

アニュアルレポート 2015

2015年3月期

LAUNCHING THE NEXT STAGE



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

LAUNCHING THE NEXT STAGE

編集方針

三井不動産グループは、この度、2020年代も成長を続ける企業グループを目指し、中期経営計画「イノベーション2017 ステージII」を策定いたしました。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さまに正しく理解していただくためには、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、2015年度より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いたしました。編集にあたっては国際統合報告委員会（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。

Contents

02 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 受け継がれるDNA
- 08 価値創造プロセス
- 10 プレミアムアセット
- 12 パフォーマンスハイライト

14 Top Message ～イノベーション2017 ステージⅡ～

- 14 Top Message
- 22 特集 成長を加速させる2つの取り組み
 - 22 ホテル&リゾート事業の拡大
 - 24 グローバルビジネスの拡大

26 事業概況

- 27 賃貸事業
- 30 分譲事業
- 32 マネジメント
- 34 三井ホーム
- 35 その他

36 コーポレート・ガバナンス

- 36 コーポレート・ガバナンス
- 40 取締役、監査役および執行役員

42 CSR (企業の社会的責任)

- 42 三井不動産グループのCSRとは
- 44 三井不動産グループの街づくり(スマートシティ)
- 46 2014年度の主な取り組み

50 財務セクション／企業データ

- 51 財務分析
- 58 連結財務諸表
- 64 ネットワーク
- 65 沿革
- 66 会社概要／株式情報

Webサイト

企業・グループ情報

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

株主・投資家情報

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

社会・環境への取り組み (CSR詳細情報)

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

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。

実際の業績はさまざま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きください。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。


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

「ビジネスと暮らしに関するソリューションとサービスの提供」

- ・豊かさや潤いをもたらし、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、街の価値を最大化します。
- ・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します。

「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・発展の基盤と考えます。
- ・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・実現します。
- ・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ます。

「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ます。
- ・経営資源の最適活用ならびに効率経営を追求します。
- ・常にリスクに対して適正なマネジメントを行います。

「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独創性を育みます。
- ・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ます。
- ・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します。



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さまざま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。

事業領域

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」「広がりと革新」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・ウオ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。

事業内容

国内：全国主要都市にて展開
海外：米国、英国

国内：全国主要都市にて展開
海外：中国、台湾、マレーシア

国内：全国主要都市にて展開
海外：中国、マレーシア、シンガポール、タイ、インドネシア

事業エリア

貸付面積^{*1}
2,740千m²

貸付面積^{*1}
1,732千m²

マンション引渡戸数
4,858戸

主要データ

テナント企業数
約**3,000**社

テナント企業数
約**2,200**社

戸建引渡戸数
899戸

仲介取扱件数
37,156件

主要なグループ子会社など

三井不動産ビルマネジメント

三井不動産ファミリーーズ

三井不動産商業マネジメント

三井ショッピングパーク
LaLaport

MITSUI
OUTLET PARK

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

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

三井不動産リアルティ

三井不動産住宅リース

三井ホーグ

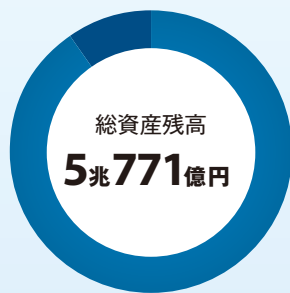
三井不動産リフォーム

2015年3月期業績

営業収益
15,290億円

営業利益
1,860億円

当期純利益
1,001億円



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

お客さまのかけがえないひとときを彩るさまざまな空間とサービスを提供するという思いを込めて、「Best Moments in Life」を掲げ、「三井ガーデンホテル」を全国中核都市に展開するホテル事業、拡大するインバウンド観光・余暇ニーズにこたえるリゾート事業等を推進しています。

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

18施設
4,809室

三井不動産ホテルマネジメント



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。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背景に、着実に事業を拡大しています。

国内：首都圏、近畿圏など

海外： —

プロジェクト施設数^{*2}

16施設



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、当社は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。

三井不動産グループ
預かり資産残高

約**3.42**兆円

三井不動産投資顧問



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

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、さまざまな不動産関連事業を手掛けています。

リパーク(貸し駐車場)
管理台数

166,752台

メガソーラー事業地/
発電量

5事業地 約**72**MW



*表中は全て2015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

受け継がれる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出し、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。



三井本館 1929年竣工



ららぽーとTOKYO-BAY
1981年オープン ※オープン当時の様子

1990年代前半～2000年代前半

バブル崩壊

資産デフレ下の成長戦略へ 事業再構築

- ▶ 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の展開（1995年）
- ▶ ウォーターフロント開発の先駆け



霞が関ビルディング 1968年竣工

1970年代前半～1990年代前半

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



大川端リバーシティ21 西ブロック
1993年全体竣工



千葉県 中央区 埋立地



ハレクラニ 1984年オープン



三井アウトレットパーク 大浜鶴見
1995年オープン

設立～1970年代前半

高度経済成長を背景に 総合ディベロッパーの礎を築く

- ▶ 京葉臨海部浚渫埋め立て事業
- ▶ 日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」完成
- ▶ ビル建設の革新
- ▶ 宅地開発事業、マンション・戸建事業への進出



1251アメリカ街取得（1986年）

■ 従業員数推移
(左軸：百人)

■ 総資産推移
(右軸：億円)

1960

1965

1970

1975

1980

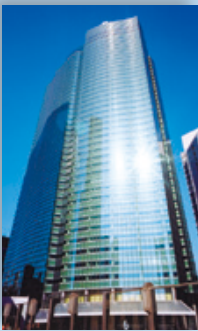
市場成熟化と本格的な高齢化社会へ 中長期経営計画「イノベーション 2017」策定

- ▶ 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
- ▶ 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)
- ▶ 32年ぶりとなる公募増資

2000年代前半～2010年代前半

資産デフレの収束 街づくり型開発の加速

- ▶ 東京ミッドタウン2007年グランドオープン
- ▶ 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
2003年竣工



アーバンドックららぽーと豊洲
2006年オープン



東京ミッドタウン
2007年グランドオープン



柏の葉スマートシティ



日本橋再生計画

人的資本

連結ベース従業員数

16,799名

財務資本

総資産

5兆771億円

知的資本

不断のイノベーションで 培ってきたスキルとノウハウ

1990

1995

2000

2005

2010

2014 年度

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、当社グループの成長の根幹と位置付けています。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牽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。

Strength

- ◆ 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

事業機会の獲得

投下する主な資本

人的資本

従業員数(連結ベース)

16,799人

財務資本

総資産

5兆771億円

知的資本

不断のイノベーションで培ってきたスキルとノウハウ

街の価値を最大化する 三井不動産グループの街づくり

運営

Strength

- ◆ 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

営業

(賃貸リーシング/分譲・仲介)

新たな価値の創造

Strength

- ◆ 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

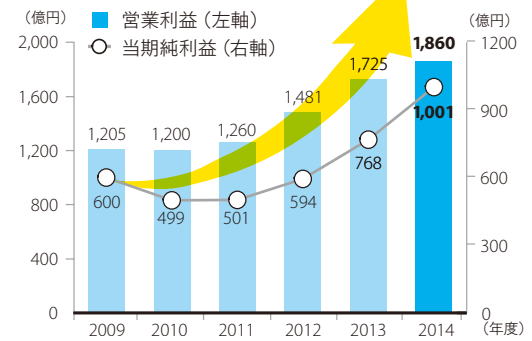
開発

Strength

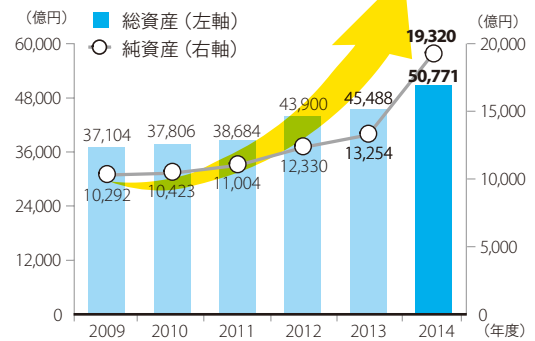
- ◆ (賃貸) 自社営業を基本とする高いリーシング力
- ◆ (分譲) 個人向け、投資家向けともに幅広い顧客基盤と出口を持つ
- ◆ (仲介) 全国売買仲介取扱件数29年連続No.1の実績と信用力

新たに創造した企業価値

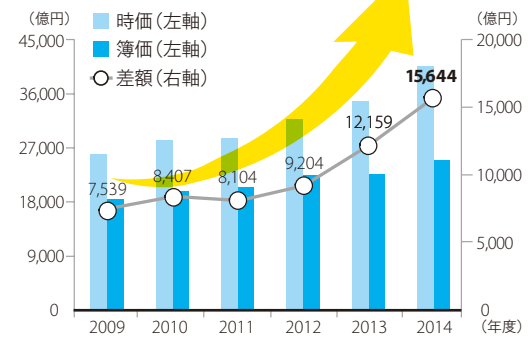
営業利益／当期純利益の推移



総資産／純資産の推移



賃貸等不動産の簿価・時価推移



社会に提供する価値

公共施設や地域コミュニティなどの社会資本の整備

プレミアムアセット ▶ P.10

開発エリアにおける防災・BCP対応の強化

CSR ▶ P.42

都市間競争に勝ち抜く街の付加価値の向上、東京の国際競争力の向上



プレミアムアセット

Premium Asset



日本橋再生計画



東京ミッドタウン



柏の葉スマートシティ

オフィスビル

霞が関ビルディング



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



日本橋一丁目三井ビルディング



商業施設

ららぽーとTOKYO-BAY



三井アウトレットパーク木更津



COREDO室町1・COREDO室町2



ダイバーシティ東京 プラザ



分譲住宅



SKYZ TOWER&GARDEN



パークコート千代田富士見ザタワー
ファインコートFujisawa SST

物流施設



MFLP 塚



MFLP 久喜

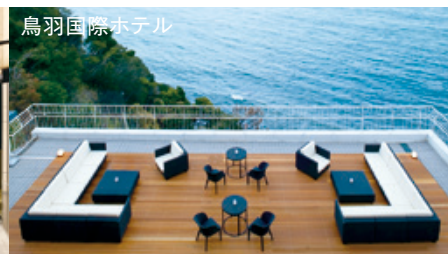
ホテル・リゾート



三井ガーデンホテル銀座プレミア



ミレニアム 三井ガーデンホテル 東京



鳥羽国際ホテル



三井ガーデンホテル京都新町 別邸



合歓の郷&リゾート

海外アセット



1251 アメリカ街



527 マディソン街



5 ハノーバースクエア



70 マークレーン



セントレジス：
ホテル&レジデンス



1200 17th ストリート



8-10 ムーアゲート



ハレクラニ



杉井アウトレット広場・寧波

パフォーマンスハイライト

年度	2004	2005	2006	2007
経営成績				
営業収益	¥1,111,359	¥1,159,280	¥1,229,193	¥1,360,023
営業利益	115,764	137,543	161,842	179,282
経常利益	94,637	118,970	142,324	162,835
当期純利益	28,693	56,541	75,213	87,378

財務状態				
総資産	2,928,199	2,986,501	3,294,190	3,634,489
販売用不動産	375,219	424,921	552,134	660,486
有形無形固定資産	1,645,205	1,674,277	1,716,832	1,961,811
資本的支出	78,898	92,753	220,357	340,462
減価償却費	38,512	40,159	40,122	44,304
有利子負債	1,279,049	1,199,291	1,258,426	1,550,420
自己資本	687,717	858,363	944,195	971,309

キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	100,135	22,510	57,969	97,762
投資活動によるキャッシュ・フロー	△76,870	△60,833	△77,006	△392,160
財務活動によるキャッシュ・フロー	△52,081	△12,445	38,085	276,136
現金及び現金同等物の期末残高	113,078	62,587	81,816	63,495

1株当たり指標				
EPS (1株当たり純利益) (円)	34.7	67.5	85.5	99.4
BPS (1株当たり純資産) (円)	836.5	975.6	1,073.8	1,105.1
配当金 (円)	7.00	10.00	14.00	20.00
発行済株式数 (千株)	823,390	881,424	881,424	881,424

財務指標				
ROA (%)	4.30	4.92	5.50	5.53
ROE (%)	4.26	7.31	8.35	9.12
D/Eレシオ (倍)	1.86	1.40	1.33	1.60
自己資本比率 (%)	23.5	28.7	28.7	26.7
配当性向 (%)	—	14.8	16.4	20.1

環境データ				
連結対象会社数 (社)	121	120	132	139
持分法適用会社数 (社)	45	46	49	44
連結従業員数 (人)	12,707	13,053	13,299	14,788
エネルギー使用量 (原油換算千kℓ/年)	246.2	275.3	188.1	342.3
CO ₂ 排出量 (千t)	387.2	427.8	396.9	725.7
水使用量 (千m ³)	4,325	4,138	3,386	6,047
廃棄物排出量 (t/年)	39,317	36,046	26,350	46,834

*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

*自己資本：(～2005年度)2006年5月1日の会社法施行前における株主資本

*ROA：(営業利益+営業外収益)／総資産期首期末平均残高

*ROE：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

*2006年度より配当性向は連結の数値を公表しています。2005年度の数値は2006年度の開示に伴い公表した数値です。

*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おります。

イノベーション2017 ステージI

百万円

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
¥1,418,945	¥1,384,806	¥1,405,269	¥1,338,102	¥1,445,644	¥1,515,252	¥1,529,036
171,547	120,585	120,092	126,038	148,184	172,567	186,074
146,090	93,901	96,204	102,509	123,066	144,587	163,373
83,572	60,084	49,909	50,129	59,451	76,843	100,185
3,758,386	3,710,423	3,780,699	3,868,411	4,390,074	4,548,822	5,077,148
759,489	682,536	634,479	642,809	915,222	961,449	1,031,080
2,047,715	2,105,822	2,252,287	2,304,809	2,503,977	2,526,139	2,788,633
165,023	61,971	229,394	111,755	72,355	148,255	273,487
48,890	50,286	52,954	53,231	59,022	56,030	61,242
1,733,559	1,746,719	1,740,048	1,743,411	2,120,225	2,040,071	1,976,150
978,666	1,007,811	1,019,941	1,078,182	1,181,174	1,274,355	1,871,922
△40,996	84,389	185,055	148,161	99,684	189,903	30,343
△141,633	△64,834	△170,552	△124,353	△71,132	△44,056	△261,640
182,215	△19,762	△20,400	△18,649	△7,944	△123,713	221,508
62,891	62,739	56,675	61,726	101,588	127,337	118,960
95.1	68.4	56.8	57.1	67.7	87.5	103.9
1,113.9	1,147.2	1,161.2	1,227.5	1,344.9	1,451.2	1,894.4
22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	25.00
881,424	881,424	881,424	881,424	881,424	881,424	991,424
5.06	3.41	3.39	3.55	3.66	4.07	4.10
8.57	6.05	4.92	4.78	5.27	6.26	6.37
1.77	1.73	1.71	1.62	1.80	1.60	1.06
26.0	27.2	27.0	27.9	26.9	28.0	36.9
23.1	32.2	38.7	38.5	32.5	25.1	24.1
133	130	135	140	174	181	201
45	42	44	45	47	52	56
15,476	15,922	16,288	16,666	16,377	16,585	16,799
367.7	241.2	240.7	209.3	210.1	217.7	226.6
783.8	411.6	392.6	340.1	393.5	448.4	469.2
6,248	5,256	5,332	4,931	4,683	5,176	4,719
46,107	33,542	33,346	33,354	34,329	33,783	35,667

Top Message ~イノベーション2017 ステージII~



2020年代を見据えた 成長戦略の推進に 取り組んでまいります

三井不動産株式会社
代表取締役社長

菰田 正信

2020年代も成長を続ける企業を目指し「イノベーション2017 ステージII」を策定

当社グループは2012年4月、国内市場の成熟化と市場のグローバル化という事業環境の変化をチャンスと捉え、グループ中長期経営計画「イノベーション2017」を策定しました。計画の第1ステージとなる2015年3月期までの3年間においては、「成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ」を実現するための「将来の成長に向けた投資と基盤整備」の期間と位置付け、国内事業の競争力強化とグローバル化への取り組みを加速してきました。その結果、利益計画については、2014年度目標を1年前倒しで達成するとともに2014年度は史上最高益を更新しました。また投資計画においても、国内、海外ともに期待を上回るペースで新たな事業機会を複数獲得することができ、中長期経営計画の第1ステージは大変順調に進捗しました。

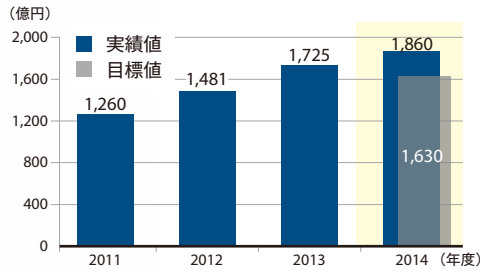
そして今、計画策定から3年が経過しましたが、国内では政府や日銀による各種施策や、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催決定などにより、経済環境は大きく変貌しました。こうしたなか、当社は、2014年6月に32

年ぶりとなる公募増資を実施し、約3,300億円の資金を調達しました。これにより、当社の財務基盤は強固なものとなり、新たな事業機会の獲得に対し、機動的に対応するための体制を整えることができました。一方で、我々が2020年代も成長を続けるうえで克服すべき新たな課題も浮かび上がってきました。たとえば国内では、社会のダイバーシティ化やICTの加速度的な進化によるワークスタイルやライフスタイルの変化が一層進み、さまざまな領域でビジネスモデルの革新が求められています。また、海外では世界経済の成長は概ね継続しているものの、地域紛争や感染症の拡大など地政学的リスクの顕在化や、金融面の過剰流動性が引き起こすマーケットの変動にも注意が必要な状況となっています。

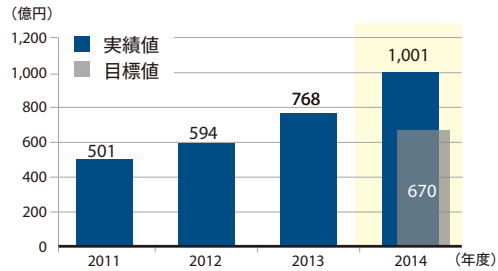
このような事業環境と課題認識のもと、2020年代も成長を続ける企業を目指し、グループ中期経営計画「イノベーション2017 ステージII」を2015年5月に策定しました。

イノベーション2017 ステージI (前半3か年)の定量目標に対する進捗

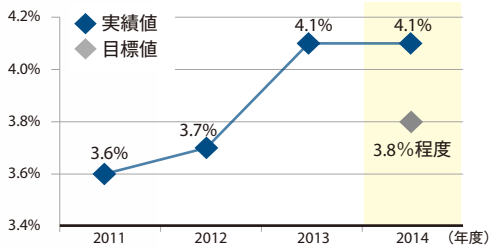
営業利益



当期純利益



ROA



ROA: (営業利益+営業外収益) / 総資産期首期末平均残高

投資計画

(2012~2014年度 3か年合計)

		億円		
地域・種別	計画	実績		
国内	設備投資	3,000~4,000	3,820	
	販売用不動産	10,000~11,000	11,970	
海外	欧米・アジア	2,000~3,000	1,970	

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

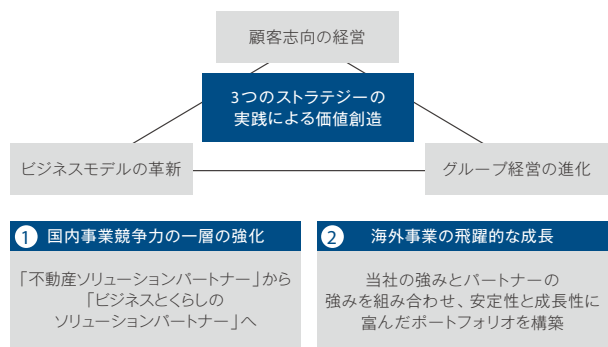
国内経済は今後、2020年開催の東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて堅調に推移していくと見えています。また、訪日観光客数は急増しており、2020年に2,000万人、2030年に3,000万人との政府目標の達成も現実味を帯びてきています。一方で、全国レベルでは人口減少と高齢化がさらに進み、顧客の質は今後、大きく変化していくものと思われまます。また、世界経済は、米国および英国は堅調に成長を続け、東南アジア経済も先進国に比べ高い成長が見込まれますが、一方で急速に拡大成長を遂げてきた中国経済は減速すると予想されます。

当社グループは、そうした認識のもとで、我々が10年後に目指す姿として、「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」ことを目標に掲げました。その実現に向けて、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」を着実に実行し、国内事業の競争力の強化と海外事業のさらなる成長に取り組んでいきます。

国内事業については、これまで不動産というハードの提供に軸足を置いてきましたが、今後の顧客ニーズの変化を捉え、豊かで快適な時間を過ごすためのソフト・サービスも併せて提供するビジネスモデルへと革新します。すなわち

「不動産ソリューションパートナー」から「ビジネスとくらしのソリューションパートナー」へ進化することにより、競争力を一層強化していきます。一方、海外事業については、幅広い商品ラインナップ(アセットクラス)を揃えるとともに、開発の初期段階から、リーシング、オペレーションに至るまで総合デベロッパーとしてあらゆるノウハウを持っている当社の強みと、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、安定性と成長性に富んだポートフォリオを構築することにより、飛躍的な成長を目指していきます。

これら、国内・海外の基本的な戦略を8つの成長戦略として明確化し、三井不動産グループ丸となって、この3か年真摯に取り組んでいきたいと考えています。



Act 2 オフィスビル事業の進化

オフィス空間の賃貸にとどまらず、顧客企業に快適で効率のよいビジネスライフを提供する事業へと進化させます。従業員のダイバーシティ化やICTの進化を踏まえ、新しい働き方に適したオフィスや、オフィスワーカーのみならずその家族のくらしをサポートするソフトやサービスも提供していきます。具体的には子育て支援や外国人向けの医療・教育施設の充実などです。

さらに、顧客企業の課題解決に貢献するビジネスパートナーとなる取り組みを強化していきます。企業の本業をサポートする仕掛けづくりやサービスの展開のみならず、ベンチャー企業との協働等により、新たな産業を生み出し、新たなオフィスの需要を創造していくことが、これからのオフィス事業においては非常に重要と考えています。

Act 3 商業施設事業のさらなる展開

当社グループは、集客力のある立地で数多くのプロジェクトを展開しています。これらの事業を着実に推進するとともに、三大都市圏や商圏人口を確保できる地方都市には、まだまだ展開の余地があるとみており、市街化調整区域や開発難易度の高い案件でも事業化できる当社の強みを活かして、さらなる事業機会を獲得していきます。

また、施設開業後も競争力を維持・向上させていくことが、この事業の重要なポイントです。顧客ニーズの変化を先取りした施設への進化や、急速に発達するEコマースとの差別化を図るなど、地域コミュニティの核となりワンストップでくらしのソリューションを提供する次世代型商業施設の展開に取り組んでいきます。

豊富なパイプラインの着実な推進



Act 4 物流施設事業の拡大

2012年度から本格的にスタートした物流施設事業は、すでに8物件が稼働しており、さらに8物件が現在開発中です。当社グループが開発を進める先進的な物流施設は、拡大を続けるEコマース事業者のビジネスモデルにとっても必要不可欠なものです。物流施設全体のストックに占める割合は現状3%程度で相当の成長余力があります。そこでEコマースの成長力も取り込みながら、三大都市圏および地方中核都市を中心に事業規模を拡大していきます。

物流施設事業における当社グループの強みは、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2,200社が有力な荷主企業として存在することです。加えて、荷主企業に代わって物流システムを構築・運用する3PL (Third Party Logistics) 業者との関係強化も図っています。こうした強みを活かして事業拡大を進めるとともに、将来的には物流REITを設立し、ロジスティクス分野でも保有・開発・マネジメントの組み合わせによる投資家共生ビジネスモデルを展開し、利益成長を実現していきます。

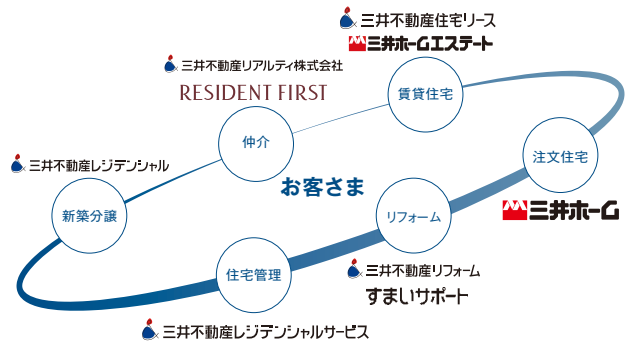
Act 5 住宅事業の競争力強化

住宅分譲事業では、人気の高い都心型・大規模再開発物件を中心に、豊富なプロジェクトを確保していますが、これからも、我々が得意とする都心エリアでのハイエンド向け住宅をさらに拡大し、シェアを高めていきたいと考えています。また、顧客のライフスタイルの多様化・高度化に対応した商品企画も拡充し、働く女性向けコンパクトマンションや、グローバルマーケットを視野に入れた海外富裕層向け商品、高齢者向けの介護サービス付き住宅事業などにも取り組んでいきます。

一方、マーケットの成熟化に伴い良質な住宅ストックは年々増加していくことが見込まれますが、国内の住宅取引に占める中古住宅比率は米国に比べて非常に低いのが現状です。我々は引き続き、住宅ストックビジネスを成長分野と捉え、中古住宅流通やリフォームを中心とした住宅関連の事業をさらに成長させていくことができると考えています。

また、最近の顧客行動の大きな変化として、分譲、賃貸をあわせて検討されるケースが増えています。こうしたニー

ズに対応するため、当社グループの住宅事業のワンストップ化を進め、2015年10月に三井不動産アコモデーション事業本部の賃貸住宅事業を、三井不動産レジデンシャル(株)に統合する予定です。住宅事業のワンストップ化の取り組みは、賃貸と分譲を組み合わせた複合開発の事業提案力の向上、施工会社への工事発注や工事管理を含めた当社グループの業務効率化にも寄与すると考えています。



Act 6 ホテル・リゾート事業の拡大

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催決定、さらに円安なども追い風となって、昨今ではインバウンド・ツーリスト(訪日観光客)が急増し、当社グループのホテル・リゾート施設の需要も非常に高まっています。それに加えて、国内の社会の成熟化の進展に伴い余暇に対するニーズも拡大していることから、ホテル・リゾート事業は長期的な成長が見込める分野と捉えています。

そこで当社グループは、国内のホテル事業について、現在の運営客室数約5,400室を、2020年度に1万室体制へ拡大すべく、事業機会の獲得を進めます。なお、拡大にあたっては現在の三井ガーデンホテルブランドに加えて、さらに

上級のブランドを開発・展開するとともに、プロジェクトによってはラグジュアリーホテルの誘致を図るなど、プロジェクトの立地やグレードに適した商品の開発を進めていきたいと考えています。リゾート事業については、合歓の郷(三重県志摩市)において新たに開発するホテルのオペレーターに、世界屈指のリゾートホテル運営会社であるアマゾンリゾートグループを選定しました。アジアを代表するリゾート施設とすべく鋭意プロジェクトを推進中ですが、今後も沖縄などの好立地で、新たなリゾート案件に取り組んでいきたいと考えています。

Act 7 投資家共生モデルの推進

上場REITの資産規模は、この2014年度末に12兆6,000億円に達し、これに私募REITやプライベートファンドを含めた不動産投資市場は30兆円を超える規模に拡大しています。当社グループは、このマーケットに今後も継続的に物件を供給し、分譲利益を獲得するとともに、分譲した物件を投

資家の皆さまからお預かりすることにより、アセットマネジメントフィー等の利益を拡大していきます。先述した物流REITの新規設立によりアセットクラスの幅も広げつつ、不動産投資市場とともに成長する投資家共生ビジネスモデルをさらに進化させていきます。



Act 8 海外事業の飛躍的な成長

当社グループは、オフィス、商業施設、住宅、ホテルといったフルラインの商品セグメントを横断的に展開できるといふ強みがあります。また、総合デベロッパーとして、開発の初期段階からリーシング、オペレーションに至るまでのノウハウを持っていることも強みです。さらに、豊富な資金調達力により、開発段階から資金面でのバックアップが可能であることも重要なポイントです。そうした強みを海外事業においても活用し、現地のパートナーのソーシング能力やリーシング能力と組み合わせることにより、新たな事業機会を獲得し、収益拡大を実現していきます。すでに、欧米やアジアにおいて当社の旗艦物件となるようなプロ

ジェクトを豊富に確保しており、「イノベーション2017」の前半3か年において、「商品の拡大」「エリアの拡大」の両面で大きな成果を上げることができました。引き続き欧米では、不動産マーケットの透明性や安定性の高さ、市場規模の大きさなどを捉えて、優良な事業機会を継続的に獲得し、安定的な収益基盤を構築することに注力するとともに、中国・アジアでは、経済成長と都市化が進み中間層が厚みを増す市場において、急増する良質な住宅に対する需要と、今後も拡大が見込まれる個人消費を積極的に取り込んでいきます。

欧米、中国・アジアのエリア特性を活かした事業展開

欧米事業

透明性が高く大規模で流動性の高い不動産市場

優良な事業機会を継続的に獲得し、
安定的な収益基盤を築く

中国・アジア事業

経済成長と都市化が進み、分厚い中間層が出現する市場

急増する良質な住宅ニーズ、拡大する消費を積極的に取り込み、早期に利益を拡大

定量目標

2017年度の定量目標についてお話しします。

営業利益は2,450億円以上、親会社株主に帰属する当期純利益は1,300億円以上を目指します。海外事業利益は、持分法損益を含めて300億円以上を目標としていますが、2018年以降の当社グループの利益成長を確たるものにするためにも、これらは確実に達成したいと考えています。

また、投資に関しては、既存プロジェクトの確実な推進はもちろんですが、さらなる事業機会の獲得を目指し、国内と海外を合わせたネット投資額は1兆500億円を予定していま

す。これにより、2017年度の有利子負債残高は2兆5,000億円程度、D/Eレシオは1.3倍程度を予定しています。

株主還元については、「中長期的な視点で、利益の再投資を通じた株主価値の向上を図るとともに、事業環境や業績、財務状況などを総合的に勘案したうえで、株主への利益還元を行う」ことを基本方針とし、これまでも配当水準の維持向上に努めてまいりましたが、「イノベーション2017ステージII」を策定するにあたり、配当性向は、当期より連結当期純利益の25%程度を目標とすることとしました。

利益目標・指標

	(2015年5月公表)		
	2014年度 (実績)	2015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	1,950 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	1,070 億円	1,300 億円以上
有利子負債	19,761 億円	22,400 億円	25,000 億円程度
D/Eレシオ	1.06倍	—	1.3倍程度
ROA*	4.1%	—	5%程度
(参考)			
海外 事業利益*	120 億円	—	300 億円以上
海外 事業利益率	6.4%	—	12%程度
ROE*	6.4%	—	7%程度

営業利益の内訳

	(2015年5月公表)		
	2014年度 (実績)	2015年度 (業績予想)	中期経営計画 2017年度(目標)
賃貸	1,078 億円	1,160 億円	1,330 億円
分譲	454 億円	500 億円	650 億円
マネジメント	493 億円	500 億円	520 億円
その他	▲166 億円	▲210 億円	▲50 億円

投資計画

	中期経営計画 3か年(2015~2017年度)		
	投資	回収	NET投資
国内設備投資	5,500 億円	—	5,500 億円
海外投資 (欧米・アジア)	5,500 億円	1,000 億円	4,500 億円
国内販売用 不動産系投資	13,000 億円	12,500 億円	500 億円

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

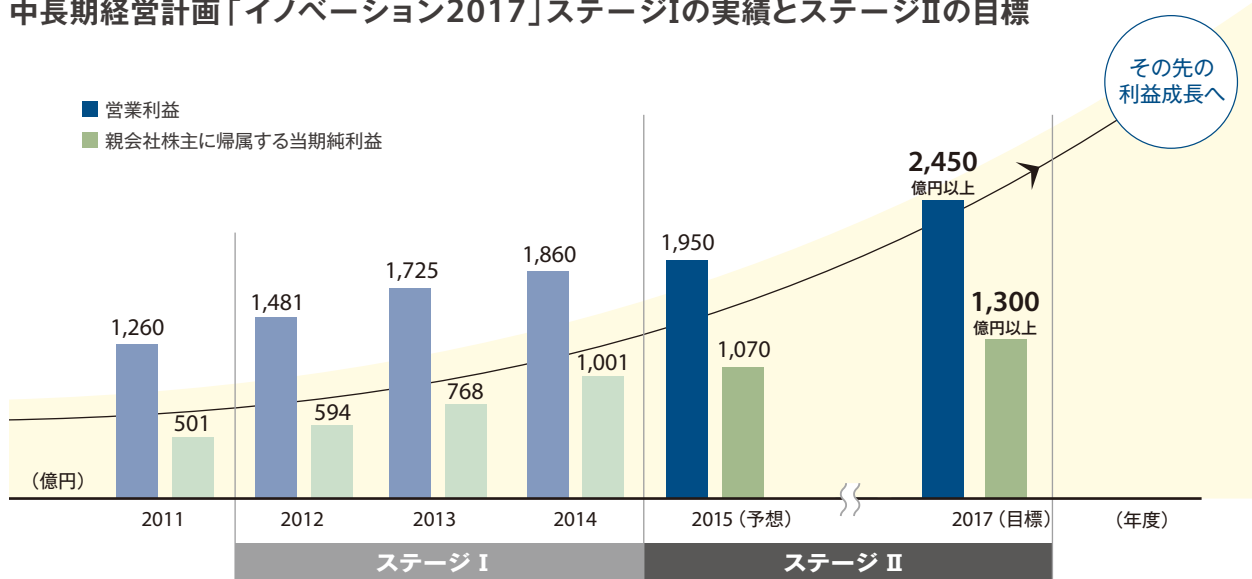
連結での配当性向については、連結当期純利益(親会社株主に帰属する当期純利益)の25%程度を目標とする

*ROA=(営業利益+営業外収益)/総資産期首期末平均残高

*海外事業利益=海外営業利益+海外持分法利益

*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

中長期経営計画「イノベーション2017」ステージIの実績とステージIIの目標



最後に

繰り返しになりますが、当社グループは、2020年代も成長を続ける企業を目指し、今後の事業環境や克服すべき課題認識を踏まえ、この度、「イノベーション2017 ステージII」を策定しました。我々は、「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ことを目指し、これからも、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、鋭意邁進していく所存です。

また、「コーポレートガバナンス・コード」の制定などを踏まえ、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等、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まいります。

三井不動産株式会社
代表取締役社長

菰田正信

成長を加速させる2つの取り組み ホテル&リゾート事業の拡大



三井不動産グループは、1984年に国内でのホテル事業に参入して以降、主にビジネスや観光で集客力のある全国中核都市を中心に「三井ガーデンホテルズ」ブランドを展開しています。ホテル事業は、土地の有効活用としてのソリューションの一つとしてだけでなく、当社グループが推進する街づくりにおいて多彩な用途と機能の複合（ミクスチャー）化を推進するうえでも、非常に重要な役割を担っています。

「三井ガーデンホテルズ」は、記憶に残るホテル、感性豊かなお客さまの五感を満たすホテル、という理念のもと、ワンランク上の宿泊主体型ホテルとしてお客さまから高い評価をいただいています。また、リゾート事業では、地域の特色を活かしたリゾートライフの提供を目指し、伊勢志摩の四季折々の豊かな自然に抱かれた「鳥羽国際ホテル」や「合歓の郷ホテル&リゾート」、北半球最大のサンゴ礁群に囲まれた八重山諸島小浜島にある海洋リゾート「はいむるぶし」、ハワイを代表するラグジュアリーホテル「ハレクラニ」などを展開しています。

当社運営ホテル&リゾート(国内)

北海道

三井ガーデンホテル札幌

京都

三井ガーデンホテル京都新町 別邸
三井ガーデンホテル京都三条
三井ガーデンホテル京都四条

大阪

三井ガーデンホテル大阪プレミア
三井ガーデンホテル大阪淀屋橋

岡山

三井ガーデンホテル岡山

広島

三井ガーデンホテル広島

沖縄

はいむるぶし

奈良

ホテル日航奈良

熊本

三井ガーデンホテル熊本

三重

合歓の郷ホテル & リゾート
鳥羽国際ホテル

宮城

三井ガーデンホテル仙台

東京

三井ガーデンホテル銀座プレミア
ミレニアム 三井ガーデンホテル 東京
三井ガーデンホテル汐留イタリア街
三井ガーデンホテル四谷
三井ガーデンホテル上野
セレスティンホテル
(仮称) 京橋一丁目ホテル計画 2016年開業予定
(仮称) 銀座8丁目ホテル計画 2017年開業予定

千葉

三井ガーデンホテル柏の葉
三井ガーデンホテルプラナ東京ベイ
三井ガーデンホテル千葉

愛知

(仮称) 三井ガーデンホテル名古屋 2016年開業予定

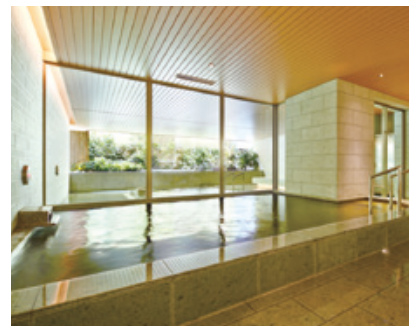
三井ガーデンホテルの特徴



快適なロビー空間
(ミレニアム 三井ガーデンホテル 東京 ロビー)



ラウンジ機能の充実
(三井ガーデンホテル京都新町 別邸)



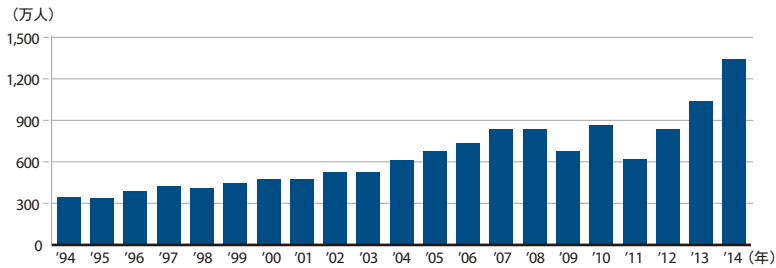
リラクゼーション施設 天然温泉・露天風呂
(三井ガーデンホテル柏の葉)

訪日外客数は2020年に2,000万人へ

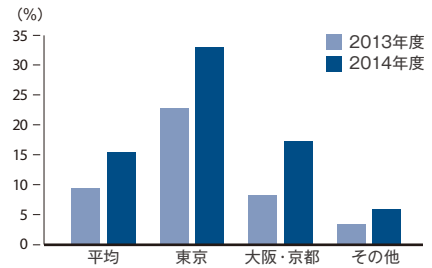
日本経済の回復をうけ、企業業績の改善、雇用環境の改善が進み、国内のビジネスニーズや、観光・レジャーニーズは回復が顕著となっています。また、今後国内では成熟化が進み、本格的な高齢化社会を迎えることから、余暇に対するニーズはますます増加していくことが見込まれます。加えて、世界的な経済成長を追い風に、

欧米、中国・アジアをはじめとするさまざまな国と地域からビジネス・観光を目的としたお客さまが日本を訪れており、その数は、2014年に1,300万人を突破、2020年には年間2,000万人、2030年には年間3,000万人が見込まれるなど、国内のホテルやリゾート施設への需要は飛躍的に高まることが想定されます。

訪日外客数推移(日本政府観光局資料)



三井ガーデンホテル 外国客比率



ホテル運営客室数は2020年に1万室体制へ

このような見通しのもと、当社グループは、ホテル&リゾート事業のさらなる成長を目指し、事業の拡大を積極的に推進していきます。ホテル事業においては、現在当社グループが国内で運営する20施設約5,400室を、2020年までに約1万室へと拡大を図ります。すでに、東京都内や愛知県名古屋市、京都府などにおいてプロジェクトを推進中であり、立地特性やコンセプトによっては、新ブランドの開発・展開も検討しています。加えて、都心再開発プロジェクトにおいては、ラグジュアリーホテルの誘致も行っていきます。

一方、室数の拡大とともに重要視しているのは、既存ホテルの収益性のさらなる向上です。2014年に開業した「ミレニアム 三井ガーデンホテル 東京」は、世界的なホテルチェーンであるミレニアム&コプトーンホテルズとの提携を実現しましたが、このような取り組みにより「三井ガーデンホテルズ」ブランドの知名度を向上させ、さらなるインバウンド需要の取り込みを図るとともに、レベニューマネジメントによる最適な室料単価の設定により平均客室単価(ADR)の向上に努めるなど、既存ホテルの収益性のさらなる改善を図ります。



年度は竣工予定であり変更の可能性あります。

合歓の郷の新規開発パートナーにアマンリゾートグループを選定

当社グループが三重県志摩市に所有・運営する「合歓の郷ホテル&リゾート」において、新規開発ホテルの運営パートナーとして、世界各地に高級リゾートホテルを展開し世界屈指の実績を誇るアマンリゾートグループと提携しました。伊勢志摩の美しい自然と合歓の郷の広大な敷地を活かし、ここでしか味わうことのできないホスピタリティを創造することにより、アジアを代表する高級リゾート施設を開業する予定です。また、今後は沖縄などの好立地においても新規リゾート施設の開発に取り組むべく、検討を進めています。



成長を加速させる2つの取り組み グローバルビジネスの拡大

三井不動産グループは、1970年代初頭から欧米、中国、東南アジア等の主要都市において、オフィス事業や住宅開発事業を中心に、海外事業を展開・拡大してきました。これまでに培ったノウハウと経営資源を活かし、各地域に最も適したクオリティの高い商品とサービスの提供を追求し続けることで、絶えず変化する経済環境・不動産市況のなかでも、着実にその実績を積み重ね、現在は1251アメリカ街(米国ニューヨーク)や5ハノーバースクエア(英国ロンドン)、ハレクラニ(米国ハワイ)、セントレジス・ホテル&レジデンス(シンガポール)といった旗艦物件を保有・運営し、当社グループの収益拡大に貢献してきました。

また、2012年に策定した中長期経営計画「イノベーション2017」において、当社グループのグローバル化への取り組みを明確化し、海外事業の拡大を戦略的に加速していく方針を策定しました。これにより、従来のオフィスや住宅分譲事業以外にも、複合型再開発事業や賃貸住宅、商業施設といったさまざまなアセットタイプの事業機会を獲得することができ、また、事業地域もワシントンD.C.やサンフランシスコ、ボストン、シアトル等の米国主要都市や、タイ、マレーシア、インドネシアといった東南アジア各国へと拡大し、「商品構成」「事業エリア」の両面において、強固な事業基盤を構築しています。

エリア特性を活かした事業展開

North America & Europe

透明性が高く大規模で流動性の高い
不動産市場で、優良な事業機会を継続的に
獲得し、安定的な収益基盤を築く

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 1. 1251アメリカ街(ニューヨーク) | 5. 5ハノーバースクエア(ロンドン) |
| 2. 1200 17thストリート(ワシントンD.C.) | 6. 70マークレーン(ロンドン) |
| 3. 527マディソン街(ニューヨーク) | 7. 8-10ムーアゲート(ロンドン) |
| 4. ホーマービルディング(ワシントンD.C.) | |



「イノベーション2017 ステージII」 海外事業の飛躍的成長に向けて

当社グループの強みとパートナーの強みを組み合わせ、グローバル企業へ成長する

社会の成熟化が進む国内市場においては、これまでと同等のペースで規模の拡大を図ることには限界があると認識しています。2020年以降も安定した利益成長を続け、企業価値を一層高めていくためには、海外事業をさらに拡大していくことが必要不可欠であり、「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、当社グループの成長の両輪として捉え、今後も積極的に海外事業の拡大を図ります。海外事業の推進にあたっては、マーケットに精通した豊富なスキルとノウハウを持つ優良パートナーの強みと当社グループの強みを融合させることで、海外でのポートフォリオの強化・拡大を図ります。また、事業規模の拡大に対応すべくバックアップ組織や現地法人の機能強化を図ることで、グローバルカンパニーとなることを目指します。

優良な現地パートナーとのリレーションに

North America & Europe

160マディソン開発計画
(ニューヨーク)



270 プラン開発計画
(サンフランシスコ)



FY2014

海外事業利益
120億円

2015



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
(クアラルンプール)



台湾林口アウトレット計画
(台湾新北市)

CHINA&SOUTHEAST ASIA

海外事業拠点

EUROPE

ロンドン

ASIA

北京
上海
広州
香港
台湾
バンコク
クアラルンプール
シンガポール
ジャカルタ

U.S.A.

シアトル
サンフランシスコ
ニューヨーク
ワシントンD.C.
ハワイ



6.



7.

CHINA&SOUTHEAST ASIA

経済成長と都市化が進み、
分厚い中間層が出現する市場で、
急増する良質な住宅ニーズや
拡大する個人消費を取り込む



- 8. セントレジス・ホテル&レジデンス (シンガポール)
- 9. 杉井アウトレット広場・寧波 (寧波)
- 10. 好世皇馬苑 (上海)

よる事業展開で、豊富な新規パイプラインを獲得する

1 エンジェルコート (ロンドン)



650 インディアナ (サンフランシスコ)



2ndアンドハイク開発計画 (シアトル)



テレビジョンセンター再開発計画 (ロンドン)



55ハドソンヤード開発計画 (ニューヨーク)



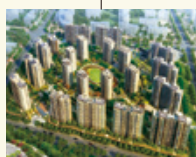
2016

2017

2018

2019

2020



好世鳳翔苑 (上海)



イデオQチュラサムヤーン (バンコク)



ジオ・レジデンス (プタリンジャヤ)

FY2017
海外事業利益
300億円
(目標)



ザ・ミューズ (クアラルンプール)



チトラガーデンシティ
チトラレイクスイーツ (ジャカルタ)



ららほーと上海金橋 (上海)

年度は竣工予定であり変更の可能性があります。
プロジェクト名は仮称を含みます。

事業概要

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の 5つの事業セグメント

賃貸

オフィスビル事業
商業施設事業
など

分譲

住宅分譲（個人顧客向け）、
投資家向け分譲等

マネジメント

プロパティマネジメント、
仲介・アセットマネジメント等

三井ホーム

注文住宅の
施工請負
など

その他

ホテル・リゾート事業、
リフォーム事業
など

賃貸事業

当社グループは、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。

2015年3月期(2014年度)の賃貸事業の売上高は、オフィス、商業施設の新規・通期稼働効果や、商業施設の増床・リニューアル効果等による収益寄与の一方で、「飯田橋グラン・ブルーム」等の新規稼働に伴う償却費の増加や再開発に伴う稼働終了等により減益し、前期に比べて151億円の増収、同比13億円の減益となりました。なお、当社の首都圏オフィス空室率(単体)は、2015年3月末時点で3.2%となりました。

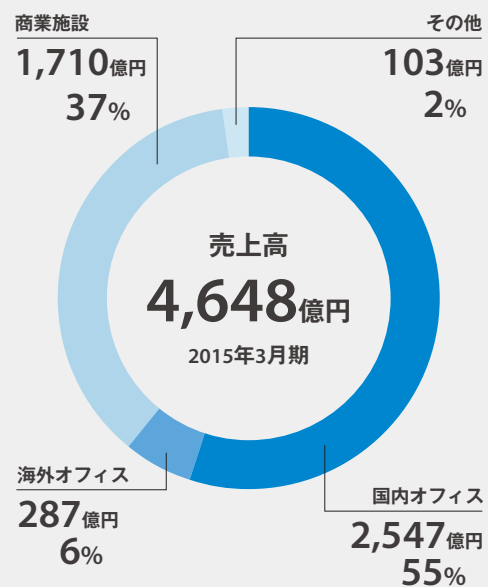
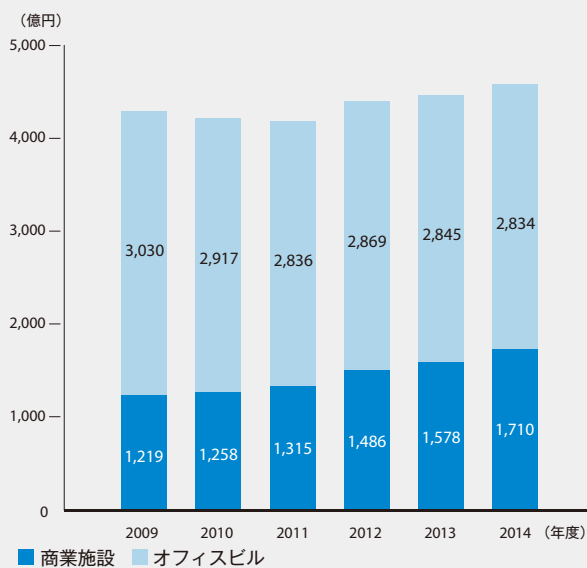
売上高／営業利益(2015年3月期)

売上高 **464,842** 百万円
(前期比+15,143百万円)

営業利益 **107,863** 百万円
(前期比△1,342百万円)



売上高の内訳



商業施設事業は、売上高が賃貸事業全体の約37%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、賃貸事業の安定的な収益基盤を構成しています。また、今後はオフィス、商業施設に加えて、物流施設事業や賃貸住宅事業など、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。

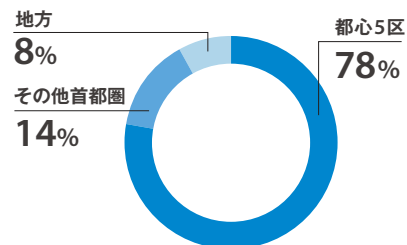
オフィス

オフィス事業の売上高(単体)は、その約78%がオフィスニーズの強い都心5区(中央区、千代田区、港区、品川区、新宿区)で構成されており、首都圏全体では約92%に及びます。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2015年3月末時点で3.2%と、市場平均*を下回っています。

*2015年3月末時点 都心5区空室率(三鬼商事) 5.3%

エリア別売上高比率

(2015年3月期:単体)



主な新規稼働プロジェクト(2014、2015年度竣工)

竣工年度	プロジェクト名 (※印:共同事業)	所在	貸付可能面積
2014	8-10 ムーアゲート	ロンドン、シティ	約12,100m ²
	ゲートスクエア(柏の葉キャンパス148街区)	千葉県柏市	約8,000m ²
	札幌三井JPビルディング(※)	北海道札幌市	約25,400m ²
	1200 17th ストリート(※)	ワシントンD.C.	約15,600m ²
	飯田橋グラン・ブルーム(※)	東京都千代田区	約71,300m ²
2015	70 マークレーン	ロンドン、シティ	約16,400m ²
	大崎ブライトタワー(※)	東京都品川区	約53,700m ²
	大崎ブライトコア(※)	東京都品川区	約22,300m ²
	270 プラナン開発計画(※)	サンフランシスコ	約16,900m ²

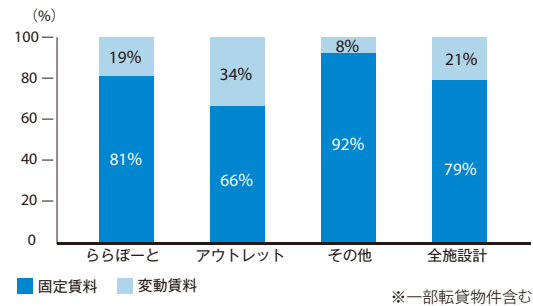
2016年度以降の主な開発プロジェクト

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)
2016	1 エンジェルコート開発計画	ロンドン、シティ	約45,900m ²
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
2018	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	約209,000m ²
	日本橋二丁目再開発計画(C街区)(※)	東京都中央区	約143,400m ²
	TGMM芝浦プロジェクトA棟(※)	東京都港区	約137,200m ²
	55 ハドソンヤード(※)	ニューヨーク	約117,600m ²
2019	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52,000m ²
	日本橋室町三丁目地区市街地再開発計画(※)	東京都中央区	約169,000m ²
	OH-1計画(大手町一丁目2番街区)(※)	東京都千代田区	約361,000m ²
2020以降	八重洲二丁目中地区(※)	東京都中央区	約380,000m 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293,600m 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	日本橋一丁目中地区(4-12街区)(※)	東京都中央区	未定(約23,000m ²)
未定	豊洲二・三丁目地区2街区開発計画(※)	東京都江東区	約243,200m ²

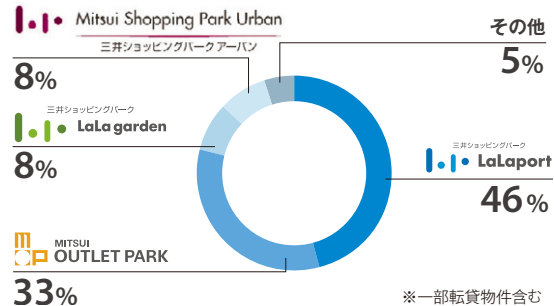
商業施設

当社グループは、ららぽーと、アウトレットモール、都心型など多様な商業施設を開発、所有・運営しています。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を担うべく、幅広い世代のさまざま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た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。

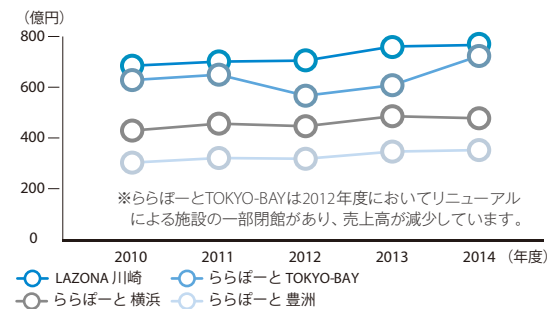
施設種別毎の固定賃料と変動賃料の比率
(2015年3月期)



施設種別毎の売上高比率
(2015年3月期)



施設別売上高推移



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	店舗面積
2014	御徒町吉池本店ビル	東京都台東区	約9,400m ²
	新宿中村屋ビル	東京都新宿区	約4,200m ²
2015	ららぽーと立川立飛	東京都立川市	約60,000m ²
2018	ららぽーと上海金橋	中国上海	約74,000m ²

主な新規プロジェクト(所有)

開業年度	プロジェクト名 (※印: 共同事業)	所在	店舗面積
2014	ららテラス武蔵小杉 ^(※)	神奈川県川崎市	約8,000m ²
	三井アウトレットパーク札幌北広島(2期)	北海道北広島市	約7,700m ²
	三井アウトレットパーク木更津(2期)	千葉県木更津市	約8,500m ²
	ららぽーと柏の葉(北館)	千葉県柏市	約7,500m ²
	赤れんがテラス ^(※)	北海道札幌市	約8,500m ²
	飯田橋サクラテラス ^(※)	東京都千代田区	約4,900m ²
	ららぽーと和泉	大阪府和泉市	約55,000m ²
	新川崎スクエア	神奈川県川崎市	約11,000m ²
	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) ^(※)	クアラルンプール	約24,000m ²
2015	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
	ららぽーと海老名	神奈川県海老名市	約54,000m ²
	ららぽーとEXPOCITY	大阪府吹田市	約71,000m ²
2016	台湾林口アウトレット計画 ^(※)	台湾新北市	約45,000m ²
	ららぽーと平塚	神奈川県平塚市	約61,000m ²
2017	名古屋港明計画	愛知県名古屋市長区	約54,600m ²
未定	愛知県東郷町商業施設計画	愛知県愛知郡	未定

竣工・開業年度および貸付可能面積、延床面積、店舗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

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、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。

2015年3月期（2014年度）の分譲事業は、個人向け住宅分譲において、計上戸数は減少となった一方で、利益率が上昇したことにより、前期に比べ470億円の減収、同比39億円の増益となりました。一方、投資家向け分譲等は、物件売却の伸長により、前期に比べ630億円の増収、同比144億円の増益となり、セグメント全体では前期に比べ159億円の増収、同比183億円の増益となりました。

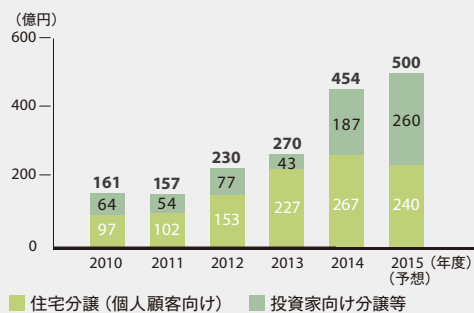


売上高／営業利益（2015年3月期）

売上高 **425,442** 百万円
(前期比+15,976百万円)

営業利益 **45,493** 百万円
(前期比+18,394百万円)

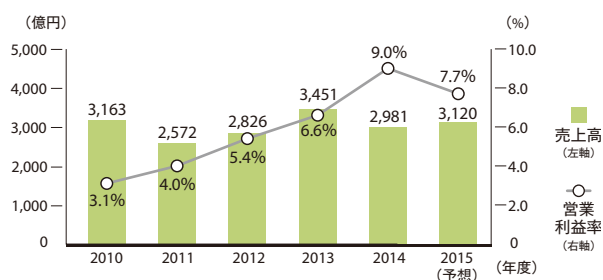
分譲セグメント営業利益推移



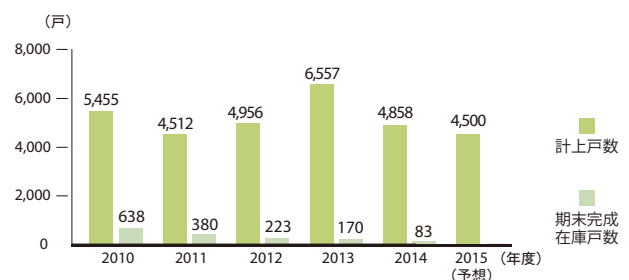
「住宅分譲（個人顧客向け）」は、付加価値の高いマンションおよび戸建住宅の開発・分譲を全国規模で展開しています。特にマンションにおいては、市街地再開発事業に代表される都心型・大規模プロジェクトの開発に強みを持ち、高いブランド力と認知度を誇ります。一方、「投資家向け分譲等」においては、オフィスビル、商業施設、賃貸住宅等の収益不動産を開発し、J-REITやプライベートファンド、機関投資家など多様な投資家に分譲しています。2012年度以降は物流施設事業に進出するなどアセットクラスの拡大を図るとともに、不動産投資市場の拡大に貢献しています。

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



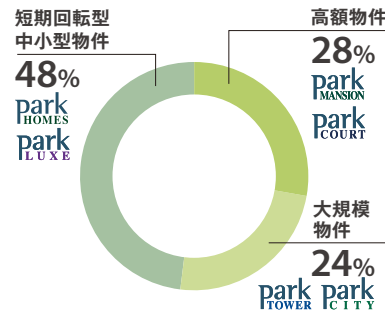
マンション 計上戸数、期末完成在庫戸数の推移



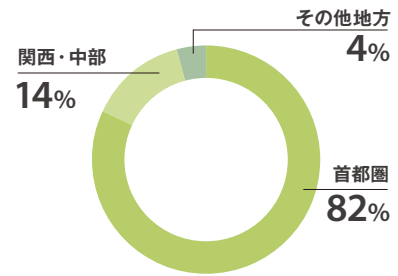
ランドバンク(マンション)
(2015年3月末現在)

約**23,000**戸
(計画段階の再開発事業を含む)

ブランド別売上高比率
(2015年3月期)

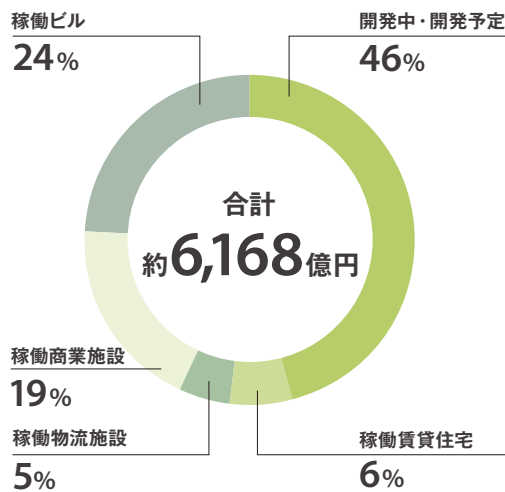


地域別売上高比率
(2015年3月期)



投資家向け分譲等

投資家向け分譲用たな卸資産の内訳
(2015年3月末現在)



新たなアセットタイプの開発／物流施設事業

竣工年度	プロジェクト名 (※印:共同事業)	所在	延床面積
2013 取得	MFLP横浜大黒 ^(※)	神奈川県横浜市	約131,800 m ²
2013	GLP・MFLP市川塩浜 ^(※)	千葉県市川市	約122,000 m ²
	MFLP八潮	埼玉県八潮市	約41,900 m ²
2014	MFLP久喜	埼玉県久喜市	約74,500 m ²
	MFLP塚	大阪府堺市	約133,300 m ²
	MFLP船橋西浦	千葉県船橋市	約31,000 m ²
2015	MFLP厚木	神奈川県愛甲郡	約43,000 m ²
	MFLP日野	東京都日野市	約213,400 m ²
2016	MFLP柏	千葉県柏市	約31,400 m ²
	MFLP船橋I	千葉県船橋市	約198,000 m ²
2018	MFLP平塚	神奈川県平塚市	約33,200 m ²
	MFLP小牧	愛知県小牧市	約38,900 m ²
未定	MFLP平塚II	神奈川県平塚市	約43,400 m ²
未定	MFLP福岡	福岡県	未定

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。

多様な出口戦略と投資家共生モデル



(2015年3月末現在)

マネジメント

マネジメント事業は、オフィスビル、商業施設、住宅等の施設運営・管理や貸し駐車場事業（リパーク）から成る「プロパティマネジメント」と、三井のリハウスに代表される個人向け仲介事業やJ-REIT等から受託するアセットマネジメントを含む「仲介・アセットマネジメント等」で構成されています。

2015年3月期（2014年度）のマネジメント事業は、プロパティマネジメントにおいて増収増益となった一方で、仲介・アセットマネジメント等において、リハウス事業（個人向け仲介事業）が堅調に推移したものの、前期に比べて取扱件数が減少したことにより減収減益となり、セグメント全体では前期に比べ35億円の増収、同比6億円の減益となりました。

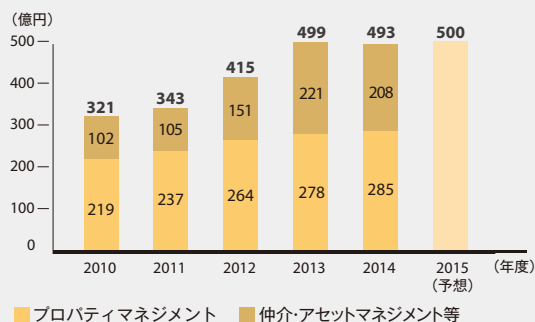
売上高／営業利益（2015年3月期）

売上高 **317,818** 百万円
（前期比+3,587百万円）

営業利益 **49,317** 百万円
（前期比△627百万円）



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」「仲介・アセットマネジメント等」はいずれも、投資を伴わないフィービジネスとして高い収益性を有するとともに、管理受託件数の増加や住宅流通市場の活性化、不動産投資市場の回復を受けて、安定的な成長が継続しています。

プロパティマネジメント

オフィスビル

三井不動産ビルマネジメント(株)
(管理ビル数 635)

三井不動産ファシリティーズ(株)
(管理ビル数 387)

商業施設

三井不動産商業マネジメント(株)
(管理施設数 65)

住宅

三井不動産住宅リース(株)
(取扱戸数 55,684戸)

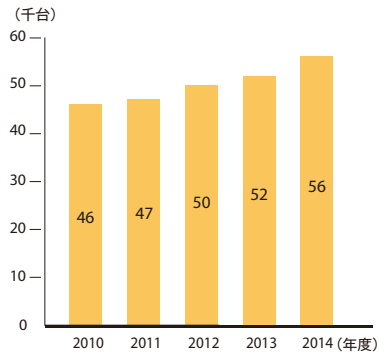
三井不動産レジデンシャルサービス(株)グループ
(マンション管理戸数 244,494戸)

リパーク(貸し駐車場)

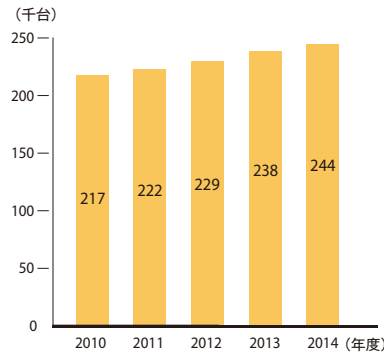
三井不動産リアルティ(株)
(リパーク管理台数 166,752台)

(2015年3月末現在)

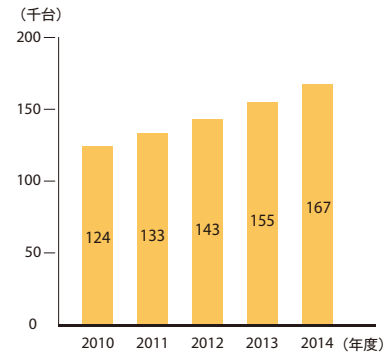
三井不動産住宅リース 賃貸住宅取扱戸数推移



三井不動産レジデンシャルサービス マンション管理戸数推移

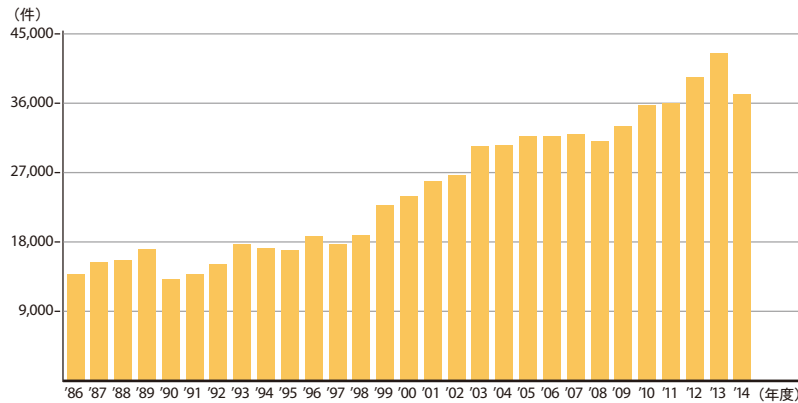


三井不動産リアルティ 駐車場管理台数推移



仲介・アセットマネジメント等

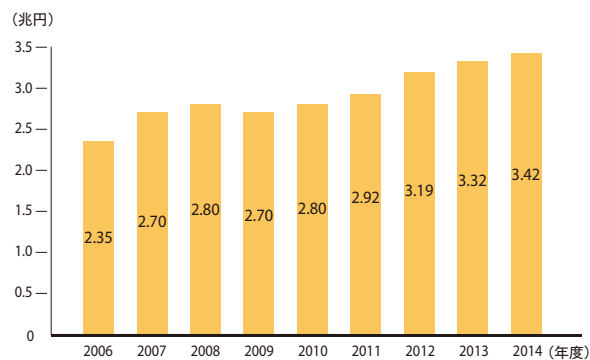
三井不動産リアルティネットワーク全国売買仲介取扱件数推移



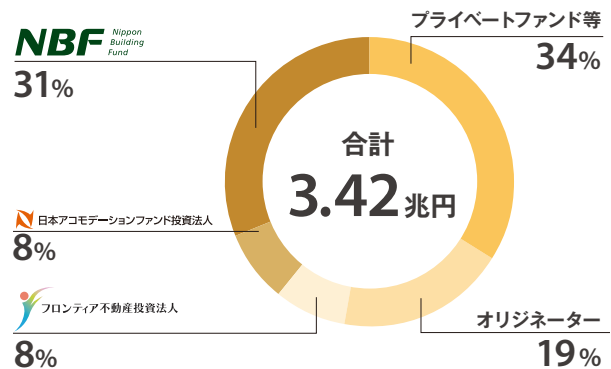
全国275店舗 (2015年3月末現在)

高い認知度を誇る「三井のリハース」ブランドのもと、29年間連続で売買仲介取扱件数No.1(全国)を達成しました。

アセットマネジメント: 預かり資産残高推移



預かり資産残高比率 (2015年3月期)



三井ホーム

戸建住宅をはじめとする新築住宅の施工請負事業を担う三井ホーム株式会社は、国内屈指の「2×4(ツーバイフォー)」住宅メーカーとして長年培ってきた高度な技術と提案力により、品質、デザインに優れた家づくりに取り組んでいます。

2015年3月期(2014年度)は、新築事業において、期首受注残高が前期を上回っていたこと等により、セグメント全体では前期比50億円の増収となった一方で、利益率が低下したことなどもあり、同比1億円の減益となりました。

売上高／営業利益(2015年3月期)

売上高 **242,150** 百万円
(前期比+5,082百万円)

営業利益 **4,017** 百万円
(前期比△175百万円)



売上高の内訳

(百万円)		2015年 3月期	2014年 3月期	増減
新築	売上高	178,172	173,188	4,984
	受注工事高	152,706	171,139	△18,433
リフォーム・ リニューアル	売上高	27,215	29,673	△2,457
	受注工事高	34,963	34,234	729
賃貸管理	売上高	21,454	20,059	1,395
住宅関連 部資材販売	売上高	15,307	14,148	1,159
合計		242,150	237,068	5,082

三井ホーム(株)は新築住宅等の設計・施工監理・施工請負を行っているとともに、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います。特に、2×4(ツーバイフォー)住宅の設計・施工に強みを持ち、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)は住宅のリフォーム工事やオフィス・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。

※上記の収益は三井ホーム(株)の連結売上高から三井不動産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

「その他」セグメントは、「三井ガーデンホテルズ」ブランドで全国に展開する宿泊主体型ホテルやハワイのハレクラニ、合歓の郷（三重県志摩市）等のリゾート事業、マンションリフォームに高い技術力を有する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。

2015年3月期（2014年度）は、期初に（株）ユニリビングの株式を売却したことにより減収となった一方で、ホテル事業が好調に推移したことなどにより、セグメント全体では前期に比べ260億円の減収、同比21億円の増益となりました。

売上高／営業利益（2015年3月期）

売上高 **78,782** 百万円
（前期比△26,005百万円）

営業利益 **5,186** 百万円
（前期比+2,115百万円）

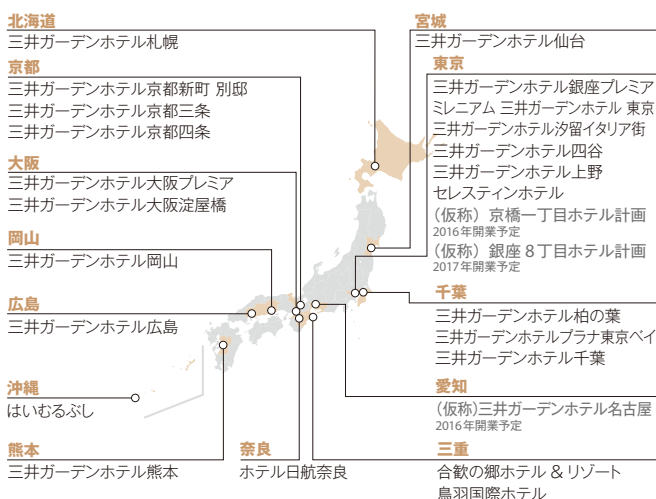
売上高の内訳

（百万円）	2015年3月期	2014年3月期	増減
施設営業	51,974	49,781	2,192
その他	26,808	55,006	△28,198
合計	78,782	104,787	△26,005



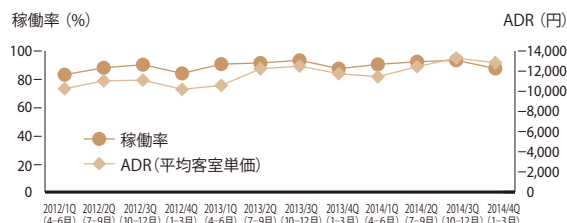
施設営業

当社運営ホテル・リゾート（国内）



国内においては、主に宿泊主体型の「三井ガーデンホテル」をはじめ、合歓の郷やはいむるぶし等のリゾート事業を展開し、海外においては、数々の受賞歴を誇るハレクラニやワイキキパークホテルを保有・運営しています。また、「三井の森 蓼科ゴルフ倶楽部」をはじめ、国内6か所においてゴルフ場の運営を行っています。

三井ガーデンホテルの稼働率・ADR推移



その他

その他の分野では、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。



三井不動産リフォーム
青山コンサルティング
サロン



三井不動産
大牟田
太陽光発電所

コーポレート・ガバナンス

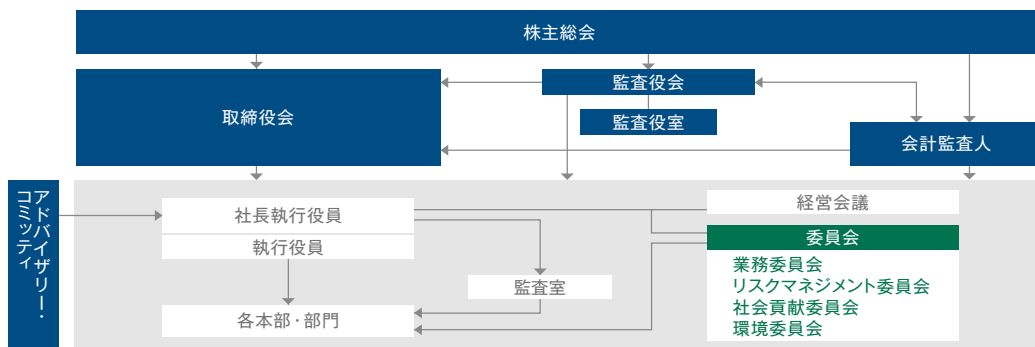
三井不動産グループは、ステークホルダーからの信頼確保に向け、経営の健全性・透明性・効率性を高めるという視点に立ち、最適なコーポレート・ガバナンスの整備と構築を目指しています。

コーポレート・ガバナンス体制

三井不動産は、取締役会設置会社および監査役会設置会社です。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。



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、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。

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(1名)を配置しています。

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。

経営会議

・社内取締役および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。

アドバイザー・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。

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 ずさ監査法人と締結しており、必要に応じて適宜監査が実施されています。
・当期において業務を執行した公認会計士の氏名および継続監査年数、監査業務にかかる補助者の構成については以下のとおりです。
ア.業務を執行した公認会計士の氏名
指定有限責任社員 業務執行社員：高波博之(2年)、柿沼幸二(2年)、小倉加奈子(6年) ※ ()内は継続監査年数
イ.会計監査業務に係る補助者の構成
公認会計士19名、公認会計士試験合格者8名、その他16名

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。

社外取締役の選任経緯

当社は2005年より社外取締役を導入し、企業価値の向上に向けたガバナンスの基盤を強化しています。

年	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
社外取締役導入状況	1人		2人			3人				4人	

社外取締役の紹介 (2015年6月26日現在)**松島 正之**

1968年 4月 日本銀行入行
 1998年 6月 同行理事(国際関係担当)
 2002年 6月 ポストン・コンサルティング・グループ上席顧問
 2005年 2月 クレディ・スイス証券(株) シニア・エグゼクティブ・アドバイザー
 2008年 6月 同社会長
 2011年 5月 ポストン・コンサルティング・グループシニアアドバイザー
 2011年 6月 当社取締役(現任)
 2014年 9月 インテグラル(株) 常勤顧問(現任)

**山下 徹**

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)

**江頭 敏明**

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
 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(現任)
 2013年 6月 当社取締役(現任)
 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(現任)

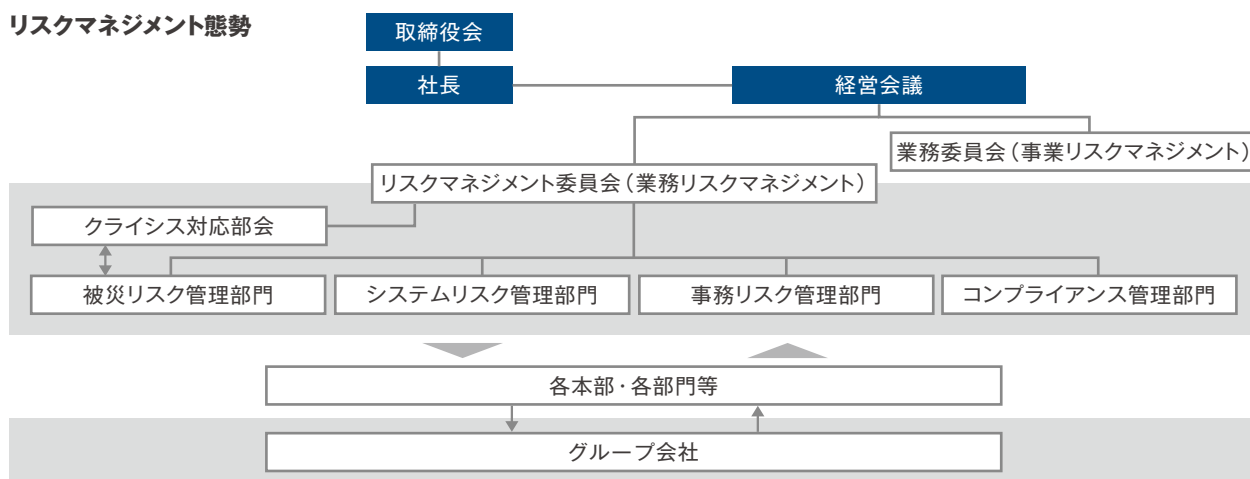
**江川 雅子**

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.ウオ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)

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態勢



(1) 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、法令および定款に違反する行為を未然に防止しています。

(2) 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。

(3) 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。

(4) 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。

(5) 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。

(6) 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。

(7) 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。

(8) 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。

(9) 子会社の取締役、監査役、使用人又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。

(10) 監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針

監査役職務の執行に必要な費用は、会社が実費を負担することとしています。

役員報酬

当社の役員報酬は、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役員賞与、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。

2014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(社外取締役を除く)	820	454	75	290	8
監査役(社外監査役を除く)	80	80	—	—	2
社外役員	79	79	—	—	7

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	99	15	66	181
菰田 正信	代表取締役社長	99	15	66	181
飯沼 喜章	代表取締役	62	9	37	109

取締役、監査役および執行役員 (2015年6月26日現在)

取締役



後列左から、藤林 清隆、北原 義一、飯沼 喜章、斎藤 一志、飯野 健司、佐藤 雅敏
前列左から、江川 雅子、山下 徹、岩沙 弘道、菰田 正信、松島 正之、江頭 敏明

代表取締役会長
岩沙 弘道

代表取締役社長
菰田 正信

代表取締役
飯沼 喜章

取締役
斎藤 一志

取締役
北原 義一

取締役
飯野 健司

取締役
藤林 清隆

取締役
佐藤 雅敏

取締役(非常勤)
松島 正之

取締役(非常勤)
山下 徹

取締役(非常勤)
江頭 敏明

取締役(非常勤)
江川 雅子

監査役



左から、真砂 靖、長谷川 俊明、浅井 裕史、西山 晃一、加藤 義孝

常任監査役
浅井 裕史

監査役
西山 晃一

監査役(非常勤)
長谷川 俊明

監査役(非常勤)
加藤 義孝

監査役(非常勤)
真砂 靖

執行役員

会長執行役員 **岩沙 弘道**

社長執行役員 **菰田 正信**

監査室、経営企画部 関係業務担当

副社長執行役員 **飯沼 喜章**

関連事業部 関係業務担当

専務執行役員 **斎藤 一志**

(海外事業本部長委嘱)

専務執行役員 **北原 義一**

建設企画部、ベンチャー共創事業部
関係業務担当、日本橋街づくり推進部
総括業務担当 (ビルディング本部長委嘱)

専務執行役員 **川本 正一郎**

企画調査部、S&E総合研究所
関係業務担当

常務執行役員 **飯野 健司**

秘書部、広報部、人事部 関係業務担当、
支店 総括業務担当

常務執行役員 **藤林 清隆**

住宅分譲事業 関係業務担当
(三井不動産レジデンシャル株式会社
代表取締役社長)

常務執行役員 **佐藤 雅敏**

総務部、経理部、情報システム部 関係業務担当

常務執行役員 **中井 省吾**

関西支社 総括業務担当 (関西支社長委嘱)

常務執行役員 **小野澤 康夫**

日比谷街づくり推進部、東京ミッドタウン事業部、
豊洲プロジェクト推進部、柏の葉街づくり推進部、
開発企画部、五反田開発部 関係業務担当

常務執行役員 **石神 裕之**

(商業施設本部長委嘱)

常務執行役員 **山本 隆志**

(アコモデーション事業本部長委嘱)

常務執行役員 **船岡 昭彦**

(海外事業本部 副本部長 兼 業務推進室長委嘱)

常務執行役員 **植田 俊**

(ビルディング本部 副本部長 兼 業務推進室長委嘱)

執行役員 **世古 洋介**

(総務部長委嘱)

執行役員 **三木 孝行**

(ロジスティクス本部長 兼
ロジスティクス事業開発部長委嘱)

執行役員 **弘中 聡**

(不動産ソリューションサービス本部長委嘱)

執行役員 **浜本 涉**

(経営企画部長委嘱)

執行役員 **広川 義浩**

(商業施設本部副本部長 兼
商業施設運用部長委嘱)

執行役員 **池田 明**

(賃貸住宅事業部長委嘱)

執行役員 **齋藤 宏樹**

(人事部長委嘱)

執行役員 **大林 修**

(海外事業二部長委嘱)

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)


グループ上席執行役員 **尾崎 昌利** (三井不動産リフォーム株式会社)

グループ執行役員 **井上 徹** (三井不動産レジデンシャル株式会社)

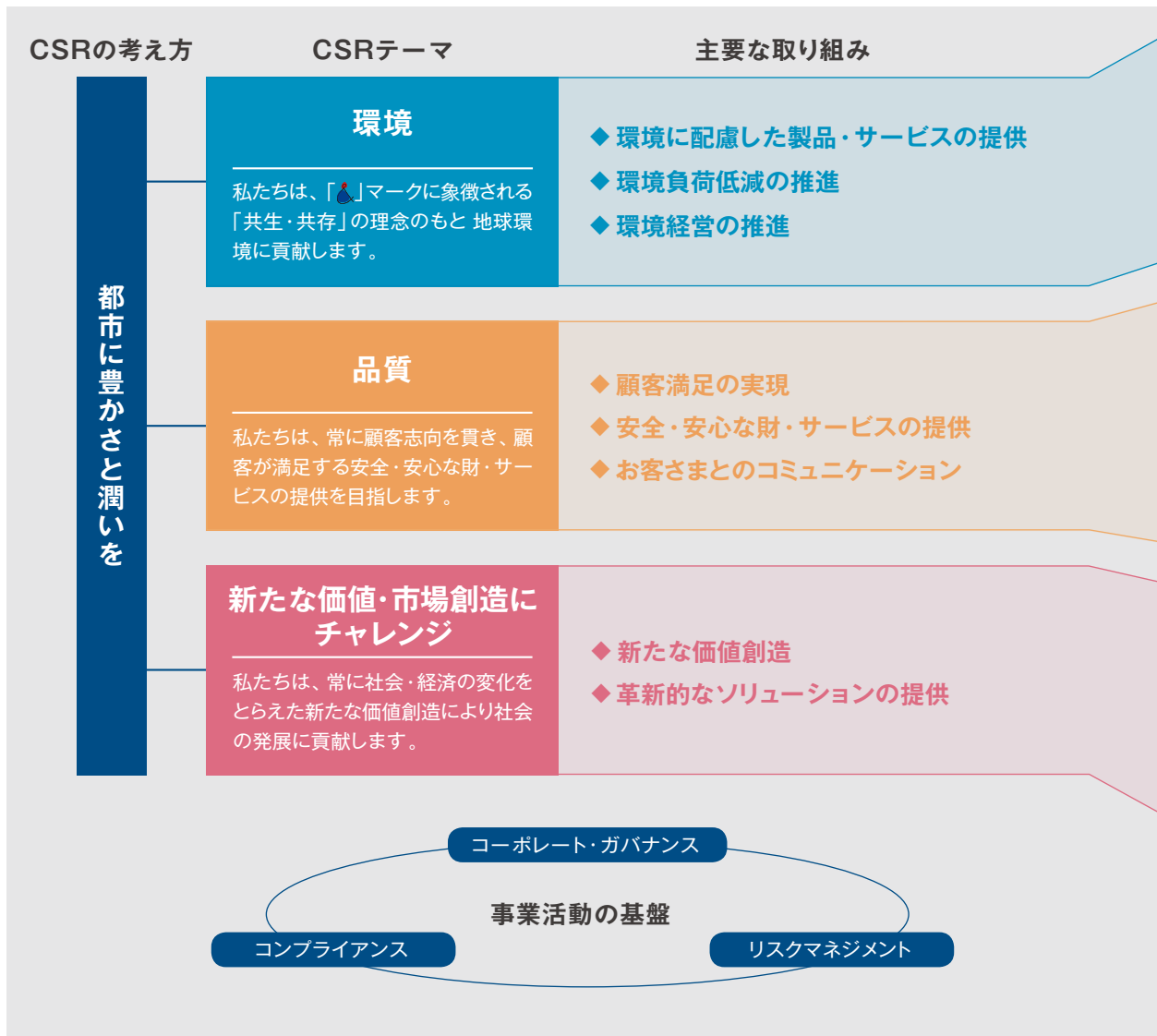
グループ執行役員 **富川 秀二** (三井不動産投資顧問株式会社)

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)

三井不動産グループのCSRとは

三井不動産グループの果たすべき社会的責任とは、「」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することだと私たちは考えています。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、三井不動産グループの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。

三井不動産グループのCSRの考え方



事業活動の基盤

当社グループのCSRは、主要事業を通じて「環境」「品質」「新たな価値・市場創造にチャレンジ」というテーマに取り組むことです。そうした事業活動を支える基盤として、「コーポレート・ガバナンス(▶ P.36)」「リスクマネジメント(▶ P.38)」「コンプライアンス(▶ P.36)」の推進・強化が何より重要だと考えています。



コンプライアンス研修

取り組み例

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の一つとしてとらえ、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。

環境への取り組みの基本的考え方

- 1 「地球への優しさ」と「人への優しさ」の双方を実現
- 2 コミュニティと連携・協力した先駆的な街づくりを推進
- 3 未来をリードするスマートシティを国内外で展開

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。

オフィスビルのBCPに関する取り組み

東日本大震災以降の安全・安心、事業継続計画（BCP）に対するテナント企業のニーズの高まりから、非常時の対応、平常時の備えを強化し、既存ビル・新築ビルともに防災・BCPに関する取り組みを推進しています。また、「危機管理センター・365日宿直等による危機管理体制の整備」「防災備蓄品のテナントへの配布」「一般帰宅困難者の受け入れ訓練」といった取り組みを実施しており、これらハード・ソフトの両面からのBCP対策強化や地域防災への貢献を図っています。



危機管理センター（三井二号館）

当社グループでは、街づくりのなかで、時代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・経済の変化をとら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

成熟化する国内マーケットにおける成長戦略の一環としてベンチャー事業に着目し、「KOIL」（柏の葉スマートシティ内）や「LIAISON-STAGE 霞が関」（霞が関ビルディング内）、「Clip ニホンバシ」（東京都中央区）などのベンチャー向けオフィスや各種ビジネス支援を提供するだけでなく、高い技術力を持ったベンチャーと協働して新たな市場創造を目指しています。

三井不動産グループ「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」を実現するさまざま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

CSRへの取り組み 三井不動産グループの街づくり(スマートシティ)

三井不動産グループは、日本初の高層ビル「霞が関ビルディング」を開発して以降、総合デベロッパーとして、水辺の再生を目指した「大川端リバーシティ21」、自然との共生や都市再生を目指した「東京ミッドタウン」など、それぞれの時代における社会ニーズをとらえ、街づくりを革新し続けてきました。それは現在、三井不動産が推進する「スマートシティ」へと続いています。三井不動産の掲げるスマートシティは、エネルギーのスマート化にとどまらず、「環境共生」「安全・安心」「健康長寿」「産業振興」といった人類が直面する課題の解決に街づくりのなかで挑戦し、人が主役の成長し続ける街、「経年優化する」街づくりを目指しています。



三井不動産グループが目指すスマートシティ ~3つのコンセプト

1. 人類が直面する課題の解決に挑戦する街

▶ 解決すべき課題: エネルギー、環境共生、安全・安心、健康長寿、産業振興など

2. 人が主役(需要者視点)「賢く働く、賢く暮らす」

▶ 「Green (省エネ、環境配慮) & Resilient (強靭さ)」を実現
・技術が創造する価値を、顧客が満足できる街

3. 複合プレミアムとタウンマネジメントにより成長し続ける街

▶ 用途の複合によるシナジーを活かし、
タウンマネジメントでサステイナブルに付加価値を向上

三井不動産グループのスマートシティプロジェクト

① 柏の葉スマートシティ

日本初の公・民・学連携による複合開発型スマートシティ「柏の葉スマートシティ」。2014年7月、その中核エリアである「ゲートスクエア」がグランドオープンしました。「ゲートスクエア」には、エネルギー、防災、交通、健康、ビジネス環境、国際交流空間などさまざまな都市機能を集積しています。日本初の街区間電力融通を実現したエネルギー管理システム「柏の葉AEMS」が稼働し、新たなイノベーション創造拠点「KOIL」、健康サポート拠点「街のすこやかステーション」などもオープンしました。また2015年1月、エネルギーの分野では日本初のケースとなる、太陽光発電や蓄電池などの分散電源エネルギーを街区間で相互に融通するスマートグリッドが本格稼働を開始しました。省エネルギー・CO₂排出量削減に貢献するとともに、災害等の非常時にも電力供給を可能にして、街の防災力を高めます。



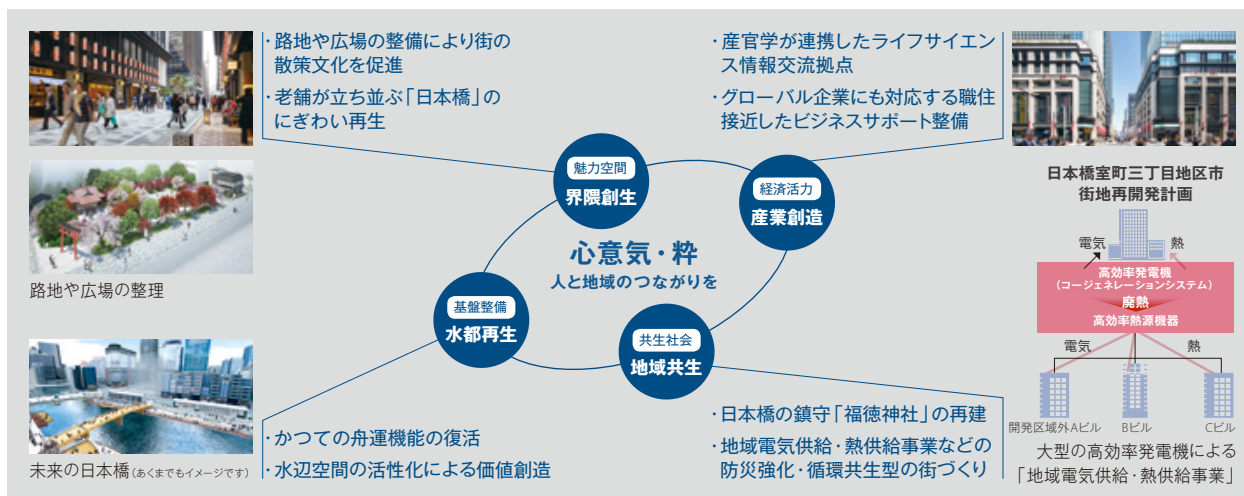
関連設備



2 日本橋再生計画第2ステージ

三井不動産の本拠地であり、三井グループにもゆかりの深い日本橋。この街の活性化や新たな魅力の創造に向け、官・民・地元一体で進めているのが「日本橋再生計画」です。「残しながら、蘇らせながら、創っていく」をコンセプトに、ハードとソフトの両面から街づくりに取り組んできました。

「日本橋再生計画第2ステージ」は、「日本橋スマートシティ」を目指すステージです。三井不動産が考える「都心型スマートシティ」のモデル事業として、心意気・粋といった日本橋らしい価値観を中心に、4つのキーワードを軸とした「人が主役の街づくり」に取り組んでいます。



3 新日比谷プロジェクト

新日比谷プロジェクトは、日比谷公園や周辺の劇場・映画館と連携した芸術文化発信や、国内外のベンチャー企業・中小企業の事業拡大および新産業創出などを支援するビジネス連携拠点として、2014年末に東京圏で初となる「国家戦略特区」の区域認定を受けました。三井不動産グループは、本プロジェクトを日本橋エリアで推進中の「日本橋再生計画」とならぶ都心型スマートシティと位置付け、「国際ビジネス・芸術文化都心『日比谷』の街づくり」を通じて、東京の国際競争力の強化に資する街づくりに取り組んでいます。



4 Fujisawa サステイナブル・スマートタウン


同街地区で三井不動産レジデンシャル(株)が販売している「ファインコートFujisawa SST」は、次世代省エネルギー基準への適合などの省エネ設計に加え、家庭用燃料電池「エネファーム」や太陽光発電、蓄電池で創エネ・蓄エネに対応、さらにこれらを効率的に管理するHEMSを導入しています。



CSRへの取り組み 2014年度の主な取り組み



「&EARTH」の理念

当社グループでは、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。

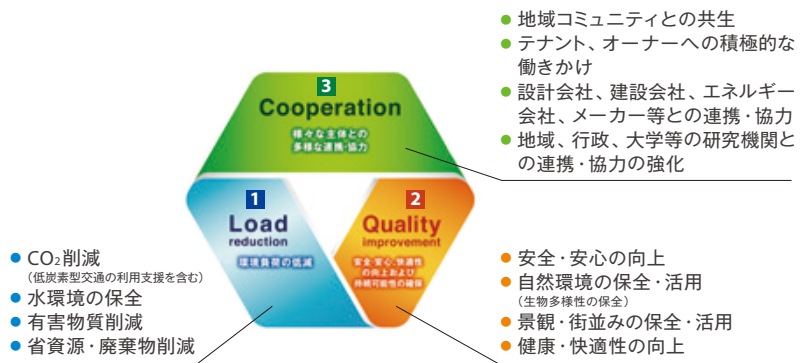
「&EARTH」は、三井不動産グループの街づくりが常に地球とともにあることを認識し、人と地球がともに豊かになる社会をめざしていることを表しています。

人と地球がともに豊かになる社会をめざして

&EARTH

環境への取り組み方針

当社グループでは、「グループ環境方針」のもと「環境負荷の低減 (Load reduction)」「安全・安心、快適性の向上および持続可能性の確保 (Quality improvement)」「さまざまな主体との多様な連携・協力 (Cooperation)」の3分野を一体的に推進することを取り組みの方針として、環境活動を行っています。



主な取り組み

1 Load Reduction 環境負荷の低減

当社グループは、環境への取り組みの中心的な課題として、「環境負荷の低減」を掲げています。「CO₂削減」「水環境の保全」「有害物質削減」「省資源・廃棄物削減」の4つの面から、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

◆ 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。

「飯田橋グラン・ブルーム」の環境対応

「飯田橋グラン・ブルーム」は、建築環境総合性能評価システム「CASBEE新築(2010年版)」のSランク相当の環境性能を持つオフィスビルです。Low-Eガラスや自動角度制御ブラインドなどの採用により、空調負荷の低減や安定した自然

採光を図っています。また、専用部・共用部の全照明のLED化や自動調光制御システム、高効率な熱源・空調システムなどを導入するとともに、BEMSやE-SCAT(熱源トータル最適制御システム)などを導入し、トータルエネルギー使用の最適化を図っています。さらに、太陽光発電設備や電気自動車充電施設(2台分)なども設置しています。



飯田橋グラン・ブルーム

◆ 省資源・廃棄物削減

省資源・廃棄物削減を図るため、3R(リデュース、リユース、リサイクル)に努めるとともに、建物の長寿命化に取り組んでいます。また、廃棄物の適正処理を図るため、委託処理業者の実地確認なども行っています。

◆ 商業施設での従量課金制度の導入

商業施設では、廃棄物の排出量に応じて課金する従量課金制度を導入し、店舗からの廃棄物の発生抑制を図っています。



シール貼付け

2 Quality Improvement 安全・安心、快適性の向上および持続可能性の確保

◆ 自然環境の保全・活用

都市における貴重な自然環境の保全およびその土地の記憶や歴史を継承する樹木・樹林の保存に努めるとともに、新たな緑の創出に努めています。また、「経年優化」の思想のもと、周辺環境との調和や生態系保全に配慮した緑地や生物生息環境の創出・復元、グループ保有林の保全・活用、持続可能な森林資源の調達などにも取り組んでいます。

「ららぽーと富士見」で緑化面積約42,000m²を確保

「ららぽーと富士見」(2015年4月開業)では、約8,700m²の緑地公園を整備し周辺地域の環境保全に貢献するとともに、平面駐車場の一部に芝生の緑化ブロックを設置したり、屋上緑化、壁面緑化、フェンス緑化に努め、緑化面積約42,000m²を確保しています。



緑地公園



壁面緑化

3 Cooperation さまざまな主体との多様な連携・協力

◆ 地域コミュニティとの共生・連携

「地域や、より大きな社会との調和・連携の中で街づくりに取り組む」、それが三井不動産グループの原点です。地域・社会などのコミュニティやお客さま・テナントなどが持つ多様な価値観と共生し、連携・協力することが、これからの街づくりには欠かせないと考えています。

「WANGAN ACTION」プロジェクト

三井不動産レジデンシャル(株)では、2014年9月から、湾岸エリアの活性化を目的としたプロジェクト「WANGAN ACTION」を地元・産・官・民の連携のもとで発足させ、食・スポーツ・アート・音楽のプログラムを通じたエリアコミュニケーションの活性化に取り組んでいます。

※本プロジェクトは、2014年度グッドデザイン賞(都市づくり、地域づくり、コミュニティづくり部門賞)を受賞しました。



日本最大級規模の都市型マルシェ「太陽のマルシェ」



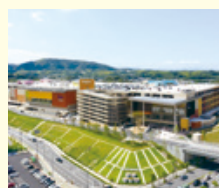
フットボールと音楽をテーマにした施設「MIFA Football park」

地域コミュニティの核となる商業施設づくり

商業施設事業では、「地域コミュニティの核」となることを目指しています。単なる買い物スペースではなく、地域に必要とされるさまざまなサービス機能を集積、人や情報の交流の場を提供し、地域活性化への貢献を図っています。

▶ 商業施設での主な取り組み

- ・施設内に市の情報発信コーナーを設置
- ・施設内に警察官立ち寄り所を設置
- ・災害時の支援協力に関する協定書の締結
- ・地元の農業協同組合が outlets 地産地消・食農教育を推進
- ・認可保育園やクリニックモールを誘致し、子供から高齢者まで地域住民の暮らしをサポート

ららぽーと和泉
(2014年10月開業)ららぽーと富士見
(2015年4月開業)

地域コミュニティとの共生

「ママwithららぽーと」の取り組み

三井不動産グループは、これからの商業施設は「人が交流する」新しい商業施設「ららぽーと」へと進化し、多様化するニーズや新たなライフスタイルに幅広く応えることが大切と考えています。その取り組みの一つが、現在子育てで奮闘中の女性社員が考案した「ママwithららぽーと」プロジェクトです。“ママに優しい”をコンセプトに、ママたちのショッピングセンターへのさまざまな期待を、「ららぽーと」の施設づくり・サービスに反映したこの取り組みは、地域にお住まいの子育てママから高い評価をいただいております。「ららぽーと」が地域コミュニティの中心として大きな役割を果たしています。



プロジェクトのきっかけは、育児休業中の女性社員が、自社や他社の商業施設を実際に訪れて感じた「商業施設は、子育てファミリーに十分に対応できているだろうか?」という疑問。幼い子供連れではフードコートで食事を運ぶのは大変なこと、お手洗いが狭いとベビーカーでは入れないことなど、施設利用時に感じた不具合について、休業から復帰した女性社員は、これらの課題解決を目指して同僚の女性社員たちと部門横断的なプロジェクトチームを結成、マ

マたちが理想とする施設やサービスを追求するプロジェクトを立ち上げました。折しも、新プロジェクトが開発中であったこと、また当プロジェクトの商圏に多くの子育てファミリー層が居住していたこともあり、「ママwithららぽーと」は、新規プロジェクトの開発に伴い検討が進められ、そこから生まれた数多くの工夫が採用されるに至りました。

現在、「ららぽーと和泉」「ららぽーと富士見」の2施設で採用され、今後順次各「ららぽーと」に導入していく予定です。

取り組みの一例



赤ちゃんと一緒に食事ができる小上がり席



フードコート配膳サービス



店舗との共同開発によるおさまランチ



ベビーカーも入れる授乳室



空気清浄機を完備したおむつ替えルーム



荷物配達／ポーターサービス



三井不動産(株)
商業施設本部 商業施設運用部
イノベーション推進グループ 統括
荒井みゆき

プロジェクト立ち上げの大きなきっかけになったのは、自分の子育て経験です。自分で経験して分かったのですが、ママは商業施設に行く時間をつくることさえ難しい。だからこそ行く以上は買い物だけでなく、子供との時間を目一杯楽しみたいという思いがあります。「ららぽーと和泉」では、こうし

たママたちの期待に応えたいと考えました。そこでプロジェクトのメンバーが、自分たちの経験をもとにアイデアを出し合いました。また、商圏の方を対象にしたアンケート結果や当社施設のインフォメーションセンターに寄せられたご要望などお客さまの声も取り入れ、最終的に実現を目指すアイデアの数は100以上にも上りました。社内外の多くの方のご協力をいただき、「ららぽーと和泉」では、そのほとんどを形にすることができています。今後は、ファミリーに寄り添った当社施設の魅力がさらに大きくなることを期待しています。

人材育成

三井不動産では、今後の顧客ニーズの変化をとらえ、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る「ビジネスとくらしのソリューションパートナー」への進化を目指しています。その実現のために、高度な専門性と幅広い視野を併せ持つ従業員が、それぞれの個性を十二分に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。

◆ 一人ひとりが生き生きと働ける環境を実現するために

当社では、個性豊かな人材が生き生きと働ける職場環境を目指しています。従業員各人のライフスタイルに応じ、また、女性にも男性にも働きやすい環境となるよう、育児・介護の支援や、ワークライフバランスの実現支援に向けた各種制度を整えています。

さらに、健康維持・増進のための取り組みとして「衛生委員会」を設置し、定期健康診断の受診率向上等に努めているほか、長時間労働・過重労働の従業員に対しては保健師や産業医による面談を実施し、総合的な労働環境の向上を図っています。

◆ 幅広い視野と専門能力を持つ人材の育成

当社では、従業員それぞれの能力やニーズに応じた能力開発を促進すべく、体系的かつ多様な研修プログラムを設けています。主に、従業員全員が三井不動産の従業員として保有すべき知識・スキルに関する人事部主催研修と、各部門特有の専門的スキルや商品に関する部門主催研修とに分かれます。

ワークライフバランスの実現支援例

育児支援

- ・産前産後休暇
- ・育児休業制度
- ・育児に関する短時間勤務制度
- ・事業所内保育所

介護支援

- ・介護休業
- ・介護に関する短時間勤務制度
- ・介護コンサルティングの導入
- ・介護セミナーの実施
- ・介護休暇

ワークライフバランス実現支援

- ・夏季特別休暇、連続特別休暇
- ・フレッシュアップ休暇
- ・リターンエントリー制度

◆ 次世代認定マーク「くるみん」を取得

当社は、子育て支援のための行動計画を策定し、目標を達成するなど一定の要件を満たした場合に付与される次世代認定マーク（愛称「くるみん」）を2014年7月30日付で取得しました。



社会貢献

街づくりという本業を通じて広く社会に貢献するとともに、独自の「社会貢献活動方針」に基づいて、「地球環境」「地域社会」「文化・教育」「国際交流」の4つの分野を中心とするさまざまな社会貢献活動に取り組んでいます。

◆ 商業施設における社会貢献活動

家族や仲間と楽しく社会貢献活動や環境推進活動を体験できる「場ときっかけ」を提供する「&EARTH」活動を展開しています。

「盲導犬ふれあいキャンペーン」

多くの方々に盲導犬および視覚障がい者の方に対する理解や知識を深めていただくとともに、盲導犬育成のための募金活動も行っています。



「衣料支援プロジェクト」

不要となった衣料品を回収し、NPO 日本救援衣料センターを通して世界の難民や被災者などに寄付する「&EARTH 衣料支援プロジェクト～あなたの服で世界に笑顔を～」を毎年継続的に実施しており、三井不動産グループの社員が運営に参加しています。



◆ 被災地東北の企業支援

当社グループは、2012年度より、地域支援復興マッチング「結の場」プロジェクトに参画し、東日本大震災の被災地域企業である水産加工企業（宮城県石巻市・気仙沼市）を支援しています。



◆ グループ保有林の育成と活用

当社グループは、北海道に約5,000haの森林を保有しています。適切な施策により健全な森を育成することで、多様な生物が生息する場を創るとともに、二酸化炭素（CO₂）の吸収固定源や水源の涵養、土砂災害の防止など国土の保全に貢献しています。



51 財務分析

- 51 事業環境と営業概況
- 52 事業セグメント別の状況
- 54 財政状態（連結）
- 55 キャッシュ・フロー（連結）
- 56 賃貸等不動産関係
- 56 株主還元
- 56 2016年3月期の見通し
- 57 事業等のリスク

58 連結財務諸表

64 ネットワーク

65 沿革

66 会社概要／株式情報

財務分析

事業環境と営業概況

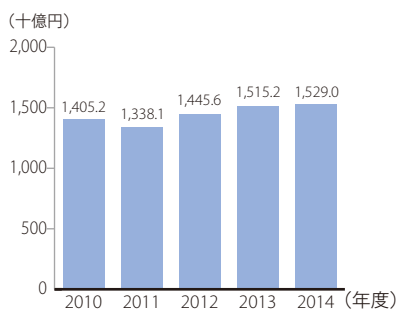
2015年3月期の日本経済は、2014年4月の消費税増税後に、需要の大幅な反動減が生じたことから一時的な停滞も見られましたが、秋以降は日本銀行による追加金融緩和や円安効果の顕在化、原油価格の下落等により、緩やかな回復基調が続きました。

不動産業界においては、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、また都心部を中心に募集賃料も回復の動きを見せ始めました。商業施設賃貸事業については、4月の消費税増税に伴う駆け込み需要の反動や天候不順の影響等により、回復基調に足踏みが見られたものの、インバウンド消費の高まりなどもあって、秋以降は堅調に推移しました。住宅分譲事業については、消費税増税や建築コスト高騰の影響も懸念されましたが、低金利での融資の継続や政策支援の効果等が個人の購入意欲を後押ししたことにより、総じて堅調に推移しました。また、不動産投資事業については、初のヘルスケア施設特化型リートが上場されるなど投資対象の広がりが見られました。他にも新規上場が相次ぎ、2015年3月末時点でのリートは51銘柄に上り、時価総額も10.7兆円に達しました。

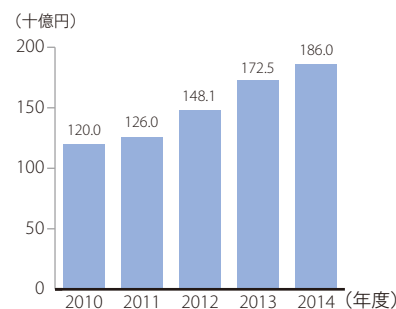
このような事業環境のもと、当社グループにおいては、中長期経営計画「イノベーション2017」に基づき、「顧客志向の経営」「ビジネスモデルの革新」「グループ経営の進化」という3つの戦略を実践し、「国内事業の競争力強化」と「グローバル化への取り組み」を加速しました。また、日本橋・八重洲エリアの街づくりを中心とした都心での複合開発、首都圏その他地域での大規模商業施設など、豊富な開発パイプラインを着実に実現させるとともに、マクロ環境の変化により今後見込まれる新たな事業機会獲得へ向けて財務基盤をさらに強化するため、公募による新株発行および第三者割当による新株式発行を行い、総額3,309億円の資金を調達しました。

2015年3月期の業績は、「賃貸事業」において商業施設事業が好調に推移したことや、「分譲事業」における個人向け住宅分譲の利益率の上昇、投資家向け分譲の伸長等により、売上高は1兆5,290億円と前期比137億円(0.9%)の増収、営業利益は1,860億円と同比135億円(7.8%)の増益となりました。また、経常利益は1,633億円と同比187億円(13.0%)の増益、当期純利益は1,001億円と同比233億円(30.4%)の増益となりました。

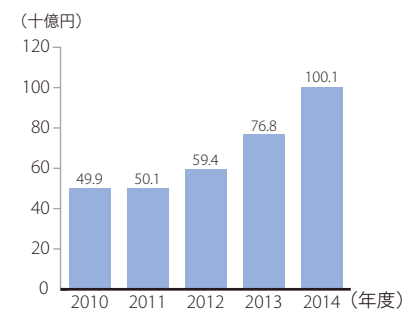
営業収益



営業利益



当期純利益



事業セグメント別の状況

賃貸

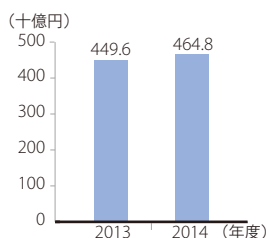
2015年3月期は、オフィス、商業施設の新規・通期稼働や、商業施設の増床・リニューアル効果等による収益寄与の一方で、「飯田橋グラン・ブルーム」等の新規稼働に伴う償却費の増加、再開発に伴う稼働終了等により減益し、セグメント全体では前期に比べ151億円の増収、13億円の減益となりました。

なお、当社の首都圏オフィスの空室率(単体)は、3.2%となりました。

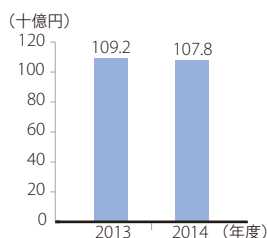
(単位:百万円)

年度		2013	2014	
オフィス・商業施設	収益	オフィス	¥284,530	¥283,459
		商業施設	157,887	171,052
	貸付面積(千m ²)	4,452	4,473	
	オフィス	所有	1,550	1,598
		転貸	1,188	1,142
	商業施設	所有	1,201	1,239
転貸		513	493	
その他	収益	7,282	10,331	
収益合計		449,699	464,842	
営業利益		109,205	107,863	

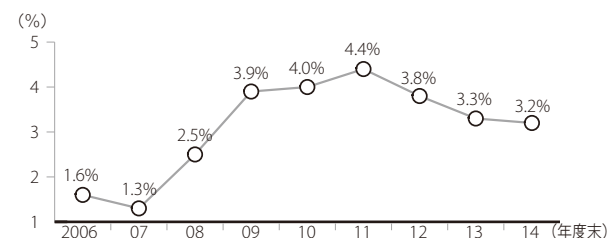
売上高



営業利益



首都圏オフィス空室率(単体)



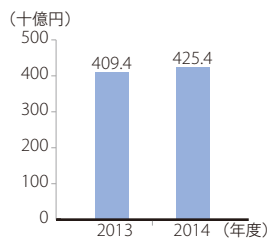
分譲

個人向け住宅分譲において、計上戸数の減少により減収となった一方で、利益率が上昇したことにより増益し、前期に比べ470億円の減収、同比39億円の増益となりました。また、投資家向け分譲等は、物件売却の伸長により、前期に比べ630億円の増収、同比144億円の増益となり、セグメント全体では前期に比べ159億円の増収、同比183億円の増益となりました。

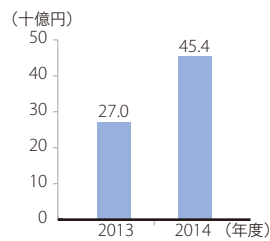
(単位:百万円)

年度		2013			2014			
		収益	戸数(戸)	戸あたり単価(万円)	収益	戸数(戸)	戸あたり単価(万円)	
住宅分譲合計 (個人顧客向け)	中高層分譲	首都圏	¥241,517	5,082	¥4,752	¥206,037	3,744	¥5,503
		その他	53,964	1,475	3,659	43,491	1,114	3,904
		小計	295,482	6,557	4,506	249,528	4,858	5,136
	戸建分譲	首都圏	42,322	757	5,591	43,087	789	5,461
		その他	7,366	159	4,633	5,510	110	5,010
		小計	49,689	916	5,425	48,598	899	5,406
	合計	345,172	7,473	4,619	298,126	5,757	5,179	
	営業利益	22,781			26,730			
投資家向け分譲等	収益	64,294			127,315			
	営業利益	4,317			18,763			
合計	収益合計	409,466			425,442			
	営業利益	27,099			45,493			

売上高



営業利益



住宅完成在庫推移

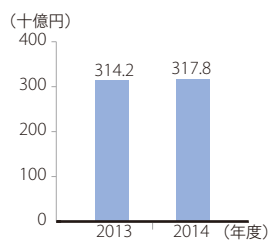
(単位:戸数)

年度	2010	2011	2012	2013	2014
中高層分譲	638	380	223	170	83
戸建分譲	46	24	57	65	100
合計	684	404	280	235	183

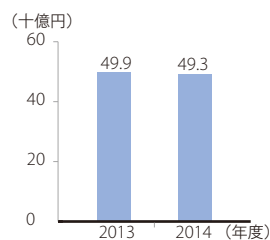
マネジメント

プロパティマネジメントにおいて増収増益となった一方で、仲介・アセットマネジメント等において、リハウス事業(個人向け仲介事業)が順調に推移したものの、前期に比べて取扱件数が減少したことにより減収減益となり、セグメント全体では前期に比べ35億円の増収、同比6億円の減益となりました。

売上高



営業利益



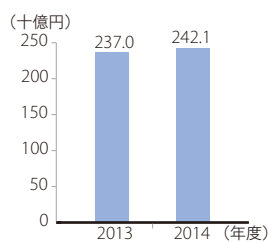
(単位:百万円)

年度	2013	2014
プロパティマネジメント 収益	¥225,438	¥235,289
営業利益	27,819	28,502
仲介・アセットマネジメント等 収益	88,791	82,528
営業利益	22,126	20,815
合計 収益	314,230	317,818
営業利益	49,945	49,317

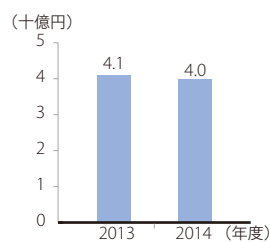
三井ホーム

新築事業において、期首受注残高が前期を上回っていたこと等により、セグメント全体では前期に比べ50億円の増収となった一方で、利益率が低下したことなどもあり、同比1億円の減益となりました。

売上高



営業利益



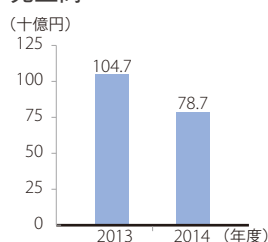
(単位:百万円)

年度	2013	2014
新築 収益	¥173,188	¥178,172
受注工事高	171,139	152,706
リフォーム・リニューアル 収益	29,673	27,215
受注工事高	34,234	34,963
賃貸管理 収益	20,059	21,454
住宅関連部資材販売 収益	14,148	15,307
収益合計	237,068	242,150
営業利益	4,192	4,017

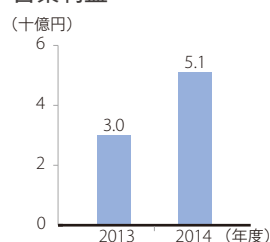
その他

期初に(株)ユニリビングの株式を売却したことにより減収となった一方で、ホテル事業が好調に推移し、セグメント全体では前期に比べ260億円の減収、同比21億円の増益となりました。

売上高



営業利益



(単位:百万円)

年度	2013	2014
施設営業	¥ 49,781	¥51,974
その他	55,006	26,808
収益合計	104,787	78,782
営業利益	3,071	5,186

財政状態(連結)

資産

2015年3月期末の総資産は、5兆771億円となり、前期末比で5,283億円増加しました。

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696億円増加し、また設備投資により有形・無形固定資産が2,624億円増加しました。

なお、設備投資額は2,734億円、減価償却費は612億円でした。

負債

有利子負債(短期借入金、ノンリコース短期借入金、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、1兆9,761億円となり、前期末比で639億円減少しました。

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、2,500億円の未使用枠があります。

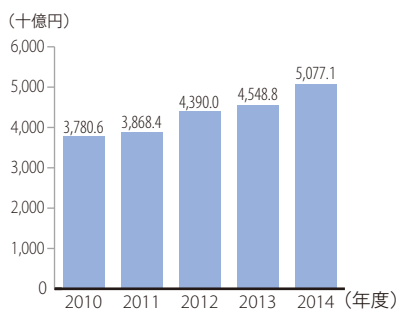
また、流動比率は、前期末の156%から上昇し204%となりました。

純資産

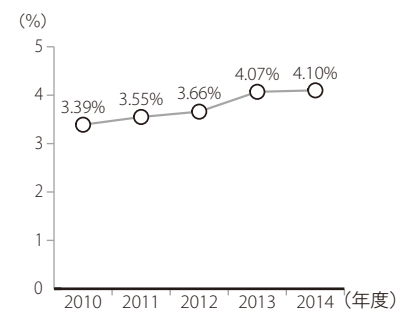
純資産合計は、1兆9,320億円となり、前期末比で6,066億円の増加となりました。これは、資本金が1,654億円、資本剰余金が1,655億円、利益剰余金が949億円、有価証券評価差額金が1,439億円、為替換算調整勘定が209億円増加したことなどによります。

自己資本比率は36.9%と前期末の28.0%から上昇し、D/Eレシオ(有利子負債/自己資本)は前期末の1.60倍から1.06倍に低下しました。なお、1株当たり純資産額は、1,894.35円(前期末は1,451.18円)となりました。

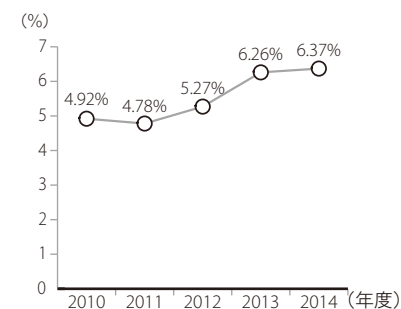
総資産



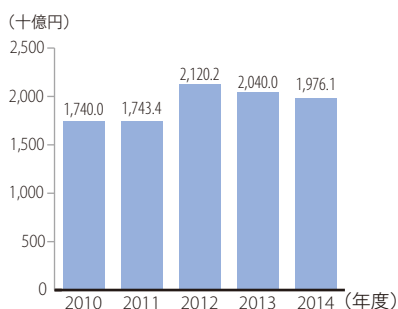
ROA



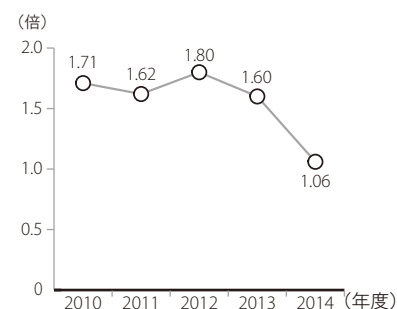
ROE



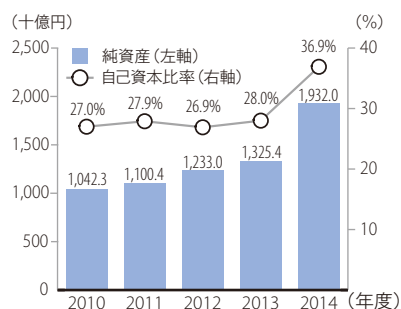
有利子負債



D/Eレシオ



純資産/自己資本比率



キャッシュ・フロー（連結）

2015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83億円減少し、1,189億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動により303億円の収入がありました。これは、税金等調整前当期純利益1,668億円や減価償却費612億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、1,413億円の支出となっています。

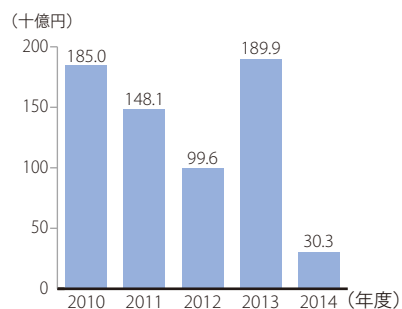
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動により2,616億円の支出がありました。これは、有形及び無形固定資産の取得による支出3,041億円などによるものです。

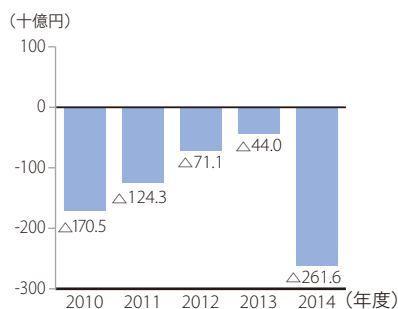
財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により2,215億円の収入がありました。これは、株式の発行による収入3,291億円などによるものです。

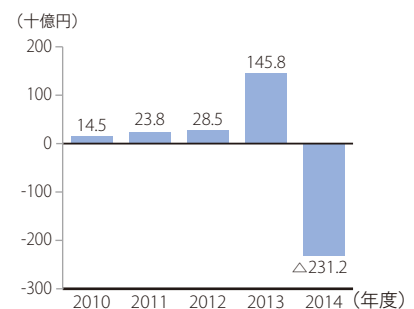
営業活動によるキャッシュ・フロー



投資活動によるキャッシュ・フロー



フリー・キャッシュ・フロー



※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います。2014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973億円(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)、固定資産売却益は131億円、減損損失は101億円、固定資産売却損は90億円(固定資産売却益は特別利益に、減損損失および固定資産売却損は特別損失に計上されています)であり、2015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1,034億円(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)です。当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、各期の増減額および各期末の時価は、次のとおりです。

(単位:百万円)

年度	2013	2014
賃貸等不動産 連結貸借対照表計上額		
期首残高	¥2,247,555	¥2,256,785
期中増減額	9,230	233,146
期末残高	2,256,785	2,489,932
期末時価	3,472,694	4,054,375
差額	1,215,908	1,564,443

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、配当水準の維持向上に努めています。配当性向については、2015年3月期より親会社株主に帰属する当期純利益の25%程度を目途とします。

2015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、2015年3月期の期末配当については、1株当たり14円(年間25円)としました(2014年3月期の配当(中間・期末)は年間22円)。

2016年3月期の見通し

2016年3月期の売上高、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、2015年3月期に引き続き、過去最高を更新する見込みです。

売上高は2015年3月期比809億円増収の1兆6,100億円、営業利益は同比89億円増益の1,950億円、経常利益は同比76億円増益の1,710億円の見込みです。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、同比68億円増益の1,070億円の見込みです。

事業セグメント別の見通し

「賃貸」セグメントは、次期新規開業の「ららぽーと富士見」や「ららぽーと海老名」、「ららぽーとEXPOCITY」等の商業施設による収益寄与や、既存ビルの賃料上昇、当期竣工した「飯田橋グラン・ブルーム」等の通期稼働により、セグメント全体で311億円の増収、81億円の増益の見込みです。

「分譲」セグメントのうち、住宅分譲事業は好調な販売状況が継続し増収するものの、2015年3月期高収益率の大規模物件の計上があったことの影響を受け、減益となる見込みです。投資家向け分譲事業における増益を織り込み、セグメ

ント全体で205億円の増収、45億円の増益の見込みです。

「マネジメント」セグメントは、三井不動産リアルティ(株)における個人向け仲介事業やリパーク事業が引き続き堅調に推移すること等により、セグメント全体で191億円の増収、6億円の増益の見込みです。

「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こと等により、セグメント全体で増収、増益の見込みです。

配当

2016年3月期の1株当たりの配当金は、年間28円(中間14円・期末14円)に増配を予定しています。

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、2015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。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 127,882	¥ 107,151
受取手形及び売掛金	34,399	34,760
有価証券	243	12,303
販売用不動産	483,669	481,388
仕掛販売用不動産	270,059	299,836
開発用土地	196,511	241,676
未成工事支出金	17,445	22,583
その他のたな卸資産	10,503	4,991
前渡金	11,208	8,177
短期貸付金	10,205	10,682
営業出資金	12,065	9,692
繰延税金資産	28,617	23,619
その他	113,687	118,381
貸倒引当金	△330	△353
流動資産合計	1,316,170	1,374,892
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	1,163,107	1,294,479
減価償却累計額	△541,807	△581,569
建物及び構築物(純額)	621,300	712,910
機械装置及び運搬具	33,185	54,074
減価償却累計額	△18,182	△21,393
機械装置及び運搬具(純額)	15,002	32,680
土地	1,743,527	1,829,026
建設仮勘定	55,575	110,960
その他	93,029	103,354
減価償却累計額	△60,793	△67,412
その他(純額)	32,236	35,942
有形固定資産合計	2,467,642	2,721,519
無形固定資産		
借地権	40,901	49,159
その他	17,596	17,954
無形固定資産合計	58,497	67,113
投資その他の資産		
投資有価証券	495,726	700,697
長期貸付金	13,419	11,931
敷金及び保証金	135,770	127,978
退職給付に係る資産	80	7,882
繰延税金資産	13,287	10,336
再評価に係る繰延税金資産	3	3
その他	51,303	57,404
貸倒引当金	△3,077	△2,613
投資その他の資産合計	706,511	913,621
固定資産合計	3,232,651	3,702,255
資産合計	¥4,548,822	¥5,077,148

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 130,695	¥ 98,247
短期借入金	188,832	203,313
ノンリコース短期借入金	95,216	6,213
1年内償還予定の社債	30,000	30,000
ノンリコース1年内償還予定の社債	20,100	7,517
未払法人税等	22,374	32,133
未成工事受入金	22,887	18,130
繰延税金負債	2,113	1,212
完成工事補償引当金	1,294	1,299
債務保証損失引当金	76	53
その他	332,722	274,309
流動負債合計	846,312	672,430
固定負債		
社債	270,000	240,000
ノンリコース社債	26,585	102,587
長期借入金	1,314,972	1,231,244
ノンリコース長期借入金	94,365	155,273
受入敷金保証金	345,617	365,297
繰延税金負債	79,761	151,848
再評価に係る繰延税金負債	170,148	147,959
退職給付に係る負債	37,405	31,191
役員退職慰労引当金	794	733
その他	37,439	46,498
固定負債合計	2,377,089	2,472,633
負債合計	3,223,401	3,145,064
純資産の部		
株主資本		
資本金	174,296	339,766
資本剰余金	248,293	413,797
利益剰余金	454,750	549,660
自己株式	△5,926	△6,065
株主資本合計	871,413	1,297,159
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	111,120	255,074
繰延ヘッジ損益	△840	△879
土地再評価差額金	296,703	298,230
為替換算調整勘定	△1,442	19,553
退職給付に係る調整累計額	△2,601	2,784
その他の包括利益累計額合計	402,941	574,762
新株予約権	823	914
少数株主持分	50,241	59,247
純資産合計	1,325,420	1,932,084
負債純資産合計	¥4,548,822	¥5,077,148

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年4月 1 日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月 1 日 至 2015年3月31日)
営業収益	¥1,515,252	¥1,529,036
営業原価	1,189,743	1,200,735
営業総利益	325,508	328,300
販売費及び一般管理費	152,941	142,226
営業利益	172,567	186,074
営業外収益		
受取利息	582	721
受取配当金	3,759	3,584
持分法による投資利益	1,420	2,378
その他	3,854	4,578
営業外収益合計	9,616	11,263
営業外費用		
支払利息	30,864	26,379
その他	6,732	7,585
営業外費用合計	37,596	33,965
経常利益	144,587	163,373
特別利益		
関係会社株式売却益	—	5,603
固定資産売却益	13,189	—
特別利益合計	13,189	5,603
特別損失		
固定資産除却損	8,272	2,136
減損損失	11,556	—
固定資産売却損	9,109	—
子会社整理損	2,127	—
特別損失合計	31,066	2,136
税金等調整前当期純利益	126,710	166,840
法人税、住民税及び事業税	43,991	56,543
法人税等調整額	3,042	5,149
法人税等合計	47,034	61,692
少数株主損益調整前当期純利益	79,676	105,147
少数株主利益	2,832	4,962
当期純利益	¥ 76,843	¥ 100,185

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年4月 1 日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月 1 日 至 2015年3月31日)
少数株主損益調整前当期純利益	¥ 79,676	¥105,147
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	8,360	143,935
繰延ヘッジ損益	248	△36
土地再評価差額金	△1,203	14,812
為替換算調整勘定	20,563	14,413
退職給付に係る調整額	—	5,603
持分法適用会社に対する持分相当額	10,438	6,865
その他の包括利益合計	38,406	185,594
包括利益	¥118,082	¥290,742
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	115,501	285,293
少数株主に係る包括利益	2,581	5,449

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	¥174,296	¥248,299	¥ 402,224	¥△5,533	¥ 819,286
会計方針の変更による 累積的影響額			—		—
会計方針の変更を反映した 当期首残高	174,296	248,299	402,224	△5,533	819,286
当期変動額					
新株の発行	—	—			—
剰余金の配当			△19,321		△19,321
当期純利益			76,843		76,843
土地再評価差額金の取崩			△4,996		△4,996
自己株式の取得				△497	△497
自己株式の処分		△5		105	99
利益剰余金から 資本剰余金への振替		—	—		—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△5	52,525	△392	52,127
当期末残高	¥174,296	¥248,293	¥ 454,750	¥△5,926	¥ 871,413

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額								
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権	少数株主 持分	純資産 合計
当期首残高	¥102,693	¥△1,094	¥292,384	¥△32,096	¥ —	¥361,888	¥728	¥51,177	¥1,233,081
会計方針の変更による 累積的影響額									—
会計方針の変更を反映した 当期首残高	102,693	△1,094	292,384	△32,096	—	361,888	728	51,177	1,233,081
当期変動額									
新株の発行									—
剰余金の配当									△19,321
当期純利益									76,843
土地再評価差額金の取崩									△4,996
自己株式の取得									△497
自己株式の処分									99
利益剰余金から 資本剰余金への振替									—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	8,426	254	4,318	30,653	△2,601	41,052	95	△936	40,211
当期変動額合計	8,426	254	4,318	30,653	△2,601	41,052	95	△936	92,339
当期末残高	¥111,120	¥ △840	¥296,703	¥ △1,442	¥△2,601	¥402,941	¥823	¥50,241	¥1,325,420

連結株主資本等変動計算書

当連結会計年度(自2014年4月1日 至2015年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	¥174,296	¥248,293	¥454,750	¥△5,926	¥ 871,413
会計方針の変更による 累積的影響額			1,973		1,973
会計方針の変更を反映した 当期首残高	174,296	248,293	456,723	△5,926	873,387
当期変動額					
新株の発行	165,470	165,470			330,941
剰余金の配当			△20,529		△20,529
当期純利益			100,185		100,185
土地再評価差額金の取崩			13,285		13,285
自己株式の取得				△285	△285
自己株式の処分		28		146	175
利益剰余金から 資本剰余金への振替		4	△4		—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	165,470	165,504	92,936	△139	423,772
当期末残高	¥339,766	¥413,797	¥549,660	¥△6,065	¥1,297,159

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額								
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権	少数株主 持分	純資産 合計
当期首残高	¥111,120	¥△840	¥296,703	¥△1,442	¥△2,601	¥402,941	¥823	¥50,241	¥1,325,420
会計方針の変更による 累積的影響額									1,973
会計方針の変更を反映した 当期首残高	111,120	△840	296,703	△1,442	△2,601	402,941	823	50,241	1,327,393
当期変動額									
新株の発行									330,941
剰余金の配当									△20,529
当期純利益									100,185
土地再評価差額金の取崩									13,285
自己株式の取得									△285
自己株式の処分									175
利益剰余金から 資本剰余金への振替									—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	143,953	△39	1,526	20,995	5,385	171,821	90	9,006	180,918
当期変動額合計	143,953	△39	1,526	20,995	5,385	171,821	90	9,006	604,690
当期末残高	¥255,074	¥△879	¥298,230	¥ 19,553	¥ 2,784	¥574,762	¥914	¥59,247	¥1,932,084

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年4月 1 日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月 1 日 至 2015年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 126,710	¥166,840
減価償却費	56,030	61,242
減損損失	11,556	—
受取利息及び受取配当金	△4,343	△4,307
支払利息	30,864	26,379
持分法による投資損益(△は益)	△1,420	△2,378
固定資産売却損	2,498	1,530
固定資産売却損益(△は益)	△4,080	—
有価証券売却損益(△は益)	△796	△37
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△5,603
売上債権の増減額(△は増加)	△5,070	△271
仕入債務の増減額(△は減少)	7,574	151
販売用不動産の増減額(△は増加)	△3,007	△141,399
その他	47,014	△2,291
小計	263,530	99,857
利息及び配当金の受取額	6,061	5,247
利息の支払額	△31,512	△26,697
法人税等の支払額	△48,175	△48,063
営業活動によるキャッシュ・フロー	189,903	30,343
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△123,160	△304,187
有形及び無形固定資産の売却による収入	79,515	4,292
投資有価証券の取得による支出	△12,977	△10,687
投資有価証券の売却による収入	1,694	2,423
敷金及び保証金の差入による支出	△5,960	△6,428
敷金及び保証金の回収による収入	18,201	11,875
預り敷金保証金の返還による支出	△48,195	△44,168
預り敷金保証金の受入による収入	46,954	62,685
貸付けによる支出	△11,947	△14,755
貸付金の回収による収入	11,065	24,595
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△3,035	△3,690
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△2,380	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	6,497	6,126
その他	△328	10,277
投資活動によるキャッシュ・フロー	△44,056	△261,640
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	2,170,430	906,522
短期借入金の返済による支出	△2,202,184	△886,500
長期借入れによる収入	173,449	162,232
長期借入金の返済による支出	△207,022	△289,194
社債の発行による収入	11,420	88,940
社債の償還による支出	△44,963	△55,519
株式の発行による収入	—	329,125
配当金の支払額	△19,332	△20,537
少数株主からの払込みによる収入	1,023	1,846
少数株主への配当金の支払額	△1,883	△4,464
少数株主への払戻による支出	△1,383	△7,570
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△2,780	△3,103
自己株式の増減額(△は増加)	△485	△266
財務活動によるキャッシュ・フロー	△123,713	221,508
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,614	1,411
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	25,748	△8,376
現金及び現金同等物の期首残高	101,588	127,337
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 127,337	¥118,960

ネットワーク

国内ネットワーク

本社

〒103-0022 東京都中央区日本橋室町2-1-1
TEL 03-3246-3131

支社・支店

関西支社

〒541-0051 大阪府大阪市中央区備後町4-1-3
(御堂筋三井ビルディング)
TEL 06-6205-6701

京都支店

〒600-8008 京都府京都市下京区四条通烏丸東入ル
長刀鉾町8(京都三井ビルディング)
TEL 075-255-4733

北海道支店

〒060-0002 北海道札幌市中央区北2条西4-1
(札幌三井JPビルディング)
TEL 011-231-2481

東北支店

〒980-0014 宮城県仙台市青葉区本町2-4-6
(仙台北町三井ビルディング)
TEL 022-711-1131

千葉支店

〒260-0013 千葉県千葉市中央区中央1-11-1
(千葉中央ツインビル1号館)
TEL 043-221-1331

横浜支店

〒220-0011 神奈川県横浜市西区高島1-1-2
(横浜三井ビルディング)
TEL 045-680-5711

中部支店

〒450-0003 愛知県名古屋市市中区名駅南1-24-30
(名古屋三井ビルディング本館)
TEL 052-586-1767

中国支店

〒730-0037 広島県広島市中区中町9-12
(中町三井ビルディング)
TEL 082-240-1111

九州支店

〒812-0036 福岡県福岡市博多区上呉服町10-1
(博多三井ビルディング)
TEL 092-271-3871

海外ネットワーク

Mitsui Fudosan America, Inc.
1251 Avenue of the Americas, Suite 800
New York, N.Y. 10020, U.S.A.
Tel: 1-212-403-5600

Mitsui Fudosan America, Inc. San Francisco Branch
100 First Street, Suite 2350 San Francisco, CA 94105, U.S.A.
Tel: 1-415-840-2500

Halekulani Corporation
2222 Kalakaua Avenue, Suite 900 Honolulu,
Hawaii 96815, U.S.A.
Tel: 1-808-526-1186

Mitsui Fudosan (U.K.) Ltd.
7th Floor, Berger House, 38 Berkeley Square London,
W1J 5AE, United Kingdom
Tel: 44-20-7318-4370

Mitsui Fudosan (Asia) Pte. Ltd.
16 Raffles Quay, #37-01 Hong Leong Building,
Singapore 048581
Tel: 65-6220-8158

Mitsui Fudosan (Asia) Pte. Ltd. Malaysia Branch
Mitsui Outlet Park KLIA Sepang, Persiaran Komersial,
64000 KLIA, Sepang, Selangor, Malaysia
Tel: 60-3-8777-9222

Mitsui Fudosan (Asia) Pte. Ltd. Taipei Branch
15F, No.18, Nanjing East Road, Sec.4, Taipei, 10553, Taiwan
Tel: 886-2-2570-7665

三井不動産(上海)投資諮詢有限公司
Unit 2112, One ICC, Shanghai International Commerce Center,
999 Middle Huaihai Road Xuhui District Shanghai, 200031, China
Tel: 86-21-5396-6969

三井不動産諮詢(北京)有限公司
17th Floor, Unit 17, China World Office 1,
No.1 Jianguomenwai Avenue, Beijing, 100004, China
Tel: 86-10-6505-3101

三井不動産諮詢(広州)有限公司
Room 1405, R&F CENTRE, No.10, Huaxia Road,
Zhujiang New Town, Guangzhou, 510623, China
Tel: 86-20-2802-3188

三井不動産香港支店
Level 3, Three Pacific Place, 1 Queen's Road East,
Admiralty, Hong Kong
Tel: 852-2855-6951

沿革

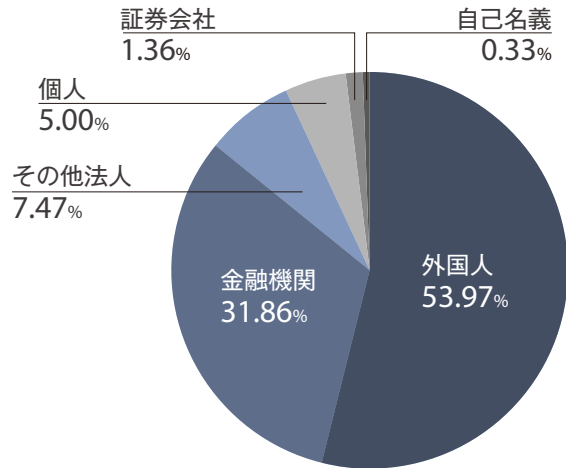
延宝元年(1673)	・三井家の家祖、三井高利が江戸本町一丁目に呉服店「越後屋」を創業	平成14年(2002)	・「中之島三井ビルディング」竣工(大阪府) ・「三井アウトレットパーク ジャズドリーム長島」オープン(三重県)
大正3年(1914)	・三井合名会社、不動産課を設立	平成15年(2003)	・「汐留シティセンター」竣工(東京都) ・「青山パークタワー」竣工(東京都)
昭和4年(1929)	・「三井本館」竣工(東京都)	平成16年(2004)	・「日本橋一丁目三井ビルディング(COREDO日本橋)」竣工(東京都)
昭和16年(1941)	・三井合名会社の不動産部門を分離し、資本金300万円、全株三井家所有のもと三井不動産(株)として設立	平成17年(2005)	・中国上海に事業所開設 ・「日本橋三井タワー」竣工(東京都) ・「三井ガーデンホテル銀座プレミア」オープン(東京都) ・三井不動産レジデンシャル(株)設立
昭和24年(1949)	・株式上場	平成18年(2006)	・「アーバンドックららぽーと豊洲」オープン(東京都) ・「ラゾーナ川崎プラザ」オープン(神奈川県) ・「ららぽーと柏の葉」オープン(千葉県)
昭和31年(1956)	・清算中の「三井本社」を吸収合併	平成19年(2007)	・「ららぽーと横浜」オープン(神奈川県) ・「東京ミッドタウン」グランドオープン(東京都) ・「グラントウキョウノースタワー」竣工(東京都)
昭和36年(1961)	・住宅地・別荘地の開発・販売事業に進出	平成20年(2008)	・「赤坂Bizタワー(赤坂サカス内)」竣工(東京都) ・「三井アウトレットパーク 仙台港」オープン(宮城県)
昭和43年(1968)	・中高層住宅の建設・販売事業に進出 ・日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」竣工(東京都)	平成21年(2009)	・「三井ガーデンホテル四谷」オープン(東京都) ・「ららぽーと磐田」オープン(静岡県) ・「ららぽーと新三郷」オープン(埼玉県)
昭和44年(1969)	・戸建住宅の建設・販売事業に進出 ・「三井不動産販売(株)(現在の「三井不動産リアルティ(株)」)」設立	平成22年(2010)	・「三井アウトレットパーク 札幌北広島」オープン(北海道) ・「三井アウトレットパーク 滋賀竜王」オープン(滋賀県) ・「三井ガーデンホテル上野」オープン(東京都) ・「室町東三井ビルディング(COREDO室町1)」竣工(東京都)
昭和46年(1971)	・「三田綱町パークマンション」竣工(東京都)	平成23年(2011)	・「杉井アウトレット広場・寧波」オープン(中国浙江省) ・「三井アウトレットパーク 倉敷」オープン(岡山県)
昭和48年(1973)	・「米国三井不動産」設立	平成24年(2012)	・「横浜三井ビルディング」竣工(神奈川県) ・三井不動産グループ中長期経営計画「イノベーション2017」策定 ・「三井アウトレットパーク 木更津」オープン(千葉県) ・「ダイバーシティ東京」オープン(東京都)
昭和49年(1974)	・「新宿三井ビルディング」竣工(東京都) ・三井ホーム(株)設立	平成26年(2014)	・「三井ガーデンホテル大阪プレミア」オープン(大阪) ・「三井ガーデンホテル京都新町 別邸」オープン(京都) ・「室町古河三井ビルディング(COREDO室町2)」竣工(東京都) ・「室町ちばぎん三井ビルディング(COREDO室町3)」竣工(東京都) ・「8-10 ムーアゲート」竣工(ロンドン) ・「飯田橋グラン・ブルーム」竣工(東京都) ・「柏の葉スマートシティ「ゲートスクエア」」オープン(千葉県) ・「1200 17th ストリート」竣工(ワシントンD.C.) ・「福徳神社」竣工(東京都) ・「ららぽーと和泉」オープン(大阪府) ・「70 マークレーン」竣工(ロンドン) ・「ミレニアム 三井ガーデンホテル 東京」オープン(東京都)
昭和55年(1980)	・共同事業システム「Let's」を開始	平成27年(2015)	・「ららぽーと富士見」オープン(埼玉県) ・三井不動産グループ中期経営計画「イノベーション2017 ステージII」策定 ・「パークシティ大崎」全体街区竣工(東京都) ・「MOPクアラルンプール国際空港 セバン」オープン(クアラルンプール)
昭和56年(1981)	・ショッピングセンター事業第1号「ららぽーとTOKYO-BAY」オープン(千葉県)		
昭和59年(1984)	・国内ホテル第1号「三井ガーデンホテル大阪淀屋橋」オープン(大阪府) ・ホテル「ハレクラニ」オープン(ハワイ)		
昭和61年(1986)	・「エクソンビル」(現「1251アメリカ街」)を取得(ニューヨーク)		
昭和62年(1987)	・「ワイキキパークホテル」オープン(ハワイ)		
平成2年(1990)	・ショッピングセンター「アルパーク」オープン(広島県)		
平成3年(1991)	・新コーポレートロゴマーク「♠」決定		
平成5年(1993)	・「大川端リバーシティ21西ブロック」全体竣工(東京都)		
平成6年(1994)	・「湘南国際村」開村(神奈川県)		
平成7年(1995)	・日本初の本格的アウトレットモール「三井アウトレットパーク 大阪鶴見」オープン(大阪府)		
平成10年(1998)	・「三井本館」重要文化財指定 ・「三井アウトレットパーク 横浜ベイサイド」オープン(神奈川県)		
平成11年(1999)	・「ゲートシティ大崎」竣工(東京都) ・「三井アウトレットパーク マリンピア神戸」オープン(兵庫県)		
平成12年(2000)	・オフィスビルファンド運用開始 ・「三井ガーデンホテル岡山」オープン(岡山県) ・「三井アウトレットパーク 幕張」オープン(千葉県)		

会社概要 / 株式情報 (2015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2-1-1
 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
 33,799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
 1,349名 (連結16,799名)
 ウェブサイト
<http://www.mitsuifudosan.co.jp/>

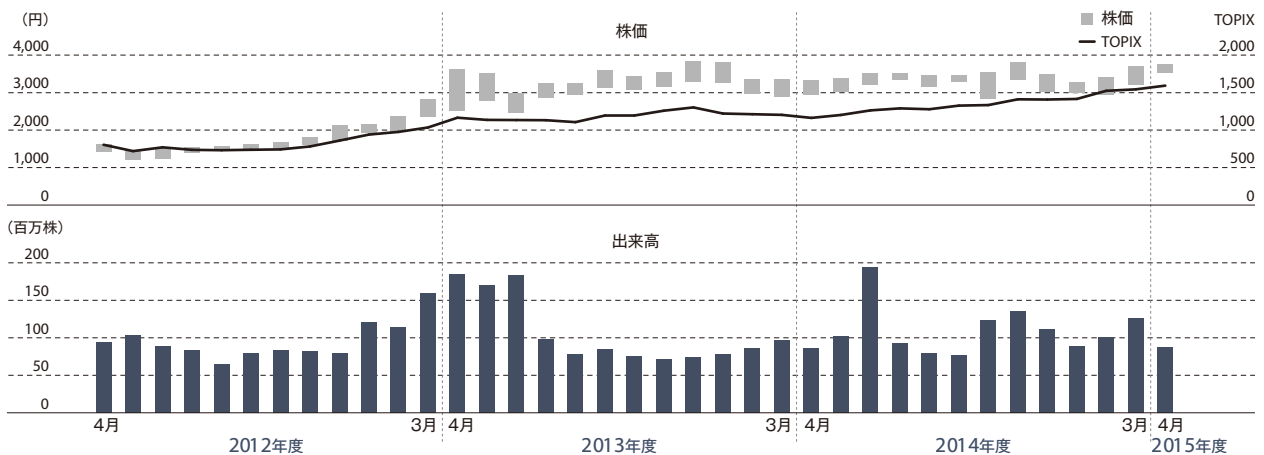
株主構成比 (株式所有割合)



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)	70,503	7.11
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	50,125	5.06
ザバンクオブニューヨークメロン エスエー エヌブイ 10	30,645	3.09
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	22,153	2.23
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	20,557	2.07
株式会社三井住友銀行	18,546	1.87
CBLDN - STICHTING PGGM DEPOSITARY - LISTED REAL ESTATE PF FUND	17,112	1.73
ステートストリートバンクウエストペンションファンドクライアントス エグゼンプト 505233	14,428	1.46
ステートストリートバンクウエストクライアントトリートイー 505234	14,247	1.44
鹿島建設株式会社	13,362	1.35
合計	271,681	27.40

株価・出来高推移



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