

2019年3月期

IR説明資料

目次

決算説明のサマリー	2
決算概要及び中期経営計画の着地見通し	3
資本政策・ガバナンスの強化	10
決算補足データ	18
補足資料	27
ビル事業	30
生活産業不動産事業	46
住宅事業	51
海外事業	58
その他の事業	63
投資・財務データ ほか	66

① 19/3期実績及び20/3期予算（中期経営計画の着地見通し）

- 19/3期はビル賃貸利益の増加やキャピタルゲイン増加等により増収増益
- 20/3期（中期経営計画の最終年度）は
計数計画の全指標（営業利益・ROA・ネット有利子負債/EBITDA倍率）**の目標を達成見込み**

② 資本政策の強化（1,000億円の自己株式取得を決定）

- 「**不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策**」に基づき、
BSの適切なコントロールによって、**資本効率性の向上、財務健全性の維持**を図る
- 本中計期間のCFが想定よりも改善したこと等を考慮し、**1,000億円の自己株式取得**を決定

③ コーポレートガバナンスの強化（買収防衛策の非更新）

- **買収防衛策の非更新**を決定
- 過去4年で約315億円の政策保有株式を売却。20/3期にも約100億円を売却見込み

決算概要及び中期経営計画の着地見通し

1. 2019年3月期 PL実績

キャピタルゲイン及びビル賃貸利益の増加等により増収増益。過去最高益を更新。

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2019/3実績	2018/3実績	増減
営業収益	1,263,283	1,194,049	69,233
ビル事業	529,695	506,161	23,533
生活産業不動産事業	106,182	97,920	8,261
住宅事業	420,405	410,598	9,807
海外事業	81,844	86,925	△ 5,080
投資マネジメント事業	49,588	22,665	26,922
ホテル空港、設監、不サ、その他事業*	110,534	96,773	13,761
消去	△ 34,969	△ 26,996	△ 7,973
営業利益	229,178	213,047	16,131
ビル事業	147,691	147,243	448
生活産業不動産事業	32,560	28,079	4,480
住宅事業	30,428	23,860	6,567
海外事業	26,927	24,147	2,779
投資マネジメント事業	9,231	4,596	4,634
ホテル空港、設監、不サ、その他事業*	6,799	8,162	△ 1,363
全社・消去	△ 24,459	△ 23,043	△ 1,416
営業外収益	12,391	10,447	1,944
営業外費用	34,983	32,988	1,994
経常利益	206,587	190,506	16,081
特別利益	8,170	14,719	△ 6,549
特別損失	3,818	13,768	△ 9,950
親会社株主に帰属する当期純利益	134,608	120,443	14,165

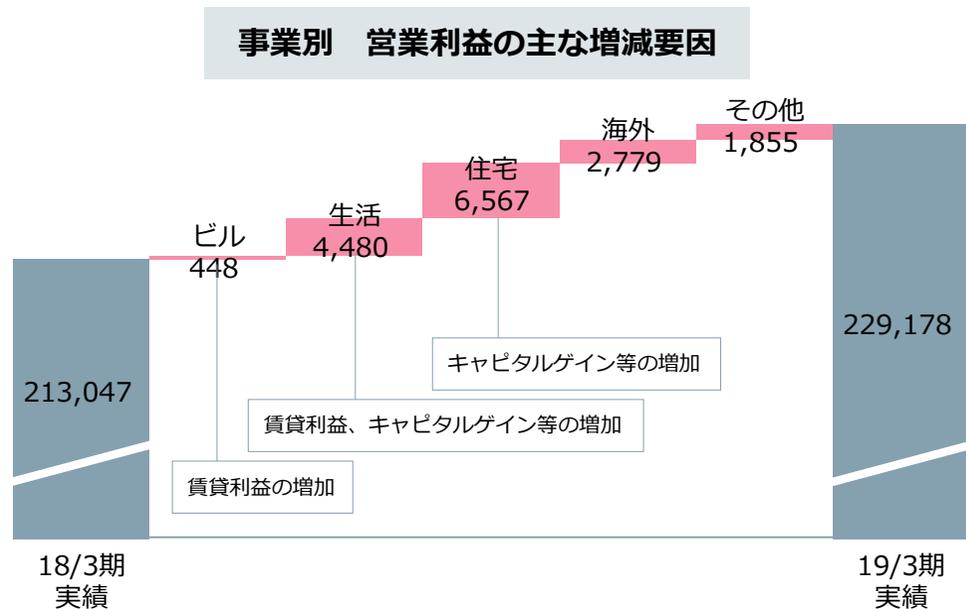
単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2019/3実績	2018/3実績	増減
EBITDA	320,641	302,424	18,217
有利子負債	2,319,597	2,481,675	△ 162,078

*ホテル・空港事業、設計監理事業、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			
	2019/3実績	2018/3実績	増減
合計	48,000	39,000	9,000
ビル事業	12,000	16,000	△ 4,000
生活産業不動産事業	4,000	2,000	2,000
住宅事業	11,000	1,000	10,000
海外事業	14,000	15,000	△ 1,000
投資マネジメント事業	5,000	1,000	4,000
ホテル・空港事業	2,000	3,000	△ 1,000
その他の事業	-	1,000	△ 1,000
(消去または全社)	-	-	-



2. 2020年3月期 PL予想

ビル賃貸利益の増加及びキャピタルゲインの増加等により、4期連続の最高益を見込む。

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2020/3予想	2019/3実績	増減
営業収益	1,360,000	1,263,283	96,717
ビル事業	590,000	529,695	60,305
生活産業不動産事業	120,000	106,182	13,818
住宅事業	402,000	420,405	△ 18,405
海外事業	137,000	81,844	55,156
投資マネジメント事業	18,000	49,588	△ 31,588
ホテル空港、設監、不サ、その他事業*	119,000	110,534	8,466
消去	△ 26,000	△ 34,969	8,969
営業利益	230,000	229,178	822
ビル事業	153,000	147,691	5,309
生活産業不動産事業	35,000	32,560	2,440
住宅事業	20,000	30,428	△ 10,428
海外事業	37,000	26,927	10,073
投資マネジメント事業	2,000	9,231	△ 7,231
ホテル空港、設監、不サ、その他事業*	6,000	6,799	△ 799
全社・消去	△ 23,000	△ 24,459	1,459
営業外収益	9,000	12,391	△ 3,391
営業外費用	32,000	34,983	△ 2,983
経常利益	207,000	206,587	413
特別利益	10,000	8,170	1,830
特別損失	3,000	3,818	△ 818
親会社株主に帰属する当期純利益	137,000	134,608	2,392

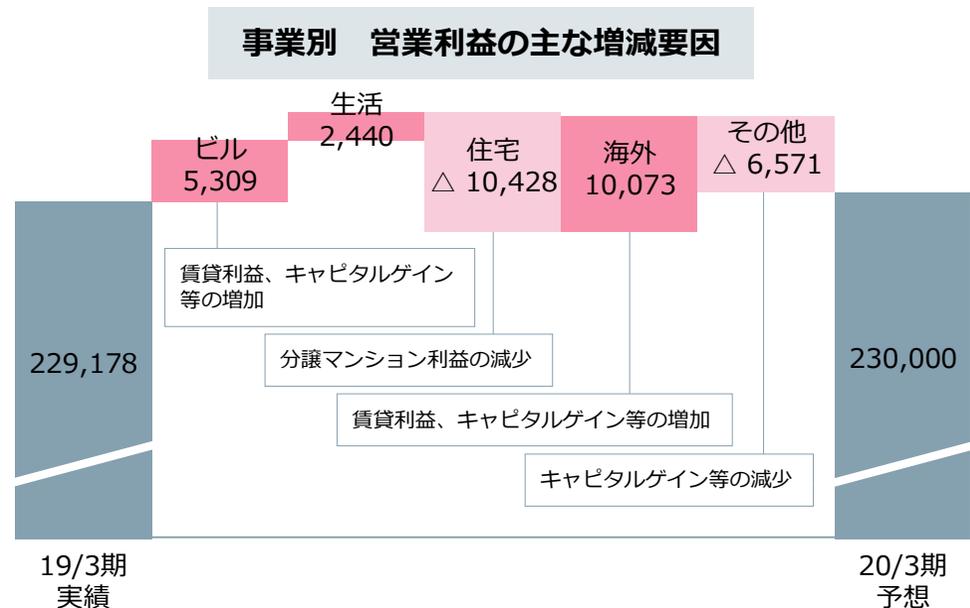
単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2020/3予想	2019/3実績	増減
EBITDA	324,000	320,641	3,359
有利子負債	2,550,000	2,319,597	230,403

*ホテル・空港事業、設計監理事業、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	2020/3予想	2019/3実績	増減
合計	51,000	48,000	3,000
ビル事業	15,000	12,000	3,000
生活産業不動産事業		4,000	
住宅事業		11,000	
海外事業		14,000	
投資マネジメント事業	36,000	5,000	0
ホテル・空港事業		2,000	
その他の事業		-	
(消去または全社)		-	



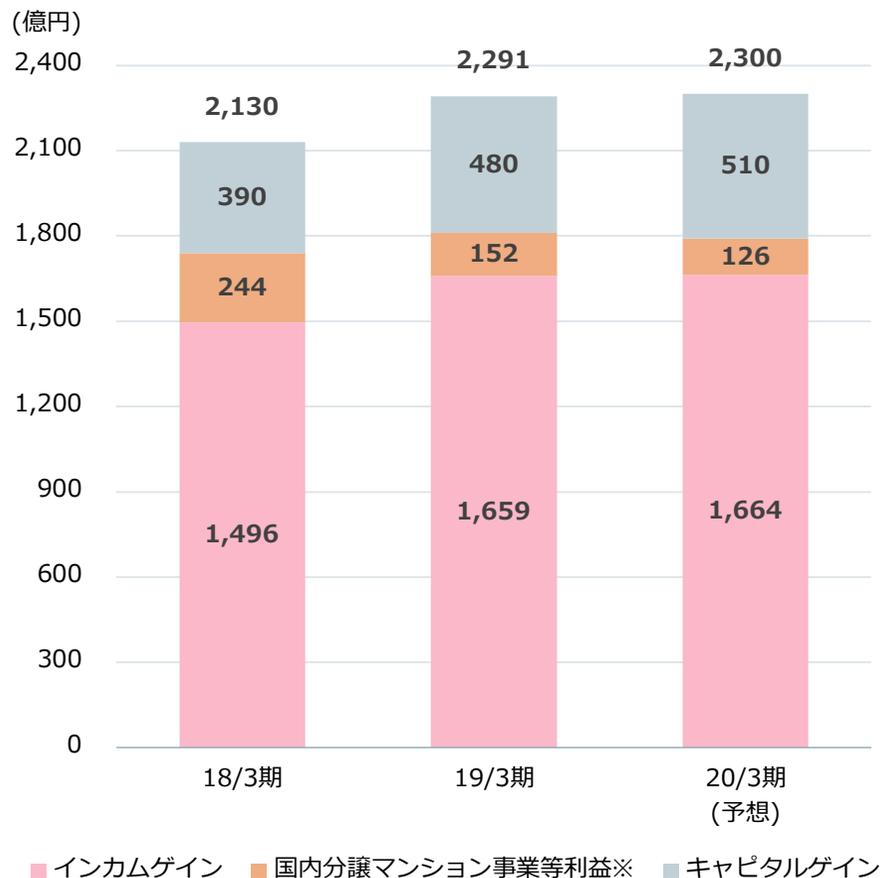
3. 中期経営計画の進捗状況①（各指標の着地見通し）

20/3期 各指標の目標値と着地見通し		中計目標 (17.5.11)	前回見通し (18.5.14)	今回予想 (19.5.14)
成長性指標	営業利益	2,200億円	2,300億円	2,300億円
効率性指標	営業利益／総資産（ROA）	3.5%程度	3.8%	3.9%
健全性指標	ネット有利子負債／EBITDA (ハイブリッドファイナンス考慮後)	8倍台半ば (8倍程度)	8倍程度 (7倍台半ば)	7.4倍 (6.9倍)

20/3期 セグメント別営業利益	中計目標 (17.5.11)	前回見通し (18.5.14)	今回予想 (19.5.14)	営業利益の内、キャピタルゲイン等		
				中計目標 (17.5.11)	前回見通し (18.5.14)	今回予想 (19.5.14)
ビル事業	1,380億円	1,500億円	1,530億円	80億円	130億円	150億円
生活産業不動産事業	370億円	350億円	350億円	300億円	270億円	360億円
住宅事業	200億円	200億円	200億円			
海外事業	290億円	320億円	370億円			
投資マネジメント事業	60億円	30億円	20億円			
ホテル・空港事業、設計監理事業、 不動産サービス事業、その他の事業	50億円	70億円	60億円			
全社・消去	△150億円	△170億円	△230億円	380億円	400億円	510億円
合計	2,200億円	2,300億円	2,300億円			

4. 中期経営計画の進捗状況②（キャピタルゲイン・インカムゲインの状況）

営業利益の推移



※ 三菱地所レジデンスの営業利益の内、キャピタルゲイン等を除いた数字

中計期間の累計キャピタルゲイン

- ・ 売り時の不動産市況を追い風に、物件売却を加速
- ・ 国内回転型事業の税前IRR実績：10%程度※

策定時想定	着地見通し
900～1,000億円程度	1,380億円

※ 本中計期間に売却した物件（約20物件）の平均値

賃貸利益の増加(賃貸等不動産)

- ・ 5年前（14/3期）と比較し、賃貸等不動産における賃貸利益が約1.5倍に増加



5. 中期経営計画の進捗状況③（ビル事業の状況）

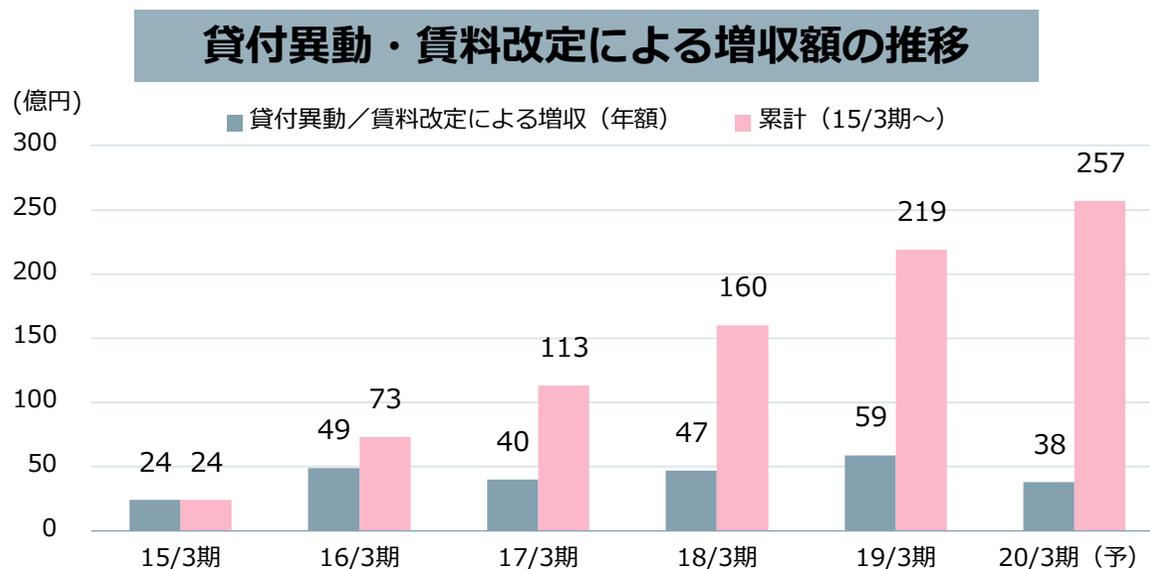
■新ビルの状況

- ◆2018・2019年竣工物件はリースアップ
- ◆2020・2021年竣工物件も平均して7割超が内定
- ◆人材確保のための立地・オフィス環境改善、働き方改革のためのオフィスへの投資など、前向きな移転ニーズが継続

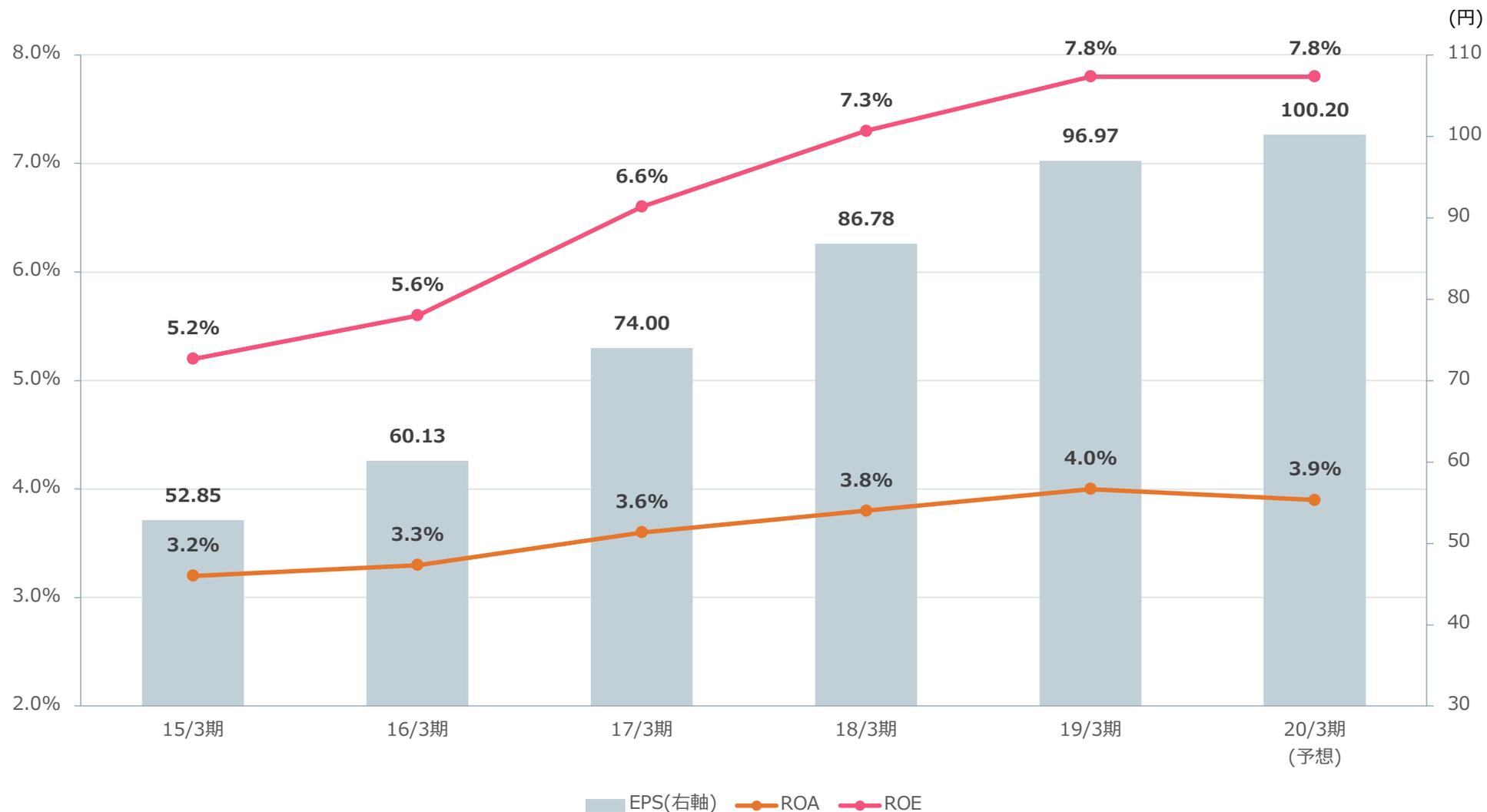
丸の内二重橋ビル	CO・MO・RE YOTSUYA (コモレ四谷)	東京駅前常盤橋プロジェクト
		
延床面積：174,100㎡ 竣工：2018年10月	延床面積：139,700㎡ 竣工：2020年1月	延床面積：686,000㎡(全棟) A棟竣工：2021年4月 B棟竣工：2028年3月期

■既存ビルの状況

- ◆2次空室の跡貸しが順調に進捗
- ◆20/3期末の全国全用途の空室率は1.5%を見込む
- ◆館内増床・新規貸付などの「貸付異動」や既存テナントの「賃料改定」による増収も継続し、15/3期からの6年間で約260億円の増収を見込む



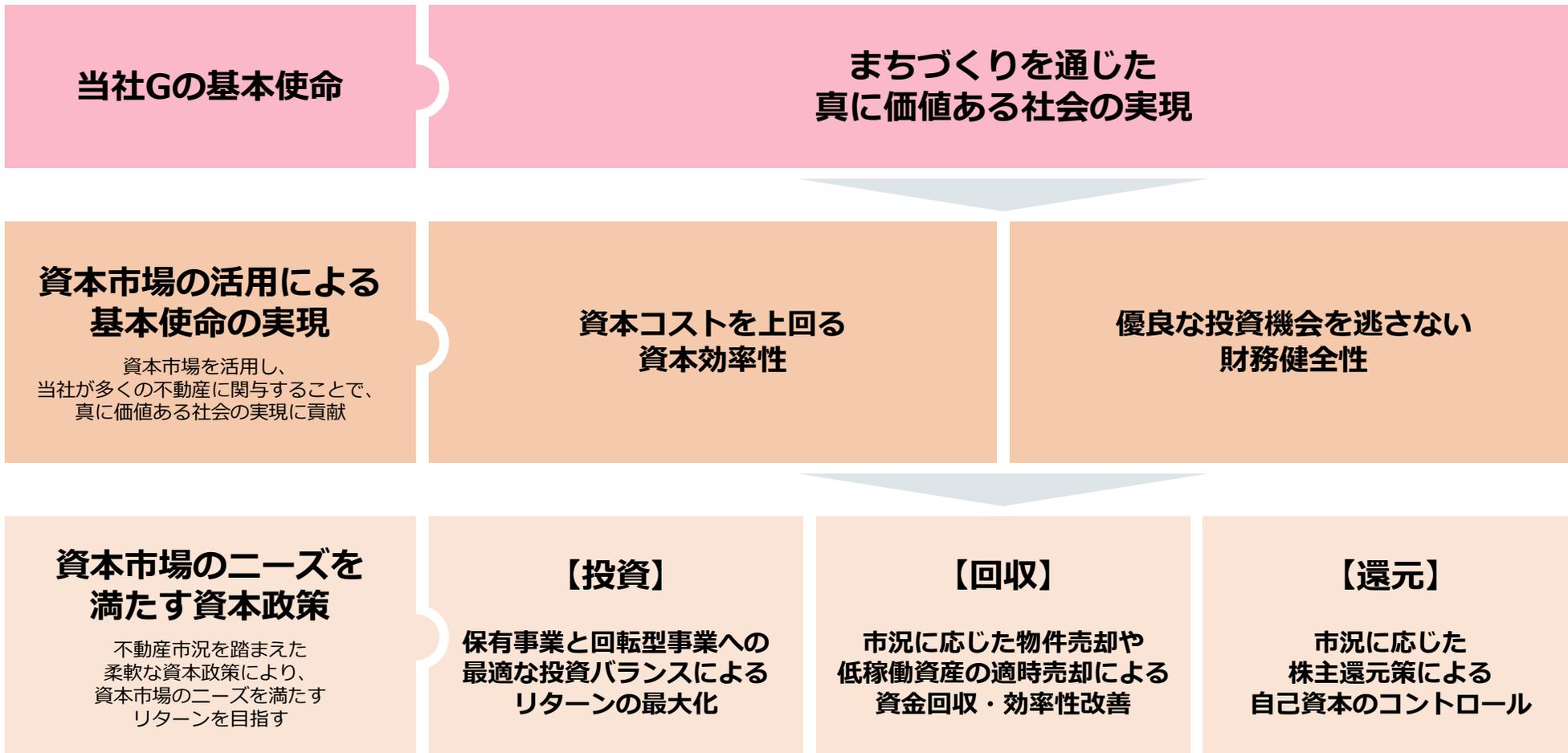
6. 中期経営計画の進捗状況④ (ROA・ROE・EPSの推移)



資本政策・ガバナンスの強化

1. 当社の基本使命と資本政策

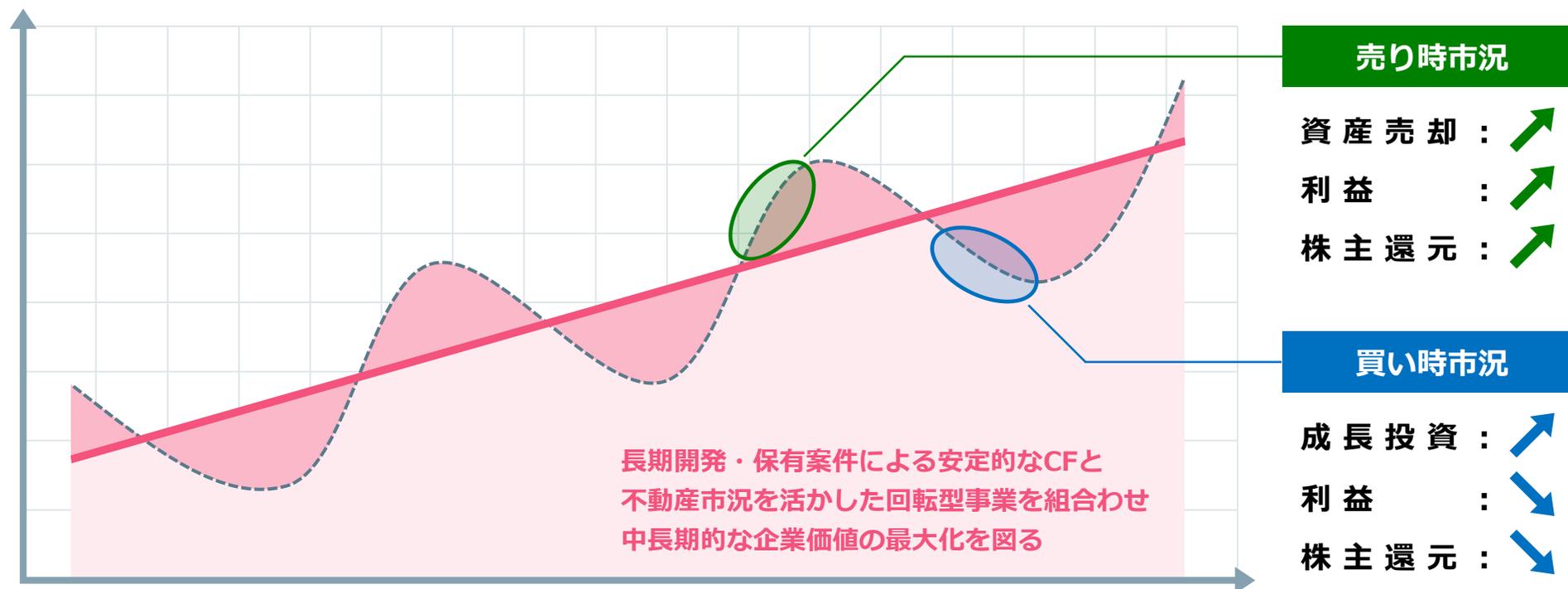
現中計の進捗状況や資本市場との対話等を踏まえ、2020年代以降の当社の方向性について議論。当社Gの基本使命と資本市場における当社のあり方について以下の通り再整理。



2. 資本政策の強化①（不動産市況と資本政策の連動性）

不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策
 (BSのコントロールによる企業価値向上)

不動産市況に応じた、成長投資・資産売却・株主還元・資金調達の
 最適な組み合わせによる企業価値向上



3. 資本政策の強化② (BSのコントロール)

不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策 (BSのコントロールによる企業価値向上)

<資産のコントロール>

不動産市況を活かした回転型事業

- ◆ 売り時市況では資産売却による資金回収を加速
- ◆ 物件売却後のフィービジネス獲得により、ノンアセットビジネスを拡大し、ROA・ROEを向上
- ◆ 企業価値向上に資する優良投資案件には、将来の成長に向けて積極投資

丸の内再開発を中心とした長期開発・保有事業

- ◆ 当社のコアビジネス
- ◆ 不動産市況にかかわらず資金を投入し、安定的な賃貸CFを創出
- ◆ 各物件の利回りや外部環境等を勘案し、売却による資金回収も適宜検討

低稼働物件や政策保有株式の適時売却

<自己資本と負債のコントロール>

財務健全性の維持

- ◆ 優良投資案件や不動産の買い場を逃さない財務余力
- ◆ 高格付を活かした長期かつ低コストでの資金調達
- ◆ 売り時市況では、物件売却により回収した資金を、株主還元の拡充と財務健全性の維持に充当

資本効率性の向上

- ◆ 資本効率性の向上を目指し、分子（当期純利益）及び分母（自己資本）の両面からアプローチ
- ◆ 不動産市況に応じた柔軟な還元策により、自己資本のボリュームをコントロール

4. 本中計期間のCFを踏まえた自己株式取得の実施①（キャッシュフローの状況）

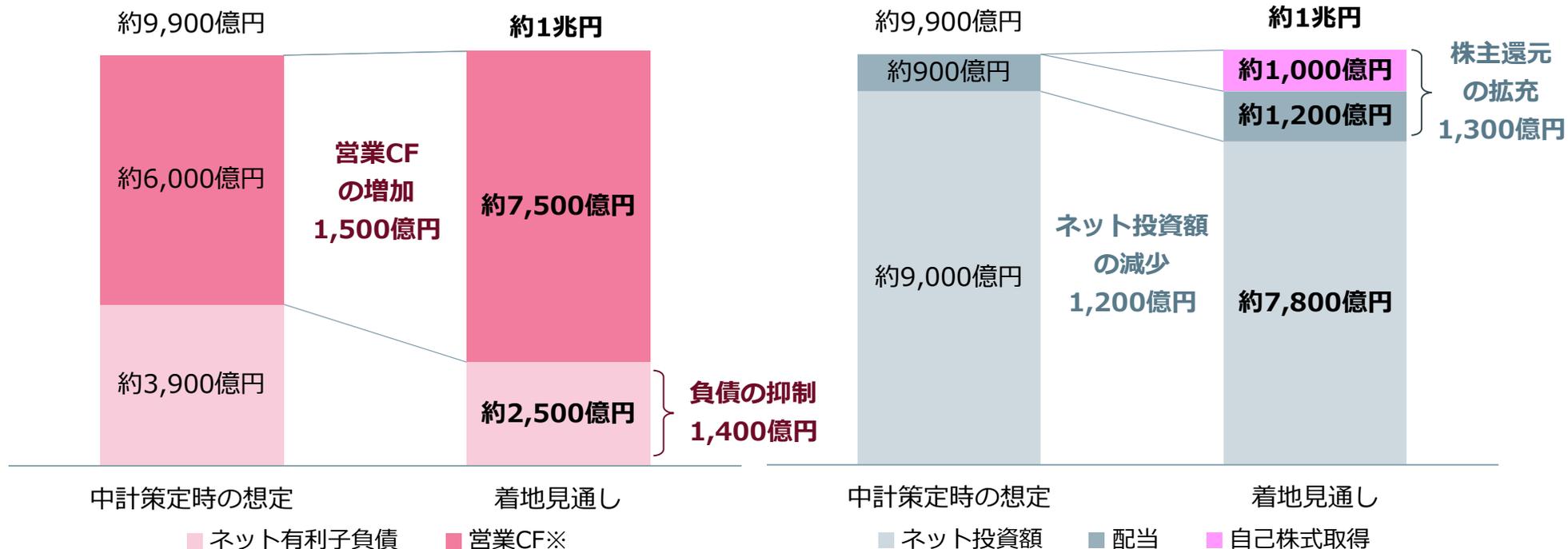
中計期間のキャッシュフローの想定（18/3期～20/3期累計）

【キャッシュイン】

- ◆ 売り時の不動産市況を捉え、資産売却を加速
- ◆ 策定時の想定を上回る利益の実現

【キャッシュアウト】

- ◆ 企業価値向上に資する案件への厳選投資
- ◆ 想定を上回る利益を30%程度の配当性向で還元
- ◆ CFの状況を踏まえた自己株式取得の実施



※ 棚卸負債及びエクイティ出資の増減を除く営業CF

5. 本中計期間のCFを踏まえた自己株式取得の実施②（自己株式取得の背景）

①資本効率性改善への意識

- ◆ 自己株式の取得による自己資本の拡大抑制
- ◆ 資本効率性（ROE）やEPSの向上を企図

②本中計期間のキャッシュフローの改善

- ◆ これまでの収益基盤強化に向けた施策が、好調な不動産市況を追い風に、想定を上回る利益として実現
- ◆ 売り時の不動産市況を活かし、資産売却による資金回収を加速
- ◆ 資本コストを意識し、企業価値向上に資する案件に投資を厳選
- ◆ 長期再開発案件の増加によるキャッシュアウトの後ろ倒しの発生

株主還元の拡充と財務健全性の維持が両立可能な状況

上記に加え、株価の状況を勘案し、1,000億円の自己株式取得を決定
今後も不動産市況やキャッシュフローの状況等に応じ、最適な株主還元策を検討

6. 次期経営計画以降の成長に資する主な開発計画等

ビル事業

東京駅前常盤橋プロジェクト



丸の内における今後の注力エリア (常盤橋・有楽町)



国際新赤坂ビル共同建替



CO・MO・RE YOTSUYA
(コモレ四谷)

アウトレットモール事業



【増床計画】

- ・ 御殿場 (第4期増床)
- ・ りんくう (第5期増床)

【新設計画】

- ・ 花園 (埼玉県)
- ・ 城陽 (京都府)

海外事業



1271 Avenue of the Americas
(ニューヨーク)



(仮称) 8 Bishopsgate
(ロンドン)



Circular Quay Tower
(シドニー)



Daswin Project
(ジャカルタ)



Yoma Central
(ヤンゴン)

7. ガバナンスの強化

① 買収防衛策の非更新

- 2019年6月に有効期間満了となる買収防衛策の非更新を取締役会にて決議
- 株式市場との対話や適切な施策の実施により、中長期的な企業価値向上を図る

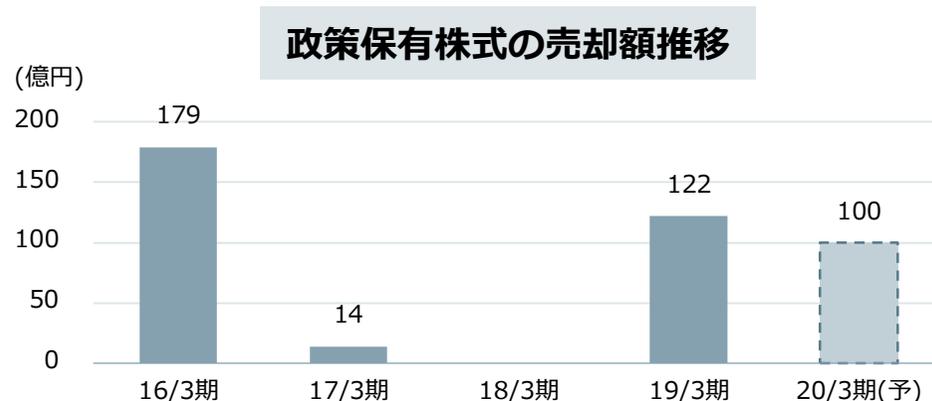
② 委員会構成の変更 (2019年6月の株主総会后)

- 報酬委員会に続き、指名委員会を独立社外取締役のみの構成に変更
- 監査委員会の委員長を独立社外取締役に変更 (この結果、3委員会全ての委員長が独立社外取締役に)

③ 政策保有株式の売却

- 過去4年で28銘柄※、累計約315億円の政策保有株式（上場株式）を売却
- 20/3期についても、100億円の売却を見込む
- 今後も保有意義や合理性の低い銘柄については売却に向けた対応を検討

※ 保有株式数の一部売却を含む



決算補足データ

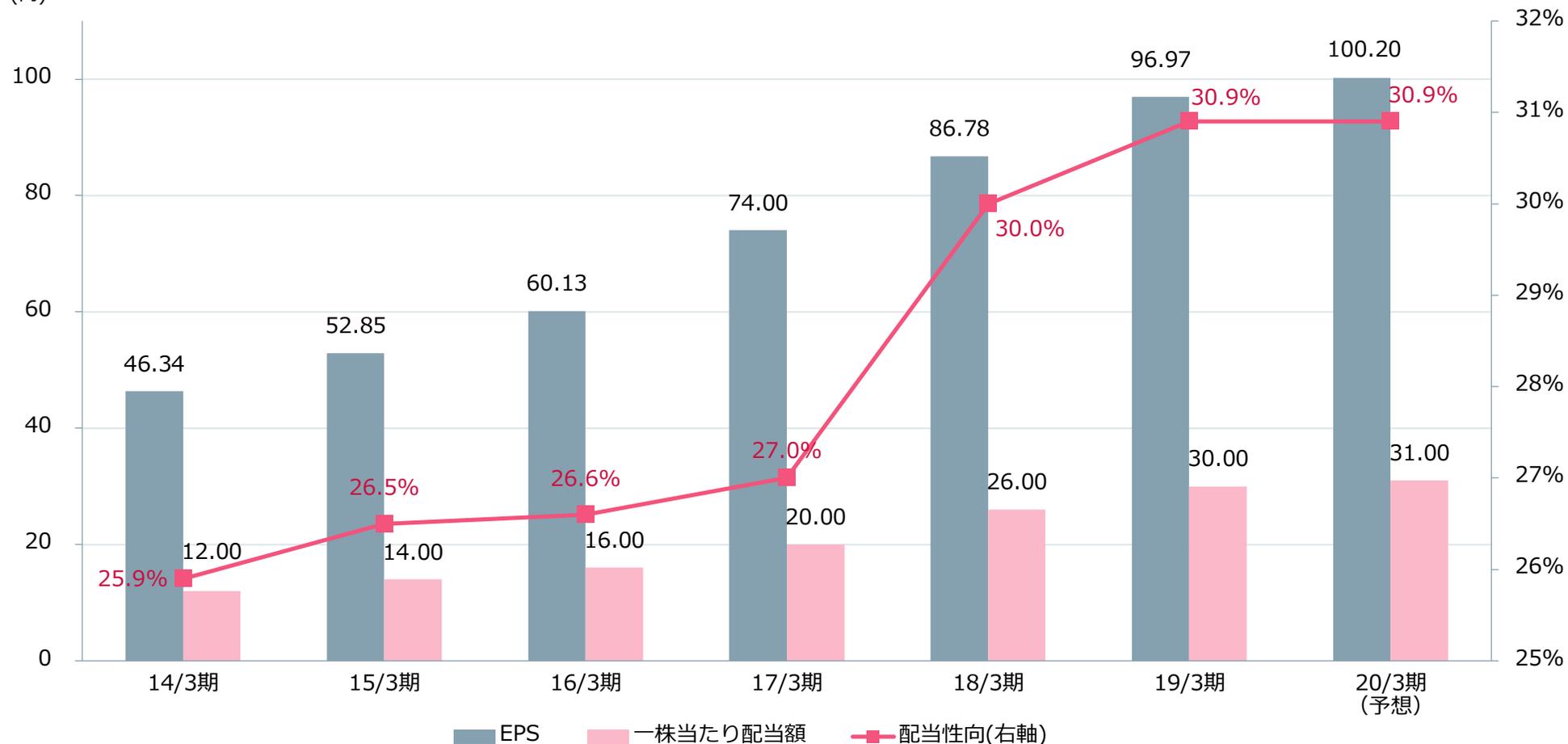
1. 経営指標等

	2017/3 (実績)	2018/3 (実績)	2019/3 (実績)	2020/3 (予想)	(参考) 中計目標
営業利益 (成長性指標)	1,924億円	2,130億円	2,291億円	2,300億円	2,200億円
営業利益／総資産(ROA) (効率性指標)	3.6%	3.8%	4.0%	3.9%	3.5%程度
ネット有利子負債／EBITDA倍率 (健全性指標)	7.7倍	7.3倍	6.7倍	7.4倍程度	8倍台半ば
ネット有利子負債／EBITDA倍率 (ハイブリッド考慮後)	7.1倍	6.7倍	6.1倍	6.9倍	8倍程度
年間配当額	20円	26円	30円	31円	-
連結配当性向	27.0%	30.0%	30.9%	30.9%	-

2. EPS・配当の推移

- ◆ 19/3期及び20/3期は30%程度の配当性向を見込む
- ◆ 14/3期と比較し20/3期のEPSは約2.2倍、一株あたり配当額は約2.6倍に増加

(円)



3. 2019年3月末 BS

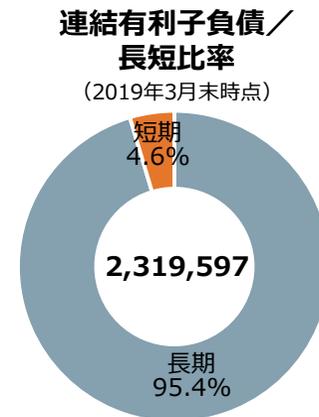
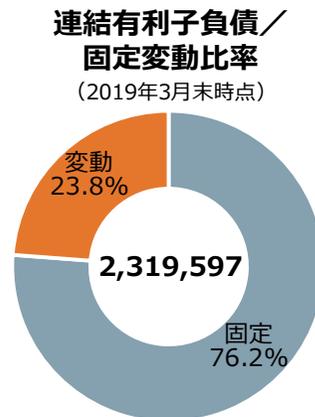
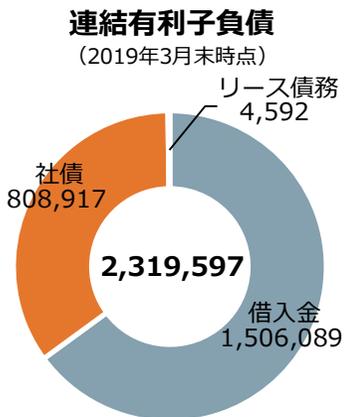
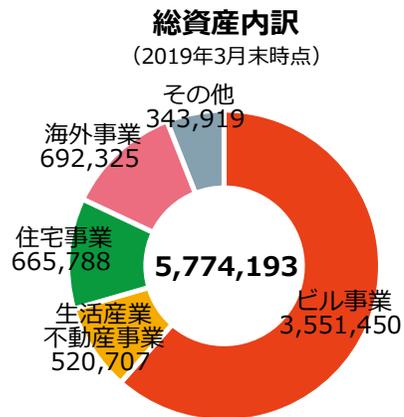
単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2019/3末	2018/3末	増減
流動資産合計	1,072,869	1,217,690	△ 144,820
現金及び預金	176,814	287,153	△ 110,338
受取手形及び営業未収入金	62,603	44,670	17,932
販売用不動産	84,104	95,391	△ 11,287
仕掛販売用不動産	268,152	327,213	△ 59,060
開発用不動産	996	1,267	△ 271
エクイティ出資	387,385	365,933	21,451
その他	92,811	96,059	△ 3,247
固定資産合計	4,701,323	4,583,759	117,563
有形固定資産合計	4,088,084	3,981,871	106,212
無形固定資産合計	95,128	94,241	886
投資有価証券	258,527	272,779	△ 14,252
その他	259,581	234,864	24,714
資産合計	5,774,193	5,801,450	△ 27,256

※ 2019年3月期第1四半期より、2018年2月16日公表の税効果会計基準の改正（企業会計基準第28号）を適用しており、繰延税金資産および繰延税金負債の区分を見直しております。併せて、2018年3月末時点の連結貸借対照表も本改正適用後の数値に修正しています。

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

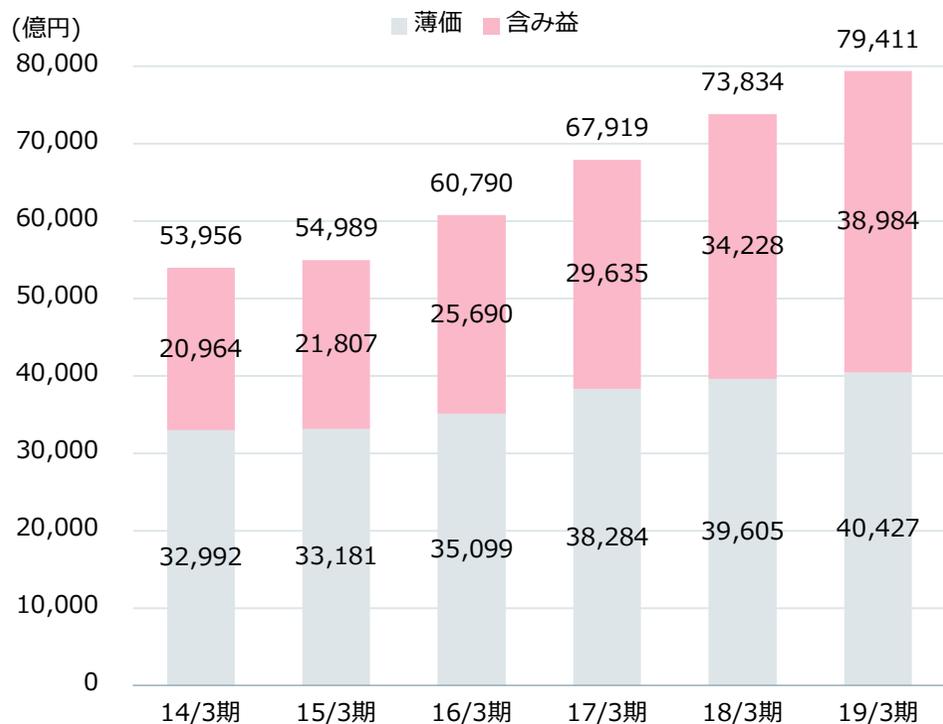
	2019/3末	2018/3末	増減
負債合計	3,817,088	3,922,362	△ 105,273
流動負債合計	688,942	665,091	23,850
支払手形及び営業未払金	57,967	61,169	△ 3,202
短期借入金	86,156	159,090	△ 72,933
1年内返済予定の長期借入金	231,065	147,739	83,325
1年内償還予定の社債	75,000	66,162	8,837
その他	238,753	230,929	7,824
固定負債合計	3,128,145	3,257,270	△ 129,124
社債	733,916	787,661	△ 53,744
長期借入金	1,188,866	1,316,232	△ 127,365
その他	1,205,357	1,153,372	51,985
純資産合計	1,957,105	1,879,088	78,017
株主資本合計	1,157,824	1,061,700	96,123
その他の包括利益累計額合計	612,819	636,648	△ 23,829
新株予約権	302	326	△ 24
非支配株主持分	186,159	180,412	5,746
負債・純資産合計	5,774,193	5,801,450	△ 27,256



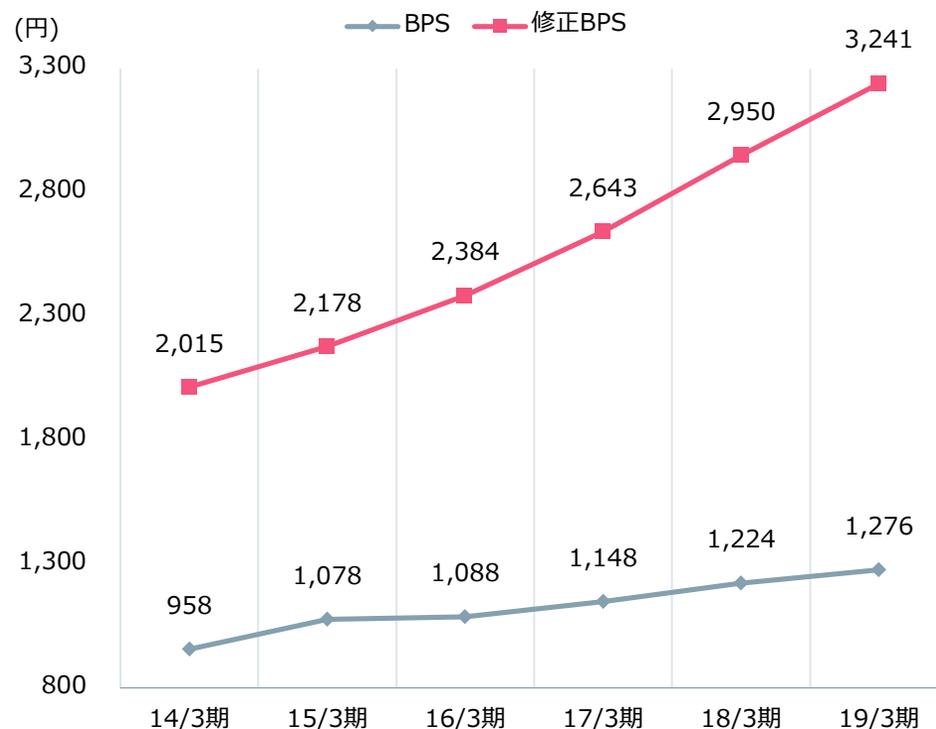
4. 賃貸等不動産の状況①

キャッシュフローの改善やキャップレートの低下等により含み益が約4,800億円増加。

賃貸等不動産の含み益



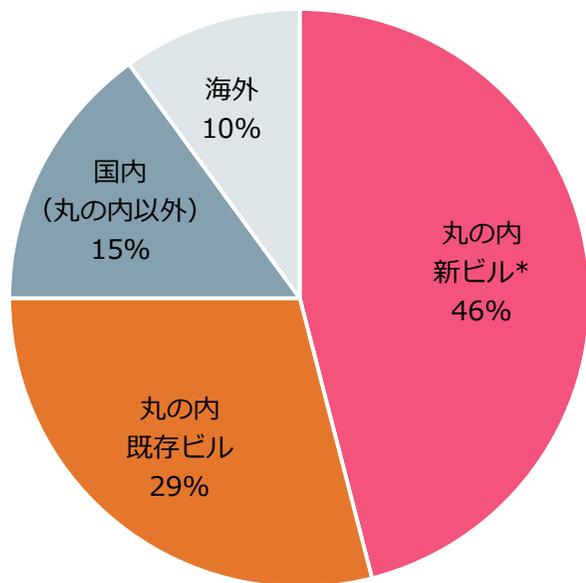
BPS・修正BPS※の状況



※ BPSに含み益（税後）を加えた数値

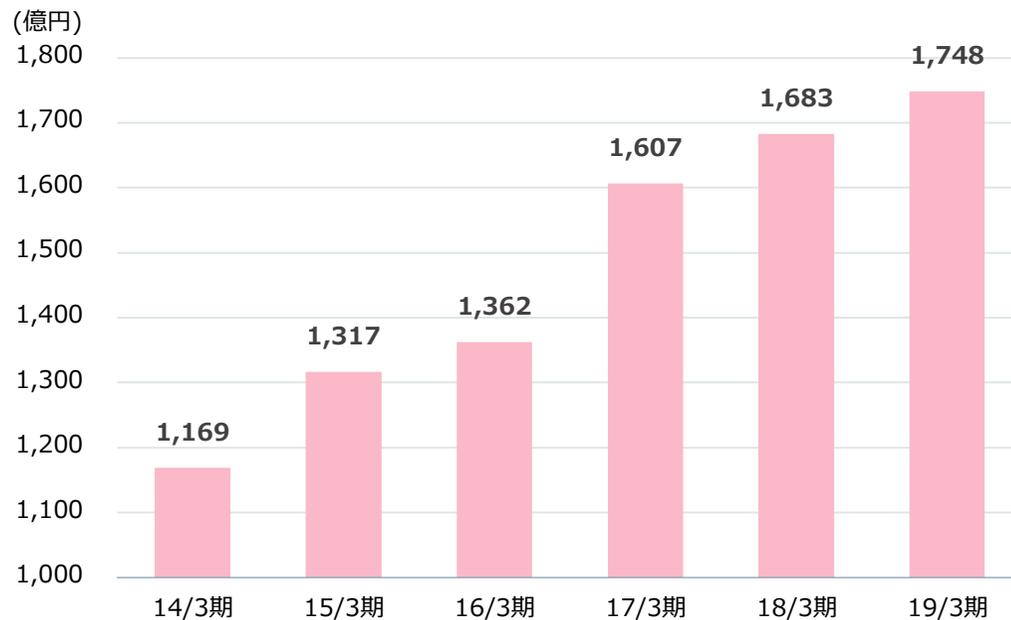
5. 賃貸等不動産の状況②

含み益の内訳



*丸ビル以降の再開発済み物件

賃貸利益の推移



6. 連結キャッシュ・フロー

	2018/3実績	2019/3実績	増減	2020/3予想	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	293,338	345,954	52,616	217,000	△ 128,954
減価償却費	77,545	80,336	2,791	84,000	3,664
たな卸資産の増減	86,614	132,337	45,723	120,000	△ 12,337
エクイティ出資の増減	△ 53,837	△ 9,124	44,713	△ 164,000	△ 154,876
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 286,841	△ 271,083	15,758	△ 351,000	△ 79,917
投資有価証券の売却による収入	5,277	13,871	8,594	10,000	△ 3,871
設備投資	△ 289,570	△ 285,089	4,481	△ 309,000	△ 23,911
財務活動によるキャッシュ・フロー	37,203	△ 192,473	△ 229,676	107,000	299,473
現金及び現金同等物の期末残高	286,859	179,308	△ 107,551	152,000	△ 27,308
フリーキャッシュフロー	6,497	74,871	68,374	△ 134,000	△ 208,871

7. 中期経営計画における投資回収の状況

中計策定時の想定（2018/3期～2020/3期）

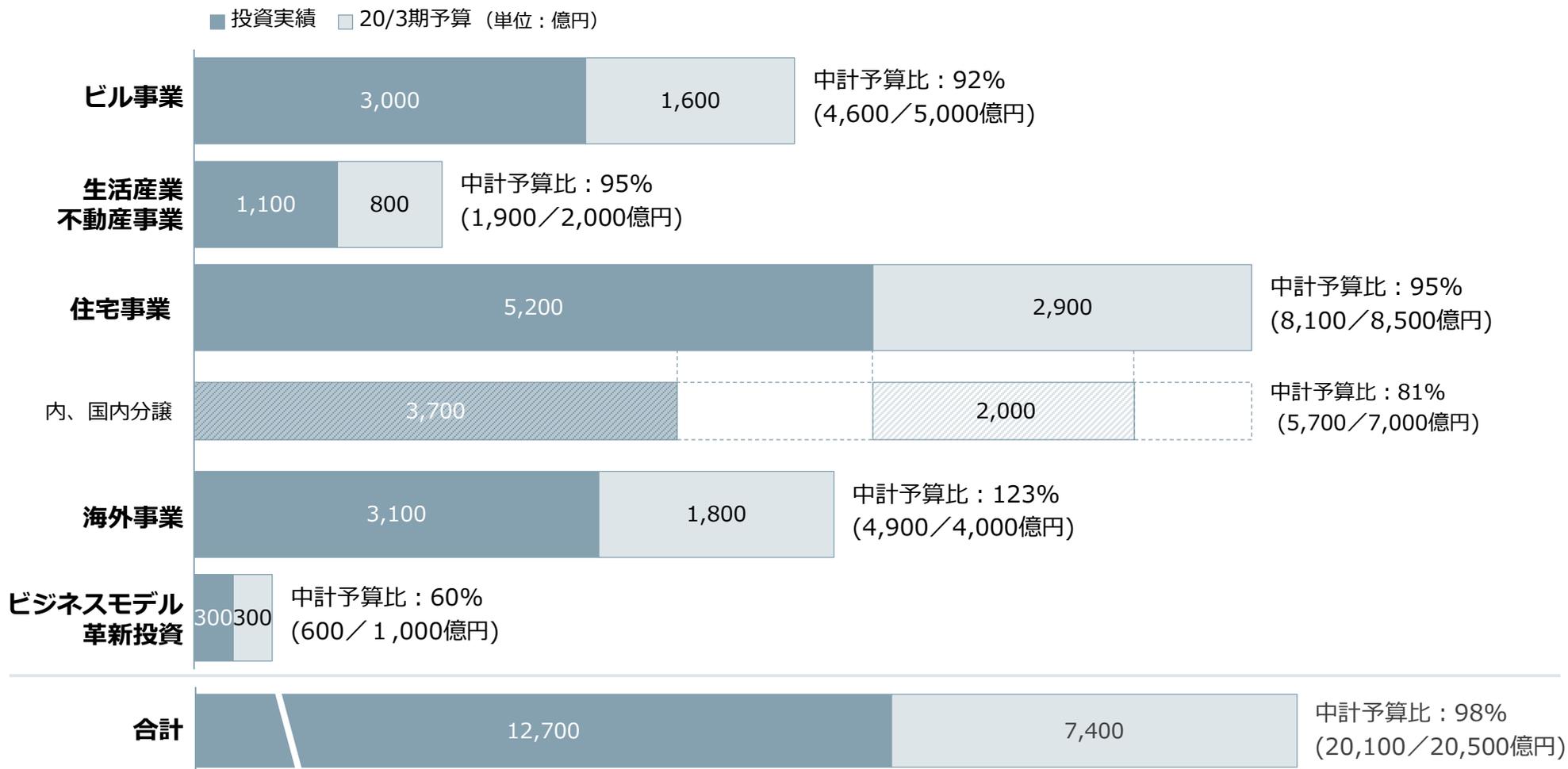
	投資	回収	ネット投資 (投資－回収)
ビル事業	5,000億円	2,000億円	3,000億円
生活産業不動産事業	2,000億円	500億円	1,500億円
住宅事業 (内、国内分譲マンション)	8,500億円 (7,000億円)	7,500億円 (6,000億円)	1,000億円 (1,000億円)
海外事業	4,000億円	1,500億円	2,500億円
<全社横断> ビジネスモデル革新	1,000億円		
合計 (内、国内分譲マンション)	20,500億円 (7,000億円)	11,500億円 (6,000億円)	9,000億円 (1,000億円)

着地見通し（2018/3期～2020/3期）

	投資	回収	ネット投資 (投資－回収)
合計 (内、国内分譲マンション)	20,100億円 (5,700億円)	12,300億円 (5,800億円)	7,800億円 (-100億円)

8. 中期経営計画の投資の進捗状況

企業価値向上に資する優良な成長投資機会に厳選した投資を実施。



補足資料

1. 三菱地所グループの事業展開

ビル事業

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。



生活産業不動産事業

大都市圏を中心に、日本全国で商業施設・アウトレットや物流施設を開発。



住宅事業

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。



Europa Capital

TA Realty PA Realty

ホテル・空港事業

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。



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。



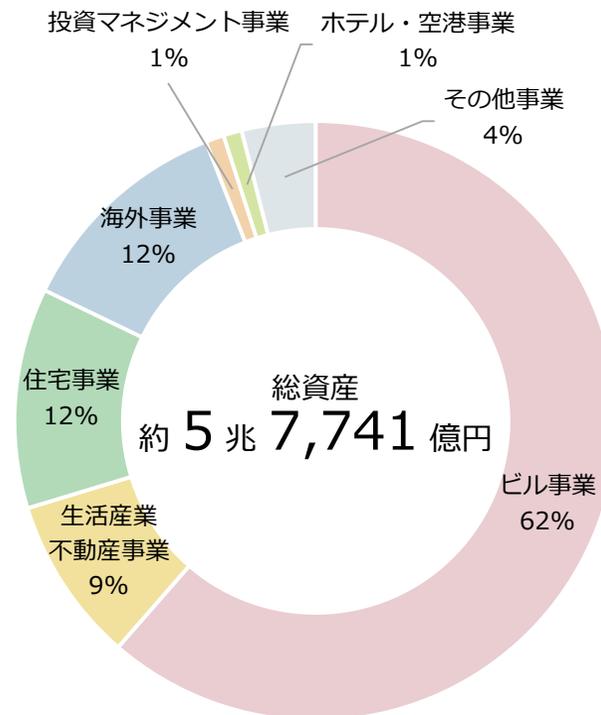
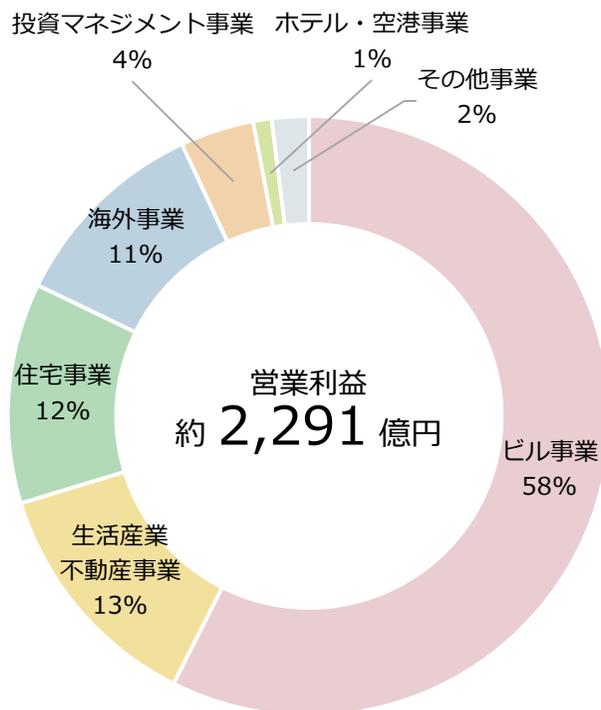
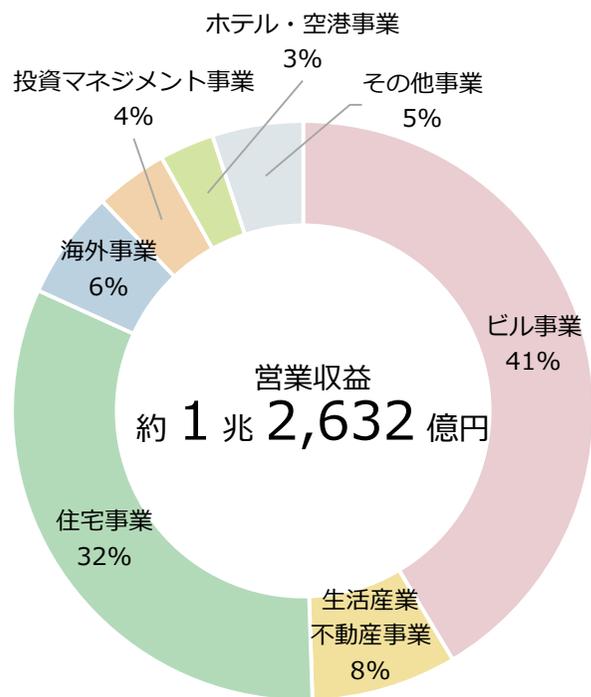
不動産サービス事業

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。

三菱地所リアルエステートサービス



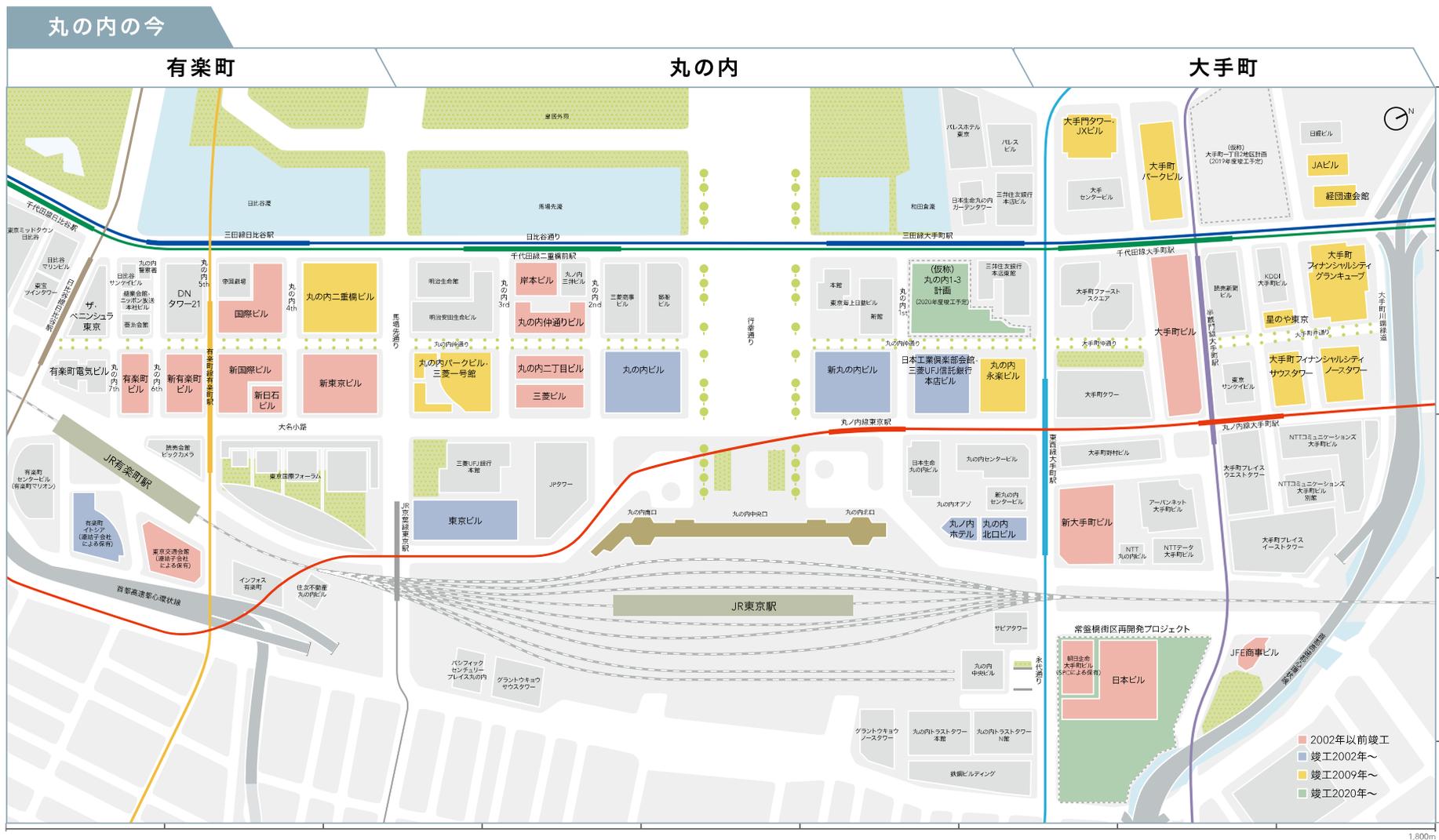
2. 事業規模



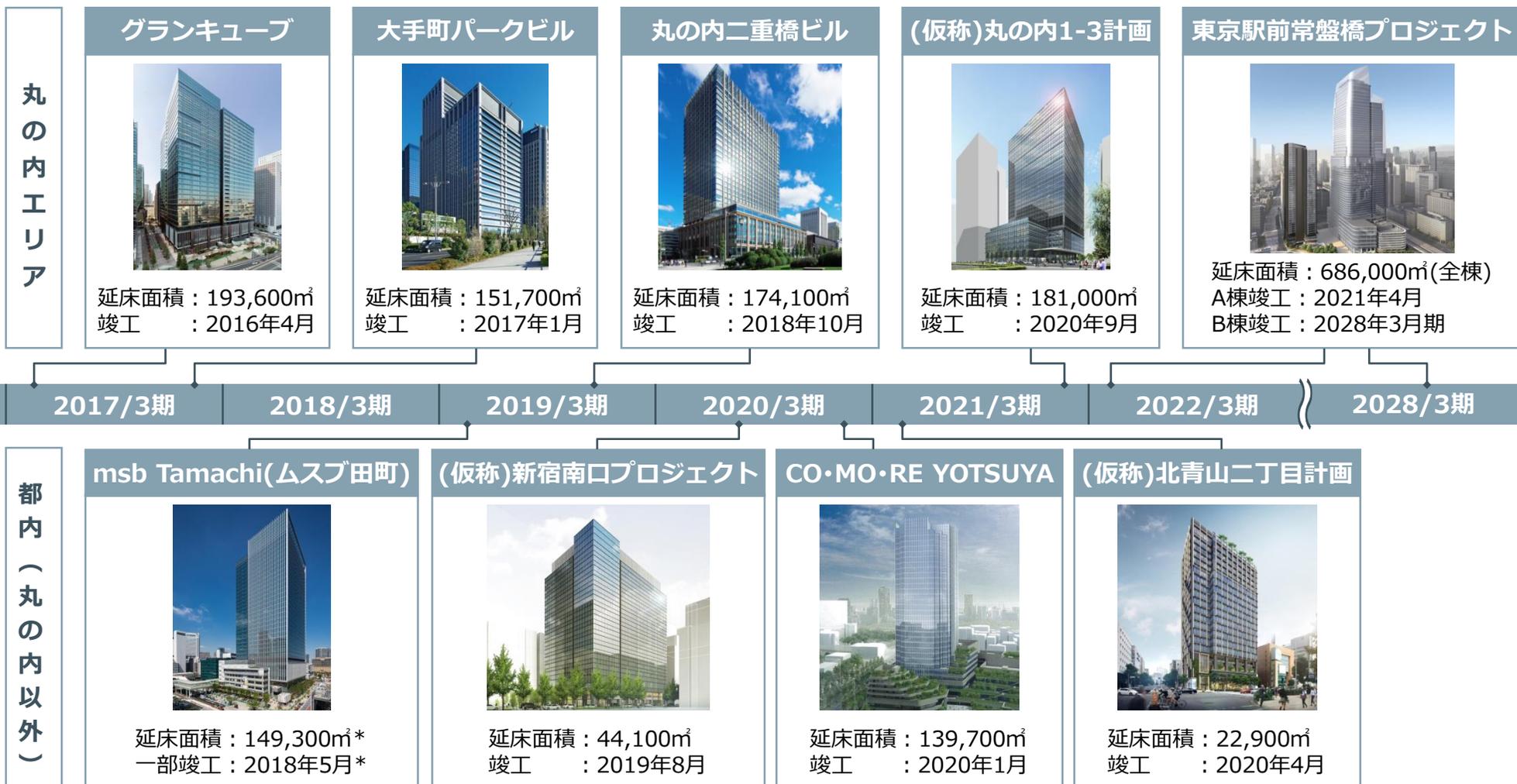
2019年3月期実績

ビル事業

1. 丸の内エリアマップ

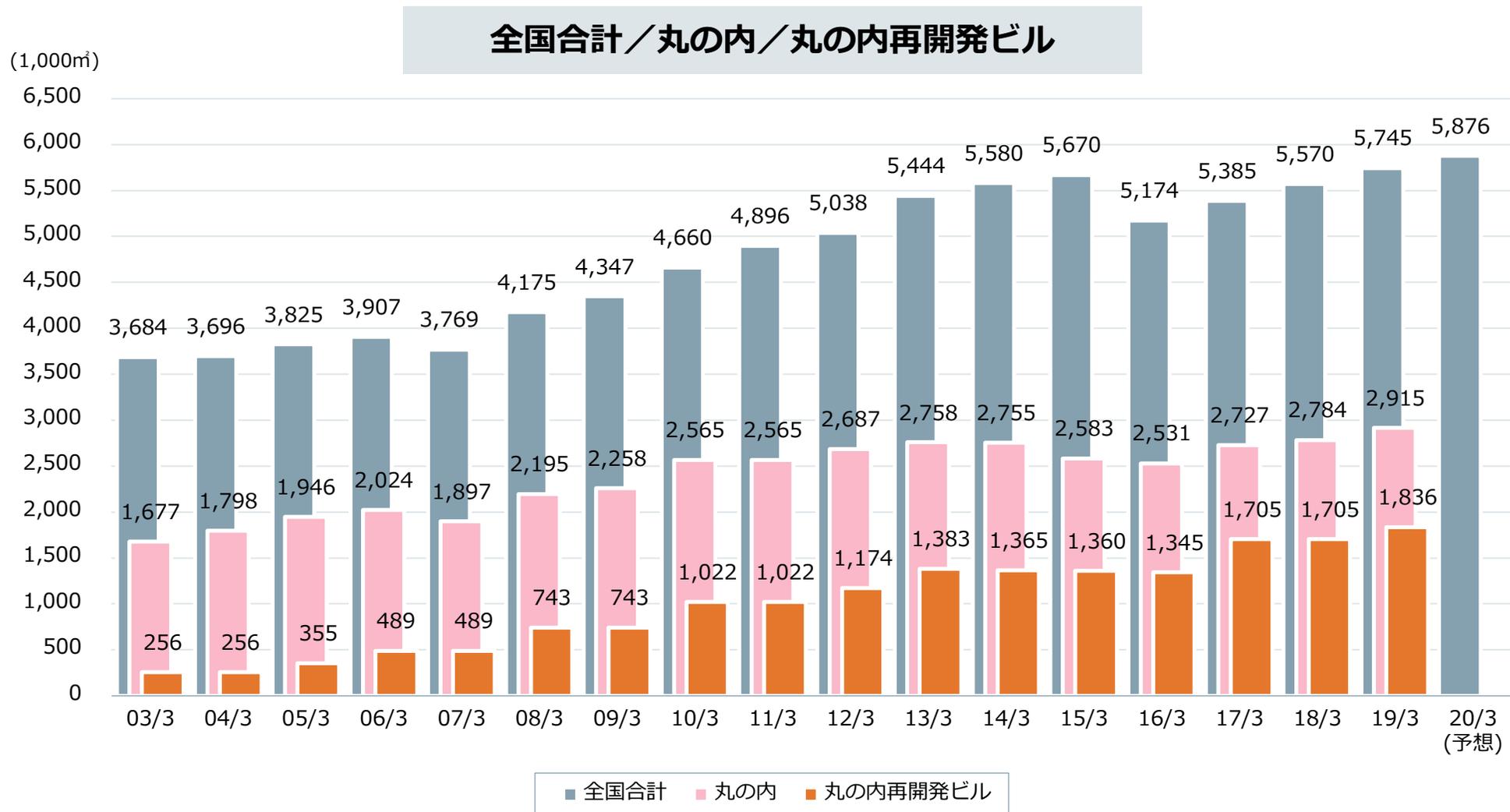


2. パイプライン



*タワーS・ホテル

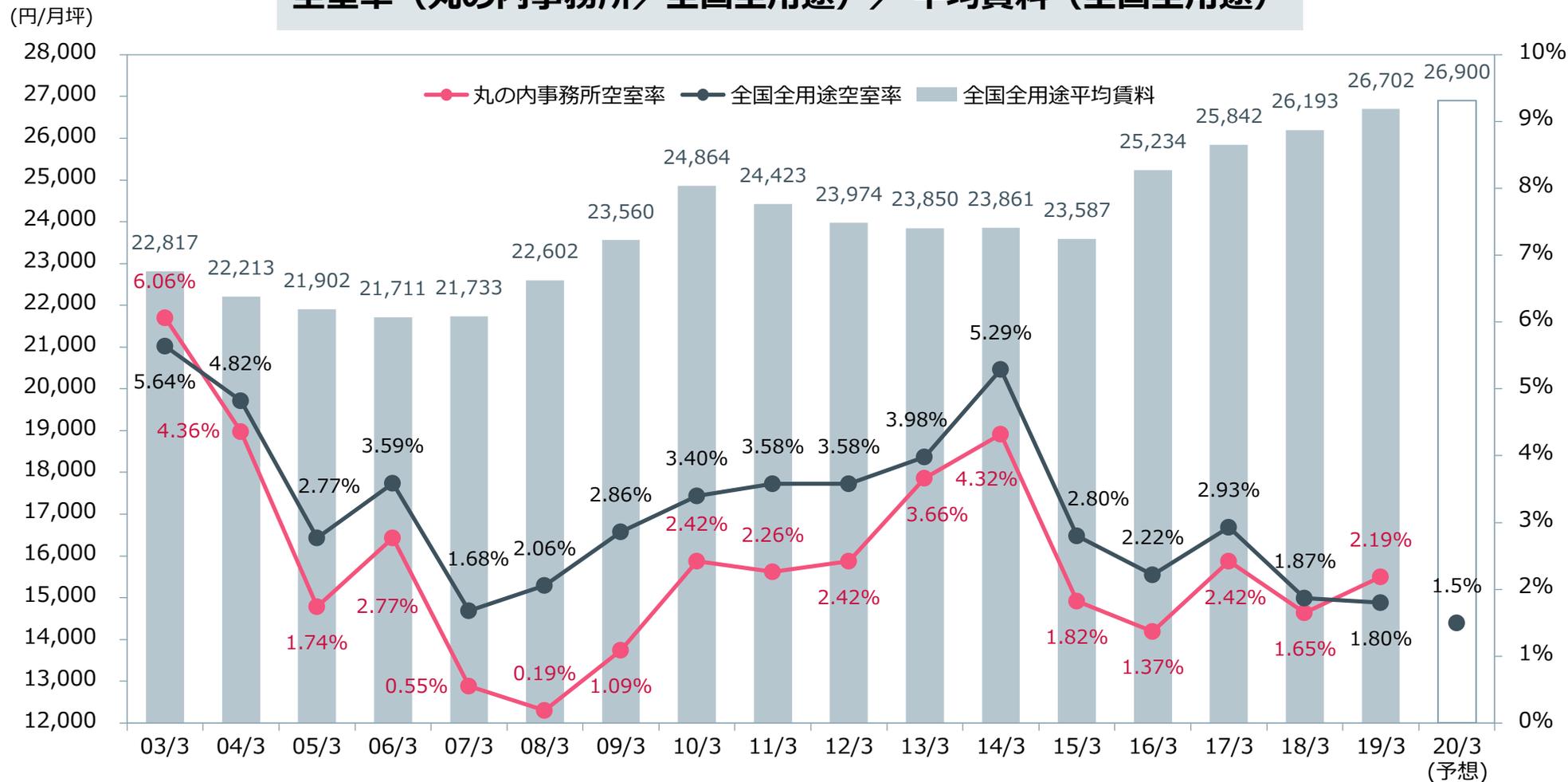
3. 決算関連データ：営業延床面積（三菱地所単体）



*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（三菱地所単体）

空室率（丸の内事務所／全国全用途）／平均賃料（全国全用途）

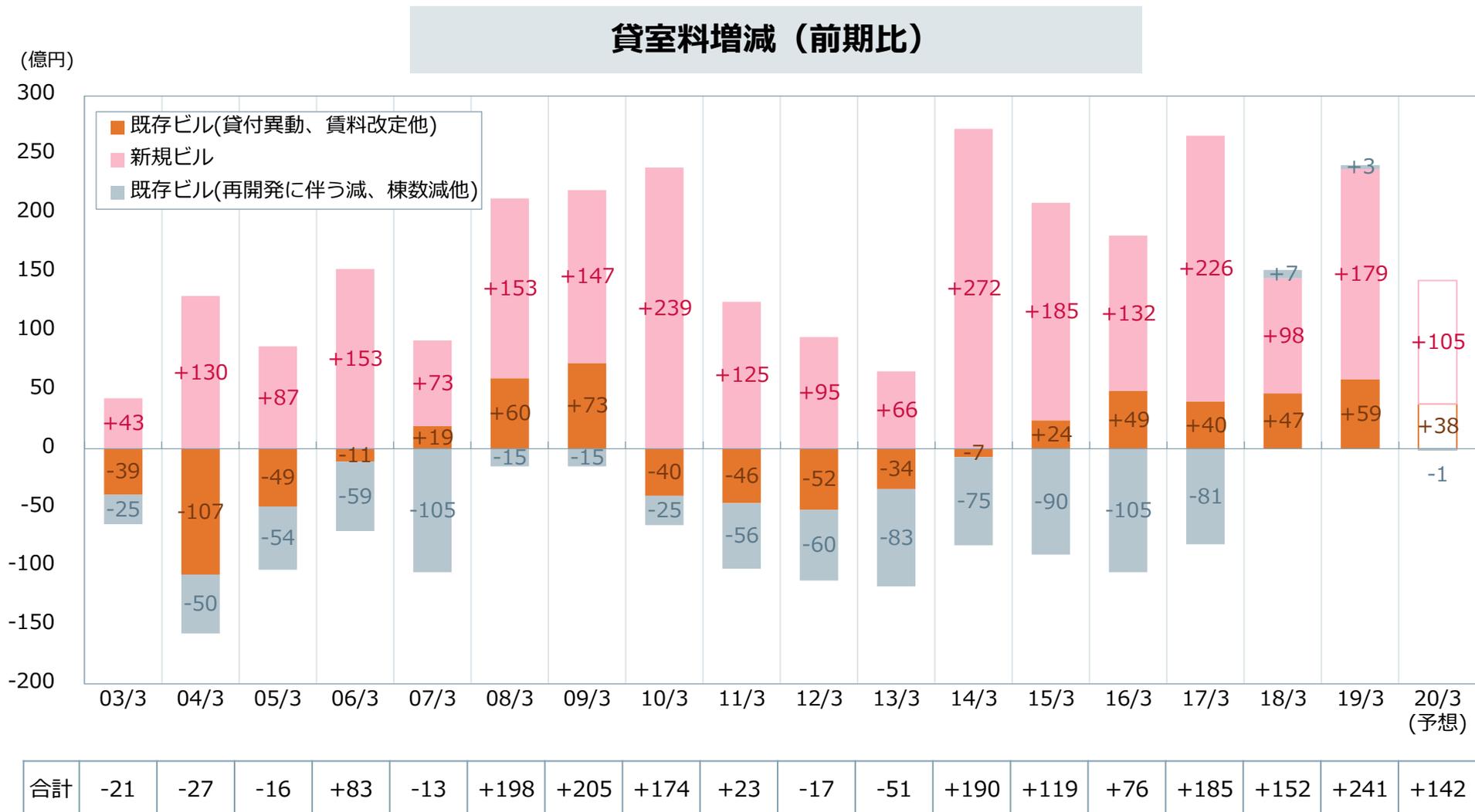


5. 決算関連データ：ビル事業売上高内訳（三菱地所単体）

(億円)

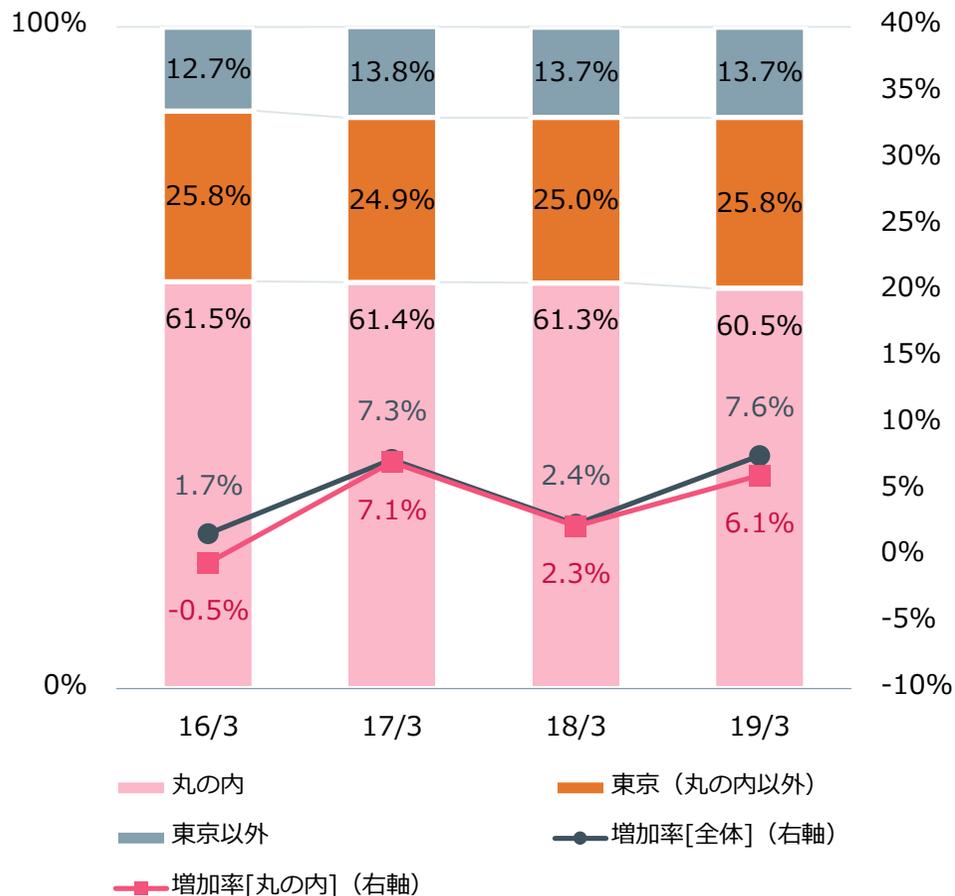
	2018/3 (実績)	2019/3 (前回予想)	2019/3 (実績)	2020/3 (予想)
ビル事業売上高(単体)	4,210	4,575	4,406	5,010
対前期増減	+ 559	+ 365	+ 196	+ 603
新ビル貸室料	+ 98	+ 172	+ 179	+ 105
既存ビル貸室料	+ 54	+ 49	+ 62	+ 37
再開発に伴う減、棟数減他	+ 7	+ 0	+ 3	△ 1
貸付異動、賃料改定他	+ 47	+ 49	+ 59	+ 38
共益費等付帯収入	△ 69	+ 72	+ 33	△ 18
物件売却・コンサル収入他	+ 475	+ 70	△ 76	+ 482

6. 決算関連データ：貸室料推移（三菱地所単体）

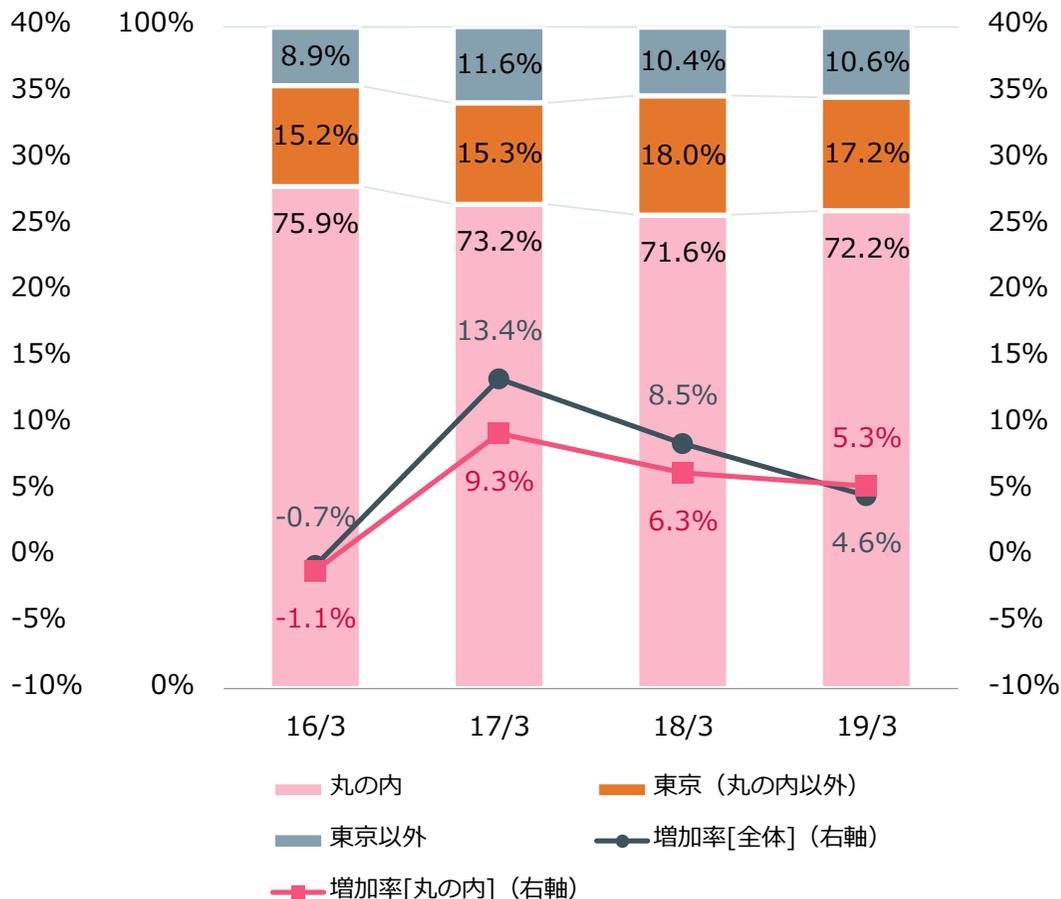


7. 決算関連データ：賃貸収入／NOI（三菱地所単体）

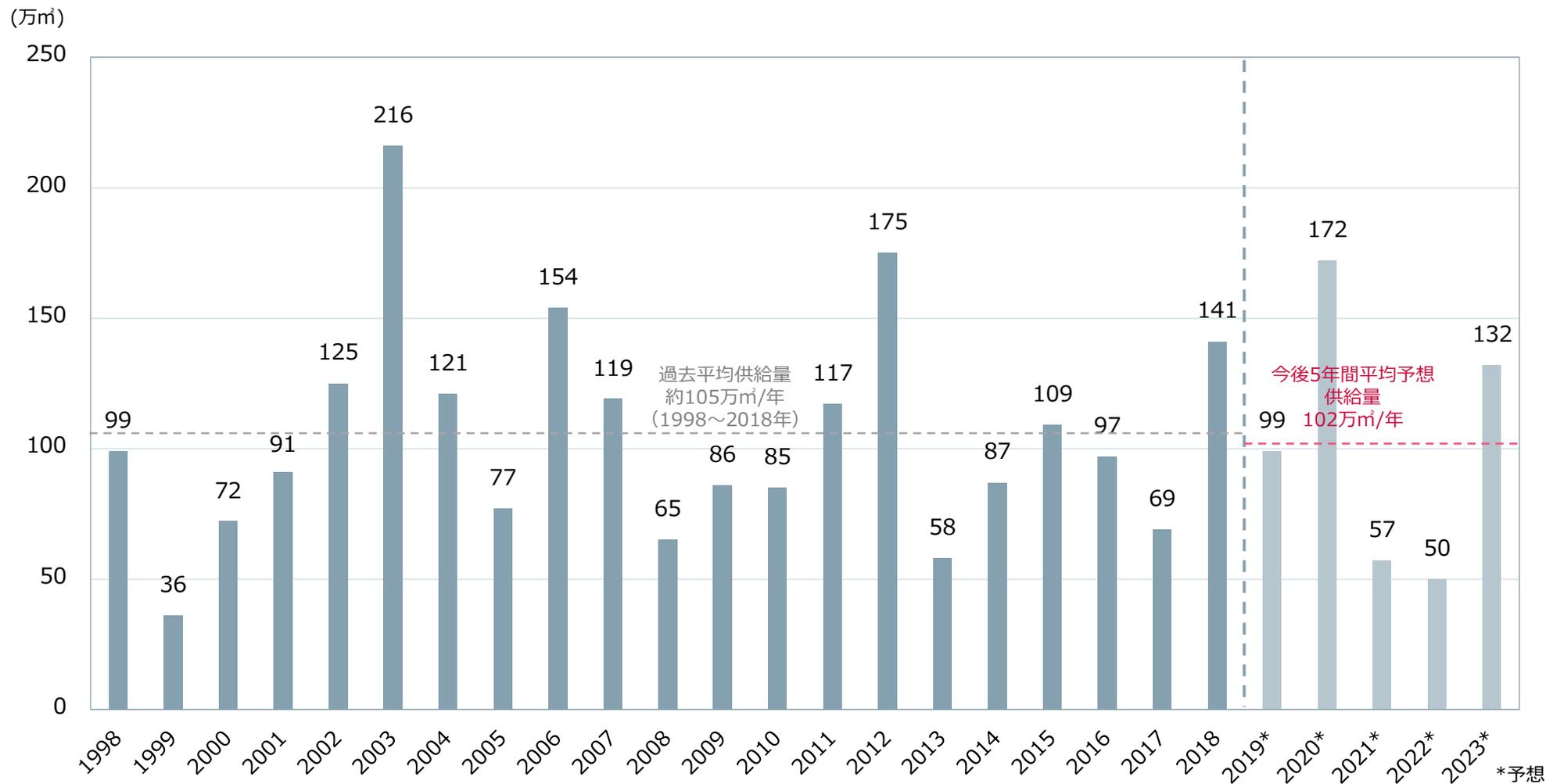
賃貸収入（エリア別 内訳／増加率）



NOI（エリア別 内訳／増加率）

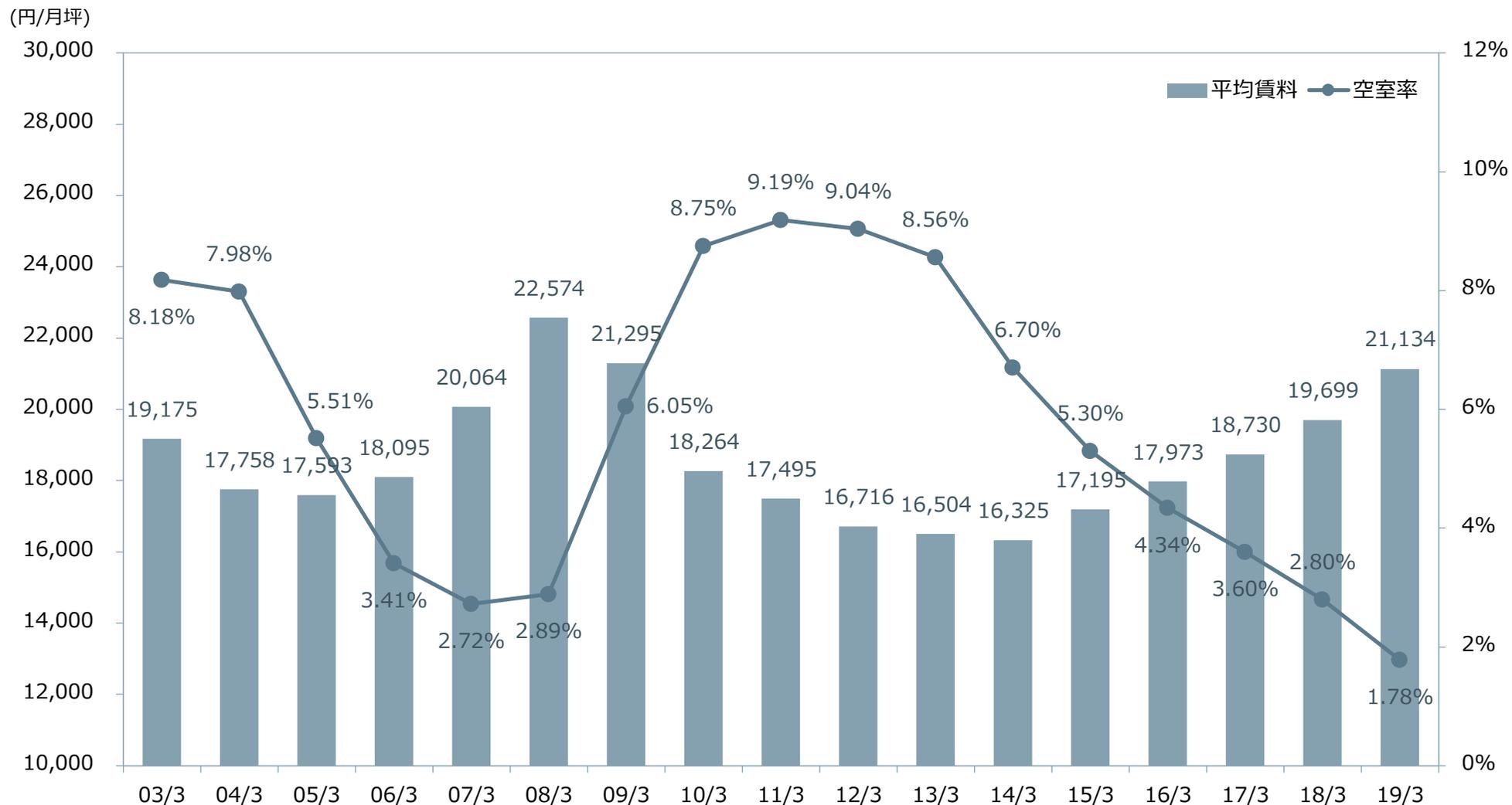


8. オフィスマーケットデータ：大規模オフィスビル新規供給量（東京23区）



※調査対象：事務所延床面積10,000㎡以上のビル
出典：森ビル

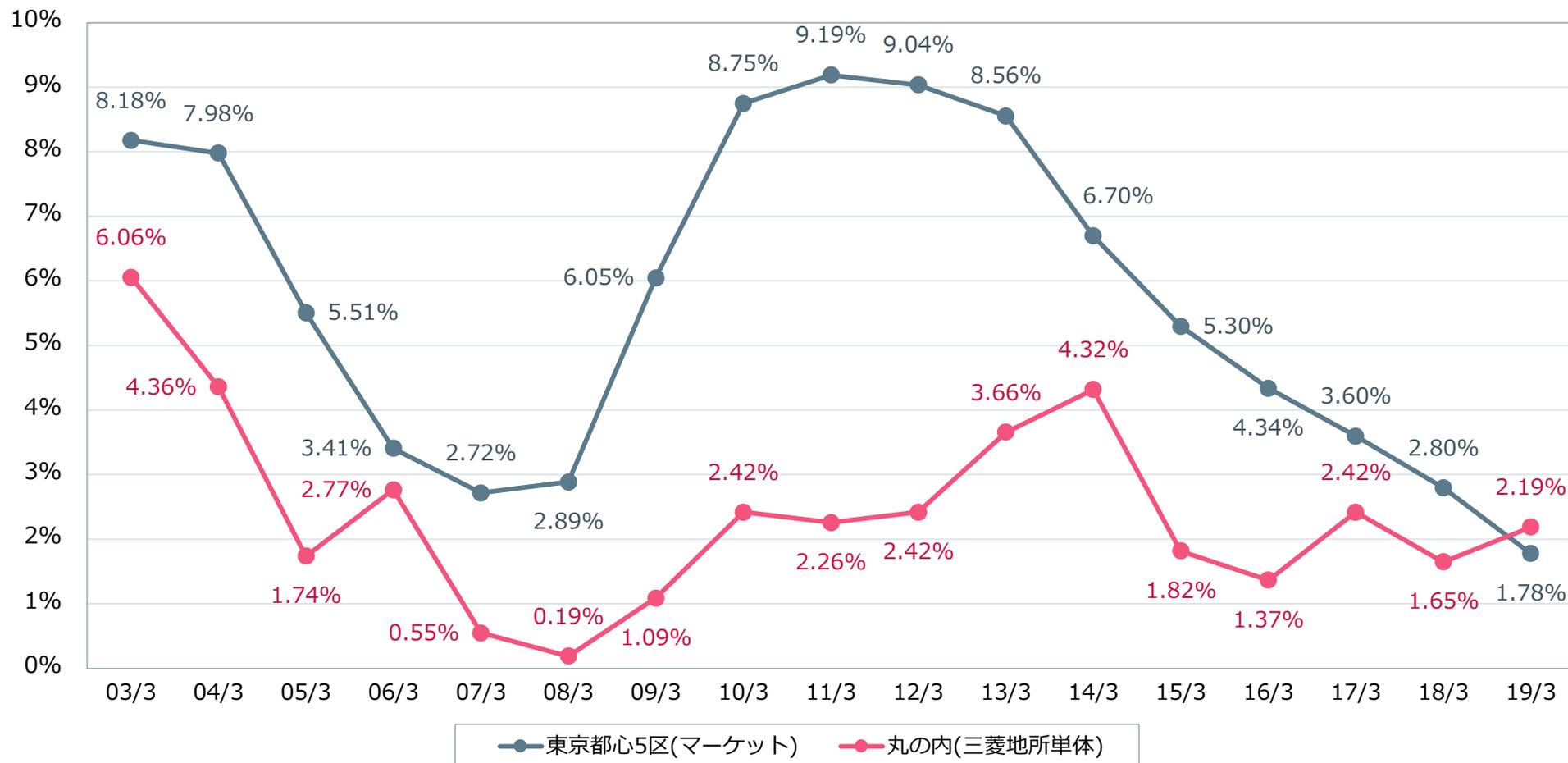
9. オフィスマーケットデータ：空室率／平均賃料（東京都心5区）



出典：三鬼商事

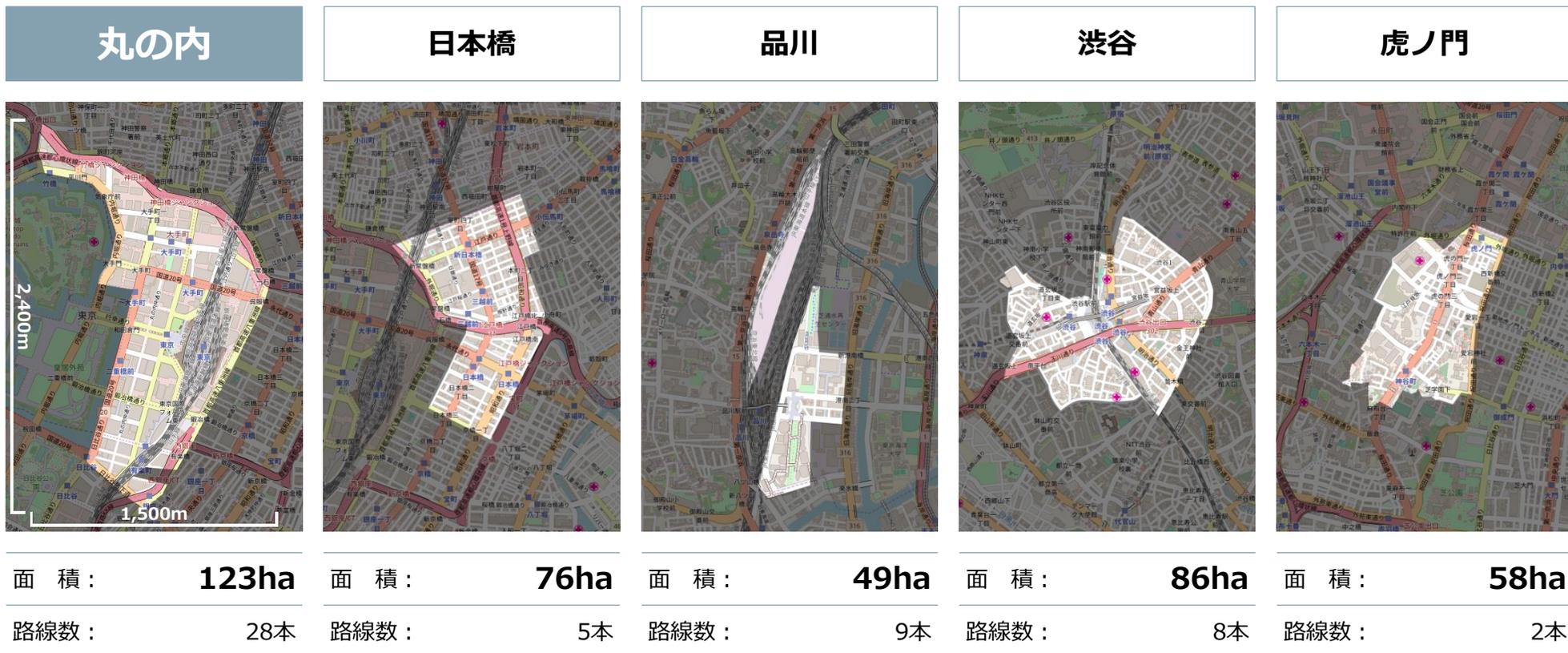
10. 丸の内の優位性：空室率

東京都心5区（マーケット） vs. 丸の内（三菱地所単体）



出典：三鬼商事

11. 丸の内での優位性：エリア面積／路線数



©Open Street Map

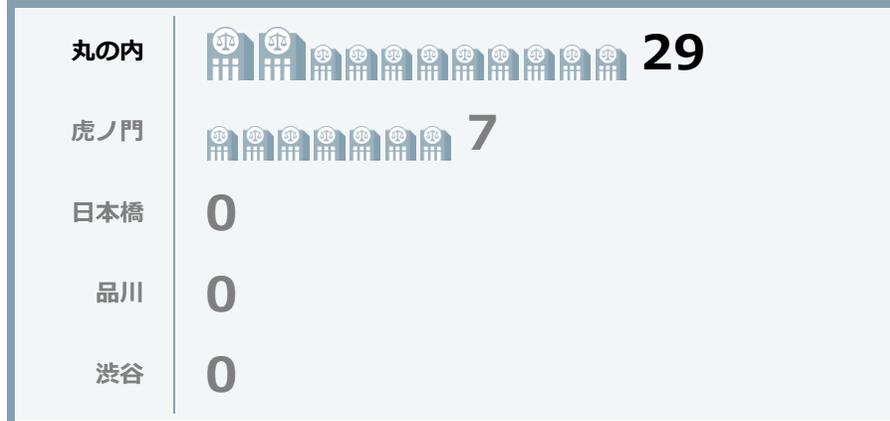
12. 丸の内の優位性：本社数／事業所数

(データ：2018年3月時点)

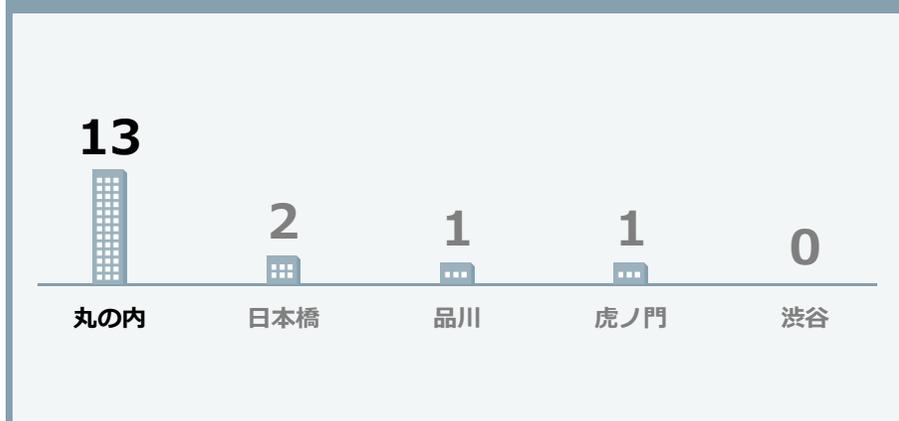
① FORTUNE GLOBAL 500本社数



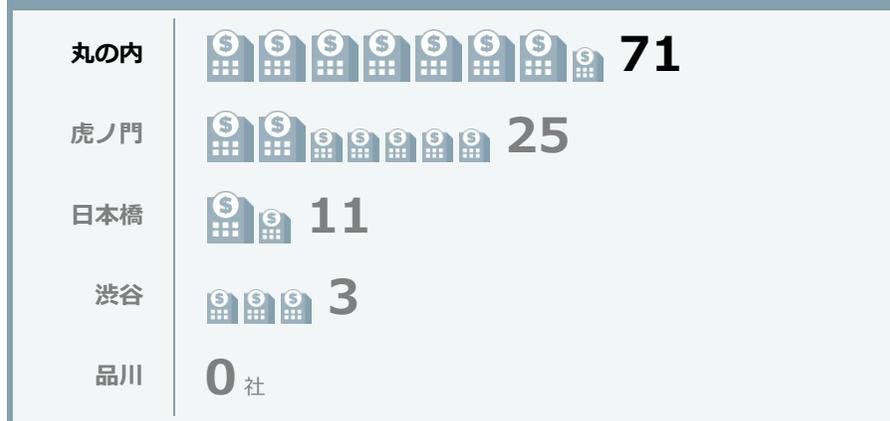
③ 弁護士事務所トップ100本社・事業所数



② 時価総額上位50位企業本社数



④ 外国金融機関事業所数

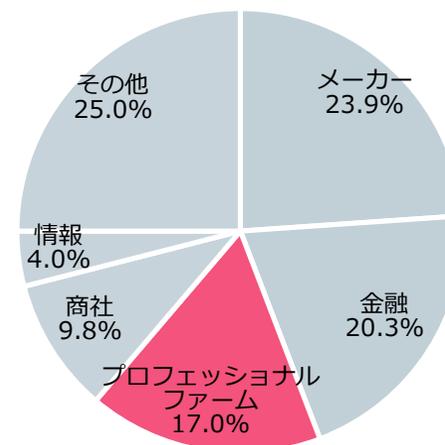
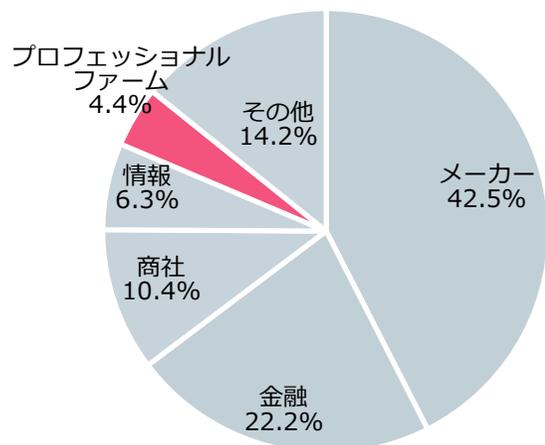


13. 丸の内データ：丸の内テナント構成（三菱地所単体）

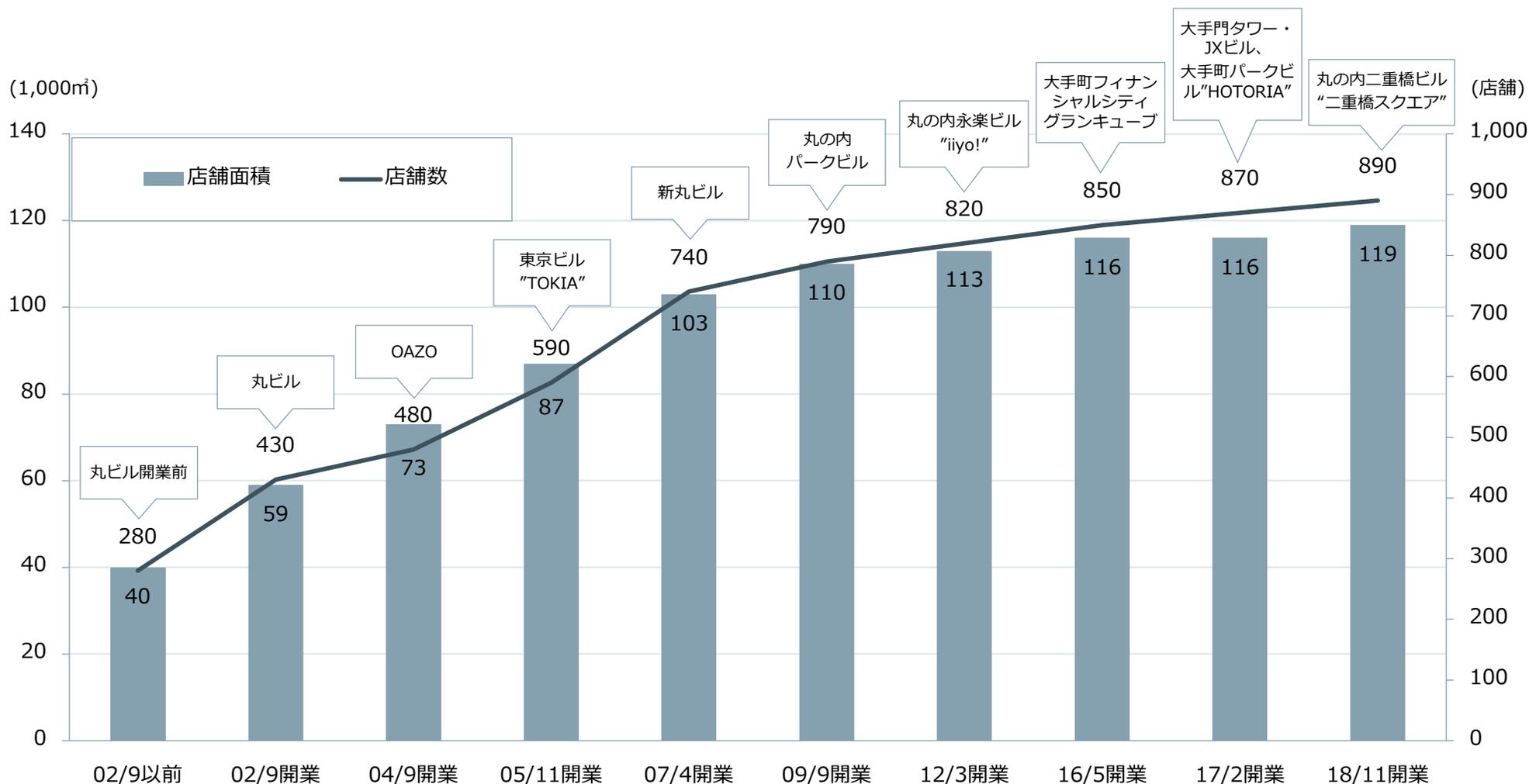
2000年3月	業種	面積比率
1	メーカー	42.5%
2	金融	22.2%
3	商社	10.4%
4	情報	6.3%
5	プロフェッショナルファーム	4.4%
	その他	14.2%



2019年3月	業種	面積比率
1	メーカー	23.9%
2	金融	20.3%
3	プロフェッショナルファーム	17.0%
4	商社	9.8%
5	情報	4.0%
	その他	25.0%



14. 丸の内データ：丸の内の商業施設：施設数／店舗面積（三菱地所単体）



15. 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

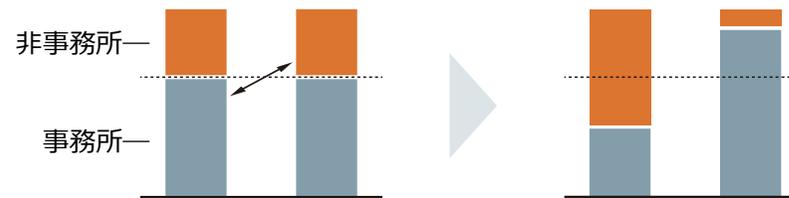
都市再生に対する貢献を認められた場合、都市計画の特例により貢献度合いに応じた容積率等の緩和を受けることが可能

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：非事務所用途の集約

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所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

オフィスの非事務所用途を
 ホテルに集約して、
 オフィスの事務所面積を拡大



ホテル

生活産業不動産事業

1. プレミアム・アウトレット



御殿場プレミアム・アウトレット



りんくうプレミアム・アウトレット



*増床完了後の予定数値

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	422,300㎡*	69,200㎡*	60,000㎡*	300*	2000年7月 開業、2003年7月 第2期増床、2008年3月 第3期増床、2016年9月 第4期増床造成着工、2020年春 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	132,200㎡*	63,800㎡*	50,000㎡*	270*	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㎡	170	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㎡*	31,800㎡*	165*	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年秋 第4期増床
土岐プレミアム・アウトレット	岐阜県土岐市	284,600㎡	41,300㎡	35,200㎡	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㎡	42,200㎡	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㎡	15,300㎡	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㎡	34,800㎡	30,700㎡	150	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㎡	41,900㎡	210	2013年4月 開業、2015年4月 第2期増床、2017年10月 第3期増床着工、2018年9月 第3期増床
(仮称)花園プレミアム・アウトレット	埼玉県深谷市	176,000㎡	-	-	-	2021年度以降開業
(仮称)京都城陽プレミアム・アウトレット	京都府城陽市	270,000㎡	-	-	-	2023年度以降開業

2. 三菱地所・サイモン株式会社

事業内容 プレミアム・アウトレットの経営・運営
株主構成 三菱地所 60%、Simon Property Group, Inc. 40%

単位：百万円(百万円未満切り捨て)

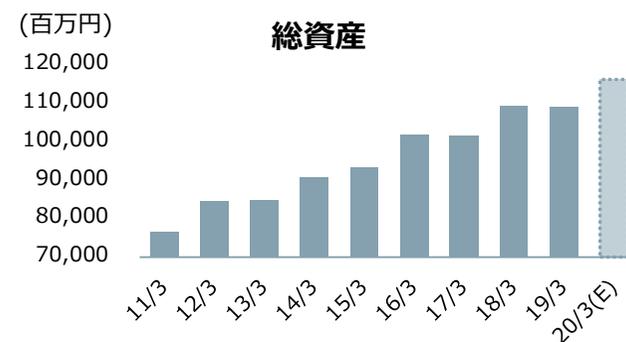
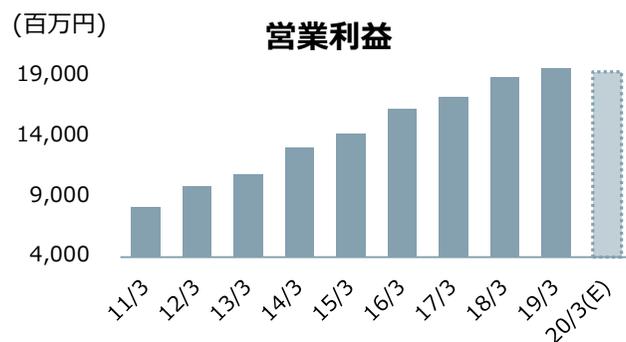
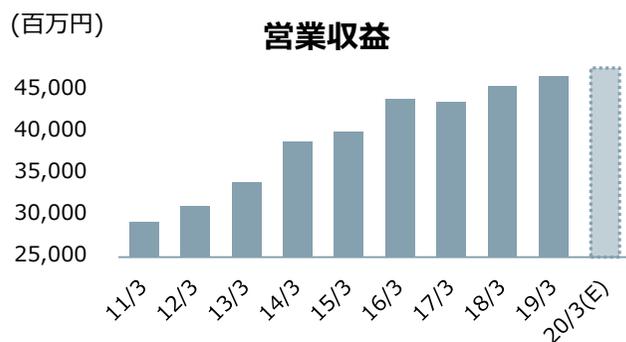
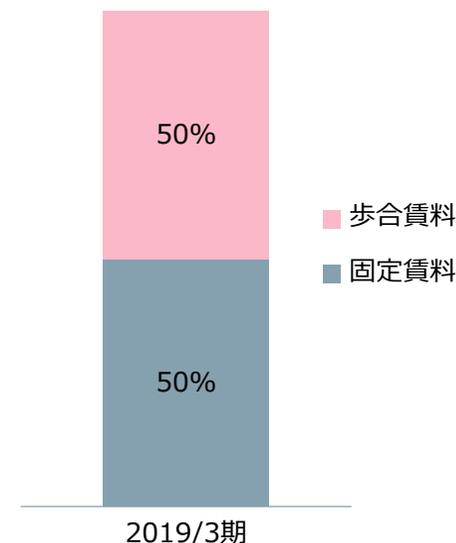
業績推移

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3(予想)
営業収益	43,946	43,642	45,462	46,659	47,691
営業利益	16,301	17,359	18,940	19,673	19,433
経常利益	16,521	17,593	19,211	19,952	19,469
当期純利益	10,699	12,084	13,143	13,572	13,199
総資産	101,802	101,767	109,485	108,913	116,256
自己資本	34,576	38,642	42,724	40,438	43,372

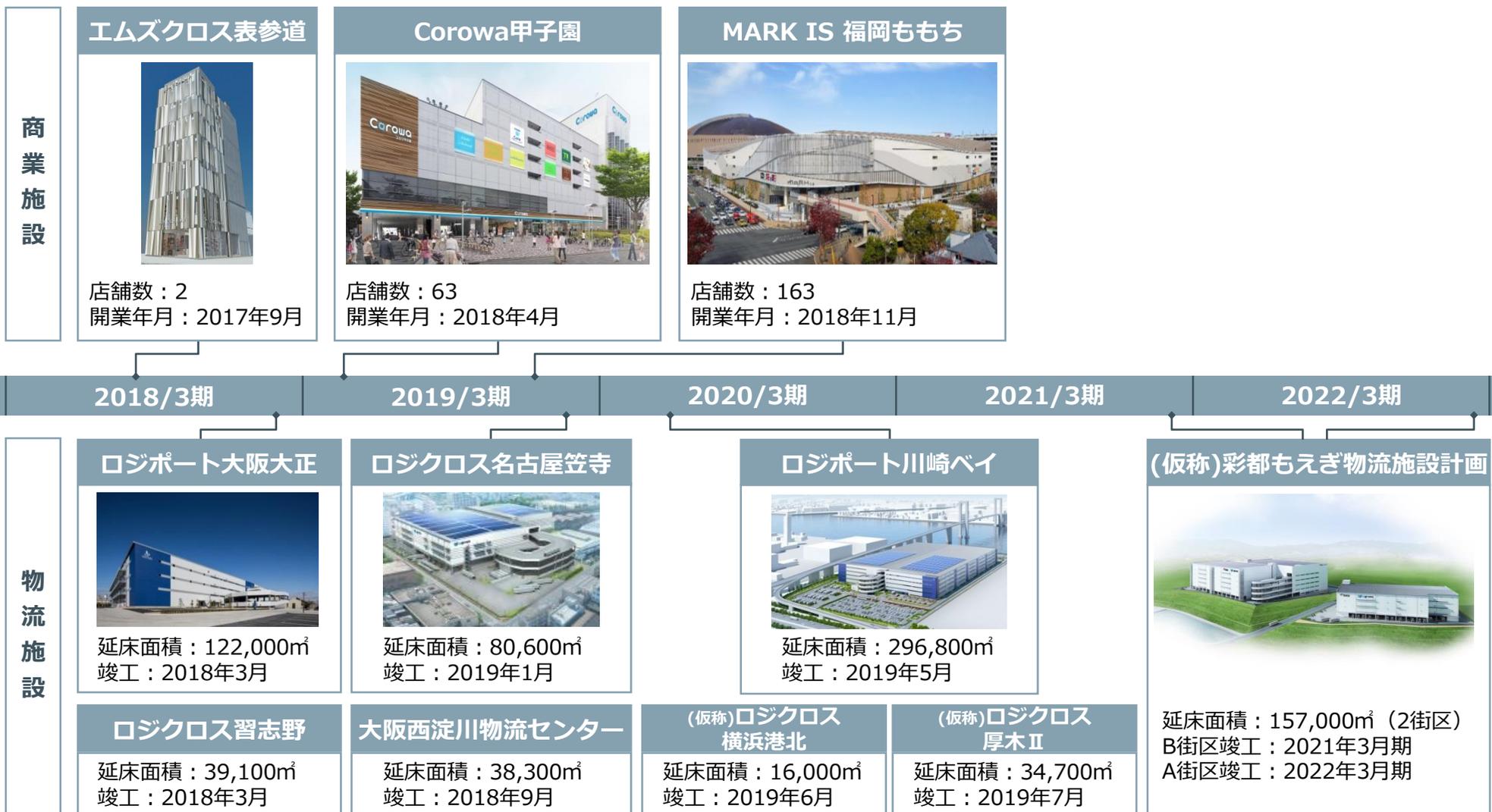
◇店舗面積 (㎡) と店舗数の推移

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3(予想)
店舗面積 (㎡)	308,500	308,500	308,500	314,600	318,200
店舗数	1,527	1,529	1,540	1,570	1,590

全施設平均
歩合固定比率(賃料)



3. パイプライン



4. 物流施設事業



東京流通センター 物流ビルB棟



ロジクロス習志野



ロジクロス名古屋笠寺



ロジクロス横浜港北

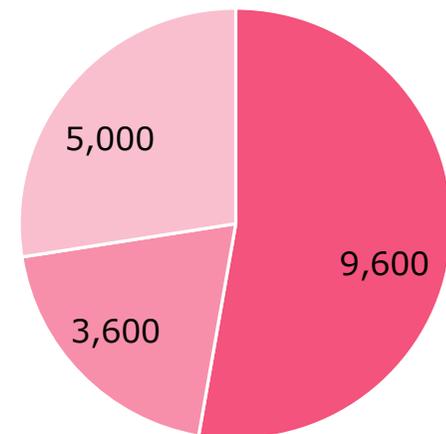
物件名	所在地	敷地面積	延床面積	着工年月	竣工年月
東京流通センター 物流ビルB棟	東京都大田区	-	171,300㎡	-	2017年6月
ロジクロス習志野	千葉県習志野市	19,300㎡	39,100㎡	-	2018年3月
大阪西淀川物流センター	大阪府大阪市	18,100㎡	38,300㎡	2017年7月	2018年9月
ロジクロス名古屋笠寺	愛知県名古屋市	33,200㎡	80,600㎡	2017年9月	2019年1月
ロジポート川崎ベイ	神奈川県川崎市	134,800㎡	296,800㎡	2017年12月	2019年5月
ロジクロス横浜港北	神奈川県厚木市	8,000㎡	16,000㎡	2018年6月	2019年6月
ロジクロス厚木Ⅱ	神奈川県厚木市	17,300㎡	34,700㎡	2018年8月	2019年7月
(仮称)彩都もえぎ物流施設計画B街区	大阪府茨木市	15,800㎡	31,700㎡	2019年3月期	2020年3月期
(仮称)彩都もえぎ物流施設計画A街区	大阪府茨木市	51,000㎡	125,300㎡	2019年3月期	2021年3月期

住宅事業

1. 分譲マンション事業データ

	2018/3 (実績)	2019/3 (実績)	2020/3 (予想)
売上	254,140百万円	238,924百万円	208,000百万円
売上計上戸数	3,938戸	4,007戸	3,300戸
粗利益率	19.7%	17.0%	17.2%
完成在庫	460戸	542戸	-
新規発売戸数	3,615戸	3,966戸	3,400戸

ランドバンク
計上時期内訳
(2019年3月末時点)

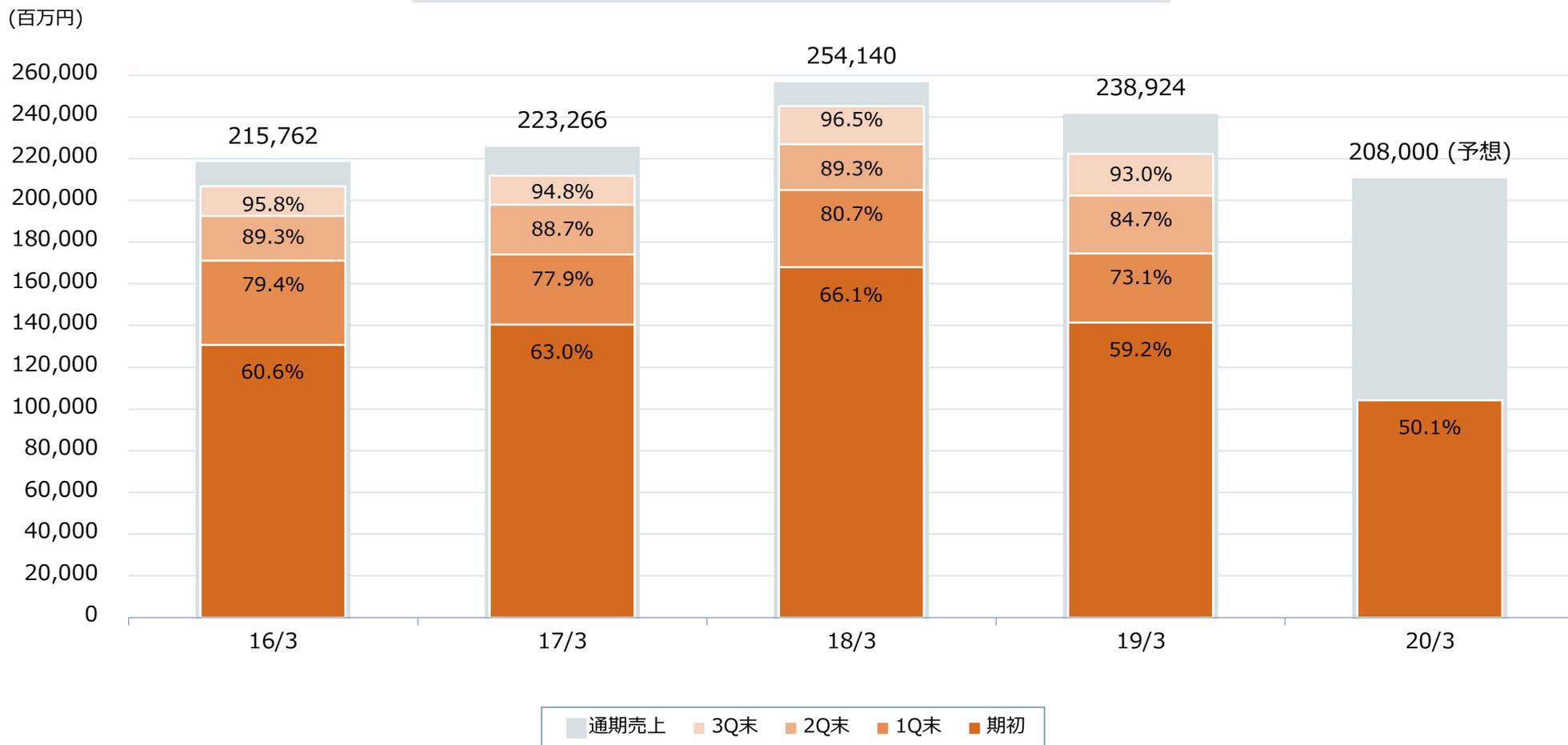


合計：18,200戸

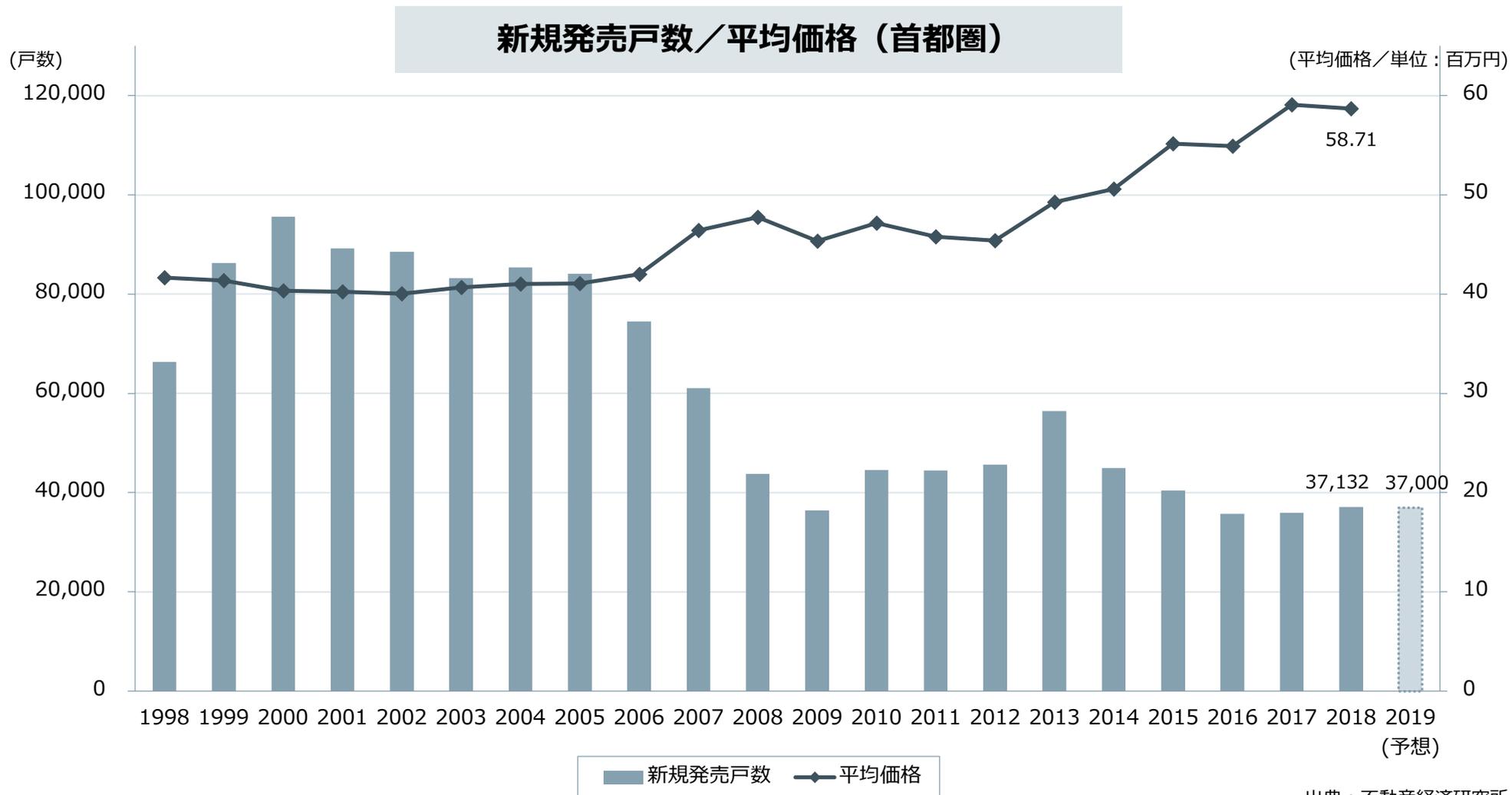
- 20/3期~22/3期
- 23/3期~25/3期
- 26/3期~

2. 分譲マンション事業データ②

契約進捗率（売上ベース）



3. 分譲マンションマーケットデータ



4. 賃貸マンション



パークハビオ 赤坂タワー



ザ・パークハビオ 木場

物件名	所在地	敷地面積	全体戸数	竣工年月
パークハビオ 恵比寿	東京都渋谷区	700㎡	109	2013年10月
パークハビオ 門前仲町	東京都江東区	900㎡	129	2014年3月
パークハビオ 芝浦	東京都港区	700㎡	84	2014年12月
パークハビオ 飯田橋	東京都千代田区	500㎡	113	2015年2月
パークハビオ 赤坂タワー	東京都港区	1,100㎡	212	2015年3月
パークハビオ 秋葉原エスト	東京都台東区	400㎡	54	2015年3月
ザ・パークハビオ 上野御徒町	東京都台東区	500㎡	72	2016年8月
ザ・パークハビオ 品川戸越	東京都品川区	300㎡	36	2016年11月
ザ・パークハビオ 根岸三丁目	東京都台東区	500㎡	45	2017年7月
ザ・パークハビオ 横浜関内	神奈川県横浜市	500㎡	85	2017年10月
ザ・パークハビオ 三軒茶屋テラス	東京都世田谷区	900㎡	56	2017年11月
ザ・パークハビオ 日本橋小伝馬町	東京都中央区	200㎡	44	2017年11月
ザ・パークハビオ 浅草駒形	東京都台東区	300㎡	41	2017年12月
ザ・パークハビオ 新宿	東京都新宿区	2,200㎡	219	2018年2月
ザ・パークハビオ 日本橋箱崎町	東京都中央区	400㎡	50	2018年2月
ザ・パークハビオ 早稲田	東京都新宿区	900㎡	99	2018年3月
ザ・パークハビオ 巢鴨	東京都豊島区	1,700㎡	188	2018年5月
ザ・パークハビオ 恵比寿プレイス	東京都渋谷区	800㎡	71	2018年9月
ザ・パークハビオ 西横浜	神奈川県横浜市	400㎡	81	2018年11月
ザ・パークハビオ 目黒フォート	東京都目黒区	500㎡	27	2019年1月
ザ・パークハビオ 柿の木坂	東京都目黒区	1,300㎡	49	2019年1月
ザ・パークハビオ 木場	東京都江東区	1,700㎡	223	2019年2月

上記のほか、開発中プロジェクト約20件

5. 再開発物件・マンション建替物件

再開発・大規模開発物件

引渡開始年度	所在	計画名	全体戸数
2020年3月期	千葉県千葉市	幕張ベイパーク クロスタワー&レジデンス	497
2020年3月期	東京都三鷹市	グレーシアタワー三鷹	184
2021年3月期	東京都品川区	クレヴィアタワー大井町 THE RESIDENCE	136
2021年3月期	千葉県習志野市	津田沼 ザ・タワー	759
2021年3月期	東京都足立区	千住ザ・タワー	180
2021年3月期	神奈川県厚木市	ザ・パークハウス 本厚木タワー	160
2021年3月期	埼玉県川口市	ザ・パークハウス 川口本町	162
2021年3月期	千葉県千葉市	幕張ベイパーク スカイグランドタワー	826
2021年3月期	鹿児島県鹿児島市	鹿児島市中央町19番・20番街区再開発	210
2022年3月期	東京都文京区	パークコート文京小石川ザ・タワー	580
2023年3月期	東京都中央区	HARUMI FLAG	4,100
2023年3月期～	首都圏	戸越五丁目19番地区再開発、 浦和駅西口南高砂地区再開発 等*1	計10,200*2
	首都圏以外	湊町三丁目C街区地区再開発 等*1	計2,900*2

*1 2022年度以降引渡予定の推進中プロジェクト約20件

*2 計画が予定されている複数プロジェクトの合計戸数y

マンション建替物件

引渡開始年度	所在	計画名	全体戸数
2020年3月期	東京都渋谷区	ザ・パークハウス 恵比寿	102
2021年3月期	東京都新宿区	ザ・パークハウス 早稲田	115
2021年3月期	福岡県福岡市	ザ・パークハウス 百道	231
2022年3月期	東京都港区	ザ・パークハウス 三田タワー	111
2023年3月期～	首都圏		計1,300



千住ザ・タワー

6. 海外住宅



万科・翡翠東第



Life Ladprao Hype



Mastery

物件名	所在地	敷地面積	全体戸数	竣工年月
中国				
偉峰・東樾	長春市	約130,000㎡	574	2015年12月
卓錦万黛(Parc Botanica)	成都市	約75,000㎡	3,452	2019年(予定)
偉峰・東域	長春市	約179,000㎡	未定	2020年(予定)
万科・翡翠東第	南通市	約98,000㎡	約1,100	2020年(予定)
熙悦天璽	海門市	約91,000㎡	1,424	2021年(予定)
万科・運河傳奇	無錫市	約81,800㎡	1,556	2020年(予定)
タイ				
aspire Sathorn-Thapra	バンコク	約8,500㎡	1,218	2016年11月
Life Pinklao	バンコク	約8,000㎡	803	2017年11月
Life Asoke	バンコク	約10,700㎡	1,642	2018年4月
RHYTHM Ekkamai	バンコク	約3,000㎡	326	2018年10月
Life Sukhumvit 62	バンコク	約4,300㎡	438	2020年1月(予定)
Life one Wireless	バンコク	約7,000㎡	1,344	2020年2月(予定)
Life Ladprao	バンコク	約11,000㎡	1,615	2020年3月(予定)
Life Asoke-Rama9	バンコク	約14,000㎡	2,248	2020年10月(予定)
Life Ladprao Valley	バンコク	約9,000㎡	1,140	2021年8月(予定)
Life Asoke Hype	バンコク	約8,100㎡	1,253	2021年7月(予定)
RHYTHM Ekkamai Estate	バンコク	約3,500㎡	303	2021年5月(予定)
マレーシア				
Stonor 3	クアラルンプール	約5,900㎡	400	2019年(予定)
The Gems	セランゴール	約40,000㎡	676	未定
ベトナム				
Sora gardens II	ビンズン省	約7,900㎡	約560	2021年(予定)
オーストラリア				
Melbourne Quarter	メルボルン	約4,400㎡	719	2020年(予定)
Mastery	シドニー	約16,900㎡	374	2021年(予定)

海外事業

1. 海外事業概要

①各エリアの資産残高

主な海外子会社総資産残高

	主な所在地	2018/12 *1,2,3	為替レート
ロックフェラーグループ社	米国	410,801 百万円	円/ドル(BS) 110.00円
三菱地所ロンドン社	英国	156,852 百万円	円/ポンド(BS) 140.46円
三菱地所アジア社他 *4	アジア	139,194 百万円	円/シンガポールドル(BS) 81.00円

*1 連結修正前の各社財務諸表数値です。

*2 海外子会社は12月決算期であるため、3ヶ月前の資産残高を掲載しています。

*3 海外事業と海外の投資マネジメント事業の総資産残高の合計額を掲載しています。

*4 三菱地所 海外事業部門におけるアジア地区への投資残高を含めています。

②戦略

- ・「海外」を一括りにすることはせず、各マーケットを分析のうえ、当社が利益を稼得出来るマーケット“適所”を選別
- ・選定したマーケットの特性や、必要となる経営リソースに応じた多様なアプローチを展開する、“適所適材”の戦略で、今後も事業を拡大

	米国	欧州	アジア
強み・競争力	<ul style="list-style-type: none"> ・長年の事業実績に基づくソーシング力、マーケットアクセシビリティ、開発力 ・TA リアルティ社によるアセットマネジメントサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・長年の事業実績に基づくソーシング力 ・開発チーム組成・運営力 ・ヨーロッパ キャピタル社によるアセットマネジメントサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内の事業実績に基づく開発ノウハウの活用
アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ・ロックフェラーグループ社を中心としたハンズオン開発 ・TA リアルティ社のリソースを活用したハイブリッド・モデル投資 	<ul style="list-style-type: none"> ・アセットマネージャーモデル型開発を中心に展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・パートナーシップ型不動産開発投資を中心に展開

2. 北米

物件名	所在地	主要用途	敷地(m)	貸付有効(m)	規模	竣工年月
1271 Avenue of the Americas	ニューヨーク州ニューヨーク	オフィス・商業	8,950	195,000	48階/3階	1959年竣工 2019年 改修工事完成
1221 Avenue of the Americas	ニューヨーク州ニューヨーク	オフィス・商業	10,000	244,000	51階/5階	1972年
Flushing Commons (第1期)	ニューヨーク州ニューヨーク	分譲オフィス	11,000	-	13階/1階	2017年
		分譲住宅			148戸	
		商業			17階/1階	
Rockefeller Group Logistics Center(計5棟)	ニュージャージー州 ピスカタウェイ	物流施設	1,692,000	191,000	-	2019年
Boro Tower	バージニア州タイソズ	オフィス・商業	16,700	41,000	20階/4階	2019年1月
Liv North Valley	アリゾナ州フェニックス	賃貸住宅	100,000	30,000	385戸	2019年4月
Liv Goodyear	アリゾナ州グッドイヤー	賃貸住宅	67,000	27,000	326戸	2018年12月
Tri City Industrial Complex	カリフォルニア州 サンバーナーディーノ	物流施設	76,000	39,500	-	2018年9月
Optimus Logistics Center (計2棟)	カリフォルニア州ペリス	物流施設	277,000	134,000	-	2018年9月

北米 NORTH AMERICA



- ★ 当社グループ拠点・プロジェクト所在地
- 主なプロジェクト所在地



Flushing Commons



Boro Tower



Optimus Logistics Center



1221 Avenue of the Americas



1271 Avenue of the Americas

3. ヨーロッパ

物件名	所在地	主要用途	敷地(m ²)	貸付有効(m ²)	規模	竣工年月
Clive House	イギリス・ロンドン	オフィス	1,800	8,000	8階/1階	1930年代 2003年改修
145 Leadenhall Street	イギリス・ロンドン	オフィス・商業	-	1,500	9階/1階	1950年
1 Victoria Street	イギリス・ロンドン	オフィス	7,900	31,200	9階/3階	1960年代
(仮称) 8 Bishopsgate	イギリス・ロンドン	オフィス・商業	3,460	53,000	51階/3階	2022年
Warwick Court	イギリス・ロンドン	オフィス・商業	3,300	18,300	8階/2階	2003年
Central Saint Giles	イギリス・ロンドン	オフィス・商業	7,900	38,800	11階/2階	2010年
8 Finsbury Circus	イギリス・ロンドン	オフィス・商業	2,200	15,900	9階/2階	2016年
245 Hammersmith Road	イギリス・ロンドン	オフィス・商業	5,000	24,000	12階/1階	2019年
46 Rue La Boétie	フランス・パリ	オフィス	580	2,400	9階	1964年 2008年改修
Feringastrasse 10-12	ドイツ・ミュンヘン	オフィス	12,000	22,000	5階/2階	2003年

欧州 EUROPE



- ★ 当社グループ拠点・プロジェクト所在地
- 主なプロジェクト所在地



(仮称) 8Bishopsgate



Central Saint Giles



8 Finsbury Circus



46 Rue La Boétie



Feringastrasse 10-12

4. アジア・オセアニア

物件名	所在地	主要用途	敷地(m ²)	貸付有効(m ²)	規模	竣工年月
上海嘉定区プロジェクト	中国・上海市	住宅・商業施設	85,000	-	1,400戸	2017年12月
馬駒橋プロジェクト(計5棟)	中国・北京市	物流施設	107,200	-	-	2018年
成都プロジェクト	中国・成都市	住宅・商業施設	75,000	-	3,400戸	2019年
奥体万科中心	中国・杭州市	オフィス	13,900	-	22階	2021年
Singapore-Hangzhou Science & Technology Park 第3期	中国・杭州市	オフィス	52,500	-	-	2020年
台湾南港複合開発プロジェクト(計4棟)	台湾・台北市	オフィス・ホテル・商業施設	67,000	200,000*	-	2015年12月 全体開業
台湾玉成複合開発プロジェクト	台湾・台北市	オフィス・住宅	5,200	-	-	-
台湾板橋住宅プロジェクト	台湾・新北市	住宅	5,700	-	-	-
Yoma Central(計4棟)	ミャンマー・ヤンゴン	オフィス・住宅・ホテル・サービスアパート・商業	40,000	-	-	2021年
Riverbank Place	ベトナム・ホーチミン	オフィス	3,200	9,900	25階	2014年12月
CapitaSpring	シンガポール	オフィス・サービスアパート・商業	6,100	93,400*	51階	2021年
Daswin Project	インドネシア・ジャカルタ	オフィス	16,000	75,000	41階	2021年
Melbourne Quarter East Tower	オーストラリア・メルボルン	住宅	4,400	-	719戸	2020年
Circular Quay Tower	オーストラリア・シドニー	オフィス・商業	4,600	-	-	2021年



奥体万科中心



Daswin Project



Yoma Central

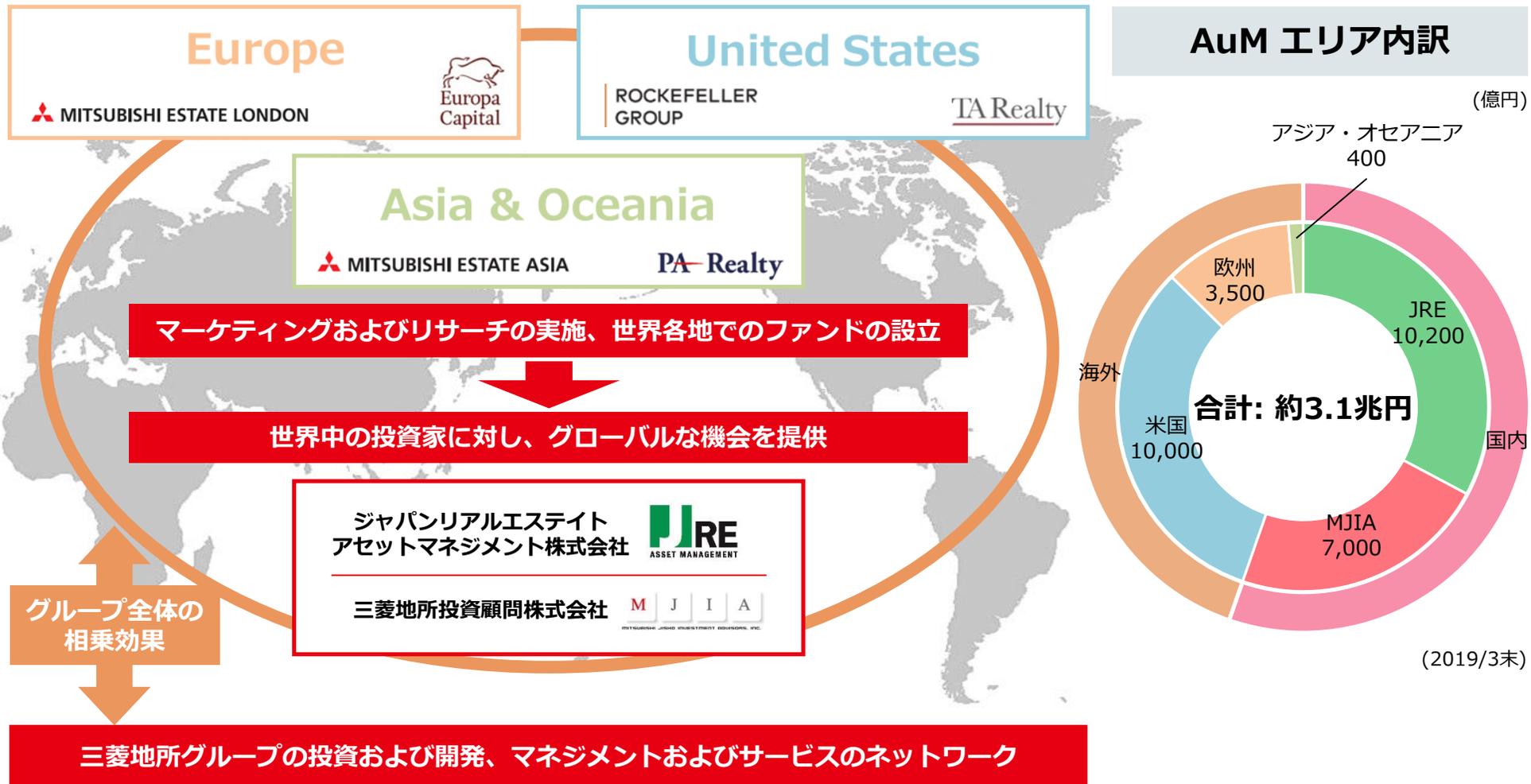


Circular Quay Tower

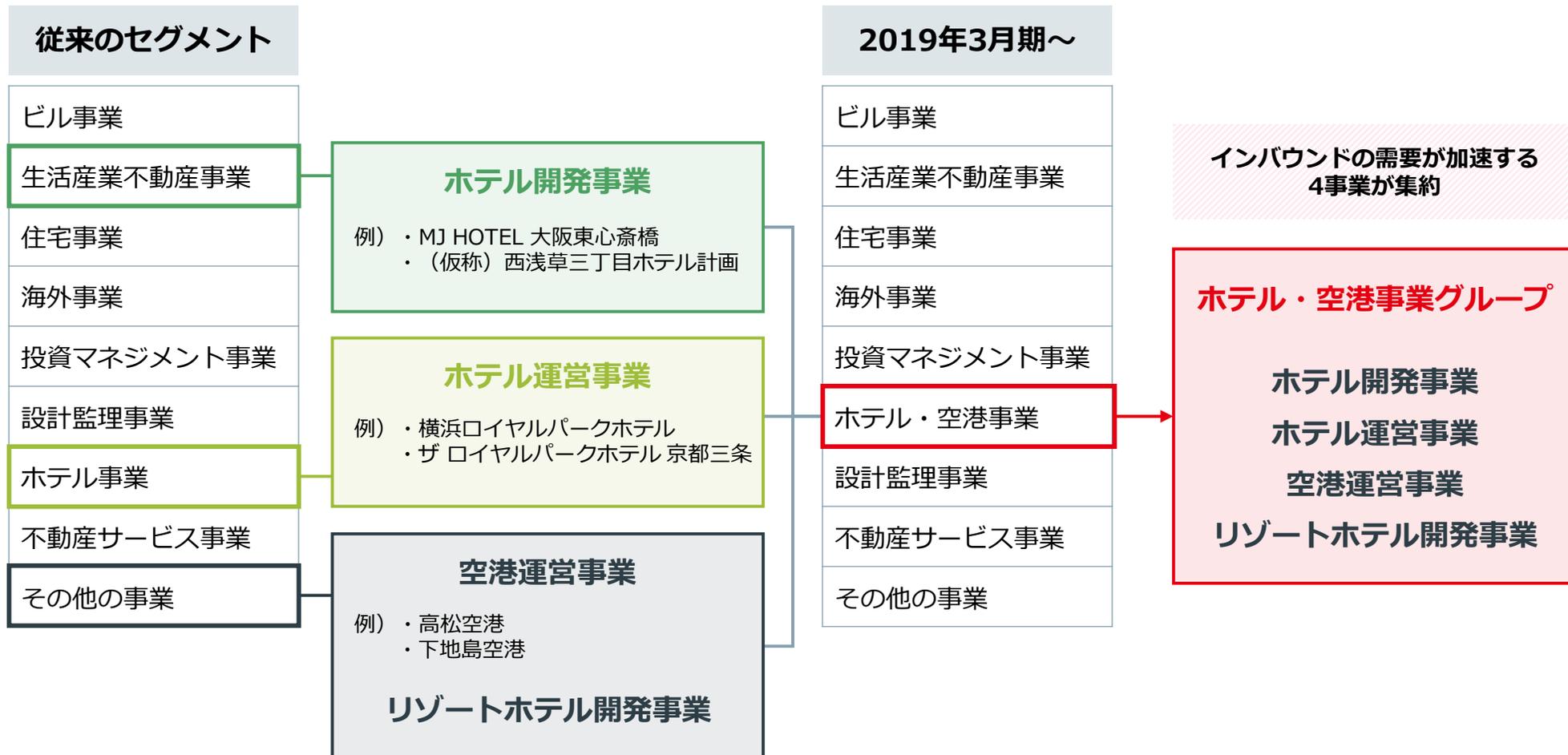
その他の事業

1. 投資マネジメント事業：グローバルプラットフォーム

受託資産残高は国内外でおよそ3.1兆円にのぼる



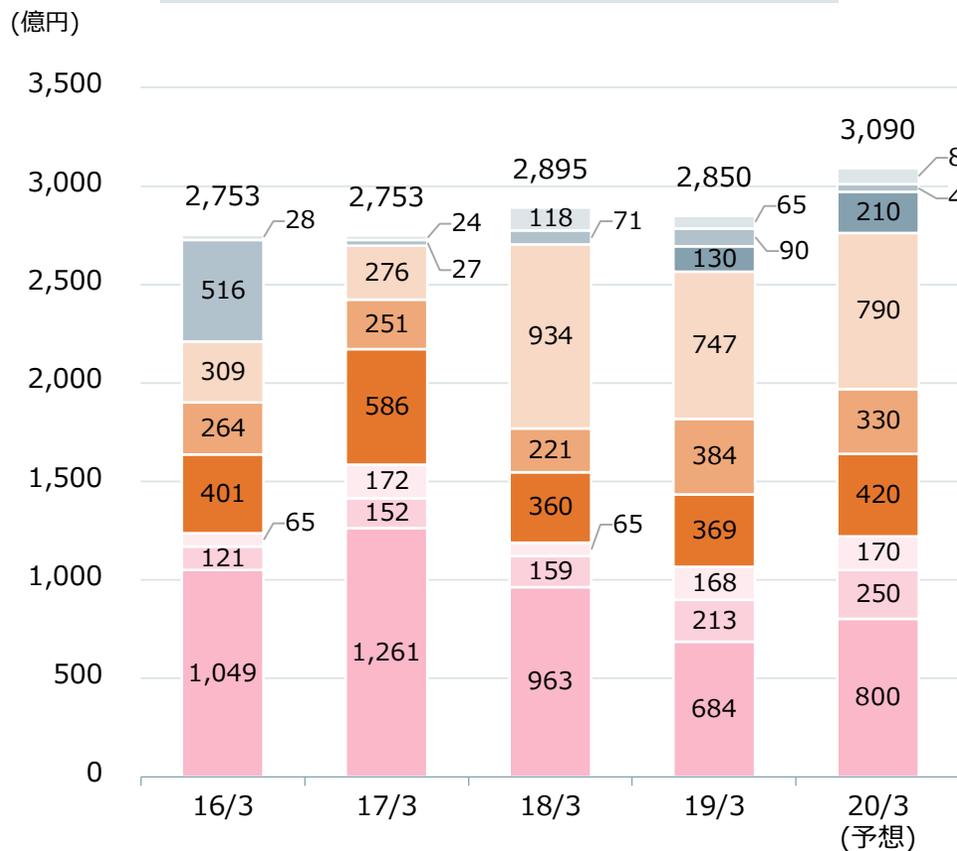
2. ホテル・空港事業グループへのセグメント変更



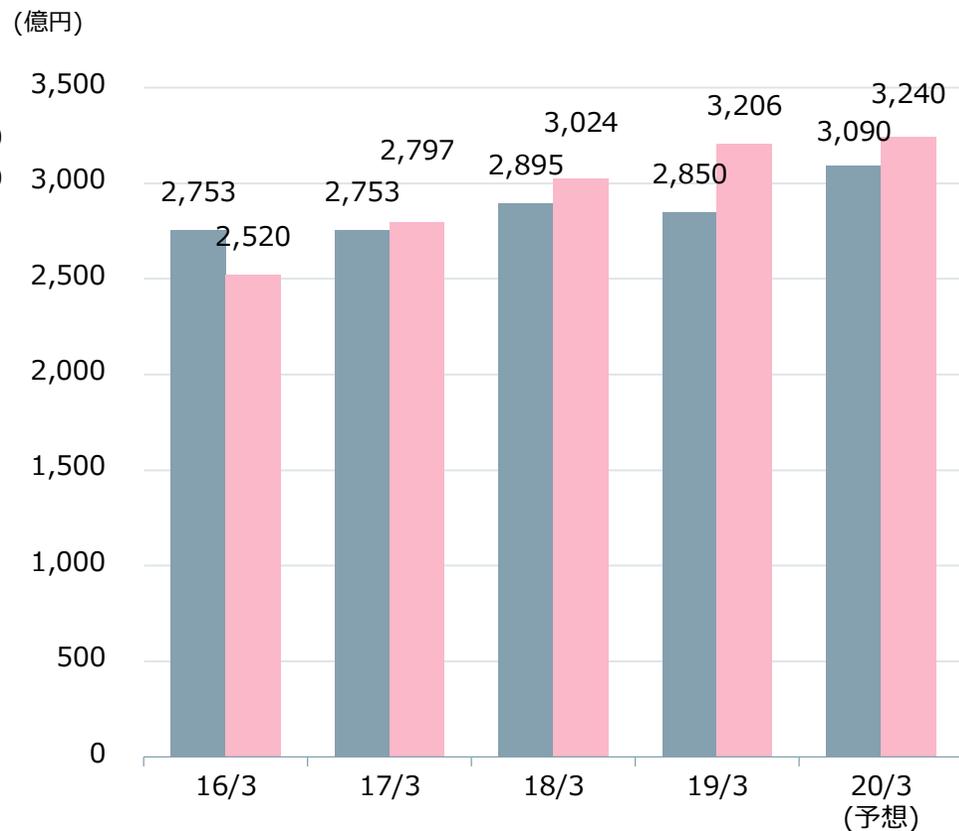
投資・財務データほか

1. 設備投資

設備投資の主な内訳



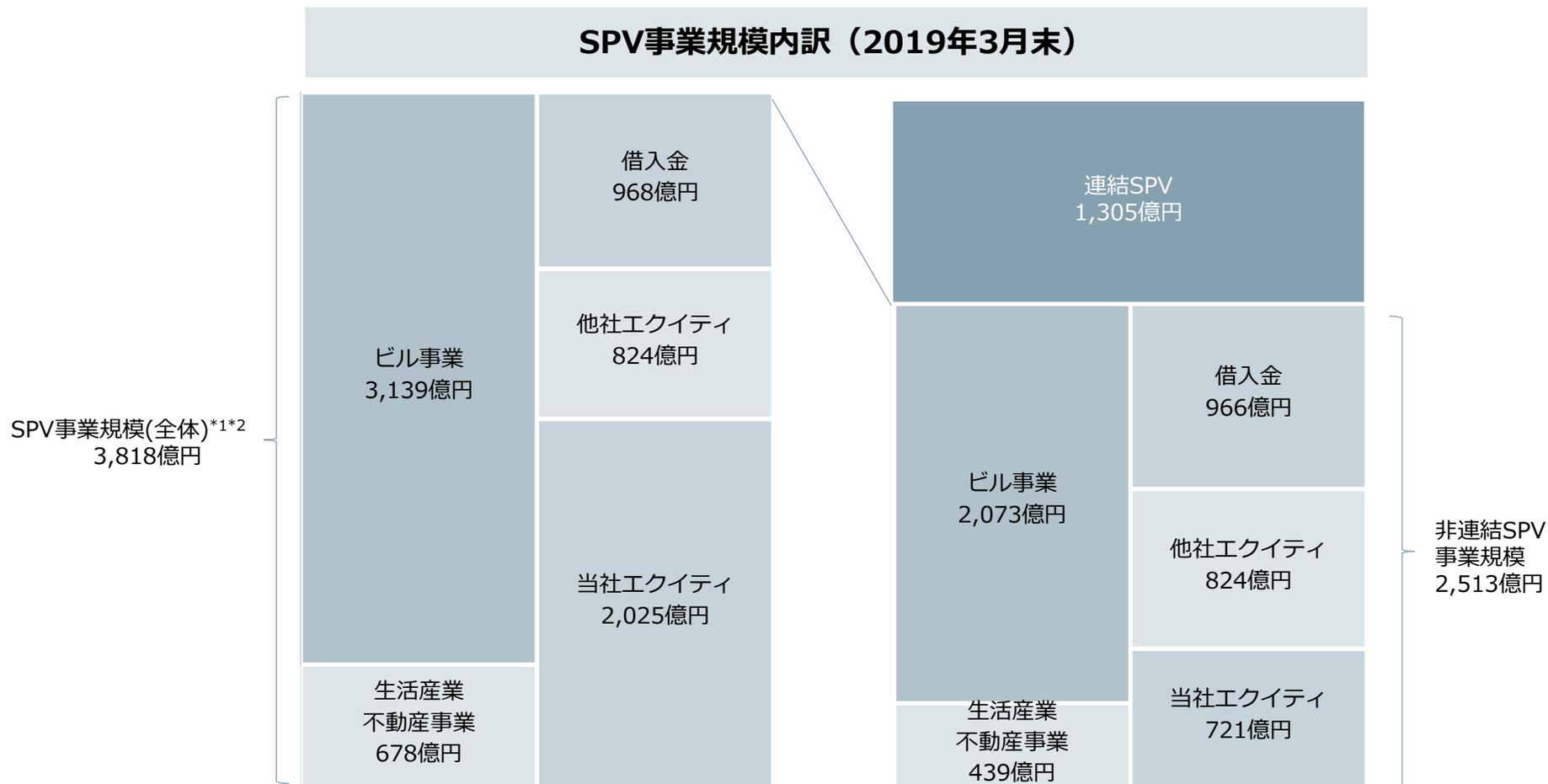
設備投資・EBITDA



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

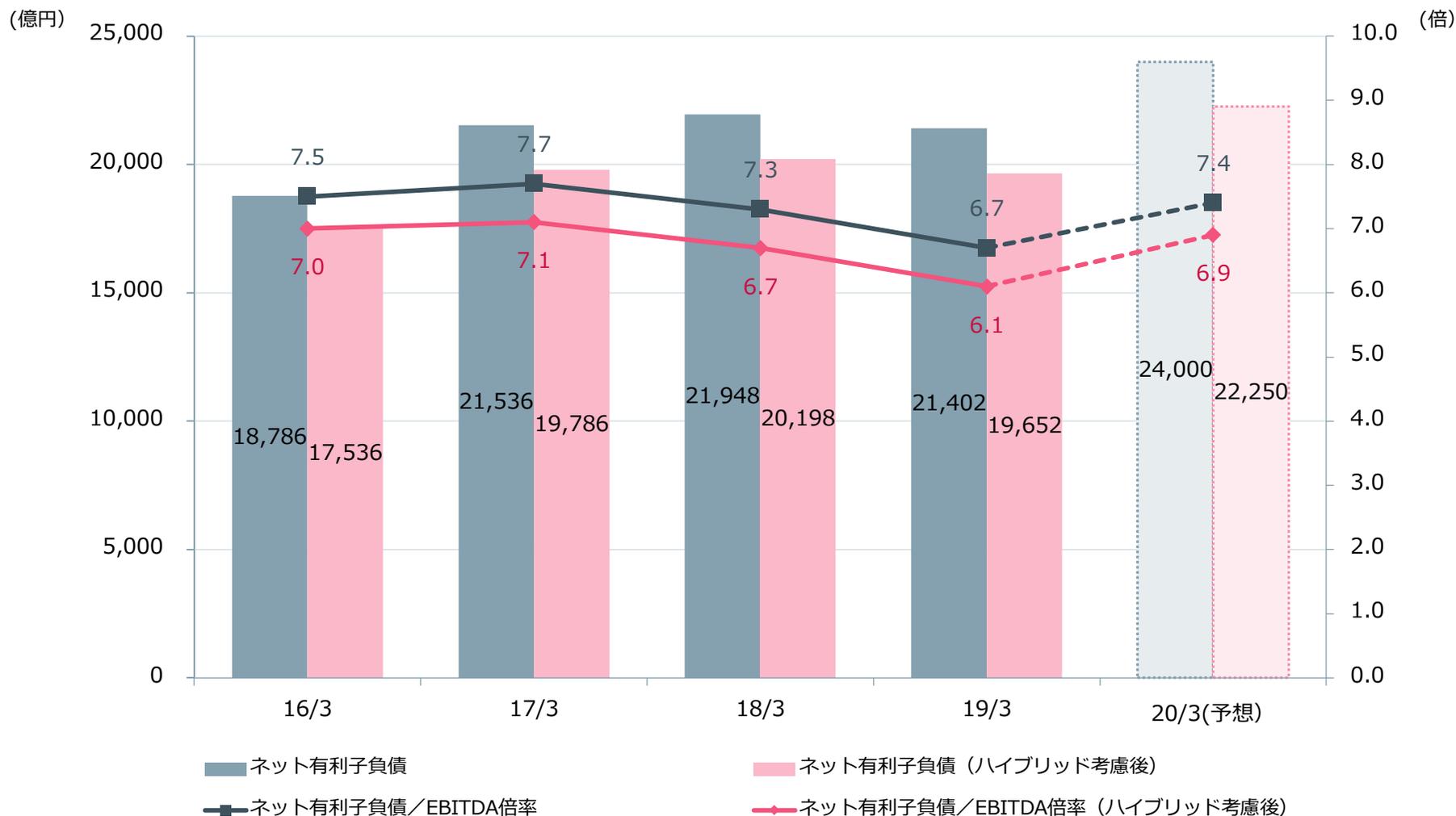
■ 設備投資額 ■ EBITDA

2. SPV事業規模（三菱地所単体・国内）

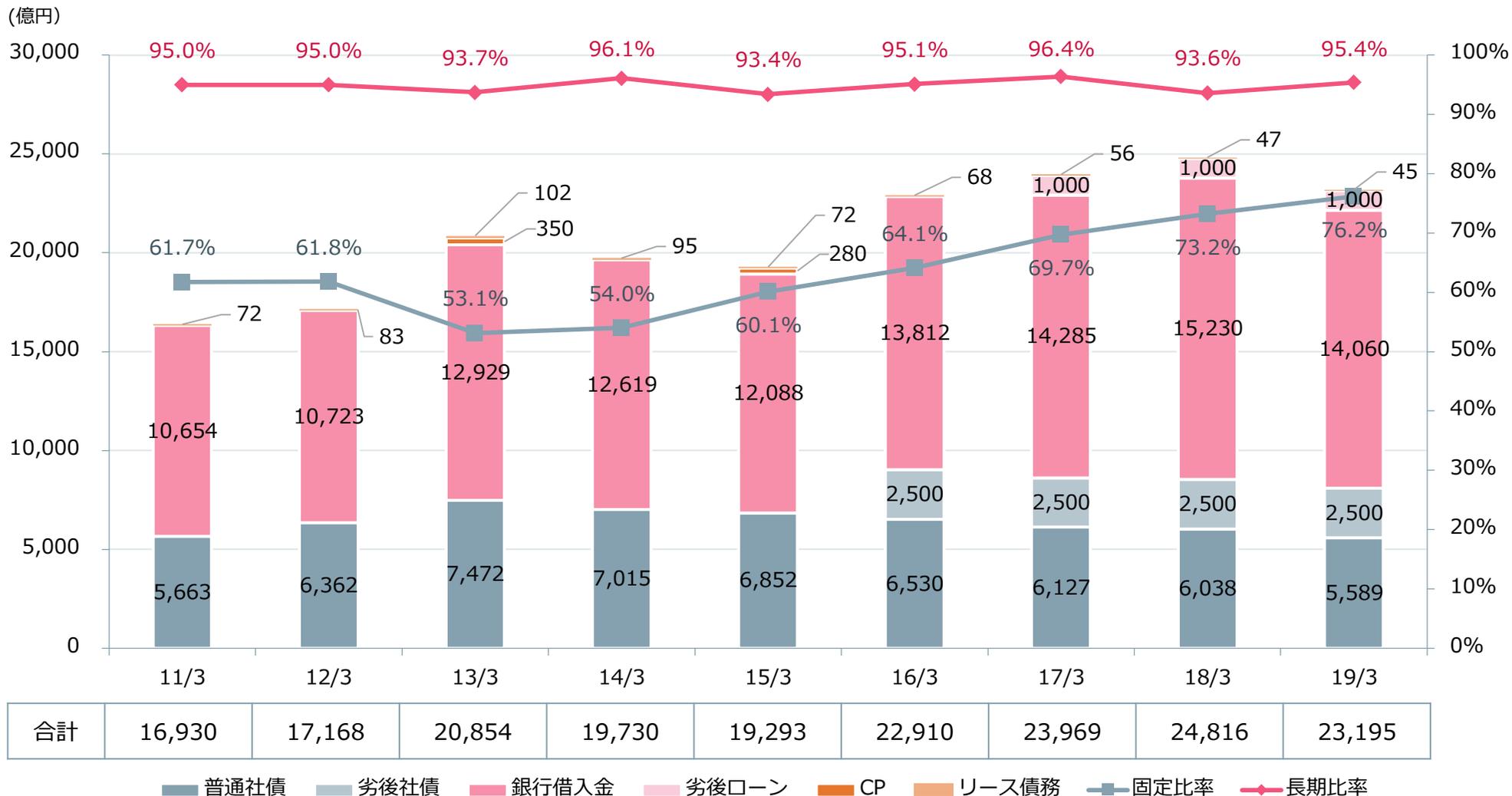


*1 当社出資割合が20%以上のものを対象としています。
 *2 各セグメント別の数値はFACT BOOKを参照ください。

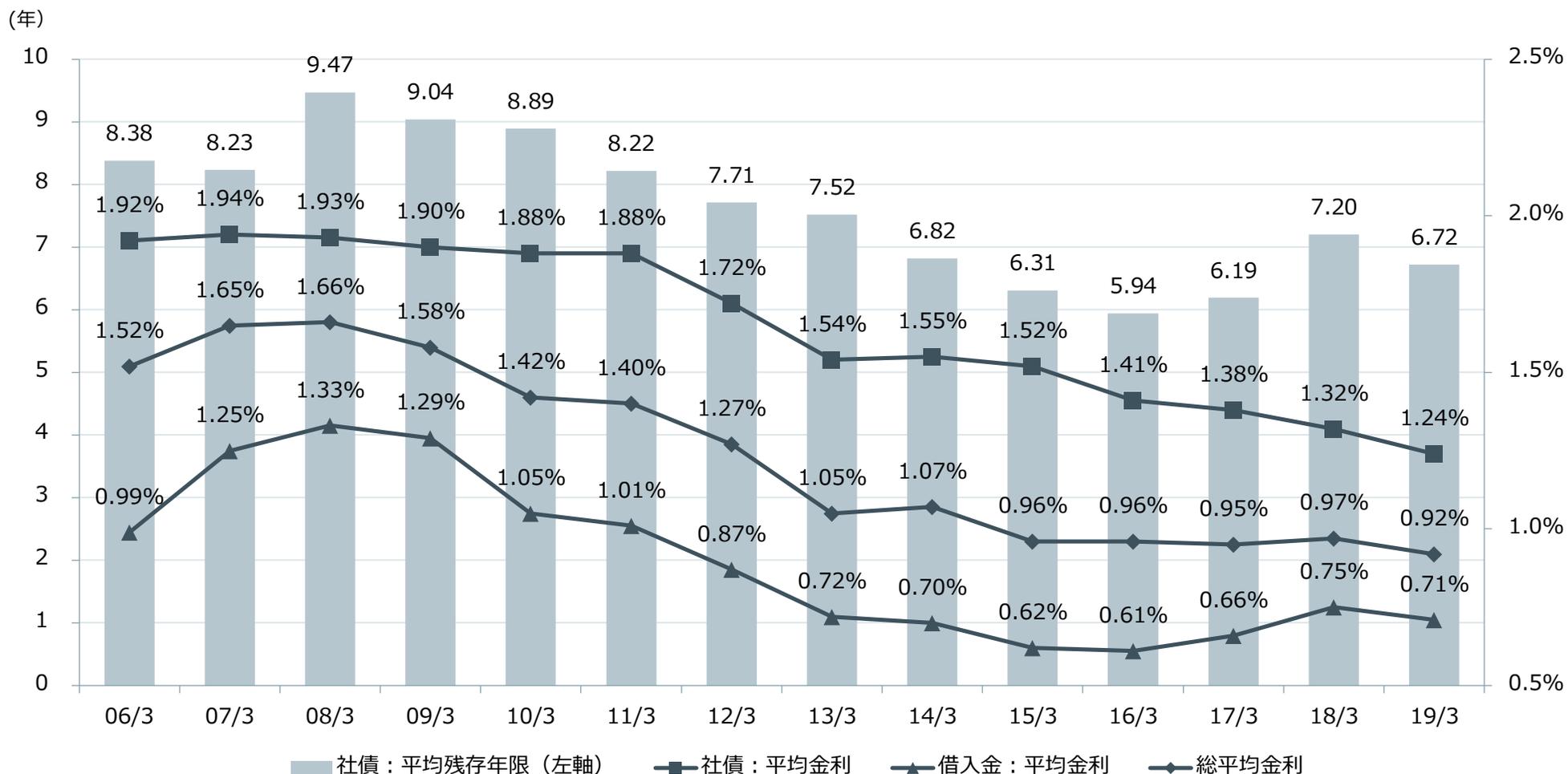
3. ネット有利子負債／EBITDA倍率



4. 有利子負債内訳



5. 有利子負債：調達金利／社債：平均残存年限（三菱地所単体）



6. ガバナンス体制

社外取締役

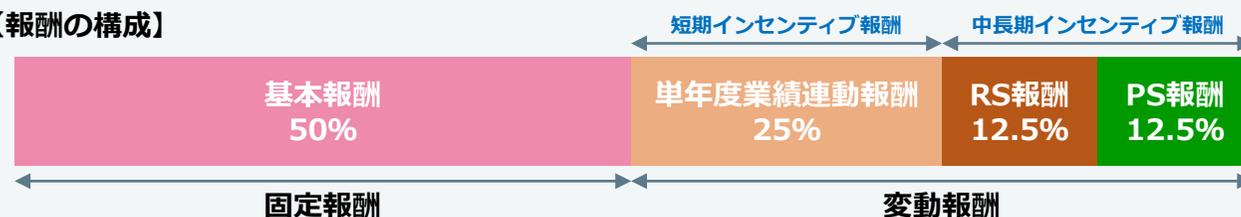
- ・取締役全15名中、7名が社外取締役

指名委員会等設置会社

- ・指名委員会、監査委員会、報酬委員会から構成
- ・各委員会では、社外取締役が委員の過半を占める
- ・3委員会全ての委員長が社外取締役

株主との価値共有を企図した役員報酬制度

【報酬の構成】



● 単年度業績連動報酬

- ・報酬：金銭
- ・業績評価方法：4つの指標（EBITDA・営業利益・ROA・ROE）の前年度実績等により評価
- ・変動幅：0%～200%

● 譲渡制限付株式報酬（RS*報酬）*Restricted Stock

- ・報酬：株式 ロックアップ期間：3年間

● 中長期業績連動型株価連動報酬（PS*報酬）*Phantom Stock

- ・報酬：金銭 業績評価期間：3年間
- ・業績評価方法：同業他社 5 社*を含む 6 社間での株主総利回りの相対順位に応じた変動割合及び株価の増減率で評価
- ・変動幅：0%～500%

*野村不動産HD、東急不動産HD、三井不動産、東京建物および住友不動産の5 社

Contact Information

三菱地所株式会社 広報部 IR室

03-3287-5200

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

<免責事項>

本資料の物件の情報に関しましては、本資料の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。実際の情報は、様々な要素により異なる結果となり得る事を、ご承知おき下さい。