



創業者・石橋信夫(1921～2003年)

# 1955

すべてはここから始まった

## 創業者精神

儲かるからではなく、  
世の中の役に立つからやる

「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る。会社は社会の公器やからな。」

創業者である石橋信夫が常に社員に語っていた  
この言葉は、大和ハウスグループの原点です。



**Daiwa House**®  
Group

2005

— 創業50周年 —

創業者精神に基づく

## 事業の考え方

共に創る。共に生きる。

大和ハウスグループは、グループシンボル「エンドレスハート」に  
お客さまと私たちの永遠の絆と私たちグループの連帯感を託しました。

既成概念にとらわれることなく、いつの時代も常に新しい価値を創造してきた私たちは、  
「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、これからの未来も原点を忘れることなく  
継承を重ね、サステナブルな社会の実現へと貢献してまいります。

## 発行目的

創業者 石橋信夫は1955年の創業時から「世の中の役に立つ事業を行うこと」を信念として、半世紀にわたり社会に貢献する事業を通じて大和ハウスグループを成長させてきました。当社グループは、時代の要請をふまえて50周年の2005年を機に創業者精神・経営理念の象徴としてグループ共通のシンボル「エンドレスハート」を制定し、人が心豊かに生きる、サステナブルな社会の実現を目指した経営を行っています。

当社グループは、サステナブルな経営の実現に資するために、サステナビリティレポート2019（以下、本レポート）を3つの目的で発行します。

- ①説明責任の遂行：共創共生の姿勢を持つ企業グループとして、事業を通じた社会・環境への貢献と負荷低減について説明責任を果たします。
- ②適切な社外評価の獲得：企業評価機関、長期投資家、NGO、有識者等、企業のESG全般について特に関心の高いステークホルダー（利害関係者）からの要請をふまえた情報開示を行います。特に、企業評価機関のESG評価項目は「国際社会やステークホルダーの期待・要請を集約したもの」と捉え、適切な評価獲得を目指します。
- ③経営の改善への活用：経営におけるPDCAの「外部チェック」の一つとして、本レポートを基にした社外ESG評価や対話での指摘事項を活用し、改善につなげます。なお、本レポートはステークホルダーと関わりの深い主要な役員・環境担当役員、各部門長などの責任者へのインタビューのほか、各部門のサステナビリティ担当者が制作に携わっています。これら社内関係者にもESG評価結果を社内の主要な会議を通じてフィードバックしています。

## 誌面の構成・掲載内容

- ・本レポートの目次（Contents）にある各項目は、中期CSR計画（2016-2018年度）の重要課題と連動した構成となっています。
- ・2019年度より新たにスタートした社会性中期計画（P029）・環境行動計画（P149）を紹介するとともに「担当役員メッセージ」では、これらの計画においてステークホルダーとの関係構築や脱炭素の取り組みの推進について詳しく説明しています。

### 【経営の考え方と全体像 P001～022】

創業者精神、理念体系と中期計画を通じて、当社グループの事業とESGの関係性や、事業を通じた社会・環境への貢献について説明しています。

### 【実践報告ページ P029～181】

- ・事業を通じたステークホルダー（お客さま、従業員、取引先、地域市民、株主）との良好な関係の構築、地球環境への貢献、またこれらを支えるCSR経営の基盤について報告しています。
- ・冒頭に各担当役員メッセージを掲載しています。特に、各ステークホルダーとの信頼関係構築や、環境への取り組みが、当社グループの経営とサステナブルな社会の構築に重要であることを詳しく説明しています。
- ・重要課題に対するマネジメントアプローチを説明するため、重要課題ごとに「基本方針・考え方」、「マネジメント」、「主な取り組み」を整理し、体系的に報告しています。

### 【外部評価・データ集 P182～238】

中期CSR計画の管理指標であるCSR自己評価指標のほか、外部評価、社会・環境の詳細データを掲載しています。

## 報告媒体

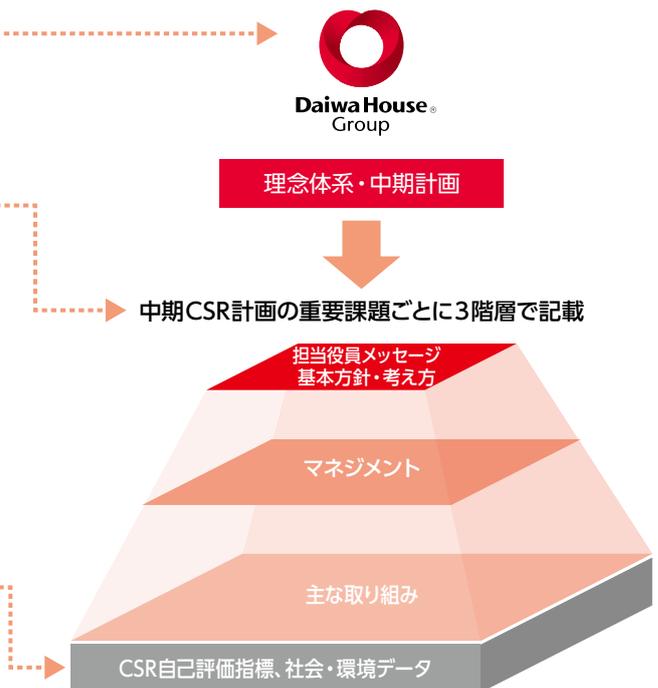
サステナビリティレポートは、＜日本語版＞と＜英語版＞を発行しています。

## 想定している読者対象

企業評価機関、長期投資家、NGO、有識者等を主たる読者対象とし、お客さま、取引先、従業員、地域市民（NPO含む）、株主、行政などの幅広いステークホルダーを対象としています。

## 報告対象組織

大和ハウス工業を中心に大和ハウスグループ全体（2019年3月31日現在、連結子会社340社、非連結子会社2社、持分法適用関連会社42社および持分非適用関連会社2社）について報告しています。



## 報告対象期間

2018年度（2018年4月1日～2019年3月31日）を基本として、必要に応じて2018年度以前・2019年度以降の活動内容も掲載しています。

## 参考にしたガイドライン

「GRI (Global Reporting Initiative) サステナビリティ・レポートング・スタンダード」、国際標準化機構「ISO26000」、環境省「環境報告ガイドライン（2018年度版）」、IIRC「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」

## 発行日 2019年7月（次回発行予定：2020年7月）

# 目次 (Contents)

中期CSR計画の重要課題・最重要課題にあたる項目に「●」をつけています。

## 経営の考え方と全体像

### ■ 創業者精神に基づく事業の考え方

大和ハウスグループの原点	001
会社概要	005
会長メッセージ	007
社長メッセージ	011

### ■ 経営を推進するしくみ

創業者精神を軸とした経営ビジョンの実現	015
経営ビジョン実現のための中期計画	017
大和ハウスグループのマテリアリティ (重要課題)	019
バリューチェーンにおける社会性中期計画	021
環境行動計画の重要課題	

### ■ 特集

大和ハウスグループが目指す「まちづくり」	023
----------------------	-----

## 実践報告

社会性中期計画(エンドレス ソーシャル プログラム)	029
----------------------------	-----

### ■ CSR経営の基盤

担当役員メッセージ	037
コーポレートガバナンス	041
人権マネジメント	046
リスクマネジメント	052
企業倫理・コンプライアンス	058
腐敗防止・公正な取引	060
知的財産のマネジメント	062
CSRマネジメント	063

### ■ お客さまとの共創共生

担当役員メッセージ	067
高品質な商品の提供●	071
お客さまとの適切なコミュニケーション●	076
長期にわたる信頼獲得に向けた取り組み●	079
社会課題を解決する事業・持続可能な消費	080

### ■ 従業員との共創共生

担当役員メッセージ	085
安全かつ健康的に働くことのできる職場●	089
人財の育成●	092
多様な従業員が柔軟に働ける職場づくり●	095
優秀な人財に対する雇用機会の提供●	098

### ■ 取引先との共創共生

担当役員メッセージ	101
公正な競争●	105
CSRの取り組みにおける取引先への働きかけ●	106
施工会社における労働条件の改善と人財の確保●	109

### ■ 地域市民との共創共生

担当役員メッセージ	113
事業を通じたコミュニティ発展の支援	117
地域共生活動●	125

### ■ 株主との共創共生

担当役員メッセージ	133
中長期的な株主価値向上とIR活動	137

### ■ 環境との共創共生

担当役員メッセージ	141
環境長期ビジョン	144
環境行動計画(エンドレス グリーン プログラム)	147
環境マネジメント	151
サプライチェーンマネジメント(環境)	153
地球温暖化防止(エネルギー・気候変動)●	155
自然環境との調和(生物多様性保全)●	165
資源保護(長寿命化・廃棄物削減・水資源保護)●	171
化学物質による汚染の防止●	177
環境コミュニケーション	181

## 外部評価・データ集

### ■ 外部との協働・外部からの評価

外部との協働	183
外部からの評価(2018年度実績)	184
主な表彰など(環境)	185
主な表彰など(社会)	186
グループ会社の表彰・評価	187
ESGインデックス組み入れ状況	189

### ■ データ集

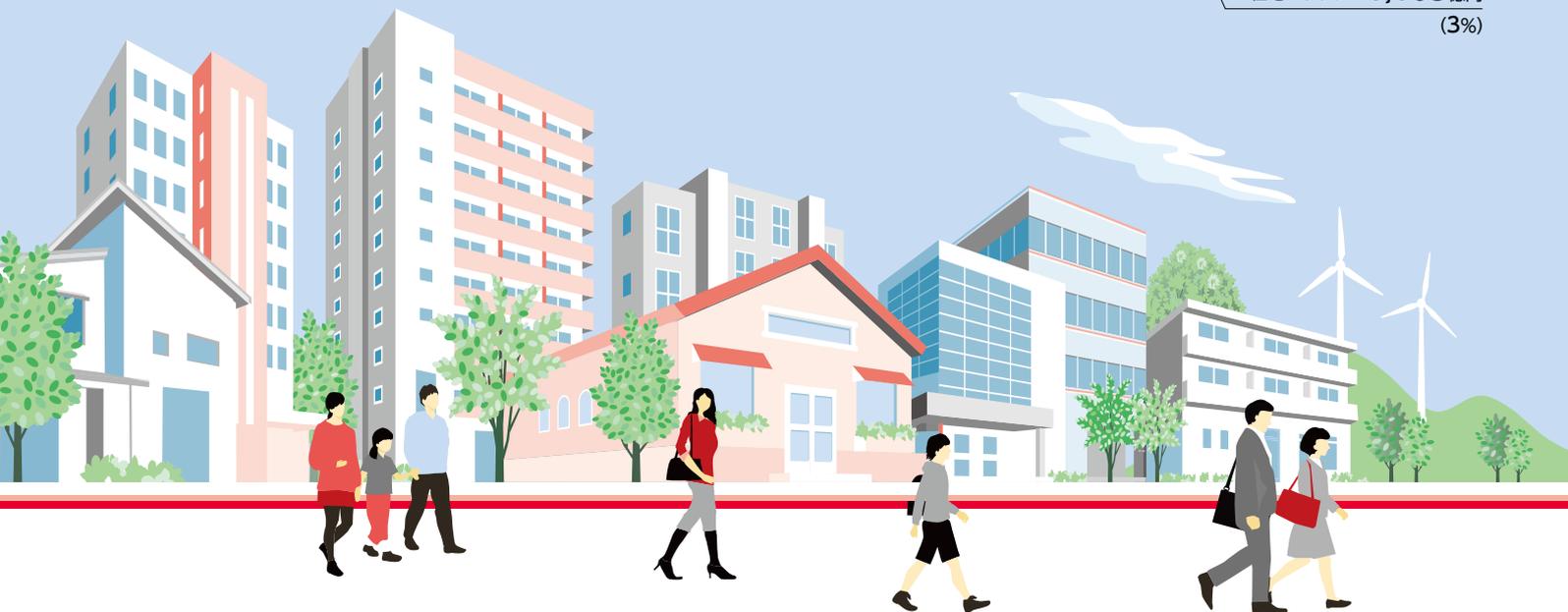
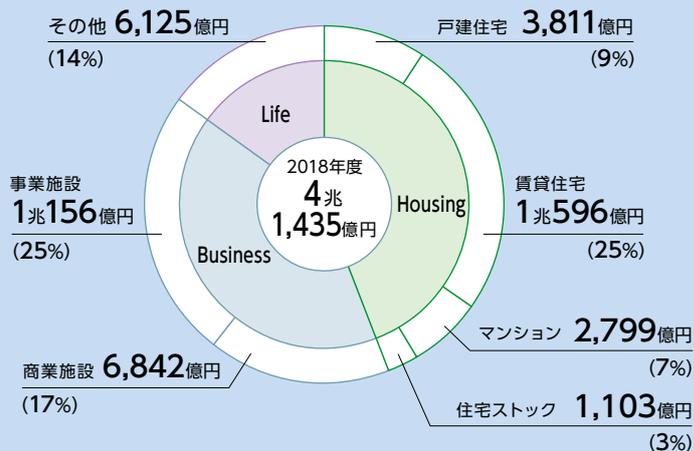
大和ハウスグループの概要(組織図・業績ハイライト等)	191
企業倫理綱領および行動規範	195
まちづくりビジョン	197
CSR調達ガイドライン	198
CSR自己評価指標	201
環境データ	207
サイトレポート	233
第三者意見	239
第三者保証報告書	241
GRIスタンダード 対照表	243
用語集	261

当レポートに掲載しているCO<sub>2</sub>情報等について、第三者保証を受けており、その対象となる情報については、各項目に☑を記載しています。(第三者保証報告書はP241に掲載)

# 会社概要

※2018年度実績値

## セグメント別売上高比率



## 事業分野

### Housing



#### 戸建住宅

お客様のニーズにお応えする「請負住宅」と、街づくりを含めた住環境をご提供する「分譲住宅」を展開。



#### 賃貸住宅

入居者さまには心地よい暮らしを、土地オーナーさまには安定経営を多角的にサポート。



#### マンション

マンションを開発・分譲・管理し、独自のサポートシステムで資産価値を維持。



#### 住宅ストック

「住宅リフォーム」と、優良中古住宅の「仲介」で、社会資産である住宅ストックの継承を推進。

供給戸数  
**8,716戸**

供給戸数  
**37,905戸**  
管理戸数  
**572,238戸**  
入居率  
**96.9%**

供給戸数  
**2,203戸**

分譲型マンション管理戸数  
**360,619戸**  
管理組合からの受託戸数  
**6,466戸**

お客さまと出会った喜びの数

34,020,000



\* 大和ハウス工業が建築した戸建住宅、賃貸住宅、分譲マンションにお住まいのお客さまの累計。(2019年3月31日現在)



Business

Life

Global



商業施設

ショッピングセンターや各種専門店の開発・建築と管理・運営事業を展開。



事業施設

物流施設、医療介護施設、法人施設の開発・建築事業を展開。



その他

ホームセンターの運営、建設支援事業、健康余暇事業、都市型ホテル事業など人・街・暮らしに関わる事業を幅広く展開。



海外事業

海外事業は1960年代から開始し、近年では、フジタグループに加わり、そのシナジー効果を最大限に活かし、海外での事業展開を加速。

転貸物件入居賃貸面積  
**6,095,592m<sup>2</sup>**

入居率  
**99.1%**

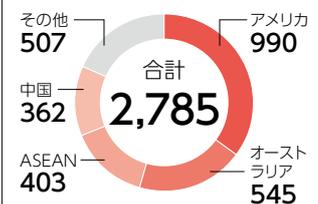
物流施設の  
開発敷地面積(累計)  
**9,962,253m<sup>2</sup>**

物流施設の物件数(累計)  
**206件**

ホームセンター購入お客さま数  
**28,659,835人**

ダイワロイヤルホテル  
宿泊お客さま数  
**3,321,392人**

エリア別売上高  
単位(100Million/億円)



\*セグメント間の内部取引を含む

会長メッセージ

創業者・石橋信夫の  
精神を忘れることなく  
継承していくことで、  
持続可能な成長を  
成し遂げてまいります。

取締役会長 越田武男

## Ⅰ ステークホルダーの皆さま方に対する感謝の思い

この度、代表権を返上するとともにCEO(最高経営責任者)を退任いたしました。これまで数多くのお客さまをはじめ、株主および投資家の皆さま、協力会社の方々、従業員の皆さんなど、さまざまなステークホルダーに支えていただき、大和ハウスグループとともに歩んでいくことができました。長年にわたる皆さま方のご厚誼に心より御礼を申し上げます。今後は取締役会長として、引き続き後進の指導や社員教育に努めるとともに、大和ハウスグループの最も大切な経営基盤である創業者精神を継承する役目を全うしていく所存でございます。

2004年に会長職に就いて以来、早いもので15年が経ちました。創業者・石橋信夫の「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」という夢を受け継ぎ、社会の公器として世の中のために何ができるかを愚直に追求してきた結果として、売上高が4兆円を超える企業グループへと成長することができました。しかし、夢の道のりはいまだ半ばにも達しておらず、これからも社会課題の解決に寄与する企業として持続的発展を目指してまいります。

## Ⅰ 「社会の公器」としての使命を追求

企業経営に取り組むに際して「社会の公器」と強く意識するようになったのは、1993年に当社の関連会社であった大和団地の再建に向けて社長に就任した時です。当時、石橋相談役に呼ばれて再建を託された際「本来なら私がやらねばならないが、こんな身体なのでぜひ頼みたい」と言われました。大和団地の厳しい経営状況を知っていた私は、責務の重さに引き受けるのを躊躇したものの、その頃、健康問題を抱えていた石橋相談役から「経営の再建は社会の公器としての務め」と諭され、覚悟を決めました。

その後、2001年に大和ハウス工業と大和団地が合併するのにもない、大和ハウス工業の社長となりました。当時はグループの売上高は1兆円程度でしたが、社長そして会長と経営者としての職責を果たしていくなかで「社会の公器」としての使命を常に念頭に置いて、経営に邁進してまいりました。

売上高がおよそ4倍となった今日においても、その思いは寸分も変わるところがありません。

また、会長としての15年間を振り返ると、創業者精神の継承を念じ、社内における語り部として、石橋相談役の思いを社内外に伝えるとともに、本人が願っていた「世の中の多くの人の役に立ち、喜んでいただける商品・サービス」を展開することにひたすら取り組んできました。本レポートの冒頭に示している「何をしたら儲かるかという発想で事にあたるな。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る。会社は社会の公器やからな」という相談役の薫陶は、今も私の胸に焼き付いております。

## Ⅰ 創業者精神の実践を通じて持続的な成長を実現

晩年、石橋相談役が石川県・能登の山荘にて闘病生活となった際、当初は私を含めて多数の関係者が訪れていましたが、病が重くなるなかで、面会するのは私一人だけと指定されました。なぜ私だったのか、理由を聞くことは最後までありませんでした。私は中途入社で、当社における経歴のスタートは堺工場での資材管理担当です。けっしてエリートの道を行ってきたわけではなかった私がどうして呼ばれたのか、今なお不思議な気がいたします。

以来、毎月のように泊まりがけで訪問しては、会社の行く末について石橋相談役の思いを聞くとともに、私の考えを述べさせていただきました。そのときに直接教えていただいた創業者精神を社内に伝えてきたことが、今日の大和ハウスグループの発展につながっているのではないかと思います。

社長に就任した時に制定した「六つの判断基準」についても、石橋相談役の思いを継いだものです。会社と従業員、お客さま、株主、社会、将来のそれぞれにとって良いことかどうかを判断基準にして経営を行っていく。これは当時、頭に自然に浮かんだことですが、まさに創業者精神に由来したものです。

また、新たな事業を起こすキーワードとして考案した「ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」は、安全・安心、スピード・ストック、福祉、環境、健康、通信、農業のそれぞれ頭文字を合わせたものです。いずれも社会が抱える課題を含んでいます。これもまた石橋相談役の「世の中の役に立ち、お客さまに喜んでもらえるか」という考えを具体的な言葉にしたものでした。

### Ⅰ『わが社の行き方』にすべての答えが書かれている

この先、だれがどのように創業者精神を伝えていくかについて、心配される方がいらっしゃるかもしれません。しかし、私はそうは思いません。なぜならば、石橋相談役は『わが社の行き方』という素晴らしい本を遺しています。現社長の芳井敬一をはじめとして、すべての役職員が日々この本に学びながら業務に取り組んでおります。

たとえば、仕事で行き詰まったときにページを開くと、そこにはまるで石橋相談役に語りかけられるかのように悩みの解決策を見いだすことができます。役職員一人ひとりがこの本を通じて、学び、折に触れて創業者精神に触れることで「社会の公器」としての使命に対する思いを新たにすることができます。また、事業のありかたについても、まるで未来を見通していたかのように的確に言及しております。「創業100周年に売上高10兆円」の道筋は、ひとえに『わが社の行き方』に書き記されているのです。

最近では海外の拠点で働く従業員も翻訳版の『わが社の行き方』に学んでいます。この先、創業者が思い描いた夢が、日本から世界に羽ばたき、世界のさまざまな課題を解決していく端緒になることを願っています。

### Ⅰ徹底した現場主義が強さの原点

おかげさまで、当社の業績は好調に推移しております。事業における特徴、強みを挙げるならば、何といたっても創業以来培ってきた現場主義です。かつて営業会議の席上、石橋相談役はある従業員のほこりまみれで底がすり減っている靴を指差しました。「何事にもこれくらい、足を使って現場を見なさい」「商売は足である」。こうした言葉のなかに事業に対する強い思いが込められています。

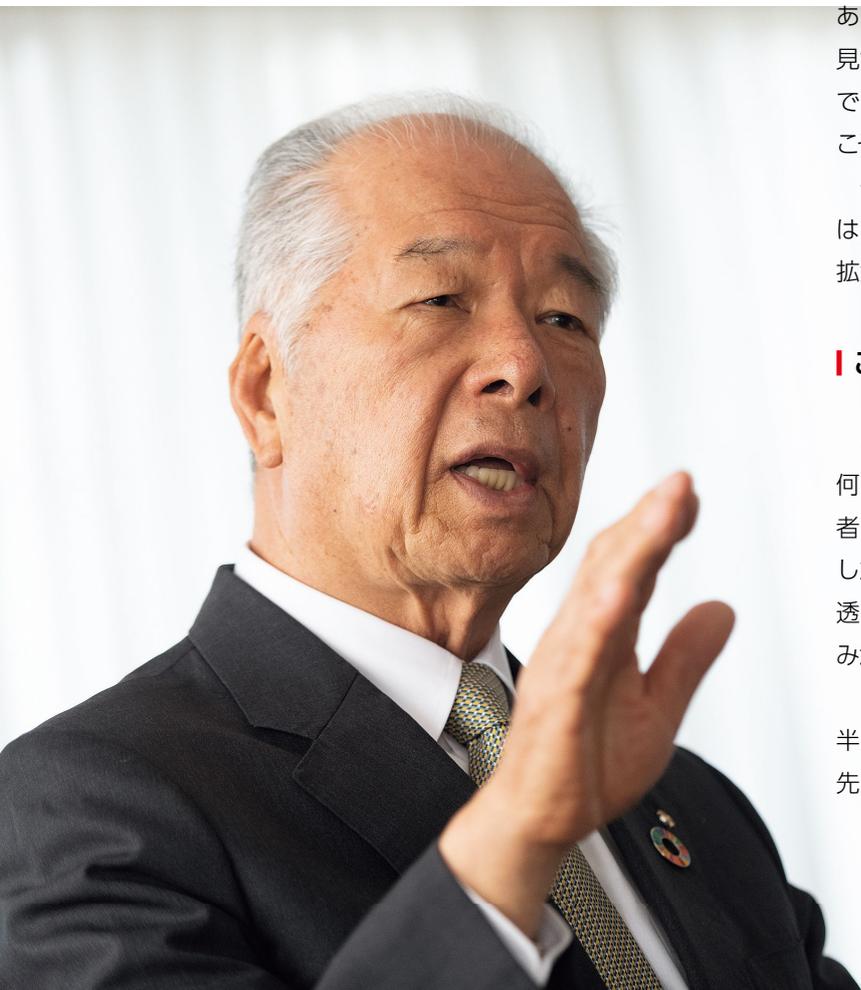
営業で担当する現場を歩き尽くして実情を知る。用地を購入する前に現場を歩いてみる。建設中の物件に問題がないか現場を確認する。すべての課題は現場にあり、答えもまた現場にあります。現場を自らの目で確認し、課題について考え、答えが見つかれば素早く行動を起こす。いわば当たり前のことばかりですが、現場・現物・現実の「三現主義」を大切にしていることこそが当社の強さの源といえます。

仕事において現場主義に徹する姿勢はこれからも変わることではなく、むしろ海外事業を含めて事業の内容、規模共にさらに拡大していくなかで、その重要性は増していくと考えます。

### Ⅰこれからの成長の一番の鍵は人財育成

そしてこの先、当社グループとして成長を目指していくには、何よりも人財の育成が欠かせません。特に組織のトップに立つ者の存在は成長を大きく左右します。将来に向けてしっかりとしたビジョンを持ち、それを組織全体にわかりやすく伝えて浸透させていく。こうした人財を一人でも多く育成していく取り組みが欠かせません。

当社では、人財育成が重要であると認識し「管理職の仕事の半分は部下の育成に充てること」を指示しています。これから先、志を抱いて社会のさまざまな課題の解決に意欲的に挑戦



できる人財を育てていくことで、当社グループは一回りも二回りも大きく成長できると確信しています。

もちろん、人を育てるのは容易なことではありません。肝心なのは知識や技術、技能の伝授だけでは育成にはならないということです。人とは難しいもので、要領の良さで立ち回っているだけではいずれ成長に限界が来ます。また、私欲や保身にかられた言動は一時的には通用したとしても、そのうちに他人から見透かされてしまうものです。人の成長として肝心なことは、他人から真に信頼される存在を追求する姿勢です。物事を目先の損得で考えるのではなく、自らの信念に基づいて「是々非々」を貫く。そして、与えられた場所でベストを尽くす。どんな環境にあっても自らの使命を誠心誠意果たす。こうした振る舞いは必

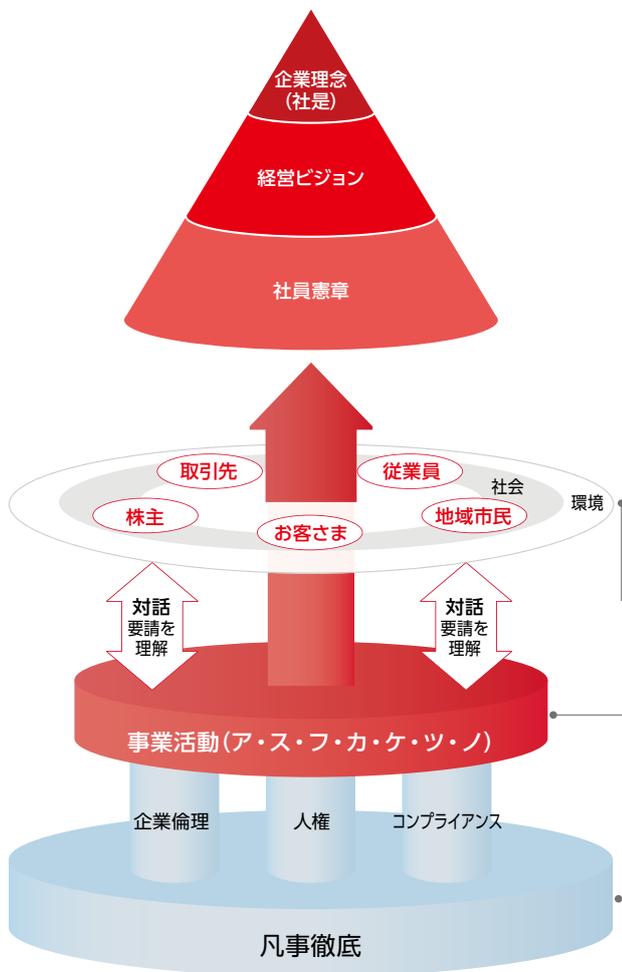
ずだれかが見ているもので、さらなる飛躍の大きなきっかけとなります。

何かの分野で成功するためには人一倍の努力が欠かせません。それに加えて「運」というものも必要です。しかし「運」は漫然とやってくるのではなく、日々たゆまぬ努力を続けている人のもとに「運ばれてくる」ものです。こうした人財育成の最も大事なことは時代を超えた普遍的なものであり、これからにおいても大切なものであると信じています。

## 夢を抱いて挑戦できる風土の醸成

「創業100周年に売上高10兆円」という大きな夢に向かっていくのは、いうまでもなく若い従業員です。彼らが志を胸に挑戦したいと思える企業風土を醸成していくことが、経営トップの一番の使命であり、これからの成長に欠かせないと考えます。

「社会の公器」であるべき当社にはまだまだ課題が山積しています。しかし、創業者・石橋信夫の思いを次代にしっかり受け継ぎ、課題を一つひとつ解決し、さらなる成長を目指していきます。そして、近年の好調な業績にけっして慢心することなく、役職員が一体となってこれからの社会課題に向き合い、世の中にさらに貢献できる企業グループを追求してまいります。



### ■ 六つの判断基準

- ・会社にとって良いことか
- ・社員にとって良いことか
- ・お客さまにとって良いことか
- ・株主にとって良いことか
- ・社会にとって良いことか
- ・将来にわたって良いことか

### ■ CSR指針

#### 01 事業を通じた社会貢献

独自技術・ノウハウにより事業を通じて社会に貢献する。

#### 02 ステークホルダーとの共創共生

ステークホルダー(利害関係者)との関わりや対話を通じて当社に対する要請を理解し、企業市民としてそれに応えるよう努める。

#### 03 グループ社員一人ひとりの行動規範

企業倫理・人権・コンプライアンスの確立に努める。



社長メッセージ

企業としての責任を  
果たしていくことで、  
有形・無形の価値を生み、  
社会への貢献を果たします。

代表取締役社長  
CEO兼COO

芳井 敏一

## 信頼を損ねたことに関し、お詫び申し上げます

2017年11月に社長に就任して以来、大和ハウスグループの総合力を高めつつ、国内市場の開拓に積極的に挑んでまいりました。およそ一年半のなかでは、自らが思い描いたことをすべて実現できたとは言い難いものの、やるべきことは必ずやり遂げるという決意のもとで、日々経営に邁進しております。また、申すまでもなく、組織を率いる者として自らが発する言葉の重みをあらためて認識するとともに、社内に向けてもさらに発信力を高めていきたいと考えています。

業績につきましては「第5次中期経営計画」が、賃貸住宅および商業施設、事業施設を中心としたコア事業の成長を加速させるとともに、事業の多角化や人材基盤・ものづくり基盤の強化

により好調に推移しました。そして、全役職員および協力会社の方々の尽力のおかげで、最終年度である2019年3月期は売上高、利益共に過去最高を更新することができました。

しかしながら、本年3月に中華人民共和国の関連会社における不正行為発覚、4月には戸建住宅および賃貸共同住宅における建築基準に関する不適合等と、不祥事が重なりました。ステークホルダーの皆さまに対して、信頼を損ねることとなり、最高経営責任者として深くお詫び申し上げます。

現在、事態への早急な対処を進めております。また、すべての役職員が不祥事の原因に「正対」し、直視し対応するとともに、そこから学び、変わった姿を皆さま方にお見せしていくことが重要であると考えます。

関連ページ P057～058 中華人民共和国の合併事業における不正行為について  
P073～074 戸建住宅・賃貸住宅における建築基準に関する不適合等について

## これから変わることなく創業者精神を継承いたします

この度、当社の樋口武男が、代表権を返上するとともに、CEO（最高経営責任者）を退任しました。社長および会長の職を歴任して実に18年。その間、売上高を1兆円から4兆円に伸ばした功績はきわめて大きいと考えます。また、創業者・石橋信夫の精神を継承し、社内に浸透させてきたことが、当社グループの今日までの成長に至る礎になっているのは間違いありません。

今後『創業100周年に売上高10兆円の企業グループ』という石橋相談役の夢の実現に向けて、5兆円、6兆円と成長を続けるためには、引き続き創業者精神を継承していくのはもちろんのこと、代々の役職員が大切にしてきた「凡事徹底」、そして「世の中の多くの人の役に立ち、喜んでいただける商品・サービス」の創出が欠かせません。

それとともに、世界標準でESG（環境・社会・ガバナンス）が重視される現状にあって、これらの切り口をふまえて、直近の業績を追求するだけでなく、中長期的な視野で経営を推進することの重要性を強く感じております。

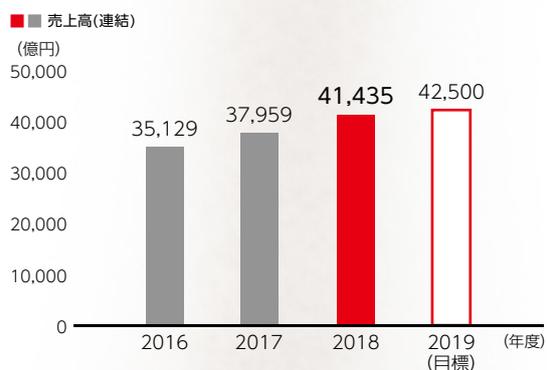
## 住宅のストックビジネス、海外事業でさらなる社会貢献へ

今回、公表しました「第6次中期経営計画」の策定にあたっては「事業戦略」として、ビジネス分野における商業施設・事業施設事業の拡大をはじめ、ハウジング分野として、戸建住宅・賃貸住宅・マンション事業における再成長への布石、海外展開の加速、そしてお客さまの資産の付加価値向上に対する寄与として、新たに立ち上げた「リブネス事業」という住宅のストックビジネスを着実に進めてまいります。なかでも「リブネス事業」は、持続的に責任を果たすため、街と住まいの「再耕」を実現していくもので「第6次中期経営計画」において重要なテーマに据えています。

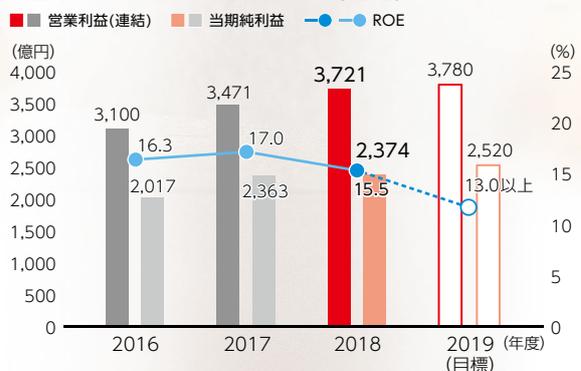
また、海外展開については、各国で事業が拡大しているなか、当社グループとしてなすべきことは何かという使命を明確にしたうえで、新たな挑戦に取り組んでまいります。私は、海外事業は「地産地消でなければならない」と考えます。その意味するところは「現地のことは現地の人々に任せる」ということです。国が経済成長の段階にあるなかでは、公的資金を投入した公営

住宅などの建設が増えていきますが、当社グループはノウハウの提供に留めており、民間事業に特化しています。なぜならば、その国の税金を持ち帰るような事業はしてはならないと考えるからです。この方針は今後も変えることはありません。これから先、世界の幅広い国で現地の人々と協働しながら、それぞれの地域の課題に真摯に向き合い、解決の道を通じて事業の成長につなげてまいります。

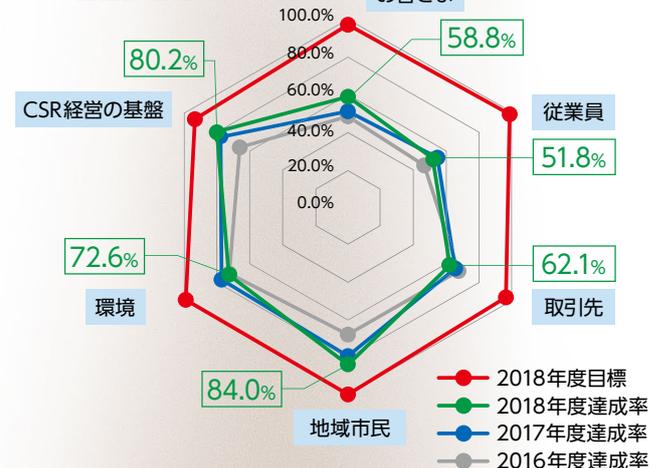
## 売上高（連結）



## 営業利益・当期純利益・ROE（連結）



## CSR自己評価指標



### Ⅰ 従来取り組んできたサステナブル経営をさらに加速してまいります

「第6次中期経営計画」では「事業戦略」に加えて「環境」および「社会」への取り組みに対しても3ヵ年で推進すべき具体的な重要課題を定めました。各課題に対して、目標とする指標を明確にしており、その達成に取り組んでいくことで、事業を推進するプロセスの強化や、事業を通じた社会的価値の向上にも寄与してまいりたいと考えております。

まず「環境」については、昨年度[SBT][EP100][RE100]など、気候変動対策のための国際イニシアティブへ参画しました。今後、事業や自社活動を通じて、野心的といえる高い目標に挑戦してまいります。きわめて高いハードルといえますが、これこそが当社グループが挑むべき道であると考えます。そして、環境問題に貢献していくことが、ひいては当社の持続的成長につながるかと信じています。

### Ⅰ これからの成長に向けて最も重要なのは人財基盤

また「社会」については引き続き「人財基盤」および「技術・ものづくり基盤」「顧客基盤」という3つの基盤のもとで、さまざまな社会課題に対して事業を通じた解決を図ってまいります。

企業の持続的成長に向けて1つ目の「人財基盤」が重要であるのは申すまでもありません。これからの当社グループを担う人財をいかに育てていくか、企業グループの持続的成長はこの一点にかかっています。私は常々「従業員には育つ権利があり、上司には育てる義務がある」と社内で伝えていきます。技術者や営業担当、そのほかの職種にあって、だれもが仕事を通じた成長を望んでいます。そのためには、企業の確かな将来が見えていなければなりません。それがあれば、人は自ずと成長していくものであり、成長を通じて仕事のやりがい、働きがいを実感できます。

私は当社に中途で入社しましたが、おかげさまで人にとっても恵まれました。そして、多くの人と思いを共有するなかで、事業の発展に向けてどんなときでも前進できたと思います。このような思いを、これからの時代を担う若い従業員に一人でも多く実感してもらえ、企業がすることが経営者の使命であります。

また、人を育て、活かす環境ということでは、ダイバーシティへの取り組みが欠かせません。日本では「女性活躍推進」という言葉が盛んに用いられていますが、私としては、性別や年齢などにとらわれず、だれもが活躍できる環境を整えることで、こうした

キーワードをわざわざ用いなくて済むようにしたいと考えています。ダイバーシティへの環境整備に向けて、当社グループの制度は充実してきていますが、課題は運用です。そのため「第6次中期経営計画」において着実に対応してまいります。

2つ目の「技術・ものづくり基盤」については、安全・安心や生産性の向上を目指して、人工知能やビッグデータを筆頭にICT（情報通信技術）などの先進技術を積極的に活用していきます。ただし、あくまで建設の現場が納得して使える技術であることが大前提であり、現場の声を開発にしっかり反映していく考えです。

### Ⅰ お客さまとのお約束を引き続き果たしていく

さらに、3つ目の「顧客基盤」については、お客さまとのお約束を守り続けるという当たり前のことを徹底してまいります。「リブネス事業」を立ち上げた背景には、当社グループがこれまでに手がけた、郊外型戸建住宅団地が住民の方々の高齢化により、活気を失いつつある現状があります。

団地の開発当時、お客さまに夢を伝えてきた以上、たとえ何十年経っているとしても、引き続き夢をお伝えすることが企業としての使命であると考えます。当社グループでは、すでに神奈川県や兵庫県など自社開発の住宅団地にて地域の活性化を目指した取り組みを本格化させています。今後は、お住まいの方々々が末永く安全・安心かつ快適に暮らせる環境を提供するとともに、新たに住みたいと思う人々を呼び込むことのできる、魅力的なまちづくりに邁進してまいります。

当社グループがこれまで開発を手がけてきた住宅団地の「再耕」を果たすことは、国連が掲げるSDGs（持続可能な開発目標）の17目標のうち、11番目の「住み続けられるまちづくりを」という目標に対する事業を通じた貢献であり、これを成し遂げることが当社グループのSDGsに対する最重要の責任と捉えております。

関連ページ P021~022 バリューチェーンにおける社会性中期計画・環境行動計画の重要課題

### Ⅰ 時代の先を見据えた投資で来るべきリスクに備えます

これら3つの基盤に加えて「第6次中期経営計画」では「イノベーション」「コミュニケーション」「リスク対応」の3つを定めて

おります。なかでもリスク対応基盤の強化については、この度の不祥事を受けて、コーポレートガバナンスの強化とあわせてさらなる推進が必要と考えております。

以上の「環境」「社会」に関する基盤整備については、3年で約1,000億円の予算を投じる計画です。この金額についてはさまざまなお意見があるかと存じます。当然ながら「費用対効果はどうか？」という疑問も出ることでしょう。確かに、人財育成をはじめとする基盤整備に1,000億円を投じることで得られる効果は無形価値が中心であり、費用対効果を測りにくいかもしれません。

しかしながら、この投資は将来を見据えて、当社グループが必ず通らねばならない道と確信しております。これから先、少子高齢社会のなかで深刻な人手不足という厳しい状況に直面すると予想されます。その際、現状の仕組みのままでは業務を適切に遂行できないリスクがあります。

こうした取り組みにおいては、悠長に構えている時間はありません。社内での研究・開発を加速するとともに、オープンイノベーションの時代にふさわしく、場合によっては社外からもアイデアや技術をいただきながら、実用化の道を早急に模索していく考えです。5年先、10年先を迎えた時になって「あの時に取り組んでおいてよかった」と後進の人々に言われるように、今からしっかりと手を打っていきます。

## 「和の心」を守り継ぎながら、 社会的使命を果たしてまいります

「ガバナンス」については、冒頭で申し上げたように不祥事が続いております。誠に厳しい状況ではありますが、諸問題に対してけっして逃げることなく、また小手先の対応で済ますことなく、すべてにおいて「正対」していくことをステークホルダーの皆さまにお約束いたします。

この難局に対して真正面から取り組み「大和ハウスグループが生まれ変わった」と皆さまから評価していただけるように、全

役職員と力を合わせて問題の解決と再発防止に注力してまいります。

最後に「第6次中期経営計画」に、創業者精神を継承する象徴的な活動として社会貢献の一環でもある「Daiwa Sakura Aid」の取り組みを加えさせていただきました。これは奈良県の吉野山の桜保全活動を中心とするものです。吉野は創業者・石橋信夫の生まれ故郷であり、当社グループの心の故郷といえます。

ご承知の通り、吉野の桜ははるか昔から日本人によって大切にされてきました。文化と歴史、伝統、そして景観に象徴される「和の心」を、ステークホルダーの皆さまとともに末永く守り継いでいきたいと考えます。そして、桜の保全活動を通じて創業者精神に触れることで、当社グループの社会的使命を思い起こし、世の中の役に立つ事業を通じて持続的成長を成し遂げてまいります。

