

# 時代が求める、住まいの創造 ~集合住宅と長谷工のあゆみ~

私たち長谷工グループは、時代とともに変化する社会課題に常に対応し、安全・安心・快適な住まいの提供に努めてまいりました。今後も引き続き、皆様のより良い暮らしの実現を目指していきます。

詳細はWebサイトをご覧ください▶

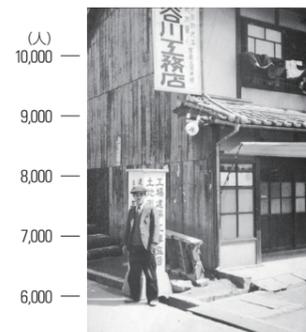
## 1937年 「長谷川工務店」創業(兵庫県尼崎市)

### ニーズ

戦争の激化により、軍需関連施設の建設が活発化。戦後は学校建築などの官公庁工事が急増した。

### 長谷工の対応

- 戦前は木造の工場や事務所の建築を行う業者として民間からの受注を中心に発展。
- 終戦直後は学校建築など官公庁工事を数多く手がけた。その後初の鉄筋コンクリート工事としてアパート建設を受注し、躍進に繋がる。



創業当時の社屋前に立つ、長谷川武彦(創業者)

## 1960年代~ マンション普及の時代

### ニーズ

日本の高度成長期真っただ中、総人口も1億人を超え集合住宅のニーズが高まる。1962年に「建物の区分所有等に関する法律」が策定されたことで分譲マンションという住宅形態が生まれ、国の持家政策もあり、量的拡大が進んだ。

### 長谷工の対応

- 1968年には初の自社マンションの建設に着手し、アフタークレーン対応を含めて、生産技術の合理化や研究開発に取り組んだ。
- 長谷工独自の規格型住宅の大量供給システム「CONBUS(コンパス)」の展開により、マンションの量的普及と居住水準の向上に寄与した。



自社第一号マンション 芦屋松浜ハイツ



CONBUS(コンパス)シリーズ

## 1980年代~ マンション多様化の時代

### ニーズ

ライフスタイルや家族形態の変化、投資用物件の増加などマンションのニーズは多様化。1993年には、分譲マンションに「住宅性能保証制度」が導入され、1995年の阪神・淡路大震災によりマンションの基本性能がより一層重視されるようになった。

### 長谷工の対応

- 技術研究所や業界初のソフト系シンクタンクである総合研究所(現株長谷工総合研究所)を設立し、市場ニーズを反映した商品・技術の研究、開発を推進。
- 業界に先駆けて導入していた独自の「住宅性能表示マーク」の活用、業界初の「ネイキッドルーム」の設置など、これまで見ることができなかったマンションの「基本性能」の見える化への取り組みに注力。

**入居者専用オートロックシステム**

**雨風にも強い強固な外壁**

**専有面積 80㎡以上**  
住居専ら面積も広めに計画

**1960%**  
奥行きのあるワイドバルコニー

**2500mm**  
ゆとりの天井高

**180%**  
戸境コンクリート壁

独自の住宅性能マーク

入居者専用オートロックシステム

雨風にも強い強固な外壁

専有面積 80㎡以上

住居専ら面積も広めに計画

1960%

奥行きのあるワイドバルコニー

雨風にも強い強固な外壁

2500mm

ゆとりの天井高

180%

戸境コンクリート壁

独自の住宅性能マーク



当社初の超高層マンション アクロスシティ・タワーズ



※1 期末の計数。1987年度以降は3月末、それ以前は5月末

※2 従業員数の1983年度末は、販売・仲介部門が関連会社として独立したため単体は減少(連結開示無し)

## 2000年代~ 安全・安心の時代

### ニーズ

耐震偽装問題などの建築業界の不祥事が続き、コンプライアンスが重要視されるようになる。また、2011年の東日本大震災など自然災害が多発し、マンションも安全・安心が重視される時代に。

### 長谷工の対応

- 2009年「長期優良住宅の普及の促進に関する法律」が施行され、分譲マンションでは日本初の「長期優良住宅」認定を取得。
- 基本性能の充実とカスタマイズ性が両立した次世代型マンション「Be-Next(ビーネクスト)」を開発・実用化。
- ハード・ソフトの災害対策を通じた災害に強いマンションづくりを推進。



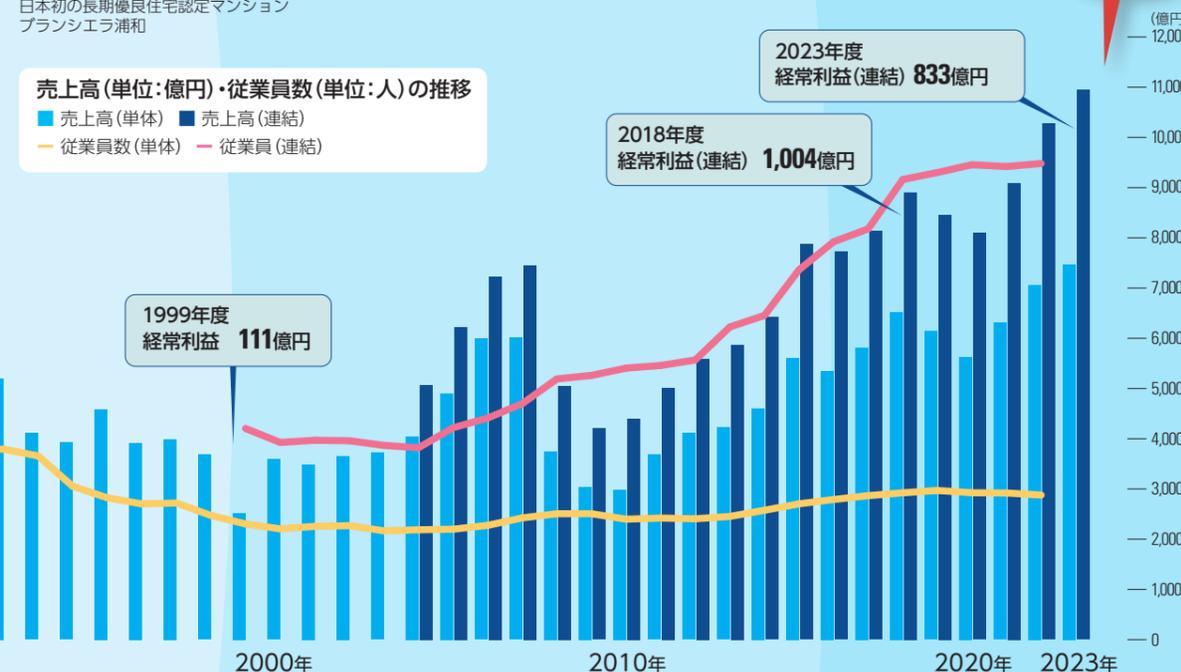
日本初の長期優良住宅認定マンション プランシエラ浦和



創業80周年PJにて新設 長谷工テクニカルセンター・長谷工マンションミュージアム

### 売上高(単位:億円)・従業員数(単位:人)の推移

■ 売上高(単体) ■ 売上高(連結)  
— 従業員数(単体) — 従業員(連結)



※3 従業員数の1994年度末は、関連会社への大幅な異動等により減少(連結開示無し)

## 2020年代~ 持続可能性の時代

### ニーズ

コロナ禍により消費者行動は足許で大きく変化。また、持続可能な成長に向け、気候変動対応など、環境との調和や多様性の尊重が求められる時代に。社会情勢の変化に伴い、マンション市場も大きく変化していくことが想定される。

### 長谷工の対応

- マンションの長寿命化や環境にやさしいマンションづくりなど、持続可能性に配慮した事業を推進。
- デジタル・トランスフォーメーション(DX)を推進し、更なる品質向上と新たな価値の提供を目指す。
- コロナ禍に対応し、ニューノーマルな暮らしに対応したマンションを提供。
- グループが主体となって開発する全てのマンション(2022年度以降設計着手案件)についてZEH化。
- ICTを活用した、IoTマンション事業を積極推進。
- 「サステナブルシエ本行徳」(国内初建物運用時のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを実現する賃貸マンションプロジェクト)が竣工[2023年9月]



サステナブルシエ本行徳

マンション施工累計戸数

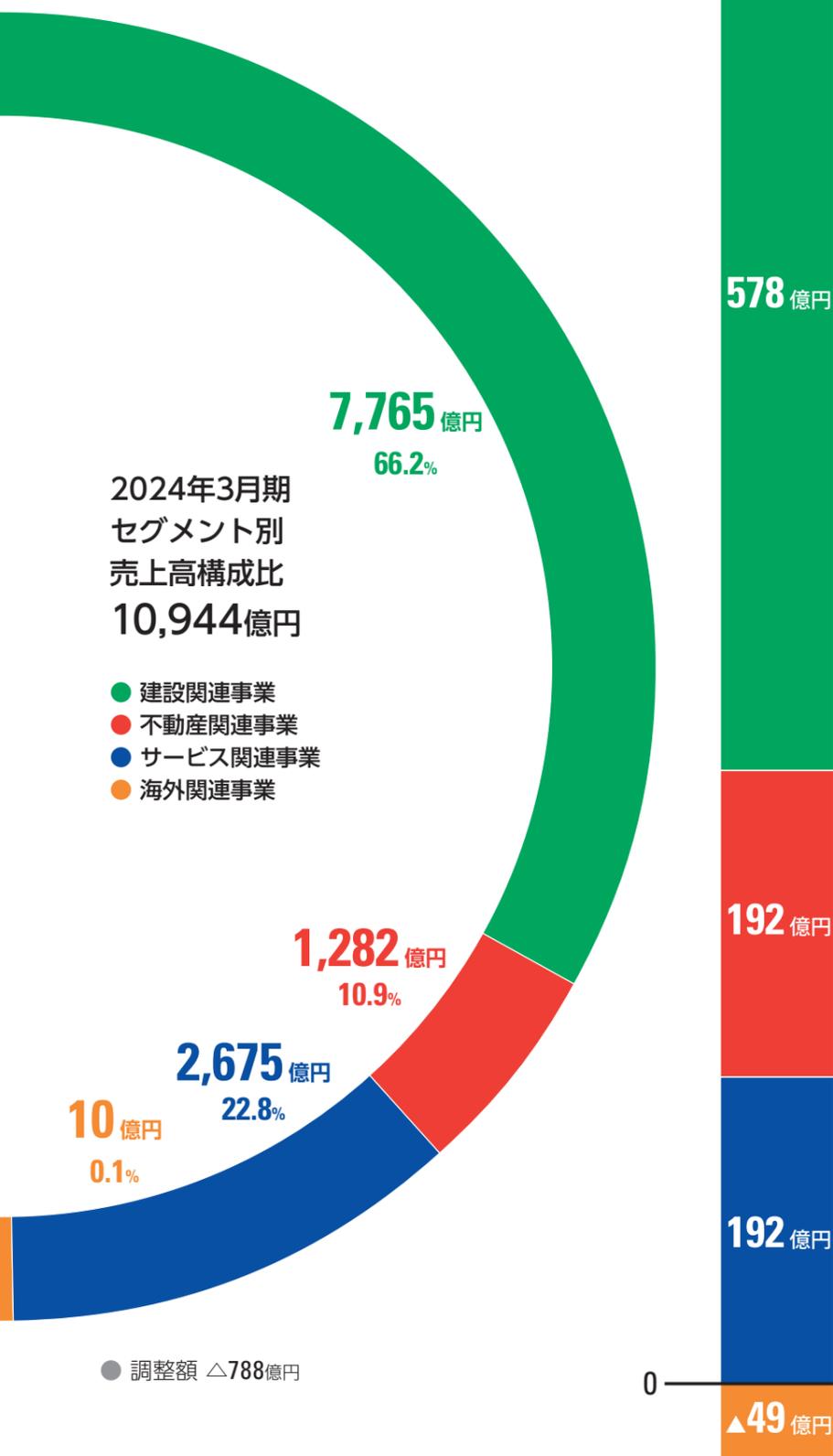
**70万戸突破**

2023年

日本の分譲マンションストックのおよそ1割

# 長谷工グループの事業概要

2024年3月期  
セグメント別利益



## 建設関連事業

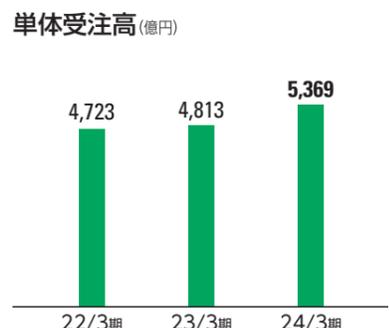
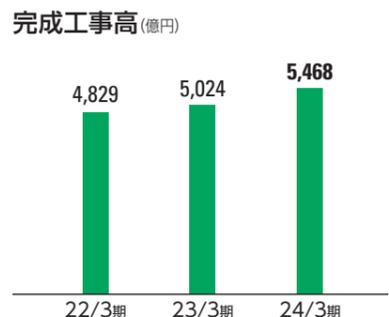
当社は主に3大都市圏にて、マンション等の企画・設計から施工までを行う総合建設業を営んでおります。単体での受注高は5,369億円であり、新規供給戸数に於ける施工シェアは首都圏・近畿圏ともトップシェアを誇ります。また、(株)細田工務店では戸建住宅の施工も行っております。

セグメント売上高	7,765億円
セグメント利益	578億円
セグメント資産	3,833億円

グループ会社	不二建設(株)、(株)ハセック、(株)長谷工ファニッシング、(株)細田工務店 他
従事する従業員数	2,984名

中期経営計画における重点戦略

- 建設関連事業の領域拡大
- 再開発・建替事業の拡大・コンパクトシティ化への対応



## 不動産関連事業

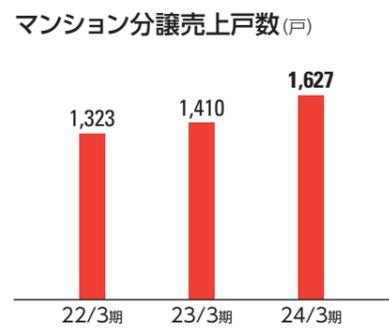
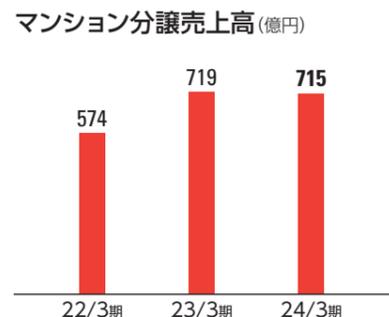
3大都市圏を含む全国にてマンション分譲事業を行っています。ゼネコンとして累計70万戸を施工してきた実績を元にしたデータ、ノウハウを盛り込み、豊かな住まいと生活空間を提供しています。また、子会社である(株)長谷工ホームでは戸建住宅の分譲事業を行っています。

セグメント売上高	1,282億円
セグメント利益	192億円
セグメント資産	4,845億円

グループ会社	(株)長谷工不動産ホールディングス、(株)長谷工不動産、総合地所(株)、(株)長谷工ホーム 他
従事する従業員数	229名

中期経営計画における重点戦略

- マンション分譲事業の事業エリア拡大
- 賃貸不動産の保有・開発事業の展開



## サービス関連事業

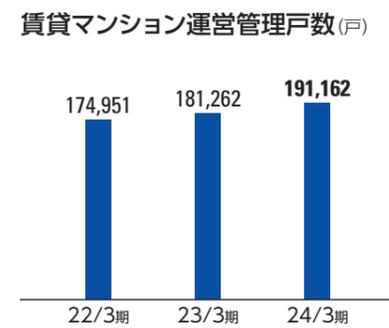
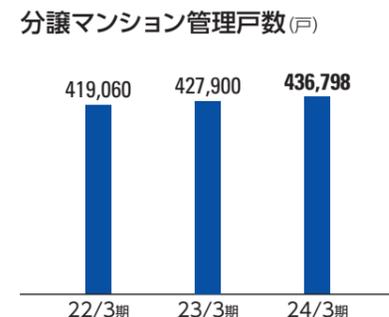
分譲マンションに付随する販売、管理、インテリア販売、流通仲介、リノベーション、大規模修繕に加え、賃貸管理・開発、住宅代行業務、有料老人ホームの運営など、より消費者に近い事業であり、一人一人のお客様の人生に寄り添ったサービスを提供しています。

セグメント売上高	2,675億円
セグメント利益	192億円
セグメント資産	2,738億円

グループ会社	(株)長谷工リフォーム、(株)長谷工ライブネット、(株)長谷工ビジネスプロクシー、(株)長谷工アーベスト、(株)長谷工リアルエステート、(株)長谷工インテック、(株)長谷工システムズ、(株)長谷工コミュニティ、(株)長谷工シニアウェルデザイン 他
従事する従業員数	4,540名

中期経営計画における重点戦略

- サービス関連事業の継続強化
- 事業エリアを大都市圏から地方主要都市へと拡大
- 先進技術導入による事業モデルの再構築
- 既存ビジネスの生産性の抜本的な改革



## 海外関連事業

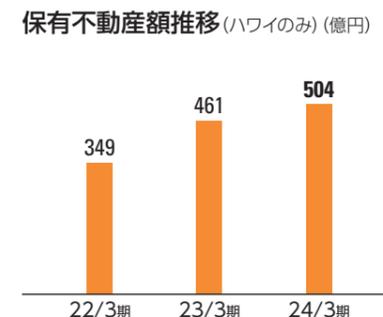
子会社であるHaseko America,Inc.他が、アメリカ合衆国のハワイにて戸建て分譲、商業施設開発を、本土にて賃貸・シニア住宅の開発を行っています。また、ベトナムではサービスアパートメントの施工・運営を行っています。

セグメント売上高	10億円
セグメント利益	△49億円
セグメント資産	1,180億円

グループ会社	HASEKO America,Inc.他
従事する従業員数	76名

中期経営計画における重点戦略

- 海外事業への投資
  - ・米国(ハワイ)における収益基盤の再確立
  - ・東南アジアにおける設計・施工生産体制の確立
  - ・不動産開発プロジェクトへの参画



# 連結財務・非財務ハイライト

## 主要財務データ 連結

その他非財務情報についてはこちら▶

区分		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
		97期	98期	99期	100期
受注高	(百万円)	442,751	539,642	551,445	577,811
売上高	(百万円)	587,571	642,167	787,354	772,328
営業利益	(百万円)	28,838	42,698	68,762	89,032
経常利益	(百万円)	25,405	41,889	67,327	88,827
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	24,830	28,542	51,226	58,762
包括利益	(百万円)	31,207	38,440	44,259	58,116
純資産額	(百万円)	119,472	144,089	185,374	238,467
総資産額	(百万円)	457,408	476,914	589,993	630,937
1株当たり純資産額	(円)	346.17	478.45	615.21	791.24
1株当たり当期純利益	(円)	81.36	94.64	170.41	195.48
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	(円)	67.98	92.90	—	—
自己資本比率	(%)	26.1	30.2	31.3	37.7
自己資本利益率	(%)	21.3	21.7	31.1	27.7
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	55,267	39,984	65,590	109,536
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	29,395	△4,067	△30,801	△19,824
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△65,425	△40,235	△16,286	△40,213
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	137,689	133,563	152,115	201,456
有利子負債	(百万円)	147,861	128,245	174,721	141,850

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
101期	102期	103期	104期	105期	106期	107期
558,405	568,931	518,847	483,158	546,537	563,474	<b>600,909</b>
813,276	890,981	846,029	809,438	909,708	1,027,277	<b>1,094,421</b>
100,805	98,430	85,925	72,909	82,702	90,162	<b>85,747</b>
100,497	100,369	85,253	71,832	81,871	88,265	<b>83,334</b>
72,289	87,391	59,851	48,258	54,490	59,326	<b>56,038</b>
74,798	86,214	53,040	53,273	57,958	63,316	<b>78,975</b>
296,835	368,051	387,682	394,365	417,667	454,088	<b>511,246</b>
687,706	773,219	799,319	953,659	1,081,907	1,198,105	<b>1,351,231</b>
995.44	1,234.13	1,323.51	1,425.93	1,520.73	1,666.30	<b>1,874.17</b>
241.98	293.87	201.36	168.62	198.32	216.10	<b>205.45</b>
—	—	—	—	—	—	—
43.0	47.5	48.5	41.4	38.6	37.9	<b>37.8</b>
27.0	26.3	15.8	12.3	13.4	13.6	<b>11.6</b>
56,516	33,064	△15,263	31,876	65,448	△51,909	<b>115,023</b>
△16,351	△14,473	△37,222	△35,772	△31,601	△55,446	△39,846
△34,742	△12,379	△8,356	66,799	15,728	50,785	△753
206,866	212,980	151,754	214,299	264,864	208,333	<b>283,493</b>
125,441	120,404	152,262	267,951	311,841	391,500	<b>415,000</b>

## 主要非財務データ

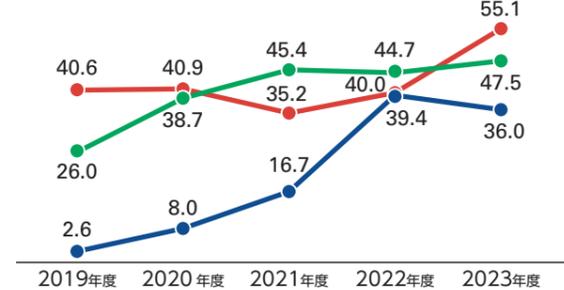
グループ従業員数 / ■男性 ■女性 (人)  
●女性従業員比率(%) ●女性管理職比率(%)



当社グループは、過去より業界に先駆けて女性の積極的な登用を進めてまいりました。引き続き、女性積極採用を継続し中核・幹部社員の育成・定着に注力し、人材育成方針に沿った女性社員の育成と管理職への積極的な登用を促進してまいります。

※集計範囲は下記の通り  
2019～2021年度は当社及び国内全グループ会社  
2022年度以降は当社及び国内連結子会社

子育て関連制度 男性の取得状況(%)  
●育児休業 ●配偶者出産休暇取得率 ●こども休暇取得率



役員によるイクボス宣言による後押しや社内報での取得事例紹介等を通して男性育休取得率向上を図っております。また当社独自の制度として、2019年度より、「配偶者出産休暇」と「こども休暇(保育園行事等対応の為の休暇)」といった有給休暇を策定しております。

配偶者出産休暇は2023年4月に取得可能期間を拡充(出産前日から15日間の間で1日)する等、社員が取得しやすい環境整備を進めております。

※集計範囲は下記の通り  
2019～2021年度は当社及び国内全グループ会社  
2022年度以降は当社及び国内連結子会社

正社員年間離職率(%)  
●グループ ●単体  
グループ:非連結子会社



労働市場の人材流動性が高まる中、若年層を中心に退職率が高まっております。将来の当社グループを牽引する若手・中堅社員の職場定着を最重要課題と捉え、職場のブラザー・シスターに加え、人事と、職場を超えた先輩社員(通称ネクスター)による3方向からのフォローにより、職場定着を図っています。

労働者における男女の賃金差異(%)  
※女性労働者の平均年間給与÷男性労働者の平均年間給与×100%として算出

	全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
当社及び国内連結子会社	64.3	57.6	97.4
単体	61.7	61.5	68.6

当社及び国内連結子会社については特に正規雇用労働者において男女間賃金差異が生じておりますが、男女の平均勤続年数の違い(女性:10.1年、男性:14.6年)及び管理職比率(管理職のうち、女性が占める割合は10.2%)が影響しております。従来より継続してきた女性積極採用により女性社員比率は増加傾向にあり、働きやすい環境づくりや管理職への積極的な登用などに取り組むことで男女間賃金差異は縮小していくものと考えます。

# 価値創造プロセス

私たち長谷工グループは、長期的な視点に立ち、暮らしを取り巻く社会課題を事業を通じて解決していくことを目指しています。グループ連携を深化させ、持続可能な社会づくりを目指してまいります。

事業を通じた社会課題の解決

長谷工グループ長期ビジョン ~2030年3月期に目指す姿~

中期経営計画「HASEKO Next Stage Plan」

## 企業価値の向上

社会価値の拡大

経済価値の拡大

### 住まいと暮らしの創造企業グループ



暮らしを取り巻く社会課題

豊かな住まいと暮らしの実現

#### インプット

##### 人的資本

- 連結従業員数... 7,829人
- 資格取得者数... 6,149人
- 一級建築士... 749人
- 1級建築施工管理技士... 1,259人
- 宅地建物取引士... 3,132人
- 管理業務主任者... 1,009人
- PET 検診受診率... 80.0%

##### 知的資本

- 研究開発投資... 38.2億円
- 保有特許件数... 265件 (特許 202件、意匠 58件、実案件数 5件)
- 長谷工プレミアムアフターサービス... 累計 約12万戸

##### ものづくり資本

- プレゼンテーションスペース LIPS
- 長谷工テクニカルセンター
- 国内主要拠点... 43か所
- グループ会社数... 84社

##### 社会関係資本

- 長谷工グループサプライチェーン「四位一体」
- 不動産情報ネットワーク
- 長谷工プレミアムアフターサービス

##### 自然資本

- エネルギー使用量  
電力... 24,171千kwh  
軽油... 17,114 kℓ  
灯油・重油... 398 kℓ  
水... 756千㎡

##### 財務資本

- 総資産... 1兆 3,512億円
- 自己資本... 5,112億円
- 有利子負債... 4,150億円

(数値: 2023年度)  
\*2024年3月末時点

長谷工グループの経営資源 P.18 ▶

#### アウトプット

##### 建設関連事業

- 年間施工戸数 11,664戸 (累積施工戸数 708,000戸\*)

事業戦略 P.36~37 ▶

##### 不動産関連事業

- 分譲マンション 売上戸数 1,627戸

事業戦略 P.38~39 ▶

##### サービス関連事業

- 分譲マンション 管理戸数 436,798戸\*
- 賃貸マンション 管理戸数 191,162戸\*
- 大規模修繕・リフォーム 受注高 422億円
- 分譲マンション 販売受託戸数 7,670戸
- 流通仲介件数 2,327件
- シニア施設 稼働戸数 2,549戸

事業戦略 P.40~41 ▶

##### 海外関連事業

事業戦略 P.42~43 ▶

(数値: 2023年度)  
\*2024年3月末時点

#### アウトカム

##### 人的資本

- 新卒採用における女性比率... 37.1%
- 女性管理職比率... 10.2%
- 育児休業取得率 (男性)... 36.0%
- ホワイト 500 認定取得
- 外国人人材活用の推進
- 教育プラン (ビジネスカレッジ、DXアカデミー)

##### 知的資本

- BIM&LIM プラットフォームにおける住まい情報・暮らし情報のデータの蓄積
- 協力会社と連携した効率的な施工方法の開発、生産性の向上

##### ものづくり資本

- 高い安全性・生産性に加え、快適な施工現場

##### 社会関係資本

- 災害に強いマンションの提案
- 防災3点セット
- スマートウォータータンクの採用
- マンション再生による新しい価値創造 (建て替え・再開発・大規模修繕)
- アウル 24 センター 警報受信 (対応) 件数... 44,119件

##### 自然資本

- 木造建築件数... 442棟 (うち戸建以外 26棟)
- ABINC 認証取得件数... 5件
- ZEH マンション・ZEH 戸建て

##### 財務資本 (連結)

- 経常利益... 833億円
- 当期純利益... 560億円
- ROE... 11.6%
- 配当性向... 41.4%

(数値: 2023年度)  
\*2024年3月末時点

企業価値の向上

# 長谷工グループの経営資源

分譲マンションを主軸とし、土地情報の収集や事業立案、近隣折衝・許認可取得から設計・施工を中心に展開。グループ会社で周辺領域の事業を展開しています。6つの資本を拡充し、企業価値の向上を目指してまいります。



## 人的資本

● 人的資産への投資・活用を通して、企業価値の更なる向上を目指すという理念のもと、グループの新境地を切り拓いていく自律型の人材・組織づくりを追求するとともに当社独自の働き方改革・ダイバーシティの進化を目指しています。

- グループ連結従業員 ..... 7,829人
- 資格取得数 ..... 6,149人
  - 一級建築士 ..... 749人
  - 1級建築施工管理技士 ..... 1,259人
  - 宅地建物取引士 ..... 3,132人
  - 管理業務主任者 ..... 1,009人
- PET-CT検診(がん検診)受診率 ..... 80.0%  
(受診2,039人/対象2,550人、対象年齢45歳及び50~64歳)  
全額会社負担で実施



## 知的資本

● 当社の強みである土地持ち込みによる特命受注方式は、一般的なゼネコンの受注方式とは一線を画し、優位性の高いビジネスモデルとなっております。

- 長きにわたって人々の暮らしを支える生活基盤である「マンション」を作り続け、施工累計は70万戸を超えました。国内1位のマンション施工実績に培われた施工ノウハウで高い施工品質が確保されています。
- 2023年度の研究開発費 ..... 38.2億円
- 保有特許件数 ..... 265件  
(特許202件、意匠58件、実案件数5件)



## ものづくり資本

● LIPS(東京都江東区及び大阪市中央区)は、実物見本を「見て」「触れる」ことによって商品や部材の選定をスピーディーかつ確実にを行うプレゼンテーションルームです。外装材、建築金物、鋼製建具、内装材、設備機器など約70メーカーの商品を常時展示しています。企画設計・仕様設定などの具体的な提案、新技術、新商品の発信等の拠点として主に事業主様向けに活用しています。

● 長谷工テクニカルセンター(多摩市)は、2018年3月、長谷工グループの創業80周年記念事業の一環として竣工しました。グループの技術関連機能である「長谷工技術研究所」「長谷工グループ技術研修センター」「長谷工コミュニティウル24センター」を集約し、さらに「長谷工マンションミュージアム」を併設しました。実際にお住まいの方の目線に立った安全・安心・快適に住まうための研究・技術開発を行うとともに、広くマンション事業主や行政、管理組合などのお客様に向けて、新技術・新商品・技術検証などの情報を発信しています。

- 国内主要拠点 ..... 43か所
- グループ会社数 ..... 84社
- 海外拠点数 ..... 3拠点
- プレキャスト製造拠点(建設中)



長谷工マンションミュージアム



## 社会関係資本

● 約300社の主力協力会社からなる組織「建栄会」と、当社の「建設部門」「設計部門」「技術推進部門」は四位一体の体制で品質向上活動に取り組んでいます。当社と建栄会は四半世紀にわたる強い信頼関係で結ばれており、この「四位一体」の品質管理体制が他社では見られない強みとなっています。

- 自社開発マンションを2022年度以降全てZEH-M Oriented化
  - マンション施工実績 ..... 708,000戸(累計)
  - 協力会社から成る「建栄会」 ..... 約300社
  - 長谷工プレミアムアフターサービス ..... 累計 約12万戸



長谷工マンションミュージアム



プレゼンテーションルームLIPS内観



## 自然資本

● 自然資本の消費を抑えた事業活動を目指して、長谷工コーポレーションの建設現場において使用電力の100%再生可能エネルギー化を2023年5月末に完了いたしました。

- 総資産 ..... 1兆3,512億円
- 自己資本 ..... 5,112億円



## 財務資本

● NS計画の重点戦略と位置付けたコア事業の競争力の強化や不動産関連事業の投資拡大、将来の成長に向けた取り組みについて、成長戦略投資を行っています。

● 利益向上と事業拡大を目指しつつ、資本効率性をより一層重視し、株価を意識した経営に努めてまいります。資本効率性を高めるべく、具体的に不動産関連事業の回転率を上げる経営管理を行っています。



長谷工技術研究所 構造実験エリア

# 長谷エグループのビジネスモデルとコアコンピタンス

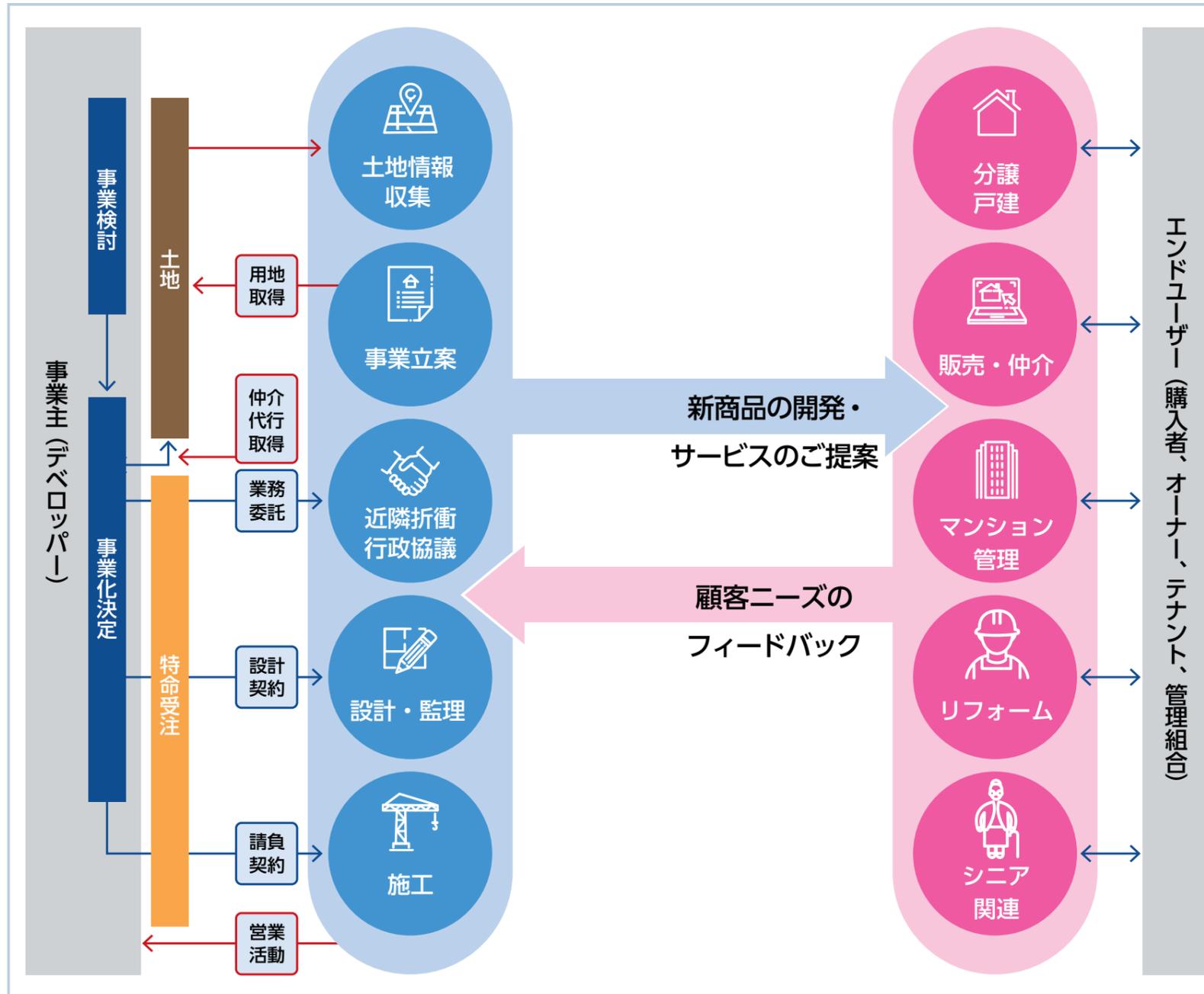
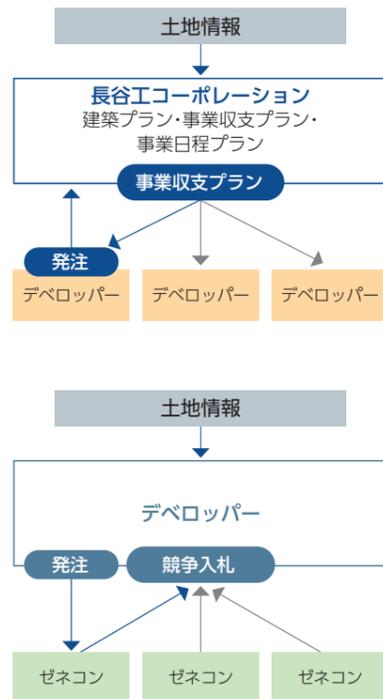
分譲マンションを主軸とし、土地情報の収集や事業立案、近隣折衝・許認可取得から設計・施工を中心に展開。グループ会社で周辺領域の事業を展開し、グループの総合力を発揮しながら、最適な生活環境の創造を目指しています。

## 1 土地持ち込みによる特命受注

マンション業界のリーディングカンパニーとしての長谷エを語る上で欠かせない言葉が「特命受注」と呼ばれる受注方式。

これは、自ら仕入れた土地情報を事業者を持ち込み、プランとともに提案営業する長谷エ独自のビジネスモデルです。土地情報収集力や充実した機能をベースに、精度の高い建築プラン・事業収支プラン・事業日程プランを短期間で作成、提案営業。更には近隣との折衝・行政協議なども含めた全てを担います。

事業主から建築のみを「請負う」のではなく、土地も含めた事業計画そのものを「提案」するこのスタイルが、高い収益性を生んでいます。



## 2 高品質なものづくり

約300社以上の主力協力会社からなる組織「建栄会」と当社の「建設部門」「設計部門」「技術推進部門」は四位一体の体制で品質向上活動に取り組んでおります。当社と建栄会は四半世紀にわたる強い信頼関係で結ばれており、この「四位一体」の品質管理体制が他社では見られない強みとなっております。当社と建栄会は1991年から「自主管理活動」に取り組み、高い施工精度の確保や品質管理に励んできました。2016年には、当活動25周年の節目を迎え、名称を「HASEKOバリューアップ活動」に改めました。工種ごとに分類された「躯体」「設備」「外構」「内装」「外装」の5部会と職人の全ての力が結集し更なる飛躍を目指しております。その活動成果は作業所や関係部署に発信されるとともに、年に1回開催される「バリューアップ活動報告会」にて更なる「継承」「浸透」「連携」を図っております。



四位一体による品質活動イメージ

## 当社グループのリスク

投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を記載しております。当社グループは、これらの他にも様々なリスクがありうることを認識し、それらを可能な限り防止、分散あるいは回避するよう努めておりますが、当

社グループの支配の及ばない外部要因や必ずしも現時点にて具現化する可能性が低いと見られる事項等の発生により、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項

- 分譲マンションに関わる事業への依存
- 建設市場の動向

- 法的規制、行政規制等
- 周辺住民との関係
- 契約不適合責任
- 建設事業における事故等
- 取引先の信用リスク
- 保有不動産
- 企業買収等
- 事業エリアの偏重

- 海外事業におけるリスク
- オペレーショナルリスク
- 個人情報等の管理
- 資金調達及び金利動向等
- 株式市場の動向
- 中期経営計画について
- 気候変動リスク

財務担当役員メッセージ

利益向上と事業拡大を目指しつつ、  
資本効率性をより一層重視し、  
株価を意識した経営に  
努めてまいります。

取締役副社長執行役員

経営管理部門 財務・経理・IR管掌

楢岡 祥之



業績内容(2024年3月期)の総括

2023年度のマンションの新規供給戸数は首都圏、近畿圏ともに2年連続で前年度を下回りました。一方で分譲単価は3年連続で過去最高値を更新、平均価格も上昇が続いておりますが、雇用・所得環境の改善などもあり販売は順調に推移しております。

このような中、2025年3月期までの5か年を対象とする中期経営計画「HASEKO Next Stage Plan(略称: NS計画)」の4年目となる2024年3月期につきましては、資材・労務費の高騰等の影響を受け、完成工事総利益率は低下しましたが、サービス関連事業において各社が着実に利益を積み重ねた結果、連結経常利益は期初予想であった830億円を上回る833億円となりました。

中期経営計画「HASEKO Next Stage Plan(NS計画)」の進捗

中期経営計画における利益計画の進捗状況

NS計画においては2025年3月期連結経常利益1,000億円、連結子会社経常利益300億円以上、ならびに5期合計連結経常利益4,000億円を数値目標として掲げており、4年目が終わった時点での4期合計連結経常利益は3,253億円となっております。

計画最終年度にあたる2025年3月期につきましては、不動産事業の一層の拡大を見込むものの、完成工事総利益率のさらなる低下と一般管理費の増加等により連結経常利益は800億円を予想しており、計画当初には想定していなかった物価上昇・人件費の上昇等により最終年度

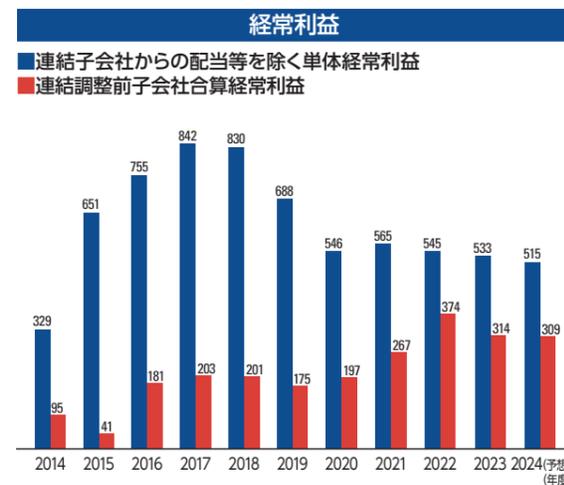
の目標である連結経常利益目標1,000億円には届かないものの、5期合計連結経常利益4,000億円の数値目標は達成可能と考えております。

また、連結子会社経常利益300億円以上の目標に対しては、2023年3月期以降最終年度に至るまで目標達成の見込みとなっており、子会社で分譲事業・賃貸不動産開発事業に投資した成果が出てきております。

中期経営計画における投資計画の進捗状況

NS計画では「マンション分譲事業のエリア拡大」「賃貸不動産の保有・開発事業の展開」、「海外事業への投資」といった重点戦略を掲げていますが、計画期間内に収益の嵩上げを図るには早期に集中した投資を行う必要があります。

単体・連結子会社合算経常利益の推移(単位:億円)



NS計画では2,400億円の投資計画を策定しましたが、旺盛な資金需要に対して借入金を積極活用することで、2024年3月期において新規事業・M&A等への投資を除くすべての投資を終え、すでに2030年3月期に向けた新たな投資を開始しています。新たな投資計画においては国内分譲事業の地方都市を含めたエリア拡大のための事業用地の取得、私募リート・私募ファンドを含む投資家向け賃貸不動産の保有・開発、海外不動産プロジェクトへの参画等を拡充することで、成長可能な分野・市場での事業拡大を目指してまいります。

当社では主に不動産投資にあたって、株主資本コスト及び負債コストを含めた加重平均資本コスト(WACC)を算定し社内の投資判断に活用しております。また、取得した案件の進捗状況や成果の見通しについて定期的な

モニタリングを行っております。過度なリスクテイクによって会社の信用力を大きく損ねた経験を持つ当社はその教訓を生かし、資産の種類毎に異なるリスクに対し適切なキャピタルアロケーションを設定管理することで、財務健全性を維持しながら事業機会を損なうことなく積極的な事業投資を進めています。

また、計画当初には想定できなかった建築単価の上昇、金利負担の増加など事業環境も大きく変化しておりますが、この変化に対しても機動的かつ柔軟に対応し、当初の事業計画にとらわれることなく最適な収益確保に努めています。今後は株式市場からの評価も考慮し、資本効率性を一層重視した運営を行っていくことで、当社グループの企業価値向上を図ってまいります。

計画期間の累計キャッシュ・フロー(単位:億円)

	21/3~24/3期 累計	25/3期 予想	合計
営業キャッシュ・フロー(除く棚卸資産投下)	3,231	270	3,501
資金調達	2,590	350	2,940
合計	5,821	620	6,441
棚卸資産投下	▲2,319	▲550	▲2,869
固定資産投下	▲1,160	▲340	▲1,500
その他	▲582	▲20	▲602
投下合計	▲4,061	▲910	▲4,971
配当	▲903	▲236	▲1,139
前計画(NBJ)での自己株式取得	▲246		▲246
株主還元	▲1,149	▲236	▲1,385
現預金等増加額	611	▲526	85

株主還元の状況(単位:億円)

	NBS計画			NBJ計画			NS計画				
	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期(予想)
中間配当金				10	10	20	35	35	40	40	40
期末配当金	10	15	30	40	70	50	35	45	40	45	45
年間配当金(円/株)	10	15	30	50	80	70	70	80	80	85	85
1株当たり純利益(EPS・円)	94.64	170.41	195.48	241.98	293.87	201.36	168.62	198.32	216.10	205.45	194.29
親会社株式に帰属する当期純利益	285	512	588	723	874	599	483	545	593	560	530
配当総額	30	45	90	150	240	208	199	222	222	236	236
配当性向*(%)	10.53	8.80	15.35	20.79	27.52	34.78	41.33	40.76	37.44	42.11	44.52
計画期間累計利益	1,385			2,195			2,711				
計画期間累計配当	165			599			1,116				
計画期間対象自己株式取得				300							
計画期間総還元額	165			899			1,116				
計画期間総還元性向(%)	11.93			40.97			41.15				

\* 配当総額÷親会社株式に帰属する当期純利益

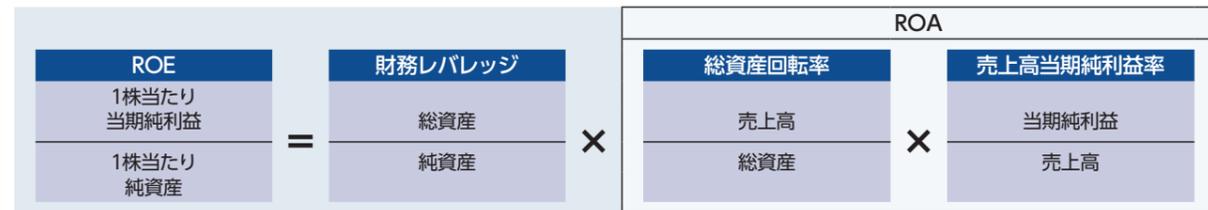
現状認識

当社では投資にあたり資本コストを意識した取得基準を設ける等、最終的な連結財務諸表のROEやROAを意識した運営を行っております。株主資本コストの算出方法は必ずしも一様ではありませんが、最も一般的と考えられている資本資産評価モデル(CAPM)にて算出した場合、6~9%であると認識しております。

$$\begin{matrix} \text{安全資産の利回り} \\ \text{日本国債利回り} \\ 0.7\sim 1.6\% \end{matrix} + \begin{matrix} \text{株式に対する} \\ \text{上乗せ期待利回り} \\ 6.00\% \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{当社固有のリスク} \\ \text{株式}\beta\text{値} \\ 0.92\sim 1.33 \end{matrix} = \begin{matrix} \text{当社株式に対する期待利回り} \\ \text{株主資本コスト} \\ 6\sim 9\% \end{matrix}$$

当社のROEは、過去10年にわたって10%以上の水準にあり、少なくともCAPMによって算出される株主資本コストを上回っております。一方で、当社のROEは

ROA		=	総資産回転率		×	売上高当期純利益率	
2016/3期	2024/3期		2016/3期	2024/3期		2016/3期	2024/3期
9.60%	4.40%		1.48	0.86		6.51%	5.12%
ROE		=	財務レバレッジ		×	ROA	
2016/3期	2024/3期		2016/3期	2024/3期		2016/3期	2024/3期
31.10%	11.61%		3.24	2.64		9.60%	4.40%



また、ROEがCAPMにより算出された資本コストを上回っているにもかかわらず、PBRが1倍程度にとどまっているのはPERが10倍以下と長らく低位で推移しているためですが、これは株式市場における当社の成長期待が低いためであると考えられます。

一方で、当社グループの連結売上高はNBS計画前年度2014年3月期の5,876億円からNS計画最終年度の2025年3月期には11,800億円まで拡大する見込みで



2016年3月期の31.1%をピークに低下を続けております。このROEの低下は、資材・労務費価格上昇に伴い完成工事総利益率が低下していること、処遇改善により原価及び一般管理費の負担が増加していること、現計画で利益拡大を目指す不動産事業における投資の先行が総資産回転率を低下させていること、これらの要因によりROAが2016年3月期の9.60%から2024年3

月期には4.40%に半減していることが主要因となっております。

あり、売上高の年平均成長率は6.54%となっております。また、当社グループの連結経常利益は2014年3月期の254億円から2025年3月期には800億円となる見込みです。ここ11期間のなかで経常利益の最高額は2018年3月期の1,005億円であったため、直近5期間のNS計画では経常利益がマイナス成長の結果になっていますが、11期間では10.99%の年平均成長率となっております。



PBR・PERの計算には各期末時点の終値を利用しています。PBR・PERのもとになるEPS・BPSの計算には各期末時点の自己株式(ESOP・BBTを含まない)を除く配当対象株式数を利用しています。PBR・ROEの計算には期首期末平均の純資産額を利用しています。

PBR向上に向けた取り組み

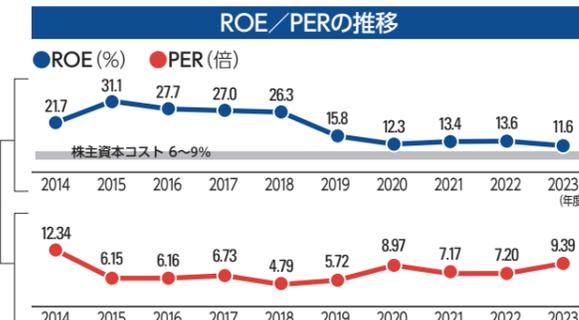
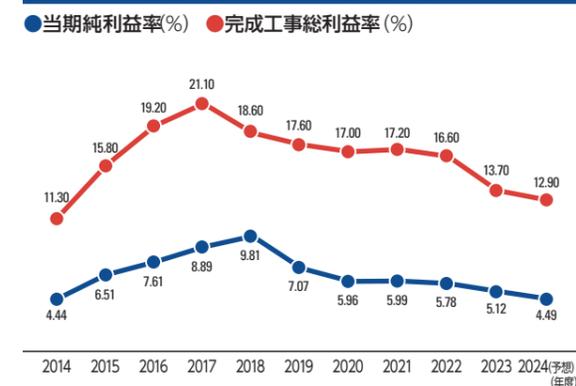
$$\frac{\text{PBR}}{\text{株価}} = \frac{\text{ROE}}{\text{1株当たり当期純利益}} \times \frac{\text{PER}}{\text{株価}}$$

PBRを向上させるには、ROEとPERの向上が欠かせません。当社の主力事業である建設関連事業では物価上昇ならびに労務費の上昇等を吸収しきれずに完成工事総利益率の低下を招きましたが、DX・工業化推進を進めるとともに、工事価格への転嫁を認めていただけるように事業主の理解を求め、完成工事総利益率の改善を図ることが重要な課題であると認識しています。

また、NS計画での重点戦略の1つである不動産関連事業の投資拡大、特に賃貸不動産の保有・開発事業の拡大を進める過程で総資産回転率が下がっておりますが、子会社である長谷工投資顧問が運用を行う私募リートや私募ファンドへの拠出や、その他の不動産流動化手法の積極活用により不動産事業の回転率向上を図ることも重要な課題です。

NS計画期間中に先行して実行した投資を次期計画では収益に結びつけ、不動産事業拡大で一時的に悪化した資本効率性を高めてまいります。また、当社グループの各事業における成長戦略、環境問題に対する取り組みや技術開発、人的資本への対応、株主還元施策などに関する情報開示を充実し、ステークホルダーとの対話を通じて理解を深めていただき、株式市場での評価

当期純利益率/完成工事総利益率の推移



向上を図ってまいります。

当社では株主様への利益還元として、「1株当たり年間配当金の下限を80円(計画初年度は70円)」とし、「NS計画5期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を40%程度」とすることを基本方針としておりますが、これは成長戦略投資を加速し将来収益の拡大・強化を図るとともに、株主の皆様へ中長期的に安定した株主還元をおこなうことを総合的に勘案して策定したものです。

一方で、NS計画策定時とは経営環境が大きく異なっており、企業価値に対する評価のあり方、また市場からの要請も変化する中で、「強固な財務基盤の維持」「安定的な株主還元」といった従来からの資本施策はもちろんのこと、市場の期待に応えるような「資本効率の向上」についても一層意識を高め、自己株式の取得という選択肢を排除することなくROEやEPSの向上にも取り組んでまいります。不動産関連事業・海外関連事業の拡大を目指す投資を続けている過程にあり、ROEが10%程度にとどまっておりますが、この状況を良しとせず、さらなる改善を目指します。

総資産/総資産回転率の推移



# 中期経営計画 「HASEKO Next Stage Plan」の進捗状況

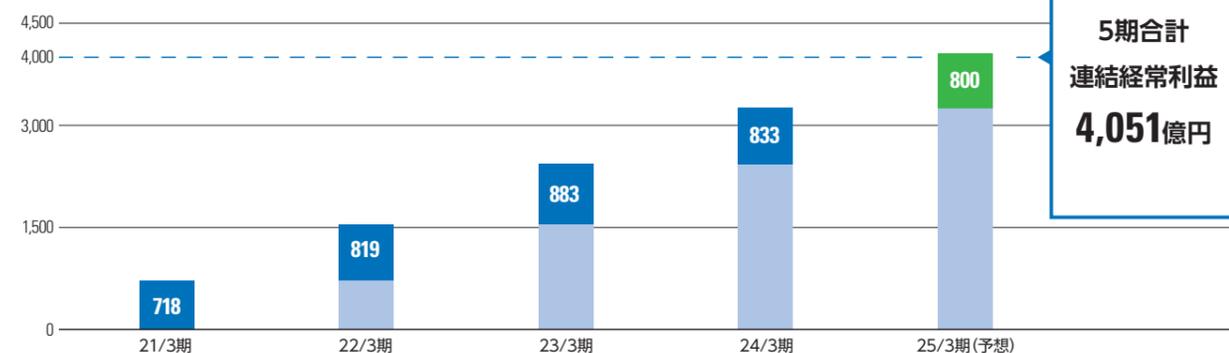
私たち長谷工グループは、2020年に「長谷工グループ長期ビジョン～2030年3月期に目指す姿～」を策定、その実現に向けた5年間の中期経営計画「HASEKO Next Stage Plan(略称NS計画)」をスタートし、社会情勢の変化を見据えた成長戦略に取り組んでおります。

本計画では4か年が経過し、最終年度に入っています。計画開始早々、コロナ禍という未曾有の事業環境の変化に見舞われながらも、特にグループ各社の成長が著しく、NS計画で掲げた重点戦略への取り組みも着実に前進させ、5か年で合計4,000億円以上の連結経常利益が視野に入る段階まで来ています。また、24年3月期には年間配当を85円まで増配、25年3月期についても85円を継続する予定です。本計画での具体的な取り組みについていくつかご紹介いたします。

[NS計画の詳細はこちら](#)

HASEKO Next Stage Plan		
基本方針	1 新規の住宅供給等を主なマーケットとする建設関連事業と既存の住宅関連等を中心とするサービス関連事業の両方に軸足を置く経営の強化	1 <b>コア事業の競争力強化</b> ・建設関連事業の領域拡大 ・再開発・建替事業の拡大・コンパクトシティ化への対応 ・サービス関連事業の継続強化
	2 グループ連携を深化させ、都市居住生活者の信頼に応える企業体の実現	2 <b>不動産関連事業の投資拡大</b> ・マンション分譲事業の事業エリア拡大 ・賃貸不動産の保有・開発事業の展開
	3 安全・安心で快適な住まいと都市環境を提供	3 <b>将来の成長に向けた取組み</b> ・デジタルトランスフォーメーション(DX)の具現化に向けた投資 ・価値創生部門による先進技術導入に向けた投資 ・海外事業への投資 ・新規投資 ・人的資産への投資
	4 成長戦略投資による安定した収益基盤の構築	4 <b>投資計画</b>
	5 強固な財務基盤の維持と株主還元の拡充	5 <b>財務戦略・株主還元</b>
	6 中長期的な視点を踏まえた新たな取組みへの挑戦	6 <b>CSR経営への取組み</b>
	7 CSR経営の確立に向け注力	<b>数値目標</b> 2025年3月期連結経常利益.....1,000億円 連結子会社経常利益.....300億円以上 5期合計連結経常利益.....4,000億円
		1 <b>強固な財務基盤を維持しつつ、成長戦略投資の加速と株主還元の拡充</b>
		2 安定的な配当の継続実施。加えて、自己株式の取得は、経営環境、成長投資機会、当社株価水準や資本効率向上等を踏まえ柔軟に対応
		<b>&lt;株主還元方針&gt;</b> ①1株当たり年間配当金の下限を70円と設定(22/3期から下限を80円に変更) ②5期合計の親会社株主に帰属する当期純利益に対して、 <b>総還元性向40%程度</b> と設定
		<b>5か年合計投資額.....2,400億円</b>
		1 分譲事業.....500億円 4 先進技術投資.....200億円
		2 賃貸不動産の保有・開発事業.....700億円 5 新規事業、M&A等.....400億円
		3 海外事業.....600億円

連結経常利益の累計(単位:億円)



## 気候変動への対応

### 長谷工グループ気候変動対応方針「HASEKO ZERO-Emission」(概略)

長谷工グループは以下を基本姿勢として、気候変動対応に取り組むこととします。

<p><b>企業理念の実現</b></p> <p>気候変動対応を重要な経営課題と位置付ける</p>	<p><b>2050年カーボンニュートラル</b></p> <p>SBT認定取得(2022年6月)</p> <p>全建設現場再生可能エネルギー導入(2025年12月迄)</p> <p>低炭素施工の促進</p>	<p><b>事業機会の拡大・創出</b></p> <p>リスクと機会の分析</p> <p>自社開発分譲・保有賃貸マンションのZEH化(2022年～)</p>	<p><b>長谷工グループの総力を結集ステークホルダーと対話・協力</b></p> <p>TCFD提言に基づく情報開示、CDPへの対応</p>
---	--	--	---

### 建設作業所におけるCO<sub>2</sub>削減の取組み

建設作業所におけるCO<sub>2</sub>排出量を削減するべく、現在、一部作業所にて下記の取組み等を推進しています。今後も、物件の規模や立地も加味しつつ、採用・推進物件を増やしていく予定です。



電動フォークリフトの採用

### 集合住宅における木造活用の推進

2014年から木造建築等の研究開発に取り組んでおります。2025年3月には上層4層を耐火木造化する「(仮称)目黒区中央町一丁目計画」が竣工予定です。将来的には高層物件の木造化にも挑戦する他、分譲マンションの展開へとステージを進めたいと考えています。「プランシエスタ浦安」では、最上階に木造住戸(14戸)を採用し、当社として初めて専有部に木造を採用したマンションとして竣工しました。

## 海外事業の展開

将来の新たな収益基盤確立のため、米国本土での住宅開発事業へも出資を拡大し、現在13件のプロジェクトを推進中です。推進中のプロジェクト(一部)

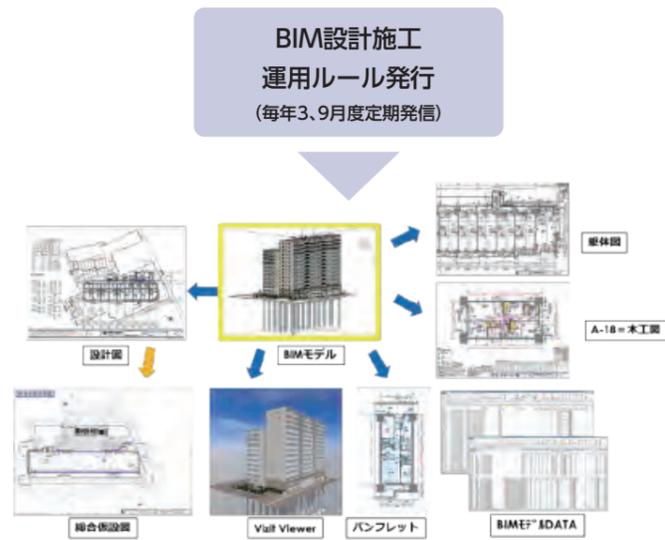
## 重点戦略の取り組み状況

### 1 建設現場におけるDX推進 建設現場でのBIM活用

2025年3月期までの生産性2割アップ達成に向けて取り組んでいます。  
 更なるDXの活用による生産革命で、施工現場をよりスマートに、働きやすい場に変えていきます。

#### BIM設計施工 運用ルール発行

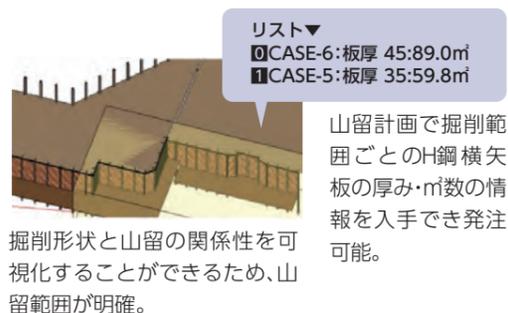
案件ごとに異なる納まりを統一したBIM設計施工運用ルール集を発信することにより、設計・建設部門間での共通認識化とBIMモデルの精度向上を目的としています。



BIM設計施工運用ルールで発信した内容は設計段階から対応するため、BIMモデルの精度向上に繋がります。結果としてBIMモデルから出図している設計図書・躯体図・木工図の精度向上にも繋がります。

#### 山留H鋼横矢板数量拾い

山留施工会社によりBIMにて山留計画をモデル化し可視化しています。長谷工側で掘削モデルを重ね合せ、山留データからH鋼横矢板を拾います。



#### 根伐図自動作成

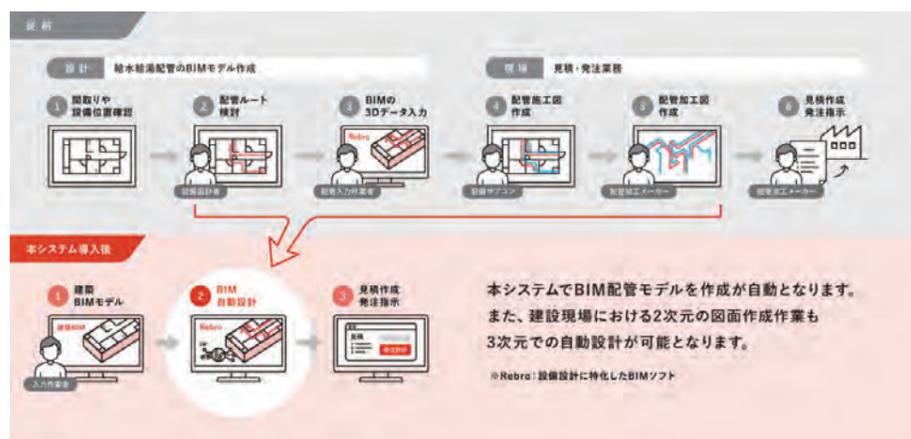
着工図のモデルベースで根伐図を自動生成し、作業所にデータを渡します。



### 2 設計におけるDX推進 BIMデータを活用した設計の自動化

データベースであるBIMの特徴を活かし、住戸の間取りから自動的に給水管の配管ルートを設定するツールを開発しました。従来は、マンション住戸の間取り図から、人手で給水給湯の配管ルートを設定し3次元のBIMモデルを構築していましたが、本システムは、BIMデータから必要な情報の抽出、給水給湯の配管のルーティング及びBIMモデルの作成を自動で行います。

データベースであるBIMは、自動設計に必要な情報を取り出したり、自動設計された結果をモデルとして取り込んだりするのに適しており、様々な分野に自動設計を用いたDXの展開が可能です。



### 3 ICT(情報通信技術)マンションの普及に向けて

ICTを活用し、付加価値の高いマンションづくりを推進し、現在は主に賃貸マンションにて導入・実証しています。取得したデジタルデータを集積・分析し、入居者の利便性向上や建物の長寿命化など新たな価値創造を目指します。

#### 事例:大規模修繕工事実施のタイミングでICTサービスを実証導入

「サウスオールシティ」(大阪府堺市)既存分譲マンションへのICTサービス導入は初

#### 本実証のスキーム図



#### 「LIM(Living Information Modeling)」について

長谷工では、「ICTマンション」に設置した認証設備や各種センサー等によって得られた住まう方のライフログや、「マンションカルテ」に登録された建物・設備のメンテナンスデータなどを活用し、暮らしを最適化する概念を「LIM」と呼んでいます。長谷工グループでは、「LIM」を通じてマンションの設計・施工における生産性向上や入居者の生活の質向上を目指して取り組みを進めています。



### 4 私募REITの運用進捗

2022年3月期に約200億円の規模で私募REITをスタートし、2024年3月期には約140億円を追加しました。2025年3月期も一定程度の組み入れを検討しています。



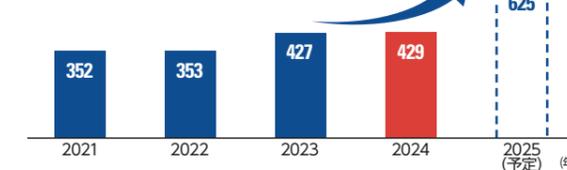
### 5 人的資産への投資

建設業界全体で人手不足やコスト上昇等が課題である中、高品質なマンション建設のための受注・生産体制の確保とグループ全体の事業拡充のための人材の確保と、将来に向けた新たなビジネスの創出ができる人材づくりに注力しています。

#### 長谷工コーポレーションの初任給の改定内容

	2023年	2024年	引き上げ幅
大学院了	275,000円	320,000円	+45,000円
大学卒	255,000円	300,000円	+45,000円

#### グループ新卒入社実績(人)



今般の引き上げは、採用競争力の向上と、長谷工グループの将来的な発展のための先行投資となると考えております。今後も、将来を担う人材の確保・定着を促進するとともに、引き続き人材への投資に取り組んでまいります。キャリア採用に関しましても、同様に強化を図ってまいります。

サステナビリティ推進担当役員メッセージ

豊かな暮らしを創造し、持続可能な社会を目指すために、サステナビリティの取り組みを一層深化させます。

取締役執行役員  
経営管理部門サステナビリティ推進担当 兼  
グループシニア事業管掌

吉村 直子



サステナビリティ推進担当役員として2年目を迎えましたが、脱炭素社会への移行、多様性の尊重、AI技術の革新など、私たちを取り巻く環境は刻々と変化しており、社会の変革速度が加速していることを実感しています。こうした変化は、長谷工グループの事業に新たな機会と課題をもたらしており、サステナビリティ経営の重要性はこれまで以上に高まっています。当社の持続的成長と社会課題の解決の両立を図る責務を担う者の一人として、その使命の重大さを痛感しています。

最重要マテリアリティに基づく

サステナビリティの推進

長谷工グループは、マンションを中心とした住まいの設計・施工からアフターサービス、管理、リフォームに至るまでの一貫体制を活かしながら、ハード・ソフト両面で各種の事業を複合的に展開していますが、サステナビリティについても様々な取り組みを推進しています。

当社では2023年にマテリアリティの見直しを行い、①気候変動への対応、②サプライチェーン・マネジメント、③人権の尊重、④人的資本(ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)、人材育成)の4つを、当社にとってもステークホルダーにとってもインパクトの大きい最重要課題として特定しました。

①気候変動への対応(⇒62~65、84~89ページ参照)

当社では、2021年12月に気候変動対応方針「HASEKO

ZERO-Emission」を策定するとともに、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく開示を開始しました。また、TCFDの追加要請項目である「低炭素経済への移行に関する計画」についても、「長谷工グループのCO<sub>2</sub>排出削減計画(移行計画)」として2024年7月に開示を行っています。

事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減については、2030年度までにScope1・2の排出量を2020年度比で42%削減することを目指し、建設作業所におけるCO<sub>2</sub>削減、オフィスでのエネルギー使用の効率化や、営業車両の次世代車への切り替えなどを計画的に進めています。

また、省エネ性能の高い住宅の供給に注力するとともに、気候変動に伴う自然災害リスクへの備えも重視して、防災・減災を意識した住まいづくり・街づくりに取り組み、皆様の安全・安心の確保に努めています。

②サプライチェーン・マネジメント(⇒59ページ参照)

住宅関連事業では多くの取引先とつながりがあり、公平・公正かつ適正な取引を通じてサプライチェーンを構築することが不可欠となります。当社は取引先とサステナビリティの考え方を共有し、パートナーシップを強化することで、より良い製品・サービスを提供していきます。

長谷工グループの協力会社に対しては、2021年10月に策定した「長谷工グループCSR調達ガイドライン」の遵守に関する同意書を取得しているほか、コンプライ

アンス遵守をはじめ、人権・労働・環境・安全などの点で一定の基準を満たすことを求めています。こうした取り組みを通じてサプライチェーンにおけるリスク低減と持続可能性の向上を図り、今後も公正で責任ある調達活動を推進していきます。

③人権の尊重(⇒58~59ページ参照)

人権の尊重は長谷工グループの基本的価値観であり、人権デュー・ディリジェンス(人権DD)の実践を通じて、人権課題への適切な対応を徹底するようにしています。

当社グループは2022年1月に「長谷工グループ人権方針」を策定し、事業活動全体において人権尊重の責任を果たすことを明確にしました。また、この方針に基づき、人権DDのプロセスを開始し、同年10月に事業活動に関連して発生し得る人権リスクを洗い出した上で、優先的に取り組むべき人権課題を特定しました。このうち、主にサプライチェーンに関する人権課題については、2022年度から毎年、協会会社向けのアンケート調査を実施しており、木材調達の現状や外国人技能実習生等の海外人材の雇用状況などに関する実態把握を行っています。

社員教育や啓発活動についてもさらに強化し、事業活動を通じて基本的人権を侵害することのないよう努めます。

④人的資本(D&I、人材育成)(⇒68~79ページ参照)

私は、人材こそが当社グループの最大の財産だと考えています。社員一人ひとりが能力を最大限発揮でき、幸

せを実感できる環境づくりがきわめて重要です。

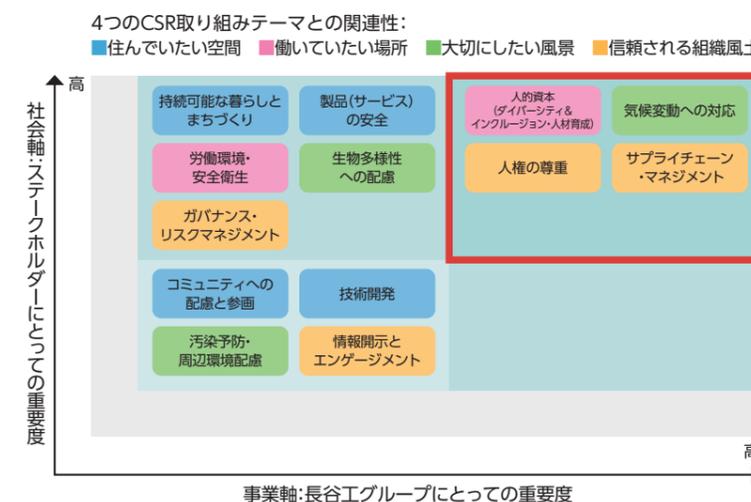
多様性を尊重し、様々な考え方の人々の経験や知恵を生かすという「個性活躍」の発想は、現在のように不確実性が高い時代には不可欠です。D&Iの推進、また人材への投資をさらに強化し、成長機会の提供と働き方改革を加速させることで、社員の生き生きとした活躍を後押しし、価値創造の原動力としたいと考えています。

企業理念を軸に

長期的な企業価値向上に取り組む

気候変動の影響の顕在化、デジタル技術の急速な進展、人々の価値観の多様化など、社会は大きく変化し続けています。このような時代において、住まいは単なる生活の場にとどまらず、人々の安寧と幸福を守る重要な役割を担っています。長谷工グループは、「都市と人間の最適な生活環境を創造し、社会に貢献する。」という企業理念のもと、安全・安心・快適な住まいの提供はもちろん、その先にある豊かな暮らしの実現までを視野に入れながら、持続可能な社会の実現に向けて邁進しています。

サステナビリティ経営の推進には、すべてのステークホルダーの皆様との対話と協力が不可欠です。今後も、株主・投資家の皆様、お客様、取引先、従業員、地域社会など、あらゆるステークホルダーとの対話を深め、その期待に応えられるよう、長期的な企業価値の向上に全力で取り組んでまいります。



マテリアリティの特定

サステナビリティの取り組みの実効性を高めるためには、優先順位を明確にした上で進めていくことが重要です。長谷工グループでは、網羅的な社会・環境課題項目の中から社会情勢や事業環境を踏まえてマテリアリティの見直しを行い、2023年5月にあらためて13項目の特定を行いました。

\* 最重要課題(気候変動への対応、サプライチェーン・マネジメント、人権の尊重、人的資本)は社会からの期待が極めて高い課題、かつ長谷工グループとして事業面でも、より一層の対応が必要な課題と認識したものです。

## 特集 長谷工グループのDX戦略

### グループ全体のデジタル化が進展。 本格的なトランスフォーメーション実現へ 大胆な変革を推進する

長谷工コーポレーションの設計・建設部門とサービス関連事業にてDXの推進を統括する3人が集結。NS計画で掲げた目標の達成に邁進した4年を振り返り、これからの長谷工グループが進むべき未来のDXの姿を縦横無尽に語ります。

#### NS計画のもとに取り組んだ4年間のDXの成果とは

**樽松** NS計画の初年度を振り返ると、グループ各社とも報告や記録などの業務はアナログのものが多かったので、いきなりDX化を進めることは難しく、まずはこれらの業務をデジタル化していくことからスタートしました。各社とも積極的にデジタル化に取り組んだ4年間だったと思います。

長谷工グループの中でも賃貸マンションの管理運営、分譲マンションの管理運営、シニア事業を行う3社は、経営のあり方も含めて、業務フローそのものを抜本的に見直す取り組みを始めています。現在、基幹システム刷新の為の開発を進めている段階ですが、あと1、2年経つと、その効果が見えてくるでしょう。また、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。

さらに新築マンション販売、不動産仲介を行う2社においても基幹システムの刷新、または業務を抜本的にデジタル化・データ活用を進めるプロジェクトに取り組んでいます。そういう意味で、基礎的なデジタル化から本格的なDXに向けたフェーズに入っていると思います。

**堀井** 設計部門では、DXという言葉が流行る前から、設計図書をBIMで行うことに取り組み、現在は全ての案件をBIMで設計しています。

当社の建設事業は、マンション工事が多く、その中でも設計と施行を一貫して請け負う比率は90%を超えます。一般的に



入社後3年間建設作業所を経験した後、米国で建設工学を学び、帰国後は長谷工コーポレーション経営企画部へ。その後、長谷工アネシス統括部長として、サービス関連事業を担当。価値創生部門創設時より、部門運営の長として携わる。2021年発足のDX推進委員会 副委員長。

**樽松 行雄** 取締役専務執行役員  
(長谷工アネシス)



入社後3年間建設作業所を経験した後、エンジニアリング事業部で意匠設計に従事。2012年から設計業務の傍らBIM導入の責任者として「長谷工版BIM」の構築に携わる。

**堀井 規男** 執行役員  
(長谷工コーポレーション  
エンジニアリング事業部)



入社以来、建設作業所の第一線で働く。手書き中心の現場で、率先してCADに取り組む。建設BIM推進部立ち上げの際に、現場の経験を求められ現ポジションに着任。

**原 英文** 統括部長  
(長谷工コーポレーション 建設BIM推進部・DX推進部・建設IT推進部)

設計事務所とは異なり、建設作業所で必要とされる施工図面も設計部門で作成している他、現場で得られた知見などを全ての設計図書に反映する仕組みも整えました。これを「フロントローディング」と言い、現段階では設計部門に若干負荷がかかっていますが、その分施工現場での効率化が図れますので、当社全体の生産性は大きく向上しています。この4年間で、BIMIに移行した効果が実感できるようになりました。



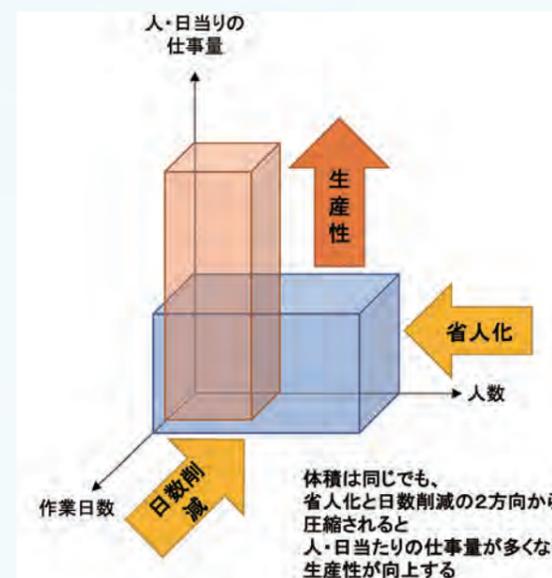
**原** 建設業では、「働き方改革関連法」の施行に伴い、2024年4月から時間外労働の上限規制が適用されています。建設部門では社員の労働時間の状況をデジタル化し、工程や作業所の諸条件データなどを収集分析することで残業の多い業務の特性や、どのようなタイミングでどのような業務に時間が掛かっているのかがわかり、一律な対策より効果的なパーソナルな対策を講じています。今後は、データドリブンにより、最適な人員の組み合わせや、所員が最高のパフォーマンスを導き出せるような環境を提供できると考えています。

#### 業務改革こそがDXの本質

**樽松** これまでの取り組みで業務の基礎的な部分でのデジタル化は進みましたが、それだけでは本来の意味でのDXにはなりません。デジタル化によって生産性の向上を目指すなら、まずは現在の業務フローの中で、「どういう部分で効率化が図れるのか」を具体的に示す必要があります。これまでの業務フローを大きく変えなければ、デジタル化しただけでは大幅な生産性の向上は期待できないでしょう。したがって、DXを進めるにあたっては、新たな基幹システム・業務システムを完成させるだけでなく、従来の仕事のやり方を変えるという行為がセットになると考えています。こういった業務改革を伴うものが、DXを目指す本質の部分です。

**原** 建設作業所では設計図書がBIMIになったことで、生産情報のデジタル化が進みました。例えば、2023年にサッシメーカー4社と共同で構築した、マンション用「アルミ製サッシ生産システム」は、その成果の現れです。これまでは当社からサッシの幅や高さ、取り付け位置などを記した設計図書を提供し、各メーカーがそれぞれ製作に必要な情報を自社システムに手で入力していましたが、長谷工版BIMとデータ連携することで、直接、生産に必要な情報を自社システムに取り込むことが可能となり、入力・作図時間の短縮だけでなく、入力・伝達ミスなどのヒューマンエラー防止につながり、生産性が大きく向上しました。

前述のシステム構築の話からも分かる通り、長谷工だけで効



果的なDXは実現できません。長谷工は、設計と施工の一貫体制に加えて、サプライチェーンである様々な協力会社とも一体となってマンションを中心に物作りを続けてきました。そういった中で仕様の標準化などを進めてきましたので、様々な情報を共有したり活用したりすることに長けています。アナログの時代から設計・建設・協力会社の三者が密に連携していた長谷工だからこそBIMになったことで、これまでより円滑に情報伝達ができるようになったのではないかと思います。そのため他社で長谷工版BIMのような取り組みを真似することは難しいのではないかと思います。

## 特集 長谷工グループのDX戦略

**堀井** アナログ時代から、長谷工はお客様の要望や施工上の改善などを常に設計段階にフィードバックしながら進化してきました。いわゆる「アナログトランスフォーメーション」と言えるようなことを、ずっとやり続けてきたのです。協力会社の方々と一緒にPDCAをまわし続け、日々、改善する。そうやって成長してきた会社です。今、これをデジタルに置き換えることで、他社に追従できない速度でトランスフォーメーションが進んでいくと思います。

### 様々なチャレンジを通して DX人材を育成する

**榑松** サービス関連事業では、まずお客様に満足していただくことがなにより重要です。DX化で効率アップし、余った時間と予算を使って、さらに満足していただける住宅、リフォーム、管理サービスを提供し、「このマンションを買って良かった」と実感していただく。顧客満足に資する価値を創ることが大切なのです。

そのためにデジタルツールを活用することは非常に重要で、長谷工グループは3年前から「DXアカデミー」を開催して、DX人材の育成を続けています。「自律人材の継続輩出と将来の長谷工を担う多様な人材を育成する」を教育スローガンとして、様々な教育計画を進めています。第1弾は全役職員約8,000人を対象とした「DX意識改革プログラム」、第2弾は中堅・若手社員向けの「イノベーションリーダー育成プログラム」、第3弾はマネジメント層向けの「DXリテラシー講座」を開催しました。

昨今、技術の進歩がめざましく、生成AIも初期はテキストのみでしたが、現在では画像、動画、音楽まで作れる時代になりました。そういった急速な変化を踏まえて、今年度は弾改めグループ全役職員を対象に、最新情報も含めたDXリテラシー知識の習得・向上を目的にDXアカデミー第4弾を実施いたしました。

さらに今回、グループにおける「生成AI」や「メタバース」な



DX化と同時に  
人間でしかできない部分を育てる。  
その両輪が重要です。

どの活用・展開を図るべく、長谷工アネシス価値創生部門内に「DXチャレンジプロジェクト」を発足させ、鋭意取り組んでいます。生成AIに関してはより多くの社員に体験してもらうため、「未来の素敵なリビングルーム」をテーマにコンテストを実施しました。評価には、最終の画像だけでなく、それを生成したプロンプト(指示・命令)の内容も加えました。優勝者のプロンプトがユニークで、欧米の著名な造形作家の名前を入れたことで、その人の作風が生成されたリビングデザイン画像に反映されていました。こうしたアイデアも共有していくことが、AIの利活用には重要です。また「メタバース」に関しては、モデルルームの代わりに活用できるメタバース空間の制作、運用にチャレンジしており、これまでに無かったような体験をお客様に提供していきたいと思っています。

**堀井** DX人材というとコンピューターに強いといったようなイメージを持たれますが、私たちはプログラムを組める人を求めているわけではありません。プログラムは生成AIで作ることができますが、AIで実現できないトランスフォーメーションの方が大事なのです。デジタル化によって暮らしや社会が変わることを踏まえ、物事を変革する視点を持つ人材が求められていると言えます。

**原** デジタルは手段であり、トランスフォーメーションには、やはり人がどれだけ変われるのかが重要だと思います。新たなアイデアや創造的な思考を持った人、あるいは、現状に満足せず前向きに変革を追求する人、こういう人材を今、大切に育てているところです。

### 住まいと暮らしの情報を 組み合わせて見えてくる未来

**榑松** グループ各社の中に集まっている各種データを組み合わせ分析し、価値あるデータを生みだしていく。それがDX化によって得られる大きな財産です。

現在、約47万戸のマンションを長谷工グループで管理しています。その中には、長谷工コーポレーションで施工したマンションもあれば、他社が施工したマンションもあります。お引き渡し後、しばらく経過した後に当社グループが大規模修繕を行ったマンションも混ざっています。これらの多種多様なマンションに関わる情報をデータとして認識し、さらにお客様の生活情報に紐付けることで、これまでとは違った新たなサービスが提供できるようになると考えています。

また長谷工グループが保有している賃貸マンションやシニア施設など12物件で、試験的にICT技術を導入しています。例えば、顔認証システム×AIによる防犯システムの検証、ゲリラ豪雨対策を組み込んだ排水システムなど、データをセ



デジタル化により  
生産情報として活用していた建築関連情報から  
お客様の望む暮らしが想定できるようになる。  
これは有用な情報源になります。

ンシングし、収集したデータの分析を随時行っています。今後は、長谷工グループが関わっている物件において、日々行なわれている暮らしにまつわるデータを統合し、お客様にとって暮らしやすい環境を提供することを検討しています。

**原** 建設部門に集まる情報量は膨大でアナログのままでは扱いきれませんが、デジタル化することによってわずかな時間でも解析できます。分譲マンションの建築に必要な情報としては、設計図書以外に、お客様が選択された間取り、壁紙の色、キッチンや洗面台の高さなどがあり、これらの貴重なデータが建設部門に集約されています。

我々が施工している分譲マンションは、首都圏で約30%のシェアがあり、統計学的には「首都圏全体の傾向」が見取れます。例えば、このエリアではどういった間取りや色が選ばれ、どんなオプションが求められているのかという情報から、お客様がどういった暮らし方を望んでいるのかが想定できます。その結果、住戸のタイプや収納量、標準設置するアイテムなど、他社とは違った特徴のある魅力的なマンションの提供が可能になります。

今の時代、少子高齢化から家族のかたちが変わり、暮らし方のものが非常に多様化しています。100戸のマンションがあれば、100通りの暮らし方があり、100タイプのニーズに応えることが求められます。これまでは、時間と費用の問題で全戸一律のサービスしか提供できませんでしたが、今後はDX化を通してお客様からの細かいご要望に応じたパーソナルなサービスを提供できるようになるでしょう。大量供給から少量多品種へと社会のニーズが大きく変化する中、長谷工グループが生き残るために重要なことだと考えています。

### 住まいと暮らしづくりのAI活用、 DXと長谷工グループの展望

**堀井** 設計部門ではAIを活用した自動設計に挑戦しています。手始めに当社で設計した過去5年間の住戸間取りのデータをAIに学習させ、間取りプランを自動生成するAIを作り

ました。まだまだ、AIだけで完結するレベルには至りませんが、設計者の検討の手助けにはなる、という段階です。今後、学習の精度を上げることで、AIによる様々なチェックや自動設計などが実現する可能性があります。

これまでのAIの研究を通し、AIが効果的に学習する環境の重要性に気付きました。現在、長谷工版BIMのデータをAIが効果的に学習できる環境構築を進めています。AIに学ばせるというのは意外と難しく、AIが理解できるようにデータの持つ意味を言語化し、データベース化する作業が必要です。その言語化についても自動化できれば、24時間365日、AIに学ばせることができます。長谷工版BIMというのは、これまで私たちが作り上げてきた業務に関する知見(ナレッジ)の塊です。それをAIが学習することで、新たに設計する物件のサジェスションを与えてくれる。そういう仕組みづくりを目指しています。

マンション関連の事業において、設計と建設はB to B、サービス関連はB to Cです。これまでは、それぞれでデジタル化、DX化を進めていましたが、最終的にはマージしていくことが必要ですし、それが長谷工グループの優位性をさらに高めることになると考えています。

両者のデータを相互活用するために、「住まい情報と暮らし情報のプラットフォーム(HASEKO BIM&LIM Cloud)」の構築を進めています。これはかなり大きな仕組みなので、構築まで時間が掛かりますが、将来的には大変ユニークなプラットフォームになると確信しています。



アナログトランスフォーメーションを  
やり続けてきた現場の経験が  
DX化でも生きています。

**榑松** 今後も様々な活動を続けていきますが、基本的に変わらないのが「住まいと暮らしの創造企業グループ」の一員であるということ、そして「都市と人間の最適な生活環境を創造し、社会に貢献する。」という企業理念を将来にわたって実現していくことです。

時代に合わせたお客様への寄り添い方を常に念頭に置き、サービス改善、改良を続けていく。そのためにDXを進めると同時に人間にしかできない部分の重要性を意識し、育てていく。その両輪をまわし続けることが、今後の企業活動にとって不可欠なのです。