& INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY

三井不動産集團

我們的世界正在迎接一場巨大的轉變。

新冠疫情加速了社會轉向數位化，極大改變了人們的行動方式。
而人工智慧的加速進化也必定會對社會造成可觀的影響。

1989年柏林圍牆倒塌以來，自由貿易主義和全球化成為主流；地緣政治風險加大，世界進入分裂時代。

2008年金融危機之後全球範圍掀起了一波貨幣寬鬆政策的浪潮，而新冠疫情又進一步加速了這一趨勢，最終導致全球各地區發生快速通貨膨脹，也宣告了低利率時代轉變的到來。

此外，氣候變化正在全球範圍內發生，對全世界產生巨大影響。對於企業而言，為保護地球環境做出貢獻的重要性愈發顯著。

這種種變化正在以巨大的力度改變著社會的風向。我們相信，這股風向將成為日本奪回「失去的30年」的推動力。
例如讓供應鏈回流日本、對附加值進行合理評估的動向及工資上漲等不斷成長的趨勢都證明了這一點。

我們將這些變化視為機遇，致力於實現進一步成長。

我們集團一直在透過價值創造來解決時代的社會問題。

2018年我們制定了長期經營方針「VISION2025」，致力於「實現永續發展社會的城市建設」、「不動產行業創新」、「發展成為全球化企業」；將公司集團業務範圍擴展到全球維度，並成功演變為我們在「VISION 2025」中所設定的願景。從量化層面上看，雖然我們實現了超出預期的利潤成長，同時也意識到在效率方面存在持續的問題。

想要在新時代推動創造價值，需要我們自身完成變革、進化。因此，我們重新審視我們存在意義，並重新定義了我們的「經營理念」。

基於這一理念，我們制定了「&INNOVATION2030」長期經營方針。該經營方針旨在透過夢想（DREAM）公司集團2030年度的「理想形態」、構思（VISION）戰略，進而努力將其實現（REALITY）。

我們將自己視為超越不動產開發商框架的「產業開發商」，也就是「平臺商」。透過提供開放式創新平臺，我們自信能夠匯聚企業、社會和人的智慧，幫助增加社會附加值。

我們集團將繼續不斷為創造新產業、新需求作出貢獻。

公司集團的價值創造以「創造社會價值」和「創造經濟價值」為基礎，齊頭並進。創造社會價值首先是創造經濟價值，而創造出來的經濟價值又會進而創造更大的社會價值。

從創造經濟價值的角度來看，我們需要平衡租金收益與分售收益，加速資產周轉并變現附加值。同時，我們以實現股東價值最大化為目標，透過每股收益（EPS）穩定成長、效率提升、提升總回報率、堅持累進分紅等方式，繼續回報股東、投資者的期望。

我們將繼續與各方利益相關者共同實現進一步的成長。請相信我們，相信三井不動產集團的未來可期。

2024年4月

三井不動產株式會社
代表取締役社長 植田 俊

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

目錄

前言 1

& INNOVATION 2030 的制定 3

& INNOVATION 2030 的框架 4

理想形態

理想形態 6-8

事業戰略

關於「三大發展道路」 10

1・核心事業進一步成長（深化與進化） 12

（1）與市場脫鉤 13

（2）強化開發收益～變現附加值 14-15

（3）深化與進化海外事業 16-17

2・拓展新的資產類別 19

（1）充分利用體育/娛樂的城市建設 20

（2）擴大研究室（labo）、辦公室事業 21

（3）加強資料中心事業等、進一步拓展事業領域範圍 21

3・探索新事業領域、獲取商機 23

（1）深化、進化平臺商的身份 24

（2）執行重點領域投資 25

（3）新設組織機構 26

財務戰略

1・「財務戰略」概要 28

2・穩定、持續的「利潤成長」 29

3・提高效率與保持穩健的財務狀況 30

4・變現附加值（銷售收益） 31

5・提升股東回報 32

6・擴大現金生成能力 33

支援戰略的經營平臺

1・人才 35

2・數位化轉型 36

3・ESG 37-39

GROUP MATERIALITY與非財務KPI 40

參考資料

事業戰略 42-46

財務戰略 48

管道 50-53

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

經營理念

【GROUP DNA】～我們代代堅持的精神～

「＆標誌」的理念

透過共生、共存、共創，創造新的價值，時刻準備迎接挑戰。

【GROUP MISSION】～我們立志完成的使命～

& EARTH	與自然同行，共享未來
& INNOVATION	與創造同行，共享光輝
& PEOPLE	與眾生同行，共享感動

我們集團的新「經營理念」。

繼承本公司代代堅持的「GROUP DNA」與我們立志完成的使命「GROUP MISSION」。

企業致辭

讓我們從城市出發，改變未來

* 凝聚經營理念並展示集團前進方向的資訊。

重點解決課題

【GROUP MATERIALITY】

- 提升產業競爭力
- 與環境共生
- 健康、活力
- 安全、安心
- 多樣性與包容性
- 合規經營、公司治理

從經營理念出發，確定我們集團所需要重點解決的課題問題「GROUP MATERIALITY」。

長期經營方針

& INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY

延續至2030年的長期經營方針「& INNOVATION2030」。
該名字展現了透過不斷創造價值、開拓未來的進取心。
透過夢想(DREAM)理想形態、構思(VISION)戰略，最終使其實現(REALITY)。

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

理想形態

作為產業開發商
為創造社會附加值作出貢獻

& INNOVATION 2030
DREAM, VISION, REALITY

事業戰略

透過「三大發展道路」
實現成長

1・核心事業進一步成長（深化與進化）
2・拓展新的資產類別
3・探索新事業領域、獲取商機

財務戰略

「成長、效率、回報」
三位一體視角下推進經營

1・穩定、持續的「利潤成長」與「擴大現金生成能力」
2・透過BS控制來「提高效率」並「保持穩健的財務狀況」
3・基於成長潛力和效率，「提升股東回報」

支援戰略的經營平臺

人才　　數位化轉型　　ESG

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

理想形態

- ▶ 作為「產業開發商」，為創造社會附加值作出貢獻。
- ▶ 「創造社會價值」和「創造經濟價值」齊頭並進。
- ▶ 「創造社會價值」引領差異化、強化競爭力，進而實現「創造經濟價值」。而後，創造出來的經濟價值又會進而創造更大的社會價值。

創造社會價值

為全球創新、產業發展作出貢獻

- 透過提供空間和社群，我們匯聚來自五湖四海的人、企業的智慧，加速創新產出、創造新產業。

創造感動體驗

- 不斷進化具有吸引力的城市建設，創造打動人心、活力無限的社會。

解決社會問題

- 透過城市建設和創新，為人們的「工作、居住、享受、探訪」創造各種附加值。
- 透過包括應對氣候變化在內的各種環境共生努力，為實現構建全球範圍的永續發展的社會作出貢獻。

創造經濟價值

實現实現超过资本成本的永續成長和效率

- 有效利用投資資本，以長期視角，實現穩定持續的利益產出並擴大現金流。
- 深化「保有、開發、管理」*的商業模式，除了透過保有房產從而獲得安定的租金收益外，還透過出售房產加速附加值的變現，推進成長與效率兩手抓的經營。

為股東提供穩定持續的「收益回報」與「每股價值的提升」

- 從中長期角度透過收益再投資來提升股東價值。
- 在考慮經營環境、業績、財務狀況等因素的基礎上，向股東回報收益。
- 在保證「穩定分紅」的同時，透過「靈活的、持續的股份回購」來實現「每股價值的提升」。

* 何為「保有、開發、管理」
保有：透過保有營運資產，享受穩定的「租金收益」、「設施營運收益」
開發：透過賣出資產變現附加值，享受「開發收益（買賣價差）」
管理：透過託管資產等方式享受持續的「管理收益」

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

2030年左右的量化目標

成長指標	EPS[*1]成長率 ＋8 %/年以上[*2]	效率指標	ROE 10%以上

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

2026年的量化目標

成長指標	EPS成長率 ＋8%/年以上[*3]	效率指標	ROE 8.5%以上

PL	事業收益	4,400億日圓以上[*4]
	淨收益	2,700億日圓以上
BS	總資產	9兆日圓左右[*1]
	有息債務	4.5兆日圓左右[*1]
效率指標	ROA	5%以上[*5]

股東回報（2024年度-2026年度）	
總回報率	每期 50%以上
分紅率	每期 35%左右
與持續的利潤成長聯動 穩定的分紅增加（累進分紅）	
靈活的、持續的股份回購	

*3: 2023年度(預測)-2026年度(預測)CAGR
*4: 營業收益+權益法投資損益（包括以不動產分售為目的的關係企業的出售損益）+固定資產出售損益
*5: 事業收益/期初期末總資產平均

資產負債表控制

固定資產・銷售用不動產	透過無限制出售進行資產回收 (2024年度-2026年度)	2兆日圓左右
D/E比	透過提高評級意識 來保持財務穩健	1.2~1.5倍左右

有價證券			
	政策持有股份 (2024年度-2026年度)	縮減50%	加快縮減速度，到2026年的3年間，消減至現在持有股份的50% 2026年之後仍將繼續積極縮減持有份額
	純投資目的股份	擇機賣出	根據過去的銷售業績，我們今後將繼續考量股價等因素，持續靈活出售， 以獲取未來成長投資等的原始資金

*美元匯率為120日圓/美元~140日圓/美元。
利率和通貨膨脹是參考各研究機構的預測來計算和估計的。

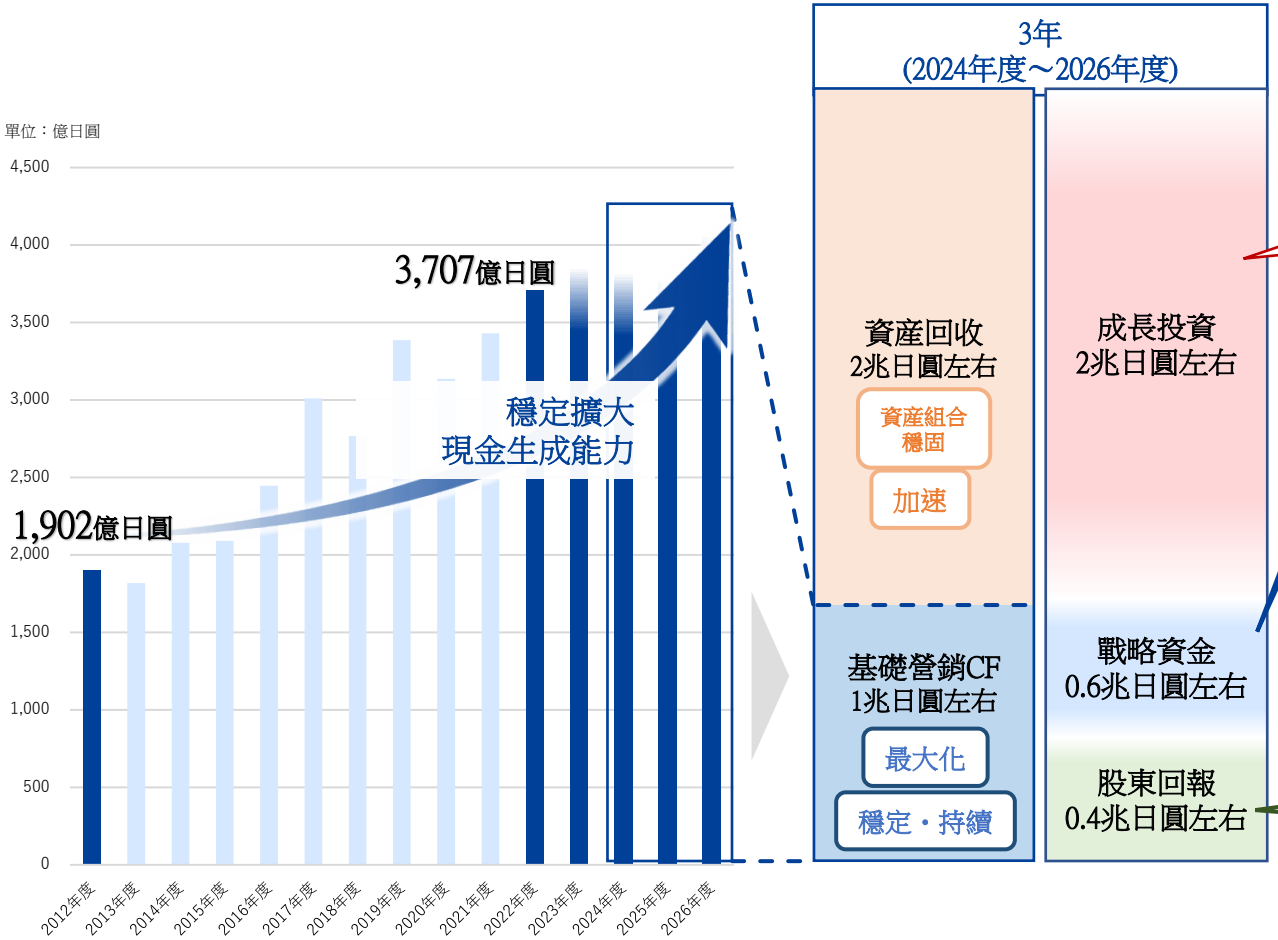
Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

現金分配預想（2024年度～2026年度累計）

現金流入		現金流出	
資產回收	2兆日圓左右	成長投資	2兆日圓左右
基礎營銷CF*1	1兆日圓左右	戰略資金	0.6兆日圓左右
		股東回報	0.4兆日圓左右

*1 基礎營業CF：從經營活動CF出去運營資金等部分的增減（包括銷售用不動產的增減），加上回款相關損益等而算出的現金流



對核心事業的成長投資
穩固資產組合、強化收益基礎

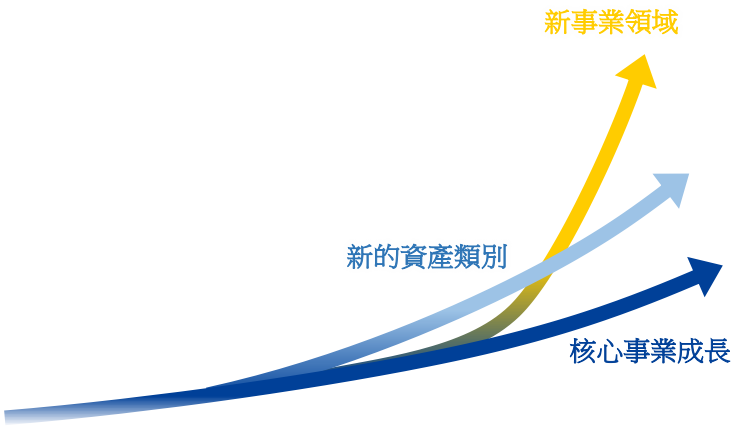
設置戰略資金
結合事業環境、金融環境等靈活應對

總回報率 每期50%以上
以EPS成長、ROE改善爲目標的穩定、持續回報

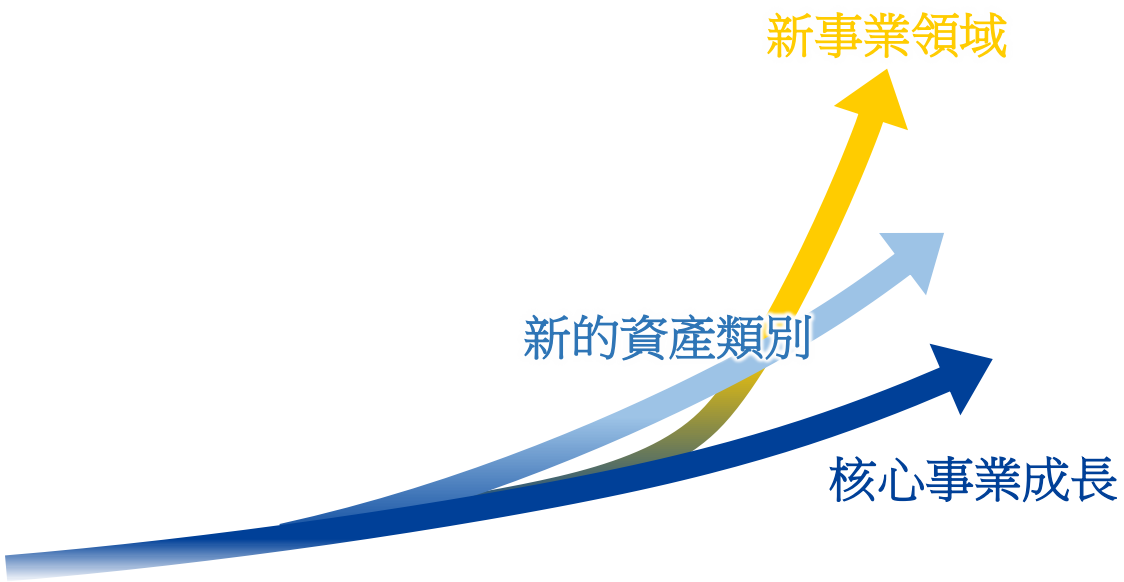
Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

事業戰略　關於「三大發展道路」



事業戰略的「三大發展道路」



1.核心事業進一步成長（深化與進化）

堅持展開迄今為止支援我們集團價值創造的「核心事業」，實現其進一步成長（深化與進化）。

（1）與市場脫鉤*

（2）強化開發效益～變現附加值

（3）深化與進化海外事業

*透過差異化和市場創造，實現無論何種外部環境都能做到高收益能力

2.拓展新的資產類別

發揮核心事業累積的優勢和技術，加快拓展「新的資產類別」。

（1）充分利用體育/娛樂的城市建設

（2）擴大研究室（labo）、辦公室事業

（3）加強資料中心事業等、進一步拓展事業領域範圍

3.探索新事業領域、獲取商機

“探索新事業領域、獲取商機”舉措旨在實現本公司集團的進一步成長。

（1）深化、進化平臺商的身份

（2）執行重點領域投資

（3）新設組織機構

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

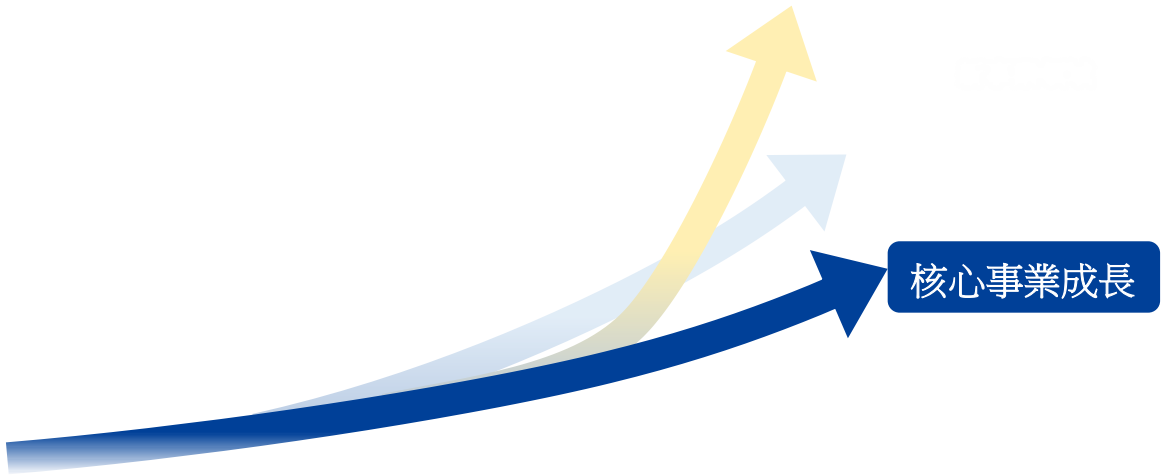
事業戰略

1・核心事業進一步成長（深化與進化）

（1）與市場脫鉤

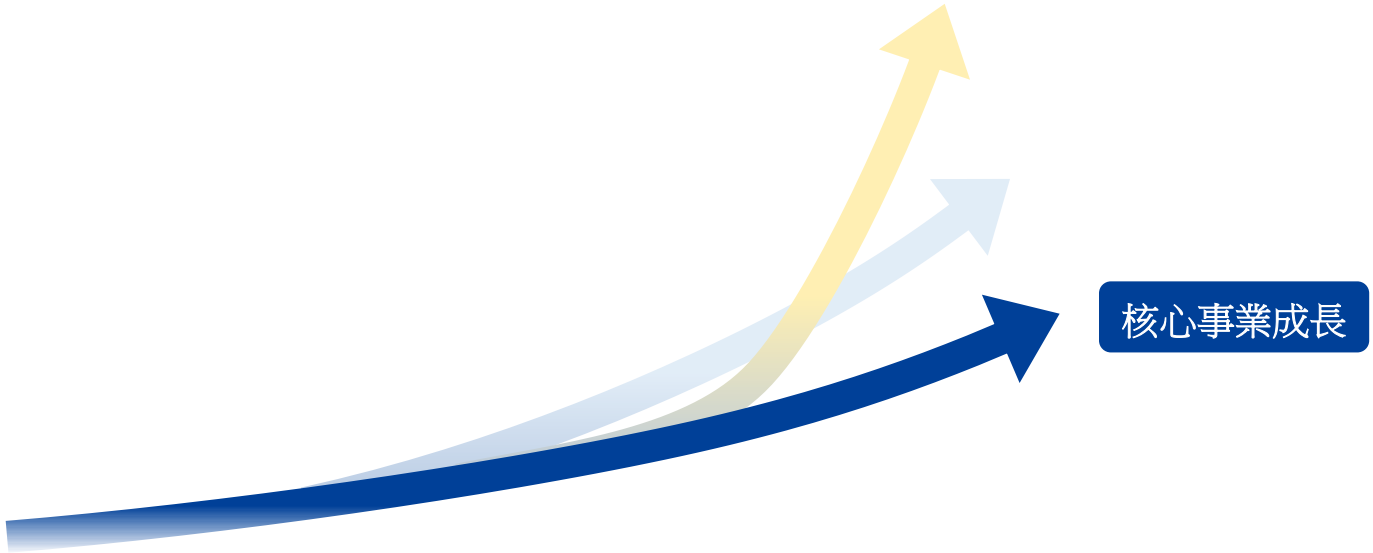
（2）強化開發收益～變現附加值

（3）深化與進化海外事業



針對「核心事業進一步成長」

堅持展開迄今為止支援我們集團價值創造的「核心事業」，實現其進一步成長（深化與進化）。



（1）與市場脫鉤*

- 即使競爭環境日趨激烈，勝負格局日趨明顯，依然堅持在各項核心事業上實施差異化戰略。
- 此外，利用以往建立的各種網路、客戶基礎，提供「空間」和「社群」，說明導向「創造新需求」。

（2）強化開發效益～變現附加值

- 深化「保有、開發、管理」的商業模式。
- 除了透過保有房產來獲取穩定的租金收益之外，還將以前所未有的速度銷售已開發的房產來「附加值變現」。
- 還將加強捕捉新事業商機，加快資產置換和「輪換」型商業模式。

（3）深化與進化海外事業

- 在實現穩定「收益成長」的同時，發展提升「效率」的事業。

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

▶ 追求客戶導向。
將實體與數位相結合，提供滿足每位元客戶多樣化需求的體驗價值。
進一步推進軟硬體兩方面複合用途型城市建設，增強城市的整體競爭力。
以加強「三井不動產集團網路」、擴大成員數量作為目標。

▶ 我們透過各事業、城市建設中的差異化、創造新需求，實現與市場的脫鉤。

借助實體和數位化結合，提升核心事業提供的價值的質和量

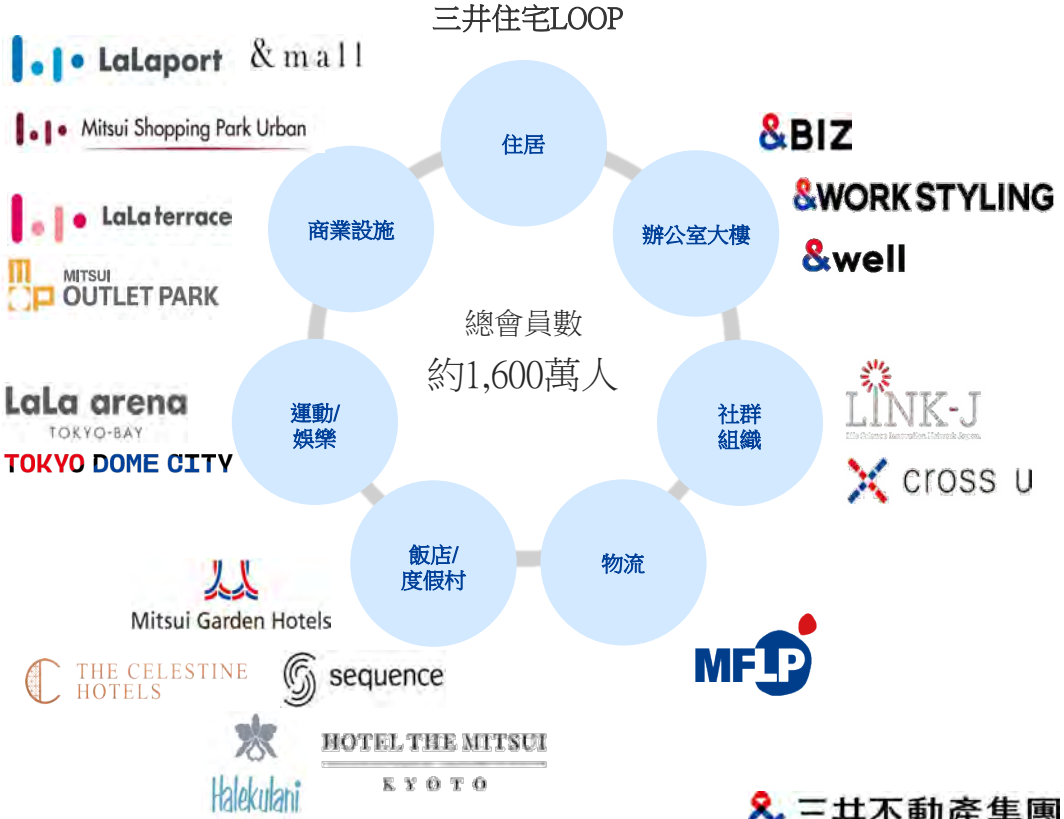
- **辦公室**　：成為「魅力城市」裡的「魅力辦公室」。
  加強軟體服務，為不同客戶提供其最佳的工作方式。
- **商業設施**　：將商業設施、體育/娛樂、EC等各種服務有機結合，打造獨特的全管道平臺。
  實現收入來源多元化，革新商業模式。
- **住居**　：對客戶資料進行一元化管理，加強集團公司之間的協作。
  做到對所有需求均可提供一站式服務。
- **飯店/度假村**　：利用客戶資料，提供涵蓋旅行出發前到旅行回家後的綜合住宿體驗。
  推動數位化轉型，創造一個員工可以專注於服務客戶的環境，提供高品質的住宿價值。
- **物流**　：利用數位技術加大強化各項服務功能，透過社群形成執行平臺商戰略。
  不僅局限在倉庫內，而是在整個供應鏈中為解決客戶問題作出貢獻。

複合用途城市建設

- 利用多年積累起來種種專業知識，將軟體和硬體相結合，為滿足人們「工作」、「生活」、「享受」和「放鬆」的各種需求提供價值。

加強三井不動產集團網路

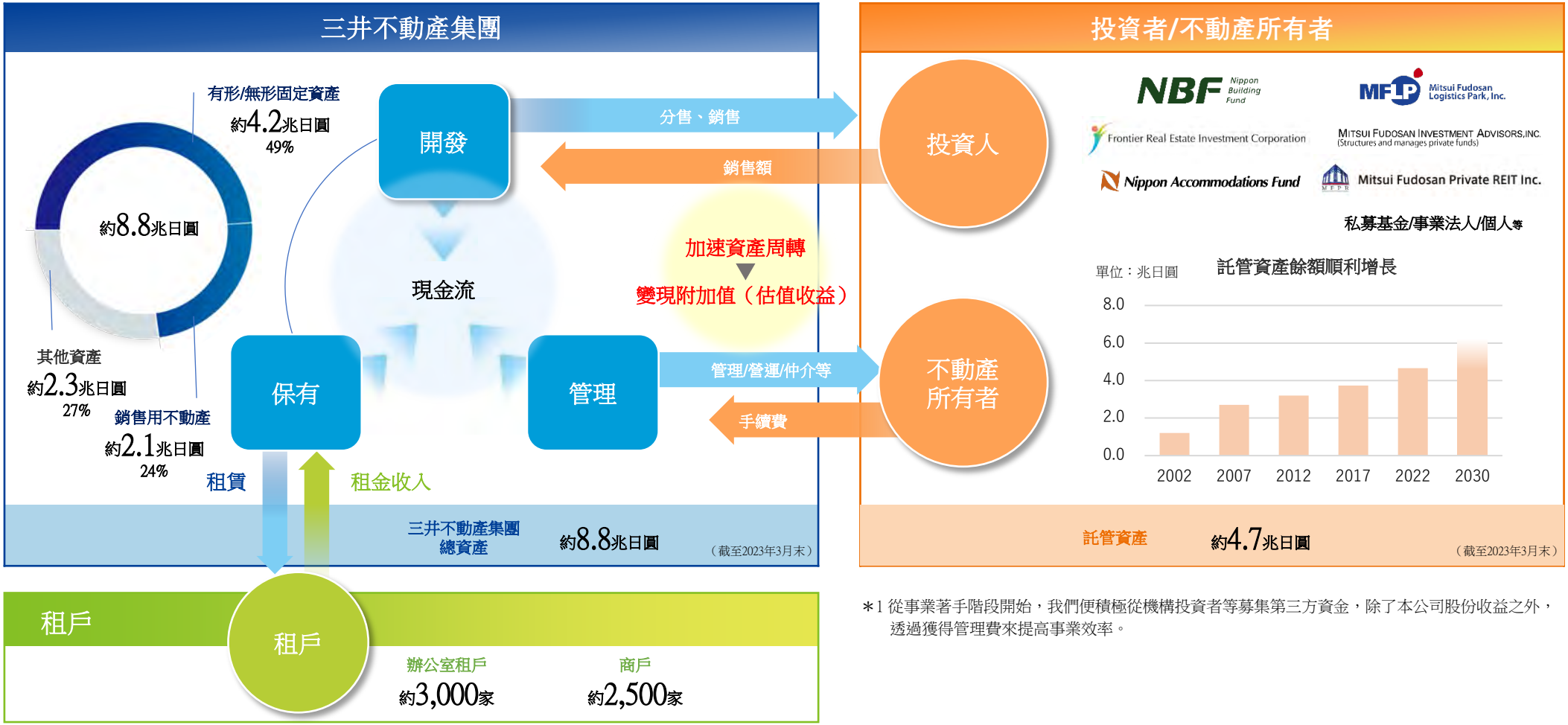
- 以加強「三井不動產集團網路」、擴大成員數量作為目標。



Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

- ▶ 深化「保有、開發、管理」 的商業模式。除了保有房產以獲得安定的租金收益外，在銷售用不動產、固定資產方面，加速資產周轉，在早期階段變現附加值（評估利潤）。
- ▶ 在出售後依然繼續採取託管資產的形式來長期管理。
- ▶ 在大規模開發方面，我們也在考慮積極利用機構投資者的協力廠商資金*1 。

①強化開發收益

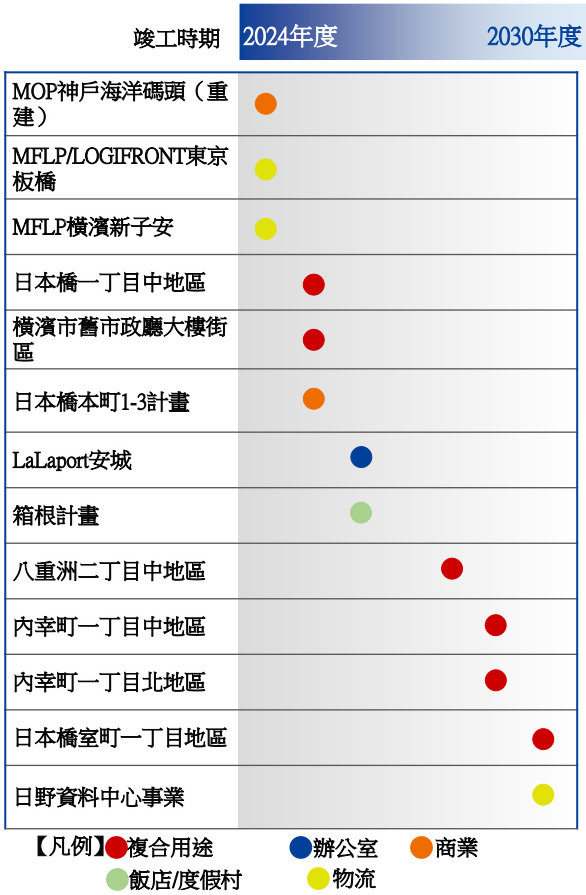


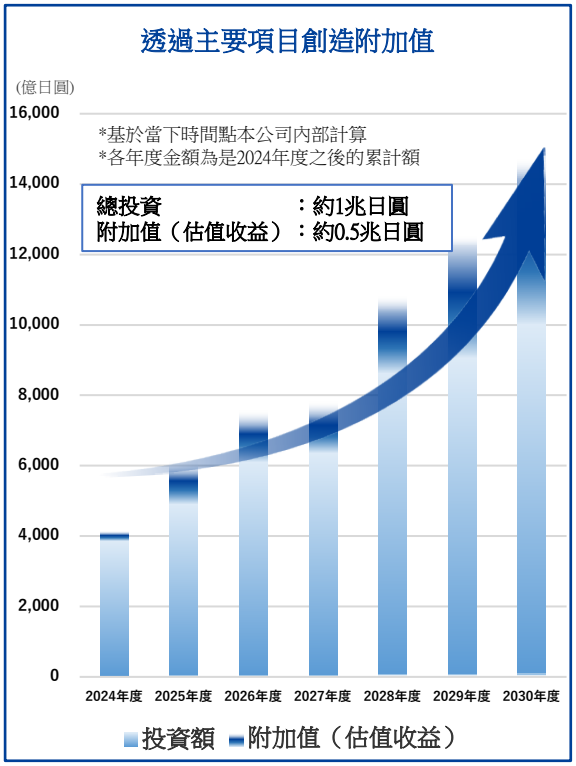
＊1 從事業著手階段開始，我們便積極從機構投資者等募集第三方資金，除了本公司股份收益之外，透過獲得管理費來提高事業效率。

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

② 創造永續的附加值

a.在現有管道中，透過主要項目創造附加值

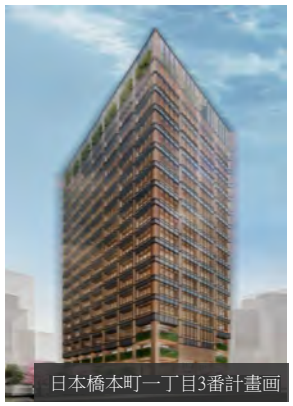




日本橋一丁目中地區

內幸町一丁目街區

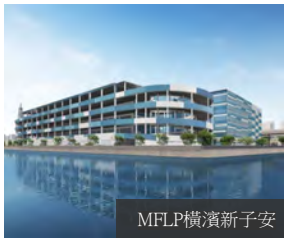
橫濱市舊市政廳大樓街區


日本橋本町一丁目3番計畫画

MOP神戶海洋碼頭（重建）

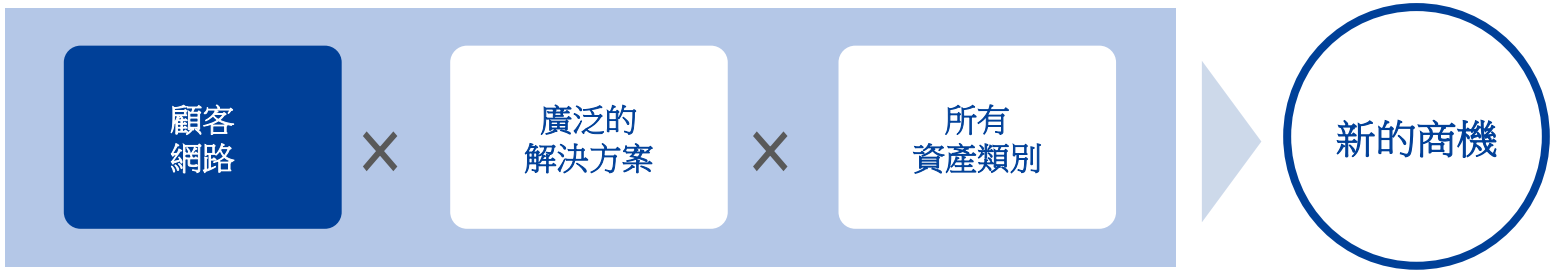
箱根計畫

（暫定名）LaLaport安城


MFLP橫濱新子安

b. 獲取新的商機

- 透過以往在各項事業中形成的的客戶網路提出廣泛的解決方案（企劃、開發、行銷、管理營運），持續獲取新的商機。



Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

▶ 在對地區和產品作出平衡的同時，以「迴圈型」為中心加速新的收購。
▶ 創造附加值，儘快凸顯收益。加強資金回籠和BS控制。
▶ 擴大對成長有望地區（美國陽光帶、澳大利亞、印度等）、新的資產類別的投資。同時也考慮新領域。
▶ 靈活判斷當地市場的出售與購入時機，力爭海外事業進一步成長。

①加速迴圈型投資模式

- 嚴格挑選產品、地區，以「迴圈型」為中心，加速新的收購。
- 在創造附加值的基礎上，凸顯收益。加強資金回籠和BS控制。

②地區×產品打造的成長戰略

- 下一步計畫是，以美國「50 Hudson Yards」等具有競爭力的辦公室為基礎，加快向快速發展的陽光帶地區的擴張。
- 擴大對成長有望地區澳大利亞、印度的投資。
- 根據各個地區事業環境構建資產組合。
- 考慮投資新的事業領域（可再生能源設施、學生宿舍、資料中心等）。

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

▶ 擴大對以美國「陽光帶地區*」為中心的快速成長地區的投資。
加速實際需求強勁的、成長迅速的租賃住宅業務以及物流設施等事業。

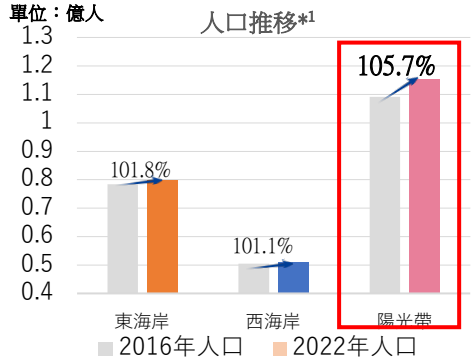
▶ 在相應地區開設基地，建立包括東海岸（NY）和西海岸（SF/LA）在內的「3地區體系」。

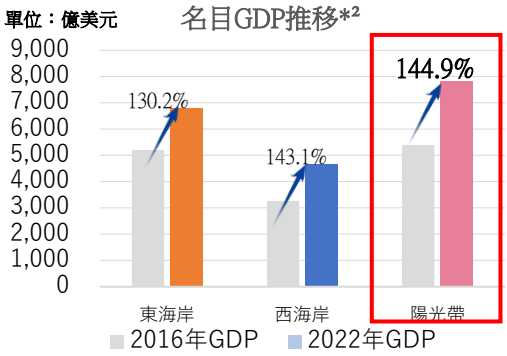
*一般指北緯37度線以南地區

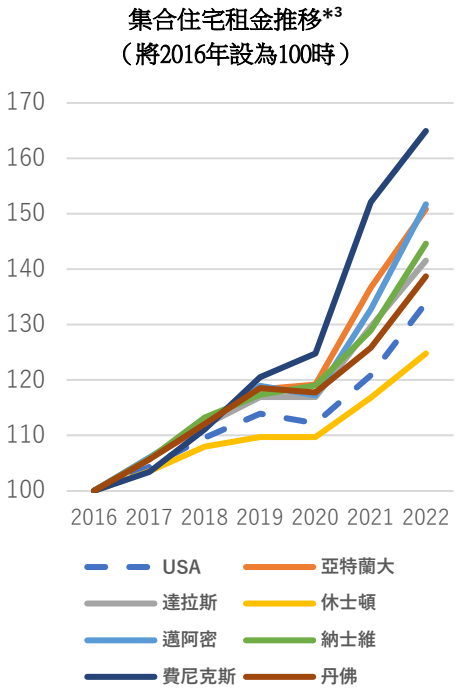
③美國「陽光帶地區」的業務展開

捕捉陽光帶地區的成長機會

- 由於氣候溫暖、商業和生活成本低廉並且擁有當地大學的優秀人才庫，科技公司和其他公司入駐，就業人數有所增加，由此產生的人口湧入仍在繼續。即使在新冠疫情期間也依然保持這一趨勢。
- 住宅租賃市場穩定，租金水準呈現上漲趨勢。
- 我們緊跟強勁的需求和快速成長的市場，擴大投資。

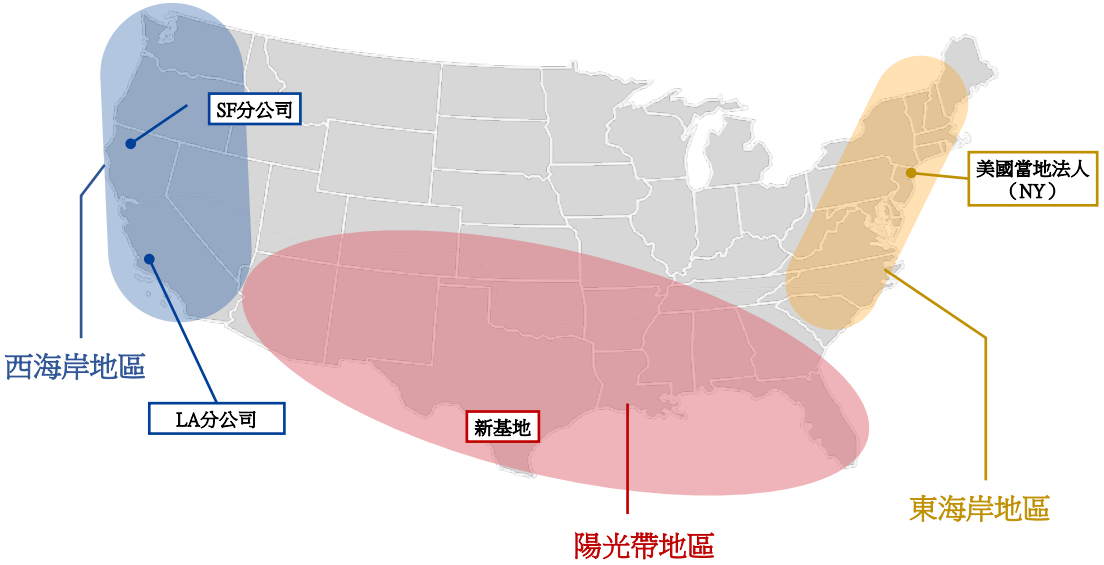






透過美國3地區體系推進事業

- 除了傳統的東海岸地區、西海岸地區之外，我們在經濟和人口均呈現快速成長的陽光帶地區建立了基地。
- 為實現租賃住宅、物流設施等事業的推進，透過3地區體系強化功能。



Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

資料來源 *1：US Breau Census　*2：美國人口統計局　*3：REIS（不動產資訊服務）全類

三井不動產集團

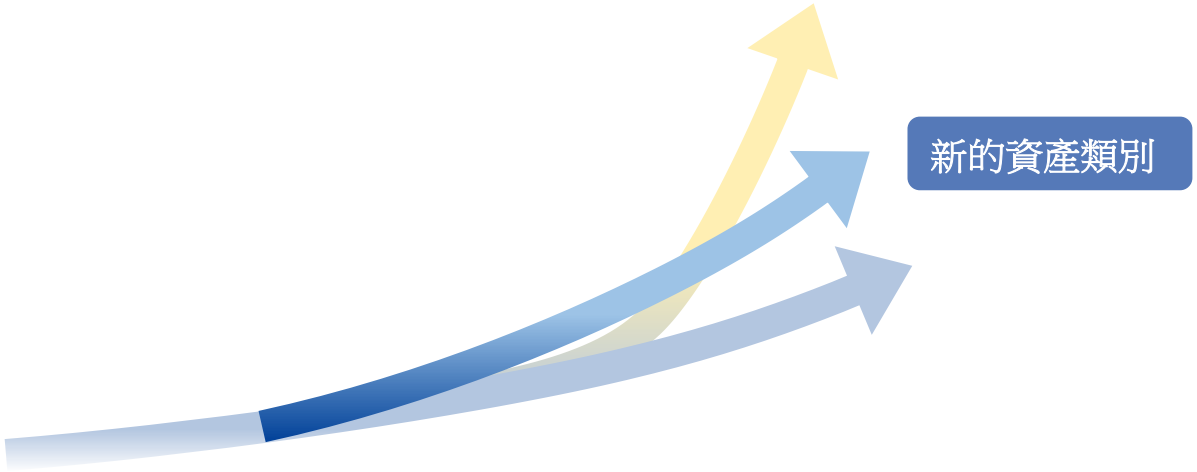
事業戰略

2・拓展新的資產類別

（1）充分利用體育/娛樂的城市建設

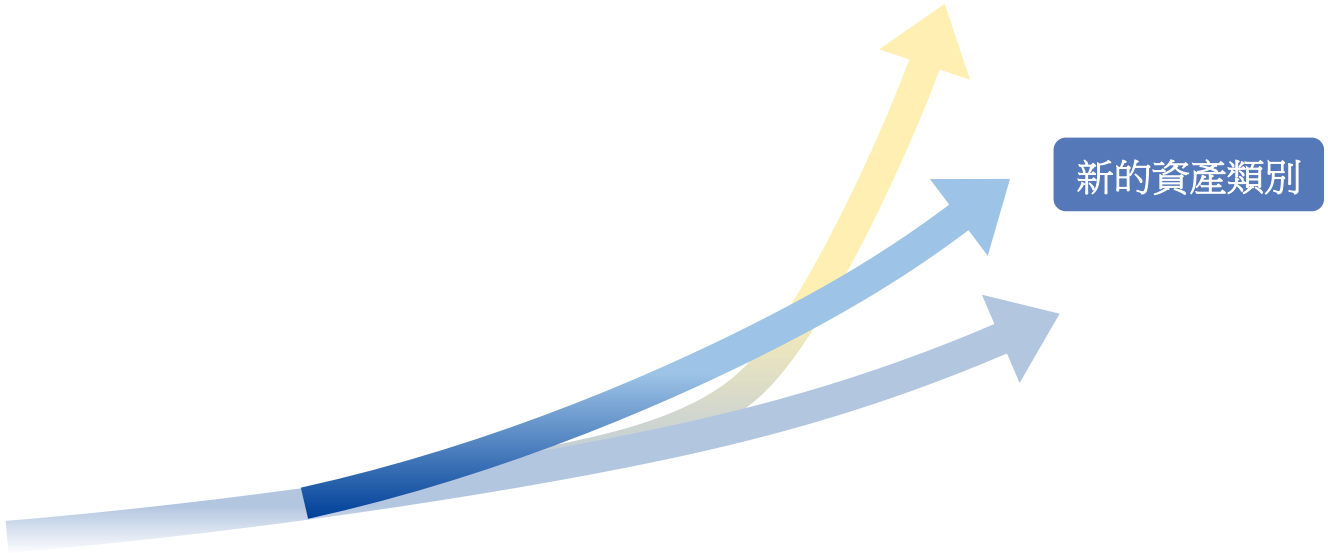
（2）擴大研究室（labo）、辦公室事業

（3）加強資料中心事業等、進一步拓展事業領域範圍



針對「拓展新的資產類別」

捕捉時代變化，深化為客戶創造價值。
發揮核心事業累積的優勢和技術，加快拓展「新的資產類別」。



（1）充分利用體育/娛樂的城市建設

- 充分利用體育/娛樂，實現最大化實體體驗的城市建設。
- 利用東京巨蛋公司活動等企劃營運技術，建立新的收入來源。

（2）擴大研究室（labo）、辦公室事業

- 進一步擴大我們所打造的租賃研究室市場，抓住需求。
- 為社會的開放創新作出貢獻。

（3）加強資料中心事業等、進一步拓展事業領域範圍

- 強化為整個社會數位化提供支援的資料中心事業。
- 此外還將發揮我們的優勢，進一步拓展事業領域範圍。

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

▶ 充分利用體育/娛樂，強化複合用途功能，推動創建提供「感動」的城市建設。
▶ 利用東京巨蛋公司的優勢，力圖獲取商機。
▶ 建立可發揮商業設施與體育/娛樂之間的協同效應、以最大限度提高客戶體驗價值的新本部。

利用東京巨蛋公司的優勢展開業務

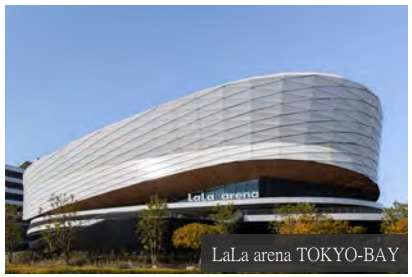
- 體育賽事、演唱會等涵蓋多種類型的行銷能力和預訂調整能力
- 能夠管理數千至數萬人規模的活動的現場營運能力。
- 自主娛樂活動的企劃、營運能力
- 直營休閒設施的企劃能力

東京巨蛋城

新秩父宮橄欖球場開發
（利用東京巨蛋公司的技術）

推進競技場館事業

- 透過競技場館營運增加客戶接觸點，豐富活動內容，展開提高商業設施協同效應的措施。


LaLa arena TOKYO-BAY

透過體育/娛樂創造「感動體驗」

- 透過提供活動和內容來創造「感動體驗」。
- 與外部合作夥伴攜手，積極推動各項舉措。

與日本足協簽署「主要合作夥伴協定」（2023年10月）

基於與LDH JAPAN簽署的「為兒童和青少年夢想加油舉措相關的業務合作」（2023年11月）舉措示例

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

（2）擴大研究室（labo）、辦公室事業

▶ 進一步擴大我們所打造的「租賃濕實驗室市場」*，抓住需求。

▶ 完善環境，應對各種實驗場景，為社會的開放創新作出貢獻。

* 濕實驗室：使用設備和化學品展開實驗的研究設施

- 應對研發環境中開放式創新日益成長的重要性，我們已經在國內外開發了13*個項目。
  * 包括計畫開業
- 對位於大都市圈內的「鄰近城市型」和鄰近學術機構和醫療機構的「鄰近種子型」兩方面均予以強化。
- 除了建築、設備安裝等硬體方面之外，還在營造交流空間等軟體服務以及「LINK-J」等社群方面為入住企業的創新創造提供支援。

三井Link Labo新木場

Torrey View（美國聖地牙哥）

通用機器室（三井Link Labo新木場）

三井Link Labo「入住者交流會」

（3）加強資料中心事業等、進一步拓展事業領域範圍

▶ 強化為整個社會數位化提供支援的資料中心事業。抓住不斷成長的需求。

▶ 此外，將我們集團的優勢和技術擴展到各種資產類別，致力為客戶創造價值。

- 利用資料中心（DC）事業的技術，將事業領域範圍延伸至市中心型DC及和主機託管型DC*。

*出租用於安裝伺服器、網路設備等的空間的服務。

資料中心
MFIP印西 II

- 將我們的優勢和技術擴展到各種新的資產類別，提升在城市建設中為客戶提供的價值。

海上風力發電

學校設施
Rugby School Japan（柏之葉）

*示意圖

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

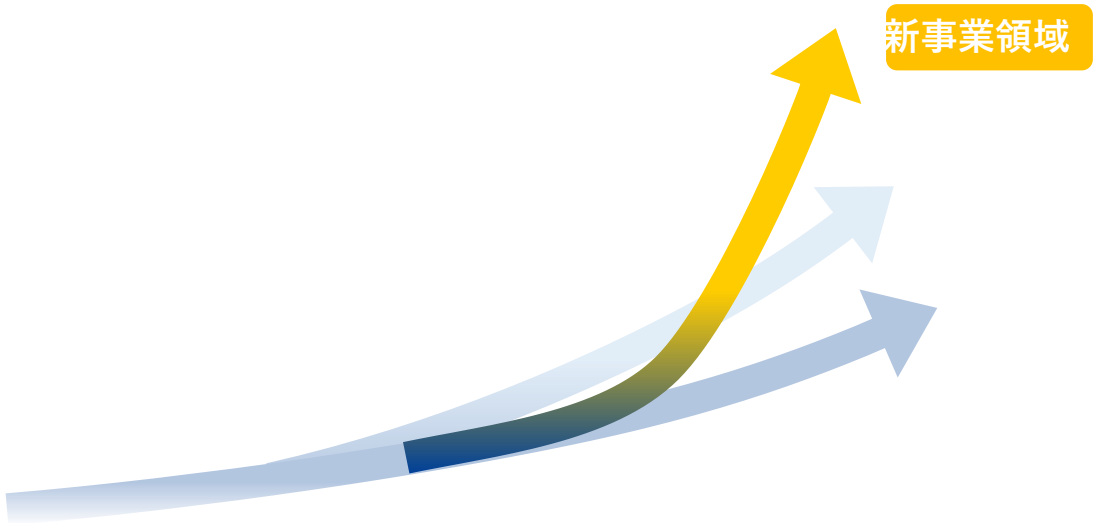
事業戰略

3．探索新事業領域、獲取商機

（1）深化、進化平臺商的身份

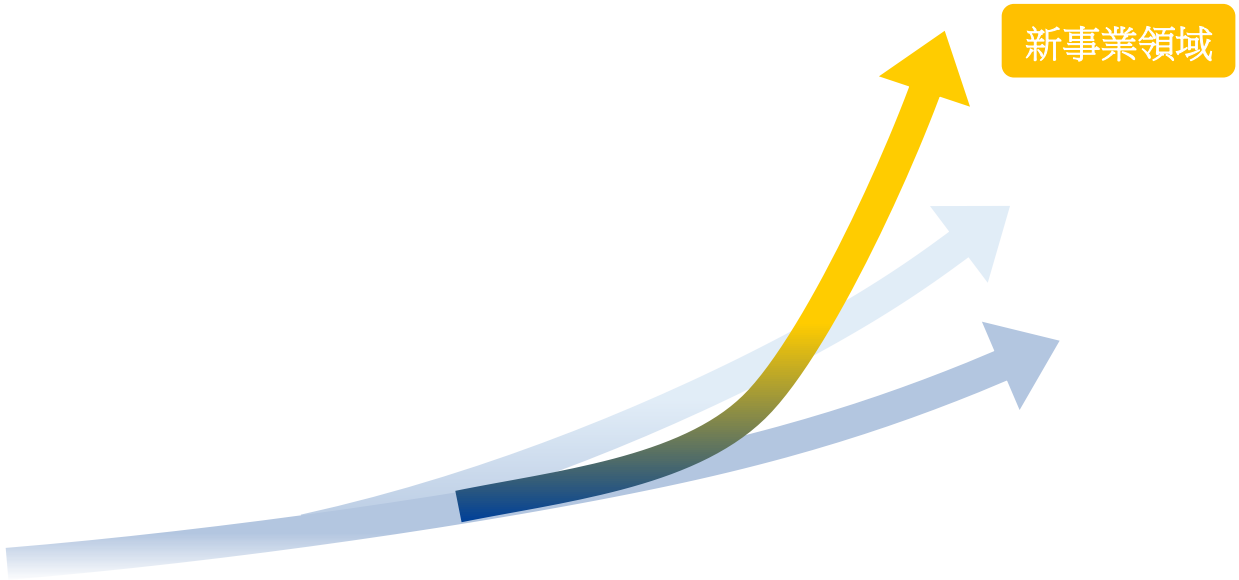
（2）執行重點領域投資

（3）新設組織機構



針對「探索新事業領域、獲取商機」

“探索新事業領域、獲取商機”舉措旨在實現本公司集團的進一步成長。



（1）深化、進化平臺商的身份

- 作為產業開發商，擴大提供「空間」和「社群」的開發領域。
- 加強、加快對「新產業創造」的貢獻。

（2）執行重點領域投資

- 從社群內尋找能夠將為公司作出巨大貢獻的事業種子。
- 發揮我們集團多樣化網路、龐大客戶接觸點、企劃經驗等優勢，確定重點領域進行投資，將其發展為收益支柱。

（3）新設組織機構

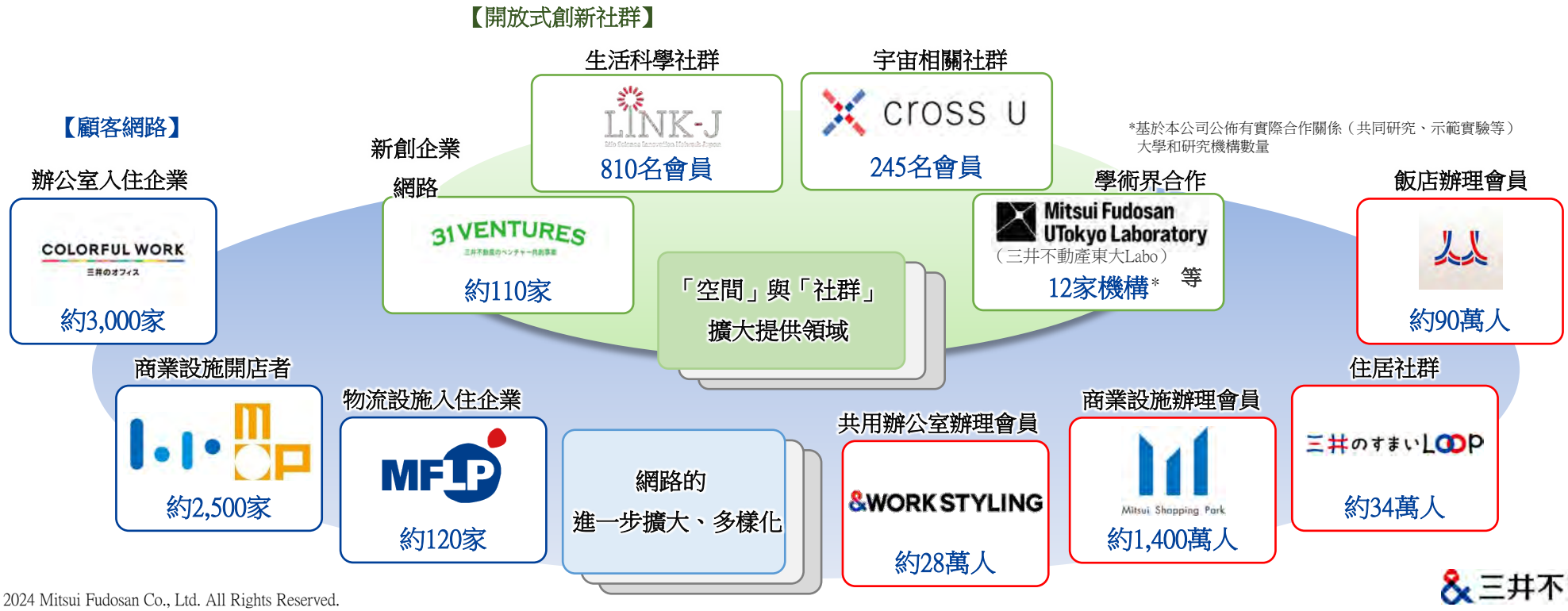
- 設立新本部以加快各項舉措的實施。
  將管理資源有效地投入到新業務的創造中。
- 積極利用併購。

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

- ▶ 匯聚企業、社會以及人的智慧。
- ▶ 我們集團透過提供開放式創新平臺，建立起超越傳統不動產開發商的網路。
- ▶ 利用構築的網路，擴大提供「空間」和「社群」營運領域（功能表）。
  加強作為平臺商的參與，加快對創新和新產業創造的貢獻。

豐富的網路與社群

- 利用以往構建的網路，擴大提供「空間」和「社群」的功能表。
- 發揮匯聚包括大企業、新創公司和學術界在內的眾家智慧的作用，加速貢獻開放式創新和新產業創造。



Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

▶ 從提供的「空間」與「社群」內探索能夠有助於「新產業創造」的事業種子。
▶ 發揮我們集團多樣化網路、龐大客戶接觸點、企劃經驗等優勢，確定重點領域進行投資。
▶ 發展該領域事業，將其發展為未來的收益支柱。

投資意向領域示意圖

生活科學領域

- 對社會不可或缺的重要領域。預計未來將繼續保持穩健成長。
- 開放式創新無可回避，需要協作。

宇宙相關領域

- 這是一個未來預計顯著成長的領域。
- 攜手民營企業展開共創的期待不斷上升。

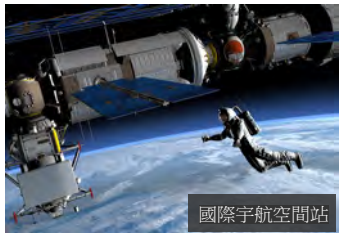
非宇航業界的技術應用也取得進展。

確定重點領域的新事業創造

- 關注各個社群及聯合研究，確定重點領域並進行投資。
將其發展為收益支柱。

創藥研究

手術支援機器人


國際宇航空間站

宇宙探索

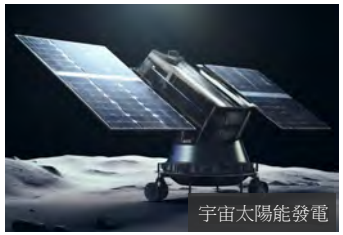
食物

能源

健康資料利用

醫療旅遊

*示意圖片


宇宙太陽能發電

宇宙農業

*示意圖片

移動

資料管理

*示意圖片

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

▶ 設立新本部，旨在透過創新創造實現本公司集團的發展。
針對探索新事業領域、獲取商機，有效投入經營資源。

▶ 積極利用併購，設立新的專門部門。

以往針對創新創造的舉措

發掘新的事業

【公司外部】	投資新創企業	約80次
	事業部門與新創公司的面談次數	約1,100次
	其中 示範實驗/正式採用	超過150次

【公司內部】	事業提案制度「MAG!C」事業化案件	20次（2018年度～2023年度）

與學術界攜手開放式創新

學術界合作	聯合研究成果
12家機構 *	20次

*基於本公司公佈有實際合作關係（共同研究、示範實驗等）大學和研究機構數量

針對新產業創造的社群形成

生活科學領域

LINK-J
會員數810

每年活動數量
1,142次 *2023年實績

研究室和辦公室基地數量
13所設施

宇宙相關領域

cross U
會員數245

NIHONBASHI SPACE WEEK
8,000人參加
*2023年12月舉辦

其他新創公司網路等
形成多樣化社群

新成立「創新推進本部」

併購投資額*1	新創企業出資額*2
4,000億日圓以上	1,000億日圓以上

*1：至2030年度　*2：至2030年度

<本部組織圖>

- 創新推進本部
  - 新產業創造推進室
  - 併購推進室
  - 產學合作推進部
  - 風險投資共創事業部
  - 宇宙經濟/創新推進部
  - 生活科學/創新推進部
  - 柏之葉城市建設推進部

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

財務戦略

推進「成長、效率、回報」三位一體視角下的經營

穩定、持續的「利潤成長」與「擴大現金生成能力」

- 透過開發新房產和增加現有房產的營收，實現租金收益的穩定持續成長
- 把握好租金收益和分售收益之間的平衡，透過穩定持續的資產周轉「變現開發附加值」
- 透過我們競爭優勢的源泉，即事業企劃能力、房產開發能力、營運能力，來擴大現金生成能力

透過BS控制來「提高效率」並「保持穩健的財務狀況」

- 透過加速如固定資產、銷售用不動產和有價證券等的無限制出售，來穩固資產組合
- 爲確保財務穩健，維持A評級，推進合理的財務槓桿控制
- 超過股東資本成本的ROE穩定持續改善

基於成長潛力和效率，「提升股東回報」

- 強化分紅率，實現與收益成長掛鉤的穩定分紅成長，累進分紅
- 靈活的、持續的股份回購
- 擴大穩定股東的措施的實施

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

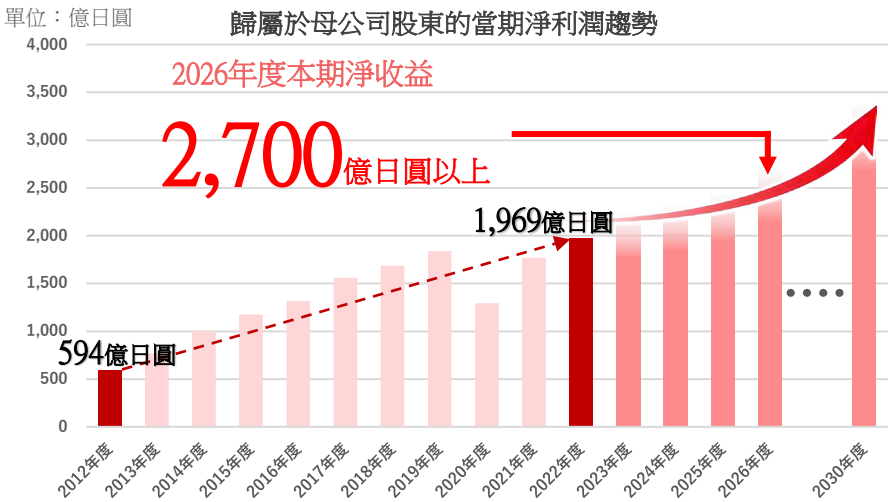
▶ 針對2030年度擴大收益。
作為股東價值提升的重要指標，我們設定了每股收益成長率的量化目標，結合靈活的、持續的股份回購，以2023年度～2030年度EPS成長率8%/年以上為目標。

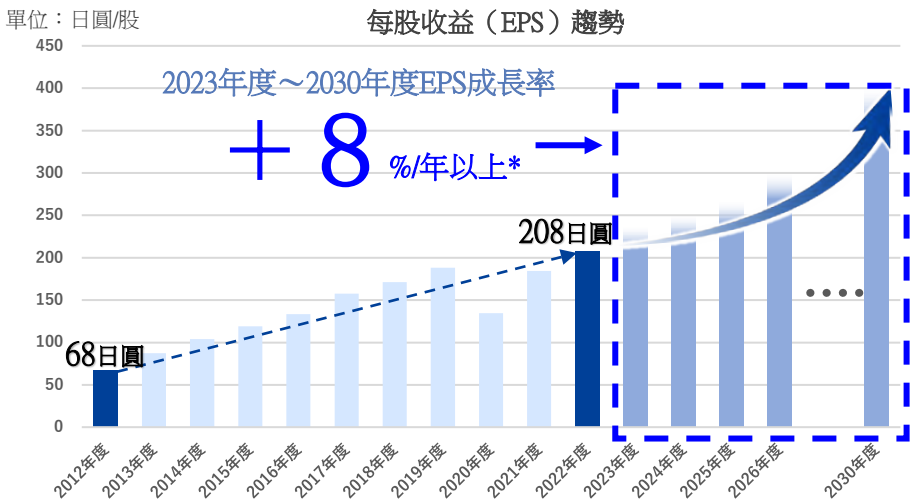
各部門事業收益

	2022年度	2026年度	
租賃	約1,500億日圓	1,800億日圓左右	● 新地產竣工導致租賃收益增加 ● 現有地產租金收益增加導致租賃收益增加
分售	約1,530億日圓	2,100億日圓左右	● 高位、穩定的盈利 ● 每期的記帳金額根據市場狀況有波動
管理	約630億日圓	700億日圓左右	● 由於AUM擴大等導致管理收費增加
設施行銷	約△40億日圓	300億日圓左右	● 進一步提升飯店度假村ADR ● 東京巨蛋的顧客數量增加等
事業收益	約3,130億日圓	4,400億日圓以上	

*事業收益＝營業收益+持分法投資損益（包括以不動產分售為目的的關係企業的出售損益）+固定資產出售損益

利潤高成長





*2023 年度（預測）-2030年度（預測）CAGR

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

▶ 保持租金收益與分售收益的平衡，加速資產周轉，變現附加值（估值收益）。
（無限制出售固定資產/銷售用不動產、縮減政策持有股份、擇機賣出純投資目的股份）
旨在透過擴大託管資產來增加管理收益。

▶ 在控制資產負債表（BS）的同時，保持高效率和穩健的財務結構。

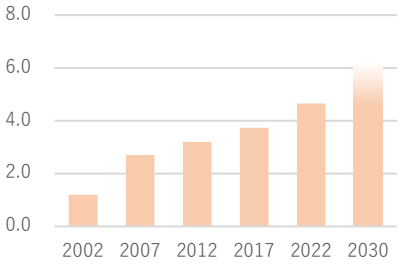
託管資產

營運資產餘額
（AUM）擴大
⇒管理收益擴大

NBF Nippon Building Fund
Nippon Accommodations Fund
Frontier Real Estate Investment Corporation
MFLP Mitsui Fudosan Logistics Park, Inc.
MITSUI FUDOSAN INVESTMENT ADVISORS,INC. (Structures and manages private funds)
Mitsui Fudosan Private REIT Inc.
PF/事業法人/個人等

托管資產餘額順利增多

單位：兆日圓　託管資產餘額



總資產

加速資產周轉
⇒變現附加值
（估值收益）
資產回籠2億日圓左右
（2024年度～2026年度）

固定資產/銷售用不動產

無限制出售

有價證券

●政策持有股份
縮減50%左右
2024年度～2026年度）
加快縮減速度，到2026年的3年間，消減至現在持有股份的50%。
2026年之後仍將繼續積極縮減持有份額

●純投資目的股份
擇機賣出
根据过去的销售业绩，
我们今后将继续考量股价等因素，
持續靈活出售，以獲取未來成長投資等的原始資金

有息債務、自己資本

財務槓桿 維持A評級

D/E比

1.2～1.5倍左右

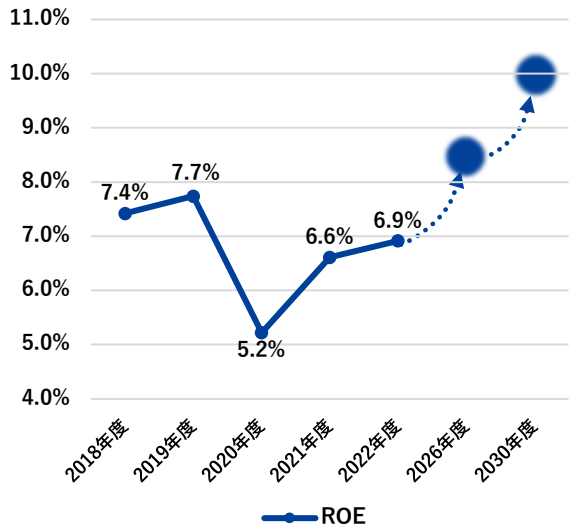
股東回報

考慮財務穩健
與資本效率的
利益回報

ROE目標

2026年度
ROE 8.5%以上

2030年度前後
ROE 10%以上



Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

- ▶ 穩固資產組合，旨在實現進一步成長和效率提高。
- ▶ 全面審視固定資、銷售用不動產、有價證券（包括政策持有股份、純投資目的股份），加速資產置換。持續變現附加值。

總資產
8.8兆日圓

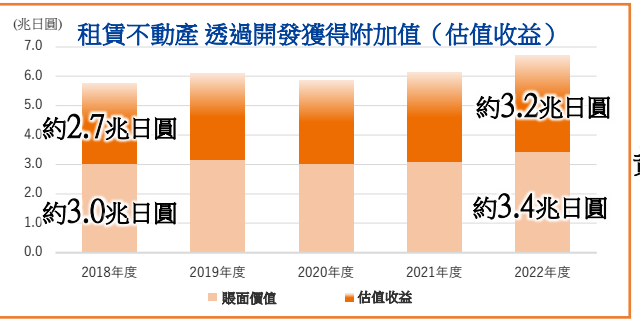
截至2023年3月末

固定資產

租賃等不動產
3.4兆日圓

巨蛋/飯店度假村

其他

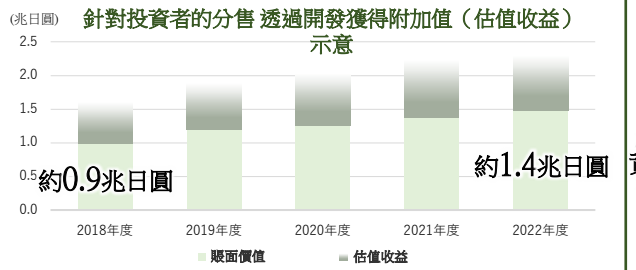


資產置換

資產組合穩固

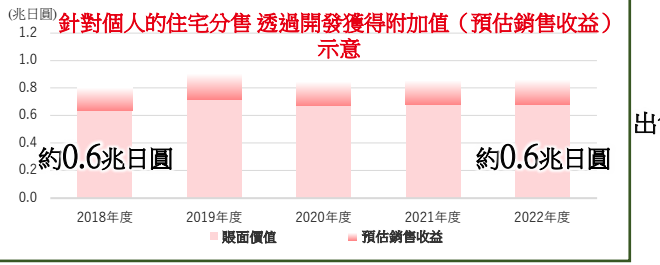
銷售用不動產

針對投資者的分售資產
1.4兆日圓



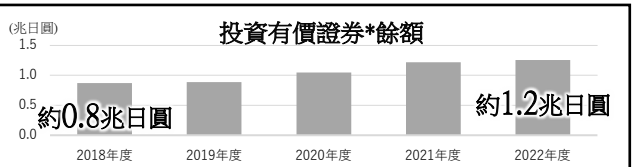
資產置換

針對個人住宅分售資產
0.6兆日圓



出售住宅

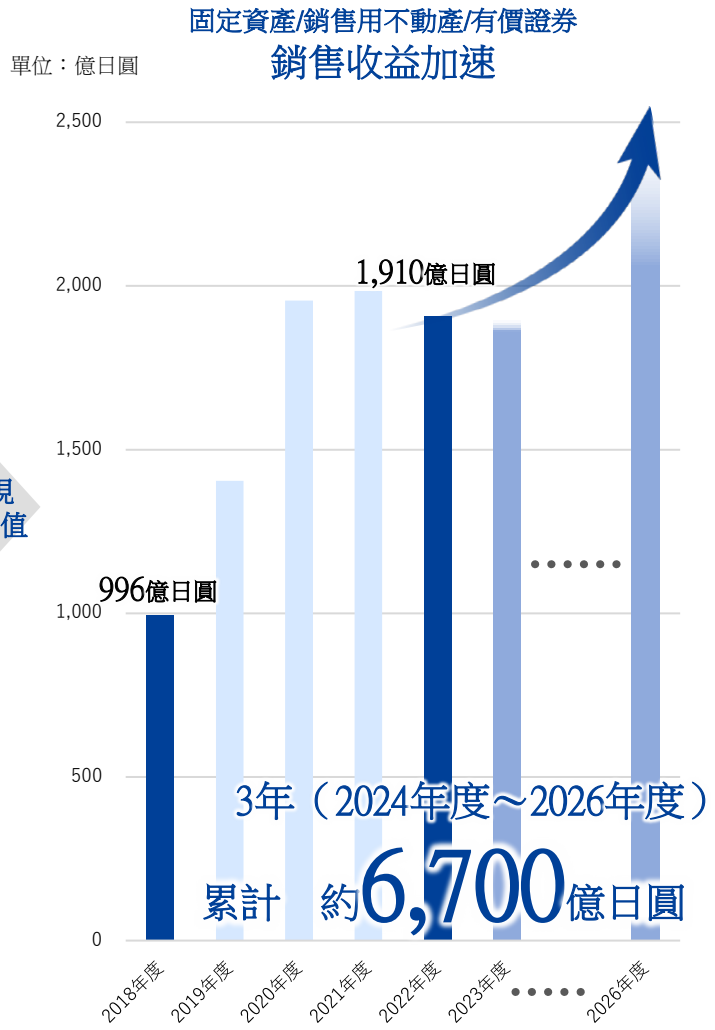
其他資產



*主要是具有市場價格的股票以及以保有和開發不動產為目的的持分法適用關聯公司的股票

銷售

變現附加值



Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

財務戰略　5.提升股東回報（2024年度～2026年度）

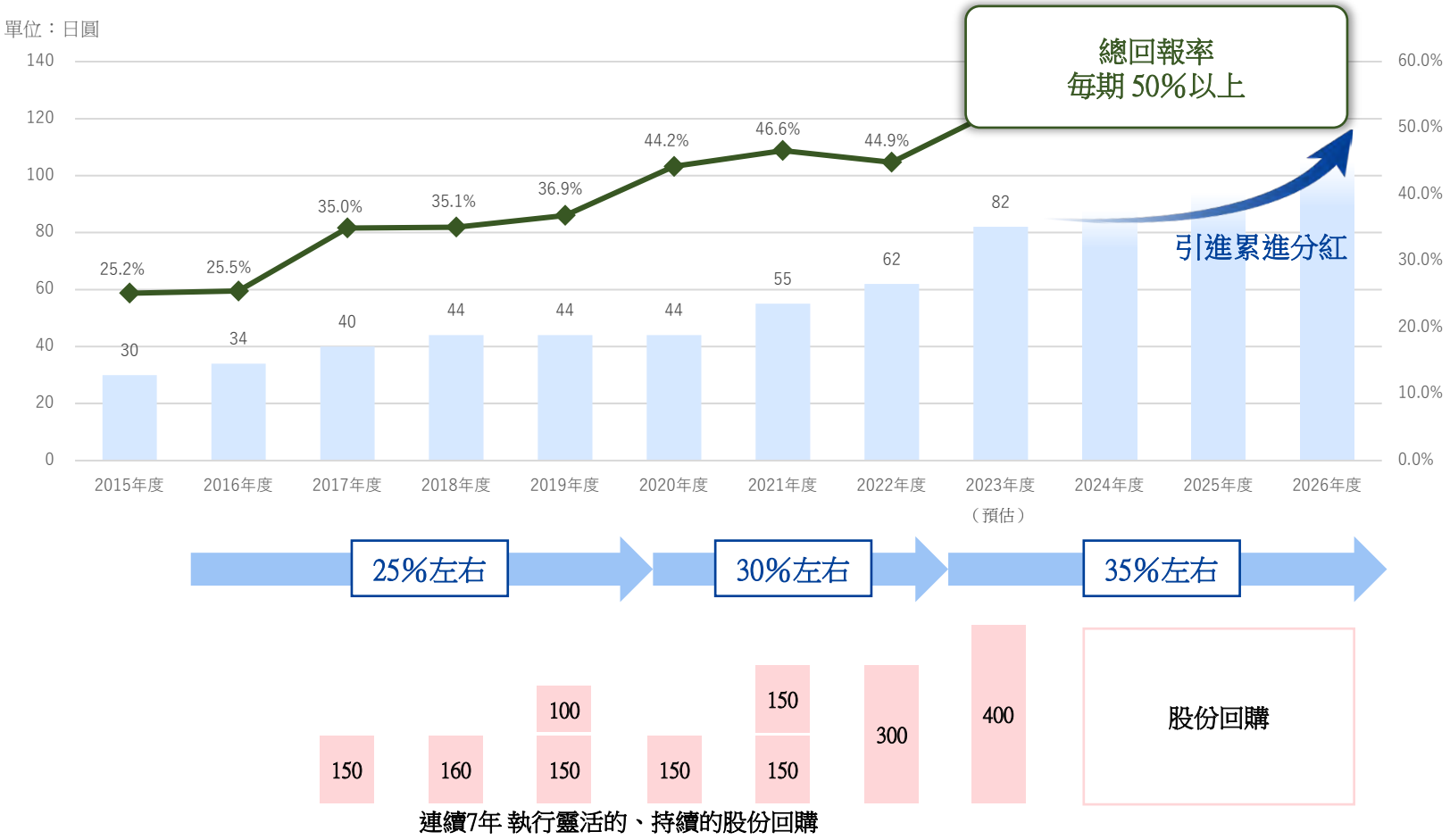
提升回報 穩定、持續的股東回報	提高分紅 與持續的利潤成長聯動的增加分紅	增加、提升每股價值
▼	▼	▼
總回報率　每期 50%以上	分紅回報率　每期35%左右、 引入累進分紅	穩定、持續的 股份回購

總回報率(%)

每股分紅（日圓）

分紅率(%)

股份回購（億日圓）

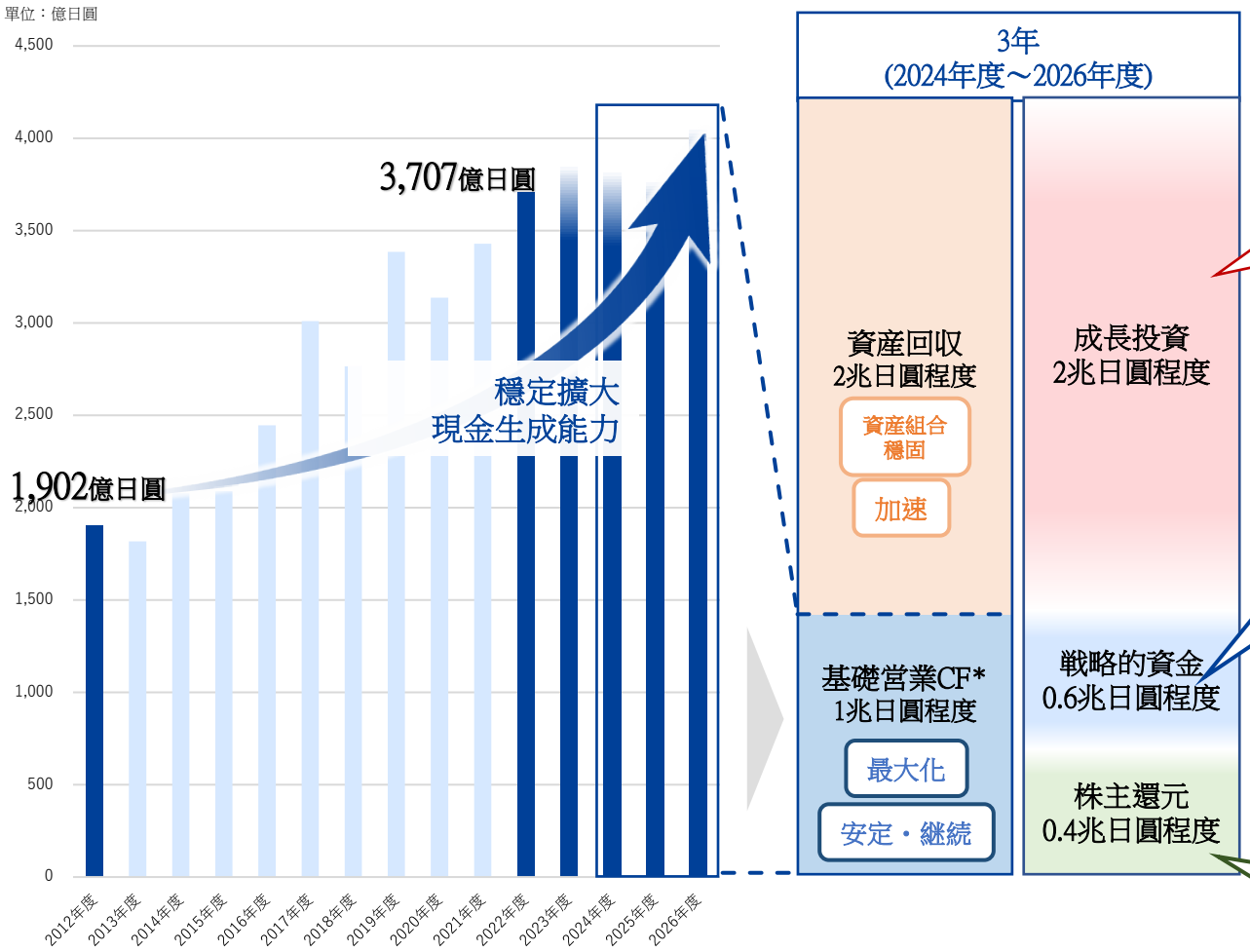


*股份分割前水準下的分紅金額

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

- ▶ 透過核心業務最大化基本經營現金流，增強產生持續穩定現金的能力。
- ▶ 穩固資產組合，加速資產周轉，變現附加值。
- ▶ 以基本行銷現金流和資產回收為依據，抑制新增借款，著眼於成長和效率，對成長投資、戰略基金、股東回報進行合理分配。



對核心事業的成長投資

穩固資產組合、強化收益基礎

- 國內：複合用途開發
  辦公室、商業、物流等
  住房以都心、高額、大規模的中高層為中心
- 海外：以銷售用不動產為中心

設置戰略資金

結合事業環境、金融環境等靈活應對

- 針對拓展新的資產類別的新投資框架
- 針對新事業領域商機獲取的投資框架（併購等）
- BS控制資金框架（維護財務規範與提高ROE）

總回報率　每期 50%以上

以EPS成長、ROE改善為目標的穩定、持續回報

- 分紅率　每期35%左右
- 引進累進分紅，實施與收益成長聯動的增加分紅
- 靈活的、持續的股份回購

＊基礎行銷CF：從行銷活動CF中除去營運資金等部分的增減（包括銷售用不動產的增減），加上資產回收相關損益等而算出的現金流

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

支援戰略的經營平臺

1．人才

2．數位化轉型

3．ESG

▶ 為了實現「理想形態」，全集團齊心協力，提高作為價值創造源泉的人才實力，獲取能夠加速創新的新人才、新知識。

▶ 深化打造成為支援多元化人才發光發熱的、匯集三井不動產集團優勢的One Team型組織。

追尋「理想形態」的
實現目標
進一步進化的
產業開發商

提高價值創造源泉的「人才實力」

- 注重個人職業生涯的人才管理
- 進一步提升高昂的敬業心
- 加強對新知識、新意識的教育投資

積極獲取加速創新的人才、知識

- 為應對日益複雜、專業的事業環境，向各領域、各行業伸出招聘的橄欖枝，擴大包容性舉措
- 加強針對利用技術和全球資源的培訓和新領域教育

深化打造成為支援多元化人才發光發熱的、匯集集團優勢的One Team型組織

- 在整個集團內貫徹「徹底以客戶為中心」和「重視團隊而非個人成果」的價值觀，深化打造集團上下One Team的組織。
- 加強集團間戰略人員交流
- 擴大集團一體的員工回報
- 集團一體化推進營造安心工作環境的健康管理、女性活躍等D&I

NADESHIKO BRAND 2024

2024 健康經営優良法人 Health and productivity ホワイト500

我們在2023年入選嘉獎推進女性活躍優秀企業的“撫子品牌”（連續3年），并連續8年榮獲健康經營特別優秀企業的“健康經營優良法人（大規模經營法人White500）”

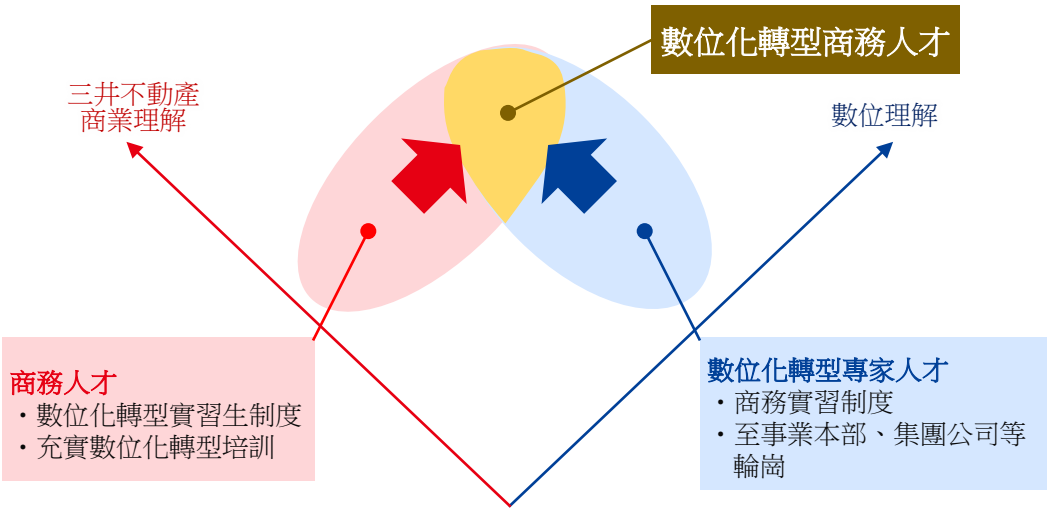
Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

- ▶ 建立實體與數位相結合的商業模式，深化針對推進創新的數位化轉型。
- ▶ 積極吸納「數位化轉型專家人才」。此外，將商務人才、數位化轉型專家人才雙方培養為「數位化轉型商務人才」。整合多元化的人才，以強化競爭力。
- ▶ 利用人工智慧深化業務、加強數位基礎，為戰略提供支援。

為「實體x數位組合的商業模式」提供支援的兩輛馬車

用人工智慧、數位武裝人才

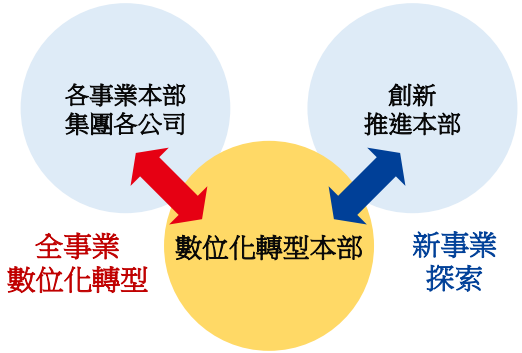
- 加強數位化轉型商務人才培養
- 利用人工智慧提高業務效率、品質



數位化轉型商務人才培養機制

強化利用數位化轉型不可或缺的基礎=數位基礎

- 構建、革新適宜全集團的系統
- 強化系統開發能力，拓展高速開發
- 打造先進的系統平臺和安全性
- 針對人工智慧、數位武裝的平臺開發、資料管理



集團數位化轉型推進體系

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

- ▶ 推動「永續經營」，為推動社會永續發展作出積極貢獻。
- ▶ 透過不斷加強公司治理，提高經營健全性、透明度和效率。
- ▶ 實施「針對脫碳社會的集團行動計畫」，與供應鏈一體化推動實現脫碳社會。

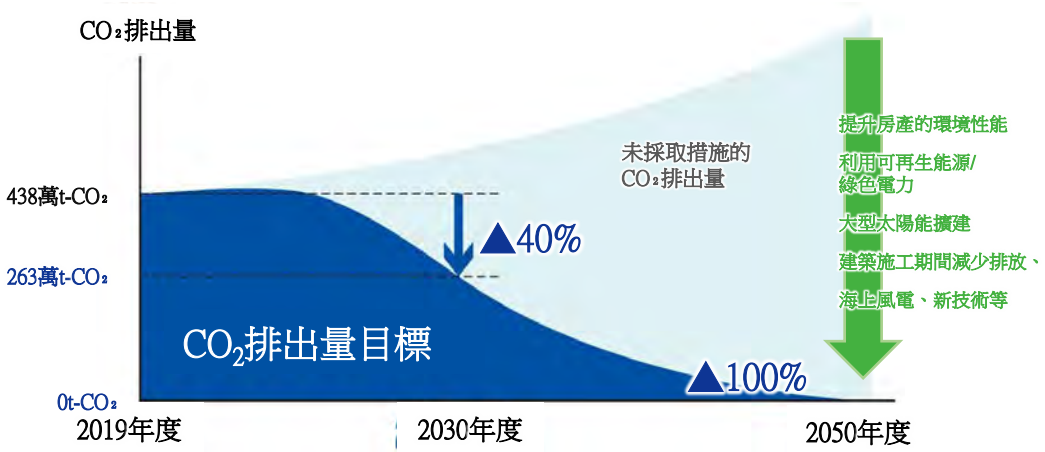
與公司治理相關的舉措

董事會	●公司內外部董事比例、董事會的多樣性等，就包括董事會構成在內的公司治理強化問題進行持續性探討。 - 董事任期由2年變更為1年* - 增設獨立董事（4名→5名）* - 根據每年董事會有效性評估，確定問題并持續改進功能。 *計劃于2024年6月27日 第112回定期董事會提到議程
提名顧問委員會 薪酬顧問委員會	●設立獨立董事占過半數、主席由獨立董事擔任的提名顧問委員會和薪酬諮詢委員會。
風險管理 委員會 業務委員會	●透過設立管理業務風險的「風險管理委員會」、管理事業風險的「業務委員會」，發現、把握持續風險問題並制定對策。
海外事業的公司治理	●執行「全球公司治理指導方針」，加強海外事業中的公司治理。

針對實現脫碳社會的集團行動計畫

*2021年11月 制定

行動計畫①	行動計畫②
提升新施工、既有房產的環境性能	對房產公共部分/本公司使用部分進行電力綠色化
行動計畫③	**行動計畫④**
為入住企業、買家提供綠色化功能表	確保安定供給可再生能源
行動計畫⑤	**其他重要舉措**
建築施工期間減少CO_2排放的舉措	森林利用 獲得外部認證 開放式創新 城市建設中的舉措 建設公司內部體系



Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

▶ 為實現人與地球共用資源的社會的目標，推進與自然環境共存的城市建設，創造社會價值。

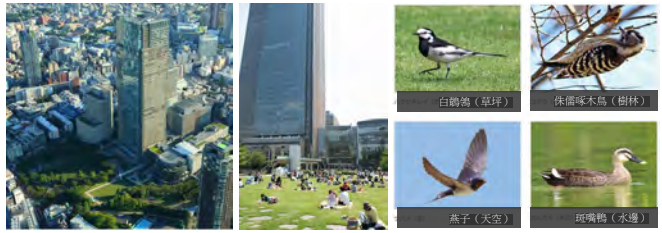
▶ 利用自有林，透過「種植」、「培育」和「利用」的迴圈，打造「無盡的造林」。

▶ 每年舉辦「植樹培訓」作為集團員工教育的一環，努力提升每個人的環保意識。

城市建設中的與自然環境共生

東京中城

- 舊防衛廳本廳舊址的再開發（2007年竣工）。
  綠化面積增加約2.7倍。
- 保護來此的6目、18科、25種鳥類的同時，繼續建設已經隨著時間老化的城市。



日本橋再生計畫

- 幫助重建福德神社社殿、維護福德森林等、實現「邊保存、邊復甦、邊創造」。
- 在第三階段（2019年～），計畫進行「水濱環境再生」，旨在重振水都日本橋。

「無盡的造林」（利用北海道5,000公頃的自有森林）

- 隨著樹齡的成長，樹木吸收二氧化碳的能力降低。森林輪換對於地球環境也至關重要。
- 透過有計劃地「種植」樹苗，以適當的維護進行「培育」，再將之「利用」作為住宅和辦公室的建築材料，推進「無盡的造林」。
- 我們在日本橋開發了一座利用自有林的木制辦公室，推動「在日本橋創造森林」計畫。

*正在開發

員工教育（植樹培訓）

- 舉辦針對集團員工的培訓。
  除了在自有林中展開造林活動外，我們還在學習保護森林的重要性以及環境問題和林業的同時，獲得有關如何在本公司事業中使用木材的啟發。
- 自2008年啟動以來，累計共有366人參與並種植了8,510棵樹。

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

▶ 針對日益頻繁、嚴重的災害，加大安全、安心的保障舉措。
除了提高建築物的防災性能之外，持續營運365天24小時的防災對應系統。

▶ 建立能源中心、加強受災滯留人員接收體系等，説明提高全地區的防災能力。

▶ 提升「耐災城市」、「魅力城市」功能。
繼續推進保障人人居住安全、安心的城市、建築建設。

強化建築物、城市的防災功能

- 配置應對可能的暴雨、海嘯的地面設計及設備，對於主要設施設置72小時應急發電機。
- 在大規模再開發地區設置「能源中心」。
以都市燃氣燃料的熱電聯產系統為中心，即使在停電期間能夠為周圍街區提供電力、供暖和製冷。

日本橋能源中心

熱電聯產系統

地域一體化的防災舉措

- 加強受災滯留人員接收，配備防災儲備物資，為當地居民提供臨時避難場所，設置直升機停機坪等。
- 與政府、當地民眾合作展開活動和防災演習，努力擴大「地域防災」社群，提升防災意識。

受災滯留人員接收演練

在「MFLP 東名綾瀨」設置直升機停機坪

「防災節」

365天24小時的防災對應系統

- 推進防災演習、課程、 BCP（事業持續計畫）的相關舉措。
成立「三井不動產綜合技術學院」，強化整個集團的防災應對能力。
- 本社常設專門的「災害對策本部室」。安排夜間、例假日員工值班。

在學院展開
使用真火進行防災演練

緊急對策本部室

推進保障人人居住安全、安心的城市建設

- 利用數位技術打造無障礙城市，包括利用人工智慧的無障礙措施以及緊急情況下的多國語言疏散指導等。
- 依據「三井不動產9BOX感染控制標準」，開發、營運應對傳染病的設施。

Inclusive Navi*

三井不動產 感染控制標準

*正在日本橋地區進行示範實驗

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

GROUP MATERIALITY（重點解決課題）與非財務KPI

MATERIALITY	評估指標	達成時期	數值目標
產業競爭力 作出貢獻	提升產業競爭力 「透過支援人們的生活和多樣化的企業活動， 幫助創造社會附加值的舉措」 挑戰拓展新領域 「透過深化產業創造平臺 幫助創造新產業的舉措」	每年1次 舉措內容公開 *2	
與環境共生	脫碳行動計畫進度 增加綠地、活用森林 「透過發展增加城市中心的綠化 振興日本森林的舉措」	每年1次 舉措內容公開 *2	
	CO_2排放削減比率(千t-CO_2)	2030年	2019年度 比▲40%
		2050年	實質為零
	事業活動中所使用電力的 可再生能源占比（RE100）	2050年度	100%
	新房產的外部環境認證取得率 *對象僅限辦公室、商業設施、物流設施等租賃房產、 飯店/度假村設施	每年	100%
	能源消耗基本單位 (kℓ/m2・年）	每年	每年減少 1%
	取水量基本單位（㎥/㎡·年）	每年	較上年度 有所減少
	一般廢棄物排放單位(t/㎡・年)	每年	較上年度 有所減少
	產業廢棄物排放單位(t/㎡・年)	每年	較上年度 有所減少
	廢棄物再利用率（總公司事業所部分）	2030年度	90%

MATERIALITY	評估指標	達成時期	數值目標
健康、活力*1	提升體驗價值 「透過提供感動體驗，打造 魅力城市的舉措」 實現「幸福安康社會」 「為實現打工人和遊客健康 而充滿活力的社會而採取的舉措」	每年1次 舉措內容公開 *2	
	帶薪休假取得天數	每年	一年 14天
	健康檢查/綜合體檢參加率	每年	100%
安全、安心	安全、安心 「在軟體和硬體兩方面不斷努力， 幫助實現安全、安心社會的舉措」	每年1次 舉措內容公開 *2	
	實施包括入住企業在內的防災訓練	每年	2次
多樣性& 包容性 *1	實現有包容度的社會 「幫助實現讓所有人均可最大程度發揮其價值的 社會而採取的舉措」	每年1次 舉措內容公開 *2	
	員工敬業度提升	每年	80% 以上
	人均培訓時間	每年	上一年表 現水準
	人均培訓投資額	每年	上一年表 現水準
	女性管理職比率	2025年	10%
		2030年	20%
	女性錄取比率	每年	40%
	殘障人士雇用率（法定雇用率）	每年	2.5% 以上*3
	男性育兒休假等取得率	每年	100%
	育兒休假回歸率	每年	100%
合規經營、公司治理	合規培訓實施參與率	每年	100%
	人權 DD 實施及改進	每年1次*2	

*1：定量KPI對象為單體　*2:計畫在永續發展報告等檔中披露　*3：以超過法定就業率（截至2024年4月為2.5%，從2026年7月起提高到2.7%）為目標

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

参考資料（事業戦略）

【辦公室事業】

- ▶ 成為「魅力城市」裡的「魅力辦公室」。
- ▶ 推進複合用途城市建設，做到城市整體差異化。
- ▶ 提供結合租戶企業實際情況的建議，加強服務功能表。
  增加工作場所的選擇性，為不同客戶提供其最佳的工作方式。

複合用途城市建設

日本橋的城市建設

透過「邊保存、邊復甦、邊創造」、「產業創造」、「鄰近創生」、「地域共生」、「水都再生」，打造世界最具活力的水都。

八重洲的城市建設

打造一座最頂級的複合用途城市體，吸引世界矚目。
以「東京中城八重洲」為起點，推進日本橋、京橋等東京站以東地區的再開發，挖掘潛力。

日比谷的城市建設

推動電影、戲劇、音樂節等「以娛樂為中軸的城市建設」。
透過再開發改善日比谷地區的往來便利性，為地區帶來更多活力。

增強服務功能表

進一步完善為員工提供的各項服務、會員功能表，將能夠提供的價值視覺化。
除了基地式辦公室之外，還將共用辦公室「WorkStyling」和軟體服務組合起來，利用數位化轉型為每個客戶提供其最佳的工作方式。

服務功能表示例

&BIZ	「三井辦公室」相關綜合資訊網站
&BIZ consulting	工作方式、職場咨詢
&BIZ conference	針對入住企業的會議室租賃服務
&BIZ fitness	針對入住企業員工的健身房服務
&WORK STYLING	共用辦公室服務
&well	健康經營支援服務

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

【商業設施事業】

- ▶ 將商業設施、體育/娛樂、EC等各種服務有機結合，打造獨一無二的全管道平臺。為不同客戶創造新的體驗價值。
- ▶ 利用以往事業所累積的關係，為開店者、商業合作夥伴的提供解決事業中課題的服務。
- ▶ 以從「商業設施開發商」進化到「商業服務平臺商」為目標，透過提供廣泛的價值來實現收益來源多元化並創新商業模式。

關係

開發設施
豐富、高品質的產品陣容

81所設施

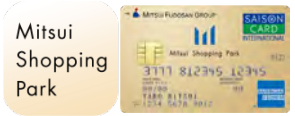
*MSP設施＋中城3所設施

開店者
租戶關係

約2,500家

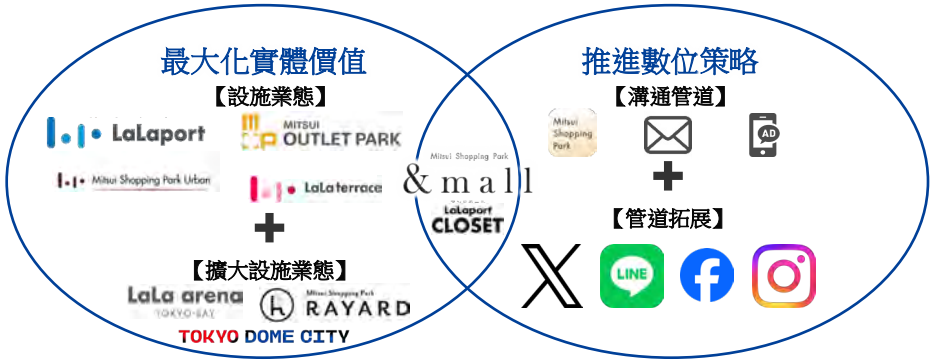
客戶基礎

約1,400萬人



全管道平臺的進化

利用實體和數位提供新的體驗價值



收益來源多元化

實體設施媒體化

- 利用宣傳功能展開活動
- 利用吸引客戶的能力（冠名權、數位標牌展示等）擴大場館內廣告媒體的銷售

RAYARD MIYASHITA PARK

LaLaport堺

©JBA

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

【住居事業】

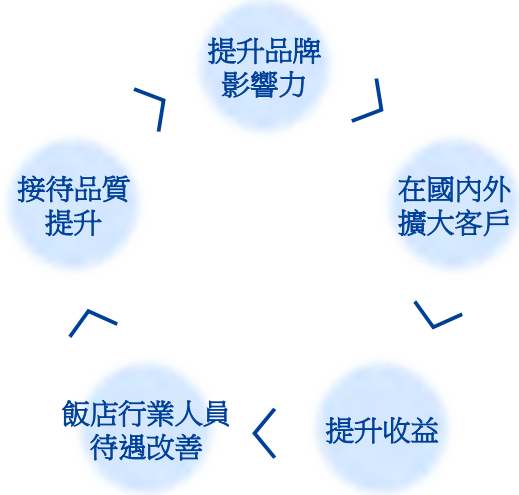
- ▶ 對客戶資料進行一元化管理，透過加強集團公司之間的協作來加強為客戶提供方案的能力。
- ▶ 為客戶的一切需求提供一站式服務。
- ▶ 加大力度滿足富裕階層和外籍人士的需求。擴大契合生活方式的產品和服務，擴大和客戶的接觸點

可一站式解決問題的集團綜合實力

【飯店/度假村事業】

- ▶ 透過數位化轉型營造一個讓員工能夠專注於服務客戶的環境，提供高品質的住宿價值。
- ▶ 利用客戶資料，提供個性化的綜合住宿體驗方案，擴大國內外客戶層次。

強化各設施的品牌影響力，最大限度提升其魅力



Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

【物流事業】

▶ 透過加強與周邊企業寫作，建立包括客戶企業在內的社群，力爭實現「工業平臺商」的目標。

▶ 透過MFLP品牌多樣化、利用數位技術提出各種解決方案以及支援GX，目標不僅停留在解決物流倉庫內的問題，而是深入到為整個供應鏈作出貢獻。

MFLP/MFIP品牌多元化

城市建設型物流設施品牌化

- 打造以MFLP船橋為代表的「多功能全面型」物流設施品牌。
- 計畫在三大都市圈進一步擴張。

MFLP船橋

開發滿足租戶需求型設施（BTS）

- 強化根據位置、市場、租戶需求定制的設計/管理規格的產品鋪設。

商業模式多樣化

EC專業型物流中心的泛用化（共用使用）

- 打造可提供多家租戶使用的EC自動化物流中心。
  利用數位技術節約勞動力、提高營運效率。

Skypod

在Skypod內行進
自動搬運機器人

加強為貨主企業提供解決問題的能力

物流變革平臺「&LOGI Solution」

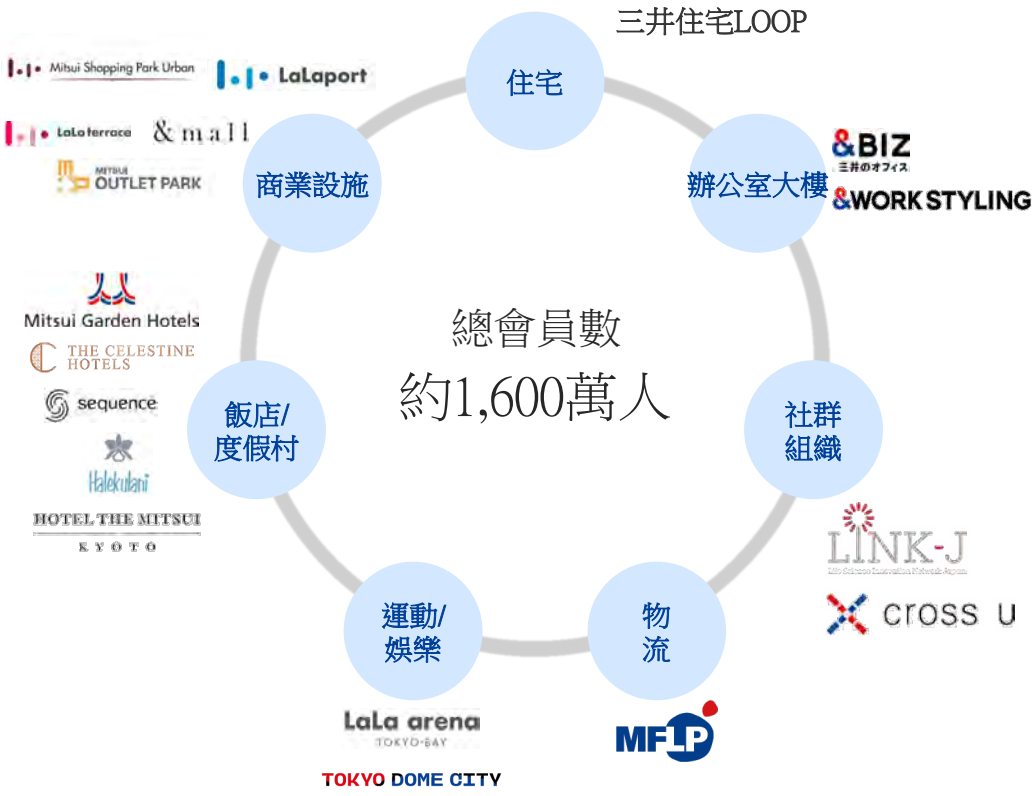
- 這是一個利用開放式創新來解決整個物流行業問題的平臺。
- 本公司集團旗下綜合物流諮詢公司「MF Logi Solutions」，為約50家合作夥伴提供SCM相關的服務。
- 約50家公司聚集本公司營運的貨主社群「物流創新社群」。

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

【構建三井不動產集團獨有網路】

- ▶ 最大限度利用各事業中保有的廣闊「空間」以及與多樣化客戶所累積的「社群」。
  將客戶基礎連為一體，建立本公司集團獨有的「三井不動產集團網路」。
- ▶ 提供契合不同客戶客戶階層的服務功能表，包括積分合作。
  同時積極推動「財富管理」。

三井不動產集團網路



財富管理功能表（設想）

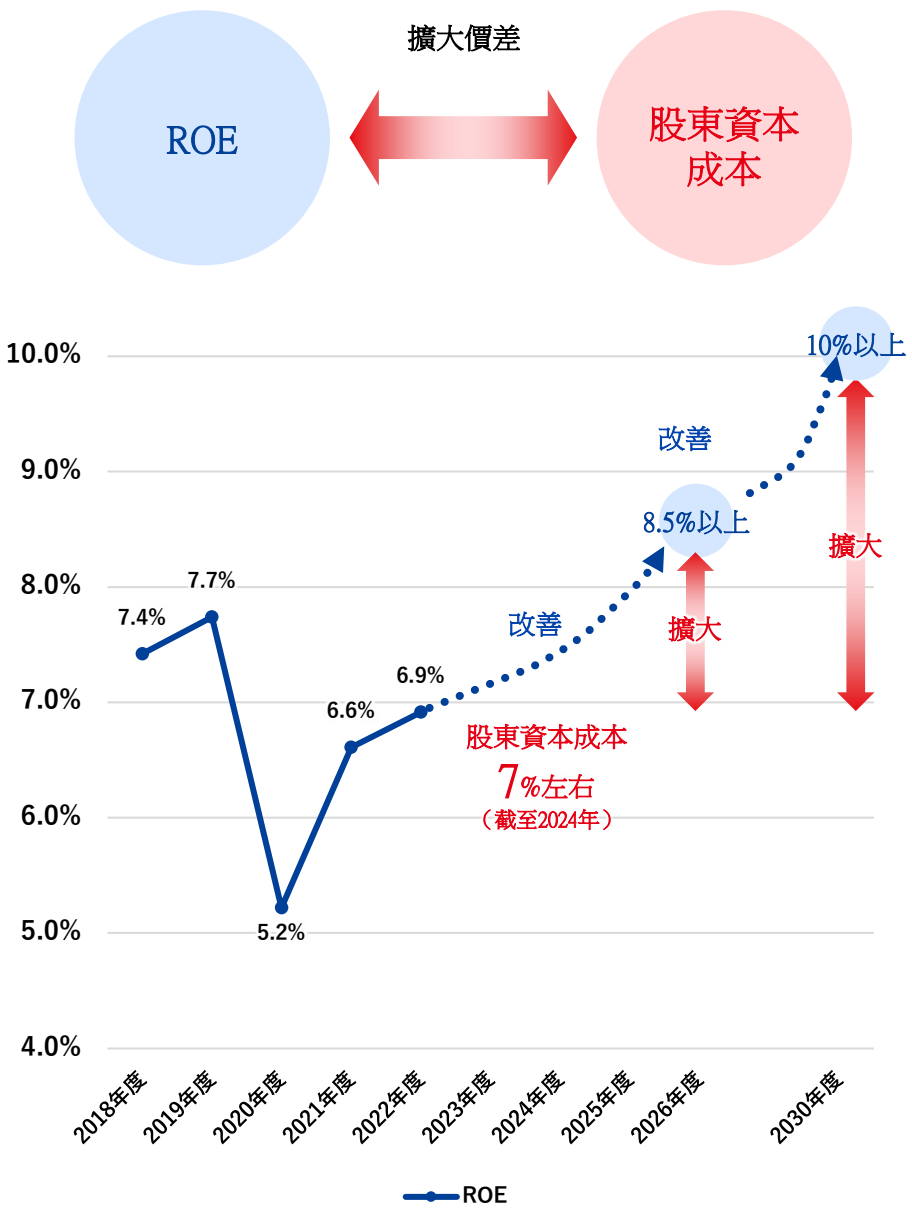
- Let’s投資顧問：不動產利用建議、資產運用建議
- 住居：住宅置換建議
- 住居：開發高級住宅「Park Wellstate」
- 飯店度假村/商業：豪華住宿計畫
- 日本橋：日本橋沙龍（會員制沙龍）

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

參考資料（財務戰略）

財務戰略 實現股東資本成本與股價的平衡經營的對應

【超過股東資本成本的ROE穩定持續改善】



【與資本市場互動而需發佈的資訊】

更積極的IR對話

社會影響 社會價值	競爭優勢地位 差異化戰略	ESG改善舉措
資產組合 穩固性	未來業績 穩定性、持續性	成長、效率、回報 三位一體提升

獲得來自利益相關者的信任感和安全感

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

參考資料（管道）

參考資料　①國內管道

日本橋一丁目中地區

橫濱市舊市政廳大樓
街區活用事業

日本橋本町一丁目地區
計劃

八重洲二丁目中地區

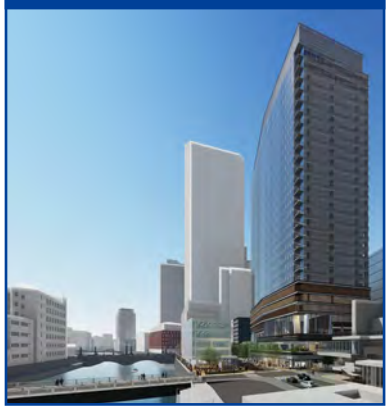
日本橋室町一丁目地區

2023年度　2024年度　2025年度　2026年度以後

HARUMI FLAG SKY DUO

內幸町一丁目街區

日本橋一丁目1・2番地區



神宮外苑地區

【凡例】 辦公室　商業　住宅　飯店/度假村　物流　其他

*依據各房產的發佈資訊等

三井不動產集團

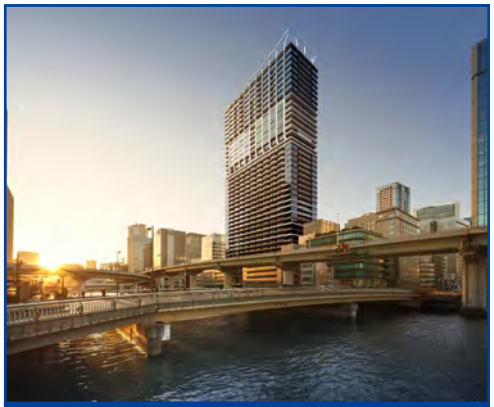
Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

參考資料　①國內管道

三井奧特萊斯購物城
神戶海洋碼頭(改建）

（暫定名）LaLaport安城

神奈川縣足柄下郡箱根町計畫



Park Tower大阪堂島濱
大阪市北區堂島濱二丁目計畫(飯店)

2023年度　2024年度　2025年度　2026年度以後

MFLP/LOGIFRONT東京板橋

MFLP橫濱新子安

三田花園之丘

三田小山西區

【凡例】 辦公室　商業　住宅　飯店/度假村　物流　其他

*依據各房產的發佈資訊等

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

參考資料　②海外管道

8th & Figueroa
（美國）

北伊甸園一號
（新加坡）

Renta Hills Road
（新加坡）

Treehouse
（澳大利亞）

2023年度　2024年度　2025年度　2026年度以後

康利
（馬來西亞）

賈巴貝卡體育城
（印度尼西亞）

中和板南路項目
（台灣）

【凡例】 辦公室　商業　住宅　飯店/度假村　物流　其他

*依據各房產的發佈資訊等

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

參考資料　②海外管道

Mission Rock
（美國）

楓樹露臺
（美國）

南莫爾頓三角
（英國）

1-5 Earl Street
（英國）

2023年度　2024年度　2025年度　2026年度以後

克裏姆物流中心
（馬來西亞）

三井奧特萊斯購物城台灣林口（2期）
（台灣）

敦化北路飯店計劃
（台灣）

LaLaport高雄
（台灣）

2225 Jerrold
（美國）

Great Park
（美國）

【凡例】 辦公室　商業　住宅　飯店/度假村　物流　其他

*依據各房產的發佈資訊等

Copyright 2024 Mitsui Fudosan Co., Ltd. All Rights Reserved.

三井不動產集團

（按本資料登載資料時間標出）

截至2024年2月末 *資料另有標出者除外。

（免責事項）

本資料包含有關未來的業績預測、開發計畫、計畫目標等內容的陳述。該陳述乃是本公司根據編纂時可獲得的資訊以及對存在不確定因素的、含有部分主觀的假設而作出的預測，其中包含潛在的風險和不確定性，亦不保證陳述內容在未來必將實現。由於經濟狀況、市場趨勢、經營環境變化等因此可能導致實際結果與本資料材料中的預測有所不同，敬請留意。

此外，儘管本公司對本資料的內容充分認真對待，但對於本資料相關的任何事項的新穎性、正當性、有用性、適合特定目的性、功能性、安全性等均不作任何保證。

此外，本資料的目的並非在於招攬投資。有關投資敬請讀者根據自己的判斷作出決定。