

アナリスト・機関投資家向け 中期経営計画説明会

役員挨拶・主な質疑応答（要旨）

日 時：2025年2月21日（金） 16:00～17:00

1. 池上社長挨拶

本年の4月1日をもって私は代表取締役副会長執行役員となり、専務の熊野が代表取締役社長に就任します。私は4月以降、グループ全体の技術管掌として、技術力向上に注力してまいります。今期を以って、現在の中期経営計画は終了しますが、振り返りますと、計画初年度は新型コロナウイルスの影響で業績が低下したものの、次年度からは順調に回復し、数値目標である5年累計連結経常利益4,000億円については達成できる見通しとなりました。この5年間、様々なことがありましたが、業績とともに社員の待遇を改善できたことが、私としては一番大きかったと感じています。

セグメント別では、まず建設関連事業については、順調に受注が増加したとともに、施工キャパシティをDXや工業化工法等を推進することで、この5年で約17%の生産性向上を、達成することができました。また、当社が得意とする大規模板状型マンション以外の工事である、タワーマンション・物流倉庫・データセンター等の実績も積むことができました。

不動産関連事業については、主にマンション販売が好調に推移したことで、経常利益を大きく拡大させることができ、またサービス関連事業については、管理費の値上げ等が奏功して、順調に利益が拡大しました。現中期経営計画においては本年度の子会社の単純合算の経常利益300億円を数値目標としていましたが、大きく上回る見通しです。

一方、海外事業については、当第3四半期で、1980年代から始まった米国ハワイ州での「エヴァプロジェクト」において、2023年に人工サーフィン施設を開設していましたが、その施設の減損損失を計上しました。また、このプロジェクトに関する訴訟費用のための引当金を計上しました。次の中期経営計画においては、当該施設の運営赤字をできる限り減らしつつ、残存している商業エリアとホテルエリアの土地売却、リゾート住宅の開発に注力して、プロジェクト完結に向けて取り組んでまいります。また、アメリカ本土における賃貸マンション開発への投資も順調に進んでおり、次の計画期間中に、これらのプロジェクトでしっかりと利益を出していきたいと考えています。

来期以降は、長谷工グループのさらなる進化と躍進を目指した中期経営計画必達に向けて、グループ全役職員が頑張っておりますので、これからも皆様のご支援をよろしくお願い申し上げます。

2. 熊野専務挨拶

昨今、我々を取り巻く環境の変化のスピードが非常に速いと感じております。例えば、国内人口の減少、高齢化の進行、災害の激甚化、テクノロジーの進化等がありますが、企業もそれに応じてしなやかに変革していかなければなりません。一方で、これまで培ってきた我々の強みをさらにブラッシュアップして継承していく必要があります。この二つの「変革」と「継承」を命題として、これらを掛け合わせて「進化」と名付け、今回の経営計画の名称を「HASEKO Evolution Plan」としたわけでございます。

我々長谷工グループは、これまで「住まいと暮らしの創造企業グループ」と標榜しておりましたが、一歩進めて、どんな住まい・暮らしを提供するのか、どこに提供するのかをさらに具体化していこうと考え、環境に配慮した安全安心の住まい、豊かで快適な暮らしを、国内外に提供することを目指し、次の経営計画でさらに前進していきたいと考えております。

また、これまでは建設関連事業とサービス関連事業、これらの両輪体制と申し上げてきましたが、さらに細分化し、建設関連事業、不動産関連事業、管理運営事業の3つの輪で、それぞれが切磋琢磨し連携し合うことで、新たな事業が生まれ、フィールドも広げていく。フィールドは三大都市圏から国内の主要地方都市、そして海外へと広げていくイメージです。

加えて、私の使命として新たに意識することは資本効率です。経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報を、いかに生産性を高め効率的に活用するかを意識して経営したいと考えています。

今回の中期経営計画は前半3年、後半3年、計6年としていますが、6年後の目標を見据えつつ、まずは中間の3年後での数値目標達成を目指して、しっかりと基盤を作ることを目標に頑張ってもらいます。更なる進化を続け、すべてのステークホルダーの皆様に「長谷工でよかった」と言っていただけるよう、グループ全員で努力してまいります。

3. 主な質疑応答（要旨）

Q：現在の建設業界を取り巻く環境をどのように見ているか？

A：我々は建設業だが、不動産市場に立脚した建設業。建設需要は旺盛なので、建設会社としては追い風だと思っているが、不動産市場を見ると、住宅を含めて先行きは楽観できない状況。マンション需要は底堅いが、販売価格は一次取得者にとってかなり高くなっている。住宅以外の建設分野や建設以外の領域で補完しながら、状況をしっかり捉えて経営していきたい。加えて、建設業では、労務不足や高齢化の問題がある。外国人労働者の増加に伴い、安全面や品質面でのリスクが高まっている。現場での工事のやり方を改善し、不慣れな外国人労働者も安全に高品質なものを作れるように教育を進めて行く。

Q：28/3期連結経常利益1,000億円、31/3期連結経常利益1,300億円以上という目標の組み立て方や考え方を教えて欲しい。過去最高益を達成した時と比べると、工事利益率低下や販管費増加等はマイナスに影響し、完成工事高増加や不動産事業、その他の子会社の事業がプラスに貢献するだろうと思われる。それらによって、1,000億円は達成可能なのか、さらにその先を目指すためには何を伸ばす必要があるのか？

A：28/3期連結経常利益1,000億円の目標達成に向けて、工事利益率については、現在は厳しい状態にあるが、今後は利益率の回復を見込んでおり、現在の工事受注の状況を踏まえると、1,000億円の目標は達成可能と考えている。31/3期連結経常利益1,300億円の目標達成に向けては、工事利益率の改善だけではなく、施工量の増加も見込んでいる。また、中古マーケットの成長を背景とした中古仲介事業や修繕事業の成長、さらに戸建事業の成長も見込んでいる。そこに海外事業での収益を加えて、これらを総合的に考慮して1,300億円を目指している。

Q：現中期経営計画では施工領域の拡大として賃貸マンションや非住宅に注力して来たが、新中期経営計画ではそれらの分野をどう拡大させていくのか？

A：現中期経営計画ではタワーマンションやデータセンター、物流倉庫など非住宅の実績も重ねてきた。現在は受注環境が非常に良い中、得意とするマンション工事で施工キャパシティがいっぱいになっている。マンション工事は採算が良いため、今は新築マンションに集中しているが、今後新築マンションの需要が落ち込んだ時に非住宅で補うことができるように、每期非住宅の実績とノウハウを継続して積み上げて行く。また、施工キャパシティも増やすことに努める。

Q：建設事業の事業エリアを広げる計画はあるか？

A：新築の建設事業を地方都市まで広げる計画は今のところ無い。仮にコンスタントにマンション需要があったとしても、コスト競争力を持つ品質の良い商品を提供するには年月が掛かり、福岡や札幌の規模でも採算が合わないと考えている。ただし、リフォーム事業については今後もマンションストックは積み上がっていくため、工夫次第で伸ばせると考えており、地方都市でもチャレンジしていきたい。

Q : 建設現場における生産性 17%アップについて DX 投資はどれぐらい寄与したのか？

A : 建設現場での生産性向上は、DX だけではなく、工業化工法等の採用拡大によるところも大きい。

Q : 新中期経営計画では、総還元性向を 40 から 50%に上げているが、逆に残りの 50%をすべて投資に使うのか疑問に思っている。「建設関連・R & D」や「新規事業、M&A 等」への投資が計画されているが、マンション市場が大きく伸びない中で、具体的に何に投資する計画なのか？

A : 新中期経営計画の 4,000 億円の投資計画において、「建設関連・R&D」、「新規事業、M&A 等」への投資については、現時点で具体的な案件が揃っているわけではなく、これぐらいの投資をして成長させていきたい、という考え方のもの。例えば「建設関連・R&D」では、製材関連等への投資や、プレキャストコンクリート工場についても首都圏以外で収益が見込めるのであれば検討して行く。また、「新規事業、M&A 等」への投資も外部の経営資源の活用を積極的に進めるために、1,000 億円という大きな金額を計画している。

Q : 現中期経営計画では「新規事業、M&A 等」の投資を 400 億円計画されていたが、実績は 100 億円だった。その要因は何か？また、新計画では 1,000 億円の投資を計画されているが、どのような分野を考えているのか？

A : 現中期経営計画においては、M & A は良い出会いがなかったことが要因。新規事業は、陸上サーモン養殖への出資等を行った。新計画における「新規事業、M&A 等」では、海外事業において「建設、不動産開発、管理運営」の三つのセグメントで直接事業が展開できる基礎を作るための M&A が中心になってくると思われる。国内の建設関連事業についても、土木系会社の M&A などを継続して検討する。

Q : 海外事業のハワイのエヴァプロジェクトの「完結」とは、どのような状態になることを言うのか？商業施設のオペレーションは残るのか、もしくは、全てを売却して、事業を完全に終了することか？

A : ハワイのエヴァプロジェクトは、全体では 8 割程度進捗しており、ホテル用地、リゾート用地、商業用地等が残っている。エリア周辺に賑わいを演出し投資を呼び込むことを目的に、商業施設へ投資を行い、その運営を行っているが、採算が取れていない状況。商業施設運営については赤字幅を縮小し、さらには黒字化を目指す。この施設を足がかりに、ホテルや商業、リゾート開発につなげ、事業化への道筋をつけることが、完結と考えている。商業施設運営は最後まで残るかもしれないが、収益はプラスマイナスゼロまで回復させたい。

Q : 31/3 期で ROE13%程度という目標設定の考え方を教えて欲しい。

A : 20/3 期以前は 13%以上の ROE を達成していた。我々は過去に大きく資本を毀損させた後、ノンアセットビジネスを中心に再建し、資本が無い中で収益を積み上げたことで、非常に高い ROE を達成した時期もあった。失った資本を元の水準に戻すため、資本の積み上げを最優先に行ってきた中で、ROE は少しずつ低下してきたものの、他社に比べて高い ROE を維持してきた。現在、十分に資本は積み上がり、財務の健全性については一定の目標に達したと考えている。しかしながらここ数年、建築コストの急激な上昇に対応できず、収益が伸び悩む中、昨年度の ROE は 11%台、今期予想は 5.8%となり、ハワイでの減損損失が無かったとしても 10%に届くかどうかの水準まで落ち込んでいる。現在は、受注時採算の改善が見えてきたことで、来期は 10%を超えることが出来ると考えている。今後も収益の改善を継続し、50%の還元をしながら 1,300 億円の経常利益を実現することで、我々の平常時の実力ベースである 13%の水準まで改善させることが目標。

以上