



代表取締役
社長執行役員

億田正則

トップインタビュー

「技術・発想・情熱」で社会課題解決を追求し続ける 「建築資材の総合企業」へ

Q 中期経営計画「GP25 2nd Stage」の2年目に当たる2020年度を振り返り、成果と課題について聞かせてください。

新型コロナウイルス感染拡大により、先行きの見通しが全く立たない中でスタートした2020年度は、海外各地でのロックダウンや、国内での緊急事態宣言の発出、東京五輪・パラリンピックの延期、さらには職場での在宅勤務へのシフトなど、事業環境のみならず人々の行動や意識そのものも、大きく変化を迫られる1年でした。

このような中で私たちは何よりも、お客様、お取引先様、従業員とその家族をはじめとするすべてのステークホルダーの安全確保と感染拡大防止を最優先に事業活動を進めてきました。同時に私たちの日々の生活は、医療従事者をはじめ社会生活を支える仕事をされているさまざまな方々によって成り立っていることを改めて実感することになりました。まずはこの場をお借りして感謝の意をお伝えします。

2020年度は、2025年にありたい姿を描いた長期ビジョン「GP25」の実現に向けた第2ステップとなる3カ年の中期経営計画「GP25 2nd Stage」の2年目に当たり、ちょうど折り返し地点を回ったところ。年度初め、特に海外でのコロナ禍の影響が大きく、ニュージーランドの工場がロックダウンで約1カ月間稼働を停止し、米国の工場も6割の減産を迫られるなど、さまざまな制約を受けました。しかしながら、第2四半期以降、徐々に経済活動が再開される中、国内においては、

分譲戸建て住宅で存在感を高めるパワービルダー向けの提案を強化したほか、リフォーム関連でも首都圏で手掛けるマンションリノベーションが順調に拡大しました。また米国の住宅市場が急速に回復を見せる中、グループ間連携による安定供給と新製品の投入などが奏功し、2019年度にM&Aで本格展開を開始した北米事業の成果が早期にあらわれるかたちとなりました。この結果、海外売上高も、長期ビジョン「GP25」スタート時の2015年度から4倍以上に拡大し、売上高全体に対する構成比も6%から23%へと拡大するなど、2nd Stageの基本方針の一つである、事業（市場）ポートフォリオの見直しは着実に進展しました。

長期ビジョン「GP25」	▶P4
中期経営計画「GP25 2nd Stage」	▶P30
事業別/市場別戦略	▶P31-32

一方で2つの課題を認識しています。一つは、素材事業の主力であるMDFの収益力低下です。建材・家具の基材となるMDFは、植林木の製材端材などを主原料に板状に成形した木質繊維板で、当社はニュージーランドの2工場、マレーシアの2工場で生産しています。このMDFにおいて、米中貿易摩擦に端を発する市況悪化に、コロナ禍による需要減が重なり、競合他社との差別化が図りづらい汎用品の売価が戻らず、収益力の改善が急務となっています。もう一つの課題は、非住宅市場として注力している公共・商業建築分野での伸長が、当初の期待を下回っ

ている点です。新型コロナウイルス感染拡大の影響でインバウンドが蒸発したことや外出自粛により、宿泊施設・商業施設向けの需要が急減しました。特に当社の量関連は、耐久性やメンテナンスのしやすさといった機能面だけでなく、クールジャパン商品としても評価を得て受注を拡大してきただけに、影響が大きく出ています。

Q 2021年度は中期経営計画「GP25 2nd Stage」の最終年度です。どのように仕上げますか。

中期経営計画策定時には想定していなかった大きな外部環境の変化はありますが、2021年度も基本戦略は変更しません。国内では、引き続き新築住宅市場でシェアアップを図りながら、市場全体の落ち込みを住宅リフォーム市場と非住宅の公共・商業建築分野でカバーすることで、国内での収益基盤を確保しつつ、海外での成長を追求していきます。同時に、当初の想定からの変化にはしっかりと対応し、コロナ禍で顕在化したニーズへの提案を強化するなど、新たな需要を取り込めるよう軌道修正も図ります。株主・投資家の皆様への今年度のコミットメントとなる業績予想は、連結以来過去最高となる売上高：2,040億円、営業利益：100億円、親会社株主に帰属する当期純利益：60億円としています。これら業績予想の数字は、中期経営計画の経営目標との間にギャップがありますが、中期経営計画の経営目標は、その先の長期ビジョン「GP25」の実現に向けて追求すべきストレッチ目標として維持します。

中期経営計画の経営目標と業績予想の差 ▶P35
注力市場への取り組み ▶P36

具体的な取り組みとして、国内では新設住宅着工戸数の減少が続くことが想定されるものの、在宅勤務が定着する中で、ワークスペースの確保や音漏れ・反響防止、さらにはより長く過ごす空間としての快適さなど、住宅に求められる機能の変化を的確に捉え、新製品の投入を含めて新築・リフォーム両面で積極的な提案を続けます。また「グリーン住宅ポイント」制度など、政府の後押し策も打ち出されており、当社の製品の多くが対象となることから提案を強化していきます。公共・商業建築分野では、地方の支店でも営業人員を拡充し、営業体制の強化を図ります。働き方の多様化に伴いオフィスのあり方も見直され、レイアウト・用途の変更や、急増するウェブ会議に対応するための音環境の改善提案なども積極的に進めていきます。また、当社が2011年に開発に

着手、2012年に業界他社に先駆けて市場投入した抗ウイルス機能付き建材には、高齢者施設や医療施設をはじめ、さらなる拡販余地があるとみています。人々が日常を過ごす空間が、これまで以上にエッセンシャルな存在となる中、その一翼を担うメーカーとして、いかにして安全・安心・健康・快適な空間を提供していくかといった視点で、対象範囲や提案の幅を広げていきます。

海外については、世界最大の木造住宅市場である北米が引き続き収益ドライバーです。2020年4、5月に年率換算で100万件程度まで落ち込んだ米国の住宅着工件数は、7月以降150万件を超える水準に急回復し、その後も好調を維持しています。日本の2倍近い住宅着工件数で、住居面積を考えると米国の需要は非常に大きく、また、中長期でみても年間200万人以上の人口増が続き、底堅い住宅ニーズが見込まれる市場です。森林資源が豊富なカナダの単板工場から、米国のLVL工場までの一貫供給体制を強みに、安定供給に努めながら、防腐LVLや高強度LVLなどの高付加価値製品の構成比率を高め、米国の旺盛な需要を確実に取り込みます。

MDFについては、メーカーならではの工場での構造改革により、合理化、効率化を図る一方で、当社の取り組みでは吸収しきれない急激なコスト上昇に対しては、顧客との対話により売価への転嫁を進めます。また、当社の技術力を活かした付加価値の高い“スペシャリティ MDF”の開発加速と構成比率の向上を図ることで収益力の改善を図ります。ニュージーランド工場では、20年来手掛けてきた自社植林木アカシアのチップを100%使用したMDFの提案強化も進めています。このMDFは、優れた寸法安定性を持つことから、従来の床材だけでなく室内ドアの基材として、新たな用途への展開を始めています。木質資源を有効活用できるMDFは、短期的には市況の影響を受けているものの、中長期的に見ればグローバルベースで需要が見込まれるポテンシャルの高い素材です。持続可能な素材としての価値をお客様と共有しながら、用途展開や代替需要の提案を進めていきます。

注力市場への取り組み
海外市場 ▶P37-38
公共・商業建築分野 ▶P39-40
住宅リフォーム市場 ▶P41-42



Q 投資スタンスや財務戦略のポイントについて聞かせてください。

2020年度は、経営基盤の強化につながるBCP対応や安全対策、ITシステムについては厳選して投資を実施したものの、コロナ禍の不確実性が高い中でキャッシュの確保を優先し、売上増を前提とした成長投資は一旦凍結しました。しかしながら、中長期の成長戦略や競争力強化に寄与する良質な案件があれば、資材や資源インフレの動向を慎重に見極めながら、M&Aも含めて積極的に投資するスタンスに変わりはありません。重点投資先は海外の素材事業であり、注力エリアは北米とアジアです。北米ではLVLの販路を活用し、シナジーが出せる新たな商材への展開を検討しています。MDFはキャパシティを拡大し、アジアを中心にさらに存在感を高めていきます。

また、引き続き政策保有株式の縮減を進めるほか、事業部門別バランスシートの管理強化により、中期経営計画で掲げる「目指すバランスシート」像の着地に努めます。特に政策保有株式については、2020年度は主要な取引先を中心に縮減を進め、キャッシュを創出しました。今後も資産効率化の観点から着実に縮減を進め、純資産に対する比率を10%程度まで引き下げたいと考えています。

そして株主還元については、基本方針とする配当性向30%以上かつ安定的な配当の考え方を軸に、中長期の成長に向けた投資と財務の健全性のバランスを勘案しながら、充実を図っていきます。

財務戦略 ▶P45-46
資本政策・株主還元 ▶P73

Q 次にESG経営やサステナビリティに対する考え方について教えてください。まず「E」の環境に対する取り組みについて聞かせてください。

環境への取り組みの一つとして、CO₂排出量削減率を中期経営計画の経営目標に設定しています。2020年度は、生産減の影響に加え、本業とのシナジーがある木質バイオマスボイラーを中心とした再生可能エネルギーの活用を安定的に進めた結果、国内のCO₂排出量は2013年度比35%削減となりました。これにより、当初2021年度の目標として掲げた26%削減を達成できる見通しですが、日本政府も2050年のカーボンニュートラルの方針や2030年までの新たな削減目標を打ち出していることから、当社も次期中期経営計画ではもう一段の貢献を目指すべく、さらに踏み込んだ削減目標を設定する考えです。また、これらの要素が事業活動に大きく影響する点に鑑み、社内における投資判断や事業評価に社内カーボンプライシングを導入することも検討しています。その中で課題となる、2021年改訂コーポレートガバナンス・コードに盛り込まれた気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に沿った情報開示についても、対応を進めていきたいと考えています。

また、サーキュラー・エコノミー(循環経済)の機運が高まっていますが、これまで資源循環型社会に寄与する事業活動を行ってきた当社では、今後、販売後の製品の廃棄をどう減らすのかの観点で、開発や調達段階から抜本的にプロセスを見直す必要があると考えています。

廃棄物の再資源化 ▶P49
CO₂排出削減に向けた取り組み ▶P50

Q 「S」の社会については、
どのような点を重視していますか。

テーマの多い「S」の中でも、私が最も重視するのは人財です。当社のグループ企業理念のミッションにある「技術・発想・情熱」を生み出せるのは人財でしかなく、人財の価値を最大化することが、企業価値の向上につながると考えています。そして従業員が「当社で働くことが幸せだ」と感じることを重要視し、「ダイバーシティ」「働き方改革」「人財育成」を三位一体で進めています。ダイバーシティに関しては、最も身近な女性の活躍推進を中心に、さまざまな個性や価値観を持った人財が能力をいかんなく発揮できる職場環境づくりを推し進めています。社外からも注目される女性の管理職、役員への登用実績は、まだ足りておらず重要な課題として認識しています。しかし、育児・介護等の両立支援や各種研修機会の提供等の制度面の充実に加え、女性の活躍を後押しする風土改革も推し進めており、近年女性採用比率が高まる中で、中期的にはこれら取り組みが、成果としてあらわれてくるものと期待しています。

働き方改革については、コロナ禍によって場所や時間、方法などの固定観念が打破られ、在宅勤務やリモートワークが当たり前になってきました。当社では、こうした動きを一時的なコロナ対策としてではなく、新たな日常と捉え、例えば育児や介護などのライフイベントに直面した従業員においても、そのスキルやポテンシャルを途切れさせることなく企業の成長源として発揮してもらえるよう、柔軟な働き方を制度・文化として定着させていきます。さらに国内の住宅から非住宅、海外市場の拡大へと挑戦する中で、グローバル人財の育成にも注力します。

またコロナ禍で、命や健康の大切さを改めて実感しています。人財が活躍するための大前提として、健康経営の強化・底上げも図っていきます。すでに従業員の卒煙支援や健康増進に積極的な従業員への手当支給など、きっかけづくりを始めていますが、こうした取り組みは、従業員本人のみならず、その活躍の源泉である家族の笑顔にもつながるものとして注力していきます。

人財 ▶P51-53

Q 今般、ガバナンス体制も変更しましたが、
「G」のガバナンスについてはいかがですか。

2021年6月25日の定時株主総会での承認をもって、当社は監査等委員会設置会社に移行しました。その狙いは、取締役会の監督機能強化、意思決定の迅速化、次世代経営層の育成・底上げ、の3点です。新体制下では、取締役・監査役の数をおよそ12名から9名にスリム化し、社外取締役の比率も3分の1以上とするなど独立性も確保しています。また4月に業務執行体制を変更し、執行職を新設しました。執行役員との役割分担を明確にし、研究開発部門、事業部門、営業部門、管理部門の要職に就いて担当事業・領域の変革と成長を担う執行職には、次代のリーダー育成の視点でも柔軟な人財配置、積極登用を進めていきます。また、2022年度の東京証券取引所の市場再編を見据えた2021年改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応を通じて、さらなるガバナンス強化に向けた取り組みを進めていきます。

ガバナンス ▶P55-68

Q 最後に、中長期の経営の方向性について
聞かせてください。

昨年の統合報告書の中で私は、コロナ後を見据え、当社の強みを再認識し、「変化」と「原点回帰」をキーワードに中長期の戦略を描くと述べました。当社の強みは大きく4つあります。それは、持続可能な素材の可能性と安全・安心・健康・快適な空間を追求する創業以来の「研究開発力」、それらを活かしてさまざまな機能を付与した素材・建材で新しい暮らし方の提案や業界標準を生み出す「製品展開力」、住宅、建築業界から各種メーカーに至るまでの幅広い「顧客基盤」、そして素材・建材の開発から空間づくりの施工・工事までを手掛ける「一貫体制」です。これらの強みを活かして持続的な企業価値の向上につなげるため、今般、中長期の経営戦略に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクと機会を整理した上で、当社としてマテリアリティ（対処すべき重要課題）を再定義しました。その一つが「持続可能な木質資源活用の追求」です。このマテリアリティは、創業以来、主力事業として手掛けてきた当社の原点であると同時に、グローバルの喫緊課題である気候変動対策やSDGsへの貢献にもつながるものです。

当社が手掛ける木材には、成長過程でCO₂を吸収、炭素として固定し、貯蔵し続ける働きがあり、その成長サイクルに合わせて適度に伐採し、新たに植林することで、森林の持つCO₂吸収機能を最大限に引き出すことができます。当社は創業以来、再生資源である木材が持つこれらの機能を活かしながら、素材、建材といったマテリアルとして生活空間で利用することで、人々の快適な暮らしと、より多くの炭素の貯蔵を実現してきました。

最近、投資家との対話の中で、「木を伐ること、利用することが悪いことだと誤解されていないか?」「木材にこだわりさまざまなシーンで活用できる可能性を広げている大建工業を、カーボンニュートラルに貢献できる会社としてもっとわかりやすく紹介できないか?」と言われることがあり、私たちにあって当たり前だと思っていた事業も、その意義を整理し、株主・投資家やお客様、業界全体などステークホルダーにわかりやすく伝えていくことの重要性を再認識しています。

このような考え方も踏まえ、当社の技術力を活かして、伐期が到来し、早期活用が求められる国産木材を余すことなく利用できる新たな木質素材の事業化の検討にも着手しています。また枯渇が懸念され保護が求められる天然ラワン材については、これまででも使用削減に努めてきましたが、この新素材の事業化により、今後は“脱天然ラワン材”の宣言を目指します。克服しなければならぬ課題は多くありますが、当社が持てる「技術・発想・情熱」を結集し、また、さまざまなステークホルダーとの連携により価値を共創することで、その実現に向けて挑戦し続けていきます。

当社は、これら事業を通じて社会に貢献する企業であり続けるべく、邁進していく所存です。今後も変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

- グループ企業理念 ▶P3
- 価値創造プロセス ▶P15-16
- ビジネスモデルと強み ▶P17-18
- リスクと機会・重要課題(マテリアリティ) ▶P19-20
- 持続可能な木質資源活用の追求 ▶P21-22

