

決算説明会（2020年3月期第2四半期決算）での主な質疑

<全般>

（次期経営計画）

Q. 次期経営計画の前提となる不動産マーケット環境をどのように想定しているか？

A. マーケット環境の前提も含め、議論の最中である。事業やエリアによって環境は異なるが、効率性改善を意識して事業を推進していきたい。

オフィス：プレミアム立地、大型新築物件の需要は強く、少なくとも4~5年は好調を維持できるだろう。一方で、競争力の劣るエリア・物件は状況が厳しくなる可能性もある。また、世界経済の影響等マクロ要因も注視する必要がある。

アウトレット：今後も事業環境は順調に推移すると見ている。今後も様々な施策によりコスト消費の要素を強めることが重要と考える。

国内分譲マンション：プレミアム立地の物件の需要は引き続き堅調。魅力ある商品企画が重要になる。

海外：欧米のマーケットは大きな変化なく推移するだろう。アジアは引き続き成長が期待でき、リスク管理を行いつつ当社グループの強みを活かし事業展開していきたい。

Q. 不動産売買マーケットの見通しは？ 効率性向上へ向けた物件売却検討の進捗状況は？

A. 売買マーケットに関して、CAP レートは既にかなり低下しており、更に大幅に下がることは想定しにくいものの、当面は好調を維持するだろう。効率性向上へ向けた物件売却は、しっかり結果が出せるよう検討を進めていく。

Q. ROE や EPS などの指標は、現在の社内の議論でも重視されているのか？

A. ROE、EPS は効率性を示す重要な指標として、KPI の候補の一つとして議論している。本年5月に発表した資本政策では、効率性の向上を図る上で、分子となる利益を伸ばすことに加え、分母である自己資本・市場流通株式数へのアプローチも重要と位置付けており、次期経営計画でもこの考え方は維持する。

（その他）

Q. 財務レバレッジを上げる余地はないのか？

A. 現在の格付を維持できる水準のレバレッジを原則とする。

Q. 社長就任からの3年間をどう評価するか？今後どのようなことを行っていきたいか？

A. 当社グループは創業以来、超長期視点で街づくりを行っており、時代の変化に合わせて新たな価値を提供することにより、丸の内をはじめとする様々な街の魅力を高めてき

た。この3年間も同様に、新たな付加価値を生み出せたと考えている。

今後も、本質的な街の価値を高めるような三菱地所グループらしい開発を行うことで、街づくりといえば三菱地所グループというような評価を確立していきたい。また、効率性向上、BSコントロールを意識し、骨太かつバランスの取れた経営を実践したい。

<ビル>

Q. 東京のプライムエリア間での競争は今後どうなるか？丸の内エリアはどのような戦略で差別化していくのか？

A. 丸の内エリアの強みの一つは企業集積であり、企業・業界を越えたコラボレーションが容易にできることが大きな魅力。また、交通利便性以外にもリクルート上の強みとなるイメージの良さも備えている。これらの要素をより強化することが重要であり、テナントのニーズをしっかりと捉えていくことでエリアの魅力を高めていきたい。

Q. 昨今オフィスエリアとして渋谷の人気の高まっているが、丸の内はどのように魅力を高めていくのか？

A. 渋谷は、特にB to Cのサービス・商品を扱うスタートアップが多い。丸の内は、企業集積や大学等のアカデミアと近接していることが、B to B領域のスタートアップから高く評価されており、実際に、リノベーション後の大手町ビルにはそうしたスタートアップが数多く入居している。このように丸の内の特性を活かした差別化を図りたい。

Q. 現在はオフィス需要が強いが、景気が悪化すると影響を受けるか？

A. 現在のオフィス需要は、交通利便性の改善、企業集積によるイノベーション活性化、働き方改革に適した空間へのニーズから生まれており、こうしたニーズを満たすエリア・物件は競争力を持つため、今後も需要は継続すると考えている。

また、在宅勤務やテレワークなどが普及する一方、コワーキングスペースを含め、人と人とのコミュニケーションの重要性は再認識されており、コミュニケーションを促すようなオフィス空間のニーズは一層高まっている。

Q. 兜町の再開発への今後の関わり方をどのように考えている？

A. 三菱地所設計による設計監理業務等、様々な関与の仕方もあるが、まずは丸の内エリアの開発に注力したい。

<住宅>

Q. 国内分譲マンション事業は他社比で利益率が低い今後どのように改善するのか？

A. 需要の強いプレミアム立地での供給に注力するとともに、生活利便施設や高齢者向け施

設を備えるなど商品企画を工夫し、魅力付けを図っていきたい。

<海外>

Q. 海外事業における三菱地所の強み・戦略は？

A. 北米：RGI、TA Realtyといったローカルリソースの活用。

欧州：ローカル企業である Europe Capital の目利き力、英国における長期に渡る事業経験の活用。

アジア：これまでの事業展開で、設計やプロパティマネジメントなど当社グループのノウハウが、現地企業に高く評価されている。外資規制のないベトナムやインドネシアでは、当社がメジャーを取って推進する事業を増やしていきたい。

Q. 今後、海外事業の投資資金はどう調達するのか？

A. 欧米では、長期にわたる事業展開の中で積み上げてきた優良資産があるため、資産売却により資金調達しそれぞれのエリア内で資金を回転させ、為替リスクの低減を図ることが基本的な考え方。

東南アジアなどの新規投資エリアでは日本から出資を行う必要があるだろう。

<投資マネジメント>

Q. AuM 拡大の目標はあるか？ エリア毎の戦略や中期的な見通しは？

A. 足元の AuM は約 3 兆円だが、将来的には 5 兆円を目指したい。

北米、欧州では、それぞれローカル企業である TA Realty、Europe Capital のノウハウを活用。アジア・オセアニアでは、シンガポール、オーストラリアなどの安定した先進国で物件を取得。

本セグメントは、近年は物件売却や一過性のフィー収入の有無によりボラティリティが高い状況にあったが、中期的には AuM の増加に合わせて安定的に利益を積み上げていきたい。

<ビジネスモデル革新>

Q. 現中計におけるビジネスモデル革新の状況と今後の展開は？

A. ビジネスモデル革新は、新事業領域への展開、既存事業の深掘りという 2 つの方向性で推進してきた。新領域では空港事業等、既存事業では大手町ビルのリノベーションや AI・IT を活用したビル警備・管理等に取り組んできた。今後も社会全般における人手不足の解消など、当社グループが取り組むべき意義がある領域に注力していきたい。

以上