

2022年3月期
IR説明資料

人を、想う力。街を、想う力。



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月期決算の概要	4
2023年3月期業績予想の概要	7
長期経営計画の進捗	11
ESGの取り組み	23
決算補足データ	32
事業概要	40
コマーシャル不動産事業	
オフィスビル	43
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港	58
住宅事業	65
海外事業	71
投資マネジメント事業	75
投資・財務データ ほか	80
「長期経営計画2030」の概要	84

決算サマリー

<2022年3月期決算>

- 営業利益は以下要因により前年同期比大幅増益（過去最高益）
【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※
※ P78に詳述
- 親会社株主に帰属する当期純利益も過去最高益

<2023年3月期業績予想>

- 海外事業におけるキャピタルゲインの大幅増益等により、前期比増益を見込む
営業利益は2,910億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1,650億円と二期連続で過去最高を更新予定
- 一株当たり配当（予想）は通期で38円（前期比+2円）で過去最高を更新予定

<主なトピック>

- 国内アセット：常盤橋タワー／貸付進捗によりほぼリースアップ
- 海外アセット：Capital Place（ベトナム・ハノイ）、Central St. Giles（ロンドン）の売却が完了
- ノンアセット：投資マネ事業／AuM拡大(4.5兆円)・時価上昇等に伴うインセンティブフィーにより大幅増益
- ESG：「CO2等温室効果ガス削減目標設定とSBTi新基準に則った2050年ネットゼロ」を宣言

2022年3月期決算の概要

1. 2022年3月期 PL実績

キャピタルゲインの増加、投マネフィー収入の拡大等により過去最高益。

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

<新セグメント>	2022/3	2021/3	増減
営業収益	1,349,489	1,207,594	141,894
コマーシャル不動産事業	760,658	672,441	88,216
住宅事業	380,959	362,755	18,204
海外事業	121,234	114,457	6,776
投資マネジメント事業	46,702	22,199	24,503
設監・不サ、その他事業※	67,914	65,119	2,793
消去	△ 27,979	△ 29,378	1,398
営業利益	278,977	224,394	54,583
コマーシャル不動産事業	189,909	180,775	9,133
住宅事業	30,173	24,068	6,104
海外事業	55,816	37,932	17,884
投資マネジメント事業	26,537	5,966	20,570
設監・不サ、その他事業※	1,119	△ 130	1,250
全社・消去	△ 24,578	△ 24,219	△ 359
営業外収益	16,319	26,292	△ 9,973
(内、持分法投資利益)	332	307	25
営業外費用	41,586	39,720	1,865
経常利益	253,710	210,965	42,744
特別利益	20,189	16,603	3,585
特別損失	20,120	26,304	△ 6,183
法人税等	70,889	54,195	16,693
非支配株主に帰属する当期純利益	27,718	11,414	16,603
親会社株主に帰属する当期純利益	155,171	135,655	19,516

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

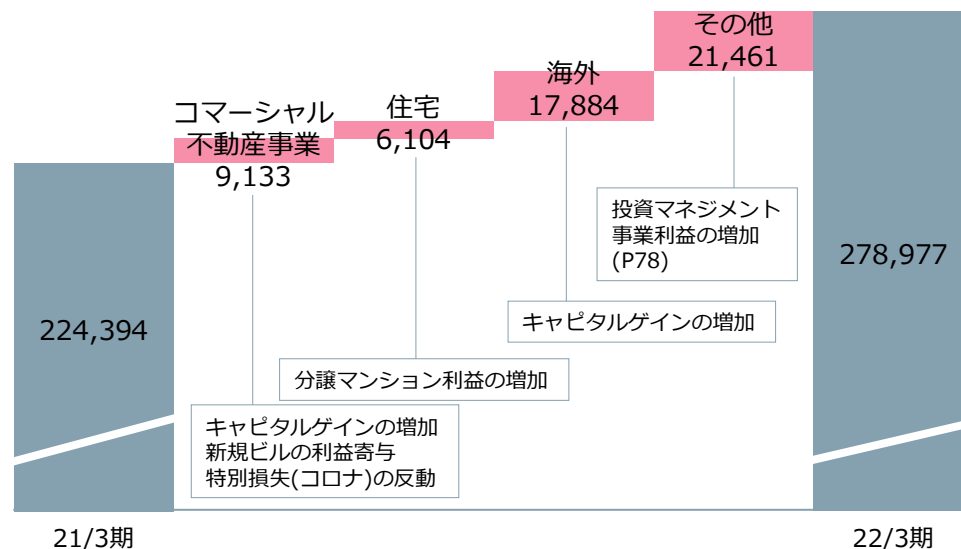
	2022/3	2021/3	増減
事業利益	279,310	224,701	54,608
EBITDA	381,434	331,821	49,613
有利子負債	2,738,632	2,526,142	212,490

※ 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）

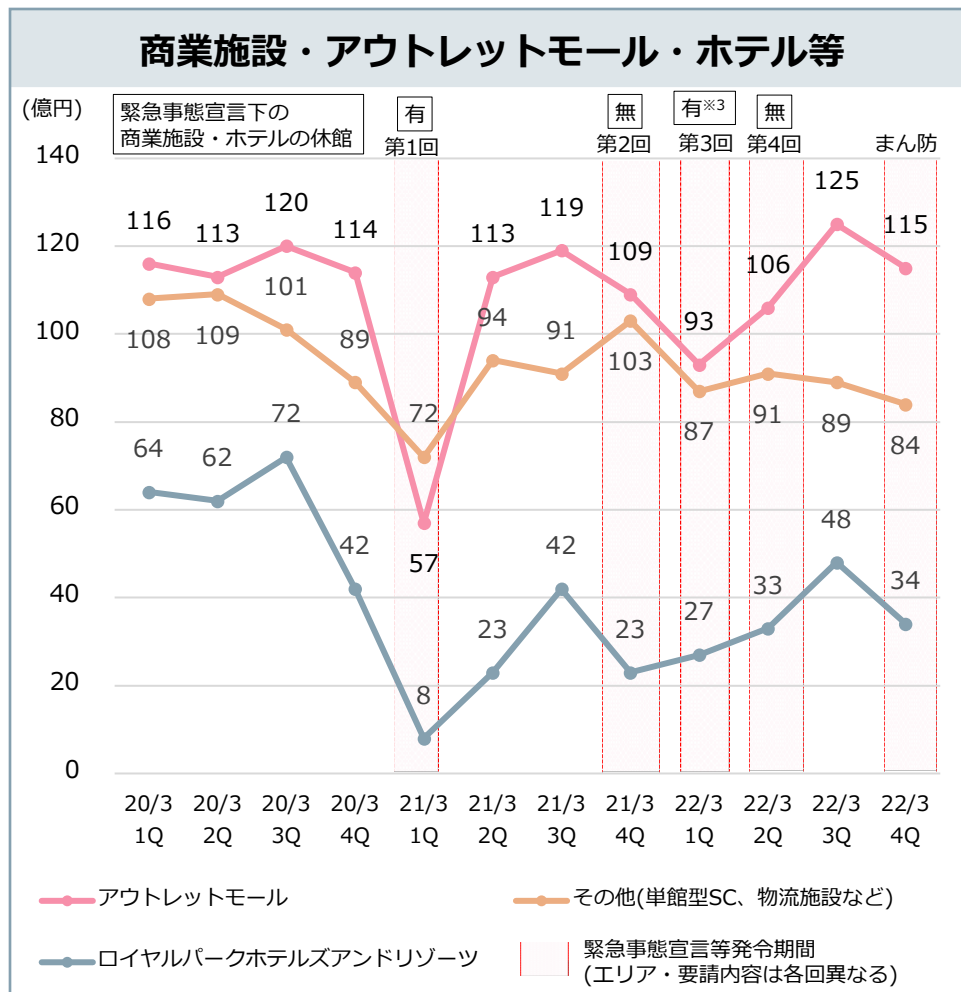
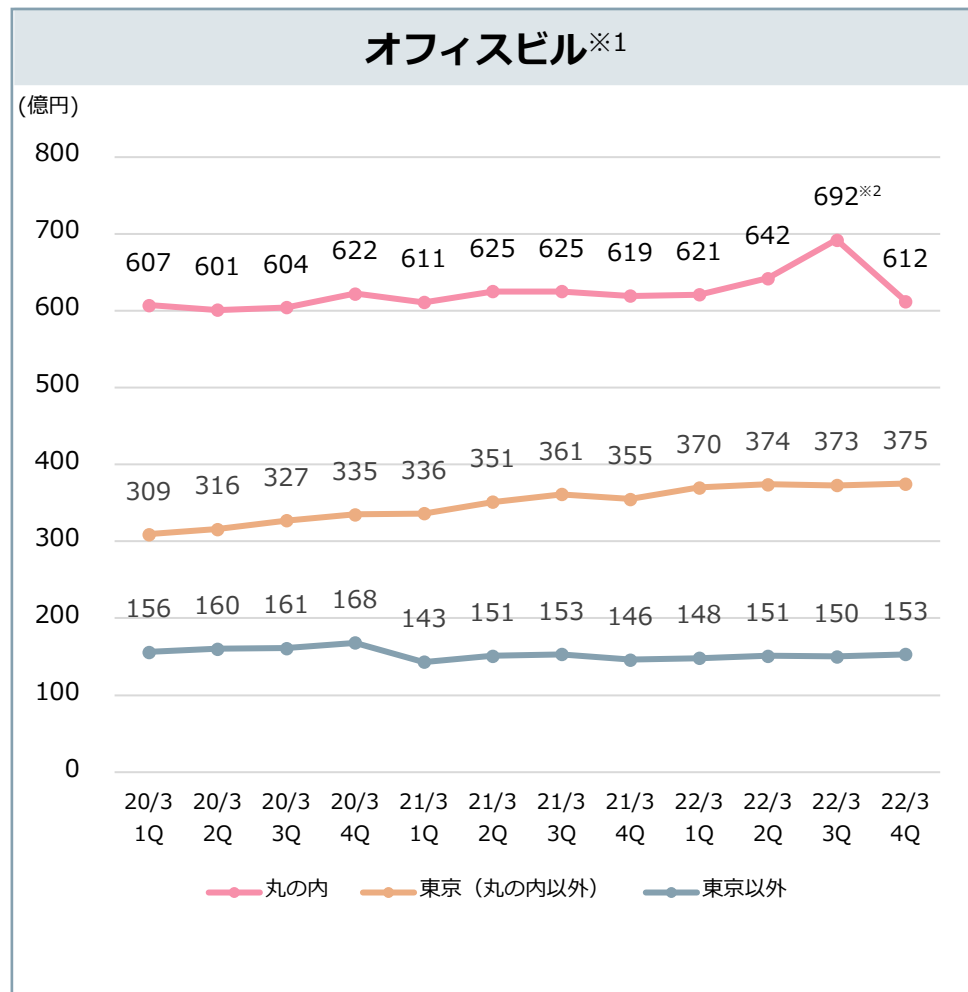
営業利益に含まれる キャピタルゲイン等	2022/3	2021/3	増減
合計	76,000	51,000	25,000
コマーシャル不動産事業	42,000	32,000	10,000
住宅事業	5,000	7,000	△ 2,000
海外事業	29,000	12,000	17,000
投資マネジメント事業	-	-	-
その他の事業	-	-	-
(消去または全社)	-	-	-

事業別 営業利益の主な増減要因



2. アセットタイプ別の営業収益推移（国内）

商業施設・ホテルの営業収益は前年比回復傾向だが、4Qはオミクロン株の感染拡大の影響を受け、回復は限定的。



※1 オフィス複合商業施設の営業収益を含む ※2 原状回復工事費相当額等の前倒し受領による一過性の収入増 ※3 一部のアウトレットモール、商業施設のみ

2023年3月期業績予想の概要

1. 2023年3月期 PL予想 (2022年3月期実績比)

海外事業におけるキャピタルゲインの大幅増益等により、二期連続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>	2023/3 予想	2022/3 実績	増減
営業収益	1,416,000	1,349,489	66,511
コマーシャル不動産事業	788,000	760,658	27,342
住宅事業	345,000	380,959	△ 35,959
海外事業	205,000	121,234	83,766
投資マネジメント事業	35,000	46,702	△ 11,702
設監・不サ、その他事業※	73,000	67,914	5,086
消去	△ 30,000	△ 27,979	△ 2,021
営業利益	291,000	278,977	12,023
コマーシャル不動産事業	182,000	189,909	△ 7,909
住宅事業	27,000	30,173	△ 3,173
海外事業	94,000	55,816	38,184
投資マネジメント事業	13,000	26,537	△ 13,537
設監・不サ、その他事業※	2,000	1,119	881
全社・消去	△ 27,000	△ 24,578	△ 2,422
営業外収益 (内、持分法投資利益)	12,000 400	16,319 332	△ 4,319 68
営業外費用	32,000	41,586	△ 9,586
経常利益	271,000	253,710	17,290
特別利益	6,000	20,189	△ 14,189
特別損失	22,000	20,120	1,880
法人税等	76,000	70,889	5,111
非支配株主に帰属する当期純利益	14,000	27,718	△ 13,718
親会社株主に帰属する当期純利益	165,000	155,171	9,829

単位：百万円 (百万円未満切り捨て)

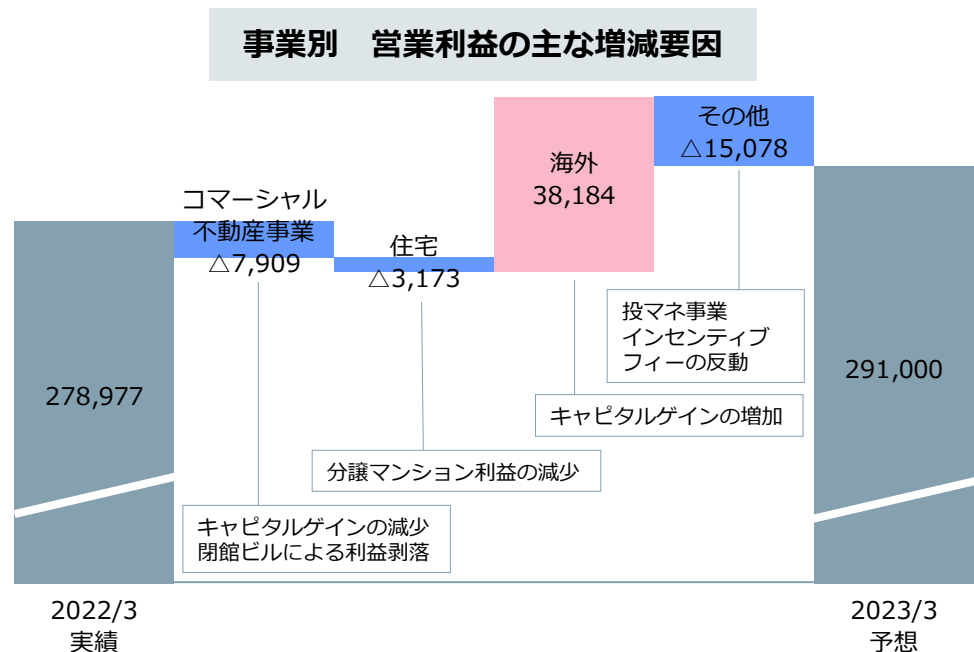
	2023/3 予想	2022/3 実績	増減
事業利益	291,400	279,310	12,090
EBITDA	395,000	381,434	13,566
有利子負債	2,820,000	2,738,632	81,368

※ 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

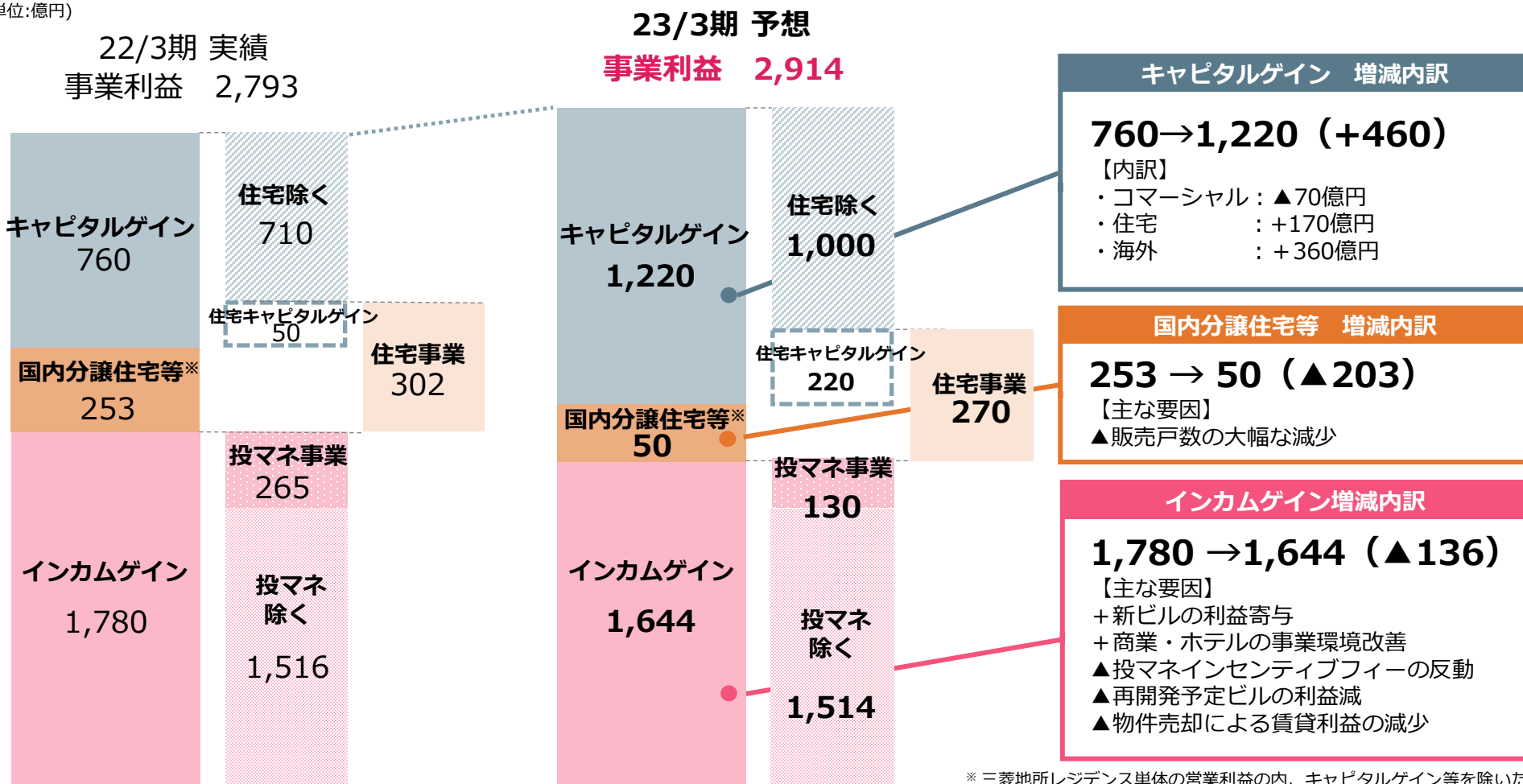
	2023/3 予想	2022/3 実績	増減
合計	122,000	76,000	46,000
コマーシャル不動産事業	35,000	42,000	△ 7,000
住宅事業	22,000	5,000	17,000
海外事業	65,000	29,000	36,000
投資マネジメント事業	-	-	-
その他の事業	-	-	-
(消去または全社)	-	-	-



2. 2023年3月期 事業利益内訳（2022年3月期比較）

キャピタルゲインの増加、商業施設・ホテルの事業環境の改善等により二期連続最高益を見込む。

(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

3. 株主還元

好調な業績を受け配当予想は38円（前期比+2円）。1株当たり配当額は二期連続過去最高を見込む。

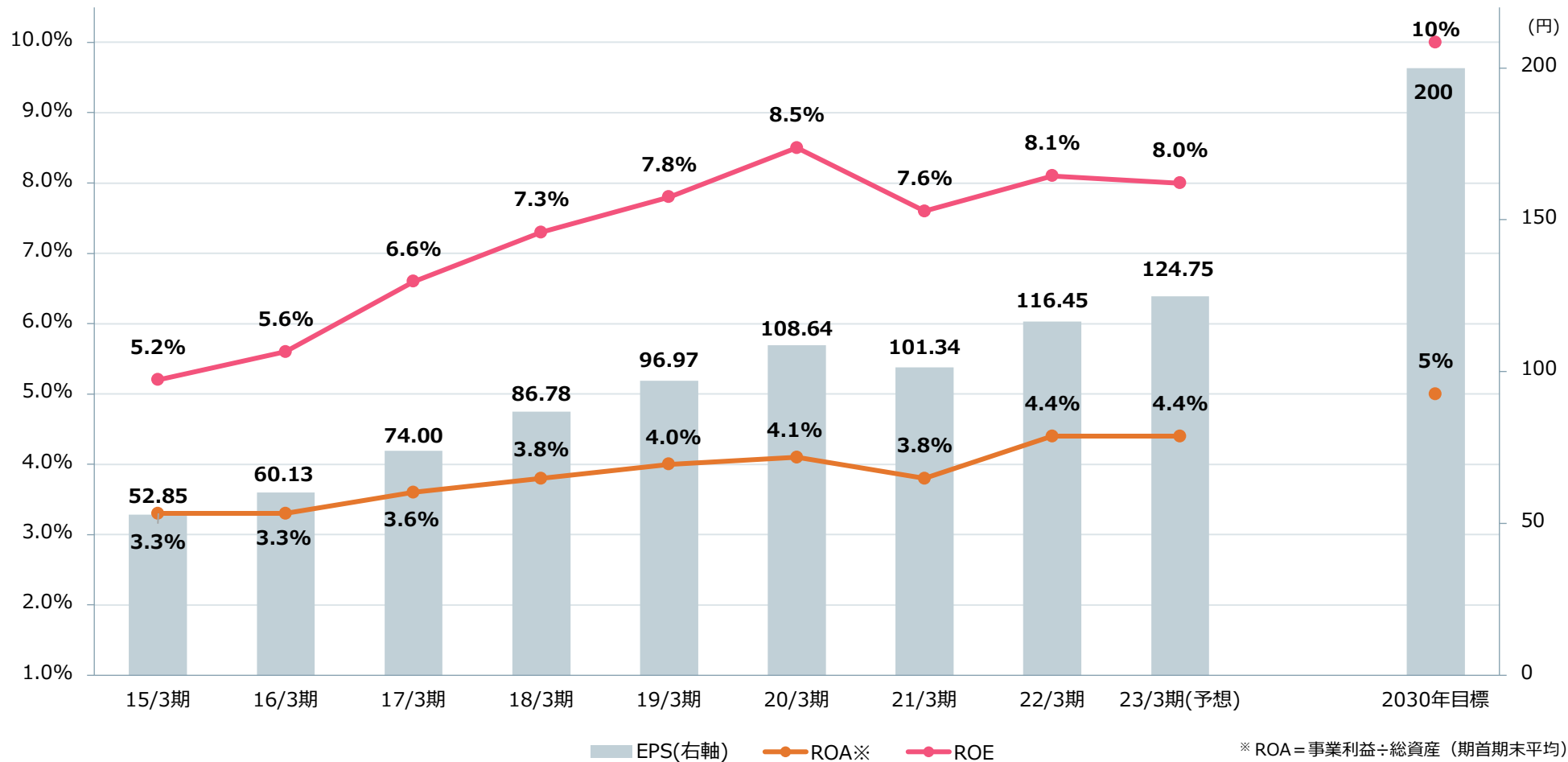


長期経営計画の進捗

「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>

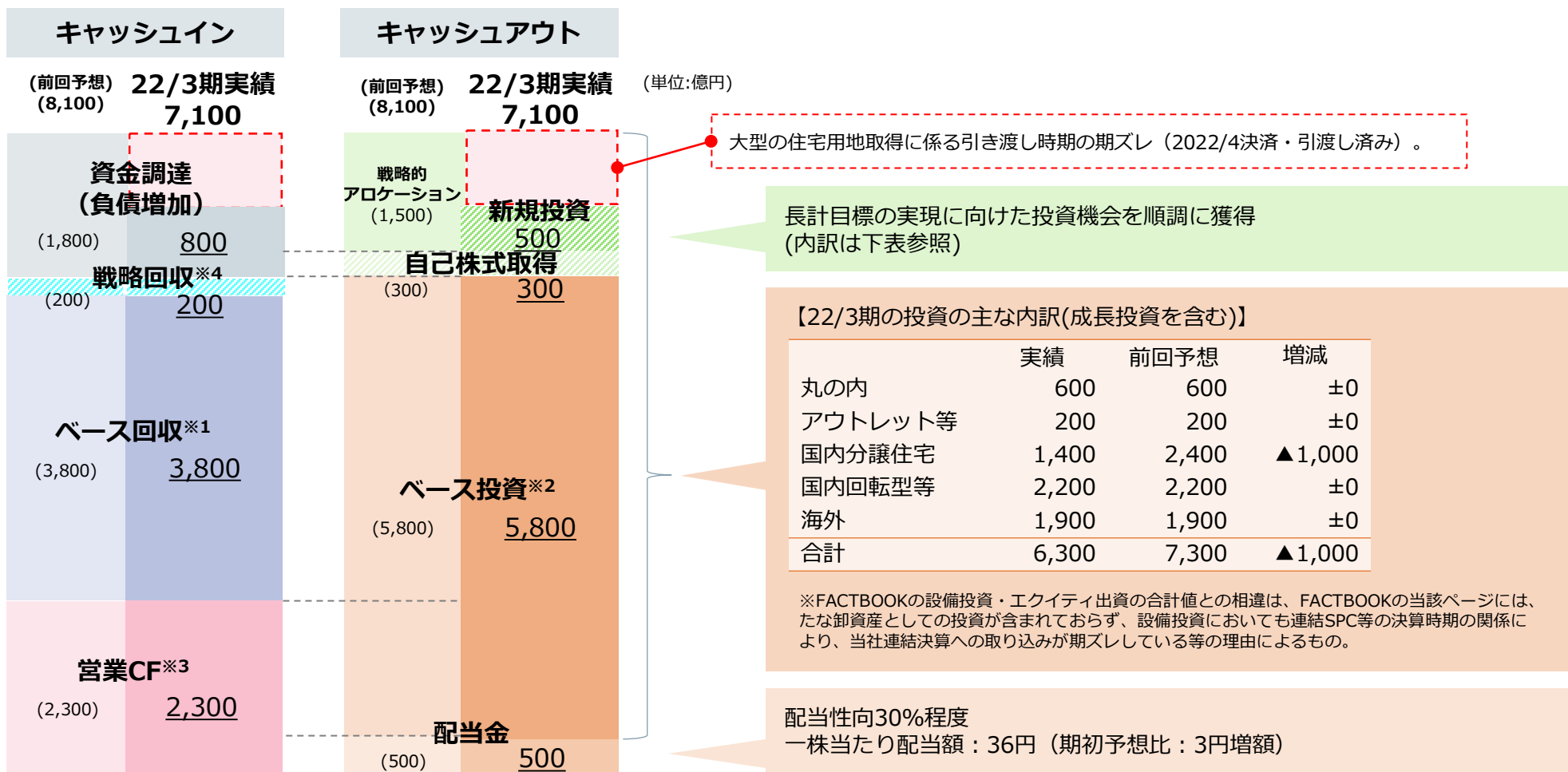
1. ROA・ROE・EPSの推移

ROEは8%台、EPSは過去最高となる見通し。



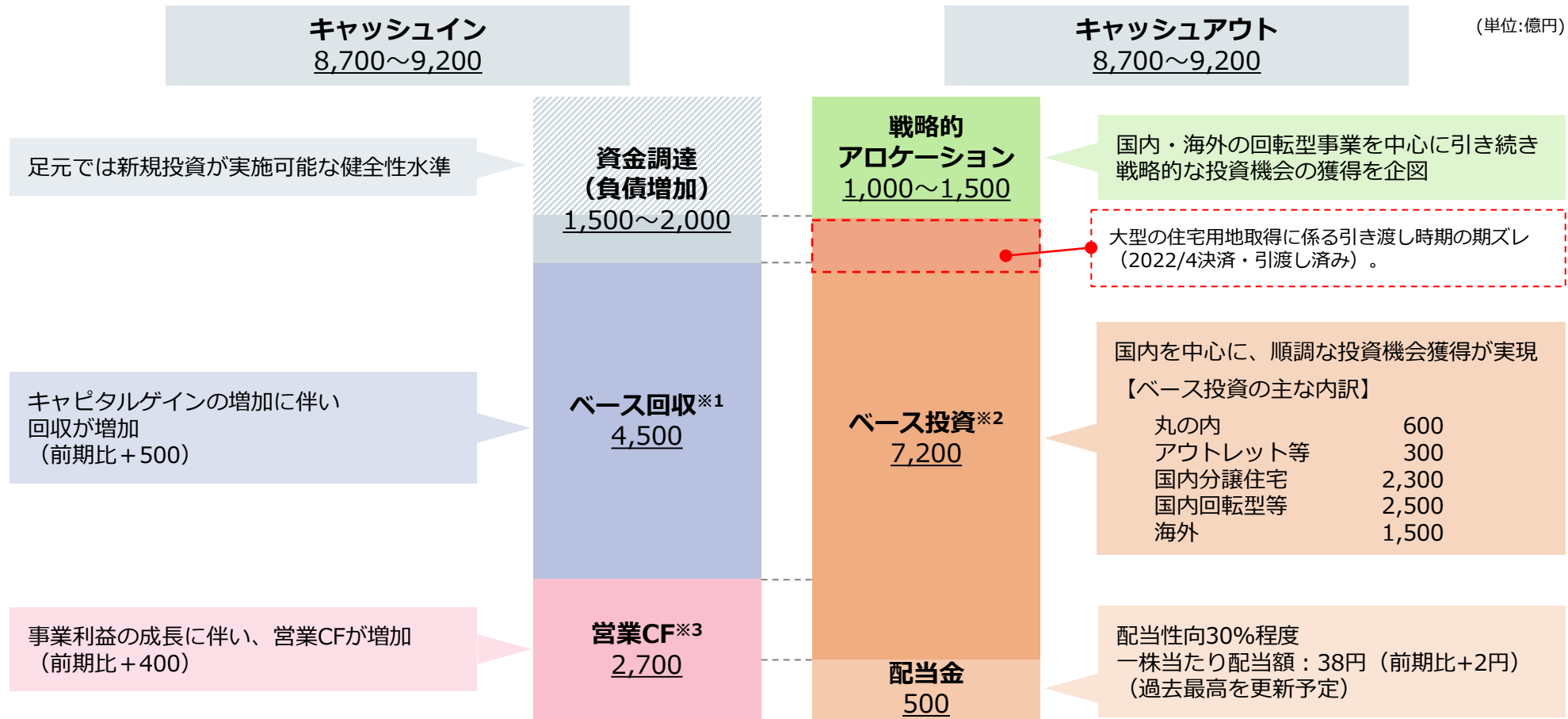
2. 資本政策①：22/3期のキャッシュフローの実績

一部キャッシュアウトの期ズレがあったものの、長計目標の実現に向け、順調に投資機会を獲得。



3. 資本政策②：23/3期のキャッシュフローの想定

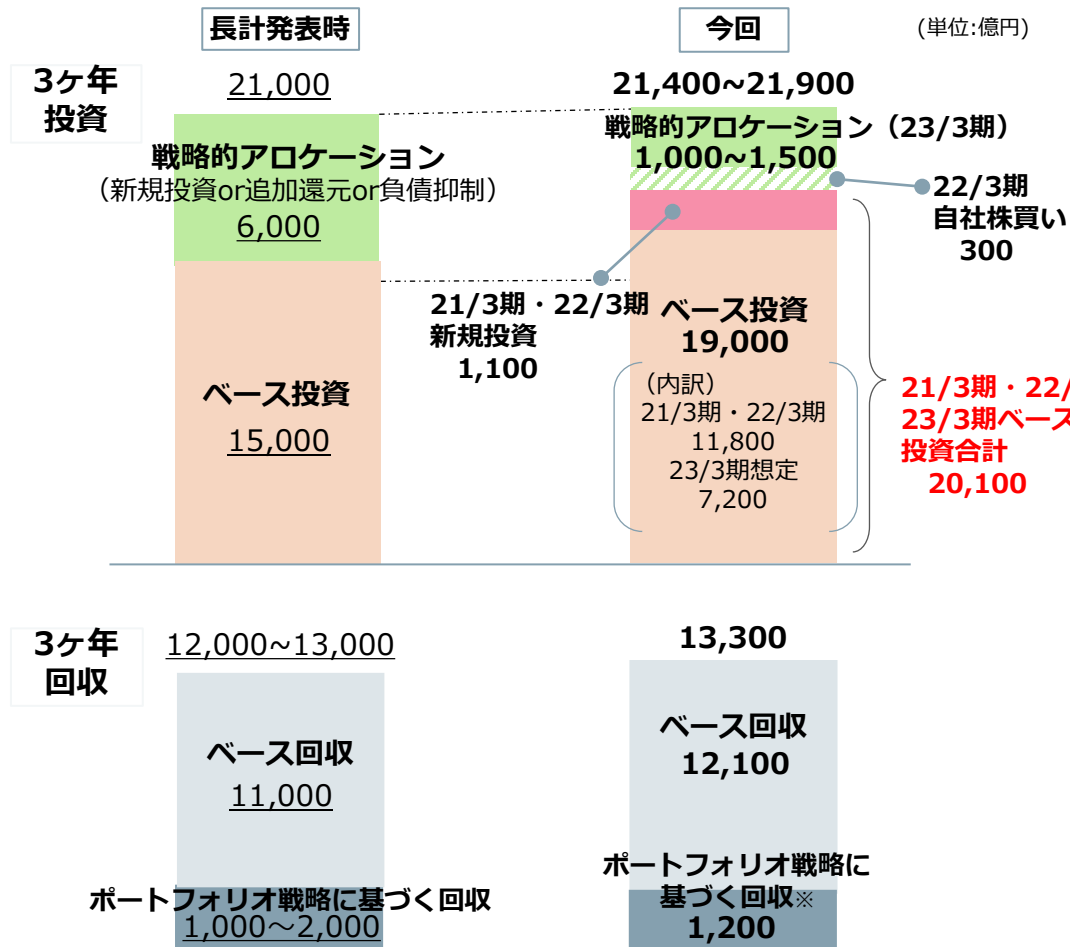
利益成長、回収増加によりキャッシュイン増加。
 長計目標実現に向け、堅調なベース投資の積み上がり、新規の投資機会獲得を目指す。



※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 営業活動によるCFのうち回収に関するものを除いたCF

4. 資本政策③：21/3期～23/3期の投資回収実績・予想

長計目標実現に向け、国内外で想定を上回る投資機会を獲得。
 ベース回収の増加、ポートフォリオ戦略に基づく回収を行うことで、キャピタルリサイクリングを加速。



【23/3期予想】
 堅調にベース投資が積み上がり、新規の投資機会獲得を目指す。 ※P14参照

【21/3期・22/3期実績】
 国内、海外で順調な投資機会獲得が実現

【投資（ベース投資・新規投資）の主な内訳】

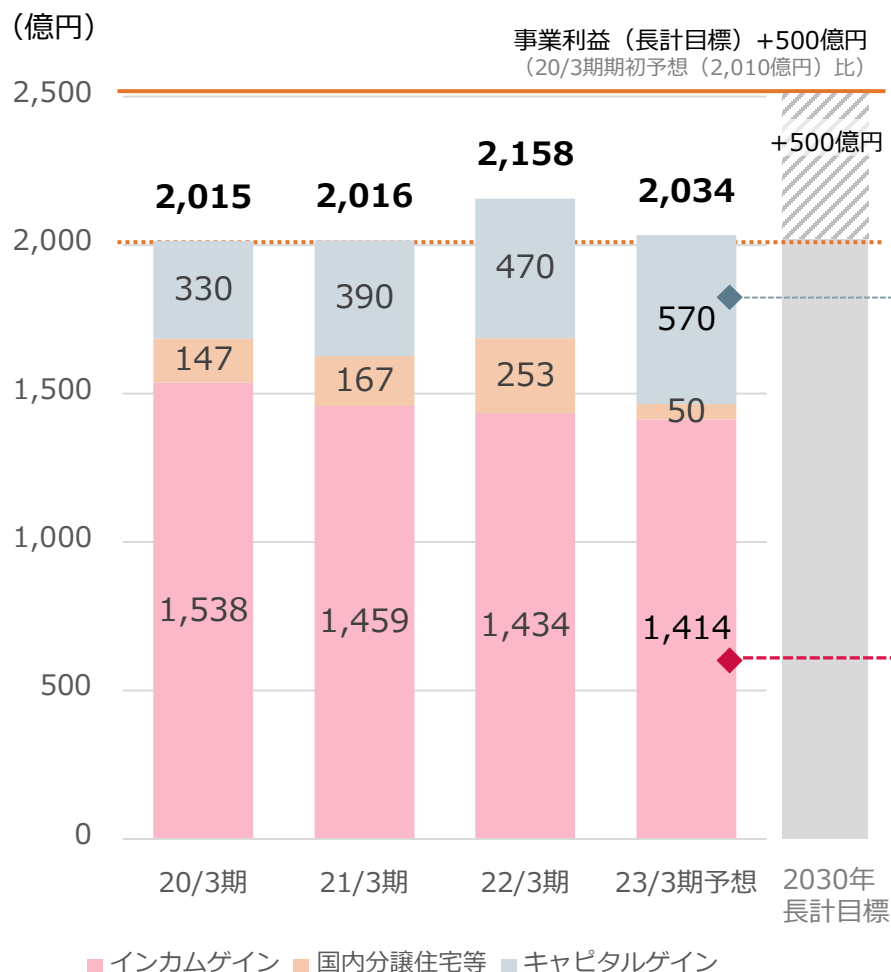
	21/3期・22/3期 合計	期初想定からの 増減
丸の内	1,100	▲100
アウトレット等	600	▲200
国内分譲住宅	3,100	▲200
国内回転型等	5,000	+1,100
海外	3,100	+500
合計	12,900	+1,100

・キャピタルゲイン増加に伴うベース回収の増加
 ・ポートフォリオ戦略に基づく回収として、20/3期の大手町パークビルに続き、グランフロント大阪の一部持分の売却等を実施

※20/3期長計発表後に行った大手町パークビルの売却を含む。

5. 国内アセット事業①：事業利益推移

インカムゲインはコロナ影響を受けるも、キャピタルゲインは各アセットで想定を上回るリターンを獲得。



キャピタルゲイン

- オフィス、物流施設、賃貸住宅を中心に継続的なキャピタルゲインを計上

21/3期
390億円

オフィス：240億円
物流施設：80億円
住宅事業：70億円

22/3期
470億円

オフィス：350億円
物流施設：70億円
住宅事業：50億円

主な売却物件

- リンクスクエア新宿（一部持分）

用途：オフィス
延床面積：約44,000㎡

- ロジポート川崎ベイ

用途：物流施設
延床面積：約297,000㎡



【住宅事業】賃貸住宅を中心に6物件を売却

主な売却物件

- 豊洲フロント（一部持分）

用途：オフィス
延床面積：約107,000㎡



【住宅事業】賃貸住宅を中心に4物件を売却

- 低効率資産の売却も着実に実行

20/3期：大手町パークビル（一部持分）、熱川別荘事業
21/3期：Corowa甲子園、22/3期：グランフロント大阪（一部持分）

インカムゲイン

- 新ビル稼働による利益寄与はある一方、再開発ビル等による利益剥落もあり
- 21/3期以降、アウトレット・商業施設はコロナ影響を大きく受けたが、徐々に回復

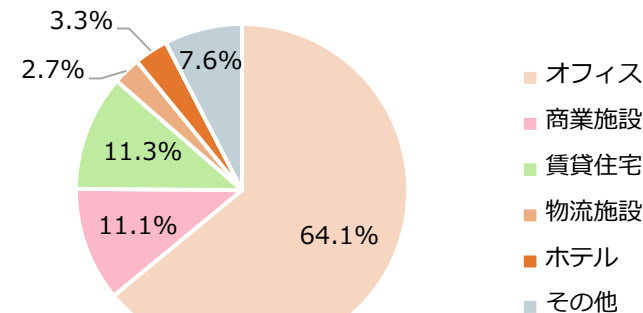
6. 国内アセット事業②

回転型事業の投資が進みパイプラインを更に拡充。物流施設・賃貸住宅等の投資も進捗。

	名称(仮称を含む) ^{※1}	規模 ^{※2}	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
丸の内	常盤橋タワー (A棟)	146,000㎡	竣工								
	内神田一丁目計画	85,200㎡		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	136,500㎡			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		
アウトレット	赤坂二・六丁目地区開発 計画	210,000㎡			着工				竣工		
	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			
大型 物流施設 (10万㎡ 超)	東京流通センター 物流ビルA棟	※4 205,000㎡		着工				竣工			
	ロジクロス座間	178,700㎡			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			
	三郷市糸彦プロジェクト	※3 54,000㎡							検討中		
	京都城陽基幹物流施設	277,000㎡				着工			竣工		

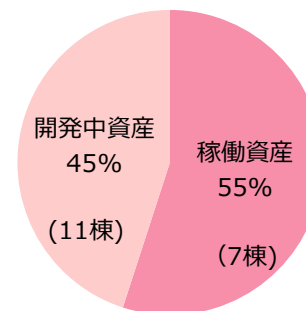
■回転型事業の国内資産[※]の簿価

22/3期末簿価：約1.25兆円 (20/3期末比+0.25兆円)



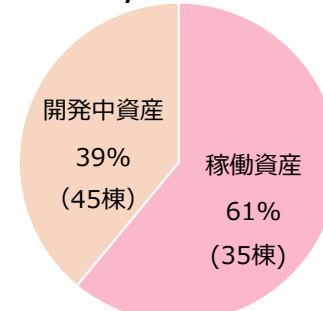
※丸の内・アウトレット及び一部連結子会社の資産を除く国内の賃貸等不動産

【物流施設 資産残高】
約 840 億円



(2022年3月末)
※比率：金額ベース
※東京流通センターは除く
※エクイティ出資残高を含む

【賃貸住宅 資産残高】
約 1,400 億円



(2022年3月末)
※比率：金額ベース

…長計発表以降に公表したPJ
赤字…今期追加したPJ

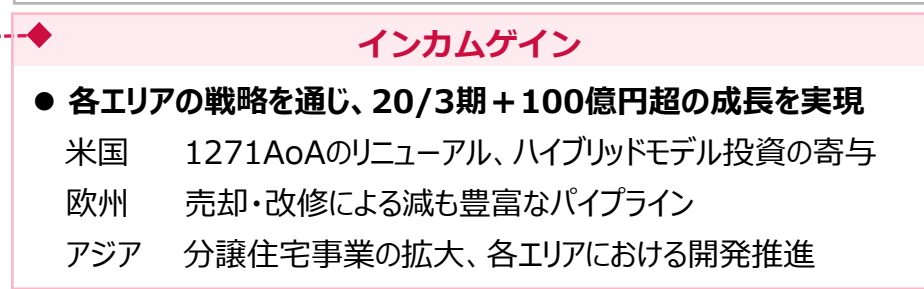
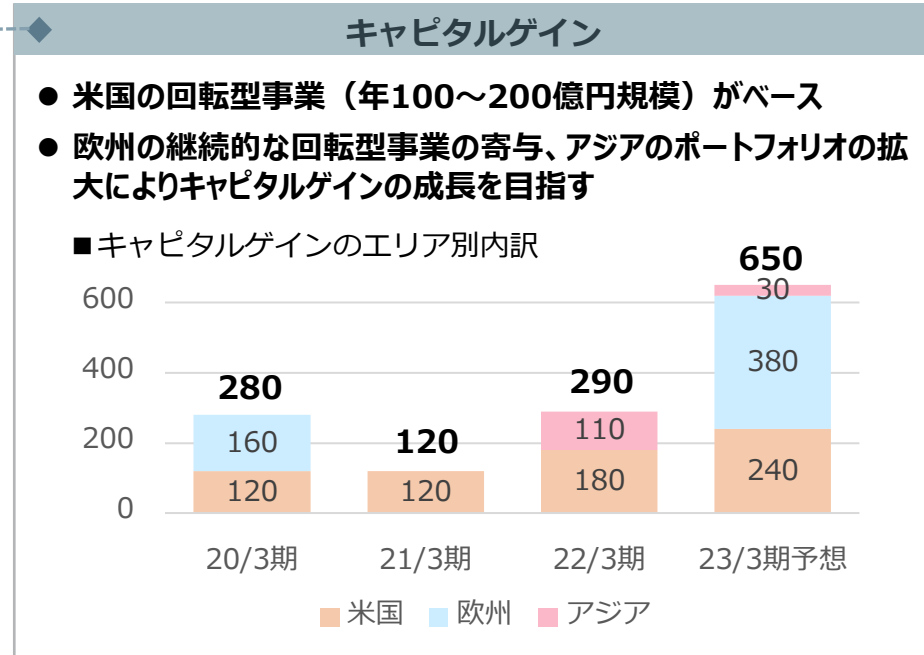
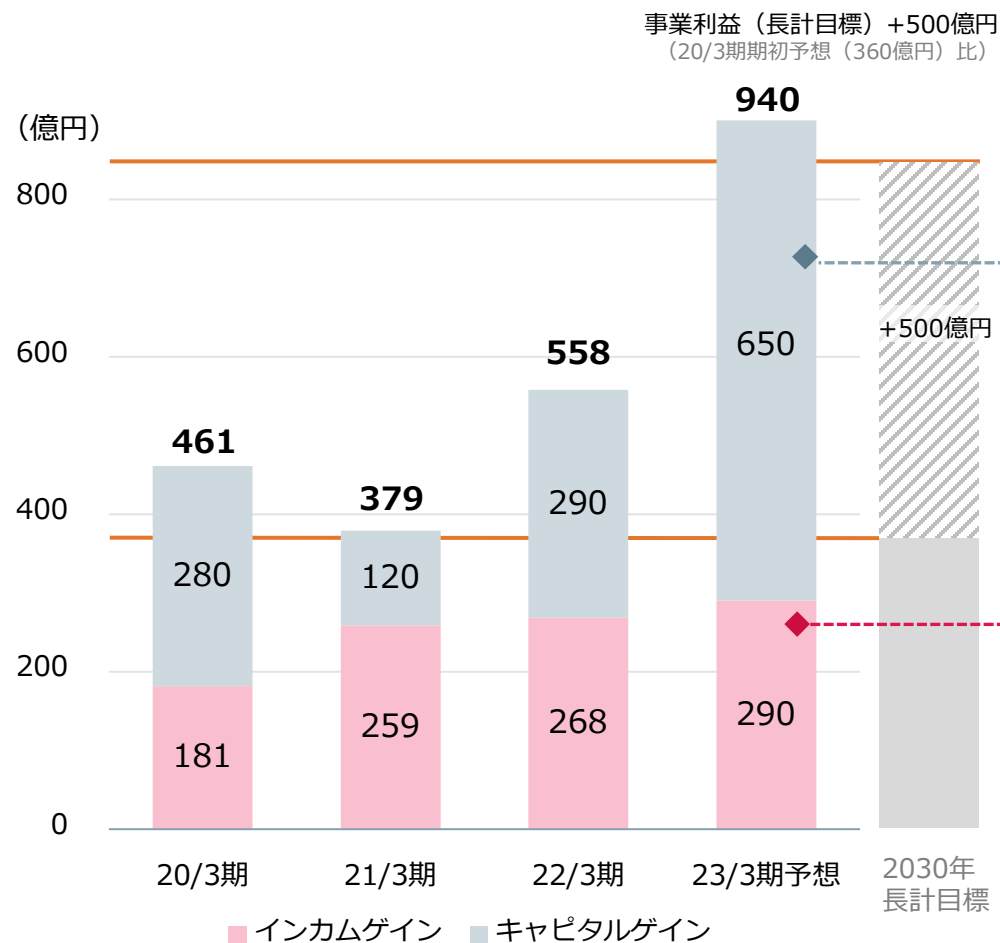
※1 2030年までに売却を見込む物件を含む
※2 注記のない場合は延床面積

※3 敷地面積

7. 海外アセット事業①：事業利益推移

インカムゲイン、キャピタルゲインともに順調な利益成長を実現。

23/3期は、大規模なキャピタルゲインの計上もあり、20/3期予想(360億円)から+580億円の成長を見込む。



8. 海外アセット事業②

■キャピタルゲイン実績

米国の回転型事業（年100～200億円）をベースに、アジア・欧州のキャピタルゲインも順次利益寄与

21/3期 実績	米国を中心に 120億円
	<p>LIV North Valley 所在地：アリゾナ州 用途：賃貸住宅 建物規模：385戸 EIRR：30%超</p> <p>Edison 所在地：ニュージャージー州 用途：物流施設 建物規模：約83,600㎡ EIRR：50%超</p>
22/3期 実績	米国の物流施設、アジアのオフィス等で 290億円
	<p>Harvill 所在地：カリフォルニア州 用途：物流施設 建物規模：約31,000㎡ EIRR：100%超</p>  <p>Middlesex 所在地：ニュージャージー州 用途：物流施設 建物規模：約37,200㎡ EIRR：50%超</p>  <p>Capital Place 所在地：ベトナム・ハノイ 用途：オフィス 建物規模：約151,600㎡ EIRR：30%超</p> 
23/3期 予想	欧州はじめ各エリアで 650億円
	<p>Central St. Giles 所在地：ロンドン 用途：オフィス 建物規模：約66,000㎡ EIRR：10%超</p> 

■海外事業におけるパイプライン

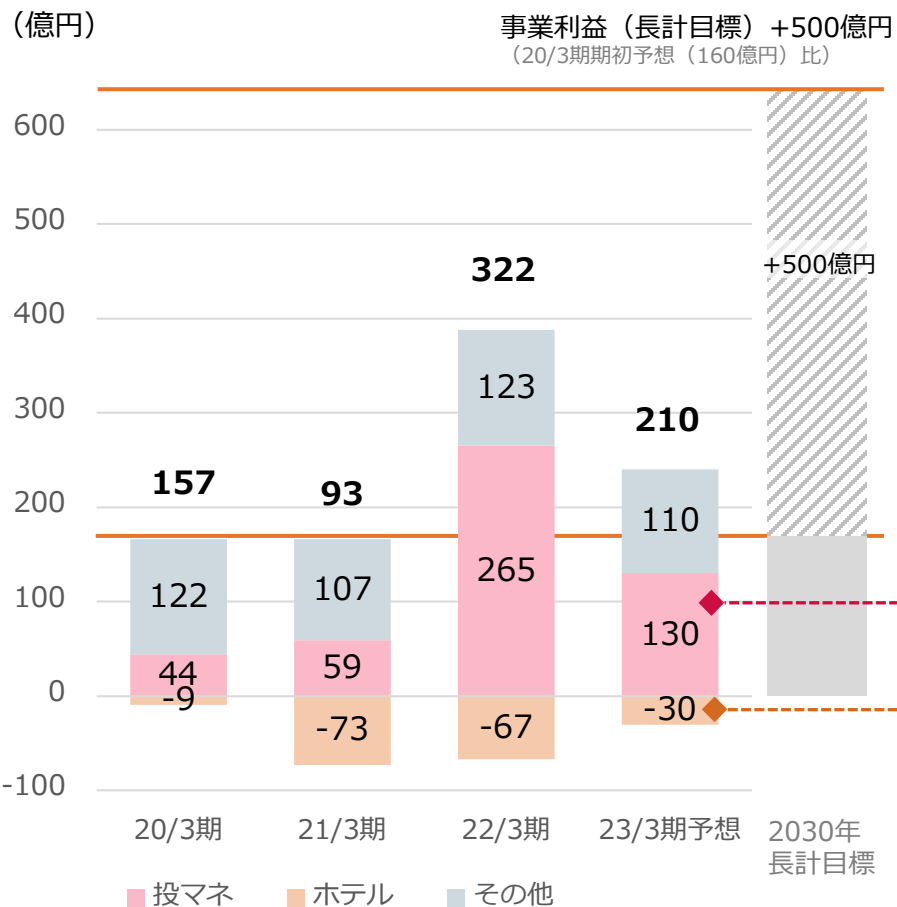
各エリアに豊富なパイプライン。マーケットを捉え、最適なタイミングで利益化

	名称+国※1	物件タイプ	規模※2	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
アジア	Trinity Tower (インドネシア)	オフィス、商業	143,200㎡	竣工							300億円 程度	4,000億円 前後
	ALPHA PARK (中国)	オフィス	233,600㎡	竣工								
	Capita Spring (シンガポール)	複合開発	93,400㎡	竣工								
	蘇州 (高新区) ビジネスパーク	オフィス	220,400㎡		着工		竣工					
	Yoma Central (ミャンマー)	複合開発	212,700㎡			検討中						
	180 George Street (オーストラリア)	オフィス、商業	※3 60,000㎡		竣工							
	One City Centre (タイ)	オフィス、商業	116,000㎡		竣工							
	Parkline Place (オーストラリア)	オフィス、商業	65,900㎡		着工		竣工					
	Oasis Central Sudirman (インドネシア)	複合開発	307,000㎡			着工			竣工			
	Warwick Court (ロンドン)	大規模改修	29,000㎡		竣工							
欧州	8 Bishopgate (ロンドン)	オフィス、商業	85,000㎡		竣工							
	dMoura1 (スペイン)	オフィス	※3 11,000㎡		竣工							
	Fyrkanten 11 (スウェーデン)	大規模改修	※3 7,800㎡		着工		竣工					
	60-72 Upper Ground (ロンドン)	オフィス、商業	※4 10,400㎡						竣工			
米国	Stateline 77 Building1・2 (サウスカロライナ州)	物流施設	*3 93,600㎡		竣工							
	Hanover (ペンシルバニア州)	物流施設	*3 42,200㎡		着工	竣工						
	55 Paradise (ニューヨーク州)	物流施設	*3 16,700㎡			着工	竣工					
	バージニア州データセンター (Building1)	データセンター	※5 51,000㎡		着工		竣工					
	バージニア州データセンター (Building2)	データセンター				着工	竣工					
	Liv Crossroads (アリゾナ州)	賃貸住宅	356戸		竣工							
	Liv Laveen (アリゾナ州)	賃貸住宅	360戸		着工		竣工					
	1158 Delaware (コロラド州)	賃貸住宅	250戸		着工		竣工					
	1072 West Peachtree (ジョージア州)	複合開発	*3 49,300㎡		着工		竣工					
	600 Fifth Street NW (ワシントンD.C.)	オフィス	*3 37,000㎡			着工		竣工				

…長計発表以降に公表したPJ 赤字…今期追加したPJ ※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 貸付有効面積 ※4 敷地面積 ※5 2棟の合計

9. ノンアセット事業の進捗

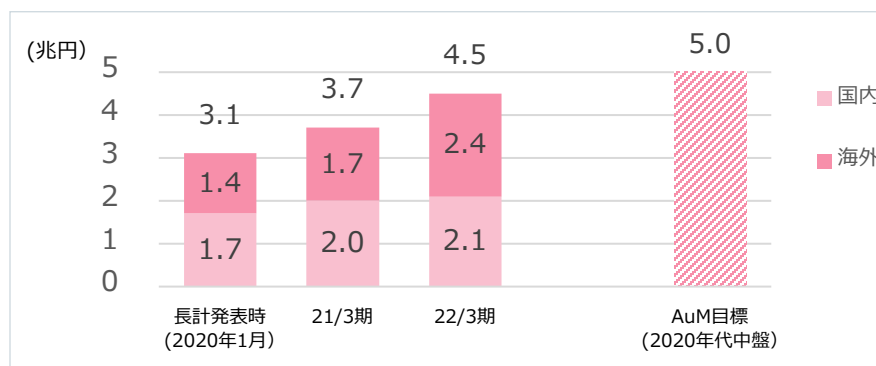
ホテル事業においてコロナ影響を大きく受けるも、投資マネジメント事業におけるAuM拡大等により増益を実現。



投資マネジメント事業

■ AuM拡大によるベース収入の増

- ・ AuM拡大により、ベースのフィー収入が増加し、事業利益100億円規模へ。



■ バリューストックによる将来受領のインセンティブフィーの計上

- ・ 22/3期には米国等におけるバリューストックの不動産時価評価増に伴うインセンティブフィー (約185億円) を計上 (詳細P78)。
- ・ 23/3期以降も一定規模のインセンティブフィーを計上予定。

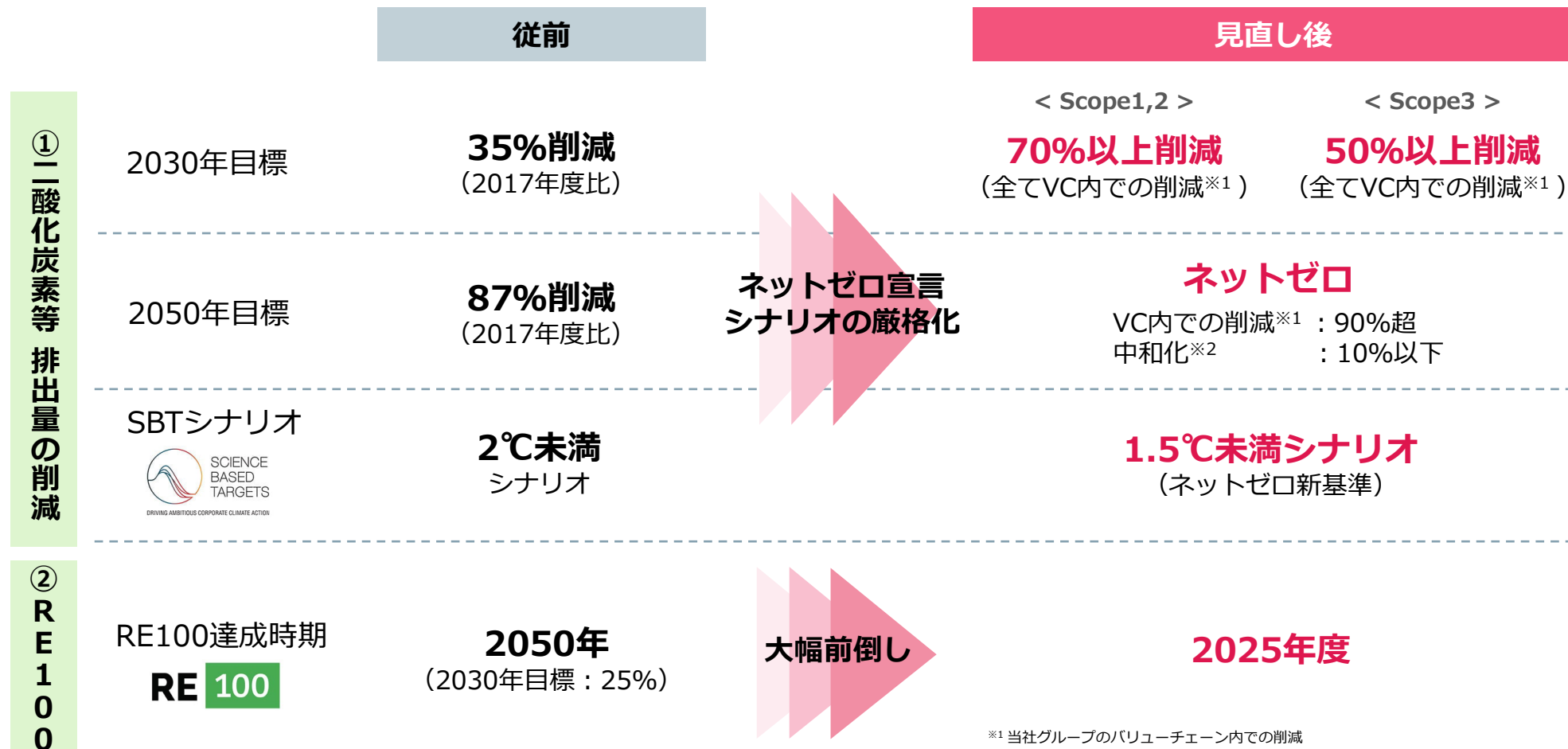
ホテル事業

● コロナ影響は大きく、時間はかかるものの徐々に回復を見込む

- 21/3期~22/3期 コロナ影響を受け、赤字幅が拡大
- 23/3期 経営改革、および国内需要の一定程度の回復を見込む

10. 社会価値向上に向けた取り組み①

CO2等排出量の削減目標をSBTiのネットゼロ新基準に沿った目標に引き上げ。
RE100の達成時期を大幅前倒し。



※1 当社グループのバリューチェーン内での削減

※2 削減しきれない「残余排出量」を森林由来吸収や炭素除去技術等の活用により中和

11. 社会価値向上に向けた取り組み②

新たなCO2等温室効果ガス削減目標（ネットゼロ宣言）を設定。RE100の達成時期を大幅に前倒し。

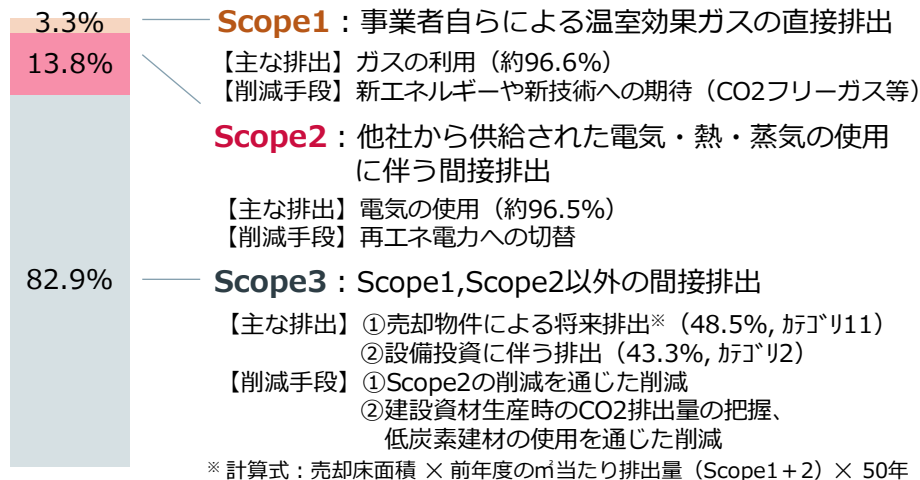
CO2等温室効果ガス削減目標の概要

◆SBTi（The Science Based Targets initiative）の1.5℃シナリオを満たし、SBTiが発表したネットゼロ新基準に沿った見直しを実施（SBTiによる削減目標の認証については現在申請中）。

新中長期削減目標：基準年（2019年度）の排出量に対して、
2030年度：スコープ1,2の合計を70%以上、スコープ3を50%以上削減
2050年：ネットゼロ達成

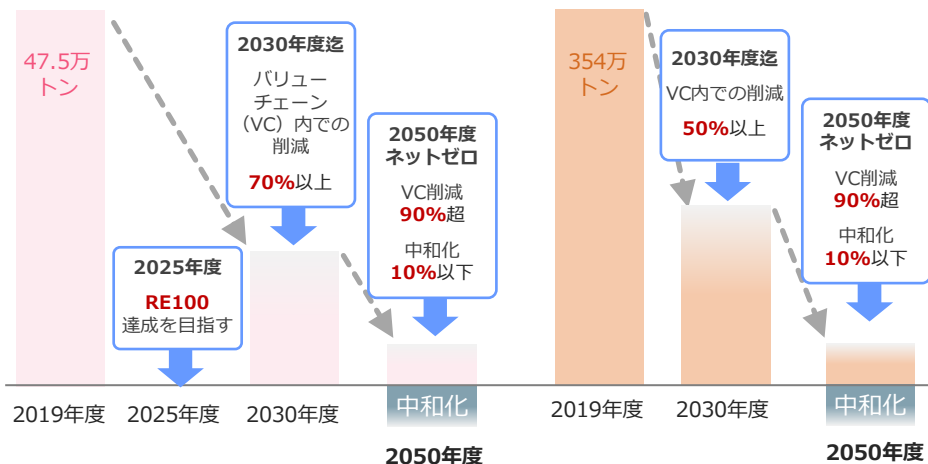
SBTネットゼロ新基準（1.5℃シナリオ）に準拠

◆CO2排出量の内訳と主な削減方針（21/3期実績）



新中長期削減目標 / スコープ1,2

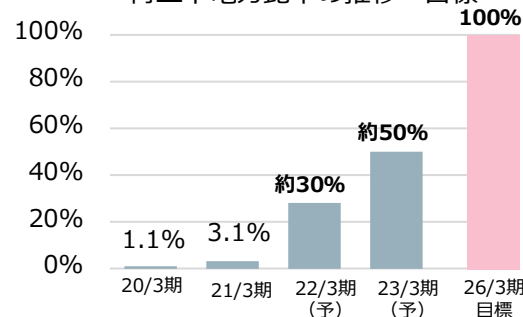
新中長期削減目標 / スコープ3



RE100達成に向けて再エネ導入を加速

- ◆大丸有に続き、東京都内・横浜市内に所有するオフィスビル・商業施設の電力を再生可能エネルギー由来に切り替え（予定含む）。
- ◆2022年度までに約50棟へ導入。
- ◆2022年度には再エネ電力比率が50%まで向上する見込み。2025年でのRE100達成を目指す。

再エネ電力比率の推移・目標



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>

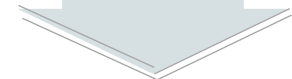
1. マテリアリティ・サステナビリティ経営上の重要課題

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 <ul style="list-style-type: none"> CO2排出量削減（2019年度比） 2030年：Scope1+2を70%以上、Scope3を50%以上削減（2050年：ネットゼロ達成（SBTiによる認証は申請中）） 再生可能電力比率：25%（2025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 <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 20%超 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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	Scope1,2 : 70%以上 Scope3 : 50%以上 (2019年度比)	3,533千t (基準値3,336千t)
再エネ比率	100% (2025年度)	3.1%
m ² 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"> ・ビジネスモデルを確信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、都市・産業の成長に貢献
取り組み	詳細はP28を参照

2021年度にKPIを見直したため、新目標を掲載しております。

2 Diversity & Inclusion

指標	2030年KPI	2020年度実績
女性管理職比率	20%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 (2002年以降竣工の大型物件が対象)	—	92.3%

3. トピックス (E・S)

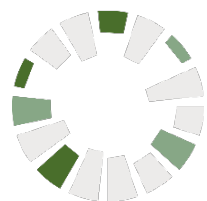
1 Environment

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

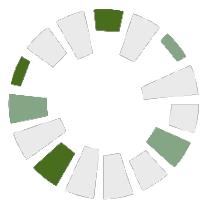
- 既存物件ポートフォリオに関する評価「GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク」において「5スター※1」を取得（2年連続）
- 新規開発・大規模改修ポートフォリオに関する評価「GRESBディベロップメント・ベンチマーク」において「5スター※1」を初取得。あわせて、アジア地域・オフィス用途にて「セクターリーダー※2」に初選出

※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



G R E S B
★★★★★ 2021



G R E S B
REAL ESTATE
sector leader 2021

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。

東京都内・横浜市内の所有ビルの電力を全て再エネ由来に

2022年度に東京都内・横浜市内に所有する全てのオフィスビル、商業施設※の電力を再生可能エネルギー由来とする。CO2削減量は年間約34万トン（一般家庭の約12万世帯分に相当）の予定。

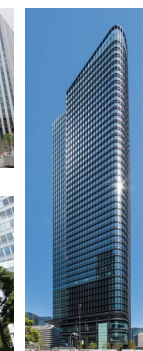
※ 回転型事業及び再開発予定などの物件を除く、当社持分50%以上のビル・商業施設。



▲マークイズみなとみらい



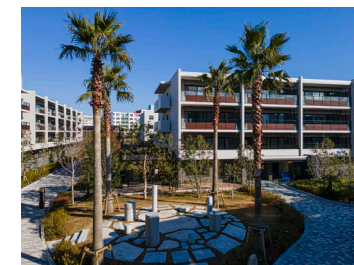
▲豊洲フォレシア



▲常盤橋タワー

ザ・パークハウスで初の「ZEH-M Ready」基準に適合

2021年10月に第1工区が竣工した「ザ・パークハウス新浦安マリンヴィラ」では、ザ・パークハウスで初めて「ZEH-M（ゼッチマンション）Ready」基準に適合。建物の「省エネ」性能向上に加え、太陽光発電等による「創エネ」と併せて、一次エネルギー消費量の削減率50%を目指す。

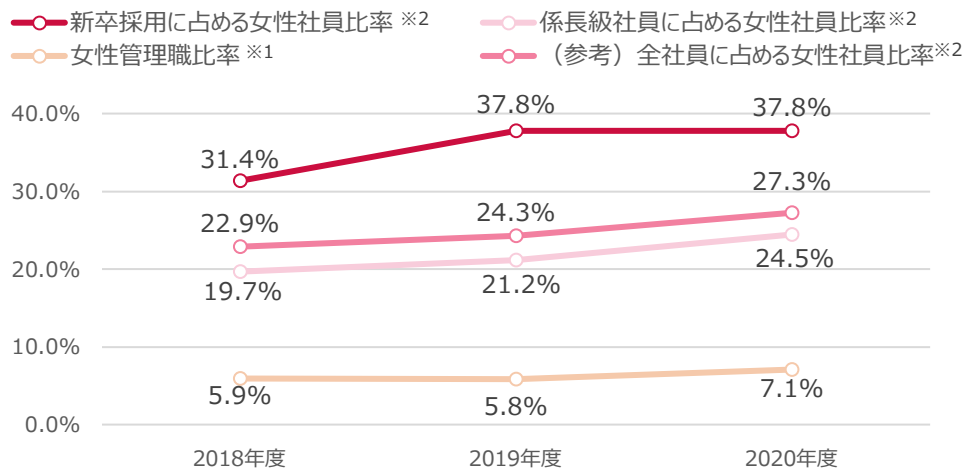


▲「ザ・パークハウス 新浦安マリンヴィラ」第1工区外観

4. トピックス (E・S)

2 Diversity & 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20%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

サプライヤー行動規範の制定

当社グループのサプライチェーン全体におけるサステナビリティ・ESG関連の取り組みを推進すべく、「三菱地所グループ サプライヤー行動規範」を2022年4月1日に制定。人権・労働問題や気候変動などの課題が深刻化する中、当社グループが目指す「持続可能で真に価値ある社会の実現」に向け、当社グループの事業において遵守すべき事項を明記。

併せて、サプライヤー行動規範の順守状況を確認するため、ヒアリングシートを用いた調査を実施。当面は、当社グループのサプライチェーンにおいてサステナビリティリスクが高くなる傾向の強い※「施工会社」「清掃会社」を対象に実施し、今後対象範囲を広げていく予定。一次サプライヤー（直接の取引先）のみならず、二次以降のサプライヤー（取引先の委託先）についても調査を実施し、潜在的なリスクを特定し、調査結果から改善の取り組みを該当サプライヤーに要請。

※サステナビリティリスクが高くなる傾向が強いとした判断基準

- ①外国人労働者や技能実習生等の、立場が弱くなりがちな労働者の雇用が想定されること
- ②環境への負荷が高い事業であること
- ③多重の委託構造であり、リスク把握・特定が困難である場合があること。

5. トピックス (E・S)

3 Innovation

スタートアップとのオープンイノベーションによる新事業創出

■アクセラレータープログラムの推進

イノベーション創出とビジネスモデル革新を目的として、2017年より実施しており、5期目となる2021年度では、「フードテック」「リゾートテック」など13のテーマを設定し、スタートアップから各社の特性を活かした協業案を募集。5期累計で約700件の応募があり、33件の企業を採択。

■新たなスタートアップ投資ファンドを開始

社会課題の解決や産業構造の転換など中長期的な社会インパクトの創出に挑む国内外のスタートアップへ投資する「BRICKS FUND TOKYO by Mitsubishi Estate」を始動。今後5年間で100億円程度の出資を想定しており、スタートアップやベンチャーキャピタル等に対する出資総額は2020年台半ばまでに累計500億円（コミットメント分を含む）となる見込み。



4 Resilience

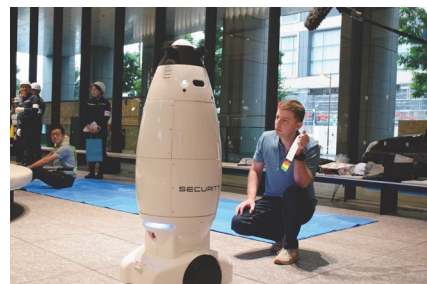
防災訓練及び実証実験の実施

■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11月～2月の約4カ月間にわたり、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 Beta」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Beta (デジタルサイネージ版)

6. コーポレートガバナンス (G) ①

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（2022年3月末時点）

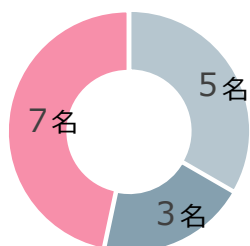
機関設計等

- 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

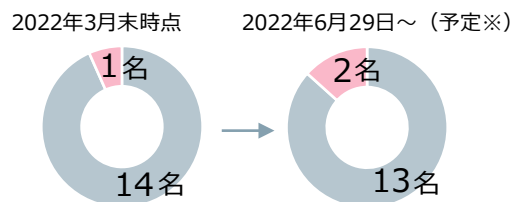
- 社内取締役8名、社外取締役7名の計15名で構成。
（内、10名は非業務執行取締役）
- 社外取締役7名は、6名が男性、1名が女性であり、7名とも東京証券取引所が定める独立役員として届出。

取締役会の構成



- 社内取締役 (執行役兼務)
- 社内取締役 (非業務執行)
- 独立・社外取締役 (非業務執行)

取締役会における男女構成



- 男性
- 女性

※2022年6月29日開催予定の定時株主総会で取締役選任議案が可決された場合

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名の非業務執行の社内取締役を配置。

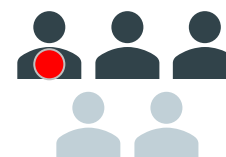
指名委員会

社外取締役のみで構成



監査委員会

委員長が社外取締役



報酬委員会

社外取締役のみで構成



■ : 社外取締役

■ : 社内取締役 (非業務執行)

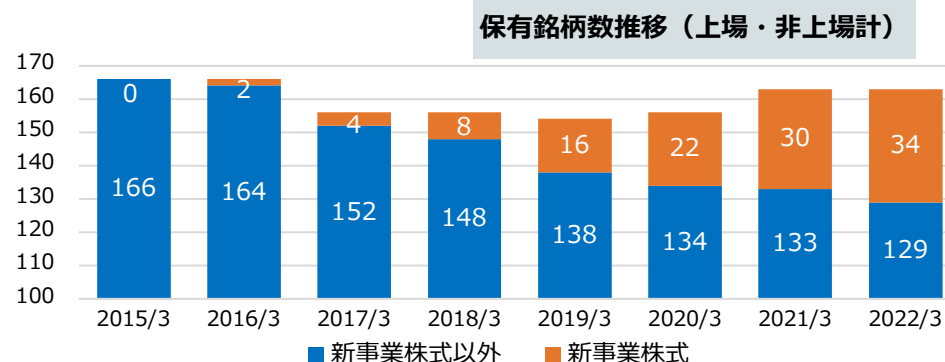
● : 委員長

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

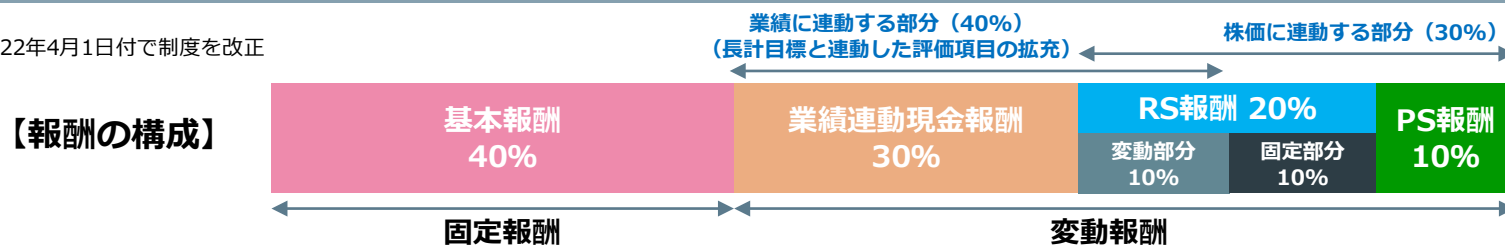
- 過去4年（19/3期～22/3期）で
25銘柄※、**累計約291億円**を売却。
- 2022年3月末時点、約2,442億円(時価)の上場株式を保有。
今後も保有意義や合理性の低い銘柄については**売却を検討**。

※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

※2022年4月1日付で制度を改正



<業績連動現金報酬：30%>

- 報酬：金銭
- 定量評価：各指標（事業利益、EPS、ROA、ROE）の前年度実績
- 定性評価：長計目標と連動した評価項目の達成度合い、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

<譲渡制限付株式報酬（RS報酬）：20%>

- 報酬：株式
- ロックアップ期間：役員退任時まで
- ※変動部分の評価方法は業績連動現金報酬と同じ

<株価連動型現金報酬（PS報酬）：10%>

- 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5月12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 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

決算補足データ

1. 経営指標等

① 長期経営計画KPI

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3 (予想)	2030年 目標
ROA*1	4.0%	4.1%	3.8%	4.4%	4.4%	5%
ROE	7.8%	8.5%	7.6%	8.1%	8.0%	10%
EPS	96.97円	108.64円	101.34円	116.45円	124.75円	200円

② 事業利益

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3 (予想)	2030年 目標
事業利益*2	2,294億円	2,409億円	2,247億円	2,793億円	2,914億円	3,500~ 4,000億円
国内アセット事業	-	2,015億円	2,016億円	2,158億円	2,034億円	+500億円程度*3
海外アセット事業	-	461億円	379億円	558億円	940億円	+500億円程度*3
ノンアセット事業	-	157億円	93億円	322億円	210億円	+500億円程度*3
全社・消去	-	△224億円	△242億円	△245億円	△270億円	-

*1 ROA=事業利益/総資産(期首期末平均)

*2 事業利益=営業利益+持分法投資損益

*3 20/3期比

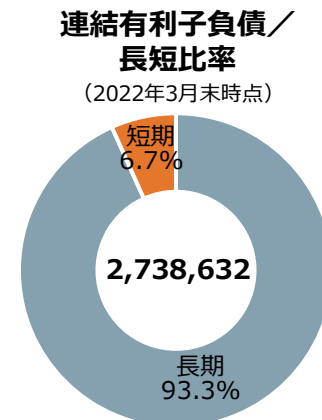
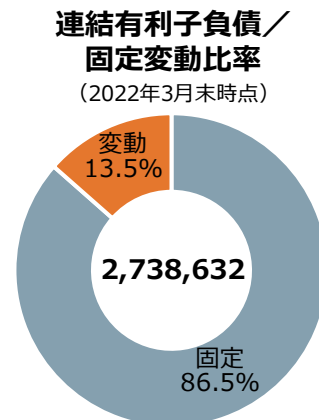
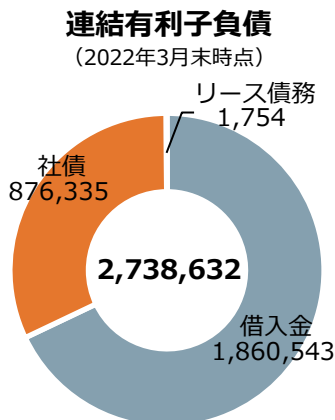
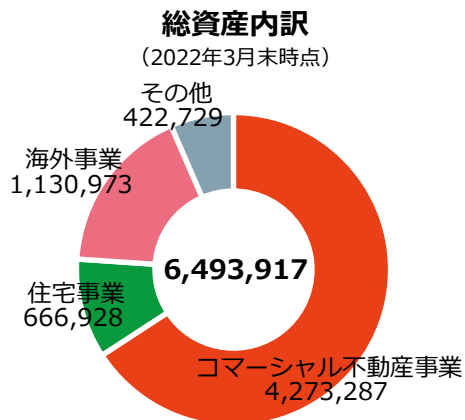
2. 2022年3月末 BS

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2022/3末	2021/3末	増減
流動資産合計	1,356,789	1,164,037	192,752
現金及び預金	233,117	170,040	63,077
受取手形、営業未収入金及び契約資産	60,645	52,031	8,613
販売用不動産	41,239	88,116	△ 46,876
仕掛販売用不動産	299,532	267,563	31,968
開発用不動産	724	975	△ 250
エクイティ出資	624,521	496,182	128,339
その他	97,009	89,126	7,881
固定資産合計	5,137,127	4,908,481	228,645
有形固定資産合計	4,345,989	4,179,893	166,096
無形固定資産合計	108,092	101,095	6,997
投資有価証券	299,617	281,996	17,620
その他	383,426	345,494	37,930
資産合計	6,493,917	6,072,519	421,398

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

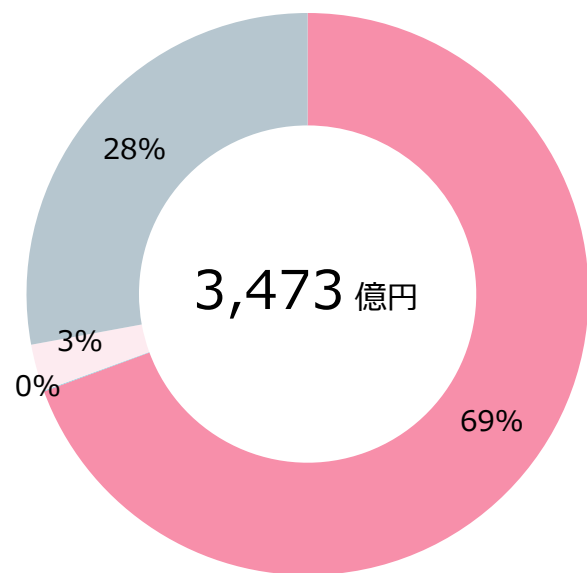
	2022/3末	2021/3末	増減
負債合計	4,257,484	4,011,071	246,413
流動負債合計	631,043	662,437	△ 31,394
支払手形及び営業未払金	60,516	60,507	9
短期借入金	182,052	141,785	40,266
1年内返済予定の長期借入金	79,928	127,643	△ 47,714
コマーシャルペーパー	-	50,000	△ 50,000
1年内償還予定の社債	90,000	65,000	25,000
その他	218,544	217,500	1,044
固定負債合計	3,626,441	3,348,634	277,807
社債	786,335	745,759	40,576
長期借入金	1,598,562	1,393,858	204,703
その他	1,241,539	1,209,011	32,528
純資産合計	2,236,432	2,061,447	174,984
株主資本合計	1,335,024	1,259,887	75,137
その他の包括利益累計額合計	668,200	592,011	76,189
新株予約権	201	231	△ 30
非支配株主持分	233,005	209,316	23,689
負債・純資産合計	6,493,917	6,072,519	421,398



3. 資産状況内訳

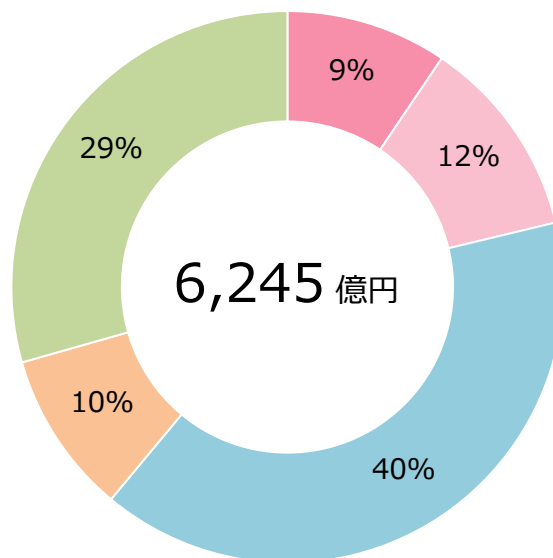
(2022年3月末)

棚卸資産内訳



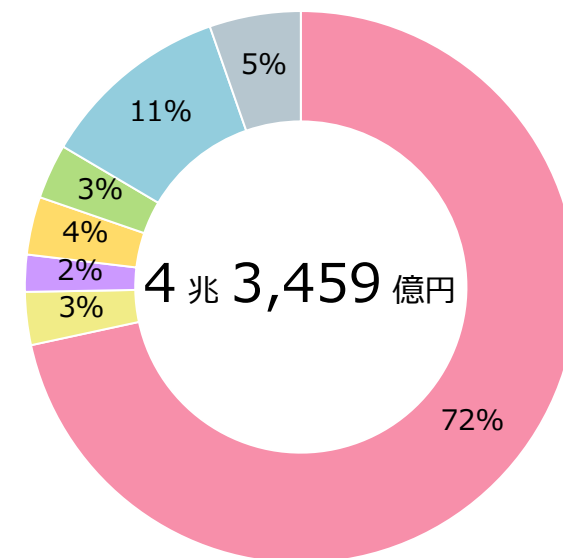
■ 国内分譲マンション ■ 米国 ■ アジア ■ その他

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

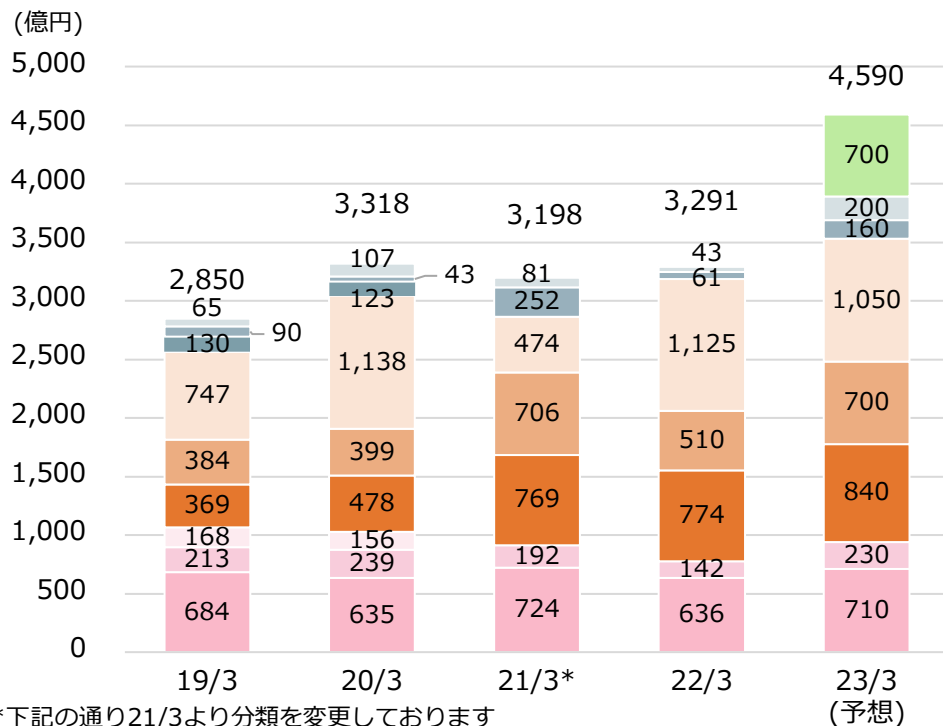
4. 連結キャッシュ・フロー

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

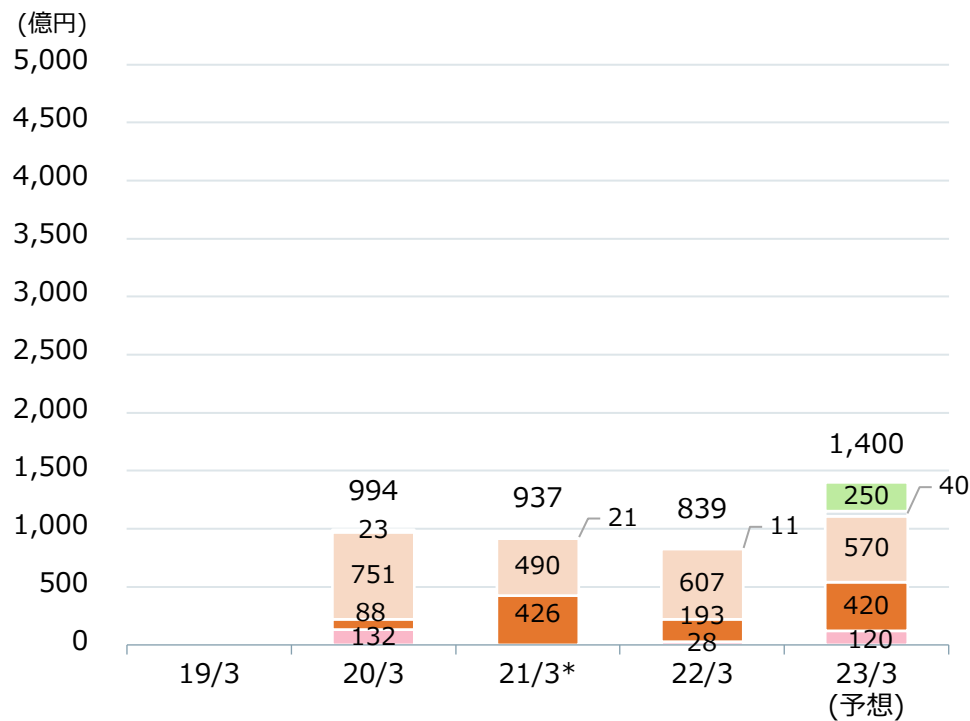
	①2021/3 実績	②2022/3 実績	増減 (②－①)	③2023/3 (予想)	増減 (③－②)
営業活動による キャッシュ・フロー	207,414	280,090	72,676	370,000	89,910
減価償却費	89,107	91,581	2,474	94,000	2,419
棚卸資産の増減	56,443	116,993	60,549	102,000	△ 14,993
エクイティ出資の増減	△ 21,048	△ 30,267	△ 9,218	△ 66,000	△ 35,733
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 297,303	△ 313,778	△ 16,474	△ 480,000	△ 166,222
投資有価証券の売却による収入	14,186	9,562	△ 4,624	2,000	△ 7,562
設備投資	△ 319,841	△ 329,115	△ 9,273	△ 459,000	△ 129,885
財務活動による キャッシュ・フロー	50,425	90,973	40,548	15,000	△ 75,973
現金及び現金同等物の 期末残高	172,307	234,244	61,937	140,000	△ 94,244
フリーキャッシュフロー	△ 89,889	△ 33,687	56,201	△ 110,000	△ 76,313

5. 投資データ

設備投資の主な内訳



エクイティ出資の主な内訳



<18/3~20/3の凡例>

- ビル事業 (単体: 新規・再開発ビル)
- ビル事業 (子会社)
- 住宅事業
- ホテル・空港事業
- その他 (連結消去含む)
- ビル事業 (単体: リニューアル)
- 生活産業不動産事業
- 海外事業
- 連結SPCによる投資
- 新規投資

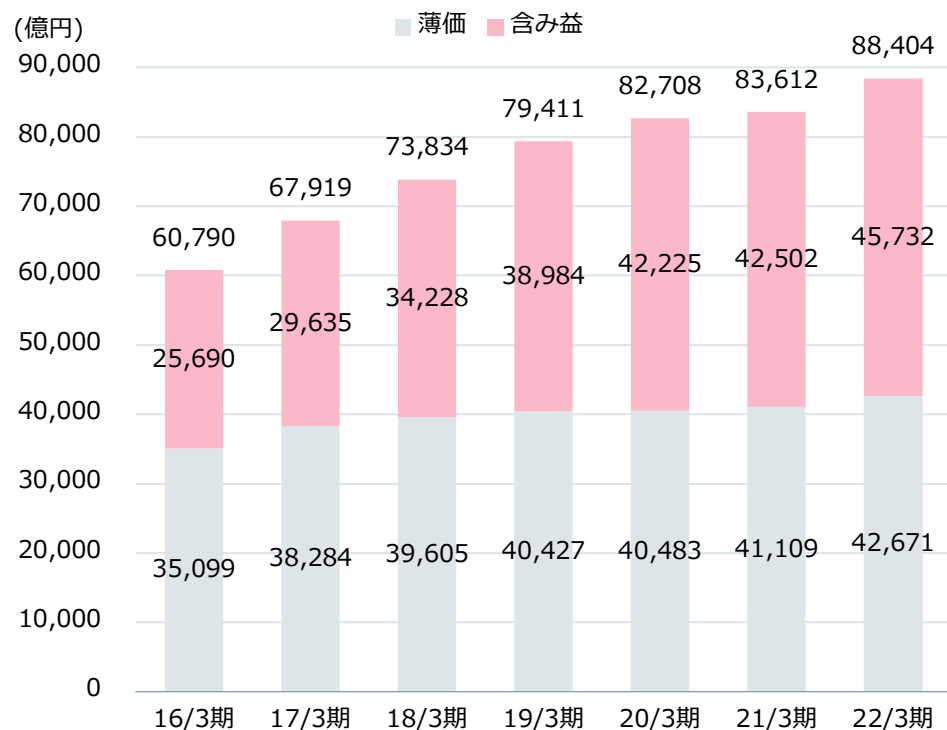
<21/3~の凡例>

- 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)
- 商業不動産 (単体オフィス除く)
- 住宅
- 海外
- 連結SPCによる投資 (国内)
- その他 (連結消去含む)
- 新規投資

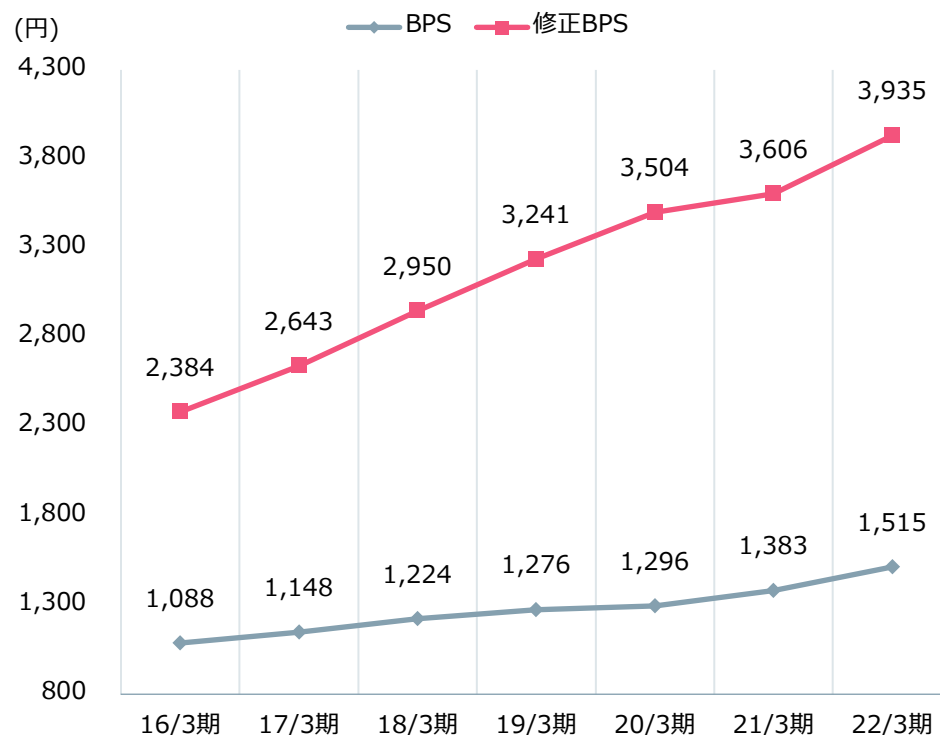
6. 賃貸等不動産の状況①

新ビルの竣工、海外アセット・国内賃貸住宅はキャップレートの低下、為替影響等により含み益が増加。

賃貸等不動産の含み益



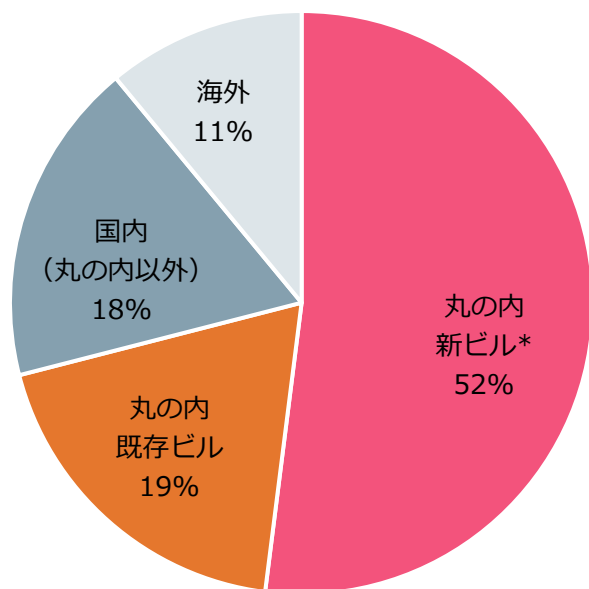
BPS・修正BPS※の状況



※ BPSに含み益（税後）を加えた数値

7. 賃貸等不動産の状況②

含み益の内訳

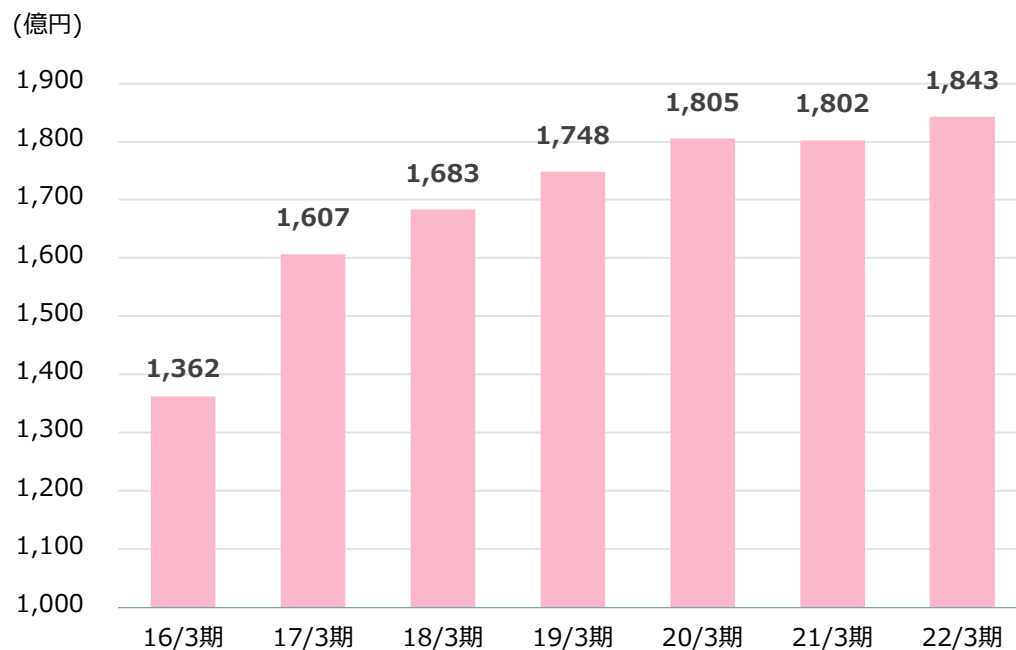


(2022年3月期実績)

*丸ビル以降の再開発済み物件

2022年3月期より、TOKYO TORCHプロジェクト全体を丸の内新ビルとしてカウントしております

賃貸利益の推移



事業概要

1. 三菱地所グループの事業展開

コマーシャル不動産事業

<オフィスビル>

丸の内を中心に、国内主要都市でオフィスビルの開発、賃貸、運営管理業務を展開。



<商業施設>

大都市圏を中心に、日本全国で商業施設・アウトレットを開発。



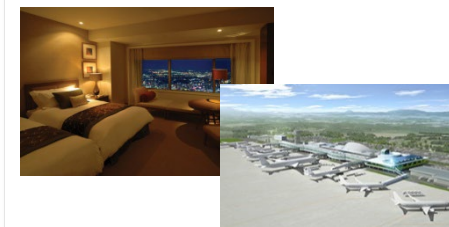
<物流施設>

「ロジクロス」シリーズを柱に物流施設の開発、リーシング、運営管理を実施。



<ホテル・空港>

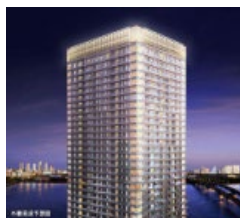
ロイヤルパークホテルズグループとして国内でホテルを展開。また、空港の民間運営事業を開始。



住宅事業

<国内住宅>

分譲マンション事業「ザ・パークハウス」、賃貸マンション事業「ザ・パークハビオ」ブランドを展開。



海外事業

米国・英国を中心にオフィスビル等の開発、賃貸事業を展開。また、アジアでのプロジェクトも展開。



投資マネジメント事業

投資家向けの不動産投資に関する各種サービスを提供。



設計監理・不動産サービス事業

<設計監理事業>

三菱地所設計が建築・土木工事の設計監理業務等を展開。

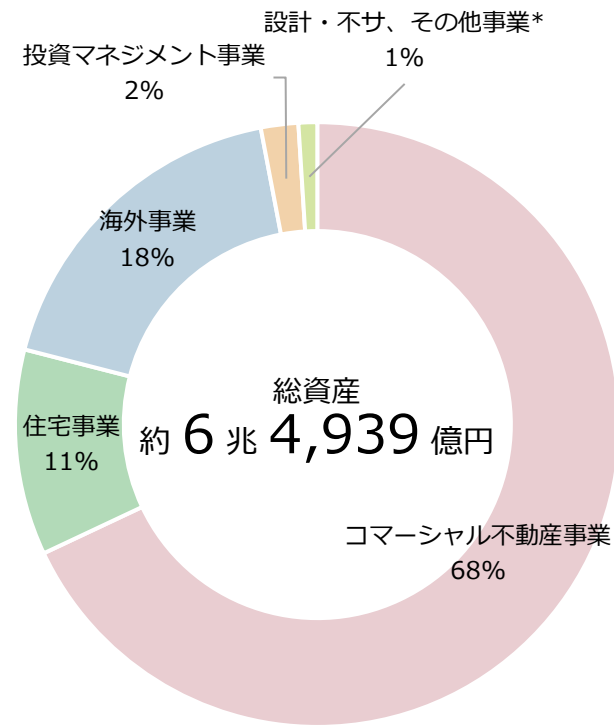
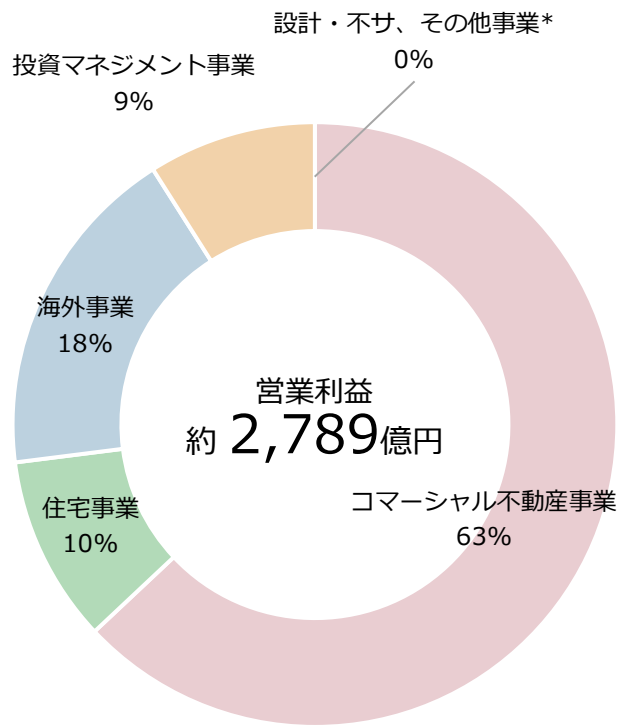
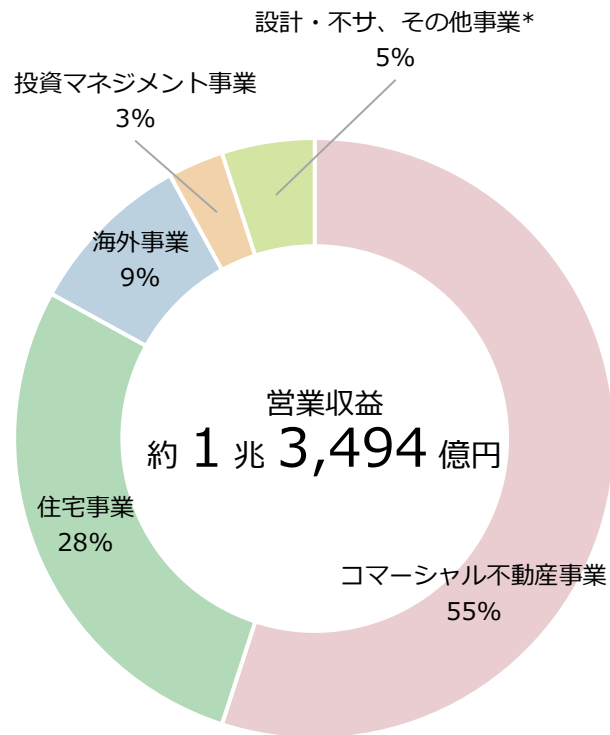


<不動産サービス事業>

三菱地所リアルエステートサービスが不動産仲介、駐車場運営事業等を展開。



2. 事業規模



*設計監理・不動産サービス事業、その他の事業
(2022年3月期実績)

コマーシャル不動産事業

オフィスビル

1. 丸の内エリアマップ

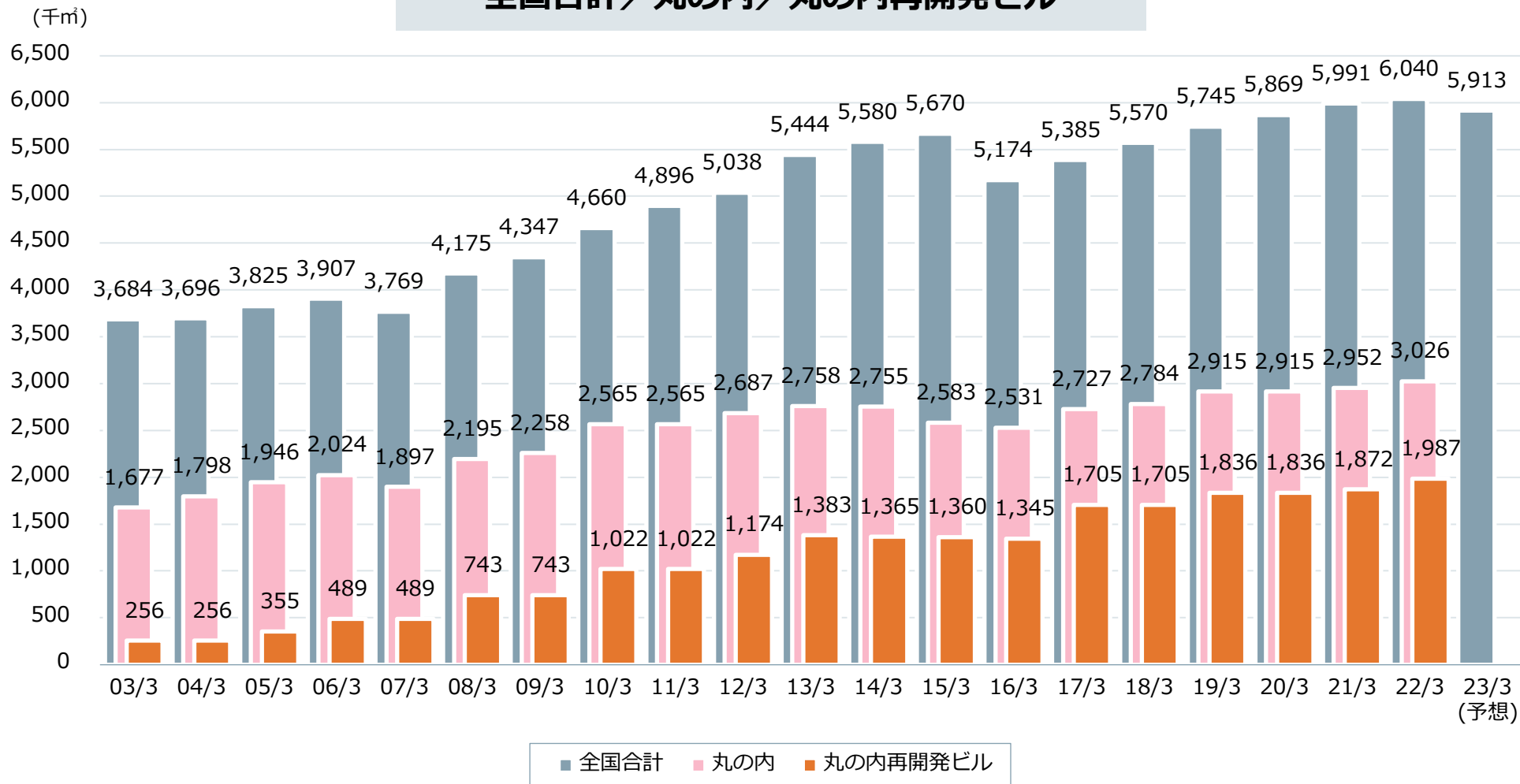


2. パイプライン



3. 決算関連データ：営業延床面積（三菱地所単体）

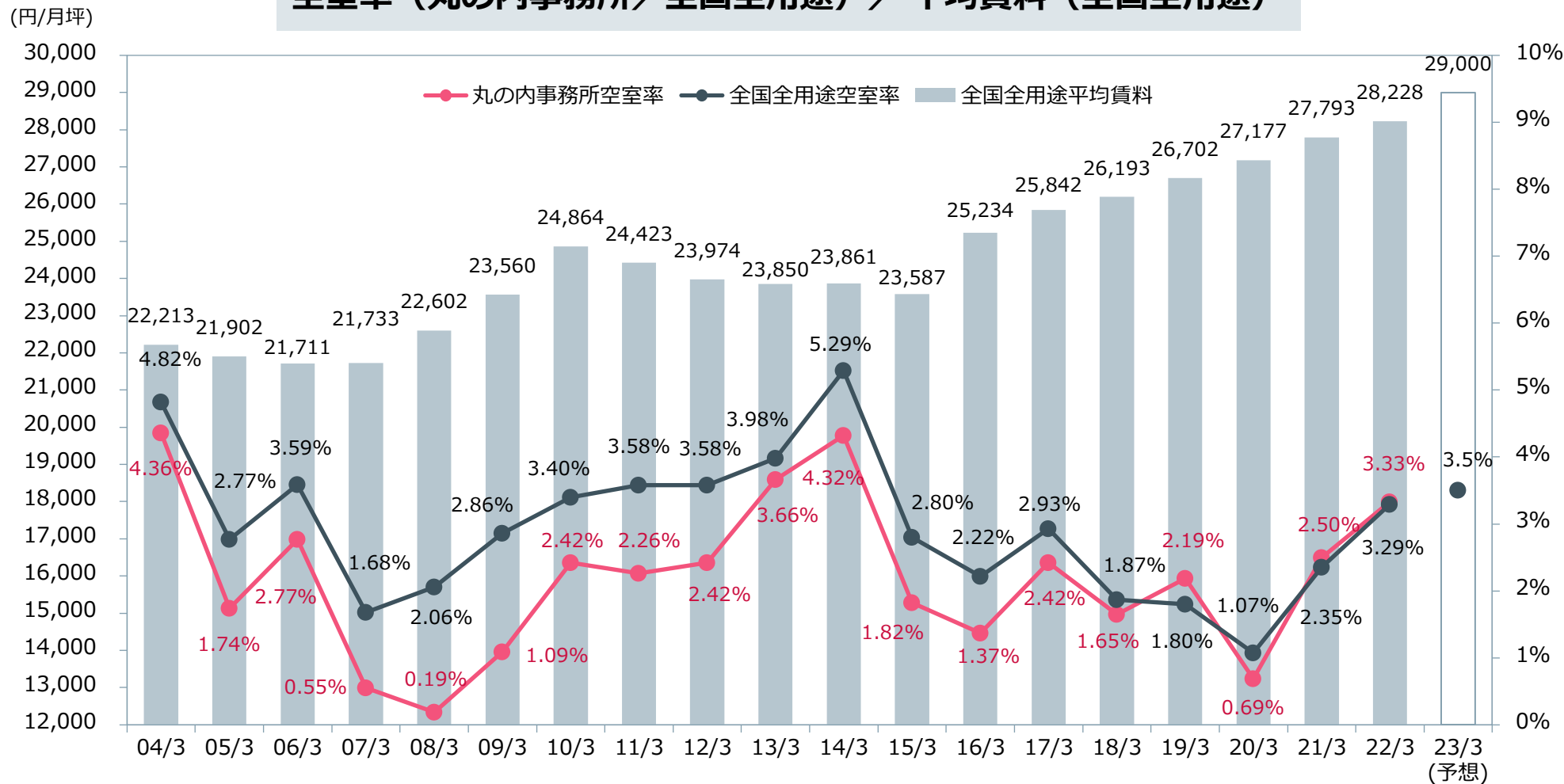
全国合計／丸の内／丸の内再開発ビル



*2016/3期より、生活産業不動産事業の床面積を除いて算出

4. 決算関連データ：空室率／平均賃料（三菱地所単体）

空室率（丸の内事務所／全国全用途）／平均賃料（全国全用途）



5. 決算関連データ：オフィスビル*¹賃貸収入内訳（三菱地所単体）

（億円）

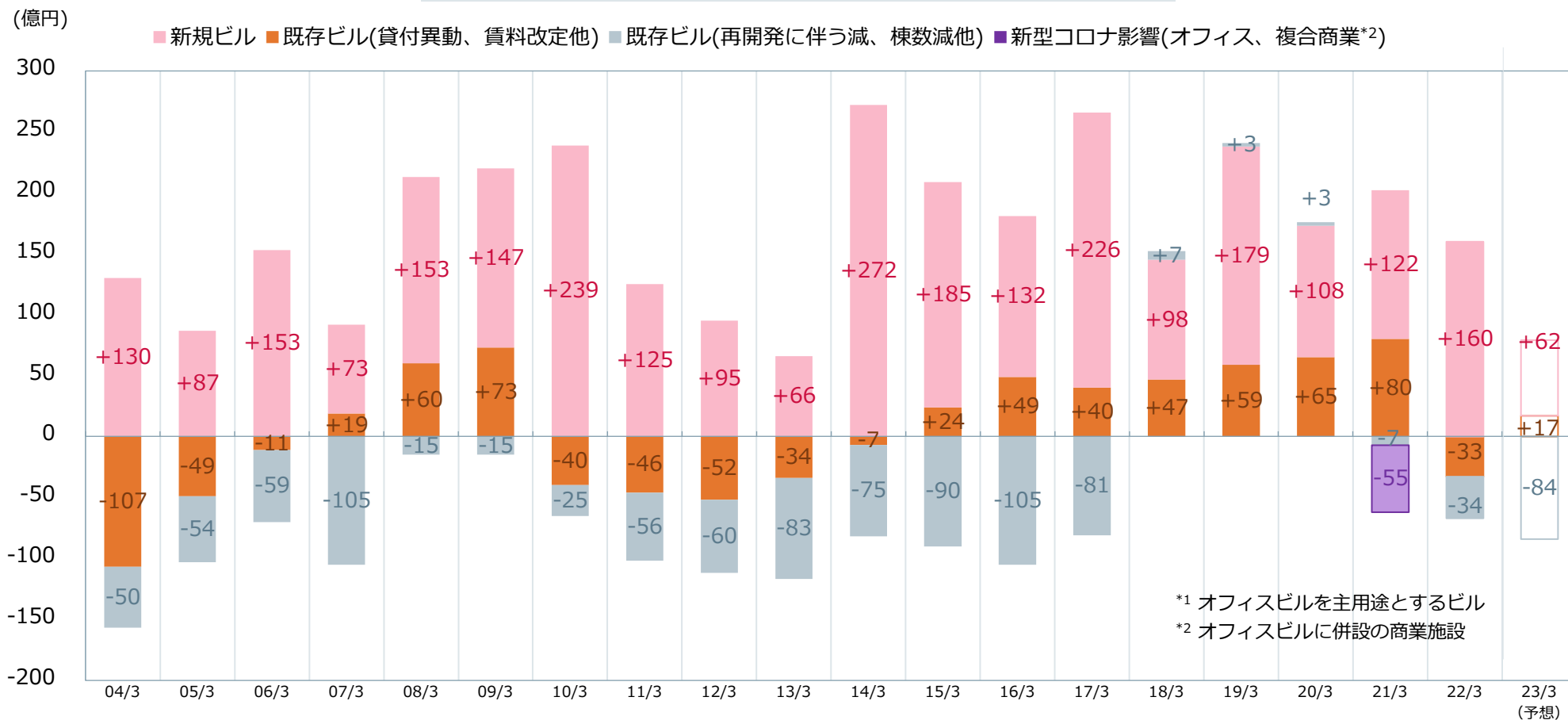
	2021/3 （実績）	2022/3 （前回予想）	2022/3 （実績）	2023/3 （予想）
オフィスビル*¹賃貸収入	4,180	4,344	4,352	4,237
対前期増減	+ 113	+ 164	+ 171	△ 114
新ビル貸室料	+ 122	+ 160	+ 160	+ 62
既存ビル貸室料	+ 72	△ 65	△ 67	△ 67
再開発に伴う減、棟数減他	△ 7	△ 35	△ 34	△ 84
貸付異動、賃料改定他	+ 80	△ 30	△ 33	+ 17
新型コロナ影響				
オフィス	△ 5			
複合商業*²	△ 50			
共益費等付帯収入	△ 24	+ 70	+ 78	△ 109

*¹ オフィスビルを主用途とするビル

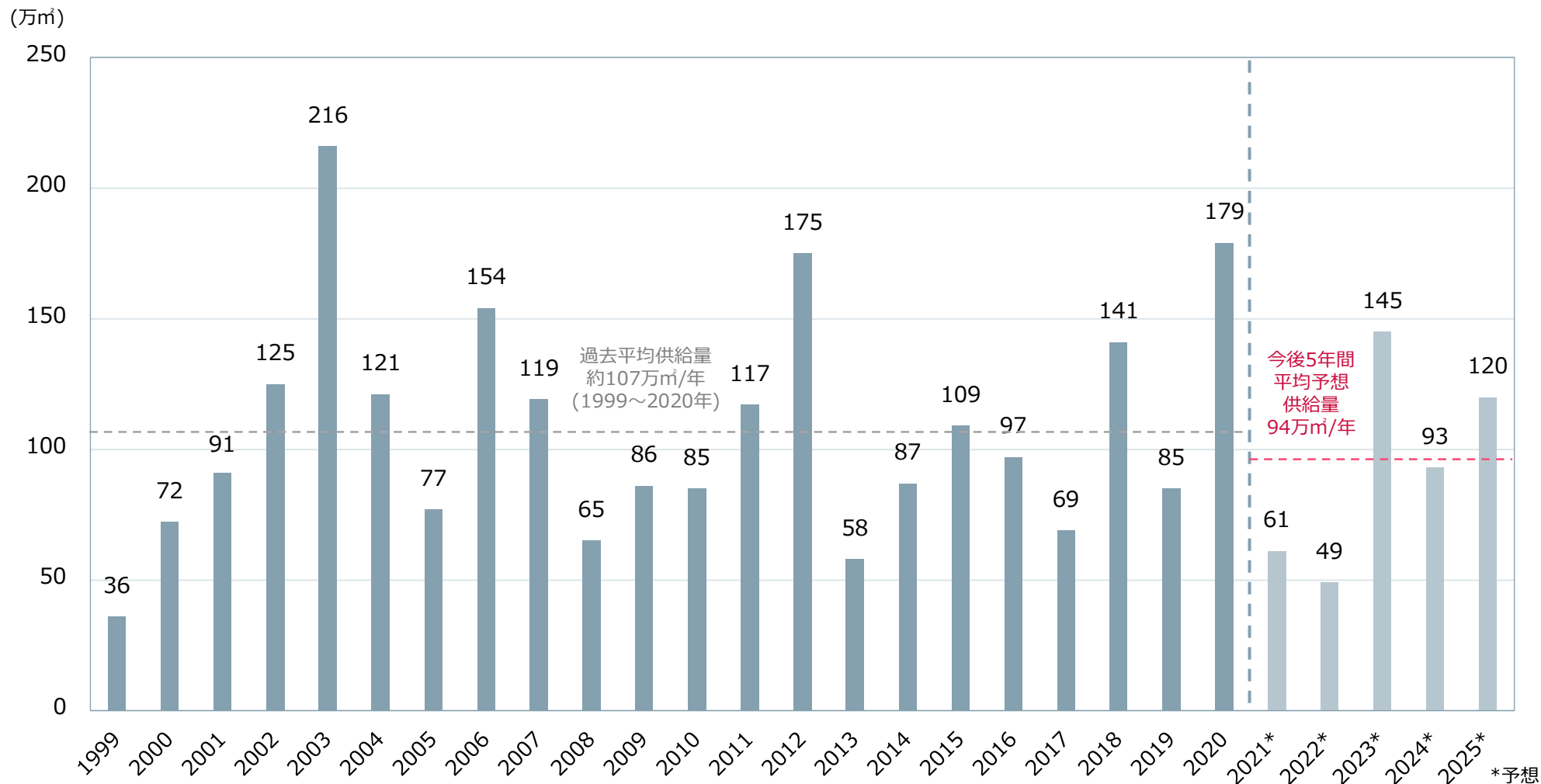
*² オフィスビルに併設の商業施設

6. 決算関連データ：オフィスビル*1貸室料推移（三菱地所単体）

オフィスビル*1貸室料増減（前期比）

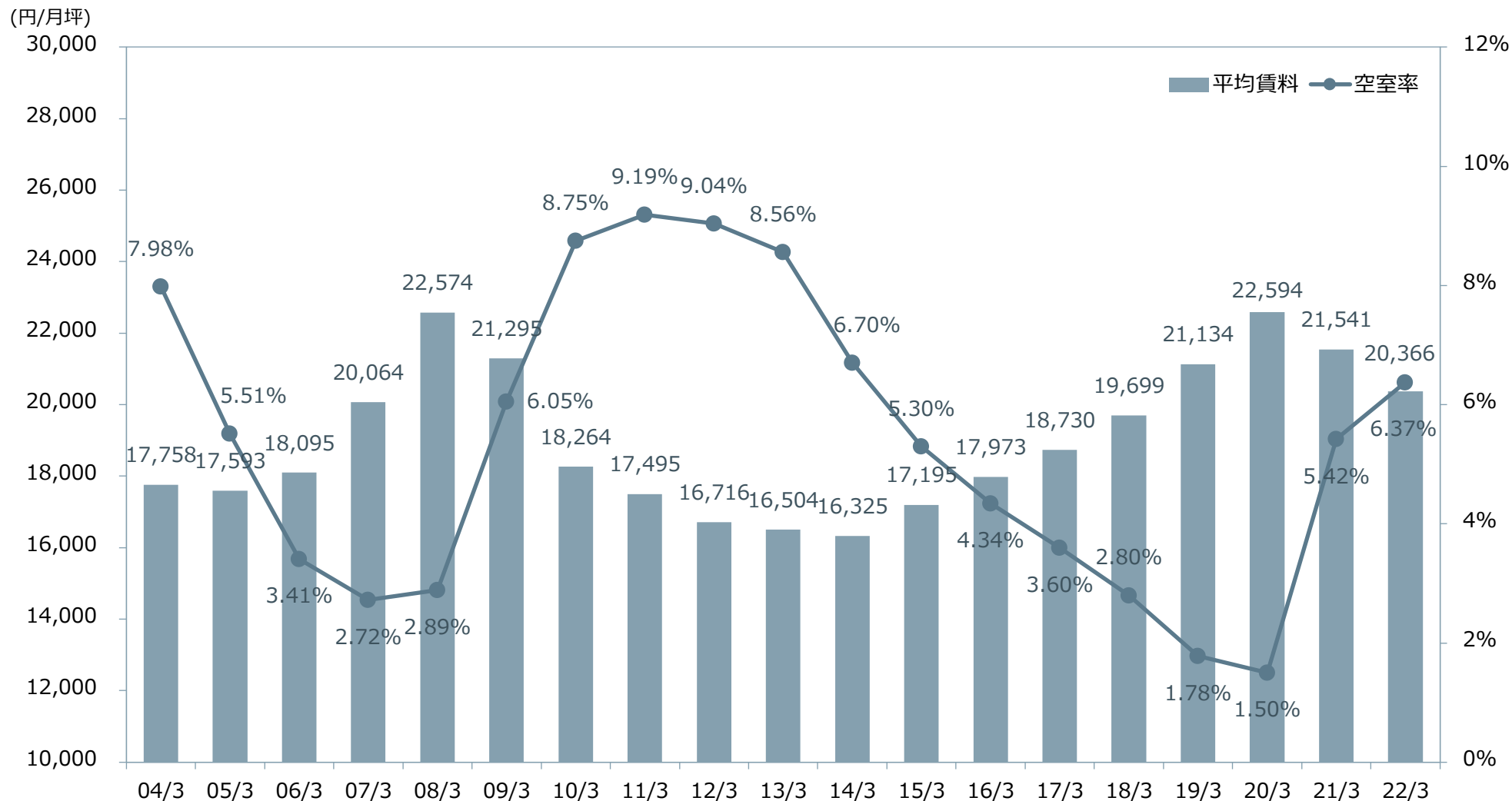


7. オフィスマーケットデータ：大規模オフィスビル新規供給量（東京23区）



※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）

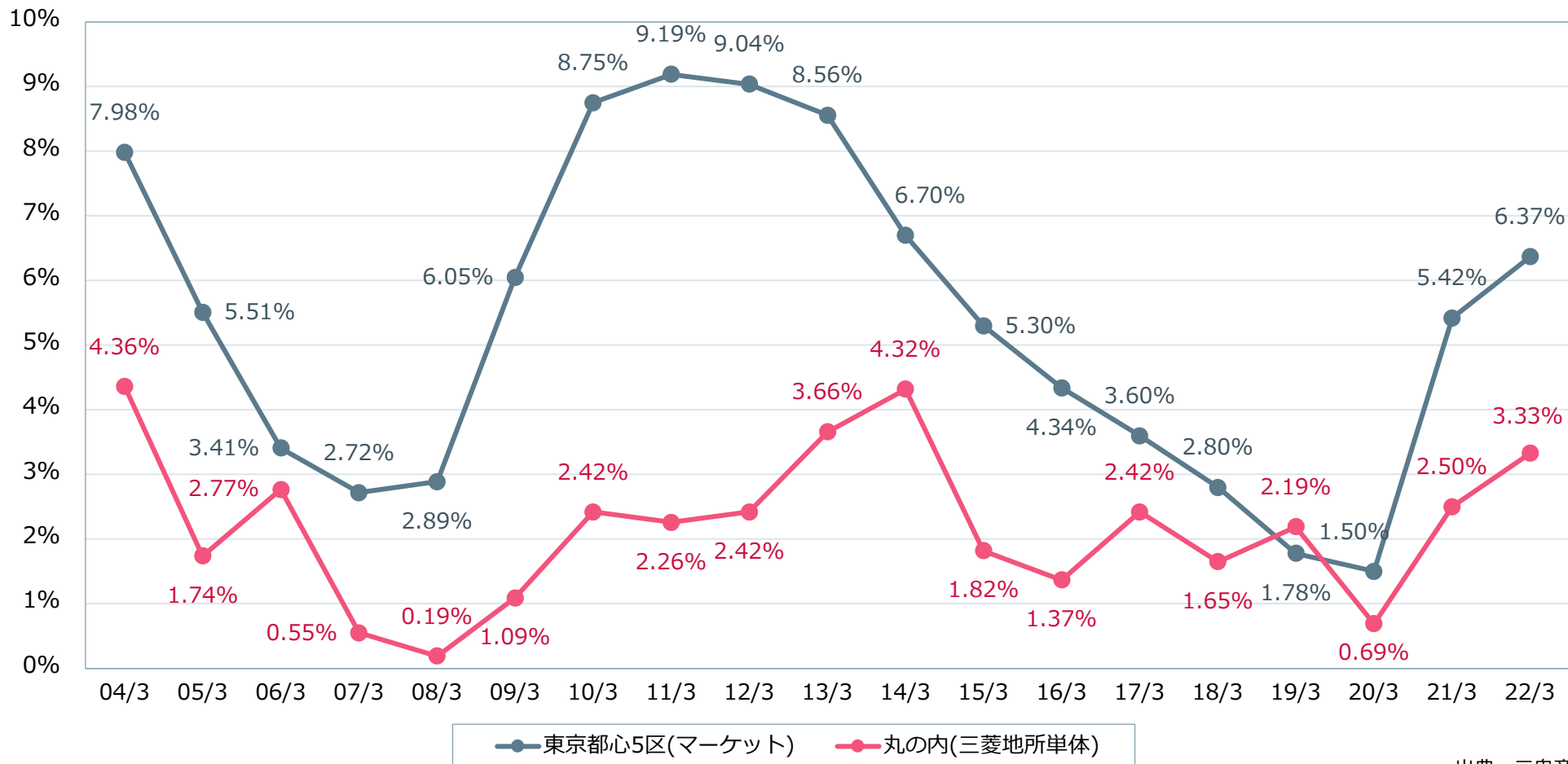
8. オフィスマーケットデータ：空室率／平均賃料（東京都心5区）



出典：三鬼商事

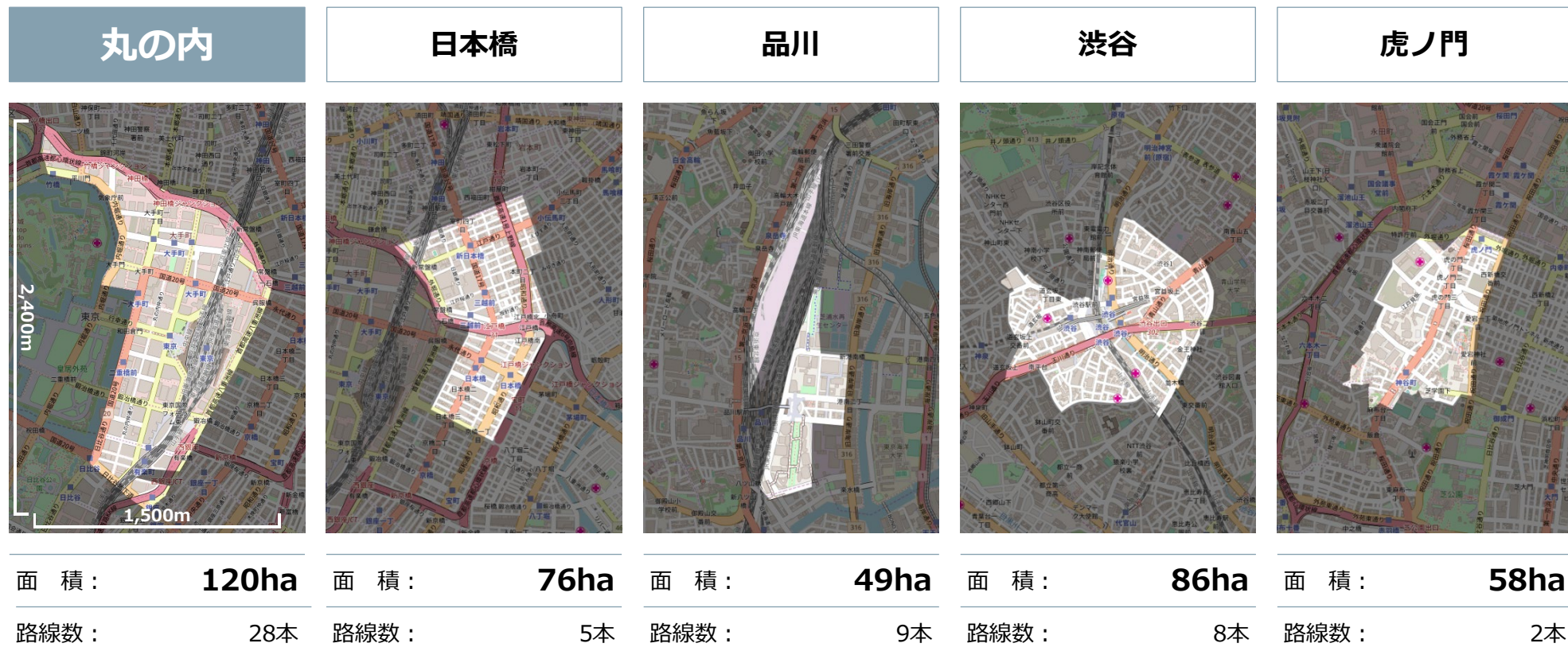
9. 丸の内での優位性：空室率

東京都心5区（マーケット） vs. 丸の内（三菱地所単体）



出典：三鬼商事

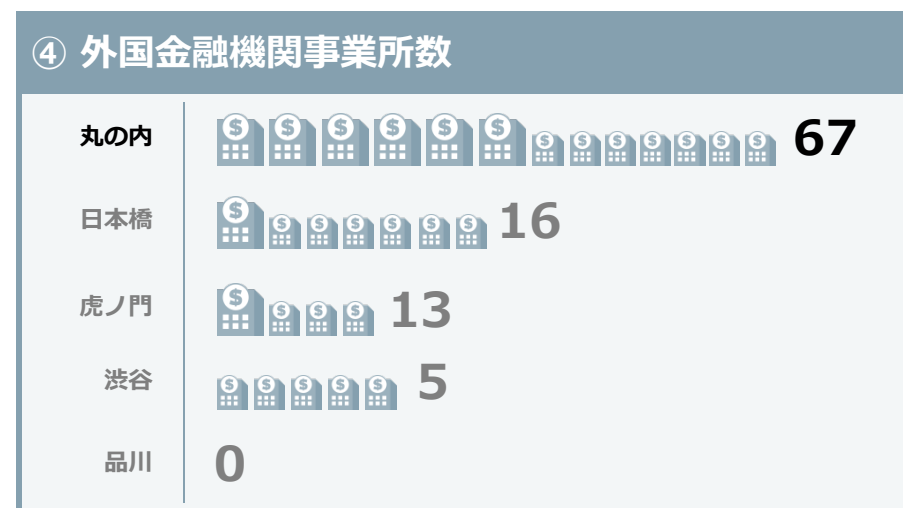
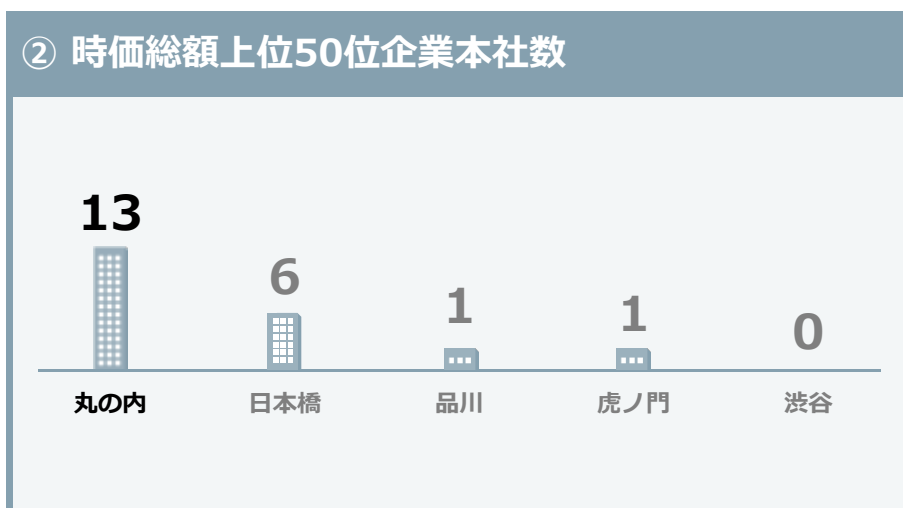
10. 丸の内での優位性：エリア面積／路線数



©Open Street Map

11. 丸の内の優位性：本社数／事業所数

（データ：2021年3月時点）

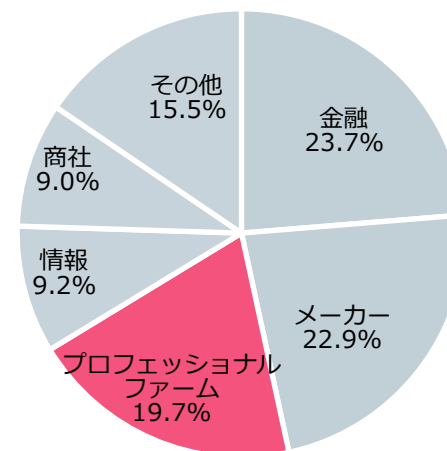
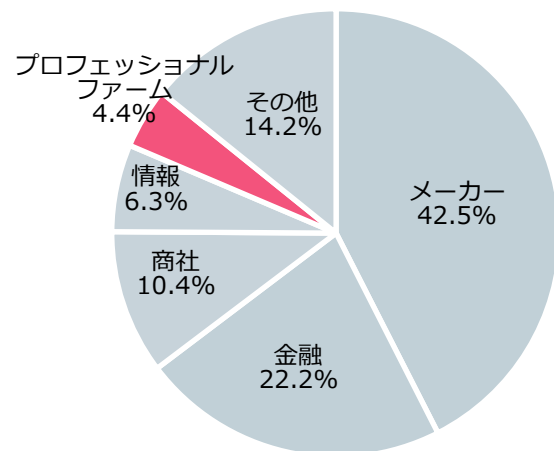


12. 丸の内データ：丸の内のテナント構成（三菱地所単体）

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%



2022年3月	業種	面積比率
1	金融	23.7%
2	メーカー	22.9%
3	プロフェッショナルファーム	19.7%
4	情報	9.2%
5	商社	9.0%
	その他	15.5%



13. 丸の内データ：丸の内エリアの開発手法

容積率の引き上げ

用途地域の見直しにより、丸の内エリアの指定容積率が引き上げ

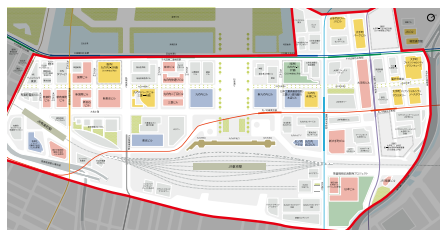
1,000% → 1,300% (2004年6月)

※一部エリアは1,200%

容積の移転：特例容積率適用地区制度

一定の与件を満たす複数敷地間で容積を移転することが可能

「特例容積適用区域」の範囲



◆活用事例：東京駅の未利用余剰容積を、周辺ビルに移転



容積率の緩和：都市再生特別地区

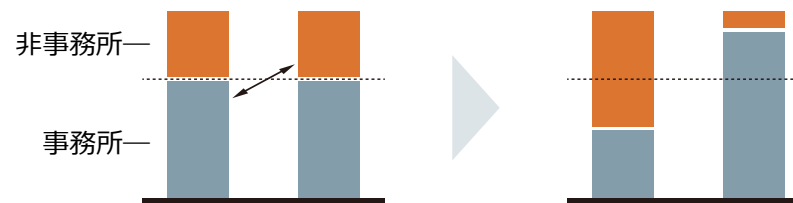
都市再生に対する貢献を認められた場合、都市計画の特例により貢献度合いに応じた容積率等の緩和を受けることが可能

例：国際ビジネス拠点（Global Business Hub Tokyo等）
 良好な都市環境の整備（皇居お堀の水質改善等）
 BCP機能（電力と水の自立化等）

用途入れ替え：非事務用途の集約

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

◆活用事例：オフィス・ホテル間で用途を集約



オフィス

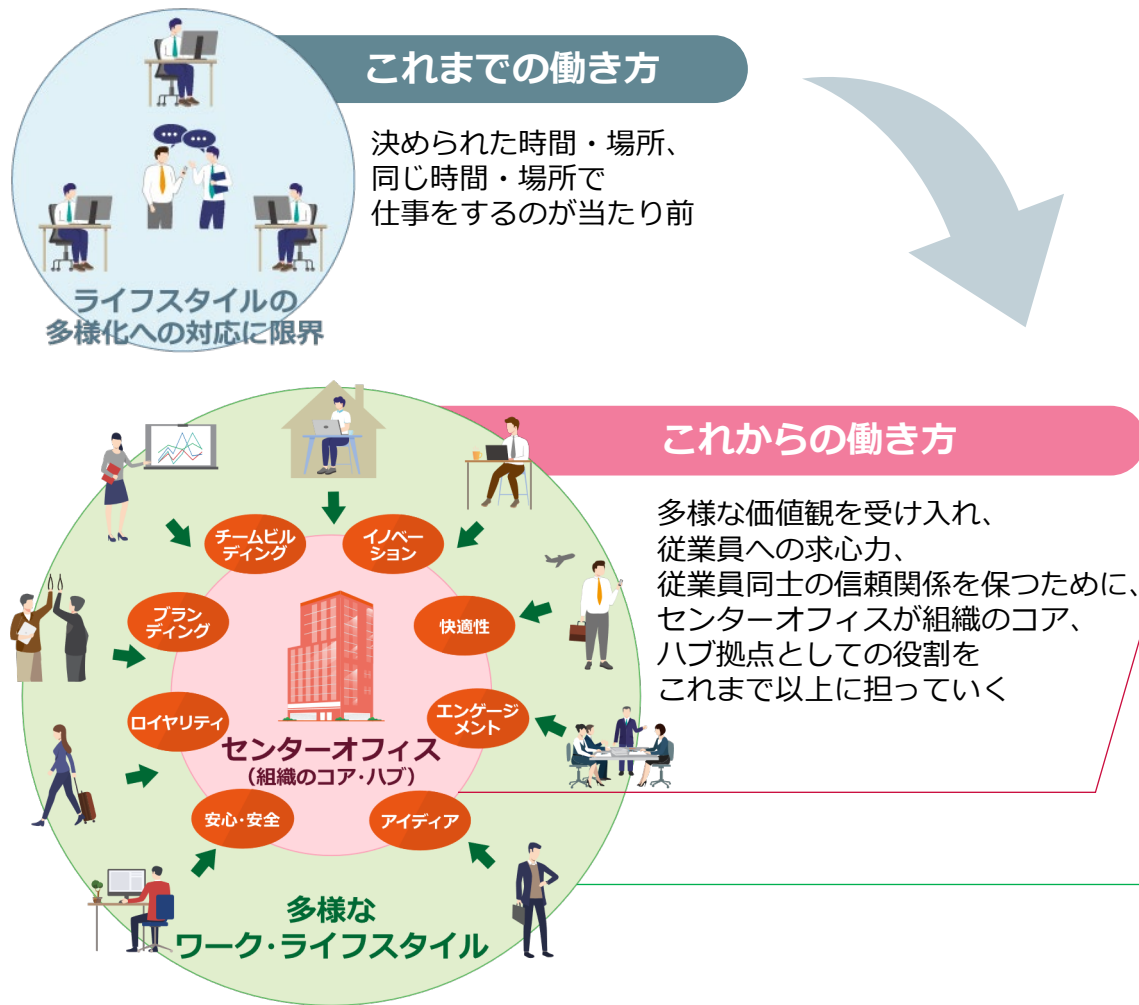
オフィスの非事務用途を
 ホテルに集約して、
 オフィスの事務所面積を拡大



ホテル

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)

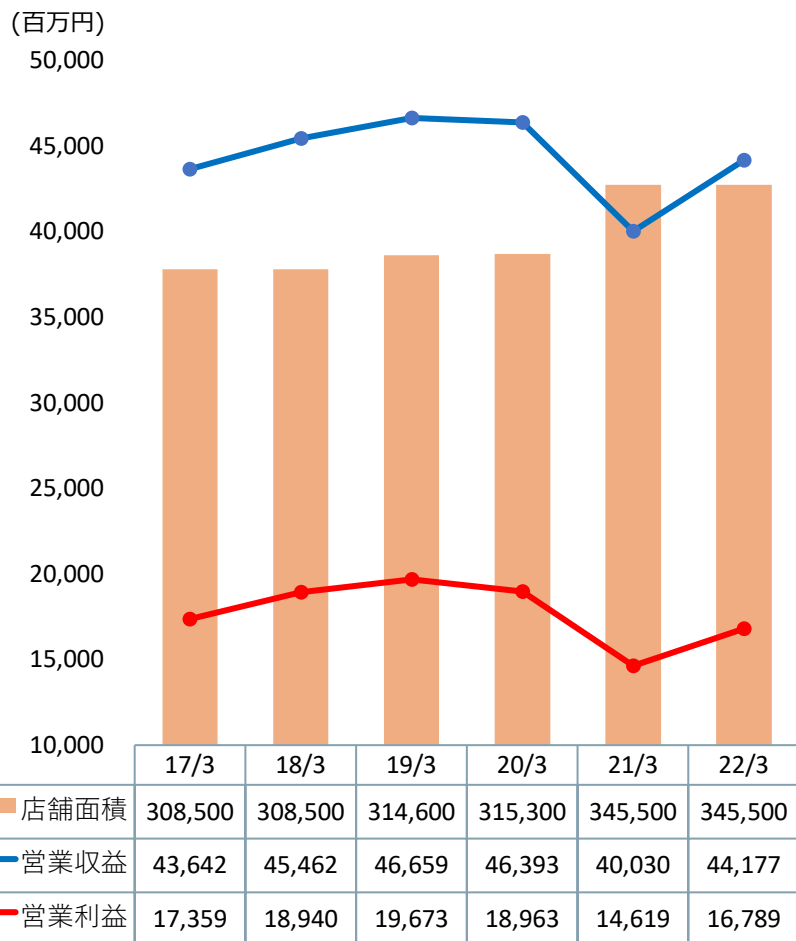
- ・ 2024年までに30棟を目標に開発

コマーシャル不動産事業

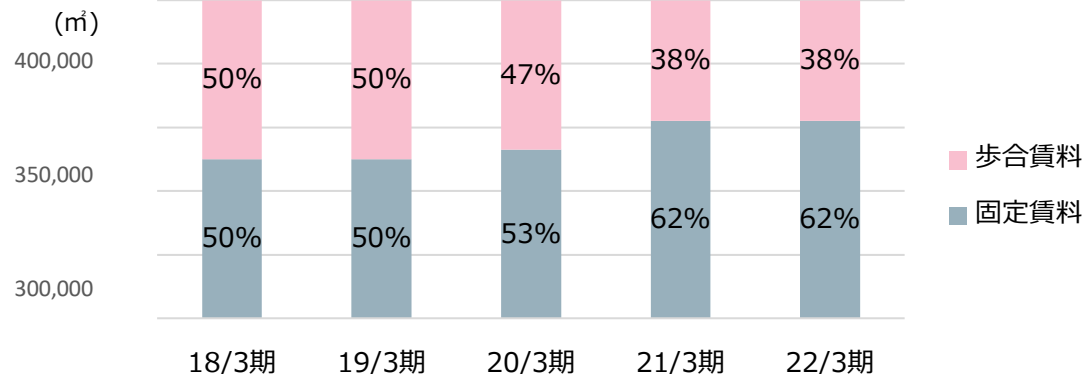
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル

1. アウトレットモール事業①

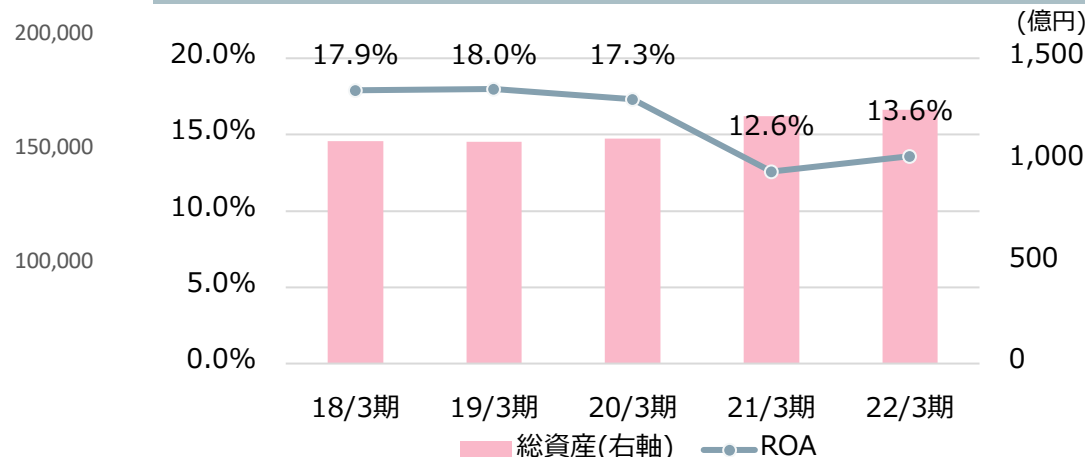
店舗面積および営業収益・営業利益推移



歩合固定比率の推移（全施設平均）



ROA・総資産の推移



2. アウトレットモール事業②



御殿場プレミアム・アウトレット



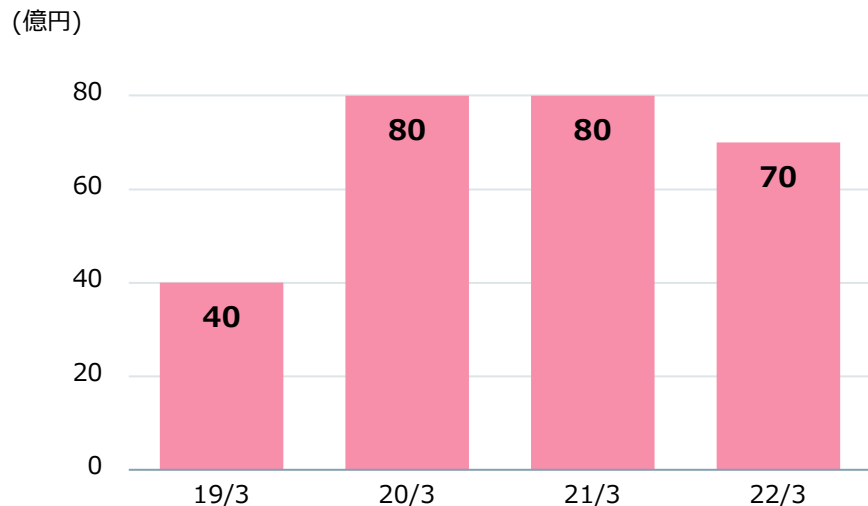
ふかや花園プレミアム・アウトレット(イメージ)



物件名	所在地	敷地面積	延床面積	店舗面積	店舗数	スケジュール
御殿場プレミアム・アウトレット	静岡県御殿場市	419,200㎡	70,400㎡	61,000㎡	290	2000年7月 開業、2003年7月 第2期増床、2008年3月 第3期増床、2020年6月 第4期増床
りんくうプレミアム・アウトレット	大阪府泉佐野市	130,300㎡	64,900㎡	50,100㎡	250	2000年11月 開業、2002年3月 第2期増床、2004年12月 第3期増床、2012年7月 第4期増床、2020年8月 第5期増床
佐野プレミアム・アウトレット	栃木県佐野市	174,600㎡	39,900㎡	37,300㎡	180	2003年3月 開業、2004年7月 第2期増床、2006年3月 第3期増床、2008年7月 第4期増床
鳥栖プレミアム・アウトレット	佐賀県鳥栖市	134,200㎡	36,800㎡	31,800㎡	170	2004年3月 開業、2007年12月 第2期増床、2011年7月 第3期増床、2019年11月 第4期増床
土岐プレミアム・アウトレット	岐阜県土岐市	284,600㎡	41,300㎡	35,200㎡	180	2005年3月 開業、2006年10月 第2期増床、2010年7月 第3期増床、2014年11月 第4期増床
神戸三田プレミアム・アウトレット	兵庫県神戸市	316,800㎡	49,600㎡	42,200㎡	210	2007年7月 開業、2009年12月 第2期増床、2012年12月 第3期増床
仙台泉プレミアム・アウトレット	宮城県仙台市	43,700㎡	20,300㎡	15,300㎡	80	2008年10月 開業
あみプレミアム・アウトレット	茨城県稲敷郡	211,100㎡	34,700㎡	30,700㎡	160	2009年7月 開業、2011年12月 第2期増床
酒々井プレミアム・アウトレット	千葉県印旛郡	421,000㎡	47,300㎡	41,900㎡	220	2013年4月 開業、2015年4月 第2期増床、2018年9月 第3期増床
ふかや花園プレミアム・アウトレット	埼玉県深谷市	176,800㎡	34,500㎡	27,000㎡	120	2022年秋 開業
(仮称)京都市陽プレミアム・アウトレット	京都市府城陽市	245,000㎡	-	-	-	周辺道路開通時期に合わせて開業予定

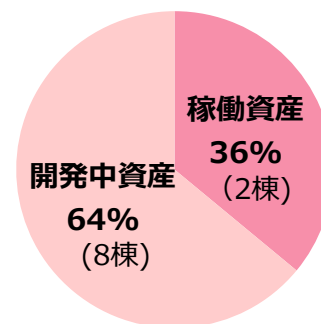
3. 物流施設事業①

売却益推移

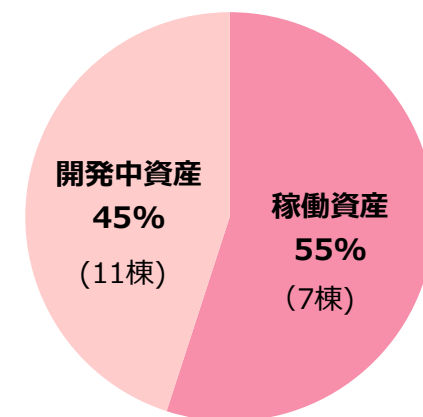


資産残高

<2020年3月末>
約 **270** 億円



<2022年3月末>
約 **840** 億円



※比率：金額ベース
※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



ロジクロス座間小松原



ロジクロス座間

4. 物流施設事業②

竣工済みの物件

物件名	所在地	敷地面積	延床面積	着工年月	竣工年月
東京流通センター 物流ビルB棟	東京都大田区	-	171,300㎡	-	2017年6月
ロジクロス海老名	神奈川県海老名市	30,100㎡	61,900㎡	2019年11月	2020年11月
ロジクロス蓮田	埼玉県蓮田市	49,500㎡	78,600㎡	2020年2月	2021年3月
ロジスタ・ロジクロス茨木彩都(A棟)	大阪府茨木市	51,000㎡	116,000㎡	2020年2月	2021年5月
ロジスタ・ロジクロス茨木彩都(B棟)	大阪府茨木市	15,800㎡	31,200㎡	2020年5月	2021年5月
ロジクロス春日部	埼玉県春日部市	19,100㎡	39,300㎡	2020年5月	2021年5月
ロジクロス船橋	千葉県船橋市	11,700㎡	23,700㎡	2020年10月	2021年12月
ロジクロス座間小松原	神奈川県座間市	21,900㎡	44,300㎡	2020年11月	2022年3月

開発中のプロジェクト

物件名	所在地	敷地面積	延床面積	着工年月	竣工年月
東京流通センター 物流ビル新A棟	東京都大田区	-	205,000㎡	2021年12月	2023年8月
ロジクロス大阪交野	大阪府交野市	10,200㎡	20,800㎡	2021年11月	2022年11月
ロジクロス座間	神奈川県座間市	80,900㎡	178,700㎡	2022年4月	2023年11月
(仮称)相模原市中央区淵野辺プロジェクト	神奈川県相模原市	78,100㎡	173,000㎡	2022年6月	2023年11月
(仮称)京都市陽基幹物流施設	京都府城陽市	119,000㎡	277,000㎡	2025年	2026年



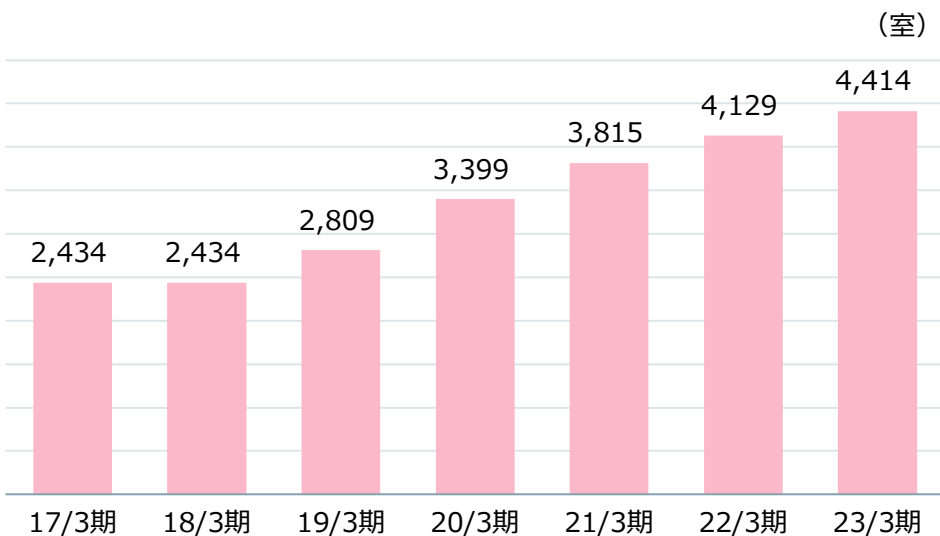
東京流通センター
物流ビル新A棟



(仮称)
相模原市中央区
淵野辺プロジェクト

5. ホテル（開発・運営）事業①（ノンアセット事業）

ロイヤルパークホテルズ客室数推移（公表済案件）

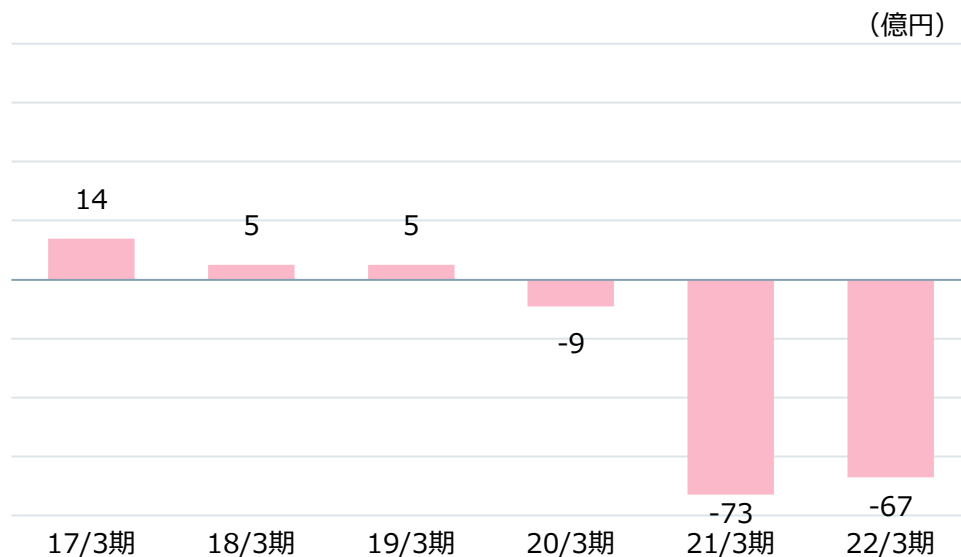


ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌大通公園



ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 京都

ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ 営業利益推移



各期に開業したホテル

17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
0棟	0棟	3棟	2棟	2棟	2棟
		京都四条 広島RS 銀座8	大阪北浜 大阪御堂筋	神戸三宮 京都梅小路	京都二条 札幌大通公園

6. ホテル（開発・運営）事業②

ホテル運営事業（ノンアセット事業）



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	125	2022年4月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 銀座コリドー	東京都中央区	160	2022年秋予定
名古屋栄ホテル計画	名古屋市愛知	250	2022年予定

ホテル開発事業（国内アセット事業）



ホテルオークラ京都 岡崎別邸

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 (MJ HOTEL 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 (MJ HOTEL 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 (MJ HOTEL 京都梅小路)	京都府京都市	246	2019年6月	2021年3月
MIMARU東京 浅草STATION (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 (MJ HOTEL 札幌大通公園)	北海道札幌市	134	2020年3月	2021年10月
ホテルオークラ京都 岡崎別邸 (MJ HOTEL 京都岡崎)	京都府京都市	60	2020年2月	2022年1月
ネストホテル那覇西 (MJ HOTEL 那覇西)	沖縄県那覇市	143	2020年9月	2022年3月
相鉄フレッサイン 仙台 (MJ HOTEL 仙台中央)	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	2023年予定
ローズウッド 宮古島	沖縄県宮古島市	55	2022年3月	2024年予定

住宅事業

1. 分譲マンション事業データ①

ランドバンクの減少により、23/3期の売上・利益は前期比大幅減。
住宅セグの当面の利益の中心はキャピタルゲイン（賃貸住宅等）へシフト。

	2021/3 (実績)	2022/3 (実績)	2023/3 (予想)
売上※1※3	207,004百万円	216,231百万円	115,000百万円
売上計上戸数	3,476戸	3,046戸	1,600戸
粗利益率※2※3	20.1%	22.5%	23.1%
完成在庫	213戸	62戸	-
新規発売戸数	2,350戸	2,131戸	1,900戸

※1 売上 = 新築分譲マンションの住戸売上+分譲マンションに係る付帯収入

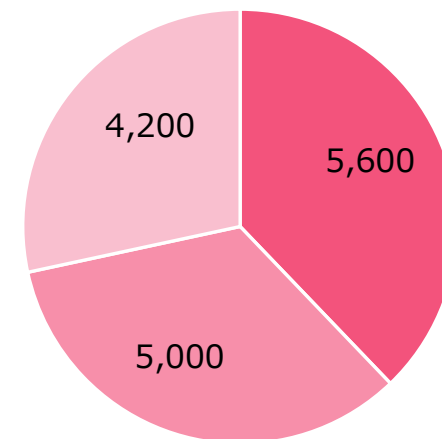
※2 粗利益 = 売上 - 原価（土地取得費、造成工事費、建築工事費、等）

粗利益率 = 粗利益 ÷ 売上

※3 2022年3月期より売上の定義を変更（分譲マンションに係る付帯収入を加算）し、過年度実績も含めて変更後の数字を記載しています。

ランドバンク 計上時期内訳

(2022年3月末)



合計：14,800戸

■ 23/3期~25/3期

■ 26/3期~28/3期

■ 29/3期~

2. 分譲マンション事業データ②

2023/3期 引渡予定物件

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 自由が丘ディアナガーデン	東京都目黒区	3,600㎡	44	2022年8月
ザ・パークハウス 新浦安マリンヴィラ（2工区）	千葉県浦安市	47,100㎡ [※]	294	2022年11月
ザ・パークハウス 名古屋(2工区)	名古屋市西区	18,100㎡ [※]	148	2023年2月
ザ・パークハウス 高輪松ヶ丘	東京都港区	2,300㎡	73	2023年3月
ザ・パークハウス 府中	東京都府中市	2,800㎡	182	2023年3月

※全体敷地



ザ・パークハウス 自由が丘ディアナガーデン

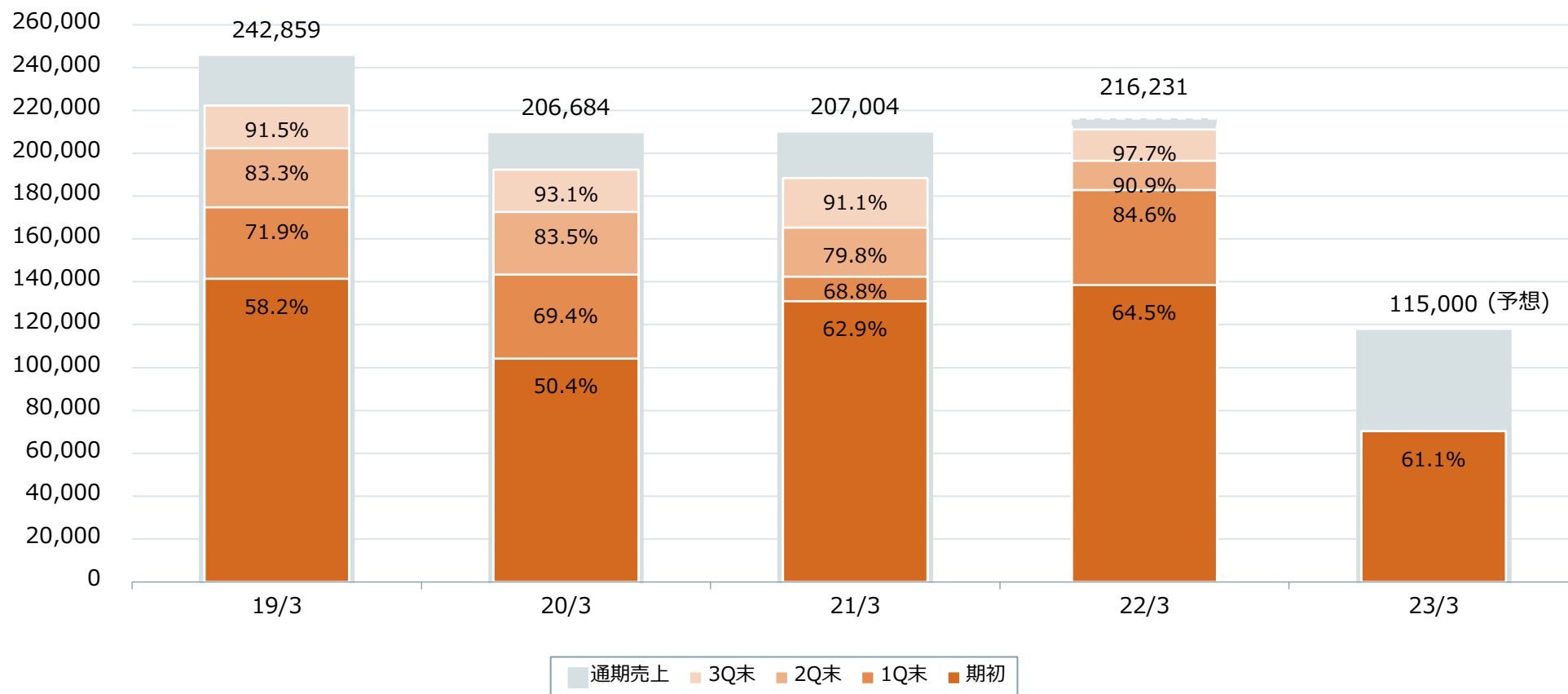


ザ・パークハウス 名古屋

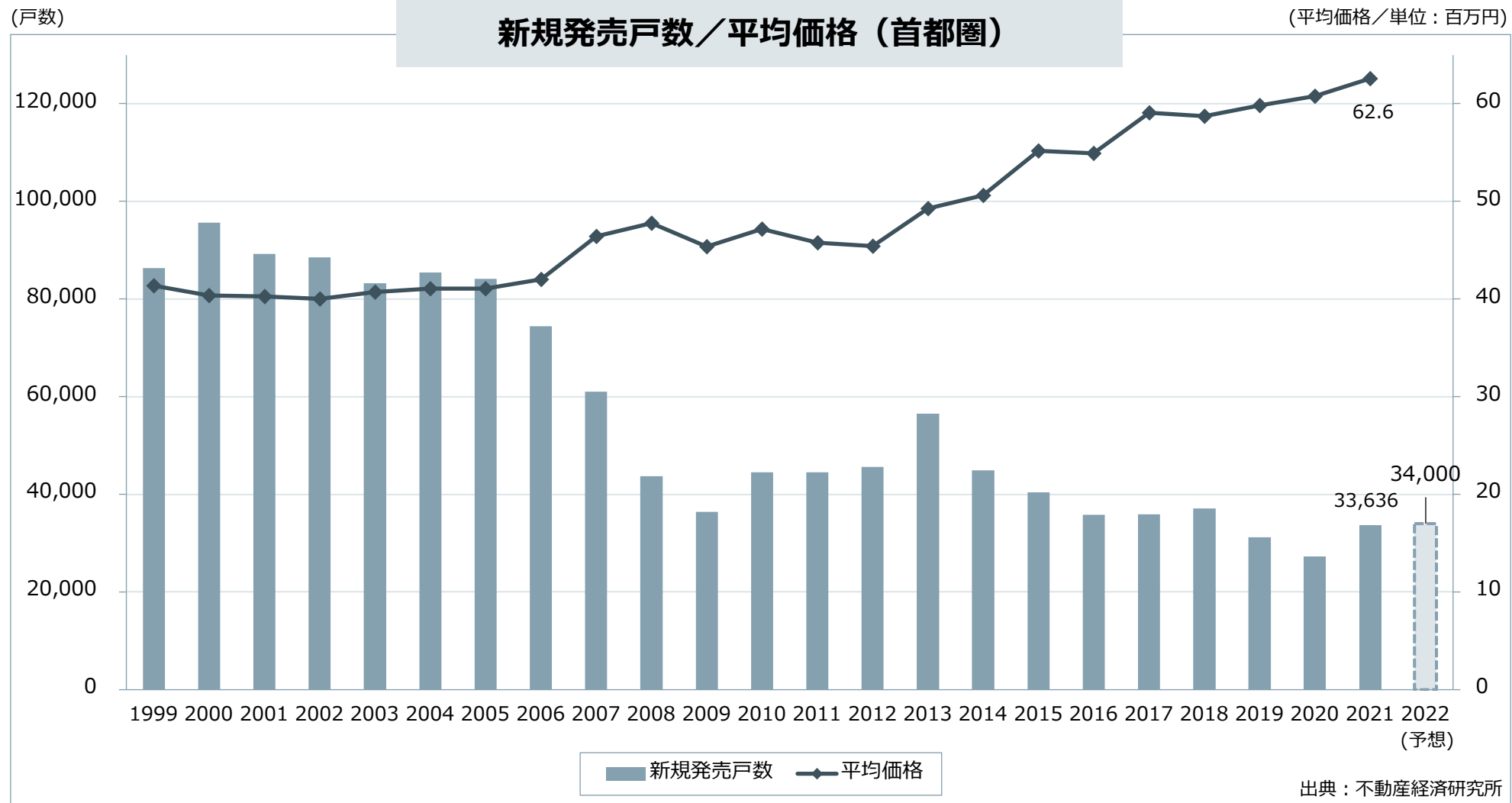
3. 分譲マンション事業データ③

契約進捗率（売上ベース）

(百万円)



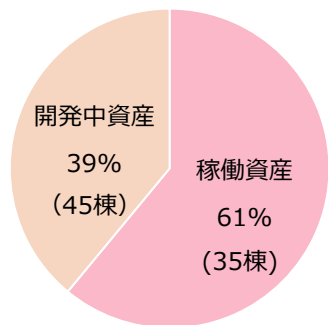
4. 分譲マンションマーケットデータ



5. 賃貸マンション事業

資産残高

約 **1,400** 億円

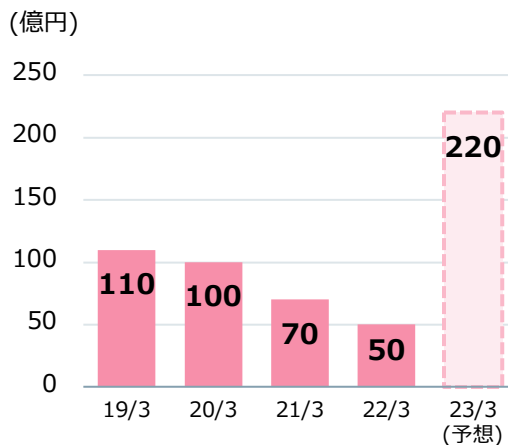


(2022年3月末)
※比率：金額ベース

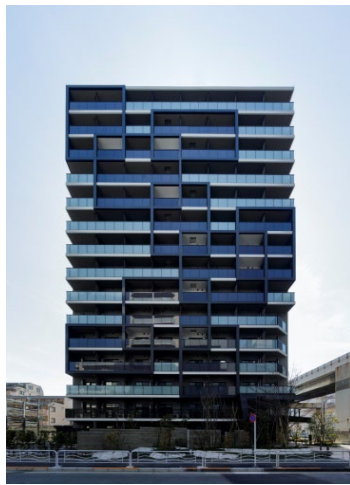


パークハビオ 赤坂タワー

売却益推移



※住宅事業のキャピタルゲイン等の推移



ザ・パークハビオ 木場

物件一覧

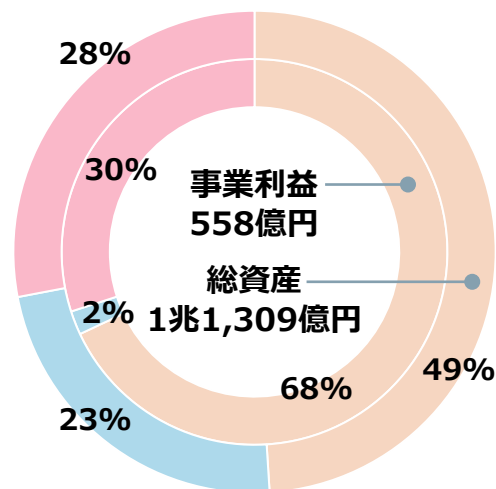
物件名	所在地	全体戸数	竣工年月
パークハビオ 門前仲町	東京都江東区	129	2014年3月
パークハビオ 飯田橋	東京都千代田区	113	2015年2月
パークハビオ 赤坂タワー	東京都港区	212	2015年3月
パークハビオ 秋葉原エスト	東京都台東区	54	2015年3月
ザ・パークハビオ 上野御徒町	東京都台東区	72	2016年9月
ザ・パークハビオ 品川戸越	東京都品川区	36	2016年11月
ザ・パークハビオ 日本橋小伝馬町	東京都中央区	44	2017年11月
ザ・パークハビオ 日本橋箱崎町	東京都中央区	50	2018年2月
ザ・パークハビオ 早稲田	東京都新宿区	99	2018年3月
ザ・パークハビオ 巢鴨	東京都豊島区	188	2018年5月
ザ・パークハビオ 恵比寿ブレイス	東京都渋谷区	71	2018年9月
ザ・パークハビオ 西横浜	神奈川県横浜市	81	2018年11月
ザ・パークハビオ 目黒フォート	東京都目黒区	27	2019年1月
ザ・パークハビオ 木場	東京都江東区	223	2019年2月
ザ・パークハビオ 日本橋馬喰町	東京都中央区	110	2019年5月
ザ・パークハビオ 神楽坂香月	東京都新宿区	77	2019年5月
ザ・パークハビオ 三軒茶屋	東京都世田谷区	63	2019年6月
ザ・パークハビオ 赤羽	東京都北区	39	2019年9月
ザ・パークハビオ 蒲田	東京都大田区	60	2020年2月
ザ・パークハビオ 駒込	東京都北区	42	2020年2月
ザ・パークハビオ 住吉	東京都墨田区	63	2020年3月
ザ・パークハビオ 神楽坂	東京都新宿区	54	2020年3月
ザ・パークハビオ 碑文谷	東京都目黒区	44	2020年3月
ザ・パークハビオ 西大井	東京都品川区	85	2020年4月
ザ・パークハビオ 新御徒町	東京都台東区	93	2020年10月
ザ・パークハビオ 代々木初台	東京都渋谷区	78	2021年3月
ザ・パークハビオ 中野新橋	東京都中野区	66	2021年5月
ザ・パークハビオ 神泉	東京都目黒区	102	2021年5月
ザ・パークハビオ 南大井	東京都品川区	109	2021年5月
ザ・パークハビオ 目黒レジデンス	東京都品川区	66	2021年5月
ザ・パークハビオ 本郷菊坂	東京都文京区	65	2021年6月
ザ・パークハビオ 高円寺レジデンス	東京都杉並区	140	2021年8月
ザ・パークハビオ 麻布十番	東京都港区	106	2021年10月
ザ・パークハビオ 新高円寺	東京都杉並区	58	2021年10月
ザ・パークハビオ 小石川	東京都文京区	56	2021年12月

上記のほか、開発中プロジェクト約45件

海外事業

1. 海外事業戦略

2022/3期



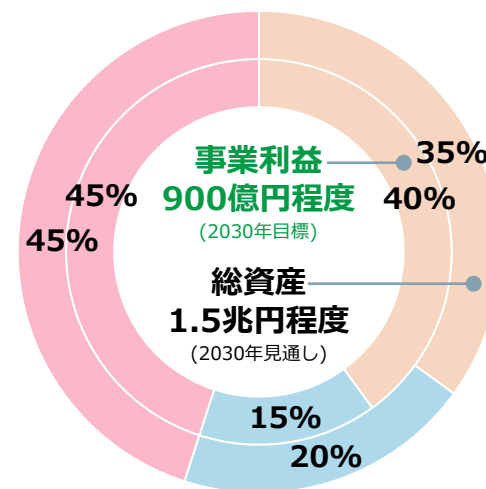
ROA : 5.4%

アジア 欧州 米国

2030年目標に向けて

- ◆ アジアを中心とした開発事業の拡大
- ◆ 2,000~2,500億円/年程度の投資機会獲得
- ◆ 2020年代前半は資産の積上を伴う利益の拡大を想定
- ◆ 2020年代後半には回収規模が投資と同程度となることを想定

2030年目標



ROA : 6%程度

基本戦略（各エリア毎）

① アジア

- ◆ 投資残高の積み増し、回転型資産のポートフォリオの構築
- ◆ メジャーシェアによる開発事業とパートナーシップ型事業の両輪での事業推進

<期待リターン目線>

IRR 先進国 8~10%
IRR 新興国 10%以上

② 欧州

- ◆ 収益の安定性と資本効率向上のバランスを意識した投資・回収の実行
- ◆ 決定済みの大規模開発案件※を中心とした開発事業の推進

※ 8 Bishopsgate, 60-72 Upper Ground

<期待リターン目線>

IRR 8~10%

③ 米国

- ◆ RGII社※のノウハウを活用した、回転型事業の強化
- ◆ 現地パートナーとのJV型開発の推進

※ ロックフェラーグループインターナショナル社

<期待リターン目線>

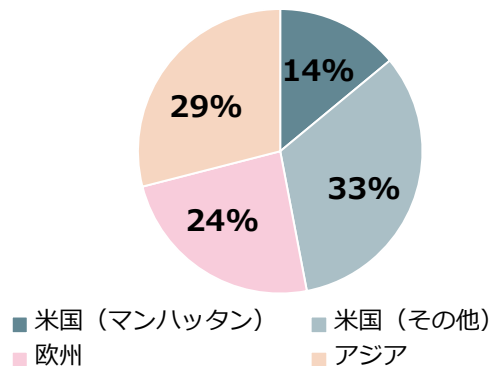
IRR 8~10%

2. 海外資産および進行中プロジェクト①

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 (22/3期末)

期末残高* : 9,860億円



*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

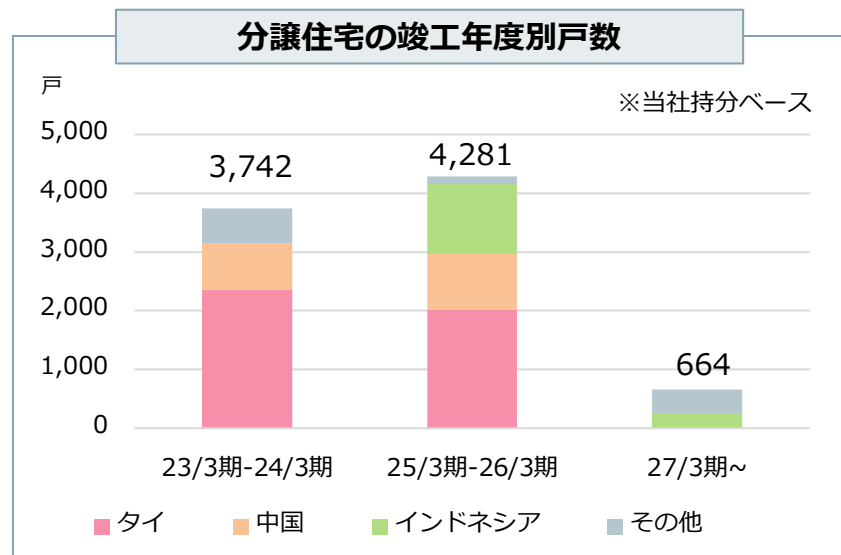
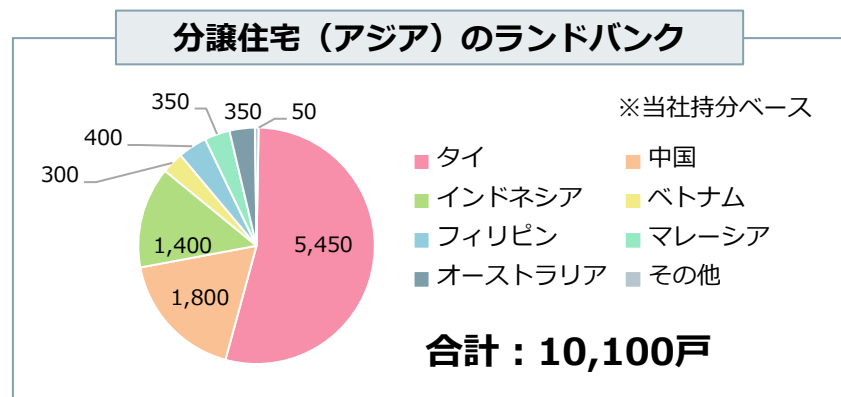
主な進行中プロジェクト

	物件名	所在地	主用途	竣工	規模※1
アジア	蘇州 (高新区) ビジネスパーク	中国・江蘇省、蘇州市	オフィス	2024年	220,400㎡※1
	Savya Financial Center North Tower	フィリピン(マニラ)	オフィス	2021年	29,700㎡※2
	Yoma Central (計4棟)	ミャンマー(ヤンゴン)	複合	未定	212,700㎡※2
	Oasis Central Sudirman	インドネシア(ジャカルタ)	複合開発	2028年	307,000㎡※1
	180 George Street	オーストラリア(シドニー)	オフィス	2022年	60,000㎡
	Parkline Place	オーストラリア(シドニー)	オフィス・商業	2024年	49,100㎡※1
	One City Centre	タイ(バンコク)	オフィス	2022年	61,000㎡
欧州	Warwick Court (大規模改修)	英国(ロンドン)	オフィス	2022年	19,000㎡
	(仮称) 8 Bishopsgate	英国(ロンドン)	オフィス	2022年	53,000㎡
	The Lark (Nine Elms Park)	英国(ロンドン)	賃貸住宅	2022年	195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	Stateline 77	米国(サウス・カロライナ州)	物流施設	2022年	93,600㎡
	Hanover	米国(ペンシルベニア州)	物流施設	2022年	42,200㎡
	55 Paradise	米国(ニューヨーク州)	物流施設	2023年	16,700㎡
	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	51,000㎡
	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	2024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	2025年	49,300㎡
	600 Fifth Street NW	米国(ワシントンD.C.)	オフィス	2025年	37,000㎡

※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②

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



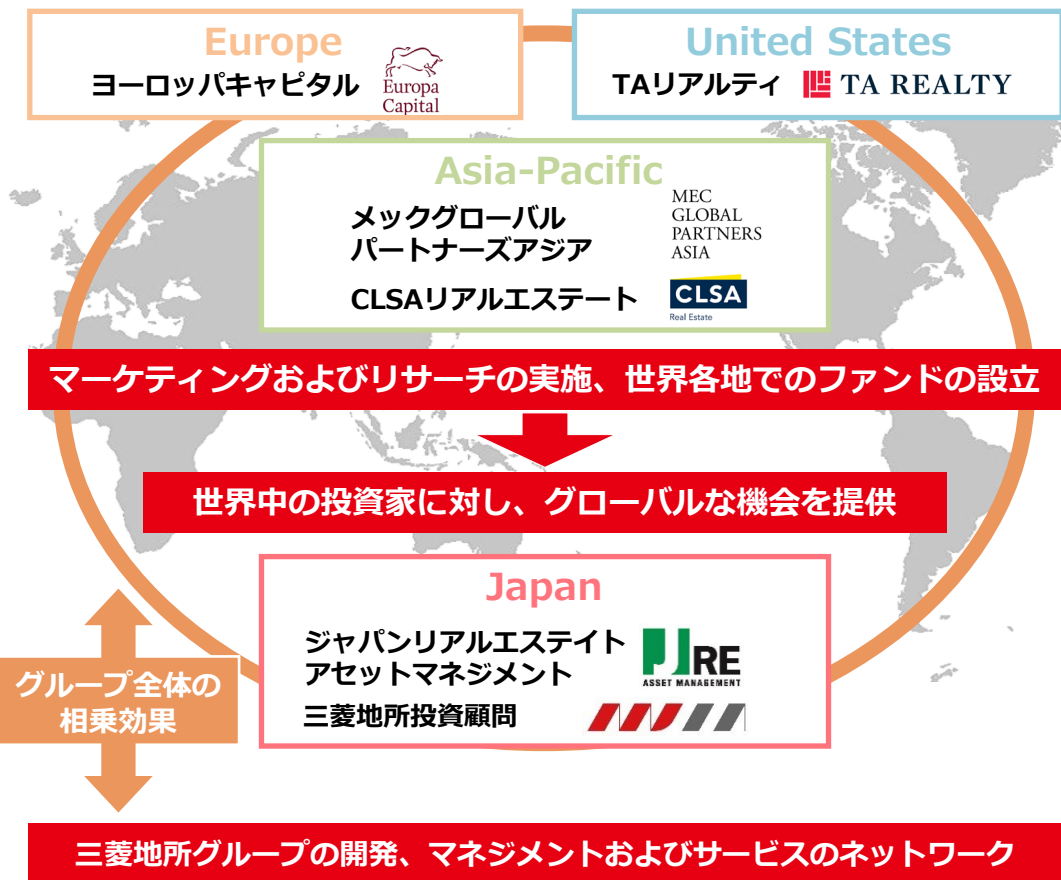
■主な進行中プロジェクト

物件名	所在地	全体戸数	当社シェア	竣工年月
東南アジア				
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
Oasia(旧称:L34)	ドンナイ省（ベトナム）	489	49%	2023年
DAISAN	タンゲラン（インドネシア）	1,767	49%	2027年
Kizuna Heights	マニラ（フィリピン）	1,036	40%	2026年
東アジア				
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
万科・四季光年	山東省煙台市	1,441	40%	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2022年3月期末時点

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

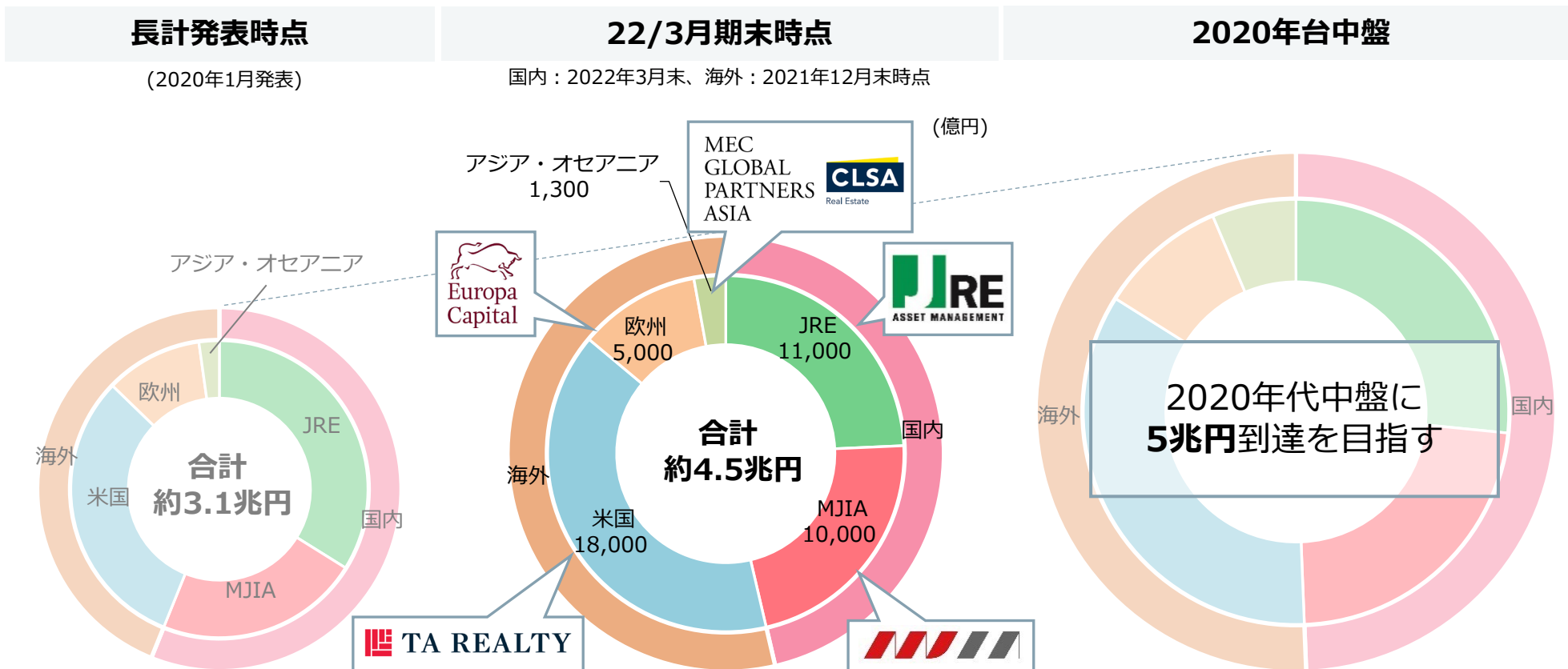


ジャパンリアルエステイトアセットマネジメント株式会社	
	2000年設立。2001年9月に日本で初めて上場したJ-REITである「ジャパンリアルエステイト投資法人」の資産運用を受託。コアオフィスを主体。
三菱地所投資顧問株式会社	
	2001年設立。三菱地所グループが蓄積してきた不動産分野のノウハウとリソースをベースに、国内外の機関投資家向けに幅広い不動産投資商品を提供。上場REIT、私募REIT、私募ファンドを運用。
TA Realty (北米)	
	1982年設立。全米主要都市におけるオフィス、物流施設、住宅、商業施設等、多様な不動産を投資対象とした不動産ファンドを展開する全米でも有数の不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ストック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

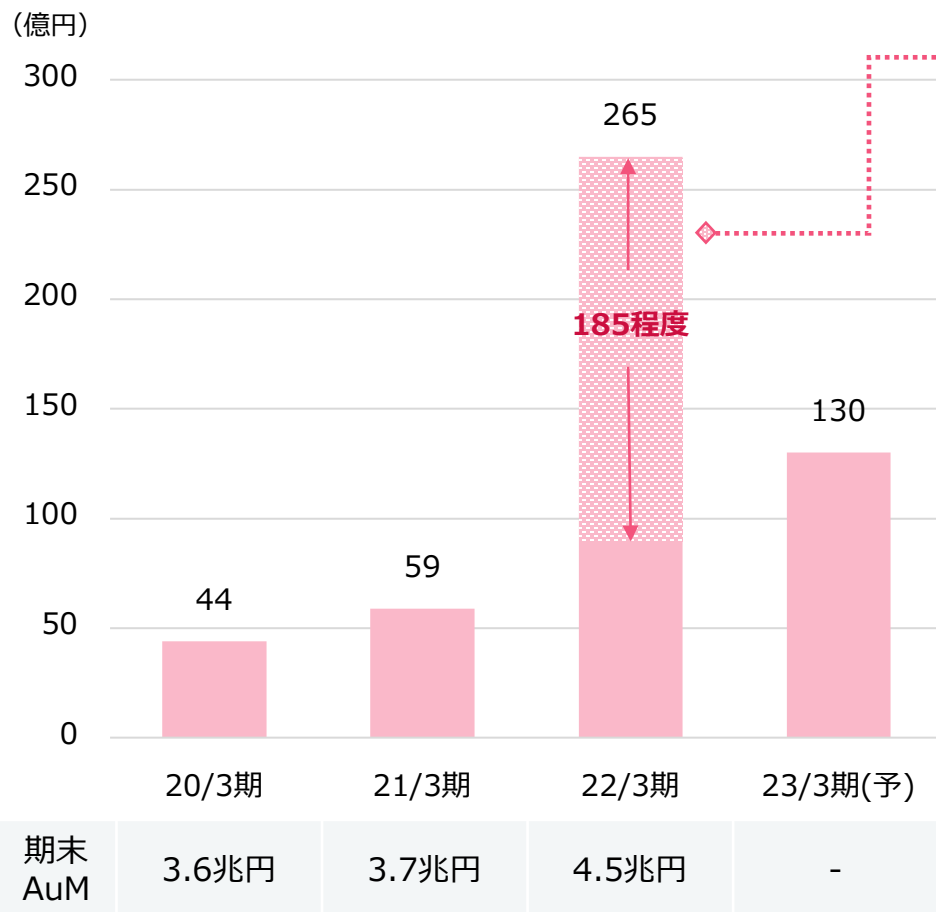
2022年3月期末時点でAuMは国内外合計で4.5兆円に拡大（長計発表時点+1.4兆円）



3. 投資マネジメント事業：営業利益の推移

AUM拡大に伴い利益も増加。

22/3期は米国ファンドの時価評価増に伴う将来受領予定のインセンティブフィー計上により大幅増益。

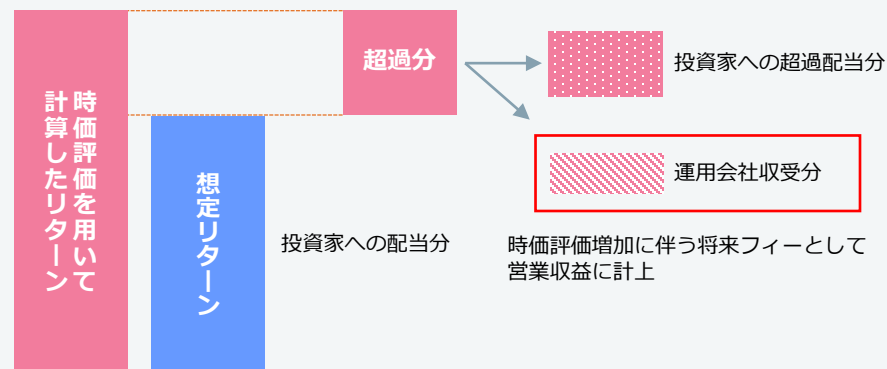


◆【*米国等のファンドの不動産時価評価増に伴う将来フィーの計上】

- 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

<p>オープンエンド型</p>	<p>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。 主な例： 私募REIT</p>
<p>クローズドエンド型</p>	<p>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。 主な例： 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</p>

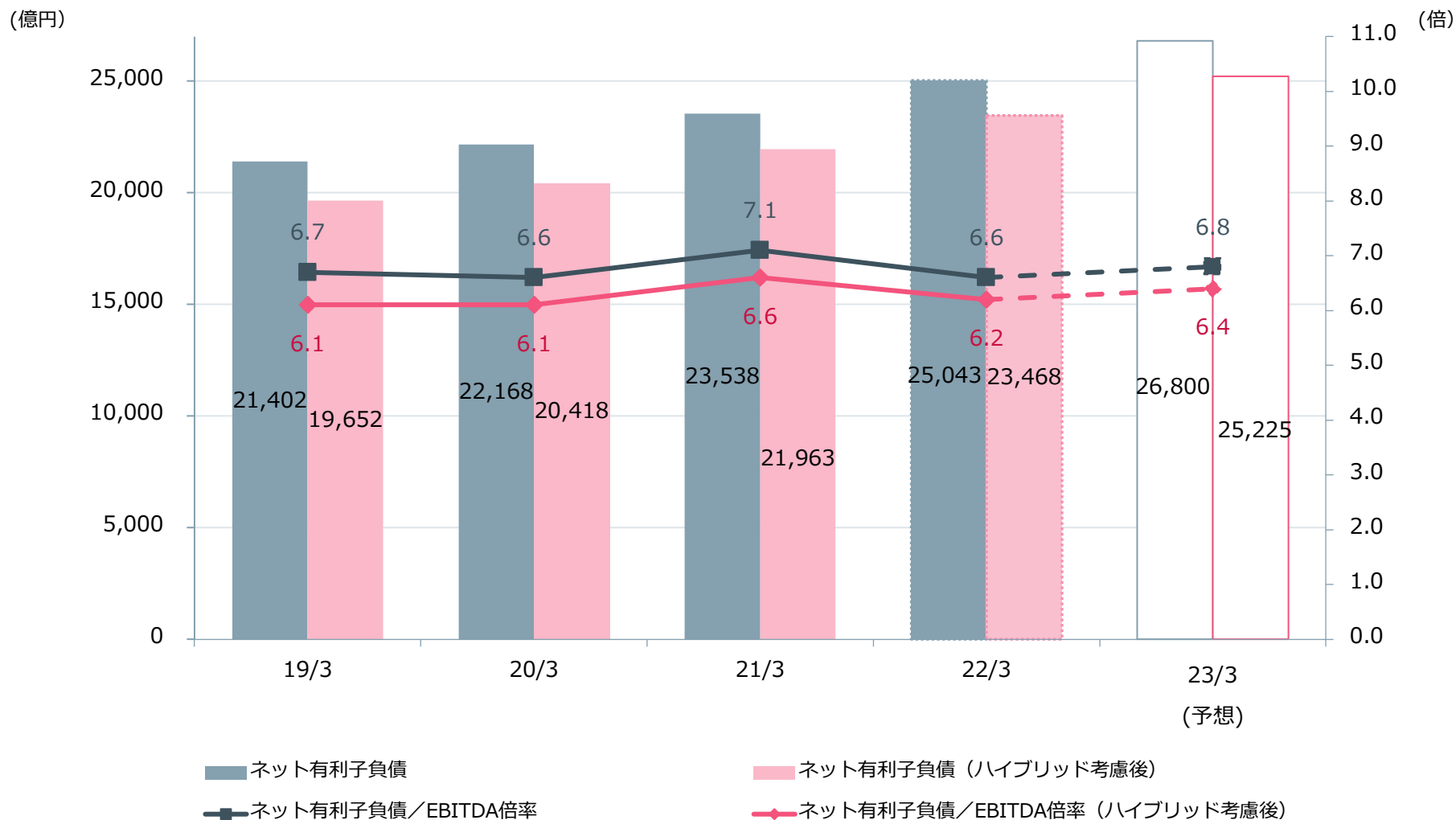
運用戦略による分類

一般社団法人不動産証券化協会HPより

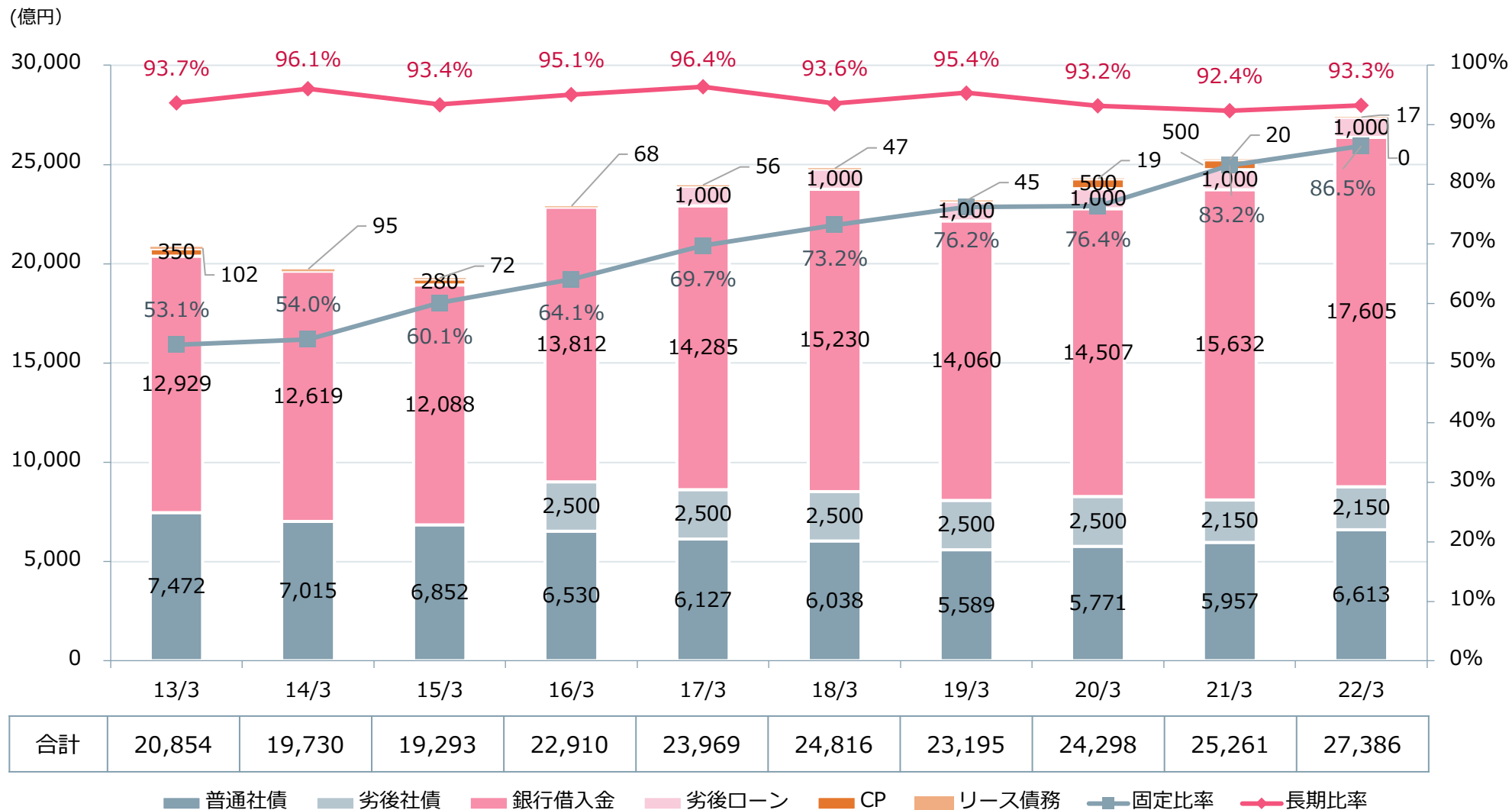
<p>コア型</p>	<p>ファンドの主要な期待リターンの源泉が、不動産賃貸からの生じるインカム・リターン（以下「賃貸インカム」）の獲得を目的として運用されるファンド ※ この場合、キャピタル・リターンについては、主要な期待リターンではないが、低～中リスクの不動産市場の変動リスクを負う。</p>
<p>コアプラス型</p>	<p>ファンドの主要な期待リターンの源泉が、コア型と同様、賃貸インカムの獲得を目的とするが、一部についてはキャピタル・リターンの獲得をも目的として運用されるファンド</p>
<p>バリューアッド型</p>	<p>ファンドの主要な期待リターンの源泉が、賃貸インカムの獲得に加えて、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</p>
<p>オポチュニスティック型</p>	<p>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 of 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</p>

投資・財務データほか

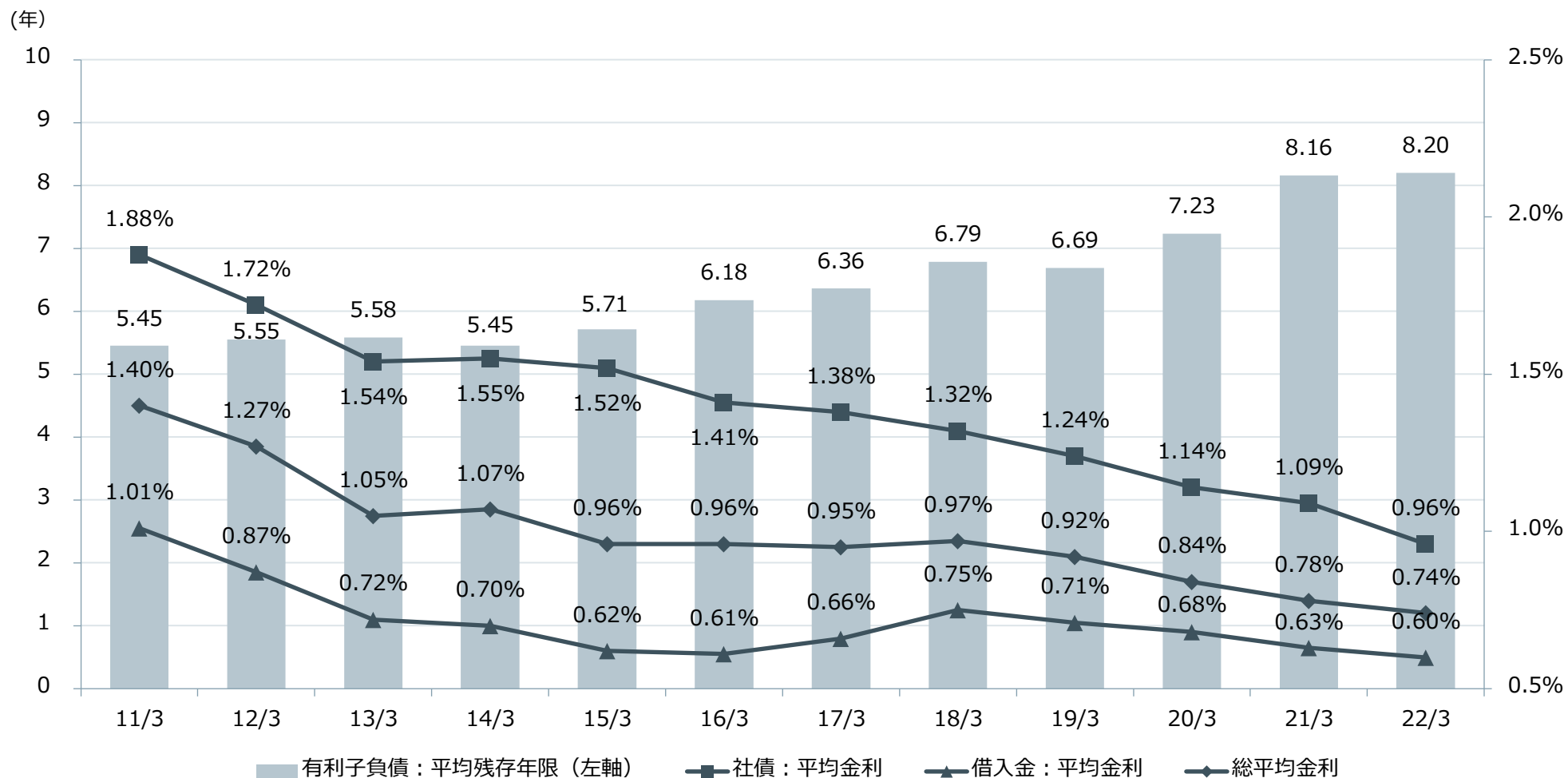
1. ネット有利子負債／EBITDA倍率



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）



「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 ^{※1}	ROE	EPS
5%	10%	200円

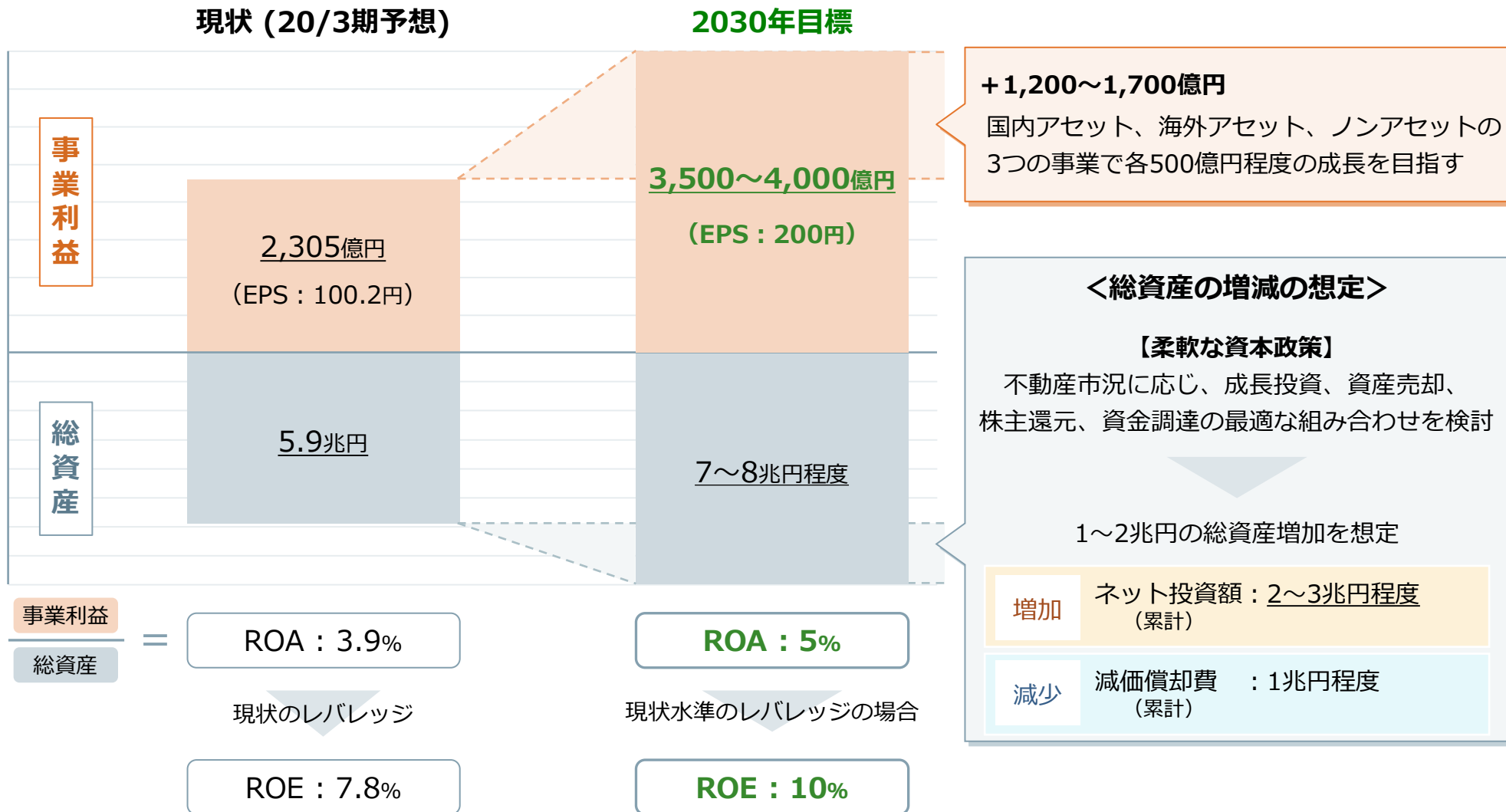
※1 ROA = 事業利益^{※2} / 総資産（期首期末平均）

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^{※2}</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</p> <p>+</p> <p>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&I : AA- S&P : A+ Moody's : A2</p>

※2 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

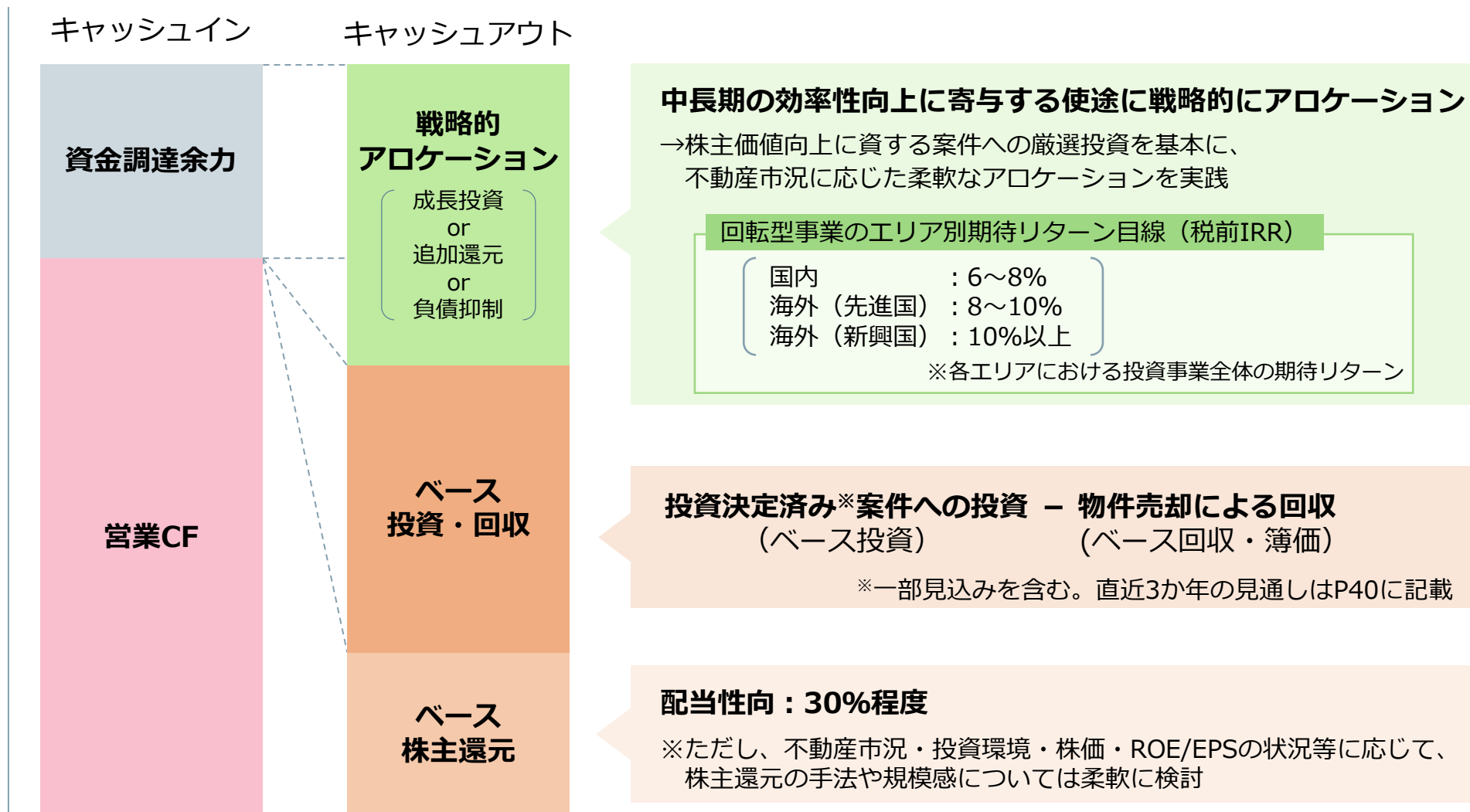
3. 2030年目標の実現イメージ (ROA・ROE・EPS)

※「長期経営計画2030」資料の再掲



4. 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



5. 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转型事業の推進
- 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米国における回转型事業の更なる強化と多様化

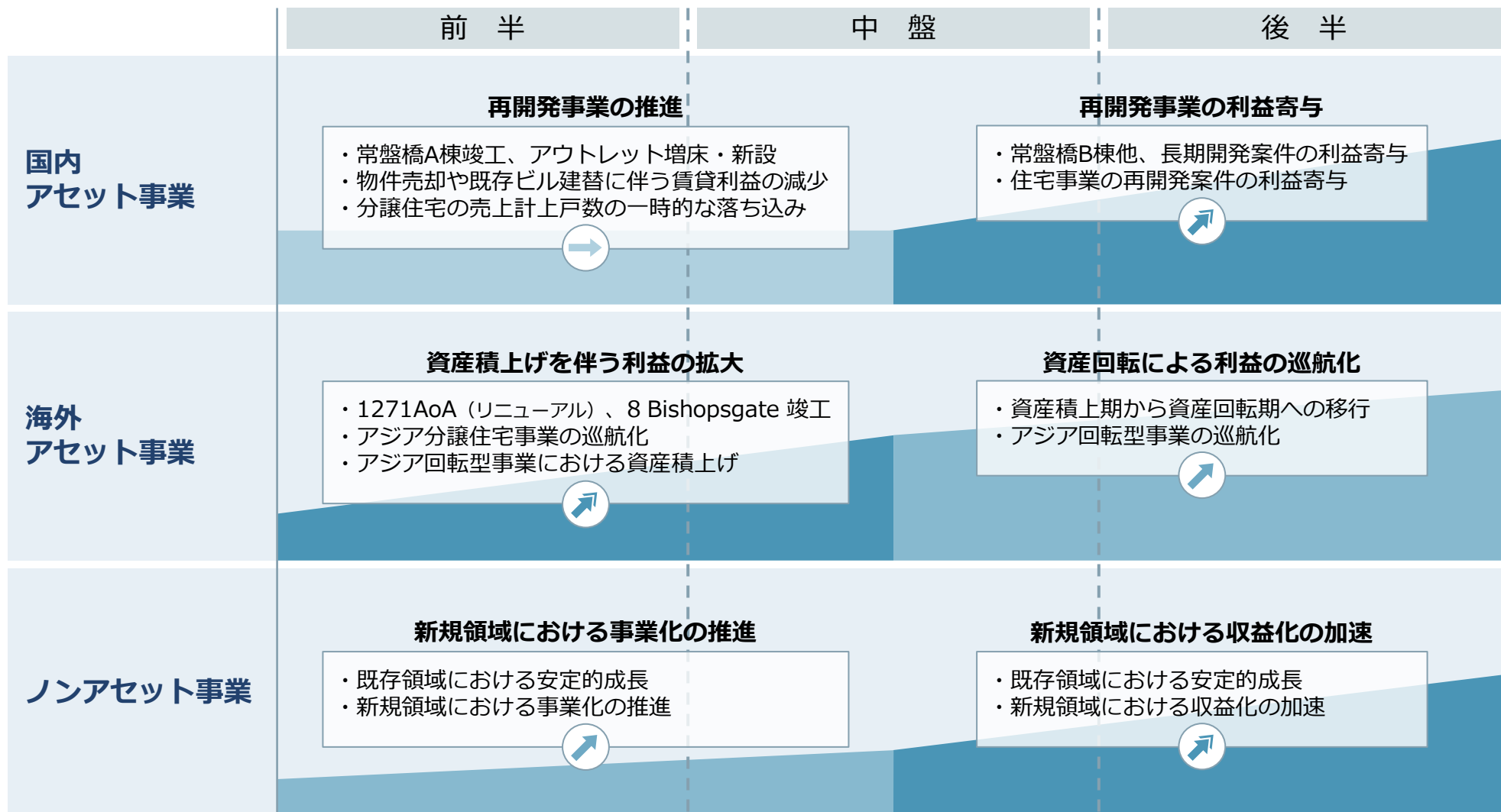
- ①既存領域における着実な利益成長
- ②テクノロジーを活用した新たな取り組み
- ③B to C/B to B to C に着目したサービス・コンテンツの提供

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)

6. 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



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。