

## 社長交代記者会見における主な質疑応答（要旨）

日 時：2025年1月23日（木） 16:30～17:10

### 1. 池上社長挨拶

本年4月1日をもって私は代表取締役副会長執行役員となり、熊野専務が代表取締役社長に就任します。

私は2020年4月に社長に就任し、同時に現在の中期経営計画(NS計画)がスタート、5期合計で連結経常利益4,000億、最終期連結経常利益が1,000億、加えてグループ会社単純合算の経常利益300億を目標に掲げました。就任時は、国内で新型コロナウイルスが蔓延しており、特に、コロナ禍という状況下で仕事を続けなければならない建設現場で働く社員の健康面で非常に悩んだことを昨日のことに覚えています。一方で、国内では在宅勤務やテレワークの浸透により、自宅時間が増え、性能の良い住宅、より広い住宅への住み替え需要が新たに生まれました。新築分譲マンション市場回復の兆しが見えた2020年の夏以降は業績も順調に推移してきました。今期の連結経常利益は800億円を予想しており、5期合計の連結経常利益4,000億円は達成見込みです。またグループ会社合算の300億円は24年3月期に達成できました。

NS計画では重点戦略をいくつか掲げて実行してきました。まず、建設事業での施工メニューの拡大です。これまでタワーマンションの施工が比較的苦手でしたが、この5年でスーパーゼネコンと肩を並べる程度になったと自負しております。また賃貸マンションや物流倉庫やデータセンターなどの非住宅分野も実績を積みことができました。今後は、物流倉庫やデータセンター関連の事業でも当社の損益に貢献できるのではと認識しています。

次に建設現場の生産性向上です。建設現場では慢性的な労働者不足や高齢化などが課題であり、今後は人口減にも拍車がかかると予測されています。当社では2025年3月期末までに建設現場での生産性を20%上げるという目標を掲げ、コンピューター上に3次元化した建物モデルを構築する設計手法「BIM」を中心にDXを推進することで検査業務や書類作成業務の効率化を図ってきました。また、建物の部材などを工場で製造し現場で組み立てる工法「PCa」をはじめとした取り組みを推進したことで、建設現場での生産性が15%程度まで上がってきたという実感を持っています。現在の受注環境には追い風が吹いており、昨今の大幅なコスト上昇はあるものの、利益率は回復傾向にあります。

長谷工不動産、総合地所の2社を中心とした不動産関連事業は、北海道から沖縄にかけて事業エリアを拡大することで、将来的なマンション管理や大規模修繕工事、リフォームにつながれると期待し、重点戦略と位置付けました。こちらも順調に推移しており、2社で経常利益100億円以上を達成する力がついています。管理事業も順調に推移し、管理費の値上げなども滞りなく進んでいることから利益も毎年増えています。シニア事業も高価格帯の販売が好調に推移し、黒字化の目途が立ちつつあります。

またサステナビリティへの取り組みについて、気候変動対応の主な取り組みとして、マンションの木造木質化を進めており、新築分譲マンションの大規模物件の共用棟の木造化も、かなり数が積みあがってきました。新築賃貸マンションでも住宅部分について上階4層は木造木質化ができるようになり、この5年間でだいぶ変化がありました。また、社員の処遇面についても、初任給を含めて大幅に改善することができました。

この5年間で私自身、目標としていたことがほぼ達成できたのではと思います。今回熊野専務に代表取締役社長への就任をお願いしました。熊野専務は入社以来、営業部門で長く活躍してきましたが、人事部などの管理部門での経験も豊富です。取締役としてもシニア事業や管理事業を兼務しており幅広い知識があります。非常にバランス感覚が優れており、技術系の社員からの信頼も厚く、次期社長として最も適任だと考えました。

本年4月から新たな中期経営計画がスタートします。今までのサービス関連事業や建設関連事業の更なる競争力向上のほか、NS計画中に投資をしてきた海外事業も利益に貢献できる段階に入ってきていると考えています。熊野新社長のもと今後の体制を構築することで、海外事業も投資のみの状態から、建設・管理・販売など長谷工のノウハウが活かせるようになることを期待しています。最後に、私は副会長職としてグループ全体の技術を監督していきます。国内では、建設現場の労務対策やプレハブ化などに取り組む予定で、今秋からはPCa工場も本格稼働するなど、さまざまな施策が動き始めます。技術面で熊野新社長を支えていくことが私の責務だと考えております。これからもご指導ご鞭撻のほど宜しくお願い致します。

## 2. 熊野専務 所信表明

私は1985年に当時の長谷川工務店に入社し、関西本社の受注営業に配属されました。その後、1990年に東京に転勤して主に秘書室などの管理部門で勤務し、東京でも営業部門に配属されました。人事なども少し経験しましたが、大半を営業部門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。一方で昨今は時代の変化が目まぐるしく、立ち止まっていたら時代が前に進んでしまうため、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。しかし、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おります。企業には成長のために守るべきもの、継続すべきもの、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おります。「継続」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と考えております。

長谷工グループは1990年代にバブルの後遺症で世間の皆様にご迷惑をかけて債務免除をいただきました。2014年に復配してからの約10年間で、グループ一丸となり、ようやく一人前になれたというのが私の感覚です。そのため、驕らず謙虚でなくてはならない。企業として進化し続け、今後の環境が大きく変わっても、それに耐えられるような柔軟な会社、組織になっていきたいと考えています。これからは「建設事業」「不動産事業」「管理運営事業」の3つの輪で、各グループ会社が業界競争力をつけていく姿を思い描いております。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、新規事業や収益源が新たに生まれていく。そうしたことが次の経営計画に盛り込めたら素晴らしいと考えており、経営的にはそこを目指していきたいと思っております。

またこれまで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、今後は不動産事業や管理運営事業にも注力することで、地方主要都市、さらには海外までフィールドを広げたいと考えています。その中で3つの輪、我々の強みを生かし、どのフィールドで戦えば一番売上利益が上がっていくかを模索していきます。

そして私が代表取締役社長に就任し、新たに意識したいテーマは「資本効率」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り組みを進め、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。人、モノ、お金、情報を活用し、いかに生産性や効率性を上げて結果を出すか、利益に繋げていくかが私の課題だと思っています。

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、皆様に「長谷工で良かった」と言っていただけるよう、月並みですが「粉骨砕身」の覚悟で努力していきます。「進化する」長谷工グループにご期待ください。

### 3. 質疑応答

**Q. 池上社長にはトップに求める資質の部分について、熊野専務にはトップを務めるにあたって必要とされる経験など、それぞれトップの条件をどのように考えているのか？**

A. 一番大事なのはビジョンを持っていることです。そのビジョンを全社員に日頃から伝え、社員が納得できるようなビジョンを示していくのが経営トップの最も重要な資質だと考えます。(池上社長)

A. 長谷工愛。長谷工が好きということが私の考えるトップの姿です。(熊野専務)

**Q. (熊野専務に)暮らしや住まいの付加価値を上げていくという部分で、消費者の立場にたった際に、どのような暮らしや住まいが求められていると考えているか？また長谷工は何を提供することができるのか？**

A. 住まいと暮らしにはハードとソフトの両面があり、ハードの部分では安全・安心がとても大事で、暮らしという部分では豊かで快適な暮らしを提供していきたい。昨今、激甚化している災害を見据え、安全・安心の住まいを提供したいですし、少し格好よく言うと、「住むほどに幸せ」といった住まいが提供できると考えています。(熊野専務)

**Q. (池上社長に)熊野専務に次期社長を打診したタイミングや時期はいつか。また熊野専務はバランス感覚が良いとのことだが、具体的なエピソードがあれば教えていただきたい。**

A. 昨年の秋くらいからです。今期はNS計画の最終期で、計画の成果が見え始めたころから次の世代に社長職を譲ろうという思いが強くなり、その中で熊野専務が適任だと感じました。私は技術系出身、熊野専務は営業出身で、若いころから一緒に仕事をしてきた仲間です。当時、ビッグプロジェクトで一緒に仕事したとき、こういう営業マンもいるのかと思ったことをよく覚えています。目標数字に向かって突っ走り、常に数字を追いかける営業マンを数多く見てきましたが、熊野専務は、数字を直接的に追いかけるのではなく、クライアント目線でこういうものを作ったら売れるという提案をしていました。結果、クライアントも喜ぶし工事費も出してもらえる。その営業姿勢をみて非常にバランスが良いと感じましたし、成果も上げているわけです。自分たちの論理だけではなく、クライアントが何を求めているかを検討し実現することで長谷工にも利益がもたらされる。そうしたスタイルを若いころからやっていたので、信頼感がありました。(池上社長)

**Q. (熊野専務に)社長を打診されたときの率直な思いと、変革という部分で取り組みたいことを教えてください。**

A. 打診のときには非常に身が引き締まる思いでした。長らく長谷工の歴史をみてきた中で、今後は難しい時代に入っていかかもしれないことも認識しており、頑張らなければと感じました。「変革」については、時代の変化が目まぐるしくDXもどんどん進化していますので、池上社長が基礎を作ってくださったDXを加速させることが私の役目と考えています。時代に合わせて長谷工をさらに強くしていくことが「変革」と捉えています。(熊野専務)

**Q. (熊野専務に) 今後経営の舵を担うということで、どのような経験を強みにしていこうと考えているか。**

A. 営業畑が長いので営業に関する知識は豊富にあると思っています。これからは「人」の時代と認識しており、賃金も含めどのように「人」を活かすかについて、人事総務など管理畑での経験を活かしたいと考えています。(熊野専務)

**Q. (熊野専務に) 海外事業をどのように展開させていくのかの方向性と、M&A など企業としての成長戦略について教えてほしい。**

A. 海外事業については現在アメリカ本土を中心に投資し、一定のリターンを得られると思います。ただ、当社の強みを活かすという意味では投資から開発、さらに先程説明した 3 つの輪を意識して、工事や管理運営などについて、どの国で何の強みを武器に戦っていけるかを模索していきたいと考えています。私の中では、現在の投資はマーケティング段階という認識で、その国の住宅事情などを探る段階と考えています。各国の住宅事情などを鑑みて当社の強みがどこで活かせるかを考えていきます。M&A については国内外問わず、当社とシナジーの取れる会社、もしくはない部分を補完してくれる会社を積極的に検討していきます。(熊野専務)

**Q. (熊野専務に) マンションの供給戸数が縮小する中で、足元の事業環境をどう見ているか。また今後の戦略として、非住宅分野とのバランスをどのように考えているか伺いたい。**

A. 「マンションの長谷工」ということで、分譲マンションの施工については他社に比べて競争力があると感じています。マーケット自体はご指摘のように縮小していますので、ボリュームを確保するためにはシェアを拡大させていくしかないと考えています。非住宅事業については分譲マンションをカバーするべく一定の割合で注力していきますが、住宅と親和性のある事業、賃貸マンションやホテル、高齢者住宅なども含めて、分譲マンション以外の建設領域にチャレンジして受注量の確保に努めていきたいです。(熊野専務)

以上