

決算説明会（2021年3月期決算）での主な質疑

<資本政策・株主還元>

- Q. 貴社は小規模な自社株買いは実施せず、実施する際にはまとまった規模で実施するスタンスとの理解であったが、4月に発表した自社株買いはなぜ300億円だったのか？貴社の財務体質であれば成長投資と大規模な自社株買いを両立することも可能では？
- A. 長計のKPI目標実現に向けては、2020年代後半にROEの分子である利益をしっかりと伸ばしていくことが重要であり、足元では利益成長に向けた成長投資の優先度が高い。また、当社として参画することが決まっているものの、キャッシュアウトが少し先の時期になる案件も積みあがってきている状況。長計においては相当量の自社株買いの実施を織込んでいるが、数年先を見据えた投資環境、BS・PLの状況、株価の状況等も総合的に勘案しながら実施規模を決定した。
- Q. 今後の自社株買いの頻度や規模感はどのように考えているか？また、安定配当のように安定的な自社株買いを求める投資家の声はあるか？
- A. 大前提として、長計で掲げるKPI目標を達成することを意識しており、そのためには、足元ではROEの分子である利益を伸ばすための成長投資の優先度が高い。但し、投資環境も変化するため、社会価値・株主価値の向上に向けて、いつ・どのようなアクションを取るかは、長計のKPI目標を達成することを念頭に、ステークホルダーともコミュニケーションを取りながら臨機応変に適切な判断をしていきたい。
- 株主還元策に対する意見は投資家ごとに様々だが、当社の長計の方針や施策をご理解いただいている長期投資家には一定の評価を頂けているのではないかと考えている。

<投資戦略等>

- Q. 丸の内、アウトレット、アジアの開発・投資に対する方針は？
- A. 丸の内についてはエリアの価値を高めるために着実に再開発やリニューアルを進めていく方針。アウトレットモールは、埼玉と京都で新たなサイトを開発する予定であり、今後も適地があれば開発を検討するが、国内での適地は限られている。
- アジアに関しては、当社のノウハウを投下することで超過収益力を発揮できるエリアもあるため、実績を積み上げることで現地パートナー企業との関係性強化や優秀な現地スタッフの獲得といった好循環につなげていきたい。アジアにおけるアウトレットモール開発も検討余地があると考えている。
- Q. 物件取得の機会が増加傾向にあるという説明があったが、物件価格が高騰傾向にある中で取得機会が増加する背景は？また、投資判断の基準に従来から変化はあるか？

- A. コロナ影響もあり、企業が保有不動産の有効活用を検討する機会が増加傾向にある中、これまで積み重ねてきた顧客とのリレーションにより、相対取引による事業機会獲得ができています。入札案件では価格競争が激化する傾向にあるが、共同事業者を募り、当社のノウハウを提供することによる開発フィー等を収受することで、プロジェクトの収益性向上に資するような取り組みを行っている。
- また、投資判断の基準は従来から変更せず、厳選投資を進めている。

Q. 国内のデータセンター開発事業に参入する可能性は？

- A. 国内では、グループ会社の丸の内ダイレクトアクセスを通じてデータセンター運営事業に参入済みだが、大規模なデータセンター開発に取り組むのは、先日発表した米国での案件が初となる。国内でも以前より検討は進めており、適地が見つければ参画したい。

<不動産売買市場・回転型事業>

Q. 長計のROE目標の実現に向け、キャピタルゲインの水準を高めていくという説明があったが、国内回転型事業の状況やROE向上に向けた考え方は？

- A. 不動産売買マーケットの状況はアセットごとに色合いが異なるが、物流施設、賃貸住宅、オフィスについては世界的なカネ余りが継続する中、引き続き投資需要が旺盛。物流施設は取得環境が厳しいものの、開発中の案件も含め15棟程度のパイプラインがあるほか、賃貸住宅やコンパクトオフィス（CIRCLESシリーズ）の開発も推進している。
- 今後の開発案件については、投資家との共同事業も織り交ぜながら、フィー収入の獲得によって投資効率を向上させ、ROEの向上につなげていきたい。

Q. 2020年3月に実施した大手町パークビルの持分売却のように、今後も丸の内エリアの物件を売却していく考えはあるか？

- A. 丸の内については、エリア全体の価値を高めるために当社が主体的にまちづくりをコントロールできる状態を維持することが重要であり、当社のまちづくりの考え方に賛同いただける相手先への売却が前提。資産効率の改善を常に念頭に置きながら、その時々状況や相手先の有無も含めて検討する。

<丸の内・オフィス>

Q. 今後八重洲の再開発が進んでいく中で、丸の内の優位性はどのように変化すると考えているか？優位性の低下が生じる懸念は？

- A. 丸の内はエリア全体で価値を高めていくことに重きをおいており、企業集積を活かした企業間のコラボレーションの推進、ベンチャー支援、先端テクノロジーの導入など、様々な施策を通じて選ばれ続けるまちづくりを行っていきたい。八重洲エリアに様々

な機能が付加され価値が高まること自体は当社としてはウェルカム。結果として丸の内エリアを含む東京駅周辺エリアの価値が高まればよいと考えている。

Q. コロナ前と比較してテナントの移転動機に変化はあるか？

A. コロナ前は人材獲得のために各企業がオフィスを新しくする流れが確立されていた。足元では、そのような動きが徐々に再開し始めているが、コロナ前のように各社が一律に同じ方向に向かう状況には至っていない。引き続きテナントニーズを把握し、ニーズに合った提案ができるようなコミュニケーションを図っていきたい。

Q. 貴社は大手町パークビルへの本社移転を通じて新しい働き方にシフトしたが、テナント企業や貴社自身のポストコロナの働き方について、どのように対応する考えか？

A. 各社にとって望ましい働き方は一律ではなく、業種や各社の置かれた状況等によって様々であり、時代に応じて変化していくもの。当社の現本社で実施した取り組みの中で、今後も普遍的に重要と考えられるのは、部署間の壁を無くし意思決定のスピードを早めたことと、大きなコストをかけずにレイアウトや機能を変更できるようにしたこと。加えて、コロナ影響により衛生面の重要性が高まったため、非接触型の技術や換気機能の向上に向けた取り組みは実証実験を含めて積極的に行っている。

Q. オフィス需要に関する直近の動向やテナントのオフィスニーズの変化は？

A. コロナ禍においては、感染拡大防止のためにテレワーク・在宅勤務が推奨されているが、現在の働き方が全ての会社にとって望ましいわけではなく、テレワークを経験することで、対面によるコミュニケーションの重要性や執務環境の快適性が再認識されるきっかけになった側面もある。オフィスの解約が相次いでいたIT関連企業や米国等の海外企業においてもオフィス回帰の動きがみられ、オフィスとテレワークを組み合わせた働き方が定着してくるのではないかと考えている。

Q. 働き方を見直す企業が増えたが、各企業が新たな働き方の方向性の結論を出す時期はいつ頃になると考えているか？

A. 業界や企業ごとに業績へのコロナ影響などの状況は異なるため、一概には言えない。少なくとも足元では、当社保有ビルのテナントの返室ボリュームが増えているような状況には無いが、仮に一部で返室が生じた場合にも、周辺エリアからの丸の内への移転ニーズはあるため、これまで丸の内に縁遠かったテナントの戦略拠点を丸の内に誘致することでテナントの多様化をさらに進め、エリア全体の価値向上つなげていきたい。

- Q. ワークーション施設の開設や個室型スマートオフィスブース（テレキューブ）の設置等を推進されているが、現在の稼働状況や外部評価はいかがか？
- A. ワークーション施設は、本来想定していたチームビルディングや大企業の研修のための利用等はコロナ影響により減少したが、足元ではテレワーク向けの利用等により稼働率が少しずつ伸びており、ポストコロナにおいては、過去に想定していた以上に様々な活用方法が期待できる。テレキューブは外出先での隙間時間などを有効活用できるスペースとして設置を進めており、今後も設置台数・稼働率ともに伸ばしていきたい。

<環境・ESG>

- Q. 再生可能エネルギーについて、発電事業そのものに参入する可能性は？
- A. 再生可能エネルギーに関して、当社はまちづくりを行う会社として様々な形で関与する使命を負っていると考えている。現状では一部の事業で太陽光発電パネルを設置する等の取り組みを行っているが、今後バイオマス発電事業へ参入する予定。また、国が進めている各種施策にも積極的に関与していきたい。
- Q. 再エネ電力の導入に関するテナントやテナント候補の反応はいかがか？
- A. 日本含め世界がカーボンニュートラルを目指す中で、テナント企業もCO2排出量削減の目標値を持って事業を進める必要がある。当社ビルの使用電力を、テナントの居室を含めて再生可能エネルギー由来の電力に変更していくことは、テナント企業のCO2排出量削減に大きく寄与するため、排出量削減に積極的に取り組む企業からは高い評価が得られると考えている。

<その他>

- Q. 米国の金利上昇リスクについてどのように考えているか？
- A. 米国に関しては、金利上昇に限らず法人税率の変更など様々な動きを注視している。現地のグループ会社との間でマーケット状況も含めて密にコミュニケーションを取り、随時方針を検討する。
- Q. IR説明資料P16に記載の電動キックボードの実証実験の目的は？
- A. 丸の内エリアの回遊性向上や移動手段としての可能性を検証するための実証実験という位置づけ。

以上