

決算説明会（2024 年 3 月期決算）での主な質疑

＜長期経営計画＞

- Q. 25/3 期は ROE が下がる予想で、売却益も前期と比べると若干落ちるが、ROE 10%の達成に向けて、資産回転率を高めて売却益を増やすことなどを考えているか？
- A. 単年度で見ると ROE は下がる計画だが、中長期的に見れば利益成長の見通しも立っており、自己株式の取得も組み合わせつつ、海外の物件売却益や Torch Tower の竣工など、2030 年度目標の ROE 10%に不安を持つような状況ではない。物件売却益は既に高水準で推移しているが、今後、更なる成長も見込んでいる。
- Q. 向こう数年の中期的な ROE の見立ては？
- A. 為替換算調整勘定等のテクニカルな要因もあり、ここ数年で大幅に伸ばす計画とはなっていないが、2030 年度のゴールに向けて順調に進んでおり、悲観するような状況ではない。
- Q. 2027 年以降、ROE10%を達成するための方策は？自社株買いを加速するのか？
- A. KPI 目標達成に向けた 2027 年以降のアプローチに関しては、まずは 27/3 期までの施策をしっかりと実施したうえで検討したいと考えている。Torch タワーの竣工や海外資産の物件売却益の最大化等を通じた事業利益増に取り組みつつ、今後の売買マーケットの状況等を踏まえ、ROE 向上のために、どのような施策を取るべきか判断したい。
- Q. 事業利益目標が早期達成できた場合、KPI 目標の上方修正はあり得るか？
- A. 現時点では未定。いくつもストーリーがあり得るので、事業利益目標を達成した時点の事業やマーケットの状況を踏まえて検討する。
- Q. 事業利益目標 3,500 億円の前倒しに関して、成長ドライバーは？住宅事業を更に伸ばすことも考えているのか？
- A. 海外事業の増益が一番のドライバーと想定しており、先進国中心に既に投資が進んでいる。特にオーストラリアは 25/3 期から回収期に入ってきた。その他には、投資マネジメント事業や仲介事業、不動産開発における各種フィー、ホテル運営事業などのフィービジネスについて、効率性の観点からも伸ばしていきたい。住宅事業に関しては、仕入れは進んでいるが、時間がかかる再開発物件も多いため長期目線で伸ばしていきたいと考えている。

<丸の内事業>

Q. 前期のような丸の内における資産売却の蓋然性は？

A. 前期の大手門タワーのように、ROA という観点で効率性の向上に資することかつ税流失の小さい資産の売却は今後も検討していく。

<コマーシャル不動産事業>

Q. オペレーショナルアセットについて、どのような収益向上施策があるか？

A. ホテルについては、当社ブランドであるロイヤルパークホテルに加え、テナント誘致による外部連携でのラインナップ拡充や複合施設におけるホテル用途の導入を通じて収益力を最大化させる。オフィスではリージャス等のフレキシブルワークスペース事業やモビリティと連携した次世代基幹物流施設等、オフィス・物流も含めた全アセットをオペレーショナルアセットとして捉えて、収益力向上を目指す。

<海外事業>

Q. 利益目標前倒し達成のドライバーは？売買マーケットはどのような前提か？

A. 海外の利益成長のドライバーは主に物件売却益。売買マーケットに関しては、ある程度正常化した状態を想定しており、米国でいえば、数度の利下げがなされた状態を前提としている。

<投資マネジメント事業>

Q. 今後インセンティブフィーの調整リスクはあるか？

A. 金利も上げ止まりつつあり、一部終期を迎えているファンドもあるため、25/3 期において、インセンティブフィーの調整リスクは限定的だと想定している。長期目標の事業利益 300 億円についても変更なく、今後順調に利益成長していくことを見込んでいる。

<物件売却>

Q. 25/3 期の物件売却益の変動余地は？

A. 売買マーケットの状況を踏まえ、物件売却益の最大化を目指していきたいと考えており、海外マーケットの回復状況次第では、国内／海外のバランスの見直しはあり得る。

<政策保有株>

Q. 政策保有株の縮減に向けた方針は？

A. 24/3 期も相当額の売却を進めたが、今後も継続的に政策保有株の縮減を進める方針。

以 上

2024年 3月期 通期決算

Mitsubishi Estate 長期経営計画 2030 Review

2020年4月から開始した「長期経営計画 2030」に関する詳細は以下をご参照ください

<https://www.mec.co.jp/ir/plan2030/>

人を、想う力。街を、想う力。



事業戦略、経営戦略のアップデート

1

株主還元 ①毎期3円の累進配当 ②継続的な自己株式の取得

2

国内アセット事業 組織再編を起点とした収益向上

3

海外アセット事業 目標達成の前倒しと事業戦略のアップデート

4

開示の充実

Execution

1

株主還元

- ① 每期 3 円の累進配当
- ② 継続的な自己株式の取得



毎期 3 円の累進 配当

事業の強み

株主還元（配当）

株主価値

業績上昇見通しを反映し、毎期 3 円の累進配当（FY2030で60円以上）を導入

(円)

■ 1 株当りの配当額

丸の内・アウトレット・欧米旗艦ビルからの

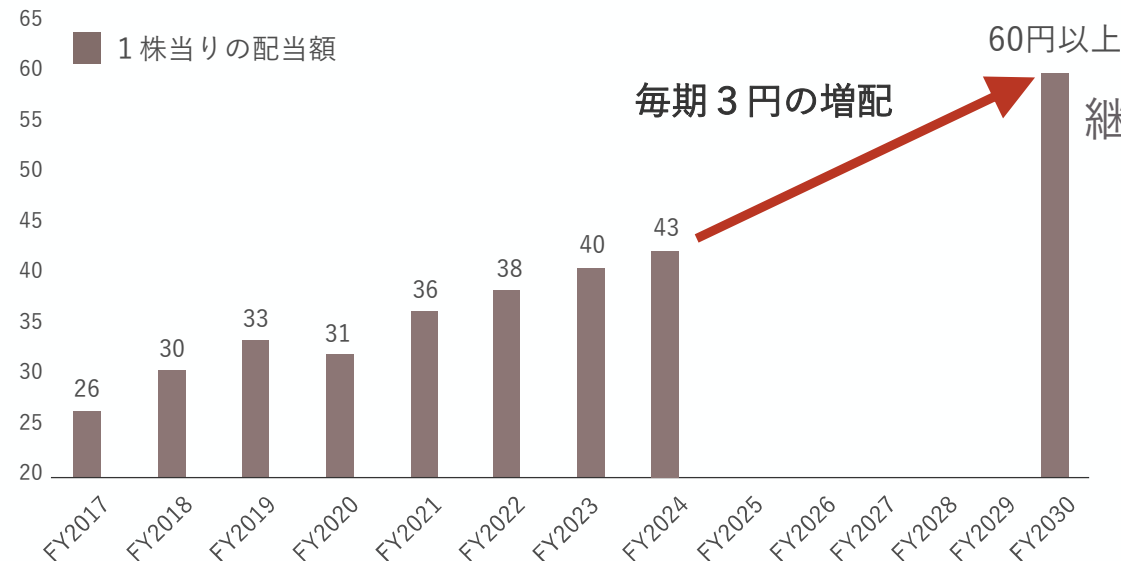
安定的な賃貸CF

Torch Tower, 8 Bishopsgate等の竣工による

更なる賃貸CF成長

マーケットを見極めた

売却益の最大化



継続的・安定的な株主還元
予見性向上

継続的な 自己株式の取得

事業の強み・経営戦略

株主還元（自己株式の取得）

株主価値

高水準の物件売却益

マーケットを見極めた

売却益の最大化

丸の内資産を含む

戦略的回収

政策保有株式等の売却

FY2024は500億円の自己株式の取得を決定

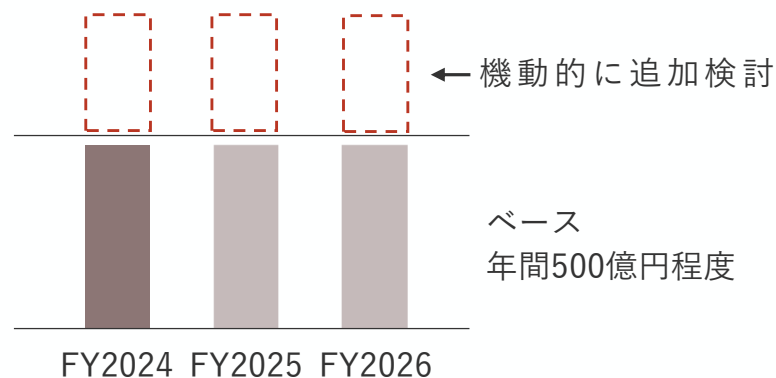
FY2025, FY2026も500億円程度/年の取得を想定

加えて株価・CF等の状況により追加取得を検討

安定性・予見性向上

機動的な追加還元

取得完了後に消却



Execution

2

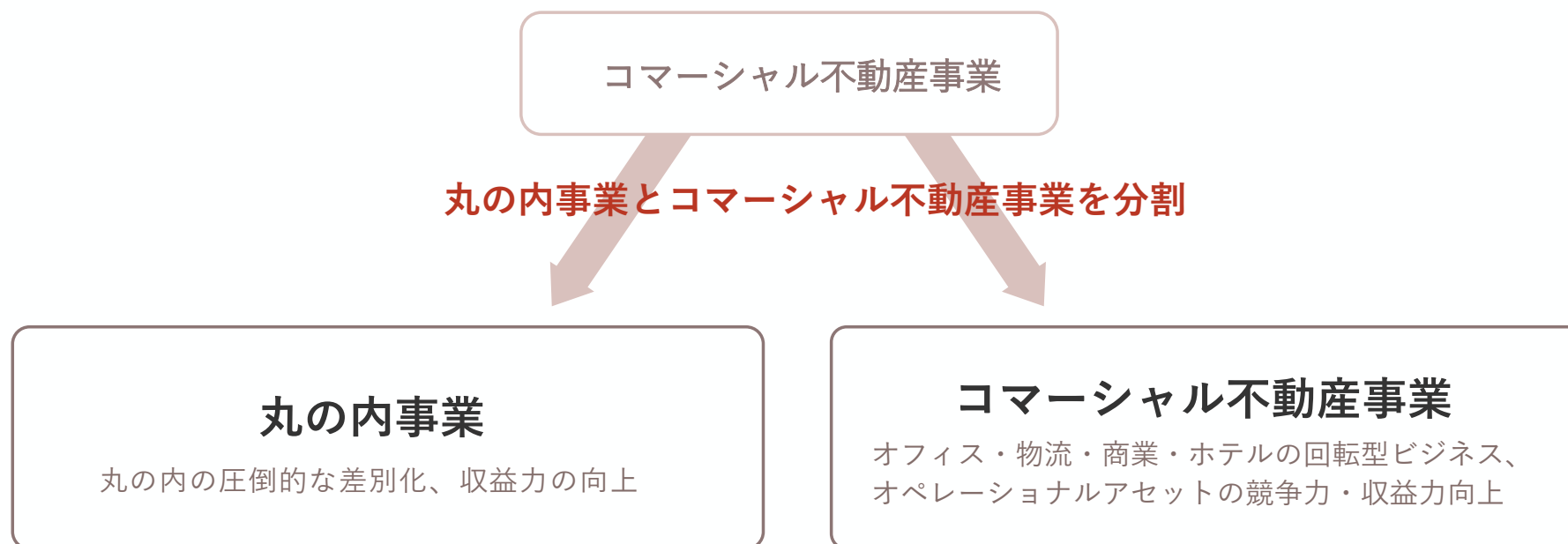
国内アセット事業

組織再編を起点とした収益力向上



ビジネスモデル・損益責任の明確化による

稼ぐ力の“見える化”と“磨き込み”で“底上げする”



丸の内事業

丸の内の圧倒的な差別化、
収益力の向上



コマーシャル不動産事業

オフィス・物流・商業・ホテルの回転型ビジネス、
オペレーショナルアセットの競争力・収益力向上



丸の内の圧倒的な差別化、収益力の向上

賃貸

丸の内の街としての価値の再認識・磨き上げによる
収益力の向上

物件
売却

戦略的資産売却による
効率性の向上・含み益の顕在化



©Mitsubishi Jisho Design Inc.

COPYRIGHT © MITSUBISHI ESTATE CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

外部環境の変化

オフィスの在り方の変化

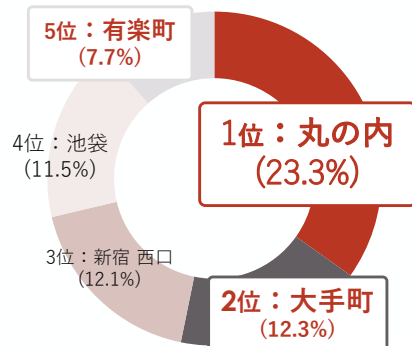
企業/就業者双方への多様な提供価値が問われる時代に

本格的なインフレーション

外部環境の変化と優位性を活かし オフィス賃料の上昇へつなげる

圧倒的な立地優位性

働きたい街 No.1*

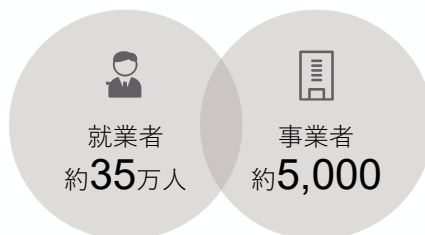


*Colliers「東京の働きたい街ランキング2022 | 東京圏（一部三県）のビジネスパーソンに聞いた働きたい街に関する意識調査」

交通利便性と企業集積

利用可能駅・路線

13駅 28路線



エリアに新しい価値を提供

多様なニーズを捉えた
働く場の提供イノベーションを
起こす場の提供

新しい価値を提供しオフィス賃料の上昇へ①

企業・就業者のニーズに応える幅広いワークスペースラインナップ

フレキシブルオフィス



施設数 7拠点

什器付オフィスと、受付・会議室・ラウンジエリアからなる
サービス付オフィス



拠点数 4拠点

高品質・高付加価値の
プレミアム感ある
サービス付オフィス



全国 173拠点

日本最大級の拠点数を誇り、
多様な働き方に対応可能なレンタルオフィス



タッチダウン機能



東京都内 約100拠点

隙間時間、隙間スペースを効率的・効果的に活用し、生産性を向上



新しい価値を提供しオフィス賃料の上昇へ②

イノベーションを起こす場の提供 (イノベーションエコシステム)

海外企業



Fintech



Deeptech



All Genres

創立10周年以内の
企業数

約1,000社

スタートアップ施設
累計入居企業数

400社超

大企業とスタートアップをつなぐ組織への参加数

250超の企業・団体

エリア全体の収益力向上

収益向上

→ エリアマネジメントによる最有効活用

→ サービスの拡張・進化

運営管理の効率化

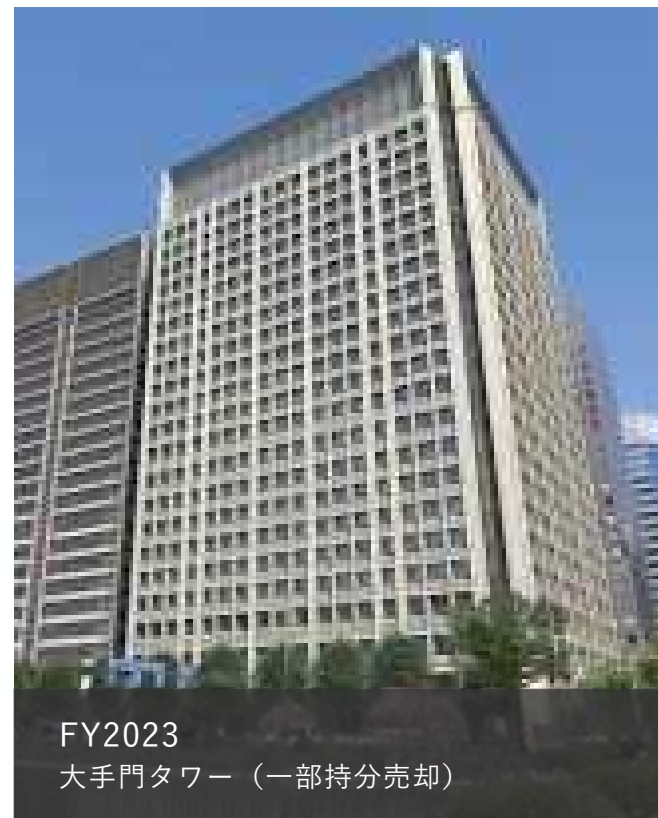
→ コストマネジメント



丸の内仲通りの利活用（イメージ）

戦略的資産売却

効率性の改善と含み益の実現



丸の内事業

丸の内の圧倒的な差別化、
収益力の向上



コマーシャル不動産事業

オフィス・物流・商業・ホテルの回転型ビジネス、
オペレーショナルアセットの競争力・収益力向上



オフィス・物流・商業・ホテルの回転型ビジネス、 オペレーショナルアセットの競争力・収益力向上

物件売却

マーケットの見極め
による高効率の
物件売却益

賃貸
オペレーション

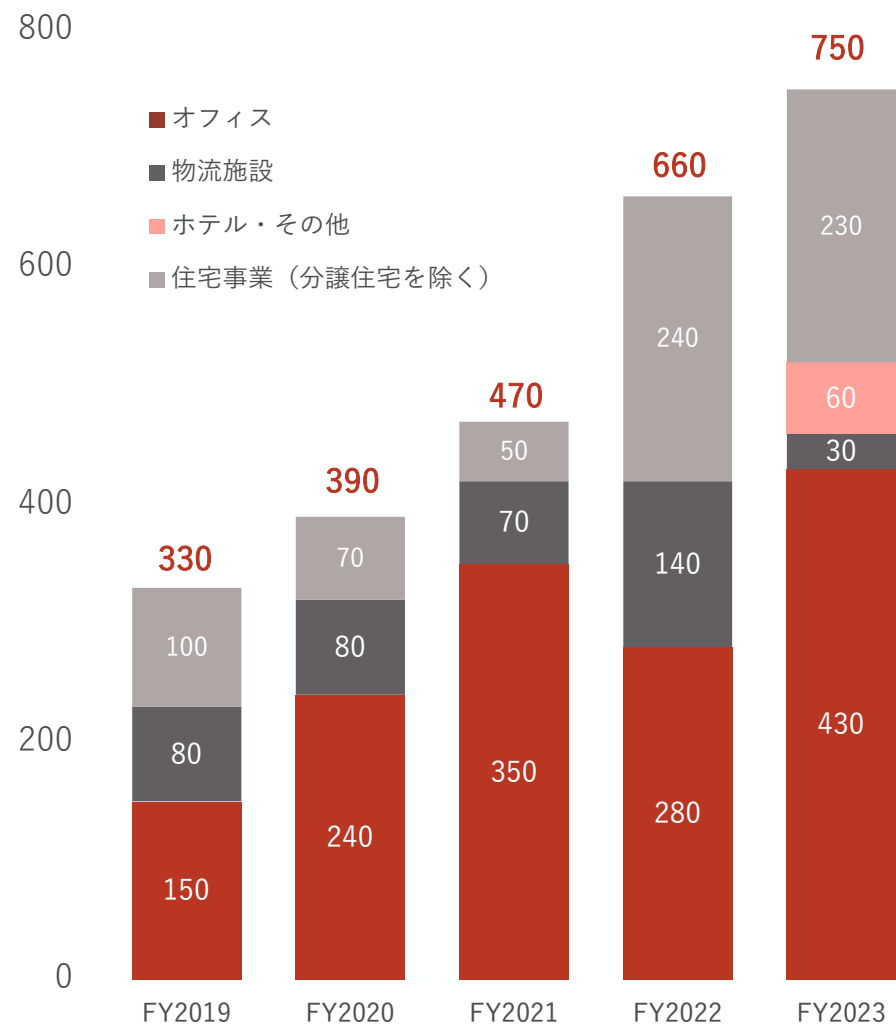
好立地・高品質のビルアセットと
アウトレット・ホテルなどの
オペレーショナルアセットを中心とした
収益力向上

フィービジネス

当社ノウハウをフル活用した
各種フィーの獲得
高効率な
利益創出

持続的・高水準の 物件売却益（キャピタルゲイン）

（億円） キャピタルゲイン実績（国内アセット事業合計）



厳選投資されたプライムエリアでのオフィス開発



中小規模オフィス「CIRCLES」による 短期回転型ビジネス

CIRCLES

開発件数 **33件**

(竣工済23件、開発中10件)

売却件数 **15件**

物件一覧

CIRCLES渋谷
CIRCLES銀座
CIRCLES汐留
CIRCLES西新宿
CIRCLES五反田
CIRCLES市ヶ谷
CIRCLES平河町
CIRCLES御茶ノ水

CIRCLES神田駅前
CIRCLES秋葉原駅前
CIRCLES神田小川町
CIRCLES日本橋小舟町
CIRCLES日本橋馬喰町
CIRCLES名古屋錦
CIRCLES音ノ葉博多



多様化するニーズ、 次世代を見据えた 物流施設開発

開発件数 **40**件
(竣工済23件、開発中17件)

売却件数 **20**件



東京流通センターA棟 (2023/8 竣工)



ロジクロス座間 (2023/11 竣工)

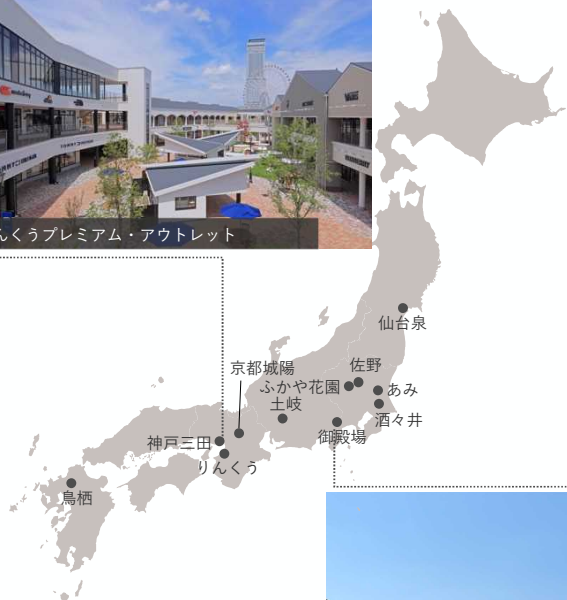
次世代モビリティに対応した
「社会課題解決型 次世代基幹物流施設」



(仮称) 京都城陽基幹物流施設

幅広いラインナップを揃えたオペレーショナルアセット

アウトレット事業



ホテル運営事業



ホテル開発事業



高まる需要を先取りした 首都圏を中心とした賃貸住宅事業

賃貸住宅他 住宅事業収益用不動産

111物件（稼働中60棟、開発中51棟）



ザ・パークハビオ新宿（219戸）



ザ・パークハビオ横浜関内（85戸）

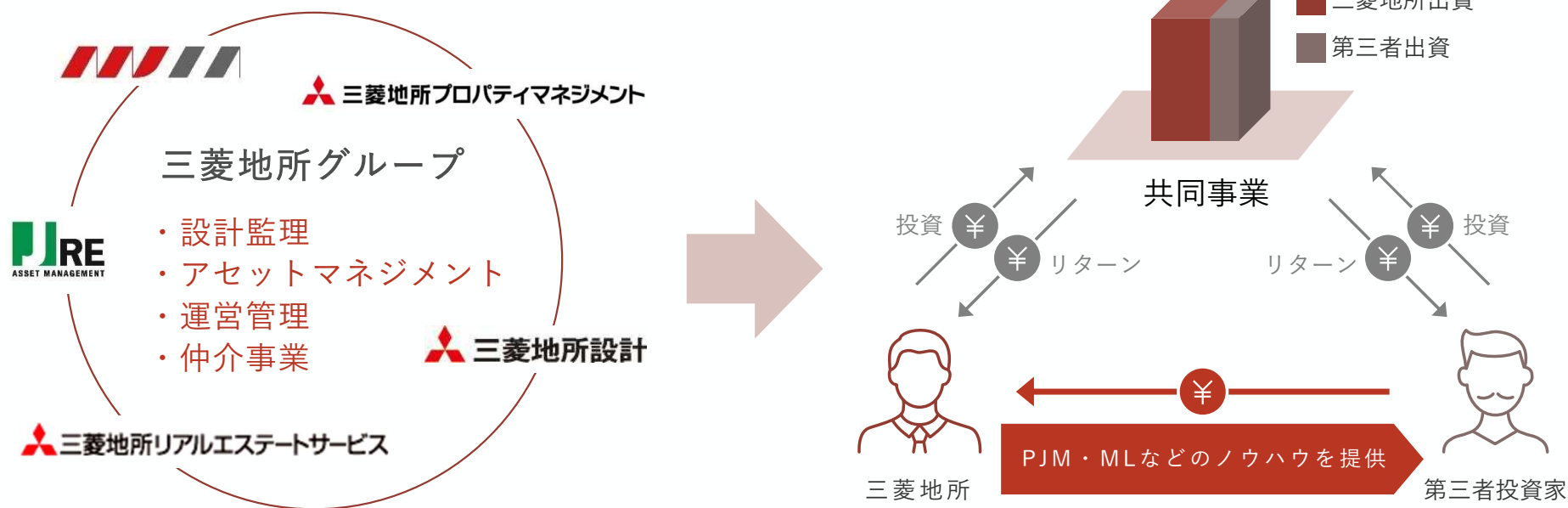


ザ・パークハビオ奥鴨（188戸）



ザ・パークハビオ本場（223戸）

当社Gのノウハウをフル活用した各種フィーの獲得



グループを挙げてノウハウ提供。バリューチェーン全体でフィーを獲得

当社Gのノウハウをフル活用した各種フィーの獲得

グラングリーン大阪

大阪での大規模開発の
経験を活かし、
幹事会社として
各種フィーを受領

【当社グループ受託業務】

- ・プロジェクトマネジメント
- ・リーシングマネジメント
- ・マスターリース
- ・設計監理業務
- ・プロパティマネジメント 等



Execution

3

海外アセット事業

目標達成の前倒しと事業戦略のアップデート



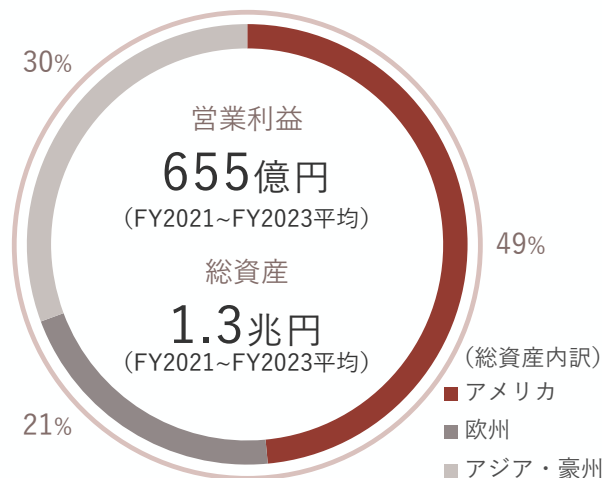
PL目標達成の前倒し

長計発表時点

直近3ヶ年平均

(FY2021~FY2023平均)

2030年目標（当初）
→目標達成前倒しの見通し



投資の先進国シフト

英国・ロンドン



オフィス内定率：85%超

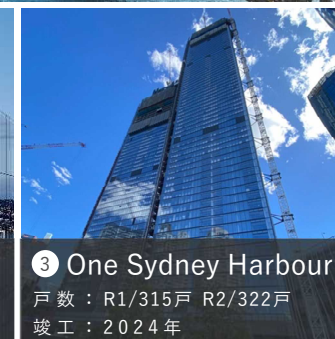
オーストラリア



オフィス内定率：
99%超



ホテル：売却済
分譲住宅：
7割以上契約済



分譲住宅：
9割以上契約済

プライム立地での安定した賃貸利益

米国



英国・ロンドン

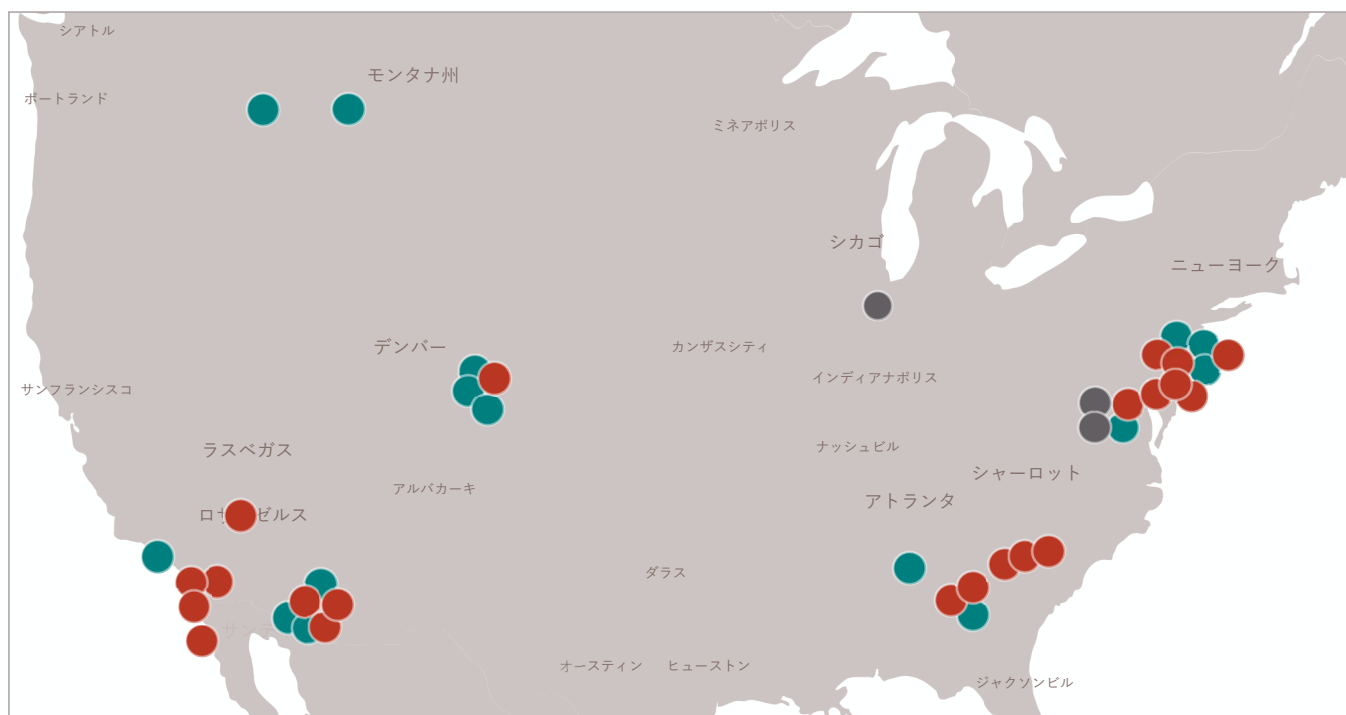


海外：賃貸利益合計 200億円超

※2024年3月期実績（営業利益ベース）

米国

物流施設や賃貸住宅、データセンターを中心に 全米に広がる開発実績



● 物流施設 36物件 ● 賃貸住宅 30物件 ● データセンター 3物件

売却実績



Eastampton FY2023

所在地 ニュージャージー州
用途 物流施設
建物規模 約31,000㎡

EIRR 100%程度



Stateline 77 FY2023

所在地 サウスカロライナ州
用途 物流施設
建物規模 約93,000㎡

EIRR 30%超



Val Verde FY2022

所在地 カルフォルニア州
用途 物流施設
建物規模 約26,900㎡

EIRR 100%程度



Hanover FY2022

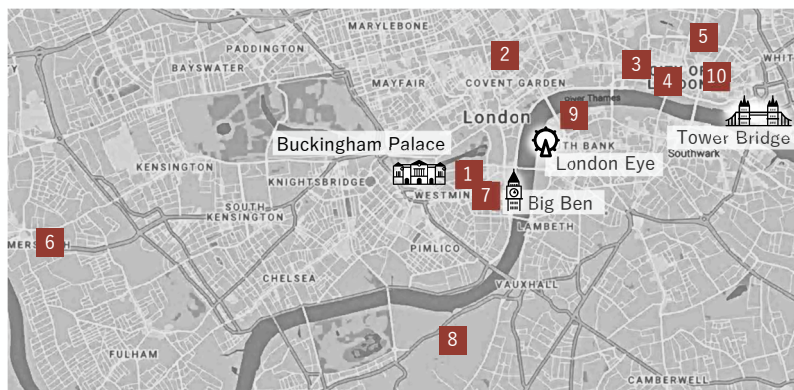
所在地 ペンシルバニア州
用途 物流施設
建物規模 約42,100㎡

EIRR 100%程度

欧州

ロンドンの一等地における 継続的な30年以上に亘る開発実績

これまでの開発実績



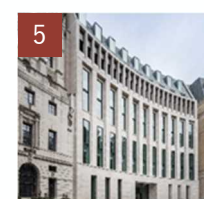
高い開発利益の実現



Central Saint Giles

延床面積 約66,000㎡

竣工 2010年

FY2022 **390**億円

8 Finsbury Circus

延床面積 約23,000㎡

竣工 2016年

FY2019 **160**億円

豪州

シドニーCBDのプライムエリアで、 様々なアセットタイプでの 投資機会を獲得

開発中

1 One Sydney Harbour Residences One

開発中

2 One Sydney Harbour Residences Two

開発中

3 One Circular Quay

竣工済

4 180 George Street

ファンド保有物件

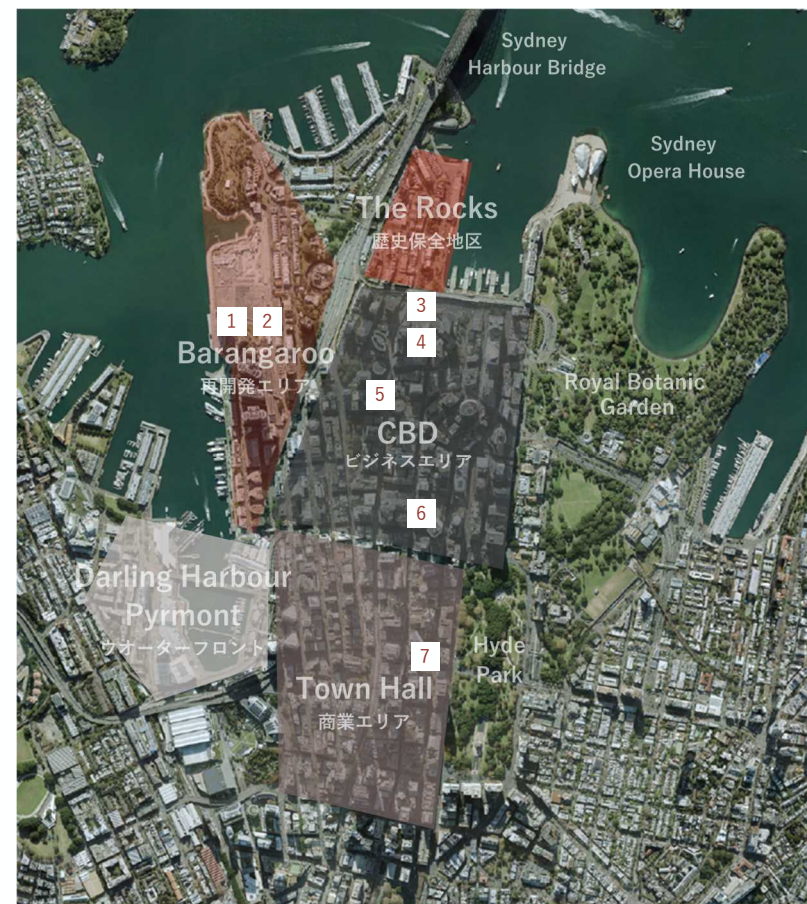
5 60 Margaret Street

ファンド保有物件

6 130 Pitt Street

開発中

7 Parkline Place



Execution

4

開示の充実



事業説明会の継続実施・資料開示
IR Dayの開催を検討

IR DAY

2024.12

 **MITSUBISHI ESTATE**

Marunouchi



Logicross

Regus

ROCKEFELLER
GROUP

 **TA REALTY**

【更なる開示の充実】

- ・ 丸の内/コマーシャルのセグメント分割
- ・ ビジネスライン毎の利益開示
- ・ スモールMTG資料のHP開示（和英）
- ・ プロパティツアーの積極開催 など

事業戦略、経営戦略のアップデート

1

株主還元 ①毎期3円の累進配当 ②継続的な自己株式の取得

2

国内アセット事業 組織再編を起点とした収益向上

3

海外アセット事業 目標達成の前倒しと事業戦略のアップデート

4

開示の充実

社会価値

2030年目標

次世代に誇る
まちのハードと
ソフトの追求

環境負荷
低減に尽力
し続ける

人を想い、
人に寄り添い、
人を守る

新たな価値の
創造と循環

株主価値

2030年目標

ROA
5%

ROE
10%

EPS
200円

事業利益 3,500~4,000億円

Be the ECOSYSTEM Engineers