

第一部 基調講演

【第1報告】

震災復興と経営者—積水ハウスの取り組み

阿 部 俊 則

積水ハウス(株) 代表取締役社長兼COO

阿部 私は今日、40年ぶりに母校に参りました。昭和50年に卒業したのですが、懐かしいところと、それと、この辺は新しくなったんですね。昔のグラウンドが駐車場になったり、隔世の感があるなというふうに思います。私は登米市の出身です。今でこそ市ですが昔は登米郡で、その中の東和町米谷という北上川をのぞむ、のどかな場所で育ちました。夏は北上川で泳ぎ、冬は山で竹スキーもしていました。今の時代とは全く違う形で生活してきました。

佐沼高校から建築科を志望して大学を受験しましたが失敗しまして、東京で就職しました。ただ、やはり歴史を学びたいと思い、東北学院大学文学部史学科を受験、入学しました。そして、民俗学研究会に入り、狩猟習俗、いわゆるマタギ習俗の研究に取り組んでいました。今でもインターネットで私の名前を検索すると、マタギ習俗の研究と表示されることもあります。

学生時代は、全国各地を旅していました。特にこのマタギ習俗というのは山岳信仰ですからね。秋田に1週間ぐらい行ったり、それから山形行ったりしました。お金がなかったので、よく神社

写真2：講演する阿部社長



や民家に泊めさせてもらったりして、おじいちゃん、おばあちゃんの、民俗伝承に関わりのある話を聞かせて頂きました。冬は長野県白馬で、3カ月ぐらい、リフトの切符切りをしていたこともありました。自由な学生生活を送ったと思っています。

そして、積水ハウスに入社するわけですが、私はもともと建築科志望だったので、住宅にすごく興味はあったんです。民俗学研究会の会長もしていたので、学芸員の道があり、どここの博物館はどうだ、という推薦話も先生から言われました。結局住宅に対する関心や仕事のやりがい的魅力を感じ、積水ハウスを就職先を選びました。当時としては給与が高かったことも魅力の一つでした。当時、ボーナスで10カ月分出ていたし、これは魅力だなと思って入ったんです。今は、給与が6月、12月と別に3月の決算給与もあって、9カ月分近くの給与が出るような会社になっています。これは業績が良ければですけど。それが大きなポイントだったということです。

今日の講演テーマは「震災復興と経営者」ですが、皆さんの就職活動の参考になればということで、まず積水ハウスという会社についてお話しさせていただきます。次に、震災以降、被災地の皆様に対して、どのように行動してきたかということをお話ししたいと思います。そして3番目に、私の経営方針とか信条についてお話しします。そして、話をお聞きいただいた後は、皆さんとディスカッションするような時間も設けられたらと思っています。どうか遠慮なく、気兼ねなく、色々ご質問いただければと思います。

それではまず、積水ハウスのことについてお話しさせていただきます。積水ハウスの本社は大阪の「梅田スカイビル」というビルにありますが、このビルは実は今、世界的に有名な建物になっています。イギリスの「タイムズ」という新聞が世界の名建築トップ20を発表し、日本で唯一、「梅田スカイビル」が選ばれたことがその理由です。インドのタージ・マハルや、イタリアのコロッセオ、カンボジアのアンコール・ワットとか、ギリシャのパルテノン神殿といった歴史的建造物とともに選出されました。そして「梅田スカイビル」は、世界初の連結超高層ビルで、上が空中庭園になっているんです。こういったことから、今、世界各国多くの方々にお越しいただいております。去年は97万人、今年も今の勢いだと恐らく110万人を超えるの方々にお越しいただけるのではないのでしょうか。その中の、半分近くが外国人の方々なんです。関西に来られる方々は、梅田スカイビルと大阪城に行かれる方が多いと言われているようです。これを機会にぜひ、みなさんも関西においでいただいたら、「梅田スカイビル」をご覧いただければと思います。

まず、私どもの会社の基本的な考え方について、お話ししたいと思います。キリスト教の教えで、自分がしてほしいと思うことは相手にしてあげなさいということを、皆さんも学ばれていると思います。積水ハウスの企業理念の根本哲学は「人間愛」でして、「相手の幸せを願い、その喜びをわが喜びとする奉仕の心」、これがベースになっています。ですから、for meじゃなくてfor you。あなたのためになにができるかをベースに考え、行動することです。真実、信頼、それから、目標としては最高の品質と技術。われわれの事業の意義は、人間性豊かな住まいと環境の創造。ここに集結されております。そして、数字だけを目標にするのではなく、お客様の幸せ、そして大事な社員の幸せこそが経営の基盤だということを会社全体で共有し実践しています。私

はいつも、企業は人で構成され、人は心で動く。社員の心、社員の人格の点では負けたくないと考えています。積水ハウスの社員は立派だと言われるようになってこそ、永続する会社になると思います。心を与えて心で包む、これが積水ハウスがベースとしている基本の企業理念です。

そして、積水ハウスは今年、創業55周年を迎えています。将来的に100周年とサステイナブル(持続可能)な企業を目指すためには、事業を通じてわれわれの大事な、住む人を笑顔にする、それから社会を豊かにすることが大事だと思います。そのためにも、積水ハウスは社員を大事にする会社、取引先を大事にする会社、それから、工事店さんを大事にする会社でありたいと考えています。それと、もっと大事なのがお客さまを大切にすることです。近江商人は「三方良し」の精神を大切にしていたと言われていています。「売り手よし・買い手よし・世間よし」という、自らの利益を追い求めるだけでなく、多くの方々に喜ばれる商品を提供し続けることで、良い社会をつくろうという考え方です。このような考え方で事業を展開することが、サステイナブルで、社会に必要とされる企業になるために大切なことだと考えています。

ここで積水ハウスの事業概要と業績について、もう少し詳しくお話していききたいと思います。積水ハウスは、請負型ビジネス、ストック型ビジネス、開発型ビジネスと、この三つのビジネスモデルで事業を推進しています。請負型ビジネスは、積水ハウスが主力としてきた戸建て住宅事業や賃貸住宅事業です。ストック型ビジネスは、これからどんどん増えていくリフォーム事業や不動産フィー事業です。開発型ビジネスは、分譲マンション事業や都市開発事業です。そして国際事業として現在、北米を始め、オーストラリア、中国、シンガポールで事業を展開しています。人口の増加が見込める国、積水ハウスの環境技術が受け入れられるような国で、地域の文化に合わせながら、それぞれの市場の中で、事業を展開しています。

積水ハウスは住宅産業のトップメーカーとして、これまでに223万戸を超える住宅を供給してきました。これは世界一の実績です。2013年が1万5,589棟ということで、これはもちろんトップです。もっと分かりやすく言うと、われわれが100とした場合に、大体四つのメーカーがあるのですが、2番手が50から60ぐらい。ですから、私の目標は、とにかくこれをダブルスコアにしたいということです。今、鉄骨、木造のシャーウッド含めて、取り組んでいるところでございます。

そして、戸建て住宅事業では、世界に先駆けて「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) の普及に力を注いでいます。ZEHとは、住宅で利用するエネルギーを、太陽光発電や燃料電池による「創エネ」と、住宅高断熱化や省エネ設備による「省エネ」で差引ゼロにするという、エネルギー収支ゼロの住宅のことです。政府は、2020年までに標準的な新築住宅でZEHを実現することを目標としていますが、積水ハウスは、すでにそのエネルギー収支ゼロの住宅を、これまでに1万1,695棟供給しています。そして、これからの水素社会に向けて、トヨタ自動車さんや、ホンダさんのような自動車メーカーさんも水素を利用する自動車の開発に注力されていますが、住宅にも水素を活用して電気を作る「燃料電池」が設置されています。積水ハウスは、これまでに3万2,452棟を供給しており、こちらも日本一の実績です。それから、賃貸住宅も多く、3階建てについては日本一ですし、高齢者向けの住宅として「サービス付き高齢者向け住宅」にも力を注いでいます。また、リフォー

ム事業とエクステリア事業も日本一の実績で、「住」に特化した成長戦略を展開しています。

ここで、今のわが国の住宅を取り巻く課題、市場環境を冷静に共有化してみたいと思います。まず、世帯総数は、従来は2014年に5,000万人でピークアウトすると言われていた予定が、去年の統計によると、2019年に5,300万世帯でピークを迎え、以降減少していくという推計が出ています。そして、これから日本は本格的な少子高齢社会を迎えます。さらに、東京、名古屋、大阪、札幌、仙台、広島、福岡といった都市圏に、今以上に人口が集中するとも言われています。そしてエネルギーの問題については、地球温暖化防止も併せて、国際社会でも大きく注目されるでしょう。その中であって、住宅政策では良質な住宅の形成を国は考えています。

政治経済については、今、われわれの中に大きく影響しているのは消費税です。2017年4月には再増税も予定されています。2015年1月からは相続税が強化されました。今までは大体6パーセントの人に相続税が掛かっていたのですが、これからは倍になるという説もあります。特に首都圏は地価も高いこともあり15%ぐらいになると言われています。東京に住んでいる人たちの2割か3割の人には相続税が掛かるという時代が見えてきているわけです。さて、デフレ脱却、アベノミクスによって、いろいろ手が打たれています。先月、1月から3月のGDP発表があり、プラス0.6になりました。これは、換算すると年率で2.4%のGDPで、何とかデフレ脱却が見えてきたというところですね。こういった事業環境下において、われわれはどうやって成長していくかを考えたとき、私は三つのキーワードがあると思います。1つ目は、エネルギーも含めた「環境」それから「ストック」、 「高齢化社会」です。この三つが大きなキーワードになってくると考えています。

まず、「環境」についてですが、原発が稼働しなくなり、火力発電の割合が9割に高まりました。火力発電はCO₂発生量が多いのです。皆さんも、聞いたことがあるかもしれませんが、家庭部門のCO₂排出量は1990年比で60%も増えているのが現状です。CO₂排出量が増えているということは、地球温暖化が加速していると考えられることもできます。今、異常気象とか天候不順がいろんな所で起きていますが、地球温暖化が大きな原因の1つになっていると考えられています。家庭で利用する電力が全体の31%ということを考えると、積水ハウスとしては、何とか家庭部門のCO₂排出量を削減したい、これがわれわれの責任だと考え、色々と取り組んでいます。

先ほど話した、ZEH、エネルギー収支ゼロの住宅というのは、まさにその取り組みの一つです。実は、積水ハウスの環境への取り組み、環境技術の研究は、かなり前から継続して取り組んできており、例えば1999年に、われわれは環境未来宣言を発表しました。2003年、次世代省エネを標準化しました。次世代省エネ標準化は、このときからです。今から見たら画期的で、全ての積水ハウスの建物は、次世代省エネになったんです。その後に「サステイナブル宣言」を発表しました。もう一つの契機になったのは、2008年には、住宅業界で初めて環境省から「エコ・ファースト企業」に認定いただきました。積水ハウスは、「エコ・ファースト企業」として、国に三つの約束をしたわけです。1つ目は先ほどからお話ししている、地球温暖化に向けてCO₂排出量の削減です。二つ目は、生態系ネットワークの復活、生物多様性です。積水ハウスでは「3本は鳥のために、2本は蝶のために日本の在来樹種を」というキーワードで、「5本の樹」計画と呼ぶ生態系保全につ

ながる庭づくり・まちづくりに取り組んでいます。2001年の開始以来、今までに約1,100万本を植樹してきました。地域にあった樹木には昔から地域に宿る生き物がやってきます。それが地域の生態系ネットワークを復活させることにつながります。それから、三つ目の約束が、資源循環の推進です。建設現場から出る廃棄物は、全て、積水ハウスの工場に持っていき、再生・再利用するゼロエミッションの取り組みを、生産工場はもとより建設現場でも徹底的に取り組んでいます。今年の5月には、3つの「エコ・ファーストの約束」に基づく積水ハウスの環境の取り組みを1か所でご覧いただける施設として「エコ・ファースト パーク」を茨城県にオープンさせました。ここまでお話ししてきたような、業界に先駆けた積水ハウスの「環境」に対する取り組みが、エネルギー収支ゼロを実現する未来の住宅をいち早く実現し、多くのゼロエネルギー住宅を普及させることができたと考えています。これは、分かりやすく言うと、次世代省エネの住宅がベースです。もちろんパッシブ技術が必要なのですが、省エネで、今までの住宅に関わる燃料費を半分にするわけです。半分にして、それで、その半分のエネルギーを太陽光とか、燃料電池で賄おうということですね。これからは蓄電池も必要になってくるでしょう。

次に、「ストック」についてお話しします。ストックとは、今建っている住宅のことです。1978年、確か6月12日だったと思いますが、宮城県に大きな地震があったんです。この地震が契機となって、1981年に新しい耐震基準が制定されました。政府も住宅の耐震化に向けて色々と政策を実行していますが、まだ耐震化されていない住宅が1,000万戸以上あるのが現状です。また、空き家が820万戸あることも日本が抱える課題の1つです。これらのことから、既築住宅の質を高め、市場流通させる必要性が見えてきます。

1つ資料をご紹介します。日本とアメリカの住宅に対する投資額と現在の資産額を比較した資料です。日本は今まで投資した投資額よりも、資産価値が大幅に縮小し、約500兆円の国富が消えてしまっています。一方、アメリカは、40年たっても50年たっても、価値が逆に上がっていていることが分かります。ここから何が言えるかと申しますと、日本の住宅は平均して約27年で解体されています。昔から、スクラップ・アンド・ビルドで来たということですね。それと比べて、アメリカは66年、イギリスは80年の建替えサイクルです。また、新築戸数と流通戸数のグラフがありますが、日本は、新築住宅は多く建築されているが、流通戸数が少ないことが分かります。逆に、アメリカは新築よりも流通が多く、イギリスとフランスも同様の傾向です。日本の住宅に投資された国富が減失していることが大きな社会問題になっています。国も今、100年持つような良質な住宅を普及させ、それらを流通させようということに力を注ぎ始めています。日本のリフォーム市場と中古住宅流通市場の合計規模は約10兆円ですが、政府はそれを2020年までに20兆円の市場規模にしておくことを目指しています。現在、中古住宅を査定すると築20年以上の住宅の建物評価、査定金額はゼロです。現在、住宅の家歴がしっかりと管理され、高耐久・高性能な住宅の場合でも、一番大きい問題は、流通するときに、20年で償却がゼロになってしまう点です。今、スケルトン（構造躯体）とインフィル（内装・設備機器等）に分けて評価する「スムストック」という考え方の制度が広がりつつあります。スケルトン部分（6割）を50年償却、イン

フィル部分（4割）を15年償却という基準を作って評価します。例えば、理論値ではありますが、築20年の住宅が、これまで建物価値が0だったものが42%、築30年でも32%程度の査定評価がされることになります。このような考え方が普及してくると、先ほどの国富が消えなくて済むわけです。良質なものへの投資とそれに伴う価値が減失していることが大きな問題だということに気付いてきたわけです。ですから、中古住宅の流通については、これから大きな政策としてお話ししたような方向に向かっていくと思います。

三つ目のキーワードが「高齢化社会」です。日本は高齢化社会であるとともに長寿社会でもあります。そしてこれからも高齢者の方は増加していきます。こうした高齢者人口に対する高齢者向け住宅の割合ですが、イギリスで8%、アメリカで2.2%ですが、日本は0.9%というのが現状です。日本の高齢者人口は2,000万人とされています。国は今、2020年までに高齢者向け住宅を30万戸整備しようと計画していますが、30万戸あっても比率は1.5%しかいかないんです。そういう意味では、これから、こういう高齢者向けの住宅は、大きな一つの事業になってくるんですね。すでに、サービス付き高齢者向け住宅市場における積水ハウスのシェアは全体の約5.8%で、首都圏では約2割を占めています。積和グランドマストという高齢者向け住宅の専門会社も新たに立ち上げました。

次に、今日のポイントでもある震災復興の取り組みについて、積水ハウスがどのようなことをしてきたかということ、私が考えていることを含めてお話ししていきます。2011年の3月11日、私は偶然にも仙台にいて被災しましたが、地震の後すぐに対策本部を立ち上げました。被災3県に積水ハウスは17万8,000棟建っています。いち早く何をしたらと申しますと、まず社員の安否確認です。グループ全体で宮城・岩手・福島で被災3県だけで社員は1,360人いました。それから工事店さん、ハウス会、取引先の人たち、全部入れると、積水ハウスの仕事に携わっている人たちがこの3県だけでも6,600人います。この6,600人の安否確認の後には、必要な物資の確保に努めました。地震発生から3時間後には静岡工場から水、食料、備蓄物資を積んだトラックが仙台に向かって出発していました。トラックが仙台に着いたのは24時間後でした。皆さんもご存じだと思いますが、コンビニの商品も全くなり、水もない、食料もない中で、支援物資として到着した水やカップ麺は、本当にありがたかったと、みんなが今でも言ってくれます。支援物資は、積水ハウスグループの社員、オーナー様はもとより、避難所に避難された皆様にもお届けしました。その後、ずっといろんな形で支援活動を行ってきましたが、まず初動の動きとしてはそういうことをしたわけです。

私はそのときが確か金曜日でしたから、金曜日、土曜日、日曜日と、現地で社員全員と集まって、対策会議を本社とテレビ会議で行いました。それから日曜日の夕方、10時間かけて東京に着いて、そこから、西の方面にはほとんど飛行機も新幹線も動いてたんで、月曜日の午前中にはすぐ本社に入って、現地との1日2回から3回ぐらいの定例会議の中で、何が必要か、どういうふうになってるかを、とにかくオーナー様の状況も含めて把握して行きました。3日後の月曜日には大阪の本社から対策本部長として指示を出していましたが、私がこのときに感じたのは、全国から、本

当にたくさんの方々の「何とかしたい」という想いでした。特に関西地区の人たちは、阪神淡路大震災で自分たちが身をもって体験していたこともあり、大変想いが強いと感じました。それと、その後われわれは、お客さまの住宅を訪問して、全国の社員や工事店の協力を得ながら、軽微であってもしっかりと迅速に補修させていただきました。仮設住宅は3県で2,771戸を建設させていただきました。工事店の中には、九州から船で丸2日間かけて来て頂いた方もいらっしゃいます。これまでに4年間で、延べ41万人の方々に東北に来てもらっていますが、ピーク時には1日当たり約700人の方に来てもらっていました。今でも約300人の人たちが東北で復興住宅や災害公営住宅の建築に携わって頂いています。私たちの活動に、多くの方々からお手紙も頂戴いただきましたが、それを励みにしながら被災地での復興活動に取り組んでいます。

もっと分かりやすく言うと、月に20棟の住宅を、全国の工事店さんたちで建てていただいています。ですから年間で言うと240棟が、われわれの工事店の人たち、これは全国の組織の人たちが携わってもらってるということですね。これが大きな支援になっているところでして、これは自発的に代わりながら、いろいろ取り組んでいただいているわけです。

復興は、まだ道半ばです。今、福島、岩手も含めて、かなり復興住宅の建設需要があります。若い方々に何とか夢を持ってもらうよう復興に関わって頂きたいと思っています。

また、会社としてチャリティーやボランティア活動も実施しています、東北製品の購入、活用を社内に呼びかけたり、社内旅行で東北に来る場合には1人1万円の補助も出しています。それから、新入社員全員が研修の一環として、仮設住宅で清掃活動や住民の方々とコミュニケーションを取ったり、コミュニティ広場を整備する等のボランティア活動を4年間継続しています。新入社員に、3日程度の被災地でのボランティア活動を通し、被災と復興の実態を、もとにわれわれと、お客さん、地域の方とのコミュニケーションを図っていこうというものです。今年は390人が参加し、これまでに1,763人が活動してきました。

一部ですけど、いろんな方々からいろんな感謝のお手紙を頂いたりしてるんですが、これはいち早い自力再建のお手伝いができたということですね。私は、社長として、復興対策本部長として一番気を付けたことは二つです。まず第一に、指示命令事は一つ。指示命令があっちやこっちから出てしまったらまずい。それから、どんな決断もスピード持って早くしよう。これがわれわれが初動からやってきたところです。こういった感謝のお手紙を頂いたりしていますけれど、それも大きな励みにしながらやってきたわけです。

次に、復興に関わる事業として日本初のスマートタウン「スマートコモンシティ明石台」についてお話しします。2011年7月に起工式を行い、2012年4月に町びらきをしました。村井知事、それから富谷町の町長、それから政財界の方々においでいただいて、復興のシンボルにしようということでやったわけです。ですから、私もものすごく力を入れて、755区画の町全体が発電所になるよう、建物全棟に太陽光発電システムを搭載する等、究極のエナジーフリーの町を目指しました。そして住民の皆さんが、平時も災害発生時も、安全・安心に暮らして頂けるよう防災センターや井戸も設置しています。全棟が高い耐震性・制震性を備えており、これを皮切りにこう

いったスマートタウンを全国16か所で展開しています。

それから、東松島市と共同で「東松島スマート防災エコタウン」という取り組みを進めています。これは災害公営住宅と周辺の病院等を結ぶマイクログリッドで電力を供給する日本初の事業です。町でエネルギーを地産地消するという先進的な取り組みとして、国からも応援して頂いています。これからも被災地で、先進的な取り組みを実施していきたいと考えています。

次は雇用についてお話しします。積水ハウスには、東北・関東・静岡・兵庫・山口の5つの生産工場が全国にあります。東北工場は宮城県色麻町にありますが、2013年9月から新たに木造住宅の外壁「ベルバーン」の生産を開始しました。「ベルバーン」は静岡工場でのみ生産していたのですが、大変人気があるため増産する計画がありました。当初、大消費地である首都圏に近い関東工場での生産を考えていたのですが、被災地で雇用を生み出すことが経済復興につながると考え、東北工場に生産ラインを作ることに決めました。これにより約100人の雇用を生み出すことができました。とにかく、私は東北の雇用というのは大きなポイントになってくると思うんですね。

この東北工場は、防災未来工場化計画ということで、電力のピークカットもしますけれども、地域社会との連携を取っていかうということをやっています。ですから地域社会で、いざというときはここを使ってください、ここの電力を使ってください、それからここの住まいを使ってくださいということ、工場のある色麻町の伊藤町長と話して、これが実現したわけです。

また、住宅の資材もできるだけ地元の材料を中心に調達し、東北で生産し、住宅部材もできるだけ地産地消することで被災地の雇用を生み出しています。東北には、積和建設東北という施工会社、積和不動産東北という不動産会社があります。さらに協力工事店さんも含めると3県に約6,600人の人たちが働いていますが、積水ハウスのグループ以外の人たちも、何とか潤うような形にして地域全体の復興を目指しています。これからも、雇用創出のためにできることを取り組んでいきたいと思っています。

みなさんもお存知と思いますが、今年の3月、「国連防災世界会議」が仙台で開催されました。東北工場と色麻町が官民連携で実施している「防災未来工場化計画」が評価され、地域の防災力向上との取り組みと、先進の住宅防災技術を世界にアピールすることができました。防災未来工場ってということで、これはかなりマスコミにも取り上げられました。スタディツアーの中には、全部で26のスタディツアーがあったのですが、この工場が、一番の参加者、トップの参加者数でした。これからも地域に根差した会社でありたいと思っています。

最後に、私なりに考えている経営方針と信条について申し上げます。私は、社会から必要とされる会社というのは、もちろん利益がなければ存在価値がないのですが、利益だけ追求していても駄目だと思います。ですから、私は社員にいつも「道徳なき経済は、犯罪である。逆に経済なき道徳は寝言である。」という二宮尊徳の名言を引用して、話をしています。つまり、私は、利益の出し方が大事だと思うんです。経済と道徳というのは両立しなければならない。両立するために何をしていくかということ、これを常に考えていかなければ、未来永劫続く会社になれないんだということを、私は社員に常に言い続けています。

次に中期経営計画の進捗状況についてお話しさせていただきます。私は2008年に社長に就任しましたが、2008年から2009年にかけて、リーマン・ショックが起きたため、2009年度の決算では大変な赤字を計上することになりました。2010年度からは徹底的に構造改革に取り組みました。まず、営業地域ごとにあった工場のあり方を見直し、大規模なマザー工場を造ることで複数地域をカバーするという新しい生産体制を構築しました。そして、社員の配置も見直し、本社部門をスリム化する等の取り組みで、現場力を強化しました。他にもダイナミックな構造改革を断行しましたが、逆にいうと、リーマン・ショックがあったからできたなど、今では思っています。

2010年は積水ハウスが創業50周年の年でした。普通なら50周年事業として色々なことを実施したいと考えますが、こんな状況では華々しいことはできない。ならば、全社一丸となって、これまで会社を支えて頂いたお客様に感謝する機会にしようと、色々なことを実施しました。色々取り組んだ結果、収益が出てきて、2012年からは事業拡大による利益成長を加速させようと、新しい中期経営計画を立て経営してきたわけです。

2013年は1兆8,000億円、1,319億円と、創業以来最高の売り上げと営業利益を出すことができました。そして2014年も1兆9,127億円、1,465億円と2期連続で創業以来最高の収益を出すことができました。これは、中期経営計画の計画数字を全部上回ってます。上方修正もしてきました。2016年には2兆円の売り上げで、営業利益1,660億円、純利益1,020億円を目指しています。実は、この資料はIRという株主様向けに会社の業績を説明する資料です。当社の株主様には、外国人の方も数多くいらっしゃいます。1カ月前も、シカゴ、トロント、ニューヨークと行ってきましたが、やはり一番大事なのは「信なくば国立たず」ということで、言ったことを実現できるかどうかという「信頼」が重要だと考えています。

次は、収益構造の変化についてご説明いたします。これは、われわれの会社の業態が変わってきたというところです。営業利益ベースでは、2010年には、請負型が大体77%、8割ぐらいでしたが、2016年度の計画は、請負型48%、ストック型25%、開発型25%というバランスのとれた構成に変化することを目指しています。そして、請負型が成長することで、他のビジネスモデルにも相乗効果が生まれ、ストック型も開発型も成長していきます。将来的には、請負型4割、ストック型3割、開発型3割、これがバランスのいい状態と思っています。このバランスがあれば、リーマン・ショックや消費増税の影響など経済的変動があっても、経営は安定すると思っています。

皆さん経営学部とお聞きしていますが、ROEという単語を聞いたことがあると思います。今の日本の経営指標として、ROEがいいかどうかは別ですが、ROEとは株主資本利益率で、Return on Equityの訳です。営業利益が3%、4%、5%と増えていくと、ROEも増えていきます。他にも大事な経営指標はいくつかありますが、何とかROE10%以上を定着させたいと思っています。ROEは、皆さんご存じのように、株主様から集めたお金を、いかに有効的に活用しているかということですから、これは一つの指標になるわけです。

次が、EPS、一株当たり利益ですね。私は、このEPSも大きいと思っていますが、積水ハウスは2014年、130円という状況です。株主様に対する配当金は50円です。そして配当性向を40%と

いうことを公言しています。40%という数値は、日本の投資家の方々からは評価されているところですが、さらにわれわれは、純利益の20%を自己株として取得しようとしています。積水ハウスの純利益が大体、今900億円ですから、その2割を自己株取得して、総還元配当性向を6割にすることも公言しています。ですから、これをやるのが、われわれの責務であるし、それが社会のためにもなると考えています。しかしながら、株主様だけじゃなくて社員にも還元し、お客様も大事にするという姿勢は大事にしていきたいと思っております。

積水ハウスはブランドビジョンとして「SLOW & SMART」を掲げています。「SLOW & SMART」は先進の技術で、お客様に豊かな暮らし、快適な暮らしを提供していこうという考え方です。当社には数多くの先進の技術があります。こういった積水ハウスの強みを生かした住宅、質の高い住宅を提供し続けることで、積水ハウスにお任せいただける方が増える、質が量と呼ぶ、と私は思っています。良いものを建てれば、お客様をご紹介いただける方も出てきます。改めてになりますが、積水ハウスのベースにあるのは、お客さまへの感謝と、「SLOW & SMART」の実現です。

それから、コミュニケーションワードとして、「家に帰れば、積水ハウス」というメッセージを発信しています。さきほど、50周年のとき、あまり派手なことはいしないで、お客さまへの感謝の1年にしよう、という話をさせて頂きました。積水ハウスグループ全員で、お客様のところを訪問させていただいたんです。「家に帰れば、積水ハウス」は、積水ハウスを建てた方、積水ハウスに住んでる方々に対するメッセージなんです。「ありがとうございます」というメッセージです。ですから、ふれずに、とにかくわれわれもコミュニケーションワードとして、徹底的にやっけていこうと考えています。いろんな歌手にも歌ってもらっています。八代亜紀さんとか鈴木雅之さんとか村上ゆきさんとか、アルケミストとか南壽あさこさんなど。最近のCMでは宮沢りえさんの朗読で、中川さんっていう仙台出身の有名なロック歌手に歌ってもらっています。この方、かなりこれから人気が出てくると思います。一方、いろんな方々に出てもらっていますが、あくまで私は、「家に帰れば、積水ハウス」、主役はわれわれとお客様だということをアピールしながら、色々やっていきたいと思っているわけです。

実は、「家に帰れば、積水ハウス」が、直近の日経BPのブランド調査で、かなり評価ランキングが上がって、確か22番になりました。これについては徹底的にわれわれが、一つのブランド価値を構築しようと、継続して取り組んできた証だということに思います。

積水ハウスは、時代と共に色々なことに取り組んできました。私は、時代とともに変えていかなければならないことは変えていかなければならない、守るべきことは守らないといけない、これが基本にあると思います。人間は、最も強いものが生き延びるのではなく、最も賢い人が生き延びるのでもないんですね。時代と共に、唯一生き延びてきたのは、変化に対応できる人。これはダーウィンも種の起源で言っていますが、どうやって先を読みながら変化に対応していくのかということが、震災のときもそうだし、経営についても重要だと思います。昔のやり方じゃ今の時代に合わないということが、いろんなところで色々出てきています。ですから、時代と共に、どうやったら今の世の中に生き続けられるかっていうことが大事だと思います。

大学時代に私も教えて頂いた「地の塩、世の光」は、東北学院大学の精神であり、社会に貢献するという意味でもあります。まさに今、直面する課題に対し、どうやって乗り越えていこうかと考えたときに、皆さんが力を合わせて、今自分たちがやりたいことを具現化していくこと、そこに価値があると思います。来年のサミットの財務省会議は仙台で開催されますが、世界全体が被災地に注目します。ぜひ東北の未来を、皆さんが切り拓いていっていただきたい。話したいことは、まだまだ色々あるのですが、この辺で一旦終わらせていただき、皆さんとディスカッションさせて頂きたいと思います。先生、どうぞよろしく願いいたします。

鈴木 皆さんの先輩だから、遠慮しないで質問して下さい。ではまずゼミ生から。

A－ 社員のことを大切にしていると聞いて、社員の満足度は、どういうふうに調べているのでしょうか。

阿部 社員の意識調査として「ガバナンス意識調査」という調査を全社員対象に実施しています。仕事に対する考え方や、企業理念の理解度を測るような調査項目もあります。グループ全体で約2万3,000人の社員がいますから、どうやって、意識を高めていくかということが大事だと思っています。

積水ハウスは、女性が活躍できる会社として、東京証券取引所が発表している「なでしこ銘柄」に2回選定されています。結婚しても、出産しても仕事しやすい会社かどうか、女性管理職が何人いるかといった指標等で選定されています。営業職の2割は女性で、女性店長も、全国に12人います。女性の支店長も1人います。女性だけのホットラインも作っていて、いろいろ悩みの相談が寄せられると、全国どこにでも飛んでいこうという取り組みも実施しております。

鈴木 ありがとうございます。素晴らしい会社ですね。じゃ、留学生を代表して。

B－ 私は留学生です。会社の外国人の採用について聞きたいのですが、外国人を採用しますか。

阿部 採用しています。毎年数人入っていただいています。アメリカ、オーストラリア、中国、シンガポールで事業を行っていますから、現地の人たちを採用する場合もあるし、新卒で採用する場合があります。

B－ 外国人は、会社でどんな仕事をしますか。

阿部 技術的な資格や知識を生かして専門的な仕事をする人もいれば、管理部門で経営管理に関わって頂いている方もいらっしゃいます。また、日本語と中国語、日本語と英語が両方話せる語

学力は、お客様との関係構築の面で重要です。

B－ ありがとうございます。

鈴木 他にいかがですか。

C－ 僕も登米市出身で、豊里なんです。東和とか豊里って何もないですよ。東和は、石巻から近いじゃないですか。その関係があって、復興に対するスピードが早かったんでしょうか。

阿部 それは違います。

C－ 違う？

阿部 私は今でも被災地に行っていますが、冒頭話したように、企業として何ができるかということが、一番ポイントだと思います。もちろん、想いはありますよ。ただ、想いがあっても、想いだけじゃ何もできないし、みんなが共有化して具現化しないと駄目ですね。そういう意味では、全員が被災地に対して何かできることはないか、何とかしたいという想いを持っていることが後押しになってきていると思います。そういう文化が会社にあったからこそ、初動が早く起こせたということですよ。

鈴木 以前に、自宅が積水ハウスで、震災の時にものすごく良くしてくれた積水ハウスに大変感謝していますというレポートを書いた学生もいました。

D－ 採用についてなんですけども、例えば建築関係とかの知識とか技術を持ってないと、積水ハウスに採用されないとかっていうのはありますか。

阿部 そういうことはありません。営業、技術、事務と採用していますが、技術職以外の人は、最初から知識や技術を持っていない人がほとんどです。学院大の卒業生に、積水ハウスの社員が150人ぐらいいるみたいです。たくさんいらっしゃいますが、毎年10人前後ぐらい入社頂いているようです。活躍してる方もいらっしゃいます。最初は建築関係の知識や技術がなくても、これから勉強してもらえればよいと思います。

E－ 先ほどの質問と少し重複しますが、社員の幸せを一番に、基本にしているというのが、いいなと思いました。社員の仕事と家庭の調和を図るために、積水ハウスさんで取り組んでる行動とか、積極的に行っている活動とか、あったら教えていただきたいのと、阿部社長さんが考える

ワークライフバランスについて、考えがあれば教えていただきたいです。

阿部 一番大事なことだと思います。われわれの時代は仕事オンリーの世代でしたが、今は、仕事だけじゃない時代になってきています。例えば、昔は遅くまで仕事するのが美徳な会社だったんです。仕事がなくても夜10時、11時までいるぞ、あいつ頑張ってる、みたいな。今はむしろ、効率よく、朝から集中的に仕事をして、できれば定時の6時か、過ぎても7時ぐらいには終わって家に帰るというのがベターだと思います。このところ、2年ぐらい効率よく仕事をして早く帰ろうということを強調して話をしています。

会社に来たら、会社のことしか考えない。そして、家に帰ったら仕事のことは忘れて、家族、家庭のことを考える。このメリハリが一番大事だと思います。一番悪いパターンは、会社に行って家庭のことが離れない、或いは家に帰ったら仕事のことが頭から離れなくて、いつも気になるというパターンだと思います。結婚して家族で生活していたら、お互いに協力しなきゃ駄目ですよ、特に共稼ぎの場合には協力が不可欠です。お子さんが生まれたら産休も取って、その後に会社に復帰していただき、4時5時に帰るという働き方を、女性の場合には勧めています。これからの会社は働き方も多様でなければ、生き残れないと思いますし、大事なことだと思いますね。

鈴木 次、お願いします。よろしいでしょうか。

F- よろしく申し上げます。私自身、現在就職活動していますが、会社を選ぶ際に、今一番入りたい、業務内容的に一番魅力的な会社ですが、給料の面であまり高くはないんです。そちらの会社と、給料は高いけどあんまり業務内容は魅力的ではなくて、そういった場合って、お金を取るか、仕事の内容を、やりがいていった、どっちを取ったらいいのかというのを悩んでいます。例えば、30歳、40歳になったときに、例えば給料の高い会社に入った場合、あっち選んでおいて、好きな仕事やったほうがよかったのかな、とかって、今、すごく悩んでるんですけど、どっちがいいと思いますか。

阿部 どっちも正解だと思います。それぞれの価値観だと思うので。でも、どちらかという、いやいや仕事をするよりも、楽しくやったほうが、心にも体にもいいと思います。お金は結果として付いてくるものだと思います。私は住宅が好きで、人と話しをするのが好きだったから、それならば給与が高い会社がいいというふうにと考えただけです。仕事をするうえでお金が中心ではありません。私も、若い時には会社を辞めようと思ったときもありました。それなりに悩むのが、普通の人間の考えることであって、悩みのない人生はないわけです。いろいろな企業のことを勉強してみるのもいいことだと思います。会社に入ってからいろいろ悩むよりは、今のうちにどんどん悩んで考えてみてください。

Gー 営業職に就いている人は、自分の会社のことをよく知らず、自分の会社の住宅がどれくらいすごいのかとか、お客さまに説明する際に困る場合があると思うんですけど、そういうことを乗り越えるためにどんなことをしていますか。

阿部 会社のことをまず知ってもらうために、研修を受けていただきます。それから戸建て住宅、賃貸住宅、ストック、リフォーム等、色々な事業があり、更に戸建て住宅でも、鉄骨、木造、色々な種類があります。専門的なところで徹底的に活動してもらうには、勉強が必要で、勉強には時間もかかります。それから、OJTで先輩店長について、働きながら色々と経験し、仕事を覚えていきます。でも、自社の商品が好きじゃなかったら、お客様には説明できないと思います。それが基本だと思うんですよね。また、人の話を素直に聞ける人や、言われたことをすぐに行動できる素直な人は伸びると思います。若いときが一番、集中して伸びる時期だと思います。

鈴木 あまり時間がなくなってまいりました。最後に学生でない方で、質問がある方はいらっしゃいますか。

Hー きょうは、大変どうもありがとうございます。積水ハウスさんですから、東大、京大、東北大、たくさん日本のトップ大学出身者がいると思います。その中でわが母校から、社長になられ、大変われわれも誇りにさせていただいております。ついでに申し上げますと、私も同じ佐沼高校でございまして。ついでに、中学校も多分同じだと、すれ違いでございしますが。そういうことで、下世話な話を一つだけご質問したいんです。わが母校からいうと、部長、専務クラスまでは行くけど、社長になるのは大変だろうと思います。そんな中で、社長まで上り、押し上がったのはご自分の、何がそうさせてきたのかという話をお聞きしたいと思います。私もこれからそのお話を聞いて頑張ろうという次第でございまして。

阿部 私の場合は、ほとんど運かなと思います。9割以上運じゃないかなと思うときもあります。逆に入社したときから社長になるまで、社長になりたいと思ったことは全くないんですよ。あんまりそういうことを考えないで来ました。今、お話があったように京大とか、東大とか阪大、神戸大等を卒業した優秀な人は数多くいます。ただ、修羅場を沢山くぐるような経験をさせていただいたことは大きいと思っています。ですから、それぐらいで、あとは優秀な人は沢山居ますので、ほとんど運ですね。運と、あとは度胸みたいなものですかね。そんなところだと思います。

鈴木 ありがとうございます。阿部社長はお忙しくて、次の講演が待っておりますので、ここで退席させていただきます。あらためまして、拍手のほどをお願い致します。

阿部 どうも有難うございました。