

投資家説明資料

2020年11月

コロナ影響ハイライト等	P3
1. 三井不動産の経営戦略	
1-1 三井不動産グループについて	P8
1-2 ハイライト	P9
1-3 グループ長期経営方針 VISION2025	P11
1-4 資本政策	P14
1-5 強固な財務基盤	P16
1-6 成長ドライバー	P17
1-7 持続的な成長を実現するビジネスモデル	P18
1-8 ポートフォリオ戦略	P19
1-9 ESG経営の推進（直近の取り組み）	P23
1-10 コーポレートガバナンス	P24
2. コア事業の概要と優位性	
2-1 賃貸事業 <オフィス,商業施設,物流施設,その他>	P26
2-2 分譲事業 <住宅分譲,投資家向け分譲>	P37
2-3 マネジメント事業 <プロパティマネジメント,仲介・アセットマネジメント>	P41
2-4 その他事業<ホテル・リゾート事業>	P43
2-5 (補足)グローバル事業	P45
3. 決算概要および投資・財務データ他	
3-1 2021年3月期第2四半期決算概要	P49
3-2 2021年3月期業績予想	P52
3-3 2020年3月期決算概要	P55
3-4 セグメント別 営業利益対照表	P58
3-5 投資・財務データ	P59
3-6 株主構成	P61
4. 補足資料(市場動向)	
4-1 賃貸事業市場動向－オフィス－	P63
4-2 賃貸事業市場動向－商業施設－	P65
4-3 分譲事業市場動向－住宅分譲－	P67
4-4 分譲事業市場動向－投資家向け分譲等－	P68
4-5 訪日外国人観光客	P69
免責事項	P70

業績予想の一部修正・コロナ影響実績および見通し

業績予想の修正内訳

(単位：億円)

営業収益	19,500	18,500	+1,000
------	--------	--------	--------

	A	B	C
	今回 業績予想	期初 業績予想	期初予想 との差異 (A-B)
賃貸	1,280	1,130	+150
マネジメント	330	500	△170
その他	△260	△130	△130
消去等	△490	△530	+40
営業利益 <small>(賃・マネ・その他・消去)</small>	860	970	△110

国内住宅分譲	330	330	-
投資家向け分譲等	810	700	+110
営業利益 <small>(分譲)</small>	1,140	1,030	+110

営業利益 合計	2,000	2,000	-
----------------	--------------	--------------	----------

営業外損益	△310	△310	-
特別損益	100	100	-

親会社株主に 帰属する当期純利益	1,200	1,200	-
-----------------------------	--------------	--------------	----------

コロナ影響の見通し(概算)

(単位：億円)

D	E
期初想定 コロナ影響	今回想定 コロナ影響
△300	△150
△50	△220
△150	△280
-	+40
△500	△610

-	-
△300	△190
△300	△190

△800	△800
-------------	-------------

△200	△200
------	------

△1,000	△1,000
---------------	---------------

コロナ影響(分譲除く)の実績と見通し(概算)

(単位：億円)

F	G		H	
今回想定 コロナ影響 (分譲除く)	上期実績		下期 見通し	
	小計	うち 1Q		うち 2Q
△150	△140	△110	△30	△10~△20
△220	△180	△80	△100	△40~△50
△280	△170	△80	△90	△110~△120
+40	-	-	-	+40程度
△610	△490	△270	△220	△120~△130

-	-	-	-	-
△300	△190	-	-	-
△300	△190	-	-	-

△800	△800	-	-	-
-------------	-------------	---	---	---

△200	△30	△10	△20	△40~△50
	△130	△120	△10	

△810	△650	△400	△250	△160程度
-------------	-------------	------	------	---------------

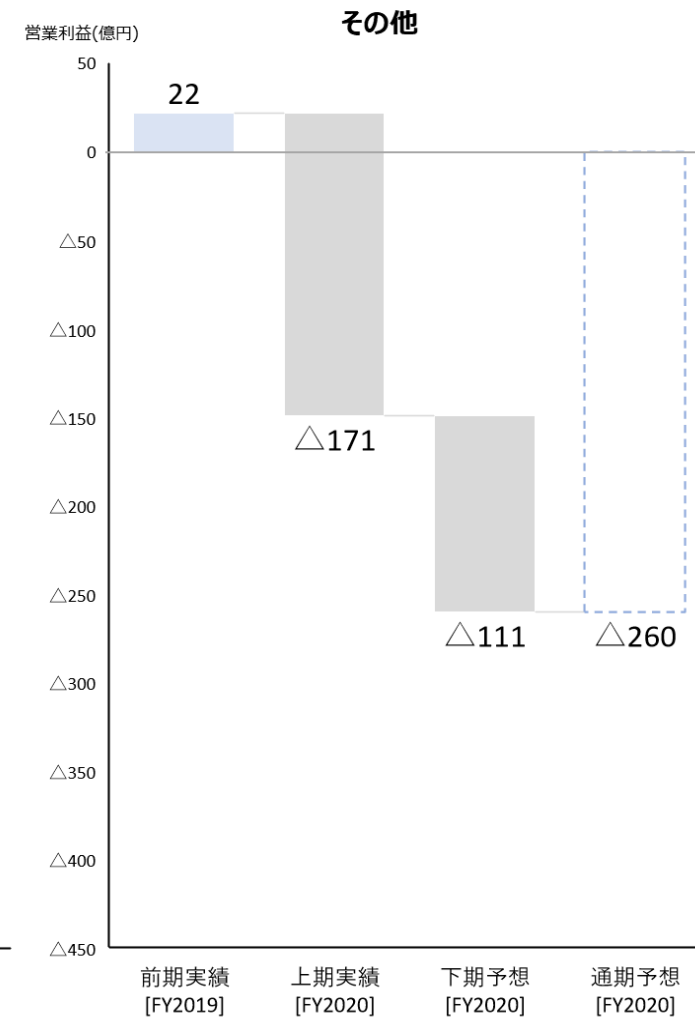
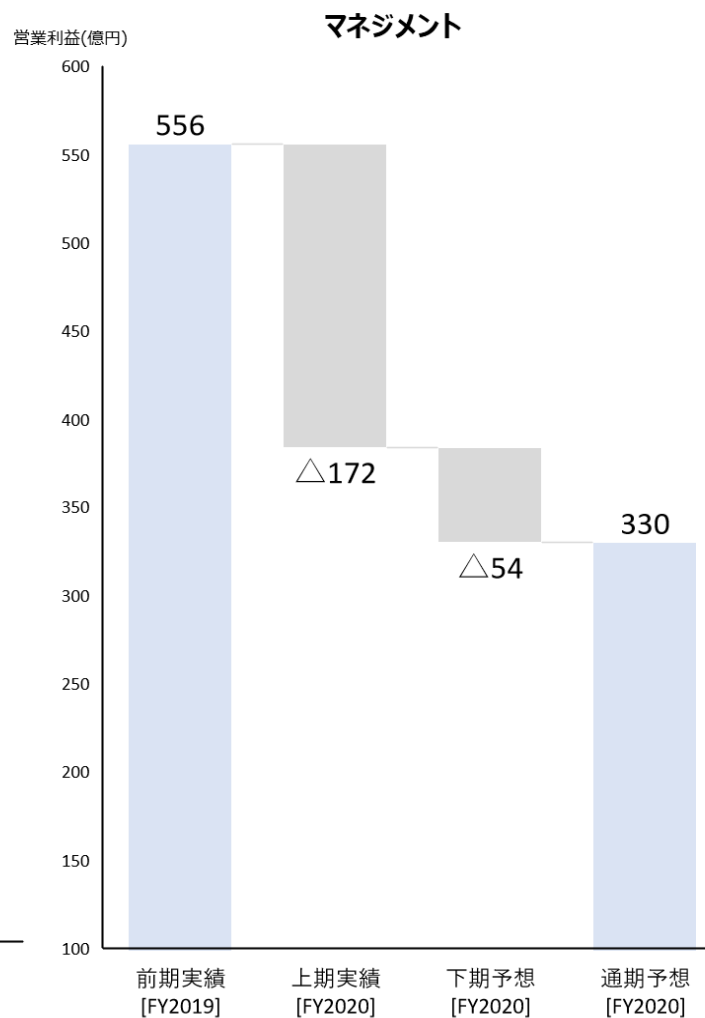
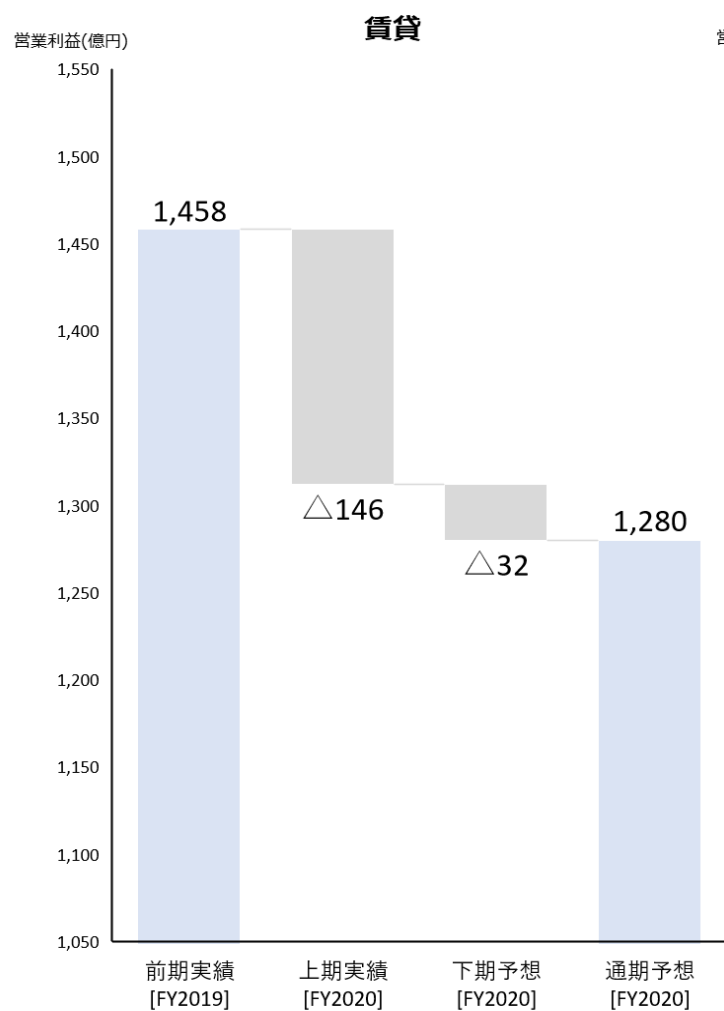
コロナ影響を受けている主要セグメントの営業利益見通し

「賃貸」「マネジメント」「その他」セグメントの営業利益は、
前年同期比で見た場合、上期の減益幅に対して、**下期の減益幅は縮小する見通し**
(≒上記3セグメントいずれも回復基調へ)

セグメント別営業利益 前期実績と通期予想の差異およびその内訳

単位： 億円	前期実績 [FY2019] ①	通期予想 [FY2020] ②	通期差異③	
			②-①	上期 (実績) 下期 (見通し)
賃貸	1,458	1,280	△178	△146 △32
マネジメント	556	330	△226	△172 △54
その他	22	△260	△282	△171 △111

賃貸：通期△178 = 1Q△110 + 2Q△36 + 下期△32



新型コロナウイルス影響下における営業状況の推移

2020年	2020/1Q			2020/2Q		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月
新型コロナウイルスの影響	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">緊急事態宣言</div> ●4/7 緊急事態宣言（7都府県）			●6/19 都道府県またぐ移動の自粛全面解除 ●5/25 緊急事態宣言 全面解除 ●7/17 GoToトラベルキャンペーン*1		

2020年				4月	5月	6月	7月	8月	9月
セグメント	商品・事業	指標	施設店舗の 休館・休店	営業自粛期間 (経済の動き停滞)					

賃貸	商業施設	ららぽーと +MOP*2	施設売上 (前年同期比)	4/8～休館 5/15～順次再開*5	休館	約80%	80～90%		
----	------	-----------------	-----------------	-----------------------	----	------	--------	--	--

マネジメント	すまい	リパーク	売上 (前年同月比)	-	70%台	70%台	90%台	90%台	80%台	90%台
		リハウス	仲介件数*4 (前年同期比)	4/8～一部休店 6/1～営業再開*5	約80%			約80%		

その他	都市型 ホテル	MGH +セレスティン*3	当月稼働率	4/13～一部休館 5/22～順次再開*5	一部休館	10%台	20%台	40%台	50%台
-----	------------	------------------	-------	--------------------------	------	------	------	------	------

*1 都内の宿泊・都内居住者は対象外

*2 三井アウトレットパーク

*3 三井ガーデンホテル+ホテル ザ セレスティン

*4 計上ベース

*5 商業施設：5/29に全店舗営業再開

すまい：6/19に全店舗営業再開

都市型ホテル：7/22に全施設営業再開

分譲事業（投資家向け分譲等）の進捗状況

	(単位：億円)	営業利益	進捗率(累計)	売上	進捗率(累計)
通期予想(11/5公表)		810	100%	3,500	100%

第2四半期計上実績(累計)		45	6%	295	8%
	3Q	オフィス	名古屋三井ビル本館・新館	約260	
	3Q	オフィス	大崎ブライトタワー	約140	
	3Q	住宅	パークアクシス東陽町・親水公園	約20	
	3Q	物流	MFLP川口 I	約180	
	3Q	物流	MFLP茨木	約580	
	4Q	オフィス	グラントウキョウサウスタワー	約470	
契約済み未計上(公表済み)*					約60%
契約済み未計上(未公表)*					
契約進捗率*					約90%

*2020/11/5時点



1. 三井不動産の経営戦略

1-1. 三井不動産グループについて


三井不動産グループのあり姿

GROUP STATEMENT/VISION/MISSION (概要)

GROUP STATEMENT

- 都市に豊かさと潤いを

GROUP VISION

- 「」マークの理念
共生・共存、多様な価値観の連繋、持続可能な社会の実現
- 進化と価値創造
- 成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ

GROUP MISSION

- ビジネスと暮らしに関するソリューションとサービスの提供
- グローバルな視野で顧客のパートナーへ
- 企業価値の向上
- 個の力を高め結集してグループのカへ

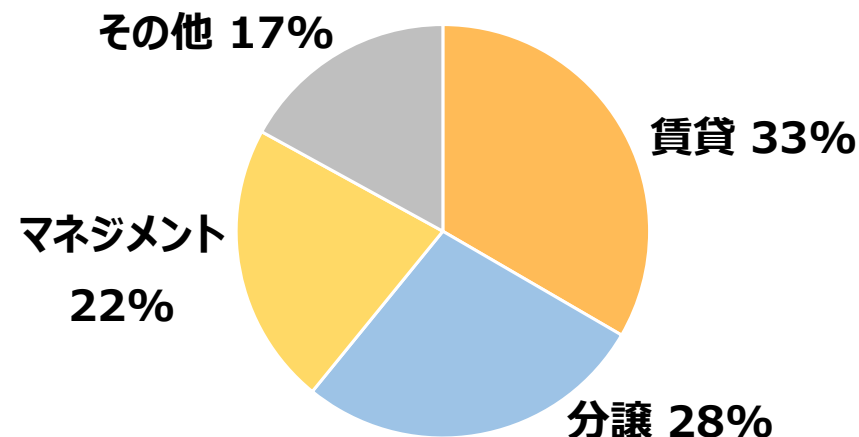
1999年6月策定、2018年4月改訂

収益構造

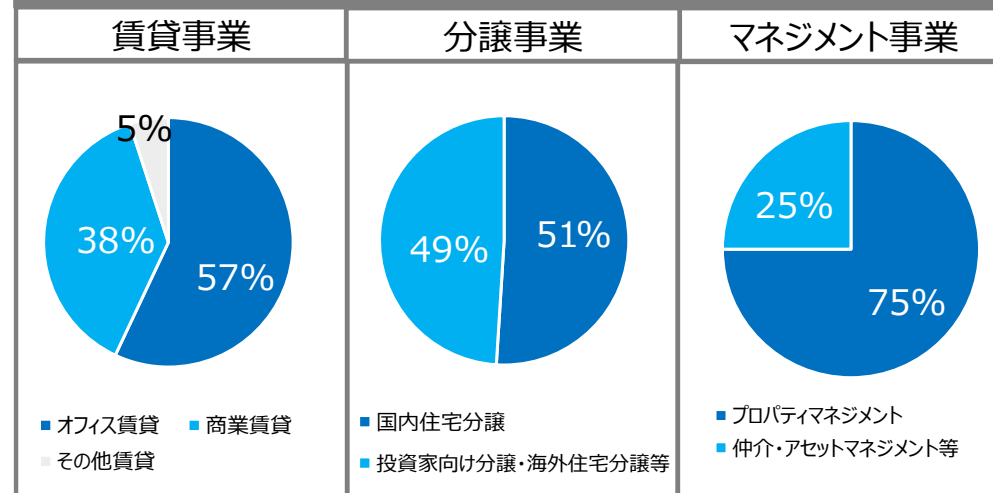
 三井不動産グループ

連結営業収益

(2020年3月期)
19,056 億円



3つのコア事業と各事業における収益構成 2020年3月期

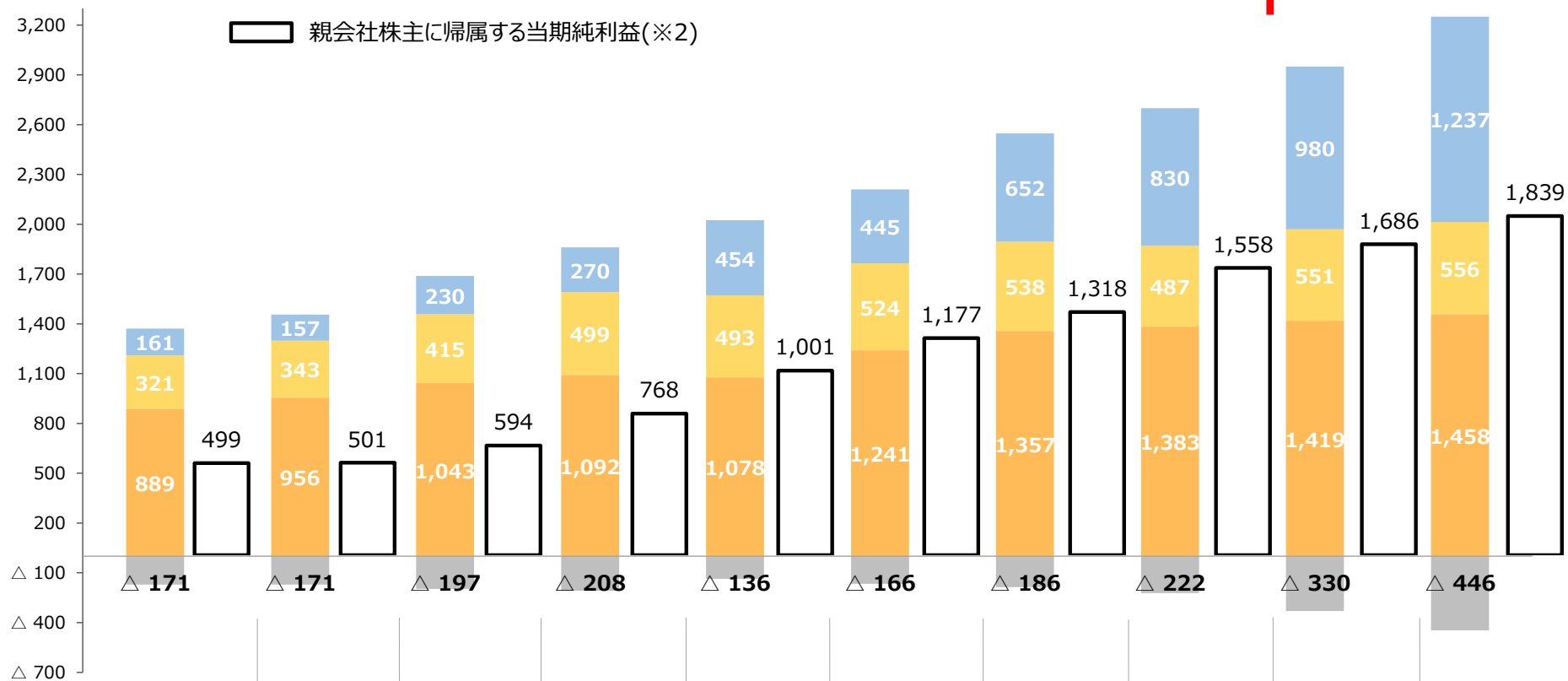


業績

(億円)

■ 賃貸 ■ マネジメント ■ 分譲 ■ その他(※1)
 親会社株主に帰属する当期純利益(※2)

} 長期経営方針
VISION2025 →



	11/3期	12/3期	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
営業利益 (億円)	1,200	1,260	1,481	1,725	1,860	2,024	2,326	2,459	2,621	2,806
親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)	499	501	594	768	1,001	1,177	1,318	1,558	1,686	1,839
減価償却費 (億円)	529	532	590	560	612	674	713	701	790	914
配当金/株 (円)	22	22	22	22	25	30	34	40	44	44
自己株式取得 (億円)	-	-	-	-	-	-	-	150	160	250
総還元性向 (%) (※3)	38.7	38.5	32.5	25.1	24.1	25.2	25.5	35.0	35.1	36.9
ROA (%)	3.4	3.6	3.7	4.1	4.1	4.1	4.6	4.6	4.4	4.2
ROE (%)	4.9	4.8	5.3	6.3	6.4	6.2	6.8	7.4	7.4	7.7

- ・(※1) 「その他」は、「三井ホーム」「その他」「消去等」の各セグメントの数値の和により算出
- ・(※2) 19/3期はセグメント組み換え後の数値を基に算出、15/3期以前は当期純利益
- ・(※3) 総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) / 親会社株主に帰属する当期純利益

- ・ROA (営業利益 + 営業外収益) / 総資産期首期末平均残高
- ・ROE 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本期首期末平均残高

BSハイライト

2020年3月期B/S

(単位：億円)

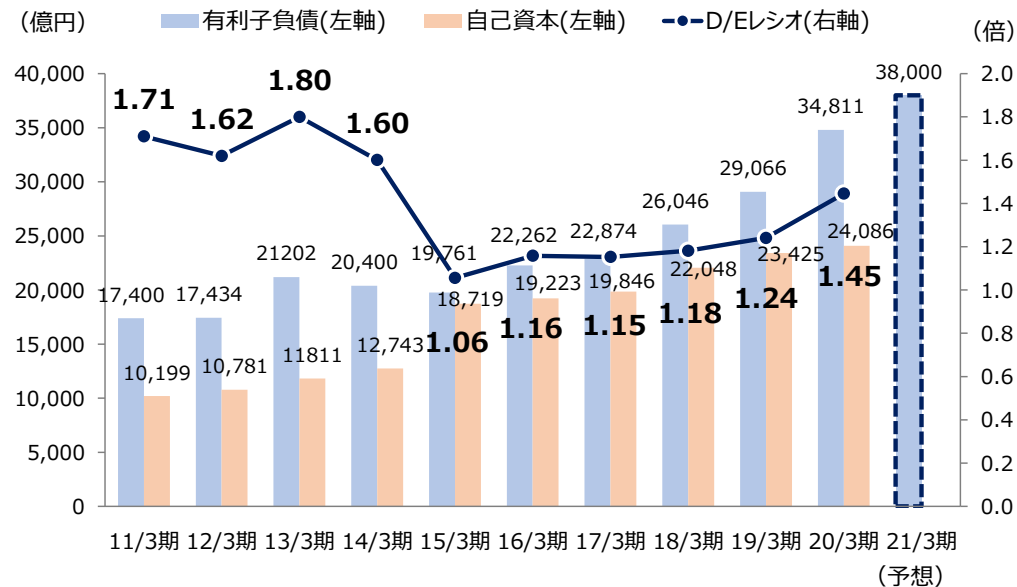
販売用不動産 ・前渡金	19,078	有利子負債	34,811
有形・無形固定資産計 (賃貸等不動産)	37,531 (31,711)	その他	14,277
その他	17,343	純資産 (自己資本)	24,865 (24,086)
資産計	73,953	負債・資本計	73,953

賃貸等不動産

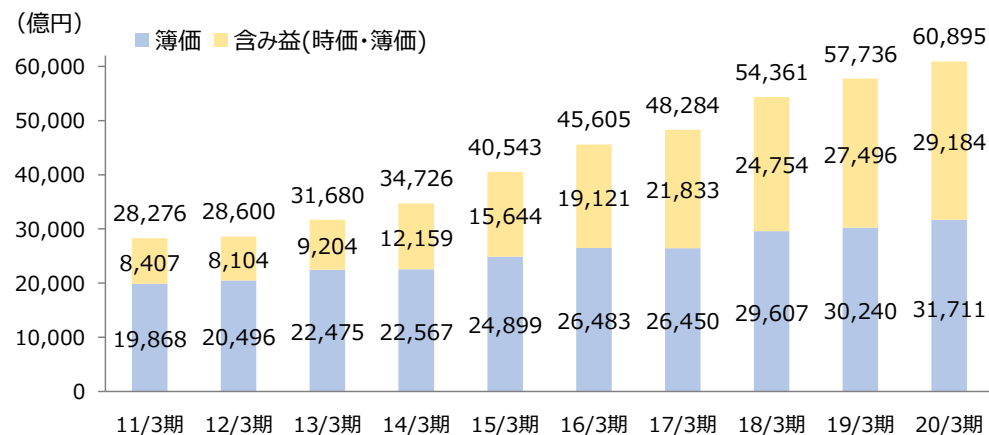
(単位：億円)

	2020年3月期末	2019年3月期末	差額
時価	60,895	57,736	3,158
B/S計上限	31,711	30,240	1,471
差額(含み益)	29,184	27,496	1,687

D/Eレシオ等の推移



賃貸等不動産の時価評価



VISION2025

▶ 街づくりを通して、
持続可能な社会の構築を実現

▶ テクノロジーを活用し、
不動産業そのものをイノベーション

▶ グローバルカンパニーへの進化

基本ストラテジー

顧客志向の経営

- ▶ 顧客の価値観の変化への的確に対応
- ▶ 潜在ニーズを顕在化させ、マーケットを創造
- ▶ グローバルレベルでの実践

社会的共通価値の追求

Society 5.0の実現
SDGsへの貢献

持続可能な社会の構築
継続的な利益成長

ビジネスイノベーション

- ▶ 不動産業そのものをイノベーション
- ▶ デジタル技術の徹底的な活用
- ▶ 新たな収益モデルの構築



グループ経営の進化

- ▶ グループシナジーの強化
- ▶ 海外も含めたグループ連携の推進
- ▶ 外部連携強化・オープンイノベーション実践

主要な取り組み方針

街づくりの一層の進化

リアルエステートテック活用による
ビジネスモデルの革新

海外事業の飛躍的な成長

取り組みを支えるインフラ

人材戦略

組織・制度・ガバナンス

アセット・財務戦略

将来見通し

	2025年 前後	参 考 (2019年度実績)
連結営業利益	3,500億円 程度	2,806億円
うち、海外事業利益	30% 程度	9.6%
ROA	5% 程度	4.2%

*海外事業利益 = 海外営業利益 + 海外持分法換算営業利益(※)

※・海外所在持分法適用会社について、各社の営業利益または営業利益相当額(注)に当社持分割合を乗じて算出
(注)営業利益相当額は当期純利益から税負担分を考慮して簡便的に算出した利益

・海外所在持分法適用会社に係る関係会社株式売却損益 (不動産分譲を目的とした事業に係るものに限る)

*ROA (営業利益 + 営業外収益) / 総資産期首期末平均残高

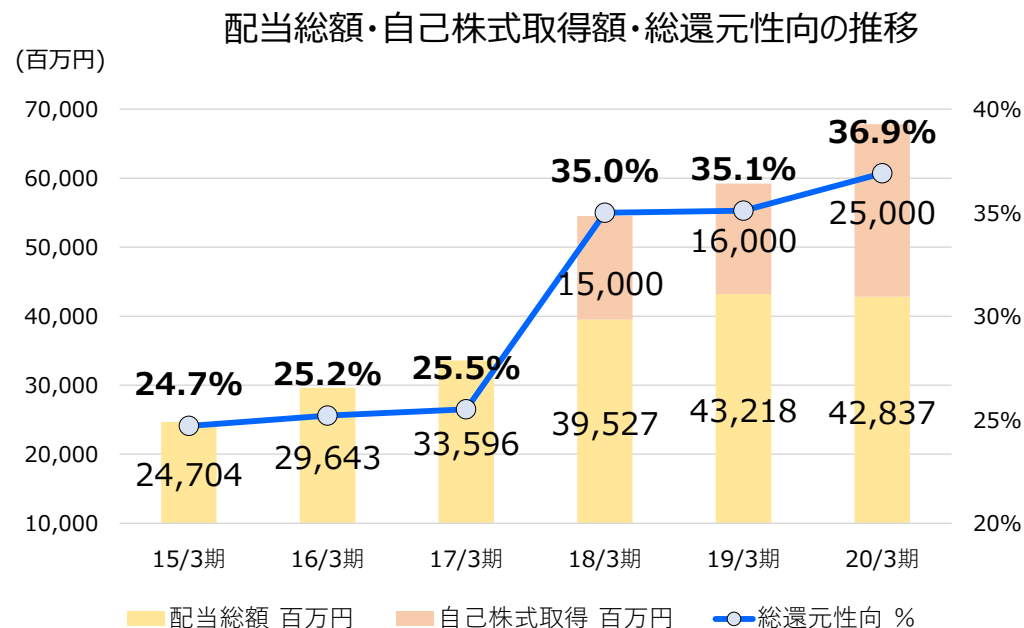
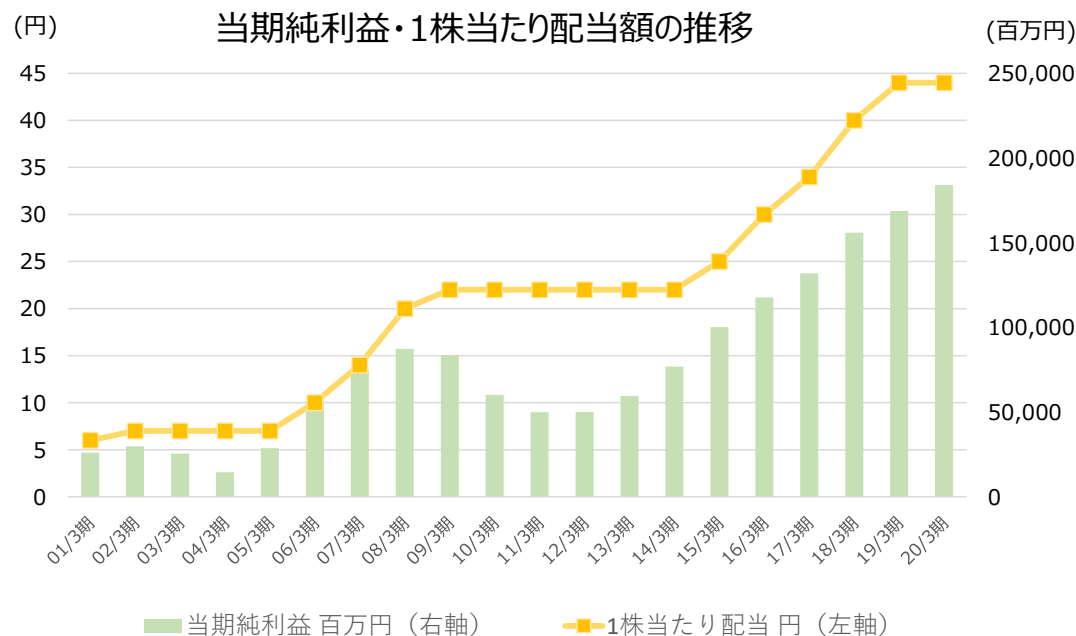
株主還元方針

- ▶ 中長期的な視点で、利益の再投資を通じた株主価値の向上を図るとともに、事業環境や業績、財務状況などを総合的に勘案したうえで、株主への利益還元を行う
- ▶ 利益還元については、**安定的な配当の実施**とともに、**資本効率の向上を目的として機動的な自己株式取得***を行うものとする
- ▶ 総還元性向については、親会社株主に帰属する当期純利益の**35%程度**を目途とする

* 取得した自己株式は、原則として**消却**いたします

自己株式の消却

- 2020年3月19日～7月27日に取得した自己株式を消却（14,105,500株、取得時価格合計：約250億円）
- 消却日：2020年8月31日
- 消却前の発行済株式総数に対する割合：1.44%



利益配分の考え方

株主還元と成長投資の両立

株主還元



継続性

成長投資

総還元性向
35%程度

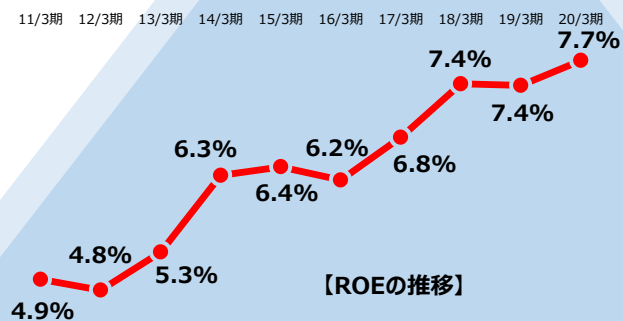
豊富な
投資パイプライン

資本政策の基本方針

- ▶ 安定的な配当の実施とともに、機動的な自己株式取得を行う。

株主還元の拡充

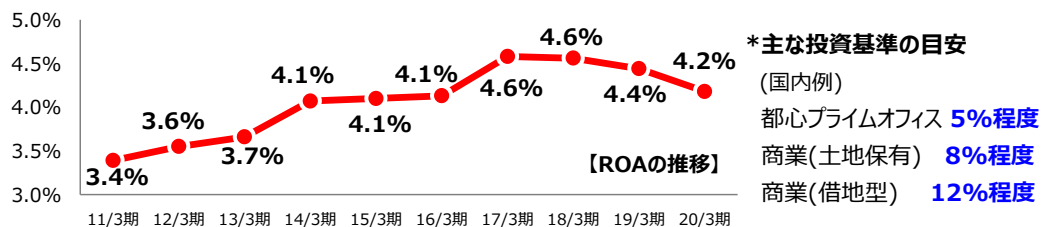
持続的な 企業価値・株主価値 の向上



成長投資

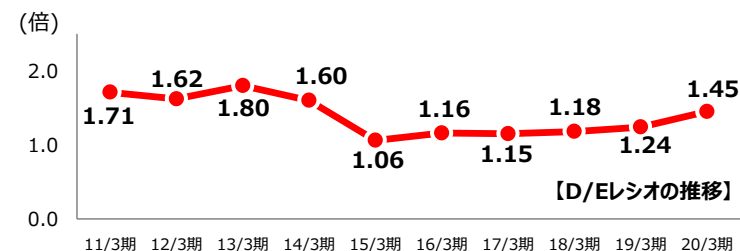
- ▶ 優良な投資機会への利益の再投資
- ▶ 良質な資産ポートフォリオの構築

2025年前後におけるROA = 5%程度【VISION2025】



財務の健全性

- ▶ 財務レバレッジの管理
適切なD/Eレシオの水準を確保



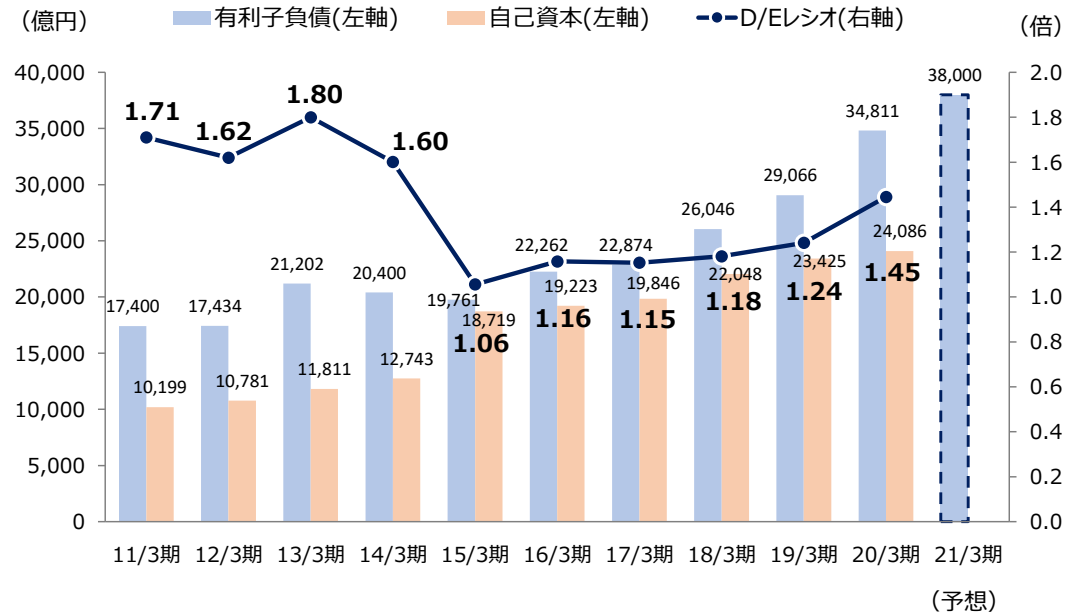
財務戦略

- ✓ 有利子負債は、D/Eレシオによりコントロール
- ✓ 資金調達は、長期および固定をベースに実施
- ✓ 格付け水準の維持を意識しながら、投資好機に向け、財務健全性を維持

資金調達の状況

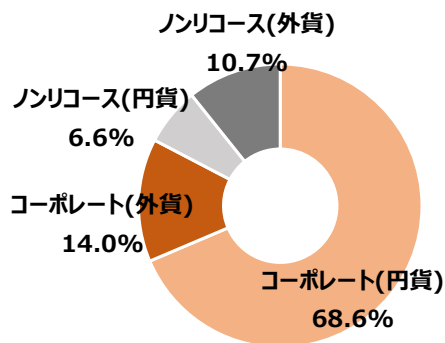
- ✓ 社債1,450億円を発行済み(2020年3月、4月)
- ✓ 2020年度に必要な資金は確保済み(円・ドル含む)
- ✓ 未使用枠のコミットメントライン4,000億円
- ✓ 直接・間接を含め、柔軟に資金調達を実施

D/Eレシオ等の推移



連結有利子負債

*2020年3月期末

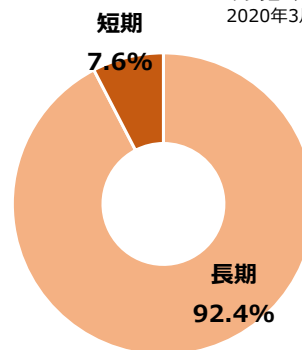


【調達金利の状況】*20/3期末時点

通貨	金利
円貨+外貨	1.21%
円貨	0.62%
外貨	3.01%

長期・短期比率

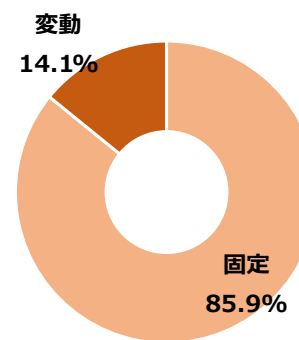
*ノンリコースを除く
2020年3月期末



平均残存期間 6.48年

固定・変動比率

*ノンリコースを除く



格付の状況

*2020年3月期末

格付機関	長期	短期	アウトルック
ムーディーズ	A2	-	安定的
スタンダード&プアーズ	A	A-1	安定的
R & I 格付投資情報センター	AA-	a-1+	安定的
JCR 日本格付研究所	AA	J-1+	安定的

ミクストユースの街づくりの推進

【当社オフィス床面積】

2018年3月期比較 ▶ 2025年前後 **約1.5倍**へ

今後の更なる成長ドライバー



東京ミッドタウン日比谷
(2018年 竣工)



日本橋高島屋三井ビルディング
(2018年 竣工)



日本橋室町三井タワー
(2019年 竣工)



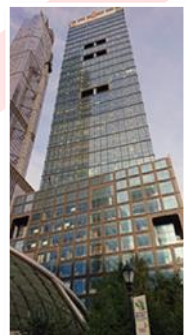
文京ガーデントワー
(2020年4月 竣工)



名古屋三井ビルディング北館
(2021年1月 竣工予定)



msb田町(ステーションタワー-S)
(2018年 竣工)



55ハドソニヤード
(2018年 竣工)



豊洲バイサイドクロス
(2020年3月,10月 竣工)



msb田町(ステーションタワー-N)
(2020年7月 竣工)



Otemachi One
(2020年2月 竣工)



50ハドソニヤード
(2022年 竣工予定)



日本橋1丁目中地区
(2025年度 竣工予定)



八重洲二丁目北地区
(2022年8月 竣工予定)



八重洲二丁目中地区
(2028年度 竣工予定)

2018

2019

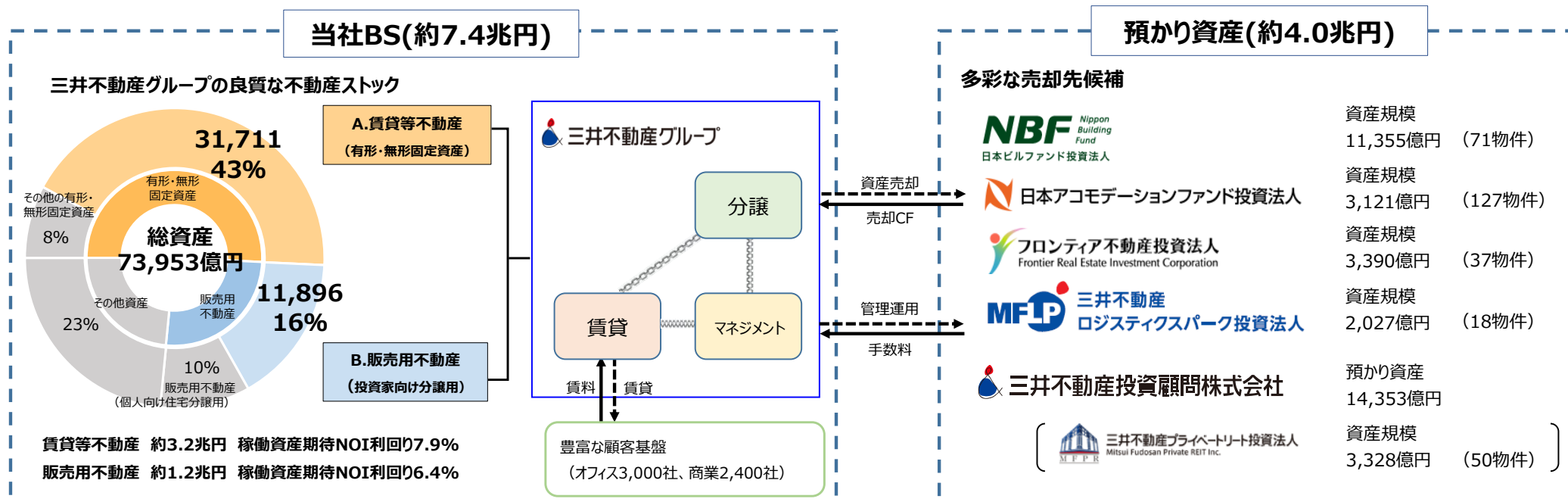
2020

2021

2022-2025前後...

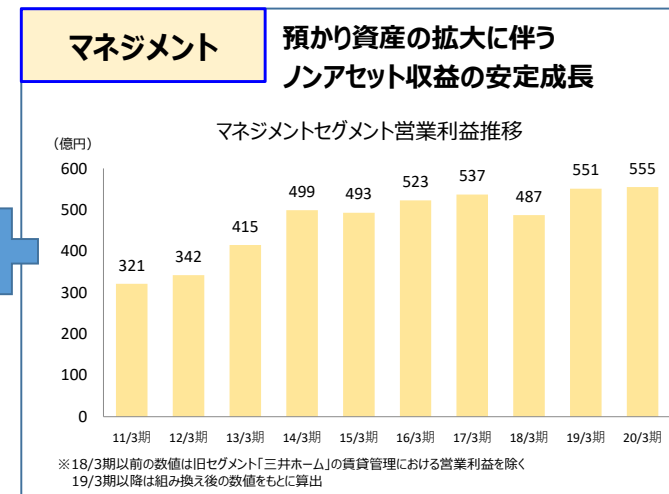
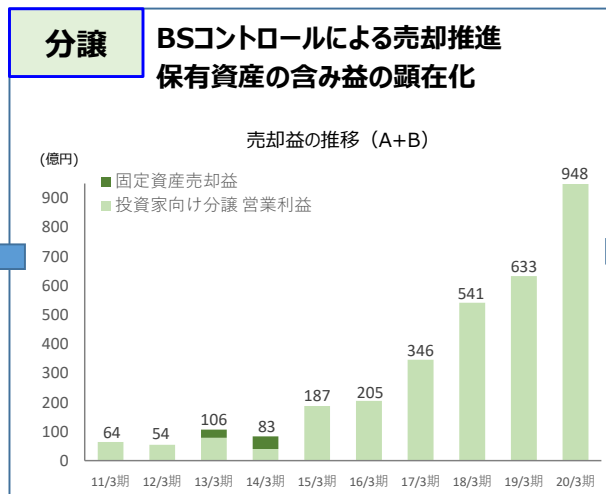
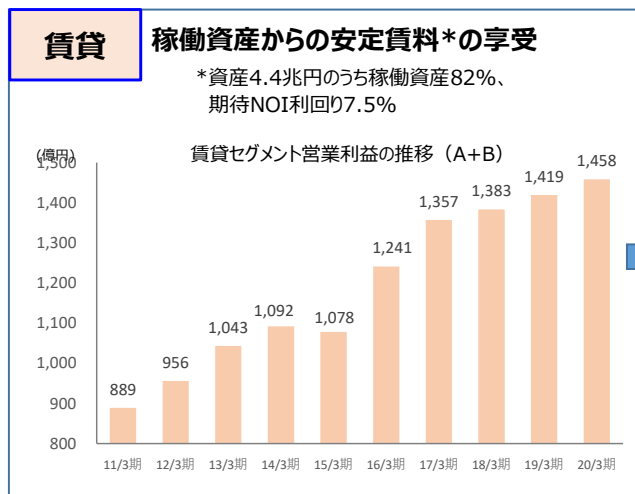
1-7. 持続的な成長を実現するビジネスモデル

当社BS(約7.4兆円)を活用した賃貸・分譲利益の創出と、預かり資産(約4.0兆円)の拡大によるマネジメント利益の伸長



※以上の数値は2020年3月末時点

強みを活かしながら賃貸・分譲・マネジメントを最適に組み合わせ、持続的な成長を実現



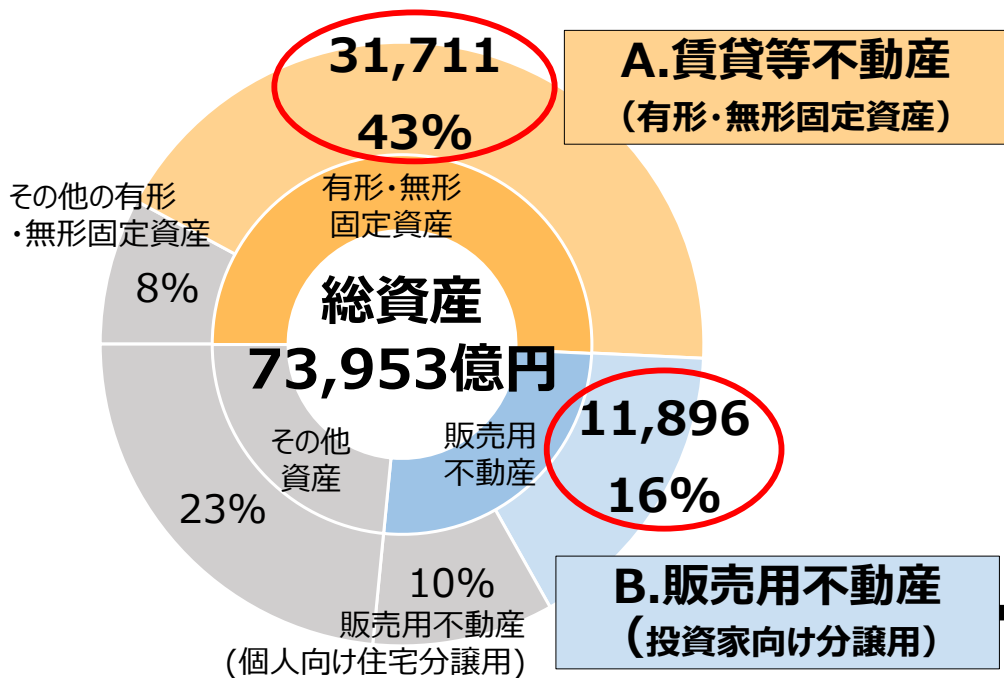
強み 街づくり型事業の開発力、豊富な顧客(テナント)基盤

幅広い種類の売却資産、多彩な売却先候補

厚い預かり資産基盤、充実したマネジメントサービス機能

1-8. ポートフォリオ戦略

賃貸利益・分譲利益の源泉



インカムゲインの成長

- ✓ 稼働資産からの**安定賃料の享受**
 - 賃貸等不動産 (保有・賃貸目的)
 - 販売用不動産 (分譲目的)
- ✓ 開発・運営を通じた**付加価値創造による賃料拡大**

【付加価値創造の例】

 - 都心再開発事業
 - 大規模面開発 (スマートシティなど)
 - ミクストユースの街づくり

キャピタルゲインの創出

- ✓ **当社の強み**
 - 広範なネットワークに基づく最適な売却先の探索
 - マーケットの見極めによる最適な売却時期の判断
- ✓ **強みを活かした戦略**
 - BSコントロールによるBS適正規模を意識した**資産売却の推進・含み益の顕在化**

* 上記数値はいずれも2020年3月期決算数値となります。

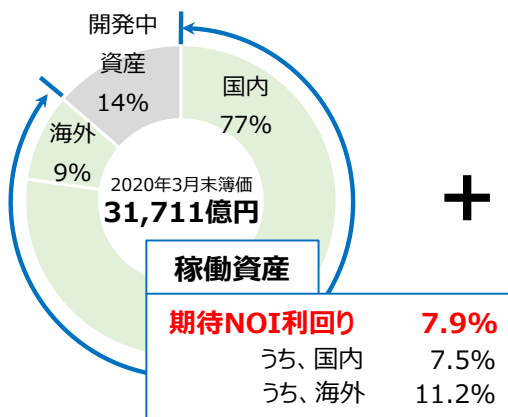
(ただし、グループ会社間の取引で発生する未実現損益等は消去前の数値となります。)

* 賃貸等不動産は、有形・無形固定資産のうち、オフィス、商業施設等の賃貸用資産を指す (グループ内貸付分は除きます)

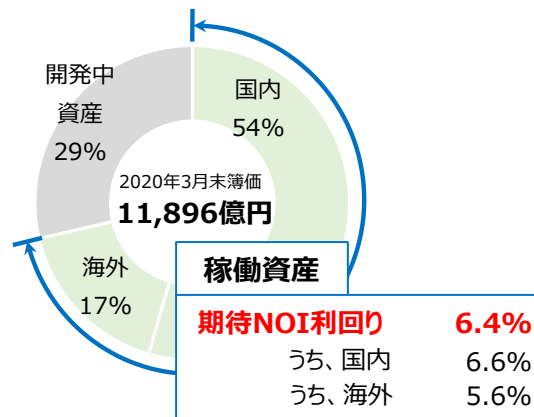
* その他の有形・無形固定資産には、自用賃貸床、ホテル・リゾート施設等の資産を含みます。

インカムゲインの成長

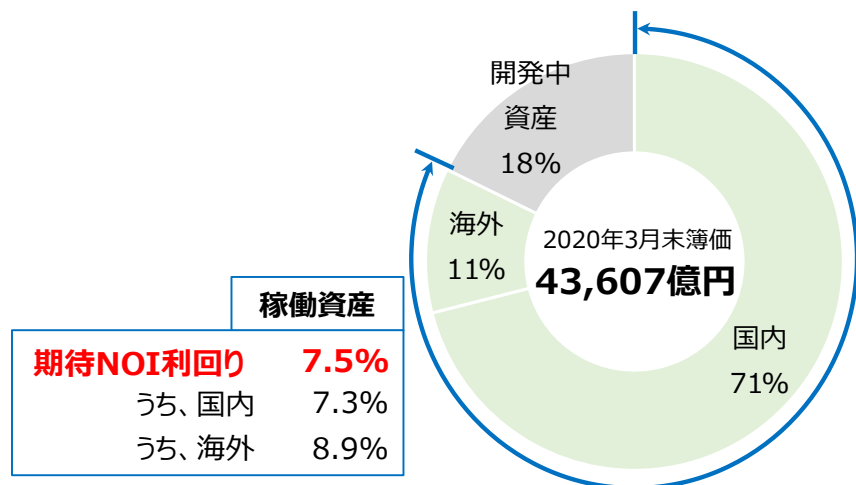
A. 賃貸等不動産 (有形・無形固定資産)



B. 販売用不動産 (投資家向け分譲用)

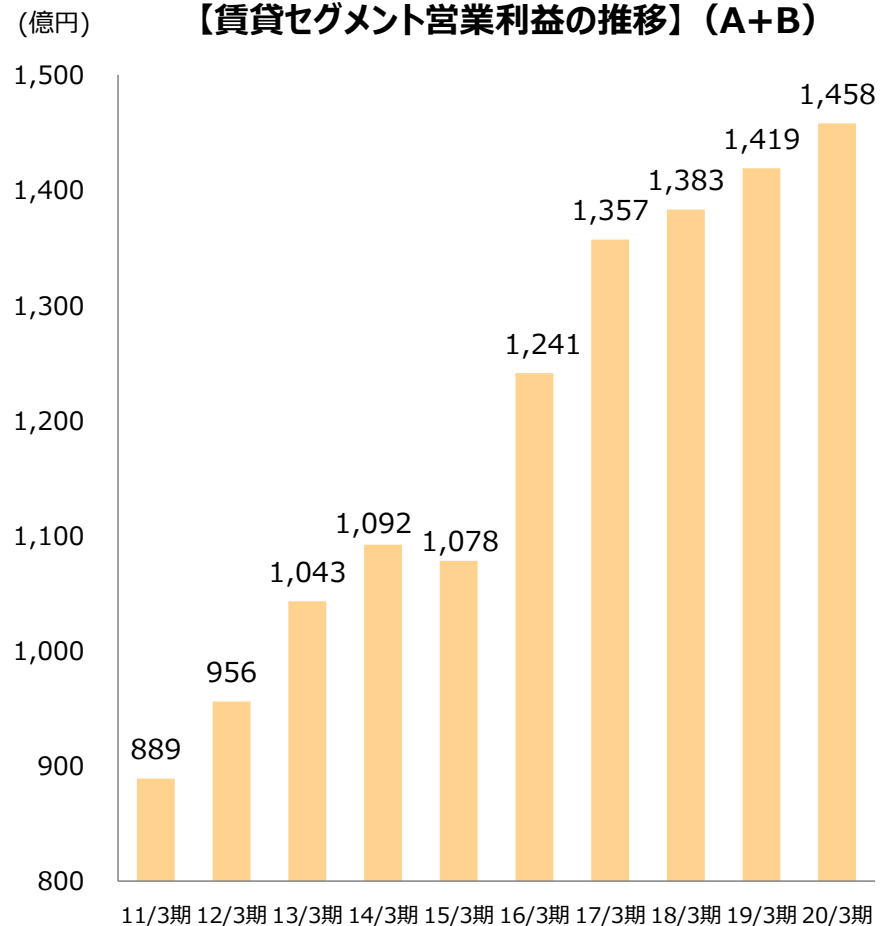


A + B



開発・運営
を通じた
賃料の成長

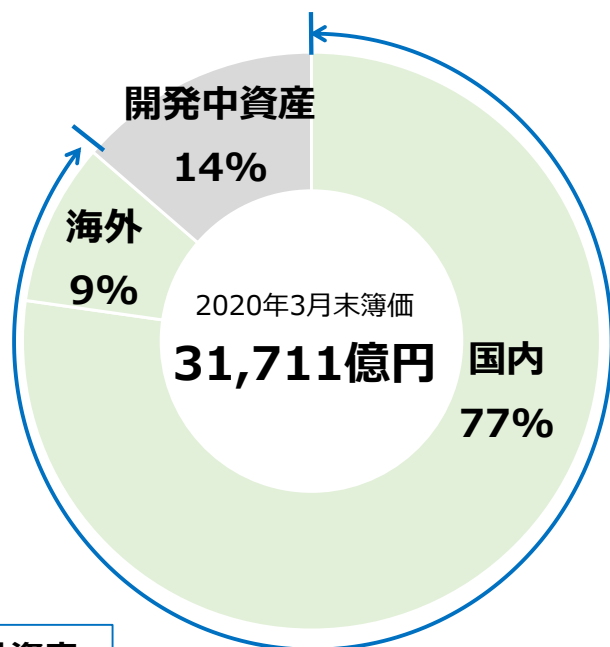
【賃貸セグメント営業利益の推移】(A+B)



*稼働資産の期待利回りについて、定常稼働物件は実績値としてのNOIを、竣工1年未満の物件は安定稼働時に想定されるNOIをもとに、いずれも期末B/S計上額を除いて算出しています。

キャピタルゲインの創出（含み益の拡大）

A. 賃貸等不動産 (有形・無形固定資産)



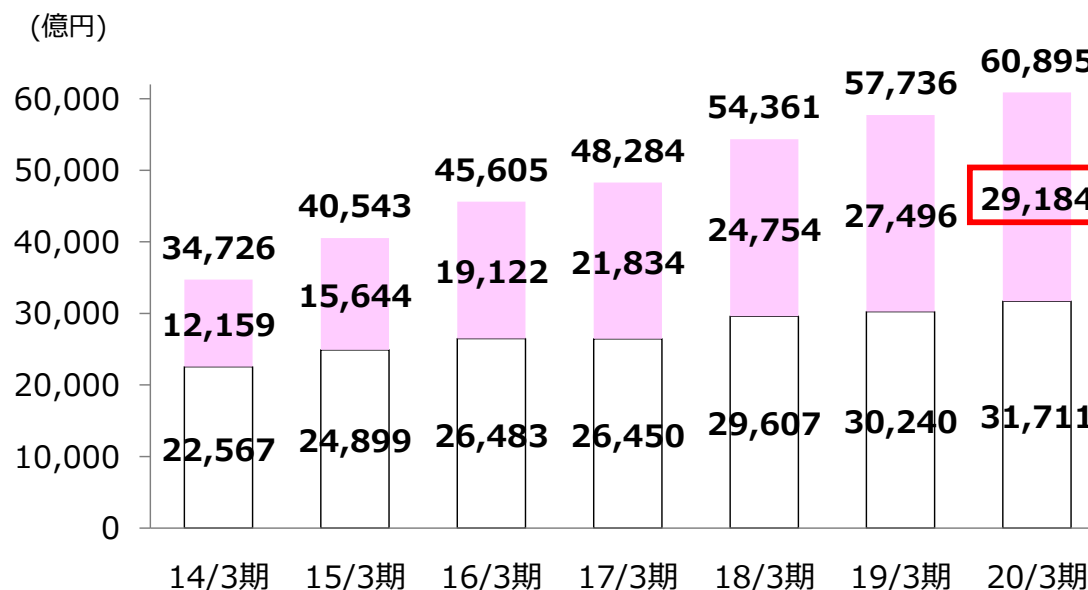
稼働資産

期待NOI利回り 7.9%

うち、国内 7.5%

うち、海外 11.2%

【賃貸等不動産の含み益】



単位：億円

		期末簿価 2020年3月期	期末時価 2020年3月期	差額(含み益)	
稼働資産	国内	オフィス	19,369	37,740	18,371
		商業施設	3,950	10,146	6,196
		その他	1,176	1,338	161
	海外	オフィス	2,597	6,570	3,973
	商業施設	291	582	290	
開発中資産	時価評価対象*	144	335	190	
	時価評価対象外	4,182	4,182	-	
		31,711	60,895	29,184	
前期末からの差異		+1,471	+3,158	+1,687	

*2021年3月期に竣工予定の、国内における賃貸用不動産

キャピタルゲインの創出（含み益の実現）

A. 賃貸等不動産
(有形・無形固定資産)

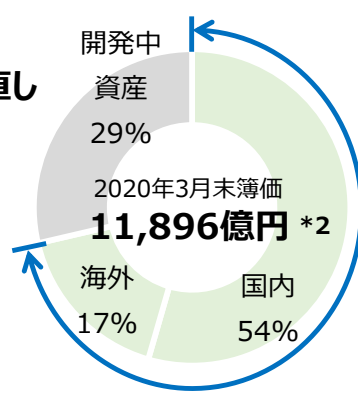
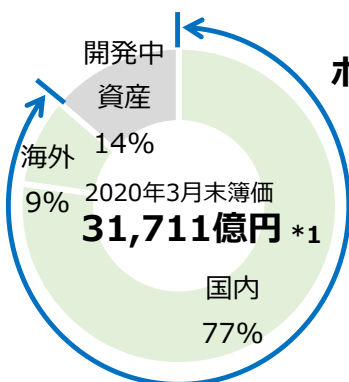
B. 販売用不動産
(投資家向け分譲用)

含み益
2兆9,184億円

含み益
X億円

売却による
含み益の実現

定期的な
ポートフォリオの見直し



稼働資産

期待NOI利回り **7.9%**
うち、国内 7.5%
うち、海外 11.2%

稼働資産

期待NOI利回り **6.4%**
うち、国内 6.6%
うち、海外 5.6%

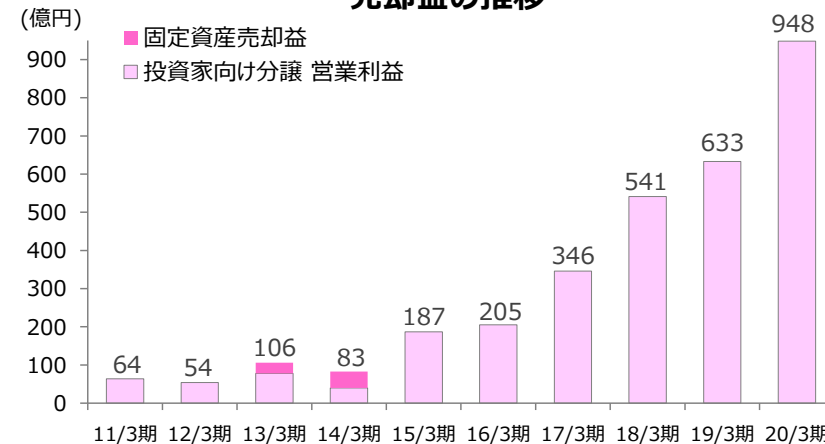
*1 資産割合の内訳

国内			海外	開発中	合計
オフィス	商業	その他			
61%	12%	4%	9%	14%	100%

*2 資産割合の内訳

国内					海外	開発中	合計
オフィス	商業	物流	賃貸住宅	その他			
24%	9%	13%	7%	1%	17%	29%	100%

売却益の推移



【過去に売却した資産の事例】

時期	用途	振替	物件名	利回り*3
14/3期	ホテル・商業		セレスティン芝三井ビルディング	4.5%
	オフィス・商業・ホテル		神戸旧居留地25番館	---
15/3期	オフィス	固→販	20オールドベリ- (英国)	---
	オフィス		札幌M-SQUARE	5.6%
16/3期	オフィス	固→販	横浜クリエイションスクエア	---
17/3期	物流		物流施設9棟	4.5%~5.4%
	オフィス		上野イーストタワー	4.0%
	商業		ららぽーと新三郷	4.9%
18/3期	物流		MFLP日野	4.2%
	オフィス	固→販	大崎プライトコア	3.2%
	オフィス	固→販	セレスティン芝三井ビルディング	3.7%
	オフィス	固→販	六本木T-CUBE	3.3%
19/3期	オフィス	固→販	70マークレーン (英国)	---
	物流		物流施設6棟	4.2%~4.9%
	オフィス		G-BASE田町	3.2%
	商業		池袋グローブ	3.8%
	商業		栄グローブ	3.6%
20/3期	商業		心齋橋MGビル	3.3%
	オフィス		大崎プライトコア・プライトプラザ	3.2%
	物流		物流施設3棟	4.3%~4.9%
	商業		TENJIN216	3.6%
21/3期	オフィス		新橋M-SQUARE Bright	2.9%
	オフィス		大崎プライトタワー	3.2%
	オフィス		名古屋三井ビルディング2棟	3.7%~4.2%
	物流		物流施設2棟	4.0%~4.1%
	オフィス		新宿三井ビルディング	3.3%
オフィス	固→販	グラントウキョウサウスタワー	2.8%	

凡例 : 固定資産の売却 : 販売用不動産の売却

*3 売却先にて開示された、当該物件の鑑定評価に基づく直接還元利回りを記載

グリーンボンド発行(2019年9月)

- ✓ 発行額: 500億円
- ✓ 発行年限: 5年
- ✓ 資金使途: 日本橋室町三井タワーの
保留床取得資金のリファイナンス
- ✓ 信用格付: AA-(R&I*1)
AA(株式会社日本格付研究所)
- ✓ グリーンボンドアセスメント: GA1 *2 (R&I)

*1 株式会社格付投資情報センター

*2 調達資金が環境問題の解決に資する事業に投資される程度を評価したもので、5段階で最上位評価



■ 日本橋室町三井タワー

【交通】

東京メトロ銀座線・半蔵門線
「三越前」駅 地下直結
JR横須賀線・総武快速線
「新日本橋」駅 地下直結

【用途】 事務所、商業、駐車場 等

【階数】 地上26階 地下3階

【敷地面積】 11,480㎡

【延床面積】 約168,000㎡

気候変動および環境負荷低減への取り組み

TCFD提言への賛同（2020年2月） 「RE100」へ加盟（2020年2月）



社外からの評価・実績

ESGインデックスの組み入れ状況



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF MITSUI FUDOSAN CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MITSUI FUDOSAN CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

コーポレートガバナンス体制

取締役：12名（社外取締役4名、うち女性1名）

監査役：5名（社外監査役3名、うち女性1名）

役員報酬

・取締役報酬の構成

譲渡制限付株式報酬*1 (中長期インセンティブ)	業績連動 (約45-50%)
取締役賞与*2 (短期インセンティブ)	
基本報酬*3	業績連動以外 (約50-55%)

業績連動報酬に係る指標

✓ 当期の業績、株主への利益還元、グループ長期経営方針の進捗、経済情勢、事業環境などを総合勘案

*1 第108回定時株主総会にて決議された総額・上限株数の範囲内にて決定

*2 毎期の定時株主総会にて決議された総額の範囲内にて決定

*3 第106回定時株主総会にて決議された総額の範囲内にて決定

・譲渡制限付報酬制度の導入（2020年6月開催第108回定時株主総会にて承認）

- ✓ 導入目的：対象取締役等*に対し、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様とのより一層の価値共有を進めること *対象取締役等：社外取締役を除く取締役
- ✓ 上限金額：年額6億円および年200,000株以内
- ✓ 譲渡制限期間：当社の取締役、監査役、執行役員、グループ執行役員その他の当社取締役会が定める地位を退任する直後の時点まで
- ✓ その他：上記対象取締役等に加え、執行役員・グループ執行役員においても取締役会決議に基づき本報酬制度を導入済

政策保有株式に関する方針

- ✓ 保有状況を継続的に見直し、取引先との関係を踏まえた保有意義の検証や、資本コスト等を踏まえた上での定量的な保有合理性の検証のうえ、縮減する方針
- ✓ 2020年3月期において、13銘柄：203億円の売却を実施

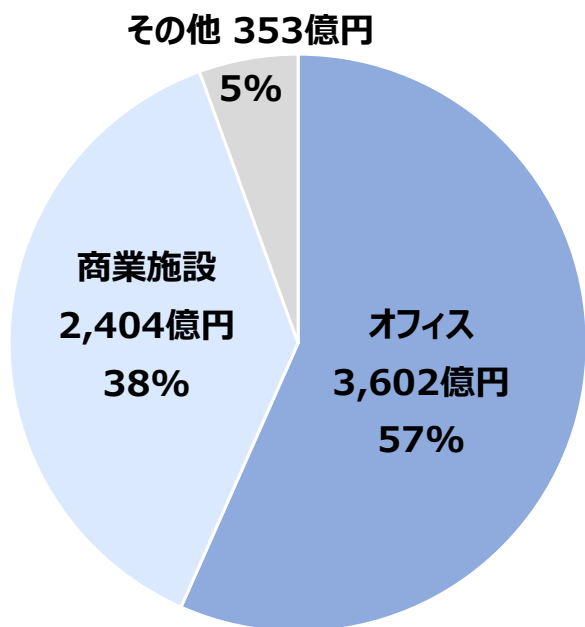


2. コア事業の概要と優位性

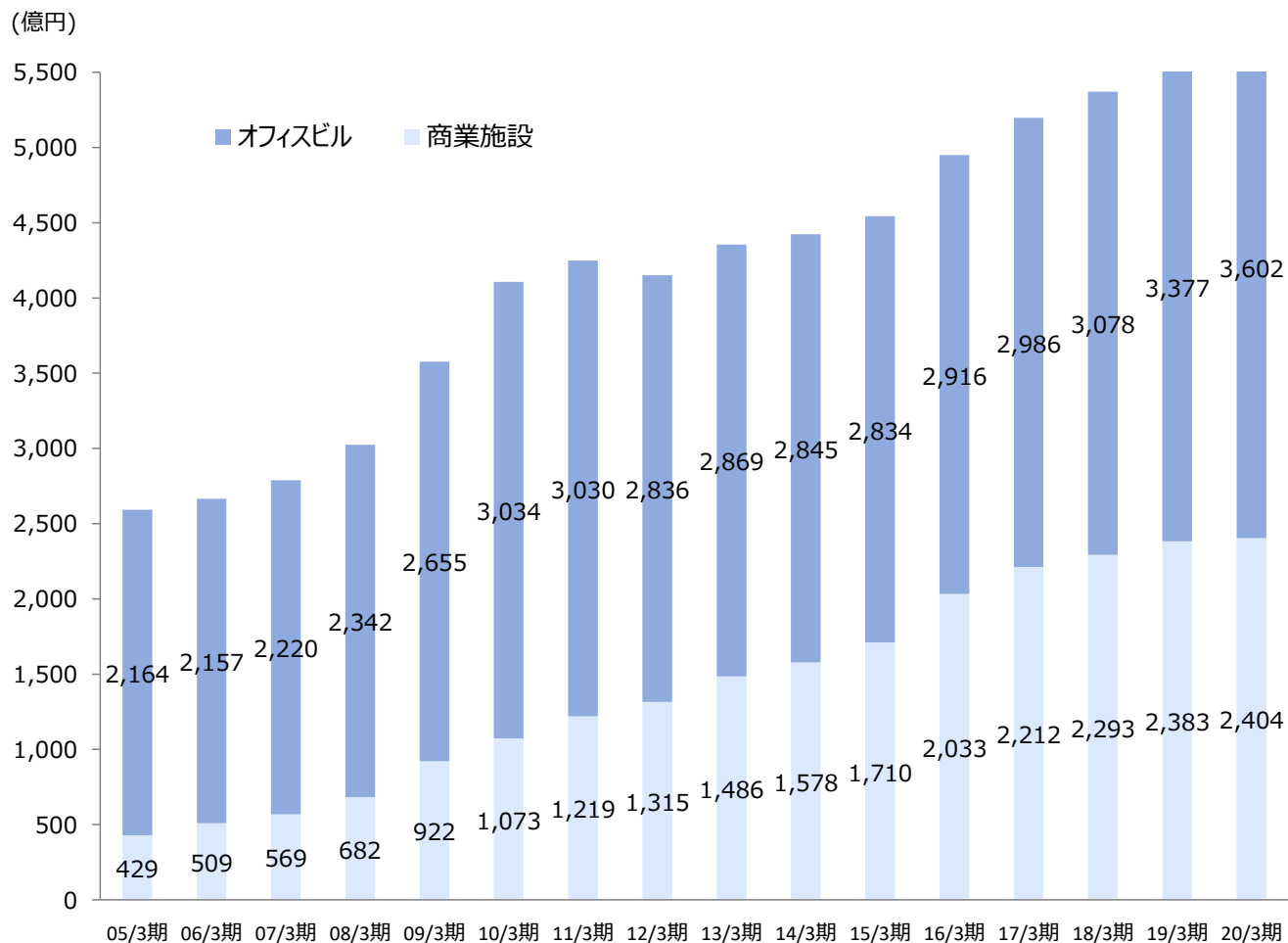
オフィス・商業施設のバランスの取れたポートフォリオ

売上高

2020年3月期(連結)



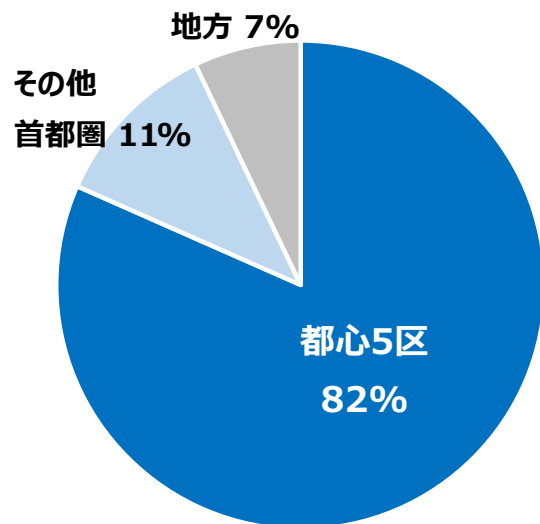
賃貸セグメント(オフィス・商業施設)の売上高推移



東京都心部に集中したポートフォリオと有力テナント(約3,000社)とのリレーション

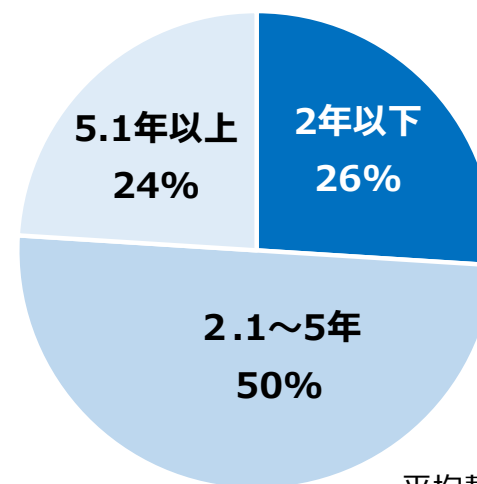
オフィス エリア別売上比率

2020年3月期(単体)



オフィス 契約年数分布

2020年3月期(単体)



平均契約期間：4.5年

テナント（約3,000社）との長期安定的なリレーション



日本橋・八重洲の街づくり



「日本橋再生計画」第3ステージ 2019～

【3つの重点構想】

1. 豊かな水辺の再生
2. 新たな産業の創造
3. 世界とつながる国際イベントの開催



開発力を活かしたポートフォリオの継続的な向上

主な新規プロジェクト

海外プロジェクト

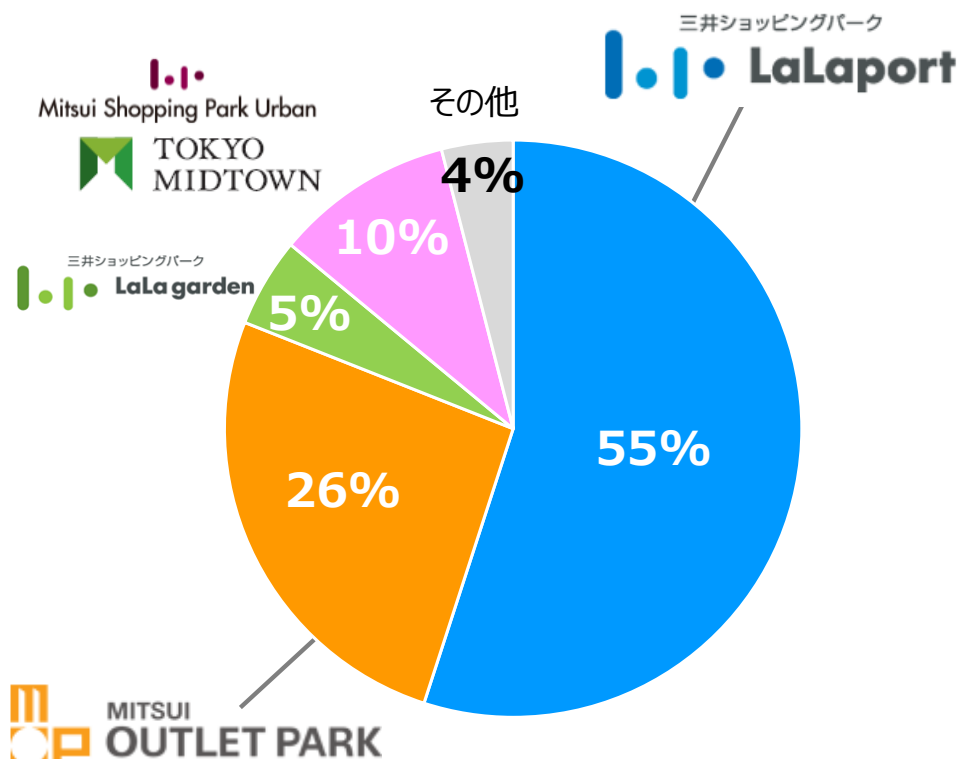
竣工年度	プロジェクト名	事業シェア	所在	延床面積	稼働期間							
					2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025~	
2019	Otemachi One	-	東京都千代田区	約 357,700 m ²								
2020	文京ガーデン ゲートタワー	-	東京都文京区	約 94,700 m ²								
	豊洲ベイサイドクロス*	-	東京都江東区	約 259,000 m ²								
	msb Tamachi(田町ステーションタワー-N)	転貸	東京都港区	約 152,300 m ²								
	名古屋三井ビルディング北館	100%	愛知県名古屋市	約 29,400 m ²								
2021	イノベーションスクエア Phase II	-	ボストン	約 28,400 m ²								
2022	50 ハドソンヤード	90%	ニューヨーク	約 264,000 m ²								
	八重洲二丁目北地区第一種市街地再開発事業	未定	東京都中央区	約 289,700 m ²								
	ホワイトシティプレイス(ゲートウェイ セントラル棟)	-	ロンドン	約 32,500 m ²								
2022~	エコワールド30計画	50%	インド、バンガロール	約 426,400 m ²								
2023以降	ブランスクエア	-	サンフランシスコ	約 112,000 m ²								
	日本橋一丁目中地区第一種市街地再開発事業	-	東京都中央区	約 380,300 m ²								
	八重洲二丁目中地区第一種市街地再開発事業	未定	東京都中央区	約 418,000 m ²								
	室町一丁目地区	未定	東京都中央区	-								
	日本橋一丁目1-2街区	未定	東京都中央区	-								

* 豊洲ベイサイドクロスタワー：2019年度竣工 / B棟：2020年度竣工
竣工年度および延床面積は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。

多様な施設種別と安定的な収益構造 テナント約2,400社とのリレーション

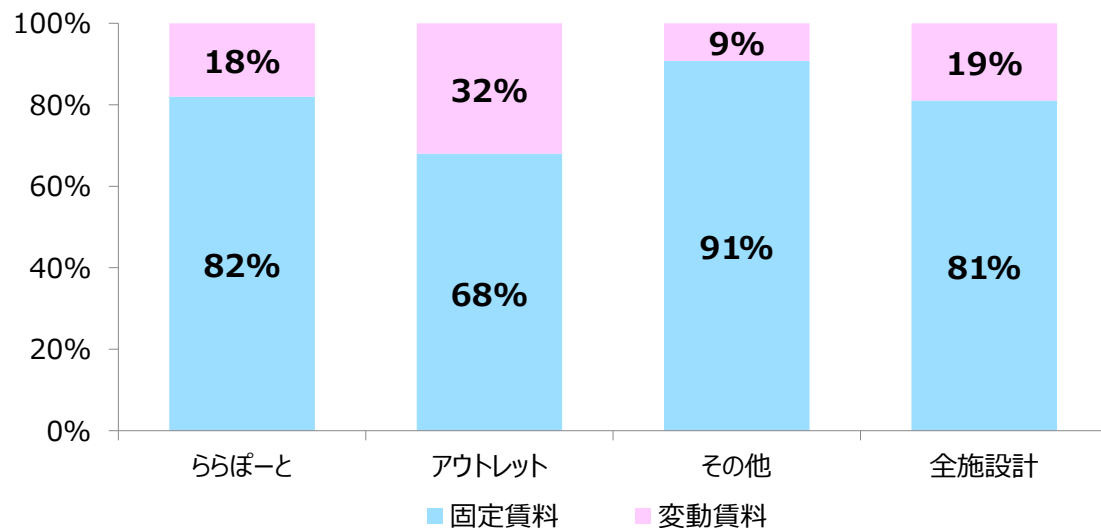
施設種別ごとの売上比率

2020年3月期(単体)

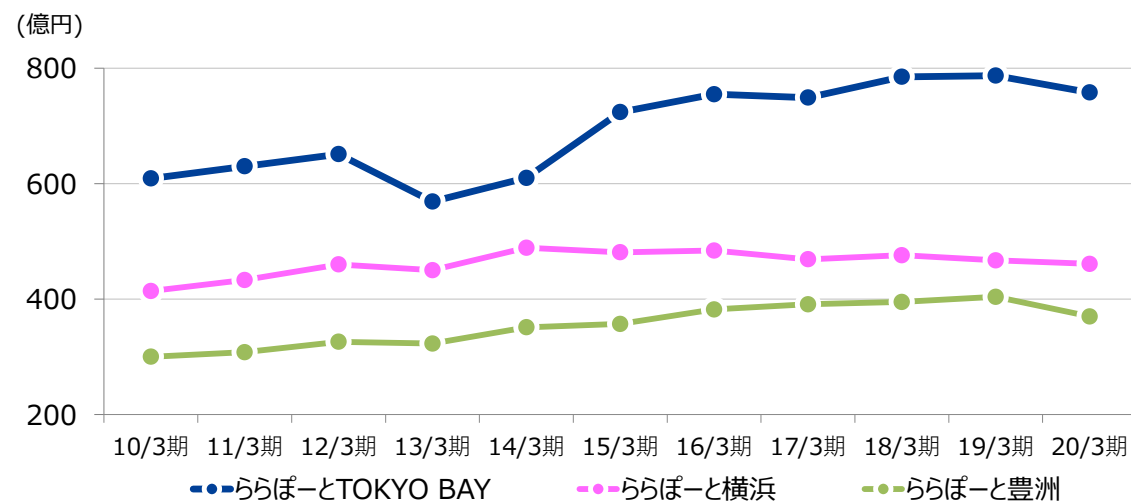


固定賃料と変動賃料比率

2020年3月期(単体)



当社施設別売上高推移



新規開発および、大規模リニューアルによる収益拡大

主な新規プロジェクト

海外プロジェクト

開業年度	プロジェクト名	所在	店舗等面積 (延床面積)	稼働時期						
				2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025~
2019	読売並木通りビル 転賃	東京都中央区	(約 14,200 m ²)							
	ららぽーと沼津	静岡県沼津市	約 64,000 m ²							
	杉井アウトレット広場・寧波(3期)	中国寧波市	約 10,300 m ²							
2020	三井アウトレットパーク横浜ベイサイド(建替え)	神奈川県横浜市	(約 53,000 m ²)							
	アーバンドック ららぽーと豊洲3(豊洲ベイサイドクロスタワー内)	東京都江東区	約 7,000 m ²							
	RAYARD MIYASHITA PARK	東京都渋谷区	(約 23,900 m ²)							
	ららぽーと愛知東郷	愛知県愛知郡	約 62,800 m ²							
	RAYARD Hisaya-odori Park	愛知県名古屋市	約 7,200 m ²							
2021	福岡市青果市場跡地計画	福岡県福岡市	未定							
	ららぽーと上海金橋 転賃	中国上海市	約 60,000 m ²							
	上海蓮花路駅ビル商業施設 転賃	中国上海市	約 16,500 m ²							
	三井アウトレットパーククアラルンプール国際空港セパン(3期)	マレーシア、セランゴール	約 10,200 m ²							
	ららぽーとクアラルンプール	マレーシア、クアラルンプール	約 82,600 m ²							
2022	大阪府堺市黒山東計画	大阪府堺市	未定							
	大阪府門真市松生町計画	大阪府門真市	未定							
	ららぽーと台中	台湾台中市	約 68,000 m ²							
	ららぽーと台湾南港 転賃	台湾台北市	約 70,000 m ²							
	三井アウトレットパーク台南(1期)	台湾台南市	約 33,000 m ²							
2023	HARUMI FLAG7街区計画	東京都中央区	未定							
2024	三井アウトレット台湾林口(2期)	台湾新北市	約 27,400 m ²							
2025	三井アウトレットパーク台南(2期)	台湾台南市	約 12,000 m ²							

大規模リニューアル

実施時期	施設名	所在	リニューアル店舗数 /総店舗数
2019年 3月-4月	ららぽーと横浜	神奈川県横浜市	53店舗/約270店舗
2019年 3月-	ららぽーとTOKYO-BAY	千葉県船橋市	51店舗/約440店舗
2019年 3月-	ららぽーと柏の葉	千葉県柏市	29店舗/約180店舗
2020年 1月-3月	アーバンドック ららぽーと豊洲1・2	東京都江東区	66店舗/約180店舗
2020年 1月-3月	ららぽーと和泉	大阪府和泉市	39店舗/約210店舗

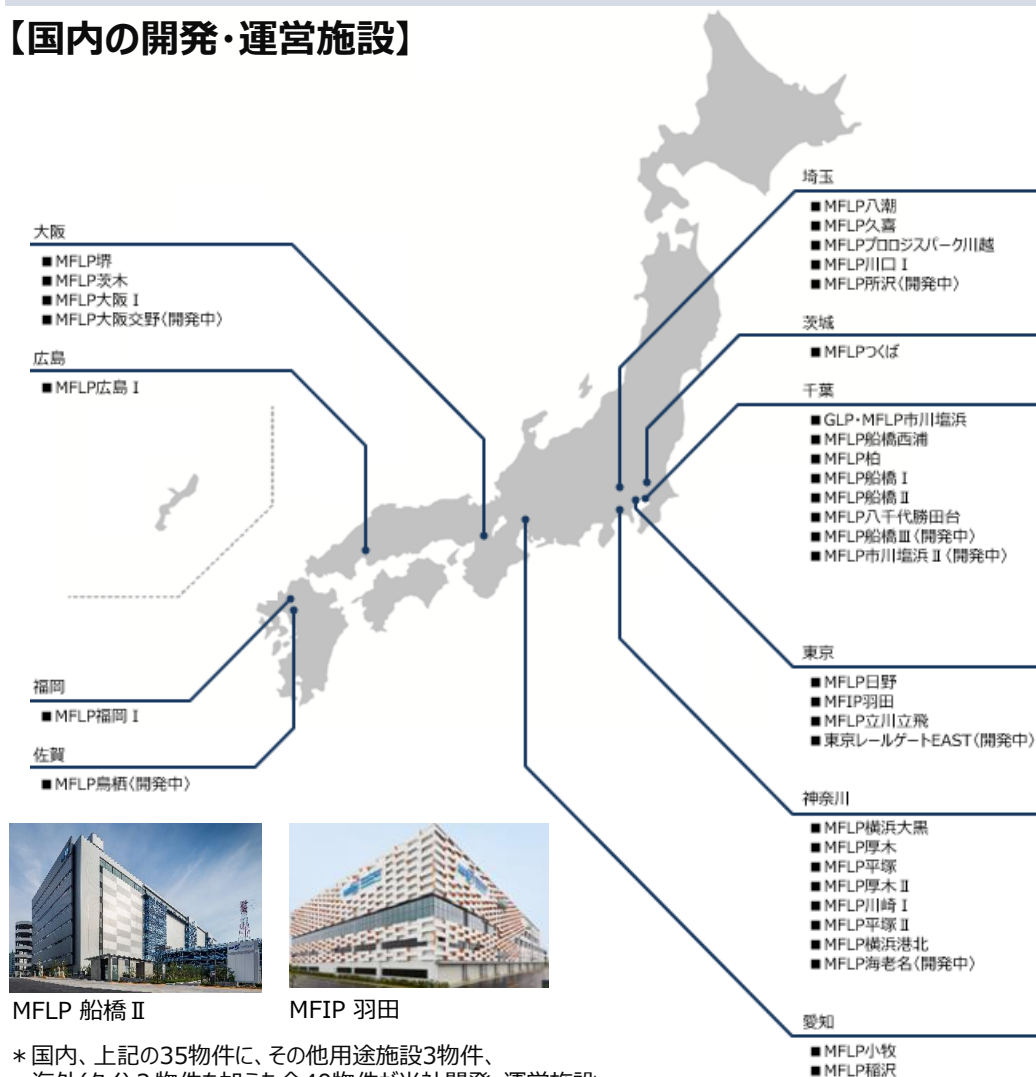
開業年度および店舗等面積、延床面積は今後変更となる可能性があります。
プロジェクト名は仮称を含みます。

賃貸・分譲・マネジメント事業を組み合わせた利益成長

- 国内外の開発・運営施設数 **40**物件*
- 総延床面積 約**360**万㎡
- 累計総投資額 約**5,700**億円以上

(2020年9月末時点)

【国内の開発・運営施設】



MFLP 船橋 II



MFLP 羽田

* 国内、上記の35物件に、その他用途施設3物件、海外(タイ)2物件を加えた全40物件が当社開発・運営施設

MFLP船橋・&GATEに物流ICT体験ショールーム「MFLP ICT LABO 2.0」をオープン

- ・"業界初"人の手を一切介さない「フルオートメーション物流モデル」体験型ショールーム
- ・日本での常設展示は初めてとなる搬送ロボットなど約30種類の最新物流ICT関連機器を展示
- ・人手不足などの課題に対してICTを活用したソリューション提案を強化



< 「MFLP ICT LABO 2.0」施設概要 >

所在地	千葉県船橋市浜町 2-3-1 (MFLP 船橋・&GATE 内)
アクセス	JR 京葉線南船橋駅 徒歩約 9 分
規模	1F:1,021 ㎡ 2F:404 ㎡
構成	フルオートメーション展示エリア 先進機器体感エリア コンサルティングルーム シアタールーム



賃貸・分譲・マネジメント事業を組み合わせた利益成長

主な新規プロジェクト

海外プロジェクト

竣工年度	プロジェクト名	所在	延床面積	稼働時期						
				2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025～
2019	MFIP羽田	東京都大田区	約 81,000 m ²							
	MFLP広島 I	広島県広島市	約 71,900 m ²							
	MFLP川崎 I *	神奈川県川崎市	約 47,600 m ²							
	MFLP船橋 II	千葉県船橋市	約 224,800 m ²							
	MFLP川口 I	埼玉県川口市	約 54,800 m ²							
	MFLP平塚 II	神奈川県平塚市	約 50,000 m ²							
	MFLP横浜港北	神奈川県横浜市	約 50,600 m ²							
2020	MFLP立川立飛	東京都立川市	約 67,000 m ²							
	MFLP大阪 I	大阪府大阪市	約 48,300 m ²							
	MFLP八千代勝田台	千葉県八千代市	約 75,800 m ²							
	MFLP鳥栖	佐賀県鳥栖市	約 35,300 m ²							
2021	MFLP所沢	埼玉県入間郡	約 21,300 m ²							
	MFLP船橋 III	千葉県船橋市	約 268,400 m ²							
	MFLP大阪交野	大阪府交野市、枚方市	約 72,000 m ²							
	MFLP市川塩浜 II	千葉県市川市	約 183,800 m ²							
2022	MFLP海老名	神奈川県海老名市	約 124,400 m ²							
	東京レールゲート EAST 転貸	東京都品川区	約 175,000 m ²							
2021 ～	タイ バンパコン計画	タイバンパコン	約 160,000 m ²							
	タイ ワンノイ計画	タイワンノイ	約 90,000 m ²							

* B棟：2019/9 A棟：2020/1 竣工

竣工年度および延床面積は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。

法人向け多拠点型シェアオフィス WORKSTYLING

- ・法人対象の契約システム
- ・高いセキュリティと、ユーザーエクスペリエンス
- ・三井不動産ならではのハイグレードビルに設置



法人向け多拠点型シェアオフィス

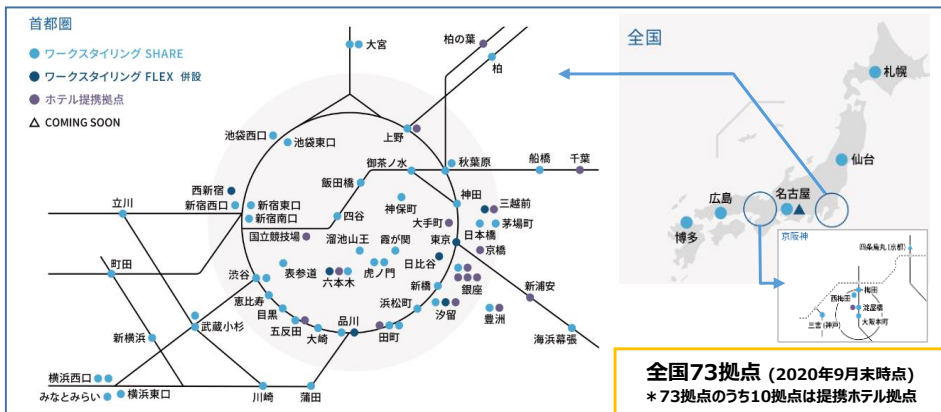


全国拠点を10分から利用できる時間単位のシェアオフィス

法人向けフレキシブルサービスオフィス

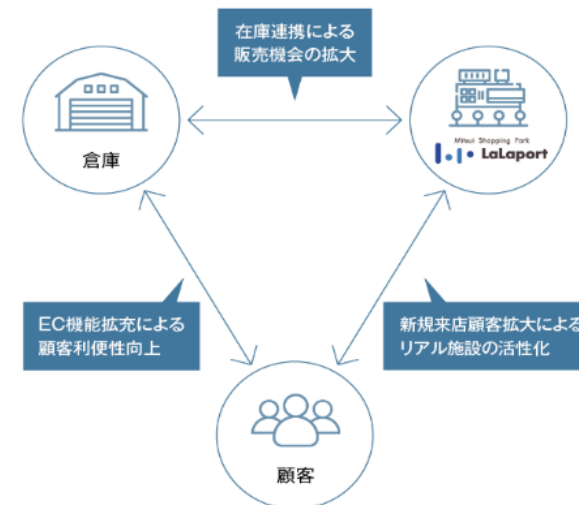


目的や人数期間に柔軟に対応しビジネスをすぐにスタートできるプライベートなサービスオフィス



リアル店舗共生型ECモール Mitsui Shopping Park & mall (アンドモール)

- ・店舗在庫を活用したテナントの売上向上支援
- ・店舗スタッフの活用とモチベーション向上
- ・ネットからリアルへの送客



三井ショッピングパークポイント会員
1,221万人超 (2020年3月末時点)



シニアレジデンス

- ・住宅・ホテル・商業施設等の開発、運営ノウハウを活かし、シニア向けに上質な商品やサービスを提供
- ・「三井不動産レジデンシャルウェルネス」による高いホスピタリティサービスを提供
- ・今後、一都三県をはじめとする大都市圏を中心に開発を加速



主な開発プロジェクト

開業年度	プロジェクト名	所在	総戸数
2019	パークウェルステイト浜田山	東京都杉並区	約 70 戸
2021	パークウェルステイト鴨川	千葉県鴨川市	約 470 戸
未定	パークウェルステイト西麻布	東京都港区	未定

竣工年度および戸数は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。



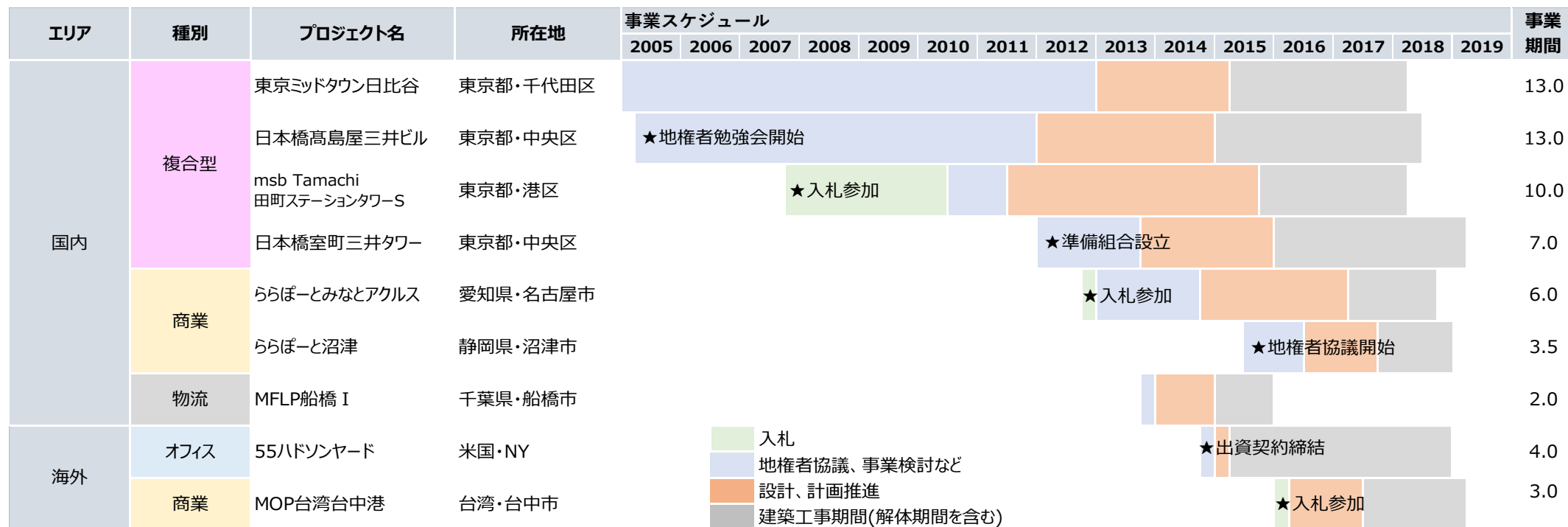
パークウェルステイト浜田山



パークウェルステイト鴨川

市街地再開発事業	保有資産の建替	一般的な開発
<p>【市街地再開発の特徴】</p> <p>アセットオーナーとして街づくりに関与することで、新たな事業機会を獲得</p> <p>※A,B,C,D = 地権者、建物所有者など</p>	<p>グループ会社が保有する資産を一体的に建て替え</p>	<p>相対取引、入札等により新たな事業機会を獲得</p>

【主な開発プロジェクトの開発期間（参考例）】

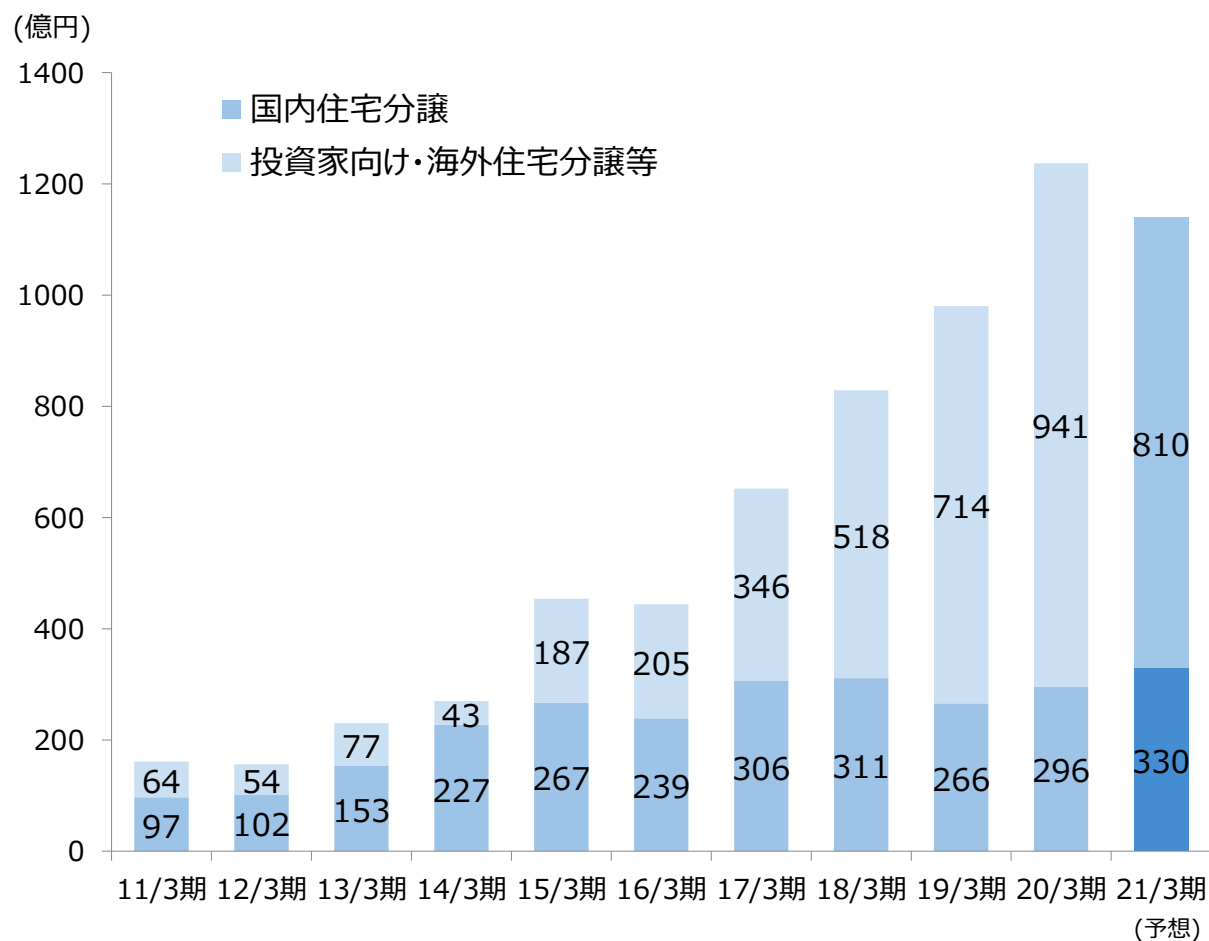


*事業期間は、プロジェクトの事業化を決定した時点を中心として、また、再開事業においては再開の実現に向けた地権者との合意形成（勉強会等による協議）の期間を含みます。

住宅分譲 : 個人顧客向けのマンション・戸建住宅の開発・分譲

投資家向け分譲 : 機関投資家向けの収益不動産の開発・売却

分譲セグメント 営業利益推移



住宅分譲



パークタワー晴海

主な2020年3月期計上物件



ザ・タワー横浜北仲

投資家向け分譲



大崎ブライトコア

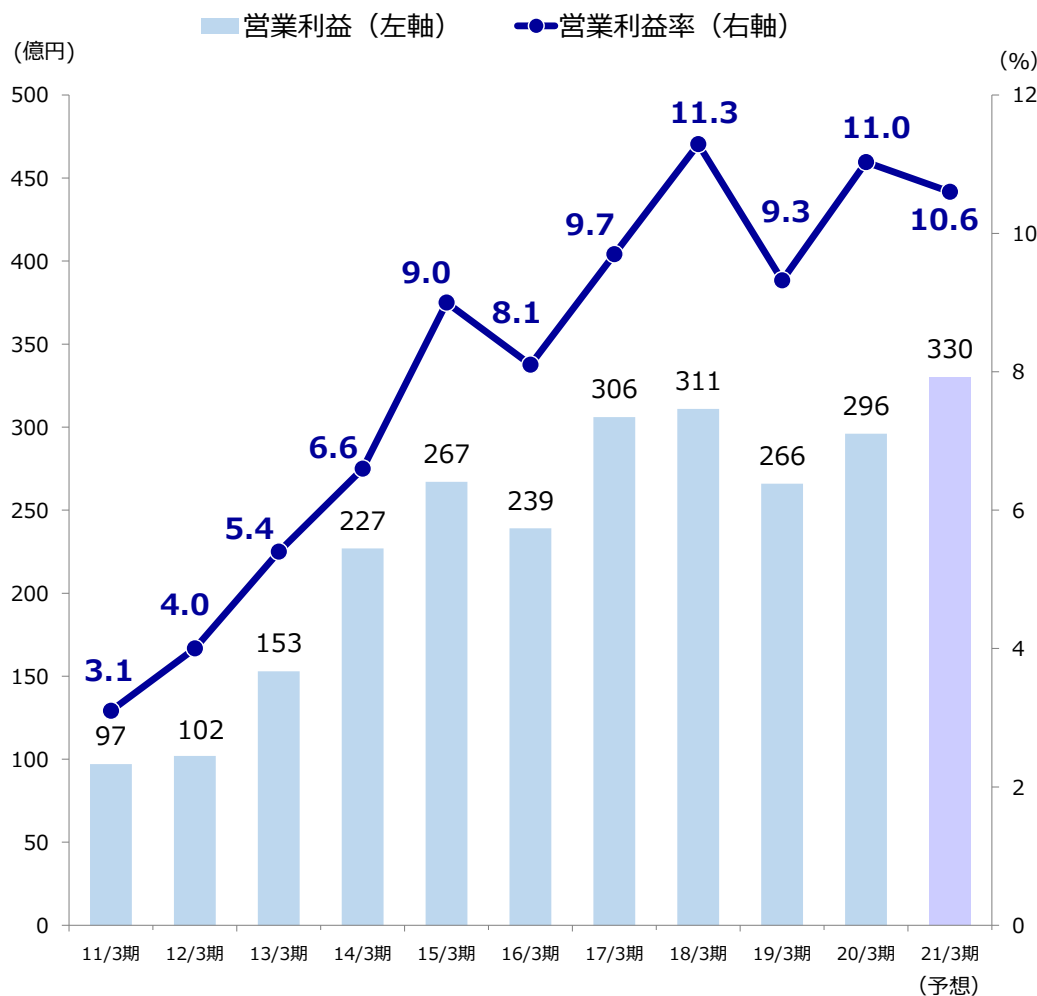
主な2020年3月期計上物件



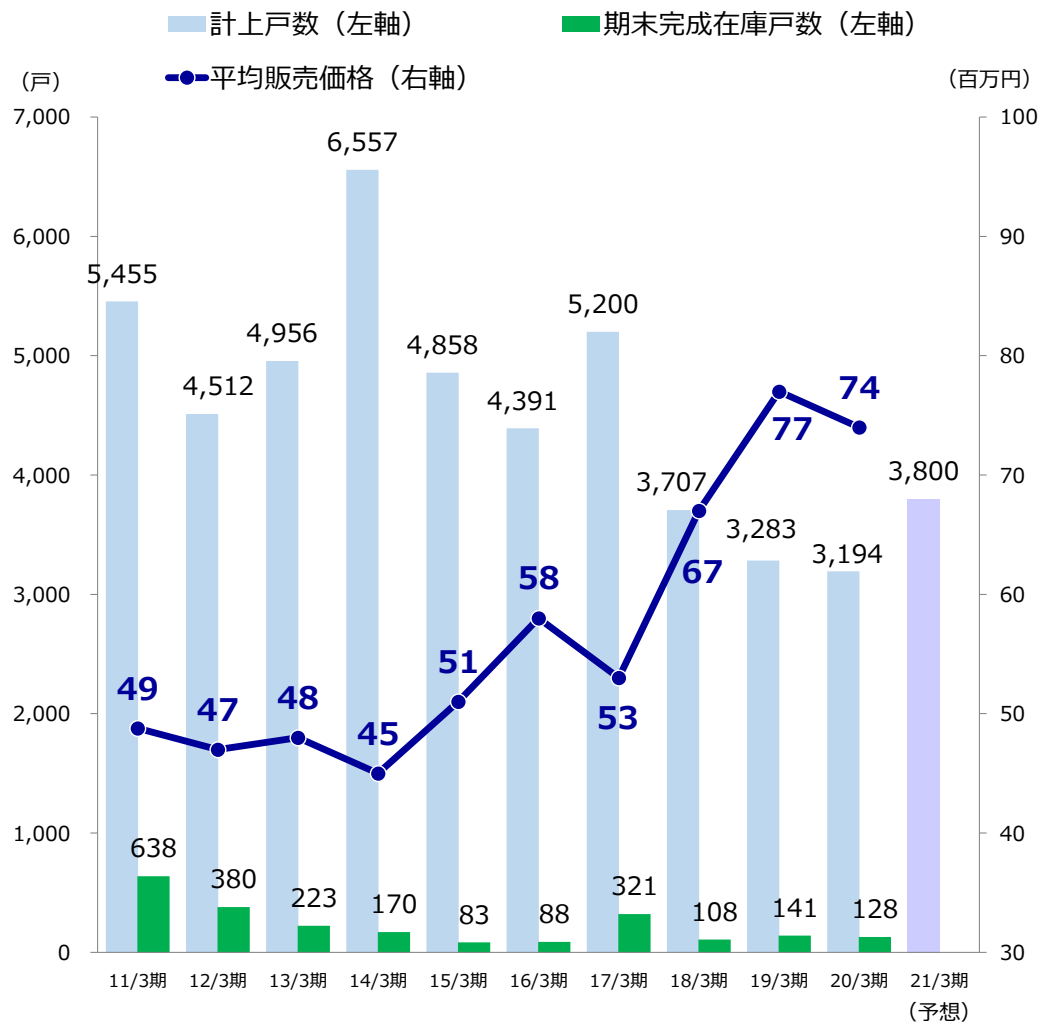
MFLP堺

好調な住宅マーケット

住宅分譲 営業利益・営業利益率の推移



マンション計上戸数、完成在庫、平均販売価格の推移

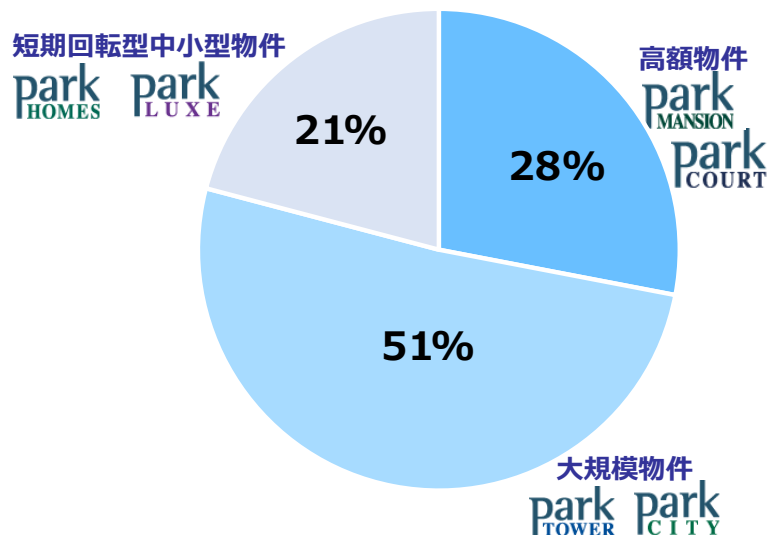


再開発を中心に豊富なランドバンク

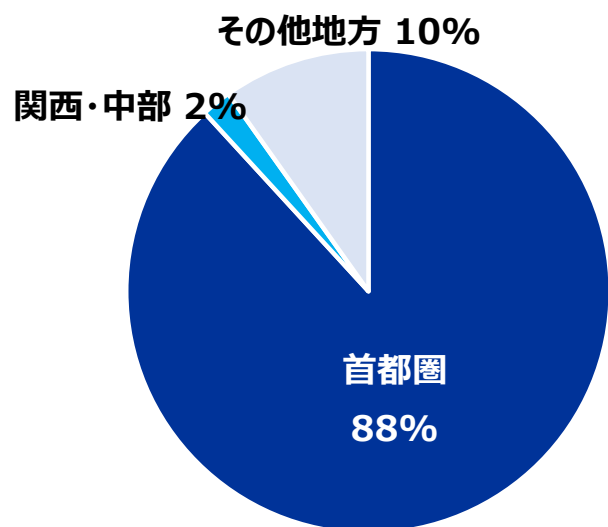
マンションブランド・地域別売上比率

2020年3月末時点
三井不動産レジデンシャル実績に基づく

◆ブランド別売上割合



◆地域別売上割合



マンションランドバンク 2020年3月末時点

約2万8千戸 (計画段階の再開発事業を含む)

主な大規模プロジェクト・ハイエンド向けプロジェクト

計上 年度	プロジェクト名	所在	総販売戸数 *シェア勘案前
2019	パークコート乃木坂 ザタワー	東京都港区	約 40 戸
	パークタワー晴海	東京都中央区	約 1,100 戸
	パークコート浜離宮 ザタワー	東京都港区	約 360 戸
2020	パークシティ武蔵小山 ザタワー	東京都品川区	約 500 戸
	ザタワー 横浜北仲	神奈川県横浜市	約 1,100 戸
	MID TOWER GRAND	東京都中央区	約 390 戸
	THE COURT 神宮外苑	東京都渋谷区	約 180 戸
	コスギ サード アヴェニュー ザレジデンス	神奈川県川崎市	約 460 戸
	パークコート渋谷 ザタワー	東京都渋谷区	約 350 戸
2021	パークコート文京小石川 ザタワー	東京都文京区	約 400 戸
	パークコート虎ノ門	東京都港区	約 120 戸
2022 以降	SHIROKANE THE SKY	東京都港区	約 770 戸
	千代田区四番町計画	東京都千代田区	約 150 戸
	渋谷区千駄ヶ谷四丁目計画	東京都渋谷区	約 400 戸
	HARUMI FLAG	東京都中央区	約 4,150 戸
	パークタワー勝どきミッド/サウス	東京都中央区	約 1,670 戸
	西新宿五丁目中央南地区計画	東京都新宿区	約 450 戸
	大宮西口第3-B地区計画	埼玉県さいたま市	約 400 戸
	小岩駅北口地区計画	東京都江戸川区	約 510 戸
	中野囲町東地区計画	東京都中野区	約 720 戸
	港区三田一丁目計画	東京都港区	約 1,450 戸

計上年度、総販売戸数は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。

多様な出口戦略と投資家共生モデル



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	資産規模 11,355億円(71物件)
日本アコモデーションファンド投資法人	資産規模 3,121億円(127物件)
フロンティア不動産投資法人 Frontier Real Estate Investment Corporation	資産規模 3,390億円(37物件)
MFLP 三井不動産 ロジスティクスパーク投資法人	資産規模 2,027億円(18物件)

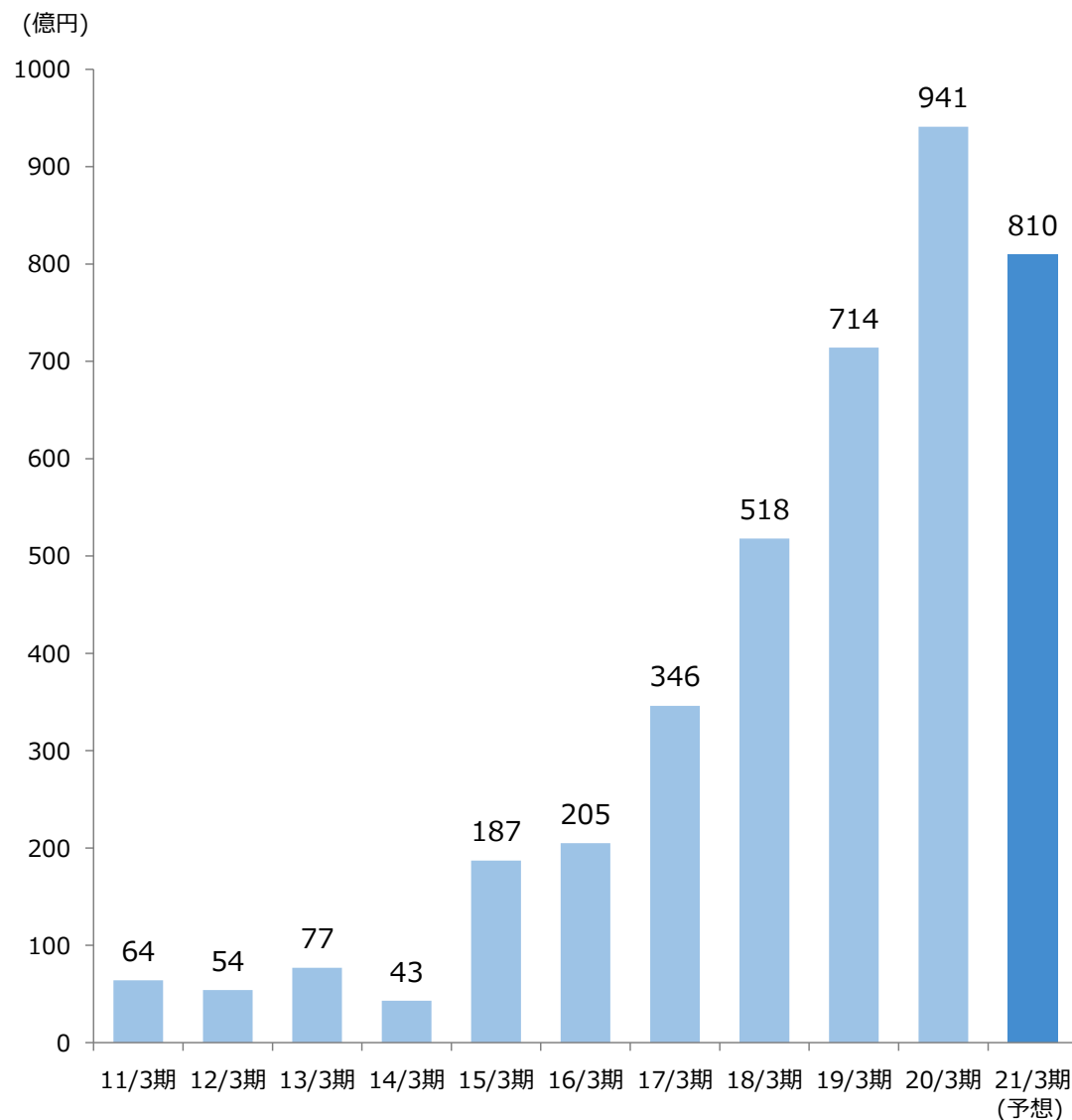
当社グループ組成・運用プライベートファンド

三井不動産投資顧問株式会社 (プライベートファンド 組成・運用)	預かり資産 14,353億円
三井不動産プライベートリート投資法人 Mitsui Fudosan Private REIT Inc.	資産規模 3,328億円(50物件)

機関投資家／事業法人等

※2020年3月末時点における資産規模（取得価格ベース）の合計額及び保有物件数

投資家向け分譲・海外住宅分譲 営業利益推移



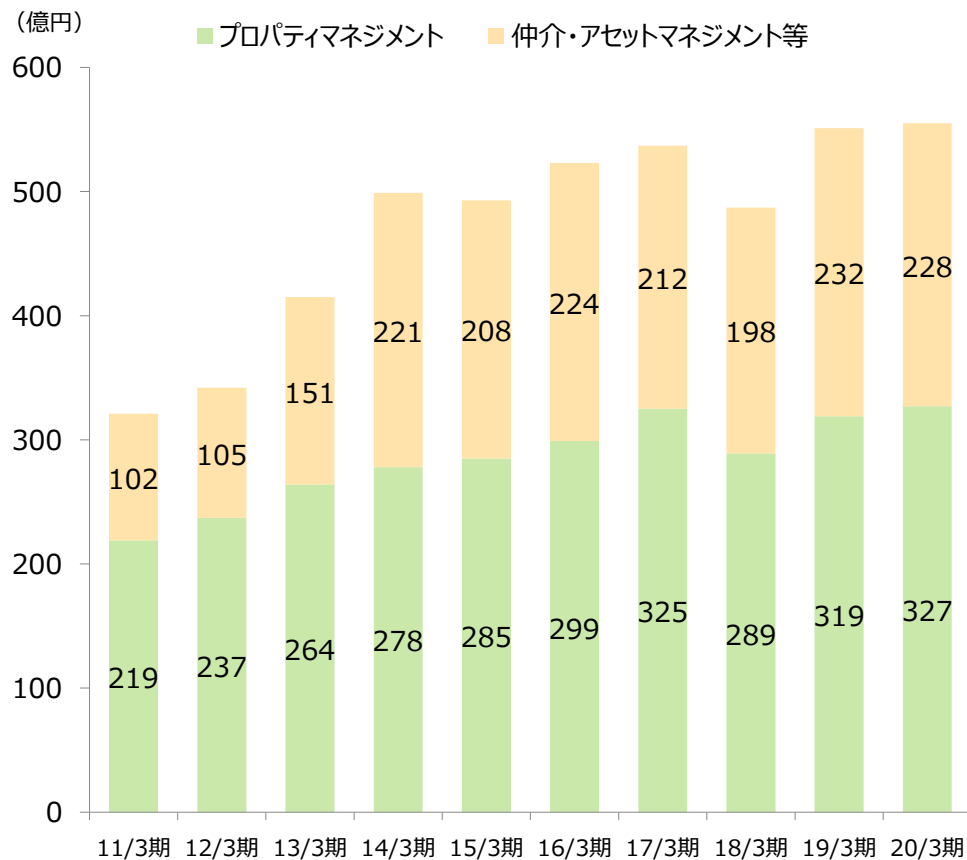
プロパティマネジメント：オフィス、商業、住宅、リパーク事業における運営管理等の受託ビジネス

仲介・アセットマネジメント：

<仲介>個人向け仲介（リハウス事業）等

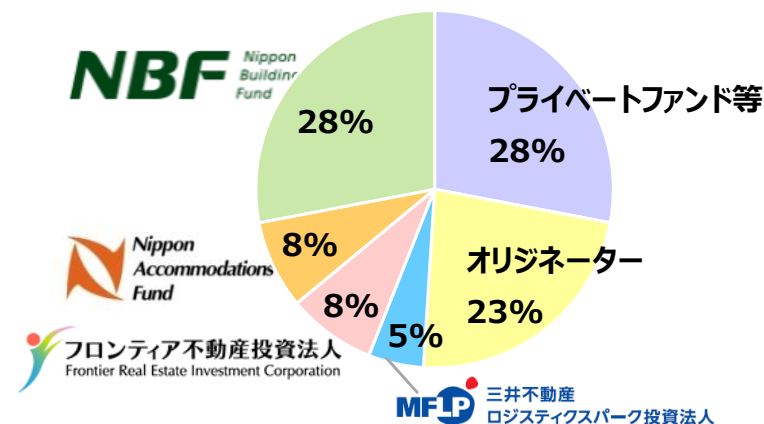
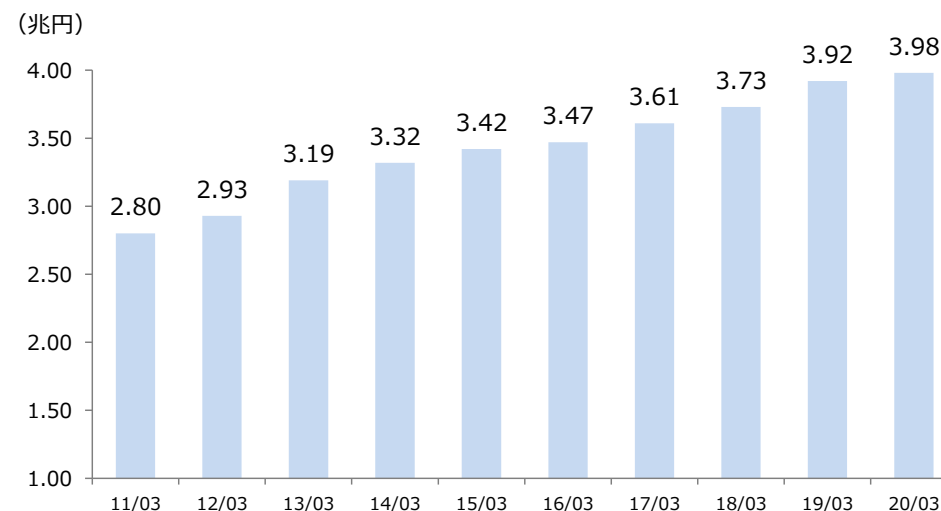
<アセットマネジメント>4つの上場リートとプライベートファンドにおけるアセットマネジメントサービス

マネジメントセグメント営業利益推移



※18/3期以前の数値は旧セグメント「三井ホーム」の賃貸管理における営業利益を除く
19/3期は組み換え後の数値を基に算出

預かり資産残高・比率 2020年3月末時点

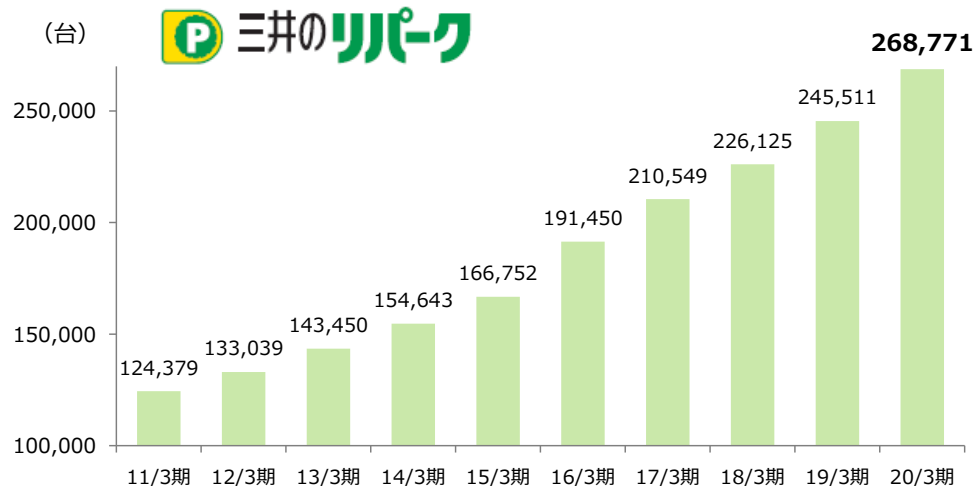


プロパティマネジメント/受託物件の増加による、安定した収益の成長

仲介・アセットマネジメント/仲介取扱件数No.1

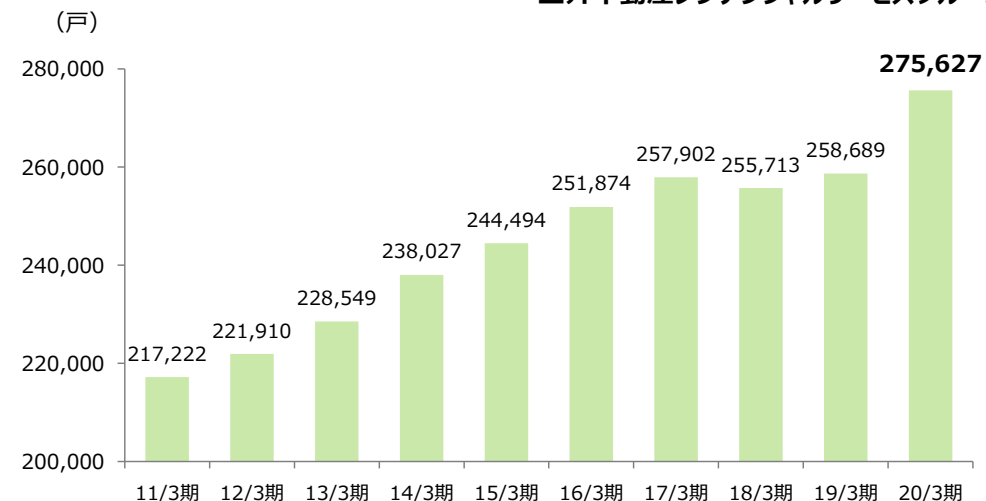
リパーク駐車場管理台数推移

三井不動産リアルティ



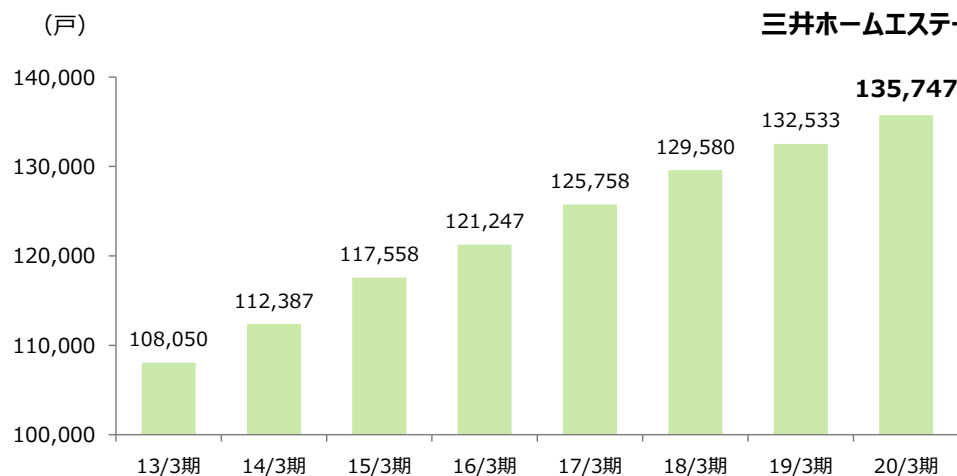
マンション管理戸数推移

三井不動産レジデンシャルサービスグループ



賃貸住宅管理戸数推移

三井不動産レジデンシャルリース
三井不動産リアルティ
三井ホームエステート



売買仲介実績 2020年3月期

順位	会社名	手数料収入 (億円)	取扱件数 (件)	取扱高 (億円)	店舗数 (店)
1	三井不動産リアルティ	849	42,818	17,832	282
2	住友不動産販売	670	37,715	12,875	276
3	東急リバブル	622	26,437	13,159	190
4	野村不動産グループ	351	9,515	8,723	92
5	三井住友トラスト不動産	202	7,684	4,724	72

資料：不動産経済研究所2020.5.29

2-4. その他事業 – ホテル・リゾート事業 –

コア事業の概要と優位性



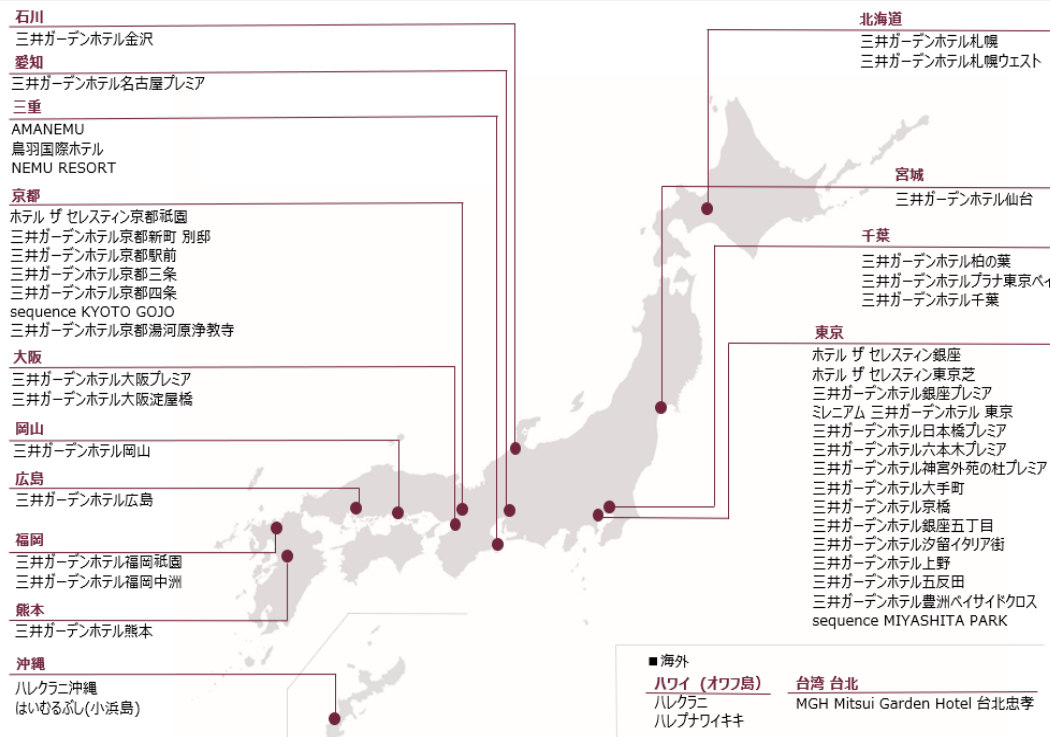
AMANEMU



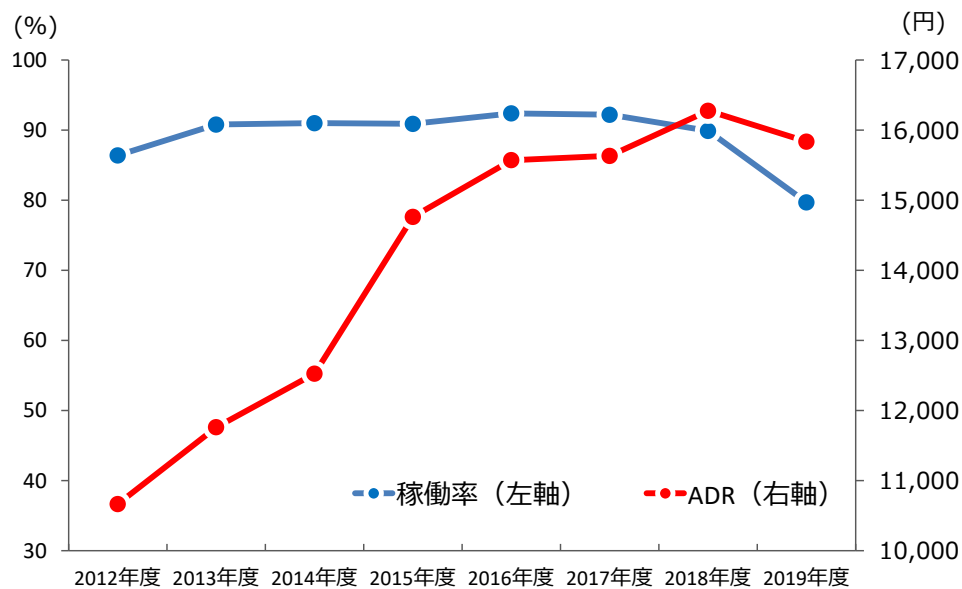
46施設
11,387室



(国内外含む、2020年9月末時点)

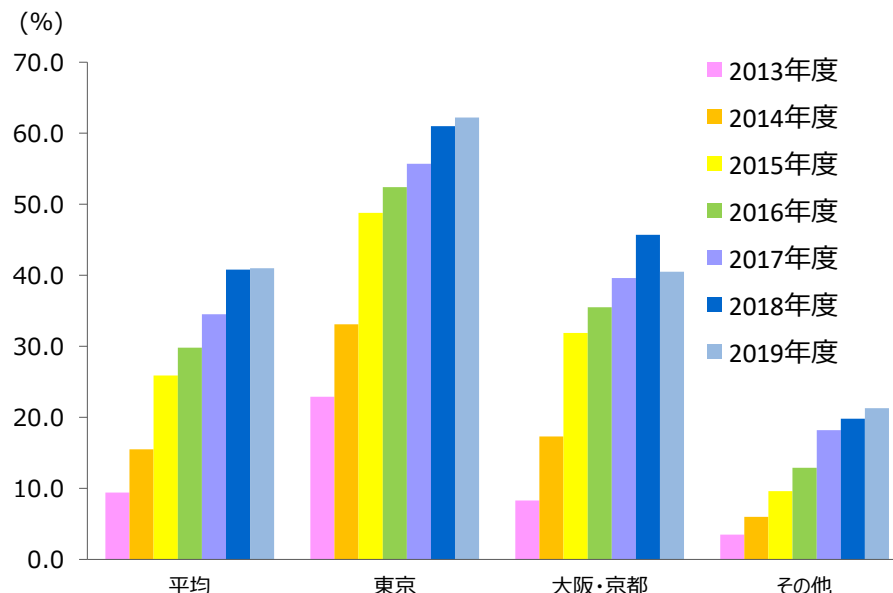


稼働率とADR(平均客室単価)の推移



*三井ガーデンホテルズ及びセレスティンホテルズの実績に基づく


外国人宿泊客比率



*三井ガーデンホテルズ及びセレスティンホテルズの実績に基づく

多様化するゲストのニーズに合わせた施設・サービスの提供を目指し、国内外に多彩なホテルを展開

主な新規プロジェクト

 海外プロジェクト

開業年度	プロジェクト名	所在	客室数	稼働時期						
				2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025～
2019	三井ガーデンホテル福岡祇園	福岡県福岡市	約 300 室							
	ハレクラニ沖縄	沖縄県国頭郡	約 360 室							
	三井ガーデンホテル京都駅前	京都府京都市	約 140 室							
	三井ガーデンホテル銀座五丁目	東京都中央区	約 340 室							
	三井ガーデンホテル神宮外苑の杜プレミア	東京都新宿区	約 360 室							
	三井ガーデンホテル六本木プレミア	東京都港区	約 260 室							
	三井ガーデンホテル札幌ウエスト	北海道札幌市	約 170 室							
2020	三井ガーデンホテル福岡中洲	福岡県福岡市	約 260 室							
	三井ガーデンホテル京都四条*	京都府京都市	約 350 室							
	sequence MIYASHITA PARK	東京都渋谷区	約 240 室							
	sequence KYOTO GOJO	京都府京都市	約 210 室							
	三井ガーデンホテル豊洲ベイサイドクロス	東京都江東区	約 230 室							
	フォーシーズンズホテル東京大手町	東京都千代田区	約 190 室							
	MGH Mitsui Garden Hotel 台北忠孝	台湾、台北市	約 300 室							
	三井ガーデンホテル京都河原町浄教寺	京都府京都市	約 170 室							
	HOTEL THE MITSUI KYOTO	京都府京都市	約 160 室							
	sequence SUIDOBASHI	東京都千代田区	約 120 室							
2021以降	中山忠孝ホテル計画	台湾、台北市	約 350 室							
	ブルガリ ホテル 東京	東京都中央区	約 100 室							
	敦化北路ホテル	台湾、台北市	約 180 室							
	ウォルドーフ・アストリア東京日本橋	東京都中央区	約 200 室							
	神奈川県足柄下郡箱根町計画	神奈川県足柄下郡	未定							

* 増築棟：2020年7月開業、客室数 約350室のうち増築棟は約70室

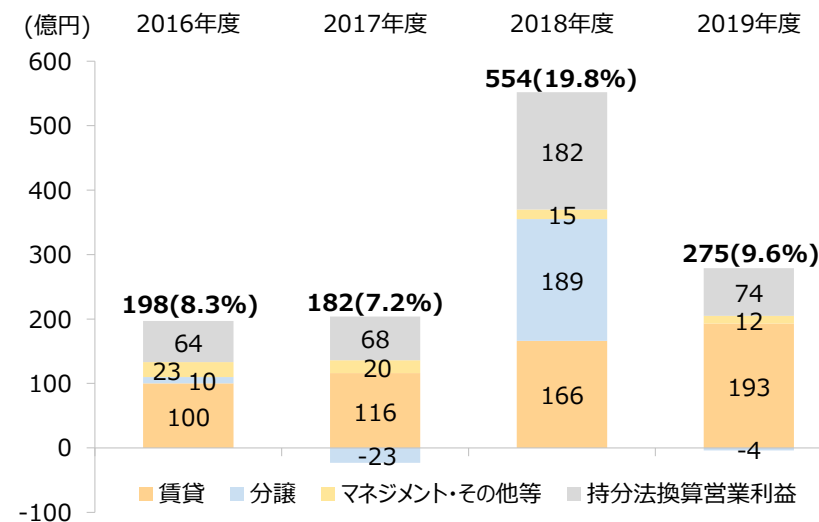
開業年度および客室数は今後変更になる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。

欧米：優良な事業機会を継続的に獲得し、安定的な収益基盤を築く
中国・アジア：急増する良質な住宅ニーズ、拡大する消費を取り込む

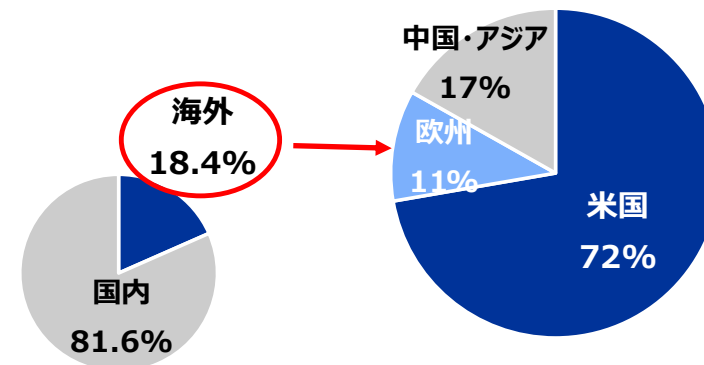
事業展開エリア



海外利益の推移



海外資産の国別内訳



2020年3月期 総資産 73,953億円



55ハドソンヤード
RELATED OXFORD



50ハドソンヤード
RELATED OXFORD



2テレビジョンセンター STANHOPE



ららぽーと上海金橋

主な新規プロジェクト<オフィス・賃貸住宅>

竣工年	所在	用途	プロジェクト名	延床面積/総戸数	稼働時期							
					2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025~	
2019	サンフランシスコ	賃貸住宅	The Landing(旧22 テキサス)	約 260 戸								
2020	アーリントン	賃貸住宅	J-SOL(旧4000ノースフェアファックスドライブ)	約 320 戸								
2021	ロサンゼルス	賃貸住宅	ALTA Ink.(旧5750 ハリウッドブルバード)	約 160 戸								
	ワシントンD.C.		The Silva(旧コロンビアロード)	約 170 戸								
	デンバー		The Gage(旧デナルゴマーケットⅢ)	約 330 戸								
	サンフランシスコ		830エディー	約 130 戸								
	メリーランド		メゾンベセスダ	約 220 戸								
	ボストン	オフィス	イノベーションスクエア Phase II	約 28,400 m ²								
2021~	シアトル	賃貸住宅	Mason&Main(旧イエスラーテラス)	約 550 戸								
2022	ニューヨーク	オフィス	50 ハドソンヤード	約 264,000 m ²								
	ボストン	賃貸住宅	Alta Revolution(旧290レボリューションドライブ)	約 320 戸								
	ワシントンD.C.		ミュージアムプレイス	約 480 戸								
	ロンドン	オフィス	ホワイトシティプレイス(ゲートウェイ セントラル棟)	約 32,500 m ²								
2022~	ウォルナットクリーク	賃貸住宅	The Waymark(旧ウォルナットクリーク トランジットヴィレッジ)	約 590 戸								
2023	ロサンゼルス	賃貸住宅	8th&フィゲロア	約 430 戸								
2023~	サンフランシスコ	オフィス	ブランスクエア	約 112,000 m ²								

主な新規プロジェクト<分譲住宅>

竣工年	所在	用途	プロジェクト名	総戸数
2020	アレクサンドリア	分譲住宅	ロビンソンランディング	約 90 戸
2021	ニューヨーク		200アムステルダム	約 110 戸
未定	ロンドン		テレビジョンセンター再開発計画 (2期)	約 500 戸

当社欧米オフィスの平均契約期間 (2020年3月期)

14.9年

竣工年、延床面積、総戸数は今後変更となる可能性があります。

プロジェクト名は仮称を含みます。

住宅の総戸数はシェア勘案前となります。

2-5. (補足) グローバル事業(アジア)

主な新規プロジェクト<オフィス・商業・ホテル・物流・賃貸住宅・SA>


開業年/ 竣工年	所在地		用途	プロジェクト名	面積/客室数/戸数	稼働時期							
						2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025~	
2019	中国	寧波	商業	杉井アウトレット広場・寧波(3期)	店舗 約 10,300 m ²								
2020	台湾	台北市	ホテル	MGH Mitsui Garden Hotel 台北忠孝 転貸	約 300 室								
2020~	タイ	バンコク	SA	ライフ スクンビット8ほか 計4物件	約 1,400 室								
2021	中国	上海市	商業	ららぽーと上海金橋 転貸	店舗 約 60,000 m ²								
	中国	上海市		上海蓮花路駅ビル商業施設 転貸	店舗 約 16,500 m ²								
	マレーシア	セランゴール		三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港セパン(3期)	店舗 約 10,100 m ²								
	マレーシア	クアラルンプール		ららぽーとクアラルンプール	店舗 約 82,600 m ²								
	タイ	パタヤ	SA	サマーセット ブルー コースト	約 320 室								
2021~	タイ	チェンサイ	物流	バンパコン計画	延床 約 160,000 m ²								
	タイ	アユタヤ		ワンノイ計画	延床 約 90,000 m ²								
2022	台湾	台北市	ホテル	中山忠孝ホテル計画 転貸	約 350 室								
	台湾	台中市	商業	ららぽーと台中	店舗 約 68,000 m ²								
	台湾	台北市	商業	ららぽーと台湾南港 転貸	店舗 約 70,000 m ²								
	台湾	台南市		三井アウトレットパーク台南(1期)	店舗 約 33,000 m ²								
2022~	インド	バンガロール	オフィス	エコワールド30計画	延床 約 426,400 m ²								
2023	マレーシア	クアラルンプール	賃貸住宅	BBCCプロジェクト	約 260 戸								
2024	台湾	台北市	ホテル	敦化北路ホテル計画 転貸	約 180 室								
	台湾	新北市	商業	三井アウトレット台湾林口(2期)	店舗 約 27,400 m ²								
2025	台湾	台南市	商業	三井アウトレットパーク台南(2期)	店舗 約 12,000 m ²								

主な新規プロジェクト<分譲住宅>

竣工年	所在地		用途	プロジェクト名	総戸数	竣工年	所在地		用途	プロジェクト名	総戸数
2019	タイ	バンコク	分譲住宅	エリオ デル モスほか 計4物件	約 3,300 戸	2022	中国	南通市	分譲住宅	誠園	約 1,300 戸
2020	中国	蘇州市		明月蘭庭	約 940 戸		シンガポール	ピアメントグラウンド		約 820 戸	
	シンガポール			フオレストウッズ	約 510 戸	タイ	バンコク	アイデオチャラン70ほか 計4物件		約 3,900 戸	
	タイ	バンコク		エリオデルネストほか 計7物件	約 5,500 戸	2023	マレーシア	クアラルンプール		コンレイ	約 490 戸
2021	台湾	新北市		三松M PARK	約 130 戸		シンガポール	ワンノースエデン		約 160 戸	
	タイ	バンコク		アイデオラマ9	約 1,200 戸		中国	嘉興市		泊樾湾	約 1,200 戸
	シンガポール			ジョベル	約 420 戸	*	インドネシア	タンگران		チトララヤ	約 2,300 戸
2021~	フィリピン	ケソン		ジ・アートン	約 1,600 戸	2025	台湾	台南市		台南永華路プロジェクト	約 260 戸
						2027~	台湾	新北市		中和板南路プロジェクト	約 940 戸

* : タウンシップ型の段階開発となります。

開業年、竣工年、面積、客室数、総戸数は、今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。住宅の総戸数はシエラ勘案前となります。



3. 決算概要

および投資・財務データ他

連結PL概要/全体

(単位：億円)

	当期	前期	増減	通期予想 (2020年11月公表)	対予想 進捗率
売上高	7,974	8,887	△ 913	19,500	40.9%
営業利益	641	1,186	△ 544	2,000	32.1%
営業外損益	△ 169	△ 107	△ 61	△ 310	—
持分法損益	△ 20	34	△ 54	-	—
純金利負担	△ 134	△ 140	5	△ 300	—
その他	△ 13	△ 1	△ 12	△ 10	—
経常利益	472	1,078	△ 605	1,690	28.0%
特別損益	△ 151	△ 12	△ 138	100	—
特別利益	308	-	308	-	—
特別損失	△ 460	△ 12	△ 447	-	—
法人税等	△ 231	△ 397	166	△ 580	—
当期純利益	90	668	△ 578	1,210	—
非支配株主に帰属する 当期純利益	0	△ 4	5	△ 10	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	90	663	△ 572	1,200	7.5%

連結PL概要/セグメント別

連結P/L概要(セグメント別)

	当期	前期	増減	通期予想 (2020年11月公表)
	(単位：億円)			
売上高	7,974	8,887	△ 913	19,500
賃貸	2,944	3,131	△ 187	6,200
分譲	2,052	2,229	△ 176	6,600
マネジメント	1,889	2,064	△ 174	3,900
その他	1,087	1,462	△ 375	2,800
営業利益	641	1,186	△ 544	2,000
賃貸	635	782	△ 146	1,280
分譲	306	347	△ 41	1,140
マネジメント	116	288	△ 172	330
その他	△ 182	△ 11	△ 171	△ 260
消去他	△ 233	△ 221	△ 12	△ 490

(参考)海外事業

		当第2四半期	前年同期	増減
賃貸	収益	33,151	32,560	591
	営業利益	8,043	10,763	△ 2,720
分譲	収益	7,192	15,009	△ 7,816
	営業利益	55	△ 687	743
マネジメント・その他等	収益	3,288	6,390	△ 3,101
	営業利益	△ 436	237	△ 673
海外持分法換算営業利益 *1		5,149	3,724	1,424
海外事業利益合計		12,812	14,038	△ 1,225
海外事業利益比率 *2		18.5%	11.5%	7.0pt

*1

・海外所在持分法適用会社について、各社の営業利益または営業利益相当額（注）に当社持分割を乗じて算出。
 (注)営業利益相当額は当期純利益から税負担分を考慮して簡便的に算出した利益。

・海外所在持分法適用会社に係る関係会社株式売却損益
 (不動産分譲を目的とした事業に係るものに限る)

*2 海外事業利益合計÷(連結営業利益+海外持分法換算営業利益)×100

補足データ

【空室率推移】

	20/9	20/6	20/3	19/3	18/3	17/3
連結オフィス・商業	2.4%	2.1%	2.3%	1.8%	2.4%	3.1%
単体オフィス首都圏	2.6%	2.1%	1.9%	1.7%	2.2%	3.4%

【分譲内訳】

(単位：百万円)

		当第2四半期	前年同期	増減
国内住宅分業	収益	175,693	163,053	12,639
	営業利益	26,001	23,731	2,270
	戸数	2,218	2,036	182
	-中高層	2,068	1,775	293
	-戸建	150	261	△ 111
投資家向け	収益	29,595	59,895	△ 30,299
・海外住宅分業等	営業利益	4,598	11,057	△ 6,458

【マネジメント】

(単位：百万円)

		当第2四半期	前年同期	増減
プロパティマネジメント	収益	148,009	156,004	△ 7,995
	営業利益	6,544	17,534	△ 10,990
	リパーク台数(台)	275,960	257,912	18,048
仲介	収益	40,943	50,437	△ 9,494
	営業利益	5,099	11,358	△ 6,258
	・アセットマネジメント 仲介件数(件)	16,754	21,801	△ 5,047

連結BS概要/全体

	当期	前期末	増減		当期	前期末	増減
流動資産	25,103	23,935	1,167	流動負債	12,338	10,397	1,941
貯金・預金	1,759	1,834	△ 74	支払手形及び買掛金	1,302	1,470	△ 167
有価証券	1	2	△ 1	短期借入金(※)	4,512	1,644	2,867
販売用不動産・前渡金	20,056	19,078	977	コマーシャルペーパー(※)	1,890	1,730	160
営業出資金	73	66	6	短期償還社債(※)	592	1,025	△ 432
その他	3,213	2,954	259	その他	4,041	4,527	△ 486
固定資産	51,019	50,017	1,001	固定負債	39,204	38,690	514
有形・無形固定資産	37,821	37,531	290	社債(※)	7,440	6,945	494
投資有価証券	9,192	8,880	311	長期借入金(※)	23,399	23,466	△ 67
差入敷金・保証金	1,465	1,454	11	預り敷金・保証金	4,373	4,365	7
その他	2,539	2,151	387	その他	3,991	3,913	78
				有利子負債(※)	37,833	34,811	3,022
				純資産	24,579	24,865	△ 285
				資本金	3,398	3,397	1
				資本剰余金	3,452	3,721	△ 268
				利益剰余金	10,712	10,702	10
				その他	7,014	7,043	△ 28
資産計	76,122	73,953	2,169	負債・純資産計	76,122	73,953	2,169

(単位:億円)

*有利子負債=短期借入金+コマーシャルペーパー+短期償還社債+社債+長期借入金

	当期	前期末	増減
D/Eレシオ(倍)	1.59	1.45	0.14
自己資本比率	31.3%	32.6%	△ 1.3pt

連結業績予想 *2020年11月5日公表

・期初公表（2020年5月12日）の通期業績予想について、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益に変更はありませんが、営業収益および営業利益のセグメント内訳について修正いたします。

- ✓ 期初公表の通期業績予想は、第1四半期は厳しい制約の下で経済活動が行われる状況が続き、第2四半期以降年度末にかけて緩やかに正常化するという前提のもと、一定の仮定を置いて算出しておりました。
- ✓ 実際には、政府による緊急事態宣言が2020年5月25日に解除され、経済活動は徐々に正常化に向かっていると認識しておりますが、当社グループにおける当第2四半期（累計）の実績および足元の状況を見ると、期初想定と比べて事業環境が早期に回復している事業がある一方、回復のペースが想定よりも緩やかな事業もあるため、これらの状況を反映し、期初公表の通期業績予想について一部修正いたします。
- ✓ なお、本業績予想は、下期において新型コロナウイルス感染症の再拡大による経済活動への重大な影響が発生しないことを前提に算出しており、今後の感染の状況等により、修正の必要が生じた場合には、速やかに公表いたします。

連結業績予想 *2020年11月5日公表

<業績予想修正内容>

営業収益は、投資家向け分譲の進捗状況に鑑み前回予想を1,000億円上回る1兆9,500億円を見込みます。

各セグメントの営業利益を以下のとおり修正いたします。

「賃貸」セグメント

商業施設において、期初想定と比べて、休館期間が短かったことや、営業再開後の施設売上が早期に回復していること等を反映し、前回予想を150億円上回る1,280億円を見込みます。

「分譲」セグメント

不動産売買マーケットへの影響は期初想定よりも限定的であり、投資家向け分譲における進捗状況を反映し、前回予想を110億円上回る1,140億円を見込みます。

「マネジメント」セグメント

リパーク事業（貸し駐車場事業）において期初想定より需要の回復ペースが緩やかであることや、リハウス事業（個人向け仲介事業）において足元の状況は概ね期初想定した水準まで回復しているものの上期の落ち込みが大きかったこと等を反映し、前回予想を170億円下回る330億円を見込みます。

「その他」セグメント

主にホテル事業において、期初想定よりも宿泊需要の回復ペースが緩やかであること等を反映し、前回予想を130億円下回る260億円の営業損失を見込みます。

1株当たりの配当金（予想）は年44円（中間22円、期末22円）から変更はありません。

連結P/L概要(業績予想)

	2021年3月期 (2020年度) <small>*2020年11月5日公表</small>	2021年3月期 (2020年度) <small>*2020年5月12日公表</small>	増減
(単位：億円)			
売上高	19,500	18,500	1,000
賃貸	6,200	6,000	200
分譲	6,600	5,400	1,200
マネジメント	3,900	4,100	△ 200
その他	2,800	3,000	△ 200
営業利益	2,000	2,000	-
賃貸	1,280	1,130	150
分譲	1,140	1,030	110
マネジメント	330	500	△ 170
その他	△ 260	△ 130	△ 130
消去他	△ 490	△ 530	40
営業外損益	△ 310	△ 310	-
純金利負担	△ 300	△ 300	-
その他	△ 10	△ 10	-
経常利益	1,690	1,690	-
特別損益	100	100	-
税前当期純利益	1,790	1,790	-
法人税他	△ 580	△ 580	-
当期純利益	1,210	1,210	-
非支配株主に帰属する当期純利益	△ 10	△ 10	-
親株主に帰属する当期純利益	1,200	1,200	-

3-2. 2021年3月期業績予想

連結業績予想（補足データ） *2020年11月5日公表

【分譲事業】

		2021年3月期 *2020年11月5日公表	2021年3月期 *2020年5月12日公表	増減	
国内住宅分譲	営業収益	3,100	3,100	-	
	営業収益 営業利益	中高層	2,700	2,700	-
		戸建	400	400	-
	営業利益	330	330	-	
	営業利益率	10.6%	10.6%	-	
	戸数	中高層	3,800	3,800	-
戸建		500	500	-	
投資家向け・ 海外住宅分譲等	営業収益	3,500	2,300	1,200	
	営業利益	810	700	110	

【財政状態】

		2021年3月期 *2020年11月5日公表	2021年3月期 *2020年5月12日公表	増減
有形・無形固定資産				
	新規投資	2,500	2,500	-
	減価償却費	1,000	1,000	-
販売用不動産・前渡金				
	新規投資	7,000	7,000	-
	原価回収	4,900	3,800	1,100
有利子負債		38,000	38,000	-

連結PL概要/全体

(単位：億円)

	2020年3月期	2019年3月期	増減	通期予想 (2020年1月公表)	対予想 進捗率
売上高	19,056	18,611	444	20,130	94.7%
営業利益	2,806	2,621	184	2,800	100.2%
営業外損益	△221	△80	△140	△210	—
持分法損益	57	148	△91	-	—
純金利負担	△280	△269	△10	△280	—
その他	1	40	△38	70	—
経常利益	2,585	2,541	44	2,590	99.8%
特別損益	27	△120	147	150	18.0%
特別利益	167	14	152	200	83.6%
特別損失	△140	△135	△4	△50	280.1%
法人税等	△765	△719	△46	△800	—
当期純利益	1,846	1,701	145	1,940	—
非支配株主に帰属する 当期純利益	△7	△14	7	△20	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,839	1,686	153	1,920	95.8%

◆特別利益

投資有価証券売却益	14
	14

◆特別損失

減損損失	△114
固定資産除却損	△21
	△135

連結PL概要/セグメント別

連結P/L概要(セグメント別)

(単位：億円)

	2020年3月期	2019年3月期	増減	通期予想 (2020年1月公表)
売上高	19,056	18,611	444	20,130
賃貸	6,360	6,032	327	6,300
分譲	5,240	5,307	△ 66	6,130
マネジメント	4,214	4,043	171	4,100
その他	3,240	3,227	12	3,600
営業利益	2,806	2,621	184	2,800
賃貸	1,458	1,419	39	1,440
分譲	1,237	980	257	1,240
マネジメント	556	551	4	520
その他	22	91	△ 68	40
消去他	△ 469	△ 421	△ 48	△ 440

(参考)海外事業

(単位：百万円)

		2020年3月期	2019年3月期	増減
賃貸	収益	65,004	55,784	9,220
	営業利益	19,360	16,673	2,686
分譲	収益	28,167	83,903	△ 55,736
	営業利益	△ 434	18,936	△ 19,370
マネジメント・その他等	収益	14,243	15,278	△ 1,035
	営業利益	1,205	1,546	△ 340
海外持分法換算営業利益 *1		7,463	18,298	△ 10,834
海外事業利益合計		27,596	55,454	△ 27,858
海外事業利益比率 *2		9.6%	19.8%	△ 10.2pt

*1 海外所在持分法適用会社について、各社の営業利益または営業利益相当額 * に当社持分割を乗じて算出
* 営業利益相当額は当期純利益から税負担分を考慮して簡便的に算出した利益
*2 海外事業利益合計 ÷ (連結営業利益 + 海外持分法換算営業利益) × 100

補足データ

【空室率推移】

	20/3	19/3	18/3	17/3	16/3	15/3
連結オフィス・商業	2.3%	1.8%	2.4%	3.1%	2.2%	3.2%
単体オフィス首都圏	1.9%	1.7%	2.2%	3.4%	2.6%	3.2%

【分譲内訳】

(単位：百万円)

		2020年3月期	2019年3月期	増減
国内住宅分業	収益	268,661	285,432	△ 16,771
	営業利益	29,624	26,604	3,020
	戸数	3,675	3,758	△ 83
	-中高層	3,194	3,283	△ 89
	-戸建	481	475	6
投資家向け	収益	255,433	245,333	10,100
・海外住宅分業等	営業利益	94,120	71,433	22,687

【マネジメント】

(単位：百万円)

		2020年3月期	2019年3月期	増減
プロパティマネジメント	収益	316,228	302,194	14,034
	営業利益	32,776	31,978	798
	リパーク台数(台)	268,771	245,511	23,260
仲介 ・アセットマネジメント	収益	105,261	102,152	3,109
	営業利益	22,894	23,202	△ 307
	仲介件数(件)	42,770	41,361	1,409

連結BS概要/全体

(単位：億円)

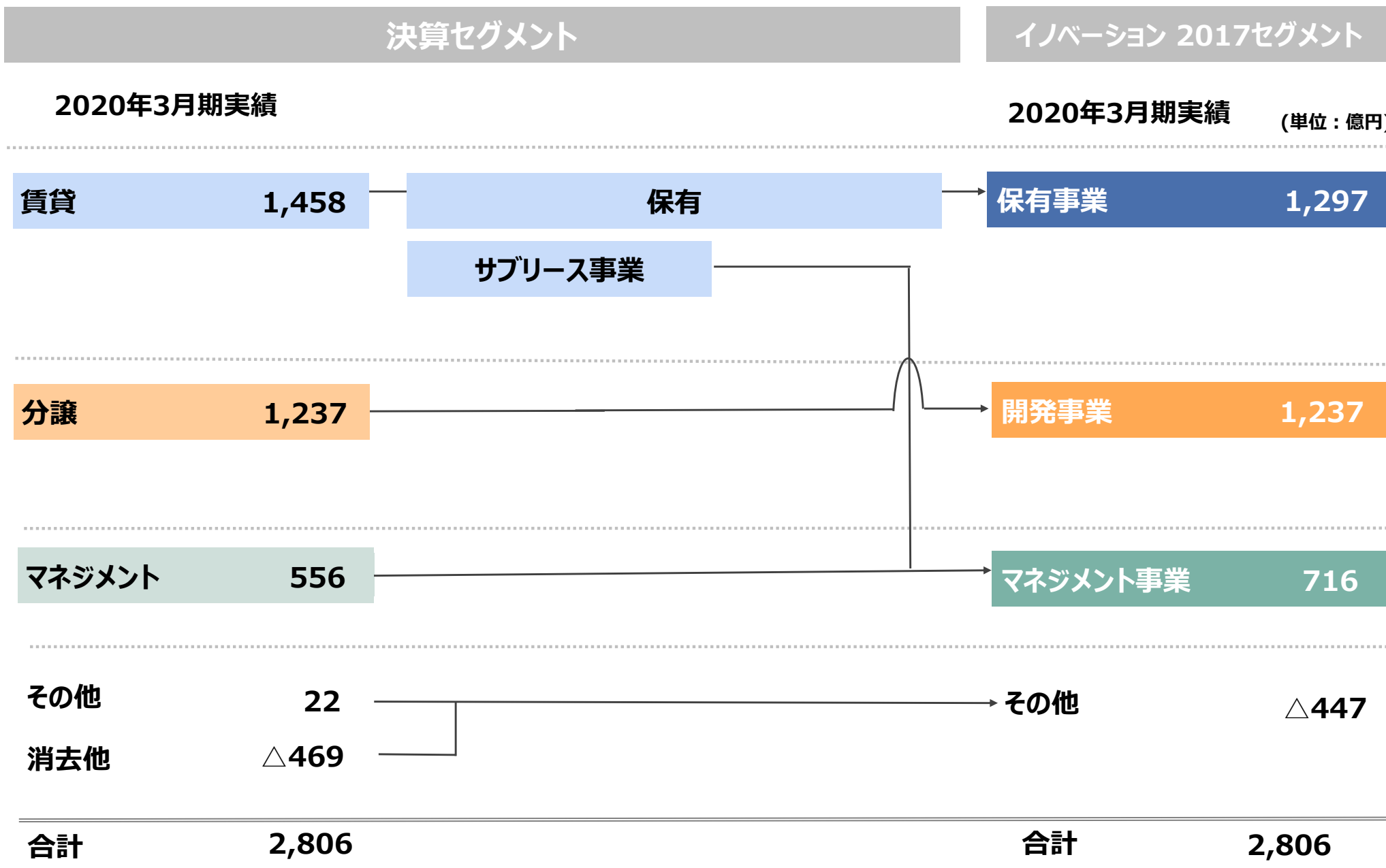
	2020年3月期	2019年3月期	増減		2020年3月期	2019年3月期	増減
流動資産	23,935	21,172	2,763	流動負債	10,397	11,093	△ 695
現金・預金	1,834	1,742	91	支払手形及び買掛金	1,470	1,268	202
有価証券	2	9	△ 7	短期借入金 (※)	1,644	2,599	△ 954
販売用不動産・前渡金	19,078	16,305	2,772	コマーシャルペーパー (※)	1,730	1,140	590
営業出資金	66	67	0	短期償還社債 (※)	1,025	792	232
その他	2,954	3,047	△ 93	その他	4,527	5,293	△ 766
固定資産	50,017	46,854	3,162	固定負債	38,690	32,725	5,965
有形・無形固定資産	37,531	35,004	2,526	社債 (※)	6,945	5,929	1,015
投資有価証券	8,880	8,726	153	長期借入金 (※)	23,466	18,605	4,861
差入敷金・保証金	1,454	1,405	48	預り敷金・保証金	4,365	4,243	122
その他	2,151	1,717	434	その他	3,913	3,947	△ 34
				有利子負債 (※)	34,811	29,066	5,745
				純資産	24,865	24,208	657
				資本金	3,397	3,397	-
				資本剰余金	3,721	4,032	△ 311
				利益剰余金	10,702	9,621	1,080
				その他	7,043	7,156	△ 112
資産計	73,953	68,027	5,926	負債・純資産計	73,953	68,027	5,926

*有利子負債=短期借入金+コマーシャルペーパー+短期償還社債+社債+長期借入金

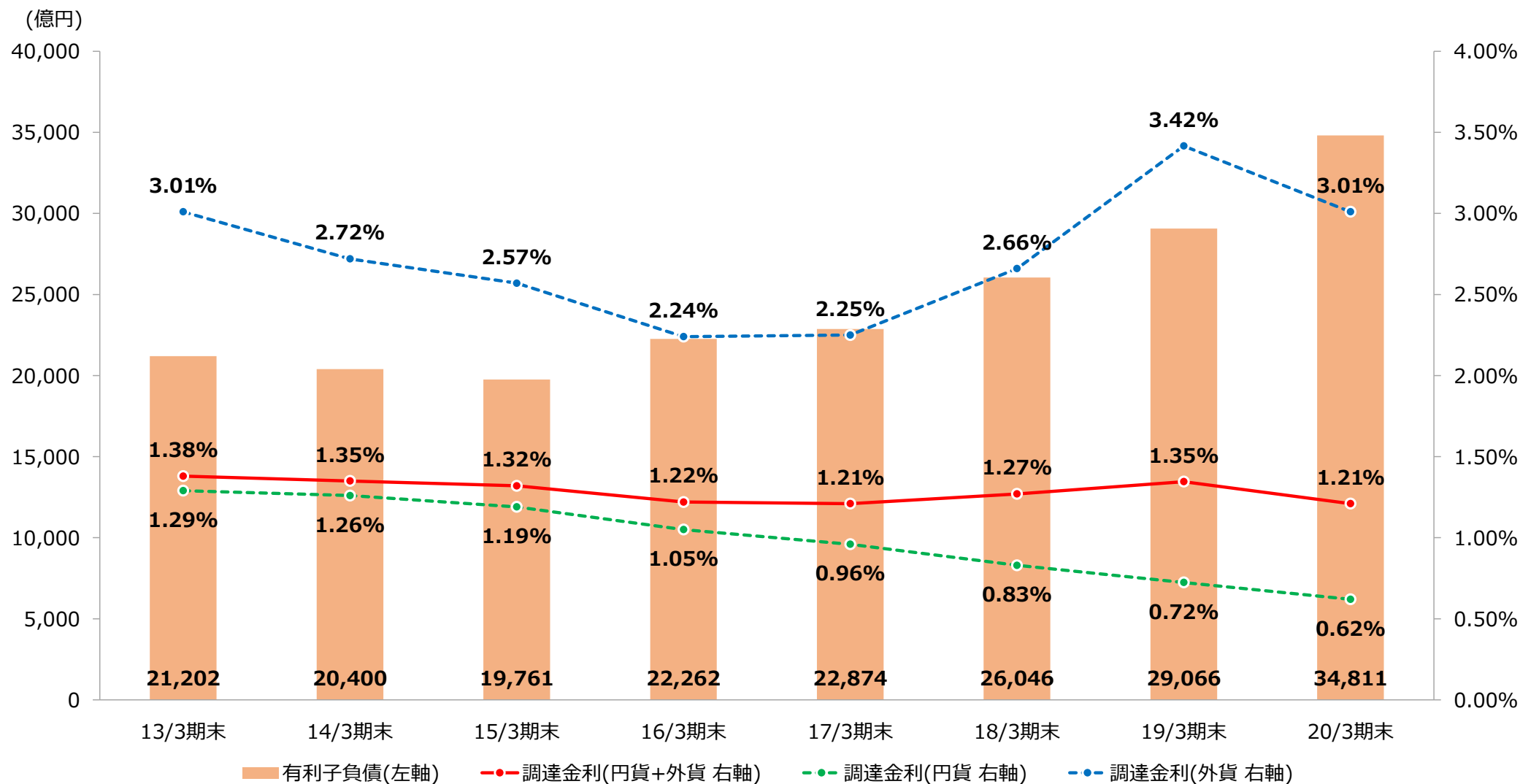
D/Eレシオ (倍)
自己資本比率

	2020年3月期	2019年3月期	増減
D/Eレシオ (倍)	1.45	1.24	0.20
自己資本比率	32.6%	34.4%	△ 1.8pt

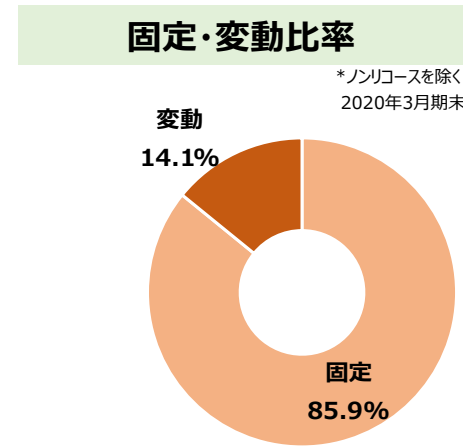
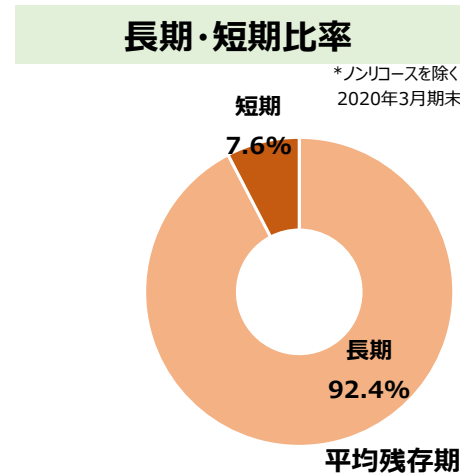
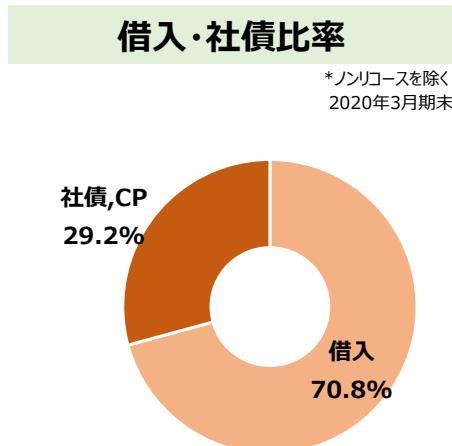
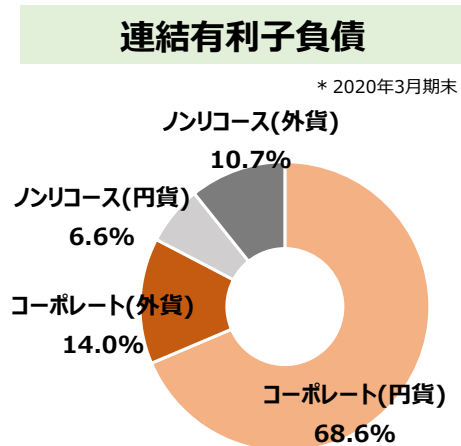
3-4. セグメント別 営業利益対照表



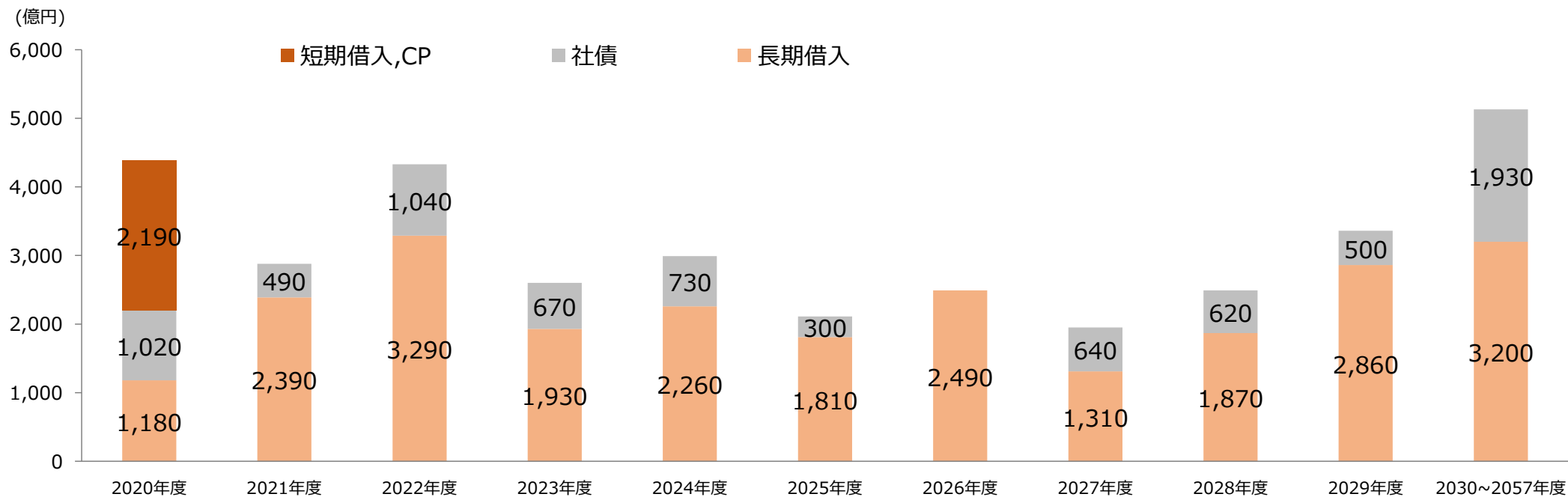
【有利子負債残高と調達金利の推移】



【有利子負債の内訳】



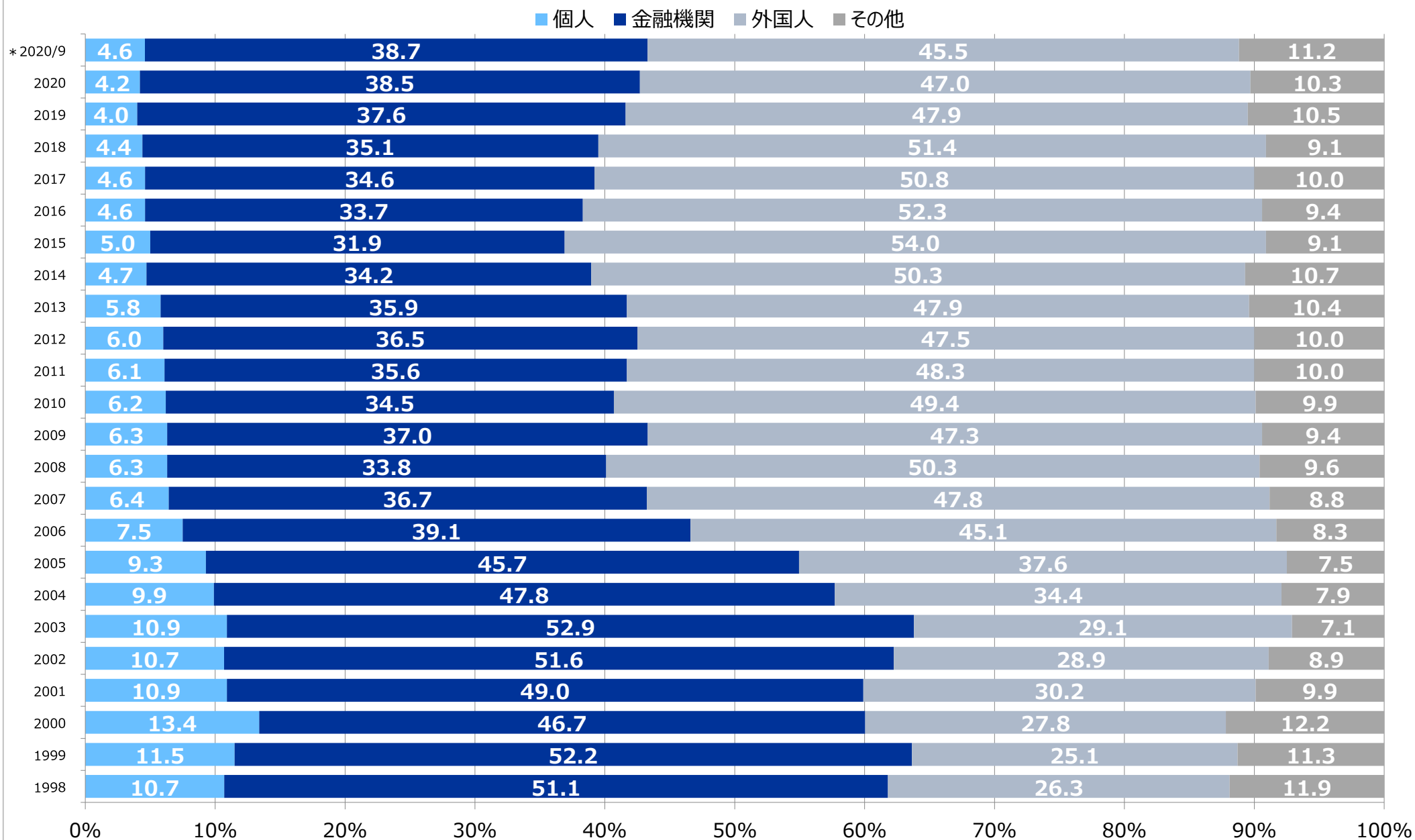
【返済予定額】



*ノンリコースローンを除く 2020年3月期末

3-6. 株主構成

3月末時点の株主構成比



* 2020年9月末時点の株主構成比となります。

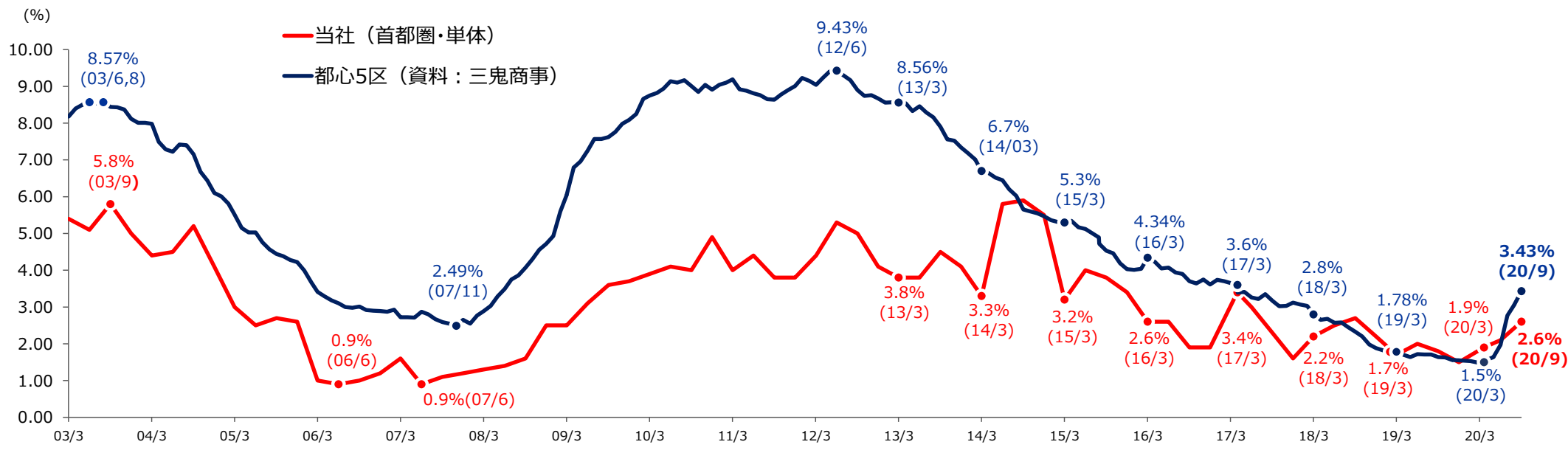


4. 補足資料（市場動向）

4-1. 賃貸事業市場動向－オフィス－

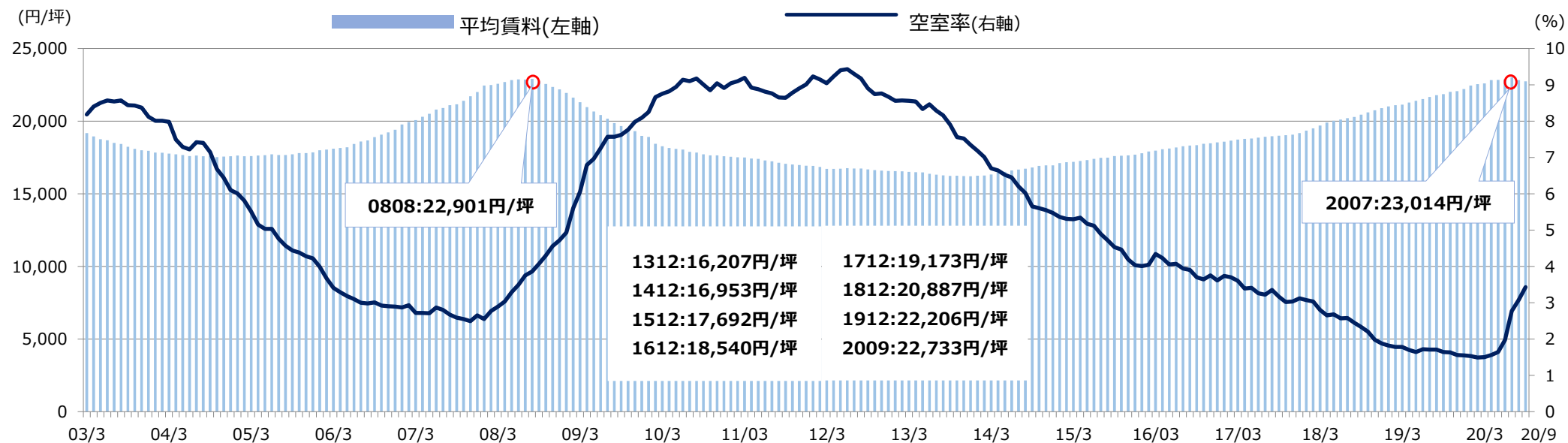
オフィス空室率の推移

資料：三鬼商事



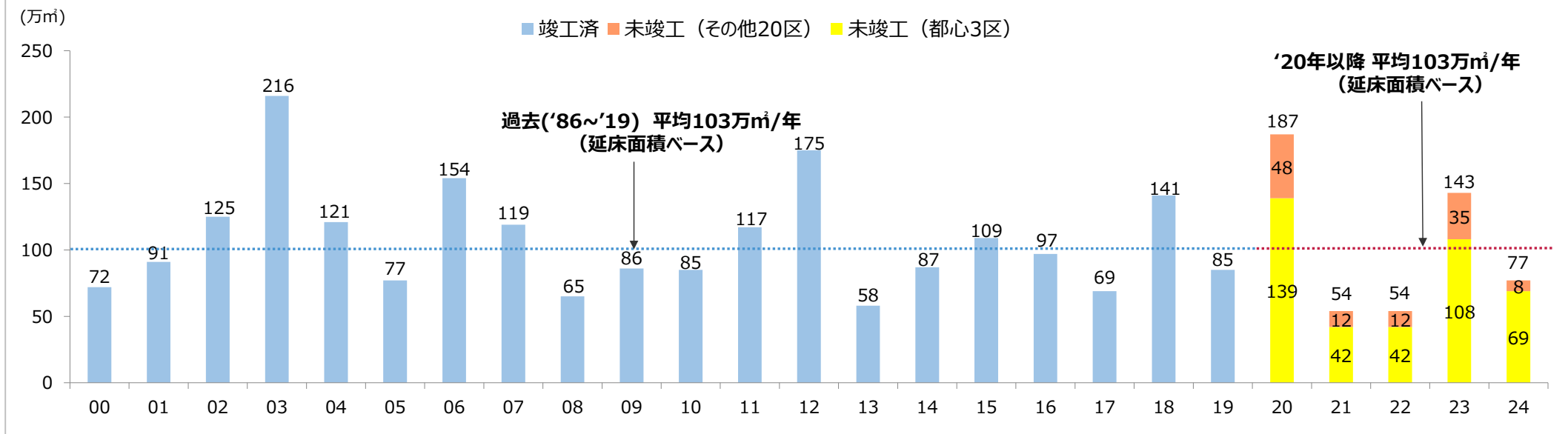
都心5区のオフィス市況 (平均賃料・空室率)

資料：三鬼商事



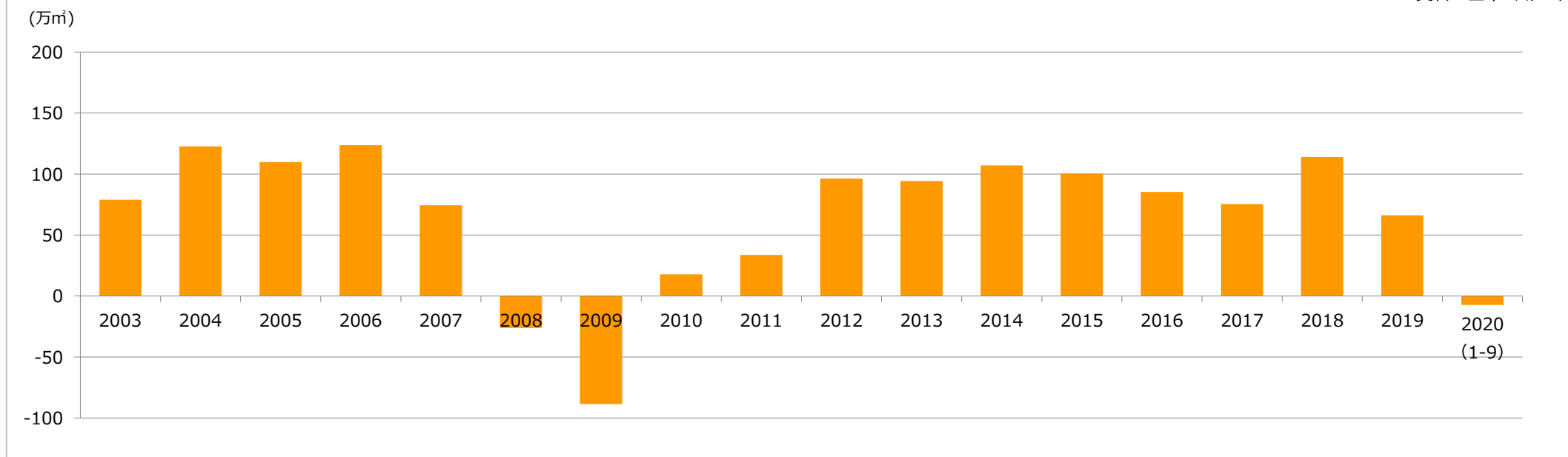
オフィスビル新規供給量（東京23区 大規模）

資料：森ビル(株)2020.5.25

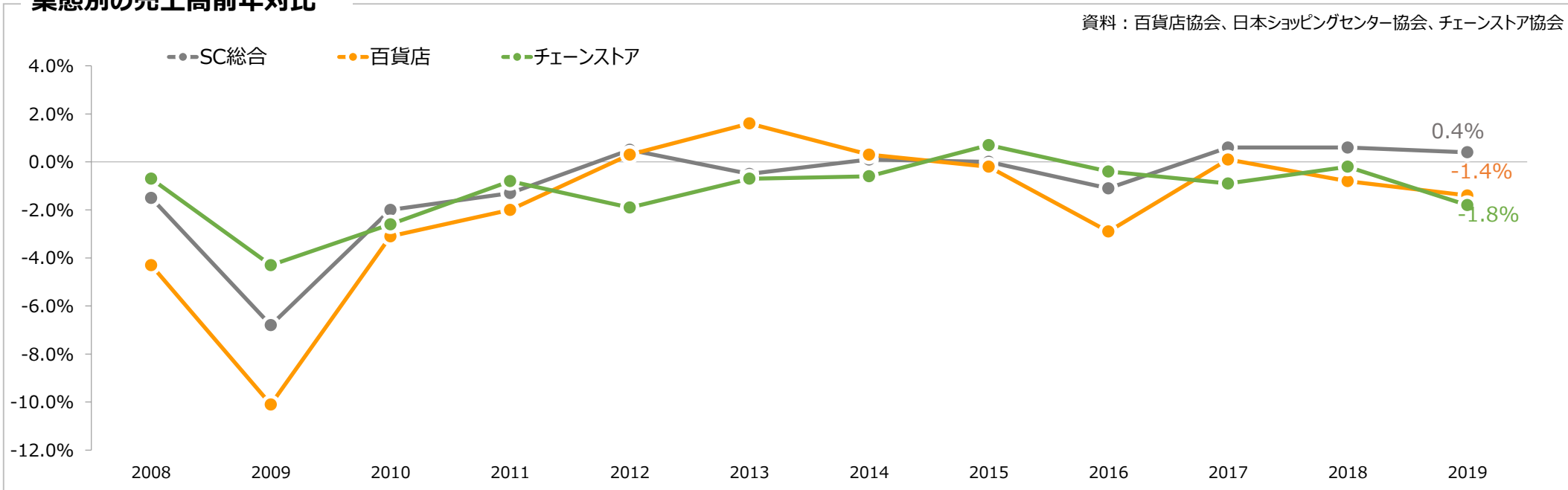


都心5区のネットアブソープション

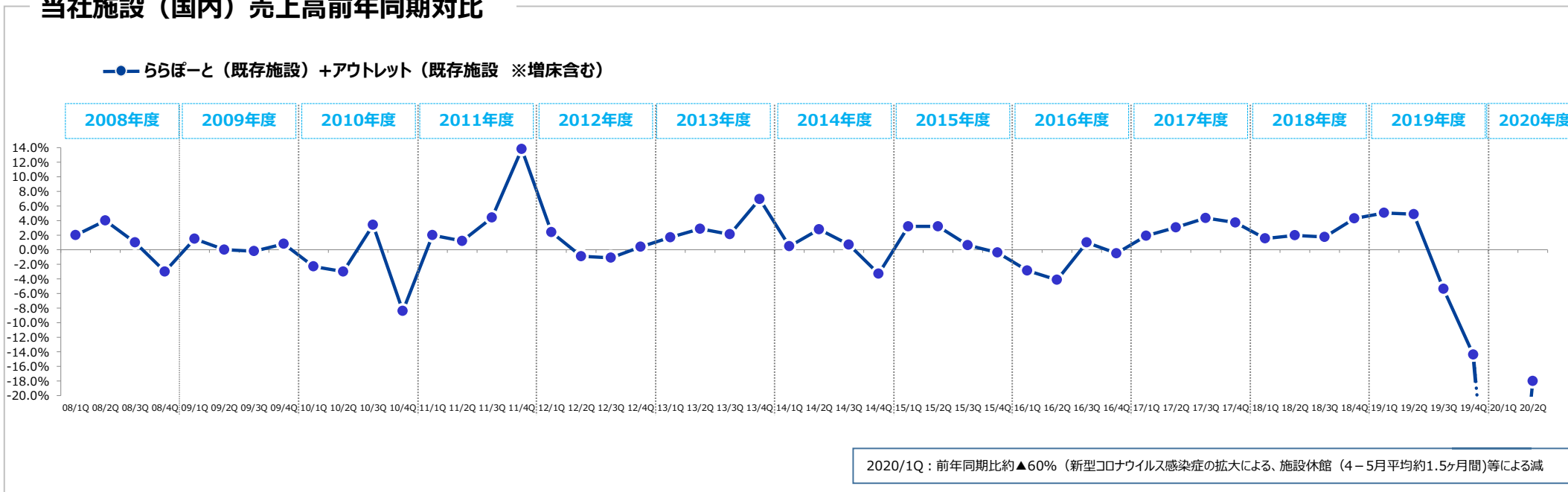
資料：三幸エステート



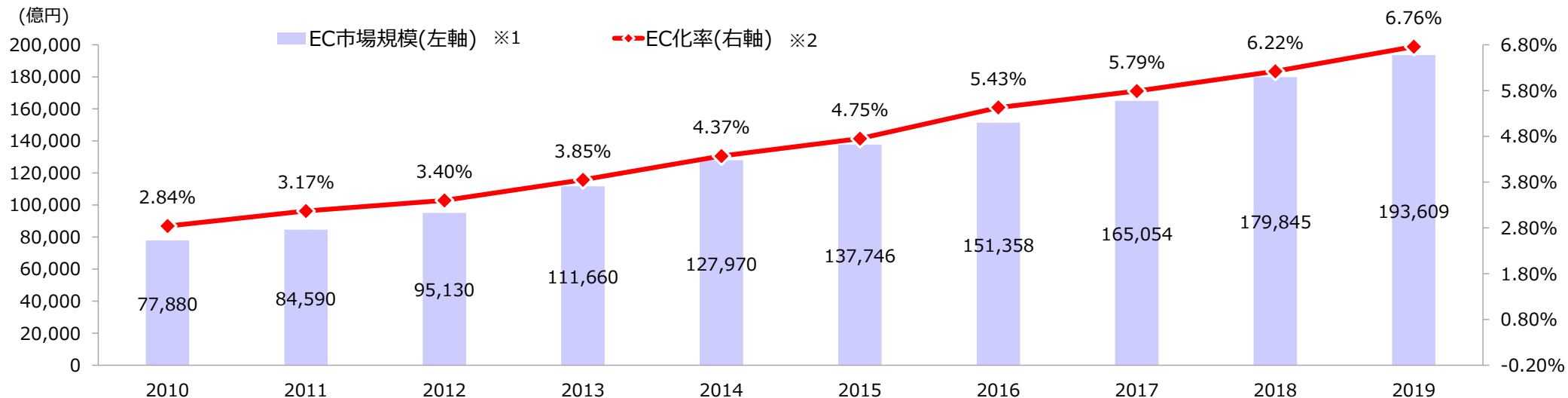
業態別の売上高前年対比



当社施設（国内）売上高前年同期対比



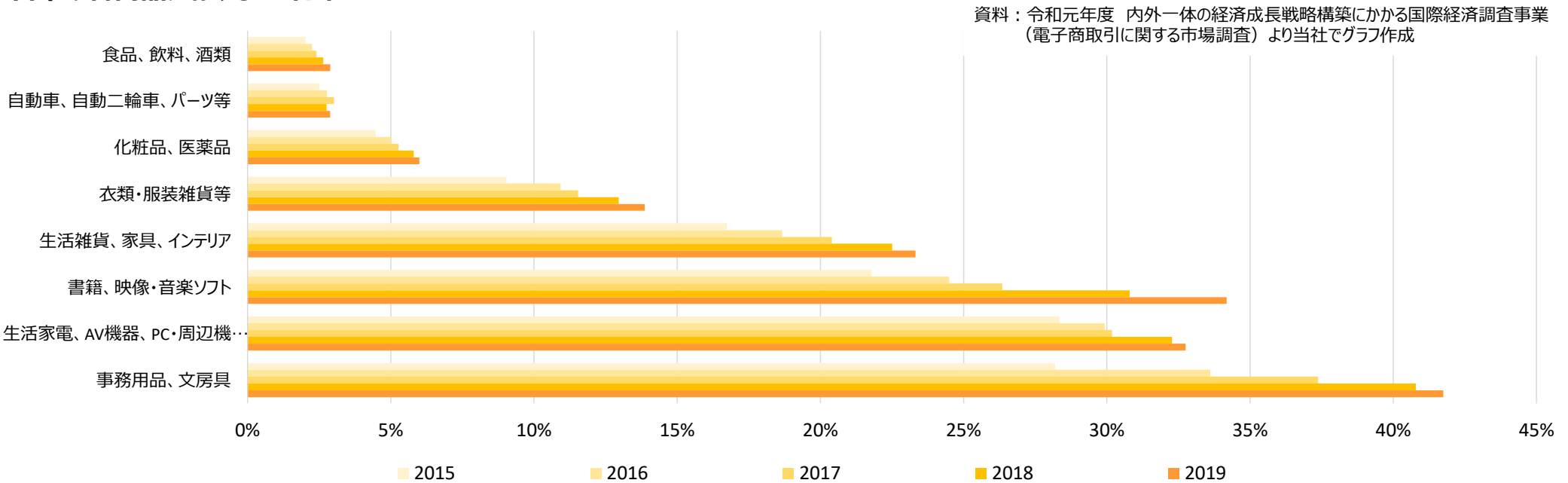
日本のEC市場規模の推移(BtoC)



※1：EC市場規模には物販系分野、サービス系分野、デジタル系分野を含む

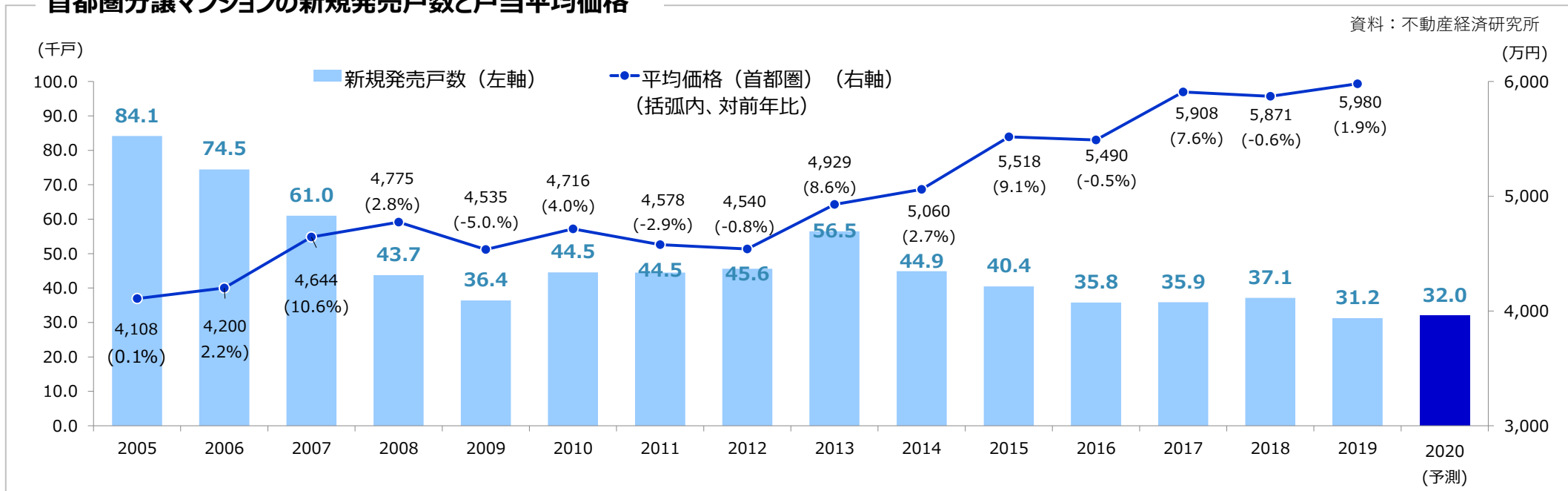
※2：EC化率データの対象は物販系分野のみ

日本の各商品におけるEC化率

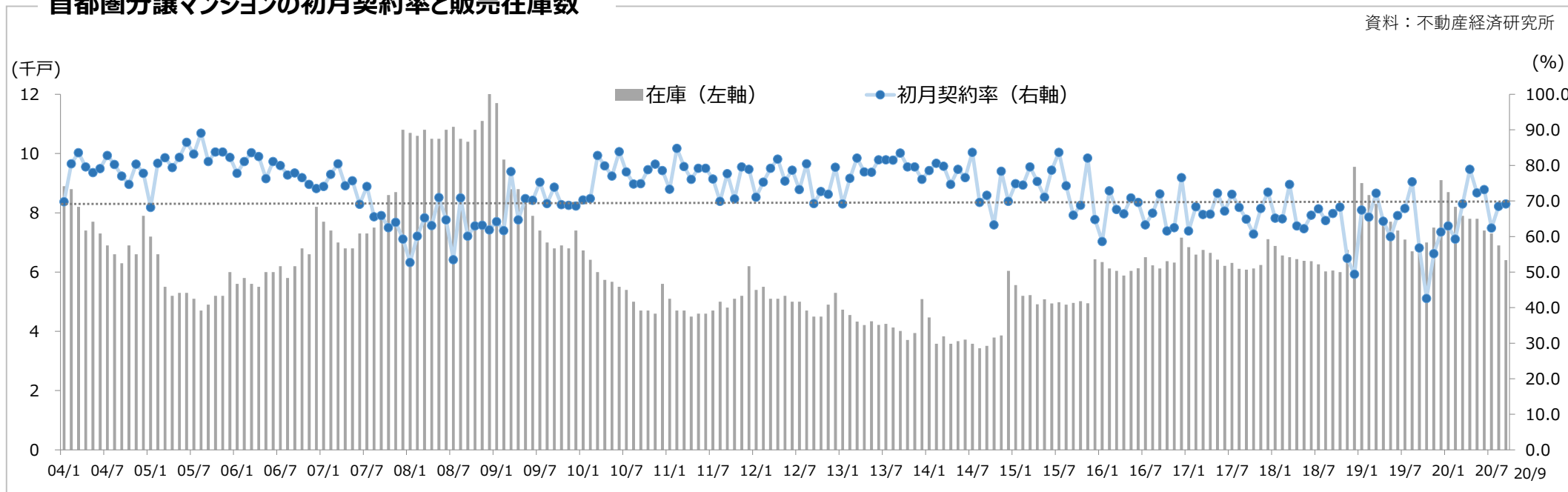


4-3. 分譲事業市場動向－住宅分譲－

首都圏分譲マンションの新規発売戸数と戸当平均価格



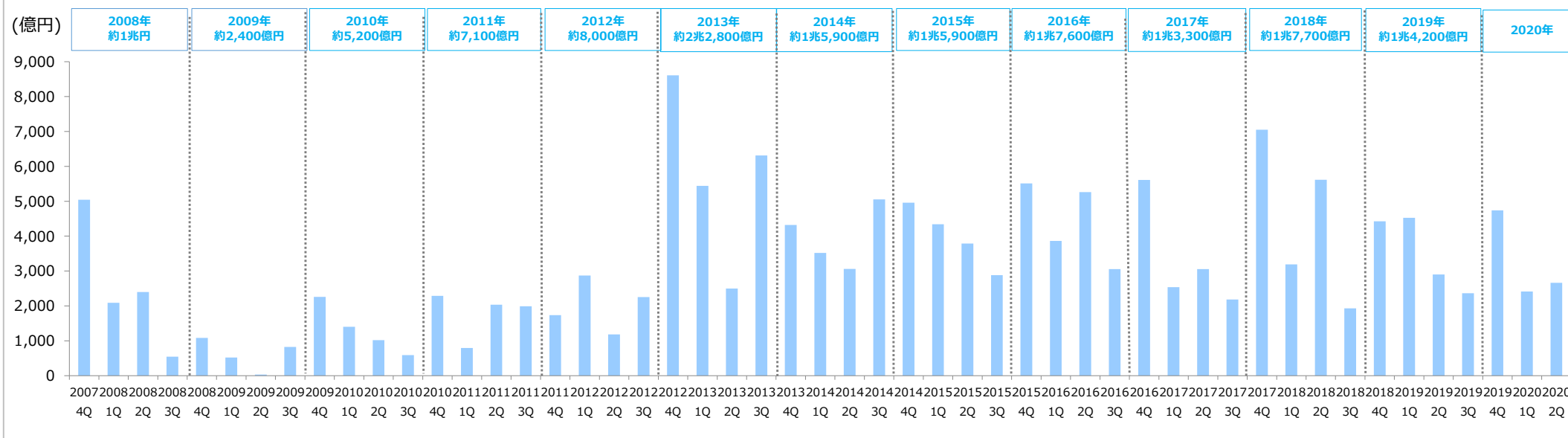
首都圏分譲マンションの初月契約率と販売在庫数



4-4. 分譲事業市場動向－投資家向け分譲等－

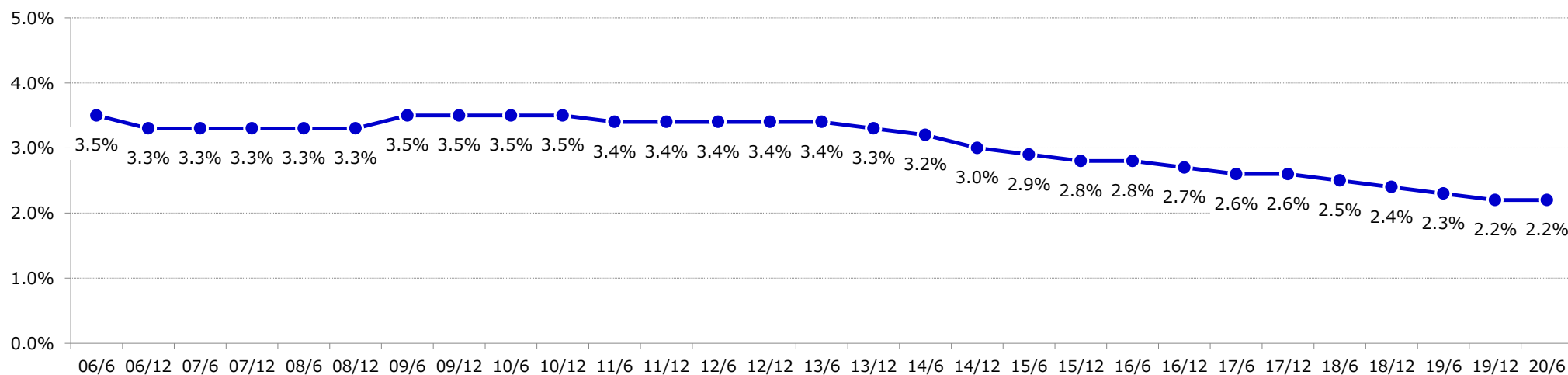
J-REITの資産取得価格

資料：不動産証券化協会



プライムエリアオフィス 利回りのベンチマーク

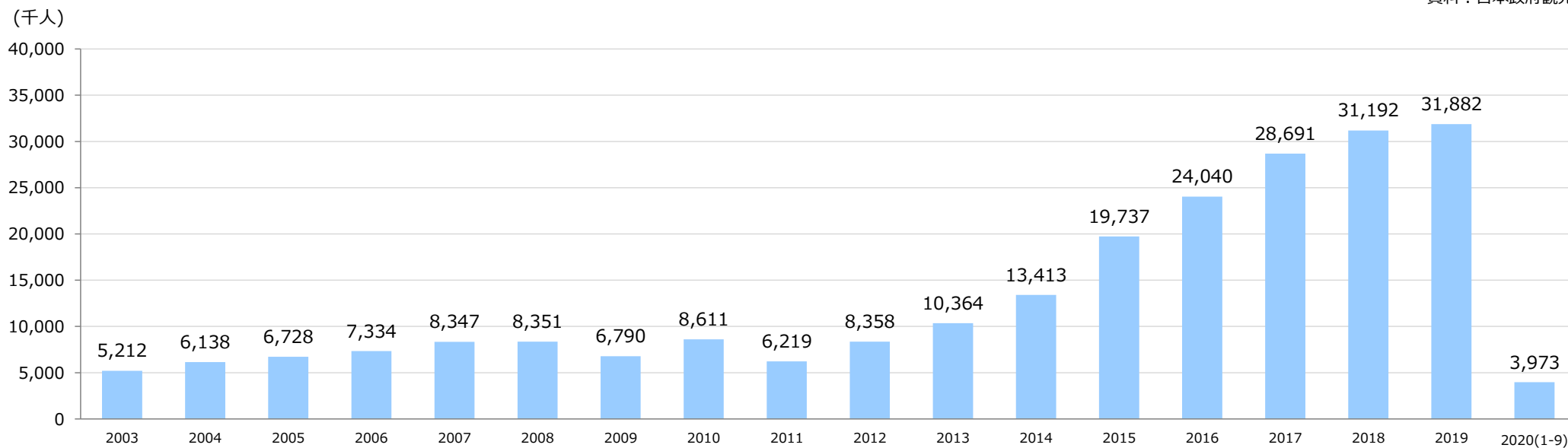
資料：日本不動産研究所



プライムエリアオフィス：千代田区丸の内・大手町、中央区日本橋地区における築5年程度、延床面積20,000坪以上、基準階面積500坪以上
 利回りベンチマーク（NCFベース）：日本不動産研究所が還元利回りの査定においてベースとする各用途・各地域ごとの利回りを指す

訪日外国人観光客数の暦年推移

資料：日本政府観光局



訪日観光客の消費動向

資料：国土交通省観光庁

