



2024年4月11日

各 位

会社名 三井不動産株式会社
代表者名 代表取締役社長 植田 俊
(コード番号 8801 東証プライム市場)
問合せ先 広報部長 平原 秀人
(TEL. 03-3246-3155)

三井不動産グループ新経営理念および新長期経営方針「& INNOVATION 2030」策定のお知らせ

当社は、このたび、新たなグループ経営理念および新たなグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を策定いたしましたので、別紙の通りお知らせいたします。

以上

「さあ、街から未来をかえよう」
新グループ経営理念 および 新グループ長期経営方針策定
ROE10%以上、成長投資 2 兆円、M&A 投資 4,000 億円

本リリースの骨子

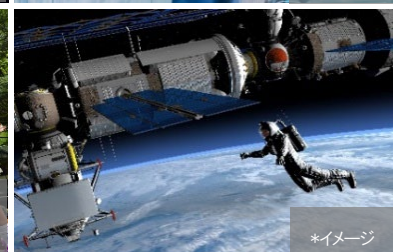
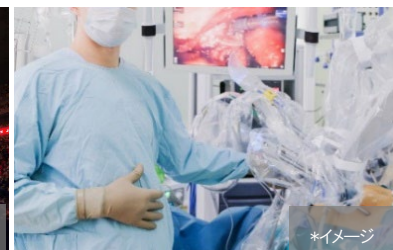
- ・ **新たな時代の価値創造に向けて、経営理念を再定義。**
 - ✓ 当社グループに受け継がれている精神「DNA」、果たしていきたい使命「MISSION」、当社グループが進む方向性を示す「コーポレートメッセージ」を策定。併せて、グループロゴを改定。
- ・ **新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を策定。産業デベロッパーとして、社会のイノベーション・付加価値創出に貢献。**
 - ✓ 2030 年度前後の定量目標として、EPS*1成長率+8%/年以上*2、ROE10%以上を定め、効率性を重視した経営戦略を推進。
 - ✓ 「コア事業」への成長投資 2 兆円程度(2026 年度までに)。さらなる成長実現に向け M&A に 4,000 億円以上の投資枠(2030 年度までに)、スタートアップに 1,000 億円以上の出資枠(2030 年度までに)を設定。
 - ✓ 事業戦略の「三本の道」として、①コア事業の更なる成長、②スポーツ・エンターテインメント等の新たなアセットクラスへの展開、③新事業領域の探索、事業機会獲得を掲げ、両利きの経営を実践。

※1 EPS(Earnings Per Share):一株当たり純利益 ※2 2023 年度(予想)-2030 年度(予想) 年平均成長率

三井不動産株式会社(本社:東京都中央区、代表取締役社長:植田俊)は、新グループ経営理念を策定するとともに、2030 年度までの新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を策定したことをお知らせいたします。

当社グループは、2018 年に長期経営方針「VISION2025」を策定し、「持続可能な社会実現に向けた街づくり」、「不動産業のイノベーション」、「グローバルカンパニーへの進化」に取り組んでまいりました。当社グループの業容は、グローバル規模で拡大し、「VISION2025」で目指した姿へ進化を遂げました。

世界では今、大きなパラダイム転換が生じています。当社グループは、こうした変化をチャンスと捉え、不動産デベロッパーの枠を超えた「産業デベロッパー」という「プラットフォーマー」としての姿を進化させ、社会のイノベーション・付加価値の創出に、これまで以上に貢献してまいります。



1. 新グループ経営理念策定について

世界では今、大きなパラダイム転換が生じています。一方で、バブル以降の「失われた30年」にレゾナンスを打つべく、日経平均株価の最高値更新、マイナス金利解除、賃上げ実施など、日本経済も新たなステージに移行しつつあるといえます。このような新たな時代の価値創造を進めていくうえでは、自らを変革し、進化させていく必要があると考え、自らの存在意義を見つめ直し、「経営理念」を再定義しました。さらに、この経営理念を凝縮し、私たちが進む方向性を示すために、コーポレートメッセージ「さあ、街から未来をかえよう」を策定しました。

また、グループロゴである「&マーク」も「&」をより明確にし、しなやかで強靱なシンボルマークへと改定しました。

経営理念

[GROUP DNA] ~ 私たちに受け継がれている精神 ~

「&マーク」の理念

共生・共存・共創により新たな価値を創出する、
そのための挑戦を続ける。

[GROUP MISSION] ~ 私たちが果たしたい使命 ~

& EARTH 自然とともに、未来とともに
& INNOVATION 創造とともに、輝きとともに
& PEOPLE 人々とともに、感動とともに

当社グループの新たな「経営理念」。

私たちに受け継がれている精神「GROUP DNA」と、
私たちが果たしたい使命「GROUP MISSION」。

コーポレートメッセージ

さあ、街から未来をかえよう

* 経営理念を凝縮し、当社グループが進む方向性を示すメッセージ。

重点的に取り組む課題

[GROUP MATERIALITY]

- ・ 産業競争力への貢献
- ・ 安全・安心
- ・ 環境との共生
- ・ ダイバーシティ&インクルージョン
- ・ 健やか・活力
- ・ コンプライアンス・ガバナンス

経営理念に基づき、当社グループが重点的に取り組む課題、
「GROUP MATERIALITY」を策定。

長期経営方針

& INNOVATION 2030
DREAM, VISION, REALITY

2030年度までの長期経営方針「& INNOVATION 2030」。
名称には、たゆまぬ価値創造を通じ未来を切り拓くという
想いを包含。
ありたい姿を妄想(DREAM)し、戦略を構想(VISION)することで、
実現(REALITY)に繋げていく。

グループロゴ

さあ、街から未来をかえよう

& 三井不動産グループ
MITSUI FUDOSAN GROUP

※商標出願済み・審査中

- ・ DNAである「&マーク」の理念の「&」をより明確にし、しなやかで強靱なシンボルマークとして表現。これからは当社グループひとり一人が、人も自然も産業もつなぐ存在であり続ける。
- ・ デザインモチーフの一つは帯。しなやかさと強さを表すだけでなく、三井不動産のルーツである呉服商の「越後屋」にもつながっている。
- ・ コーポレートカラーである赤と青を引き続き使用。赤は「太陽・情熱・街」を、青は「海・知性・自然」をイメージ。

2. 新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」について

本経営方針では、当社グループのありたい姿として「産業デベロッパーとして、社会の付加価値の創出に貢献」を掲げています。「社会的価値の創出」が当社グループの差別化・競争力の強化につながり、「経済的価値の創出」に結びつく。そして、創出された経済的価値を、更に大きな社会的価値の創出につなげていく。この考えにもとづき、「社会的価値の創出」と「経済的価値の創出」の両輪で、目標に向け推進していきます。この車の両輪を回しながら、当社グループの2030年度の「ありたい姿」を妄想(DREAM)し、戦略を構想(VISION)することで、その実現(REALITY)に繋げてまいります。

(1) 長期経営方針の骨格



(2) 定量目標

2030年度前後の定量目標

| | | | |
|--------------|---|--------------|-------------------|
| 成長性指標 | EPS ^{*1} 成長率 +8% /年以上 ^{*2} | 効率性指標 | ROE 10% 以上 |
|--------------|---|--------------|-------------------|

2026年度の定量目標

| | | | |
|--------------|---|--------------------------------|-------------------------------|
| 成長性指標 | EPS成長率 +8% /年以上 ^{*3} | 効率性指標 | ROE 8.5% 以上 |
| PL | 事業利益 4,400億円以上 ^{*4} 純利益 2,700億円以上 | 株主還元 (2024年度-2026年度) | 総還元性向 每期 50%以上 |
| BS | 総資産 9兆円程度 有利子負債 4.5兆円程度 | | 配当性向 每期 35%程度 |
| 効率性指標 | ROA 5%以上 ^{*5} | | 持続的な利益成長と連動した 安定的な増配（累進配当） |
| | | | 自己株式の機動的・継続的な取得 |

*為替は120円/ドル～140円/ドル。

金利やインフレ等は、各種調査機関などの見通しを参考に算出・試算のうえ織り込み。

*1: Earnings Per Share（1株あたり純利益）

*2: 2023年度(予想)-2030年度(予想) 年平均成長率

*3: 2023年度(予想)-2026年度(予想) 年平均成長率

*4: 営業利益+持分法投資損益(不動産分譲を目的とした関係会社株式売却損益含む)+固定資産売却損益

*5: 事業利益/総資産期首期末平均

株主還元方針については、2024年3月期においても適用いたします。詳細は、2024年4月11日付け開示資料「配当予想修正および自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ」をご参照ください。

URL : https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/library/news/2024/pdf/news_240411.pdf

(3) 事業戦略の「三本の道」

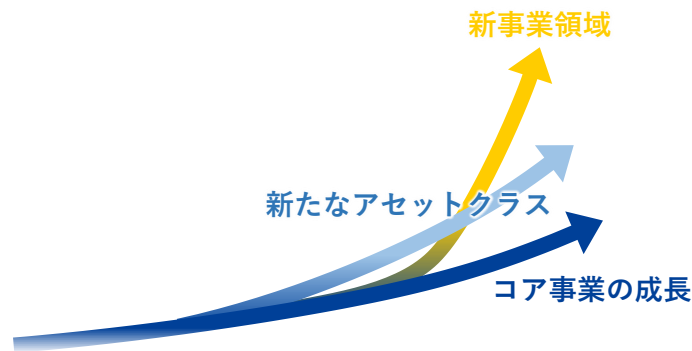
事業戦略として、①「コア事業の更なる成長」、②不動産領域における「新たなアセットクラスへの展開」、③不動産領域を超えた「新事業領域の探索、事業機会獲得」の、「三本の道」を設定しました。コア事業の堅調な成長が見通せる今だからこそ、将来の大きな成長が期待できる新たな事業の種を探索し、将来の収益の柱に育て、当社グループの成長を実現してまいります。

そのために、以下の投資枠を設定いたしました。

- ・ 「コア事業」への成長投資 2 兆円程度(2026 年度までに)
- ・ 戦略的資金として 6,000 億円程度(2026 年度までに)
- ・ M&A 投資枠として、4,000 億円以上(2030 年度までに)
- ・ スタートアップ出資枠として、1,000 億円以上(2030 年度までに)

コア事業およびその周辺領域での成長を進め、既存の不動産領域にとどまらず、新事業領域でのビジネス機会の獲得を目指すという両利きの経営を実践していきます。

事業戦略の「三本の道」



1. コア事業の更なる成長(深化と進化)

これまでの当社グループの価値創造を支えてきた「コア事業」の更なる成長(深化と進化)を実現。

- (1) 市場からのデカップリング*
- (2) 開発利益の強化～付加価値の顕在化
- (3) 海外事業の深化と進化

*差別化やマーケット創出を通じ、外部環境に関わらず、高い収益性を実現すること

2. 新たなアセットクラスへの展開

コア事業で培った強み・ノウハウを活かした「新たなアセットクラス」への展開を加速。

- (1) スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり
- (2) ラボ&オフィス事業の拡大
- (3) データセンター事業の強化等、更なる事業ウイングの拡大

3. 新事業領域の探索、事業機会獲得

当社グループの将来の更なる成長実現のため、「新事業領域の探索、事業機会獲得」に取り組む。

- (1) プラットフォーマーとしての深化と進化
- (2) 注力分野への投資実行
- (3) 組織の新設

なお、新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の詳細については、下記をご参照ください。(PDF)

URL: <https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/innovation2030/pdf/innovation2030.pdf>

3. 新マテリアリティについて

新しい経営理念に基づき、今般「グループマテリアリティ」も改定し、重点的に取り組む課題として、「1. 産業競争力への貢献」、「2. 環境との共生」、「3. 健やか・活力」、「4. 安全・安心」、「5. ダイバーシティ&インクルージョン」、「6. コンプライアンス・ガバナンス」の6つを設定しました。

本マテリアリティに対する、新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を通じた社会的価値創造の進捗については、2024年8月発行予定の「サステナビリティレポート」等を通じ、開示してまいります。

なお、新マテリアリティの詳細については、下記をご参照ください。

URL: https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/approach/materiality/

＜本件に関するお問い合わせ先＞
三井不動産株式会社 広報部 TEL:03-3246-3155

*本日、この資料は、次の記者クラブに配布しています。
○国土交通記者会 ○国土交通省建設専門紙記者会

＜添付資料＞

・新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」ダイジェスト版

& INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY

ダイジェスト版



& INNOVATION 2030

さあ、街から未来をかえよう

 **三井不動産グループ**
MITSUI FUDOSAN GROUP

世界では今、大きなパラダイム転換が生じています。

コロナ禍におけるデジタルシフトにより、人々の行動は大きく変容しました。AIの加速度的な進化は社会を一変させることになるでしょう。

1989年ベルリンの壁崩壊以降の自由貿易主義・グローバリゼーションの大きなうねりは、地政学リスクの高まりとともに分断の時代へと変わりました。

2008年のリーマンショックを発端に世界中で進行した金融緩和の流れはコロナ禍で一層加速し、世界各地で急激なインフレを引き起こした結果、低金利時代からの転換が生じています。

そして、地球規模で生じる気候変動は、世界中に甚大な影響を及ぼし始めており、企業においても、地球環境の保全に対する貢献への重要性が一層高まっています。

こうした変化は社会の風向きを大きく変えつつあります。そして、これは日本にとって「失われた30年」を取り戻す追い風になると考えています。例えば、サプライチェーンの日本回帰、正当な付加価値を正に評価しようという動き、賃上げ等の機運が高まってきていることはその証左です。

私たちとしても、こうした変化をチャンスと捉え、更なる成長を実現していきます。

当社グループはこれまで、時代時代の社会課題を、価値創造を通じて解決してきました。

2018年には長期経営方針「VISION2025」を策定し、「持続可能な社会実現に向けた街づくり」、「不動産業のイノベーション」、「グローバルカンパニーへの進化」に取り組み、当社グループの業容はグローバル規模で拡大し、「VISION2025」で目指した姿へ進化を遂げたと考えています。定量面においては、想定を上回る利益成長を実現している一方、効率性においては継続的な課題認識を持っています。

新たな時代の価値創造を進めていくうえでは、自らを変革し、進化させていく必要があります。そこで、私たちは自らの存在意義を見つめ直し「経営理念」を再定義しました。

そして、その理念に基づき、長期経営方針「& INNOVATION 2030」を策定しました。この経営方針は、当社グループの2030年度前後の「ありたい姿」を妄想(DREAM)し、戦略を構想(VISION)することで、その実現(REALITY)を目指すものです。

私たちは自らを、不動産デベロッパーの枠を超えた「産業デベロッパー」という「プラットフォーム」であると捉えています。オープンイノベーションに向けたプラットフォームの提供を通じ、企業や社会、そこに生きる人々の英知を結集させ、社会の付加価値向上に貢献してきたと自負しています。

今後も一層、当社グループは新産業の創造、新需要の創出に貢献していきます。

当社グループの価値創造は「社会的価値の創出」と「経済的価値の創出」を車の両輪として考えています。社会的価値を創出することが、経済的価値の創出につながり、そして、その創出した経済的価値により、更に大きな社会的価値の創出につながっていきます。

経済的価値の創出の観点では、賃貸利益と分譲利益のバランスを意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値を顕在化させていきます。そして、株主価値の最大化に向けて、1株当たり純利益(EPS)の着実な成長、効率性の向上、総還元性向の引き上げ、累進配当の継続等により、株主・投資家の皆さまからの期待にも一層応えていきたいと考えています。

引き続き、様々なステークホルダーの皆さまとともに、更なる成長を実現していく所存です。これからの三井不動産グループに、どうぞご期待ください。

2024年4月

三井不動産株式会社
代表取締役社長

植田 俊

経営理念

【GROUP DNA】 ～私たちに受け継がれている精神～

「&マーク」の理念

共生・共存・共創により新たな価値を創出する、
そのための挑戦を続ける。

【GROUP MISSION】 ～私たちが果たしたい使命～

- & EARTH 自然とともに、未来とともに
- & INNOVATION 創造とともに、輝きとともに
- & PEOPLE 人々とともに、感動とともに

当社グループの新たな「経営理念」。

私たちに受け継がれている精神「GROUP DNA」と、
私たちが果たしたい使命「GROUP MISSION」。

コーポレートメッセージ

さあ、街から未来をかえよう

* 経営理念を凝縮し、当社グループが進む方向性を示すメッセージ。

重点的に取り組む課題

【GROUP MATERIALITY】

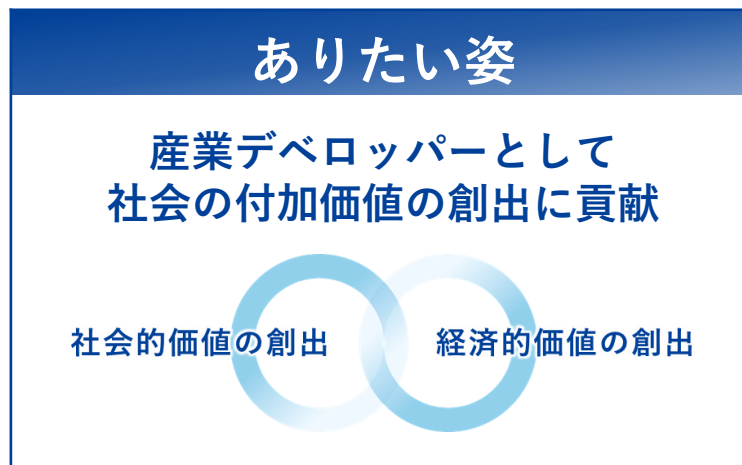
- ・ 産業競争力への貢献 ・ 安全・安心
- ・ 環境との共生 ・ ダイバーシティ&インクルージョン
- ・ 健やか・活力 ・ コンプライアンス・ガバナンス

経営理念に基づき、当社グループが重点的に取り組む課題、
「GROUP MATERIALITY」を策定。

長期経営方針

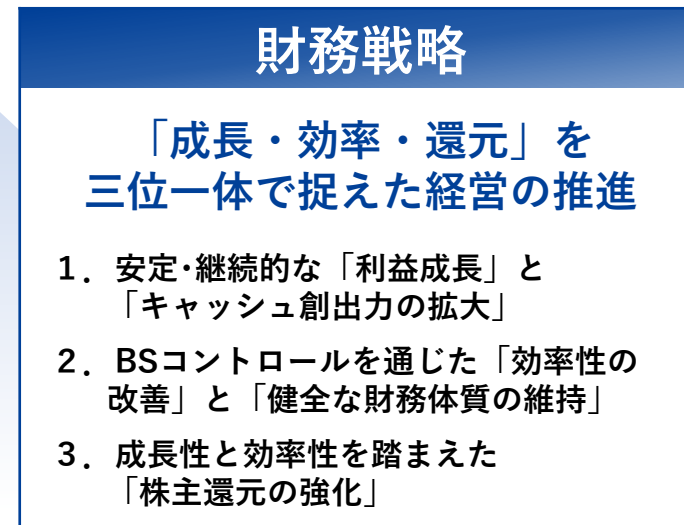
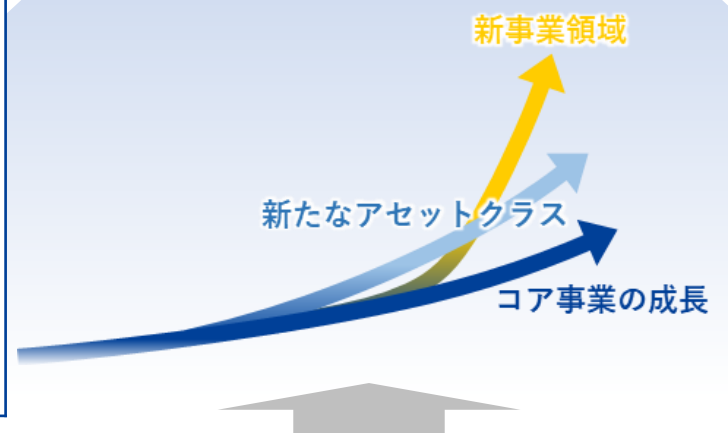
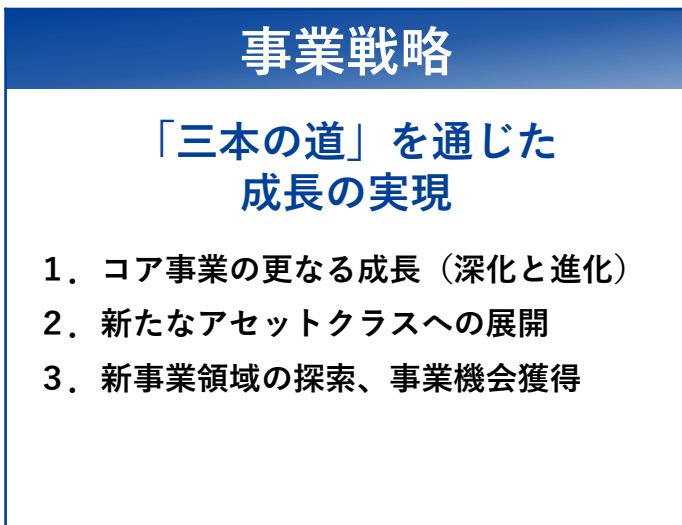
& INNOVATION 2030
DREAM, VISION, REALITY

2030年度までの長期経営方針「& INNOVATION 2030」。
名称には、たゆまぬ価値創造を通じ未来を切り拓くという
想いを包含。
ありたい姿を妄想(DREAM)し、戦略を構想(VISION)することで、
実現(REALITY)に繋げていく。



& INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY



- ▶ 「産業デベロッパー」として、社会の付加価値の創出に貢献。
- ▶ 「社会的価値の創出」と「経済的価値の創出」は車の両輪。
- ▶ 「社会的価値の創出」が差別化・競争力の強化につながり、「経済的価値の創出」に結びつく。そして、創出された経済的価値を、更に大きな社会的価値の創出につなげていく。

社会的価値の創出

経済的価値の創出

世界のイノベーション・産業発展への貢献

- 場とコミュニティの提供を通じ、様々な人々・企業の英知を結集させ、イノベーション創出・新産業の創造を加速。

感動体験の創出

- 魅力ある街づくりを進化させ、人々の心が感動であふれる、活力のある社会を実現。

社会課題の解決

- 街づくりやイノベーションを通じ、「働く・住まう・楽しむ・訪れる」人々に対し、様々な付加価値を創出。
- 気候変動への取組みをはじめ、環境との共生に努め、地球規模での持続可能な社会の構築に貢献。

持続的成長および資本コストを上回る効率性の実現

- 投下資本の効率的な活用を通じて、長期的な視点で、安定・継続的な利益とキャッシュの拡大を実現。
- 「保有・開発・マネジメント」*のビジネスモデルを深化させ、物件保有による安定的な利益獲得に加え、物件売却を通じた付加価値の顕在化を加速し、成長性・効率性を両輪で高める経営を推進。

株主への安定・継続的な「利益還元」と「1株あたり価値の向上」

- 中長期的な視点で、利益の再投資を通じて、株主価値を向上。
- 事業環境や業績・財務状況等を勘案し、株主に利益を還元。
- 「安定的な配当」とともに、「自己株式の機動的・継続的な取得」を通じて、「1株当たり価値の向上」を実現。

* 「保有・開発・マネジメント」とは

保 有：稼働資産の保有を通じた、安定的な「賃貸利益」「施設営業利益」の享受
 開 発：資産の売却による付加価値の顕在化、「開発利益（売却益）」の享受
 マネジメント：預かり資産等を通じた、継続的な「マネジメント利益」の享受

2030年度前後の定量目標

| | | | |
|-------|---|-------|-----------|
| 成長性指標 | EPS ^{*1} 成長率 + 8 %/年以上 ^{*2} | 効率性指標 | ROE 10%以上 |
|-------|---|-------|-----------|

2026年度の定量目標

| | | | |
|-------|-------------------------------|-------|------------|
| 成長性指標 | EPS成長率 + 8%/年以上 ^{*3} | 効率性指標 | ROE 8.5%以上 |
|-------|-------------------------------|-------|------------|

*1: Earnings Per Share (1株あたり純利益)

*2: 2023年度(予想)-2030年度(予想) 年平均成長率

| | | |
|-------|-------|-------------------------|
| PL | 事業利益 | 4,400億円以上 ^{*4} |
| | 純利益 | 2,700億円以上 |
| BS | 総資産 | 9兆円程度 |
| | 有利子負債 | 4.5兆円程度 |
| 効率性指標 | ROA | 5%以上 ^{*5} |

| | | |
|-------------------------|--------------------------------|----------|
| 株主還元 (2024年度-2026年度) | 総還元性向 | 毎期 50%以上 |
| | 配当性向 | 毎期 35%程度 |
| | 持続的な利益成長と連動した 安定的な増配 (累進配当) | |
| | 自己株式の機動的・継続的な取得 | |

*3: 2023年度(予想)-2026年度(予想) 年平均成長率

*4: 営業利益+持分法投資損益(不動産分譲を目的とした関係会社株式売却損益含む)+固定資産売却損益

*5: 事業利益/総資産期首期末平均

バランスシートコントロール

| | | | | | |
|-----------------|----------------------------------|----------|--|----------------------|------------|
| 固定資産・ 販売用不動産 | 聖域なき売却による資産回収 (2024年度-2026年度) | 2兆円程度 | D/Eレシオ | 格付けを意識した 財務健全性の維持 | 1.2~1.5倍程度 |
| 有価証券 | 政策保有株式 (2024年度-2026年度) | 50%縮減 | 縮減を加速し、2026年度までの3年間で、現在の保有株式を50%削減。 2026年度以降も、引き続き積極的な縮減を推進。 | | |
| | 純投資目的の株式 | 時機を捉えた売却 | これまでの売却実績に引き続き、今後も株価等を勘案しつつ、 将来の成長投資などに振り向ける原資として、継続的・機動的に売却。 | | |

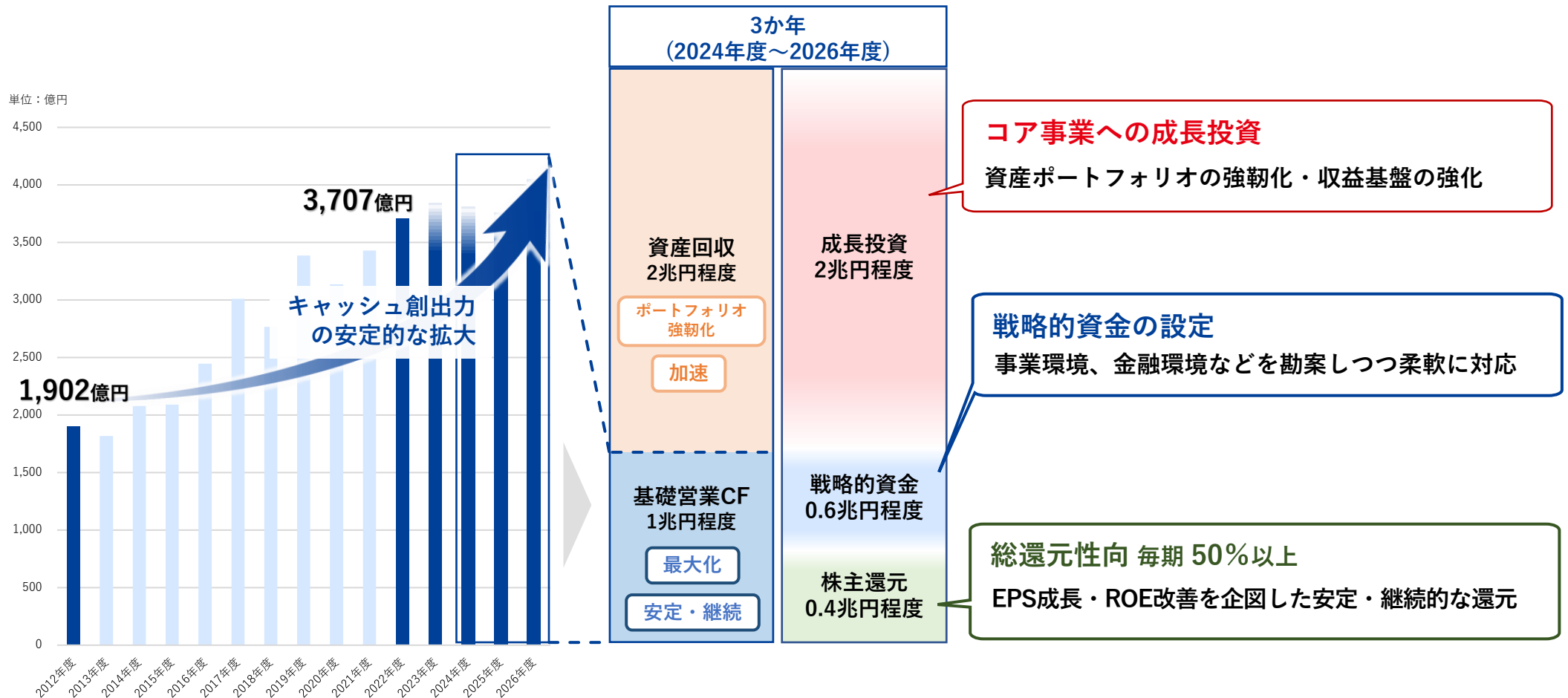
*為替は120円/ドル~140円/ドル。

金利やインフレ等は、各種調査機関などの見通しを参考に算出・試算のうえ織り込み。

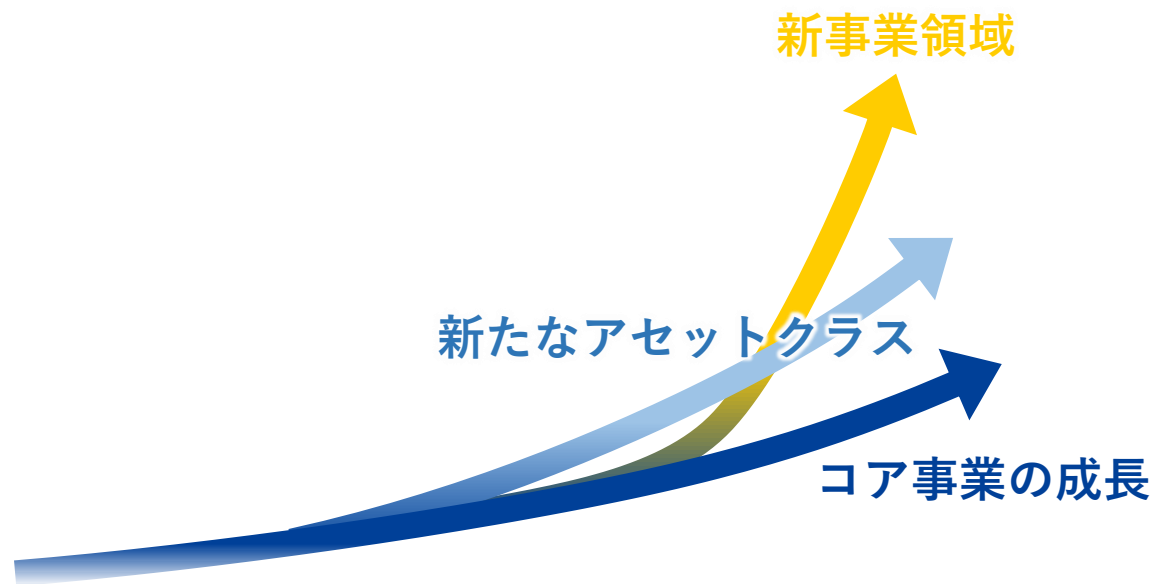
キャッシュアロケーションの想定 (2024年度～2026年度累計)

| | | | | | |
|---------|----------|-------|----------|---------|---------|
| キャッシュイン | 資産回収 | 2兆円程度 | キャッシュアウト | 成長投資 | 2兆円程度 |
| | 基礎営業CF*1 | 1兆円程度 | | 戦略的資金 | 0.6兆円程度 |
| | | | 株主還元 | 0.4兆円程度 | |

*1 基礎営業CF：営業活動によるCFから運転資金等の増減（販売用不動産増減を含む）を控除し、資産回収にかかる損益等を加算したキャッシュフロー



事業戦略の「三本の道」



1. コア事業の更なる成長(深化と進化)

これまでの当社グループの価値創造を支えてきた「コア事業」の更なる成長（深化と進化）を実現。

- (1) 市場からのデカップリング*
- (2) 開発利益の強化～付加価値の顕在化
- (3) 海外事業の深化と進化

2. 新たなアセットクラスへの展開

コア事業で培った強み・ノウハウを活かした「新たなアセットクラス」への展開を加速。

- (1) スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり
- (2) ラボ&オフィス事業の拡大
- (3) データセンター事業の強化等、更なる事業ウイングの拡大

3. 新事業領域の探索、事業機会獲得

当社グループの将来の更なる成長実現のため、「新事業領域の探索、事業機会獲得」に取り組む。

- (1) プラットフォーマーとしての深化と進化
- (2) 注力分野への投資実行
- (3) 組織の新設

*差別化やマーケット創出を通じ、外部環境に関わらず、高い収益性を実現すること

- ▶ 顧客志向を追求。
- ▶ 各事業・街づくりにおける差別化、新需要の創出を通じ、市場からのデカップリングを実現。

リアル×デジタルによるコア事業の提供価値の質・量向上

- **オフィス** : 「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」の実現。
ソフトサービスを強化し、顧客ごとに最適なワークスタイルを提供。
- **商業施設** : 各種サービスを組み合わせた、唯一無二のオムニチャネル基盤を構築。
収益源を多様化し、ビジネスモデル革新を図る。
- **すまい** : 顧客データを一体的に管理し、グループ各社間の連携を強化。
あらゆるニーズに、ワンストップサービスを提供。
- **ホテル・リゾート** : 顧客データを活用し、パーソナライズされた滞在体験を提案。
DXによりお客様へのサービス力を向上し、上質な滞在価値を提供。
- **ロジスティクス** : デジタル技術を活用し、各種サービス機能を一層強化。
倉庫内にとどまらず、サプライチェーン全体の顧客課題解決に貢献。

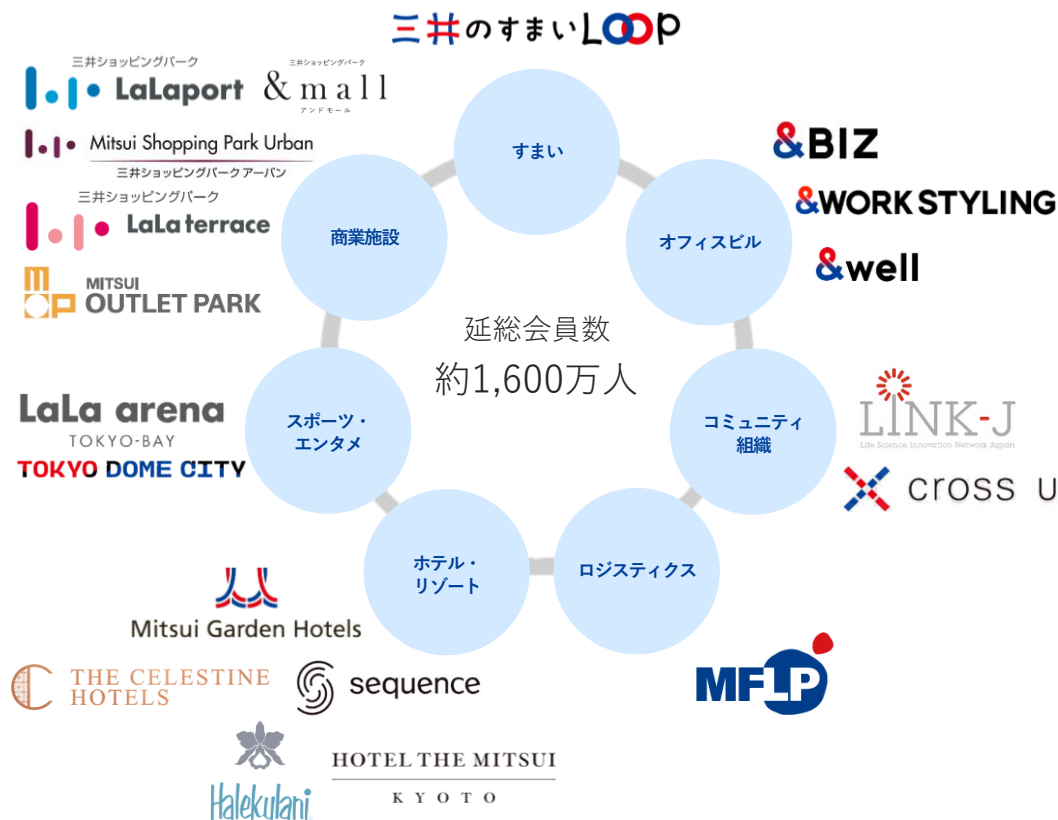
ミクストユースの街づくり

「働く」「暮らす」「楽しむ」「憩う」人々の様々なニーズに対し、価値提供。



三井不動産グループネットワークの強化

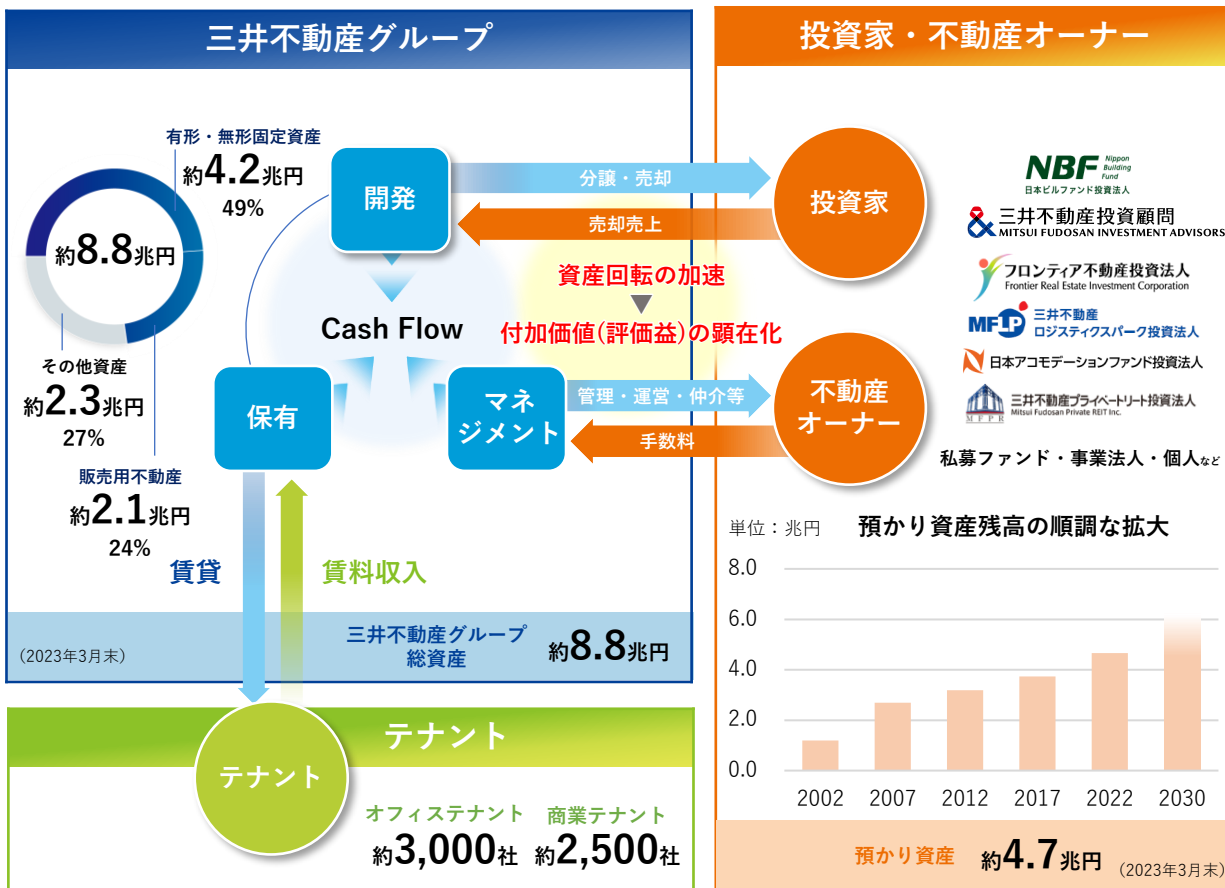
「三井不動産グループネットワーク」を強化し、会員組織の拡充を目指す。



- ▶ 「保有・開発・マネジメント」のビジネスモデルを深化。物件保有による安定的な賃貸利益に加え、販売用不動産・固定資産トータルで、資産回転を加速、早期に付加価値（評価益）を顕在化。
- ▶ 売却後も預かり資産として長期にわたりマネジメント。
- ▶ 大規模開発において、着手段階からの第三者資金の積極的な活用*1も検討。

*1 事業着手段階から、機関投資家等からの第三者資金を募り、当社シェア分の収益に加えて、マネジメントフィーを獲得することで事業の効率性を向上

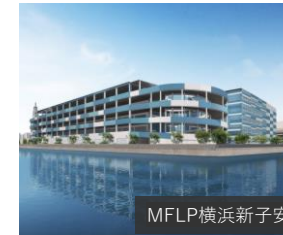
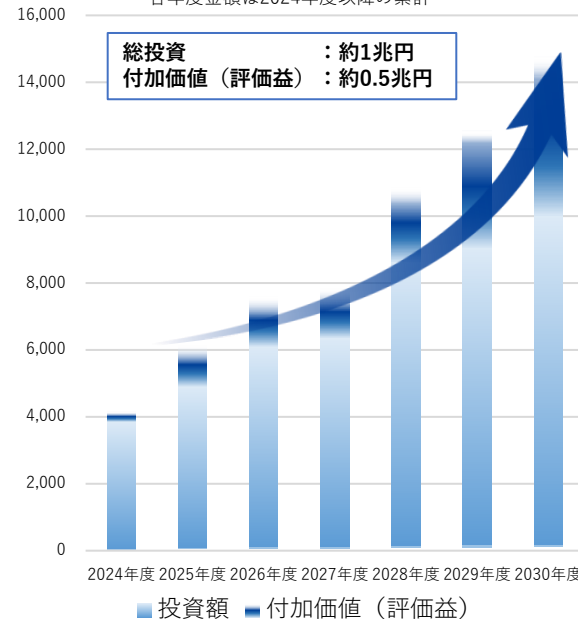
開発利益の強化



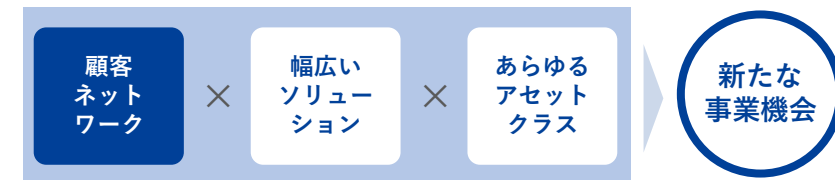
サステイナブルな付加価値の創出

a. 主要なプロジェクトによる付加価値の創出

*現時点における当社独自の試算に基づく
*各年度金額は2024年度以降の累計



b. 新たな事業機会の獲得

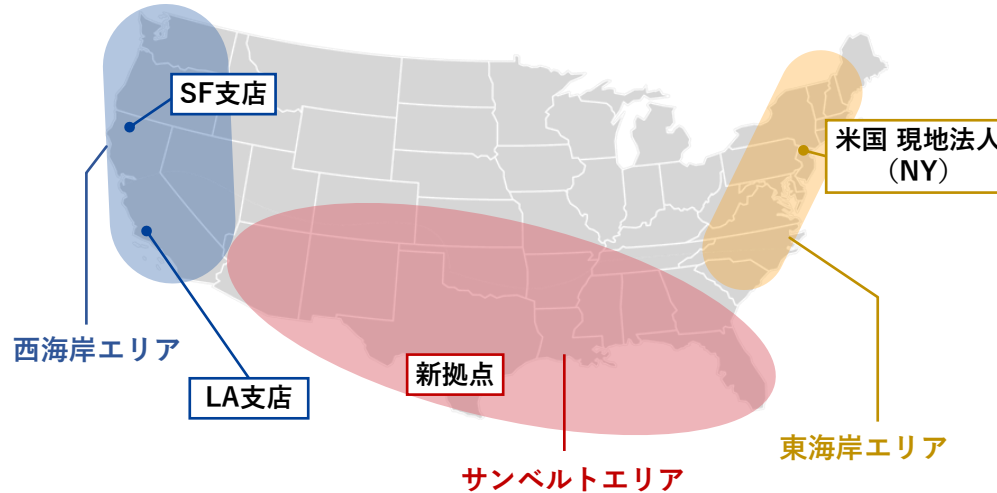


- ▶ 「回転型」を中心に新規取得を加速。付加価値を創出し利益を早期に顕在化。資金回収、BSコントロールを強化。
- ▶ 成長が期待されるエリア（米国サンベルト・オーストラリア・インド等）、新たなアセットクラスへの投資を拡大。
- ▶ ローカルマーケットの売り時、買い時をスマートに判断し、海外事業の更なる進化を目指す。

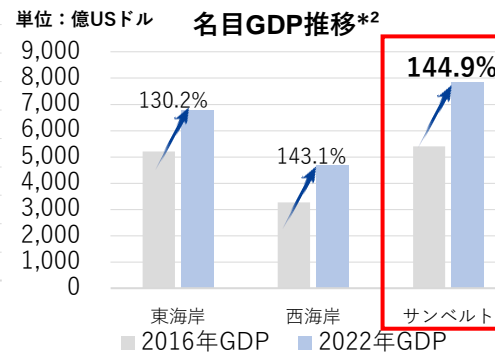
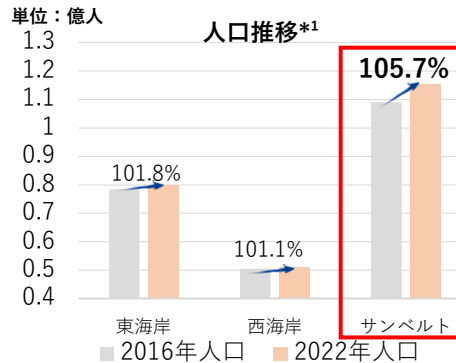
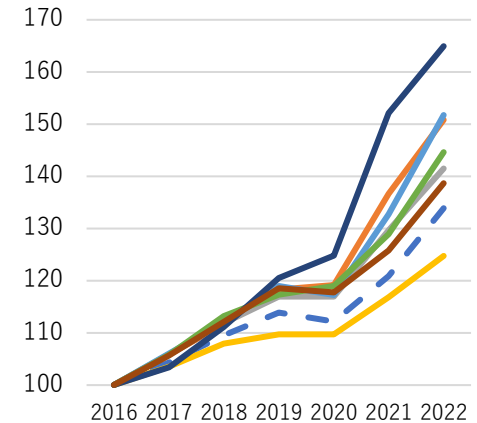
回転型投資モデルの加速



成長が期待される米国「サンベルトエリア」への投資拡大



集合住宅家賃の推移*3
(2016年を100とした場合)



- USA
- アトランタ
- ダラス
- ヒューストン
- マイアミ
- ナッシュビル
- フェニックス
- デンバー

- ▶ 当社の強みやノウハウを活かし、様々なアセットクラスへ展開を図り、顧客への価値創造を進化。
- ▶ 商業施設とスポーツ・エンターテインメントの相乗効果を最大化すべく、新本部を設立。

(1) スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり

東京ドーム社の強みを活かした展開



新秩父宮ラグビー場開発
(東京ドーム社のノウハウ活用)

アリーナ事業の推進



LaLa arena TOKYO-BAY

スポーツ・エンターテインメントを通じた「感動体験」の創出



日本サッカー協会と
「メジャーパートナー契約」締結 (2023年10月)

(2) ラボ&オフィス事業の拡大

国内外でのプロジェクト展開



トーリービュー (米国サンディエゴ)



三井リンクラボ新木場2

様々な研究シーンに対応した環境を整備



共通機器室 (三井リンクラボ新木場2)

(3) データセンター事業の強化等、更なる事業ウイングの拡大

データセンターへの取組み



MFIP印西II

当社グループの強みを活かした展開



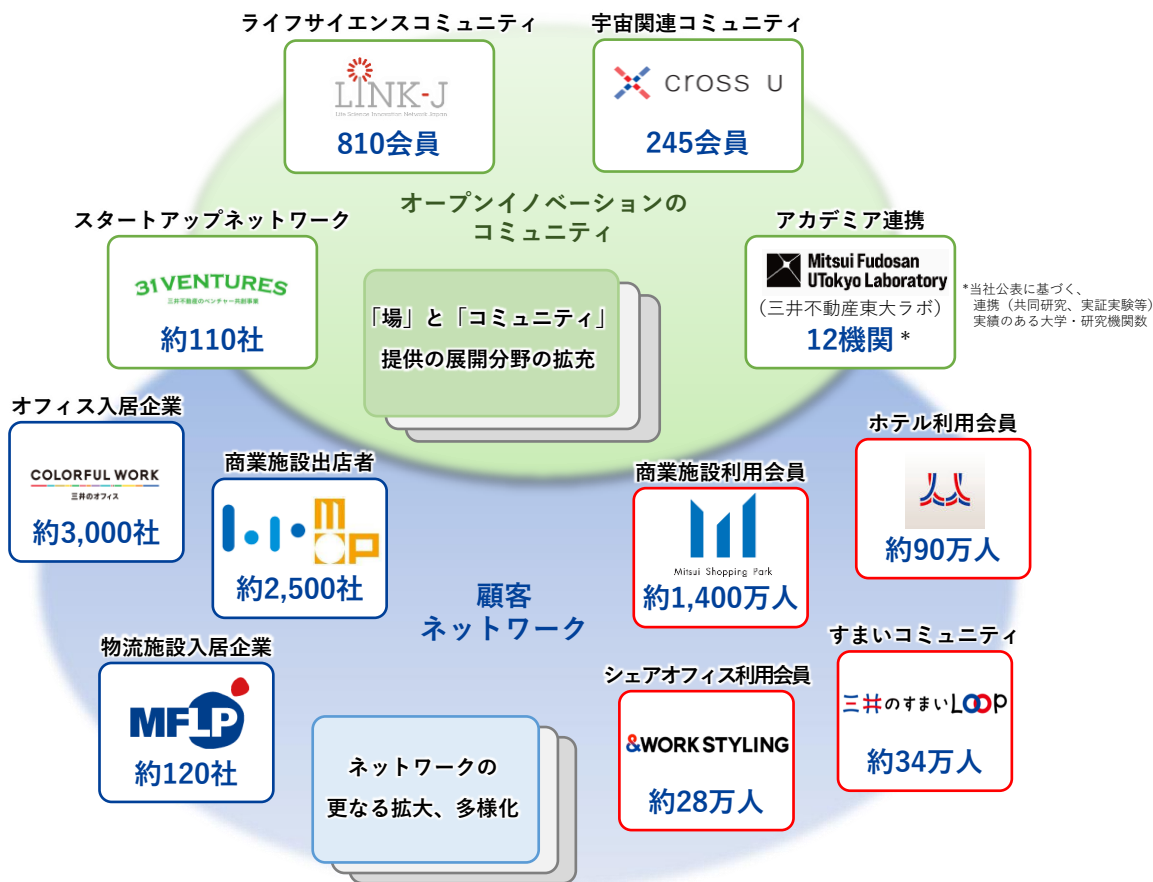
洋上風力発電



学校施設

- ▶ 構築したネットワークを活かし、「場」と「コミュニティ」提供の展開分野（メニュー）を拡充。プラットフォームとしての関与を強め、イノベーションや新産業創造への貢献を加速。
- ▶ 提供する「場」と「コミュニティ」を通じて、「新産業創造」に資する事業の種を探索。
- ▶ 多様なネットワーク、膨大な顧客接点、企画ノウハウ等、当社グループの強みが活かせる注力分野を見極め投資実行。当該分野への事業展開を図り、将来の新たな収益の柱に育てていく。

豊富なネットワークとコミュニティ



投資検討領域のイメージ

ライフサイエンス領域



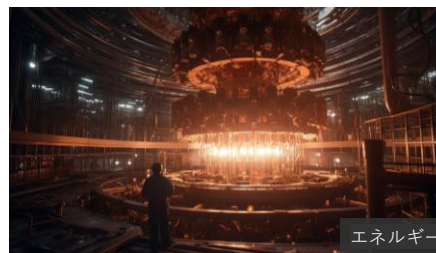
創薬研究

宇宙関連領域



宇宙探査

注力分野を見極めた新事業の創出



エネルギー



モビリティ

イノベーション推進本部の新設

M&A投資枠* 4,000億円以上

スタートアップ出資枠* 1,000億円以上

*2030年度まで

「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進に向けて

安定・継続的な「利益成長」と「キャッシュ創出力の拡大」

- 新規物件の開発や既存物件のトップライン伸長等による安定・継続的な賃貸利益の成長
- 賃貸利益と分譲利益のバランスを意識しつつ、安定・継続的な資産回転を通じた「付加価値の顕在化」
- 当社の競争優位性の源泉である事業企画力・物件開発力・運営力を通じたキャッシュ創出力の拡大

BSコントロールを通じた「効率性の改善」と「健全な財務体質の維持」

- 固定資産・販売用不動産・有価証券など聖域なき売却を通じたポートフォリオの強靱化
- 財務の健全性としてA格維持、適正な財務レバレッジコントロールの推進
- 株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善

成長性と効率性を踏まえた「株主還元の強化」

- 配当性向の強化、利益成長と連動した安定的な増配の実現、累進配当
- 機動的かつ継続的な自己株式の取得
- 安定株主の拡大に向けた施策の実行

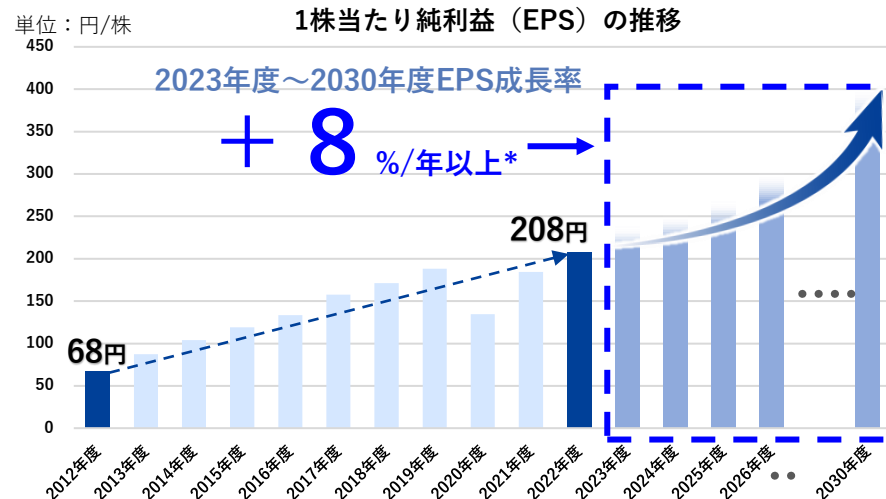
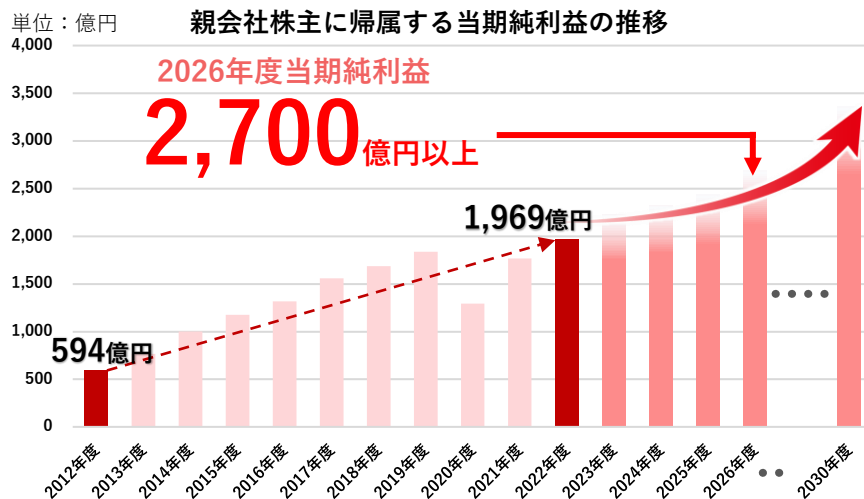
▶ 2030年度に向けて利益拡大。
株主価値の向上を示す重要指標として、EPS成長率を定量目標に設定し、機動的・継続的な自己株式の取得も組み合わせ、2023年度～2030年度のEPS成長率 + 8%/年以上を目指す。

セグメント別事業利益

| | 2022年度 | 2026年度 | |
|-------------|-----------------|------------------|---|
| 賃貸 | 約1,500億円 | 1,800億円程度 | ● 新規物件の竣工による賃貸利益の増 ● 既存物件の賃収増加等による賃貸利益の増 |
| 分譲 | 約1,530億円 | 2,100億円程度 | ● 高位・安定的な利益計上 ● 市況に応じて毎期の計上額は変動 |
| マネジメント | 約 630億円 | 700億円程度 | ● AUM拡大等によるマネジメントフィー増加 |
| 施設営業 | 約 △40億円 | 300億円程度 | ● ホテルリゾートのADRの更なる向上 ● 東京ドーム顧客数の増加など |
| 事業利益 | 約3,130億円 | 4,400億円以上 | |

*事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益（不動産分譲を目的とした関係会社株式売却損益含む） + 固定資産売却損益

高い利益成長



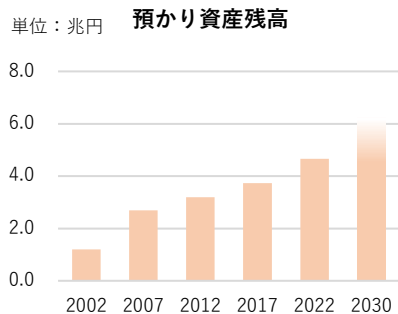
*2023年度(予想)-2030年度(予想)年平均成長率

- ▶ 賃貸利益と分譲利益のバランスを意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値（評価益）を顕在化。（固定資産・販売用不動産の聖域なき売却、政策保有株式の縮減、純投資目的の株式の時機を捉えた売却）預かり資産を拡大することで、マネジメント収益の拡大を目指す。
- ▶ バランスシート（BS）をコントロールしながら、高い効率性と健全な財務体質を維持。

預かり資産
運用資産残高（AUM）拡大
⇒ マネジメント収益の拡大

NBF Nippon Building Fund
日本ビルファンド投資法人
日本アコモデーションファンド投資法人
フロンティア不動産投資法人
Frontier Real Estate Investment Corporation
MFLP 三井不動産 ロジスティクスパーク投資法人
三井不動産投資顧問
MITSUI FUDOSAN INVESTMENT ADVISORS
三井不動産プライベートリート投資法人
Mitsui Fudosan Private REIT Inc.
PF・事業法人・個人など

預かり資産残高の順調な拡大

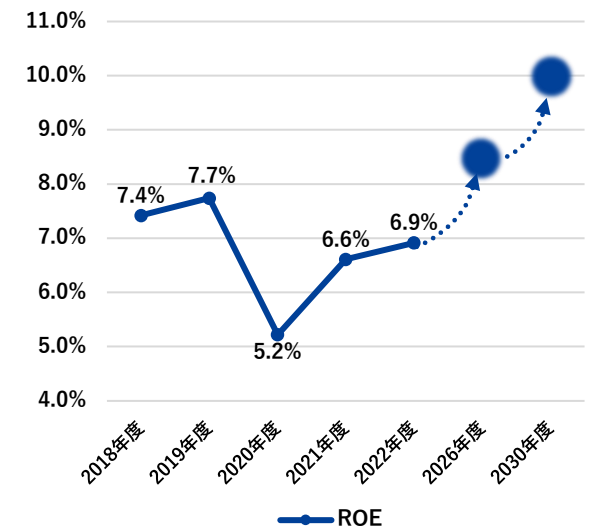


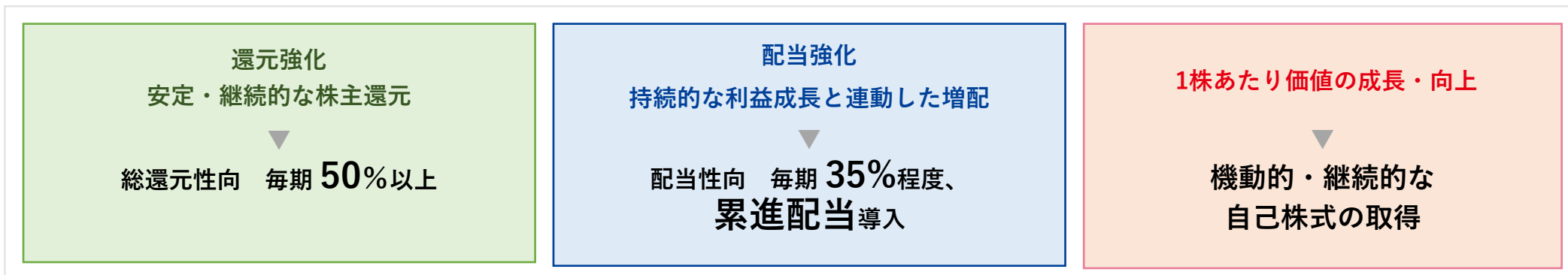
| | |
|---|---|
| <p>総資産 資産回転の加速 ⇒ 付加価値（評価益）の顕在化 資産回収2兆円程度 (2024年度～2026年度)</p> <p>固定資産・販売用不動産</p> <p>聖域なき売却</p> <p>有価証券</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 政策保有株式 50%程度縮減 (2024年度～2026年度) 縮減を加速し、2026年度までの3年間で、現在の保有株式を50%削減。2026年度以降も、引き続き積極的な縮減を推進。 ● 純投資目的の株式 時機を捉えた売却 これまでの売却実績に引き続き、今後も株価等を勘案しつつ、将来の成長投資などに振り向ける原資として、継続的・機動的に売却。 | <p>有利子負債・自己資本 財務レバレッジ A格維持</p> <p>D/Eレシオ 1.2～1.5倍程度</p> <p>株主還元 財務健全性と資本効率を意識した利益の還元</p> |
|---|---|

ROE目標

2026年度
ROE 8.5%以上

2030年度前後
ROE 10%以上



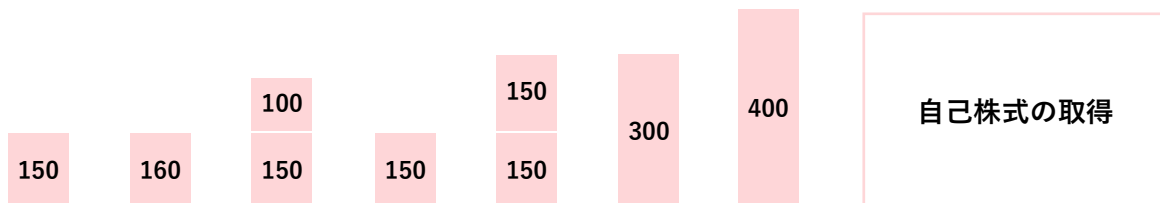
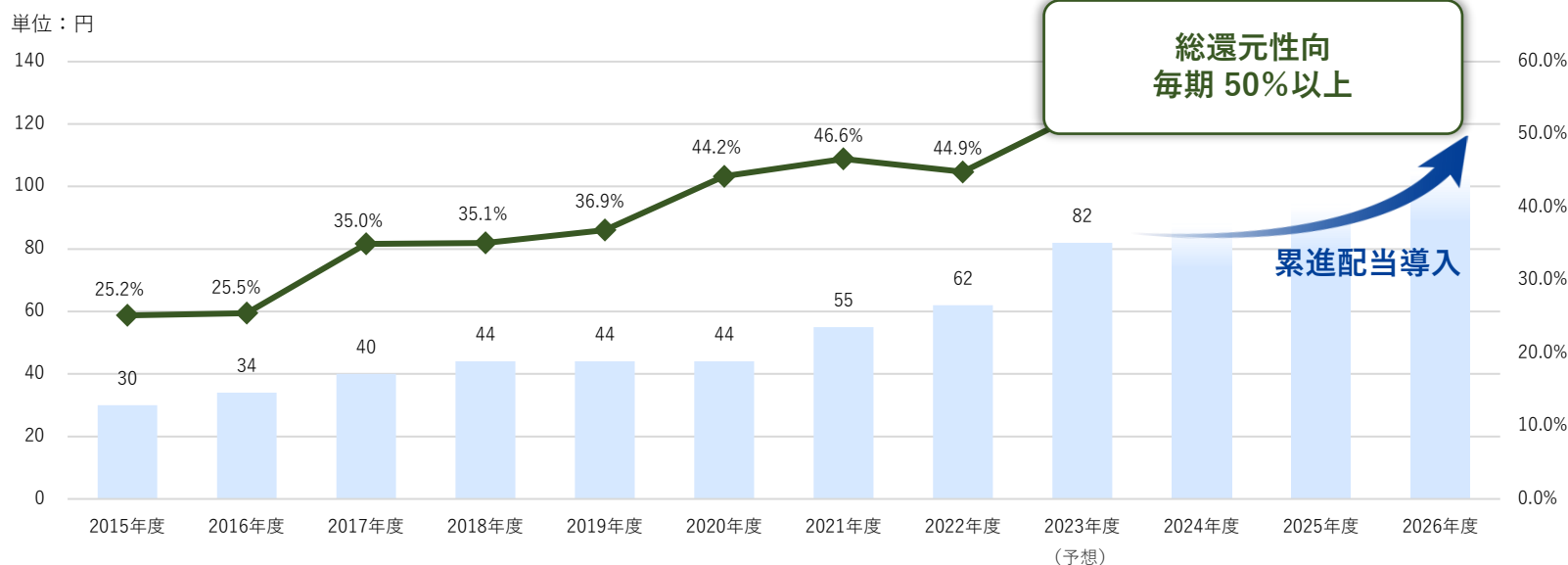


総還元性向(%)

1株あたり配当*(円)

配当性向(%)

自己株式の取得(億円)



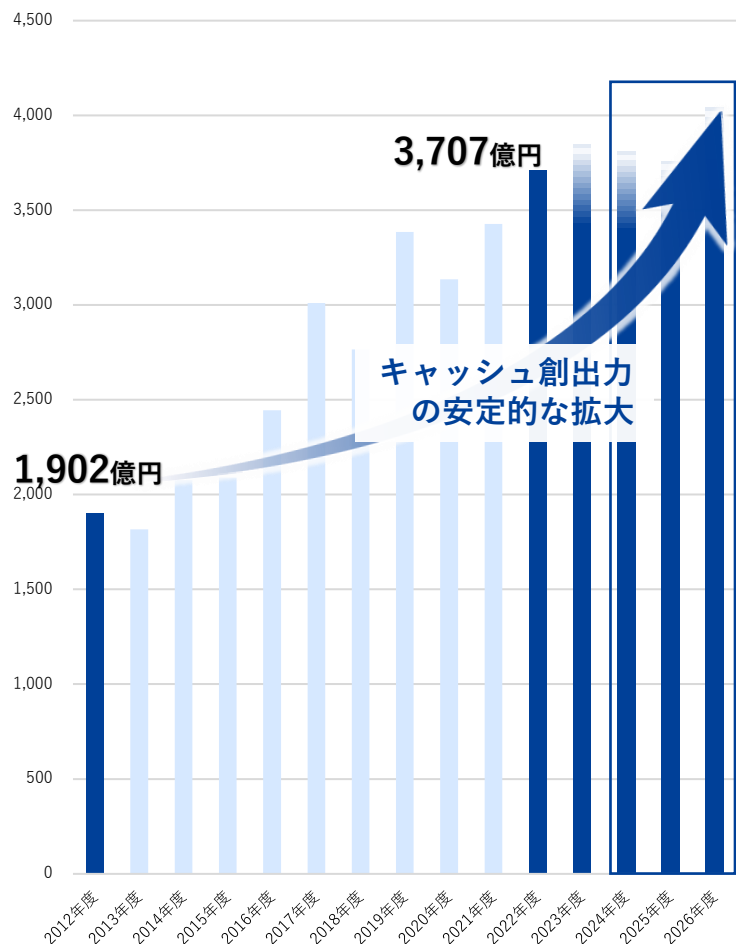
*株式分割前の水準での配当金額イメージ

7年連続 機動的・継続的に自己株式の取得を実行

- ▶ 本業を通じた基礎営業キャッシュフロー*を最大化し、安定・継続的なキャッシュ創出力を強化。
- ▶ 資産ポートフォリオを強靱化、資産回転を加速し、付加価値を顕在化。
- ▶ 基礎営業キャッシュフローと資産回収に基づき、借入の増加を抑制しながら、成長と効率を意識した成長投資・戦略的資金・株主還元に適正配分。

*基礎営業CF：営業活動によるCFから運転資金等の増減（販売用不動産増減を含む）を控除し、資産回収にかかる損益等を加算したキャッシュフロー

単位：億円



3か年
(2024年度～2026年度)

資産回収
2兆円程度

ポートフォリオ
強靱化

加速

基礎営業CF
1兆円程度

最大化

安定・継続

成長投資
2兆円程度

戦略的資金
0.6兆円程度

株主還元
0.4兆円程度

コア事業への成長投資

資産ポートフォリオの強靱化・収益基盤の強化

- 国内：ミクストユース開発
オフィス・商業・物流など
住宅は、都心・高額・大規模の中高層を中心
- 海外：販売用不動産を中心

戦略的資金の設定

事業環境、金融環境などを勘案しつつ柔軟に対応

- 新たなアセットクラスへの展開に向けた投資枠
- 新事業領域の事業機会獲得に向けた投資枠（M&Aなど）
- BSコントロール資金枠（財務規律維持とROE改善）

総還元性向 每期50%以上

EPS成長・ROE改善を企図した安定・継続的な還元

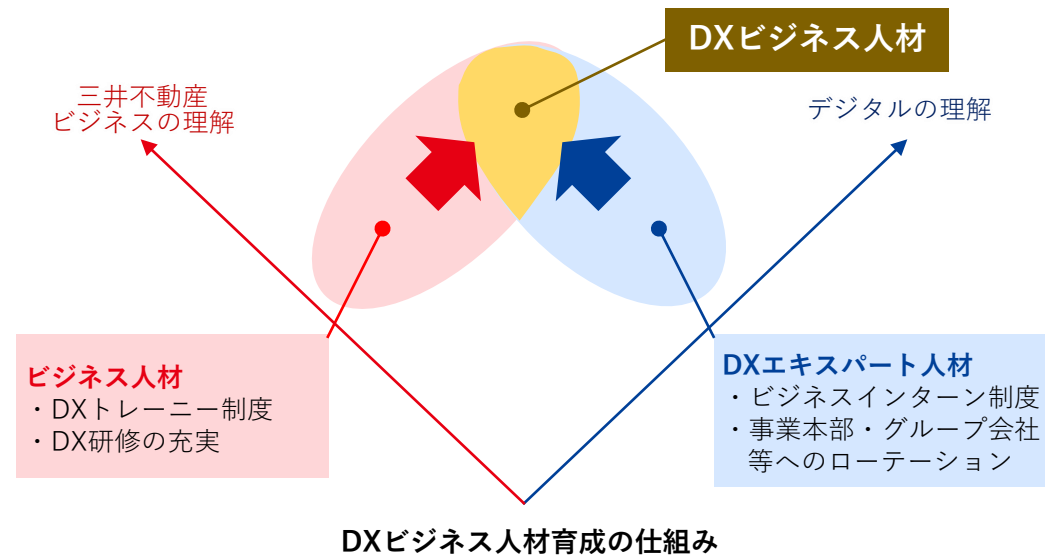
- 配当性向 每期35%程度
- 累進配当を導入、利益成長と連動した増配
- 自己株式の機動的・継続的な取得

1. グループ人材戦略



2. 「リアル×デジタルを組み合わせたビジネスモデル」を支える両輪

(1) 人材のAI・デジタル武装



(2) DX活用に不可欠な土台＝デジタル基盤の強化

- グループ全体最適なシステム構築・刷新
- システム開発力の強化、高速開発の拡大
- システムインフラ・セキュリティ先進化
- AI・デジタル武装に向けた基盤整備、データマネジメント

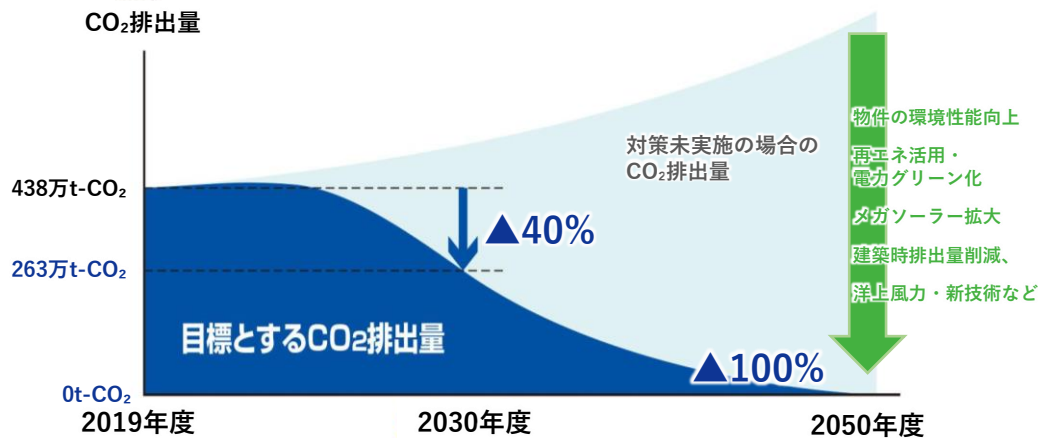
戦略を支えるインフラ

コーポレートガバナンスに関する取組み

| | |
|-----------------------|--|
| 取締役会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役比率・取締役会の多様性等、取締役会の構成も含めた、ガバナンスの向上について継続的に検討。 <ul style="list-style-type: none"> － 取締役任期を2年から1年へ変更* － 社外取締役を増員(4名→5名)* － 毎年の取締役会実効性評価を踏まえた、課題抽出および継続的な機能向上 <p>* 2024年6月27日開催予定の第112回定時株主総会にて付議予定</p> |
| 指名諮問委員会 報酬諮問委員会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役を過半数、独立社外取締役を議長とした指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置。 |
| リスクマネジメント委員会 業務委員会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 業務リスクを管理する「リスクマネジメント委員会」、事業リスクを管理する「業務委員会」の設置による継続的なリスク課題の抽出・把握、対策の立案。 |
| 海外事業のガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> ● 「グローバルガバナンスガイドライン」の運用を通じた海外事業におけるガバナンス強化。 |

脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画

※2021年11月 策定



自然環境との共生

街づくりにおける自然環境との共生



「終わらない森づくり」（北海道 5,000haの保有林の活用）



安全・安心への取組み

建物・街の防災機能強化



24時間365日の災害対応体制



地域一体となった防災への取組み



ひとり一人が安全・安心に過ごせる街づくりの推進

三井不動産 感染対策基準



GROUP MATERIALITY（重点的に取り組む課題）と非財務KPI

| マテリアリティ | 評価指標 | 達成時期 | 数値目標 | マテリアリティ | 評価指標 | 達成時期 | 数値目標 |
|-----------|--|----------------|-------------|---|---|----------------|----------|
| 産業競争力への貢献 | 産業競争力の強化 「人々の生活や多様な企業活動を支えることで社会の付加価値の創出に貢献する取組み」 新領域拡大への挑戦 「産業創造プラットフォームの深化によって新産業の創造に貢献する取組み」 | 年1回の取組み内容の開示*2 | | 健やか・活力*1 | 体験価値の向上 「感動体験を届けることによる、行きたくなる街づくりへの取組み」 ウェルビーイングな社会の実現 「働く人や訪れる人が健康的で、活力にあふれる社会を実現する取組み」 | 年1回の取組み内容の開示*2 | |
| | | | | | 有給休暇取得日数 | 毎年 | 年間14日 |
| | | | | | 健康診断/人間ドック受診率 | 毎年 | 100% |
| 環境との共生 | 脱炭素行動計画の進捗 緑地増大、森林活用 「開発により都心に緑を増やすとともに、日本の森を再生する取組み」 | 年1回の取組み内容の開示*2 | | 安全・安心 | 安全・安心 「ハード・ソフト両面において不断の努力を続け、安全・安心な社会を実現する取組み」 | 年1回の取組み内容の開示*2 | |
| | CO ₂ 排出削減比率(千t-CO ₂) | 2030年 | 2019年度比▲40% | | 入居企業を含む防災訓練の実施 | 毎年 | 2回 |
| | | 2050年 | 実質ゼロ | インクルーシブな社会の実現 「すべての人が能力を最大限発揮し活躍できる社会を実現する取組み」 | | 年1回の取組み内容の開示*2 | |
| | 事業活動で使用する電力の再生可能エネルギー割合(RE100) | 2050年度 | 100% | 従業員エンゲージメント向上 | 毎年 | 80%以上 | |
| | 新築物件外部環境認証取得率 *対象はオフィス、商業施設、物流施設等の賃貸物件、ホテル・リゾート施設に限る | 毎年 | 100% | 一人当たり研修時間 | 毎年 | 前年実績水準 | |
| | エネルギー消費原単位(kℓ/m ² ・年) | 毎年 | 年間1%削減 | 一人当たり研修投資額 | 毎年 | 前年実績水準 | |
| | 取水量原単位(m ³ /m ² ・年) | 毎年 | 前年度より低減 | ダイバーシティ & インクルージョン*1 | 女性管理職比率 | 2025年 | 10% |
| | 一般廃棄物排出原単位(t/m ² ・年) | 毎年 | 前年度より低減 | | 女性採用比率 | 毎年 | 40% |
| | 産業廃棄物排出原単位(t/m ² ・年) | 毎年 | 前年度より低減 | | 障がい者雇用率 | 毎年 | 2.5%以上*3 |
| | 廃棄物再利用率（本社事業所分） | 2030年度 | 90% | | 男性育児休業等取得率 | 毎年 | 100% |
| | | | | コンプライアンス・ガバナンス | 育児休業復帰率 | 毎年 | 100% |
| | | | | | コンプライアンス研修実施受講率 | 毎年 | 100% |
| | | | | 人権DD実施及び改善 | | 毎年1回*2 | |

*1:定量KPIの対象は単体

*2:サステナビリティレポート等での開示を想定

*3:法定雇用率（2024年4月時点2.5%、2026年7月より2.7%に引上げ）以上を目指す

& INNOVATION 2030

<https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/innovation2030/pdf/innovation2030.pdf>

(本資料における掲載データの時点表記)

2024年2月末時点 ※ただし、個別データに表記のある場合を除く。

(免責事項)

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。