

## 2020 年度決算 中期 3 年経営計画投資家様向け説明会

### 主な質問と回答

2021.05.14

※ 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。

#### (全般に関するご質問)

Q. 中期計画に関して、2023 年度の利益水準、有利子負債/東急 EBITDA 倍率等の到達水準はどう見ているのか。また、コロナの収束に関して一定の前提を置いたうえで、最終年度の利益や経営指標を示さなかった背景、今後のアップデートの予定があれば教えてほしい。

- 足元の緊急事態宣言の延長等、新型コロナウイルス感染症の今後の状況がはっきりと見通せていないため、中計 3 ヶ年の目標値を出せていない。なるべく早い段階で、具体的は上期決算のタイミングではもう少し具体的な数値が出せればと思っている。まずは単年度として 2021 年度に 2020 年度から 500 億円利益を回復させることに集中する。
- 2021 年度下振れへの対応策に関しては、コロナの影響を強く受ける鉄道、ホテル、百貨店に関しては 2020 年度より構造改革を実施しており、今後更なる下振れ要素が出てきた時の追加施策などの引き出しも持っている。出来るだけ早期に不安要素を解消し、まずは 2021 年度の目標達成を確実なものにして行きたい。
- 中計 3 年目の利益水準に関しては、2020 年度にコロナの影響により営業利益を 1,000 億円程度失ってしまっている。したがって、この 3 ヶ年では失った分(1,000 億円)を取戻して行く予定なので期待していて欲しい。
- また、有利子負債/東急 EBITDA 倍率に関しても 3 ヶ年でコロナ前の水準に戻して行くので、7 倍台回復に向け事業を進めて行く。

Q. コスト・投資削減、構造改革に関して、2020 年度は緊急的な対応がメインだった一方で、今後は緊急的な対応に加え構造的な改革を進めて行くと思われるが、前期と今期以降のコスト削減の内容などを教えてほしい。

- コスト削減に関して、前提として当社グループは固定費が高い事業が多い。その中でのコスト削減として、まず、2020 年度の設備投資に関してはコロナ前に総額約 2,000 億円を想定していたが、1,000 億程度まで縮小させた。
- 鉄道に関しては、2020 年度は当初 500 億円代の計画を 250 億円まで削減し、2021 年度も 400 億円台前半を想定しており、2 ヶ年合わせて償却費の範囲内で納める。2 ヶ年を平均すると設備投資額は 350 億円程度へ抑制している。設備投資の圧縮に加え従前より実施しているコスト削減を継続的に実施して行く。
- 東急百貨店は 2020 年度 63 億円の赤字を計上したが、2021 年度は 50 億程度回復させ 10 億程度の赤字に還元して行く。売上も 1,500 億円を 1,800 億円程度（収益認識基準適用前の数値）まで回復を想定し、対 2019 年度比では△15%程度まで縮める。中計期間中では利益を還元できるような構造改革に取り組んで行く。

## （個別事業に関するご質問）

Q. 中計 P.14「交通インフラ事業における事業構造の強靱化」について、混雑率緩和に対する施策の記載がなかったが、中期的に見てコロナ後に需要が回復した後の施策は何か考えているのか？

- 交通事業については、コロナ前は混雑緩和施策についてご説明をしていた。
- 一方で、今後の輸送人員の回復予測に関しては、2023 年度までに定期外旅客は従前水準に戻ると想定しているが、定期旅客においては従前の 70%程度しか戻らないと考えており、輸送人員全体では従前の 85%程度となる想定でいる。
- したがって、従前のような混雑になるとは考えていないが、従前より進めているピークカットなどの施策に関しては 85%程度の乗車率が平準化出来るよう、対応を継続して行く。

Q. 東急百貨店本店と Bunkamura の一体開発について、竣工時期や具体的な内容について教えてほしい。

- 渋谷駅直結の開発については、渋谷スクランブルスクエア二期以外は概ね進捗しており、足元では第2ステージとして渋谷駅周辺部に開発エリアを拡大している。駅直結、駅前、駅周辺と広範囲での面での開発を進めて行く。渋谷は元々様々な顔を持っている街であり、それに合わせて訪れる方も様々なので、多くの方々が楽しんで貰えるよう、我々も多様化を進め、渋谷のエンターテインメント性は引き続き継続して行きたいと考えている。
- 加えて今回の中計では「渋谷型都市ライフの提案」として従前の"働く""遊ぶ"に加え、“暮らす”というテーマを加えており、渋谷エリアにおいてニーズの高いレジデンス機能を拡充させる施策を実行していく。
- 今回の東急百貨店本店と Bunkamura の一体開発に関しては、上記第2ステージを象徴する様な建物にして行きたいと考えている。着手が本経営計画期間中となり、竣工時期に関しては期間外になり、またパートナーとの関係もあるため、計画の詳細については控えさせていただきます。

Q. 渋谷エリアの空室率が悪化しているようだが、現況について教えてほしい

- 渋谷全体として平均してみると空室率が上がっているように見えるが、個別のビルを見ると競争力の差がはっきり表れていると認識している。
- 当社が保有する渋谷駅近の大型物件は、基本的に堅調に推移している。報道された一部解約についても、コロナ禍でも業績を伸ばすテック系企業などから底堅いニーズがあり、リーシングを含めてキャッチアップを進めて行く。

Q. 沿線郊外の開発・事業戦略に関して考え方など詳細を教えてください。

- 沿線の事業モデルに関して、コロナ前の長期経営構想で掲げた考え方から大きな変更はない。沿線の大型マンションや戸建てについては、コロナ以降の生活様式の変化による郊外への注目等を受けて、想定以上に好調である。
- 住宅に関して、駅前は勿論だが、駅から多少離れていても環境が整備されている物件であればニーズはあるため、そのニーズを取り込んでいくためにも、田園都市線沿線等の老朽化している物件の見直しも継続して実施していく。

Q. ホテル事業に関して、REI ホテルをはじめとする地方ホテルの撤退、縮小などは検討しているのか？黒字化の目途を教えてください。

- ホテルに関しては、コロナ影響はセルリアンとキャピトルが中心となっており、逆に地方のホテルは比較的稼働が良かった。一方で、地方ホテルは規模がそこまで大きくないため、地方ホテルの撤退を検討する以前に、都心ホテルをしっかりと回復させていくことが重要だと考えている。つまりコロナが収まった後、客足が後退することの無いように、二の矢三の矢と施策を打っていく必要がある。
- ホテル事業に関しては構造改革を引き続き進めていくが、2021 年度も引き続き赤字が続く予定であり、2022 年度以降の黒字化を目指していきたい。

以 上