

イノベーション2017

ステージⅡ(2015~2017)

~ 2020年代を見据えた成長戦略 ~

2015年5月



都市に豊かさと潤いを **&EARTH**

三井不動産グループ

1. イノベーション2017 2つのステージ	1
2. イノベーション2017 定量目標前半3年間(ステージ I)の進捗	2
3. 2020年代に向けての事業環境	3
4. 10年後の目指す姿と重点課題	4
5. 成長戦略	
(1) 街づくりの推進	5
(2) オフィスビル事業の進化	7
(3) 商業施設事業の更なる展開	8
(4) 物流施設事業の拡大	10
(5) 住宅事業の競争力強化	11
(6) ホテル・リゾート事業の拡大	14
(7) 投資家共生モデルの推進	15
(8) 海外事業の飛躍的な成長	16
6. 定量目標	20
7. 株主還元方針	22
Appendix	23
Disclaimer	24

1. イノベーション2017 2つのステージ

イノベーション2017 (2012年4月公表)

ステージⅠ (2012 - 2014)

- ・ 将来の成長に向けた投資と基盤整備
- ・ 2014年度利益目標

達成

ステージⅡ (2015 - 2017)

- ・ グローバルなマーケットでの
不動産ソリューションパートナーの地位を確立
- ・ 2017年度利益の見通し

今回策定

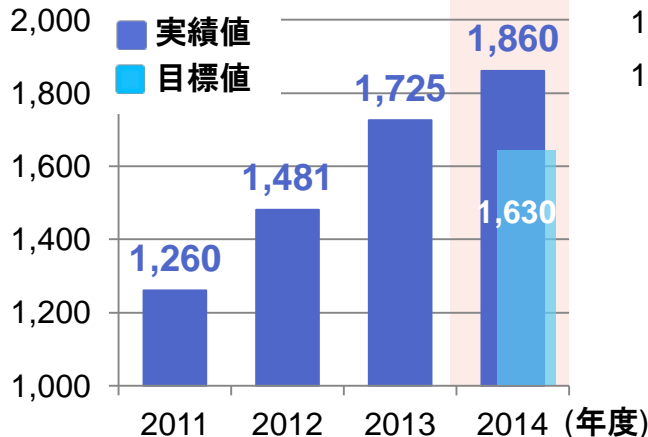
イノベーション2017 ステージⅡ

- ・ 10年後の目指す姿
- ・ 2020年代を見据えた成長戦略
- ・ 2017年度利益目標

2. イノベーション2017 定量目標前半3年間(ステージ I)の進捗

営業利益

(億円)

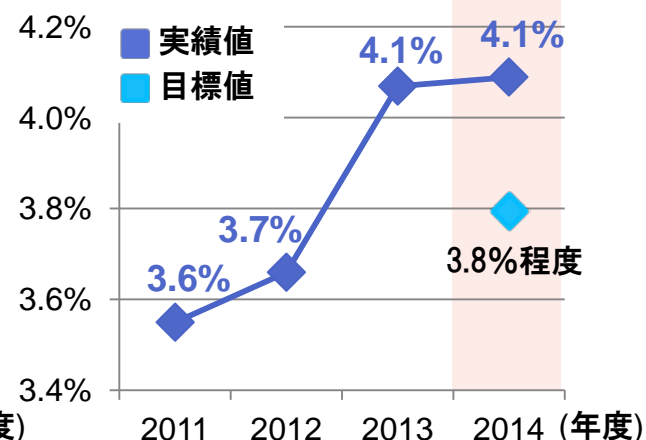


当期純利益

(億円)



ROA



投資計画 (2012~2014 3か年合計)

(億円)

地域・種別		計画	実績
国内	設備投資	3,000 ~ 4,000	3,820
	販売用不動産	10,000 ~ 11,000	11,970
海外	欧米・アジア	2,000 ~ 3,000	1,970

3. 2020年代に向けての事業環境

国内

- ◆ 2020年東京オリンピック・パラリンピック開催に向けて国内経済は堅調
- ◆ 訪日観光客数は、2020年 2,000万人、2030年 3,000万人へ
(政府目標)
- ◆ 全国レベルでは人口減少、高齢化が進み、顧客の質は大きく変化
- ◆ ダイバーシティ社会へ女性の活躍、高齢者の社会参加が進み、外国人就業者も増加
- ◆ ICTの加速度的な進化でワークスタイル・ライフスタイルが変化サイバーセキュリティ確保の必要性も高まる

グローバル

- ◆ 米国・英国経済は堅調な成長を続ける
(2020年台半ばまで2%台(*))
- ◆ 中国経済は減速する(6%台前半へ(*))
一方、東南アジア経済は先進国に比べ高い成長を続ける(2020年まで4~6%程度(*))
- ◆ 米国の政策金利上げが、世界経済に与える影響を注視する
- ◆ 過剰流動性、地政学的リスク等、グローバルレベルのリスクが顕在化

()内は年間実質GDP成長率

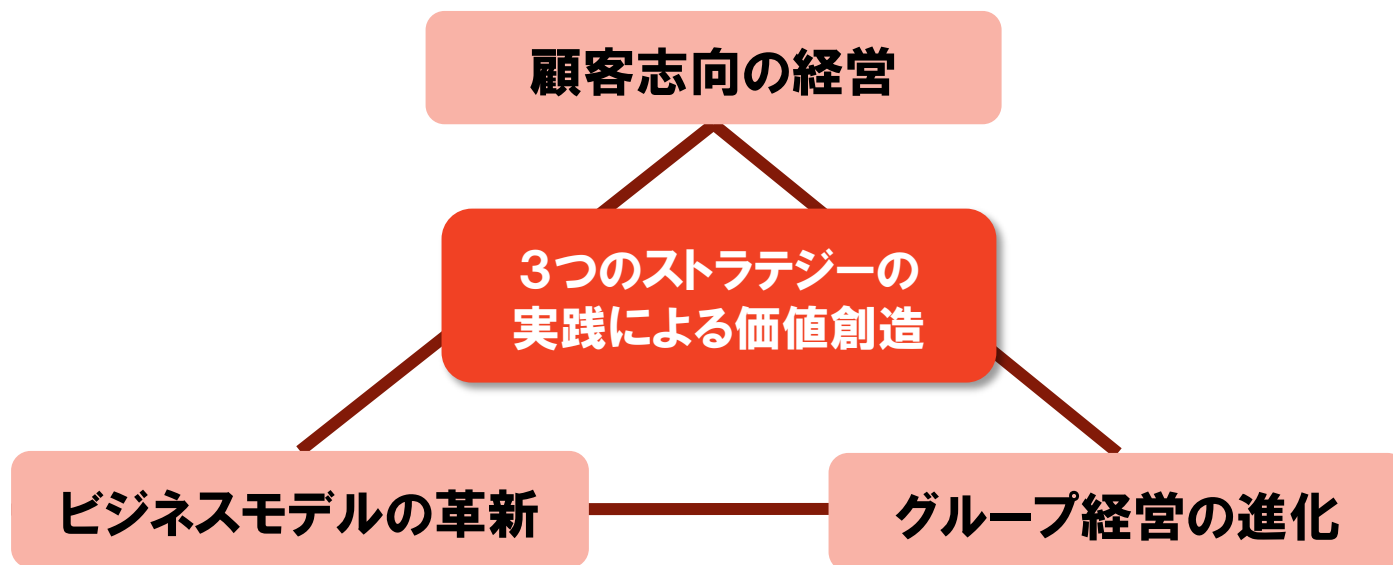
*. 出典:IMF World Economic Outlook Database (April 2015)
ニッセイ基礎研究所 中期経済見通し(2014/10)

4. 10年後の目指す姿と重点課題

目指す姿：

市場を創造しながら成長を続けるリーディングカンパニーであるとともに、グローバルカンパニーとしての地位を確立する

■ 実現のための基本戦略



① 国内事業競争力の一層の強化

「不動産ソリューションパートナー」から
「ビジネスとくらしのソリューションパートナー」へ

② 海外事業の飛躍的な成長

当社の強みとパートナーの強みを組み合わせ、
安定性と成長性に富んだポートフォリオを構築

5. 成長戦略

(1) 街づくりの推進

■ パイプラインの価値を一層高め、着実に事業を推進

主要プロジェクト位置図



5. 成長戦略

(1) 街づくりの推進

■ 街づくりの差別化戦略(スマートシティの進化)

当社の強み

伸びるエリアを見抜く目利き力



開発コンセプトを創造し
事業を着実に進めていく力



街を経年優化させる
マネジメント力



ミクストユース化



ハードとソフトの融合



アサゲ・ニホンバシ
NPO法人 日本橋フレンド主催

福德神社

ECOEDO日本橋
アートアクアリウム



誘致力

- ◆顧客基盤(オフィス3,000社・商業施設2,000社)
- ◆付加価値創造力の高い産業・成長企業を発掘
- ◆産官学ネットワークを活用し、中核機関を誘致

街の価値を最大化

■ 快適で、効率のよいビジネスライフを提供する事業へ進化

- 女性、高齢者、外国人にとっても働きやすい商品企画、サービスの提供
- ICTを活用した新しいオフィス・ワークスタイルの提案
- 当社グループならではの新たなサービスの提供



託児所



Clip日本橋



harappa日本橋

■ 顧客企業の課題解決に貢献するビジネスパートナーへ

- リレーション強化により顧客企業の経営課題を共有
- ベンチャー育成事業等、新産業創造への取り組みも強化
- ソリューションを提供するビジネスパートナーへ

その先の、オフィスへ

三井のオフィス

■ 豊富なパイプラインの着実な推進

凡例: 郊外型 アウトレット 都心型



ららぽーと富士見



ららぽーとEXPOCITY



ららぽーと立川立飛



渋谷宮下公園

(候補事業者)



愛知東郷町



MOP北陸小矢部



ららぽーと海老名



平塚



名古屋港明



年度は竣工予定年度であり変更の可能性があります

■ 高難度の開発案件に取り組めるノウハウを活かし、さらなる事業機会を獲得

■ 顧客ニーズの変化に対応し、くらしに欠かせない次世代型商業施設へ

- 増床・リニューアルにより、常に時代の変化を先取りした業態へ進化
- 「買物」に加え、「くつろぐ、遊ぶ、学ぶ」など楽しい時間が過ごせる機能を充実
- 地域コミュニティの核となり、くらしのソリューションを提供する

顧客ニーズの変化への対応

 くつろぐ	 遊ぶ	 学ぶ	 交流	 地域連携	 公共施設
--	---	---	--	---	---

■ 営業力・運営力を発揮し、収益力を向上

- 卓越したテナント誘致力（都心型からアウトレットまで幅広い出店メニューで強固な関係を構築）
- ICTを活用してお客様とのコミュニケーションを進化、Eコマースとの連携施策を推進
- グループ顧客基盤の活用やインバウンド対応を進め、顧客層を拡大

スマホアプリの活用



インバウンド誘致



グループ顧客基盤の活用

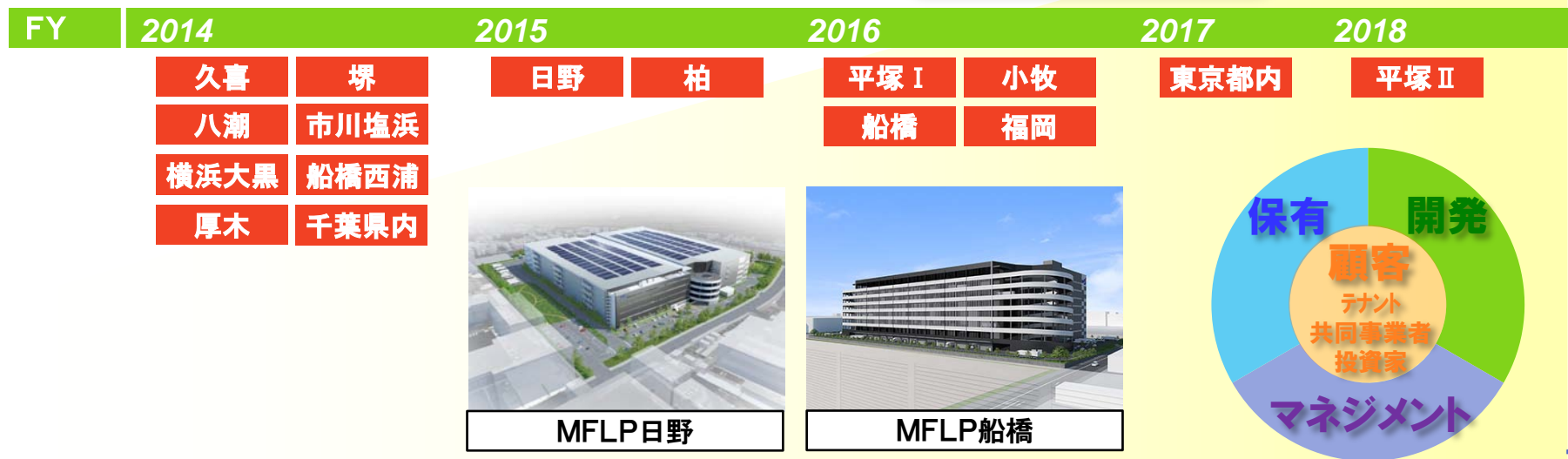


- Eコマースの成長も取り込み、三大都市圏・地方中核都市を中心に規模拡大
- 幅広いネットワークを活かした事業機会獲得と着実なリーシング
オフィス3,000社、商業2,000社の顧客、有力3PL等とのリレーションを活用
- 物流REITを設立し、投資家共生モデルを展開
- 保有による賃貸事業と、開発・マネジメント事業を柔軟に組み合わせて成長



年度は予定年度であり変更の可能性があります

REIT 設立



■ 新築住宅事業の更なる競争力強化

■ 人気の高い都心大規模再開発を中心としたパイプラインを着実に推進

年度は竣工予定年度であり変更の可能性があります



PC大崎ザタワー



勝どきザタワー



PCO赤坂檜町ザタワー



春日後楽園地区



渋谷区役所建替



キャピタルゲートプレイス



PC武蔵小杉ザガーデン



浜松町一丁目地区



武蔵小山駅前地区



■ ライフスタイルの変化に対応した商品を拡充（子育て施設併設、介護サービス付き住宅等）

■ 顧客ニーズ対応のワンストップ化と事業提案力向上・効率化のため、賃貸住宅事業を三井不動産レジデンシャルへ統合（2015年10月～）

■ 住宅ストックビジネス(中古住宅流通、リフォーム)の更なる成長

中古住宅流通事業(三井のリハウス)

◆量・質とも圧倒的な物件情報

・仲介取扱28年連続No.1、全国275の店舗網

◆情報発信力強化

・Web、スマホのユーザビリティを向上

◆プロフェッショナル人材育成

・お客様ニーズへの迅速かつ的確な対応

シェアを更に拡大

リフォーム事業

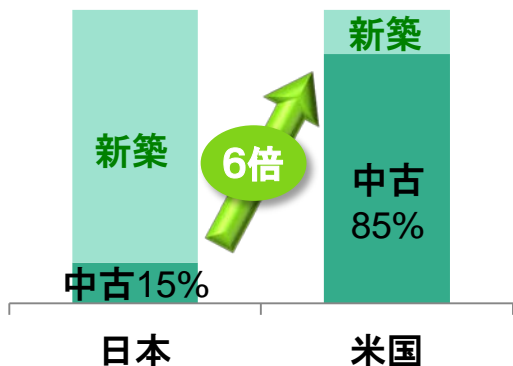
◆グループ一体営業の更なる推進

リフォームなら **三井のリフォーム**

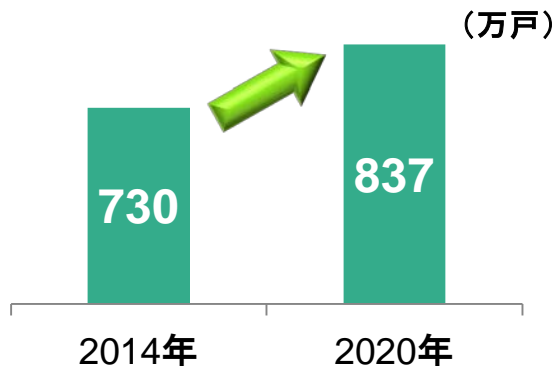
◆コンバージョン、買取再販リフォーム等 BtoB事業の拡大

収益の一層の拡大

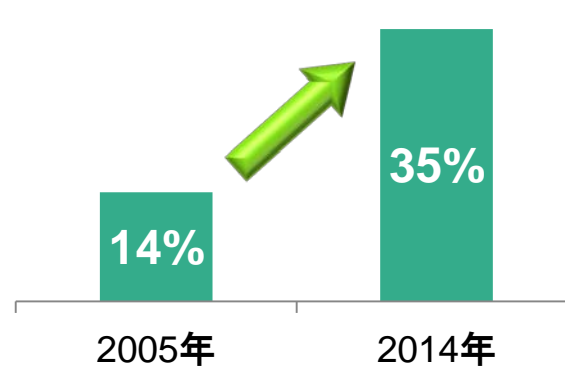
新築・中古比率(2013年)



首都圏住宅ストックの伸び
(新耐震基準適合)



中古住宅の検討者割合



出典(米国) 中古 Existing-home sales (National Association of Realtors)
 新築 New residential construction (US Census Bureau)
 (日本) 中古 住宅土地統計(総務省)
 新築 住宅着工統計(国土交通省)

当社調べ

当社調べ

- 入居後もお客様とのコミュニケーションを継続することで、すまいのニーズをもれなく受け止める、シームレスな住宅事業へ進化
- グループ住宅会社が連携して顧客基盤を活用、ハードとソフトを融合させたくらしにかかわるサービスを提供し、お客様とつながり続ける
- ライフスタイルの変化に伴う、すまいに関する多様なニーズに、ワンストップで機敏に対応
- グループ一体となり、「いつまでも安心して快適なくらし」を提供するサービス産業化を進める

三井のすまいモール

三井のすまい LOOP

Membership Service



供給・取扱実績等

分譲住宅(累計)	約21万戸	合計 約50万戸
注文住宅(累計)	約18万戸	
賃貸住宅(管理)	約10.8万戸	
中古取扱件数(年間)	約4万戸	

■ 事業領域を拡大し、運営ホテル1万室体制へ

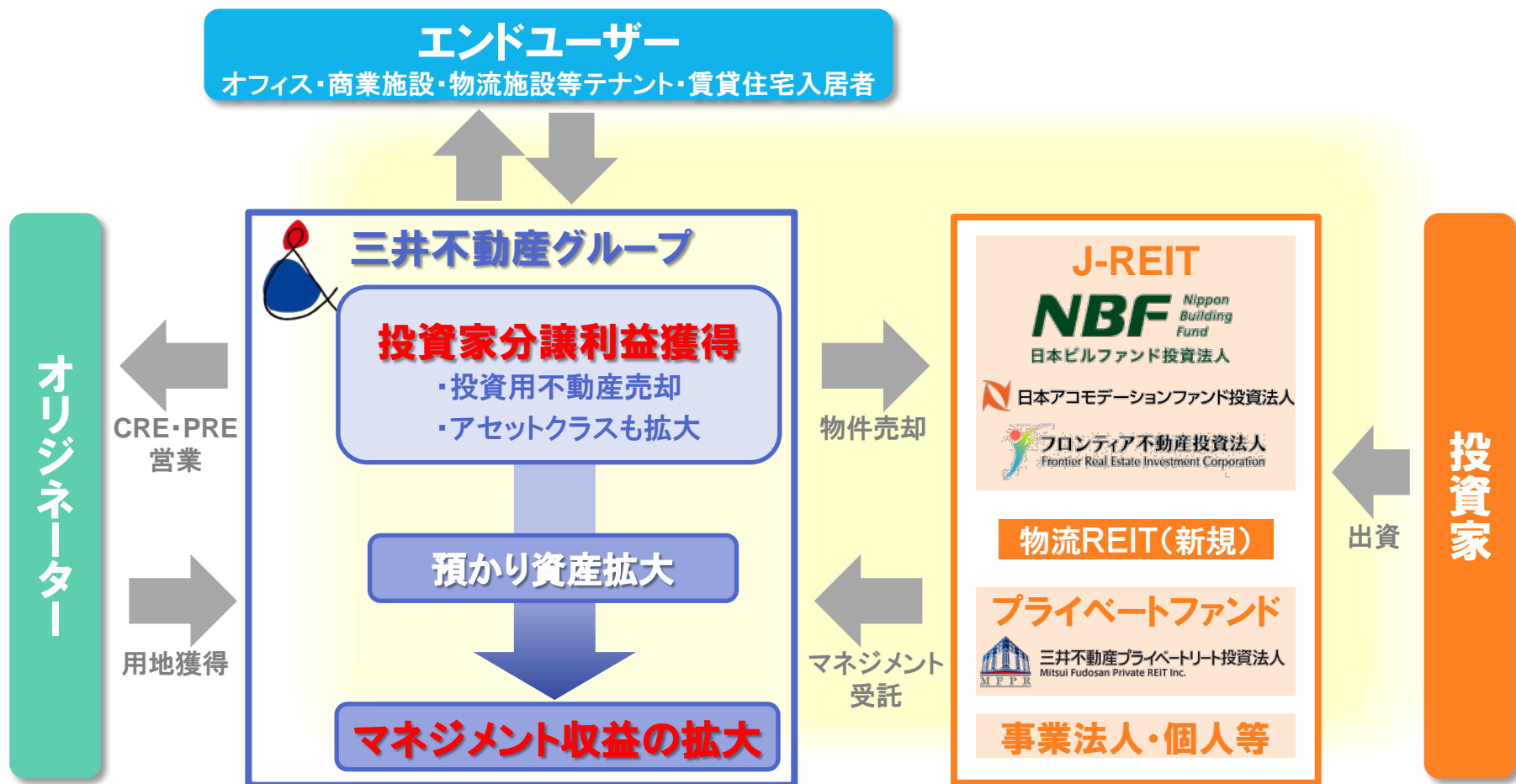
凡例: ガーデンホテル ガーデンプレミア 新ブランド ラグジュアリーホテル リゾート



年度は竣工予定年度であり変更の可能性があります

- 東京や京都などビジネス・観光で集客力のある都市で積極展開
- ホテル事業の上級新ブランドを開発・展開
- 街の魅力を高めるラグジュアリーホテルを誘致
- 合歓の郷の広大な敷地を活かし、アジアを代表するリゾートを開発
(新規開発ホテルのオペレーターに『アマンリゾーツ』を選定)
- 沖縄など好立地で新たなリゾート案件に取り組む
- 事業展開・拡大に合わせて、グループの運営体制を再構築

- 不動産投資市場への物件供給による分譲利益の獲得
- 預かり資産を積み増し、マネジメント収益を拡大
- 物流REITなどアセットクラスを拡大
- PRE分野では、地方でのコンパクトシティ化の動きも視野に



■ 当社の強みとパートナーの力を組み合わせ、グローバル企業へ成長する

当社の強み

- ◆国内複合開発実績と施設運営ノウハウ
オフィス、商業施設、住宅、ホテル等フルラインの
開発・運営力を持つ世界でも稀有なデベロッパー
- ◆豊富な資金調達力
デベロッパーとしてリスクを見通し、
開発段階から様々な形態で資金供出が可能



マーケットに精通した 強力なパートナー

- ◆欧米
STANHOPE
RELATED など
- ◆中国・アジア
 **CITY DEVELOPMENTS LIMITED** など



推進体制強化

- ◆海外事業本部設置
- ◆現地法人機能強化

■ 欧米、中国・アジアのエリア特性を活かした事業展開

欧米事業

透明性が高く大規模で流動性の高い
不動産市場

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・アジア事業

経済成長と都市化が進み、
分厚い中間層が出現する市場

急増する良質な住宅ニーズ、
拡大する消費を積極的に取り込み、
早期に利益を拡大

■収益の柱となるトロフィー物件獲得済。今後も更なる取得を目指す

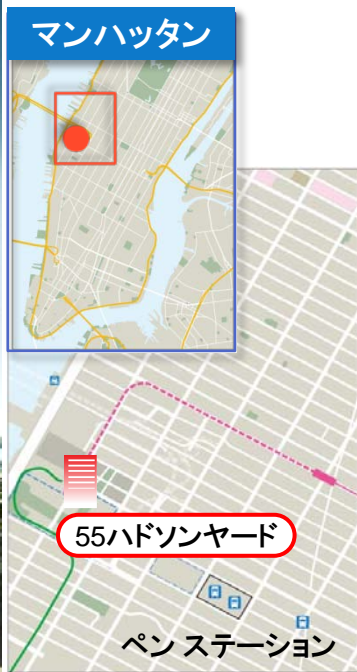
55ハドソンヤード計画(オフィス)

/ ニューヨーク・ミッドタウン

- 竣工:2018年(予定)
- 全米有数のデベロッパーであるリレイテッド社、オックスフォード社との共同事業



規模 : 地上51階
 延床面積: 約126万sf
 (3.5万坪)



テレビジョンセンター再開発計画(複合開発)

/ ロンドン市内西部

- 竣工:2018年(第一期・予定)
- スタンホープ社等との共同事業
- 全体敷地面積59.7万sf(約1.7万坪)



オフィス
 延床面積: 約56万sf
 (1.6万坪)

住宅
 : 約900戸
 (第2期含む)

ホテル
 放送スタジオ 等



5. 成長戦略

(8) 海外事業の飛躍的な成長

■ パイプライン(欧米)

凡例:

オフィス

住宅

複合開発

年度は竣工予定年度であり変更の可能性があります



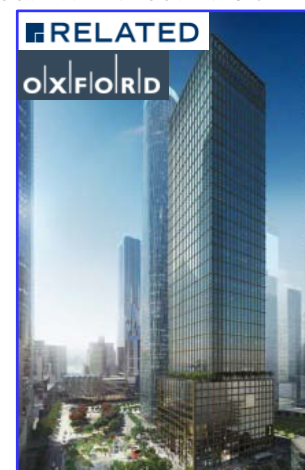
160Madison
/ ニューヨーク



1 Angel Court
/ ロンドン



2nd & Pike
/ シアトル



55ハドソンヤード
/ ニューヨーク



270Brannan
/ サンフランシスコ

650Indiana
/ サンフランシスコ

テレビジョンセンター再開発計画
/ ロンドン

■ パイプライン(アジア)

凡例: 住宅 商業施設

年度は竣工予定年度であり変更の可能性があります

MAHB



**MOP KL国際空港セパン
/クアラルンプール**

上海泰路実業



**好世鳳翔苑
/ 上海**

SUNWAY



**ジオ・レジデンス
/ マレーシア プタリン**

CIPUTRA



**チラガーデンシティチラ6街区
/ ジャカルタ**



**台湾林口アウトレット
/ 台湾新北市**

遠雄 Farglory



**イデオQチュラーサムヤン
/ バンコク**

ANANDA DEVELOPMENT



**ザ・ミューズ
/クアラルンプール**

E&GO



**(仮称)ららぽーと上海金橋
/ 上海**

金橋聯発

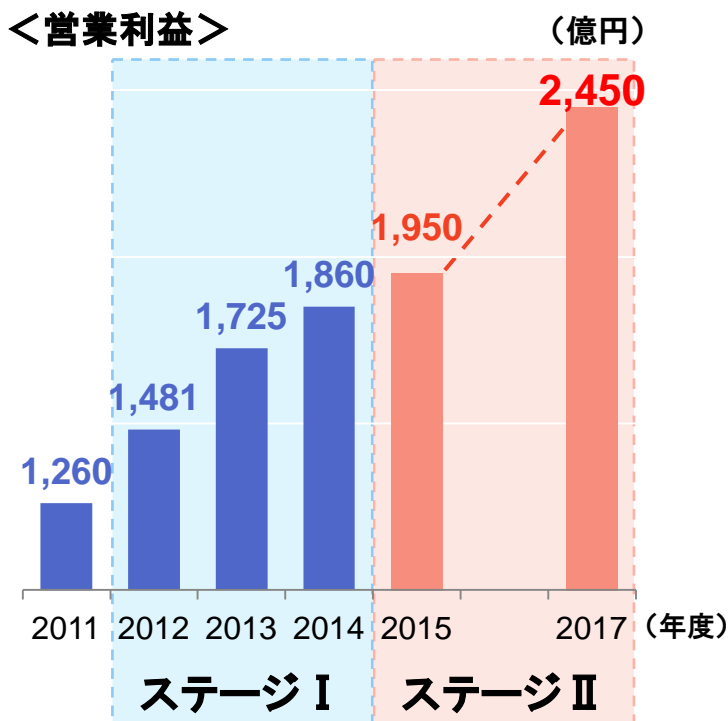


6. 定量目標

利益目標・指標

	2014年度 実績	2017年度 目標
営業利益	1,860 億円	2,450 億円以上
海外事業利益 (海外営業利益+海外持分法利益)	120 億円	300 億円以上
海外事業利益比率	6.4 %	12 %程度
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,001 億円	1,300 億円以上
有利子負債	19,761 億円	25,000 億円程度
D/Eレシオ	1.1	1.3 程度
ROA	4.1 %	5 %程度

<営業利益>



(参考)

ROE	6.4 %	7 %程度
-----	-------	-------

6. 定量目標

投資計画 (2015～2017 3か年)

<参考> (2012年公表)
イノベーション2017
2015～2017 3か年計画 (投資)

国内	設備投資	投資	5,500 億円	4,000 ～ 5,000 億円
		回収	—	
		計	5,500 億円	
	販売用不動産	投資	13,000 億円	
		回収	12,500 億円	
		計	500 億円	
海外	欧米・アジア	投資	5,500 億円	2,000 ～ 3,000 億円
		回収	1,000 億円	
		計	4,500 億円	
NET投資額		計	10,500 億円	4,000 ～ 5,000 億円

7. 株主還元方針

(1) 株主還元の基本方針

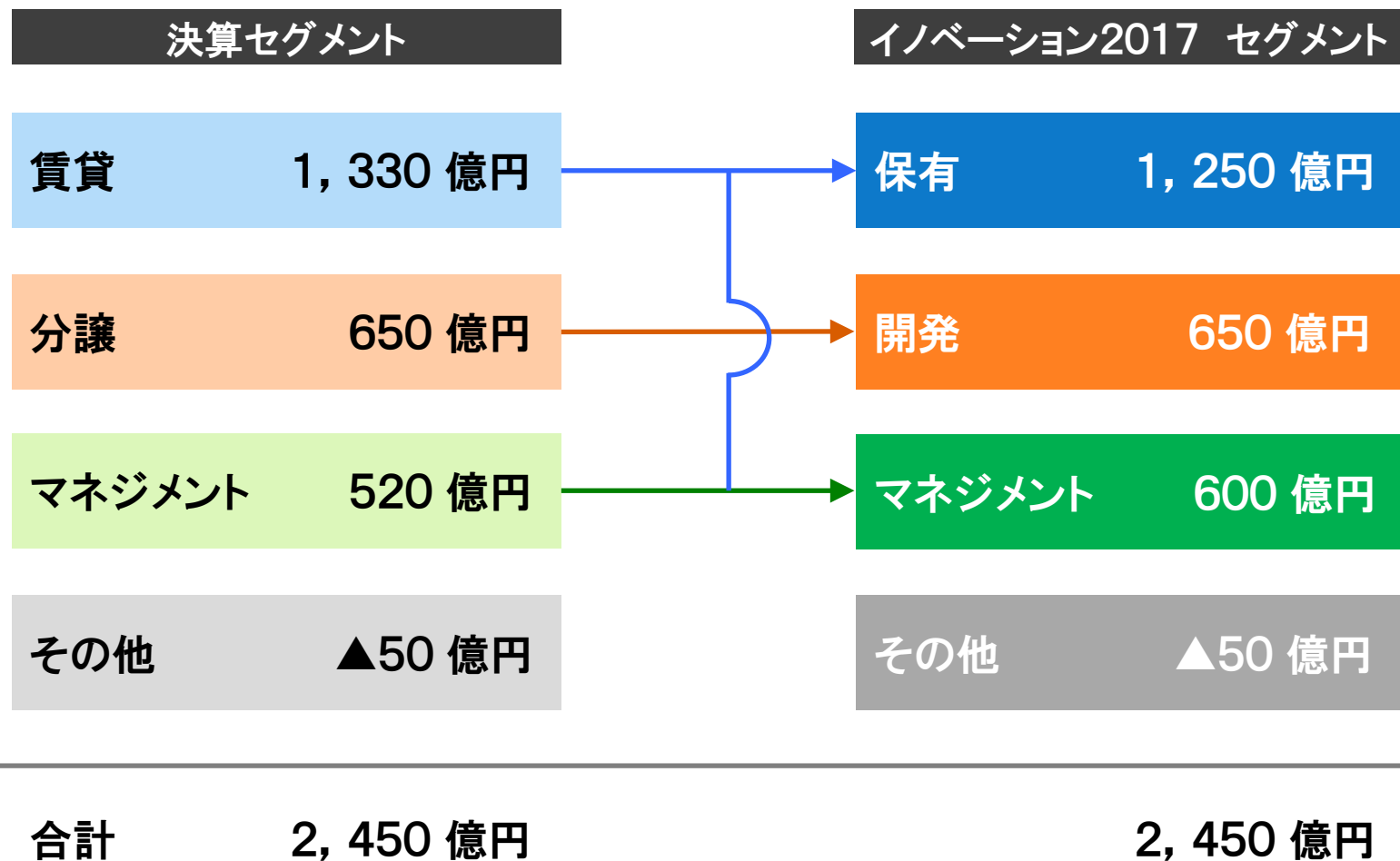
中長期的な視点で、利益の再投資を通じた株主価値の向上を図るとともに、事業環境や業績、財務状況等を総合的に勘案したうえで、株主への利益還元を行う

(2) 配当について

連結での配当性向については、

連結当期純利益(親会社株主に帰属する当期純利益)の25%程度を目処とする

Appendix : 2017年度 セグメント別営業利益



免責事項

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。