

「継承」と「変革」を進め、 「進化」する長谷工グループへ

～すべてのステークホルダーに
思いをはせ、「長谷工で良かった」と
言っていたくために～

(株)長谷工コーポレーション
代表取締役社長
熊野 聡

熊野 聡



1. 「継承×変革⇒進化」 新しい、 強い長谷工グループをつくる

このたび、代表取締役社長に就任しました。
社長に就任し、日々感じるのは、1937年の創業以来、創業者長谷川武彦氏をはじめ、創業者一族と今日の長谷工グループを築き上げてきた先人の方々、現在の長谷工グループを支えている役員とその家族、協力会社の皆様、そして、すべてのステークホルダーの皆様への感謝の想いです。本当にありがとうございます。

私は、1985(昭和60)年、当時の長谷川工務店に入社し、大阪支社の営業本部に配属されました。1990年に東京に転勤となり、秘書室で勤務、その後は主に東京の営業部門で過ごしてきました。シニア事業、人事等も経験しましたが、会社人生の大半は営業畑で過ごしてきました。

私は、企業は人間と同じように「成長し続ける」ことが幸せにつながると考えており、企業の成長とは「企業価値の向上」だと認識しています。昨今は「時代の変化」のスピードが速く、立ち止まっていると時代が前に進んでしまうため、相対的退歩となり、企業も時代に合わせて柔軟に変わらなければなりません。一方で、過去から大事にしてきたもの、守るべきものは守っていかなくてはならないと思っています。

すなわち、「企業価値の向上」のためには、守って継承すべきもの、変革すべきものがあり、これらのバランスが非常に大事だと考えています。私の解釈では、この「継承」と「変革」を合わせたものが「進化」であり、企業を「進化」させていくのが経営の役目だと考えています。

長谷工グループは1990年代にバブルの後遺症を引きずり、ステークホルダーの皆様にご迷惑をかけて多額の債務免除等のご支援をいただきました。その後、臥薪嘗胆の時を経て、2014年によりやく復配しました。それからの約10年間で、グループ一丸となって懸命に努力し、「やっと一人前になれた」というのが私の素直な実感です。そのため、我々は常に驕らず謙虚でなくてはならない。企業として進化し続け、今後、取り巻く環境が大きく変わっても、それに耐えられるような柔軟で強い会社、組織になっていきたいと考えています。

さらに私が社長として新たに意識したいテーマは「生産性や効率性の追求」です。当社は1990年代の倒産危機以降、資本の充実を第一として取組みを進め、おかげさまで今日、資本がようやく積みあがってきました。これからはその資本をどう有効活用していくかが私に課せられた使命だと考えています。ヒト、モノ、カネ、情報といったいわゆる経営資源をいかに活用し、いかに生産性や効率性を上げて結果を出すか、利益につなげていくかが私の課題だと思っています。

2. 継承すべき長谷工グループの 存在意義

私たちは、1969年に自社第一号マンションを竣工して以来、首都圏・近畿圏・東海圏を中心に日本の都市における住宅基盤を構築してきました。

単に「住まい」という空間を提供するのではなく、そこに「住まう方」の暮らしや個々人の成長、家族の絆、人と人とのつながりを創造するといったマンションづくりの歩みの中で、私たちは、その時代ごとの社会環境や住まい手の生活スタイル・ニーズの変化を捉え、常に一歩先を見据えた住まいを追求し、提供してきました。

分譲マンション施工累計実績約72万戸の経験を通じて、そのような一歩先の住まいの提供を可能にした当社グループのコアコンピタンスは大きく三つあると思います。

一つ目は、「土地情報収集力」です。日々、ゼロからイチを生む営業部門の不動産部隊が、土地の売買情報を集め、その土地に設計部門の企画部隊が精度の高いプランを短期間で作成し、用地仕入れ情報と併せたプロジェクト提案を事業主様に営業することにより高い収益性を実現する、当社独自のビジネスモデルの根幹を成します。

二つ目は、「四位一体の生産体制」です。建設、設計、技術推進部門と、協力会社で組織された「建栄会」が一体となった品質・コスト・安全管理体制です。

三つ目は、「グループ総合力」です。マンションの企画開発・設計・施工にとどまらず、販売・管理・修繕など、マンション事業のすべてを担う総合力です。各事業を通じて得られるお客様の声やニーズをタイムリーにものづくりへ活かし続けて蓄積してきたノウハウと技術力、事業スピードは、他社にはない当社の優位性だと思います。

一方で、私たちには、今後の持続的成長に向けて対処しなければならない重要な課題がいくつかあります。

第一は、国内住宅市場の縮小です。人口減少と少子高齢化が進む中で、新築分譲マンションの需要は中長期的に減少していくことが予想されます。私たちグループは、分譲マンションを中心にしたビジネスモデルを強みとしてきましたが、これは裏を返せば、収益構造が一極集中しているということであり、変化への対応力という点で課題と言えます。新築の分譲マンション需要が堅調な今のうちに、次の成長の柱を見出し、事業ポートフォリオの多様化を図ることが急務です。

第二は、建設業界全体の課題でもあります。人手不足の問題があります。建設労働者の高齢化の進行と若手の担い手不足により、現場では慢性的な労働力不足が続いています。この状

況は、建設コストの上昇や工期の遅延、品質低下といったリスクを引き起こしかねません。こうした課題に対応するためには、さらなる生産性の向上・工業化の推進と、DX(デジタルトランスフォーメーション)も活用した業務効率化の徹底が不可欠です。現場のスマート化や省人化技術の導入を通じて、限られた人材でも高い成果を出せる体制づくりが求められています。

第三は、サステナビリティへの対応です。特に環境面では、脱炭素社会の実現に向けて、建設業にも環境負荷の低減が強く求められています。木質化や再生可能エネルギーの活用、環境配慮型住宅の導入など、新たな研究技術開発や気候変動への対応力を高めることが、企業の信頼と選ばれる理由につながります。

さらには、共働きの増加やテレワークの定着、単身・高齢世帯の増加、AIをはじめとしたテクノロジーの進展により、ライフスタイルそのものも大きく変化しつつあります。このような動向が見込まれる中で、未来の住まい、快適な住まいを描き、世の中に一歩先をいく商品を提供していくことが当社グループの役目だと思っています。

3. ありたい姿と中期経営計画の基本方針

これらの課題・社会変化を踏まえ、今回、新たな中期経営計画である「HASEKO Evolution Plan」を策定する過程で、当社グループのありたい姿と中期経営計画の基本方針、行動指針を以下のとおり定めました。



4. 中期経営計画「HASEKO Evolution Plan」の概要と狙い

長谷工グループの2025年3月期の連結経常利益は、834億円となり、当初予定の800億円を上回る結果となりました。また、前中期経営計画「HASEKO Next Stage Plan（略称=NS計画）」5期合計の連結経常利益の目標である4,000億円以上も達成し、連結子会社経常利益目標300億円以上も達成することができました。これもステークホルダーの皆様のご支援の賜物だと思っています。あらためて感謝を申し上げます。

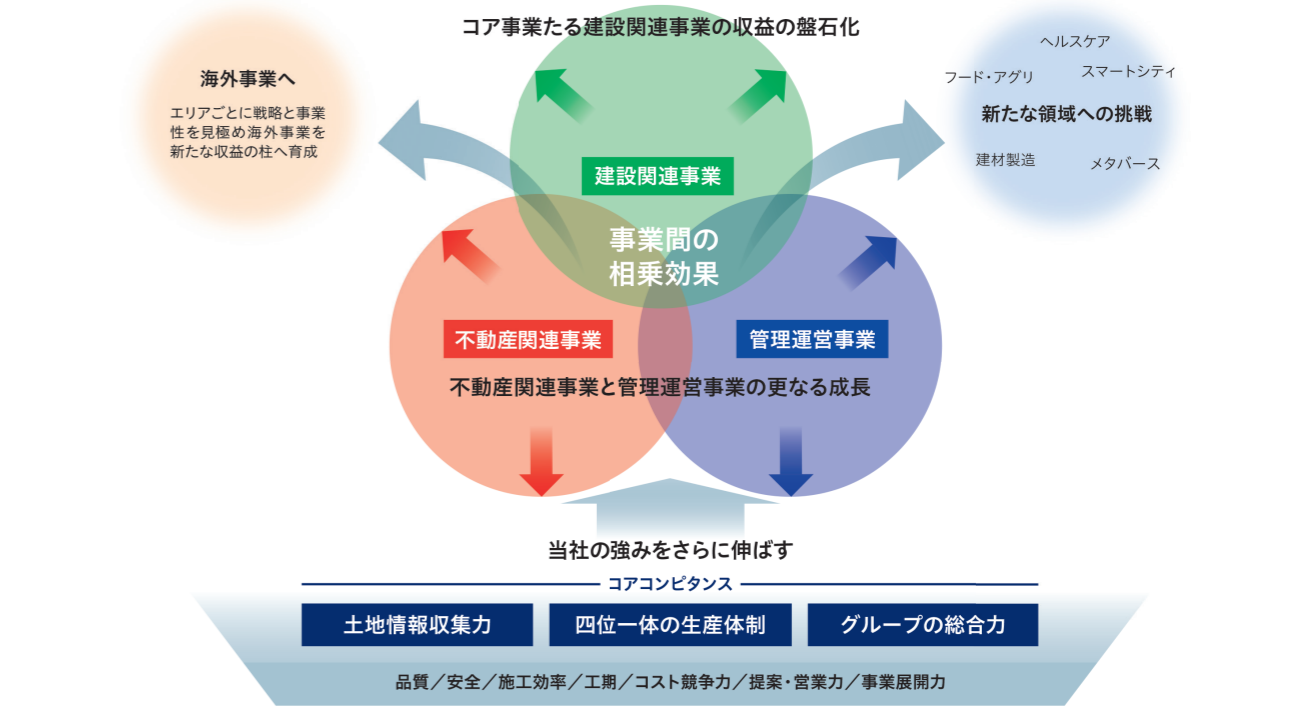
「進化」から名付けた「HASEKO Evolution Plan」は、2026年3月期～2031年3月期までの6か年計画とし、これまで培ってきた強みを「継承」しながら、「変革」を遂げることで企業価値のさらなる向上を目指します。

具体的な数値目標としては、2028年3月期にグループ連結経常利益1,000億円以上、2031年3月期に同1,300億円以上の達成を掲げ、安定的にグループ連結経常利益1,000億円以上を計上できる収益基盤の確立を目指します。

その具体的な戦略として、これまでは「建設関連事業」と「サービス関連事業」の両輪体制として経営を推し進めてきましたが、これからは「建設関連事業」「不動産関連事業」「管理運営事業」の3つカテゴリーの輪の中で、グループ各社がそれぞれの業界で競争力をつけていく姿を思い描いています。この3つの輪が重なり合い、切磋琢磨しながら、時には化学反応を起こし、新たな事業や新たな収益源が生まれていくことを期待しています。

また、これまでは3つの輪が展開されていたフィールドは国内の三大都市圏が中心でしたが、今後は不動産関連事業や管理運営事業にもより一層注力することで、国内の地方主要都市、さらには海外までもそのフィールドを拡げていきたいと考えています。新たに拡げたフィールドの中で、私たちのどの分野の強みを活かし、どのフィールドで戦えば一番利益が上がっていくかを模索していきたいと思っています。

さらに、「HASEKO Evolution Plan」の目標達成に向けて、私が最も重視しているのは「資本効率の追求」です。資本効率という観点では、ROE（自己資本利益率）を資本効率指標として明確に設定し、目標達成に向けて事業の効率化と生産性向上を図ります。これまでどおり、健全な財務基盤を維持しつつ、資本コストを意識した投資判断を徹底していきます。2025年3月期は特別損失の影響により、ROEは6.6%（前期比5.0pt減）と低下しましたが、2026年3月期は10%を上回る水準に回復する見通しです。



また、2025年3月期の決算発表と併せ、200億円の自己株式の取得を発表していますが、これは2026年3月期ROE10%以上を確実にすることを目的としたものです。まずはこの水準を維持し、2031年3月期までには13%程度を目指してまいります。

また、1株当たりの年間配当金は前期比で5円増額し、90円の予定としています。株主還元の方針としては、「NS計画」においては計画期間合計の親会社株主に帰属する当期純利益に対して総還元性向40%程度としていましたが、「HASEKO Evolution Plan」では50%程度と強化しています。また、株主の皆様に安心して保有し続けていただけるよう、計画期間内においては累進配当を実施し、安定的な配当を継続してまいります。

株価や時価総額は、私たちの経営に対する市場からの評価の表れです。当社の時価総額は、「NS計画」が始まった2020年4月は3,303億円でしたが、2025年6月現在では6,461億円となり、この5年で倍増しました。

もちろん、株価は短期的な外部要因にも左右されるため、私たちは一喜一憂することなく、中長期的な視点での企業価値の最大化に注力しています。そのために、資本効率を意識した経営、持続可能な成長戦略の実行、そして非財務資本の強化を進め、市場から「選ばれる企業」であり続けることを目指します。

5. 未来へ向けた既存事業の進化と新たな事業への挑戦

既存事業の「変革」については、「NS計画」より、設計・建設部門等の生産部門やサービス関連事業各社を中心にDX推進に取り組んできました。

特に、長谷工版BIMによる業務変革は、設計施工一貫でマンションづくりをする当社ならではの強みであり、現場では生産情報のデジタル化やシステム化が進みました。また、分譲マンションの管理運営、賃貸マンションの管理運営、シニア事業を担う「管理運営事業」3社でも業務フローそのものを抜本的に見直す取組みを始めました。さらには、長谷工グループ全体で、データの相互利用が可能なグループ情報連携基盤の構築・運用を目指しています。

このようにマンションづくりを通じた「住まいデータ」とお客様の「暮らしデータ」をプラットフォーム化することで、未来の住まいやそこに住もう方への新たなサービスの創出につなげていく取組みを継続していきます。

さらに、各事業カテゴリーの中で得た知見や強みを活かし、新たな領域にも挑戦してまいります。とりわけ、新たな事業のヒントは、社員一人ひとりの日々の業務の中や、お客様と接する中に隠れているのではないかと考えています。そこで、今年度より、社内に新規事業のアワード制度である「SPARK



Project」を新たに創設し、社員一人ひとりが新規事業について考えるきっかけを作っていこうと考えています。イノベーションの文化を社内に醸成し、収益源の多角化や本業強化につながる新商品・新サービスの創出を目指していきたいと思います。

この新たな領域に挑戦していく一環として、長谷工の未来展望を描き、発信するプロジェクトもいくつか始動しました。

まず、東京都多摩市にある「長谷工マンションミュージアム」では、AIが実装された15年先の「生きている家」を体感できるコーナーを創設しました。

また、大阪・関西万博にて、大阪大学大学院石黒浩教授がプロデュースし、当社が協賛したシグネチャーパビリオン「いのちの未来」館では、人間とAI・ロボットが共存する50年後(2075年)の社会や住まいを創造した展示をしました。

そして、ちょうどその間にあたる、2050年の住まいと暮らしを創造し、動画にする「長谷工みらい設計図」という新しい社内プロジェクトも開始しています。

「HASEKO Evolution Plan」の策定にあたっては、取締役会で何度も議論を重ねて計画を練り上げましたが、一方で、今後の長谷工の未来を担っていく中堅社員の声も取り入れるため、社内にワーキンググループを編成しました。私も座長として参加し、多摩大学学長・教授の寺島実郎先生をはじめ外部有識者の助言もいただきながら『2050年にありたい姿を想像し、いま長谷工グループがやるべき事』というテーマで討議しました。

このワーキンググループの「長谷工が描く2050年の『住まい』と『暮らし』を世の中に発表する」という提言を受け、始まったのが「長谷工みらい設計図」です。なお、ワーキンググループからの提言は、「HASEKO Evolution Plan」の随所にも反映されています。

こうした長谷工グループの未来を考えるプロジェクトは、単なる住まいづくりにとどまらず、持続可能な社会の実現に向けた大きな変革のきっかけを生み出すはずです。新たな技術とアイデアが融合し、未来の暮らしを支える革新的な住環境

が形になっていく。そんなワクワクする挑戦が、今まさに進行中です。

ちなみに、石黒浩教授と3年間にわたり「未来の住まい」についてミーティングを重ね、その内容をまとめた『アンドロイドはマンションの夢を見るか?』(毎日新聞出版)という書籍が2025年4月に出版されました。長谷工グループが描く「未来の住まいと暮らし」について、私自身の考えも紹介されていますので、ご一読いただければ幸いです。

6. サステナビリティ経営の深化

サステナビリティへの取り組みについては、単なる企業戦略ではなく、未来の住まいづくり、未来の世代への責任であると考えています。「次の世代に何を残せるか」「どんな未来を描くか」という企業としての責任の表れです。

私は、2017年当時、CSR部(現・サステナビリティ推進部)の立ち上げに担当役員として携わり、CSRビジョンや方針の策定(現在のサステナビリティビジョン、サステナビリティ方針)、マテリアリティの特定など、今日に連なる枠組みを作り上げてきました。現在もこの枠組みをベースとし、社長をトップとするサステナビリティ委員会を中心としたマネジメント体制を整備・運用し、経営レベルでサステナビリティ経営に関する課題を審議、各種の決定を行っています。

長谷工グループの主要事業である建設業は、社会基盤の整備・維持を担う重要な役割を持ち、社会をサステナブルにするための存在意義も大きい一方で、環境に与える影響も少なくありません。環境負荷軽減も考えて2021年に策定した、長谷工グループ気候変動対応方針「HASEKO ZERO－Emission」に基づき、2050年のカーボンニュートラルを目指す取り組みを進めるとともに、環境に配慮した安全で快適な「住まい」と豊かで快適な「暮らし」の提供に資する技術開発に鋭意取り組んでい

ます。

これらの取り組みは、分譲マンション施工約72万戸の累計実績を持つ当社の存在意義に直結するものだと考えています。いつの日か、いや、いつの日にも「長谷工で良かった」「このマンションで良かった」とお客様に言っていただけのように、お客様の未来の住まいと暮らしに責任を持とうということです。サステナビリティ推進に取り組む中で、社員にも同じ思いを持ってもらいたいと考えています。

装置産業ではない長谷工グループの総合力を支えている原動力は「人」です。社員や協力会社の皆様一人ひとりが持つノウハウや経験、新たな価値を生み出す知恵や活力こそが「人的資本」であると考えています。

「HASEKO Evolution Plan」では、計画を実現するための人事戦略も刷新しました。社員のエンゲージメント向上を図るとともに、新たな事業や新商品の創出を促し、企業の競争力強化と中長期的な企業価値の向上を目指します。

長谷工グループはこれまで、幾度となく厳しい時代に直面しながらも、そのたびに危機を乗り越えてきました。そうした困難を乗り越える力の源には、長谷工の社員に脈々と受け継がれてきた「良さ」があります。私たちはそれを、「長谷工DNA」と呼んでいます。

私が思っている「長谷工DNA」は四つあります。

- 一つ目は、何をおいてもまず動くという「行動力」
- 二つ目は、自ら高い目標を掲げて、その目標は必ず達成するという「目標達成力」
- 三つ目は、人まねをせずオリジナルのアイデアで進化する「工夫力」
- 四つ目は、何かあった時にはグループ一致団結するという「団結力」

この「長谷工DNA」を次世代へと確実に「継承」し、私たちの強みをさらに磨き上げていくことこそが、これからの時代における持続的な成長、「進化」の鍵であると私は確信しています。

長谷工グループは、株主の皆様をはじめ、それぞれのお客様や事業主の方々、社員や協力会社の皆様とその家族、地域社会など、様々なステークホルダーに支えられ存在しています。そうしたすべてのステークホルダーの皆様に対し、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行う仕組みとして、コーポレート・ガバナンスの整備は極めて重要です。

その点、本年3月に当社子会社である長谷工リフォームが、独占禁止法違反の疑いで、公正取引委員会の立ち入り検査を受け、ステークホルダーの皆様には、大変ご心配をおかけしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

「HASEKO Evolution Plan」の実現、サステナビリティ経営の推進に向け、取締役会の実効性向上への取り組みを継続することはもちろんですが、毎月グループ各社社長から業績や資本効率・労務リスク管理・サステナビリティ推進状況などを報告させるとともに、連携を緊密に取り、グループ一体経営により一層注力してまいります。

加えて、2026年3月期より、資本効率性・非財務KPIと連動する役員報酬制度も新たに導入しました。また、長谷工コーポレーションにて女性役員の登用を増やすほか、グループ全体でも経営層やマネジメント層の多様性確保を着実に進めていきます。

7. とともに未来へ

最後になりますが、このたび新たな長谷工グループブランドメッセージとして「思いを、はせる。」を掲げました。

私自身は、『すべてのステークホルダーに「長谷工で良かった」と言ってもらう』ことを目標にしています。

「未来に思いをはせる」「未来の住まいに思いをはせる」「未来の持続可能な社会に思いをはせる」——そのために今を生きる世代の責任として、社員一人ひとりに長谷工グループ企業理念の行動指針にある「お客様第一」を意識し、長谷工グループの様々なお客様に思いをはせ、「長谷工で良かった」とご満足いただけるような仕事をしてもらいたいと思っています。また、環境問題や社会課題に対する意識を高め、未来の世代によりよい世界を残すために行動をしてもらいたいと考えています。

長谷工グループは「住まいと暮らしのリーディングカンパニー」を掲げ、まずは2年後の創業90周年、また12年後の創業100周年に向けて、すべてのステークホルダーの皆様には「長谷工で良かった」と言っていたけるよう努力してまいります。

「進化する」長谷工グループにぜひご期待ください。



進化する長谷工に向けて (会長、副会長メッセージ)



当社はバブル崩壊の影響を大きく受け、1995年に赤字転落となりました。当時、金融機関や取引先の皆様に多大なご迷惑とご心配をおかけしました。リストラも行わざるを得ない中、1999年からは建設省(現・国交省)、大和銀行(現・りそな銀行)からトップを招き、「第二の創業」と奮起し、グループ丸となって再建に取組み、2014年に無事再建完了することができました。

2010年からはプロパー出身である大栗氏(現・相談役)、私、池上氏(現・副会長)とプロパー社長が経営基盤の強化、技術力やコスト競争力の向上、全国への事業展開、商品開発等を行い、マンションや戸建を購入いただくお客様をはじめ、取引先や関係者の皆様により高い付加価値を提供し、成長することを目指してまいりました。この間、東日本大震災やコロナ禍といった様々な難局に見舞われながらも当社業績は飛躍的に向上しました。

今期より新たに就任した熊野社長が様々な方へ思いををせ、歴代社長や全役職員が連綿と引き継いできた当社の良さや価値を世界へ、未来へつなげていくことを願っています。



このたび、代表取締役副会長執行役員に就任いたしました。今期からはグループ全体の技術を管掌いたします。

私は入社以来、一貫して設計・施工等技術畑の業務に携わり、2020年からは代表取締役社長として5年間当社経営を担ってまいりました。社長時代に培った経営に関する幅広い経験や知見のほか、技術的な側面で、熊野新社長をバックアップしながら、社会やステークホルダーの皆様のお役に立ち、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指して進めてまいります。

特に、中期経営計画「HASEKO Evolution Plan」を推進する中で、建設作業所における技能労働者の減少、高齢化に対応し、「品質・安全・生産性向上に向けた工業化工法の拡充、技能労働者の育成」、「自然災害激甚化に対応した安全・安心な住まいづくりとマンションの新たな価値づくりに向けた挑戦」、「マンションをはじめとする建築物の資産価値の維持・向上に向けた修繕工事の拡充」、「カーボンニュートラル実現に向けた木造木質化等環境配慮技術の開発」など、社会課題の解決に向けて取組んでまいります。

長谷工グループでは、今までBIMをはじめとするDXをすべての事業において推進してまいりました。今後もAI等先端技術に積極的に挑戦し、国内外でより豊かな「住まい」と「暮らし」を提供してまいります。



統合報告書2025のポイント

1 市場の変化からの課題

持続的成長に向けた重要な課題は、第一に国内住宅市場の縮小への対応です。マンション特化が当社の強みですが、新築需要が堅調なうちの事業の多様化が急務です。次に、人手不足への対応です。現場のスマート化や省人化技術の導入を通じ、生産性を高める体制づくりが必要です。三つ目は、気候変動への対応です。建設業にも環境負荷の低減が強く求められます。新たな技術や素材への対応力が求められています。

3 成長戦略

中期経営計画「HASEKO Evolution Plan」で、強みを「継承」しながら「変革」を遂げ、企業価値向上を目指します。建設、不動産、管理運営事業の成長と相乗効果を図り、将来の成長に向け海外や新規事業にも取り組みます。ROEなどの目標達成に向け事業の効率化と生産性向上を図り、さらに、資本の最適配分と財務基盤の維持により、株主還元強化とともに、資本コストを意識した投資判断を徹底します。

2 独自性(らしさ)

最大の強みは、分譲マンションの設計施工にとどまらず、土地情報の収集から企画・開発など、事業のすべてを担い、プロデュースする総合力です。施工を担う協会社で組織された「建栄会」と建設、設計、技術推進の各部門の四位一体の連携がこれを支えます。この仕組みが独自の競争優位性であり、ブランドです。ライフサイクル全体を支えるサービスを加え、暮らしそのものを支える企業へ進化しています。

4 サステナビリティの推進

「HASEKO Evolution Plan」で「サステナビリティへの取り組みの深化」を掲げています。建設業は、社会基盤の整備・維持を担い、サステナビリティにおける意義が大きい一方で、環境への影響も少なくはありません。また、環境負荷の軽減に加え、社員が活躍できる環境づくり、堅実なガバナンスの構築などにも取り組みます。企業戦略を超えた未来への責任であると考え、社会と地球環境に貢献する挑戦を続けます。