

2021年3月期 機関投資家・アナリスト向け説明会 主な質疑応答

<新経営ビジョンについて>

Q1 2023年度の財務健全性の回復の目安として有利子負債残高7,000億円、有/E倍率7倍台を掲げているが、その時の営業利益やEBITDAの水準を教えてください。

- ・ 新型コロナウイルスの感染状況を予測することは難しく、中長期的な見通しを立て、具体的な数値計画を策定することは容易ではないと考えている。
- ・ 具体的な数字は非公表とさせていただいているが、当社の過去の実績を踏まえるとEBITDAは900~1,000億円程度と想定している。

Q2 事業ポートフォリオの再構築とあったが、事業の取捨選択の基準は今までとどのように変わってくるのか。

- ・ 事業ポートフォリオの再構築については、現時点で具体的内容は公表できる段階にないが、アフターコロナにおいても厳しい経営環境が想定される事業を中心に見直しを進めている。
- ・ 「社会・地域軸」「経済軸」「環境軸」の3つの判断軸を踏まえ、地域価値創造型企業に向けて必要なポートフォリオを再構築する。

Q3 これまでもまちづくりを進めてきたと思うが、新経営ビジョンの考え方を踏まえどのような経済価値を享受できるようになるのか。

- ・ これまでもさまざまなパートナーと共にまちづくりを推進してきたが、引き続き業績や地元企業・大学等のパートナーと共にまちづくりを進めていく。
- ・ ローカライズ発想でまちの課題やニーズを深堀することで、新しいビジネスチャンスを生み出し、地域価値を高めるとともに利益も生み出していく。

<費用削減について>

Q4 2021年度の費用削減額を教えてください。また、2021年度の業績予想には緊急事態宣言による影響は含まれていないということだが、業績が下振れた場合にさらなる費用削減は可能なのか。

- ・ 2020年度の削減実績はグループ全体で519億円、当社単体の固定費で95億円の削減であったが、2021年度はグループ全体で約400億円、当社単体の固定費で約86億円の削減を見込んでいる。
- ・ 緊急事態宣言の影響を踏まえ、各社・各部門において引き続き費用削減を検討していく。

Q5 本日の資料の中に、鉄道設備のダウンサイジングとの記載があったが、今後の固定費削減はどのように考えているのか。

- ・ 鉄道事業の固定費については、お客さまが安全・安心にご利用いただける体制を維持することに加え、お客さまの利用状況や混雑状況を注視しながら、ダイヤの見直しやそれに伴う必要車両数の再検討、ワンマン化等について検討を進めていく。

#### <ホテル業について>

Q6 海外からの入国制限等、ホテル業にとって厳しい環境が続いているが、黒字化できるのはいつ頃になるのか。

- ・ 当社のホテルは新宿にあるシティホテルと、箱根等の観光地にあるリゾートホテルに大きく分けることができる。
- ・ 箱根エリアのリゾートホテルについては、Go Toトラベルキャンペーンの時期には黒字化を実現しており、ワクチンの普及等により、比較的早期の黒字化を見込んでいる。
- ・ シティホテルについては、従来8割以上が外国人宿泊者であったこともあり、早期回復は難しく、数年先にインバウンド需要が回復するとともに黒字化についても見えてくると考えている。ハイアットリージェンシー東京では3月にレストラン・ショップ6店舗のクローズや希望退職を募集するなど、コスト構造の見直しも行っている。

#### <新宿西口再開発について>

Q7 新宿西口再開発の着工に伴い、小田急百貨店新宿店が2022年度中に一時閉店とのことだが、その後の事業の在り方やコスト構造についてどのように考えているのか。

- ・ 小田急百貨店新宿店本館は2022年度中に閉店を予定しているが、新宿西口ハルクについては営業を継続する予定である。
- ・ 現在計画している建物に商業機能を計画しているが、近年、多くの百貨店がSC業態と融合した新しい売場づくりを展開するなど、消費者ニーズに合わせた変化が加速しているため、こうした業界全体の動きも見据え、日本最大の小売業販売額を誇る新宿のポテンシャルを活かせる計画としていきたいと考えている。
- ・ なお、コスト構造については、人件費・経費の圧縮に引き続き取り組んでいく。

Q8 新宿西口再開発は国家戦略特区に認定されているため、容積率が1,600%になると説明があったが、新型コロナウイルス感染拡大を受けて建物の具体的な用途をどのように考えているのか。

- ・ 当社および東京地下鉄株式会社が事業主体となる新宿駅西口地区の開発計画では、地上48階、地下5階の建物を計画しているが、地下は主に鉄道での利用を想定しており、地上階については商業施設、オフィス、公共貢献機能として活用することを想定している。

- ・ 公共貢献機能とは、「国際競争力強化に資する都市機能の導入」という上位計画に基づき、日本一の商業集積である新宿において、生活課題基点のイノベーションを創出するために、エンドユーザーとサプライヤーがともに活用しやすい場とすることを意味している。
- ・ アフターコロナにおいては、テレワーク等の働き方改革の流れが一層進むとしても、リアルな場の重要性も同様に存在し続けるものと考えており、当地区のように利便性の高い駅直結のオフィスの需要や価値は依然として高いものと考えている。

#### <M a a Sについて>

Q9 M a a Sが収益化できるのはいつ頃、どの程度と考えているのか。

- ・ 現時点では具体的な収支計画の公表については差し控えさせていただくが、M a a Sの実現により、利便性が向上するとともにデジタルな顧客接点が増加することで、当社グループの運輸業や生活サービス施設の売上増を期待している。

以 上

※ 本資料は、説明会での質疑応答をそのまま書き起こしたのではなく、加筆・修正等を加え、当社がまとめたものであることをご了承ください。