

決算説明会（2025 年 3 月期決算）での主な質疑

<ROE>

- Q. このタイミングで今まで以上に ROE にフォーカスされた背景は？過去説明があった長計最終年に一気に上げるという方針は変わらないのか？
- A. 事業環境が良いことに加え、より強くメッセージとして打ち出したいという意志の表れである。かつ、長計の最後一気に上げるということではなく、安定的に上げていき、可能であれば前倒しも達成したい。
- Q. 自社株買い以外の施策、例えば大手門タワーのような保有資産の売却を通じたポートフォリオ見直しも検討しているか。
- A. 昨今、今まで以上にビルを持っていることの価値が高まっている点も考慮したうえで、エリアは問わず低効率資産の売却は検討していきたいと考えている。

<株主還元>

- Q. 追加自社株買いを決めた背景は？
- A. 単年ではなく、今後数年間の試算を踏まえて判断しているため、一対一でリンクするものではないが、政策保有株式や固定資産の売却などで回収した資金をもとに自社株買いを行っている。
- Q. 配当性向を例えば 35%に上げて自社株買いとのバランスを検討するお考えはあるか？
- A. 株価が NAV に対して大きくディスカウントされている状態を踏まえれば、現時点では自社株買いがより有効な株主還元であると考えている。

<丸の内>

- Q. 既存アセットによる利益成長目標（+100 億円以上）の内訳は？
- A. 主な成長ドライバーは既存オフィス賃料の増額であり、増額改定交渉は好調に推移している。加えて、商業施設の売上向上に伴う歩合賃料の拡大、高単価なサービスオフィスの拡充、コスト削減など、様々な施策により実現を目指す。
- Q. Torch Tower のリーシング状況は？
- A. 日本一の高さ、多種多様な機能、東京駅直結という好要素を備えており、想定以上に多くのテナント候補から引き合いを頂き、内定も着実に進んでいる。同ビルへの本社移転を公表したテナントもあり、参考にして頂きたい。好調なリーシング状況のもと、合せて大丸有エリアの賃料水準も、もう 1・2 段引き上げていきたいと考えている。

Q. 今後のオフィス需要の見通しは？

A. 企業のブランディングや従業員の就労環境への満足度向上、或いはリクルーティングの観点から、より良いオフィス環境を整備しようとする動きや立地改善を図ろうとする動きも顕著となっており、ハード・ソフト両面で街の魅力度が高く、圧倒的な交通利便性を誇る丸の内は、その強みを発揮しやすい環境となっている。今後も丸の内への事務所新設や集約移転、業容拡大に伴う増床ニーズは、旺盛な状況が続くと考えている。

<海外>

Q. 海外マーケットの不透明感が続いているが、セグメント利益目標 900 億円の前倒し達成にはどのような条件が必要か？

A. 現在は適切な売却時期を見極めているが、競争力の高い案件は十分に積み上がっており、米国不動産マーケットが回復すれば、前倒し達成は十分に可能と考えている。

Q. 米国データセンターの投資規模は？どのように利益計上されるか？

A. 現時点で当社グループの出資規模では 1,500 億円程度の事業機会を確保しており、投資マネジメント事業グループの TA Realty 社のケイパビリティを活かし、更に拡大をしていきたいと考えている。竣工後は売却益に加え、当社グループ組成のファンドへの売却を通じて、当社グループのノウハウを提供することで、継続的なフィー収入獲得も目指している

以 上

FY2024（2025年3月期）決算

Mitsubishi Estate CEO Presentation

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/>



ROE10%達成に向けた成長戦略

これまでの厳選投資が回収期に入り、ROE10%目標達成が視野に

現状		計画	
FY2024		FY2025 計画	
ROE	(当初予想7.2%) 7.6%	ROE	8%程度
営業利益	3,092億円	営業利益	3,250億円
当期純利益	1,893億円	当期純利益	1,950億円
		FY2030	
		ROE	10%
		営業利益	4,000億円超

ROE向上戦略

- ① 営業利益の成長
- ② 資産売却による効率性の追求
- ③ 自己資本のコントロール（株主還元の充実）

ROE10%達成に向けた成長戦略

営業利益の成長

稼ぐ力の底上げ

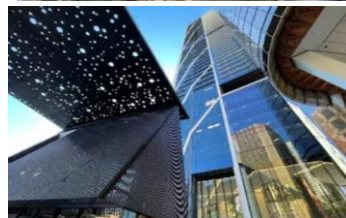
**FY2030までに
営業利益4,000億円超へ**

丸の内：新ビル竣工・既存ビルでの
収益向上

コ マ：BtoCビジネスの更なる拡大
堅調な国内売買マーケットの
活用

海 外：優良物件が収穫期へ

投マネ：プラットフォームを活かした
AuMとフィー収入の拡大



資産売却による効率性の追求

■ 戦略的回収

- 政策保有株式の売却加速
- 丸の内の資産を含む固定資産の
戦略的売却

■ 原価回収

国内外の厳選投資が収穫期へ

■ 営業CF

利益向上により営業CFの増加

キャピタルアロケーション

戦略的回収

原価回収

営業CF

ROE10%達成に向けた成長戦略

自己資本のコントロール

キャピタルアロケーション

戦略的
アロケーション

成長投資

ベース
株主還元

■ 戦略的アロケーション

戦略的回収を活用した
自己株式取得等

■ 成長投資

回転型事業エリア別
期待リターン目標（税前IRR）

国内 : 6~8%
 海外(先進国) : 8~10%
 海外(新興国) : 10%以上

※ 各エリアにおける投資事業全体の期待リターン

■ ベース株主還元

原則每期+3円の累進配当

ベース自己株式の取得：500億円/年
 (FY2024~2026)



■ 財務健全性の維持

ネット有利子負債/EBITDA倍率
 (ハイブリッド考慮後) : 8倍未満

高い信用力を活かした資金調達

格付機関名	長期債格付
Moody's	A2
S&P	A+
R&I	AA
JCR	AA+

(2024年10月1日~)

丸の内事業／既存アセットの利益向上

“まちまるごとワークプレイス化”を通じて丸の内を圧倒的に差別化

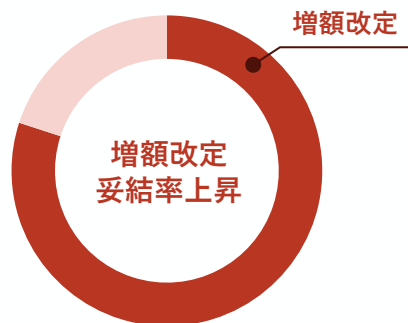
顧客満足度を高めながら提供価値に応じた対価を収受し

長計目標の実現に向け、既存アセットで+100億円以上の増益を目指す

1 一般オフィス

- 顧客満足度向上による賃料単価の向上
- インフレの価格転嫁
- 再契約時の増額改定トレンドの継続

賃料改定の状況



出所：2024度実績

2 サービスオフィス

- 付加価値付けによる高単価の実現
- 小割区画の適正ボリュームの見極めと、ボリューム拡大による収益性向上

会議室・什器等充実の
セットアップオフィス
7 拠点

THE
PREMIER
FLOOR
プレミアムモールオフィス
4 拠点

Regus
三菱地所グループ
フレキシブルオフィス
全国約 **200** 拠点

3 商業施設等

- 年間1,000億円の売上を誇る商業施設の収益拡大
- ポイントアプリ、インバウンド施策による店舗売上向上
- ホール&カンファ、ホテル、駐車場などの収益拡大



4 管理コスト

- 保有アセットの集積を活かした管理コストコントロール
- 高度な業務効率化・発注ノウハウ等による管理コストの最適化
- AI・ロボ等テクノロジー活用による管理の効率化



丸の内事業／新築ビルの竣工

大手町ゲートビルディング

(2026年7月竣工予定)



竣工前
リースアップへ

好調なリーシング
マーケットを牽引

常盤橋タワー

Torch Tower



TOKYO TORCH

(2028年5月竣工予定)

61-RF 展望台

59-60F 賃貸レジデンス

53-58F ホテル

Dorchester Collection

7-52F オフィス

3-6F エンタメホール

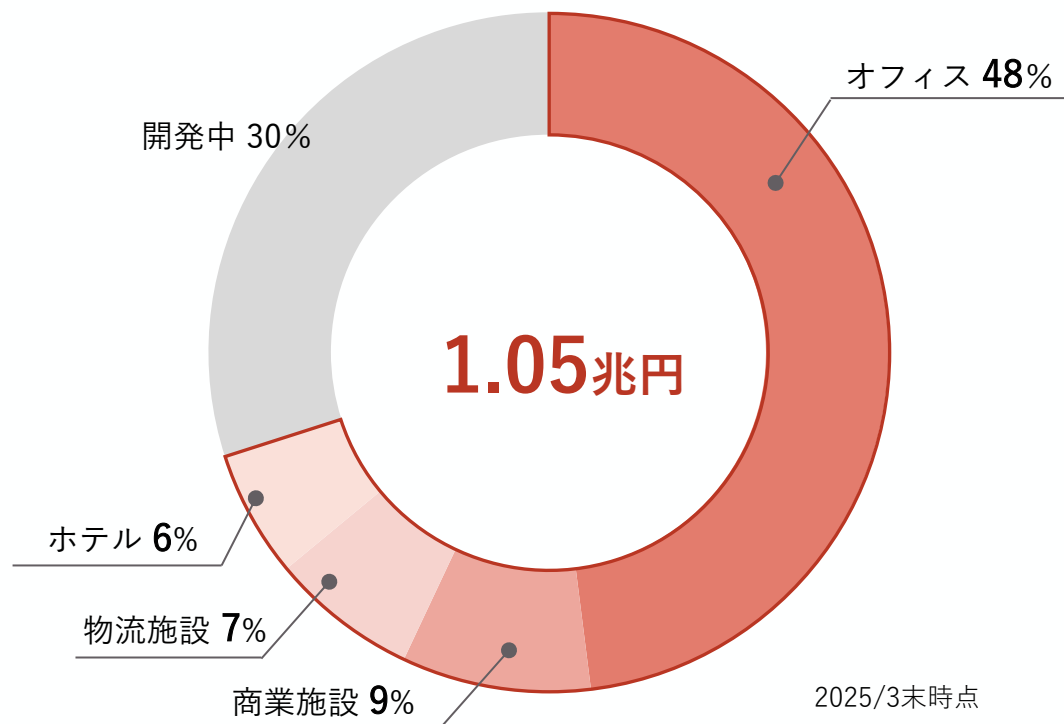
B1-6F 商業・広場

©Mitsubishi Jisho Design Inc.

コマーシャル不動産事業

好調な売買マーケットを活用した高水準の売却益

コマーシャル不動産の回転型資産残高

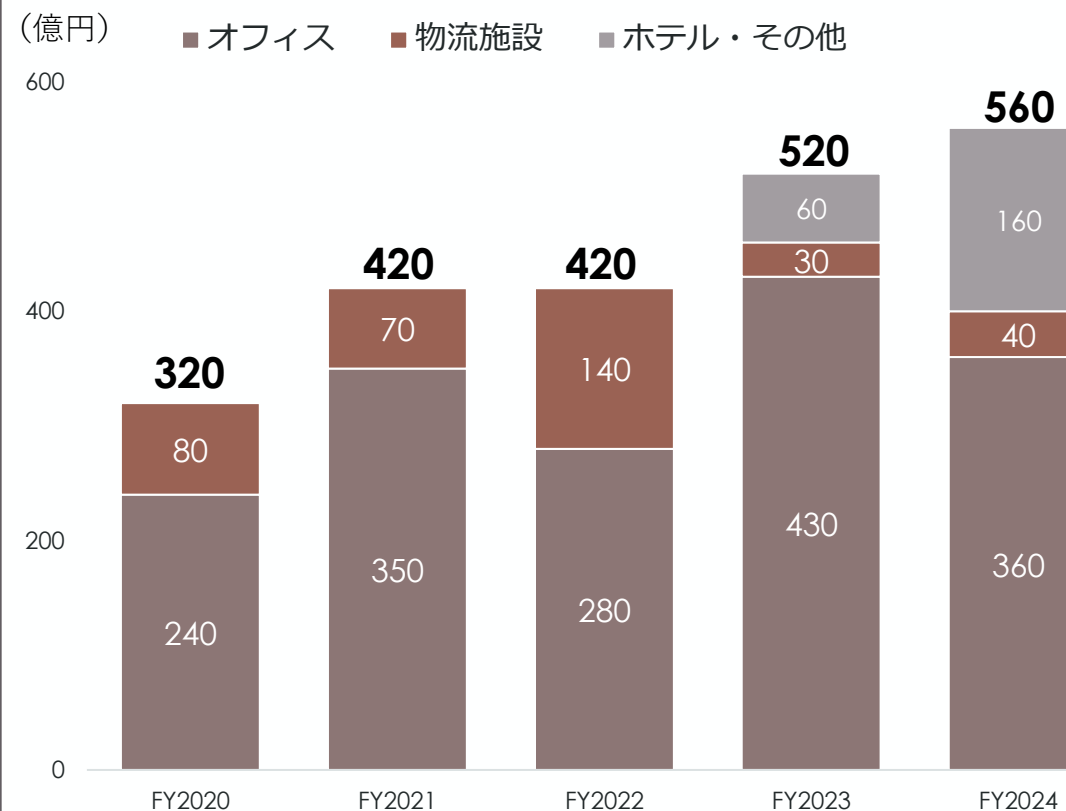


稼働資産
70%

NOI利回り
約7%

※ 丸の内・アウトレット及び一部連結子会社の資産を除く国内の賃貸等不動産（有形固定資産）

物件売却益のアセット内訳

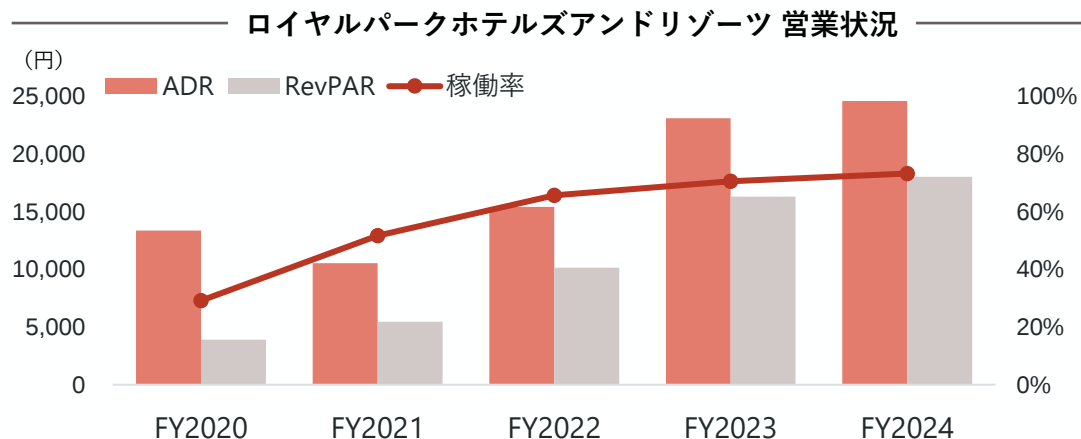


コマーシャル不動産事業

旺盛なインバウンド需要を背景としたBtoCビジネスの成長

ホテル運営

ADRは20,000円を超え、ADR、RevPARは過去最高を更新



新規開業ホテル



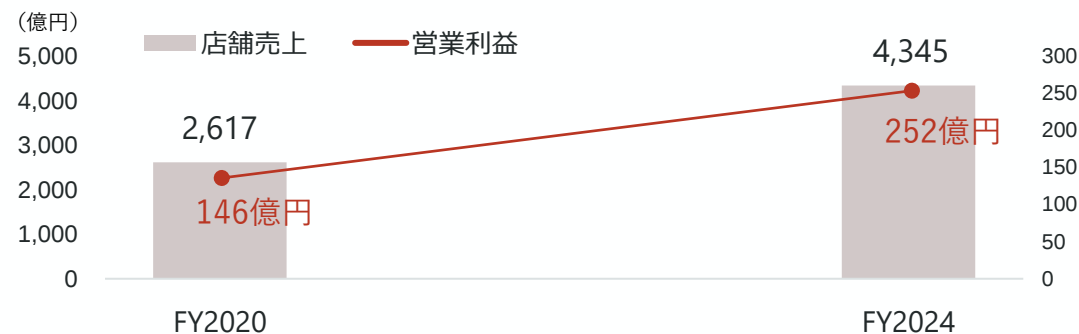
ローズウッド宮古島
2025年3月開業
(55室)



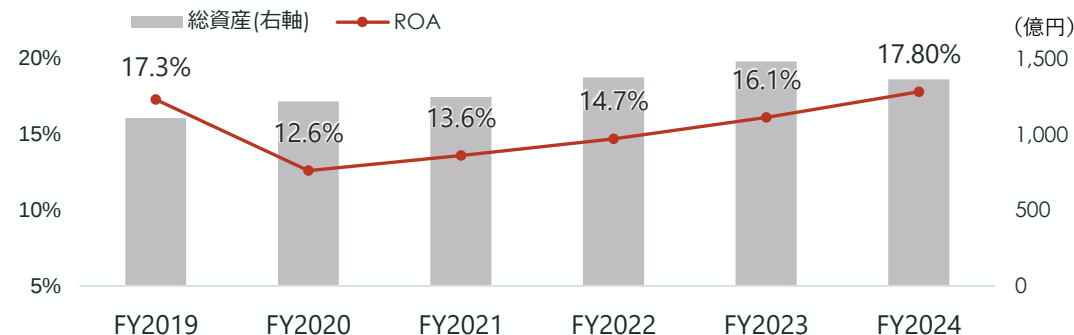
アウトレット

2024年度はすべての月で過去最高月商を記録
営業利益は250億円超、事業ROAは17%超と超高効率事業へ成長

売上・営業利益



ROA・総資産の推移



海外事業

注力エリアにおける優良物件の竣工。将来の利益成長ポテンシャル拡大

Parkline Place

(2024年11月竣工/オーストラリア/オフィス・商業)

シドニー
ミッドタウンの
Hyde Parkに
隣接する
複合施設

オフィス
内定率75%超



当社
グループ初の
ハイパースケール
データセンター
開発

米国 データセンター NOVA Business Park

(2025年竣工/米国バージニア州/全5棟のうち、2棟の開発に出資)

敷地面積
145エーカー
約587,000m²

電力容量*
450MW

建物面積*
1.9 MM SF
約175,000m²

*24年12月時点推定値、5棟の合計値

海外事業

将来の利益成長に向けた厳選投資の進捗。総事業費2,480億円

72 Upper Ground (2029年竣工予定)



1 Victoria Street (2028年竣工予定)



海外事業

外部環境に対する認識

金融政策

- 米) 大統領就任による政策の方針転換、浸透に時間を要している状況
- 欧) 欧州政策金利は2.4%まで低下、英国も4.5%まで低下
- 豪) 政策金利は4年ぶりの利下げ (4.35%→4.10%)

不動産マーケット

- 働き方の多様化によるオフィス需要への懸念 (先進国全般)
- 供給量には波があるが、高品質な住宅に対する需要は底堅い (米・豪)
- データセンター需要の高まりなど、新アセットタイプの台頭 (米)
- 各地利下げの状況の下、不動産売買マーケットも回復基調

地政学リスク

- 転換期を迎えつつあるロシア・ウクライナ危機
- 世界各地で社会的懸念および地政学的緊張の高まり
- 米国を中心としたESGに対する方針見直しによるESG投資の縮小

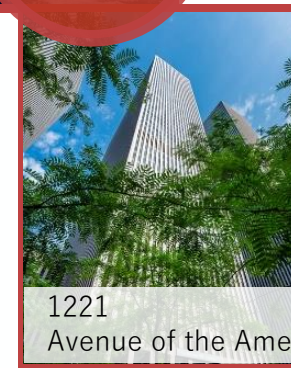
各エリア旗艦ビルの状況

欧米豪のオフィス投資はプライムエリアに限定
新規プロジェクトのリーシングも順調に進捗

— 米国 —



稼働率
約100%



— 英国 —



内定率
95%

— オーストラリア —



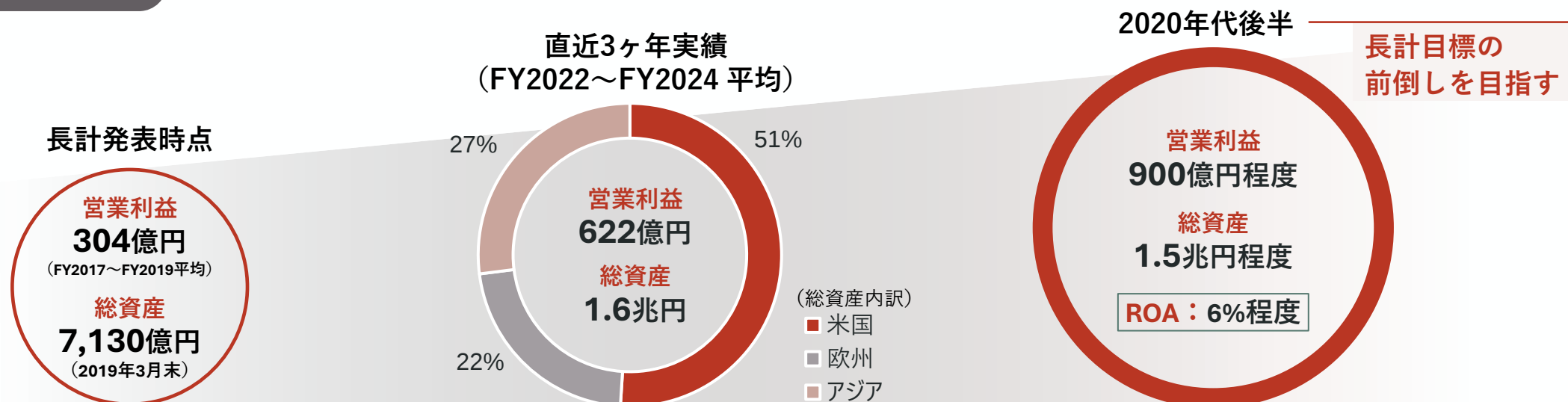
内定率
75%

※2025年3月末時点

海外事業

利益目標

BS・PLイメージ



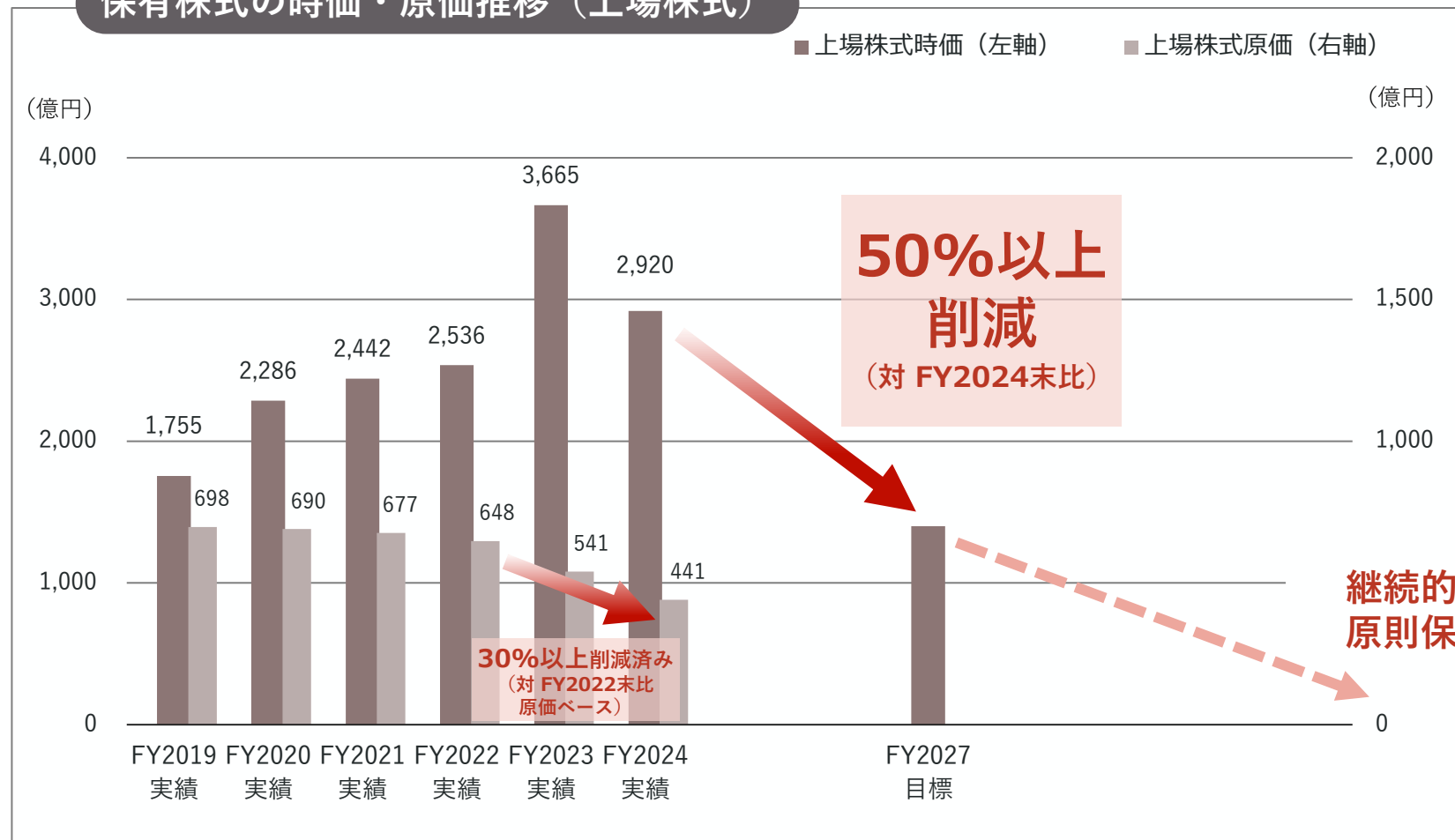
投資戦略

エリア	投資方針	
先進国 (米国、欧州、豪州等)	積極投資	・回転型資産を拡大し、継続的に売却利益を獲得 ・成長性の高いエリア、新アセットへの積極投資 ・米国を中心とした、ハイブリッド・モデル投資を通じた収益獲得
新興国 (アジア中心)	分散投資 投資効率優先	・マーケット、商慣習を考慮したエリア・アセットタイプの選別 ・現地有力パートナー企業との協業による、投資機会の拡大

政策保有株式の売却方針(定量目標新設)

FY2027までに政策保有株式を50%以上削減

保有株式の時価・原価推移(上場株式)



効果・資金使途

- 含み益の顕在化
- 回収した資金は追加自己株式の取得などへ活用

固定資産の戦略的売却

丸の内事業の固定資産についても効率性を勘案したうえで売却を実行
(FY2023、FY2024 と継続して大手門タワー持ち分を売却)



FY2019

大手町パークビル

(一部持分売却)



FY2023・FY2024

大手門タワー

(一部持分売却)

原則毎期+3円の累進配当の継続

（FY2025 1株当たり配当46円予定）

事業の強み

株主還元（配当）

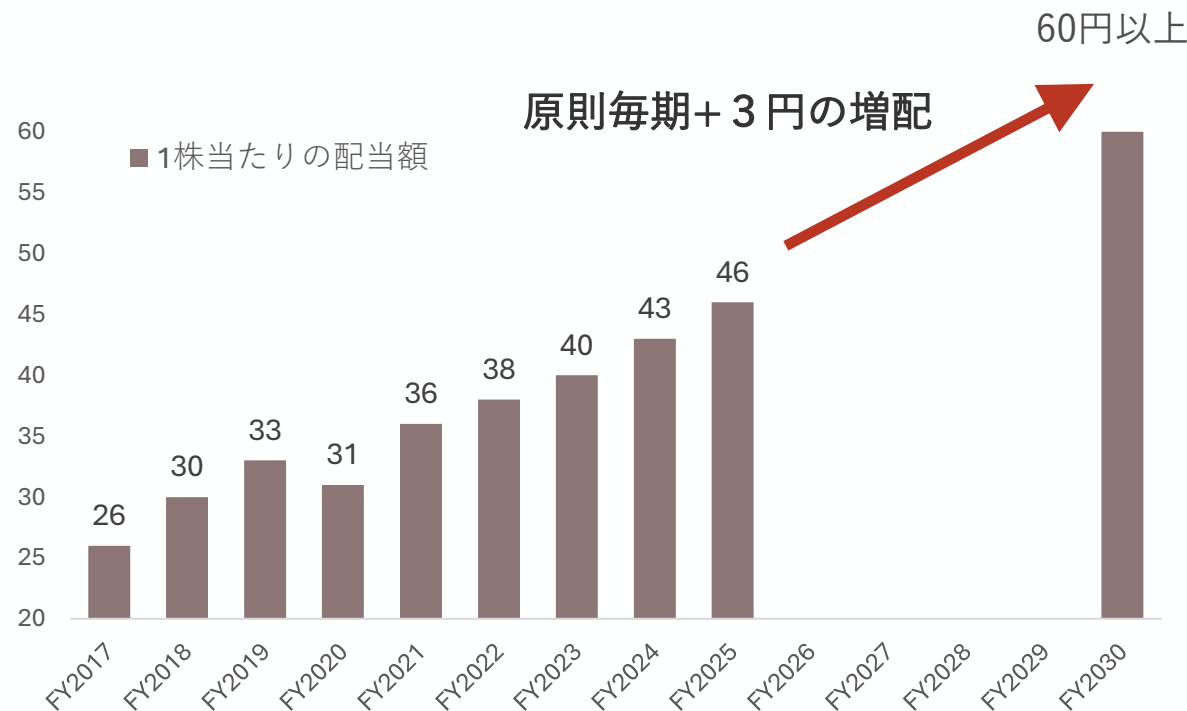
株主価値

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

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

継続的かつ機動的な自社株買い

事業の強み・経営戦略

株主還元（自己株式の取得）

FY2025は **1,000** 億円の自己株式の取得を発表
株価・CF等の状況により追加取得を検討

高水準の物件売却益

マーケットを見極めた

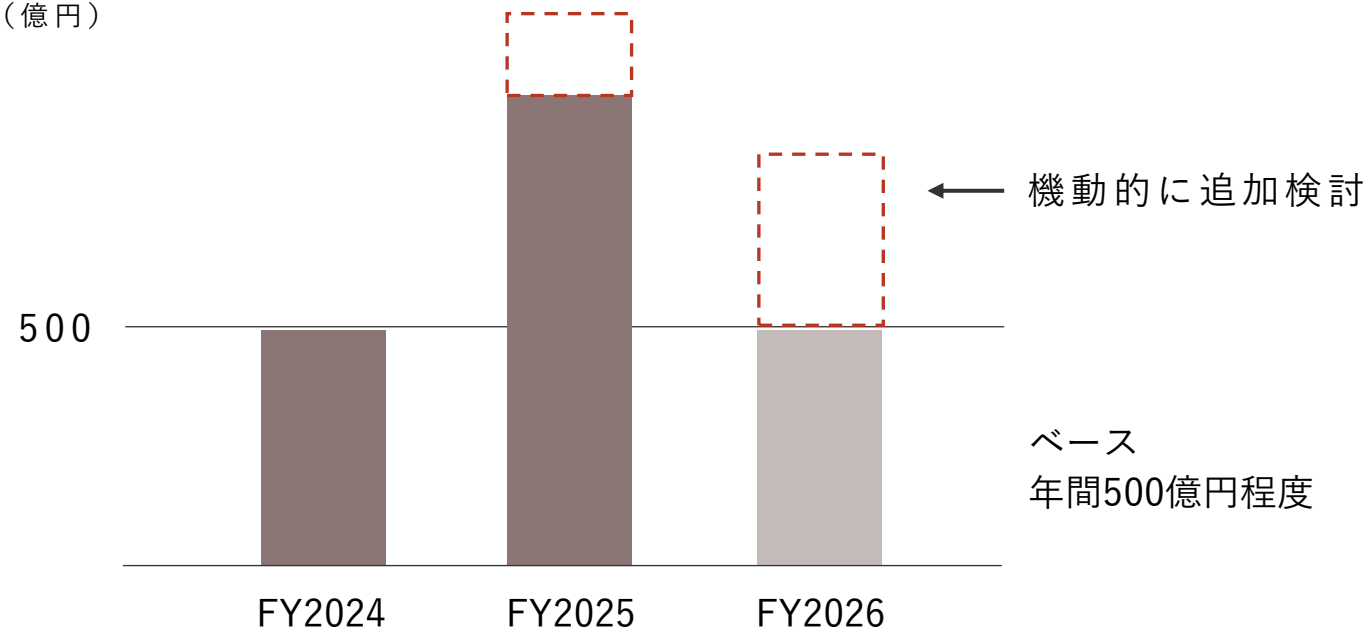
売却益の最大化

丸の内資産を含む

戦略的回収

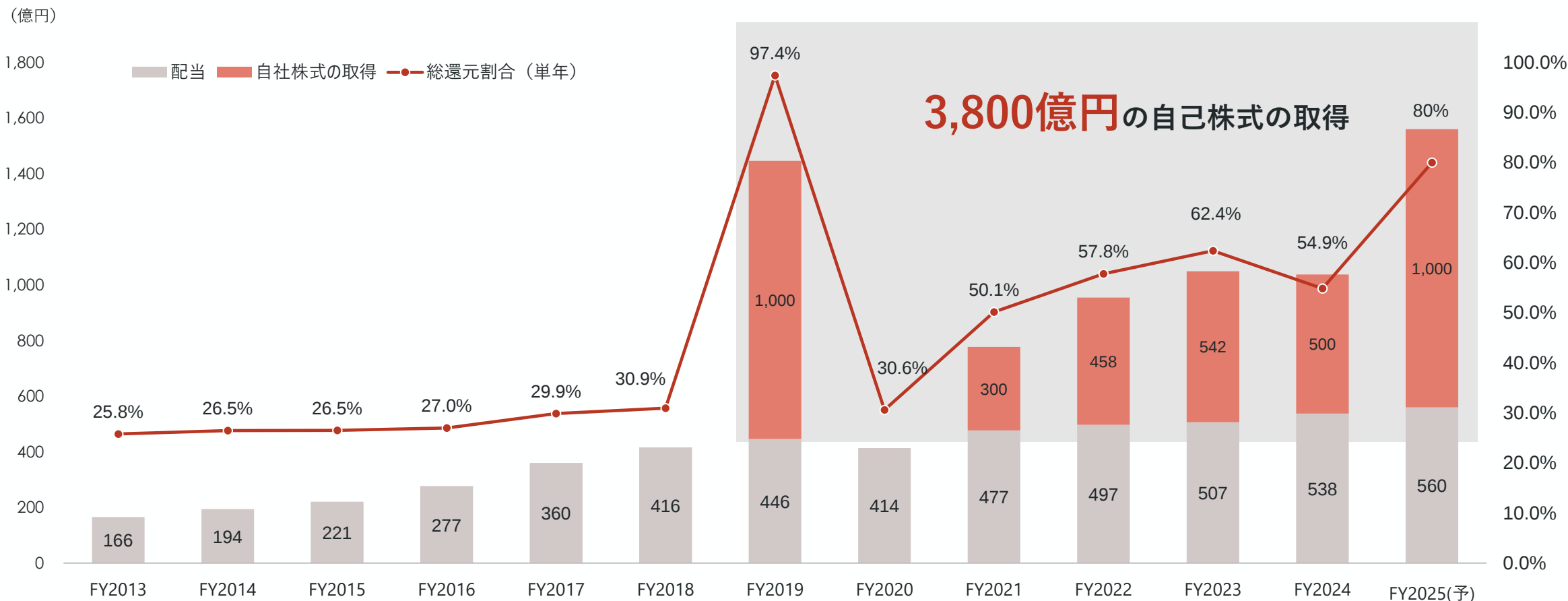
政策保有株式等の売却

（億円）



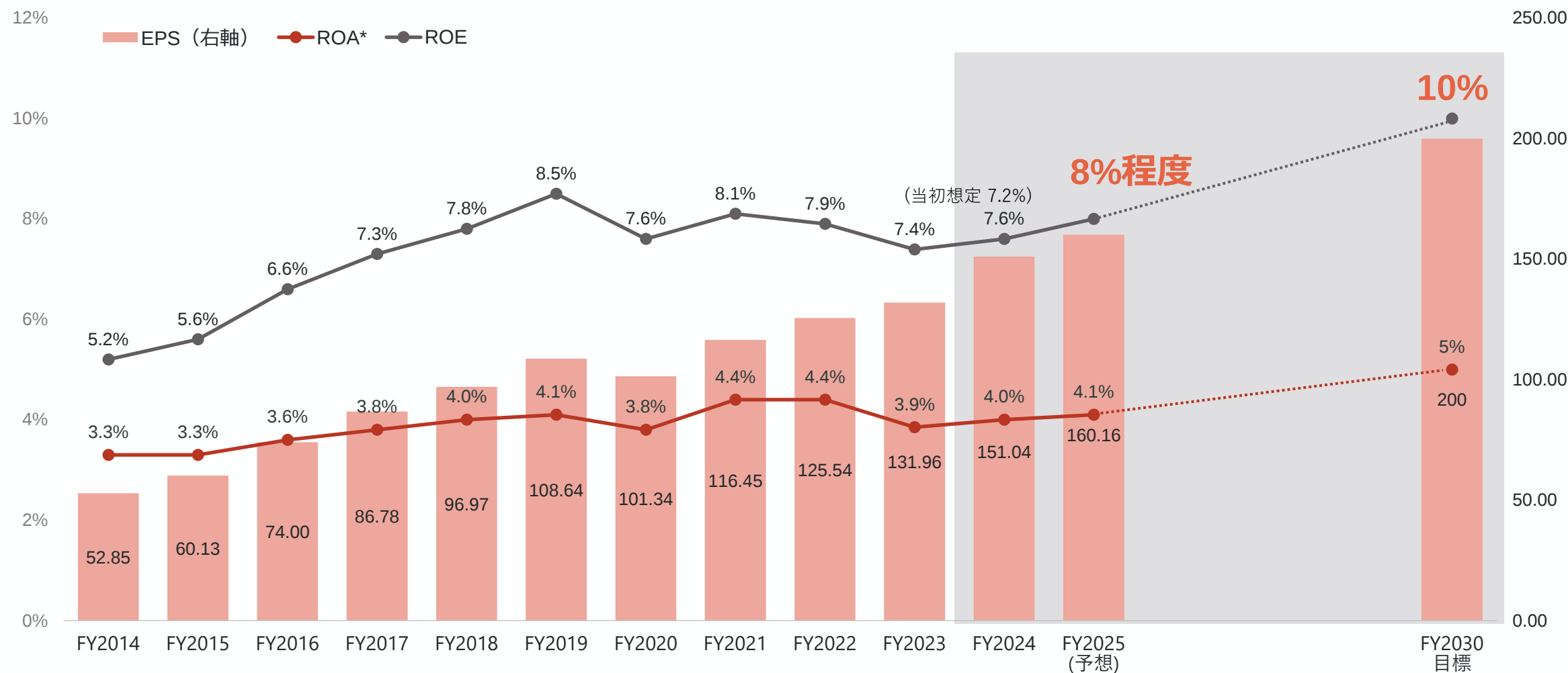
積極的な自社株買いの実施実績

7年間で3,800億円の自己株式を取得、FY2025の総還元割合は80%程度の見込み



ROE10%達成に向けた成長戦略

FY2025のROEは8%程度で、10%達成に向けた成長軌道を描く



* ROA = 事業利益 ÷ 総資産 (期首期末平均)

ROE10%達成に向けた成長戦略（FY2025の見通し）

ROEはFY2023をボトムに、厳選投資が回収フェーズを迎えることで、ROEも着実に向上

FY2025 計画

ROE	8%程度
営業利益	3,250億円
当期純利益	1,950億円

FY2024

ROE	(当初予想7.2%) 7.6%
営業利益	3,092億円
当期純利益	1,893億円

ROE向上に向けた施策・成長ドライバー

① 営業利益の成長

(丸の内)	空室率の改善・賃料増額改定が寄与
(コマーシャル)	好調な売買マーケットの継続的な活用 BtoCビジネスにおけるインバウンド需要の更なる取り込み
(住宅)	高利益率の分譲住宅の引き渡しによる利益向上
(海外)	前期先送り物件を含めた優良資産の売却
(その他)	業績好調な仲介事業の利益水準の切り上がり

② 資産売却による効率性の追求

(政策保有株式の売却)	売却方針：FY2027までに50%以上削減、将来的には原則保有しない
(戦略的固定資産の売却)	効率性の追求及び含み益の顕在化のために引き続き検討

③ 自己資本のコントロール（株主還元の充実）

(累進配当の継続)	FY2024 43円/年 FY2025 46円/年（+3円）
(自己株式の取得)	1,000億円の自己株式の取得 （ベース自己株式の取得（500億円）＋追加自己株式の取得（500億円））

Contact Information

三菱地所株式会社 広報部 IR室

03-3287-5200

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

免責事項

本資料は情報提供を目的としたものであり、特定の商品についての投資の募集、勧誘や売買の推奨を目的としたものではありません。

本資料の情報に関しましては、発表日現在において入手可能な情報から得られた判断に基づいております。本資料で提供している情報に関しては万全を期しておりますが、その情報の正確性、妥当性及び完全性を保証するものではありません。

将来予想に関する記述に関しては、既知または未知のリスク及び不確実性ならびにその他の要因が内在しており、これらの要因による影響を受ける恐れがあり、記述通りに将来実現することを当社として保証するものではありません。

また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づき、これらの将来予測を更新する義務を負わず、本資料は予告なしに内容が変更または廃止される場合がありますので、予めご了承ください。

なお、当社の事前承諾なしに本資料掲載の内容の複製・転用等を禁止いたします。