

大和ハウス工業株式会社

第5次中期経営計画説明会 質疑応答（要旨）

【日 時】 2016年5月17日（火） 16:30～17:30 実施

【場 所】 大和ハウス工業株式会社 東京本社 2階会議室

【登壇者】 代表取締役会長 樋口 武男

代表取締役社長 大野 直竹

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

●外部環境の認識

【質問①】

第4次中期経営計画は、計画に対して大幅に上振れした実績を出され、第5次中期経営計画においても、引き続き利益成長を目指されています。今回の業績目標の中には、市況の変化が事業に与える影響について、どのようなものが織り込まれているのでしょうか。

（参考）第5次中期経営計画：P4『外部環境の認識』

：P6『第5次中期経営計画の業績目標』

【回答】

・例えば、消費増税は不安材料であると考えています。消費税が5%から8%へ引き上げられた際、個人消費が落ち込んだことを鑑みると、10%への増税も同様にマイナスの影響を与えるのではないかと考えています。

・ただし、増税が再延期された場合には、現在公表している計画よりも高い水準での成長を目指していきたいと考えております。

## ●戸建住宅セグメントについて

### 【質問②】

第5次中期経営計画において、戸建住宅セグメントの営業利益の伸び率が低いように感じます（3カ年で+2.9%）。その背景を教えてください。また、営業利益率の改善に関する取組みについてお聞かせ下さい。

（参考）第5次中期経営計画：P15『セグメント別業績目標』

### 【回答】

・今回の第5次中期経営計画については、10%への消費増税が与えるマイナスの影響を織り込んでいるため、公表数字はやや保守的なものを発表しておりますが、社内目標はそれを上回るように設定しています。現在当社では、賃貸住宅・商業施設・事業施設の3セグメントを成長ドライバーとしておりますが、戸建住宅についてもコアセグメントの1つであり、力を入れて利益を伸ばしていきたいと考えています。

・営業利益率については、工法の工夫や施工期間の短縮など、それぞれに細かな目標を立てて改善していきたいと考えております。

## ●事業施設セグメントについて

### 【質問③】

物流施設の現時点での保有高について、競合他社と比較して教えてください。

（参考）第5次中期経営計画：P17『各コア事業の戦略－事業施設－』

### 【回答】

・物流施設の保有簿価については、2016年3月末時点で約3,600億円です（未稼働・開発中含む）。また、当社スポンサーである上場J-REIT（大和ハウスリート投資法人）の保有高が約1,650億円であり、合計すると約5,250億円規模となります。これは競合他社の物流施設の保有高を上回る規模感であると考えており、今後も更に投資拡大を図ることで、物流デベロッパー1位を目指してまいります。

**【質問④】**

第5次中期経営計画における、物流施設への投資額を教えてください。

(参考) 第5次中期経営計画：P7『不動産開発への積極投資』

P11『投資計画』

**【回答】**

・物流施設を中心とした事業施設セグメントへの、第4次中期経営計画における投資実績は3,224億円、第5次中期経営計画では3,600億円を計画しています。この中には新規開発案件への投資に加え、取得済み土地での建物建設投資も相当程度含まれています。

**●環境エネルギー事業について**

**【質問⑤】**

環境エネルギー事業について、現在の売上高、利益、今後の見通しについて教えてください。

**【回答】**

・2016年3月期の実績は、売上高802億円、営業利益40億円です。3年後の第5次中期経営計画最終年度においては、売上高1,200億円、営業利益83億円を計画しております。  
・現在大和ハウスグループには、環境エネルギー事業に関連する3つの会社がございます。エネサーブ株式会社、大和エネルギー株式会社、そして当社の環境エネルギー事業部の3社です。この3社で連携を図り、これからも売電事業など様々な事業に取り組んでまいります。

**●不動産開発への積極投資**

**【質問⑥】**

不動産開発への積極投資に関して、現在は不動産市況の回復に伴い、用地取得がますます厳しくなっているように感じますが、どのような対策を取られていますか。

**【回答】**

・当社は、これまで大型の団地開発等で培ってきたノウハウを活かし、自社グループで開発用の土地を創り出せることが強みであると考えております。今後も可能な限り完成宅地の入札ではなく、その前の段階から土地の開発に関与することで、競合の少ない状況で用地を取得していきたいと思っております。

## ●海外事業展開の加速

### 【質問⑦】

海外事業展開におけるリスクについて、どのようにお考えでしょうか。

(参考) 第5次中期経営計画：P9『海外展開の加速』

### 【回答】

- ・海外事業において、リスクは常に隣合わせにあり、前期、前々期には、中国の分譲マンション事業で棚卸資産評価損を計上しています。(15/3期：43億円、16/3期：89億円)
- ・海外事業の展開にあたっては、それぞれの国で、エリアの特性を見極めつつ、回転を重視しながら慎重に事業を進めていきたいと考えております。

### 【質問⑧】

第5次中期経営計画において、中国事業への新規投資の予定がないことへの背景を教えてください。

(参考) 第5次中期経営計画：P9『海外展開の加速』

### 【回答】

- ・今回の第5次中期経営計画では投資計画に中国エリアへの投資を織り込んでおりませんが、今後も中国経済、特に不動産市況の変化を注視しつつ、ビジネスチャンスのある事業については、きちんと戦略を構築して取り組んでいきたいと考えております。

**【質問⑨】**

2016年3月期の決算において、海外事業の稼働中流動化不動産の NOI 利回りが他事業と比較して低いように思います（平均 7.2%に対して海外事業 4.4%）。今後海外事業に投資をするにあたって、どのような目線で海外事業の NOI 利回りを考えているのでしょうか。

また、国内事業が好調な中で、あえて海外事業の展開を加速させる背景を教えてください。

（参考）平成 28 年 3 月期 決算概要：P9『賃貸等不動産の内訳』

第 5 次中期経営計画：P9『海外展開の加速』

**【回答】**

・他事業と比較すると NOI 利回りは低めですが、事業として十分成立するものであると考えております。最終的に物件を売却する際、どの程度の利益が見込めるのかという目線で投資を判断しています。

・日本の住宅は、世界と比較しても大変品質が高いものであると考えております。当社はその品質を世界に広めていくため、「いい場所、いい環境、いい建物」にこだわりながら、それぞれのエリアに合った開発を進めていきたいと考えています。

## ●プラス1、プラス2ビジネスの創出／将来のコア事業の育成

### 【質問⑩】

御社はいつも「創業100周年、2055年に売上高10兆円」を目指すと仰っていますが、今の事業形態だけで、一気に10兆円を達成することは難しいように感じます。その中で、今後新規事業の開拓も含めて、どのような方向へ事業を拡大させていこうと考えていらっしゃるのでしょうか。

(参考) 第5次中期経営計画：P10『プラス1、プラス2ビジネスの創出／  
将来のコア事業の育成』

### 【回答】

・「100周年に売上高10兆円」を達成することは、創業者である石橋信夫の夢です。大和ハウスグループにとっての最大の恩人である彼の夢は、何としてでも実現したいと強く思っています。

・そのための一つの取組みとして、世界に通用するヒット商品を生み出したいと考えています。現在の事業形態に捉われることなく、創業者の残した言葉に基づき、「どんなことをしたら儲かるかではなく、どんな事業や商品が、世の中の多くの人々の役に立ち、喜んでいただけるか」という視点に立ち、CYBERDYNE株式会社のような、ベンチャー企業の支援にも力を入れてまいります。

・その他の例として、当社は2014年12月から「comuoon (コミュニケーション)」という商品の販売代理を行っています。コミュニケーションは、ユニバーサル・サウンドデザイン株式会社の卓上対話支援システムです。難聴者側ではなく、話し手側で難聴者が聞き取りやすい音や声を創り出すことでコミュニケーションを改善するものです。当社の全事業所だけではなく、金融機関の窓口等にも置いて頂いており、お客様に大変喜んでいただいております。今後も広く販売展開していきたいと思っています。

・また、2016年4月に seven dreamers laboratories 株式会社とパナソニック株式会社との共同出資で「セブン・ドリーマーズ・ランドロイド株式会社」を設立しました。世界初の全自動洗濯物折り畳み機「laundroid (ランドロイド)」の販売を目的としており、日本だけでなく、アメリカでも大変な反響を頂いております。

**【質問⑩】**

「中古住宅事業」について詳しく教えてください。

(参考) 第5次中期経営計画：P10『プラス1、プラス2ビジネスの創出/  
将来のコア事業の育成』

**【回答】**

・住宅のリフォーム事業や、既存住宅を買い取り、長期保証を加えたリノベーション住宅の再販事業などの育成を目指しています。決してすぐに大きな売上高が見込める分野ではありませんが、人口減少により、今後新築住宅市場は縮小することが見込まれるため、日本の住宅産業を再構築するという意味でも、着実に事業を拡大させていきたいと考えています。

・また、兵庫県三木市の特定地域再生事業をはじめとした、大規模団地の再生事業等の取組みが全国で始まっていますので、これらに積極的に参入してまいりたいと考えております。

**【質問⑪】**

「民泊」について、何か取組みを考えていますか。

**【回答】**

・「民泊」についての興味・関心はありますが、現状特段の取組みは考えておりません。当社は大和リゾート株式会社、ダイワロイヤル株式会社、西脇ロイヤルホテル株式会社、株式会社大阪マルビルにより、リゾート地から都心部まで、合計 72 ヶ所（※2016年3月末時点）でホテルを運営していますので、宿泊需要の増大に対しては、これらの会社を軸にして戦略を構築していこうと考えております。

・また、現在関東や関西のテーマパーク付近で、安価で宿泊できるホテルの開発も進めております。

## ●マネジメント体制について

### 【質問⑬】

企業規模が急速に拡大し、今後売上高4兆円を目指すにあたって、それに対応するマネジメント体制の構築についての考えをお聞かせ下さい。

### 【回答】

・マネジメント体制については、従前より各支店に権限を委譲した支店制を敷いており、意思決定のスピード化を図ってまいりました。それに加え、2011年よりブロック制を導入し、スピーディーかつきめ細やかなマネジメント体制の確立に努めております。更には、ブロック制を更にブレイクダウンした形で、一定規模の業績をあげている事業所を「支店」から「支社」に昇格させ、各ブロックの母店としての機能を持たせた経営管理をしてきました。

・今後は複数の事業部門が連携を図り複合開発を推進するなど、横断的なマネジメント体制をより強化していきたいと考えています。

## ●規模拡大に対応する人財基盤の強化

### 【質問⑭】

人財基盤の整備についての現在の計画や見通し、人財育成の方法について国内・海外の両面で教えてください。

### 【回答】

・人財基盤の整備についてはまだまだ十分ではなく、当社の重要課題であると認識しています。現在グループ全体で約1,500名の採用計画を立てていますが、キャリア採用も含めた積極的な採用を引き続き行ってまいります。

・人財育成については、人財育成センターのほか、各本社・本部機能が主幹となり、階級・職種・事業部門毎に多くのカリキュラムを作成し、国内3ヶ所の研修センターにて研修を行っています。例えば「大和ハウス塾」という研修プログラムは、幹部候補者の育成を目的として、2008年から実施しています。

・海外事業においては、現在726億円の売上高を3年後には2,000億円にまで拡大させるという計画を掲げている中で、人財はまだまだ不足していると考えています。

・また、「絶対に事業を成功させる」という覚悟を持って仕事に取り組む人財が必要であり、そのために、社員を現地に派遣しその国の習慣や企業の在り方を学ばせ、自らの足で良きビジネスパートナーを探させるなど、責任感を持って事業を推進できる人財を育てていきたいと考えています。

## ●財務健全性の維持

### 【質問⑮】

第5次中期経営計画最終年度における営業利益の目標数値の中に、キャピタルゲインはどの程度見込まれていますか。また、D/E レシオは引き続き 0.5 倍程度を維持される予定ですか。

### 【回答】

・第5次中期経営計画における 9,000 億円の投資計画に対応する資金計画については、以下の通りです。

◇営業キャッシュフロー 4,600 億円

◇不動産売却 3,000 億円

◇有利子負債 1,400 億円

・不動産売却の 3,000 億円については1年目：900 億円、2年目：900 億円、3年目：1,200 億円を想定しており、最終年度である 2018 年度のキャピタルゲインは、200 億円以上を見込んでいます。

・D/E レシオについては、0.5 程度を維持する方針です。第5次中期経営計画期間中で 1,400 億円の有利子負債調達を計画していますが、利益の積立てによる純資産の増加を加味すると、十分実現可能であると考えています。

## ●政策保有株式について

### 【質問⑯】

政策保有株式について、2016 年 3 月期の売買状況と、今後の見通しを教えてください。

### 【回答】

・2015 年 3 月末時点では、大和ハウス工業（個別）が保有する政策保有株式の上場銘柄は 98 銘柄、2016 年 3 月末時点では 89 銘柄です（10 銘柄売却、1 銘柄取得）。また、売却益は約 98 億円、2016 年 3 月末時点での簿価は 532 億円、含み益は約 1,200 億円です。今期も売却を検討している銘柄は数件あります。

## ●その他

### 【質問⑰】

大阪城公園の運営・管理は、グループ全体でシナジーを発揮した結果、かなり効率化が進んでいるように見受けられます。このような自治体から譲り受ける新しい事業について、今後どのようにビジネスチャンスを取り込もうと考えていますか。

### 【回答】

・大阪城公園の運営については、ビジネスチャンスというだけでなく、文化的な分野への投資という見方もしております。

・当社は「人・街・暮らしの価値共創グループ」という経営ビジョンの下、今後も様々なコンサートや演劇にも協賛し、応援していく姿勢を持ち続けたいと考えています。

(以上)