



# 投資家説明資料

2020年2月



**&EARTH**  **三井不動産**

<https://www.mitsuifudosan.co.jp/>

# 目次

1. 三井不動産とは	
1-1 三井不動産グループについて	P4
1-2 ハイライト	P5
2. 経営戦略	
2-1 グループ長期経営方針 VISION2025	P8
2-2 資本政策	P11
2-3 成長ドライバー	P13
2-4 ポートフォリオ戦略	P15
2-5 ESG経営の推進（直近の取り組み）	P19
2-6 コーポレートガバナンス	P20
3. コア事業の概要と優位性	
3-1 賃貸事業 <オフィス,商業施設,その他>	P22
3-2 分譲事業 <住宅分譲,投資家向け分譲>	P31
3-3 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>	P35
3-4 (補足)物流施設事業	P37
3-5 (補足)ホテル・リゾート事業	P38
3-6 (補足)グローバル事業	P40
4. 決算概要および投資・財務データ他	
4-1 2020年3月期第3四半期決算概要	P44
4-2 2020年3月期業績予想	P47
4-3 2019年3月期決算概要	P49
4-4 セグメント別 営業利益対照表	P52
4-5 投資・財務データ	P53
4-6 株主構成	P55
5. 補足資料(市場動向)	
5-1 賃貸事業市場動向－オフィス－	P57
5-2 賃貸事業市場動向－商業施設－	P60
5-3 分譲事業市場動向－住宅分譲－	P61
5-4 分譲事業市場動向－投資家向け分譲等－	P62
5-5 訪日外国人観光客	P63
免責事項	P64



## **1. 三井不動産とは**

# 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

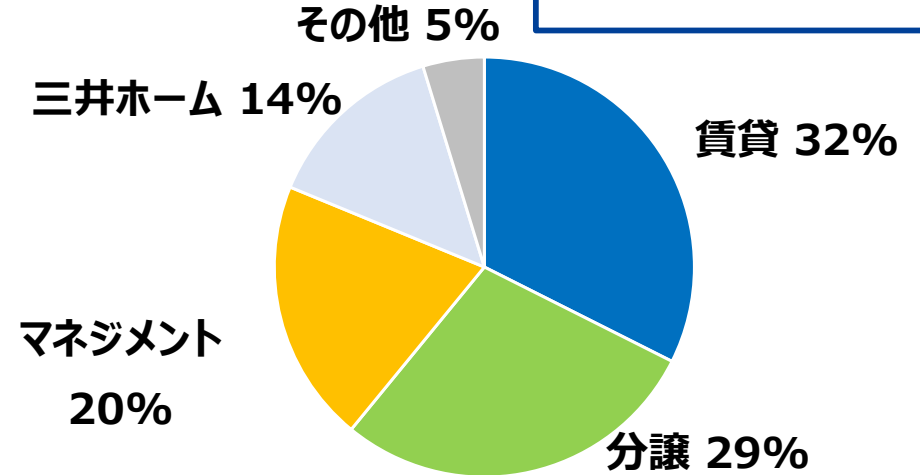
## 収益構造

 三井不動産グループ

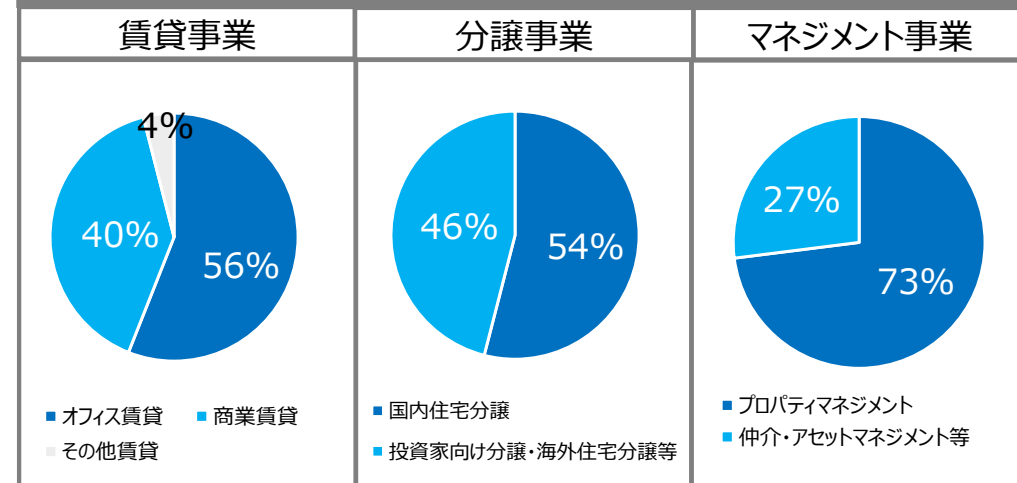
### 連結営業収益

(2019年3月期)

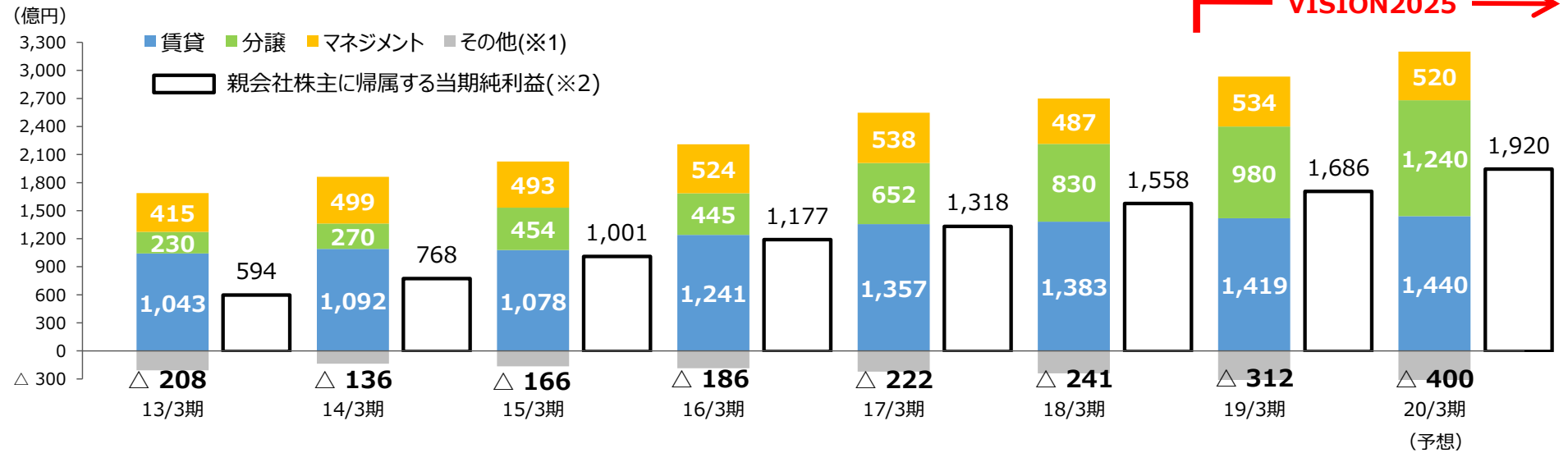
**18,611 億円**



### 3つのコア事業と各事業における収益構成 2019年3月期



## 業績ハイライト



営業利益 (億円)	1,481	1,725	1,860	2,024	2,326	2,459	2,621	2,800
親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)	594	768	1,001	1,177	1,318	1,558	1,686	1,920
減価償却費 (億円)	590	560	612	674	713	701	790	850
配当金/株 (円)	22	22	25	30	34	40	44	44 (予定)
自己株式取得 (億円)	-	-	-	-	-	150	160	-
総還元性向 (%) (※3)	32.5	25.1	24.1	25.2	25.5	35.0	35.1	-
ROA (%)	3.7	4.1	4.1	4.1	4.6	4.6	4.4	-
ROE (%)	5.3	6.3	6.4	6.2	6.8	7.4	7.4	-

- ・(※1) その他: 「三井ホーム」、「その他」の各セグメント、単体の一般管理費含む
- ・(※2) 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

### 2019年3月期B/S

(単位：億円)

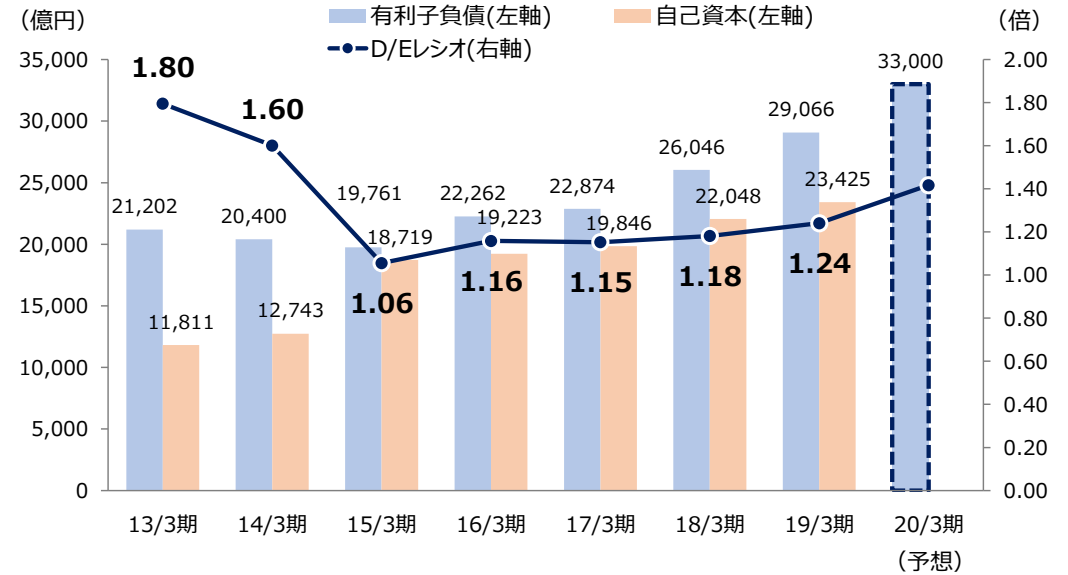
販売用不動産 ・前渡金	16,305	有利子負債	29,066
有形・無形固定資産計 (賃貸等不動産)	35,004 (30,240)		
その他	16,716	純資産 (自己資本)	24,208 (23,425)
資産計	68,027	負債・資本計	68,027

### 賃貸等不動産

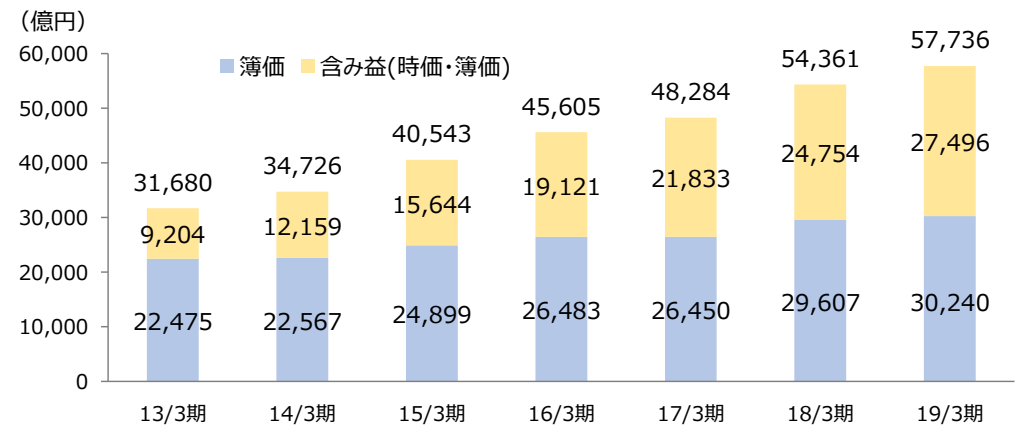
(単位：億円)

	2019年3月期末	2018年3月期末	差額
時価	57,736	54,361	3,375
B/S計上限	30,240	29,607	633
差額(含み益)	27,496	24,754	2,742

### D/Eレシオ等の推移



### 賃貸等不動産の時価評価





## 2. 経営戦略

## 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

## 基本戦略

### 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	2018年度 実績	2019年度 予想(2020.1.30公表)
連結営業利益	3,500億円 程度	2,621億円	2,800億円
うち、海外事業利益	30% 程度	19.8%	—
ROA	5% 程度	4.4%	—

\*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

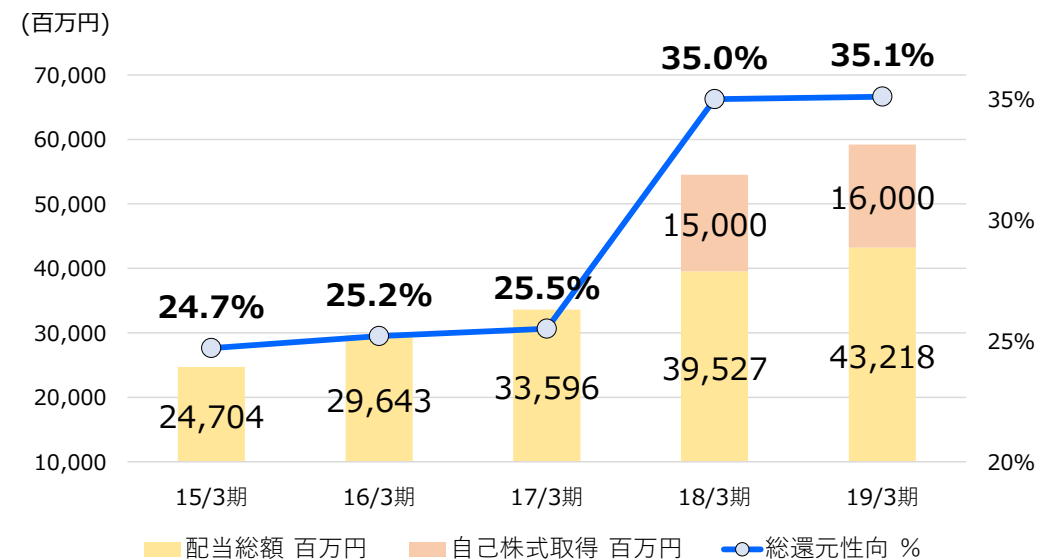
- ▶ 中長期的な視点で、利益の再投資を通じた株主価値の向上を図るとともに、  
事業環境や業績、財務状況などを総合的に勘案したうえで、株主への利益還元を行う
- ▶ 利益還元については、**安定的な配当の実施**とともに、  
資本効率の向上を目的として**機動的な自己株式取得**(※)を行うものとする
- ▶ 総還元性向については、親会社株主に帰属する当期純利益の**35%程度**を目途とする

※ 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

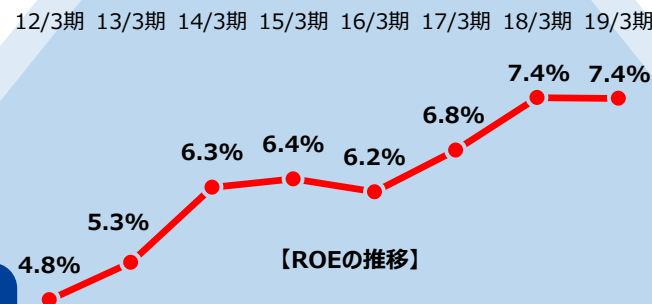


## 資本政策の基本方針

▶ 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

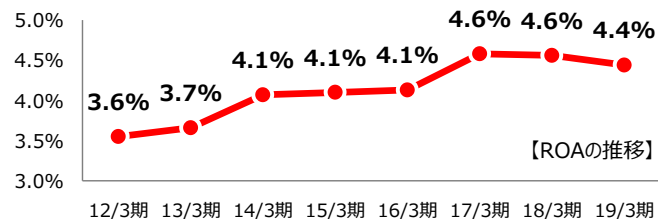
### 株主還元の拡充

### 持続的な 企業価値・株主価値 の向上



### 成長投資

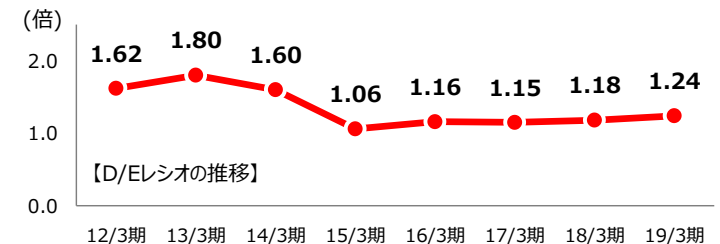
- ▶ 優良な投資機会への利益の再投資
  - ▶ 良質な資産ポートフォリオの構築
- 2025年前後におけるROA = 5%程度【VISION2025】**



\*主な投資基準の目安  
(国内例)  
都心プライムオフィス **5%程度**  
商業(土地保有) **8%程度**  
商業(借地型) **12%程度**

### 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**



利益配分の考え方

株主還元と成長投資の両立

株主還元



継続性

成長投資

総還元性向  
35%程度

豊富な  
投資パイプライン

# 2-3. 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



Otemachi One  
(2020年2月 竣工予定)



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)



豊洲ベイサイドクロス  
(2020年3月,10月 竣工予定)



55ハドソンヤード  
(2018年 竣工)



msb田町(ステーションタワー-S)  
(2018年 竣工)



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)



文京ガーデンゲートタワー  
(2020年春 竣工予定)



msb田町(ステーションタワー-N)  
(2020年7月 竣工予定)



名古屋三井ビルディング北館  
(2021年1月 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

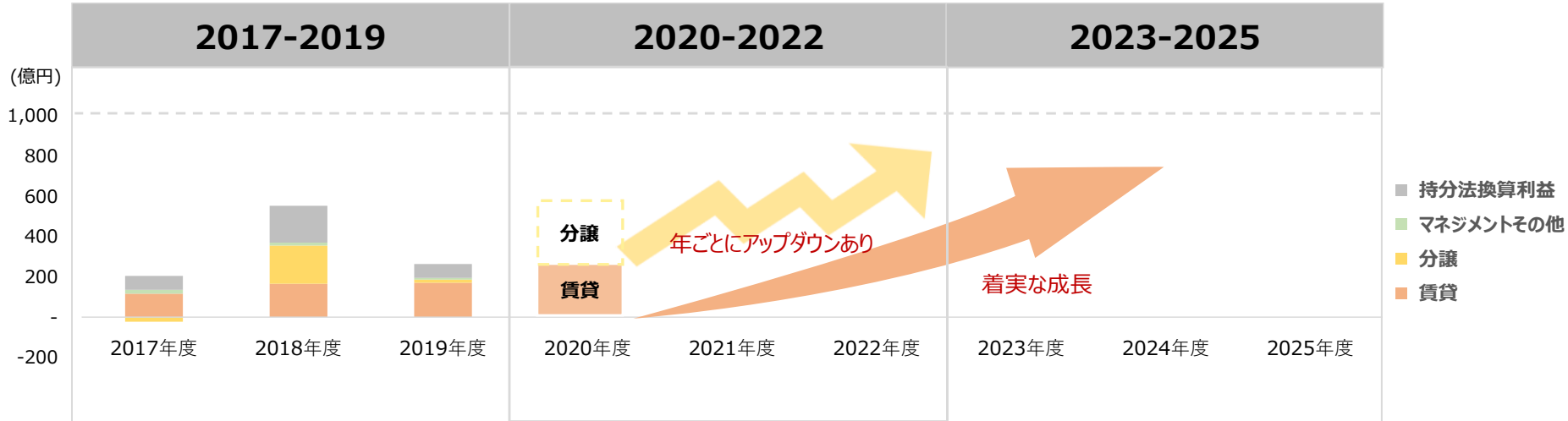
2022-2025前後...

## 海外事業の飛躍的な成長

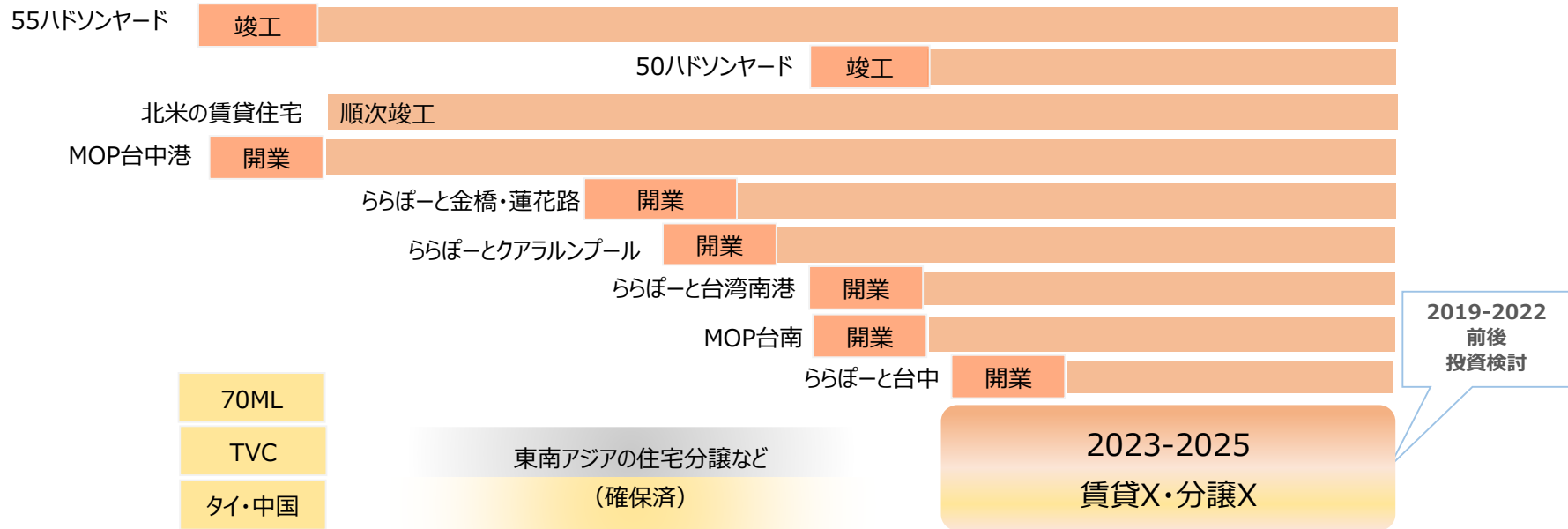
増益要因

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



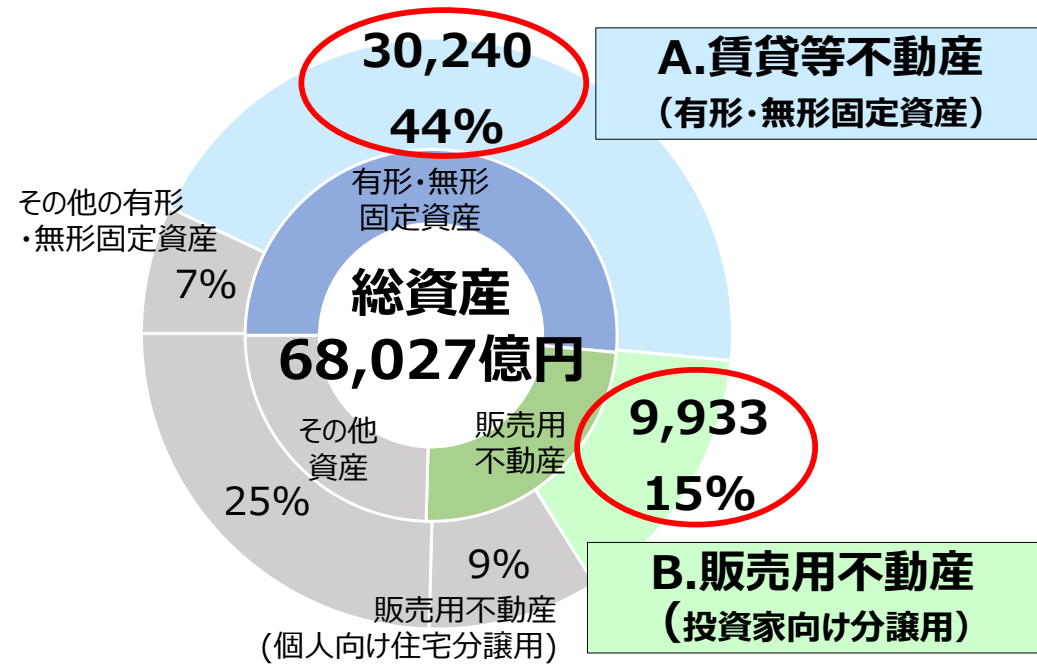
主な新規物件



※MOP=三井アウトレットパーク

## 2-4. 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2019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。)

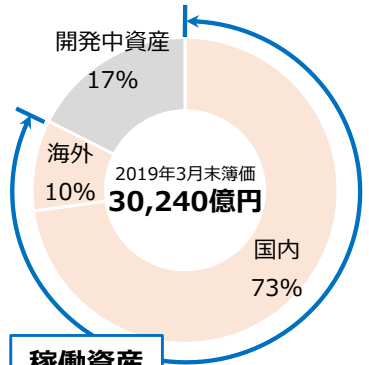
\*賃貸等不動産は、有形・無形固定資産のうち、オフィス、商業施設等の賃貸用資産を指す (グループ内貸付分は除きます)

\*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。

## 2-4. ポートフォリオ戦略

### インカムゲインの成長

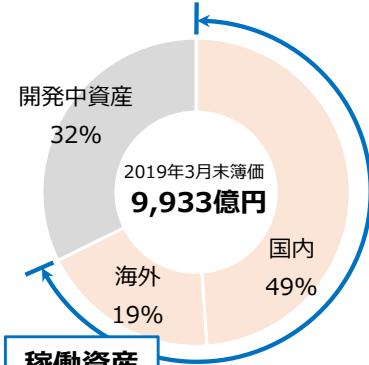
#### A. 賃貸等不動産 (有形・無形固定資産)



#### 稼働資産

<b>期待NOI利回り</b>	<b>8.4%</b>
うち、国内	8.1%
うち、海外	10.3%

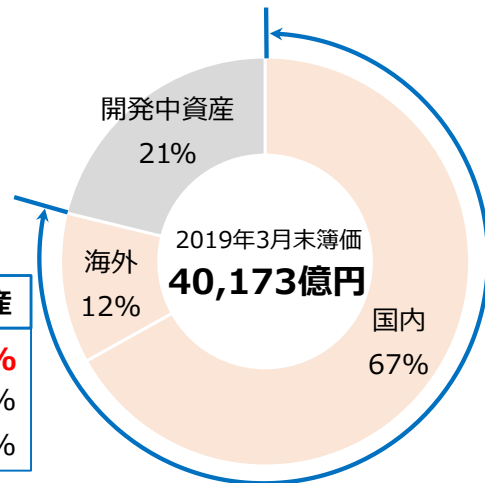
#### B. 販売用不動産 (投資家向け分譲用)



#### 稼働資産

<b>期待NOI利回り</b>	<b>6.7%</b>
うち、国内	7.1%
うち、海外	5.6%

### A + B

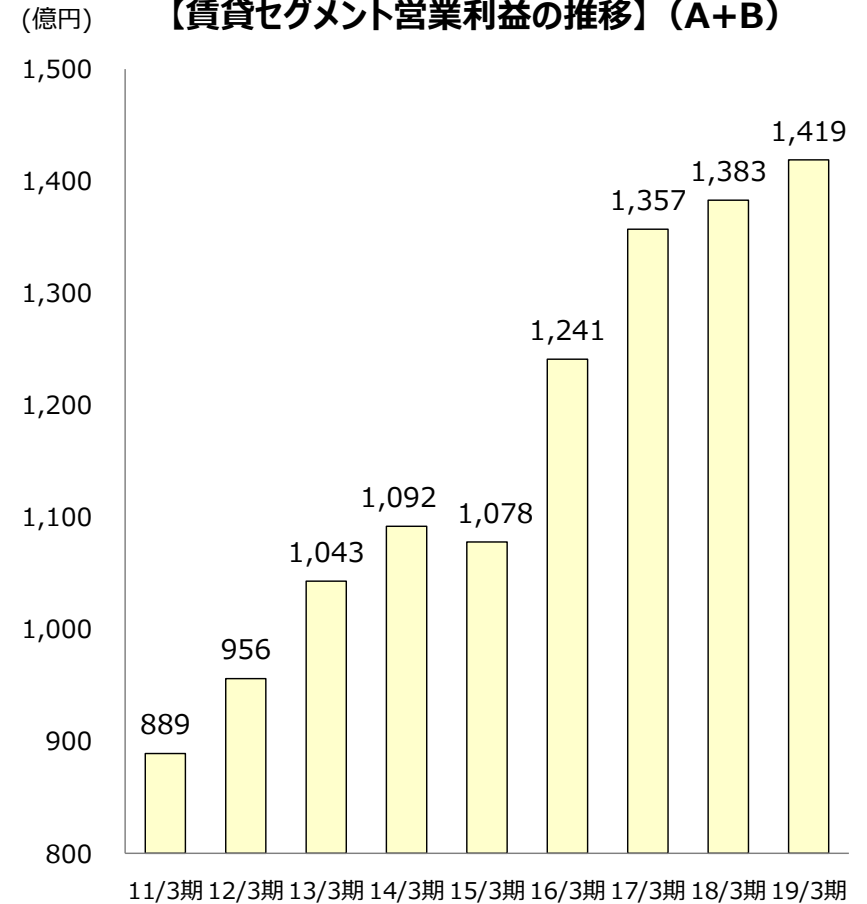


#### 稼働資産

<b>期待NOI利回り</b>	<b>8.0%</b>
うち、国内	7.9%
うち、海外	8.5%

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)



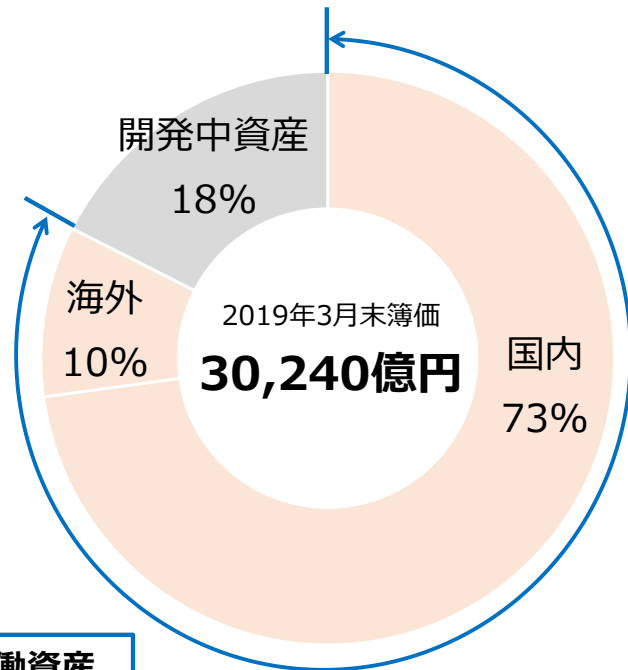
\*稼働資産の期待利回りについて、定常稼働物件は実績値としてのNOIを、竣工1年未満の物件は安定稼働時に想定されるNOIをもとに、いずれも期末B/S計上額を除いて算出しています。



## 2-4. ポートフォリオ戦略

### キャピタルゲインの創出（含み益の拡大）

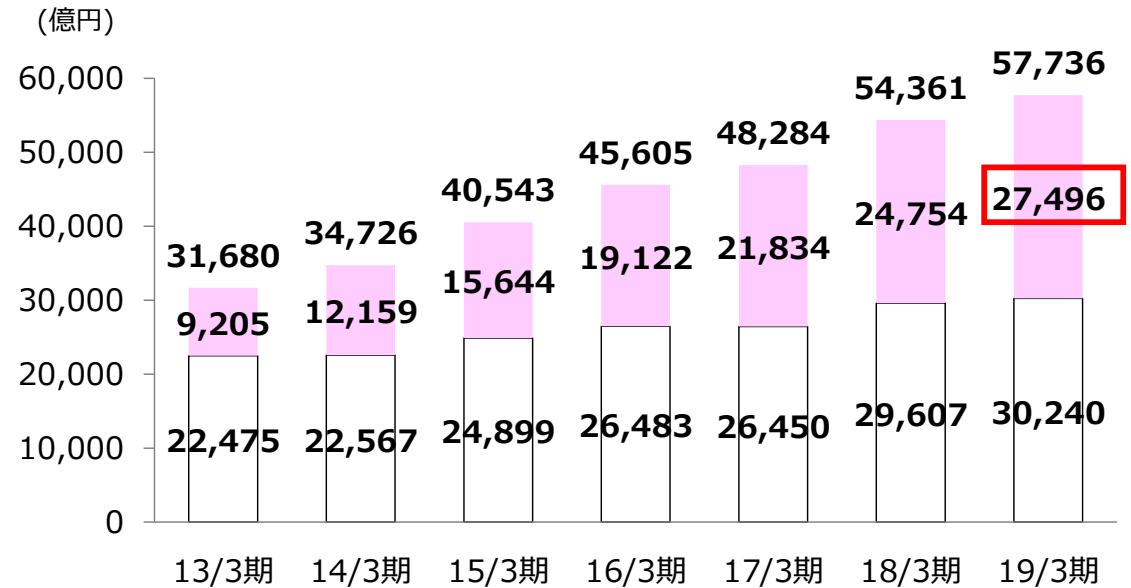
#### A. 賃貸等不動産 (有形・無形固定資産)



#### 稼働資産

<b>期待NOI利回り</b>	<b>8.4%</b>
うち、国内	8.1%
うち、海外	10.3%

#### 【賃貸等不動産の含み益】



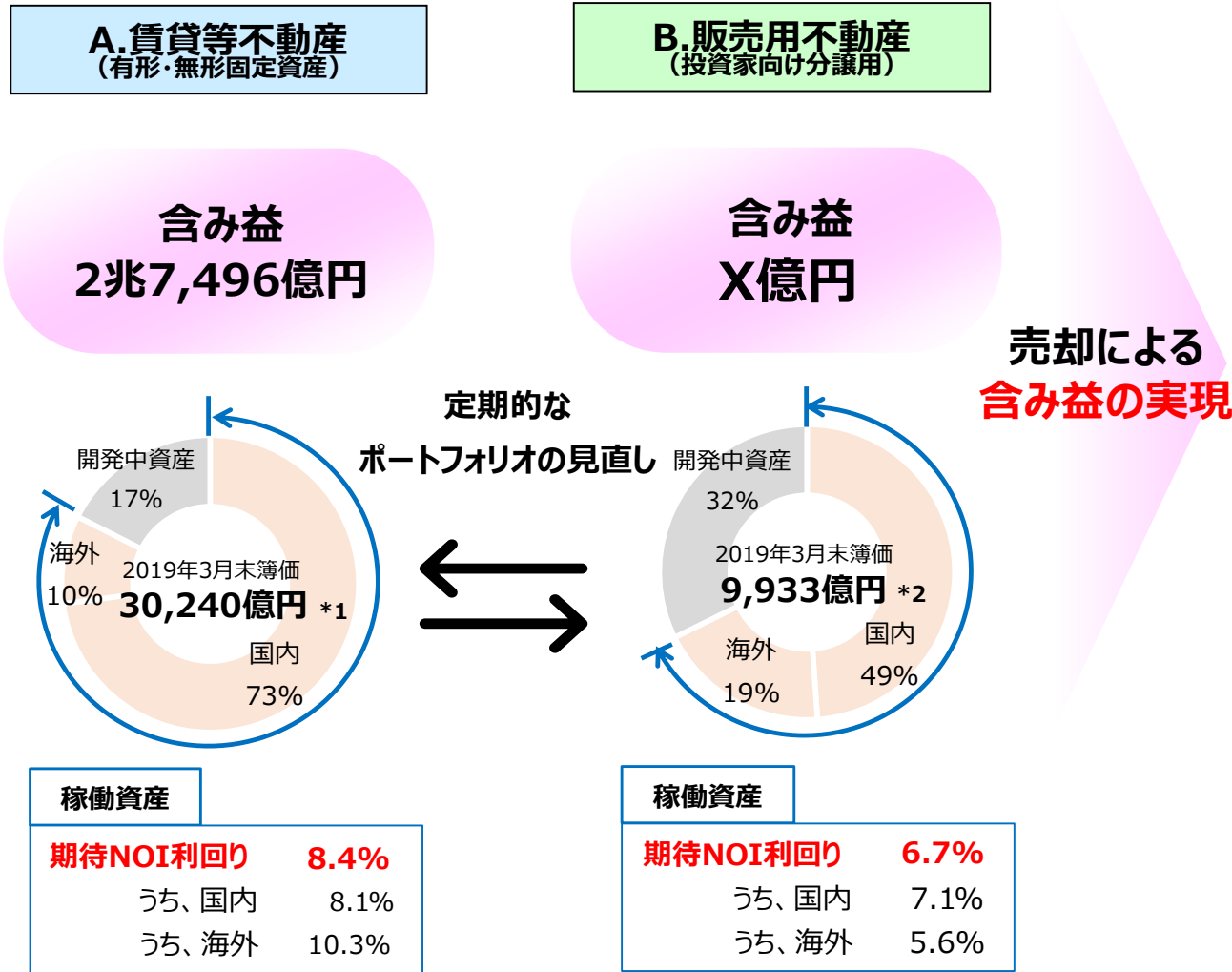
単位：億円

			期末簿価 2019年3月期	期末時価 2019年3月期	差額(含み益)
稼働資産	国内	オフィス	17,543	34,980	17,437
		商業施設	3,647	9,562	5,914
		その他	835	917	81
	海外	オフィス	2,606	6,183	3,577
		商業施設	306	597	291
開発中資産	時価評価対象*		284	478	194
	時価評価対象外		5,016	5,016	-
前期末からの差異			<b>30,240</b>	57,736	<b>27,496</b>
			+633	+3,375	+2,742

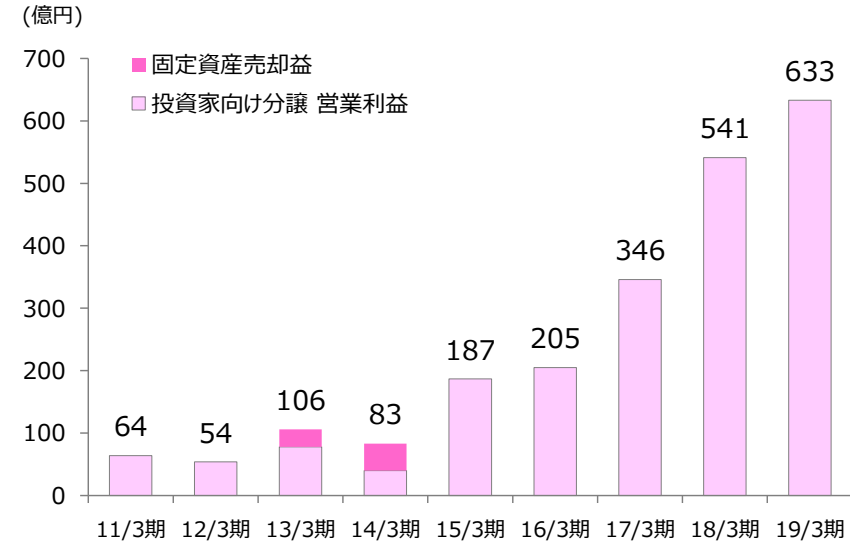
\*2020年3月期に竣工予定の、国内における賃貸用不動産

# 2-4. ポートフォリオ戦略

## キャピタルゲインの創出（含み益の実現）



【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	横浜クリエイションスクエア	---
17/3期	物流		物流施設9棟	4.5%~5.4%
	オフィス		上野イーストタワー	4.0%
	商業		ららぽーと新三郷	4.9%
18/3期	物流		MFLP日野	4.2%
	オフィス	固→販	大崎プライトコア	3.2%
	オフィス	固→販	セレスティン芝三井ビルディング	3.7%
	オフィス	固→販	六本木T-CUBE	3.3%
19/3期	オフィス	固→販	70マークレーン (英国)	---
	物流		物流施設6棟	4.2%~4.9%
	オフィス		G-BASE田町	3.2%
	商業		池袋グローブ	3.8%
	商業		栄グローブ	3.6%
	商業		心斎橋MGビル	3.3%

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

\*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			
58%	12%	2%	10%	18%	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			
21%	11%	9%	7%	1%	19%	32%	100%

## 2-5. ESG経営の推進（直近の取り組み）

### 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㎡

### 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



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



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



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.

## 2-6. 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

<b>ストックオプション*<sub>1</sub></b> （中長期インセンティブ）	<b>業績連動</b> <b>（約45-50%）</b>
<b>取締役賞与*<sub>2</sub></b> （短期インセンティブ）	
<b>基本報酬*<sub>3</sub></b>	<b>業績連動以外</b> <b>（約50-55%）</b>

### 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

- ✓ 経営戦略上の有用性について、取締役会にて定期的に検証
- ✓ 保有状況を継続的に見直し、必要に応じて売却を実施
- ✓ 2020年3月期において、10銘柄以上の売却を見込む

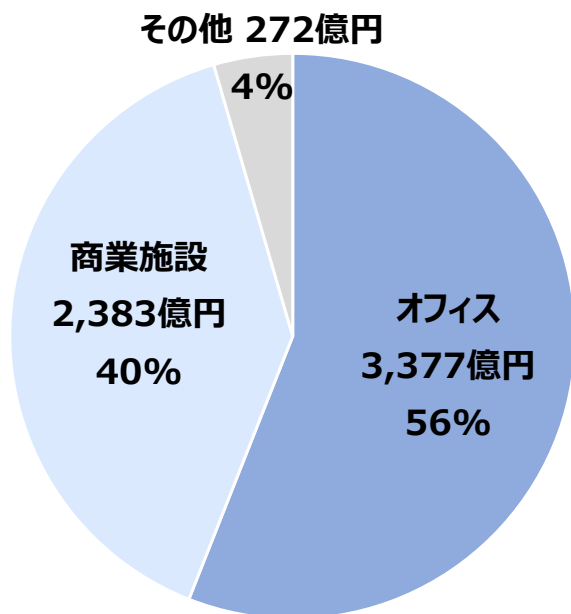


### **3. コア事業の概要と優位性**

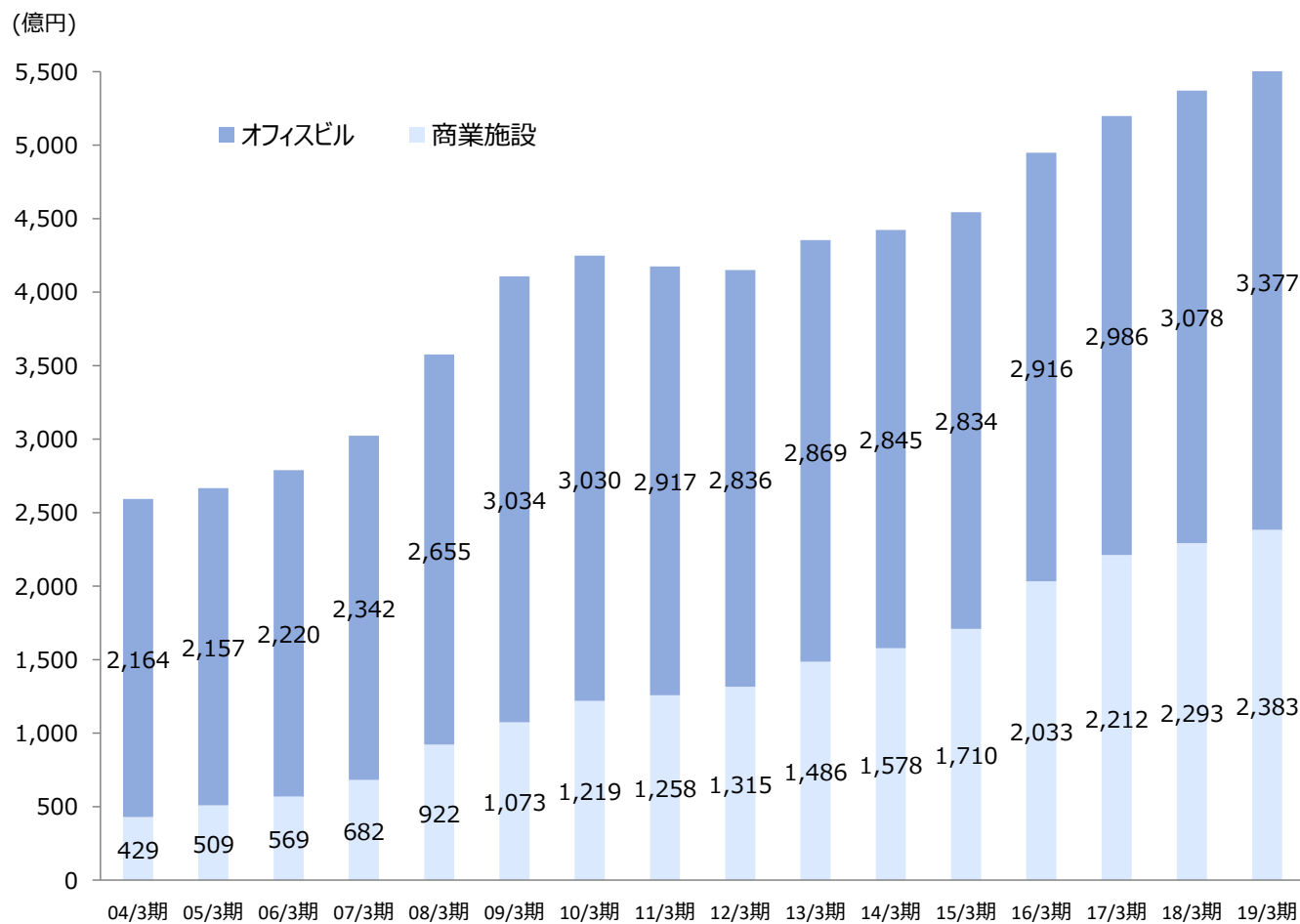
## オフィス・商業施設のバランスの取れたポートフォリオ

### 売上高

2019年3月期(連結)



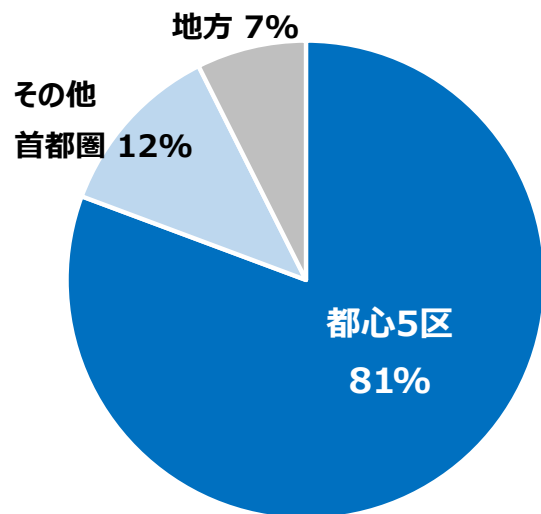
### 賃貸セグメント(オフィス・商業施設)の売上高推移



## 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

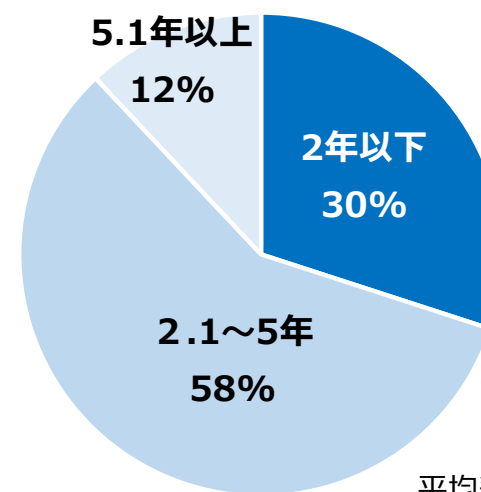
オフィス エリア別売上比率

2019年3月期(単体)



オフィス 契約年数分布

2019年3月期(単体)



平均契約期間：4.1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
2018	msb Tamachi(田町ステーションタワー-S)	-	東京都港区	約 136,600 m <sup>2</sup>
	日本橋高島屋三井ビルディング	-	東京都中央区	約 148,100 m <sup>2</sup>
	OVOL日本橋ビル	転貸	東京都中央区	約 28,500 m <sup>2</sup>
	新橋 M-SQUARE Bright	100%	東京都港区	約 7,800 m <sup>2</sup>
	55 ハドソンヤード	90%	ニューヨーク	約 117,600 m <sup>2</sup>
	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 <sup>2</sup>
	日本橋室町三井タワー	-	東京都中央区	約 168,000 m <sup>2</sup>
2019	Otemachi One	-	東京都千代田区	約 358,700 m <sup>2</sup>
2020	文京ガーデンゲートタワー	-	東京都文京区	約 94,700 m <sup>2</sup>
	豊洲ベイサイドクロス*	-	東京都江東区	約 259,000 m <sup>2</sup>
	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 <sup>2</sup>
	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 <sup>2</sup>
2021	イノベーションスクエア Phase II	-	ボストン	約 28,400 m <sup>2</sup>
2022	50 ハドソンヤード	90%	ニューヨーク	約 264,000 m <sup>2</sup>
	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 <sup>2</sup>
2022~	プラナンスクエア	-	サンフランシスコ	約 112,000 m <sup>2</sup>
2022~	RMZエコワールド30	50%	インド、バンガロール	約 426,400 m <sup>2</sup>
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 <sup>2</sup>
	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	-

\* 豊洲ベイサイドクロスタワー：2019年度 / B棟：2020年度 竣工

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



msb Tamachi  
(田町ステーションタワー-S)



日本橋高島屋  
三井ビルディング



八重洲二丁目北地区



日本橋室町三井タワー



豊洲ベイサイドクロス

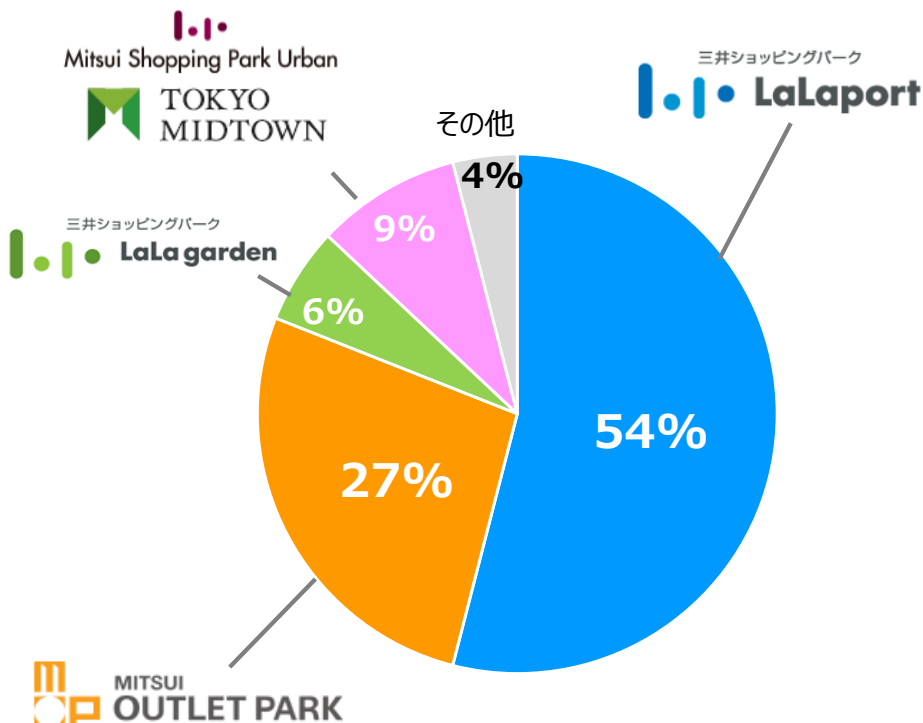


Otemachi One

## 多様な施設種別と安定的な収益構造 テナント約2,300社とのリレーション

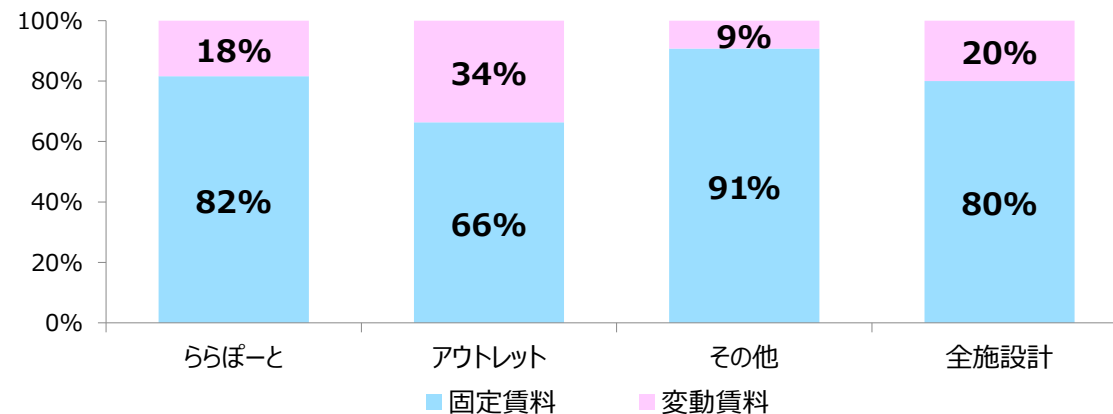
### 施設種別ごとの売上比率

2019年3月期(単体)

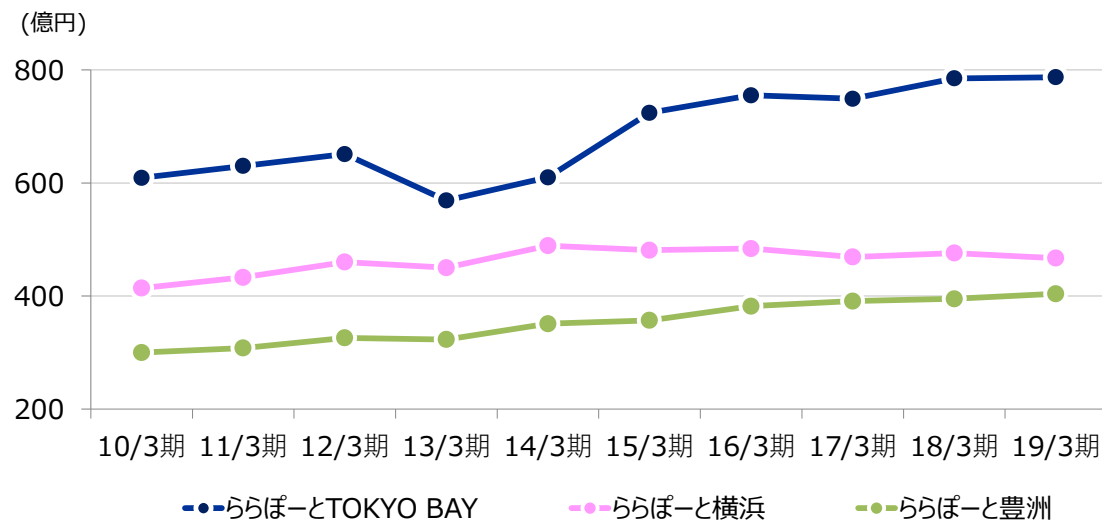


### 固定賃料と変動賃料比率

2019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)
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 <sup>2</sup>
	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 <sup>2</sup>
	心斎橋MGBビル	大阪府大阪市	(約 2,000 m <sup>2</sup> )
	三井アウトレットパーク台中港	台湾台中市	約 35,000 m <sup>2</sup>
2019	読売並木通りビル 転貸	東京都中央区	(約 14,200 m <sup>2</sup> )
	ららぽーと沼津	静岡県沼津市	約 64,000 m <sup>2</sup>
	杉井アウトレット広場・寧波(3期)	中国寧波市	約 10,300 m <sup>2</sup>
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 <sup>2</sup> )
	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 <sup>2</sup>
	MIYASHITA PARK(商業棟)	東京都渋谷区	(約 26,600 m <sup>2</sup> )
	ららぽーと上海金橋 転貸	中国上海市	約 60,000 m <sup>2</sup>
	ららぽーと愛知東郷町	愛知県愛知郡	約 63,900 m <sup>2</sup>
2021	上海蓮花路駅ビル商業施設 転貸	中国上海市	約 16,500 m <sup>2</sup>
	三井アウトレットパーククアラルンプール国際空港セパン(3期)	マレーシア、セランゴール	約 10,200 m <sup>2</sup>
	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 <sup>2</sup>
	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 転貸	台湾台北市	約 70,000 m <sup>2</sup>
	三井アウトレットパーク台南(1期)	台湾台南市	約 33,000 m <sup>2</sup>
	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 <sup>2</sup>
	HARUMI FLAG7街区計画	東京都中央区	未定
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 <sup>2</sup>

開業年度および店舗等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。

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



ららぽーと沼津



三井アウトレットパーク横浜ベイサイド建替え計画



## 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



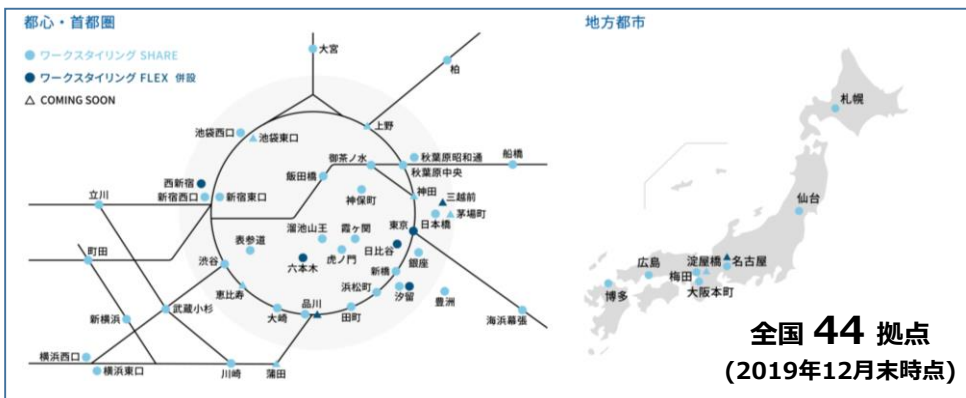
全国拠点を10分から利用できる時間単位のシェアオフィス



法人向けフレキシブルサービスオフィス

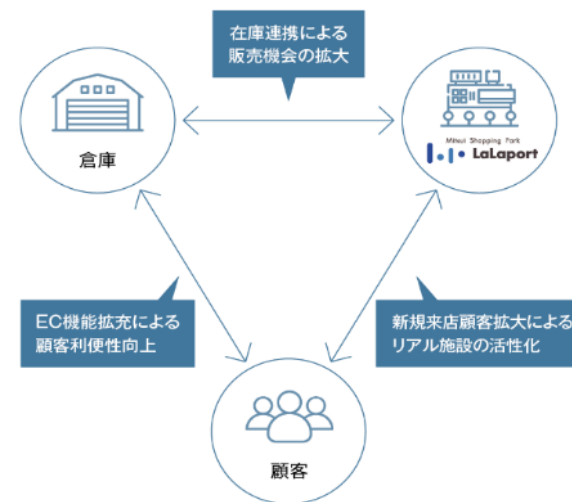


目的や人数、期間に柔軟に対応しビジネスをすぐにスタートできるプライベートなサービスオフィス



## 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  
1,100万人超 (2019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

開業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

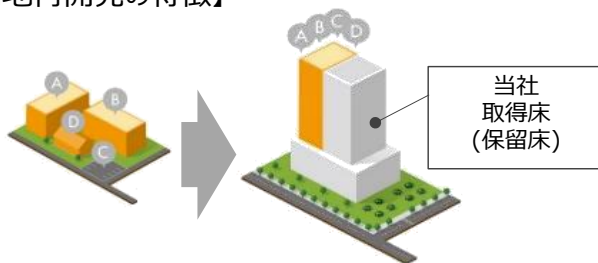


パークウェルステイト鴨川

## 市街地再開発事業

【市街地再開発の特徴】

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



※A,B,C,D = 地権者、建物所有者など

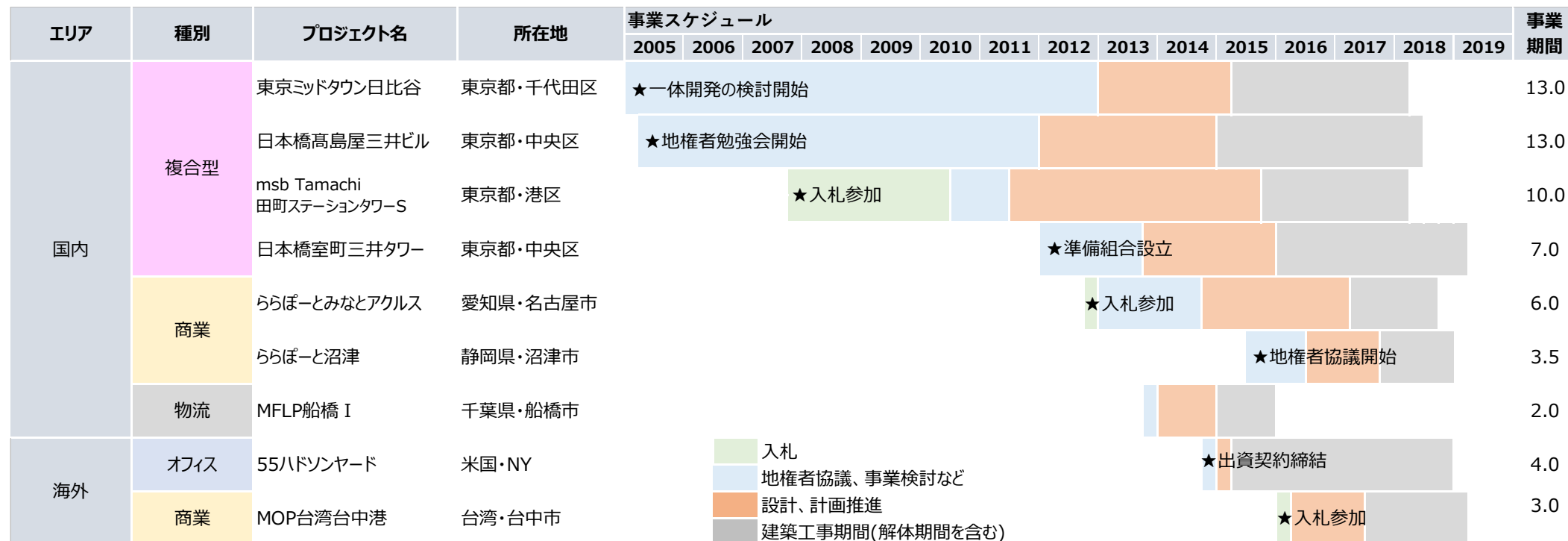
## 保有資産の建替

グループ会社が保有する資産を一体的に建て替え

## 一般的な開発

相対取引、入札等により新たな事業機会を獲得

【主な開発プロジェクトの開発期間】

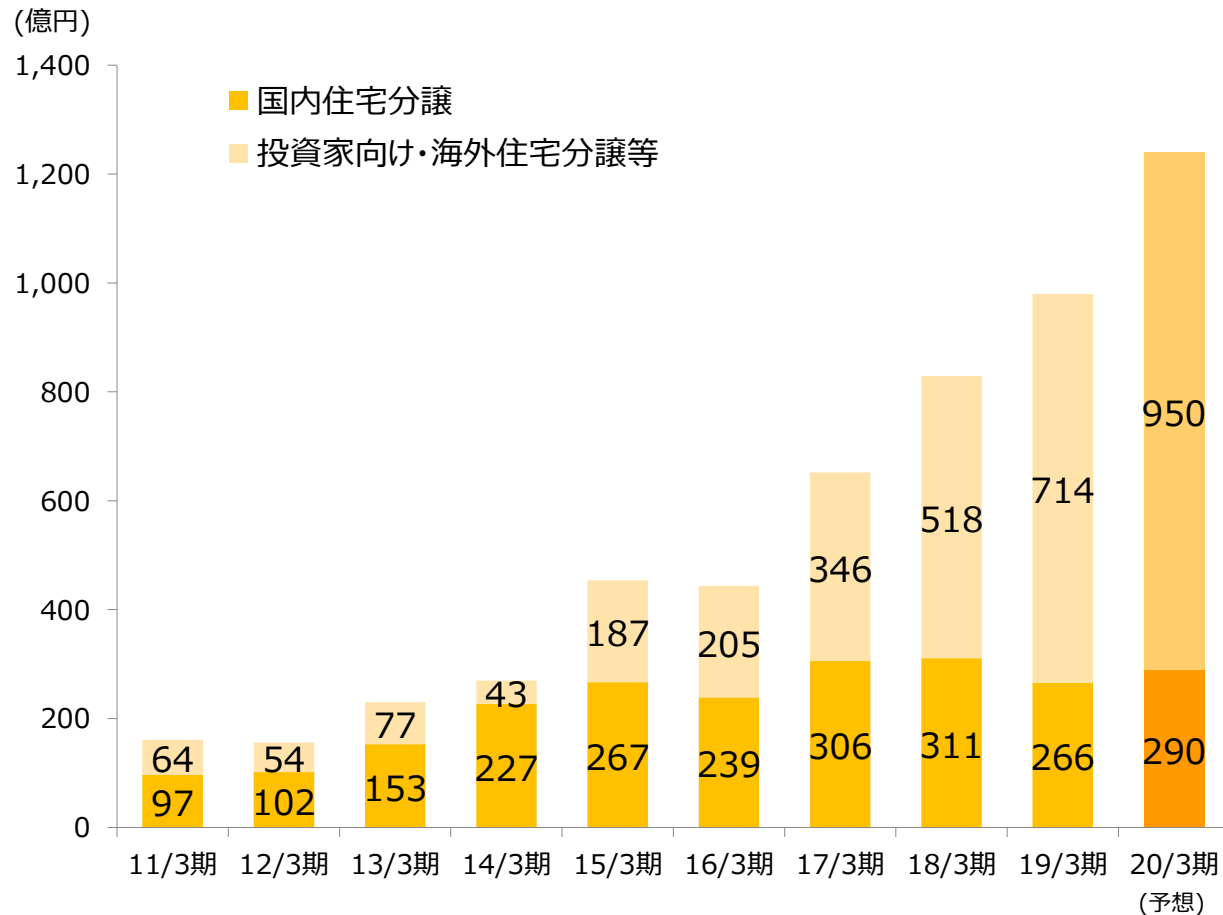


\*事業期間は、プロジェクトの事業化を決定した時点を開始点としています。  
 また、再開発事業においては再開発の実現に向けた地権者との合意形成（勉強会等による協議）の期間を含みます。

**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

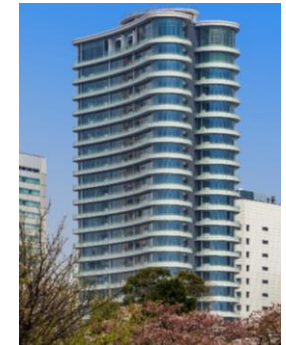


住宅分譲



パークコート赤坂檜町 ザタワー

主な2019年3月期計上物件



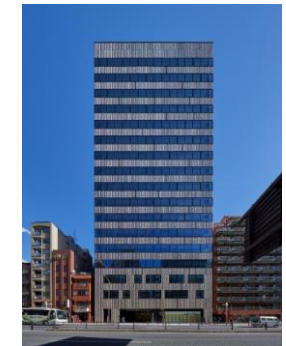
パークコート青山 ザタワー

投資家向け分譲



70マークレーン

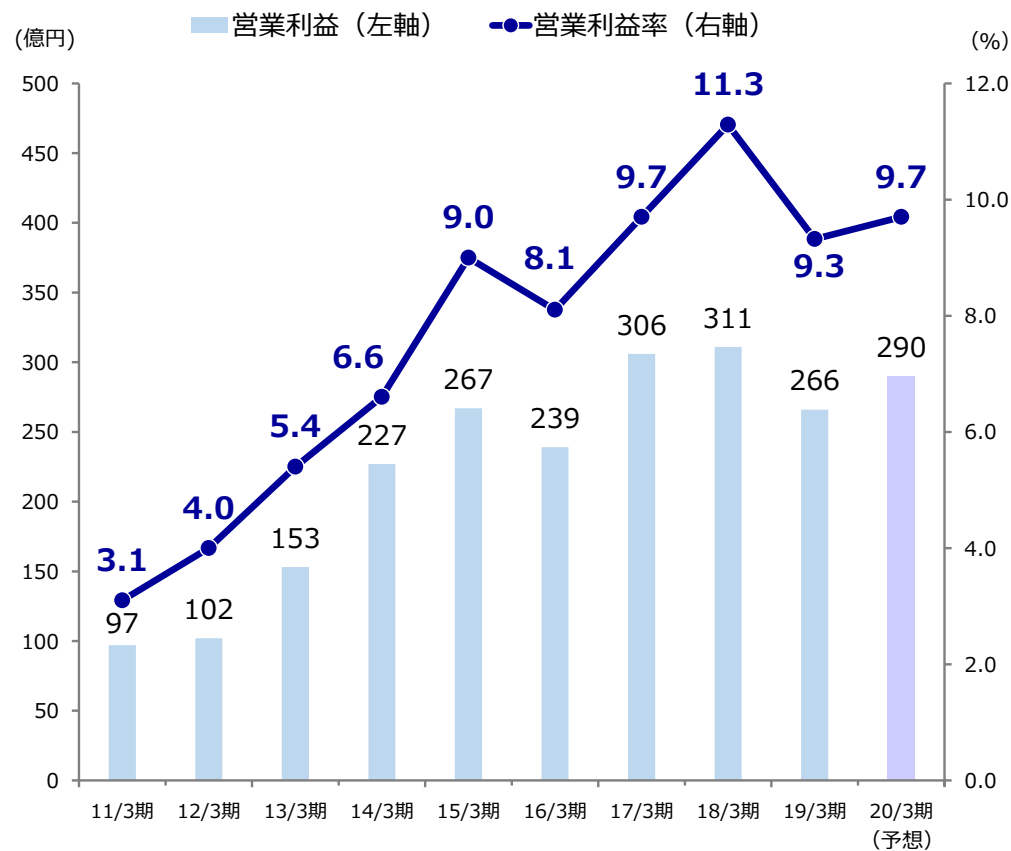
主な2019年3月期計上物件



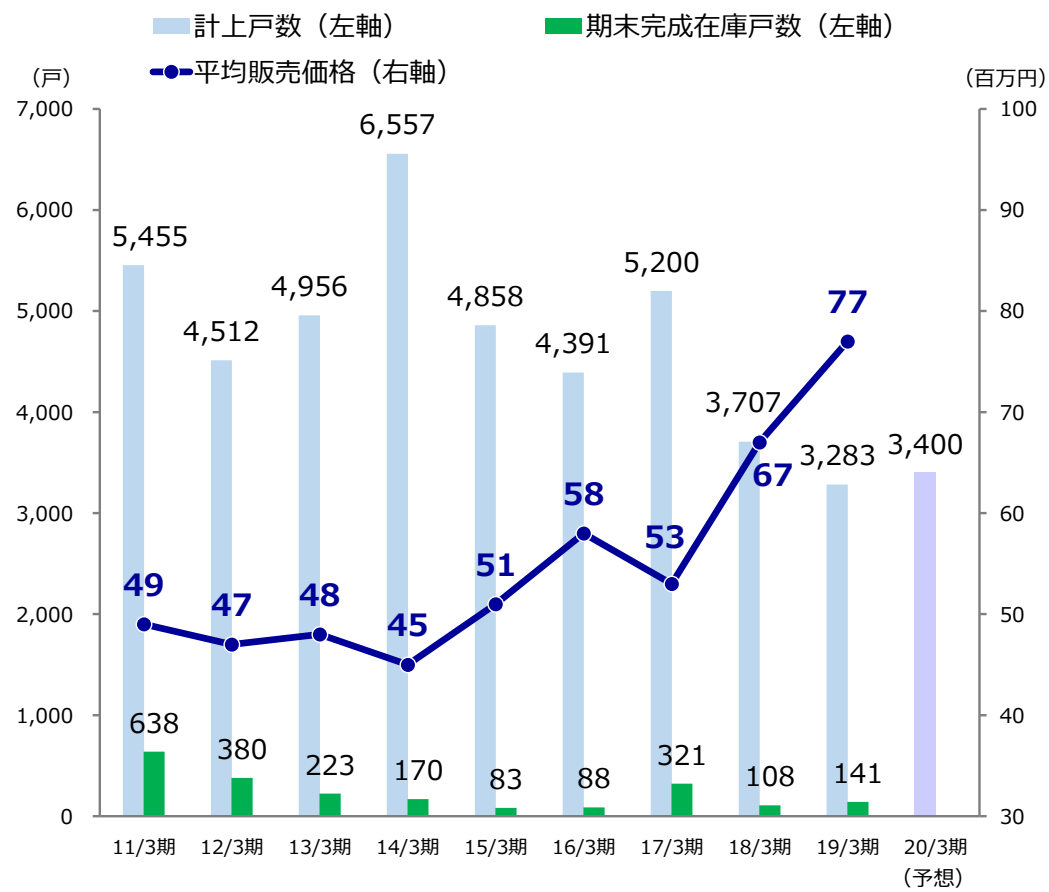
G-BASE田町

## 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、平均销售价格の推移



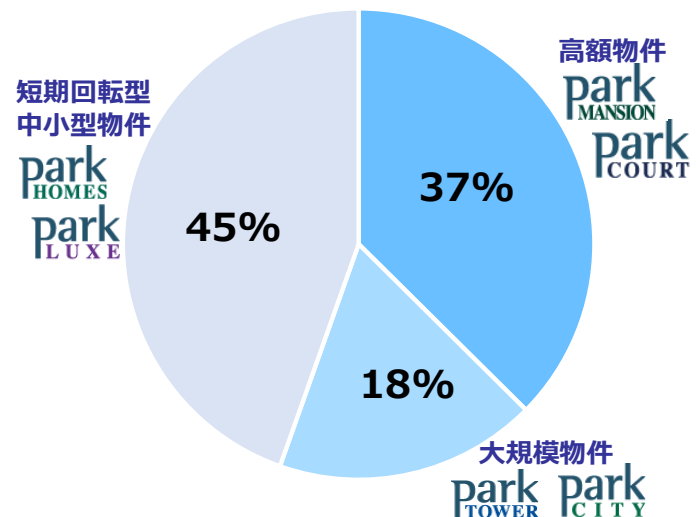


## 再開発を中心に豊富なランドバンク

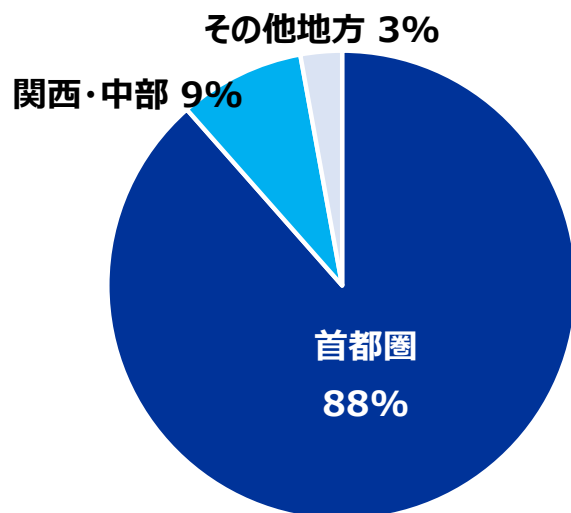
### マンションブランド・地域別売上比率

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 2019年3月末時点

## 約2万6千戸

(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
	幕張ハイパーク 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
2022 以降	白金一丁目東部北地区計画	東京都港区	約 770 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
	勝どき東地区計画	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

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 11,289億円(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 3,075億円(125物件)

**フロンティア不動産投資法人**  
Frontier Real Estate Investment Corporation

資産規模 3,264億円(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 1,557億円(16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 13,960億円

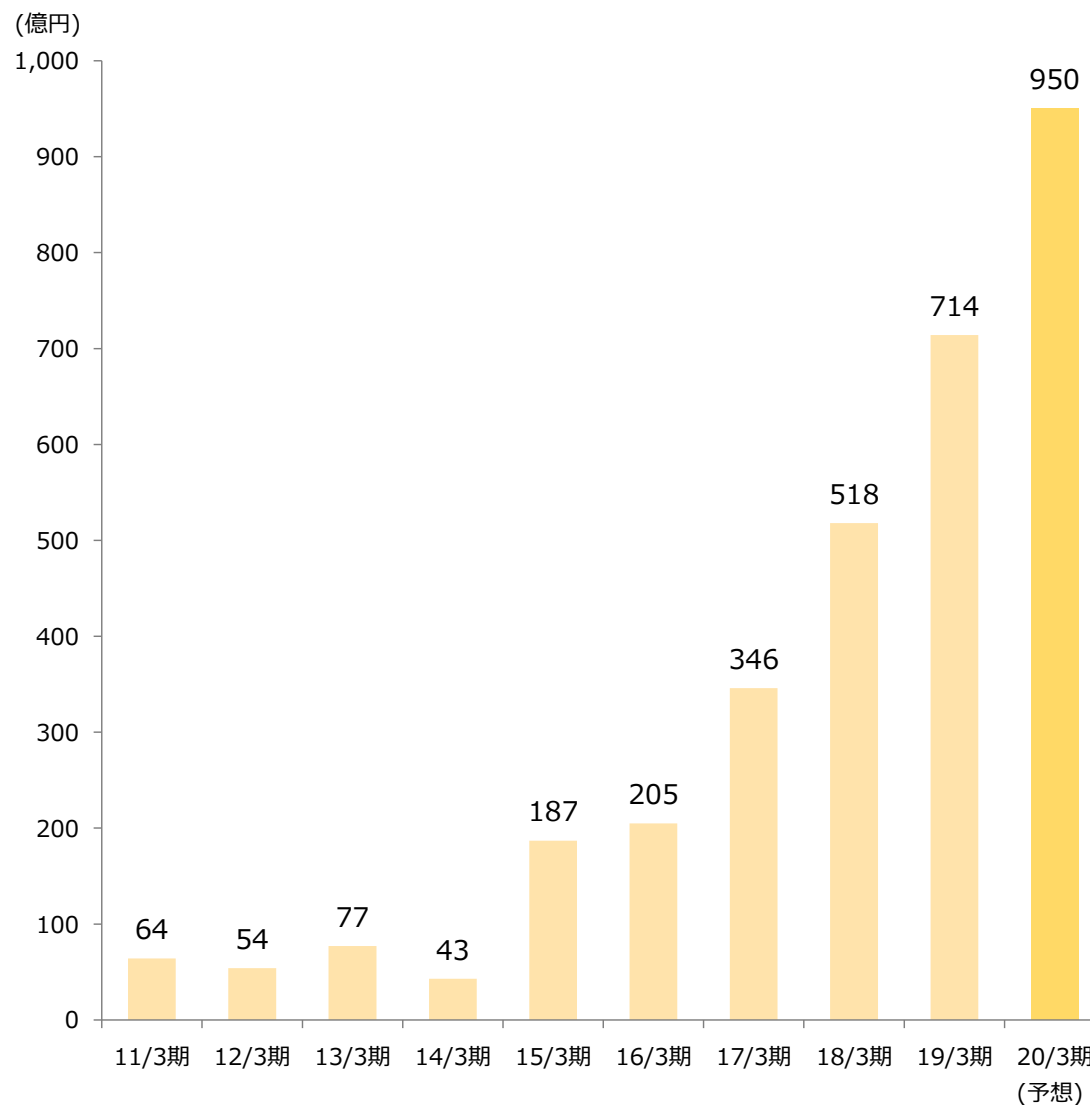
**三井不動産プライベートリート投資法人**  
Mitsui Fudosan Private REIT Inc.

資産規模 3,268億円(47物件)

### 機関投資家／事業法人等

※2019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



### 3-3. マネジメント事業

#### プロパティマネジメント

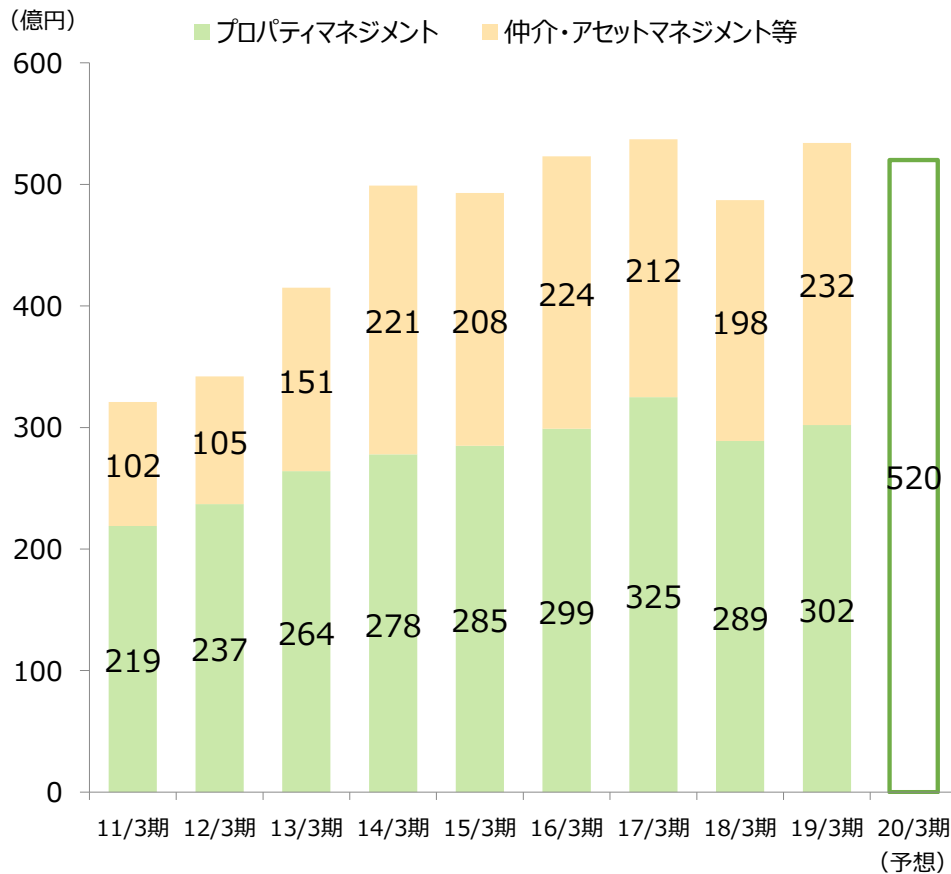
オフィス、商業、住宅、リパーク事業における運営管理等の受託ビジネス

#### 仲介・アセットマネジメント

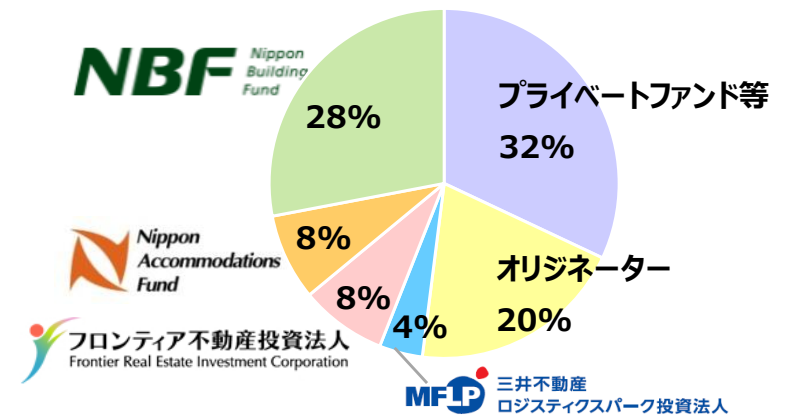
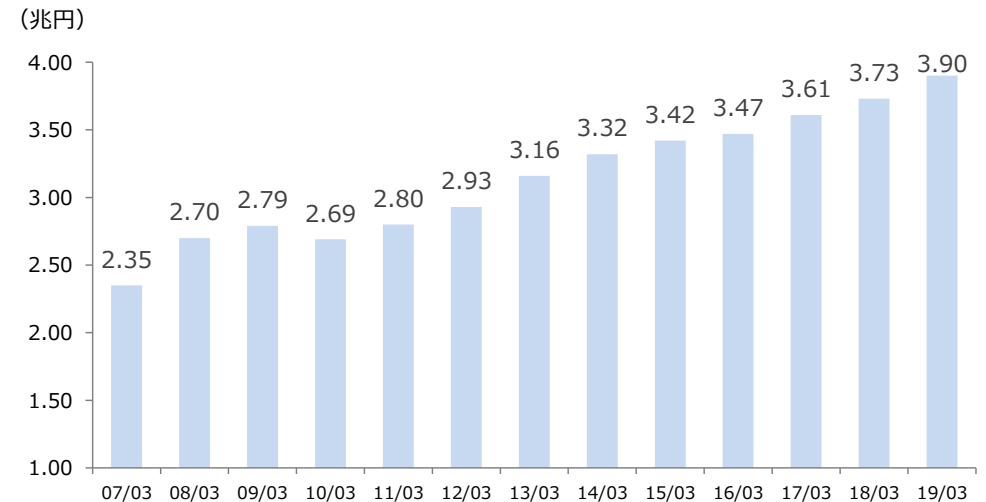
仲介：個人向け仲介（リハウス事業）等

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



預かり資産残高・比率 2019年3月末時点

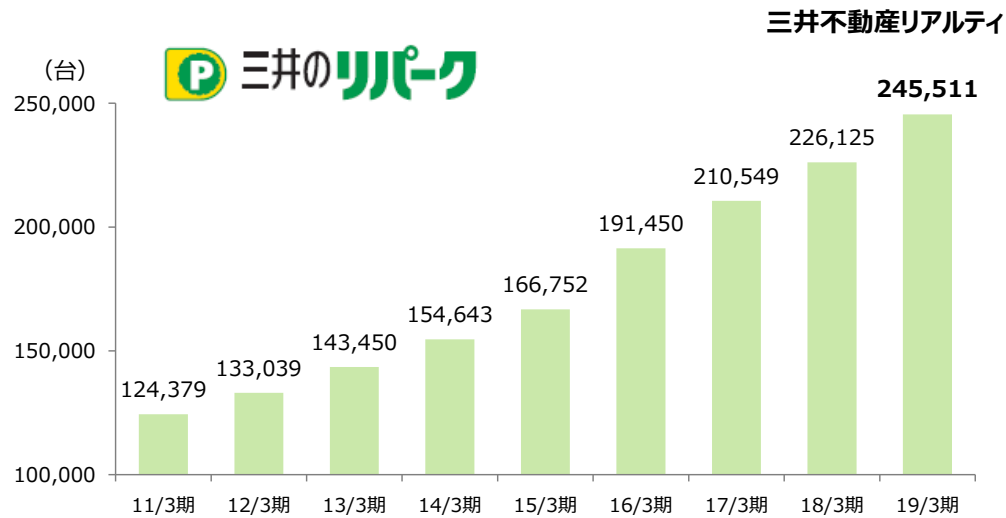


### 3-3. マネジメント事業

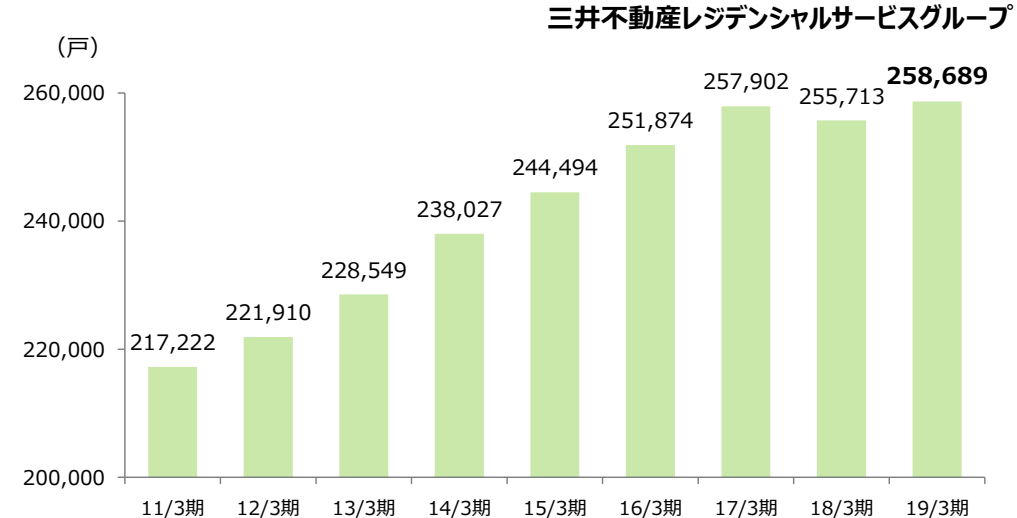
プロパティマネジメント/受託物件の増加による、安定した収益の成長

仲介・アセットマネジメント/仲介取扱件数No.1

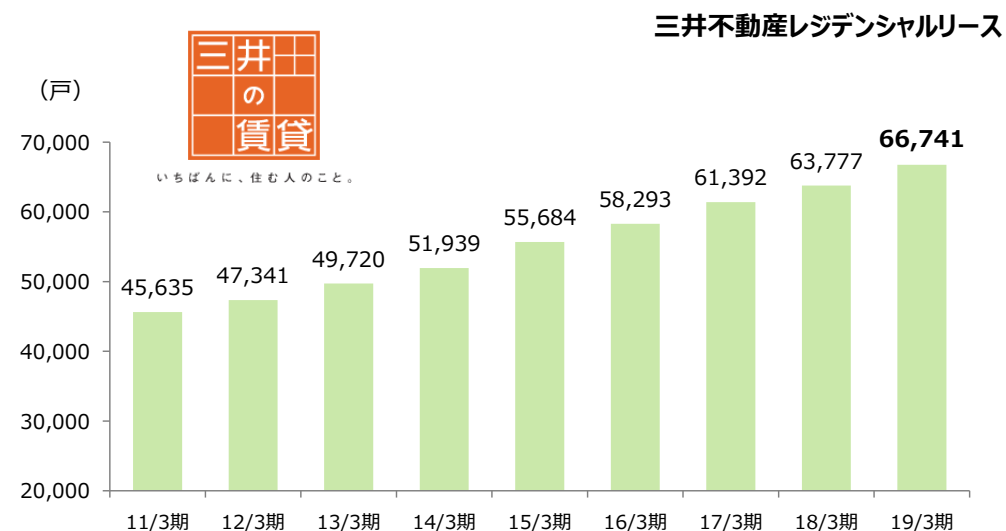
リパーク駐車場管理台数推移



マンション管理戸数推移



賃貸住宅取扱戸数推移



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

## 賃貸・分譲・マネジメント事業を組み合わせせた利益成長

### 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
2018	MFLP厚木Ⅱ	神奈川県伊勢原市	約 54,800 m <sup>2</sup>
	MFLP プロロジスパーク川越	埼玉県川越市	約 131,300 m <sup>2</sup>
2019	MFIP羽田	東京都大田区	約 81,000 m <sup>2</sup>
	MFLP広島Ⅰ	広島県広島市	約 71,900 m <sup>2</sup>
	MFLP川崎Ⅰ*	神奈川県川崎市	約 47,600 m <sup>2</sup>
	MFLP船橋Ⅱ	千葉県船橋市	約 224,800 m <sup>2</sup>
	MFLP川口Ⅰ	埼玉県川口市	約 54,800 m <sup>2</sup>
	MFLP平塚Ⅱ	神奈川県平塚市	約 50,000 m <sup>2</sup>
2020	MFLP横浜港北	神奈川県横浜市	約 50,600 m <sup>2</sup>
	MFLP立川立飛	東京都立川市	約 67,000 m <sup>2</sup>
	MFLP大阪Ⅰ	大阪府大阪市	約 48,300 m <sup>2</sup>
	MFLP八千代勝田台	千葉県八千代市	約 75,800 m <sup>2</sup>
2021	MFLP鳥栖	佐賀県鳥栖市	約 35,300 m <sup>2</sup>
	MFLP所沢	埼玉県入間郡	約 21,300 m <sup>2</sup>
	MFLP船橋Ⅲ	千葉県船橋市	約 268,400 m <sup>2</sup>
	MFLP大阪交野	大阪府交野市、枚方市	約 72,000 m <sup>2</sup>
2022	市川塩浜物流施設開発計画	千葉県市川市	約 183,800 m <sup>2</sup>
	MFLP海老名	神奈川県海老名市	約 124,400 m <sup>2</sup>
2020 ~	東京レールゲート EAST 転貸	東京都品川区	約 175,000 m <sup>2</sup>
	タイ バンパコン計画	タイ王国バンパコン	約 160,000 m <sup>2</sup>
	タイ ワンノイ計画	タイ王国ワンノイ	約 90,000 m <sup>2</sup>

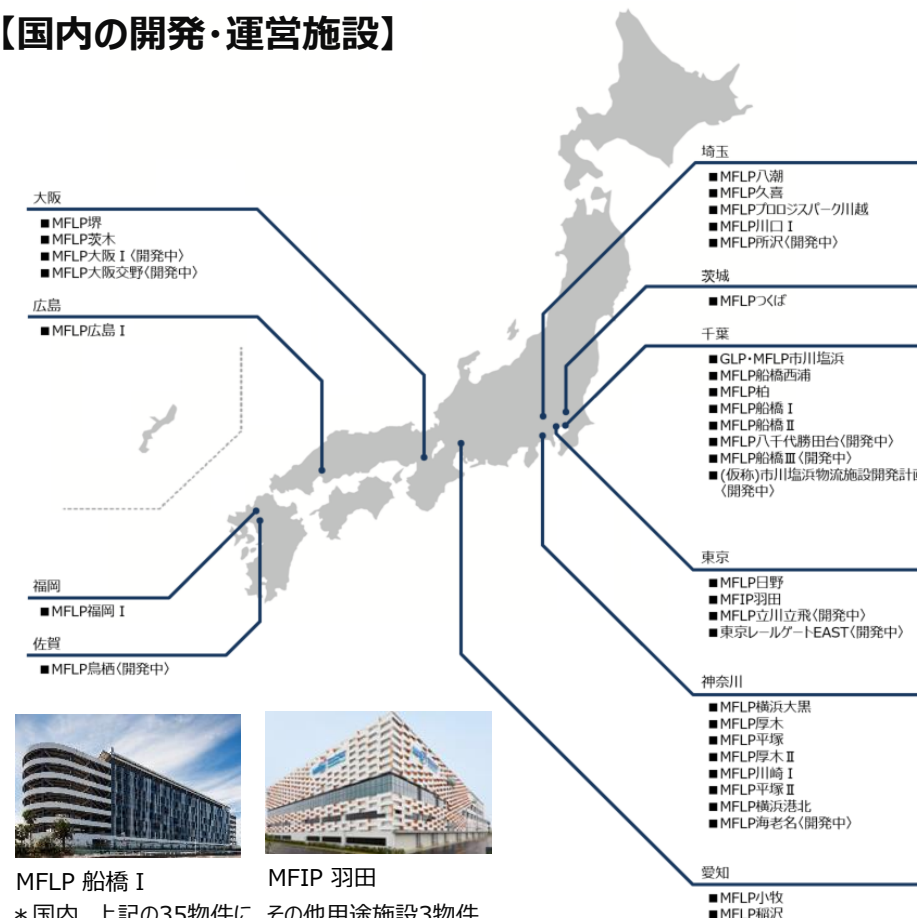
\* B棟：2019/9 A棟：2020/1 竣工

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。

- 国内外の開発・運営施設数 **40**物件\*
- 総延床面積 約**360**万m<sup>2</sup>
- 累計総投資額 約**5,700**億円以上

(2019年12月末時点)

### 【国内の開発・運営施設】



MFLP 船橋Ⅰ



MFIP 羽田

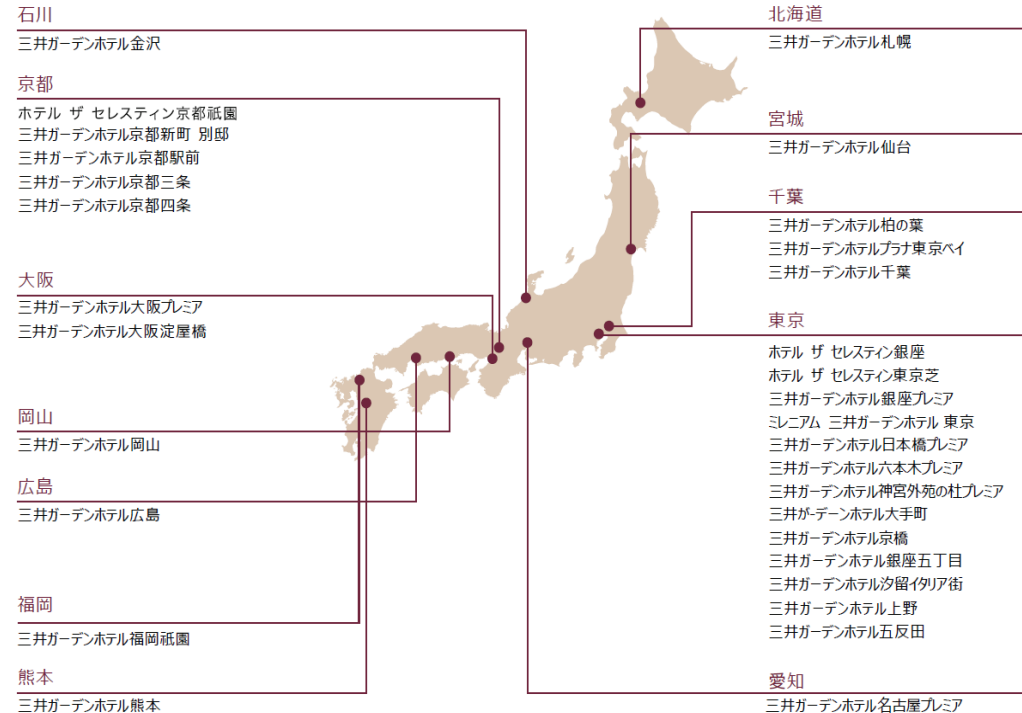
\* 国内、上記の35物件に、その他用途施設3物件、海外(タイ)2物件を加えた全40物件が当社開発・運営施設

# 3-5. (補足) ホテル・リゾート事業

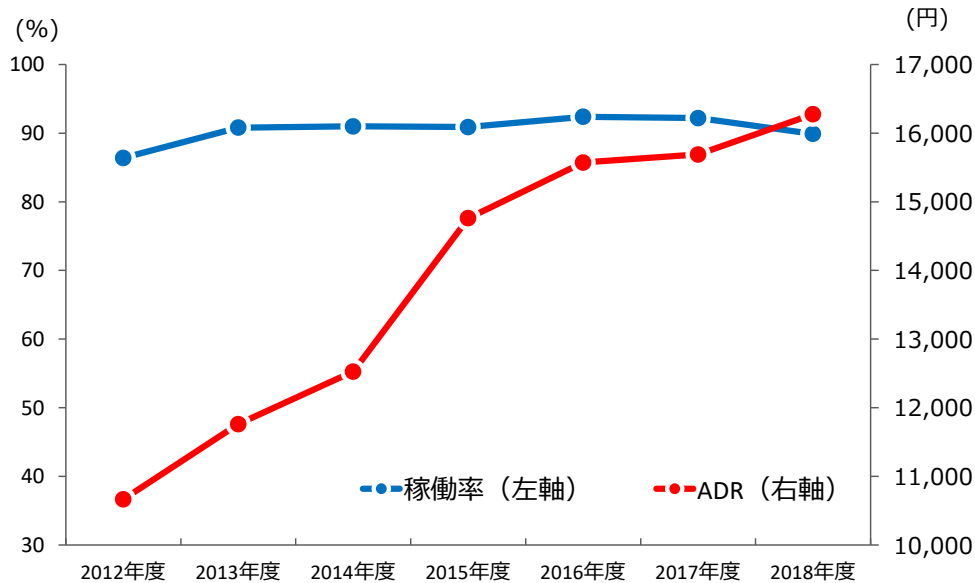


全国**31**施設  
**8,094**室

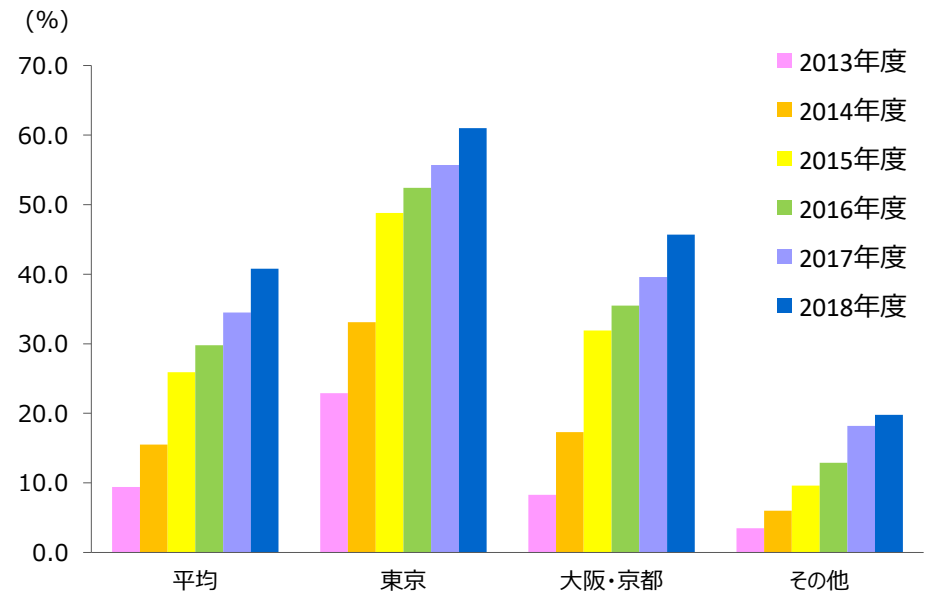
(2020年1月末時点)



稼働率とADR(平均客室単価)の推移



外国人宿泊客比率



## 新規プロジェクトをあわせて、運営客室数は1万室を確保 \*リゾートは除く

### 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
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
	三井ガーデンホテル札幌ウエスト		北海道札幌市	約 170 室
	2020	三井ガーデンホテル福岡中州	転貸	福岡県福岡市
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
sequence SUIDOBASHI		転貸	東京都千代田区	約 120 室
2021以降	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

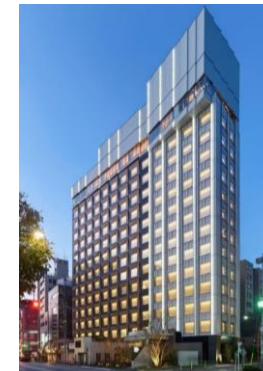
\* 増築棟：2020年4月開業、客室数 約350室のうち増築棟は約70室  
開業年度および客室数は今後変更になる可能性があります。  
プロジェクト名は仮称を含みます。



三井ガーデンホテル福岡祇園



三井ガーデンホテル  
神宮外苑の杜プレミア



三井ガーデンホテル  
六本木プレミア



三井ガーデンホテル札幌ウエスト



フォーシーズンズホテル東京大手町  
(Otemachi One)



忠孝新生ホテル計画



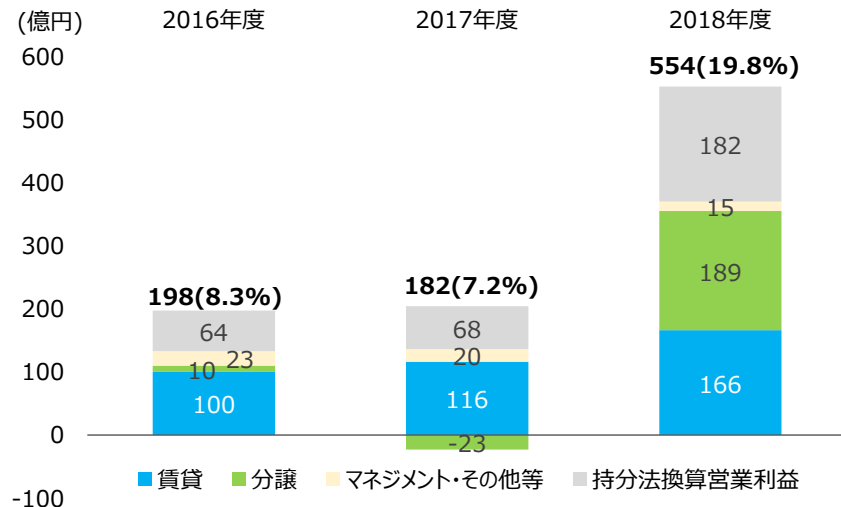
ハレクラニ沖縄



HOTEL THE MITSUI KYOTO

**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**

## 海外利益の推移



## 主な既存物件



1251アメリカ街 米国, ニューヨーク



527マディソン街 米国, ニューヨーク



1200 17<sup>th</sup>ストリート 米国, ワシントンD.C.



270 プラナ 米国, サンフランシスコ

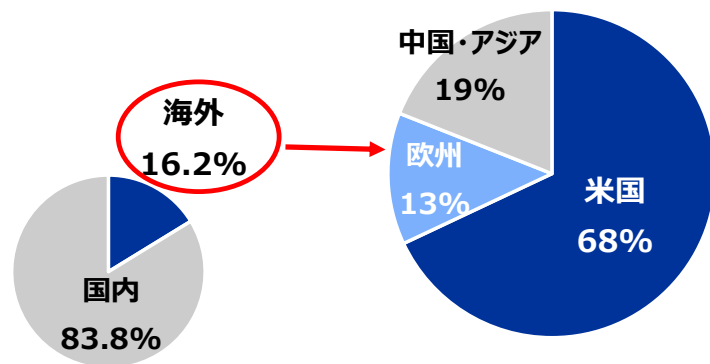


ウォーターフロント・コーポレートセンターⅢ 米国, ニュージャージー



ホーム・ビルディング 米国, ワシントンD.C.

## 海外資産の国別内訳



2019年3月期 総資産 68,027億円



ハレクラニ 米国, ハワイ



8-10ムーアゲート 英国, ロンドン



MOPクアラルンプール KLIAセパン マレーシア, クアラルンプール



杉井アウトレット広場・寧波 中国, 浙江省



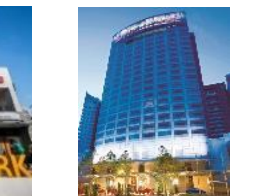
ハレプナ ワイキキ 米国, ハワイ



5ハローバースクエア 英国, ロンドン



MOP台湾林口 台湾, 新北市



セントレジス・ホテル & レジデンス シンガポール



# 3-6. (補足) グローバル事業

## 主な新規プロジェクト<北米>

竣工年	所在	用途	プロジェクト名	延床面積/総戸数
2018	ニューヨーク	オフィス	55 ハドソンヤード	約 117,600 ㎡
	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
	ニューヨーク	分譲住宅	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
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レポリューションドライブ	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 ㎡
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 ㎡
	ワシントンD.C.	賃貸住宅	ミュージアムプレイス	約 480 戸
2022~	サンフランシスコ	オフィス	ブランスクエア	約 112,000 ㎡
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<欧州>

竣工年	所在	用途	プロジェクト名	延床面積/総戸数
2018	ロンドン	オフィス	2 テレビジョンセンター	約 55,000 ㎡
		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
未定		分譲住宅	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。  
住宅の総戸数はシエラ勘案前となります。



2テレビジョンセンター

**STANHOPE**



テレビジョンセンター再開発計画

**STANHOPE**



55ハドソンヤード  
■RELATED OXFORD



50ハドソンヤード  
■RELATED OXFORD



J-SOL JEFFERSON APARTMENT GROUP



ウエストエッジタワー  
UrbanVisions SUSTAINABLE REAL ESTATE

# 3-6. (補足) グローバル事業

## 主な新規プロジェクト<アジア>

開業年/ 竣工年	所在地		用途	プロジェクト名	面積/客室数
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 <sup>2</sup>
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 <sup>2</sup>
2020	中国	上海市	商業	ららぽーと上海金橋	店舗 約 60,000 m <sup>2</sup>
	台湾	台北市	ホテル	忠孝新生ホテル計画	約 300 室
2020~	タイ	チェエンサオ	物流	バンパコン計画	延床 約 160,000 m <sup>2</sup>
	タイ	アユタヤ		ワンノイ計画	延床 約 90,000 m <sup>2</sup>
2021	中国	上海市	商業	上海蓮花路駅ビル商業施設	店舗 約 16,500 m <sup>2</sup>
	マレーシア	セランゴール		三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港セパン(3期)	店舗 約 10,200 m <sup>2</sup>
	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 <sup>2</sup>
2022	台湾	台北市	ホテル	中山忠孝ホテル計画	約 350 室
	台湾	台北市	商業	ららぽーと台湾南港	店舗 約 70,000 m <sup>2</sup>
	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 <sup>2</sup>
2022~	インド	バンガロール	オフィス	RMZエコワールド30	延床 約 426,400 m <sup>2</sup>
2023	台湾	台中市	商業	ららぽーと台中	店舗 約 67,000 m <sup>2</sup>
2024	台湾	台北市	ホテル	敦化北路ホテル計画	約 180 室
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 <sup>2</sup>

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 スクンビット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
2021	タイ	バンコク		エリオデルネストほか 計7物件	約 4,000 戸
	台湾	新北市		三松M PARK	約 130 戸
2021~	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			ジョベル	約 420 戸
2021~	フィリピン	ケソン		ジ・アートン	約 1,600 戸
2022	中国	南通市		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	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。



三井アウトレットパーク台中港



上海蓮花路駅ビル商業施設



ららぽーと上海金橋



ららぽーとクアラルンプール



忠孝新生ホテル計画



## 4. 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)

	当第3四半期	前年同期	増減	通期予想 (2020年1月公表)	対予想 進捗率
<b>売上高</b>	<b>12,954</b>	<b>12,440</b>	<b>514</b>	<b>20,130</b>	<b>64.4%</b>
<b>営業利益</b>	<b>1,703</b>	<b>1,563</b>	<b>139</b>	<b>2,800</b>	<b>60.8%</b>
営業外損益	△ 137	△ 38	△ 98	△ 210	—
持分法損益	51	98	△ 46	-	—
純金利負担	△ 210	△ 191	△ 19	△ 280	—
その他	22	54	△ 32	70	—
<b>経常利益</b>	<b>1,566</b>	<b>1,525</b>	<b>40</b>	<b>2,590</b>	<b>60.5%</b>
特別損益	△ 18	△ 18	△ 0	150	—
特別利益	36	-	36	200	—
特別損失	△ 54	△ 18	△ 36	△ 50	—
法人税等	△ 517	△ 469	△ 48	△ 800	—
当期純利益	1,030	1,037	△ 7	1,940	—
非支配株主に帰属する 当期純利益	△ 7	△ 15	8	△ 20	—
<b>親会社株主に帰属する 当期純利益</b>	<b>1,022</b>	<b>1,022</b>	<b>0</b>	<b>1,920</b>	<b>53.3%</b>

## 連結PL概要/セグメント別

### 連結P/L概要(セグメント別)

(単位：億円)

	当第3四半期	前年同期	増減	通期予想 (2020年1月公表)
<b>売上高</b>	<b>12,954</b>	<b>12,440</b>	<b>514</b>	<b>20,130</b>
賃貸	4,756	4,466	290	6,300
分譲	2,841	2,851	△ 9	6,130
マネジメント	3,129	2,947	182	4,100
その他	2,226	2,175	51	3,600
<b>営業利益</b>	<b>1,703</b>	<b>1,563</b>	<b>139</b>	<b>2,800</b>
賃貸	1,180	1,091	89	1,440
分譲	437	375	61	1,240
マネジメント	414	371	42	520
その他	3	34	△ 30	40
消去他	△ 332	△ 309	△ 23	△ 440

### (参考)海外事業

(単位：百万円)

	当第3四半期	前年同期	増減
賃貸	48,522	40,143	8,379
営業利益	15,624	12,175	3,449
分譲	26,544	73,903	△ 47,358
営業利益	789	18,557	△ 17,767
マネジメント・その他等	10,151	11,661	△ 1,509
営業利益	825	1,405	△ 579
海外持分法換算営業利益 *1	5,419	11,980	△ 6,560
海外事業利益合計	22,659	44,118	△ 21,458
海外事業利益比率 *2	12.9%	26.2%	△ 13.3pt

### 補足データ

#### 【空室率推移】

	19/12	19/9	19/6	19/3	18/3	17/3
連結オフィス・商業	1.8%	2.0%	1.9%	1.8%	2.4%	3.1%
単体オフィス首都圏	1.5%	1.8%	2.0%	1.7%	2.2%	3.4%

#### 【分譲内訳】

(単位：百万円)

	当第3四半期	前年同期	増減	
国内住宅分業	収益	193,532	178,980	14,552
	営業利益	22,534	15,950	6,584
	戸数	2,608	2,217	391
	-中高層 -戸建	2,285 323	1,868 349	417 △ 26
投資家向け ・海外住宅分業等	収益	90,618	106,138	△ 15,519
	営業利益	21,201	21,646	△ 444

#### 【マネジメント】

(単位：百万円)

	当第3四半期	前年同期	増減	
プロパティマネジメント	収益	234,738	222,819	11,919
	営業利益	24,793	22,859	1,933
	リパーク台数(台)	264,301	243,426	20,875
仲介 ・アセットマネジメント等	収益	78,239	71,887	6,352
	営業利益	16,636	14,293	2,342
	仲介件数(件)	31,922	30,344	1,578

\*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

## 連結BS概要/全体

(単位:億円)

	当第3四半期	前期末	増減
<b>流動資産</b>	<b>23,332</b>	<b>21,172</b>	<b>2,160</b>
現金・預金	1,680	1,742	△ 62
有価証券	6	9	△ 3
<b>販売用不動産・前渡金</b>	<b>18,305</b>	<b>16,305</b>	<b>1,999</b>
営業出資金	66	67	△ 0
その他	3,274	3,047	226
<b>固定資産</b>	<b>49,666</b>	<b>46,854</b>	<b>2,811</b>
<b>有形・無形固定資産</b>	<b>36,678</b>	<b>35,004</b>	<b>1,673</b>
投資有価証券	9,764	8,726	1,037
差入敷金・保証金	1,422	1,405	16
その他	1,801	1,717	84
<b>資産計</b>	<b>72,999</b>	<b>68,027</b>	<b>4,972</b>

	当第3四半期	前期末	増減
<b>流動負債</b>	<b>11,276</b>	<b>11,093</b>	<b>182</b>
支払手形及び買掛金	946	1,268	△ 322
短期借入金(※)	3,317	2,599	718
コマーシャルペーパー(※)	1,960	1,140	820
短期償還社債(※)	1,270	792	478
その他	3,782	5,293	△ 1,511
<b>固定負債</b>	<b>36,576</b>	<b>32,725</b>	<b>3,850</b>
社債(※)	6,549	5,929	619
長期借入金(※)	21,393	18,605	2,788
預り敷金・保証金	4,376	4,243	133
その他	4,256	3,947	308
<b>有利子負債(※)</b>	<b>34,490</b>	<b>29,066</b>	<b>5,424</b>
<b>純資産</b>	<b>25,147</b>	<b>24,208</b>	<b>939</b>
資本金	3,397	3,397	-
資本剰余金	3,720	4,032	△ 312
利益剰余金	10,194	9,621	572
その他	7,835	7,156	678
<b>負債・純資産計</b>	<b>72,999</b>	<b>68,027</b>	<b>4,972</b>

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

D/Eレシオ(倍)  
自己資本比率

	当第3四半期	前期末	増減
D/Eレシオ(倍)	1.42	1.24	0.18
自己資本比率	33.3%	34.4%	△ 1.1pt

## 4-2. 2020年3月期業績予想

### 連結業績予想 \*2020年1月30日公表

2019年11月7日に公表した業績予想について、  
2020年1月30日に上方修正を行っております。

詳細は2020年1月30日付「通期業績予想の修正  
(上方修正)」に関するお知らせをご参照ください。

- 株式会社オリエンタルランドによる自己株式の公開買付けへの応募(※)による同社株式の売却益を特別損益に織り込み、親会社株主に帰属する当期純利益を前回予想から170億円上乘せし、1,920億円と見込む。

※詳細は2020年1月30日付「株式会社オリエンタルランドによる自己株式の公開買付けへの応募に関するお知らせ」をご参照ください。

(単位：億円)

	2020年3月期 *2020年1月30日	前回予想 *2019年11月7日	増減	<参考> 2019年3月期
<b>売上高</b>	<b>20,130</b>	<b>20,130</b>	-	<b>18,611</b>
賃貸	6,300	6,300	-	6,032
分譲	6,130	6,130	-	5,307
マネジメント	4,100	4,100	-	4,043
その他	3,600	3,600	-	3,227
<b>営業利益</b>	<b>2,800</b>	<b>2,800</b>	-	<b>2,621</b>
賃貸	1,440	1,440	-	1,419
分譲	1,240	1,240	-	980
マネジメント	520	520	-	551
その他	40	40	-	91
消去他	△ 440	△ 440	-	△ 421
<b>営業外損益</b>	<b>△ 210</b>	<b>△ 210</b>	-	<b>△ 80</b>
純金利負担	△ 280	△ 280	-	△ 269
その他	70	70	-	188
<b>経常利益</b>	<b>2,590</b>	<b>2,590</b>	-	<b>2,541</b>
<b>特別損益</b>	<b>150</b>	<b>△ 50</b>	<b>200</b>	<b>△ 120</b>
税前当期純利益	2,740	2,540	200	2,420
法人税等	△ 800	△ 770	△ 30	△ 719
<b>当期純利益</b>	<b>1,940</b>	<b>1,770</b>	<b>170</b>	<b>1,701</b>
被支配株主に帰属する当期純利	△ 20	△ 20	-	△ 14
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>1,920</b>	<b>1,750</b>	<b>170</b>	<b>1,686</b>

## 連結業績予想

\*2020年1月30日公表

### 連結P/L概要(業績予想)

	2020年3月期 (2019年度) *2020年1月30日公表	2019年3月期 (2018年度)	増減
(単位：億円)			
<b>売上高</b>	<b>20,130</b>	<b>18,611</b>	<b>1,518</b>
賃貸	6,300	6,032	267
分譲	6,130	5,307	822
マネジメント	4,100	4,043	57
その他	3,600	3,227	373
<b>営業利益</b>	<b>2,800</b>	<b>2,621</b>	<b>178</b>
賃貸	1,440	1,419	20
分譲	1,240	980	259
マネジメント	520	551	△ 31
その他	40	91	△ 51
消去他	△ 440	△ 421	△ 18
<b>営業外損益</b>	<b>△ 210</b>	<b>△ 80</b>	<b>△ 129</b>
純金利負担	△ 280	△ 269	△ 10
その他	70	188	△ 118
<b>経常利益</b>	<b>2,590</b>	<b>2,541</b>	<b>48</b>
<b>特別損益</b>	<b>150</b>	<b>△ 120</b>	<b>270</b>
税前当期純利益	2,740	2,420	319
法人税他	△ 800	△ 719	△ 80
<b>当期純利益</b>	<b>1,940</b>	<b>1,701</b>	<b>238</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	△ 20	△ 14	△ 5
<b>親株主に帰属する当期純利益</b>	<b>1,920</b>	<b>1,686</b>	<b>233</b>

◆ 次期の1株当たりの年間配当金は、44円(中間22円・期末22円)を予定

### 補足データ

		(単位：億円)			
		2020年3月期 (2019年度)	2019年3月期 (2018年度)	増減	
<b>【分譲事業】</b>					
国内住宅分譲	営業収益	3,000	2,854	145	
	営業収益	中高層	2,600	2,522	77
		戸建	400	332	67
	営業利益	営業利益	290	266	23
		営業利益率	9.7%	9.3%	0.3pt
戸数	中高層	3,400	3,283	117	
	戸建	580	475	105	
投資家向け・ 海外住宅分譲等	営業収益	3,130	2,453	676	
	営業利益	950	714	235	
<b>【財政状態】</b>					
有形・無形固定資産					
	新規投資	3,900	3,905	△ 5	
	減価償却費	850	790	59	
販売用不動産・前渡金					
	新規投資	6,100	4,238	1,861	
	原価回収	4,400	3,826	573	
有利子負債		33,000	29,066	3,933	



## 連結PL概要/全体

(単位：億円)

	2019年3月期	2018年3月期	増減	通期予想 (2018年11月公表)	対予想 進捗率
<b>売上高</b>	<b>18,611</b>	<b>17,511</b>	<b>1,100</b>	<b>18,700</b>	<b>99.5%</b>
<b>営業利益</b>	<b>2,621</b>	<b>2,459</b>	<b>162</b>	<b>2,500</b>	<b>104.9%</b>
営業外損益	△80	△55	△24	△140	—
持分法損益	148	152	△3	-	—
純金利負担	△269	△248	△21	△270	—
その他	39	40	△0	130	—
<b>経常利益</b>	<b>2,541</b>	<b>2,403</b>	<b>137</b>	<b>2,360</b>	<b>107.7%</b>
特別損益	△120	△155	35	-	—
特別利益	14	-	14	-	—
特別損失	△135	△155	20	-	—
法人税等	△719	△667	△51	△710	—
当期純利益	1,701	1,579	121	1,650	—
非支配株主に帰属する 当期純利益	△14	△21	6	△20	—
<b>親会社株主に帰属する 当期純利益</b>	<b>1,686</b>	<b>1,558</b>	<b>127</b>	<b>1,630</b>	<b>103.5%</b>

## ◆特別利益

投資有価証券売却益 14

14

## ◆特別損失

減損損失 △114

固定資産除却損 △21

△135

## 連結PL概要/セグメント別

## 連結P/L概要(業績予想)

(単位：億円)

	2019年3月期	2018年3月期	増減	通期予想 (2018年11月公表)
<b>売上高</b>	<b>18,611</b>	<b>17,511</b>	<b>1,100</b>	<b>18,700</b>
賃貸	6,032	5,581	451	6,000
分譲	5,307	4,996	311	5,350
マネジメント	3,774	3,538	236	3,850
三井ホーム	2,617	2,521	95	2,600
その他	879	873	6	900
<b>営業利益</b>	<b>2,621</b>	<b>2,459</b>	<b>162</b>	<b>2,500</b>
賃貸	1,419	1,383	36	1,400
分譲	980	830	150	900
マネジメント	534	487	47	510
三井ホーム	62	54	7	58
その他	46	68	△ 21	40
消去他	△ 421	△ 364	△ 56	△ 408

## (参考)海外事業

(単位：百万円)

	2019年3月期	2018年3月期	増減
賃貸	収益 55,784	43,837	11,947
	営業利益 16,673	11,668	5,005
分譲	収益 83,903	2,200	81,703
	営業利益 18,936	△ 2,313	21,249
マネジメント・その他等	収益 15,278	16,072	△ 793
	営業利益 1,546	2,037	△ 491
海外持分法換算営業利益 *1	18,298	6,827	11,471
海外事業利益合計	55,454	18,219	37,234
海外事業利益比率 *2	19.8%	7.2%	12.6pt

## 補足データ

## 【空室率推移】

	19/3	18/3	17/3	16/3	15/3	14/3
連結オフィス・商業	1.8%	2.4%	3.1%	2.2%	3.2%	3.5%
単体オフィス首都圏	1.7%	2.2%	3.4%	2.6%	3.2%	3.3%

## 【分譲内訳】

(単位：百万円)

	2019年3月期	2018年3月期	増減	
国内住宅分業	収益	285,432	275,988	9,444
	営業利益	26,604	31,167	△ 4,563
	戸数	3,758	4,208	△ 450
	-中高層	3,283	3,707	△ 424
	-戸建	475	501	△ 26
投資家向け ・海外住宅分業等	収益	245,333	223,619	21,713
	営業利益	71,433	51,843	19,590

## 【マネジメント】

(単位：百万円)

	2019年3月期	2018年3月期	増減	
プロパティマネジメント	収益	275,338	263,420	11,918
	営業利益	30,243	28,914	1,329
	リパーク台数(台)	245,511	226,125	19,386
仲介 ・アセットマネジメント等	収益	102,152	90,393	11,759
	営業利益	23,202	19,813	3,388
	仲介件数(件)	41,361	40,638	723

\*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

## 連結BS概要/全体

(単位：億円)

	2019年3月期	2018年3月期	増減
<b>流動資産</b>	<b>21,172</b>	<b>19,279</b>	<b>1,892</b>
現金・預金	1,742	1,008	733
有価証券	9	1	7
<b>販売用不動産・前渡金</b>	<b>16,305</b>	<b>15,248</b>	<b>1,056</b>
営業出資金	67	67	0
その他	3,047	2,953	94
<b>固定資産</b>	<b>46,854</b>	<b>43,733</b>	<b>3,121</b>
<b>有形・無形固定資産</b>	<b>35,004</b>	<b>33,189</b>	<b>1,815</b>
投資有価証券	8,726	7,879	847
差入敷金・保証金	1,405	1,385	20
その他	1,717	1,278	438
<b>資産計</b>	<b>68,027</b>	<b>63,012</b>	<b>5,014</b>

	2019年3月期	2018年3月期	増減
<b>流動負債</b>	<b>11,093</b>	<b>10,646</b>	<b>446</b>
支払手形及び買掛金	1,268	1,239	28
短期借入金(※)	2,599	2,732	△ 132
コマーシャルペーパー(※)	1,140	1,250	△ 110
短期償還社債(※)	792	511	280
その他	5,293	4,913	380
<b>固定負債</b>	<b>32,725</b>	<b>29,488</b>	<b>3,236</b>
社債(※)	5,929	4,680	1,249
長期借入金(※)	18,605	16,872	1,732
預り敷金・保証金	4,243	4,034	209
その他	3,947	3,901	45
<b>有利子負債(※)</b>	<b>29,066</b>	<b>26,046</b>	<b>3,019</b>
<b>純資産</b>	<b>24,208</b>	<b>22,877</b>	<b>1,331</b>
資本金	3,397	3,397	-
資本剰余金	4,032	4,097	△ 64
利益剰余金	9,621	8,344	1,276
その他	7,156	7,036	119
<b>負債・純資産計</b>	<b>68,027</b>	<b>63,012</b>	<b>5,014</b>

\*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

	2019年3月期	2018年3月期	増減
D/Eレシオ(倍)	1.24	1.18	0.06
自己資本比率	34.4%	35.0%	△ 0.6pt

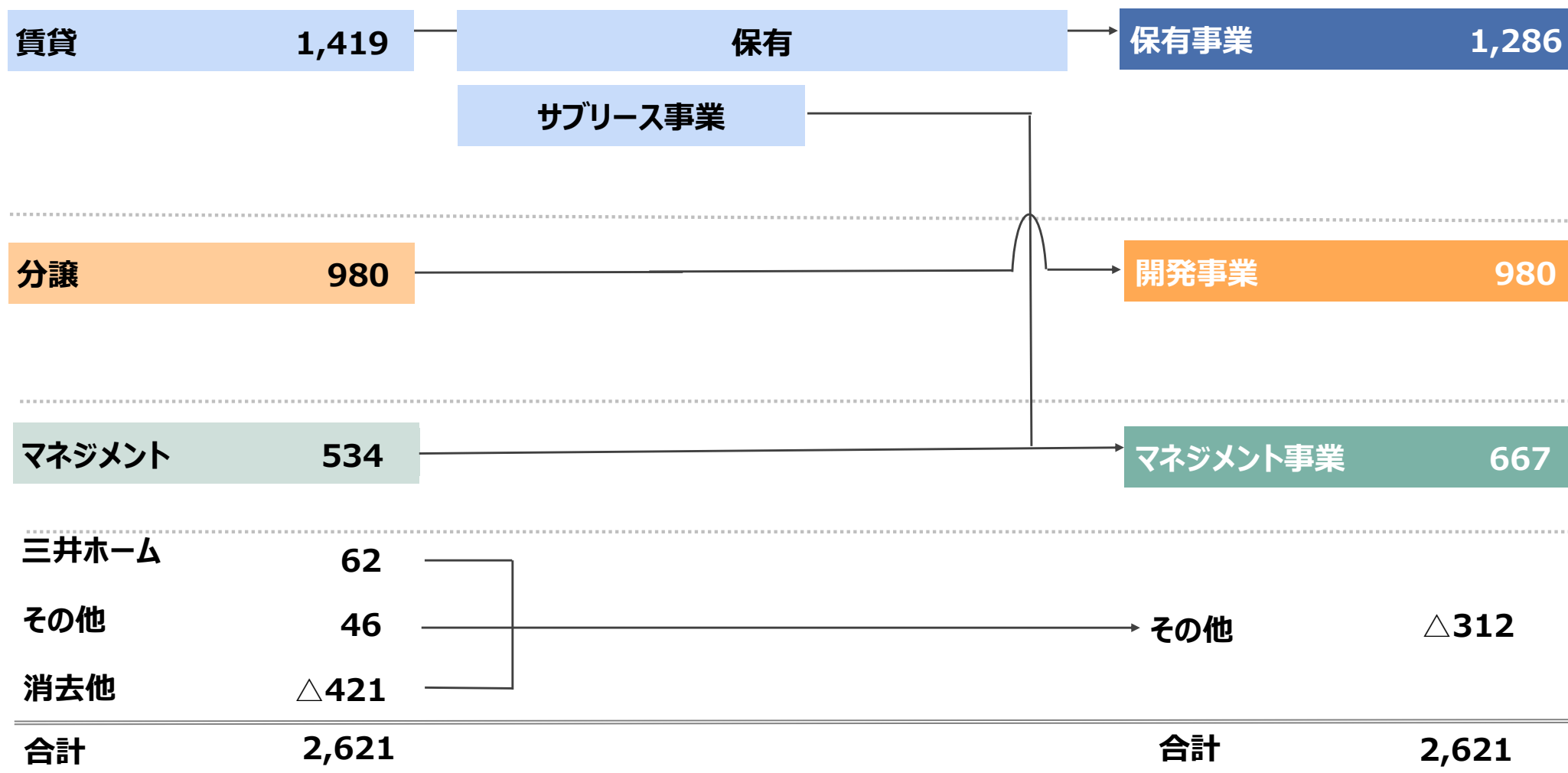
# 4-4. セグメント別 営業利益対照表

## 決算セグメント

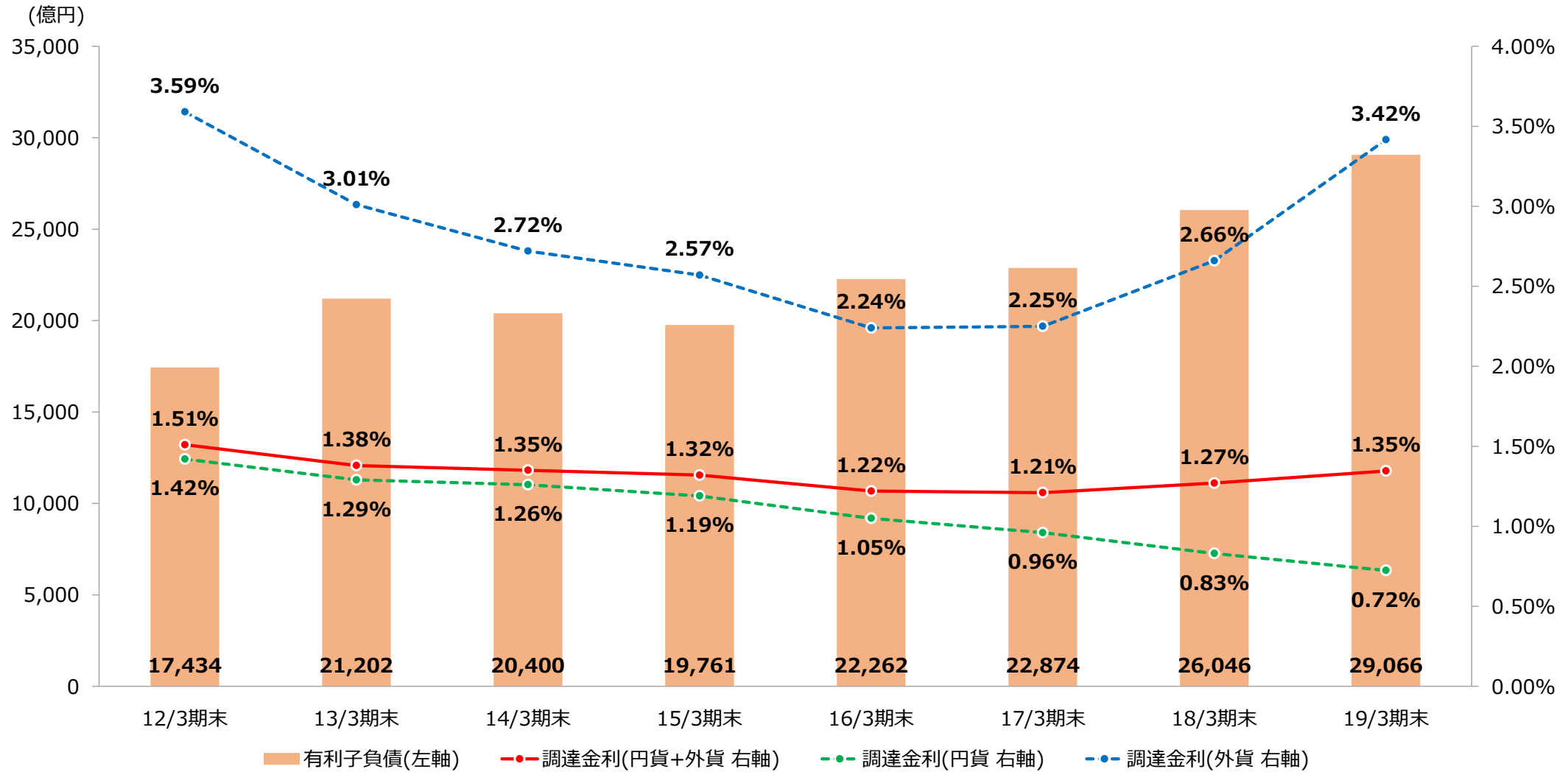
## イノベーション 2017セグメント

2019年3月期実績

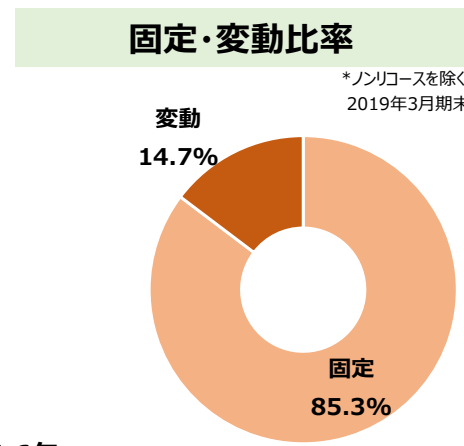
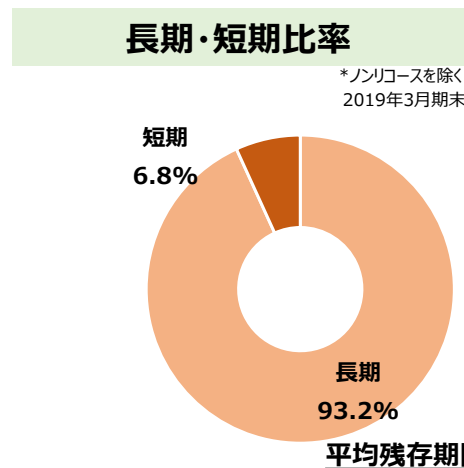
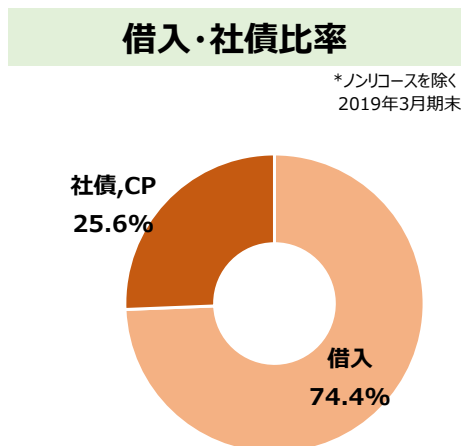
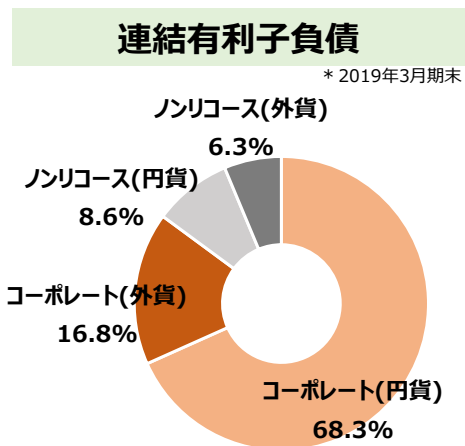
2019年3月期実績 (単位：億円)



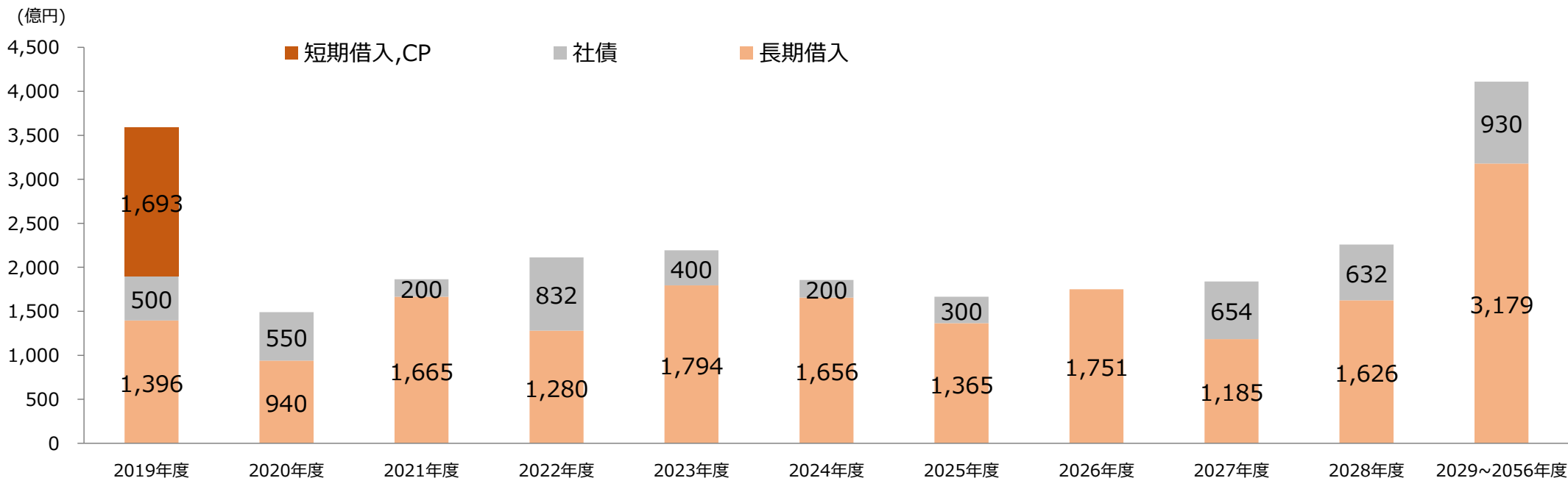
【有利子負債残高と調達金利の推移】



【有利子負債の内訳】



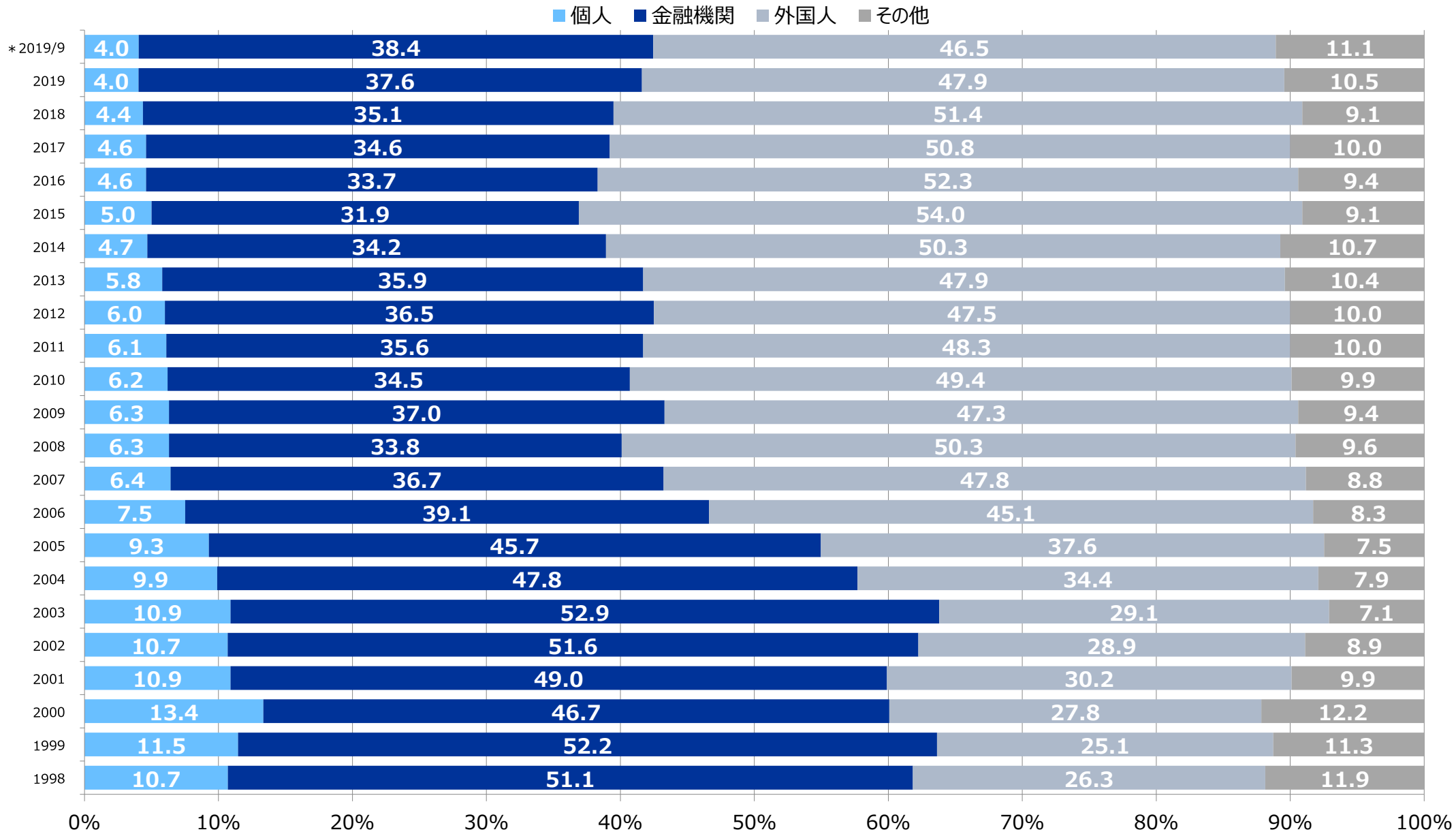
【返済予定額】



\*ノンリコースローンを除く 2019年3月期末

# 4-6. 株主構成

## 3月末時点の株主構成比



\* 2019年9月末時点の株主構成比となります。



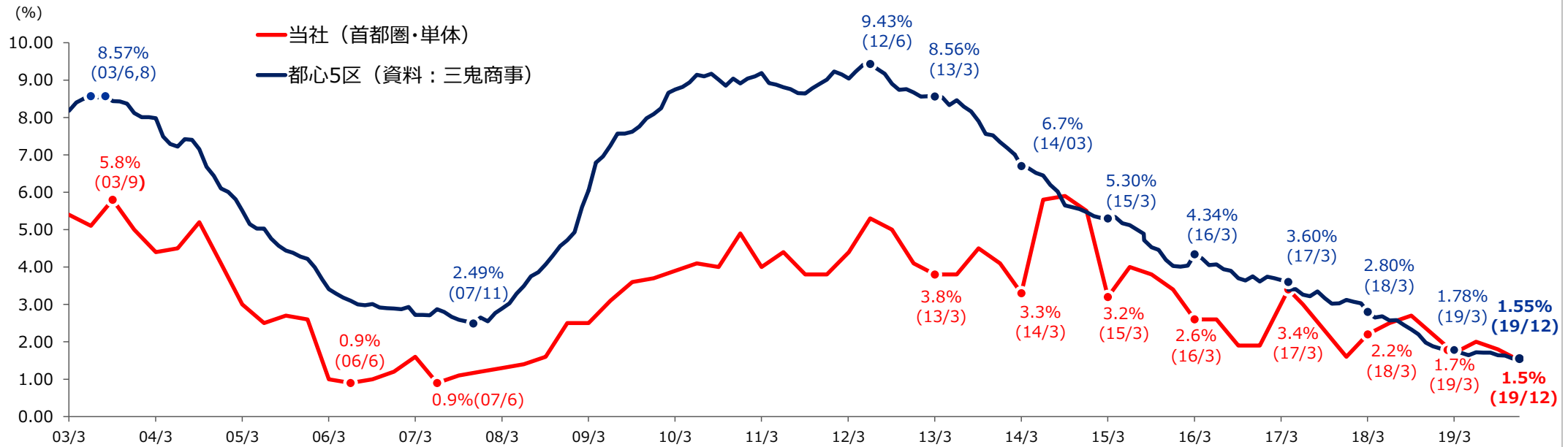
## 5. 補足資料（市場動向）



# 5-1. 賃貸事業市場動向 - オフィス -

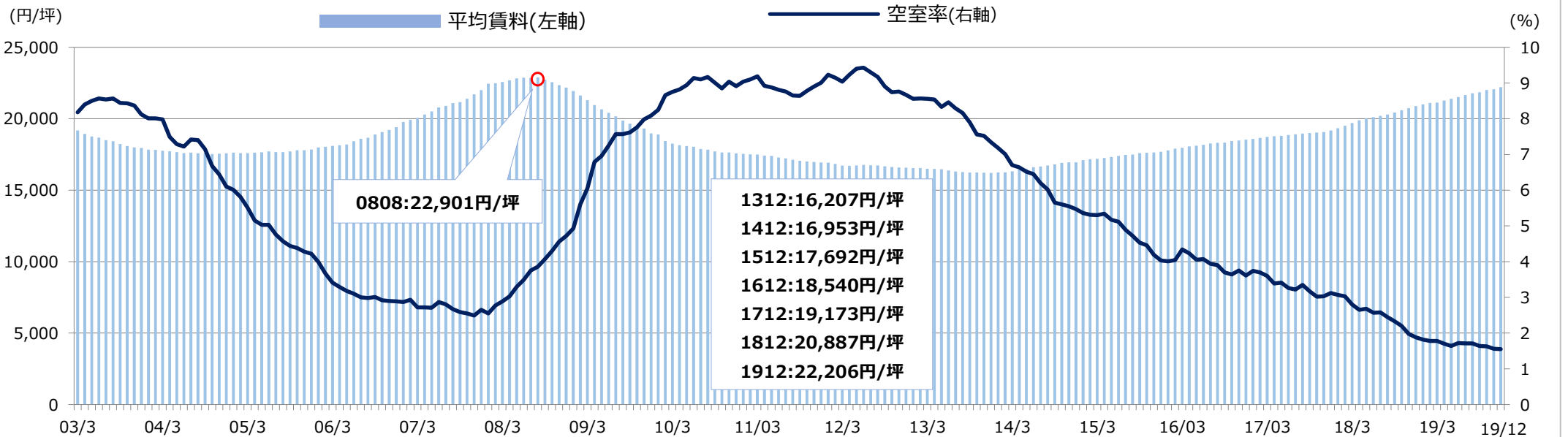
## オフィス空室率の推移

資料：三鬼商事



## 都心5区のオフィス市況 (平均賃料・空室率)

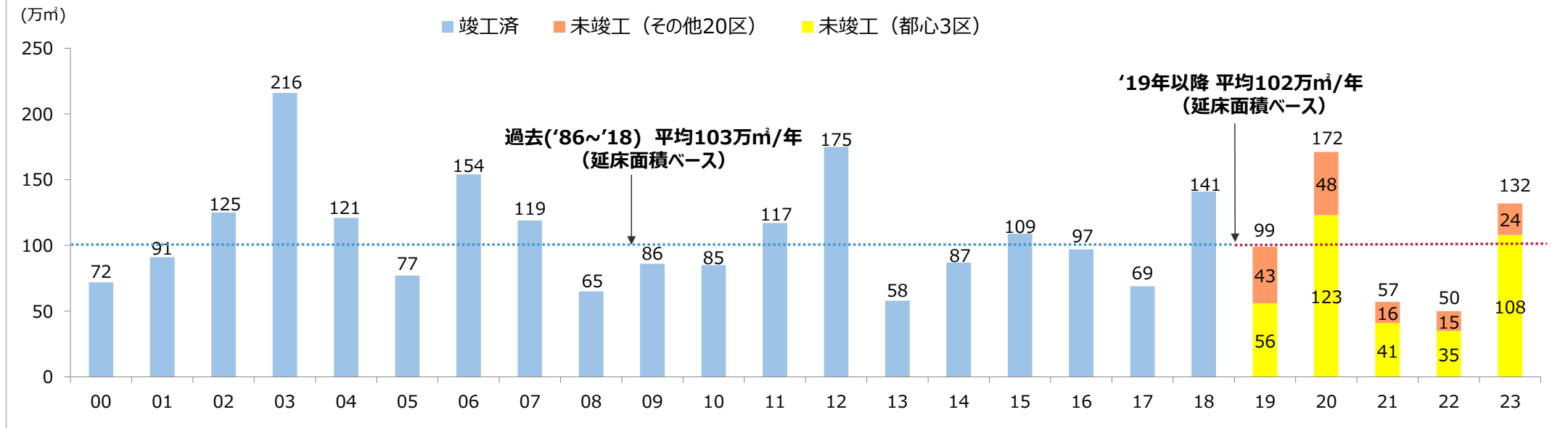
資料：三鬼商事



# 5-1. 賃貸事業市場動向 - オフィス -

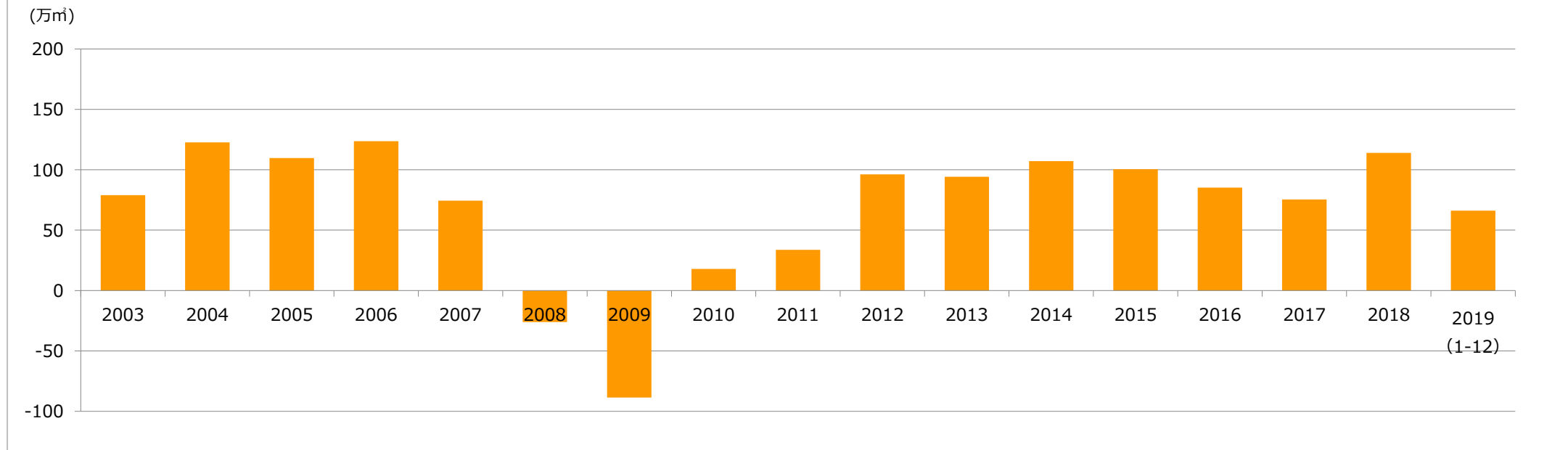
## オフィスビル新規供給量（東京23区 大規模）

資料：森ビル(株)2019.4.16



## 都心5区のネットアブソープション

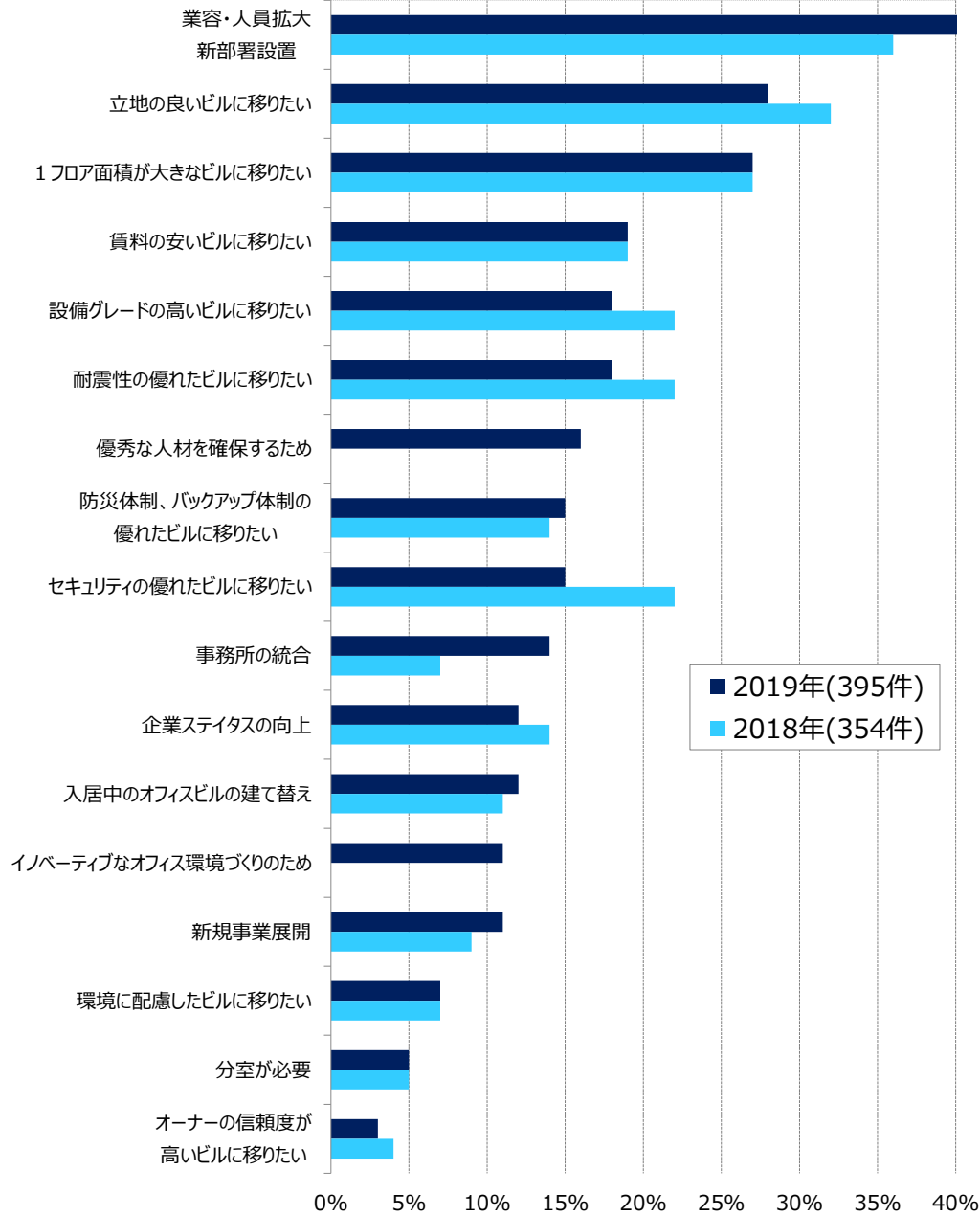
資料：三幸エステート



# 5-1. 賃貸事業市場動向 - オフィス -

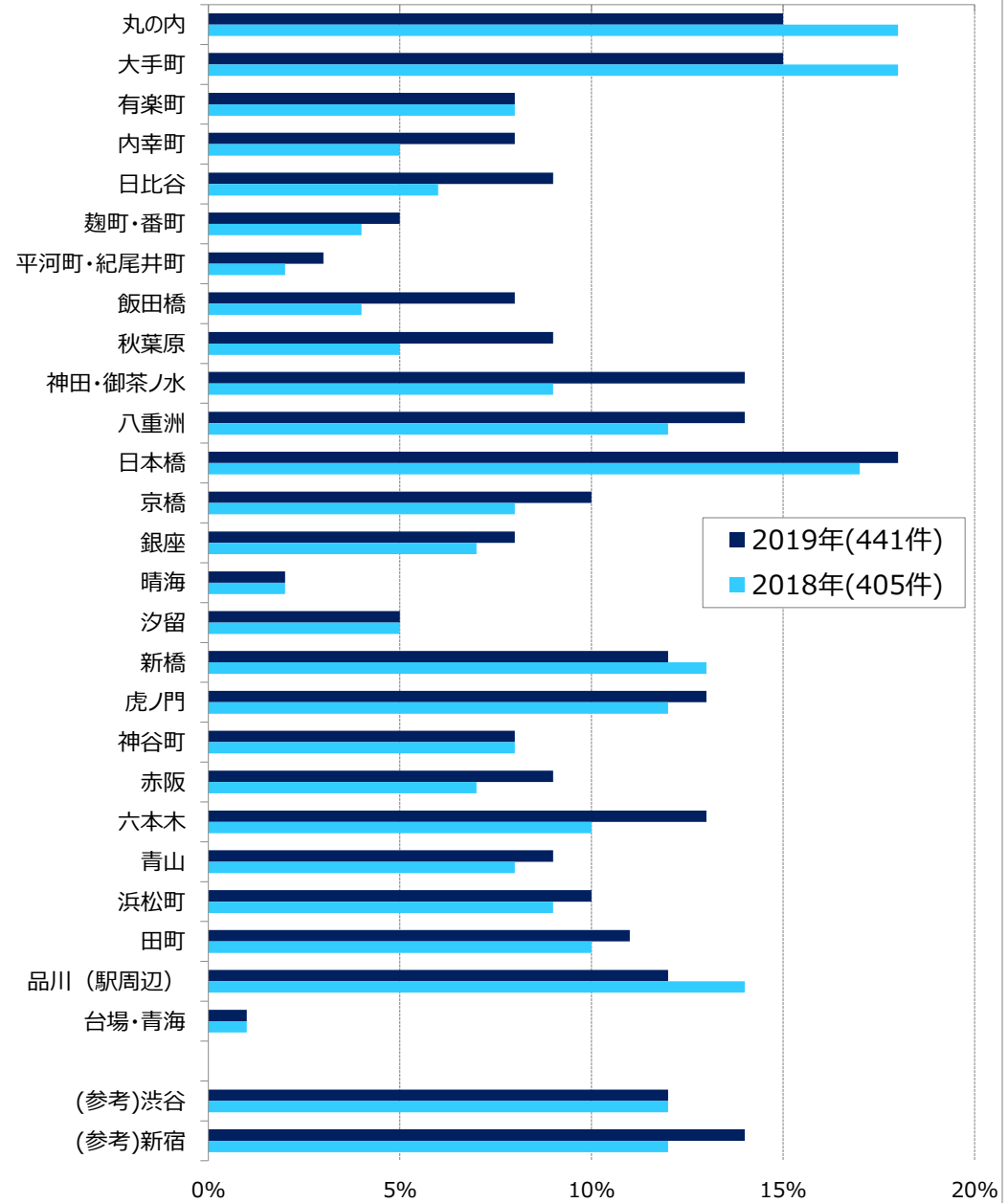
## 企業の移転理由

資料：森ビル「2019年 東京23区オフィスニーズに関する調査(2019年12月発表)」



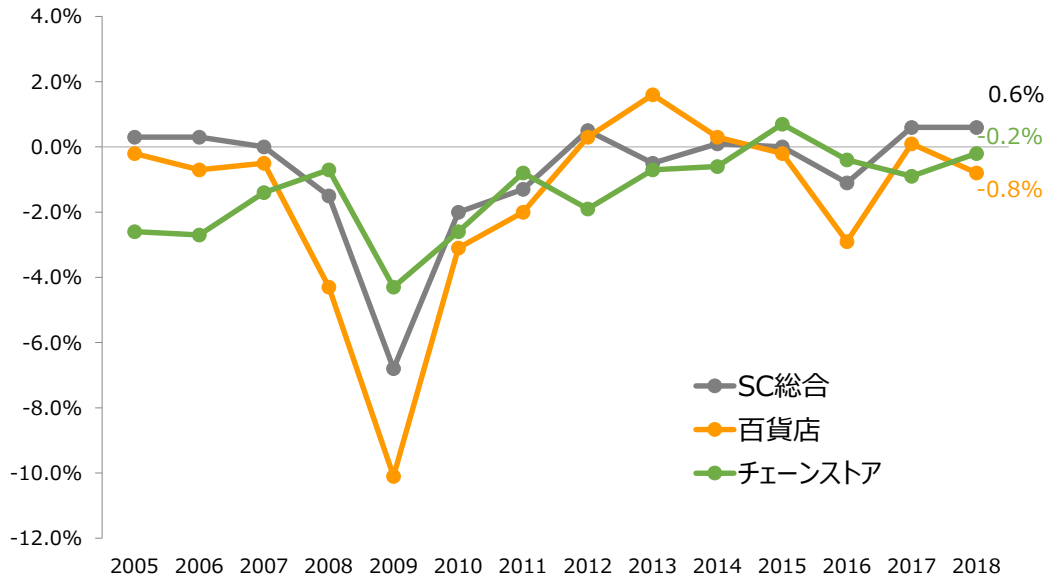
## 新規貸借予定の希望エリア(都心3区)

資料：森ビル「2019年 東京23区オフィスニーズに関する調査(2019年12月発表)」



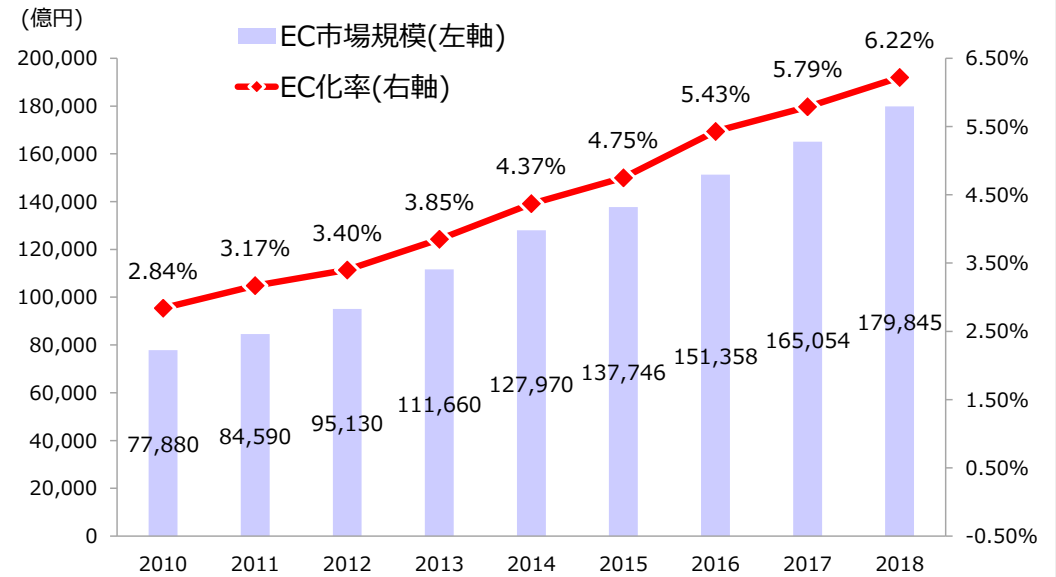
## 業態別の売上高前年対比

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



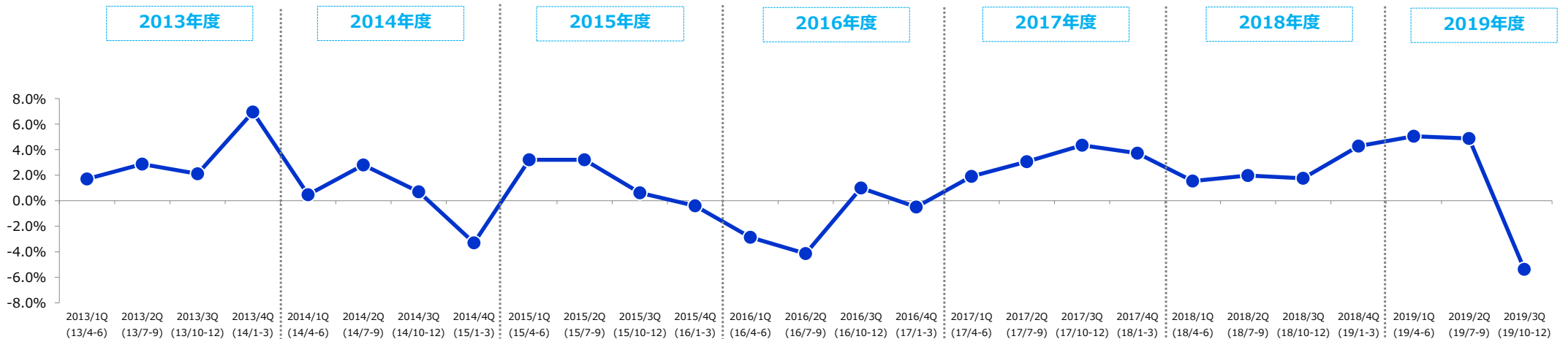
## 日本のEC市場規模の推移(BtoC)

資料：経済産業省



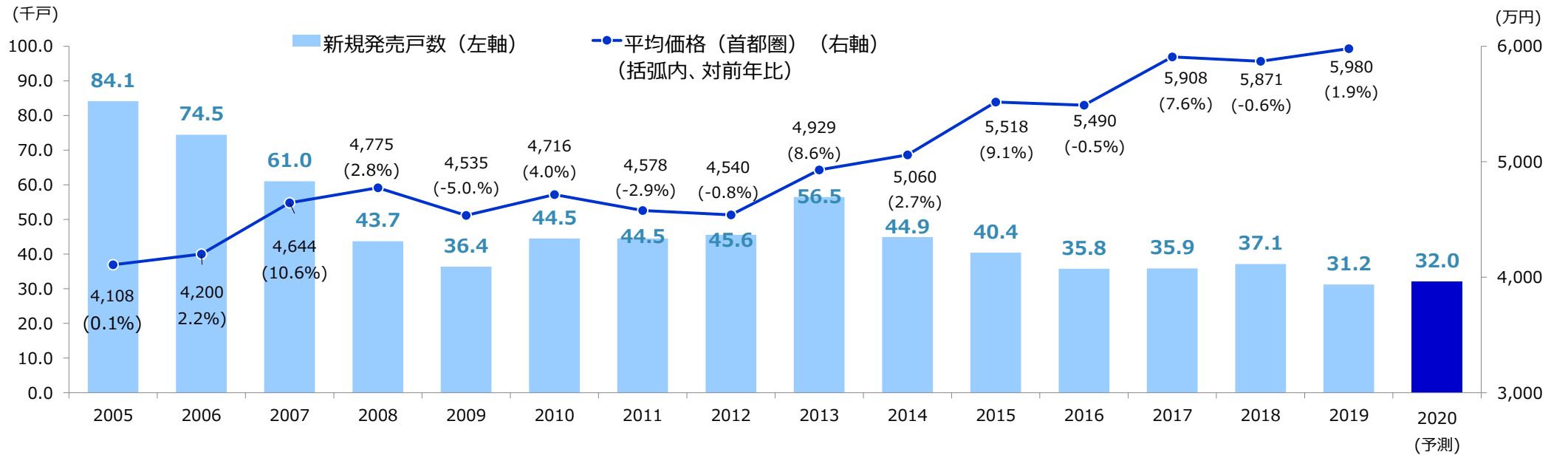
## 当社施設（国内）売上高前年同期対比

●-ららぽーと（既存施設）+ アウトレット（既存施設 ※増床含む）

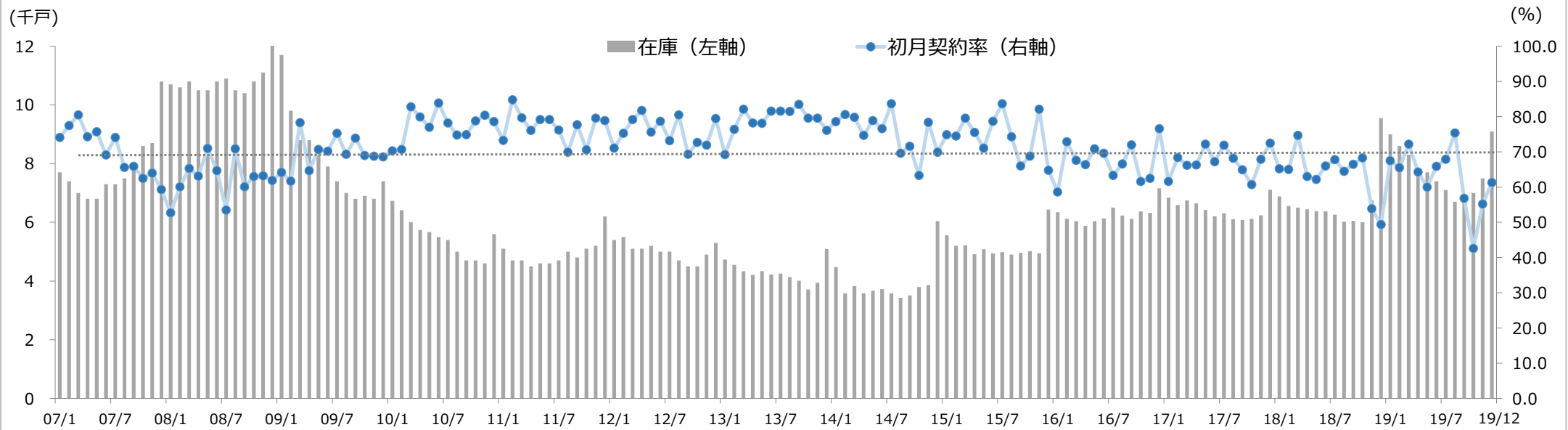


# 5-3. 賃貸事業市場動向 – 住宅分譲 –

## 都圏分譲マンションの新規発売戸数と戸当平均価格



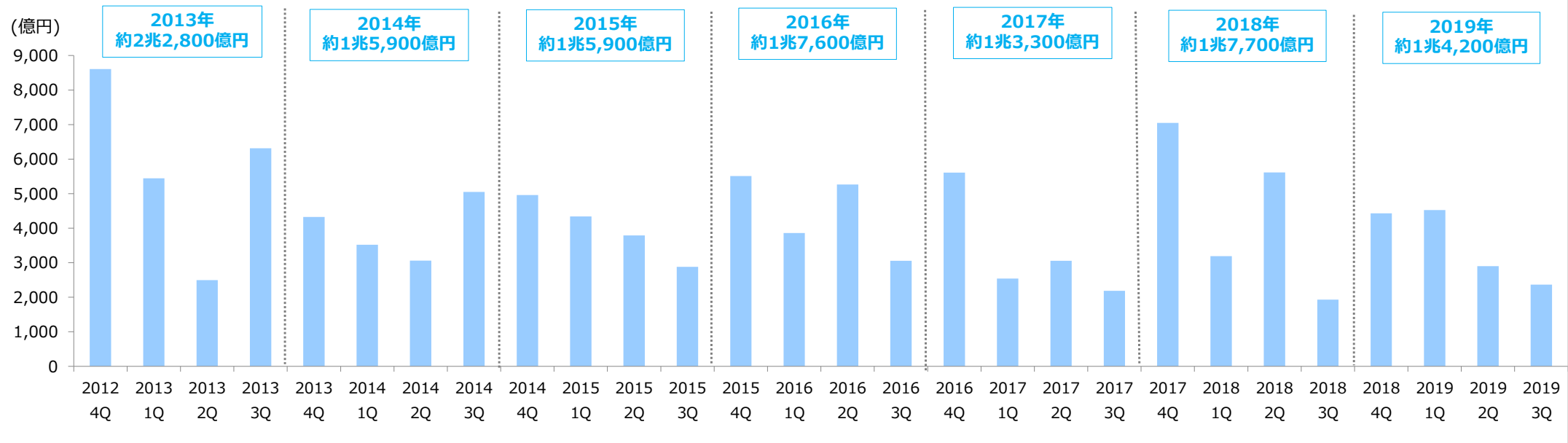
## 首都圏分譲マンションの初月契約率と販売在庫数



# 5-4. 賃貸事業市場動向 – 投資家向け分譲等 –

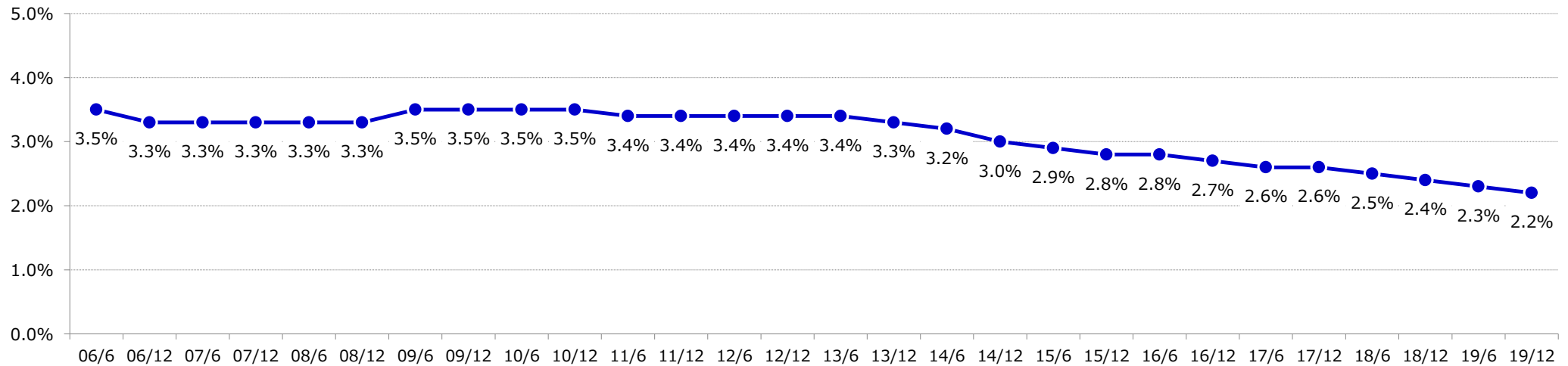
## J-REITの資産取得価格

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

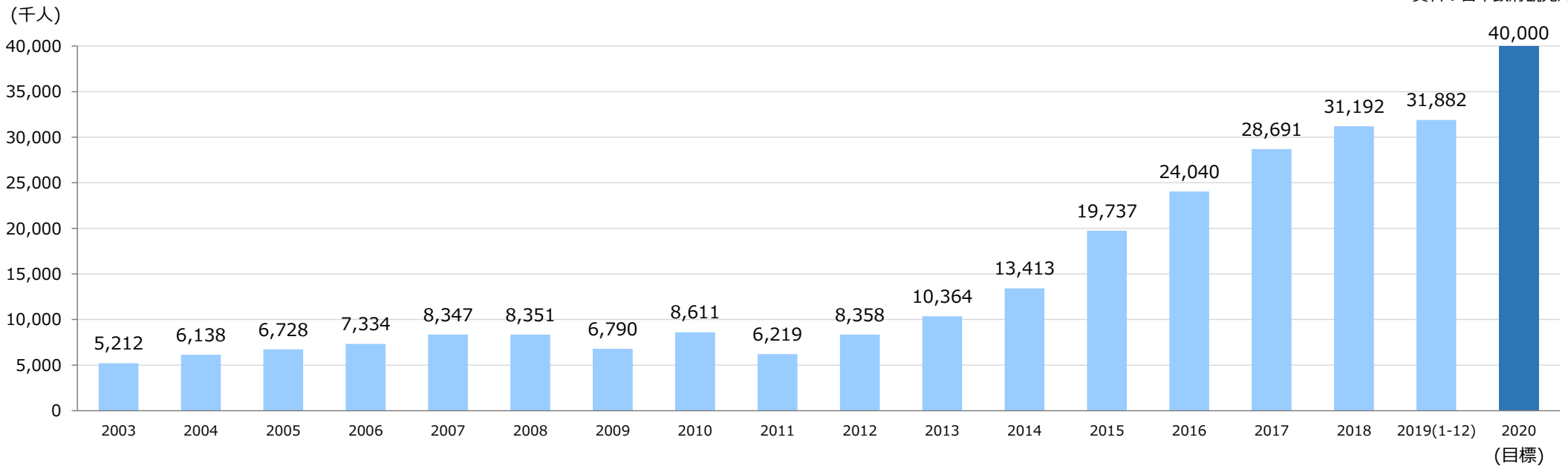


プライムエリアオフィス：千代田区丸の内・大手町、中央区日本橋地区における築5年程度、延床面積20,000坪以上、基準階面積500坪以上  
 利回りベンチマーク（NCFベース）：日本不動産研究所が還元利回りの査定においてベースとする各用途・各地域ごとの利回りを指す

# 5-5. 訪日外国人観光客

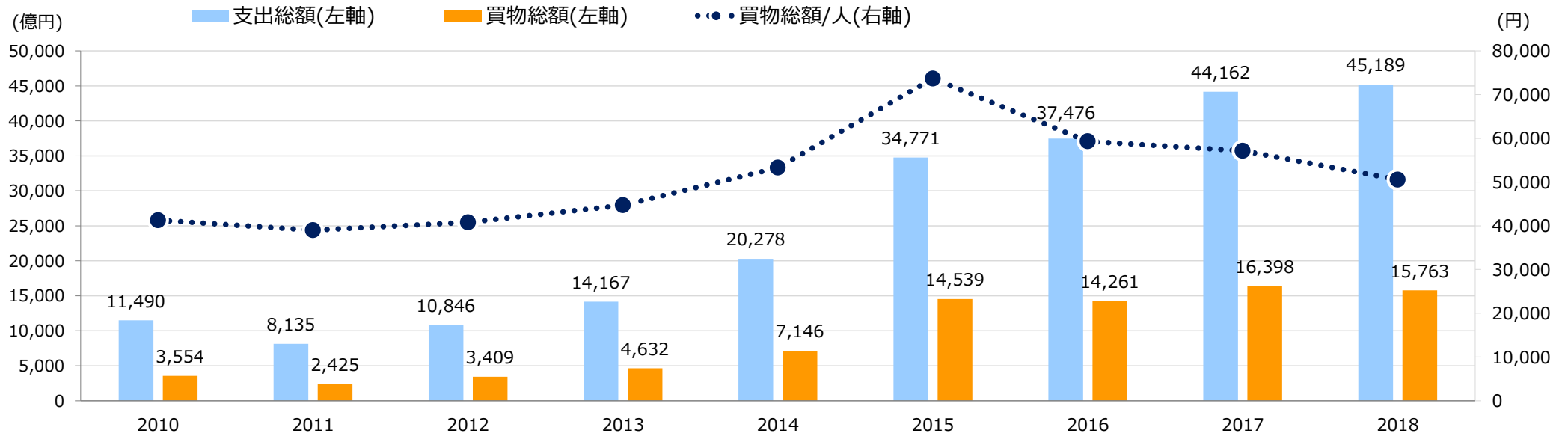
## 訪日外国人観光客数の暦年推移

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。