

三井不動産の価値創造

CONTENTS

経営理念	005
三井不動産のDNAと&マークの理念	007
価値創造プロセス	009
街づくりを通じた社会課題の解決	011
価値創造のあゆみ～挑戦し続けるDNA～	017
多様なアセットクラスとグローバル展開	019
市場とのデカップリング	021
持続的な成長を実現するビジネスモデル	023
三井不動産グループの企業価値拡大に向けて	025



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、輝きをともに

& PEOPLE

人々とともに、感動をともに

コーポレートメッセージ

～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～

.....

さあ、街から未来をかえよう

経営理念に込めた想い

三井不動産グループがつくっているもの。

それは本当は、かたちのないものです。

たとえば、いろいろな考えの人と人が出会って混ざって、

この世界をより良くする創造が生まれる瞬間だったり。

今日という営みのなかで、ふと心が動く瞬間だったり。

共に生きるための場やコミュニティをつくっている。

そこに輪郭が生まれ、建物や街になっていく。

創業以来、進取の気性と人を想うアイデアで

道を拓いてきた私たちが誰よりも熱く持っている

妄想、構想、実現の精神をフルに使って、

輝かしい未来に向けて、人も自然も産業もつなぐ

「&」の存在でありつづけます。

三井不動産のDNAと&マークの理念

1673



江戸時代の日本橋/鳥居清長筆「駿河町越後屋正月風景図」(三井記念美術館蔵)

三井不動産のDNA 「進取の気性」と「顧客志向」

三井不動産グループのルーツは、今から350年前の1673年、三井高利が江戸・日本橋に創業した「三井越後屋呉服店」(越後屋)にあります。越後屋は「現金安売り掛け値なし」という画期的な商法で飛躍的に発展しました。

もともと、呉服は武士の着るもので、庶民には手の届かない贅沢品でした。大名屋敷を回って注文をとってからつくるオーダーメイドで、手間もかかり生地ロスも多い。支払いは盆暮れの掛け売りで、金利がかかる未回収リスクもある。その頃、世の中は成熟し、庶民もより良い衣服を求めています。

高利はそこで発想を転換しました。既製品の呉服を店頭で現金払いで売り、生産・流通・課金を抜本的に合理化し、大きくコストダウンしたのです。生地についても従来の絹や麻に加え、出身地である伊勢松阪



創始者 三井高利 (三井文庫蔵) ※転載禁止

でも生産していた木綿を使い、価格や品質面でより消費者の嗜好にマッチするようイノベーションを図りました。呉服は庶民に手の届く商品となり、越後屋は大繁盛しました。

既製品商売を可能にしたもう一つの立役者は、現代でいうところのマーケティングでした。松阪は伊勢神宮に近く、お伊勢参りに訪れる人々の服装の流行りを知ることができました。最近木綿を着ている人が増えたとか、今年流行の様子はこんな感じだとか。高利はこういったことを、ものづくりに活かしていました。

越後屋は、まさに「進取の気性」と「顧客志向」により、その後も事業の幅を広げ、「三井合名会社」となりました。そして1941年、三井合名会社の所有不動産を管理する「不動産課」が分離独立し、三井不動産が設立されました。三井不動産グループは、越後屋の「進取の気性」と「顧客志向」をDNAとして受け継いでいます。

受け継がれるDNA

&マークの理念へのつながり

当社グループは、越後屋から受け継いだ「進取の気性」と「顧客志向」のDNAのもと、日本経済や社会の発展とともに、時代の要請やお客様の声に応える形でビジネスを革新し、新しい価値を生み出してきました。

例えば、工業・貿易立国としての機能を強化するため臨海部に工場用地を供給した「埋立事業」、都市機能の過密集中に対応するため空間の高度利用に挑戦した「日本初の超高層ビル(霞が関ビル)の建設」、都市部への人口流入への対応とくらしの豊かさを追求した「宅地開発・住宅事業・住宅の流通業」などがその系譜です。

さらに、人々のレジャーに対するニーズの高まりを受けて進

出した「商業施設・ホテル・リゾート事業」、1990年代のバブル崩壊後に業界で先駆けて取り組んだ「不動産の証券化」、そして現在ではデジタルトランスフォーメーションによる「スマートシティ」の実現など、街づくりを通して社会課題の解決に取り組んでいます。

このように、当社グループは、それぞれの時代の社会・経済の「パラダイムの転換」をチャンスと捉え、多様な価値観や知の結集を通じて、常に新たな価値を切り拓いてきました。これは、対立する概念を「OR」としてどちらかを選ぶのではなく、相克を乗り越え「&」で共生させるといふ、当社グループの「&マークの理念」という経営ビジョンに通じています。

当社グループは、越後屋から受け継いだ「進取の気性」と「顧客志向」をDNAとして、&マークに象徴される「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」の理念のもと、時代を超えて顧客に求められる企業として、さらなる価値創造に取り組んでまいります。

現在の日本橋



2024

価値創造プロセス

コーポレートメッセージ
さあ、街から未来をかえよう

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

経営の資源

豊富な顧客基盤 (2023年度末) P.113-126

オフィステナント数	約3,000社
商業施設テナント数 ^{*1}	約2,500社
当社グループサービス会員数 ^{*2}	1,634万人 など
<small>*1 2024年4月1日時点</small>	
<small>*2 2024年7月末時点</small>	

多様な人材 (2023年度末) P.063

グループ従業員数	25,593人
女性従業員比率 ^{*3}	44.2%
中途入社社員比率 ^{*4}	45%
<small>*3 単体、2024年4月1日時点</small>	
<small>*4 単体、2023年度</small>	

良質な不動産ストック (2023年度末) P.023

賃貸等不動産残高	約3.5兆円
賃貸等不動産含み益	約3.3兆円
販売用不動産残高	約2.3兆円

強固な財務基盤 (2023年度末) P.053

D/Eレシオ	1.42
借入長期比率(ノンリコース除く)	92.5%
コミットメント ライン未使用枠	4,000億円

街づくりのノウハウ

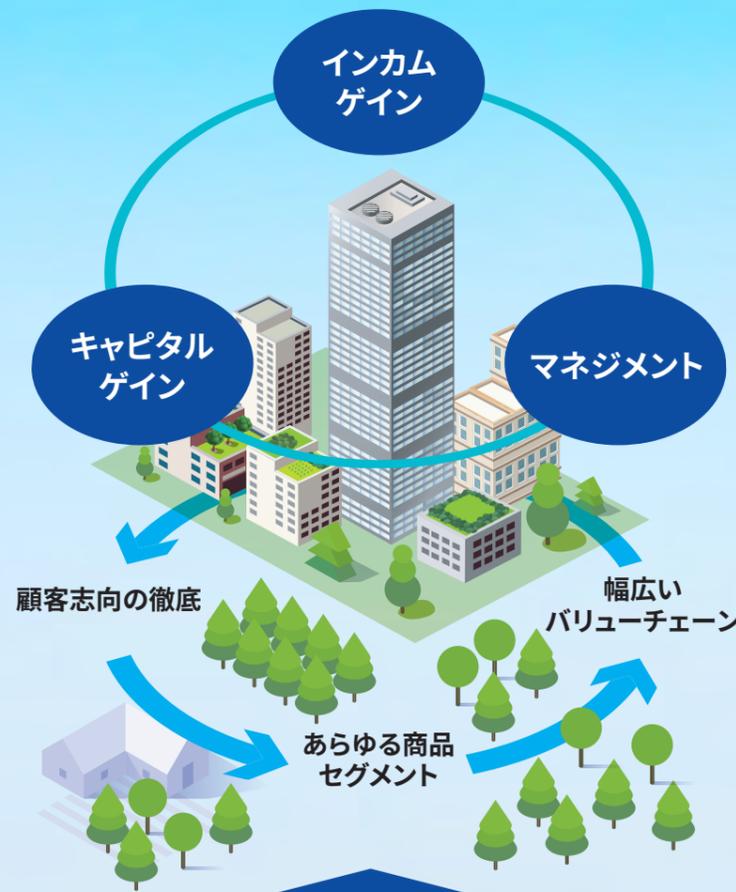
ソフトとハードを融合し、「働く」「暮らす」「楽しむ」「憩う」など人々のさまざまなニーズに対応した街づくり

自然資本

人々の暮らしやビジネスを支えるすべての環境資源

ビジネスモデル

街づくりを通じた付加価値の創出



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

価値創造

社会的価値

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、さまざまな人々・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。

P.049

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。

P.047

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、さまざまな付加価値を創出。
・気候変動への取り組みをはじめ、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。

P.011



経済的価値

持続的成長および資本コストを上回る効率性の実現

ROE
2023年度 7.47% > 2026年度 8.5%以上 > 2030年度前後 10%以上

親会社株主に帰属する当期純利益
2023年度 2,246億円 > 2026年度 2,700億円以上

EPS
2023年度 80.2円 > 2023~2030年度成長率 +8%以上/年(CAGR)

総還元性向
2023年度 52.7% > 2026年度まで 毎期50%以上

株主への安定・継続的な「利益還元」と「1株当たり価値の向上」

外部環境 ▶ 人口減少 ▶ 高齢化 ▶ AIの加速度的な進化 ▶ 地政学リスクの高まり ▶ 価値観の多様化・分散化 ▶ ESGに対する高い意識

街づくりを通じた社会課題の解決

三井不動産グループは、街づくりを通して
さまざまな社会課題を解決し、新しい価値を創造してまいりました。
その一例をご紹介します。

Case 1 霞が関ビルディング

「高度経済成長期における 新たな都市空間」の創造

都市空間の高度利用の先駆けとして、日本初の超高層ビルの建築により、
都心における土地の有効活用と、空地・緑地の創出等による
地域貢献の両立を実現しました。



Case 2 サンシティ

「多世代にわたる コミュニティ創出」への取り組み

居住者・地域住民の良好なコミュニティを新たな資産価値と捉え、
マンション敷地内に「森」を設けることにより、
「森」を通じた多世代にわたるコミュニティ形成を実現しました。



Case 3 大川端リバーシティ21

「都心ウォーターフロント 開発を通じた地域活性化」への挑戦

定住人口の減少が進んでいた都心湾岸部において、古い工場・倉庫等を住宅として再開発することにより、都市防災機能の向上と、新たな居住空間の提供を通じた湾岸部における人口増加を実現しました。



Before



After

Case 4 ららぽーと

「豊かで充実した時間を 過ごせる空間」の創出

成熟した消費社会において、商業施設を「賑わい・食・遊ぶ・集いの場」として提供することで、訪れた人々が豊かで充実した「時間」を過ごすことのできる「空間」を創出しました。



Case 5 不動産証券化

「健全で開かれた 新しい不動産市場による 都市再生」の推進

不動産投資信託市場の創設により、「不動産」と「金融」が融合し流動性が付与されたことで、バブル崩壊後停滞していた不動産市場の活性化、ひいては開発型プロジェクトの増加による都市再生の推進を実現しました。



Case 6 東京ミッドタウン

「東京の国際都市としての 競争力強化」の実現

働・遊・憩・住を高度に融合させたこれまでにないミクストユース型の街づくりにより、旧防衛庁跡地の当社フラッグシップへの昇華と、多様な企業の集積や来街者の増加等を通じた都市の競争力向上を実現しました。

Before



価値創造のあゆみ ~挑戦し続けるDNA~

当社グループは、日本経済や社会の発展とともに、時代の要請やお客様の声に応える形でビジネスを革新し、新しい価値を生み出してきました。

事業の方向性

1941 (設立)~
高度経済成長下で事業基盤を確立

1970~
安定成長に向けた多角化経営へ

1980~
グループ総合力を活かし
「豊かな暮らし」の実現へ

1990~
バブル崩壊後のデフレ下で事業を再構築

2000~
資産デフレが収束し、街づくりの推進へ

2010~
市場が成熟するなかで、
ミクストユースの街づくりを推進

新たな価値の創造

1950年代後半~
首都圏のインフラ整備に貢献
「海を大地に変える」
京葉臨海地区の埋立事業



1968年
日本初の超高層ビル
「日本の超高層時代を切り拓く」
霞が関ビルディング



1981年
ショッピングセンターの先駆け
「新しいライフスタイルの創造へ」
ららぽーとTOKYO-BAY



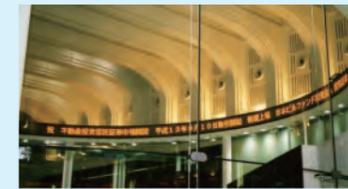
1993年
東京湾岸タワーマンションの先駆け
「都心の住宅課題の解決へ」
大川端リバーシティ21 西ブロック



1995年
日本初の本格的アウトレットモール
「新しい消費スタイルの創造へ」
三井アウトレットパーク大阪鶴見



2001年
国内初のJリート上場
「不動産業界に新たなビジネスを」
日本ビルファンド投資法人



アセットクラス の拡大

オフィス
1929
「三井本館」竣工

1968
「霞が関ビルディング」竣工

住宅
1968
「百合ヶ丘ガーデン
マンション」竣工
1971
「三田綱町パーク
マンション」竣工

商業施設
1981
「ららぽーと
TOKYO-BAY」開業

ホテル・
リゾート
1984
「三井ガーデンホテル
大阪淀屋橋」開業

1993
「大川端リバーシティ21
西ブロック」全体竣工

1995
「三井アウトレットパーク
大阪鶴見」開業

当社の強みを活かしたミクストユースの街づくり



2004 ~
「日本橋再生計画」開始



2007
「東京ミッドタウン」開業



2014
「柏の葉スマートシティ」開業



2018
「東京ミッドタウン日比谷」開業

2023
「東京ミッドタウン八重洲」開業

物流施設
2014
「三井不動産ロジスティクス
パーク八潮」竣工

スポーツ・
エンターテイン
メント
2020
株式会社東京ドームを
グループ化

海外事業エリア の拡大

北米
1973
米国三井不動産設立
1984
ホテル「ハレクラニ」
開業(ハワイ)
1986
「1251アメリカ街」
取得(ニューヨーク)

欧州
1990
英国三井不動産設立

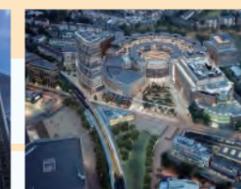
アジア
1972(シンガポール)
ホンレオン・グループと
合併会社TID社設立

2005(中国)
上海駐在員事務所開設

2013(東南アジア)
住宅事業に参画



ハドソンヤード



テレビジョンセンター

2016(台湾)
「三井アウトレットパーク
台湾林口」開業

2020(インド)
「RMZエコワールド30」着工

多様なアセットクラスとグローバル展開

三井不動産グループは、国内トップクラスの総合不動産会社として、多様なアセットクラスによる不動産事業を展開しています。また、国内だけでなく、海外においても進出エリアの経済や都市の状況等に合わせてアセットクラスを厳選し、事業を拡大しています。

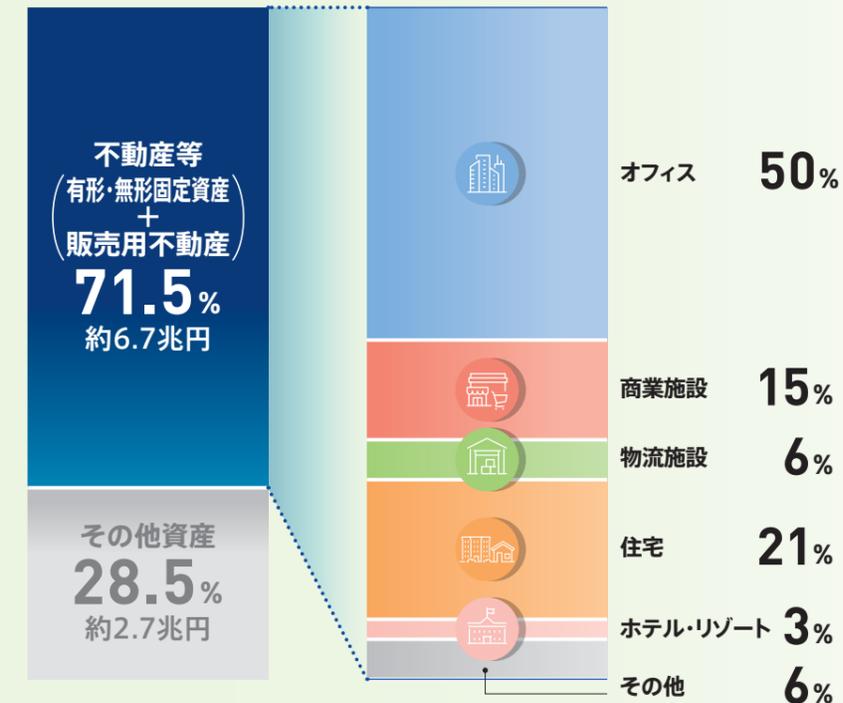
多様なアセットクラス

●主なアセットクラスとその割合

	主要データ※1	主な収益の源泉	主なブランド
オフィス	貸付面積※2 約 3,605 千m ² テナント企業数 約 3,000 社	●テナントからの賃料収入 ●リートへの分譲収入	WORKSTYLING 三井ワークスペース MITSUI LINK-Lab 三井不動産リンクラボ COLORFUL WORK 三井のオフィス
商業施設	貸付面積※2 約 2,677 千m ² テナント企業数 約 2,500 社 (2024年4月1日時点)	●テナントからの賃料収入 ●リートへの分譲収入	三井ショッピングパーク LaLaport Mitsui Shopping Park Urban 三井ショッピングパークアーバン MITSUI OUTLET PARK & mall
物流施設	総施設数※3 76 施設 (2024年7月末時点) 総延床面積 約 600 万m ² (2024年7月末時点)	●テナントからの賃料収入 ●リートへの分譲収入	MFLP Mitsui Fudosan Logistics Park
住宅	マンション引渡戸数 戸建引渡戸数 仲介取扱件数※4 3,280 戸 420 戸 38,680 件	●個人・リートへの分譲収入 ●賃料収入 ●仲介手数料 ●管理費	三井のリハウス PARK HOMES 三井ホーム PARK HILLS 三井のリハウス
ホテル・リゾート	当社直営施設 53 施設 約 13,300 室 (2024年7月末時点)	●宿泊料	Mitsui Garden Hotels Halokukani On the Beach at Halokukani
スポーツ・エンターテインメント	東京ドームシティ年間来場者数 約 4,000 万人 (2019年度)	●イベント開催収入 ●飲食／物販収入 ●広告収入	TOKYO DOME CITY LaLa arena TOKYO-BAY

※1 時点の記載がない数値は2023年度末時点のものです。 ※2 貸付面積には転賃面積を含みます。 ※3 既存施設および開発中の施設を含みます。 ※4 三井不動産リアルティグループの消去前仲介件数です。

三井不動産グループ
総資産
約**9.4**兆円
(2023年度末)



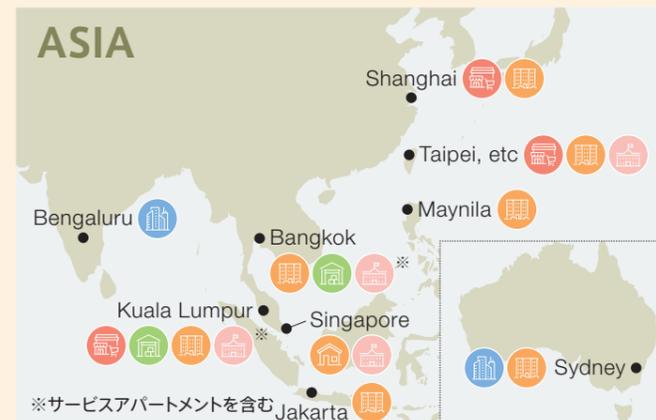
※ 四捨五入により、合計値が100%にならない場合があります。

アセットクラスの拡大

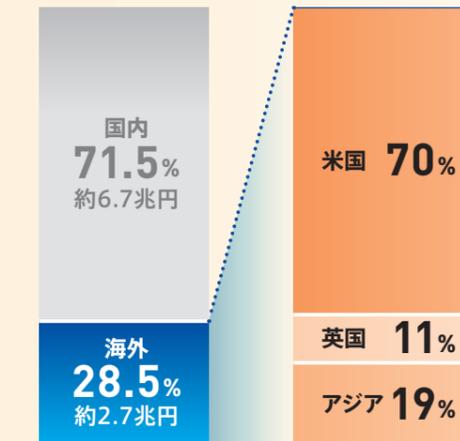
グローバルに広がる当社のアセット

●海外における当社アセットとエリア別資産残高

● オフィス ● 商業施設 ● 物流施設 ● 分譲住宅 ● 賃貸住宅 ● ホテル・リゾート



三井不動産グループ
総資産
約**9.4**兆円
(2023年度末)



海外事業エリアの拡大

市場とのデカップリング

当社グループは各アセットの競争優位性に加え、これまで市場に存在しなかった付加価値の高い商品やサービスを創出してきました。それらをお客様に提供することで、市場に新たな需要をつくり出し、そのマーケットやエリアの価値を牽引する「市場とのデカップリング」を実現しています。

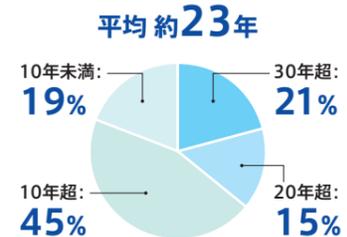
オフィス (都心・ミクストユース物件)

顧客基盤の強さ

- テナント企業数 **約3,000社**
- さまざまな業種
- 高い本社利用率 **8割^{※1}**
- 長期利用の実態 **平均約23年**

※1 大規模テナント100社のうち本社として利用している面積 ÷ 大規模テナント100社の賃貸面積

■ 当社オフィスの継続利用年数^{※2}



※2 当社の1つのビルを継続して本社として利用している場合だけでなく、当社ビルから当社ビルへ移転して継続して本社として利用している場合も継続利用としてカウント。直近に開業した8大物件を除く割合

企画・開発・運営力

- 好立地・高スペック
- 築浅・ミクストユース

- ソフトサービス
- 場とコミュニティ

[経営者から選ばれる]

- 外部からテナント誘致 **82%^{※3}**
- 本社設置割合 **86%^{※3}**

[ワーカーが来なくなる]

- 高い出勤率 **80%台中盤** (2023年4月時点)

※3 集計対象：東京ミッドタウン日比谷、日本橋高島屋三井ビルディング、msb Tamachi (S棟、N棟)、日本橋室町三井タワー、豊洲ベイサイドクロスタワー、文京ガーデンゲートタワー、Otemachi One、東京ミッドタウン八重洲

● 低い空室率・安定した賃料収入・さらなるトップラインの成長の源泉

2023年度末時点オフィス空室率
当社(首都圏・単体) 2.2%
 ≧ マーケット(都心5区)[※] 5.5%
※出典:三鬼商事(株)

オフィス賃貸収益
5年間で約1.2倍
2023年度:4,460億円
 ≧ 2019年度:3,602億円

商業施設&スポーツ・エンターテインメント

当社にしかできない、商業施設とスポーツ・エンターテインメントとの連携



- イベント告知(認知)
- チケット販売
- グッズ販売
- サテライトイベント等
- コンサート
- スポーツイベント

- **リアル施設の魅力向上を通じた集客・売上増**
- **感動のある街づくり**

物流施設(ロジスティクス)

競争優位性の高いハード(立地・スペック)×ソフト(サービス)による魅力的な物件群

強固な顧客基盤を活かした荷主への直営業/物流企業との強いリレーション



MFLP・LOGIFRONT東京板橋
2024年9月竣工予定。都内最大[※]の25万m²(延床面積)
※(株)日本ロジスティクスフィールド総合研究所調べ

● 高い競争力

街づくり型施設
マーケット比1.3倍
の賃料での成約事例^{※1}

空室率(築1年以内)
当社開発物件平均:0%
 ≧ マーケット 4.4%^{※2}

※1 MFLP・LOGIFRONT東京板橋・MFLP船橋・MFLP羽田等の事例

※2 CBRE調べ/2024.1Q 首都圏大型マルチテナント型物流施設空室率(築1年以上)

住宅(すまいとくらし)

都心・高額マンション分譲の 開発・販売力の強さ

高額マンション(2億円以上/戸)
市場シェア5割超(2023年度)

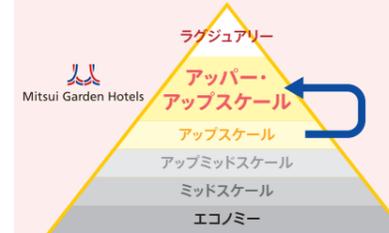


- **都心・高額物件が利益率の増加を牽引**
- **2024年度は過去最高となる国内住宅分譲利益率 22.9%を予定(過去最高)**



ホテル・リゾート

ブランドポジションの変化



※Smith Travel Research社が定義するホテルクラス分類

インバウンド需要の吸収

● インバウンド宿泊比率(東京)
 60%台(2018年度末)
 ↓
約70%(2023年度末)

- **高いADR成長率**
2023年度+約8,500円強(2022年度比)
金額は過去最高を更新(P.124)
(参考)ホテル系REIT(ADR)+約2,500~5,000円程度^{※1}
※1 2023年1月~12月の暦年ベース

- **ミシュランガイドによる国内最高評価6施設中、4施設^{※2}が当社施設**

※2 ブルガリ ホテル 東京、フォーシーズンズホテル東京大手町、アマナム、HOTEL THE MITSUI KYOTO



持続的な成長を実現するビジネスモデル

不動産の「インカムゲイン」「キャピタルゲイン」「マネジメント」を最適、かつ柔軟に組み合わせ、利益の最大化を実現

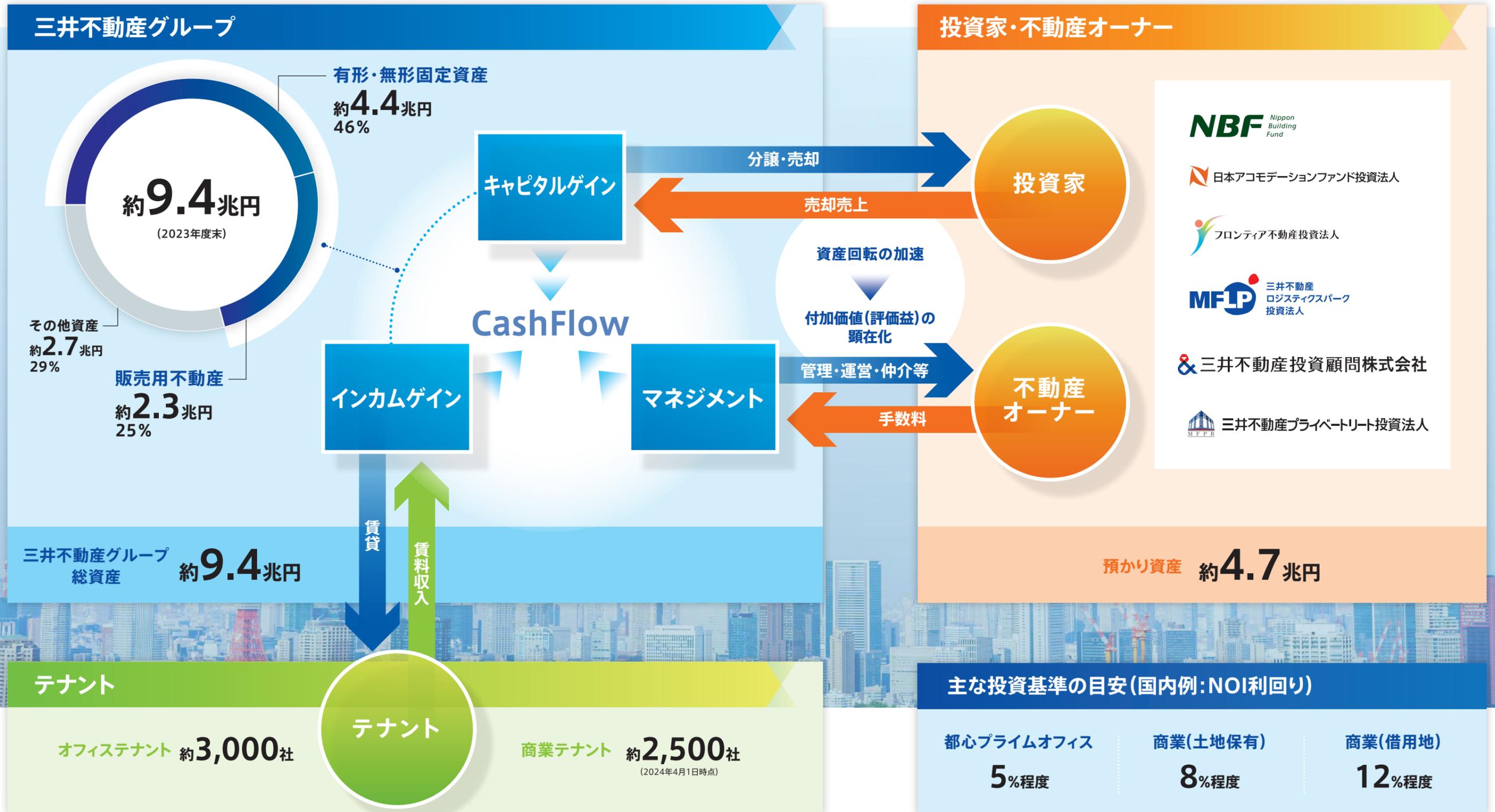
グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」第1の道「開発利益の強化～付加価値の顕在化」も併せてご覧ください。 [P.045へ](#)

「インカムゲイン・キャピタルゲイン・マネジメント」とは

インカムゲイン: 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

キャピタルゲイン: 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



※時点の記載がない数値は2023年度末時点のものです。

三井不動産グループの企業価値拡大に向けて

資本コストを低減させながら成長性を向上させ、「社会的価値」「経済的価値」を両輪とした価値創造に努めることで、三井不動産グループの企業価値を拡大させていきます。

三井不動産グループの企業価値

主な関連報告

経営理念 P.005

三井不動産のDNAと &マークの理念 P.007

CEOメッセージ P.029

「社会的価値」「経済的価値」を両輪とした価値創造



「& INNOVATION 2030」の推進を通じた三井不動産グループならではの価値創造により、着実なキャッシュ・フローを創出します。

- ▶ 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

主な関連報告

- 街づくりを通じた社会課題の解決 P.011
- 三井不動産グループのマテリアリティ P.039
- サステナビリティ戦略 P.075
- 環境への主な取り組み P.081
- 社会への主な取り組み P.086

主な関連報告

■ 価値創造プロセス P.009



& INNOVATION 2030
DREAM, VISION, REALITY

- ▶ 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株当たり価値の向上」

主な関連報告

- 市場とのデカップリング P.021
- 持続的な成長を実現するビジネスモデル P.023
- 特集: 賃貸ラボ&オフィス事業の拡大 P.051
- CFOメッセージ P.059
- 事業別戦略 P.111

資本コスト



低減

ESGへの対応とステークホルダーとの対話を通じて
当社の持続可能性を高め、
資本コストの低減につなげます。

- 主な関連報告
- サステナビリティ戦略 P.075
- 環境への主な取り組み P.081
- 社会への主な取り組み P.086
- コーポレート・ガバナンス P.089
- リスクマネジメント P.107
- コンプライアンス P.109
- IR活動 P.139

成長性



向上

コア事業のさらなる成長と、
価値創造につながる新たな戦略の実行により、
成長性を向上させていきます。

- 主な関連報告
- 多様なアセットクラスとグローバル展開 P.019
- 人材戦略 P.063
- DX戦略 P.071
- 事業別戦略 P.111