

投資家説明資料

2020年5月

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	P4
1-2 ハイライト	P5
1-3 グループ長期経営方針 VISION2025	P7
1-4 資本政策	P10
1-5 強固な財務基盤	P12
1-6 成長ドライバー	P13
1-7 ポートフォリオ戦略	P15
1-8 ESG経営の推進（直近の取り組み）	P19
1-9 コーポレートガバナンス	P20
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>	P22
2-2 分譲事業 <住宅分譲,投資家向け分譲>	P33
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>	P37
2-4 その他事業<ホテル・リゾート事業>	P39
2-5 (補足)グローバル事業	P41
3. 決算概要および投資・財務データ他	
3-1 2020年3月期決算概要	P45
3-2 2021年3月期業績予想	P48
3-3 セグメント別 営業利益対照表	P51
3-4 投資・財務データ	P52
3-5 株主構成	P54
4. 補足資料(市場動向)	
4-1 賃貸事業市場動向－オフィス－	P56
4-2 賃貸事業市場動向－商業施設－	P58
4-3 分譲事業市場動向－住宅分譲－	P60
4-4 分譲事業市場動向－投資家向け分譲等－	P61
4-5 訪日外国人観光客	P62
免責事項	P63



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

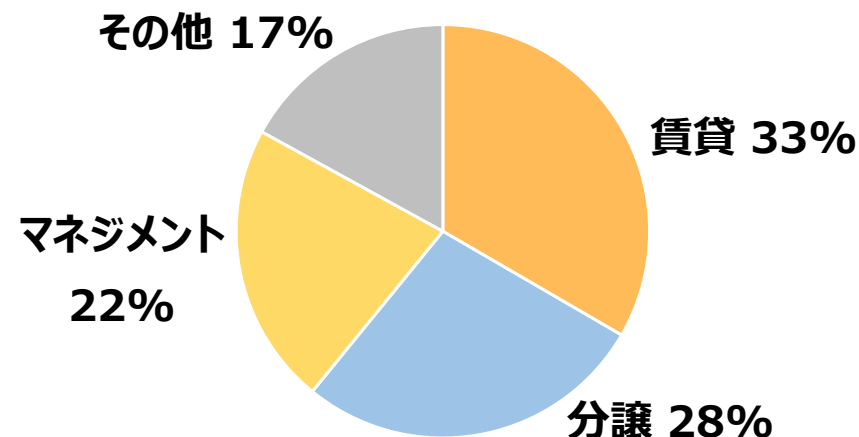
1999年6月策定、2018年4月改訂

収益構造

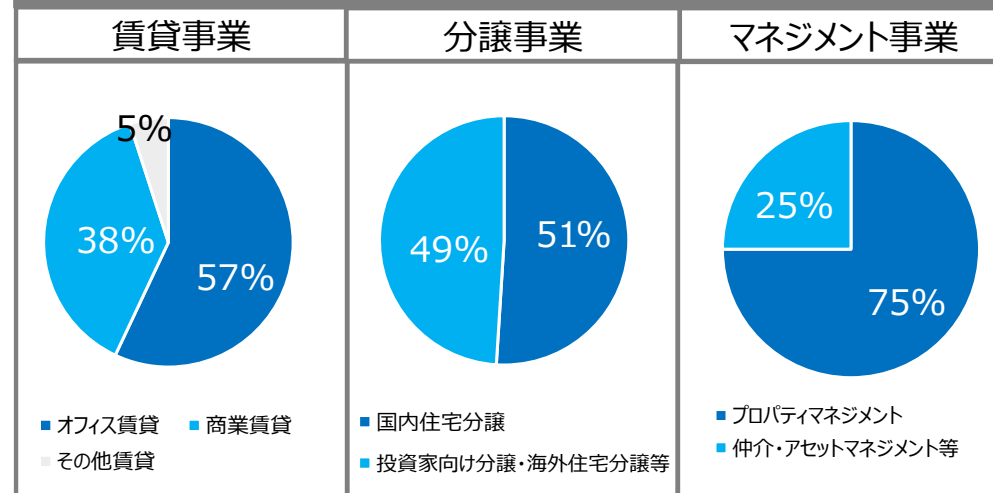
 三井不動産グループ

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

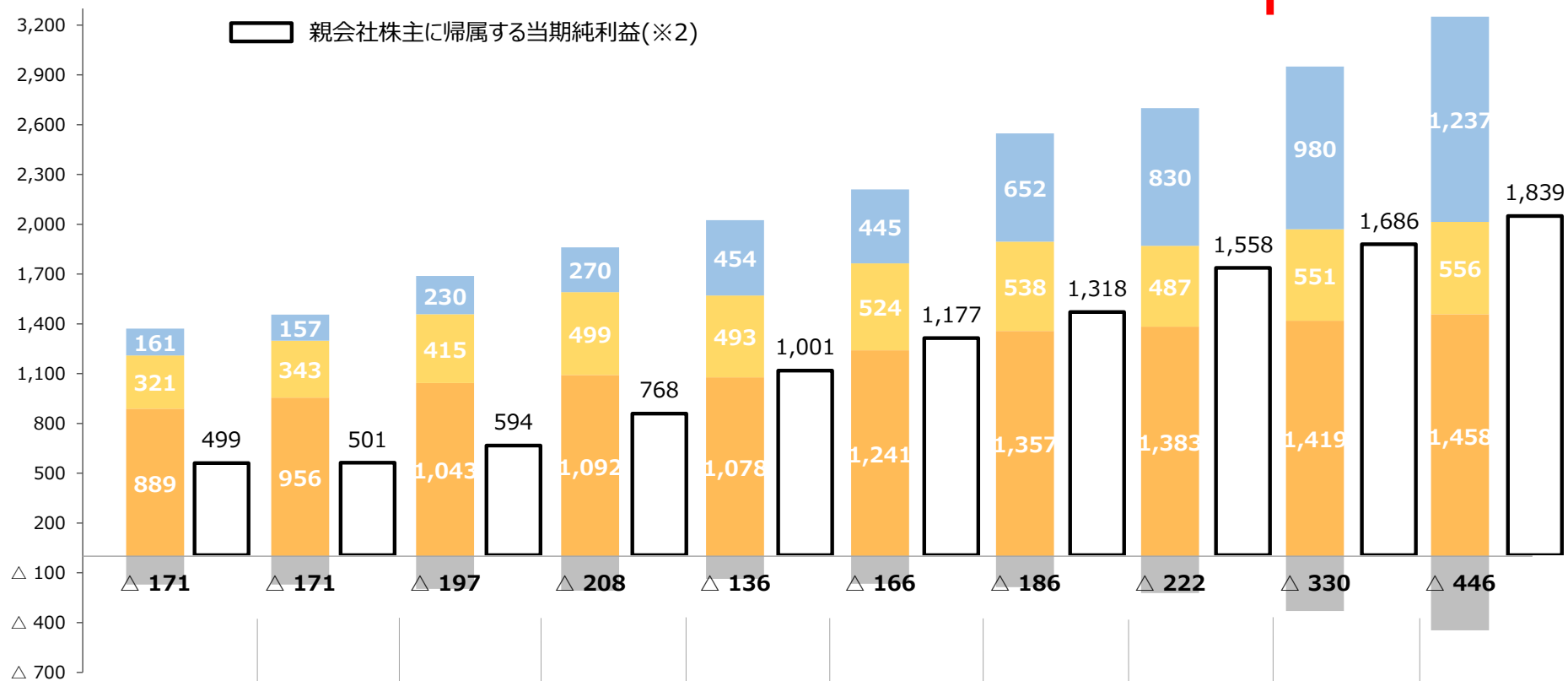


業績

(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)

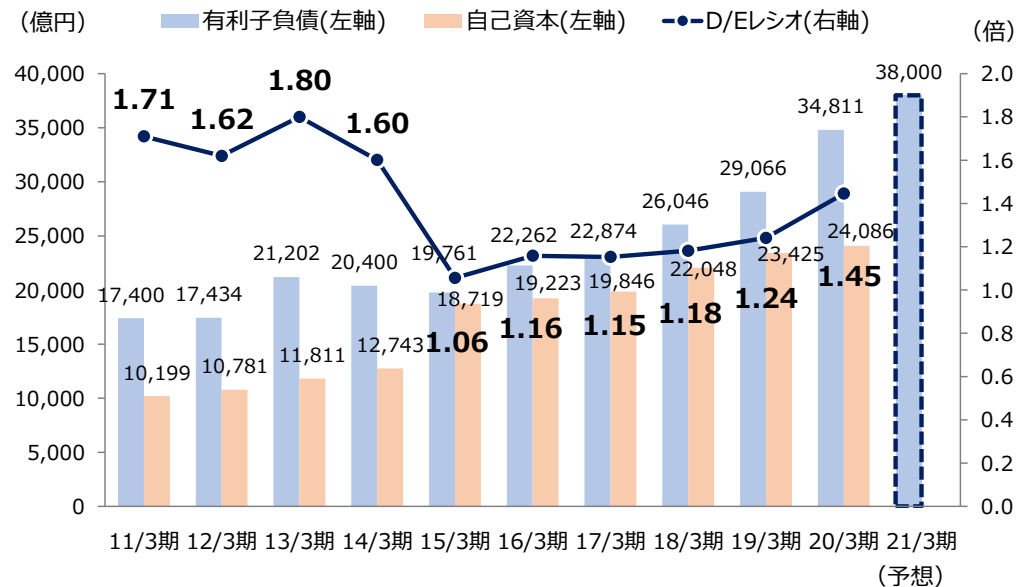
販売用不動産 ・前渡金	19,078	有利子負債	34,811
有形・無形固定資産計 (賃貸等不動産)	37,531 (31,711)	その他	14,277
その他	17,343	純資産 (自己資本)	24,865 (24,086)
資産計	73,953	負債・資本計	73,953

賃貸等不動産

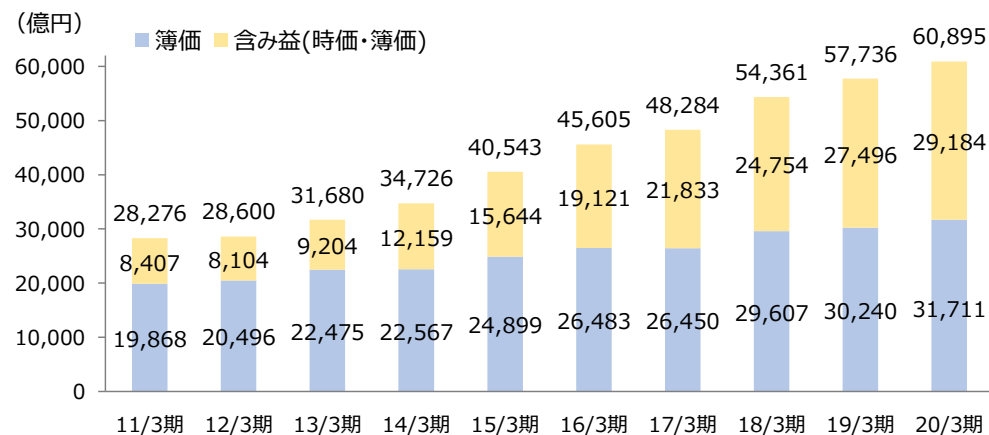
(単位：億円)

	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

*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

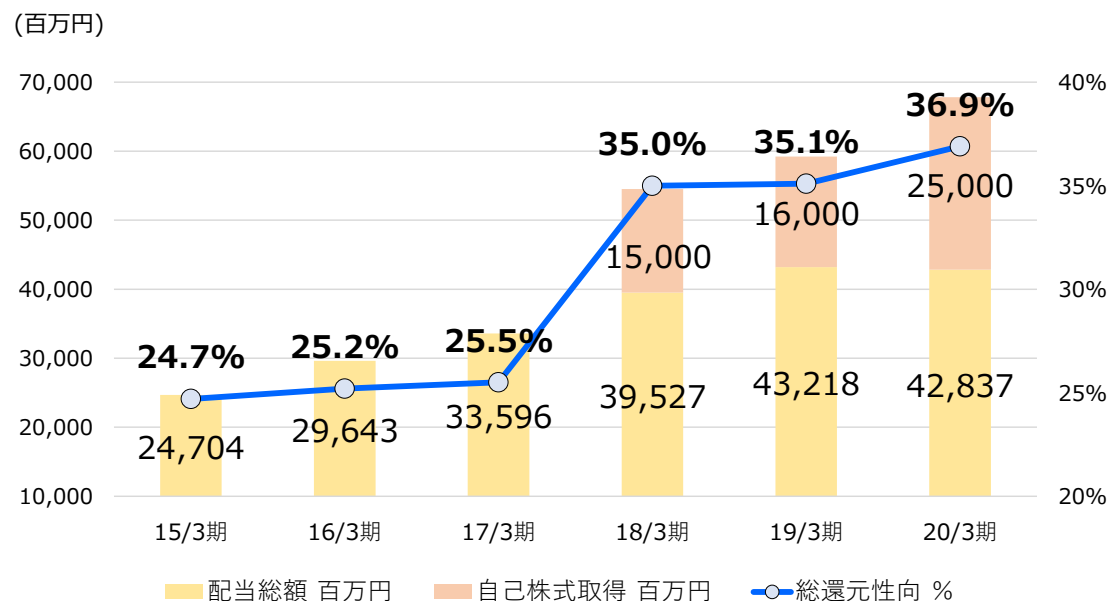
- ▶ 中長期的な視点で、利益の再投資を通じた株主価値の向上を図るとともに、事業環境や業績、財務状況などを総合的に勘案したうえで、株主への利益還元を行う
- ▶ 利益還元については、**安定的な配当の実施**とともに、資本効率の向上を目的として**機動的な自己株式取得**(※)を行うものとする
- ▶ 総還元性向については、親会社株主に帰属する当期純利益の**35%程度**を目途とする

※ 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

- 2018・2019年度にて取得した自己株式を消却
(12,174,500株、取得時価格合計：約310億円)
- 消却日：2019年11月29日
- 消却前の発行済株式総数に対する割合：1.23%

配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移



利益配分の考え方

株主還元と成長投資の両立




株主還元

総還元性向
35%程度



継続性



成長投資

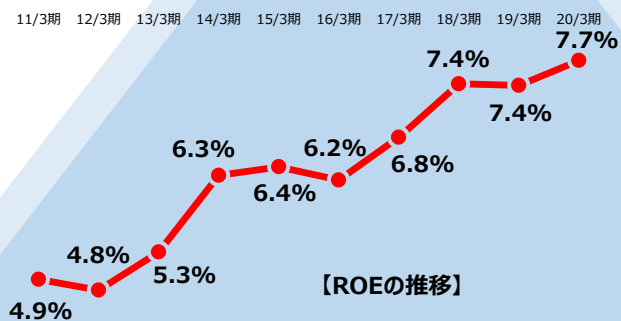
豊富な
投資パイプライン

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

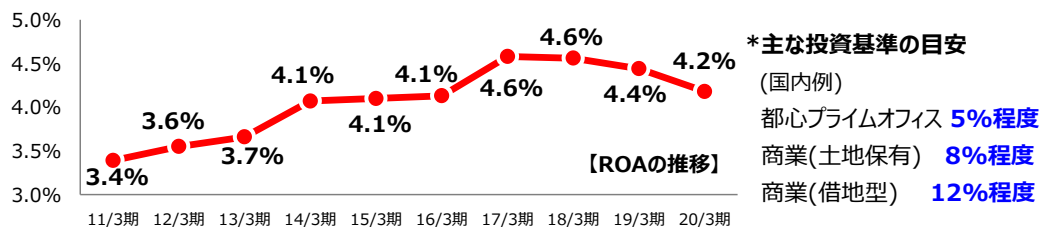
持続的な 企業価値・株主価値 の向上



成長投資

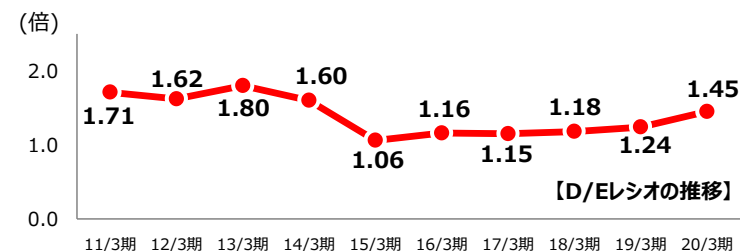
- ▶ 優良な投資機会への利益の再投資
- ▶ 良質な資産ポートフォリオの構築

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



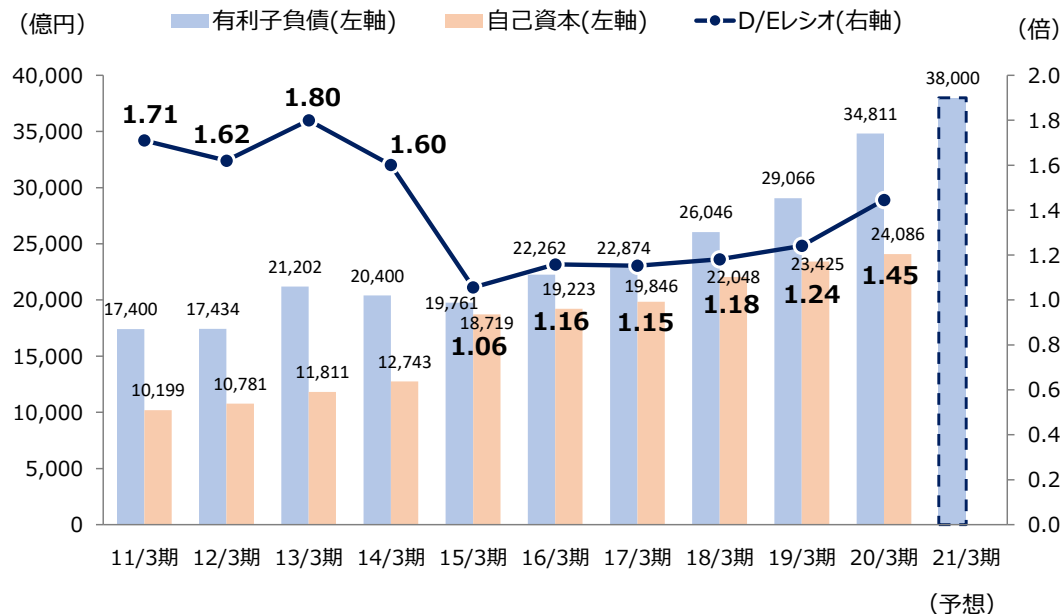
財務戦略

- ✓ 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

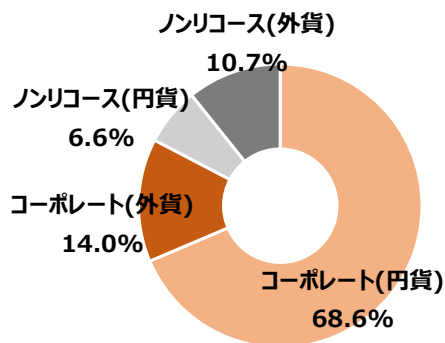
- ✓ 社債1,450億円を発行済み(2020年3月、4月)
- ✓ 2020年度に必要な資金は確保済み(円・ドル含む)
- ✓ 未使用枠のコミットメントライン4,000億円
- ✓ 直接・間接を含め、柔軟に資金調達を実施

D/Eレシオ等の推移



連結有利子負債

*2020年3月期末

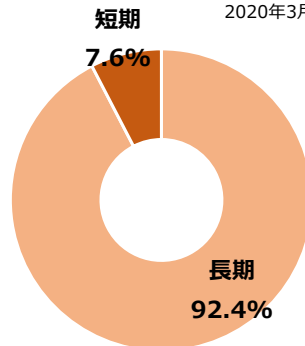


【調達金利の状況】*20/3期末時点

円貨+外貨	1.21%
円貨	0.62%
外貨	3.01%

長期・短期比率

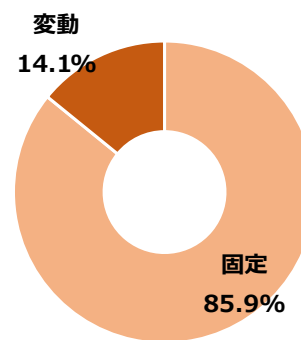
*ノンリコースを除く
2020年3月期末



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

1-6. 成長ドライバー

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)



msb田町(ステーションN)
(2021年1月 竣工予定)



msb田町(ステーションS)
(2018年 竣工)



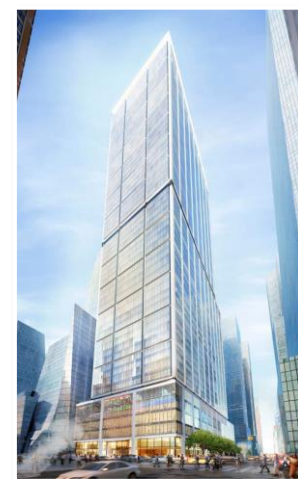
55ハドソンヤード
(2018年 竣工)



豊洲ベイサイドクロス
(2020年3月,10月 竣工予定)



Otemachi One
(2020年2月 竣工)



50ハドソンヤード
(2022年 竣工予定)



日本橋1丁目中地区
(2023年度以降 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
(2025年度 竣工予定)

2018

2019

2020

2021

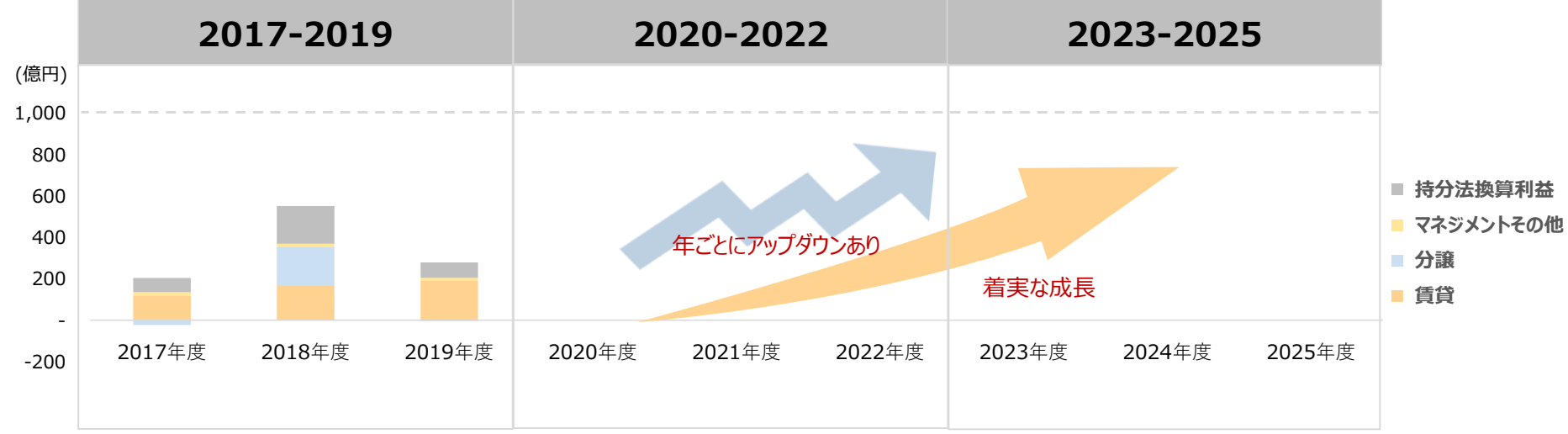
2022-2025前後...

海外事業の飛躍的な成長

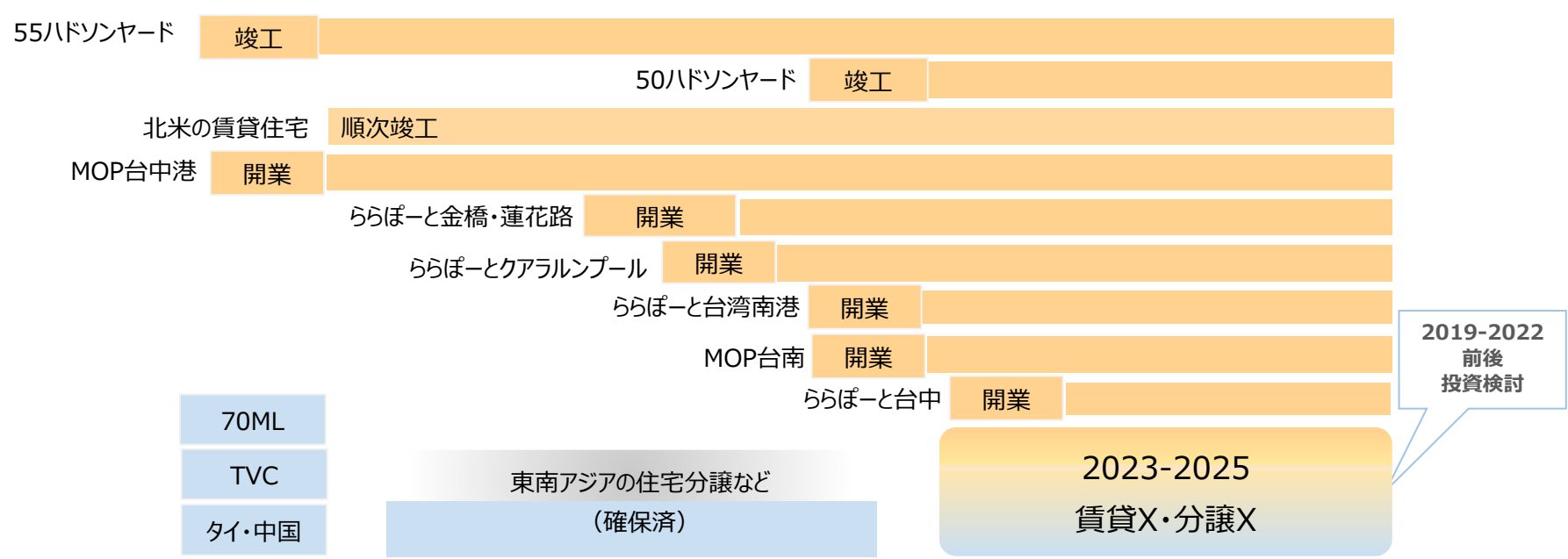
増益要因

55HY・MOP台中港など 英国・アジアの住宅分譲など	賃貸住宅・商業の相次ぐ開業 名あり住宅分譲・投資家分譲	50HY・ららぽーと台中など 更なる賃貸・分譲の積み増し
--------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

海外事業
利益成長
イメージ

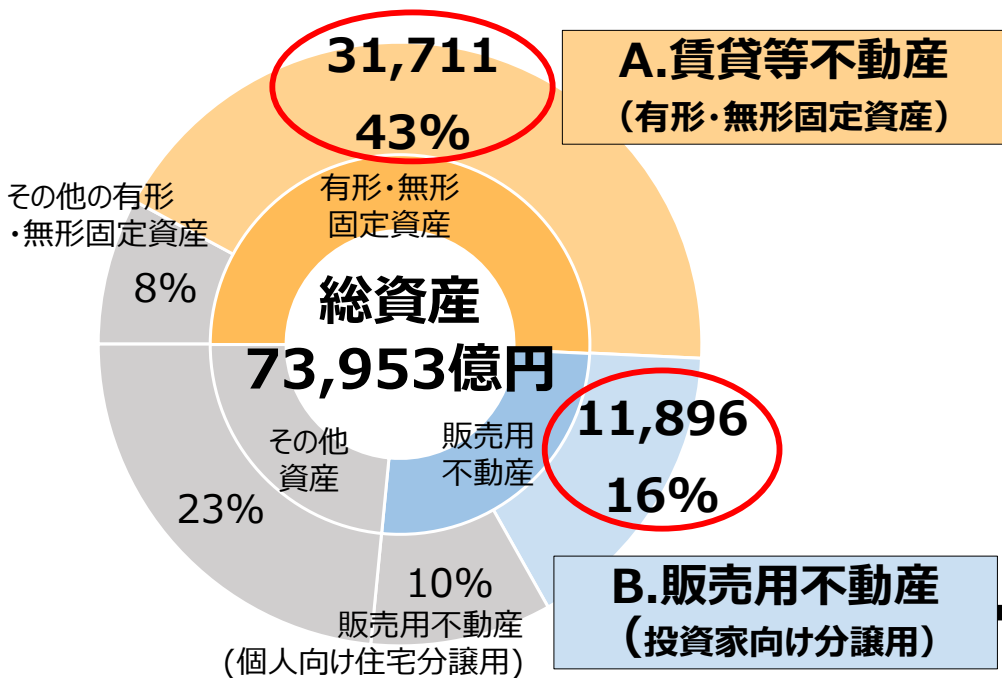


主な新規物件



1-7. 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。

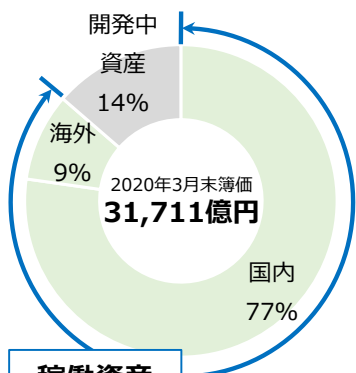
(ただし、グループ会社間の取引で発生する未実現損益等は消去前の数値となります。)

* 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

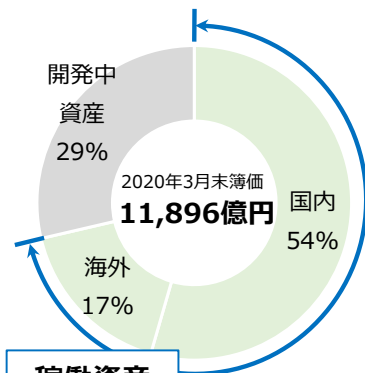
A. 賃貸等不動産 (有形・無形固定資産)



稼働資産

期待NOI利回り	7.9%
うち、国内	7.5%
うち、海外	11.2%

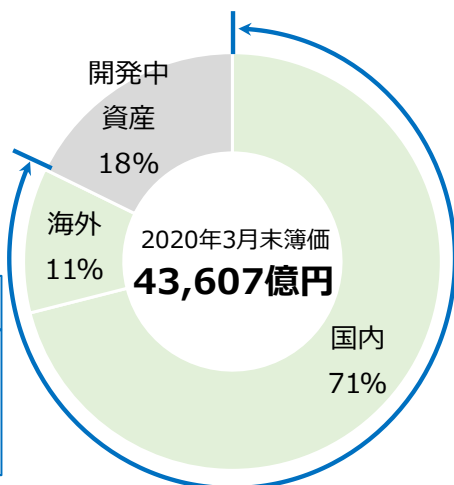
B. 販売用不動産 (投資家向け分譲用)



稼働資産

期待NOI利回り	6.4%
うち、国内	6.6%
うち、海外	5.6%

A + B

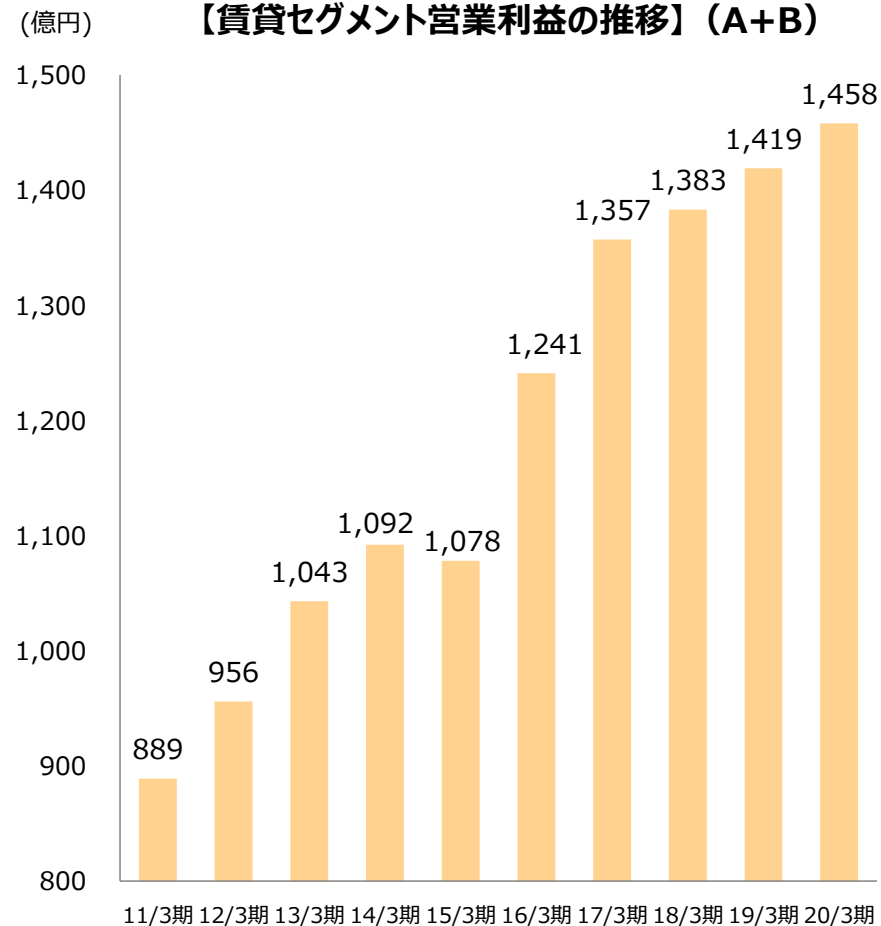


稼働資産

期待NOI利回り	7.5%
うち、国内	7.3%
うち、海外	8.9%

開発・運営
を通じた
賃料の成長

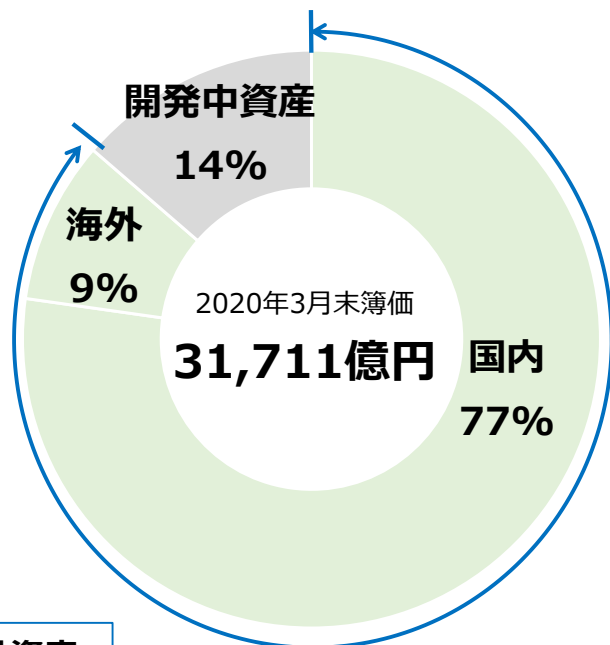
【賃貸セグメント営業利益の推移】(A+B)



*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)



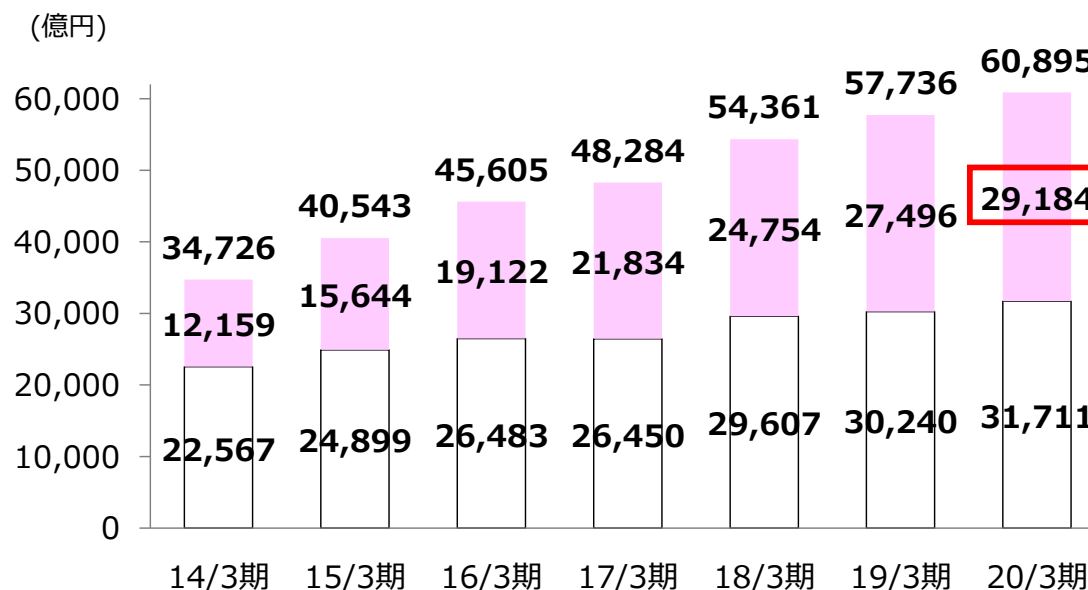
稼働資産

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】

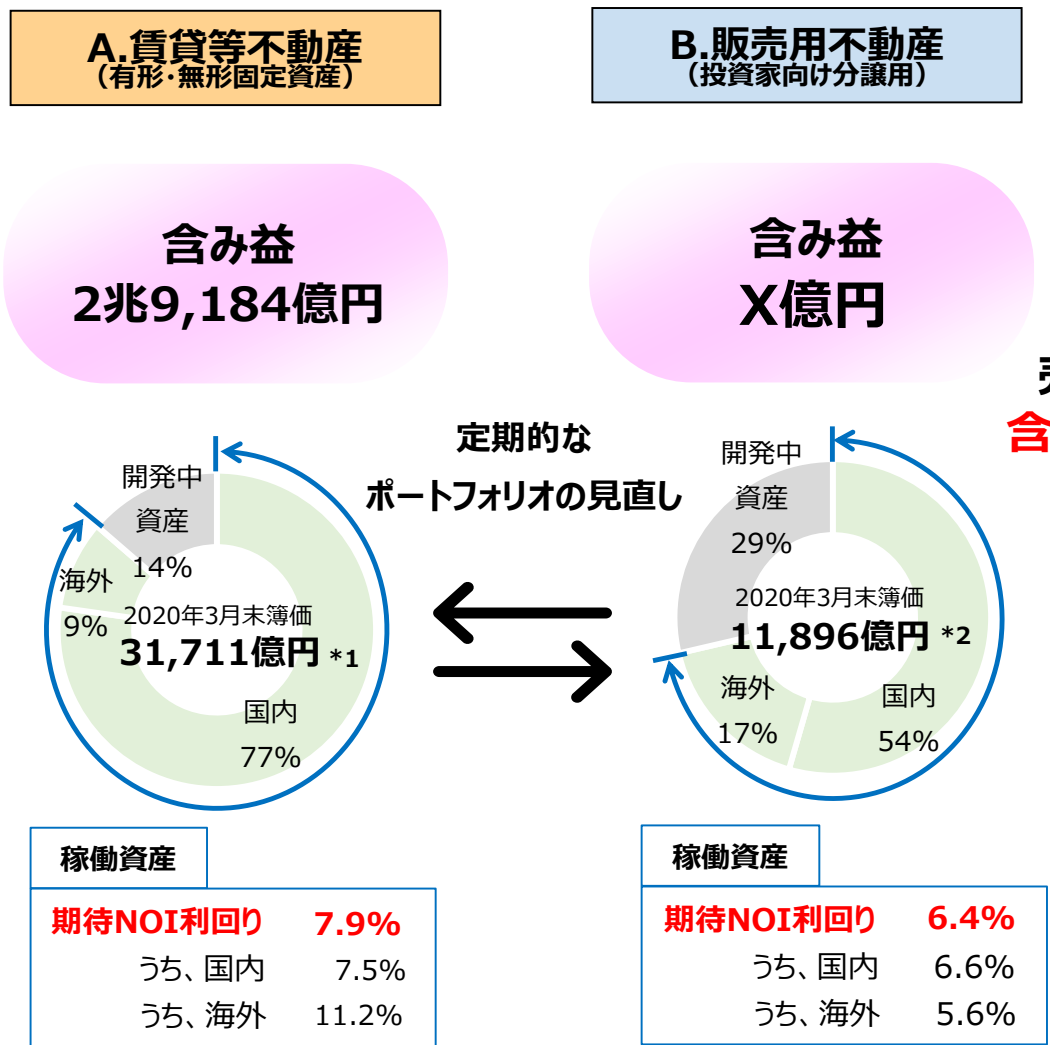


単位：億円

		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	-	
前期末からの差異		31,711	60,895	29,184	
		+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）



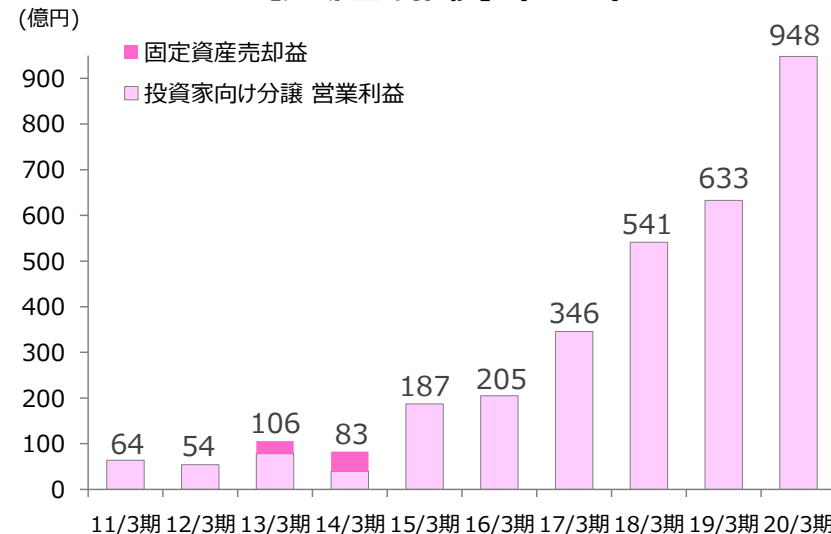
*1 資産割合の内訳

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】(A+B)



【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オールドベイリー (英国)	---
	オフィス		札幌M-SQUARE	5.6%
16/3期	オフィス	固→販	横浜クエーションスクエア	---
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%
18/3期	商業		ららぽーと新三郷	4.9%
	物流		MFLP日野	4.2%
	オフィス	固→販	大崎プライトコア	3.2%
19/3期	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%
	オフィス	固→販	70マークレン (英国)	---
20/3期	物流		物流施設6棟	4.2%~4.9%
	商業		池袋グローブ	3.8%
	商業		栄グローブ	3.6%
	商業		心齋橋MGビル	3.3%
20/3期	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%

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1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



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

MSCI  2019 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MSCI  2019 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes

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.

1-9. コーポレートガバナンス

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）

取締役報酬の構成

ストックオプション*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95回定時株主総会にて決議された総額の範囲内にて決定

*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

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

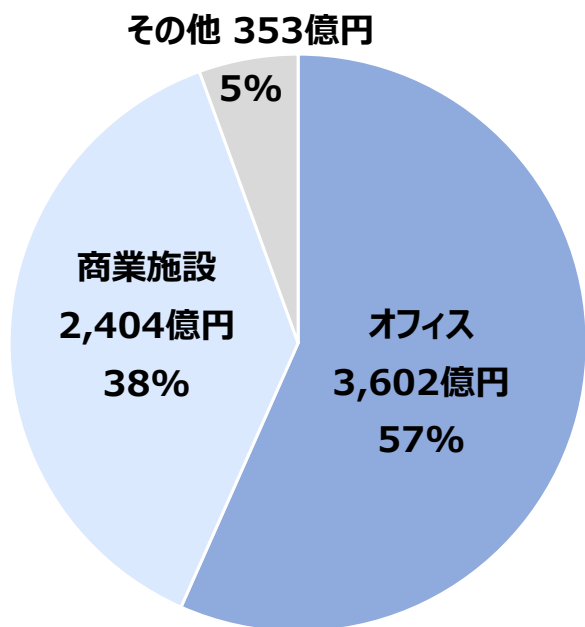


2. コア事業の概要と優位性

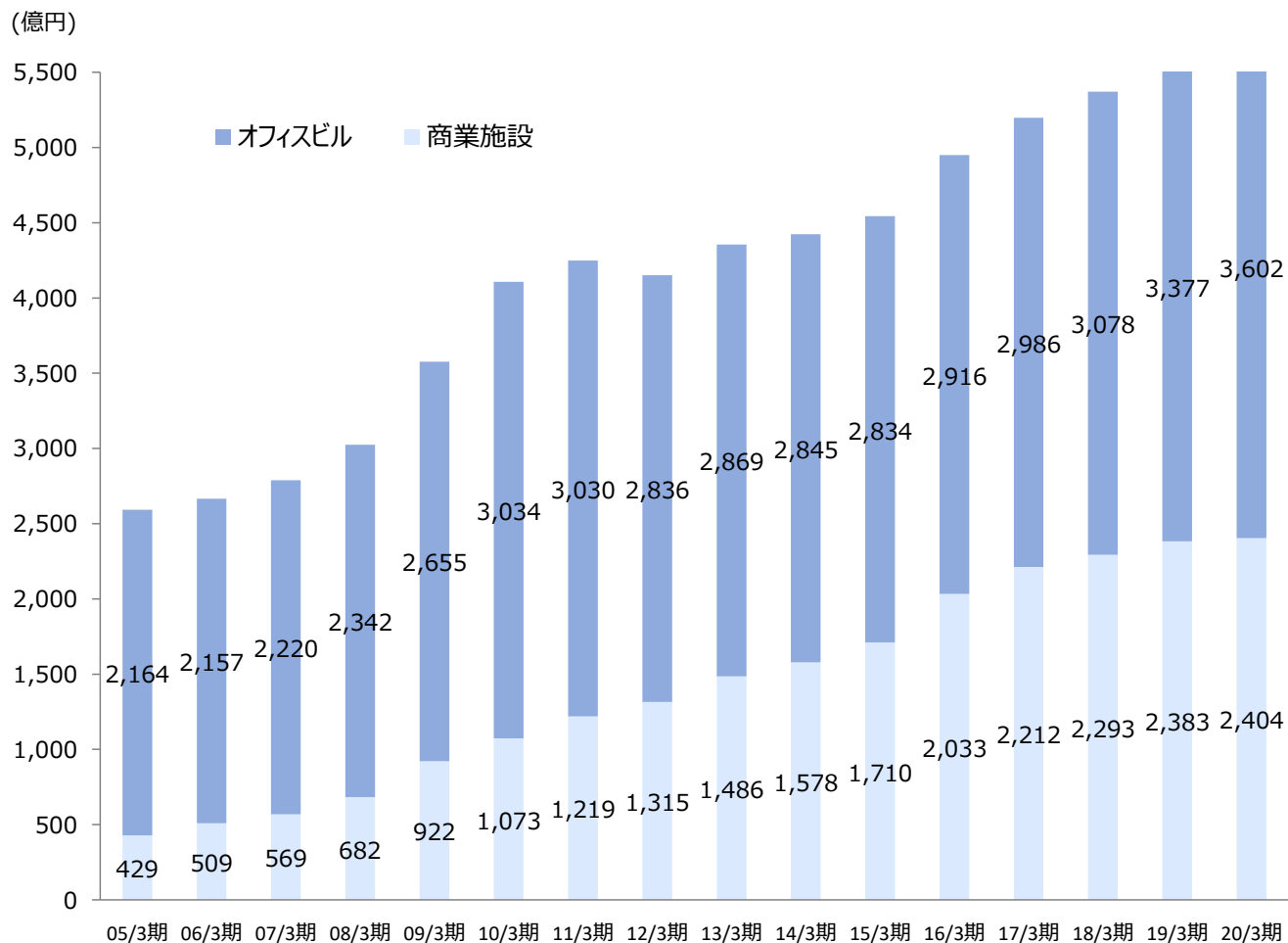
オフィス・商業施設のバランスの取れたポートフォリオ

売上高

2020年3月期(連結)



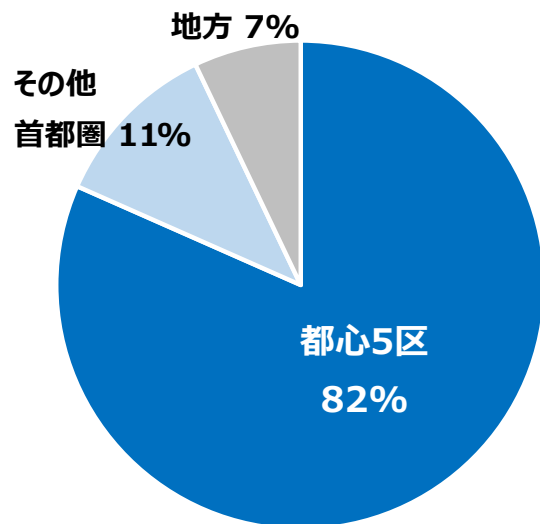
賃貸セグメント(オフィス・商業施設)の売上高推移



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

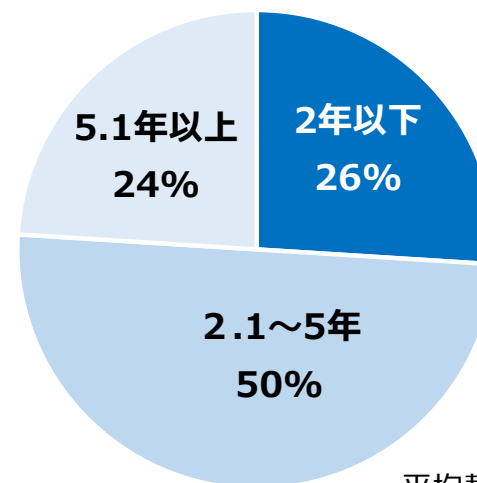
オフィス エリア別売上比率

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

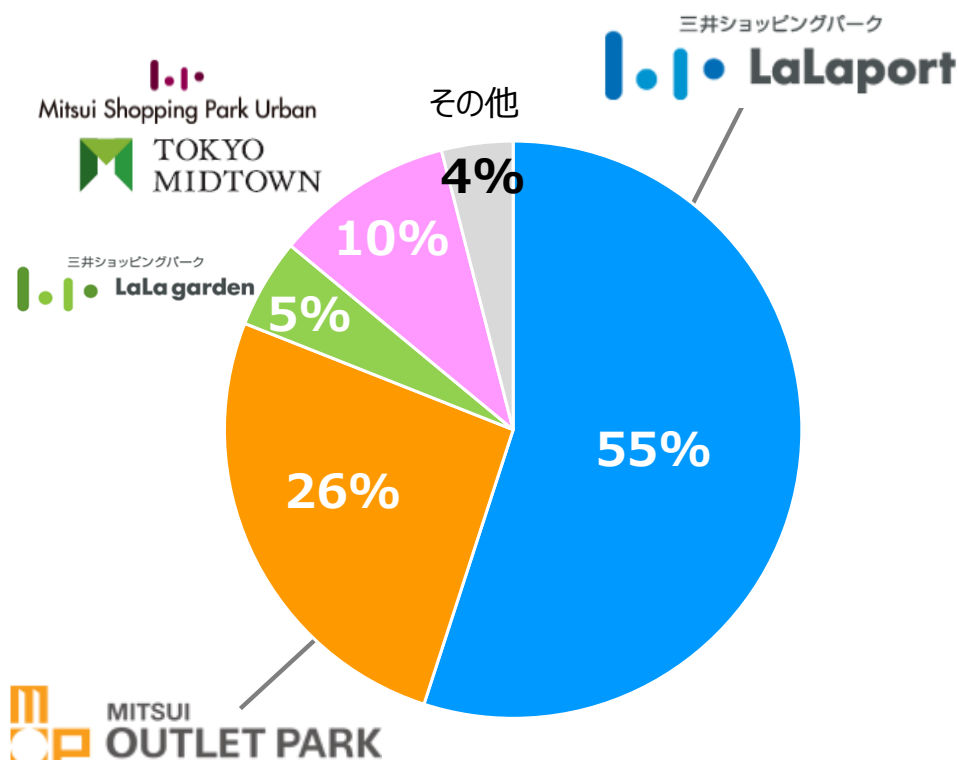
竣工年度	プロジェクト名	事業シェア	所在	延床面積	稼働期間								
					2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025~	
2018	msb Tamachi(田町ステーションタワーS)	-	東京都港区	約 136,600 m ²									
	日本橋高島屋三井ビルディング	-	東京都中央区	約 148,100 m ²									
	OVOL日本橋ビル	転貸	東京都中央区	約 28,500 m ²									
	新橋 M-SQUARE Bright	100%	東京都港区	約 7,800 m ²									
	55 ハドソンヤード	90%	ニューヨーク	約 117,600 m ²									
	2 テレビジョンセンター	75%	ロンドン、ウッドレーン	約 55,000 m ²									
	日本橋室町三井タワー	-	東京都中央区	約 168,000 m ²									
2019	Otemachi One	-	東京都千代田区	約 358,700 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									
	豊洲バイサイドクロス*	-	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 152,800 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									
2022~	プラナンスクエア	-	サンフランシスコ	約 112,000 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	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	-									
	日本橋一丁目中地区	未定	東京都中央区	-									

* 豊洲バイサイドクロスタワー：2019年度竣工済み / B棟：2020年度 竣工予定
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

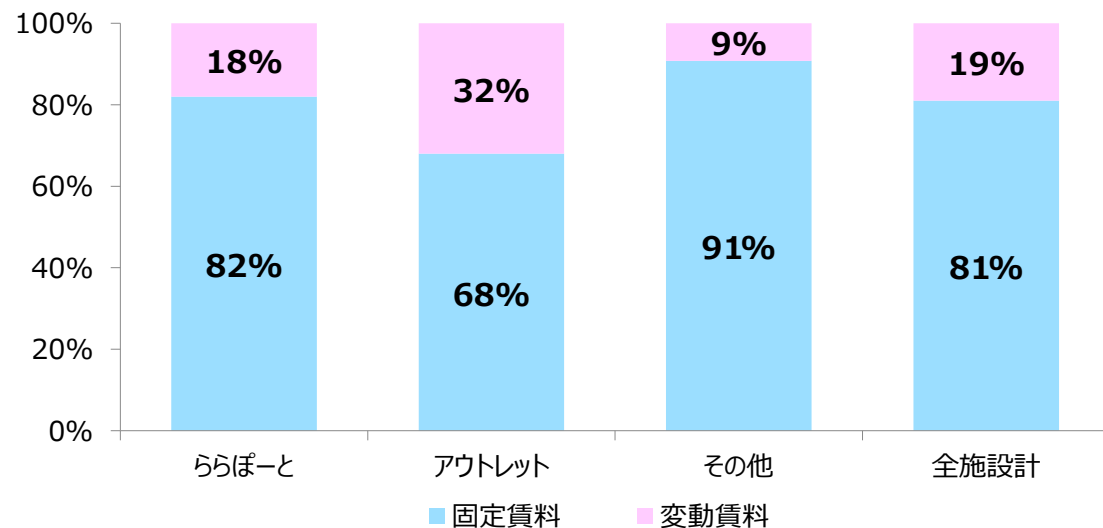
施設種別ごとの売上比率

2020年3月期(単体)

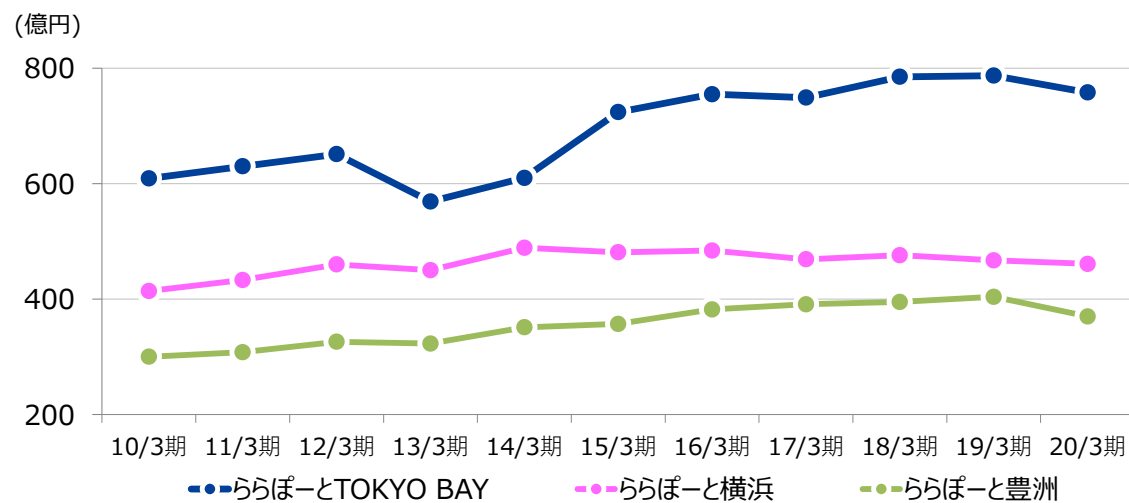


固定賃料と変動賃料比率

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						
				2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
2018	ららぽーと名古屋みなとアクルス	愛知県名古屋市	約 59,500 m ²							
	三井アウトレットパーク木更津(3期)	千葉県木更津市	約 9,300 m ²							
	心齋橋MGビル	大阪府大阪市	(約 2,000 m ²)							
	三井アウトレットパーク台中港	台湾台中市	約 35,000 m ²							
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 建替え計画	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							
	MIYASHITA PARK(商業棟)	東京都渋谷区	(約 26,600 m ²)							
	ららぽーと上海金橋	転賃 中国上海市	約 60,000 m ²							
	ららぽーと愛知東郷町	愛知県愛知郡	約 63,900 m ²							
2021	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							
	福岡市青果市場跡地計画	福岡県福岡市	未定							
2022	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							
	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							
2023	ららぽーと台中	台湾台中市	約 67,000 m ²							
	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

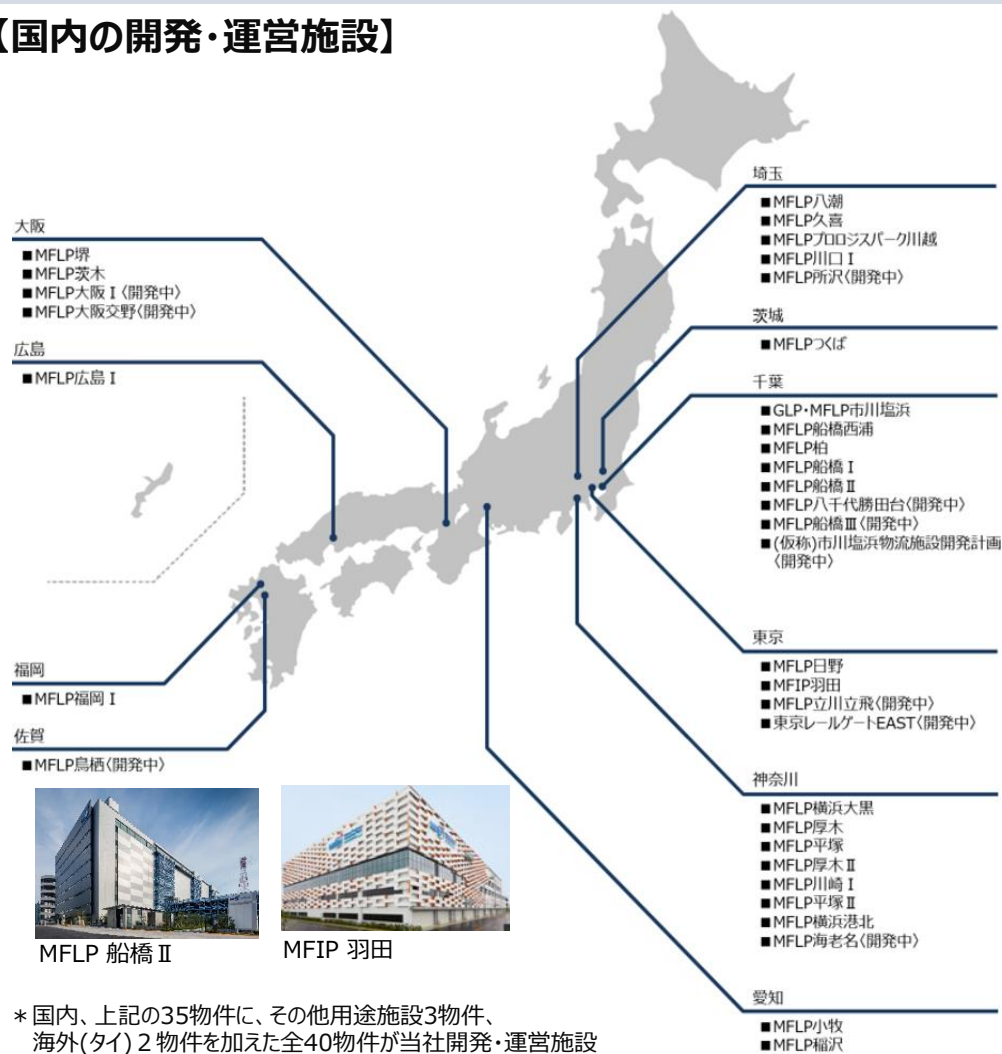
実施時期	施設名	所在	リニューアル店舗数 /総店舗数	実施時期	施設名	所在	リニューアル店舗数 /総店舗数
2018年 3月-4月	ラゾーナ川崎プラザ	神奈川県川崎市	103店舗/約330店舗	2019年 3月-	ららぽーとTOKYO-BAY	千葉県船橋市	51店舗/約440店舗
2018年 3月-5月	ららぽーと新三郷	埼玉県三郷市	34店舗/約180店舗	2019年 3月-	ららぽーと柏の葉	千葉県柏市	29店舗/約180店舗
2018年 11月-	ダイバーシティ東京プラザ	東京都江東区	48店舗/約160店舗	2020年 1月-3月	アーバンドック ららぽーと豊洲1・2	東京都江東区	66店舗/約180店舗
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	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3月末時点)

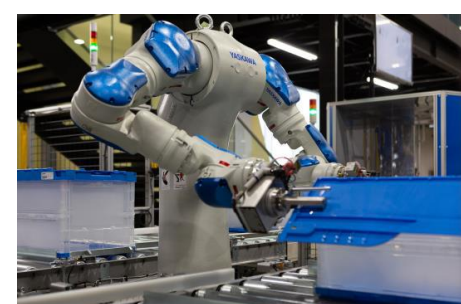
【国内の開発・運営施設】



* 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								
				2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025~	
2018	MFLP厚木Ⅱ	神奈川県伊勢原市	約 54,800 m ²									
	MFLP プロロジスパーク川越	埼玉県川越市	約 131,300 m ²									
2019	MFLP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									
	市川塩浜物流施設開発計画	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									
2020 ～	タイ バンパコン計画	タイ王国バンパコン	約 160,000 m ²									
	タイ ワンノイ計画	タイ王国ワンノイ	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

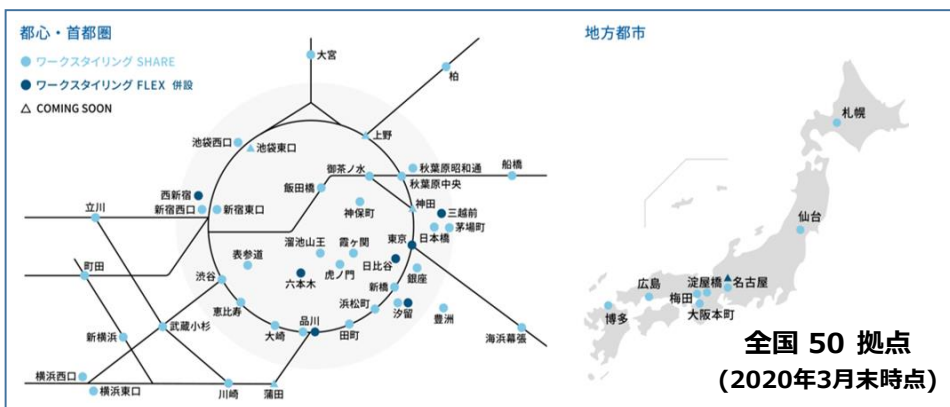


全国拠点を10分から利用できる時間単位のシェアオフィス

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。



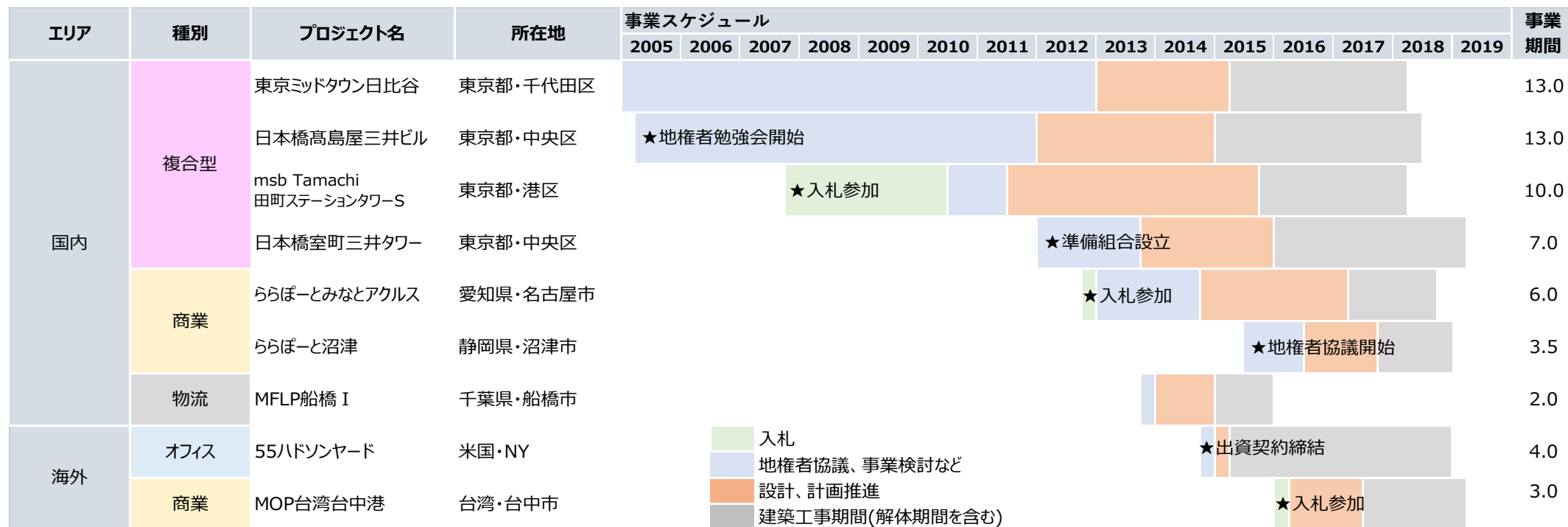
パークウェルステイト浜田山



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）】

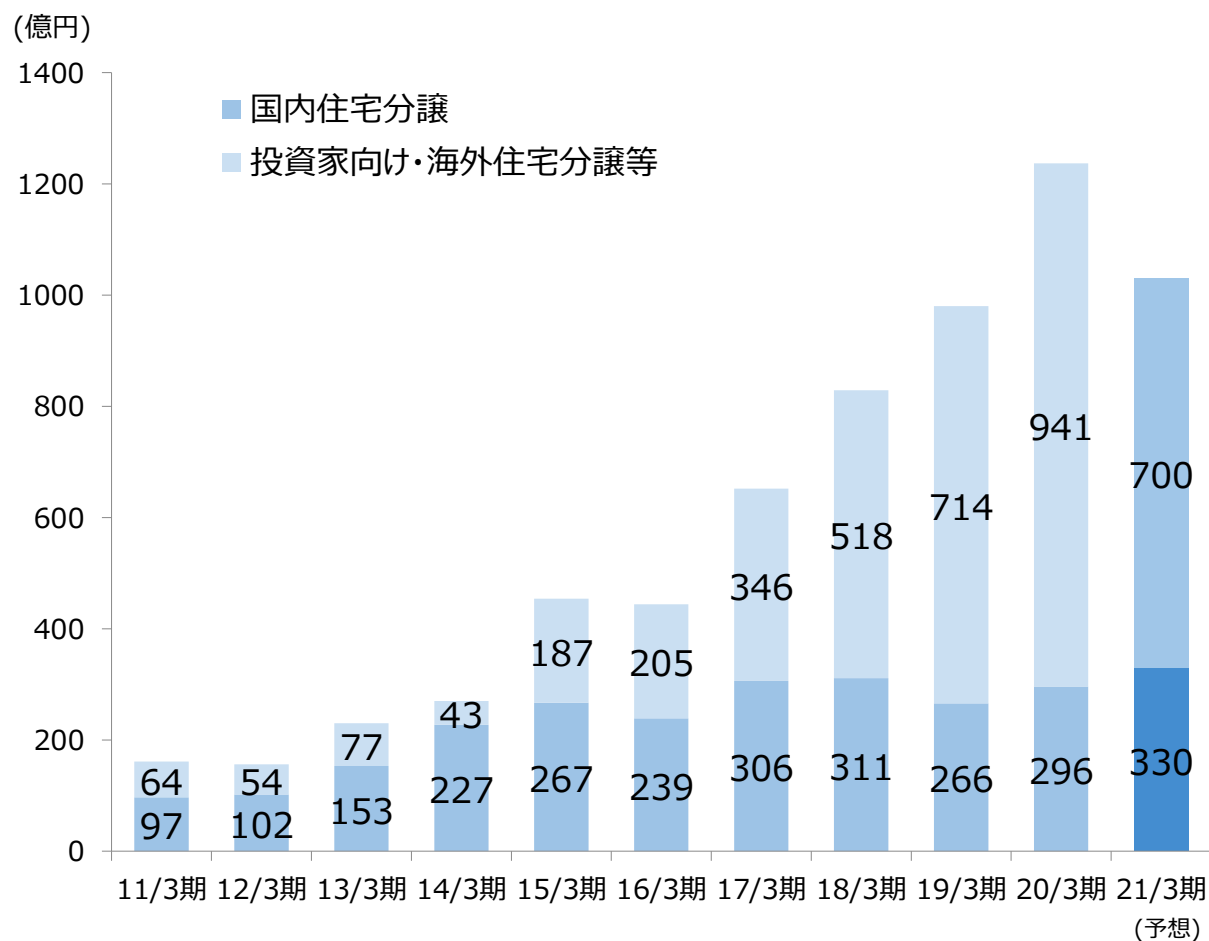


*事業期間は、プロジェクトの事業化を決定した時点を開始としています。
また、再開発事業においては再開発の実現に向けた地権者との合意形成（勉強会等による協議）の期間を含みます。

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

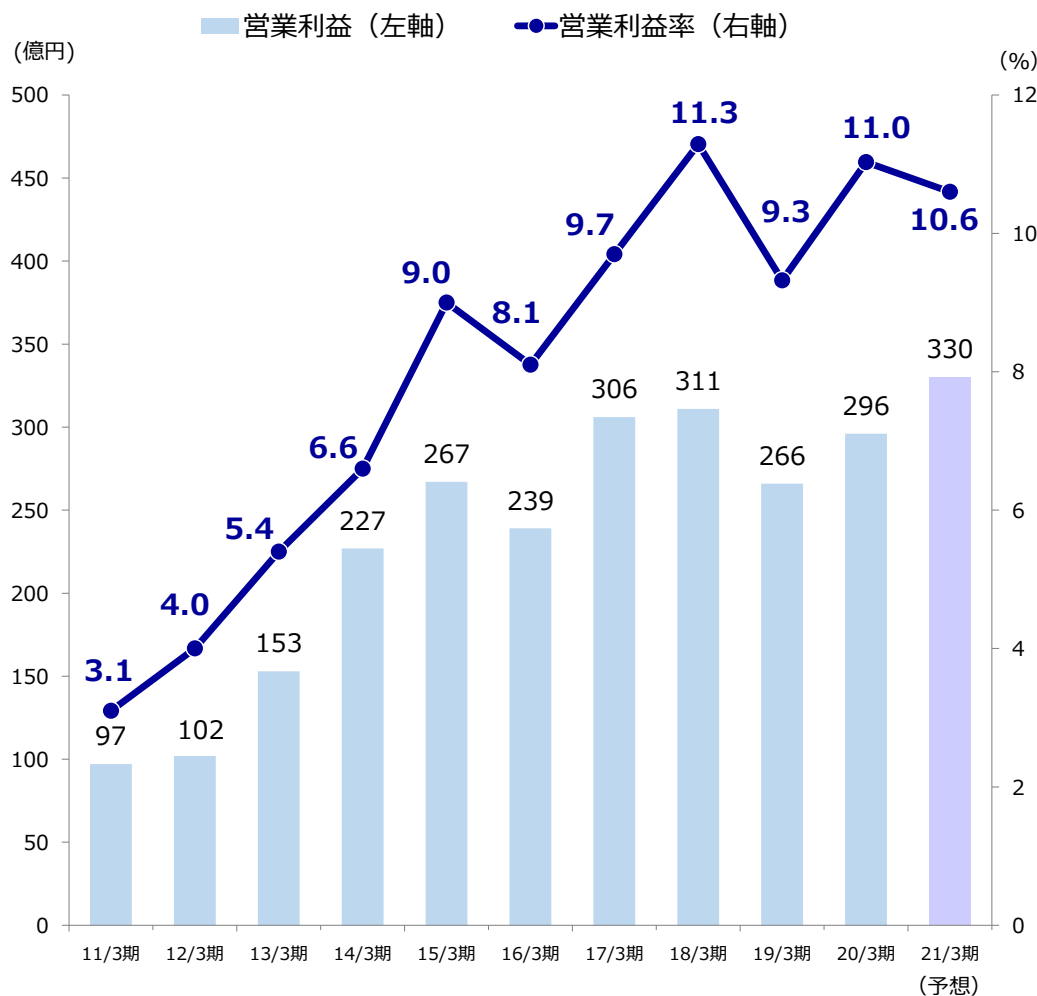
主な2020年3月期計上物件



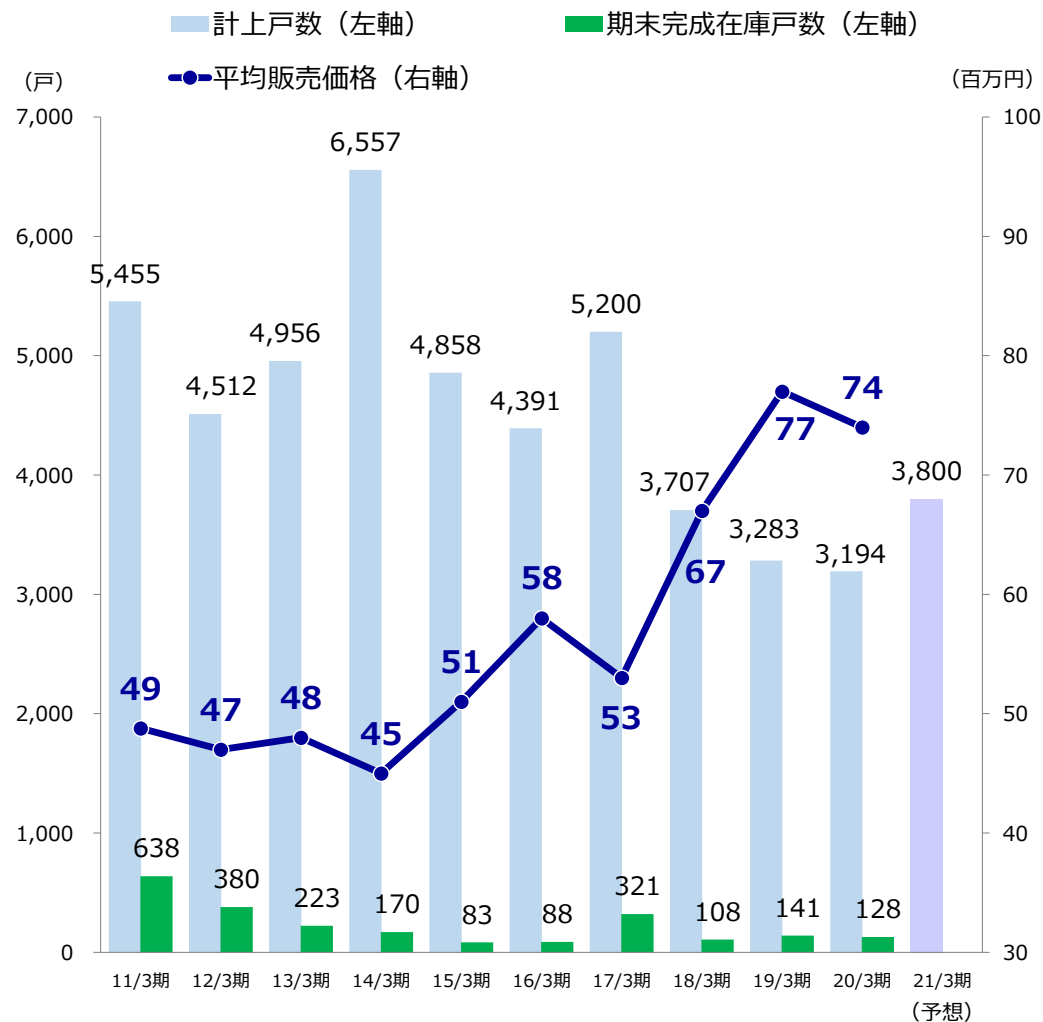
MFLP堺

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

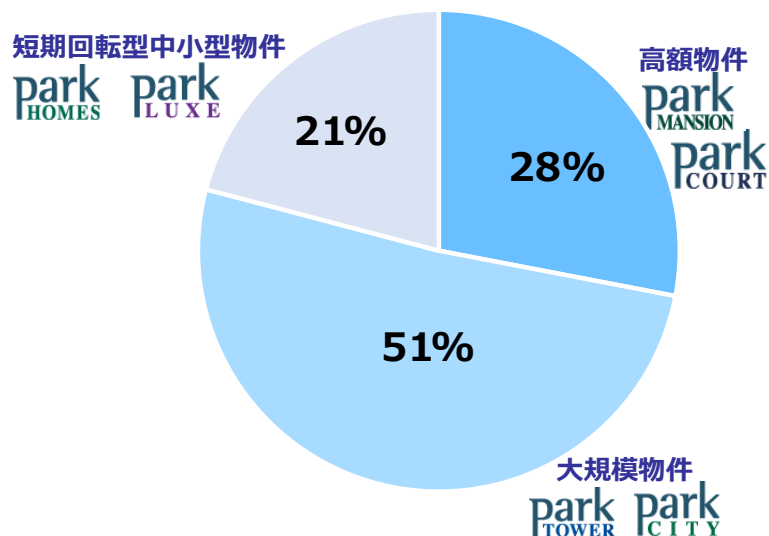


再開発を中心に豊富なランドバンク

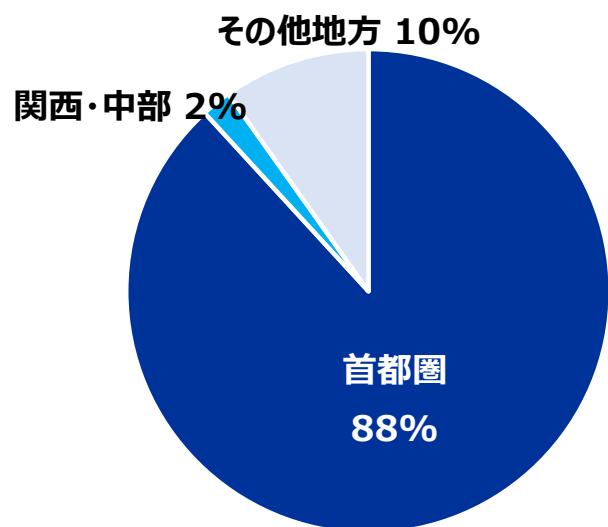
マンションブランド・地域別売上比率

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
2018	パークコート赤坂檜町 ザタワー	東京都港区	約 160 戸
	パークコート青山 ザタワー	東京都港区	約 160 戸
	パークシティ武蔵小杉 ザガーデン タワーズウエスト	神奈川県川崎市	約 610 戸
	幕張ベイパーク クロスタワー & レジデンス	千葉県千葉市	約 500 戸
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	東京都中央区	約 2,250 戸
	港区三田一丁目計画	東京都港区	未定
	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

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)

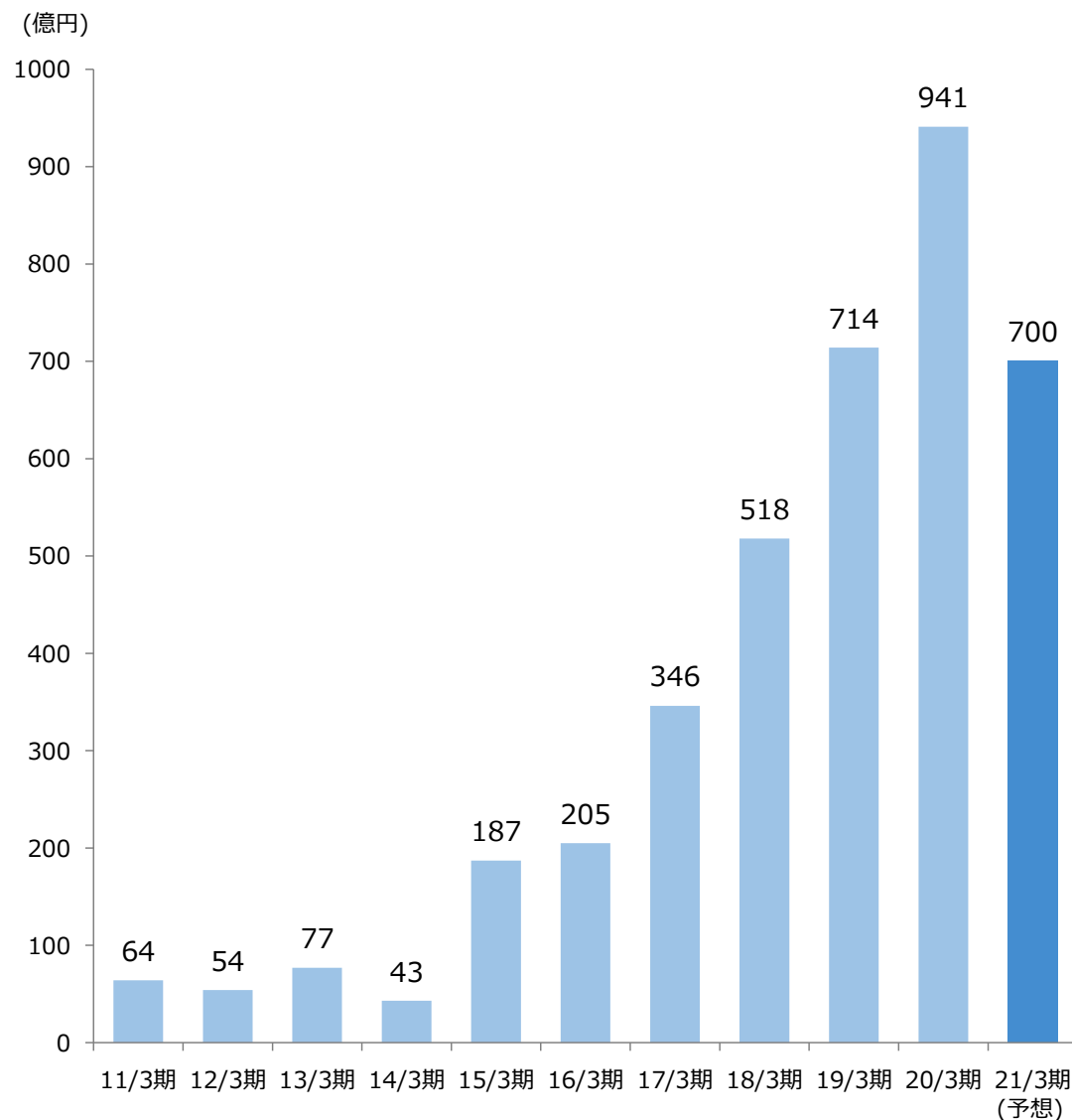
当社グループ組成・運用プライベートファンド

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

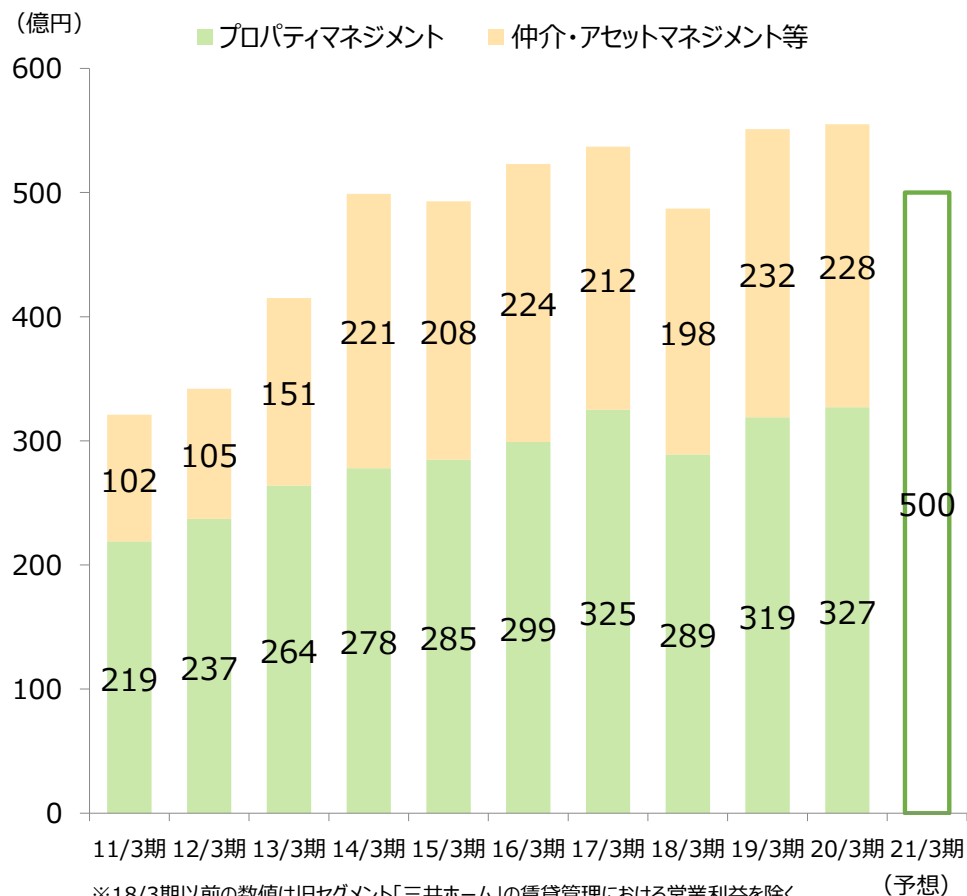
投資家向け分譲・海外住宅分譲 営業利益推移



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

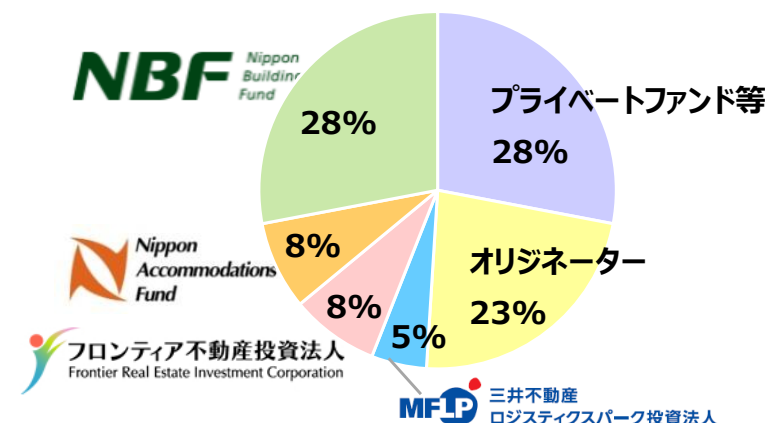
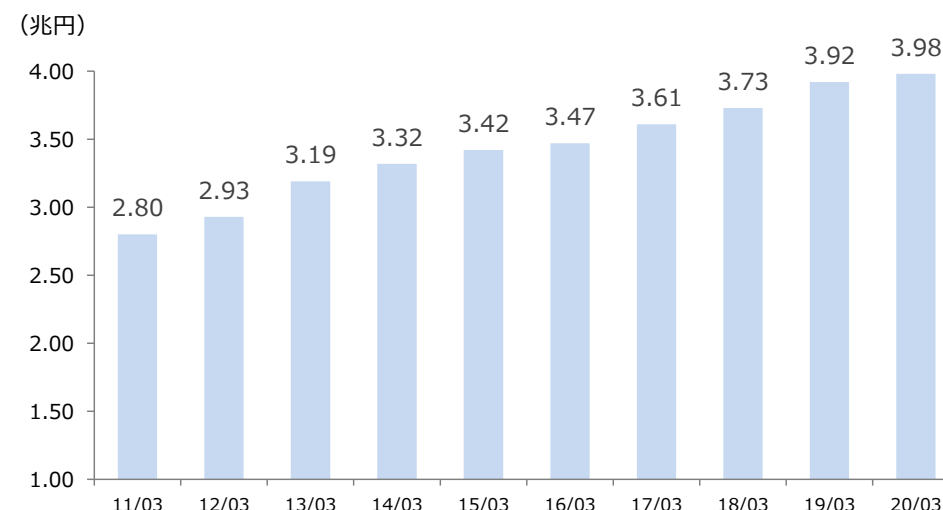
仲介・アセットマネジメント
 仲介：個人向け仲介（リハウス事業）等
 アセットマネジメント：4つの上場リートとプライベートファンドにおけるアセットマネジメントサービス

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

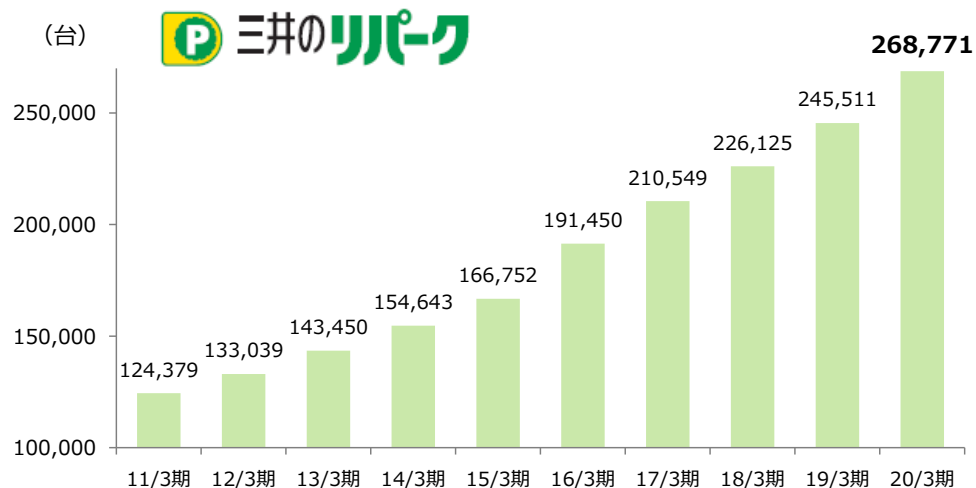


プロパティマネジメント/受託物件の増加による、安定した収益の成長

仲介・アセットマネジメント/仲介取扱件数No.1

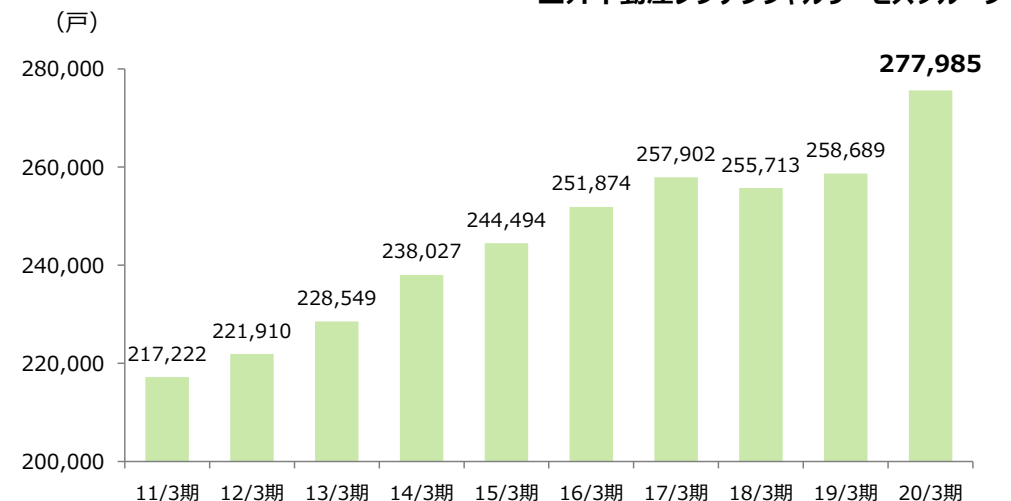
リパーク駐車場管理台数推移

三井不動産リアルティ



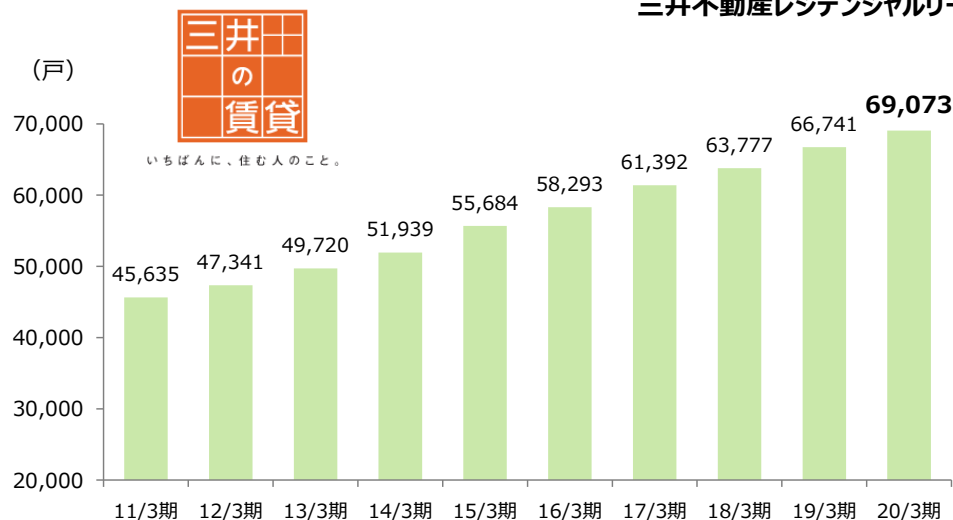
マンション管理戸数推移

三井不動産レジデンシャルサービスグループ



賃貸住宅取扱戸数推移

三井不動産レジデンシャルリース



売買仲介実績 2019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	850	41,533	17,068	281
2	住友不動産販売	696	37,643	13,263	270
3	東急リバブル	601	25,570	12,455	182
4	野村不動産グループ	331	8,922	7,673	86
5	三井住友トラスト不動産	206	7,935	5,042	72

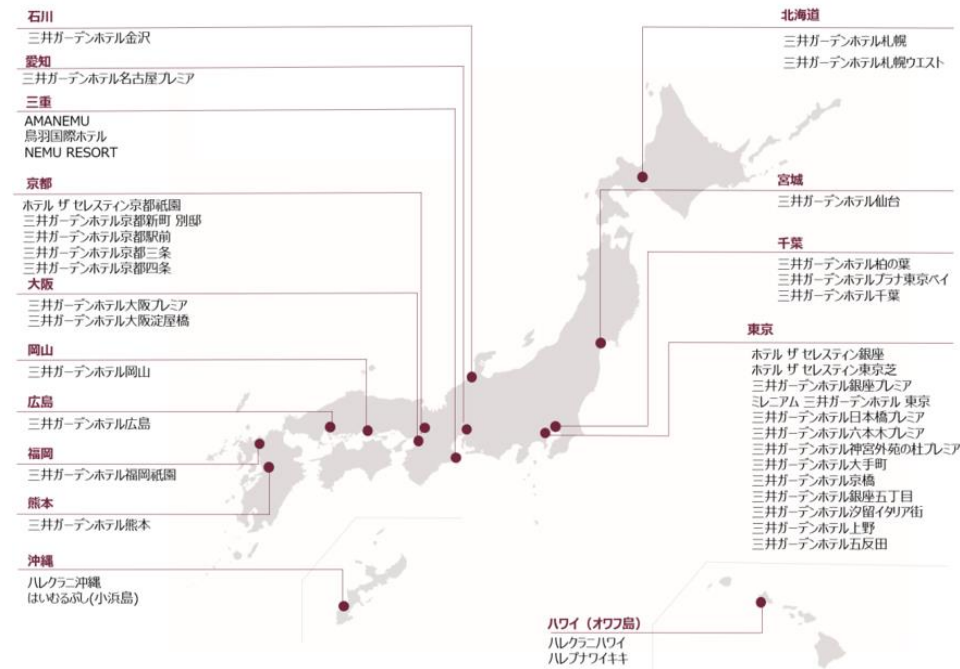
資料：不動産経済研究所2019.5.24

2-4. その他事業 – ホテル・リゾート事業 –

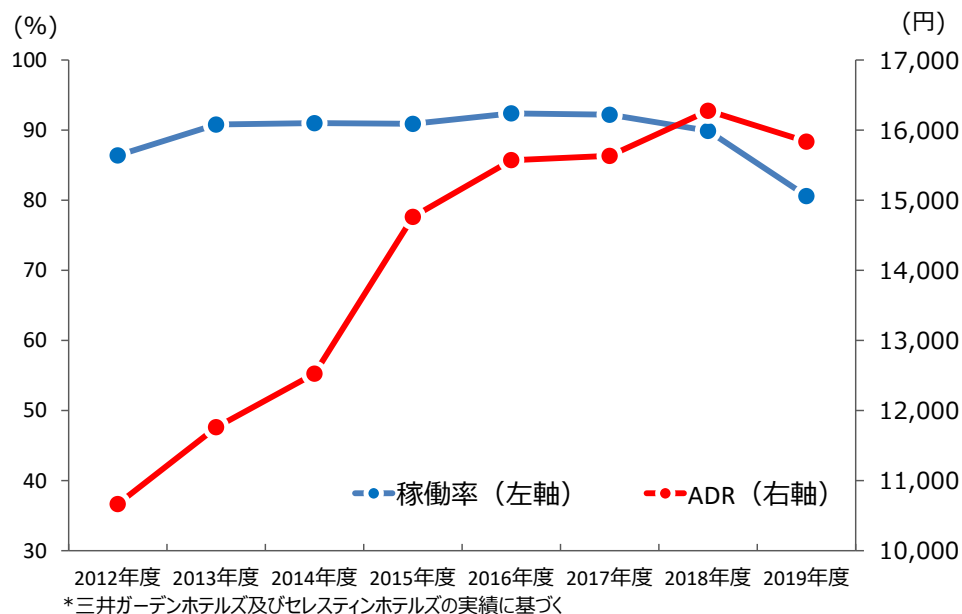
コア事業の概要と優位性

39施設
9,730室

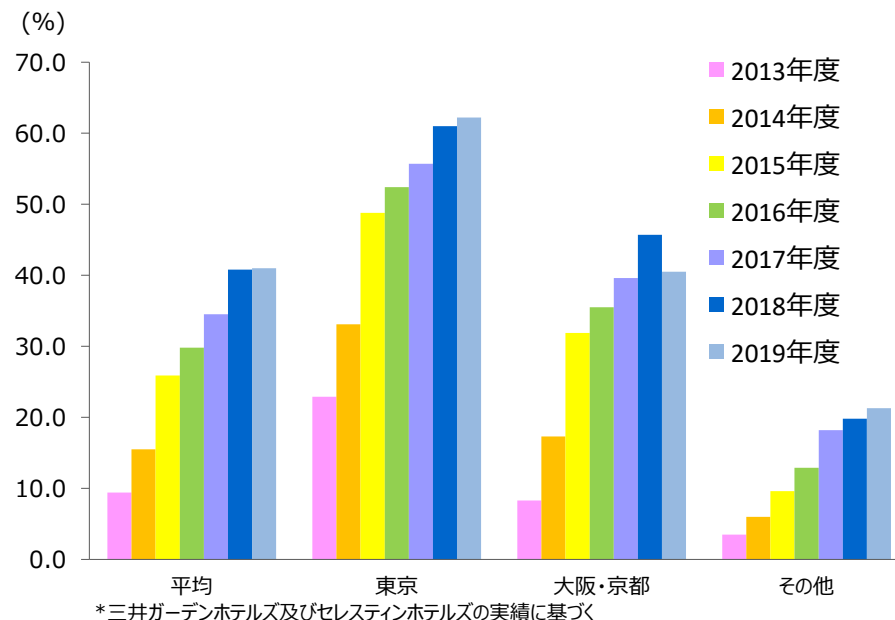
(国内外含む、2020年3月末時点)



稼働率とADR(平均客室単価)の推移



外国人宿泊客比率



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								
				2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025~	
2018	三井ガーデンホテル大手町	転貸 東京都千代田区	約 190 室									
	三井ガーデンホテル五反田	東京都品川区	約 370 室									
	三井ガーデンホテル日本橋プレミア	転貸 東京都中央区	約 260 室									
	三井ガーデンホテル金沢	石川県金沢市	約 160 室									
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									
2020	三井ガーデンホテル札幌ウエスト	北海道札幌市	約 170 室									
	三井ガーデンホテル福岡中洲	転貸 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									
	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									
	sequence KYOTO GOJO	京都府京都市	約 210 室									
	フォーシーズンズホテル東京大手町(Otemachi One)	東京都千代田区	約 190 室									
	HOTEL THE MITSUI KYOTO	京都府京都市	約 160 室									
	忠孝新生ホテル計画	転貸 台湾、台北市	約 300 室									
	京都浄教寺ホテル計画	転貸 京都府京都市	約 170 室									
2021以降	sequence SUIDOBASHI	転貸 東京都千代田区	約 120 室									
	中山忠孝ホテル計画	転貸 台湾、台北市	約 350 室									
	ブルガリ ホテル東京(八重洲二丁目北地区)	東京都中央区	約 100 室									
	敦化北路ホテル	転貸 台湾、台北市	約 180 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6月開業、客室数 約350室のうち増築棟は約70室

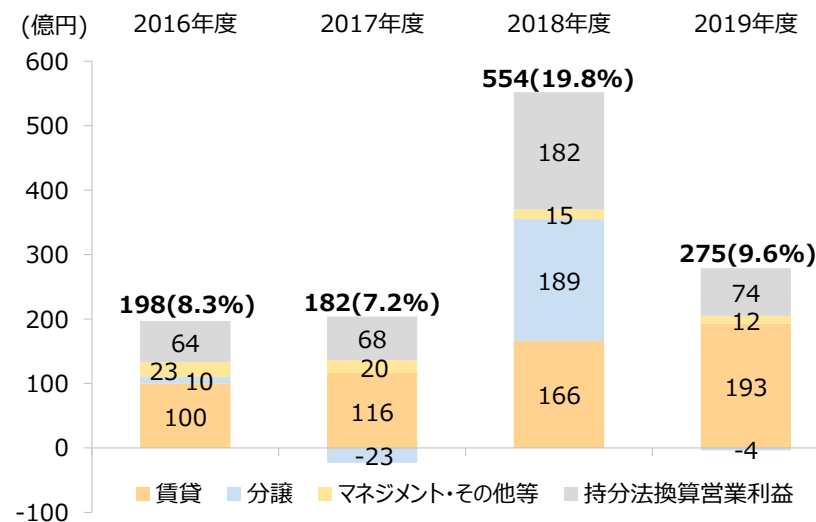
開業年度および客室数は今後変更になる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。

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

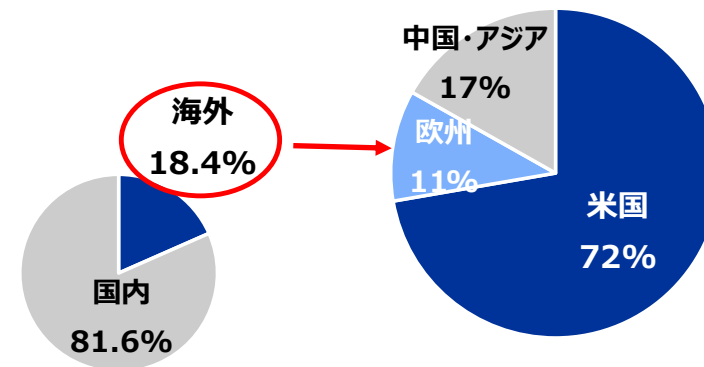
事業展開エリア



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								
					2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025~	
2018	ニューヨーク	オフィス	55 ハドソンヤード	約 117,600 m ²									
	ロンドン		2 テレビジョンセンター	約 55,000 m ²									
	シアトル	賃貸住宅	ウエストエッジタワー	約 340 戸									
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									
	ロサンゼルス		5750 ハリウッドブルバード	約 160 戸									
2021	ワシントンD.C.	賃貸住宅	The Silva (旧コロンビアロード)	約 170 戸									
	ボストン		290レボリュージョンドライブ	約 320 戸									
	デンバー		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	イエスラーテラス	約 540 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									
	ワシントンD.C.	賃貸住宅	ミュージアムプレイス	約 480 戸									
	ロサンゼルス		8th&フィゲロア	約 430 戸									
2022~	サンフランシスコ	オフィス	ブランスクエア	約 112,000 m ²									
2022~	ウォルナットクリーク	賃貸住宅	ウォルナットクリーク トランジットヴィレッジ	約 580 戸									

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
2018	ロンドン	分譲住宅	テレビジョンセンター再開発計画 (The Helios・The Crescent)	432 戸
2020	ニューヨーク		200アムステルダム	約 110 戸
	アレクサンドリア		ロビンソンランディング	約 90 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

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)

コア事業の概要と優位性

主な新規プロジェクト<オフィス・商業・ホテル・物流>


開業年/ 竣工年	所在地		用途	プロジェクト名	面積/客室数	稼働時期							
						2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025~
2018	台湾	台中市	商業	三井アウトレットパーク台中港	店舗 約 35,000 m ²								
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	中国	上海市	商業	ららぽーと上海金橋	転賃 店舗 約 60,000 m ²								
	台湾	台北市	ホテル	忠孝新生ホテル計画	転賃 約 300 室								
2020~	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								
2021	中国	上海市	商業	上海蓮花路駅ビル商業施設	転賃 店舗 約 16,500 m ²								
	マレーシア	セラゴール		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 10,200 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								
2022	台湾	台北市	ホテル	中山忠孝ホテル計画	転賃 約 350 室								
	台湾	台北市	商業	ららぽーと台湾南港	転賃 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	台湾	台中市	商業	ららぽーと台中	店舗 約 67,000 m ²								
2024	台湾	台北市	ホテル	敦化北路ホテル計画	転賃 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
2018	タイ	バンコク	分譲住宅	アイデオ スクビット93ほか 計8物件	約 5,200 戸
2019	タイ	バンコク		エリオ デル モスほか 計4物件	約 3,300 戸
2020	中国	蘇州市		明月蘭庭	約 940 戸
	シンガポール			フォレストウッズ	約 510 戸
	タイ	バンコク		エリオデルネストほか 計6物件	約 4,400 戸
2021	台湾	新北市		三松M PARK	約 130 戸
	タイ	バンコク		アイデオラマ9ほか 計2物件	約 2,300 戸
	シンガポール			ジョバル	約 420 戸
2021~	フィリピン	ケソン		ジ・アートン	約 1,600 戸

竣工年	所在地		用途	プロジェクト名	総戸数
2022	中国	南通市	分譲住宅	誠園	約 1,300 戸
	シンガポール			ピアモントグランド	約 820 戸
2023	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
	マレーシア	クアラルンプール		コンレイ	約 490 戸
	シンガポール			ワンノースゲートウェイ	約 160 戸
*	インドネシア	タンگران		チトララヤ	約 1,600 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。住宅の総戸数はシェア勘案前となります。



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	39	△ 38	70	—
経常利益	2,585	2,541	44	2,590	99.8%
特別損益	27	△ 120	147	150	—
特別利益	167	14	152	200	—
特別損失	△ 140	△ 135	△ 4	△ 50	—
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%

【株主還元】

当期の1株当たりの年間配当金は、期初公表どおり44円、2020年3月に既に決定済みの自己株式取得(150億円)に加え、今回100億円を上限とする自己株式取得の実施を決定(総還元性向36.9%)。

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1月公表)
	(単位：億円)			
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

		当期	前期	増減
	(単位：百万円)			
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 * に当社持分割合を乗じて算出

* 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】

		当期	前期	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】

		当期	前期	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	収益	105,261	102,152	3,109
	営業利益	22,894	23,202	△ 307
	・アセットマネジメント 仲介件数(件)	42,770	41,361	1,409

連結BS概要/全体

(単位:億円)

	当期	前期	増減		当期	前期	増減
流動資産	23,935	21,172	2,763	流動負債	10,397	11,093	△ 695
貯金・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

	当期	前期	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

連結業績予想 *2020年5月12日公表

- ✓ 新型コロナウイルス感染症の拡大による国内および海外の経済に対する影響は広範囲に及んでおります。
- ✓ 当社におきましても、政府、自治体からの要請等を踏まえ、企業として積極的に感染拡大防止に努めるとの観点から、商業施設やホテルを休館しており、テナントの家賃の減免など様々な支援を行っています。今後の新型コロナウイルス感染症の収束状況や政府、自治体の対応方針が、当社業績にも大きな影響を及ぼす可能性があります。
- ✓ 次期の業績予想につきましては、未知のウイルスの感染拡大の収束を医療の専門家でも明確な見通しが示せない中、通期を通してどの程度経済活動が制約されるのか予想することが困難な状況にあります。そのため、確度の高い予想値の算出が非常に難しい状況ではありますが、今般、一定の仮定を置き、現時点で可能な範囲で算出し、お示しすることと致しました。
- ✓ 具体的には、第1四半期は政府、自治体からの要請等により、厳しい制約の下で経済活動が行われる状況が続きますが、第2四半期以降、年度末に向けて緩やかに正常化するという前提のもとで予想値を算出しております。
- ✓ なお、今後の新型コロナウイルス感染症の収束時期等により実際の業績等は変動する可能性があり、今後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5月12日公表

・「賃貸」セグメントは、政府、自治体からの要請等による商業施設の休館や、それによる当社保有施設における家賃減免等の影響を考慮し、360億円の減収、328億円の減益を見込む。

・「分譲」セグメントは、国内住宅分譲では計上戸数の増加による増収増益を見込む一方、投資家向け分譲では、新型コロナウイルス感染症による売買マーケットへの影響を慎重に見極めながら売却を検討することを考慮し、減収減益を見込む。セグメント全体では159億円の増収、207億円の減益を見込む。

・「マネジメント」セグメントは、仲介事業、貸し駐車場事業等における新型コロナウイルス感染症の影響等を考慮し、114億円の減収、56億円の減益を見込む。

・「その他」セグメントは、政府、自治体からの要請等を踏まえたホテルの休館や宿泊需要の減少等の影響を考慮し、240億円の減収、152億円の減益を見込む。

・結果、営業収益は556億円減収の1兆8,500億円、営業利益は806億円減益の2,000億円。

・営業外損益における持分法損益の減少等を織り込み、経常利益は895億円減益の1,690億円。

・特別損益100億円を織り込み、親会社株主に帰属する当期純利益は639億円減益の1,200億円。

・次期の1株当たりの配当金は年44円（中間22円、期末22円）を予定。

連結P/L概要(業績予想)

(単位：億円)

	2021年3月期 (2020年度) <small>*2020年5月12日公表</small>	2020年3月期 (2019年度)	増減
売上高	18,500	19,056	△ 556
賃貸	6,000	6,360	△ 360
分譲	5,400	5,240	159
マネジメント	4,100	4,214	△ 114
その他	3,000	3,240	△ 240
営業利益	2,000	2,806	△ 806
賃貸	1,130	1,458	△ 328
分譲	1,030	1,237	△ 207
マネジメント	500	556	△ 56
その他	△ 130	22	△ 152
消去他	△ 530	△ 469	△ 60
営業外損益	△ 310	△ 221	△ 88
純金利負担	△ 300	△ 280	△ 19
その他	△ 10	59	△ 69
経常利益	1,690	2,585	△ 895
特別損益	100	27	72
税前当期純利益	1,790	2,612	△ 822
法人税他	△ 580	△ 765	185
当期純利益	1,210	1,846	△ 636
非支配株主に帰属する当期純利益	△ 10	△ 7	△ 2
親株主に帰属する当期純利益	1,200	1,839	△ 639

3-2. 2021年3月期業績予想

連結業績予想（補足データ） *2020年5月12日公表

(単位：億円)

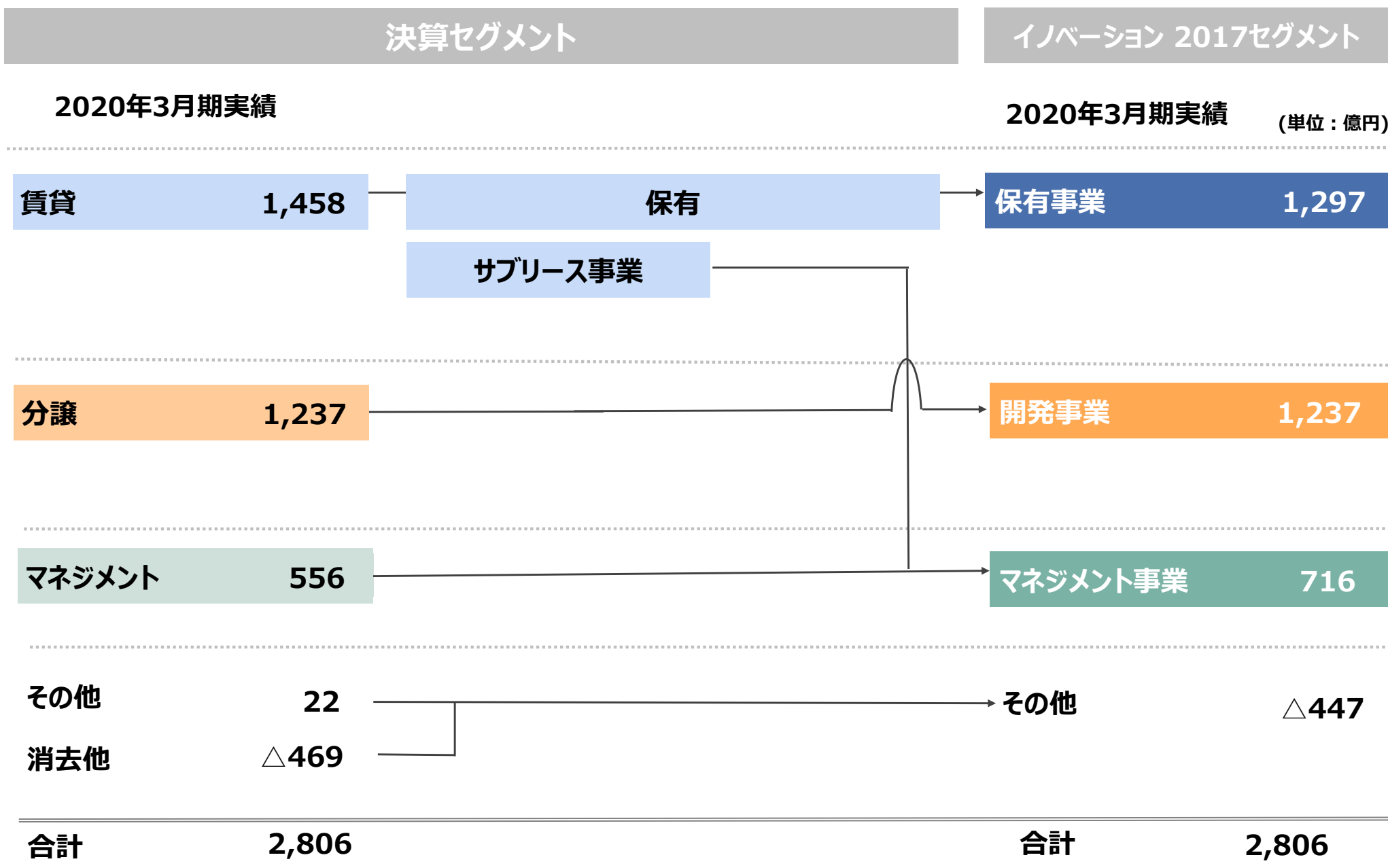
【分譲事業】		2021年3月期 (2020年度)	2020年3月期 (2019年度)	増減
国内住宅分譲	営業収益	3,100	2,686	413
	中高層	2,700	2,360	339
	戸建	400	326	73
営業収益 営業利益	営業利益	330	296	33
	営業利益率	10.6%	11.0%	△ 0.4pt
戸数	中高層	3,800	3,194	606
	戸建	500	481	19
投資家向け・ 海外住宅分譲等	営業収益	2,300	2,554	△ 254
	営業利益	700	941	△ 241

(単位：億円)

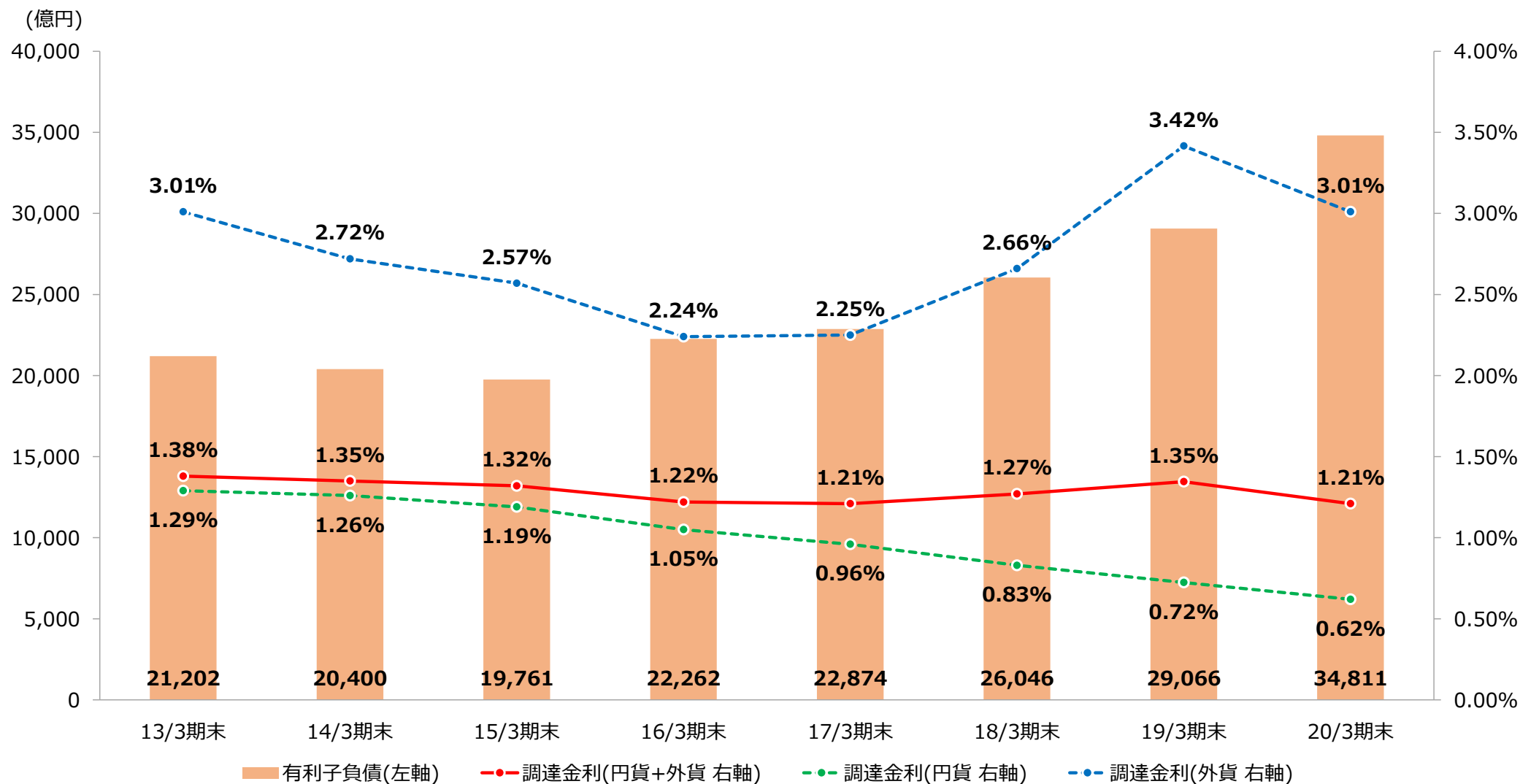
【財政状態】	2021年3月期 (2020年度)	2020年3月期 (2019年度)	増減
有形・無形固定資産			
新規投資	2,500	3,792	△ 1,292
減価償却費	1,000	914	85
販売用不動産・前渡金			
新規投資	7,000	6,289	710
原価回収	3,800	3,418	381
有利子負債	38,000	34,811	3,188

3-3. セグメント別 営業利益対照表

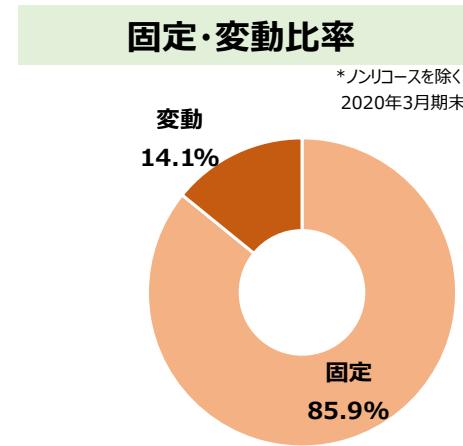
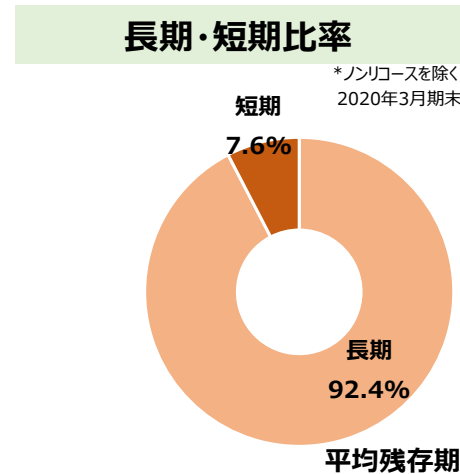
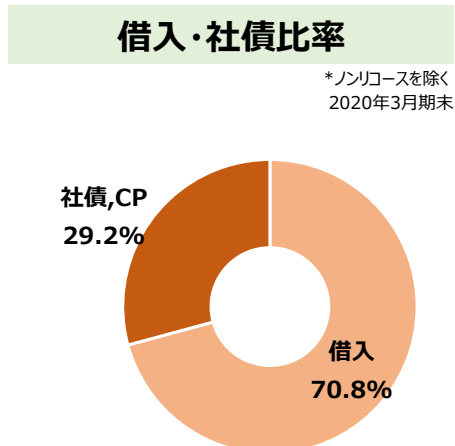
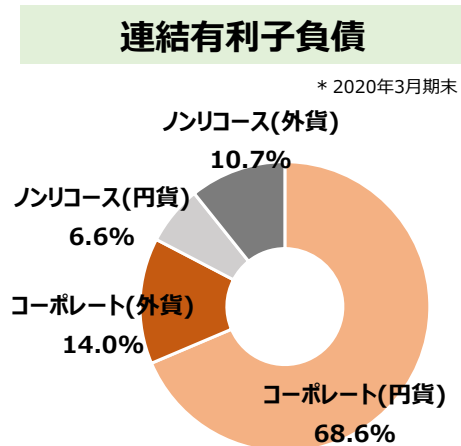
決算概要



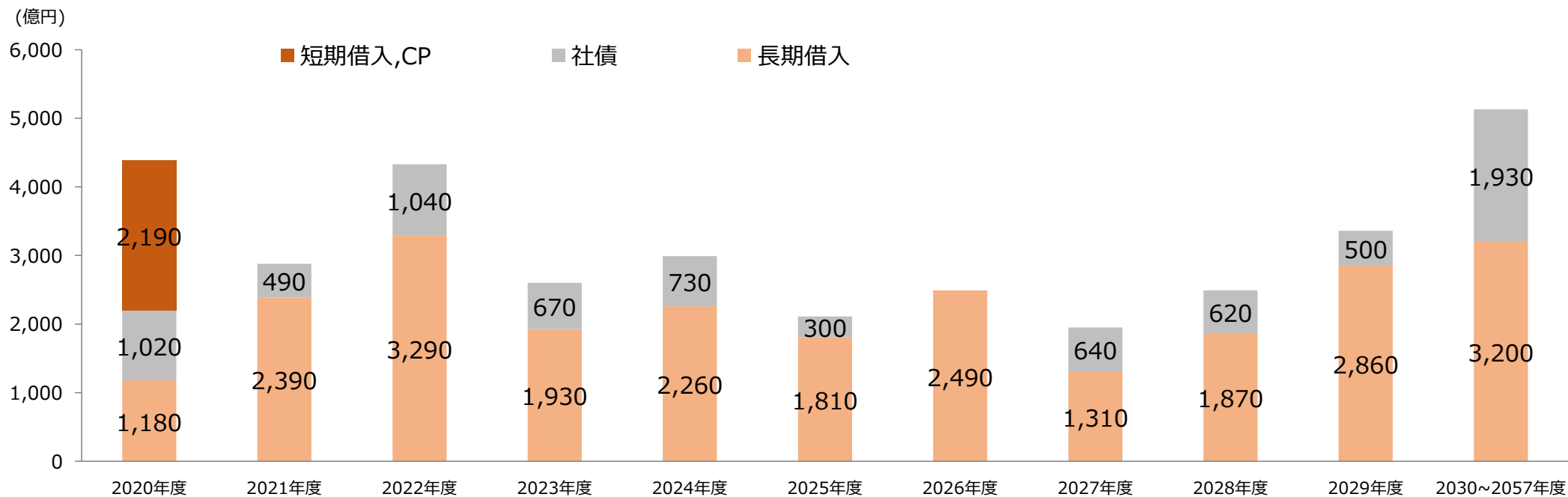
【有利子負債残高と調達金利の推移】



【有利子負債の内訳】



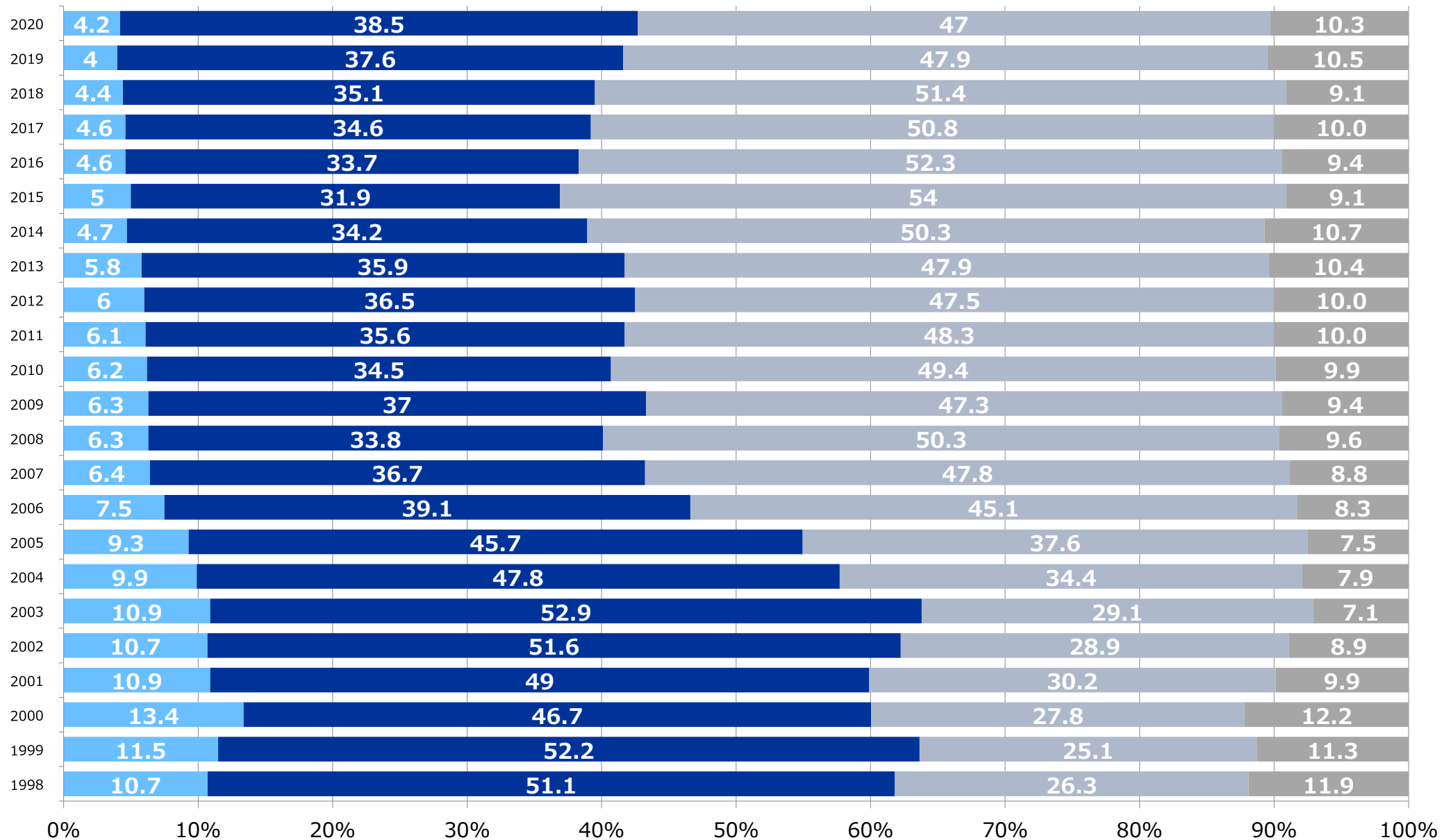
【返済予定額】



* ノンリコースローンを除く 2020年3月期末

3月末時点の株主構成比

■ 個人 ■ 金融機関 ■ 外国人 ■ その他



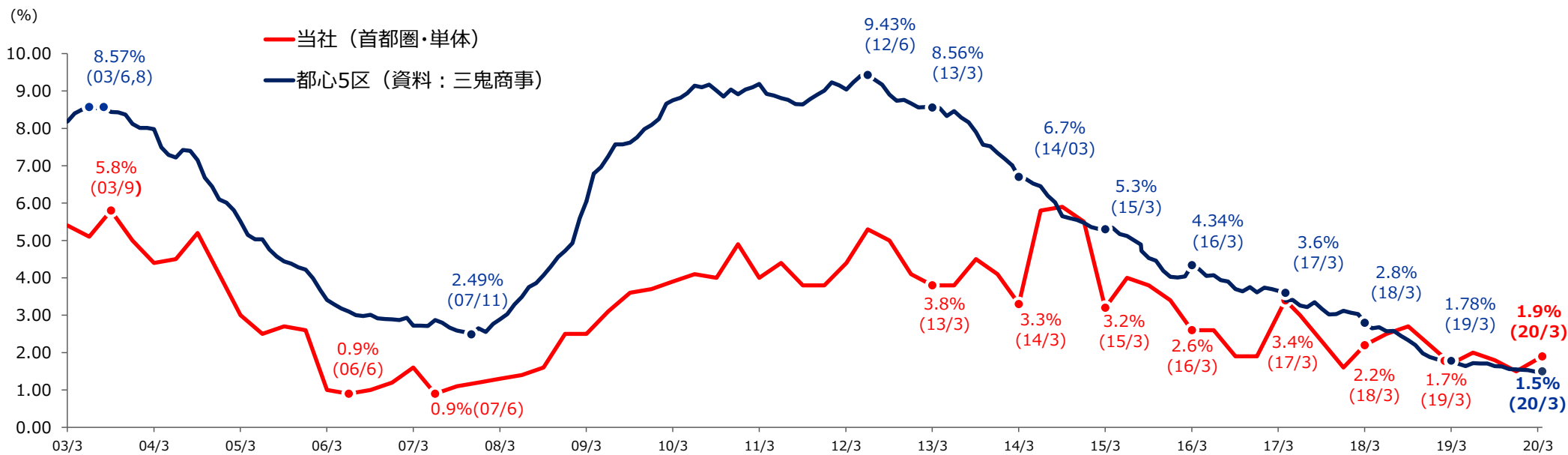


4. 補足資料（市場動向）

4-1. 賃貸事業市場動向－オフィス－

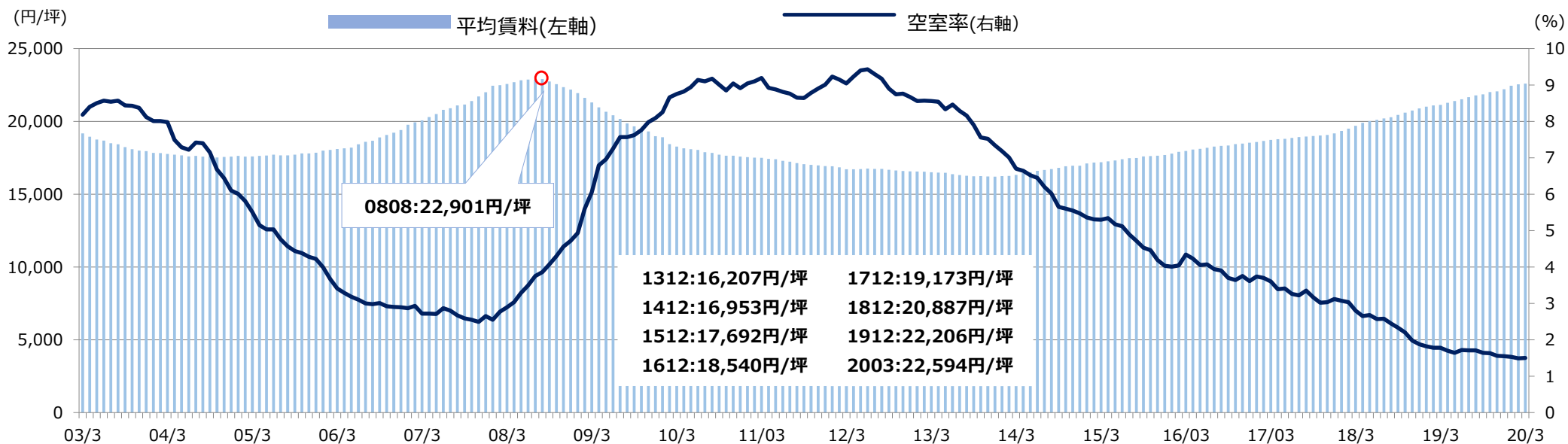
オフィス空室率の推移

資料：三鬼商事



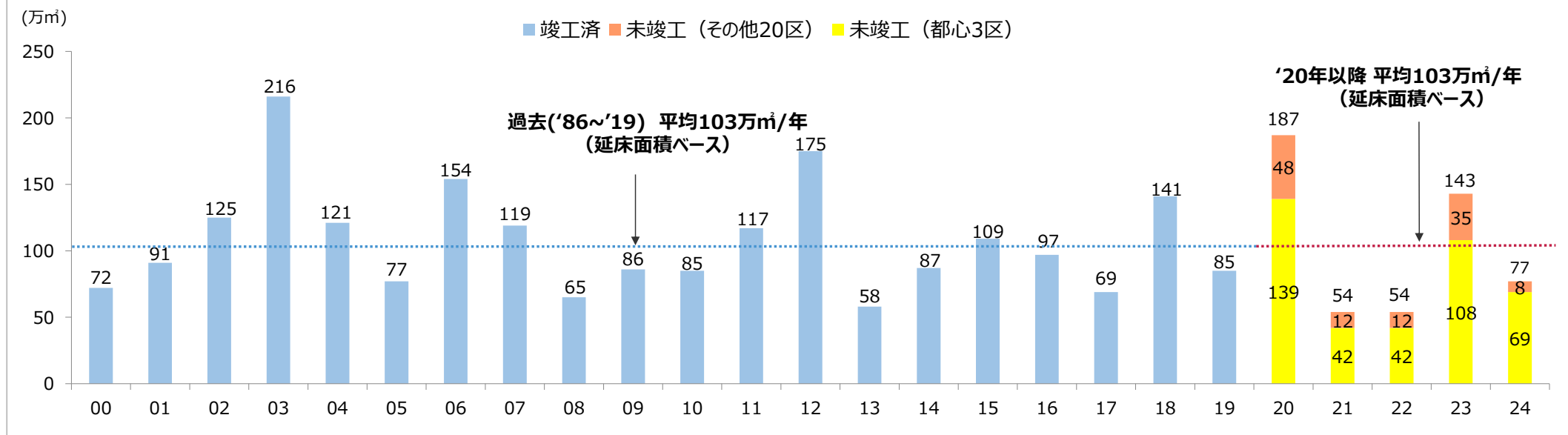
都心5区のオフィス市況（平均賃料・空室率）

資料：三鬼商事



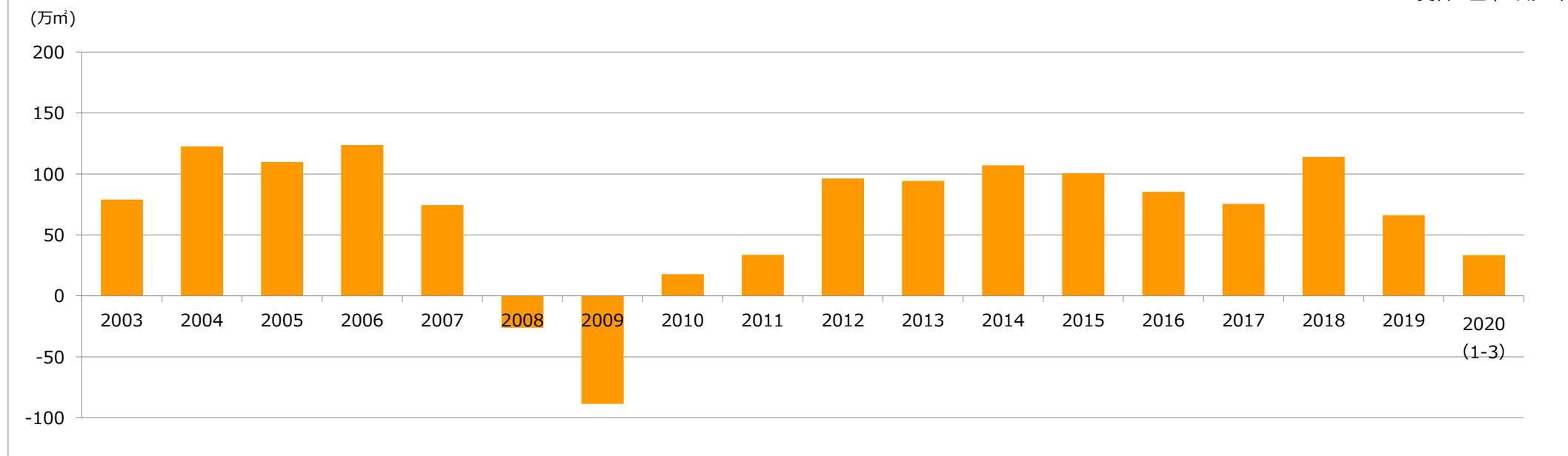
オフィスビル新規供給量（東京23区 大規模）

資料：森ビル(株)2020.5.25



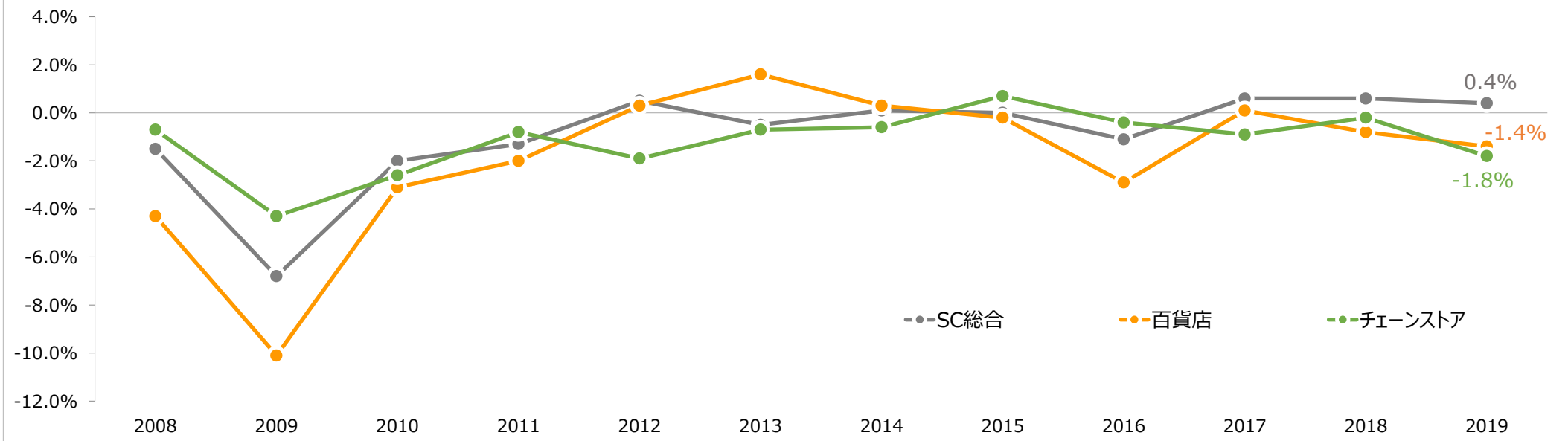
都心5区のネットアブソープション

資料：三幸エステート



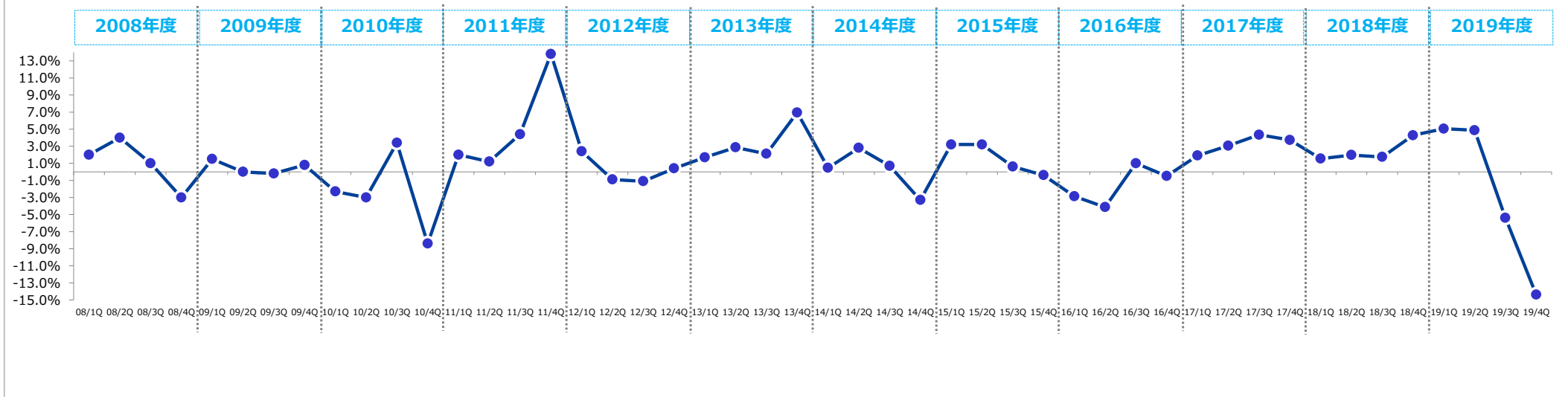
業態別の売上高前年対比

資料：百貨店協会、日本ショッピングセンター協会、チェーンストア協会



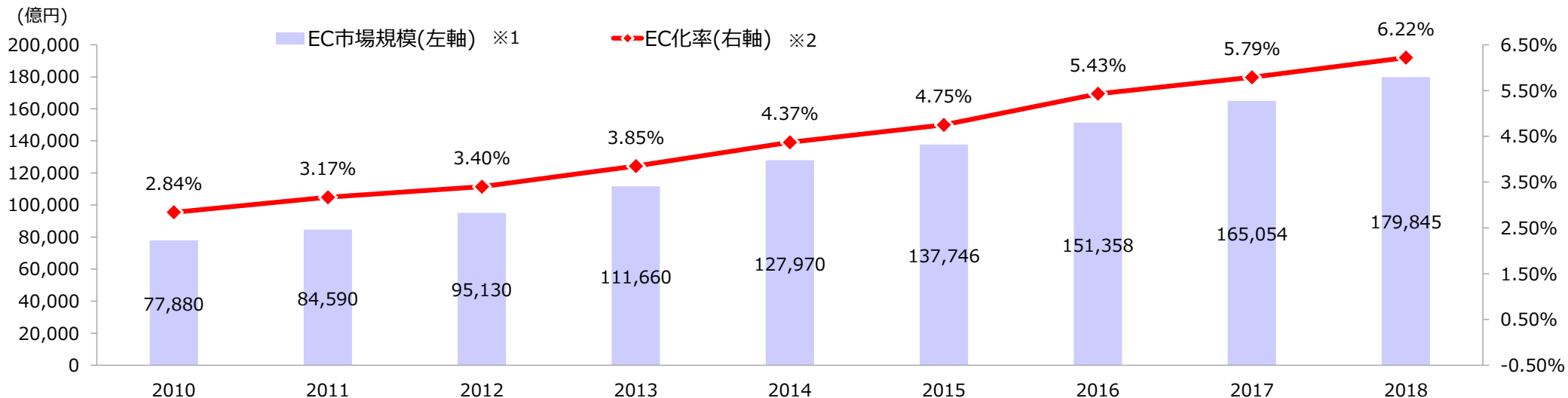
当社施設（国内）売上高前年同期対比

● ららぽーと（既存施設） + アウトレット（既存施設 ※増床含む）



日本のEC市場規模の推移(BtoC)

資料：経済産業省

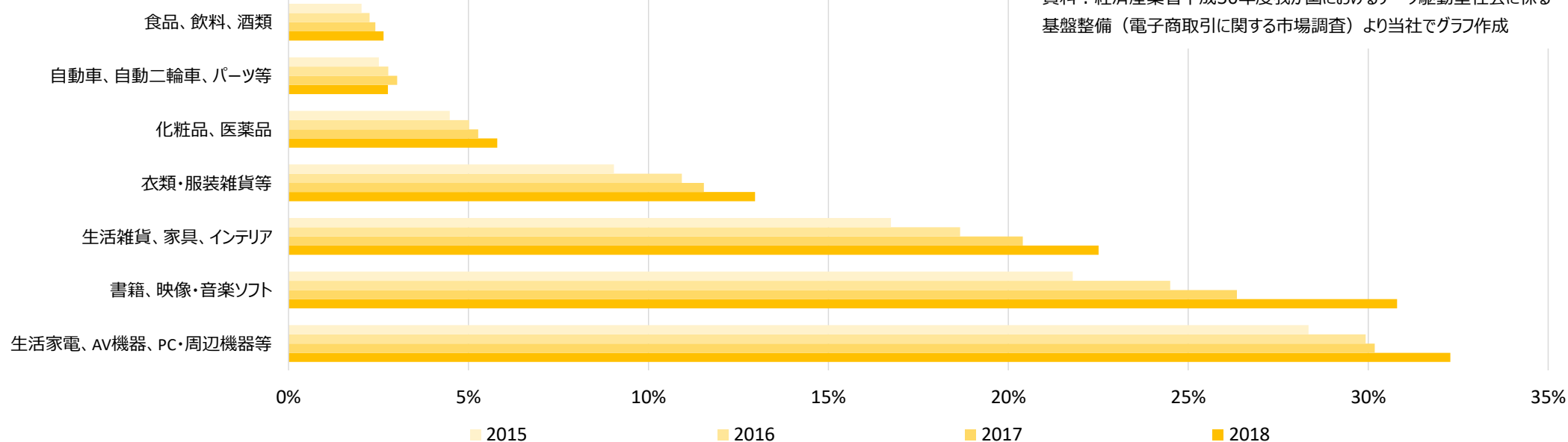


※1：EC市場規模には物販系分野、サービス系分野、デジタル系分野を含む

※2：EC化率データの対象は物販系分野のみ

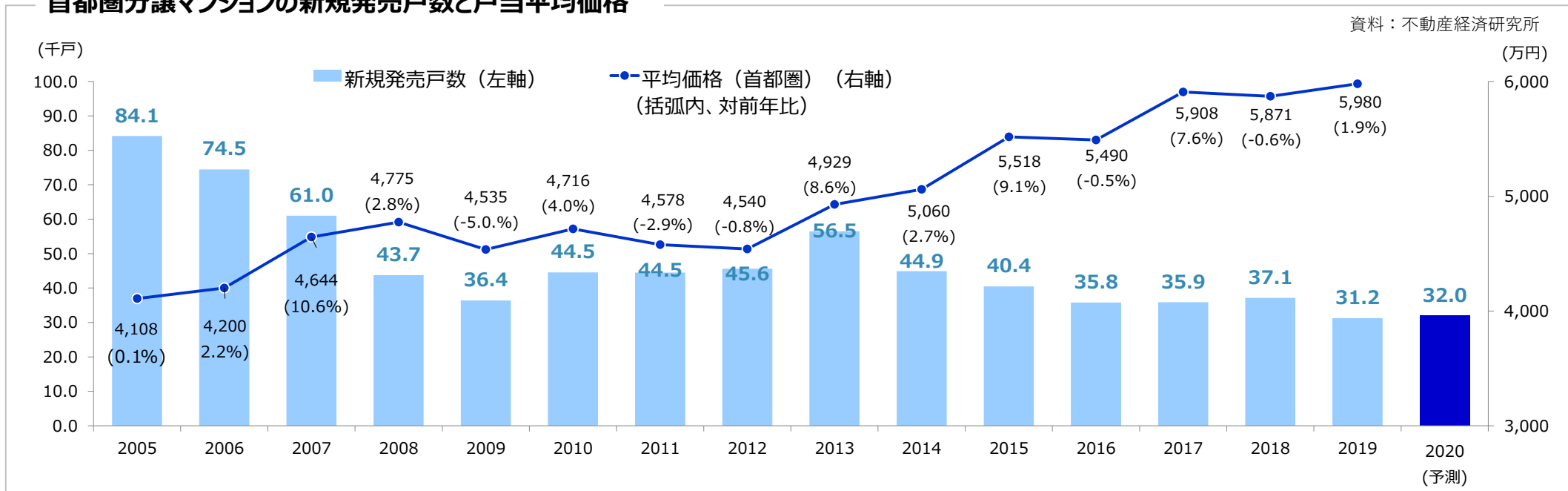
日本の各商品におけるEC化率

資料：経済産業省平成30年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）より当社でグラフ作成

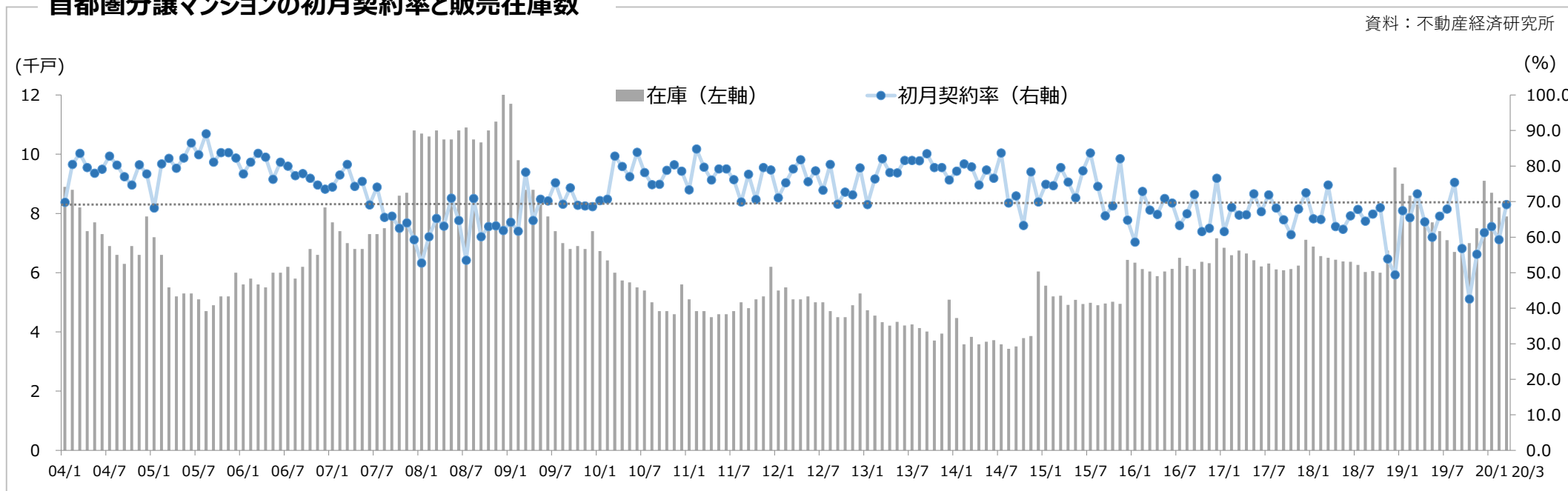


4-3. 分譲事業市場動向－住宅分譲－

首都圏分譲マンションの新規発売戸数と戸当平均価格



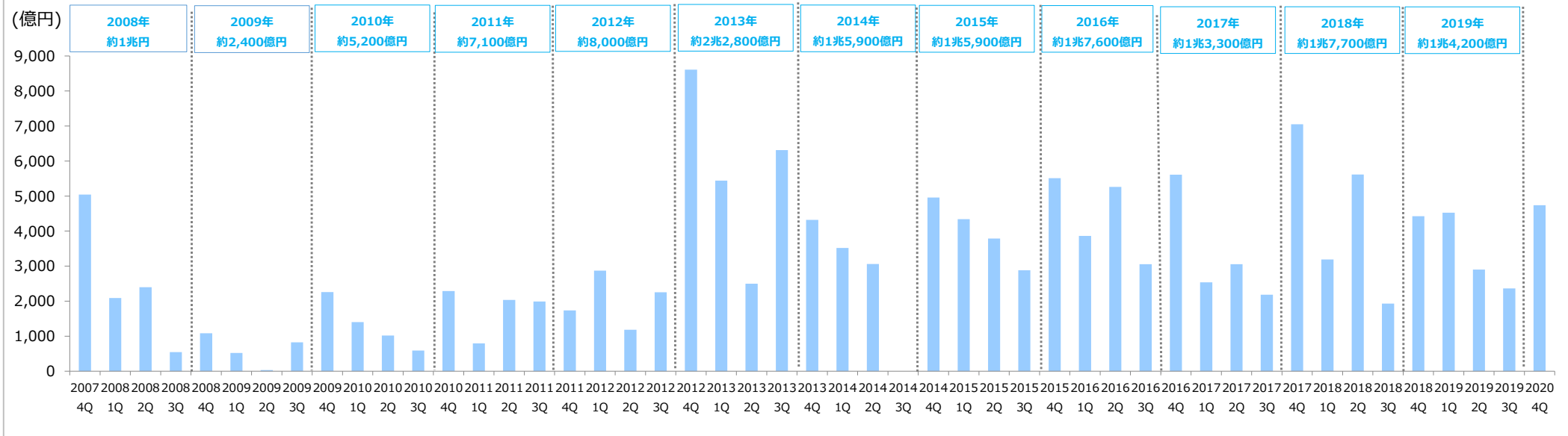
首都圏分譲マンションの初月契約率と販売在庫数



4-4. 分譲事業市場動向－投資家向け分譲等－

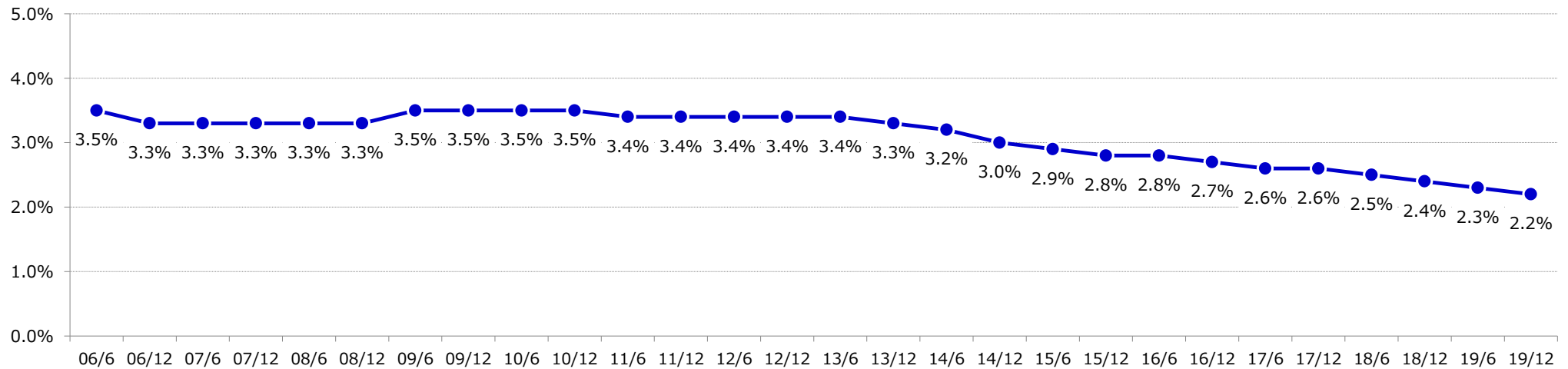
J-REITの資産取得価格

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

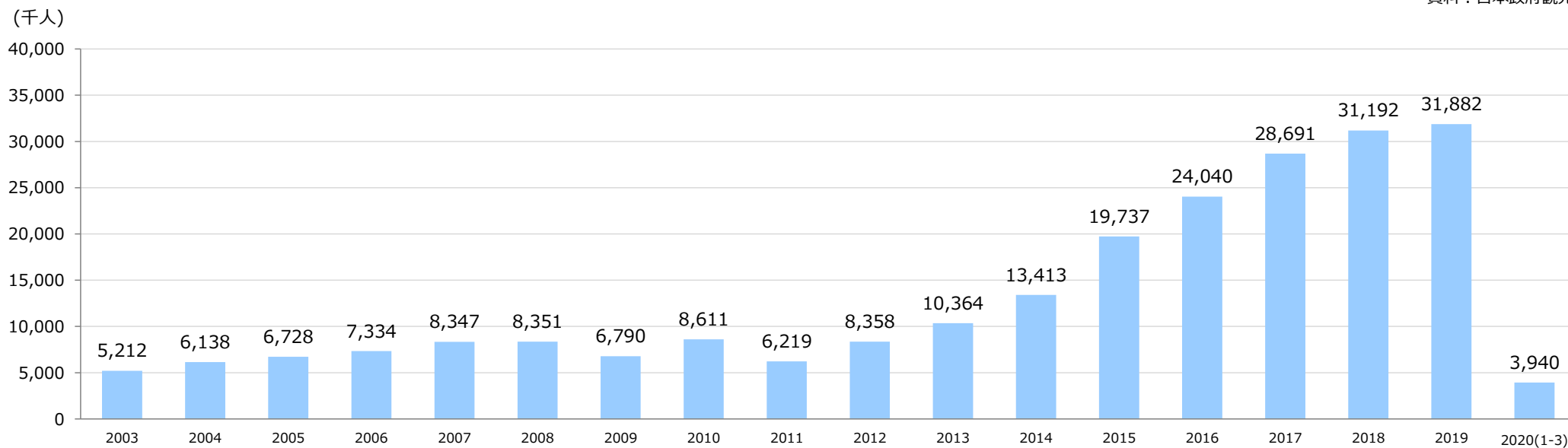
資料：日本不動産研究所



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

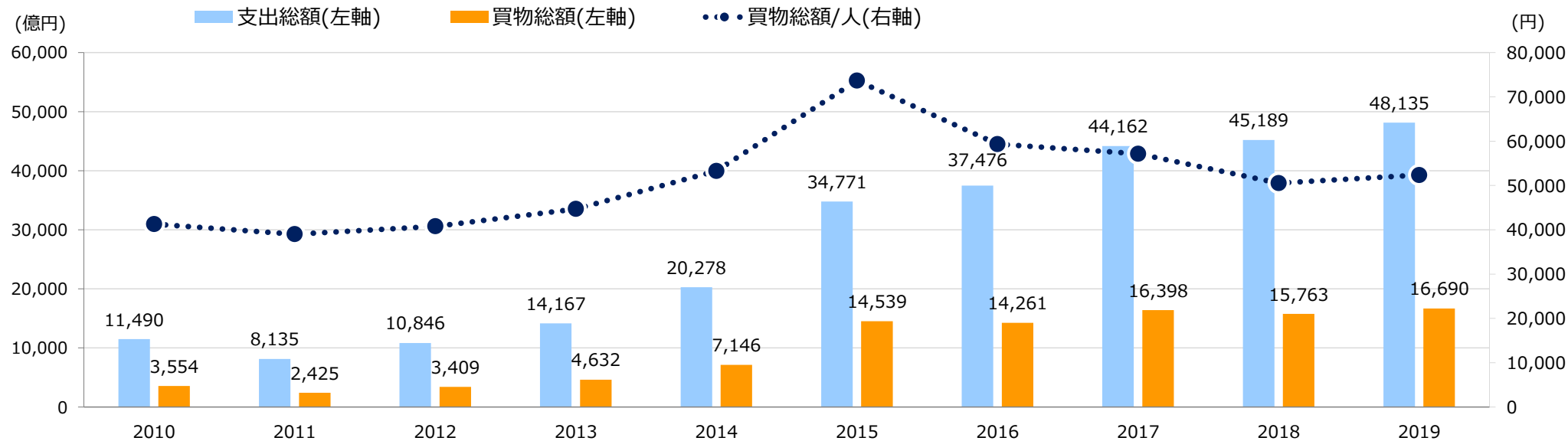
訪日外国人観光客数の暦年推移

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



本資料には、将来の業績見通し、開発計画、計画目標等に関する記述が含まれています。こうした記述は、本資料作成時点で入手可能な情報、および不確実性のある要因に関する一定の主観的な仮定に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性を内包するほか、記述通りに将来実現するとの保証はありません。

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

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

また、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。

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