

# 2022年3月期第3四半期 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

---

決算サマリー	3
2022年3月期第3四半期決算の概要	4
2022年3月期業績予想の概要	7
長期経営計画の進捗	14
決算補足データ	20
ESGの取り組み	28
事業概要	37
コマーシャル不動産事業	
オフィスビル	40
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港	55
住宅事業	60
海外事業	66
投資マネジメント事業	70
投資・財務データ ほか	75
「長期経営計画2030」の概要	80

## 決算サマリー

## &lt;2022年3月期第3四半期決算&gt;

- ・ 営業利益は以下要因により前年同期比大幅増益  
【主な要因】 キャピタルゲイン増加、常盤橋タワー稼働、商業施設・ホテルのコロナ影響軽減、投マネ事業のフィー収入増加※
- ・ 親会社株主に帰属する四半期純利益は以下要因により前年同期比微減  
【主な要因】 投マネ事業のフィー収入増加※に伴う非支配株主利益の増加、法人税等の増加

※ P73に詳述

## &lt;2022年3月期業績予想（業績予想の修正）&gt;

- ・ キャピタルゲインおよび投資マネジメント事業利益の増加等により、業績予想を上方修正  
営業利益は350億円増加、親会社株主に帰属する当期純利益は130億円増加
- ・ 今期の配当予想を増額修正（33円⇒36円）

## &lt;主なトピック&gt;

- ・ 東京流通センター新A棟の新築工事に着手（2021年12月）
- ・ 「三菱地所レジデンス CO2排出量削減戦略」を発表（2022年1月）
- ・ 東京都内・横浜市内に所有する全てのオフィスビル・商業施設の全電力を再エネ由来に（2022年1月）
- ・ 「5Gインフラシェアリング事業」へ参入（2022年1月）

# 2022年3月期第3四半期決算の概要

---

## 1. 2022年3月期第3四半期 PL実績

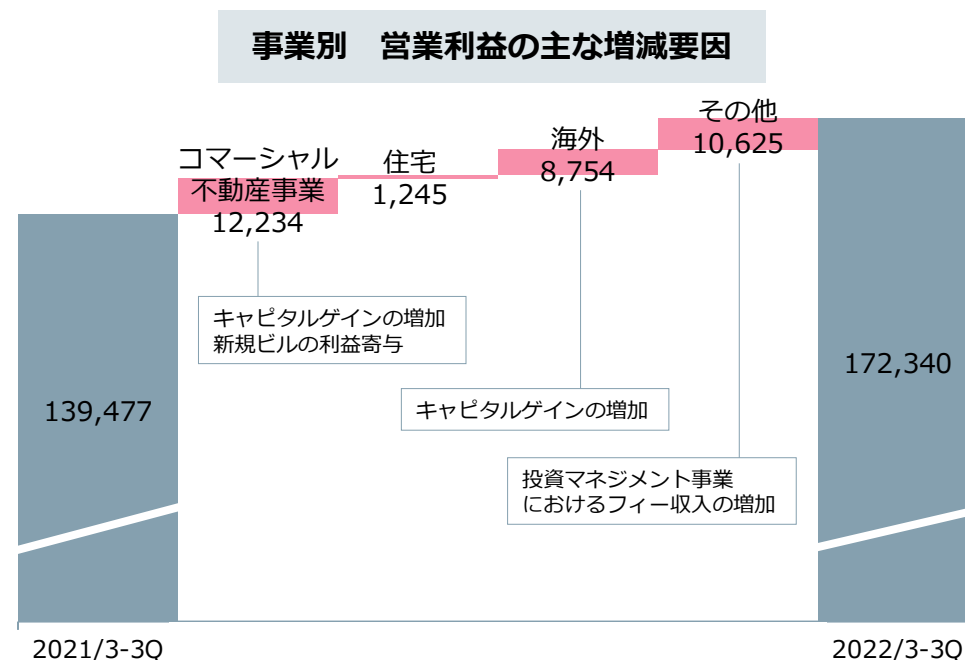
## キャピタルゲインの増加等により営業利益が大幅増加

単位：百万円（百万円未満切り捨て）			
<新セグメント>	2022/3-3Q	2021/3-3Q	増減
営業収益	904,570	777,883	126,686
コマーシャル不動産事業	566,929	481,831	85,098
住宅事業	214,133	206,086	8,046
海外事業	73,958	53,281	20,676
投資マネジメント事業	23,973	14,537	9,436
設監・不サ、その他事業※	45,033	41,484	3,549
消去	△ 19,459	△ 19,338	△ 121
営業利益	172,340	139,477	32,862
コマーシャル不動産事業	143,590	131,355	12,234
住宅事業	8,218	6,972	1,245
海外事業	28,969	20,214	8,754
投資マネジメント事業	11,099	2,642	8,457
設監・不サ、その他事業※	△ 2,324	△ 4,318	1,992
全社・消去	△ 17,212	△ 17,388	176
営業外収益	12,917	23,782	△ 10,865
（内、持分法投資利益）	354	274	79
営業外費用	34,496	23,794	10,702
経常利益	150,760	139,465	11,294
特別利益	9,609	15,610	△ 6,001
特別損失	14,060	24,485	△ 10,424
法人税等	44,454	34,391	10,063
非支配株主に帰属する四半期純利益	14,712	7,417	7,294
親会社株主に帰属する四半期純利益	87,142	88,782	△ 1,639

単位：百万円（百万円未満切り捨て）			
	2022/3-3Q	2021/3-3Q	増減
事業利益	172,694	139,752	32,942
EBITDA	249,580	222,604	26,976
有利子負債	2,747,100	2,739,639	7,461

※ 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

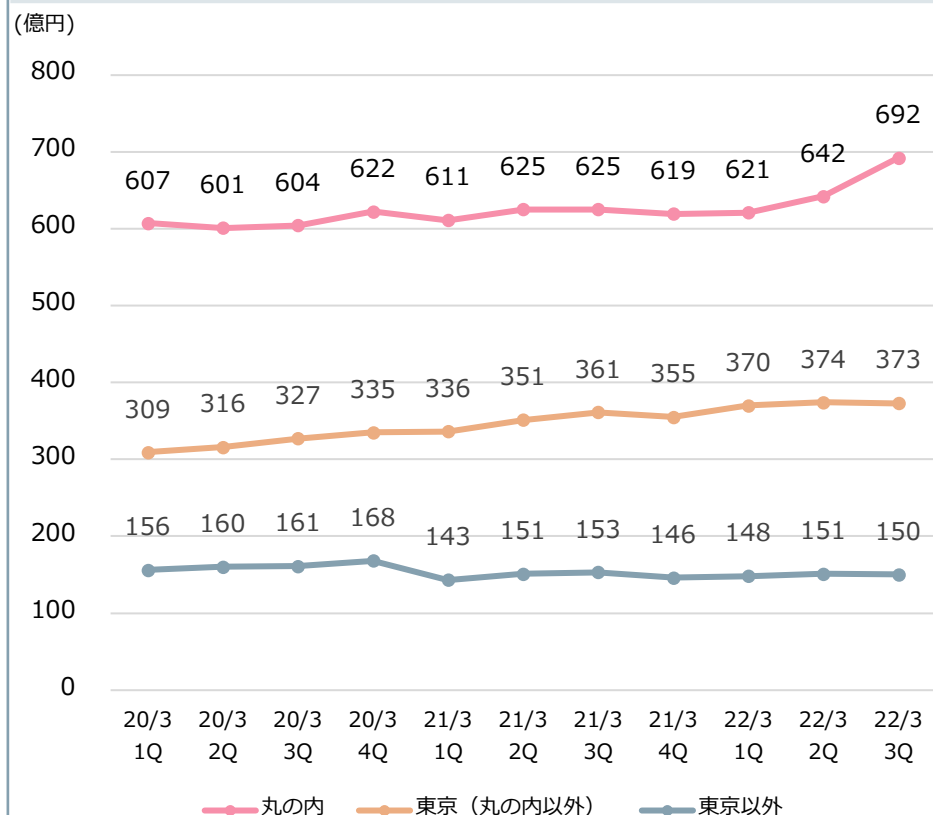
単位：百万円（十億円未満四捨五入）			
営業利益に含まれる キャピタルゲイン等	2022/3-3Q	2021/3-3Q	増減
合計	44,000	25,000	19,000
コマーシャル不動産事業	27,000	17,000	10,000
住宅事業	5,000	6,000	△ 1,000
海外事業	12,000	2,000	10,000
投資マネジメント事業	-	-	-
その他の事業	-	-	-
（消去または全社）	-	-	-



## 2. アセットタイプ別の営業収益推移（国内）

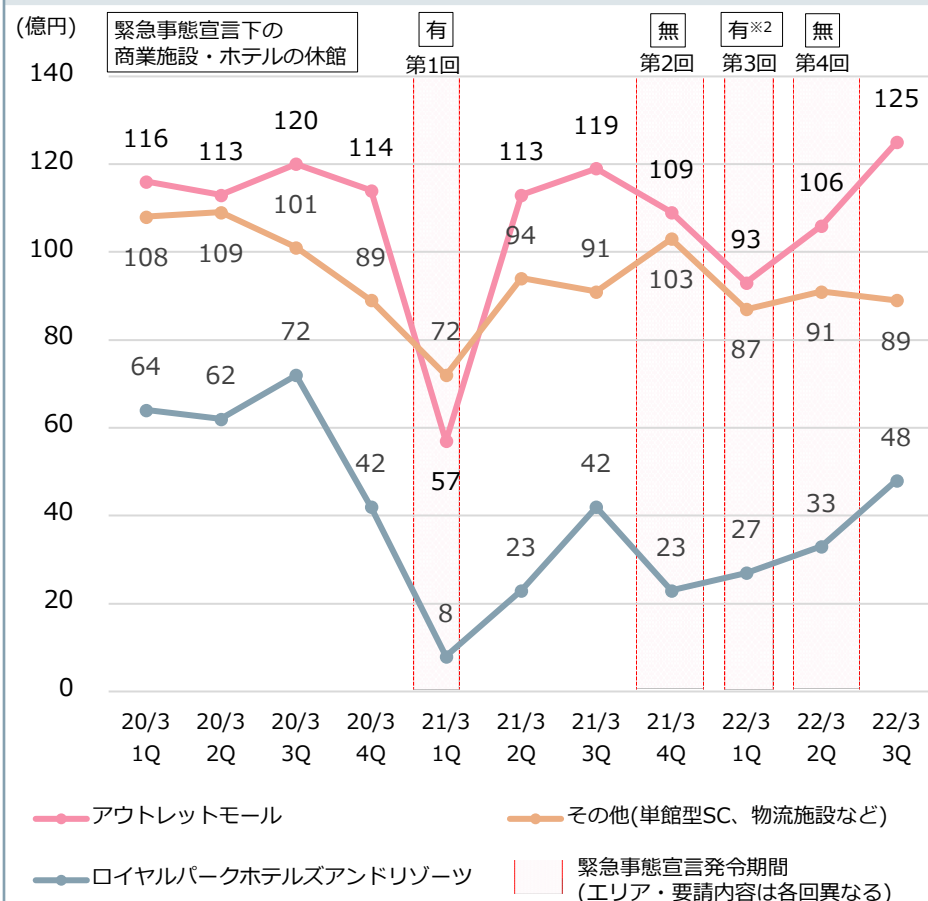
緊急事態宣言の解除により、3Qの商業施設・ホテルの事業環境は大幅に改善

オフィスビル※1



※1 オフィス複合商業施設の営業収益を含む

商業施設・アウトレットモール・ホテル等



※2 一部のアウトレットモール、商業施設のみ

# 2022年3月期業績予想の概要（業績予想の修正）

---

## 1. 2022年3月期 PL予想（前回予想比）

キャピタルゲインおよび投資マネジメント事業利益の増加等により、通期予想を上方修正。

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

<新セグメント>	2022/3 今回予想	2022/3 前回予想	増減
<b>営業収益</b>	<b>1,361,000</b>	<b>1,326,000</b>	<b>35,000</b>
コマーシャル不動産事業	767,000	787,000	△ 20,000
住宅事業	384,000	373,000	11,000
海外事業	117,000	96,000	21,000
投資マネジメント事業	48,000	23,000	25,000
設監・不サ、その他事業※	71,000	72,000	△ 1,000
消去	△ 26,000	△ 25,000	△ 1,000
<b>営業利益</b>	<b>280,000</b>	<b>245,000</b>	<b>35,000</b>
コマーシャル不動産事業	189,000	194,000	△ 5,000
住宅事業	30,000	24,000	6,000
海外事業	55,000	42,000	13,000
投資マネジメント事業	28,000	7,000	21,000
設監・不サ、その他事業※	3,000	2,000	1,000
全社・消去	△ 25,000	△ 24,000	△ 1,000
営業外収益 （内、持分法投資利益）	14,000 300	11,000 300	3,000 0
営業外費用	40,000	36,000	4,000
<b>経常利益</b>	<b>254,000</b>	<b>220,000</b>	<b>34,000</b>
特別利益	18,000	15,000	3,000
特別損失	17,000	17,000	0
法人税等	77,000	65,000	12,000
非支配株主に帰属する当期純利益	23,000	11,000	12,000
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>155,000</b>	<b>142,000</b>	<b>13,000</b>

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

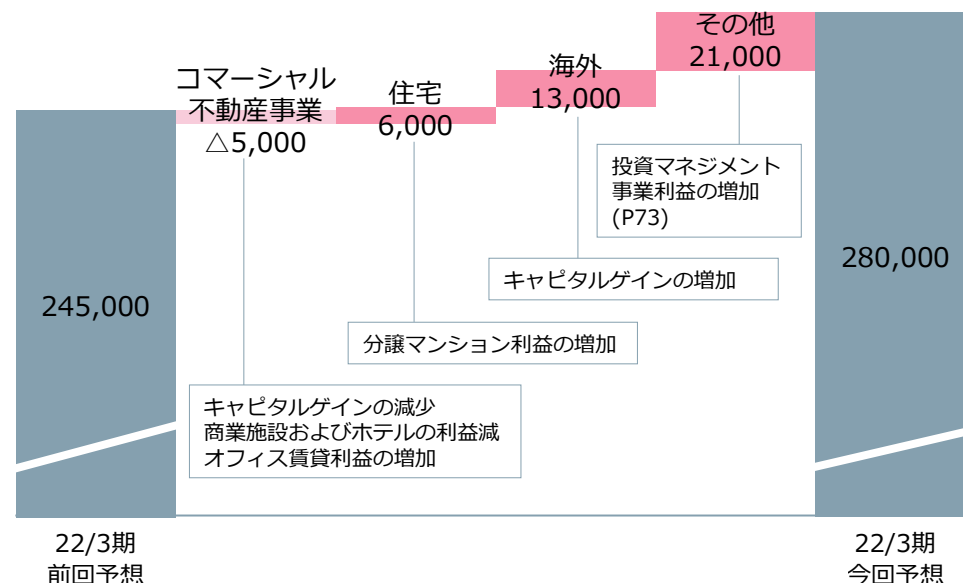
	2022/3 今回予想	2022/3 前回予想	増減
<b>事業利益</b>	<b>280,300</b>	<b>245,300</b>	<b>35,000</b>
<b>EBITDA</b>	<b>380,000</b>	<b>344,000</b>	<b>36,000</b>
<b>有利子負債</b>	<b>2,780,000</b>	<b>2,680,000</b>	<b>100,000</b>

※ 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

営業利益に含まれる キャピタルゲイン等  
単位：百万円（十億円未満四捨五入）

	2022/3 今回予想	2022/3 前回予想	増減
<b>合計</b>	<b>75,000</b>	<b>64,000</b>	<b>11,000</b>
コマーシャル不動産事業	41,000	43,000	△ 2,000
住宅事業	5,000	5,000	0
海外事業	29,000	16,000	13,000
投資マネジメント事業	-	-	-
その他の事業	-	-	-
（消去または全社）	-	-	-

## 事業別 営業利益の主な増減要因



## 2. 2022年3月期 PL予想（2021年3月期実績比）

新規ビルの竣工、キャピタルゲインの増加等により、過去最高益を見込む。

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

<新セグメント>	2022/3 今回予想	2021/3 実績	増減
営業収益	1,361,000	1,207,594	153,406
コマーシャル不動産事業	767,000	672,441	94,559
住宅事業	384,000	362,755	21,245
海外事業	117,000	114,457	2,543
投資マネジメント事業	48,000	22,199	25,801
設監・不サ、その他事業※	71,000	65,119	5,881
消去	△ 26,000	△ 29,378	3,378
営業利益	280,000	224,394	55,606
コマーシャル不動産事業	189,000	180,775	8,225
住宅事業	30,000	24,068	5,932
海外事業	55,000	37,932	17,068
投資マネジメント事業	28,000	5,966	22,034
設監・不サ、その他事業※	3,000	△ 130	3,130
全社・消去	△ 25,000	△ 24,219	△ 781
営業外収益	14,000	26,292	△ 12,292
（内、持分法投資利益）	300	307	△ 7
営業外費用	40,000	39,720	280
経常利益	254,000	210,965	43,035
特別利益	18,000	16,603	1,397
特別損失	17,000	26,304	△ 9,304
法人税等	77,000	54,195	22,805
非支配株主に帰属する当期純利益	23,000	11,414	11,586
親会社株主に帰属する当期純利益	155,000	135,655	19,345

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2022/3 予想	2021/3 実績	増減
事業利益	280,300	224,701	55,599
EBITDA	380,000	331,821	48,179
有利子負債	2,780,000	2,526,142	253,858

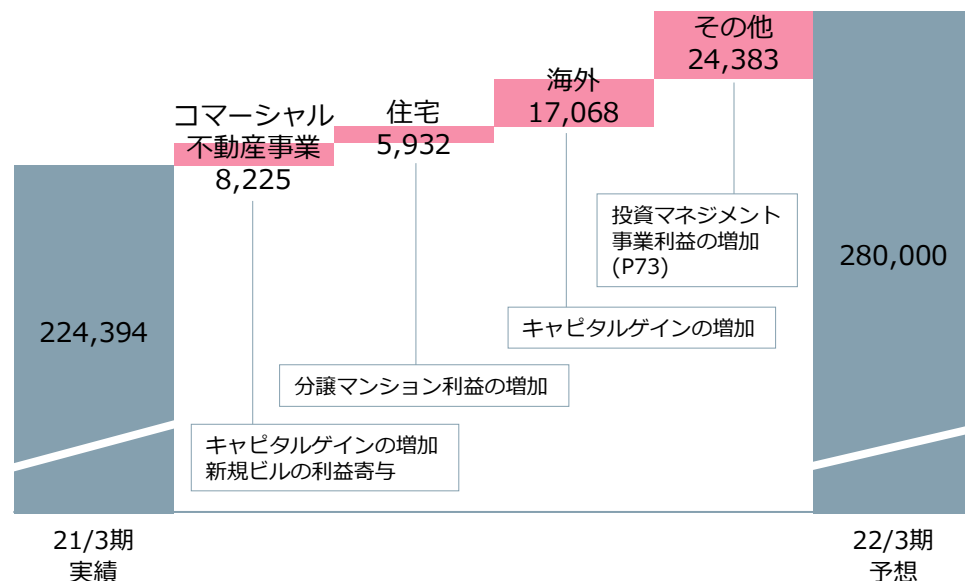
※ 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

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

	2022/3 今回予想	2021/3 実績	増減
合計	75,000	51,000	24,000
コマーシャル不動産事業	41,000	32,000	9,000
住宅事業	5,000	7,000	△ 2,000
海外事業	29,000	12,000	17,000
投資マネジメント事業	-	-	-
その他の事業	-	-	-
（消去または全社）	-	-	-

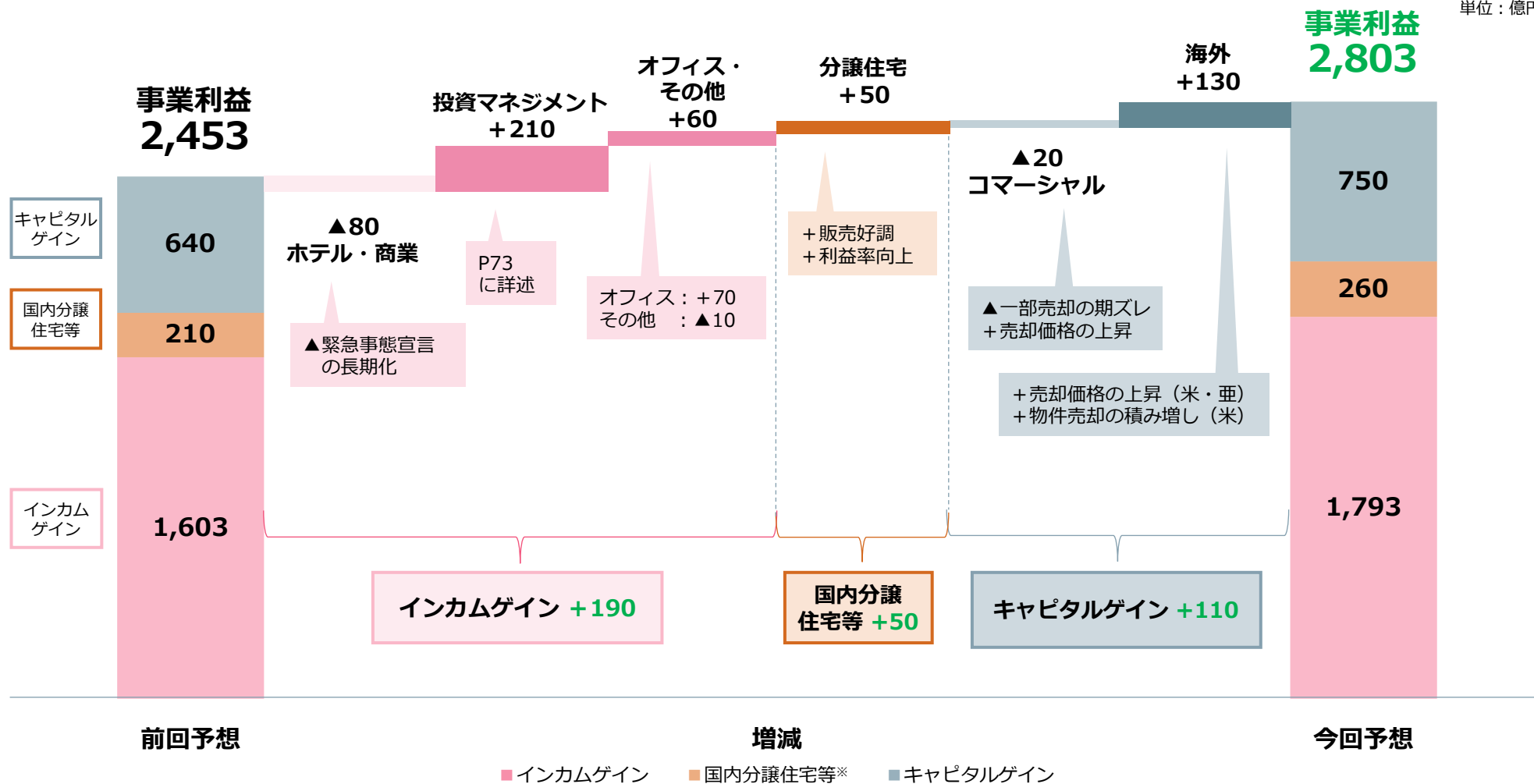
## 事業別 営業利益の主な増減要因



## 3. 2022年3月期 業績予想の修正（事業利益の主な増減要因）

キャピタルゲインの増加、投資マネ事業の増益等により事業利益は大幅増加見込み。

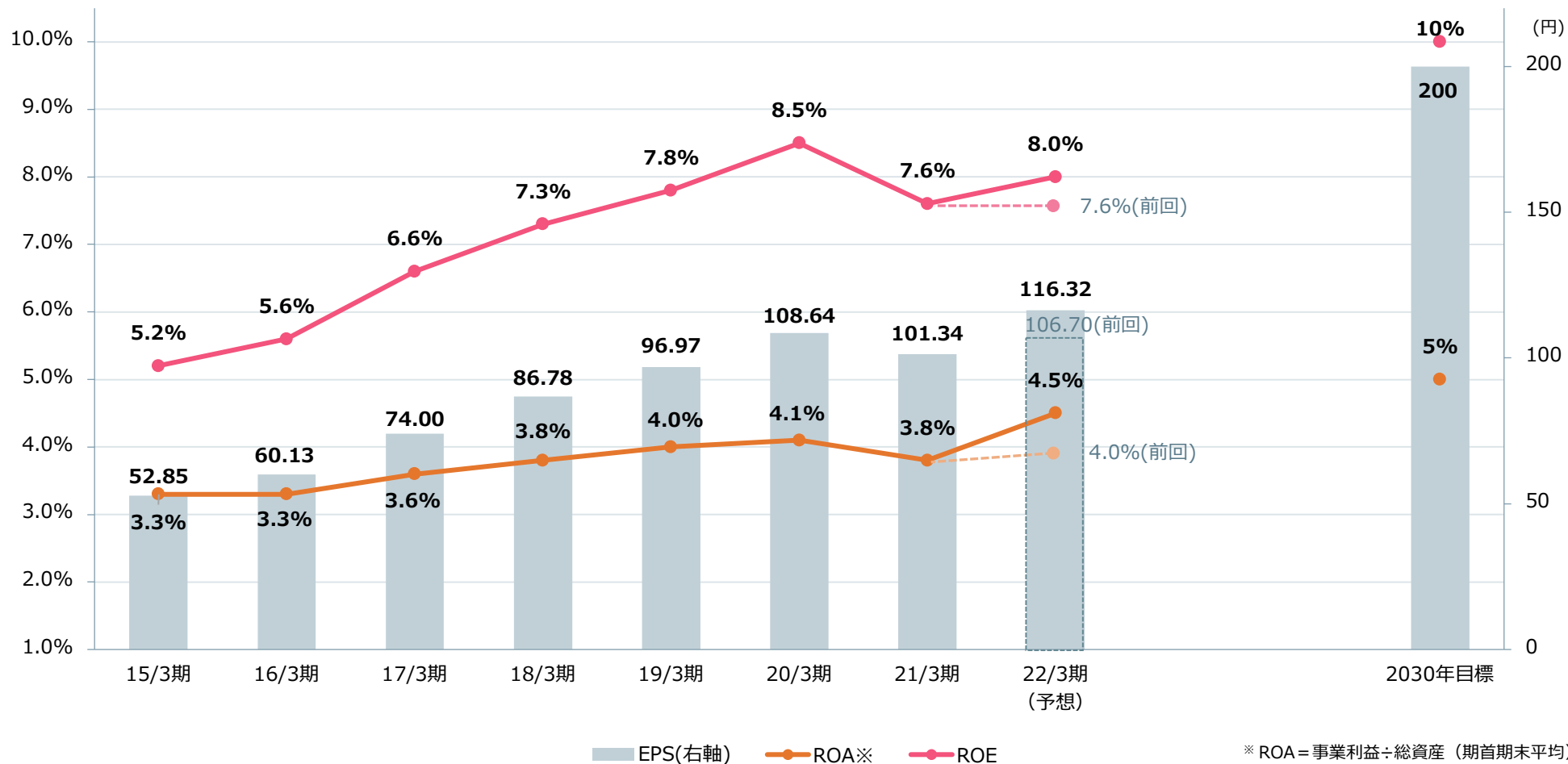
単位：億円



※ 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

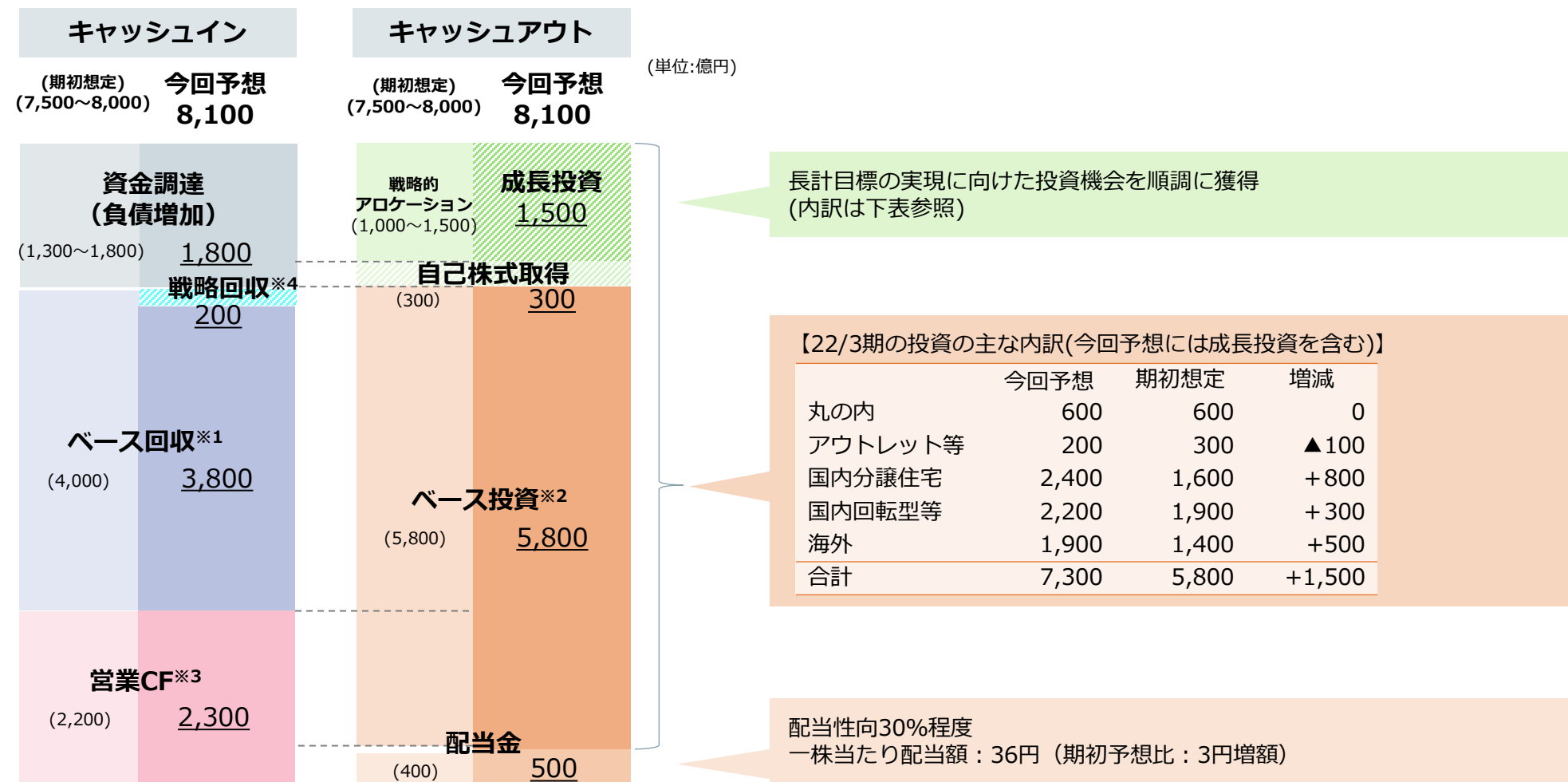
## 4. ROA・ROE・EPSの推移

ROEは8%台を回復、EPSは過去最高となる見通し。



## 5. 資本政策①：22/3期のキャッシュフローの想定

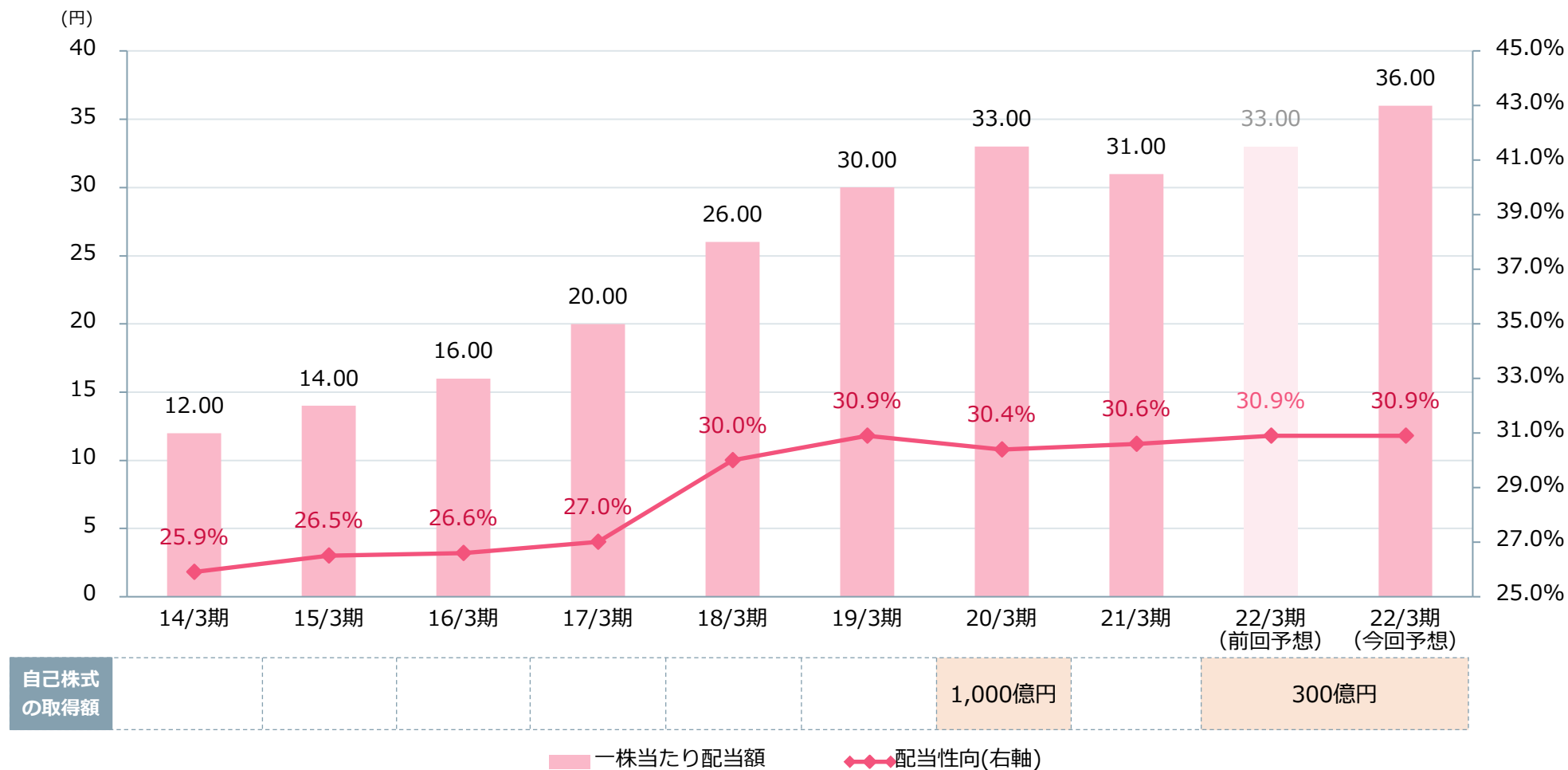
長計目標の実現に向け、順調に投資機会を獲得。



※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 ※4 効率性改善に向けた低効率資産の売却

## 6. 資本政策②：株主還元

業績予想の上方修正により配当予想を3円増額（33円→36円）。  
一株当たり配当額は20/3期を上回り過去最高を見込む。



# 長期経営計画の進捗

---

「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>

# 1. BSコントロールに向けたアクション①

## 資産のコントロールに向け、各種施策を着実に推進

### <資産のコントロール>

#### ①不動産市況を活かした回転型事業

- ◆ 売り時市況では資産売却による資金回収を加速
- ◆ 企業価値向上に資する優良投資案件には、将来の成長に向けて積極投資

#### ②丸の内再開発を中心とした長期開発・保有事業

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

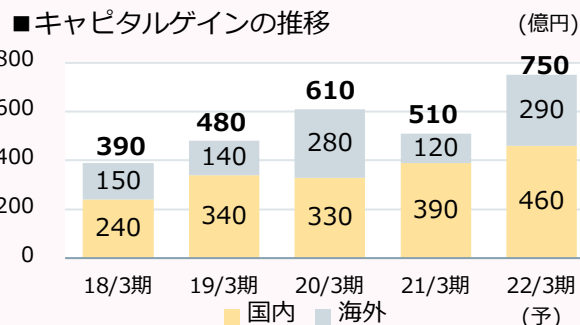
#### ③低効率資産や政策保有株式の適時売却

- ◆ コアアセットを含めた低効率資産の売却
- ◆ 政策保有株式の継続的縮減

#### ④ノンアセット事業の強化・拡大

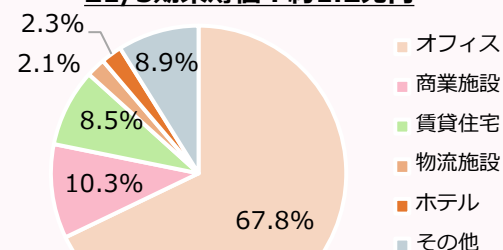
①

- ・ 活況な売買マーケットを捉え、物件売却を加速
- ・ 回転型事業の国内資産の簿価は約1.2兆円まで拡大



#### ■ 回転型事業の国内資産※の簿価

21/3期末簿価：約1.2兆円



※ 丸の内・アウトレット及び一部連結子会社の資産を除く国内の賃貸等不動産

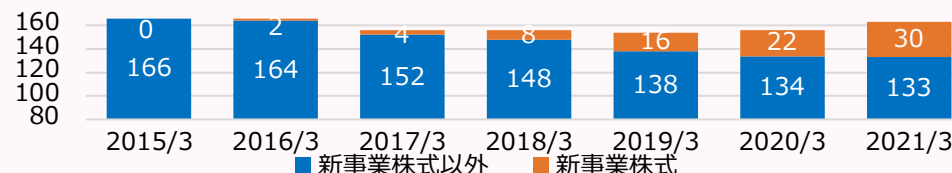
②

- ・ P17に主要パイプラインを詳述

- ・ KPI目標の実現にむけ、大手町パークビルやグランフロント大阪の持分売却をはじめ、低効率資産・事業（熱川の別荘事業）の売却、政策保有株式の継続的縮減などを実行



#### ■ 保有銘柄数推移（上場・非上場計） 保有銘柄数は過去6年で約2割減少（新規事業株式を除く）



④

- ・ 投資マネジメント事業のAUMは4兆円に拡大（長計発表時の3.1兆円から0.9兆円増加）
- ・ 新規領域においてもP18記載の取り組みをはじめ、様々な種まきを実施

## 2. BSコントロールに向けたアクション②

投資機会の一層の拡大に備えた投資余力を維持しつつ、活況な不動産市況を背景に株主還元を拡充

### <自己資本と負債のコントロール>

#### ①財務健全性の維持

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

①

- ・ 長計発表時の格付水準を維持
- ・ 投資機会の一層の拡大に備えた**投資余力の維持**（21/3期ネット有利子負債/EBITDA倍率：7.1倍）
- ・ 足元の金利環境を活用し、**負債の平均残存年限の長期化と平均金利の低下を両立**（21年6月発行の社債利率：20年債0.610%、10年債0.260%）
- ・ ESGの一環として、**サステナビリティ・リンク・ローンも活用**（115億円、2020年5月）

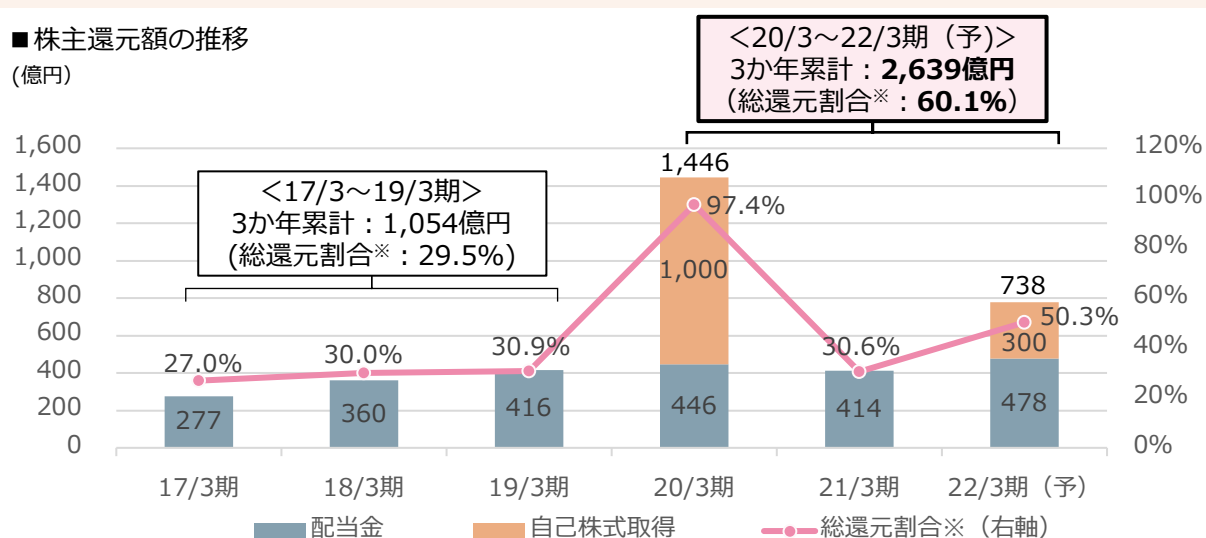
#### ②資本効率性の向上

- ◆ ROA：5%、ROE：10%、EPS：200円を目指す
- ◆ 資本効率性の向上を目指し、分子（当期純利益）及び分母（自己資本）の両面からアプローチ
- ◆ 不動産市況に応じた柔軟な株主還元策により、自己資本のボリュームをコントロール

②

- ・ 21年4月に**300億円の自己株式取得**を発表
- ・ 活況な不動産市況を活かし、**直近3か年で約2,600億円の株主還元**を見込む（直前3か年の実績は1,054億円）

■ 株主還元額の推移  
(億円)



※ 総還元性向の概念を適用して計算した場合の各年度の利益に対する還元割合

### 3. 国内・海外アセット事業の進捗（今後の主なパイプライン）

※2022年3月期第2四半期 IR説明資料  
（2021年11月10日開示）の再掲

20年代前半は海外・地方物件中心、後半は丸の内等の大規模再開発中心  
安定稼働時のNOI総額は850～900億円（20年代半ばには、うち4割が安定稼働）

分類	名称(仮称を含む) <sup>※1</sup>	規模 <sup>※2</sup>	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	～	2030	想定NOI (安定稼働時)	想定 投資額
国内	丸の内	常盤橋タワー（A棟）	146,000㎡	竣工						600～650 億円程度	1兆円前後
		内神田一丁目計画	84,500㎡	着工			竣工				
		有楽町ビル・新有楽町ビル建替計画	※3 10,700㎡					検討中			
		Torch Tower（B棟）	544,000㎡		着工			竣工			
	複合開発・ オフィス	南青山三丁目計画	14,700㎡	着工		竣工					
		大阪三菱ビル建替計画	67,000㎡	着工			竣工				
		豊洲4－2街区開発計画	※3 19,500㎡		着工		竣工				
		イムズ建替プロジェクト	※3 4,600㎡			着工			検討中		
		うめきた2期地区開発事業(賃貸棟)	378,450㎡					段階的に順次竣工・開業			
		ホテルグランドパレス跡地の有効活用計画	※3 6,600㎡					検討中			
		国際新赤坂ビル建替計画	※3 14,200㎡				着工		竣工		
	アウトレット	ふかや花園プレミアム・アウトレット	34,500㎡	着工		竣工					
		京都城陽プレミアム・アウトレット	※3 245,000㎡			検討中		竣工			
	大型 物流施設 (10万㎡超)	東京流通センター物流ビルA棟	※4 173,000㎡	着工			竣工				
		ロジクロス座間	183,900㎡	着工			竣工				
		相模原市中央区淵野辺プロジェクト	173,000㎡	着工			竣工				
海外	アジア	Trinity Tower（インドネシア）	143,200㎡	竣工						250億円程度	3,000億円前後
		ALPHA PARK（中国）	233,600㎡	竣工							
		CapitaSpring（シンガポール）	93,400㎡	竣工							
		Yoma Central（ミャンマー）	212,700㎡					検討中			
		180 George Street（オーストラリア）	※5 60,000㎡			竣工					
		One City Centre（タイ）	116,000㎡			竣工					
		Parkline Place（オーストラリア）	65,900㎡	着工			竣工				
		Oasis Central Sudirman（インドネシア）	307,000㎡			着工			竣工		
	欧州	Warwick Court（ロンドン・大規模改修）	29,000㎡			竣工					
		8 Bishopsgate	85,000㎡			竣工					
		Cristóbal de Moura 121-125（スペイン）	※5 11,000㎡			竣工					
		Fyrkanten 11（スウェーデン・大規模改修）	※5 7,800㎡		着工		竣工				
		60-72 Upper Ground	※3 10,400㎡						竣工		
	米国	バージニア州データセンター（Building1）	※6 51,000㎡	着工			竣工				
		バージニア州データセンター（Building2）				着工		竣工			

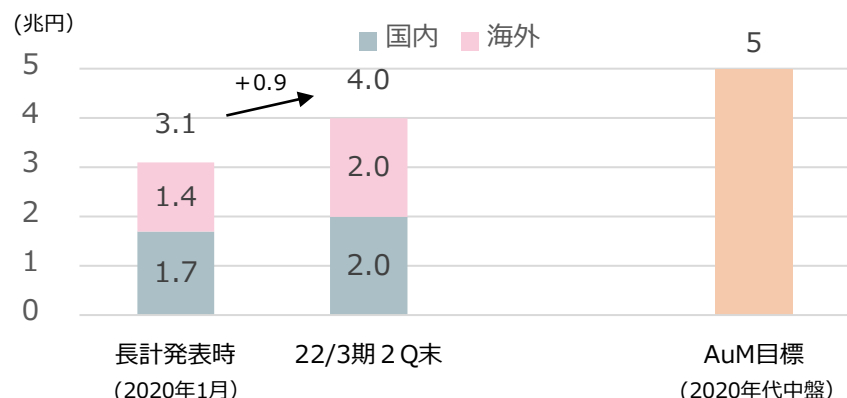
…長計発表以降に公表したプロジェクト ※1 2030年までに売却を見込む物件を含む ※2 注記のない場合は延床面積 ※3 敷地面積 ※4 建替前の延床面積 ※5 貸付有効面積 ※6 2棟の合計

## 4. ノンアセット事業の進捗

※2022年3月期第2四半期 IR説明資料（2021年11月10日開示）の再掲

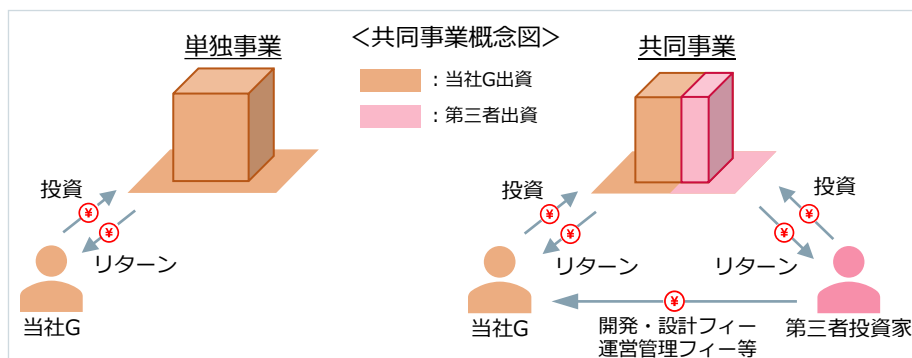
### 既存領域における着実な成長の実現

#### ■投資マネジメント事業におけるAuM※1推移・目標



#### ■共同事業化の推進によるフィービジネスの獲得

- ・フィービジネスの獲得により、投資効率の向上を企図
- ・長計発表後、約50億円の開発関連フィーを獲得（国内・海外合計）



※1 AuM=受託資産残高

### 新事業創出に向けた取り組み

◆国内外のスタートアップ企業やベンチャーキャピタル等への出資を通じ新たなビジネス機会の創出を企図（出資実績：約200億円※2）

◆7つの注力分野を設定し、出資先との協業や自社の新規事業として、新たな収益源の確保を目指す

注力分野	出資先	自社新規事業
農業	SARA	MEC アグリ
再生可能エネルギー	clean planet	
インフラ/PPP/PFI	Hokkaido Airports*	富士山静岡空港、高松空港、みやこ下地島空港ターミナル
不動産関連サービス	SKY FARM、SPACEE、サマリーポケット、Linough、SEQSENSE、b8ta	spacemotion、MEC Industry、NINJA SPACE、hmlet
コンテンツ/エンタメ/スポーツ	JAPAN CYCLE LEAGUE、JCG、ぶあ	GYM、1TICKET FITNESS、はらごころ
観光/インバウンド/地方創生	上川大雪酒造	膝栗毛 HIZAKURIGE
ヘルスケア/食	FiNC、羽田市場	Medicha Aoyama Tokyo

※2 コミットメント分を含む

## 5. 社会価値向上に向けた取り組み

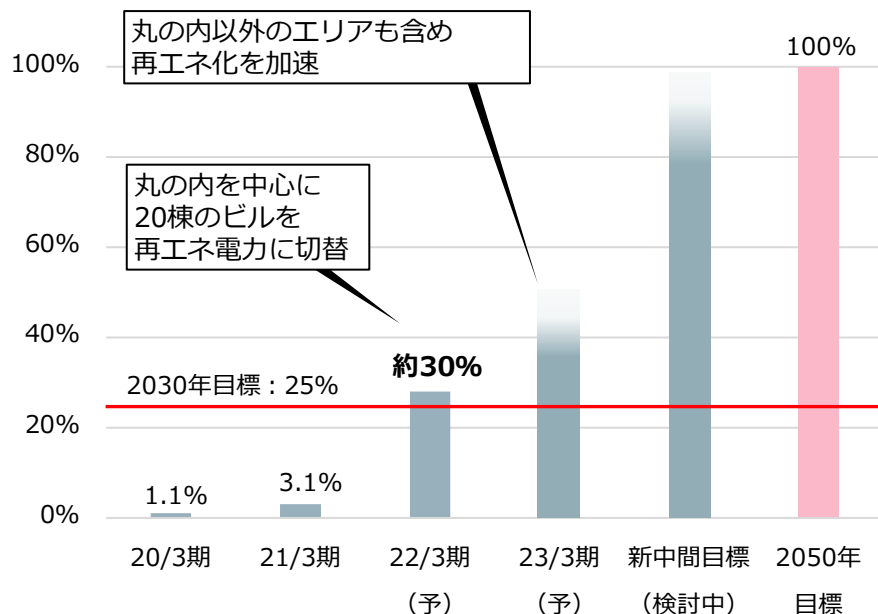
※2022年3月期第2四半期 IR説明資料（2021年11月10日開示）の再掲

再エネ電力比率は2030年目標を大幅に前倒して達成見込み。CO2排出量削減に向けた施策を推進。

### 再エネ電力比率の向上

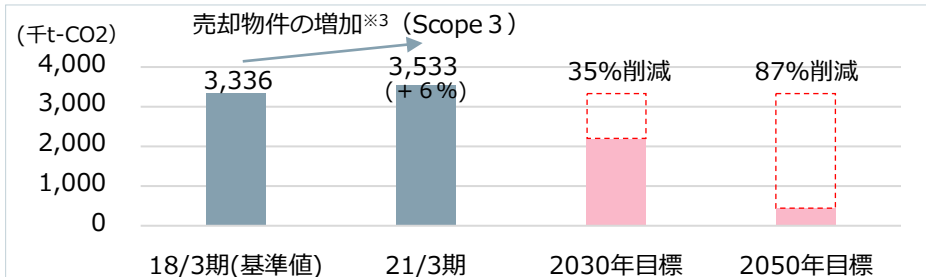
- ◆丸の内を中心とした大規模ビルで再エネ由来電力への切替を加速
- ◆22/3期には、2030年目標である25%を超え、23/3期には過半近くにまで達する見通し※1
- ◆22/3期末に向け、新たな中間目標策定を検討中

再エネ電力比率の推移

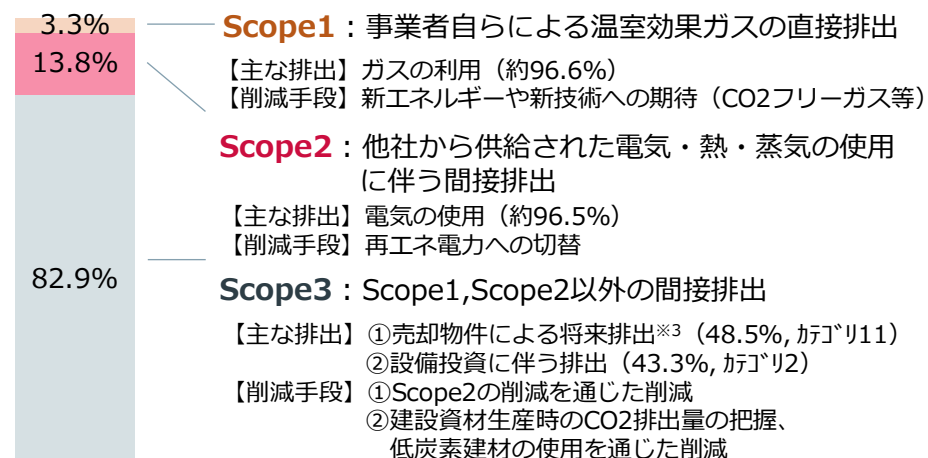


### CO2排出量の削減

- CO2排出量の削減目標※2と実績 (Scope1 + 2 + 3)
- ◆ 22/3期末に向け、SBTiが策定中のネットゼロ基準に沿った目標見直しを検討中



- CO2排出量の内訳と主な削減方針 (21/3期実績)



※1 2020年度実績に基づく現時点での試算のため、今後変動の可能性あり

※2 2019年4月にSBTiより認定済み

※3 計算式：売却床面積 × 前年度の㎡当たり排出量 (Scope1 + 2) × 50年

# 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	2022/3 (予想)	2030年 目標
事業利益 <sup>*1</sup>	2,134億円	2,294億円	2,409億円	2,247億円	2,803億円	3,500～ 4,000億円
ROA <sup>*2</sup>	3.8%	4.0%	4.1%	3.8%	4.5%	5%
ROE	7.3%	7.8%	8.5%	7.6%	8.0%	10%
EPS	86.78円	96.97円	108.64円	101.34円	116.32円	200円

<sup>\*1</sup> 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益

<sup>\*2</sup> ROA＝事業利益／総資産(期首期末平均)

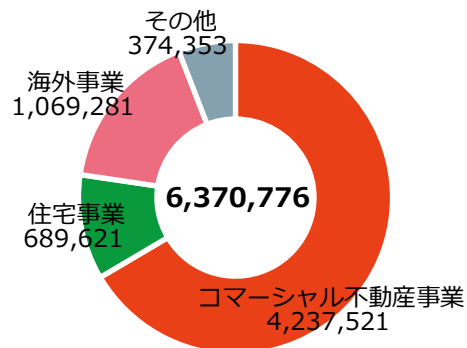
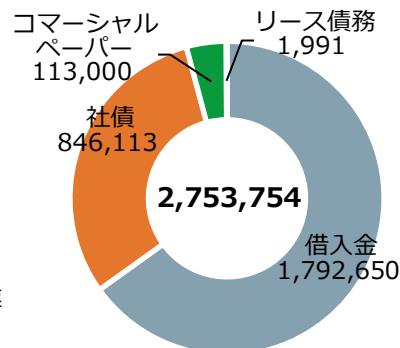
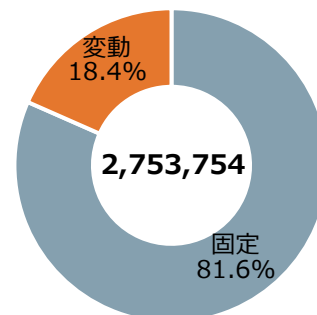
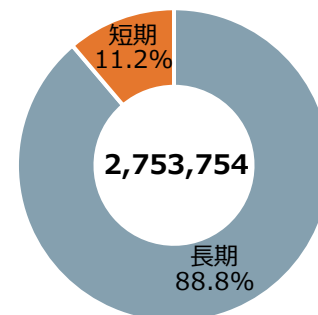
## 2. 2021年12月末 BS

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2021/12末	2021/3末	増減
<b>流動資産合計</b>	<b>1,322,377</b>	<b>1,164,037</b>	<b>158,339</b>
現金及び預金	243,036	170,040	72,996
受取手形、営業未収入金及び契約資産	43,682	52,031	△ 8,348
販売用不動産	54,504	88,116	△ 33,611
仕掛販売用不動産	302,534	267,563	34,970
開発用不動産	724	975	△ 250
エクイティ出資	569,290	496,182	73,108
その他	108,601	89,126	19,474
<b>固定資産合計</b>	<b>5,048,398</b>	<b>4,908,481</b>	<b>139,917</b>
有形固定資産合計	4,278,491	4,179,893	98,598
無形固定資産合計	110,247	101,095	9,152
投資有価証券	280,812	281,996	△ 1,184
その他	378,843	345,494	33,349
<b>資産合計</b>	<b>6,370,776</b>	<b>6,072,519</b>	<b>298,257</b>

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

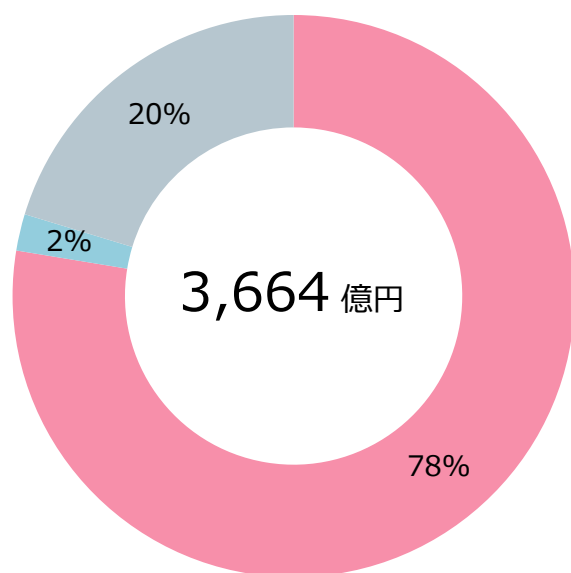
	2021/12末	2021/3末	増減
<b>負債合計</b>	<b>4,244,252</b>	<b>4,011,071</b>	<b>233,180</b>
<b>流動負債合計</b>	<b>707,341</b>	<b>662,437</b>	<b>44,904</b>
支払手形及び営業未払金	38,815	60,507	△ 21,691
短期借入金	174,079	141,785	32,293
1年内返済予定の長期借入金	106,471	127,643	△ 21,171
コマーシャルペーパー	64,000	50,000	14,000
1年内償還予定の社債	100,000	65,000	35,000
その他	223,974	217,500	6,474
<b>固定負債合計</b>	<b>3,536,910</b>	<b>3,348,634</b>	<b>188,276</b>
社債	736,180	745,759	△ 9,579
長期借入金	1,564,389	1,393,858	170,530
その他	1,236,336	1,209,011	27,324
<b>純資産合計</b>	<b>2,126,523</b>	<b>2,061,447</b>	<b>65,076</b>
株主資本合計	1,276,778	1,259,887	16,890
その他の包括利益累計額合計	630,456	592,011	38,445
新株予約権	231	231	-
非支配株主持分	219,056	209,316	9,740
<b>負債・純資産合計</b>	<b>6,370,776</b>	<b>6,072,519</b>	<b>298,257</b>

総資産内訳  
(2021年12月末時点)連結有利子負債  
(2021年9月末時点)連結有利子負債／  
固定変動比率  
(2021年9月末時点)連結有利子負債／  
長短比率  
(2021年9月末時点)

### 3. 資産状況内訳

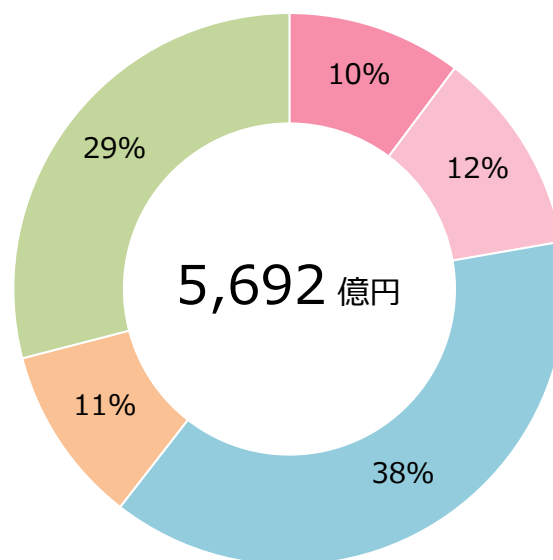
(2021年12月末)

#### 棚卸資産内訳



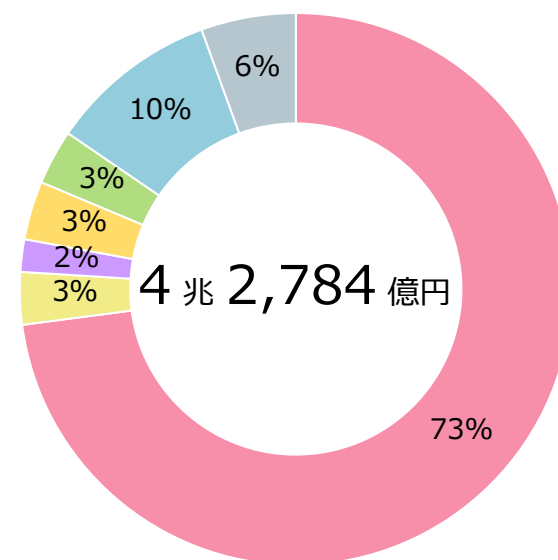
■ 国内分譲マンション ■ 米国 ■ その他

#### 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

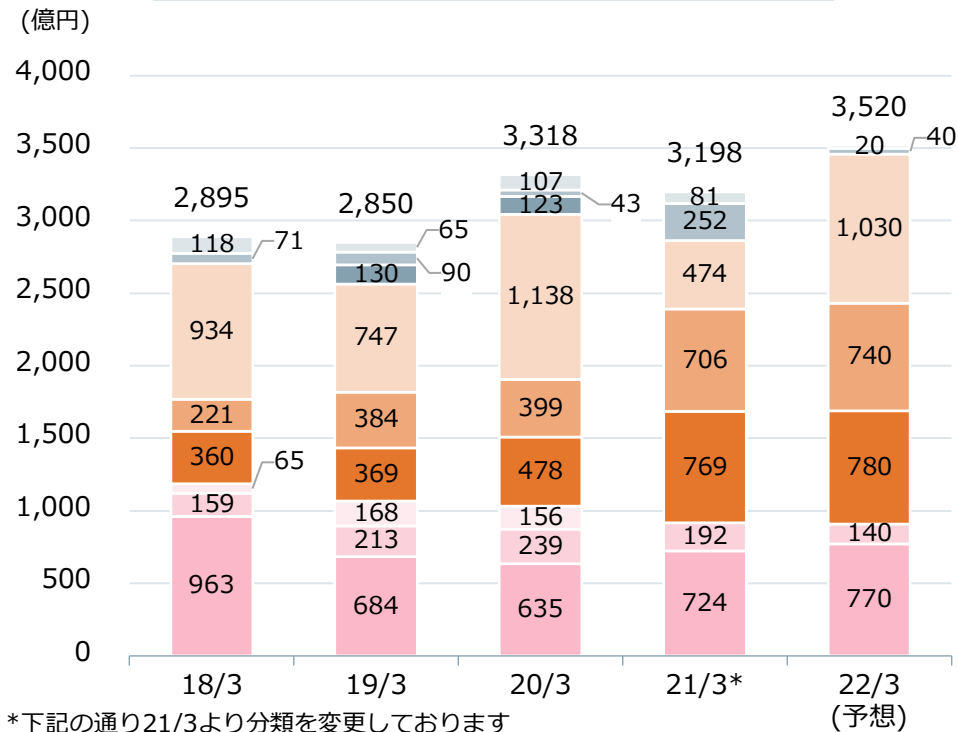
## 4. 連結キャッシュ・フロー

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	①2021/3- 3Q 実績	②2022/3- 3Q 実績	増減 (②－①)	③2021/3 実績	④2022/3 (予想)	増減 (④－③)
<b>営業活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>98,049</b>	<b>174,848</b>	<b>76,798</b>	<b>207,414</b>	<b>173,000</b>	<b>△ 34,414</b>
減価償却費	66,372	67,933	1,561	89,107	90,000	893
棚卸資産の増減	23,630	71,409	47,779	56,443	15,000	△ 41,443
エクイティ出資の増減	13,574	△ 15,858	△ 29,432	△ 21,048	△ 73,000	△ 51,952
<b>投資活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>△ 207,570</b>	<b>△ 223,410</b>	<b>△ 15,839</b>	<b>△ 297,303</b>	<b>△ 346,000</b>	<b>△ 48,697</b>
投資有価証券の売却による収入	12,813	8,398	△ 4,414	14,186	11,000	△ 3,186
設備投資	△ 231,284	△ 217,833	13,450	△ 319,841	△ 352,000	△ 32,159
<b>財務活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>273,629</b>	<b>118,105</b>	<b>△ 155,524</b>	<b>50,425</b>	<b>167,000</b>	<b>116,575</b>
<b>現金及び現金同等物の 期末残高</b>	<b>373,948</b>	<b>245,875</b>	<b>△ 128,072</b>	<b>172,307</b>	<b>163,000</b>	<b>△ 9,307</b>
<b>フリーキャッシュフロー</b>	<b>△ 109,520</b>	<b>△ 48,561</b>	<b>60,958</b>	<b>△ 89,889</b>	<b>△ 173,000</b>	<b>△ 83,111</b>

## 5. 投資データ

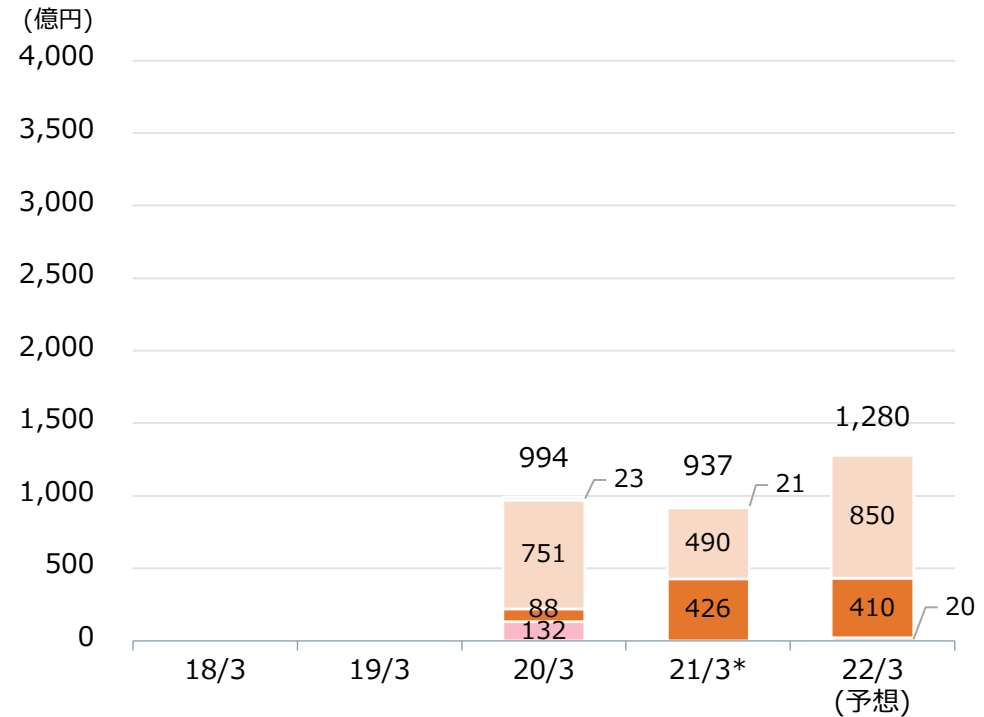
## 設備投資の主な内訳



## &lt;18/3～20/3の凡例&gt;

- 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
- 新規投資

## エクイティ出資の主な内訳



## &lt;21/3～の凡例&gt;

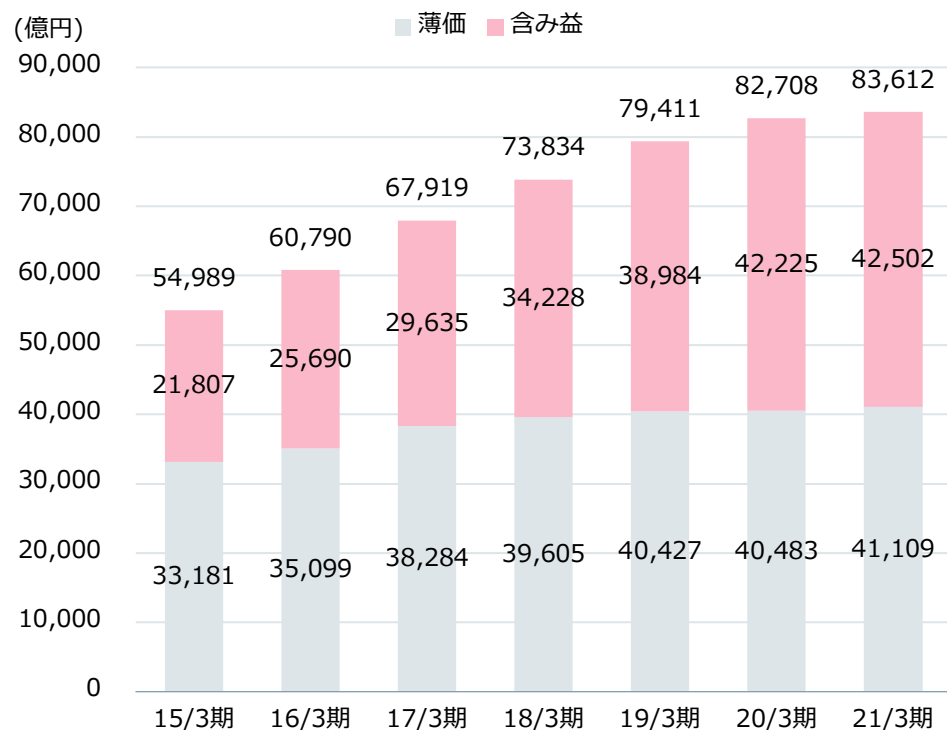
- オフィス(単体:リニューアル)
- オフィス(単体:新規・再開発ビル)
- コマーシャル不動産(単体オフィス除く)
- 住宅
- 海外
- 連結SPCによる投資
- その他(連結消去含む)
- 新規投資

## 6. 賃貸等不動産の状況①

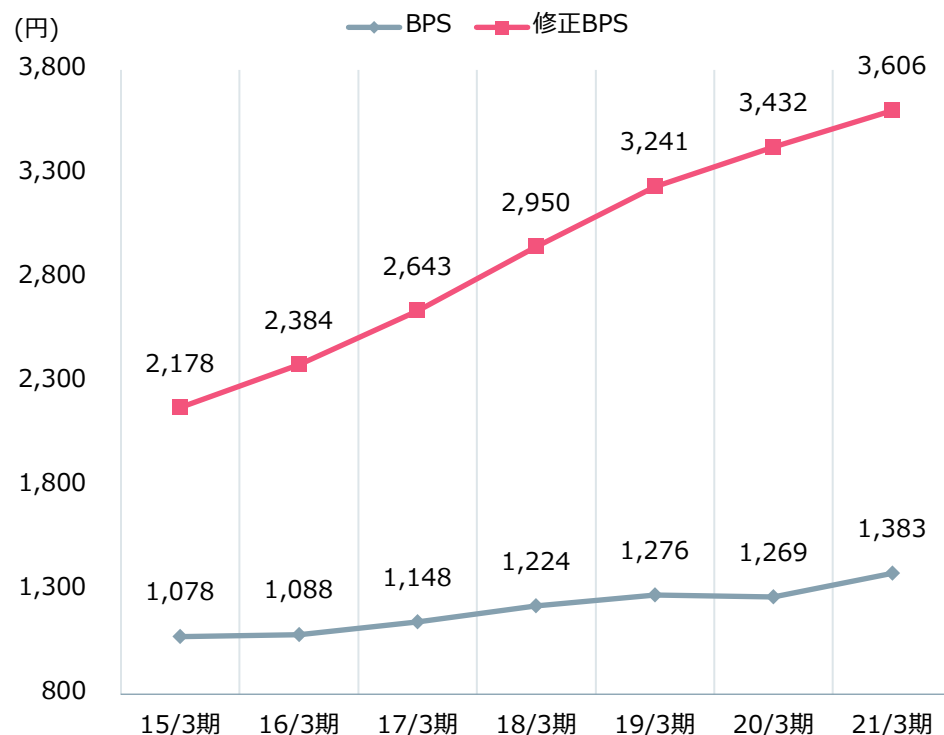
キャップレートは横ばい。含み益は微増。

株式数（期首期末平均）の減少、自己資本の増加によりBPS・修正BPSは上昇。

### 賃貸等不動産の含み益



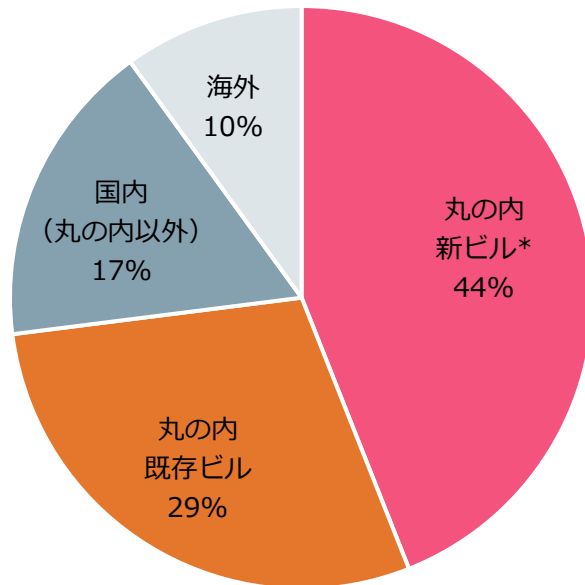
### BPS・修正BPS※の状況



※ BPSに含み益（税後）を加えた数値

## 7. 賃貸等不動産の状況②

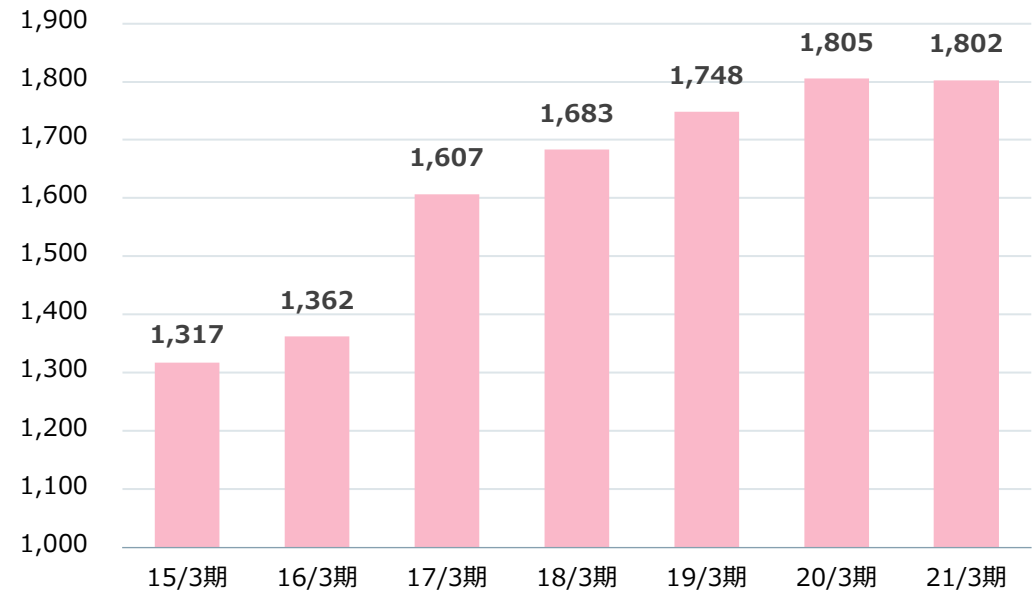
### 含み益の内訳



\*丸ビル以降の再開発済み物件  
2021年3月期実績

### 賃貸利益の推移

(億円)



# ESGの取り組み（サステナビリティ）

---

「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

## 三菱地所グループの Sustainability Vision 2050

### Be the Ecosystem Engineers

私たちは、立場の異なる主体（個人・企業他）が、経済・環境・社会の全ての面で持続的に共生関係を構築できる場と仕組み（＝エコシステム）を、提供する企業（＝エンジニアズ）であることを目指します。

### バックカスティング

## マテリアリティ



環境



グローバリティ



コミュニティ



ダイバーシティ



少子高齢化



ストックの有効活用



デジタル革新

マテリアリティを踏まえた重要テーマ・KPIの策定

## 三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030

①

### Environment

#### 気候変動や環境課題に積極的に取り組む持続可能なまちづくり

- 2030年にCO2排出量（Scope1+2+3）を35%削減（2017年度比）（2050年：87%削減（2019年4月SBTi認定済））
- 再生可能電力比率：25%（2050年：100%）（2020年1月：RE100加盟済）
- 廃棄物再利用率：90% 廃棄物排出量：20%削減（2019年度比・㎡当たり）
- 持続可能な木材利用の推進



②

### Diversity & Inclusion

#### 暮らし方の変化と人材の変化に対応しあらゆる方々が活躍できるまちづくり

- ホスピタリティの強化とストレスフリーシティの実現
- 様々な人々のライフスタイルや地域的慣習、宗教、性的指向（Sexual Orientation）に向き合う
- 事業に使用する木材のトレーサビリティを確保



③

### Innovation

#### 新たな世界を生み出し続ける革新的なまちづくり

- ビジネスモデルを革新しパフォーマンスを最大化
- まちづくりの視点から新たな発想やビジネスの創出をサポートし、都市・産業の成長に貢献する



④

### Resilience

#### 安全安心に配慮し災害に対応する強靱でしなやかなまちづくり

- 防災対策を強化し災害時の機能停滞を極小化
- ハード面の対策によるBCP機能の高度化とエリアコミュニケーションを強化する



## 2. 2030年KPIと進捗（E・S）

### 1 Environment

指標	2030年KPI	2020年度実績
温室効果ガスの排出量	2017年度比 35%削減	3,533千t (基準値3,336千t)
再エネ比率	25%	3.1%
m <sup>2</sup> 当たりの 廃棄物排出量	2019年度比 20%削減	5.0kg (基準値7.1kg)
廃棄物再利用率	90%	60.5%

### 3 Innovation

指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビジネスモデルを確信しパフォーマンスを最大化</li> <li>・ まちづくりの視点から新たな発想やビジネスの創出をサポート、都市・産業の成長に貢献</li> </ul>
取り組み	詳細はP15, 33を参照

### 2 Diversity & Inclusion

指標	2030年KPI	2020年度実績
女性管理職比率	10%超	7.1%
新卒女性社員 採用比率	毎年30%	37.8%
男性の育児休業取得率	100%	42.4%

### 4 Resilience

指標	2030年KPI	2020年度実績
救急講習資格保有率	100%	63.0%
帰宅困難者受入施設割合※	—	92.3%

※2002年以降竣工の大型物件が対象

### 3. トピックス (E・S)

※2022年3月期第2四半期 IR説明資料（2021年11月10日開示）の再掲

## 1 Environment

### GRESBリアルエステイト評価 最高評価「5スター」取得 セクターリーダーに初選出

- 既存物件ポートフォリオに関する評価「GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク」において「5スター※1」を取得（2年連続）
- 新規開発・大規模改修ポートフォリオに関する評価「GRESBディベロップメント・ベンチマーク」において「5スター※1」を初取得。あわせて、アジア地域・オフィス用途にて「セクターリーダー※2」に初選出

※1 総合スコアのグローバル順位で上位20%に与えられる最高位の評価

※2 各地域・物件用途において、総合スコアが最も高い参加者(及びその点差が1点以内の参加者)に与えられる称号



#### GRESBについて

不動産会社・ファンドのESG配慮を測る年次のベンチマーク評価、および同評価を運営する組織名称。不動産セクターに特化した唯一のESG調査であり、不動産個別の認証ではなく、企業・ファンド単位でのESG評価を行っている点も特徴。

### 本年度竣工の複数物流施設でZEB readyを取得

「建築物の省エネ性能表示のガイドライン」に基づく第三者認証制度「BELS」において、2021年5月竣工のロジクロス春日部、ロジスタ・ロジクロス茨木彩都B棟で5スターZEB Readyを取得（ロジスタ・ロジクロス茨木彩都A棟は5スター）。



▲ロジクロス春日部 竣工写真

### 電力のCO2排出量実質ゼロのZEHマンション開発に着手

賃貸マンション「ザ・パークハビオ 文京江戸川橋」で初めてZEH-M（高層ZEH-M Oriented）を採用。断熱を強化し、一次エネルギー消費量を大幅に削減。さらに太陽光発電や非化石証書電力を活用することで、年間のCO2排出量が従来のザ・パークハビオに比べ、約63%削減。



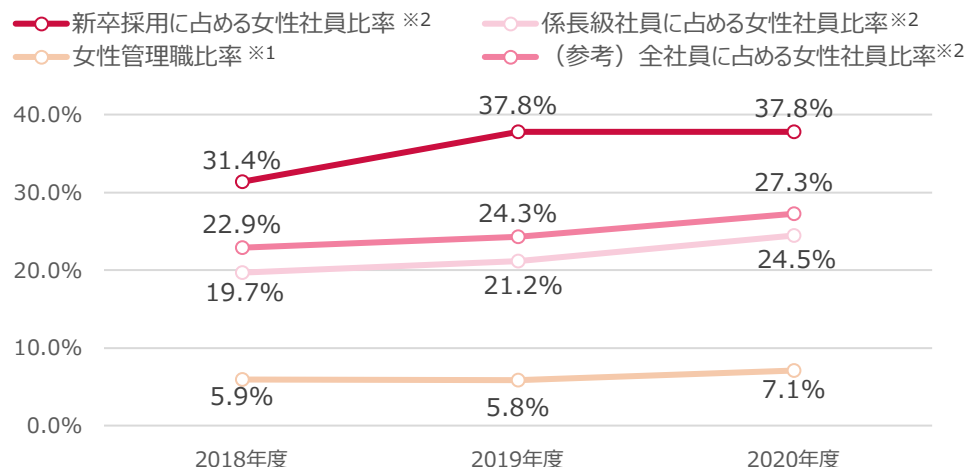
▲「ザ・パークハビオ 文京江戸川橋」イメージパース

## 4. トピックス (E・S)

※2022年3月期第2四半期 IR説明資料（2021年11月10日開示）の再掲

## 2 Diversity &amp; Inclusion

## 女性比率向上に関する目標・数値の推移



- KPI**
- ① 女性管理職比率※1：2030年度までに10%超
  - ② 係長級社員（管理職候補）における女性社員比率※2：2025年度までに30%
  - ③ 新卒採用における女性社員比率※2：毎年30%

## ■取り組み事例

- ・女性が働きやすい環境の整備を目的として、人事制度を拡充
- ・係長級社員及び係長級候補の女性社員の中途採用強化
- ・女性社員の活躍、働く環境に関する情報発信強化
- ・女性社員との座談会の自社開催や女性向けセミナーへの登壇

※1 三菱地所・三菱地所プロパティマネジメント・三菱地所レジデンス・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 ※2 三菱地所

## 人権・サプライチェーンへの対応

**KPI** 国内において建設時に使用される「型枠コンクリートパネル」の多くは、南洋材が原料となっており、木材の生産過程における人権侵害の問題（児童労働や先住民の土地収奪等）が指摘されている。この問題に対応するため、「持続可能性に配慮した調達コード※1」にある木材（認証材並びに国産材）と同等の木材（以下、同木材）を使用する方針を掲げ、2030年度までに利用率100%を目指す。

## ■取り組み事例

三菱地所レジデンスは、新築分譲マンションにおいて、持続可能性に配慮した木材の調達基準にある型枠コンクリートパネルを採用し、トレーサビリティ（木材がどこでどうやって作られたのかを追跡可能）の確保を図っています。

「ザ・パークハウス 高輪松ヶ丘」では、型枠コンクリートパネルにFSC※2認証材を採用し、型枠コンクリートパネルを対象としては、世界で初めて※3 FSCの基準に基づくプロジェクト認証を取得。



▲「ザ・パークハウス 高輪松ヶ丘」  
外観イメージ

- ※1 持続可能性に関わる各分野の国際的な合意や行動規範等を参考に、持続可能性に配慮した調達を行うための規準や運用方法について定めたもの
- ※2 FSC (Forest Stewardship Council®) 森林管理協議会。責任ある森林管理を世界に普及させることを目的とする、独立した非営利団体であり、国際的な森林認証制度を運営しています。（FSC HPより抜粋）
- ※3 当社調べ

## 5. トピックス (E・S)

### 3 Innovation

#### 企業の枠を超えたSDGs関連プロジェクトを実施

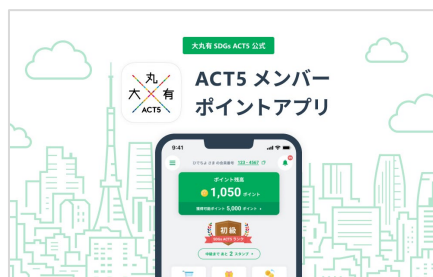
「大丸有 SDGs ACT5」は、大手町・丸の内・有楽町エリアを起点に、SDGsに関する5つのテーマ「サステナブル・フード」「気候変動と資源循環」「WELL-BEING」「ダイバーシティ & インクルージョン」「コミュニケーション」に関する多様な活動を展開。

- 2020年度の参加企業数は45社、イベントやセミナーなどの参加者数は延べ8000人超。
- 2021年度は、個人のSDGsアクションに「ACT5メンバーポイント」を付与するアプリの運用を開始。個人の行動変容を継続的に促すことで、次のSDGsアクションにもつながっていく仕組みの実現を目指す。

※その他の新事業の取り組みはP15参照



▲イベント事例  
食材の背景にある社会課題を学ぶ  
「SUSTABLE(サステナブル)」の様子\*



▲ポイントアプリのイメージ

\*新型コロナウイルス感染症対策を行った上でオフライン・オンライン開催を併用

※2022年3月期第2四半期 IR説明資料（2021年11月10日開示）の再掲

### 4 Resilience

#### 防災訓練及び実証実験の実施

##### ■ 公民連携の総合防災訓練の実施

毎年、三菱地所の全役職員やグループ会社、その他外部関係者が参加する公民連携の総合防災訓練を実施。2020年・2021年度は、新型コロナウイルス感染症感染リスク回避の観点に配慮して実施。感染症対策下の勤務体制の出勤実態に即して、人員が限られる環境での初動対応のほか、安否確認システムやWeb会議等のツールを活用した情報収集・情報伝達等の訓練を実施。

##### ■ テクノロジー・先端技術を活用した防災訓練の実施

2021年1月～2月には、千代田区、鉄道各社、バス事業者、ビル事業者等と連携して、災害対策機関での情報共有や帰宅困難者向けの情報発信を行うプラットフォーム「災害ダッシュボード4.0」の実証実験を実施。



▲防災訓練の様子(2019年度)  
震災時の警備ロボット活用を想定した訓練の実施。



▲災害ダッシュボード4.0デジタルサイネージ版

## 6. 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（2021年3月末時点）

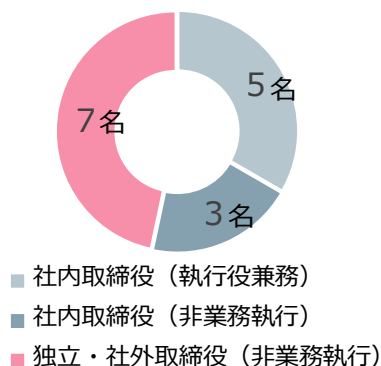
### 機関設計等

- 2016年6月より指名委員会等設置会社へ移行。
- 2020年、取締役会の実行性評価における第三者評価を実施。

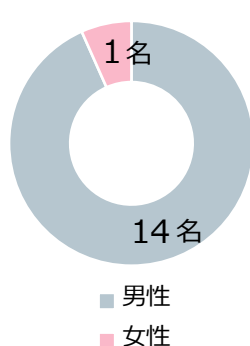
### 取締役会の概要

- 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



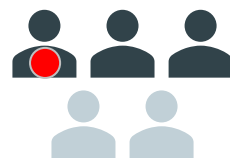
取締役会における男女構成



### 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。
- 監査委員会については監査の実行性担保を目的に  
業務に精通した2名の業務非執行の社内取締役を配置。

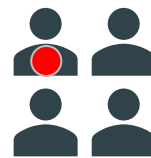
#### 監査委員会 委員長が社外取締役



#### 指名委員会 社外取締役のみで構成



#### 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）



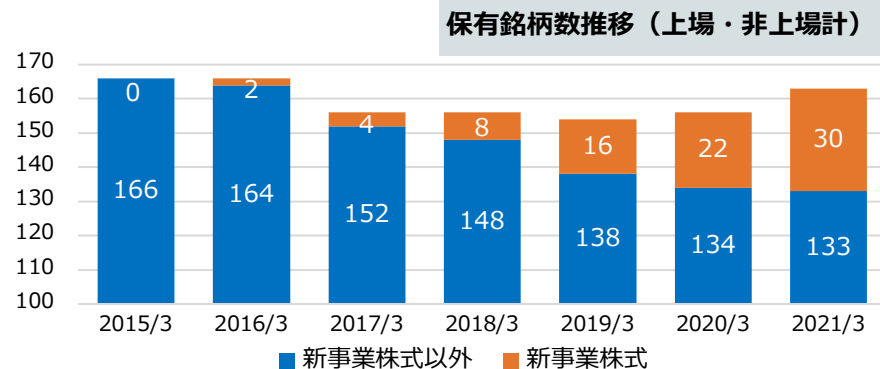
：委員長

## 7. コーポレートガバナンス（G） - 2

### 政策保有株式に関する方針

- 過去3年（19/3期～21/3期）で  
**20銘柄※、累計約207億円**を売却。
- 2021年3月末時点、約2,285億円(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**。
- 22/3期についても、**100億円規模**の売却を見込む。

※ 上場会社のみ。保有株式数の一部売却を含む



### 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（定量評価）、中長期的な業績への貢献度合い
- ESGに関する取り組み状況等（定性評価）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：約3年間

#### <株価連動型現金報酬（PS報酬）>

- 報酬：金銭
- 業績評価期間：約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（TSR）で評価

## 8. 社外からの評価

2022年2月10日時点

—選定・選出なし

分野	指標	2019	2020	2021	備考
ESG全般	FTSE4Good Global Index	●	●	●	20年連続
ESG全般	FTSE Blossom Japan Index (GPIF指数)	●	●	●	5年連続
ESG全般	MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 (GPIF指数)	●	●	●	5年連続
ESG全般	Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index	—	●	●	2年連続
ESG全般	S&P Global Sustainability Yearbookメンバー	—	●	●	2年連続
ESG全般	SOMPO サステナビリティ・インデックス	●	●	●	10年連続
ESG全般	GRESB Public Disclosure	A	A	A	
ESG全般	GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク※1	3スター*2	5スター	5スター	
ESG全般	GRESBディベロップメント・ベンチマーク※1	—*3	4スター	5スター	
E(環境)	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 (GPIF指数)	●	●	●	4年連続
E(環境)	CDP気候変動質問書	A-	A	A-	
E(環境)	CDP水セキュリティ質問書	—	—	A-	
S(社会)	MSCI 日本株女性活躍指数 (GPIF指数)	●	●	●	4年連続

\*1 GRESBについては2019年以前と2020年以降とで評価体系が異なる。

\*2 Real Estate Assessmentでの評価結果

\*3 レーティングは2020年から開始



2021 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

Member of  
Dow Jones  
Sustainability Indices  
Powered by the S&P Global CSA

Sustainability Yearbook  
Member 2022  
S&P Global

2021  
Sompo Sustainability Index

G R E S B  
★★★★★ 2021

G R E S B  
REAL ESTATE  
sector leader 2021

S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

CDP  
DISCLOSURE  
2021

2021 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

# 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＞

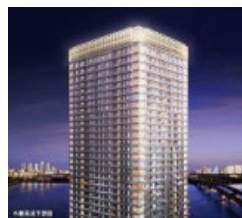
ロイヤルパークホテルズグループとして国内でホテルを展開。また、空港の民間運営事業を開始。



## 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。

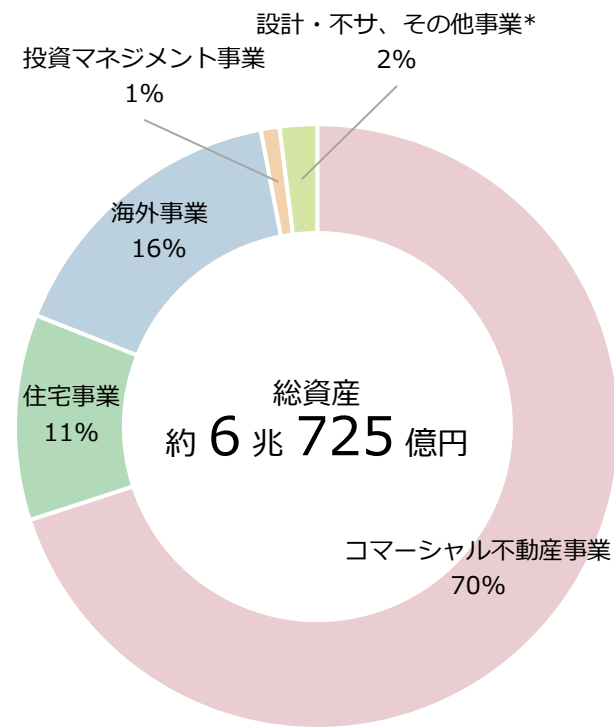
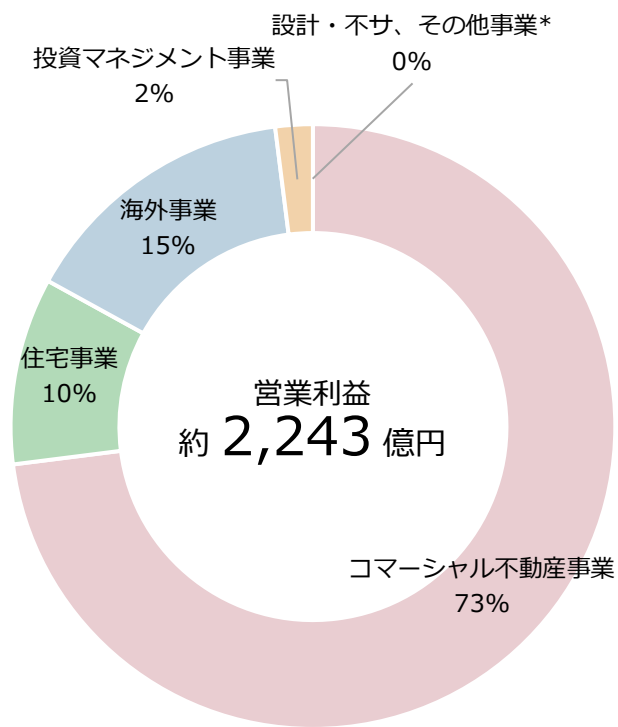
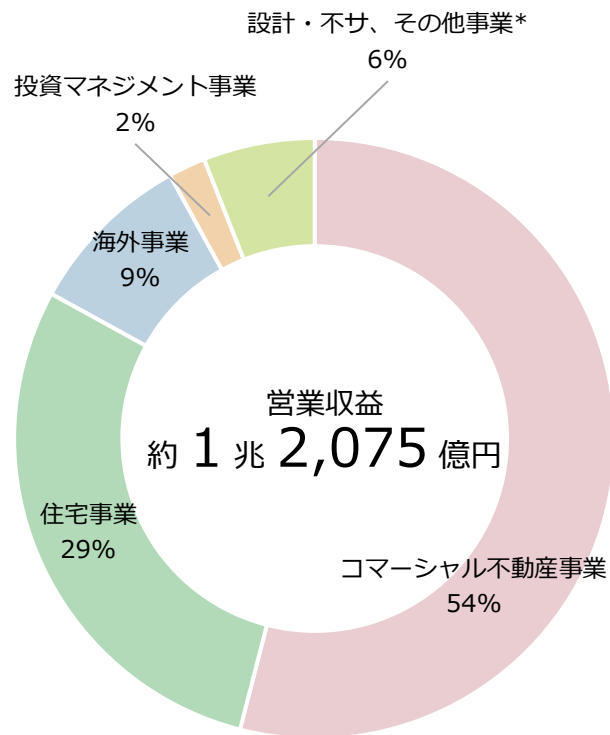


### ＜不動産サービス事業＞

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



\*設計監理・不動産サービス事業、その他の事業  
(2021年3月期実績)

# コマーシャル不動産事業

---

## オフィスビル

丸の内の今

有楽町

丸の内

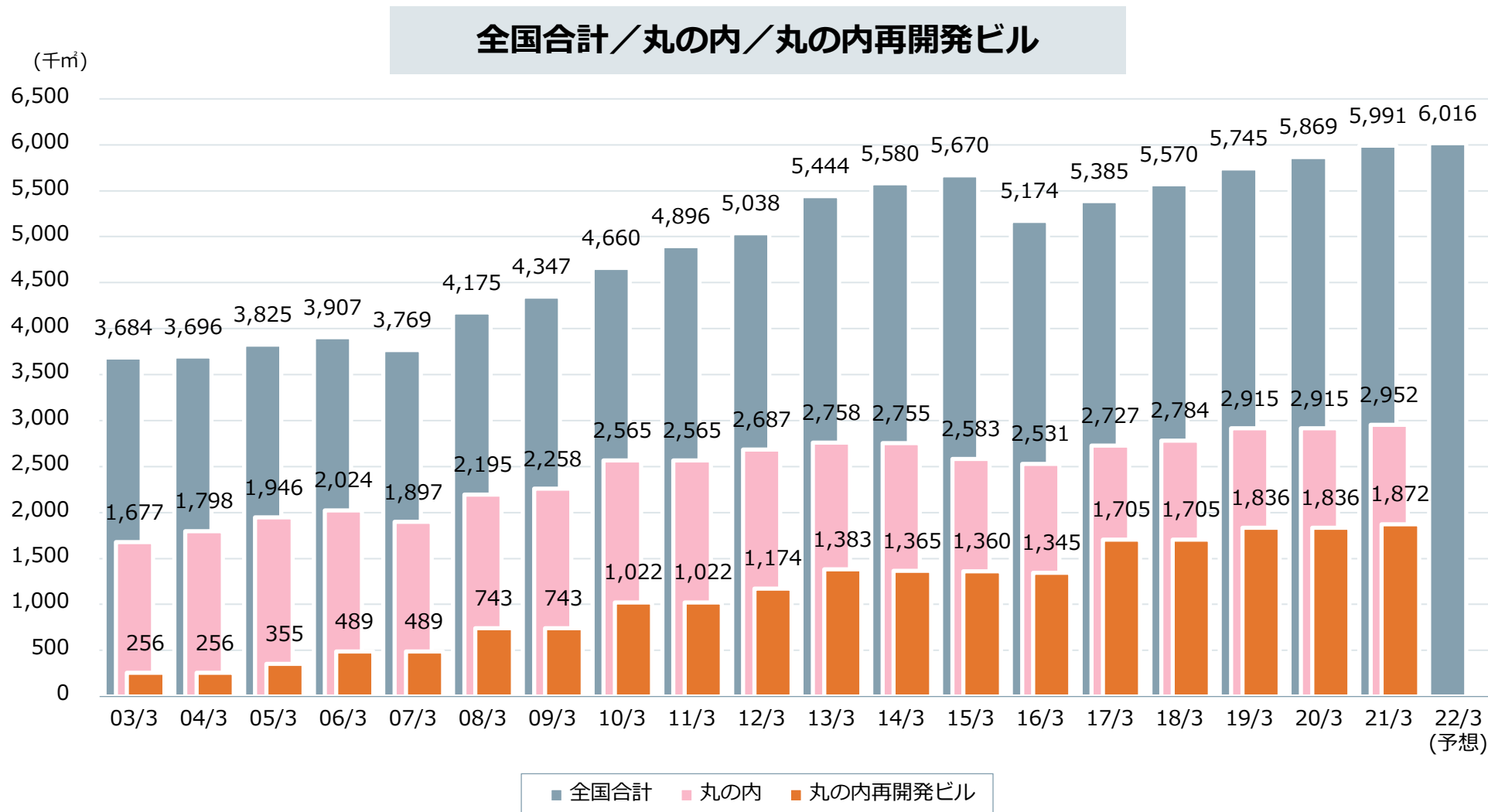
大手町

2002年以前竣工  
竣工2002年～  
竣工2009年～  
竣工2020年～  
竣工2020年～(予定)

## 2. パイプライン



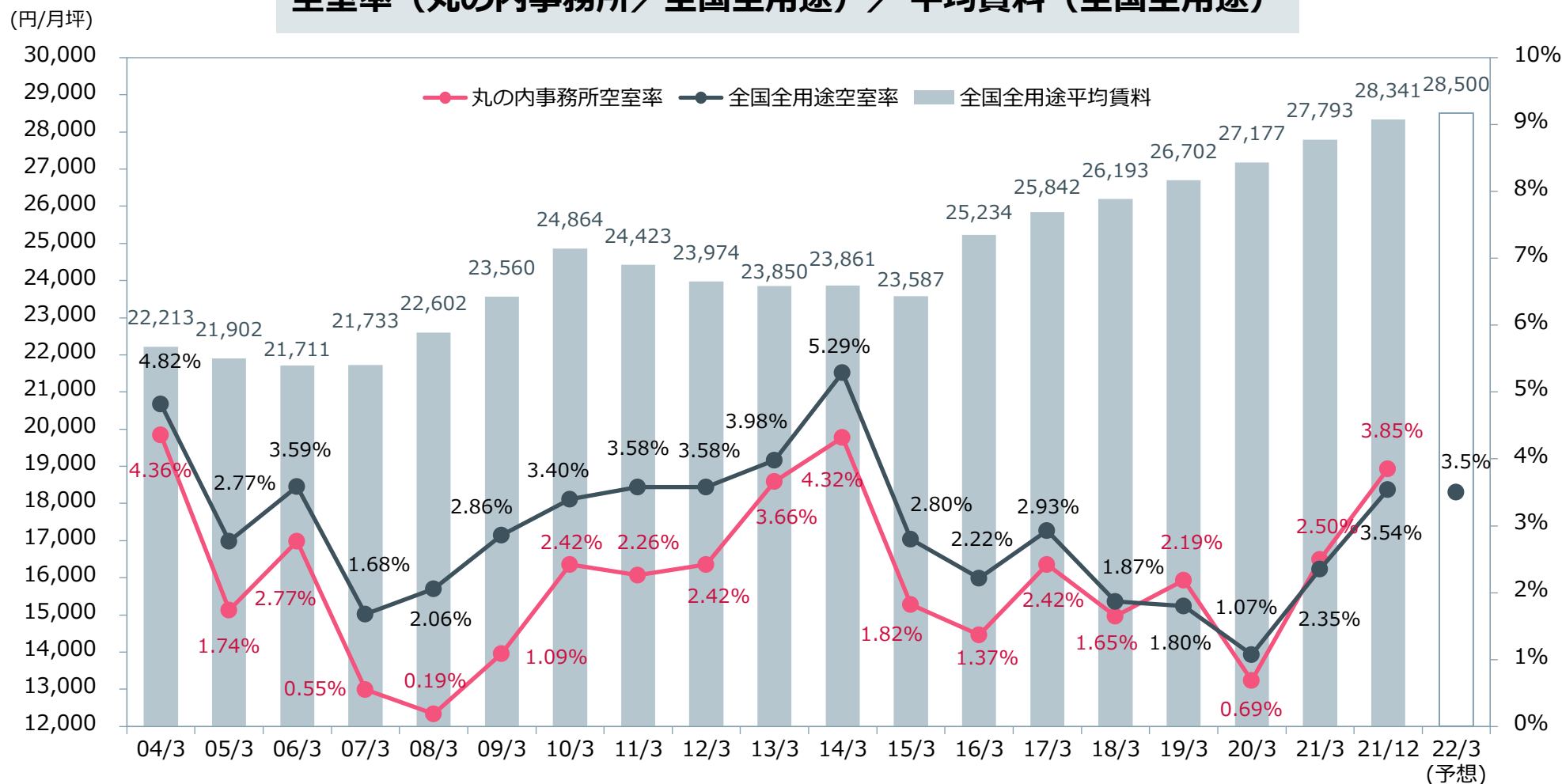
### 3. 決算関連データ：営業延床面積（三菱地所単体）



\*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\*<sup>1</sup>賃貸収入内訳（三菱地所単体）

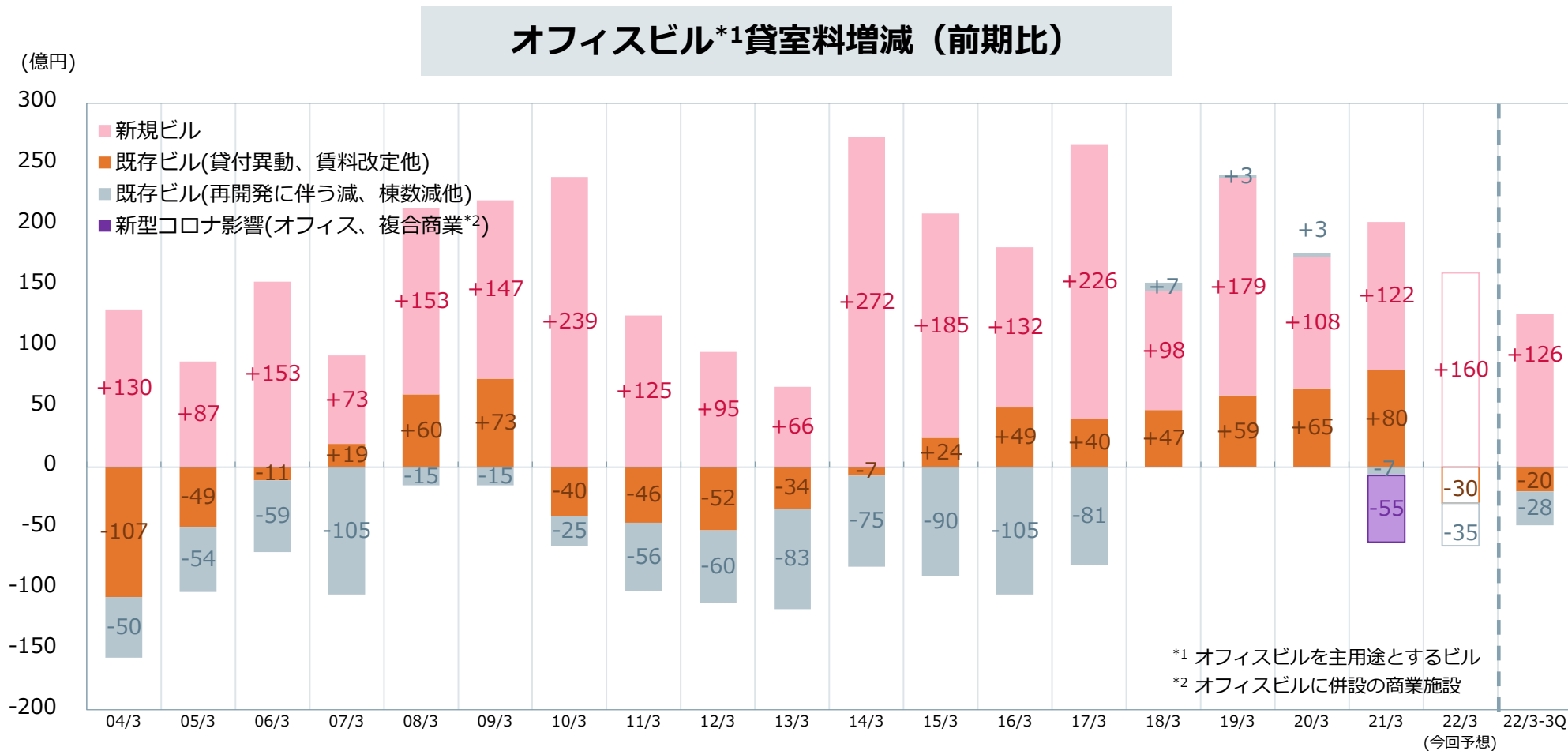
（億円）

		2021/3-3Q （実績）	2021/3 （実績）	2022/3-3Q （実績）	2022/3 （前回予想）	2022/3 （今回予想）
<b>オフィスビル*<sup>1</sup>賃貸収入</b>		<b>3,138</b>	<b>4,180</b>	<b>3,295</b>	<b>4,283</b>	<b>4,344</b>
<b>対前期増減</b>		<b>+ 121</b>	<b>+ 113</b>	<b>+ 157</b>	<b>+ 102</b>	<b>+ 164</b>
新ビル貸室料		+ 84	+ 122	+ 126	+ 158	+ 160
既存ビル貸室料		+ 76	+ 72	△ 48	△ 33	△ 65
再開発に伴う減、棟数減他		△ 3	△ 7	△ 28	△ 65	△ 35
貸付異動、賃料改定他		+ 80	+ 80	△ 20	+ 32	△ 30
<b>新型コロナ影響</b>	オフィス	-	△ 5			
	複合商業* <sup>2</sup>	△ 40	△ 50			
共益費等付帯収入		+ 1	△ 24	+ 79	△ 22	+ 70

\*<sup>1</sup> オフィスビルを主用途とするビル

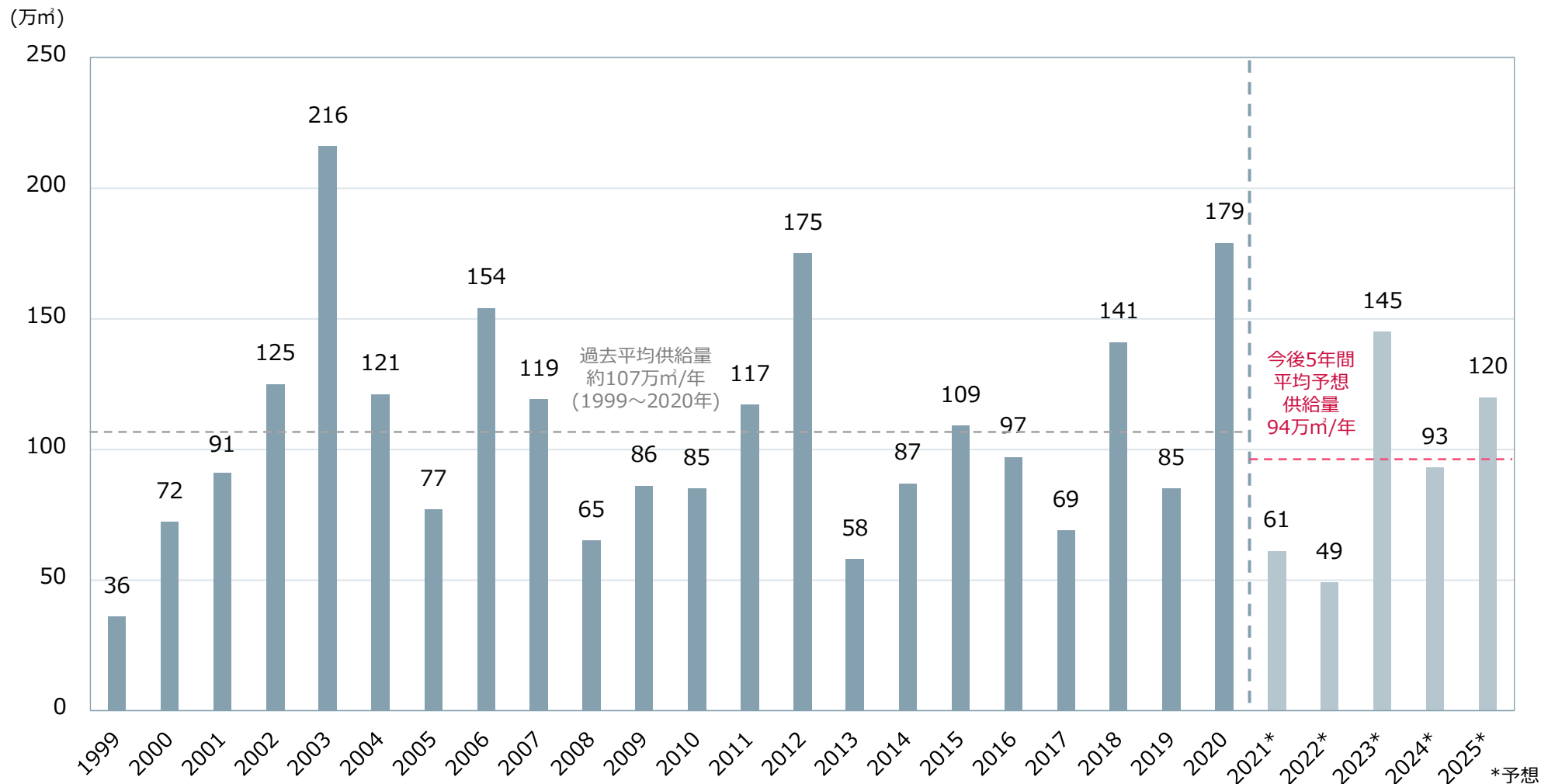
\*<sup>2</sup> オフィスビルに併設の商業施設

## 6. 決算関連データ：オフィスビル\*<sup>1</sup>貸室料推移（三菱地所単体）



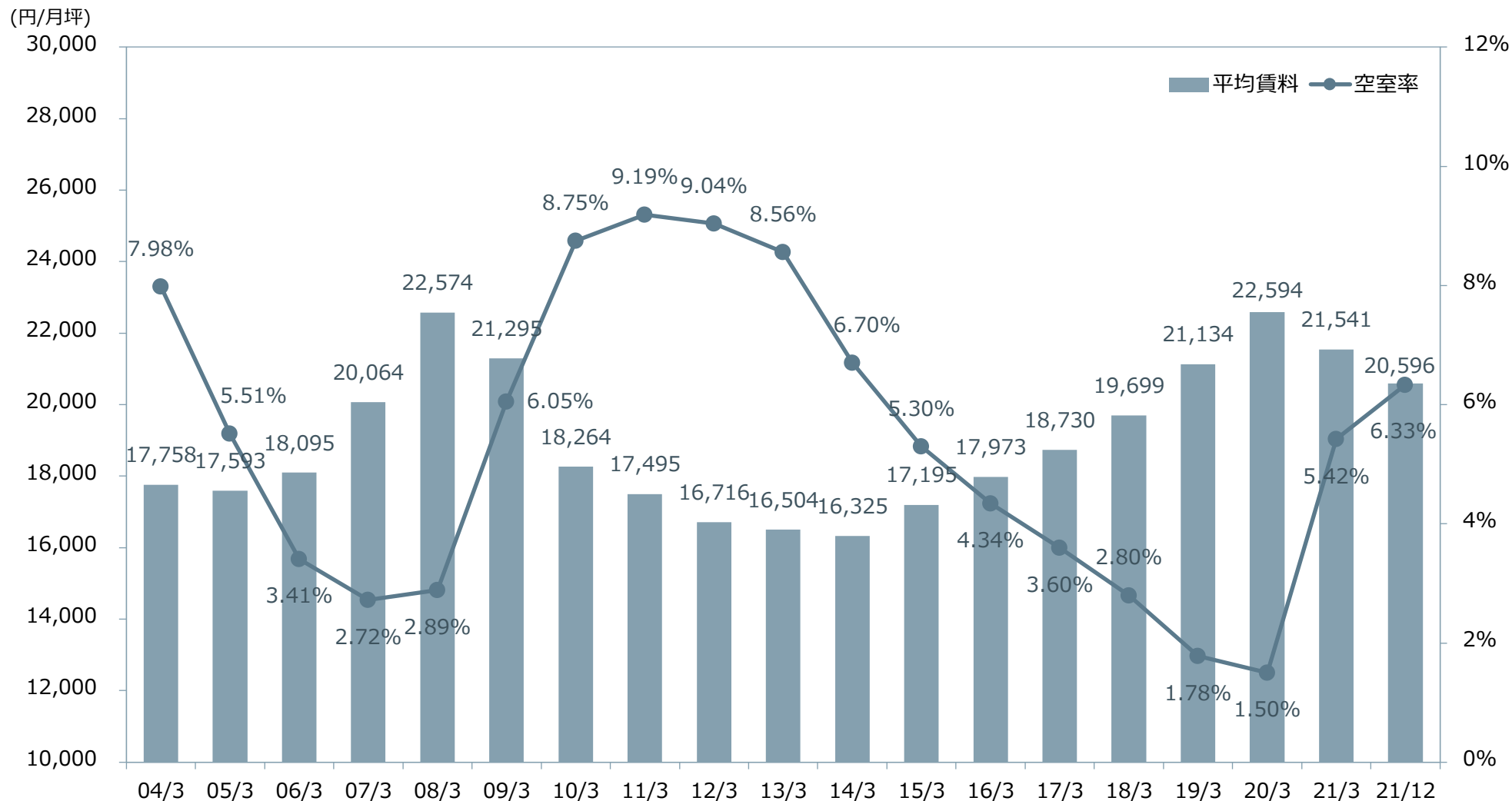
合計	-27	-16	+83	-13	+198	+205	+174	+23	-17	-51	+190	+119	+76	+185	+152	+241	+176	+140	+95	+78
----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	-----	-----	-----	------	------	-----	------	------	------	------	------	-----	-----

## 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（2021年5月時点）

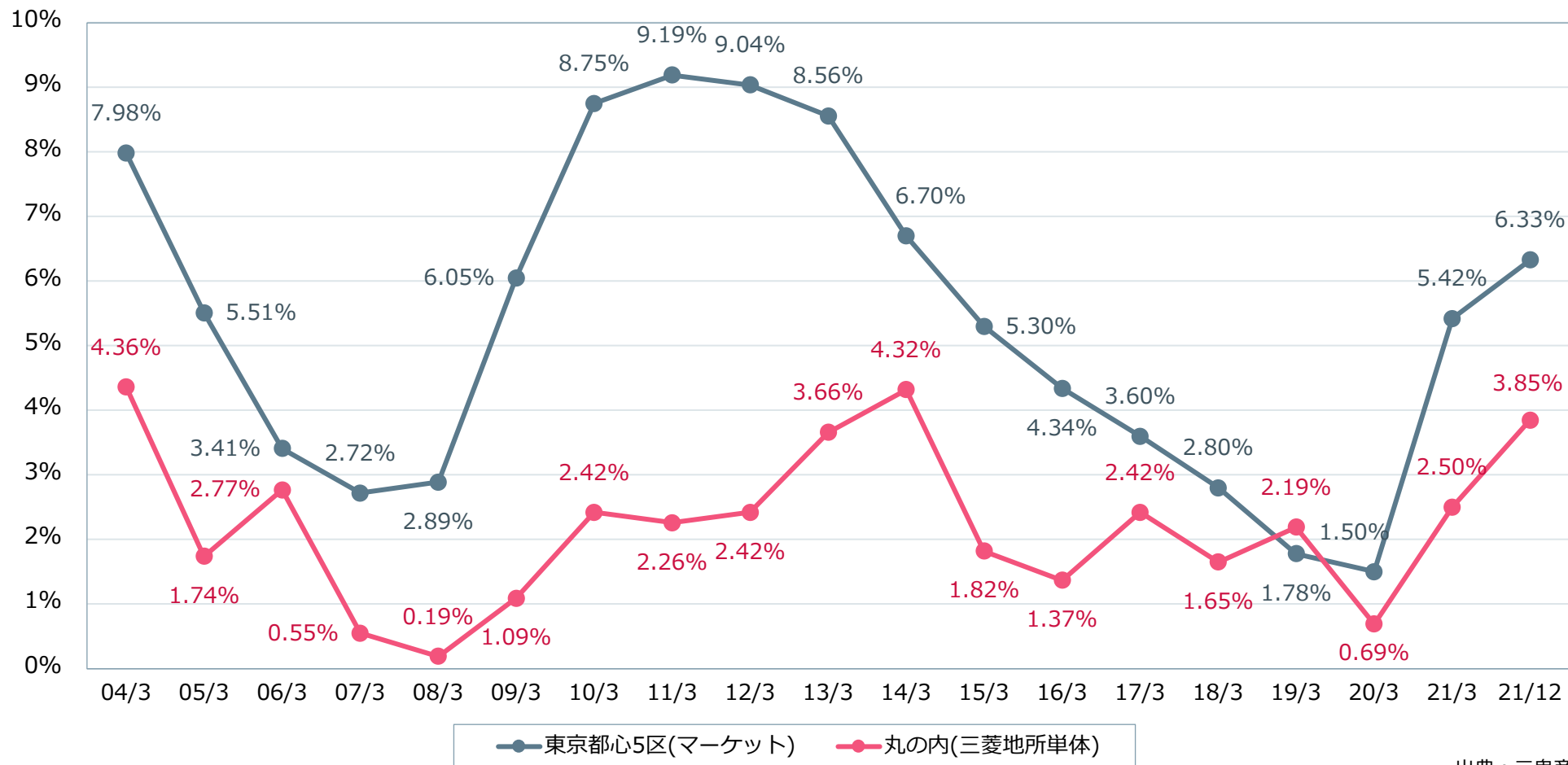
## 8. オフィスマーケットデータ：空室率／平均賃料（東京都心5区）



出典：三鬼商事

## 9. 丸の内線の優位性：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. 丸の内の優位性：エリア面積／路線数

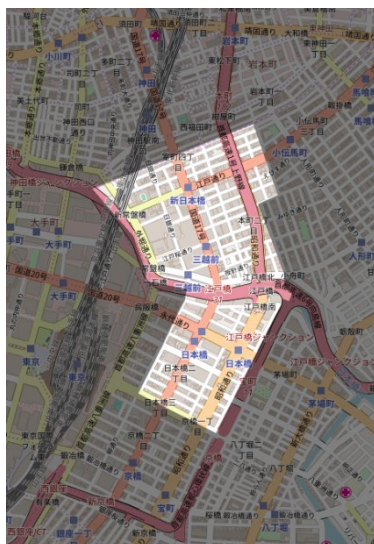
### 丸の内



面積：**120ha**

路線数：**28本**

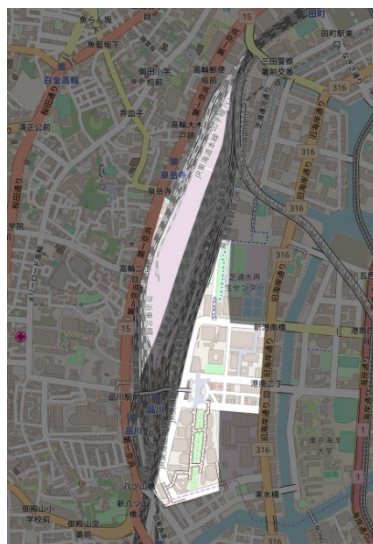
### 日本橋



面積：**76ha**

路線数：**5本**

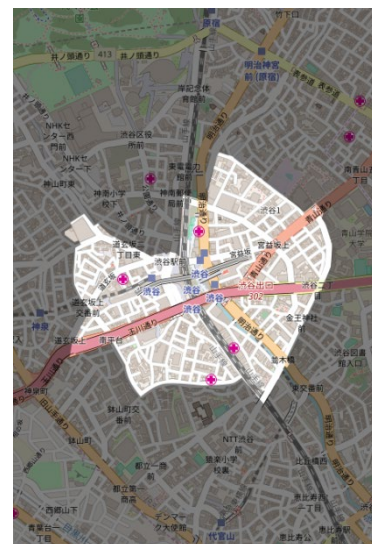
### 品川



面積：**49ha**

路線数：**9本**

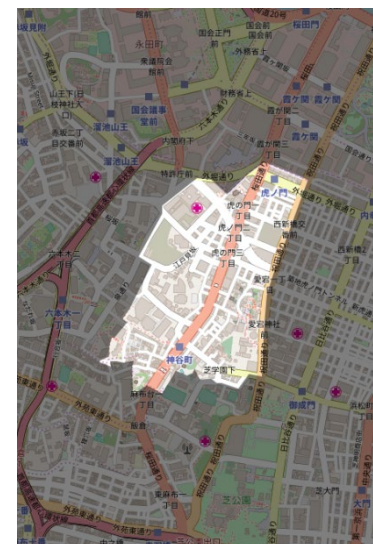
### 渋谷



面積：**86ha**

路線数：**8本**

### 虎ノ門



面積：**58ha**

路線数：**2本**

## 11. 丸の内の優位性：本社数／事業所数

（データ：2021年3月時点）

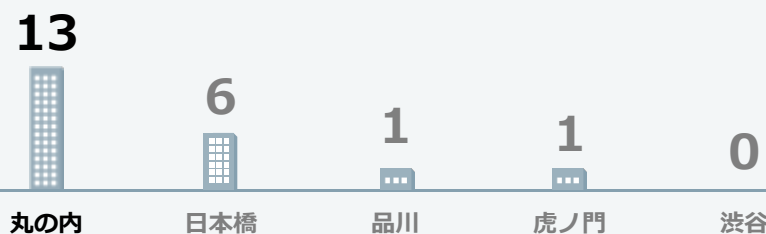
### ① FORTUNE GLOBAL 500本社数



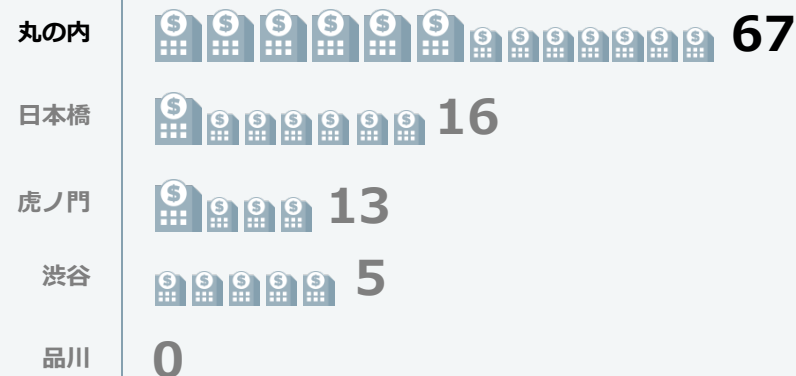
### ③ 弁護士事務所トップ100本社・事業所数



### ② 時価総額上位50位企業本社数



### ④ 外国金融機関事業所数

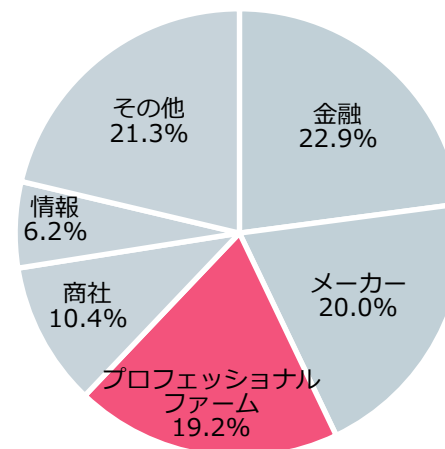
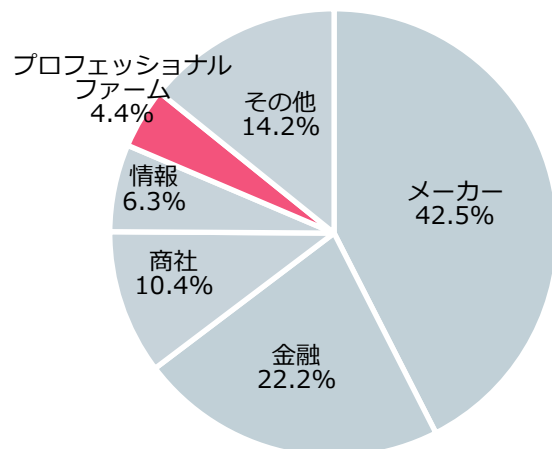


## 12. 丸の内データ：丸の内のテナント構成（三菱地所単体）

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%



2021年3月	業種	面積比率
1	金融	22.9%
2	メーカー	20.0%
3	プロフェッショナルファーム	19.2%
4	商社	10.4%
5	情報	6.2%
	その他	21.3%



## 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

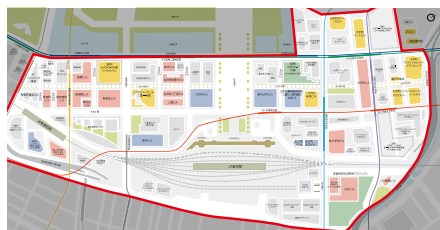
1,000% → 1,300% (2004年6月)

※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

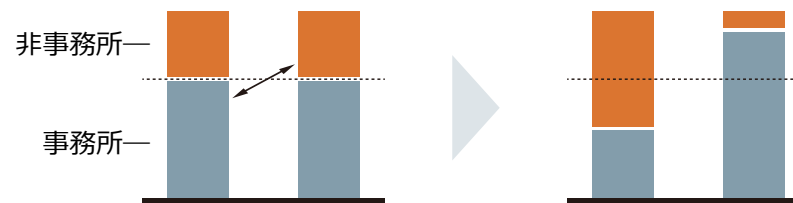
都市再生に対する貢献を認められた場合、都市計画の特例により貢献度合いに応じた容積率等の緩和を受けることが可能

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：非事務所用途の集約

複数計画を並行して進める際に、一定の割合で設置が求められている非事務所用途床の集約や配分が可能

◆活用事例：オフィス・ホテル間で用途を集約



オフィス

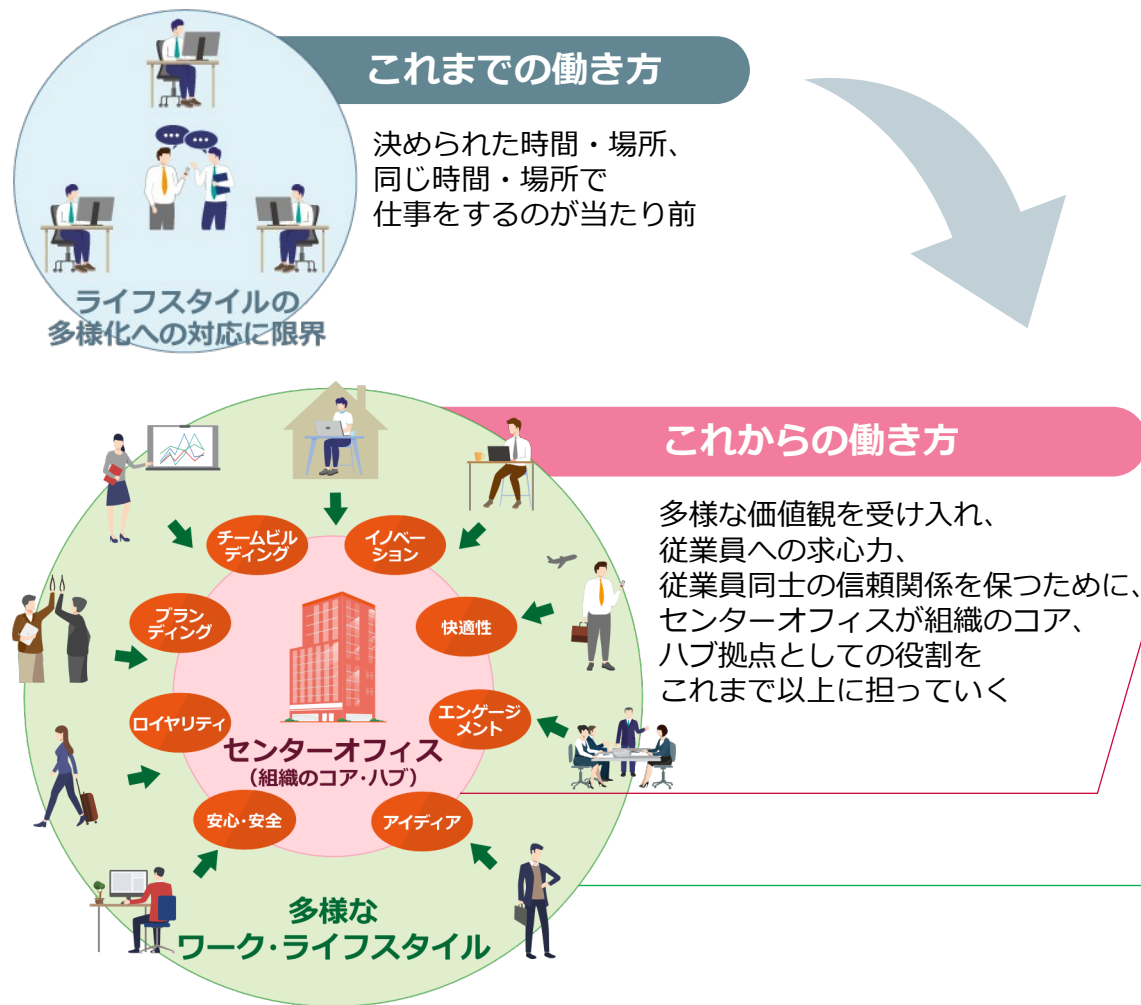
オフィスの非事務所用途を  
ホテルに集約して、  
オフィスの事務所面積を拡大



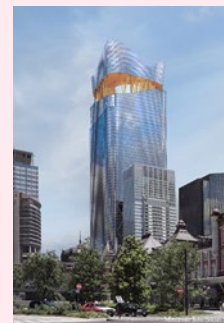
ホテル

## 14. ポスト・コロナを見据えた取り組み

センターオフィスのコア機能の高度化、多様化する働き方への対応を通じ、オフィスの価値創出力を強化



### センターオフィスの高度化に関する取組の一例



#### TOKYO TORCH（常盤橋PJ）

- ・ 2haの屋外空間
- ・ 就業者向け共用スペース
- ・ 非接触セキュリティの実装
- ・ 大規模ホール（2,000席）
- ・ 国際級ホテル（100室）
- ・ 環境配慮型まちづくり（グリーンボンド他）

#### FINOLAB（リニューアル）

- ・ スタートアップへの資金サポート（FINOLAB FUNDへの出資）
- ・ リニューアル・区画拡張
- ・ 事業拡大の支援サービス



### 多様な働き方に関する取組の一例



#### WORK x ation Site（ワーケーション）

- ・ 拠点の新設



#### テレキューブ

- ・ 設置箇所の増加
- ・ 分譲住宅等へ設置スポットを拡大



#### NINJA SPACE

- ・ ワークスペースのマッチング支援



#### CIRCLES（コンパクトオフィス）

- ・ 2024年までに30棟を目標に開発



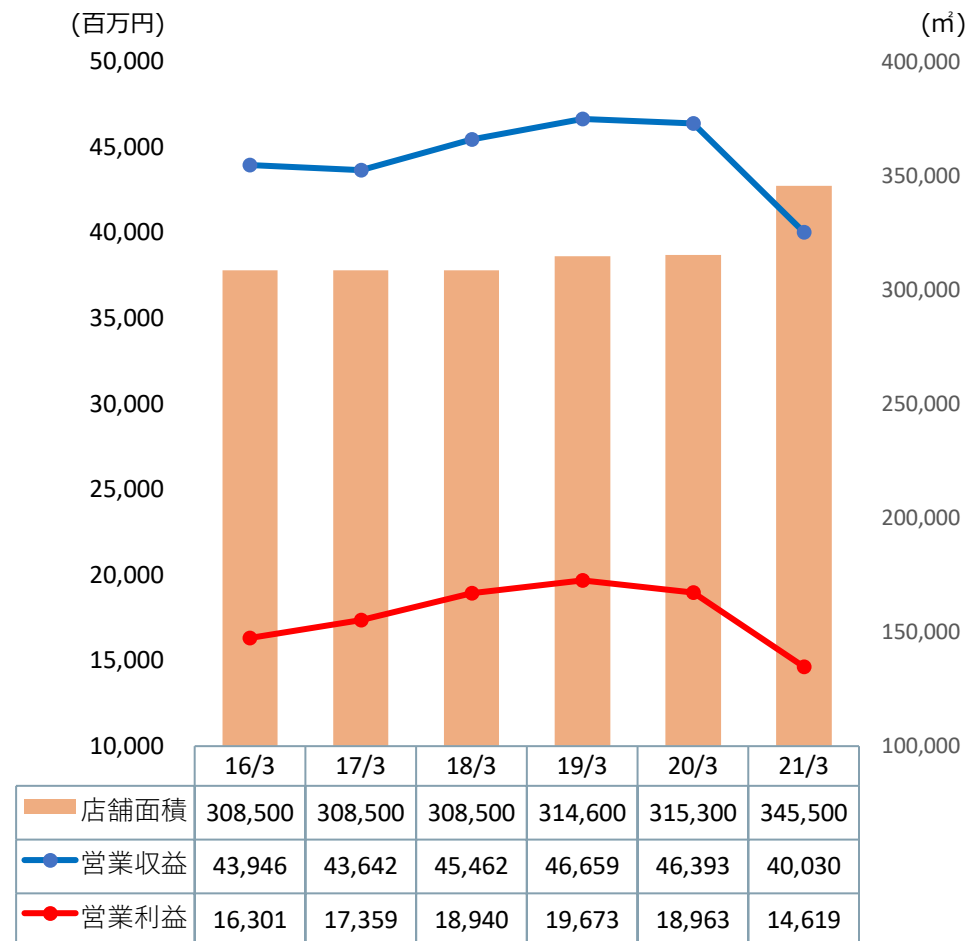
# コマーシャル不動産事業

---

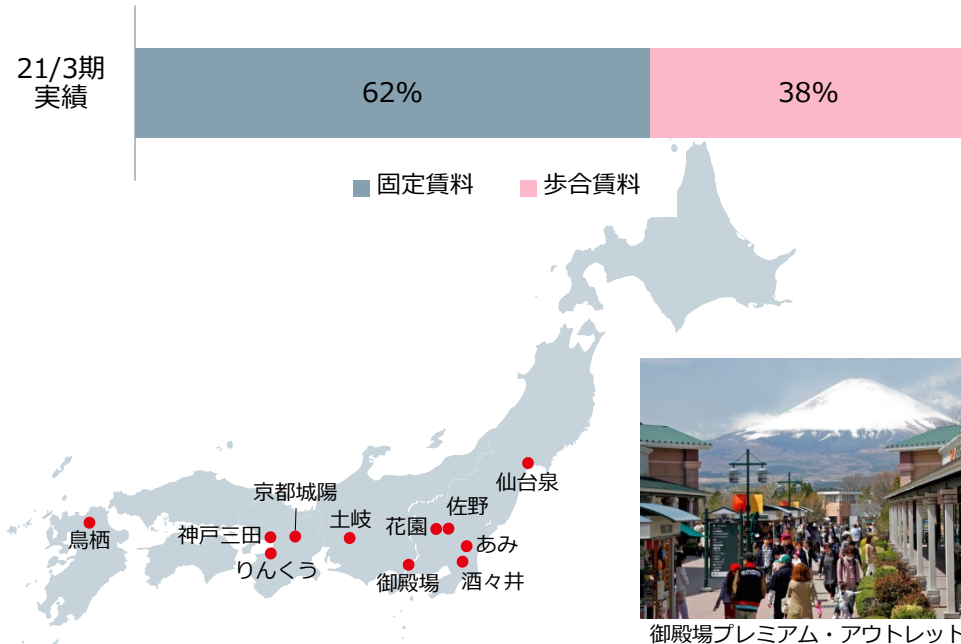
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港

# 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



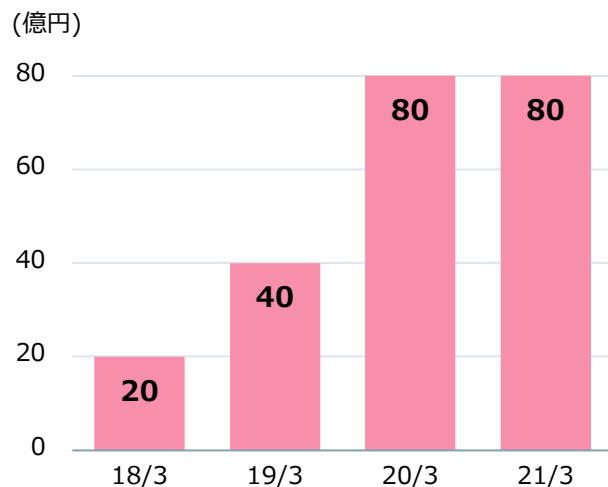
## 全施設平均歩合固定比率(賃料)



サイト名	オープン時期	店舗面積
御殿場（第4期）	2020年6月	増床前：約44,600m <sup>2</sup> →現在：約61,000m <sup>2</sup> （+37%）
りんくう（第5期）	2020年8月	増床前：約39,400m <sup>2</sup> →現在：約50,100m <sup>2</sup> （+27%）
ふかや花園（新設）	2022年秋	約27,000m <sup>2</sup>
京都城陽（新設）	周辺道路の開通時期に合わせて開業予定	

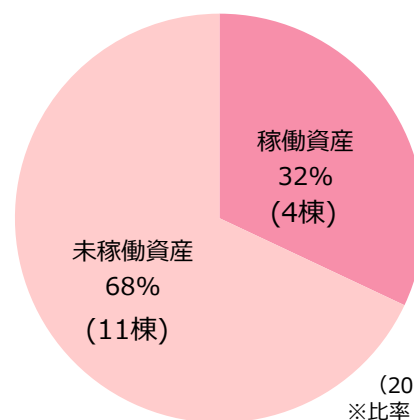
## 2. 物流施設事業

### 売却益推移



### 資産残高

約 **610** 億円



(2021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 **15** 施設

稼働中施設数 **4** 施設

稼働中延床面積 **192** 千㎡

(2021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



ロジクロス連田



(仮称)相模原市中央区淵野辺プロジェクト

### 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

### ホテル運営事業



ザ ロイヤルパーク キャンパス  
札幌大通公園

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 アイコニック 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 福岡	福岡県福岡市	174	2011年7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 キャンパス 神戸三宮	兵庫県神戸市	170	2021年1月
ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路	京都府京都市	246	2021年3月
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6月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌大通公園	北海道札幌市	134	2021年10月
ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 京都	京都府京都市	130	2022年4月
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



ヒルトン沖縄宮古島リゾート

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	2016年7月	2018年4月
MJ HOTEL 浅草	東京都台東区	166	2017年3月	未定
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1月
ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路	京都府京都市	246	2019年6月	2021年3月
MJ HOTEL 浅草雷門	東京都台東区	51	2019年12月	2021年4月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌大通公園	北海道札幌市	134	2020年3月	2021年10月
MJ HOTEL 京都岡崎	京都府京都市	60	2020年2月	2022年1月
（仮称）那覇市西一丁目計画	沖縄県那覇市	143	2020年9月	2022年春
（仮称）仙台市青葉区中央4丁目ホテル計画	宮城県仙台市	224	2020年10月	2022年夏
ヒルトン沖縄宮古島リゾート	沖縄県宮古島市	329	2021年2月	2024年3月期

# 住宅事業

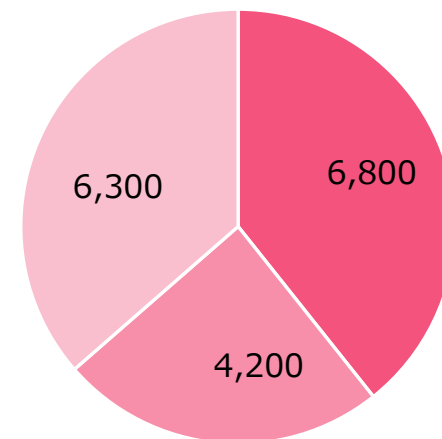
---

## 1. 分譲マンション事業データ

22/3期は売上前期並みで、引渡しは下期に集中。粗利率が改善、完成在庫が減少傾向。

	2021/3-3Q (実績)	2021/3 (実績)	2022/3-3Q (実績)	2022/3 (予想)
売上	95,822百万円	203,513百万円	93,524百万円	212,000百万円
売上計上戸数	1,624戸	3,476戸	1,353戸	3,000戸
粗利益率	19.2%	18.7%	19.2%	21.0%
完成在庫	240戸	213戸	62戸	-
新規発売戸数	1,655戸	2,350戸	1,475戸	1,820戸

ランドバンク 計上時期内訳  
(2021年12月末時点)



合計：17,300戸

- 22/3期～24/3期
- 25/3期～27/3期
- 28/3期～

## 2. 分譲マンション事業データ②

### 2022/3期 引渡予定物件



ザ・パークハウス 三田ガーデン レジデンス&amp;タワー



ザ・パークハウス 高輪タワー

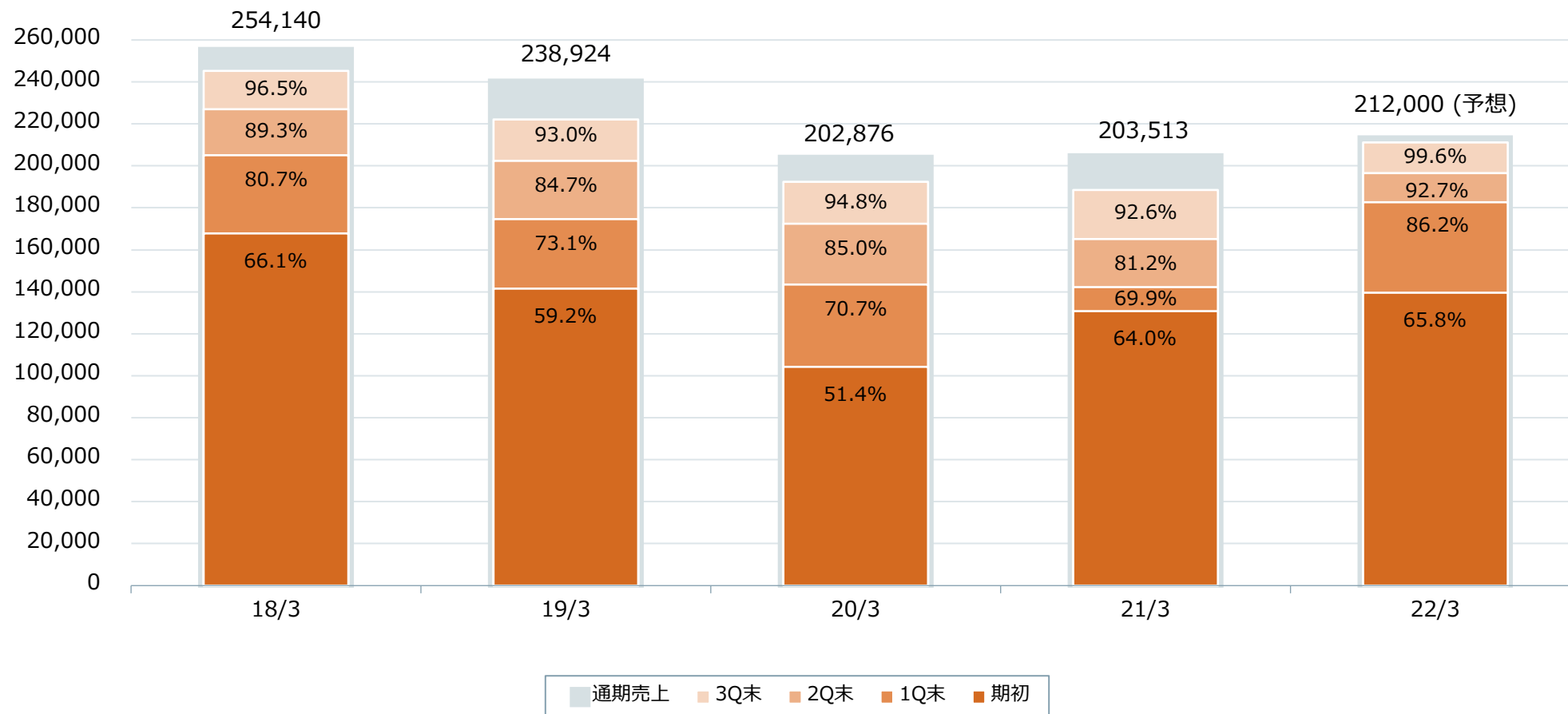
物件名（計画名）	所在地	敷地面積	全体戸数	引渡開始年月
ザ・パークハウス 三田タワー	東京都港区	1,900㎡	111	2021年5月
ザ・パークハウス 市川二丁目	千葉県市川市	2,000㎡	57	2021年11月
ザ・パークハウス 市谷加賀町レジデンス	東京都新宿区	5,800㎡	228	2021年11月
ザ・パークハウス 三田ガーデン レジデンス&タワー	東京都港区	5,200㎡	266	2021年12月
ザ・パークハウス 新浦安マリンヴィラ（1工区）	千葉県浦安市	47,100㎡※	234	2022年1月
ザ・パークハウス 高輪タワー	東京都港区	2,000㎡	164	2022年1月
ザ・パークハウス 武蔵野境南町	東京都武蔵野市	2,700㎡	82	2022年1月
ザ・パークハウス 名古屋（1工区）	名古屋市西区	18,100㎡※	314	2022年1月
ザ・パークハウス 朝霞台レジデンス	埼玉県朝霞市	2,300㎡	64	2022年2月
ザ・パークハウス 駒沢レジデンス	東京都世田谷区	2,700㎡	69	2022年2月
ザ・パークハウス 鎌倉	神奈川県鎌倉市	1,100㎡	23	2022年2月
ザ・パークハウス 経堂レジデンス	東京都世田谷区	3,200㎡	91	2022年2月
ザ・パークハウス 所沢プレイス	埼玉県所沢市	2,400㎡	104	2022年2月
ザ・パークハウス 横浜新子安フロント	神奈川県横浜市	7,400㎡	180	2022年3月
ザ・パークハウス 宮崎台	神奈川県川崎市	4,500㎡	123	2022年3月
ザ・パークハウス さいたま新都心	埼玉県さいたま市中央区	1,500㎡	109	2022年3月

※全体敷地

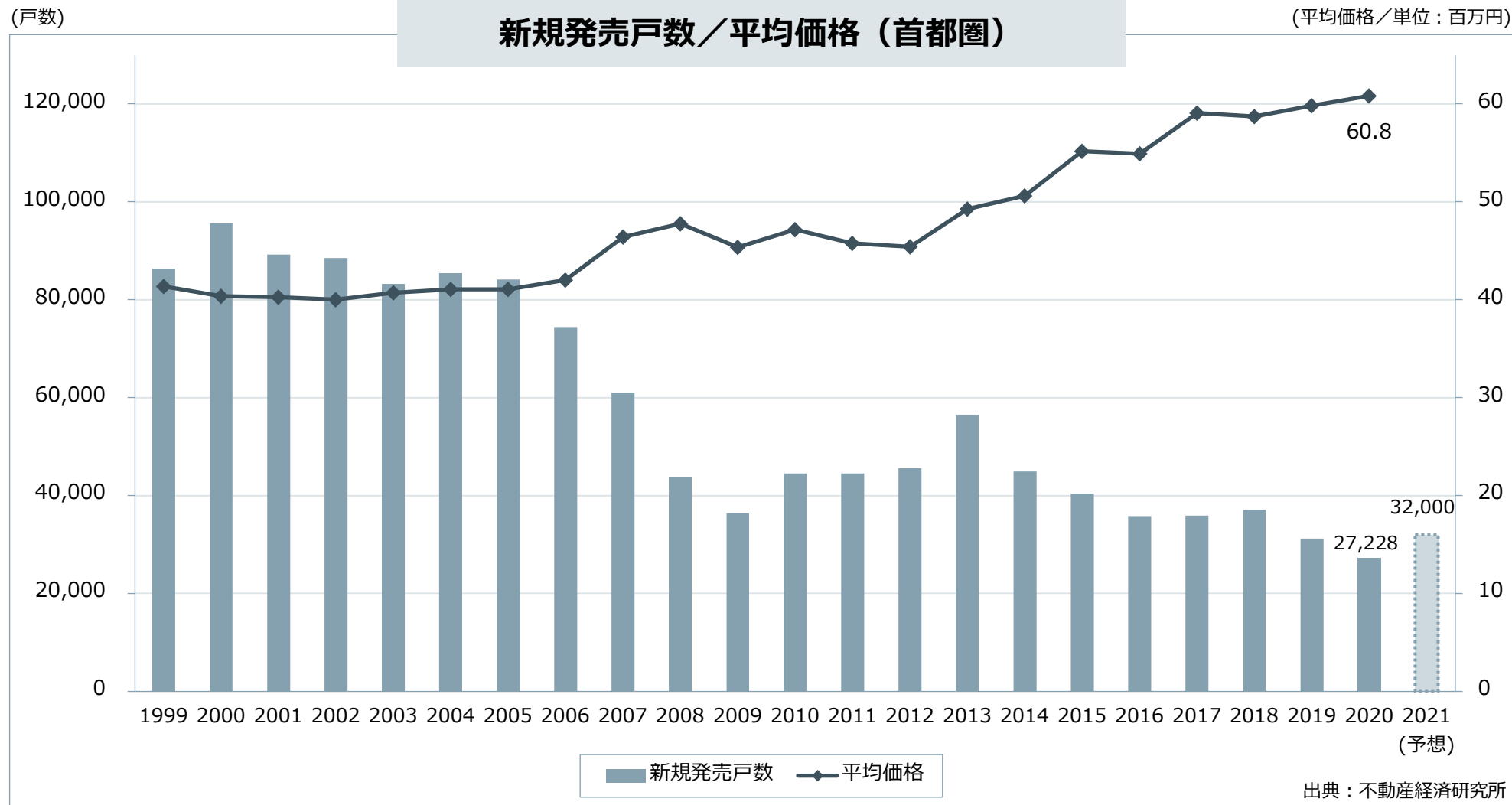
## 3. 分譲マンション事業データ③

## 契約進捗率（売上ベース）

(百万円)



## 4. 分譲マンションマーケットデータ



## 5. 再開発・大規模開発事業

### 再開発・大規模開発物件

※主要プロジェクトのみ記載

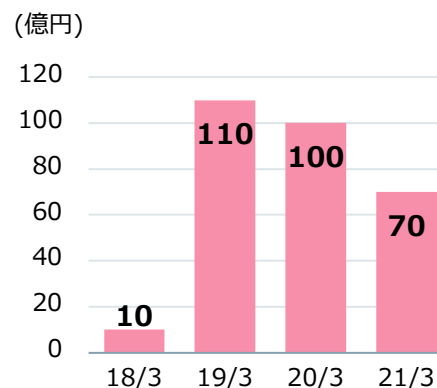
引渡開始年度	所在	計画名	全体戸数
2021年3月期	神奈川県厚木市	ザ・パークハウス 本厚木タワー	163
2021年3月期	千葉県千葉市	幕張ベイパーク スカイグランドタワー	826
2023年3月期	神奈川県横浜市	川和町駅周辺西地区区画整理事業H街区	183
2023年3月期	東京都北区	上十条一丁目4番地区防災街区整備事業	43
2025年3月期以降	東京都品川区	戸越五丁目1-9番地区第一種市街地再開発事業	約240
	神奈川県横須賀市	追浜駅前第一種市街地再開発事業	約300
	東京都港区	三田小山町西地区第一種市街地再開発事業	約1,200
	東京都中央区	豊海地区第一種市街地再開発事業	約1,700
	東京都千代田区	神田小川町三丁目西部南地区第一種市街地再開発事業	約110
合計			約23,300



ザ・パークハウス 本厚木タワー

## 6. 賃貸マンション事業

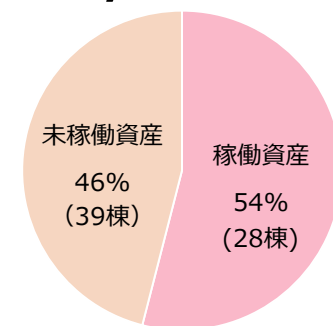
### 売却益推移



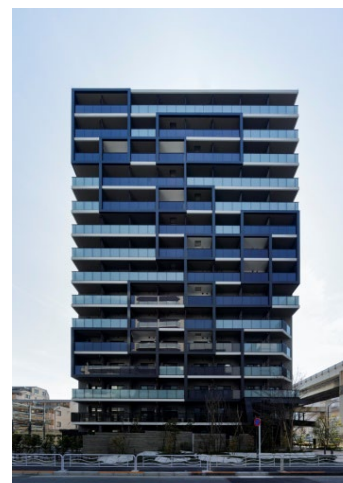
※住宅事業のキャピタルゲイン等の推移

### 資産残高

約 **1,170** 億円



(2021年3月末)  
※比率：金額ベース



ザ・パークハビオ 木場



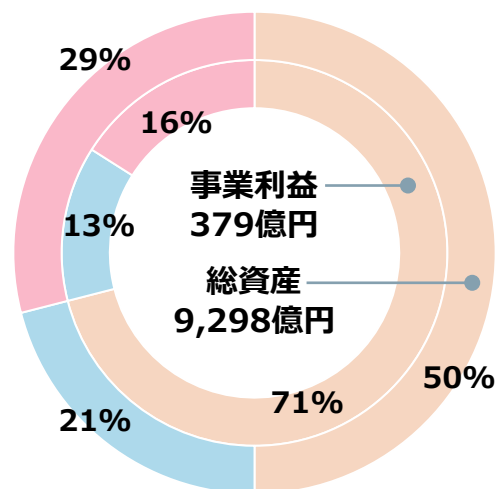
パークハビオ 赤坂タワー

# 海外事業

---

## 1. 海外事業戦略

2021/3期



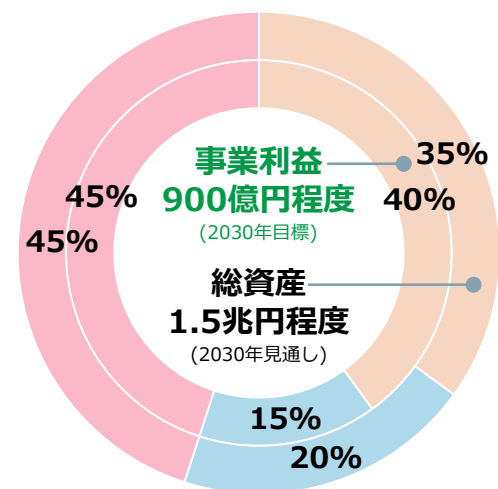
ROA : 4.2%程度

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

## &lt;期待リターン目線&gt;

IRR	先進国	新興国
	8～10%	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

## &lt;期待リターン目線&gt;

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

## &lt;期待リターン目線&gt;

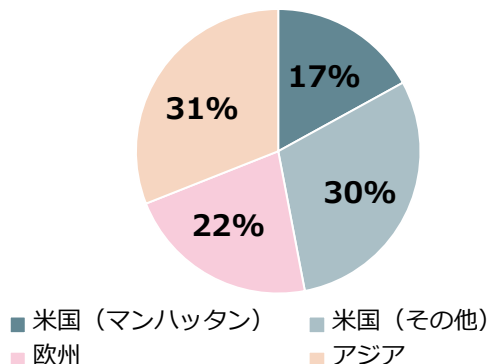
IRR
8～10%

## 2. 海外資産および進行中プロジェクト

賃貸資産、分譲住宅ともに、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 (21/3期末)

期末残高\* : 7,640億円



\*棚卸資産+エクイティ出資+有形固定資産



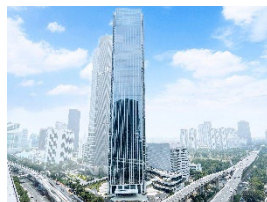
1271 Avenue of the Americas



CapitaSpring



(仮称) 8 Bishopsgate



Trinity Tower

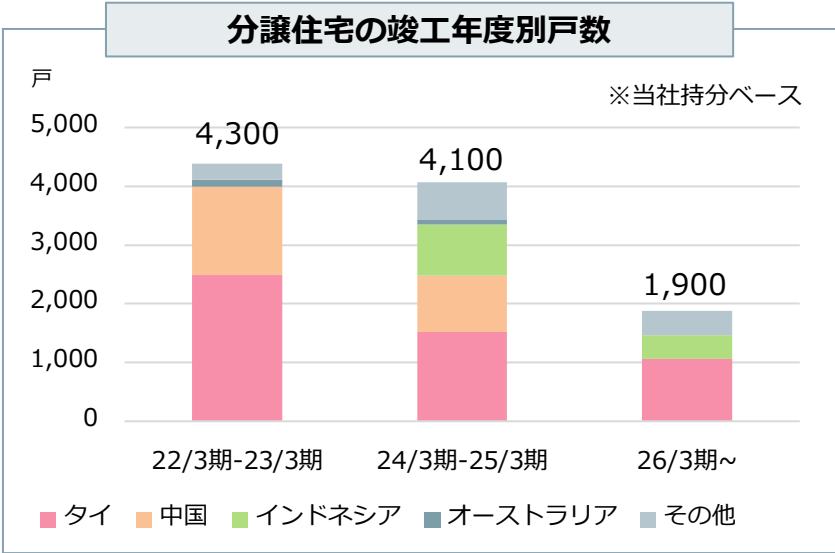
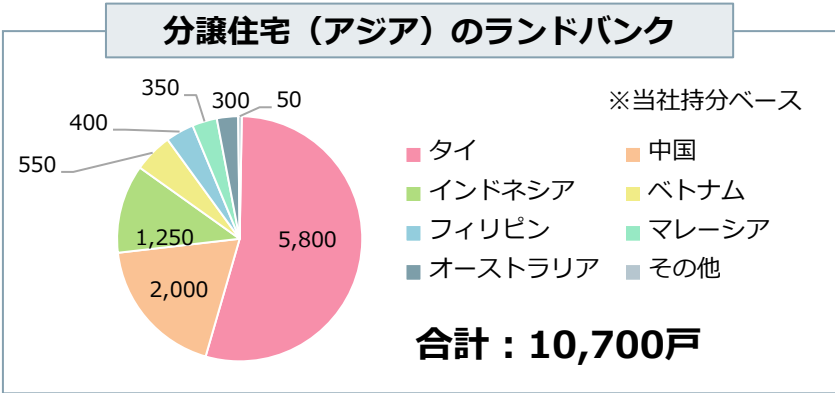
### 主な進行中プロジェクト

	物件名	所在地	主用途	竣工	規模※1
アジア	CapitaSpring	シンガポール	複合	2021年	93,400m <sup>2</sup> ※2
	ALPHA PARK (旧PJ名称 : Singapore-Hangzhou Science & Technology Park 第3期)	中国 (杭州市)	オフィス	2021年	172,300m <sup>2</sup>
	Trinity Tower	インドネシア (ジャカルタ)	複合	2021年	75,000m <sup>2</sup>
	Savya Financial Center North Tower	フィリピン (マニラ)	オフィス	2022年	24,600m <sup>2</sup> ※3
	Yoma Central (計4棟)	ミャンマー (ヤンゴン)	複合	未定	212,700m <sup>2</sup> ※2
	180 George Street	オーストラリア (シドニー)	オフィス	2022年	60,000m <sup>2</sup>
欧州	One City Centre	タイ (バンコク)	オフィス	2022年	61,000m <sup>2</sup>
	Warwick Court (大規模改修)	英国 (ロンドン)	オフィス	2022年	19,000m <sup>2</sup>
	(仮称) 8 Bishopsgate	英国 (ロンドン)	オフィス	2022年	53,000m <sup>2</sup>
	The Fold	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)	複合	2020年代後半	未定
米国	Middlesex	米国 (ニュージャージー州)	物流施設	2021年	37,200m <sup>2</sup>
	Stateline 77	米国 (サウス・カロライナ州)	物流施設	2022年	93,500m <sup>2</sup>
	Hanover	米国 (ペンシルベニア州)	物流施設	2022年	42,100m <sup>2</sup>
	55 Paradise	米国 (ニューヨーク州)	物流施設	2023年	16,000m <sup>2</sup>
	バージニア州データセンター (Building1・Building2)	米国 (バージニア州)	データ センター	2023年・2024年	51,000m <sup>2</sup>
	Liv Crossroads	米国 (アリゾナ州)	賃貸住宅	2022年	356戸
	Liv Laveen	米国 (アリゾナ州)	賃貸住宅	2023年	360戸
	200 East 83rd	米国 (ニューヨーク州)	分譲住宅	2023年	86戸
	1158 Delaware	米国 (コロラド州)	賃貸住宅	2024年	250戸
	1072 West Peachtree	米国 (ジョージア州)	複合用途	2024年	46,900m <sup>2</sup> ※2
	600 Fifth Street NW	米国 (ワシントンD.C.)	オフィス	2025年	36,700m <sup>2</sup> ※2

※1 貸付有効面積または戸数 ※2 延床面積 ※3 販売対象面積

### 3. 海外資産および進行中プロジェクト

#### アジアの分譲住宅においてもランドバンクが積み上がり、引渡しも堅調



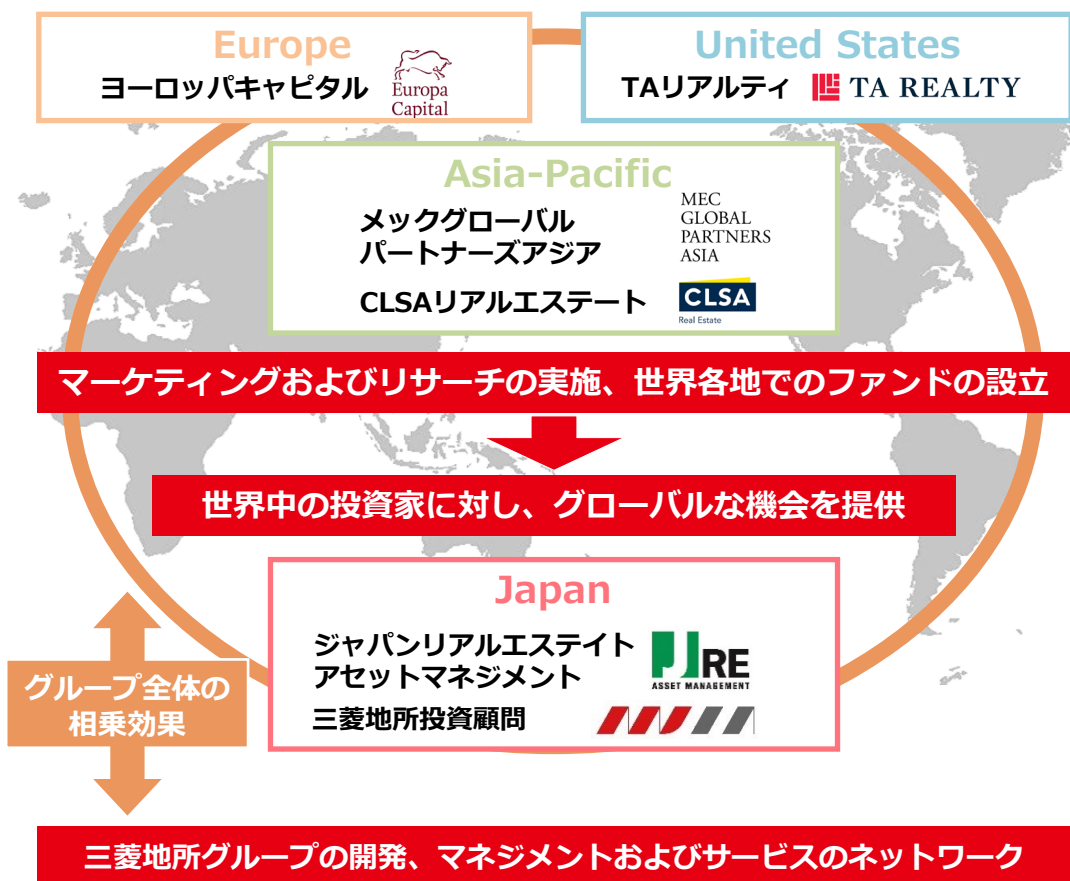
物件名	所在地	全体戸数	当社シェア	竣工年月
東南アジア				
Life Asoke Hype	バンコク（タイ）	1,253	49%	2021年
Life Ladprao Valley	バンコク（タイ）	1,140	49%	2021年
RHYTHM Ekkamai Estate	バンコク（タイ）	303	49%	2022年
Life Sathorn Sierra	バンコク（タイ）	1,971	49%	2022年
RHYTHM Charoenkrung Pavillion	バンコク（タイ）	421	49%	2022年
The Address Siam-Ratchathewi	バンコク（タイ）	880	49%	2023年
Life Rama 4	バンコク（タイ）	1,237	49%	2024年
GEMS	セランゴール（マレーシア）	676	45%	2023年
Sora gardens II	ピンズン省（ベトナム）	560	45%	2021年
Oasia(旧称:L34)	ドンナイ省（ベトナム）	502	49%	2023年
DAISAN	タンゲラン（インドネシア）	1,767	49%	2024年
Kizuna Heights	マニラ（フィリピン）	1,036	40%	2026年
東アジア				
万科・翡翠東第	江蘇省南通市	1,170	25%	2021年
万科・運河傳奇	江蘇省無錫市	1,556	25%	2021年
中南／碧桂園・熙悦天璽	江蘇省海門市	1,424	25%	2021年
中南・九錦台	福建省廈門市	311	25%	2021年
台湾・潤泰峰匯	台湾・新北市	220	30%	2021年
万科・四季都会	江蘇省常州市	1,408	20%	2022年
中南・春風南岸	安徽省淮南市	1,665	30%	2023年
台湾・徳友秀川	台湾・桃園市	124	30%	2024年
偉峰・東域二期	吉林省長春市	1,016	14%	2024年
偉峰・初曉	吉林省長春市	1,782	13%	2024年
オセアニア				
One Sydney Harbour R1/R2	シドニー（オーストラリア）	R1：315 R2：322	R1：25% R2：25%	2024年

データはいずれも2021年3月末時点

# 投資マネジメント事業

---

# 1. 投資マネジメント事業：グローバルプラットフォーム



## ジャパンリアルエステイトアセットマネジメント株式会社



2000年設立。2001年9月に日本で初めて上場したJ-REITである「ジャパンリアルエステイト投資法人」の資産運用を受託。コアオフィスを主体。

## 三菱地所投資顧問株式会社



2001年設立。三菱地所グループが蓄積してきた不動産分野のノウハウとリソースをベースに、国内外の機関投資家向けに幅広い不動産投資商品を提供。上場REIT、私募REIT、私募ファンドを運用。

## TA Realty (北米)



1982年設立。全米主要都市におけるオフィス、物流施設、住宅、商業施設等、多様な不動産を投資対象とした不動産ファンドを展開する全米でも有数の不動産投資マネジメント会社。2015年に買収し、子会社化。

## Europa Capital (欧州)



1995年設立。英国を拠点に欧州全域でオフィス、住宅、商業施設、物流施設等を投資対象とするファンドを運用。これまでに欧州21ヶ国で約127億ユーロ超の投資実績を有する。2010年に資本参加し、子会社化。

## MEC Global Partners Asia (アジア・オセアニア)



2017年設立（2021年名称変更）。シンガポールを拠点とし、汎アジアを投資対象とするコアプラス型私募ファンドを運用。

## CLSA Real Estate (アジア・オセアニア)



2004年以来、汎アジアでバリューアッド型私募ファンドを運用。2019年に買収し、子会社化。

## 2. 投資マネジメント事業：受託資産残高（AuM）の拡大

### 順調なAuMの拡大

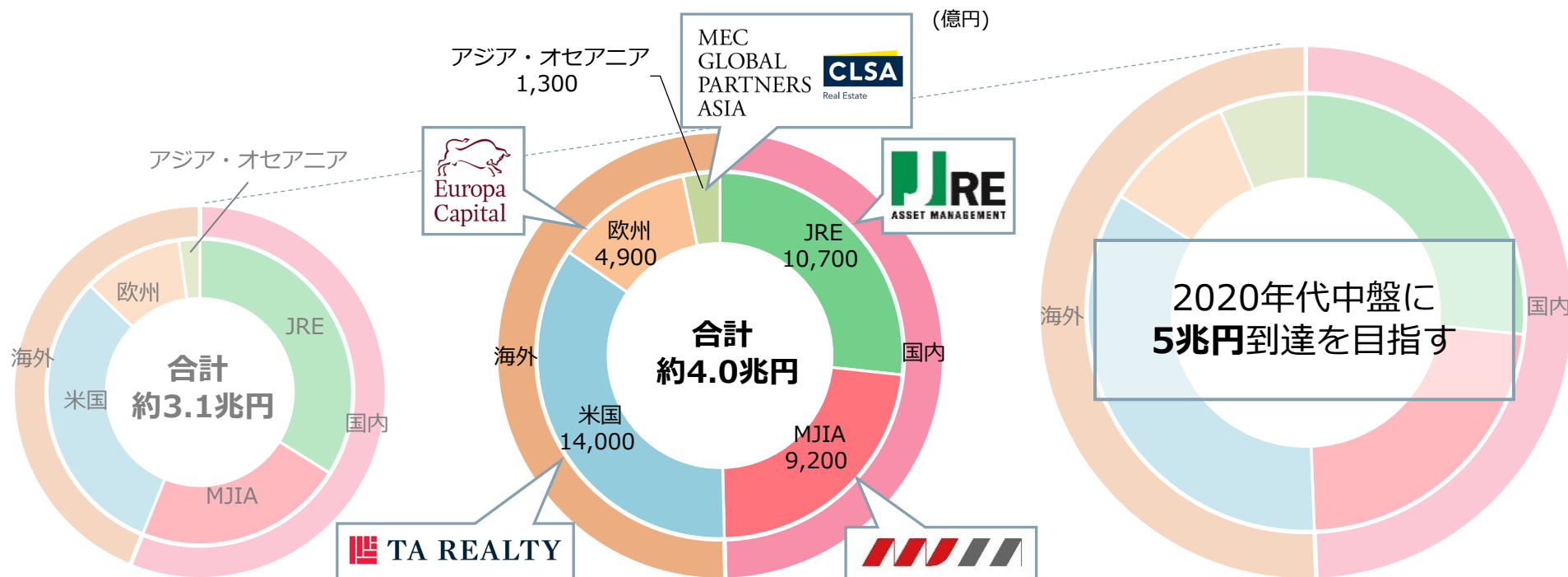
2021/9末時点でAuMは国内外合計で4.0兆円に拡大（長計発表時点+0.9兆円）

長計発表時点

22/3月期2Q末時点

2020年台中盤

国内：2021/9月末、海外：2021/6月末時点

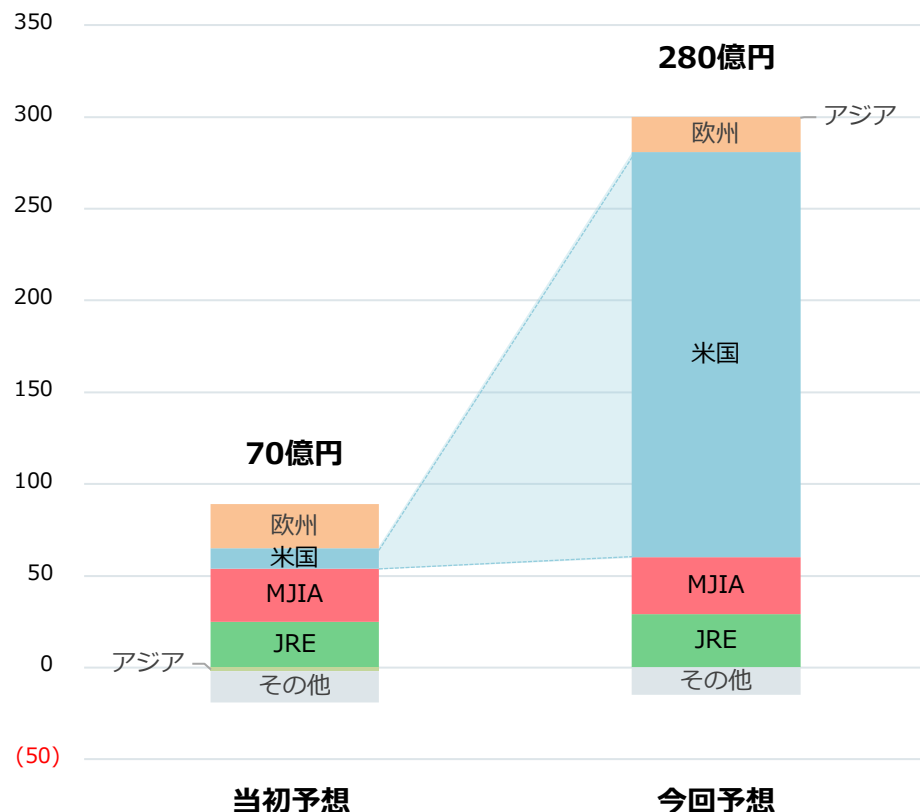


### 3. 投資マネジメント事業：営業収益のエリア別内訳

#### 今回の予想変更に関する22/3期における増益要因

当初予想より+210億円と大幅な増益。主要因は米国等におけるバリューアッドファンドの不動産時価評価増加に伴う将来フィー\*の計上によるもの。

投資マネジメント事業／事業利益

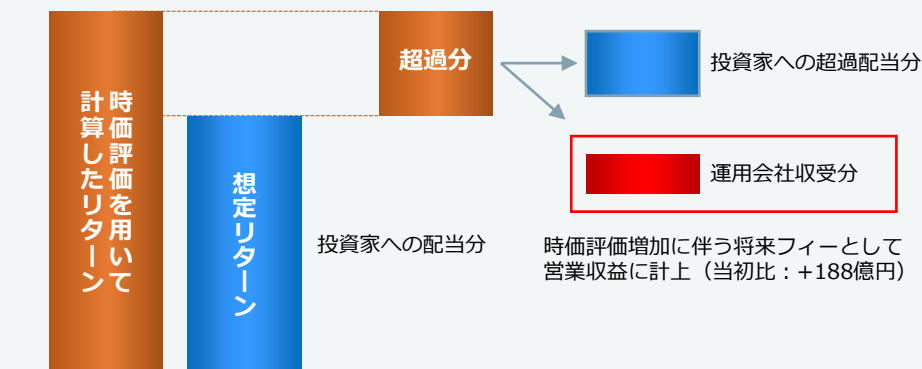


#### 【\*米国等のファンドの不動産時価評価増に伴う将来フィーの計上】

- 一部ファンドにおいては想定リターンを上回る部分の一部を運用会社が収受するインセンティブフィーが設定されている。
- 当該フィーは、ファンドの終了付近でリターンの確定に伴い金額が決定され収受するものだが、会計処理においては、不動産時価評価を用いてリターンを随時アップデートし、得られるであろうフィーを毎期の営業収益に計上している（現時点でのキャッシュインはなし）。
- 営業収益・営業利益には全額寄与するものの、一部を非支配株主に帰属する当期純利益として運用会社の役職員への成功報酬フィーを計上するため、親会社株主に帰属する当期純利益への貢献は限定的（現時点でのキャッシュアウトはなし）。

#### 【会計処理の概略】

※一般的な説明であり、当社関係ファンドの設計とは異なる部分があります



## 4. 投資マネジメント事業：（参考）ファンドの分類

### 資産流動性による分類

<b>オープンエンド型</b>	投資家の請求によりREIT投資口やファンドへの出資金を払い戻すことができるタイプのREITやファンドのこと。 <b>主な例：</b> 私募REIT
<b>クローズドエンド型</b>	投資家の請求によりREIT投資口やファンドへの出資金を払い戻すことができないタイプのREITやファンドのこと。 <b>主な例：</b> 上場REIT … 市場での売買により流動性を確保する 私募ファンド… 数年の投資期間・運用期間を設定のうえ不動産を取得・運用し、最終的に売却して投資家にリターンを分配する

### 運用戦略による分類

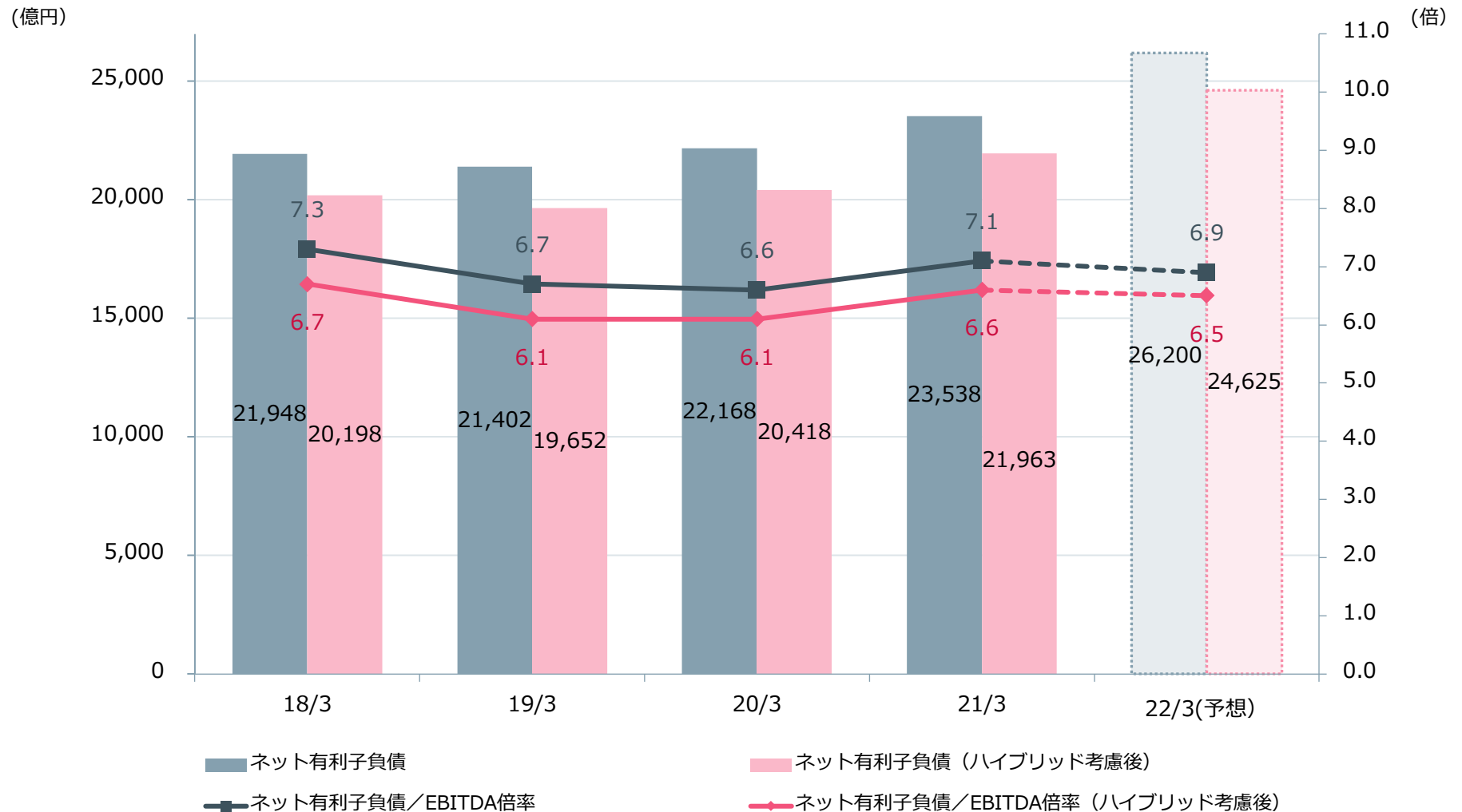
一般社団法人不動産証券化協会HPより

<b>コア型</b>	ファンドの主要な期待リターンの源泉が、不動産賃貸からの生じるインカム・リターン（以下「賃貸インカム」）の獲得を目的として運用されるファンド ※ この場合、キャピタル・リターンについては、主要な期待リターンではないが、低～中リスクの不動産市場の変動リスクを負う。
<b>コアプラス型</b>	ファンドの主要な期待リターンの源泉が、コア型と同様、賃貸インカムの獲得を目的とするが、一部についてはキャピタル・リターンの獲得をも目的として運用されるファンド
<b>バリューアッド型</b>	ファンドの主要な期待リターンの源泉が、賃貸インカムの獲得に加えて、割安に取得した不動産等について、積極的に収益性を高め、不動産価値を増加させることによりキャピタル・リターンの獲得を目的として運用されるファンド ※ 投資対象によっては、現状の収益性が陳腐化等により劣後している不動産等に投資されることも多く、一般に、コア、コアプラス型より、リスクが高い
<b>オポチュニスティック型</b>	ファンドの主要な期待リターンの源泉が、市場動向予測に基づいた不動産の売買により、キャピタル・リターンの獲得を目的としたファンド ※ 賃貸や売買市場動向の予測に基づく転売利益、またはバルクセールの買収処分、M&Aなど多様な形態があるが、上記よりもリスクが高いもの

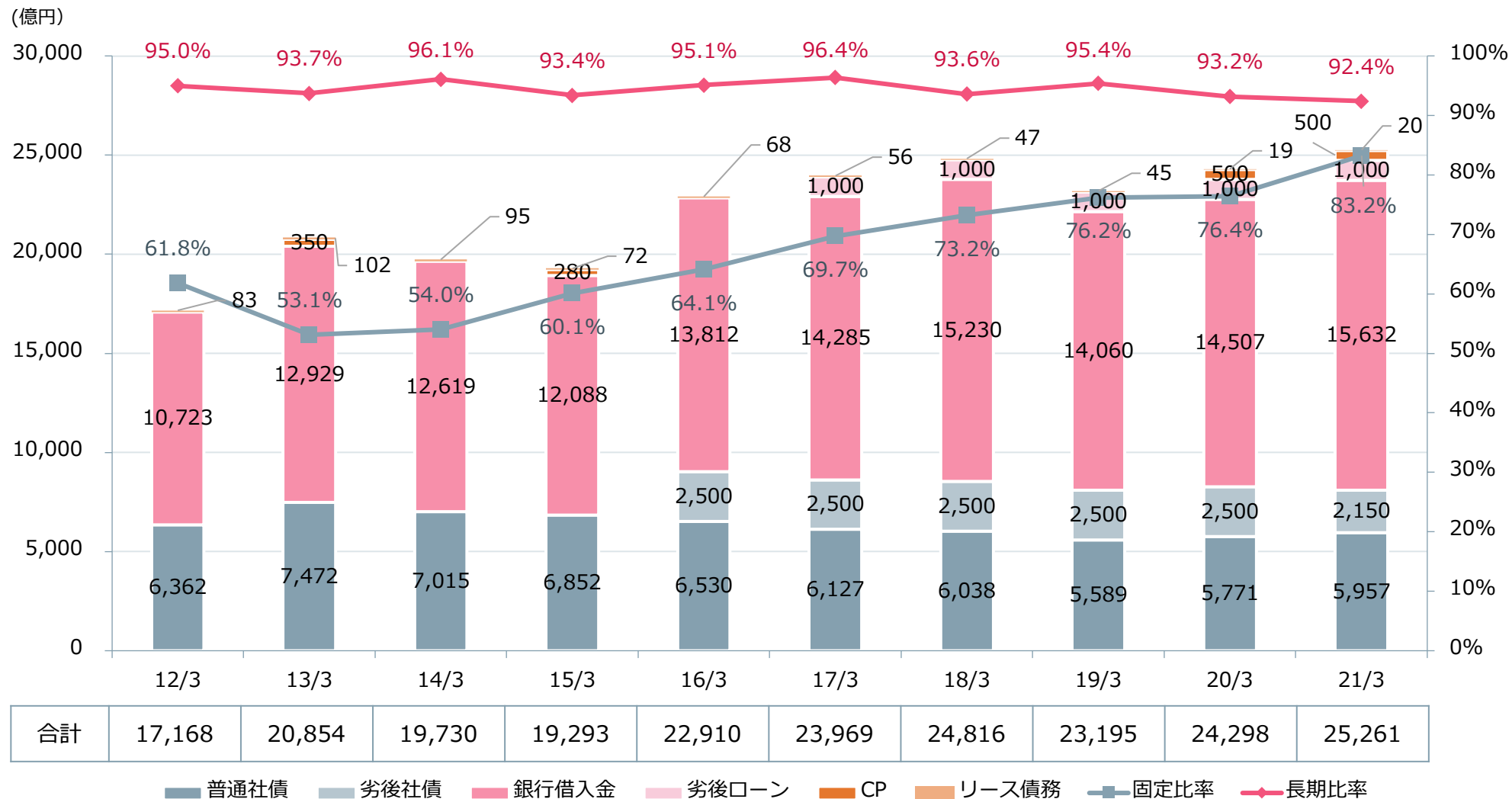
# 投資・財務データ ほか

---

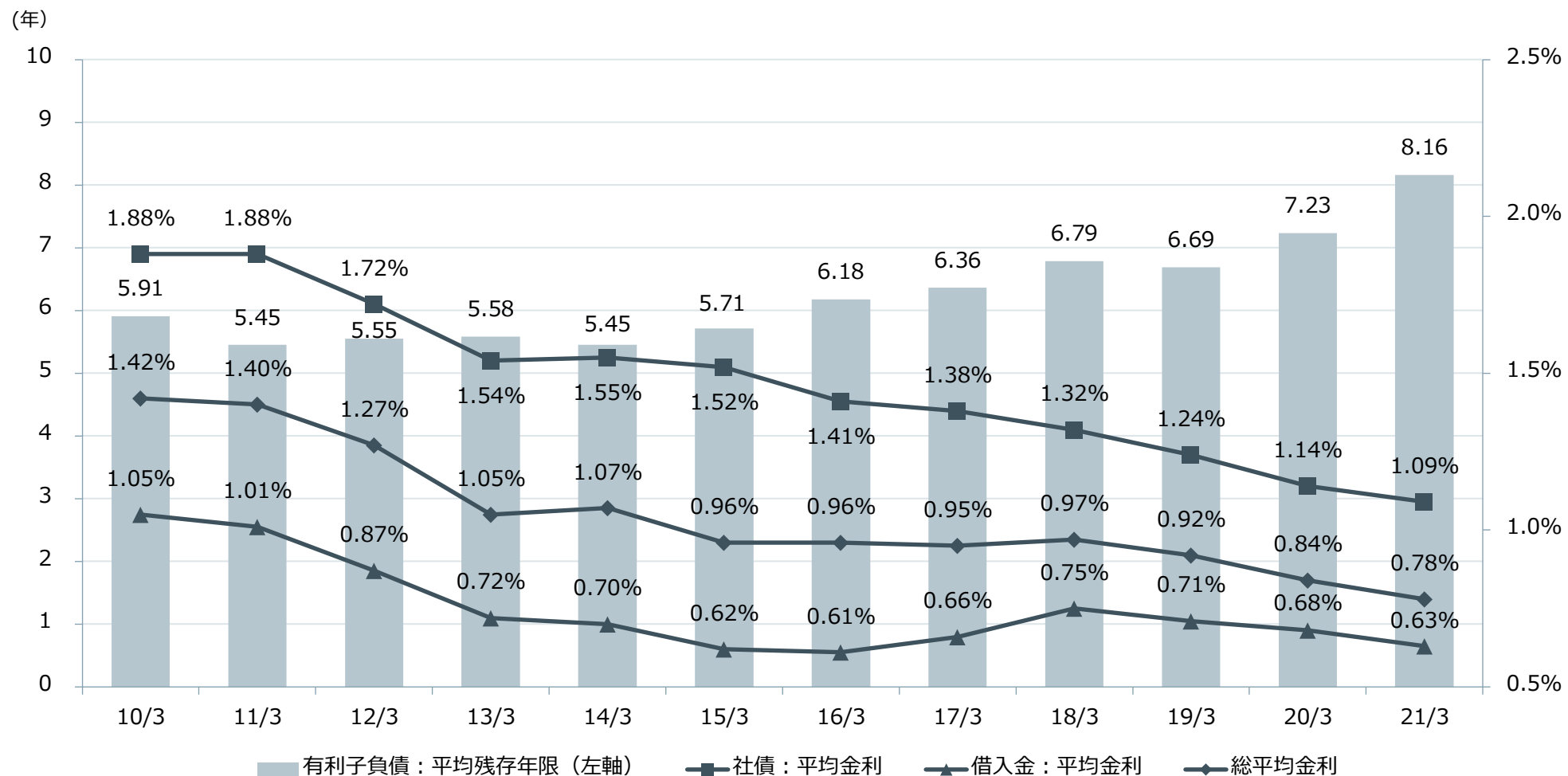
## 1. ネット有利子負債／EBITDA倍率



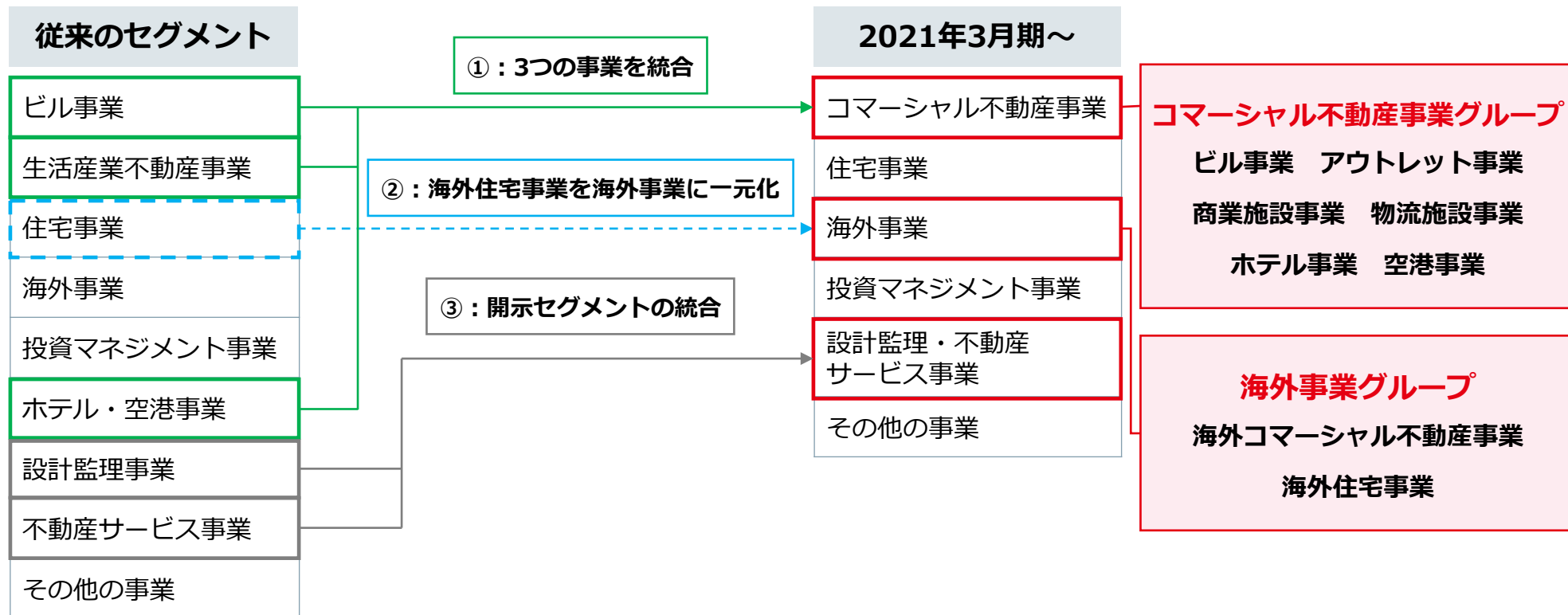
## 2. 有利子負債内訳



## 3. 有利子負債：調達金利・平均残存年限（三菱地所単体）



## 4. 2020年4月1日からのセグメント変更



### <セグメント変更内容と目的>

- ①増加する複合案件の推進力を強化する為、「ビル」「生活産業不動産」「ホテル・空港」の3事業部門を統合。
- ②海外事業のノウハウを集約し事業拡大を図る為、「住宅事業」所管の「海外住宅事業」を「海外事業」に一元化。
- ③簡潔な情報開示を企図して、「設計監理事業」と「不動産サービス事業」を統合。

# 「長期経営計画 2030」の概要

---

「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>

## 1. 新経営計画において目指す姿

※「長期経営計画2030」資料の再掲

【当社グループの基本使命】 まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現



当社グループの基本使命と持続的成長の実現に向け  
社会価値向上と株主価値向上の戦略を両輪に据えた経営を実践

## 2. 計数目標（2030年目標）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

2030年目標		
ROA <sup>※1</sup>	ROE	EPS
5%	10%	200円

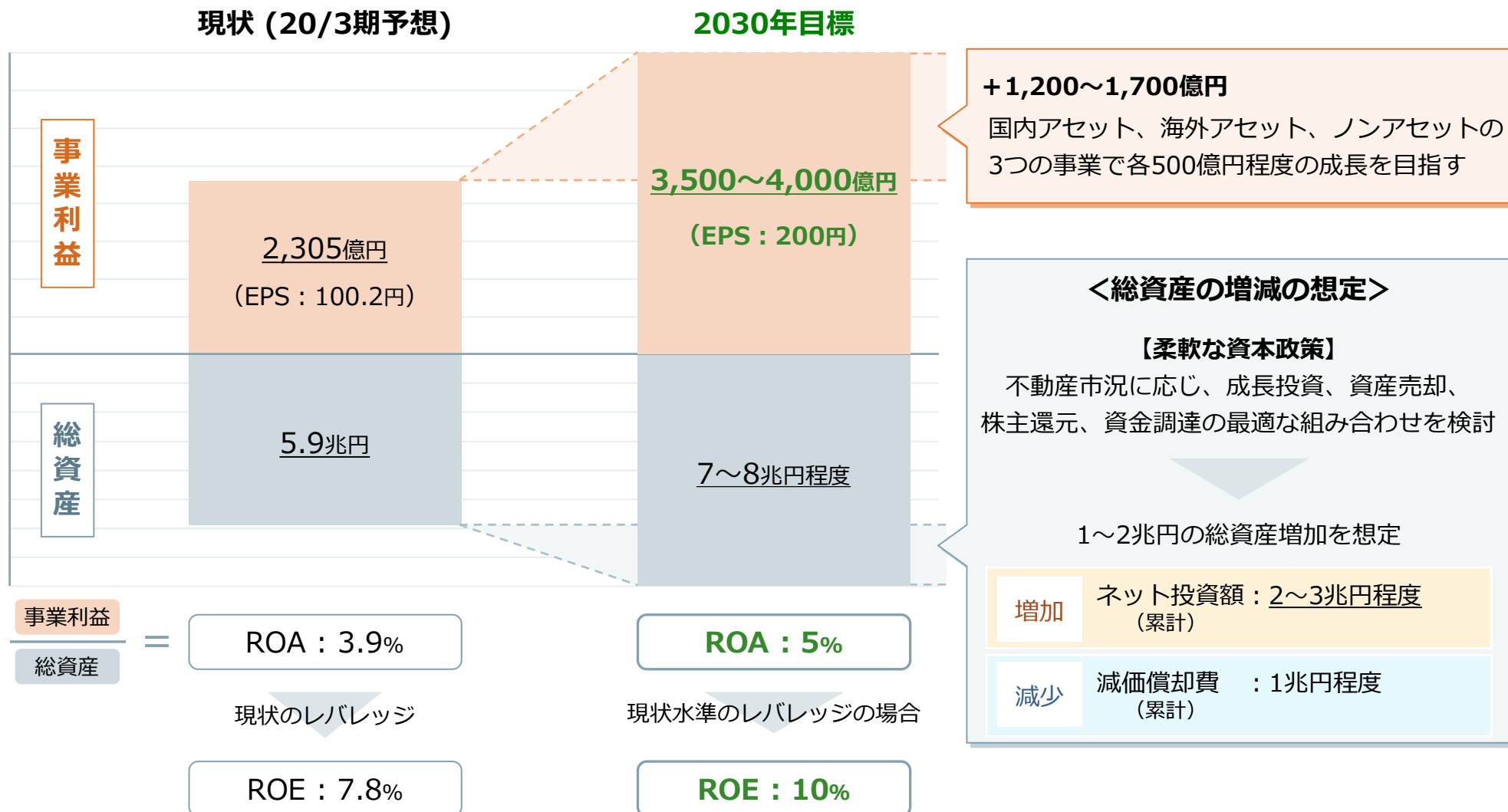
※1 ROA＝事業利益<sup>※2</sup>／総資産（期首期末平均）

目標達成に向けた前提・指標		
利益成長	株主還元	財務健全性
<p>事業利益<sup>※2</sup></p> <p>3,500～4,000億円程度</p>	<p>【現状における基本的な枠組み】</p> <p>配当性向：30%程度 ＋ 資本政策の一環としての 自己株式の取得</p> <p>ただし、不動産市況・投資環境・株価・ ROE/EPSの状況等に応じて、株主還元の 手法や規模感については柔軟に検討</p>	<p>現状の格付水準が維持可能な 財務健全性の確保</p> <p>【参考】現状格付</p> <p>R&amp;I : AA- S&amp;P : A+ Moody's : A2</p>

※2 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益

### 3. 2030年目標の実現イメージ（ROA・ROE・EPS）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

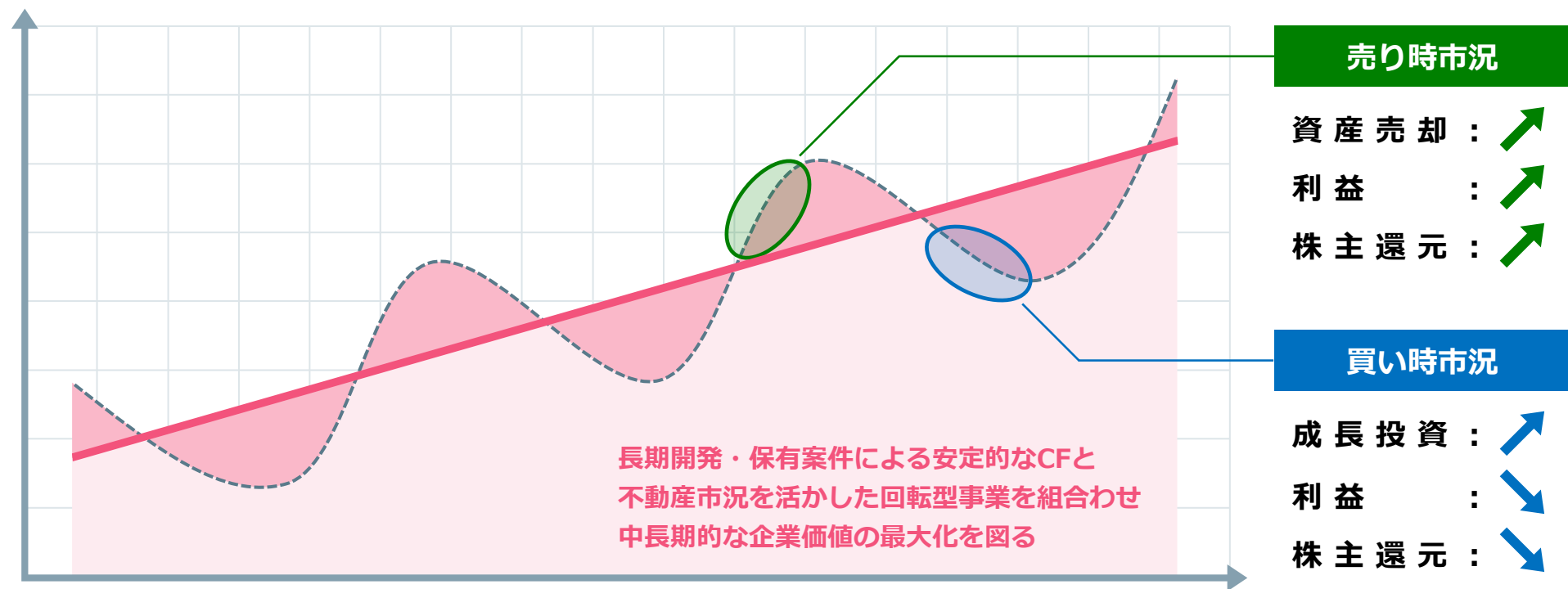


## 4. 不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策

※「長期経営計画2030」資料の再掲

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

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



## 5. BSコントロールによる企業価値向上

※「長期経営計画2030」資料の再掲

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

#### <資産のコントロール>

##### 不動産市況を活かした回転型事業

- ◆ 売り時市況では資産売却による資金回収を加速
- ◆ 企業価値向上に資する優良投資案件には、将来の成長に向けて積極投資

##### 丸の内再開発を中心とした長期開発・保有事業

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

##### 低効率資産や政策保有株式の適時売却

- ◆ コアアセットを含めた低効率資産の売却
- ◆ 政策保有株式の継続的縮減

##### ノンアセット事業の強化・拡大

#### <自己資本と負債のコントロール>

##### 財務健全性の維持

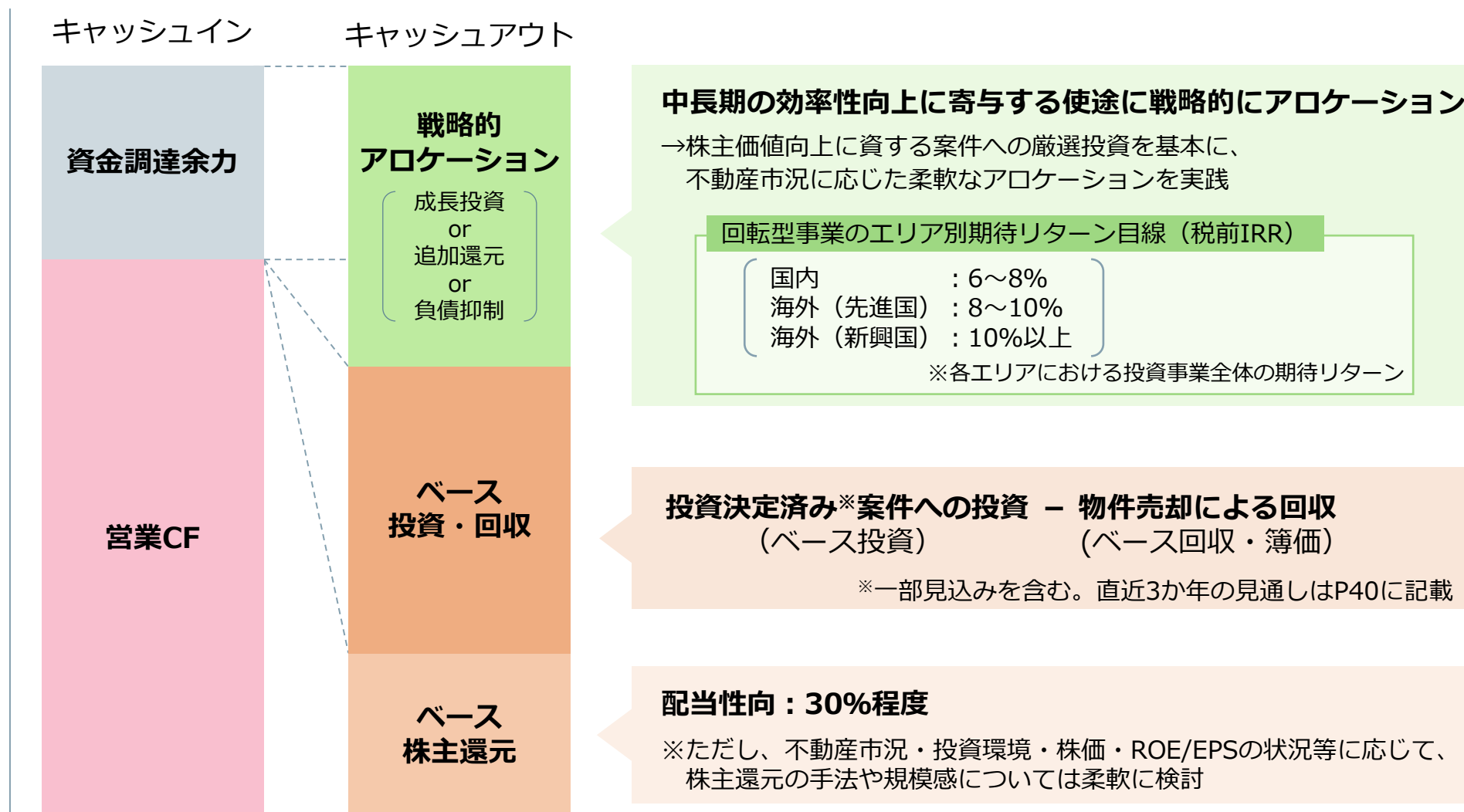
- ◆ 優良投資案件や不動産の買い場を逃さない財務余力
- ◆ 高格付を活かした長期かつ低コストでの資金調達
- ◆ 売り時市況では、物件売却により回収した資金を、株主還元の拡充と財務健全性の維持に充当

##### 資本効率性の向上

- ◆ ROA : 5%、ROE : 10%、EPS : 200円を目指す
- ◆ 資本効率性の向上を目指し、分子（当期純利益）及び分母（自己資本）の両面からアプローチ
- ◆ 不動産市況に応じた柔軟な株主還元策により、自己資本のボリュームをコントロール

## 6. キャピタルアロケーションの方針

※「長期経営計画2030」資料の再掲



## 7. 事業利益の成長に向けた戦略（2030年目標に向けて）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

### 事業利益の増減内訳（20/3期比※）

**①国内アセット事業**  
**+ 500億円程度**  
 （20/3期予想※：2,010億円程度）

**②海外アセット事業**  
**+ 500億円程度**  
 （20/3期予想※：360億円程度）

**③ノンアセット事業**  
**+ 500億円程度**  
 （20/3期予想※：160億円程度）

**④変動要因**      **±200～300億円程度**

### 成長戦略

- ①丸の内NEXTステージの推進
- ②開発プロジェクトの推進によるNOIの増加
- ③不動産市況に応じた回転型事業の推進
- ④住宅事業における利益構成の最適化

- ①アジアにおける開発事業の拡大
- ②欧州における開発事業の強化と収益基盤の拡充
- ③米国における回転型事業の更なる強化と多様化

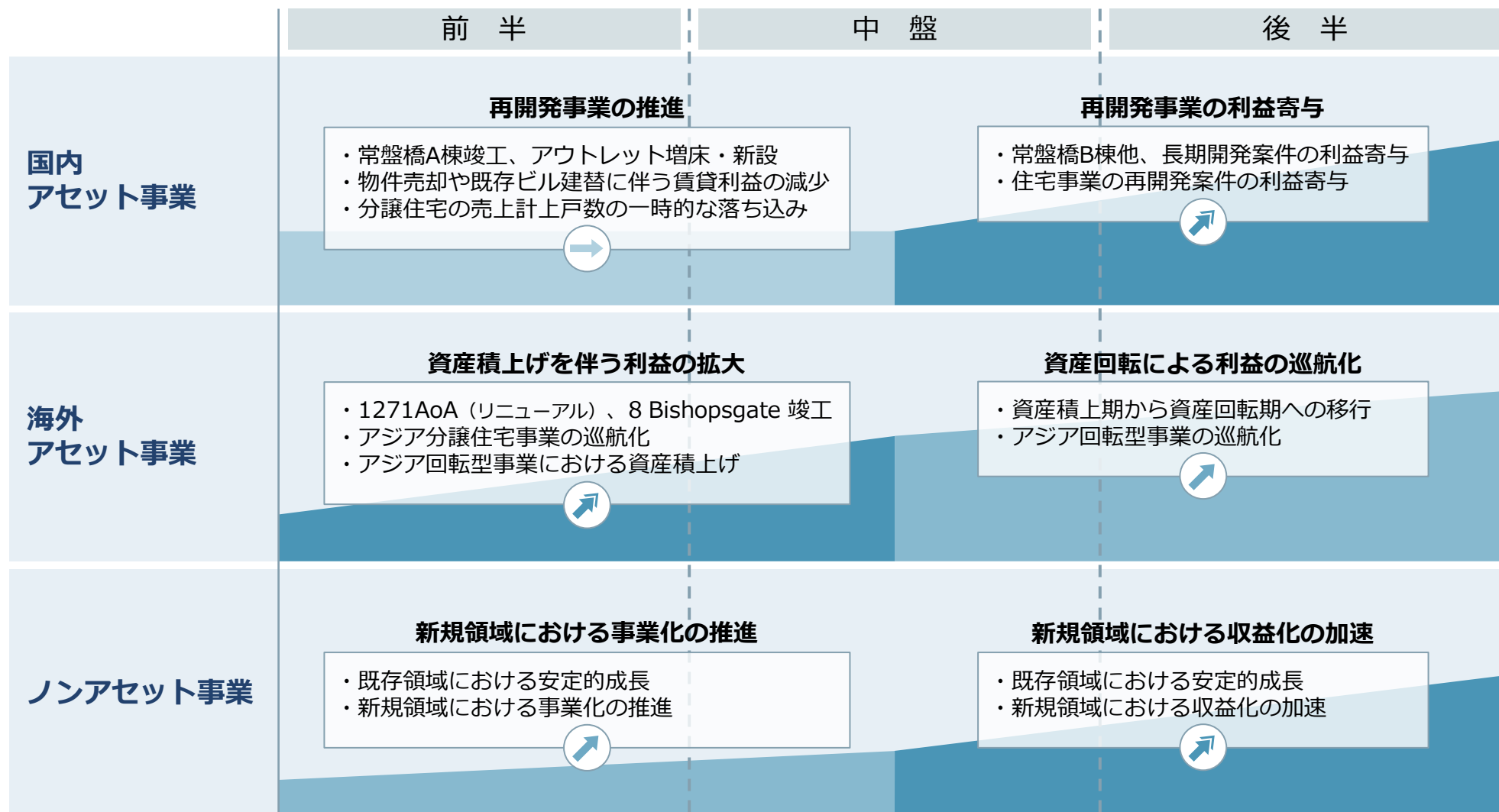
- ①既存領域における着実な利益成長
- ②テクノロジーを活用した新たな取り組み
- ③B to C／B to B to C に着目したサービス・コンテンツの提供

不動産市況に応じた資産売却規模のコントロール、投資機会の増減によるキャピタルゲイン、賃貸利益の変動など

※ 20/3期事業利益の内訳 = ①国内アセット + ②海外アセット + ③ノンアセット + 全社・消去  
 （概数）                      （2,010億円）                      （360億円）                      （160億円）                      （▲230億円）

## 8. 事業利益の成長に向けたロードマップ

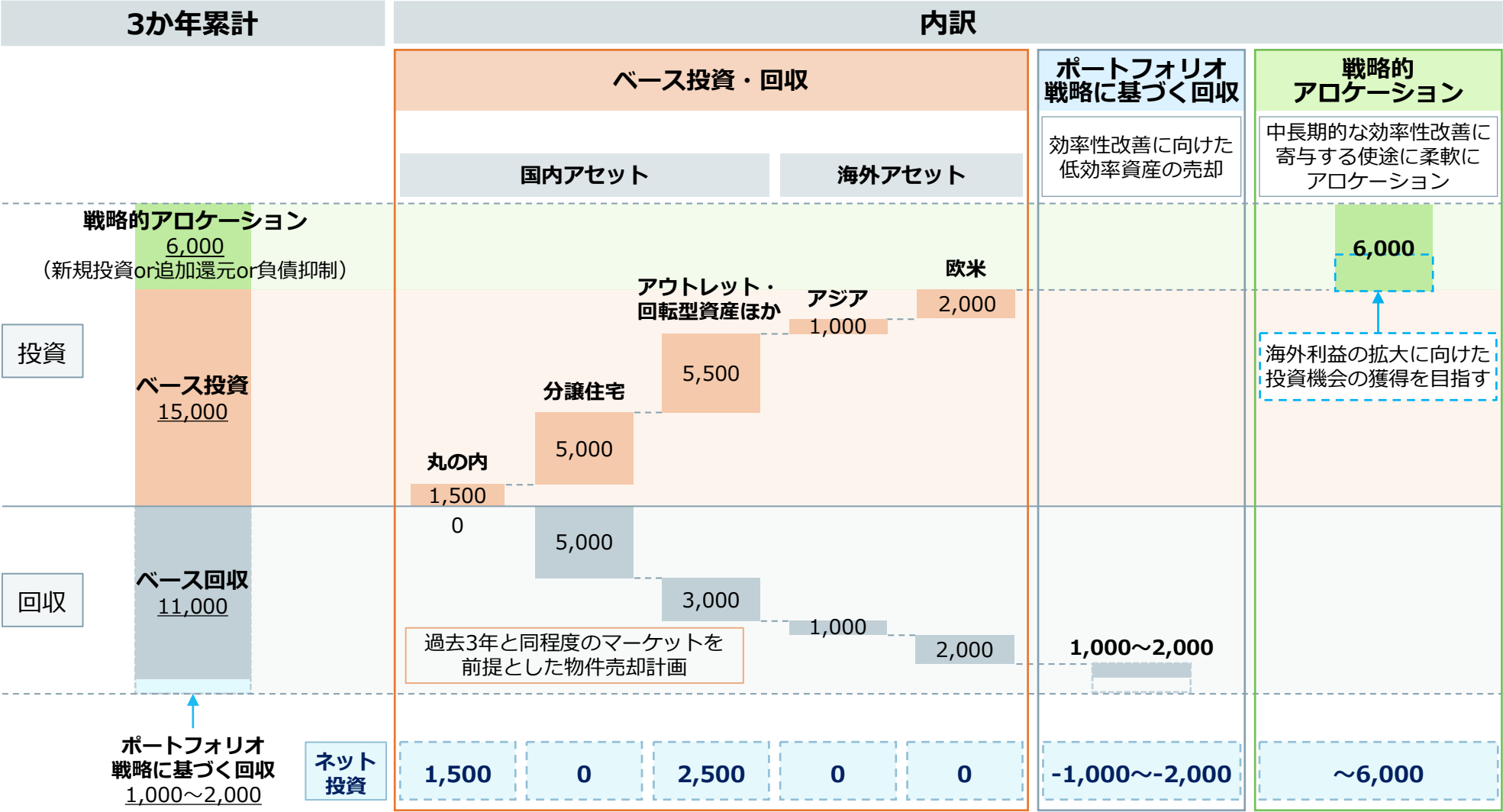
※「長期経営計画2030」資料の再掲



9. 直近3か年の投資回収計画（2021/3期～2023/3期）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

(単位:億円)



## 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。