

2015年3月期決算ならびに中期経営計画説明会における主な質疑

- Q. 国内においては、人口減少や高齢化、世帯数の減少など、成長を継続させるうえでの障害も予想されますが、経営者として、2017年度の営業利益2,450億円の先、さらに継続的な利益成長を実現していくため、貴社の戦略（成長分野、経営資源の投下先など）について教えてください。
- A. 日本のマーケットは、今後、本格的な人口減少社会になることを踏まえると、過度に悲観的になってはいけませんが、量的な拡大は過度に期待できないことに直視すべきであり、ゆえに我々がやるべきことは、量的拡大に少しでも寄与すべく新たな価値を生み出すことと、顧客の質の変化に着目し、自分達で新たなマーケットを創り出すことにあると考えています。たとえば、オフィス事業では、外国企業に適した環境の整備や、ライフサイエンスへの取り組み、ベンチャー企業の育成等を通して新たな産業を創り出すことで、オフィスの床需要につなげていく、住宅事業においては、よりよい暮らしを提供するサービス産業の視点で考えれば、まだまだ需要は創造でき、新たなマーケットをつくれると思っています。また、グローバル化は日本の将来を不安視しているからではなく、継続的な利益成長を実現するうえでは、量的拡大に限られた国内だけではなく、さらなるグローバル化を進めていくことが重要と考えているからであり、2017年度の目標である海外事業利益率12%は、今後も引き上げていきたいと考えています。
- Q. 今後3ケ年での投資計画が、将来の利益成長に如何に利益寄与するかという観点で、国内の設備投資、販売用不動産系投資について、ハードルレートなどの投資基準について教えてください。
- A. 投資利回りは、(レバレッジ前のNOI利回りで)都心型の保有オフィスは5%程度、郊外型の商業施設は土地を保有する場合は8%程度、定期借地の場合は12%程度を目安としていますが、取得環境や個別物件の状況により異なります。
- Q. 海外投資について、欧米とアジアそれぞれどの程度の割合で投資を行っていく予定ですか？また、海外投資の際のハードルレートについても教えてください。
- A. 投資額では欧米で8割、アジアで2割程度を想定しています。また、欧米は比較的固定資産系投資が多く、アジアは住宅分譲をはじめ、大半が販売用不動産系投資となっています。なお、海外投資のハードルレートは国内に比べると高めの設定としています。
- Q. 賃貸利益について、2018年度以降の成長カーブをどう見えていますか？
- A. オフィスについては、2018年度以降に竣工するプロジェクトも数多くあり、それらの利益が積み上がっていくことを予定しています。一方、商業施設に関しては、現在推進しているプロジェクトは大半がこの3カ年で竣工を予定していますので、2017年までの3カ年、および次の3カ年にかけては賃貸利益が大きく伸長することを期待していますが、その先については、事業機会の獲得やマーケットの状況にもよるものと考えています。なお、開発プロジェクトの面積などの情報はIRの任意開示情報でもご提供させていただいておりますので、こちらもあわせてご確認ください。

Q. 成長戦略のひとつである「オフィスビル事業の進化」について、貴社ではベンチャー共創事業部を設立するなど、これまでも様々な取り組みを実践してきていますが、これらの取り組みにより、これまでにどのような成果を得られたかを教えてください。

A. 柏の葉で植物工場を運営する株式会社みらいや、監視カメラを開発する株式会社クリューシステムズなど複数の企業と様々な面でお手伝いをさせていただいています。産業の新陳代謝を高めることで新たな企業が生まれ、これらの企業から新たな雇用が発生することでオフィス床の需要が創出される、といった好循環を生み出すための第一歩を踏み出したばかりであり、現時点では、未だ定量的な成果をお示しする段階ではありません。

Q. 今後、オフィスビルの新規供給が増加し、リーシングに懸念がある一方で、既存オフィスの一部は、マンション等へ建替えた方が付加価値を高められるものも出てくるのではないかと考えていますが、貴社ではどう捉えていますか？

A. オフィスビルの新規供給の一方で、既存のオフィスビルは建替え等により相当の床面積が減少することが見込まれます。また、新規オフィスについても、既に本社移転等が決まっているものもあり、リーシングの点において懸念はありません。また、オフィスニーズは今後、都心のBCP対応の優れたオフィスに集中する反面、周辺部のオフィスビルはマーケットから退出していくことも考えられますが、当社は以前から、当社が関与していたオフィスビルを分譲住宅に建て替えた実績もあり、既に具体的な取り組みとして実践しています。

Q. 三井ホームは、過去からみても、他のセグメント事業に比べて利益成長が低いですが、完全子会社化することで貴社の関与を高めることは考えていないのでしょうか？

A. 三井ホームに関しては、当社グループが住宅産業に取り組んでいくなかで、その位置付けをより明確化する必要があると考えています。スペック性の高い注文住宅は、インテリアやデザイン面でハイグレード型のマンションとのシナジー効果が期待でき、また、資材の共同購入においては一層のスケールメリットの追求、住宅のスマート化のノウハウの横展開など、グループ連携によるシナジー効果を最大限に発揮することで、収益性の実現に取り組んでいきたいと考えています。なお、資本政策に関しては、回答を控えさせていただきます。

Q. 2017年度のDEレシオは1.3倍程度と、公募増資前である2014年3月期の1.6倍に比べて低い水準となっていますが、2018年度以降の見通しについて教えてください。

A. 2018年度以降も投資が発生する予定であり、DEレシオは上昇する可能性があります。用地取得のマーケット次第では変動する場合があります。

Q. 不動産会社や、それに準じる会社のM&Aについて、貴社の考えを教えてください。

A. 街づくりの付加価値を高めていくうえで、不動産業には無い異業種の知恵が必要となれば、その機能をM&Aすることはあり得ると考えています。加えて、海外では、既に英国ではフィードベロッパーへ出資している例もありますが、スキルやノウハウを補完するために、その機能を買うという観点でM&Aを行うことも十分にあり得ると考えています。また、物件取得の一環として会社をM&Aすることは、国内はもちろん、海外事業利益をスピード感をもって拡大させていくうえで、海外においても十分にあり得ます。

以上