

& INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY

プレゼンテーション資料

さあ、街から未来をかえよう



VISION2025の振り返り

◀ VISION 2025 ▶

● 目指したあり姿

- ・ 持続可能な社会の構築を実現
- ・ 不動産業そのものをイノベーション
- ・ グローバルカンパニーへの進化



● 成果

- ・ 業容はグローバル規模で拡大
- ・ 想定を上回る利益成長
- ・ 効率性は継続的な課題

外部環境認識

● 世界

大きなパラダイム転換

- ・ デジタルシフトによる行動変容
- ・ AIの加速度的な進化
- ・ 地政学リスクの高まり
- ・ 低金利時代からの転換
- ・ 地球規模の気候変動 など

● 日本

「失われた30年」を取り戻せるか

- ・ サプライチェーンの日本回帰
- ・ 正当な価値を正當に評価しようという動き
- ・ 賃上げ等の動きの高まり

INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY

妄想

構想

実現

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

経済的価値の創出

& INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY

事業戦略

「三本の道」を通じた
成長の実現

財務戦略

「成長・効率・還元」を
三位一体で捉えた経営の推進

新事業領域

新たなアセットクラス

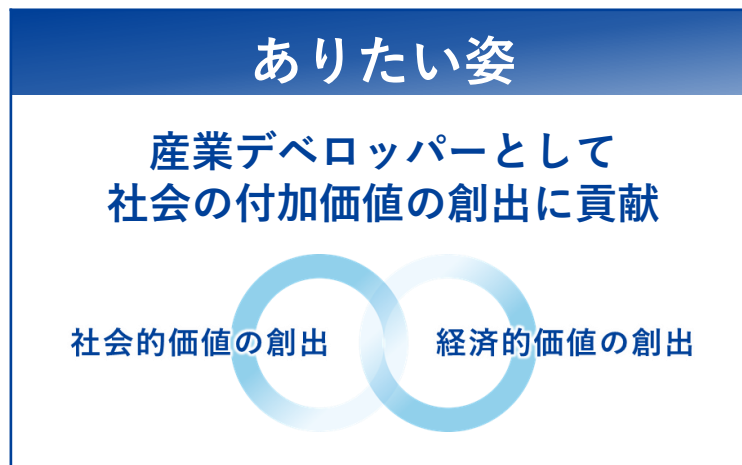
コア事業の成長

戦略を支えるインフラ

人材

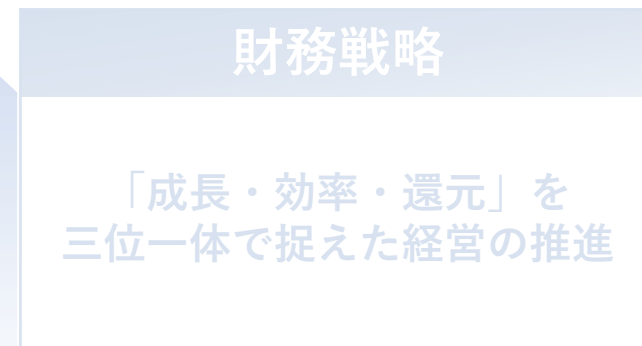
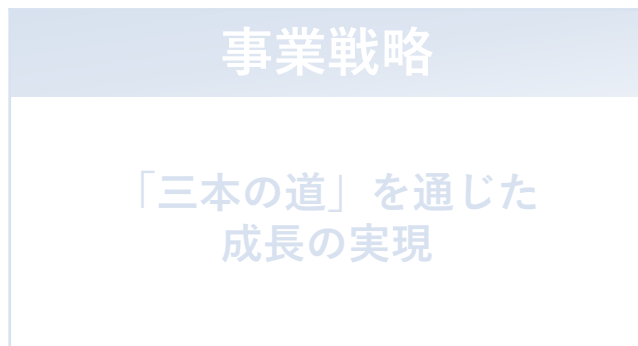
DX

ESG



& 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

- 世界のイノベーション・産業発展への貢献 —
- 感動体験の創出 —
- 社会課題の解決 —

経済的価値の創出

- 持続的成長および
資本コストを上回る効率性の実現
- 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」

「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

- 世界のイノベーション・産業発展への貢献 —
- 感動体験の創出 —
- 社会課題の解決 —

経済的価値の創出

- 持続的成長および資本コストを上回る効率性の実現
- 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」

「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

- 世界のイノベーション・産業発展への貢献 —
- 感動体験の創出 —
- 社会課題の解決 —

経済的価値の創出

- 持続的成長および
資本コストを上回る効率性の実現
- 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」

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
(参考)VISION2025目標：+ 7 %/年以上		(参考)VISION2025目標：8 %程度	

*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

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	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: left;">事業利益</td> <td style="text-align: right;">4,400億円以上^{*4}</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">純利益</td> <td style="text-align: right;">2,700億円以上</td> </tr> </table>	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)	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: left;">総還元性向</td> <td style="text-align: right;"> 毎期 50%以上 (参考) VISION2025目標 : 毎期45%程度 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">配当性向</td> <td style="text-align: right;"> 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) </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">自己株式の機動的・継続的な取得</td> </tr> </table>	総還元性向	毎期 50%以上 (参考) VISION2025目標 : 毎期45%程度	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	
事業利益	4,400億円以上 ^{*4}												
純利益	2,700億円以上												
総還元性向	毎期 50%以上 (参考) VISION2025目標 : 毎期45%程度												
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													
BS	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: left;">総資産</td> <td style="text-align: right;">9兆円程度</td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">有利子負債</td> <td style="text-align: right;">4.5兆円程度</td> </tr> </table>	総資産	9兆円程度	有利子負債	4.5兆円程度								
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}												

*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。	

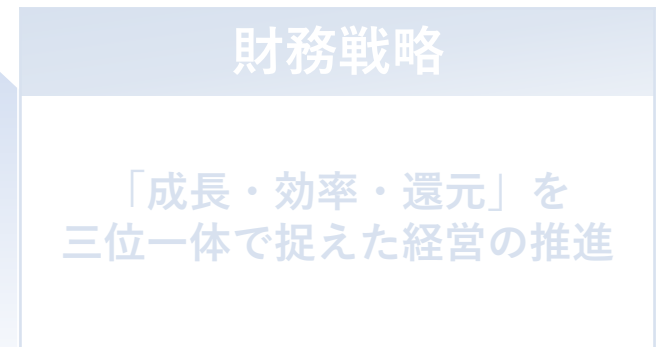
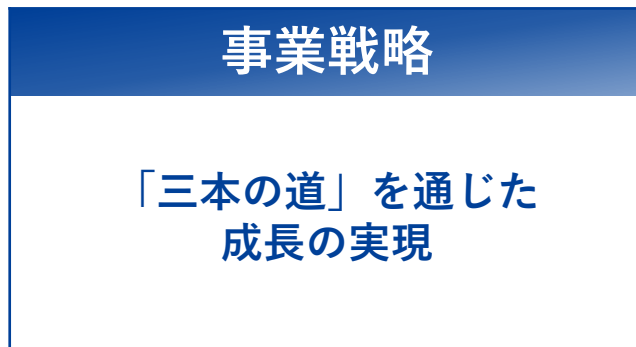
*為替は120円/ドル~140円/ドル。

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。



& INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY



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)

2. 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

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)

- (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

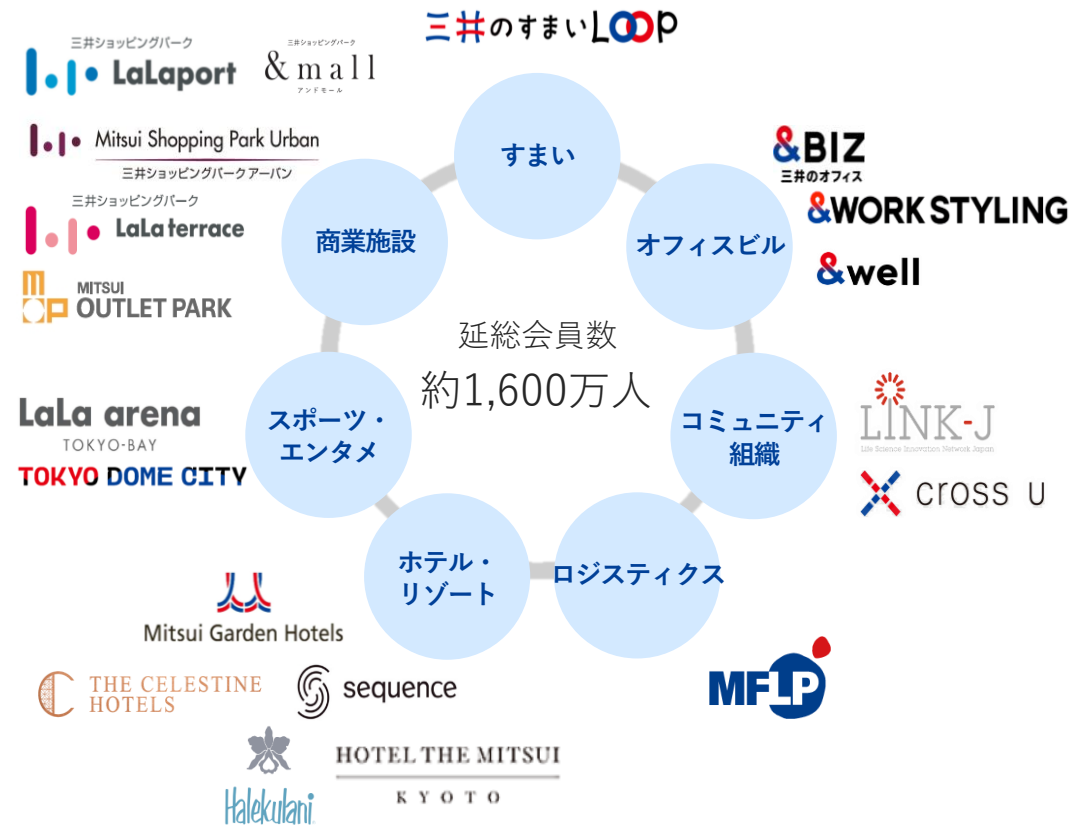
*差別化やマーケット創出を通じ、
外部環境に関わらず、高い収益性を実現すること

顧客志向の追求、競合との差別化、新たな需要の創出

リアル×デジタルによるコア事業の提供価値の質・量向上

<p>オフィス</p> <p>「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」の実現</p>	<p>商業</p> <p>唯一無二のオムニチャネル基盤の構築。</p>	<p>すまい</p> <p>グループ各社間の連携を強化し、ワンストップサービスを提供。</p>
<p>ホテル・リゾート</p> <p>顧客データとDXを活用し、パーソナライズされた上質な滞在体験を提案。</p>	<p>ロジスティクス</p> <p>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。</p>	

三井不動産グループネットワークの強化



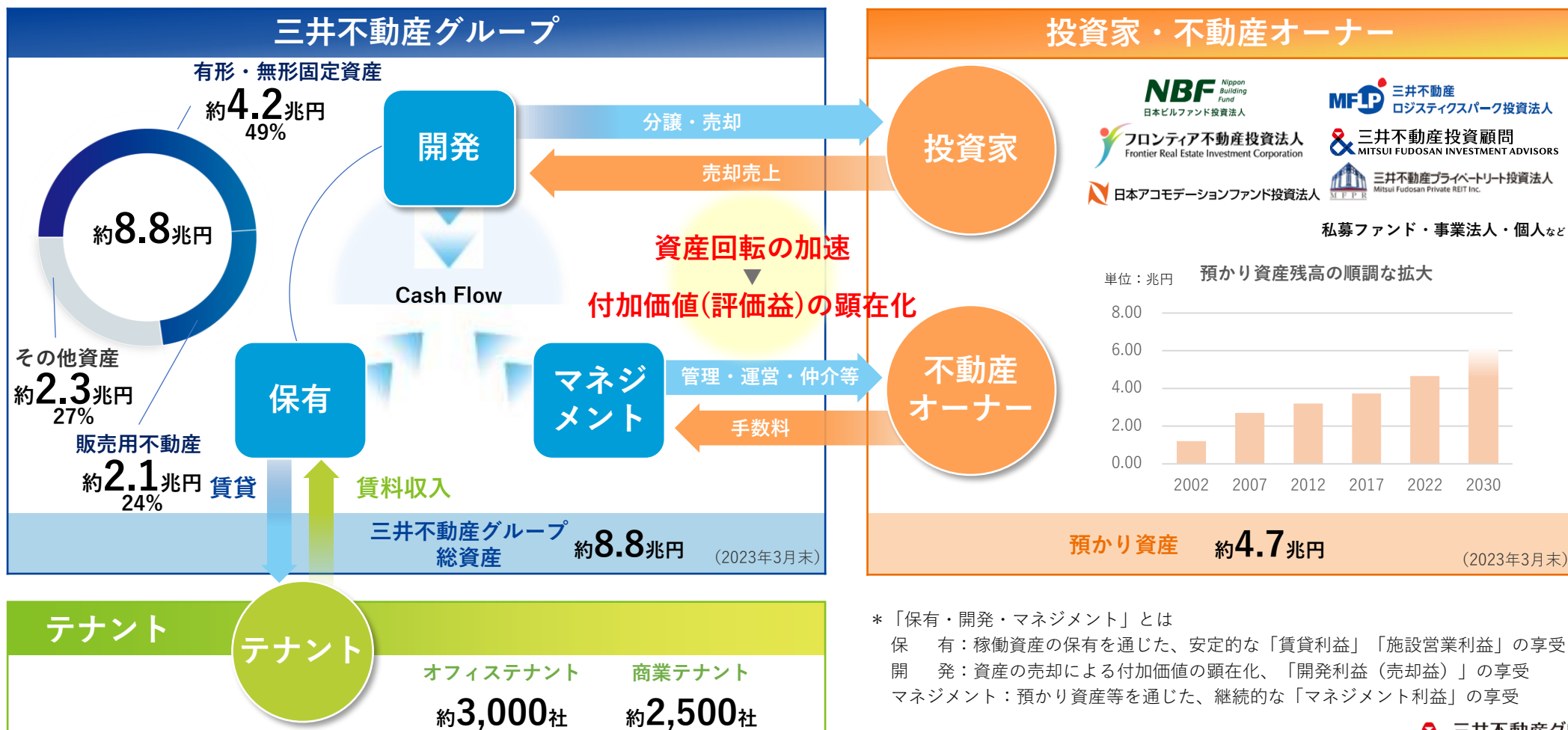
ミクストユースの街づくり



「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。
 大規模開発において、積極的な第三者資金の活用*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



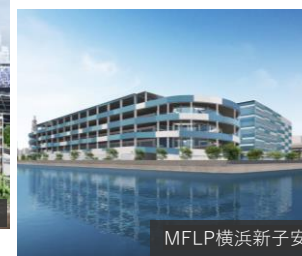
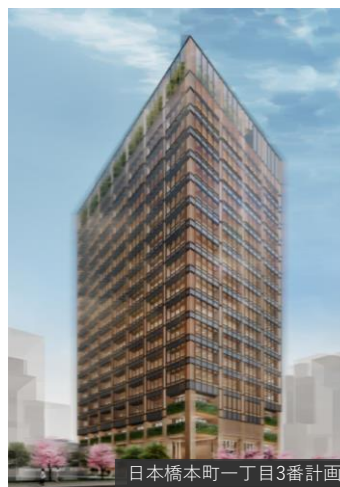
* 「保有・開発・マネジメント」とは
 保有：稼働資産の保有を通じた、安定的な「賃貸利益」「施設営業利益」の享受
 開発：資産の売却による付加価値の顕在化、「開発利益(売却益)」の享受
 マネジメント：預かり資産等を通じた、継続的な「マネジメント利益」の享受

主要なパイプラインを通じ、持続的に付加価値を創出。 新たな事業機会獲得も進める。

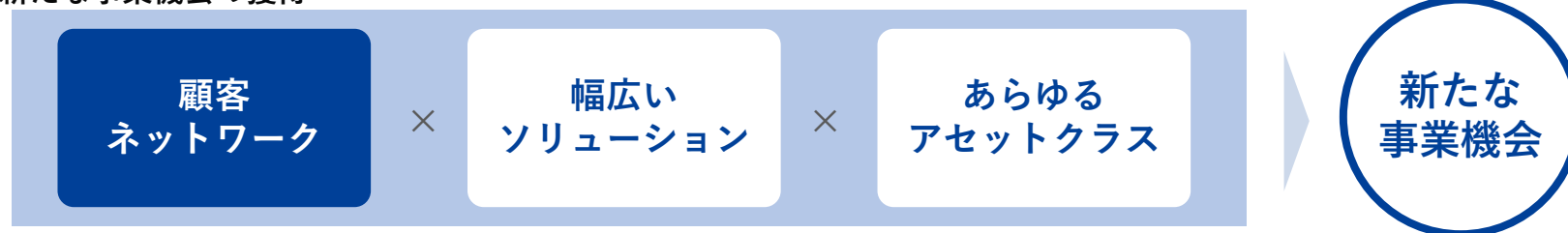
サステナブルな付加価値の創出

a. 主要なプロジェクトによる付加価値の創出

(億円)
※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

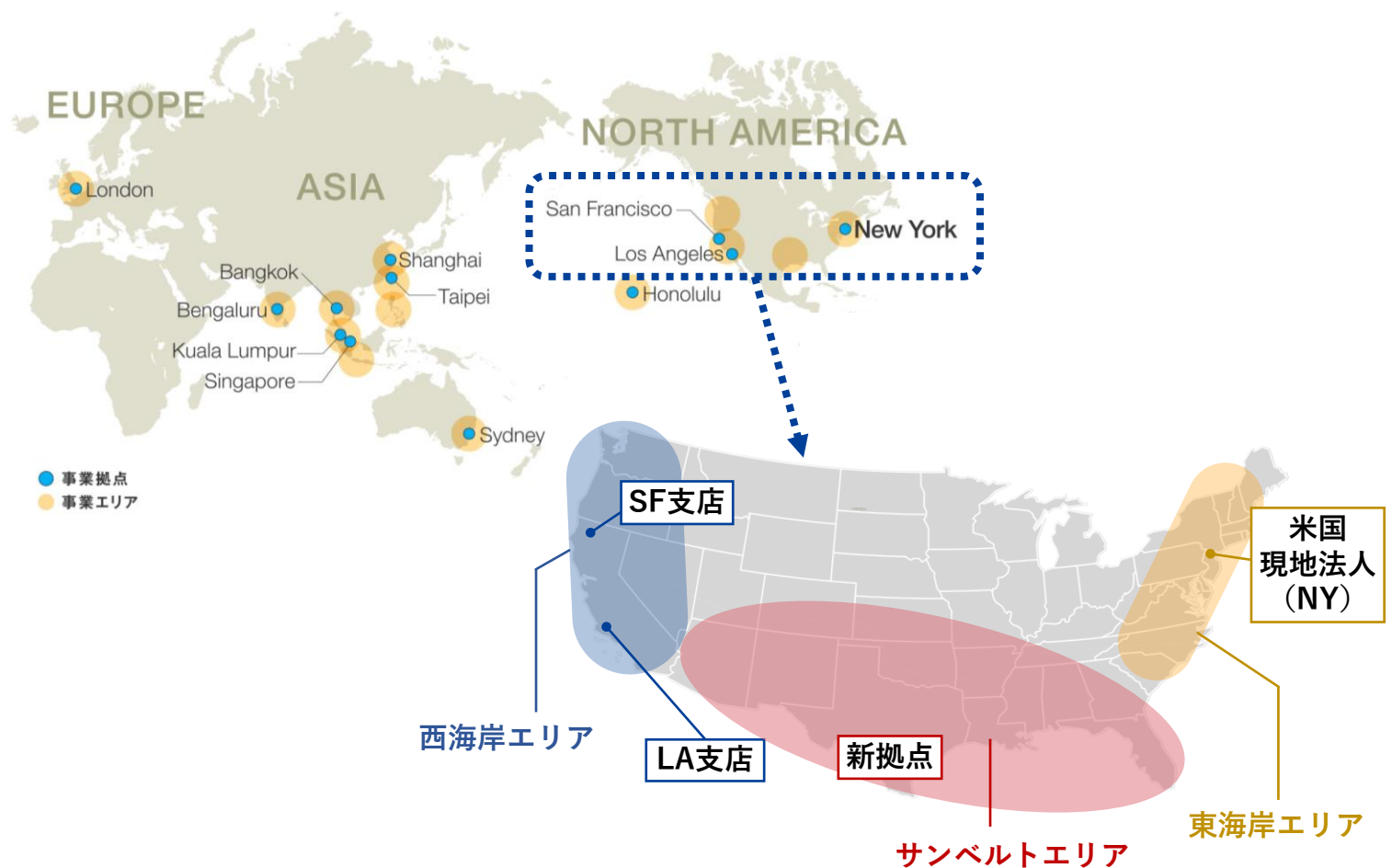


「回転型」を中心に新規取得を加速。資金回収、BSコントロールを強化。成長が期待されるエリア、新たなアセットクラスへの投資を拡大。ローカルマーケットの売り時、買い時をスマートに判断して対応。

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



事業戦略の「三本の道」

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

当社グループの強みやノウハウを活かし、顧客への価値創造を進める

(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



アリーナ事業の推進



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



当社グループの強みやノウハウを活かし、顧客への価値創造を進める

(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



様々な研究シーンに対応した環境を整備



当社グループの強みやノウハウを活かし、顧客への価値創造を進める

(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

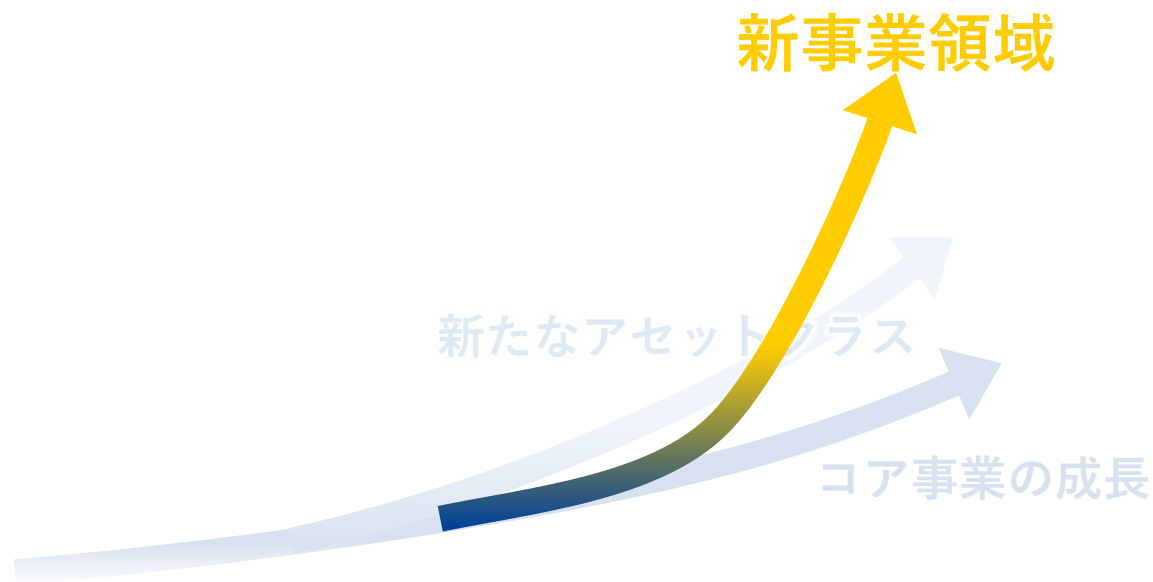
データセンターへの取組み



当社グループの強みを活かした展開



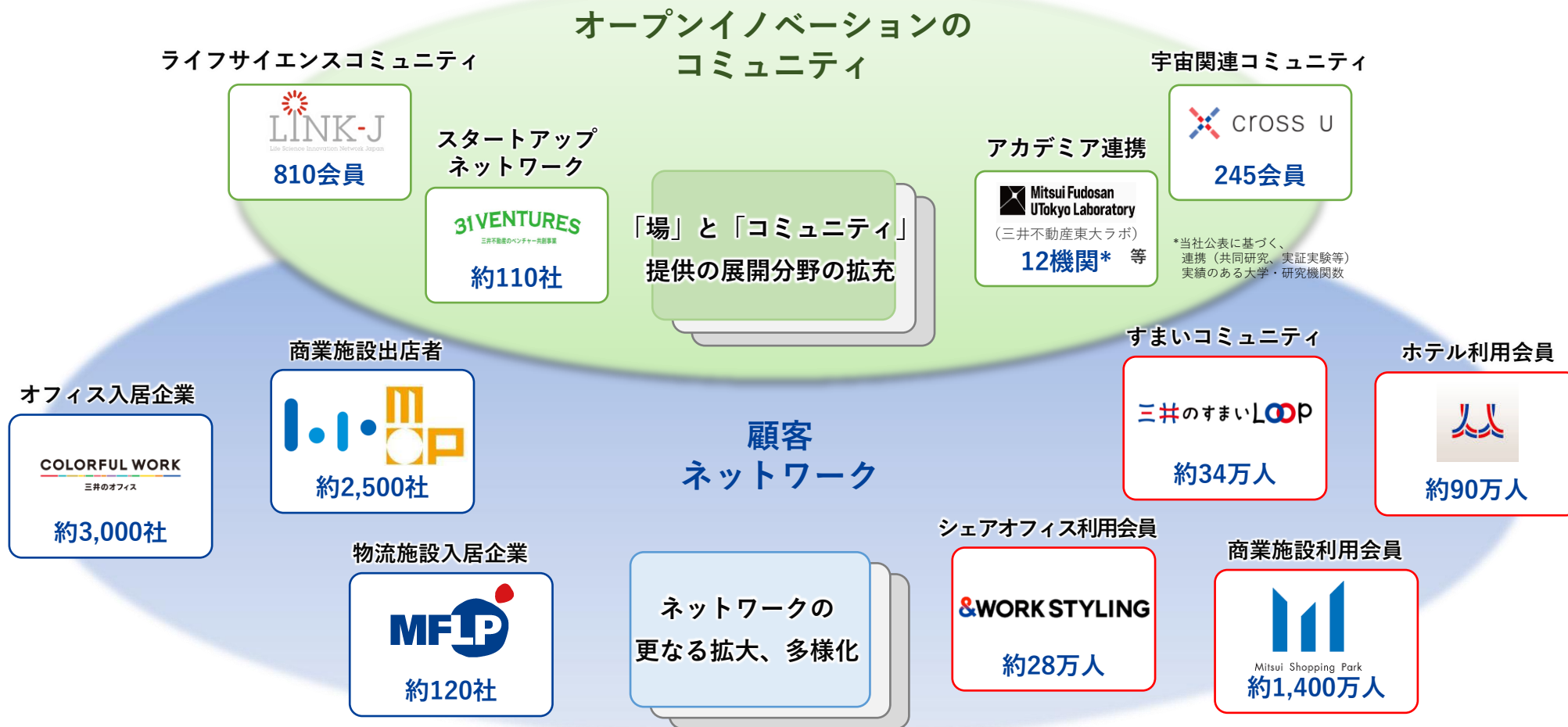
事業戦略の「三本の道」

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

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。

豊富なネットワークとコミュニティ



「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。
 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



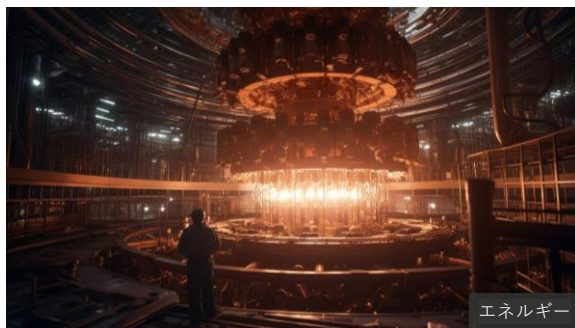
創薬研究

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設立

M&A投資枠*
4,000億円以上

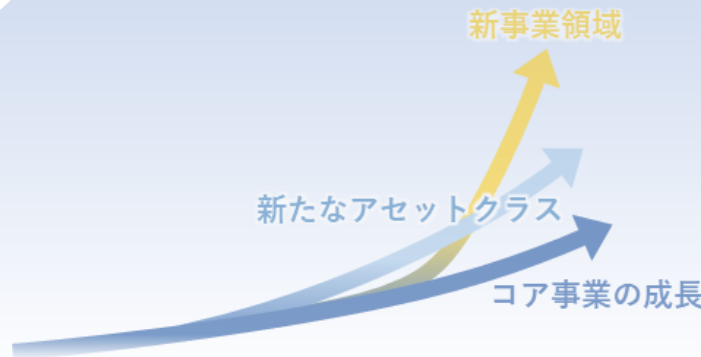
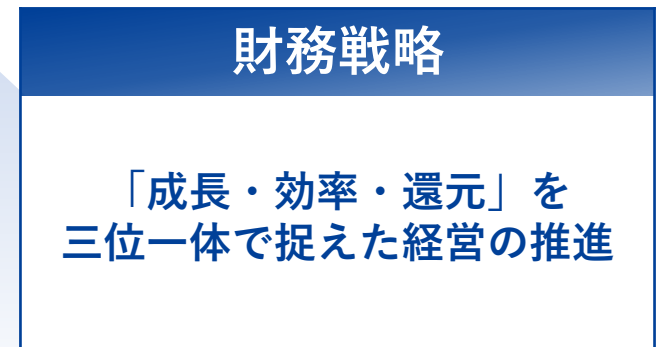
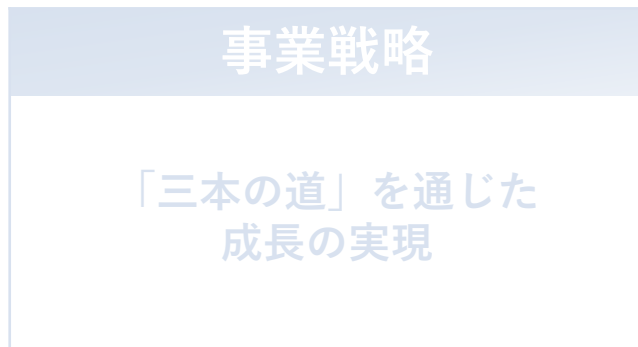
スタートアップ出資枠*
1,000億円以上

*2030年度まで

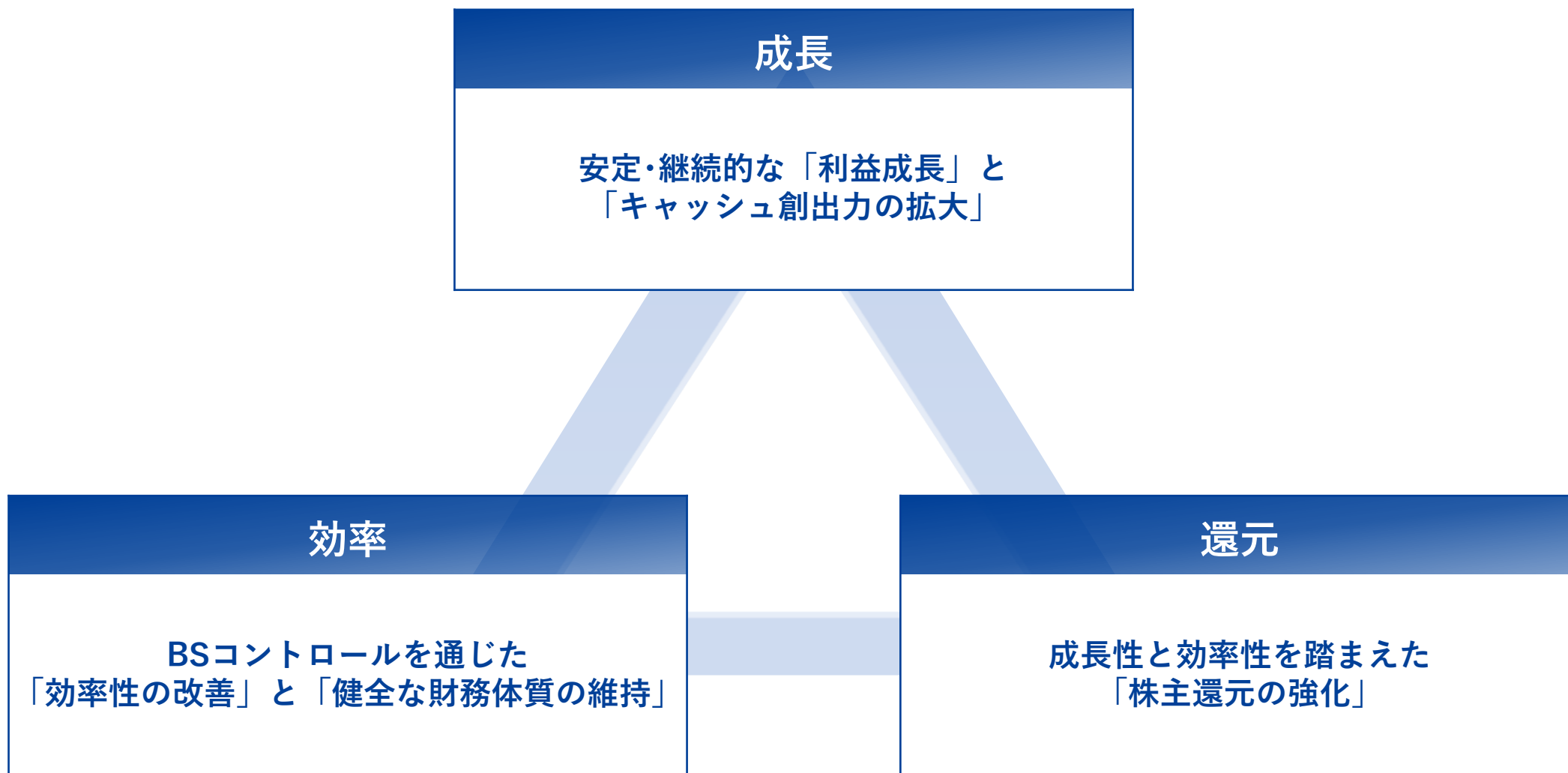


& INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY



「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進に向けて



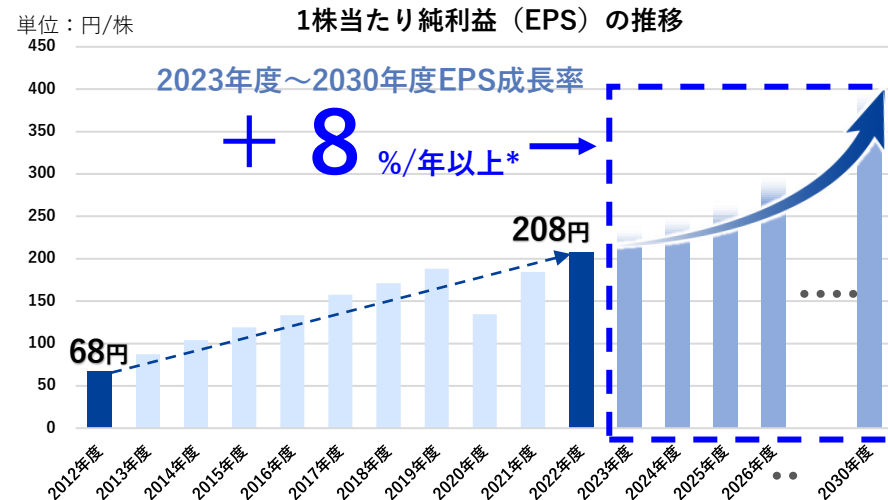
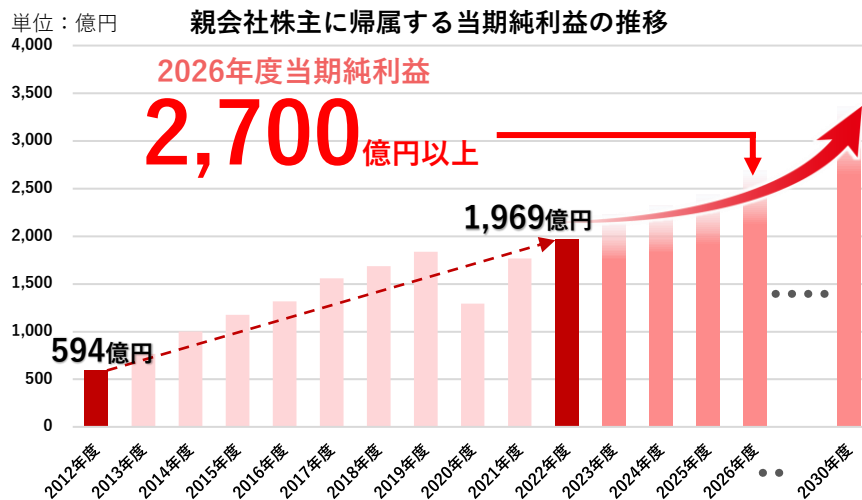
EPS成長率を定量目標に設定、機動的・継続的な自己株式取得も組み合わせ、2023年度～2030年度のEPS成長率+8%/年以上を目指す。

セグメント別事業利益



*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

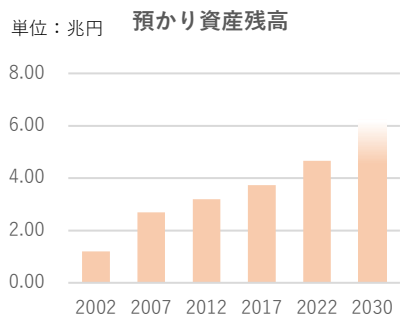
賃貸利益と分譲利益のバランスを意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値（評価益）を顕在化。

（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）

BSをコントロールし、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)

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。

有利子負債・自己資本
財務レバレッジ A格維持

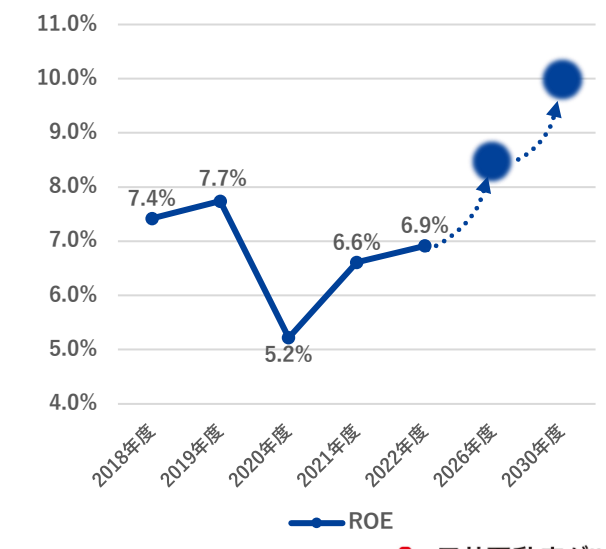
D/Eレシオ
1.2～1.5倍程度

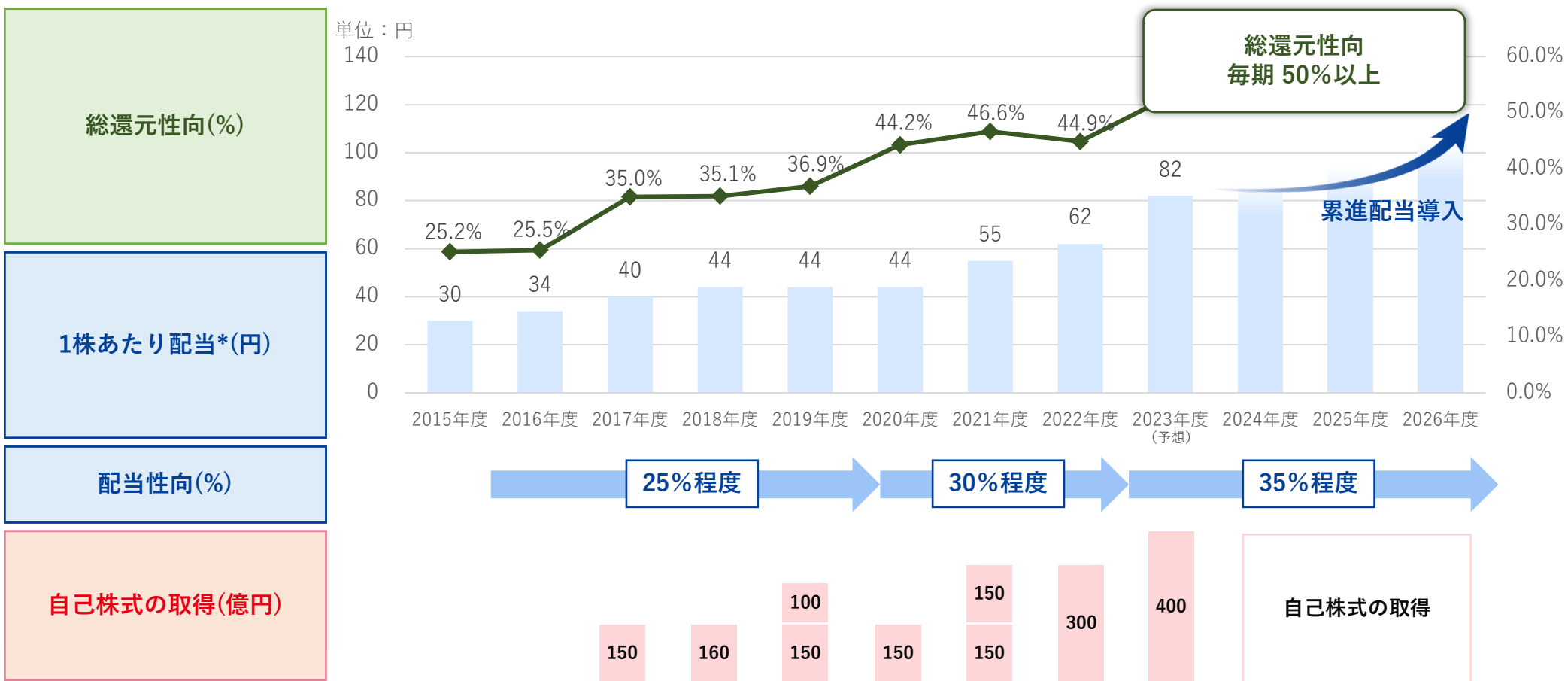
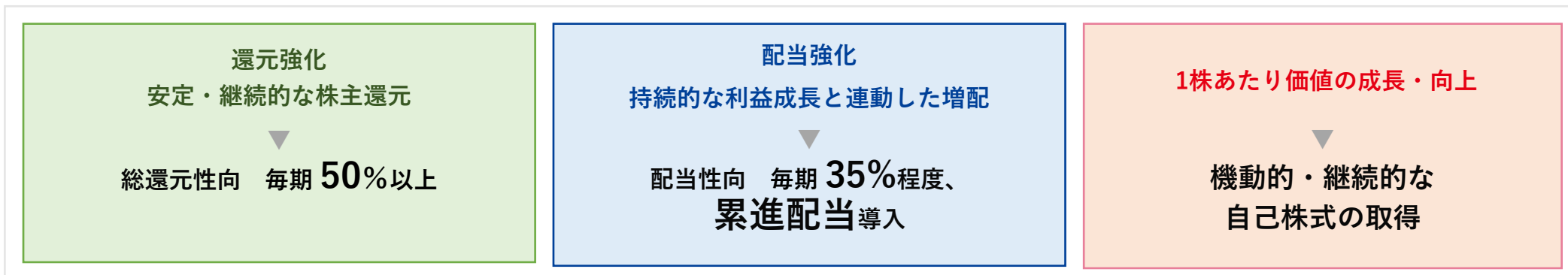
株主還元
財務健全性と資本効率を意識した利益の還元

ROE目標

2026年度
ROE 8.5%以上

2030年度前後
ROE 10%以上



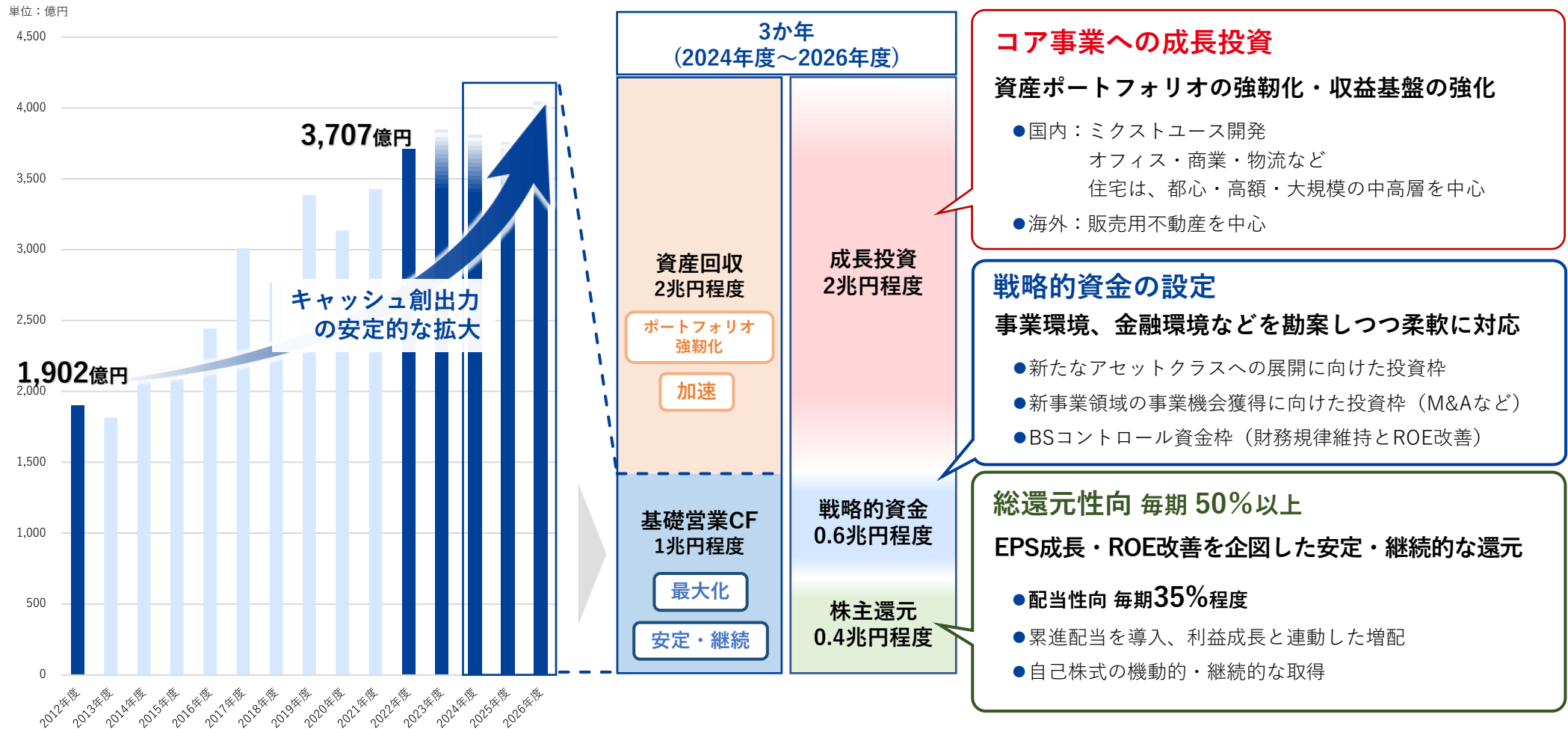


*株式分割前の水準での配当金額イメージ

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。
 資産ポートフォリオを強靱化、資産回転を加速、付加価値を顕在化。
 借入の増加を抑制しながら、成長と効率を意識し、資金を適正配分。**

* 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



INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY

事業戦略の「三本の道」

新事業領域

新たなアセットクラス

コア事業の成長

EPS成長率

+ 8 %/年以上*

*: 2023年度(予想)-2030年度(予想) 年平均成長率

ROE

10%以上

& 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。