第3次中期経営計画
2025-2027

株式会社 ムゲンエステート
証券コード：3299　2025年2月14日

https://www.mugen-estate.co.jp/

MUGEN ESTATE

01 長期ビジョン 03

02 第２次中期経営計画振り返り 06

03 事業環境の見通し 11

04 第３次中期経営計画 16

05 持続的な価値向上に向けた取組み 33
-資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応-

01

長期ビジョン

企業理念

MUGEN

「夢現」 –夢を現実に–

当社グループの社是には「住宅取得というお客さまの夢を実現することをお手伝いしたい」という想いが込められています
また、お客さまの夢を実現することで会社としても成長し、各ステークホルダーの夢も実現することを目指しています
「ムゲンエステート」という会社名も社是である“夢現”に由来しています

不動産に新たな価値を創造し、
すべての人の豊かな暮らしと夢に挑戦する

速さを追求　あくなき挑戦　多様な連携　先を見通す　貫く責任

– スピードで他者を圧倒しよう　なぜなら、スピードは私たちが持つ競争優位の1つだから
– 常に挑戦心を持ち、自身を向上させよう　なぜなら、挑戦の先に夢の実現が待っているから
– ひとりひとりの専門性を活かし、連携しよう　なぜなら、それぞれの強みを掛け合わせたときに大きな成果が生まれるから
– 常に先を見据えた行動をしよう　なぜなら、相手の真意を捉えることが安心や信頼に繋がるから
– すべてのステークホルダーに対して、三方良しの精神で責任を果たそう
　なぜなら、ひとつひとつ誠実に責務を果たすことが、成果や信頼に繋がるから

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

長期ビジョンの全体像

2030年　ムゲンエステートのあるべき姿

不動産事業を通じて、持続可能な経済価値・社会価値を創造

私たちムゲンエステートグループは、不動産事業を基盤に多様な事業領域を拡張し、
時代のニーズに応える新たな価値を創造し続けることで、持続可能な社会の実現を目指します。

ムゲンエステートグループのマテリアリティ

持続可能な未来の実現

持続可能な未来を実現するために、社会との連携、技術の革新、人材への投資などを重要視した
長期戦略の策定・実行することが重要と認識しております

不動産の再生

私たちは不動産の再生を通じて
顧客との信頼関係を構築し、
環境問題等の社会課題の解決や
地域共生にも努めてまいります

企業価値の向上

私たちはすべてのステークホルダーに対して
適正な利益の還元を実現すべく、
顧客満足度の追求や社会課題の解決に努め、
企業価値の向上を図ってまいります

ダイバーシティ＆インクルージョン

私たちは従業員の多様性を尊重し、
その強みを活かすことで
組織の成長を図ってまいります

ガバナンス

私たちは公正で透明な経営を行うべく、
コーポレートガバナンスの強化を図るとともに、
不正・違反行為の防止と
コンプライアンスの強化に努めてまいります

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

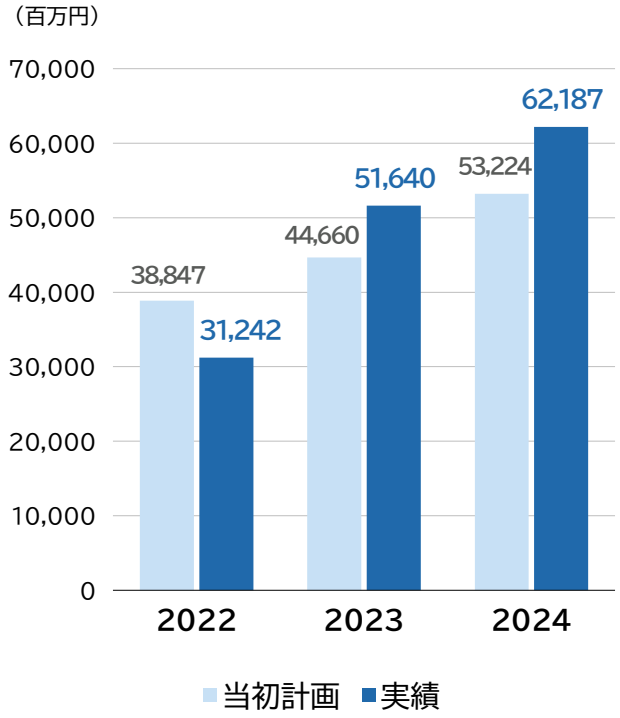
02

第２次中期経営計画振り返り

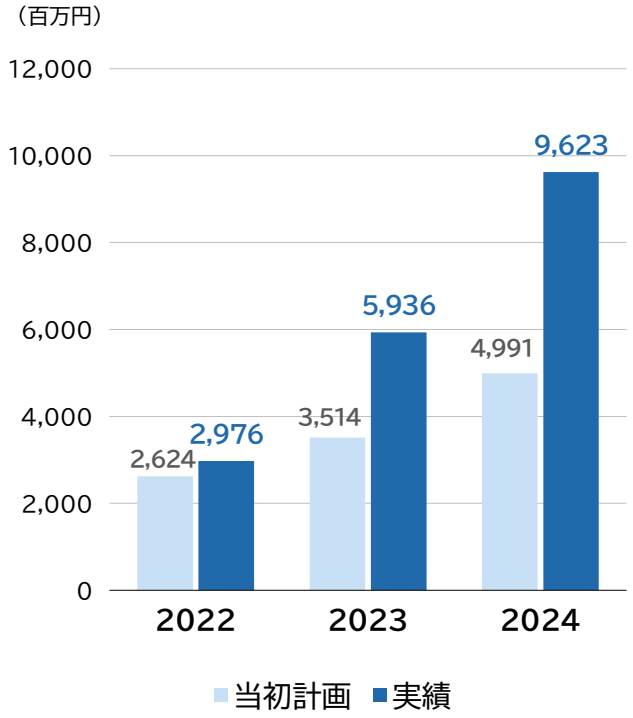
第2次中期経営計画振り返り　①連結業績

- 中期経営計画の初年度である2022年度は計画比で減収（▲19.6%）となったものの、次年度以降は不動産市場活況の影響を受け増収となり計画を達成
- 中期経営計画の最終年度である2024年度は増益基調を保ち、経常利益は8,858百万円と当初の利益計画を大幅に上回る

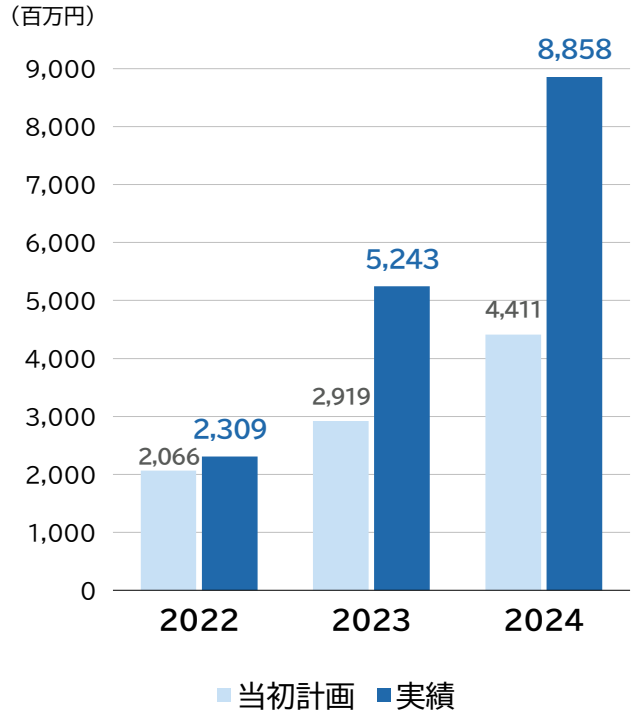
売上高



営業利益



経常利益



©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

第2次中期経営計画振り返り　②セグメント別売上高

- 【買取再販事業】当中計期間は、営業所や人員の拡大が功を奏し当初計画を大きく超える売上高を達成
- 【不動産開発事業】採算性を重視した結果、3カ年で9件の販売を行ったものの計画は未達
- 【不動産特定共同事業】プロジェクト組成に時間を要した結果、売上高は計画未達

（単位：百万円）	当初計画			実績			計画対比（%）		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
買取再販事業	31,012	33,048	37,830	27,797	46,164	55,001	▲10.4	39.7	45.4
└ 投資用	16,470	14,904	17,226	16,941	20,609	27,043	2.9	38.3	57.0
└ 居住用	14,542	18,144	20,604	10,856	25,554	27,957	▲25.3	40.8	35.7
開発事業	2,968	4,368	6,000	184	976	2,509	▲93.8	▲77.6	▲58.2
不特事業	2,409	4,095	5,300	922	1,919	2,141	▲61.7	▲53.1	▲59.6
賃貸その他事業	2,198	2,666	3,427	2,226	2,286	2,429	1.2	▲14.2	▲29.1

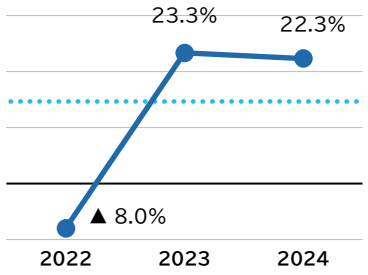
©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

第2次中期経営計画振り返り　③重要経営指標

● 初年度は指標に対する進捗は低調となったが、当初計画した施策が功を奏し、次年度以降は各指標が改善

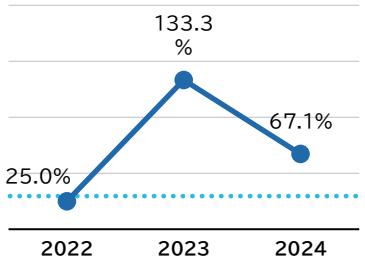
CAGR(売上高)

最終年度目標
15.0%以上



EPS成長率

最終年度目標
30.0%以上



成長性

効率性

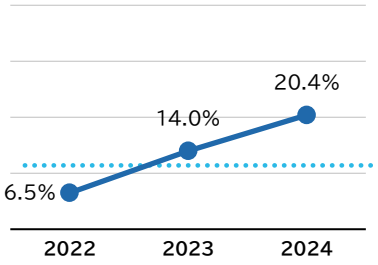
重要経営指標

株主還元

健全性

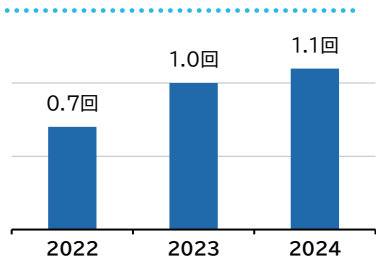
ROE

最終年度目標
11.0%以上



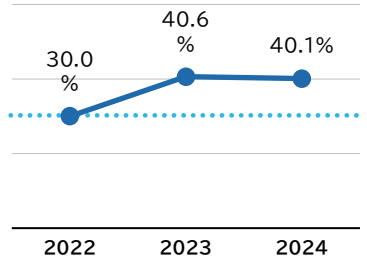
棚卸資産回転率

最終年度目標
1.5回以上



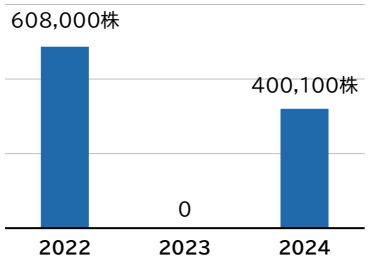
配当性向

最終年度目標
30.0%以上



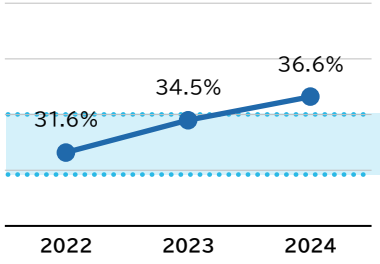
自己株式取得

（機動的に対応）



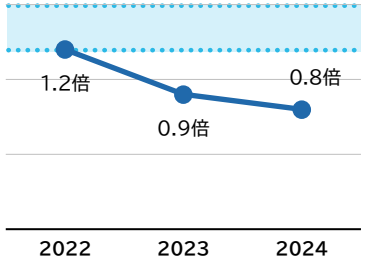
自己資本比率

最終年度目標
30.0～35.0%



ネットDEレシオ

最終年度目標
1.2～1.5倍



©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

第2次中期経営計画振り返り　④主なトピックス

事業戦略

主力事業の拡大

- 商圏エリアを全国に拡大
  札幌、仙台、名古屋、大阪、福岡に営業所を開設し
  全国2支店12営業所へ拠点を拡大
- 完全子会社である株式会社フジホームより
  工事部門をムゲンエステートへ吸収分割

成長事業の拡大・強化

- アセットマネジメント会社の
  設立を決定(2024年)
- 10棟の竣工実績により
  開発ノウハウを取得
- 不動産特定共同事業では
  介護施設と宿泊施設を組成

サステナビリティ

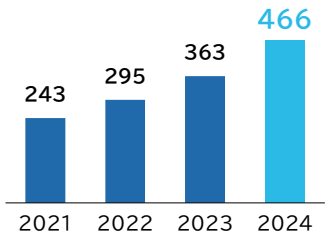
- サステナビリティ委員会を設置
  (2022年)
- **女性活躍推進プロジェクトの
  発足と活動開始**
- TCFD提言への対応
- マテリアリティの特定

社内横断プロジェクトで制作した社内向け冊子

経営基盤の強化

人材の採用・拡大と育成

- **新卒を中心に積極的な採用を実施
  グループ社員数の
  2024年度計画314名に対して
  466名で着地**



資本効率の改善

- 資本コストや株価を
  意識した経営の実現に
  向けた対応の開示と
  改善に向けた取り組み

ガバナンスの強化

- 取締役会の構成見直し(2022年)
- 執行役員制度の導入(2022年)
- 社外役員の増員(2023年/2024年)

株主還元の強化

- **配当性向を30%以上から40%
  以上へ引き上げ(2023年)**
- 自己株式の取得
  (総額7.9億円)

DX戦略

- 情報セキュリティの強化、情報システム部の設置(2024年)

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

03

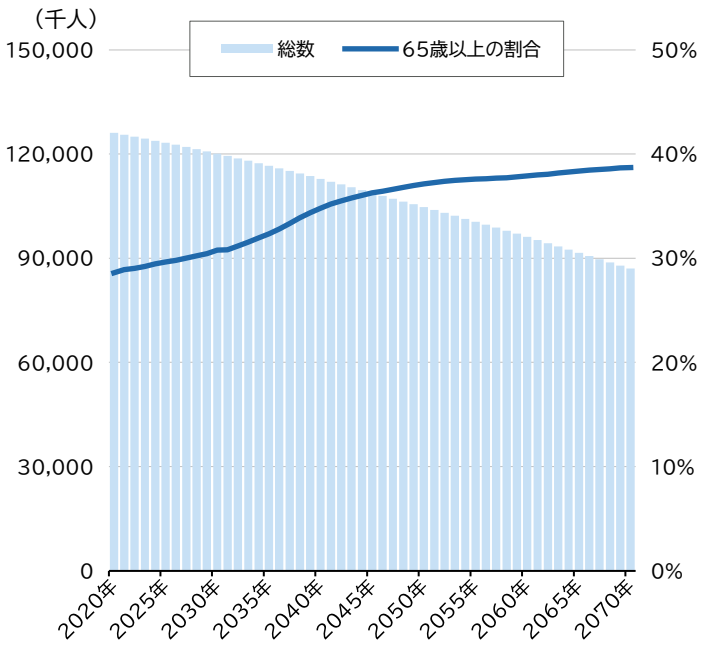
事業環境の見通し

事業環境の認識　①不動産市場全体

人口動態

50年後には人口が現在の7割に減少
65歳以上人口はおよそ4割に

日本の将来推計人口（令和5年推計）

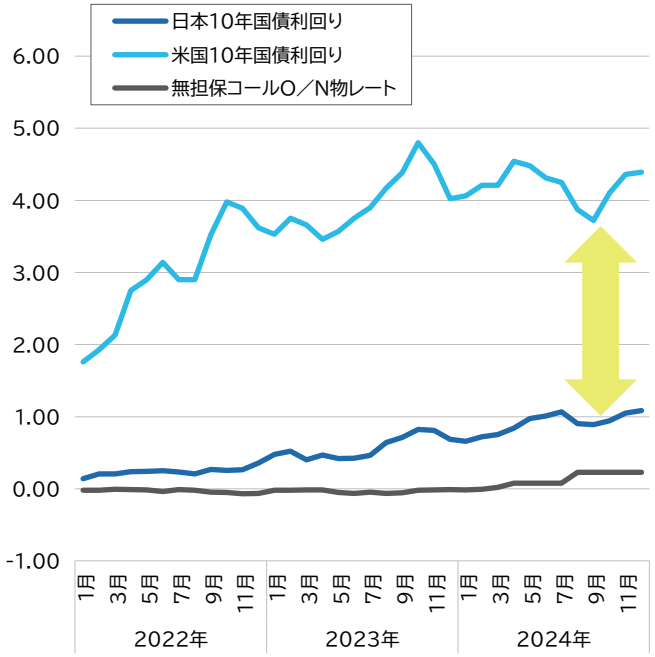


出典：「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）
https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp_zenkoku2023.aspをもとに作成

金利

長期金利の持続的な大幅上昇は想定せず
短期金利は段階的に利上げする可能性が高い

日本・米国　金利差

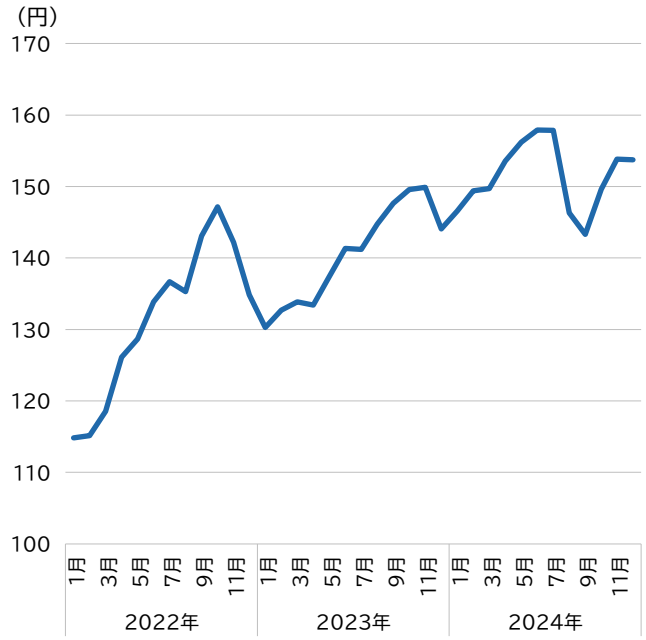


出典：無担保コールO/N物レート：日本銀行「無担保コールO/N物レート」をもとに作成
日本10年国債利回り：財務省「金利情報」をもとに作成
米国10年国債利回り：米連邦準備制度理事会（FRB）のデータをもとに作成

為替

先行きは不透明ではあるが
円安基調が継続する見込み

為替（月中平均）



出典：日本銀行「東京市場　ドル・円　スポット　17時時点/月中平均」をもとに作成

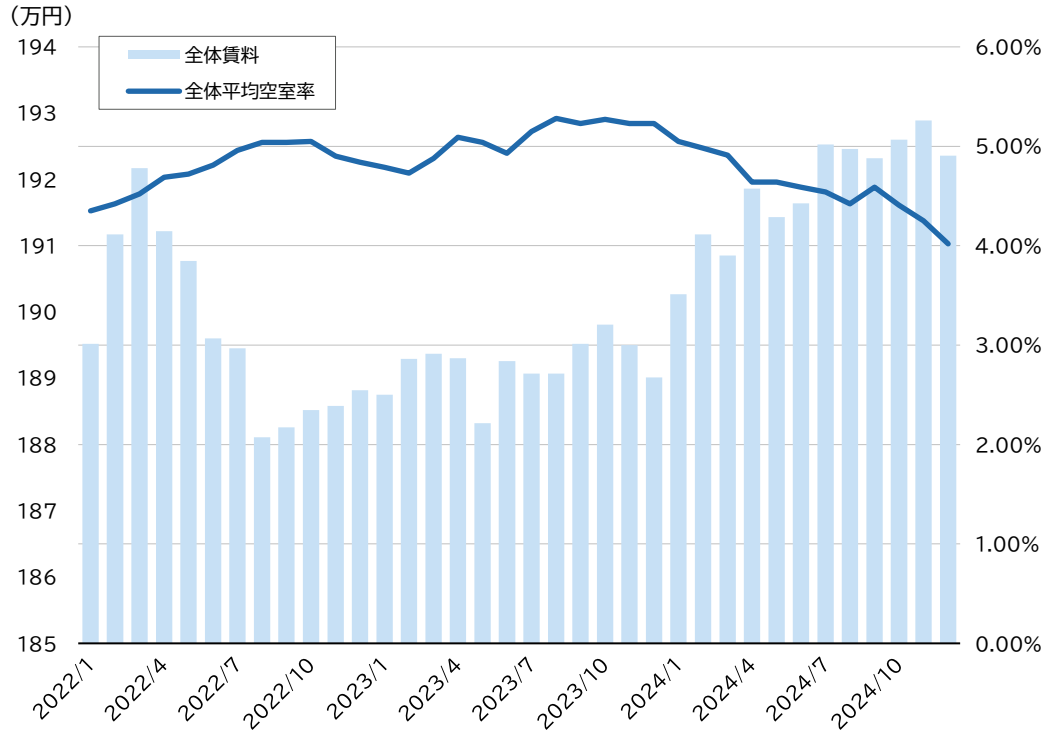
©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

事業環境の認識　②不動産買取再販事業

オフィス空室率

オフィス需要回帰を背景に、三大都市圏では空室率の低下と
賃料上昇が継続すると予想される

東京23区のオフィス全体賃料と空室率

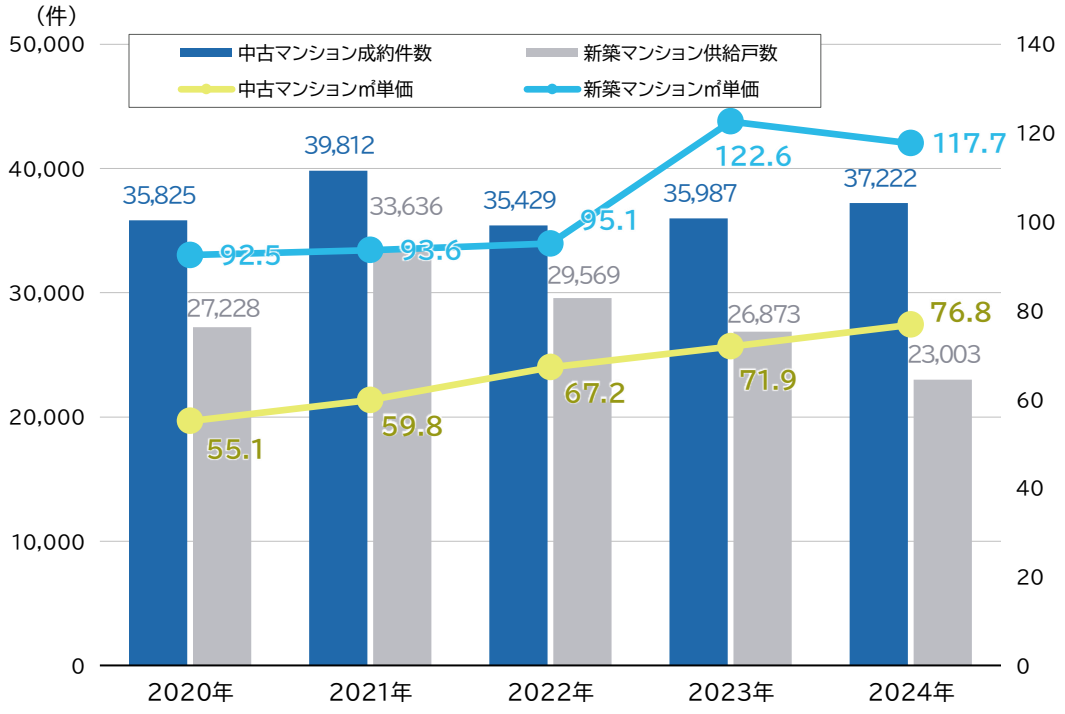


出典：三幸エステート「相場データ」をもとに作成

首都圏中古マンションと新築マンションの動向

新築マンションは価格高騰及び供給が縮小傾向
中古マンション市場は、新築マンションと比較して価格の相対的な魅力が高まる

首都圏中古マンションと新築マンションの成約件数・㎡単価



出典：中古マンション成約件数及び㎡単価：REINS「首都圏不動産流通市場の動向」より作成
新築マンション供給戸数及び㎡単価：不動産経済研究所「首都圏新築分譲マンション市場動向」より作成

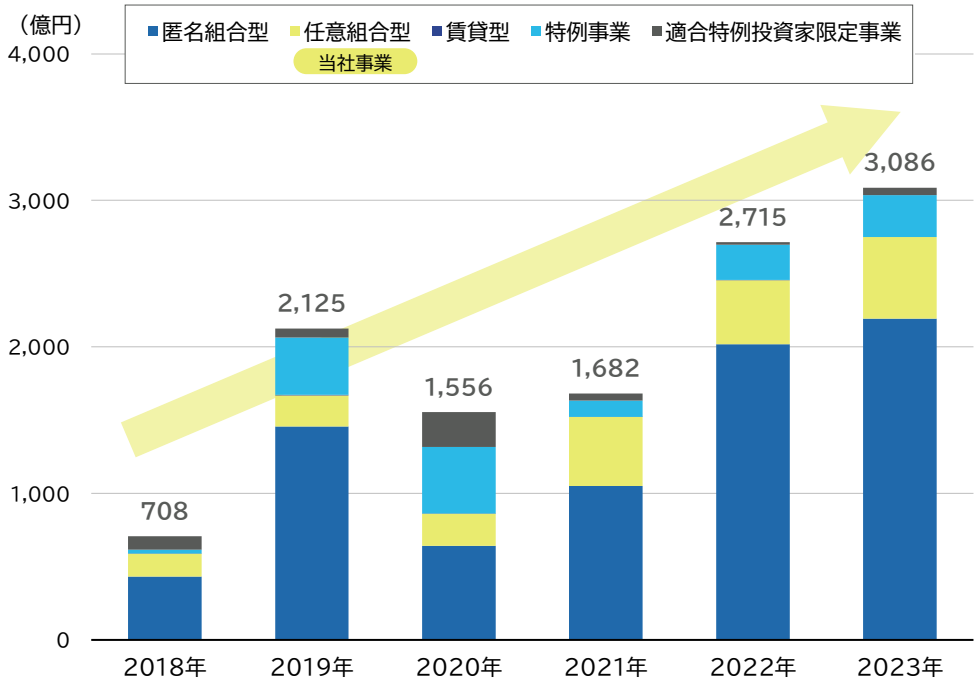
©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

事業環境の認識　③不動産特定共同事業・不動産開発事業

不動産特定共同事業の新規出資額

「不動産特定共同事業」の新規出資額が3,000億円を突破
今後も資産運用や相続対策目的に高い需要が見込まれる

不動産特定共同事業の新規出資額の推移（契約類型別）



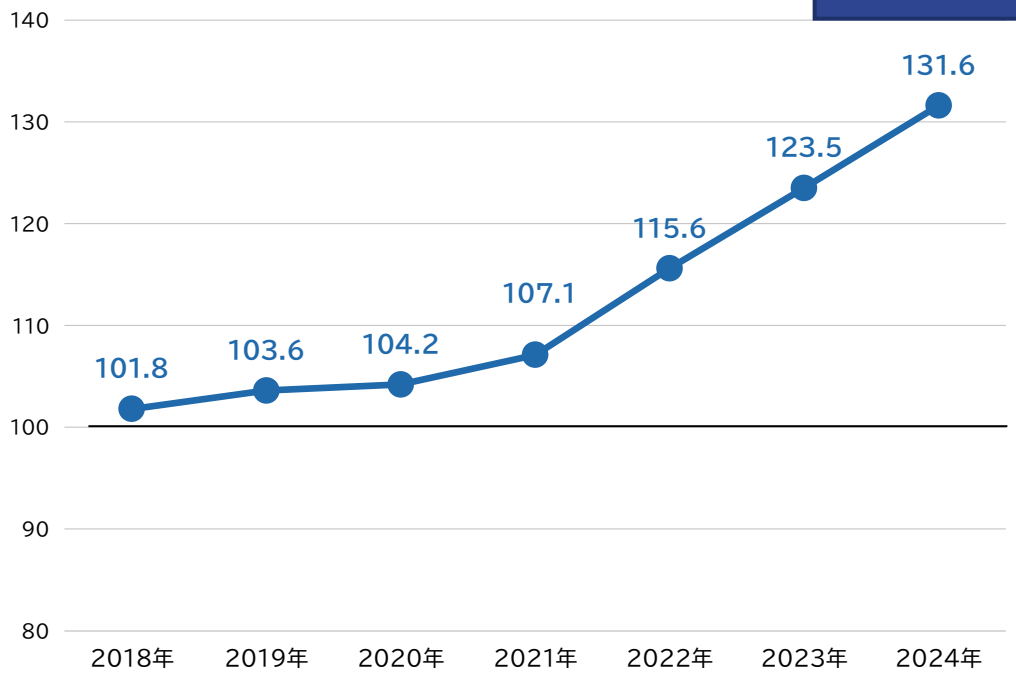
出典：国土交通省「不動産特定共同事業の利活用促進ハンドブック」（2024年7月 不動産・建設経済局不動産市場整備課）より作成

建築費

建築資材の高騰に加え、人手不足による人件費の上昇により、
建設費はコロナ禍以降急騰

2024年暫定値にて算出

集合住宅の建築費指数【東京都】（2015年基



出典：一般財団法人 建設物価調査会「建築費指数（2015年基準）」より作成

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

不動産業界の市場環境総括

不動産市場全体

- **日本の人口は今後も低下傾向**、少子高齢化が進行し後継者不足や住人の減少により、空き家が増加し、不動産価格の2極化が加速
- 米国長期金利は低下傾向ではあるが、依然として日米の金利差は大きく、円安基調も伴い、**日本の不動産の魅力は今後も継続**

不動産買取再販事業

- 職場環境の改善に向けた移転・拡張の動きに伴い、**空室率が低下し賃料は上昇傾向。**
  2025年は大量供給があるものの、以降は低供給が続くため、空室率の上昇は限定的。
  建築コストの増加により賃料も上昇が続くものと予想される
- 建築コストは今後も上昇が想定され、新築マンションの販売価格は高水準を維持。
  中古マンションへの需要シフトが想定される
- **投資用、居住用不動産どちらも堅調な需要が継続する**と想定

不動産特定共同事業
不動産開発事業

- 高齢化が進む中、資産運用や相続対策の手段として
  今後も不動産小口化商品は高い需要が期待される
- 円安による輸入コストの上昇や建設業界の労働者不足などを背景に
  建築費は今後も上昇傾向が続くと予想される

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

04

第３次中期経営計画

第3次中期経営計画の位置づけ

第3次中期経営計画 | 第4次中期経営計画

2030年 ムゲンエステートのあるべき姿

不動産事業を通じて、持続可能な経済価値・社会価値を創造

長期ビジョン
2030

2030年度の
目標達成に向けて
長期ビジョンからバックキャスト

2027

2025

2027年 ムゲンエステートのあるべき姿

組織力の強化を起点に、事業領域の拡大と新規事業の創出

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

戦略のサマリー

第3次中期経営計画
経営方針

資本コストと株価を意識した経営 / サステナビリティ経営

事業戦略	コア事業	成長事業	
	買取再販事業	不動産開発事業	不動産特定共同事業
事業領域の拡大	●営業生産性の向上 ●営業エリアの拡大	●仕入強化	●販売力の強化
新たな価値創造	●営業チャネルの拡充 ●アセットタイプの拡充	●物件価値の向上	●多様な商品組成

還　元
- ●株主還元
- ●従業員への還元
- ●社会貢献

投　資
- ●新規事業創出
- ●M&A
- ●人材投資
- ●システム投資

人材戦略
- ●多様な人材の獲得と育成
- ●人材能力を活かす制度構築

DX戦略
- ●顧客満足度の向上
- ●業務効率の最大化

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

数値計画（連結損益計算書） 見直し後

- 第3次中期経営計画の位置づけ・戦略に変更はなし。2025年度の実績も踏まえ、より実現可能性の高い計画へ見直し
- 【2026年度】収益性を重視し、売上高は減額とするが、営業利益以下の各利益は期初計画を若干上回る計画
- 【2027年度】売上高・利益ともに減額。金利環境等、先行き不透明感を考慮し、より実現可能性の高い計画へ見直し

（単位：百万円）

	2025	2026	2027	2026		2027	
	実績	計画	計画	修正計画	前年比	修正計画	前年比
売上高	**68,262**	**92,574**	**105,712**	**79,286**	16.1%	**94,770**	19.5%
不動産売買事業	65,327	88,731	100,925	75,278	15.2%	89,795	19.3%
賃貸その他事業	2,935	3,843	4,786	4,008	36.5%	4,974	24.1%
売上総利益	**19,328**	**22,626**	**26,310**	**21,446**	11.0%	**25,605**	19.4%
対売上高比率	28.3%	24.4%	24.9%	27.0%	△1.2pt	27.0%	△0.0pt
営業利益	**11,049**	**12,143**	**14,428**	**12,398**	12.2%	**13,843**	11.7%
対売上高比率	16.2%	13.1%	13.6%	15.6%	△0.5pt	14.6%	△1.0pt
経常利益	**9,951**	**11,026**	**13,248**	**11,058**	11.1%	**12,168**	10.0%
対売上高比率	14.6%	11.9%	12.5%	13.9%	△0.6pt	12.8%	△1.1pt
親会社株主に帰属する当期純利益	**6,659**	**7,514**	**9,361**	**7,595**	14.1%	**8,595**	13.2%
対売上高比率	9.8%	8.1%	8.9%	9.6%	△0.1pt	9.1%	△0.5pt
EPS（円）	**285.15**	**322.92**	**402.30**	**323.42**	13.4%	**366.01**	13.2%

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

不動産売買事業 販売計画　見直し後

- 買取再販事業（投資用）を成長ドライバーに、収益性重視の計画へ見直し
- 不動産特定共同事業は、税制改正大綱公表の影響を踏まえ減額

（単位：百万円）

【売上高】

	2025	2026	2027	2026		2027	
	実績	計画	計画	修正計画	前年比	修正計画	前年比
不動産売買事業	**65,327**	**88,731**	**100,925**	**75,278**	15.2%	**89,795**	19.3%
買取再販事業（投資用）	30,866	43,874	48,166	39,379	27.6%	48,085	22.1%
買取再販事業（居住用）	32,438	36,232	38,965	31,086	△4.2%	34,033	9.5%
不動産開発事業	632	4,344	6,643	2,083	229.5%	4,341	108.4%
不動産特定共同事業	1,301	4,280	7,150	2,406	84.9%	2,945	22.4%

【売上総利益】

	実績	計画	計画	修正計画	前年比	修正計画	前年比
不動産売買事業	**18,927**	**21,297**	**24,425**	**19,680**	4.0%	**23,271**	18.2%
買取再販事業（投資用）	10,014	11,407	12,523	11,026	10.1%	13,463	22.1%
買取再販事業（居住用）	8,242	7,246	7,793	7,149	△13.3%	7,487	4.7%
不動産開発事業	235	1,359	1,963	737	212.5%	1,436	95.0%
不動産特定共同事業	434	1,284	2,145	767	76.7%	883	15.1%

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

不動産売買事業　仕入計画　見直し後

- 2025年度実績及び収益性の観点から仕入計画を見直し
- 高い収益性が見込みづらい買取再販事業（居住用）と不動産特定共同事業は慎重な計画に変更

	2025	2026	2027	2026		2027	
（単位：百万円）	実績	計画	計画	修正計画	前期比	修正計画	前期比
不動産売買事業合計	**54,813**	**73,032**	**77,719**	**63,800**	16.4%	**70,700**	10.8%
買取再販事業（投資用）	29,282	40,137	42,109	36,000	22.9%	42,000	16.7%
買取再販事業（居住用）	23,660	26,895	28,109	24,000	1.4%	24,000	0.0%
不動産開発事業	1,130	1,800	3,000	1,800	59.3%	2,100	16.7%
不動産特定共同事業	740	4,200	4,500	1,900	156.8%	2,580	35.8%

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

重要経営指標（KPI）

第3次中期経営計画
KPI方針

成長性・資本効率性・財務健全性・株主還元の最適なバランスを追求することで、
資本コストや株価を意識した経営を実現する

最終年度（2027年度）の重要経営指標

成長性

- CAGR（売上高）
  20.0% 以上
- CAGR（EPS）
  15.0% 以上

効率性

- ROE
  20.0% 以上

株主還元

- 配当性向
  40.0% 以上
- 中間配当の実施

健全性

- 自己資本比率
  30.0%～35.0%
- ネットDEレシオ
  1.2倍～1.5倍

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

財務戦略／キャピタル・アロケーション

第3次中期経営計画
財務方針

財務健全性の維持と資金調達の多様化により事業の拡大と成長を加速

キャピタル・アロケーション

Cash-In	Cash-Out
原資 2,200億円～2,600億円 現預金＋資金調達＋獲得利益	営業活動 2,000億円～2,400億円
	投資　100億円～130億円
	株主還元　80億円～100億円

- 販売用不動産の仕入
  アセットタイプ拡充により事業領域を拡大

DX
- 営業活動の高度化とオペレーションの効率化
- 情報を一元管理する仕組み（MasterDataManagement）の構築

人的投資
- 多様な専門人材を獲得できる採用チャネルの拡大
- 研修制度の再構築、「事業を担う人材企業価値を高める人材」の育成
- 人事制度の改定と報酬体系の見直し

M&A
- 事業環境を見ながら柔軟に対応

- 配当性向40%を維持
- 中間配当の実施

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

事業戦略　①コア事業（買取再販事業）

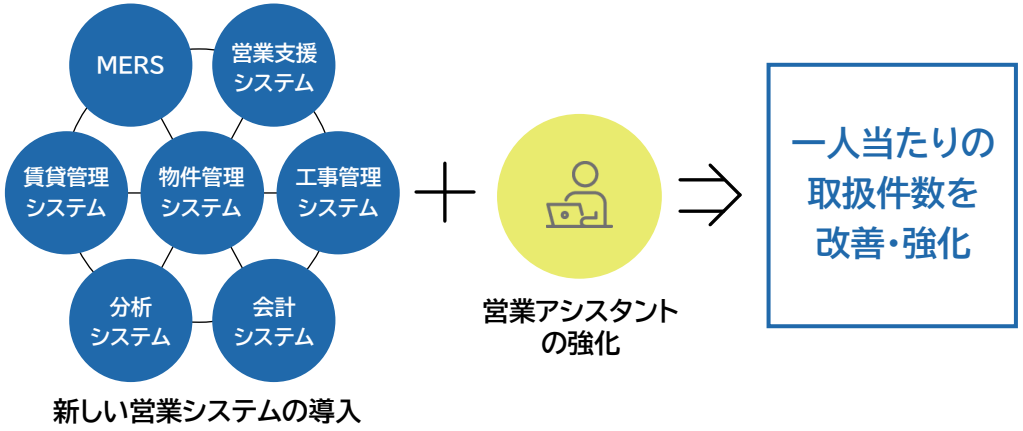
第3次中期経営計画
事業方針

生産性の向上、営業チャネルとアセットタイプの拡充を図り、新たな成長フェーズへ

重点施策1

営業生産性の向上

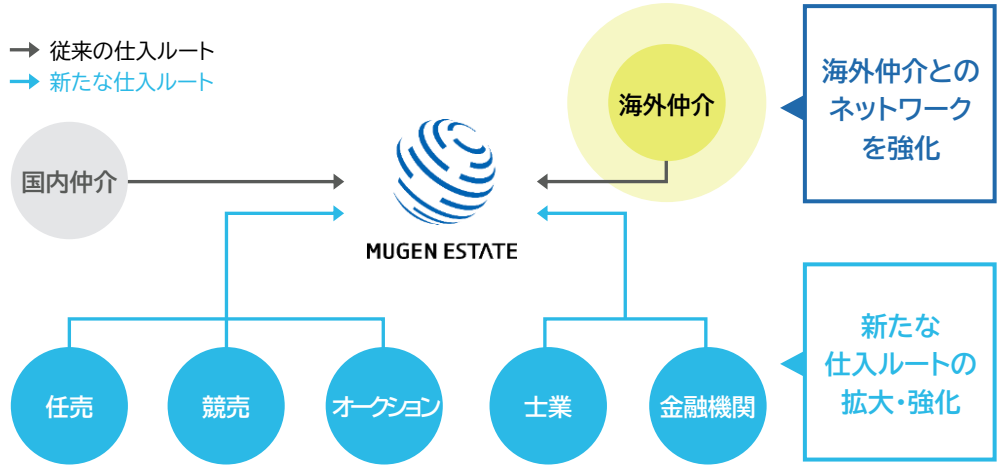
日々の業務を一気通貫してサポートする**営業システムの一新**や、**営業アシスタントの強化**を進めることで、営業社員が効率的に働ける環境を整備し、**一人当たりの取扱件数の改善・強化を図る**



重点施策2

営業チャネルの拡充

海外仲介とのネットワークの強化や、**金融機関・士業への働きかけ**、顧客の紹介などを通じた**首都圏と地方との連携強化**などを推進していくことで、**新たな仕入ルートの開拓・拡充を進めていく**



©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

事業戦略　①コア事業（買取再販事業）

第3次中期経営計画
事業方針

生産性の向上、営業チャネルとアセットタイプの拡充を図り、新たな成長フェーズへ

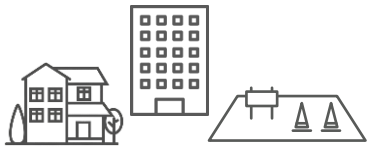
重点施策3

アセットタイプの拡充

ホテルや物流など、取扱不動産種別の拡大を積極的に推進。アセットタイプの拡充を通じて、**他事業との連携強化も図る**

従来のアセットタイプ

マンション	オフィス
高額戸建	土地



＋

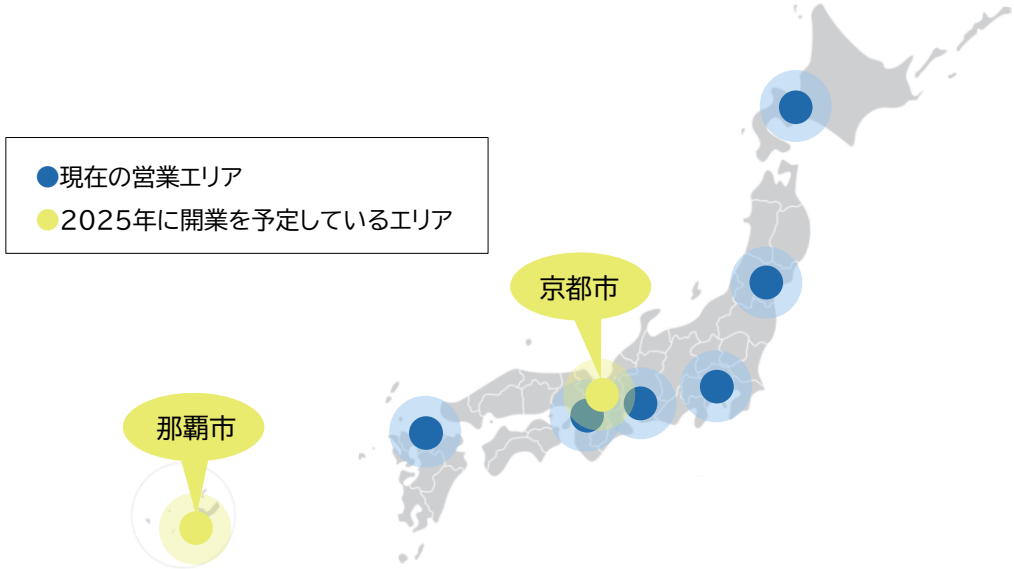
第3次中期経営計画で拡充

物流施設	ホテル
ヘルスケア施設	データセンター

重点施策4

営業エリアの拡大

インバウンドにより、観光地周辺の**宿泊・商業物件の需要が拡大する見通しの京都**や、観光産業の発展とともに移住・定住者の増加で**住宅・観光物件の需要増が期待される沖縄**など、**西日本を中心に店舗の開設を計画**



©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

事業戦略　②成長事業（不動産開発事業／不動産特定共同事業）

不動産開発事業

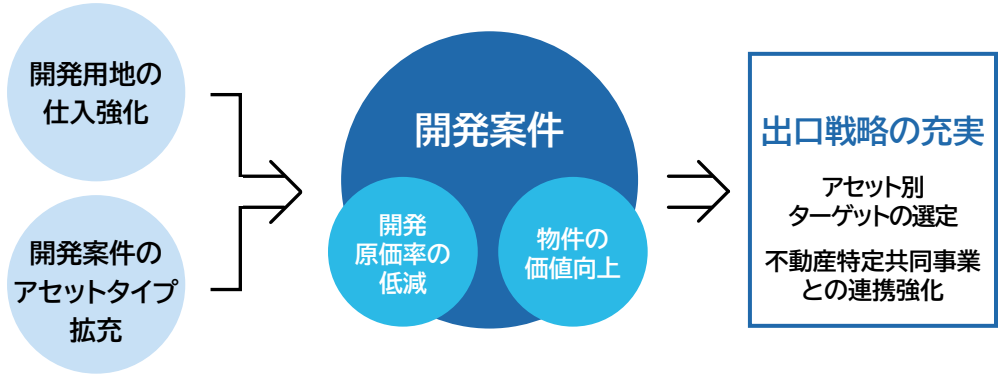
第3次中期経営計画 事業方針

開発力と販売力の強化

重点施策

安定した用地の取得と出口を意識した開発

事業期間の短縮化と販売件数の増加を目指して、**開発用地の仕入やホテルなどオペレーショナルアセットの取扱いを強化**するとともに、開発原価率を改善して**採算性を確保**。同時に出口を意識した開発を進め、ブランディングや環境認証の取得を通して、**開発物件の価値向上を図る**



不動産特定共同事業

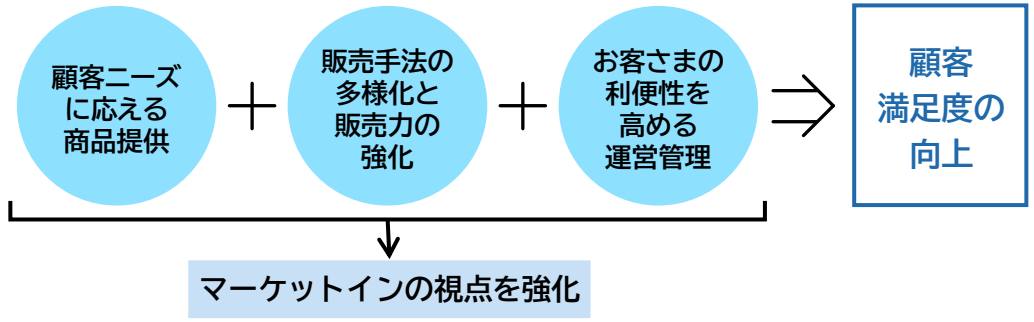
第3次中期経営計画 事業方針

バラエティ豊富な商品提供と顧客満足度の向上

重点施策

多様性ある商品の組成と堅確な運営管理

不動産特定共同事業法（不特法）商品に対する幅広い顧客ニーズに対応すべく、**取扱物件を拡充するなどバラエティ豊富な商品を数多く提供。**ビルマネジメント先との関係性を深めながら、**販売手法の多様化と販売力の強化**も進め、堅確な運営管理のもと、**顧客満足度の向上に努める**



©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

新規事業　アセットマネジメント事業の立ち上げ

第3次中期経営計画
事業方針

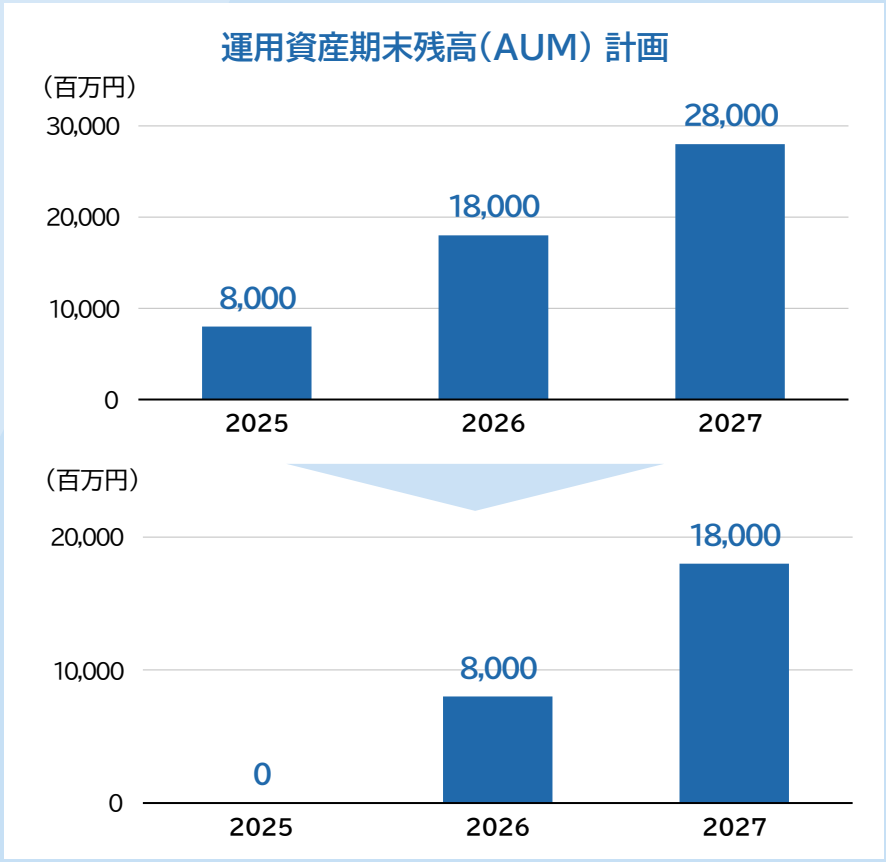
ムゲンエステートグループの特徴を生かした、ファンドの組成と関連収益の拡大を目指す

- 新たな事業として、アセットマネジメント事業を展開する「株式会社ムゲンアセットマネジメント」を2025年1月17日に設立
- AUM計画を1年後ろ倒し。早期の私募ファンド組成を目指す

運用資産残高のターゲット　180億円　2027年末時点

3カ年の重点施策

1. アセットマネジメント事業に関連した許認可を取得
2. 当社アセットを活用した私募ファンドの組成
3. 運用資産残高の拡大
4. 投資用不動産における仕入機会や販売チャネルを拡充
5. 不動産賃貸管理・運営の受託機会の拡充
6. 不動産と金融のプロフェッショナルの育成



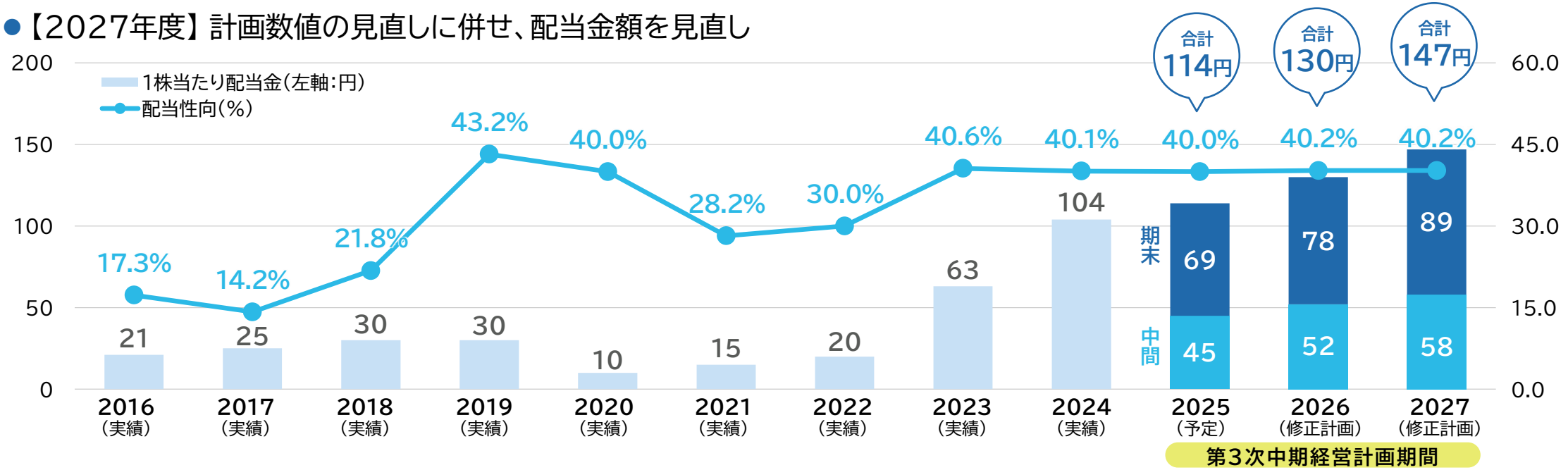
©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

配当方針　見直し後

第3次中期経営計画
配当方針

配当性向40%以上を継続 / 中間配当の実施

- 【2025年度】2026年1月28日、増配を公表。期末配当金を2円増配し、1株あたり69円（年間配当金114円）を予定
- 【2026年度】変更なし
- 【2027年度】計画数値の見直しに併せ、配当金額を見直し



中間配当を実施する背景

- 第2次中期経営計画で配当性向を40%以上に引き上げ、事業の拡大とともに株主還元の強化も一定の成果を挙げることができた
- 内部留保の充実も図られており、第3次中期経営計画では**株主の皆さまへの利益還元の機会を拡充すべく、中間配当の実施を決定**

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

人材戦略

第3次中期経営計画
人事方針

サステナビリティ経営の実現に向けた多様な人材の獲得と育成を強化
エンゲージメント向上につながる働きやすい環境と人材の能力を最大化し得る制度構築

営業生産性の向上、人材教育を優先し人員計画を見直し

人材ポートフォリオを構築し、
戦略的な人材配置のために
「採用」と「育成」に重点を置く

人材ポートフォリオ

社内の**「どこに（支店、部署）」**、**「どのような人材が（職種、スキルや特性）」**、**「どれくらいいるか（人数や年数）」**を可視化する仕組み

個々の従業員の適性やスキル・志向の把握により、以下を実現

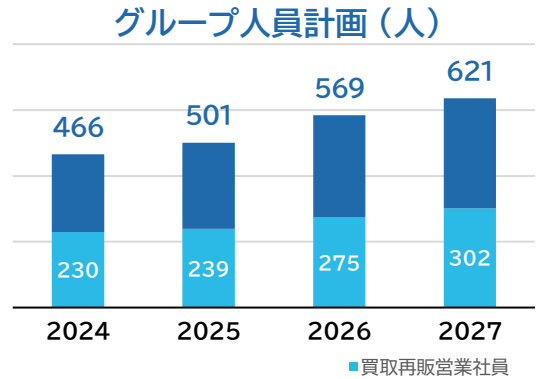
- **適材適所への人材配置**
- **社員のキャリアアップ**
- **人材過不足の把握**

人材が不足している領域や成長領域への採用を推進

それぞれのレイヤーを育成して上位層に押し上げる

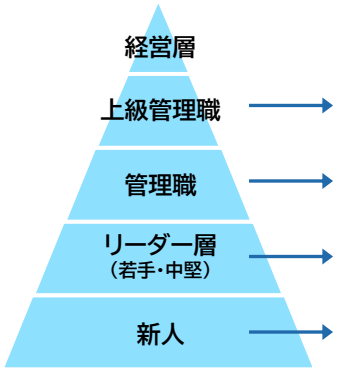
採用

- 専門人材やカルチャーマッチ、営業マインドを保有する多様な人材を獲得できる**採用チャネルの拡大**と、選考担当者らが**人材を見極める際の精度向上**を目指す
- 採用フローの効率化と内定承諾率の向上に寄与する**採用管理システムを導入**



育成

- **サステナビリティ経営を可能にする階層ごとの候補者**や、事業展開に向けた多様な**専門人材**、**企業価値を高める人材**を育成
- 従来の研修に加えて**階層ごとの課題解決に向けた研修プログラム**を追加



【追加する研修プログラム】

- **経営幹部候補育成**（経営幹部の育成）
- **マネジメント力育成研修**（次世代リーダーの育成）（マネジメントの機能不全対策）
- **中長期育成計画**（1人当たりの売上・利益UP）
- **各部門専門能力育成**（社員の定着・早期戦力化）

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

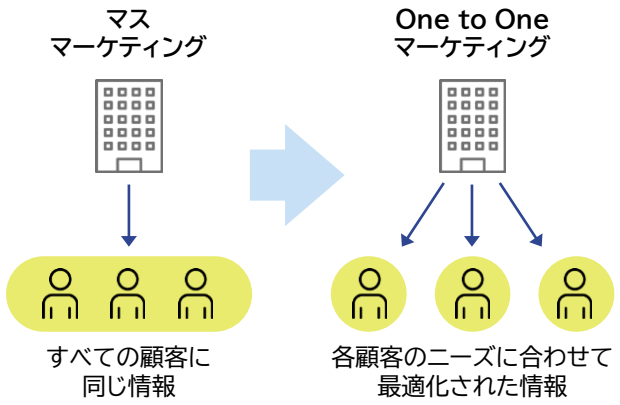
DX戦略

第3次中期経営計画
DX方針

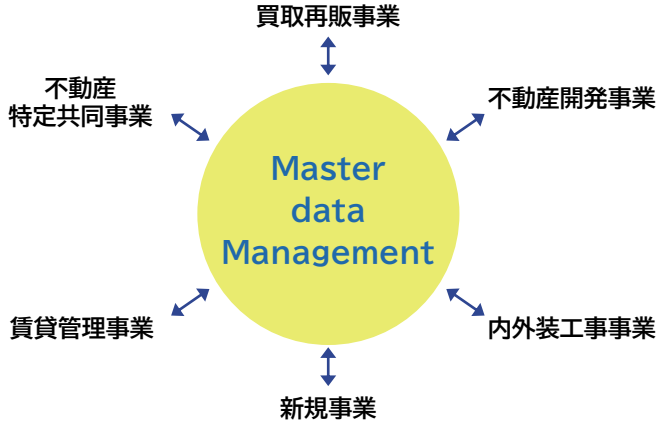
DX推進・データ活用・セキュリティ強化・デジタル人材育成を通じ業務効率化と競争力向上を実現

顧客満足度向上・集客力/営業力の強化

顧客体験の強化



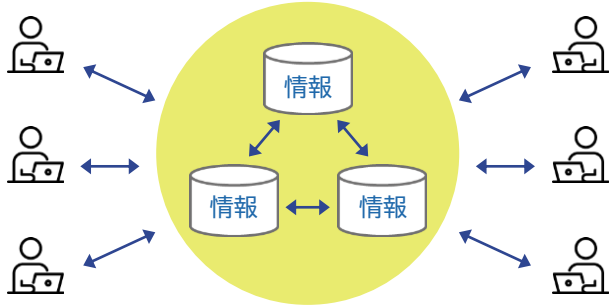
データ活用基盤の構築/AI活用



業務効率化

業務プロセスのデジタル化推進

Hub & Spokeによる
情報連携 & コミュニケーション



デジタル技術を活用して、
お客さまへの提供価値および、業務効率を最大化する

DX施策の基盤整備

情報システム(IS)と、情報技術(IT)の基盤強化　次期型ネットワーク、クラウドPBX、情報システム・ガバナンスフレームワーク、ITSM強化

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

第3次中期経営計画
サステナビリティ方針

環境・社会課題の解決に資するサステナビリティ経営の推進

サステナビリティ推進体制図

取締役会

付議・報告 ↑　↓ 指示

サステナビリティ委員会

サステナビリティ活動に関する以下の項目を実施

- 全体計画の立案
- 進捗状況のモニタリング
- 達成状況の評価

委員長　代表取締役社長
委　員　取締役会が選任した委員
各事業部門責任者
社外取締役
その他委員長が指名する者
事務局　経営企画部

↑ 連携 ↓

各事業部門・管理部門・グループ会社

環　境

不動産業を通じて、環境課題への解決に貢献

- 環境認証物件の取扱拡大
  開発物件に留まらず、固定資産・販売用不動産の環境認証取得も推進
- GHG排出量の削減

社　会

多様な人材が活躍できる職場環境の構築と、社会への貢献活動

- ダイバーシティ推進の意識醸成
- 多様な社員が力を発揮できる諸制度・環境の構築
- サステナビリティ・リンク・ローンを活用した資金調達
- 社会貢献活動・チャリティーイベントへの積極的参加
- 地域社会や若年層スポーツ活動への支援
- 甚大な災害発生時への寄付活動

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

コーポレート・ガバナンス

第3次中期経営計画
ガバナンス方針

企業の経営における透明性や公平性、持続可能性を高め、企業価値の向上を図る

経営の透明性の向上	情報開示の充実や、意思決定プロセスの透明化を図り、企業として説明責任を果たす
取締役会の機能強化	独立社外役員の増加や、多様性の確保により、幅広い視点での経営判断を実施
リスク管理の強化	コンプライアンス体制・リスクマネジメントの強化や、企業の根幹を骨太にする
株主との対話の強化	株主との建設的な対話（エンゲージメント）を重視、還元策の強化
ESGの統合 （環境・社会・ガバナンス）	サステナビリティ委員会との連携で、 ガバナンスを基盤としたサステナビリティ経営への取り組み

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

05

持続的な価値向上に向けた取組み
-資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応-

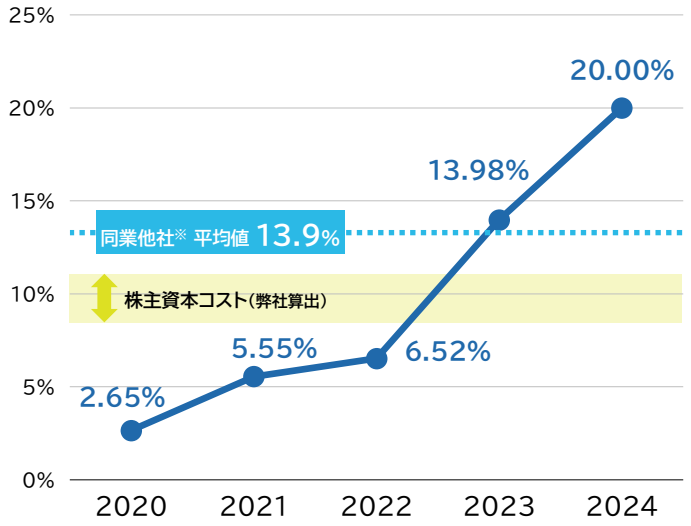
持続的な価値向上に向けた取り組み　①現状分析と今後の課題

- 資本コストや株価を意識した経営の指標としてPBR（＝ROE×PER）を重要指標とし、改善に向けた取り組みを実施
- 業績改善とともに、収益性、資本効率性、財務健全性の観点からの取り組みと、株主・投資家向けのIR活動も積極的に推進することにより各指標とも改善傾向

PBR

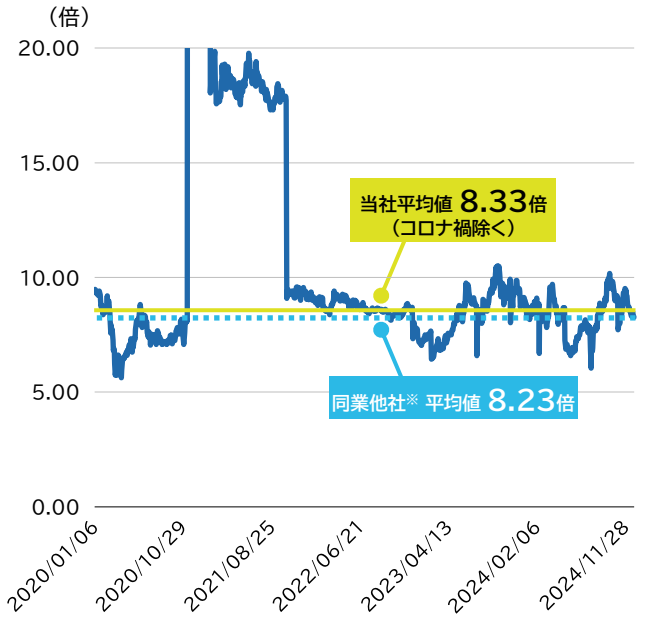
直近ではPBR 1.0倍を超える水準で推移するも
株価のボラティリティが高い

ROE



株主資本コストを超える利益を追求することで
安定的に水準を高めることが課題

予想PER



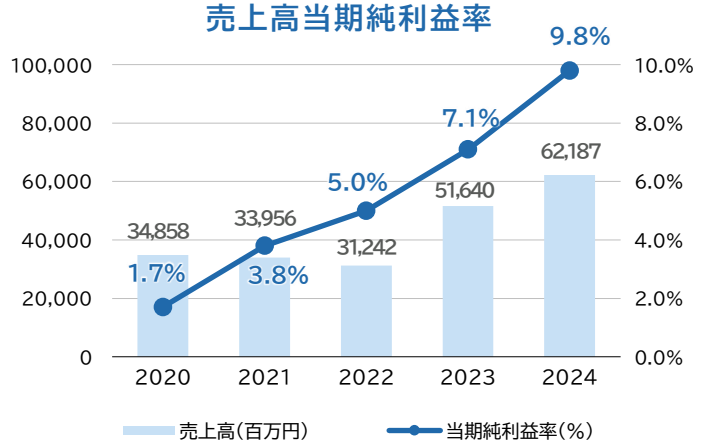
予想PER平均値及び直近値は同業他社の平均水準並み
当社事業の成長性への理解が不足

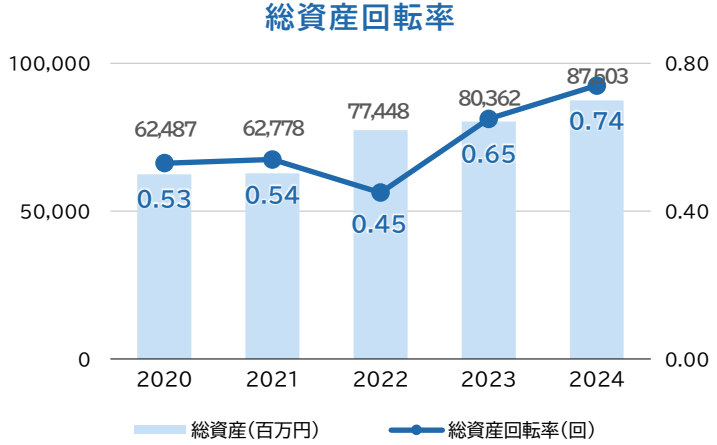
※買取再販事業者13社の直近値

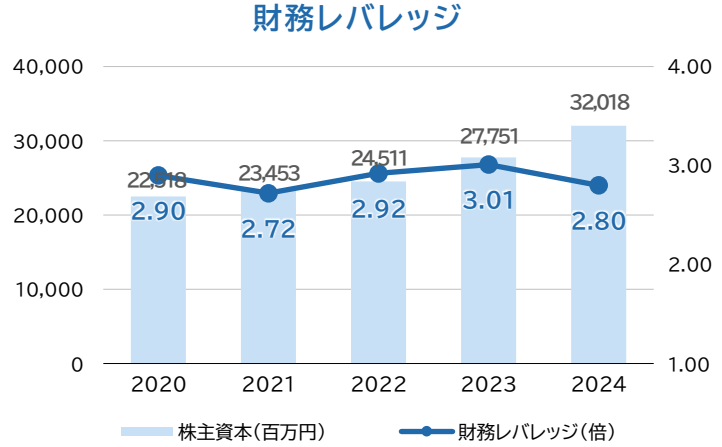
©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

持続的な価値向上に向けた取り組み　②ROEの改善

● 利益成長の追求と資本効率の改善により、株主資本コストを上回るROEを実現し、エクイティスプレッドをさらに拡大







第3次中期経営計画

ROEの目標

20%以上

売上高

主力事業の深化と成長事業の拡大

- 投資用不動産の積極的仕入とアセットタイプの拡充
- 開発、不動産特定共同事業の拡大と新規事業の創出

株主資本

財務レバレッジの適正化

- 自己資本比率とネットD/Eレシオの適正化
- 成長投資を優先しつつ、配当方針に則った安定的かつ収益向上を通じた増配を実現

当期純利益

不動産売買事業の拡大

- 事業期間の短縮(内外装工事及び業務フローのDX化)
- ノンアセット事業(工事、PM、AM)の強化

総資産

不動産売買事業の拡大

- 成長投資や積極的な仕入を実施する中で、各事業の在庫水準を意識しつつ、資本効率性を追求

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

持続的な価値向上に向けた取り組み　③株主・投資家との対話

- 当社グループの持続的な成長と企業価値向上に向けて、株主・機関投資家との建設的な対話を促進するため、IR・SR活動を積極的に実施
- 本中期経営計画期間においても情報開示の拡充・対話の強化を進め、流動性の改善を進める

第3次中期経営計画
IR・SR方針

株主・投資家に向けた情報開示の拡充と対話の強化

- WEBサイト内の情報拡充
- 日英同時開示(適時開示・任意開示含む)
- 非財務情報の拡充
- 個別IR・SR取材の強化

株式流動性の改善

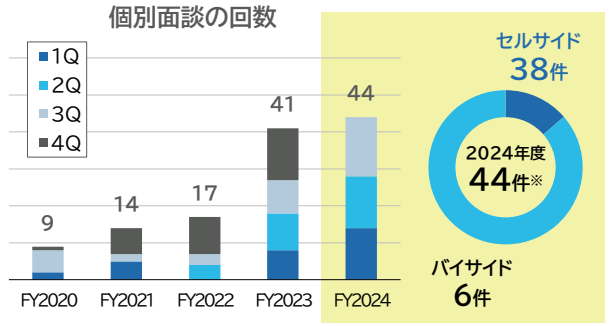
- 個人投資家説明会の継続実施
- 投資家向けIRイベントの実施
- 海外投資家とのコンタクト創出

第2次中期経営計画期間中(2022-2024)の取り組み

株主・投資家との対話状況 (2024年12月期)

IR・SR活動内容	実績 (前年度)	対応者
決算説明会	2回	代表取締役 社長執行役員
個人投資家向けIRイベント	2回 (1回)	代表取締役 社長執行役員
従業員向け決算説明会	4回 (4回)	代表取締役 社長執行役員
個別IR・SR取材	44回※ (41回)	上席執行役員 経営企画部長

株主・機関投資家との面談概要



その他IR・SR向けの取り組み

2022年
1月　企業理念の刷新
3月　企業レポート配信
4月　WEBサイトリのニューアル
9月　サステナビリティ委員会の設置

2023年
1月　TCFD提言への賛同
3月　株主通信の刷新
3月　WEBサイトサステナビリティ情報の拡充

2024年
3月　個人投資家向け説明会開催回数の増加
8月　英文開示の拡充

外部評価

企業ホームページ 最優秀サイト 2024 日興アイ・アール スタンダード市場部門

企業ホームページ 優良サイト 2024 日興アイ・アール 総合部門

※2024年度は3Qまでの実績

©MUGEN ESTATE Co.,Ltd.

MUGEN ESTATE

【本資料取扱い上の注意】

- 本資料は、業績に関する情報の提供を目的としたものであり、投資の勧誘を目的としたものではありません。実際の投資に際しては、ご自身の判断と責任において行われますようお願いします。
- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を約束する趣旨のものではありません。従って、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性がありますことをご承知おき下さい。なお、新たな情報や将来の事象により、本資料に記載された将来の見通しを修正して公表する義務を負うものではありません。

【お問い合わせ先】

経営企画部
E-mail：ir@mugen-estate.co.jp