

2023年3月期
IR説明資料

人を、想う力。街を、想う力。



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/>

目次

決算サマリー	3
2023年3月期決算の概要	4
2024年3月期業績予想の概要	7
長期経営計画の進捗	13
ESGの取り組み	26
決算補足データ	35
事業概要	43
コマーシャル不動産事業	
オフィスビル	46
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港	58
住宅事業	65
海外事業	70
投資マネジメント事業	76
投資・財務データ (ほか)	82
「長期経営計画2030」の概要	87
Appendix	94

決算サマリー

<2023年3月期決算>

- 営業収益・営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益全てで最高益を更新。
- 主な増益要因は「キャピタルゲインの増加」「商業施設、ホテル事業のコロナ影響からの回復」
- 主な事業トピックス
 - ・ 丸の内オフィスの空室率は大幅に改善し、2023年3月 2.43%に低下（国内アセット）
 - ・ 青山に新たなオフィスビル「3rd MINAMI AOYAMA」が竣工（国内アセット）
 - ・ 投マネ：2030年度末AuM 10兆円、営業利益 300億円の新目標を発表（ノンアセット）

<2024年3月期業績予想>

- 海外事業のキャピタルゲインの減少により営業利益は前期比減少となるが、特別損益の改善により親会社株主に帰属する当期純利益は3期連続過去最高を更新する見通し。
- 配当予想は40円（前期比+2円）、過去最高を更新する見通し。

2023年3月期決算の概要

1. 2023年3月期 PL実績

海外のキャピタルゲインが利益を牽引、営業収益・営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益全てで最高益を更新

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2023/3 実績	2022/3 実績	増減
営業収益	1,377,827	1,349,489	28,337
コマーシャル不動産事業	777,424	760,658	16,766
住宅事業	346,419	380,959	△ 34,540
海外事業	176,130	121,234	54,896
投資マネジメント事業	35,878	46,702	△ 10,824
設監・不サ、その他事業※	72,575	67,914	4,660
消去	△ 30,602	△ 27,979	△ 2,622
営業利益	296,702	278,977	17,724
コマーシャル不動産事業	188,852	189,909	△ 1,057
住宅事業	35,037	30,173	4,863
海外事業	89,400	55,816	33,583
投資マネジメント事業	8,054	26,537	△ 18,483
設監・不サ、その他事業※	2,055	1,119	936
全社・消去	△ 26,696	△ 24,578	△ 2,118
営業外収益	14,361	16,319	△ 1,957
(内、持分法投資利益)	260	332	△ 72
営業外費用	39,244	41,586	△ 2,341
経常利益	271,819	253,710	18,108
特別利益	12,224	20,189	△ 7,964
特別損失	31,141	20,120	11,020
法人税等	70,634	70,889	△ 255
非支配株主に帰属する当期純利益	16,924	27,718	△ 10,793
親会社株主に帰属する当期純利益	165,343	155,171	10,171

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2023/3 実績	2022/3 実績	増減
事業利益	296,962	279,310	17,652
EBITDA	402,221	381,434	20,786
有利子負債	2,871,677	2,738,632	133,045

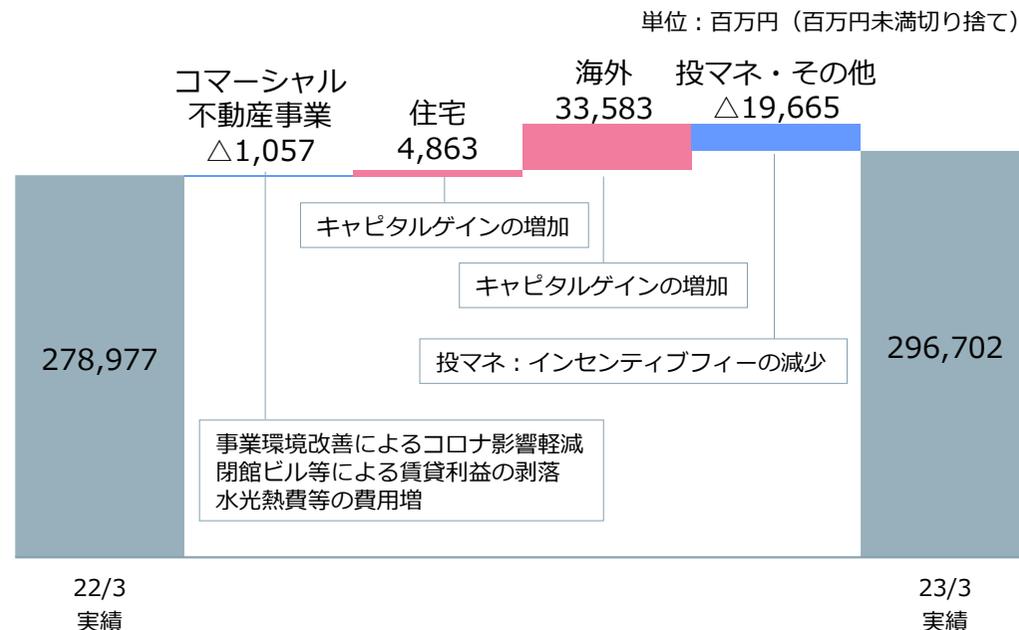
※ 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

単位：百万円(十億円未満四捨五入)

営業利益に含まれる キャピタルゲイン等

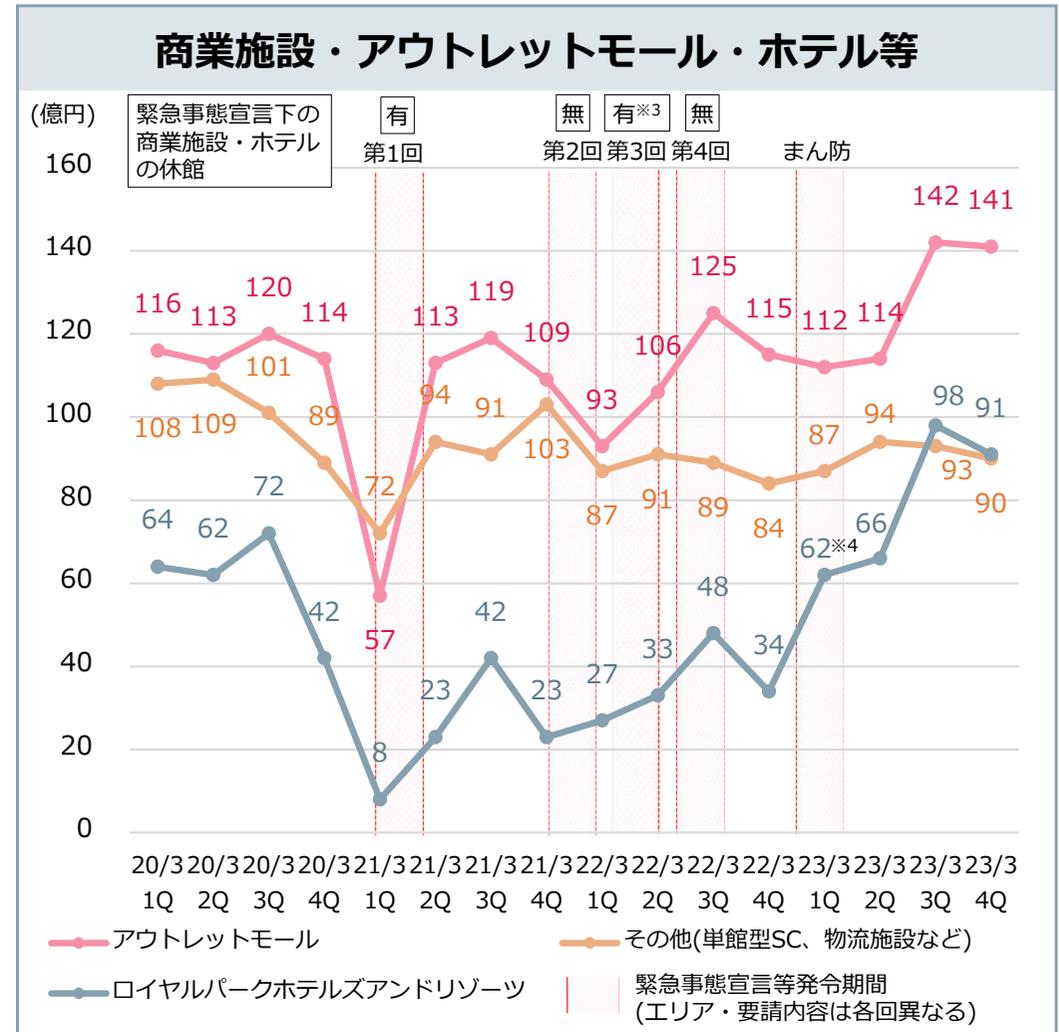
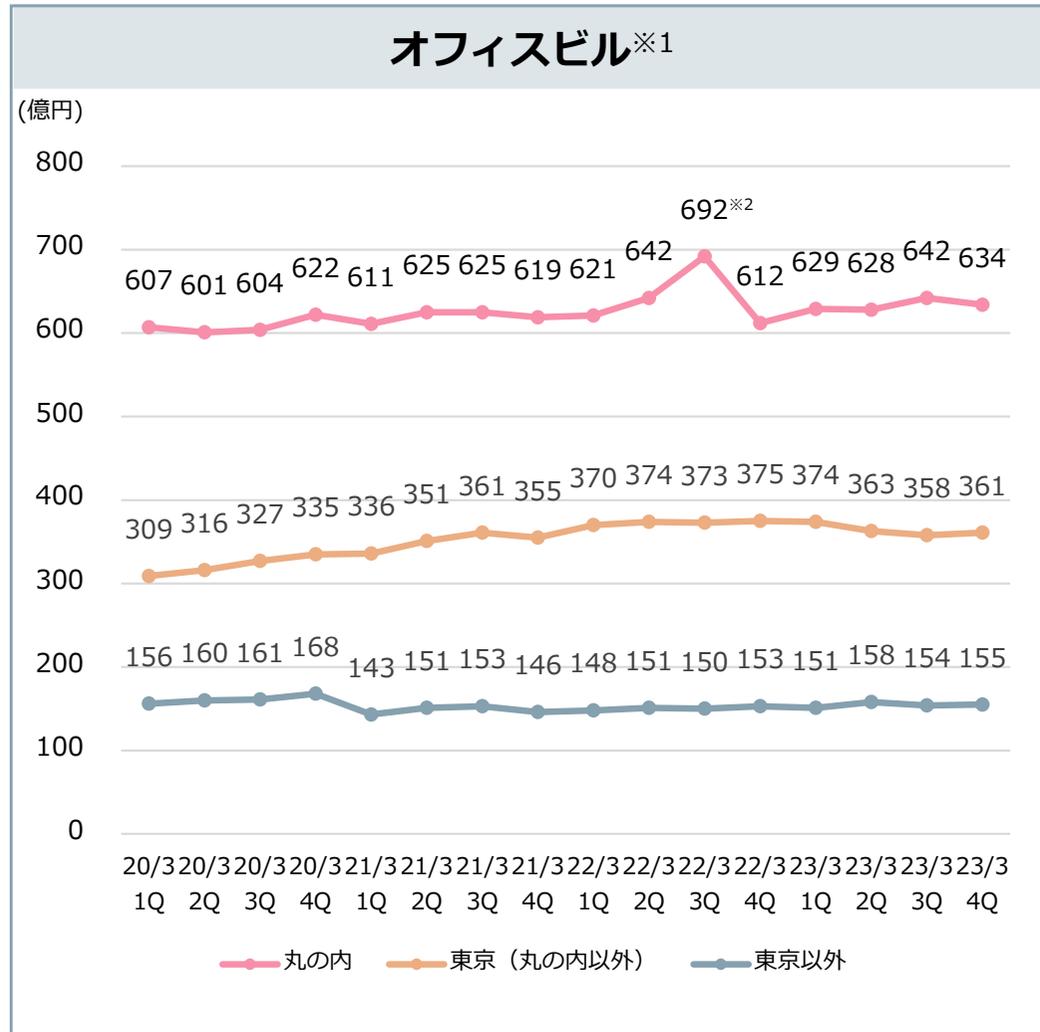
	2023/3 実績	2022/3 実績	増減
合計	127,000	76,000	51,000
コマーシャル不動産事業	42,000	42,000	0
住宅事業	24,000	5,000	19,000
海外事業	61,000	29,000	32,000
投資マネジメント事業	-	-	-
その他の事業	-	-	-
(消去または全社)	-	-	-

事業別 営業利益の主な増減要因



2. アセットタイプ別の営業収益推移（国内）

インバウンドが堅調に回復、3Qに引き続き、アウトレットモール・ホテルともに前年比大幅な増収となった。



※1 オフィス複合商業施設の営業収益を含む ※2 原状回復工事費相当額等の前倒し受領による一過性の収入増 ※3 一部のアウトレットモール、商業施設のみ

※4 2022年4月1日に(株)ロイヤルパークホテル (旧箱崎社) の運営機能を承継しており、23/3 1Q以降は旧箱崎社の営業収益を含む。

2024年3月期業績予想の概要

1. 2024年3月期 PL予想 (2023年3月期実績比)

海外のキャピタルゲインの反動減により営業利益は前期比減少、特別損益の改善により最終利益は三期連続の最高益更新を見込む。

単位：百万円 (百万円未満切り捨て)

	2024/3 予想	2023/3 実績	増減
営業収益	1,469,000	1,377,827	91,173
コマーシャル不動産事業	836,000	777,424	58,576
住宅事業	381,000	346,419	34,581
海外事業	158,000	176,130	△ 18,130
投資マネジメント事業	43,000	35,878	7,122
設監・不サ、その他事業※	78,000	72,575	5,425
消去	△ 27,000	△ 30,602	3,602
営業利益	264,000	296,702	△ 32,702
コマーシャル不動産事業	188,000	188,852	△ 852
住宅事業	36,000	35,037	963
海外事業	54,000	89,400	△ 35,400
投資マネジメント事業	12,000	8,054	3,946
設監・不サ、その他事業※	4,000	2,055	1,945
全社・消去	△ 30,000	△ 26,696	△ 3,304
営業外収益 (内、持分法投資利益)	11,000 300	14,361 260	△ 3,361 40
営業外費用	43,000	39,244	3,756
経常利益	232,000	271,819	△ 39,819
特別利益	31,000	12,224	18,776
特別損失	5,000	31,141	△ 26,141
法人税等	79,000	70,634	8,366
非支配株主に帰属する当期純利益	13,000	16,924	△ 3,924
親会社株主に帰属する当期純利益	166,000	165,343	657

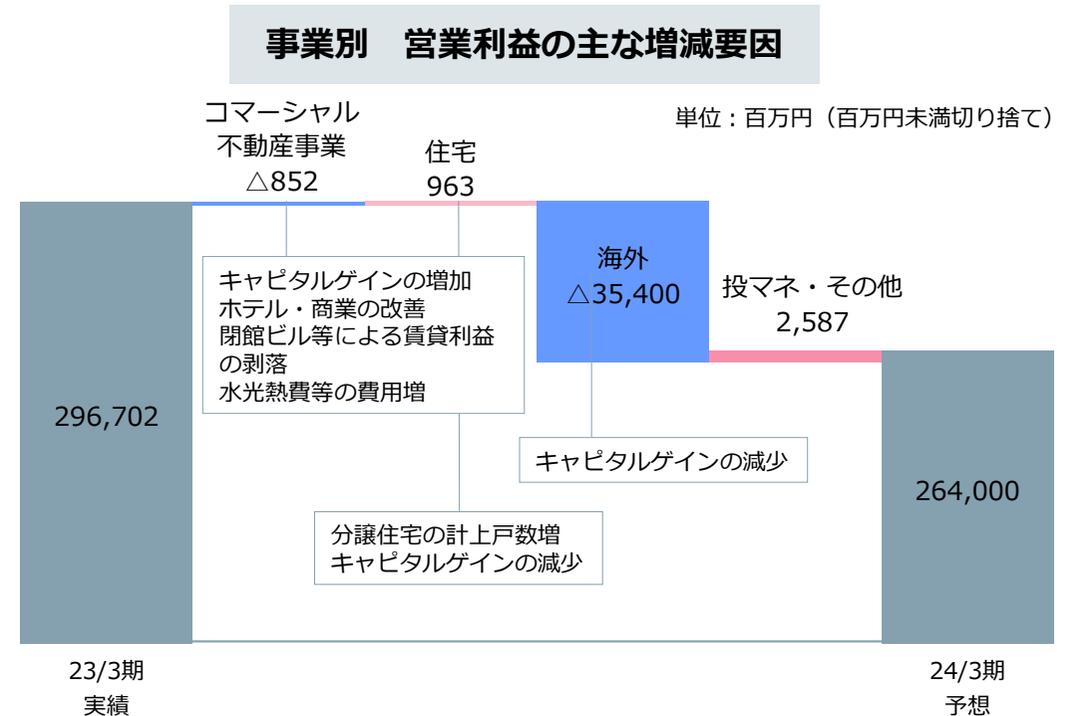
単位：百万円 (百万円未満切り捨て)

	2024/3 予想	2023/3 実績	増減
事業利益	264,300	296,962	△ 32,662
EBITDA	374,500	402,221	△ 27,721
有利子負債	2,940,000	2,871,677	68,323

※ 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

営業利益に含まれる キャピタルゲイン等 単位：百万円(十億円未満四捨五入)

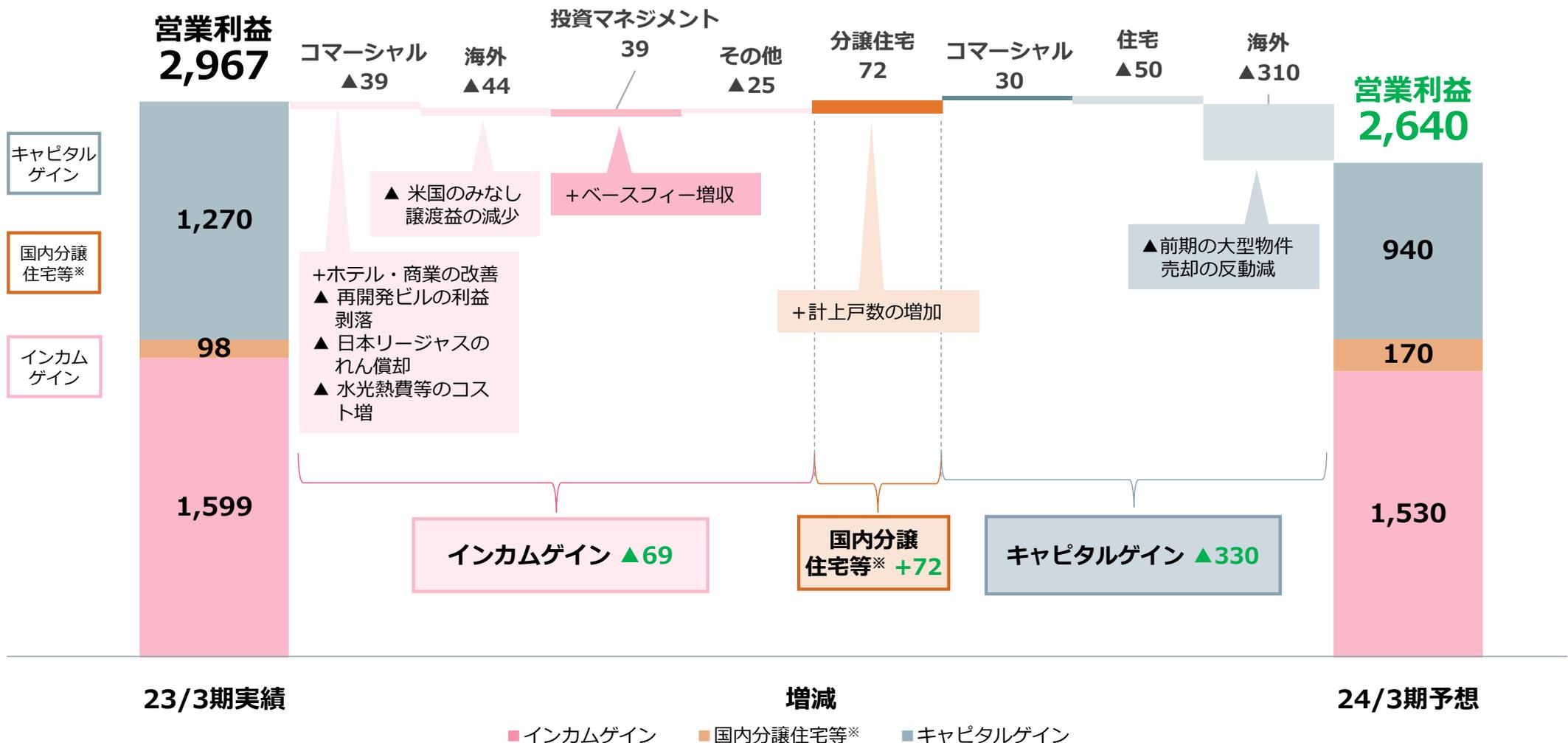
	2024/3 予想	2023/3 実績	増減
合計	94,000	127,000	△ 33,000
コマーシャル不動産事業	45,000	42,000	3,000
住宅事業	19,000	24,000	△ 5,000
海外事業	30,000	61,000	△ 31,000
投資マネジメント事業	-	-	-
その他の事業	-	-	-
(消去または全社)	-	-	-



2. 2024年3月期予想 営業利益の主な増減要因（2023年3月実績比）

前期に海外事業で計上した大型のキャピタルゲインの反動で、営業利益は前期比減益。

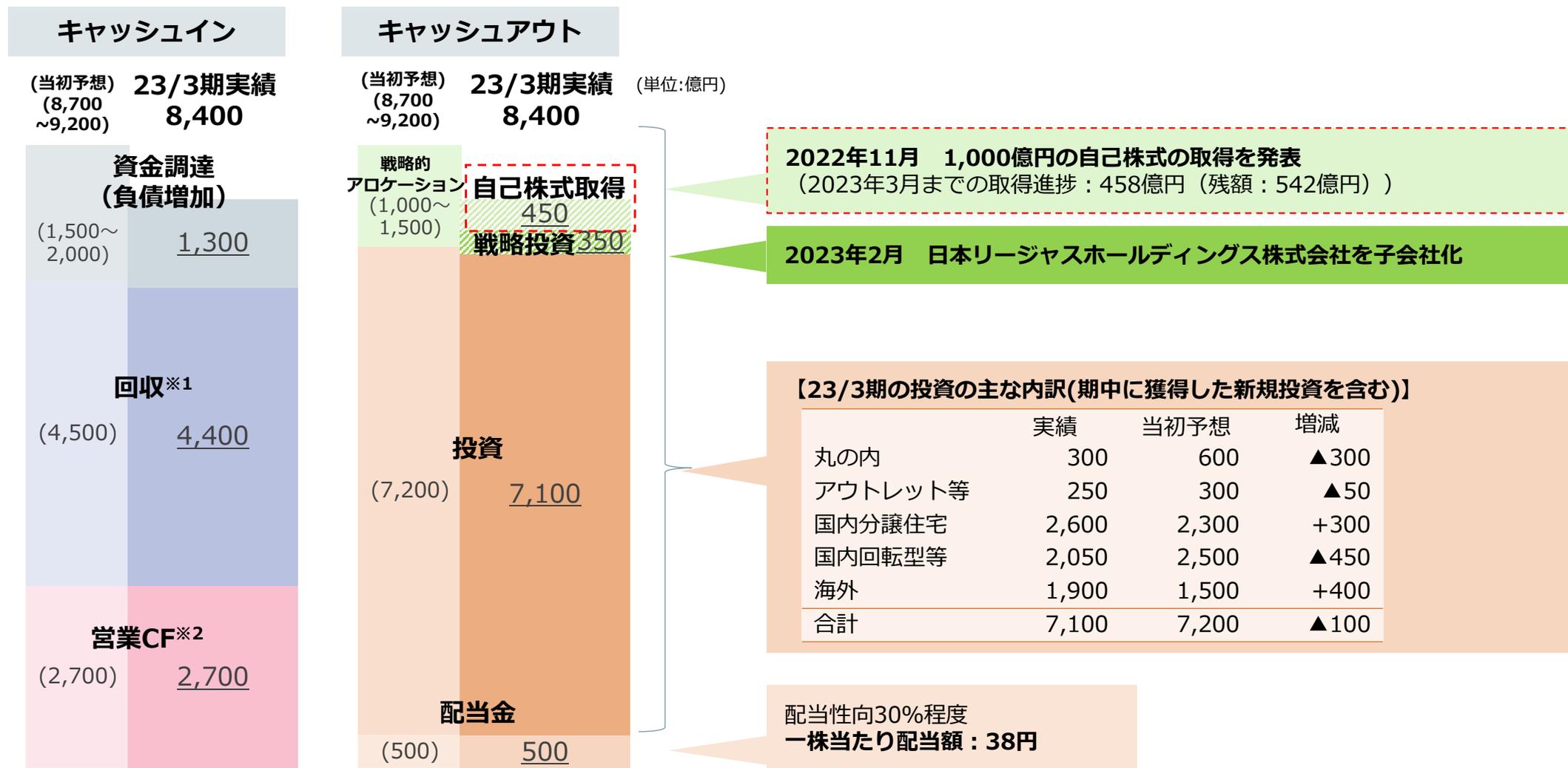
単位：億円



* 三菱地所レジデンス単体の営業利益の内、キャピタルゲイン等を除いた数字

3. 23/3期キャッシュフロー実績

一部期ズレがあったものの、長計目標の実現に向け、海外を中心に投資機会を獲得。



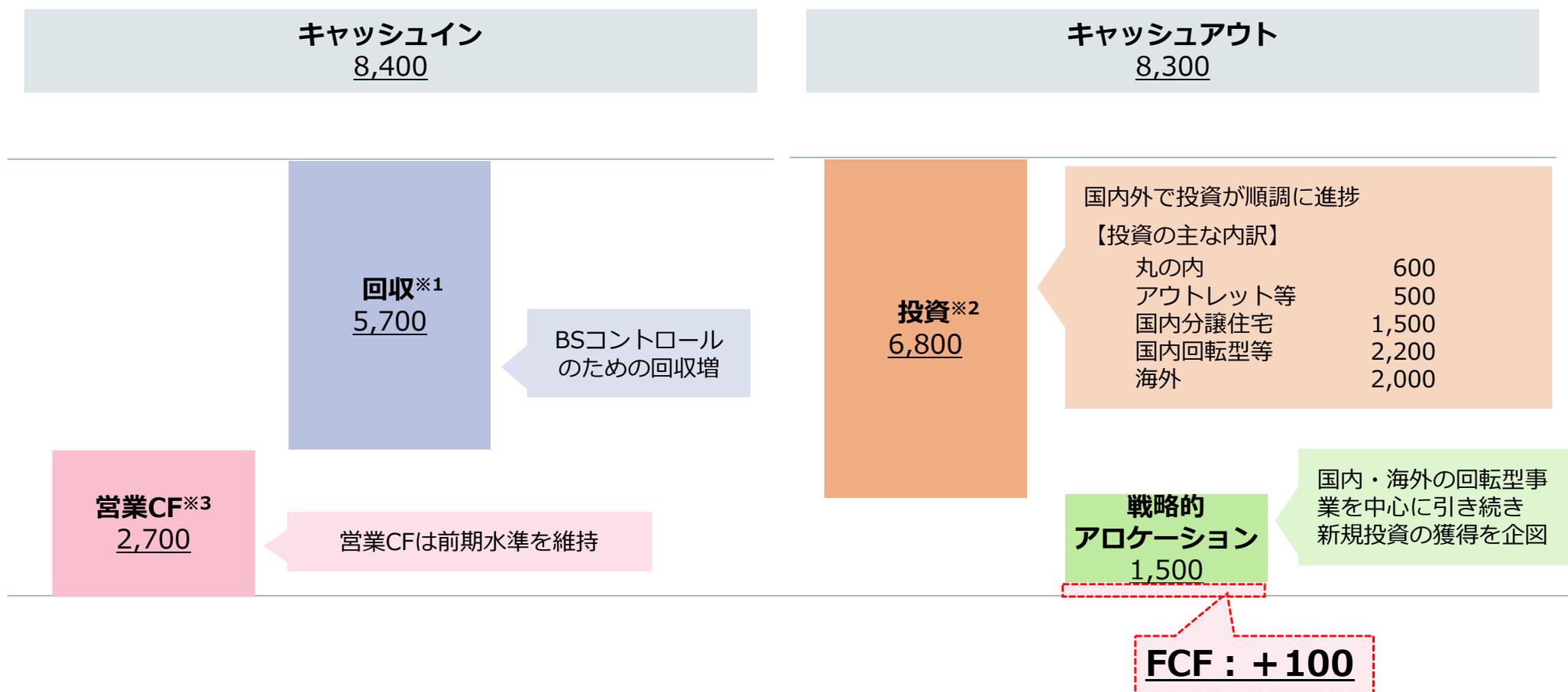
※1 物件売却等による簿価回収額 ※2 営業活動によるCFのうち回収に関するものを除いたCF

4. 24/3期キャッシュフロー想定

長計目標実現に向け、BSコントロールのための回収を進めつつ、利益成長のための投資を継続。国内外の回転型事業を中心に引き続き新規投資の機会獲得を目指す。

■ 営業CFと投資CFの想定

(単位:億円)



※1 物件売却等による簿価回収額 ※2 投資意思決定済み案件（一部見込みを含む）への投資額 ※3 営業活動によるCFのうち回収に関するものを除いたCF

5. 外部環境変化に関する現状認識と当社の強み

外部環境の変化

国内

インフレ

資材単価や人件費増に伴う工事費上昇、エネルギーコストの上昇

金融政策

政策転換の潮目を迎え、将来の不安感が増大

海外

金融環境

政策金利の急激な上昇、米国での地銀破綻による金融環境の不透明感

オフィス需要

様々な働き方の浸透によるオフィス需要への懸念

■ 世界各国で不動産マーケットの不透明感の広がり

現状認識

■ 不動産全体の株価やNAVディスカウントの低迷

当社の強み

1

丸の内を中心とした安定したオフィスの賃貸利益
(23/3期末の丸の内オフィス空室率は2.43%に低下)

2

国内外のプライムエリア、様々なアセットタイプで幅広く進める回転型資産の開発、ポートフォリオの分散

3

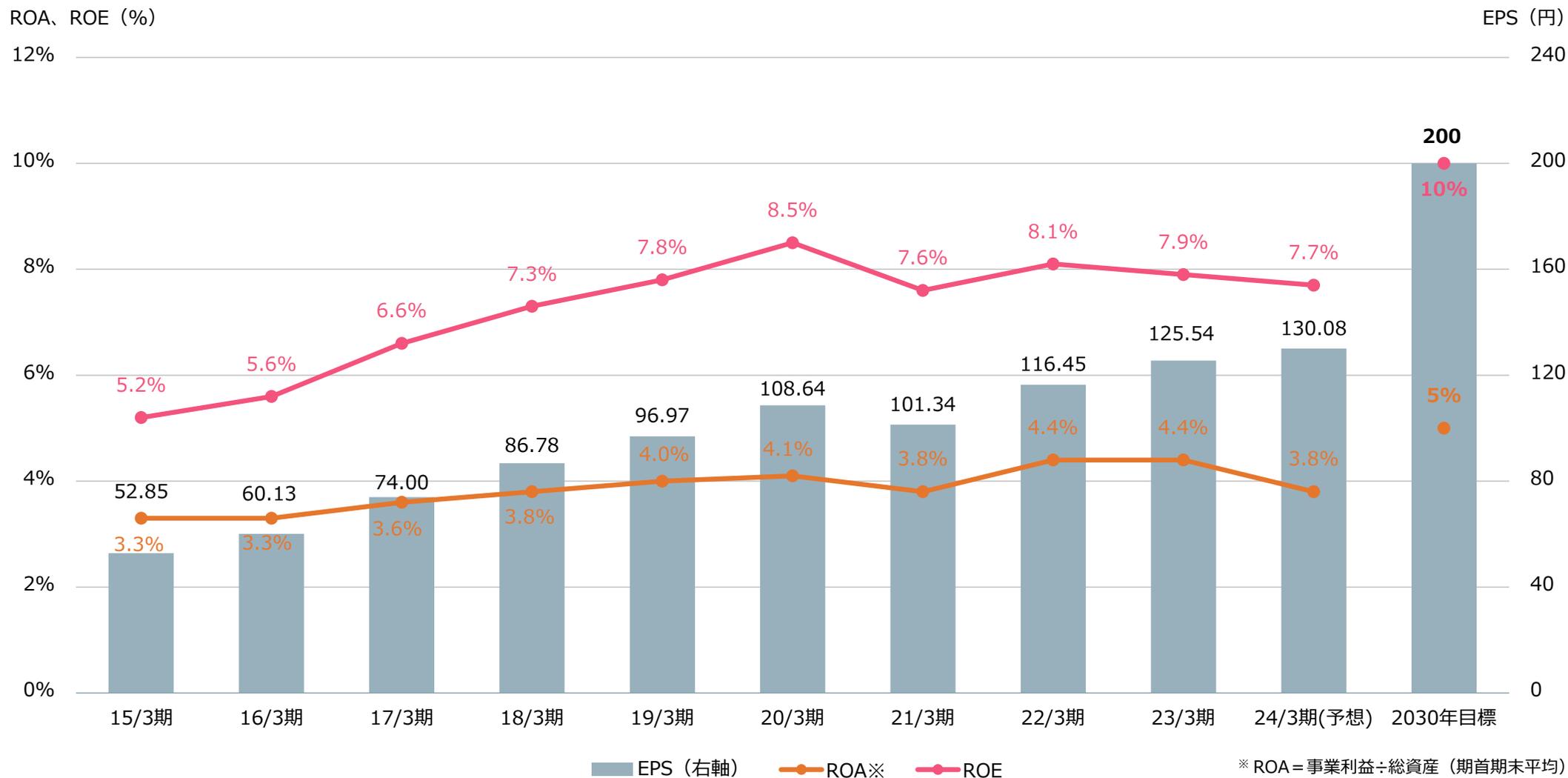
マーケットに左右されにくい投資マネジメントを中心とした各種フィー収入の拡大(ノンアセット事業の推進)

長期経営計画の進捗

「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/>

1. ROA・ROE・EPS

23/3期の実績はROA4.4%、ROE7.9%、EPS125.54円。24/3期もEPSは過去最高を更新する見通し。

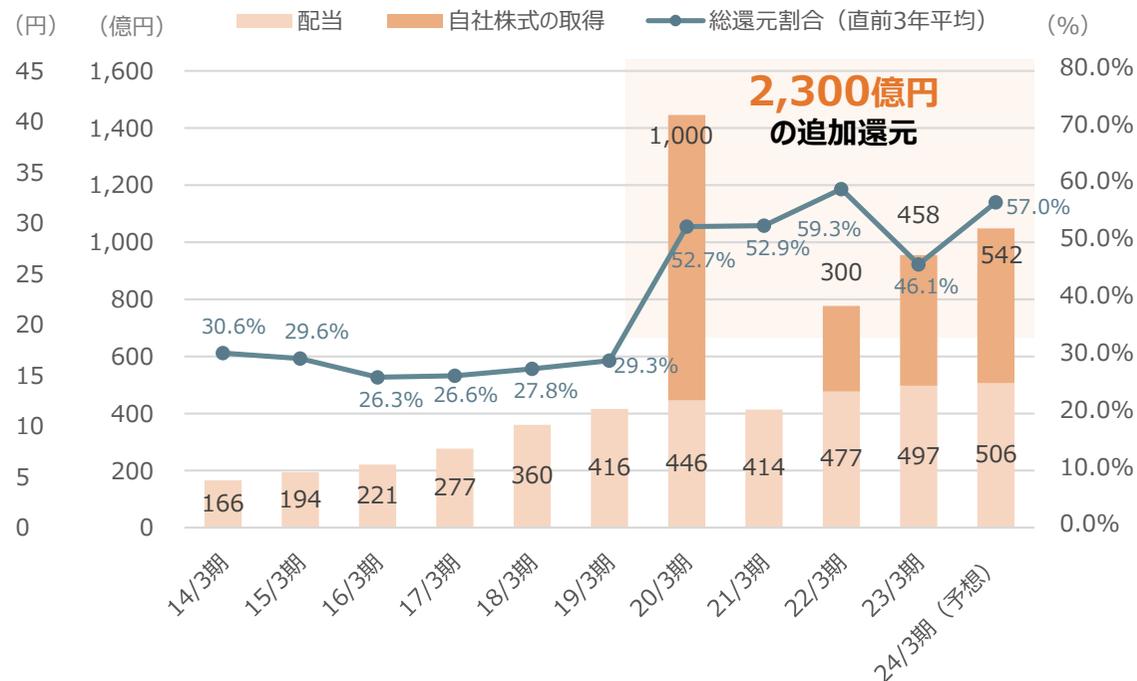
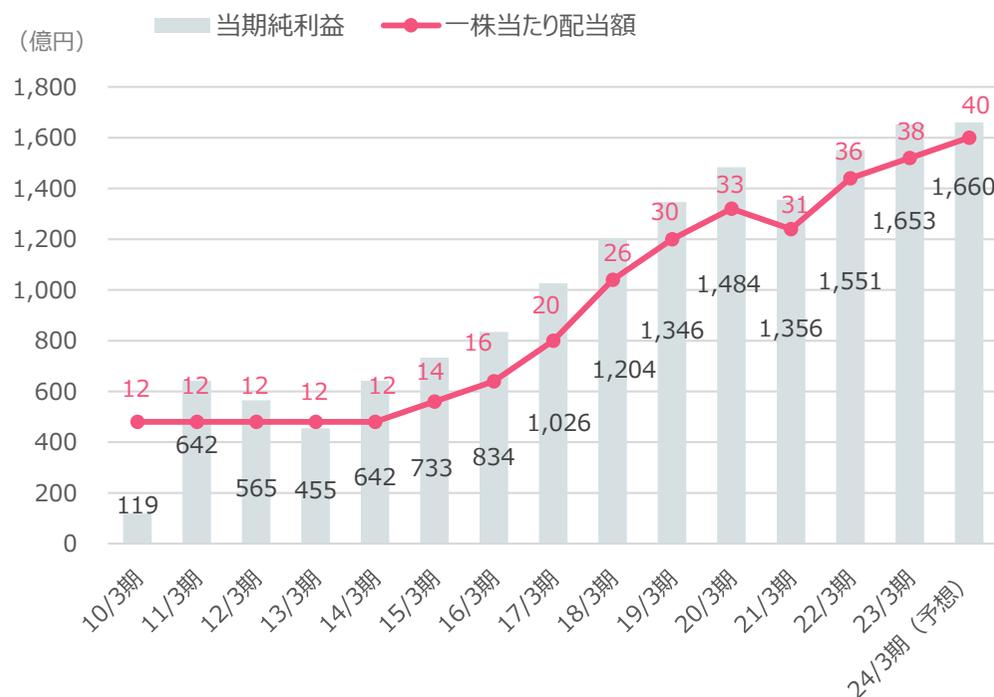


2. 株主還元

長計発表以降、コンスタントに自社株買いを組み合わせた株主還元を行い、総還元割合は大幅に増加。

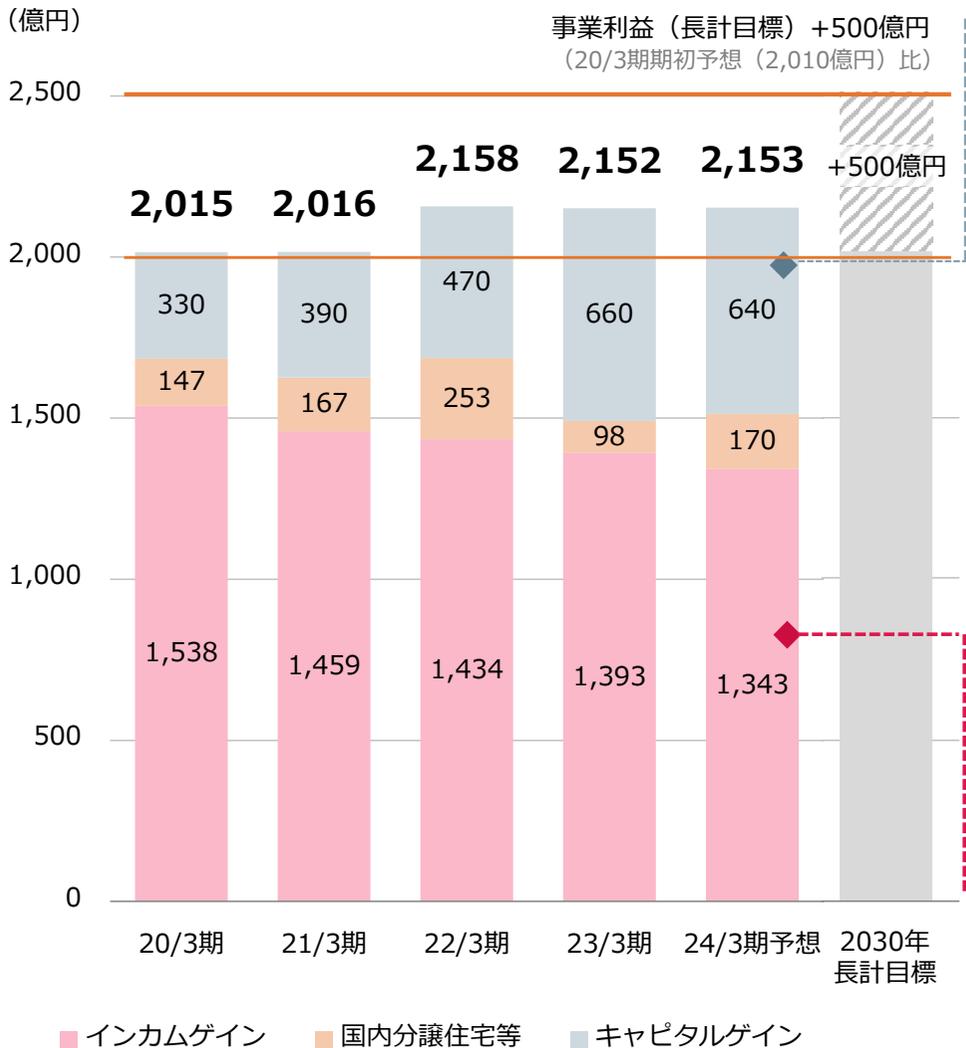
- ◆ 配当は23/3期:38円（前期比+2円）、24/3期:40円（前期比+2円）と3期連続で過去最高を更新する見込み。
- ◆ 20/3期よりコンスタントに株主還元を追加拡充、20/3期以降、合計2,300億円の自己株式の取得を決定。
- ◆ 総還元割合*：長計発表後の3年平均は50%中盤で推移しており、安定的かつ高水準の株主還元を実施。
- ◆ 今後も利益成長、株価水準、利益成長のための厳選投資、回収の見通し等を考慮し、自己株式の取得を継続的に検討。

*親会社株主に帰属する当期純利益のうち、配当額と自己株式の取得を合わせた額の割合。



3. 国内アセット事業①：事業利益推移

インカムゲインは再開発ビルの利益剥落の一時的な影響を受けるも、キャピタルゲインは各アセットで想定を上回るリターンを獲得。



キャピタルゲイン

- 国内回転型事業として1.25兆円の資産保有 (詳細は次ページ参照)
- オフィス、物流施設、賃貸住宅を中心に継続的に高水準のキャピタルゲインを計上

■ キャピタルゲインのアセット別内訳 (単位：億円)

期	オフィス	物流施設	住宅事業	合計
20/3期	150	80	100	330
21/3期	240	80	70	390
22/3期	350	70	50	470
23/3期	280	140	240	660

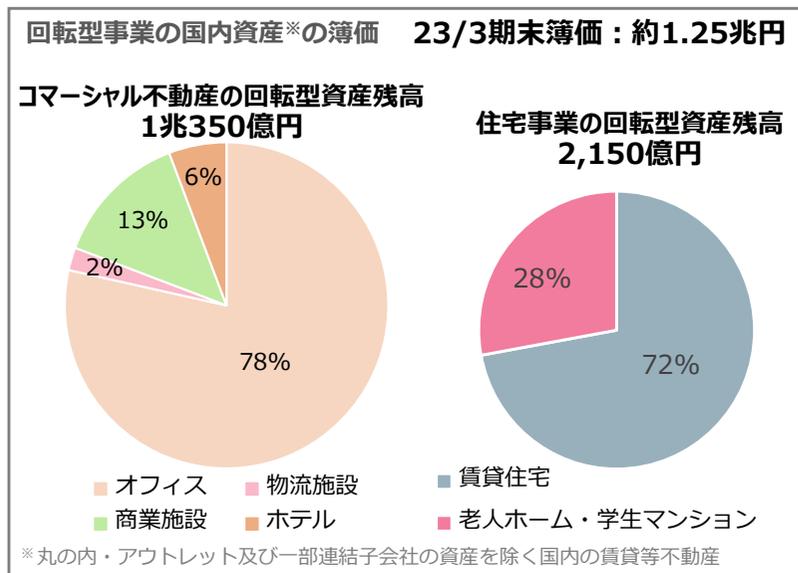
インカムゲイン

- 低効率資産の売却も着実に実行
20/3期：大手町パークビル (一部持分)、熱川別荘事業
21/3期：Corowa甲子園、22/3期：グランフロント大阪 (一部持分)
- 新ビル稼働による利益寄与はある一方、再開発ビルでは利益が剥落。
- 渡航制限の緩和を受け、23/3の下期以降、コロナ回復が鮮明となった

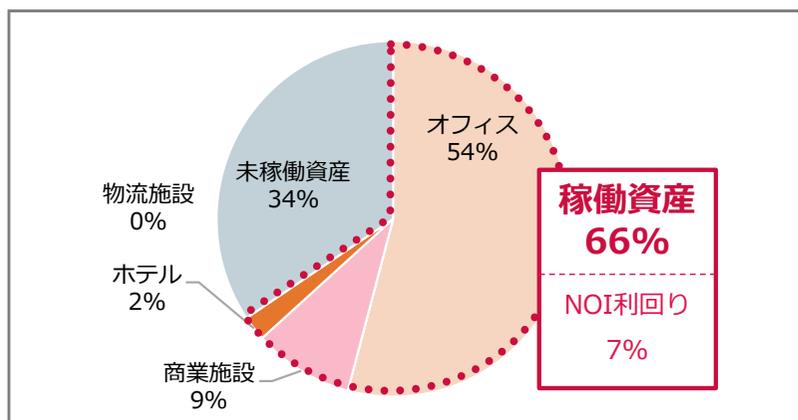
4. 国内アセット事業②

回転型資産は1.25兆円まで積み上り、様々なアセットで継続的・高利益率のキャピタルゲインを計上

回転型資産の状況



コマーシャル不動産／回転型稼働資産NOI利回り



キャピタルゲイン実績

21/3期	22/3期	23/3期
390億円	470億円	660億円
オフィス：240億円 物流施設：80億円 住宅事業：70億円	オフィス：350億円 物流施設：70億円 住宅事業：50億円	オフィス：280億円 物流施設：140億円 住宅事業：240億円
主な売却物件 ■ リンクスエア新宿（一部持分） 用途：オフィス 延床面積：約44,000㎡ ■ ロジポート川崎ベイ 用途：物流施設 延床面積：約297,000㎡	主な売却物件 ■ 豊洲フロント（一部持分） 用途：オフィス 延床面積：約107,000㎡ 【住宅事業】賃貸住宅を中心に4物件を売却	主な売却物件 ■ the ARGYLE aoyama 用途：オフィス 延床面積：23,100㎡ ■ ロジスタ・ロジクロス茨木彩都（A・B棟） 用途：物流施設 【住宅事業】賃貸住宅・老人ホームなど19物件を売却

主な取引事例

	物件名	所在	延床面積 (㎡)	NOI利回り (%) ※1
オフィス	the ARGYLE aoyama	東京都港区	23,100	2.9%
	豊洲フォレシア	東京都江東区	101,500	3.6%
	新宿イーストサイドスクエア	東京都新宿区	170,200	3.2%
	CIRCLES 平河町	東京都千代田区	1,100	3.3%
	豊洲フロント	東京都江東区	107,000	3.8%
	グランフロント大阪	大阪市北区	484,300	3.5~3.7%
	リンクスエア新宿	東京都渋谷区	43,800	4.0%
	大手町パークビルディング	東京都千代田区	151,700	2.6%
	新宿フロントタワー	東京都新宿区	94,000	3.8%
物流施設	ロジスタ・ロジクロス茨木彩都(A棟)	大阪府茨木市	108,500	4.2%
	ロジスタ・ロジクロス茨木彩都(B棟)	大阪府茨木市	31,100	4.3%
	ロジクロス厚木Ⅱ	神奈川県厚木市	35,100	4.4%
	ロジクロス横浜港北	神奈川県横浜市	16,400	4.1%
	ロジポート川崎ベイ	神奈川県川崎市	289,900	4.3%
	ロジクロス習志野	千葉県習志野市	36,400	4.3%
ロジクロス名古屋笠寺	愛知県名古屋	72,400	5.0%	

※1 ジャパンリアルエステイト投資法人公表の想定NOI利回り ※2 三菱地所物流リート投資法人公表の想定NOI利回り

5. 国内アセット事業③

回転型事業の投資が進みプロジェクトラインナップを更に拡充。

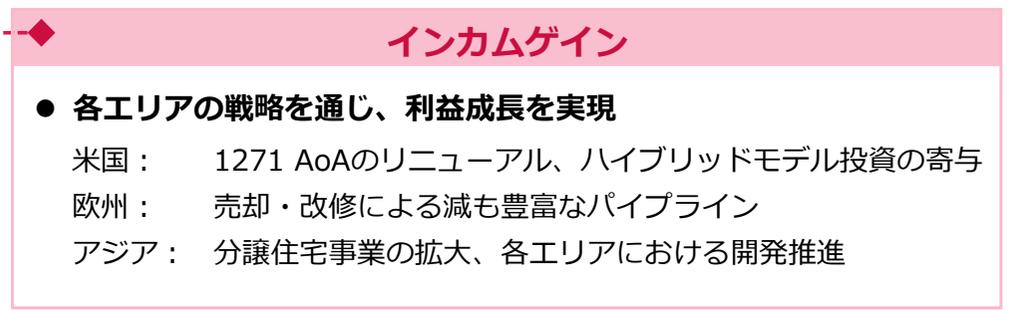
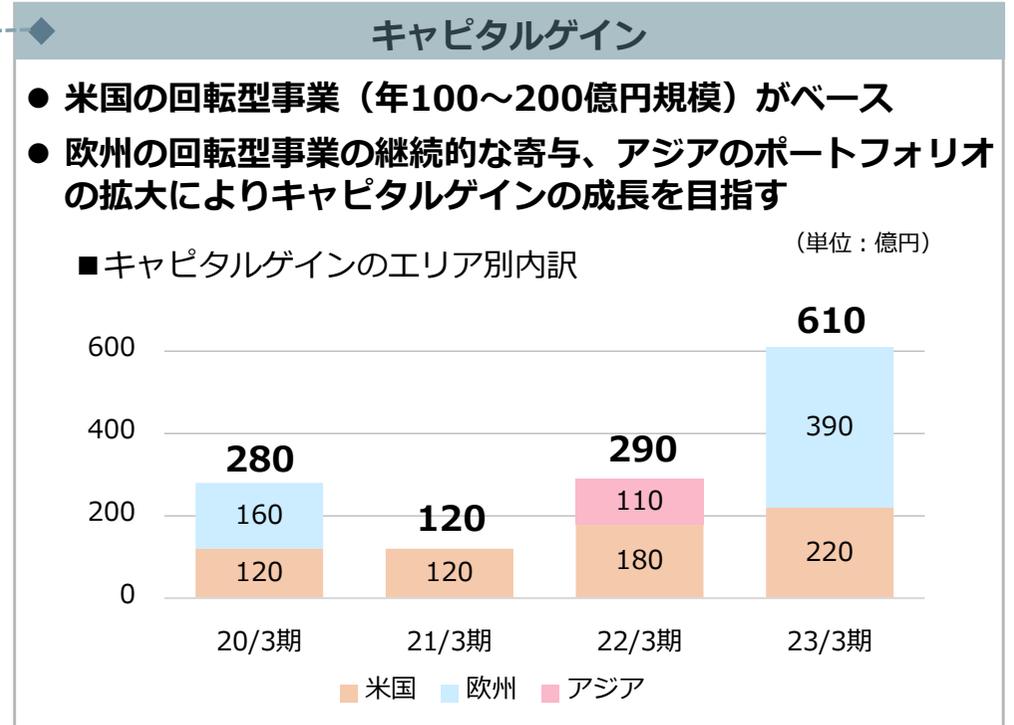
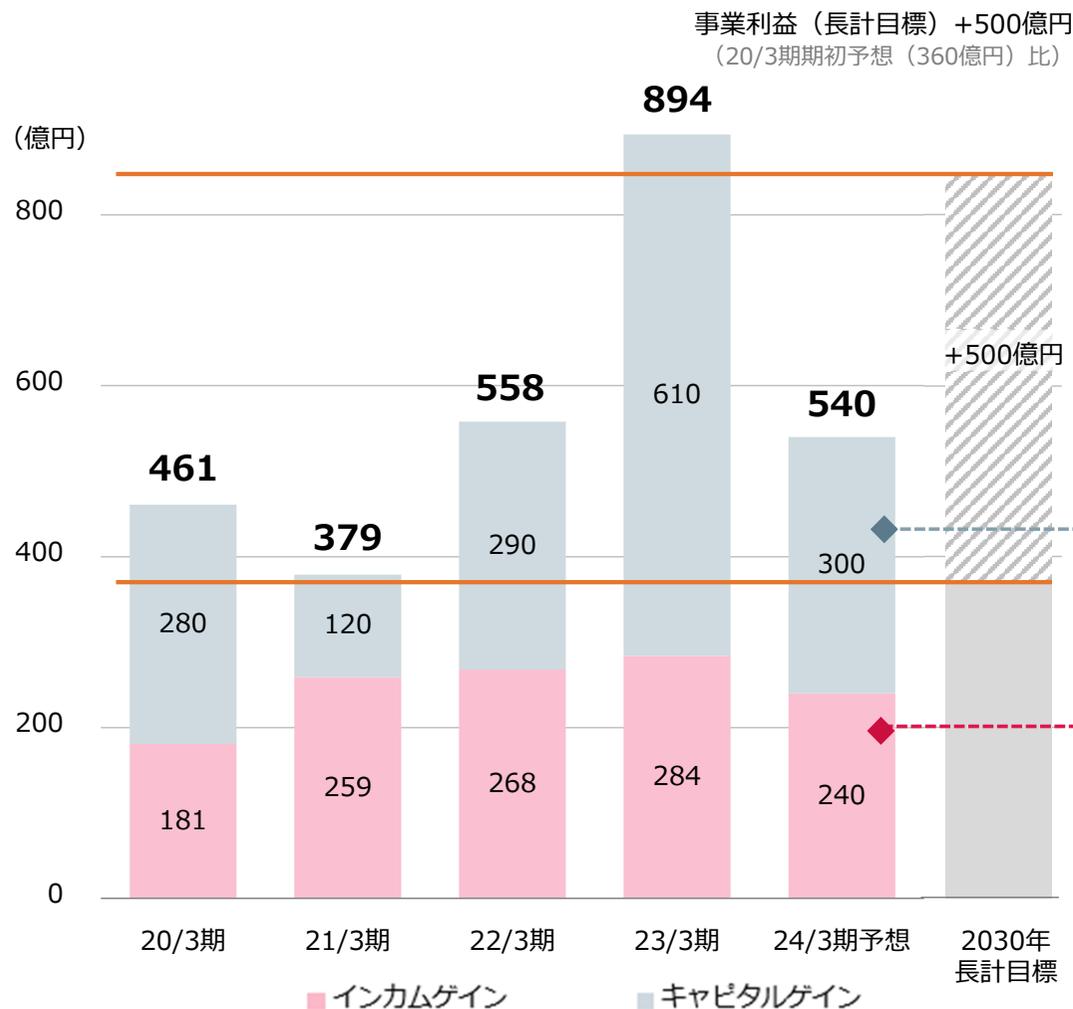
分類	名称(仮称を含む) ^{※1}	規模 ^{※2}	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	~	2030	想定NOI (安定稼働時)	想定 投資額
丸の内	常盤橋タワー (A棟)	146,000㎡	竣工							750~800 億円程度	1.2~1.3 兆円程度
	内神田一丁目計画	85,200㎡		着工					竣工		
	有楽町ビル・新有楽町ビル建替計画	※3 10,700㎡							検討中		
	Torch Tower (B棟)	544,000㎡			着工				竣工		
	国際ビル・帝劇ビル建替計画	※3 9,400㎡							検討中		
複合開発・ オフィス	3rd MINAMI AOYAMA	14,700㎡	着工		竣工						
	大阪堂島浜タワー	67,000㎡	着工				竣工				
	豊洲4-2街区開発計画	136,000㎡		着工			竣工				
	天神1-7計画 (福岡)	74,000㎡			着工			竣工			
	グラングリーン大阪 (うめきた2期) (大阪)	378,450㎡						段階的に順次竣工・開業			
	錦三丁目25番街区計画 (名古屋)	109,700㎡		着工					竣工		
	道玄坂二丁目南地区再開発事業	87,100㎡				着工			竣工		
	飯田橋駅東地区再開発事業	46,500㎡			着工				竣工		
	三宮雲井通5丁目地区再開発事業 (神戸)	98,600㎡		着工					竣工		
	ホテルグランドパレス跡地の有効活用計画	※3 6,600㎡							検討中		
赤坂二・六丁目地区開発計画	210,000㎡					着工		竣工			
アウトレット	ふかや花園プレミアム・アウトレット	34,500㎡	着工		竣工						
	京都城陽プレミアム・アウトレット	※3 245,000㎡							検討中		
大型 物流施設 (10万㎡超)	東京流通センター物流ビルA棟	205,000㎡	着工		竣工						
	ロジクロス座間	178,700㎡		着工					竣工		
	ロジクロス相模原	170,900㎡		着工					竣工		
	大阪市住之江区柴谷冷凍冷蔵物流計画 (大阪)	43,500㎡		着工			竣工				
	三郷市彦糸プロジェクト	※3 54,000㎡							検討中		
京都城陽基幹物流施設 (京都)	277,000㎡					着工		竣工			

…長計発表以降に公表したPJ 赤字…今期追加・更新したPJ

※1 2030年までに売却を見込む物件を含む ※2 注記のない場合は延床面積 ※3 敷地面積

6. 海外アセット事業①：事業利益推移

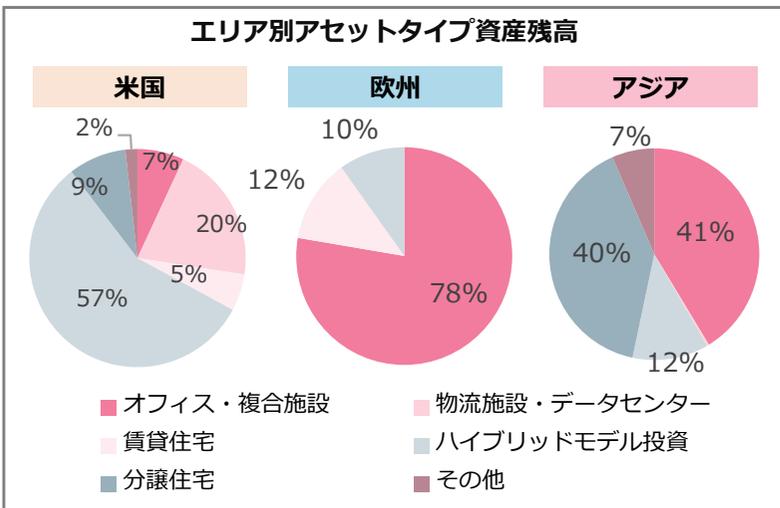
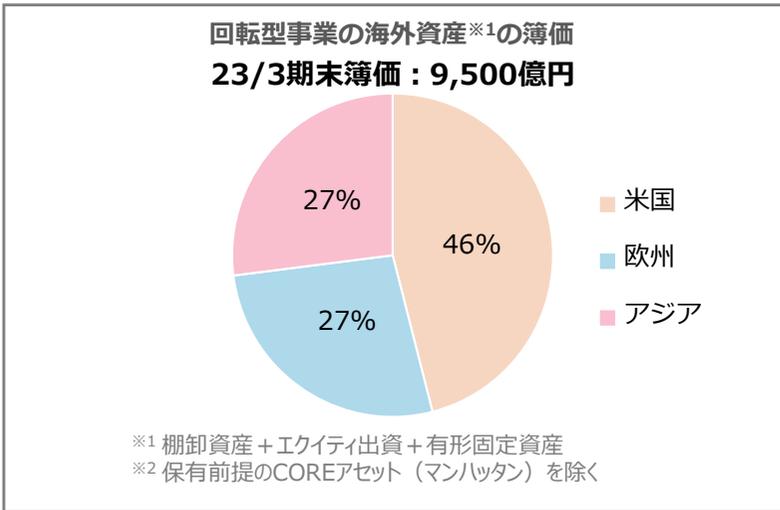
インカムゲイン、キャピタルゲインともに順調な利益成長を実現。
23/3期は、欧州で大型のキャピタルゲインを計上。20/3期予想(360億円)から約900億円(+540億円)まで伸長。



7. 海外アセット事業②

23/3期は欧州で大型のキャピタルゲインを計上、各エリアで回転型事業の投資が進み、資産残高は9,500億円（前年度比+1,000億円）

回転型資産の状況



■キャピタルゲイン実績

米国の回転型事業（年100～200億円）をベースに、アジア・欧州のキャピタルゲインも順次利益寄与

21/3期実績	米国を中心に 120億円			
22/3期実績	LIV North Valley 所在地：アリゾナ州 用途：賃貸住宅 建物規模：385戸 EIRR：30%超		Edison 所在地：ニュージャージー州 用途：物流施設 建物規模：約83,600㎡ EIRR：50%超	
	Harvill 所在地：カリフォルニア州 用途：物流施設 建物規模：約31,000㎡ EIRR：100%超		Middlesex 所在地：ニュージャージー州 用途：物流施設 建物規模：約37,200㎡ EIRR：50%超	
23/3期実績	Capital Place 所在地：ベトナム・ハノイ 用途：オフィス 建物規模：約151,600㎡ EIRR：30%超		欧州をはじめ各エリアで 610億円	
	Central St. Giles 所在地：ロンドン 用途：オフィス 建物規模：約66,000㎡ EIRR：10%超		Hanover 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	
	Val Verde 所在地：カリフォルニア州 用途：物流施設 建物規模：約26,900㎡ EIRR：100%超		Liv Crossroads 所在地：アリゾナ州 用途：賃貸住宅 建物規模：356戸 EIRR：30%程度	

8. 海外アセット事業③

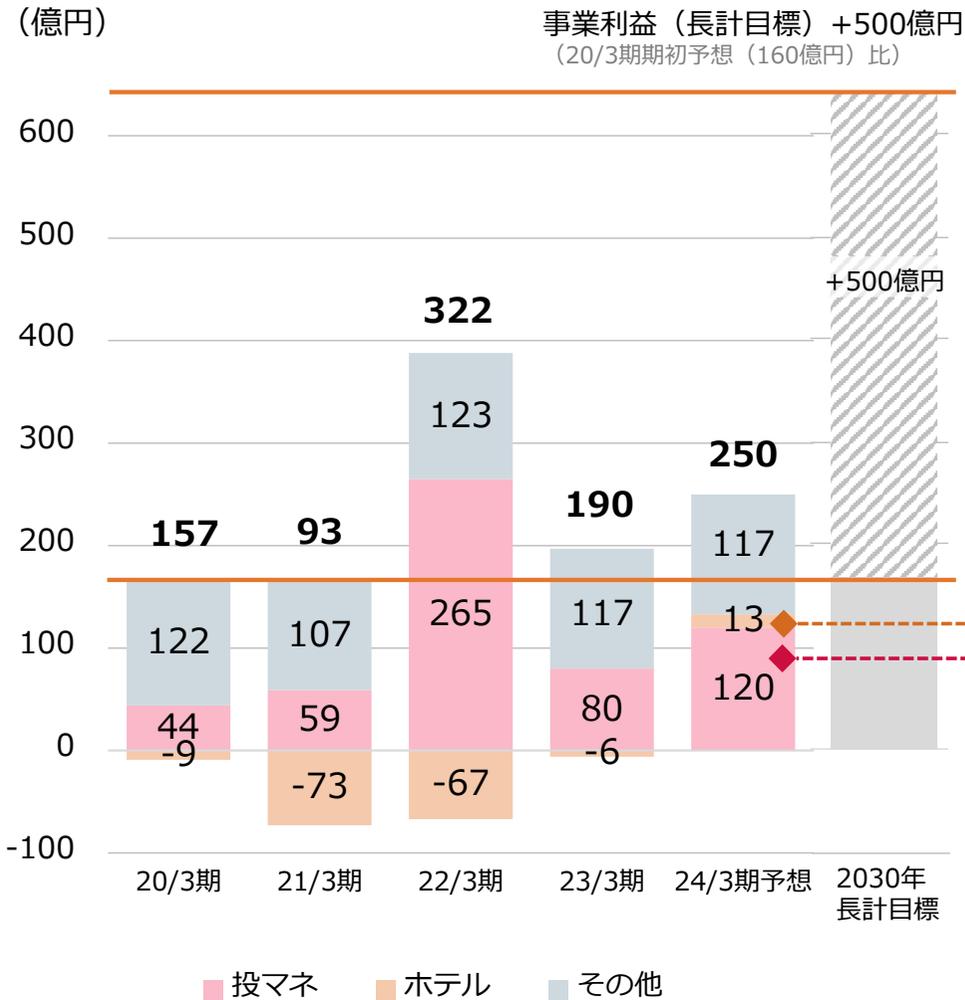
各エリアに豊富なプロジェクトラインナップ。マーケットを捉え、最適なタイミングで利益化。

分類	名称(仮称を含む) ^{※1}	規模 ^{※2}	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	~	2030	想定NOI (安定稼働時)	想定 投資額
アジア	Trinity Tower (インドネシア・オフィス、商業)	143,200㎡	竣工							400億円程度	5,000億円前後
	杭州ALPHA PARK (中国・オフィス)	233,600㎡	竣工								
	CapitaSpring (シンガポール・複合開発)	93,400㎡	竣工								
	180 George Street (オーストラリア・オフィス、商業)	^{※3} 55,000㎡			竣工						
	One City Centre (タイ・オフィス、商業)	116,000㎡			竣工						
	The Grand Outlet (インドネシア・アウトレット)	49,000㎡		着工		竣工					
	Parkline Place (オーストラリア・オフィス、商業)	65,900㎡		着工			竣工				
	蘇州ALPHA PARK (中国・オフィス)	220,400㎡		着工				竣工			
	One Circular Quay (オーストラリア・ビル他)	86,800㎡		着工					竣工		
	Oasis Central Sudirman (インドネシア・複合開発)	307,000㎡			着工				竣工		
欧州	Warwick Court (ロンドン・大規模改修)	29,000㎡		竣工							
	8 Bishopsgate (ロンドン・オフィス、商業)	85,000㎡		竣工							
	The Blossoms (ロンドン・賃貸住宅)	338戸			竣工						
	dMoura1 (スペイン・オフィス)	^{※3} 11,000㎡			竣工						
	Grace (スイーデン・大規模改修)	^{※3} 7,800㎡		着工			竣工				
	60-72 Upper Ground (ロンドン・オフィス、商業)	^{※4} 10,400㎡							竣工		
米国	Stateline 77 Building 1/2 (サウスカロライナ州・物流施設)	^{※3} 93,600㎡		竣工							
	55 Paradise (ニューヨーク州・物流施設)	^{※3} 16,700㎡		着工		竣工					
	バージニア州データセンター (Building1・データセンター)	^{※5} 51,000㎡			着工			竣工			
	バージニア州データセンター (Building2・データセンター)				着工			竣工			
	sol38 (アリゾナ州・賃貸住宅)	360戸		着工			竣工				
	PATTEN GRAY (コロラド州・賃貸住宅)	250戸		着工				竣工			
	1072 West Peachtree (ジョージア州・複合開発)	^{※3} 49,300㎡		着工					竣工		
	600 Fifth Street NW (ワシントンD.C.・オフィス)	^{※3} 37,000㎡			着工				竣工		
	Heritage, Chula Vista (カリフォルニア州・物流施設)	60,800㎡		着工				竣工			
	Spotswood (ニュージャージー州・物流施設)	28,200㎡		着工				竣工			
	Paradigm RiNo (コロラド州・オフィス)	28,200㎡		着工					竣工		
	10 Constitution Ave (ニュージャージー州・物流施設)	13,600㎡			着工				竣工		
	Spartanburg 221 (サウスカロライナ州・物流施設)	94,600㎡			着工				竣工		
	Nellis Logistics Center (ネバダ州・物流施設)	12,600㎡				着工			竣工		
	3102 N Lamb (ネバダ州・物流施設)	13,500㎡			着工				竣工		
	16 Dupont (ニューヨーク州・賃貸住宅)	43,100㎡		着工					竣工		
Vista (アラバマ州・賃貸住宅)	23,000㎡			着工				竣工			
E 2nd Martin (コロラド州・賃貸住宅)	23,600㎡				着工			竣工			

…長計発表以降に公表したPJ
 赤字…今期追加したPJ
 ※1 2030年までに売却を見込む物件を含む
※2 注記のない場合は延床面積
※3 貸付有効面積
※4 敷地面積
※5 2棟の合計

9. ノンアセット事業の進捗①：事業利益推移

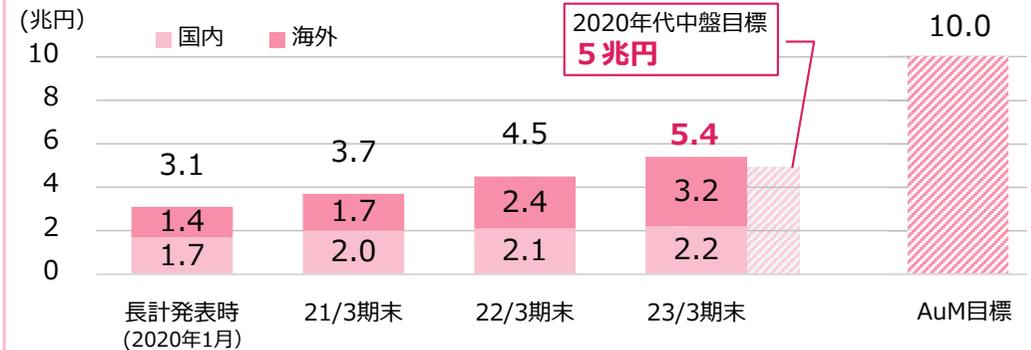
投資マネジメント事業は2030年度に向けた新目標を発表。ホテル事業も23/3期下期以降、事業環境が改善。



投資マネジメント事業

■ AuM拡大によるベース収入の増

- AuM拡大により、ベースのフィー収入が増加し、事業利益100億円規模へ。
- 2020年代中盤目標 (5兆円) を前倒して達成。2030年度AuM10兆円、営業利益300億円の新しい目標を設定。



■ バリューストックファンドによる将来受領のインセンティブフィーの計上

- 22/3期には米国等におけるバリューストックファンドの不動産時価評価増に伴うインセンティブフィー (約185億円) を計上。
- 23/3期は米国等で金利上昇によりマーケットが調整され、インセンティブフィーの一部が剥落。

ホテル事業

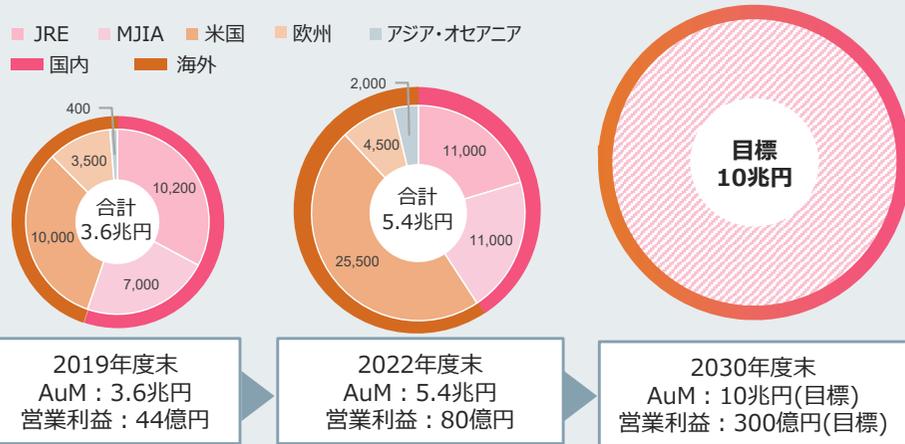
- **23/3期は事業環境が改善。24/3期も業績の回復基調が続く想定。**
21/3期~22/3期 コロナ影響を受け、赤字幅が拡大
23/3期 渡航制限が緩和された10月以降に回復が鮮明に。
インバウンドも堅調に回復

10. ノンアセット事業の進捗②

投マネ：2030年度末AuM10兆円、営業利益300億円を新目標に

■ 2030年度新目標を設定

20年代半ばの目標であったAuM5兆円を前倒して達成したことから、2030年度目標：AuM10兆円、営業利益300億円を設定。
 フィー収入等からのベースの利益が100億円レベルに達しており、グローバルに広がる投資マネジメント事業の強みを活かして、磨き抜かれた目利き力を通じた物件取得、ファンド組成によるAuMの更なる拡大を目指す。



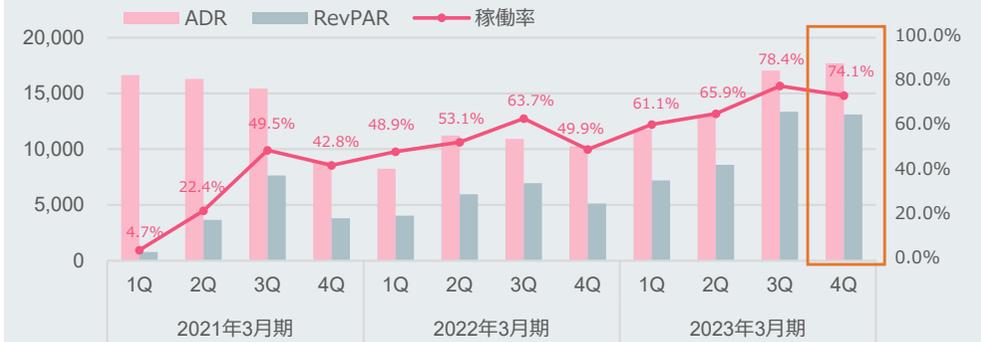
■ アジア・オセアニアでコアOEFの運用開始 グローバルプラットフォームのブランド立ち上げ MEGP

日本、米国、欧州に加え、2022年10月にアジア・オセアニアでコアオープンエンドファンドの運用を開始し、世界中でコアオープンエンドファンドを運用することとなり、様々な投資家に対する商品・サービスを拡充。
 また、今後さらに事業成長を加速させるため、当社が構築した日・米・欧・亜の各拠点が連携する投資マネジメント事業のプラットフォーム名称を“Mitsubishi Estate Global Partners”とし、グローバルブランドである「MEGP」の展開を開始。グローバルに広がる様々な商品ラインナップをワンストップでクロスセルできる体制を構築。機関投資家とのリレーションをさらに強固なものとし、投資マネジメント事業のさらなる成長を目指す。

ホテル運営事業：コロナからの回復が鮮明に。

■ 順調なコロナ回復。稼働率・ADRはコロナ前を回復

新型コロナウイルスの拡大により大きな影響を受けたが、23/3期は稼働率・ADRともに回復が顕著となった。23年3月においては、ホテルの稼働率80%超、ADR約20,000円とともにコロナ前の水準をほぼ回復した。
 24/3期以降はインバウンド、特に中国人観光客の訪日需要の回復により、更に収益が改善することを見込む。



■ ザ ロイヤルパーク キャンバス 銀座コリドー開業

2022年11月に19か所目のロイヤルパークホテルとして開業。“酔いしれる”をコンセプトに、お酒や音楽、光、食、エンターテインメントをテーマにしたコンテンツを多数用意し、銀座コリドーにふさわしい、東京随一のナイトライフと宿泊体験の提供を目指す。
 11月の開業以降、渡航制限の緩和を受けて高稼働で推移、好調な滑り出しを切った。



■ 施設概要

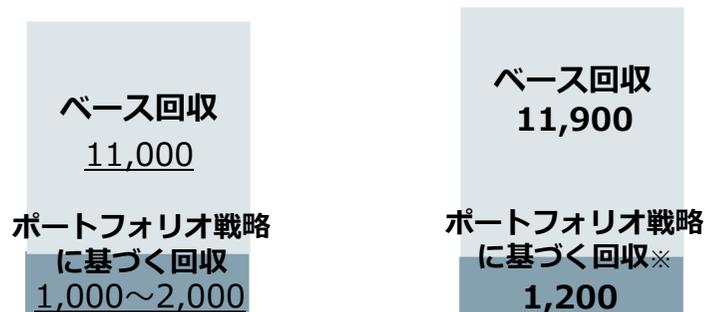
所在地：東京都中央区銀座6-2-11
 施設構成：客室（161室）、レストラン（1ヶ所）、バー＆ラウンジ（3ヶ所）
 敷地面積：701.45m²（212.19坪）
 ホテル延床面積：約7,304m²（約2,209坪）
 構造・規模：鉄骨造、地上13階、地下1階

11. 21/3期～23/3期の投資回収実績

長計目標実現に向け、国内外で新規投資の機会を獲得。
 キャピタルリサイクリングの加速と、ポートフォリオ戦略に基づく回収によるBSコントロールを推進。

回収3か年計画/実績比較

長計発表時計画 → 実績
 12,000～13,000 → 13,100



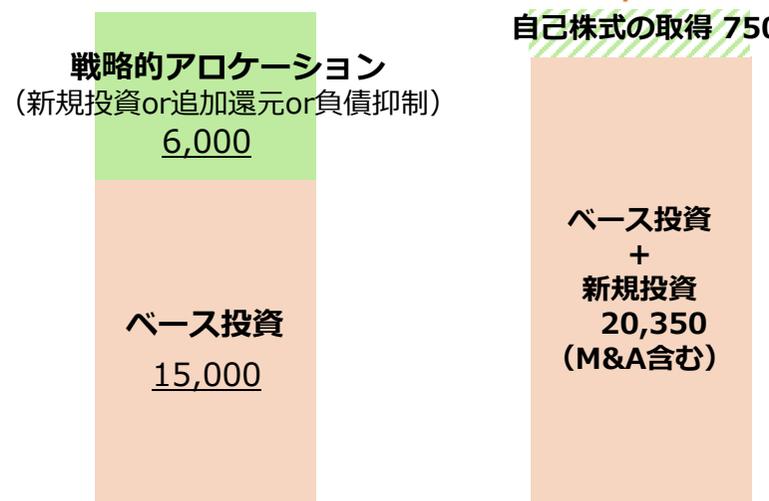
※20/3期長計発表後に行った大手町パークビルの売却を含む。

- ・キャピタルゲイン増加に伴うベース回収の増加
- ・ポートフォリオ戦略に基づく回収として、20/3期の大手町パークビルに続き、グランフロント大阪の一部持分の売却等を実施

投資3か年計画/実績比較

(単位:億円)

長計発表時計画 → 実績
 21,000 → 21,100



3年で1,300億円の自己株式の取得を発表

アセット別投資合計	金額
丸の内	1,400
アウトレット等※	1,200
国内回転型等	7,050
国内分譲住宅	5,700
海外	5,000
合計	20,350

国内、海外で順調な投資機会獲得が実現

※M&Aを含む

12. 社会価値向上に向けた取り組み

新たなCO2等温室効果ガス削減目標（ネットゼロ宣言）を設定。RE100の達成時期を大幅に前倒し。

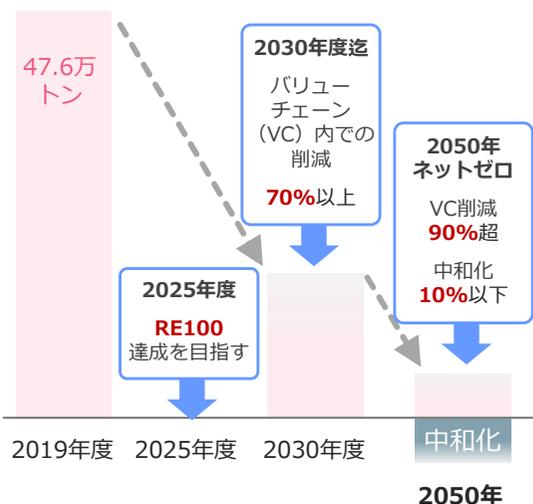
CO2等温室効果ガス削減目標の概要

◆SBTi (The Science Based Targets initiative) の1.5℃シナリオを満たし、SBTiが発表したネットゼロ新基準に沿った見直しを実施。2022年6月にSBTiより日本企業初の認定取得。

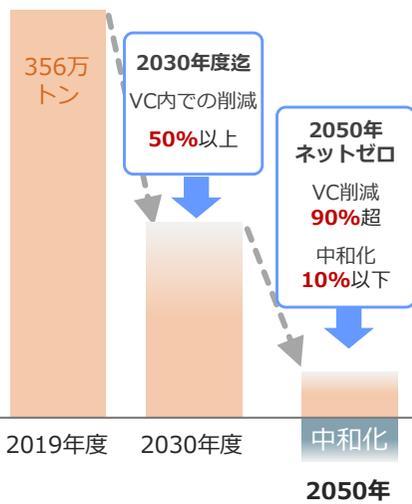
新中長期削減目標：基準年（2019年度）の排出量に対して、
2030年度：スコープ1,2の合計を70%以上、スコープ3を50%以上削減
2050年：ネットゼロ達成

SBTネットゼロ新基準（1.5℃シナリオ）に準拠

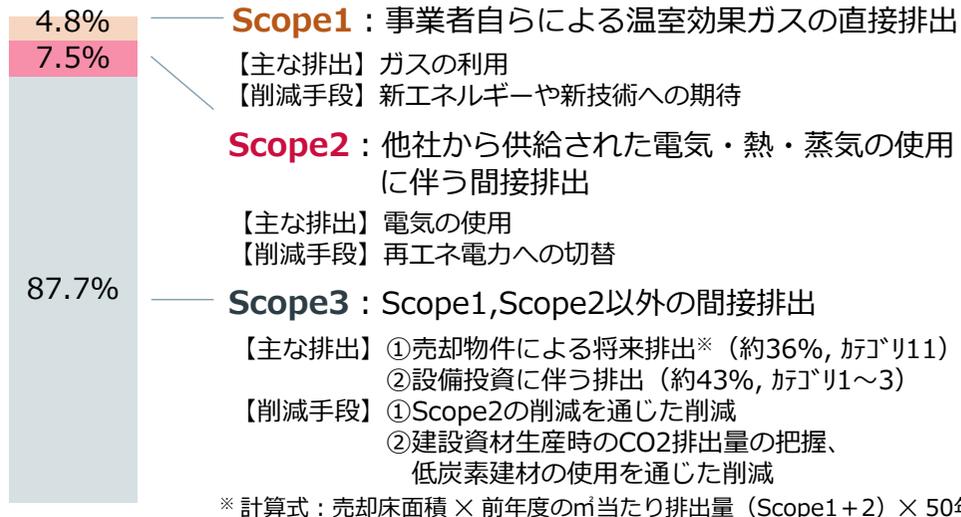
新中長期削減目標 / スコープ1,2



新中長期削減目標 / スコープ3



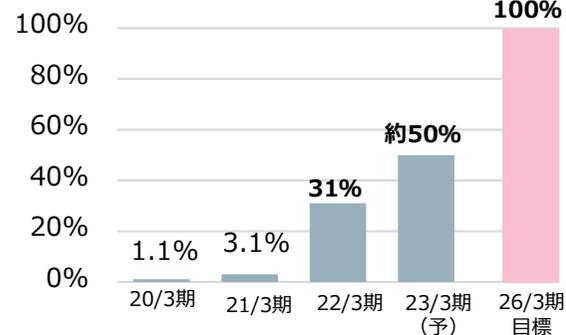
◆CO2排出量の内訳と主な削減方針（22/3期実績）



RE100達成に向けて再エネ導入を加速

- ◆大丸有に続き、東京都内・横浜市内に所有するオフィスビル・商業施設の電力を再生可能エネルギー由来に切り替え。
- ◆2022年度までに約50棟へ導入。
- ◆2022年度には再エネ電力比率が50%まで向上する見込み。2025年でのRE100達成を目指す。

再エネ電力比率の推移・目標



ESGの取り組み（サステナビリティ）

「長期経営計画 2030」におけるESG等に関する詳細は以下をご参照ください
<https://www.mec.co.jp/ir/plan2030/>

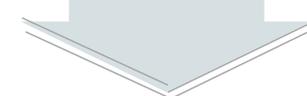
1. マテリアリティ・サステナビリティ経営上の重要課題

三菱地所グループの Sustainability Vision 2050

Be the Ecosystem Engineers

私たちは、立場の異なる主体（個人・企業他）が、経済・環境・社会の全ての面で持続的に共生関係を構築できる場と仕組み（=エコシステム）を、提供する企業（=エンジニアズ）であることを目指します。

バックカスティング



マテリアリティ

- 環境
- グローバリティ
- コミュニティ
- ダイバーシティ
- 少子高齢化
- ストックの有効活用
- デジタル革新

マテリアリティを踏まえた重要テーマ・KPIの策定

三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030

① Environment	気候変動や環境課題に積極的に取り組む持続可能なまちづくり <ul style="list-style-type: none"> CO2排出量削減（2019年度比）（下記目標については2022年6月にSBTiより認定済） 2030年度：Scope1+2を70%以上、Scope3を50%以上削減（2050年：ネットゼロ達成） 再生可能電力比率：2025年:100%（2020年1月:RE100加盟済） 廃棄物再利用率：90% 廃棄物排出量：20%削減（2019年度比・㎡当たり） 持続可能な木材利用の推進 	
② Diversity & Inclusion	暮らし方の変化と人材の変化に対応しあらゆる方々が活躍できるまちづくり <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率：2030年度までに20%、2040年度までに30%、2050年度までに40% ホスピタリティの強化とストレスフリーシティの実現 様々な人々のライフスタイルや地域的慣習、宗教、性的指向（Sexual Orientation）に向き合う 事業に使用する木材のトレーサビリティを確保 	
③ Innovation	新たな世界を生み出し続ける革新的なまちづくり <ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデルを革新しパフォーマンスを最大化 まちづくりの視点から新たな発想やビジネスの創出をサポートし、都市・産業の成長に貢献する 	
④ Resilience	安全安心に配慮し災害に対応する強靱でしなやかなまちづくり <ul style="list-style-type: none"> 防災対策を強化し災害時の機能停滞を極小化 ハード面の対策によるBCP機能の高度化とエリアコミュニケーションを強化する 	

2. 2030年KPIと進捗 (E・S)

1 Environment

指標	2030年KPI	2021年度実績
温室効果ガスの排出量	Scope1,2 : 70%以上 Scope3 : 50%以上 (2019年度比)	2,534千t (基準値4,038千t)
再エネ比率	100% (2025年度)	31%
m ² 当たりの廃棄物排出量	2019年度比 20%削減	5.1kg (基準値7.1kg)
廃棄物再利用率	90%	58.4%

3 Innovation

指標	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスモデルを革新しパフォーマンスを最大化 ・まちづくりの視点から新たな発想やビジネスの創出をサポート、都市・産業の成長に貢献
取り組み	詳細はP32を参照

2021年度にKPIを見直したため、新目標を掲載しております。

2 Diversity & Inclusion

指標	2030年KPI	2021年度実績
女性管理職比率	20%超	6.6%
新卒女性社員採用比率	毎年40%	38.3%
男性の育児休業取得率	100%	75.5%

4 Resilience

指標	2030年KPI	2021年度実績
救急講習資格保有率	100%	72.4%
帰宅困難者受入施設割合 (2002年以降竣工の大型物件が対象)	—	100%

3. トピックス (E・S)

1 Environment

(仮称) 内神田一丁目計画にて当社オフィスビル初 ZEB Ready の認証取得

2025年11月に竣工予定の(仮称)内神田一丁目計画において、当社の高層テナントオフィスビルで初となる「ZEB Ready (事務所部分)」認証を取得。本物件に続き、当社が開発する新築建物においては原則ZEB※水準の環境性能を目指す。

採用する省エネ施策については当社本社ビルにて実証実験済み。今後もエネルギー効率と快適性を両立できる省エネ施策の実証実験、新築建物及び既存建物への導入によるエネルギー消費性能の向上を図る。



▲(仮称)内神田一丁目計画
2025年竣工予定/ZEB Ready

社会の要請に応えたESGファイナンスの活用を加速 ESGファイナンス・アワード・ジャパンで金賞受賞

- 2018年6月に総合デベロッパーで国内初のグリーンボンドの発行を皮切りに、これまで2,365億円をESGファイナンスにより調達。今後も引き続き社会の要請にこたえるべく、様々なESGファイナンスの活用を推進。

ESGファイナンスによる調達実績

発行年月	債券の種類	調達額
2018年6月	グリーンボンド(公募社債)	200億円
2020年5月	サステナビリティ・リンク・ローン	115億円
2021年11月	ポジティブ・インパクト・ファイナンス	50億円
2022年7月	サステナビリティ・リンク・ボンド	600億円
2022年10月	サステナビリティ・リンク・ローン	500億円
2023年3月	サステナビリティ・リンク・ローン	300億円
2023年5月	サステナビリティ・リンク・ボンド	600億円

- 環境省主催の第4回ESGファイナンス・アワード・ジャパン 資金調達者部門において、22/7月発行のサステナビリティ・リンク・ボンドが金賞(環境大臣賞)を受賞。

【選定理由】

- ・長期的な事業構造を考慮した超長期債の発行
- ・SBTiネットゼロ新基準、ダイバーシティ等を積極的に取り入れた目標設定



【ZEBの定義】

名称	定義
『ZEB』	エネルギー消費量が正味ゼロ以下 省エネ+創エネで従来比0%以下
Nearly ZEB	ZEBに限りなく近いビル 省エネ+創エネで従来比25%以下
ZEB Ready	ZEBを見据えた先進省エネビル 省エネで従来比50%以下
ZEB Oriented	ZEB Readyを見据えたビル 事務所は省エネで従来比40%以下

※Net Zero Energy Buildingの略称

【当社ZEB認証取得物件の一覧(予定含む)】



▲ロジクロス座間小松原
2022年竣工/『ZEB』



▲下地島空港旅客ターミナル
2019年竣工/ZEB Ready

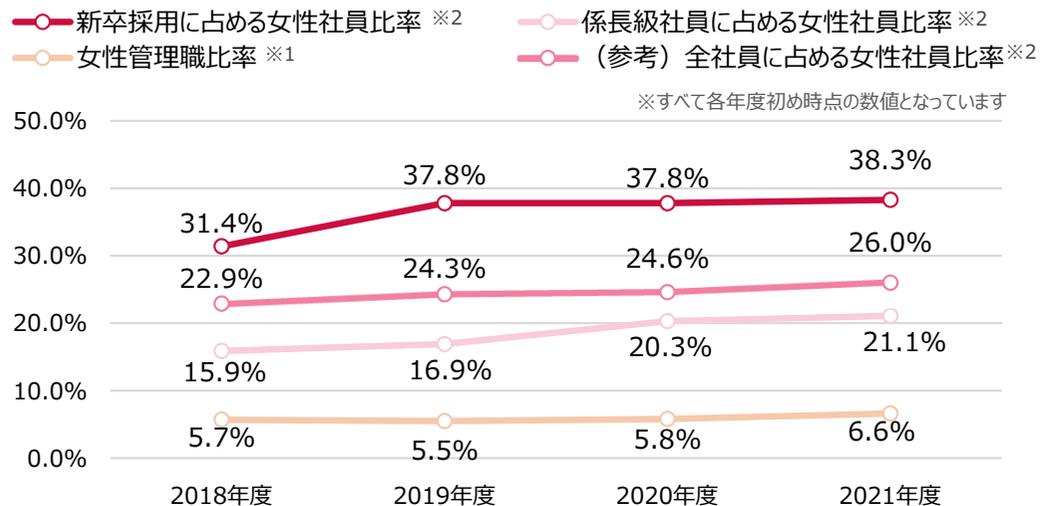


▲赤坂二・六丁目地区開発計画
2028年竣工予定/ZEB Oriented
(取得予定)

4. トピックス (E・S)

2 Diversity & Inclusion

女性比率向上に関する目標・数値の推移



- KPI** ① 女性管理職比率※1：2030年度までに20%、2040年度までに30%、2050年度までに40%
- ② 新卒採用における女性社員比率※2：毎年40%

■ 取り組み事例

- ・女性が働きやすい環境の整備を目的として、人事制度を拡充
- ・係長級の中途採用強化
- ・女性活躍ワーキンググループの設立
- ・女性社員交流イベントの実施
- ・管理職向け研修にて女性の健康に関するセミナーを実施

※1 2021年に本目標を上方修正したことに伴い、対象範囲を三菱地所に変更
 ※2 三菱地所

サプライヤー行動規範の制定

当社グループのサプライチェーン全体におけるサステナビリティ・ESG関連の取り組みを推進すべく、「三菱地所グループ サプライヤー行動規範」を2022年4月1日に制定。人権・労働問題や気候変動などの課題が深刻化する中、当社グループが目指す「持続可能で真に価値ある社会の実現」に向け、当社グループの事業において遵守すべき事項を明記。

併せて、サプライヤー行動規範の遵守状況を確認するため、ヒアリングシートを用いた調査を実施。まずは「施工会社」「清掃会社」を対象に実施し、今後対象範囲を広げていく予定。一次サプライヤー（直接の取引先）のみならず、二次以降のサプライヤー（取引先の委託先）についても調査を実施し、潜在的なリスクを特定し、調査結果から改善の取り組みを該当サプライヤーに要請。

■ 2022年度の実施状況

2022年度より、施工会社・清掃会社を対象に見積要項書と併せてサプライヤー行動規範を配布し、見積要項書においてサプライヤー行動規範を遵守事項として位置付け。ヒアリングシートは、施工会社（1次～3次取引先含め）43社、清掃会社（1次～2次取引先含め）17社、計60社実施。その中で遵守事項に関する違反は0件。

サプライヤーのサステナビリティ推進状況を正しく理解すべく、施工会社においてはヒアリングシート調査回答後に、サプライヤー企業で働く労働者へのインタビューを実施。今後は清掃会社においてもインタビューを実施予定。サプライヤーの実態を理解した上で、課題への対応策を検討することで、サプライチェーンマネジメントを強化していく。

5. トピックス (E・S)

3 Innovation

ビジネス支援施設の運営によるまちのオープンイノベーション化

2000年よりベンチャー支援組織を立ち上げ、丸の内を中心に、国内外の成長企業のビジネス支援施設の開発・運営を実施。ハード（集積・交流の場づくり）・ソフト（交流の促進）の両面からスタートアップ企業の成長を支援。直近では、東京大学、東京医科歯科大学、東京藝術大学、一橋大学などのアカデミアとの共同研究を進めており、産学が連携しイノベーションの創出を模索。

【スタートアップビジネス支援施設】



4 Resilience

エリア防災の取り組み「災害ダッシュボードBeta+」実証実験

丸の内エリアにおける防災の取り組みとして、災害時の情報共有や避難者・帰宅困難者向けの情報の収集・発信を行う連携プラットフォーム「災害ダッシュボードBeta+」の実証実験を公民連携して実施。

【「災害ダッシュボードBeta+」の実証実験のポイント】

- ① 災害ダッシュボードBeta+ デジタルマップ版
 - ・千代田区が展開する「災害時退避場所案内図」のデジタル版を作成
 - ・発災直後等に避難者等へ帰宅困難者受入施設の情報を提供
- ② デジタルマップ版の丸の内エリアでの連携
 - ・デジタルマップ版のQRコード掲出、東京駅周辺のアプリとの連携
- ③ ライブ映像の収集・編成・放送
 - ・ライブカメラからの映像を合成等する編成装置を試作
 - ・YouTube等を活用したライブ映像を収集・配信する仕組み
 - ・夜間や荒天時でのライブカメラの実装検証
- ④ デジタルサイネージ等への一斉放送訓練
 - ・ライブ映像等を丸の内エリアのデジタルサイネージ約100台に放映



▲デジタルマップ版

▲駅施設等に掲出するQRコード(イメージ)



▲ライブ映像の編成シーン (イメージ)

6. コーポレートガバナンス (G) ①

長期的な企業価値向上に資するコーポレートガバナンス体制の整備及び実効性の向上を目指す。

※以下はコーポレートガバナンス体制や、これまでに実施した施策

機関設計等

- 2016年6月より指名委員会等設置会社へ移行。
- 2020年、取締役会の実行性評価における第三者評価を実施。

取締役会の概要 (2023年6月~)

- 経営監督、モニタリング強化のため独立社外取締役比率を向上。社内取締役7名、社外取締役7名の計14名（10名は非業務執行）
- 社外取締役7名は、5名が男性、2名が女性であり、7名とも東京証券取引所が定める独立役員として届出（予定）。

取締役会の構成

2023年6月29日~（予定※）



- 社内取締役（執行役兼務）
- 社内取締役（非業務執行）
- 独立・社外取締役（非業務執行）

取締役会における男女構成

2023年6月29日~（予定※）



- 男性
- 女性

※2023年6月29日開催予定の定時株主総会で取締役選任議案が可決された場合

委員会の構成

- 3委員会全ての委員長が独立社外取締役。
- 報酬委員会及び指名委員会は独立社外取締役のみで構成。
- 監査委員会については監査の実行性担保を目的に業務に精通した2名の非業務執行の社内取締役を配置。

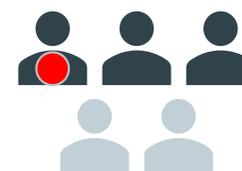
指名委員会

社外取締役のみで構成



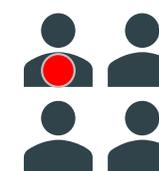
監査委員会

委員長が社外取締役



報酬委員会

社外取締役のみで構成



: 社外取締役



: 社内取締役（非業務執行）



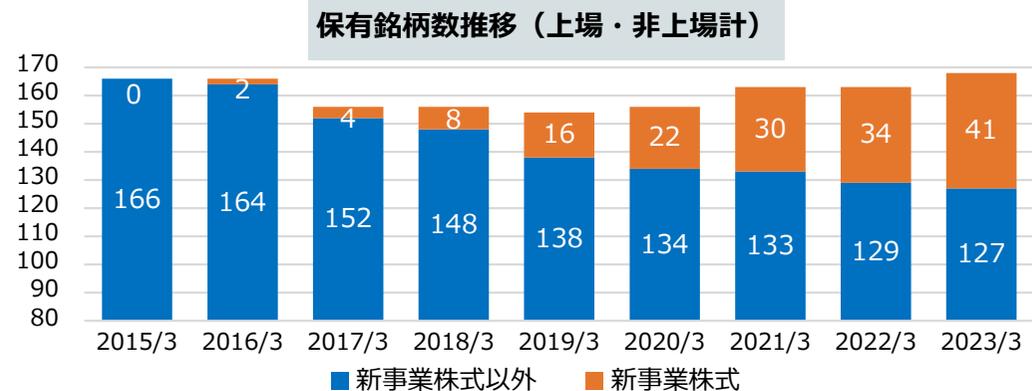
: 委員長

7. コーポレートガバナンス (G) ②

政策保有株式に関する方針

- 過去5年（19/3期～23/3期）で **29銘柄（16銘柄を全売却）※、累計約348億円**を売却。
- 2023年3月末時点、約2,536億円(時価)の上場株式を保有。今後も保有意義や合理性の低い銘柄については**売却方針**。

※上場会社のみ。保有株式数の一部売却を含む



株主との価値共有を企図した役員報酬制度



<業績連動現金報酬：30%>

- 報酬：金銭
- 定量評価：各指標（事業利益、EPS、ROA、ROE）の前年度実績
- 定性評価：長計目標と連動した評価項目の達成度合い、中長期的な業績への貢献度合い、ESGに関する取り組み状況等

<譲渡制限付株式報酬（RS報酬）：20%>

- 報酬：株式
- ロックアップ期間：役員退任時まで
- ※変動部分の評価方法は業績連動現金報酬と同じ

<株価連動型現金報酬（PS報酬）：10%>

- 報酬：金銭
- 業績評価期間：約3年間
- 業績評価方法：株価及び同業他社と比較した株主総利回り（TSR）で評価

8. 社外からの評価

2022年12月末時点

一選定・選出なし ※結果公表前

分野	指標	2020	2021	2022	備考
ESG全般	FTSE4Good Global Index	●	●	●	21年連続
ESG全般	FTSE Blossom Japan Index (GPIF指数)	●	●	●	6年連続
ESG全般	MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 (GPIF指数)	●	●	●	6年連続
ESG全般	Dow Jones Sustainability World Index	—	—	●	
ESG全般	Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index	●	●	●	3年連続
ESG全般	S&P Global Sustainability Yearbookメンバー	●	●	●	3年連続
ESG全般	SOMPO サステナビリティ・インデックス	●	●	●	11年連続
ESG全般	GRESB Public Disclosure	A	A	A	6年連続
ESG全般	GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク	5スター	5スター	5スター	
ESG全般	GRESBディベロップメント・ベンチマーク	4スター	5スター	4スター	
E(環境)	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 (GPIF指数)	●	●	●	5年連続
E(環境)	CDP気候変動質問書	A	A-	A	
E(環境)	CDP水セキュリティ質問書	—	A-	A-	
S(社会)	MSCI 日本株女性活躍指数 (GPIF指数)	●	●	●	5年連続


 2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
 ESGセレクト・リーダーズ指数

 Member of
**Dow Jones
 Sustainability Indices**
 Powered by the S&P Global CSA

 Sustainability Yearbook
 Member 2022
S&P Global

 2022

 Sompo Sustainability Index


 GRESB
 Public Disclosure 2022


 GRESB
 Development 2022


 S&P/JPX
 カーボン
 エフィシエント
 指数


 CDP
 DISCLOSE INSIGHT ACTION
**A LIST
 2022**
 CLIMATE

 2022 CONSTITUENT MSCI日本株
 女性活躍指数 (WIN)

決算補足データ

1. 経営指標等

①長期経営計画KPI

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3 (予想)	2030年 目標
ROA ^{*1}	4.1%	3.8%	4.4%	4.4%	3.8%	5%
ROE	8.5%	7.6%	8.1%	7.9%	7.7%	10%
EPS	108.64円	101.34円	116.45円	125.54円	130.08円	200円

②事業利益

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3 (予想)	2030年 目標
事業利益 ^{*2}	2,409億円	2,247億円	2,793億円	2,969億円	2,643億円	3,500～ 4,000億円
国内アセット事業	2,015億円	2,016億円	2,158億円	2,152億円	2,153億円	+500億円程度 ^{*3}
海外アセット事業	461億円	379億円	558億円	894億円	540億円	+500億円程度 ^{*3}
ノンアセット事業	157億円	93億円	322億円	190億円	250億円	+500億円程度 ^{*3}
全社・消去	△224億円	△242億円	△245億円	△267億円	△300億円	-

*1 ROA=事業利益/総資産(期首期末平均)

*2 事業利益=営業利益+持分法投資損益

*3 20/3期比

2. 2023年3月末BS

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2023/3末	2022/3末	増減
流動資産合計	1,616,602	1,356,789	259,813
現金及び預金	225,011	233,117	△ 8,105
受取手形及び営業未収入金	69,987	60,645	9,342
販売用不動産	65,252	41,239	24,013
仕掛販売用不動産	420,956	299,532	121,424
開発用不動産	719	724	△ 5
エクイティ出資	716,416	624,521	91,895
その他	118,256	97,009	21,249
固定資産合計	5,255,356	5,137,127	118,228
有形固定資産合計	4,416,214	4,345,989	70,224
無形固定資産合計	111,187	108,092	3,095
投資有価証券	306,352	299,617	6,734
その他	421,599	383,426	38,173
資産合計	6,871,959	6,493,917	378,042

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2023/3末	2022/3末	増減
負債合計	4,492,017	4,257,484	234,532
流動負債合計	855,337	631,043	224,293
支払手形及び営業未払金	66,407	60,516	5,890
短期借入金	194,881	182,052	12,829
1年内返済予定の長期借入金	210,087	79,928	130,158
1年内償還予定の社債	26,635	90,000	△ 63,365
その他	357,326	218,544	138,781
固定負債合計	3,636,680	3,626,441	10,238
社債	820,584	786,335	34,249
長期借入金	1,618,019	1,598,562	19,457
その他	1,198,070	1,241,539	△ 43,466
純資産合計	2,379,941	2,236,432	143,509
株主資本合計	1,399,299	1,335,024	64,274
その他の包括利益累計額合計	758,261	668,200	90,061
新株予約権	193	201	△ 8
非支配株主持分	222,187	233,005	△ 10,818
負債・純資産合計	6,871,959	6,493,917	378,042

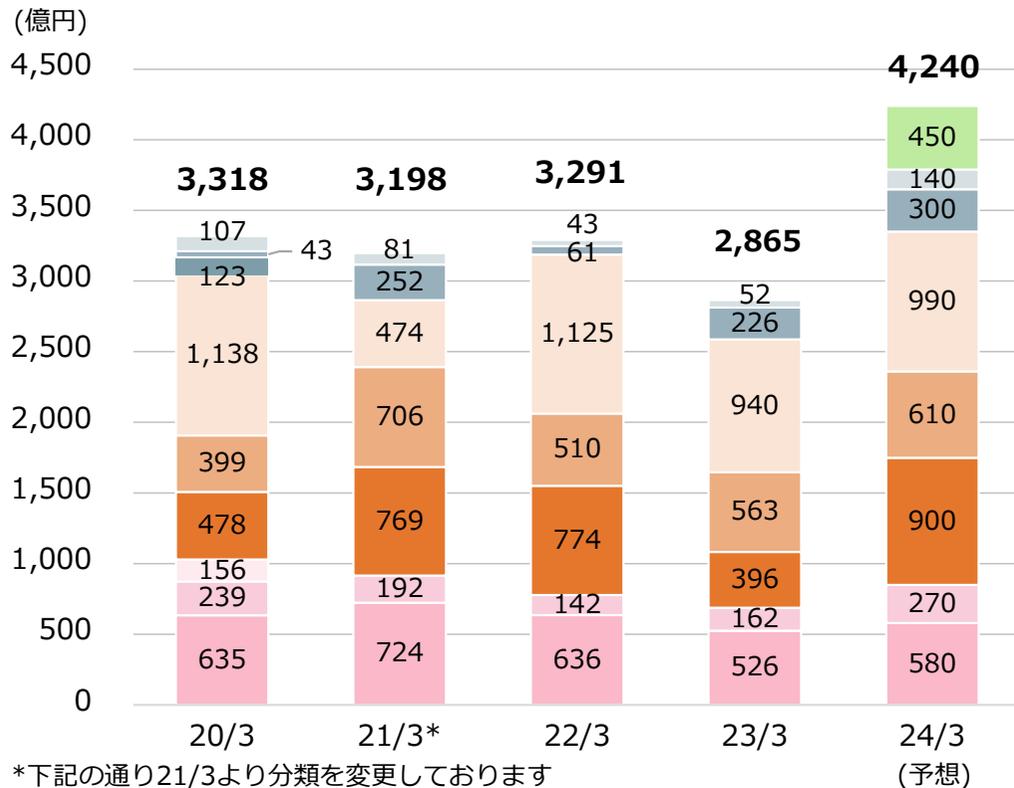
3. 連結キャッシュ・フロー

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

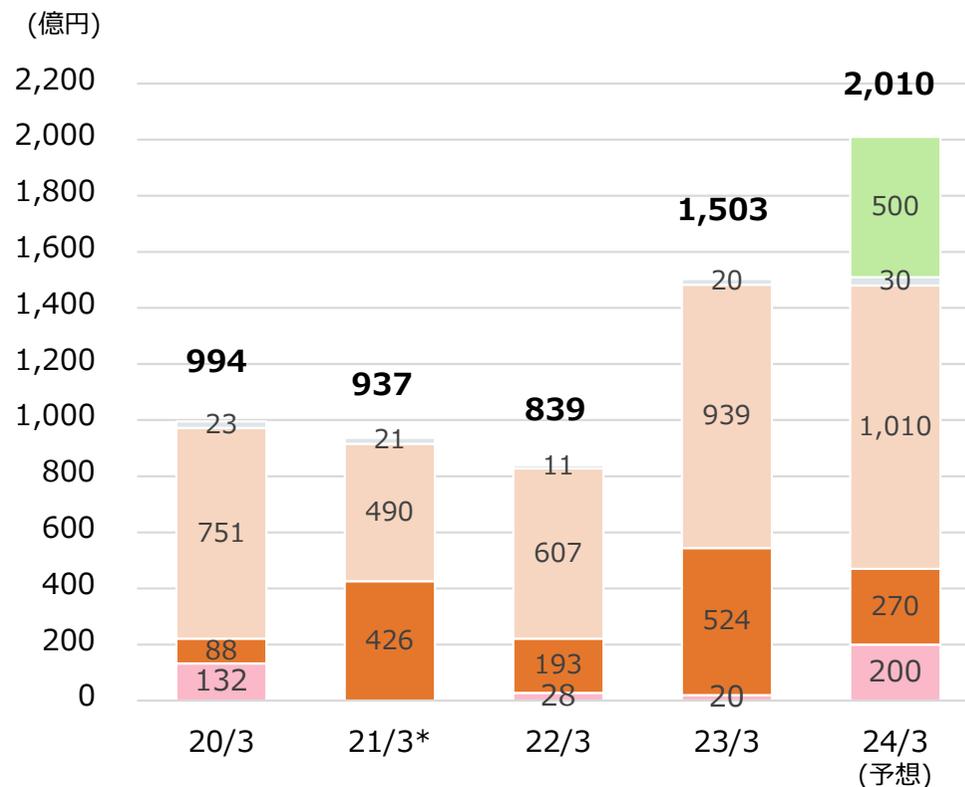
	①2022/3 (実績)	②2023/3 (実績)	増減 (②－①)	③2024/3 (予想)	増減 (③－②)
営業活動による キャッシュ・フロー	280,090	269,914	△ 10,175	328,000	58,086
減価償却費	91,581	93,459	1,877	96,000	2,541
棚卸資産の増減	116,993	7,462	△ 109,531	151,000	143,538
エクイティ出資の増減	△ 30,267	△ 5,399	24,867	△ 92,000	△ 86,601
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 313,778	△ 312,046	1,731	△ 318,000	△ 5,954
投資有価証券の売却による収入	9,562	7,717	△ 1,844		
設備投資	△ 329,115	△ 286,523	42,592	△ 424,000	△ 137,477
財務活動による キャッシュ・フロー	90,973	30,457	△ 60,516	△ 42,000	△ 72,457
現金及び現金同等物の 期末残高	234,244	225,772	△ 8,472	190,000	△ 35,772
フリーキャッシュフロー	△ 33,687	△ 42,132	△ 8,444	10,000	52,132

4. 投資データ

設備投資の主な内訳



エクイティ出資の主な内訳



<20/3の凡例>

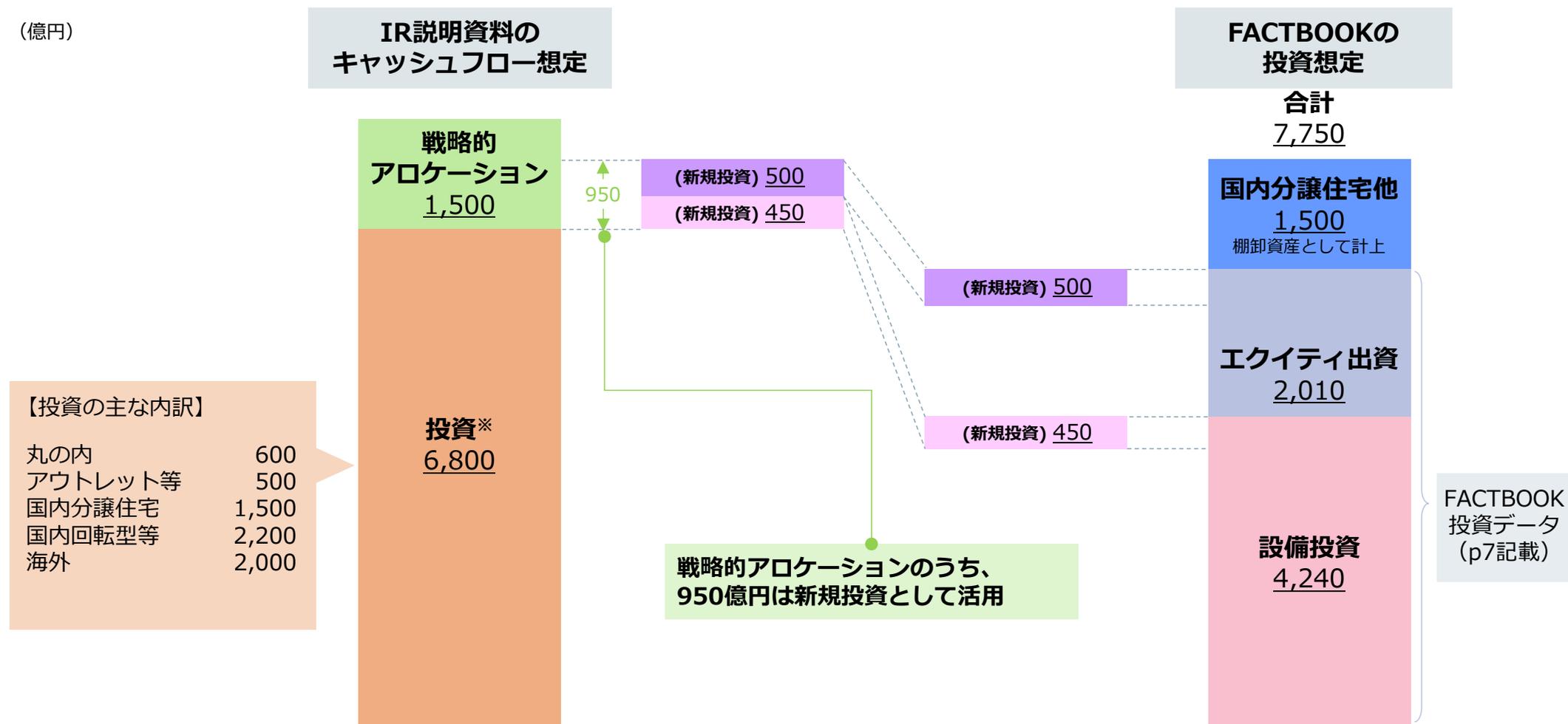
- ビル事業 (単体: 新規・再開発ビル)
- ビル事業 (単体: リニューアル)
- ビル事業 (子会社)
- 生活産業不動産事業
- 住宅事業
- 海外事業
- ホテル・空港事業
- 連結SPCによる投資
- その他 (連結消去含む)
- 新規投資

<21/3~の凡例>

- オフィス(単体: 新規・再開発ビル)
- オフィス(単体: リニューアル)
- 商業不動産(単体オフィス除く)
- 住宅
- 海外
- 連結SPCによる投資 (国内)
- その他(連結消去含む)
- 新規投資

※参考 投資想定に関する補足：IR説明資料とFACTBOOKの整合（2024年3月期予想）

前ページの投資想定とFACTBOOK投資データ（p7）との整合は以下の通り。
当初想定では戦略的アロケーションのうち、950億円を新規投資に活用する想定。

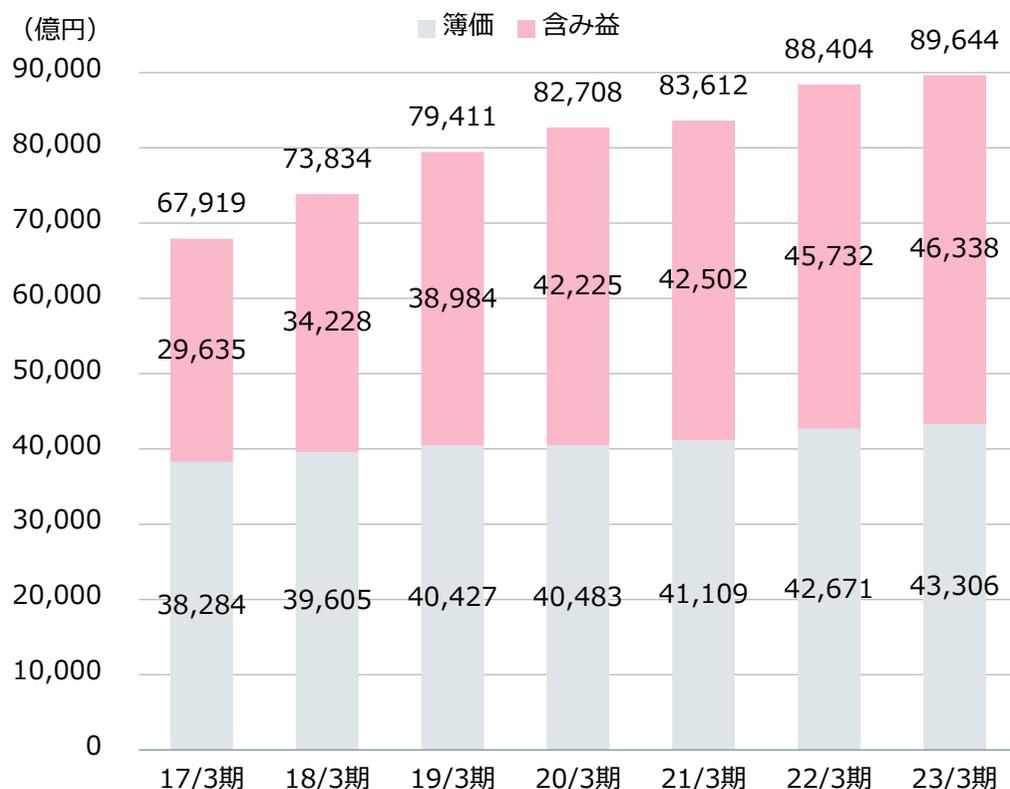


※ 投資意思決定済み案件（一部見込みを含む）への投資額

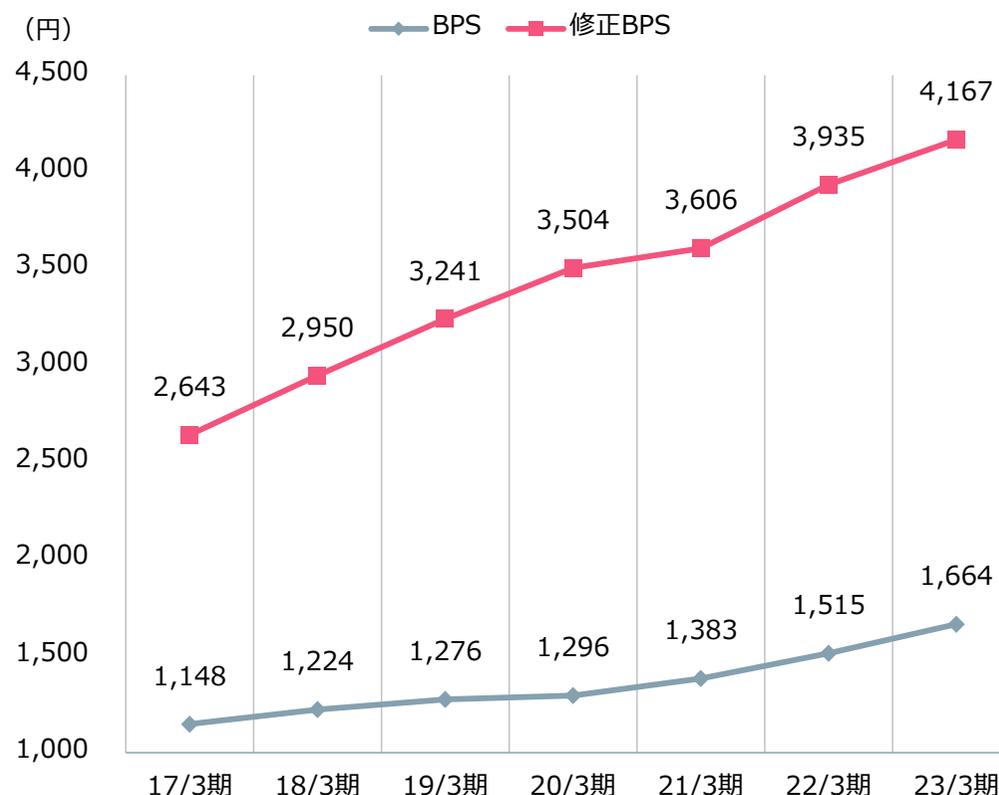
5. 賃貸等不動産の状況①

丸の内のオフィスビルや国内賃貸住宅におけるキャップレートの低下、海外アセットにおける為替影響等により含み益は増加。

賃貸等不動産の含み益



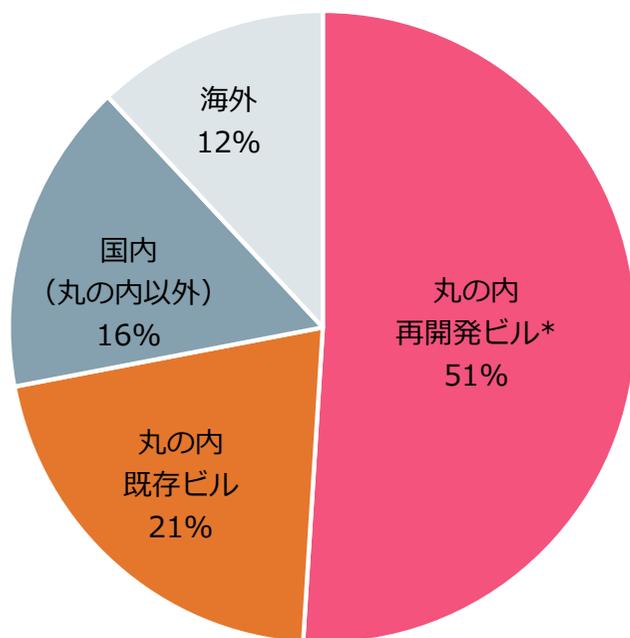
BPS・修正BPS※の状況



※ BPSに含み益（税後）を加えた数値

6. 賃貸等不動産の状況②

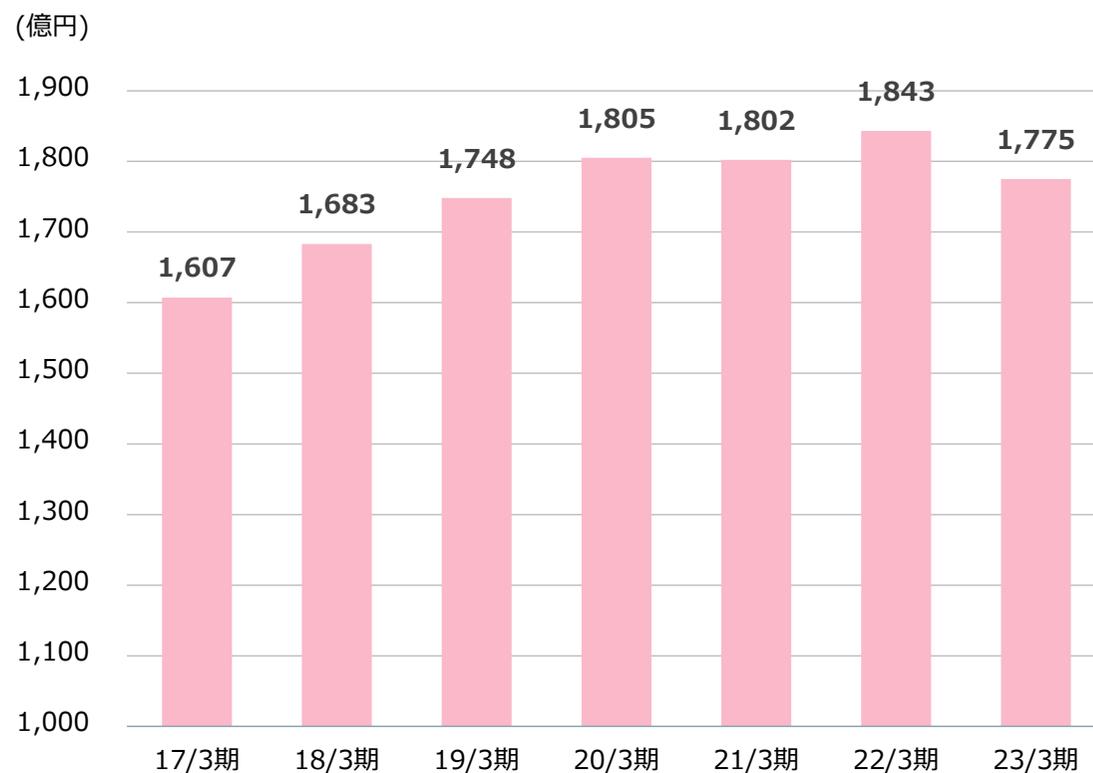
含み益の内訳



(2023年3月期実績)

*丸ビル以降の再開発済み物件
2022年3月期より、TOKYO TORCHプロジェクト全体を丸の内新ビルとしてカウントしております

賃貸利益の推移



事業概要

1. 三菱地所グループの事業展開

コマーシャル不動産事業

<オフィスビル>

丸の内を中心に、国内主要都市でオフィスビルの開発、賃貸、運営管理業務を展開。



<商業施設>

大都市圏を中心に、日本全国で商業施設・アウトレットを開発。



<物流施設>

「ロジクロス」シリーズを柱に物流施設の開発、リーシング、運営管理を実施。



<ホテル・空港>

ロイヤルパークホテルズグループとして国内でホテルを展開。また、空港の民間運営事業を開始。



住宅事業

<国内住宅>

分譲マンション事業「ザ・パークハウス」、賃貸マンション事業「ザ・パークハビオ」ブランドを展開。



海外事業

米国・英国を中心にオフィスビル等の開発、賃貸事業を展開。また、アジアでのプロジェクトも展開。



投資マネジメント事業

投資家向けの不動産投資に関する各種サービスを提供。



設計監理・不動産サービス事業

<設計監理事業>

三菱地所設計が建築・土木工事の設計監理業務等を展開。

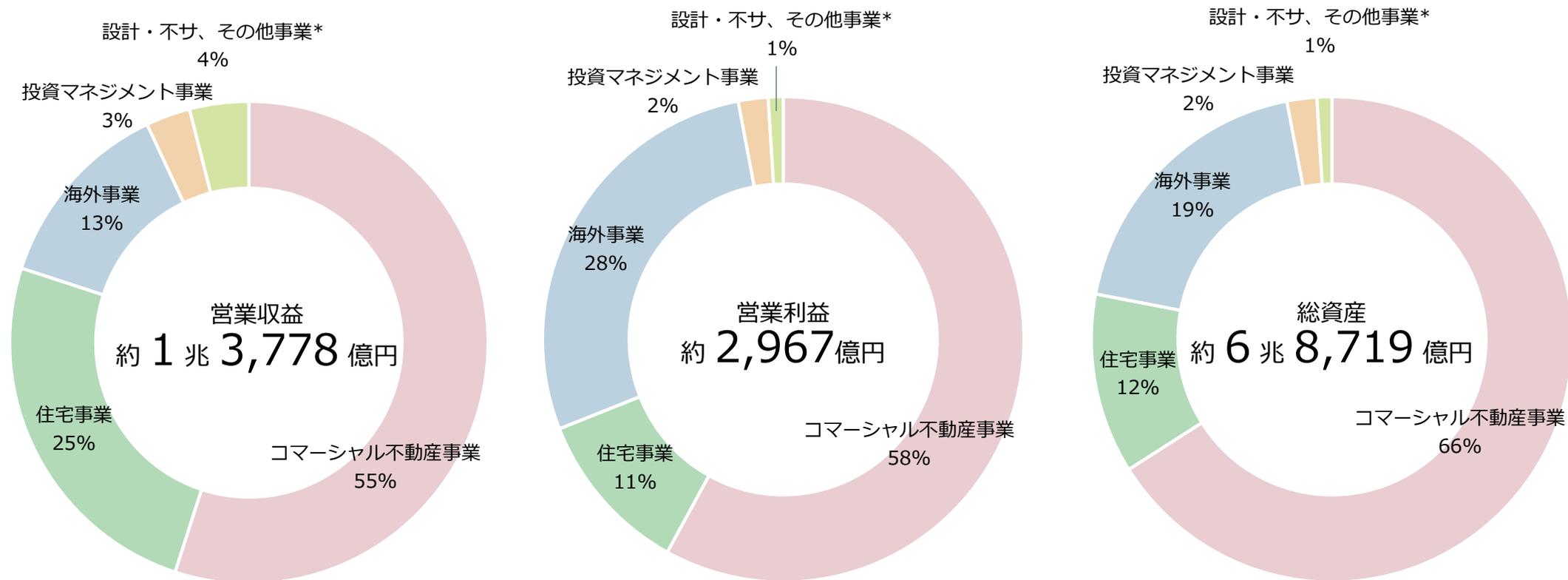


<不動産サービス事業>

三菱地所リアルエステートサービスが不動産仲介、駐車場運営事業等を展開。



2. 事業規模



*設計監理・不動産サービス事業、その他の事業
(2023年3月期実績)

コマーシャル不動産事業

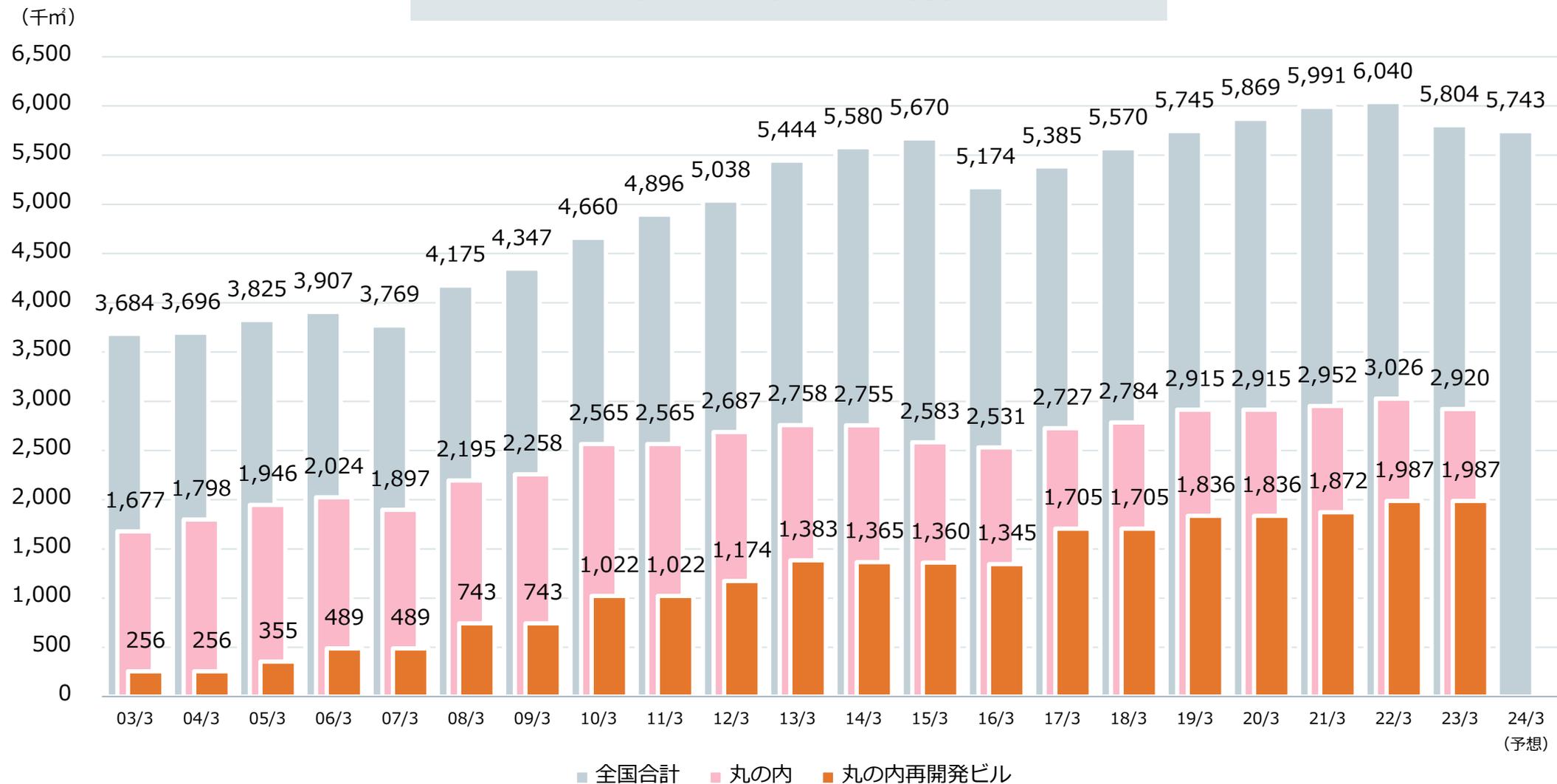
オフィスビル

2. パイプライン



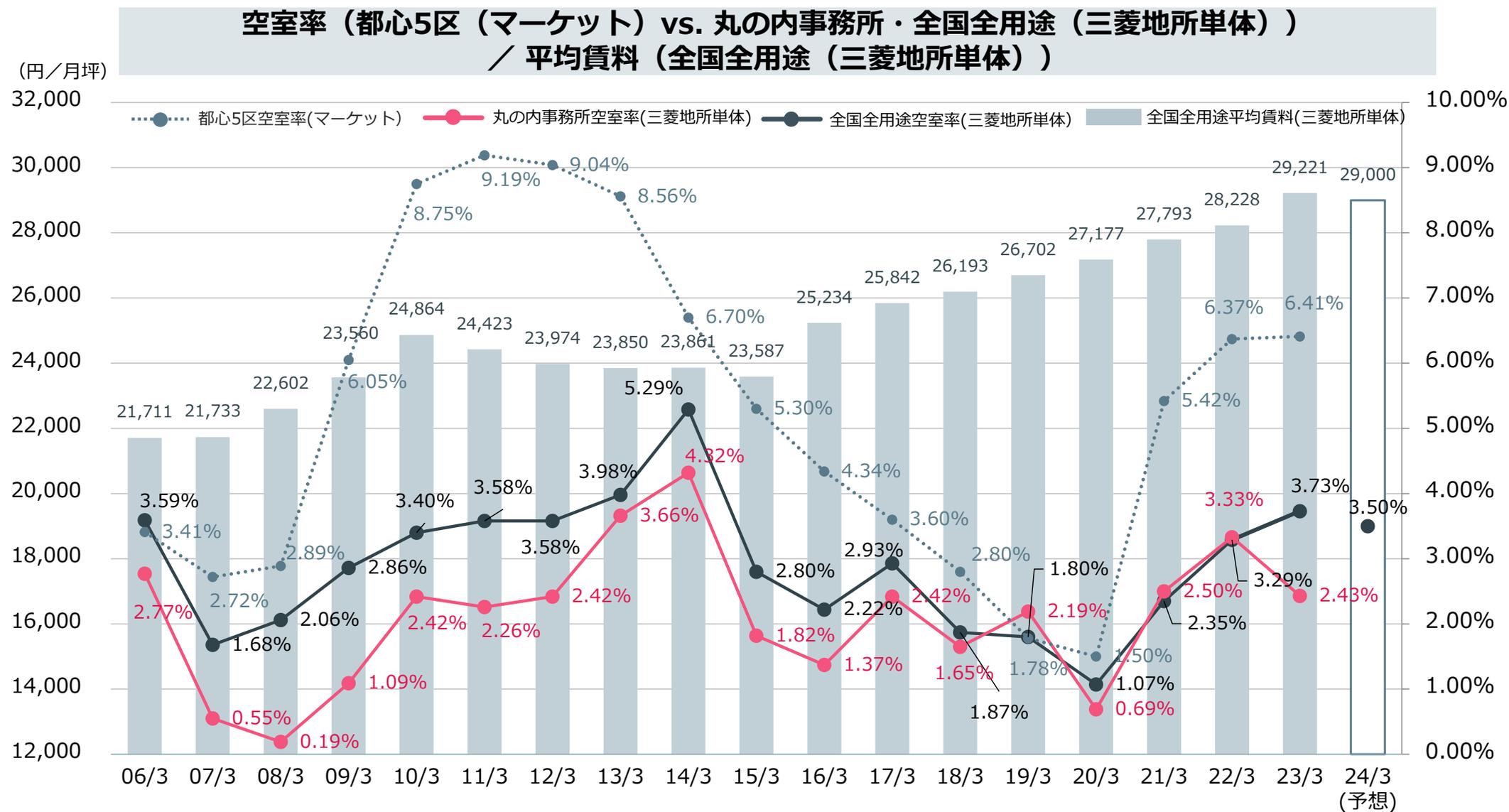
3. 決算関連データ：営業延床面積（三菱地所単体）

全国合計／丸の内／丸の内再開発ビル



*2016/3期より、生活産業不動産事業の床面積を除いて算出

4. 決算関連データ：空室率／平均賃料



出所：三鬼商事および弊社物件データより作成

5. 決算関連データ：オフィスビル*賃貸収入内訳（三菱地所単体）

（億円）

	2022/3 (実績)	2023/3 (前回予想)	2023/3 (実績)
オフィスビル*賃貸収入	4,352	4,250	4,274
対前期増減	+ 171	△ 102	△77
新ビル貸室料	+ 160	+ 62	+ 58
既存ビル貸室料	△ 67	△ 94	△93
再開発に伴う減、棟数減他	△ 34	△ 84	△81
貸付異動、賃料改定他	△ 33	△ 10	△12
共益費等付帯収入・その他	+ 78	△ 70	△42

* オフィスビルを主用途とするビル

6. 決算関連データ：【新形式】オフィスビル*¹賃貸収入内訳（三菱地所単体）

（億円）

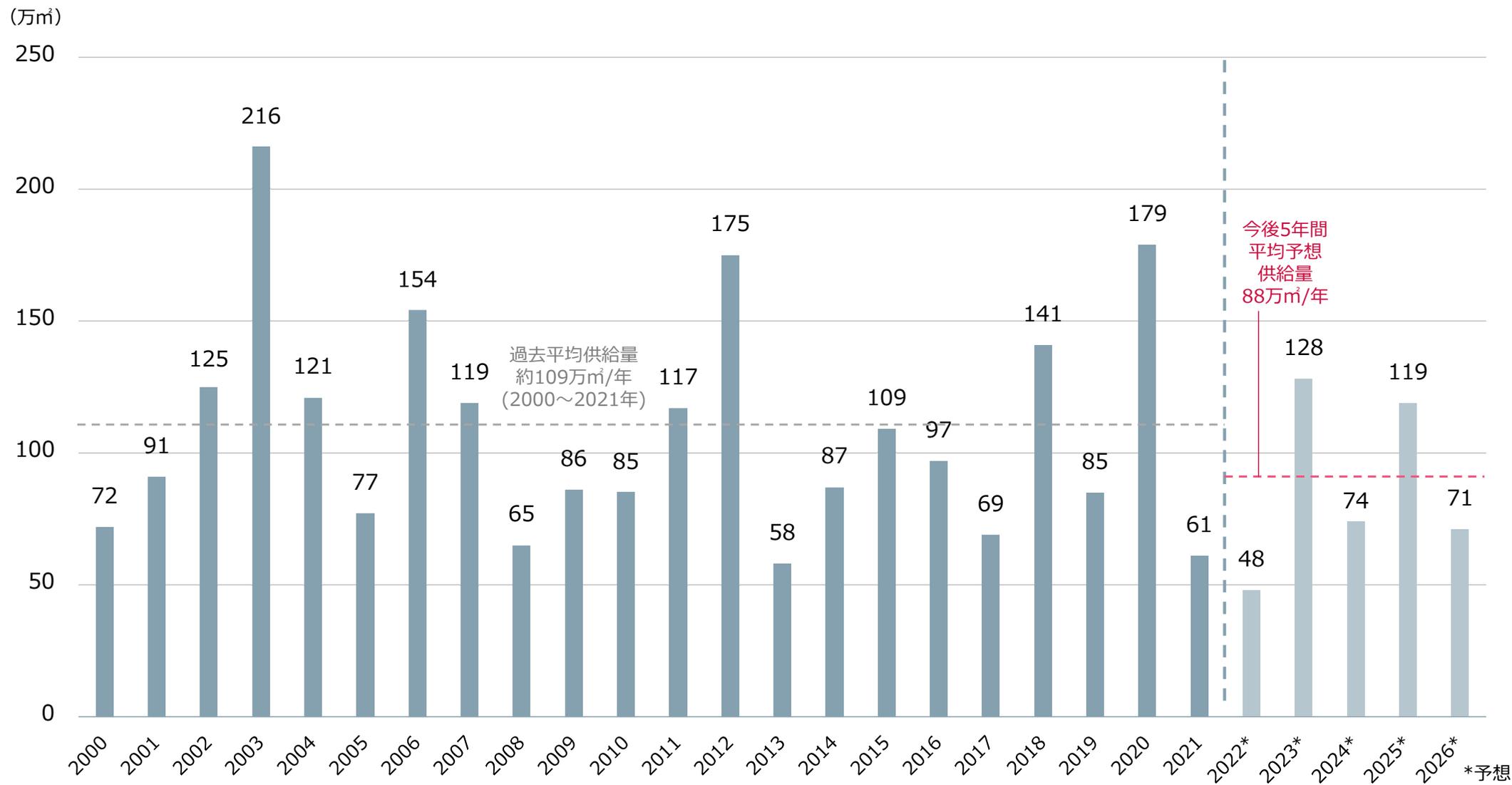
	オフィスビル賃貸収入						費用* ²	利益
	2023/3 （実績）	2022/3 （実績）	対前期 増減	新ビル	既存ビル	閉館ビル 棟数減	対前期 増減	対前期 増減
オフィスビル賃貸合計	4,274	4,352	△77	69	△52	△95	△54	△131
丸の内	2,530	2,567	△36	63	△53	△47	△36	△72
東京（丸の内以外）	1,210	1,267	△57	3	△19	△40	1	△56
東京以外	533	517	16	2	20	△6	△18	△2
			うち、貸室料増減	△34	58	△12	△81	

	オフィスビル賃貸収入						費用* ²	利益
	2024/3 （予想）	2023/3 （実績）	対前期 増減	新ビル	既存ビル	閉館ビル 棟数減	対前期 増減	対前期 増減
オフィスビル賃貸合計	4,279	4,274	4	28	61	△83	△74	△70
丸の内	2,544	2,530	13	6	77	△69	△40	△27
東京（丸の内以外）	1,204	1,210	△6	24	△17	△12	△17	△23
東京以外	530	533	△3	△2	1	△2	△17	△20
			うち、貸室料増減	△37	20	18	△76	

*¹ オフィスビルを主用途とするビル

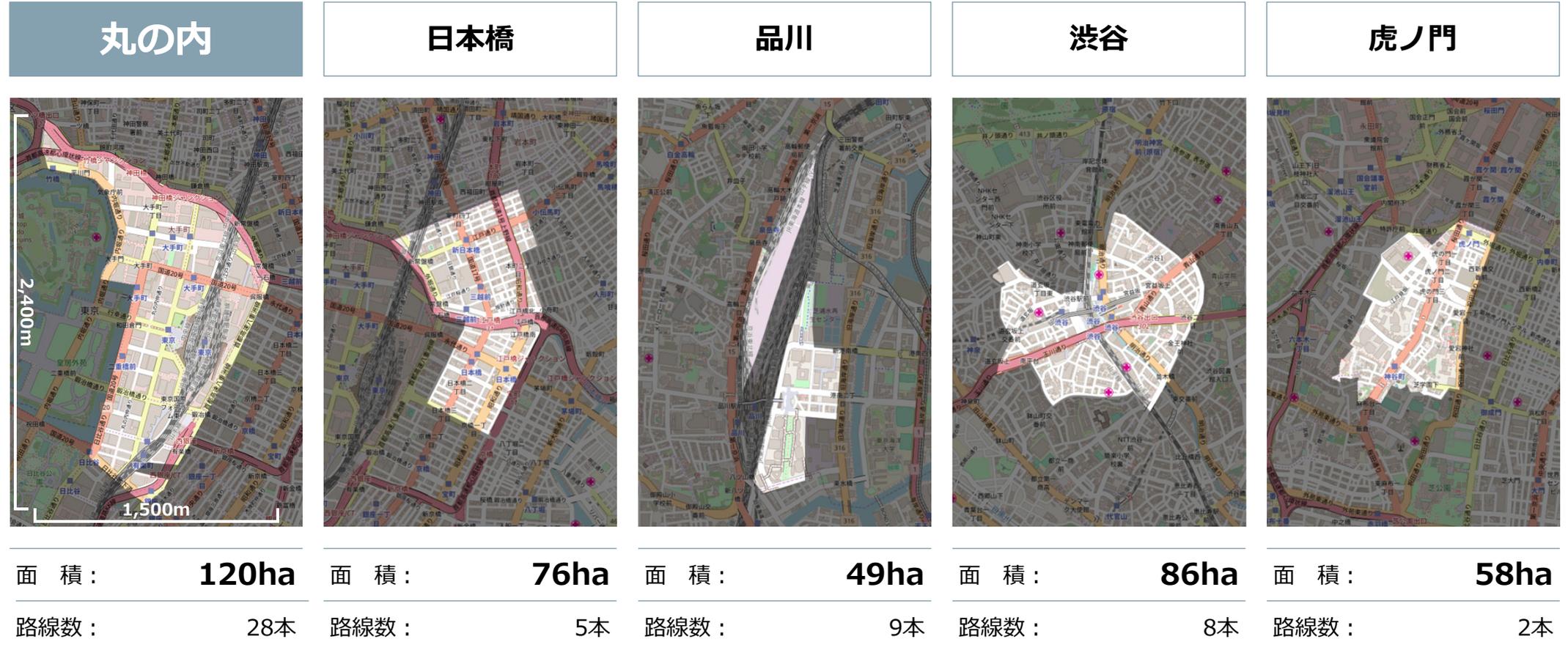
*² △（マイナス）は費用の増を示す

7. オフィスマーケットデータ：大規模オフィスビル新規供給量（東京23区）



※調査対象：事務所延床面積10,000㎡以上のビル
出典：森ビル（2022年5月時点）

8. 丸の内での優位性：エリア面積／路線数



©Open Street Map

9. 丸の内の優位性：本社数／事業所数

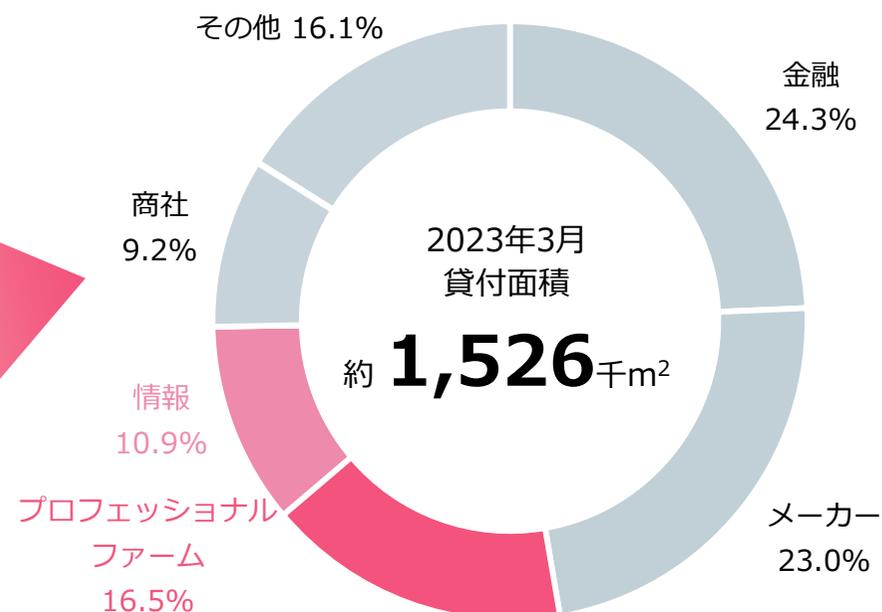
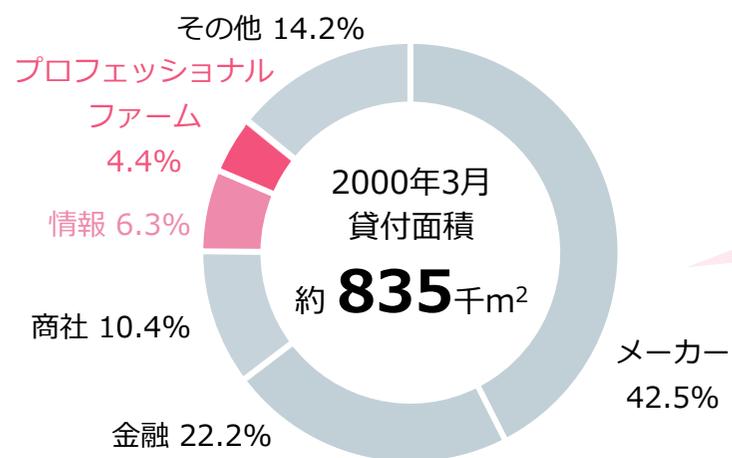
（データ：2022年3月時点）



10. 丸の内データ：丸の内のオフィステナント構成（三菱地所単体）

2000年3月	業種	面積比率
1	メーカー	42.5%
2	金融	22.2%
3	商社	10.4%
4	情報	6.3%
5	プロフェッショナルファーム	4.4%
	その他	14.2%
貸付面積（オフィス）		約835千m²

2023年3月	業種	面積比率
1	金融	24.3%
2	メーカー	23.0%
3	プロフェッショナルファーム	16.5%
4	情報	10.9%
5	商社	9.2%
	その他	16.1%
貸付面積（オフィス）		約1,526千m²



11. 丸の内データ：丸の内エリアの開発手法

容積率の引き上げ

用途地域の見直しにより、丸の内エリアの指定容積率が引き上げ

1,000% → 1,300% (2004年6月)

※一部エリアは1,200%

容積の移転：特例容積率適用地区制度

一定の与件を満たす複数敷地間で容積を移転することが可能

「特例容積適用区域」の範囲



◆活用事例：東京駅の未利用余剰容積を、周辺ビルに移転



容積率の緩和：都市再生特別地区

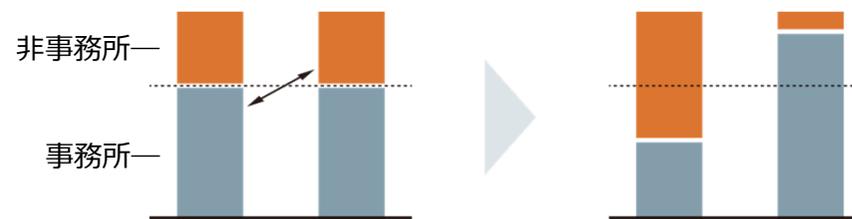
都市再生に対する貢献を認められた場合、都市計画の特例により貢献度合いに応じた容積率等の緩和を受けることが可能

例：国際ビジネス拠点（Global Business Hub Tokyo等）
 良好な都市環境の整備（皇居お堀の水質改善等）
 BCP機能（電力と水の自立化等）

用途入れ替え：非事務用途の集約

複数計画を並行して進める際に、一定の割合で設置が求められている非事務用途床の集約や配分が可能

◆活用事例：オフィス・ホテル間で用途を集約



オフィス

オフィスの非事務用途を
 ホテルに集約して、
 オフィスの事務所面積を拡大



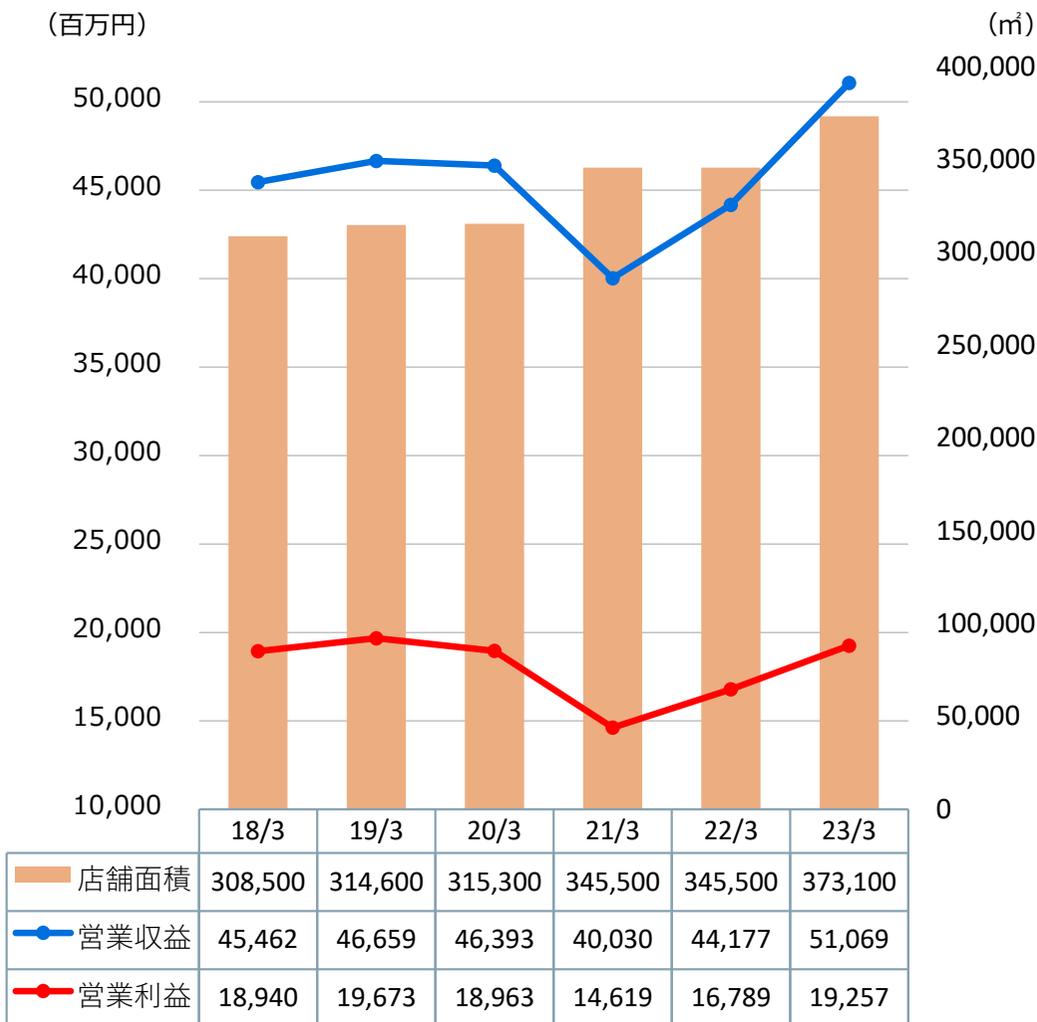
ホテル

コマ－シャル不動産事業

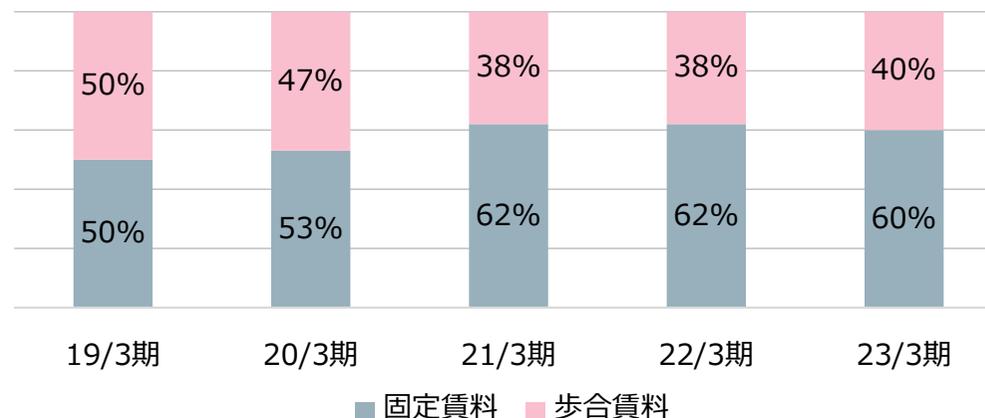
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル

1. アウトレットモール事業①

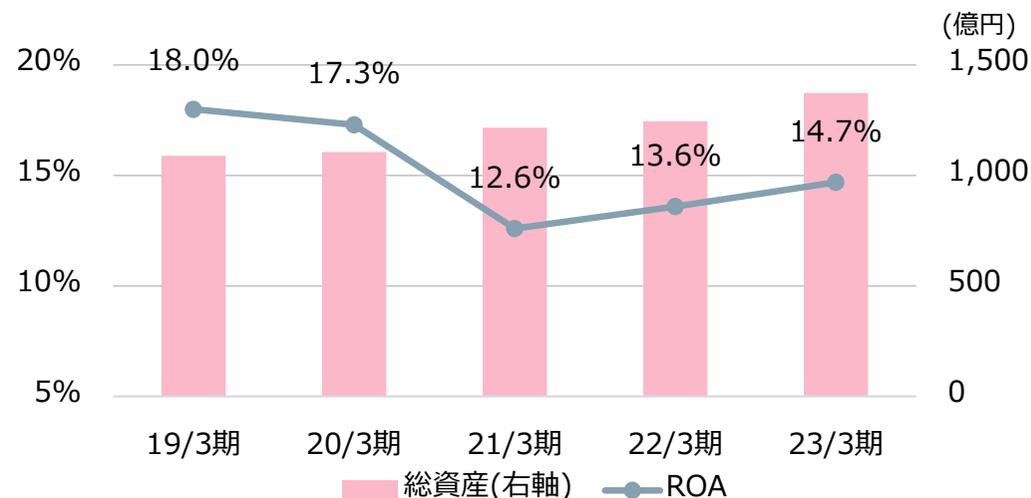
店舗面積および営業収益・営業利益推移



歩合固定比率の推移（全施設平均）



ROA・総資産の推移



2. アウトレットモール事業②



御殿場プレミアム・アウトレット



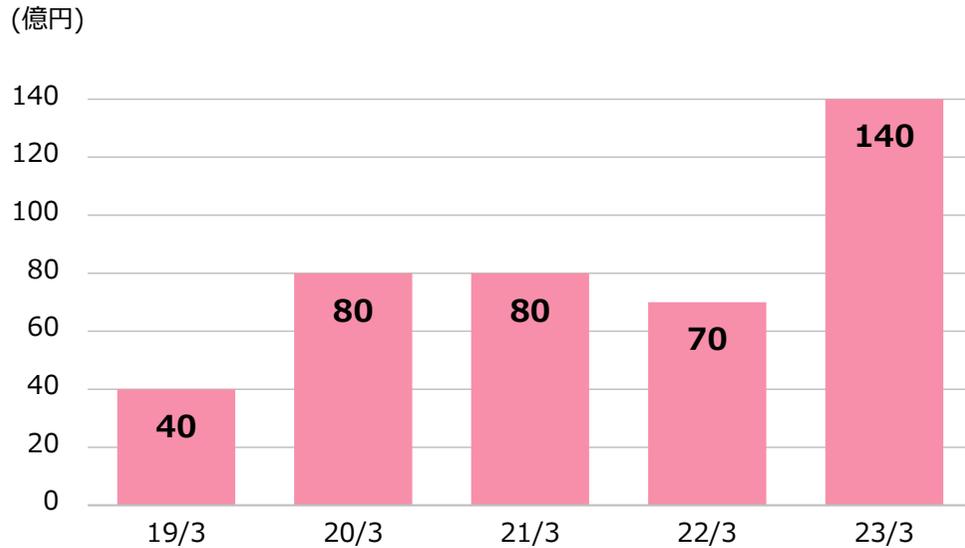
ふかや花園プレミアム・アウトレット



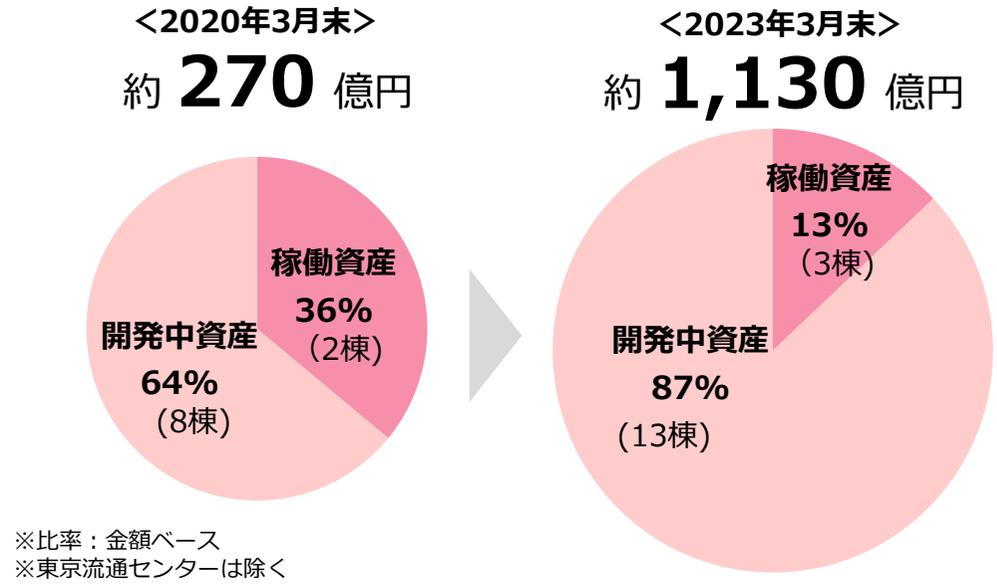
物件名	所在地	敷地面積	延床面積	店舗面積	店舗数	スケジュール
御殿場プレミアム・アウトレット	静岡県御殿場市	419,200㎡	70,400㎡	61,300㎡	290	2000年7月 開業、2003年7月 第2期増床、2008年3月 第3期増床、2020年6月 第4期増床
りんくうプレミアム・アウトレット	大阪府泉佐野市	130,300㎡	64,900㎡	50,200㎡	250	2000年11月 開業、2002年3月 第2期増床、2004年12月 第3期増床、2012年7月 第4期増床、2020年8月 第5期増床
佐野プレミアム・アウトレット	栃木県佐野市	174,600㎡	39,900㎡	37,300㎡	180	2003年3月 開業、2004年7月 第2期増床、2006年3月 第3期増床、2008年7月 第4期増床
鳥栖プレミアム・アウトレット	佐賀県鳥栖市	134,200㎡	36,800㎡	31,700㎡	170	2004年3月 開業、2007年12月 第2期増床、2011年7月 第3期増床、2019年11月 第4期増床
土岐プレミアム・アウトレット	岐阜県土岐市	283,700㎡	41,300㎡	35,100㎡	180	2005年3月 開業、2006年10月 第2期増床、2010年7月 第3期増床、2014年11月 第4期増床
神戸三田プレミアム・アウトレット	兵庫県神戸市	316,800㎡	49,600㎡	42,100㎡	210	2007年7月 開業、2009年12月 第2期増床、2012年12月 第3期増床
仙台泉プレミアム・アウトレット	宮城県仙台市	43,700㎡	20,300㎡	15,200㎡	80	2008年10月 開業
あみプレミアム・アウトレット	茨城県稲敷郡	211,100㎡	34,700㎡	30,600㎡	160	2009年7月 開業、2011年12月 第2期増床
酒々井プレミアム・アウトレット	千葉県印旛郡	421,000㎡	47,300㎡	42,100㎡	220	2013年4月 開業、2015年4月 第2期増床、2018年9月 第3期増床
ふかや花園プレミアム・アウトレット	埼玉県深谷市	197,700㎡	34,600㎡	27,500㎡	130	2022年10月 開業
(仮称)京都城陽プレミアム・アウトレット	京都府城陽市	245,000㎡	-	-	-	周辺道路開通時期に合わせて開業予定

3. 物流施設事業①

売却益推移



資産残高



東京流通センター 物流ビルB棟



ロジクロス座間小松原



ロジクロス座間

4. 物流施設事業②

開発済みのプロジェクト

物件名	所在地	延床面積	竣工年月	鑑定NOI利回り
ロジクロス厚木	神奈川県厚木市	29,900㎡	2017年3月	4.5%
ロジクロス神戸三田	兵庫県神戸市	12,900㎡	2017年6月	5.1%
ロジクロス習志野	千葉県習志野市	36,400㎡	2018年3月	4.3%
ロジクロス大阪	大阪府大阪市	36,600㎡	2018年9月	4.3%
ロジクロス名古屋笠寺	愛知県名古屋市	72,400㎡	2019年1月	5.0%
ロジポート川崎ベイ	神奈川県川崎市	289,900㎡	2019年5月	4.3%
ロジクロス厚木Ⅱ	神奈川県厚木市	35,100㎡	2019年7月	4.4%
ロジクロス横浜港北	神奈川県横浜市	16,400㎡	2019年5月	4.1%
ロジスタ・ロジクロス茨木彩都（A棟）	大阪府茨木市	108,500㎡	2021年5月	4.2%
ロジスタ・ロジクロス茨木彩都（B棟）	大阪府茨木市	31,100㎡	2021年4月	4.3%

*主な取引事例のみ抜粋

*鑑定NOI利回りは三菱地所物流リート投資法人の公表値

開発中のプロジェクト

物件名	所在地	敷地面積	延床面積	着工年月	竣工年月
東京流通センター 物流ビル新A棟	東京都大田区	-	205,000㎡	2021年12月	2023年8月
ロジクロス座間	神奈川県座間市	80,900㎡	178,700㎡	2022年4月	2023年11月
ロジクロス相模原	神奈川県相模原市	78,100㎡	170,900㎡	2022年6月	2023年12月
（仮称）大阪市住之江区柴谷冷凍冷蔵物流計画	大阪府大阪市	21,500㎡	43,500㎡	2023年春	2025年春
（仮称）京都市城陽基幹物流施設	京都府城陽市	119,000㎡	277,000㎡	2025年	2026年



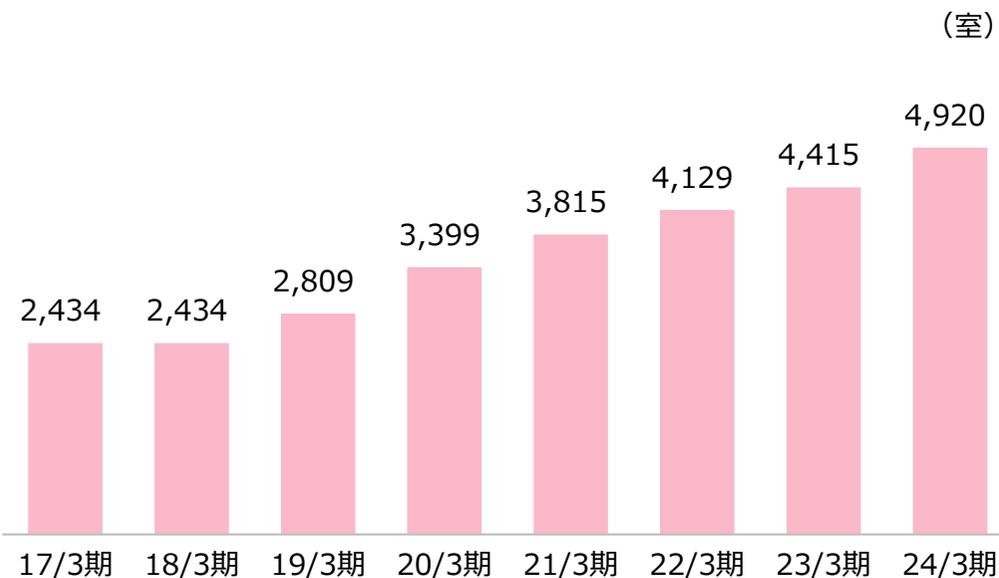
東京流通センター
物流ビル新A棟



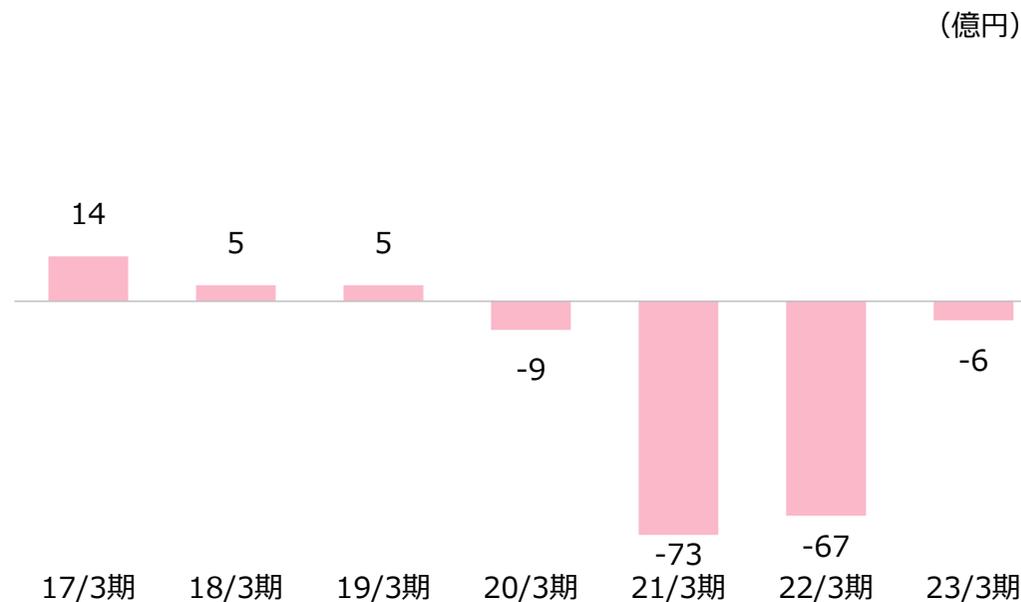
ロジクロス相模原

5. ホテル（開発・運営）事業①（ノンアセット事業）

ロイヤルパークホテルズ客室数推移（公表済案件）



ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ 営業利益推移



各期に開業したホテル

19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
3棟	2棟	2棟	2棟	2棟
<ul style="list-style-type: none"> 京都四条 広島RS 銀座8 	<ul style="list-style-type: none"> 大阪北浜 大阪御堂筋 	<ul style="list-style-type: none"> 神戸三宮 京都梅小路 	<ul style="list-style-type: none"> 京都二条 札幌大通公園 	<ul style="list-style-type: none"> アイコニック 京都 銀座コリドー

6. ホテル（開発・運営）事業②

ホテル運営事業（ノンアセット事業）

物件名	所在地	客室数	開業年月
ロイヤルパークホテル	東京都中央区	419	1989年6月
横浜ロイヤルパークホテル	神奈川県横浜市	603	1993年9月
仙台ロイヤルパークホテル	宮城県仙台市	110	1995年4月
ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 東京汐留	東京都港区	490	2003年7月
丸ノ内ホテル	東京都千代田区	205	2004年10月
ザ ロイヤルパークホテル 福岡	福岡県福岡市	174	2011年7月
ザ ロイヤルパークホテル 京都三条	京都府京都市	172	2011年10月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 名古屋	愛知県名古屋市	153	2013年11月
ザ ロイヤルパークホテル 東京羽田	東京都大田区	313	2014年9月
ザ ロイヤルパークホテル 京都四条	京都府京都市	127	2018年4月
ザ ロイヤルパークホテル 広島リバーサイド	広島県広島市	127	2018年10月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 銀座8	東京都中央区	121	2019年3月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 大阪北浜	大阪府大阪市	238	2019年6月
ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 大阪御堂筋	大阪府大阪市	352	2020年3月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 神戸三宮	兵庫県神戸市	170	2021年1月
ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路	京都府京都市	246	2021年3月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 京都二条	京都府京都市	180	2021年6月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌大通公園	北海道札幌市	134	2021年10月
ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 京都	京都府京都市	125	2022年4月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 銀座コリドー	東京都中央区	161	2022年11月
ザ ロイヤルパーク キャンパス福岡中洲	福岡県福岡市	255	2023年8月
ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 名古屋	愛知県名古屋市	250	2024年2月

ホテル開発事業（国内アセット事業）

物件名	所在地	客室数	着工年月	開業年月
ザ ロイヤルパークホテル 京都四条 (MJ HOTEL 京都四条)	京都府京都市	127	2016年7月	2018年4月
MJ HOTEL 浅草	東京都台東区	166	2017年3月	未定
ザ ロイヤルパーク キャンパス 神戸三宮 (MJ HOTEL 神戸三宮)	兵庫県神戸市	170	2019年9月	2021年1月
ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路 (MJ HOTEL 京都梅小路)	京都府京都市	246	2019年6月	2021年3月
MIMARU東京 浅草STATION (MJ HOTEL 浅草雷門)	東京都台東区	51	2019年12月	2021年4月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌大通公園 (MJ HOTEL 札幌大通公園)	北海道札幌市	134	2020年3月	2021年10月
ホテルオークラ京都 岡崎別邸 (MJ HOTEL 京都岡崎)	京都府京都市	60	2020年2月	2022年1月
ネストホテル那覇西 (MJ HOTEL 那覇西)	沖縄県那覇市	143	2020年9月	2022年3月
相鉄フレッサイン 仙台 (MJ HOTEL 仙台中央)	宮城県仙台市	224	2020年10月	2022年7月
ヒルトン沖縄宮古島リゾート	沖縄県宮古島市	329	2021年2月	2023年6月
ローズウッド 宮古島	沖縄県宮古島市	55	2022年3月	2024年予定

Information Movie
ロイヤルパークホテルズのご案内動画です

<https://www.youtube.com/watch?v=pMD89uhfPbg>



ザ ロイヤルパーク キャンパス
札幌大通公園



ヒルトン沖縄宮古島リゾート

住宅事業

1. 分譲マンション事業データ①

23/3期は売値アップ、経費減などにより粗利益率が上昇。
24/3期は計上戸数の増加に伴い、売上・利益ともに増加の見通し。

	2022/3 (実績)	2023/3 (実績)	2024/3 (予想)
売上※1※3	216,231百万円	117,792百万円	160,000百万円
売上計上戸数	3,046戸	1,596戸	2,200戸
粗利益率※2※3	22.5%	26.1%	24.0%
完成在庫	62戸	61戸	-
新規発売戸数	2,131戸	2,157戸	1,700戸

※1 売上 = 新築分譲マンションの住戸売上+分譲マンションに係る付帯収入

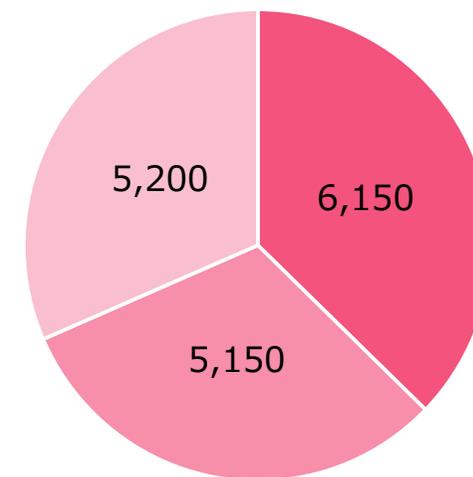
※2 粗利益 = 売上 - 原価(土地取得費、造成工事費、建築工事費、等)

粗利益率 = 粗利益 ÷ 売上

※3 2022年3月期より売上の定義を変更(分譲マンションに係る付帯収入を加算)し、過年度実績も含めて変更後の数字を記載しています。

ランドバンク 計上時期内訳

(2023年3月末)



合計：16,500戸

■ 24/3期~26/3期

■ 27/3期~29/3期

■ 30/3期~

2. 分譲マンション事業データ②

2024/3期 引渡予定物件



ザ・パークハウス グラン 神山町

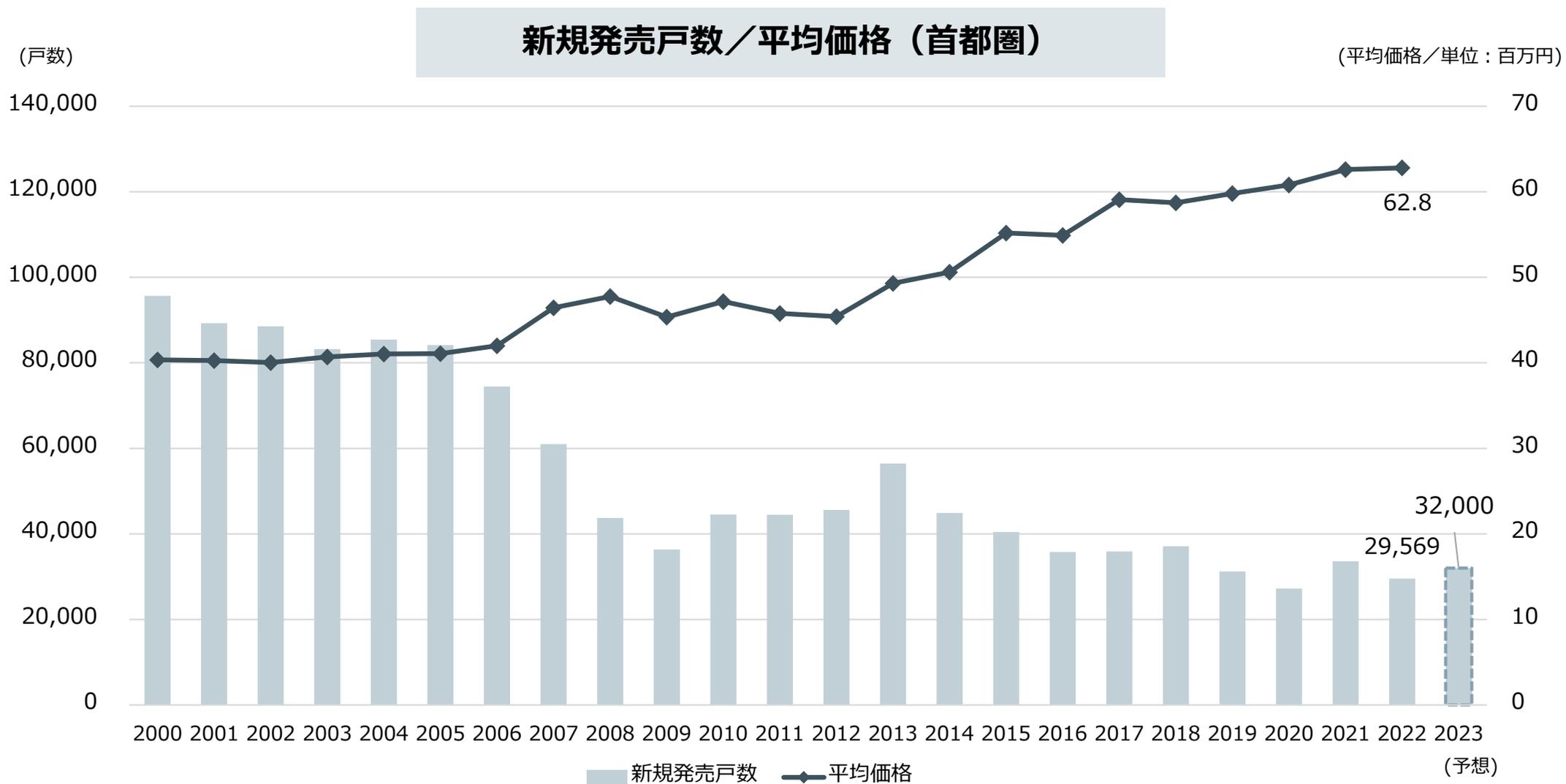


ザ・パークハウス 川越タワー

物件名（計画名）	所在地	敷地面積	全体戸数	引渡開始年月
ザ・パークハウス 大倉山	神奈川県横浜市	800㎡	31	2023年4月
ザ・パークハウス 麹町レジデンス	東京都千代田区	1,100㎡	85	2023年7月
ザ・パークハウス 聖蹟桜ヶ丘	東京都多摩市	600㎡	42	2023年7月
ザ・パークハウス 武蔵新城フロント	神奈川県川崎市	1,400㎡	48	2023年7月
ザ・パークハウス 泉一丁目	愛知県名古屋	500㎡	40	2023年7月
ザ・パークハウス 京都河原町	京都府京都市	700㎡	78	2023年11月
ザ・パークハウス 代々木大山	東京都渋谷区	1,900㎡	63	2023年11月
ザ・パークハウス 川越タワー	埼玉県川越市	2,600㎡	173	2023年12月
ザ・パークハウス 板橋大山大楠ノ杜	東京都板橋区	5,300㎡	187	2023年12月
ザ・パークハウス 自由が丘フロント	東京都世田谷区	900㎡	32	2023年12月
ザ・パークハウス 広尾	東京都渋谷区	800㎡	22	2024年1月
ザ・パークハウス 谷中道灌山テラス	東京都台東区	700㎡	58	2024年2月
ザ・パークハウス グラン 神山町	東京都渋谷区	4,000㎡	55	2024年2月
ザ・パークハウス 大宮吉敷町翠邸	埼玉県さいたま市	1,900㎡	106	2024年2月
ザ・パークハウス 曳舟	東京都墨田区	1,300㎡	99	2024年2月
ザ・パークハウス 南麻布	東京都港区	400㎡	26	2024年3月
ザ・パークハウス 本厚木	神奈川県厚木市	1,800㎡	98	2024年3月
ザ・パークハウス 横浜川和町テラス	神奈川県横浜市	6,000㎡	164	2024年3月

※全体敷地

3. 分譲マンションマーケットデータ



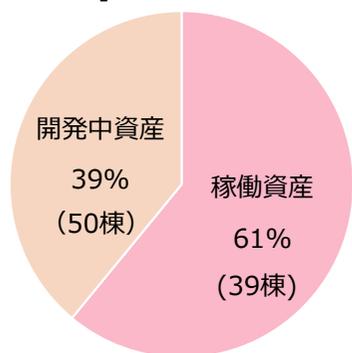
出典：不動産経済研究所

4. 賃貸マンション事業

資産残高

■ 賃貸マンション

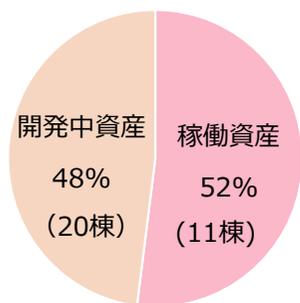
約 **1,550** 億円



■ その他収益用不動産

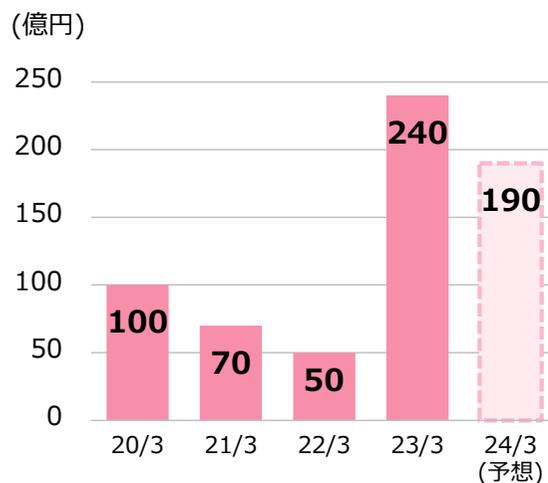
(有料老人ホーム、学生マンション等)

約 **600** 億円



(2023年3月末)
※比率：金額ベース

売却益推移



※住宅事業のキャピタルゲイン等の推移



ザ・パークハビオ 南大井

物件一覧 (賃貸マンション)

物件名	所在地	全体戸数	竣工年月
ザ・パークハビオ目黒フォート	東京都目黒区	27	2019年1月
ザ・パークハビオ神楽坂香月	東京都新宿区	77	2019年5月
ザ・パークハビオ日本橋馬喰町	東京都中央区	110	2019年5月
ザ・パークハビオ三軒茶屋	東京都世田谷区	63	2019年6月
ザ・パークハビオ赤羽	東京都北区	39	2019年9月
ザ・パークハビオ蒲田	東京都大田区	60	2020年2月
ザ・パークハビオ駒込	東京都北区	42	2020年2月
ザ・パークハビオ住吉	東京都墨田区	63	2020年3月
ザ・パークハビオ神楽坂	東京都新宿区	54	2020年3月
ザ・パークハビオ碑文谷	東京都目黒区	44	2020年3月
ザ・パークハビオ西大井	東京都品川区	85	2020年4月
ザ・パークハビオ南大井	東京都品川区	109	2021年5月
ザ・パークハビオ神泉	東京都目黒区	102	2021年5月
ザ・パークハビオ高円寺レジデンス	東京都杉並区	140	2021年8月
ザ・パークハビオ新高円寺	東京都杉並区	58	2021年10月
ザ・パークハビオ麻布十番	東京都港区	106	2021年10月
ザ・パークハビオ小石川	東京都文京区	51	2021年12月
ザ・パークハビオ明大前	東京都世田谷区	42	2022年7月
ザ・パークハビオ目黒桜邸	東京都品川区	106	2022年9月
ザ・パークハビオSOHO代々木公園	東京都渋谷区	81	2022年10月
ザ・パークハビオ五反田	東京都品川区	61	2022年11月
ザ・パークハビオ渋谷クロス	東京都目黒区	160	2023年1月
ザ・パークハビオ入谷	東京都台東区	90	2023年2月
ザ・パークハビオ荏原中延駅前	東京都品川区	112	2023年2月
ザ・パークハビオ滝野川	東京都北区	138	2023年2月
ザ・パークハビオSOHO祐天寺	東京都目黒区	53	2023年3月
ザ・パークハビオ 下北沢	東京都世田谷区	52	2023年3月
ザ・パークハビオ元浅草プレイス	東京都台東区	47	2023年3月

上記のほか、稼働中プロジェクト約10件、開発中プロジェクト約50件

海外事業

1. 海外事業戦略

米国・欧州・アジアにおいて、計5拠点で海外事業を推進。2030年の事業利益目標は900億円程度。

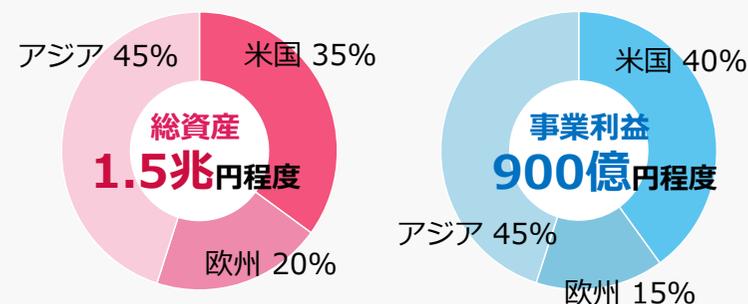
事業展開エリア ▶



2030年目標に向けて ▶

- ◆ 2,000～2,500億円／年程度の投資機会獲得
- ◆ 2020年代前半は資産の積上を伴う利益の拡大を想定
- ◆ 2020年代後半には回収規模が投資と同程度になることを想定

2030年目標



2. エリア別事業戦略／米国

米国

基本戦略

- Rockefeller Group International (RGII社) のノウハウを活用した、回転型事業の強化
- 現地パートナーとのJV型開発の推進

主な事業モデル

1 オフィス賃貸 (インカムゲイン)

ニューヨーク・マンハッタンにおけるオフィス賃貸事業

2 全米における不動産開発 (キャピタルゲイン)

全米におけるオフィス・物流・賃貸住宅・データセンター等のJV型開発事業
 ※PJごとにSPCを組成 (原則当社メジャーシェア・プロジェクトローンも活用)

3 ハイブリッド・モデル

全米主要都市におけるハイブリッド・モデル投資事業
 当社出資に加えて第三者投資家の資金を併せて導入することで、投資の規模拡大・分散効果に加え、第三者投資家へのサービス提供およびそれに伴う各種フィーの獲得機会増大を図る、海外事業と投資マネジメント事業の強みを融合した事業モデル (詳細はp80参照)

当社の強み

- RGII社の開発ノウハウと知名度
 - 約90年に亘る歴史の中で、ロックフェラーセンターに代表される大規模・複合開発の他、物流施設、住宅 (分譲・賃貸) などを手掛ける豊富な開発実績
- TAリアルティ社のソーシング力
 - 物流施設・賃貸住宅を中心に全米の幅広いマーケットにて投資・運用を行い、当社グループのソーシングにも寄与。中でも物流施設については全米で8位の取引額実績を有する

期待リターン目線

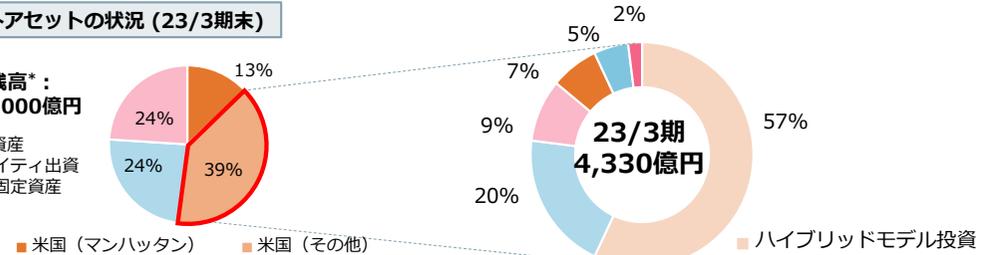
- IRR 8~10%

資産残高

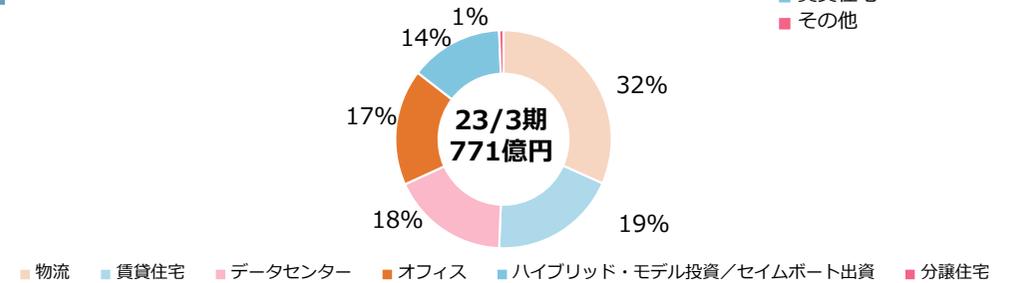
海外アセットの状況 (23/3期末)

期末残高* : 1兆1,000億円

*棚卸資産
 +エクイティ出資
 +有形固定資産



投資額内訳 ※設備投資+エクイティ



主な進行中プロジェクト

物件名	所在地	主用途	規模※1	竣工
200 East 83rd	NY州 マンハッタン	分譲住宅	86戸	2023年
600 Fifth Street NW	ワシントンD.C.	オフィス	37,000	2025年
sol38 (Liv Laveen)	AZ州 ラヴィーン	賃貸住宅	360戸	2023年
Patten Gray (1158 Delaware)	CO州 デンバー	賃貸住宅	250戸	2024年
1072 West Peachtree	GA州 アトランタ	複合開発	50,700	2026年
55 Paradise	NY州 ベイショア	物流施設	16,700	2023年
Spotswood	NJ州 スポットウッド	物流施設	60,800	2024年
データセンター Bldg.1・2	VA州 ラウドン	データセンター	51,000	2024年(Bldg.1) 2025年(Bldg.2)

※1: 貸付有効面積又は戸数

3. エリア別事業戦略／欧州

欧州

基本戦略

- 収益の安定性と資本効率向上のバランスを意識した投資・回収の実行
- 決定済みの大規模開発案件を中心とした開発事業の推進

主な事業モデル

1 オフィス開発

ロンドン中央部におけるオフィス開発事業

2 賃貸住宅開発

広域ロンドン及びロンドン以外のゲートウェイ都市における賃貸住宅開発事業

3 欧州大陸における不動産開発

欧州大陸におけるオフィス等収益用不動産開発事業を推進。Europa Capital社とも協業し、豊富なネットワークも活用。Europa Capital社が運用するファンドへのハイブリッドモデル投資も行う。

当社の強み

- 約40年間の事業実績に基づくノウハウとネットワーク
 - 行政協議や許認可申請などを要する個性・難易度の高い案件における、当社グループ主導での多数の開発実績とそこで培われたノウハウ
- Europa Capital社の豊富なネットワーク
 - 1995年以来、13ファンドを組成・運用、欧州21ヶ国で総額134億ユーロ超の投資実績。北米、欧州を中心に120超の機関投資家とのリレーションを構築

期待リターン目線

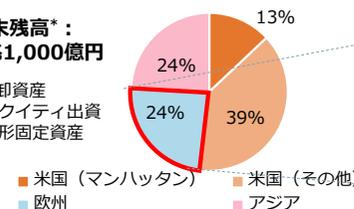
- IRR 8~10%

資産残高

海外アセットの状況 (23/3期末)

期末残高* : 1兆1,000億円

*棚卸資産
+エクイティ出資
+有形固定資産



ハイブリッドモデル投資

10%

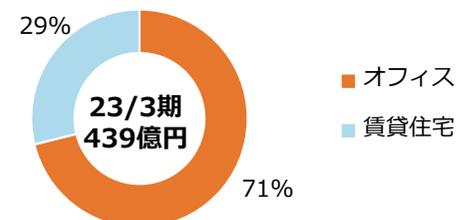
賃貸住宅

12%

23/3期
2,620億円

オフィス・複合施設
78%

投資額内訳 ※設備投資+エクイティ



主な進行中プロジェクト

物件名	所在地	主用途	規模※1	竣工
8 Bishopsgate	イギリス・ロンドン	オフィス・商業	53,000	2023年
60-72 Upper Ground	イギリス・ロンドン	オフィス・商業	未定	2020年代後半
dMoura1 (Cristóbal de Moura 121-125)	スペイン・バルセロナ	オフィス	11,000	2023年
Grace (Fyrkanten 11)	スウェーデン・ストックホルム	オフィス・商業・住宅	7,800 ※改修後	1920年 2023年改修
The Lark (Nine Elms Park)	イギリス・ロンドン	賃貸住宅	195戸	2022年
The Blossoms (Morello)	イギリス・ロンドン	賃貸住宅	338戸	2023年

※1: 貸付有効面積又は戸数

4. エリア別事業戦略／アジア

アジア

基本戦略

- 投資残高の積み増し、回転型資産のポートフォリオの構築
- メジャーシェアによる開発事業とパートナーシップ型事業の両輪での事業推進

主な事業モデル

※主に現地PJ会社への出資、案件のリスク度合いに応じたレバレッジの活用

1 大型複合施設開発

東南アジア・オセアニアにおける共同事業への参画及び当社メジャーでの大型複合施設開発事業

2 分譲住宅開発

オーストラリア・タイ・中国等のエリアにおける現地パートナーとの分譲住宅開発事業

当社の強み

- アジア・オセアニア内で10の国と地域で事業を推進
 - シンガポール、ベトナム、タイ、中国などで幅広く事業を展開。直近では、2021年5月にオーストラリア支店を設立し、同エリアでも事業を拡大中
- MEC Global Partners Asia社のネットワーク
 - オフィス、商業、物流、住宅等、多様な不動産を投資対象とするファンドの組成及び運用業務を展開

期待リターン目線

- IRR 先進国：8～10%/新興国：10%以上

組織体制

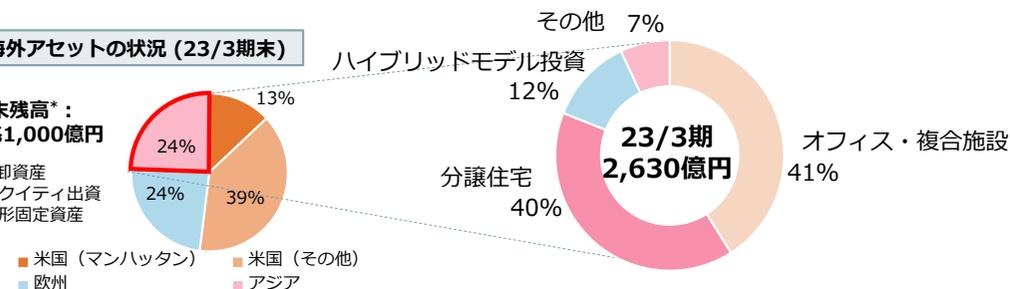
- メジャーシェア案件では、駐在員及びローカルスタッフによるハンズオン開発
- マイナーシェア案件では現地パートナーと協業

資産残高

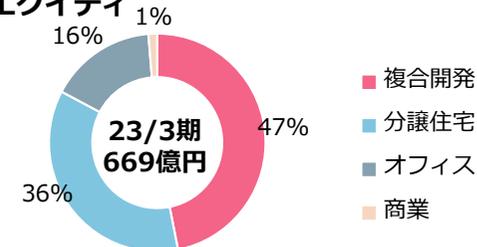
海外アセットの状況 (23/3期末)

期末残高*：
1兆1,000億円

*棚卸資産
+エクイティ出資
+有形固定資産



投資額内訳 ※設備投資+エクイティ



主な進行中プロジェクト

物件名	所在地	主用途	規模	竣工
騰飛蘇州高新元創公園 (蘇州ALPHA PARK)	中国・江蘇省・蘇州市	オフィス	220,400*1	2024年
One City Centre	タイ・バンコク	オフィス・商業	61,000*2	2023年
Oasis Central Sudirman	インドネシア・ジャカルタ	複合開発	307,000*1	2028年
Parkline Place	オーストラリア・シドニー	オフィス・商業	49,100*2	2024年
One Circular Quay	オーストラリア・シドニー	住宅・ホテル・商業	住宅 158戸 ホテル 220室	2027年

※1: 延床面積 ※2: 貸付有効面積

Special Movie

豪州で進める開発案件を紹介します。



▶ 豪州主要プロジェクト紹介動画

<https://youtu.be/FKGnA4QmDq0>

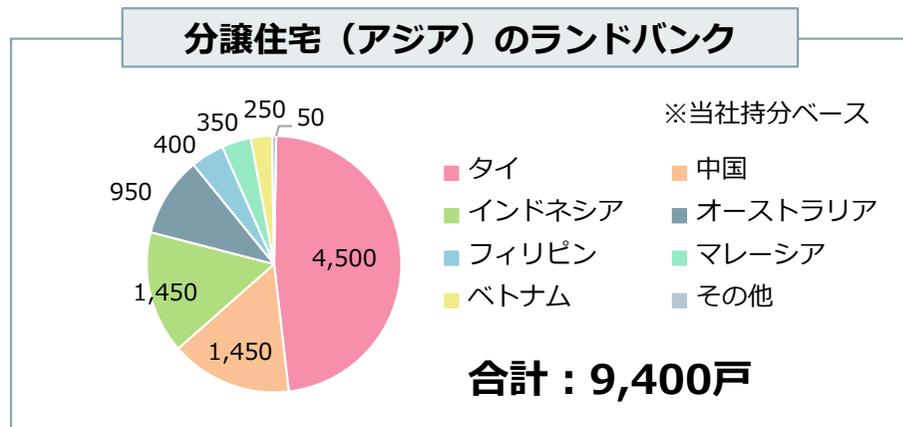


▶ Parkline Place

<https://youtu.be/2rg9MlcZUrM>

5. アジアの分譲マンション事業

アジアの分譲住宅においてもランドバンクが積み上がり、引渡しも堅調



Oasia (旧称 : L34) /ベトナム
 全体戸数 : 489戸
 当社シェア : 49%
 竣工 : 2024年



Life Rama 4 /タイ
 全体戸数 : 1,237戸
 当社シェア : 49%
 竣工 : 2024年

■主な進行中プロジェクト

物件名	所在地	全体戸数	当社シェア	竣工年月
東南アジア				
The Address Siam-Ratchathewi	バンコク (タイ)	880	49%	2023年
Life Rama 4	バンコク (タイ)	1,237	49%	2024年
Life Phahon-Ladprao	バンコク (タイ)	598	49%	2024年
Aspire Sukhumvit-Rama4	バンコク (タイ)	1,323	49%	2024年
Aspire Onnut Station	バンコク (タイ)	696	49%	2025年
GEMS	セランゴール (マレーシア)	676	45%	2023年
Oasia(旧称:L34)	ドンナイ省 (ベトナム)	489	49%	2024年
DAISAN	タンゲラン (インドネシア)	1,780	49%	2027年
Kizuna Heights	マニラ (フィリピン)	1,036	40%	2026年
東アジア				
中南・春風南岸	安徽省淮南市	1,665	30%	2023年
台湾・徳友秀川	台湾・桃園市	124	30%	2024年
偉峰・東域二期	吉林省長春市	1,016	14%	2024年
偉峰・初暁	吉林省長春市	1,782	13%	2024年
万科・四季光年	山東省煙台市	1,441	40%	2024年
オセアニア				
One Sydney Harbour R1/R2	シドニー (オーストラリア)	R1 : 315 R2 : 322	R1 : 25% R2 : 25%	2024年

データはいずれも2023年3月期末時点

投資マネジメント事業

1. 投資マネジメント事業：日米欧亜の4拠点から成るグローバルプラットフォームを構築



ジャパンリアルエステイトアセットマネジメント株式会社

2000年設立。2001年9月に日本で初めて上場したJ-REITである、コアオフィスを主体とする「ジャパンリアルエステイト投資法人」の資産運用を受託。

三菱地所投資顧問株式会社

2001年設立。三菱地所グループが蓄積してきた不動産分野のノウハウとリソースをベースに、国内外の機関投資家向けに幅広い不動産投資商品を提供。上場REIT、私募REIT、私募ファンドを運用。

TA Realty (北米)

1982年創業。全米主要都市における物流施設、住宅、オフィス、商業施設等、多様な不動産を投資対象とした不動産ファンドを展開する全米有数の不動産投資マネジメント会社。2015年に買収し、子会社化。

Europa Capital (欧州)

1995年創業。英国を拠点に欧州全域でオフィス、住宅、商業施設、物流施設等を投資対象とするファンドを運用。これまでに欧州21ヶ国で約134億ユーロ超の投資実績を有する。2010年に資本参加し、子会社化。

MEC Global Partners Asia (アジア・オセアニア)

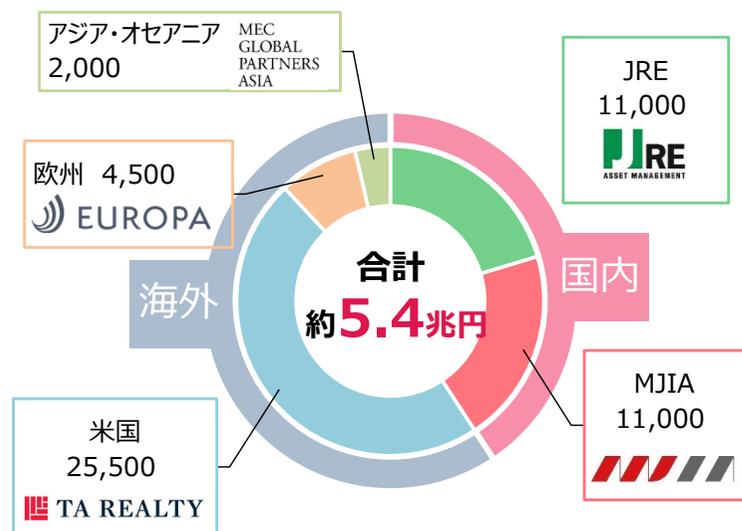
2017年設立（2021年名称変更）。シンガポールを拠点とし、汎アジアを投資対象とするコア型オープンエンドファンド等を運用。

2. 投資マネジメント事業：AuMと営業利益の成長

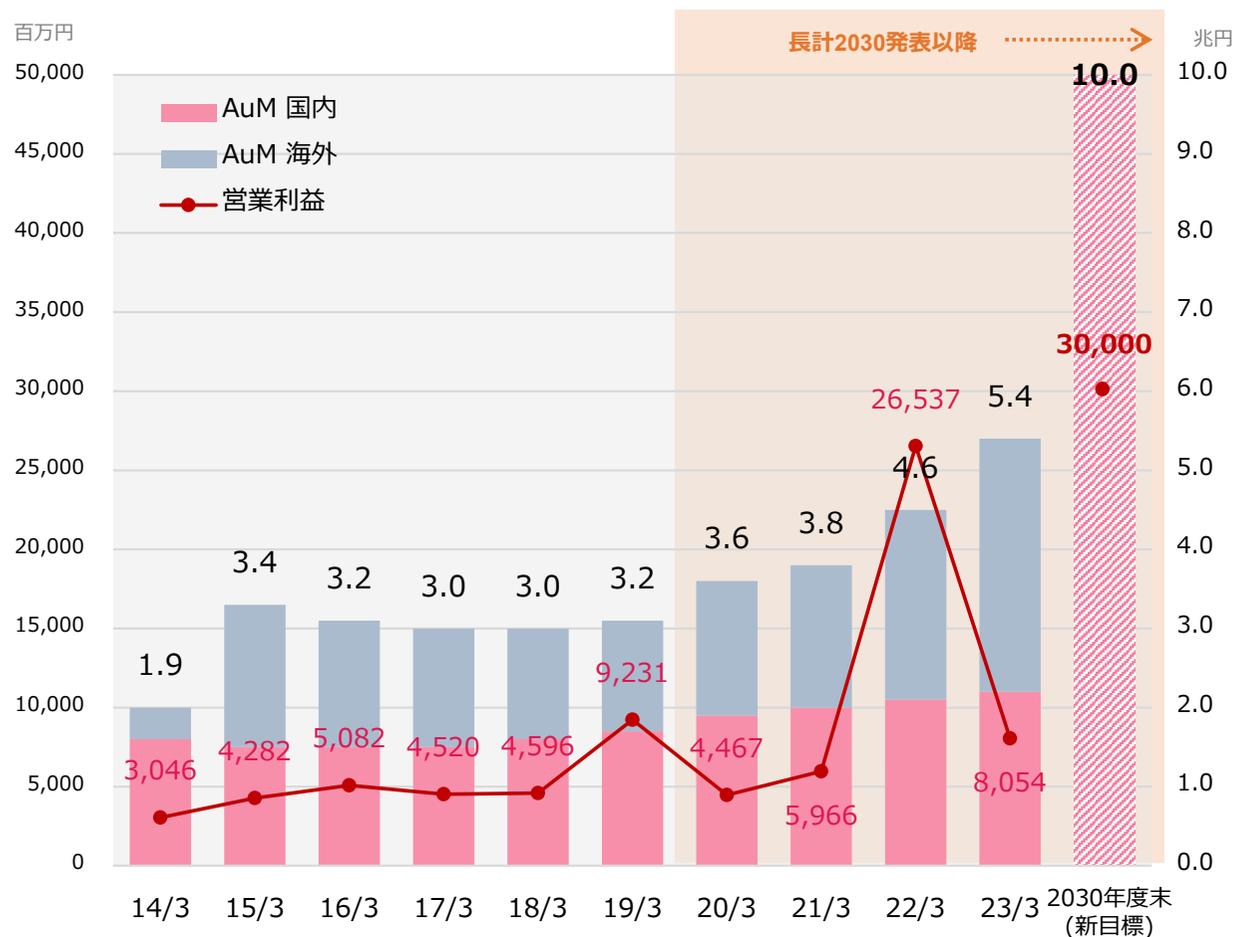
AuMは長計目標を前倒しで達成（23/3期末で5.4兆円）。
2030年度末のAuMを10兆円、営業利益を300億円とする新目標を公表。

23/3月期末時点

国内：2023年3月末、海外：2022年12月末時点 (億円)

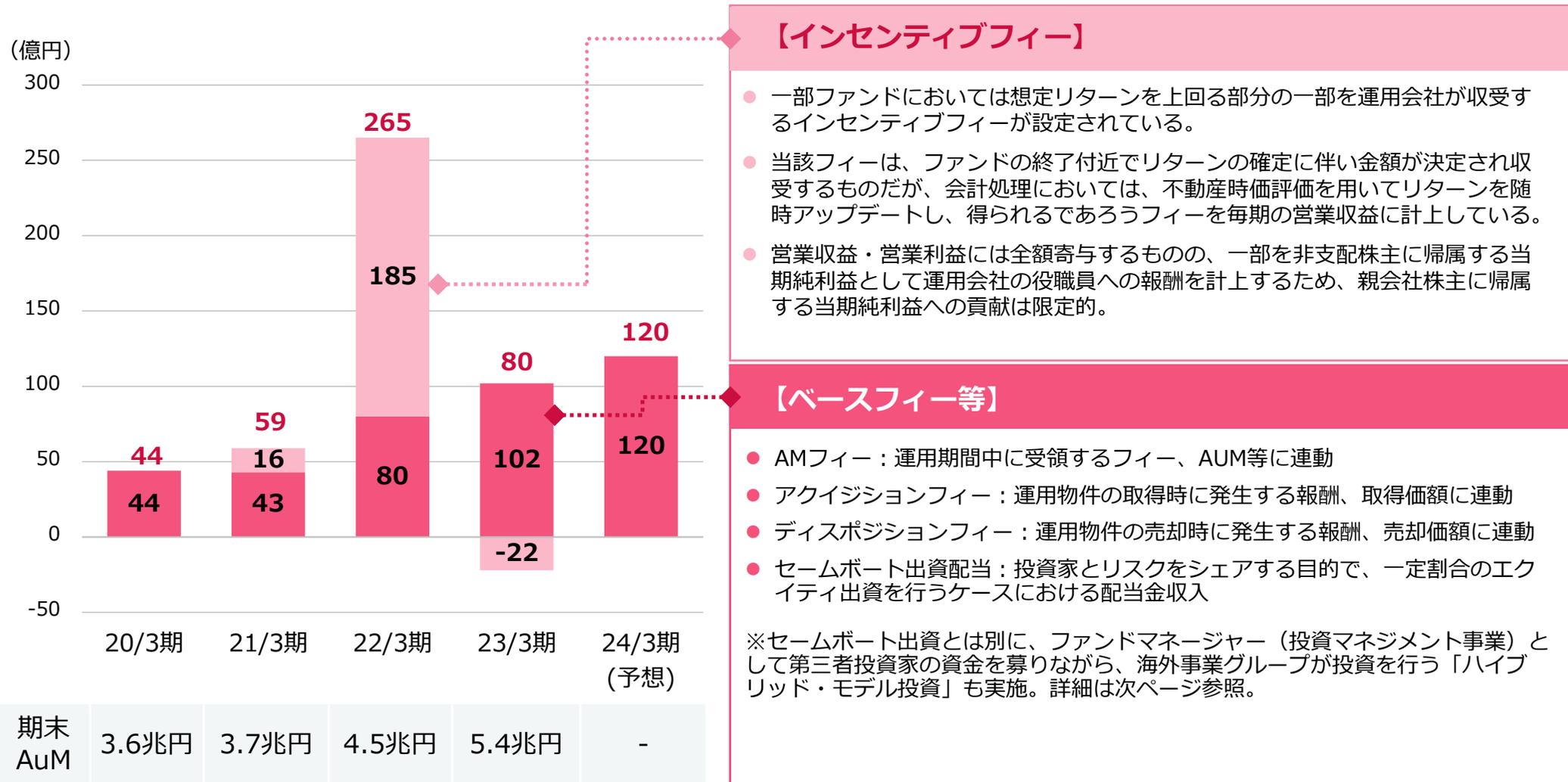


AuM・営業利益の推移



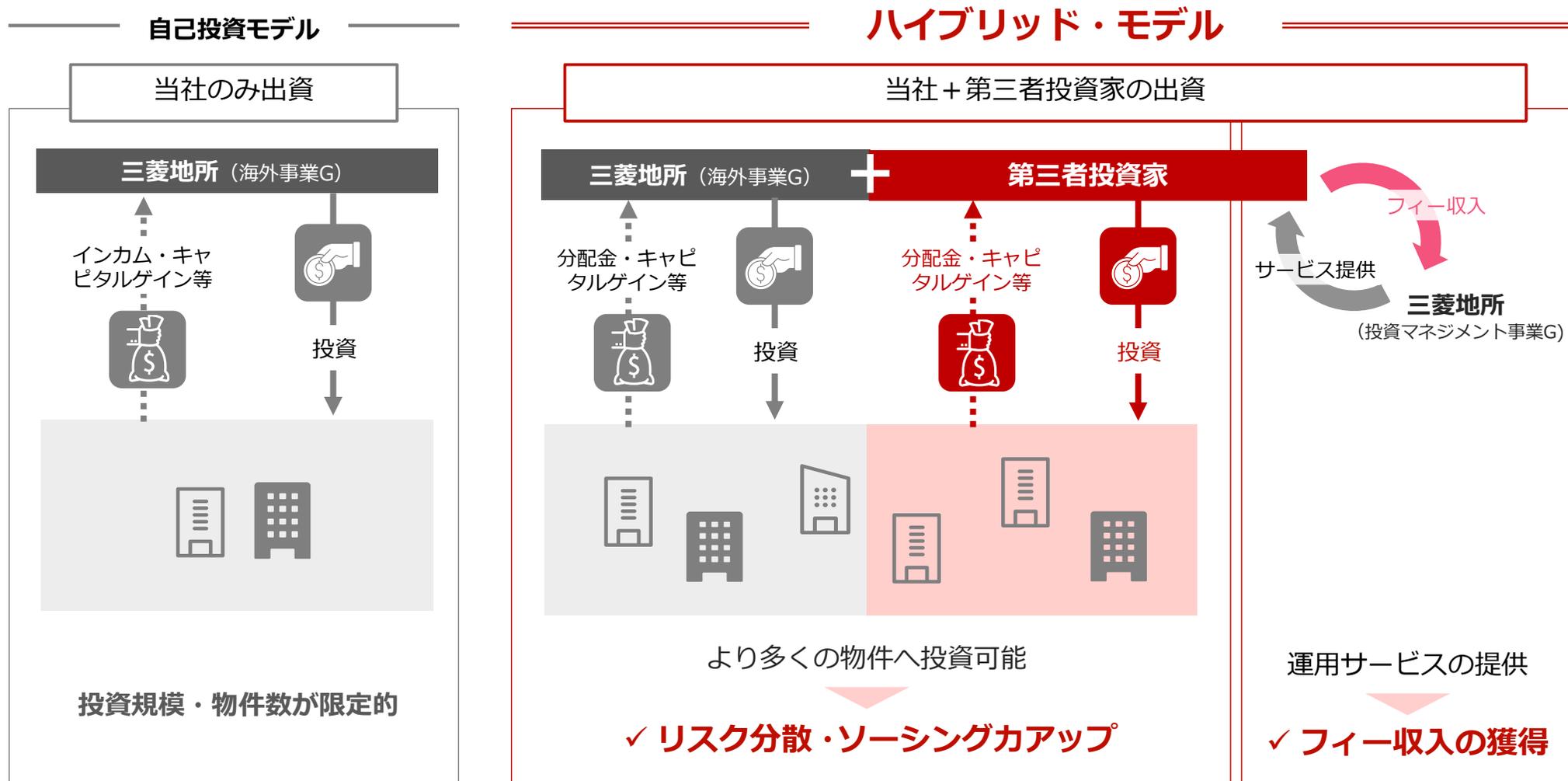
3. 投資マネジメント事業：営業利益の推移

AuM拡大に伴い、ベースフィー等による利益は継続して増加。



4. 投資マネジメント事業：ハイブリッド・モデル投資による海外事業とのシナジー

ファンドマネージャーとしての投資マネジメント事業グループの強みと、自己投資を行う海外事業グループの強みを融合した事業モデルであり、米国を中心に、欧州・アジア各エリアで展開



5. 投資マネジメント事業：（参考）ファンドの分類

資産流動性による分類

<p>オープンエンド型</p>	<p>投資家の請求によりREIT投資口やファンドへの出資金を払い戻すことができるタイプのREITやファンドのこと。 主な例： 私募REIT</p>
<p>クローズドエンド型</p>	<p>投資家の請求によりREIT投資口やファンドへの出資金を払い戻すことができないタイプのREITやファンドのこと。 主な例： 上場REIT … 市場での売買により流動性を確保する 私募ファンド… 数年の投資期間・運用期間を設定のうえ不動産を取得・運用し、最終的に売却して投資家にリターンを分配する</p>

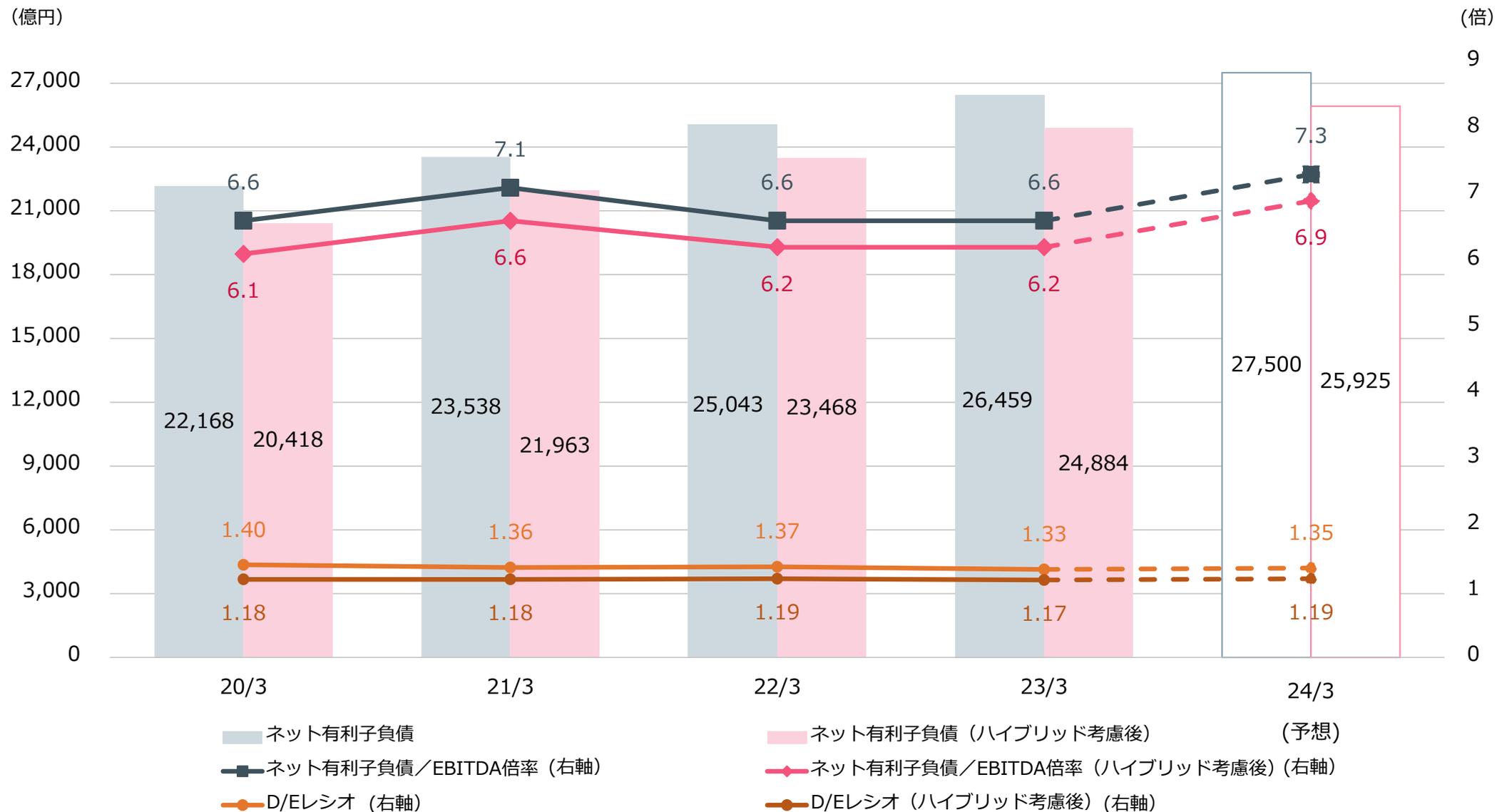
運用戦略による分類

一般社団法人不動産証券化協会HPより

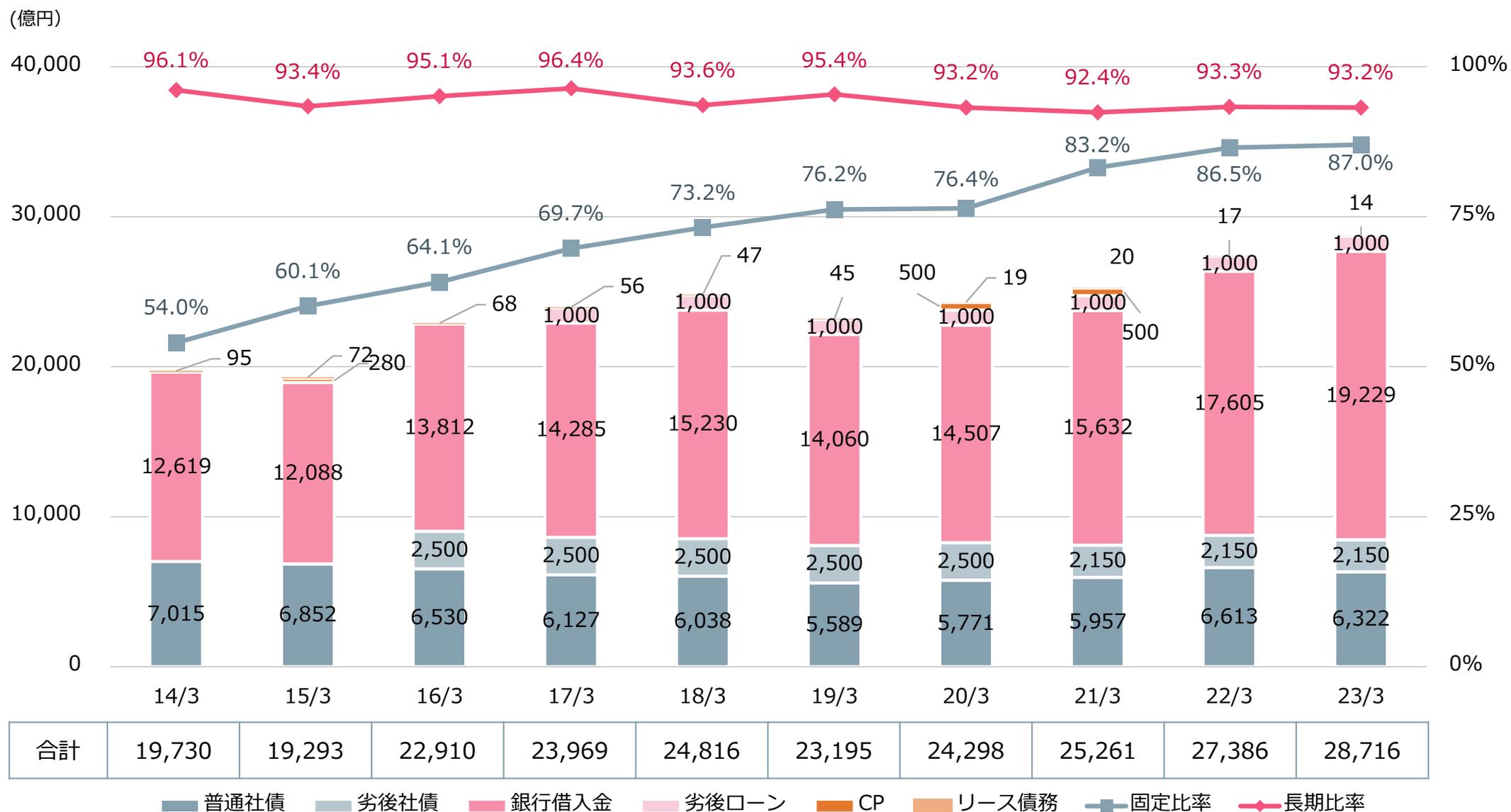
<p>コア型</p>	<p>ファンドの主要な期待リターンの源泉が、不動産賃貸からの生じるインカム・リターン（以下「賃貸インカム」）の獲得を目的として運用されるファンド ※ この場合、キャピタル・リターンについては、主要な期待リターンではないが、低～中リスクの不動産市場の変動リスクを負う。</p>
<p>コアプラス型</p>	<p>ファンドの主要な期待リターンの源泉が、コア型と同様、賃貸インカムの獲得を目的とするが、一部についてはキャピタル・リターンの獲得をも目的として運用されるファンド</p>
<p>バリューアッド型</p>	<p>ファンドの主要な期待リターンの源泉が、賃貸インカムの獲得に加えて、割安に取得した不動産等について、積極的に収益性を高め、不動産価値を増加させることによりキャピタル・リターンの獲得を目的として運用されるファンド ※ 投資対象によっては、現状の収益性が陳腐化等により劣後している不動産等に投資されることも多く、一般に、コア、コアプラス型より、リスクが高い</p>
<p>オポチュニスティック型</p>	<p>ファンドの主要な期待リターンの源泉が、市場動向予測に基づいた不動産の売買により、キャピタル・リターンの獲得を目的としたファンド ※ 賃貸や売買市場動向の予測に基づく転売利益、またはバルクセールの買収処分、M&Aなど多様な形態があるが、上記よりもリスクが高いもの</p>

投資・財務データほか

1. ネット有利子負債／EBITDA倍率



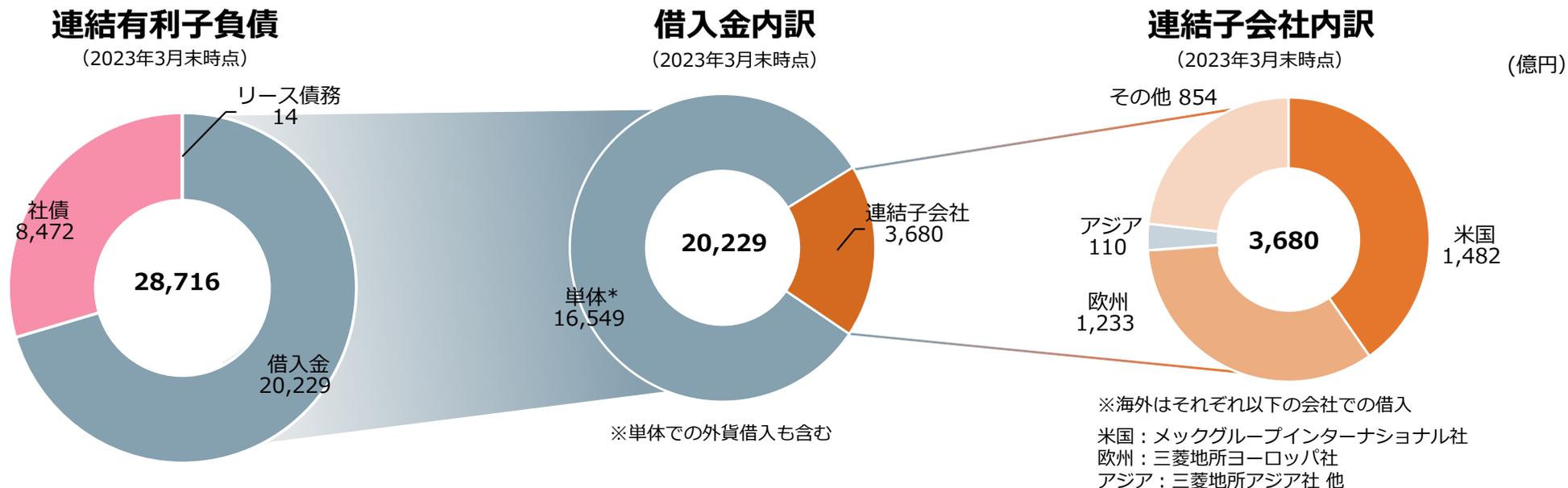
2. 有利子負債内訳 (連結)



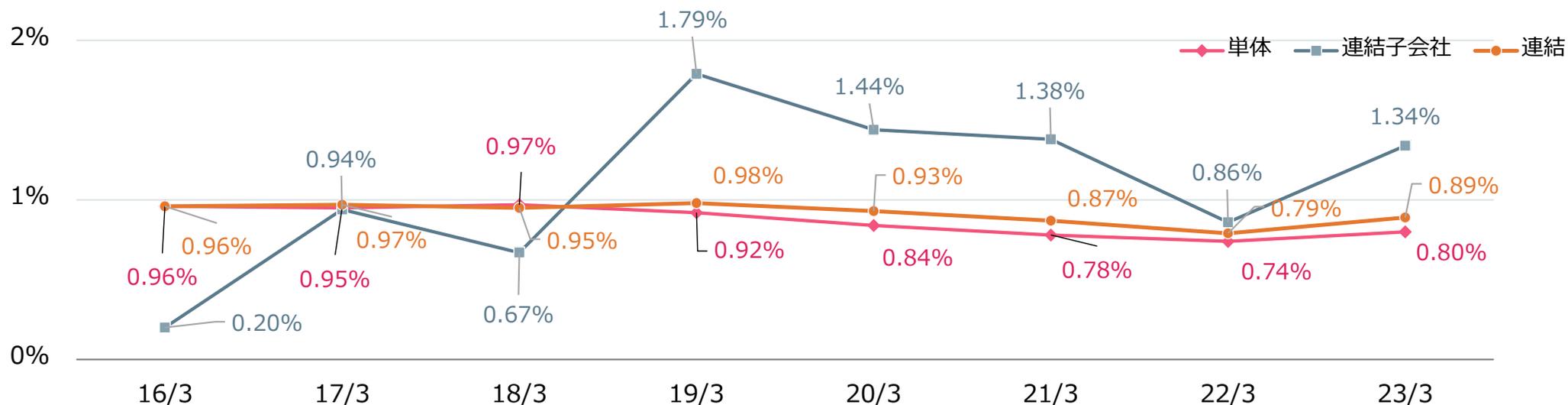
3. 有利子負債：調達金利・平均残存年限（三菱地所単体）



4. 有利子負債：調達状況（連結）



調達金利の推移



「長期経営計画 2030」の概要

「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/>

1. 新経営計画において目指す姿

※「長期経営計画2030」資料の再掲

【当社グループの基本使命】 まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現



**当社グループの基本使命と持続的成長の実現に向け
社会価値向上と株主価値向上の戦略を両輪に据えた経営を実践**

2. 計数目標（2030年目標）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

2030年目標		
ROA ^{※1}	ROE	EPS
5%	10%	200円

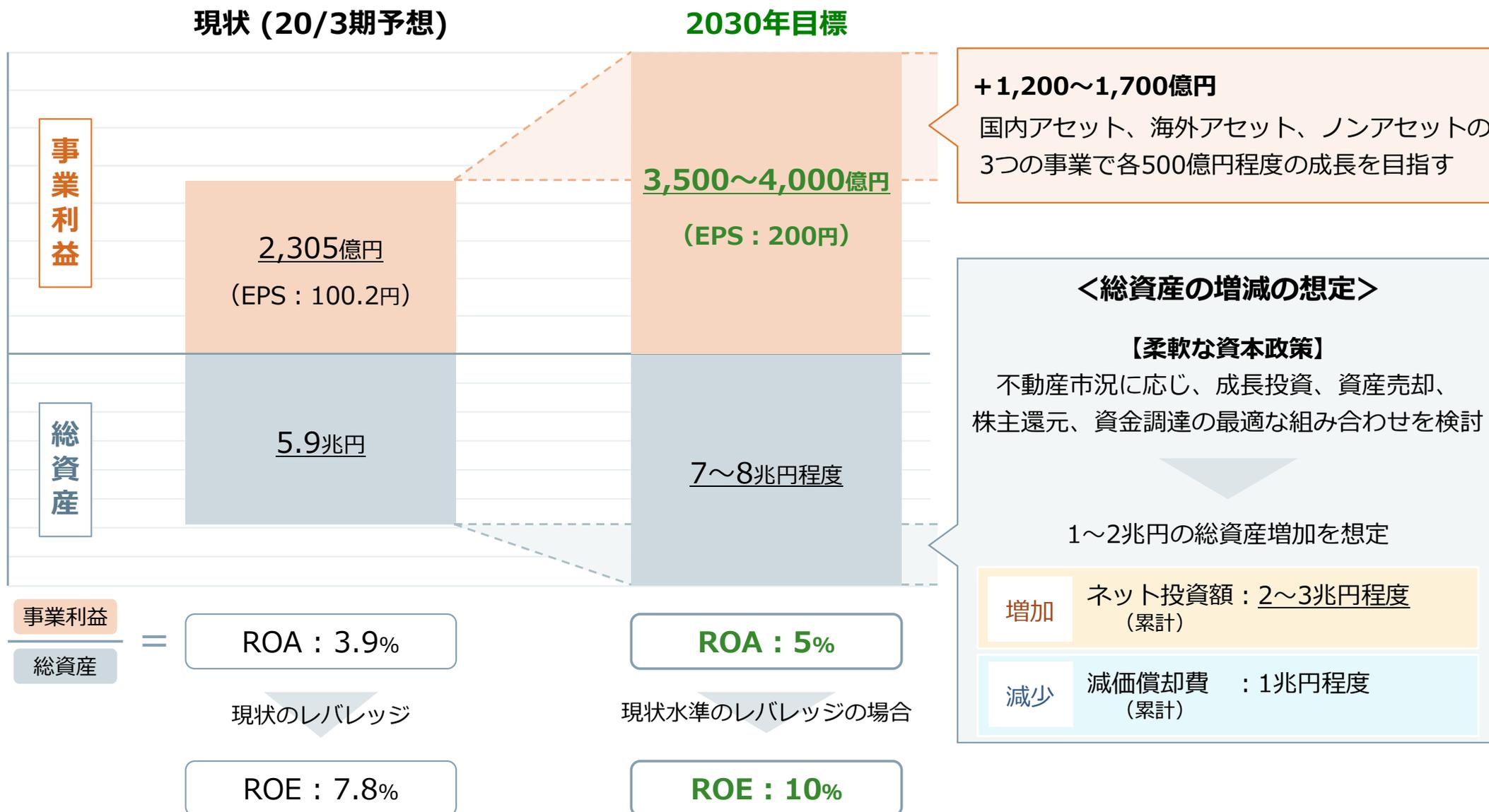
※1 ROA = 事業利益^{※2} / 総資産（期首期末平均）

目標達成に向けた前提・指標		
利益成長	株主還元	財務健全性
<p>事業利益^{※2}</p> <p><u>3,500～4,000億円程度</u></p>	<p>【現状における基本的な枠組み】</p> <p>配当性向：30%程度</p> <p>+</p> <p>資本政策の一環としての 自己株式の取得</p> <p>ただし、不動産市況・投資環境・株価・ ROE/EPSの状況等に応じて、株主還元の 手法や規模感については柔軟に検討</p>	<p>現状の格付水準が維持可能な 財務健全性の確保</p> <p>【参考】現状格付</p> <p>R&I : AA-</p> <p>S&P : A+</p> <p>Moody's : A2</p>

※2 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

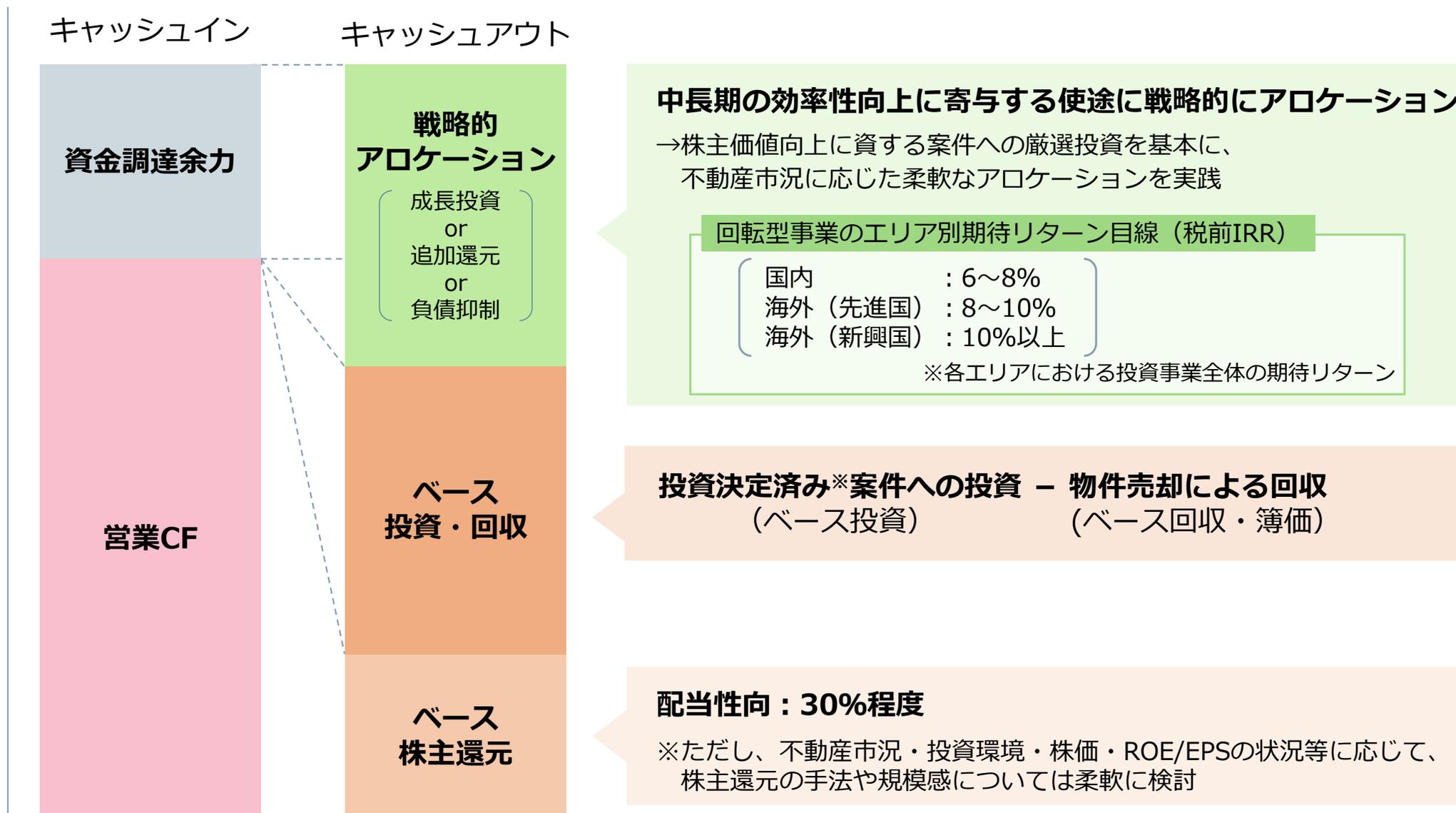
3. 2030年目標の実現イメージ (ROA・ROE・EPS)

※「長期経営計画2030」資料の再掲



4. キャピタルアロケーションの方針

※「長期経営計画2030」資料の再掲



5. 事業利益の成長に向けた戦略（2030年目標に向けて）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

事業利益の増減内訳（20/3期比※）

① **国内アセット事業**
+500億円程度
 (20/3期予想※：2,010億円程度)

② **海外アセット事業**
+500億円程度
 (20/3期予想※：360億円程度)

③ **ノンアセット事業**
+500億円程度
 (20/3期予想※：160億円程度)

④ **変動要因** **±200～300億円程度**

成長戦略

- ① 丸の内NEXTステージの推進
- ② 開発プロジェクトの推進によるNOIの増加
- ③ 不動産市況に応じた回転型事業の推進
- ④ 住宅事業における利益構成の最適化

- ① アジアにおける開発事業の拡大
- ② 欧州における開発事業の強化と収益基盤の拡充
- ③ 米国における回転型事業の更なる強化と多様化

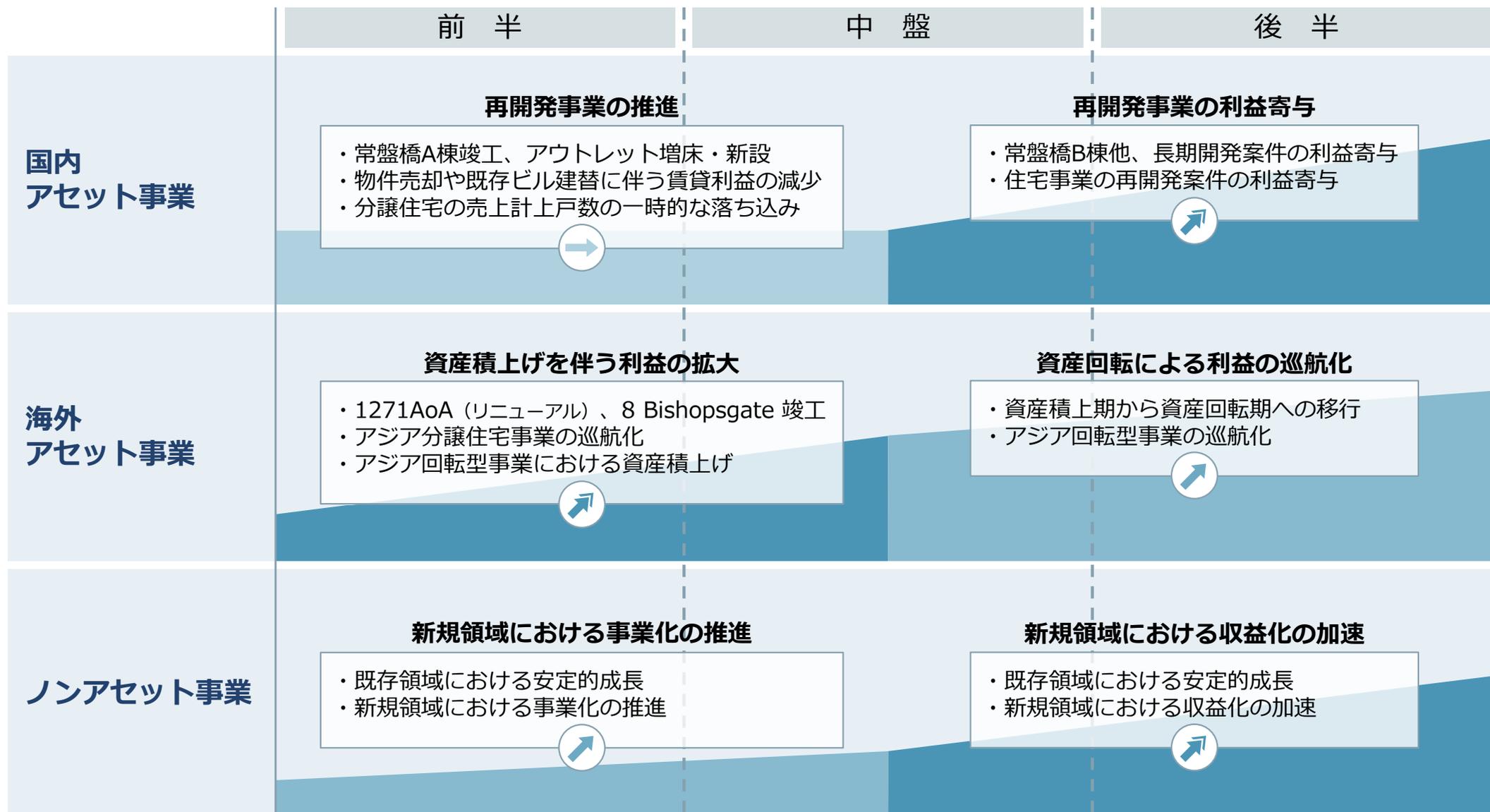
- ① 既存領域における着実な利益成長
- ② テクノロジーを活用した新たな取り組み
- ③ B to C/B to B to C に着目したサービス・コンテンツの提供

不動産市況に応じた資産売却規模のコントロール、投資機会の増減によるキャピタルゲイン、賃貸利益の変動など

※ 20/3期事業利益の内訳 = ①国内アセット + ②海外アセット + ③ノンアセット + 全社・消去
 (概数) (2,010億円) (360億円) (160億円) (▲230億円)

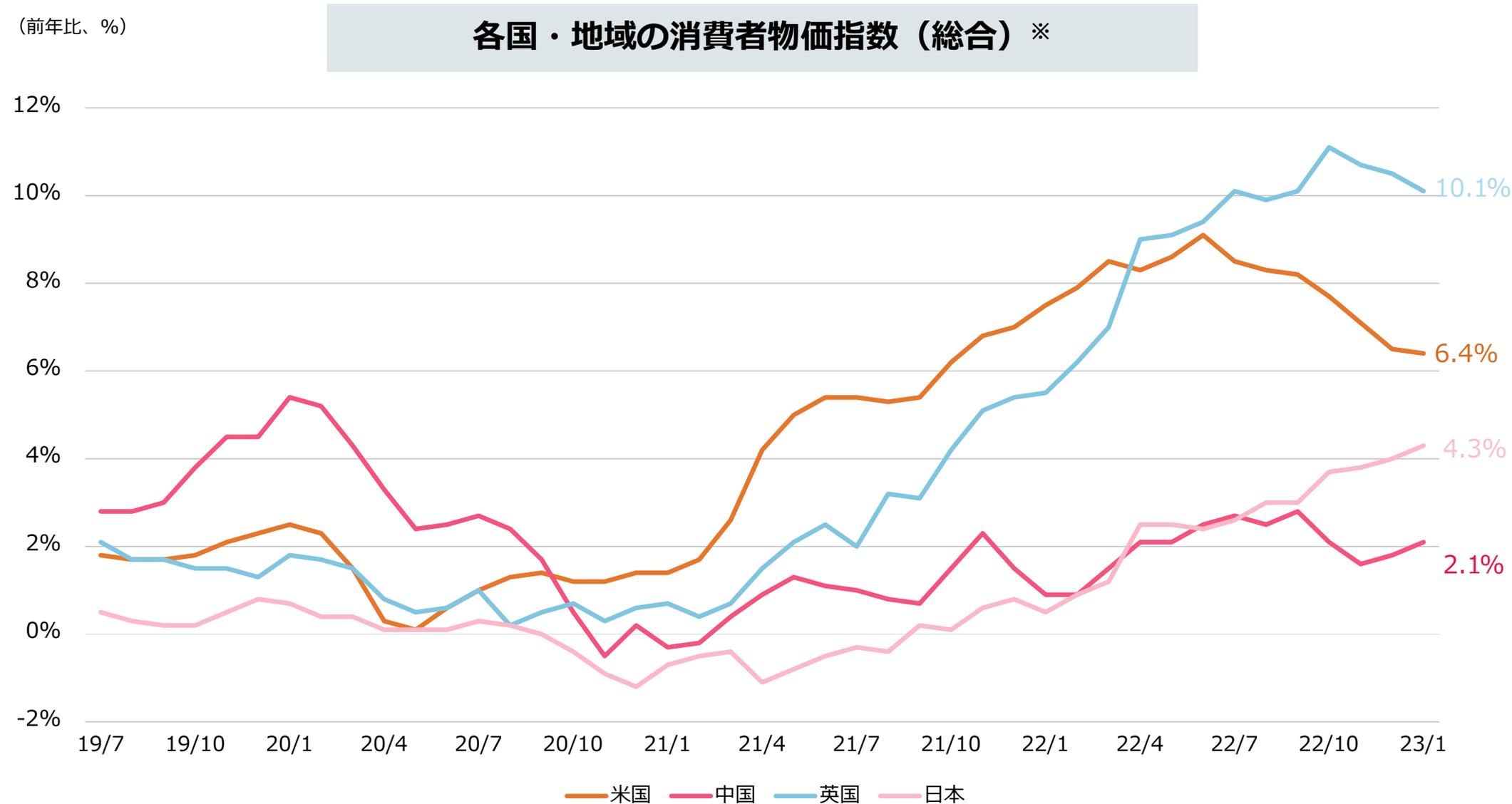
6. 事業利益の成長に向けたロードマップ

※「長期経営計画2030」資料の再掲



Appendix.

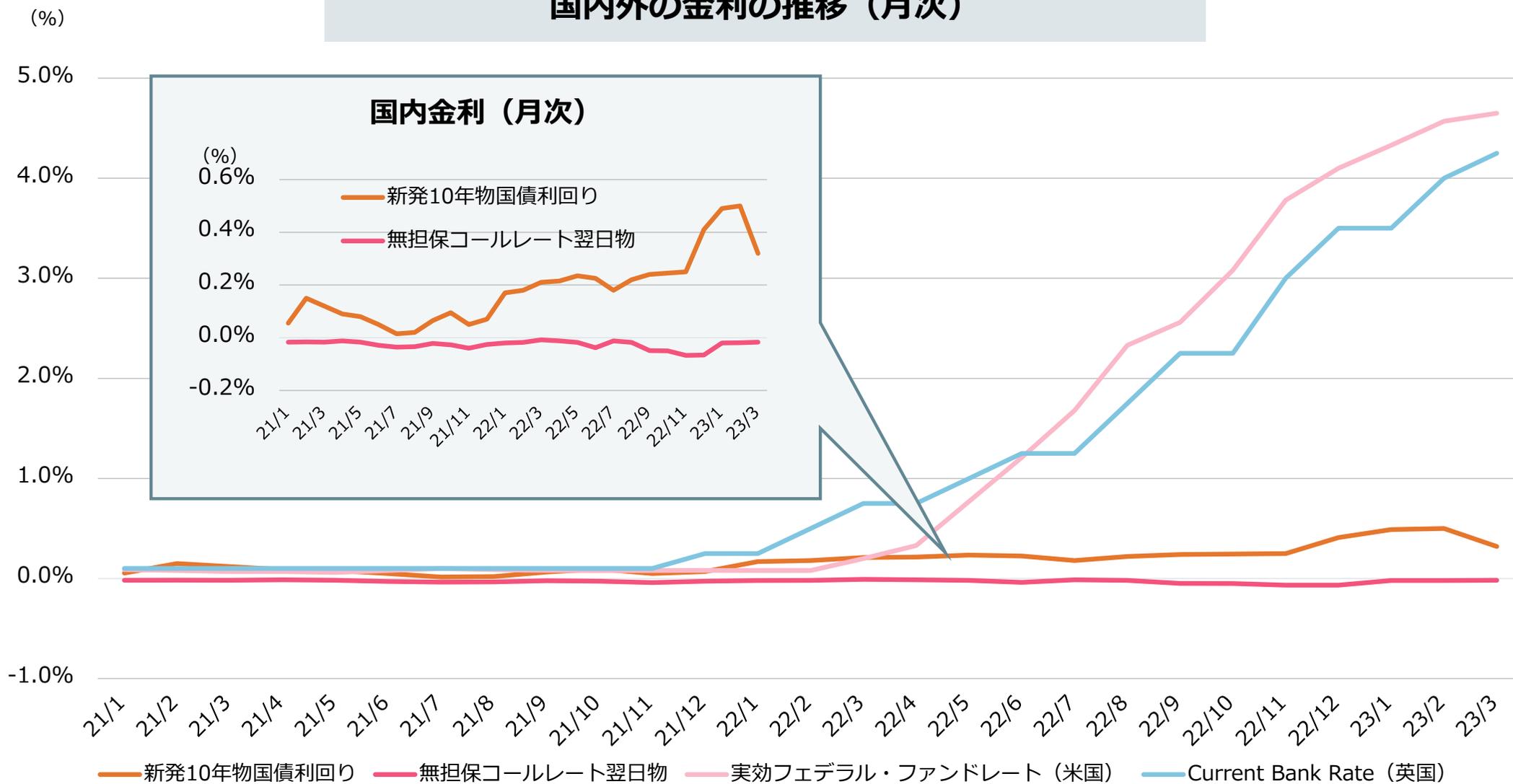
1. 消費者物価指数の推移



※いずれも総合指数
 出典：米労働省、欧州連合統計局、中国国家統計局、総務省

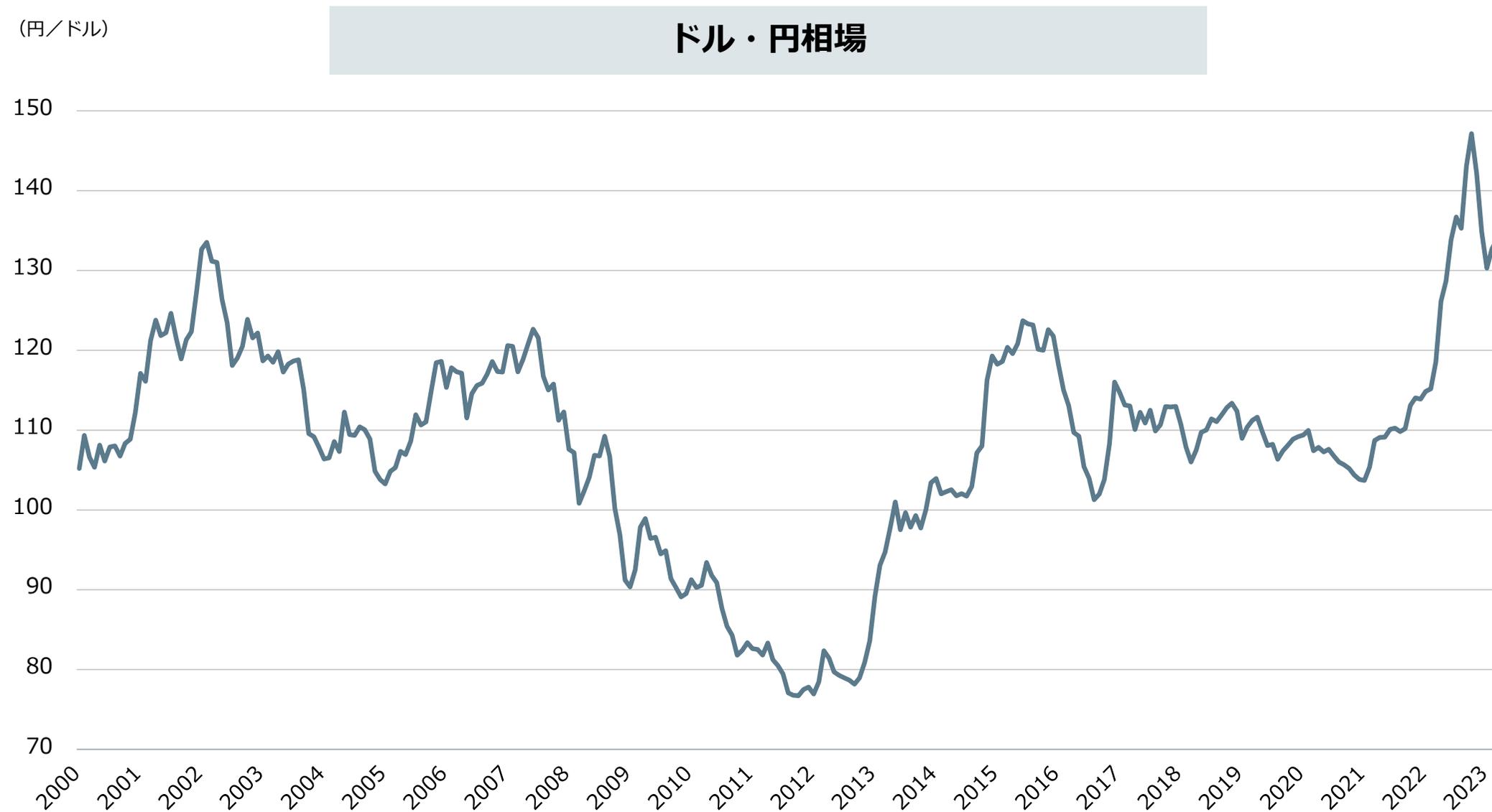
2. 金利動向

国内外の金利の推移（月次）



出典：日本銀行、Federal Reserve Bank of New York、Bank of England

3. 為替レートの変動



出典：日本銀行「金融経済統計月報」

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。