

## 中期3か年経営計画 投資家様向け説明会 主な質問と回答

2015.3.27

※ ここでは説明会の質疑応答の内容を参考として掲載しております。説明会でお話したこと全てをそのまま書き起こしたのではなく、当社が簡潔にまとめたものであることをご了承ください。

### (全体に関するご質問)

Q. セグメント区分変更の主旨について教えてほしい。

- セグメント区分変更の理由のひとつは、グループのリテール各社の強みやリソースの連携により、全体としての競争力を更に高めるためである。そこでリテール事業の業績を明確化させるため、生活サービス事業を「リテール」と「ICT・メディア」に区分して表示することにした。
- 当社内に東急百貨店、東急ストア、ショッピングセンターなどを束ねるリテール事業部を設置して、強力なヘッドクォーター機能を持たせた。これに伴って、ショッピングセンター事業は、不動産セグメントから生活サービスセグメントのサブセグメントである「リテール」に変更した。
- また、広告事業は街づくりの進展に合わせた沿線メディア戦略の一環として、生活サービス事業と連携したOOH（アウトオブホームメディア）事業として、事業強化することにした。これに伴って、OOH事業の推進主体である、東急エージェンシーなどを生活サービスセグメントのサブセグメントである「ICT・メディア」に変更した。
- なお、ビジネスサポートセグメントの各事業は、サポート先への事業セグメントに変更した。本経営計画からは、「交通」「不動産」「生活サービス」「ホテル・リゾート」の4セグメント体制として、より強気に連携を取りながら事業を推進していく。

Q. 事業セグメント別に経営指標を採用した背景を教えてほしい。

- 当社は多岐にわたる事業を行っており、それぞれの事業管理において明確かつ簡潔な経営指標を絞り込もうということで採用した。
- 交通事業は、当社鉄軌道事業がセグメント利益の大部分を占め、当社の事業基盤の強さの源泉であり、沿線の活力を示す重要な指標の一つであることから「輸送人員」を採用した。
- 不動産事業は、今後の利益成長のドライバーであり、当面は利益規模の拡大を担うのが同事業の重要なミッションであるため、「東急 EBITDA」を採用した。
- 生活サービス事業やホテル・リゾート事業は、事業環境の変化に対応しながら、成長戦略として、事業拡大と事業効率向上を同時に実現することが必要なことから、「売上高営業利益率」を採用した。

Q. 長期経営戦略の目標指標のうち、東急 EBITDA と営業利益について、それぞれ 2017 年計画より更に 300 億円程度増える目標となっているが、この内訳はどうなっているか。

- 私（野本）が社長就任時に、当社創立 100 周年にあたる 2022 年に向けた長期ビジョンとして「3 つの日本一」「ひとつの東急」を掲げた際に、利益の規模感として、東急 EBITDA 2,000 億円、営業利益 1,000 億円にしたいという想いがあった。今回、数字を積み上げていく中で、営業利益 1,000 億円が見えてきたため、このような形で出させていただいた。
- 渋谷開発における南街区(2018 年度)や駅街区東棟(2019 年度)の開業が大きく貢献する一方で、単に不動産投資をするだけでなく、リテール事業の利益率を改善することで 2022 年の目標水準に近づけていくことを考えている。また、インバウンド需要を取り込んだホテル・リゾート事業の利益の積み上げも貢献することになる。

Q. 2015 年度の営業利益は 650 億円でいったん減益となるが、翌期以降、本計画期間中は不動産賃貸物件の大きな竣工もない中で、どのように増益をしていくのか。

- 2015 年度の営業減益の理由は、二子玉川ライズ第 2 期開業に伴う開業負担によるものであり、初年度はコスト先行となるが、2016 年以降にはしっかりと開業の効果が反映され、増益を見込んでいる。

Q. 生活サービス事業は、この計画 3 年間で増益幅が一番大きく、今後の強みと捉えているが、どのような期待ができるか。

- これまでの生活サービス事業は売上高（営業収益）が連結全体の 50% 近くあるのに、営業利益では 8~9% にとどまっており、個々の事業をどう改善し、伸ばすかが一番大きな課題だった。
- 同じリテールの中でも、当社も東急百貨店もショッピングセンター業をやっており、同じテナントが入っていることがある。また、東急ストアでも、東急百貨店と同じ仕入れ先から仕入れていることがある。同じテナントや仕入れ先に対しての交渉が、それぞれ個別に行われ、不都合が発生していることを認識していた。そのために、社内に委員会を立ち上げ、仕入れやテナント交渉、そして出店戦略まで、機能別に検討を進めることで新たな利益が生み出せるという結論に至った。
- これを改善することで利益率の向上を目指していく。リテール事業は売上が約 5,000 億あるので、利益率が 1% 改善するだけでも、50 億の利益創出が期待できる。

Q. 連結経営視点での人材マネジメント推進において、「ひとつの東急」を目指す中で、人材の適正配置をどのような形で具体的に進めていくのか。

- 採用から再配置、その他様々な人材活用の局面において、連結視点で人材マネジメントを行っていく。
- 例えば、採用ではグループ全体で説明会等を開けば、当社の多岐にわたる事業とその魅力を学生にアピールできる一方で、グループには多くの業種があるので、様々な適性を持った学生に門戸を広げることにより、それぞれの分野でその能力を発揮してもらうというのが入口での考え方。
- その他にも、各年齢、階層別にグループ間での情報ネットワークの強化や異業種交流を実施しているところである。それらをはじめ、会社単位での人材活用ではなく、グループ視点での最適な配置、活用の仕組みを作っていく。

### (設備投資、キャッシュ・フローに関するご質問)

Q. キャッシュ・フロー計画におけるキャッシュ・インの中で、投資回収 500 億円とあるが、どういったものを想定しているか、またそれが P L に与える影響を教えてください。

- 重点施策②の中では、「投資循環型事業モデル」を推進していくことを掲げている。東急 REIT 等と連携し、物件の取得、保有、運用、売却、再投資のサイクルをつくる。投資回収はこの中で発生するキャッシュイン等が含まれる。
- これがどのような形で P L に直接的に影響するのは、物件の内容に関わってくることなので、ここでは控えさせていただきます。

Q. 成長投資の確度について、既に決まっているものはどの程度あるのか。またそれに対するリターンはどのように考えているのか。

- 3か年計画の中の渋谷再開発 770 億円は主に南街区、駅街区東棟を想定しており、確実に実行される。沿線開発 530 億円の中では、二子玉川ライズ 2 期の投資額が大きく占めている。その他にも沿線各所で開発の予定があり、沿線開発でほぼ確実にこれぐらいの投資は必要だと考えている。戦略案件では、物件取得や既存ビルの建て替えなどを想定しており、年間 200 億円強のペースというのは決して小さい金額ではないが、これも確実に実行していきたい。
- これらのリターンについては、基本的にはどの計画も NOI 利回りで 5～6% を確保するのがベースの考え方である。

Q. 戦略案件の中で、海外の開発はどのように考えているのか。

- 戦略案件として、3年間で700億円、6年間で1,500億円を計画しているが、そのうち不動産賃貸物件の取得が大部分を占めており、海外案件は割合としては小さい。
- 現在行っている海外事業は、既に投資したものを回収して更に再投資に回すというのがメインであり、成長投資として大規模な投資をしていくというものではない。

### (個別の事業に関するご質問)

Q. 投資計画の中に新空港線は含まれているのか。先般東京都が出した中間とりまとめにて、新空港線の言及がなかったが、この点をどのように考えているのか。

- 新空港線のスキームは利便増進法の活用を前提として、国や地方自治体、第三セクターが資金を負担し、当社はリース料を払って使用するというものである。したがって、投資計画内には、ゼロではないがほとんど入っていないとご認識いただきたい。
- また、整備の優先順位が多少、劣後したかのようにも見えるが、大田区や東京都からは、新空港線は必要な路線だというコメントもいただいているので、インバウンドを始めとしてますます需要が高まる羽田空港へのアクセスが、地元や東京全体にとってどうしたら最適なのかを考えながら引き続き協力していきたい。

Q. ベトナムの事業のアップデートをお願いしたい。また、ベトナムの回収タイミングは、この3か年計画に入っているのか教えてほしい。

- ベトナム・ビンズン省のプロジェクトでは、約400戸の高層マンションが竣工を迎えており、ほぼ半数に目途がついている状況である。
- ベトナムでは外国人も不動産を買えるようになる法改正が予定されていると聞いており、現地に従業員を多く派遣している日本企業の社宅としての購入や、海外からの投資としての購入も期待できるのではないかと考えている。
- ベトナムの国全体としての成長率は年6%前後だが、我々が事業を行うビンズン省は年13%程度の成長率となっている。早めにまとまった土地を確保できているので、今後長期的に事業展開し、バリューアップを図っていけると考えている。
- 回収タイミングについては、今回の経営計画には各年に数億円程度が入っている。基本的には回収した分を再投資に回す時期としており、利益としてはそれほど見込んではいない。本格的な利益貢献は次の経営計画以降になる。

以上