

2 価値創造に向けた戦略

- 30 グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」
- 33 事業戦略
- 37 特集:過去・現在・将来における「日本橋」の価値向上の取り組み
- 40 CFOメッセージ
- 44 財務戦略



※本パースは2040年頃の日本橋のイメージであり、実際の計画とは異なります

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

「& INNOVATION 2030」の骨格

2030年度前後における三井不動産グループの「ありたい姿」を「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」することと位置付け、それを実現する事業戦略として「三本の道」を通じた成長と、財務戦略として「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進に取り組んでいきます。

経営理念、マテリアリティとの関係

新たな「経営理念」に基づき、重点的に取り組む課題「GROUP MATERIALITY」を策定しました。グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を推し進めることで、マテリアリティの解決を目指します。

経営理念

GROUP MATERIALITY

「& INNOVATION 2030」

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

- 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

社会的価値
の創出

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株当たり価値の向上」

事業戦略

「三本の道」を通じた成長の実現

1. コア事業のさらなる成長（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

 **& INNOVATION 2030**
DREAM, VISION, REALITY

財務戦略

「成長・効率・還元」を 三位一体で捉えた経営の推進

1. 安定・継続的な「利益成長」と「キャッシュ創出力の拡大」
2. BSコントロールを通じた「効率性の改善」と「健全な財務体質の維持」
3. 成長性と効率性を踏まえた「株主還元の強化」

戦略を支えるインフラ

人 材

D X

E S G

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の進捗

主な定量目標に対する進捗状況

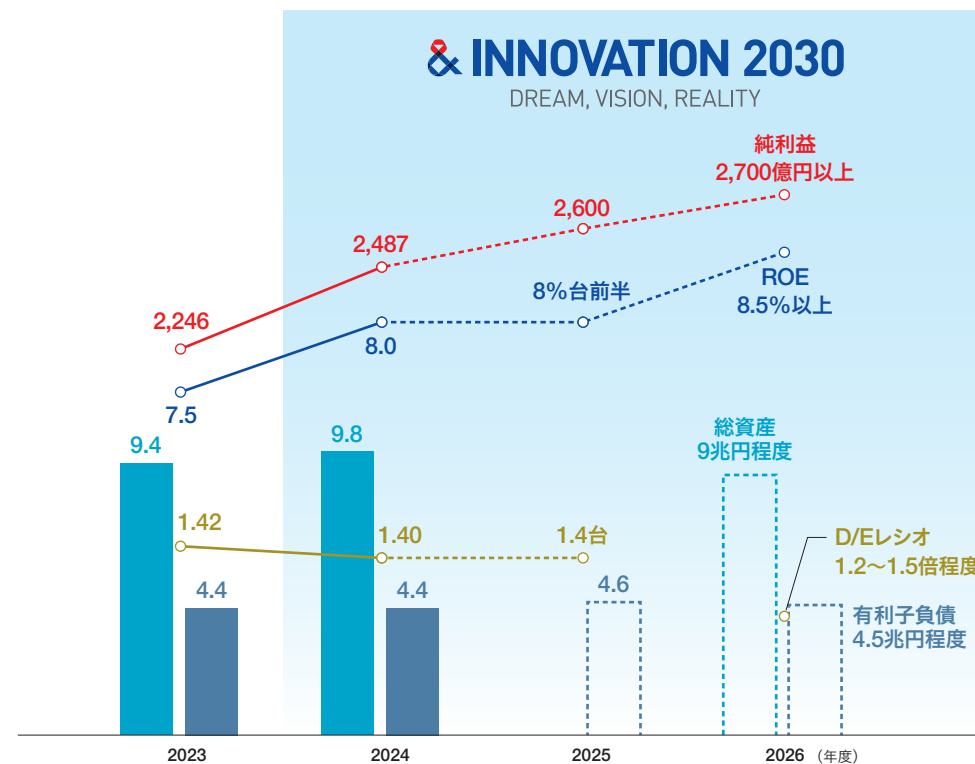
●& INNOVATION 2030 KPIと進捗

2024年度実績	2025年度予想	2026年度目標
成長性指標:EPS成長率※1		
+13.7%/年 (EPS:89.3円)	約+9.6%/年・CAGR (EPS:約94円※2)	+8%/年以上・CAGR
効率性指標:ROE		
8.0%	8%台前半※2	8.5%以上
PL:事業利益		
3,986億円	4,250億円	4,400億円以上  P.89
PL:当期純利益		
2,487億円	2,600億円	2,700億円以上
BS:有利子負債		
約4.42兆円	4.60兆円	4.5兆円程度
D/Eレシオ:格付けを意識した財務健全性の維持		
1.40倍	1.4倍台※2	1.2~1.5倍程度
有価証券:政策保有株式		
約23% 縮減	累計40%程度 縮減	50% 縮減(3カ年累計)

※1 2023年度業績予想EPS:78.5円を起点とする ※2 一定の仮定を前提に算出

●親会社株主に帰属する当期純利益・ROE・総資産・負債の状況と今後の見通し

○ ROE(%) ○ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円) ■ 総資産(兆円) ■ 有利子負債(兆円) ○ D/Eレシオ(倍)



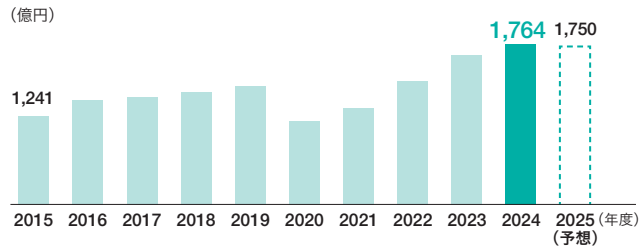
(参考:過去の推移)

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022
ROE(%)	7.4	7.7	5.2	6.6	6.9
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	1,686	1,839	1,295	1,769	1,969
総資産(兆円)	6.8	7.3	7.7	8.2	8.8
有利子負債(兆円)	2.9	3.4	3.6	3.6	4.0
D/Eレシオ(倍)	1.24	1.45	1.42	1.31	1.40

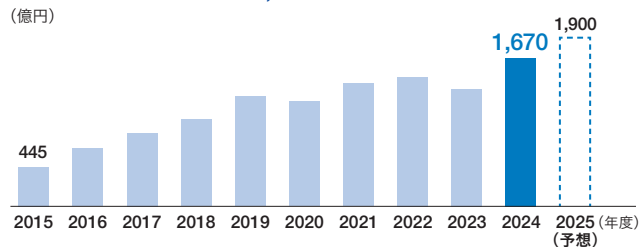
グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の進捗

セグメント別事業利益

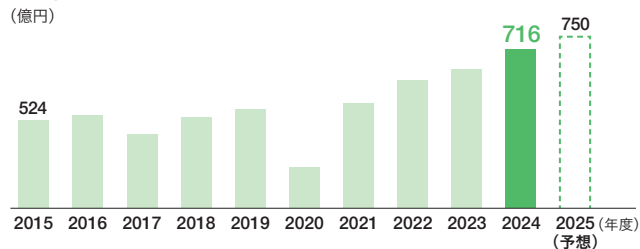
■ 賃貸 2026年度目標:1,800億円程度



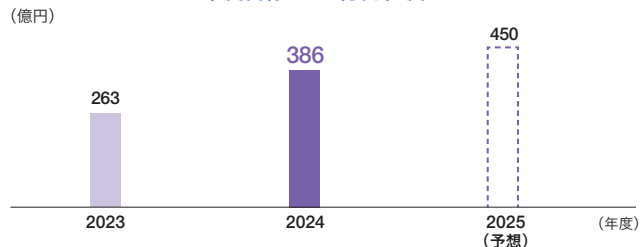
■ 分譲 2026年度目標:2,100億円程度



■ マネジメント 2026年度目標:700億円程度



■ 施設営業 2026年度目標:300億円程度

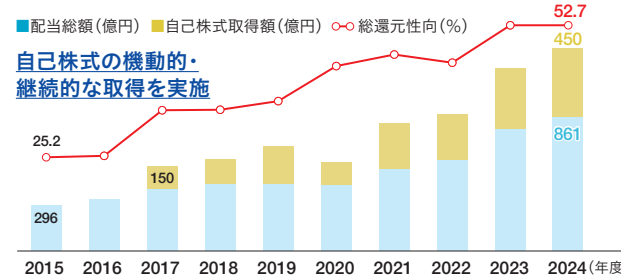


※ 2022年度までは営業利益、2023年度以降は事業利益ベース

株主還元

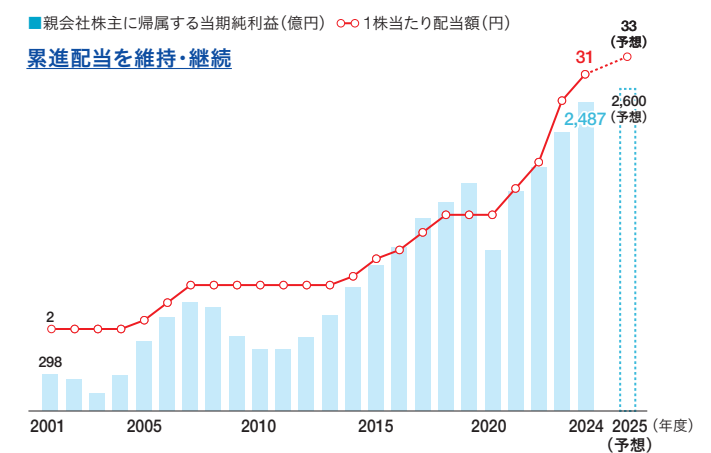
& INNOVATION 2030 KPI	定量目標	2024年度実績
総還元性向	毎期50%以上	52.7%
配当性向	毎期35%程度	34.7%

■ 配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移



自己株式の機動的・継続的な取得を実施

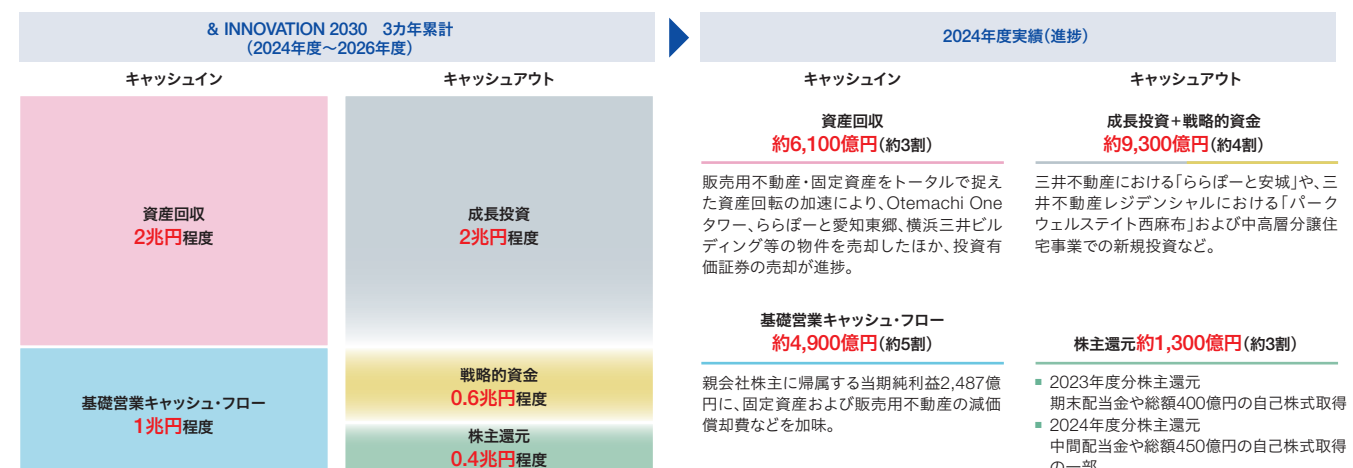
■ 1株当たり配当額※・親会社株主に帰属する当期純利益の推移



※ 2024年4月1日に株式分割 (1株→3株) したため、2021～2023年度は分割後ベースに調整し、小数点以下を四捨五入

キャッシュアロケーション

「& INNOVATION 2030」3カ年累計見通しに対し、順調に進捗



グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

事業戦略

事業戦略の「三本の道」

2030年までに取り組む事業戦略は、大きく「三本の道」で構成しています。第1の道が「コア事業のさらなる成長」、第2の道が不動産領域における「新たなアセットクラスへの展開」、第3の道が不動産領域を超えた「新事業領域の探索、事業機会獲得」です。3つの道は「or」でどれかを選ぶのではなく「and」で結ばれ、既存の不動産領域における成長戦略に加え、不動産領域を超えた新事業領域でも収益の柱を増やしていくという、両利きの経営を実践していきます。



第1の道 コア事業のさらなる成長（深化と進化）：これまでの当社グループの価値創造を支えてきた「コア事業」のさらなる成長（深化と進化）を実現。

● 市場からのデカップリング P.34

- 顧客志向を追求。リアルとデジタルを組み合わせ、多様化するお客様一人ひとりのニーズに合った体験価値を提供。ソフトとハードを融合させたミクストユースの街づくりを一層推し進め、街全体で競争力を強化。
「三井不動産グループネットワーク」を強化し、会員組織の拡充を目指す。
- 各事業・街づくりにおける差別化、新需要の創出を通じ、市場からのデカップリングを実現。

リアル×デジタルによるコア事業の提供価値の質・量向上

オフィス	「行きたくなる街」にある 「行きたくなるオフィス」の実現。
商業施設	唯一無二のオムニチャネル基盤の構築。
すまい	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。
ホテル・リゾート	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。
ロジスティクス	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。

● 開発利益の強化～付加価値の顕在化 P.16

- 「インカムゲイン・キャピタルゲイン・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。
- 売却後も預かり資産として長期にわたりマネジメント。
- 大規模開発において、着手段階からの第三者資金の積極的な活用※も検討。

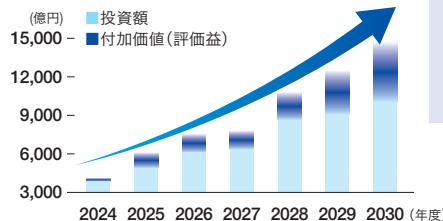
※事業着手段階から、機関投資家等からの第三者資金を積極的に募り、当社シェア分の収益に加えて、マネジメントフィーを獲得することで事業の効率性を向上。

サステナブルな付加価値の創出

2024年度～2030年度竣工の主要なプロジェクト

- MOPマリンピア神戸（建替）
- MFLP横浜新子安
- 横浜市旧市庁舎街区
- 日本橋本町三井ビルディング & forest
- 八重洲二丁目中地区
- 日本橋室町一丁目地区
- MFLP・LOGIFRONT東京板橋
- 日本橋一丁目中地区
- ららぽーと安城
- HOTEL THE MITSUI HAKONE
- 内幸町一丁目北地区
- 日野データセンター事業

主要なプロジェクトによる付加価値創出



総投資 約1兆円
付加価値(評価益) 約0.5兆円

※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

● 海外事業の深化と進化 P.102-103

回転型投資モデルの加速

- 商品・エリアを厳選しながら、「回転型」を中心に新規取得を加速。
- 付加価値を創出したうえで利益を顕在化。資金回収、BSコントロールを強化。
- 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、海外事業のさらなる成長を目指す。

エリア×商品戦略による成長戦略

- 米国「50 Hudson Yards」等、競争力のあるオフィスを基盤として、次なる展開として、成長著しいサンベルトエリアへの展開を加速。

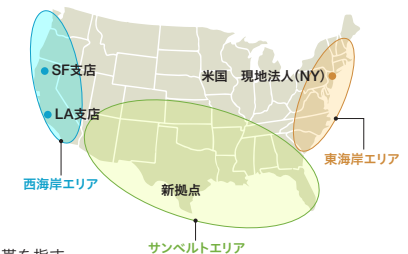
3エリア体制での事業推進

米国の「サンベルトエリア※」を中心とした成長が著しいエリアにおいて、投資を拡大。実需が旺盛で成長著しい賃貸住宅をはじめ、物流施設等においても事業を加速。当エリアに拠点を開設し、東海岸(NY)・西海岸(SF・LA)を含む「3エリア体制」を確立。

※一般的に北緯37度線以南の地域一帯を指す

詳しくはこちら

 <https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/innovation2030/>



- 成長が期待されるオーストラリア・インドでの投資拡大。
- 各エリアの事業環境を踏まえたポートフォリオ構築。
- 新規事業領域への投資検討（再エネ施設、学生寮、データセンター等）。

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」… 事業戦略

第1の道 これまでの実績：市場からのデカップリング

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}継続利用年数
平均 約**24**年^{※2}

※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

※2 大規模テナントにおいて当社の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

【主要開発エリアの賃料水準成長率は都心トップクラス】

日本橋本町・室町

174% (2010年比)[※]

八重洲・京橋・日本橋

145% (2010年比)[※]

※ 三幸エステート(株)データより算出

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2024年度末時点
オフィス空室率
当社(首都圏・単体)**1.3%**⇒ マーケット(都心5区)[※]
3.9%オフィス賃貸収益
5年間で約**1.3**倍

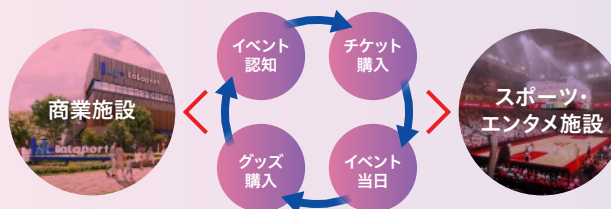
2024年度

4,666億円

⇒ 2019年度:3,602億円

※出典:三鬼商事(株)

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

- 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

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)
(2025年3月時点)

当社開発物件

2.2%⇒ マーケット **11.1%**^{※2}

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

※2 出典:CBRE/2025.1Q 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）

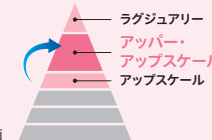
都心・高額マンション分譲の開発・販売力の強さ

高額マンション(2億円以上/戸)
市場シェア**5割**超(2024年度)

- 都心・高額物件が利益率の増加を牽引
- 2024年度の国内住宅分譲利益率は
過去最高となる**23.3%**となり、2025年度はこれを更新予定

ホテル・リゾート

ブランドポジションの変化(三井ガーデンホテル)

アッパー・アップスケールへ
ブランド認知が向上

※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)⇒約**80%**(2024年度)

高いADR成長率

2024年度+約**5,000**円弱(2023年度比)金額は過去最高を更新 **P.99**⇒ホテル系REIT (ADR) + 約2,000~3,000円程度[※]

※2024年1月~12月の暦年ベース

4施設がミシュランガイド国内最高評価 **P.98**

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」… 事業戦略

第2の道 ▶ 新たなアセットクラスへの展開：コア事業で培った強み・ノウハウを活かした「新たなアセットクラス」への展開を加速。

● スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり P100-101

- スポーツ・エンターテインメントを活かし、ミクストユースの機能を強化、「感動」のある街づくりを推進。
- 東京ドーム社の強みを活かした事業機会の獲得を図る。
- 商業施設とスポーツ・エンターテインメントの相乗効果により、顧客の体験価値を最大化すべく新本部を設立。



東京ドーム社の強みを活かした展開

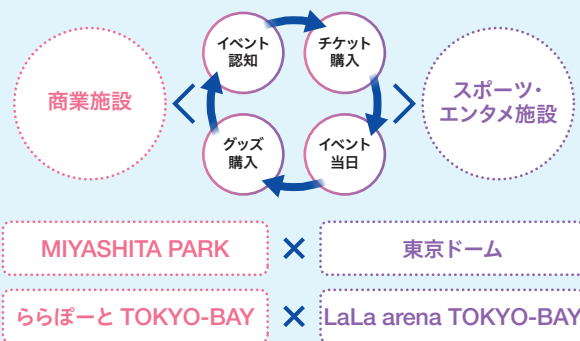
- スポーツやコンサート等、幅広いジャンルでの営業力、ブックイング調整力
- 数千人～数万人規模のイベントの現場オペレーションのマネジメント能力
- 自主興行イベント企画・運営能力
- 直営レジャー施設の企画能力



強みを活かした開発事例：新秩父宮ラグビー場

アリーナ事業の推進

- アリーナ運営による顧客接点の増加、イベントコンテンツ等を充実させ、商業施設とのシナジー効果を高める施策を展開。



● 賃貸ラボ&オフィス事業の拡大

- 当社が創出した「賃貸ウェットラボマーケット」※を一層拡大させ、需要を取り込んでいく。
- さまざまな研究シーンに対応した環境を整備し、社会のオープンイノベーションに貢献。

※ウェットラボ：装置や薬品を用いて実験を行うための研究施設

三井リンクラボ
新木場2

● データセンター事業の強化等、さらなる事業ウイングの拡大

- 社会全体のデジタル化を支えるデータセンター事業を強化。需要の高まりを捉える。
- そのほかにも、当社グループの強みやノウハウを活かし、さまざまなアセットクラスへの展開を図り、顧客への価値創造を進めていく。

これまでの実績

● スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり

2024年5月開業のLaLa arena TOKYO-BAYに続き、新たに収容人数1万人規模の大型多目的アリーナ「(仮称)名古屋アリーナ」を2028年初頭に開業予定。スポーツ・エンターテインメントを活かした「感動」のある街づくりをさらに加速していきます。  P101



(仮称)名古屋アリーナ

● 賃貸ラボ&オフィス事業の拡大

欧州一のライフサイエンスマーケットを誇る英国初の賃貸ラボ&オフィス事業として、世界的な図書館の一つである大英図書館の複合再開発事業へ参画しました。三井不動産グループがこれまで国内外で培ってきたノウハウを最大限活かしながら、英国でのフラッグシップ事業となる本事業を推進します。賃貸ラボ&オフィス事業は、計画中含め、国内10棟、海外6棟、計16棟規模になり、今後の投資予定を含めると累計投資額5,000億円超となりました。



(仮称)大英図書館再開発計画

● データセンター事業の強化等、さらなる事業ウイングの拡大

2024年7月に日野市におけるデータセンター計画を公表。今後の投資予定も含めて足元で7物件、投資総額は約3,000億円と、テナントまで決まっている開発計画規模としては国内最大規模のデータセンター事業者と自負しております。



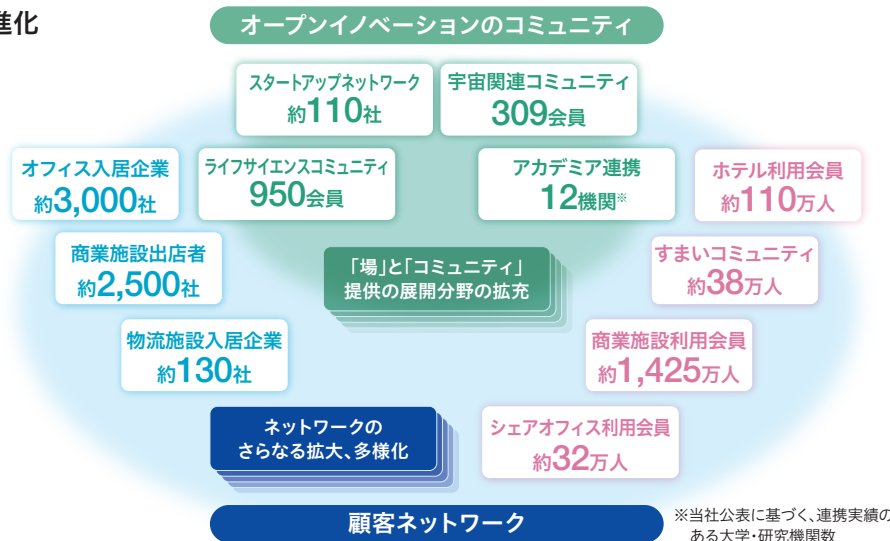
MFIP印西II

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」… 事業戦略

第3の道 新事業領域の探索、事業機会獲得：当社グループの将来のさらなる成長実現のため、「新事業領域の探索、事業機会獲得」に取り組む。

●プラットフォームとしての深化と進化

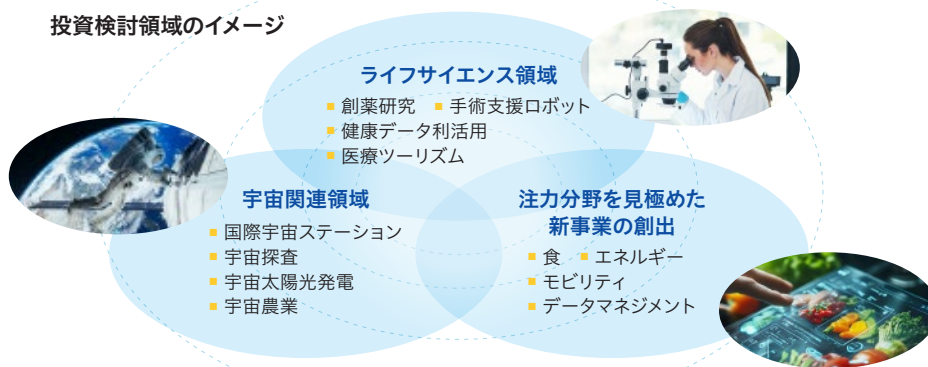
- 企業や社会、そこに生きる人々の英知を結集させる役割を担う。
- 当社グループは、オープンイノベーションのプラットフォーム提供を通じて、従来の不動産デベロッパーの枠を超えたネットワークを構築。
- ネットワークを活かし、「場」と「コミュニティ」提供の展開分野（メニュー）を拡充。プラットフォームとしての関与を強め、イノベーションや新産業創造への貢献を加速。



●注力分野への投資実行

- 提供する「場」と「コミュニティ」を通じて、「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。
- 当該分野への事業展開を図り、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



●組織の新設「イノベーション推進本部」

- イノベーション創出による当社グループの成長を目的とした新本部を設立。新事業領域の探索、事業機会の獲得に向けて経営資源を効果的に投入。
- M&Aを積極的に活用、専属部門を新設。

▶ 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

これまでの実績

●ライフサイエンス分野における取り組みの推進

当社が設立に携わったライフサイエンスコミュニティである一般社団法人「LINK-J」は、2025年2月時点で会員数が950まで拡大し、2024年は1,151回のイベントを開催しました。このような活動を通じて、賃貸ラボのニーズを把握し、当社の賃貸ラボ&オフィス事業も着実に拡大しています。



●宇宙ビジネス業界における「場」と「コミュニティ」の提供

2023年4月に産官学有志とともに立ち上げた宇宙ビジネス共創プラットフォーム、一般社団法人「cross U」は、設立から約2年間で会員数が309まで拡大し、2024年は311回のイベントを開催しました。



●半導体産業を活性化させるオープンプラットフォームの設立

国家戦略の中核として位置付けられている半導体産業において重要な課題となっている「共創の場」の形成に対して、当社は半導体産業のイノベーションを支援するオープンプラットフォーム、一般社団法人「RISE-A」を設立しました。「産業デベロッパー」として培った知見やノウハウを活かし、新規事業や協業の機会を提供するとともに、国内外の有力研究機関などと連携。業界や分野を超えた集積・交流・成長を促進し、半導体産業の活性化と持続可能な社会の実現を目指します。



特集

過去 現在 将来 における「日本橋」の価値向上の取り組み

「日本橋再生計画」のはじまり

三井不動産創業の地・日本橋は、江戸時代、五街道の起点・水陸の要所として日本全国からあらゆる人・もの・ことが集まる「日本の中心」でした。その後、明治維新を経て東京の都市構造も大きく変わり、1990年代後半には金融・商業で栄えた日本橋は勢いを失っていきました。そのような状況下で、文化・経済・商業の発信地として栄えた当時の賑わいを取り戻そうと、三井不動産を中心として、官・民・地域が一体となり、「日本橋再生計画」がスタートしました。



※ 日本橋の街づくりの歴史はこちら
<https://www.mitsui-fudosan.co.jp/business/development/nihonbashi/>

価値向上の取り組み2 環境との共生

日本橋において、自然と人・地域を一体で「環境」と捉え、街づくりを通じて、持続可能で豊かな「環境」づくりを行っています。※ 詳細は、街づくりにおける環境との共生宣言「& EARTH for Nature」(P.62-64)をご覧ください。

① 日本橋の街づくりとともに、緑の「量」が年々増加

日本橋エリアの代表6物件において、開発前(1997年)と比較した緑の“量”は4.4倍に増加し、緑地面積拡大に貢献しています。また、個別物件でみても、緑地面積の増加率は物件ごとの開発前と比較して、約2.7倍～最大15.1倍となりました。

開発前と比較した緑の“量”：日本橋エリア6物件で4.4倍に増加

■ 日本橋三井タワー	5.59倍	■ 室町東三井ビル(コレド室町1)	2.84倍	■ 室町ちばぎん三井ビル(コレド室町3)	2.68倍
■ 日本橋室町三井タワー	4.48倍	■ 室町古河三井ビル(コレド室町2)	15.12倍	■ 福德神社・福德の森	4.49倍

② 福德神社の社殿再建

2014年10月に再開発を通じて社殿が再建され、2016年9月には1,000m²超の敷地の中央を広場とした福德の森が完成しました。神社地下の防災倉庫には3日間・1,800人分の水・食料を保管し、災害時の帰宅困難者の一時滞在施設としても機能します。



ビル屋上に残された社殿(当時)



再建後の社殿(現在)

③ 舟運機能の活性化

中央区が2011年に日本橋船着き場を整備以降、舟運観光が本格化しています。かつて水陸交通の要衝であった日本橋を舟運を軸に「水都東京」の拠点として再生し、広大な親水空間の創出や舟運ネットワークの構築などを行っています。



日本橋船着場から出航するクルーズ船

価値向上の取り組み1 「日本橋再生計画」

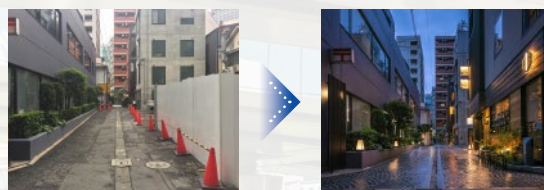
2004年竣工のCOREDO日本橋を皮切りに、日本橋周辺エリアの開発を推進するとともに、地域とのイベント開催や路地の再生などを行うことで、平日昼夜を問わず、多くの人で賑わうウェルビーイングな街としてエリア全体の価値向上に貢献してきました。



■ 現在の日本橋 賑わいの様子



■ 路地の再生



価値向上の取り組み3 ソフトサービス・イベント・新産業創造

～「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」の創出×「産業デベロッパー」の推進～

三井不動産は再開発によって街の価値をさらに高めていくだけでなく、「おせっかいな大家」として、企業の経営課題である産業創造や人的資本経営に資するさまざまな取り組みを行うことで、「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」を創出しています。さらに不動産開発にとどまらず、産業の成長を支える「場とコミュニティの提供」を軸に、ライフサイエンスや宇宙、半導体などの新産業創造に貢献し、当社のありたい姿である「産業デベロッパー」の実現を目指していきます。

●企業の経営課題に資するさまざまな取り組み(ソフトサービス・イベント)

人的資本経営

- 健康経営やDE&I、女性活躍推進に資するイベントの実施(&well)
- 出社が楽しみになる施策(スポーツフェスなど)

産業創造・
本業支援

- コミュニティ(LINK-J、cross U、RISE-A)の紹介、集積エリアへの移転アレンジ
- イベントを通じた企業同士の交流促進
- テナント商品やサービスのマーケティング、実証実験等の場の提供

●日本橋における「産業デベロッパー」の取り組み

ライフ
サイエンス領域

2016年、アカデミア有志とともに一般社団法人「LINK-J」を設立。「コミュニティの構築」「場の整備」「資金の提供」を通じて、ライフサイエンス領域におけるイノベーション創出を支援し、日本橋を中心に新たな需要の創造を目指します。

※ 詳細はこちら / <https://www.nihonbashi-lifescience.jp/>



■会員数 **950**
(2025年2月末時点)
■2024年
年間イベント数 **1,151**回



■ライフサイエンスビル数(日本橋エリア) **12**棟
■ライフサイエンス系
当社テナント数(東京・大阪) **228**社(2025年3月末時点)

宇宙領域

2023年4月から産官学有志とともに宇宙ビジネス共創プラットフォーム「cross U」が本格稼働。日本橋で2つの宇宙ビジネス拠点を運営、宇宙ビジネス関連のプレーヤーに「場」と「コミュニティ」を提供しています。

※ 詳細はこちら / <https://www.x-nihonbashi.com/>



■会員数 **309**
(2025年5月末時点)
■2024年
年間イベント数 **311**回



■日本橋で2つの
宇宙ビジネス拠点を運営

半導体領域

2025年7月、半導体関連の有志とともに半導体産業を活性化させるオープンプラットフォーム、一般社団法人「RISE-A」設立を公表。同年10月には、日本橋にて共創拠点「RISE GATE NIHONBASHI」を開設予定です。

※ 詳細はこちら / <https://www.rise-a.jp/>



価値向上の取り組み成果

●選ばれ続けるオフィス立地としての「日本橋」

「2024年 東京23区オフィスニーズに関する調査」(森ビル株式会社)によれば、東京23区内に本社が所在する企業約10,000社に対するニーズを調査した結果、「新規賃借する場合の希望エリア」として、2010年時点では日本橋が第4位だったものの、2019年以降は6年連続で第1位を獲得。

■2010年

4位

■2019年以降

6年連続第1位

●日本橋周辺における募集賃料※の向上

エリア別の募集賃料データによると、COREDO室町1が開業した2010年以降、当社の街づくりも寄与し、街の価値が向上。結果的に、日本橋周辺のオフィスビルの募集賃料も大幅に上昇しています。

■日本橋・八重洲エリア募集賃料の推移



■八重洲・京橋・日本橋

2010年比 **145%**

■日本橋本町・室町

2010年比 **174%**

※ 三幸エステート(株)データより作成。1フロア200坪以上の大規模ビルの共益費込募集賃料

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」…特集

日本橋リバーウォークにおける取り組みによって日本橋周辺はさらなる発展へ

日本橋リバーウォークは、親水空間と川沿い歩行者ネットワークを中心に下記5つの再開発区域とその周辺一帯を指すエリア名称です。このエリアでは、首都高速道路日本橋区間の地下化事業と5つの再開発事業が互いに連携し、空と川に開かれた街づくりを、国・東京都・中央区・首都高・再開発事業者をはじめとする民間事業者、そして地域一体で進めています。 ※ 詳細はこちら / <https://www.nihonbashiriverwalk.jp/>

■敷地面積(5街区合計)

約2万坪

■延床面積(5街区合計)

約37万坪



●幅約100m・長さ約1,200mにわたる親水空間の創出



※ Google Earth Data SIO, NOAA, U.S.Navy, NGA, GEBCO Landsat / Copernicus Airbus IBCAO ©Google



●2040年頃の高架撤去（首都高速道路日本橋区間の地下化）

当社
参画

満床

日本橋一丁目中地区

当社
参画

日本橋一丁目1・2番地区

当社
参画

日本橋室町一丁目地区

当社
参画

日本橋一丁目東地区

当社
参画

八重洲一丁目北地区

竣工予定	2026年	2031年度以降	2031年度以降	2031年度以降	2029年度以降
参画デベロッパー	三井不動産株式会社 野村不動産株式会社	三井不動産株式会社	三井不動産株式会社	三井不動産株式会社 東急不動産株式会社 日鉄興和不動産株式会社	東京建物株式会社 東京ガス不動産株式会社

※ 本ページ内で使用しているパースおよびCGはすべてイメージであり、実際の計画詳細を説明するものではありません。

そして、未来へ

過去・現在・将来における日本橋周辺での
ウェルビーイングな街づくり推進

社会的価値

官・民・地域が一体で取り組む
「日本橋」エリアの魅力向上
(さらに「行きたくなる街」へ)

経済的価値

「日本橋」エリアへの
来街需要拡大によって
「行きたくなるオフィス」を含む
多様な当社アセットでの収益力向上

社会的価値

経済的価値

次の街づくり推進につながっていく

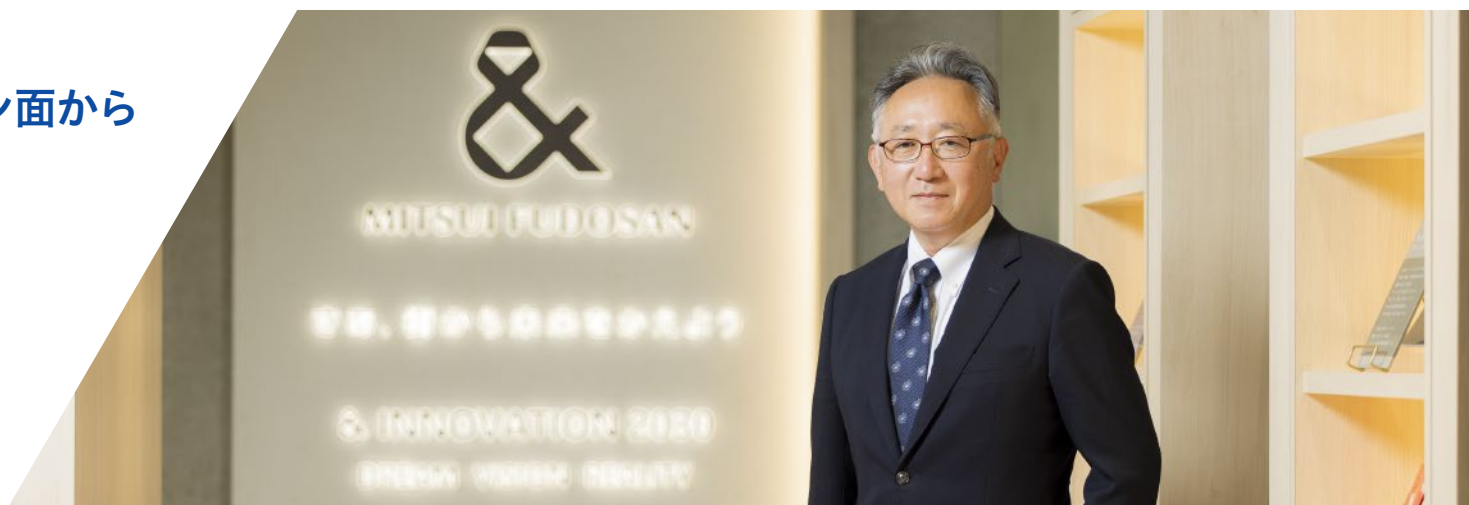
グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

CFOメッセージ

EPS成長・ROE向上に
財務運営・キャッシュアロケーション面から
貢献するとともに、
投資家の皆様との対話を通じて
企業価値と株価の向上に努めます。

常務執行役員

藤岡 千春



2025年3月期業績および今後の業績見通し

私がCFOとしてその議論と策定に携わった、当社の新たな長期経営方針「& INNOVATION 2030」においては、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との双方向の対話を深化させるため、2030年度のありたい姿と、ありたい姿に向けたマイルストーンとして、2026年度の成長性・効率性・株主還元等に関する数値目標をお示しさせていただいております。初年度となる2025年3月期（以下「2024年度」）の実績および2年目となる2026年3月期（以下「2025年度」）の業績予想は、2026年度の各数値目標に向けて、皆様に順調な進捗が示できていたものと考えております。

2024年度の実績といたしましては、売上高、営業利益、「& INNOVATION 2030」において新設した利益指標である事業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益（以下「純利益」）のいずれも業績予想を上回り、過去最高を更新しております。

そして、株主還元については、「& INNOVATION 2030」において強化した還元方針（総還元性向50%以上、配当性向35%程度）に基づき、450億円の自己株式の取得を行うこととし、また、年間配当の期初予想30円/株から31円/株への増配（前年度分割後基準※から+3円/株の増配）を決定した結果、純利益2,487億円に対する総還元性向は52.7%となりました。

※ 当社は、個人投資家をはじめとする投資家の皆様がより投資しやすい環境を整えるとともに、株式の流動性の向上と投資家層の拡大を目的に、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割しております。

また、2025年度の業績予想においては、好調な国内住宅分譲や施設営業・マネジメントセグメントにおけるさらなる収益・利益の伸長を織り込み、売上高、営業利益、事業利益、純利益は、いずれも過去最高を更新する見込みです。事業利益は、対前年度比263億円増の4,250億円を、そして、純利益は対前年度比112億円増の2,600億円を見込んでおります。

■「& INNOVATION 2030」2026年度目標に対する進捗状況

2024年度実績	2025年度予想	2026年度目標
成長性指標・EPS成長率※1		
+13.7%/年 (EPS:89.3円)	約+9.6%/年・CAGR (EPS:約94円※2)	+8%/年以上・CAGR
効率性指標・ROE		
8.0%	8%台前半※2	8.5%以上
PL:事業利益		
3,986億円	4,250億円	4,400億円以上
PL:当期純利益		
2,487億円	2,600億円	2,700億円以上

※1 2023年度業績予想EPS:78.5円を起点とする

※2 一定の仮定を前提に算出

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」… CFOメッセージ

成長性に関する指標であるEPS成長率については、「株主還元」の原資となる「純利益」の成長を「1株当たりの価値」として顕す重要なKPIとして、2023年度の予想純利益2,200億円ベースでのEPS78.5円を起点として、2024年度から2026年度までの3年間のCAGRで+8%/年以上の成長という目標を掲げております。これに対し、2024年度のEPSの実績は89.3円と+13.7%/年の成長となりました。

さらに、2025年度の予想純利益2,600億円を前提としたEPSは、約94円を見込んでおりますので、2024年度から2025年度の2年間のCAGRで+9.6%/年の成長が見込まれ、こちらも目標に対して順調に進捗しております。

全社を挙げて、「& INNOVATION 2030」でお示した事業戦略「三本の道」を通じた成長を実現させることにより、事業利益・純利益・EPS成長率といった利益目標、成長性・効率性指標の目標達成に向けて取り組んでおりますが、私はCFOとして、引き続き、特に財務運営・キャッシュアロケーションの側面から全社の取り組みを支えてまいります。

「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営推進に向けたキャッシュアロケーション

当社では、どのようにキャッシュを創出するのか、また、その創出したキャッシュの用途をどうするのか、財務運営についてどう考えているのかなどを投資家の皆様にご理解いただき、また、投資家の皆様とのコミュニケーションを深めさせていただくため、「& INNOVATION 2030」において、2024年度から2026年度の3年間のキャッシュアロケーション計画をお示ししています。

初年度となる2024年度の1年間の実績は、キャッシュイン・キャッシュアウトともに約1.1兆円と計画に対し1/3の進捗、キャッシュイン・キャッシュアウト内のそれぞれの内訳についても概ね1/3と順調に進捗いたしました。

基礎営業キャッシュ・フローについて

当社の本業としてのキャッシュ創出力の拡大をより明確にお示しすることを企図して設定したものが、「基礎営業キャッシュ・フロー」となりますが、2024年度の1年間の実績は、約4,900億円となりました。これは、「& INNOVATION 2030」策定時に議論のベースとした2022年度の実績(3,707億円)と比べて、各セグメントの営業利益・事業利益が伸長するなどし、約1.3倍の実績となりました。

資産回収について

また、「資産回収」については、資産回転を加速する方針により、過去3年間(2021～2023年度)の回収額に比べて1.4倍に相当する規模である3年間で2兆円程度の計画に対し、2024年度は販売用不動産だけでなく、固定資産や投資有価証券の売却も含めた回収が進み、1年間の実績は約6,100億円と約3割の進捗となりました。

キャッシュアウト・資本配分について

2024年度は、基礎営業キャッシュ・フローと資産回収による合計約1.1兆円のキャッシュをもとに、キャッシュアロケーション計画策定時の方針のとおり、借り入れの増加を抑制しながら、つまり、新規の借り入れや増資に頼らず、成長投資・戦略的資金・株主還元への適正な資本配分を行いました。なかでも、「成長投資」については、「& INNOVATION 2030」策定時には予定していなかった、優良な投資案件の獲得も含め順調に進捗いたしております。東京都・府中市における大型の商業施設計画や、アメリカ・ボストンにおける賃貸ラボ&オフィス事業「Innovation Square Phase III」、オーストラリア・シドニーのCBDエリアに位置するオフィス事業「55Pitt

Street]、イギリス・ロンドンにおける賃貸ラボ&オフィス事業「(仮称)大英図書館再開発計画」などがその代表例です。新たな事業機会の獲得にあたっては、これまでアセット種別ごとのNOI利回り等を投資基準としてきましたが、海外での事業機会が増えている足元の状況や、国内でも金利上昇が始まった事業環境等を踏まえ、あらためてエリアやアセット種別ごとに、投資基準に関する議論を開始しています。引き続き、「成長なくして還元なし」、「成長は効率的であるべき」という考え方、すなわち「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の進捗を、キャッシュアロケーションを通して、投資家の皆様にお示ししてまいります。

■ 2024～2026年度のキャッシュアロケーション計画と2024年度進捗

項目		3カ年想定 (2024年度～2026年度)	2024年度実績 (進捗)
キャッシュ イン	資産回収	2兆円程度	約6,100億円(約3割)
	基礎営業 キャッシュ・フロー	1兆円程度	約4,900億円(約5割)
キャッシュ アウト	成長投資	2兆円程度	約9,300億円(約4割)
	戦略的資金	0.6兆円程度	
	株主還元	0.4兆円程度	約1,300億円(約3割)

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」… CFOメッセージ

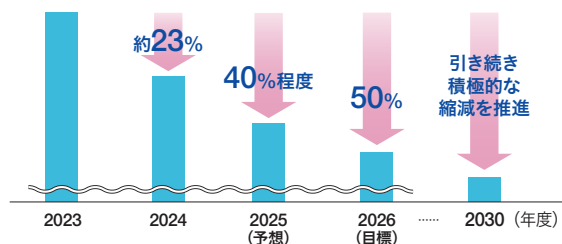
BSコントロールと健全な財務体質の維持

不動産開発や街づくり型の事業は、長期間にわたりバランスシートを大きく活用することが特徴です。2024年度末の当社のバランスシートは、直近の為替変動による影響もあり、資産総額は約9.8兆円、有利子負債は約4.4兆円となっております。「& INNOVATION 2030」では賃貸利益と分譲利益の両輪での成長を意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値(評価益)を顕在化することなどを通じ、中長期的なバランスシートコントロールを推進することとしています。為替の変動要素はございますが、引き続き、固定資産・販売用不動産について聖域なく売却していくだけでなく、投資有価証券もトータルで捉えた資産回転により、ポートフォリオの強靱化・効率性の向上に取り組んでまいります。

なお、投資有価証券のうち政策保有株式については、「& INNOVATION 2030」において、2024年度から2026年度の3年間で50%削減することを明示し、2026年度以降も引き続き積極的に縮減することとしておりますが、2024年度においては約23%縮減、2025年度は累計で約40%縮減見込みと、早いペースでの縮減が実現できる見込みです。

また、純投資目的株式については、「これまでの売却実績に引き続き、今後の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・積極的に売却」することとしており、引き続き、時機を捉えた売却を推進してまいります。

■ 政策保有株式の縮減状況と目標



加えて、国内では金利上昇が始まり、海外では利下げは開始されたものの想定以上に高金利状態が継続している昨今の状況を考えると、当社の安定的な事業継続のためには、引き続き健全な財務基盤を維持・構築するとともに、純金利負担を抑制していくことが一層重要になっていると認識しております。「& INNOVATION 2030」においては、主要格付け機関におけるA格の維持が可能となるよう、D/Eレシオは1.2～1.5倍程度にコントロールする方針を掲げておりますが、これに対し、2024年度のD/Eレシオは1.40倍で着落し、2025年度は1.4倍台前半を見込むなど、目標の範囲内で推移しております。引き続き、適正な財務レバレッジコントロールを推進し、財務の健全性維持に配慮してまいります。

■ 格付の状況

格付機関	長期	短期	アウトlook
ムーディーズ	A3	P-2	安定的
スタンダード&プアーズ	A-	A-2	安定的
フィッチ・レーティングス	A	—	安定的
格付投資情報センター	AA-	a-1+	安定的
日本格付研究所	AA	J-1+	安定的

※ 2025年8月5日時点

■ 資金調達・格付けの状況

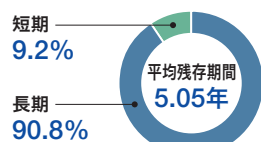
連結有利子負債

ノンリコース(外貨)
6.9%

ノンリコース(円貨)
3.6%

※ 2024年度末

長期・短期比率



※ ノンリコースを除く2024年度末

調達金利の状況

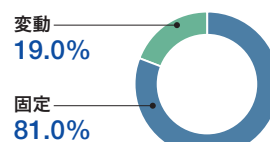
円貨+外貨 1.87%

円貨 0.79%

外貨 3.71%

※ 2024年度末

固定・変動比率



※ ノンリコースを除く2024年度末

また、昨今の国内外の金利の状況を踏まえ、純金利負担の見込みや調達方針について、投資家の皆様からお問い合わせいただく機会が増えておりますが、当社では、物件開発期間中における金融マーケット変動等のリスク低減に向け、国内の利上げによる影響が軽微に抑えられるよう、戦略的に、円貨借入の90%程度を長期・固定化しております。

そして、2024年度の純金利負担は、期初の見込みに比して、円安による増加影響がありましたが、調達先・調達方法の厳選や、為替リスクを踏まえつつも円とドルの金利差を活用した調達を行う等、金利削減策を講じて対応した結果、期初の業績予想(790億円)どおりの水準で着落(793億円)させることができております。

2025年度の金利については、国内では徐々に上昇を、米国においては年度内での利下げは見込むものの、当面は高金利状態が継続すると見込んでおります。引き続き、さまざまな金利削減策の効果も折り込み、純金利負担は、2024年度実績と同程度の800億円になることを見込んでおります。

本年5月には、トランプ政権の通商・関税政策が世界経済に与える影響について見通しが立てづらく不安定なマーケット環境下ではありましたが、円とドルの金利差を活用した調達の一環として、国内での5年債・10年債 合計1,000億円のグリーンボンドを調達し、アメリカ・ニューヨークの50 Hudson Yardsのリファイナンス資金に充当するなど、2025年度も順調な財務運営のスタートを切れていると感じております。

日本を含め各国の今後の金利動向は注視が必要と考えておりますが、CFOの重要な責務の一つとして、引き続き、借入年限・借入方法などその状況に応じて柔軟に対応し、金利のコントロール・財務健全性の維持・向上に努めてまいります。

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」… CFOメッセージ

株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な向上による企業価値・株価の向上

ROEについては、投資家の皆様からお預かりした「資本」の活用を通じて利益成長を実現する際の「効率性」を顕わす重要なKPIである一方、その水準について未だに課題がある状態という認識のもと、「& INNOVATION 2030」において、「2026年度にROE8.5%以上、2030年度前後にROE10%以上」という定量目標を設定しております。この目標に向けて、2024年度は、期初業績予想において7%台中盤と申し上げていたところ、純利益が伸長することで8.0%の着落となり、また、2025年度は8%台前半の見込みと着実に向上の歩みを積み重ねております。

ROEの向上に向けては、分子となる「利益の拡大」、分母となる「自己資本のコントロール」の分子・分母双方の取り組みが重要です。分子の状況につきましては、「& INNOVATION 2030」で掲げた、マーケットからのデカップリング、つまり、付加価値を価格に反映する意識改革が進み、「賃貸」「分譲」「マネジメント」「施設営業」の主要4セグメントのそれぞれにおいて、2024年度の事業利益が過去最高を更新する成果を挙げております。特に、「マネジメント」「施設営業」においては、セグメント別の2026年度目標を2024年度にすでに前倒しで達成しております。加えて、投資有価証券の売却も進捗すること、2026年度の「事業利益:4,400億円以上、純利益:2,700億円以上」の目標に着実に近づいてきております。

分母である自己資本につきましては、従前の総還元性向「45%程度」から「50%以上」に拡充した「& INNOVATION 2030」の新たな還元方針に基づき、自己株式の取得を決定するなどにより、積み上がりをコントロールしております。

また、本年、取締役および執行役員等の報酬の一部をEPSやROEと連動させる取り組みも開始しました。CFOである私自身も含め、経営陣がEPS成長やROE目標にコミットす

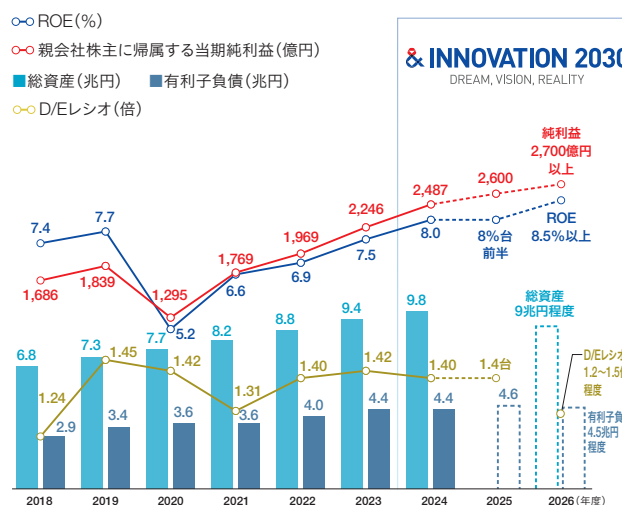
ることで、さらなる企業価値と株価の向上を目指してまいります。  P85

株主資本コストについては、さまざまな議論があることは承知しておりますが、最も一般的な算出方法であるCAPMを用いると、足元での多少の上下はあるものの、昨年来の金利上昇に伴い、計算上の資本コストは上昇しているものと認識しています。一方で、当社の業績の安定性やリスクに対する耐性の強さに鑑みると、機械的な計算よりも実際の資本コストは低いと考えております。

いずれにしてもCFOとしては、企業価値や株価の向上のためには、ROEを向上させること、そして、ROEと株主資本コストのエクイティスプレッドを拡大させていくことが重要だと考えております。

引き続き「& INNOVATION 2030」に掲げたROEをはじめとする各定量目標の達成・向上に全力を傾けるとともに、IR対話の積極化等を通じて資本コストの低減に向けてしっかりと取り組んでまいります。

■純利益・ROE・総資産・負債の状況と今後の見通し



積極的なIR対話の継続

企業価値や株価の向上にあたっては、投資家の皆様の当社に対する深い理解が不可欠と認識しております。このため、投資家の皆様との対話はCFOとしての私の一番重要度の高い業務の一つと考えております。

2023年度にCFOに就任してから、投資家の皆様との数多くのミーティングを重ね、直接、率直なご意見を伺い、また、当社としての考えをご説明するなど、双方向での対話を心掛けてまいりました。対話の内容については積極的に社内・経営メンバーにフィードバックし、経営の議論につなげ、「& INNOVATION 2030」にも反映させてまいりました。

とりわけ2024年度は、「& INNOVATION 2030」の内容を投資家の皆様にご理解いただくべく、私がCFOとして先頭に立って説明・対話を重ねる1年となり、2023年度に約50件あった私が参加した投資家の皆様との面談回数は、2024年度には約85件と大幅に増加いたしました。また、個人投資家向け説明会の実施や個人投資家向け情報提供オンライン媒体を通じた企業情報の発信など、個人投資家の皆様に向けた取り組みも強化しております。今後も、特に、当社の社会的価値と経済的価値の創出に向けて、競争優位性や差別化戦略、ESG推進への取り組み、資産ポートフォリオの強靱さ、将来における業績の安定性・継続性などについて発信を強化してまいります。

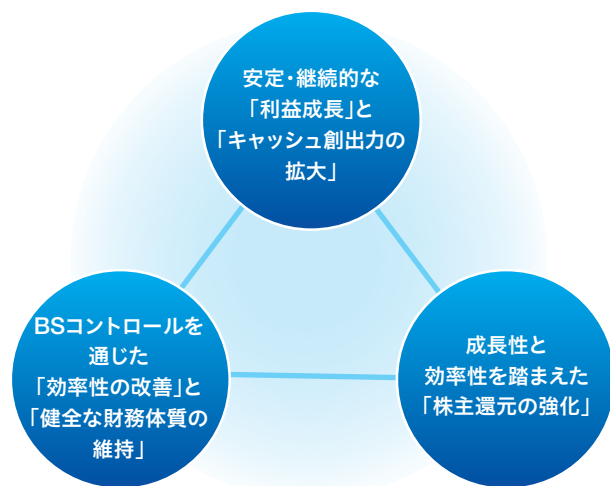
今年は私のCFOとして3年目の年になりますが、引き続き、「& INNOVATION 2030」で掲げた「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営を着実に推進し、数値目標達成に向けて、KPIとした各数値を向上させるとともに、IR対話を積極化していくことで、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーからの信頼感・安心感の獲得に努め、企業価値や株価の向上に貢献してまいります。

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

財務戦略 (2024年4月策定)

「財務戦略」の要旨

「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進に向けて



● 安定・継続的な「利益成長」と「キャッシュ創出力の拡大」

- 新規物件の開発や既存物件のトップライン伸長等による安定・継続的な賃貸利益の成長
- 賃貸利益と分譲利益のバランスを意識しつつ、安定・継続的な資産回転を通じた「付加価値の顕在化」
- 当社の競争優位性の源泉である事業企画力・物件開発力・運営力を通じたキャッシュ創出力の拡大

● BSコントロールを通じた「効率性の改善」と「健全な財務体質の維持」

- 固定資産・販売用不動産・有価証券など聖域なき売却を通じたポートフォリオの強靱化
- 財務の健全性としてA格維持、適正な財務レバレッジコントロールの推進
- 株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善

● 成長性と効率性を踏まえた「株主還元の強化」

- 配当性向の強化、利益成長と連動した安定的な増配の実現、累進配当
- 機動的かつ継続的な自己株式の取得
- 安定株主の拡大に向けた施策の実行

詳しくはこちら

「主な定量目標に対する進捗状況」も合わせてご覧ください。 P.31-32

1. 安定・継続的な「利益成長」

- 2030年度に向けて利益拡大。株主価値の向上を示す重要指標として、EPS成長率を定量目標に設定し、機動的・継続的な自己株式の取得も組み合わせ、2023年度～2030年度のEPS成長率+8%/年以上を目指す。

高い利益成長

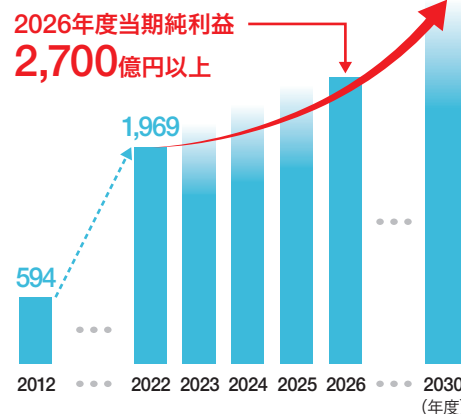
■ セグメント別事業利益

	賃貸	分譲	マネジメント	施設営業	事業利益*
2022年度	約1,500億円	約1,530億円	約630億円	約△40億円	約3,130億円
2026年度	1,800億円程度	2,100億円程度	700億円程度	300億円程度	4,400億円以上

※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

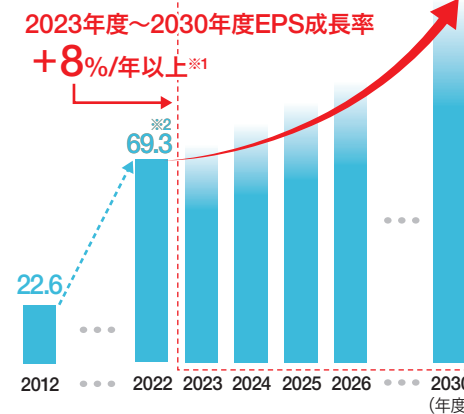
■ 親会社株主に帰属する当期純利益の推移

(億円)



■ 1株当たり純利益(EPS)の推移

(円/株)



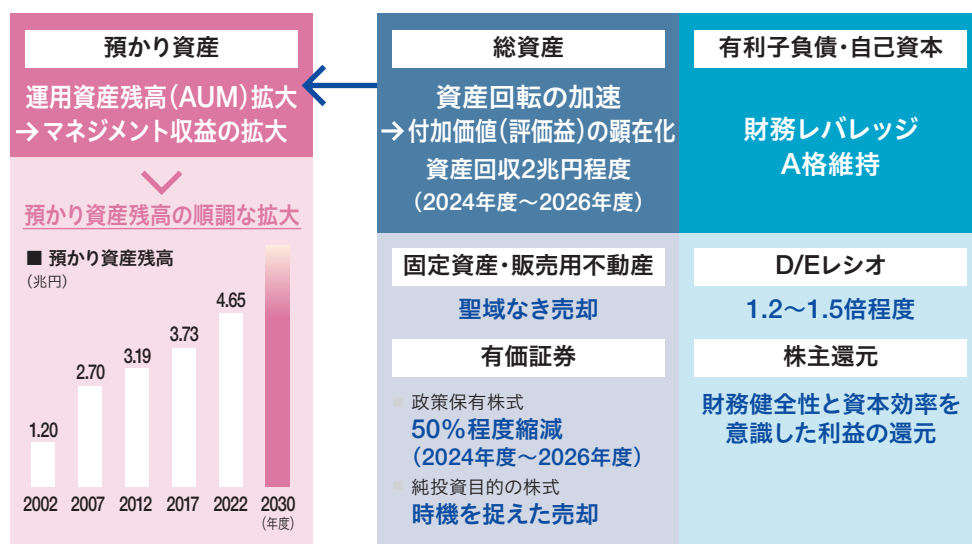
※1 2023年度(予想)～2030年度(予想)年平均成長率

※2 2024年4月1日に普通株式1株につき3株の株式分割を実施。分割後ベースに数値を調整。

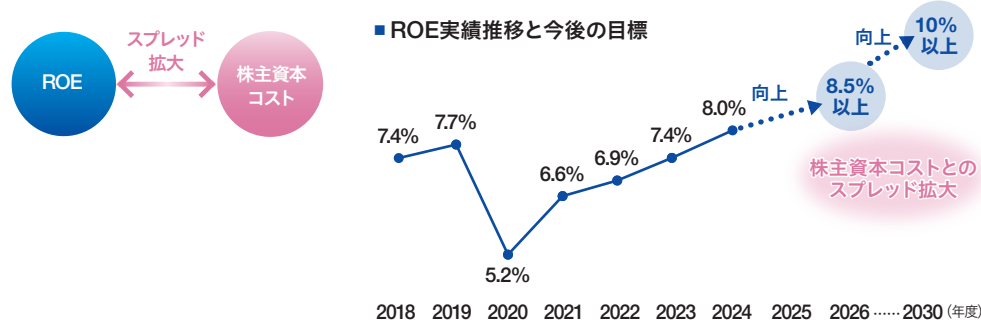
グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」… 財務戦略

2. 効率性の改善と健全な財務体質の維持

- 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)。預かり資産を拡大することで、マネジメント収益の拡大を目指す。
- バランスシート(BS)をコントロールしながら、高い効率性と健全な財務体質を維持。

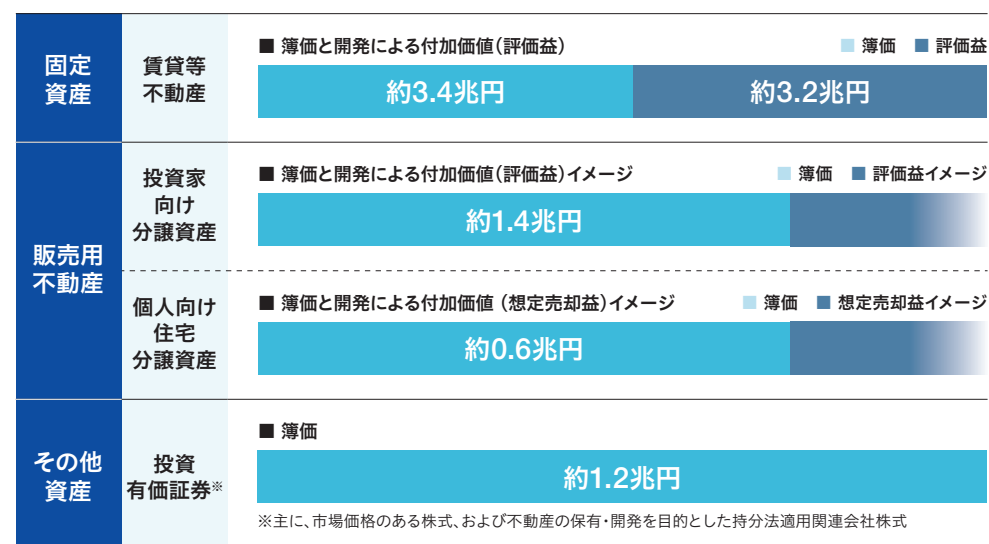


ROEとのスプレッド拡大



3. 付加価値の顕在化(売却益)

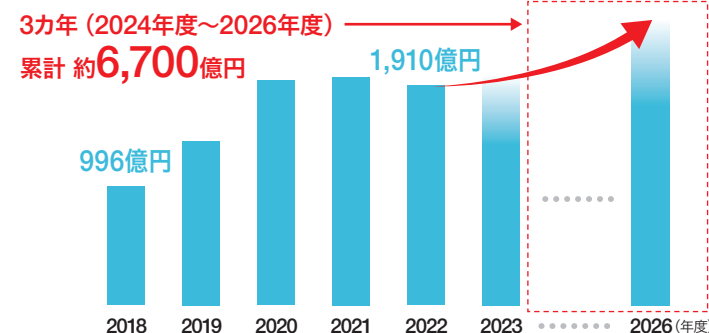
- さらなる成長と効率性の改善に向けて、ポートフォリオを強硬化。
- 固定資産、販売用不動産、有価証券(政策保有株式・純投資目的の株式を含む)をトータルで捉え、資産入れ替えを加速。継続的に付加価値を顕在化。



数値は2022年度末時点

付加価値
顕在化

■ 固定資産・販売用不動産・有価証券の売却益の推移 (億円)

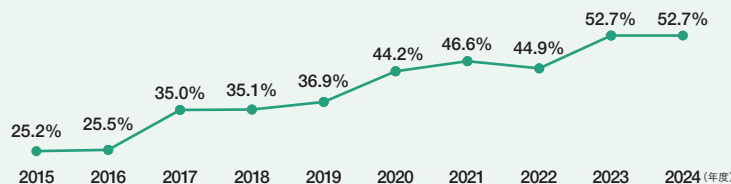


4. 株主還元強化

還元強化
安定・継続的な株主還元

→ 総還元性向 毎期 50%以上

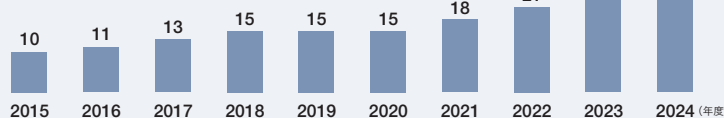
総還元性向
(%)



配当強化
持続的な利益成長と連動した増配

→ 配当性向 毎期 35%程度、累進配当導入

1株当たり配当金※
(円)



配当性向 (%)

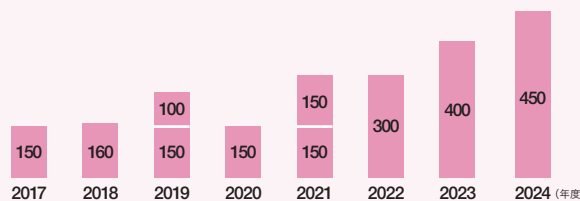


※2024年4月1日に普通株式1株につき3株の株式分割を実施。分割後ベースに数値を調整。

1株当たり価値の成長・向上

→ 機動的・継続的な自己株式の取得

自己株式の取得
(億円)



8年連続 機動的・継続的に自己株式の取得を実行

5. キャッシュ創出力の拡大 (2024年度～2026年度)

- 本業を通じた基礎営業キャッシュ・フロー※を最大化し、安定・継続的なキャッシュ創出力を強化。
- 資産ポートフォリオを強靱化、資産回転を加速し、付加価値を顕在化。
- 基礎営業キャッシュ・フローと資産回収に基づき、借入の増加を抑制しながら、成長と効率を意識した成長投資・戦略的資金・株主還元に適正配分。

※基礎営業キャッシュ・フロー：営業活動によるキャッシュ・フロー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

3カ年 (2024年度～2026年度)

資産回収：2兆円程度

ポートフォリオ強靱化

加速

基礎営業CF：1兆円程度

最大化

安定・継続

成長投資：2兆円程度

戦略的資金：0.6兆円程度

株主還元：0.4兆円程度

コア事業への成長投資

戦略的資金の設定

総還元性向 毎期50%以上

コア事業への成長投資

資産ポートフォリオの強靱化・収益基盤の強化

- 国内：ミクストユース開発
・オフィス・商業・物流など・住宅は、都心・高額・大規模の中高層を中心に
- 海外：販売用不動産を中心に

戦略的資金の設定

事業環境、金融環境などを勘案しつつ柔軟に対応

- 新たなアセットクラスへの展開に向けた投資枠
- 新事業領域の事業機会獲得に向けた投資枠 (M&Aなど)
- BSコントロール資金枠 (財務規律維持とROE改善)

総還元性向 毎期50%以上

EPS成長・ROE改善を企図した安定・継続的な還元

- 配当性向 毎期35%程度
- 累進配当を導入、利益成長と連動した増配
- 自己株式の機動的・継続的な取得