



2017年5月11日

各位

会社名 三菱地所株式会社  
代表者名 執行役社長 吉田 淳一  
コード番号 8802  
問合せ先 広報部長 川崎 正人  
(TEL 03-3287-5200)

## 三菱地所グループ中期経営計画(2018年3月期～2020年3月期)策定

三菱地所グループでは、新たな中期経営計画(2018年3月期～2020年3月期)を策定しましたのでお知らせします。

記

### <本中計におけるポイント>

1. 前中期経営計画期間までの収益基盤強化の成果を利益として具現化
2. 環境変化の加速をチャンスととらえ、2020年代の更なる成長にむけたビジネスモデル革新を推進

#### 1. 前中期経営計画期間までの収益基盤強化の成果を利益として具現化

##### (1) 丸の内エリアを中心とする大型プロジェクトの竣工・稼働寄与 主なプロジェクト

- ・大手町フィナンシャルシティ グランキューブ(ビル事業)
- ・大手町パークビルディング(ビル事業)
- ・ザ・パークハウス 西新宿タワー60(住宅事業)
- ・ホークスタウンモール跡地複合再開発計画(生活産業不動産事業)
- ・(仮称)丸の内3-2計画(ビル事業)

→開発・運営ノウハウ、ブランド力を最大限に発揮し、確実な収益を獲得

##### (2) 海外事業の拡大・進化

- ・米国マンハッタン所在の旗艦オフィスビル「1271 Avenue of the Americas」大規模改修プロジェクトの推進
- ・グローバル投資マネジメントプラットフォームを活用したハイブリッド・モデル投資の展開
- ・新興国において優良パートナーとの協業のもと、ノウハウを活かせる開発事業を積極拡大

→三菱地所グループの競争力を発揮できる事業スタイルに注力し、利益成長を実現

##### (3) 「回転型投資」のバリューチェーン活性化

- ・グループファンドへのパイプライン供給、フィービジネスの獲得を推進
- ・物流施設事業のバリューチェーンを整備

→優良物件の供給を通じ、売却益を獲得するとともに、多様なフィービジネスを展開

## 2. 環境変化の加速をチャンスにとらえ、2020年代の更なる成長にむけたビジネスモデル革新を推進

### (1) ビジネス活動の生産性の向上

事務所スペースの提供にとどまらず、「オープンイノベーション活性化の仕組み」「最先端の働き方の提供」等を通じて、企業の生産性向上に貢献

### (2) 社会ストックの有効活用

スクラップ&ビルドにとどまらず、既存ハードのリノベーション、オペレーショナルな付加価値づけにより、地方創生など「まち」そのものの活性化を含む社会ストックを最有効活用

### (3) 暮らしの豊かさの高まり

住・生活関連アセットの賃貸・販売にとどまらず、高度化・多様化する「住む」「食べる」「遊ぶ」「買う」「憩う」のニーズに応え、暮らしの豊かさを高める

## <定量目標>

### 1. 計数目標

成長性・効率性・健全性の3つの経営指標にて目標を設定いたします。

	指標	2020年3月期目標
成長性	営業利益	2,200億円
	(参考) 海外利益※1	約350億円
	(参考) キャピタルゲイン等※2	約380億円
効率性	営業利益/総資産 (ROA)	3.5%程度
健全性	ネット有利子負債/EBITDA (ハイブリッドファイナンス考慮後)	8倍台半ば (8倍程度)

※1 海外事業セグメントの営業利益およびその他のセグメントにおける海外事業利益

※2 分譲住宅を除く物件売却益や一過性利益等

### 2. 投資回収計画 (2018年3月期~2020年3月期の合計)

	投資	回収	ネット投資 (投資-回収)
ビル事業	5,000億円	2,000億円	3,000億円
生活産業不動産事業	2,000億円	500億円	1,500億円
住宅事業 (内、国内分譲マンション)	8,500億円 (7,000億円)	7,500億円 (6,000億円)	1,000億円 (1,000億円)
海外事業	4,000億円	1,500億円	2,500億円
<全社横断> ビジネスモデル革新	1,000億円		
合計 (内、国内分譲マンション)	20,500億円 (7,000億円)	11,500億円 (6,000億円)	9,000億円 (1,000億円)

### 3. 資本政策

#### (1) 成長投資

中長期的な視点での競争力を活かした成長投資の推進による企業価値向上

#### (2) 財務健全性の維持

- ・業界最上位の格付け (R&I : AA-, S&P : A+, Moody's : A2) を維持
- ・高格付を活かした低コストでの負債調達を継続  
(2017年3月末時点 平均金利0.95% 平均残存年限約6.5年)

### (3) 株主価値向上への施策

- ・成長投資の推進による企業価値向上に加え、株式報酬制度の運用等を通じて、株主価値をより意識した経営を推進。
- ・事業資産の適切な入替に加え、政策保有株式の適時売却等を通じて、資本効率を向上。
- ・連結配当性向25～30%を目安とした安定配当を実施。自社株取得については、経済の状況や自社の株価等を総合的に勘案し、必要に応じて機動的に実施。

## 4. 各セグメント及びコーポレートの戦略

### <ビル事業>

- (1) 開発中プロジェクトの順次稼働による賃貸利益伸長
- (2) 丸の内の強化 ～「OPEN INNOVATION FIELD」化の推進
- (3) 持続的成長に向けた豊富な長期的開発パイプライン

### <生活産業不動産事業>

- (1) 商業施設・ホテルの新規開発・リニューアル・増床を推進
- (2) 物流施設事業のプラットフォーム強化

### <住宅事業>

- (1) 国内分譲事業の着実な推進
- (2) 海外事業の拡大・本格利益寄与開始
- (3) フィービジネス領域の進化

### <海外事業>

- (1) 旗艦ビル大規模改修プロジェクトの推進
- (2) グローバルプラットフォームを活用したハイブリッド・モデル投資の展開
- (3) 新興国においてノウハウを活かせる開発事業を積極拡大

### <投資マネジメント事業>

日・米・欧・アジアにプラットフォームを広げ、クロスボーダーな投資ニーズの拡大を背景とした持続的な成長を図る。

### <ホテル事業>

増加し続ける宿泊ニーズをとらえ「ロイヤルパークホテル」ブランドの運営事業として軒数を拡大。

### <設計監理事業>

大規模設計監理業務の継続受注と、コンサル・CM等の成長分野や海外事業の強化及び三菱地所グループ技術支援の推進。

### <不動産サービス事業>

幅広いサービスメニューと全国に広がる支店網、三菱地所グループの総合力を活用し、法人仲介・不動産コンサルティングのトップ企業を目指す。

### <コーポレート>

わが国におけるESGの先進企業としての地位を確立し、ステークホルダーとの共生と長期的な企業価値向上を目指す。

### <ソリューション営業>

グループの全社総合営業窓口として顧客企業のニーズに対応した企画提案や中長期的開発案件、事業連携等の事業機会創出を図る。

以上