

個人投資家さま向け会社説明会 ミーティングメモ

東急不動産ホールディングス株式会社 (3289)

開催日：2022年1月21日(金)

説明者：代表取締役社長 西川 弘典

1. 会社紹介

- 当社グループは、都市開発を中心に、幅広い事業を展開する総合不動産グループでございます。「東急不動産」、「東急コミュニティー」、「東急リバブル」の上場会社3社の経営統合により、2013年10月に新規上場いたしました。
- また、当社グループは東急グループの一員でもあります。東急グループは「美しい時代へ」をスローガンに、交通、不動産、生活サービス、ホテル・リゾートなど幅広い事業を展開しております。中でも当社グループは、不動産事業を中心に、東急グループの中でも主要な役割を果たしております。なお、東急株式会社は当社株式を約16%保有しており、当社は東急株式会社の持分法適用会社にあたります。
- 次に、当社グループのホールディングス体制についてご説明いたします。持株会社である東急不動産ホールディングスのもと、東急不動産などの主要子会社6社とそれぞれの関連会社で構成されております。なお、昨年12月22日に当社が保有する東急ハンズの全株式を株式会社カインズ様に2022年3月31日を目途に譲渡する事を決定いたしました。今回の株式譲渡は、ハンズを応援して下さるお客さまとハンズの従業員はもちろんのこと、これまで培ってきたハンズブランドを守るために最適な選択は何かと考えた結果です。カインズ様はハンズにとって「DIY文化の共創」という新しい価値創造を共有できる企業グループだと判断いたしました。ハンズには新たなパートナーと共にハンズらしさを生かしてお客さまに価値を提供し続けてほしいと思います。
- 続いて当社グループのルーツと、創業の精神である「挑戦するDNA」についてお話をさせていただきます。私たちの原点は、さかのぼること約100年前の1918年に、渋沢栄一らによって設立された「田園都市株式会社」です。住宅不足の時代において、理想的な郊外住宅の開発に取組み、東急東横線の田園調布を開発しました。その後、「東京急行電鉄」が誕生し、1953年に、「東京急行電鉄」の不動産部門が独立する形で「東急不動産」が設立されています。
- 1970年代以降、オイルショックにより高度経済成長が終焉し、生活水準が高度化した中で、社会・文化・生活を中心に価値観の多様化が進行しました。当社グループはそのような社会の変化を見据えつつ、社会課題への対応も図る形で、管理業や仲介業など、

いち早く事業の多角化を推進し、現在の中核会社である「東急コミュニティー」「東急リバブル」などを誕生させ、ライフスタイルを創造する企業グループへ成長してまいりました。1990年代以降は、経済成長の停滞や少子高齢化が進みましたが、ホテル事業やシニア住宅事業に参入するなど、ライフスタイルの多様化に対応してまいりました。

- 2000年以降は、商業施設やオフィスビルの開発を進め、都心部での賃貸業を中心とする収益基盤の強化を図ってまいりました。また、近年では環境への意識が高まる中、2014年には他のディベロッパーに先駆け、再生可能エネルギー事業に参画しました。さらに、2019年以降は当社のフラッグシップとなる渋谷再開発プロジェクトなどが順次開業を迎え、今後のパイプラインについても順調に拡大しています。当社は「挑戦するDNA」を受け継ぎながら、これからも常に時代の変化に合わせて、新たな事業を生み出し、挑戦を続けてまいります。
 - ここからは昨年5月に策定した長期ビジョン「GROUP VISION 2030」についてご説明いたします。長期ビジョンのスローガンとして「WE ARE GREEN」を掲げました。「WE ARE GREEN」は、東急不動産ホールディングスのコーポレートカラーであるグリーンを基調に、当社グループの事業や人財の多様性をグラデーションで表し、多様なグリーンの力で、2030年にありたい姿を実現していく私たちの姿勢を表現しています。長期ビジョンに関して、要旨をまとめた動画がございますので、そちらをご覧ください。
 - 長期経営方針の骨子についてご説明いたします。長期視点であらゆる事業を見直すとともに、経営の羅針盤となる考え方を明確にすることで、サステナブルな成長を実現いたします。グループの特色を強みに変えるため、全社方針として、環境経営とDX（デジタルトランスフォーメーション）に取り組み、また、関与アセット拡大モデルの進化のため、知的資産の活用とパートナー共創を進めます。これにより、強固で独自性ある事業ポートフォリオを構築し、ROE向上、EPS成長、ひいては株主価値・企業価値の向上を実現してまいります。
 - 2030年度の目標指標については、先ほど動画でご説明した6つのマテリアリティごとに目標を定めております。財務指標としては、2030年度にROE10%以上、営業利益1,500億円以上、当期純利益750億円以上などを参考指標として掲げました。現在、2025年度までの中期経営計画を議論中です。「GROUP VISION 2030」で掲げた、ありたい姿の実現に向けて、マイルストーンとなるような目標と戦略を、中期経営計画として策定し、今年の5月に公表したいと考えております。
-

2. 事業紹介

- まず長期経営方針に従い、2021年度より事業セグメントを資産活用型と人財活用型のビジネスに分け、社会的役割の親和性が高い事業領域に区分しました。資産活用型の事業は、オフィス、商業、住宅事業の都市開発事業と再生可能エネルギーや海外事業などの戦略投資事業で、資金を効率的に使い、更なる成長を目指してまいります。人財活用型の事業は、不動産管理やウェルネス事業などの管理運営事業、売買仲介などの不動産流通事業で、DXを活用し顧客との接点を強みに変え、生産性を向上し、ビジネスプロセスの効率性を追求して利益成長を図ってまいります。
 - 各事業について、まず都市開発事業のオフィスと商業施設です。東急グループの本拠地である渋谷を中心とする「広域渋谷圏」を重点エリアとして位置付けており、渋谷駅周辺では、街の安全性や利便性、さらには渋谷の魅力を高めるために、「100年に一度」といわれる再開発を進めております。2019年に開業した「渋谷ソラスタ」及び「渋谷フクラス」に続き、複数のプロジェクトが進行中です。
 - 現在開発中の「渋谷駅桜丘口地区」は、渋谷で最大級の再開発で、JR渋谷駅に直結し、利便性や希少性が高いプロジェクトとなっており、2023年度の竣工に向け予定通り工事を進めております。「住む・働く・遊ぶ」という機能を兼ね備えた、国際都市「渋谷」を代表する複合施設として、ハードとソフトの両面から整備してまいります。
 - また広域渋谷圏以外のエリアにおいても様々な開発を行っております。2020年に開業した「東京ポートシティ竹芝」は、当社グループにとって最大規模のオフィスビルとなっております。テナントであるソフトバンクグループ様と協業でスマートビルの取り組みも進めており、このノウハウを今後の開発でも活かしていく予定です。2022年7月竣工予定の九段南一丁目プロジェクトは、「旧九段会館」の建替事業で、九段下駅徒歩1分に位置する利便性や皇居近接による眺望の良さが魅力となっており、リーシングも順調に進捗しております。
 - 今後の主要プロジェクトとして、先ほどご説明致しました案件以外にも複数のプロジェクトが進行中です。魅力ある都市のプロデュースを行い、広域渋谷圏内外で賃貸資産の拡充を図っております。
 - 空室率と賃料の推移です。コロナ禍におけるテレワークの増加などによる、オフィス需要の減少懸念の報道がされていますが、当社のオフィスと商業を合算した空室率は、2021年9月末で1.1%と引き続き低水準を維持し、オフィスの平均賃料は大型案件の稼働などにより、上昇傾向にあります。
-

-
- またコロナ禍を受け従業員の働き方の多様化、企業の環境や健康経営への関心の高まりなど、社会から問われる課題は高度化しております。東急不動産のオフィスでは、テナント様に単に働く場所を提供するだけでなく、ハード・ソフトの両面で様々な付加価値サービスを提供するため、新しい働き方の提案を行っております。センターオフィスを中心にシェアオフィスなど様々なワークプレイスの提供や再生可能エネルギーを活用した環境への取り組み、従業員の健康やライフスタイルを充実させる取り組みなど、当社グループのリソースを活用したワンストップでのご提案により、企業価値向上と従業員のウェルビーイングを実現してまいります。
 - 続いて、住宅事業のご紹介です。現在、「BRANZ (ブランズ)」のブランドで、首都圏や関西圏を中心にマンションの分譲を行っております。昨年の12月には環境重視の取り組みを積極的に行っていくため、「環境先進マンション」としてリブランディングいたしました。今年度はブランズタワー豊洲をはじめ複数の大型物件があり、マンション計上戸数が2,000戸を超える予定です。今後も好立地や希少性のある物件を厳選するとともに、持続的でより快適な暮らし心地と環境貢献したモノづくりに取り組んでまいります。
 - 次に、戦略投資事業の再生可能エネルギー事業についてご説明いたします。「ReENE (リエネ)」のブランド名で太陽光発電所、風力発電所などの開発に注力しております。特に直近の5年間で急速に事業の拡大を続けており、2021年9月末時点において日本全国で開発中を含め68案件、定格容量で1ギガワットを超える規模で事業を推進しております。この1ギガワットは原子力発電所1基分を超える発電能力を有しており、再生可能エネルギー事業者としては国内トップレベルの水準です。業界トップクラスの実績とアドバンテージを活かして、更なる事業拡大を図ってまいります。
 - 当社グループでは保有する優良資産を活用して、積極的に不動産運用ビジネスに取り組んでおります。それぞれA、B、Cの頭文字で始まる3つのREITに関与しており、そのうちAとCの2つのREITが上場しております。既に投資口を保有頂いている方もいらっしゃるかと思いますが、オフィスビルや商業施設を主な投資対象とする「アクティビア・プロパティーズ投資法人」、賃貸住宅を主な投資対象とする「コンフォリア・レジデンシャル投資法人」でございます。また、この2つに加え、機関投資家向けの私募REITである「ブローディア・プライベート投資法人」がございます。これらの3つのREITなどを含む、当社グループの関与資産は毎年成長を続けており、2021年9月末では約1兆6,000億円となっております。
 - 続いて、管理運営事業のウェルネス事業です。当社グループの特徴の1つとも言える事
-

業で、会員制リゾートホテルの「東急ハーヴェストクラブ」や、スキー場、ゴルフ場、都市型ホテルの「東急ステイ」、フィットネスクラブの「東急スポーツオアシス」、高齢者向け住宅の「グランクレール」など、他のディベロッパーにはない、当社グループならではの施設運営事業を展開しております。コロナ禍においてホテル事業など厳しい事業環境が続いておりますが、お客さま及び従業員の安全確保を最優先にしつつ、費用の削減やリアルな体験価値を高めながら、国内需要の取り込み強化など、収益構造の見直しなどに努めてまいります。

- 管理事業についてです。東急コミュニティーが、マンションやビル、公共施設の管理を展開しております。マンションの管理においては、着実に管理ストックを積み上げており、業界トップの規模を有しております。マンション以外の分野においても、掲載している施設の他、オフィスビル、議員会館や空港などの公共施設を管理しており、あらゆるアセットタイプの管理に対応できる会社として、総合不動産管理 NO.1 のポジションを確立しております。
- 続いて不動産流通事業の仲介事業です。東急リバブルが、主に売買仲介を中心とした事業を展開しております。全国に195の店舗をもつほか、海外にも仲介ネットワークを持ち、不動産仲介業界の大手3社の一角として、順調に拡大しております。マンションの価格上昇が続く中、リモートワーク対応による住み替えニーズなどにより、取扱件数はコロナ以前より増加するなど、中古市場は成長が続いており、今後も事業の拡大を進めていく方針です。またDXの取り組みとして、精度が高い「マンション価格査定AI」を導入致しました。東急リバブルでは年間3万件のマンション査定を首都圏エリアで行っておりますが、このAIを活用することで、約1万5千時間の労働時間削減効果を見込むと共に、お客さまに高度に標準化した査定サービスを提供いたします。削減された時間は、顧客接点の深化・拡大業務に充てることで、人的資源の最大化を図る方針です。そして将来的には、本システムの外部提供も検討してまいります。

3. 業績の推移

- 新型コロナウイルスによる各事業への影響です。2021年度も緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発令される中、当社施設においても第1四半期を中心に複数の事業で影響を受けております。一方で、事業活動に大幅な制約が生じた2020年度と比較すると、休業や営業停止等の影響は限定的となっております。
 - 業績の推移です。2020年度はBtoCの事業を中心にコロナ影響を大きく受け、2021年度もコロナ影響が一部継続するものの、営業利益はコロナ発生前の水準へのV字回復を目指しております。
-

-
- ・ バランスシート及び KPI です。渋谷再開発プロジェクトなどの大型プロジェクトへの投資などにより、総資産、有利子負債ともに拡大しています。財務健全性の指標である D/E レシオは、2020 年度は有利子負債の上積みにより一時的に 2.5 倍に上昇しましたが、利益成長による自己資本積み上げと有利子負債をコントロールすることで D/E レシオを意識し、財務規律を守っていく方針です。その他の指標についても、2021 年度はコロナ影響を受けた 2020 年度からの回復を目指します。長期ビジョンでも掲げている通り、ROE 向上、EPS 成長、ひいては株主価値・企業価値の向上を実現してまいります。

4. サステナブル経営

- ・ ESG の意識は世界的に高まっております。当社グループの持続的な成長のためにも重要な経営課題であると考え、様々な取り組みを行っております。
 - ・ 長期ビジョンの中で掲げた、全社方針の「環境経営」では、大きく 2 つの柱に取り組みます。脱炭素社会、循環型社会の実現に向けたクリーンエネルギー普及など、「すべての事業を通じた環境負荷低減」と、「環境に寄与する快適な街と暮らしの創造」です。気候変動に関する目標は、自社の CO2 排出については 2025 年にカーボンマイナスへの貢献を実現致します。また国内ディベロッパー初となる、SBT 認定「1.5°C 目標」の認定を取得し、パリ協定で努力目標とされる高水準の 1.5°C 目標での CO2 削減を目指し、2030 年には CO2 約 46%削減、2050 年にはネットゼロエミッションの達成に取り組んでまいります。
 - ・ 脱炭素の実現を目指すために、先ほどご説明致しました再生可能エネルギー事業を強みに取り組んでいく方針です。当社グループの中核会社である東急不動産では、2019 年 4 月に不動産業では初となる RE100 に加盟し、RE100 の達成目標を当初の 2050 年から 2025 年へ大幅に前倒しいたしました。RE100 達成時には、一般家庭の電力由来の年間排出量約 10 万 9 千世帯分に相当する、年間約 21 万トンの CO2 削減を見込んでおります。
 - ・ オフィスビルや商業施設では、2021 年 4 月から、「渋谷ソラスタ」を含む本社事業所及び「広域渋谷圏」のオフィスビル・商業施設の計 17 施設で使用する電力の再生可能エネルギーへの切り替えをスタートいたしました。また 2022 年度には東急不動産が単独保有する全てのオフィスと商業施設を再エネに切り替える予定です。住宅事業においても、2030 年度までに全ての分譲マンションで ZEH (ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス) を標準仕様とし、また今後開発する全物件で太陽光パネルを設置する予定です。グループを挙げて環境への取り組みを更に加速させることで、「環境先進企業」として業界をリードする存在であり続けたいと思っております。
-

-
- ・ 人財戦略では、従業員が個々の能力を最大限に発揮できる、活力ある職場づくりをめざした人財戦略を推進しております。コーポレートガバナンスは、今年度より取締役会における独立社外取締役の構成比率を40%に高めるとともに、女性の取締役を増員するなど、プライム市場にふさわしいガバナンス体制の点検・強化を図ってまいります。
 - ・ これらの取り組みの外部評価として、GPIFが採用する主要銘柄への選定、ダウ・ジョーンズなど主要なESGインデックスへの組み入れなど、高い評価を頂いております。健康経営銘柄には2期連続で選定を受けております。引き続き、グループ全体でサステナブルな成長に向けて取り組みを進めてまいります。

5. 投資家の皆さまへ

- ・ 株主還元については、当面の方針として配当性向を30%以上とし、安定的な配当の維持継続に努めてまいります。今期の配当は、前期と同額の1株あたり年間16.0円、配当性向は38.4%を予定しております。
 - ・ 続いて株主優待についてでございます。通常の優待制度の内容といたしましては、保有株式数に応じて、半期ごとに当社グループが運営するリゾートホテルやゴルフ場、スキー場などで使える優待券を発行しております。
 - ・ 加えて、継続保有株主優遇制度として、3年以上継続して株式を保有されている株主さまに、保有株式数に応じて特製カタログギフトを進呈させていただいております。株主優待の詳細に関してはホームページに掲載しておりますのでご覧いただければと思います。
 - ・ 最後になりますが、私たちが価値を創造し続ける企業グループであるためには、あらゆるステークホルダーから信頼され、そして愛され続けることが何よりも大切だと考えております。企業価値は、お客さま満足、株主・投資家満足など、すべてのステークホルダーの満足度の総和であると考え、この輪を広げていくことで、サステナブルな成長を実現して参ります。当社グループでは、単なるハコやモノづくりにとどまらず、社会課題をしっかりと見据え新たなライフスタイルを創造、提案する企業グループとして成長していきたいと考えておりますので、引き続きご支援下さいますようお願い致します。
-

6. 質疑応答

Q1. 年明けよりコロナの感染が再拡大しているが、今期の業績の見通しは？

A1. 今期の営業利益は第2四半期開示時点の修正予想で、コロナ発生前の水準への回復を目指し800億としています。コロナ影響を受けやすい管理運営セグメント(ウェルネス・ハンズ)がある為、当初目標を据置としました。マンション分譲・不動産仲介・再生可能エネルギー事業・都市型事業の資産売却はコロナ影響を受けにくく順調です。営業利益800億円は着実に達成できると考えています。

Q2. 渋谷のオフィスマーケットが崩れているとマスコミ報道で散見されていたが、現在の状況はどうでしょうか？

A2. 渋谷区のマーケットの特徴について先にご説明いたします。渋谷区は次の2つの理由からボラティリティが高い(変動が大きい)マーケットだと認識しています。まず、他の都心4区との比較ですと、渋谷区はオフィス床面積が少ないため、大型の新規供給や、大きなテナント様が一時退出することで空室面積の変動を受けやすいです。次に、渋谷区に多く存在するITコンテンツ系のスタートアップ企業等成長途上企業は、景気の変動に合わせてオフィス床の増減について機動的な判断を行われています。こういった中で渋谷区の空室率は変動しやすいことをご理解いただきたいと思います。ただ駅近のS級A級ビルはほとんど影響を受けておらず、当社のオフィス・商業施設を合算した空室率は低水準を維持してまいりまして、3月末1.3%、6月末1.0%、9月末1.1%で推移しています。

渋谷はITなど成長企業が集積して、本社移転ニーズも強く、マーケットは活況です。入替が起きてもタイムラグなく埋め戻しが順調に出来ており、解約予告も落ち着いていますが、過去の経験を踏まえると、オフィスマーケットは企業業績や景気変動に遅行して影響が発生するものであり、今後については注視してまいります。

Q3. 配当の考え方について教えてください。

A3. 前中期経営計画期間中(2017年度~2020年度)は安定的に継続維持、配当性向25%以上の方針を掲げました。2020年度はコロナ影響により大きく利益が落ち込みましたが配当を据え置いたため、一時的に配当性向は53.1%へ上昇しました。今後はコロナの収束時期が不透明であるものの、賃貸事業等の安定収益が一段成長したことも踏まえ、当面配当性向30%以上へ引き上げ、安定的な継続維持の方針としています。今期の配当性向は38.4%を予定しております。大型開発プロジェクトも控えており、利益成長に向け再投資を行いながらも配当によって株主さまへ還元を行っていきたくと考えています。

Q4. なぜ東急ハンズを売却したのでしょうか？今後の株主優待制度に関してはどうなるのでしょうか。

A4. 近年、小売業界を取り巻く環境は大きく変化しました。国内の小売市場は少子高齢化やお客さまの行動変容等を背景として飽和状態が常態化するなか、EC（電子商取引）化が進行し、競合他社が台頭するなど、競争は激化の一途にありました。ハンズにおいても、業績低迷から脱却し、お客さまへの価値提供を拡充するためにも、PB（プライベートブランド）商品の開発強化、EC取引の拡大、FC（フランチャイズ）展開の加速などの様々な施策に取り組み、当社もグループを挙げて再建に向けて支援してきました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の拡大により小売業界の環境変化が益々加速し、EC化、PB商品化の遅れが決定的なものとなりました。こうした状況下において、当社は、当社グループの経営資源による再構築では、ハンズのお客さまへの提供価値及び事業価値の最大化を図ることは困難であると判断し、新しいパートナーへの売却を含めた幅広い選択肢を検討してまいりました。約1年かけ、複数の候補先から比較検討を行い、「DIY文化の共創」という価値観を共有でき、ハンズの今後の成長に資するベストパートナーになりえるという点でカインズ様をお願いをすることといたしました。カインズ様であればハンズのお客さまや、従業員などステークホルダーの理解を得られるとも考えております。

株主優待に関して、東急ハンズの優待割引券を配布しておりますが、2021年度発行分は有効期限（2022年7月）まで引き続きご利用頂けます。また、3年以上継続保有して頂いている株主さまにお渡ししているカタログギフトについては、2022年度も継続する方向で調整中しております。

Q5. 中期経営計画ではなく、なぜ長期経営方針を策定したのでしょうか？また中期経営計画はいつ発表の予定でしょうか。

A5. 2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大やそれに伴う経済活動制限の影響等により、足元における事業環境は不確実性が高かったこと、新型コロナウイルスの感染拡大は数年で終るであろうと想定できたこと、足元の変化に惑わされぬよう、長期的な経営の方向性を示し、「経営の羅針盤」となる考え方を明確化することがサステナブルな成長の実現には重要と考え長期経営計画を策定いたしました。

価値観が大きく変化し、VUCAの時代と言われる不確実で先が見えない時代に、従来型の積上げではなく、バックキャスト発想に基づいて2030年で当社グループのありたい姿を議論し、グループの理念体系を整理しました。

次期中期経営計画は、今年の5月決算発表時での開示を前提に策定中です。桜丘口が通期稼働後の2025年度までの計画を想定し長期経営方針では今後10年間のうち、前半が再構築フェーズ、後半が事業強靱化フェーズとしております。2030年の目標達成に向けたロードマップとしてお示ししたいと考えています。

Q6. 成長戦略として再生可能エネルギー事業の推進を掲げていますが、その内容は？今後の取り組み方針について伺いたいです。

A6. オフィス・商業施設に次ぐ安定収益の柱とすべく、再生可能エネルギー事業への投資を強化しています。東急不動産は不動産業界ではいち早く事業に参画し RE100 に加盟しました。加えて現在、定格容量 1GW 以上と再生可能エネルギー事業者の中でもトップクラスの規模の事業を動かしています。再エネ事業は、コロナ影響を受けることなく安定した収益を得ることができると同時に、クリーンエネルギーとして、環境に配慮したサステナブルな社会への実現に貢献できるので、今後も力を入れて取り組んでいきたいと思っています。

東急不動産単体の事業所及び長期運営物件で使用する電気の「再生可能エネルギー 100%化」を目標に設定しており、2022 年度には約 53%、2025 年には 100%達成をしていくつもりです。

Q7. コロナ影響を受けているウェルネス事業の立て直し策はあるのでしょうか？

A7. 収益悪化の主な要因はインバウンド需要の消失（東急ステイ・スキー）とフィットネス事業の低迷であり、いずれ回復が期待されます。

ビジネスホテルの東急ステイについては、損益分岐点を引き下げ、事業基盤を強靱化していくことで、需要が回復した際にはコロナ以前より高い利益率が期待できます。損益分岐を下げるために、オペレーションにおける省力化・効率化を追求していて、スマートチェックインなど、デジタル化（東急ステイ）や、業務の標準化（ゴルフ場・東急ハーヴェストクラブ等）で、ローコスト運営に転換を進めています。

東急ステイについてはデジタル化による業務見直しが人件費の削減が既に行われている状態です。デジタルを使うことで効率性だけでなく、スマート運営の実現、顧客体験向上の追求、収益源の多様化といったテーマにも取り組んでおり、リアルな運営施設を持つ強みを活かして売上増にも繋げていきたいと考えております。

Q8. 今後の成長戦略はどのようにお考えでしょうか？特に注力していく事業などはあるのでしょうか。

A8. 当社グループの特色である事業領域の広さを強みに転換し、強固で独自性ある事業ポートフォリオを再構築していくことが再構築フェーズにおける当面の戦略目標です。

重視するのは、効率性を意識した利益成長であり、ROE 向上・EPS 成長により、株主価値・企業価値を向上させてまいります。

各事業の内訳等は中期経営計画で具体化してまいります。賃貸事業や再エネなど安定収益基盤を拡充しながら、循環型再投資を拡大、また人財活用型事業を DX や知的資産集約型に転換して成長していくということを議論していますので、今年の 5 月には申し上げた戦略が具体的にどのようなようになっていくかお示ししたいと思います。

Q9. 渋谷の開発など、東急株式会社と競合しているように見えるが、重複事業はどうするのでしょうか？

A9. 東急株式会社の中核事業は鉄道事業で、不動産は沿線の価値向上という観点で展開しています。当社は総合不動産で全国展開し、事業機会があれば場所・沿線にこだわらず展開をしています。当社は東急株式会社の持分法適用会社として、企業価値向上により東急グループの価値向上に寄与していく考えで、関係性は今後も変わりません。渋谷の再開発などで、2つの資本形態・組織風土、だけど1つの東急ということがグループの発展に大きく寄与していると思っています。例えば交通インフラノウハウがある東急株式会社でなければ、電車を動かしながらの再開発はできないと思います。また用地買収をしながら地元をまとめ上げ、様々な社会変化を取り上げながら全体を進めるといふデベロッパーが最も得意とする開発は、まさしくリスクテイクを取る当社ならではの事だと思っています。複数の会社でやっても、1つの東急ということで、開発エリア全体の社会インフラ整備が行えるようになります。公園・デッキ・医療施設などが、それぞれの会社の意図によるものではなく、全体を見据え広い範囲での開発が行うことができると思っています。

重複事業については、今後の事業展開を検討する中で、整理すべき事業が出てきたら整理する可能性はあるものの、現時点でお話するような事業領域はないという認識です。

以 上
