

◀ VISION 2025 ▶

⇒ *BE THE CHANGE*

2018年5月

人と地球がともに豊かになる社会をめざして
&EARTH



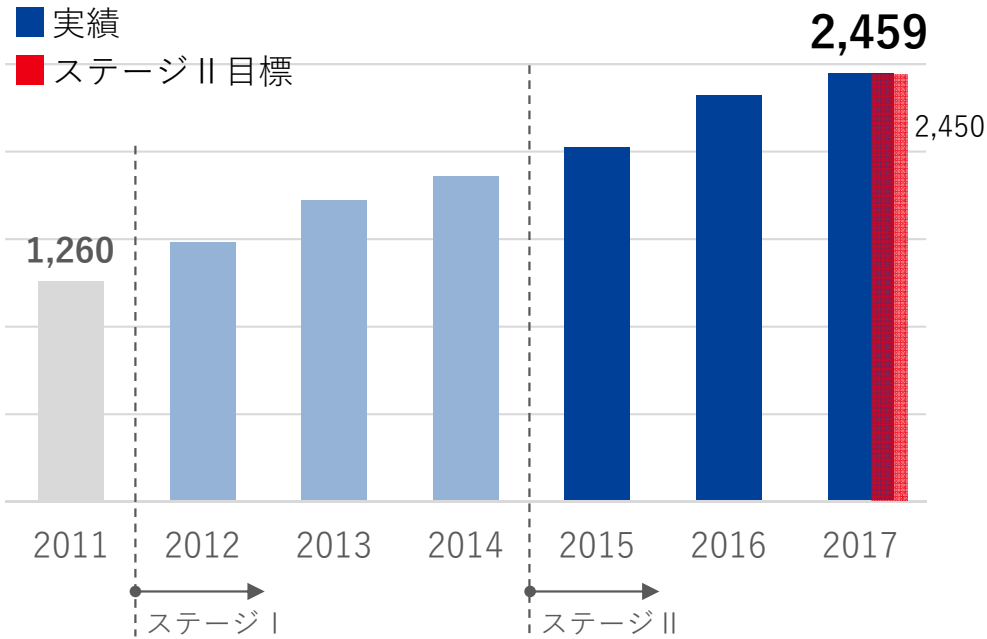
都市に豊かさと潤いを

三井不動産グループ

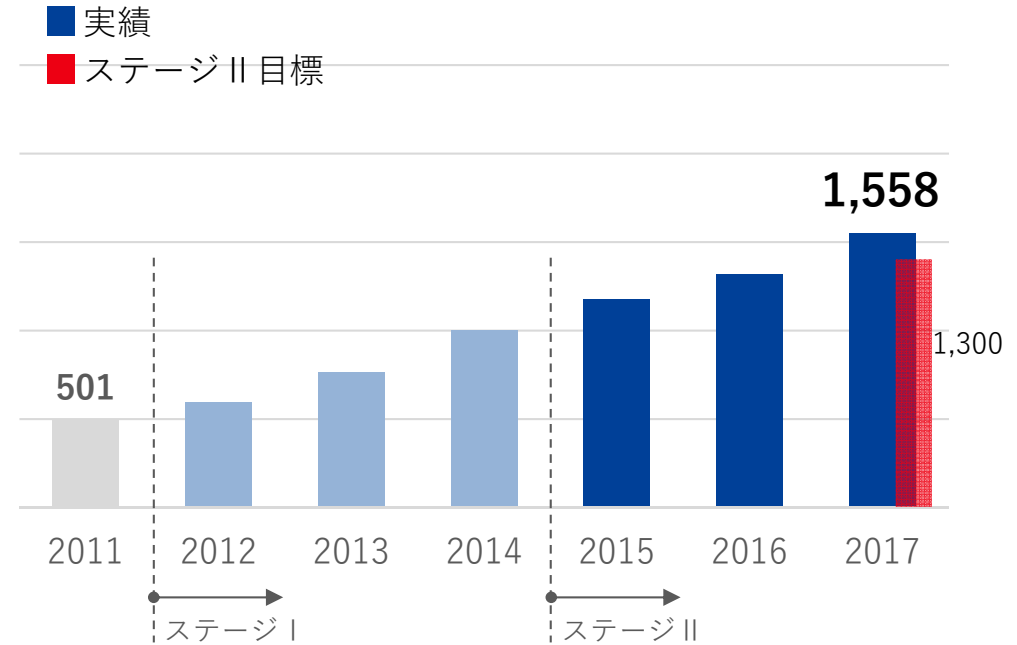
▶ イノベーション2017ステージIIの振り返り	P.2-3
▶ 外部環境認識	P.4
▶ 2025 VISION	P.5
▶ 基本ストラテジー	P.6
▶ 主要な取り組み方針	P.7-12
▶ 将来見通し	P.13
▶ 持続可能な社会の実現に向けて	P.14
▶ 株主還元方針	P.15
参考：国内外パイプライン	P.16-19

イノベーション2017ステージIIの振り返り

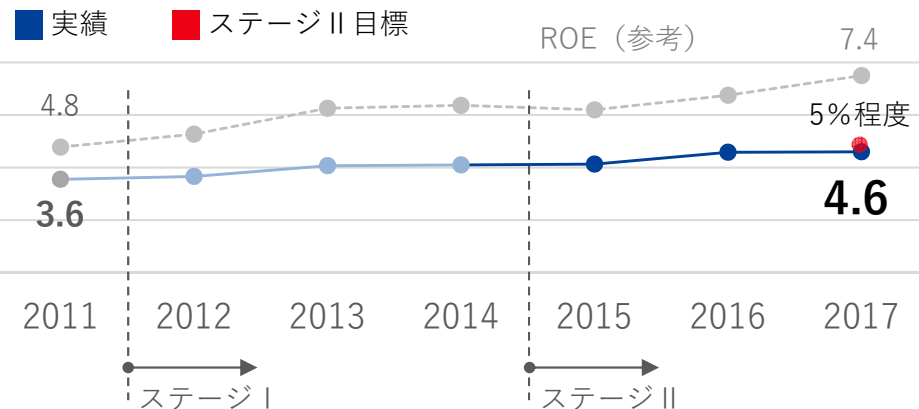
営業利益 (億円)



親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)



ROA (%)



国内外投資 (億円)

	ステージI (2012-2014)	ステージII (2015-2017)
計画	15,000 - 18,000	24,000
実績	17,760	25,036

投資：設備投資+販売用不動産投資

国内事業競争力の一層の強化／海外事業の飛躍的な成長

① 街づくりの推進

- ミクストユース化とハードとソフトの融合
日本橋再生計画、東京ミッドタウン日比谷、
柏の葉スマートシティ

② オフィスビル事業の進化

- 顧客企業の課題解決に貢献するビジネスパートナーへ
WORKSTYLING、31VENTURES 等

③ 商業施設事業の更なる展開

- 豊富なパイプラインの着実な推進
- リアル店舗共生型ECモール「Mitsui Shopping Park & mall」

④ 住宅事業の競争力強化

- ライフスタイル変化に対応した商品の拡充（CCRC 等）
- すまいとくらしに関わるサービスをワンストップで提供

⑤ ホテル・リゾート事業の拡大

- 2020年度にホテル運営客室1万室を達成見込
- アジアを代表するアマンリゾートを開業

⑥ 物流施設事業の拡大

- 大幅な事業拡大を実現
- 「保有・開発・マネジメント」モデルの構築

⑦ 投資家共生モデルの推進

- アセットクラスの拡大
- 預かり資産の拡大を通して不動産投資市場の拡大に寄与

⑧ 海外事業の飛躍的な成長

- 新規57件、4つの国と地域に初進出 *ステージI・IIの6年間
- 欧米：オフィスビル事業の拡大、住宅事業への進出
- アジア：商業・住宅事業の拡大、ホテル事業への進出

国内外とも景気拡大が続く一方で、不確実性の高まりに留意

- ▶ 国内では、本格的に人口減少・少子化・高齢化が進展
- ▶ テクノロジー、とりわけICTの加速度的な進化
- ▶ 価値観の多様化・分散化
- ▶ 社会の持続可能性や企業の社会的責任に対する意識の高まり

国内

- 人手不足は慢性化
- 高齢者・女性等の活躍の進展
- 金利は将来的に上昇していく見通し

海外

- ボーダーレス化は一層進展
- 保護主義の拡大など一時的な反動も
- 欧米では、金利は徐々に上昇していく見通し
- 地政学リスクの高い状態が継続


GROUP STATEMENT/VISION/MISSIONをベースに、目指していく当社グループのあり姿を策定

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

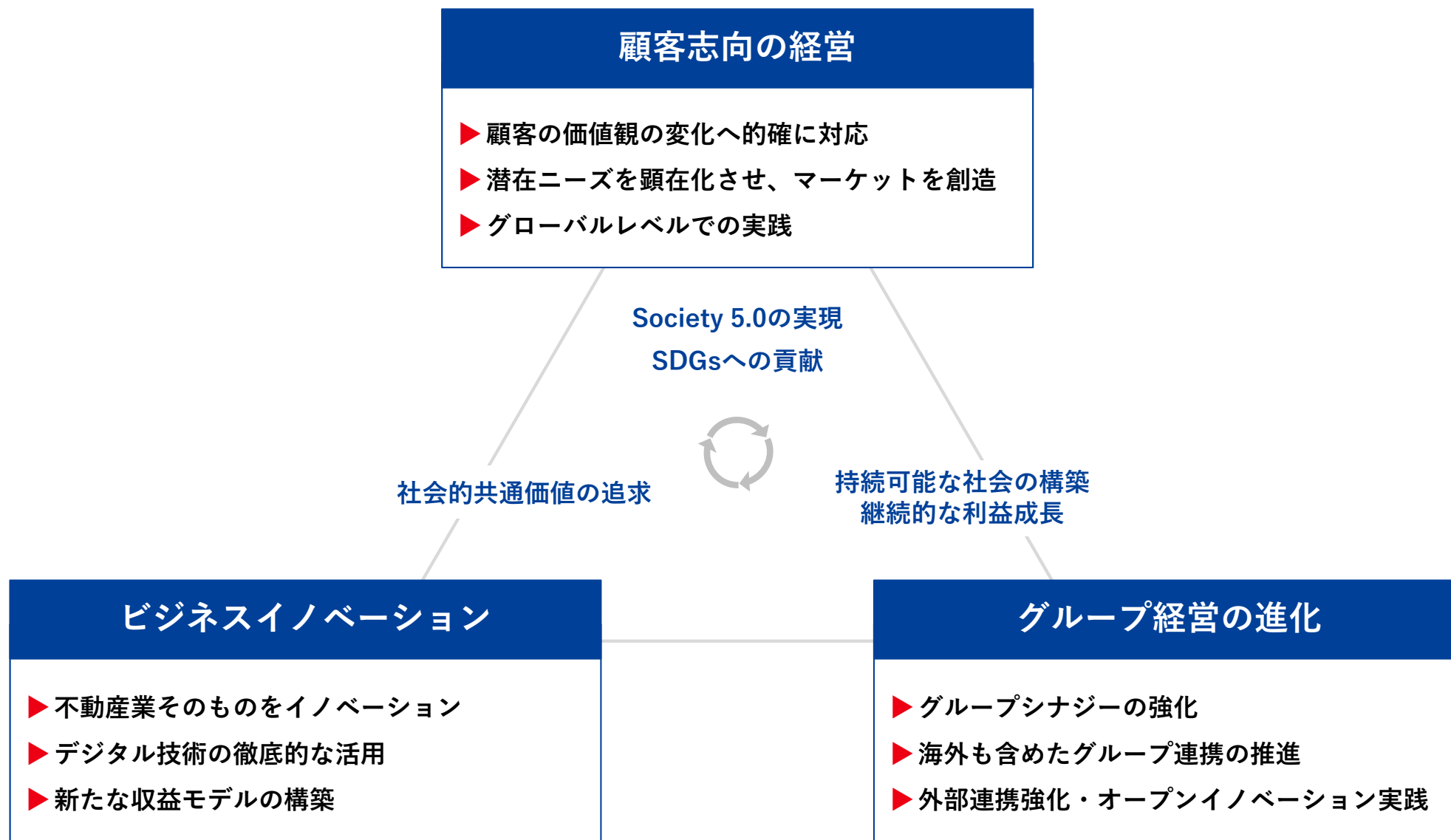
- ビジネスとくらしに関する
ソリューションとサービスの提供
- グローバルな視野で顧客のパートナーへ
- 企業価値の向上
- 個の力を高め結集してグループの力へ

1999年6月制定、2018年4月改訂

2025 VISION

- ▶ 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

2025 VISIONの実現に向け、3つの基本ストラテジーの実践による価値創造に取り組む



3つの主要な取り組みと、それらを支えるインフラ整備を推進

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

▶ 「単一アセット」から「街づくり」へ、
「ハードや空間づくり」から「ビジネスライフやくらしの提供」へとシフト
⇒ 人が主役の街づくり

■ 目指していく街づくり

働く人の生産性が向上する

くらす人が快適・健康に過ごす

豊かで潤いのある生活ができる

新たな産業を創造する

訪れる人が楽しむことができる



 TOKYO MIDTOWN HIBIYA



スカイガーデン
緑を感じながらリフレッシュ



パークウェルネス
多様な働き方をサポート



HIBIYA FOOD HALL
人々のくらしを彩る



BASE Q
大企業×ベンチャーの交流促進



プレゼンテーションシアター
企業の情報発信を後押し



日比谷ステップ広場
街のにぎわいを創出

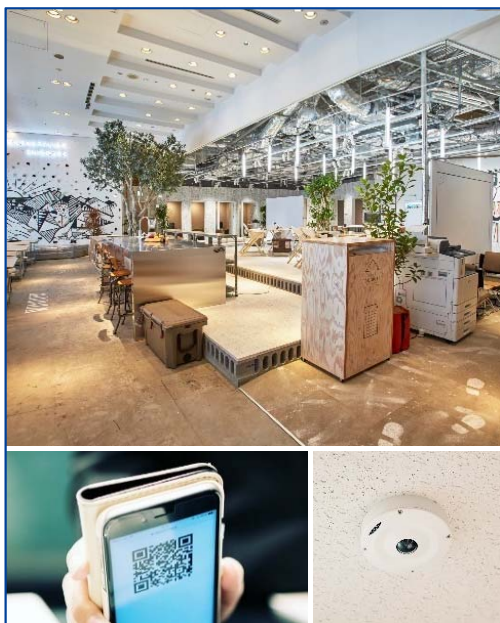
- ▶ 街づくりは竣工してからこそが肝要
- ▶ 地域に根差したコミュニティの創出、良質なタウンマネジメントの推進
⇒ 経年優化する街づくり
- ▶ 新技術を積極的に活用し、超スマート社会の「場」であるスマートシティを実現

■ 日本橋での街づくり

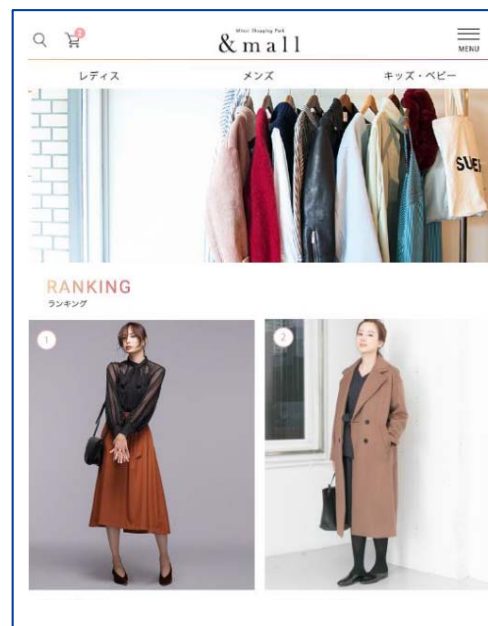
 <p>日本橋</p>	 <p>産業創造</p>			 <p>界限創生</p>		
		<p>一般社団法人ライフサイエンス・イノベーション・ネットワーク・ジャパン</p>	<p>Clipニホンバシ (31 VENTURES)</p>		<p>福德神社</p>	<p>仲通り (日本橋桜フェスティバル)</p>
 <p>地域共生</p>					 <p>水都再生</p>	
	<p>名橋「日本橋」橋洗い</p>	<p>ECO EDO 日本橋</p>	<p>CITAN</p>	<p>スポーツアカデミー</p>		<p>舟運観光</p>

- ▶ 現在展開している商品・サービスにICTを活用し、競争力を向上
- ▶ 不動産×ICTで新たなビジネスを創出
- ▶ オフィス・商業・住宅など、リアルな空間でのデータの蓄積・活用


WORK STYLING



Mitsui Shopping Park
& mall
アンドモール



 **careco**
カレコカーシェアリングクラブ



- ▶ 当社グループの強みを活かした拡大
- ▶ ローカル化の一層の推進
- ▶ 街づくり型開発の海外展開

当社グループの強み

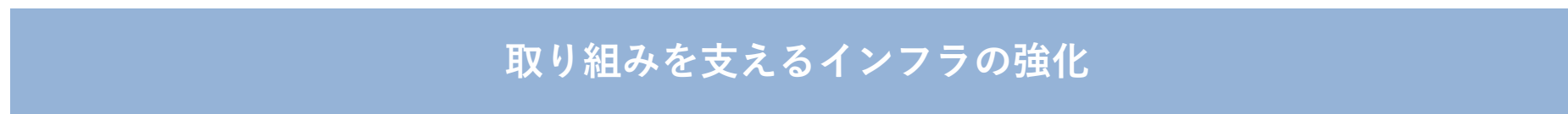
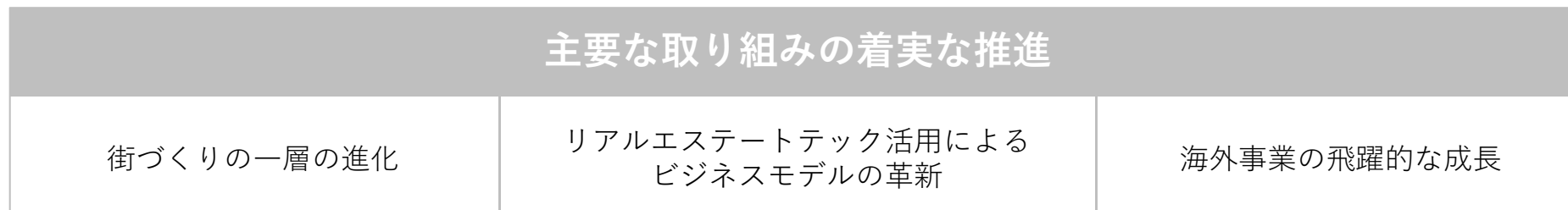
- あらゆる商品セグメント
(オフィス・商業・住宅・ホテル・ロジスティクス等)
- 幅広いバリューチェーン
(投資・開発・運営・リーシング/販売)
- 街づくり型事業の開発力

&

海外パートナー戦略

- 既存パートナーとの関係深化
- 新規パートナー開拓を加速

取り組みを推進していくためのインフラの更なる強化



人材戦略

- ダイバーシティの一層の推進
- 女性の活躍推進
- グローバル人材・IT人材の採用・育成

組織・制度・ガバナンス

- グループ最適意識の向上
- イノベーションを促進する組織・制度
- ガバナンス強化・コンプライアンス徹底

アセット・財務戦略

- バランスシートの適正なコントロール
- 最適なポートフォリオ構築
- 資産に応じた調達手段の多様化

2025年前後に向けて、持続的な利益成長を実現していく

	2025年 前後
連結営業利益	3,500億円 程度
うち海外事業利益	30% 程度
ROA	5% 程度

「」マークの理念のもとESG課題に取り組み、「持続可能な社会」と「継続的な利益成長」を実現

E 環境	S 社会	G ガバナンス
----------------	----------------	-------------------

▶ 重点的に取り組む目標

- 街づくりを通じた超スマート社会の実現
- 多様な人材が活躍できる社会の実現
- 健やか・安全・安心なくらしの実現
- オープンイノベーションによる新産業の創造
- 環境負荷の低減とエネルギーの創出
- コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上

貢献

Society 5.0で実現する社会 (内閣府HPより)

- IoTで全ての人とモノがつながり、新たな価値が生まれる社会
- イノベーションにより、様々なニーズに対応できる社会
- AIにより、必要な情報が必要な時に提供される社会
- ロボットや自動走行車等の技術で、人の可能性がひろがる社会

貢献



※ ESGに関する取り組みの詳細については、ホームページ・& EARTH REPORT・アニュアルレポート等を通じて、今後、随時更新・公開してまいります。

- ▶ 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45%程度※を目途とする
- ▶ 2022年3月期より上記株主還元方針を適用する

※ 2022年5月改訂

参考：国内パイプライン

【凡例】 ● オフィス ● 商業 ● 住宅 ● ホテル・リゾート ● ロジスティクス ● その他



msb Tamachi

● ● ● ● ●



日本橋室町三丁目地区
第一種市街地再開発事業

● ● ● ● ●



豊洲二丁目駅前地区
第一種市街地再開発事業 2-1街区

● ● ● ● ●



八重洲二丁目北地区
第一種市街地再開発事業

● ● ● ● ●

2018年

2019年

2020年

2021年以降



日本橋高島屋三井ビルディング

● ● ● ● ●



OH-1 計画

● ● ● ● ●



春日・後樂園駅前地区
第一種市街地再開発事業

● ● ● ● ●



八重洲二丁目中地区
第一種市街地再開発事業

● ● ● ● ●

参考：国内パイプライン

【凡例】 ● オフィス ● 商業 ● 住宅 ● ホテル・リゾート ● ロジスティクス ● その他



ららぽーと名古屋みなとアクルス

● ●



ハレクラニ沖縄

●



ららぽーと沼津

●



ザ・タワー 横浜北仲

● ● ●

2018年

2019年

2020年

2021年以降



幕張ベイタワーズプロジェクト

● ● ●

* マスタープランに基づく街並みイメージパース



マロニエ×並木
読売銀座プロジェクト

● ●



MFLP船橋II

● ● ●



パークシティ武蔵小山
ザタワー

● ● ●

参考：海外パイプライン（欧米）

【凡例】 ● オフィス ● 商業 ● 住宅 ● ホテル・リゾート ● ロジスティクス ● その他



(米国)
55ハドソンヤード

● ●



(米国)
22テキサス

●



(米国)
4000ノースフェアファックスドライブ

●



(米国)
50ハドソンヤード

● ●

2018年

2019年

2020年

2021年以降



(英国)
テレビジョンセンター

● ● ● ● ●



(米国)
ロビンソンランディング

● ●



(米国)
ウォルナットクリーク
トランジットビレッジ

● ●



(米国)
1630コロンビアロード

●

参考：海外パイプライン（アジア）

【凡例】 ● オフィス ● 商業 ● 住宅 ● ホテル・リゾート ● ロジスティクス ● その他



(タイ)
アイデオ モビスクンビット66



(シンガポール)
フォレストウッズ



(タイ)
アシュトン・アソーク ラマ 9



(フィリピン)
ジ・アートン

2018年

2019年

2020年

2021年以降



(台湾)
三井アウトレットパーク台湾台中港



(中国)
ららぽーと上海金橋



(台湾)
忠孝新生ホテル計画



(マレーシア)
ららぽーとクアラルンプール

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、記述どお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。

投資に関するご決定は、ご利用者自身の判断において行われるようお願い申し上げます。

**BE  THE
CHANGE**

さあ、街から世界を変えよう。