

プラス思考、柔軟な発想で、 「夢」を創造する事業を展開

鳥の目・虫の目・魚の目で、日本の未来、世界の動きを見つめて、新たな成長を

「長寿先進国」として 住環境、社会、国のあり方を変える

世界の政治経済の情勢は、不安定・不透明感が増し、その動きが連日のように報道されています。国内情勢では「少子化」「超高齢社会」などの負の側面を取り上げた論評

に目が行きがちです。しかし、変化のない社会に進歩はありません。変化はチャンス。大切なのは、流動的な社会情勢に一喜一憂することなく、物事の本質を冷静に見抜き、前向きに受け止め、信念を持って積極果敢に行動することです。そうすることで、一気に視界が開けます。住宅産業の可能性、進むべき道も大きく広がると私は考えています。

超高齢社会も、プラス思考でとらえると、さまざまなイノベーションを生み出す「長寿先進国」という発想が生まれます。「生涯住宅」思想を基本姿勢とする積水ハウスグループは、身体機能の個人差にまで配慮した独自の「スマートユニバーサルデザイン」を確立。冬の入浴中など、いわゆるヒートショックから命を守る温熱環境改善リフォーム・リノベーションなどを含め、ハード・ソフトの両面から先進的な提案を続けています。「健康寿命」を延ばす家。そうした視点、それを支える技術は、近い将来、



代表取締役会長 兼 CEO

和田 勇

世界の国々に必要とされることは間違いありません。私たちの新たな強みになるのです。

さらに長寿先進国としての経験を基に考えを進めれば、世界の手本になるような国のあり方、新しい社会の形を示す道筋が見えてくるのではないのでしょうか。

実践のためのキーワードは「生涯活躍」です。企業はもちろん、社会全体で、元気な長寿世代が仕事をもち続けられる仕組みを整える。定年延長などの基本的な制度整備に加え、経済活動の中で有能な個人の力を大切に生かし続ける、これまでにない社会環境づくりといえるでしょう。長寿世代の気力・能力は、これからの日本社会に欠かせない国の財産、資源です。私たちの企業活動の中にも組み込んでいくべき重要なテーマだと考えています。

インバウンド需要に対応する 独自の視点での新たな取り組み

一方で、日本の成長をけん引する柱の一つとして、インバウンド需要への期待が高まっています。政府は2020年の訪日外国人観光客の目標人数を倍増させ、4000万人にすると発表しました。しかし、フランスでは現在でも8000万人以上で、人口を上回る数の外国人が訪れています。日本はまだまだ発展途上です。今後、注目されるのは、いわゆる爆買いなど表層的・一時的な現象ではなく、体験型観光などを含む長期滞在による、地に足の着いた経済効果。そのために必要となるのが、良質で個性豊かな受け入れ環境、多様なニーズを満たす滞在施設の整備です。

特徴的な事業として、積水ハウスグループは株式会社和空プロジェクトと協働し、宿坊創生事業を始動させました。社寺に泊まり、写経・座禅・法話などを体験し、精進料理を楽しむ。その舞台となる宿坊の設計・施工を担います。モノからコトへ、消費ニーズ転換への対応。住宅産業として新たな市場開拓であり、地方創生の動きとも連動し、地方の魅力発信、雇用創出にもつながる、社会的に意義のある事業と位置付けています。

また、東京・赤坂では、シンガポールのフレイザーズ社と提携した高級サービスアパートメント事業がスタートします。同社の最高級ブランド「フレイザーズスイート」の日本初進出です。増加する上質なホテルニーズに対応し、ビジネスや観光目的の長期滞在者にクオリティーの高いサービスを提供します。同社は海外での共同事業で数々の実績を持つ現地パートナーです。富裕層のインバウンド需要に対応するこのプロジェクトは、国際事業の新たな成果、その進化形の一つともいえます。

宿坊と高級サービスアパートメント。路線は異なりますが、これからの事業展開、市場創造に求められるのは、

多様化するニーズへの機敏で柔軟な対応です。それを可能にするのは、質の高い住環境の追求、独自の環境技術、常に先駆的な挑戦を続けてきた実績、総合力、そしてビジネスパートナーとの信頼関係です。今後も独自の手法・発想で、多彩な取り組みに着手します。

国際事業を深く耕し、 夢のある産業として成長を確信

現在では順調に軌道に乗ってきた国際事業を展開する際、三つの条件で進出先を選びました。①人口ボーナスがある国、②資源が豊かな国、③環境意識の高い国。そして、必ず相手の国に喜んでもらえる事業の実現を目指しました。国内市場が縮小するから海外へ進出する。そのような後ろ向きの発想はありません。私たちの環境技術を世界が必要としている。その技術で世界の住宅を変えることは、地球温暖化防止の一助にもなる。自信と使命感を持って、新事業を開拓してきました。積水ハウスグループは、目先の市場拡大、短期投資による利益を目指すことはないということです。

国際情勢が刻々と変化する中でも、この考えが揺らぐことはありません。今後も無定見な拡大路線に走ることなく、現地で歓迎される事業をより深く耕す。「深化」をキーワードにした展開を考えています。

住宅という「個」から周辺環境を含めた住環境を「面」とらえる積水ハウスグループの環境技術・思想は、高い評価を受けています。オーストラリアのクイーンズランド州で進めている大型宅地開発・住宅建設プロジェクト「エコ・リブリー」は、豪グリーン・ビルディング協会(GBCA)による環境格付け評価で、5スターの認定を得ることができました。「エコ・ファースト企業」である積水ハウスへの信頼は確実に高まっています。健康寿命を延ばす家という新たな発想、独自の技術を生かす場も、今後、増えてくるはずで。

「住まいから、社会を変える」。住宅産業の使命、責任の重さを日々実感するとともに、夢のある産業として成長しているという確信もあります。お客様と生涯のお付き合いをさせていただく住宅事業を基本に、コミュニティの再生、地域・地方の創生へ。国際事業やインバウンド対応の事業から広がる世界の人々、社会との交流。やるべきことは、まだまだあります。私たちが住宅産業という立場で語る夢は、そのまま日本の将来の夢になるといってもよいかもしれません。そのために、広く社会全体を見渡す「鳥の目」、小さな動きを見逃さない「虫の目」、そして、激流の中でも時代の流れをしっかりと見極める「魚の目」。この三つの目を大切にしながらバランスのとれた事業活動を推進し、積水ハウスグループらしい「未来責任」を果たし続けます。

社員の心、商品力、施工力。 トータルなブランド価値を高める

社員がわくわく、ドキドキする職場づくり。その活力、総合力で事業を効率的に推進

健全で活力ある職場づくりと 好業績の両立

「働き方改革」という言葉が時代のキーワードになり、企業にも高い倫理観を持った対策が求められています。企業が成長するためには、その大前提としてコンプライアンスの徹底が不可欠です。さらに積水ハウスグループの企業理念には「人間愛」という根本哲学があります。「働き方改革」と「人間愛」。この二つをつなぐ考え方として、当社の創業者の言葉を、私は胸に深く刻んでいます。「企業は人で構成され、人は心で動く。社員の心、人格という点で他社を上回りたい」。まず、社員が立派だといわれる会社にすれば、業績は後からついてきます。心身共に健康でなければ、お客様に信頼される人格は形成されません。健全で活力ある職場づくりを何より大切にします。ダイバーシティへの取り組みをはじめ、積水ハウスグループが進める「働き方改革」の根底には、こうした思いがあります。

健全で活力ある職場。私が思い描いているのは、社員が「わくわく、ドキドキする職場」です。夜遅くまで仕事をする職場に未来はありません。仕事と私生活のバランスがとれ、充実した日々を送ることが理想です。平易な表現を使用しましたが、ダイバーシティの進展、人材成長、定着率の向上、こうした効果に通じるテーマです。

理想的な職場環境づくりの推進、そして「住」関連ビジネスを重点テーマに据えた事業戦略。この両輪がしっかりと噛み合い、業績面では連結売上高2兆円を超え、過去最高の数字を達成することができました。営業利益も過去最高を更新しています。これは2008年のリーマンショックからの復活を目指して行ってきた構造改革の大きな成果といえます。本社のスリム化、エリアマーケット戦略、各事業の専門性強化。グループ連携も着実に成果に結び付いています。そして、徹底して推進したのが損益分岐点を意識した経営です。筋肉質の企業体質で利益を生み出す。この路線を継承し、さらなる成長を目指す新しい中期経営計画が始動しました。今、変えるべきこと、守る

べきことを見極めながら、積水ハウスグループの強みをより伸ばす事業を展開します。

ITの活用、相互理解や絆の強化。 業務の効率化にも注力

筋肉質の体質を維持・強化するためには、業務の効率化が重要な課題になります。働き方改革とも連動します。現在、設計や現場監督の業務に関して、ITを活用した「能力の見える化」に取り組んでいます。営業職と異なり、仕事の成果を数値化しにくい職種です。そこで、仕事の量・精度・評価などの判断基準を明確にして点数化する。つまり公平、公正に見える化する。その結果、業務上の課題や解決策を共有し、無駄や過剰な業務を効果的に削減することが可能になってきました。施工管理においては、積水ハウスと積和建設の技術業務の重複の見直しにも役立っています。今後、取り組みの精度を高めながら、さまざまな側面から「わくわく、ドキドキする職場」づくりに活用していきます。

「施工力」は積水ハウスグループの大きな強みの一つです。建築長を目指す積水ハウスの社員が一定期間、積和建設の業務を経験するキャリアパスを制度化することにより、連携の緊密化を図ります。「運命協同体」である協力工事店との信頼関係、絆を大切にする創業以来の企業文化は、誇りを持って受け継いでいきます。また、近い将来、施工現場で働く技能者が、ますます減少することが予測されます。現在、茨城・滋賀・山口の3カ所に設けた訓練校で、次世代の担い手を育成しています。女性にも働きやすい施工現場を目指し、作業環境の改善も進めています。

一方で、協力工事店、取引先から企業倫理違反や取引にかかる懸念事項に関する相談を受けるヘルプラインを開設しました。良い情報だけでなく、悪い情報こそ早期に把握することが大切です。そして、問題には迅速に対応する。コンプライアンス意識、危機対応力の向上を図り、隠ぺい、不祥事のない風土の定着に、引き続き力を注ぎます。

ブランド力を高め、 社会課題の解決につながる領域で成長

新設住宅着工戸数が減少する中、積水ハウスグループは着実に業績を伸ばしています。縮小均衡に陥ることなく、戸建・賃貸住宅を中心とした「請負型ビジネス」を基軸に据えながら、リフォーム・不動産フィーなどの「ストック型ビジネス」、分譲住宅・マンションなどの「開発型ビジネス」、そして「国際ビジネス」を育成・成長させる戦略をとってきたからです。また、エネルギー収支をゼロ以下にするネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）の普及において業界をリードする「グリーンファースト戦略」を推進してきたことも大きな後押しになっています。2020年までに新築住宅の80%をZEH化する目標へ着実に近付いています。2019年春に名古屋で完成予定の全国初のZEH分譲マンションも注目を集めています。

事業戦略をお客様に訴求するために、戸建住宅事業について、ブランドコミュニケーション戦略の再構築を行いました。付加価値の高い住まいの提案を推進する取り組みです。今後もダインウォール（鉄骨住宅「イズ・シリーズ」のコンクリート外壁）、ベルバーン（木造住宅「シャーウッド」の陶版外壁）など、当社オリジナルの技術を生かした商品を中心に、積水ハウスの原点である中高級路線を堅持し続けます。

賃貸住宅事業については、従来取り組んできたエリアマーケティングをさらに徹底し、都市部を中心に入居競争力の高い良質な物件を建築していきます。2016年度の一括借り上げ入居率は96.5%の高い水準を保っています。

加えて、既存住宅のリフォーム・リノベーション事業を強化する組織体制も再編成しました。温熱環境改善が必要な住宅は約4000万戸、旧耐震基準の住宅は約1000万戸。巨大な市場、まさに成長分野だといえます。今後も時代のニーズを先取りし、先進技術を駆使して、社会課題の解決につながる取り組みに挑戦し続けます。

「価格営業」ではなく「価値営業」。「ニーズ」から「ウオント」、お客様に「欲しい!」と思っただけの積水ハウスへ。そのためには、トータルなブランド価値の向上が不可欠です。積水ハウスグループの基本方針「最高の品質と技術」、ブランドビジョン「SLOW & SMART」を再確認しながら、グループ全体でCSR経営を基本に位置付け、その結果がCSV（共有価値の創造）につながる事業活動を展開します。



代表取締役社長 兼 COO
阿部 俊則