

大和ハウス工業株式会社 2022年3月期 第2四半期  
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】 2021年11月15日（月） 16：30～17：30

【対応者】 代表取締役社長 芳井 敬一

代表取締役副社長 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】

来年5月発表される第7次中期経営計画について教えてください。「経営改革による持続的な成長性追求」との記載がありますが、今どのようなストーリーを描いておられますか。

（参考）経営説明会プレゼンテーション資料 P16

【回答】

・既にアナウンスしているとおり、第7次中期経営計画は、5ヵ年での策定を予定しています。数値目標については現在社内で検討中ではありますが、キーとなるのは、本年4月より本格稼働している事業本部制をベースにした、グループ一体での経営改革です。既にグループ会社とのシナジーが出てきている事業もありますので、そのほかの事業においても同様に伸ばしていきたいと思っています。

・そのほかに検討している施策の一例は、グループでの集中購買です。今は各社で調達を実施していますが、それらを合わせるとかなりの規模になりますので、統合による効率化を進め、コスト競争力を兼ね備えていきたいと考えています。

【質問2】

米国事業は、これまでかなり投資をされてきて、7次中計でもまだまだ伸ばしていられる方針かと思います。市況は底堅い需要が続く一方で、足元では住宅価格の高騰や金利の上昇といった逆風も見られています。そのような中で、7次中計での事業環境をどのように想定されているのでしょうか、成長戦略と併せてお聞かせください。

（参考）経営説明会プレゼンテーション資料 P7

【回答】

・7次中計において、米国事業が大きな役割を果たすことは間違いないと考えています。スタンレー・マーチンは東海岸、トゥルーマークは西海岸、キャッスルロックはテキサスを中心に事業を展開しており、この3社で、供給1万戸を十分目指していけると考えています。現状、更なるM&Aは検討していませんが、スタンレー・マーチンは過去何度か事業譲渡を受けながら展開エリアを広げてきた経緯もありますので、各社での事業譲受も適宜検討しながら、成長を目指してまいります。

・スタンレー・マーチンのCEOによれば、今アメリカは、人手不足や資材の納入遅れなどが影響し、供給が追い付いていない状況ではあるものの、引き続き強い住宅需要はあるとのことです。したがって、金利の上昇に対応するため、土地の面積を少し小さくするなどして住宅価格を抑えたり、またこのコロナ禍においてニーズが増加している郊外型の住宅を強化したりと、市況の変化には柔軟に対応しています。街の中心部から少し離れたところに戸建住宅を建て、家族で暮らしていく、というのが非常に大きなトレンドになっており、金利上昇によって、この強い需要に急ブレーキがかかるということはないと思っています。

・今後は、「工業化」にも取り組んでいきたいと思っています。労働者不足への対応や工期短縮、品質向上の観点から、いかに工場比率を上げていくかについて、さまざまな議論を重ねています。まだ具体的な案があるわけではありませんが、工業化住宅は当社の得意分野ですので、今後事業規模の拡大に応じて、米国での工場建設についても検討できればと考えています。

・なお、戸建住宅事業は、国内と海外のポートフォリオの入れかえが最もうまくいった事業だと思っています。2022年3月期については、戸建住宅事業全体で営業利益300億円を計画しているうち、海外では175億円の計画です。足元では10月の期首受注残が、昨年同期比で1,000億円増加しています（国内が約200億円、海外が約800億円）。国内は今後住宅着工戸数が減少する予測ではありますが、これまで培ってきた住宅のノウハウは海外でも十分通用すると考えていますので、コア事業の1つとして、国内・海外両面での成長戦略をお示ししたいと思っています。今後もアメリカ、そして現在は少し厳しい状況にあるものオーストラリア、また年初に買収したオランダ、この3つの国を、海外での住宅の成長ドライバーに置いています。

### 【質問3】

・7次中計における不動産の投資と回収のバランス、そして財務規律の考え方について教えてください。6次中計では、1兆円の投資計画に対して、開発物件売却は7,000億円弱と、回収に対して投資が上回る状況となりました。7次中計も同様に積極的に開発を行っていくのでしょうか。また、御社はD/Eレシオ0.5倍を目安とされていますが、こちらも変更予定はありますか。

(参考) 経営説明会プレゼンテーション資料 P9

### 【回答】

・投資機会は必ず捕捉し、利益成長につなげていきたいと考えています。例えばデータセンター、公設卸売市場の再開発など、今検討に上がっているメニューだけでも相当投資のチャンスがあると考えており、この機会を逃す手はないと思っています。

・公設卸売市場の再開発は、全国に1,000カ所ある公設卸売市場のうち、少なくとも200カ所はターゲットになると考えており、相当な投資になるのではと思っています。

・商業施設については、新規開発だけではなく、老朽化した商業施設を買い取り、バリューアップし、グループで運営まで行うことで、地域の活性化につなげていきたいと思っています。

・そのほか、海外事業も継続して力を入れていきたいと思っていますので、6次中計以上にしっかりと投資・回収を進めてまいります。

・D/Eレシオについては、0.5倍という財務規律そのものを変更することは現在考えていません。とはいえ、投資と回収のバランスの中で、途中の年度では規律を上回る年もあるかもしれません。中長期的な目線で0.5という数字を捉えていただければと思います。

### 【質問4】

環境エネルギー事業の今後の取り組みや見通しについて教えてください。また、脱炭素社会の実現に向け、7次中計ではどのように再生可能エネルギーの普及を進めていかれるのでしょうか。

(参考) 経営説明会プレゼンテーション資料 P11

**【回答】**

・環境エネルギー事業は、当社の脱炭素への取り組みに対して大きな役割を果たすと考えています。今、再生可能エネルギーの発電量は、当社グループのエネルギー使用量の130%超となっていますが、ほとんどが売電をしているため、自家消費率は8～10%です。したがって、再エネ利用率はもっと上げたいと考えています。

・また、「ダイワハウスでんき」として、卒FITを迎えるお客様を対象とした余剰電力の買取および電力販売を行っています。こちらの取り組みもしっかりと進めていきたいと思っています。

・住宅・建設業界において、環境エネルギー事業を持ち、1,500億円規模の売上があるのは当社のみですので、ここを成長戦略のキーにしていかなければならないと思っています。ただ一方で、原油価格の影響等を受けやすく、先が読みにくいのが現状のネックとなっています。

**【質問5】**

老朽化した商業施設の買取・バリューアップを強化するとのことですが、御社の強みや成長余地をどのように考えておられますか。

(参考) 経営説明会プレゼンテーション資料 P5

**【回答】**

・商業施設のバリューアップについては、全国的に事業展開をしていて、かつ地域密着型の企業は当社だけという強みがあるからこそ、イーアス春日井のような良い案件に出会っていると考えています。当初、この再生事業に取り組むにあたっては、設備の更新を含め、さまざまなプランを検討しましたが、非常に良いものに仕上がった要因は、事業本部のリーシング力にあると考えています。

・開設20年超の老朽化したショッピングセンターは、全国に約2,300カ所あり、この事業は件数としても、リターンの面から見ても、インパクトが大きいのではと期待しています。既に複数の物件について、引き合いをいただいていますので、今後もしっかりと取り組んでいきたいと思っています。

**【質問6】**

事業施設の足元の受注環境と今後の見通しについて、御社とフジタそれぞれの状況を教えてください。

**【回答】**

・物流施設については、プレイヤー増加による競争激化を実感していますが、受注はしっかりと取れています。また、資材価格が軒並み上がっているなかで、建設会社としての側面も持ち合わせているのは当社だけですので、他社よりも建築コストを抑え、テナント企業に対して少しでも賃料を下げて提案できる強みを、今後も活かしていきたいと思っています。

・データセンターについては、非常に旺盛な需要を感じています。電力の使用量が大きいことなど、さまざまなハードルはあるものの、首都圏だけではなく、地方でも検討を進めています。物流施設ほどの開発速度・規模にはならないかもしれませんが、地方にも強いという当社の強みを活かしながら、事業の柱に育てていきたいと思っています。

・フジタについては、厳しい受注環境が続いていますが、もともと区画整理などの再開発事業に強い会社ですので、この取り組みも進めており、今後改善の余地があると考えています。

・なお事業施設の「請負」での売上総利益率の2021年9月期の実績は15.8%でしたが、資材価格の高騰影響や、厳しい受注環境を鑑み、通期計画は15.0%と据え置いています。したがって、上期並みの利益が保持できれば、利益の上積み余地があります。

**【質問7】**

先ほど7次中計は5ヵ年計画の予定と仰っていましたが、従来の3ヵ年から2年伸ばす理由を教えてください。

**【回答】**

・大きな理由の1つは不動産開発について、投資から回収に至る期間を考慮したことです。投資が先行する時期はどうしてもD/Eレシオ0.5倍を上回ってしまうこともあり、せっかく良い物件を作っても、次の投資をするために、すぐに売却し、資金回収をしなければならぬというのが現状です。利益の最大化を図るためには、一定期間保有を継続してもいいのではと考えており、きちんとトラックレコードを積んで、軌道に乗せてから売却をしたいと思っています。5年かけることでよりよい結果を出していく、という方針です。

・請負事業についても、さまざまな国の施策や、商品開発のスパンなどを鑑みて、もう少し長い目線で事業を見ていきたいと考えています。

#### 【質問8】

新たな取り組みとして、データセンターや公設卸売市場の再開発に取り組んでおられるかと思いますが、それぞれ、施工以外の面でも関与できる余地があると考えておられますか。今後の展望について教えてください。

(参考) 経営説明会プレゼンテーション資料 P6

#### 【回答】

・印西のデータセンターは、現在すべて請負で、2棟が着工済、売上は進行基準で順次計上されています。

・いずれ開発に切り替えたいと考えており、そうなれば、投資もリターンも大きなものになると思っています。どのようなエリア・スキームで事業を展開するのか、その方向性については7次中計でお示しできればと考えていますが、非常に期待値の高い分野です。

・公設卸売市場の再開発については、それぞれの市場が抱える課題に対して、どういった提案ができるかを考えながら事業の拡大を図ってまいります。現在進行中の富山では、市場のリニューアルと同時に、余剰地へ商業施設を建設し、大和ハウスグループで管理を行っていきます。商業施設以外にも、例えばホテル建設・運営など、さまざまなチャンスがあると思っていますので、グループの総力を挙げて、この大きな生活インフラの整備に取り組んでまいります。

#### 【質問9】

賃貸住宅事業の今後の成長性について教えてください。かつては事業施設と商業施設と並ぶ成長ドライバーの1つとして御社の急成長をけん引し、その後事業環境の悪化による冬の時代を経て、今後は少し明るい兆しが見えているのではと考えています。

賃貸住宅事業の中長期的な見通しや、事業本部制に基づく成長戦略をお聞かせいただけますか。

(参考) 経営説明会プレゼンテーション資料 P4

**【回答】**

- ・市況も好転してきていますし、ビジネスモデルも少しずつ変化させています。
- ・当社はこれまで地方に強く、首都圏には少し弱いという状況だったのですが、中高層物件の提案をはじめ、かなり首都圏を強化してきた結果、受注も取り込めてきています。
- ・また、分譲事業の取り組みも強化しています。これまで、オーナーさまの相続税対策として、既に保有されている土地活用として賃貸住宅建設をメインで提案してきましたが、足元では、自社で土地を仕入れ、建設した物件を売却する、いわゆる分譲型の事業の割合が増えています。そのビジネスが成り立つ背景には、60 万戸近く借り上げ、97%の入居率を誇っている大和リビングの存在が大きいと考えています。この存在が、お客さまにとって多大な安心材料になっていることは間違いありません。
- ・また、本年大和ハウスリフォームを会社分割し、大和ハウス賃貸リフォームを立ち上げました。集合住宅事業本部全体で連携を取りながら、既存物件の断熱性向上・ZEH 対応など、さまざまな提案を進めていきたいと考えています。

**【質問10】**

イーアス春日井についてももう少し詳しく教えてください。御社のリーシング力を活かしてうまくバリューアップができていますように感じますが、今後売却する予定はありますか。

(参考) 経営説明会プレゼンテーション資料 P5

**【回答】**

・イーアス春日井は、当面の売却をためらうくらい良い物件に仕上がっているため、非常に期待しています。リーシング力だけでなく、建築に関しては、建設会社として原価を見極められる強みを活かして取り組んでいるとともに、大和ハウスリアルティマネジメントによる施設管理もしっかりとできています。テナントの空きが出てもすぐに埋まるような状況です。

・商業施設、事業施設どちらにも言えることですが、売却にあたっては、物件価値の最大化を図ることが重要です。そのためにも、例えば三菱地所にとっての丸の内エリア、三井不動産にとっての日本橋エリア、といったように、大和ハウスの商業施設や物流施設にとっての一等地、つまり代表的なエリアや物件を築き上げていきたいと思っています。そのために、一定期間保有を続け、しっかりと償却をしてから売却するというサイクルを作りたいと考

えています。

**【質問 1 1】**

御社の社外取締役のうち、3名が任期10年超となります（社外監査役の在任期間含む）。これについて、独立性の観点からどのように考えていますか。

**【回答】**

・コーポレートガバナンスの強化には従前より真摯に取り組んでいます。当該取締役についても在任期間が10年を超えていることは認識していますが、来期以降の人事に関するコメントは差し控えさせていただきます。

(以上)