

2020年3月期
IR説明資料



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/j/investor/plan/pdf/plan200124.pdf>

目次

決算・および予想概要	2
決算補足データ	16
事業概要	24
コマーシャル不動産事業	
オフィスビル	27
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港	41
住宅事業	46
海外事業	51
その他の事業	54
投資・財務データ ほか	56
ESGの取り組み	60

20/3期決算および21/3期予想の概要

1. 決算サマリー

<2020年3月期決算>

- ビル賃貸利益や海外キャピタルゲインの増加等により前期比増収増益
- 前中期経営計画（18/3期～20/3期）の計数目標を全て達成
- 第4四半期には、ホテル・商業施設・アウトレットモール事業において新型コロナウイルス感染症の影響があったものの、全社業績への影響は限定的

<2021年3月期予想>

- 新型コロナウイルス感染症による影響を▲450億円程度（事業利益ベース）見込んだことにより、前期比減収減益となる見通し

<主なトピック>

（第4四半期（2020年1～3月））

- 三菱地所グループ「長期経営計画 2030」を発表(2020年1月) (<https://www.mec.co.jp/j/investor/plan/pdf/plan200124.pdf>)
- 大規模複合再開発「CO・MO・RE YOTSUYA」が竣工(2020年1月)
- ポートフォリオ戦略の一環として、大手町パークビルの特分を売却(2020年3月)

2. 2020年3月期 PL実績

ビル・海外事業の賃貸利益増加および海外キャピタルゲインの増加等により増収増益。

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2020/3実績	2019/3実績	増減
営業収益	1,302,196	1,263,283	38,912
ビル事業	565,501	529,695	35,806
生活産業不動産事業	127,205	106,182	21,023
住宅事業	389,008	420,405	△ 31,396
海外事業	130,718	81,844	48,874
投資マネジメント事業	21,316	49,588	△ 28,271
ホテル空港、設監、不サ、その他事業*	102,189	110,534	△ 8,346
消去	△ 33,745	△ 34,969	1,223
営業利益	240,768	229,178	11,590
ビル事業	152,886	147,691	5,194
生活産業不動産事業	35,741	32,560	3,181
住宅事業	25,946	30,428	△ 4,481
海外事業	44,544	26,927	17,617
投資マネジメント事業	4,467	9,231	△ 4,763
ホテル空港、設監、不サ、その他事業*	△ 392	6,799	△ 7,189
全社・消去	△ 22,426	△ 24,459	2,033
営業外収益 (内、持分法投資利益)	12,377 229	12,391 263	△ 14 △ 33
営業外費用	33,574	34,983	△ 1,409
経常利益	219,572	206,587	12,985
特別利益	26,251	8,170	18,080
特別損失	21,874	3,818	18,056
親会社株主に帰属する当期純利益	148,451	134,608	13,843

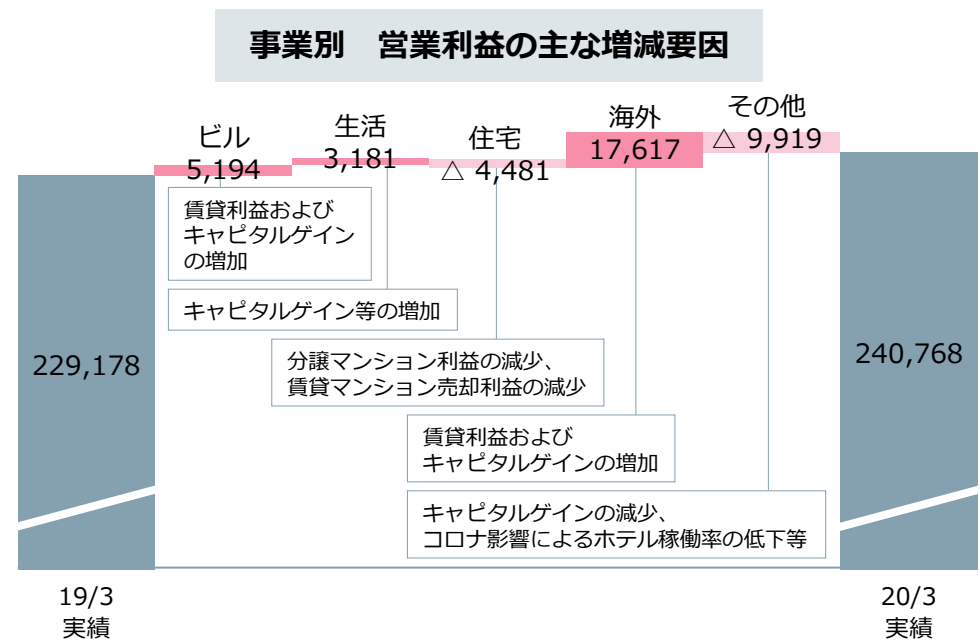
単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2020/3実績	2019/3実績	増減
事業利益	240,998	229,442	11,556
EBITDA	336,784	320,641	16,143
有利子負債	2,429,883	2,319,597	110,286

*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実績	2019/3実績	増減
合計	61,000	48,000	13,000
ビル事業	15,000	12,000	3,000
生活産業不動産事業	8,000	4,000	4,000
住宅事業	10,000	11,000	△ 1,000
海外事業	28,000	14,000	14,000
投資マネジメント事業	-	5,000	△ 5,000
ホテル・空港事業	-	2,000	△ 2,000
その他の事業	-	-	-
(消去または全社)	-	-	-



3. 2021年3月期 PL予想

新型コロナ影響を見込み減収減益の見通し。国内・海外のオフィス賃貸利益は増加の見通し。

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

<新セグメント>	2021/3予想	2020/3実績	増減
営業収益	1,142,000	1,302,196	△ 160,196
コマーシャル不動産事業	674,000	723,712	△ 49,712
住宅事業	320,000	385,538	△ 65,538
海外事業	88,000	134,175	△ 46,175
投資マネジメント事業	20,000	21,316	△ 1,316
設監・不サ、その他事業*	66,000	65,871	129
消去	△ 26,000	△ 28,418	2,418
営業利益	185,000	240,768	△ 55,768
コマーシャル不動産事業	163,000	187,855	△ 24,855
住宅事業	12,000	24,320	△ 12,320
海外事業	29,000	46,156	△ 17,156
投資マネジメント事業	4,000	4,467	△ 467
設監・不サ、その他事業*	1,000	389	611
全社・消去	△ 24,000	△ 22,420	△ 1,580
営業外収益 （内、持分法投資利益）	18,000 300	12,377 229	5,623 71
営業外費用	34,000	33,574	426
経常利益	169,000	219,572	△ 50,572
特別利益	15,000	26,251	△ 11,251
特別損失	22,000	21,874	126
親会社株主に帰属する当期純利益	110,000	148,451	△ 38,451

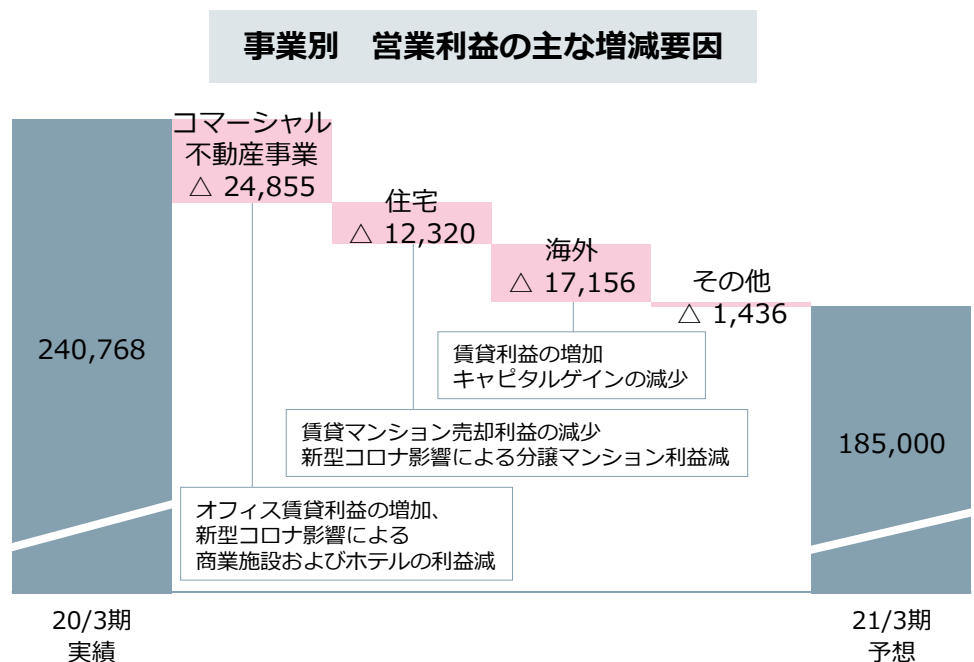
単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2021/3予想	2020/3実績	増減
事業利益	185,300	240,998	△ 55,698
EBITDA	289,800	336,784	△ 46,984
有利子負債	2,610,000	2,429,883	180,117

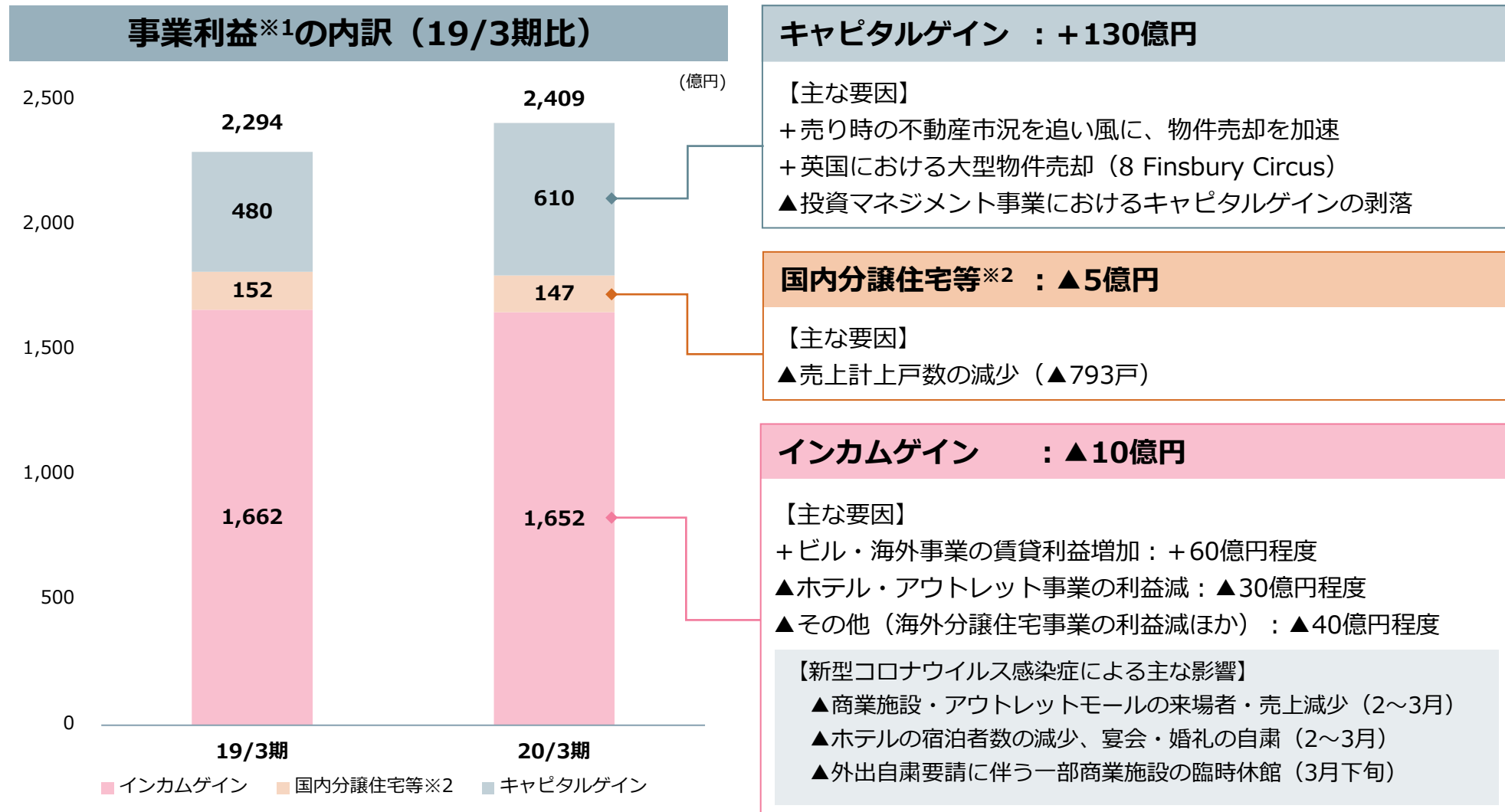
*設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

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	2021/3予想	2020/3実績	増減
合計	31,000	61,000	△ 30,000
コマーシャル不動産事業	22,000	23,000	△ 1,000
住宅事業	6,000	10,000	△ 4,000
海外事業	3,000	28,000	△ 25,000
投資マネジメント事業	-	-	-
その他の事業	-	-	-
（消去または全社）	-	-	-



4. 2020年3月期決算のポイント



※1 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

※2 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

5. 2020年3月期決算のポイント（各事業の状況）

インカムゲインに関するトピック

ビル事業

新ビル

- ◆ 20～22/3期竣工物件※の平均内定率：9割超
- ※ リンクススクエア新宿、コモレ四谷、the ARGYLE aoyama、田町N棟、丸の内1-3計画、常盤橋A棟

既存ビル

- ◆ 日比谷国際ビル、サンシャイン60含め二次空室がほぼリースアップ
- ◆ 貸付異動・賃料改定による貸室料の増：65億円

期末空室率

- ◆ 全国全用途：1.07%
- ◆ 丸の内事務所：0.69%

海外事業



- ◆ 1271 Avenue of the Americas（米国）の大規模リニューアル完了
- ◆ 21/3期より利益寄与が本格化

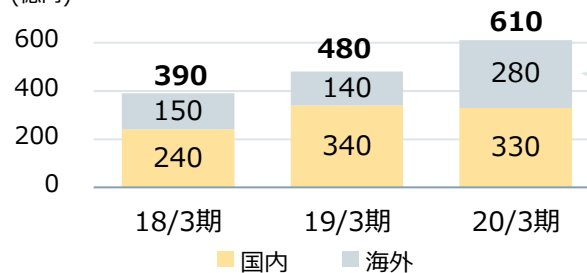


- ◆ 8 Bishopsgate(英国)の新築工事着工
- ◆ 2022年末竣工予定

キャピタルゲイン・物件売却に関するトピック

キャピタルゲインの推移

グループファンドへの売却等により安定的にキャピタルゲインを計上できる体制を構築
(億円)



8 Finsbury Circus (英国)の売却による大幅増



大手町パークビルの持分売却



- ◆ ポートフォリオ戦略の一環として実施
- ◆ 売却価格：998億円
- ◆ キャップレート：2%台半ば
- ◆ 実現した含み益：約200億円※
※ 物件売却益と負ののれん償却益の合計額（いずれも特別利益に計上）
- ◆ 売却後のフィービジネス：AM、運営管理

6. 新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた取り組み (5月14日現在)

商業施設・アウトレットにおける主な取り組み

- ◆ 感染拡大防止に向けた各種対策の実施
- ◆ 営業時間の短縮・一部施設の週末休業（緊急事態宣言発令前）
- ◆ 一部施設や店舗を除いた休業対応※（緊急事態宣言発令後）

【休業中の主な商業施設（5/14現在）】

丸ビル、新丸ビル、横浜ランドマークプラザ、アクアシティお台場、マークイズみなとみらい、マークイズ福岡もち、スナモ、ポンテポルタ千住、プレミアム・アウトレット各施設

※生活必需品を扱う一部店舗や外出自粛要請が緩和された一部施設については部分的に営業

ホテルにおける主な取り組み

- ◆ 感染拡大防止に向けた各種対策の実施
- ◆ 新規宿泊予約の一時休止（4/13～）
- ◆ 一部施設の休館、同一エリアの他ホテルへの予約振替

【休館中の主なホテル（5/14現在）】

ザ ロイヤルパークホテル 京都四条（京都三条へ振替）
ザ ロイヤルパーク キャンバス 銀座8（東京汐留へ振替）
ザ ロイヤルパーク キャンバス 大阪北浜（大阪御堂筋へ振替）

従業員向けの主な取り組み（三菱地所）

- ◆ 2月中旬より柔軟な勤務形態に対応した制度変更
（フルフレックス、終日テレワーク回数制限撤廃、育児を行いながらの在宅勤務）
- ◆ 3/27より原則在宅勤務体制への順次移行（4/17～全拠点）
- ◆ 本店支店従業員の在宅勤務率約85%（対象者数：約1,000名）
- ◆ 新型コロナウイルス感染症対策本部の立ち上げ
- ◆ 対面会議の原則禁止・延期（取締役会・経営会議のオンライン化含む）
- ◆ 社員及び家族向けのオンラインウェルネスイベントの開催

その他の取り組み

- ◆ 対面の音楽イベントのオンラインへの振替
- ◆ 仙台ロイヤルパークホテルが医療用マスク約1万枚を
近隣医療機関や宮城県および仙台市に寄付

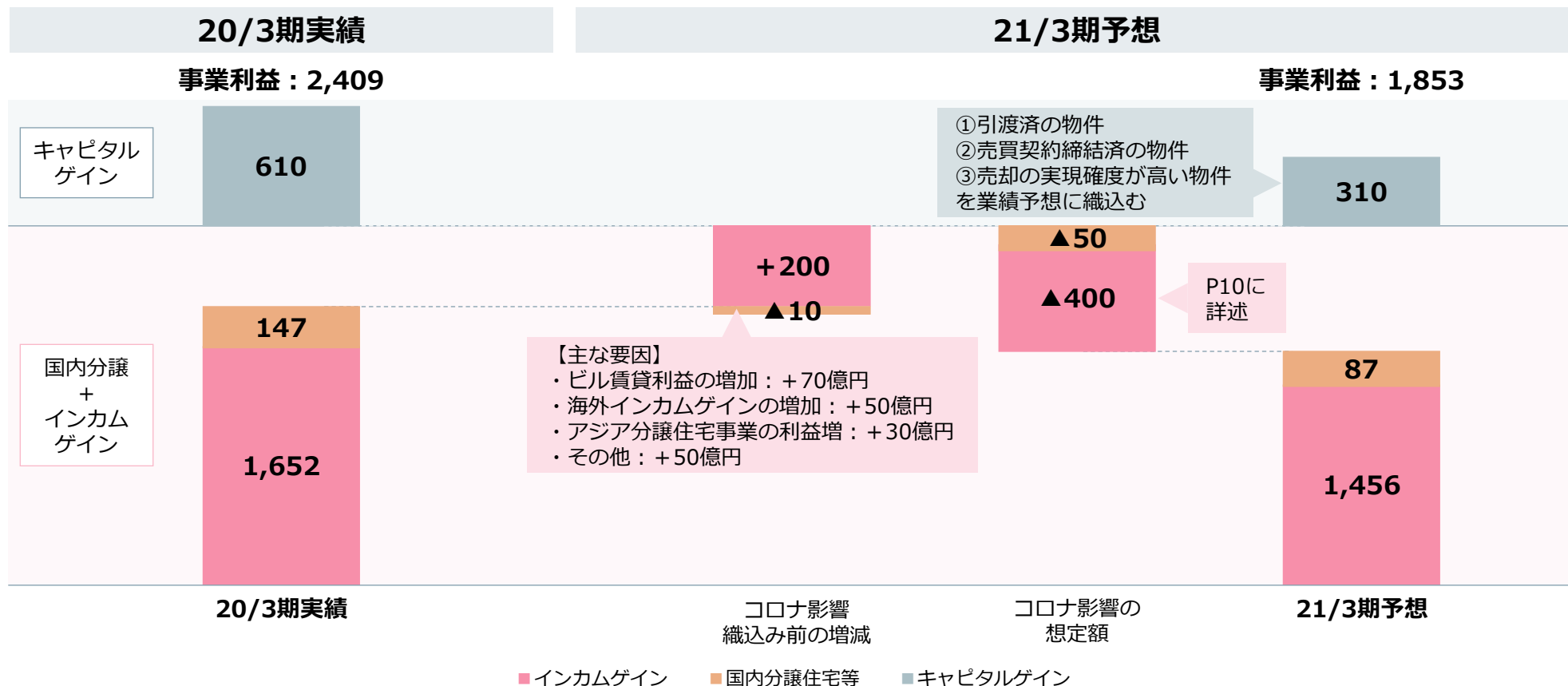


7. 新型コロナウイルス感染症による影響①（21/3期予想への影響）

事業利益の内訳（20/3期比）及び新型コロナウイルス感染症の影響額（想定）

緊急事態宣言が5月末まで継続し、その後9月末に向けて徐々に事業環境が回復することを想定。
 インカムゲイン及び国内分譲住宅等に対し、約450億円のマイナス影響（事業利益ベース）を見込む。

(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

8. 新型コロナウイルス感染症による影響②（21/3期予想の試算前提）

緊急事態宣言が5月末まで継続し、その後9月末に向けて徐々に事業環境が回復することを想定。

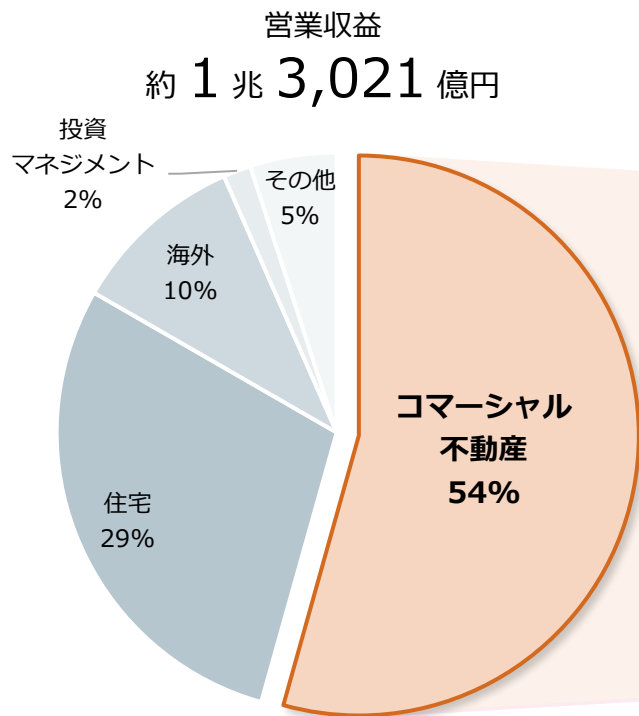
分類	想定影響額 (事業利益)	業績予想およびコロナ影響額試算の主な前提	
キャピタルゲイン	-	・引渡済物件、売買契約締結済の物件、売却実現確度の高い物件を予算化 (今期計画の6割超が引渡済)	
国内分譲住宅等*	▲50億円	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ影響織込み前の分譲マンション売上予想に対し、約6割が契約済 ・緊急事態宣言中（5月末までを想定）の新規契約をゼロと仮定 ・6月以降の新規契約については、新型コロナウイルス対策を踏まえた来場者数の制限等を加味し、一定程度の減少を想定 ・工期遅延等による引渡し遅延リスクの織込み 	
インカムゲイン	商業施設	▲160億円	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急事態宣言中（5月末までを想定）は一部施設・店舗を除き原則として休館とすることの影響を織込み ・上期末に向けて徐々に事業環境が回復することを想定
	ホテル	▲150億円	・ホテル運営事業においては、年度末までは一定の影響が継続することを想定
	オフィス	▲5億円	・空室床（テナント未決定。発生予定を含む）について一定の空室期間を織込み
	その他	▲85億円	<ul style="list-style-type: none"> ・海外事業における住宅販売スケジュール等の一部見直し ・投資マネジメント事業・不動産サービス事業における不動産売買市場の停滞リスクの織込み ・設計監理事業における受注ペースの鈍化
	小計	▲400億円	
合計	▲450億円		

* 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

9. 新型コロナウイルス感染症の影響③（収益構成）

テナントとの長期リレーションにより安定的なCFを創出するオフィス賃貸事業を、国内外のプライムエリアで展開。働き方に合わせて変化するオフィスへのニーズを的確にとらえて、今後もリアルに人々が集う場として付加価値を創出できるオフィスを提供。

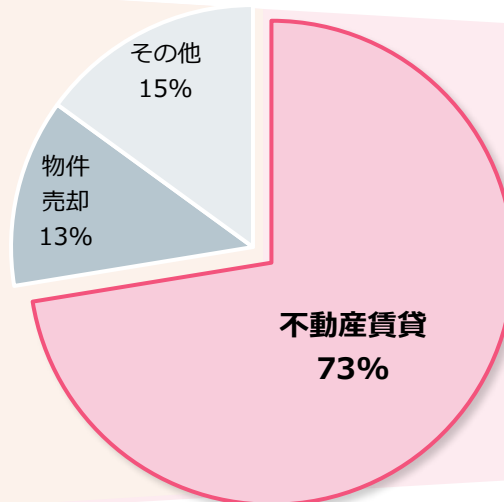
営業収益内訳
(20/3期実績、新セグメント)



商業不動産事業内訳

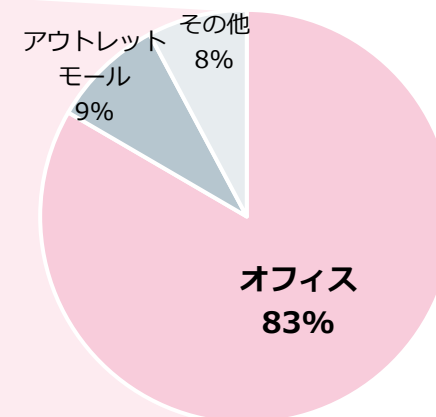
事業モデル別内訳

営業収益
約 7,237 億円



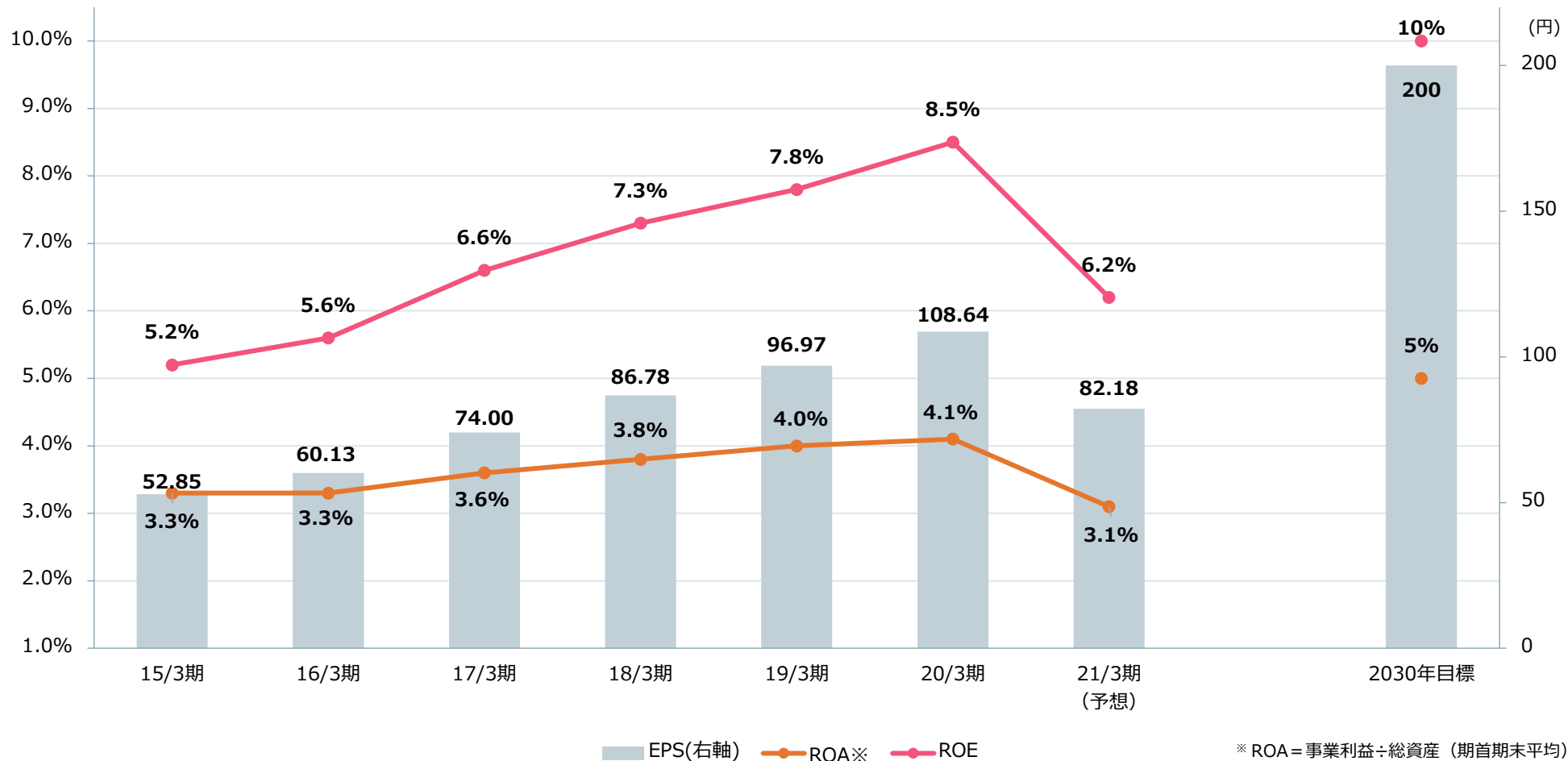
アセット別内訳（不動産賃貸）

営業収益
約 5,244 億円



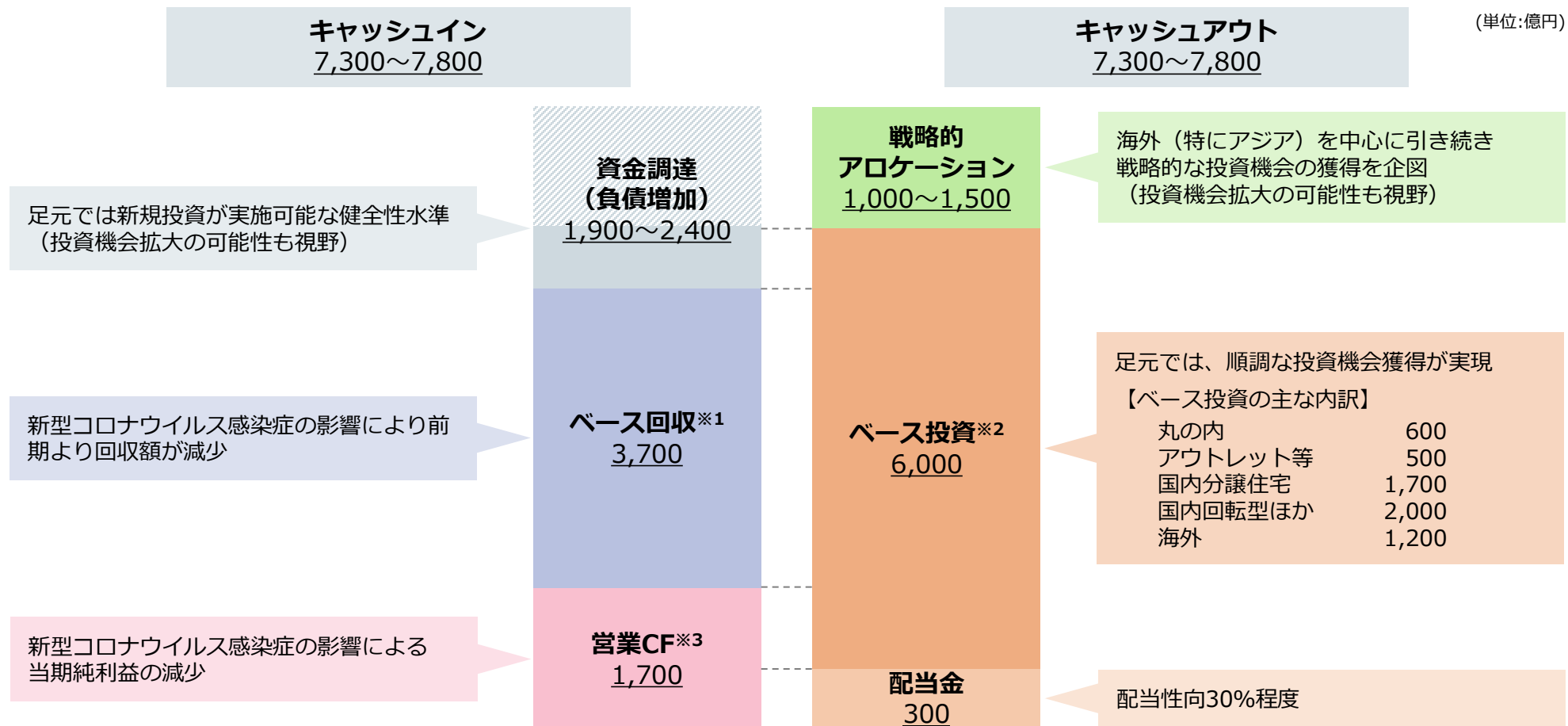
10. ROA・ROE・EPSの推移

継続的な効率性向上により20/3期はROA：4.1%,ROE：8.5%,EPS:108円を実現。
21/3期はコロナウイルス感染症の影響により全指標が落ち込む見通し。



11. 21/3期のキャッシュフローの想定

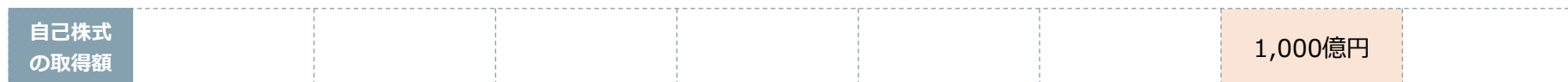
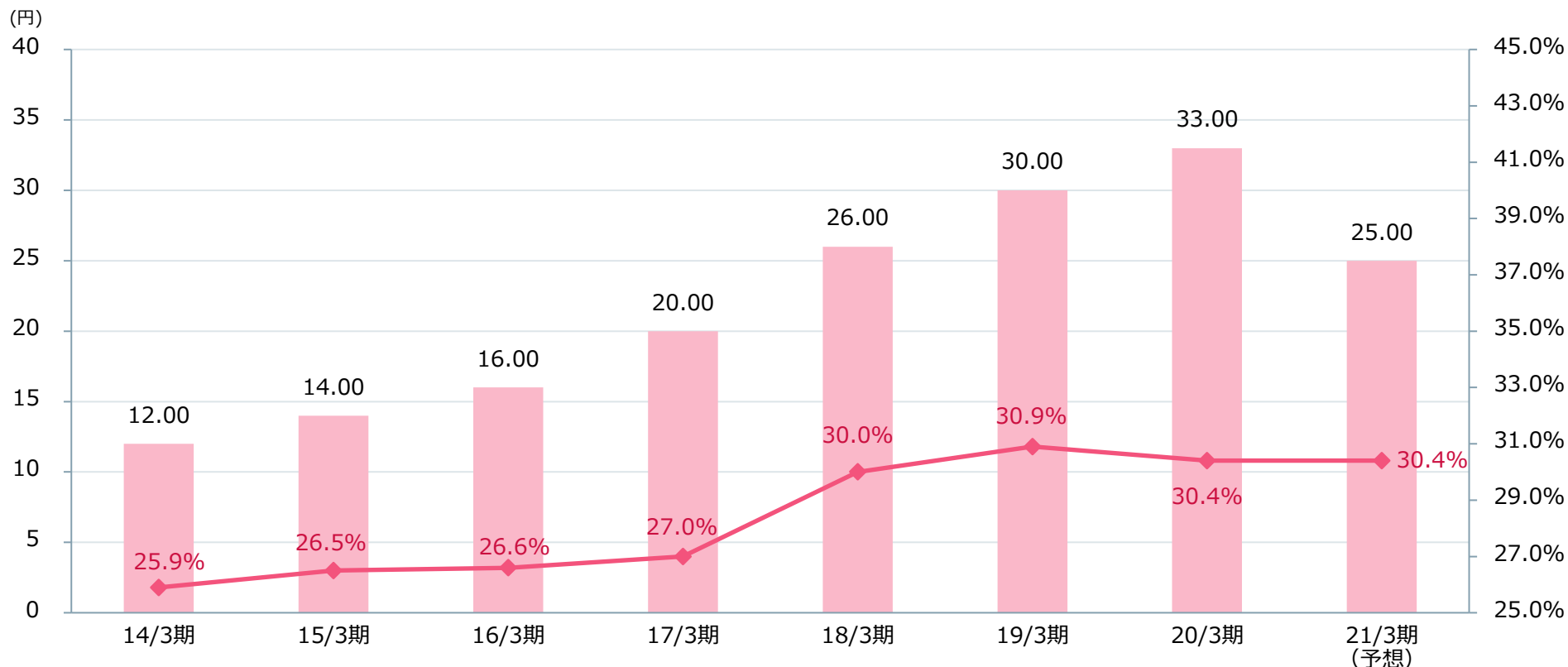
新型コロナウイルス感染症の影響による利益の減少、物件売却時期の見極めによりキャッシュインは減少見込み
 順調な新規投資機会獲得によりキャッシュアウトは増加傾向



※1 物件売却による簿価回収額 ※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 棚卸資産およびエクイティ出資の増減を除く営業CF

12. 株主還元

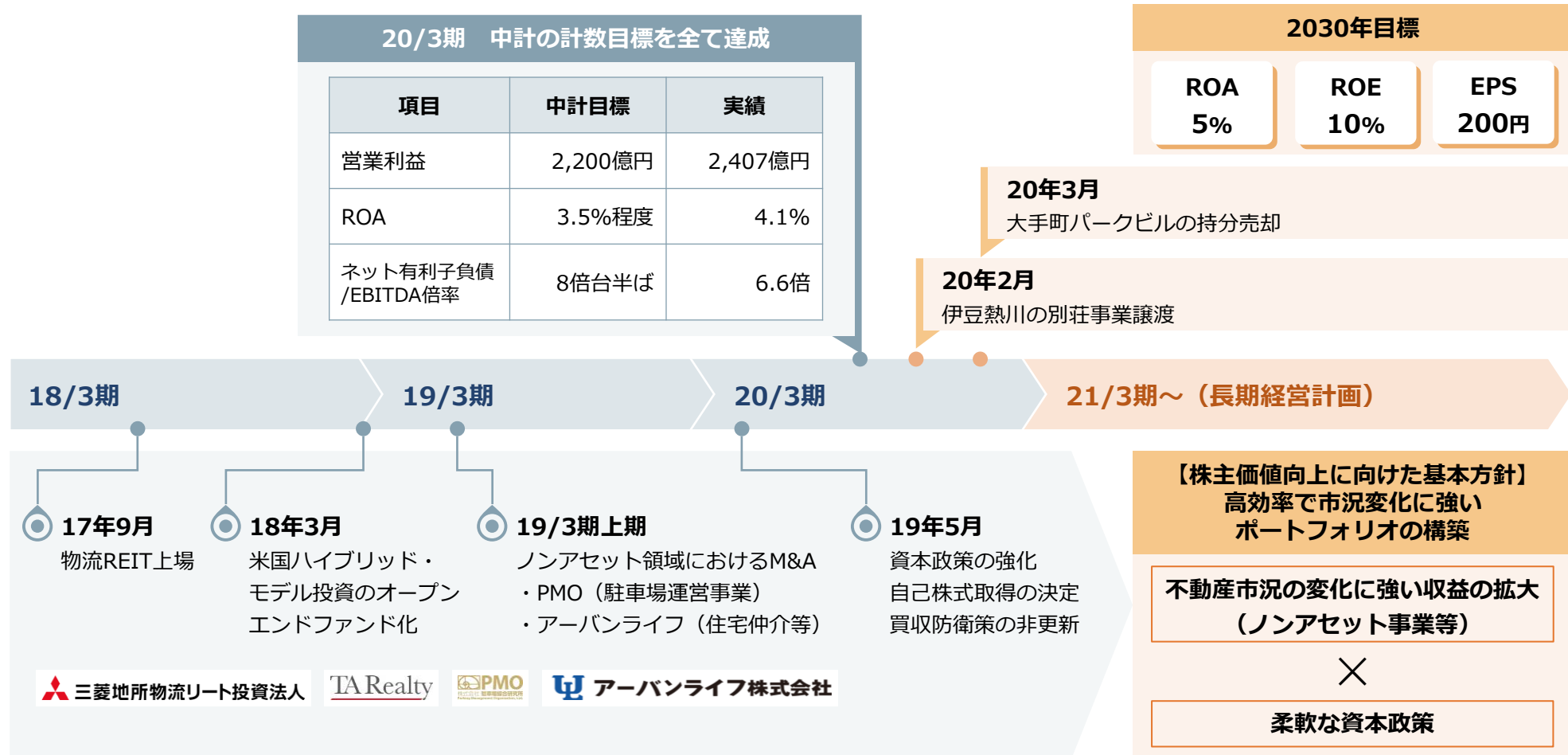
活況な不動産市況を背景に増配基調を継続。20/3期は約1,000億円の自己株式取得を実行。
21/3期は配当性向30%程度にもとづく配当を予定。財務的なリスクおよび投資機会拡大の可能性に備える。



■ 一株当たり配当額 ◆◆◆ 配当性向(右軸)

13. 効率性改善・株主価値向上に向けた施策の進捗状況

前中計期間（18/3～20/3期）において、効率性やガバナンスの向上に寄与する施策を多数実行
長計発表以降、長計目標実現に向けた施策を先行して実施しており、今後も着実に実現



決算補足データ

1. 経営指標等

	前経営計画期間			本経営計画期間	
	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3 (予想)	2030年 目標
事業利益*1	2,134億円	2,294億円	2,409億円	1,853億円	3,500～ 4,000億円
ROA*2	3.8%	4.0%	4.1%	3.1%	5%
ROE	7.3%	7.8%	8.5%	6.2%	10%
EPS	86.78円	96.97円	108.64円	82.18円	200円

*1 事業利益=営業利益+持分法投資損益

*2 ROA=事業利益/総資産(期首期末平均)

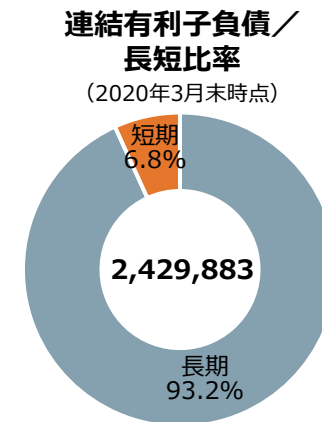
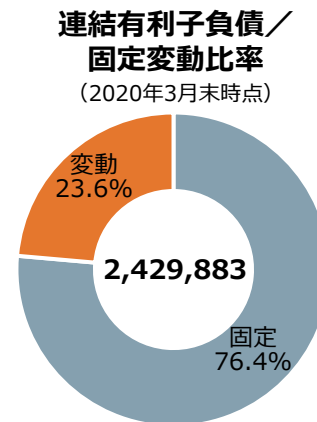
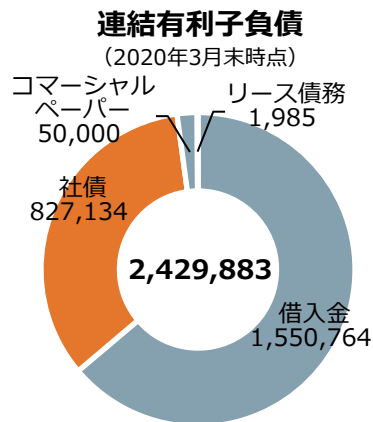
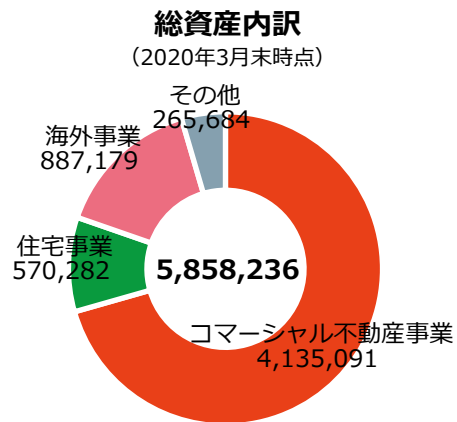
2. 2020年3月末 BS

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2020/3末	2019/3末	増減
流動資産合計	1,115,634	1,072,869	42,765
現金及び預金	207,896	176,814	31,081
受取手形及び営業未収入金	50,340	62,603	△ 12,262
販売用不動産	72,256	84,104	△ 11,847
仕掛販売用不動産	247,677	268,152	△ 20,475
開発用不動産	975	996	△ 20
エクイティ出資	450,520	387,385	63,135
その他	85,966	92,811	△ 6,846
固定資産合計	4,742,602	4,701,323	41,278
有形固定資産合計	4,107,252	4,088,084	19,168
無形固定資産合計	96,767	95,128	1,638
投資有価証券	236,969	258,527	△ 21,557
その他	301,611	259,581	42,027
資産合計	5,858,236	5,774,193	84,043

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

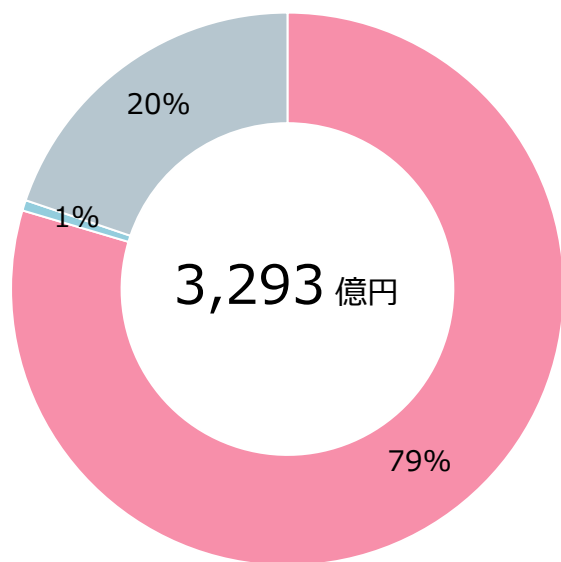
	2020/3末	2019/3末	増減
負債合計	3,917,030	3,817,088	99,942
流動負債合計	664,001	688,942	△ 24,940
支払手形及び営業未払金	66,368	57,967	8,401
短期借入金	115,306	86,156	29,150
1年内返済予定の長期借入金	156,778	231,065	△ 74,287
コマーシャルペーパー	50,000	-	50,000
1年内償還予定の社債	51,550	75,000	△ 23,450
その他	223,998	238,753	△ 14,755
固定負債合計	3,253,028	3,128,145	124,883
社債	775,584	733,916	41,667
長期借入金	1,278,678	1,188,866	89,812
その他	1,198,762	1,205,357	△ 6,596
純資産合計	1,941,206	1,957,105	△ 15,898
株主資本合計	1,163,746	1,157,824	5,922
その他の包括利益累計額合計	570,716	612,819	△ 42,102
新株予約権	288	302	△ 13
非支配株主持分	206,454	186,159	20,294
負債・純資産合計	5,858,236	5,774,193	84,043



3. 資産状況内訳

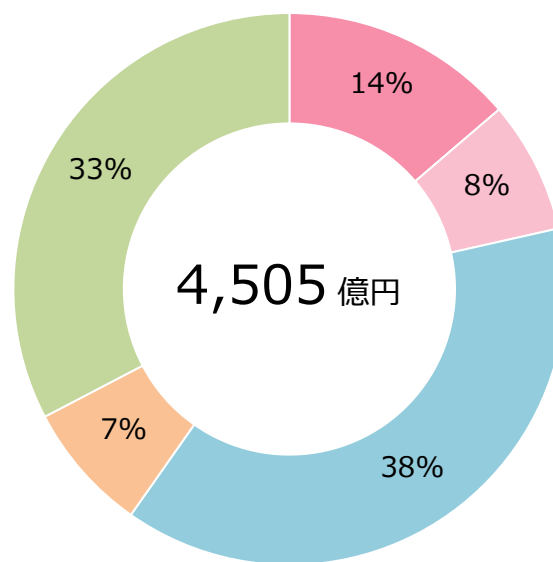
(2020年3月期実績)

棚卸資産内訳



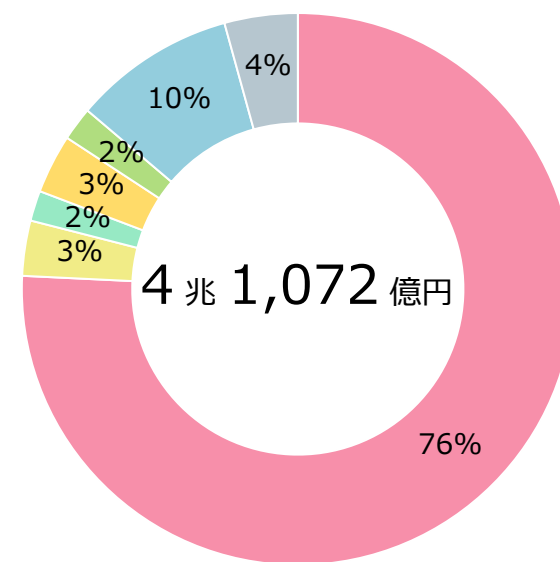
■ 国内分譲住宅 ■ 米国 ■ その他

エクイティ出資内訳



■ 国内(オフィスビル) ■ 国内(その他)
■ 米国 ■ 欧州
■ アジア

有形固定資産内訳



■ オフィスビル ■ アウトレットモール
■ 物流施設 ■ 商業施設*
■ 賃貸住宅 ■ 海外
■ その他

* アウトレットモール以外

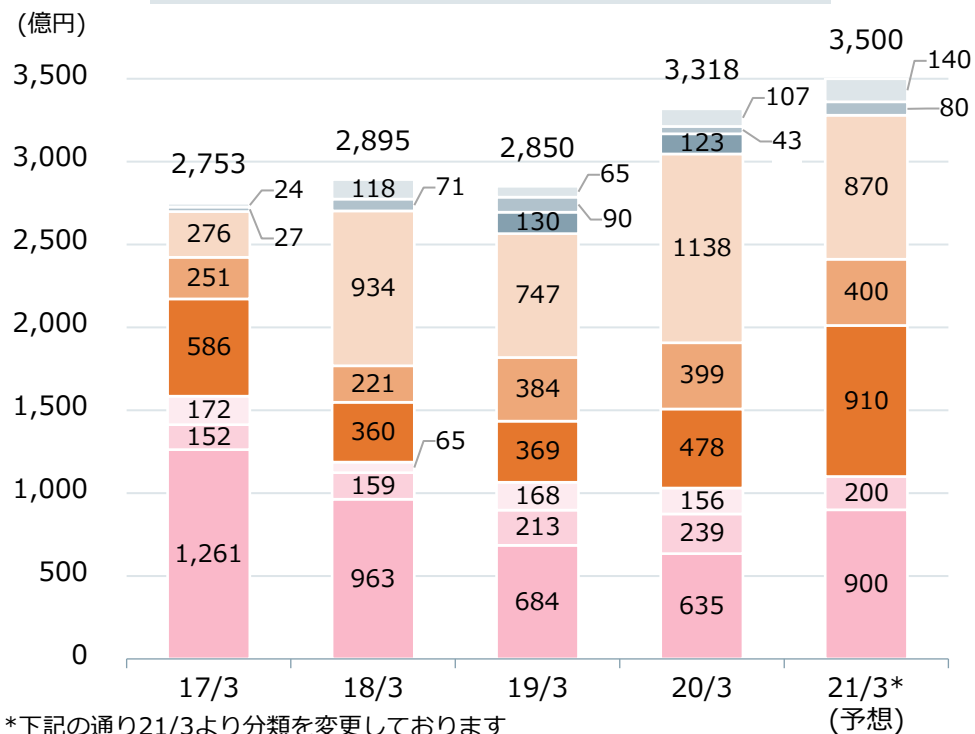
4. 連結キャッシュ・フロー

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

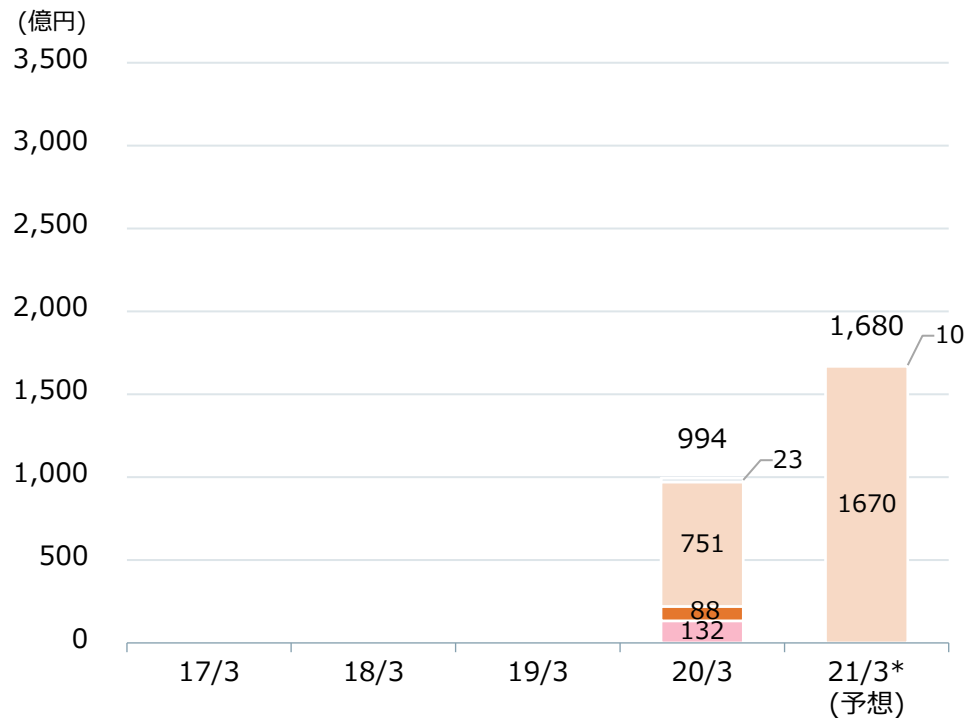
	①2019/3 実績	②2020/3 実績	増減 (②－①)	③2021/3 予想	増減 (③－②)
営業活動による キャッシュ・フロー	345,954	341,766	△ 4,187	42,000	△ 299,766
減価償却費	80,336	84,941	4,605	87,000	2,058
たな卸資産の増減	132,337	148,161	15,823	18,000	△ 130,161
エクイティ出資の増減	△ 9,124	△ 43,217	△ 34,092	△ 146,000	△ 102,783
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 271,083	△ 277,440	△ 6,356	△ 299,000	△ 21,560
投資有価証券の売却による収入	13,871	5,275	△ 8,596	12,000	6,725
設備投資	△ 285,089	△ 331,857	△ 46,768	△ 350,000	△ 18,143
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 192,473	△ 28,886	163,586	194,000	222,886
現金及び現金同等物の 期末残高	179,308	213,008	33,699	147,000	△ 66,008
フリーキャッシュフロー	74,871	64,326	△ 10,544	△ 257,000	△ 321,326

5. 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



<17/3~20/3の凡例>

- 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

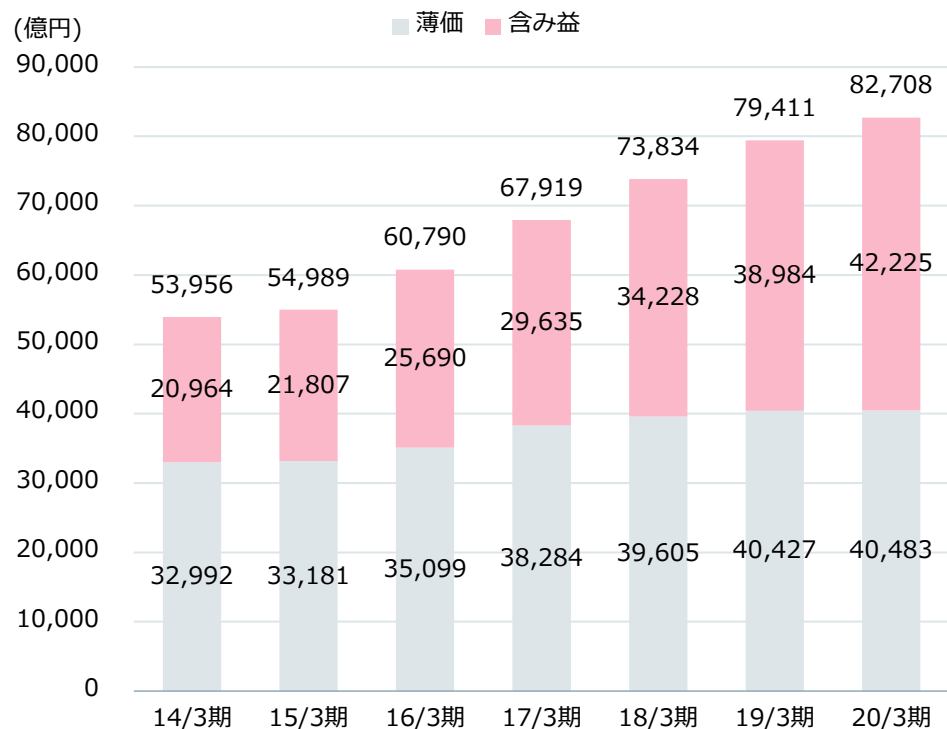
<21/3の凡例>

- 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
- その他(連結消去含む)

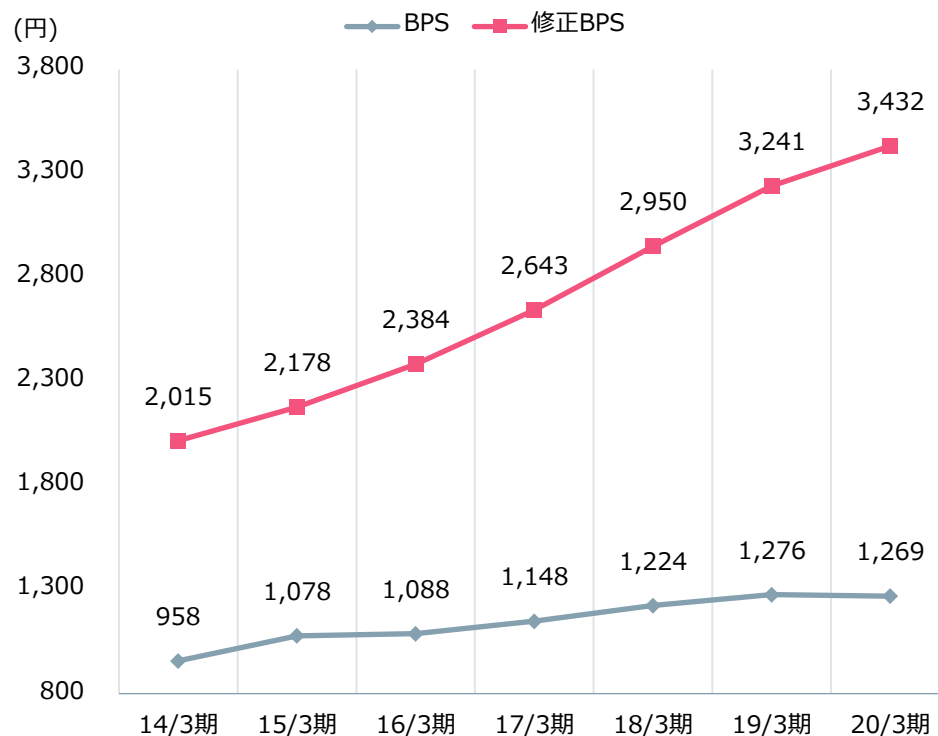
6. 賃貸等不動産の状況①

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3,000億円増加。

賃貸等不動産の含み益



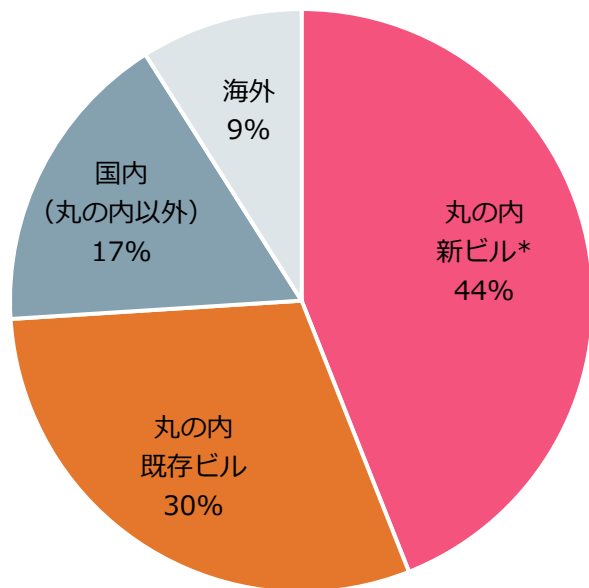
BPS・修正BPS※の状況



※ BPSに含み益（税後）を加えた数値

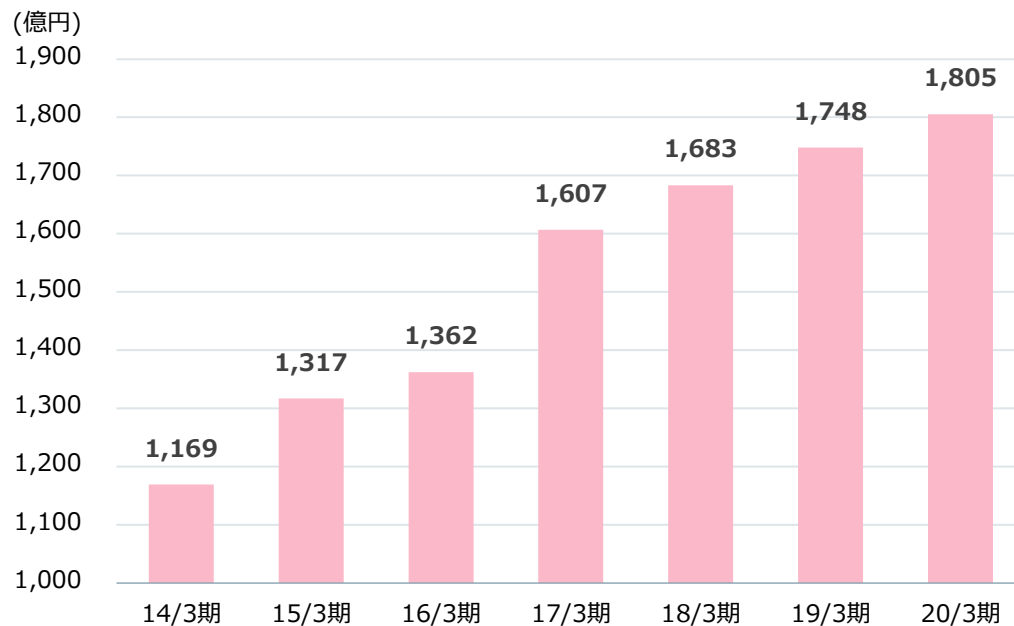
7. 賃貸等不動産の状況②

含み益の内訳



*丸ビル以降の再開発済み物件
2020年3月期実績

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。

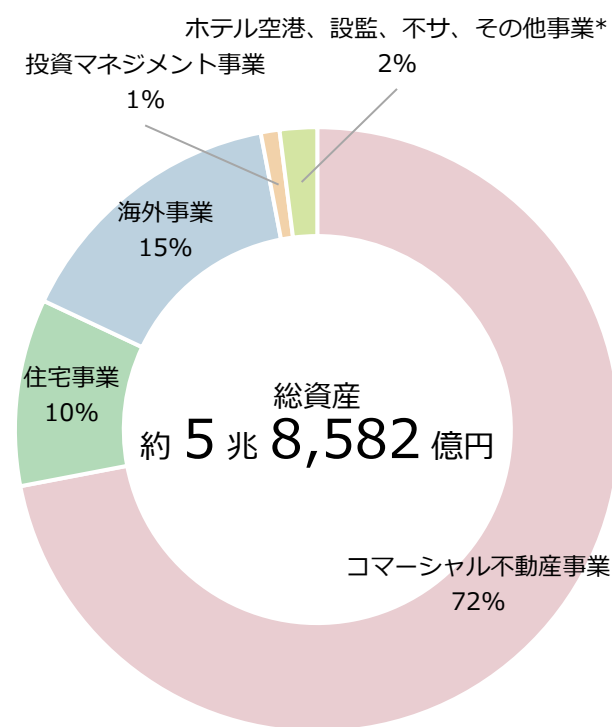
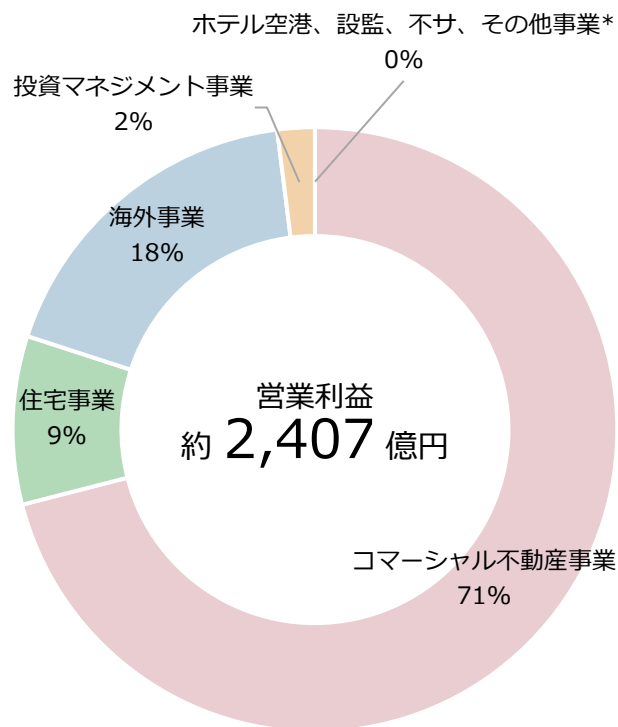
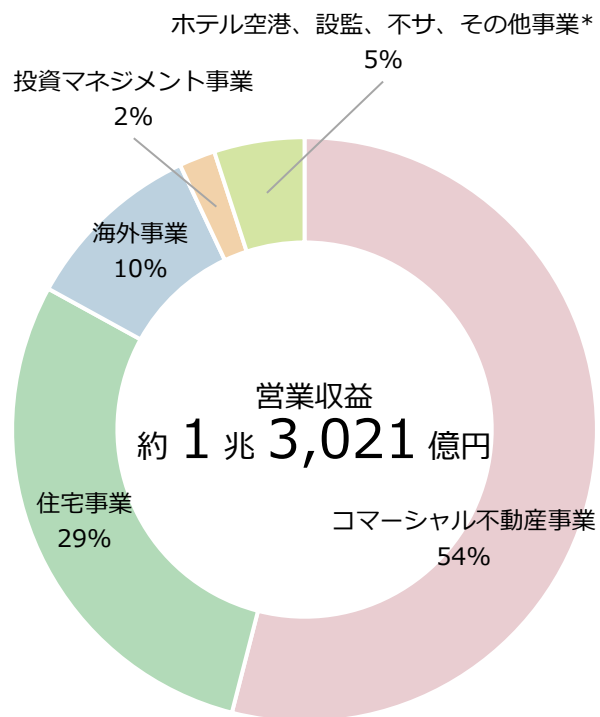


<不動産サービス事業>

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

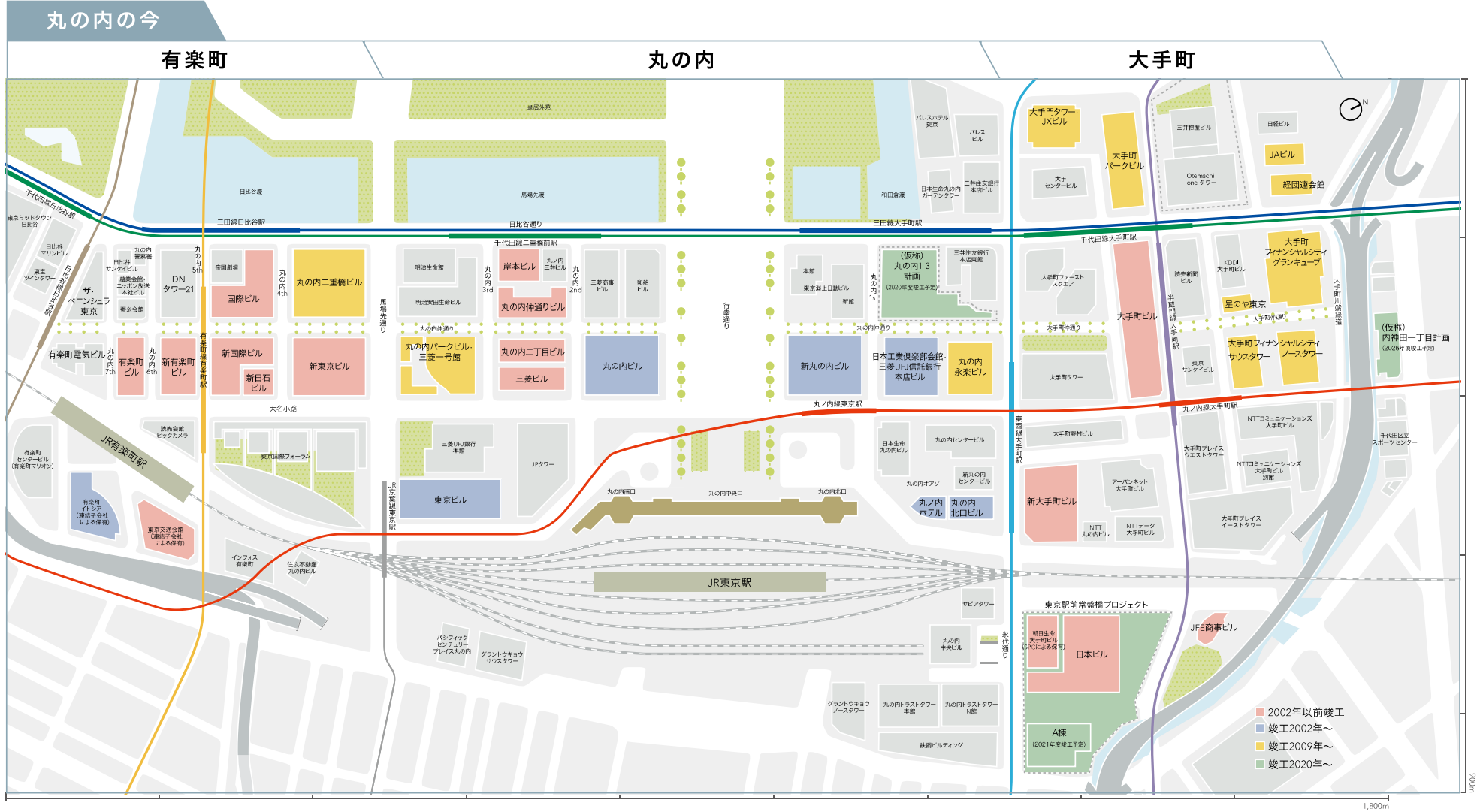


*ホテル・空港事業、設計監理事業、不動産サービス事業、その他の事業
(2020年3月期実績)

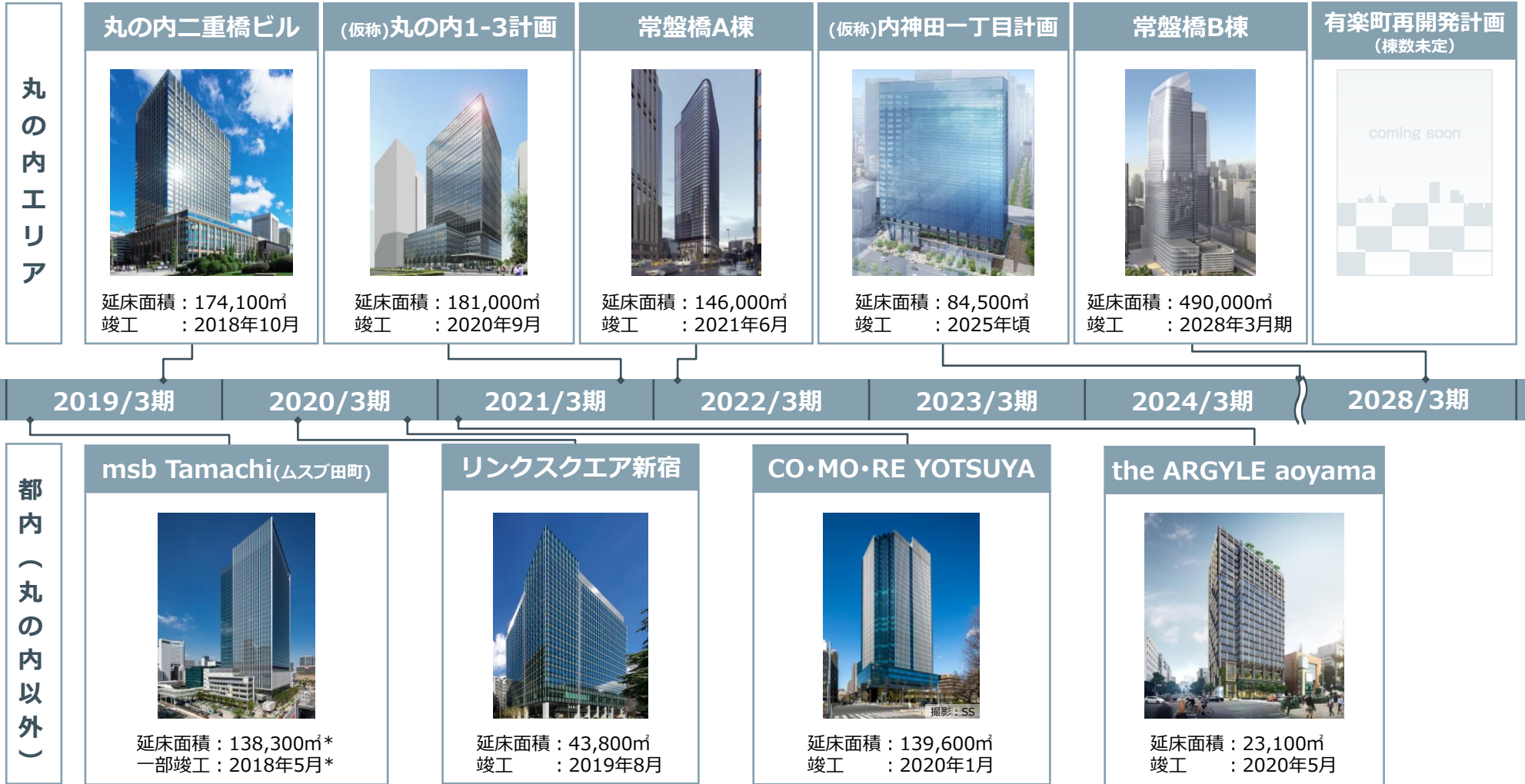
コマーシャル不動産事業

オフィスビル

1. 丸の内エリアマップ

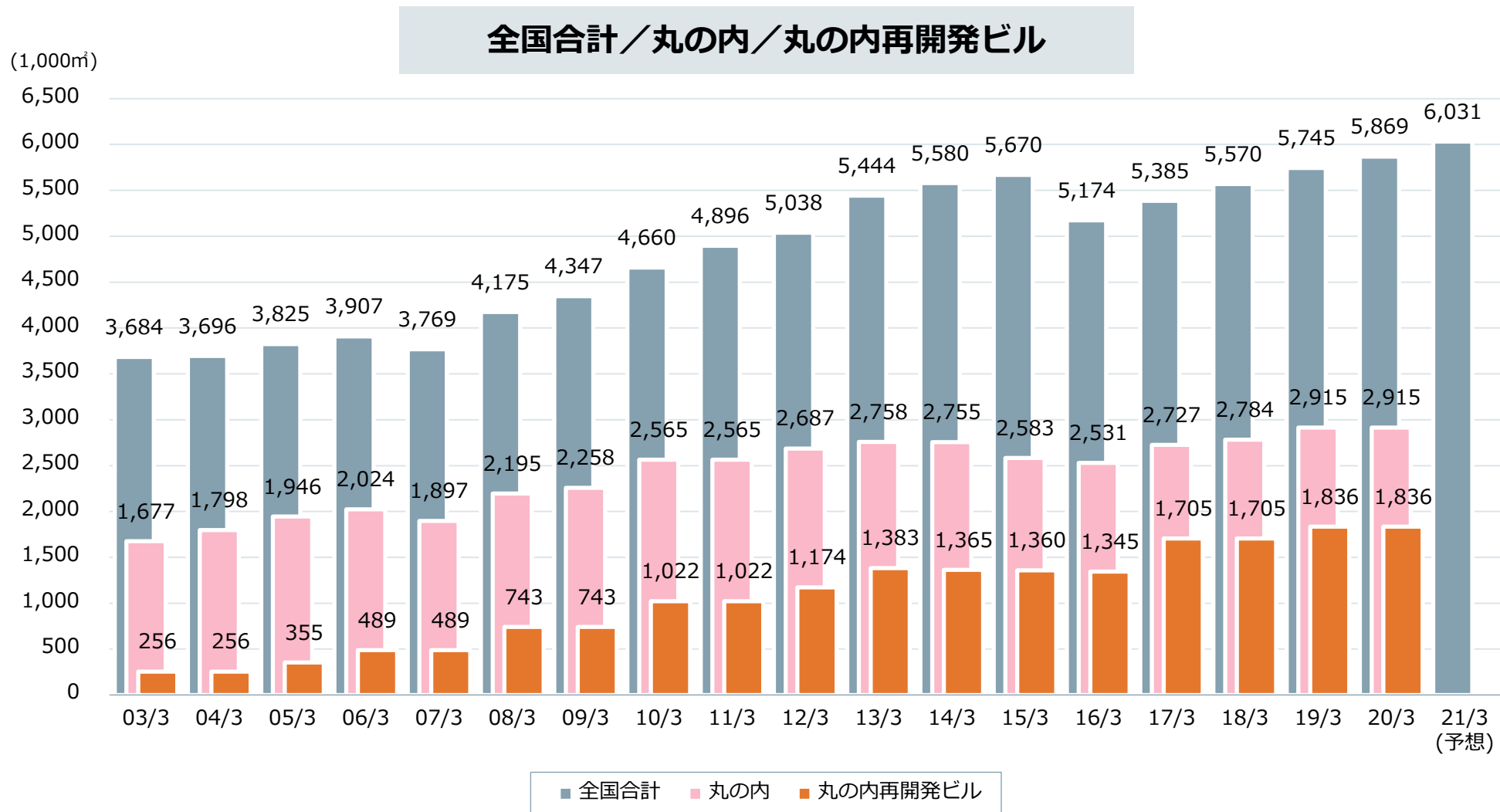


2. パイプライン



*タワーS

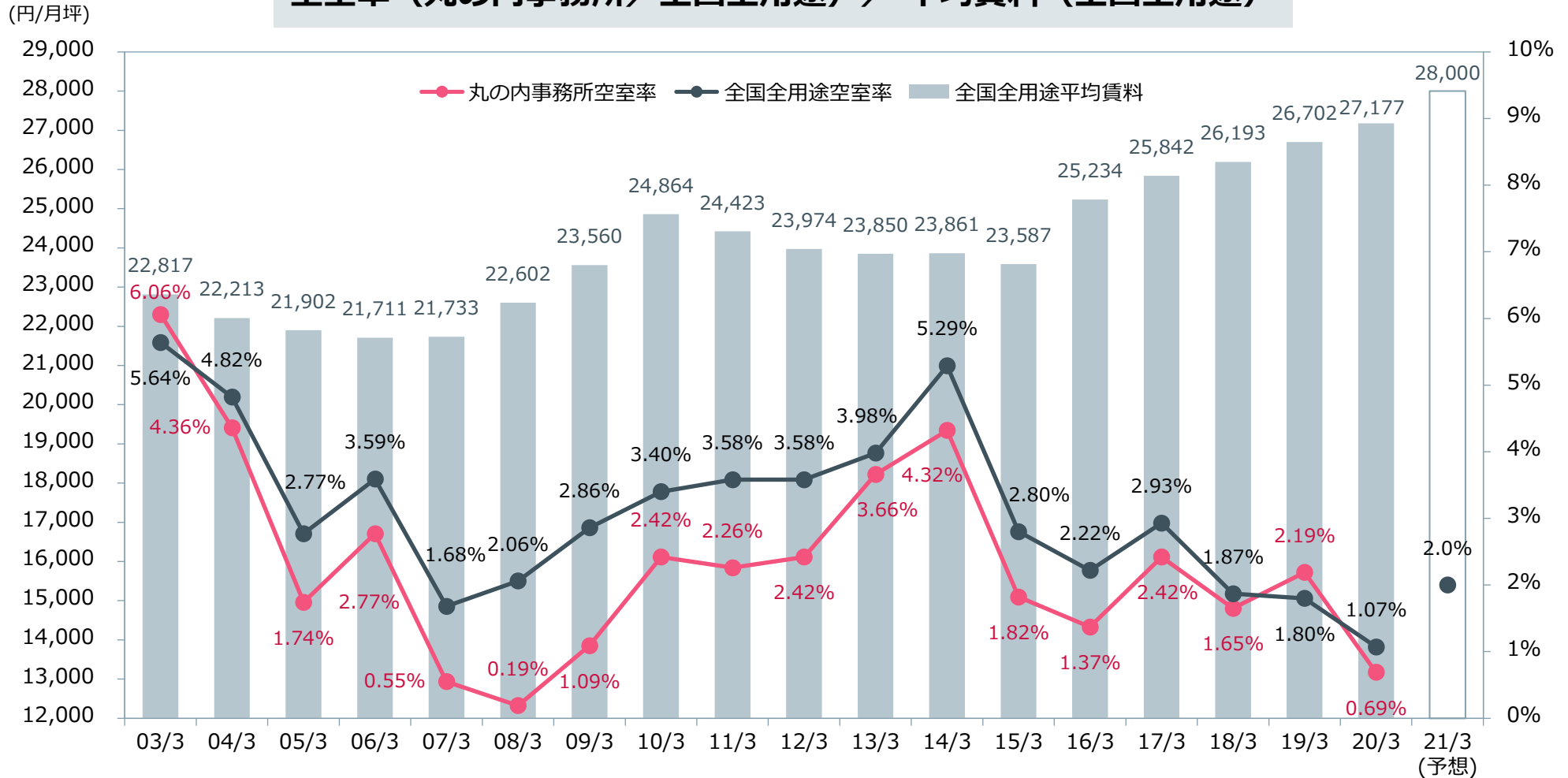
3. 決算関連データ：営業延床面積（三菱地所単体）



*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：オフィスビル^{*1}貸室料内訳（三菱地所単体）

（億円）

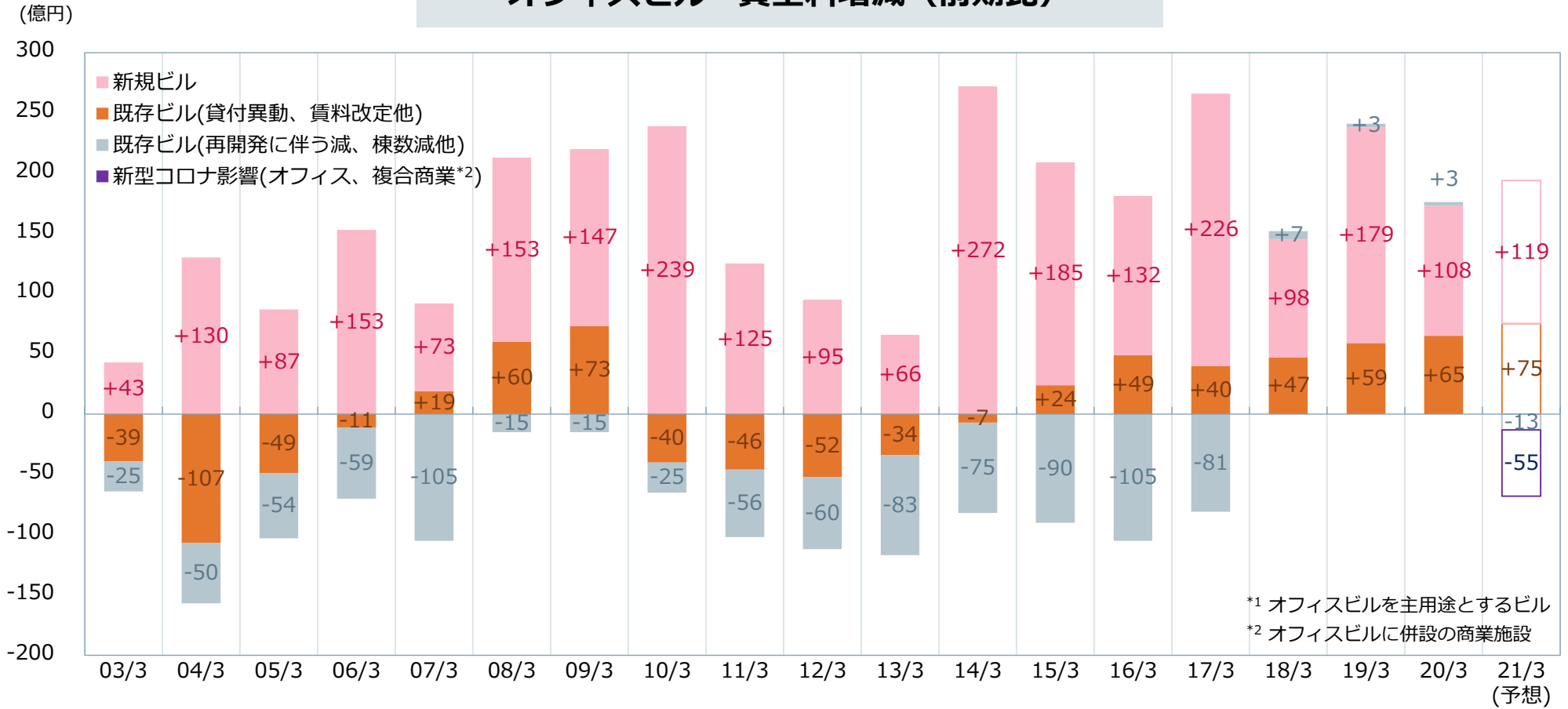
	2019/3 （実績）	2020/3 （前回予想）	2020/3 （実績）	2021/3 （予想）
オフィスビル^{*1}貸室料内訳	3,886	4,007	4,066	4,186
対前期増減	+ 273	+ 120	+ 179	+ 119
新ビル貸室料	+ 179	+ 105	+ 108	+ 119
既存ビル貸室料	+ 62	+ 37	+ 68	+ 61
再開発に伴う減、棟数減他	+ 3	△ 1	+ 3	△ 13
貸付異動、賃料改定他	+ 59	+ 38	+ 65	+ 75
		新型コロナ影響	オフィス	△ 5
			複合商業^{*2}	△ 50
共益費等付帯収入	+ 33	△ 18	+ 0	△ 6

*1 オフィスビルを主用途とするビル

*2 オフィスビルに併設の商業施設

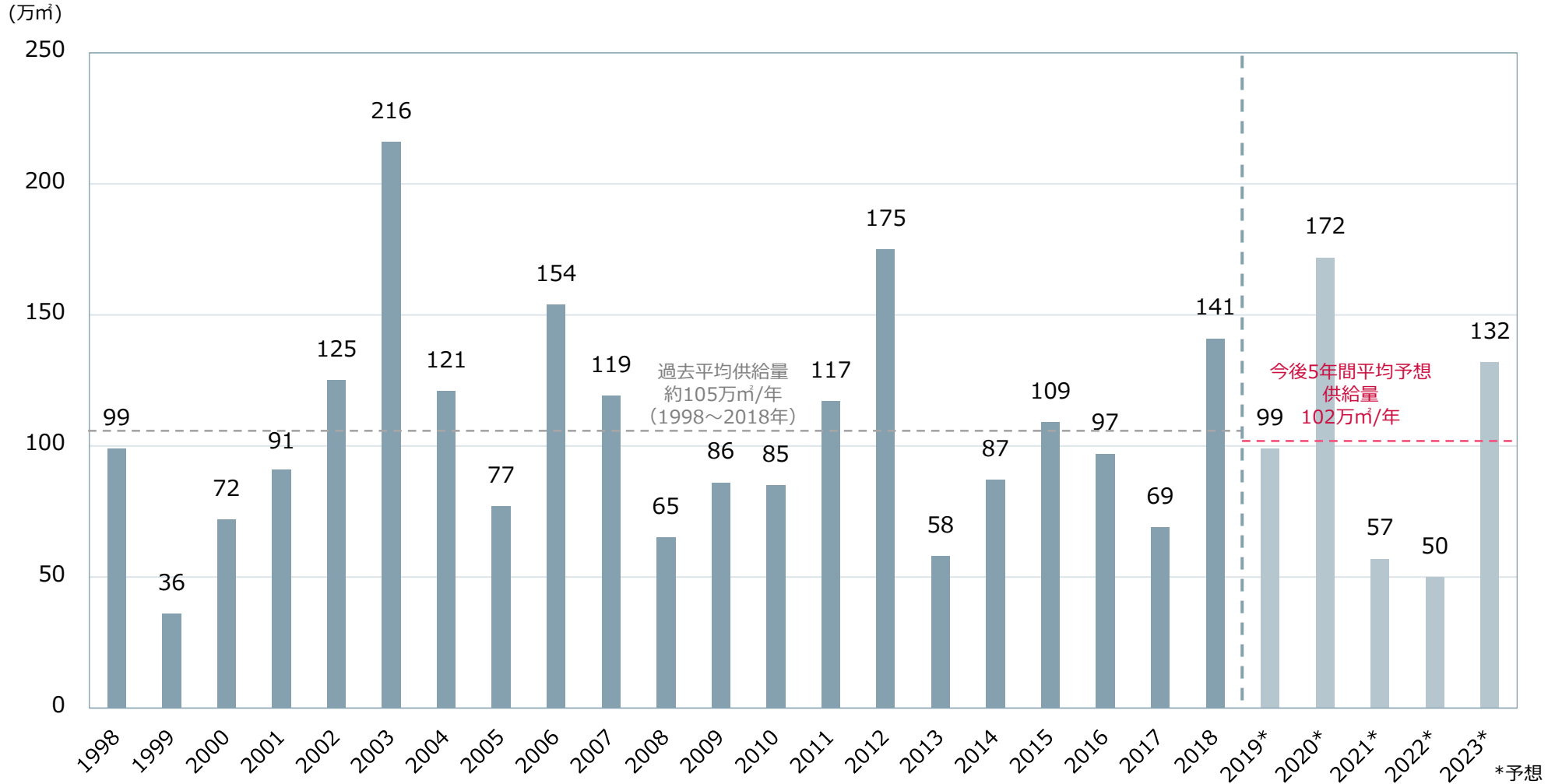
6. 決算関連データ：オフィスビル*¹貸室料推移（三菱地所単体）

オフィスビル*¹貸室料増減（前期比）



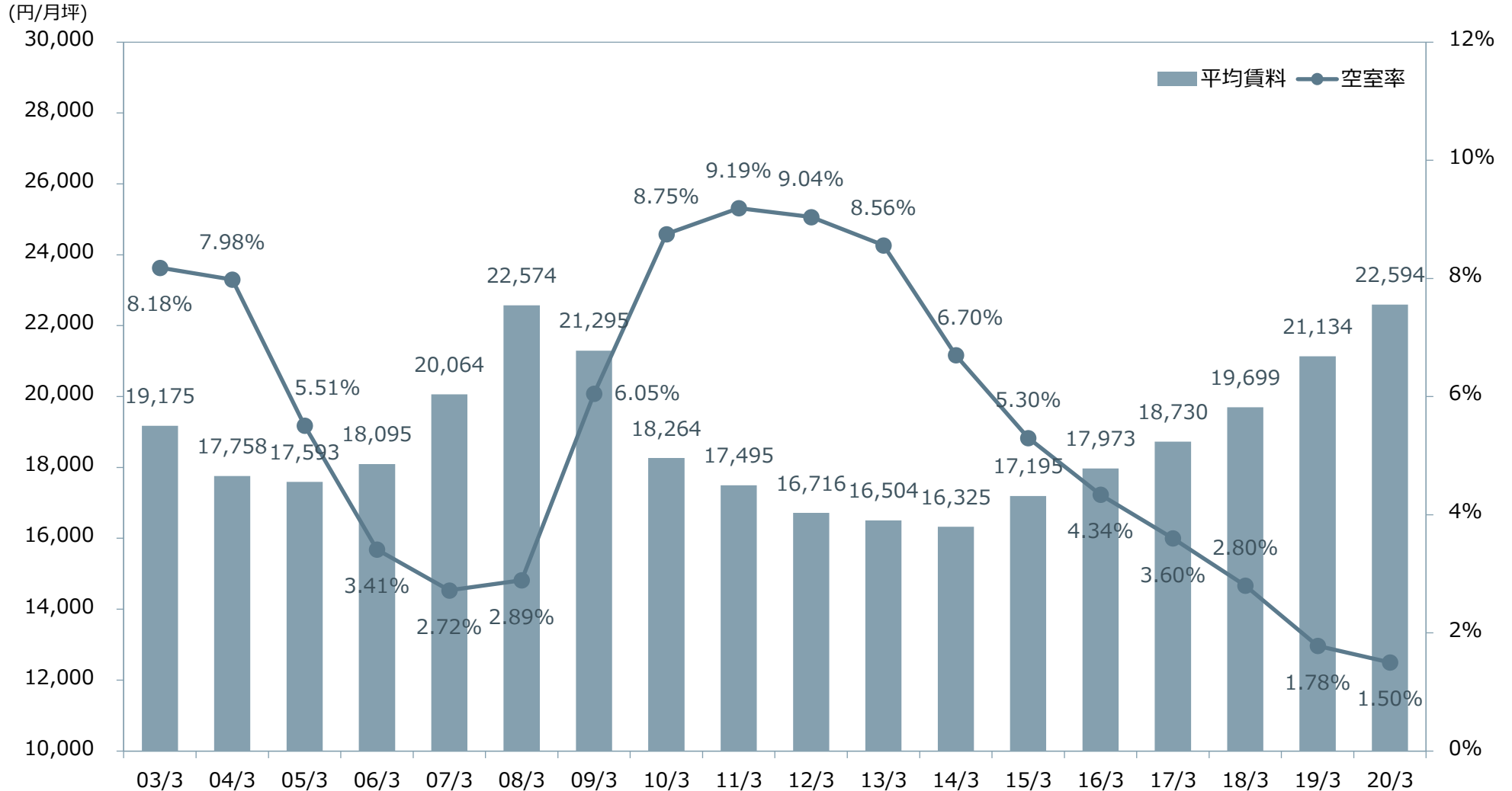
合計	-21	-27	-16	+83	-13	+198	+205	+174	+23	-17	-51	+190	+119	+76	+185	+152	+241	+176	+126
----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	-----	-----	-----	------	------	-----	------	------	------	------	------

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

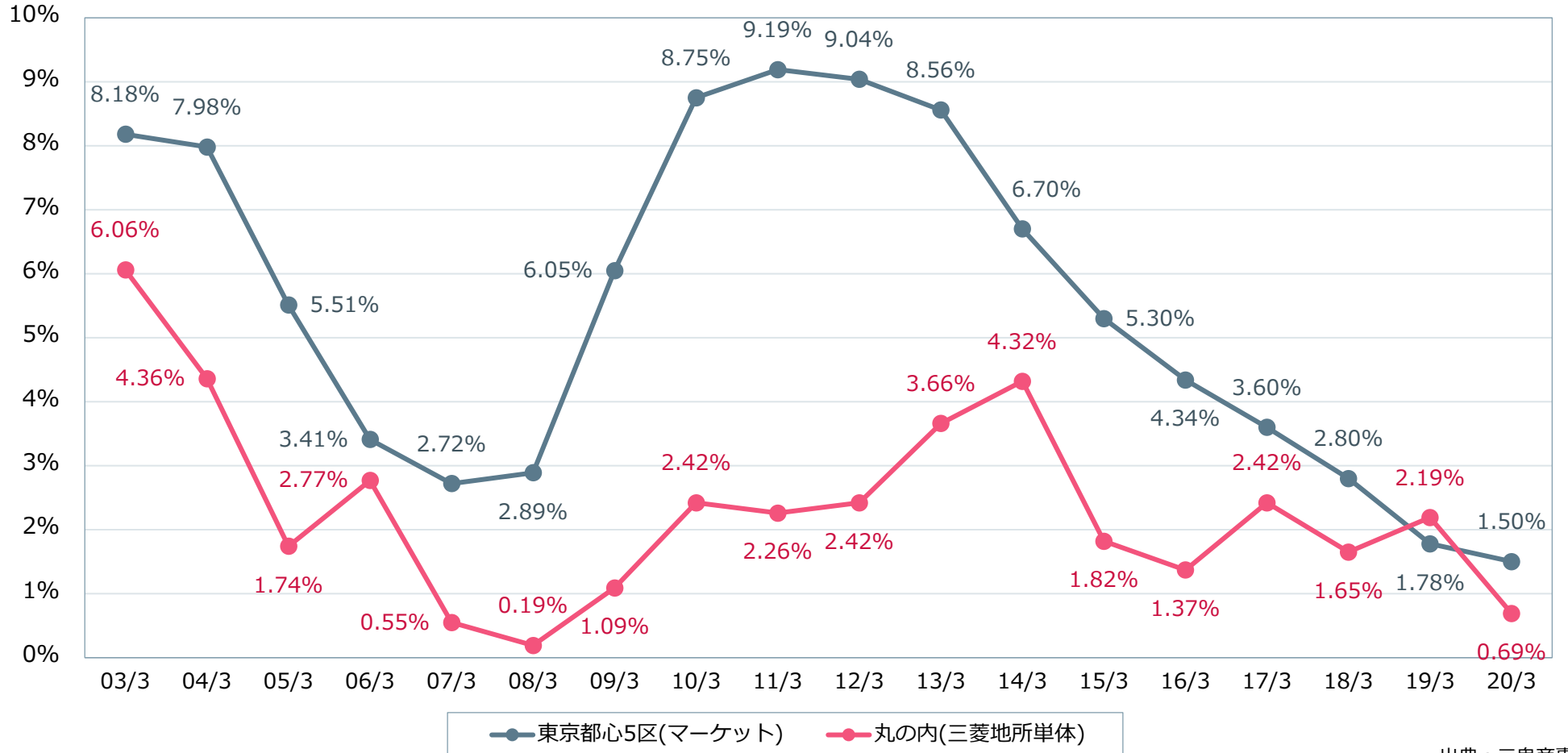
8. オフィスマーケットデータ：空室率／平均賃料（東京都心5区）



出典：三鬼商事

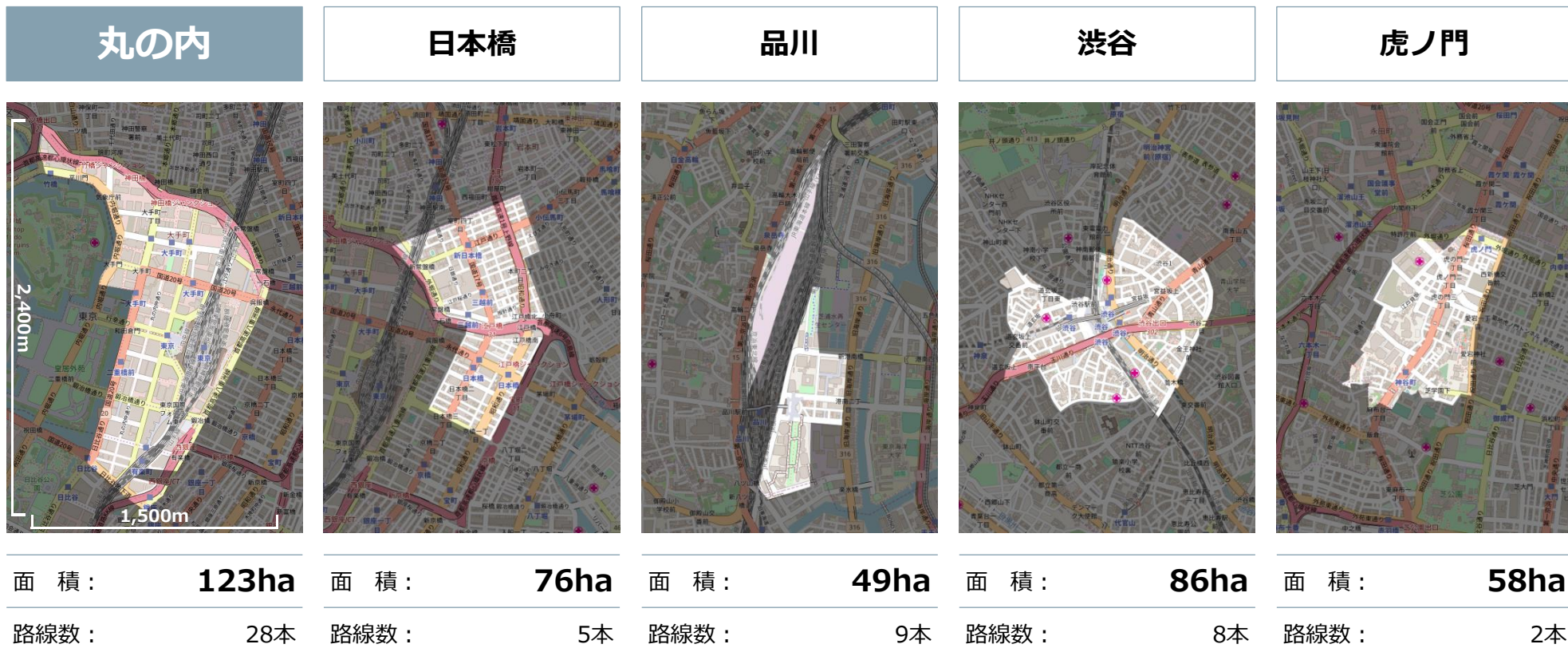
9. 丸の内での優位性：空室率

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

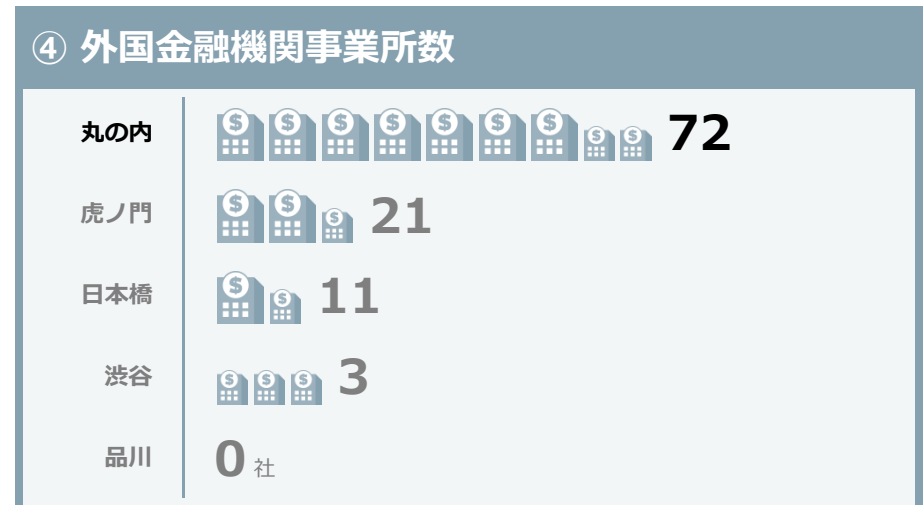
10. 丸の内での優位性：エリア面積／路線数



©Open Street Map

11. 丸の内の優位性：本社数／事業所数

（データ：2019年3月時点）

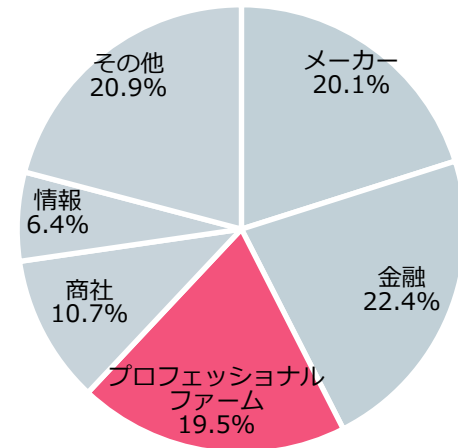
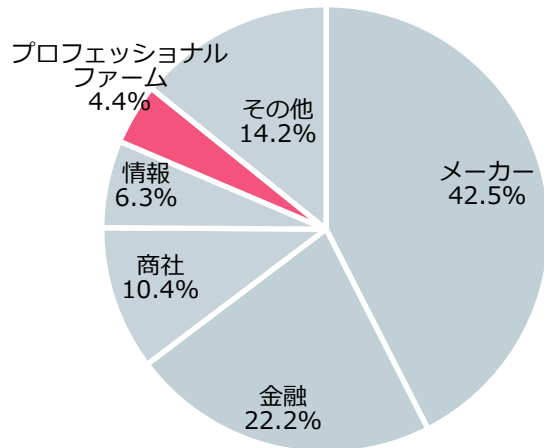


12. 丸の内データ：丸の内テナント構成（三菱地所単体）

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%



2020年3月	業種	面積比率
1	金融	22.4%
2	メーカー	20.1%
3	プロフェッショナルファーム	19.5%
4	商社	10.7%
5	情報	6.4%
	その他	20.9%



13. 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

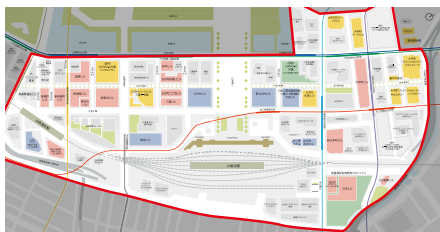
1,000% → 1,300% (2004年6月)

※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

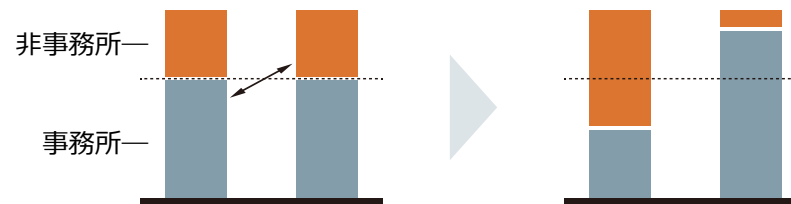
都市再生に対する貢献を認められた場合、都市計画の特例により貢献度合いに応じた容積率等の緩和を受けることが可能

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



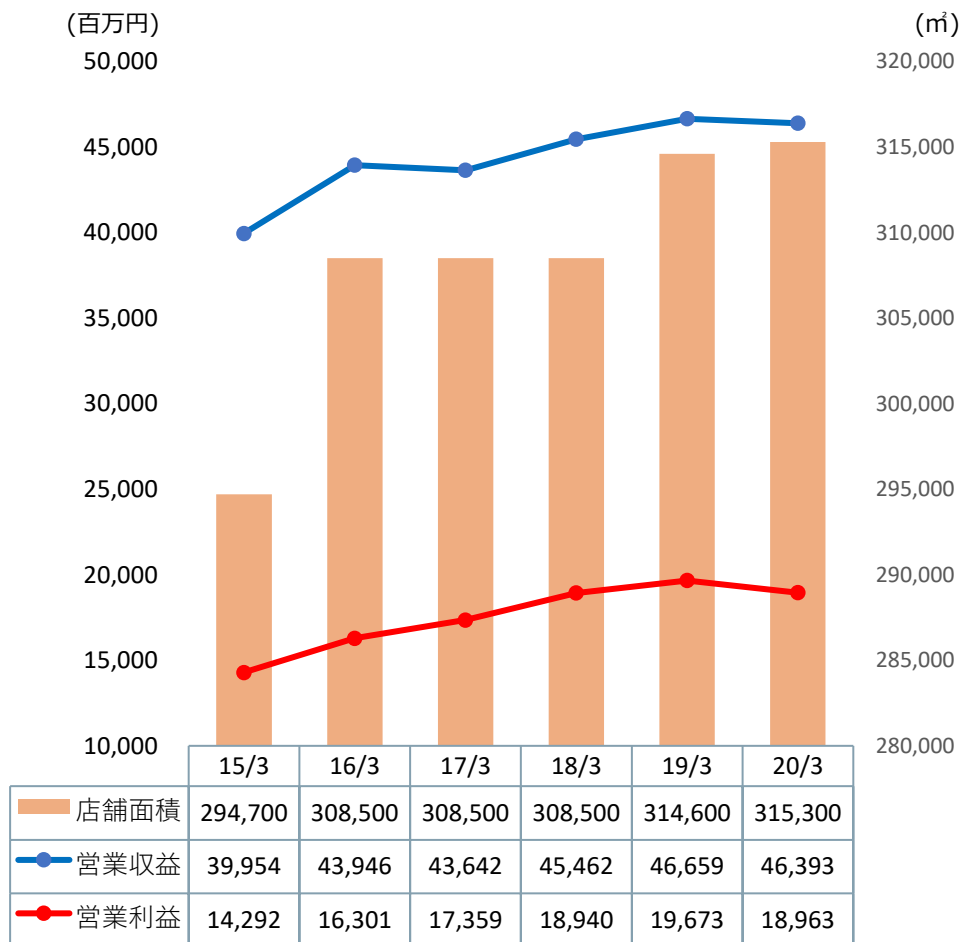
ホテル

コマーシャル不動産事業

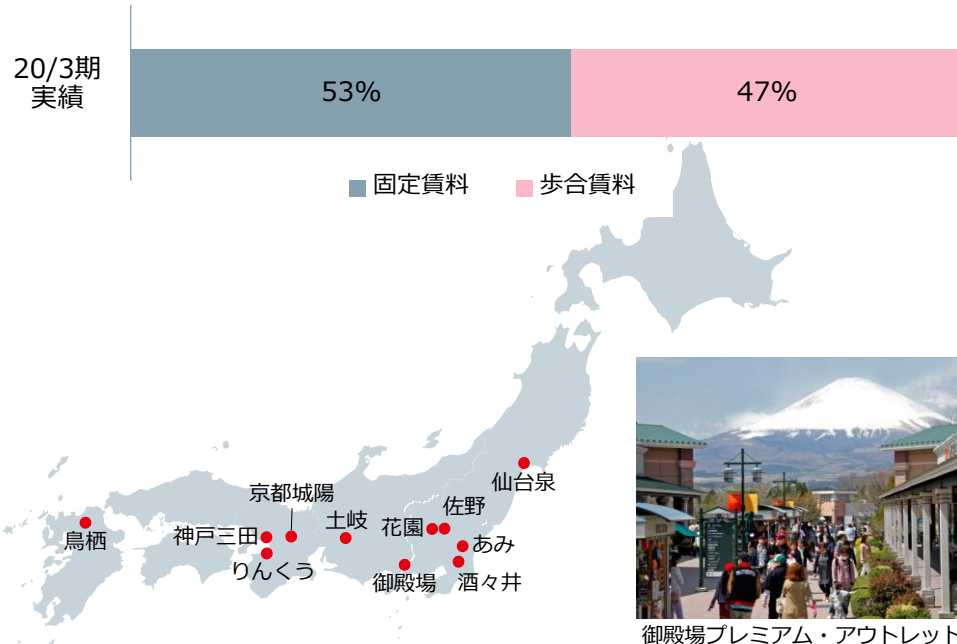
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港

1. アウトレットモール事業

店舗面積および営業収益・営業利益推移



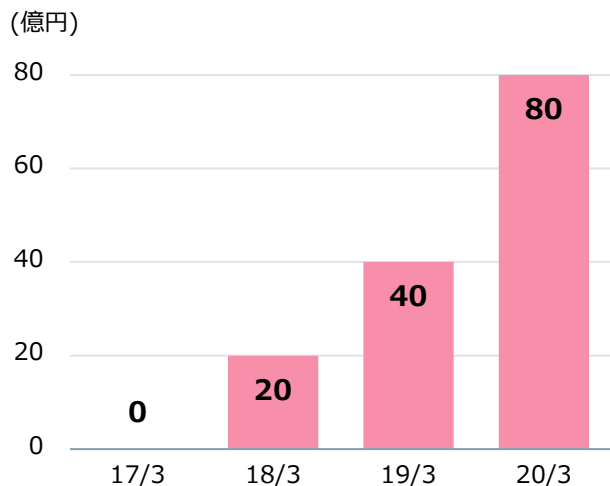
全施設平均歩合固定比率(賃料)



サイト名	オープン時期	店舗面積
御殿場（第4期）	2020年4月（延期）	現在：約44,600m ² →増床後：約60,000m ² (+36%)
りんくう（第5期）	2020年夏	現在：約39,400m ² →増床後：約49,600m ² (+26%)
ふかや花園（新設）	2022年秋	約25,000m ²
京都城陽（新設）	2024年春	

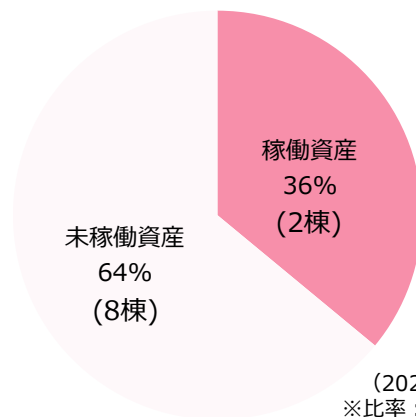
2. 物流施設事業

売却益推移



資産残高

約 **270** 億円



(2020年3月末)
※比率：金額ベース
※東京流通センターは除く

稼働中物流施設

累計開発済み施設数 **13** 施設
 稼働中施設数 **2** 施設
 稼働中延床面積 **51** 千㎡

(2020年3月末)
※東京流通センターは除く



東京流通センター 物流ビルB棟



ロジクロス横浜港北

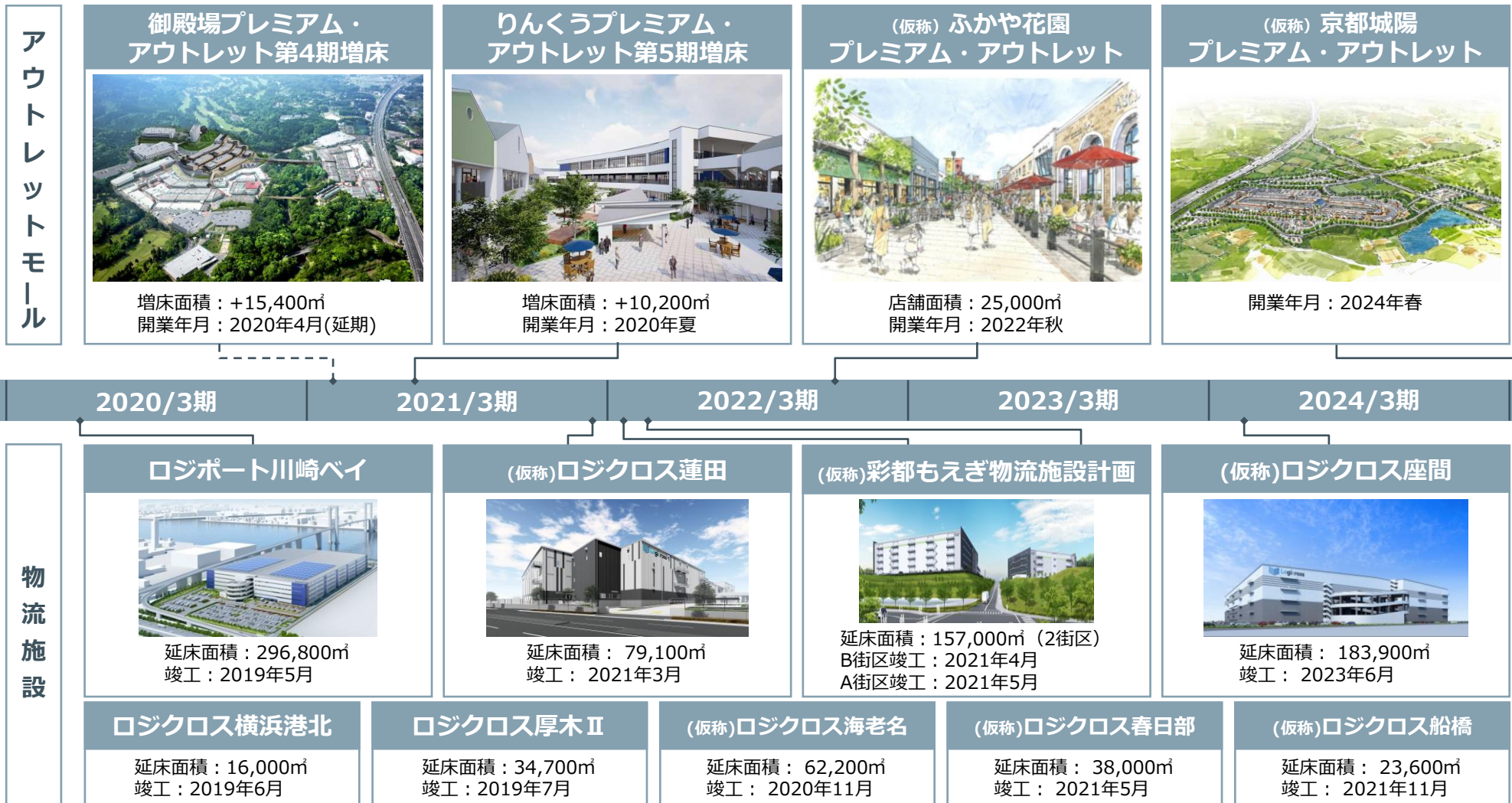


ロジクロス厚木Ⅱ



(仮称)彩都もえぎ物流施設計画

3. アウトレットモール・物流施設パイプライン



4. ホテル（開発・運営）事業



ザ ロイヤルパークホテル
アイコニック 大阪御堂筋



(仮称) 大通西1丁目プロジェクト

ホテル運営事業

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 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 京都三条	京都府京都市	172	2011年7月
ザ ロイヤルパークホテル 福岡	福岡県福岡市	174	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 ロイヤルパークホテル 京都梅小路	京都府京都市	250	2020年秋
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年初め
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年春
(仮称) 大通西1丁目プロジェクト	北海道札幌市	130	2021年秋
(仮称) ザ ロイヤルパークホテル 京都烏丸御池	京都府京都市	200	2022年春
銀座6丁目ホテル計画	東京都中央区	160	2022年秋
名古屋栄ホテル計画	愛知県名古屋市	250	2024年度

ホテル開発事業

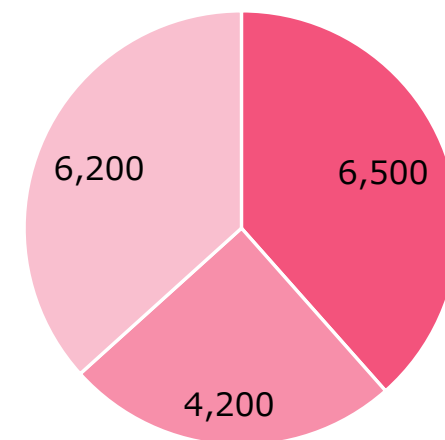
物件名	所在地	客室数	着工年月	開業年月
ザ ロイヤルパークホテル 京都四条	京都府京都市	127	-	2018年4月
MJ HOTEL 浅草	東京都台東区	166	2017年3月	未定
(仮称) ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路	京都府京都市	250	2019年6月	2020年秋
ザ ロイヤルパーク キャンパス 神戸三宮	兵庫県神戸市	170	2019年9月	2021年初め
(仮称) 浅草雷門二丁目ホテル計画	東京都台東区	51	2019年12月	2021年春
(仮称) 京都岡崎ホテル計画	京都府京都市	60	2020年2月	2021年秋
(仮称) 大通西1丁目プロジェクト	北海道札幌市	130	2020年3月	2021年秋
ヒルトン沖縄宮古島リゾート	沖縄県宮古島市	329	-	2024年3月期

住宅事業

1. 分譲マンション事業データ

	2019/3 (実績)	2020/3 (実績)	2021/3 (予想)
売上	238,924百万円	202,876百万円	-
売上計上戸数	4,007戸	3,214戸	-
粗利益率	17.0%	17.8%	-
完成在庫	542戸	373戸	-
新規発売戸数	3,966戸	2,924戸	-

ランドバンク 計上時期内訳
(2020年3月末時点)



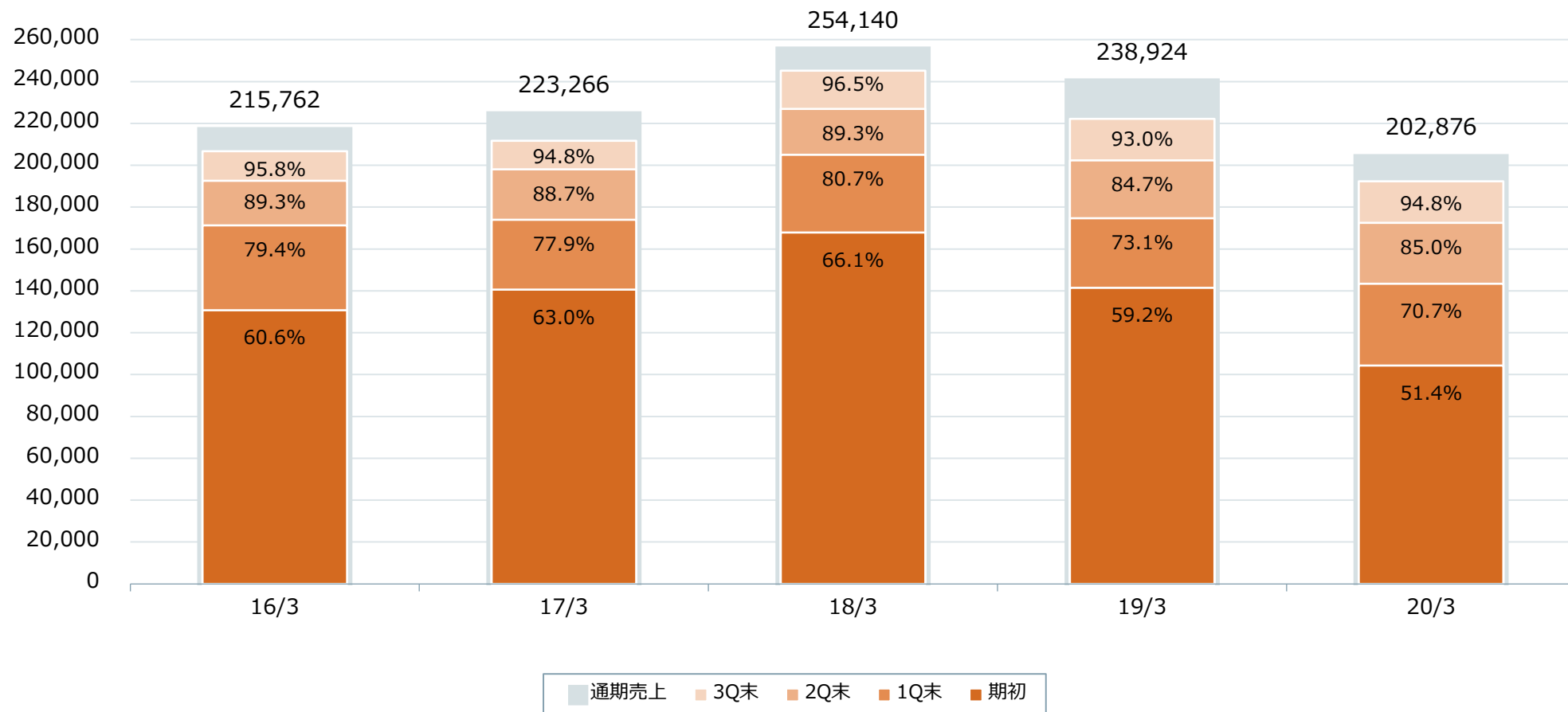
合計：16,900戸

- 21/3期~22/3期
- 23/3期~25/3期
- 26/3期~

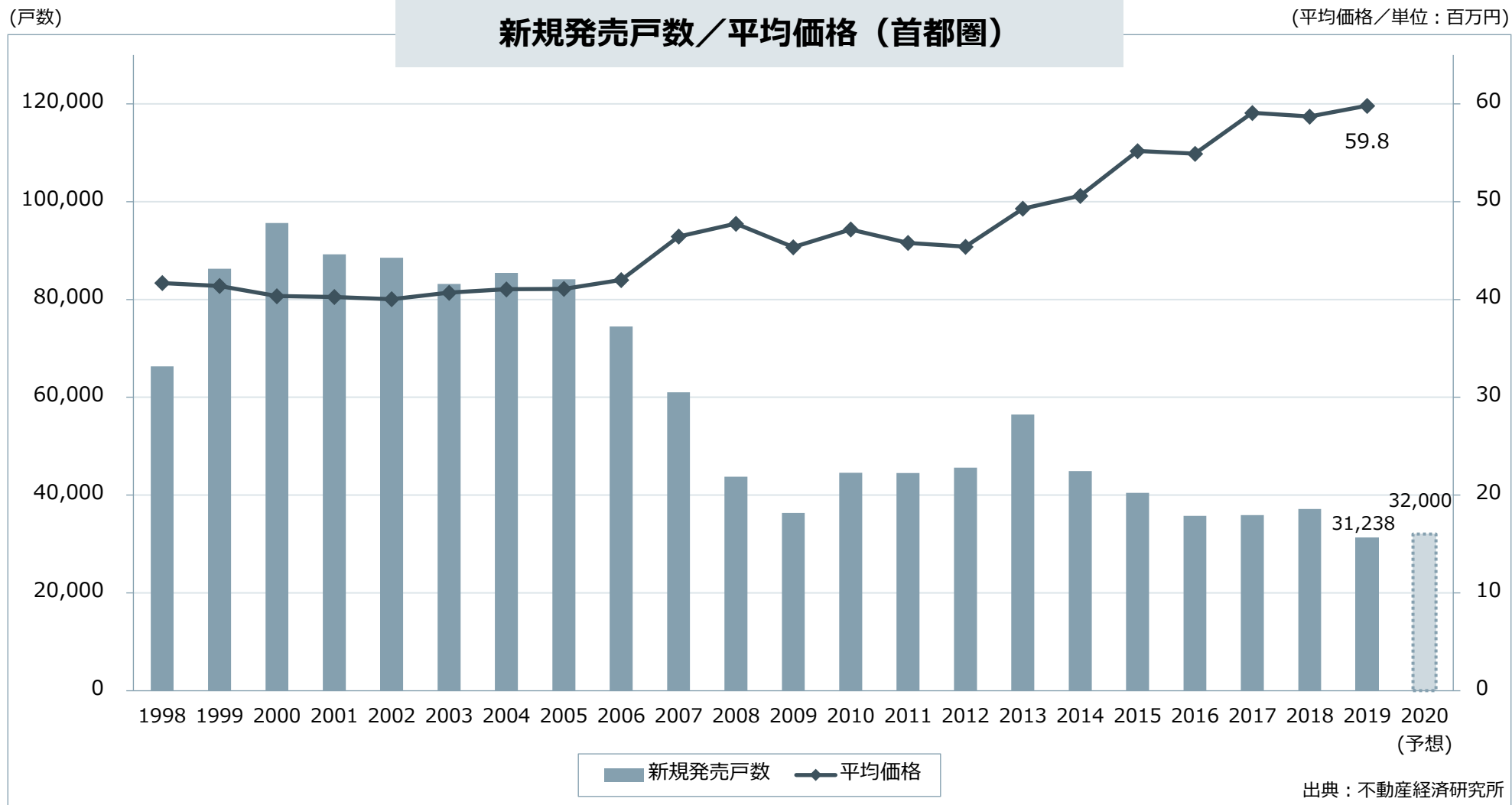
2. 分譲マンション事業データ②

契約進捗率（売上ベース）

(百万円)



3. 分譲マンションマーケットデータ



4. 再開発・大規模開発事業

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
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	184
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	163
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 スカイランドタワー	826
2021年3月期	鹿児島県鹿児島市	ザ・パークハウス 鹿児島中央タワー	210
2021年3月期	東京都新宿区	ザ・レジデンス四谷アベニュー／ガーデン	60
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
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	571
2022年3月期	東京都江東区	プラウドタワー亀戸クロス	934
2023年3月期	長崎県長崎市	新大工町地区第一種市街地再開発事業	240
2023年3月期	神奈川県横浜市	川和町駅周辺西地区土地区画整理事業H街区	183
2024年3月期	東京都品川区	戸越五丁目19番地区第一種市街地再開発事業	241
2025年3月期～	首都圏	浜松町二丁目地区第一種市街地再開発事業等 ^{*1}	計18,550 ^{*2}
	首都圏以外	湊町三丁目C街区地区第一種市街地再開発事業等 ^{*1}	計3,380 ^{*2}



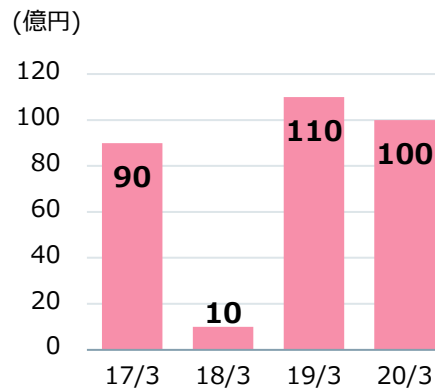
ザ・パークハウス 本厚木タワー

^{*1} 2024年度以降引渡予定の推進中プロジェクト約25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

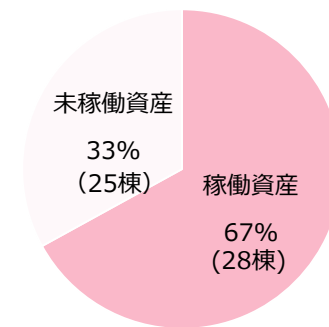
5. 賃貸マンション事業

売却益推移

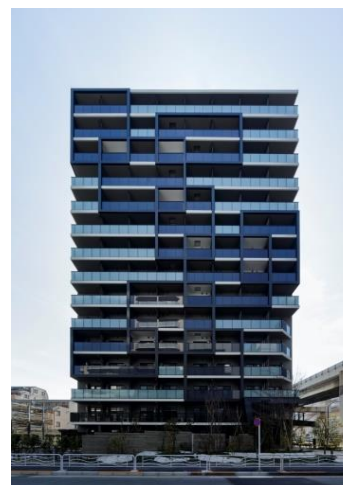


資産残高

約 **880** 億円



(2020年3月末)
※比率：金額ベース



ザ・パークハビオ 木場

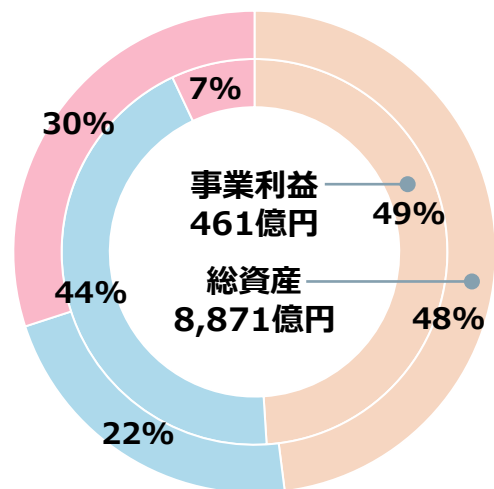


パークハビオ 赤坂タワー

海外事業

1. 海外事業戦略

2020/3期



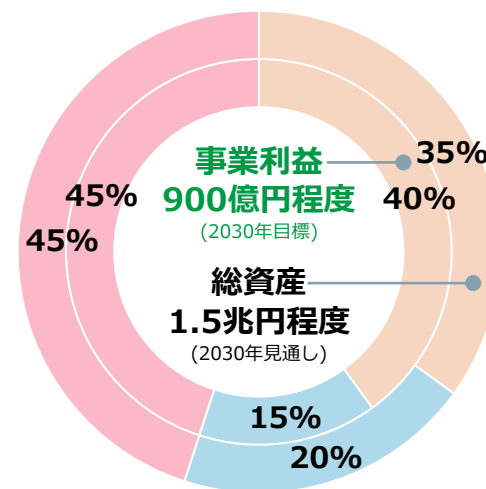
ROA : 5%程度

アジア 欧州 米国

2030年目標に向けて

- ◆ アジアを中心とした開発事業の拡大
- ◆ 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となることを想定

2030年目標



ROA : 6%程度

基本戦略（各エリア毎）

① アジア

- ◆ 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

<期待リターン目線>

IRR 先進国 8~10%
 新興国 10%以上

② 欧州

- ◆ 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
- ※ 8 Bishopsgate, 60-72 Upper Ground

<期待リターン目線>

IRR 8~10%

③ 米国

- ◆ 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
- ※ ロックフェラーグループインターナショナル社

<期待リターン目線>

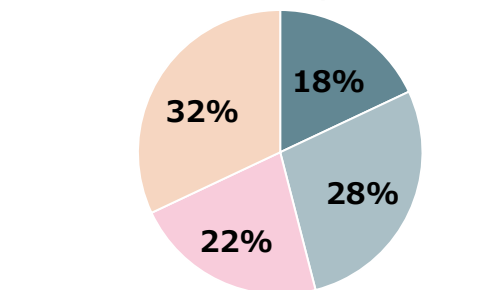
IRR 8~10%

2. 海外資産および進行中プロジェクト

賃貸資産、分譲マンションともに、比較的早期に利益寄与が見込まれる案件が多数進行中

海外アセットの状況 (20/3期末)

期末残高* : 7,500億円



■ 米国 (マンハッタン) ■ 米国 (その他)
■ 欧州 ■ アジア

*棚卸資産+エクイティ出資+有形固定資産



1271 Avenue of the Americas



Daswin Project



(仮称) 8 Bishopsgate



Yoma Central

主な進行中プロジェクト

物件名	所在地	主用途	竣工	規模* ¹
Singapore-Hangzhou Science & Technology Park 第3期	中国 (杭州市)	オフィス	2020年	172,300m ²
CapitaSpring	シンガポール	複合	2021年	93,400m ² * ²
奥体万科中心	中国 (杭州市)	オフィス	2021年	69,800m ²
Daswin Project	インドネシア (ジャカルタ)	オフィス	2021年	75,000m ²
Yoma Central (計4棟)	ミャンマー (ヤンゴン)	複合	2021年	212,700m ² * ²
Savya Financial Center North Tower	フィリピン (マニラ)	オフィス	2021年	24,600m ² * ³
180 George Street	オーストラリア (シドニー)	オフィス	2022年	55,000m ²
One City Centre	タイ (バンコク)	オフィス	2022年	66,000m ²
(仮称) 8 Bishopsgate	英国 (ロンドン)	オフィス	2022年	53,000m ²
Nine Elms Park	英国 (ロンドン)	賃貸住宅	2022年	196戸
60-72 Upper Ground (ITV The London Television Centre)	英国 (ロンドン)	未定	2020年代後半	未定
1271 Avenue of the Americas	米国 (マンハッタン)	オフィス	2019年12月	195,000m ²
Edison	米国 (ニュージャージー州)	物流施設	2020年	87,200m ²
Lehigh Valley (計4棟)	米国 (ペンシルバニア州)	物流施設	2021年	325,200m ²

アジア

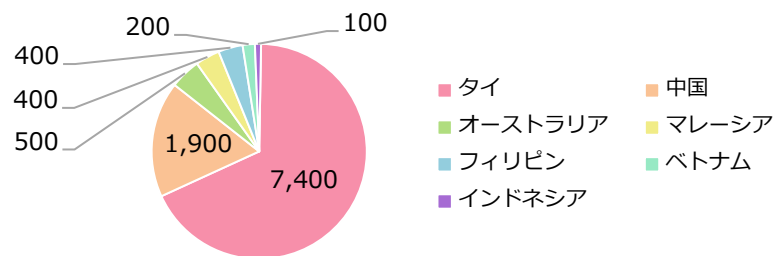
欧州

米国

*¹ 貸付有効面積または戸数 *² 延床面積 *³ 販売対象面積

アジア(分譲マンション)のランドバンク

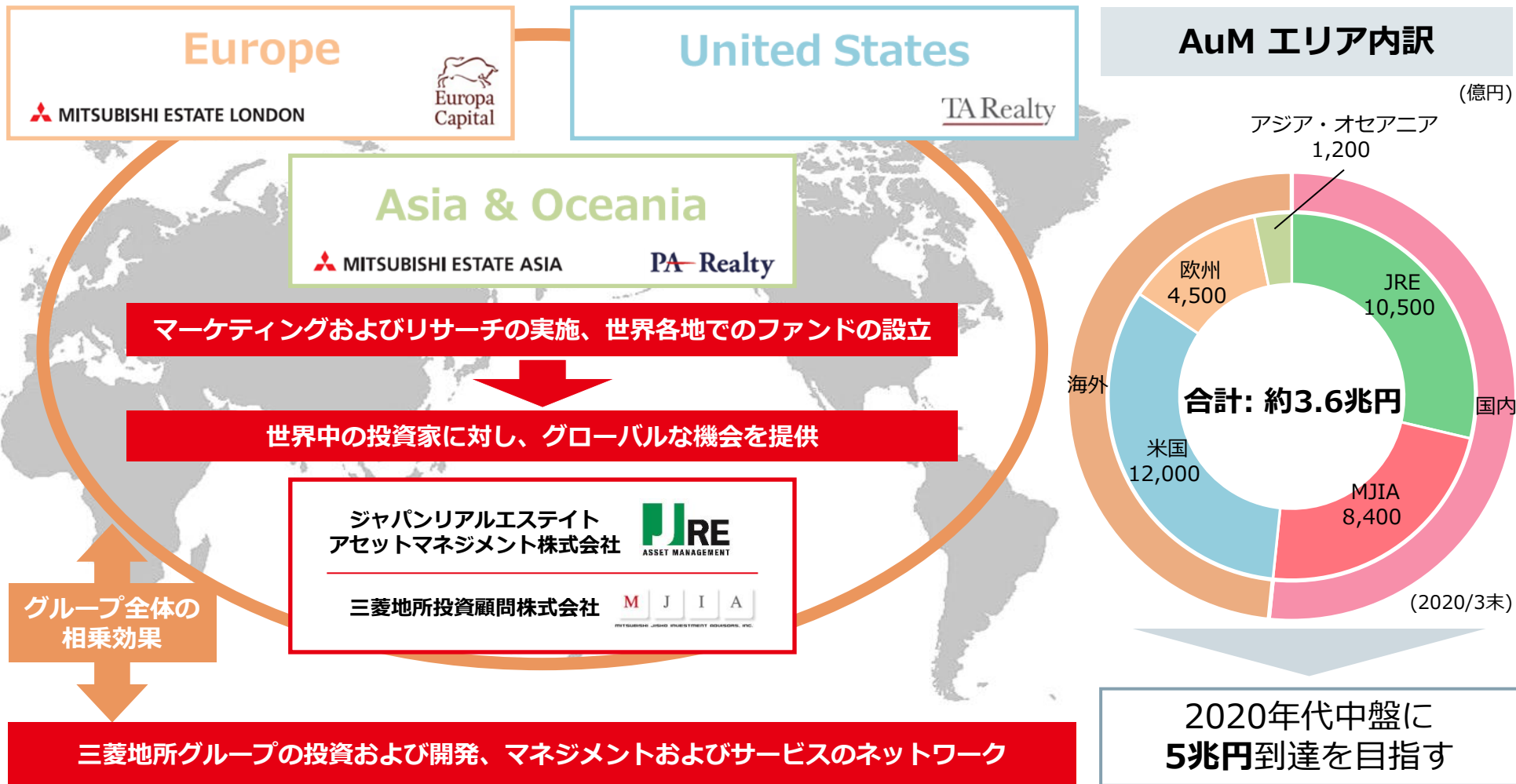
合計 : 10,900戸



その他の事業

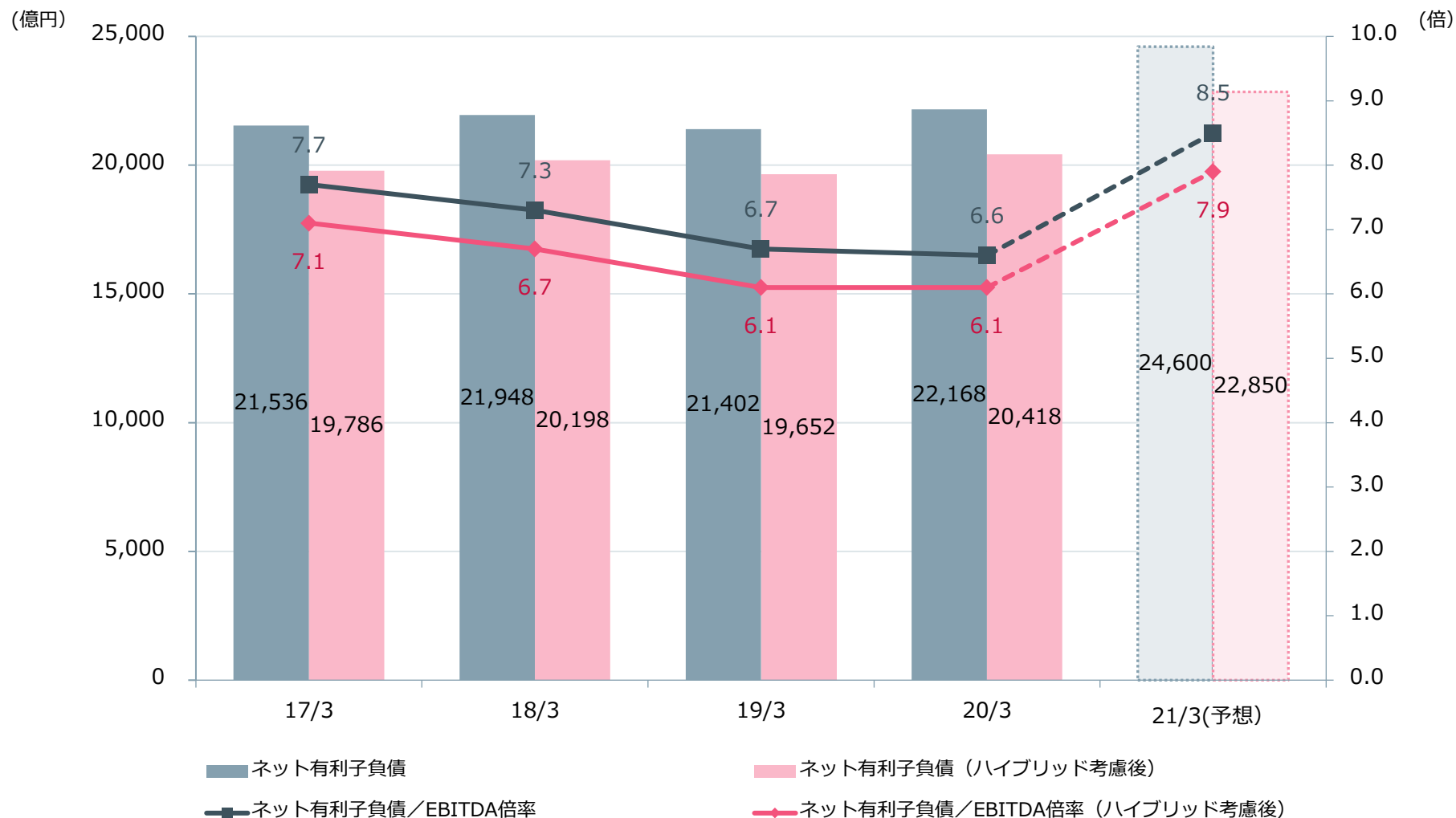
1. 投資マネジメント事業：グローバルプラットフォーム

受託資産残高は国内外でおよそ3.6兆円にのぼる。

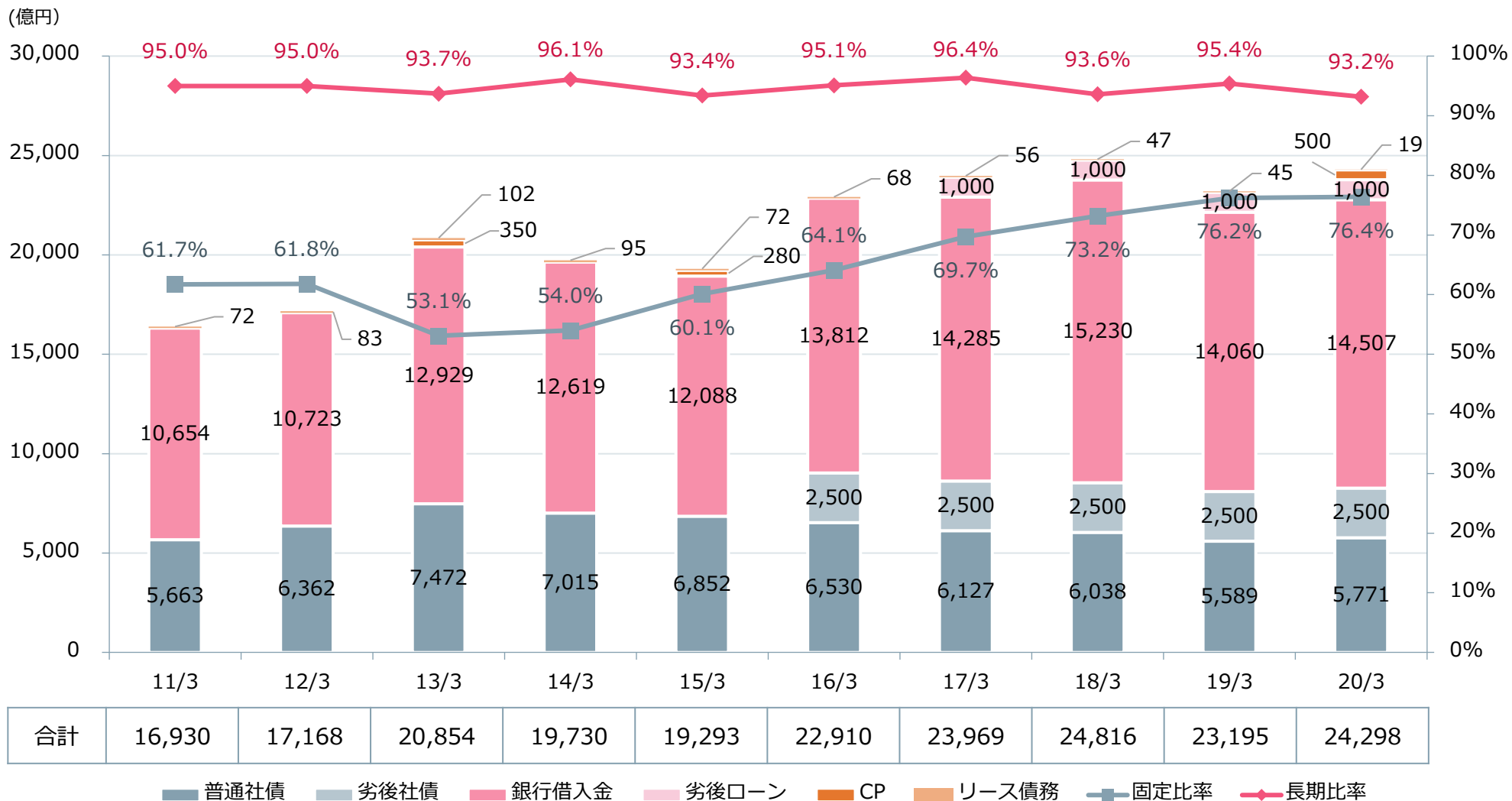


投資・財務データほか

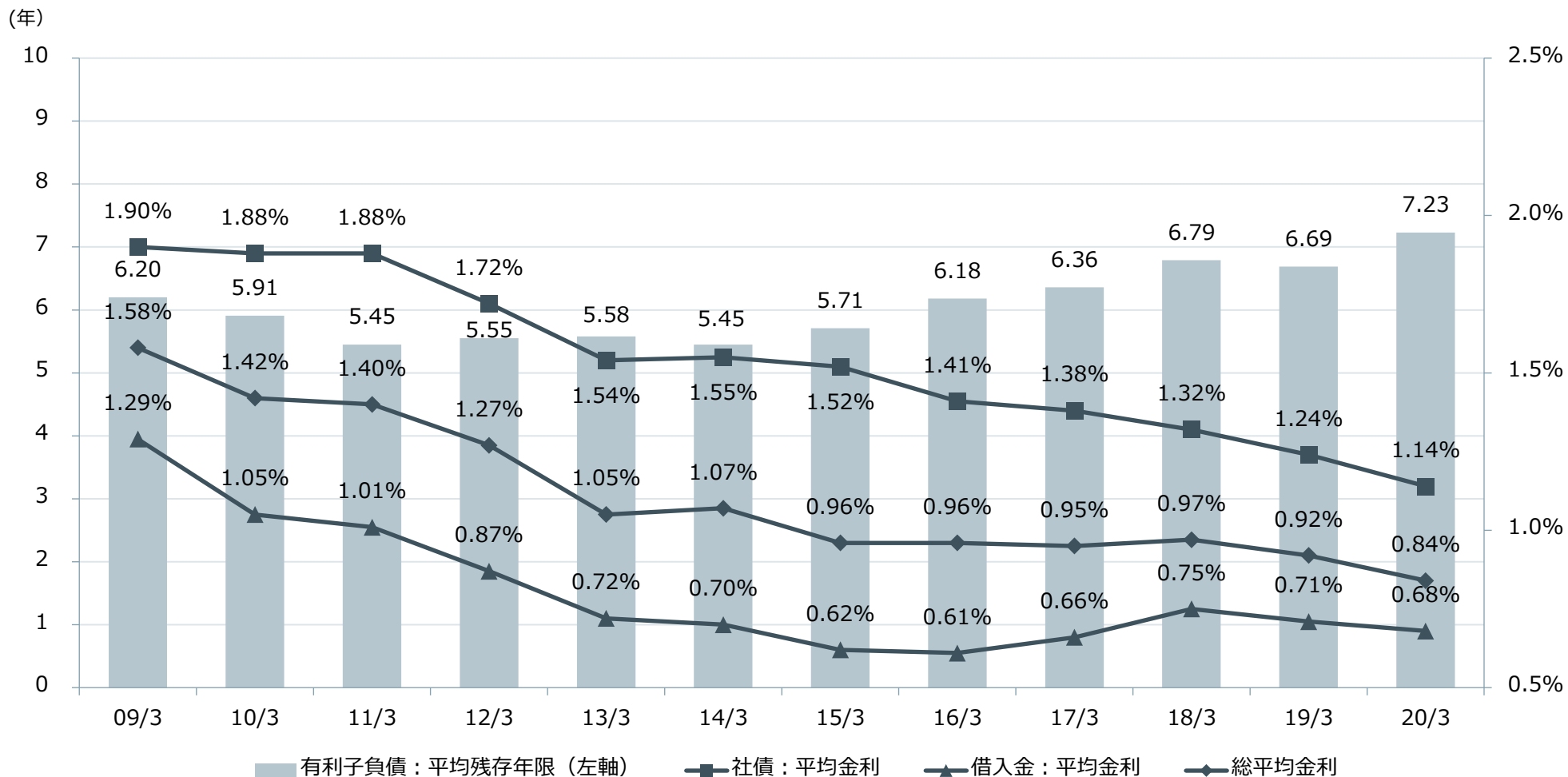
1. ネット有利子負債／EBITDA倍率



2. 有利子負債内訳



3. 有利子負債：調達金利・平均残存年限（三菱地所単体）



























ESGの取り組み

「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/j/investor/plan/pdf/plan200124.pdf>

1. マテリアリティ（サステナビリティ経営上の重要課題）

7つのマテリアリティ及び、それに伴う機会とリスクを特定

マテリアリティ	主な機会	主なリスク
 環境	環境負荷が小さく、自然災害に強い 不動産開発・運営ニーズの増加  	環境規制の厳格化による開発機会の減少 
 グローバリティ	外国人利用に対応した 施設開発・運営ニーズの増加 	サプライチェーンマネジメントをはじめとしたカン トリーリスク、コンプライアンスリスクの増加 
 コミュニティ	テロや犯罪に対するセキュリティが強い 不動産開発・運営ニーズの増加 	建物老朽化・空き家増加による治安悪化  
 ダイバーシティ	多様な生活スタイルや就業・消費スタイル等に 対応した施設・サービス需要の増加  	テレワーク等多様な働き方拡大に伴う オフィスニーズの変化 
 少子高齢化	高齢者向け不動産の開発・運営ニーズの増加 	労働人口の減少によるオフィスニーズの変化 
 スtock活用	大都市における再開発・リノベーション及び 既存ストック利用ニーズの増加 	新築分譲ニーズ変化 
 デジタル革新	スマートコミュニティ、ハウス、オフィスへの 活用の可能性 	リアルな不動産施設に対するニーズの低下 

2. 環境への取り組み (E)

KPI (重要指標) と目標を設定

<主なKPI>

- CO₂排出量
- 1㎡あたりの廃棄物排出量
- 再生可能電力比率
- 廃棄物再利用率
- 中水利用率
- リノベーションビル、マンション件数
- 国産材採用率

CO₂排出量

蓄電設備の増強や地域内熱融通やデマンドレスポンスの活用を検討。

2030年目標

35%削減 (2018年3月期比)

2050年目標

87%削減 (2018年3月期比)

※本目標は、2019年4月にSBTイニチアチブより認定済

【実績：3,336千t (2018年3月期)】

再生可能電力比率

2030年目標

25%

2050年目標

100%

【実績：1.3% (2019年3月期)】

廃棄物再利用率

廃棄物分別の徹底に向け、テナントや来街者・来館者への意識啓発・情報発信を強化すると共に、分別がしやすくなる仕組み・施策を検討。

2030年目標

90%

【実績：45.5% (2019年3月期)】

1㎡あたりの廃棄物排出量

2030年目標

20%削減 (2020年3月期比)

【参考実績：0.01t/㎡ (2019年3月期)】

CO₂排出量削減に向けた取組み事例

2019年3月、丸ビルにおいて、三菱日立パワーシステムズの「業務・産業用燃料電池システム」を導入。一般的な電力購入と比較してCO₂排出量を約50%削減。



丸の内ビルディング



導入した燃料電池システム

3. 人財・防災への取り組み (S)

<人財> KPI (重要指標) と目標を設定

<主なKPI>

- 有給休暇取得率
- 男性の育児休業取得率
- 産休・育休後の復職率

有給休暇取得率

2021年3月期目標

5%改善 (2018年3月期比)
【実績^{※1} : 66.0% (2018年3月期)】

男性の育児休業取得率

2030年目標

100%
【実績^{※2} : 12.6% (2019年3月期)】

産休・育休後の復職率

2030年目標

100%
【実績^{※2} : 96.7% (2019年3月期)】

※1 三菱地所単体

※2 三菱地所・三菱地所レジデンス・三菱地所プロパティマネジメント・三菱地所設計・三菱地所リアルエステートサービスの5社平均

<防災> KPI (重要指標) と目標を設定

<主なKPI>

- 帰宅困難者受け入れ施設割合
- 救命講習資格保有率

帰宅困難者受け入れ施設割合

実績 (2019年3月期)

施設割合^{※3} **92%**

救命講習資格保有率

2030年目標

100%
【実績^{※4} : 64.0% (2019年3月期)】



新ビルの耐震性能 (丸の内エリア)

通常の超高層ビルの **1.5**倍
(震度7にも耐える耐震性能)

新ビルのBCP電源(丸の内エリア)

72時間^{※5}

※3 オフィスビル:2002年以降竣工の大型物件が対象。商業施設:2008年以降竣工の大型物件が対象。

※4 三菱地所・三菱地所プロパティマネジメント・三菱地所リアルマネジメントの3社平均

※5 例外ビルあり

4. コーポレートガバナンス（G）

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（2020年1月時点）

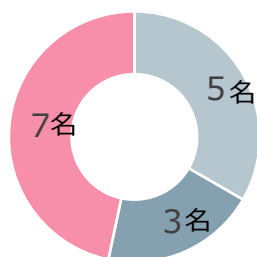
機関設計

- 2016年6月より指名委員会等設置会社へ移行。

取締役会の概要

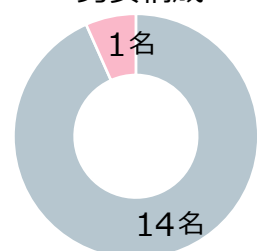
- 社内取締役8名、社外取締役7名の計15名で構成。
（内、10名は非業務執行取締役）
- 社外取締役7名は、6名が男性、1名が女性であり、7名とも東京証券取引所が定める独立役員として届出。

取締役会の構成



- 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



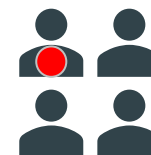
- 男性
- 女性

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。

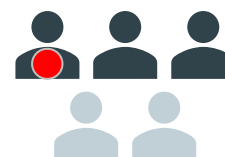
指名委員会

社外取締役のみで構成



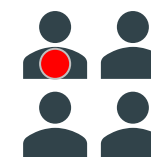
監査委員会

委員長が社外取締役



報酬委員会

社外取締役のみで構成



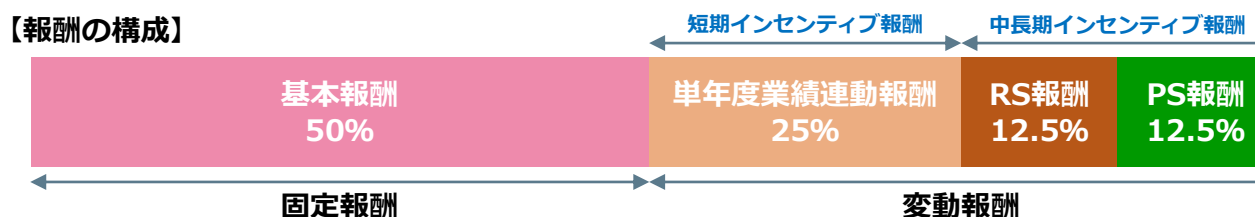
- : 社外取締役
- : 社内取締役（非執行）
- : 委員長

5. コーポレートガバナンス（G） - 2

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。

株主との価値共有を企図した役員報酬制度



<単年度業績連動報酬>

- 報酬：金銭
- 業績評価方法：営業利益・ROE等の前年度実績等により評価

<譲渡制限付株式報酬（RS報酬）>

- 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）>

- 報酬：金銭
- 業績評価期間：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で評価

政策保有株式に関する方針

- 過去4年（16/3期～19/3期）で**28銘柄**※、**累計約315億円**を売却。
- 2020年1月時点、約2,300億円(時価)を保有しており、今後も保有意義や合理性の低い銘柄については**売却を検討**。

※ 保有株式数の一部売却を含む

6. 社外からの評価

2020年1月現在、下記のIndex等に選定済・評価取得済。

- 「FTSE4Good Global Index」 18年連続
- 「FTSE Blossom Japan Index」 3年連続（GPIF採用指数）
- 「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」 3年連続（GPIF採用指数）
- 「MSCI 日本株女性活躍指数」（GPIF採用指数）
- 「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」（GPIF採用指数）
- 「SNAM Sustainability Index」 8年連続
- 「GRESB Public Disclosure」 3年連続
- 「GRESB リアルエステイト2019」 3スター／グリーンスター
- 「CDP気候変動質問書2019」 A-評価



2019 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数



2019 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



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。