

現在の当社の状況、経営方針等について簡潔に概要を説明させていただきます。

当社の経営方針の根本は、「持続的成長戦略」となります。東京のオフィスビルに代表されるプライム資産を一過性の利益のために売却することなく保有して持続的な成長に繋げ、その果実として、株主様への還元、若しくは従業員の賃上げなどの人的資本投資を可能にするということです。過去 30 年を振り返りましても、リーマンショックや直近のコロナ禍など、大きな経済変動後に僅かに減益となる期間はありましたが、プライム資産を持続的に積み上げてきたことで、それに比例して利益が力強く伸張してまいりました。これからも引き続き東京のオフィスビル、高級賃貸マンションに加え、インド・ムンバイでもプライム資産を積み上げることで、持続的な成長に繋げてまいりたいと考えております。

次に、本年 11 月 11 日に「今後も堅持する 2 つの方針」と「しなやかに適応する 4 つの新方針」に大別して、当社の経営に関する考え方を改めてお示ししておりますので、その内容について簡単にご説明いたします。

最初に「今後も堅持する 2 つの方針」です。

一つ目は、冒頭でも触れました通り、東京都心のプライム資産は継続して保有し、その果実を持続的に得ていくということであります。現在の東京のオフィスマーケットは、空室率が著しい低下を続け、明らかな賃料増額局面となっております。当社も積極的な賃上げ交渉に邁進し、賃貸キャッシュフローを増やしてまいりたいと考えております。当社は東京で 150 万坪超を保有する最大の大家であり、当社では「ビルのデパート」と呼んでおりますが、東京都心の様々なエリアで大小様々な規模のビルを保有・運営しております。これは、品揃えの豊富さ、裏を返せば多種多様なテナントさんに入居いただいているということです。所謂「大・丸・有」や八重洲駅前再開発のような、例えば富士山の頂上に位置する物件のみならず、五合目から八合目・九合目に位置するような様々なビルを保有することで、既に一定程度成熟して富士山の頂上に本社を構えるテナントさんのみならず、これから頂上に向かっていくような、アクティブに動いているテナントさんにも多く入居いただいております。そのようなテナントさんは成長に沿って更に大きく面積を必要とする場合も多く、東京においては非常に有望なマーケットであると認識しております。

二つ目は、インド・ムンバイに総額 1 兆円を投資し、延床 50 万坪近いプライム資産を築き、東京に並ぶ一大拠点を作り上げるということです。BKC 1 号物件の状況は、2 フロア、3 フロアまとめて賃借いただける大口のテナントさんで全体の 6 割近くまで目途がついています。竣工まで 1 年余りあり、順調な進捗であると考えています。また、今後インドに進出する、進出したいという日本企業に対し、デスク貸しを含む小さなスペースをお貸しすることも計画しています。既に名だたる日本企業 60 社近くの手を挙げていただいております。年内には 100 社を超える可能性もあると考えています。当初は 1 フロアと考えておりましたが、もう少し増やすべきか検討を継続しています。なお、1 号物件は来年秋に竣工予定となりますが、2 号物件も掘削工事に着手しており、1 号物件竣工後 3 年程度で竣工する予定です。既に営業を開始しており、専有面積の概ね 7 割程度に相当するテナントさんに興味を示していただいております。当社のビルは、恐らくムンバイでは初めてとなる S 造で、専有部に柱がない、日本で見られるような最新鋭のオフィスとなります。現在のムンバイのオフィスは RC 造で室内に柱が多く存在し、企

業活動が小さい場合は間仕切りなどで致命的な問題となりませんが、前述のような1社で2フロア、3フロアと使用する場合は非常に使い勝手の悪い貸室となります。この意味でも日本と同様、広いフロアを使うテナントさんが増えるほどに当社のオフィスビルは評価いただけるものと強く実感しております。当社が単独で土地の取得から許認可、商品企画まで行っていることが優位性となって表れているものと考えております。これらを踏まえ、1兆円の投資に心配いただいている方もおられると考えますが、現在のところインド事業は順調な船出と理解しているところです。

なお、当社はROEを重要な指標であると位置付けております。数値目標としては掲げておりませんが、常に座右に置き、気にしながら会社運営を行っております。その為にも、第一として東京のオフィスを中心とする賃貸キャッシュフローを確実に積み上げ、分子である利益を伸ばしてROEの改善を目指してまいりたいと考えております。また、当社は分子である利益を伸ばすことを最大の目標としておりますが、利益という目標は、1万5千人のグループ社員全員が共有でき、モチベーションアップにも繋げることが出来ます。そのような意味でも、利益という目標は企業全体の成長に資する最も分かりやすい指標であろうと考えます。もちろん、当社も自社株の取得を行うことで自己資本を減少させることが出来るステージまで成長し、実際に自社株の取得も行っておりますが、やはり、社員全員の創意工夫で分子である利益を持続的に成長させることが最も重要であると考えております。

続きまして「しなやかに適応する4つの新方針」について説明致します。これは企業の成長や時代などに合わせて柔軟に変化していくべきものを示しております。

一つ目は、開発分譲型事業です。従来、分譲型の事業本部は、主に土地を仕入れる用地開発事業本部と分譲マンションの商品企画などを行う住宅分譲事業本部の2本部としていましたが、これらを合わせて分譲開発事業本部を新設しました。分譲事業について、新築分譲マンションのみならず、売却して利益を生み出す事業を組織として改めて組み直し、土地の取得から商品企画まで一貫して行う体制とします。加えて、非プライム資産をどのように活用していくかを、アセット戦略計画室という専門部署を設けて検討していきます。現状有姿で売却するというケースもあれば、例えば、追加買収して容積を上積みして売却する、ビルからマンションに用途変更を行うなど、単純に右から左に売却するだけでなく、デベロッパーとしての加工を施すことで、新しい事業の間口も広がっていけると考えております。従いまして、現在入居中のテナントさんに退去いただいた上で解体、許認可、建築など、物理的な時間が必要になることが一般的であり、本格寄与は、本十次中期経営計画中というよりは、次期中期経営計画以降かと考えています。この新分野はデベロッパーとしての醍醐味である「土地を活かすにはどのような方法が最適か」という検討となりますので、社員一同全力で取り組んでいく考えです。

二つ目は、従前から申し上げておりますが、住宅は新築の時代から既存ストックの時代が変わっていく中で、新築そっくりさん事業を擁するハウジング部門と、中古住宅の流通などの個人向け仲介を主力とするステップ部門を強化していくということです。本中間決算の通り、建築基準法改正の影響でハウジング部門はやや足踏みをしている状況ではありますが、改めて会社一丸となって構造改革に邁進してまいります。また、ステップ部門もピーク時に200数十か所に及ぶ店舗を展開しておりましたが、事業の効率性などを鑑みて店舗体制を再編するなど、こちらも構造改革に邁進してまいります。

三つ目、四つ目は、ガバナンス体制及び株主還元となります。既に監査等委員会設置会社への移行を公表済みで、現在も移行に向けた改革を推し進めております。その過程において、任意の指名委員会を設置することとしました。また、政策保有株については、金額の多寡に様々なご意見はあろうかと存じますが、本中期経営計画中の3年間で時価1千億円程度を売却することとしております。用途につきましては、成長投資に振り向け、なお余力があれば自社株取得を含めて広く検討するということは、これ

までのご説明の通りで、前中期経営計画期間中までは、負債を増やして成長投資を行ってまいりましたが、現在は賃貸キャッシュフローが積み上がっていく中で、借金をせずとも成長投資も株主還元も賄うことが出来るステージに入りました。配当性向が 35%に達するまで累進配当を継続、自社株取得につきましても、今回 300 億円分実施しますが、今後も成長投資の状況を鑑みながら機動的に実施していきたいと考えております。