


チャレンジ・プラン 2008

---

# 不動産ソリューション & サービス・プロバイダーへの進化

---

都市に豊かさと潤いを  
 三井不動産グループ

# 目 次

- 1. 中期経営計画(00 - 02)の総括 … P 2 ~ 6
- 2. 我々のめざす不動産ビジネスの進化 … P 7 ~ 8
- 3. ミッションとストラテジー … P 9
- 4. ストラテジーの具体展開
  - ~1 顧客志向の経営 … P10
  - ~2 ビジネスモデルの革新 … P11 ~ 18
    - 不動産と金融が融合したマーケットでのビジネス展開 p12 ~ 16
    - オリジネーターの不動産活用へのソリューション提供 p17
  - ~3 効率性の高いグループ経営 … P19
- 5. 定量目標について … P20 ~ 23

## 定性目標

### 5つのストラテジー

### 代表的な諸成果

#### 顧客志向の経営

各商品本部におけるパワーブランド構築活動の推進  
 MOC活動の推進  
 都心居住への対応、賃貸住宅事業の拡充 など

#### 最適なバリューチェーンの構築

三井不動産販売の100%子会社化  
 (同社賃貸住宅部門を三井不動産住宅リースに統合)  
 (当社法人仲介部門を同社法人営業部門に統合)  
 商業施設賃貸・運営事業の再編(ららぽーとを運営会社に特化) など

#### アセット収益率の向上

ビル建て替え(中之島三井ビル竣工・(仮称)室町三井新館着工)  
 ビル・SCリニューアル(霞が関ビル、新宿三井ビル、ららぽーと、横浜ベイサイドマリーナ 他)  
 資産入れ替えのための売却(大川端リバーシティ21、KDDI府中ビル 他)  
 海外資産の選択と集中による収益力の向上 など

## 定性目標

### 5つのストラテジー

### 代表的な諸成果

#### ノンアセットビジネスの伸長・強化

日本ビルファンド投資法人の設立・上場

汐留シティセンター、銀座並木通りビル、六本木防衛庁跡地計画 他

大型PMの受注(モルガン・スタンレー・リアルティ-(株)、オリックス(株) 他) など

#### 新たなビジネスモデルの構築

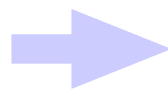
日本ビルファンド投資法人の設立・上場(J-REIT市場の創設)

共同投資型デベロップメント&アセットマネジメント事業(汐留シティセンター 他)

賃貸住宅事業を他人資本導入により拡大(投資家向け分譲) など

### および

預かり資産の拡大



不動産と金融の融合したマーケットにおける  
新たなビジネスモデルを萌芽

## 定性目標

### 実行したその他の課題

- ・経営機構改革  
執行役員制度導入  
アドバイザリー・コミッティ創設
- ・コンプライアンスの徹底  
コンプライアンス・マニュアルの策定  
および実行体制の整備
- ・地球環境の保全  
グループ環境方針の制定  
環境基準を制定し環境との共生を推進
- ・事業の選択と集中  
三井不動産建設グループの売却  
スキードーム・ザウスの閉鎖
- ・ポートフォリオ時価管理  
土地再評価法の適用(減損会計に前倒し対応)
- ・人事制度改革  
新人事制度(03年度スタート)

## 定量目標

	02年度実績	02年度目標	参考99年度
総資産残高	(*3)2兆6,265億円	2兆8,500億円	2兆9,912億円
営業利益	1,033億円	1,050億円	819億円
営業キャッシュフロー	1,185億円	1,100億円	1,342億円
有利子負債残高	1兆3,972億円	1兆4,500億円	1兆6,601億円
ROA(*1)	(*4)4.2%	3.9%	3.1%
D/Eレシオ(*2)	(*5)3.0	3.2	4.2

(\*1) ROA = (営業利益 + 営業外収益) / 平均総資産残高

(\*2) D/Eレシオ = 有利子負債残高 / 自己資本

(\*3) 土地再評価前に換算(土地再評価後 2兆9,291億円)

(\*4) 土地再評価前に換算(土地再評価後 3.8%)

(\*5) 土地再評価前に換算(土地再評価後 2.2)

**「新たな成長基盤を確立し  
経営の方向性を確認」**

従来の不動産  
ビジネス

不動産資産が利益を生み出すという観点に立ち、  
自らインベスターかつデベロッパーとして、顧客と接していた。

不動産をとりまく経済環境の変化

右肩上がりの時代の終焉

不動産の価値は所有価値ではなく  
利用・収益価値で決まる時代

but

低利用・非本業の不動産の存在

安定・高利の資金運用は不可能  
リスクと上手に付き合って運用する時代

but

低利運用のままの資金の存在

高度な仲介

不動産の利用価値・収益価値を向上させる知恵  
不動産と資金を結びつける知恵

資金の流入と不動産の流動化が加速

新しい不動産  
ビジネス

我々の持つ「知恵」と「力」が利益を生み出すという観点に立ち、  
顧客に不動産に関するソリューションとサービスを提供するビジネスを構築。



オフィス  
商業施設  
住宅市場

大きな顧客ストックを既に形成

テナント

消費者

購入者  
入居者

職・住・遊・憩の空間・サービスの提供

不動産ソリューション&サービス・プロバイダー

< 基盤 > 顧客志向に徹した  
マーケティング力・ネットワーク形成力

< 発揮 > 不動産の価値を創造する力  
デベロップメント力  
不動産の価値を維持・向上する力  
マネジメント力  
不動産市場を把握する力  
トレーディング力

不動産市場

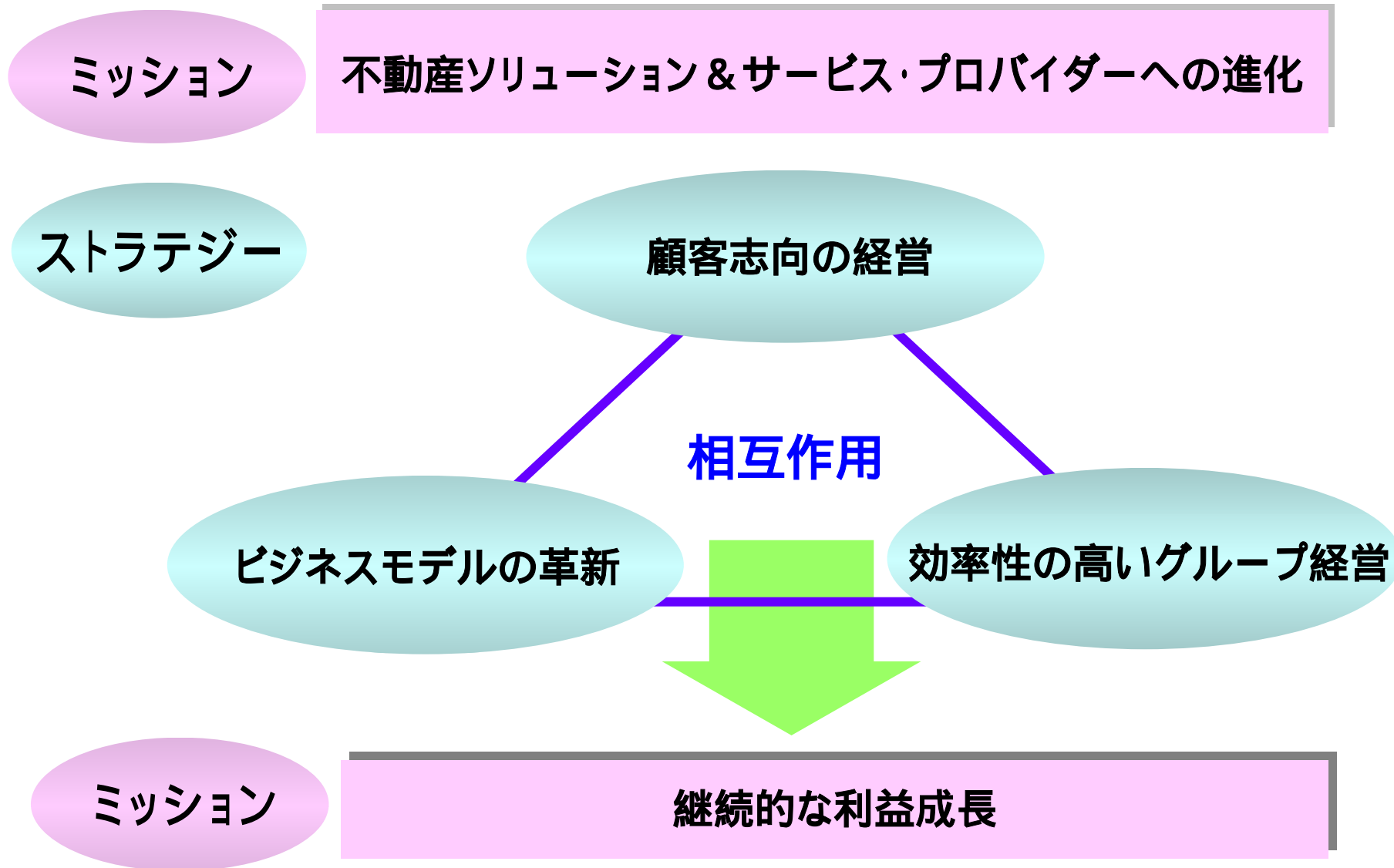
オリジネーター

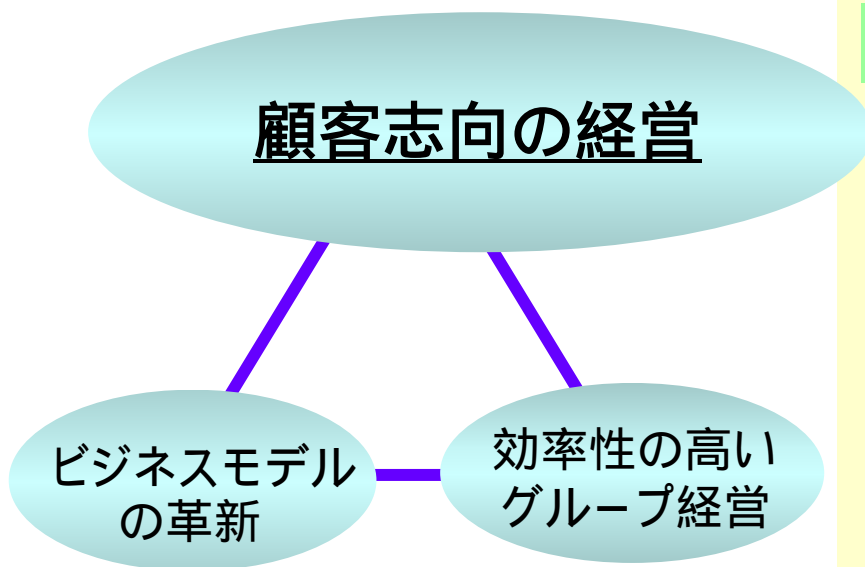
所有不動産のソリューションの提供

投資機会とマネジメントの提供

金融市場

インベスター





顧客から高い評価を獲得し続ける  
「スーパー・パワー・ブランド」を構築

### 顧客視点でとらえたあるべき姿の追求

ビル事業	ワーカーズファースト
商業施設事業	商業施設プロデューサー
住宅事業	住宅CS No.1 カンパニー
資産マネジメント事業	不動産に新しいソリューション

### 他のコンテンツとのアライアンス

文化 教育 健康 医療 ...など

グローバルマーケットで顧客に通用する

魅力溢れる新しい都市づくり

「トレーディング」、「デベロップメント」、「マネジメント」の力を  
軸に非資本集約的なビジネスモデルに転換

開発事業、マネジメント事業に注力した利益成長をはかる

### 多彩な事業手法による展開

#### 共同投資型D & A事業

(D & A = デベロップメント & アセットマネジメント)

#### T & A事業

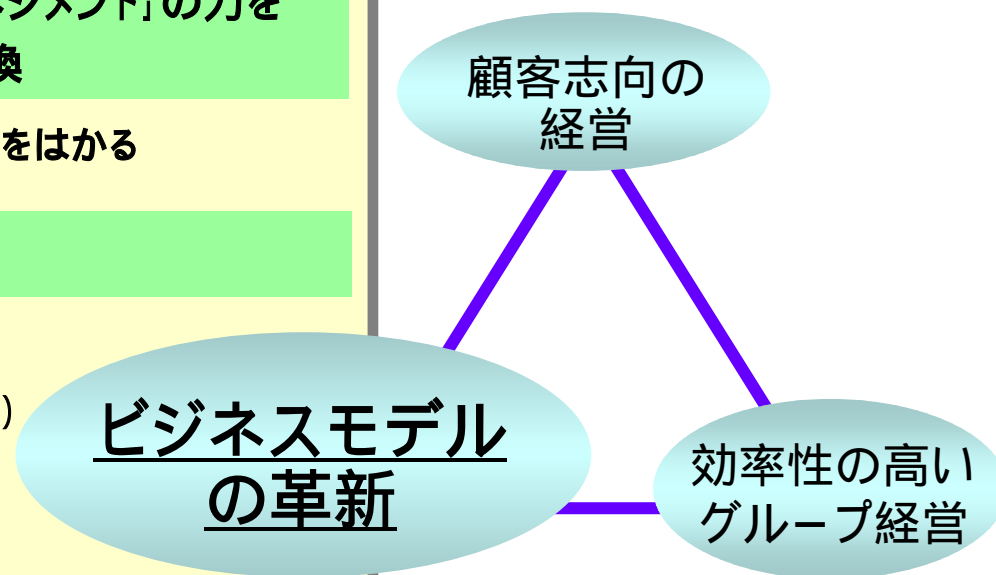
(T & A = トレーディング & アセットマネジメント)

#### バリューアップ型T & A事業

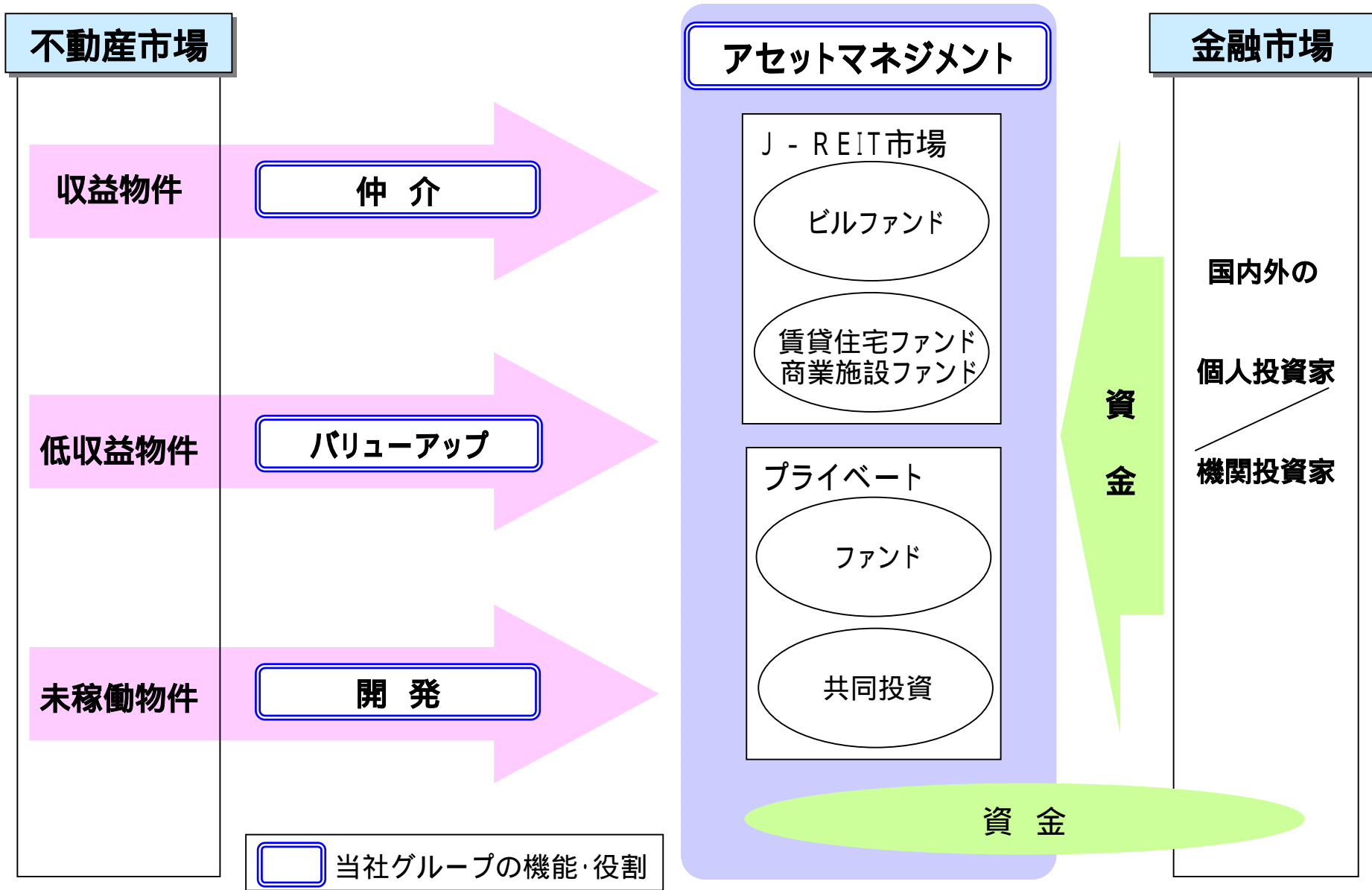
#### 投資家向け分譲事業

#### 事業受託方式・定期借地方式による事業

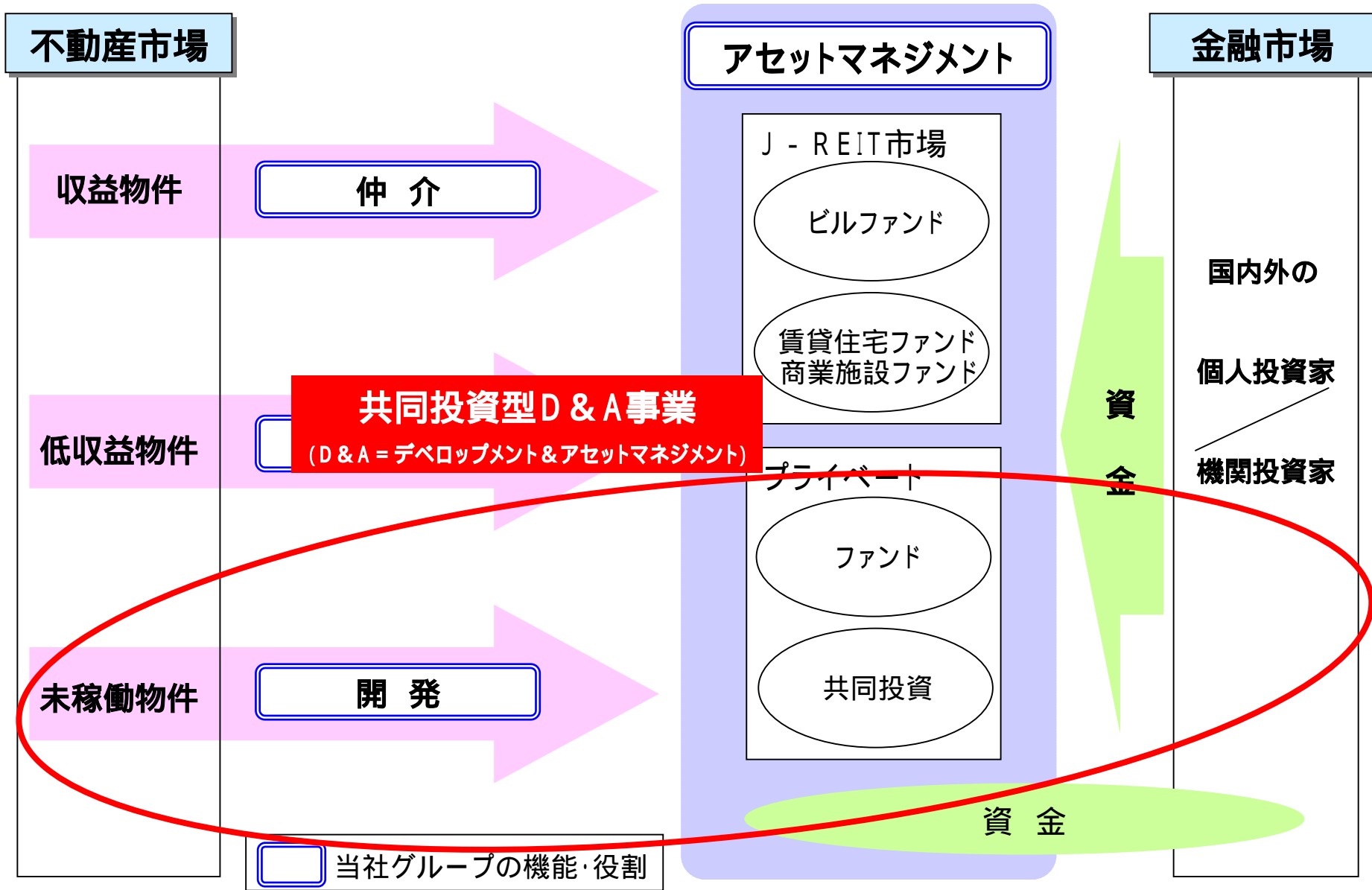
など



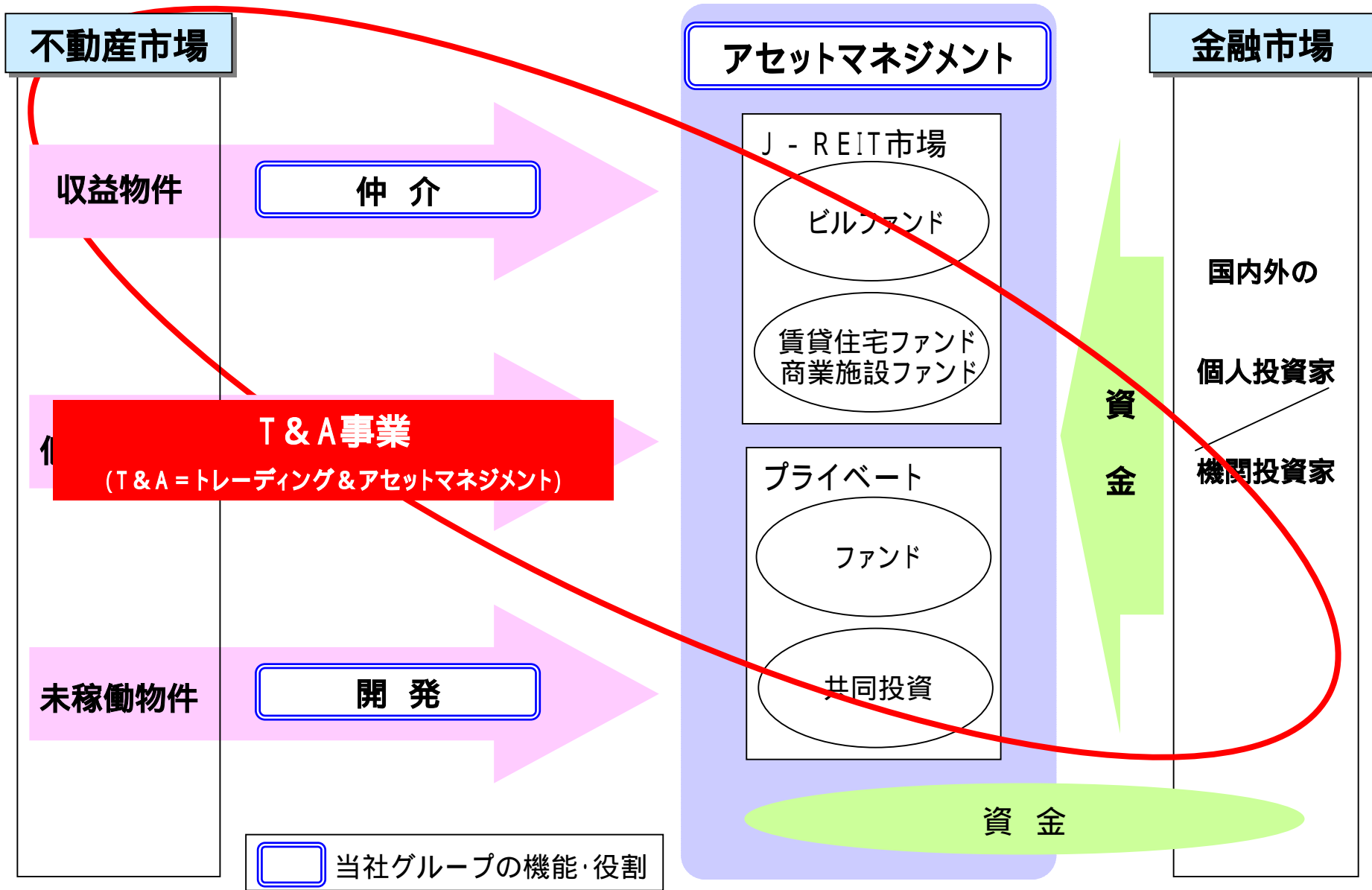
# 4.~2 不動産と金融が融合したマーケットでのビジネス展開



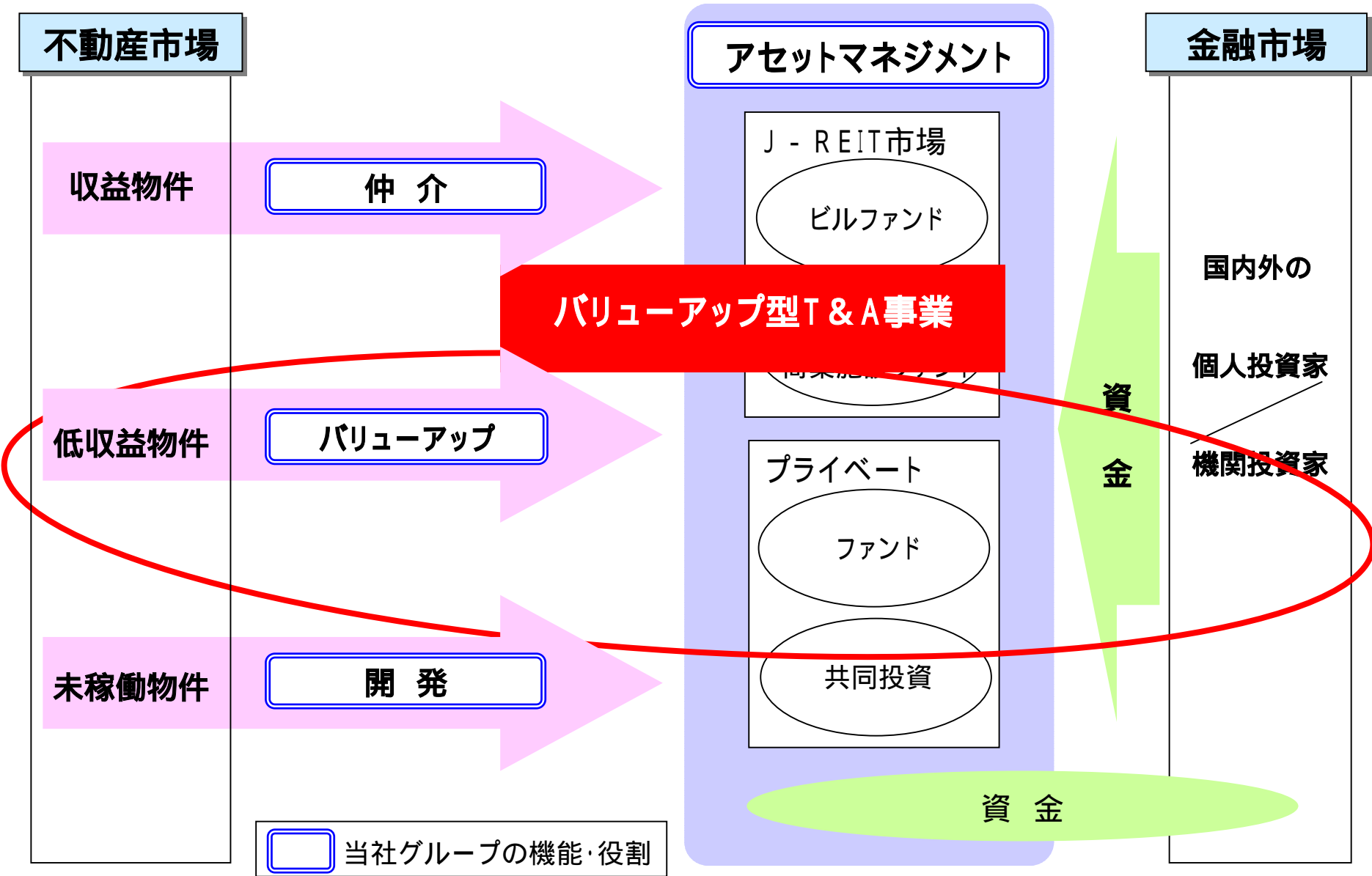
# 4.~2 不動産と金融が融合したマーケットでのビジネス展開



# 4.~2 不動産と金融が融合したマーケットでのビジネス展開

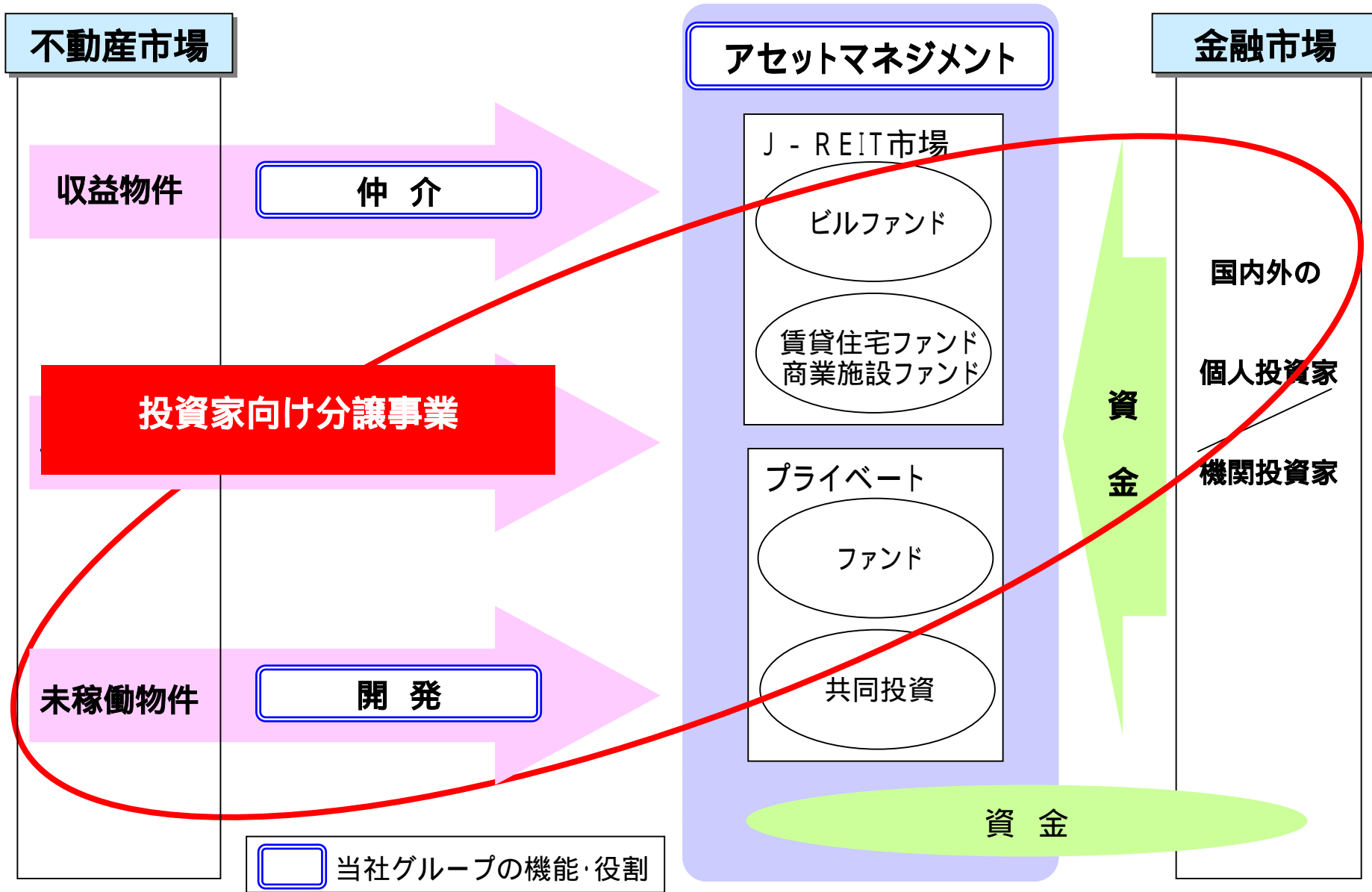


# 4.~2 不動産と金融が融合したマーケットでのビジネス展開

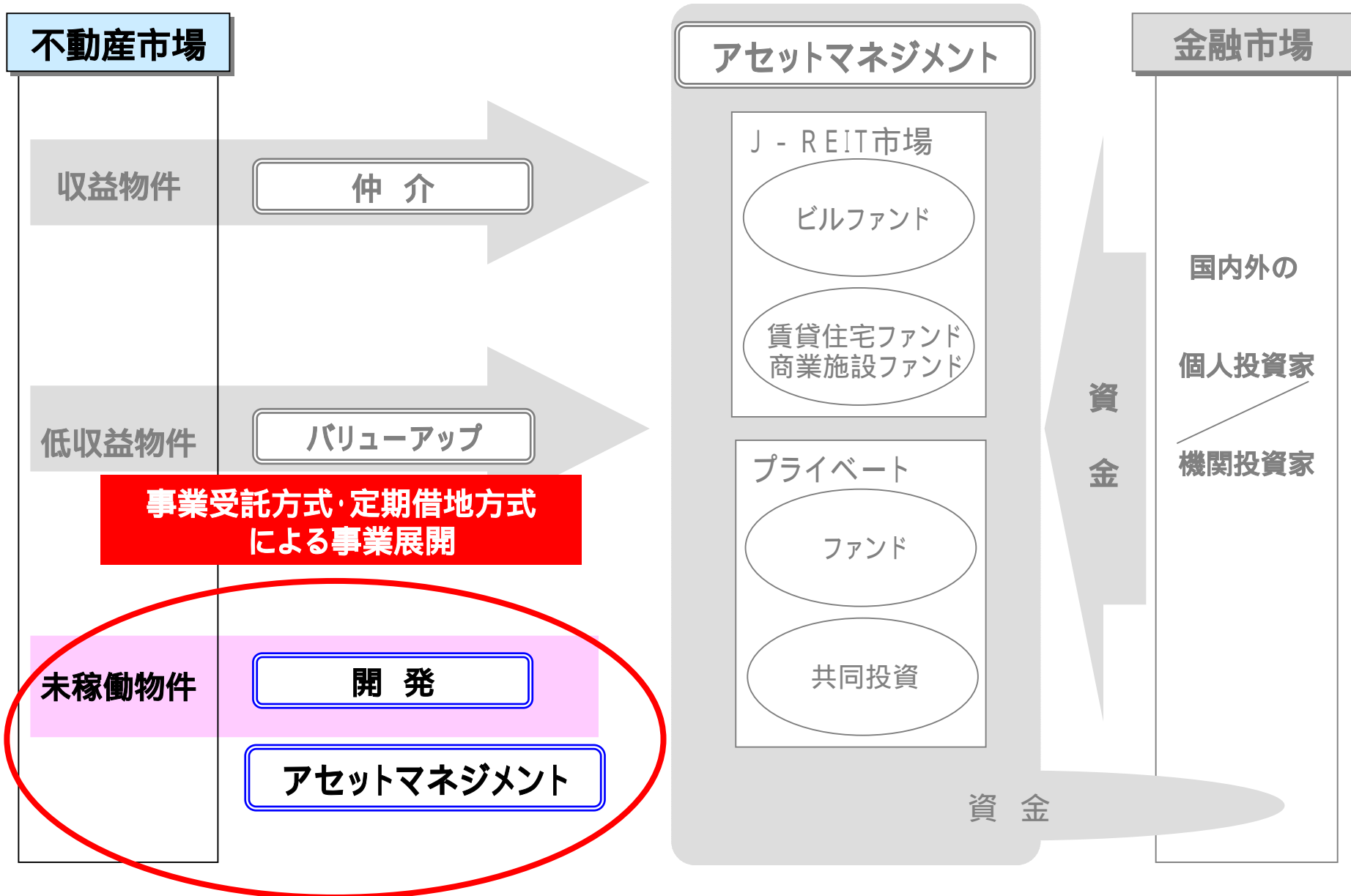




# 4.~2 不動産と金融が融合したマーケットでのビジネス展開

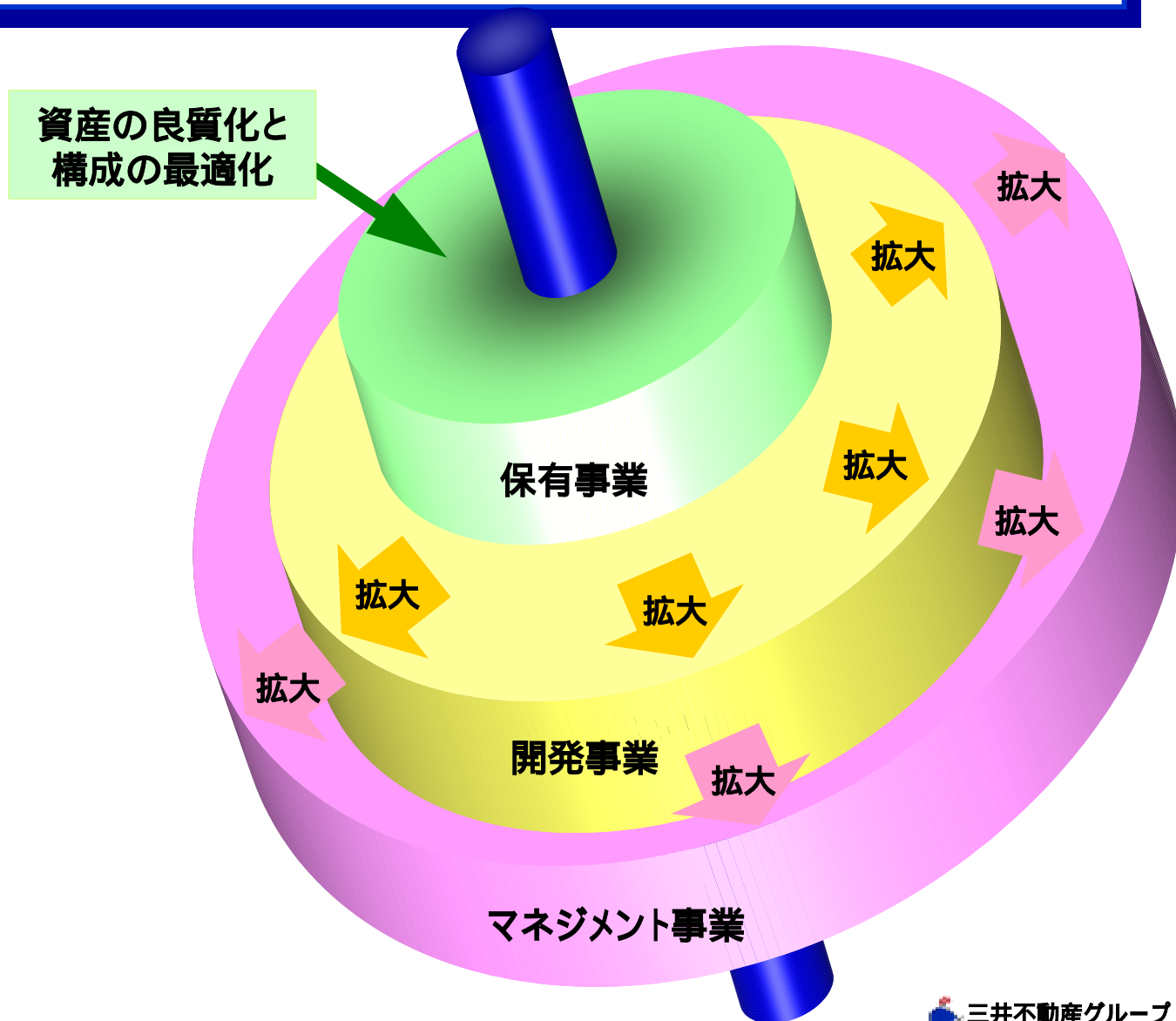


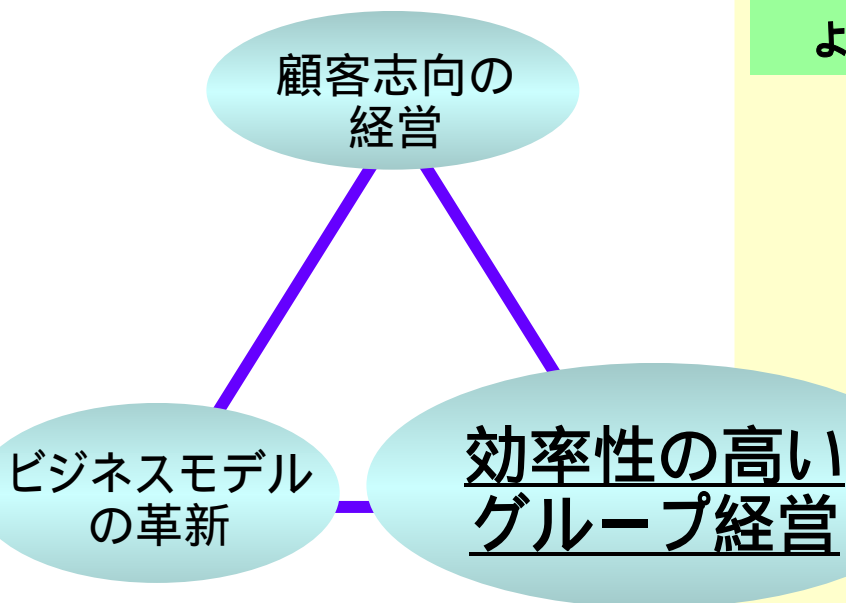
# 4.~2 オリジネーターの不動産活用へのソリューション提供



トレーディング・デベロップメント・マネジメント

…各事業の  
中心軸





### より顧客志向で市場競争力のあるグループ組織の構築

#### 資産保有とオペレーションを分離

- ・資産保有...三井不動産(資産保有会社を含む)
- ・オペレーション...グループ会社

#### 最適なバリューチェーンの構築

- ・当社グループが担うべき業務機能の見直し
- ・グループ各社の役割分担の見直し
- ・アライアンス・M & Aの活用

### ビジネスプロセスのリエンジニアリング

#### ITの活用

- ・CRMシステム(商業施設事業・住宅事業)
- ・ブロードバンド利用による遠隔監視(ビル事業)
- ・PM業務効率化システム(e-PM)(ビル事業)

#### 多様な雇用形態・労働力の活用

#### スケールメリットの活用

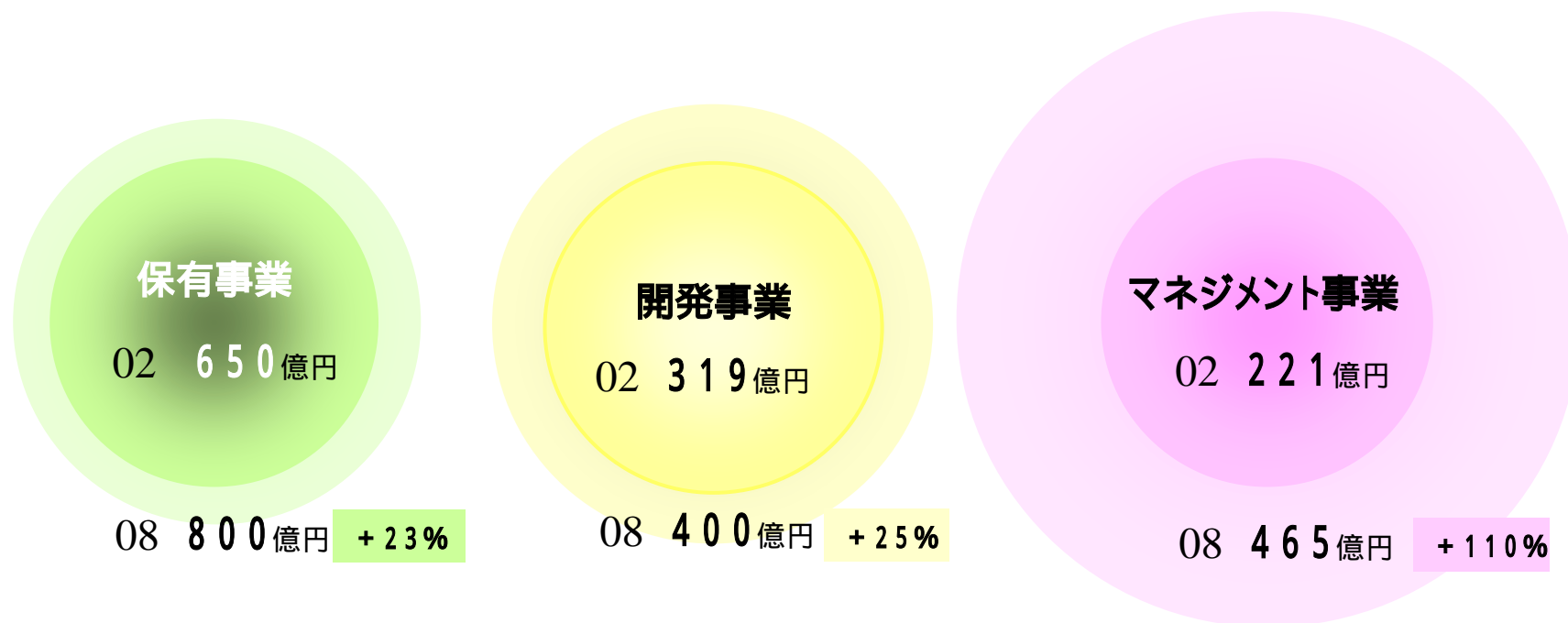
により  
顧客視点でのビジネス展開と  
預かり資産の拡大に対応した  
体制を構築

## 2008年度目標

	08年度	02年度
売上高	1兆3,000億円	1兆 824億円
営業利益	1,600億円	1,033億円
売上高営業利益率	12.3%	9.5%
営業キャッシュフロー	1,300億円	1,185億円
総資産残高	2兆7,000億円	2兆9,291億円
有利子負債残高	9,900億円	1兆3,972億円
ROA (*1)	6.0%	3.8%
D / E レシオ	1.2	2.2

(\*1) ROA = (営業利益 + 営業外収益) / 期末総資産残高

## 営業利益の構成



02の円の直径を1としたときの変化量を表現

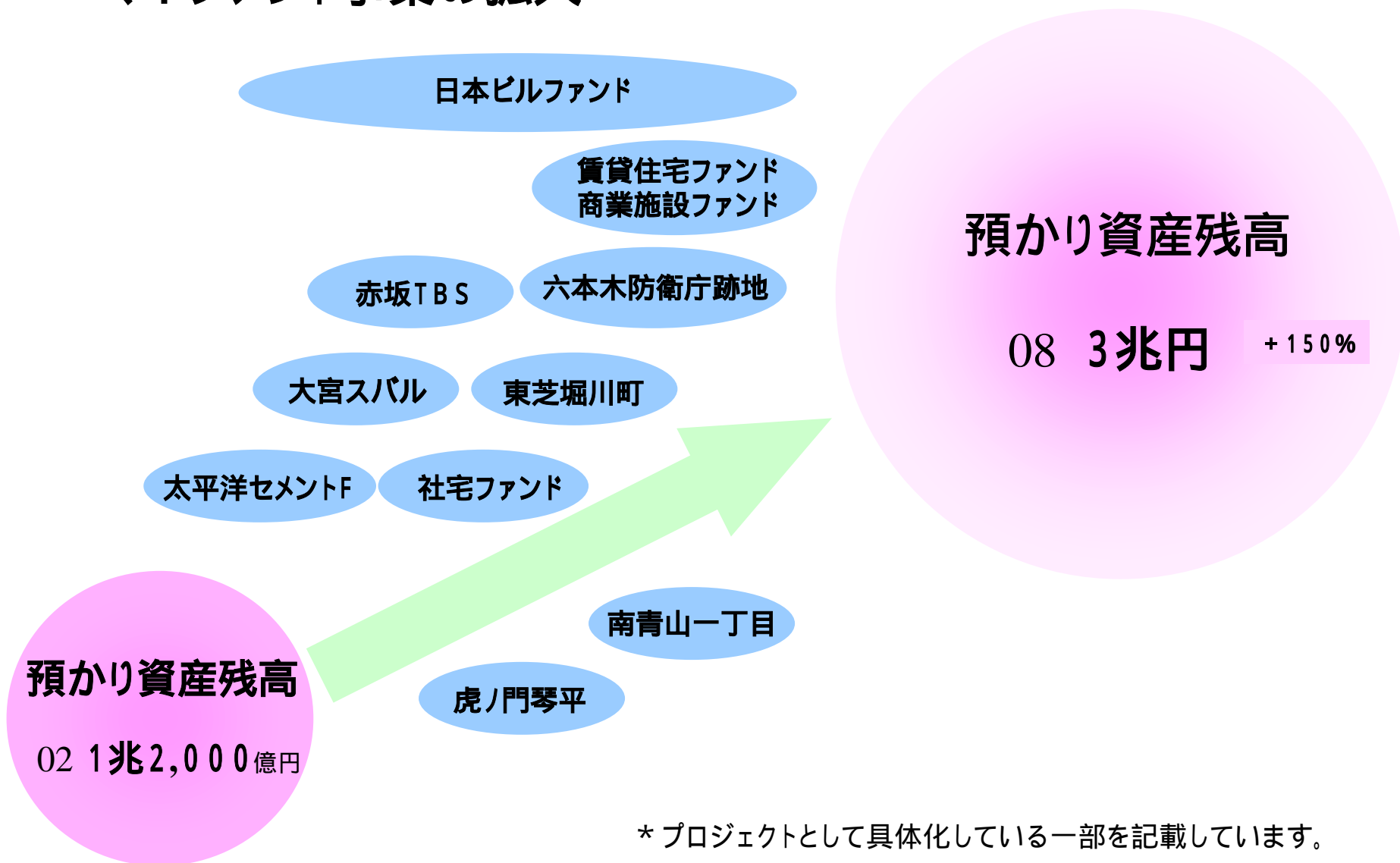
(注)保有事業 = 賃貸セグメント - (賃貸住宅サブリース + リパーク + 02年度以降に賃貸を開始したサブリースオフィス・商業ビル)

開発事業 = 分譲セグメント

マネジメント事業 = ノンアセットセグメント + (賃貸住宅サブリース + リパーク + 02年度以降に賃貸を開始したサブリースオフィス・商業ビル)

これ以外に、施設営業、完成工事、一般管理費等(合計02 157億円、08 65億円)がある。

## マネジメント事業の拡大



## 資産残高で把握できないマネジメント事業

	02年度	08年度
賃貸住宅 営業・管理戸数	4.6万戸	8.0万戸
住宅管理戸数	12.8万戸	20.4万戸
リパーク管理台数	3.2万台	7万台



本資料で記述されている業績予想ならびに将来予想は、現時点で入手可能な情報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が含まれています。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。