

& INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY

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

目次

はじめに	1
& INNOVATION 2030 策定にあたって	3
& INNOVATION 2030 の骨格	4

ありたい姿

ありたい姿	6-8
-------	-----

事業戦略

「三本の道」について	10
1. コア事業の更なる成長（深化と進化）	12
(1)市場からのデカップリング	13
(2)開発利益の強化～付加価値の顕在化	14-15
(3)海外事業の深化と進化	16-17
2. 新たなアセットクラスへの展開	19
(1)スポーツ・エンターテインメントを 活かした街づくり	20
(2)ラボ&オフィス事業の拡大	21
(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	21
3. 新事業領域の探索、事業機会獲得	23
(1)プラットフォームとしての深化と進化	24
(2)注力分野への投資実行	25
(3)組織の新設	26

財務戦略

1. 「財務戦略」の要旨	28
2. 安定・継続的な「利益成長」	29
3. 効率性の改善と健全な財務体質の維持	30
4. 付加価値の顕在化（売却益）	31
5. 株主還元の強化	32
6. キャッシュ創出力の拡大	33

戦略を支えるインフラ

1. 人材	35
2. DX	36
3. ESG	37-39
GROUP MATERIALITYと非財務KPI	40

参考資料

事業戦略	42-46
財務戦略	48
パイプライン	50-53

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】

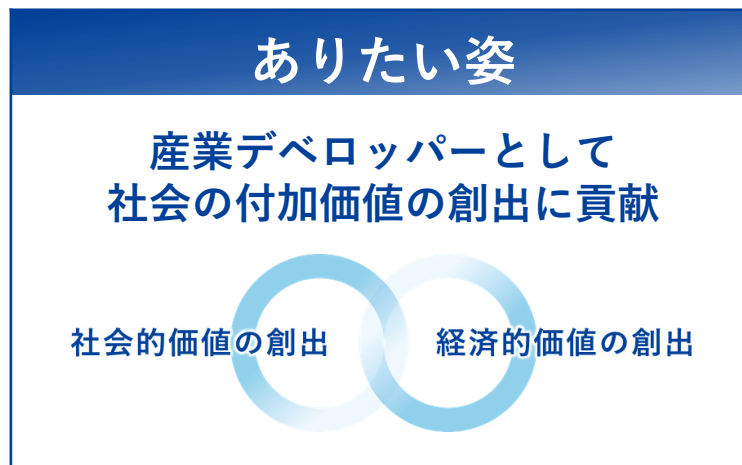
- | | |
|-------------|--------------------|
| ・ 産業競争力への貢献 | ・ 安全・安心 |
| ・ 環境との共生 | ・ ダイバーシティ&インクルージョン |
| ・ 健やか・活力 | ・ コンプライアンス・ガバナンス |

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

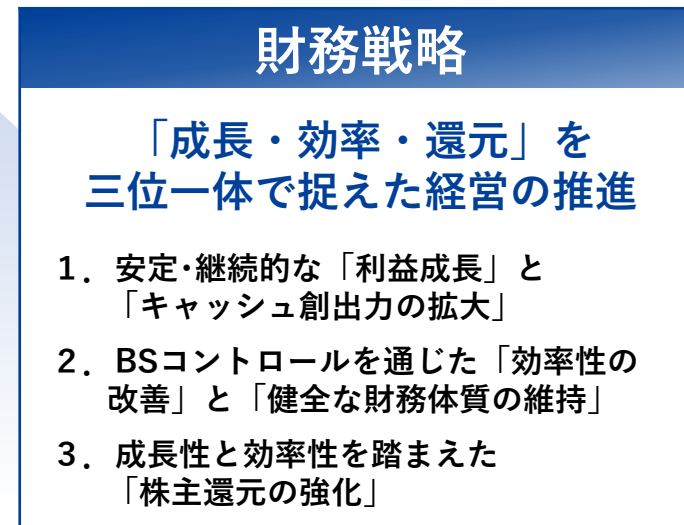
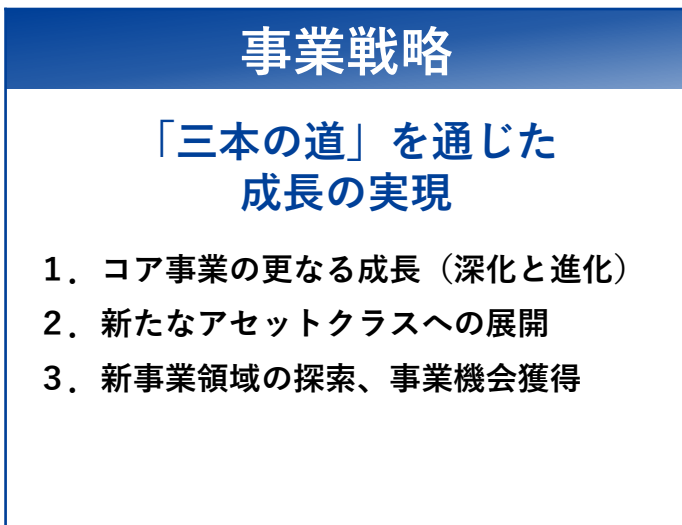

DREAM, VISION, REALITY

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



ありたい姿

- ▶ 「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賃貸利益に加え、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。		

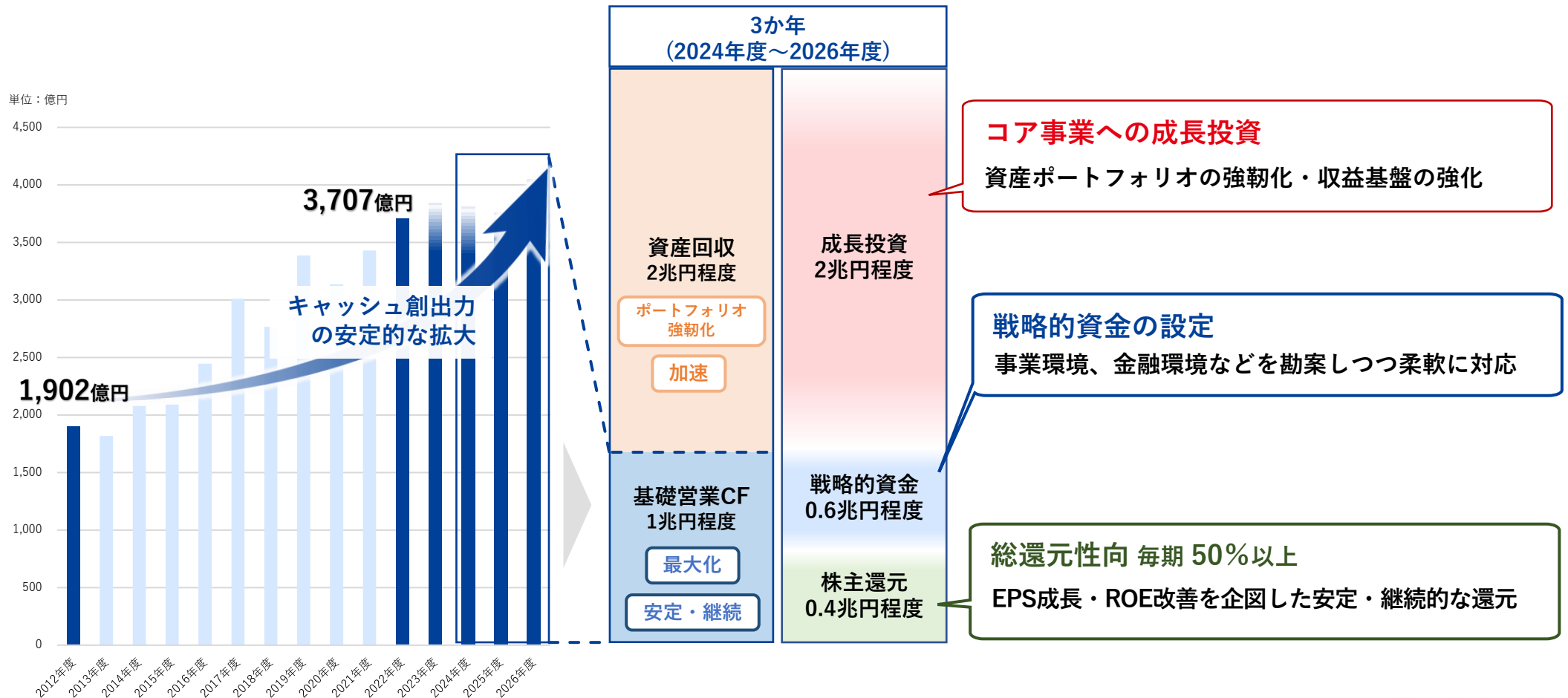
*為替は120円/ドル~140円/ドル。

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 「三本の道」について



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

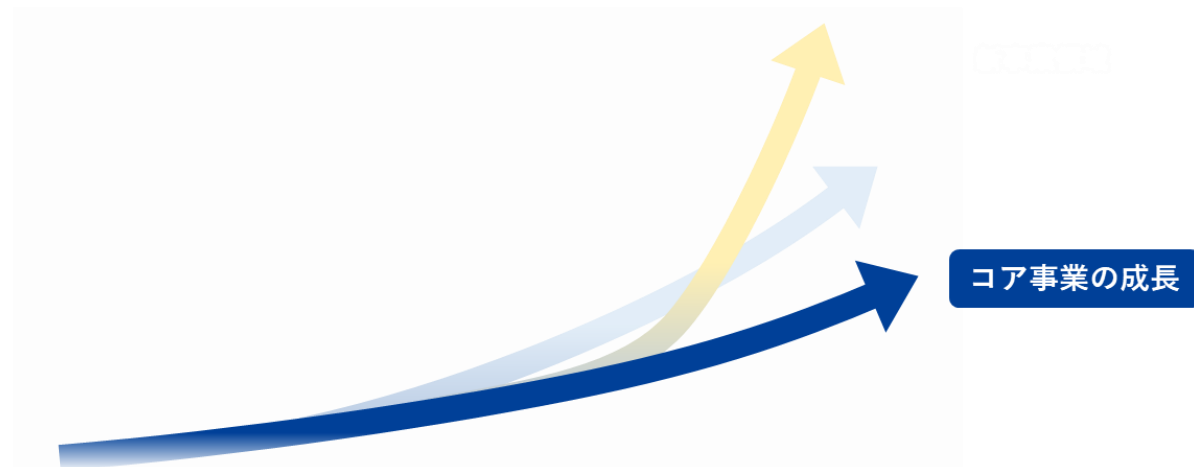
当社グループの将来の更なる成長実現のため、「新事業領域の探索、事業機会獲得」に取り組む。

- (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

事業戦略

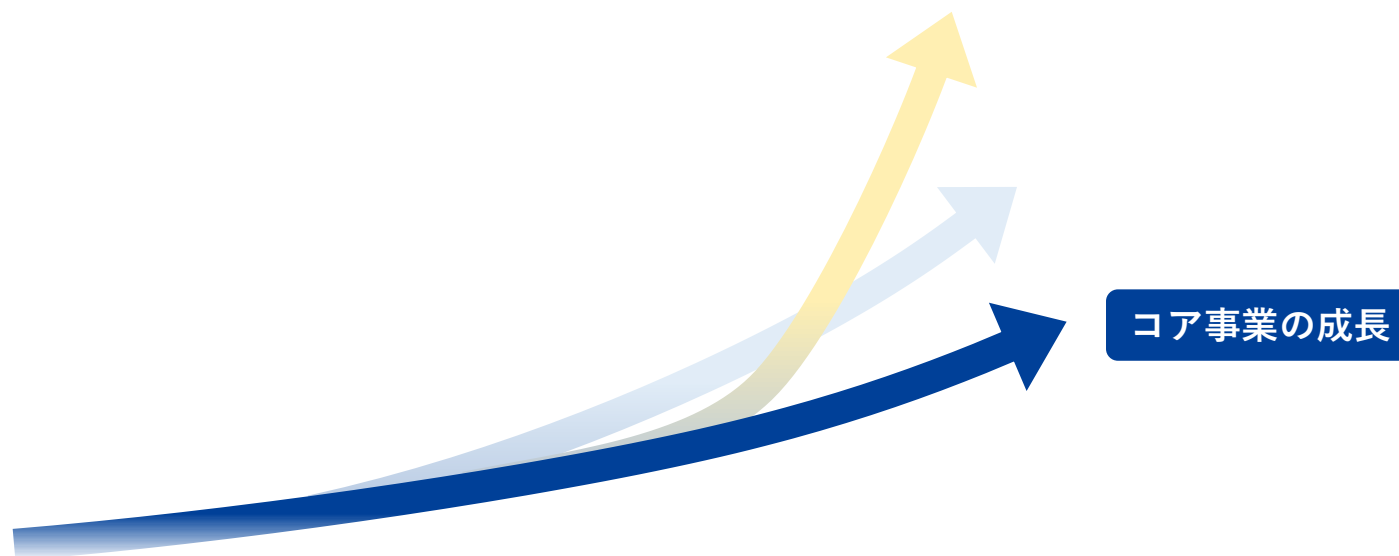
1. コア事業の更なる成長（深化と進化）

- (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



「コア事業の更なる成長」に向けて

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

- 競合環境が激化し、優勝劣敗構造が強まる中でも、各コア事業で差別化戦略を実行。
- さらには、これまで構築してきた様々なネットワーク・顧客基盤を活かした「場」や「コミュニティ」の提供を進め、「新需要の創出」につなげていく。

(2) 開発利益の強化～付加価値の顕在化

- 「保有・開発・マネジメント」のビジネスモデルの深化。
- 物件保有による安定的な賃貸利益に加え、物件の売却を通じた「付加価値の顕在化」をこれまで以上に加速。
- 新規事業機会獲得も強化、資産の入替え・「回転」型ビジネスを加速する。

(3) 海外事業の深化と進化

- 安定的な「利益成長」を実現しながら、「効率性」を高めた事業を展開。

▶ 顧客志向を追求。

リアルとデジタルを組み合わせ、多様化するお客様ひとり一人のニーズに合った体験価値を提供。ソフトとハードを融合させたミクストユースの街づくりを一層推し進め、街全体で競争力を強化。「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。

▶ 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** : 商業施設、スポーツ・エンターテインメント、EC等の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、旅マエから旅アトまで、よりパーソナライズされた滞在体験を提案。DXを推進し、スタッフがお客様へのサービスに集中できる環境を整備し、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た各種サービス機能の一層の強化や、コミュニティ形成によるプラットフォーム戦略の実行。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。

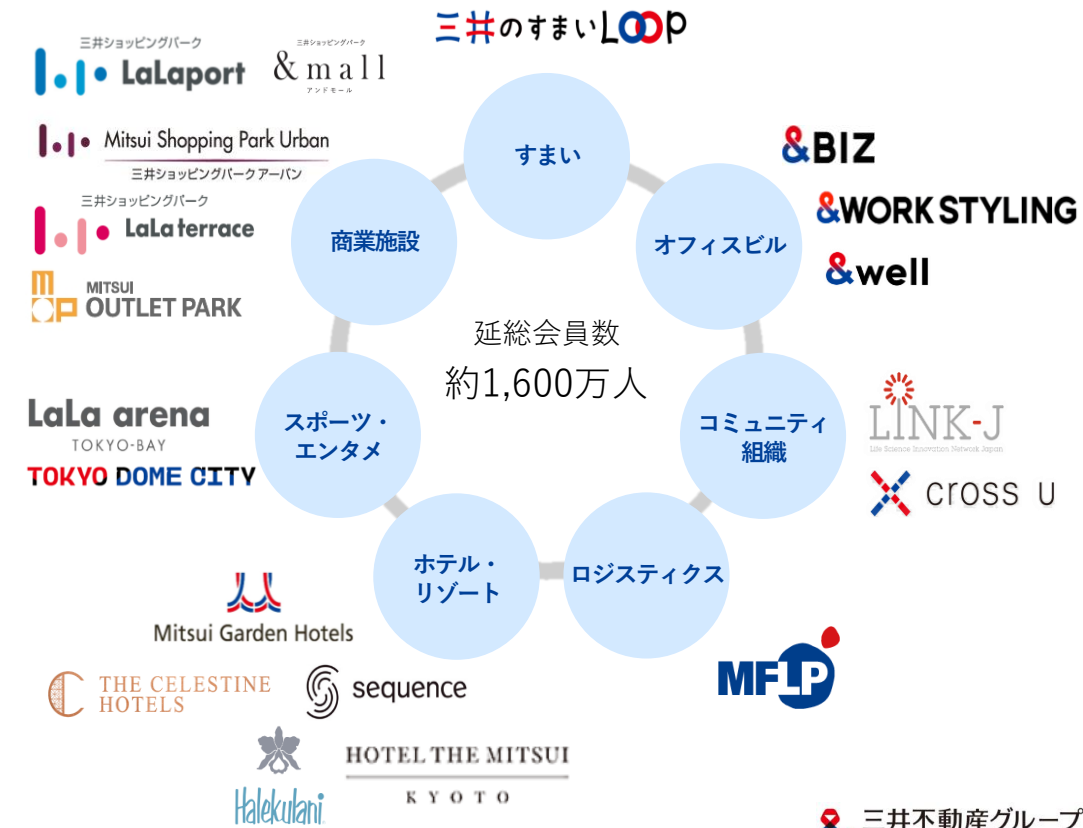
ミクストユースの街づくり

- これまで培ってきた様々なノウハウを活かし、ソフトとハードを融合、「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。



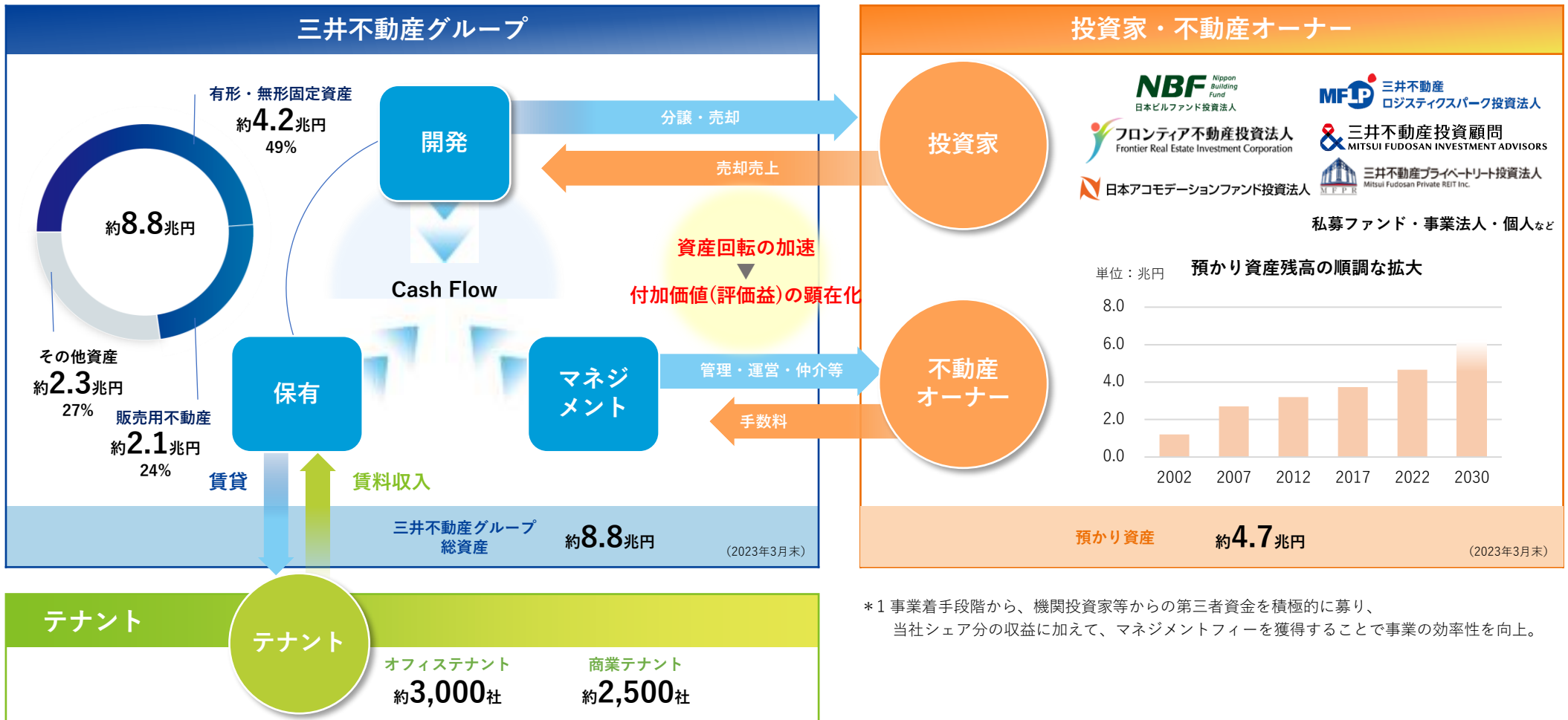
三井不動産グループネットワークの強化

- 「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開発利益の強化



*1 事業着手段階から、機関投資家等からの第三者資金を積極的に募り、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。

- ▶ エリアや商品のバランスを図りながら、「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。新規事業領域も検討。
- ▶ 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、海外事業の更なる成長を目指す。

①回転型投資モデルの加速

- 商品・エリアを厳選しながら、「回転型」を中心に新規取得を加速。
- 付加価値を創出したうえで利益を顕在化。資金回収、BSコントロールを強化。



②エリア×商品による成長戦略

- 米国「50ハドソンヤード」等、競争力のあるオフィスを基盤としつつ、次なる展開として、成長著しいサンベルトエリアへの展開を加速。
- 成長が期待されるオーストラリア・インドでの投資拡大。
- 各エリアの事業環境を踏まえたポートフォリオ構築。
- 新規事業領域への投資検討（再エネ施設、学生寮、データセンター等）。



- ▶ 米国の「サンベルトエリア*」を中心とした成長が著しいエリアにおいて、投資を拡大。実需が旺盛で成長著しい賃貸住宅をはじめ、物流施設等においても事業を加速。
- ▶ 当エリアに拠点を開設し、東海岸（NY）・西海岸（SF・LA）を含む「3エリア体制」を確立。

*一般的に北緯37度線以南の地域一帯を指す

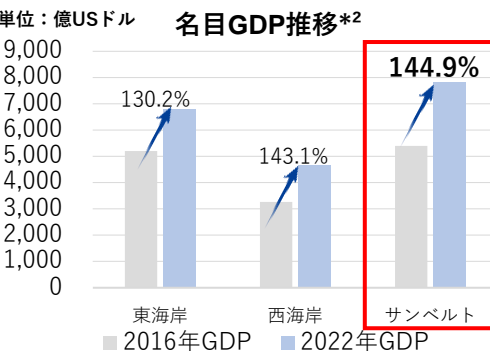
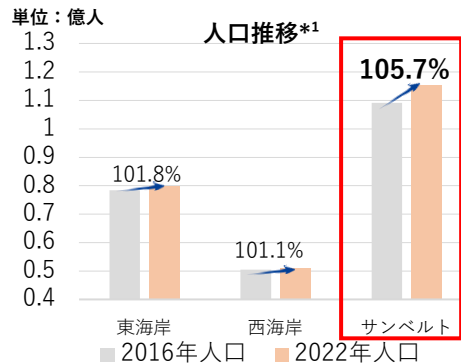
③米国「サンベルトエリア」における展開

サンベルトエリアの成長取込み

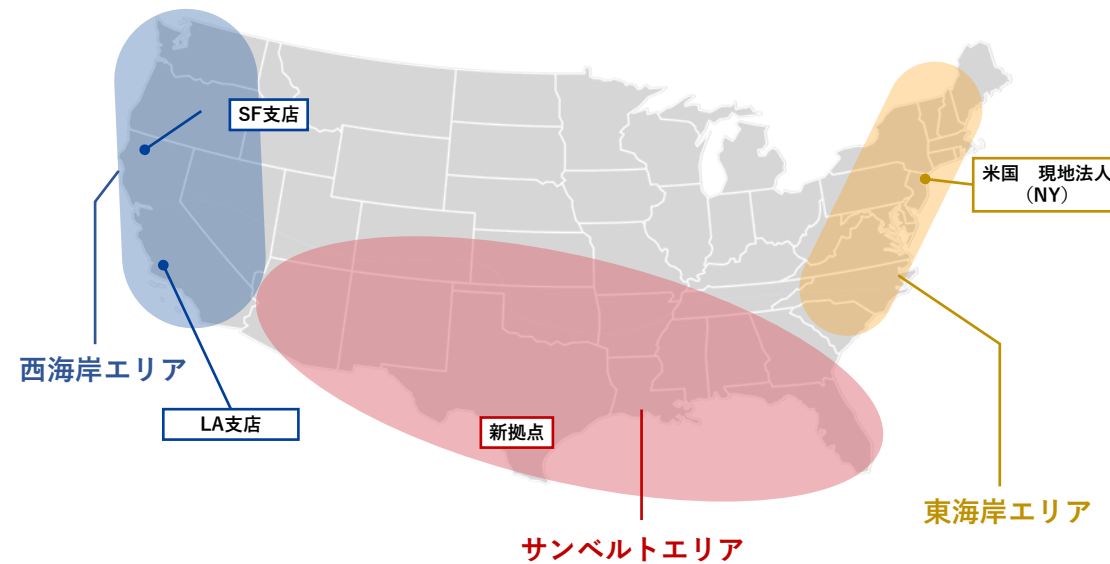
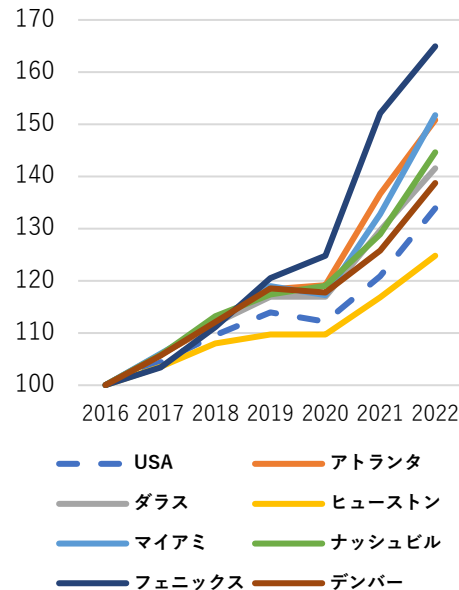
- 温暖な気候、ビジネスコスト・生活コストの低さに加え、地域の大学からの優秀なタレントプールを背景に、テック系をはじめとする企業進出による雇用増加、それに伴う人口流入が続いている。コロナ禍においても傾向は継続。
- 賃貸住宅マーケットは安定的であり、賃料水準は上昇基調。
- 旺盛な実需、成長著しいマーケットを取り込むべく、投資を拡大。

米国3エリア体制での事業推進

- 従来の東海岸エリア、西海岸エリアに加え、経済・人口ともに成長著しいサンベルトエリアに拠点設立。
- 3エリア体制で、賃貸住宅・物流施設等の事業推進に向け機能強化。



集合住宅家賃の推移*3
(2016年を100とした場合)



事業戦略

2. 新たなアセットクラスへの展開

- (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

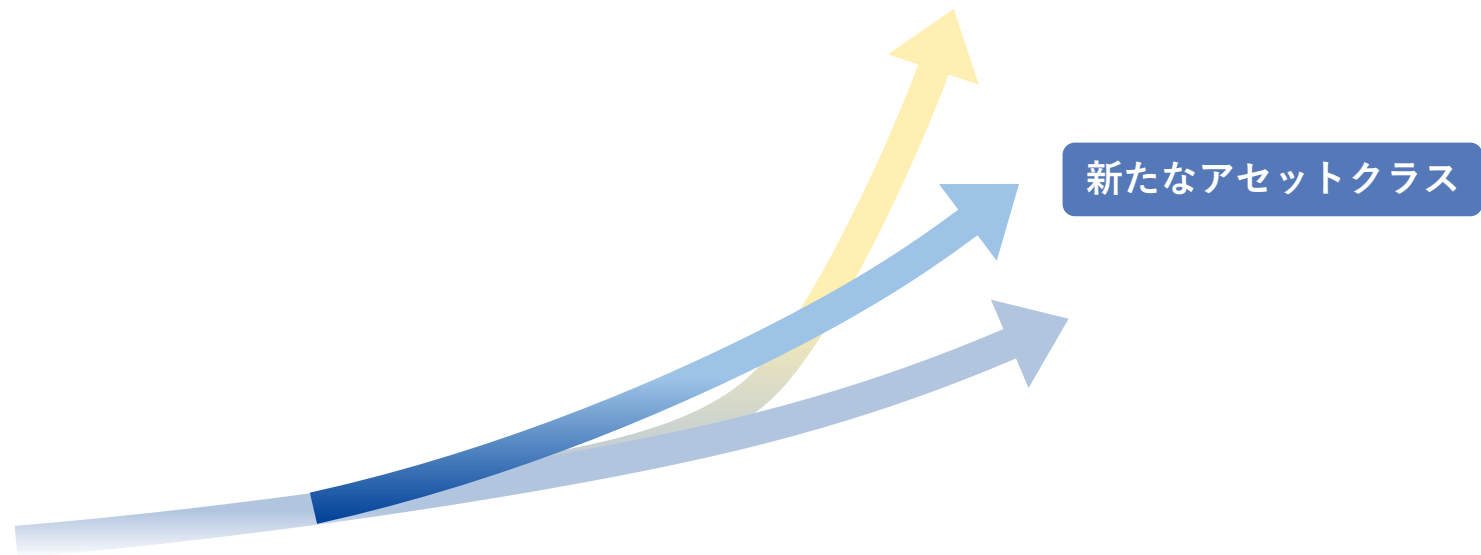


新たなアセットクラス

「新たなアセットクラスへの展開」に向けて

時代の変化を捉え、顧客に対する価値創造を深化。

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

- スポーツ・エンターテインメントを活用したリアルな体験価値を最大化する街づくり。
- 東京ドーム社のイベント等の企画運営ノウハウを活用し、新たな収益源を確立。

(2) ラボ&オフィス事業の拡大

- 当社の創出した賃貸ラボマーケットを一層拡大させ、需要を取込み。
- 社会のオープンイノベーションに貢献。

(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

- 社会全体のデジタル化を支えるデータセンター事業を強化。
- その他にも、当社グループの強みを活かし、更なる事業ウイング拡大を進める。

- ▶ スポーツ・エンターテインメントを活かし、ミクストユースの機能を強化、「感動」のある街づくりを推進。
- ▶ 東京ドーム社の強みを活かした事業機会の獲得を図る。
- ▶ 商業施設とスポーツ・エンタメの相乗効果により、顧客の体験価値を最大化すべく新本部を設立。

東京ドーム社の強みを活かした展開

- スポーツやコンサート等、幅広いジャンルでの営業力、ブッキング調整力
- 数千人～数万人規模のイベントの現場オペレーションのマネジメント能力
- 自主興行イベント企画・運営能力
- 直営レジャー施設の企画能力



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

- イベント・コンテンツ提供による「感動体験」の創出。
- 外部パートナーとも連携し、取組みを積極的に推進。

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)



LDH JAPANとの「子どもや若者の夢を応援する取り組みに関する業務提携」(2023年11月) に基づく取組み例

アリーナ事業の推進

- アリーナ運営による顧客接点の増加、イベントコンテンツ等を充実させ、商業施設とのシナジー効果を高める施策を展開。



(2) ラボ&オフィス事業の拡大

- ▶ 当社が創出した「賃貸ウェットラボマーケット」*を一層拡大させ、需要を取り込んでいく。
- ▶ 様々な研究シーンに対応した環境を整備し、社会のオープンイノベーションに貢献。

*ウェットラボ：装置や薬品を用いて実験を行うための研究施設

- 研究開発環境におけるオープンイノベーションの重要性の高まりに対応し、既に国内外で13*のプロジェクトを展開。
*開業予定を含む
- 大都市圏内に立地する「都心近接型」と、アカデミアや医療機関に近接する「シーズ近接型」の双方を強化。
- 建物・機器設置等のハード面に加え、コミュニケーションスペース整備等のソフトサービスや、「LINK-J」といったコミュニティを組み合わせ、入居企業のイノベーション創出を支援。



(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

- ▶ 社会全体のデジタル化を支えるデータセンター事業を強化。需要の高まりを捉える。
- ▶ その他にも、当社グループの強みやノウハウを活かし、様々なアセットクラスへの展開を図り、顧客への価値創造を進めていく。

- データセンター (DC) 事業のノウハウを活かし、都心型DCやコロケーション型DC*にも事業ウイングを拡大。
*サーバーやネットワーク機器などを設置するスペースを貸し出すサービス



- 当社グループの強みやノウハウを活用し、様々な新たなアセットクラスへの展開を図り、街づくりにおける顧客への提供価値を高めていく。

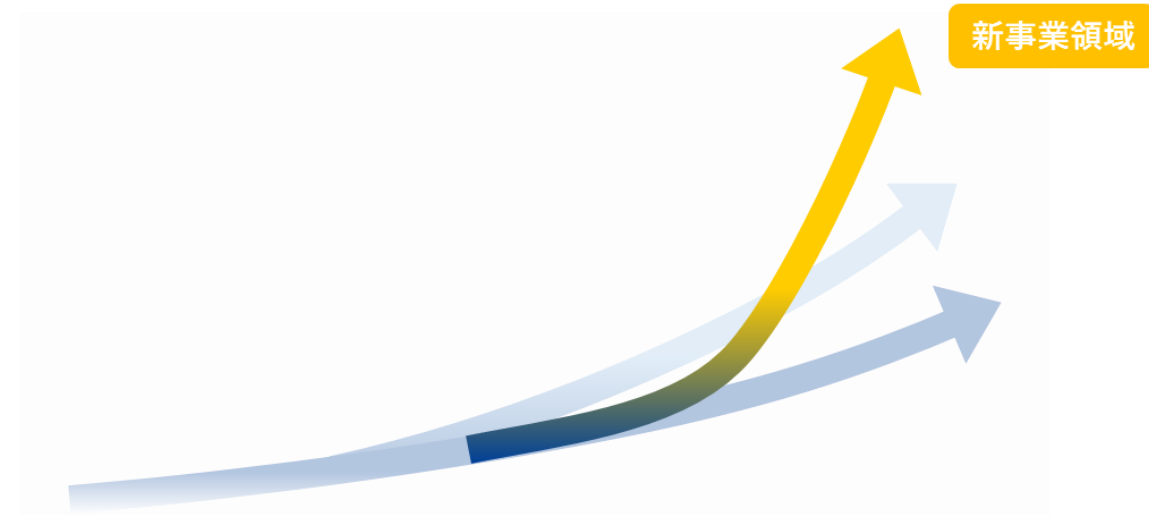


*イメージ図

事業戦略

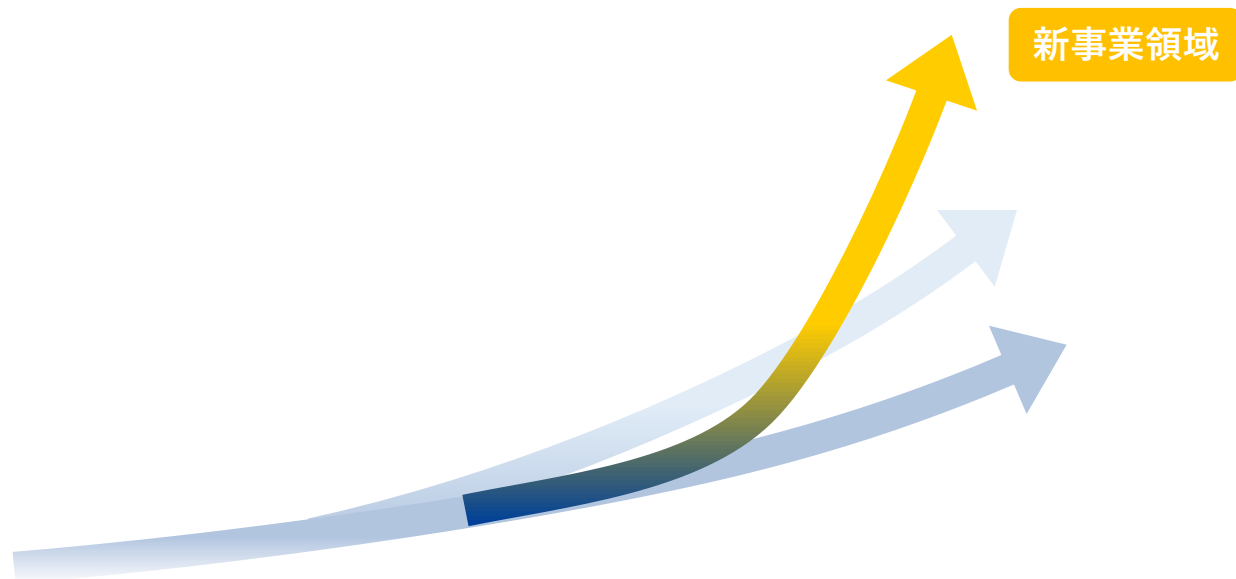
3. 新事業領域の探索、事業機会獲得

- (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



「新事業領域の探索、事業機会獲得」に向けて

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

- 産業デベロッパーとして、「場」と「コミュニティ」を提供する展開分野を拡充。
- 「新産業創造」への貢献を強化・加速。

(2) 注力分野への投資実行

- コミュニティの中から、当社に大きく貢献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を実行、収益の柱に育てていく。

(3) 組織の新設

- 取組みを加速すべく、新本部を設立。新事業創出に向けて経営資源を効果的に投入。
- M&Aも積極的に活用。

- ▶ 企業や社会、そこに生きる人々の英知を結集させる役割を担う。
- ▶ 当社グループは、オープンイノベーションのプラットフォーム提供を通じ、従来の不動産デベロッパーの枠を超えたネットワークを構築。
- ▶ 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。

豊富なネットワークとコミュニティ

- これまで構築してきたネットワークを活かし、「場」や「コミュニティ」の提供メニューを拡充。
- 大企業・スタートアップ・アカデミア等、多種多様な人々の英知を結集させる役割を担い、オープンイノベーション・新産業創造に向けた貢献を加速。

【オープンイノベーションのコミュニティ】

ライフサイエンスコミュニティ 宇宙関連コミュニティ

【顧客ネットワーク】

オフィス入居企業

COLORFUL WORK
三井のオフィス
約3,000社

商業施設出店者

約2,500社

スタートアップ
ネットワーク

3iVENTURES
三井不動産のベンチャー共創事業
約110社

物流施設入居企業

MFLP
約120社

LINK-J
Life Science Innovation Network Japan
810会員

CROSS U
245会員

「場」と「コミュニティ」
提供の展開分野の拡充

ネットワークの
更なる拡大、多様化

アカデミア連携

Mitsui Fudosan
UTokyo Laboratory
(三井不動産東大ラボ)
12機関* 等

シェアオフィス利用会員

&WORK STYLING
約28万人

*当社公表に基づく、連携（共同研究、実証実験等）実績のある大学・研究機関数

商業施設利用会員

Mitsui Shopping Park
約1,400万人

ホテル利用会員

約90万人

すまいコミュニティ

三井のすまいLOOP
約34万人

- ▶ 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、投資を実行。
- ▶ 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。

投資検討領域のイメージ

ライフサイエンス領域

- 社会にとって不可欠な重要分野。今後も堅実な成長が見込まれる。
- オープンイノベーションの必然性が高く協業が求められている。

宇宙関連領域

- 今後大きく成長することが見込まれる分野。
- 民間企業による共創への期待が高まっている。非宇宙業界の技術活用も進む。

注力分野を見極めた新事業の創出

- 様々なコミュニティや共同研究の中から、注力分野を見極め投資を実行。収益の柱に育てていく。



*イメージ写真

*イメージ写真

*イメージ写真

- ▶ イノベーション創出による当社グループの成長を目的とした新本部を設立。新事業領域の探索、事業機会の獲得に向けて経営資源を効果的に投入。
- ▶ M&Aを積極的に活用、専属部門を新設。

これまでのイノベーション創出に向けた取組み

新たな事業の発掘

【社外】	スタートアップへの出資件数	約80件
	スタートアップと事業部門の面会件数	約1,100件
	うち 実証実験・正式採用	150件超
【社内】	事業提案制度「MAG!C」事業化案件	20件
	(2018年度～2023年度)	

アカデミアとのオープンイノベーション

アカデミア連携 12機関*	共同研究実績 20件
------------------	---------------

*当社公表に基づく、連携（共同研究、実証実験等）実績のある大学・研究機関数

新産業創造に向けたコミュニティ形成

ライフサイエンス領域 LINK-J 会員数810 年間イベント数 1,142回 *2023年実績 ラボ&オフィス拠点数 13施設	宇宙関連領域 cross U 会員数245 NIHONBASHI SPACE WEEK 8,000人参加 *2023年12月開催 その他、スタートアップネットワーク等 多種多様なコミュニティを形成
--	---

「イノベーション推進本部」を新たに設立

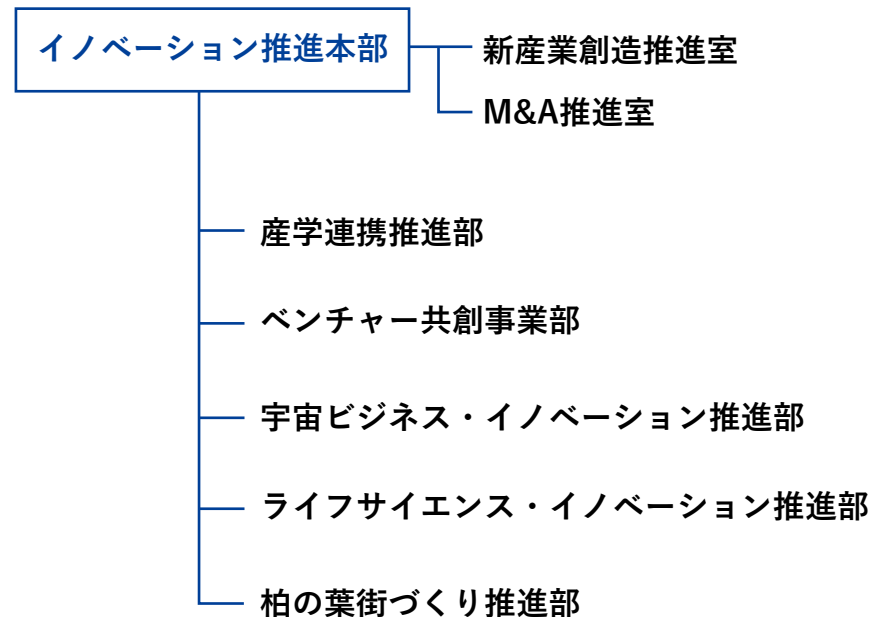
M&A投資枠*1
4,000億円以上

*1: 2030年度まで

スタートアップ出資枠*2
1,000億円以上

*2: 2030年度まで

<本部体制図>



財務戦略

「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

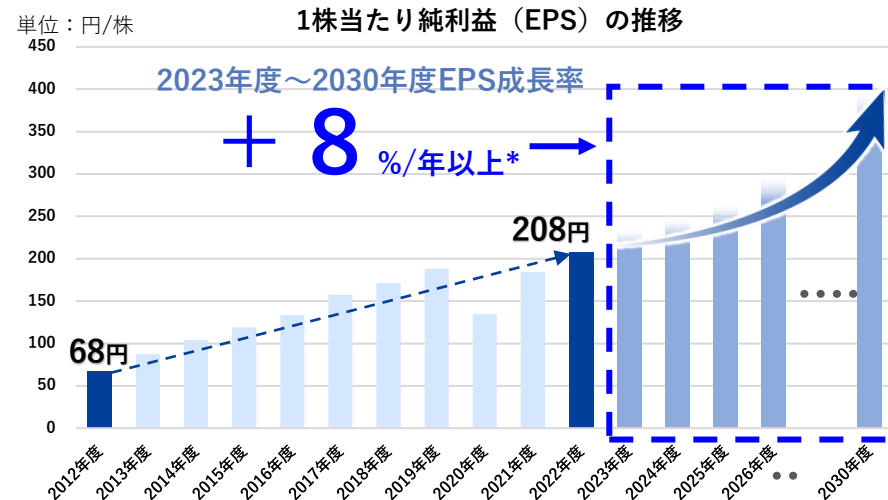
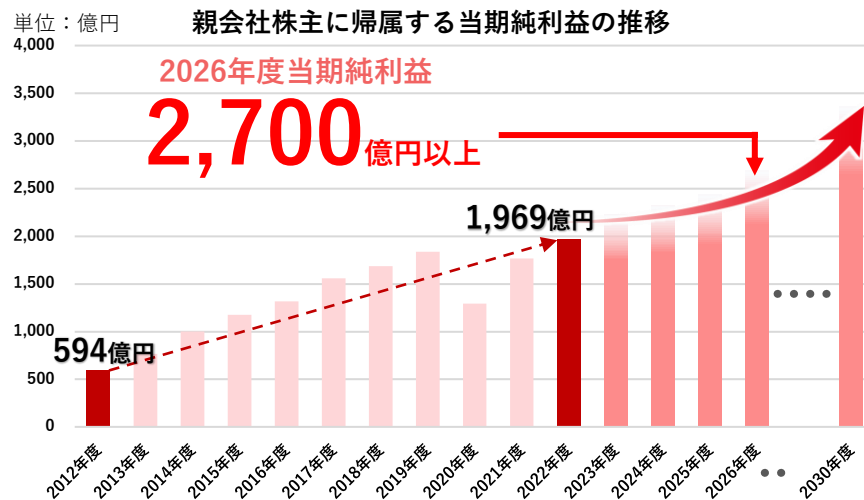
▶ 2030年度に向けて利益拡大。
株主価値の向上を示す重要指標として、EPS成長率を定量目標に設定し、機動的・継続的な自己株式の取得も組み合わせ、2023年度～2030年度のEPS成長率 + 8%/年以上を目指す。

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

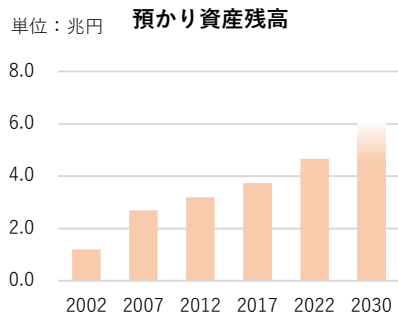


*2023年度(予想)-2030年度(予想)年平均成長率

- ▶ 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

預かり資産残高の順調な拡大



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)

有利子負債・自己資本
財務レバレッジ A格維持

固定資産・販売用不動産

聖域なき売却

有価証券

- 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。

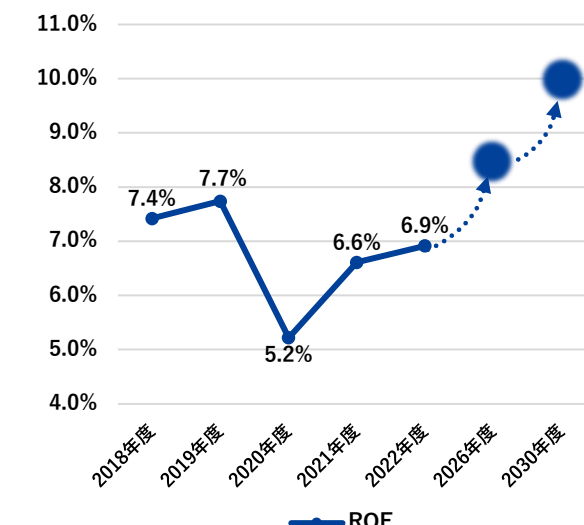
D/Eレシオ
1.2～1.5倍程度

株主還元
財務健全性と資本効率を意識した利益の還元

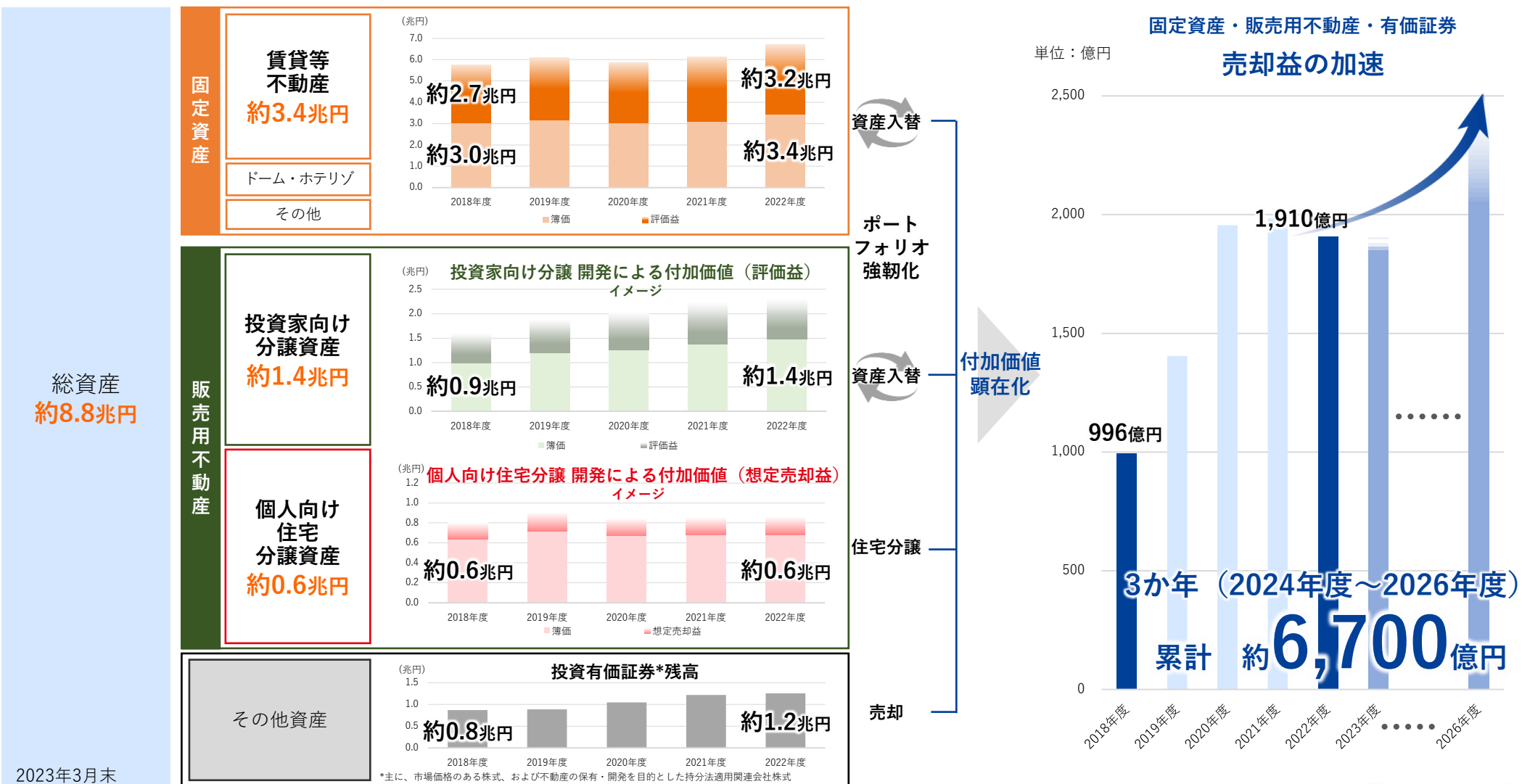
ROE目標

2026年度
ROE 8.5%以上

2030年度前後
ROE 10%以上



- ▶ 更なる成長と効率性の改善に向けて、ポートフォリオを強靱化。
- ▶ 固定資産、販売用不動産、有価証券（政策保有株式・純投資目的の株式を含む）をトータルで捉え、資産入れ替えを加速。継続的に付加価値を顕在化。



還元強化
安定・継続的な株主還元
▼
総還元性向 毎期 **50%以上**

配当強化
持続的な利益成長と連動した増配
▼
配当性向 毎期 **35%程度**、
累進配当導入

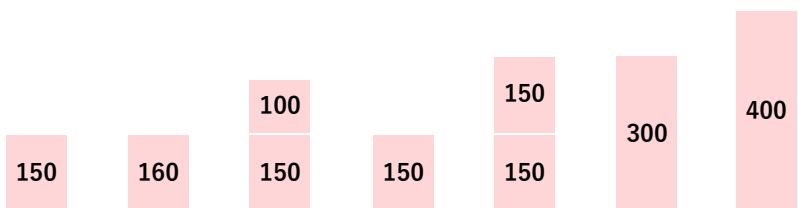
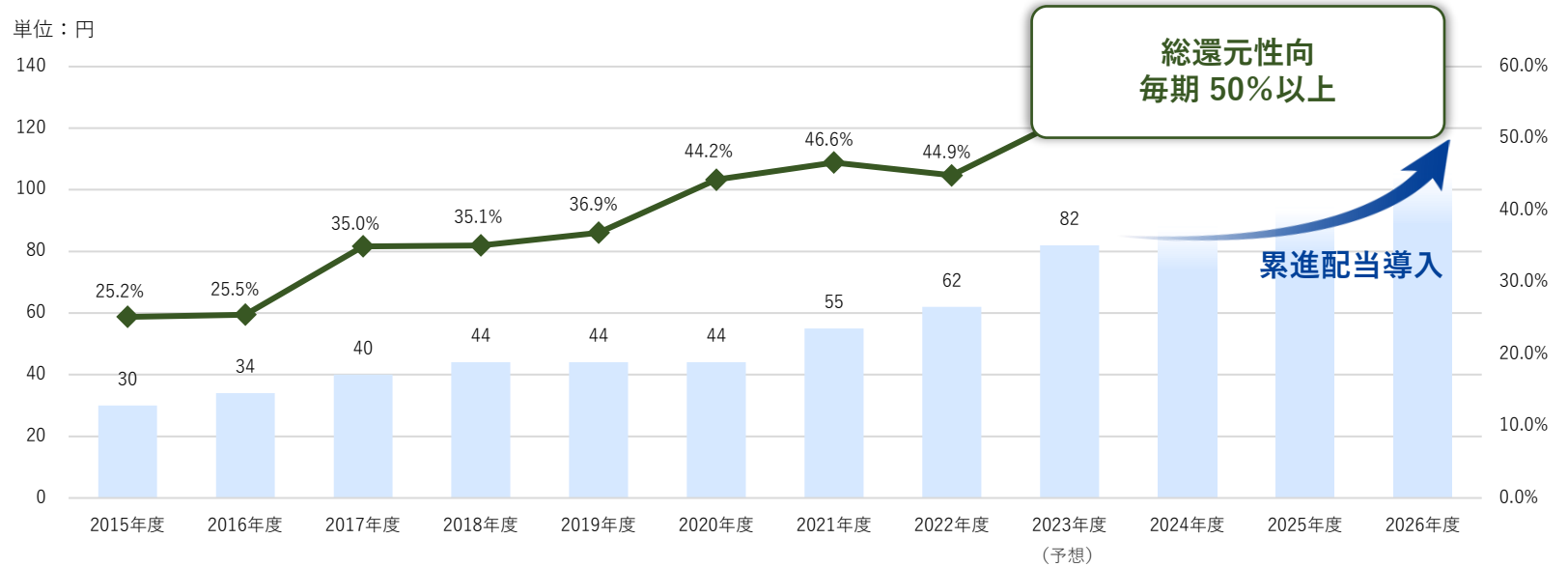
1株あたり価値の成長・向上
▼
機動的・継続的な
自己株式の取得

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)



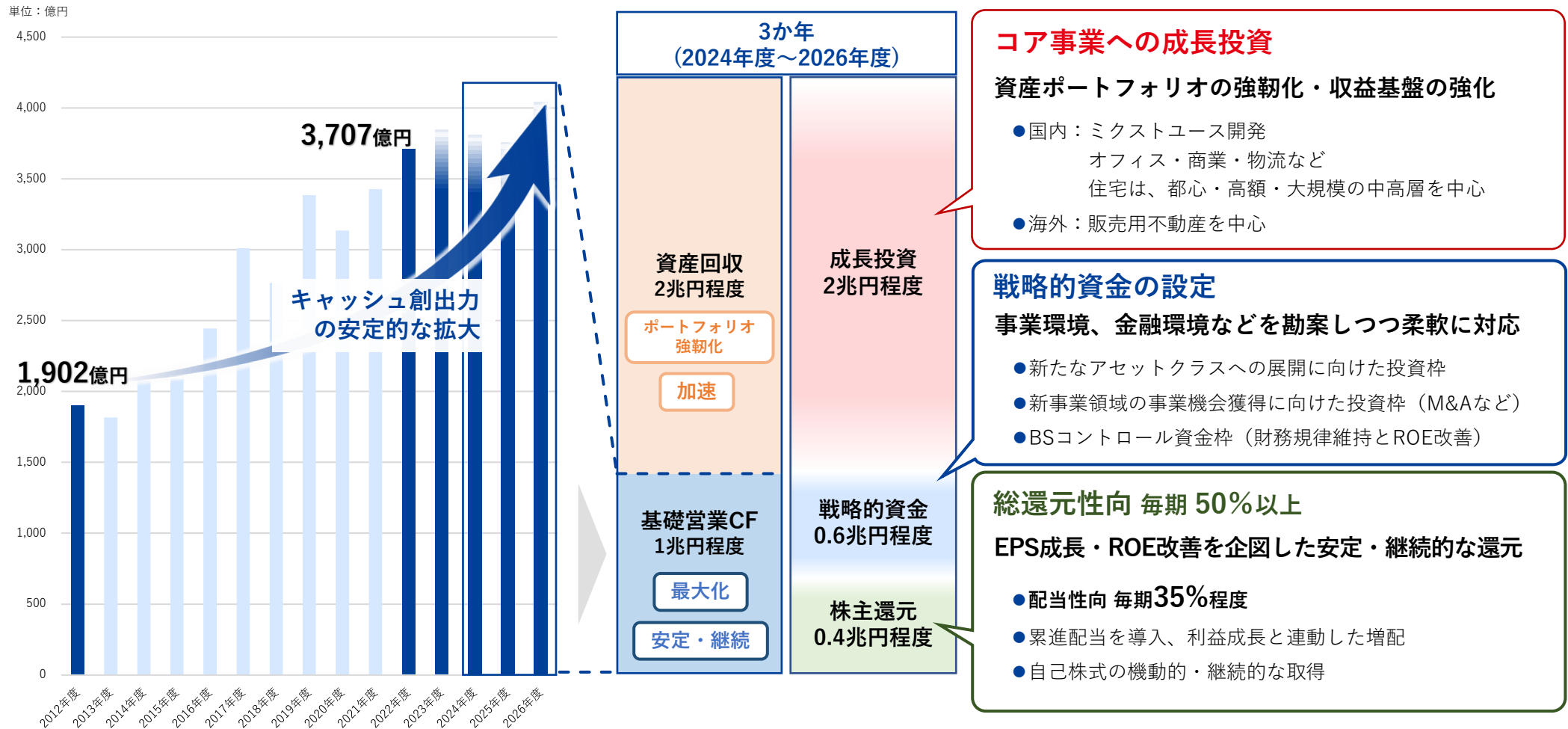
自己株式の取得

*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



戦略を支えるインフラ

1. 人材
2. DX
3. ESG

- ▶ 「ありたい姿」の実現に向け、価値創造の源泉である人材力の底上げとイノベーションを加速させる新たな人材・知見の獲得に、グループ全体で取り組む。
- ▶ 多様な人材の活躍を支え、三井不動産グループの力を結集させるOne Team型組織をさらに深化。

価値創造の源泉である「人材力」の底上げ

- 個人のキャリアに向き合うタレントマネジメント
- 現状の高いエンゲージメントを更に強化
- 新たな知見と気付きに向けた教育投資の強化

「ありたい姿」の
実現に向け、
更に進化した
産業デベロッパーへ

イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得

- 複雑化・高度化する事業環境に対応すべく様々な分野・異業種からの採用を推進、インクルージョン施策の拡充
- テクノロジー・グローバルのリソース活用に向けた研修強化、新領域教育

多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させるOne Team型組織への深化

- 「徹底的な顧客志向」「個よりもチームの成果を重要視」の価値観をグループ全体に浸透、グループ全体がOne Teamとなった組織への深化
- グループ間戦略的人材交流の強化
- グループ一体となった従業員還元拡充
- 安心して働ける環境を実現する健康経営、女性活躍推進等のD&Iのグループ一体的な推進



これまでの取り組みが評価され、女性活躍推進に優れた企業として令和5年度「なでしこ銘柄」に選定（3年連続）、健康経営に優れた企業として「健康経営優良法人（大規模法人部門、ホワイト500）」は8年連続で認定。

- ▶ リアルとデジタルを組み合わせたビジネスモデル確立、イノベーション推進に向けてDXを深化。
- ▶ 「DXエキスパート人材」を積極的に採用。さらに、ビジネス人材・DXエキスパート人材の双方を「DXビジネス人材」として育成。多様な人材を融合し、競争力強化につなげる。
- ▶ AI活用による業務の深化・デジタル基盤の強化を通じ、戦略を支えていく。

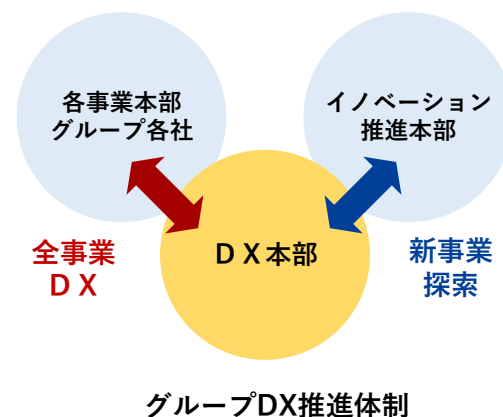
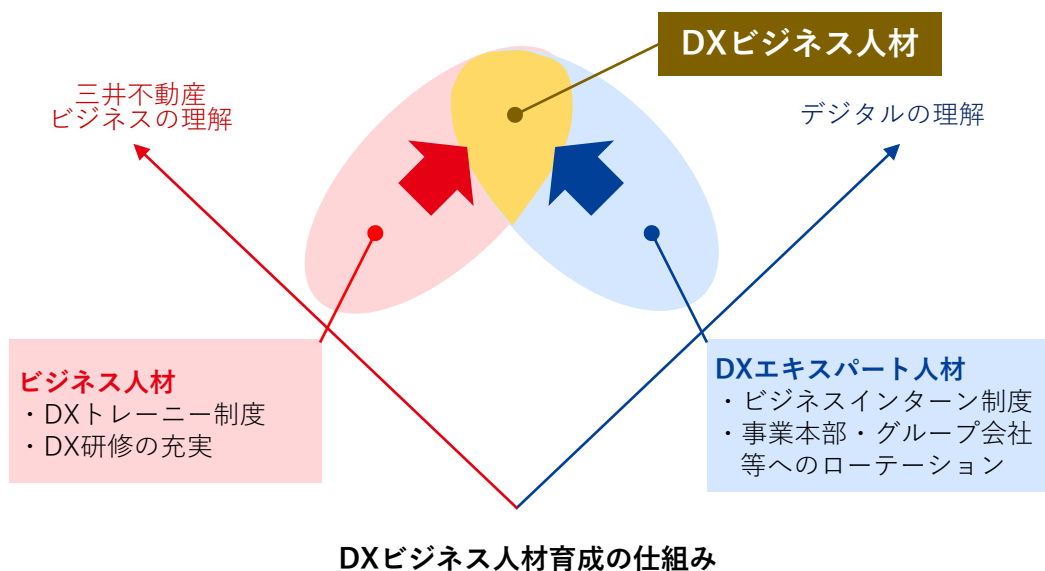
「リアル×デジタルを組み合わせたビジネスモデル」を支える両輪

人材のAI・デジタル武装

- DXビジネス人材育成強化
- AI活用による業務効率化・質の向上

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



- ▶ 持続可能な社会への貢献を積極的に進める「サステナビリティ経営」を推進。
- ▶ ガバナンスの継続的な強化を通じ、経営の健全性・透明性・効率性を向上。
- ▶ 「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を実行、サプライチェーンと一体となって、脱炭素社会実現に向けた取組みを進める。

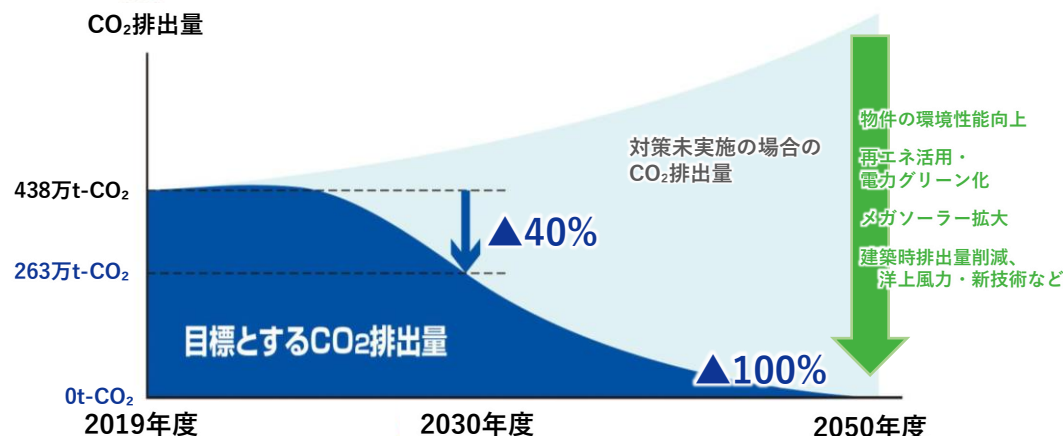
コーポレートガバナンスに関する取組み

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 * 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
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

<p>行動計画①</p> <p>新築・既存物件における環境性能向上</p>	<p>行動計画②</p> <p>物件共用部・自社利用部の電力グリーン化</p>
<p>行動計画③</p> <p>入居企業・購入者の皆様へのグリーン化メニューの提供</p>	<p>行動計画④</p> <p>再生可能エネルギーの安定的な確保</p>
<p>行動計画⑤</p> <p>建築時のCO₂排出量削減に向けた取組み</p>	<p>その他の重要な取組み</p> <p>森林活用 外部認証の取得 オープンイノベーション 街づくりにおける取組み 社内体制の整備</p>



- ▶ 人と地球がともに豊かになる社会に向けて、自然環境と共生した街づくりを推進し、社会的価値を創出。
- ▶ 保有林を活用し「植える」「育てる」「使う」の循環による「終わらない森づくり」を推進。
- ▶ グループ社員への教育として「植林研修」を毎年開催、ひとり一人の意識向上に取り組む。

街づくりにおける自然環境との共生



東京ミッドタウン

- 防衛庁本庁跡地の再開発（2007年竣工）。緑化面積は約2.7倍に増加。
- 訪れる計6目18科25種の鳥類を守りながら、経年優化的街づくりを継続。



日本橋再生計画

- 福德神社の社殿の再建、福德の森の整備など、「残しながら、蘇らせながら、創っていく」。
- 第3ステージ（2019年～）では「豊かな水辺の再生」を構想、水都日本橋の再生を目指す。



「終わらない森づくり」（北海道 5,000haの保有林の活用）

- 樹木は樹齢とともに二酸化炭素の吸収能力が低下。地球環境にとっても入替が不可欠。
- 苗木を計画的に「植える」、適切なメンテナンスにより「育てる」、住宅やオフィスの建築材等として「使う」ことにより、「終わらない森づくり」を進める。
- 日本橋において保有林を活用した木造オフィスを開発、「日本橋に森をつくる」取組み。



日本橋本町一丁目3番計画

*開発中

社員教育（植林研修）

- グループ社員に向けた研修を開催。保有林での植林活動の他、森林保全の重要性や環境問題、林業について学ぶとともに、当社事業における木材活用のヒントを得る貴重な機会として活用。
- 2008年の開始以来、延べ366人が参加、8,510本を植林。



- ▶ 頻発・激甚化する災害への対応として、安全・安心への取組みを強化。建物の防災性能向上に加え、24時間365日の災害対応体制を継続。
- ▶ エネルギーセンター設置、帰宅困難者受入れ体制の強化等、地域全体での防災力向上に取り組む。
- ▶ 「災害に強い街」「行きたくなる街」の機能を向上。ひとり一人が安全・安心に過ごせる街づくり・建物づくりを進めていく。

建物・街の防災機能強化

- 豪雨・津波等を想定した地盤面設定や設備配置、主要施設における72時間の非常用発電機の設置。
- 大規模再開発エリアでの「エネルギーセンター」設置。都市ガス燃料のコジェネレーションシステムを核に、停電時も周辺街区に電気と冷暖房を供給。



地域一体となった防災への取組み

- 帰宅困難者受け入れの強化、防災備蓄品の配備、地域住民の一時退避場所提供、ヘリポートの設置等。
- 行政・地域の方々と連携したイベントや防災訓練等、「地域防災」のコミュニティ拡大、防災意識の向上への取組み。



24時間365日の災害対応体制

- 防災訓練や講習、BCP（事業継続計画）に関する取組みを推進。「三井不動産総合技術アカデミー」を開設、グループ全体の防災対応力を強化。
- 専用の「災害対策本部室」を本社に常設。夜間・休日に社員による宿日直を実施。



ひとり一人が安全・安心に過ごせる街づくりの推進

- AIを用いたバリアフリー施策、有事の際の多言語での避難誘導等、デジタル技術を活用したストレスフリーな街づくり。
- 「三井不動産9BOX感染対策基準」に基づき、感染症に備えた施設を開発・運営。



*日本橋エリアにて実証実験中

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

参考資料（事業戦略）

【オフィスビル事業】

- ▶ 「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」の実現。
- ▶ ミクストユースの街づくりを進め、街全体で差別化。
- ▶ テナント企業に寄り添ったソリューション提案、サービスメニューを強化。働く場の選択肢を高め、顧客ごとに最適なワークスタイルを提供。

ミクストユースの街づくり

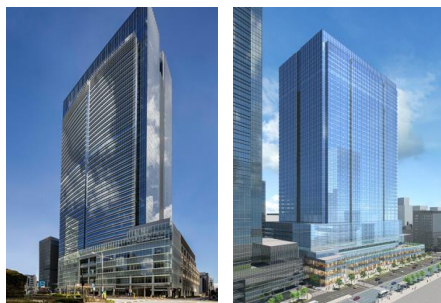
日本橋における街づくり

「残しながら、蘇らせながら、創っていく」「産業創造」「界限創生」「地域共生」、そして「水都再生」により、世界一の賑わいを生む水都を目指す。



八重洲における街づくり

最高峰のミクストユースシティとして、世界から人が集まる街を実現。「東京ミッドタウン八重洲」を皮切りに、再開発を進め、日本橋・京橋を含む東京駅東側エリアのポテンシャルを向上。



日比谷における街づくり

映画・演劇・音楽祭等、「エンタメを軸とした街づくり」を推進。再開発を行い、日比谷エリアの回遊性を高め、更なる街の面的賑わいを創出。



サービスメニューの強化

従業員向けの各種サービス・会員メニューの更なる充実をはかるとともに、提供できる価値を見える化。拠点型オフィスに加え、シェアオフィス「ワークスタイリング」やソフトサービスを組み合わせ、DXを活用しながら顧客ごとに最適なワークスタイルを提供。

サービスメニューの一例

- &BIZ** 「三井のオフィス」に関する総合情報サイト
- &BIZ consulting** 働き方・働く場のコンサルティング
- &BIZ conference** 入居企業向けの会議室貸し出しサービス
- &BIZ fitness** 入居企業従業員向けのフィットネスジムサービス
- &WORKSTYLING** シェアオフィスサービス
- &well** 健康経営支援サービス



【商業施設事業】

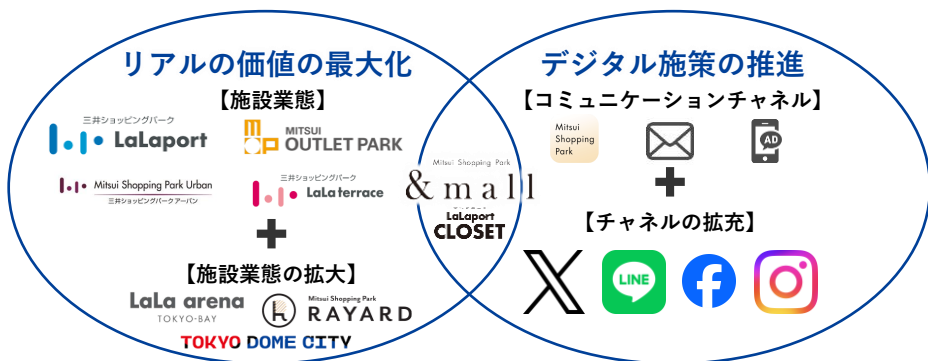
- ▶ 商業施設、スポーツ・エンターテインメント、EC等の各種サービスを組み合わせた、唯一無二のオムニチャネル基盤を構築。顧客ごとの新たな体験価値を創出する。
- ▶ これまでの事業を通じて培ったリレーションを活かし、出店者・ビジネスパートナーの事業課題を解決するサービスを提供。
- ▶ 「商業施設デベロッパー」から「コマース・サービス・プラットフォーマー」への進化を目指し、幅広く価値提供することにより、収益源を多様化、ビジネスモデル革新を図る。

リレーション

<p>施設展開 多彩で良質なラインナップ</p> <p>81施設</p> <p><small>*MSP施設+ミッドタウン3施設</small></p>		<p>出店者 テナントリレーション</p> <p>約2,500社</p>		<p>顧客基盤</p> <p>約1,400万人</p>	
--	---	---	---	------------------------------------	---

オムニチャネル基盤の進化

リアルとデジタルを活用した新たな体験価値を提供



収益源の多様化

リアル施設のメディア化

- 発信力を活かしたイベントの展開
- 集客力を活かした館内広告媒体の販売拡大（ネーミングライツ、デジタルサイネージへの掲出など）

RAYARD MIYASHITA PARK



ららぽーと堺



©JBA

【すまい事業】

- ▶ 顧客データを一元管理、グループ各社の連携を強化することで顧客への提案力を強化。
- ▶ お客様のあらゆるニーズにワンストップでサービスを提供。
- ▶ 富裕層、外国人ニーズへの取組みを強化。ライフスタイルに応じた商品やサービスを拡充し、顧客接点を拡大。

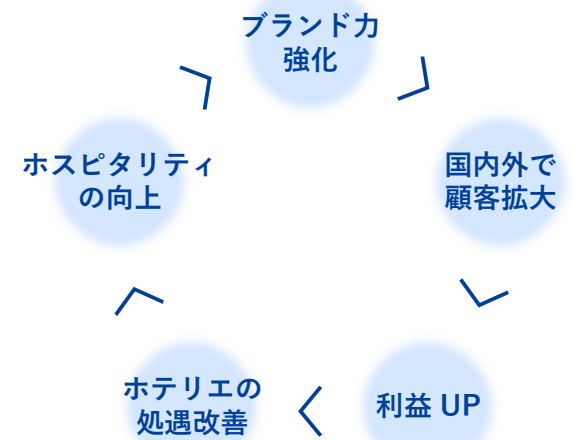
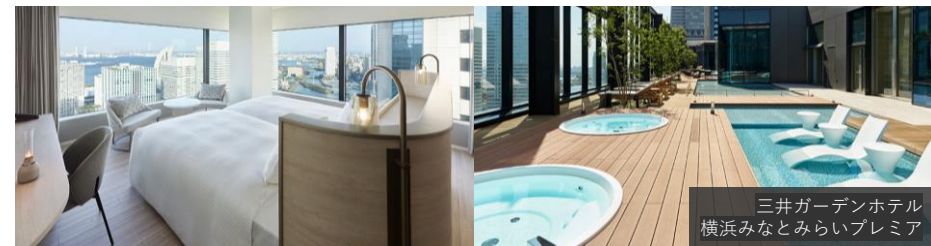
【ホテル・リゾート事業】

- ▶ DXにより、スタッフがお客様へのサービスに集中できる環境を整備することで、上質な滞在価値を提供。
- ▶ 顧客データ活用により、パーソナライズされた滞在体験を提案、国内外の顧客層を拡大。

ワンストップで対応できるグループ総合力



各施設のブランド力強化、魅力の最大化



【ロジスティクス事業】

- ▶ 周辺企業との協業強化、顧客企業をはじめとするコミュニティの構築を通じ、「インダストリアルプラットフォーム」へと深化。
- ▶ MFLPブランドの多角化、デジタル技術を活用した各種ソリューション提案やGX対応を通じ、物流倉庫内での課題解決のみならず、サプライチェーン全体への貢献を目指す。

MFLP・MFIPブランドの多角化

街づくり型物流施設のブランド化

- MFLP船橋に代表される「街づくり型」物流施設のブランドを確立。
- 三大都市圏での更なる展開を図る。



MFLP船橋

テナントニーズ対応型施設（BTS）の展開

- 立地やマーケット、テナントニーズに応じた設計/管理仕様による商品展開を強化。

ビジネスモデルの多様化

EC特化型物流センターの汎用化（シェアリング）

- 複数テナント利用可能なEC自動化物流センターを開設。デジタル技術を活用し、省人化・業務効率化を実現。



Skypod



Skypod内を走行する自動搬送ロボット

荷主企業への課題解決力の強化

物流変革プラットフォーム「&LOGI Solution」

- 物流業界全体の課題にオープンイノベーションで取り組むプラットフォーム。
- 当社グループの総合物流コンサル会社「MFロジソリューションズ」、約50社の提携パートナーとともにSCMに係るサービスを提供。
- 当社が運営する荷主コミュニティ「ロジイノベーションコミュニティ」には、約60社が集う。

MFLP &LOGI Solution

荷主・物流事業者

当社グループ 総合物流コンサル会社「MFロジソリューションズ」

当社運営 荷主コミュニティ「ロジイノベーションコミュニティ」

当社施設数
約**60**拠点
当社テナント数
約**120**社



ソリューション

MFLPでの最先端ソリューション探索（ドローン活用、自動倉庫等）

最先端ソリューションショールーム「MFLP ICT LABO 2.0」

提携パートナー
約**50**社

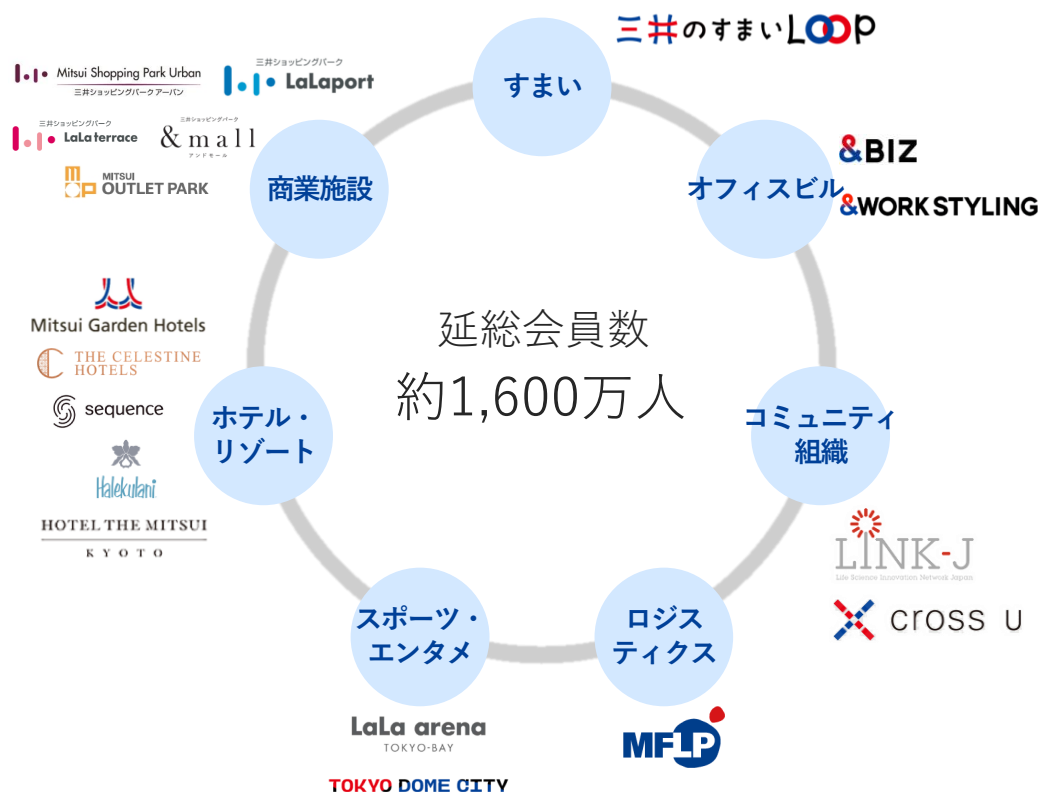
RFLocus safie
Gaussy HACOBU
TOSHIBA Syrius 炬星
Geek+ IHI Nikon



【三井不動産グループ独自のネットワーク構築】

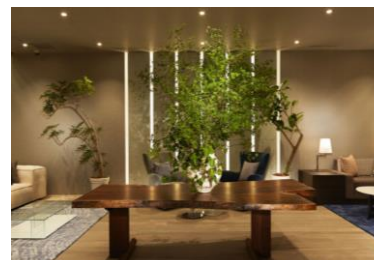
- ▶ 各事業で有する膨大な「場」、培ってきた多種多様な顧客との「コミュニティ」を最大限に活用。顧客基盤をひとつにつなげ、当社グループ独自の「三井不動産グループネットワーク」を確立。
- ▶ ポイント連携をはじめ、顧客ごとのステータスに合ったサービスメニューを提供。「ウェルスマネジメント」も積極的に推進。

三井不動産グループネットワーク



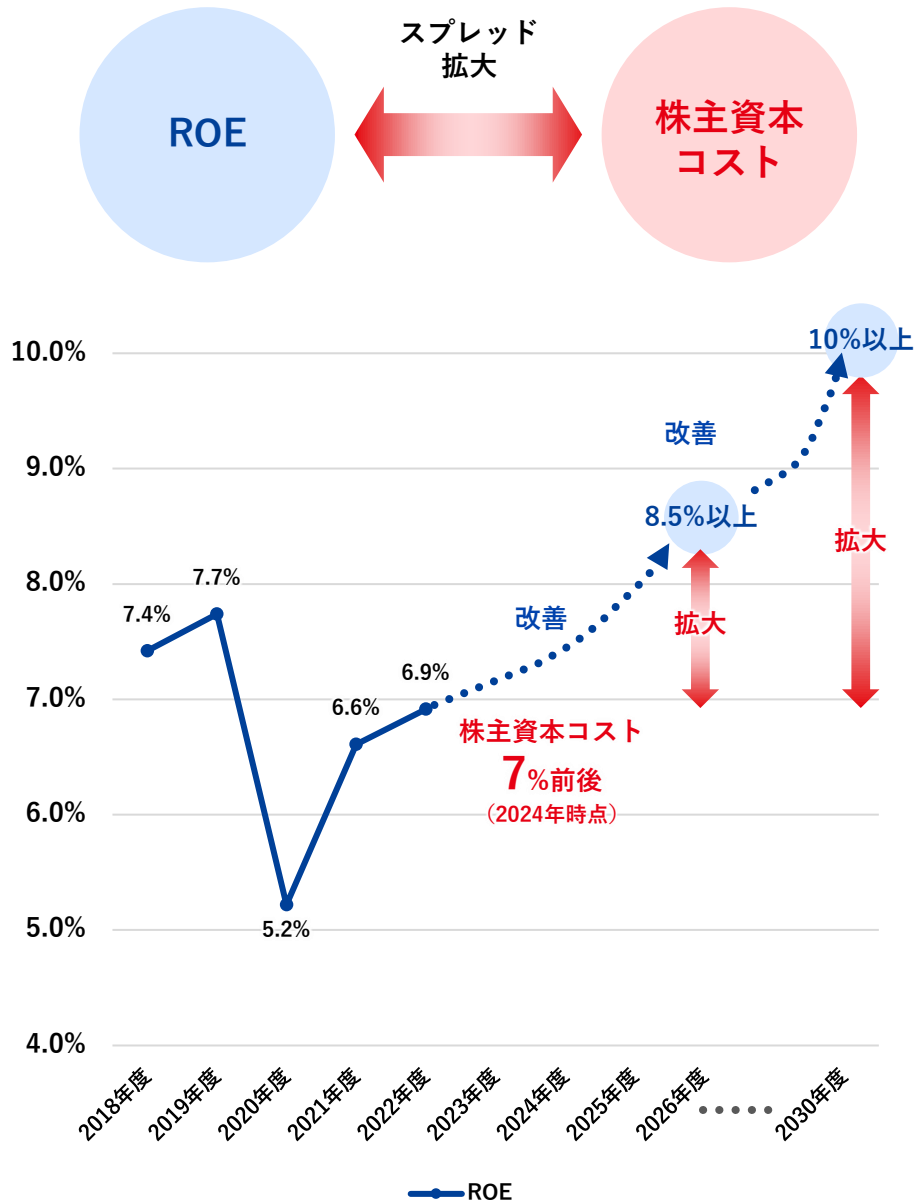
ウェルスマネジメントメニュー (想定)

- Let's、投資顧問：不動産活用提案、資産運用提案
- すまい：住宅の買換え提案
- すまい：シニアレジデンス「パークウェルステイト」の展開
- ホテル・商業：ラグジュアリーステイプラン
- 日本橋：日本橋サロン（会員制サロン）

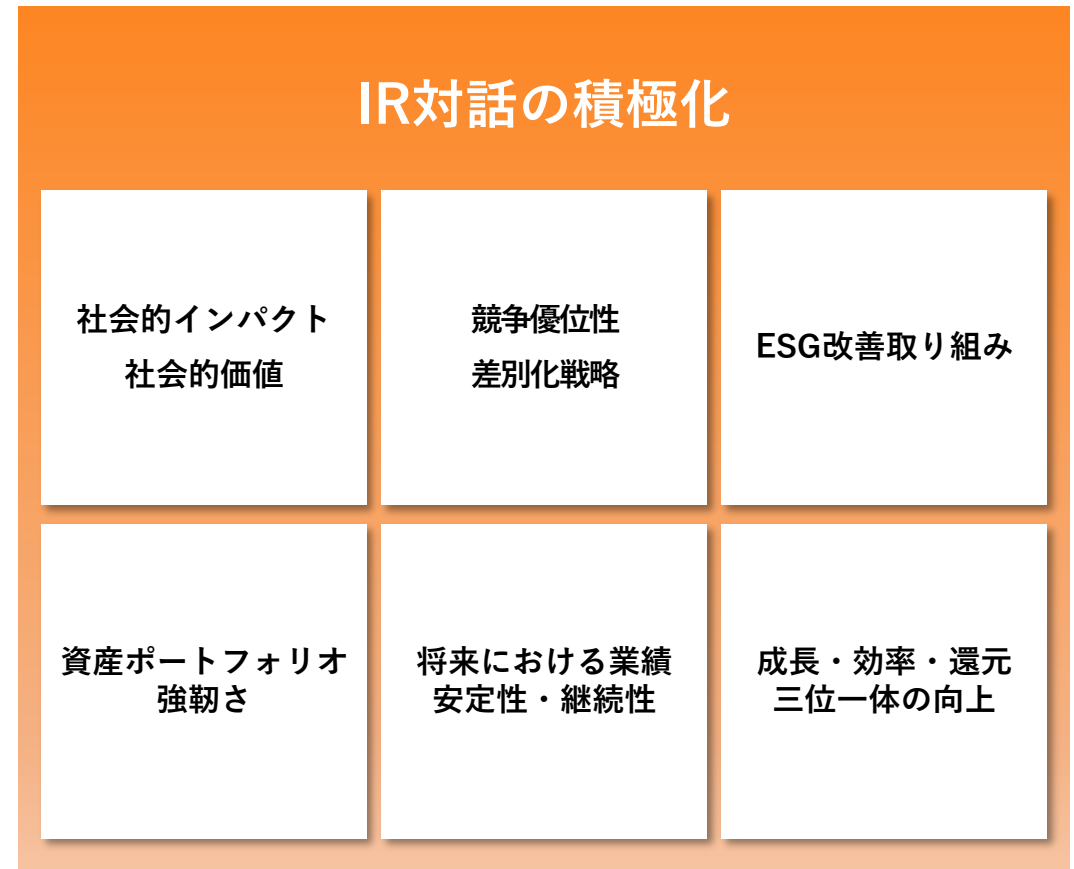


参考資料（財務戦略）

【株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善】



【資本市場とのエンゲージメントに向けて発信すべき情報】



**ステークホルダーからの
信頼感・安心感の獲得**

参考資料（パイプライン）



日本橋一丁目中地区



横浜市旧市庁舎
街区活用事業



日本橋本町一丁目3番
計画



八重洲二丁目中地区



日本橋室町一丁目地区



2023年度

2024年度

2025年度

2026年度以降

HARUMI FLAG SKY DUO



内幸町一丁目街区



日本橋一丁目1・2番地区



神宮外苑地区



【凡例】 ● オフィス ● 商業 ● 住宅 ● ホテル・リゾート ● ロジスティクス ● その他

*各物件のリリース等に基づく



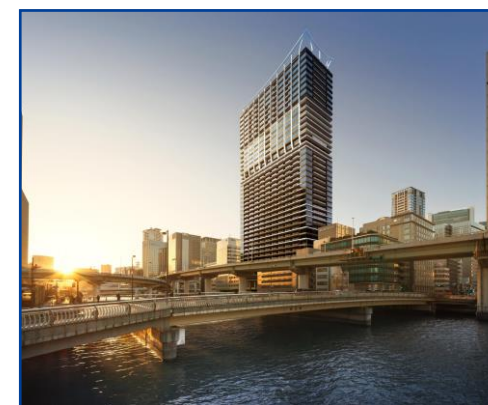
三井アウトレットパーク
マリンピア神戸(建替え)



(仮称) ららぽーと安城



神奈川県足柄下郡箱根町計画



パークタワー大阪堂島浜
大阪市北区堂島浜二丁目計画(ホテル)



MFLP・LOGIFRONT東京板橋



MFLP横浜新子安



三田ガーデンヒルズ



三田小山西地区



【凡例】 ● オフィス ● 商業 ● 住宅 ● ホテル・リゾート ● ロジスティクス ● その他

*各物件のリリース等に基づく



8th&フィゲロア
(米国)



ワynnエデン
(シンガポール)



レンターヒルズレジデンス
ィーズ (シンガポール)



Treehouse
(オーストラリア)

2023年度

2024年度

2025年度

2026年度以降



ザ コンレイ
(マレーシア)



ジャバベカスポーツシティ
(インドネシア)



中和板南路プロジェクト
(台湾)

【凡例】 ● オフィス ● 商業 ● 住宅 ● ホテル・リゾート ● ロジスティクス ● その他

*各物件のリリース等に基づく



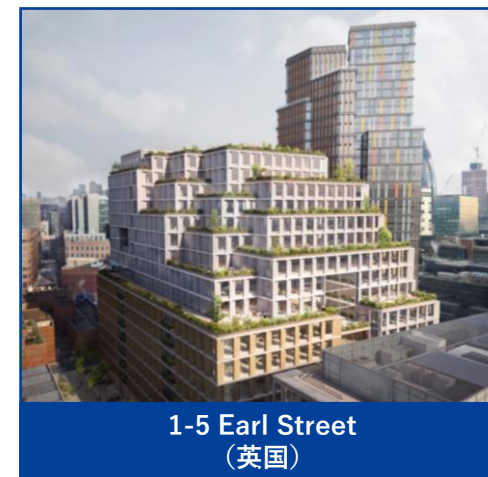
ミッションロック
(米国)



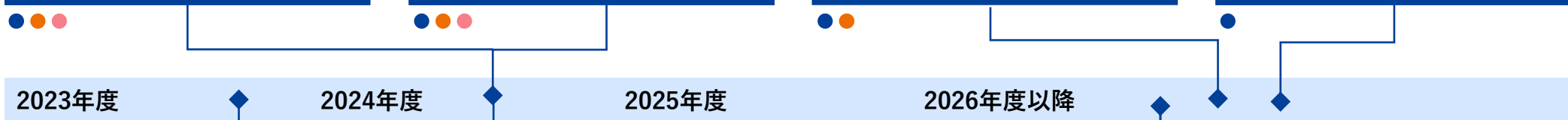
メイプルテラス
(米国)



サウスモルトン・トライアングル
(英国)



1-5 Earl Street
(英国)



クリムロジスティクスハブ
(マレーシア)



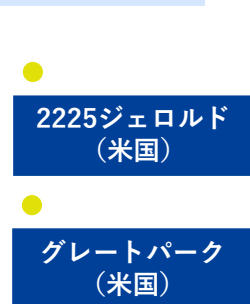
三井アウトレットパーク台湾林口(2期)
(台湾)



敦化北路ホテル計画
(台湾)



ららぽーと高雄
(台湾)



2225ジェロルド
(米国)

グレートパーク
(米国)

【凡例】 ● オフィス ● 商業 ● 住宅 ● ホテル・リゾート ● ロジスティクス ● その他

*各物件のリリース等に基づく

(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。