

決算説明会（2021年3月期第2四半期決算）での主な質疑

＜資本政策・株主還元＞

- Q. 今期は配当性向を維持し減配となったが、同業他社は配当額を維持する傾向にある。5月と比較すると経済環境の不透明感も軽減してきている中で、株主還元の方針に変化はないか？
- A. 株主還元については、様々な要素を勘案しながら、株主価値を高める方法を常に模索している。同業他社の動向も当然意識しているが、当社は長期経営計画において相当量の自社株買いも織り込んだ柔軟な資本政策を掲げ、厳しい環境においては株主還元も変動し得ることを説明しており、それが初年度に来てしまった。中長期的な株主還元のあり方については今後も常に考えていきたい。
- Q. 期初時点では、戦略的アロケーション枠を投資・還元・負債抑制のどの項目にアロケーションするのか見通すことが難しかったと思うが、現在の考え方は？
- A. 期初の状況から大きな変化はない。国内でも感染再拡大の懸念が出始めている中で、キャピタルアロケーションについては慎重に検討する必要があると考えている。

＜オフィス＞

- Q. 三菱UFJ銀行のオフィス移転・縮小の報道があったが、オフィス需要は今後2～3年どのように変化していくと考えるか？
- A. 三菱UFJ銀行の移転に関しては、かなり以前から検討が進められていたと聞いており、コロナ影響で急遽浮上したものではない。
今後2～3年で従業員の働き方の自由度が高まることが想定される。そのような中で、企業の風土やDNAを醸成・継承し、イノベーションの創出、異業種交流、戦略的意思決定を担うセンターオフィスの重要性が増していくと考えている。
- Q. 貴社は「テレキューブ」というコンパクトな商品の事業に注力しているようだが、シェアオフィスやサテライトオフィスなどコワーキングスペースへの取り組み方針は？
- A. テレキューブはオフィスのエントランスや駅などに設置することができ、フレキシビリティの高い商品であると感じている。また、コワーキングスペースについてはテナント企業のニーズが千差万別であるため、企業ニーズに合わせて柔軟に設置していく方針である。

- Q. オフィスマーケットが厳しい環境下での成長ドライバーは？
- A. オフィスに関して、足元ではマーケットを下回る賃料水準のテナントも多く、一定の賃料上昇余地はあると考えている。また、新たな機能の導入やエリアマネジメント等を通じ、街全体の価値を高めることで成長していきたい。
オフィス以外の領域では、長計の成長戦略で掲げているノンアセット事業や海外事業に引き続き注力していく。
- Q. テナント企業に選ばれるオフィスとそうでないオフィスに二極化していく可能性についてはどのように考えているか？
- A. 二極化の可能性はあるだろう。丸の内や地方の中核都市など、センターオフィスとなり得るエリアに注力することで、テナント企業の拠点として選ばれるオフィスを作りたい。
- Q. IR 説明資料 p10 に記載の通りセンターオフィスという考え方が浸透した場合、テナント一社あたりの面積は減少するが、テナント数が増加し、丸の内の需要は維持されると考えているのか？
- A. その通りである。従来、丸の内エリアに縁遠かった企業が、オフィス面積削減により丸の内への移転が可能になることも考えられるため、更なる企業集積が進む好循環につなげていきたい。
- Q. オフィスリーシングに時間がかかるというコメントがあったが、その背景は？
- A. 各テナント企業が自社オフィスのあり方を検討している段階にあり、検討に時間を要している印象。社員の出社についても、原則出社とする会社もあれば、極力在宅勤務とする会社もあり、様々な考え方がある。
- Q. オフィスリーシングが進まない中で解約だけが発生し、空室率が想定以上に上がる可能性は？
- A. 丸の内エリアにおいては、大手企業の中核機能が入居していることもあり、解約が相次ぐという状況にはなっていない。

<不動産売買市場・物件売却>

- Q. 3月に大手町パークビルを売却したが、丸の内の物件売却により含み益を具現化する考えはないか？
- A. 丸の内に限らず、効率性改善に向けた物件売却は常に検討している。
大手町パークビルは取得時期が比較的最近だが、古くから保有している丸の内の土地

は税務簿価が低く、売却時に税金による多額のキャッシュアウトが生じるため、その点も含めた検討が必要である。また、むやみにBSサイズを膨らませる考えはなく、バランスを考えながら物件売却の検討を続けていきたい。

Q. 大手町パークビルの売却先は海外の年金系ファンドであったが、国内の年金基金に売却する考えはないか？

A. 国内の年金基金も対象になり得るが、売却先は様々な相手先を検討した上で決定する。

Q. 今期は「買い時市況」到来の可能性を踏まえ自社株買いの実施を見送り、現物不動産への投資に注力していると理解しているが、足元では物件の投げ売りは出ていない。貴社の現状の市況認識や市況を見極める上で重視する指標は？

A. アセット毎に状況は異なり、キャッシュフローが健全なオフィス・物流施設・賃貸住宅には、資金流入が継続している。一方で、ホテルや商業施設はキャッシュフローに影響が生じており、一部では買い時に近い状況も生まれていると考えられる。市況については、当社が適正と判断する価格で入札に参加し、取得できる物件の件数や、他社の入札価格の状況を見ながら判断する形になるだろう。

Q. 貴社は今年、IR説明資料 p35 に記載の「買い時市況」到来に備えると説明していたが、結果的には今も「売り時市況」が継続していると認識している。「買い時市況」に備えるために、昨年よりも物件売却に消極的になっているということはないか？

A. そのようなことは全くない。相手先のある話のため、結果がどうなるかは別として、海外でも国内でも物件売却に向けた検討は進めている。

Q. 企業資産の売却に関する報道が相次ぐ中で、取得者として貴社の名前が挙がっていないが、応札をしているものの取得に至っていないのか、それとも応札自体を行っていないのか？

A. 個別物件の応札有無についてはコメントを差し控えたいが、優良な資産売却などの情報は全てについて検討を行い、判断を下している。

Q. JREは積極的に物件入替を進めていく方針を打ち出しているが、JREの資産を貴社が取得し再開発を行う可能性はあるのか？

A. 直近では、築年数の経過した南新宿や渋谷のビルを当社が一旦取得し、再開発後の優先交渉権をJREに付与するというスキームを進めており、スポンサーとREITという理想的な関係性を構築出来ている。今後も同様のスキームを採用する可能性はある。

<住宅>

Q. 今後、戸建て住宅を強化する可能性はあるか？

A. グループ会社の三菱地所ホームにおいては、空気環境をコントロールするエアロテックというシステムに強みを持っていたが、コロナ影響を受けてより高機能のシステムを開発した。また、新たな構法により設計の自由度を高めた注文住宅ブランドを立ち上げるなど、多様化するニーズに対応する商品を拡充している。

Q. 分譲マンションの用地の取得状況は？

A. この数年間、用地取得の難易度が高い状況が継続している。相対取引を増やすなど工夫を凝らして用地取得を進めていきたい。

Q. 分譲マンションの販売において、コロナ影響で広告宣伝費は減少しているか？

A. 物件次第で広告宣伝費の投下状況は異なるが、概してコロナによって広告宣伝費が減っているという状況ではない。

Q. 今後、賃金低下や雇用情勢の悪化などが分譲マンション事業に影響を与える可能性はあるか？

A. 分譲マンション市場全体は縮小傾向が見込まれるが、ニーズに合った物件を供給することでマーケットシェアを高め、当社としての収益機会は維持できると考えている。

<海外>

Q. 欧米ではコロナ影響が日本よりも深刻であり、在宅勤務率が高く、都心から郊外に移る動きも多いように感じる。貴社の欧米事業が当面堅調であることは理解するが、中長期的には日本以上にオフィスが不要になるリスクは無いのか？

A. 当社が欧米に保有するオフィスはロンドン・ニューヨークなど、日本における丸の内同様、企業がセンターオフィスを構える立地が中心。経営のコア機能や新しい価値を生み出す機能は引き続きセンターオフィスが担うことが想定されるため、テナントの顔ぶれが変化する可能性はあるが、センターオフィスに対するニーズは無くならないと考えている。

Q. ニューヨークではビルの募集賃料が2~3割下がっているというようなデータも出ており、都市に対する見方が従来と変わらないのであれば、買い時市況だと判断することも出来るが見解は？

A. 一概には言えない。個別物件の状況次第だろう。

<開発・投資戦略等>

Q. 丸の内エリアを中心に事業を行っているが、池袋や渋谷エリアなど他エリアについての事業認識や戦略は？

A. 池袋には当社グループのサンシャインシティがあるが、新型コロナウイルスの感染拡大前までは毎年来場者数が増え続けており、地域の方々に愛されている。豊島区は「アートとカルチャー」という街のコンセプトを打ち出しているが、その方向性に沿った施策により、駅周辺のプロジェクトを含め、街の活性化に寄与していきたい。

渋谷は、東急グループが中心となって開発を進めているが、当社の保有する渋谷クロスタワーについては、同ビルが渋谷の中で果たすべき役割を意識しながら運営を行っていく。それ以外のエリアにおいても、当社のノウハウを活かすことが出来るエリアについては取り組みを適宜検討していきたい。

Q. 有楽町エリアの再開発の進捗状況は？

A. 有楽町だけでなく、周辺の八重洲・日本橋とも連携して東京駅周辺の価値を高めていけるような取り組みを検討していきたい。同エリアを再開発することが東京の国際競争力を高めることにも資すると考えている。

Q. データセンターの開発など、新しいアセット開発に取り組む方針はあるか？

A. データセンターの開発も検討している。それ以外にも札幌において病院の建替計画を推進しており、チャンスがあれば様々なアセットタイプに取り組みたい。

<その他>

Q. コロナ影響によりビジネスチャンスが生まれる領域はあるか？

A. テクノロジーを活用した運営管理の自動化・効率化については、徐々に実績が出始めており、更に実績が積みあがってくれば外部から業務を受注できる流れも作れると考えている。また、衛生面や安全安心のための取り組みについては、コロナ影響により海外のニーズも高まっているため、国内での取り組みを海外で展開するチャンスもあると考えられる。これらの領域についてはスピード感を持って取り組んでいきたい。

Q. 長期経営計画における成長領域であるノンアセット事業は20年代後半に利益寄与する想定であったが、新型コロナウイルスによって各検討が進んだことにより利益寄与のタイミングが前倒しになる可能性は？

A. 可能性は否定しないが、現段階では事業の種まきを多くの領域にて行っている状況である。コロナ後の人々の生活スタイルを見極めながら各種の事業検証を進めていきたい。

- Q. 長計において「高効率で市況変化に強い事業ポートフォリオへの変革」という方針を掲げているが、今後のホテル事業のあり方についてはどう考えている？
- A. 日本全体の人口が減少していく中で、いかにしてインバウンド需要や国内の人々の移動を活発化させて、経済を好循環させていくかが重要である。例えば、海外に比べてハイグレードなホテルの数が少ない為、世界のラグジュアリーホテルのオペレーターと連携し、ホテルを開業させることで、インバウンド客を誘致していきたい。また、海外のホテルと比べると、サービスの質は高いにも関わらず、宿泊単価が安いケースが多いため、アフターコロナの世界では、業界全体でより採算性を高める努力をしていきたい。

以 上