

営業グループ事業説明会

三菱商事株式会社

複合都市開発グループ



複合都市開発グループ経営陣出席者

グループCEO 兼 都市インフラ本部長

鴨脚 光真

グループCEOオフィス室長

久我 卓也

グループ管理部長

鎌田 吉昭

都市開発本部長

荻久保 直志

都市インフラ本部 戦略企画室長

成瀬 拓司

アセットファイナンス本部長

中西 博

本日のアジェンダ

1. グループ概要

- グループのミッション
- グループの目指す姿
- 組織概要
- 投資・利益計画
- 資産ポートフォリオ

2. 当グループが目指す都市開発事業

- アジア複合都市開発推進のプラットフォーム設立

3. 各本部事業紹介

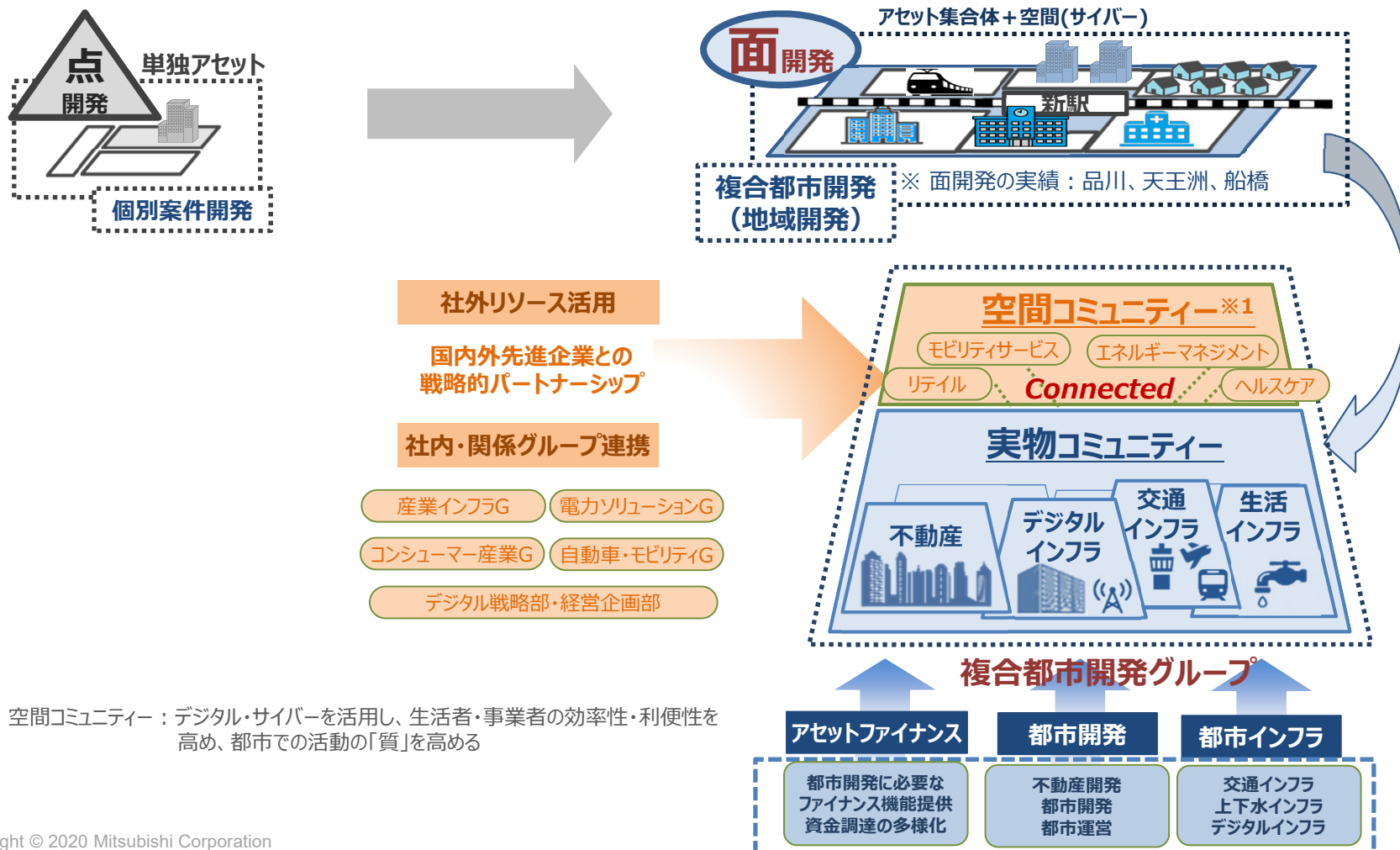
- 都市開発本部
- 都市インフラ本部
- アセットファイナンス本部

1. グループ概要：複合都市開発グループのミッション

**都市化や低環境負荷といった社会・環境ニーズに応え、
都市開発、インフラ、アセットファイナンス等の事業を
複合的に組み合わせ、付加価値が高く、規模感のある事業を確立する。**

1. グループ概要：複合都市開発グループの目指す姿

- 従来の住宅等を中心とした「点」の不動産開発に留まらず、大規模・複合用途の「面開発」へシフト
- 交通インフラやユーティリティを整備するとともに、オフィス、住宅、病院等を複合的に開発
- 高機能・魅力的な街づくりを実現するべく、都市マスタープランの初期段階から参画



1. グループ概要：組織概要

当グループは、「都市開発」を軸に、これまで培ってきた不動産、インフラ、リース、企業投資等の様々な知見を複合的に組合せ、各国の社会ニーズに応じた、付加価値の高い、規模感のある都市開発事業の展開を目指しています。

本部

主な事業内容

都市インフラ

- ・ データセンターなどのデジタルインフラ事業
- ・ インフラファンドの組成・運営
- ・ 空港・鉄道及び道路等の交通インフラ開発・運営事業
- ・ 民営水道事業、及び、海水淡水化プラント等水供給事業



都市開発

- ・ アセアンにおける複合都市開発事業
- ・ 新興国における住宅開発・分譲を含む都市開発事業
- ・ 商業施設、物流施設、ホテル等の国内不動産開発事業
- ・ 北米における賃貸住宅、物流施設開発等への投資事業
- ・ 不動産ファンド(上場/私募)の組成・運用事業



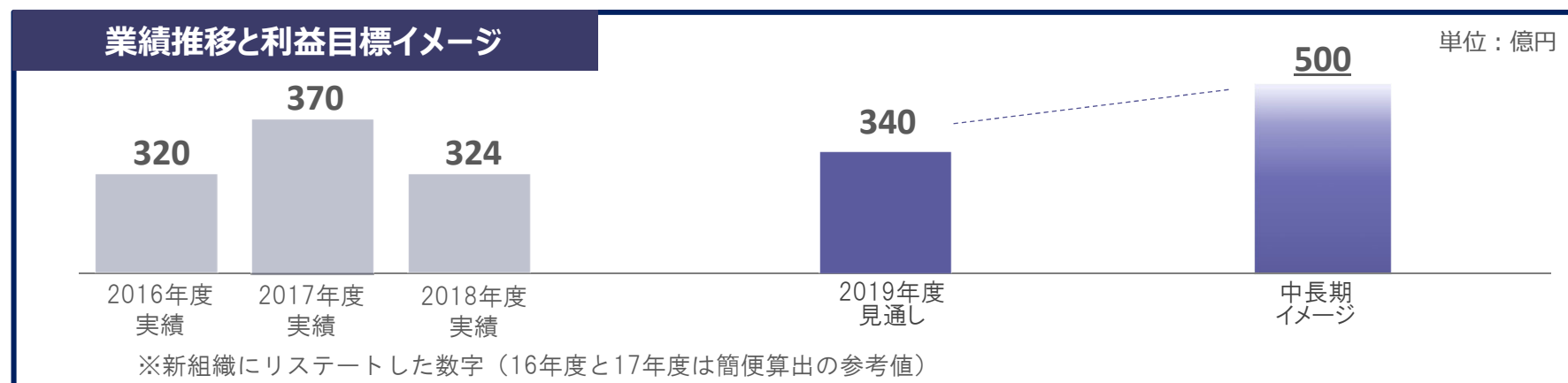
アセットファイナンス

- ・ 三菱UFJリースを中核プラットフォームとした総合リース事業
- ・ 航空機、自動車リース事業
- ・ 企業投資(プライベートエクイティ)事業



1. グループ概要：投資・利益計画

- 2019年度業績見通し：連結純利益340億円、中長期的には500億円を目指す。



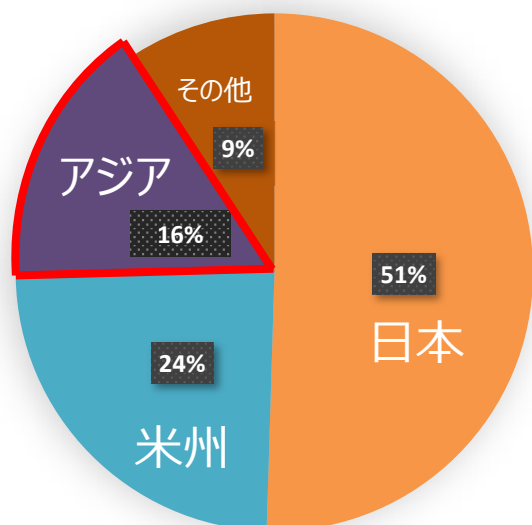
投資計画イメージ

- 投資の規律を維持しつつ、成長分野として都市開発に重点的に投資していく。
- 本中経期間中に、都市開発を中心に2,000億円の成長投資を行う。
- 本中経期間後の総資産規模 1~1.1兆円を目論む。
(本年9月末現在：8,700億円／内、約6,500億円が非流動資産)

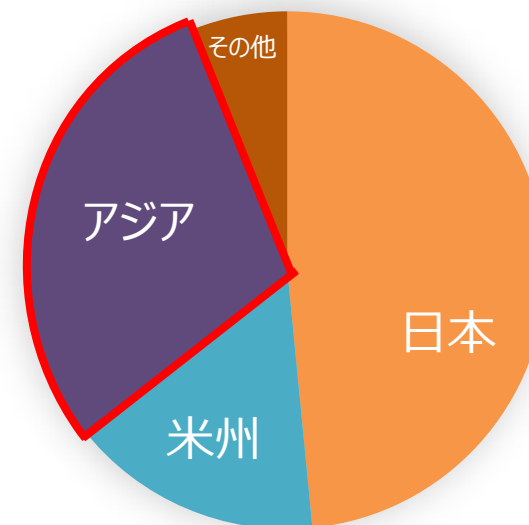
1. グループ概要：資産ポートフォリオ（地域別）

- 現在の収益基盤である先進国（日本、米国）においては投資と回収のバランスを図りつつオーガニックな成長を図る。
- 重点地域としてアジア、特にアセアン4か国（インドネシア、ベトナム、フィリピン、ミャンマー）に注力、中長期で規模感ある収益を狙う。

2019年9月末時点



将来イメージ



本日のアジェンダ

1. グループ概要

- グループのミッション
- グループの目指す姿
- 組織概要
- 投資・利益計画
- 資産ポートフォリオ

2. 当グループが目指す都市開発事業

- アジア複合都市開発推進のプラットフォーム設立

3. 各本部事業紹介

- 都市開発本部
- 都市インフラ本部
- アセットファイナンス本部

2. 目指す都市開発事業：アジア複合都市開発推進のプラットフォーム設立

- 2018年11月、シンガポール政府系会社Temasekの100%子会社のSurbana Jurong社(以下、SJ社)との折半出資で、複合都市開発を推進する新会社(Mitbana)を設立。
- 今後5年間で総事業費約25億ドルのプロジェクトに対し、約5億ドルを出資する計画。
各対象国・地域において、現地デベロッパーや地主など現地パートナーとも共同で投資



本日のアジェンダ

1. グループ概要

- グループのミッション
- グループの目指す姿
- 組織概要
- 投資・利益計画
- 資産ポートフォリオ

2. 当グループが目指す都市開発事業

- アジア複合都市開発推進のプラットフォーム設立

3. 各本部事業紹介

- 都市開発本部
- 都市インフラ本部
- アセットファイナンス本部

3. 本部事業紹介：都市開発本部（現在の事業展開エリア）



3. 本部事業紹介：都市開発本部（今後の複合都市開発のイメージ）

従来の
不動産開発
事業例



(日) mozoワンダーシティ
(商業施設)



(米) 加州ストックトン (物流施設)



(中) 大連I/II (住宅)



(越) VSIP (工業団地)

- 日本、アセアン・中国・米国等、世界各地で不動産開発事業を展開し、住宅・商業施設・物流施設・工業団地など多岐に亘る実績あり。
- 中国には2005年、アセアンには2013年に各々本格参入し、主に**単体プロジェクトをベースとした回転型事業**を展開。

複合都市
開発

TOD*（公共交通施設を核とした面開発）

*Transit Oriented Development

駅周辺開発型

駅施設を中心とした
周辺の面開発



品川駅東口B-1地区開発

沿線開発型

交通インフラ敷設を伴う
沿線面開発



天王洲アイル再開発
(新駅誘致)

Township

マスタープラン策定を含めた
面開発



(越)TMCP

- 不動産開発事業の実績/知見を活かし、これまでの回転型事業のみならず、**大規模なグリーンフィールド（100ha以上）を対象として、超長期に渡り（10～20年以上）“街づくり”にコミットし**、商業施設・オフィス・住宅・ホテル・病院等の都市施設整備のみならず、都市運営（タウンマネジメント）等の「街の魅力づくり」や都市データ（Big Data）・AI・IoTを活用したサービスによる「都市の課題解決」を通して、その都市の不動産価値の持続的な向上も狙うもの。

本日のアジェンダ

1. グループ概要

- グループのミッション
- グループの目指す姿
- 組織概要
- 投資・利益計画
- 資産ポートフォリオ

2. 当グループが目指す都市開発事業

- アジア複合都市開発推進のプラットフォーム設立

3. 各本部事業紹介

- 都市開発本部
- 都市インフラ本部
- アセットファイナンス本部

3. 本部事業紹介：都市インフラ本部（取り組み事業概要）

- ✓ 社会インフラニーズを捉え、デジタル、交通、水供給に関連するインフラの開発・運営事業を推進しています。
- ✓ インフラアセットを対象としたファンドの組成・運用を通じ、インフラ事業への投資機会を創出しています。

都市インフラ

- データセンター運営
MCデジタル・リアルティ社
- 道路運営
インド/Cube Highways社
- グローバル戦略投資アライアンス
GSI Alliance
- 総合インフラファンド
丸の内インフラストラクチャー社



交通インフラ

- 空港運営
ミャンマー/マンダレー空港
モンゴル/新ウランバートル国際空港
福岡空港、北海道空港
- 鉄道運営
豪州/キャンベラLRT
- 鉄道車両とシステムの輸出
カタール ドーハメトロ、他



水事業

- 総合水事業
Metito社（中東・アフリカ・アジア）
水ing社
- 民営水道事業
英国/South Staffordshire社
- 海水淡水化事業
カタール/Umm Al Houl Power社



3. 本部事業紹介：都市インフラ本部(データセンター運営~MCデジタル・リアルティ社~)

- 米国大手のデジタル・リアルティ社との合併で2017年、MCデジタル・リアルティ社を設立し、サービスを開始しました。
- 首都圏・関西圏において、複数棟からなる大規模データセンターをキャンパス方式で開発します。
- 各棟はネットワークで接続され、メガクラウド・企業ユーザー双方に付加価値の高い環境・サービスを提供します。
- 引き続き首都圏・関西圏双方で用地取得および新規開発を進めていきます。
- 大阪第二データセンター (KIX11) にて、コロケーション・相互接続の準備をしています。



- ☑ 東京一DC **三鷹** が稼働中
- ☑ 東京第二DC **NRT10** を開発開始予定(2020年)
- ☑ 新たな用地取得契約(9月) **NRT11** **NRT12** **NRT13**



- ☑ 大阪第一 **KIX10** ・第二DC **KIX11** が稼働中
- ☑ 大阪第三DC **KIX12** を開発予定(2020年)
- ☑ 新たな用地取得(4月) **KIX13**

首都圏・関西圏双方で用地を取得し、100メガ・ワット規模のキャンパス構築に目途

3. 本部事業紹介：都市インフラ本部（空港運営）

- 当社は、2015年4月に、ミャンマーのマンダレー国際空港に参画し、空港運営を開始しました。
- 2019年4月の福岡空港に続き、2020年にモンゴルの新ウランバートル国際空港、北海道内7空港がそれぞれ空港運営を開始します。
- 当社は、人員派遣を通じて空港運営会社の事業経営をサポートします。
当社のグローバルネットワーク及びミャンマー・マンダレー空港での経験を活用し、エアライン誘致に協力していきます。

(緬) マンダレー空港
MC-Jalux Airport Services Co., Ltd.

運営開始：2015年4月
事業期間：30年間（2015～2045年）
旅客数：140万人（国際線36%）

三菱商事 JALUX (緬)YOMA



- ☑ 空港の基盤整備および、エアライン誘致に尽力、
運営 5年で旅客数は倍増見通し(90→180万人)

福岡空港
福岡国際空港(株)

運営開始：2019年4月
事業期間：30年間（2019～2048年）
旅客数：2500万人（国際線28%）

三菱商事 福岡エアポート チャンギ空港
西日本鉄道 九州電力 福岡県

提供：福岡国際空港(株)



- ☑ 国際線ターミナル免税店拡張、国内線ターミナルの
再整備(九州のスイーツやお土産店の新設など)を実施

北海道内 7空港
北海道エアポート(株)

運営開始：2020年6月、以降順次
事業期間：30年間（2020～2050年）
旅客数：2900万人（国際線14%）

三菱商事 北海道空港 三菱地所
東急 DBJ 他12社



- ☑ 7空港の一括運営で、道内周遊の活性化にも取り組む

(蒙) 新ウランバートル空港
New Ulaanbaatar International Airport LLC

運営開始：2020年7月
事業期間：15年間（2020～2035年）
旅客数：140万人（国際線72%）

三菱商事 成田空港 日本空港ビル
JALUX モンゴル政府



- ☑ 首都空港の円滑な移転に向け、日蒙連携して準備中

※ 旅客数は2018年度実績（新ウランバートル空港は、現空港の実績）

本日のアジェンダ

1. グループ概要

- グループのミッション
- グループの目指す姿
- 組織概要
- 投資・利益計画
- 資産ポートフォリオ

2. 当グループが目指す都市開発事業

- アジア複合都市開発推進のプラットフォーム設立

3. 各本部事業紹介

- 都市開発本部
- 都市インフラ本部
- アセットファイナンス本部

3. 本部事業紹介：アセットファイナンス本部（取り組み事業概要）

- ✓ 三菱UFJリースを含む社内外パートナーとの連携・協業を通じ、総合商社ならではの幅広い産業分野へのアクセスやネットワークを活かし、アセットファイナンス事業をグローバルに展開しています。
- ✓ 日本・アジア・米国等を中心に、企業投資事業を展開し、企業が抱える様々な課題を事業パートナーと共に解決し、中長期的な企業価値の向上をサポートしています。

アセットファイナンス事業

- 三菱UFJリースとの資本提携を通じた総合リース事業
- 長江実業集団との合併による航空機リース事業
- 三菱UFJリースとの合併による自動車リース事業

 **MUFG** 三菱UFJリース

リース、割賦・融資・投資商品販売等の総合ファイナンスサービスを提供する、三菱グループの中核リース会社

＜出資構成＞
当社 20.0%、三菱UFJフィナンシャル・グループ 13.4%
三菱UFJ銀行 6.1%

AMCK
AVIATION

香港の長江実業集団をパートナーとし、欧・米・日に拠点を擁して航空機オペレーティングリース事業をグローバルに展開。

＜出資構成＞
当社 40.0%、長江実業集団 50.0%
李嘉誠基金會 10.0%

 **三菱オートリース株式会社**

三菱商事と三菱UFJリースの合併会社。マルチブランドの自動車リース事業を展開

＜出資構成＞
当社 50.0%、三菱UFJリース 50.0%

企業投資事業

- 日本・アジア・北米におけるプライベートエクイティファンドの運営及びプライベートエクイティ投資事業

 **Marunouchi Capital**

三菱UFJ銀行をパートナーとして設立したバイアウトファンド運営会社。企業の経営課題・エクイティニーズを掘り起こし、当社との協業を通じた、投資先の企業価値向上を目指す

＜出資構成＞ 当社 85.1%、三菱UFJ銀行 14.9%

AIGF

マレーシア大手金融機関のCIMBグループをパートナーとして設立したグロースキャピタルファンド運営会社。ASEANの優良企業への成長資金の提供、並びに当社との協業を通じた、企業価値創造の支援を目指す

＜出資構成＞ 当社 50.0%、CIMB 50.0%

 **ONE ROCK**
CAPITAL PARTNERS

米国の経験豊富なファンドマネージャーをパートナーとして設立した、NY・LAに拠点を有するバイアウトファンド運営会社。当社との協業を含めた差別化された手法で、米州全域の中堅企業の経営課題解決による、企業価値向上を目指す

＜出資構成＞ 当社 40.0%、ファンドマネージャー陣 60.0%

GEODESIC

シリコンバレーのベンチャー企業への投資を行うファンド運営会社。元駐日米国大使のジョン・ルース氏と、アンドリーセン・ホロウィッツ元パートナーのアシュウィン・パチレディ氏、三菱商事で立ち上げ、出資先企業の日本進出を支援している

3. 本部事業紹介：アセットファイナンス本部（企業投資事業における取り組み）

- 三菱商事グループの実業知見/業界ネットワーク等を競争力の源泉とし、日本・アジア・北米において、それぞれの市場環境や、三菱商事グループのケイパビリティに合致した企業投資事業を展開しております。また、他地域/分野においても、有力ファンドと親密な関係を構築しております。

丸の内キャピタル

国内の大企業/中堅企業を投資対象とするバイアウト・ファンド運営会社



運営ファンド投資先
(スーパーマーケット運営会社・日本)



One Rock Capital Partners

北米地域における大企業/中堅企業を投資対象とするバイアウト・ファンド運営会社



運営ファンド投資先
(出版・印刷用紙製造会社・米国)

AIGF Advisors

シンガポールを拠点にASEAN地域の中堅/中小企業を投資対象とするプライベートエクイティファンド運営会社



運営ファンド投資先
(フレキシブルオフィス運営会社・フィリピン)

Tata Capital (親密パートナー)

インド国内の中堅企業を投資対象とするバイアウト・ファンド運営会社

GEODESIC Geodesic Capital

シリコンバレーのベンチャー企業を投資対象とするプライベートエクイティファンド運営会社

(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報、及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願い致します。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。