

三井不動産株式会社

2016年3月期決算説明会における主な質疑

Q. 中期経営計画「イノベーション 2017 ステージⅡ」の2017年度の営業利益目標2,450億円について、「その他」\*で▲50億円の計画となっていますが、2017年3月期業績予想は▲230億円と進捗が遅れている理由を教えてください。

\*「その他」には、「三井ホーム」セグメント、「その他」セグメント、「消去他」を含みます。

A. オリンピックゴールドパートナーになったことにより広告宣伝費用等が増加しているのに加え、外形標準課税の増加や、一部のグループ会社において利益計画の進捗が遅れが出ていることが主な要因です。一方、ホテル事業については2020年までに1万室まで拡大する計画であり、今後は新規ホテルの開業にとまない、改善が進むものと考えています。

Q. 中期経営計画では2017年度にROA5%程度を予定していますが、2018年度以降の見通しについて教えてください。

A. 当社は「保有」「開発」「マネジメント」をバランスよく組み合わせた事業戦略を行っていますが、5%の水準は事業戦略上、適正な水準と考えています。ROAの向上を目的に、資産価値の高い都心型物件を売却することや、将来の利益成長の為に投資である未稼働資産を減らすことは不動産会社として適切ではないと考えており、今後も、保有資産の質を高めるとともに、継続的な利益成長を図りながら、ROAの向上を目指していきたいと考えています。

Q. 住宅分譲事業について、中長期でみた場合の事業の成長性について教えてください。

A. 日本は今後、本格的な人口減少時代に入ること、住宅分譲事業の量的な拡大を過度に期待することはできませんが、新築志向の強さや購入者の広がりなどもあり、一定の住宅ニーズは今後も続くと考えており、住宅分譲事業で安定的な利益水準を維持する取り組みを強化しています。また、更なる利益成長を目指すうえで、新築分譲、中古住宅の流通、リフォーム、注文住宅等を改めて住宅産業全体として捉えなおし、三井不動産グループの住宅事業そのものを再構築する取り組みを進めています。

Q. 海外事業を成長させるうえで、競合先となる現地の不動産会社に対する貴社の強みはどのようなところにあると考えていますか？また、現地化を進めるにあたっては、現地企業のM&A等も検討していますか？

A. 海外のデベロッパーは、オフィスや商業といった商品別、あるいは、開発やアセットマネジメント、リーシングといった機能別に分化が進んでおり、当社は、総合デベロッパーとしてパートナー企業が持っていない商品や機能を補完できるという点が強みとなっています。また、不動産の目利きに長けた当社としては、事業上のリスクを読み切ることで、早い段階で資金を投下できることも現地の機関投資家と異なる利点と考えています。また、東南アジアの商業施設においては、我々がこれまでに得た知識やノウハウを活かせることが、現地のパートナーにとって大きなメリットとなっており、現地企業との強固なパートナーシップを実

現しています。

現地法人のさらなる現地化に関しては、ローカルスタッフは国内に多くの人脈を持ち、文化や風習にも精通していることから、事業を推進するうえで大きな強みを持っています。今後、一層の事業拡大を進めるうえで、当社の現地での機能となる会社をM&Aで取得することは、欧米、アジアともに常に検討をしています。

- Q. 2018年以降に新規オフィスビルの供給が大量に見込まれていますが、貴社の新規プロジェクトのリーシングの状況について教えてください。また、大量供給の懸念から、足元のオフィス賃料の上昇が弱いとの意見もありますが、今後のオフィス賃料の見通しについてどう考えていますか？
- A. 現在リーシング中のプロジェクトについては、テナント様からのニーズに手応えを感じています。2018年以降に新規オフィスビルの供給が増加することは認識していますが、一方で、自用の床や、再開発等で減失する床もあり、全てが市場に供給されるものではありません。足元の賃料上昇の弱さは、一部には大量供給に対する懸念が影響しているとも考えられますが、オフィス需要が未だ本格的な強さに至っていないことも理由にあると考えています。オフィス需要の拡大のためには、日本経済の力強い回復とともに、東京の国際都市化による外資系テナントの誘致、新産業創造による新たな床需要の創出といった取り組みが必要であり、当社では日本橋のライフサイエンス構想をはじめ様々な取り組みを進めています。
- Q. ホテル事業について、2020年までに1万室体制を目指していますが、実現した際の利益水準はどの程度を想定していますか？
- A. 当社のホテル事業は、保有する場合とサブリースを受託する場合があります、室数の倍増が直接利益の倍増に繋がるわけではありませんが、国内のホテル事業として、営業利益で100億円を超える水準に成長するものと期待しています。
- Q. 横浜市所在のマンションの件について、当該事象に掛かる費用を貴社が負担する可能性、もしくはは一時的に費用を立て替える可能性について教えてください。
- A. 当該事象に掛かる費用については、平成28年3月期決算短信にも記載のとおり、不具合の調査・原因究明結果に基づき、施工会社等に対して求償する方針ですが、調査・原因究明は継続しており、現時点での回答は控えさせていただきます。
- Q. コーポレート・ガバナンス体制に関して、今般、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しましたが、委員会等設置会社にしなかった理由について教えてください。
- A. 新たに設置した指名諮問委員会、報酬諮問委員会において、社外取締役あるいは有識者に説明、理解を得る過程のなかで、十分な透明性と健全性を確保できると考え、今般の体制変更を実施しました。ただし、常にガバナンス体制の見直しは検討しており、今後一切の変更が無いということではありません。

- Q. 中期経営計画の設備投資計画(3ヶ年)から類推すると、2017年度の国内設備投資が約2,400億円と、例年に比して投資額が増加しますが、既存パイプラインの投資を含めて実現の可能性について教えてください。また、同計画における投資の回収計画について、現時点での進捗を教えてください。
- A. 2016年度の国内、海外をあわせた設備投資の予定額2,300億円については、新規投資が占める割合は3割程度であり、大半が既存プロジェクトへの投資となっています。2017年度の国内設備投資も同様に、既存プロジェクトへの投資が主体であり、相当の投資が発生する予定となっています。回収については、英国のテレビジョンセンター再開発事業における住宅分譲や、欧米におけるオフィス等の一部のアセットを売却することで、資金の回収を予定しています。
- Q. 売却を予定している海外の資産について、売却先は海外の投資家を想定しているのか、あるいは、JREITに売却することで国内の投資家へ利益還元を図るような考えもありますか？
- A. これまでは、複数の海外資産を現地のデベロッパーや投資家に売却してきましたが、今後は、JREITをはじめ、日本の投資家も売却先として十分想定されるものと考えています。
- Q. 貴社は日本橋エリアで複数のプロジェクトを推進していますが、街づくりにおいて、職住近接を目指した開発を考えていますか？また、貴社以外にも、日本橋エリアで再開発をする場合がありますが、どのようにして、エリア全体の開発プランを実現していくのか教えてください。
- A. 当社は、日本橋の街づくりの戦略を、中心部である「コア日本橋」と、その周辺から成る「グレーター日本橋」の二つのエリアに分けて推進しています。グレーター日本橋では、住宅機能はもとより、SOHO型のホテルやクリエイター等のオフィスなどの用途を想定した街づくりを進めています。なお、当社以外にも、日本橋エリアで開発を行う会社は多くありますが、当社事業との相乗効果も期待でき、互いに連携・共生しながら、日本橋エリアの街づくりを進めていきたいと考えています。

以 上