

& INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY

摘要版



& INNOVATION 2030

让我们从城市出发，改变未来

 三井不动产集团

我们的世界正在迎接一场巨大的转变。

新冠疫情加速了社会转向数字化，极大改变了人们的行动方式。而人工智能的加速进化也必定会对社会造成可观的影响。

1989年柏林墙倒塌以来，自由贸易主义和全球化成为主流；地缘政治风险加大，世界进入分裂时代。

2008年金融危机之后全球范围掀起了一波货币宽松政策的浪潮，而新冠疫情又进一步加速了这一趋势，最终导致全球各地区发生快速通货膨胀，也宣告了低利率时代转变的到来。

此外，气候变化正在全球范围内发生，对全世界产生巨大影响。对于企业而言，为保护地球环境做出贡献的重要性愈发显著。

这种种变化正在以巨大的力度改变着社会的风向。我们相信，这股风向将成为日本夺回“失去的30年”的推动力。例如让供应链回流日本、对附加值进行合理评估的动向及工资上涨等不断增长的势头都证明了这一点。

我们将这些变化视为机遇，致力于实现进一步增长。

我们集团一直在通过价值创造来解决时代的社会问题。

2018年我们制定了长期经营方针“VISION2025”，致力于“实现可持续发展社会的城市建设”、“不动产行业创新”、“发展成为全球化企业”；将公司集团业务范围扩展到全球维度，并成功演变为我们在“VISION 2025”中所设定的愿景。从量化层面上看，虽然我们实现了超出预期的利润增长，同时也意识到在效率方面存在持续的问题。

想要在新时代推动创造价值，需要我们自身完成变革、进化。因此，我们重新审视我们存在意义，并重新定义了我们的“经营理念”。

基于这一理念，我们制定了“&INNOVATION2030”长期经营方针。该经营方针旨在通过梦想（DREAM）公司集团2030年度的“理想形态”、构思（VISION）战略，进而努力将其实现（REALITY）。

我们将自己视为超越不动产开发商框架的“产业开发商”，也就是“平台商”。通过提供开放式创新平台，我们自信能够汇聚企业、社会和人的智慧，帮助增加社会附加值。

我们集团将继续不断为创造新产业、新需求作出贡献。

公司集团的价值创造以“创造社会价值”和“创造经济价值”为基础，齐头并进。创造社会价值首先是创造经济价值，而创造出来的经济价值又会进而创造更大的社会价值。

从创造经济价值的角度来看，我们需要平衡租金收益与分售收益，加速资产周转并变现附加值。同时，我们以实现股东价值最大化为目标，通过每股收益（EPS）稳定增长、效率提升、提升总回报率、坚持累进分红等方式，继续回报股东、投资者的期望。

我们将继续与各方利益相关者共同实现进一步的增长。请相信我们，相信三井不动产集团的未来可期。

2024年4月

三井不动产株式会社
代表取締役社长

植田 俊

经营理念

【GROUP DNA】～我们代代坚持的精神～

「& 标志」的理念

通过共生、共存、共创，创造新的价值，时刻准备迎接挑战。

【GROUP MISSION】～我们立志完成的使命～

& EARTH	与自然同行，共享未来
& INNOVATION	与创造同行，共享光辉
& PEOPLE	与众生同行，共享感动

我们集团的新“经营理念”。

继承本公司代代坚持的“GROUP DNA”与我们立志完成的使命“GROUP MISSION”。

企业致辞

让我们从城市出发，改变未来

* 凝聚经营理念并展示集团前进方向的信息。

重点解决课题

【GROUP MATERIALITY】

- 提升产业竞争力
- 安全、安心
- 与环境共生
- 多样性与包容性
- 健康、活力
- 合规经营、公司治理

从经营理念出发，确定我们集团所需要重点解决的课题问题“GROUP MATERIALITY”。

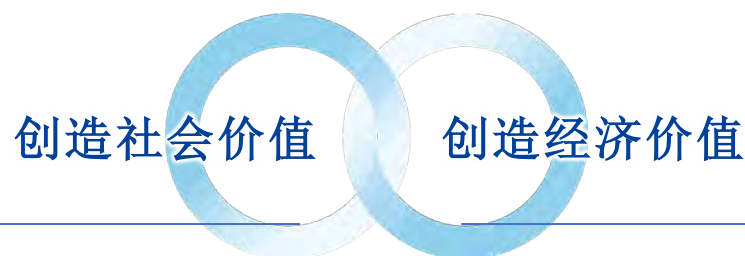
长期经营方针

 **INNOVATION 2030**
DREAM, VISION, REALITY

延续至2030年的长期经营方针“& INNOVATION2030”。该名字体现了通过不断创造价值、开拓未来的进取心。通过梦想(DREAM)理想形态、构思(VISION)战略，最终使其实现(REALITY)。



- ▶ 作为“产业开发商”，为创造社会附加值作出贡献。
- ▶ “创造社会价值”和“创造经济价值”齐头并进。
- ▶ “创造社会价值”引领差异化、强化竞争力，进而实现“创造经济价值”。而后，创造出来的经济价值又会进而创造更大的社会价值。



为全球创新、产业发展作出贡献

- 通过提供空间和社群，我们汇聚来自五湖四海的人、企业的智慧，加速创新产出、创造新产业。

创造感动体验

- 不断进化具有吸引力的城市建设，创造打动人心、活力无限的社会。

解决社会问题

- 通过城市建设和创新，为人们的“工作、居住、享受、探访”创造各种附加值。
- 通过包括应对气候变化在内的各种环境共生努力，为实现构建全球范围的可持续发展的社会作出贡献。

实现超过资本成本的可持续增长和效率

- 有效利用投资资本，以长期视角，实现稳定持续的利益产出并扩大现金流。
- 深化“保有、开发、管理”*的商业模式、除了通过保有房产从而获得安定的租金收益外，还通过出售房产加速附加值的变现，推进增长与效率两手抓的经营。

为股东提供稳定持续的“收益回报”与“每股价值的提升”

- 从中长期角度通过收益再投资来提升股东价值。
- 在考虑经营环境、业绩、财务状况等因素的基础上，向股东回报收益。
- 在保证“稳定分红”的同时，通过“灵活的、持续的股份回购”来实现“每股价值的提升”。

* 何为“保有、开发、管理”

保有：通过保有运营资产，享受稳定的“租金收益”、“设施运营收益”

开发：通过卖出资产变现附加值，享受“开发收益（买卖价差）”

管理：通过托管资产等方式享受持续的“管理收益”

2030年左右的量化目标

增长指标	EPS ^{*1} 增长率 + 8 %/年以上 ^{*2}	效率指标	ROE 10%以上
------	---	------	-----------

*1: Earnings Per Share (每股收益)
*2: 2023年度(预测)-2030年度(预测)CAGR

2026年的量化目标

增长指标	EPS增长率 + 8%/年以上 ^{*3}	效率指标	ROE 8.5%以上
PL	事业收益	股东回报 (2024年度-2026年度)	总回报率 每期 50%以上
	净收益		分红率 每期 35%左右
BS	总资产		与持续的利润增长联动 稳定的分红增加(累进分红)
	有息债务		灵活的、持续的股份回购
效率指标	ROA		

*3: 2023年度(预测)-2026年度(预测)CAGR
*4: 营业收入+权益法投资损益(包括以不动产分售为目的的关联企业的出售损益)+固定资产出售损益
*5: 事业收益/期初期末总资产平均

资产负债表控制

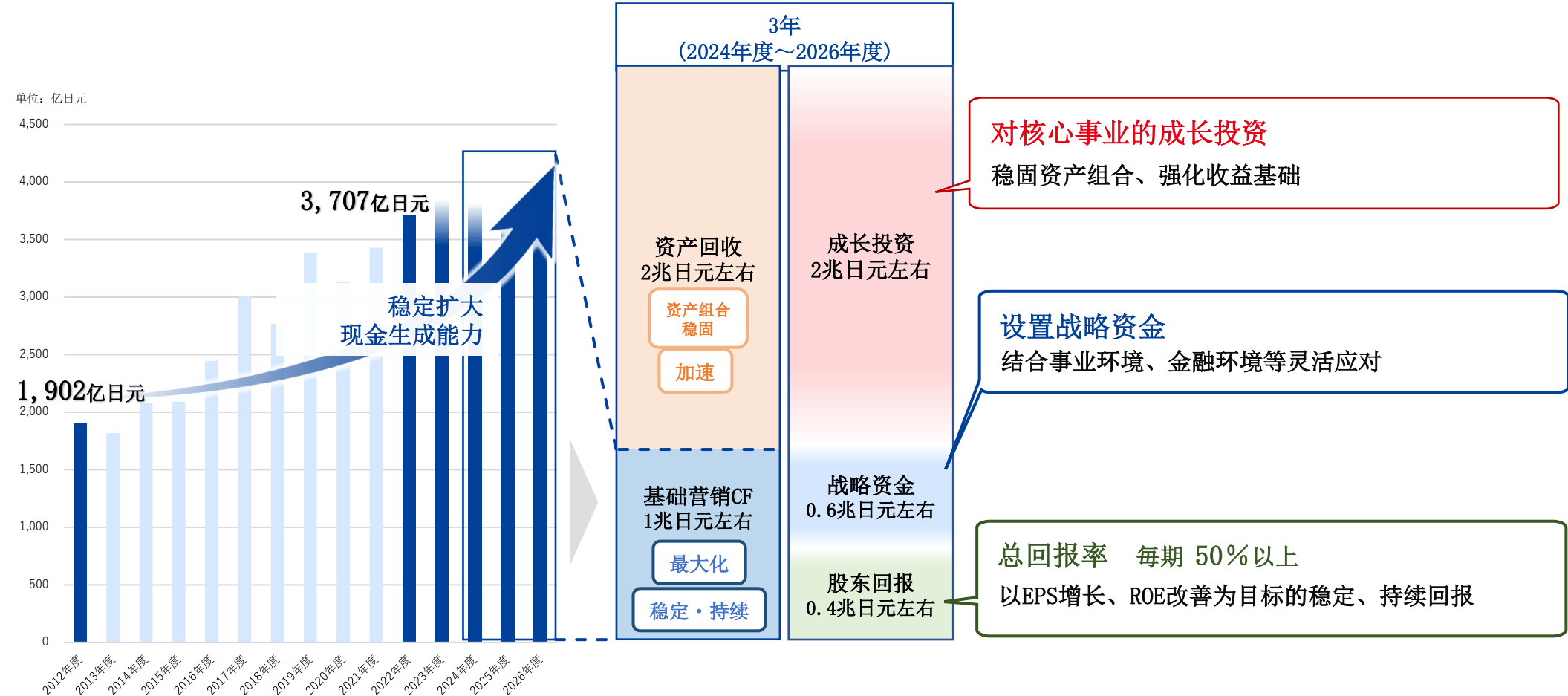
固定资产・销售用不动产	通过无限制出售进行资产回收 (2024年度-2026年度)	2兆日元左右	D/E比	通过提高评级意识 来保持财务稳健	1.2~1.5倍左右
有価証券	政策持有股份 (2024年度-2026年度)	缩减50%	加快缩减速度, 到2026年的3年间, 消减至现在持有股份的50% 2026年之后仍将继续积极缩减持有份额		
	纯投资目的股份	择机卖出	根据过去的销售业绩, 我们今后将继续考量股价等因素, 持续灵活出售, 以获取未来增长投资等的原始资金		

*汇率为120日元/美元~140日元/美元。
利率和通货膨胀是参考各研究机构的预测来计算和估计的。
Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

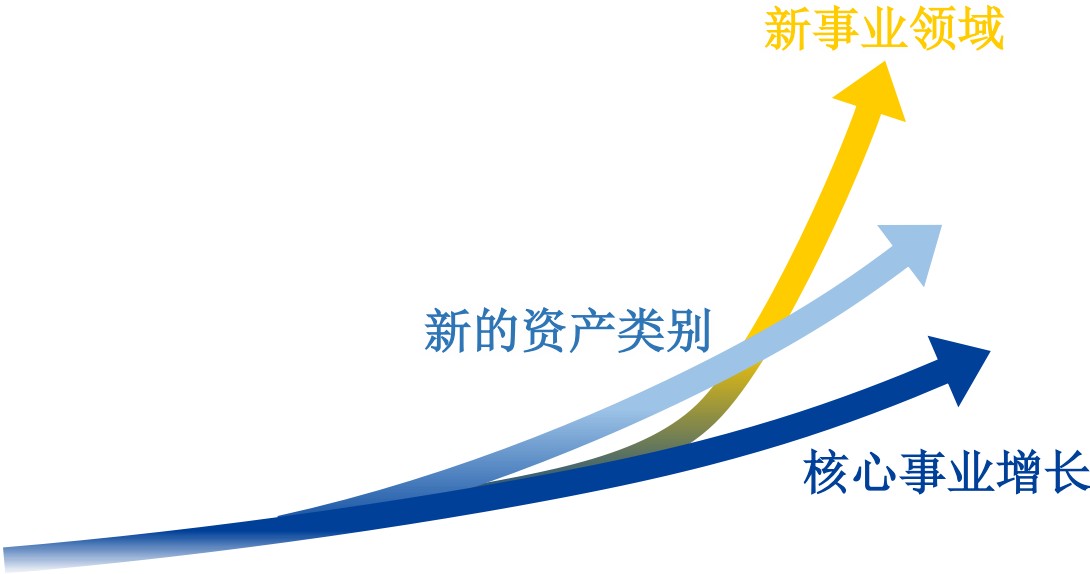
现金分配预想（2024年度～2026年度累计）

现金流入	资产回收	2兆日元左右	现金流出	成长投资	2兆日元左右
	基础营销CF*1	1兆日元左右		战略资金	0.6兆日元左右
				股东回报	0.4兆日元左右

*1 基础营业CF：从经营活动CF出去运营资金等部分的增减（包括销售用不动产的增减），加上回款相关损益等而算出的现金流



事业战略的“三大发展道路”



1. 核心事业进一步增长(深化与进化)

坚持开展迄今为止支持我们集团价值创造的“核心事业”，实现其进一步增长（深化与进化）。

- (1) 与市场脱钩*
- (2) 强化开发效益～变现附加值
- (3) 深化与进化海外事业

*通过差异化和市场创造，实现无论何种外部环境都能做到高收益能力

2. 拓展新的资产类别

发挥核心事业累积的优势和技术，加快拓展“新的资产类别”。

- (1) 充分利用体育/娱乐的城市建设
- (2) 扩大研究室（labo）、办公室事业
- (3) 加强数据中心事业等、进一步拓展事业领域范围

3. □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

“探索新事业领域、获取商机”举措旨在实现本公司集团的进一步成长。

- (1) 深化、进化平台商的身份
- (2) 执行重点领域投资
- (3) 新设组织机构

- ▶ 追求客户导向。
- ▶ 我们通过各事业、城市建设中的差异化、创造新需求，实现与市场的脱钩。

借助实体和数字化结合，提升核心事业提供的价值的质和量

- **办公室**：成为“魅力城市”里的“魅力办公室”。
加强软件服务，为不同客户提供其最佳的工作方式。
- **商业设施**：将各种服务有机结合，打造独特的全渠道平台。
实现收入来源多元化，革新商业模式。
- **住居**：对客户数据进行一元化管理，加强集团公司之间的协作。
做到对所有需求均可提供一站式服务。
- **酒店/度假村**：利用客户数据，提供综合住宿体验。
推动数字化转型，提高客户服务水平，提供高品质的住宿价值。
- **物流**：利用数字技术加大强化各项服务功能。
不仅局限在仓库内，而是在整个供应链中为解决客户问题作出贡献。

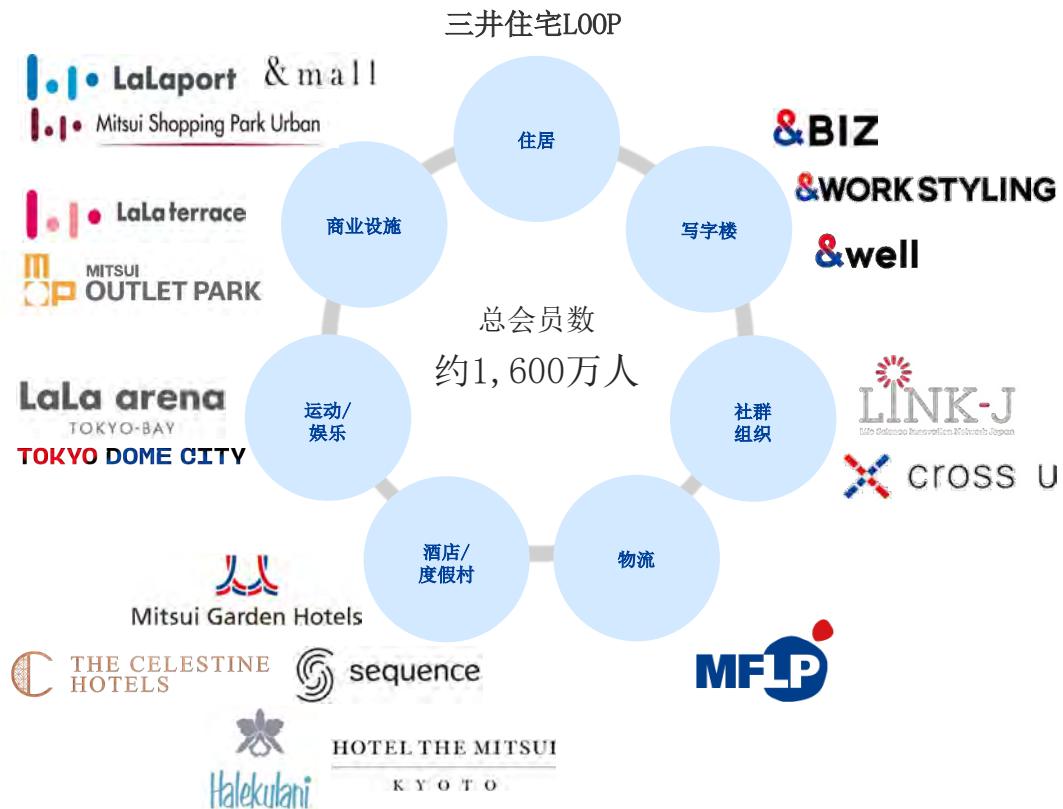
复合用途城市建设

为满足人们“工作”、“生活”、“享受”和“放松”的各种需求提供价值。



加强三井不动产集团网络

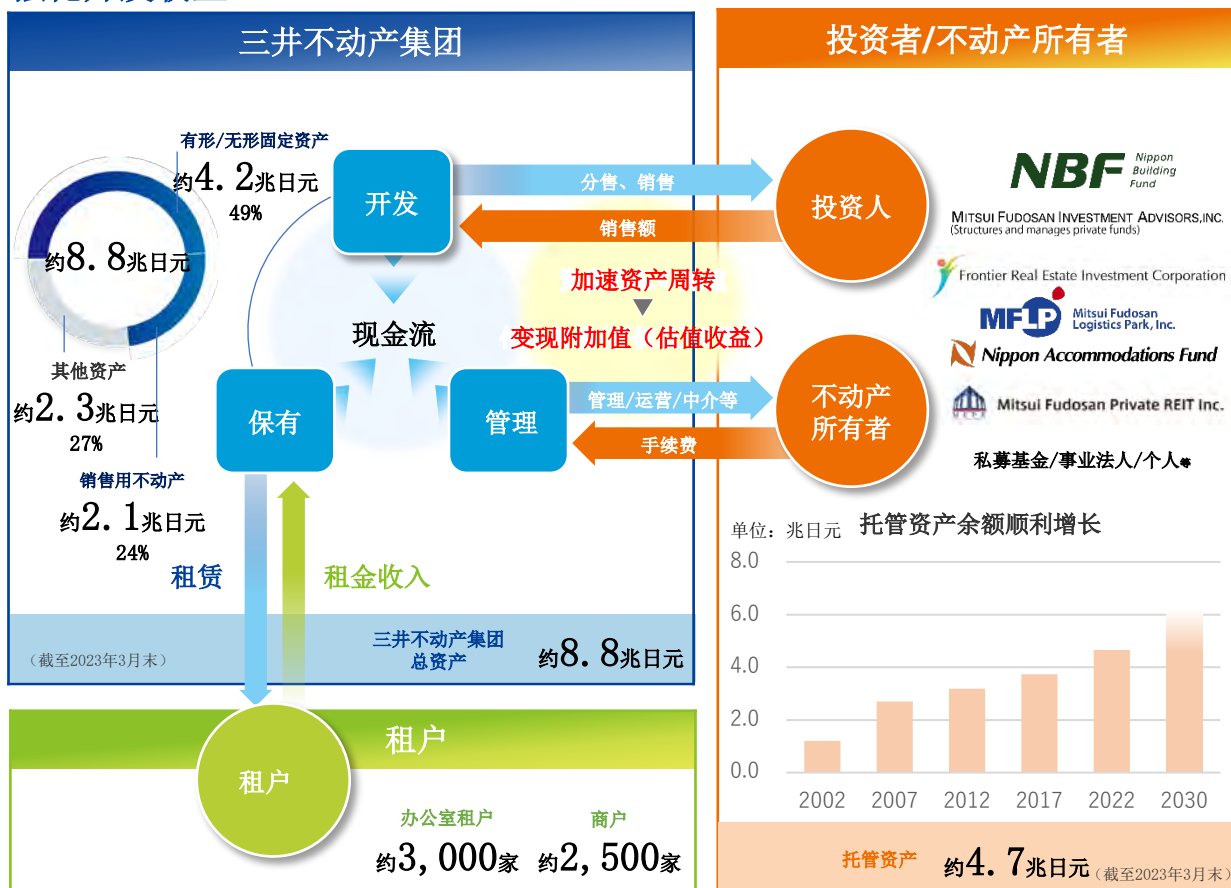
- 以加强“三井不动产集团网络”、扩大成员数量作为目标。



- ▶ 深化“保有、开发、管理”的商业模式。除了保有房产以获得安定的租金收益外，在销售用不动产、固定资产方面，加速资产周转，在早期阶段变现附加值（评估利润）。
- ▶ 在出售后依然继续采取托管资产的形式来长期管理。
- ▶ 在大規模开发方面，我们也在考虑积极利用机构投资者的第三方资金*¹。

*1 从事业着手阶段开始，我们便积极从机构投资者等募集第三方资金，除了本公司股份收益之外，通过获得管理费来提高事业效率。

强化开发收益



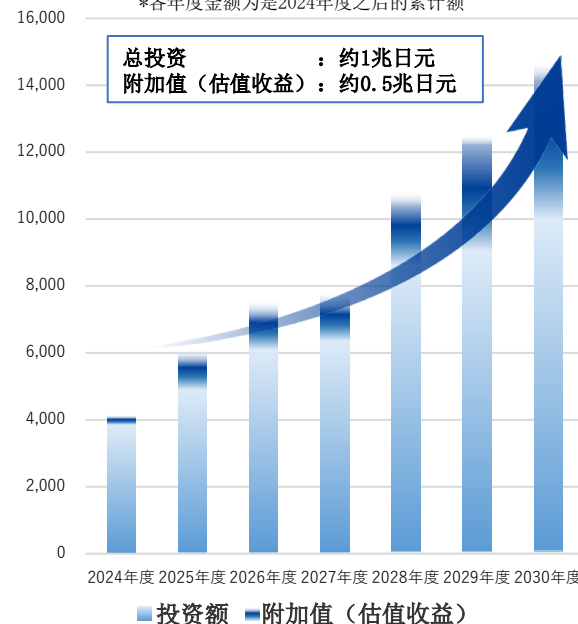
创造可持续的附加值

a. 通过主要项目创造附加值

(億円)

*基于当下时间点本公司内部计算

*各年度金额为是2024年度之后的累计额



b. 获取新的商机

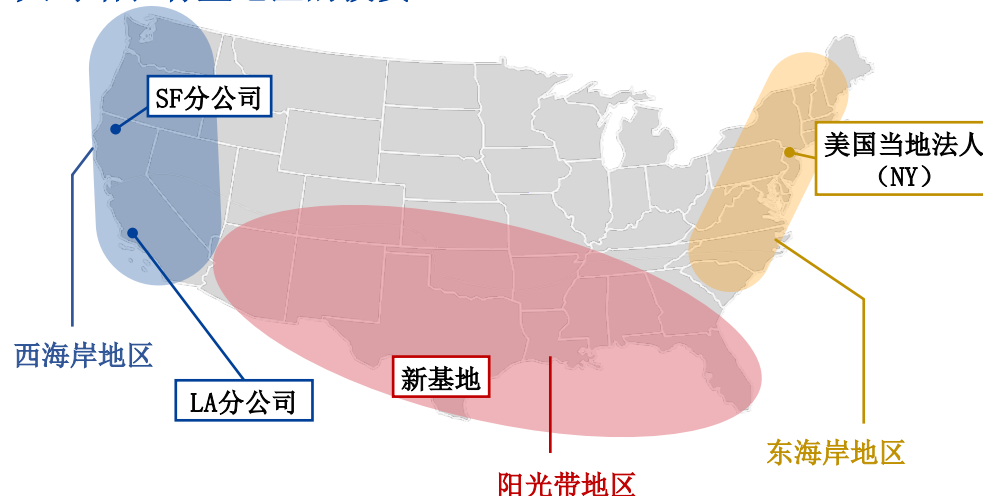


- ▶ 在对地区和产品作出平衡的同时，以“循环型”为中心加速新的收购。创造附加值，尽快凸显收益。加强资金回笼和BS控制。
- ▶ 扩大对增长有望地区（美国阳光带、澳大利亚、印度等）、新的资产类别的投资。
- ▶ 灵活判断当地市场的出售与购入时机，力争海外事业进一步增长。

加速循环型投资模式

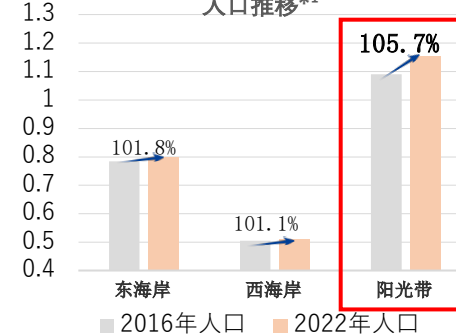


扩大对增长有望地区的投资



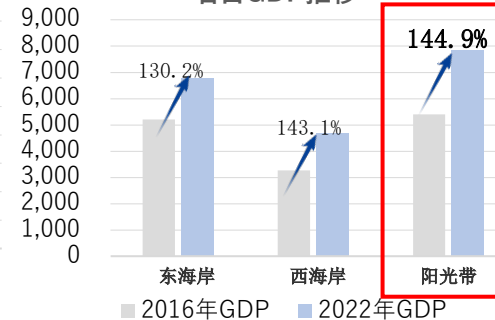
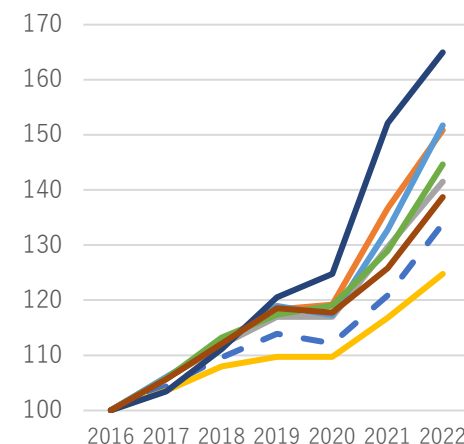
单位：亿人

人口推移*1



单位：亿美元

名目GDP推移*2

集合住宅租金推移*3
(将2016年设为100时)

- ▶ 将我们集团的优势和技术扩展到各种资产类别，致力为客户创造价值。
- ▶ 建立可最大限度发挥商业设施与体育/娱乐之间的协同效应的新本部。

(1) 充分利用体育/娱乐的城市建设

利用东京巨蛋公司的优势开展业务



推进竞技场事业



通过体育/娱乐创造“感动体验”



(2) 扩大研究室(labo)、办公室事业

在国内外开展项目



完善环境，应对各种实验场景



(3) 加强数据中心事业等、进一步拓展事业领域范围

建设数据中心

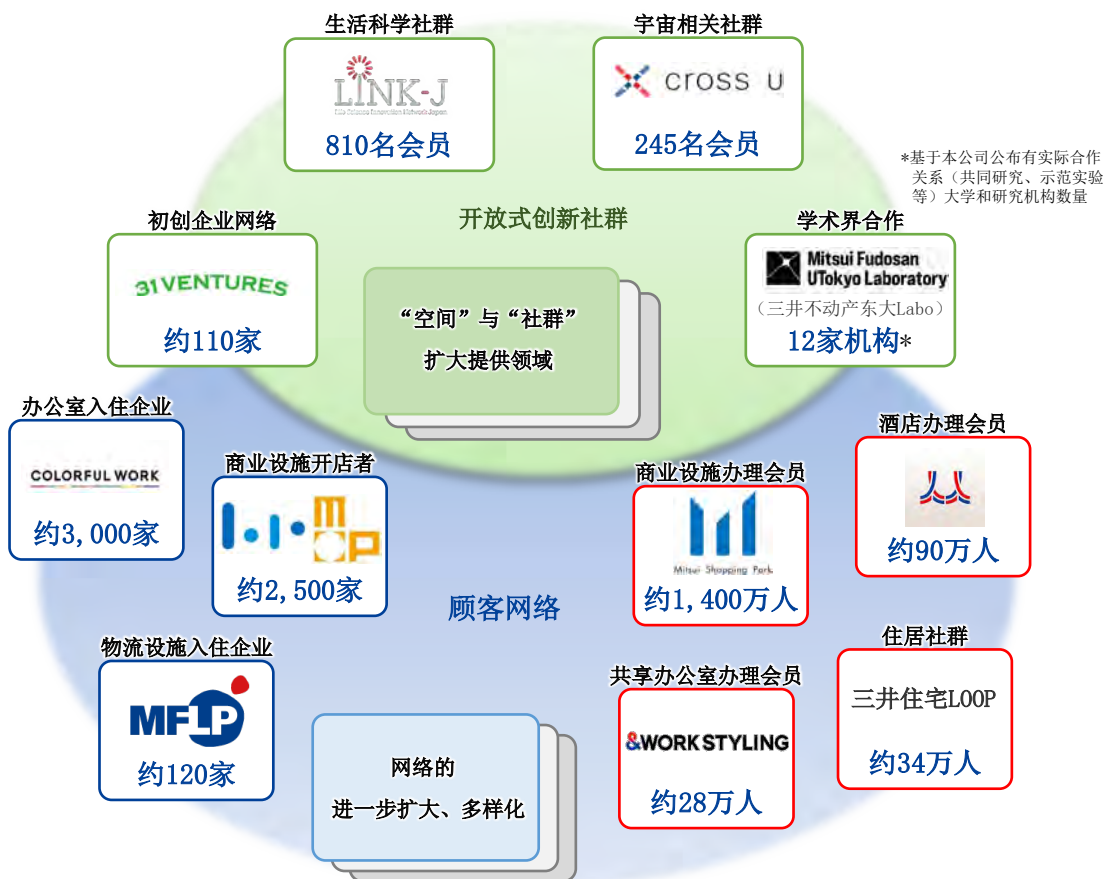


发挥集团优势开展的业务



- ▶ 利用这一网络，扩大提供“空间”和“社群”运营领域（菜单）。加强作为平台商的参与，加快对创新和新产业创造的贡献。
- ▶ 从提供的“空间”与“社群”内探索能够有助于“新产业创造”的事业种子。
- ▶ 发挥我们集团多样化网络、庞大客户接触点、企划经验等优势，确定重点领域进行投资。发展该领域事业，将其发展为未来的收益支柱。

丰富的网络与社群



投资意向领域示意图

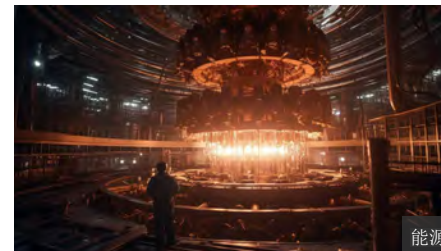
生活科学领域



宇宙相关领域



确定重点领域的新事业创造



新成立“创新推进本部”

并购投资额* 4,000亿日元以上

初创企业出资额* 1,000亿日元以上

*: 至2030年度

推进“增长、效率、回报”三位一体视角下的经营

稳定、持续的“利润增长”与“扩大现金生成能力”

- 通过开发新房产和增加现有房产的营收，实现租金收益的稳定持续增长
- 把握好租金收益和分售收益之间的平衡，通过稳定持续的资产周转“变现开发附加值”
- 通过我们竞争优势的源泉，即事业企划能力、房产开发能力、运营能力，来扩大现金生成能力

通过BS控制来“提高效率”并“保持稳健的财务状况”

- 通过固定资产、销售用不动产和有价值证券等的无限制出售，来稳固资产组合
- 为确保财务稳健，维持A评级，推进合理的财务杠杆控制
- 超过股东资本成本的ROE稳定持续改善

基于增长潜力和效率，“提升股东回报”

- 强化分红率，实现与收益增长挂钩的稳定分红增长，累计分红
- 灵活的、持续的股份回购
- 扩大稳定股东的措施的实施

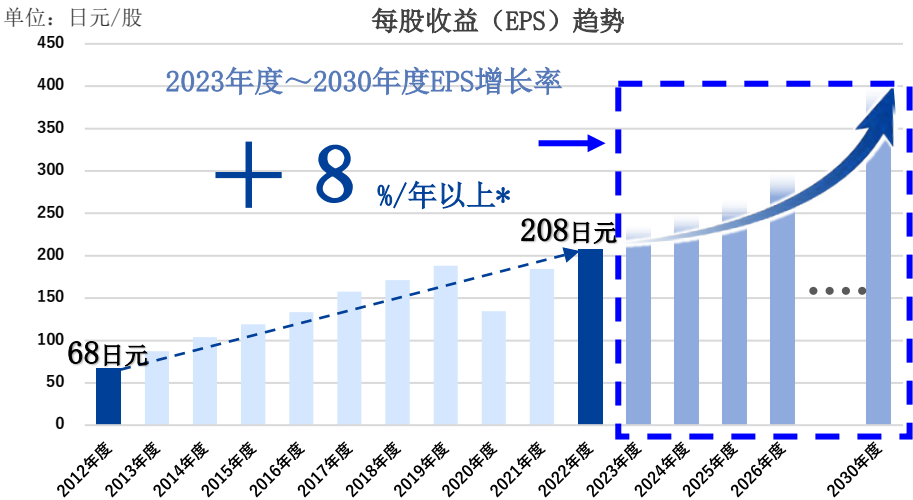
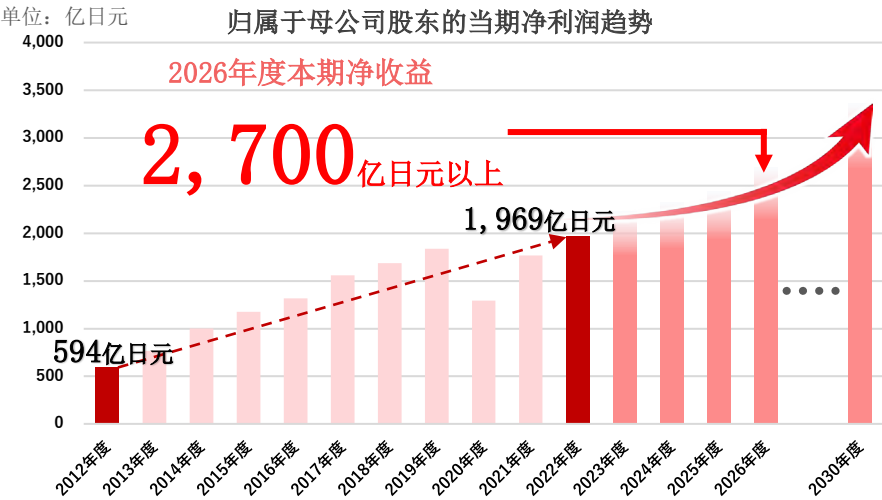
▶ 面向2030年度扩大收益。
作为股东价值提升的重要指标，我们设定了每股收益增长率的量化目标，结合灵活的、持续的股份回购，以2023年度～2030年度EPS增长率8%/年以上为目标。

各部门事业收益

	2022年度	2026年度	
租赁	约1,500亿日元	1,800亿日元左右	● 新地产竣工导致租赁收益增加 ● 现有地产租金收益增加导致租赁收益增加
分售	约1,530亿日元	2,100亿日元左右	● 高位、稳定的盈利 ● 每期的记账金额根据市场状况有波动
管理	约630亿日元	700亿日元左右	● 由于AUM扩大等导致管理收费增加
设施营销	约△40亿日元	300亿日元左右	● 进一步提升酒店度假村ADR ● 东京巨蛋的顾客数量增加等
事业收益	约3,130亿日元	4,400亿日元以上	

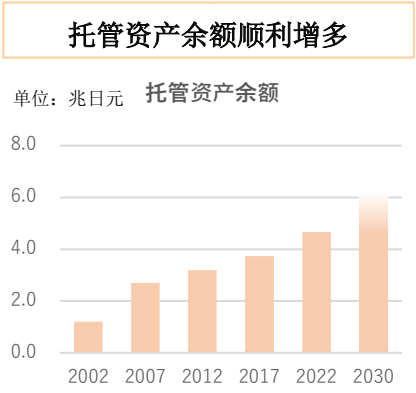
*事业收益=营业收入+份额法投资损益（包括以不动产分售为目的的关联企业的出售损益）+固定资产出售损益

利润高增长



*2023年度（预测）-2030年度（预测） CAGR

- ▶ 保持租金收益与分售收益的平衡，加速资产周转，变现附加值（估值收益）。
（无限制出售固定资产/销售用不动产、缩减政策持有股份、择机卖出纯投资目的股份）
旨在通过扩大托管资产来增加管理收益。
- ▶ 在控制资产负债表（BS）的同时，保持高效率 and 稳健的财务结构。



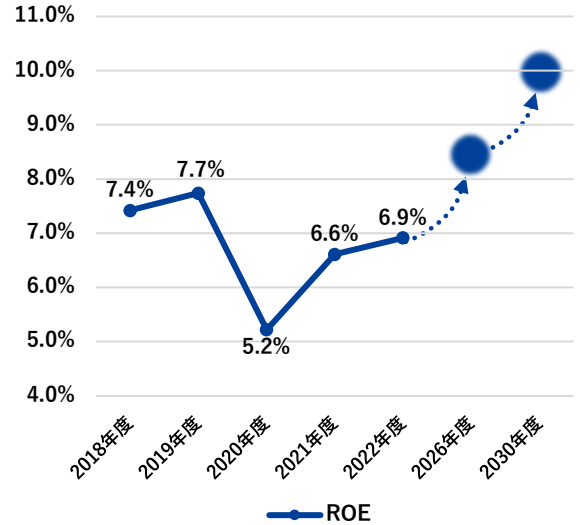
ROE目标

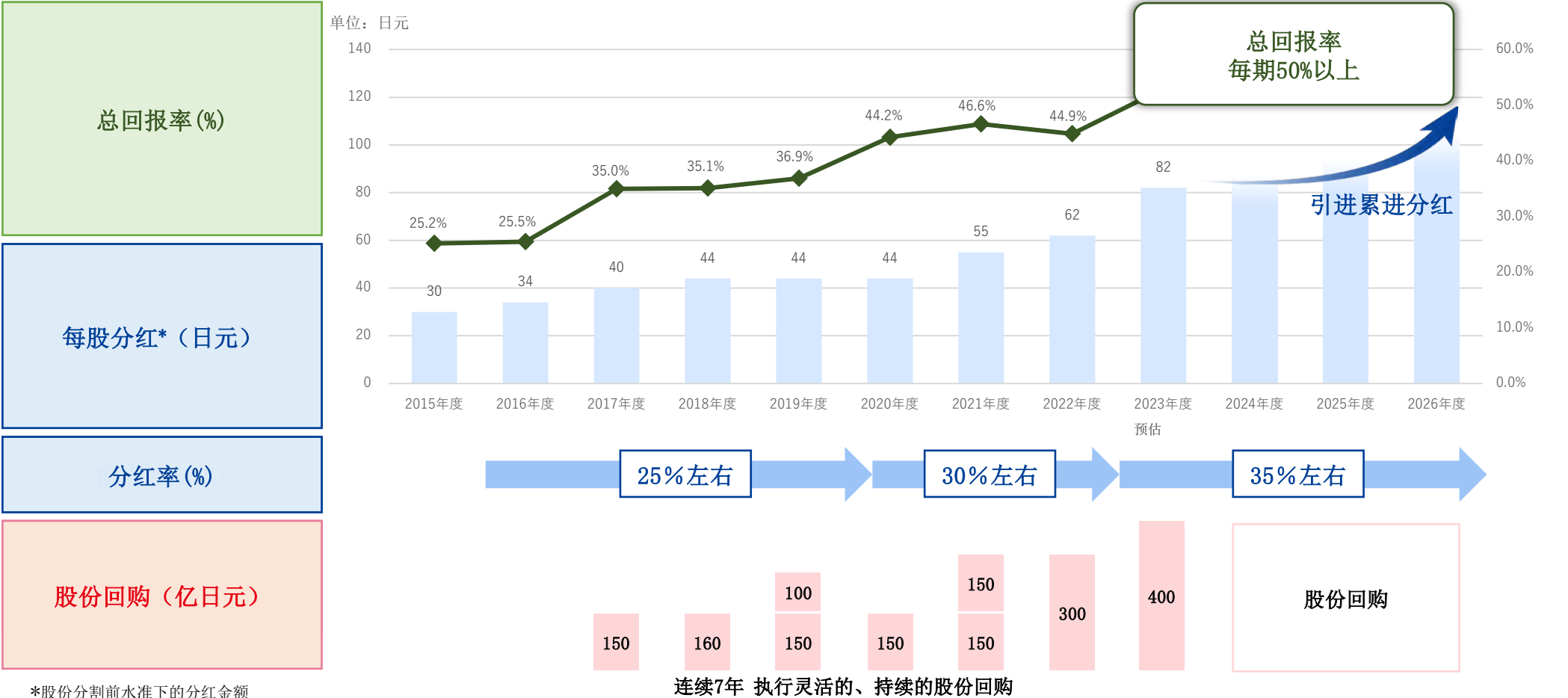
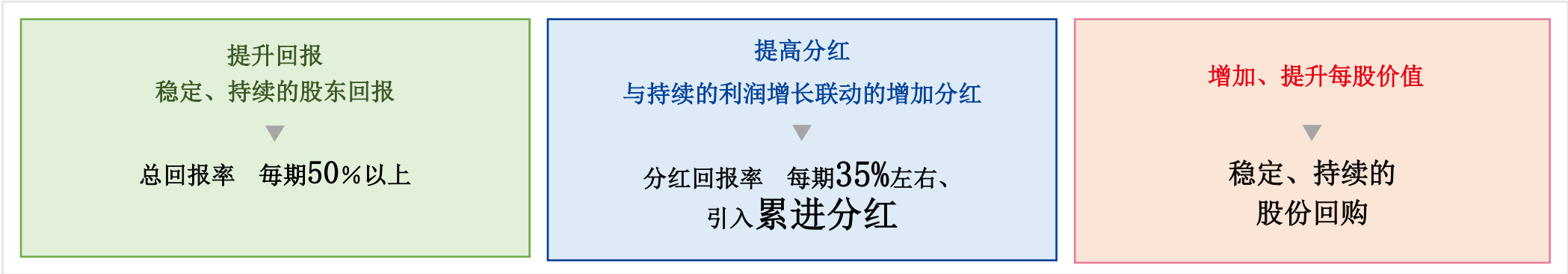
2026年度

ROE **8.5%以上**

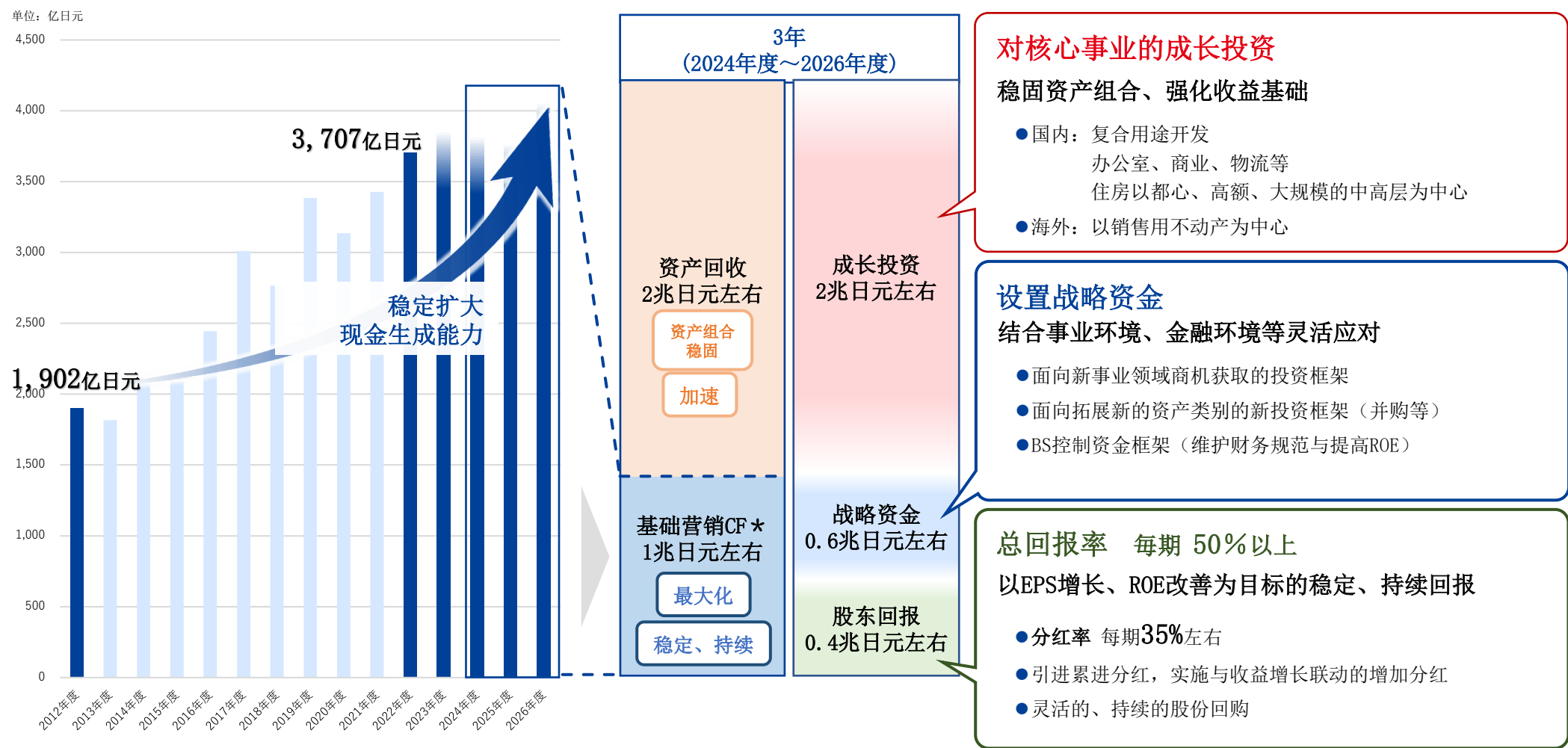
2030年度前后

ROE **10%以上**





- ▶ 通过核心业务最大化基本经营现金流，增强产生持续稳定现金的能力。
- ▶ 稳固资产组合，加速资产周转，变现附加值。
- ▶ 以基本营销现金流和资产回收为依据，抑制新增借款，着眼于增长和效率，对增长投资、战略基金、股东回报进行合理分配。



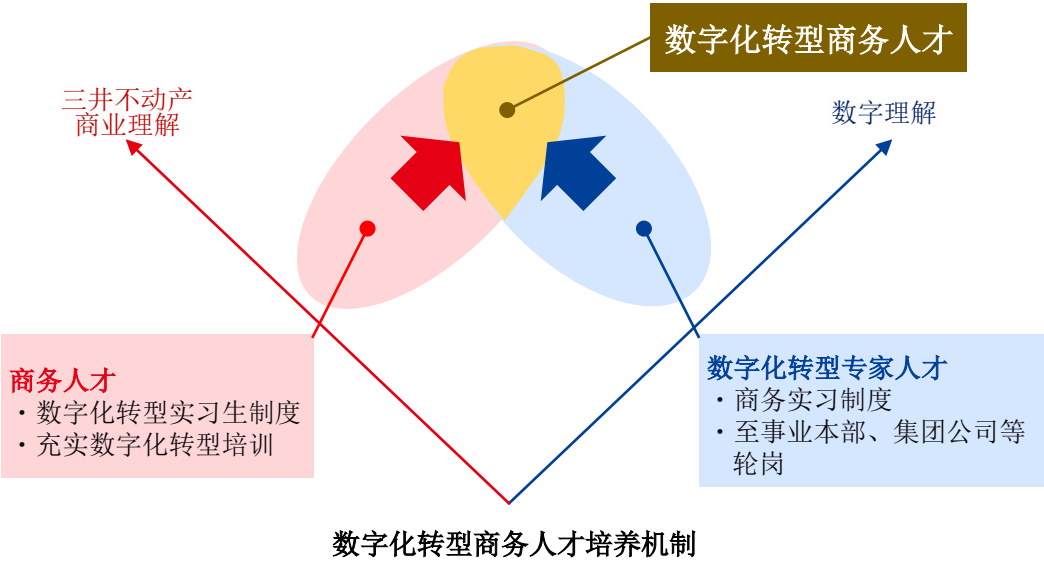
* 基础营销CF：从营销活动CF中除去运营资金等部分的增减（包括销售用不动产的增减），加上资产回收相关损益等而算出的现金流

1. 集团人才战略



2. 为“实体×数字组合的商业模式”提供支持的两辆马车

(1) 用人工智能、数字武装人才



(2) 强化利用数字化转型不可或缺的基础=数字基础

- 构建、革新适宜全集团的系统
- 强化系统开发能力，拓展高速开发
- 打造先进的系统平台 and 安全性
- 面向人工智能、数字武装的平台开发、数据管理

与公司治理相关的举措

董事会	●公司内外部董事比例、董事会的多样性等，就包括董事会构成在内的公司治理强化问题进行持续性探讨。 - 董事任期由2年变更为1年 * - 增设独立董事（4名→5名） * - 根据每年董事会有效性评估，确定问题并持续改进功能。 * 计划于2024年6月27日 第112回定期董事会提到议程
提名顾问委员会 薪酬顾问委员会	●设立独立董事占过半数、主席由独立董事担任的提名顾问委员会和薪酬咨询委员会。
风险管理委员会 业务委员会	●通过设立管理业务风险的“风险管理委员会”、管理事业风险的“业务委员会”，发现、把握持续风险问题并制定对策。
海外事业的公司治理	●执行“全球公司治理指导方针”，加强海外事业中的公司治理。

与自然环境共生

城市建设中的与自然环境共生



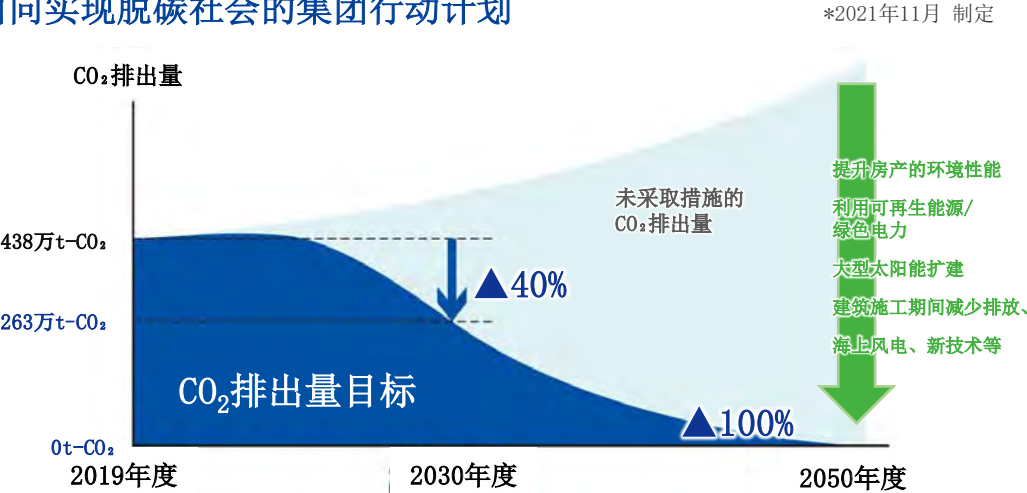
照片提供 福德神社

“无尽的造林”（利用北海道5,000公顷的自有森林）



员工教育（植树培训）

面向实现脱碳社会的集团行动计划



安全、安心举措

强化建筑物、城市的防灾功能



受灾滞留人员接收演练

365天24小时的防灾对应系统



紧急对策本部室

地域一体化的防灾举措



在“MFLP 东名骏濑”设置直升机停机坪

推进保障人人居住安全、安心的城市建设

三井不动产 感染控制标准



MATERIALITY	评估指标	达成时期	数值目标	MATERIALITY	评估指标	达成时期	数值目标
产业竞争力 作出贡献	提升产业竞争力 “通过支持人们的生活和多样化的企业活动， 帮助创造社会附加值的举措” 挑战拓展新领域 “通过深化产业创造平台 帮助创造新产业的举措”	每年1次 举措内容公开 *2		健康、活力*1	提升体验价值 “通过提供感动体验，打造 魅力城市的举措” 实现“幸福安康社会” “为实现打工人和游客健康 而充满活力的社会而采取的举措”	每年1次 举措内容公开 *2	
					带薪年假取得天数	每年	一年 14天
					健康检查/综合体检参加率	每年	100%
与环境共生	脱碳行动计划进度 增加绿地、活用森林 “通过发展增加城市中心的绿化 振兴日本森林的举措”	每年1次 举措内容公开 *2		安全、安心	安全、安心 “在软件和硬件两方面不断努力， 帮助实现安全、安心社会的举措”	每年1次 举措内容公开 *2	
	CO ₂ 排放削减比率(千t-CO ₂)	2030年	2019年度 比▲40%		实施包括入住企业在内的防灾训练	每年	2次
		2050年	实质为零	多样性& 包容性 *1	实现有包容度的社会 “帮助实现让所有人均可最大程度发挥其价值的 社会而采取的举措”	每年1次 举措内容公开 *2	
	事业活动中所使用电力的 可再生能源占比（RE100）	2050年度	100%		员工敬业度提升	每年	80% 以上
	新房产的外部环境认证取得率 *对象仅限办公室、商业设施、物流设施等租赁房产、 酒店/度假村设施	每年	100%		人均培训时间	每年	上一年表 现水准
	能源消耗基本单位（kℓ/m ² ・年）	每年	每年减少 1%		人均培训投资额	每年	上一年表 现水准
	取水量基本单位（m ³ /m ² ・年）	每年	较上年度 有所减少		女性管理职比率	2025年	10%
	一般废弃物排放单位(t/m ² ・年)	每年	较上年度 有所减少			2030年	20%
	产业废弃物排放单位(t/m ² ・年)	每年	较上年度 有所减少		女性录取比率	每年	40%
					残障人士雇用率（法定雇用率）	每年	2.5% 以上*3
					男性育儿休假等取得率	每年	100%
					育儿休假回归率	每年	100%
	废弃物再利用率（总公司事业所部分）	2030年度	90%	合规经营、公司治理	合规培训实施参与率	每年	100%

*1: 定量KPI对象为单体 *2: 计划在可持续发展报告等文件中披露 *3: 以超过法定就业率（截至2024年4月为2.5%，从2026年7月起提高到2.7%）为目标

& INNOVATION 2030

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

（按本资料登载数据时间标出）

截至2024年2月末 *数据另有标出者除外。

（免责声明）

本资料包含有关未来的业绩预测、开发计划、计划目标等内容的陈述。该陈述乃是本公司根据编纂时可获得的信息以及对存在不确定因素的、含有部分主观的假设而作出的预测，其中包含潜在的风险和不确定性，亦不保证陈述内容在未来必将实现。由于经济状况、市场趋势、经营环境变化等因此可能导致实际结果与本资料材料中的预测有所不同，敬请留意。

此外，尽管本公司对本资料的内容充分认真对待，但对于本资料相关的任何事项的新颖性、正当性、有用性、适合特定目的性、功能性、安全性等均不作任何保证。

此外，本资料的目的并非在于招揽投资。有关投资敬请读者根据自己的判断作出决定。