

大和ハウス工業株式会社 2019年3月期
アナリスト・機関投資家向け経営説明会 質疑応答（要旨）

【日時】 2019年5月16日（木）15：00～16：15

【対応者】 代表取締役会長 樋口 武男

代表取締役社長 芳井 敬一

代表取締役専務執行役員 香曾我部 武

常務執行役員財務部長兼IR室長 山田 裕次

【質問1】

・第6次中計では、成長ドライバーの3事業、特に商業施設、加えて海外事業での利益成長を計画されています。中長期的にみた場合、今後もこの4つの事業で利益成長を目指していくのか、もしくは新規事業や重点育成分野が新たな成長の柱に加わっていくのかどうか、考え方をお聞かせください。

【回答】

・まず、第6次中計・第7次中計期間においても、賃貸住宅・商業施設・事業施設の3事業が成長の大きな柱になると考えています。加えて、海外事業もようやく各セグメントで内数としてお示しできる程度までに育ちつつありますので、今後もしっかりとリスクを見極めながら投資をしていきたいと考えています。

・賃貸住宅事業は、都市部へ人口が集中していることから、当社の中高層物件の比率が上がっています。2019年3月期の受注高における中高層物件の比率は約11%となっています。賃貸住宅事業は売上高1兆円を越えましたが、大和リビングも、業績を堅調に伸ばしており、ストックとしての賃貸・管理も順調に伸びて来ております。今後も都市部への展開を強化するとともにストックの強みも活かしていきたいと考えています。

・商業施設事業は、現在国内の事業だけでこれだけの売上高があります。国内で展開しているビジネスモデルについて、現在、台湾で検証を進めており、海外においてもチャンスがあると考えています。

・事業施設事業については、現在、物流市場においては非常にスピード感が求められています。当社の物流施設開発は、従来はBTS型とマルチ型の（物件数における）比率は7:3を目安に開発を進めておりましたが、足下は5:5の比率で開発しております。Eコマースに対応するためテナント様のニーズに応えるかたちで、すぐに入居ができるマルチ型物流施設の開発を強化しています。今後もEコマース市場は順調に伸び、需要はあるとみていますので、ニーズに沿って積極的に事業を展開していきたいと考えています。

・また、新しい柱として、リブネス事業には非常に大きなマーケットがあり、これまで当社が建ててきた物件をしっかりとフォローし、お役に立っていきたいと考えています。

【質問2】

プレゼンテーションの中で、今後オフィスも展開していきたいと仰っていましたが、この分野における御社の強みは何ですか。

【回答】

・都心の一等地にビルを構えるというよりは、4,200社超のテナント企業様とのリレーションを活かしつつ、物流施設にオフィスを併設するなどといった、当社の強みを発揮できるオフィス提案を進めていきたいと考えています。

【質問3】

開発物件売却について、今期は前期より減少する計画となっておりますが、来期以降再び増やしていく予定なのでしょうか。また、今期の売却が上振れた場合、自己株式の取得を検討する材料にもなるのでしょうか。

【回答】

・今期の開発物件売却については、既に売却先が判明しているもののみを計画に織り込んでおります。良い条件があれば、タイミングを見て売却を増やすことも考えています。
・第6次中計期間においては、利益成長や物件売却の増加により、キャッシュフローの創出力が上がるものとみており、DEレシオ0.5倍程度を維持しながらも、自己株式の取得に資金を割り振ることができると考えています。株価等の状況を勘案しつつ、今後検討して参ります。

【質問4】

第6次中計では、リブネス事業にかなり力を入れていく印象ですが、今後新たな成長の柱となるポテンシャルがある事業なのでしょうか。また、バランスシートにはどのような影響があるのでしょうか。

【回答】

・戸建住宅やアパートのリフォームだけでなく、**Business**分野にもリブネス事業の強みを活かせると考えています。例えば、全国には旧型の物流施設が約8割あると言われております。そのうち、街中に建っている物流施設を商業施設に建替え、物流施設は新たな適地に移転するという点も、リノベーションが絡んでいるという点では、リブネス事業のひとつだと考えており、こういった事業を一気通貫で提供できるのが、当社の強みです。当社には、建築系の顧客資産として、商業施設の累計施工数が4万棟以上、リレーションのあるテナント企業様が4,200社以上あり、成長の余地は大いにあると考えています。
・買取再販事業に関しては、バランスシートを使うこともあると考えています。リノベーシ

ョンによりバリューアップが望めるような住宅であれば、当社が一旦建物を取得し、バランスシート上で保有するというケースもあると考えています。既にマンション事業では取り組みを始めています。

【質問5】

リブネス事業のうち、買取再販事業の売上高を教えてください。また、今後この分野をどのように伸ばしていくのか、戦略をお聞かせ下さい。

【回答】

- ・2019年3月期の売上高の実績は623億円で、今期は885億円を計画しています。
- ・戸建住宅の買取再販は、自社物件・他社物件の区別はあまりしていないものの、当然自社物件の魅力を最もよく知っているのは当社ですので、積極的に取り組んでいきたいと考えています。
- ・マンションの買取再販では、1棟買取というケースもあります。特に子会社のコスモスイニシアが得意としており、高齢者住宅やホテルへのコンバージョンなども実施しています。
- ・また、グループの管理会社から情報を得られるなど、チャンスも多くあります。買取再販事業は想定以上に伸びている領域であり、今後も伸ばしていきたいと考えています。

【質問6】

樋口会長がこの度CEOを退任することになりましたが、今後のガバナンスについてどう見ていらっしゃるでしょうか。

【回答】

- ・現在起こっている問題については第三者委員会・外部調査委員会にも調査を依頼しておりますが、何事にも真正面から向き合い、「正対」する姿勢が何よりも大切であると考えています。この点を、役職員にもしっかりと伝えていきたいと考えています。
- ・樋口会長の後を継ぐことにプレッシャーを感じていますが、いいことも悪いことも自分のものと考え、きちんとやり遂げることで、さらに良い会社にしたいと思っています。

【質問7】

第6次中計では、これまでと比較して成長率が鈍化する計画になっています。投資計画についても、第5次中計とほぼ同額となっているなど、成長の意思がやや弱いように感じます。この点について、考えをお聞かせ下さい。

【回答】

- ・現在は不安定・不透明な要素もあり、保守的な計画を立てています。まずは、ガバナンス

の強化を最優先に実施し、その後計画を見直すことも検討してまいります。

・投資計画は、第5次中計でも途中で投資計画を見直しています。第6次中計においても、良い投資機会があれば予算に拘らず投資する考えです。中計期間中に上方修正をすることも想定していますので、積極的に投資していく方針に変わりはありません。

【質問8】

今後の海外事業がどのように伸びていくのか、全体のイメージを教えてください。

【回答】

・現在、海外事業は、ようやくセグメント別に業績目標をお示しできる段階にまで成長いたしました。

・戸建住宅事業は、アメリカとオーストラリアで展開しています。アメリカのスタンレーマーチン社は、順調に成長しており、第6次中計の最終年度には売上高1,000億円を超えることを期待しています。オーストラリアのローソングループは、市況の影響もあり、この1～2年は若干厳しめに見ています。

・賃貸住宅事業は、オセアニア地域でサービスアパートメントの管理運営事業を手掛けるWaldorf（ウォルドフ）グループを連結子会社化しています。今後、オーストラリアで賃貸住宅を作りこむことも可能であると考えています。

また、アメリカでは、既に賃貸住宅を開発しており、一定期間の保有後に売却を行っています。パートナーにも恵まれて、順調に進んでおります。ただ、アメリカ経済はやや不透明な部分もあることから、売却する物件と時期は見極めながら進めていきます。

・商業施設事業は、台湾において請負受注を取れるようになってきています。

・事業施設事業は、現在、インドネシア、ベトナム、タイ、マレーシアで物流施設の開発を進めております。インドネシアの約5.2万平米の物流施設はほぼ満床で、2020年度中に竣工予定の施設も満床になると見えています。非常に有利な立地であり競争力があります。タイの1つめの約7万平米の施設、2つめの約2.2万平米も、ほぼ満床です。更にマレーシアの約3万平米の施設も既に半分が埋まっている状況であり、どのエリアも好調です。加えて、2019年3月に若松梱包グループを連結子会社化しましたので、ASEANでのコールドチェーン展開においてもその強みを活かしていけると考えています。

・海外事業については、これまでの投資を回収しながら、今後も、世界の人々の役に立つ事業という考えに基づき、進めていきます。

【質問9】

ASEANでの物流施設事業における、御社の強みを教えてください。

また、商業施設事業の海外進出にあたっては、どのような御社の強みを活かして事業を拡大していくつもりなのでしょうか。

【回答】

・ASEANでの事業展開においては、まず、当社はゼネコンを持っていることが強みです。実際に、インドネシアやベトナムにおいて、原価を精査しながら自社施工が実現出来ています。また、日本国内での長いリレーションがあり、日系企業の海外進出についての情報も入ってきます。自社開発を含めた豊富な提案メニューを持っていることが一番の強みです。加えて、若松梱包グループの連結子会社化によって、コールドチェーンの強みも増し、さらにバリエーションに富んだ提案ができると考えています。

・台湾では、日本国内の商業施設事業のビジネスモデル、いわゆるLOCシステムの検証を続けてきましたが、ようやく受注をいただける状況になってきました。

・他の地域においても、様々な検証をしっかりとした上で進めてまいります。

・事業イメージとしては、請負・賃貸管理の両面で進めていきたいと考えています。

【質問 10】

事業施設への投資計画が、第5次中計から減っておりますが、その背景を教えてください。仕入機会の減少や、土地取得が難しくなっているということはあるのでしょうか。

【回答】

・特段、仕入環境が厳しくなっているとは感じていません。投資機会があれば、計画を見直し、積極的に投資をしていきたいと考えています。

【質問 11】

国内事業での、「請負・分譲」「賃貸・管理」「開発物件売却」のポートフォリオが、今後変化していく可能性はありますか。

【回答】

・基本方針は変わりません。今後も単純なデベロッパーではなく、モノ作り、つまり建物を作りこんでいくという請負をメインに据えて事業を展開していきます。

【質問 12】

アメリカのスタンレーマーチン社について、利益率は今後どうなるか見ていますか。コスト面での上昇懸念はありますか。

また、オーストラリアのローソングループについて、宅地開発において、想定以上にコストがかかっているなど、減損リスクを見ていらっしゃいますか。

【回答】

・スタンレーマーチン社の利益率は、若干改善してきています。労務費については現在上昇

傾向にあり、一過性のことだと聞いておりますが、今後も見極めてまいります。

・ローソングループでは、特にコストが膨らんでいるということはありませんが、金融機関の融資厳格化の影響により、消費者マインドがやや鈍っていると見ています。過去の状況を鑑みると、2年程度で市況は回復すると見ており、あまり心配はしていません。

【質問 13】

今後売上高 10 兆円を目指すにあたり、新規事業の育成も必要になってくると考えていますが、事業領域の拡大についてはどのように考えていますか。

【回答】

・例えば、物流施設でいえば、データセンターを併設するなど、物流だけに捉われずに、メニューを増やしていくということが大切であると考えています。

・総合生活産業という切り口の中で、より多くの人のお役に立てる事業に対して今後も積極的に投資していきたいと考えています。

【質問 14】

商業施設事業において、少子高齢化を迎える中で、いかに顧客基盤を守り、シェアを高めていくか、またそのためには何が大切であると考えていますか。

【回答】

・少子高齢化という観点で見れば、人口が流入する場所での事業展開がポイントになると考えています。都市部を強化し、1棟当たりの単価引き上げに取り組んでまいります。

・オーナー様の高齢化や契約満了物件においては、アフター契約のフォローや既存建物の建替えなどを行うと共に、バリエーション豊富な提案を活かし、新規テナントの獲得にも注力していきます。

【質問 15】

設計段階における品質管理の精度を向上させるため、今後どのような取組みを検討されていますか。

【回答】

・品質管理の精度向上については、今後の懸念材料として人手不足が挙げられます。AIなどを用いた自動化への投資を進めるために、第6次中計の投資計画において、設備投資 2,500 億円のうち 1,000 億円を、働き方改革及び技術基盤整備のための投資として考えています。

(以上)