



ANNUAL REPORT 2017

2017年3月期

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



Contents

| | | |
|----|--|---------------|
| 02 | 三井不動産グループについて | 三井不動産グループについて |
| 02 | ステートメント・ビジョン・ミッション | |
| 04 | 三井不動産グループの事業領域 | |
| 06 | 価値創造の源泉 | |
| 08 | 価値創造プロセス | |
| 10 | プレミアムアセット | |
| 14 | 特集1 未来の街の「つながり」を創出する コミュニティづくりの取り組み | |
| 16 | 特集2 「不動産の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 | |
| 18 | パフォーマンスハイライト | |

| | | |
|----|---|----------|
| 20 | トップメッセージ | トップメッセージ |
| 20 | 2016年度業績評価 | |
| 21 | 中期経営計画「イノベーション2017 ステージII」進捗状況 | |
| 24 | 法人向け多拠点型シェアオフィス「WORKSTYLING」 2017年度業績見通し | |
| 25 | 株主還元に関する方針 株主・投資家の皆様へ | |

| | | |
|----|---------------|------|
| 26 | 事業概要 | 事業概要 |
| 26 | 賃貸事業 | |
| 30 | 分譲事業 | |
| 32 | TOPICS 物流施設事業 | |
| 34 | マネジメント | |
| 36 | 三井ホーム | |
| 37 | その他 | |
| 38 | TOPICS 海外事業 | |

| | | |
|----|------------------|---------|
| 40 | 価値創造の基盤 | 価値創造の基盤 |
| 40 | 三井不動産グループのCSR | |
| 41 | 環境への取り組み | |
| 42 | 品質への取り組み | |
| 43 | 新たな価値・市場創造への取り組み | |
| 44 | 社会貢献活動への取り組み | |
| 46 | 人材への取り組み | |
| 48 | コーポレート・ガバナンス | |
| 52 | 取締役、監査役および執行役員 | |

| | | |
|----|----------------------|---------------|
| 56 | 財務セクション／企業データ | 財務セクション／企業データ |
| 57 | 財務分析 | |
| 64 | 会社概要／株式情報／Webサイトのご案内 | |

編集方針

三井不動産グループは、2015年5月に中期経営計画「イノベーション2017 ステージII」を策定し、2020年代も成長を続ける企業グループを目指して成長戦略の実行を推進しています。当社グループが重要課題に掲げる成長戦略への取り組みをステークホルダーの皆様にご理解いただくためには、業績や事業概要、経営戦略などの財務情報に加えて、社会・環境・人材、ならびにガバナンスといった非財務情報を体系的に捉え説明することが重要と考えています。こうした考えから、非財務情報の一層の充実化・統合化を図り、本アニュアルレポートを発行しました。編集にあたっては国際統合報告評議会(IIRC)が2013年12月に発表した「国際統合報告フレームワークver1.0」などを参照しています。

なお、本レポートには、当社グループをご理解いただくために、重要性の高い情報を集約し、掲載しています。より詳しい内容は、ホームページをはじめとする各種コミュニケーションツールをご覧ください。

将来の見通しに関する注意

本レポートのうち、業績見通しなどに記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したもので、リスクや不確実性を含んでおり、また、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。従いまして、これらの業績見通しにのみを依拠して投資判断を下すことはお控えくださいますようお願いいたします。

実際の業績は様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、日本の株式相場などが含まれます。

GROUP STATEMENT


都市に豊かさと潤いを

グループ経営の基本理念や目指すべき企業像を集約したこのグループ・ステートメントをはじめとする「ステートメント・ビジョン・ミッション」を、私たち三井不動産グループは、1999年の策定以来、一貫して経営の指針としています。

GROUP VISION

私たちはどうありたいか

「」マークの理念

私たちは、「」マークに象徴される「共生・共存」「多様な価値観の連繋」の理念のもと、社会・経済の発展と地球環境の保全に貢献します。

—「&EARTH」を掲げて、人と地球がともに豊かになる社会をめざします。

進化と価値創造

私たちは、不動産ビジネスを進化させることにより、人々に「新しい時代の夢と感動」をもたらします。

—多様な「知」をとりいれ融合させることにより、国内外で新たな価値を創造します。

—社会環境・市場構造などの変化と、そのグローバルな潮流を積極的にとらえます。

成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ

私たちは、グループ総体の力を公正にいかんなく発揮することによって、「成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ」を実現します。

GROUP MISSION

私たちに今求められていること

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

- ・豊かさと潤いをもたらし、安全・安心で魅力にあふれる空間とソフト、サービスを提供して、街の価値を最大化する。
- ・多彩で革新的なソリューションを提供して、不動産投資市場の成長に貢献する。

グローバルな視野で顧客のパートナーへ

- ・顧客をビジネスの創造ならびに進化・発展の基盤と考える。
- ・顧客が真に求めているものを多面的に把握し、グループの総力で提案・実現する。
- ・顧客のパートナーとして、高い評価を獲得し続け、ブランド価値を高める。

企業価値の向上

- ・持続的な利益成長を図るとともに、不断のイノベーションを行うことにより企業価値を向上させる。
- ・経営資源の最適活用ならびに効率経営を追求する。
- ・常にリスクに対して適正なマネジメントを行う。

個の力を高め結集してグループの力へ

- ・多彩な人材、多様な価値観を融合し、パイオニア精神に満ちた獨創性を育む。
- ・個々人がプロフェッショナルな知識・能力を磨き、互いに共有して、付加価値創造力を高める。
- ・企業倫理と規律、コンプライアンスについて、常に高い意識を持って行動する。



Our Business

三井不動産グループの事業領域

三井不動産グループは、国内トップクラスの総合不動産会社として、不動産事業における様々な分野で事業を拡大してきました。今後も、「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」べく、事業を推進していきます。

※当社グループの事業の拡がりを分かりやすくお伝えするため、決算セグメントとは異なる分類で事業領域を説明しています。決算セグメントごとの分類はP.26「事業概要」およびP.56「決算セグメント・事業内容 対比表」を参照してください。



オフィスビル事業

その先の、オフィスへ

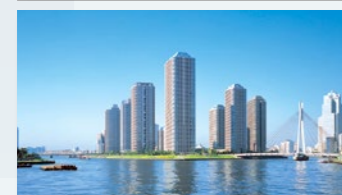
「その先の、オフィスへ」をスローガンに、既成のオフィスビルの概念にとらわれず、そこで働く人々、活動する企業、集う人々に「持続性と安心」「快適と効率性」「広がり革新」をもたらす、そんな「三井のオフィス」を国内外で創り続けています。



商業施設事業

街と人と一緒に成長していく、集い憩える場所の創造

地域に根ざし、お客さまとともに育んでいく、商業施設の新しい形。「Growing Together」というコンセプトのもと、地域・コミュニティに合わせた多種多様な商業施設を国内外で展開しています。



住宅分譲／賃貸住宅／住宅ストック事業など

次代のスタンダードを描き出す、すまいとくらしを

製造・販売・アフターサービスまでを一貫して手掛けることで、高品質かつお客さまのニーズ・ウォンツに適した商品を提供しています。また、グループの総合力を発揮し、新築住宅の施工請負をはじめ、住宅流通やリフォーム事業の住宅ストック事業の拡大を推進しています。



ホテル・リゾート事業

お客さま一人ひとりにふさわしい空間とサービスを提供

お客さまの「デスティネーション」と呼ぶにふさわしい「時間」と「空間」を創造するという思いを込めて、「Creating New Destinations」を掲げ、「三井ガーデンホテルズ」や「ザ セレスティンホテルズ」を全国で展開するホテル事業、多様な観光・余暇ニーズに応えるリゾート事業等を推進しています。



物流施設事業

多様な価値観に応える先進的な物流施設の開発

高機能な物流施設へのニーズの高まりを受け、2012年、本格的に参入を果たしました。「ともに、つなぐ。ともに、うみだす。」をステートメントに掲げ、当社グループが持つオフィスや商業テナントとの強固なリレーションを強みに、事業を拡大しています。



投資家共生モデル

不動産投資市場の拡大に貢献する

オフィスや商業施設、賃貸住宅等の収益不動産を開発・売却する「投資家向け分譲等」事業を推進しています。不動産投資市場の拡大に貢献するとともに、売却後のアセットマネジメント等を受託し、企業収益の拡大を図ります。



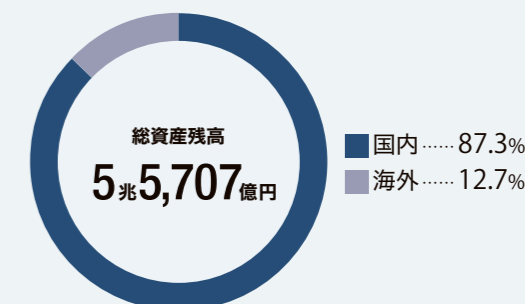
その他

不動産に関する幅広いソリューションビジネス

オフィスや商業施設のテナント企業をはじめとするオリジネーターに対する幅広いソリューション提供を可能にすべく、様々な不動産関連事業を手掛けています。

2017年3月期業績

| | |
|-----------------|-----------|
| 売上高 | 1兆7,044億円 |
| 営業利益 | 2,326億円 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,318億円 |



| 事業エリア | 主要データ | 主要なグループ子会社など |
|---|---|--|
| 国内 全国主要都市にて展開 海外 米国、英国 | 貸付面積*1 2,768 千㎡ テナント企業数 約 3,000 社 | 三井不動産ビルマネジメント 三井不動産ファミリティーズ |
| 国内 全国主要都市にて展開 海外 中国、台湾、マレーシア | 貸付面積*1 2,067 千㎡ テナント企業数 約 2,300 社 | 三井不動産商業マネジメント MITSUI OUTLET PARK 三井ショッピングパーク LaLaport Mitsui Shopping Park Urban 三井ショッピングパークアーバン |
| 国内 全国主要都市にて展開 海外 米国、英国、中国、マレーシア、シンガポール、タイ、インドネシア、フィリピン | マンション引渡戸数 5,200 戸 戸建引渡戸数 639 戸 仲介取扱件数 38,612 件 | 三井不動産レジデンシャル 三井不動産レジデンシャルサービス 三井不動産レジデンシャルリース 三井不動産リアルティ 三井不動産リフォーム 三井ホーム 三井のリハウス |
| 国内 全国にて展開 海外 米国ハワイ、シンガポール | 三井ガーデンホテルズ 20 施設 5,337 室 | 三井不動産ホテルマネジメント mitsui garden hotels |
| 国内 首都圏、中京圏、近畿圏、九州圏 海外 — | プロジェクト施設数*2 26 施設 | MFLP Mitsui Fudosan Logistics Park |
| 国内 全国主要都市にて展開 海外 米国、英国 | 当社グループ預かり資産残高 約 3.61 兆円 | NBF Nippon Building Fund MFLP 三井不動産ロジスティクスパーク投資法人 日本アコモデーションファンド投資法人 三井不動産プライベートリート投資法人 フロンティア不動産投資法人 三井不動産投資顧問 |
| 国内 全国にて展開 海外 — | リパーク(貸し駐車場)管理台数 210,549 台 メガソーラー事業地/発電量 5 事業地/約 72 MW | 三井のリパーク |

*表中はすべて2017年3月末現在の数値となります *1 貸付面積には転貸面積を含みます *2 既存施設および開発中の施設を含みます

Our DNA 価値創造の源泉

三井不動産は、1673年、三井家の家祖である三井高利が江戸本町一丁目（現在の東京都中央区日本橋）に呉服店「越後屋」を創業したことを起源とし、その後、前身である三井合名会社の不動産部門を分離する形で1941年に設立されました。

1941年の設立以降、幾多もの転換期を迎えた日本経済・不動産市況のなかで、その時代に必要とされる最適なソリューションを先見の明で見だし、提供し続けてきました。常に新しい価値を創造し、時代を切り拓いてきた力こそが、三井不動産グループの大きな「強み」となり、三井のDNA—価値創造の源泉—として今に引き継がれています。

日本橋室町東地区開発計画全体竣工
(2014年)

2010～現在

市場成熟化と本格的な高齢化社会へ
多彩な機能を融合する
ミクストユースの街づくりへ



- ▶ 街づくり型開発の加速（日本橋再生計画、柏の葉スマートシティ）
- ▶ アセットクラスの拡大～物流施設事業への参入
- ▶ グローバルビジネスの拡大
- ▶ 32年ぶりとなる公募増資（2014年）



日本橋三井タワー竣工
(2005年)



柏の葉スマートシティ
「ゲートスクエア」オープン
(2014年)

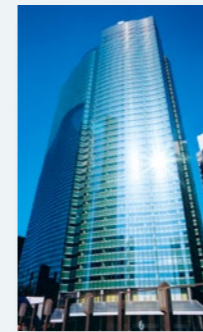


三井不動産ロジスティクス
パーク八潮竣工
(2014年)

2000～

資産デフレの収束
街づくりの推進

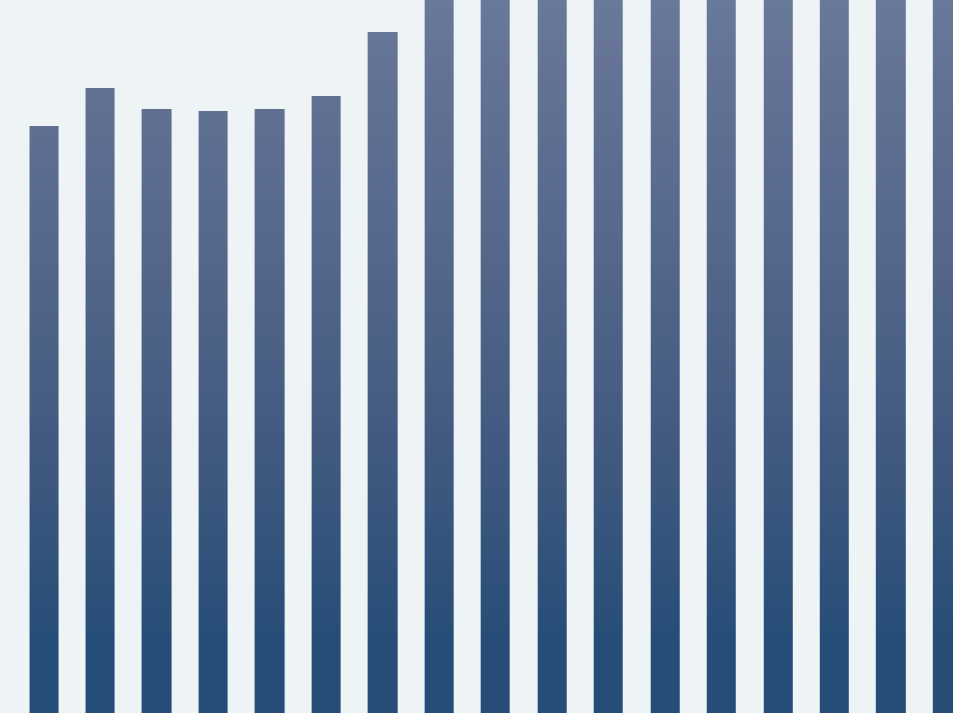
- ▶ 東京ミッドタウングランドオープン(2007年)
- ▶ 商業施設事業、アコモデーション事業の拡大
- ▶ 効率化経営とノンアセットビジネスの拡大



汐留シティセンター竣工
(2003年)



東京ミッドタウン
グランドオープン
(2007年)



財務資本
総資産 **5兆5,707億円**
D/Eレシオ **1.15倍**
自己資本比率 **35.6%**

製造資本
有形・無形固定資産残高 **2兆9,677億円**
販売用不動産残高 **1兆3,341億円**

知的資本
不断のイノベーションで
培ってきたスキル・ノウハウ

人的資本
連結従業員数
17,713名

社会・関係資本
オフィスビル事業の顧客企業 **約3,000社**
商業施設事業の顧客企業 **約2,300社**

1990～

バブル崩壊
資産デフレ下の成長戦略へ事業再構築

- ▶ ウォーターフロント開発の先駆け
- ▶ 三井アウトレットパークの展開(1995年)
- ▶ 不動産証券化とJ-REIT 市場の創設



三井アウトレットパーク
大阪鶴見 オープン
(1995年)



大川端リバーシティ21 西ブロック
全体竣工
(1993年)



ホテル ハレクラニ開業
(1984年)



三田綱町パークマンション竣工
(1971年)

1970～

高度経済成長の終焉
安定成長に向けた多角化経営の布石

- ▶ ショッピングセンター「ららぽーと」オープン(1981年)
- ▶ ホテル事業への参入(1984年)
- ▶ 海外事業の本格展開



ららぽーとTOKYO-BAYオープン
(1981年)



1251アメリカ街取得
(1986年)



千葉県 中央区 京葉臨海地区
埋立事業 (1950年代後半)



霞が関ビルディング竣工
(1968年)

設立～1970

高度経済成長を背景に
総合デベロッパーの礎を築く



三井本館竣工
(1929年)

- ▶ 日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」竣工(1968年)
- ▶ 京葉臨海地区埋立事業
- ▶ 宅地開発事業、マンション・戸建事業への進出

1673 1955 1960 1965 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005 2010 2015 2016 (年度)

Our Value Creation

価値創造プロセス

三井不動産グループは、歴史と文化を受け継ぎながら新たな価値を創造する「街づくり」を、成長の根幹と位置づけています。これからの街づくりには、当社グループのコア事業であるオフィス、商業施設、住宅、ホテルといった、街に必要な多彩な機能を複合させるとともに、街の歴史や文化を育みながら、そこに暮らす方々に快適な空間やサービスを提供することが、その街の価値を創出・維持していくうえで非常に重要と考えています。当社グループが長年にわたって培ってきた「強み」をいかに発揮することで、これからも東京の街づくりをけん引し続けるとともに、企業価値の向上を実現していきます。

投入する資本(強み)

財務資本

健全かつ強固な財務基盤

総資産 D/Eレシオ
5兆5,707億円 1.15倍
自己資本比率 35.6%

製造資本

着実に推進する新規投資

有形・無形固定 販売用不動産
資産残高 残高
2兆9,677億円 1兆3,341億円

知的資本

不断のイノベーションで 培ってきたスキル・ノウハウ

グループの総力を駆使した
提案力・実現力

人的資本

事業を担う人材と ガバナンス体制

連結従業員数
17,713名

社会・関係資本

顧客企業とのリレーション

オフィスビル 商業施設事業の
事業の顧客企業 顧客企業
約3,000社 約2,300社

自然資本

限られた自然資源 (エネルギー、資材など)

事業機会の獲得

- ▶ 伸びるエリアを見抜く目利き力
- ▶ 総合デベロッパーとしてのソリューション提案力
- ▶ 強固な財務基盤と投資への機動的な対応

営業

(賃貸リーシング/分譲・仲介)

- ▶ (賃貸) 自社営業を基本とする高いリーシング力
- ▶ (分譲) 個人向け、投資家向けともに幅広い顧客基盤と出口をもつ
- ▶ (仲介) 全国売買仲介取扱件数31年連続No.1の実績と信用力

街の価値を最大化する 三井不動産グループの街づくり

開発

- ▶ 最適なコンセプトの創造
- ▶ 常にイノベーションを続けた革新性
- ▶ 再開発事業に代表される高度な開発スキルと交渉力

運営

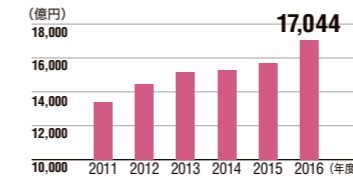
- ▶ グループ連携による高品質の施設運営力
- ▶ 歳月を経るごとに価値を高める、「経年優化」させる力
- ▶ 多数の実績を誇る、スマートシティへの取り組み

事業活動の成果

財務資本

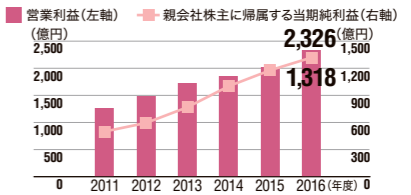
▶ 収益の拡大

営業収益



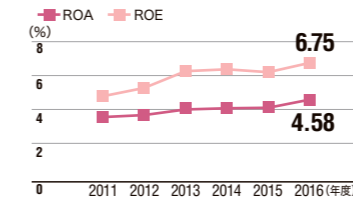
▶ 利益の拡大

営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益



▶ 経営の効率性改善

ROA・ROE

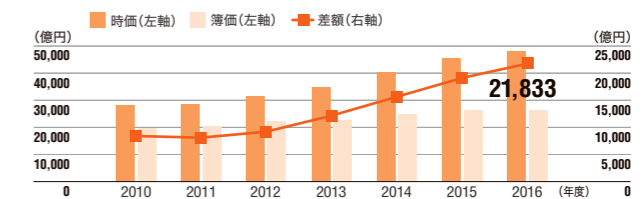


ROA: (営業利益+営業外収益)/総資産期首期末平均残高
ROE: 親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本期首期末平均残高

製造資本

▶ 良質な賃貸資産の拡大

賃貸等不動産の簿価・時価推移



知的資本

- ▶ 豊かで快適な時間を過ごすためのサービス提供
- ▶ 顧客企業の課題解決への貢献
- ▶ 企業ブランドのさらなる向上



ららぽーと豊洲

事業概要 ▶ P.26

人的資本

- ▶ 高度な専門性と幅広い視野を併せもつ人材の育成
- ▶ 生き生きと働ける環境づくりと安定的な雇用の拡大



社内研修

人材への取り組み ▶ P.46

社会・関係資本

- ▶ 地域コミュニティの創造
- ▶ BCPの強化を通じた非常時対応力の強化

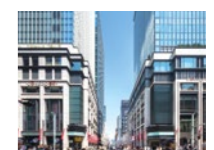


地域コミュニティの活性化を図る「太陽のマルシェ」

社会貢献活動への取り組み ▶ P.44

自然資本

- ▶ CO₂削減を通じた地球温暖化防止
- ▶ 水環境の保全
- ▶ 有害物質削減



省CO₂性能に優れた室町東三井ビルディング

環境への取り組み ▶ P.41

Premium Asset プレミアムアセット

Mixed-Use Projects ミクストユースプロジェクト



日本橋再生計画

柏の葉スマートシティ

東京ミッドタウン

Office Buildings オフィス

国内



日本橋三井タワー

日本橋一丁目三井ビルディング

室町古河三井ビルディング

国内



ゲートシティ大崎

飯田橋グラン・ブルーム



グラントウキョウ ノースタワー

三井住友銀行本店ビルディング

霞が関ビルディング

新宿三井ビルディング

米国



527 マディソン街

ホームー・ビルディング

1251 アメリカ街

8-10ムーアゲート

5ハノーバースクエア

70マークレーン

Retail Facilities 商業施設

三井ショッピングパーク
Lalaport ららぽーと



EXPOCITY



ラゾーナ川崎プラザ



ららぽーと TOKYO-BAY

MITSUI
OUTLET PARK 三井アウトレットパーク



三井アウトレットパーク 滋賀竜王



三井アウトレットパーク 北陸小矢部



三井アウトレットパーク ジャズドリーム長島



三井アウトレットパーク 台湾林口



三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港 セバン

Mitsui Shopping Park Urban
三井ショッピングパークアーバン



COREDO日本橋



COREDO室町

三井ショッピングパーク
LaLagarden ライフスタイルパーク



ララガーデン川口

Housing 住宅



大川端リバーシティ21



麻布霞町パークマンション



パークシティ浜田山

Hotels & Resorts ホテル・リゾート



三井ガーデンホテル銀座プレミア



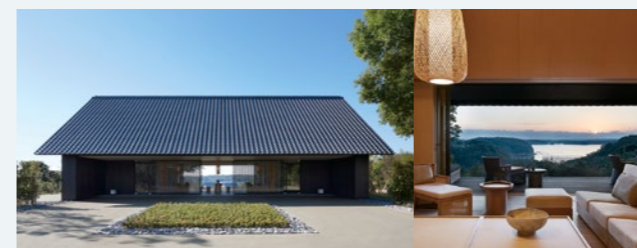
三井ガーデンホテル京都新町 別邸



ハワイ
ハレクラニ



MFLP 船橋I



AMANEMU



MFLP 日野

未来の街の「つながり」を創出する コミュニティ づくりの取り組み

三井不動産グループは、成長戦略の一つとして「街づくりの推進」を掲げ、街に訪れる人や住まう人、働く人が快適に過ごせる場（ハード）、賑わいを提供する機会（ソフト）の創出に努めています。さらに、シナジーを生み出す未来を見据えたつながり（コミュニティ）づくりを支援して、エリアの価値を最大化する取り組みを行っています。



日本橋ライフサイエンス・イノベーション 推進事業 ～日本橋エリアの価値向上へ～

LINK-J とは？ ～ライフサイエンス領域の「エコシステム」を構築～

日本橋には、かつては薬種問屋が並び、今も多くの製薬企業が本社を構えています。企業はもちろん大学や研究機関など、ライフサイエンスの「知」が集まる場所でもあります。

日本をはじめ、世界では少子高齢化が進行しており、健康医療は世界的に取り組むべき大きな課題の一つです。特に日本は先進国のなかでも高齢化が著しく、ライフサイエンス領域の活性化が不可欠といえます。

そこで当社は、ここ日本橋の地場産業である地の利と、ビジネスの原動力が集まるミクストユースの街であるメリットを活かし、国内外のライフサイエンス領域の産官学の連携を促し活性化を図る「日本橋ライフサイエンス・イノベーション推進事業」を展開しています。2016年3月には「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」(LINK-J)を設立しました。LINK-Jは、国内外のベンチャー企業・事業会社・団体・大学・地方公共団体など、人と人のリアルな交流を生み出すコミュニティづくりを加速し、オープンイノベーションを創出する「エコシステム」の構築を目指しています。

また、LINK-Jによるライフサイエンスクラスター集結の場として、日本橋ライフサイエンスハブ・日本橋ライフサイエンスビルディング・日本橋ライフサイエンスビルディング2の3拠点を整備しました。カリフォルニア大学サンディエゴ校 (UCSD) が海外初

の拠点を構えたほか、東京大学、京都大学、大阪大学、東北大学などの研究機関も進出しています。また、周辺には大手製薬会社をはじめ、ライフサイエンス分野のベンチャー企業など約120社(2017年4月末現在)のオフィスが集まり、日本橋の地に、グローバルなライフサイエンス・コミュニティが構築されつつあります。



オープンイノベーション創出のしかけ

日本橋ライフサイエンスハブなど3施設を整備し、ライフサイエンス領域の関係者が利用しやすい価格で会議室などを貸し出し、LINK-Jメンバーを誘致しています。そこには、メンバーが活発に交流できるコミュニケーションラウンジなど、関係者を集めるための場を設けています。

ライフサイエンスにかかわる人々が集まり・つながり、そこで生まれたイノベーションの可能性をもつアイデアが育ち・はばたくために、様々な機会、人と情報の交流プラットフォームを提供しています。

人と情報の交流を促す機会を提供

日本橋で年間約400件のイベント・プログラムを実施

日本橋ライフサイエンス拠点では、過去1年で約400件のライフサイエンス関連のイベントやプログラムが実施されました。LINK-Jが主催・共催・協賛するイベントに加え、LINK-J会員などが実施するイベントやプログラムを積極的に誘致した結果です。

プレイヤーが「集まる」「つながる」を促進

AixLife Scienceシンポジウムの開催

AIの産業化が期待されるコンピュータ科学・情報科学分野と、遺伝子情報のビッグデータ解析・蓄積への期待が高まる医学・生命科学分野の交流を促進するシンポジウムを、2017年5月17日に日本橋三井ホールにて開催しました。企業やアカデミアだけでなく、ベンチャーキャピタルなどの関係者を含め、約300名の参加がありました。



LINK-J ネットワーキングナイト

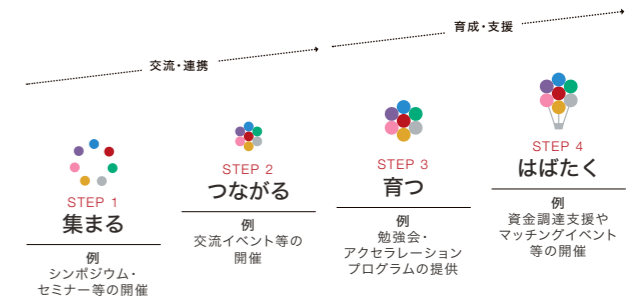
毎月1回開催される、LINK-Jとそのサポーターによる50～100人規模のセミナー+交流イベントです。



イノベーションが「育つ」「はばたく」を支援

ZENTECH DOJO NIHONBASHI の開催

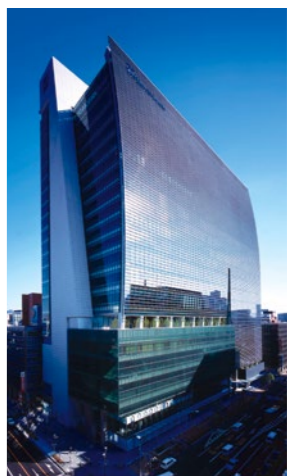
LINK-J会員企業であるインディージャパンが提供する、3か月間で企業価値を高めるベンチャーアクセラレーションプログラムです。「一緒に起業する」という姿勢で、助言だけではなく具体的なサポートを行います。



加速するコミュニティづくり

理化学研究所がAIPセンターを日本橋一丁目三井ビルディングに設置

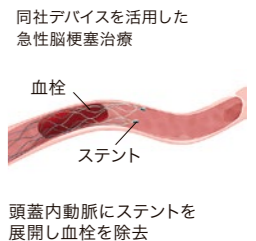
2016年9月、理化学研究所は「革新知能統合研究センター(通称AIPセンター)」の研究拠点を、日本橋一丁目三井ビルディングに設置しました。このセンターは、人工知能に関する次世代の基盤技術を開発するとともに、サイエンスの発達やわが国が抱える課題の解決など、様々な応用につなげていく研究をしています。日本橋にはライフサイエンス領域の様々な機関・企業が集積しており、LINK-Jは、理化学研究所から分野を超えた連携のサポートを期待されています。



日本橋一丁目三井ビルディング

LINK-J特別会員の(株)Biomedical Solutionsが国内の大手製薬会社の関連会社と買収契約を締結

LINK-J特別会員であり、日本橋ライフサイエンスビルディング2に入居いただいている(株)Biomedical Solutionsが、2017年2月に国内の大手製薬会社の関連会社と買収契約を締結しました。同社はステント型血栓除去デバイスを開発しているベンチャー企業です。本件は、国内大手企業による国内医療機器ベンチャーの買収であり、医療機器におけるイノベーションエコシステムを日本に構築するうえで、非常に重要な事例です。



LINK-J特別会員数が130社・名を突破

2017年6月現在で、LINK-J特別会員数が、法人・個人合わせて130社・名を超えました。これは、LINK-J設立当初の想定よりも、はるかに早いペースです。会員の皆様のライフサイエンス分野でのイノベーションに対する期待に応えるよう努めてまいります。

「不動産の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

三井不動産グループは、中期経営計画において「不動産の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」へとビジネスモデルを革新していく戦略を掲げ、顧客の質的な変化を捉えた新たなニーズの創造に注力しています。ビジネスやくらしの各シーンで提案している新しいソリューションをご紹介します。



くらしのソリューションパートナー

商業

「人」「モノ」「コト」との出会いや交流を創出する 三井ショッピングパークららぽーと

訪れる人たちのくらしに根付いた、地域コミュニティの核となる場であり、「人」「モノ」「コト」との出会いや交流を創出する商業施設づくりを目指しています。「三井ショッピングパークららぽーと」では、子育てファミリーの「あったらいいな」を実現する「ママwithららぽーと」に取り組んでおり、ショップと一緒に開発した独自のメニューや商品、サービスを提供して、子育て中のママやパパに優しい施設づくりを行っています。

2016年に開業した「ららぽーと湘南平塚」には、コミュニティスペース「SHONAN TREE HOUSE」を設置し、様々な世代に向けたイベントを開催することで参加者同士の新たな交流の場となっています。



イベントを通じて参加者同士の交流とコミュニティが生まれる場

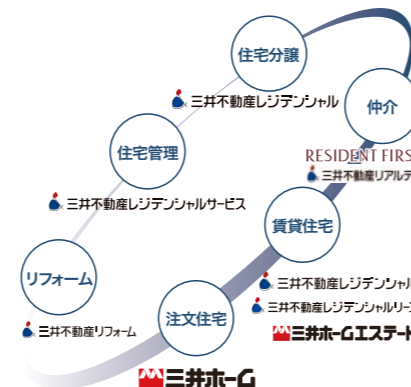


「ママwithららぽーと」の取り組みから生まれた遊び場「こにわハウス」

住宅

「くらし」にかかわるサービス=ソフトの提供 「すまいとくらしの連携本部」を設立

2017年4月「すまいとくらしの連携本部」を新たに設立しました。住宅マーケットにおいて顧客ニーズの多様化、高度化が進んでいく中、ハードとしての「すまい」に加えて、「くらし」にかかわるサービス=ソフトの提供や、グループの住宅事業を担う各社が一体となった、顧客への切れ目ない商品・サービスの提供を目指し、今後当本部が核となり住宅事業の成長戦略を策定・推進していくことで、グループ各社の相互連携を一層深め、住宅事業のさらなる収益力の向上を図ります。



ビジネスのソリューションパートナー

オフィス

新しい働き方を実現するためのソリューション 法人向け多拠点型シェアオフィス「WORKSTYLING」

多くの企業で執務スペースを自社に限ったこれまでの働き方に限界を感じています。そこで当社は、ワーカーが自身のワークスタイルやライフステージに合った幅広い「働く場」を選択できる多拠点型のシェアオフィス「WORKSTYLING」をオープンしました。東京都心を中心に、10分単位の従量課金で利用できる、高いセキュリティを確保したシェアオフィスを提供しています。企業のコワーキングスペースやサテライトオフィスへのニーズに応え、「働き方改革」に資する取り組みとしても、本プロジェクトを推進していきます。

新規事業

ベンチャー企業と未来の事業を創る ベンチャー共創事業「31VENTURES」

当社が運営するオープンイノベーションプラットフォーム「31VENTURES」を通じて、ベンチャー企業との協業による本業強化・ビジネス領域の拡大に取り組むと同時に、先進的なアイデアやテクノロジーを持つ国内外の有望なベンチャー企業に対して、「コミュニティ」「資金」「支援」の3つを柱に、成長支援ソリューションを提供しています。



共創事例

家具配置シミュレーションアプリ「iLMiO AR」をリリース

三井デザインテック(株)は(株)リビングスタイルと事業提携契約を締結し、AR技術を搭載した家具配置シミュレーションアプリ「iLMiO AR」をリリースしました。



物流

物流のビジネスソリューションを提案する 「MFLP ICT LABO」

最新鋭の物流施設であるMFLP船橋I内の物流ICTに特化したショールームが、「MFLP ICT LABO」です。物流施設を開発運営するデベロッパーによるICTに特化したショールームの施設内への設置は業界初となります。

「MFLP ICT LABO」には、物流業務の効率化・省力化などに資する先進的なICT関連商品や製品などを設置しています。物流施設の開発にとどまらず、当該機器の企業と連携し、業界が直面している人材確保などの課題に対する新たなソリューションの提案を目指しています。



「MFLP ICT LABO」イメージ

パフォーマンスハイライト

| 年度 | イノベーション2017 | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|
| | ステージI | | | | | ステージII | | | | | |
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 百万円 | | | | | | | | | | | |
| 経営成績 | | | | | | | | | | | |
| 営業収益 | ¥1,229,193 | ¥1,360,023 | ¥1,418,945 | ¥1,384,806 | ¥1,405,269 | ¥1,338,102 | ¥1,445,644 | ¥1,515,252 | ¥1,529,036 | ¥1,567,969 | ¥1,704,416 |
| 営業利益 | 161,842 | 179,282 | 171,547 | 120,585 | 120,092 | 126,038 | 148,184 | 172,567 | 186,074 | 202,482 | 232,698 |
| 経常利益 | 142,324 | 162,835 | 146,090 | 93,901 | 96,204 | 102,509 | 123,066 | 144,587 | 163,373 | 182,521 | 219,607 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 75,213 | 87,378 | 83,572 | 60,084 | 49,909 | 50,129 | 59,451 | 76,843 | 100,185 | 117,722 | 131,815 |
| 財政状態 | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | 3,294,190 | 3,634,489 | 3,758,386 | 3,710,423 | 3,780,699 | 3,868,411 | 4,390,074 | 4,548,822 | 5,077,148 | 5,374,277 | 5,570,750 |
| 販売用不動産 | 552,134 | 660,486 | 759,489 | 682,536 | 634,479 | 642,809 | 915,222 | 961,449 | 1,031,080 | 1,167,745 | 1,334,167 |
| 有形無形固定資産 | 1,716,832 | 1,961,811 | 2,047,715 | 2,105,822 | 2,252,287 | 2,304,809 | 2,503,977 | 2,526,139 | 2,788,633 | 2,968,975 | 2,967,788 |
| 資本的支出 | 220,357 | 340,462 | 165,023 | 61,971 | 229,394 | 111,755 | 72,355 | 148,255 | 273,487 | 207,172 | 173,745 |
| 減価償却費 | 40,122 | 44,304 | 48,890 | 50,286 | 52,954 | 53,231 | 59,022 | 56,030 | 61,242 | 67,460 | 71,357 |
| 有利子負債 | 1,258,426 | 1,550,420 | 1,733,559 | 1,746,719 | 1,740,048 | 1,743,411 | 2,120,225 | 2,040,071 | 1,976,150 | 2,226,236 | 2,287,489 |
| 自己資本 | 944,195 | 971,309 | 978,666 | 1,007,811 | 1,019,941 | 1,078,182 | 1,181,174 | 1,274,355 | 1,871,922 | 1,922,305 | 1,984,635 |
| キャッシュ・フロー | | | | | | | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 57,969 | 97,762 | △40,996 | 84,389 | 185,055 | 148,161 | 99,684 | 189,903 | 30,343 | 32,154 | 227,432 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △77,006 | △392,160 | △141,633 | △64,834 | △170,552 | △124,353 | △71,132 | △44,056 | △261,640 | △239,719 | △201,583 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 38,085 | 276,136 | 182,215 | △19,762 | △20,400 | △18,649 | △7,944 | △123,713 | 221,508 | 201,110 | 15,071 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 81,816 | 63,495 | 62,891 | 62,739 | 56,675 | 61,726 | 101,588 | 127,337 | 118,960 | 109,966 | 148,546 |
| 1株当たり指標 | | | | | | | | | | | |
| EPS (1株当たり純利益) (円) | 85.5 | 99.4 | 95.1 | 68.3 | 56.8 | 57.0 | 67.6 | 87.5 | 103.8 | 119.1 | 133.4 |
| BPS (1株当たり純資産) (円) | 1,073.8 | 1,105.1 | 1,113.8 | 1,147.2 | 1,161.2 | 1,227.5 | 1,344.9 | 1,451.1 | 1,894.3 | 1,945.4 | 2,008.4 |
| 配当金 (円) | 14.00 | 20.00 | 22.00 | 22.00 | 22.00 | 22.00 | 22.00 | 22.00 | 25.00 | 30.00 | 34.00 |
| 発行済株式数 (千株) | 881,424 | 881,424 | 881,424 | 881,424 | 881,424 | 881,424 | 881,424 | 881,424 | 991,424 | 991,424 | 991,424 |
| 財務指標 | | | | | | | | | | | |
| ROA (%) | 5.50 | 5.53 | 5.06 | 3.41 | 3.39 | 3.55 | 3.66 | 4.07 | 4.10 | 4.13 | 4.58 |
| ROE (%) | 8.35 | 9.12 | 8.57 | 6.05 | 4.92 | 4.78 | 5.27 | 6.26 | 6.37 | 6.20 | 6.75 |
| D/Eレシオ (倍) | 1.33 | 1.60 | 1.77 | 1.73 | 1.71 | 1.62 | 1.80 | 1.60 | 1.06 | 1.16 | 1.15 |
| 自己資本比率 (%) | 28.7 | 26.7 | 26.0 | 27.2 | 27.0 | 27.9 | 26.9 | 28.0 | 36.9 | 35.8 | 35.6 |
| 配当性向 (%) | 16.4 | 20.1 | 23.1 | 32.2 | 38.7 | 38.5 | 32.5 | 25.1 | 24.1 | 25.2 | 25.5 |
| 環境データ | | | | | | | | | | | |
| 連結対象会社数 (社) | 132 | 139 | 133 | 130 | 135 | 140 | 174 | 181 | 201 | 211 | 216 |
| 持分法適用会社数 (社) | 49 | 44 | 45 | 42 | 44 | 45 | 47 | 52 | 56 | 64 | 67 |
| 連結従業員数 (名) | 13,299 | 14,788 | 15,476 | 15,922 | 16,288 | 16,666 | 16,377 | 16,585 | 16,799 | 17,205 | 17,713 |
| エネルギー使用量 (原油換算千kℓ/年) | 188.1 | 342.3 | 367.7 | 241.2 | 240.7 | 209.3 | 210.1 | 217.7 | 226.6 | 241.4 | 252.4 |
| CO ₂ 排出量 (千t) | 396.9 | 725.7 | 783.8 | 411.6 | 392.6 | 340.1 | 393.5 | 448.4 | 469.2 | 486.5 | 502.3 |
| 水使用量 (千m ³) | 3,386 | 6,047 | 6,248 | 5,256 | 5,332 | 4,931 | 4,683 | 5,176 | 4,719 | 5,044 | 5,074 |

*販売用不動産：販売用不動産+仕掛販売用不動産+開発用土地+前渡金
 *有利子負債：短期借入金+NR短期借入金+CP+短期償還社債+NR短期償還社債+社債+NR社債+長期借入金+NR長期借入金
 *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
 *D/Eレシオ：有利子負債/自己資本
 *2008年度以前のエネルギー使用量の数値は、現時点の換算係数(9.97GJ/千kWh)に統一し計算しています。
 ※2012年度よりSPC連結に関する会計基準の変更を早期適用し、当社が出資するSPCを新たに連結対象としています。

トップメッセージ



新たな価値創造や 中期経営計画の 達成に向け 邁進していきます

三井不動産株式会社
代表取締役社長

菰田 正信

Q1 2016年度の業績評価についてお聞かせください。

2016年度の連結業績については、既存オフィスにおいて、賃料の増額賃料改定が進捗したことで賃貸収益が増加したことや、前期に開業した商業施設の通期稼働効果などがあり、「賃貸」事業で増収増益となりました。また、個人向け住宅分譲の計上戸数の増加や利益率の改善、オフィスや商業施設、物流施設などの物件売却が伸長したことにより「分譲」事業においても増収増益となりました。これらの結果、売上高は前期比1,364億円増収し1兆7,044億円、営業利益は302億円増益し2,326億円、経常利益は370億円増益し2,196億円、親会社株主に帰属する当期純利益は140億円増益し1,318億円となり、売上

高、利益ともに過去最高を更新しました。また、当社グループのコア事業である「賃貸」、「分譲」、「マネジメント」それぞれの事業利益、ならびに親会社株主に帰属する当期純利益はいずれも、現中期経営計画「イノベーション2017 ステージII」の目標を1年前倒しで達成することができました。これは、好調な不動産マーケットもさることながら、当社グループが、不変の基本戦略である「顧客志向の経営」、「ビジネスモデルの革新」、「グループ経営の進化」を着実に実践し、企業価値の向上に取り組んできた結果であると考えております。

Q2

中期経営計画「イノベーション2017 ステージII」に掲げる成長戦略について、この1年の成果をご説明ください。

街づくりの推進

当社は日本橋・八重洲エリアを中心に複数のミクスْتُユース・プロジェクトを推進しており、現在、「日比谷プロジェクト」、「日本橋二丁目地区第一種市街地再開発事業(C街区)」について鋭意リーシングを行っています。東京のオフィスマーケットは、人材の確保や生産性向上を目的とした移転ニーズや、雇用人員の増加による増床ニーズが引き続き強く、特に東京駅を中心としたオフィスエリアにおいて、その動向が顕著にみられます。また、当社が推進する複合型の街づくりによる多様な付加価値やサービスの提供がテナントから高く評価されており、いずれのプロジェクトもリーシングは大変好調に進捗しています。引き続き、ミクスْتُユース化の推進によりエリア価値の最大化に注力するとともに、今後リーシングを予定している新規プロジェクトにおいても、その価値にふさわしい高水準の賃料でのリーシングを実現すべく、全社一丸となって取り組んでまいります。

オフィスビル事業の進化

当社は、かねてよりライフサイエンス領域における新産業創造を目指し、「日本橋ライフサイエンス・イノベーション推進事業」に取り組んでいます。2016年3月に、アカデミア有志らとともに「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(LINK-J)」を設立しましたが、現在、このLINK-Jを中心に「産」・「官」・「学」のライフサイエンス分野の関係者が多数集まるイベントやシンポジウムを開催しております。このような取り組みを通して、日本橋は、「ライフサイエンスのメッカ」としての認知度が高まっており、国内外のライフサイエンス関連企業や大学、研究機関等の集積が加速的に進んでいます。また、当社事業の強化、事業領域の拡大に向けた新産業の創造を目指して、ベンチャー企業との共創事業にも積極的に取り組んでいます。ベンチャー企業と大企業をつなぐ当社の様々な支援体制、実績が評価され、31VENTURESクラブは会員数300を超えるコミュニティに育っており、すでに一部のベンチャー企業では、当社グループや大手企業とのタイアップなどが実現し業容を拡大させています。投資面でも、CVCファンドを通じて国内外のベン

チャー企業に出資し、加えて当社自ら複数のファンドに出資していますが、単なる投資にとどまらず、働く場やビジネスマッチングの機会の提供を通して、様々なベンチャー支援・育成に取り組んでいます。さらに、今般、既存オフィス事業の強化の一環として、法人向け多拠点型シェアオフィス「WORKSTYLING」を開始しました。「WORKSTYLING」は、単なるスペースの提供にとどまらず、当社グループが培ってきた細やかなソリューションサービスを提供するものであり、当社が考える「新しい時代にふさわしい働く場」の思想に多くの企業から高い評価をいただき、開始早々多くの企業と契約を締結し、良いスタートを切ることができました。

商業施設事業のさらなる展開

2016年度の国内の小売マーケットは、消費マインドの低下や天候不順、インバウンド需要の減少などを受け、ショッピングセンターや百貨店の既存店売上は総じて前年を下回って推移しました。このようななか、当社の商業施設は、立地条件や魅力的なテナントミックスが評価され、2016年10月に開業した「ららぽーと湘南平塚」は、開業以来好調な売れ行きが続いております。既存施設においても、来館促進の様々な取り組みが奏功し、施設売上高はおおむね昨年並みの水準となりました。しかしながら、今後は、Eコマースの台頭を受けて、施設間競争は厳しさを増すことが想定されることから、各施設の魅力や特徴を活かした差別化、競争力の強化はもちろん、900万人を超える三井ショッピングカード会員の顧客基盤を武器にICTを活用した来館促進施策など、既存施設の収益力向上に向けた取り組みを一層強化してまいります。また、新規開発にあたっては、商圏人口が厚く交通便利性に優れた好立地を厳選しながら、引き続き事業機会の獲得を目指していく考えです。

物流施設事業の拡大/投資家共生モデルの推進

当社が開発する物流施設は、立地や設備仕様はもちろん、付加価値を高める様々なテナントサービスが評価され、2016年度に竣工したすべての施設はリーシングが完了しています。好調な事業環境を背景に、2016年8月に

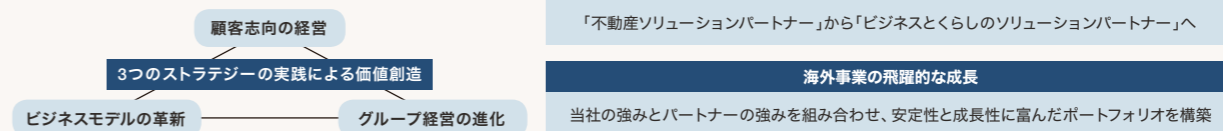
中期経営計画

「イノベーション2017 ステージⅡ」(2015～2017年度)

10年後の目指す姿

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



成長戦略と主な取り組み

- 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）
 - 街の価値を最大化
- 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
- 商業施設事業のさらなる展開**
 - 顧客ニーズの変化への対応
 - 営業力・運営力を発揮し、収益力を向上
- 物流施設事業の拡大**
 - 規模の拡大と、物流リートの組成
 - 保有・開発・マネジメントを組み合わせた利益成長
- 住宅事業の競争力強化**
 - 住宅ストックビジネスのさらなる成長
 - 賃貸住宅事業を三井不動産レジデンシャル(株)へ統合
- ホテル・リゾート事業の拡大**
 - 運営ホテル室数を1万室体制へ
- 投資家共生モデルの推進**
 - 預かり資産を積み増し、マネジメント収益を拡大
- 海外事業の飛躍的な成長**
 - 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

利益目標・指標

| | 2014年度 (実績) | 2015年度 (実績) | 2016年度 (実績) | 2017年度 (業績予想) | 中期経営計画 2017年度(目標) |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------------|
| 営業利益 | 1,860億円 | 2,024億円 | 2,326億円 | 2,450億円 | 2,450億円以上 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,001億円 | 1,177億円 | 1,318億円 | 1,400億円 | 1,300億円以上 |
| 有利子負債 | 19,761億円 | 22,262億円 | 22,874億円 | 27,000億円 | 25,000億円程度 |
| D/Eレシオ | 1.06倍 | 1.16倍 | 1.15倍 | — | 1.3倍程度 |
| ROA* | 4.1% | 4.1% | 4.6% | — | 5%程度 |
| 営業利益の内訳 | | | | | |
| 賃貸 | 1,078億円 | 1,241億円 | 1,357億円 | 1,350億円 | 1,330億円 |
| 分譲 | 454億円 | 445億円 | 652億円 | 820億円 | 650億円 |
| マネジメント | 493億円 | 524億円 | 538億円 | 520億円 | 520億円 |
| その他 | △166億円 | △186億円 | △222億円 | △240億円 | △50億円 |
| (参考) | | | | | |
| 海外事業利益* | 120億円 | 140億円 | 159億円 | — | 300億円以上 |
| 海外事業利益比率 | 6.4% | 6.8% | 6.8% | — | 12%程度 |
| ROE* | 6.4% | 6.2% | 6.7% | — | 7%程度 |

*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
*海外事業利益=海外営業利益+海外持分法利益

投資計画

| | 中期経営計画 | | | 3か年(2015～2017年度) | | | 3か年合計(予想)* | | |
|--------------|----------|----------|----------|------------------|----------|----------|------------|----------|----------|
| | 投資 | 回収 | NET投資 | 投資 | 回収 | NET投資 | 投資 | 回収 | NET投資 |
| 国内設備投資 | 5,500億円 | — | 5,500億円 | 5,500億円 | — | 5,500億円 | 5,300億円 | — | 5,300億円 |
| 海外投資(欧米・アジア) | 5,500億円 | 1,000億円 | 4,500億円 | 5,500億円 | 1,000億円 | 4,500億円 | 5,700億円 | 1,000億円 | 6,700億円 |
| 国内販売用不動産系投資 | 13,000億円 | 12,500億円 | 500億円 | 13,000億円 | 12,500億円 | 500億円 | 12,900億円 | 12,500億円 | 500億円 |
| 合計 | 24,000億円 | 13,500億円 | 10,500億円 | 24,000億円 | 13,500億円 | 10,500億円 | 23,900億円 | 13,500億円 | 10,400億円 |

*2015～2016年度実績と2017年度予想の合計

株主還元方針

- ▶ 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
- ▶ 配当性向
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%程度を目途とする

は、「三井不動産ロジスティクスパーク投資法人」が上場いたしました。これにより、当社が関連する全5リートの資産規模は2兆円を突破し、投資市場の拡大に大きく寄与することができたと考えております。

足元の投資市場は、低金利の資金調達環境を背景に好調な状況が継続しておりますが、その一方で、取得環境は一段と厳しさを増しています。そのような状況下でも、2016年度は、国内外において様々なアセットタイプの新規案件を複数獲得することができ、結果として、2016年度末の投資家向け分譲用のたな卸資産は昨年以上の残高を確保することができました。今後も、当社の仕入れ力を武器に、引き続き事業機会の獲得を目指すとともに、安定的な物件供給を通して、投資市場のさらなる拡大に寄与していきたいと考えています。

住宅事業の競争力強化

足元の住宅マーケットは、販売価格の上昇により、特に地方や郊外エリアにおいては、顧客が購入に慎重となり、検討期間の長期化がみられます。しかしながら、販売センターにご来場いただいた顧客の購入マインドは依然として強く、当社が販売した、都心のハイエンド向けマンションや、大規模・再開発型などの付加価値の高いマンションは、好調な売れ行きが続いています。中古取引においても、2016年の首都圏における成約数は新築住宅を上回り、2016年度の当社グループの仲介事業「三井のリハウス」も、取扱高は過去最高を記録するなど、好調に推移しています。しかしながら、これからの住宅マーケットは、人口の減少や社会の成熟化、高齢化などを背景に、顧客のニーズはますます多様化、高度化が進んでいくことが想定されることから、今後の住宅事業利益の成長のためには、ハードとしての「すまい」に加えて、「くらし」にかかわるサービス、つまりソフトをいかに提供していくかが重要と考えています。このため、当社グループの住宅事業を担う各社が一体となって、切れ目なく顧客に商品、サービスを提供していくことが必要と考え、2017年4月に「すまいとくらしの連携本部」を新たに設立しました。今後は、当本部が核となり住宅事業の成長戦略を策定・推進していくことで、グループ各社の相互連携を一層深め、住宅事業のさらなる収益力の向上を目指します。

ホテル・リゾート事業の拡大

2016年度は、名古屋、京橋の2か所で新たに三井ガーデンホテルを開業しましたが、いずれも当初の想定を上回る高い稼働率、ADRを実現し、好調に推移しています。ホテルマーケットは、一部に、国内需要の伸び悩みや、宿泊先の多様化などにより、稼働率の上昇に鈍化がみられますが、「三井ガーデンホテル」は、インバウンドはもちろん、国内のアップパーミドル層から立地や品質に高い評価をいただいております。稼働率は安定的に9割を超える水準を維持し、ADRもレベニューマネジメントが奏功して上昇傾向が続いています。また、投資面でも、着実に新規プロジェクトの獲得が進んでおり、当初目標としていた「2020年度に運営客室数1万室」の達成に早くも目途をつけることができました。

海外事業の飛躍的な成長

欧米は、英国のEU離脱に向けた動きや、米国では新政権が進める保護主義的な施策の方向性など、依然として不確実性の高い状況が続いていますが、当社が進めているプロジェクトは、いずれも競争力が強く、現時点でその影響は限定的であり、オフィスリーシング、住宅販売ともに着実に契約が進捗しています。加えて、米国では、新たなパートナーとともに米国初となる分譲住宅プロジェクトをニューヨークで取得、同じくワシントンD.C.圏内で初となる賃貸住宅プロジェクトを獲得することができました。一方、アジアでは、2016年1月に「三井アウトレットパーク台湾林口」が開業しましたが、開業以来好調な売れ行きが続いています。3月にはMRTが開通したことで来館者が増加しており、今後さらなる施設売上の増加を期待しています。投資面でも、台湾でさらに2つの商業施設の事業機会を獲得できたことに加え、当社直営としてはアジアで初となるホテル事業を獲得することができました。今後はホテル事業を、住宅や商業施設と並ぶ事業に成長させていきたいと思っております。

Q3 2017年4月から開始した法人向け多拠点型シェアオフィス「WORKSTYLING」について、教えてください。

昨今、多くの企業では、執務スペースを自社内に限ったこれまでの働き方に限界を感じており、コワーキングスペースやサテライトオフィスへのニーズが高まっています。また、多様な価値観・才能をもった人材が活躍する組織を目指して、一人ひとりがライフステージに応じた働き方を選択できるよう、「働き方改革」への取り組みが企業の間で急速に広がっています。しかし、高いセキュリティの確保や設置・運営コストの負担が課題となり、社外で働くための環境は、まだまだ未整備な状況です。そこで、これまでのオフィス開発と運営のノウハウを活かし、「働き方

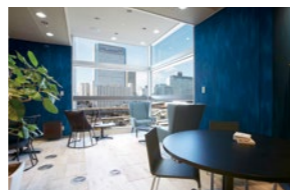
改革」に資する取り組みとして、ワークスタイルやライフステージに合った幅広い「働く場」を選択できるよう、セキュリティなどサービスの品質を高めたシェアオフィス「WORKSTYLING」を開始しました。「WORKSTYLING」は、企業が求める新しい「働く場」のニーズに応えるとともに、来るべきオフィス大量供給を見据え、当社グループとテナント企業の強固なリレーションを構築するうえで大変重要な取り組みだと考えています。多くの企業から高い評価をいただいております。2017年度中には日本全国で30拠点まで拡大していく予定です。



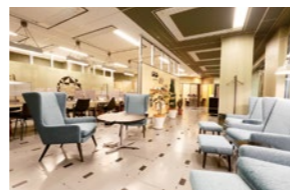
WORKSTYLING 八重洲



WORKSTYLING 霞が関



WORKSTYLING 品川



WORKSTYLING 新宿

「WORKSTYLING」のポイント

① 法人契約システム

契約対象を法人に限定。すべての拠点を10分単位の従量課金システムで利用でき、専用のWebアプリによる利用状況管理や、社外で働く社員の勤怠管理が可能。

② セキュリティ

利用は法人の承認を受けた個人のみ。受付のコンシェルジュ常駐、Wi-Fi回線における暗号化など、高いセキュリティを確保。

③ ユーザーエクスペリエンス

多彩なスペースを用意し、テレビ会議システムも設置。コンシェルジュサービスやビジネスサポートツールの貸出などにも対応。

④ 全国に広がる拠点

日本国内の主要なエリアに2017年度中に約30か所の拠点を開設予定。契約法人の利用登録者はすべての拠点を利用可能。

Q4 2017年度の業績見通しについてお話しください。

2017年度は、売上高は前期比855億円増収の1兆7,900億円、営業利益は123億円増益の2,450億円、親会社株主に帰属する当期純利益は81億円増益の1,400億円と、売上高、利益ともに過去最高を更新するとともに、営業利益は中期経営計画の目標を達成、親会社株主に帰属

する当期純利益は、中期経営計画の目標を100億円上回る見込みです。2017年度は、現中期経営計画の最終年度であるとともに、次期中期経営計画に向けて布石を打つべき重要な年でもあり、確実に達成したいと考えています。

Q5 株主還元に関する方針についてお聞かせください。

当社は、企業価値のさらなる増大を目指し、収益性の高い事業への投資に充当するための内部留保の充実を図るとともに、事業環境や業績、財務状況の推移を見据え、たうえで、配当水準の維持向上に努めております。連結での配当性向については、親会社株主に帰属する当期純利

益の25%程度を目途としています。2016年度の業績およびこれら配当方針を総合的に勘案した結果、2017年3月期の期末配当については、1株あたり18円(年間34円)となりました。なお、2018年3月期の配当については、年間36円(うち中間配当18円)を予定しています。

Q6 株主・投資家の皆様にメッセージをお願いします。

今後の社会経済環境の見通しについては、米国経済は国内民間需要を中心に成長が続くと見込まれ、欧州経済も緩やかな回復が続くことが期待されます。一方で、米国新政権下での政治・経済の動向や英国のEU離脱問題をはじめとする政治・経済情勢、中国その他新興国の先行きなどに不透明感がみられ、さらには地政学的リスクの高まりなど、世界経済の不確実性が一層高まってきています。わが国においては、世界経済の回復を背景とした輸出の増加や設備投資の持ち直しによる企業収益の改善、インバウンド需要のさらなる拡大も期待されますが、世界の政治・経済、金融市場の動きにも一層留意する必要があります。また、ICTの加速度的な進化やダイバーシティの進展により、くらしや働き方がますます多様化するとともに、新たなビジネス機会の創出が行われるなど、当社を取り巻く事業環境が大きく変化していくことが予想されます。その変化に対応するためにも、当社自身ももっと多様化していかなければならず、その一つとして女性活躍の推進やグローバル人材の登用、育成に加えて、それら多様な価値観・ライフスタイルをもった人材が協働し、高い成果・新しい価値を創造し続ける環境整備のための「働き方改革」についても、これまで以上に取り組みを進めていかなければならないと考えています。

立する」ことを目指し、不変の基本戦略である「顧客志向の経営」、「ビジネスモデルの革新」、「グループ経営の進化」の3つの戦略の実践による価値創造に取り組み、「イノベーション2017 ステージII」の達成に向け、鋭意邁進していきます。国内では、社会の成熟化に伴う顧客ニーズの変化に対応するために、ハードの提供だけでなく、豊かで快適な時間を過ごすためのサービスも併せて提供すべく、「不動産の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」へと、ビジネスモデルを革新していきます。海外では、飛躍的な成長を実現するため、総合デベロッパーとしての当社の強みと、各国のマーケットに精通したパートナーの強みを組み合わせ、欧米・アジアそれぞれのエリア特性を活かし、安定性と成長性に富んだポートフォリオを構築していきます。

また、内部管理態勢の強化など引き続きコーポレート・ガバナンスの充実に努めるとともに、環境理念「&EARTH」のもと、人と地球がともに豊かになる社会の実現に向け、都市環境の創造と地球環境の保全への貢献など、企業の社会的責任を十分に果たしながら、企業価値の向上に努めていきます。

このような考えのもと、当社グループは、引き続き、「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

三井不動産株式会社
代表取締役社長

菰田正信

事業概要

賃貸事業 *Leasing*

三井不動産グループは、高品質のオフィスビルや、ショッピングセンター、アウトレットモール等の商業施設を、首都圏を中心に全国規模で所有・運営しています。物件の多くは、所在する都市のプライムエリアに立地し、多様な業種のテナントにご入居いただいております、強固なテナントリレーションを構築しています。

▶ 売上高 (2017年3月期)

536,518百万円

(前期比+27,339百万円)

▶ 営業利益 (2017年3月期)

135,774百万円

(前期比+11,661百万円)

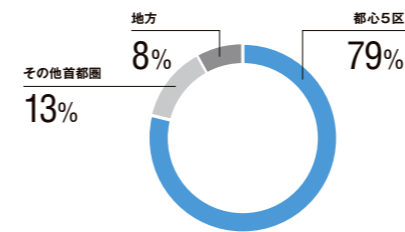


日本橋三井タワー

オフィス

オフィス事業の売上高(単体)は、その約79%がオフィスニーズの強い都心5区で構成されており、首都圏全体では約92%におよびます。当社のオフィスポートフォリオはBCP対応に優れた高品質なオフィスが主体であり、首都圏オフィス(単体)の空室率は2017年3月末時点で3.4%です。

エリア別売上高比率 (2017年3月期: 単体)



主な新規プロジェクト

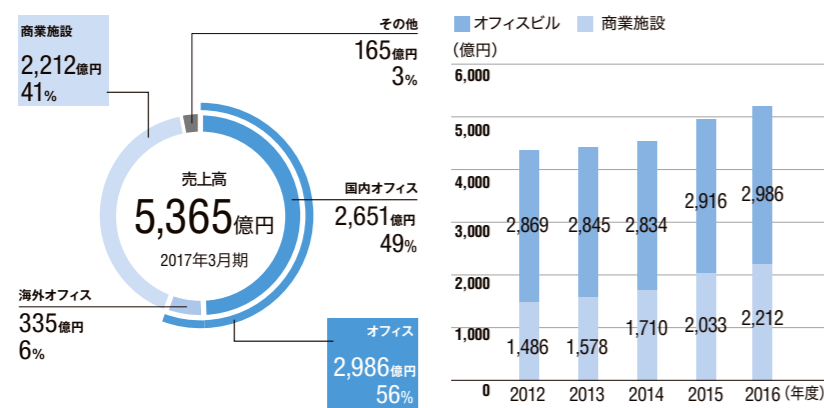
| 竣工年度 | プロジェクト名 (※印: 共同事業) | 所在 | 貸付可能面積 |
|------|--------------------------|----------|-----------------------|
| 2015 | 大崎プライトタワー ^(※) | 東京都品川区 | 約53,700m ² |
| | 大崎プライトコア ^(※) | 東京都品川区 | 約22,300m ² |
| | 270プラナン ^(※) | サンフランシスコ | 約16,900m ² |
| 2016 | 1エンジェルコート | ロンドン、シティ | 約28,700m ² |

2017年度以降の主な開発プロジェクト

| 竣工年度 | プロジェクト名 (※印: 共同事業) | 所在 | 延床面積(敷地面積) |
|------|--------------------------------------|-------------|------------------------|
| 2017 | 新日比谷プロジェクト | 東京都千代田区 | 約189,000m ² |
| | 新東京武田ビル ^(※) | 東京都中央区 | 約45,000m ² |
| | ホワイトシティプレイス 再開発計画 既存棟 ^(※) | ロンドン、ウッドレーン | 約143,000m ² |

(次ページへ続く)

売上高の内訳



賃貸事業は、商業施設事業の売上高が全体の約41%を占めており、高い信頼性と多くの有力テナントを有するオフィス事業とともに、安定的な収益基盤を構成しています。また、オフィスビル、商業施設に加えて、物流施設や賃貸住宅など、多様なアセットタイプの開発により、賃貸事業の成長を加速させていきます。

棟数 (2017年3月期: 単体)



東京ミッドタウン



パークシティ大崎(大崎プライトタワー、大崎プライトコア)



新日比谷プロジェクト

2017年度以降の主な開発プロジェクト (続き)

| 竣工年度 | プロジェクト名(※印:共同事業) | 所在 | 延床面積(敷地面積) |
|------------|--|-----------------|---------------------------------|
| 2018 | 日本橋二丁目地区 第一種市街地再開発事業(C街区) ^(※) | 東京都中央区 | 約143,400m ² |
| | msb Tamachi 田町ステーションタワーS ^(※) | 東京都港区 | 約138,300m ² |
| | 55 ハドソンヤード ^(※) | ニューヨーク | 約117,600m ² |
| | テレビジョンセンター 再開発計画 ^(※) | ロンドン、 ウッドレーン | 約55,000m ² |
| 2019 | 日本橋室町三丁目地区 第一種市街地再開発事業 ^(※) | 東京都中央区 | 約168,000m ² (A地区) |
| | OH-1計画 ^(※) | 東京都千代田区 | 約357,800m ² |
| 2020 | 豊洲二丁目駅前地区 第一種市街地再開発事業2-1街区 ^(※) | 東京都江東区 | 約259,000m ² |
| | 八重洲二丁目北地区 第一種市街地再開発事業 ^(※) | 東京都中央区 | 約283,400m ² |
| 2021 以降 | 八重洲二丁目中地区 ^(※) | 東京都中央区 | 約418,000m ² |
| | 日本橋室町一丁目地区 ^(※) | 東京都中央区 | 未定(約8,000m ²) |
| | 日本橋一丁目1・2街区 ^(※) | 東京都中央区 | 未定(約7,000m ²) |
| 未定 | ホワイトシティプレイス 再開発計画新築棟 ^(※) | ロンドン、 ウッドレーン | 約71,000m ² |

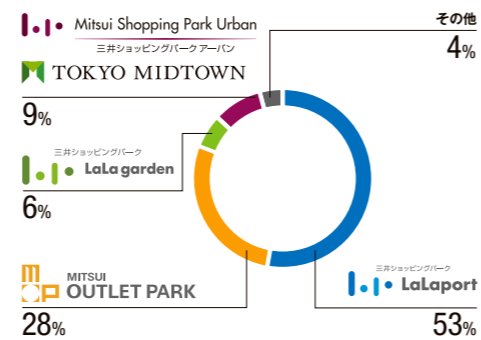
竣工年度および延床面積は今後変更となる可能性があります。
プロジェクト名は仮称を含みます。



商業施設

大都市圏とその周辺地域に展開する当社のショッピングセンターは、地域コミュニティの核となるべく、幅広い世代の様々なライフスタイルに対応した機能を提供しています。また、既存商業施設は、常に市場ニーズを先取りし、さらに大規模リニューアルや増床を実施するなど、魅力ある施設づくりに取り組むことで高水準の施設売上高を維持しており、高い収益性を確保しています。

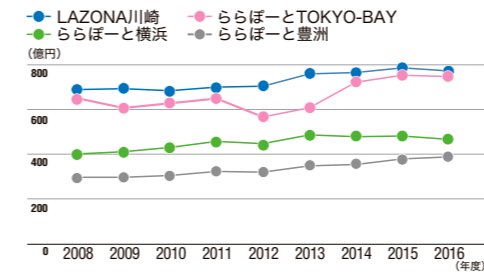
施設種別ごとの売上高比率 (2017年3月期)



※一部転賃物件含む

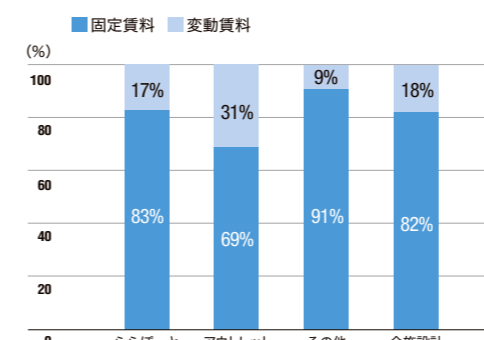


施設別売上高推移



※ららぽーとTOKYO-BAYは2012年度においてリニューアルによる施設の一部閉館があり、売上高が減少しています。

施設種別ごとの固定賃料と変動賃料の比率 (2017年3月期)



※一部転賃物件含む

主な新規プロジェクト

| 開業年度 | プロジェクト名(※印:共同事業) | 所在 | 店舗等面積 |
|------|--|-----------------|--|
| 2015 | ららぽーと富士見 | 埼玉県富士見市 | 約80,000m ² |
| | 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(1期) ^(※) | マレーシア セランゴール | 約24,000m ² |
| | 三井アウトレットパーク 北陸小矢部 | 富山県小矢部市 | 約26,000m ² |
| | 三井アウトレットパーク 幕張(3期) | 千葉県千葉市 | 約6,500m ² |
| 2016 | ららぽーと海老名 | 神奈川県海老名市 | 約54,000m ² |
| | EXPOCITY | 大阪府吹田市 | 約71,000m ² ららぽーと EXPOCITY |
| | 三井アウトレットパーク 台湾林口 ^(※) | 台湾 新北市 | 約45,000m ² |
| 2016 | ららぽーと湘南平塚 | 神奈川県平塚市 | 約60,000m ² |

2017年度以降の主な開発プロジェクト

| 開業年度 | プロジェクト名(※印:共同事業) | 所在 | 店舗等面積 |
|------|--|-------------------|-----------------------|
| 2017 | 三井アウトレットパーク ジャズドリーム長島(第5期) | 三重県桑名市 | 約6,200m ² |
| | 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(2期) ^(※) | マレーシア セランゴール | 約9,900m ² |
| 2018 | ららぽーと名古屋港明 | 愛知県名古屋市 | 約59,500m ² |
| | 三井アウトレットパーク 台湾台中港 | 台湾 台中市 | 約35,000m ² |
| 2021 | 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9,900m ² |
| | 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82,600m ² |
| 未定 | 愛知県東郷町商業施設計画 | 愛知県愛知郡 | 未定 |
| 未定 | 宮下公園計画 | 東京都渋谷区 | 未定 |

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。

主な新規プロジェクト (転賃)

| 開業年度 | プロジェクト名 | 所在 | 店舗等面積 |
|------|-----------|--------|-----------------------|
| 2015 | ららぽーと立川立飛 | 東京都立川市 | 約60,000m ² |
| 2020 | ららぽーと上海金橋 | 中国 上海市 | 約60,000m ² |
| 2021 | ららぽーと台湾南港 | 台湾 台北市 | 約70,000m ² |

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。



分譲事業 Property Sales

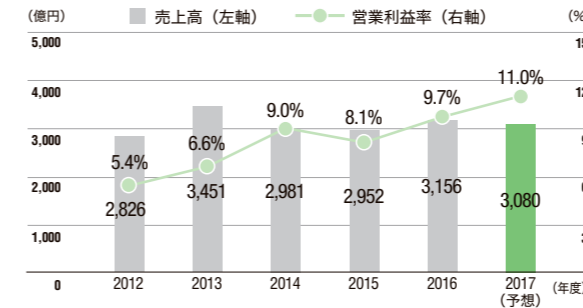
分譲事業は、国内で高いブランド認知度を誇る「住宅分譲(個人顧客向け)」と、オフィスや商業施設、物流施設、賃貸住宅等の収益不動産を外部投資家に売却する「投資家向け分譲等」で構成されています。

▶ 売上高 (2017年3月期)
488,710百万円
 (前期比+97,132百万円)

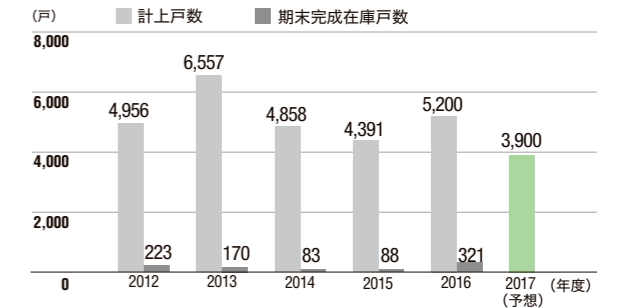
▶ 営業利益 (2017年3月期)
65,285百万円
 (前期比+20,760百万円)

住宅分譲(個人顧客向け)

住宅分譲 売上高、営業利益率の推移

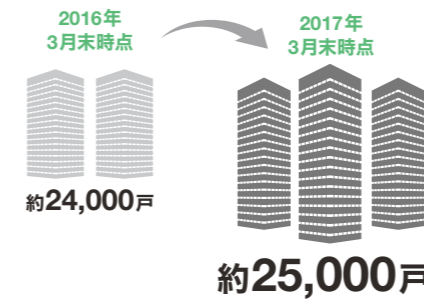


マンション 計上戸数、期末完成在庫戸数の推移



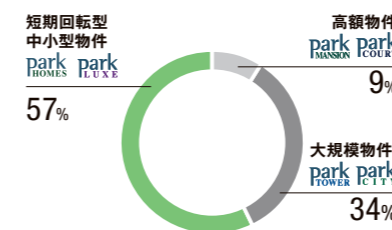
ランドバンク(マンション)

(計画段階の再開発事業を含む)



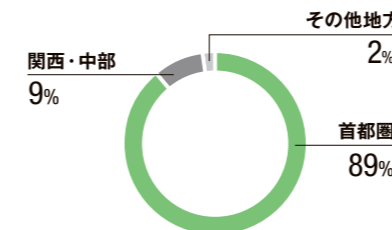
ブランド別売上高比率(マンション)

(2017年3月期)



地域別売上高比率(マンション)

(2017年3月期)

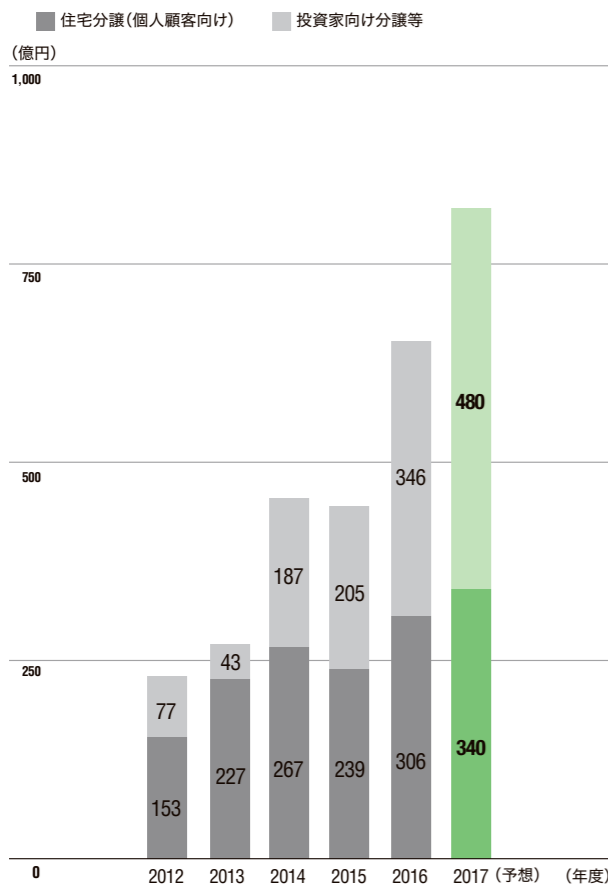


主な大規模プロジェクト

| 計上年度 | プロジェクト名 | 所在 | 総販売戸数 (シエラ勘案前) |
|----------|-------------------------|---------|----------------|
| 2016 | BAYZ TOWER & GARDEN | 東京都江東区 | 約550戸 |
| | KACHIDOKI THE TOWER | 東京都中央区 | 約1,320戸 |
| | パークシティ柏の葉キャンパスザ・ゲートタワー | 千葉県柏市 | 約350戸 |
| | パークホームズ豊洲ザレジデンス | 東京都江東区 | 約690戸 |
| | パークタワー新川崎 | 神奈川県川崎市 | 約660戸 |
| 2017 | パークシティ武蔵小杉ザガーデンタワーズイースト | 神奈川県川崎市 | 約590戸 |
| | パークシティ中央湊ザタワー | 東京都中央区 | 約270戸 |
| | パークコート三番町ヒルトップレジデンス | 東京都千代田区 | 約90戸 |
| | 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 |
| 2018 | 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 |
| | 幕張ベイタワープロジェクト(B-7街区) | 千葉県千葉市 | 約500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 |
| | パークシティ武蔵小山ザタワー | 東京都品川区 | 約500戸 |
| 2019以降 | 渋谷区役所建替計画 | 東京都渋谷区 | 約500戸 |
| | ザ・タワー 横浜北仲 | 神奈川県横浜市 | 約1,100戸 |
| | 月島一丁目西仲通り地区計画 | 東京都中央区 | 約390戸 |
| | 春日後楽園駅前地区計画 | 東京都文京区 | 約400戸 |
| | 白金一丁目東部北地区計画 | 東京都港区 | 約900戸 |
| 勝どき東地区計画 | 東京都中央区 | 約2,250戸 | |

計上年度および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。

分譲セグメント営業利益推移



住宅分譲(個人顧客向け)



付加価値の高いマンションおよび戸建住宅の開発・分譲を全国で展開しています。特にマンションにおいては、市街地再開発事業に代表される都心型・大規模プロジェクトの開発に強みを持ち、高いブランド力と認知度を誇ります。

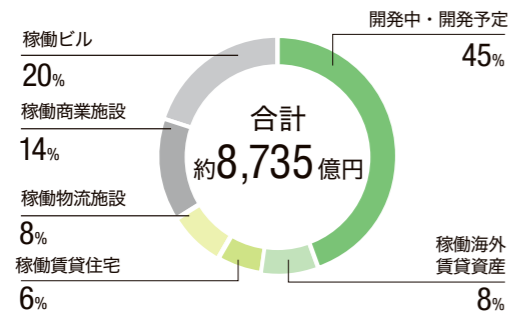
投資家向け分譲等



オフィスビル、商業施設、賃貸住宅、物流施設等の収益不動産を開発し、J-REITやプライベートファンド、機関投資家など多様な投資家に分譲しています。

投資家向け分譲等

投資家向け分譲用 たな卸資産の内訳 (2017年3月末現在)



多様な出口戦略と投資家共生モデル

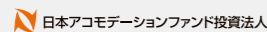


多様な投資家への売却 ↓ ↑ 売却先からのマネジメント受託

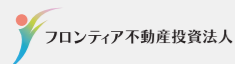
当社グループ運用 J-REIT



資産規模 **11,065**億円
(74物件)



資産規模 **2,974**億円
(118物件)

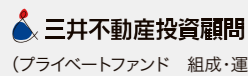


資産規模 **2,890**億円
(32物件)



資産規模 **755**億円
(9物件)

当社グループ組成・運用プライベートファンド



預かり資産 **13,120**億円



資産規模 **2,822**億円
(44物件)

機関投資家／事業法人等

※2017年3月末時点における資産規模(取得価格ベース)の合計額および保有物件数

TOPICS

物流施設事業

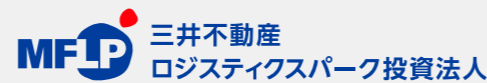
3PLやEコマースの成長を背景に、物流施設へのニーズが多様化するなか、三井不動産クオリティの先進的な施設開発を進めています。

▶ 開発・運営施設数/総延床面積

計 **28**棟/約**240**万m² (2017年7月20日現在)

2012年の事業開始から、開発・運営する施設は、稼働施設が15棟、開発中が13棟の計28棟となり、総延床面積は約240万m²、累計投資額は約4,000億円に達する見込みです。

三井不動産ロジスティクスパーク投資法人の上場



2016年8月2日、「三井不動産ロジスティクスパーク投資法人」が上場しました。

本投資法人は、当社グループが掲げる「」マークに象徴される「共生・共存」および「多様な価値観の連繋」の理念に基づき、投資主の皆様と強固なリレーションシップ(信頼関係)を構築し、投資主価値の最大化を目指します。

資産規模 **755**億円 | 施設数 **9**施設

組み入れ物件

| プロジェクト名 (※印: 準共有持分) | 所在 | 延床面積 |
|--------------------------|---------|------------------------|
| MFLP 横浜大黒 ^(※) | 神奈川県横浜市 | 約131,800m ² |
| MFLP 八潮 | 埼玉県八潮市 | 約41,900m ² |
| MFIP 印西 ^(※) | 千葉県印西市 | 約45,800m ² |
| MFLP 久喜 | 埼玉県久喜市 | 約74,500m ² |
| MFLP 堺 ^(※) | 大阪府堺市 | 約133,300m ² |
| MFLP 船橋西浦 | 千葉県船橋市 | 約31,000m ² |
| MFLP 厚木 | 神奈川県愛甲郡 | 約43,000m ² |
| MFLP 柏 | 千葉県柏市 | 約31,400m ² |
| GLP・MFLP 市川塩浜 | 千葉県市川市 | 約122,000m ² |

三井不動産クオリティ

総合デベロッパーとして培ったオフィス・商業施設などの開発ノウハウを物流施設に応用し、テナントの利便性や施設で働く従業員の快適さを追求するとともに、地域社会との調和や環境に配慮し、地球に優しい施設を提供することで、ともに豊かになる社会の実現を目指します。

& Worker

カフェテリア・売店

従業員などが快適に過ごせるカフェテリアや売店を施設内に設置

Wi-Fi環境の整備

施設内でも快適にインターネットを利用可能なWi-Fi環境を整備

& Tenant

洗練された執務空間

洗練された施設空間を創出し、従業員の執務環境に配慮

BCP対策

定期的な防災訓練の実施等、ソフト面からも入居テナントのBCPをサポート

& Community

交流空間の創出

敷地内に地域へ開放された公園等を配置、新たなコミュニティ形成を促進

保育施設

敷地内に保育施設を設置し、子育て世代の就労をサポート

& Earth

太陽光パネルの設置

各施設の屋上に太陽光パネルを配置し、環境にやさしい電力を供給

LED照明の採用

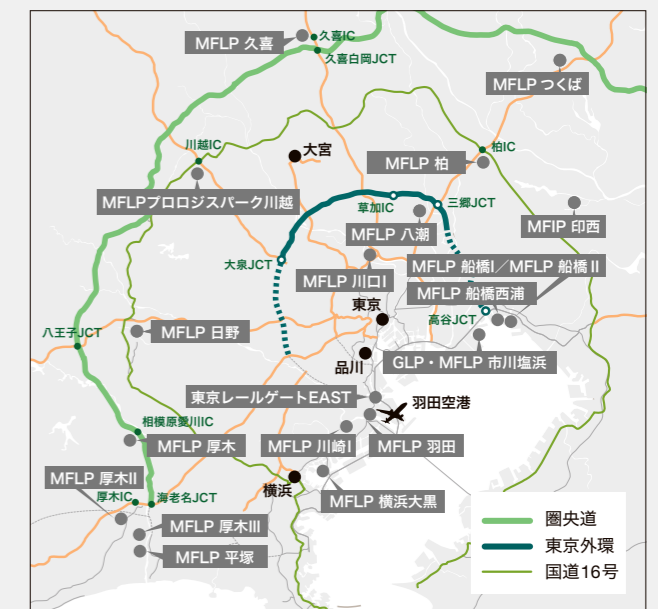
エネルギー効率の高いLED照明を採用し、ランニングコストを削減

各物件により特徴は異なります。

主な新規プロジェクト (保有・サブリース物件を含む)

| 竣工年度 | プロジェクト名 (※印: 共同事業) | 所在 | 延床面積 |
|------|--------------------------------|------------|------------------------|
| 2016 | MFLP 船橋I | 千葉県船橋市 | 約198,000m ² |
| | MFLP 福岡I | 福岡県糟屋郡 | 約32,400m ² |
| | MFLP 平塚 | 神奈川県平塚市 | 約33,200m ² |
| 2017 | MFLP 小牧 | 愛知県小牧市 | 約42,500m ² |
| | MFLP 稲沢 | 愛知県稲沢市 | 約74,300m ² |
| | MFLP 茨木 | 大阪府茨木市 | 約241,900m ² |
| | MFLP つくば | 茨城県つくばみらい市 | 約25,500m ² |
| 2018 | MFLP 厚木II | 神奈川県伊勢原市 | 約54,000m ² |
| | MFLP プロロジスパーク川越 ^(※) | 埼玉県川越市 | 約131,300m ² |
| | MFLP 川口I | 埼玉県川口市 | 約54,100m ² |
| 2019 | MFLP 厚木III | 神奈川県平塚市 | 約43,400m ² |
| | MFLP 羽田 | 東京都大田区 | 約84,400m ² |
| | MFLP 川崎I | 神奈川県川崎市 | 約41,500m ² |
| | MFLP 船橋II | 千葉県船橋市 | 約225,000m ² |
| 2020 | MFLP 大阪I | 大阪府大阪市 | 約48,300m ² |
| 2021 | 東京レールゲートEAST(転賃) | 東京都品川区 | 約161,000m ² |

首都圏



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。

マネジメント Management

マネジメント事業は、オフィスビル、商業施設、住宅等の運営管理や駐車場事業からなる「プロパティマネジメント」と、個人向け仲介(三井のリハウス)やJ-REIT等から受託する資産管理を含む「仲介・アセットマネジメント等」で構成されています。いずれも投資を伴わないフィービジネスとして高い収益性を有し、安定的に成長しています。

▶ 売上高 (2017年3月期)

347,672 百万円

(前期比+13,019百万円)

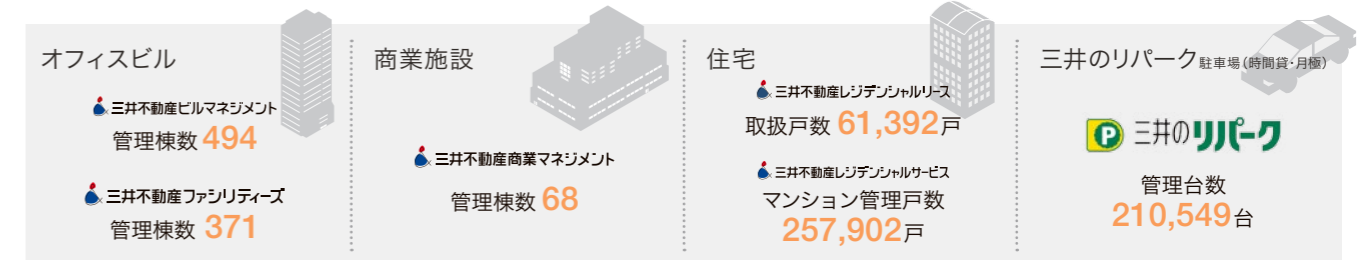
▶ 営業利益 (2017年3月期)

53,838 百万円

(前期比+1,391百万円)

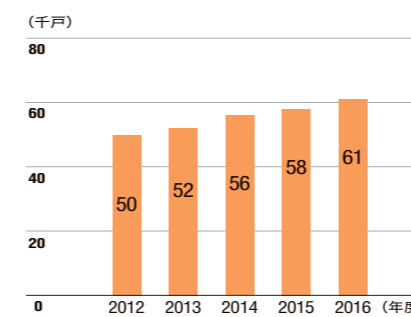


プロパティマネジメント

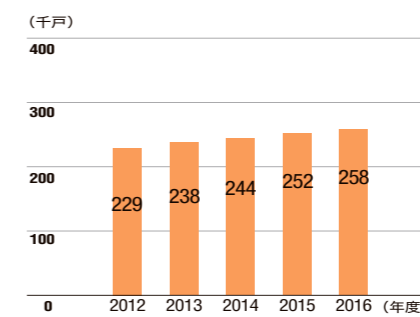


2017年3月末現在

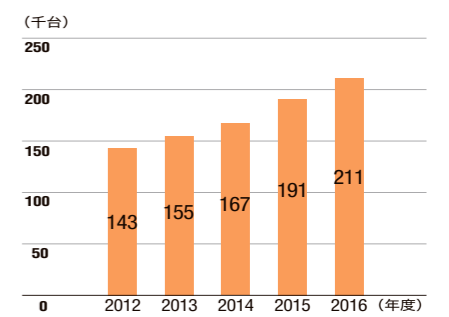
三井不動産レジデンシャルリース 賃貸住宅取扱戸数推移



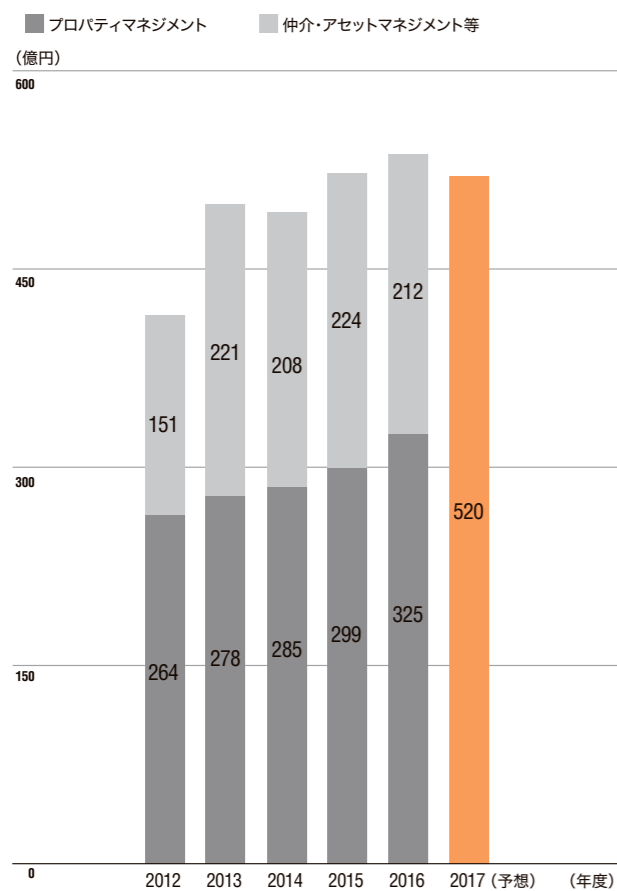
三井不動産レジデンシャルサービスグループ マンション管理戸数推移



三井のリパーク 駐車場管理台数推移



マネジメントセグメント 営業利益推移



プロパティマネジメント



オフィスビル、商業施設、住宅など多様な資産の管理運営業務やテナントの入退去工事を受託しています。また、「三井のリパーク」ブランドで展開する駐車場事業も行っています。

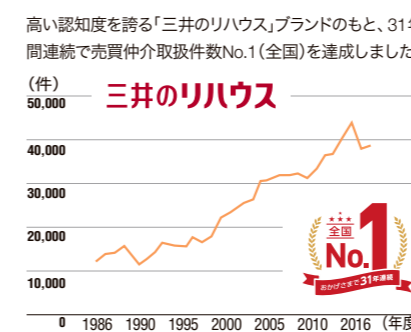
仲介・アセットマネジメント等



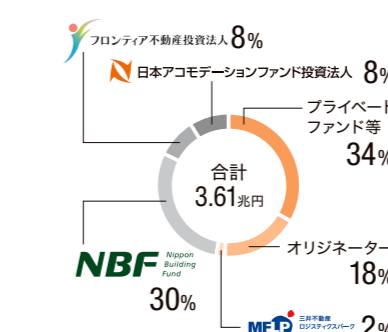
仲介事業では、「三井のリハウス」による個人のお客さま向け既存住宅や、法人などへの事業用不動産の仲介を行っています。アセットマネジメント事業では、J-REITおよびプライベートファンドなどに優良な投資機会と堅実な資産管理サービスを提供しています。

仲介・アセットマネジメント等

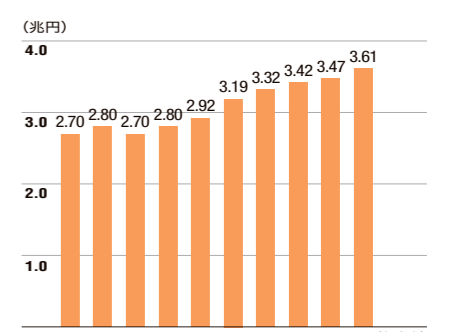
三井不動産リアルティグループ 全国売買仲介取扱件数推移



アセットマネジメント 預かり資産残高比率 (2017年3月末)



アセットマネジメント 預かり資産残高推移



TOPICS

新たな仲介スタイル 「三井のリハウス360°サポート」

「三井のリハウス360°サポート」は「不動産売買の最初から最後まで」のサービスを標準業務として提供しています。媒介契約の種別にかかわらず物件を売却される売主様、他社が取り扱う物件を「三井のリハウス」を通じて購入される買主様も対象となる、先駆的なサービスです。



サービス内容

- 建物チェック&サポート サービス**
建物の不具合について、最大500万円(税込)まで負担。
- 設備チェック&サポート サービス**
主要設備の故障に修理・交換対応。
- 緊急駆け付け**
24時間、365日、専門スタッフが駆け付け対応します。

※各サービスには所定の条件があります ※サポート期間は引渡し後2年間です

三井ホーム Mitsui Home

新築住宅の施工請負事業を担う三井ホーム(株)は、木の温もりを活かした地球環境負荷の少ない工法「2x4(ツーバイフォー)」住宅のメーカーとして、品質、デザインに優れた家づくりに取り組んでいます。RC造と比較した建築コストや工期、減価償却期間などの経済性が注目され、医療介護、福祉、文教、商業施設などの大規模施設も手掛けています。

▶ 売上高 (2017年3月期)

247,195百万円
(前期比△260百万円)

▶ 営業利益 (2017年3月期)

4,907百万円
(前期比+182百万円)



売上高の内訳

| (百万円) | | 2017年 3月期 | 2016年 3月期 | 増減 |
|------------------|-------|--------------|--------------|--------|
| 新築 | 売上高 | 169,246 | 174,980 | △5,734 |
| | 受注工事高 | 151,384 | 153,030 | △1,645 |
| リフォーム・ リニューアル | 売上高 | 36,722 | 33,957 | 2,765 |
| | 受注工事高 | 41,185 | 40,735 | 450 |
| 賃貸管理 | 売上高 | 22,867 | 22,763 | 103 |
| 住宅関連 部資材販売 | 売上高 | 18,359 | 15,754 | 2,604 |
| 売上高合計 | | 247,195 | 247,455 | △260 |

三井ホーム(株)は新築住宅等の設計・施工監理・施工請負や、施工後の住宅のリフォーム・リニューアル事業等を行っており、国内で高い評価と認知度を誇ります。また、連結子会社である三井デザインテック(株)はオフィス・商業施設のリニューアル工事を、三井ホームエステート(株)は賃貸住宅等の斡旋・管理業務等を行っています。

※上記の売上高は三井ホーム(株)の連結売上高から当社グループへの売上を消去しているため、三井ホーム(株)の開示数字とは異なります。

その他 Other

「その他」セグメントは、「三井ガーデンホテルズ」を始めとするホテル施設・「AMANEMU」「はいむるぶし」等のリゾート施設を展開するホテル・リゾート事業、三井不動産リフォーム(株)が手掛けるリフォーム事業、その他ゴルフ場運営やメガソーラー事業などで構成されます。

▶ 売上高 (2017年3月期)

84,320百万円
(前期比△784百万円)

▶ 営業利益 (2017年3月期)

5,994百万円
(前期比△1,168百万円)

売上高の内訳

| (百万円) | 2017年3月期 | 2016年3月期 | 増減 |
|-------|----------|----------|--------|
| 施設営業 | 60,348 | 57,189 | 3,159 |
| その他 | 23,972 | 27,915 | △3,943 |
| 合計 | 84,320 | 85,104 | △784 |

施設営業

ホテル客室数1万室体制に向けた着実な新規事業機会の獲得

中期経営計画「イノベーション2017 ステージII」では、当社グループが運営する客室数を2020年度までに1万室とすることを目標とし、順調に事業機会の獲得が進んでいます。また今後新たに、ハイクラス領域の新ホテルブランド「ザ セレスティンホテルズ」を展開します。

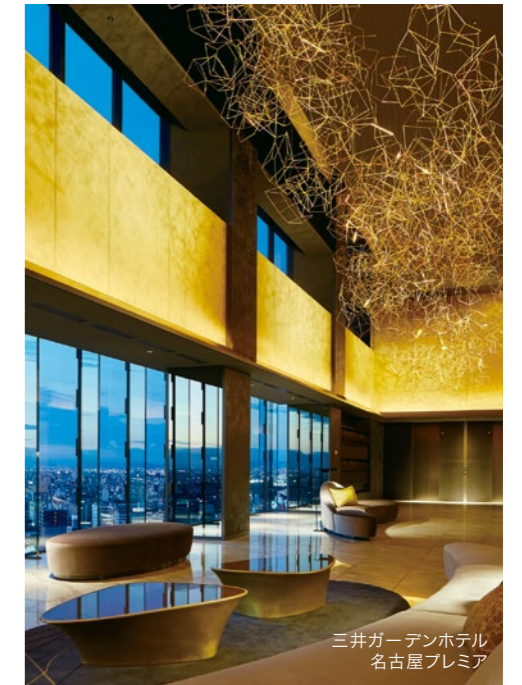
主な新規プロジェクト

| 開業年度 | プロジェクト名 | 所在地 | 客室数 |
|------|--------------------------------|---------|-------|
| 2016 | 三井ガーデンホテル京橋 | 東京都中央区 | 約230室 |
| | 三井ガーデンホテル名古屋プレミア | 愛知県名古屋市 | 約300室 |
| 2017 | ホテル ザ セレスティン京都祇園 | 京都府京都市 | 約160室 |
| | ホテル ザ セレスティン銀座 | 東京都中央区 | 約100室 |
| 2018 | 三井ガーデンホテル大手町 | 東京都千代田区 | 約190室 |
| | 東五反田二丁目ホテル計画 | 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 | 東京都中央区 | 約260室 |
| 2019 | 三井ガーデンホテル金沢 | 石川県金沢市 | 約170室 |
| | 博多駅前二丁目ホテル計画 | 福岡県福岡市 | 約300室 |
| 2020 | フォーシーズンズ・ホテルズ・アンド・リゾーツ(OH-1計画) | 東京都千代田区 | 約190室 |
| | 豊洲二丁目駅前地区第一種市街地再開発事業2-1街区 | 東京都江東区 | 約230室 |
| | 台北忠孝新生ホテル計画 | 台湾 台北市 | 約300室 |

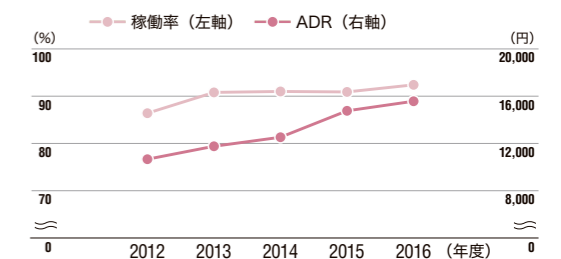
開業年度および客室数は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。

その他

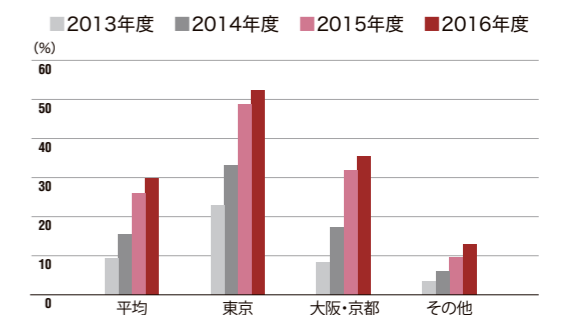
その他の分野としては、個人住宅から資産再生事業まで幅広く手掛けるリフォーム事業や、2013年度以降に随時稼働を開始している国内5施設のメガソーラー事業などを行っています。



三井ガーデンホテル稼働率とADR(平均客室単価)の推移



三井ガーデンホテル外国客比率



TOPICS

海外事業

当社は1970年代初頭から海外事業を展開しており、これまでにオフィス事業をはじめ、商業施設事業、分譲住宅や賃貸住宅事業へと拡大を続けています。総合デベロッパーとしての当社の強みと、各国のマーケットに精通したパートナーの強みを組み合わせ、欧米、中国・アジアの特性を活かし、安定性と成長性に富んだポートフォリオを構築していきます。

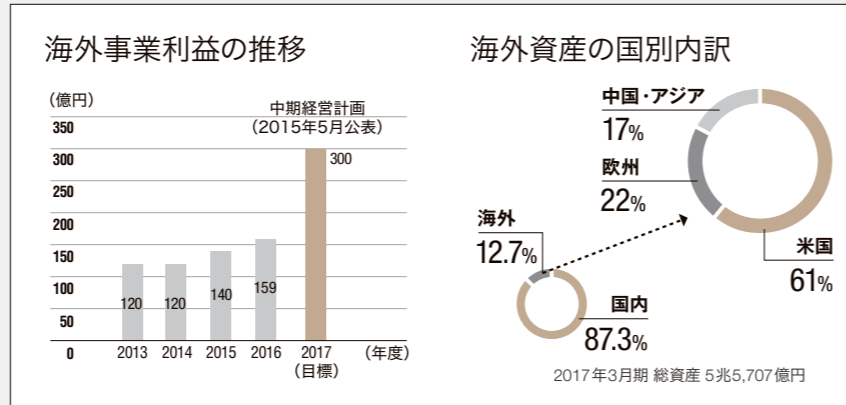
戦略方針

▶ 欧米

優良な事業機会を継続的に拡大し、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



欧米

| 用途 | プロジェクト名(※印:共同事業) | 所在地 | 竣工年 | 貸付可能面積/総戸数 |
|------|-------------------------|---------------------|--------|------------------------|
| オフィス | 270プラン(※) | サンフランシスコ | 2016 | 約16,900m ² |
| | ウォーターフロントコーポレートセンターⅢ(※) | ニュージャージー | 2016取得 | 約47,500m ² |
| | 55 ハドソンヤード(※) | ニューヨーク | 2018 | 約132,600m ² |
| | 1 エンジェルコート | ロンドン、シティ | 2017 | 約28,700m ² |
| | ホワイトシティプレイス再開発計画(※) | ロンドン、ウッドレーン | 2017~ | 未定 |
| 賃貸住宅 | O&M(※) | サンフランシスコ | 2017 | 約120戸 |
| | 525ウエスト52ndストリート(※) | ニューヨーク | 2017 | 約390戸 |
| | ウエストエッジタワー(※) | シアトル | 2018 | 約340戸 |
| | 4000ノースフェアファックスドライブ(※) | アーリントン(ワシントンD.C.圏域) | 2020 | 約330戸 |
| 分譲住宅 | テレビジョンセンター再開発計画(※) | ロンドン、ウッドレーン | 2017~ | 約430戸 |
| | 200アムステルダム開発計画(※) | ニューヨーク | 2020 | 約110戸 |
| 複合開発 | テレビジョンセンター再開発計画(※) | ロンドン、ウッドレーン | 2018 | 未定 |

竣工年、貸付可能面積、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。住宅の総戸数はシェア勘案前となります。



中国・アジア

| 用途 | プロジェクト名(※印:共同事業) | 所在地 | 開業年・竣工年 | 店舗面積/客室数/総戸数 |
|------|--------------------------------------|----------------|---------|-----------------------|
| 商業 | ららぽーと上海金橋(※) | 中国 上海市 | 2020 | 約60,000m ² |
| | 三井アウトレットパーク 台湾林口(※) | 台湾 新北市 | 2016 | 約45,000m ² |
| | 三井アウトレットパーク 台湾台中港 | 台湾 台中市 | 2018 | 約35,000m ² |
| | ららぽーと台湾南港(※) | 台湾 台北市 | 2021 | 約70,000m ² |
| | 三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港 セバン(※) (1期) | マレーシア セランゴール | 2015 | 約24,000m ² |
| | (2期) | マレーシア セランゴール | 2018 | 約9,900m ² |
| | (3期) | マレーシア セランゴール | 2021 | 約10,100m ² |
| | 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 | 2021 | 約82,600m ² |
| ホテル | 台北 忠孝新生ホテル計画(※) | 台湾 台北市 | 2020 | 約300室 |
| 分譲住宅 | 好世鳳翔苑(※) | 中国 上海市 | 2016~ | 約1,300戸 |
| | ザ・ミュージズ(※)等 | マレーシア | 2017~ | 計 約1,100戸 |
| | パートルリッジ(※)等 | シンガポール | 2016~ | 計 約2,500戸 |
| | アイデオQチュラサムヤーン(※)等 | タイ | 2016~ | 計 約10,500戸 |
| | チトラガーデンシティ チトラレイクスイーツ(※)等 | インドネシア | 2018~ | 計 約2,350戸 |
| | ジ・アートン | フィリピン | 2025 | 計 約1,700戸 |

開業年・竣工年、店舗面積、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。



三井不動産グループのCSR

三井不動産グループは、「共生・共存」「多様な価値観の連繋」といった「♻️」マークに象徴される理念のもと、社会・経済の発展と地球環境の保全に貢献していきます。

CSRの基本的な考え方

グループ・ステートメントに掲げる「都市に豊かさと潤いを」を実践・実現することが、当社グループのCSRであり、そのための基軸として「環境」「品質」「新たな価値・市場創造にチャレンジ」の3つのテーマを設定し、CSR活動の推進に取り組んでいます。また、こうした取り組みを支えるコーポレート・ガバナンスといった事業活動の基盤強化に注力しています。

グループ・ステートメント

都市に豊かさと潤いを

CSRテーマ



環境

私たちは、「♻️」マークに象徴される「共生・共存」の理念のもと地球環境に貢献します。

主要な取り組み

- ▶ 環境に配慮した製品・サービスの提供
- ▶ 環境負荷低減の推進
- ▶ 環境経営の推進

▶ P. 41



品質

私たちは、常に顧客志向を貫き、顧客が満足する安全・安心な財・サービスの提供を目指します。

主要な取り組み

- ▶ 顧客満足の実現
- ▶ 安全・安心な財・サービスの提供
- ▶ お客さまとのコミュニケーション

▶ P. 42



新たな価値・市場創造にチャレンジ

私たちは、常に社会・経済の変化を捉えた新たな価値創造により社会の発展に貢献します。

主要な取り組み

- ▶ 新たな価値創造
- ▶ 革新的なソリューションの提供

▶ P. 43

事業活動の基盤

コンプライアンス

▶ P. 50

コーポレート・ガバナンス ▶ P. 48

リスクマネジメント

▶ P. 50



環境への取り組み

当社グループは、人類の持続的発展が可能な社会の実現に貢献していくことが企業の使命であり、企業価値の向上につながる重要な経営課題だと考えています。コミュニティと連携・協力して環境負荷の低減と安全・安心、快適性の向上を図りながら事業を進めていくことを「環境との共生」と位置づけ、豊かで潤いのある都市環境の創造と地球環境への貢献を目指します。

「&EARTH」の理念

グループのロゴマークである「♻️」マークに象徴される「共生・共存」「多様な価値観の連繋」の理念のもと、グループビジョンに「&EARTH」を掲げ、社会・経済の発展と地球環境の保全に貢献しています。「&EARTH」は、当社グループの街づくりが常に地球とともにあることを認識し、人と地球がともに豊かになる社会を目指していることを表しています。

人と地球がともに豊かになる社会をめざして

&EARTH

CO₂削減/省エネ・創エネ・蓄エネ

省エネルギーの取り組みにとどまらず、太陽光発電やコジェネレーションシステムなどの創エネ、大型蓄電池による蓄エネなどにも対応した省CO₂型建物の提供を進めています。また、創エネ事業として、メガソーラー事業にも取り組んでいます。



太陽光発電設備の導入
MFLP日野では発電容量約2MWの太陽光発電設備を導入したほか、全館LED照明の採用など省エネ性能を高めています



コジェネレーションシステムの採用
らぼーと海老名では電力と熱を同時に生産し供給するコジェネレーションシステムを導入し空調等に利用しています



トップレベル事業所等(優良特定地球温暖化対策事業所)の認定
東京ミッドタウンなどオフィスビル5事業所で、東京都の「トップレベル事業所等(優良特定地球温暖化対策事業所)」の認定を更新しました



品質への取り組み

当社グループは、お客さまにご満足いただける安全・安心や快適さを提供すること、また社会の持続可能性を確保することを広く品質と捉えています。品質向上を追求することで、人への優しさを実現する街づくりに取り組んでいます。



LEED 認証を取得

柏の葉スマートシティが国際的な環境認証制度「LEED-ND (街づくり部門/計画認証)」で最高ランク「プラチナ認証」を日本で初めて取得しました。



柏の葉スマートシティ



地域のエネルギー運用の拠点「柏の葉スマートセンター」

日本都市計画学会「石川賞」を受賞

柏の葉地区(千葉県柏市)における「柏の葉アーバンデザインセンター(UDCK)による公・民・学連携の都市デザイン・マネジメント」が、都市計画の進歩、発展に寄与した個人や団体に贈られる「石川賞」を受賞しました。

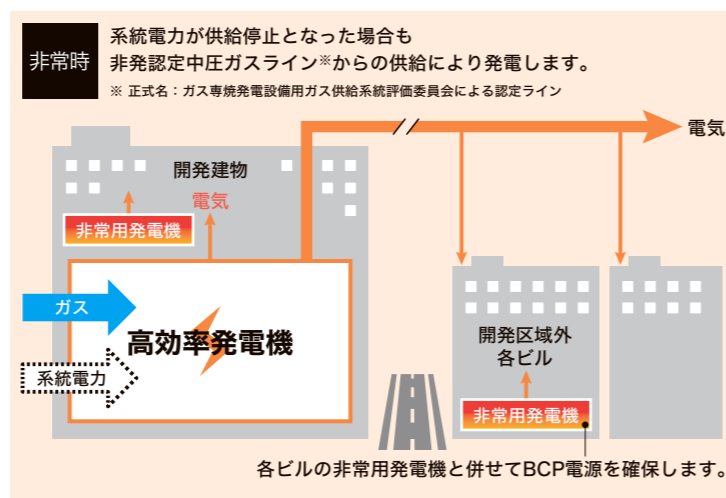


受賞者一同。
左から 三井不動産副社長 北原 義一、UDCK副センター長 上野 武、柏市長 秋山 浩保、UDCKセンター長 出口 敦、UDCK副センター長 三牧 浩也

日本橋スマートシティプロジェクト

「日本橋室町三丁目地区第一種市街地再開発事業」にて、都市ガスを燃料とした大型の高効率発電機(ガスコジェネレーションシステム)を導入し、開発区域内外に「電気」と「熱」を供給します。系統電力が停止する非常時でもガスにより発電し、特定電気事業者として安定した電力供給を図ります。このような取り組みをはじめとする日本橋スマートシティプロジェクトでは、周辺エリアの省エネやエネルギーマネジメントも推進し、災害に強い環境共生型の街づくりを進めています。

さらに、最先端の高効率熱源設備による熱を供給することにより、周辺エリアも省エネ・省CO₂に配慮した環境共生型の街へと進化させます。



新たな価値・市場創造への取り組み

当社グループでは、街づくりのなかで、時代が求める価値を創造し続けています。さらに、その創造した価値を時間とともに高めていく「経年優化」の思想も大切だと考えています。また、社会・経済の変化を捉えたソリューションの提供を通じて、新たな市場創造にも取り組んでいます。



ベンチャー共創に関する取り組み

ベンチャー向けオフィス運営を軸に、ベンチャー企業のコミュニティの形成サポートや資金提供、ビジネス支援によってベンチャー事業を加速させる、ベンチャー共創事業「31VENTURES」を展開しています。

事業強化のため、ファンド総額50億円のCVCファンドも設立し、機動的に出資できる体制を構築しました。今後も、「コミュニティ」・「支援」・「資金」の3つを柱に、ベンチャー支援を通じた新たなイノベーションの創出を目指しています。

31 VENTURES

三井不動産株式会社



31VENTURESオフィス



新規事業やビジネスの加速につながるイベントや交流会を開催

コミュニティづくりの取り組み

日本橋ライフサイエンス・イノベーション推進事業

多くの製薬関連企業が社屋を置く日本橋において、ライフサイエンス領域の国内外・産官学の連携を促し活性化を図る「日本橋ライフサイエンス・イノベーション推進事業」を展開しています。2016年3月には「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(LINK-J)」を設立し、オープンイノベーション創出支援に取り組んでいます。



日本橋ライフサイエンスビルディングで開催したオープニングイベント「Nihonbashi Kickoff Night!」

福德神社・福德の森

昔からある良質なコミュニティに、年を経るごとに魅力を加え続けていくことを目指し、オフィスが立ち並ぶ日本橋エリアに福德神社を再建しました。地元の人々を中心となり祭礼や周辺商業の振興に資する行事が行われています。2016年9月には人々の生活に潤いと街に賑わいをもたらすオアシス空間として、福德の森も誕生しました。地元の住民の方々や団体、企業などに開かれたスペースとして運営していくなど、地域コミュニティを新たに創出していく拠点となることを目指しています。



福德神社・福德の森全景

社会貢献活動への取り組み

当社グループでは、グループ各社・各部門での取り組みにおいて共通の基軸となる「社会貢献活動方針」を策定し、「地球環境」「地域社会」「文化・教育」「国際交流」の4つの分野を中心に活動を進めています。

社会貢献活動方針

私たちは、グループ・ステートメント「都市に豊かさと潤いを」の理念のもと、社会・経済の持続的な発展を目指し、都市再生・街づくりを通じて社会に貢献するとともに、「豊かさと潤い」を実現する様々な活動にグローバルな視点で取り組みます。

- 1 「地球環境」「地域社会」「文化・教育」「国際交流」の4つの分野を中心に取り組みます
- 2 地域社会の方々とともに調和を図りながら取り組みを推進します
- 3 自社の持つ施設やネットワーク、人材などの資源を積極的に活用します

地球環境への取り組み

グループ保有林の育成と活用

日本の森の約6割を占める人工林は人の手で管理することが必要ですが、林業の衰退とともに放置された森が増えています。当社グループでは、北海道の道北地方を中心に31市町村にまたがる森林をグループ保有林として管理し、健全で持続的な森林、つまり“終わらない森”を未来に残す活動に取り組んでいます。



- ・面積：約5,000ha（東京ドーム約1,063個分）
- ・すべての森林でSGECの森林管理認証[®]を取得
- ・保有林材を建築資材等として本業で活用
- ・植林研修等の実施



● グループ保有林の位置

※森林が「社会的、経済的、環境的に適切な管理がなされていることを認証する制度の一つで、一般社団法人緑の循環認証会議（SGEC）が管理・運営を行っています。SGEC森林管理認証は日本やアメリカなど12か国が参加し、森林経営の持続可能性を客観的に把握・評価するための基準・指標を取りまとめた「モントリオール・プロセス」に準拠し、日本の森林の自然的、社会的立地に合わせた基準を用いた認証制度です。

「森～そだてる・つくる・いかす」サイクル

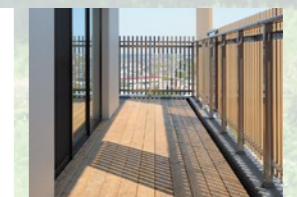


グループ保有林の間伐材等活用事例

柏の葉スマートシティ



パークアクシス柏の葉
フローリング下地材



ゲートスクエア
ホテル&レジデンス棟
バルコニーの床/
天井のサーモウッド材

札幌三井JPビルディング



地下歩行空間のベンチ

ららぽーと海老名

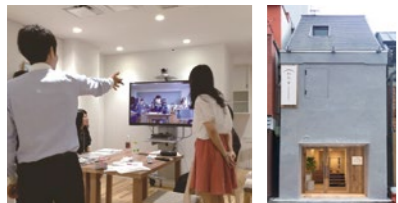


木育施設「Wood Cube」

地域社会への取り組み

被災地の情報発信と交流の拠点 「わたす日本橋」

東北復興を応援するための情報発信・交流拠点「わたす日本橋」では、継続的に様々な取り組みを行っています。



宮城県南三陸町の中学校とテレビ会議システムでつないだ遠隔補習授業

「太陽のマルシェ」

都心からほど近く、タワーマンションの開発が進む湾岸エリアの勝どきで定期開催している「太陽のマルシェ」。旬の野菜や果物などが並び、参加する方の交流が生まれる場となっています。



スポーツ貢献

2016年より日本ウィルチェアラグビー連盟のオフィシャルパートナーとして協賛しています。また、バスケットボール女子日本代表チーム、スポーツクライミングのオフィシャルスポンサーとして協賛しています。



文化・教育への取り組み

「隅田川花火大会」の後援・協賛

下町文化を受け継ぐ夏の風物詩である「隅田川花火大会」を1985年から継続して後援・協賛しています。



国際交流への取り組み

衣料支援プロジェクト

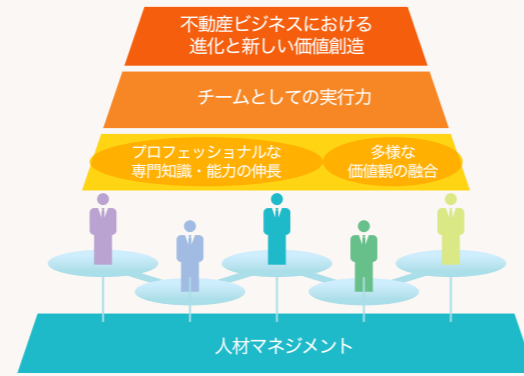
運営する商業施設にて、不用となった衣料品を回収し、NPOを通じて世界各国の難民や被災者の方々へ寄贈する活動です。



人材への取り組み

三井不動産は、不動産デベロッパーとして新しい価値創造をしていくうえで人材は最も重要な原動力であると考え、人材マネジメントに注力しています。

当社グループは、「都市に豊かさ潤いを」をコーポレートステートメントに掲げ、多彩で革新的なビジネスと暮らしに関するソリューションとサービスを提供してきました。人材は新しい価値を創造していくために最も重要な原動力です。プロフェッショナルな知識・能力の研鑽や、多様な価値観・能力の融合を通じたチームとしての実行力の向上を目指し、社員一人ひとりの活躍の舞台を整えるのが、当社における人材マネジメントの考え方です。



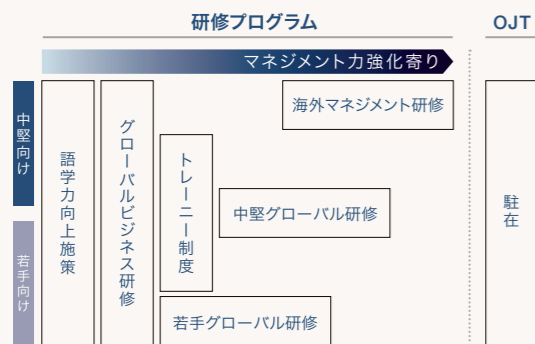
人材育成

当社が目指す、「ビジネスと暮らしのソリューションパートナー」の実現のため、高度な専門性と幅広い視野をもつ社員がそれぞれ個性を発揮する多様な人材の集合体となることを、人材育成の目標にしています。

具体的には、社員それぞれの役割や能力、個人の能力伸長度

合いに応じて、社会人としての素養から専門的スキル・経営意識の共有まで、体系的かつ多様な研修プログラムを設けています。また、海外事業や国内においても進むボーダレスなマーケット等、グローバルに活躍できる人材を育成するため、海外派遣研修や語学プログラムを実施しています。

グローバル人材育成体系



> 海外語学研修派遣（若手・中堅グローバル研修）

語学力・異文化対応力および海外人脈の形成を目的として、若手（原則全員）や中堅社員を2～8週間程度の期間、海外に派遣しています。

> トレーニー制度

欧米・アジアなどで6か月～1年程度の期間、インターンや語学研修を行う海外トレーニー制度を設け、毎年派遣しています。

教育研修プログラム例

| | |
|------------------|--|
| 能力・視野の伸長・拡大 | 社外での長期派遣研修／クロスエキスパート研修／人を育てる研修／MEET21／ITパスポート試験取得補助 |
| 実務遂行能力と専門性の向上 | 宅建研修／ファイナンス・アカウントング研修／各種通信教育 |
| グローバル人材としての素養の伸長 | 海外トレーニー（英語圏・中国語圏）／海外マネジメント研修／若手・中堅グローバル研修 |
| 社会人として必要なマインドの醸成 | コンプライアンス研修／人権啓発研修／CSR研修／ハラスメント研修 |
| 組織人としての認識の深化 | 新入社員研修／新人育成者研修／入社1・2年目フォローアップ研修／新任役職者向けダイバーシティマネジメント研修 |

ダイバーシティへの取り組み

当社グループの経営理念である「」マークは、「共生・共存」と「多様な価値観の連繋」の理念を象徴しています。当社では、劇的に変化する社会のニーズに対応し、新たな価値創造をしていくために、多様な人材が持てる力を最大限発揮するための組織づくりを進めています。

女性の活躍推進

多様な価値観・才能・ライフスタイルをもった人材が、それぞれの持てる力を最大限発揮できる組織を目指しており、女性の活躍を推進する観点から、性別、ライフイベント、時間制約の有無にかかわらず、それぞれの価値観やライフスタイルを尊重して働けるよう、環境や制度を整えています。

女性活躍推進の目標

- > 女性を含む多様な人材が活躍する土台作りのため、働き方の改革を推進します。
- > 女性管理職数を2020年までに、2015年度の3倍を超えることを目指します。



障がい者・シニア雇用

企業の社会的責任とダイバーシティの観点等も踏まえ、障がい者の雇用に継続的に取り組んでいます。また、60歳を超える社員の雇用継続と活躍の場の提供にも積極的に取り組んでおり、多くの社員が定年退職後もこれまでの経験を活かして業務に貢献しています。

ワークライフバランス支援

社員の多様性を受け入れ、一人ひとりが個々の能力を最大限発揮できるようにすることで、より高い価値創造を実現することを目指しています。個々人が自己研鑽や社外交流等で異なった価値観に触れる等、プライベートの時間を増やすことが、会社の持続的な成長につながると考えています。

育児支援の取り組み

育児にかかわる社員の仕事との両立を支援するため、事業所内保育所、法定を超える育児休業期間の延長、在宅勤務制度の導入、育児に関する費用補助制度等、より働きやすく、より安心して、より能力を発揮できるための環境整備に努めています。正社員では、過去20年以上育児休業からの復帰率100%を継続しています。



厚生労働大臣による「くるみん」認定を2014年度に取得

介護支援の取り組み

家族の介護を抱える社員の仕事との両立を支援するため、在宅勤務制度の導入や介護に関する費用補助制度といった介護に関する環境整備を実施しています。また、社内に介護を専門とする部門「ケアデザイン室」とケアマネジャーを有し、介護コンサルティングを受けることを可能としています。

詳細：両立支援（育児・介護）

<http://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/hrm/care.html>

社員の健康管理

社員がそれぞれのライフスタイルに応じ生き生きと働ける職場環境を目指し、社員の健康維持・増進を担う専門組織「健康管理センター」の設置や、社員が自由に相談できる健康相談窓

口の開設など、人事部・産業医・保健師・カウンセラーが連携して社員の心身の健康や労働環境の向上に努めています。



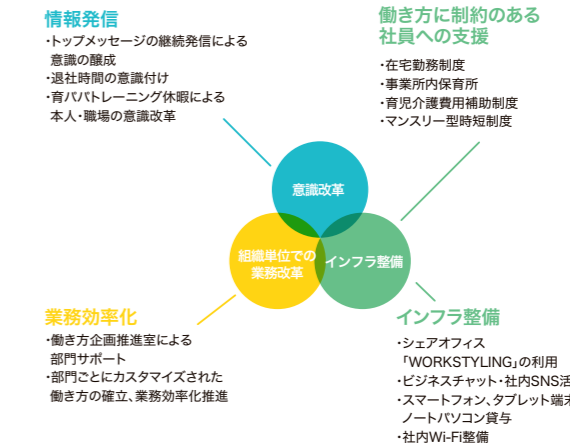
健康経営に積極的に取り組んでいる企業として、「健康経営優良法人2017」大規模法人部門（ホワイト500）の認定を取得

「働き方改革」の取り組み

当社では、一人ひとりがライフステージに応じた働き方を選択でき、個々の経験を活かし、能力を最大限発揮することが、当社の持続的な発展に不可欠であると考えています。このような目標の実現に向けた多様な価値観・才能をもった人材が活躍できる土台作りとして、「働き方改革」を進めています。

2016年4月には、それまでの様々な取り組みを集約し、推進するために「働き方企画推進室」を設置しました。限りある業務時間のなかで「働き方の質」を高める意識改革とそれをサポートする各種制度・職場環境整備により、高い価値創造実現を目指しています。

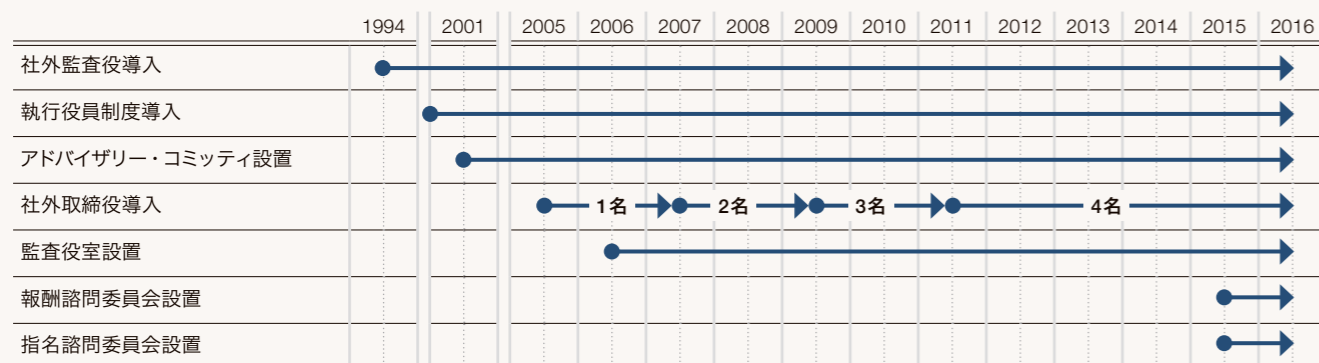
「働き方改革」の三本柱



コーポレート・ガバナンス

三井不動産グループは、ステークホルダーからの信頼確保に向け、経営の健全性・透明性・効率性を高めるという視点に立ち、最適なコーポレート・ガバナンスの整備と構築を目指しています。

コーポレート・ガバナンスに関する取り組みについて

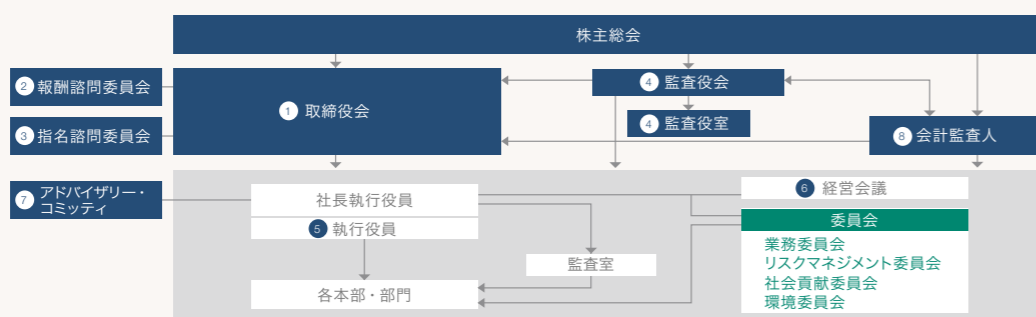


コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会設置会社および監査役会設置会社であり、取締役の報酬や取締役・監査役の指名に関する透明性を高めるべく、「報酬諮問委員会」および「指名諮問委員会」を設置しています。また、「執行役員制度」を導入し、経営機能と執行機能の分離・強化を推進することで経営の健全性と効率性をより高めるとともに、社外取締役を招聘し取締役の監督機能の強化と透明性の確保に努めており、さらに、企業経営者・学識専門家等

で構成される「アドバイザリー・コミッティ」を設置し経営の多面的な視野の拡充を図っています。

また、監査役は、内部監査部門である監査室および会計監査人と相互の連携を図りながら、取締役の業務執行に関する監査を実施しています。さらに、「三井不動産グループコンプライアンス方針」を定め、当社グループの役職員の業務の適正の確保に関する体制を整備しています。



① 取締役会

・取締役会は、取締役12名(内、社外取締役4名)で構成され、当社の重要事項を決定し、取締役の業務の執行状況を監督しています。また、会社法第373条第1項に基づき特別取締役を置き、会社法第362条第4項に基づき、緊急性の高い入札等による資産の取得等について、特別取締役による取締役会の決議により決定することができる旨を定めています。また、取締役会には監査役が出席し、必要に応じて意見を述べています。

② 報酬諮問委員会

・報酬諮問委員会は、代表取締役社長、社内取締役1名および社外取締役4名で構成され、取締役会が取締役の報酬に関する事項につき決議を行うにあたっては、本委員会を経ることとしています。

③ 指名諮問委員会

・指名諮問委員会は、代表取締役社長、社内取締役1名および社外取締役4名で構成され、取締役会が取締役・監査役の指名に関する事項につき決議を行うにあたっては、本委員会を経ることとしています。

④ 監査役会／監査役室

・監査役会は、監査役5名(内、社外監査役3名)で構成され、監査方針、業務の分担等の策定を行うとともに、その方針および分担に基づき行われた監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行っています。
・なお、監査役の職務を補助する専任の組織として監査役室を設置し、専任の使用人(2名)を配置しています。

⑤ 執行役員制度

・事業環境と業容に最適な業務執行体制を構築することを目的とし、経営機能と執行機能の分離・強化を推進することで、経営の健全性と効率性をより高めています。また、グループ経営をさらに強固にするべく、グループ企業の執行責任者にも当社の執行役員と同等の立場と使命を付与する「グループ執行役員制度」を導入しています。

⑥ 経営会議

・役付執行役員を構成員とする「経営会議」を設置し、業務執行上の重要事項の審議・報告ならびに内部統制およびリスクマネジメントの統括を行っています。また、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するため、常勤の監査役が出席し、必要に応じて意見を述べています。

⑦ アドバイザリー・コミッティ

・経営の多面的視野を確保するために、企業経営者・学識専門家等で構成される「アドバイザリー・コミッティ」を設置し、コミッティ委員より客観的な立場から大局的かつ先見的な助言を受け、経営の多面的な視野の拡充を図っています。

⑧ 会計監査の状況

・当社は、会計監査についての監査契約を有限責任 監査法人と締結しており、監査を受けています。なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別の利害関係はありません。

業務委員会

・経営計画および特定の経営課題の審議ならびに遂行管理を行うことを目的として、グループ戦略の立案・審議、事業リスクの統括管理等を行っています。

リスクマネジメント委員会

・業務リスクを管理することを目的として、リスクマネジメント方針・計画の策定およびリスク課題の把握・評価、対応策の策定ならびに指示等を行っています。

社会貢献委員会

・社会貢献活動の推進を目的として、社会貢献活動に関する方針策定ならびに目的・目標・計画の調整・評価等を行っています。

環境委員会

・環境活動の推進を目的として、環境推進活動に関する方針策定ならびに目的・目標・計画の調整・評価等を行っています。

社外取締役および社外監査役

当社は、豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に活かしていただくこと、ならびに取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け適切な役割を果たしていただくことを期待して、社外取締役を選任しています。また、客観的な立場から専門的な知識と豊富な経験に基づき取締役の職務の執行を監査していただくことを期待して、社外監査役を選任しています。なお、当社は東

京証券取引所の独立役員の独立性に関する判断要件等を踏まえ、一般株主と利益相反が生じるおそれがないこと、特別の利害関係がないこと、および当社経営の健全性・透明性を高めるにあたり、客観的かつ公平公正な判断をなし得る資質を有していることを独立性の判断基準としています。

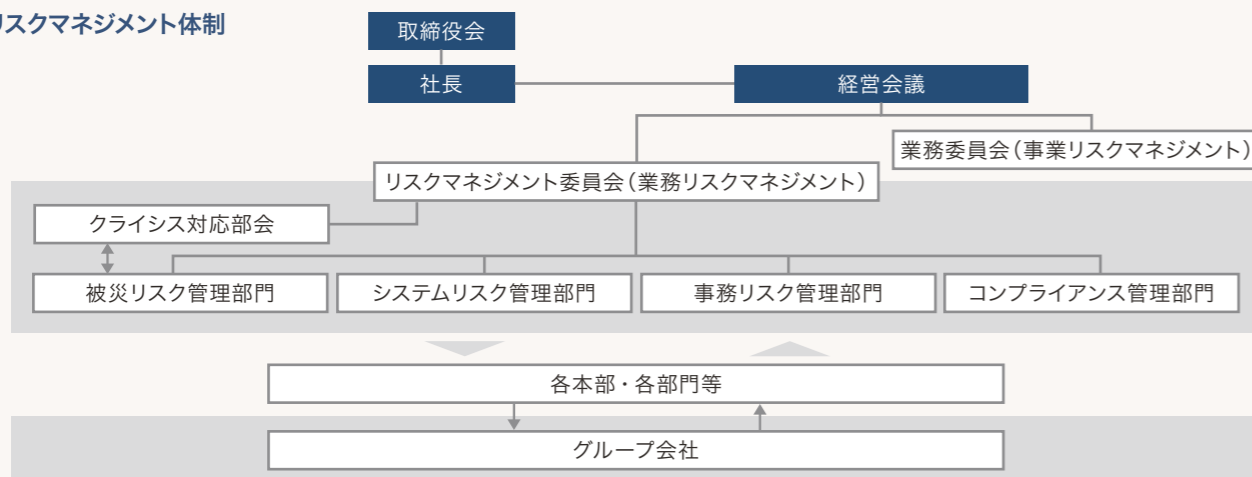
社外役員の選任理由について

| 氏名 | 選任理由 | 2016年度 取締役会・監査役会への出席状況 |
|--------|--|------------------------------|
| 山下取締役 | 経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、当社の経営に対し様々なご意見をいただくことを期待しています。 | 13回／13回 |
| 江頭取締役 | 経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、当社の経営に対し様々なご意見をいただくことを期待しています。 | 13回／13回 |
| 江川取締役 | グローバルな金融機関や大学における豊富な経験と幅広い見識を活かし、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、当社の経営に対し様々なご意見をいただくことを期待しています。 | 13回／13回 |
| 野木森取締役 | 経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、当社の経営に対し様々なご意見をいただくことを期待しています。 | 2017年6月就任 |
| 加藤監査役 | 公認会計士としての会計および税務に関する専門的な知識と豊富な経験に基づき取締役の職務の執行を監査していただくことを期待しています。 | 取締役会…13回／13回 監査役会…13回／13回 |
| 真砂監査役 | 財務省での勤務経験や弁護士としての法務に関する専門的な知識と豊富な経験に基づき取締役の職務の執行を監査していただくことを期待しています。 | 取締役会…12回／13回 監査役会…12回／13回 |
| 尾関監査役 | 会社法に関する専門的な知識と大学における豊富な経験に基づき取締役の職務の執行を監査していただくことを期待しています。 | 取締役会…11回／11回 監査役会…11回／11回 |

内部統制システムおよびリスク管理体制の整備の状況

当社グループにおいては、内部統制に関する体制の整備・運用を図るとともに、職務の執行が法令および定款に適合することをはじめとする業務の適正の確保に関し、以下のとおり体制を整備しています。

リスクマネジメント体制



- 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
「コンプライアンス規程」等の社内規程に基づき、コンプライアンス推進計画の策定・実施等を通じてコンプライアンスの徹底を図っています。また、「リスクマネジメント委員会」を設置し、コンプライアンス体制の整備を図り、法定および定款に違反する行為を未然に防止しています。
- 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
「文書規程」「情報管理規則」「情報システム管理規程」等の社内規程に基づき、適切に保存および管理を行っています。
- 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
「リスク管理規則」等の社内規程を定め、「経営会議」にて当社および当社グループのリスクマネジメントを統括し、「リスクマネジメント委員会」を業務リスクを管理する組織とし、「業務委員会」を事業リスクを管理する組織として、リスク課題の抽出・把握や対応策の立案を行っています。さらに、「リスクマネジメント委員会」の下部組織として、「クライシス対応部」を設置し、緊急性の高い案件については、必要に応じて同部会を開催して対応を行う体制としています。
- 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
従来、取締役が担ってきた経営機能と執行機能の分離・強化を推進することを目的として、「執行役員制度」を導入し、取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制をとっています。また、「取締役会」の決定に基づく業務執行については、「組織規則」「職務権限規則」等の社内規程において、それぞれの責任者およびその責任、執行手続を定め、効率的に業務を推進しています。
- 使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
「コンプライアンス規程」等の社内規程に基づき、コンプライアンス推進計画の策定・実施等を通じてコンプライアンスの徹底を図るとともに、「リスクマネジメント委員会」を設置し、コンプライアンス体制の整備を図り、法令および定款に違反する行為を未然に防止しています。また、「内部相談制度規程」に基づき、社内および社外にコンプライアンス上の問題に関する相談窓口を設置しています。さらに、内部監査部門は、「内部監査規程」に基づき、コンプライアンス体制の運用および法令等の遵守の状況について監査し、「取締役会」および監査役に対して報告しています。
- 当社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
「関係会社監理規程」および「海外関係会社監理規程」の適切な運用により、子会社の取締役の職務執行の効率性を確保しつつ、当社の承認およびモニタリング等を基本とした経営管理を行っています。また、各グループ会社は、「三井不動産グループコンプライアンス方針」のもと、コンプライアンス体制および内部相談制度を整備し、内部監査部門等によりコンプライアンス体制の運用および法令等の遵守の状況について監査し、「取締役会」および監査役に対し報告しています。
- 監査役を補助すべき使用人に関する体制と当該使用人の取締役からの独立性および当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
監査役を補助する専任の組織として「監査役室」を設置し、専任の使用人を配置しています。
当該使用人は監査役の指揮命令系統に属し、その人事評価は監査役が行い、人事異動については事前に監査役と協議することとしています。

を理由に不利益な取り扱いを受けない旨が定められています。

- 子会社の取締役、監査役、使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社監査役に報告をするための体制および当該報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利益な取り扱いを受けないことを確保するための体制

常勤の監査役は、当社グループの内部統制およびリスクマネジメントを統括する「経営会議」に出席し、必要な報告を受け、「監査役会」にて共有しています。

また、子会社の取締役および監査役等と、直接または所管する部門を通じて、適宜、情報交換に努めているほか、子会社の内部監査の実施状況について報告を

受けています。各グループ会社の「内部相談制度」において対象となった事項は、所管する部門および「リスクマネジメント委員会」を通じて、適宜、当社の常勤の監査役にも報告され、各社の内部相談制度に関する規程には、相談者に対して相談行為を理由に不利益な取り扱いを受けない旨が定められています。

- 監査役は、「取締役会」に出席しています。また、常勤の監査役は、当社グループの内部統制およびリスクマネジメントを統括する「経営会議」に出席し、必要な報告を受け、「監査役会」にて共有しています。

また、子会社の取締役および監査役等と、直接または所管する部門を通じて、適宜、情報交換に努めているほか、子会社の内部監査の実施状況について報告を

受けています。各グループ会社の「内部相談制度」において対象となった事項は、所管する部門および「リスクマネジメント委員会」を通じて、適宜、当社の常勤の監査役にも報告され、各社の内部相談制度に関する規程には、相談者に対して相談行為を理由に不利益な取り扱いを受けない旨が定められています。

- 監査役は、「取締役会」に出席しています。また、常勤の監査役は、当社グループの内部統制およびリスクマネジメントを統括する「経営会議」に出席し、必要な報告を受け、「監査役会」にて共有しています。

また、子会社の取締役および監査役等と、直接または所管する部門を通じて、適宜、情報交換に努めているほか、子会社の内部監査の実施状況について報告を

- 取締役および使用人が監査役に報告をするための体制、その他の監査役への報告に関する体制および監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役は、「取締役会」に出席しています。また、常勤の監査役は、当社グループの内部統制およびリスクマネジメントを統括する「経営会議」に出席し、必要な報告を受け、「監査役会」にて共有しています。さらに、監査役は、内部監査部門および会計監査人から定期的に監査に関する報告を受け、情報交換を行うなど、相互の連携を図っています。

内部相談の対象となった事項は、「リスクマネジメント委員会」を通じて、適宜、常勤の監査役に報告され、「内部相談制度規程」には、相談者に対して相談行為

役員報酬

当社の取締役報酬は、第95回株主総会で決議された総額の範囲内で決定する基本報酬、短期インセンティブとして各期の業績等を総合的に勘案したうえで株主総会で決議される取締役賞与、中長期インセンティブとして第95回株主総会で決議された総額の範囲内で決定するストックオプションという構成としています。なお、社外取締役は基本報酬のみとしています。また、監査役報酬は、第95回株主総会で決議された総額の範囲内で決定する基本報酬のみとしています。

当社は報酬諮問委員会を設置しており、取締役の報酬については同委員会に諮問のうえ、取締役会にて決定します。

2016年度における当社の取締役および監査役に対する役員報酬は以下のとおりです。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

| 役員区分 | 報酬等の総額(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | 対象となる役員の員数(名) |
|---------|-------------|-----------------|-----------|-----|---------------|
| | | 基本報酬 | ストックオプション | 賞与 | |
| 取締役(社内) | 901 | 497 | 63 | 340 | 9 |
| 監査役(社内) | 95 | 95 | - | - | 3 |
| 社外役員 | 87 | 87 | - | - | 8 |

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

| 氏名 | 役員区分 | 報酬等の種類別の額(百万円) | | | 報酬等の総額(百万円) |
|-------|---------|----------------|-----------|----|-------------|
| | | 基本報酬 | ストックオプション | 賞与 | |
| 岩沙 弘道 | 代表取締役会長 | 109 | 13 | 80 | 203 |
| 菰田 正信 | 代表取締役社長 | 109 | 13 | 80 | 203 |
| 飯沼 喜章 | 代表取締役 | 68 | 8 | 34 | 110 |

取締役会の実効性の分析・評価について

当社の取締役会は、2017年5月26日付開催の取締役会において、取締役の体制および運営状況等に関する分析・評価を行い、取締役会の実効性評価が適正に確保されていることを確認いたしました。本評価結果等を活用し、取締役会のさらなる機能向上を図ってまいります。

取締役、監査役および執行役員 (2017年6月29日現在)

取締役



1 代表取締役会長
岩沙 弘道 所有株式数 60千株

1967年4月 当社入社
1995年6月 当社取締役、プロジェクト企画本部プロジェクト第一企画部長兼プロジェクト企画本部建設部長
1996年4月 当社常務取締役、プロジェクト企画本部長
1997年6月 当社代表取締役専務取締役、プロジェクト企画本部長
1998年4月 当社代表取締役専務取締役、資産マネジメント本部長
1998年6月 当社代表取締役社長
2001年4月 当社代表取締役社長、社長執行役員
2011年6月 当社代表取締役会長、会長執行役員(現任)

> 重要な兼職状況等
(株)テレビ東京ホールディングス社外取締役

2 代表取締役社長
菰田 正信 所有株式数 25千株

1978年4月 当社入社
2008年4月 当社常務執行役員、アセット運用部長
2009年6月 当社常務取締役、常務執行役員、アセット運用部長
2010年7月 当社専務取締役、専務執行役員、アセット運用部長
2011年4月 当社専務取締役、専務執行役員
2011年6月 当社代表取締役社長、社長執行役員(現任)

3 代表取締役
北原 義一 所有株式数 4千株

1980年4月 当社入社
2008年4月 当社常務執行役員、ビルディング本部副部長
2011年4月 当社常務執行役員、ビルディング本部長
2011年6月 当社常務取締役、常務執行役員、ビルディング本部長
2013年4月 当社取締役、専務執行役員、ビルディング本部長
2016年4月 当社取締役、専務執行役員
2017年4月 当社取締役、副社長執行役員
2017年6月 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)

4 取締役
藤林 清隆 所有株式数 4千株

1981年4月 当社入社
2011年4月 当社グループ上席執行役員、三井不動産レジデンシャル(株)代表取締役副社長
2012年4月 同社代表取締役社長(現任)
当社グループ上席執行役員
2013年6月 当社取締役、常務執行役員
2017年4月 当社取締役、専務執行役員、すまいとくらしの連携本部長(現任)

5 取締役
小野澤 康夫 所有株式数 15千株

1981年4月 当社入社
2011年4月 当社常務執行役員、ビルディング本部副部長
2013年4月 当社常務執行役員
2016年6月 当社取締役、常務執行役員
2017年4月 当社取締役、専務執行役員(現任)

> 重要な兼職状況等
(株)帝国ホテル社外取締役

7 取締役
石神 裕之 所有株式数 5千株

1982年4月 当社入社
2013年4月 当社常務執行役員、商業施設本部長
2017年6月 当社取締役、常務執行役員、商業施設本部長(現任)

9 取締役(非常勤)
山下 徹 所有株式数 1千株

1971年4月 日本電信電話公社入社
1999年6月 (株)エヌ・ティ・ティ・データ取締役
2003年6月 同社常務取締役
2005年6月 同社代表取締役副社長執行役員
2007年6月 同社代表取締役社長
2012年6月 同社取締役相談役
2013年6月 当社取締役(現任)
2014年6月 (株)エヌ・ティ・ティ・データ相談役(現任)

> 重要な兼職状況等
(株)エヌ・ティ・ティ・データ相談役
エーザイ(株)社外取締役

11 取締役(非常勤)
江川 雅子 所有株式数 0株

1980年4月 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入社
1986年9月 ソロモン・ブラザーズ・インクニューヨーク本店入社
1988年6月 ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社東京支店入社
1993年12月 S.G.ウォーバーク証券会社東京支店入社
2001年11月 ハーバード・ビジネス・スクール 日本リサーチ・センター長
2009年4月 国立大学法人東京大学理事
2015年6月 当社取締役(現任)
2015年9月 国立大学法人一橋大学大学院 商学研究科教授(現任)

> 重要な兼職状況等
国立大学法人一橋大学大学院商学研究科教授
旭硝子(株)社外取締役
東京海上ホールディングス(株)社外取締役

6 取締役
佐藤 雅敏 所有株式数 9千株

1982年4月 農林水産省入省
1990年4月 当社入社
2013年4月 当社常務執行役員、経理部長
2015年4月 当社常務執行役員
2016年6月 当社取締役、常務執行役員(現任)

8 取締役
山本 隆志 所有株式数 8千株

1982年4月 ソニー(株)入社
1990年3月 当社入社
2013年4月 当社常務執行役員、アコモデーション事業本部長
2016年4月 当社常務執行役員、海外事業本部副部長
2017年4月 当社常務執行役員、海外事業本部長
2017年6月 当社取締役、常務執行役員、海外事業本部長(現任)

10 取締役(非常勤)
江頭 敏明 所有株式数 1千株

1972年4月 大正海上火災保険(株)入社
2006年6月 三井住友海上火災保険(株)代表取締役社長
2008年4月 三井住友海上グループホールディングス(株)代表取締役社長、社長執行役員
2010年4月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)代表取締役社長、社長執行役員
三井住友海上火災保険(株)代表取締役会長、会長執行役員
当社取締役(現任)
2013年6月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)代表取締役、執行役員
2014年6月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)代表取締役
2016年4月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)代表取締役
三井住友海上火災保険(株)取締役、常任顧問
2016年6月 三井住友海上火災保険(株)常任顧問(現任)

> 重要な兼職状況等
三井住友海上火災保険(株)常任顧問

12 取締役(非常勤)
野木森 雅郁 所有株式数 0株

1970年4月 藤沢薬品工業(株)入社
1997年6月 同社取締役
2000年6月 同社執行役員
2001年6月 同社常務執行役員
2003年6月 同社取締役常務執行役員
2005年4月 アステラス製薬(株)代表取締役副社長
2006年6月 同社代表取締役社長
2011年6月 同社代表取締役会長(2016年6月 同社退社)
2017年6月 当社取締役(現任)

> 重要な兼職状況等
(株)ダイセル社外取締役

監査役



① 常任監査役
浅井 裕史 所有株式数 10千株

1976年4月 当社入社
 2009年4月 当社グループ上席執行役員、三井不動産投資顧問(株)代表取締役社長
 2011年4月 当社常務執行役員
 2011年6月 当社常務取締役、常務執行役員
 2013年4月 当社取締役、常務執行役員
 2015年4月 当社取締役
 2015年6月 当社常任監査役(現任)

② 常任監査役
飯野 健司 所有株式数 12千株

1978年4月 当社入社
 2009年4月 当社常務執行役員、人事部長
 2011年4月 当社常務執行役員
 2011年6月 当社常務取締役、常務執行役員
 2013年4月 当社取締役、常務執行役員
 2016年4月 当社取締役
 2016年6月 当社常任監査役(現任)

▶ 重要な兼職状況等
 (株)帝国ホテル社外監査役

③ 監査役(非常勤)
加藤 義孝 所有株式数 0株

1974年11月 監査法人太田哲三事務所入社
 1978年9月 公認会計士登録
 2006年6月 新日本監査法人常任理事
 2008年8月 新日本有限責任監査法人理事長
 2015年6月 当社監査役(現任)

▶ 重要な兼職状況等
 公認会計士
 住友化学(株)社外監査役
 住友商事(株)社外監査役

④ 監査役(非常勤)
真砂 靖 所有株式数 0株

1978年4月 大蔵省入省
 2009年7月 財務省大臣官房長
 2010年7月 同省主計局長
 2012年8月 同省財務事務次官
 2014年2月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
 2014年2月 西村あさひ法律事務所オブカウンセル(現任)
 2015年6月 当社監査役(現任)

▶ 重要な兼職状況等
 弁護士、西村あさひ法律事務所オブカウンセル
 日本テレビホールディングス(株)社外取締役

⑤ 監査役(非常勤)
尾関 幸美 所有株式数 0株

1999年4月 長崎大学経済学部専任講師
 2000年8月 ミシガン大学ロースクール客員研究員
 2004年4月 駒澤大学法学部准教授
 2010年4月 成蹊大学法科大学院教授(現任)
 2015年9月 カリフォルニア州立大学バークレー校ロースクール客員研究員
 2016年6月 当社監査役(現任)

▶ 重要な兼職状況等
 成蹊大学法科大学院教授

執行役員

| | | | |
|---------|--------|--------|-------|
| 会長執行役員 | 岩沙 弘道 | 常務執行役員 | 植田 俊 |
| 社長執行役員 | 菰田 正信 | 常務執行役員 | 三木 孝行 |
| 副社長執行役員 | 北原 義一 | 常務執行役員 | 浜本 涉 |
| 専務執行役員 | 藤林 清隆 | 常務執行役員 | 広川 義浩 |
| 専務執行役員 | 小野澤 康夫 | 執行役員 | 世古 洋介 |
| 専務執行役員 | 川本 正一郎 | 執行役員 | 弘中 聡 |
| 常務執行役員 | 佐藤 雅敏 | 執行役員 | 齋藤 宏樹 |
| 常務執行役員 | 石神 裕之 | 執行役員 | 大林 修 |
| 常務執行役員 | 山本 隆志 | 執行役員 | 宮田 歩 |
| 常務執行役員 | 尾崎 昌利 | 執行役員 | 鈴木 眞吾 |
| 常務執行役員 | 船岡 昭彦 | 執行役員 | 森 郁雄 |

グループ執行役員

グループ上席執行役員 **山代 裕彦** (三井不動産リアルティ株式会社)

グループ執行役員 **井上 徹** (三井不動産リフォーム株式会社)

グループ執行役員 **富川 秀二** (三井不動産投資顧問株式会社)

グループ執行役員 **守屋 秀樹** (三井不動産レジデンシャル株式会社)

グループ執行役員 **池田 明** (三井不動産レジデンシャル株式会社)

グループ執行役員 **山田 貴夫** (三井不動産レジデンシャル株式会社)

グループ執行役員 **遠藤 靖** (三井不動産リアルティ株式会社)

財務セクション／企業データ

57 財務分析

- 57 事業環境と営業概況
- 58 事業セグメント別の状況
- 60 財政状態(連結)
- 61 キャッシュ・フロー(連結)
- 62 賃貸等不動産関係
- 62 株主還元
- 62 2018年3月期の見通し
- 63 事業等のリスク

64 会社概要／株式情報／Webサイトのご案内

財務分析

事業環境と営業概況

2017年3月期の日本経済は、雇用・所得環境の改善が続くなか、個人消費の一部に弱さがみられましたが、設備投資に持ち直しの動きがみられ、企業収益が高水準で推移するなど、緩やかな回復基調が続きました。しかしながら、英国のEU離脱問題や、米国新政権下での政治・経済動向、さらには地政学的リスクの高まりにより、金融市場が大きく変動するなど、不透明感もみられました。

当不動産業界におきましては、オフィス賃貸事業については、都心部および主要地方都市において空室率の改善傾向が継続し、また募集賃料も小幅ながら上昇傾向が継続しました。商業施設賃貸事業については、Eコマースが拡大する一方で、「モノ」から「コト」へと消費支出の質的な変化が進むなか、衣料品販売を中心に足踏みが見られました。住宅分譲事業については、新規供給量が低水準で推移したことや販売価格の上昇等の影響により、中古マンション販売成約数が新規供給数を上回るなど、購買動向に変化が見られました。不動産投資事業については、Jリート市場では「三井不動産ロジスティクスパーク投資法人」をはじめ7銘柄が新規に上場したほか、緩和的な金融環境の中で資産取得が進み、2017年3月末時点の、Jリート58銘柄による

資産総額は16兆円を上回りました。また、オープンエンド型私募リート22銘柄による資産総額は2兆1千億円を上回り、合計で18兆1千億円となりました。

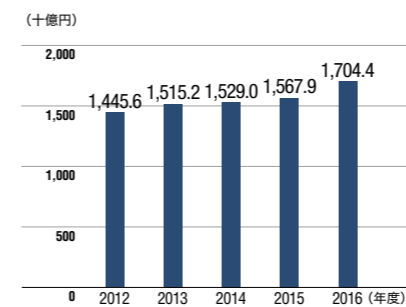
このような事業環境のもと、当社グループにおきましては、2020年代も成長を続ける企業であるため、「国内事業競争力の一層の強化」と「海外事業の飛躍的な成長」を柱とした中期経営計画「イノベーション2017 ステージII」に基づき、不変の基本戦略である「顧客志向の経営」、「ビジネスモデルの革新」、「グループ経営の進化」の3つの戦略の実践による価値創造に取り組んでまいりました。

2017年3月期の業績は、「賃貸」セグメントにおける、既存オフィスの賃貸収益の増加や前期に開業した商業施設の通期稼働効果、「分譲」セグメントにおける、個人向け住宅分譲の計上戸数の増加や利益率の改善、投資家向け分譲等における物件売却の伸長等により、営業収益は1兆7,044億円、前期比1,364億円(8.7%)の増収、営業利益は2,326億円、同比302億円(14.9%)の増益、経常利益は2,196億円、同比370億円(20.3%)の増益、親会社株主に帰属する当期純利益は1,318億円、同比140億円(12.0%)の増益となりました。

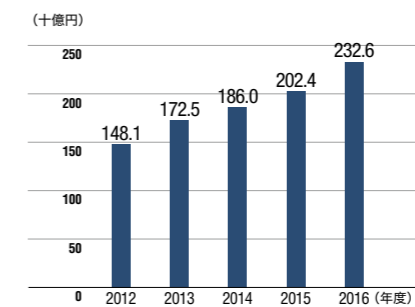
決算セグメント・事業内容 対比表

| 決算セグメント | 決算サブセグメント | 事業内容 |
|---------|----------------|------------------------------------|
| 賃貸 | オフィス | オフィスビル賃貸事業 |
| | 商業施設 | 商業施設賃貸事業 |
| | その他 | 物流施設、賃貸住宅等の賃貸事業 |
| 分譲 | 個人向け住宅分譲 | 中高層住宅、戸建住宅の分譲 |
| | 投資家向け分譲等 | 収益用不動産(オフィスビル、商業施設、物流施設、賃貸住宅など)の分譲 |
| マネジメント | プロパティマネジメント | 施設の運営管理、駐車場事業など |
| | 仲介・アセットマネジメント等 | 中古住宅等の仲介事業、J-REIT等から受託する資産管理など |
| 三井ホーム | — | 新築住宅の施工請負など |
| その他 | 施設営業 | ホテル・リゾート事業、ゴルフ場運営など |
| | その他 | 住宅リフォーム事業、メガソーラー事業など |

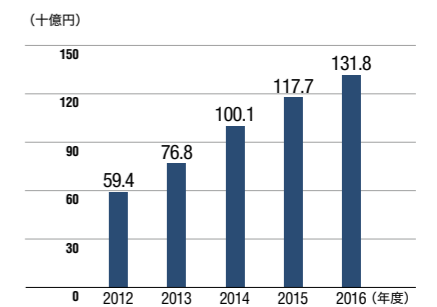
営業収益



営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益



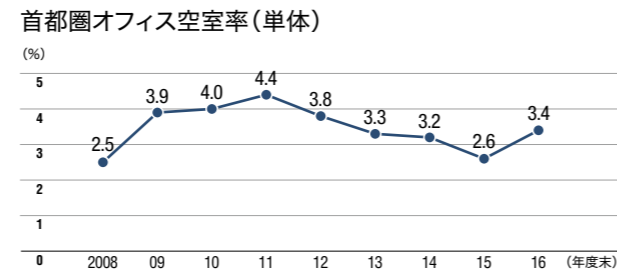
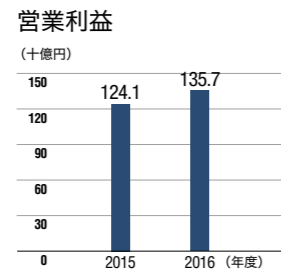
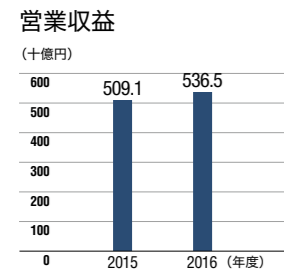
事業セグメント別の状況

賃貸

2017年3月期は、既存オフィスの賃貸収益の増加や、前期に開業した商業施設の通期稼働効果、ならびに「ららぽーと湘南平塚」の新規開業による収益寄与等により、セグメント全体では前期に比べ273億円の増収、116億円の増益となりました。

なお、当社の首都圏オフィス空室率(単体)は3.4%となりました。

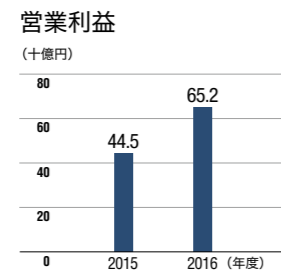
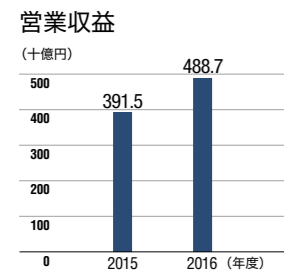
| 年度 | | 2015 | 2016 |
|-----------|------|----------|-----------------|
| 収益 | オフィス | ¥291,674 | ¥298,685 |
| | 商業施設 | 203,360 | 221,253 |
| 貸付面積(千㎡) | | 4,823 | 4,836 |
| | オフィス | 1,622 | 1,586 |
| オフィス・商業施設 | 転賃 | 1,177 | 1,182 |
| | 商業施設 | 1,500 | 1,509 |
| その他 | 所有 | 1,500 | 1,509 |
| | 転賃 | 523 | 559 |
| その他 | 収益 | 14,144 | 16,579 |
| 収益合計 | | 509,178 | 536,518 |
| 営業利益 | | 124,112 | 135,774 |



分譲

個人向け住宅分譲においては、計上戸数の増加や利益率の上昇等により、増収増益となりました。投資家向け分譲等においても、物流施設等の物件売却が伸長し、セグメント全体では前期に比べ971億円の増収、同比207億円の増益となりました。

| 年度 | | 2015 | 2016 |
|----------------|-------|----------|-----------------|
| 中高層分譲 | 収益 | ¥217,751 | ¥247,047 |
| | 戸数(戸) | 3,385 | 4,525 |
| 首都圏 | 収益 | 35,686 | 30,108 |
| | 戸数(戸) | 1,006 | 675 |
| その他 | 収益 | 253,438 | 277,156 |
| | 戸数(戸) | 4,391 | 5,200 |
| 小計 | | | |
| 住宅分譲合計(個人顧客向け) | 戸建分譲 | | |
| | 収益 | 38,078 | 35,924 |
| 首都圏 | 戸数(戸) | 682 | 589 |
| | 収益 | 3,767 | 2,554 |
| その他 | 戸数(戸) | 69 | 50 |
| | 収益 | 41,845 | 38,478 |
| 小計 | 戸数(戸) | 751 | 639 |
| | 収益 | 295,284 | 315,635 |
| 戸建分譲 | 戸数(戸) | 5,142 | 5,839 |
| | 営業利益 | 23,934 | 30,605 |
| 投資家向け分譲等 | 収益 | 96,293 | 173,074 |
| | 営業利益 | 20,591 | 34,680 |
| 収益合計 | | 391,577 | 488,710 |
| 営業利益合計 | | 44,525 | 65,285 |

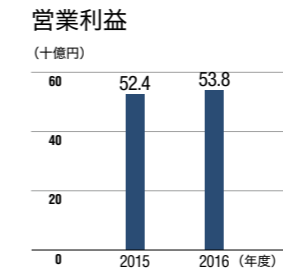
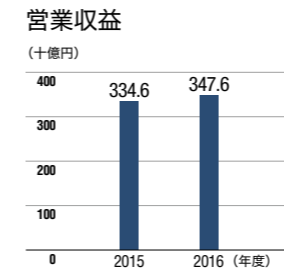


期末住宅完成在庫推移

| 年度 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------|------|------|------|------|------------|
| 中高層分譲 | 223 | 170 | 83 | 88 | 321 |
| 戸建分譲 | 57 | 65 | 100 | 127 | 69 |
| 合計 | 280 | 235 | 183 | 215 | 390 |

マネジメント

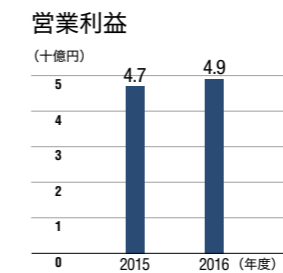
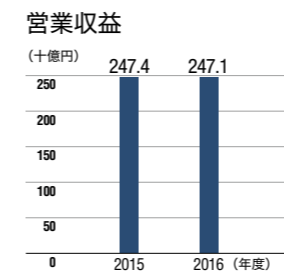
プロパティマネジメントにおいて、管理受託件数の増加等により増収増益となりました。仲介・アセットマネジメント等は、リハウス事業(個人向け仲介事業)の仲介取扱件数が増加した一方で、三井不動産レジデンシャルにおける販売受託やプロジェクトマネジメントフィーの反動により減益となり、セグメント全体では前期に比べ130億円の増収、同比13億円の増益となりました。



| 年度 | | 2015 | 2016 |
|----------------|------|----------|-----------------|
| プロパティマネジメント | 収益 | ¥247,183 | ¥259,736 |
| | 営業利益 | 29,956 | 32,550 |
| 仲介・アセットマネジメント等 | 収益 | 87,469 | 87,935 |
| | 営業利益 | 22,490 | 21,288 |
| 収益合計 | | 334,652 | 347,672 |
| 営業利益合計 | | 52,446 | 53,838 |

三井ホーム

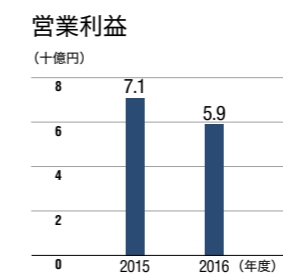
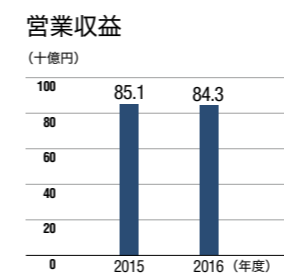
リフォーム・リニューアル事業等が増収した一方、新築事業において期首受注残高が前期を下回り減収となりましたが、新築事業の売上総利益率の改善等により、前期に比べ2億円の減収、同比1億円の増益となりました。



| 年度 | | 2015 | 2016 |
|--------------|-------|----------|-----------------|
| 新築 | 収益 | ¥174,980 | ¥169,246 |
| | 受注工事高 | 153,030 | 151,384 |
| リフォーム・リニューアル | 収益 | 33,957 | 36,722 |
| | 受注工事高 | 40,735 | 41,185 |
| 賃貸管理 | 収益 | 22,763 | 22,867 |
| 住宅関連部資材販売 | 収益 | 15,754 | 18,359 |
| 収益合計 | | 247,455 | 247,195 |
| 営業利益 | | 4,724 | 4,907 |

その他

ホテル事業は好調に推移した一方で、リフォーム事業における受注の減少等があり、セグメント全体では、前期に比べ7億円の減収、同比11億円の減益となりました。



| 年度 | | 2015 | 2016 |
|------|--|---------|----------------|
| 施設営業 | | ¥57,189 | ¥60,348 |
| その他 | | 27,915 | 23,972 |
| 収益合計 | | 85,104 | 84,320 |
| 営業利益 | | 7,163 | 5,994 |

財政状態(連結)

資産

2017年3月期末の総資産は5兆5,707億円となり、前期末比で1,964億円増加しました。

主な増減としては、販売用不動産(仕掛販売用不動産、開発用土地、前渡金を含む)が1,664億円増加し、また三井不動産における「OH-1計画」、三井不動産アメリカグループにおける「55ハドソンヤード」等への新規投資等があった一方、減価償却や海外子会社における為替影響等により、有形・無形固定資産が11億円減少しました。

なお、設備投資額は1,737億円、減価償却費は713億円でした。

負債

2017年3月期末の有利子負債(短期借入金、ノンリコース短期借入金、コマーシャル・ペーパー、1年内償還予定の社債、ノンリコース1年内償還予定の社債、社債、ノンリコース社債、長期借入金、ノンリコース長期借入金の合計額)は2兆2,874億円となり、前期末比で612億円増加しました。

なお、資金調達の流動性補完を目的として、コミットメントラインを複数の金融機関との間で設定しており、2,800億円の未使用枠があります。

純資産

2017年3月期末の純資産合計は2兆569億円となり、前期末比で678億円の増加となりました。これは、利益剰余金が821億円増加したことなどによります。

自己資本比率は35.6%と前期末の35.8%から低下しました。D/Eレシオ(有利子負債/自己資本)は前期末の1.16倍から1.15倍に低下しました。なお、1株当たり純資産額は2,008.47円(前期末は1,945.41円)となりました。

キャッシュ・フロー(連結)

2017年3月期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末比で385億円増加し、1,485億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

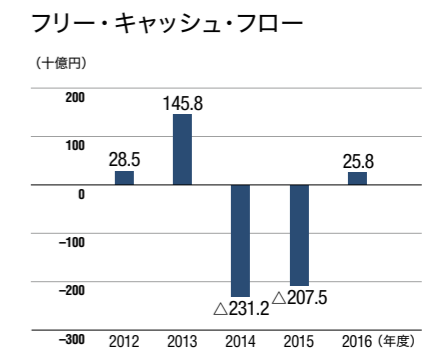
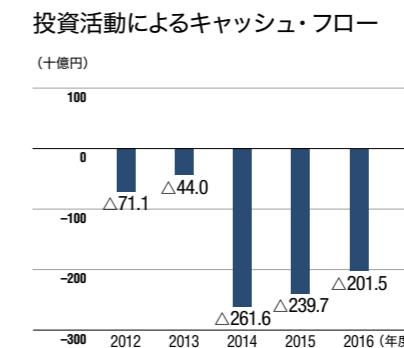
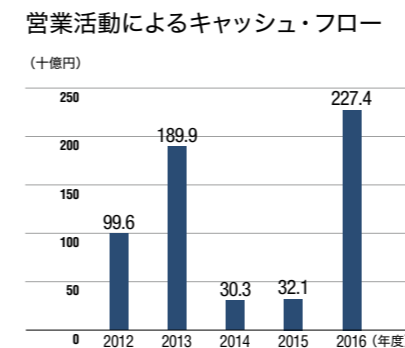
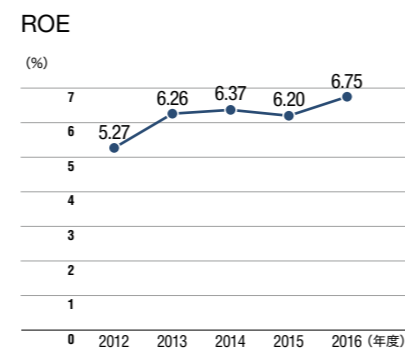
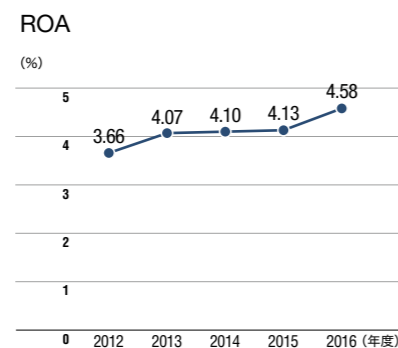
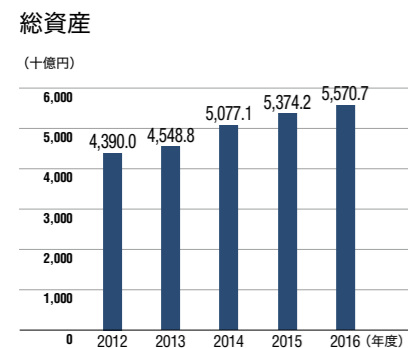
営業活動により2,274億円の増加となりました。これは、税金等調整前当期純利益1,922億円や減価償却費713億円などによるものです。また、販売用不動産の取得・売却によるキャッシュ・フローは、取得による支出が売却による回収を上回り、595億円の減少となっております。

投資活動によるキャッシュ・フロー

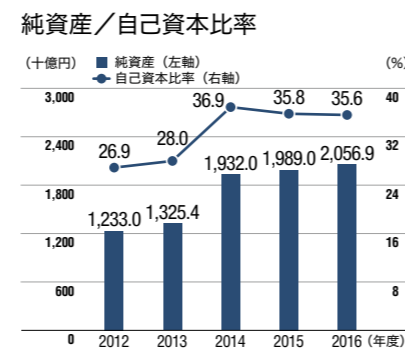
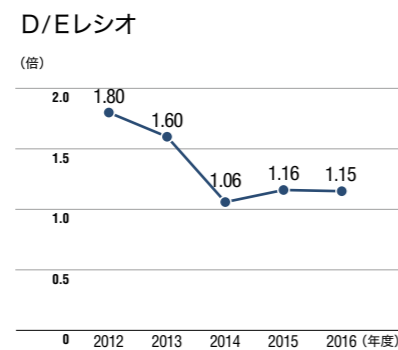
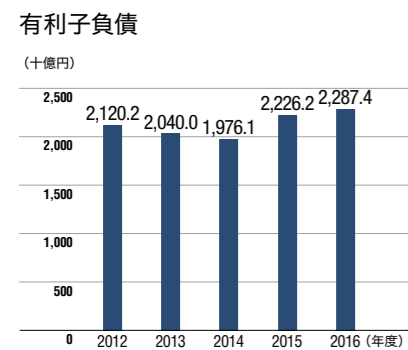
投資活動により2,015億円の減少となりました。これは、有形および無形固定資産の取得による支出1,685億円などによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により150億円の増加となりました。これは、借入金の調達などによるものです。



※フリー・キャッシュ・フロー＝
営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー



賃貸等不動産関係

当社および一部の連結子会社では、東京都その他の地域において、賃貸用のオフィスビル、商業施設等を有しております。2016年3月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は1,178億円(賃貸収益は営業収益に、賃貸費用は営業原価に計上されています)、固定資産除却損は2億円(固定資産除却損は特別損失に計上されています)であり、2017年3月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は1,300億円(賃貸収益は営業収益に、賃貸費用は営業原価に計上されています)、減損損失は142億円、固定資産除却損は8億円(減損損失および固定資産除却損は特別損失に計上されています)です。

また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、連結会計年度増減額および連結会計年度末の時価は、右のとおりです。

| (単位：百万円) | | |
|----------------------|------------|-------------------|
| 年度 | 2015 | 2016 |
| 賃貸等不動産 連結貸借対照表計上額 | | |
| 期首残高 | ¥2,489,932 | ¥2,648,353 |
| 期中増減額 | 158,420 | △3,296 |
| 期末残高 | 2,648,353 | 2,645,056 |
| 期末時価 | 4,560,531 | 4,828,439 |
| 差額 | 1,912,177 | 2,183,382 |

株主還元

当社は、企業価値のさらなる増大を目指し、収益性の高い事業への投資に充当するための内部留保の充実を図るとともに、事業環境や業績、財務状況の推移を見据えたうえで、配当水準の維持向上に努めております。配当性向につきましては、親会社株主に帰属する当期純利益の25%程度を目途としています。

2017年3月期の業績および上記の配当方針を総合的に勘案した結果、2017年3月期の期末配当につきましては、1株当たり18円(年間34円)としました(2016年3月期の配当(中間・期末)は年間30円)。

2018年3月期の見通し

2018年3月期の営業収益、営業利益、経常利益、ならびに親会社株主に帰属する当期純利益は2017年3月期に引き続き、過去最高を更新する見込みです。

営業収益は2017年3月期比855億円増収の1兆7,900億円、営業利益は同比123億円増益の2,450億円、経常利益は同比73億円増益の2,270億円の見込みです。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、同比81億円増益の1,400億円の見込みです。

事業セグメント別の見通し

「賃貸」セグメントは、既存オフィスにおける賃料の上昇や、2017年3月期開業した商業施設の通期稼働等が収益寄与する一方、「新日比谷プロジェクト」の新規稼働に伴う費用の増加等によりセグメント全体で104億円の増収、7億円の減益の見込みです。

「分譲」セグメントのうち、住宅分譲事業は計上戸数の減少により減収するものの、利益率の向上により増益の見込みです。投資家向け分譲事業における増収・増益を織り込み、セグメント全体で552億円の増収、167億円の増益の見込みです。

「マネジメント」セグメントは、リハウス事業(個人向け仲介事業)が引き続き堅調に推移する一方、三井不動産レジデンシャルにおける販売受託の減少等により、セグメント全体で123億円の増収、18億円の減益の見込みです。

「その他」セグメントは、ホテル事業が引き続き好調に推移する一方、新規ホテルの開業費用等もあり、セグメント全体で36億円の増収、微増益の見込みです。

配当

2018年3月期の配当は、年間36円(中間18円・期末18円)を予定しています。

事業等のリスク

当社グループの経営成績および事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、文中の将来に関する事項は、2017年3月期末現在において当社グループが判断したものです。

経済情勢の動向

当社グループが国内外に所有・運営するオフィスビルや商業施設への需要は景気の動向に左右され得ること、また住宅購入顧客の購買意欲は景気の動向やそれに伴う雇用環境等に影響を受けやすい傾向にあること、不動産市況の悪化による地価等の下落に影響を受けやすい傾向にあること、等から、国内外の経済情勢がさらに悪化した場合には、当社グループの事業に悪影響を及ぼし、また所有資産の価値の低下につながる可能性があります。また、保有有価証券の資産価値が低下した場合には、当社グループの財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

金利の変動

将来において、金利が急激に上昇した場合には、資金調達コストの増加や不動産への投資期待利回りの上昇、また住宅購入顧客の購買意欲の減退等により、当社グループの事業に悪影響を及ぼし、また所有資産の価値の低下につながる可能性があります。また、当社グループの有利子負債の金利水準は格付けにより影響を受けるおそれがあります。

不動産関連税制の変更

将来において、不動産関連税制が変更された場合には、資産保有および取得・売却時のコストの増加、また住宅購入顧客の購買意欲の減退等により、当社グループの事業に悪影響を及ぼし、また所有資産の価値の低下につながる可能性があります。

不動産および金融関連法制の変更

将来において、建築基準法・都市計画法および金融商品取引法など当社事業に関連する法制が変更された場合には、新たな義務の発生、費用負担の増加、所有資産に関する権利の制限等により、所有資産の価値の低下や事業範囲の制限など、当社グループの事業に悪影響を及ぼす可能性があります。

天変地異等の災害・環境問題等

将来において、天変地異・環境問題・土壌汚染や不動産の瑕疵が判明した等の場合には、所有資産の毀損や補償の義務履行等により、当社グループの事業に悪影響を及ぼし、また所有資産の価値の低下につながる可能性があります。

不動産開発等

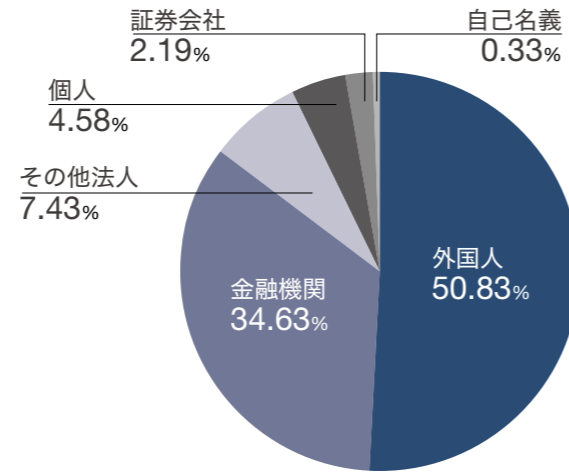
当社グループが不動産開発等を行う場合、当社グループ役員・従業員が直接業務を行う場合を除き、建設会社等、一定の技術を有する第三者に業務を委託するほか、地価や開発コストの上昇や工事等の不備等を含む多くの外部要因に左右され、想定外の多額の費用の発生または開発計画の遅延もしくは中止を余儀なくされる場合があり、その結果、当社グループの事業が悪影響を受ける可能性があります。

会社概要 / 株式情報 (2017年3月31日現在)

会社概要

商号
三井不動産株式会社
本社
〒103-0022 東京都中央区日本橋室町2丁目1番1号
TEL (03)3246-3131
設立
1941(昭和16)年7月15日
資本金
339,766百万円
上場取引所
東京証券取引所(証券コード:8801)
株式数
発行可能株式総数:3,290,000,000株
発行済み株式数:991,424,727株
株主数
30,207名
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関
三井住友信託銀行
従業員数
1,397名(連結17,713名)
Webサイト
<http://www.mitsuifudosan.co.jp/>

株主構成比(株式所有割合)



大株主の状況

| 株主名 | 所有株式数(千株) | 所有株式数の割合(%) |
|---|-----------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 79,670 | 8.04 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 66,292 | 6.69 |
| ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223 | 22,002 | 2.22 |
| ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエー エヌブイ 10 | 21,093 | 2.13 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5) | 19,226 | 1.94 |
| ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 株式会社三井住友銀行 | 18,577 | 1.87 |
| ステート ストリート バンク ウェスト ペンション ファンド クライアンツ エグゼンプト 505233 | 18,546 | 1.87 |
| ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 | 16,680 | 1.68 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1) | 16,218 | 1.64 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1) | 14,248 | 1.44 |
| 合計 | 292,554 | 29.51 |

Webサイトのご案内

本レポートには、三井不動産グループをご理解いただくために、重要性の高い情報を集約し、掲載しています。より詳しい内容は、コーポレートサイトをはじめとする各種コミュニケーションツールをご覧ください。

コーポレートサイト

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



財務

株主・投資家情報

決算関連資料や決算説明会の動画・音声配信、株式・株主情報を掲載しています。

<http://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/>



非財務

社会・環境への取り組み (CSR 詳細情報)

グループビジョンに掲げる「&EARTH」に基づいた社会・環境への取り組みを紹介しています。CSR活動を詳細に解説した「&EARTH REPORT」もご覧いただけます。

http://www.mitsuifudosan.co.jp/and_earth/



▶ 財務・業績

<http://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/finance/>

▶ 決算関連資料

<http://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/library/er/>

▶ IR ニュース

<http://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/library/news/>

▶ 有価証券報告書

<http://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/library/fs/>

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