

プレゼンテーション資料 (2023年3月期決算)

2023年5月12日



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

1. 経歴紹介



三井不動産株式会社
代表取締役 社長

うえだ たかし
植田 俊

【略歴】※一部省略

1983年	三井不動産 入社
1983年	三井不動産 住宅第二事業部 事業課 横浜分室
1992年	三井不動産ファイナンス 出向
1999年	三井不動産投資顧問 出向
2009年	三井不動産 ビルディング本部 ビルディング事業企画部長
2016年	三井不動産 常務執行役員 ビルディング本部長
2020年	三井不動産 取締役 常務執行役員 ビルディング本部長
2023年	現職

支店・出向などの経験からスタート

バブル崩壊後の不良債権処理に従事



1983年	三井不動産 入社
1983年	三井不動産 住宅第二事業部 事業課 横浜分室
1992年	三井不動産ファイナンス 出向
1999年	三井不動産投資顧問 出向
2009年	三井不動産 ビルディング本部 ビルディング事業企画部長
2016年	三井不動産 常務執行役員 ビルディング本部長
2020年	三井不動産 取締役 常務執行役員 ビルディング本部長
2023年	現職

不動産証券化の黎明期

「保有・開発・マネジメント」と「投資家共生モデル」を推進



 三井不動産投資顧問株式会社

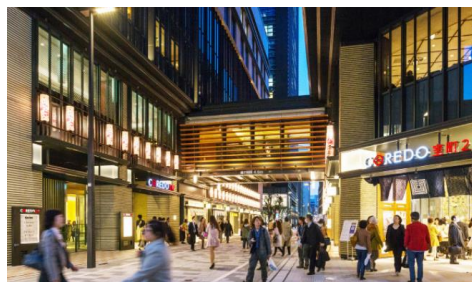


1983年	三井不動産 入社
1983年	三井不動産 住宅第二事業部 事業課 横浜分室
1992年	三井不動産ファイナンス 出向
1999年	三井不動産投資顧問 出向
2009年	三井不動産 ビルディング本部 ビルディング事業企画部長
2016年	三井不動産 常務執行役員 ビルディング本部長
2020年	三井不動産 取締役 常務執行役員 ビルディング本部長
2023年	現職

1. 経歴紹介

ビルディング本部 事業機会の獲得

新しい働き方・ミクストユース開発の推進



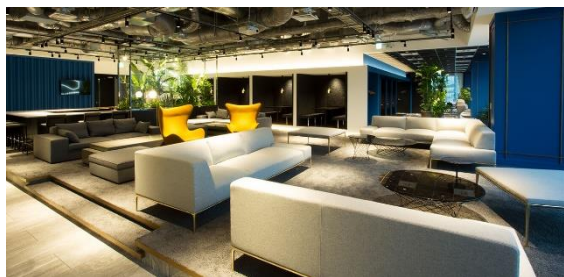
1983年	三井不動産 入社
1983年	三井不動産 住宅第二事業部 事業課 横浜分室
1992年	三井不動産ファイナンス 出向
1999年	三井不動産投資顧問 出向
2009年	三井不動産 ビルディング本部 ビルディング事業企画部長
2016年	三井不動産 常務執行役員 ビルディング本部長
2020年	三井不動産 取締役 常務執行役員 ビルディング本部長
2023年	現職

1. 経歴紹介

ワークスタイリング・日本橋ライフサイエンス構想の立ち上げ

国際競争力の強化・プラットフォーム創りを推進

&WORK STYLING



1983年	三井不動産 入社
1983年	三井不動産 住宅第二事業部 事業課 横浜分室
1992年	三井不動産ファイナンス 出向
1999年	三井不動産投資顧問 出向
2009年	三井不動産 ビルディング本部 ビルディング事業企画部長
2016年	三井不動産 常務執行役員 ビルディング本部長
2020年	三井不動産 取締役 常務執行役員 ビルディング本部長
2023年	現職

2. 外部環境認識

5類感染症
への移行

地政学リスク
の増大

気候変動対策
待ったなし

低金利時代
からの転換

コロナ回復期から変革期へ

3. 新社長としての使命

厳しい経験

投資家の
視点・マインド

経年優化

外部の視点

新事業の
創造・推進

人が主役

競争優位性の強化

リスク耐性の強化

成長性と効率性

次の時代に向けた成長軌道を描く

4. 2023年度業績見通し

(億円)

3,500

3,000

2,500

2,000

1,500

3,300

3,054

2,806

2,037

2,449

FY2019

FY2020

FY2021

FY2022

FY2023

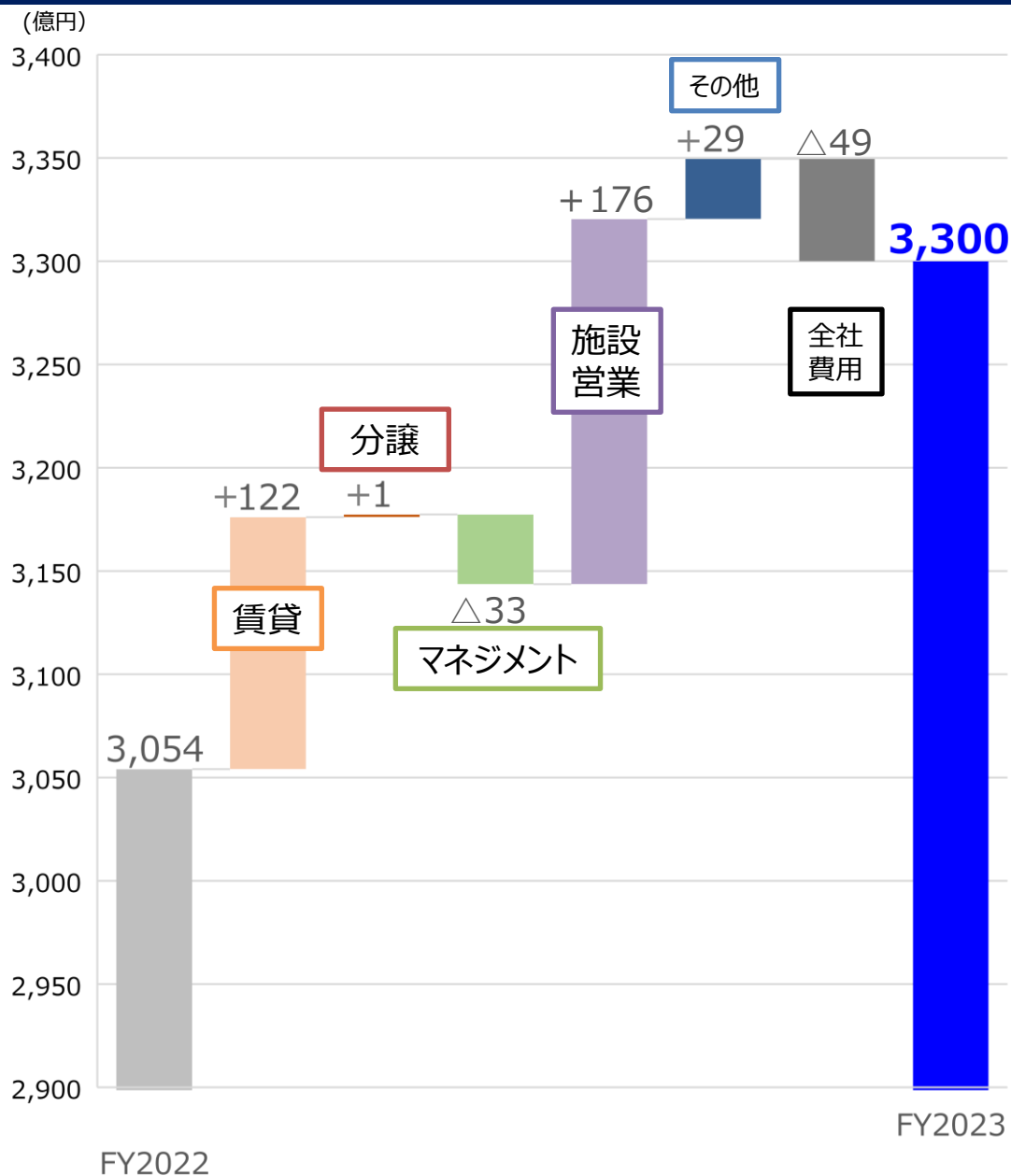
FY2023
営業利益 予想

3,300億円

(前年度比 + 245億円)

過去最高益 更新

4. 2023年度業績見通し



貸貸 過去最高益 更新

1,497億円 ⇒ **1,620**億円

分譲 過去最高益 更新

1,458億円 ⇒ **1,460**億円

●国内住宅 393億円 ⇒ **500**億円

●投資家向け 1,064億円 ⇒ **960**億円

別途 固定資産売却を含めて 1,000億円以上を想定

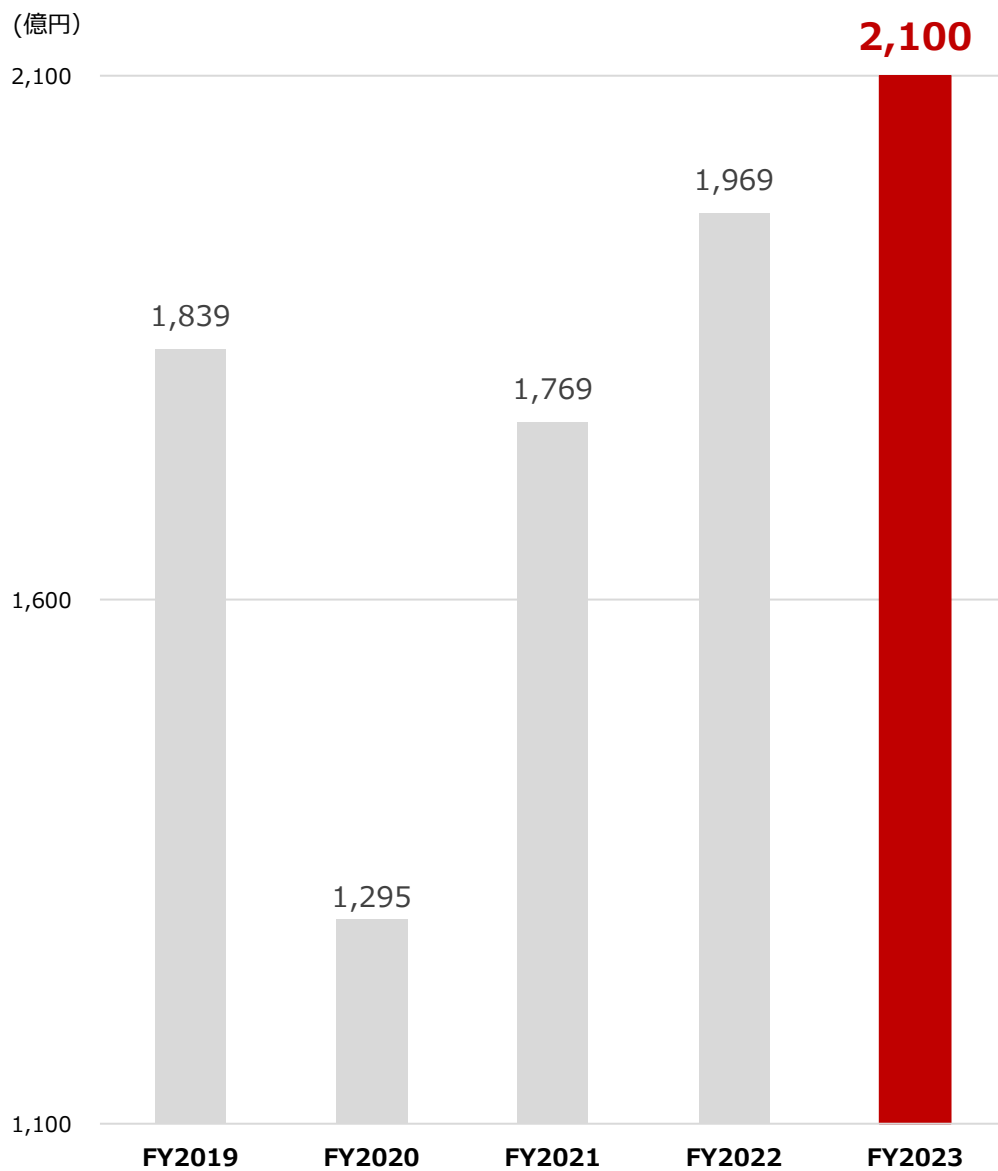
マネジメント 600億円台維持

633億円 ⇒ **600**億円

施設営業 (セグ新設) 黒字化

▲36億円 ⇒ **140**億円

4. 2023年度業績見通し



FY2023
純利益 予想

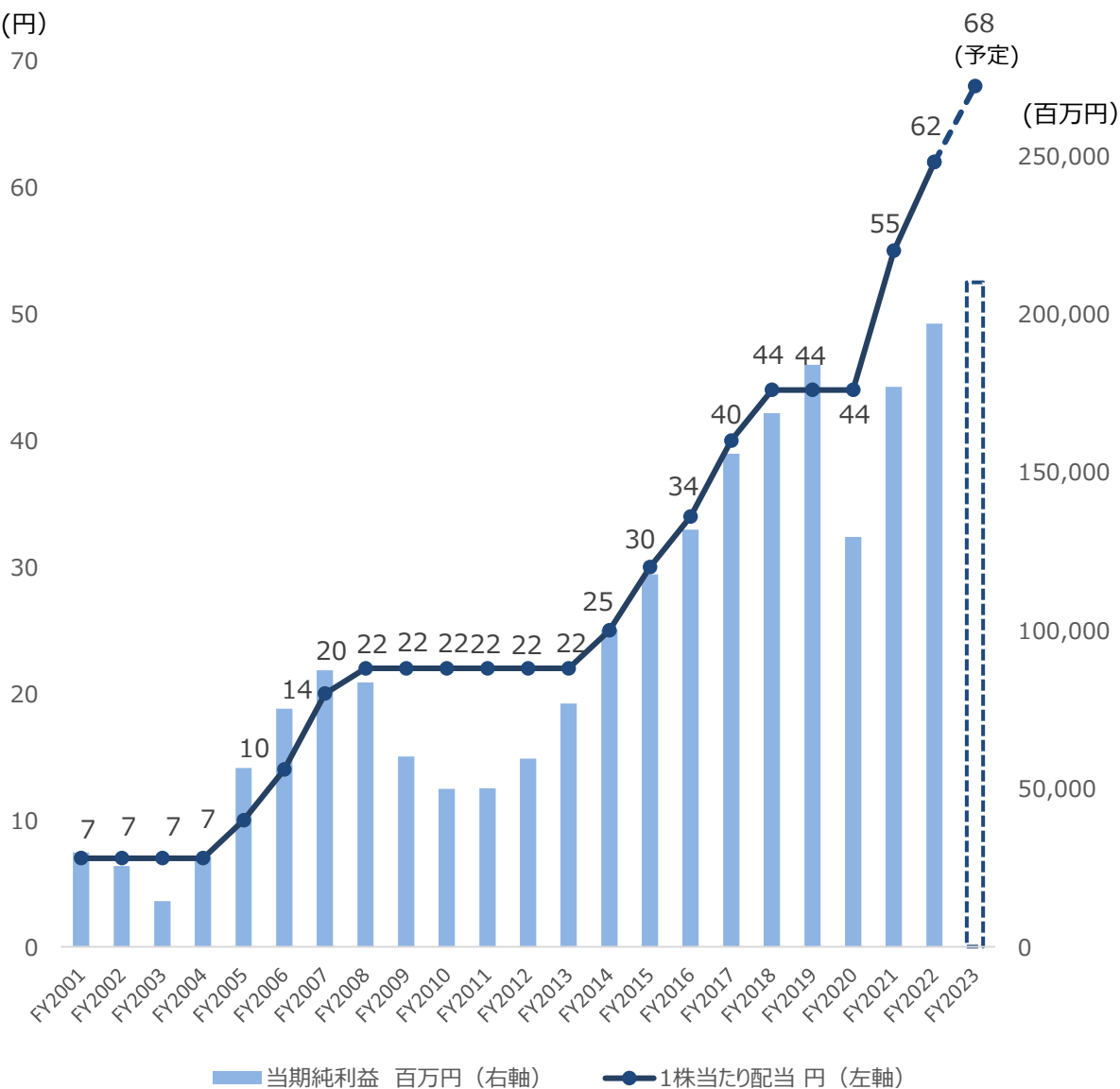
2,100億円

(前年度比 + 130億円)

過去最高益 更新

4. 2023年度業績見通し

1株当たり配当額・親会社株主に帰属する当期純利益の推移



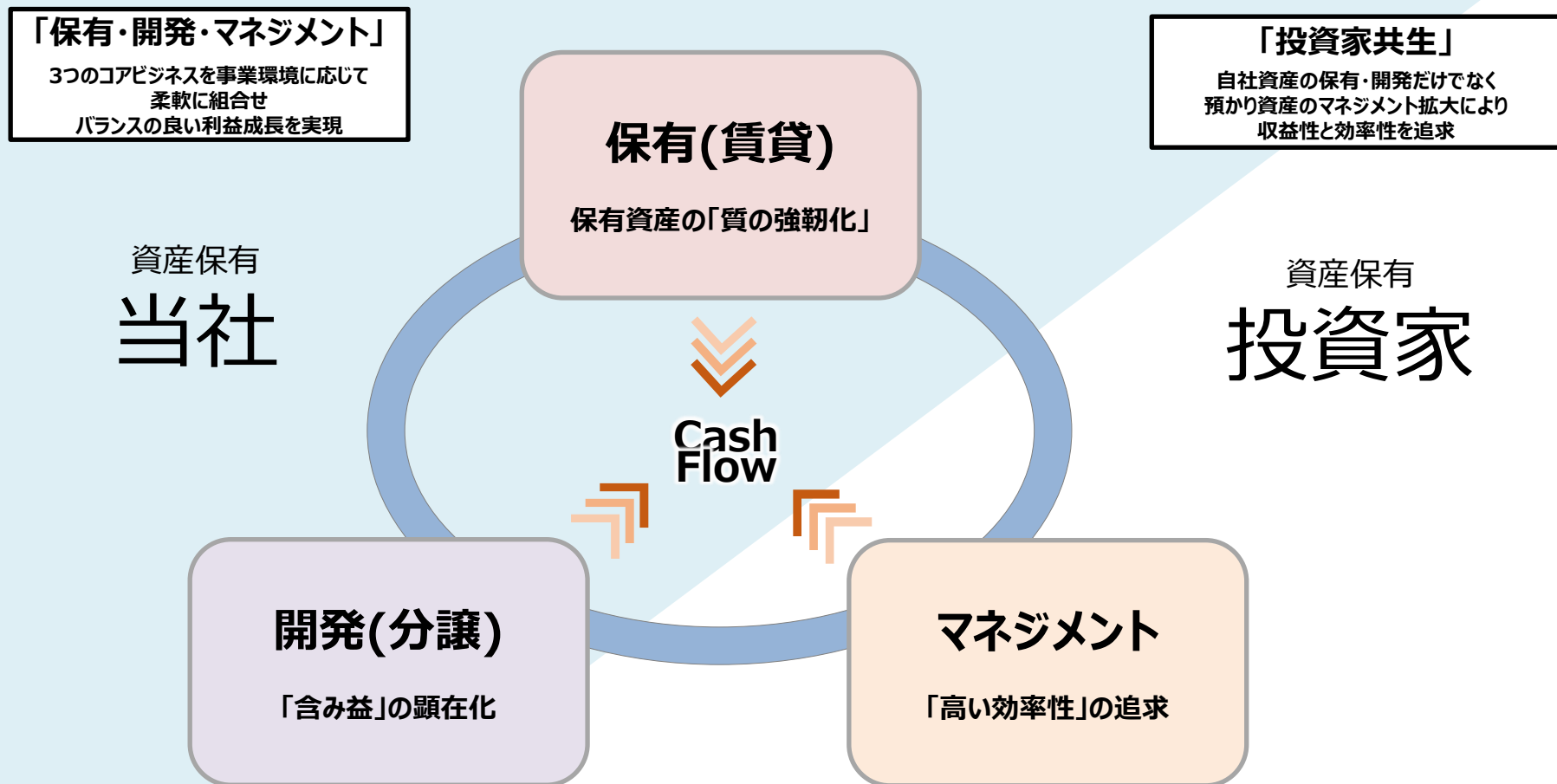
FY2023
1株当たり配当 予想

68円

(対前年度比+6円)

累進配当継続

「保有・開発・マネジメント」における利益創出力



人材獲得・利便性・企業ブランディング
好立地・高スペックの物件が人気を集める時代へ



東京ミッドタウン日比谷
(東京, 2018)



日本橋高島屋三井ビルディング
(東京, 2018)



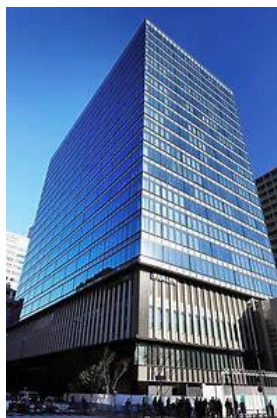
日本橋室町三井タワー
(東京, 2019)



msb Tamachi (S棟、N棟)
(東京, 2018・2020)



豊洲バイサイドクロスタワー
(東京, 2020)



文京ガーデンゲートタワー
(東京, 2020)



Otemachi One
(東京, 2020)



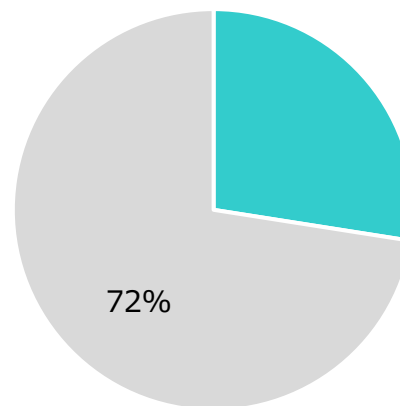
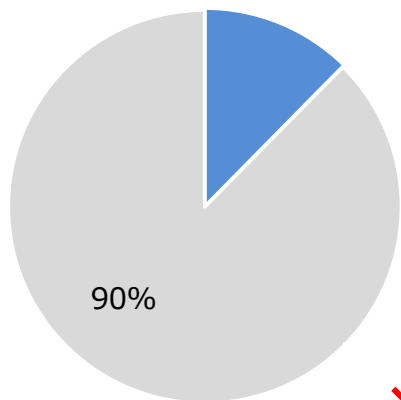
東京ミッドタウン八重洲
(東京, 2022)

ポートフォリオの若返り、都心ミクストユースが増加

築浅物件
(築5年以内)

都心ミクストユース
(ミッドタウン、コレド、5大物件、HY)

2016年度



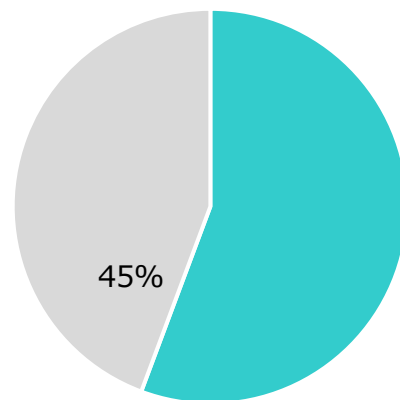
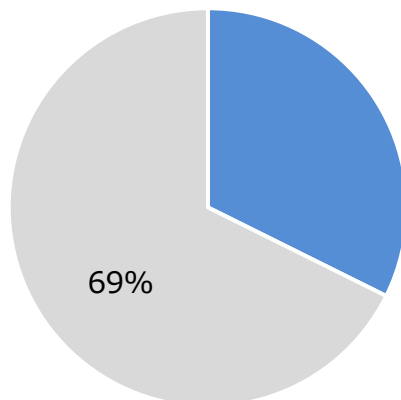
10%

28%

×3.1倍

×2.0倍

2022年度
(見込)



31%

55%

■ 築5年以内 ■ 築5年超

■ 都心ミクストユース

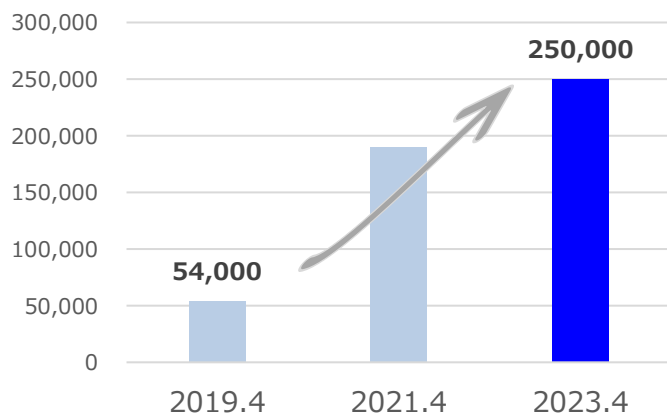
※ 有価証券報告書
「主要な設備の状況」における
建物延床面積から集計

テナントとの長期リレーションを強化するソフトサービス等

&WORK STYLING

ワークスタイリング会員数

コロナ前 約 **5** 倍の **25** 万人



&BIZ consulting

グリーン電力 提供サービス

テナント専有部における
グリーン電力の提供
2023成約済・契約予定

100社超

SBTイニシアチブ認定



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



&well

支援企業のうち、
健康経営優良法人認定の
取得を目指す企業の状況

3 割：初認定

4 割：ホワイト500に選出

5 割：認定評価が向上



&BIZ fitness

&BIZ lounge

&BIZ conference

当社ならではの取組による新たな需要の創出



「ミクストユース」による「行きたくなる街」「出社したくなるオフィス」 経営者から移転先として選ばれる街・オフィスに

TOKYO MIDTOWN YAESU

7-38階 オフィスフロア

27階 テナント向けラウンジ&フィットネスジム

40-45階
ブルガリホテル
東京

2-3階
認定こども園

5階
屋上テラス

4-5階
イノベーションフィールド八重洲
(東京大学八重洲アカデミックcommons)

地下1-3階
商業ゾーン

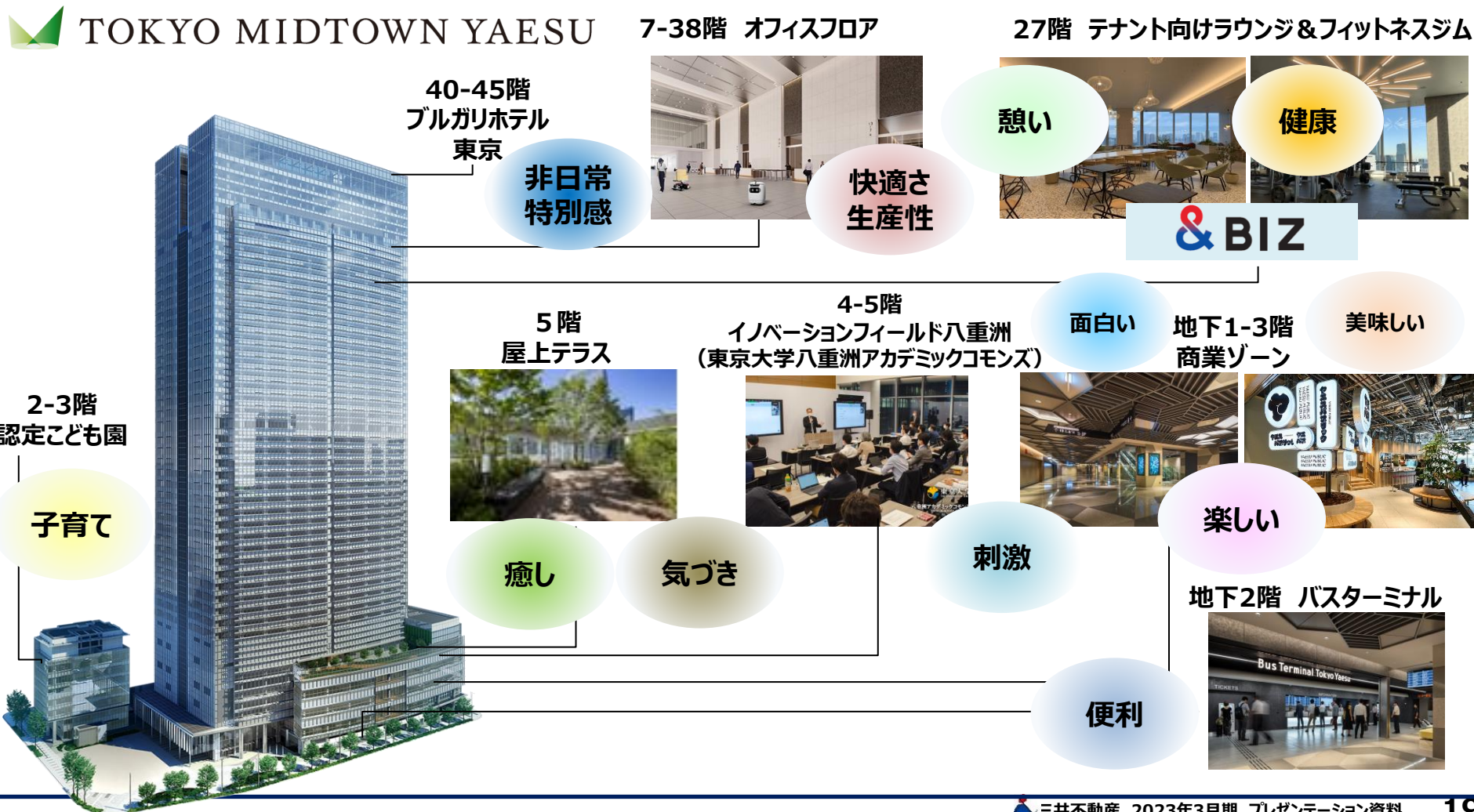
地下2階 バスターミナル

& BIZ



The image shows a tall skyscraper with a glass facade. Callout boxes point to different levels: 2-3 floors (childcare center), 4-5 floors (innovation field), 5th floor (rooftop terrace), 7-38 floors (office floors), 27th floor (tenant lounge and gym), 40-45 floors (Bulgari Hotel), and underground levels (commercial zone and bus terminal). A logo for '& BIZ' is also present.

「ミクストユース」による「行きたくなる街」「出社したくなるオフィス」 経営者から移転先として選ばれる街・オフィスに



ミクストユースの街 日本橋

働



憩



癒



住

楽

集

学

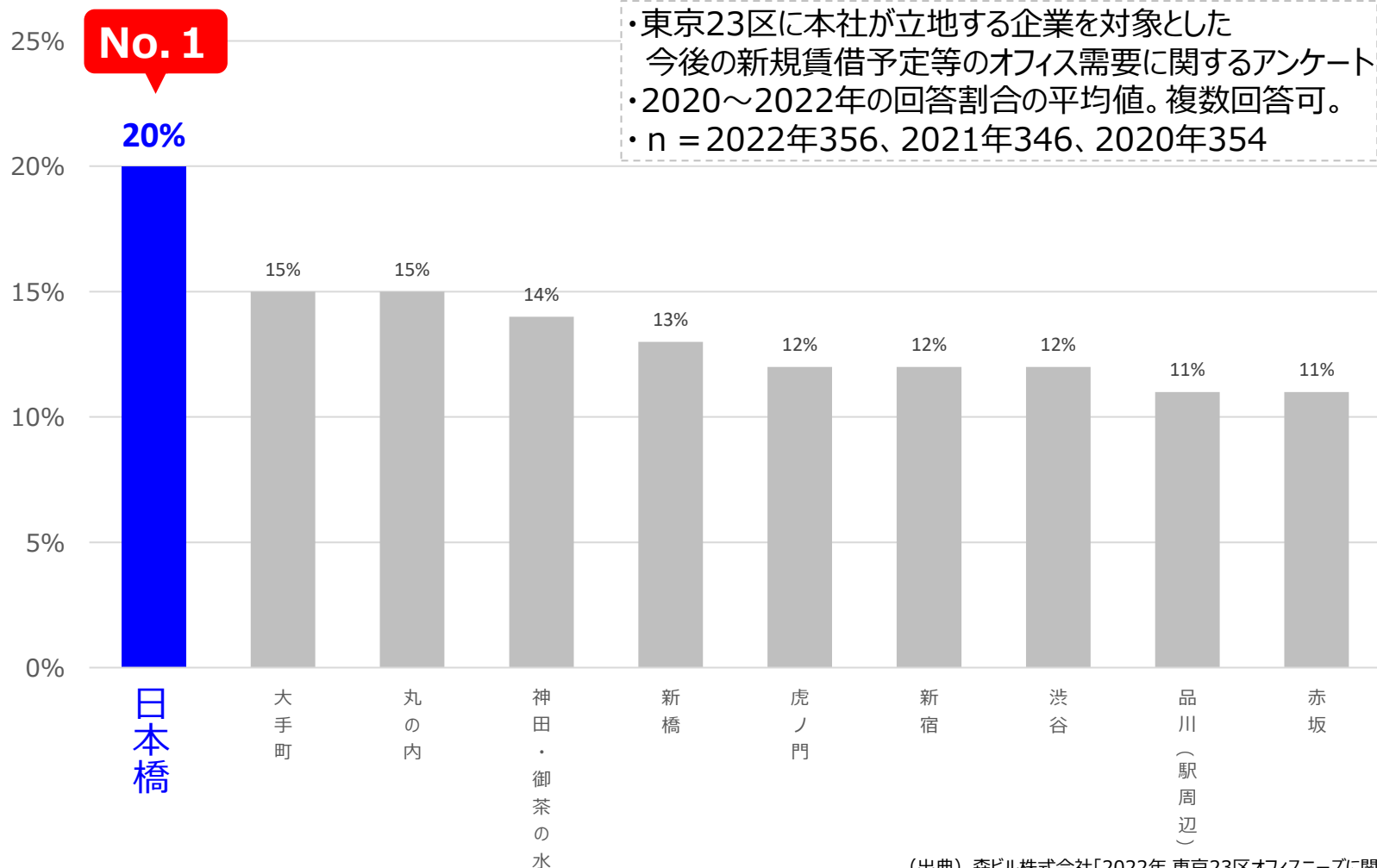


東京駅東側エリアが連携し、一体となり、
世界が誇る「東京」へ進化を遂げ、更に「行きたくなる街」へ



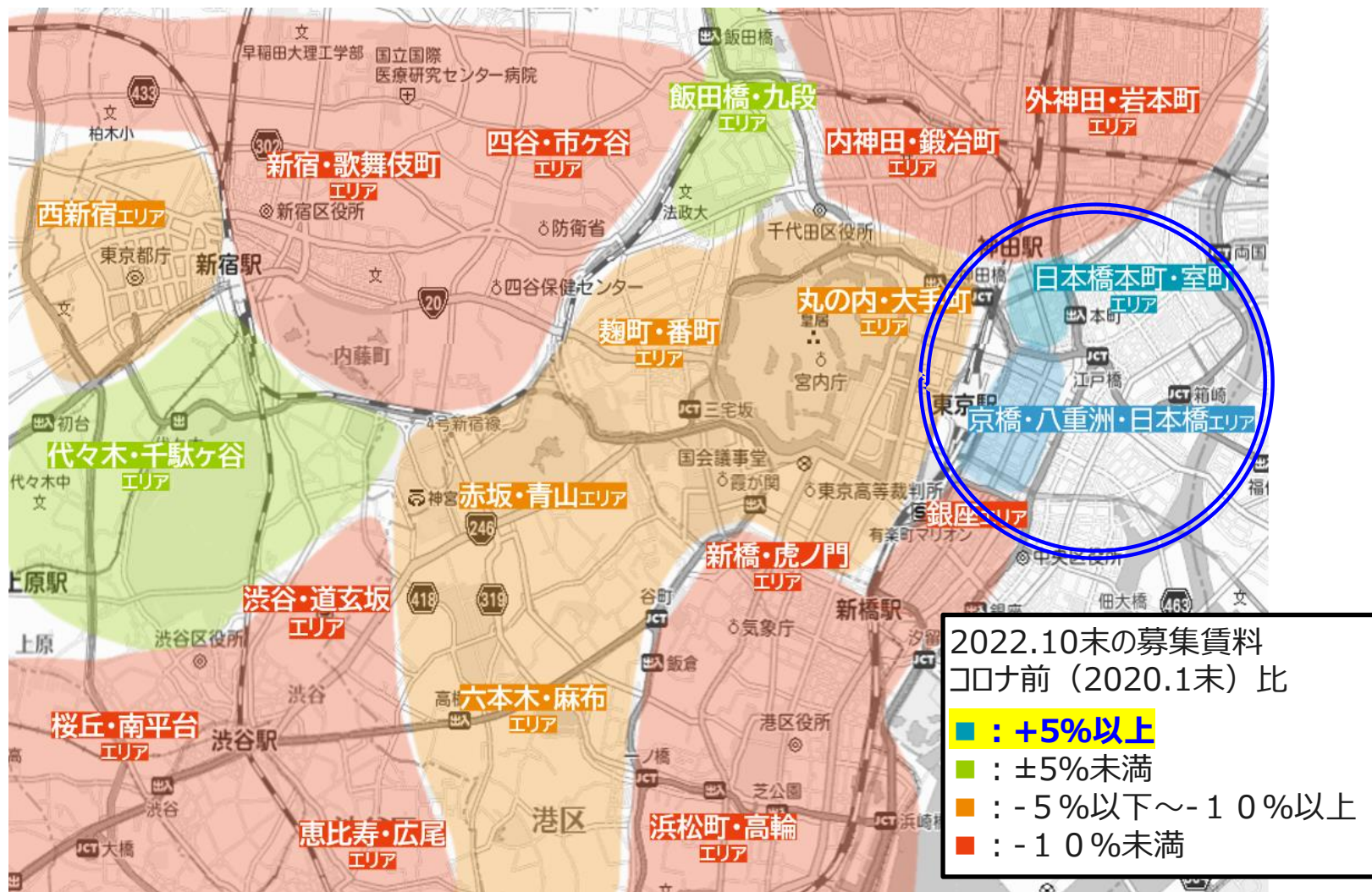
※「日本橋再生計画 第3ステージ」より抜粋。
この絵は将来のイメージであり、実際の再開発計画等とは異なります。

日本橋エリア オフィス移転先 人気No.1



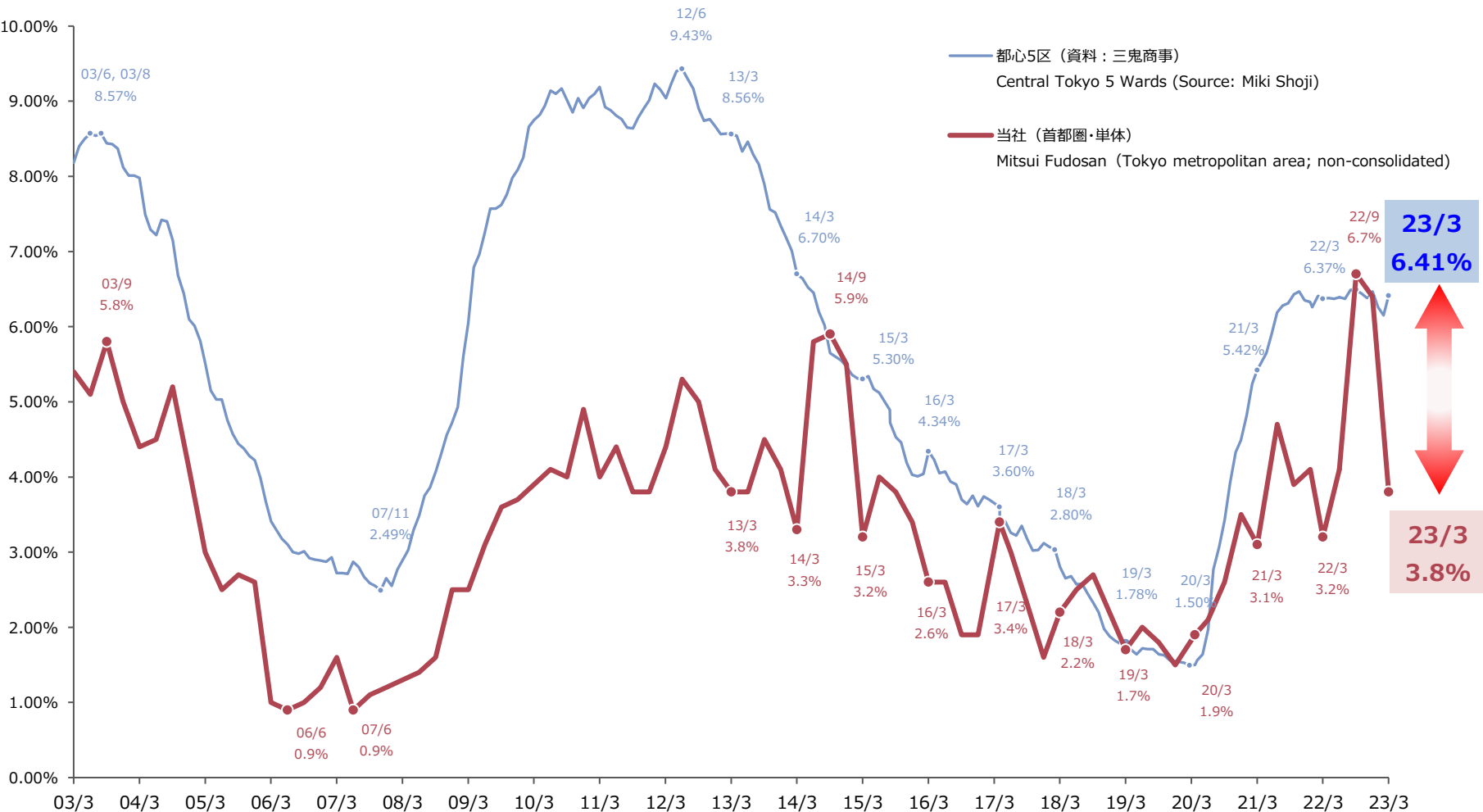
(出典) 森ビル株式会社「2022年 東京23区オフィスニーズに関する調査」より

日本橋・八重洲エリア 募集賃料+5%以上の上昇へ



(出典) 三幸エステートの募集賃料データをもとに三井住友信託銀行不動産ソリューション部にて作成

マーケットとのデカップリング マーケットよりも相対的に低位安定した稼働を実現



固定資産も含めた資産ポートフォリオ入替 安定・継続した「含み益」の顕在化

賃貸等不動産
(有形・無形固定資産)

約3.43兆円

稼働資産の収益性

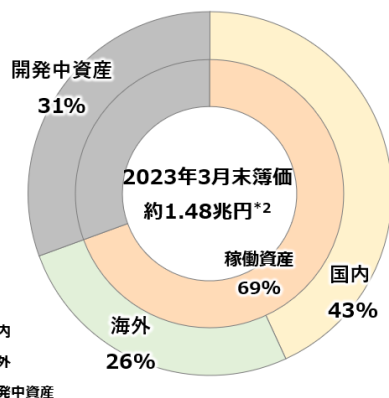
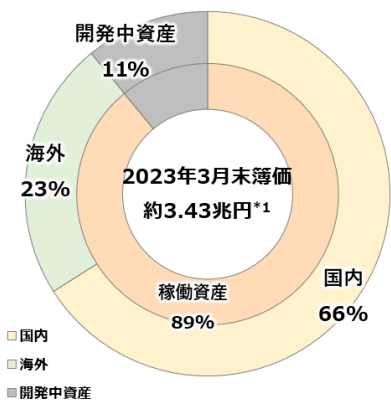
NOI利回り 7.9%
国内 7.8%
海外 8.3%

販売用不動産
(住宅分譲用を除く)

約1.48兆円

稼働資産の収益性

NOI利回り 6.3%
国内 6.6%
海外 5.8%



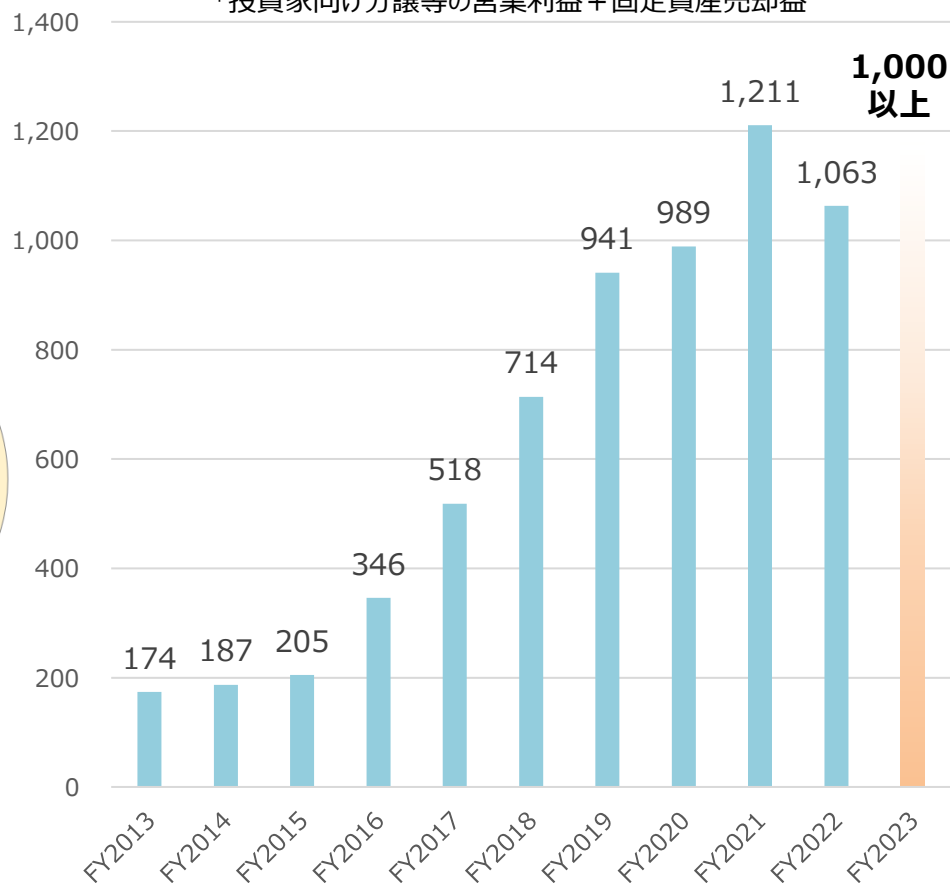
保有

ポートフォリオ
戦略に基づく
資産の入替

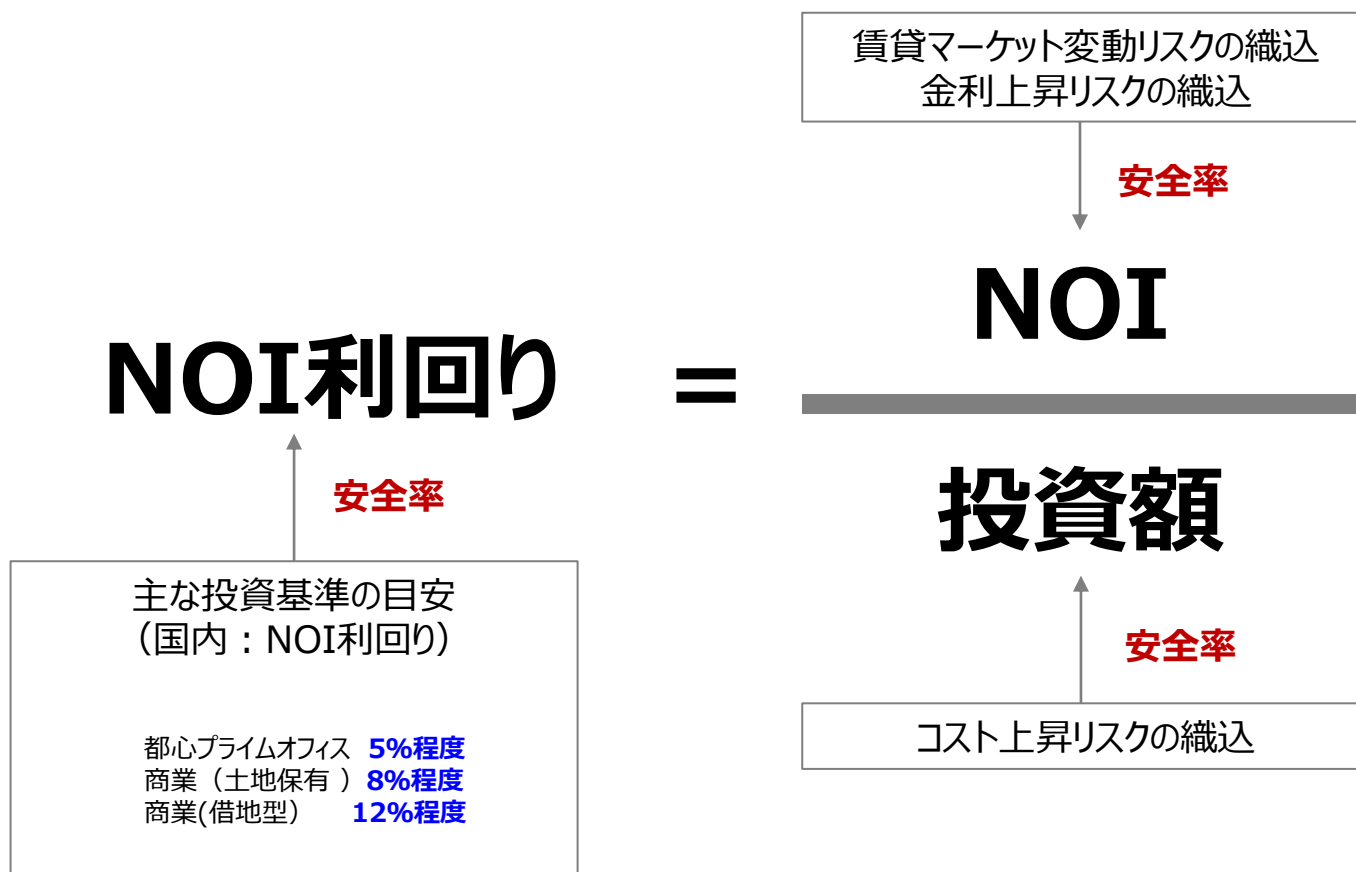
売却

不動産売却益の推移

*投資家向け分譲等の営業利益 + 固定資産売却益



開発計画時に十分なバッファの確保
金利・コスト上昇などマーケット変動を加味した安全率



保有資産はCap Rate上昇リスクに対する十分な耐性あり

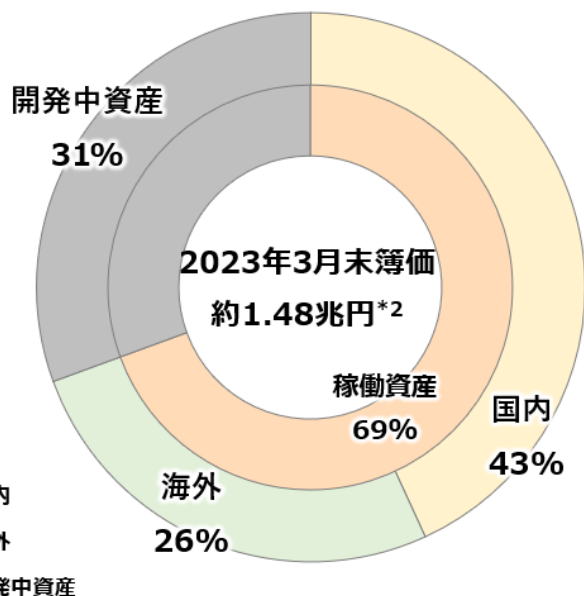
稼働時

NOI利回り： **6.3%**

含み益

売却時

NOI利回り： **3~4%**程度 (直近実績)



稼働資産 簿価：約 1 兆円



NOI：約650億円

$$\text{時価} = \text{NOI} \div \text{売却時NOI利回り}$$

(650億円) (3%~4%と仮定)

$$\text{含み益} = \text{時価} - \text{簿価}$$

(約1兆円)

利回り3-4%とした際の含み益は、

6,000~1兆1,000億円

関連リートだけでなく、金融・事業法人など、豊富な出口チャネル
投資家共生モデルの下、マネジメント利益を拡大

三井不動産グループ

多様な投資家への
売却



売却先からの
マネジメント受託

当社グループ運用 J-REIT

NBF Nippon Building Fund
日本ビルファンド投資法人

預かり資産 約14,500億円

日本アコモデーションファンド投資法人

預かり資産 約3,400億円

フロンティア不動産投資法人
Frontier Real Estate Investment Corporation

預かり資産 約3,500億円

MFLP 三井不動産
ロジスティクスパーク投資法人

預かり資産 約3,500億円

当社グループ運用 私募ファンド・私募リート

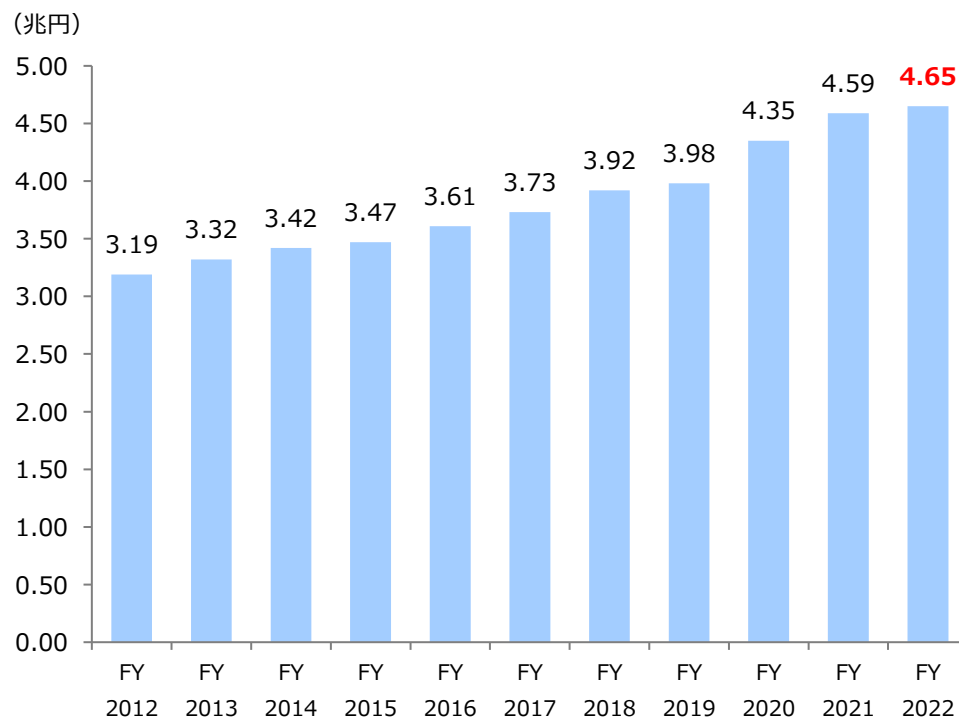
三井不動産投資顧問
(プライベートファンド 組成・運用)

受託残高 約15,000億円

MFPR Mitsui Fudosan Private REIT

機関投資家・事業法人・金融法人等

REIT等からの預かり資産残高の推移



当社グループの価値創造の姿を継続的に発信

「保有・開発・マネジメント」モデル

3つのコアビジネスを事業環境に応じて柔軟に組合せ
バランスの良い利益成長を実現

「投資家共生」モデル

自社資産の保有・開発だけでなく
預かり資産のマネジメント拡大により、収益性と効率性を追求

総資産

約8.8兆円



保有(賃貸)

保有資産の「質の強靱化」

預かり資産

約4.7兆円

柔軟な組み合わせによる
中長期的なROA改善を目指す

開発(分譲)

「含み益」の顕在化

マネジメント

「高い効率性」の追求

NBF Nippon Building Fund
日本ビルファンド投資法人

日本アコモデーションファンド投資法人

フロンティア不動産投資法人
Frontier Real Estate Investment Corporation

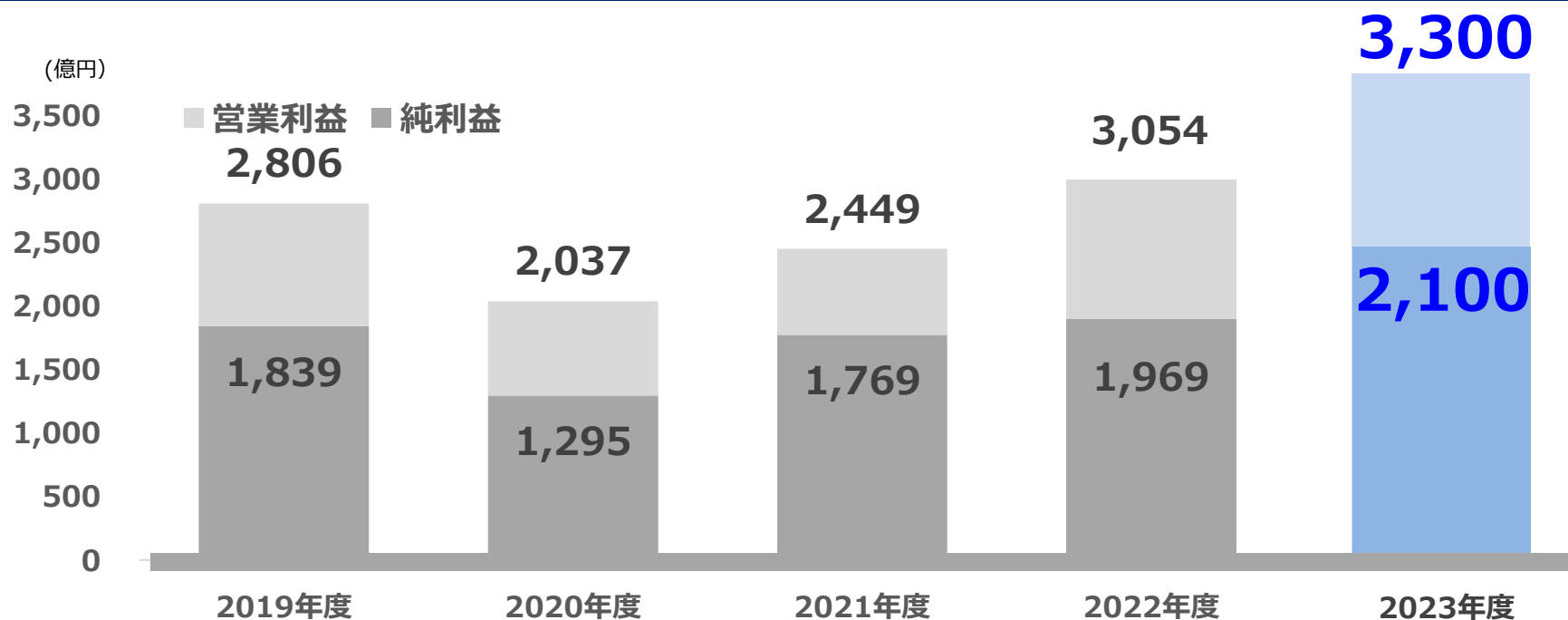
MFLP 三井不動産
ロジスティクスパーク投資法人

三井不動産プライベートリート投資法人
Mitsui Fudosan Private REIT Inc.

PF・事業法人・個人など

「競争優位性」「リスク耐性の強さ」

6. オペレーショナルアセットの現状と今後



コロナ影響

2020年度通期
1,040億円程度

2021年度通期
630億円程度

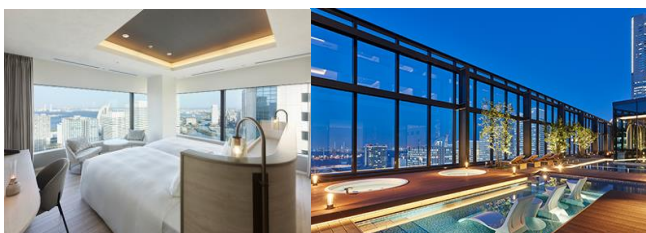
230億円程度

回復へ

商業施設



ホテル



東京ドーム



施設売上

		2022										2023		
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
新型コロナウイルスの影響		感染拡大 第6波 6th Wave			感染拡大 第7波 7th Wave			感染拡大 第8波 8th Wave						
ららぽーと +MOP*2	施設売上 過去同期間 (FY2019) 比率	85~95%			80~90%			90~100%			90~100%			

*1 三井アウトレットパーク *2 休館施設を除く

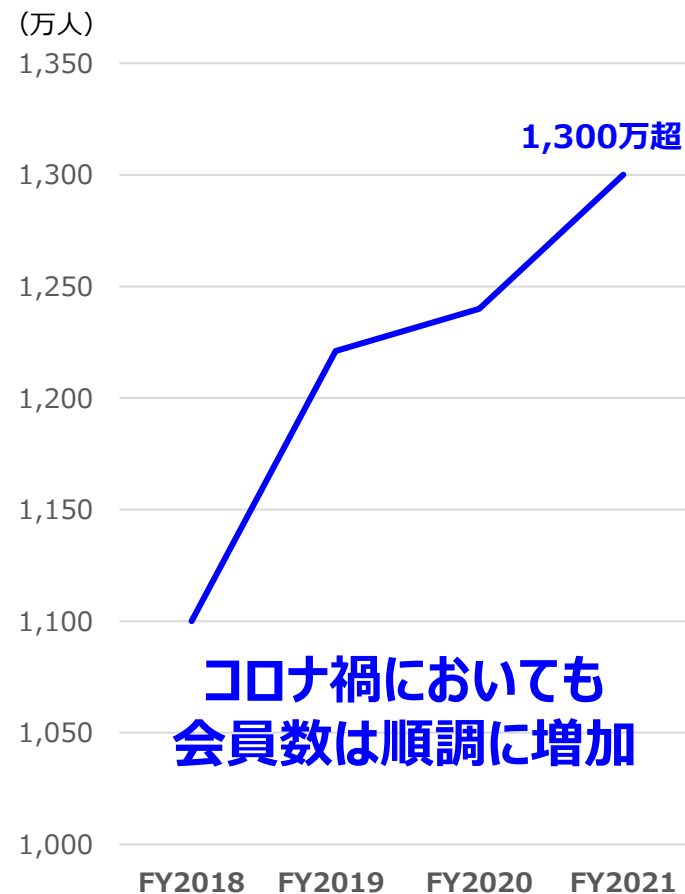
商業施設の空室率 **2.2%** (2023.3末時点)

全国商業施設 売上ランキングTOP10

2021 順位	物件名 (三井不動産以外は匿名)	2021 施設売上 (十億円)
1	A物件	80.3
2	ラゾーナ川崎プラザ(三井不動産)	78.6
3	ららぽーとTOKYO-B A Y(三井不動産)	67.8
4	B物件	55.4
5	C物件	54.3
6	三井アウトレットパーク木更津(三井不動産)	54.3
7	三井アウトレットパーク ジャズドリーム長島 (三井不動産)	50.0
8	D物件	49.2
9	E物件	46.9
10	ららぽーと富士見(三井不動産)	45.7

*織研新聞社「全国商業施設売上高ランキング (織研新聞 2022年8月9日付)」より作成

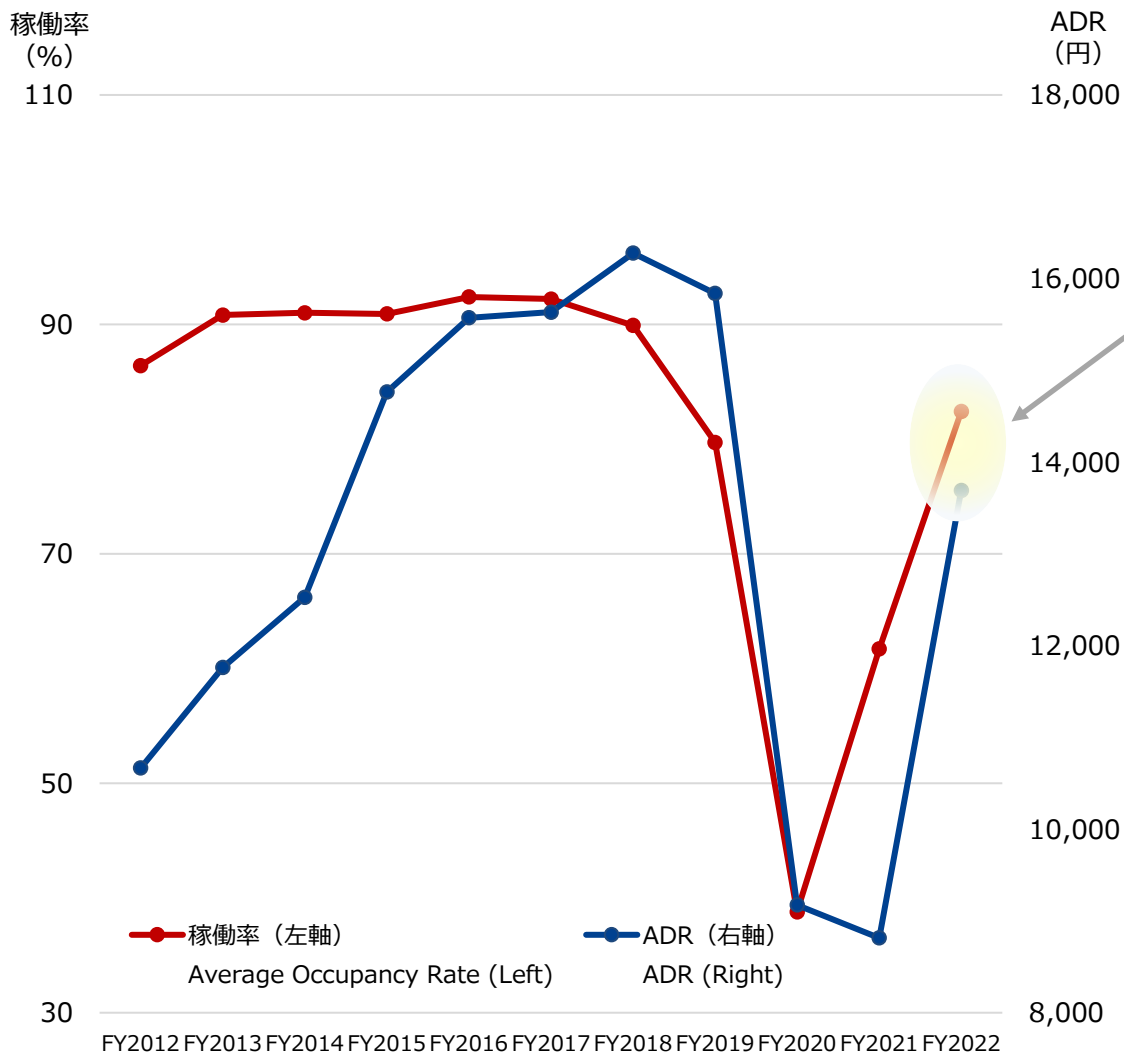
三井ショッピングパーク会員数 推移



コロナ禍においても
会員数は順調に増加

三井不動産 **50%**

宿泊主体型ホテルの稼働率・ADR推移



2023年1-3月RevPAR
コロナ前比 (2019年1-3月比)

約**110%**

インバウンド宿泊比率 (東京)

60%台 ⇨ 約**60%**

2018年度末

2022年度末

MGH会員数 **2倍以上へ**

37万人 ⇨ **77万人**

2018年度末

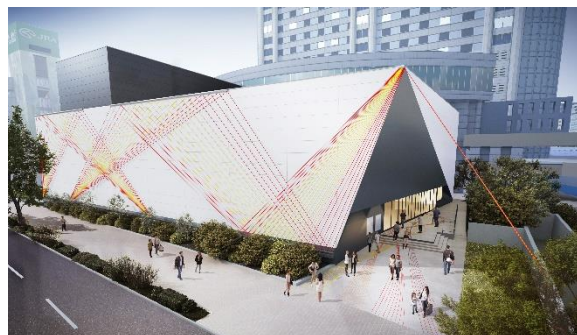
2022年度末

FY2022 : 営業利益が黒字化

FY2023 : 昨年度より、もう一段高い回復へ

スポーツ観戦時 声出し応援

東京ドームシティのリニューアル (収益力強化に向けた投資)



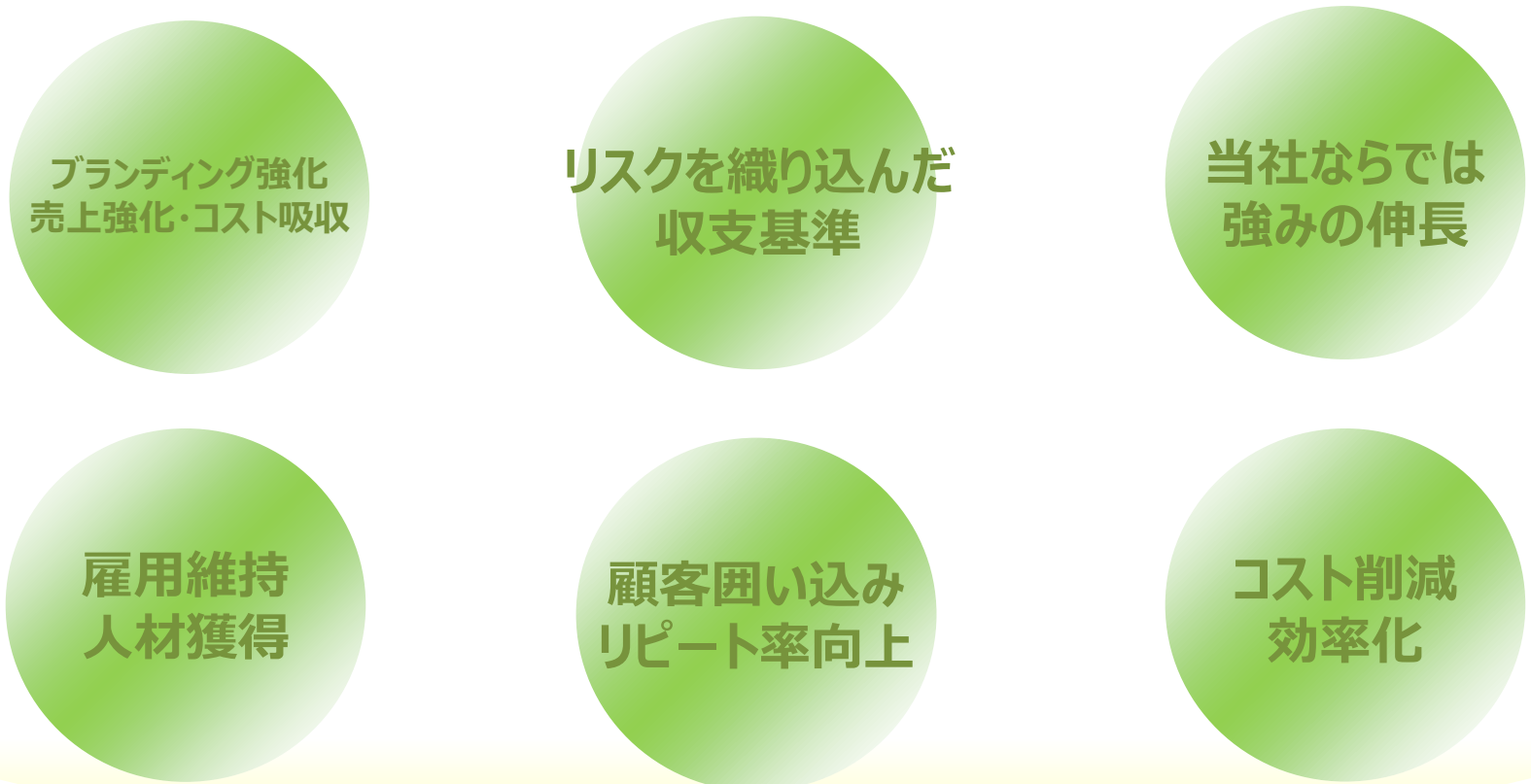
東京ドーム×吉本興業グループによる”新劇場”開業
(2023年12月)



東京ドームホテル 新コンセプトフロア誕生
(2023年3月)



LaQua開業20周年リニューアル (2023年3月以降順次)



コロナの知見

**オペレーショナルアセット
リスク低減**

三井不動産ならではの強みの伸長（例）

街の競争力強化にむけたミクストユース（オフィス×ホテルの一体開発）

TOKYO MIDTOWN

×

THE RITZ-CARLTON
Tokyo



TOKYO MIDTOWN YAESU

×

Bulgari
Hotel Tokyo



日本橋三井タワー

×

MANDARIN ORIENTAL
Tokyo



日本橋一丁目中地区
第一種市街地再開発事業

×

Waldorf Astoria
Tokyo Nihonbashi



OTEMACHI ONE

×

Four Seasons
Hotel Tokyo at Otemachi



TOKYO
CROSS
PARK 構想

（帝国ホテル等）



（仮称）内幸町一丁目街区開発プロジェクト

三井不動産ならではの強みの伸長（例）

東京ドーム社の希少なスタジアム運営力・マネジメント力の活用

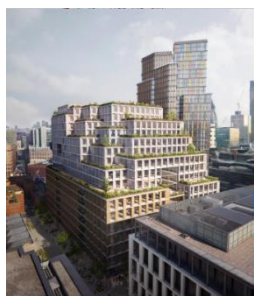
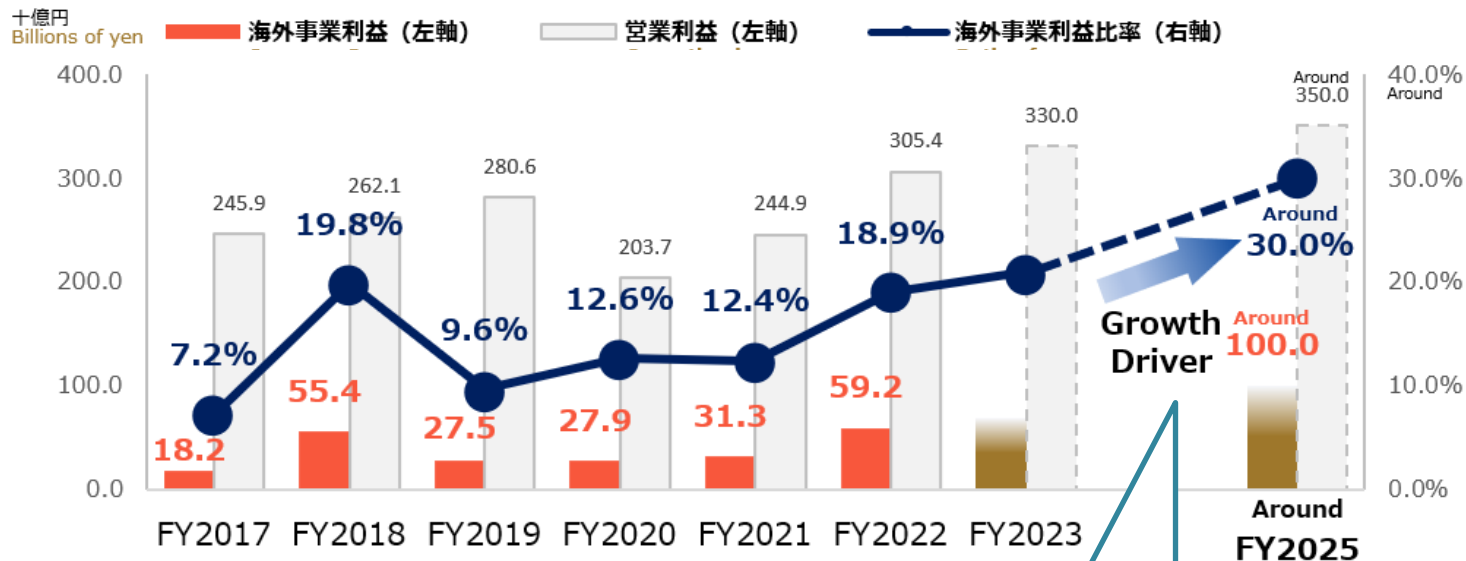


新秩父宮ラグビー場（仮称）整備・運営等事業 民間事業者に選定

7. 海外事業の現状と今後

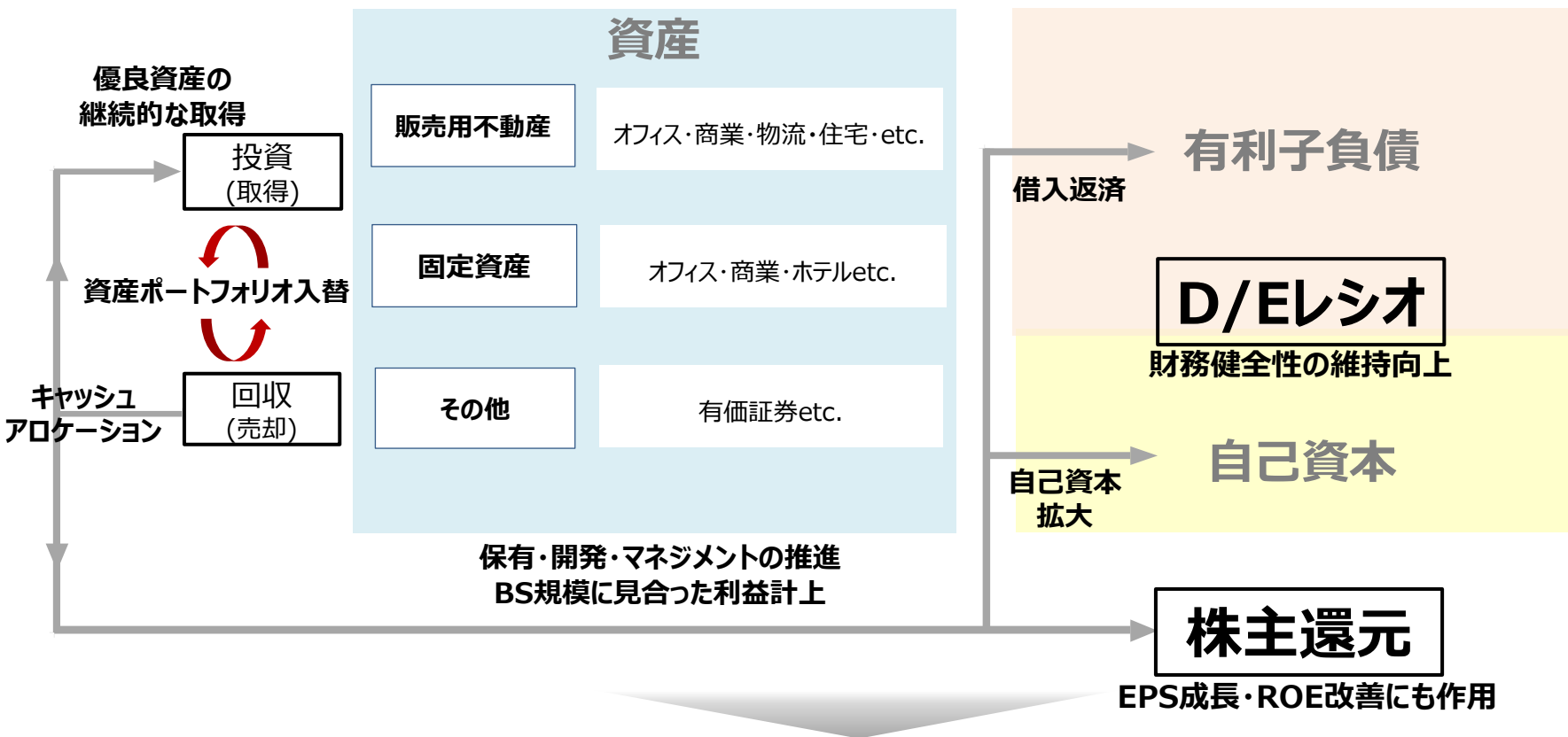
FY2022の海外事業利益比率は約19%

50HYの利益貢献、豊富な開発パイプライン



8. 成長性と効率性の両輪

長期視点でBSコントロールを推進



EPS成長
持続的成長
新たな成長ドライバー獲得

ROA
資産回転の加速
利益率の改善

ROE
ROA×財務レバレッジ
利益と自己資本とのバランス

9. 株主還元

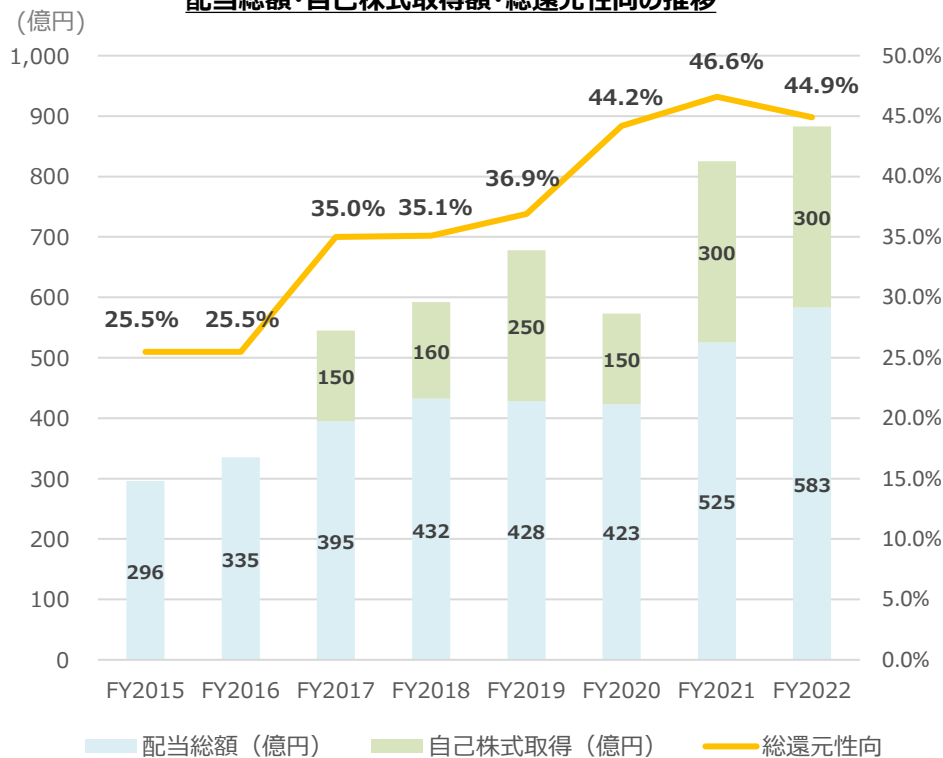
安定的・継続的な還元姿勢

安定配当と機動的な自社株買い
過去から一貫して維持向上

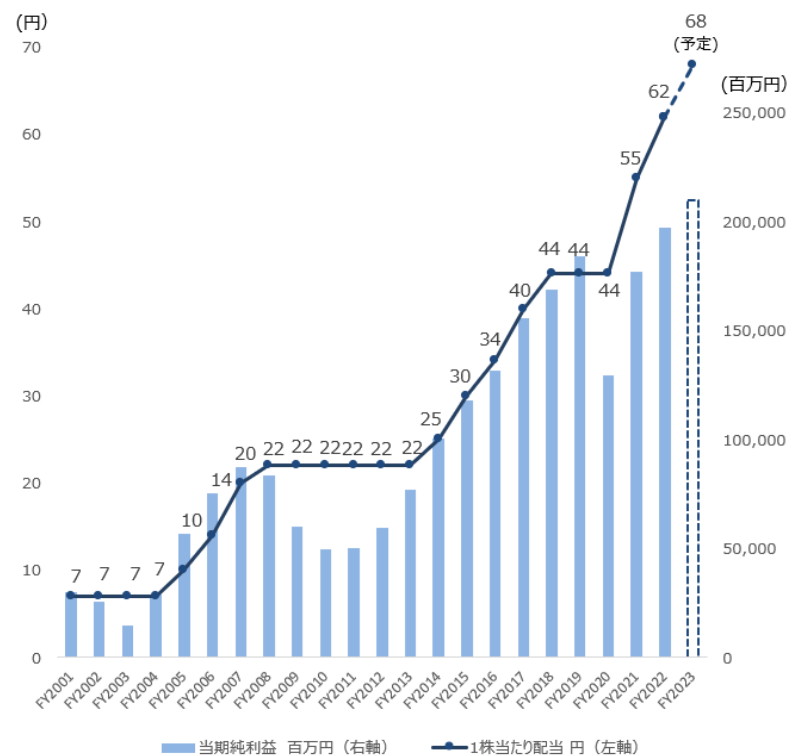


利益成長と連動した 累進配当を継続

配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移



1株当たり配当額・親会社株主に帰属する当期純利益の推移



最後に

10. 社会的価値と経済的価値

日本橋 ミクストユース×ライフサイエンス プラットフォームの提供



街づくりを通じた
「人々への感動の提供」「暮らしの豊かさの創造」
「持続可能な社会の実現」

「収益・利益の拡大」
「効率性の向上」

10. 社会的価値と経済的価値

日本橋は「創薬の街」 数多くの製薬企業が存在



10. 社会的価値と経済的価値

ライフサイエンス分野 新産業創造・聖地化へ



会員数
約**652***₁

年間イベント数
834回*₂

年間イベント動員数 (推定)
20万人以上*₂



ライフサイエンス ビル数
(日本橋エリア)
約**15**棟*₁

ライフサイエンス 当社テナント数
(東京・大阪エリア)
約**167**社*₁

*1:2023年2月時点

*2:2022年実績

当社の活動・想いに賛同・共感、当社テナントとして日本橋に移転

WOVEN by TOYOTA

BCG

etc...

街づくりを通じたプラットフォームとして 新たなビジネスの創出・新たな需要の創造

1. 10年先,20年先を見据えた**新たな成長機会**の創出
2. **資産・資本の効率性**を伴った**持続的成長**を追求
3. 持続的成長と連動した**安定継続の株主還元**を実施

新たな長期経営方針の策定

本資料には、将来の業績見通し、開発計画、計画目標等に関する記述が含まれています。

こうした記述は、本資料作成時点で入手可能な情報、および不確実性のある要因に関する一定の主観的な仮定に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性を内包するほか、記述通りに将来実現するとの保証はありません。

経済情勢、市場動向、経営環境の変化などにより、実際の結果は本資料にある予想と異なる可能性があることにご留意ください。

また、本資料の内容については細心の注意を払っておりますが、本資料に関する全ての事項について、新規性、正当性、有用性、特定目的への適合性、機能性、安全性に関し、一切の保証をいたしかねますのでご了承ください。

また、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。

投資に関する決定は、ご利用者自身の判断においておこなわれるようお願い申し上げます。