

社長スモールミーティング 主な質問と回答

2023.09.04

東急株式会社

※ 本内容は質疑応答のすべてを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あらかじめご了承ください。

実施概要

日時 2023年9月4日

スピーカー

取締役社長 堀江 正博

取締役専務執行役員 藤原 裕久

執行役員財務戦略室長 戸田 匡介

財務戦略室 主計グループ 統括部長 西村 浩彰

冒頭、堀江より6月の社長就任にあたり経歴紹介と今後の抱負についてのご挨拶（別紙「社長ご挨拶」参照）、その後質疑応答。

主な質疑と回答

Q1. 社長就任にあたり、自身の色を出したい点を教えてほしい。

また、子会社での経験が豊富だが、東急本体の外から見て、東急に足りない要素はどのようなものと感じたか。

A1. これまでの路線は受け継ぎつつ、既存事業の更なる収益力向上に取り組みたい。

REITを担当していた際には、REITが物件開発機能を有していないため、いかに既存のポートフォリオをバリューアップし、パフォーマンスを最大化していくかを常に考えていた。当社でも今後、既存事業に対する資金や人材の等、リソースが足りていないと感じる部分について配分していきたいと考えている。

Q2. 次期中期経営計画において、バランスシートのコントロールをどのようにイメージしているか。有利子負債やROEの目標感等を含めて教えてほしい。

A2. KPIの具体的な水準はこれから議論していくが、景気が落ち込み不動産価格が下がったときに逆張り投資ができるような余力を意識して、バランスシートのコントロールに取り組みたい。また、循環再投資モデルを推進し、既存物件の売却資金が、今後の沿線・渋谷開発の原資となり、更に沿線エリアを強靱化する流れを作っていきたい。

効率性指標については、これまで以上に意識が必要と考えており、社内でもROAをは

じめ効率性についても説明を求めるようにし始めている。不動産事業への投資は優良なプロジェクトほど期待利回りが低いので、既存のフィービジネスの収益性を高めるなど、トータルで効率性を向上させる取り組みが必要。

また、エリアの価値を高めていくのが当社のビジネスモデルなので、事業ごとだけではなく、エリアごとにリターンを見ていくようなことも、今後は必要になる。

- Q3.** 不動産の含み益が 5,000 億円程度あるが、この含み益を顕在化させる考えはあるか？
また、循環再投資モデルの推進においては、渋谷エリアの物件も売却対象となるのか。
- A3.** 今後の循環再投資により一定程度は実現させていく。また、具体的な物件を特定していないが、渋谷エリアも対象となる。キャップレートの低い優良物件については、売却により手放す NOI より、売却によるリターンの方が大きいため、回収した資金はより付加価値のある分野への投資へ充てていく。
沿線不動産のアップグレードはまだ必要であると考えており、災害対策の面から行政も課題認識しているエリアもある。これと連携した投資を行うなど、循環再投資モデルを活用して沿線価値向上のスピードアップを図りたい。
- Q4.** 継続的な沿線価値向上をどう考えているか。また、沿線人口について、既に沿線が成熟し少子高齢化の影響もあると思うが、どう対応していくのか。
- A4.** 沿線にお住まいの方にこういったニーズがあるか、今後調査していくつもりである。
沿線人口は現在 530 万人程度で定着しているが、毎年 5~7%程度は入れ替わっている。
新しく流入してきた人や流出する人が戻ってくるような施策が必要。
当社線沿線以外の人気の街・エリアにあって当社にないものを突き詰めていく。
- Q5.** 沿線人口を増やすために、今後追加で必要になる取り組みは。
- A5.** 沿線人口には外国人の方も含めており、外国人のナレッジワーカーの方のニーズを叶える、質の高い賃料住宅が渋谷エリアをはじめ足りていないと認識している。
また、住宅価格も高騰している中、購入しやすい価格での住宅供給も必要。
東急電鉄・バスと連携し、沿線の駅からバスの便の利便性を高める取り組みや、定期借地権のマンションなども検討したい。

- Q6.** 渋谷再開発について、建築費高騰の影響や、これに伴うスケジュールへの変更はあるのか。
- A6.** 今後も渋谷駅周辺で複数の開発案件に参画することを想定しているが、詳細決定はこれからというプロジェクトが多いので、建築費高騰の影響を受けると考えている。再開発は当社単独で行うものではなく、地権者の方と合意が必要になるので、計画通り推進する案件もあれば、少し様子を見るような案件も出てくるだろう。特に関係者が多い物件は、検討に時間を要するため、後倒しのリスクは一定程度あると認識している。長期間に渡るプロジェクトになるので、不動産市況の需給バランスを注視しながらポートフォリオを組んでいくことが重要と考えている。
- Q7.** 東急百貨店を含めた、百貨店ビジネス、リテール事業は今後どうなっていくと考えているのか。
- A7.** 渋谷、沿線の価値向上のために百貨店は引き続き必要であると考えている。商業運営においては賃貸、委託、自主、FC の4つの手法をバランスよく組み合わせることが重要。賃貸業のみの運用だと賃料負担力のある一定のテナントに限られてしまい、どこの店舗も同じような顔ぶれになってしまう。東急百貨店は、自主と賃貸借とのミックスでの運営を20年間続けており、今後も百貨店ならではの取引形態や目利き力をうまく活用していきたい。また、外商ビジネス等の機能も引き続き必要であると考えている。
- Q8.** 株主還元について、今後の考え方を教えてほしい。
- A8.** 今後業績を見極める必要があるが、個人的には配当をコロナ以前の水準に早く戻したいと考えている。
- Q9.** 東急不動産ホールディングスとの関係性についてどのように考えているのか。
- A9.** 東急不動産ホールディングスと当社ではビジネスモデルや事業の時間軸が異なるため、現時点では関係性の変更は考えていない。過去のグループ再編においても、上場していた東急百貨店、東急ストア等を当社100%子会社とした一方、東急不動産ホールディングスとの関係は変化させていない。

以 上