

第Ⅳ部

生きる歓びを、未来の景色に。

第十章

風と太陽と水に挑戦

「2050年カーボンニュートラル宣言」に賛同

かつて世界中の多くの企業が大量生産・大量消費・大量廃棄を前提とした経済活動を行い、利益を上げていた。しかし現代社会では、そんな企業は生き残ることができない。環境問題と真摯に向きあい、サステナブルな世界の実現を目指しながら企業成長を遂げる。それが企業の責任であり、果たすべき義務。大和ハウス工業は、1990年代から環境問題に積極的に取り組み、さまざまな創意工夫のもと、地球環境を守る活動を行ってきた。社会的責任からはじまった環境問題への取り組みは、環境対策を目的とした商品の開発や「創エネ」と呼ばれる環境エネルギー事業へとつながっていった。この10年、災害や気候変動もあり、社会的な環境意識もさらに高まるなか、大和ハウス工業の環境への取り組みは加速している。

2021年8月、大和ハウス工業は、日本政府の「2050年カーボンニュートラル宣言」に賛同、「2050年ネットゼロ」としたカーボンニュートラルを目指す脱炭素の目標を策定した。さらに翌年には、バリューチェーン全体の温室効果ガス（以下、GHG）排出量を2030年度までに40%削減（2015年度比）するあらたな計画を策定。芳井がその決意を語る。

「二酸化炭素、GHGの排出に関して、われわれ住宅業界（建設・不動産）はエネルギー消費の約3割を占めているといわれています。まだ正確に掴めていないところもあるが、僕はこの目の前の現実を見たほうがいいと思う。このところの気候変動が著しい。台風の上陸が増え、インフラが吹っ飛ばされる。降水量をカバーできず、河川が氾濫して水害が起きる。GHGと気候変動の関係など専門家の分析を信じるならば、やはりわれわれは、国の方針に沿ってカーボンニュートラルに取り組むべきだと思う。それを絵に描いた餅ではなく、具体的な施策にどう落とし込むのか。

2030年、2050年の節目に向かっての方法論を考えなくてはならない。カーボンニュートラルについてさまざまな意見があることは承知している。しかし、台風、水害による住宅の被害がもの凄いいことになっている現実を、見るべきです。洪水で住宅が浸水し、流されてしまつてボートで救出された住民がいる。これまでになかったことが現実起こっている。住宅にお住まいになるみなさんの命が脅かされたり、失われたりする例もある。住まいや暮らしの『安全・安心』が気候変動によって脅かされている。ここは全社をあげて取り組むべきです。次世代、なによりも未来の子

どもたちの“生きる”を支えるためにも、われわれが絶対やるべき取り組みだと考えています」

環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」

2016年7月22日、環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」を策定。このビジョンは、創業100周年2055年を見据えて、サステナブルな社会の実現を目指し、グループ・グローバル・サプライチェーンを通じて環境負荷“ゼロ”に挑戦するものである。

この長期ビジョンでは、四つの環境重点テーマを掲げている。最重点テーマである①気候変動の緩和と適応に加えて、②自然環境との調和（生物多様性保全）、③資源循環・水環境保全（長寿命化・廃棄物削減）、④化学物質による汚染の防止である。さらに、それぞれのテーマに関して、企業活動の三つの段階（調達、事業活動、商品・サービス）を通じて、環境負荷“ゼロ”に挑戦しようとする構想である。なお、社会的要請を踏まえ①気候変動の緩和と適応は、2055年ではなく、2050年をゴールとしている。

では、具体的になにをなすべきなのか。

その実現のため特に重要な七つの目標を「チャレンジ・ゼロ」として設定し、マイルストーン（中間目標・2030年）を明確にして取り組みを加速させている。

1. まちづくりにおけるCO₂のチャレンジ・ゼロ
2. 事業活動におけるCO₂のチャレンジ・ゼロ
3. サプライチェーンにおけるCO₂のチャレンジ・ゼロ
4. 森林破壊のチャレンジ・ゼロ
5. 生物多様性損失のチャレンジ・ゼロ
6. 資源利用・廃棄物のチャレンジ・ゼロ
7. 水リスクのチャレンジ・ゼロ

国際社会のコンセンサスとして、産業革命前と比べて気温上昇を1・5℃未満に抑えるのが目標とされており、なにもしなければその排出上限に達するまでの時間は残り10年もない。したがって、2030年までの期間がきわめて重要と考え、「やれることはすべてやる」（芳井社長・当時）という大方針である。

現在進行中の「エンドレスグリーンプログラム2026」の気候変動関連の目標は、第7次中期経営計画におけるカーボンニュートラル戦略と連動しており、その骨子として「大和ハウスグループが、世界中で建物を建てるほどあらたに再エネが生み出され、社会の脱炭素化を加速させていくことで、事業成長と社会貢献の両立をはかっていく」と掲げた。

その重点方針として、すべての事業において原則、①全棟ZEH・ZEB化、②全棟太陽光発電

搭載、③2025年度のRE100達成、④サプライチェーンの強靱化、そして、⑤社会・ステークホルダーの期待にこたえてさらなるESG評価の向上といったことを目指している。これらの取り組みにより、2030年には、バリューチェーン全体で40%以上のCO₂削減（2015年度比）を実現する。そして、2050年の「カーボンニュートラル」の実現を目指していく。

「グリーンボンド」の発行

2020年9月、「大和ハウスグループグリーンボンド」200億円を発行した。「施工」から「暮らし」まで再生可能エネルギー由来の電気のみを利用する「複合型のまちづくり」などに資金を充当しており、このような資金使途でのグリーンボンドの発行は日本初の試みであった。また、2023年9月には「脱炭素社会」と「環境と企業収益の両立」を実現するため、「大和ハウスグループサステナビリティ・リンク・ボンド」を5年債410億円、10年債190億円発行。サステナビリティ・リンク・ボンドとは、サステナブルファイナンスのひとつで資金使途の制約がない一方、環境やサステナビリティなどにおける目標の達成状況に応じて、金利の上昇や環境関連の団体への寄付など、財務的・構造的特性が変化する。当ボンドでは、第7次中期経営計画で掲げる「事業活動」や「まちづくり」におけるGHG排出量削減率を重要業績評価指標（KPI）として、その貢

献度合いをはかるために2026年度と2030年度の目標を策定。所定の判定日における未達成の項目に応じて、環境保全活動組織への寄付や排出権の購入に社債発行額の一定割合を充当する。

さらに、2023年4月、カーボンニュートラル戦略に合致する投資（CO2削減に資する投資）を促進させるため、日本ではじめて、社内の投資用不動産（スコープ3）の投資判断基準として「インターナルカーボンプライシング制度（ICP）」を導入。環境に対する価値を考慮した内部収益率「環境IRR」によって投資基準の緩和を行った。

この制度の目的はなにかといえば、バリューチェーン全体のうちもつともGHG排出量が多い「建物使用」におけるGHG排出量を削減することだ。さらに「建物使用」のうち床面積で約4分の1を占める開発案件での削減こそが焦点となるが、コストアップが必須となる。他方、時代は金利上昇局面であり、利益を確保するための不動産投資基準も厳格化しなければならない。この相反する命題を解決するために、「環境不動産の開発」をしなければならないと結論づけたのである。

すなわち、開発不動産投資に脱炭素の要素を強く加味して考えること。具体的には、投資対象物件の収益に、CO2削減量による環境価値を金額換算して加算することで、「みなし収益」としてIRR（内部収益率）に反映させる（環境IRR）のである。環境省のインターナルカーボンプライシング活用ガイドラインで示されている炭素価格をもとに、将来予測を行い、20000円／t-CO2と設定している。

このICPの導入により、これまでバラバラだった社内の投資基準から企業横断的な投資基準へと変わり、脱炭素への取り組みも推進され、同時に企業ガバナンスも整備されることとなった。またCO2削減量を「みなし利益」とすることで、投資対象となる物件が増加し、脱炭素活動が一段と進むこととなったのである。経営戦略本部長時代、サステナビリティ統括担当を務めた大友浩嗣が語る。

「CO2などのGHGの排出に対して価格をつけて負担するカーボンプライシングについては、ヨーロッパの基準にあわせて1トンあたり2万円をつけています。これは日本ではいちばん高いプライシングになります。大和ハウス工業ではCO2削減のための投資を完全にコスト化し、そのコストを投資基準に換算することによって、事業所、事業部が環境投資しやすくするためのルールづくりをかなり早い時期から行ってきました。環境は儲からないからやらない、ではなく、地球のための投資であれば会社として評価するということです。このルールができてから、みんな積極的に環境問題に取り組むようになりました」

さらに、同年8月には、信金中央金庫と大和ハウスグループ4社（大和ハウス工業、大和エネルギー、エネサーブ、大和ハウス賃貸リフォーム）と、脱炭素社会の実現に向けた連携協定を締結している。この連携によって、各信用金庫を通じて、中小企業に対し再生可能エネルギー電源や省エネ設備をはじめとした脱炭素設備の導入をサポートする枠組みができた。

積極的な環境対策への評価

こうした大和ハウス工業の環境に関する積極的な取り組みは、多方面から評価されている。

まず、2020年2月、環境省と一般財団法人地球・人間環境フォーラムが主催する「環境コミュニケーション大賞」において殿堂入り企業に認定されたことがあげられる。大和ハウス工業は、2007年の初受賞以来、環境報告書部門などでのべ7回受賞の実績がある。第21回では大賞を受賞し、この年に創設された「殿堂入り企業」として認定を受けることになった。

さらに、2020年、再エネ100%のまちづくりが評価され、環境省主催の「令和2年度気候変動アクション環境大臣表彰」（先進導入・積極実践部門）を受け、同年11月には、一般社団法人サステナブル経営推進機構主催の「第3回エコプロアワード」奨励賞も受賞している。エコプロアワードは、日本市場において事業者・消費者・投資家、さらには市場関係者からの評価が高く、具体的に優れた環境配慮が組み込まれた製品・サービス・技術・ソリューション・ビジネスモデルに対して贈られる賞だ。同賞は、2018年に設立されたが、その第1回エコプロアワードにおいても、「大和ハウス佐賀ビル」が国土交通大臣賞を受賞している。

大和ハウス工業の進める「まちづくり」も評価された。2020年1月、後述する「船橋グランオアシス」のまちづくりにおける日本初の再生可能エネルギー100%利用推進も、「令和元年度

新エネ大賞（先進的ビジネスモデル部門）」の「新エネルギー財団会長賞」を受賞している。

2022年11月、グリーン購入ネットワーク（GPN）が主催する、脱炭素社会や循環型経済の実現に寄与する取り組みを表彰する「第23回グリーン購入大賞」にて、「大賞」を受賞している。この賞は、持続可能な調達（消費と生産）を通じたSDGs（持続可能な開発目標）の目標達成、とりわけ、脱炭素社会の実現やサーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現に寄与する取り組みが対象となっている。大和ハウス工業の環境への取り組みは国際的にも評価されており、企業価値向上に寄与している。

「環境エネルギー事業本部」が目指す道

2009年、「環境エネルギー」の名を冠した事業部が発足した。環境をコストから利益に変える。それは大和ハウス工業にとって新しく、かつ重要な事業だった。その環境エネルギー事業本部を担当してきた永瀬俊哉取締役専務執行役員が振り返る。

「環境エネルギー事業が発足した当初は、省エネ商材の販売がはじまりでした。高効率反射板システム『レフボ』やLED『グレースルミノ』といった照明商材です。社内の各部門から人財を集め、お取引先に対してこうした商材を使うと電力の消費が少なくて済みますという営業から事業を

興したのです」

そして3年後の2012年からはFITが開始される。FITとは、「再生可能エネルギーで発電した電力を、電力会社が一定価格で一定期間買い取ることを国が約束する制度」である。本来は採算のあわない太陽光発電による電力を、環境対策としてプレミアムをつけて固定価格で買い取り、再生可能エネルギーを普及させる制度だ。この当時の民主党政権が打ち出した再生可能エネルギー重視の方針に沿う形で、同事業部は、商材販売から太陽光発電関連事業に軸足を移していく。すなわちメガソーラーなど再生可能エネルギーの開発（発電所）を設計・調達・建設まで一貫させたEPC事業である。2020年度まではこのEPC事業が主軸で大きく売上をのばしてきた。

この事業には、大手・中堅サブコンも参入し、競争の激しい分野となる。しかし、FITの買取価格が下がる（当初40円から年々減少）につれ、EPC事業は縮小していく。大和ハウス工業は比較的最後まで、この分野での受注があったが、2023年ごろからは大規模ソーラーの受注は下火となっている。また、電力小売り自由化を受けて、2014年からPPS（電力小売）事業も開始していた。

主力だったEPC事業は脱FITとして、「生」の再生可能エネルギーを求めるニーズに応えるために、PPA事業へとシフトしていった。永瀬が解説する。

「PPAとは、いわば電力の供給契約です。再生可能エネルギー発電設備を設置して、直接、特

定の需要者に契約・供給することです。大和ハウス工業の強みは歴史的な成り立ちから太陽光発電でした。事業としての収益性も計算できたからです。風力発電は環境アセスメントなどの課題もあり建設しにくいし、コストも読みにくい。水力発電は適地が見つけにくいこともあり、結果、太陽光発電を事業のメインに据えました。なおかつ太陽光は燃料費がかからないので発電単価がもつとも安い。そこに、カーボンニュートラルを志向する時代となり、各企業・業界が生の再生可能エネルギーを求める需要が急速に高まったのです」

2025年には、タイにおいて現地パートナーとの合併でオンサイトPPA事業がスタート。ベトナムでの事業化も検討されるなど、海外展開を含めた成長が期待される。

EPC+IPPのハイブリッド

さらに詳しくPPA事業を見ていこう。カーボンニュートラル時代の到来によって、再生可能エネルギーがほしい企業はみずから発電所を持つことを志向したが、発電所はそう簡単に自前ではつくれない。そこで太陽光発電所の建設ができ、かつ発電した電力を供給できる大和ハウス工業の一番が来たのだ。それが2020年にスキームが構築されたPPA事業である。この事業は、「EPC」+「IPP」のハイブリッドなのだ。重ねて解説を加えておくと、発電所の建設はEPC、再エネ

電力を発電するのがIPPである。それを一気通貫でやるのがPPA事業というわけだ。

当初は、電力のほしい企業、あるいは需要家の持つ敷地内や施設の屋根にソーラー発電所を設置して供給する「オンサイトPPA」という形が主流であった。電力を使う場所で電力をつくるという地産地消型のもので、比較的安価で発電設備を導入できる。「オンサイトPPA」としては、建築事業本部が開発する物流施設「DPL」の屋根上に、次々と太陽光発電所を設置した。

しかし一方で、敷地内や屋根上に設置できる面積は限りがあり、大きな需要には応えられないデメリットがあった。そこで、離れた場所に再生エネルギーを設置し、送配電網を介して、企業・需要家に再生可能エネルギーを供給する形の「オフサイトPPA」を2022年から本格的に展開。大和ハウス工業ならではの土地開発力を活かして適地を見つけ、地権者や電力事業者と交渉し、計画・設計・施工、需要家提案までをワンストップで行う。画期的なビジネスモデルの構築に成功した。永瀬が解説する。

「取引先企業のために太陽光発電所を建設し、その電力を20年・30年単位で契約していただく。その際、FIT価格以上でないと採算割れしてしまう。ある程度上乗せした価格でご契約いただくというこのオフサイトPPA事業の仕組みをご理解していただき、はじめて契約できたのはソフトバンクでした。いまでは多くの企業、大手電力会社にもこの仕組みをご理解いただいて契約。供給するまでに至っています」

こうした取り組みのなかで、2021年11月、オフサイトPPA事業の第1弾として、ソフトバンクのグループ会社であるSBパワーと「DPL 兵庫小野」において特定契約を締結することができた。

環境エネルギー事業は三大事業から成り立っており、このEPCとIPPの二大事業に加えて、3番目としてPPS（電力小売）事業がある。

2012年から2020年ごろまでは、環境エネルギー事業本部の売上比率は、EPCが70%、PPSが25%、IPPは5%といったところである。そして2014年からPPS事業に本格的に参入し、法人顧客への販売を開始した。その後、大和ハウス工業の強みを活かし戸建住宅および賃貸住宅入居者向けの電力販売が急成長し、いまやPPSが売上の70%を占めるまでに成長した（2023年度）。

グループ会社も含めた環境エネルギー事業セグメントの売上高は、2024年度は1311億円、営業利益は124億となり、過去最高益となった。

電力業界の歴史的な経緯をみると、かつては電力の供給は全国10の大手電力会社の独占だった。政府は、その独占体制を改革すべく2000年から段階的に自由化したのである。2016年には電力の小売業への参入が完全自由化され、一般家庭や商店を含むすべての消費者が、電力会社や料金メニューを自由に選択できる時代となった。これを背景として2014年より法人向けのPPS

（電力小売事業）を開始した。2019年に戸建住宅向けの「ダイワハウスでんき」、2020年には賃貸住宅向けの「D-roomでんき」といった一般家庭や小規模店舗向けの低圧分野にも参入した。この分野の成長が著しいのは前述した通りである。担当の永瀬が語る。

「2014年に電気事業法が改正されて、PPS事業の登録を行い、電力小売事業をはじめました。まずは法人向けの高圧電力を供給していたのですが、法人は昼間の電力使用なんです。そこで、夜間利用の多い賃貸住宅の入居者向けの低圧電力の供給をはじめました。電力仕入の際は、夜間のほうが安く採算性がアップする。使用量のバランスもよくなるため、戸建や賃貸住宅のお客さまへの供給をはじめたのです」

2021年、事業本部制導入にともない、環境エネルギー事業部も体制が一新されることとなり、2022年度から独立セグメントとして開示されることとなった。具体的には、三大事業のうち、EPC（設計・調達・建設）は大和ハウス工業と大和エネルギーが担当し、PPS（電力小売事業）を大和ハウス工業とエネサーブ、IPP（発電事業）は大和ハウス工業と大和エネルギーが推進し、保守点検業務はエネサーブが担うとする体制で事業展開を行っている。

発電所の設計・施工から電力の販売・管理、さらには保守点検まで、環境エネルギー事業本部として連携で取り組む体制が整備された。こうした組織体制によって、顧客ニーズにあわせた柔軟なソリューションを提供している。

現在、環境エネルギー事業本部では、あらたな取り組みとして蓄電所事業への参画を計画。

2025年度には九州工場での系統用蓄電所実証実験がスタート。電力系統に直接接続する系統用蓄電所と既存のFIT太陽光に接続する2パターンの事業モデルを検討しており、環境エネルギー事業のさらなる進化につながることが期待されている。

太陽光・風力・水力による「創エネ」

大和ハウス工業の「創エネ」は、創業者・石橋信夫の「21世紀は風と太陽と水に挑戦せよ」という言葉からスタートしている。「何をしたら儲かるかという発想でことにあたるな。どういう商品が、どういう事業が世の中のためになるかを考えろ」とも語っている。創業者の言葉はいつも重く、時代に響く。

「創エネ」の具体的な成果としては、2007年に初的大型風力発電所である「佐田岬風力発電所（DREAM Wind 佐田岬）」（風車9基、計9000kW）（愛媛県）を建設し、運転を開始したことがあげられる。また、2017年から2018年にかけては初の水力発電所である「菅沼第一・第二水力発電所」（発電所2カ所、計1970kW）（岐阜県）を建設し、運転を開始。2018年には大型風力の第2弾として、「DREAM Wind 愛媛西予」（風車8基、計1万6000kW）（愛

媛県）を建設し、運転を開始した。

また2023年には、火力発電所である「株式会社響灘火力発電所」（福岡県）の経営権を取得し、グループ会社化した。この響灘火力発電所は2019年から、石炭とバイオマス燃料の混焼による発電を行っていたが、2024年度よりバイオマス燃料を100%利用した「バイオマス専焼発電所」への転換工事を開始し、2026年度の運転開始を目指している。火力発電所は24時間365日の安定供給可能な電源ではあるが、その一方で、CO2排出の象徴といわれてきた。今回、カーボンニュートラルとされているバイオマス発電によって創エネするという大和ハウス工業にとってのチャレンジとなる。石炭混焼からバイオマス専焼への転換によって、屋久島一島分の吸収量に匹敵する約45万トンのCO2排出削減を見込んでいる。

大和ハウス工業では、再生可能エネルギーの創エネである太陽光発電、風力発電、水力発電をあわせて、グループ全体で917MW（2025年6月末時点）の施設を有している。

創業者の想像どおり、大和ハウス工業は「風と太陽と水」を活かすことに、常に挑戦している。

「RE100」「EP100」にダブル加盟

大和ハウス工業の環境とエネルギーへの対策は全社一丸となったものである。地球温暖化にブ

レーキをかける取り組みは徹底した省エネとクリーンな再生可能エネルギーへの転換が不可欠だ。

そのため大和ハウス工業は、国際イニシアティブへの加盟を目指した。

国際イニシアティブとは、同じビジョンを持つ企業などが連携し、率先して（イニシアティブを取って）地球規模の課題や目標に取り組む活動やプロジェクトのことである。なかでも気候変動において代表的なのが「RE100」（Renewable Energy 100%の略）と「EP100」（Energy Productivity・エネルギー生産性）である。このふたつの国際イニシアティブは、世界の名だたるグローバル企業が参画し、その動向を世界の投資家が注目している。国際イニシアティブへの加盟は、世界の優良企業として名乗りを上げることであり、それによって海外市場進出へのパスポートを手にすることを意味する。

「RE100」とは、事業を行ううえで必要とされる電力を100%再生可能エネルギーで調達すること（再エネの創出および利用）であり、「EP100」は事業のエネルギー効率を倍増すること（省エネ目的）である。大和ハウス工業は、まず「RE100」への加盟を目指したが、「EP100」に取り組みながら「RE100」を推進する方針に転換した。すなわち徹底した省エネを行い（EP100）、残りのエネルギー使用については再生可能エネルギーに転換することによって（RE100）、脱炭素化を加速させるものである。2018年、大和ハウス工業は建設・住宅業界としては世界の先陣をきって、「RE100」「EP100」へのダブル加盟を果た

した。

「RE100」は世界の400社以上が加盟し、日本からは81社が加盟している（2023年時点）。「EP100」も加盟は126社（2021年時点）、日本企業の加盟は数えるほどである。

そして2018年8月、環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」が、「SBTi（The Science Based Targets initiative）」より認められ、「SBT」認定を取得した。「SBTi」は科学的根拠に基づいた具体的な目標によってGHGの排出削減を企業に求める国際イニシアティブである。産業革命時期と比べて地球の平均気温上昇を2・0℃（直近では1・5℃）以下に抑えるという「パリ協定」実現に向けての目標を、企業が設定することを推進している。世界中でSBTに参加する企業は増加しており、日本でも認定取得または取得することを約束したコミット企業が、世界最多の1200社以上となった（2024年8月時点）。

バリューチェーン全体で実現するCO2排出ゼロ

「RE100」「EP100」へのダブル加盟を機に、グループ全体で自社施設におけるさらなる創エネ・省エネの実現を目指した。創エネについては、2021年度から大和ハウスグループの事務所や住宅展示場、施工現場、工場に再生可能エネルギー由来の電力（「RE100電力」）を本

格導入。同時に「RE100事業所」認定制度を創設。2021年11月からは、需要家としての非化石証書の購入を開始し、電力の切り替えが困難な貸しビルなどの再生可能エネルギー化に充当した。これらの成果として、再エネ利用率は2024年度に98・9%となった。

また、省エネについては、新築施設のZEB化、既存施設の省エネ運用および計画的な設備更新を継続。2030年度のGHG排出量を2015年度比70%削減することを目指し、取り組みを推進している。

加えて、バリューチェーン全体のGHG排出量の約30%を占めるサプライチェーンに対しては、2025年度に主要サプライヤーによるSBT水準（WB2℃「2℃を十分に下まわる水準の」と）のGHG削減目標設定率を90%以上とする目標を掲げ、「脱炭素ダイアログ」を中心にサプライヤーとの対話を実施。その成果として、2024年度の目標設定率は71・2%となった。なお、「脱炭素ダイアログ」ではGHG削減目標の水準向上への意識啓発を行うとともに、大和ハウスグループが展開する環境ソリューションを提案することで、主要サプライヤーのカーボンニュートラル実現を支援している。

環境配慮技術と「ZEH」

前述した2016年度策定の環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」に基づき、環境配慮技術を駆使した住宅商品の開発に全力をあげて取り組んできた。ビジョンの目標は、2050年までに、新築住宅のZEH化（年間の一次エネルギー消費量が差し引きゼロまたはマイナスとなる住宅）と既存住宅の省・創エネ改修、および再生可能エネルギーの供給を通じた「カーボンニュートラル」を実現することである。

そのひとつの結実が、戸建住宅環境ブランド「For Nature」だった。2017年1月、ZEH対応戸建住宅商品「xevo M」発売3周年を機に、環境負荷ゼロを目指したブランドだ。「豊かな未来へ、豊かな自然と共に。」をコンセプトに、オリジナル外壁システム「外張り断熱通気外壁」と、太陽光発電システムやエネファーム、リチウムイオン蓄電池などの環境アイテムを搭載することで、経済性、快適性、安全性、環境性の4要素を満たす豊かな暮らしの提供を目指した（2023年5月運用終了）。2021年10月には、注文住宅も分譲住宅もZEH非対応商品を廃止するまでとなった。原則ZEH商品以外は売らないということだ。2025年1月、内外ダブル断熱と太陽光発電システムを標準搭載し、軽量鉄骨造3階建戸建商品ではじめてZEH基準を標準でクリアした「xevo M3」を発売するまでに至っている。

ZEHの普及実績としては、2020年度は58%（北海道をのぞく都府県）だったものが、2024年度は99%となっている。2030年度の目標としては、北海道を含めて100%としている。

ZEHは戸建住宅ばかりではない。ゼロ・エネルギーを実現する賃貸住宅・マンションは「ZEH-M」、ビルなどは「ZEB」と呼ばれ、それぞれの開発を行ってきた。

2022年、ZEH-M対応型の賃貸住宅商品として「TORISIA（トリシア）」を発売した。オーナーの長期安定経営を支えるため、「地球環境・ご入居者・街への3つの持続価値」をコンセプトに掲げた。建物全体を高断熱化し、省エネ設備を搭載することで、標準でZEH-M Oriented（一次エネルギー消費量を20%以上削減した集合住宅）を実現した。さらに太陽光発電システムを搭載することで、政府が目指すべきとした水準である『ZEH-M』（年間エネルギー削減率100%以上）とNearby ZEH-M（年間のエネルギー削減率75%以上）の普及促進を目指した。2023年4月には、プランを限定しZEH-M仕様を標準搭載したあらたな商品「TORISIA LZ」も販売を開始している。

マンションにおいてもZEH-Mは日本全国で続々と着工、展開されていく。2020年2月、静岡県初の「高層ZEH-M実証事業」に採択された分譲マンション「プレミスト稲川」が竣工。同年9月には、ZEH-M Ready（年間エネルギー削減率50%以上）に採択されたマンション「プ

レミスト平和台」(東京都)を販売開始。このマンションは、高圧一括受電サービスと電力使用量の見える化などを組みあわせたスマートマンションサービス「D's エネルギープラン」に、太陽光発電システムで発電した電力をあらたに組みあわせることで、再生可能エネルギーをマンション各戸へ供給することを可能とした。

さらに、2021年6月、大和ハウス工業ではじめての「超高層ZEH-M実証事業」に採択された大規模複合開発の一角を担う分譲マンション「プレミストタワー新さつぽろ」(北海道)、2021年2月には、地上36階建ての超高層ZEH-M分譲マンション「プレミストタワー靱本町」(大阪府)の販売を開始した。翌年には福岡市内随一の立地である大濠で、ZEH-M Oriented 認証、ABINC 認証(※)取得の「プレミスト大濠二丁目」も販売した。さらに2024年3月、在来種に配慮した緑地計画で同じくABINC 認証取得、ZEH-Mで東海地区最大戸数の分譲マンション「プレミスト藤が丘」(愛知県)が竣工している。※JBI B(一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブ)が開発した、「いきもの共生事業所®認証ガイドライン」および「土地利用通信簿」を評価基準として、高い生物多様性への取り組みを評価・認証する制度。

2023年2月には、翌2024年度以降に着工するすべての新築分譲マンション「プレミスト」にZEH-M仕様を採用することを決定した。

「ZET」まちづくりへの挑戦

ZEHの定義をまち単位にまで拡大した、大和ハウス工業オリジナルの定義によるまちづくり「ZET」(ネット・ゼロ・エネルギータウン)を見ていこう。

2013年6月にまちびらきした日本初のZET「スマ・エコタウン晴美台」(大阪府)以降、「セキレア豊田柿本」(2016年・愛知県)、「セキレア豊田本町」(2017年・富山県)を開発している。

2020年には「リアリティ」「リニューアブル・エナジー」「レジリエンス」という三つの「Re」を掲げた複合まちづくり「Coreカラ・シティ」をスタート。2021年3月に完成した千葉県の大型複合開発プロジェクト「船橋グランオアシス」では、物件の施工時から竣工後の暮らしに至るまで、再生可能エネルギー由来の電気のみを利用するという日本初のまちづくりを行った。建物建設だけでなく、再生可能エネルギー由来の電力をまちに供給する環境エネルギー事業を加えるなど、グループの総合力で挑むプロジェクトとなっている。

このようなまちづくりの基盤となるのは、長年培ってきた環境技術と日々のエネルギーデータの蓄積である。省エネと創エネ、蓄エネの設備を制御する独自技術を開発することで、最適な設備容量によるまちづくりが可能となった。また、地域特有の風を住宅のなかに取り込める窓の配置など、

設備機器になるべく頼らず、自然エネルギーを上手に利用できるパッシブデザイン（自然エネルギーを最大限利用した建築デザイン）を積極的に採用している。

さらに、「セキュレア豊田柿本」では、できるだけ外部からの電力供給に頼らないエネルギー自給住宅のモデルを建設し、実際に住んでいたきながら、その効果を検証した。建物自体の断熱性を高めるため、寒冷地域用の「エクストラ断熱仕様」（「外張り断熱通気外壁」の標準仕様に、高性能グラスウールをさらに追加した超高断熱仕様）、「高断熱樹脂サッシ」や自然の力で空調エネルギー消費を軽減できるハイブリッド排熱システム「涼なび」、床下の冷熱を利用した床下熱交換システム、太陽光発電が発電している昼間に運転させるヒートポンプ給湯器、6・2 kWhのリチウムイオン蓄電池を2台直列で設置するなど、最適な組みあわせでエネルギーの自給率を向上させた。

こうしたまちづくりには、景観向上と防災を兼ね備えた「無電柱化」も必要な要素である。通常、無電柱化には多額の費用が発生するが、大和ハウス工業では、電線と通信ケーブルの幹線のみ電柱を設置してなかに引込むなど、まちの景観配慮とコスト抑制を両立。このあらたな無電柱化のスキームは「スマ・エコタウン陽だまりの丘」（三重県）で採用され、コスト削減に成功した。また「スマ・エコタウン陽だまりの丘」では、まちのエネルギーを起点とするあらたな価値提案も実施。『進化したZET』として「収益を生み、住民に還元できるまち」の仕組みを構築している。

まちのあらたな魅力を創出

あらたなタウンマネジメントの取り組みも行っている。ZETを広く社会に普及させるためには、エネルギーだけでなく、新しいサービスなど「まちのあらたな魅力」が必要であると考えた。すなわち、まち（住民）が資産保有・管理・運用する仕組みをあらたに構築するのである。「スマ・エコタウン陽だまりの丘」では、住民による団地管理組合が所有する「太陽光発電所」を大和エネルギーへ賃借している。不安定な太陽光発電の売電収益ではなく、安定的な賃料収入を得る仕組みを構築するとともに、太陽光発電所の保守管理を売電事業者となる大和エネルギーが行うことで、団地管理組合の経費も削減。団地管理組合の賃料収益は、タウンマネジメント費や住民の暮らしのサービス（清掃サービスなど）費などとして住民に還元されている。

そのほかにも、まちの魅力を高めるさまざまな取り組みがはじまっている。そのひとつが各住宅の設備を連携して最適に制御することにより、街区全体で光熱費を抑制するスマートグリッドの取り組みである。

「セキュレア豊田柿本」では、特定の住戸（3戸）と集会所を電気事業法におけるひとつの電力需要場所（ナノグリッド）として設定。そのなかで「電力融通」や「蓄電池の連携制御」などを行い、エネルギーマネジメントの規模を各住宅単位から街区単位に拡大。効率的な運用を実施した。

この仕組みは、大和エネルギーが電力会社から低圧一括受電を行い、特定の住戸が太陽光発電システムで発電した電力や蓄電池から放電させる電力を、大和エネルギーが全量を買収して需要がある住戸や集会所に供給する。これにより街区の電力需要をひとつにまとめ、蓄電池の稼働率と放電効率を高めた運用を実現するとともに、電力会社からの電力をできるだけ低減させている。さらに住戸単位だと太陽光発電の設備容量は10kW未満となり、FIT制度における余剰売電の固定価格買取期間は10年間だが、街区単位でまとめることにより10kW以上となることで、固定価格買取期間は20年間となり、光熱費の抑制につながる。

今後は、複数のナノグリッドが連携したエネルギーマネジメントの実現を目指すとともに、まちの商業施設と連携してクールシェアによるデマンド抑制やエネルギーマネジメントシステムを活用した広告事業などを行い、あらたなまちの収益拡大をはかることを目指している。

2015年10月、「まちづくりビジョン」を策定。「まちの価値を、未来へ」をビジョンに掲げ、「人とひと」「人と地域」がつながり、さらに未来へ続いていくまちづくりを実現させるため、八つの価値（私たちが事業を通じて世の中に提供している価値軸）を「8H E A R T S」として定めた。環境との共生はそのなかの重要な要素であり、このビジョンを踏まえて、大和ハウスグループで連携してサステナブルなまちづくりを進めていく。

大和ハウス工業のまちづくり（Z E T）は、再生可能エネルギー100%利用推進が評価され、

2017年3月、第26回「地球環境大賞」の「国土交通大臣賞」を受賞している。また、2020年1月には、「令和元年度新エネ大賞（先進的ビジネスモデル部門）」の「新エネルギー財団会長賞」も受賞した。

「Z E B」の進化

改めてZ E Bとはなにかといえば、「Net Zero Energy Building」（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）の略称で、「ゼブ」と呼ばれている。快適な室内環境を保ちながら、省エネと創エネにより、「建物で消費する年間の一次エネルギーの消費量を正味（ネット）でゼロにすることを目標とした建物」のことである。エネルギー消費量を完全にゼロにすることはできないが、使うエネルギーを省エネで減らし、創エネでつくることで、従来の建物に必要なエネルギーを100%削減することができるといえる。

その技術的なエポックとなったといえるのが、2015年に竣工した環境・防災配慮型次世代オフィス「大和ハウス福島ビル」である。「Smart-Eco Project（スマートエコプロジェクト）」の1環として開発した「D's SMART OFFICE（ディーズスマートオフィス）」（2011年7月発売）をより進化させて具現化した。CO2排出量を最大約53%削減可能な環境性能を有している。「大

和ハウス福島ビル」は、経済産業省が実施した「ネット・ゼロ・エネルギー・ビル実証事業」に採用された建築物となった。進化を可能にしたのも、実際に大和ハウス工業の従業員が入居し、ビルを運用しながら次世代オフィスとしての環境配慮技術の効果を検証したことが大きい。

その環境性能の向上は、空調負荷を低減する「パッシブエアフローウィンドウ」や「自動制御換気塔」など、自然の力を活用する配慮技術を導入したことによる。同ビルは「第5回カーボンニュートラル賞」を受賞している。

次のエポックメイキングは、2018年2月、電力会社からの買電に依存しない、日本初の再生可能エネルギーによる電力自給自足オフィス「大和ハウス佐賀ビル」の実証実験だった。このビルは、太陽光発電と蓄電池を組み合わせた電力自立システムを導入し、再生可能エネルギーでオフィスのエネルギー消費を賄える「ZEB」を実現した。「大和ハウス佐賀ビル」におけるZEB化と電力自立への挑戦が評価され、「2019年度省エネ大賞（省エネ事例部門）」の「省エネルギーセンター会長賞」を受賞。さらに「第1回エコプロアワード」（2018年）において「国土交通大臣賞」も受賞し、非常に高い評価を得た。

このように自社施設のZEB化によって環境技術に磨きをかけ、事務所をはじめ、店舗、ホテル、学校、病院など、さまざまな用途の建築や開発にいち早く取り組んできた。2016年、愛知県にZEBを実現した当時日本最大の商業施設「ロイヤルホームセンター津島店」をオープンさせたこ

とも一例である。こうして多用途で豊富なZEB物件の施工で培った「省エネ」「創エネ」の技術・ノウハウの蓄積により、「ZEB提案力」を高めてきたのである。そこに大和ハウスグループの強みである「土地提案力」をかけあわせ、ZEB建設のトップランナーとして2023年までに累計で1305棟を提供する実績を残した。

また、2023年12月には、画期的な「ZEB設計ツール」(D-ZEB Program)と「BIM連携ZEB設計ツール」の開発に成功し、本格始動させた。事務所や工場などのZEB検討に必要な省エネ性能の計算時間を、従来の数週間から1時間以内に短縮することができる。平面図しかない設計初期段階からのZEB提案や、設計変更時のZEB化の検討にも迅速に対応できる。この開発で川上から川下までのスピードで質の高いZEB提案が可能となり、2030年度に大和ハウス工業が建築する建物の「ZEB率100%達成」の目標に近づくこととなった。

次世代へとつなぐための「ネイチャーポジティブ」

大和ハウス工業は、2010年からハウスメーカーとしてはじめて包括的な「生物多様性宣言」を発表し、生物多様性に配慮した事業活動をスタートさせている。その方針は環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」にも盛り込まれており、2030年のマイルストーンにも環境重点テ

マとして反映されている。この環境重点テーマのひとつである「自然環境との調和」では、木材調達における「森林破壊」の「チャレンジ・ゼロ」、そして、まちづくりにおける「生物多様性損失」の「チャレンジ・ゼロ」、この二大テーマに取り組んでいる。

この指針が、大和ハウス工業における「ネイチャーポジティブ」の原点である。エネルギーから環境保護の視点である「カーボンニュートラル」と並んで、自然環境の保護を前面に出した取り組みといえる。振り返れば、2020年ごろから国際社会において「ネイチャーポジティブ」が叫ばれはじめていた。大和ハウス工業においても2021年から、これまでのまちづくりにおける緑化面積を増やす取り組みに加えて、あらたにグループ共通の緑化コンセプト「みどりをつなごう!」を制定した。在来種による生態系に配慮した植栽により、まちづくりにおける「ネイチャーポジティブ」に向けた挑戦を本格化させた。

2030年マイルストーンとしては、「森林破壊の「チャレンジ・ゼロ」として、サプライヤーとの協働により、住宅・建築関連事業における木材調達にともなう森林破壊ゼロを実現とした。また、「生物多様性損失の「チャレンジ・ゼロ」の目標は、

①住宅・建築関連事業において、生物多様性に配慮した緑の量と質の向上施策を推進し、累積200万㎡以上の生物多様性に貢献した緑の創出

②自社関連サイトの生物多様性評価を完了させ、重要なサイトである工場や社有林、ゴルフ場、商

業施設などのすべてにおいて、保全活動を継続的に実施する

③使い捨てプラスチックの削減活動などを通じて、海洋プラスチックごみ問題に関する影響をゼロにすることを目指す

としている。

木材調達では、2021年、大和ハウスグループのみならずバリューチェーン全体での木材調達におけるトレーサビリティ（生産から消費までの追跡可能性）を徹底化することで、住宅・建築関連事業における木材調達にともなう森林破壊を2030年までにゼロにする目標を発表している。

2055年までには、全事業における材料調達による森林破壊ゼロの実現を目指す方針だ。

前述したように2018年には、住宅・建築業界では世界ではじめて、気候変動に関する四つの国際イニシアティブに参画した。SBT、EP100、RE100に加えて、「TCFD」（気候関連財務情報開示タスクフォース）にも参画できたことは大きな前進であった。2024年には、在来種の生態系への定量的な評価を行い、生物多様性の実効性評価を確認するとともに、「サステナビリティレポート2024」にて、森林破壊ゼロ目標を含む「TNFD」（自然関連情報財務開示タスクフォース）への対応状況も開示している。

「森林破壊ゼロ」「生物多様性」への取り組み

ここで、「ネイチャーポジティブ」の具体的な成果を見ていこう。

技術の側面では、2015年8月、大和リースと共同で開発した「大気浄化壁面緑化システム」があげられる。汚染された外気をファンで吸い込み、汚染物質を土壌層に吸着させ、植物や土壌の微生物で分解する。空気中のPM_{2.5}を約65%削減、二酸化窒素を約90%削減することができる画期的な緑化システムだ。幹線道路沿いの立体駐車場や物流施設、工場、商業施設、オフィスビルなどに提案することで汚染物質の低減に貢献している。

2016年1月には、生物多様性に配慮した緑豊かなまちづくり「多摩ニュータウン東山」(東京都)を開発。さらに、2020年2月、分譲マンション「プレミスト湘南辻堂」(神奈川県)、モズやシジュウカラと共存するような生物多様性保全の活動が高く評価され、第2回ABINC賞の「特別賞」を受賞した。2023年5月には、緑地面積をできるだけ確保し、生物多様性保全に配慮した分譲マンション「プレミスト大倉山」(神奈川県)の販売を開始している。2023年4月からは、環境緑化事業の一環として、都市公園の公民連携事業に参入し、愛知県天王川公園、大阪府の扇町公園などの管理運営を開始している。

2019年に始動した熊本県阿蘇市の「ASONOHARA」エリアのプロジェクトも高い評価

を受けた。阿蘇特有の自然と動植物を守るための取り組みだ。地域住民や専門家と連携をはかりながら、動植物のモニタリング調査を踏まえ、草木の剪定や伐採、環境教育プログラムを実施。草原の再生に寄与してきた。2020年2月、この「ロイヤルシティ阿蘇一の宮リゾート」ASONOHARA草原再生プロジェクトが、「ABINCいきもの共生事業所認定」を取得。2023年4月には、「第3回ABINC賞」にて「特別賞」を受賞している。環境省が認める「エコ・ファースト企業」の面目躍如であった。

脱プラスチックへの取り組み

かねてから、大和ハウス工業では廃棄物処理を積極的に進めてきた。すでに2003年には、リサイクルシステムによって全13工場で廃棄物ゼロエミッションを達成、2006年には、全国の住宅・賃貸住宅の新築現場にて発生する廃棄物のゼロエミッションも達成している。現在もさらにその取り組みを加速している。

2020年4月、SDGsの目標達成年である2030年までに海洋プラスチックごみ問題に関する影響をゼロにすることを目標として、使い捨てプラスチックの削減活動「Daiwa Plastics Smart Project」をはじめることとなった。このプロジェクトによって、たとえば社用手提げ袋や

D M封筒、A 4ファイルなどにおいて脱プラ素材を使用した新しい統一帳票に切り替えている。

自然への依存や影響を最小限に抑えながら、次世代に豊かな緑の景色をつないでいく。「ネイチャーポジティブ」を着実に進めることで、また一歩、大和ハウスグループの“将来の夢”の実現に近づくのである。

日本の新しい“住まい”のあり方

変わりゆく時代の“ハウス”メーカー

明治維新以降、第二次世界大戦時をのぞき、ほぼ右肩上がりにのびてきた日本の総人口がピークに達したのは、2008年だった。その数、1億2808万人。だが、その後人口は減少へと転じ、2024年の総人口は1億2380万人となり、2011年以降は14年連続の減少を記録している。加えて、日本経済は1990年代のバブル崩壊から続く「失われた30年」を経て、「失われた40年」となる日も近いといわれている。

人が減り続け、経済成長も望めない。日本人の価値観、ライフスタイルも様変わりし、「自分の家を建てようやく一人前」といった考え方や大家族主義もはや過去のものといっていだらう。そんな時代において、日本の“住まい”をつくり続けてきた大和ハウス工業の住宅事業本部、集合住

宅事業本部、マンション事業本部は、それぞれのような10年を送ってきたのだろうか。

逆風に立ち向かった住宅事業本部

人口減少の影響をもっとも強く受けたのは、やはり住宅事業本部だった。着工数が減り、技能者も減少した。2016年から2022年まで取締役常務執行役員として住宅事業の指揮を執った大友浩嗣代表取締役社長が当時を振り返る。

「少子化が進むなかで住宅事業自体が厳しくなっていくだろうということは、担当になったときからわかっていました。2019年に立て続けに発覚した大和ハウス工業の不祥事、そして2021年の営業停止の影響がいちばん大きかったのも住宅事業本部だと思います。BtoBで相手が企業だと、話せばわかる部分もある。でもBtoCの場合、なかなか本質的な部分を理解していただけないし、風評被害的なものも出てくる。当然キャンセルもありましたし、受注も減りました」

さらにはウクライナ危機で資材が高騰するなど、逆風が吹き続ける。この逆境において大友は、住宅に求められるニーズや課題に向きあい、感じ取り、それをひとつずつ商品化していった。

「住宅の機能とあり方には不変のものがあると思いました。でも現実には多くの災害がおこ

り、人々の考え方や家に求めるものもどんどん変化していった。まずは、やはりいまの時代に合わせた安全・安心を追求しなければならない。最新のデータや実例に基づき、耐震性や環境対応の力を上げていくこと。たとえば、地震がおきてエネルギーがシャットダウンされたときにどこまで自給自足できるか。いわゆるレジリエンス(回復)機能です。過去の災害のデータから、ガスや電気が復旧するまでだいたい10日から11日かかるということがわかっています。太陽光など三つの電池を組みあわせ、エネルギー効率を上げることで11日間は自給自足できる住宅をつくりました」

女性の社会進出にともない、課題のひとつとして注目されるようになった「名もなき家事」という言葉は、かつて大友の指示で行った共働き世帯への意識調査から生まれた。

「女性が外で働くとなると、家にもちがう機能が求められる。当時、担当していた中部エリア・富山支店の女性だけのプロジェクトをつくったんです。富山は昔から女性が外で働く文化があったので参考になると思いました。そのころは『家事分担』という言葉がありました。男性もゴミ出しとか風呂掃除とか家事を分担すべきだと。でも実際は、名前のついていない小さな家事がたくさんあり、それらは分担されることなく女性たちが受け持っている。なくすのは難しいかもしれないけれど、住宅が解決できるのではないかと考えました。家事を見直し、定義をし直したうえで、女性の貴重な時間をもっと有意義に使えるようにしたかったのです。こうして生み出されたのが『家事シェアハウス』です。これまで潜在的にあった『名もなき家事』を言語化することが多くの女性の

共感を呼び大きな反響がありました」

多発する地震や台風に備える家、家事の分担を見直す家事シェアハウス、宅配の再配達問題の解決につながる宅配ボックス付きの住宅、コロナ禍にはテレワーク関連商品を提案し、ヒットに結びつけた。また分譲住宅のブランドを「セキュレア」に統一し「Wood Residence MARE (マレ)」「スカイエ・プラス」「プレミアムグランウッド」など富裕層向けの高級商品を展開した。

販売の手法も大きな転換期を迎えていた。コロナ禍によって全国の住宅展示場への来場者が減少し、展示場をきつかけとする住宅の契約率も5割から3割に低下。一方、Web営業での契約成約数は大幅に増加。2021年度には注文住宅販売数5000戸の約1割に達した。そこで2022年6月、全国197展示場のうち、不採算展示場を中心に以後5年間で3割ほどを閉鎖していくことを決定した。

住宅事業の大改革

大友をリーダーとしたさまざまな施策によって、住宅事業はなんとか持ちこたえていた。営業利益は2015年度が165億円だったのに対し、2020年度以降、83億円、68億円、97億円と大幅ダウン。この数字はグループ会社も含めたもので、大和ハウス工業単体、かつ海外事業をのぞ

いた数字で見ると、2022年度の間接部門を含めた住宅事業本部の一人あたりの売上棟数は1・32棟、営業利益は約30万円という危機的状況。国内の住宅事業にはさらなる改革が必要な状況であった。

この2022年度の下期から大友にかわって住宅事業担当役員になったのは永瀬俊哉取締役専務執行役員だった。

「私のミッションはとにかく住宅事業を改革せよということでした。しかしさまざまな社会情勢を考えると、ほかの事業のように大きな成長を望むことはできない。大和ハウス工業の中核ともいえるこの住宅事業が今後も存続できるのかという状況で私にバトンが渡されたのは、これまで住宅をやってこなかった私だからこそ見えるなにかがあるのではないかということでした」

永瀬が目指したのは分譲強化。そのために掲げたのが「いいものをお値打ちに」「家づくりを楽しんでいた」という方針だった。

「この方針は私が2010年にはじめて支店長になった浜松支店で、住宅事業の方針としてつくったものなんです。すべてのお客さまに対し『いいものをお値打ちに』買っていただき、さらに注文住宅を建てていただくお客さまには『家づくりを楽しんでいた』。こういう時代ですから、原価が安くなることはまずありません。国内外、特に海外での人件費も急騰しています。この流れは今後もしばらく続くと思われる。そんななかで私たちが『お値打ち』を実現するとしたら、間接

コストを抑えていくしかない。どのように売れば間接コストを抑えられるか、そのために社内の仕組みをどう変えていけばいいのか。まずはそこから考えていくことにしました」

こうして誕生したのが、坪単価を固定し、価格が明確な請負商品「スマートセレクション」と「スマートデザイン」だった。いわば規格住宅・セミオーダー住宅ともいえるこれらの商品では、「大手ハウスメーカーの品質とアフターサービス、保証」を価格を抑えて実現。永瀬体制のもとでは、商品改革に加え、分譲住宅の施工は大和ハウス工業が施工主、大和ランテックが元請として施工管理する体制を確立。施工品質の向上をはかった「施工改革」を実施。さらに「組織改革」として全国の住宅営業所に分譲課を設置し、専門スキルの向上と業務の効率化および専業体制を確立。分譲住宅設計に特化した「まちなみ設計」を各事業所に配置し、効率的に分譲物件を企画・設計する体制を整えた。

「1万棟を超えていた時期もあるんです。このところずっと右肩下がりですが、なんとかそこまで戻したい。絶対に盛り返さなきゃいけないし、そうでなければ住宅事業は継続できないと思っています。住宅生産団体連合会の会長は近年、当社と積水ハウスのトップが4年ごとにたすきがけでやっている。それだけの重責を担っている会社が住宅をやめますなんてことはありえないんです」

2024年度は、国内売上高が5000億円を突破、営業利益も5年ぶりに100億円を超えた。逆風を跳ねのけられるか。住宅事業本部の戦いは続く。

集合住宅事業本部の「選択と集中」

人口が減少していくなかでも着実に数字を上げ続けた集合住宅事業本部。国内売上高は2015年度が8801億円で、2024年度が1兆2517億円。営業利益も819億円から1267億円に増加。ほぼ1・5倍の右肩上がりの成長を遂げている。だが10年を振り返ると、その実態は山あり谷あり。賃貸住宅事業における大和ハウス工業の直接のお客さまは、賃貸住宅の入居者ではなく、そこを所有するオーナーであり不動産投資家だ。そのぶん時代の流れや空気の影響を受けやすいともいえる。

ライフスタイルや価値観の変化、それにともなう社会的ニーズの多様化、さらには相続税などの税制の変化は、オーナーや投資家の動向に大きく影響する。大和ハウス工業の賃貸住宅事業もまたそういった時代の変化にあわせるように事業内容も賃貸住宅以外へと多様化していった。保育所・幼稚園、寮・社宅、ホテル、高齢者向け施設や店舗付き共同住宅、国立病院宿舎などの提案を積極的に行い、次々と実現。さらに増加傾向にあったインバウンド需要を取り込むべく、ローコストホテルを開発していった。

しかし2018年、業界を揺るがす不動産投資に関する大きな事件が発生する。スマートデイズが運営していた女性専用シェアハウス「かぼちゃの馬車」への不動産投資において、サブリース契

約が破綻。多くの投資家が多額の負債を抱え、自己破産に追い込まれた。このいわゆる「かぼちゃの馬車事件」の発覚を機にスルガ銀行の不正融資や物件価格の水増しなども明らかになったことから不動産投資、サブリースに対する金融機関のルール、融資審査が厳格化。不動産投資への資金流入が一気に冷え込むことになる。

さらに2018年から2019年にかけて業界大手のレオパレス21による大量の施工不良が発覚。2019年には大和ハウス工業においても型式不適合問題が表面化するなど、業界全体の信頼度が大きく揺らぐ事態となった。2018年度の下期から集合住宅事業の担当役員となった出倉和人（大和リビング代表取締役会長、当時・大和ハウス工業取締役常務執行役員）がこの危機的ともいえるタイミングで打ち出した方針は「選択と集中」だった。

「人口の推移データを見ると、地方のほうがより落ち込みが激しく、都市部ではそれほどでもない。それまで大和ハウス工業の主戦場は地方だったのですが、都市部、より具体的にいえば一都三県、さらには地方の第一都市など、より中心をターゲットにしていかなければならないと感じました」

コロナ禍の3年間を売上、営業利益ともに1割ほどの落ち込みに抑えることができたのは、「選択と集中」の効果だったといえるかもしれない。

またコロナ禍には、大和ハウス工業「らしさ」が功を奏していた。賃貸住宅事業の大手3社といわ

れるのは、大東建託と積水ハウス、そして大和ハウス工業。レオパレス21が新築市場から撤退したため、それぞれのシェアは約1・5倍ほどにのびていた。しかしコロナ禍で対面営業が叶わなくなると、戸別訪問を得意としていた大東建託は売上を大きく落とすことになる。一方、積水ハウスの営業は金融機関などからの情報がメイン。戸別訪問もやるが、情報ルートも大切にする、全方位とも八方美人ともいえる大和ハウス工業の戦略がコロナ禍での落ち込みを最小限に抑えたのだ。

富裕層に向けた分譲賃貸住宅販売に注力

出倉は都市部および中心市街地に対応する新商品の開発を加速。さらに分譲や買取販売、大型物件の比重を高めていくこと、あらたな顧客層の開拓・拡充に力を入れていった。コロナ禍以降の好調の理由は、分譲に大きく力を入れたことだろう。出倉が語る。

「これまで、仕事のほとんどは土地を持っている方のところに行って、その方を口説いて請負工事をもらうことだった。この流れは、手間も時間もすぐかかるんです。特にコロナ禍では『来てくれるな』という声も多かったですから、口説きたくても会うことすら叶わなかった。このままではまずいということから、分譲の販売に力を入れていくことにしたのです。社会全体としては景気がいいとはいえませんが、キャッシュリッチで常にその使いみちを考えている富裕層の方も一定数

いらっしやる。彼らは常に投資用の案件を求めているわけです。これまでの請負一辺倒から売買というフィールドをあらたに加えたことは、今後の賃貸住宅事業においても大きかったと思っています」

2021年の事業本部制の導入を機に、集合住宅事業本部はグループ3社で一体となった経営体制へと移行した。たとえば、大和リビングが空室情報を大和ハウス賃貸リフォームと共有。大和ハウス賃貸リフォームは、トレンドにあった物件へのリフォームを、大和リビングは家賃収入の増加を、セットでオーナーや投資家に提案することができる。オーナー、投資家の負担を軽減しながら物件の資産価値を高め、大和リビングは入居率の向上で収益力を上げ、大和ハウス賃貸リフォームは売上を拡大する。それぞれが高いスキルを持つからこそ実現できたビジネススキームといえるだろう。

選択と集中、その先へ

「選択と集中」の方針に欠くことができなかったのが都市部の市場に見あうデザイン性の向上だった。2020年に発売した3階建賃貸住宅商品「GRACA（グラサ）」は、「上質で優雅なレジデンス」をコンセプトに、洗練された外観に加え、RC造マンションと同等以上となる業界最高ク

ラスの高遮音床や高遮音界壁の提案を可能にした。

2022年に発売した「TORISIA（トリシア）」は、ZEH-1仕様にして省エネ性能と快適性を実現。同時に新しい住まい方として「エンジョイキッチン」「スマートビューティ」といったプラン提案やアイテムを取り入れることで在宅時間を豊かにする部屋「BE Resi（ベレジ）」を提案した。

『グラサ』『トリシア』では、業界最高クラスの構造躯体・防水の30年保証を実現しました。これまで他社でやっていた30年保証をようやく取り入れたことで、商品の訴求力が大幅にアップ。お客さまの反応もすごくよくなりました」（出倉）

2024年10月、出倉にかわり集合住宅事業本部長となった竹林桂太郎（現・上席執行役員）は、「オーナーさまのため、入居者さまのため、まちのため、社会のため」と賃貸住宅事業のあり方を説き、事業本部単体で売上高3兆円を目指すことを宣言した。選択と集中、そしてその先へ。賃貸住宅事業は、まだまだ大きな飛躍の可能性を秘めているといえるだろう。

「価値を認めてくれる人」へ届けるマンションのブランド戦略

2018年にマンション事業部の担当役員になった富樫紀夫上席執行役員は、大和ハウス工業の

マンション事業におけるこの10年間を「ジェットコースターのようだった」と振り返る。

「マンション事業部は2008年のリーマンショックで大量の完成在庫を抱え、それを片づけて、なんとか戦えるようになったのが2012年ごろ。そこから仕入れを再開し、2015年から2016年あたりは非常に好調でした。前任の高井さんの時代に建物のデザインや外構の強化、ライフスタイルの提供といったソフト部分の強化などに取り組み、ブランドに見あう上質さを追求したことで、大手デベロッパーと同じ土俵で戦えるようになった。ところが私が担当するようになった2018年には、また約1000戸の在庫を抱える状態になっていた。私の課題は、この完成在庫の積み上がりを解消することであり、利益・経営の安定化でした」

2012年、大和ハウス工業は野村不動産の副社長だった高井基次をマンション事業部の担当役員として招聘する。高井は野村不動産の高級マンション「プラウド」を手がけたマンションのプロ。大和ハウス工業のマンション事業がリーマンショックからの巻き返しをはかるうえで、これ以上ない人財の獲得だった。

実際、高井はさまざまな価値転換を大和ハウス工業にもたらした。たとえば、マンションの建設から販売における考え方において、デベロッパーは「利益率」を優先するのに対し、ハウスメーカーは「原価率」を優先するということ。定価販売でも商品が売れる百貨店と、割引価格を武器に商品を販売するスーパーマーケット。いうまでもなくそれまでの大和ハウス工業は後者であり、「いい

ものを安く」販売することで勝負をしていた。しかし高井は、「よりよいものを高く評価してくれる人に」販売するブランド構築を目指し、商品力、デザイン力の強化をはかった。さらに「二大都市圏での拡充」と「地方中核都市の中心地展開」、さらには「首都圏での地方物件販売促進」などの販売戦略をおし進め、年間の供給戸数4000戸を目指した。

高井の戦略は、マンション事業部のモチベーションを上げ、結果へとつながっていった。それが富樫のいう「2015年、2016年の好調期」。いわばジェットコースターがっぺんへとのぼっていった時期だった。

あらたなチャレンジで過去最高の利益水準に

しかしマンション事業は市況の影響を受けやすい。国内景気がのび悩むなか、業界ナンバー1を目指した拡大路線で突っ走り、好調期に企画した物件が販売される時期になると、それらが一気に在庫に変わっていった。供給量が増え、売上がのびても、利益は下がる状態。まさにレールを滑り落ちるように、ジェットコースターは急降下していった。富樫が担当になったのは、まさにそんなタイミングだった。在庫は最大時1300戸まで膨らんでいた。

「仕入れが増えたぶん、社員数も増えていました。もともと250人ほどだった事業部が400

人弱くらいになっていましたから、固定費もかなり膨らんでいる状態。だからまずは製造販売の組織的な見直しをスタートし、少しずつ変えていくことにしました」

富樫は、全国のマンション営業所をまわり、課題をひとつずつ探していった。賃貸住宅事業同様、富樫が行ったのも「選択と集中」だった。都市・地方など広域に拠点を置く体制から、二大都市圏など継続的な供給が可能な地域に拠点を絞る体制に転換。さらに事業ポートフォリオを見直し、「マンション以外の事業」と「付加価値を創出する事業」に取り組んだ。

特に力を入れたのは、建て替え・大規模・再開発への取り組み。老朽化マンションの増加が大きな社会課題となるなか、マンションだけでなく、オフィスビルや賃貸マンションなどの再生事業もスタート。良質な不動産の選定・取得から建物の検査、設計デザイン、施工まで実施して、再生後に投資用不動産として売却する事業に着手した。2021年3月に誕生した「D'sVARIE（ディーズバリエ）」はそんな投資用不動産の再生プロジェクト。東京都文京区の「D'sVARIE 本郷ビル」と千代田区の「D'sVARIE 神田ビル」はマンション事業部の新しいチャレンジから生まれた。

高利益率の大規模・再開発プロジェクト事業も順調だ。2023年10月に竣工したJR札幌駅前の地上48階建「ONE札幌ステーションタワー」は、北海道最大（総戸数624戸）のマンションにオフィス、商業施設、多目的ホール、ホテルなどを整備する再開発プロジェクト。札幌のランドマークとして注目され、2023年8月には全戸完売した。2024年に着工したJR千里丘駅前

の地上36階建分譲マンション「プレミストタワー千里丘」（大阪府）では、商業施設や医療・子育て支援施設を整備して、地域住民に必要なサービスをワンストップで提供することを目指している。これら大規模・再開発プロジェクトは、都市部への人口集中と多様化する住環境ニーズへの対応として、地域コミュニティと連動した利便性・快適性を追求し、高付加価値の住環境を提供する好例となった。

またインバウンドで賑わう北海道と沖縄で民泊対応の分譲マンション「MONDOMIO（モンドミオ）」シリーズを展開。2019年4月に竣工した「MONDOMIO 札幌近代美術館」を皮切りに、あらたな収益の柱へと育てていく予定だ。

2023年には拠点展開そのものを見直し、東北、中部、北信越、中四国、九州（沖縄をのぞく）の地方圏5エリアを管轄し、案件単位で事業化を検討する広域マンション事業部を設置。同事業部が5エリアにおけるマンション供給を通じた地域創生のあり方を模索し、各支社・支店と連携して事業化を進めていくことになった。富樫の指揮のもと、事業部員の奮闘が実り、在庫は300戸台まで減少。2024年度には過去最高の利益水準に達するなど、経営状態は劇的に改善した。

富樫が乗り込んだジェットコースターは、ようやく平坦なレールを進みはじめたようだ。

第十二章

新時代の主力産業

倉庫を超えた倉庫

変えることを恐れず、変わることをためらわない。チャレンジの積み重ねが大和ハウス工業の歴史といっていいたろう。

この10年、売上を約6倍にのばした建築事業部門の中核を担ったのは、2013年に立ち上げたDPL（ディープロジェクト・ロジステイクス）だった。物流施設といえば、かつては特定企業専用のBTS（Build-To-Suit）型が主流だったが、eコマースの普及やコロナ禍でのライフスタイルの変化などの影響もあり、多様な変化に対応できるマルチテナント型がその数を大きくのばした。

2012年12月にSCSホールディングス（現・ダイワロジテック）をグループ会社化。物流施設

開発において、空間を提供するだけでなく入居企業や物流事業者のニーズを取り入れたソリューション提案も必要だと考え、物流が抱える労働力不足を先端テクノロジーにより効率化・自動化し、物流構造の変革実現を目指した。このダイワロジテックのグループ会社化を皮切りに、必要なDX技術を持つ複数の会社を子会社化、もしくは出資して傘下に集結させている。次世代型物流施設管理システムのフレームワークス社、バックヤード業務をワンストップで提供するアッカ・インターナショナル社、倉庫内の自動搬送ロボットシステムを手がけるグラウンド社、トラックの動態管理システムを手がけるハコブ社などにより、効率的な物流の仕組みを構築する。

2024年3月時点の着工ペースでBTS型の開発棟数が211棟、延床面積約491万㎡であるのに対し、マルチテナント型は121棟、延床面積約804万㎡となっている。ビジネス・ソリューション本部を率いる下西佳典代表取締役専務執行役員は、物流施設の開発をこう振り返る。

「もともと物流Ⅱ倉庫だったんです。それを物流の拠点として活用するということにいち早く目をつけ育ててきた。苦しい時期もありましたが、ぐっとこらえているうちにeコマースで家までものが届く物流の時代がやってきた。厳しい時代を耐え、やり続けたからこそいまがあると思っています」

働き方改革や労働力不足などの社会課題、時代や社会のニーズにも柔軟に対応している。

2016年から開発がスタートした千葉県流山市の国内最大級となるマルチテナント型物流施設

DPL流山プロジェクト（Ⅰ～Ⅳ）では、保育施設やカフェテリアを併設し、働きやすい環境づくりに取り組んだ。当時、建築事業を担当していた浦川竜哉常務執行役員は取り組みの効果について語る。

「ある会社の社員の配偶者の方が、DPL流山の保育施設や避難設備が充実していると聞いて転職を決めたそうです。また、有明にあるユニクロの物流センターで学生時代にアルバイトをしていた社員は、そのセンターを大和ハウス工業が手がけたと知って、大和ハウス工業に入社して物流施設を担当したいと思ったそうです」

これまで大和ハウス工業が開発した物流施設の一部は、全国18の自治体と防災協定を締結。建物共有部を地域住民のための一時避難場所として利用するほか、災害時の支援物資の一時保管や集積所としても期待されている。また2024年には建設前の浸水リスク評価や造成時の敷地の嵩上げ、雨水貯留浸透施設の設置などによる浸水対策を積極的に進めていることなどが評価され、国土交通省が関係省庁と連携のもと創設した「流域治水オフィシャルサポーター」の認定を受けている。

「かつて物流施設は、地域にとってメリットのない施設でした。雇用も税金も生まないのに、トラックの出入りだけが増えるといわれていた。でもそれでは未来がない。地域と共生し、あつてよかった、あつたらいいなという施設をつくっていくべき。そのために災害時、非常時の避難先になり、カフェやレストランを開放して地域の方に足を運んでもらったり、いろいろなイベントの会

場として使ってもらったり、保育施設をつくって、地域の雇用促進や待機児童の解消のお手伝いをしたりする活動も行っていきたい。そういうことで地域に“愛される物流施設”をこれからもつくっていききたいと思っています」（浦川）

創業者・石橋信夫は『わが社の行き方』にこう著している。

「ひとつの商品も3年すれば脇役にまわり、またある商品は墓場へやらねばならないということを、覚悟しなければなりません。もっと積極的にわれわれは、古い商品よりもっと優れた商品を開発することによって、古いものを3年後には墓場へやるように努めるべきだと思います」

27万²m²の敷地をデータセンターに

2018年、大和ハウス工業は千葉県印西市にある千葉ニュータウンの総敷地面積約42万²m²の土地を千葉県と独立行政法人都市再生機構（UR）から購入した。住宅地として需要がのび悩み、産業用用地に転換したものの開発が難しかったこの広大な土地の活用法として、自家用倉庫や工場などをつくることも考えられた。だが、都心部から直線距離で約50kmしかないにもかかわらず、常磐道と東関東道という2本の高速道路のほぼ中間に位置するうえ、インターチェンジからの一般道もほぼ片側一車線の狭道。多くのものを動かす施設の立地には明らかに不向きだった。社内には購入

を疑問視する声もあった。土地購入を決めたとき、その用途を絞りきっていなかったと語るのは浦川だ。

「かなりリーズナブルな条件で買うことはできたものの、さてどうしようかと。それでいろいろ調べているうちに印西というのは非常に地盤が強固で、IT企業がデータセンターをつくりはじめたということがわかったんです。ちょうどコロナの時期でクラウドサービスの需要が高まっていて、データセンターの需要増加も叫ばれていた。いまでこそ、巨大IT企業が進出してデータセンター用地として世界的にも知られる印西ですが、当時は“向いているらしい”という認識しかなかった。大和ハウス工業としては、データセンターをつくった経験はありませんでしたが、社会の変化、ニーズの変化、お客さまの変化と不動産開発戦略を結びつけてきたのが当社の歴史。“3年後は墓場”の精神といいますが、実現できるかもわからない、でも新しいことをやってみようと、日本最大級のデータセンターの開発に踏み切りました」

2020年10月、日本最大級のデータセンター団地「DPDC印西パーク」の1棟目となる「Air Trunk TOKI-B（エアトランクトウキョウワンビー）」を着工。パーク内に最大15棟のデータセンターを建設することもあわせて発表された。だが、着工にたどり着くまでには“大きな壁”があった。

「地盤は強固、都心からも近い。でもここに日本最大級のデータセンターをつくるとなると、相

当な電力が必要になるわけです。そのままだととても供給量が足りない。そこで当時の石原聡次長を中心としたプロジェクトを立ち上げて、東京電力との交渉をはじめました。東京電力に約1万8000坪を譲渡するかわりに、そこへ東京電力パワーグリッドに、24年ぶりの新変電所かつ同社初のデジタル変電所をつくってもらう。この誘致が成功し、最大1000MWの電力を確保できたことで、データセンター事業を実現できた。不可能と思われることも、知恵を絞ってひと手間かけたことで可能になった。現在、品川や西東京、大阪でデータセンターの事業が進んでいます、すべてはこの印西で不可能を可能にしたことから始まったんです」(浦川)

2022年4月には、データセンターブランドとして「DPDC(ディーププロジェクト・データセンター)」を立ち上げ。社会ニーズに応え、世界から注目されるプロジェクトに成長を遂げている。また2025年4月には、「データセンター事業本部準備室」を設置し、現代社会に必須となる社会インフラの提供に向け、組織体制を整備している。

どんな土地でも磨けば光る

建築事業部門は大和ハウス工業の「成長ドライバー」のひとつとして期待され、第7次中期経営計画において、2021年度の売上高1兆792億円、営業利益1255億円から、2026年度は

売上高1兆3000億円、営業利益1600億円という目標を設定していた。この目標達成に不可欠なのが「従来の商品よりもっと優れた商品」への積極的な挑戦だった。浦川が続ける。

「“なんとかすれば、なんとかなる”ということはいつも考えています。印西のデータセンターにしても電力供給さえなんとかなれば可能になると思えた。100%できるとわかっていたら、誰でもできるし、リーズナブルに買うことはできない。なんとかすると確信が持てないときでもリスクを負ってでもチャレンジする。誰も手を出さないけど、ちょっと磨けば光る可能性がある。そういう土地こそ、私たちの出番。どんな土地でも磨けば光るポイントがあるものです。それさえあれば、私たちが手問ひまかけてなんとかする。逆にいえば、私たちに磨いてほしい土地、手伝ってほしい土地を探して、そこにひと手間かける。そういうやり方が大和ハウス工業の不動産開発の特徴なのかもしれません」

2017年には大阪市との基本協定をもとに、大阪城公園内に「大阪城パークマネジメント共同事業体」が運営する飲食店中心の商業施設「JO-TERRACE OSAKA(ジョー・テラス・オオサカ)」、大阪城本丸広場にある「旧第四師団司令部庁舎(元・大阪市立博物館)」をリニューアルした「MIRAIZA OSAKA-JO(ミライザ大阪城)」を立て続けにオープン。指定管理者として公共施設である大阪城公園の魅力向上に取り組み、観光資源としての価値を最大化している。

同年、初的大型オフィスプロジェクトとなる「Dタワー」の第1弾、地上29階建「Dタワー西新

宿」、第2弾「Dタワー豊洲」（いずれも東京都）を着工。さらに2022年、富山県最大の基準階面積を誇る複合テナントビル「Dタワー富山」も着工した。2023年には、ライフサイエンス・環境分野での世界最先端の研究施設「キングススカイフロント 殿町プロジェクト」（神奈川県）も完成している。

食料自給率向上のために

この10年、数々の未知なる分野へのチャレンジで成功を収めてきた建築事業部門だが、とりわけチャレンジングといえるのが農業・漁業分野への進出だった。その草分けとなったのが、富士山麓の工業団地「D-Project Industry 富士小山Ⅰ」（静岡県）に2021年に着工した日本最大級のアトランティックサーモンの陸上養殖施設「富士小山養殖場」だ。この話が持ち上がったとき、「ついにサーモンを育てて売るのがか」と話題になった。これはプロキシマーフード社が行う事業で、大和ハウス工業はサーモンの育成に最適な施設を建築するのである。2024年秋には「Fuji ATLANTIC SALMON」として家庭にも届けられている。最大出荷量は年間約5000トン、これは国内で出まわるアトランティックサーモンの10%程にもおよび、日本の食料自給率の改善につながる事業である。突飛とも思えるこのプロジェクトのきっかけを浦川が語る。

「この話はノルウェー政府、大使館、そして、静岡県小山町からの提案でスタートしました。われわれもノルウェーまで視察に行つて、いいんじゃないかと進めることになった。ノルウェー産のアトランティックサーモンは最高級とされていて、寿司ネタとしては世界的にもマグロを抜いて一番人気の魚種です。そこに富士山の伏流水というブランドが加われば可能性は大きくなる。地域の特色を活かした産業の誘致にもなると考えました。いまでは小山町のふるさと納税商品にも採用されています」

一般的な陸上養殖では海水をかけ流しにする施設が多く、沿岸から離れた場所に施設をつくることは難しい。そこで「富士小山養殖場」では閉鎖循環型を採用。海水を引く必要がなく、場所を選ばずに建設できるうえ、魚を屋外から隔離することで外部の影響を受けにくく、水温や水質の管理がしやすいという利点もある。また餌や排泄物による環境への負荷を抑えることも可能だ。「D-Project Industry 富士小山Ⅰ」では、土地取得は小山町が行い、大和ハウス工業がその土地を購入。区画の構築や造成、企業誘致を官民連携で行う。この取り組みは大きな成功を収め、2020年には「D-Project Industry 富士小山Ⅱ」の造成に着手。さらなる発展が期待されている。

ほぼ同時期、2019年には三協立山とICTやロボットなどを活用した「スマート農業」を推進する植物工業システム「agricube ID（アグリキューブID）」を共同開発した。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。2012年には大和リースと共同で誰

もが簡単に安全な葉物野菜を栽培できる植物栽培ユニット「アグリキューブ」を開発している。「アグリキューブID」は、最先端の技術を用い、農業の工業化をさらに推進する進化系システムといえ、これからの第一次産業の発展の礎となる事業である。

2022年には富山市で公設地方卸売市場の再整備事業「D-Ichiba」をスタートするなど、第一次産業における課題解決にも積極的に取り組んでいる。

下西はこの市場再整備事業に大きな可能性を感じているという。

「全国に200以上のさまざまな市場がありますが、その多くが築50年を迎え、再生の時期を迎えています。私たちは富山でリース方式にしてにぎわい施設をセッティングするという方式を取りましたが、これはわれわれの得意技。ほかの土地でも独自性、優位性を発揮できると思っています」

自治体との連携がいまにつながっている

チャレンジを繰り返し、躍進を遂げた建築事業部門。浦川がこの10年を改めて振り返る。

「大和ハウス工業は、もともとないところからスタートしている。財閥系のゼネコンや不動産会社のように都心のいい場所に土地を持っているわけでも、明治時代からつきあいのあるお得意さまがいるわけでもない。そのなかでも建築事業部門は、さらに末端の事業部だった。なにもな

いならなにかを仕かけるしかない。みずから仕かけなければなにも起きません。

建築事業を工場にたとえるなら、原材料は土地。土地という原材料があつてはじめてプロダクトをつくることができる。原材料を、いかにタイミングよくリーズナブルに仕入れていくか。われわれの強みである地方や地方自治体との連携を活かして、土地の区画整理や共同開発を進めてきた。その積み重ねがいまにつながっていると思います」

近年、急激にのびているのが半導体工場。現在、長野県千曲市で大規模な半導体工場の建築が進んでいるが、これもサーモンの静岡県小山町同様、官民一体で連携した事業だ。

浦川の目は未来にも向けられている。その言葉は、大和ハウスグループの「将来の夢」(パーパス)と重なる部分も多い。

「自然災害が予想以上に増えています。国内外でゲリラ豪雨や洪水、山火事などが頻発している。ウクライナやパレスチナの紛争も収まる気配がない。自然災害や紛争では、家も建物も破壊されている。学校、病院、物流施設、オフィス……。私たち大和ハウス工業は、そういう社会的なインフラを世界に届けることができます。実際、ウクライナや、大火事があったマウイ島などで活動をはじめますが、このようなインフラの再生をこれからもっとやっていかなければならないと思っています。」

漁業や農業を工業化する事業も日本の食料自給率向上の一助になればという思いからですし、超

高齢化社会における介護関係の事業の充実も急がれます。創業者の〃社会に貢献できる事業をやりなさい〃という言葉がありますが、世の中に困っている人がいて、私たちにできることがあるなら手伝いたい。そこに私たちの働く欲があり、大和ハウス工業の存在意義がある。住宅をのぼす、賃貸住宅をのぼす、物流施設をのぼす、それは大切なことです。それとともに世界の人と欲びをわちあいながら、生きる欲びを感じることができれば、大和ハウス工業はもともとと輝く会社になると思います」

ユニクロとの絆

2022年にスタートした第7次中期経営計画において、建築事業部門とともに〃成長ドライバー〃として位置づけられたのが流通店舗事業部門だ。2021年度の売上高1兆385億円、営業利益1241億円から、2026年度は売上高1兆2500億円、営業利益1600億円が目標となっている。

流通店舗事業部は、1976年に創業者・石橋信夫のアイデアで発足した。1981年に入社した下西典代表取締役専務執行役員は入社後、和歌山支店の特建事業部に配属されたが、その3か月後には流通店舗事業部に異動となった。

「私が配属されたのは部ができて4年目で、先輩方もまだ手探りという感じでした。店舗という名前がついているから、商店街などに飛び込み営業をするのです。同じ飛び込み営業でも特建事業の場合はとにかくお客さまに頭を下げて〃なにか計画ありませんか?〃と聞いてまわる。完全な請負業です。でも流通店舗事業だと〃この事務所を移転させませんか?〃と提案できる。手狭だとか、駅から遠いとか、それぞれの悩みを聞いて、その改善策を考える。面白いと思いました。いろいろな店、会社がそれぞれ悩みを持っていることを肌で感じ取ることができました」

当時、車社会の到来で全国の道路網が整備される一方、都市近郊の農村部では後継者不足から遊休土地が増えつつあった。外食チェーンやカーディーラー、眼鏡店、靴店、コンビニエンスストアなど、ロードサイドでのチェーン展開を望む企業は多かったが、遊休土地がどこにあり、その土地のオーナーがどこにいるのかという情報にたどり着くのは困難だった。信夫が考えたのは、この遊休土地のオーナーとロードサイドへの出店を模索する企業とのマッチングだった。大和ハウス工業が両者を仲介、土地オーナーは銀行の融資を受けて店舗などを建て、出店企業から賃料収入を得る。大和ハウス工業は店舗の建設、管理を請け負うというビジネスモデルだった。全国に事業所があり、下西のように〃足で稼ぐ〃社員たちが集めてきた、生の情報を膨大に持つ大和ハウス工業ならではのビジネスモデルは、やがてLOOC (Land Owner and Company) システムと名づけられ、整備、踏襲されていく。当時、流通店舗事業の現場最前線にいた下西がLOOCシステムの利点について語っ

た。

「借りる側にとっては、スピーディに多店舗展開できるというメリットがあったと思います。たとえば九州に2年以内に50店舗つくりたいとなったら、それぞれの土地の不動産会社や銀行から情報を集めなければならなかった。それを当社一社で請け負うわけですから、スピードが圧倒的に早くなるわけです。私は当時九州の支社にいましたが、本州の企業が九州でやりたいとなったら、必ず私たちに相談がありました。」

土地のオーナーさまには直接お会いして話をしていましたし、税金や投資の利回りについても提案していました。不動産会社や銀行は、情報を持っても、あいだに誰かが挟まっているということが多い。私たちの場合は、直接オーナーさまと顔をあわせて信頼関係を築く。ひとつの案件がうまくいくと、そのオーナーさまが持っている別の土地を紹介してもらうこともよくありましたし、別のオーナーさまを紹介していただくことも少なくありませんでした」

流通店舗事業にとって大きな転機が訪れたのは1992年。事業用定期借地制度が定められ、期限を区切った賃貸借が可能となった。

「旧借地法では借主が強かったので、土地オーナーさまも貸したら最後、返ってこないことを恐れて、なかなか貸そうとしなかったんです。でも定期借地の制度ができたことで、土地だけ貸して借り手側が建物を建てやすくなった。これで複数の土地オーナーさまをまとめて大型の土地をつく

れるようになったわけです。こうなると大手のスーパー、当時ならダイエーとか、いまでいうイオンとかイトーヨーカドーのような大きな店をつくれるようになったのです」（下西）

これが郊外型店舗増大のあと押しとなり、流通店舗事業は大和ハウス工業の中核を担う部門に育っていった。1980年代後半から1990年代初頭にかけて、ある企業が急ピッチで出店を続けていた。当時、小郡商事という社名でユニクロを展開していた現在のファーストリテイリングだ。大和ハウス工業とのつきあいは、九州1号店から。代表取締役会長の柳井正氏は著書『一勝九敗』（2003年）にこう著している。

「店舗開発は、出店候補地を見つけてくることから仕事が始まる。当社にははじめそういう担当者はいなかったが、最低限必要だと考え、西日本と東日本に一人ずつの担当をおいた。当時から多店舗展開している企業のなかで、担当者数は少ないほうだったと思う。それが可能になったのは、成長過程において大和ハウス工業という建設会社との連携が奏功した結果だと思う。『中略』現在の出店開発のやり方とは異なるが、当社が売上高一千億円程度になるところまでチェーン展開できたのは、やはり大和ハウス工業のお陰だったと思う」

ユニクロと大和ハウス工業の良好な関係は現在まで続いている。LOCシステムが結んだ縁といえるだろう。

進化する「LOCシステム」と分譲事業の伸長

信夫の着想から50年近いときを経て、LOCシステムはさらなる進化を遂げている。初期はロードサイドの飲食店や物販店舗が中心だったが、出店企業の業態の変化や出店の地域、土地オーナーのニーズにあわせて提案の幅も大きく広がっていった。近年の開発対象は小規模店舗から都市型施設や複合商業施設へと大型化にシフトし、NSC（近隣商圈型ショッピングセンター）、ホテル、オフィス、保育園や介護施設など、多様な業態で展開している。

また、収益拡大のための戦略として分譲事業にも力を入れている。不動産投資物件としての販売を目的に土地の仕入れ、テナントのリーシングを行い販売する。資産運用ニーズを有する投資家や企業オーナーといった顧客の要望に応えつつ、大和ハウス工業としても開発資金をあらたな開発へと再投資させるサイクルを生み出している。

一方、流通店舗事業の10年を振り返ったとき、コロナ禍の影響について説明しなければならないだろう。下西が続ける。

「2018、2019年は東京オリンピック・パラリンピック前ということもあり、ホテル関係の受注がピークにありました。この流れは2021年まで続く予想だったのですが、コロナ禍で一気に止まってしまいました。流通店舗事業本部が抱える事業のうち、ダイワロイネットホテルは稼

働率が90%から33%まで激減。スポーツクラブNASも大和ハウスパーキングも人が動かないから売上が上がらない。唯一特需的によかったのはロイヤルホームセンターでした。そうすると、店舗関係以外ところで数字をつくらなければならないようになってくる。オフィスや介護施設、あとは建築部門よりも小規模な物流倉庫などに力を入れることになりました」

危機にあつて、迅速、かつ柔軟に対応策が打てるのも大和ハウス工業の強みだ。事業展開の多様化は功を奏し、コロナ禍にも業績を維持。さらにこの時期の取り組みが土地活用の可能性を広げることにもつながった。

2021年、事業本部制の導入により、傘下のグループとの情報共有がより円滑に進むようになったこともあり、NSCの分野で優位性を発揮している大和リースや大和ハウスリアルティマネジメント、スポーツクラブNAS、ロイヤルホームセンターが持つそれぞれの強みを総合的に活用。業界トップ規模となる300カ所以上の商業施設の入居率は99%以上を維持している。また建築前の土地を大和ハウスパーキングが一時的に駐車場として活用するなど、柔軟な資産運用の提案を行うことで土地オーナーやテナント企業双方のメリットを高め、グループ全体の競争力が強化されることとなった。

ラグジュアリーホテルとの協業

コロナ禍が過ぎ、インバウンドが戻ってくるとホテル需要が高まった。2020年にはインターコンチネンタルホテルズグループとの協業となる「ホテルインディゴ箱根強羅」（神奈川県）がオープンした。インターコンチネンタルホテルズグループのライフスタイル・ブティックホテルである「ホテルインディゴ」は、この箱根強羅が日本初進出。98ある全客室に天然温泉風呂を完備、うち80室には自然を体感できる屋外露天風呂が設置されている。外観には木の格子を多用し、1階の「リバーサイド・キッチン&バー」の天井には箱根の伝統工芸である寄木細工を施している。静謐かつラグジュアリー、日本の美しい四季を感じられるホテルとして高い人気を誇っている。

大阪城にもっとも近いホテルとして2024年5月にオープンしたのが「ダブルツリーbyヒルトン大阪城」だ。このホテルは大和ハウス工業100%出資の事業会社で、世界126の国と地域に7600軒以上のホテルを展開するヒルトンと運営委託契約を結び、建設だけでなく経営にも携わっている。もともとは日本経済新聞社が所有していた土地の再活用プロジェクト。大和ハウスグループにとっては、得意分野だった。「ホテル案件は数多く手がけてきた」と下西が語るように、ホテルへの取り組み実績も十分だ。ヒルトンとの取り組みははじめてだが、こちらも開業以来、国内外からの宿泊客で大いににぎわっている。現在は、「ヒルトン・ガーデン・イン長崎中華街」の

2027年前半の開業に向けて、着々と建築を進めている。

ライフスタイルにあわせて

ショッピングセンターの開発も全国で行ってきた。2017年6月に東京都にグランドオープンした「イーアス高尾」は、住・商一体のまちとして開発した「高尾サクラシティ」内にあり、地域住民の生活利便性向上や地域コミュニティを活性化するイベントの開催、場の提供などを積極的に行っている。2020年6月、沖縄県にオープンした「イーアス沖縄豊崎」は、水族館やレストラン、ショッピングを統合したレジャー型ショッピングモールとして観光客と地元住民の双方が楽しめる拠点となっている。2021年10月に愛知県にオープンした「イーアス春日井」は、大和ハウスグループが運営・管理する太陽光発電施設で発電した電力を一部で使用するなど、地球環境に配慮した施設となっている。さらに千葉県に2022年4月にオープンした「COTOE流山おたかの森」は、商業だけでなく子育て支援や地域コミュニティ交流の拠点としての機能が充実。子育て世代に人気の高い流山市の魅力をさらに高める役割を担っている。地域や住民のニーズに応えるこのようなショッピングセンターの進化は、大和ハウス工業が目指すところでもある。

「巨大なショッピングモールのニーズは一段落ついたと考えています。私たちがこれから考える

べきは、売り場面積30000〜1万㎡ほどの中規模のショッピングセンター、NSCです。なおかつ店舗と物流の両方を担うようなNSCができれば面白いと思っています。店舗は住民にいちばん近い。だから配送もそこを拠点にすればいいのではないかと。店舗で加工を行ってもいい。いろいろな機能をハイブリッドしたNSCをつくることで、住民の利便性や満足度をさらに上げていくことができるのではないかと思います。

全国には老朽化したショッピングセンターが数多くあります。定期借地の20年の期限が迫っているところも多く、そういうところをリストアップしています。すべて新しく建てる必要はない。『ビズ・リブネス』として改修、リビルドするのもひとつの方法です。大和ハウス工業が手がけたものは、資料が全部残っていますが、他社のものも含めてフォローしていきたいと思っています」(下西)

流通店舗事業の根底にあるのは、土地オーナーを含めた地域の人々と、企業のニーズに丁寧に寄り添うこと。それが大和ハウスグループの成長を支えてきた。社会がどんなに変容しようと、ライフスタイルがどんなに多様化しようと、大和ハウス工業は進化し続ける。

第十三章

「リブネス」が未来への道標になる

ストック事業「リブネス」誕生

「三人の石切り職人」という寓話がある。

ある教会の建設地で仕事をしている三人の石切り職人がいました。

道行く人が石切り職人たちになにをしているかを聞いたところ、

一人目の職人は、つまらなそうな顔をして

「壁をつくるために、レンガを積む仕事をしているのさ」と答えました。

二人目の職人は、汗を拭いながらたんと

「教会をつくるために、大工の仕事をしているのさ」と答えました。

三人目の職人は、目を輝かせ張りのある声で

「まちの人々を幸せにするために教会をつくる仕事をしているのさ」と答えました。

長年、住宅事業の担当役員を務め、現在、代表取締役社長となった大友浩嗣は、大和ハウス工業にとつての「教会」は「住宅」であり「住宅は社会のインフラ」だと語る。

「人が生きていくうえで必要なもの、道路、橋、水、電気、ガスなどを、インフラと呼びますが、私は家も人が生きていくために欠かすことのできないインフラだと思っています。大切なのは、大和ハウス工業のDNAに根づいている「安全・安心」であること、そしてもうひとつ社会にあわせて変化していくこと。時代にあわせて社会が変わり、家や家庭のありようも変わる。その変化をくみ取り、必要な家を提供していく。その役割を担うのが大和ハウス工業だと思っています」

創業者・石橋信夫は『わが社の行き方』にこう記している。

「時代は限りなく変転していきます。しかもその変転の度合いは、加速度的に増加していきます。『中略』」このように限らないスピードで変化していく今日の世界を生きるためには、われわれには新しいものの見方が要求されてくるのです。そして新しいアイデアを開発し、新しい視野に立ったものの考え方が要求されるのです。その新しい時代のものの見方・考え方を身につけることなく、従来の既成概念にとらわれていたら、われわれは時代の変化にとり残されてしまいます。『中略』」このような時代に古いものをいつまでも守っていたのでは、企業の繁栄はおぼつかないのです。そ

の古いものを突き破って、新しい方向に進まなければならないのです」

この10年、時代は大きく変化した。地球温暖化が進み、地震や水害などの自然災害が頻発するようになった。コロナ禍をきっかけに働き方改革が進み、人々の考え方、ライフスタイルも様変わりした。多様化が進み、女性の社会進出が顕著となり、家族や家庭のありようも変わってきた。建設業界を見ても超高齢社会、人口減少を背景に空き家増加の問題が顕在化。2024年問題で人手不足が明らかに、資材も高騰した。

2018年に誕生した「Lives（リブネス）」は、まさにそんな時代にあわせた、大和ハウスグループが誇る総合力をフルに活用した建物への新しい価値の提案だった。

『将来の夢』（パーパス）にも記された「再生と循環の社会インフラと生活文化の創造」を目指す、このリブネスが冠された取り組みがある。住まいの再生を目指す住宅ストック事業「リブネス事業」と、既存の郊外型住宅団地「ネオポリス」の再生を目指す「リブネスタウンプロジェクト」だ。

リブネス事業は2025年現在、大和ハウス工業、大和ハウスリアルエステート、大和ハウスリフォーム、大和ハウス賃貸リフォーム、大和ハウスウッドリフォーム、大和ライフネクスト、大和リビング、デザインアーク、大和ハウスリアルティマネジメント、大和ハウスプロパティマネジメント、フジタ、フジタビルメンテナンス、ロイヤルホームセンターのグループ各社が連携し、グループの総合力を活かして、既存住宅（中古住宅）、収益物件などの売買仲介、買取販売、リフォーム・

リノベーション、賃貸管理・空き家管理といった顧客の要望に最適な提案を提供する窓口としてサポートを行う。さらに相続、介護、資産運用、離婚などについて専門家と連携し、的確なアドバイスを行える体制も構築している。

リブネス事業の範囲は、住宅やマンションだけではなく。店舗・工場・倉庫などの事業用建物を対象に取引先の企業活動の維持・向上のため、中長期的な視点から建物診断、修繕・改修工事のほか、売買仲介や買取販売の提案も行う。

そして、このリブネスの視野を広げ、まちにあてはめたのが「リブネスタウンプロジェクト」だ。1960年代以降、大和ハウス工業では（かつてグループ会社だった大和団地も含め）、全国61カ所で郊外型住宅団地「ネオポリス」を開発してきた。都市部を中心とした住宅不足や、また住宅があっても狭小な住宅が多いという当時の社会課題に向きあった取り組みだったが、時代の変化には抗うことができなかった。開発から50年以上を経た団地も多く、少子化、高齢化が進み、近隣の生活サービスの不足や空き家・空地の増加といった課題が顕在化している。

大和ハウス工業では2013年から団地再耕に向きあい、各地でさまざまな取り組みを行ってきた。2021年にこの取り組みを加速させるべく設立した「リブネスタウン事業推進部」のもと、「リブネスタウンプロジェクト」として直面している課題に向きあい、今後も住まい手が安心して住み続けられ、またあらたな住まい手にも住みたいと感じてもらえる、持続しそして発展するまちを地

域住民と共創しようという取り組みをスタートした。

みんなで考え、未来へとつないでいく

「Livness（リブネス）」の名づけ親は大友だった。

「お客さまを主として考えたときに、いちばん大切なのはやはり“Life（ライフ）”。しかし、住むという意味で“Live”。ネスは大和ハウスグループのシンボル“エンドレスハート”。継続的に住んでいただく“リブ” + “エンドレス”で“リブネス”。お客さまの住まいを未来までつなげていく。大和ハウス工業だけでなく、グループ全体で寄り添っていきますという思いを込めました。ブランディングしたのは、社外だけでなく社内、グループ内にも周知したかったからです。リブネスは、買取販売だけでもリフォームだけでもない。お客さまのニーズや課題にあわせて、グループ全体で取り組んでいく。店舗やオフィス、工場も同じ。お客さまのためにグループみんなで考え、未来へとつないでいくためのリブネスです」（大友）

「リブネス」は、まさに未来視点で課題を発見し、顧客主義を貫くプロフェッショナルが、その顧客のファンとして連帯して挑戦する事業だ。大和ハウスグループの総合力が問われているといっても過言ではないだろう。その新しい歩みは着々と進んでいる。平井聡治（大和ハウスリアルエス

テート代表取締役社長、当時・大和ハウス工業経営戦略本部リブネス事業推進部長」が語る。

「少しずつリブネスの考え方が社内に浸透してきたように思います。たとえば、三井のリハウス、東急リバブル、住友不動産のステップのように仲介だけに絞るとわかりやすかったのかもしれないが、リブネスはそれだけではダメだというのがスタート地点なのです。仲介もやります。買取販売もやりますし、リフォーム・リノベーションもやる。要はこの3本を柱としたストック・ビジネス全般をリブネスと呼んでひとつにして、総合力で勝負しようとしているわけです」

各事業本部の「リブネス」

マンション事業本部は、2019年7月、大和ハウス工業初となる一棟をまるごとリノベーションした「リブネスモア茨木」（大阪府）の販売を開始。2021年3月にはオフィスビルや賃貸マンション等における投資用不動産再生物件の新ブランド「DisVARIE（ディースバリエ）」をスタートした。

住宅事業本部は、2019年10月に傘下の営業所内にリブネス課を設置。また同月には、大和ハウス工業、大和ライフネクスト、大和ハウスリアルエステートが全国一律料金で空き家の防犯・管理・不動産活用をサポートする「リブネス空き家管理サービス」をスタートした。

流通店舗事業本部は、2020年4月に広島市のショッピングセンター「アルパーク」の大規模リニューアルに着手。一方で建築事業本部では2022年12月に製造工場を建物ごと購入し、物流倉庫に改修する「駒ヶ根リブネスプロジェクト」（長野県）がスタート。半年後には投資法人に売却するスピーディなプロジェクトとなった。このような事業・商業施設の買取販売事業が拡大してきたため、2024年5月、事業・商業施設の再生を担う「BIZ Livness（ビジネス・リブネス）」を立ち上げた。

大友が語る。

「リブネスは基本的にはお客さまとのつながりです。建物がどういう用途であれ、われわれがつくった建物が時代の変化に対応するよう向きあっていく。向きあう相手は、お客さまや企業のオーナー、そして社会も含まれていると考えています。そういう目と心、継続的な責任感を持っていれば、それはいずれビジネスにもつながる、成長の糧になるはずです。お客さまのためになり、社会のためになり、結果的に会社としてのビジネスにもなる。リブネスはそういう考え方でやっています」

「リブネスタウンプロジェクト」の立ち上げには、多くの現場を見てきた現会長・芳井敬一の強い思いが込められていた。

「住宅を壊すことなく循環させることができるリブネスの考え方を、まちにもあてはめることが

できるのではないかと思いました。支店長もやってきたので、開発したけれどその後、散々になっているまちも見てきた。しかし、それをどうするんだという答えを持っていなかった。SDGsの12番目の目標に“つくる責任・つかう責任”がありますが、大和ハウス工業には“つくった責任”がある。そこで、これまで大和ハウス工業がつくったまちの総点検に取りかかったところ、やっぱりいろいろな問題があった。新しい家を買うとき、これまで大和ハウス工業はどんな家をつくってきましたかと聞かれて、『こんな家です』と見せるじゃないですか。じゃあ、新しいまちをつくるときに、『こんなまちをつくってきました』と見せられるのかと。まずはそこからはじめようと決意しました」（芳井）

芳井は本気だった。これまでつくったまちの総点検を最優先し、社内から提案があった新しいまちづくりの事業をストップしたのだ。ネオポリスに投資することには社内からも反対意見があがったという。

「そんなところに投資しても利益を生まない、どういうことやという意見がありました。だからこう言ったんです。『10億、20億かかるなら、そのぶん、広告宣伝費を削る。これは大和ハウス工業のまちづくりの姿勢を見せるための事業だから広告・宣伝になる』と。みな真剣に取り組んでくれました。うれしかったのは、実はこういうことをやりたかったという社員が多かったこと。なかでも最近の若い子は誰かの役に立ちたいと思っている。これまでは問題を感じていても会社が予算

を出してくれなかった。そこに正面から取り組んでくれる、と喜んでくれました。

この事業は、企業としての道義的責任だと思っています。当時、家もまちもちゃんとカタログの通りにつくってある。でも少子化や高齢化まで読むことはできなかった。だからこそまちが変化し、衰退しかけている。つくったらつくっぱなし、建てたら建てっぱなしではいけないんです。その場所をまちに変えて提供してきた大和ハウス工業には、そのまちにもう一度住んでもらう、もう一度住民にとって魅力的な場所にする責任があります」（芳井）

住宅団地の“再耕”

資本金1億円、日本初の民間デベロッパー「大和団地」が設立されたのは1961年だった。それまでの一戸ずつ販売する営業方式を「自前で宅地造成し、住宅とセットで売る」のは、創業者・石橋信夫の悲願でもあった。最初に手がけたのは、大阪府羽曳野市の近鉄沿線の100万㎡、3000戸分の土地。「羽曳野ネオポリス」と名づけられたこの団地は、住友銀行（現・三井住友銀行）と手を組み、国内初の住宅ローンの原点となるシステムを構築したこともあり、多くの市民が“夢のマイホーム”を実現。以後、大和ハウス工業の都市開発は大きく飛躍し、全国に61カ所のネオポリスをつくることになる。だが、芳井がいうように時代は変わった。入社以来、都市開発を担

当してきた原納浩二常務執行役員が語る。

「2014年、兵庫県三木市から一緒に団地再生をやってもらえないかという話がありました。三木市には緑が丘と青山、ふたつのネオポリスがあり、計5600区画の住宅地となっています。三木市はほとんどが郊外の住宅地で、そのうち約2割がわれわれの住宅地に住まわれている。この高齢化が進んでいて、これ以上、空き家・空地が増えると行政に対するインパクトも大きいというところで、当時の市長が相談にいられたんです。そして同時期、社内からも団地再生を訴える声があがってきました。当時、ヒューマン・ケア事業推進部 医療・介護支援室の室長だった瓜坂和昭から『規模はやや小さいですが、約800戸の横浜上郷ネオポリスを高齢者が楽しく過ごせるまちにできないか』と提案がありました。社内外から同じような話があり、これらを進めていくうちにリブネス、リブネスタウンの考え方が生まれ、つながっていきました」(原納)

現在リブネスタウンプロジェクトは、全国にある61団地のうち8団地で先行的に進んでいる。前述した緑が丘・青山ネオポリスと横浜上郷ネオポリスのほか、所沢ネオポリス(埼玉県)、取手北ネオポリス(茨城県)、加賀松が丘団地(石川県)、豊里ネオポリス(三重県)、阪急北ネオポリス(兵庫県)、阪南ネオポリス(大阪府)が選ばれた。

「最初に話があった緑が丘・青山と横浜上郷以外は、いろいろな調査をしたうえで、厳しいところを選びました。営業的な基準でいえば、AⅡ売りやすい、BⅡ普通、CⅡ売りづらい。選んだの

はほとんどが現在Cと判断されるところ。楽なところからはじめてもなにも生まれない。あえて厳しいところからはじめることで、多くの学びが得られるのではないかと考えました。

私たちは、リブネスタウンプロジェクトを『団地の『再耕』』と呼んでいます。カチカチに固まった地面にいくら種をまいても芽は出ません。そこにいくら水、つまり投資をしても無駄になります。まずはしっかりと耕して土を柔らかくしてから種をまく。そうしなければ発展しないのです。私たちがつくりつばなし、売りつばなしにし、何十年も放っておいた結果、それぞれの団地はカチカチに固まっています。あまりにも時間が経ちすぎ、そして私たちはそこに寄り添うことをしてこなかった。そんなコミュニティにいきなり『大和ハウスがつくった責任を果たします』と訪ねていっても話も聞いてもらえません。まずは相手を知り、コミュニケーションを深める。スタートはそこからでした」(原納)

「営業本部ヒューマン・ケア事業推進部」を廃止し、同部内で横浜上郷ネオポリスの再耕に取り組んでいた「リブネスタウンプロジェクト推進室」と「ロボット事業推進室」を統合、そこに緑が丘・青山ネオポリスの再耕に取り組んでいた「大阪都市開発部」の「リブネスタウン推進グループ」を中心とするメンバーが加わった「リブネスタウン事業推進部」が新設されたのは、2021年4月。積極的にリブネスタウンプロジェクトを展開することが決まったが、折しもコロナ禍の真ただ中だった。各団地の現在の住人の多くが高齢者であり、コミュニケーションはおろか、会うこと

すらなかなか叶わなかった。

「所沢ネオポリスの事例でいうと、最初は週1回の公園の掃除に行くことからはじめました。それから地域のイベントに顔を出させてもらって顔をおぼえてもらい、少しずつ話ができる関係を築いていきました。当時はみんなマスクをしていましたから、顔をおぼえるのもおぼえてもらうのも大変でした。各団地で泥臭い活動をしながらコミュニケーションを形成していったのです。積み重ねた住まい手の方々へのヒアリングの件数は1200件を超えています。それが一気に進んだのは、2023年の正月。箱根駅伝の放送中にダイワマン・リブネスタウン版のCMが流れたことで、各団地の住民の方々が『大和ハウスは本気だ』と思ってくださったのです」（原納）

団地再生に特効薬はない。規模や住民構成もそれぞれだし、解決すべき課題もそれぞれ。どこかで成功した方法がほかの団地で通用することではない。人手がかかる、時間もかかる、そして金もかかる。かといって将来的に明確なリターンが望めるわけでもない。原納が続ける。

「アナリストの方にも『社会的に必要なプロジェクトだというのはわかりますが、どこで収益を上げるのですか?』と訊かれたことがあります。確かに明日の数字、今月の数字、今期の数字につながるプロジェクトではありません。でも10年後の数字を私たちが、このプロジェクトが担っていると考えています。『何をやったら儲かるかではなく、社会の役に立つかを考えろ』と言われて育っていますから。そんなふう考えられるのもこのプロジェクトに会社のトップ、芳井さんが旗を

振ってくれているからでしょうね。芳井さんのリーダーシップがあつてこそ、このプロジェクトが進められているのだと思います」

各地の「リブネスタウンプロジェクト」

現在進行中の代表的な「リブネスタウンプロジェクト」を簡単に紹介したい。

●緑が丘・青山ネオポリス（兵庫県三木市）「面積…約317万㎡ 区画数…5600 販売開始…1971年」

「自然とのすこやかなふれあいが生まれる新しいまち」として、大和ハウス工業が土地区画整理事業で整備し、1971年より順次入居がはじまった郊外型住宅団地。同世代が同時期に入居したことでもまちの成長とともに住民の高齢化が進み、空き家・空地の増加、人口減少等の傾向がみられるようになった。これらの課題は郊外型住宅団地が人口の半数以上を占める行政にとっても課題であり、なかでも高齢化率が40%を超える「緑が丘地区」において、若者世代の流入および地域の活性化を目指した取り組みを2015年より本格的に開始した。

2020年には三木市とのあいだで「住み続けられるまちづくり」の推進に関する連携協定を締結。多世代の住まい手が快適で安全・安心に暮らし続けられるまちづくりを目指し、産官学民それ

ぞれの強みを活かしながら、まちの活力を保ち続ける仕組みを構築・導入すべく取り組んでいる。このまちに住み続けたい、このまちに住んでみたいと思う「まちの魅力」をふたたび耕し持続させていくためにはなにが必要か。住まい手の方々との対話を重ね、ネオポリスが抱える課題を抽出。だれもがわけ隔てなく享受できるサービスの提供をひとつひとつ丁寧に実現させる活動を行っている。一人暮らしの高齢者や子育て世代の方が情報交換や集うことができる場が少ないことから、コミュニティ施設を整備。「つながりの希薄」という課題解決への取り組みをスタートした。

茶道教室が開かれていた戸建住宅をリノベーションした「たかはしさんち」は、当時のにぎわいを再現したいという地域の人々の思いが反映されて完成したコミュニティ施設。子どもたちから高齢者まで、気軽に立ち寄ることができるようバリアフリー設計を取り入れ、外とのつながりを持たせた明るく開放的な空間にすることで訪れる人に快適で楽しい時間を提供している。日常的な利用のほか、さまざまな世代の人が交流できるイベントを開催し、多様性あふれる関係を創出している。次のステップとして、運転免許証を返納し自動車のような交通手段を持たない方に向けた「移動サービス」や、まちに暮らす方のライフスタイルや生活スタイルにあわせ、ライフステージごとに最適な住居に地域内で住み替えていく「住み継ぎ」の実現に向けて検討を開始。これらのサービスを提供するハブとして、三木市と協力して設立運営していた一般社団法人を住まい手を中心に運営する団体として改組し2023年3月「一般社団法人みらまち緑が丘・青山推進機構」として再始

動した。2024年には国土交通省の調査事業を活用し全戸アンケートを実施して、みらまち機構の必要性を確認。2024年に改正・施行された地域再生法に基づく住宅団地再生を行う主体としての地域再生推進法人募集に応募、2025年6月に全国ではじめて指定を受けた。住まい手の方々の気づきや発見、行政・自治体のアイデア、そして企業のノウハウを結集し、これからもサステナブルなまちの形成に向けた取り組みのひとつとして推進していく。

●横浜上郷ネオポリス（神奈川県横浜市）「面積：約46万㎡ 区画数：700 販売開始：1972年」首都圏近郊の住環境が整ったベッドタウンというコンセプトのもと1973年より入居がはじまった郊外型住宅団地。時間の経過とともに人々の住まいに対する考え方は変化し、坂が多く主要駅まで距離がある環境から多くの人が離れる傾向にあった。2016年、地元自治会や団体、大学と「まちづくり協議会」を組成。高齢化によって生じるさまざまな問題について意見交換を行い持続可能なまちづくりについて協議がスタート。一人ひとりに寄り添うまちであるために実施した全戸調査で「交通・買い物物の不便性」「高齢者の見守り」「住まい手同士の交流減」などの課題・ニーズを的確に把握し、多世代が健康な暮らしを持続できるまちを目指している。

2019年10月、コンビニ併設型コミュニティ施設「野七里テラス」オープン。第一種低層住居専用地域という商業施設の建設ができない場所で特例許可を取得し、横浜上郷ネオポリスのあらたなまちづくりを象徴する施設として建設した。施設で活躍するのは住まい手の方々と、訪れる高齢

者の買物サポートや子どもたちへの声かけによる見守り、地域で収穫した野菜やお菓子の販売の手伝いなども行う。『まちの情報発信基地』として、さまざまな情報やイベント案内を発信。

これまでに高齢者の移動をサポートする近距離モビリティの実証や、離れて暮らす家族・知人のテレビ電話を用いた生活支援の実証など、産官学民と連携して積極的にあらたなチャレンジを続けてきた。また2025年7月に住民主体のタウンマネジメントを実践するための拠点として「創テラス」をグランドオープン。地域住民とともに施設の運営やタウンマネジメントを実証している。

それ以外の団地についても、簡単に紹介しておこう。

●所沢ネオポリス（埼玉県所沢市）「面積…約13万㎡ 区画数…483 販売開始…1969年」
2024年に住民有志の方々が集まり、まちの課題や解決方法を話しあい実践する「みらまちタウンミーティング」が立ち上がり活動を開始した。

●加賀松が丘団地（石川県加賀市）「面積…約61万㎡ 区画数…1460 販売開始…1976年」
2024年度に内閣府の戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）の一環として、大和ハウス工業の保有地にトレーラーハウスを設置しイベントなどを実施しながらその活動状況などをデータ化。まちづくりに活かす取り組みを行った。また2025年7月には住まい手を中心とし持続可能なまちづくりを実践する組織として「一般社団法人ひと・まち・みらい松が丘」が設立された。

た。

●取手北ネオポリス（茨城県つくばみらい市）「面積…約12万㎡ 区画数…382 販売開始…1978年」

団地自体の規模が小さいこともあり、生活圏である「小絹地域」に着目し、高齢期の暮らしや互助活動などの情報提供を通じた関係づくりを行っている。

●阪急北ネオポリス（兵庫県川西市）「面積…約154万㎡ 区画数…3950 販売開始…1965年」

地域の住民活動が活発であり、自治会や地域団体の協力により全戸調査や意見交換会を実施したりするなど地域課題解決に向けた共創活動を行っている。その活動を実施するなか、2024年2月に駅前の空き店舗を借りて、共創スペース「COTOTSUMUGI（コトツムギ）」をオープン。にぎわいを育み住み続けられるまちを住まい手と共創する活動を続けている。また2025年1月にSIPの取り組みのなかで、地域内のつながりを醸成し住まい手が持っている「やりたい」を後押しする施設「nocoto（のこと）」をオープンした。

●阪南ネオポリス（大阪府南河内郡）「面積…約74万㎡ 区画数…2360 販売開始…1968年」
自分たちでできる小さなことからはじめようと集まった「大宝いいね！」のメンバーとともに、新型コロナウイルス蔓延をきっかけに途絶えていた夏祭りを復活させ、2025年4月には廃園となったこ

ども園を河南町から大和ハウス工業が2年間借り受け、まちづくりを共創するコミュニティ施設を同年6月にオープンした。

●豊里ネオポリス(三重県津市)「面積…約136万㎡ 区画数…2467 販売開始…1977年」
連合自治会の活動が盛んであり、共創に向けてイベントやアンケートを通じて意見交換を行っている。

これら、地域に根差した活動の積み重ねによりわかってきたことがある。2024年からリブネタウンを担当する執行役員の神田昌幸は「サステナブルなまちの形成には、まちの課題を解決する視点だけでなく、目指すまちの姿を住まい手、事業者、行政とともに描くことが欠かせません」と述べる。郊外型住宅団地では一般的に自治会や町内会で地域の運営を行う。しかし、祭りや防災訓練などのイベント実施、ごみ置き場などの管理、自治体の広報誌の配布など日々の町内運営は行われても、中長期的なまちの方針の検討やメンテナンスまではなかなか行われないのが実情だ。また、コンビニやスーパー、銀行など民間事業者の生活サービスが縮小・減少していく例も少なくない。このような状況を踏まえ、大和ハウス工業は2024年8月、ビジネスの手法を取り入れ、住まい手中心の組織で運営する住宅団地マネジメント手法の構築を目指すことを方針に掲げた。この動きに国も注目し、内閣府の戦略的イノベーション創造プログラムの一要素として組み込まれ、産

業技術総合研究所や大学との共同研究を進めている。

「現在は8カ所のネオポリスで再耕の取り組みを進めていますが、将来的にはほかのネオポリスや全国のニュータウン、さらには海外へのノウハウの展開も見据えています。人口減少、さらには高齢化が進む多くの国々において、少子高齢化の課題先進国である日本で、先頭を切って難しいテーマに取り組んでいる大和ハウス工業の試みを活かせる部分があると考えています」(神田)

団地住民が意見を交わした「ネオポリスサミット2024」

2024年1月、奈良のみらい価値共創センター「コトクリエ」で「ネオポリスサミット2024」ネオポリスの再耕に向けて「リブネタウンプロジェクトが進行しているネオポリスからコトクリエ会場に約120名、サテライト会場に約150名の住まい手が参加し、取り組みを発表。有識者とのパネルディスカッションも行われた。

衰退へと向かっていた「わがまち」がリブネタウンプロジェクトによって輝きを取り戻しつつある。住まい手たちの誇らしげな顔は大和ハウス工業にとってなによりの財産といえるだろう。芳井は言う。

「加賀松が丘団地では、すべての土地を買い戻していいと言っていたのです。空地も含めて全部

買って、こちらの本気を見せるべきだって。でもなかなか売ってくれないんですよ。その理由を尋ねたら『ここでの暮らしが良かった、楽しかった。ここに自分の子どもや孫が帰ってくるかもしれないと思うと、売れない』という声が多いのです。うれしかったですね。大和ハウス工業は一定の役割を果たすことができていた。でも、だからこそまちをもう一度魅力的にする、子どもや孫が帰ってきたくなるまちにすることが大事だと感じました。まちの魅力はショッピングセンターをつくって、たくさんの人を呼び込むことではない。リブネスタウンプロジェクトでは、もっと別のやり方、大和ハウスグループの総合力をフルに使って、そのまち、そこに暮らす人の声を聞きながら、まちを耕し、輝かせたいと思っています」

点から面へ、加速する海外事業

夢の実現に海外展開は不可避

大和ハウス工業の海外事業は、1961年、シンガポールでの合弁会社設立からはじまった。当時はシンガポールやマレーシアに進出した日本企業の工場、倉庫などを建設するのが主な仕事だった。1964年には本拠をタイに移し、1967年にはフィリピンにも合弁会社を設立。現地政府の依頼で学校や住宅などを建築した。

1970年、本社に海外室を新設。1974年にはブラジルで合弁会社を設立し約2万戸の住宅を供給、1976年にはアメリカ市場に進出し約1万戸の分譲住宅を供給するなど積極的に展開したが、1980年代になるとインフレや不動産不況などをきっかけに中国をのぞき一時撤退した。その後、海外進出が活性化するのは、2000年代中ごろ。2010年4月、当時金沢支店長だっ

た芳井敬一（現・代表取締役会長）が執行役員海外事業部副事業部長に就任すると、その動きはふたたび加速することになる。芳井の頭にあったのは、創業者・石橋信夫が社長だった樋口武男（現・名誉顧問）に遺した「100周年には売上高10兆円の企業グループに」という「夢」だった。

「当時、国内でどんなに売上をのばしても3兆円程度だと考えていました。つまり海外で7兆円を売り上げないと10兆円には届かない。夢を叶えるための要員として自分が呼ばれたと思いました。当時の海外の売上は3億円を切るくらい。利益はマイナス1億5000万円でした。日本で支店を経営していたら完全に評価外の数字です。事業報告書のセグメントにも記載されていなかったくらいですから。3億円を7兆円にしなければならぬ。それが会社から僕に与えられた宿題でした。」やれないなら解散したほうがいい」というのが僕の持論。でもなにか方法が、道があるんじゃないか。そう考えて情報収集を行い、どこにどう投資すればいいかを考えていました。できそうにないことを、どうやったらできるかを考えるのは楽しいじゃないですか」（芳井）

海外でも「世の中のためになるからやる」

2020年から2023年まで取締役常務執行役員を務めた一本伸也が大和ハウス工業に入社したのは、2016年だった。三菱商事で長年、国内外の開発、不動産、建築を担当していた一本に、

「いっしょにやらないか」と声をかけたのは、当時の大野直竹社長と芳井常務だったという。

「私の海外における経験やノウハウをより活かせるかなと思いました。商社でだんだん現場から離れていく寂しさもあり、大和ハウス工業でもう一度フィールドに立てることに欲びを感じました。海外経験の少ない若い人たちとキャッチボールができるのは楽しそうだなと思ったんです」（一本）

大和ハウス工業にやってきた一本は、信夫の『わが社の行き方』に衝撃を受けた。一本は言う。

「儲かるからやるんじゃない、世の中のためになるからやる」。この精神こそ大和ハウス工業の真ん中にある経営理念だと感じました。最近ではCSR（企業の社会的責任）という言葉がよく使われますが、この考え方は企業が利益を社会に還元していくというものです。しかし石橋相談役は、事業そのものが社会貢献であり、世の中の経済発展につながっていくべきだと考えている。日本だけでなく海外でも伝わるし、伝えていくべきだと考えました」

『わが社の行き方』は英語版もつくられている。一本は海外で事業をはじめるとき、現地のスタッフにまずこう伝えてきた。

“We Daiwa House do our business, Not only for profit but also for contribution to the society”
（大和ハウス工業は利益のためだけでなく、社会に貢献するためにビジネスをしている）

この理念は世界各国に広がり、現在では『わが社の行き方』の読書会を自主的に開く現地法人もある。

スタンレー・マーチン社との出会い

2011年6月、取締役上席執行役員海外事業部長に就任した芳井は、売上高7兆円を達成するために考え抜いたストーリーを実行に移す。

「まずアメリカをやるべきだと考えました。アメリカをやるということには大義名分がありました。石橋相談役の時代に戸建住宅を持つていつてうまくいわずに撤退した。それをもう一度やり直そうという大義名分。自分がいいと思っても反対する人は必ずいます。『前に失敗しているから』という人たちに『だからこそ、もう一度やりましょう』という大義名分は、ストーリーには欠かせないのです。誰を説得し、誰を呼び、どんな人と出会っていくか。頭のなかにある台本に沿って、登場人物を動かしていきました」(芳井)

芳井はかつての二の舞いを演じる気はなかった。

「以前のアメリカでの住宅の失敗は、日本式を持つていったことに尽きると思います。玄関で靴を脱ぐ習慣がないのに玄関をつくっていましたから。ふたたびやるからには同じ失敗はできない。そのために探していたのが、大和ハウス工業に近い考え方を持つている企業でした。2017年にグループに加わったスタンレー・マーチン社の説得には3〜4年かかりました。カスタマーを大事にする点がわれわれと共通していた。当初、スタンレー社の代表だったマーチン・アロイさんは、

外国の会社がスポンサーになることを嫌がっていました。ただ息子のスティーブン・アロイさんが金沢に留学したことのある日本最良の方で、そのことで関係をつなぐことができました。最終的にグループに加わる意思を確認できたのは、野球のワシントン・ナショナルズの試合を観に行った球場でした。野球の応援をしながら、侃々諤々かんかんかくかく話して了解をもらったのをおぼえています」

芳井がマーチン・アロイ氏に対して示したグループ入りのメリットは大和ハウス式の「段取り」だった。

「彼らがこれまで手作業でやってきたことの工場化比率を上げることで、工期が短くなり、品質も安定する。それは『早く・安く・高品質』な住宅づくりにつながり、カスタマーを大事にする彼らの思いと共通すると話しました」

大和ハウス工業の強みを活かしつつ、いかに海外の企業にフィットさせるか。そのために芳井は海外を訪ね歩いた。

「アフリカも、ヨーロッパもスペイン以外は行きました。ブラジルやオーストラリア、東南アジアの国々もほとんど行きました。まず行ってみる。現地の人や現地にいる商社の人に会う。顧問弁護士だった中坊公平先生から『現場に神宿る』と書かれた色紙をいただいたことがあるのですが、現場主義は僕が営業時代から大事にしていることです。インターネットや新聞に書いてある情報はいつでも誰でも手に入れることができる。現場に行つて得られるのは、どこにも書かれていない自

分だけの情報。これがすごく大事なんです。あとはとにかく人に会うことで、距離を縮めることができる。自分から出かけ、会って話すことで、いい関係を築くことができる」(芳井)

この10年、2055年に売上高10兆円の夢への足がかりとして、海外事業が大きく飛躍した。2010年に3億円を切っていた売上高は、第6次中期経営計画の2019年には2785億円となり、7次中計がスタートした2022年には4451億円となった。そして2026年の目標として掲げられたのが「25の国と地域で、地域密着型の事業を展開。売上高1兆円、営業利益1000億円を目指す」だった。

各地域での事業展開

グローバルな事業展開を加速させる大和ハウスグループが、各エリアでどのようにビジネスをのばしてきたか。近年の海外事業を振り返りたい。

●アメリカ

芳井が「リベンジ」の大義名分を掲げて挑んだアメリカでは、2025年3月時点で、全米に直接子会社1、M&A企業3、グループ会社2の拠点を構え、戸建住宅、賃貸住宅、分譲マンション、商業施設、物流施設開発、ホテル開発など多くの事業を展開している。2024年度の戸建引渡戸

数は6994戸、ほかにサービスアパートメント61戸、商業施設55区画、ホテル288室、物流倉庫5棟を手がけている。

アメリカでのリベンジがスタートしたのは、2011年4月。カリフォルニア州サンノゼ市にダイワハウスカリフォルニアを設立すると、徹底的なリサーチを行い、アメリカで成功するための「大和ハウスメソッド」を模索した。そして2014年3月、管理戸数全米3位だったリンカーン社と業務提携し、共同で賃貸住宅事業に乗り出す。リンカーン社がテキサス州フォートワース市に開発した賃貸住宅「パークレーⅠ」を購入、管理・運営業務をはじめると同時に、隣接する用地に「パークレーⅡ」を着工。計716戸の「パークレープロジェクト」をスタート。さらに同年11月テキサス州ダラス郡ファーマーズブランチ市で高級賃貸住宅「ウォーターズ・エッジ・プロジェクト」、2015年7月にはイリノイ州シカゴ市で地上31階建て、総戸数368戸の高層賃貸住宅「シカゴ・ノースクラーク・プロジェクト」を着工した。「ウォーターズ・エッジ・プロジェクト」を機に拠点をダラスに移転。社名をダイワハウス・テキサスに変更している。

戸建住宅の販売エリア拡大に大きな役割を果たしたのは、2017年に野球観戦をしながら説得し、子会社となったスタンレー・マーチン社だった。1966年、バージニア州で創業したスタンレー・マーチン社は、アメリカ東部地域を拠点に戸建住宅の開発・販売を行ってきた。2020年にはカリフォルニア州に拠点を置き、戸建住宅事業を展開するトゥルーマーク社、2021年には

テキサス州で戸建住宅事業を行うキャッスル・ロック社がグループ会社ダイワハウスUSAの子会社となり、経済が好調なアメリカ東部・南部・西部を結ぶ「スマイルゾーン」を軸にさらに大きく躍進を遂げている。

この3社との取り組みが好調な理由を一本が解説する。

「日本企業が海外でM&Aをしたとき、よくあるのが日本人をトップに送り込んで失敗するパターンです。大和ハウス工業は、アメリカの3社でM&Aをしたときの経営者を、そのまま残し、それを見守りながらコミュニケーションを取り、時間をかけて経営統合するという手法を取りました。これは芳井社長の方針であり、私もそのほうがいいと思っていました。」

当たり前のことかもしれませんが、やはりアメリカの会社は、アメリカ人が経営したほうがいい。もともとの経営者が人格的にも優れ、従業員との関係もよかったということもあります。彼らにとって会社は自分の子どもみたいなものですから、株をわたして大和ハウスの「養子」になったとしてもやっぱりかわいいんです。子会社になってからも一生懸命経営してくれています」

住宅建築の技術に関しては、いまもなお進化し続けているという。一本が続ける。

「アメリカの技術者が奈良の工場やR&Dセンターを見ると感動しますね。アメリカのツーバイフォーもしっかりシステム化された建築工法ですが、大和ハウス工業のプレハブ工法だと、現場に持っていったとき、すでに壁にサッシがはまっているわけです。彼らは日本で、オフサイト（現場

以外の場所）でどこまでできるかを学び、私たちはそれをどうやってアメリカに持っていくかを考え、議論する。互いのノウハウはこれからもっと融合し、進化していくと思います」

戸建住宅事業以外の部門も順調に売上をのばしている。2019年にはカリフォルニア州アーバイン市内の敷地面積1万2261㎡の商業施設「TRADE（トレード）」を取得し、運営管理をスタート。人口増加が著しいこの地域の商業施設に日本企業の誘致を進め、近隣の商業施設との差別化をはかっている。2023年にはカリフォルニア州ファウンテンバレーで敷地面積3万4879㎡の商業施設「Village Center（ビレッジセンター）」を取得した。この施設は、スーパーマーケットやドラッグストア、ファストフードや日用品販売店が入居する全24区画のNSC（近隣商圈型ショッピングセンター）。日本で培ってきたNSCの運営ノウハウをもとにテナントの入れ替えやリノベーションを行い、施設価値の向上を目指している。

2024年には、アメリカにおける初のホテル開発プロジェクトがスタート。フロリダ州オーランドに2026年に開業予定の「EVEN Hotel and Staybridge Suites Orlando Universal Boulevard（イーブンホテル アンド ステイブリッジスイーツ オーランド ユニバーサルブルバード）」は、世界的ホテルグループであるインターコンチネンタルホテルズグループのふたつのホテルブランドを1棟に集約したホテルだ。2025年5月、ユニバーサル・オーランド・リゾート内に、あらたなテーマパーク「ユニバーサル・エピック・ユニバース」がオープンするなど、人気テーマパーク

が点在するこの地域は、300以上の湖もありアウトドアも楽しめる全米屈指の観光エリア。客室数120の「イーブンホテルズ」はビジネス利用に、キッチンや家電がそろった客室数168の「ステイブリッジスイーツ」は観光のための長期滞在にと、幅広い客層に対応することで安定した稼働が見込めるという。

アメリカにおける賃貸住宅市場は、建築コストや金利の急激な上昇により、新築着工戸数が一時的に減速。しかし人口増による慢性的な住宅不足に加え、新築住宅の取得費用が高止まりの状態にあるため、需要は回復傾向にある。こういった背景のもと、大和ハウス工業は賃貸住宅事業強化のために2024年11月にアリゾナ州スコッツデールに本社を置くアライアンス・レジデンシャル社を、Daiwa House USA Member, LLCを通じて持分35%を取得、持分法適用関連会社とした。

同社は、スミルゾーンの16州39都市圏をカバーする17拠点において、アメリカ最大級の賃貸住宅不動産開発・取得や建築請負、サプライチェーンマネジメントなどを手がける非上場企業。成長志向やステークホルダー重視の経営戦略、環境問題への取り組みなど社会課題への向きあい方において、大和ハウスグループとの親和性が高く、両社経営陣との対話を通じて相互理解を深め、信頼関係を築いたうえでパートナーシップを結ぶことになった。大和ハウス工業とのチームワークで2025年から2028年までの4年間で、115棟、約3万戸の賃貸住宅開発を目指していく。

2024年にはアメリカにおける初の物流施設の開発もスタートした。人口増加が著しいテキサ

ス州ヒューストン郊外で大手不動産デベロッパー、トラメルクロカンパニー社とともに手がけるのが物流施設開発プロジェクト「Blue Ridge Commerce Center West（ブルーリッジコマースセンター・ウエスト）」だ。敷地面積約37万㎡の広大な敷地に5棟の平屋建て、総延床面積約12・5万㎡を建設。陸路、空路、海路のいずれの拠点からも容易にアクセス可能な位置につくられるこの施設は、地域のあらたな物流拠点としてはもちろん、大和ハウス工業のアメリカにおける物流施設開発のベンチマークになっていくだろう。

2026年度の海外売上高目標1兆円のうち、7300億円はアメリカが担うことになる。決して小さな目標ではない。だが、大和ハウス工業はこの10年、目標を達成するための布石を打ち続けてきた。それらは一過性のもではなく、しっかりと未来を見据えているのが心強い。

●中国、東アジア

中国と大和ハウス工業の歴史は長い。最初の取引は1972年、第31回広州交易会で、竹ぼうきや毛ばたき、筆筒や絨毯を輸入した。当時、外貨をほとんど持っていなかった中国に対し、「なんでもいいから輸入して外貨を持たせる」というのが創業者・石橋信夫の考え方だった。はじめて建築の依頼があったのは1983年、上海で開催される全国規模の体育大会の外国人の来賓用宿舎32棟の建設だった。工期はわずか2カ月というところでもない依頼だったが、大和ハウス工業は資材や

技術者を日本から持ち込み、文字通りの突貫作業で納期を守った。この宿舍建設のスピードと建物のクオリティが認められた大和ハウス工業は、翌年から中国とのビジネスが本格的にスタートすることになる。

1984年に上海駐在員事務所を設立。翌1985年7月には丸紅、上海対外経済貿易実業有限公司と合併で上海国際財産有限公司を設立する。現地に進出した日本企業向けの社宅を建設・管理する会社であった。前述したように1980年代に多くの海外事業は中国をのぞいて撤退していた。それでも中国での事業が続いたのは、10代で満州にわたり、多くの辛酸をなめた信夫の大陸への強い思いがあったからだろう。芳井が語る。

「中国が世界の工場になりつつある時代でした。日本人が行っても住むところがないということ、北京、上海、天津、大連に『日本人村』とでもいうべき、日本人が快適に暮らせる住宅をつくったわけです。ただそれは、事業というよりもお手伝いに近いものだったと認識しています」

その後も1987年に北京市東風農工商公司、丸紅、京農工商澳洲有限公司と合併で北京東苑公寓有限公司を設立し、戸建76戸、マンションタイプ52戸からなる居住区を開発。1988年には中国民用航空瀋陽管理局と合併した大連民航大厦有限公司の「大連民航大厦（大連ロイヤルホテル）」がオープン。1992年には丸紅、中国北方航空公司との合併で大連槐城別墅有限公司を設立、日本企業の社宅向け賃貸住宅としてマンション183戸、戸建9戸からなる「大連槐城別墅（アカシ

アヴィラ）」を開発した。

さらに1994年には三菱商事、大連船舶重工集団有限公司との合併で大連付家庄国際村有限公司を設立、海辺の区画にメゾネットタイプ68戸を建設。同年には上海・虹橋鎮に日本企業67社と契約した社宅117戸の「上海虹橋別墅（ホンチャオヴィラ）」が完成。翌1995年には天津市河東林産品公司、三菱商事との合併で外国人専用の賃貸住宅事業を目的とした天津九河国際村有限公司を設立した。これらのサービスアパートメント・ホテル事業は2021年にすべて清算完了している。

他方、中国では1990年代の政策転換で個人の住宅所有が認められ、空前の住宅ブームが巻き起こった。経済発展の波に乗った富裕層が続々と誕生し、彼らは高級な住宅やマンションを求めた。それでも大和ハウス工業にとって大きなビジネスを生むことはなかった。ほぼ中国でのビジネスしかしていなかった2010年3月期の海外事業の売上高3億円弱、利益マイナス1億5000万円という数字がそれを物語っている。中国では、投下した資本を回収するのに相当な時間を要した。中国への投資は喜んで受け入れるが、中国から持ち出すには多くの障害がある。大和ハウス工業は、大連、蘇州、無錫、常州で五つのプロジェクトに出資し、一部は配当金を受け取っている。しかしプロジェクトが終わったあと、投下した資金がどうなるかは不透明だ。

中国ではデベロッパーの場合、原則1プロジェクト1会社というルールがあり、完結したプロジェ

クトから回収した資本を、同じ会社がそのまま新しい事業に投入することは難しかった。さらにその清算には1年程度の時間がかかるという。芳井が海外事業を担当することになった際、歴史のある中国ではなく「まずアメリカ」と考えたのは、こういった事情からだった。

「先輩方はいろいろな切り口のプロジェクトを持って行って中国でチャレンジしていた。本当にすごいと思います。ただビジネスとして考えたとき、このまま中国でのプロジェクトを続けていくことはリスクが大きいと思いました。総合的な判断で、中国よりアメリカを優先しようと考えました」(芳井)

中国では、これまでの実績から大和ハウス工業がつくる高品質な住宅、マンションには大きな信頼があり、需要も大きかった。2009年に大連市で竣工した中国人を顧客とするマンション「頤和香榭(イワ・シャンゼリゼ)」は完売、翌年に同じく大連市で竣工した「頤和星海(イワ・セイカイ)」のマンション棟も完売。マンション管理のために大和ハウス工業が100%出資した会社も設立され、良質なサービスを提供した。2015年、無錫市で竣工した「呉月雅境(ムーンリット・ガーデン)」は、タウンハウスとマンションを組みあわせて開発。こちらも436戸を完売した。それまでの中国の習慣ではスケルトン引き渡しが主流であったが、高級分譲マンション「グレース・レジデンス」は、高品質な日本製にこだわった内装で引き渡し、アフターサービスも実施したことにより、大和ハウス工業のブランドイメージを高めた。2011年10月竣工「和風雅致(グレイ

ス・レジデンス)」(蘇州市)、2017年9月竣工「龍洲伊都(グレース・レジデンス)」(常州市)、2022年8月に竣工した「琅越龍洲(グレース・レジデンス)」(常州市)、「和風雅頌(グレース・レジデンス)」(南通市)は、いずれも完売。また、2024年10月竣工「玖越花苑(グレース・レジデンス)」(常州市)、2025年12月に蘇州市で竣工予定の、マンション、SOHO、ホテルを組みあわせた複合開発「和風雅信花園」は昨今の中国不動産不況の影響で販売には苦戦しつつ、定評を得ている。

浙江省紹興市では工業化住宅生産工場を設立し、住宅部材を製造・販売。大連市では図面作成などのアウトソーシング事業も行っている。いずれの分野においても中国が今後、アメリカと並ぶ大市場に成長していくことは間違いない。だが、そこには依然として強固かつ独特のローカルルールや商習慣が存在するのも事実だ。第六章に記したように、2019年には大連市の合弁会社で200億円以上の横領事件も発生した。高品質の住宅、マンション、そしてサービスを提供して高い信頼を積み上げながら、慎重かつ着実な成長を目指す。それが大和ハウスグループの中国市場での現状といえるだろう。

中国以外の東アジアの状況を整理したい。ユニクロの台湾進出のサポートを主目的として2012年4月に開設された大和ハウス工業台湾支店は、以降、12年間で店舗・工場など施工件数55件、ストック事業や駐車場管理運営などの実績を残す。だが、コロナ禍で受注が減少したことや

大和ハウスグループとして事業のすみわけを行ったため、2024年12月末をもって閉鎖されることがとなった。

また、台湾の高雄市で2020年1月にホテル・分譲マンションの複合プロジェクト「台湾高雄プロジェクト」がスタート。分譲マンション事業「和陸寓邸」（227戸）は台湾において大和ハウス工業初となるが、販売開始から約11カ月で全戸完売。ホテル事業「ホテル・ニッコー高雄」（260室）は、オークラニッコーホテルマネジメントが運営している。

韓国では2022年3月、ソウル市に「ロイネットホテルソウル麻浦（マポ）」がオープン。大和ハウスリアルティマネジメントとしては初の海外出店となった。

●東南アジア

東南アジア、ASEAN地域における大和ハウス工業の取り組みには、芳井の哲学が大いに反映されている。

「東南アジアには、雨露もしのげないような家、建物がまだたくさんあります。こういった地域に大和ハウス工業の『安く、早く、品質のいい』プレハブ住宅を売ろうという声は、社内にも少なからずあります。でも僕はその意見に反対です。日本が戦後に立ち直ったのは建設ラッシュのおかげです。ボロボロになった国土に税金を投入して建物をつくり続けた。そうやって国民に住む場所、

働く場所を提供し、社会に還元されていったわけです。東南アジアの政府に呼びかければ、家を安く販売するプロジェクトは実現するかもしれません。でもそれは、その国の国民のためにある血税を、僕らが日本に持ち帰る行為になってしまう。本当に彼らのことを思うなら、それぞれの国の建設会社が手がける事業に税金を使うべきだと思います。だから、もしもそういう話があったとしたら『仕事にするな』と言っているんです。技術でもなんでも提供できるものがあれば無料で提供する。東南アジアの住宅事業を諦めているわけではないです。ただ、国の金、税金でやるプロジェクトは仕事にしない。そういう考え方で東南アジアと向きあっています」（芳井）

事業を通してその国の人々の生活の向上に寄与する。そんな思いからASEANでは産業系の開発事業（建築請負、工業団地や物流施設・レンタル工場の開発運営）を中心に、大規模コンドミニアムやサービスアパートメント、商業店舗、ホテル、再生可能エネルギーなどの開発運営、不動産資産の運用、低温物流事業等、幅広い事業展開をしてきた。それぞれの国で行ってきた主な事業と現状を紹介する。

「インドネシア」

2015年に大和ハウス工業としてインドネシア初のマルチテナント型物流施設「DPLインドネシアブカシールA」の開発を開始。それを皮切りにフェーズⅡB、フェーズⅡの開発と運営を順次スタートさせた。また、2018年には国土交通省系官民ファンドJOINをパートナーに、

TOD (Transit Oriented Development) 指向の計12棟約5000戸の実需層向けマンションプロジェクト「サクラガーデンシティ」へ参画。しかし2019年以降コロナ禍によるマーケットの冷え込みなどにより販売不振となり事業から撤退した。

「ベトナム」

経済成長が続くベトナムにおいては住宅市場の拡大が見込まれ、2015年に大和ハウス工業、野村不動産、住友林業の3社と、現地大手デベロッパーのフーミーフン社が連携し総戸数約2400戸の分譲マンション「ミッドタウンプロジェクト」の開発に事業参画。事業利益を確保のうえ、2024年に現地パートナーに株式譲渡して事業完了とした。

また2023年にタンドウック工業団地内にBTS型温度帯管理倉庫「DプロジェクトタンドウックⅡ」の運営開始。そのうえで2024年に大和ハウス工業がシンガポールに組成した上場リートへ売却し出口戦略を構築した。

「マレーシア」

2015年にマレーシア最大手デベロッパーであるサンウェイ社と共同で工業化住宅開発事業「サクラレジデンス」に参画。しかしながらジョホールバルイスカンダルエリア全体の開発がのび悩んだことや、不動産マーケットの停滞を要因として2024年に事業から撤退。一方、2019年から首都クアラルンプール近郊で賃貸物流施設「DPLマレーシアシャーアラムⅠ」を進めて

おり、フェーズⅠ・フェーズⅡは満床稼働中、フェーズⅢは2025年に竣工した。

「タイ」

2015年にバンコク事務所開設以降、物流施設の開発・運営事業、日系テナント向けの商業施設開発、ホテル開発を実施した。2024年にはCO2排出量削減に貢献するため、日系企業が所有する工場の屋根にオンサイトPPAを導入し発電した再生可能エネルギーを活用することを検討。不動産開発大手のWHA社と協業し、2025年に大和ハウス工業として海外初となる「PPAモデル自家消費型太陽光発電設備」の展開を開始した。

「シンガポール」

2021年に大和ハウス工業の100%子会社ダイワハウス・アセットマネジメント・アジアがその資産の運用に関する業務を行う不動産投資信託ダイワハウス・ロジステイクス・トラストを組成し、シンガポール証券取引所に上場。大和ハウス工業がASEAN域内にて開発した物流施設の出口戦略が構築され、2024年にASEANの物件第1号としてベトナムの開発済み物件を組み入れた。

またシンガポールをはじめとするASEAN各国にて、人口増加や食生活の多様化などを背景に、コールドチェーン物流の需要が高まり、成長市場であるASEANでの低温物流事業に参入するため、2023年に低温物流事業を展開するStorbest Holdings Pte. Ltd.の株式を取得し、大和ハウ

ス工業の連結子会社とした。

当初はASEANエリア域内において、BtoC事業（住宅系）やBtoB事業（産業系）など多くの事業展開を目論んだが、その後の住宅不動産マーケット停滞の影響を受け、インドネシアのサクラガーデンシティやマレーシアのサクラレジデンスなどの住宅系事業からは撤退せざるを得ない状況となった。これによりASEANエリア全体では産業系事業をメインとする方針へ転換した。

特にインドネシア、ベトナムでは度重なる法制度改正がリスクにつながる可能性が高く、解決に相当な時間と労力を要した。また許認可制度が不透明で、行政の属人的な判断がなされることもあるため混乱することもあった。

そのほか、政権交代にともなう法規制や外資規制変更への対応や、いまだに贈収賄等の商習慣が見受けられることもありコンプライアンス対応にも苦慮している。また、事業を推進するうえでのマーケットデータなどの情報が乏しく、マーケットリスクを想定しにくいところもある。だが、さまざまな課題を乗り越えながら行ってきた大和ハウス工業の東南アジア圏における活動が各国の国民の生活環境向上へ寄与したことはいうまでもないだろう。ちなみにこのなかには東南アジアの大国のひとつ、フィリピンが入っていない。これは常に社員の安心、安全に心を配る芳井の方針によるものだ。

「フィリピンには銃がある。命の安全が保証できないじゃないですか。そんなところでうちの社員を働かせるわけにはいかない。もしフィリピンが安全な国になれば、アジアの最後の希望のようになるでしょう」（芳井）

成長が期待されていたミャンマーでは2021年に軍事クーデターが勃発した。商社時代から長く海外事業を担当してきた一本は、こうした突発的事態を「神の見えざる手」と表現する。

「ミャンマーはこれからどんだんのびるといわれていて、たくさん日本の企業が投資していました。その国がこれからどうなっていくかというのは、情報を分析していくことである程度は読めるようになります。それでも不可抗力の「神の見えざる手」が働いて、どうしようもない事態になることもあります」（一本）

●オーストラリア、ヨーロッパ

第7次中期経営計画において、アメリカとともに芳井が期待を寄せたのが、オーストラリアとヨーロッパだった。

オーストラリアでは、1987年に現地法人を設立、ゴールドコーストで分譲マンションを販売したこともあったが、その後撤退していた。再進出したのは2011年。ブリスベンにダイワハウスオーストラリアを設立。2015年にはグループ会社のコスモスイニシア、現地の不動産投資管

理会社EGファンドマネジメント、住友林業と共同で分譲マンション、オフィス、商業施設などの複合開発「フラワー・ミル・オブ・サマーヒル・プロジェクト」を開始。翌年には同じパートナーと同様のプロジェクト「ドウルモインプロジェクト」もスタートした。

住宅販売のパートナーとしてタッグを組んだのは、シドニーに拠点を置き、高品質な戸建住宅建設や土地開発を手がけるローソングループだった。2018年にローソングループの全株式を取得。同年には小田急電鉄との共同事業としてニューサウスウェールズ州で大規模住宅地「ボックス・ヒルプロジェクト」をスタート。長期にわたって住宅が不足するシドニー郊外で造成、開発に乗り出した。

2023年8月にはメルボルン市の中心部に地上45階建て、総戸数797戸の超高層賃貸住宅「Melbourne Quarter West Project（メルボルンクォーターウエストプロジェクト）」を着工。オーストラリアの不動産・建設大手であるレンドリース社と協業する事業で、大和ハウスグループとしてオーストラリア初の賃貸住宅開発プロジェクトとなった。オーストラリアでは安定的な移民流入による人口増により、住宅不足が喫緊の社会課題となっている。新規の大規模開発に加え、既存の戸建住宅事業と宅地造成事業を組み合わせた建売事業に取り組むなど、エリアニーズを捉えた事業展開を行っている。

ヨーロッパにおける事業展開は、まだ緒に就いたばかりといっていだろう。

「EUといってもすべての国の事情が異なる。そのなかでどうビジネスを展開するか。これから考えていかなければならない」（一本）

ヨーロッパ各国で共通する悩みが都市部の人口増加による住宅不足の問題だ。日本同様、職人不足や資材価格の高騰にも悩まされている。そこで注目されているのが、スピードと効率性が高いモジュラー建築工法。環境規制が厳しいヨーロッパでは、省エネルギーかつ廃棄物の削減にもつながるモジュラー建築は、現代におけるもっとも合理的な建築工法といえる。

大和ハウス工業は、2020年3月にオランダにダイワハウスヨーロッパを設立。翌年1月にモジュラー建築商品の販売・レンタル事業を行うヤンスネル社（現・ダイワハウスモジュラーヨーロッパ）を子会社にした。2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻以降、オランダやイギリスなどで約2800ユニットの難民向け住宅を提供し、多くの難民の受け入れを支援。2023年春からは、ドイツにてモジュラー建築のフルステンヴァルデ工場を稼働。中国、オランダに続き海外で3カ国目の生産拠点となった。

一方、イギリス・ロンドンでは、2023年10月に分譲マンション開発事業「Elephant Park Plot H1B Project（エレファントパークプロットエイチイレブンビープロジェクト）」がスタート。イギリスで初となるプロジェクトで、あらたな市場の開拓に挑むとともに、イギリスでの継続的な

事業展開を狙う。

歴史、文化、宗教……まず現地の常識を理解することから

2016年に大和ハウス工業の一員に加わった一本は「海外事業の任を担う、担える人財を育てる」ことに注力した。

「当初は、海外事業に耐えうる社員がどのくらいいるかということは正直疑問に思っていました。でも大和ハウス工業は、国内では全国津々浦々に支店を持ち、しっかりと地盤を築いている。各分野におけるノウハウも非常に高いものを持っている。このなかには海外志向の人もいるだろうし、そういう人財を集めれば海外でも戦えるチームをつくれるのではないかと思っていました。海外の売上を2割にしようと思えば、そのための人財も現地のナショナルスタッフを含めて2割いなければならぬ。もちろん人数だけの話ではなく、質も重要です。」

私が部下によく言っていたのは、海外でビジネスをやるために必要なのは言語力だけではないということ。その国の歴史や文化、宗教をしっかりと理解しなければならない。コンプライアンスという言葉がありますが、法律や条例に書かれていることを守っていればいいかというと、それだけではない。歴史や宗教の背景を学ぶことで、法律に書かれていないこと、現地における常識を

理解しなければトラブルが起きるわけです。

そのために2021年にスタートしたのが『海外RC（リージョナル・コーポレート）機能』です。世界をアメリカ、中国、アジア、オーストラリア、ヨーロッパにわけて、それぞれのエリアの歴史や文化、法律や条例、さらにはそこに書かれていない常識などの知識を集めた機能です。まだ完全ではないですが、いずれは遵法というコンプライアンスと文化的な背景も含めたコンプライアンスの両方を満たせるような機能を持つようになればいいと思っています」（一本）

拠点をつくり、そこから根を広げていく。2055年に10兆円を達成するためには、世界中に大和ハウスグループの根を張っていかなければならない。そのための第一歩、まずは第7次中期経営計画で海外の売上1兆円の到達を目指す。芳井がその手応えを語った。

「ゴルフでたとえるなら、グリーンには乗っているという感じです。ワンパットでは難しいかもしれないし、下手するとスリーパット打つかもしれない。でもカップは確実に見えています。考えているのは、そこから先のストリー。1兆円の先をどうするか。いまはまだですが、売上が7兆円、8兆円となっていったときに、10兆円のゴールをどう動かしていくかということは、すごく大事だと思っています。10兆円も決してゴールではありません。そして、自分たちの会社の将来像を想像し、なができて、ながで足りないかを考える。まずは「人（人財）」。人を育てていくことがいちばん大切なんです」

2025年4月、会長となった芳井がふたたび海外事業を担当することになった。あらたなゴールを目指したその舵取りに期待したい。

第十五章

持続的な成長を——共に創る。共に生きる。

明日、記者会見をやるから

2023年度に売上高5兆円を突破。2024年度には売上高5兆4348億円、営業利益5462億円を達成。第7次中期経営計画で掲げた2026年度の売上高5兆5000億円、営業利益5000億円という目標達成は、確実といえるだろう。2017年11月からはじまった「芳井体制」において大和ハウス工業は、数々の苦難を乗り越えつつ、大きな成長を遂げた。この勢いを維持し、さらに会社として進化し続ける。そのために少なくとも7次中計を完遂する2026年までは芳井敬一が社長として会社を引っ張っていくのだろうと、誰もが思っていた。当の芳井をのぞいては……。

2025年2月12日、取締役会が開催される前日、芳井は大友浩嗣取締役専務執行役員に電話を

した。

「今夜、8時ごろホテルに来てほしい」

芳井も大友も翌日の取締役会に備えて大阪に入っていた。大友が呼ばれたのは、芳井が定宿としているホテルだった。ホテルの部屋に入った大友に芳井は彼らしい、単刀直入な言葉で伝えた。

「次、やってくれ。明日記者会見やるから」

社内に新陳代謝が起きてほしい

大友がそのときのことを振り返る。

「まさか社長をやれなんて言われるとは思ってもみませんでした。でも芳井さんの顔を見たら、自分には選択肢がふたつしかないことがわかった。私が口にするべき言葉は、*「はい」「か」「イエス」*しかなかったんですよ」

そう言って笑う大友だが、芳井に呼ばれた時点で「どんな話でも受ける」と腹をくくっていた。

「私は出世のために仕事をしてきたわけではありません。常に自分がいまやれること、大和ハウス工業に対して自分がどのように役に立てるのかということだけを考えてきました。そういう意味では、どんな立場、社長になっても同じだろうと。大和ハウス工業についてはもう40年、なかにい

てその歴史も事業も理解しているつもりです。自分になにができるのかを考え、自分なりの社長をやっていききたいという話をさせてもらいました」

芳井は、この電撃的ともいえる社長交代を陸上競技のリレーにたとえる。1位で走ってきた選手が2位になり「1位になってくれ」とバトンを渡すか、1位の勢いを保ったまま「次も頼んだ」とバトンを渡すか。芳井が選んだのは後者だった。社長候補はほかにもいたと芳井は言う。ではなぜ大友を選んだのか。

「理由はたくさんありますが、ひとつは年齢のこと。彼は今年65歳。バトンを渡すならいまだろうと考えました。65歳と66歳では*「聞こえ」*がちがう。来年よりは今年社長になったほうがいいと思いました。彼は僕のよき仲間であり、ある意味でライバルでもあった。いちばん近くで僕を見て、支えてくれた人です。相当厳しかったころの住宅部門でがんばり、本当はもっとやりたかったであろうタイミングで経営戦略部門に移って、経営戦略の全体を見てもらった。そのあとは海外部門を担当して経験を積み上げた。彼なら、この会社が進むべき方向を絶対に間違えないだろうと考えました」

社長交代による社内の変化にも期待を寄せているという。

「僕の前の社長2人も、社長をやっていた期間はだいたい7年くらい。これから先の時代を考えても自分だけが突き抜けないほうがいいという判断もありました。それにこの7年半、僕が社長で

いることで日が当たった人がたくさんいました。それは考え方や物事の進め方が僕に近い人たち。でも日が当たる人がいたぶん、日陰にいることになった人たちもいると思います。彼らが悪いわけではない。僕とは少し考え方、スピード感がちがっていたというだけ。社長が替わるということは、そういうこれまでアゲインストだった人たちがもう一度、日の当たる場所になるチャンス。大友さんが新しい時代を築き、そこにはまた新しい登場人物があらわれるはず。ホームだと思っていた人がアウエーになり、逆にアウエーだと思っていた人がホームになる。そういうことで社内の新陳代謝が起き、活性化できればいいなと思っています」

当たり前のことを当たり前前に

いま、大友は、社長という立場で「大和ハウス工業にどう役に立てるか」を考えている。

「石橋オーナーは、『わが社の行き方』にあるべき大和ハウス工業の姿を遺してくれました。樋口名誉顧問は『凡事徹底』という言葉で、やるべきことをしっかりとやるということを伝えてくれました。石橋毅一元会長は『これでよいのか?』という言葉で常に真摯に仕事に向きあうということを教えてくれました。こういうDNAは引き継いでいかなければならない。

一方で、足りなかったこともある。営業力があつて、スピードがあつて、前に進む力が強い。そ

れが大和ハウス工業のいいところです。でもそのために見逃してきたこと、目を向けてこなかったことがあったのも事実です。パワハラやセクハラ、あるいは働き方。そういう陰の部分にフォーカスしてやっぱり変わらなきゃダメだということを明確に言ったのが芳井さんです。大和ハウス工業が大きく成長するためには、芳井さんの改革が必要だった。当たり前のことを当たり前前にできるようになるために、変わらなければならぬところもあつたわけです。みんながわかっていてできなかった、変えられなかったことをやり、大きく前に進むきっかけをつくってくれた。

私もまだ社長としては歩きはじめたばかりですが、ひとつひとつの事柄に真摯に向きあっていると考えています。商品・サービスに問題があれば改善し、お客さまとの約束を守る。数字が上がればそれではいいとは思っていません。会社も社員も品位品格を上げていく。結局は人だと思っています。芳井さんといっしょに『人を育てる』ことに取り組んでいきたい」

多くの不祥事が発覚し、コロナ禍もあつた。芳井率いる大和ハウス工業にとっては、まさに波乱万丈の7年半だった。芳井が振り返る。

「楽しかったのは2018年だけ。2019年から2021年はまさに暗黒の時代でした。そのころに書いた自分のノートを見ると、こう書いてあるんです。『どうして自分の時代に』。でもさらにその下に『自分でよかつたんだ』と書き足してある。『だから喜ぼう』と。もしかするとこの時代に僕が社長になったのは、亡きオーナーの意思だったのかもしれないと考えることがあります。

この時期の『当番』は僕だったんですよ。

自分というのはおこがましいですが、僕には強さがある。どんな困難であろうと、誰がなんといおうと、たとえ孤独であっても、決める。実行する。精神的にダメージを負ったこともありましたが、それでも僕は社員を見て、逃げなかった。全部自責で語ってきた。この暗黒の時代に必要だったのは、そんな僕の強さだったんだろうかと、いまは思っています」

そんな芳井の強さが発揮されたのは、2021年12月の営業停止のときだった。芳井は、ひと月の受注約1800億円をすっぱりと諦め、処分を受けた営業停止エリア内の電気工事業と管工事業だけでなくすべての営業活動の中止を命じた。さらに翌年1月、2月は各店舗からの月ごとの報告を止めた。

「1月落ちました、2月落ちましたっていちいちいわれたら、腹が立つじゃないですか。12月に『数字が落ちてもいい』といった自分の言葉に責任を持ちたかった。それが僕の『美学』なので、数字が悪かったら、責任をとって社長を辞める覚悟もできていた。だから3月末、ようやく『決算どうなりそう?』と訊いて数字を確認したときは本当にびっくりしました。社員ががんばっている数字を出してくれていたんです。4月の期首手持ちも前年比で増やしてくれていた。うちの社員すごいな。この会社はピンチをチャンスに変えることができる。そういう人財がそろっていると確信しました。僕はすごい連中のうえにいるんだから、どういう会社にしたいかということだけを考

えて会社を立て直そう。もう一度、本社、本部、事業本部を見直そうと考えるようになりました。僕が会社を変えたというふうにくれる人が多いんですが、実はその気にさせてくれたのは社員たち。彼らは自分自身で未来を生み出したんですよ」

経営者としての芳井が大切にしていたのは、みずからの『美学』だという。芳井自身にその美学について説明してもらった。

「すごく単純です。嘘をつかないということ。自分がこういう人間だと思ったら、どんなときもそうあるべき。本当は怖がりなのに、怖がりじゃないといったなら、どんなときも絶対に怖がらない。自分が責任をとるといったら、絶対に逃げない。少しでも逃げようとする自分がいたら、自分を許さない。それができない人間、経営者は、いる意味がない」

大和リゾートの株式売却という大英断

芳井を近くで見ていた大友は、その胆力、決断力に驚いたことが何度もあったという。

「芳井さんの功績はポートフォリオをしっかりと見直し、甘さを許さなかったこと。なかでも衝撃的だったのは、2023年の大和リゾートの株式売却でした。創業者である石橋オーナーがつくった思い入れのあるリゾートホテル事業。コロナで収益が悪化していたとはいえ、そこにメスをいれ

るといのはなかなかできない判断だったと思います。もし大和ハウス工業が持ち続けていたとしても、再投資して再生することは難しかった。それがいまではホテル事業を本業とする売却先によって立ち直っている。厳しい決断でしたが、ホテル、地域にとっても正しい経営判断だったと思います」

香曾我部武代表取締役副社長CFOは、大和リゾートの売却は、財務戦略の観点からも大英断だったという。

「大和リゾートの売却は私が入社して以来、最大の決断だったと思っています。晩年の創業者は、ホテル事業に熱心に取り組まれていた。そのためにワラント債を発行して資金を調達し、土地を買い、3000億円もの投資をしたわけです。その事業を売却することには複雑な思いがあります。しかし、大和ハウスはホテルをたくさん建てるのは得意だったのですが、運営は得意ではなかった。世の中の流れはポートフォリオ経営ということもあり、7次中計では『非効率資産の売却』を実施項目として掲げていましたからね。財務健全化に資する決断でした」

そしてあらためて、これからの財務戦略を示す。

『ROE13%以上』『D/Eレシオ0・6倍程度』という指標に加えて、事業本部にはあらたにROICを入れたわけです。やはり総資産のびが先行しがちで、さらに総資産回転率が1回転のプラスマイナス0・1でコントロールしてきたところが、0・8になってしまったのはちよつと

行き過ぎかなと感じていました。各事業本部には、どれほどの資金を投入して、いくら利益になったのかということを考えてほしい。それは一人あたり利益といった指標では見えてこない。特に物流などは多額の資金を投資するので、金をいくらつかったかを分母にして、それを利益で割るのがROICですから、そうした観点からも考えなさいというメッセージです」

しかも、2024年のマイナス金利政策解除以降、あらたなリスクに直面することとなった。財務・IR担当の山田裕次常務執行役員はそのリスクをこう考えている。

「われわれの事業の構造上、もつとも大きなリスクのひとつが『金利の上昇』です。住宅やアパートのローンに限らず、商業施設でも多くのオーナーさまが借入金をつかって物件を建設・保有している。そのため、金利が上昇した場合、そのぶんのコストを補うために収益を必要とする。そうになると、わが社の収益が圧迫される可能性がある。逆に大和ハウスが物件を売却する立場である場合、金利上昇局面では投資家が求める不動産投資の利回り期待値も上昇する傾向があり、売却価格が下落する可能性もあります。ただし、インフレも景気がよければ賃金も家賃も上がるので、借入金利の上昇がただちに問題にはなりません。金利上昇を過度に恐れる必要はないものの、事業運営上の重要なリスクであることは常に考えておくべきだと思います」

スタンドから全体を俯瞰する

2025年4月1日付けで大友が代表取締役社長に就任。芳井は代表取締役会長となった。芳井は海外本部長を兼任することになり、この体制は大友と芳井の「二人三脚」と呼ばれた。芳井は社長を退任する際、このまま大和ハウス工業を去ることも覚悟していたという。

「社長を辞めるのは自分の意志で決められますが、会長になるには社外取締役も含めた取締役会の承認が必要です。会長になってやりたいことはありましたし、そうなったらいいいという思いはありましたが、承認されなかったら会社を辞めると決めていました。社長退任は自分にとっては退路を断ったうえでの決断だったんです。

もちろん会長としての責任の重さも感じています。会社の歴史、創業者を含めた先輩方の思いを背負いつつ、会長としてやるべきことはなんなのか。それは大友社長とも相談しながらこれから考えていきたいと思っています。創業者の石橋オーナーは、この会社を自分の子どものように思っていた。樋口さんもその思いをそのまま引き継がれた。それは奇跡的なことだったと思います。僕ももちろんわが子のようにという気持ちはありますが、思いの強さではオーナーに勝てるわけがない。では、どういう気持ちで会社を導くかというと『みなさんとともに』。社員、協力会社、お客さま、そういった大和ハウス工業に関わるみなさんとともにという気持ちでこれまで仕事をして

きた。それが自分の強みだと思いますし、それはこれからも変わらないと思います」

芳井は会長と社長の役割をスポーツにたとえる。

「社長はチームのキャプテンのような存在。みんなと一緒にフィールドで走りながら、試合や対戦相手と正対して戦略を考える。でも会長はその試合をスタンドから観る。上から俯瞰して観ることで、試合の流れや選手それぞれの調子を知ることができる。僕はこれまで兼務していたつもりだけど、どうしてもフィールドのほうがメインになってしまっていた。会長になったことで、スタンドから全体を観ることに集中できと思っています」

芳井は、落合博満氏が中日ドラゴンズの監督だった時代のエピソードを語った。2010年4月の巨人戦でのことだ。試合中、落合監督が2回にわたり主審のもとに歩み寄り、語りかける。その様子はテレビ中継でも放送され、実況のアナウンサーや解説者は「なんらかの抗議をしているのではないか」と説明した。しかし実は、抗議ではなかった。落合監督は主審の体調が悪いことを見抜き、交代するよう促していたのだ。その後、主審は交代し、試合は滞りなく行われた。

「僕はその様子を動画サイトで見たんですが、会社という組織にもこういう目を持った人間が必要だと思った。普通の監督なら選手のプレーや勝ち負けだけを考える。でも落合監督ほどの方は、常に球場全体に目を行き渡らせて、ちょっとした変化を見逃さない。会長の仕事ってそういうことなのではないかと思っています」

芳井は、一般社団法人プレハブ建築協会の会長、一般社団法人住宅生産団体連合会副会長、一般社団法人日本経済団体連合会労働法規委員会委員長、そして大阪商工会議所の副会頭の重責も担っている。ひとつの企業のトップとしてだけでなく、関西地域や日本全体の経済にも影響力を持つ立場だ。彼がこのタイミングで現場の最前線から全体に目を配るポジションにみずからを置こうと考えたのには、そういった背景もあったのではないだろうか。

海外事業の隠された危機

では、スタンドから俯瞰したとき、現在の大和ハウス工業はどのように見えているのだろうか。

「海外事業は順調に数字をのばしています。でもその数字のよさに危機が隠れていると思っています。最大の危機といってもいいかもしれません。アメリカが出来すぎ。中国はもう少しがんばれた。オーストラリアやヨーロッパはこんなはずではなかった。全体の数字を見ると結果を出しているように見えるけど、実はアメリカ一本で数字がつくられている。このポトフォリオだと、アメリカがコケたときにどうしようもなくなります。アメリカがくしゃみをしたら、海外事業全体が倒れるような状態です。アメリカは確かにうまくいきました。でも成長し過ぎたともいえる。アメリカの成長がほかの地域の業績の悪さを覆い隠してしまっている。これはいますぐに答えがでる話で

はありませんが、第8次中期経営計画からは新しいストーリーを描いて、ギアを入れ直さなければならぬと思っています」

芳井はかつてキヤノンの御手洗富士夫代表取締役会長兼社長CEOにこんな話を聞いたことがあるという。

「御手洗さんは10年以上前、キヤノンの主力カメラEOSのシェアが60%を超えたときに、このままでは会社が潰れると思ったそうです。普通なら大喜びするところですよ。でも御手洗さんはその大きすぎる成功の先を考えた。恐らくカメラの市場はこのあと価格が暴落し、売っても売っても利益が上がらない状況になるだろうと。だからキヤノンはそこから大きく舵を切って、医療用カメラの開発に注力するようになったんです。いまキヤノンの展示会に行くと、医療用カメラが真ん中にありますよ。もしキヤノンがあのままカメラに力を入れていたら、いまごろ大変なことになっていたでしょう。僕は当社のアメリカでの成功が、このキヤノンのカメラと同じように見えているんです。だからすぐにでも舵を切らなければと思っています」

約2年間、海外事業を担当した大友も好調な数字の裏側を見ている。

「このまま順調にのびてほしいとは思っていますが、そう簡単なことではない。それぞれの国、地域のカントリーリスク、政治リスクをどう見るかが重要だと思っています。いまの時代は、変化がどんどん起きる。その変化にどう対応していくか。常に変化を見極め、対応し、リスクをどう判

断するか。そういう意味では海外は本当に難しい時代になっていると思います。経験があり、情熱もある芳井さんに本部長をやっていただけるのは本当に心強いし、その決断に感謝しています」

芳井が注目しているのはヨーロッパだ。

「これからは徹底してヨーロッパ。プロジェクト単位では売上は大きくのびません。だから日本人社員が大勢行くのではなく、まず現地で人を育てて、彼らに事業を担ってもらう。たとえばウズベキスタンの大学には日本語を話せる人たちがかなりいるらしい。こういう人たちに大和ハウス工業の仕事、設計などを学んでもらうのもひとつの方法でしょう。もうひとつ、アメリカと同じように会社を買って、その会社の成長を応援するという方法もあります。いずれにしてもヨーロッパにはこれから人的資本を投入していきます」

二大本部制導入の狙い

あらたな大和ハウス工業へ。芳井会長―大友社長による二人三脚体制とともに導入されたのが、さらなる成長を遂げるための「二大本部制」だ。大和ハウス工業は、大幅な体制変更をいとわない。変わることを恐れない会社だ。2021年には社長一人に権限が集中していたという懸念から、権限分散・委譲のための「事業本部制」に移行。翌年には海外事業拡大に向け、海外本部を核にエリ

アごとの特性と事業状況をふまえた管理・リスクマネジメント体制を整備するなど「海外RC機能」を強化。さらには2023年には建設業法遵守などガバナンスの向上と経営支援のための管理監督機能を強化する「支社・支店再編」を行った。

そして2025年、「稼ぐ力」の強化を掲げて二大本部制が導入された。二大本部となるのは、「ハウジング・ソリューション本部（HS本部）」と「ビジネス・ソリューション本部（BS本部）」。

BtoCを担うHS本部は、戸建・集合・マンション事業間のシームレスな連携により、グループ内での顧客との接点を強化していく。リフォームや住み替え、建て替え、資産活用など顧客のライフステージに応じた横断的な提案を実現。長期にわたるリレーションの構築により、継続的な信頼関係の実現と売上の安定をはかる。BtoBを担当するBS本部は、これまで各事業本部で受注していた類似用途の案件を本部で連携して対応する。産業・建物用途別ノウハウを横断的に活用することで、高品質・高付加価値な商品力と提案力を実現し、受注・利益増をはかる。またそれぞれの本部は監督機能として事業全体を統括。各事業本部が執行機能を担うことで、ガバナンスが効いたうえでの機動的な運営をはかるとされている。大友がこの大胆な体制変更の意図を語る。

「いまちょうど売上高5兆4300億円のうち、ハウジング・ソリューションとビジネス・ソリューションの割合が50…50。これは大和ハウス工業としては理想的ともいえます。両方があっての大和ハウス工業ですから。これから第8次中期経営計画では、このバランスをどう考えていくか

というのが大きな課題になります。今回の『二大本部制』の導入は社内から大きな反発があるのではないかと思っていましたが、それほどではありませんでした。この改革は、日本の社会と経済が変わっていくなかで必要なものでした。私は経営企画のときからかわっていたんですが、『二大本部制』導入は遅くてもダメ、早すぎてもダメ、タイミングが大事だと思っていました。これができるのは、大和ハウス工業の業績が順調、過去最高益が出ている状態だから。経営が厳しいタイミングでやったらリストラだと捉えられて、ものすごくやりにくかったと思います。いま、このタイミングだからこそできた改革なんです」

新体制で臨むのは8次中計。困難の時期に設定された7次中計は、1年前倒しして次に向かうことになった。将来に向けてのポイントはやはり大和ハウス工業のコア事業ともいえる戸建住宅分野だ。

「消費者目線を大切にしてきた大和ハウス工業である以上、住宅事業を衰退させるわけにはいかない。住宅を請け負い、つくる。その心がほかの事業にもつながっていくんです。住宅をやっているからこそ、行政とのつながりも生まれるし、生活について、環境について考えることもできる。災害時にすぐに仮設住宅をつくるという対応ができるのも、住宅というベースがあるから。住宅の請負をしっかり再構築して、われわれの品質の高い商品を日本の市場のなかで理解してもらうことが大事だと思っています。『xevo Σ』『xevo Σ PREMIUM』『Wood Residence MARE』など私は

いろいろな商品の開発に携わってきましたし、他社に絶対に負けない商品力を持っていると思っています。国内では人口が増えないなか、数字が大幅にのびる可能性は小さいでしょう。それでも、必要かつ大切な事業だと思っています」

小さくて強い本社

実はこの二大本部制で見落としてはならない点は、前述のふたつの本部に加え、「本社機能」を小さくしていることだ。政治用語でいうところの「小さな政府」にも似た「小さくて強い本社」。その狙いは、間接業務を見直し生産性を向上すること、組織集約・再編と適切な人的配置による現場力の強化にある。

「これは大和ハウス工業に限ったことではないのですが、会社が成長していく段階では本社機能がどんどん増えていく。新しい部署やそのための人員が増え、場所も必要になっていく。場所や人数だけではありません。本社機能が大きくなると、報告の数も増えていくわけです。報告することが悪いこととは思いますが、うちの会社でいえば、本社への報告件数が年間約4000件あつたんです。各事業本部、事業部、事業所から本社への報告が4000件。つまり、各地の営業、設計、工事の担当者は報告のための時間をとられているわけです。営業が営業すべき時間に本社への

レポートを書いている。報告が仕事という状態が当たり前になっていたわけです。

私がお社に入ったころ、先輩に『あなたの給料はお客さまからもらっている』と教えられました。私たちはお客さまから請け負ったそのお金から給料をもらっているのであって、本社は自分たちが支えているんだと。当時、私はその言葉にすごく納得しました。本社にレポートする時間があるなら、お客さまのために使うべきなのです」

大友が指示したのは、報告の50%削減だった。

「主管部門からは30%カットと言ってきた。それじゃあダメだと伝えました。まずは2000件。さらにそこからどれだけ削れるかが勝負だと思っています。こうなったのは、現場のせいでも本社のせいでもない。誰が悪いかといえば、その状態を見逃してしまったわれわれであり、そこを改善していくための『二大本部制』でもあるんです」

売上高10兆円の向こう側

大和ハウス工業には、創業100周年の2055年にグループ売上高10兆円を達成するという“金科玉条”がある。信夫が「売上高10兆円」という目標を口にしたとき、それは野球少年が「メジャーリーガーになる」と言っているに等しい“夢”に過ぎなかったのではないか。だが、70周年を迎えた

大和ハウス工業にとって、その夢は現実的な目標になっている。大友が言う。

「売上高5兆円を超えた企業になりましたから、10兆円は100周年を前倒して達成できると考えています。むしろそれを通過点として、さらにどのような飛躍を遂げるかが大事。これから第8次中期経営計画を策定していきますが、いまの数字を守ろうとすると成長はないと思っています。再成長するためには、いまの市場でどのような表現をしていくか、検討していかなければならない。数字的なことはもちろんですが、数字にあらわれない人的資本の育成、人事制度の見直しなども改革を進めていかなければならないと思っています」

将来のため、人財のための投資は、芳井も積極的に行ってきた。

「利益があがったら、社員に返せばいい。そう考えてはじめてのが社内起業制度『Daiwa Future 100』です。中途半端なことをしてもしょうがない。だから予算を300億円つけました。社員ががんばって稼いでくれたお金ですから、そこから300億円くらいを還元してもなんの問題もないと思いました」

「Daiwa Future100」は、創業100周年となる2055年の“将来の夢”(パーパス)実現に向けて2024年にスタート。新入社員からベテラン社員、役員まで年齢や職位に関わらず、国内外のグループ会社約5万人を対象に、起案者みずからが社長になって事業化、事業成長を進める制度だ。

「この社内起業制度をはじめたとき、『どのくらい成功しますかね』という人間がいたんですが、そこじゃないですよ。この社内起業制度に採用された人間に与えられる時間は、3年間。もちろんその期間に成功できればいいし、それはすばらしいことだと思います。でも3年で結果を出さなければ、その会社は潰れるわけです。恐らく、ほとんどの会社がそうなるでしょう。それでいいんです。会社が潰れるかもしれない、自分の子どものような会社が潰されるわけです。そのとき彼らは必死になるでしょう。その経験、そのときに生み出される知恵には、ものすごく価値がある。自分の会社を守るために、必死になる時間を過ごした社員がもとのフィールドに戻ってきたら、すごい戦力になりますよ。この会社が100年、150年と続いていくためには、こういう人材が絶対に必要なんです」

2024年には、新しい事業群創出のための戦略投資枠として、コーポレートベンチャーキャピタルファンド「大和ハウスグループ『将来の夢』ファンド」を設立。このファンドでは、幅広い業種に持続的な投資を実現するために、大規模な投資総額の確保と2055年までの長期間運用を実行する。大友は、芳井の「育てる」人事戦略をさらに加速させる心づもりだ。

「人事戦略については、採用、教育、あるいは給与や賞与の体制も見直していくべきだと考えています。昔からの『大和ハウスイズム』みたいなものは、いまの若い人には通用しない。若い人は終身雇用なんて考えていない。石の上にも三年なんていったって、絶対に座っていてくれない。これ

はもう現実ですから、変えようがないんです。だからこれまでの人事制度を逐次見直していく。社内起業制度も人事教育の一環だし、MBA取得の支援もはじめました。商社などでは社費で留学させてMBAを取得させるのが当たり前。そういう個人の成長を会社として支援していく。もちろん取得してすぐ辞めますというのは困るから、ある程度のルールは決めましたけど、これまでにない人事戦略を進めていきたいと思っています」

大友の言葉を聞いてみると、「社長になっても」というより「社長になったからこそ」、変革を進めているように感じる。

「自分たちの時代はこうだったからとか、あまり思わないですね。会社は変化し、進化しなきゃならない。もちろん自分自身もそう。私自身、自分や会社が変わることに抵抗はありません。それよりもよりよくしたい、なりたいという思いのほうが強いです。先輩に言われたら『はい』『イエス』しかないって時代は、私たちの時代で終わりにしなければなりません。そして大和ハウス工業がどんどん変わっているんだということを広くたくさんの人に知ってほしい。大和ハウスって口下手なんです。もっとちゃんと知ってもらい、そのうえで必要な会社だと思ってもらい、さらに愛される会社になる。そのためにも信頼され、その信頼を守り続けなければならないと思っています」

芳井67歳、大友66歳。だが、その二人の言葉や表情は生き生きとしていて、年齢を感じることはない。芳井は動画サイトやSNSで積極的に情報を収集しているという。

「僕は人と話するのが好きで、知らないうちにいろいろな人からいろいろな情報を得ている。若い人と話すのも楽しいし、動画サイトやSNSもけっこう見ていますよ。これ以上やると課金になるギリギリまで見えています。でも僕が大切に行っているのは、『いつでもどこでもだれでも』触れられる情報ではなく、『いまだけこただけあなただけ』の情報。そういう情報に何度も救われてきたような気がします」

大友の手首に巻かれていたのは、アップルウォッチだった。大企業の社長とアップルウォッチという組み合わせが意外に感じられたので、その理由を尋ねた。

「高い時計を買ったこともありますが、アップルウォッチってそのまま電話もできるじゃないですか。それがSFみたいで楽しい。でもいちばん大きな理由は、バイタルデータが取れること。時計からバイタルデータが取れるようになれば、それを住宅づくりにも活かすことができるのではないかと考えているんです。心筋梗塞や脳梗塞、あとは冬場のヒートショック。そういった危機を時計が感知して、住宅が対応できるようにする。たとえば、いまの技術で家のなかの温度を、その人の健康状態にあわせて管理することもできる。風呂場とかトイレ、脱衣所の温度を調整できるようになれば事故も減っていくはず。同じようにバイタルデータを取れる指輪型デバイスをつくっている会社にも出資していますが、そのデバイスは家の鍵にもなる。健康管理や防犯にも役立つとなると、自分で使ってみるしかないじゃないですか。まだ夢みたいな話かもしれないけど、いつか実現

できるのではないかと思って、自分でもアップルウォッチを使っているんです」

大友は社長になってもフィールドを駆け回っている。芳井は、大友含め大和ハウス工業の社員たちが駆け巡るフィールドをスタンドで見守りながら、ときには自分もフィールドに降りてともにボールを追いかけるのだろう。会社を愛し、社員を愛し、会社と社員の未来を見つめる。そんな彼らが二人三脚で牽引する大和ハウス工業の未来は、間違いなく明るい。

エピソード

この国の課題に真正面から立ち向かおう

1300年前の古井戸を覗くと、気のせいか、自分の存在が希薄になるような気分させられる。みらい価値共創センター「コトクリエ」と名づけられたこの施設は、2021年、創業者・石橋信夫の生誕100周年を記念して、「創業者精神を伝え広めるための研修施設が必要」（樋口武男現・名誉顧問）として開設された。従来の研修所のコンセプトからすると、かなりはみ出したものである。それまで全国にあった三つの研修施設を創業者生誕の地である奈良に集約した。奈良工場の一角にあるこの地は、遙か昔の平城京の跡地の南端をかすめている。710年から794年に京に遷都されるまでのわずか85年間の都であった。建設地から発掘された奈良時代の古井戸をわざわざ「水のサロン」の一角に据え、冬至に月がその水に映えるように設計されている。

なんという遊び心であろうか。

気鋭の建築家・小堀哲夫氏にデザイン監修を依頼。もっとも大切な要素を「人びとが集い、語らうこと」とし、コンセプトを「森の会所」とした。創業者の故郷である吉野の森のように緑豊かな空間で人々が語らい、あらたな発見や想像が生まれる場になってほしいとの願いが込められている。

建築物としても最新工法を駆使し、フロアやエリアがシームレスにつながる空間を目指した。創業者精神を受け継ぐという意味でのDNAのらせん構造と、エンドレスハートのメビウスの輪を建築デザインに落とし込み、古都・奈良の風景にも見事に溶け込んでいる。

コトクリエを見れば、大和ハウス工業が本気で人を育てようとしていることが理解できるだろう。何度も触れているように、「事業を通じて人を育てる」ことが社業と一体となっている。代表取締役会長CEOの芳井敬一はこう考えている。

「少なくとも社内では育っていると思います。さらにこういう方までがうちの会社に入ってきてくれるんだという人材も入社してきている。自分の履歴書に大和ハウスという社名が残ることを選んで来てくれている。学生やキャリア採用の方々に選ばれる会社になってきたわけです。人事は内部から人材を見ますが、外部から入ってもらって刺激を与えてくださる方も必要です。いまはその両方ができているので非常に順調ですね」

キャリア採用の象徴的な存在が大成建設で社長・副会長を務めた村田誉之を取締役副社長としてスカウトしたことだ（第八章参照）。

「村田さんのことは、退任されると知って躊躇なくお声がけさせていただいた。大和ハウスに來られたことでいちばん驚いたのは国土交通省ではないでしょうか。事情を聞きにこられたぐらいです。村田さんは真の技術者です。大和ハウスのトップで技術畑出身は6代目の東郷武社長だけで、

近年では支店長になった方はほぼゼロに近い状態でした。こんな会社はおかしいと僕はずっと考えていた。そこで、村田さんにこうお願いをしました。『（技術畑出身の）支店長を出してほしい』『技術者を元気にしてほしい』『大和ハウスの技術がナンバーワンだと言わせてほしい』とお伝えして、あとはすべてお任せしますと言いました」

いまでは芳井が「村田さんのいない大和ハウスの技術は考えられない」という存在である。

「大和ハウスの技術部門は全然ちがう雰囲気になりました。技術系の社員が社長室に來なくなり、みな村田さんのところに相談に行く。村田さんが決めてくれるからです。大成建設のトップを張ったひとですから、俺が決める、俺がやっておく、ことが起きたらいちばんで行くと。村田さんの解決方法を目の当たりにして、信頼のおけるキャプテンが来ると、信頼のおけないキャプテンは空き家になっています」

入社から2カ月もすると社内に完全に溶け込み、「本当にいつから來たのかわからない」（芳井）ほどだったという。大和ハウス工業の技術が進化したことで、商業施設、物流センターなどの建築系事業が飛躍的に拡大していったことはすでに触れた。住宅メーカーとしての基盤は失うことなく、建築系の分野が大和ハウス工業の大きな柱となったのも、フジタの社員をはじめ外部から來た人財の成果である。世の中の常識を超える破天荒なスカウト人事もまた、「100周年で売上高10兆円を超えるための人財育成」の一貫なのである。

プロローグで、大和ハウス工業の凄味は組織として変わることをいとわないうところだと記したが、もうひとつ会社経営においてもよい意味で矩^{はし}をこえる発想がある。創業者の「世の中の役に立つからやる」というDNAに由来するものだろう。2026年からは始める予定の第8次中期経営計画への芳井の思いは強い。

「8次中計策定に関して、いろいろと提案を出していただいているのですが、7次中計の延長線上でしか発想が出てこない。これでは全然面白みがないし、そうであるならば7次中計を継続すればいい話になります。衣食住の『住』を預かる会社としてなにができるのか、そう捉えなければならぬ地平まで、大和ハウスは来ていると思います。『住』を預かる会社だからこそ考えられること、出来ることがある。

たとえばなぜ、大和ハウスは海外に出るのか。海外を本業にしようというわけではない。単純に、この日本という国のなかでは僕たちのフィールドで商売ができなくなってきたからです。なによりも人が増えない。少子高齢化が否応なく進んでいる。高校の学費無償化、高齢者雇用への補助金など、確かに大切なことではあるが、これで人口は増えない。だからこそ、『住』を預かる大和ハウスグループとして日本の人口をどう増やすかといったことに、8次中計は正面から向きあうべきだと考えているんです」

いうまでもなく、日本経済衰退の最大の要因は少子高齢化である。

「人口が増えないと、大和ハウスはこの国を出ていくしかない。人口が増えない国で、住宅をどれほどがんばることができるのか。人口が増えない国で消費がどれほど維持できるのか。そうなる」と物流センターがいらなくなる可能性もあるし、高齢者施設もある一定の水準で増加が止まるかもしれない。これは将来の重荷になりかねないわけです。その根本の課題、本質的な問題として、人口をどう増やすかということを考えなくてはいけないと思っています」

芳井の頭のなかには、5代目社長だった石橋伸康のエピソードがある。

「神戸支店で営業をしていた時代に社長だった伸康さんが来て、賃貸住宅の担当者に対して『お前たちは、まだこんな小さな小さな部屋をつくっているの?』と尋ねられた。おそらく1LDKのアパートだったと思いますが、そこにどうやって子ども3人が住むのか。『大和ハウスは子どものたくさん住める家づくりをしる』と言われた。たしかに子どもが3人いるような家族の家やマンションをつくっていなかった」

リブネスについても芳井の思いは強い。

「7次中計でリブネスがなければ、どうなっていたか。この分野は予想以上に成長しています。お客さまは自分が住んでいた、使っていた家が大切なんです。日本人はものを大切にします。その大切なものをもう一度よみがえらせる。政府も部分改修に補助金を出すという政策を打ち出してい

ますから、成長が非常にスピードアップしました。あるいはホテルを賃貸アパートにするとか、賃貸マンションを分譲に変えていくとか、建て替えではなくリフォームです。こうした建物の顔を変えることで、まちづくりを積極的に進めていく。スクラップ&ビルドよりよみがえらせるほうが、建築費は安いはずです。そうした観点から、リブネスを8次中計に盛りこんでいくことも考えていかなくはなりません」

会長となったラガーマンの芳井は、バックスタンドからフィールドを眺めている。傍目八目をいかに置くか。海外戦略はもとより、国内におけるスケールの大きな重要課題を捉えながら、大和ハウス工業の行く末を考えているように思えた。