

大和ハウス工業株式会社 2017年度 経営説明会 質疑応答（要旨）

【日 時】 2017年11月13日（月）14：30～15：30 実施

【対応者】 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

上席執行役員財務部長兼 IR 室長 山田 裕次

【質問①】

10兆円企業を目指して成長を続けていかれる中で、今後5～10年における、事業の成長性についてお聞かせください。

【回答①】

- ・既存のコア3事業は、ここ5～10年はまだ伸びると考えています。
- ・賃貸事業は足元の受注では厳しい状況が続いていますが、当社グループの大和リビングの現在の入居率は96～97%となっており、高い入居率を維持しています。
- ・我々の強みは、インフラから、鉄道・トンネル、再開発、区画整備も含め、街づくり、商業施設、医療・介護施設、賃貸住宅、マンション、物流など、一気通貫で事業を展開できることです。
- ・例えば高尾のプロジェクトのように、総合提案が出来るようになっていることは、様々な提案の場で強みとしてアピールすることができるようになっています。
- ・住宅ストック事業、ホテル事業、海外事業なども伸びる余地があると考えています。

【質問②】

国内事業において、成長3事業の戦略について教えて下さい。

【回答②】

- ・賃貸住宅事業は、首都圏での中高層を強化していきます。そして、人口増加・成長が期待できるエリアに人員を配置していきます。
- ・事業施設事業は、今後、国内で物流施設の配置換えが行われていくと見えています。先般、アッカが当社のグループ入りをしました。今後は、物流施設自体に付加価値をつけていきたいと考えています。
- ・商業施設事業は、立ち位置が変わってきました。店舗の受注比率は4割程度になってきており、新しい分野のテナントが増えてきています。物流や、高齢者住宅の件数も増えてきました。1棟当たりの単価も今は3億円を超えています。

【質問③】

海外事業における御社の強み・考え方をお聞かせください。

【回答③】

- ・海外事業における当社の強みは、「変化して対応できること」です。
- ・その国で何が必要とされているか、何が喜ばれるかを軸に事業を展開していきます。

【質問④】

全てのセグメントで1位を狙っていくというお話ですが、戸建住宅において1位を目指す上で、これまで足りなかったと思われること、今後力を入れていくことを教えてください。

【回答④】

- ・業界1位との差は、年間3000戸、これを月ベースでおきなおすと250戸、さらに事業所ベースで見ると月3戸の差がある。これが長年続いています。
- ・住宅事業において重要なことは、商品力です。お陰様でxevoΣの認知度も上がっており、戦える商品になっています。
- ・もう1点は、人の数です。他社は首都圏で200~250名の営業マンがいますが、当社は100名程度。他事業にも人員を配置していることもありますが、人員配置は課題だと考えています。
- ・私は、住宅があるから他の事業も伸びると考えています。常々、社員全員が住宅営業だと言っています。住宅事業はしっかりやっていきます。

【質問⑤】

不動産開発について、今後BSが膨らむ可能性があると思いますが、バランスシート戦略、回転率についての考え方を教えてください。

【回答⑤】

- ・基本的には、仕入れた分は売却したいと考えています。

【質問⑥】

BIMや設計のIT化などがゼネコンと比べると御社では遅れているのではないのでしょうか？今後、世界で戦うためにも、設計力を強化するご予定はありますか？

【回答⑥】

- ・ BIM については既に投資を始めております。
- ・ ゼネコンと比べて設計力が劣っているとは思っていません。
- ・ メキシコにおける自動車メーカーの海外進出はフジタでお手伝いさせていただいており、決して大手ゼネコンに見劣りするとは思っていません。

【質問⑦】

昨今、ハウスメーカーがゼネコンを買収するなど、日本の建設業界が変化している状況です。今後の日本の建設業界をどのようにお考えですか？

【回答⑦】

- ・ 働き方改革含めて、今後 BIM が必要になってくると思います。BIM の導入により、お客様にとってもメリットが沢山あると思っています。
- ・ 国としても、一気通貫で日本品質を海外に持って行くことが求められてきていると感じております。

【質問⑧】

建設・住宅・不動産メーカーにおいては、既に売上高も営業利益も NO.1 ですし、時価総額も NO.1 です。今後、営業利益、株価をどこまで伸ばしていきたいですか？

【回答⑧】

- ・ 現状、私は 1 位だとは思っていない。やはり各セグメントで 1 位を取ること、こだわりたいです。
- ・ 営業利益については、6 次中計を出すときに見ていただきたいと思います。

【質問⑨】

海外事業において、御社らしさ、日本企業らしさを出す御社の考え方を教えてください。

【回答⑨】

- ・ 基本的には、物を作り続けたいと思っています。建設業を軸に、我々の得意な建物を建てていきます。
- ・ 中国・常州では、建設はフジタ、デベは大和ハウス、物業管理は合弁会社ということで、一気通貫で品質を守れています。中国では、日本製品を世界で一番愛して評価していただい

ていると思っています。大和ハウスらしさ、日本らしさを守りながら、日本品質をしっかり作っていききたい。

- ・インドネシア・ベトナムでも、工業団地を手掛けていますが、既に建設会社を持っています。

- ・米国では、既に当社名義の建物を建設しました。スタンレーマーチン社を M&A しましたが、海外事業を展開するためには、やはり良いパートナーと組むことが大事だと思っています。米国でのパートナーであるリンカーン社は、不足の事態にもしっかりと対応いただいております。

【質問⑩】

- ・株主価値を最大化していくための事業戦略について聞かせてください。昨今は株主の中に公的年金資金なども多く入ってきており、配当金をもっと増やして欲しいという株主もいる。また株価が高くなれば売れば良いという株主だけではなくなっていると思っています。

【回答⑩】

- ・株主に対しては、配当性向 30% をしっかりとやっていきたい。成長投資により EPS を増加させて増配をするという株主還元方針に変更はありません。

- ・投資の決断は、ハードルレートをしっかりと守ってやっていきます。それが株主の期待に応えるということだと思っています。

【質問⑪】

リスクに関して、一番心配されていることは何でしょうか？昨今、国内で強い企業が海外に出て行くことに対して、株主としてはリスクが高いという考え方もあります。国内・海外合わせて、リスク、そしてそのリスクへの対処についてお聞かせください。

【回答⑪】

- ・海外においては、政治的リスクは排除できないと思っています。政治の安定が一番大きいです。

- ・次に投資の段階では、当社は投資基準が非常に厳しいです。厳選されたものしか上がっていません。私も自ら現地へ行って、しっかり吟味しています。海外事業部から上がってくる案件が 10～20、30 件あれば、そのうち実際に承認されるのは 1 件程度です。

- ・海外の投資が単純に必要だということではなく、当社の成長戦略に欠かせない状況になっているのです。

- ・当社は、人口の増えてくるエリアで、様々なメニューでお役に立てる自信があります。

【質問⑫】

芳井社長と、前社長、会長との違いはどこにあると思いますか？

【回答⑫】

・会長とは 20 歳違い、前社長とは 10 歳違いです。前社長と会長は、もともと上司・部下ということで阿吽の呼吸で出来ているところがありました。ですから、私は、今後は大阪に週に 2 回は行って、会長に今までの歴史や考え方をしっかり聴きながらやっていきたいと思っています。

- ・あとは、体力には自信があります。
- ・能力については皆さまが評価することだと思っています。

以 上