

代表取締役社長

沢田康成



## 新中期経営計画により ステークホルダーとの 共通価値創造に邁進！

**Q1** まず、前中期経営計画の振り返りをお願いします。

定量目標については、経常利益が若干の未達も、売上高とROEは目標を上回ることができました。

「VISION2030」実現に向けた第1次ステップである「中期経営計画2022」では、定量目標（連結）として、売上高500億円、経常利益25億円、ROE6.0%以上の3つを目指しました。

この3か年は、新型コロナウイルス感染拡大や、ウッドショック、半導体不足に伴う住宅設備機器の欠品・納期遅延など、想定外の事態が相次ぎ、非常に不安定な状況に置かれました。ただ、戸建住宅需要は、コロナ禍による在宅勤務の広がりなどが追い風となり、総じて堅調に推移しました。

こうした事業環境に加え、既存事業の拡大・深耕や新規

事業の育成などの成長戦略も奏功し、実績を着実に積み上げることができました。その結果、最終年度である2022年8月期において、経常利益は24億円と目標を若干下回ったものの、売上高は過去最高を更新し587億円となり、ROEも目標水準を上回る7.1%となりました。

経常利益が目標を下回った要因には、大きく2つあると考えております。第一が、「将来への投資」です。人財や拠点、商品開発などへの投資を拡大したことで、販売管理費増となりました。第二が、「ビジネスモデルの変化」です。戸建注文住宅を中心とした従来の事業運営から、この3年間で戸

建分譲住宅へと大きく舵を切るとともに、多くの周辺事業が立ち上がってきたことから、収益構造に変化が生じております。今後も当面、新たなビジネスモデルの構築に向けた過渡

期が続くため、経常利益は比較的低調な推移となるものと見込まれますが、長期ビジョン実現のために必要不可欠であると考えております。

定性目標については、

「成長エンジンの構築」を目指して積極的な投資を実行しました。

「地域戦略」では、M&Aを含め、

市場規模の大きな首都圏・関西圏等への拠点拡大を推し進めました。

「中期経営計画2022」の定性目標については、「成長エンジンの構築」を掲げ、将来への投資を積極的に推し進め、主に、「地域戦略」、「事業戦略」に注力しました。それぞれの戦略展開により、当社が持続的に成長し続けるためのエンジンを構築できたものと評価しております。

「地域戦略」では、創業の地である「愛知県」を核とした

「中部圏」の深耕、重点強化地域と位置づけた「三重県」と「関西圏」の成長、そして、全国展開に向けた「新地域」への進出という、3つの戦略を推し進めました。具体的には、中部圏では、従来の支店中心の体制から、機動力の高い営業所中心の体制に移行することで、戸建分譲住宅の販売を加速させることができました。三重県では、当社・プラスワン・宇

戸平工務店の3社で、戸建住宅・仲介・リフォームという一連のサービスを安定的に提供することができる基盤を整備しました。また、関西圏では、2021年4月にドリームホームグループを当社グループに迎えたことで、戸建住宅事業の営業基盤が一気に拡大しました。特に、外部からの参入が難しい京都府に営業基盤を獲得したことは、今後の成長戦略において、現状の実績数値以上の価値があると考えております。

らに、新地域への進出については、九州と首都圏に新たな足場を築くことができました。特に、首都圏への進出については、予てからの目標でもあり、「中期経営計画2022」期間中に市川支店と千葉営業所の2拠点を開設しました。2022年9月には「東京本部」を設置し、首都圏での事業拡大を本格的に加速させる体制づくりが整ってまいりました。

### 「事業戦略」では、総合不動産グループ化に向けて、戸建周辺事業の開拓・育成を図りました。

「事業戦略」では、将来目指す姿である「総合不動産グループ」の実現に向け、現在の主力事業である戸建住宅事業の周辺分野へと事業を拡げていく取組みを行いました。

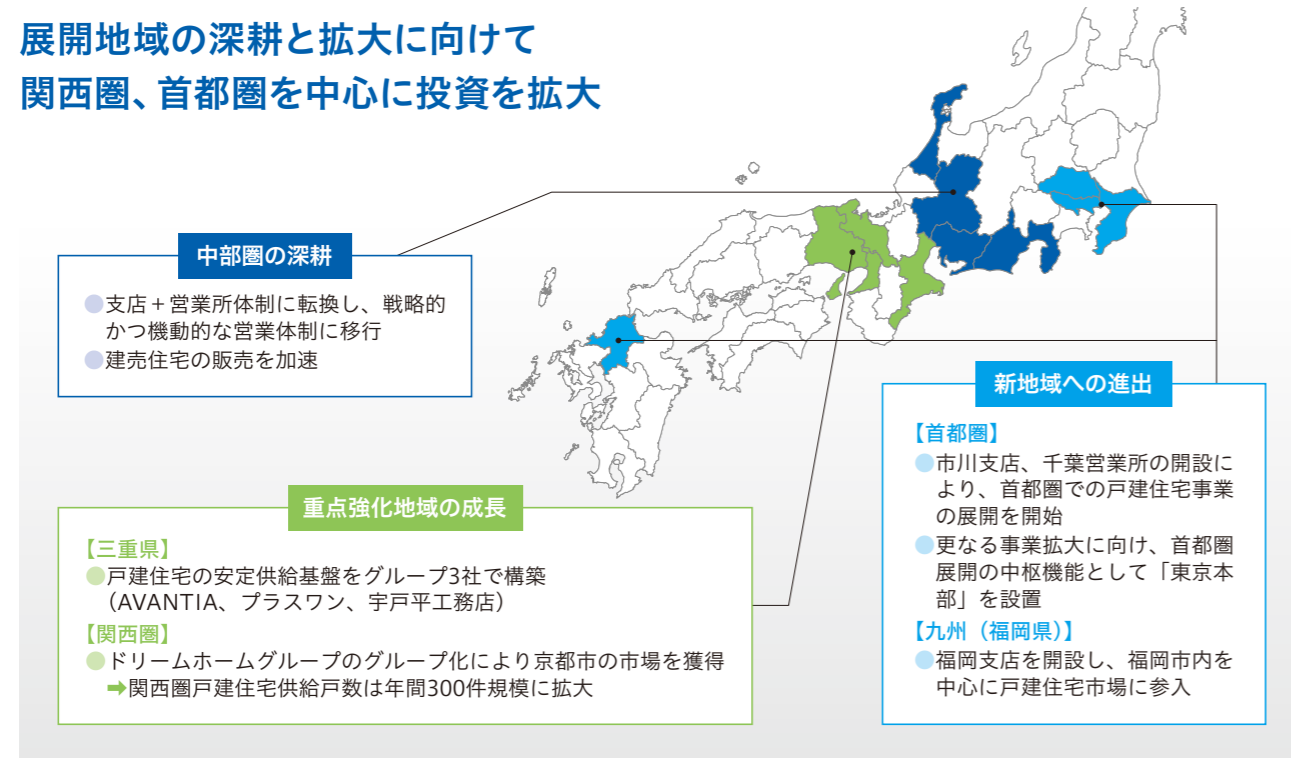
その基礎としてまず着手したのが、ブランド戦略です。“当社グループが提供するすべての商品・サービスを一つのブランドに統一・収斂していく”という将来展望を描き、当社は2020年1月に社名を「AVANTIA」に変更しました。以降、商品名や拠点名等にも「AVANTIA」を冠することで、

「AVANTIA」ブランドの浸透に注力してきました。

次に、総合不動産グループ化に向けた具体的な取組みとして、「土地分譲」、「注文住宅」、「リフォーム」、「不動産仲介」等の新規事業の育成を行いました。その結果、3年間で数倍から10倍近い規模にまで拡大することができました（P18下段の表の通り）。引き続き、事業拡大に取り組んでいく方針です。

#### ■前中期経営計画における「地域戦略」の展開状況

### 展開地域の深耕と拡大に向けて 関西圏、首都圏を中心に投資を拡大



### すべての要となる「人財」の成長とともに、共通の目標に向かって突き進むことができる企業集団に成長してきました。

地域戦略や事業戦略を推し進める中、AVANTIAグループのリーダーとして、私が最も多くのエネルギーを注ぎ続けた対象は、「人財」です。人財は、すべての成長戦略の要であり、人財の成長なくして当社グループの成長・発展はあり得ません。

当社グループが、2019年に長期ビジョンやミッションを新たに策定し、これらを含めた新理念体系の構築を行った最大の理由は、時代の変化と共に見失いかけていた共通の目標を再設定し、これをグループ全社員で共有し追求していくことができる企業集団に回帰していくためでした。新たな共通目標を達成していくためには、従来の成功体験に囚われることなく自己改革を断行していく強い意志が求められますが、当初は大きな変化を拒む抵抗勢力も少なからず現れました。そうした中、私自身から次の時代のリーダーたちへ、そして彼らからその部下たちへ、時間をかけて丁寧に説明を繰り返し、理解と納得を積み重ねてきました。採用やM&Aによっ

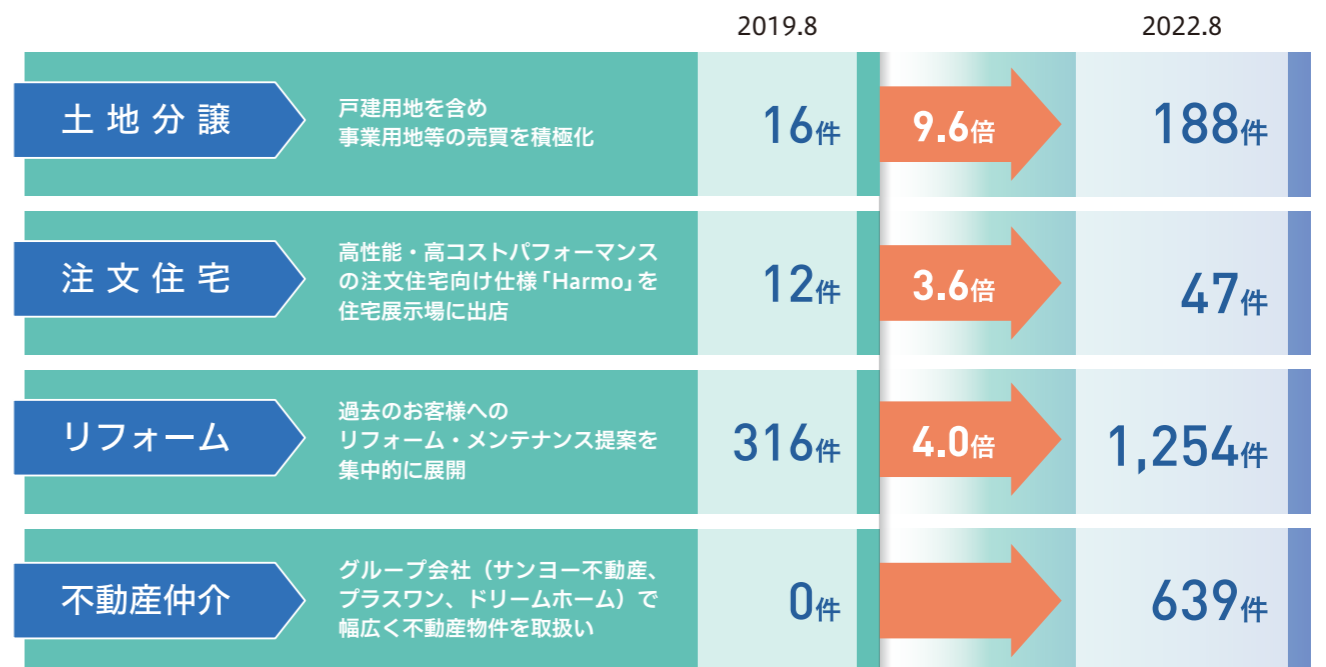
て人財が新たに加わるごとに、同様の理解と納得のための努力を続けてきました。特に、当社グループに新たに加わった会社については、人材交流を進める中で企業文化の相互理解や融合を図り、お互いの良い部分を認め合ってグループ全体の新たな財産にすることで、シナジーの最大化に注力しました。

そして今、当社グループの人財は、未来の共通の目標を実現するために、情熱をもって取り組み、必要であれば自ら変革を主導する、そうした人財へと変貌を遂げてきたと自負しております。

2022年11月には、600名を超えるグループ全社員を一堂に会して、私自身がプレゼンターとなって新中期経営計画の説明を行いました。次の3か年の戦略をグループ全社員で共有し、同一の方向に向けたベクトルを、より強く大きなものにしていくための第一歩となったと確信しております。

#### ■前中期経営計画における「事業戦略」の展開状況

### 総合不動産グループ化への第一歩として育成を開始した各周辺事業は着実に成長



**Q2** | 新たな中期経営計画がスタートしました。主なポイントをお聞かせください。

当社グループを取り巻く経営環境と今後の重要な経営課題を的確に捉え、第2次ステップの中期経営計画を策定しました。

当社グループを取り巻く経営環境の変化は、第1次ステップの「中期経営計画2022」をスタートさせた2019年当時よりも、さらに激しく急速なものとなっています。人口・世帯数の

減少、ICT活用によるスマートシティ・コンパクトシティ構想の進展、暮らし方・働き方に対する価値観の変容・多様化、脱炭素社会実現に対する社会・消費者意識の高まり、といったメガトレンドは、時代が大きな転換点を迎えていることを示しています。当社グループは、新たな時代を勝ち抜くために、こうした大きな変化に的確に対応した経営を行っていかねばなりません。

「中期経営計画2022」の展開によって顕在化した課題や積み残した課題への対応も必要不可欠であると考えております。たとえば、エリアを越えた競争激化が続く住宅業界の中で勝ち抜くことができる商品力やブランド力をさらに強化していく必要があります。また、総合不動産グループ化の取組みによって拡大する展開地域や事業領域に対応して人財の確保・育成をより迅速に行っていかなければなりません。さらに、今後の成長加速を安定的に支え続けるために財務基盤の強靭化も必要不可欠です。

当社グループは、こうした経営環境や経営課題を見据えながら、第2次ステップの「中期経営計画2025」を策定しました。



本中計の3か年を「持続的成長基盤確立期」と位置づけ、「トップラインの拡大」と「経営基盤の強化」を推し進めます。

「中期経営計画2025」は、前中計で構築した「成長エンジン」を基礎に「成長軌道の回復」へつなげていく段階です。そのために、この3か年を「持続的成長基盤確立期」と位置づけ、前中計で発芽させた様々な“成長の苗”をしっかりと土壌(=当社グループの経営基盤)に根付かせていくことが最も重要であり、これが本中計の基本方針です。

この基本方針を実現していくために、2つの基本戦略に基づいて、積極的な取組みを推し進めてまいります。

第一に、「トップラインの拡大」です。本中計期間は、“売

上機会の最大化”を最優先し、前中計で進めてきた「地域戦略」と「事業戦略」をさらに加速させる考えです。

第二に、「経営基盤の強化」です。「地域戦略」と「事業戦略」を加速させるためには、この取組みを支える基礎づくり、すなわち、人財の獲得・育成やDX推進といった経営基盤づくりが必要不可欠です。これらは、将来的に“利益の最大化”のための基盤ともなっていくものです。本中計後半から次期中計における利益率改善策へと繋げていく方針です。

「トップラインの拡大」は、「地域戦略」と「事業戦略」を両輪とし、M&Aも視野に入れた積極策を展開します。

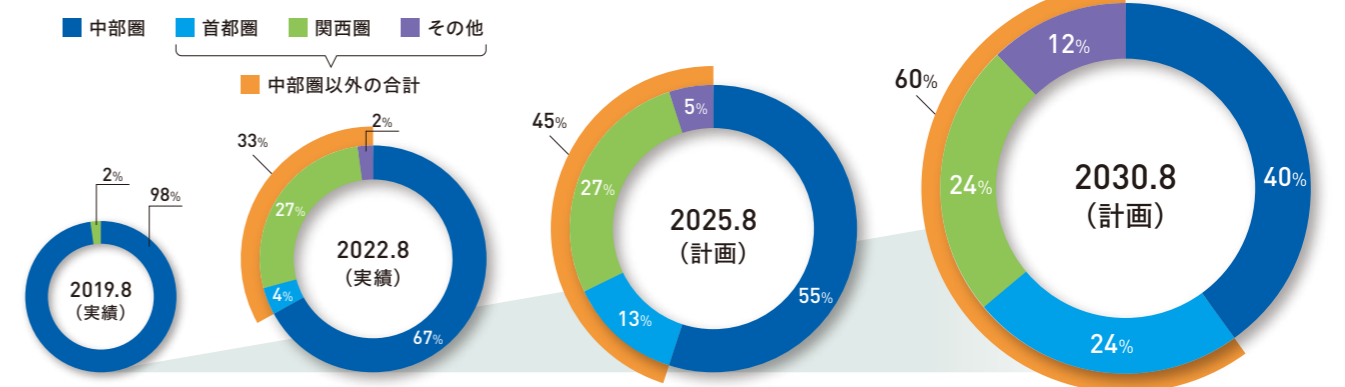
一つめの基本戦略である「トップラインの拡大」は、「地域戦略」と「事業戦略」の両輪で推し進めます。

「地域戦略」では、第1の柱である「中部圏」の深耕に加え、中部圏依存型の収益構造からの脱却を目指して、第2・第3の収益地域として「首都圏」や「関西圏」の拡大を推し進めます。たとえば、コア事業である「戸建住宅」の地域別供給比率(引渡件数ベース)を見ると、前中計展開前の2019年8月期は98%が中部圏に集中しておりましたが、前中計最終年度の2022年8月期には、中部圏の割合が67%まで低下し、中部圏以外が33%まで拡大しました。今後、「首都圏」と「関西圏」での成長スピードを加速していくことで、中部圏以外の割合を、本中計最終年度の2025年8月期には45%程度、そして「VISION2030」の目標年である2030年8月期には60%程度まで拡大していきたいと考えております。

「事業戦略」では、第一に「差別化の推進」を目指して、今

後の産業構造改革に必要不可欠な「サステナビリティ」と「イノベーション」を主軸に置いた取組みを推し進めてまいります。具体的には、同業他社に先駆けて「ZEH水準」を分譲住宅に標準化した新商品「AVANTIA 01」の開発・導入、そして、顧客サービスや業務プロセスに抜本的なイノベーションをもたらすための「DX」の推進などに注力してまいります(詳細はP24)。第二に「総合不動産グループ化」を目指して、周辺領域での収益機会の拡大を推し進めてまいります。前中計で事業化した周辺領域に加え、本中計では、さらに「事業用不動産・収益不動産」や「中古流通(リノベーション)」の事業化にも挑戦する考えです。既に物件の取得等を始めており、本中計初年度から一定の成果を上げていくことができると考えております。加えて、前中計期間と同様に、本中計においてもM&Aによる事業の垂直立上げも視野に入れながら、「総合不動産グループ化」に積極的に取り組んでいく所存です。

■ 戸建住宅の地域別供給比率(引渡戸数ベース)



「経営基盤の強化」では、特に、今後の“持続的成長基盤”の要となる人財の強化を加速させます。

「経営基盤の強化」については、「人財戦略」、「DX戦略」、「財務・資本戦略」の3つを推し進めていく計画ですが、中でも最も重点を置かなければならないのは「人財戦略」であると考えております。

人財への取組みは、これまでも最重要課題の一つとして取り組んできましたが、「持続的成長基盤確立期」と位置づ

ける本中計期間は、この“持続的成長基盤”の要となる人財の強化を加速させてまいります。

具体的には、優秀で多様な人財を獲得・育成していくための「人財基盤」と、大切な人財が長く定着し、高いモチベーションを保ちながら成長・活躍していくための「組織基盤」の両面で環境整備を行い、最終的には独自の「人財・組織プ

ラットフォーム」として確立していきたいと考えております。

既に、幹部社員育成のための研修、グループ間での人事交流などを行っておりますが、今後、こうした取組みの体系化を進め、より戦略的な人財戦略へと高めてまいります。

AVANTIAグループの人財戦略として、私が特に大切にしていきたいと考えている視点は、社員一人ひとりが“経営者の目線”を持つということです。自らが所属する会社や部署、それぞれ担っている業務内容などによって、社員は皆、異なる役割を果たしていますが、それらはすべて一つの目標に向かって営まれているものです。“我々はこちらに向かって進ん

でいるんだ”という経営者の目線をもって個々の業務に取り組むことで、目標実現に向かう力は最大化します。もちろん、目標は一つであっても、そこに至る道筋は一つとは限りません。したがって、常に複数の可能性を同時並行的に検討する中で、それぞれの現場で最適の選択を行っていかねばなりません。全体最適の実現に向けて個別の最適解を都度都度の判断で導き出すことができる。私は、そのような人物像を思い描きながら、今後も、AVANTIAグループの人財づくり・組織づくりに注力していきたいと考えております。

**Q3** サステナビリティへの取組みについては、どのようにお考えですか。

「住まい」という“普遍的な価値”を開発・提供する立場から、積極的なサステナビリティ経営を推進してまいります。

多くの社会・環境課題が山積する中、持続可能な社会実現への貢献、いわばサステナビリティへの取組みは、世の中で事業を営みそこから収益を得ているすべての企業にとって、欠かすことのできない必須要件となってきました。

社会の持続可能性に対して、一つの企業集団だけの取組みには限界があり、あまりにも非力であると言わざるを得ませんが、幸いにも私たちは、人々の暮らしを支える拠点である「住まい」を開発・供給しています。すなわち、私たちは、創業以来ずっと、家族が集い、豊かな暮らしを営む「住まい」という“普遍的な価値”の創造に携わってまいりました。私たちは、「住まいづくり」は社会への価値創造であり、サステナビリティに直結した取組みであると考えております。

時代の変化と共に、「住まい」という“普遍的な価値”の在り方も少しずつ変わっていかねばなりません。その最も大きな変化の一つが、脱炭素社会実現に対する人々の意識の高まりです。喫緊の課題となってきた気候変動への対応として、CO<sub>2</sub>排出量の削減が注目されています。国立研究開発法人「国立環境研究所」によると、日本のCO<sub>2</sub>排出量(間接排出量)のうち約16%が家庭からの排出分であるとのこと(2020年度)。住宅業界に属する当社グループは、この「16%」に対して責任ある行動を取っていかねばならないと考えております。そして、私たちなりの回答の一

つが、「ZEH水準」の断熱性能や省エネ性能を標準装備した「AVANTIA 01」の開発・供給です。2022年6月にローンチして以降、非常に多くの反響や引き合いをいただいております、大きな手応えを感じております。

当社グループは、これからも事業活動を通じたサステナビリティへの取組みを積極的に推し進め、ステークホルダーの皆様との共通価値創造(CSV)を実現してまいります。引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。



中期経営計画2025 (2023年8月期~2025年8月期) 全体フレーム

定性目標

**基本方針** **成長軌道の回復** 中期経営計画2025の3か年を「**持続的成長基盤確立期**」と位置づけ、VISION2030の実現と持続的な成長を確かなものにしていく

**基本戦略**

**1 トップラインの拡大**

販売地域の拡大と提供サービスの充実により、売上機会の増大を図り売上トップラインを拡大させる

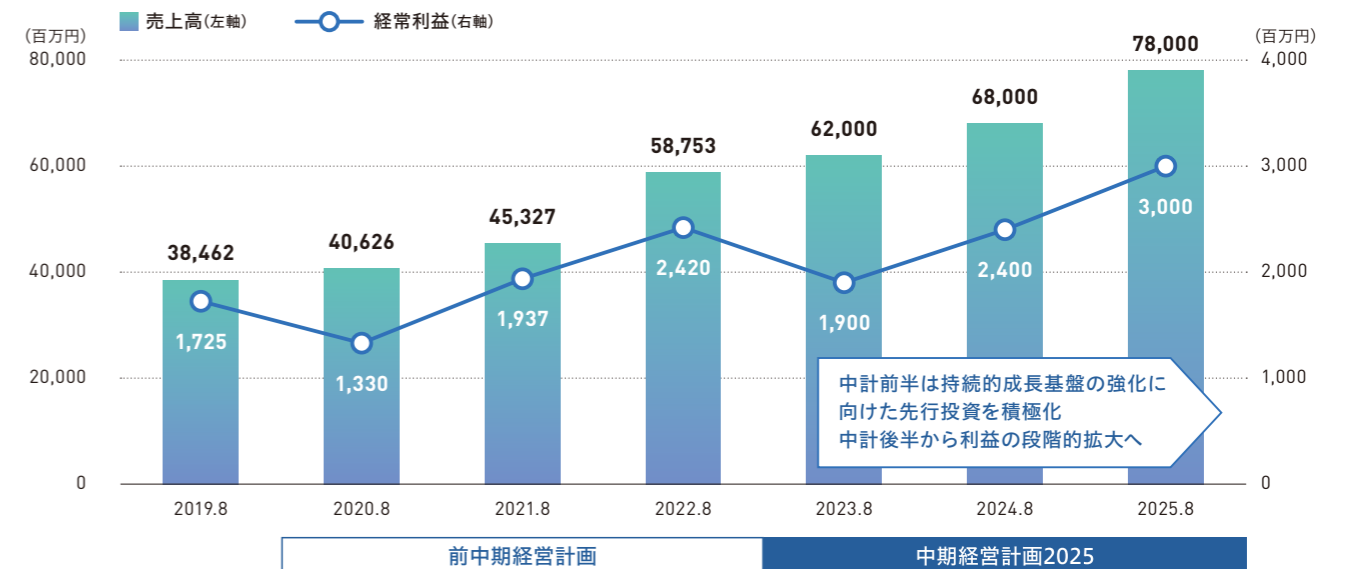
**2 経営基盤の強化**

将来的な利益の最大化に向け、持続的な事業活動・成長の基礎となる経営基盤の拡充を図る

定量目標

	2022.8実績	中期経営計画2025			3か年成長率 (2022.8期比)
		2023.8 業績予想	2024.8 目標水準	2025.8 目標水準	
売上高(百万円)	58,753	62,000	68,000	<b>78,000</b>	32.8%
経常利益(百万円)	2,420	1,900	2,400	<b>3,000</b>	24.0%
引渡件数(件)	1,337	1,450	1,620	<b>1,850</b>	513件
自己資本利益率(ROE)	7.1%	—	—	<b>7.2%前後</b>	—
自己資本比率	44.3%	—	—	<b>46%程度</b>	—

※引渡件数：戸建分譲、土地分譲、注文住宅、分譲マンションの合計

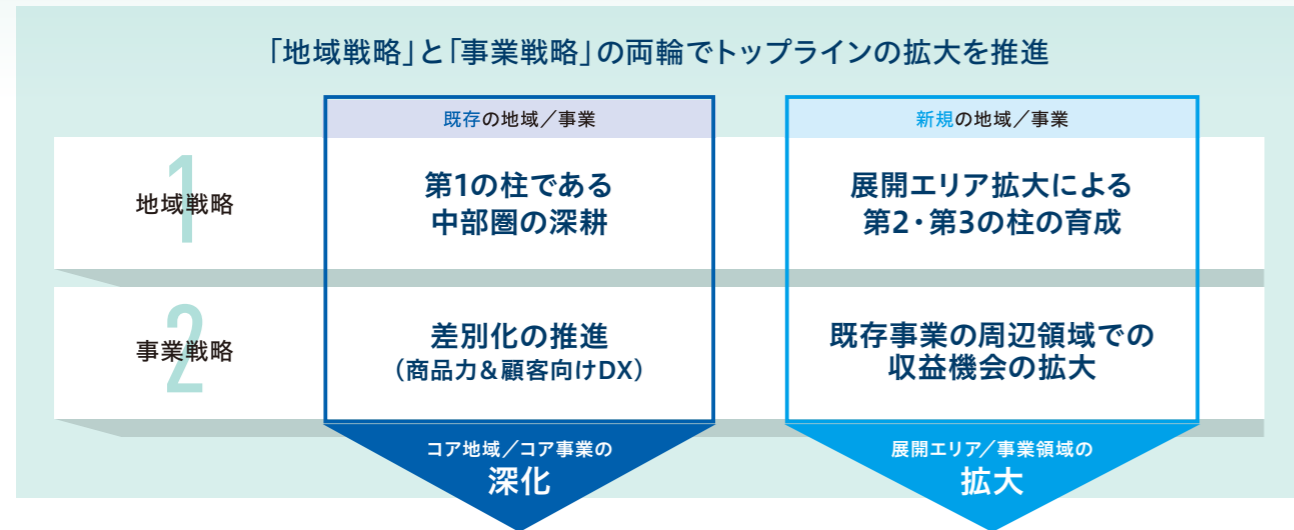


中期経営計画2025 (2023年8月期~2025年8月期) 個別戦略

1

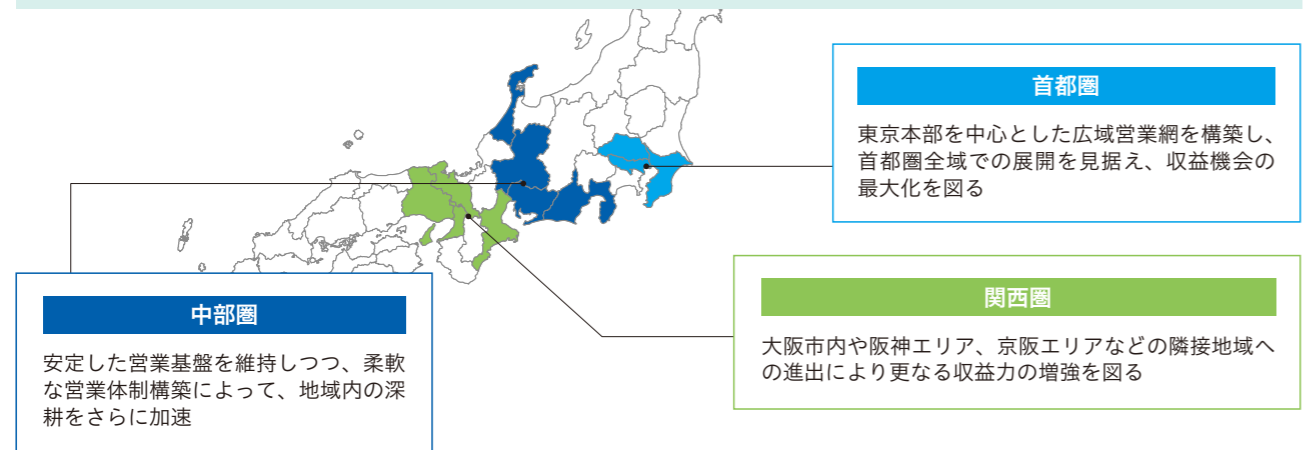
「トップラインの拡大」に向けた戦略

■「トップラインの拡大」に向けた戦略の全体像



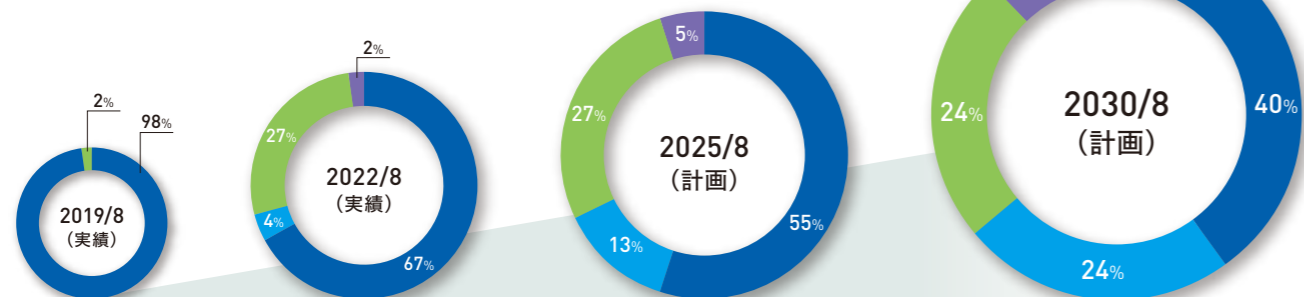
■「地域戦略」の概要

中部圏依存型の収益構造からの脱却を目指す



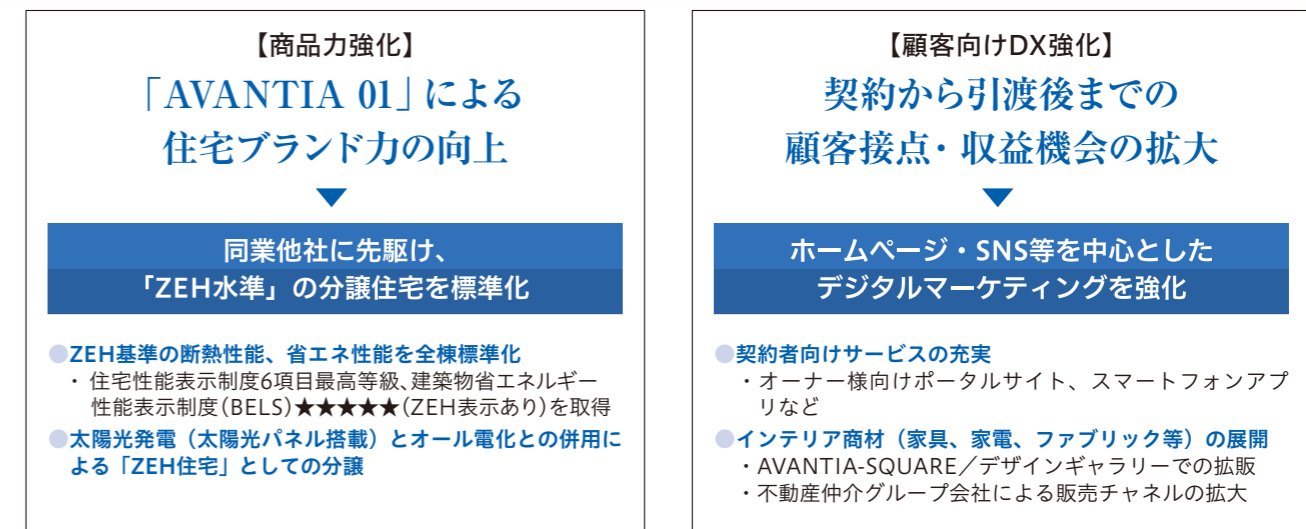
戸建住宅：地域別供給比率の推移 (引渡戸数ベース)

中部圏の供給戸数について漸増トレンドを確保する計画の中で、中部圏以外の比率を、2025年8月期に45%程度、2030年8月期には60%程度を占めるまで、展開エリアの拡大を推進

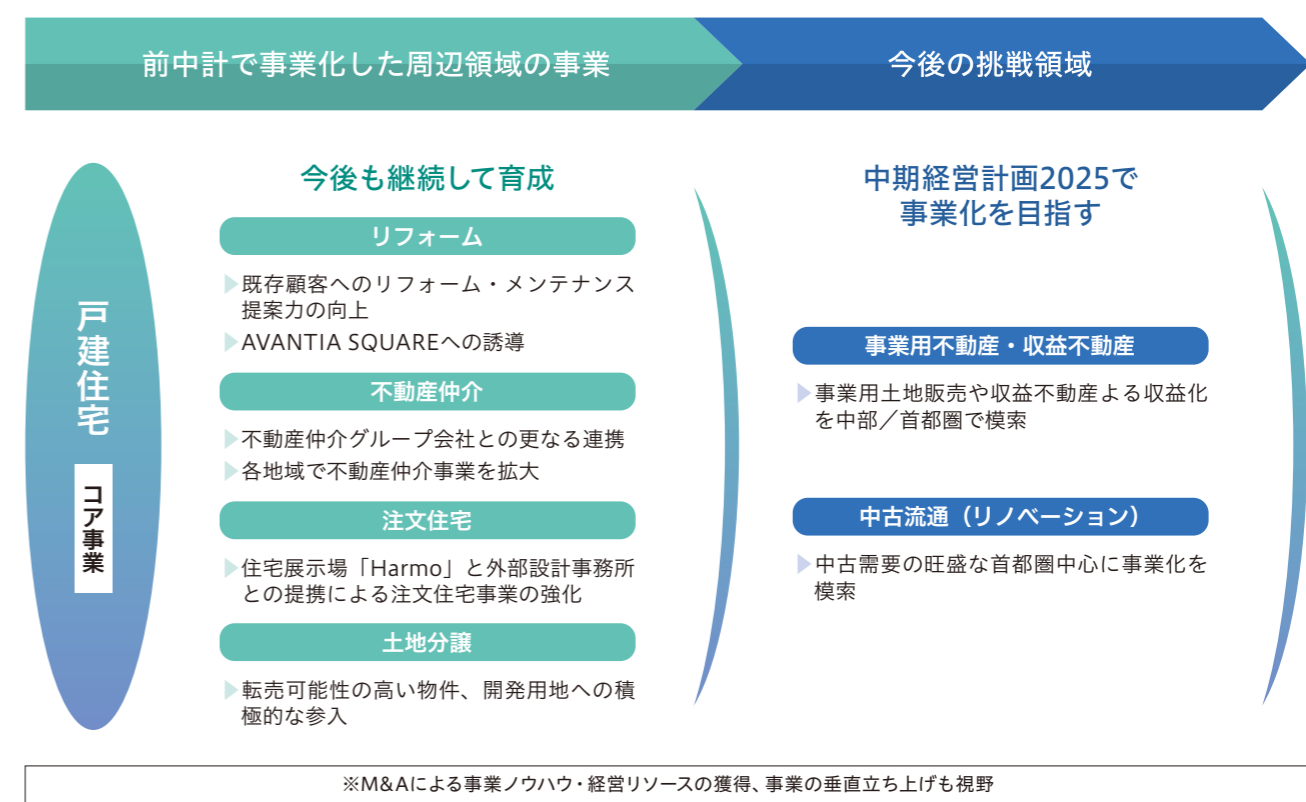


■「事業戦略」の概要

1 商品力強化と顧客向けDX強化により差別化を推進



2 周辺領域への事業拡大により、「総合不動産グループ化」を目指す

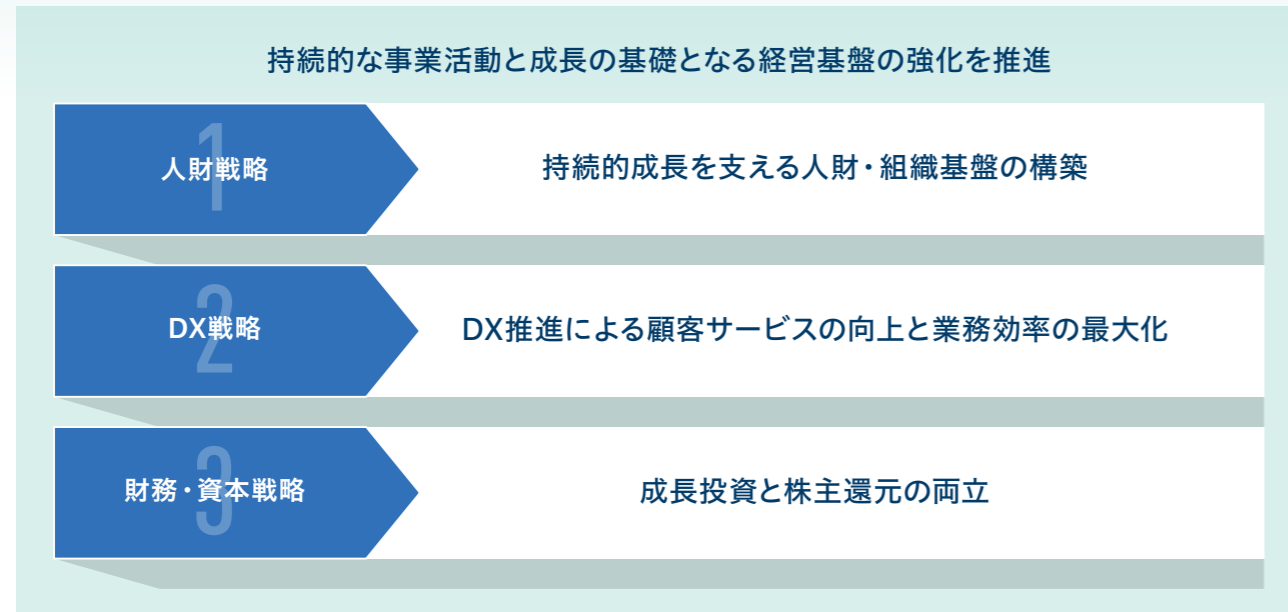


※M&Aによる事業ノウハウ・経営リソースの獲得、事業の垂直立ち上げも視野

中期経営計画2025 (2023年8月期～2025年8月期) 個別戦略

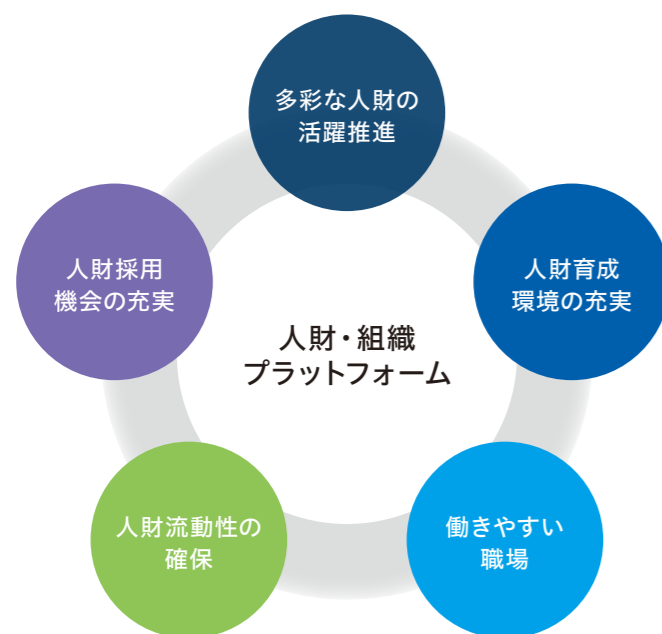
2 「経営基盤の強化」に向けた戦略

「経営基盤の強化」に向けた戦略の全体像



「人財戦略」の概要

持続的な成長を支える人的リソースの充実に向け「人財・組織プラットフォーム」の開発に着手



1 人財基盤

人財の獲得と育成のための基盤整備

- 持続的な成長を支える優秀で多様な人財の確保
  - 本社と東京本部の2拠点採用を開始
- 改革と挑戦を奨励する職場風土・環境の整備
  - 人財育成・キャリアプランの体系化
  - 自律的なキャリア形成を支える研修体系の整備
  - 専門的な資格取得支援制度の充実

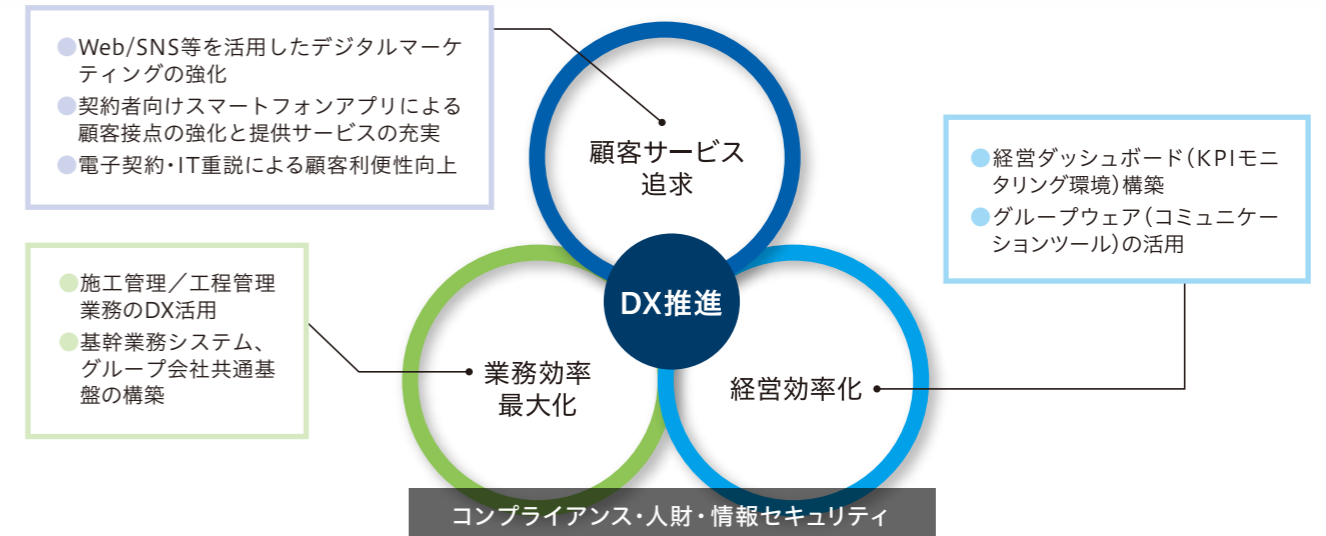
2 組織基盤

人財の定着と自律的な成長を促す基盤整備

- 多様な人財の活躍を推進する職場づくり
  - 人事評価制度の見直し
  - 労働環境、関連諸制度の再構築
- 部署間・グループ間での人財流動性の確保
  - 多角的視点による新たなシナジーの創出

「DX戦略」の概要

顧客サービス追求と事業・経営効率の最大化をDXにより加速



「財務・資本戦略」の概要

1 財務基盤の強化を基礎に、成長投資と株主還元の両立を追求

基本的な考え方

成長ステージに応じたバランスで利益を適切に分配  
財務基盤強化と財務規律維持の観点から、一定割合を内部留保金として資本の充実を図り、更なる成長、企業価値向上に対する投資原資とする

連結配当性向25%程度かつ  
1株当たり年間配当金の下限を38円とする  
企業価値向上のリターンを株主と共有するため、業績連動型の配当方針へ移行

2 サステナビリティに関する取組みを資金調達に活用

ポジティブインパクトファイナンス契約の締結と実行 (株式会社十六銀行をアレンジャーとしたシンジケートローンの組成)

中期経営計画 2025に基づくSDGsに対する取り組みをKPIに設定し、企業価値向上に対するコミットメントを強化

- 「AVANTIA 01」の普及による脱炭素・温暖化対策の推進
- ダイバーシティ推進
- コーポレート・ガバナンスの強化 等

KPI設定に基づくSDGs優先目標

