



2019年3月期 決算説明会資料 (プレゼンテーション)

2019.05.14



&EARTH  **三井不動産**

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

長期経営方針 VISION2025

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

基本戦略



主要な取り組み方針

街づくりの一層の進化 × リアルエステートテック活用によるビジネスモデルの革新 × 海外事業の飛躍的な成長

Europe >

Asia >

U.S. >

AI・IoT

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
------	-------------	-----------

街づくりの一層の進化/新たなミクストユースの街づくり（国内の事業展開）

都心における新たなミクストユースの街づくり



オフィス
商業
ホテル

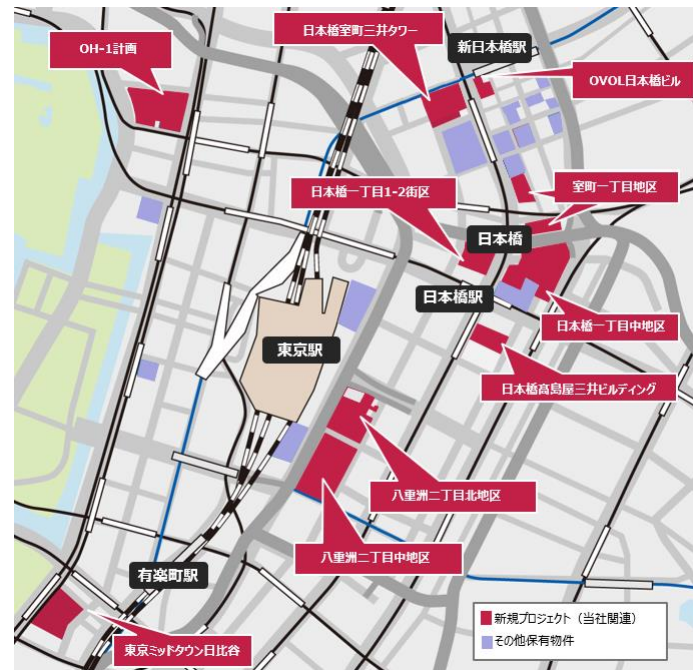


オフィス
商業
シネコン
広場

東京ミッドタウン日比谷



msb Tamachi (田町ステーションタワーS)



■新規プロジェクト（当社開運）
■その他保有物件

日本橋におけるミクストユースの拡大



オフィス
商業
広場

日本橋高島屋三井ビルディング



オフィス
商業
広場

日本橋室町三井タワー



オフィス
商業
ホテル



OVOL日本橋

新たな付加価値の創出

街づくりの一層の進化/今後のパイプラインの拡大 (三井の成長ドライバー)

【主な新規プロジェクト】

海外プロジェクト

竣工年度	プロジェクト名	事業シェア	所在	延床面積 (敷地面積)
2018	msb Tamachi(田町ステーションタワーS)	-	東京都港区	約 136,600 m ²
	日本橋高島屋三井ビルディング	-	東京都中央区	約 148,100 m ²
	OVOL日本橋ビル	転賃	東京都中央区	約 28,500 m ²
	新橋 M-SQUARE Bright	100%	東京都港区	約 7,800 m ²
	55 ハドソンヤード	90%	ニューヨーク	約 117,600 m ²
	2 テレビジョンセンター	75%	ロンドン, ウッドレーン	約 55,000 m ²
	日本橋室町三井タワー	-	東京都中央区	約 168,000 m ²
2019	OH-1計画	-	東京都千代田区	約 357,700 m ²
	文京ガーデンゲートタワー	-	東京都文京区	約 93,900 m ²
	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 259,000 m ²
2020	msb Tamachi(田町ステーションタワーN)	転賃	東京都港区	約 152,800 m ²
	名古屋三井ビルディング北館	100%	愛知県名古屋市	約 29,400 m ²
2022	50 ハドソンヤード	90%	ニューヨーク	約 260,000 m ²
	八重洲二丁目北地区第一種市街地再開発事業	未定	東京都中央区	約 289,700 m ²
2023以降	八重洲二丁目中地区第一種市街地再開発事業	未定	東京都中央区	約 418,000 m ²
	室町一丁目地区	未定	東京都中央区	未定(約8,000m ²)
	日本橋一丁目1-2街区	未定	東京都中央区	未定(約7,000m ²)
	日本橋一丁目中地区	未定	東京都中央区	未定(約24,600m ²)
未定	ホワイトシティプレイス(新築棟)	-	ロンドン, ウッドレーン	約 71,000 m ²

【当社オフィス床面積】

2018年3月期比較 ▶ 2025年前後 **約1.5倍**へ

今後の更なる成長ドライバー



50ハドソンヤード
(2022年 竣工予定)



八重洲二丁目北地区
(2022年8月 竣工予定)



名古屋三井ビルディング北館
(2021年1月 竣工予定)



八重洲二丁目中地区
(2025年度 竣工予定)



日本橋一丁目中地区
(2023年度以降 竣工予定)

リーシング ほぼ終了



文京ガーデンゲートタワー
(2020年春 竣工予定)



豊洲2丁目駅前地区
(2020年3月,10月 竣工予定)



OH-1計画
(2020年2月 竣工予定)



msb田町(ステーションタワーN)
(2020年7月 竣工予定)

リーシング中

街づくりの一層の進化/日本橋スマートエネルギー事業・ライフサイエンス事業



日本初 周辺地域への電気・熱供給事業



レジリエント
Resilient

エコフレンドリー
Eco-friendly



「場」を整備

「コミュニティ」を構築



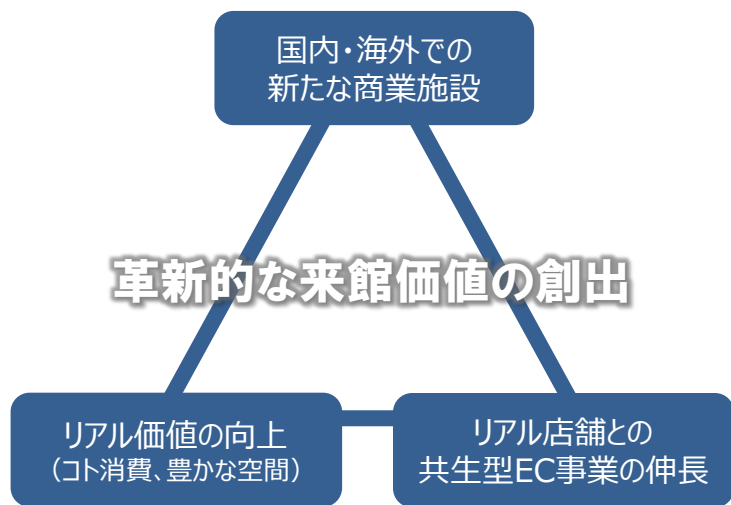
ライフサイエンス拠点を拡大
(4拠点→8拠点)

ライフサイエンス系
企業・団体 87社集結



日本橋にて
シェア型ウェットラボ開設

商業施設事業/今後のパイプラインの拡大



ららぽーと 沼津(2019.10月 開業予定)



ららぽーと愛知東郷町 (2020.秋 開業予定)



COREDO 室町テラス × 誠品生活日本橋
eslite spectrum nihonbashi



【当社SC床面積】

2018年3月期比較 ▶ 2025年前後 **約1.5倍**へ

【主な新規プロジェクト】

海外プロジェクト

開業年度	プロジェクト名	所在	店舗等面積 (延床面積)
2018	ららぽーと名古屋みなとアクルス	愛知県名古屋市	約 59,500 m ²
	三井アウトレットパーク木更津(3期)	千葉県木更津市	約 9,300 m ²
	心齋橋MGビル	大阪府大阪市	(約 2,000m ²)
	三井アウトレットパーク台中港	台湾台中市	約 35,000 m ²
2019	読売並木通りビル	転貸 東京都中央区	(約 14,200m ²)
	ららぽーと沼津	静岡県沼津市	約 64,000 m ²
2020	ららぽーと上海金橋	転貸 中国上海市	約 60,000 m ²
	上海蓮花路駅ビル商業施設	転貸 中国上海市	約 16,500 m ²
	三井アウトレットパーク 横浜ベイサイド建替え計画	神奈川県横浜市	(約 54,000m ²)
	ららぽーと愛知東郷町	愛知県愛知郡	約 63,900 m 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(3期)	マレーシア セランゴール	約 10,100 m ²
	ららぽーとクアラルンプール (Bukit Bintang City Center計画)	マレーシア クアラルンプール	約 82,600 m ²
	ららぽーと台湾南港	転貸 台湾台北市	約 70,000 m ²
	福岡市青果市場跡地計画	福岡県福岡市	未定
2022	三井アウトレットパーク台南(1期)	台湾台南市	約 33,000 m ²
	大阪府堺市黒山東計画	大阪府堺市	未定
	大阪府門真市松生町計画	大阪府門真市	未定
2023	ららぽーと台中	台湾台中市	約 67,000 m ²
2025	三井アウトレットパーク台南(2期)	台湾台南市	約 12,000 m ²
未定	宮下公園計画	東京都渋谷区	未定

※その他 未公表の国内外プロジェクト別途3件

VISION2025 進捗状況

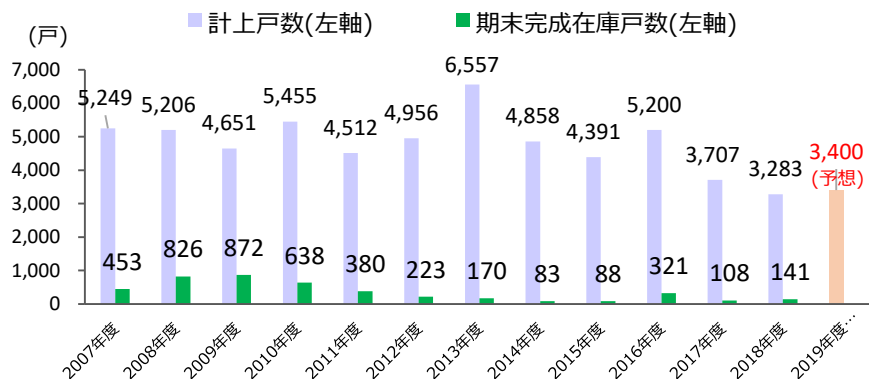
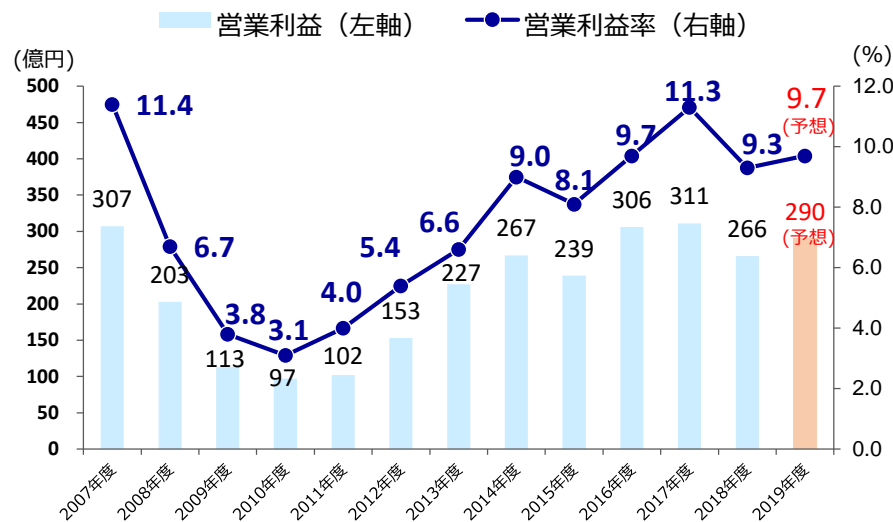
住宅事業/競争力の強化・今後のパイプライン

三井不動産の強みの更なる伸長

『大規模再開発』『都心』『ハイエンド向け』

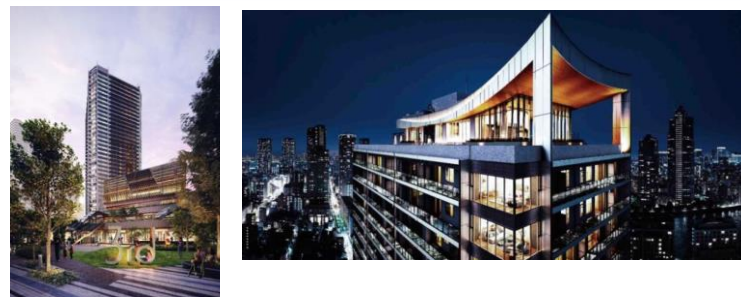
営業利益・営業利益率

マンション計上戸数・完成在庫



マンション ランドバンク 2019年3月末時点

約2万6千戸 (計画段階の再開発事業を含む)



【主な大規模プロジェクト・ハイエンド向けプロジェクト】

計上年度	プロジェクト名	所在	総販売戸数 *シエア勘案前
2019	パークコート乃木坂 ザタワー	東京都港区	約 40 戸
	パークタワー晴海	東京都中央区	約 1,100 戸
	パークコート浜離宮 ザタワー	東京都港区	約 360 戸
2020	パークシティ武蔵小山 ザタワー	東京都品川区	約 500 戸
	ザ・タワー 横浜北仲	神奈川県横浜市	約 1,100 戸
	MID TOWER GRAND	東京都中央区	約 390 戸
	THE COURT 神宮外苑	東京都渋谷区	約 180 戸
	コスギサード アヴェニュー ザ・レジデンス	神奈川県川崎市	約 460 戸
2021	パークコート渋谷 ザタワー	東京都渋谷区	約 350 戸
2022以降	パークコート文京小石川 ザタワー	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 770 戸
	渋谷区千駄ヶ谷四丁目計画	東京都渋谷区	約 400 戸
	HARUMI FLAG	東京都中央区	約 4,150 戸
	勝どき東地区計画	東京都中央区	約 2,250 戸
港区三田一丁目計画	東京都港区	未定	

物流施設事業/今後のパイプラインの拡大・投資家共生モデルの推進



【開発・運営施設数】
33棟 約290万㎡

【主な新規プロジェクト】

海外プロジェクト

竣工年度	プロジェクト名 (※印: 共同事業)	所在	延床面積
2018	MFLP厚木Ⅱ	神奈川県伊勢原市	約 54,800 ㎡
	MFLPプロロジスパーク川越 ※	埼玉県川越市	約 131,300 ㎡
2019	MFLP羽田	東京都大田区	約 80,900 ㎡
	MFLP川口Ⅰ	埼玉県川口市	約 54,100 ㎡
	MFLP広島Ⅰ	広島県広島市	約 71,800 ㎡
	MFLP川崎Ⅰ	神奈川県川崎市	約 50,000 ㎡
	MFLP船橋Ⅱ	千葉県船橋市	約 224,200 ㎡
	MFLP横浜港北	神奈川県横浜市	約 50,300 ㎡
	MFLP平塚Ⅱ	神奈川県平塚市	約 47,500 ㎡
2020	MFLP立川立飛 ※	東京都立川市	約 67,000 ㎡
	MFLP大阪Ⅰ	大阪府大阪市	約 48,300 ㎡
2021	MFLP船橋Ⅲ	千葉県船橋市	約 270,000 ㎡
	市川塩浜物流施設開発計画 ※	千葉県市川市	約 183,800 ㎡
2022	東京レールゲート EAST 転貸	東京都品川区	約 161,400 ㎡
2020以降	タイ バンパコン計画	タイ バンパコン	約 160,000 ㎡
	タイ ワンノイ計画	タイ ワンノイ	約 90,000 ㎡

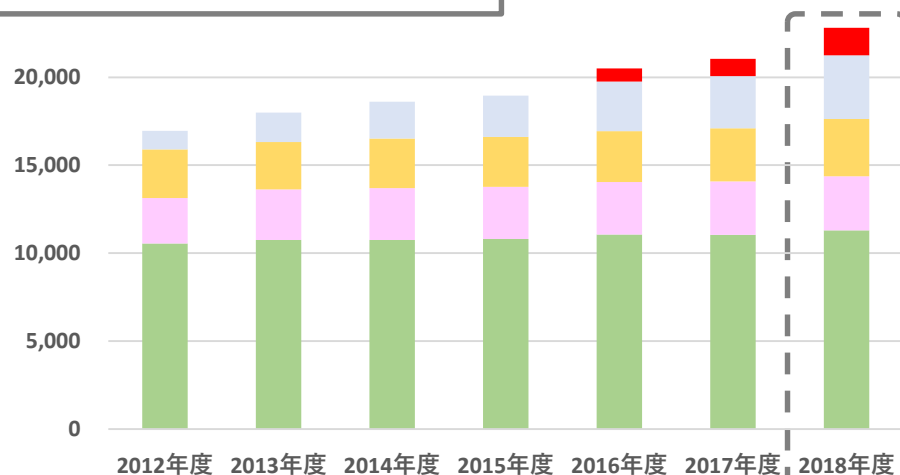
MFLP 三井不動産
ロジスティクスパーク投資法人

資産規模 **755億円 9施設**
(上場日 2016年8月2日)

1,557億円 16施設
(2019年3月末時点)

三井不動産グループが運用する 5REITの資産規模の推移

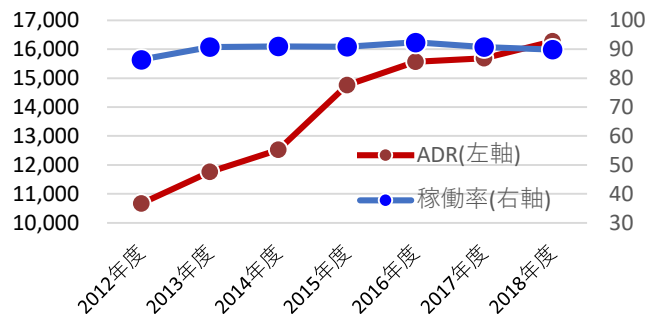
約2兆2,800億円



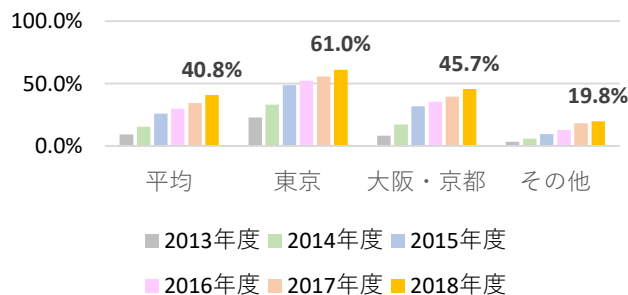
- 三井不動産ロジスティクスパーク投資法人
- 三井不動産プライベートリート投資法人
- フロンティア不動産投資法人
- 日本アコモデーションファンド投資法人
- 日本ビルファンド投資法人

ホテル・リゾート事業/今後のパイプラインの拡大

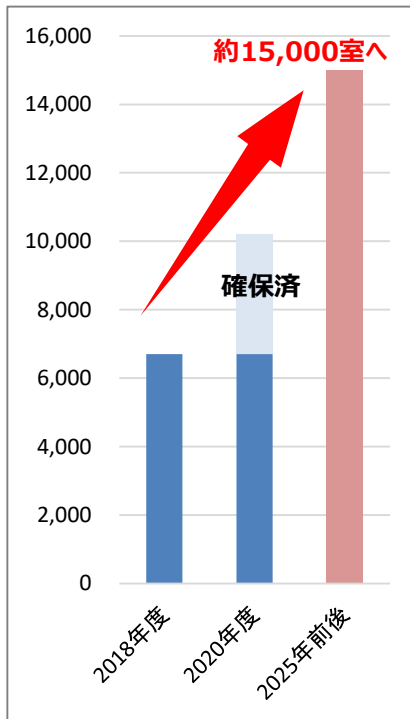
【稼働率・ADR推移】 ※三井ガーデンホテル、ホテル ザ セレスティン 合計



【外国人客比率】 ※三井ガーデンホテル、ホテル ザ セレスティン 合計



【当社ホテルリゾート客室数】



【主な新規プロジェクト】

海外プロジェクト

開業年度	プロジェクト名	所在地	客室数
2018	三井ガーデンホテル大手町	東京都千代田区	約 190 室
	三井ガーデンホテル五反田	東京都品川区	約 370 室
	三井ガーデンホテル日本橋プレミア	東京都中央区	約 260 室
	三井ガーデンホテル金沢	石川県金沢市	約 160 室
2019	三井ガーデンホテル福岡祇園	福岡県福岡市	約 300 室
	ハレクラニ沖縄	沖縄県国頭郡	約 360 室
	三井ガーデンホテル京都駅前	京都府京都市	約 140 室
	三井ガーデンホテル銀座五丁目	東京都中央区	約 340 室
	三井ガーデンホテル神宮外苑の杜プレミア	東京都新宿区	約 360 室
	六本木三丁目ホテル計画	東京都港区	約 260 室
	札幌北5西6ホテル計画	北海道札幌市	約 170 室
2020	中洲五丁目ホテル計画	福岡県福岡市	約 260 室
	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
	三井ガーデンホテル京都四条増築計画	京都府京都市	約 70 室
	京都五条烏丸町ホテル計画	京都府京都市	約 220 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
	京都二条ホテルプロジェクト	京都府京都市	約 160 室
	水道橋駅前ホテル計画	東京都千代田区	約 120 室
	忠孝新生ホテル計画	台湾、台北市	約 300 室
	京都浄教寺ホテル計画	京都府京都市	約 170 室
	2021以降	中山忠孝ホテル計画	台湾、台北市
ブルガリ ホテル東京(八重洲二丁目北地区)		東京都中央区	約 100 室
敦化北路ホテル		台湾、台北市	約 180 室



海外事業戦略/当社の強みを活かしたビジネス展開

当社の強み = 総合力



パートナー戦略・ローカル化の推進

英国三井不動産

三井不動産アメリカ

資本・業務提携

STANHOPE



John Westerfield
Chief Executive Officer

海外事業戦略/今後の課題

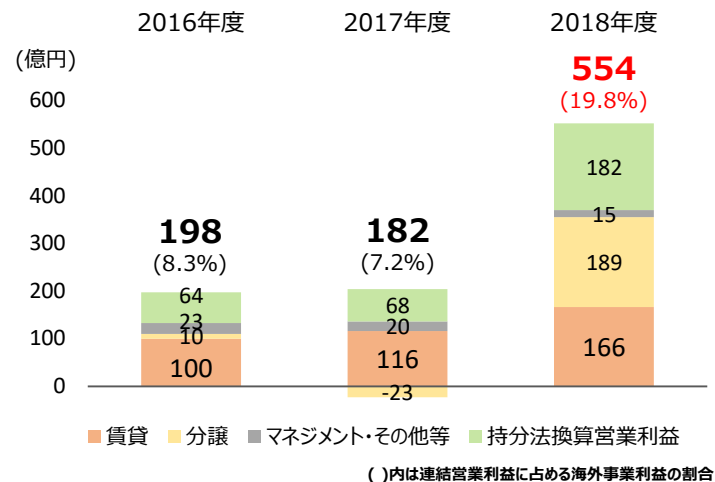
ガバナンス強化



海外事業本部内
「グローバル ガバナンス グループ」新設

戦略の成果

海外事業利益の推移



55ハドソンヤード (NY)



RELATED

テレビジョンセンター再開発計画 (ロンドン)



STANHOPE

1エンジェルコート(ロンドン)



STANHOPE

三井アウトレットパーク
台中港(台中市)



海外事業の飛躍的な成長/今後の成長シナリオ

※MOP=三井アウトレットパーク

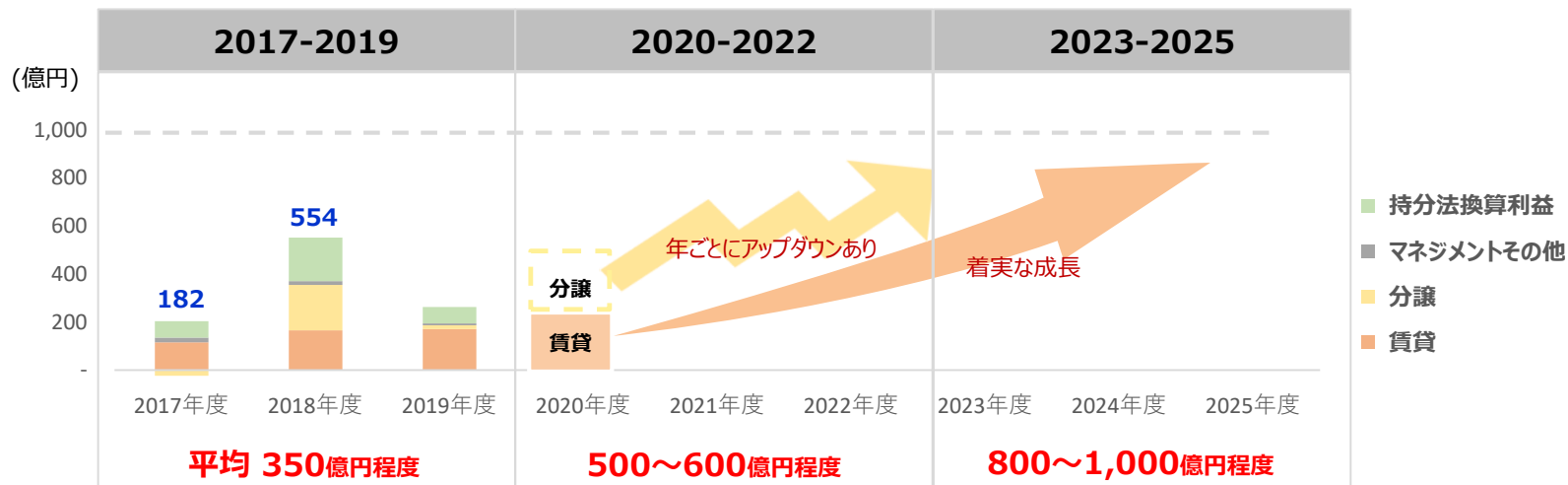
増益要因

55HY・MOP台中港など
英国・アジアの住宅分譲など

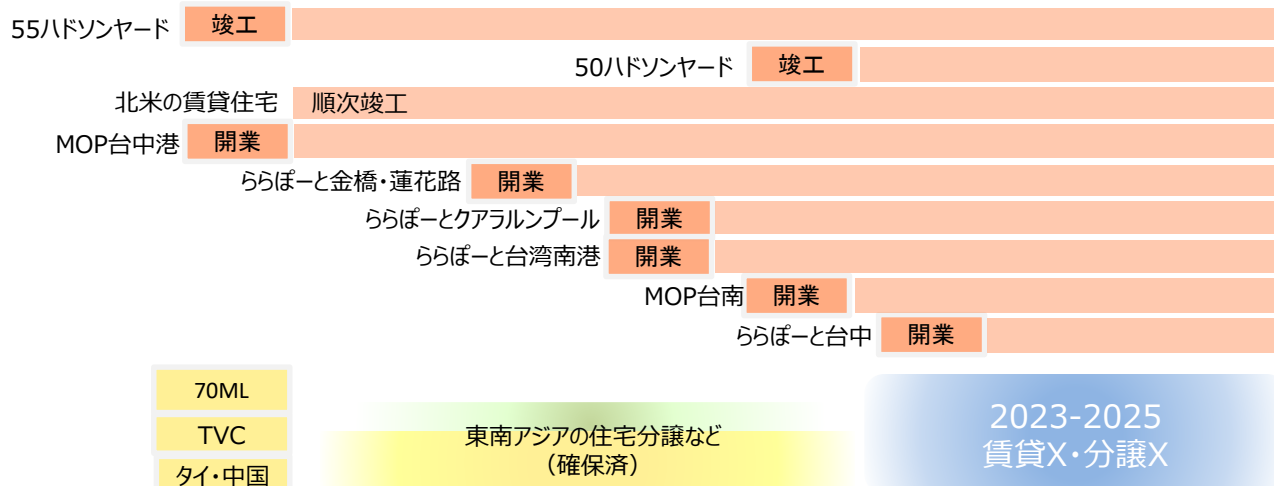
賃貸住宅・商業の相次ぐ開業
名あり住宅分譲・投資家分譲

50HY・ららぽーと台中など
更なる賃貸・分譲の積み増し

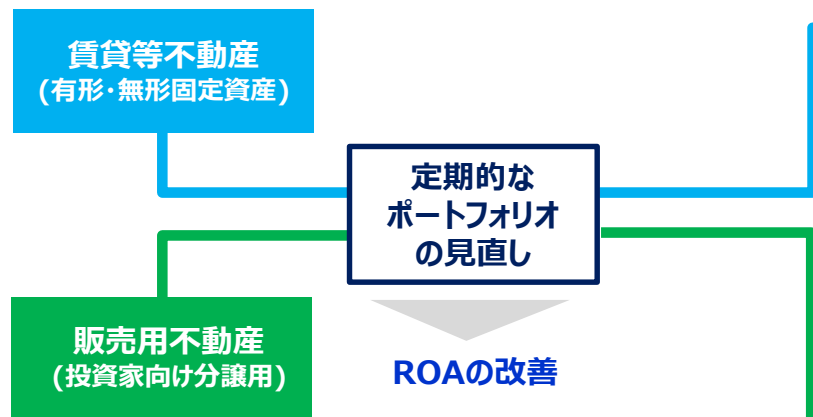
海外事業 利益成長 イメージ



主な新規物件

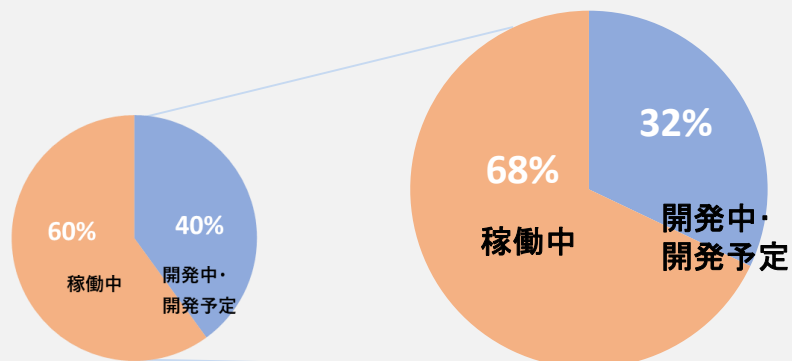


ポートフォリオ戦略（開発利益の実現）



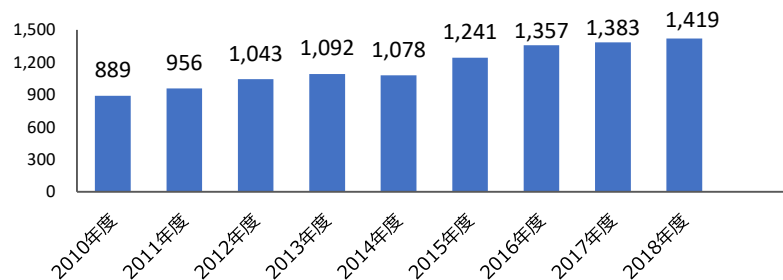
販売用不動産 残高(投資家向け分譲用)

5,570億円 (2013年度末) ▶ **約1.8倍** ▶ 9,933億円 (2018年度末)



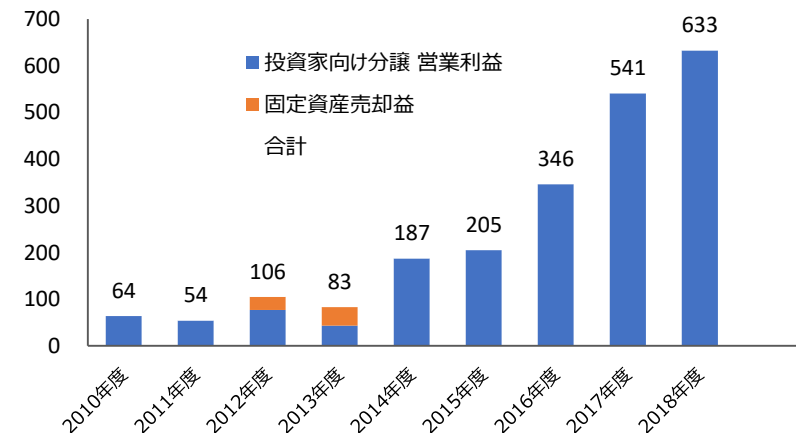
インカムゲインの創出 -安定的な賃貸利益の成長-

【賃貸セグメント営業利益の推移】



キャピタルゲインの創出 -含み益の顕在化-

【賃貸資産の売却益の推移】



資本政策の基本方針

株主還元の拡充

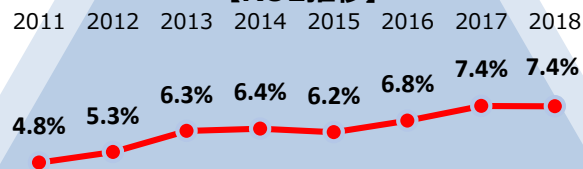
▶ 安定的な配当の実施とともに、
機動的な自己株式取得を行う

総還元性向

= 親会社株主に帰属する当期純利益の35%程度
を目途とする[VISION2025]

持続的な企業価値・株主価値の向上

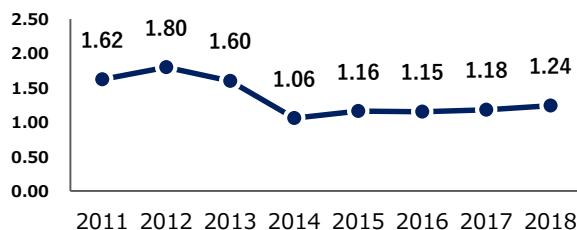
【ROE推移】



財務の健全性

▶ 財務レバレッジの管理

適切なD/Eレシオの水準を確保



成長に向けた投資と、 良質な資産ポートフォリオの構築

▶ 良質な資産ポートフォリオの構築

2025年前後におけるROA
= 5%程度[VISION2025]

▶ 優良な投資機会への利益の再投資

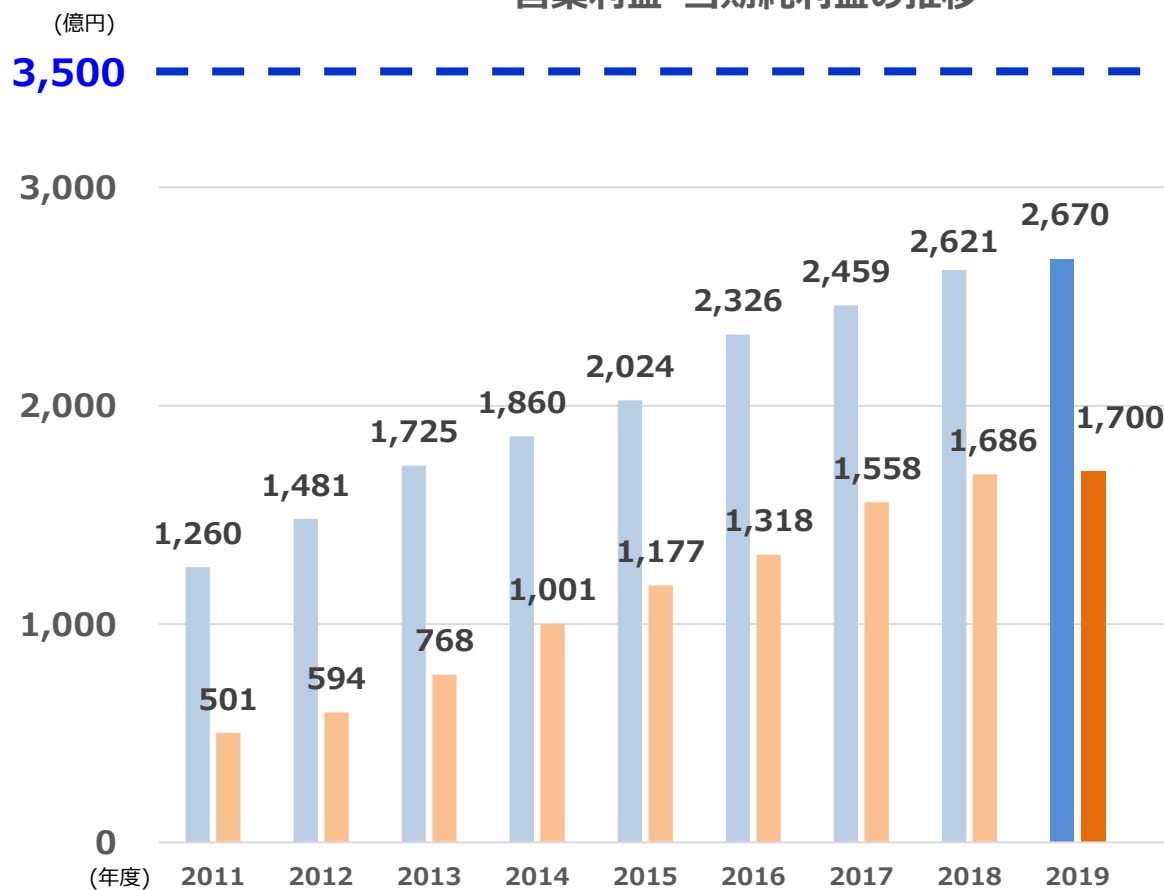
国内における投資リターン(NOI利回り)の目線

都心プライムオフィス5%程度、
商業施設8%程度(土地保有)、12%程度(借地型)を目安に、
プロジェクトごとに設定

VISION2025 進捗状況

営業利益・当期純利益の推移

2025年前後に向けて
持続的な利益成長を実現



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

■ 営業利益 ■ 親会社株主に帰属する当期純利益

業績予想

VISION2025

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。