

CEO Message

変化の大きな時代を新たな価値創造の
機会(チャンス)と捉え、
当社の競争優位性を最大限に活かし、
企業価値向上を力強く推進してまいります。

三井不動産株式会社
代表取締役社長

植田 俊

Q.1

まず、前期の業績の振り返りを踏まえた、
足元の株価に対する認識を教えてください。

皆様とともに創り上げたグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を対外公表して以来、2度目の決算となりましたが、2025年度決算は、私自身、当社グループの競争優位性と成長戦略の正しさをあらためて証明する決算であったと考えています。売上高、営業利益、事業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益のすべてにおいて

過去最高を更新しただけでなく、グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」で2026年度の目標として掲げていた事業利益、当期純利益、ROEといった主要指標を1年前倒しで達成することができました(P.39 12)。

これは単なる好業績ではありません。私たちが長年にわたり磨き上げてきた優良な事業機会を獲得する力、開発力、これらの付加価値を収益へと転換する力が、着実に収益として結実していることの証左であり、当社の持続的な成長力を示す結果であると確信しています。さらに、2026年度の業績予想では、親会社株主に帰属する当期純利益2,850億円を見込

んでいます。これは「& INNOVATION 2030」で掲げた2026年度目標を150億円上回る水準です。

当社は、オフィス、商業施設、ホテル、物流施設、住宅、海外事業など、多様な事業領域において、「リアルな場だからこそ生み出せる価値」を徹底的に追求してきました。人々が集い、働き、学び、楽しみ、新たな価値を創造する場を提供することこそが当社の使命であり、その価値が収益として顕在化し始めていることを非常に心強く感じています。

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

一方で、株価については率直に申し上げて、当社の実力や将来の成長力が十分に評価されているとは考えていません。この1年間を振り返ると、好調な業績やインフレ環境への期待を背景に、当社株価は2026年2月に上場来高値を更新しました。しかし、その後は中東情勢をはじめとする地政学リスクや長期金利上昇への懸念などから、不動産セクター全体が軟調に推移しており、当社も例外ではありません。もちろん、マーケットにはマーケットなりの判断があります。しかし、私は経営者として、現在の株価水準は当社の本源的価値を十分に反映したものではないと考えています。なぜなら、当社には将来にわたり利益成長を実現するための極めて強固な競争優位性があるからです。

私は当社の強みを、「事業機会の獲得能力」「高付加価値な街・施設・サービスを創造する力」「その付加価値を収益へと転換する力」という3つの力に集約できると考えています。

第一に、圧倒的な事業機会の獲得能力です。国内外における長年の信頼関係やネットワーク、そしてトップクラスの実績を背景に、当社には他社にはない数多くの事業機会が集まります。

第二に、高付加価値な街や施設・サービスを創造する力です。単に建物を開発するのではなく、人々が集まり、新たな交流やイノベーションが生まれる場を創出することが当社の強みです。

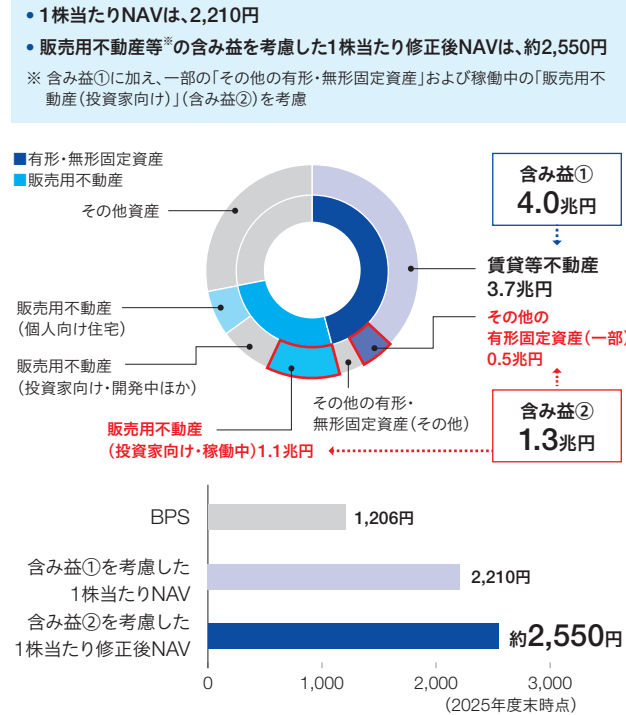
第三に、その付加価値を適正に評価いただき、収益へと転換する力です。どれほど優れた施設であっても、その価値を顧客に理解していただき、賃料や利用料金、ひいては販売価格として表現し、収益化できなければ意味がありません。当社はこの点においても業界トップクラスの競争力を有していると自負しています。

この三位一体の強みこそが、当社の利益成長の源泉です。そして、この強みによって、投資家の皆様が不安視されている建築費や金利負担の上昇によるコスト上昇圧力を跳ね返し、良質なリターンを確保し、継続的に利益成長を行っていくこと

ができると確信しています。

また、資産価値の観点から見ても、当社の評価余地は大きいと考えています。賃貸等不動産の含み益に加え、投資家向け分譲用資産の含み益も考慮した実質的な1株当たりNAVは約2,550円と試算しています。時価総額ベースでは約7兆円に相当する水準です。さらに、開発中資産や住宅分譲資産、マネジメント事業の価値など、現時点の数字には十分反映されていない将来価値も数多く存在しています。そうした観点から見ても、当社の企業価値には依然として大きな評価余地があると考えています。

(図1) 保有資産の含み益および1株当たりNAV



このような観点から、当期は初めて期初段階で400億円の自己株式取得を決定し、すでに取得を完了しました(5月15日～27日で取得済み)。また、すでにアナウンスさせていただいているとおり、今期、追加の自己株式取得の検討も行っており、私は株価水準によっては、自己株式取得が効率的な投資であることも十分認識しています。今後も資本効率や株価水準を踏まえながら、機動的な自己株式取得を含めた資本政策を実行していきます。

もっとも、私が最も重視しているのは、短期的な株価対策ではありません。持続的な利益成長を実現し、その成果を株主の皆様へ還元し続けることです。私は「成長」「効率」「還元」を三位一体で捉えた経営を推進しています。

事業戦略である「三本の道」を着実に推進し、利益成長を実現すること。

投資有価証券の売却や自己株式取得などを通じて資本効率を高めること。

そして、その成果を株主還元としてお返しすること。この好循環を力強く回し続けることで、2030年前後の目標であるEPS成長率+8%/年以上(CAGR)、ROE10%以上を当然に達成してまいります。

当社には、2031年度以降に収益貢献する日本橋・神宮外苑・築地等の豊富なパイプラインがあり、当社の強い事業機会獲得力により、さらなるパイプラインの拡充も進んでいます。また、環境変化に左右されにくいバランスの取れた事業ポートフォリオがあります。さらに、これらの掛け合わせによる多様な利益創出機会があります。私は、当社が有するこうした強みを市場の皆様へこれまで以上に丁寧かつ力強くお伝えしながら、企業価値向上の実現に全力で取り組んでまいります。

CEOメッセージ

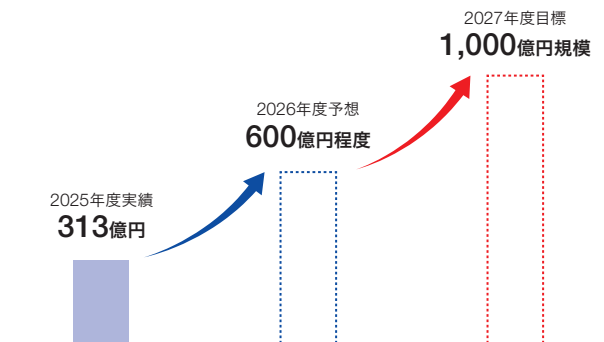
Q.2

株価が十分に評価されていない理由として、国内事業は非常に好調な一方で、海外事業においてここ数年損失計上が続いてきたという点も指摘されています。今後の海外事業についてどのようにお考えでしょうか？

海外事業については、投資家の皆様からご指摘いただくことも多いテーマですが、私は今後の成長に向けて重要な転換点を迎えていると認識しています。

振り返りますと、新型コロナウイルス感染拡大は、100年に一度の社会的インパクトを与えたといっても過言ではないと考えていますが、世界の不動産市場にも極めて大きな影響を与えました。特に米国では、ワーク・フロム・ホームの定着など、従来想定していなかった構造変化が生じました。また、急激な金利上昇に伴い、Cap Rateも大幅に上昇し、不動産市場を取り巻く環境は大きく変化しました。当社としては、そのような環境変化を踏まえ、将来に向けたリスクを適切にコントロールする観点から、必要な処理を着実に進めてまいりました。その結果、2026年度については、これまでのような海外物件

(図2) 今後の海外事業利益の見込み



に関する損失計上を見込む必要がない状況となっています。このため、2026年度は海外事業利益として約600億円を計画しており、2025年度から大幅な増益を目指しています。

この利益成長を支えるのは、当社が世界有数の都市において長年かけて築いてきた優良資産群です。

9,000億円もの含み益を有するニューヨーク・マンハッタンの「50 Hudson Yards」、「55 Hudson Yards」などの3つの旗艦オフィスビルは、高い競争力を維持しており、今後も安定的な賃貸収益を生み出していきます。加えて、これまで開発してきた資産の回転も進めることで、分譲利益も黒字転換させ、今期のガイダンスを達成してまいります。

また、今後数年間にわたり、利益貢献が期待できる大型プロジェクトが続々と竣工・開業を迎えます。2026年度にはインド・ベンガルールの大規模オフィス「RMZ Ecoworld 30」、米国・ボストンのラボ&オフィス「Innovation Square Phase III」が竣工します。さらに2027年度には、オーストラリア・シドニーの「55 Pitt Street」、英国・ロンドンの「South Molton Triangle」、台湾・高雄市の「ららぽーと高雄」などが順次、竣工・開業を予定しています。さらに2027年度には、米国・サンベルトの賃貸住宅もリースアップし、売却時期を迎える物件が出てまいります。アジアの分譲住宅の契約も順調に積み上がってきています。中東情勢の不確実性が低下し、金融環境・海外の不動産マーケットが安定に向かうということが前提ではありますが、このような良質なパイプラインを背景に、賃貸利益の拡大と回転加速の両輪により、2027年度に1,000億円の事業利益を達成したいと考えています。

このほかにも、インドでデータセンターへの投資が決定するなど、さらなる優良資産への投資も進んでいます。地球儀を俯瞰して、スマートに投資・回収の意思決定を行っていくことで、海外事業においても、資産規模に応じた利益計上できるように取り組んでまいります。

(図3) 2026年度竣工予定の主な海外物件

[インド・ベンガルール]



RMZ Ecoworld 30

[米国・ボストン]



Innovation Square Phase III

(図4) 2027年度竣工・開業予定の主な海外物件

[オーストラリア・シドニー]



55 Pitt Street

[英国・ロンドン]



South Molton Triangle

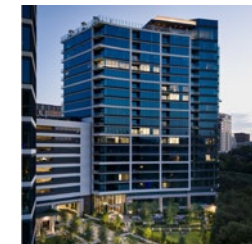
[台湾・高雄市]



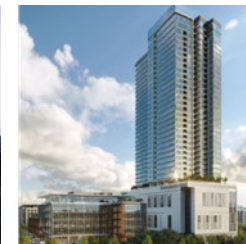
ららぽーと高雄

(図5) 米国・サンベルトにおける賃貸住宅

[米国・サンベルト]



Parkview Turtle Creek(ダラス)



Hanover Buffalo Bayou(ヒューストン)

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

Q.3

海外事業の利益を伸ばしていくというご説明がありましたが、そのほか、2030年前後のEPS成長率やROEといった数値目標達成に向けた成長ドライバーについてどのようにお考えでしょうか？

私は、2030年度に向けた当社の成長戦略を考えるうえで最も重要なことは、「成長の確度」であると考えています。目標を掲げることは簡単です。しかし投資家の皆様が知りたいのは、「なぜその目標を達成できるのか」「どのような利益成長の道筋があるのか」ということだと思います。

私は、「& INNOVATION 2030」で掲げたEPS成長率+8%/年以上(CAGR)、ROE10%以上という目標は当然に達成できると確信しています。その理由は、当社が成長を支える複数のエンジンを有しているからです。私は当社の成長ドライバーを大きく3つに整理しています。

第一は、既存アセットの収益力向上です。

第二は、新たなアセットクラスの収益の拡大です。

第三は、フィービジネスを中心としたアセットライトな収益の拡大です。

これらが相互に作用することで、持続的な利益成長を実現していきます。

第一の成長ドライバー：既存アセットの収益力向上

足元のインフレ環境において、当社は「デカップリング」を成長機会として捉えています。これまで長らく、日本では賃料やサービス価格が十分に上昇しない環境が続いてきました。しかし現在は、立地や品質、サービスによる差別化が適正に評価される市場へと変化しつつあります。私は、この変化は当社

にとって大きな追い風であると考えています。

まずオフィス事業では、「行きたくなる街にある、行きたくなるオフィス」を追求してきた成果が花開き始めています。

例えば、日本橋においては、商業・オフィス・ホテル・住宅等が融合したミクストユースの物件の開発を行うとともに、官民地元一体となり、福德神社を再興させ、裏路地の整備も行うなど、日本橋から八重洲にかけて、建物の開発にとどまらず平面でもミクストユースな街づくりを行うことで、平日・土日、昼夜を問わず多くの人で賑わうウォークアブルでウェルビーイングな街に仕立ててきました。

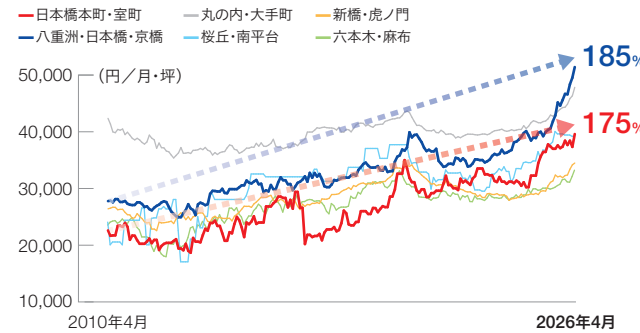
さらに、日本橋をライフサイエンス・宇宙・半導体ビジネスの「聖地」とすべく、新産業創造の拠点となるようなコミュニティづくり※も行っていますが、会員数は順調に増加していますし、それぞれ、大企業からスタートアップまで幅広い企業群（「産」）だけでなく、行政・研究機関・アカデミアといった「官」「学」をも巻き込んだ実効性のあるエコシステムが構築できています。このエコシステムに参画すべく、さまざまな組織が日本橋に拠点を構えるようになっており、集積がさらに集積を呼ぶという「マグネット効果」ともいうべき現象が生じ、「産業クラスター」を生み出しつつあると考えています。このように、戦略的にコミュニティづくりを行ってきたことが、関連企業が日本橋という街にいないといけないという必然性を生み出すに至り、オフィスのリーシングにおいても大いに貢献するという段階に至っています。

このような戦略的な取り組みの結果、一昔前は「丸の内・大手町」をピークとする富士山型だったオフィス賃貸マーケットが、今や、「八重洲・日本橋・京橋」を最高峰として「丸の内・大手町」「日本橋本町・室町」等の複数のピークの連なるハケ岳連峰型へと変化しています。

※ ライフサイエンス分野のコミュニティ「LINK-J」：1,041、宇宙分野のコミュニティ「cross U」：371、半導体分野のコミュニティ「RISE-A」：101

（図6）日本橋・八重洲エリア募集賃料の推移

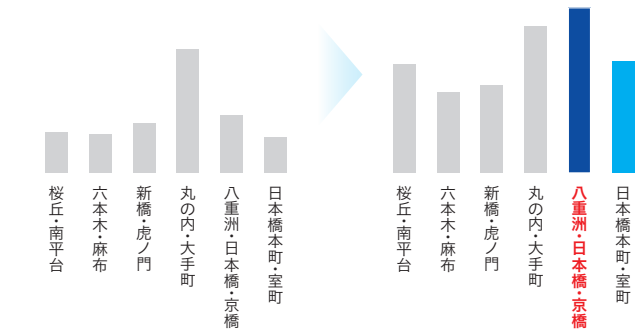
「八重洲・日本橋・京橋」が東京主要エリアで募集賃料1位に



※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

（図7）東京主要エリア募集賃料の推移

2010年の募集賃料のイメージ（富士山型）



※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

当社物件に対する需要も極めて堅調であり、2025年度には、10%以上の増賃改定を実現したテナント数が前年度の約3倍に増加しました。また、一部では20%から30%を超える増賃改定も実現しています。

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

さらに象徴的な事例として、現在開発中の八重洲二丁目中地区プロジェクトでは、月坪10万円という極めて高い賃料水準での契約も実現しています。このような実績も踏まえ、その取り組みをさらに加速し、特に希少性の高い都心物件を中心に数十パーセントの増賃を前提として、全国平均で2桁の増賃改定を実現していきます。さらに当社が業界のトップランナーとして導入を進めているCPI連動条項も原則として導入してまいります。

これは単なる市況の追い風ではありません。当社が長年にわたり積み上げてきた街づくりの力、経営課題解決に資するサービス提供力、BCP対応を含めた運営力、これらを包含するオフィス価値向上への取り組みが評価いただけている結果だと考えています。引き続き、当社がマーケットをけん引するという強い意志を持ち、インフレ時代に対応した契約形態への転換も進めていくことで、「稼ぐ力」を着実に高めてまいります。

商業施設についても同様です。

①日本の総人口の1割以上となる1,450万人もの会員数を誇る「三井ショッピングパーク」会員の平均世帯年収が日本の平均よりも高水準という顧客属性に加え、相次ぐ賃上げ、株高の恩恵もあり、1人当たりの売上額が増加していることや、②後でもお話ししますが、スポーツ・エンターテインメントとの相乗効果、つまり、「コト消費」「トキ消費」という時代のニーズをしっかりと捉えた結果、来館者数が増加していることなどにより、毎年、施設全体の売り上げが向上しています。施設売上の成長が賃料成長につながり、それが当社の利益成長へと結び付いています。オフィスの増益効果は徐々に効いてくるものでありますが、商業施設の売上増加に伴う増益効果はその年にすぐに効いてくるという即効性があります。引き続き、強い顧客基盤を背景として、来館したくなる施設づくりや、当社

のアリーナ事業との連携など、スポーツ・エンターテインメントとの連携フックとなるイベントの開催によって施設売上を増加させるとともに、並行して、賃料や共益費の増額交渉も進めていくことで、商業施設における賃貸収益も伸ばしてまいります。

私は、不動産事業の本質は「賃料成長」であると考えています。賃料が上がれば、賃貸利益が増えるだけではありません。資産価値も向上し、将来の売却利益も拡大します。つまり、賃料成長は賃貸利益と分譲利益の双方を押し上げる極めて強力な利益成長ドライバーなのです。2026年度は投資家向け分譲の営業利益と固定資産売却益等を合わせて1,450億円の資産回転に伴う利益を計上予定であり、すでにその利益の50%以上分について契約済みですが、来期以降も、賃料増額等により付加価値を最大化したうえで、資産回転を加速していきます。

第二の成長ドライバー：新たなアセットクラスの収益の拡大

特に注力しているアセットは2つありますが、一つ目はアリーナ事業です。

AI等の浸透による生産性向上を背景とする可処分時間の増加、高齢化による余暇市場拡大などにより、人はこれまで以上に「意味のある体験」や「他者とのつながり」を求めるようになって考えています。エンターテインメントをリアルな場で提供するアリーナは、その受け皿として、人が集まる理由を提供する都市インフラとなるため、価値が高まっていくと考えていますし、経営理念に「& PEOPLE 人々とともに、感動とともに」掲げる当社だからこそ取り組むべきアセットと私は考えています。なにより、スポーツ・エンターテインメントに関するニーズは今後、拡大していく一方で、受け皿となるアリーナは不足していて、成長の余地があると考えています。このよう

ななか、当社は首都圏での東京ドーム・秩父宮・「LaLa arena TOKYO-BAY」という5万、2万、1万人の全クラスに対応可能な施設ラインアップをそろえようとしています。また、名古屋でアリーナ建設を進めているほか、株式会社クボタのなんばの旧本社跡地活用プロジェクトとして、収容人数約1.25万人の多目的アリーナ「(仮称)Kubota LaLa arena」を核として、ホテルや商業施設を含む複合開発を進めており、日本の大動脈である東名阪の各エリアでのアリーナ整備を進めています。

(図8)東名阪エリアにおける多規模のアリーナ施設の展開



このように、さまざまな規模・エリアを網羅したアリーナのネットワーク・ポートフォリオを整備するとともに、スポーツ・エンターテインメントの聖地であり、他の追随を許さない東京ドームのブッキング力を活かすことで、あらゆるアーティストへのツアー提案等の企画提案力を向上させることができると考えています。アリーナ事業全体をネットワークとして圧倒的な地位を確立し、日本のスポーツ・エンターテインメント分野の国際競争力強化にも貢献してまいります。

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

さらに、これらの施設は当社の商業施設と隣接・連携していることも特徴です。「LaLa arena TOKYO-BAY」は「ららぽーとTOKYO-BAY」と隣接していますが、アリーナ開業により、周辺の当社商業施設への回遊も活性化し、イベント開催日に「ららぽーとTOKYO-BAY」来館者数が昨年同日比で140%程度まで増加した実績も出ており、売上に大きく貢献しています。また渋谷の「MIYASHITA PARK」では、東京ドームで開催されるコンサートやスポーツイベントに合わせてポップアップストアを展開していますが、大きな集客効果がみられ、施設全体の売上向上に寄与しています。世の中は「モノ」消費とは別次元で「推し活」に代表されるように「コト」「トキ」消費が爆発的に伸びています。リアルショッピングセンターを持つ当社の強みとして、「コト」「トキ」と「モノ」を融合して、さらに次の次元に高めていきたいと考えています。

二つ目としてはデータセンター、ライフサイエンス、サイエンスパークといったインダストリアルアセット領域です。私は、この領域こそ今後の日本の「令和の殖産興業」ともいうべき産業競争力向上と、当社の成長を同時に実現できる市場であると考えています。

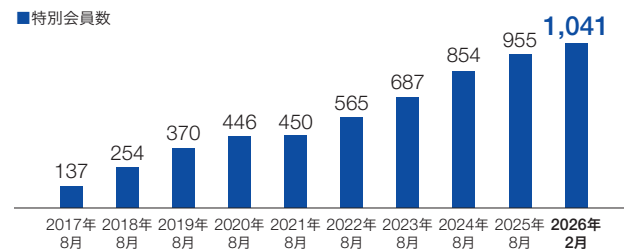
データセンターについては、国内で2035年度までに累計6,000億円の投資を目指していますが、昨年度は関西に加え、さらにもう一件、新規の事業機会を獲得しており、順調に投資を積み上げています。AIの普及やデジタル化の進展により、データ処理需要は世界的に急拡大しています。当社は国内のみならず、インドにおいても、全世界的に事業展開し、アジア有数の運用資産額・開発実績を持つ不動産開発・運用会社であるシンガポールの「キャピタランド」とのJVとして大型案件への参画を決定しました。キャピタランドから、データセンター事業を継続的に検討していこうというご提案をいただいていますので、今後は海外も含めてデータセンター事業を成長の柱へと育成していきます。

(図9)インド主要都市でのデータセンター事業参画(全4物件)



また、ライフサイエンス領域では、その分野のコミュニティである「LINK-J」からのニーズを捉えた賃貸型ラボ&オフィスである「リンクラボ」を中心に事業を拡大しています。私がビルディング本部長だった2016年に立ち上げた「LINK-J」は、2026年に10年の節目を迎えます。会員数は2025年末に1,000を超え、シンポジウムや会員主催のイベント等も1,250回以上開催され、非常に活発なレベルの高いコミュニティとなり、イノベーションを生み出すプラットフォームとなっています。

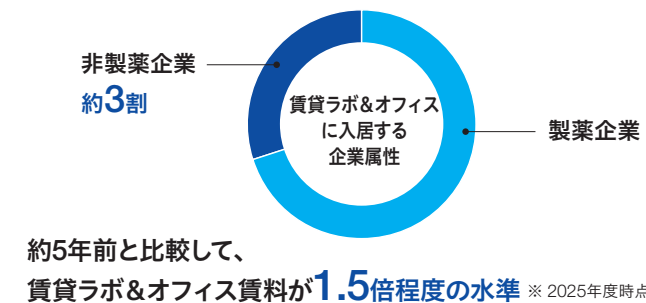
(図10) LINK-J特別会員数推移



また、コミュニティからの「場の整備」というニーズをいただき、2019年から始めた都心型の賃貸ウェットラボ「リンクラボ」は、従来の所有型施設の課題であった多額の設備投資、郊外立地による人材獲得などに対するソリューションとして、オープンイノベーションに適した都心賃貸型の研究施設として選ばれてきています。

スタートアップのみならず、大手製薬企業にもご活用いただく例が出てきています。さらにテナントのすそ野は、半導体・食品・エネルギー等の非製薬企業まで広がってきています。各物件のリーシングは非常に順調に推移していますし、第1号物件をリーシングしていた約5年前と比較すると、賃料水準は約1.5倍まで成長しており、都心型・賃貸型ラボへの需要の強さを実感しています。直近では、江東区でも新規事業機会を獲得するなど順調に事業規模を拡大させており、利益規模の拡大につなげていきます。

(図11) 賃貸ラボ&オフィスの需要の拡大



マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

さらに近年では、サイエンスパーク事業にも本格的に取り組んでいます。TSMCの半導体工場が立地する熊本県で進めている「くまもとサイエンスパーク」はその象徴です。半導体をはじめとする先端産業の集積を支える基盤づくりにおいて、当社は街づくりのノウハウ、「RISE-A」という半導体コミュニティ、そして、日本・台湾にまたがる産官学のネットワークを活かしながら、新たな価値創造に挑戦しています。そして、この領域では、不動産開発力だけでは競争優位になりません。企業とのネットワーク、行政やアカデミアとのリレーション、コミュニティ運営力、さらには海外デベロッパーとの連携まで含めた総合力が求められます。私は、これらを同時に備えている企業は極めて限られていると考えています。そして、その総合力こそが当社の最大の強みです。この総合力を武器に、今後は「産業デベロッパー2.0」(P.45 [📄](#))へ進化し、日本の産業競争力向上に貢献し、産業活性化にポジティブに関わることで、当社とともに成長してまいります。

(図12)サイエンスパーク事業への本格的参画



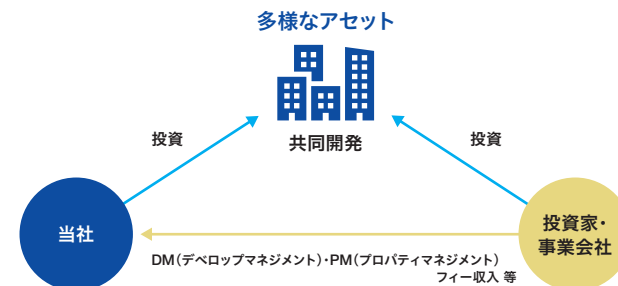
くまもとサイエンスパーク(熊本県合志市)

第三の成長ドライバー：

フィービジネスを中心としたアセットライトな収益の拡大

先にも述べたとおり、当社の強みは「事業機会の獲得能力」「高付加価値な街・施設・サービスを創造する力」「その付加価値を収益へと転換する力」です。この総合力を背景として、豊富な事業機会を有しているわけですが、すべての事業を自社のバランスシートを使って推進するのではなく、当社の強みである3つの力を投資家の皆様にサービスとして提供し、フィーを獲得することで、収益源の多様化につながります。このモデルは、金利が上昇するなかにおいては、特に資本効率の高い利益成長を実現できる優れたビジネスモデルですし、豊富な開発実績・多様なお客様とのリレーションを持つ当社ならではの強みを発揮することができると考えています。これは、当社が20年以上前から「投資家共生モデル」として、先駆者的に取り組んできたものであり、私も携わった東京ミッドタウンにおいても、投資家の皆様から資金を集め、応札・落札し、その後もアセットマネジメント業務を担ってきているように、当社に一日の長があります。より効率性を重視した成長を目指すなかで、今後、デベロップメントマネジメント

(図13)第三者資金を活用した投資家共生モデル



フィーやプロパティマネジメントフィーなどの拡大にこれまで以上に注力することで、アセットライトな収益基盤をさらに強化していきます。

私は、当社の成長戦略の本質は「単一の成功要因に依存しないこと」にあると考えています。既存アセットの成長、新アセットクラスの拡大、フィービジネスの伸長、そして海外事業の成長。複数の成長エンジンが同時に機能することで、持続的かつ安定的な利益成長を実現することができます。これこそが、当社が2030年度の目標達成を確信している最大の理由です。私は、当社が持つ圧倒的な事業機会獲得力と、それを収益へ転換する総合力を最大限に活かしながら、次の成長ステージを切り拓いてまいります。



マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

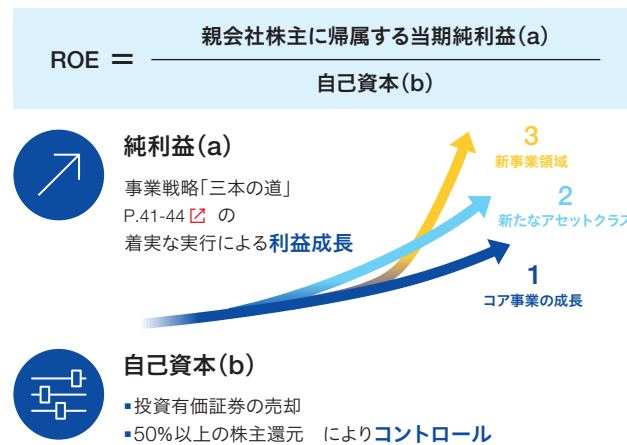
CEOメッセージ

Q.4

特にROE目標達成にあたっては、利益成長もさることながら、自己資本のコントロールも重要です。この点について、どのようにお考えでしょうか？

当社は「& INNOVATION 2030」において、「総還元性向50%以上」を掲げ、2025年度も当期純利益の54.9%の還元を行わせていただきました。一方で、利益成長が続く企業においては、還元を実施していても自己資本は着実に積み上がっていきます。そのため、ROEの向上に向けては利益成長だけでなく、自己資本のコントロールも重要な経営課題であると認識しています。もちろん、私は「成長なくして、還元なし」と申し上げていきますとおり、まず第一に、利益成長を継続することにより、EPS成長と配当額を増加させ、1株当たりのリターンを継続的に増加させていきたいと考えています。加えて、ROE目標達成のために、今後、自己資本のコントロールにも一段ギアを入れ替えて対応していきたいと考えています。

(図14)ROE向上の取り組み



また、私はROEの絶対値を高めることと同じくらい、ROEと資本コストの差、すなわちエクイティ・スプレッドを拡大することが重要だと考えています。企業価値を持続的に向上させるためには、資本コストを上回るリターンを安定的に創出し続けることが必要だからです。

そのために重要なのは、第一に、差別化された事業戦略によって高い収益性と強いレジリエンスを維持・向上させることです。当社はオフィス、商業施設、住宅、ホテル、物流施設、海外事業など、それぞれの分野でトップクラスの高い競争力を有しており、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築しています。成長局面では大きく利益を伸ばし、逆風局面では他事業が補完する。この多様性に富む強固な事業基盤は当社のみが有する特徴であり、当社の持続的な利益成長を支えています。

(図15)当社事業における高い競争力

オフィス	テナントリーシング力(賃料10万円/坪水準での成約)
商業	全国商業施設売上トップ10施設※に3施設ランクイン ※織研新聞公表
住宅	・首都圏供給戸数ランキングにおいて、継続的に上位 ・仲介取扱件数40年連続No.1
ホテル	52施設、約13,100室の運営規模

第二に、ガバナンスの実効性を高めることです。

当社の取締役会では、不動産事業に深く精通した社内取締役と、多様な知見・経験を有する社外取締役の皆様が守りのガバナンスと攻めのガバナンスを意識して、活発な議論を行っ

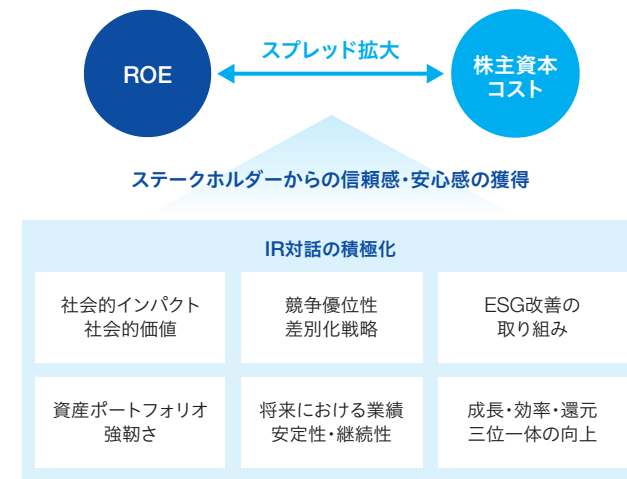
ていると私自身感じていますし、社外取締役の皆様からもご評価いただけています(P.17 [📄](#))。こうした建設的な議論が、経営の質を高め、企業価値向上につながっていると考えています。

第三に、投資家の皆様との対話を充実させることです。

近年、当社の開示に対する評価は高まっていると感じていますが、まだ十分とは考えていません。当社の強みや成長戦略、資本政策について、よりわかりやすく、より丁寧にお伝えすることで、企業価値への理解を一層深めていただきたいと考えています。これらをしっかりと行うことにより、金利上昇下においても、資本コストを低く保てると考えています。

利益成長によるROE向上に加え、自己資本の適切なコントロールを進めること。そして、事業ポートフォリオの強さやガバナンスの実効性を高め、資本市場との対話を充実させること。これらを着実に実行することで、ROEの向上と資本コストの低減の両面からエクイティ・スプレッドを拡大し、企業価値向上を実現してまいります。

(図16)資本市場との対話による企業価値の向上



マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

Q.5

最後に、さらなる企業価値向上に向けて、
あらためて抱負をお聞かせください。

現在、世界は大きな転換点にあります。地政学リスクの高まり、サプライチェーンの再構築、インフレの進行、金利環境の変化、さらには人口動態や産業構造の変化など、私たちを取り巻く経営環境はかつてないほど大きく変化しています。こうした変化を前にすると、不確実性がかりが強調されがちです。しかし私は、変化の大きな時代だからこそ、新たな価値創造の機会もまた広がっていると考えています。当社グループはこれまで、時代ごとの社会課題と向き合いながら、その解決を通じて成長してまいりました。街づくりを通じて人々の豊かな暮らしを支え、産業基盤の整備を通じて日本経済の発展に貢献し、新たなコミュニティやイノベーションの創出を支える場を提供してきました。

そして今、私たちは新たな成長ステージに立っています。当社には、他社を凌駕する圧倒的な事業機会獲得能力があります。また、インフレのなかで、賃料等として正当に評価していただけるようになっている高付加価値な不動産・サービスを提供しています。さらに、長年にわたり培ってきた顧客やテナント企業との信頼関係、国内外に広がるネットワークを梃子としたリーシング力や、多様なアセットにおける運営ノウハウも有しており、これらを基盤として多面的な付加価値を収益へと転換する力があります。そして、なにより、数多くの挑戦を通じて蓄積してきた知見と経験があります。

このような当社の競争優位性の源泉を最大限に活かすことにより、不確実性が高いなかでも、コストの上昇を上回る良質なリターンを見込むことができると確信していますし、将来にわたる利益成長を支え、圧倒的に優位なポジションを形成し続けられると確信しています。

また、データセンター、ライフサイエンス、サイエンスパークをはじめとするインダストリアル・アセット領域への挑戦は、単なる事業機会の拡大ではありません。日本の産業競争力の向上やイノベーション創出に貢献するという社会的価値と、当社グループの持続的な成長という経済的価値を両立させる取り組みであると考えています。私は、企業価値向上とは、経済的価値の追求だけで実現できるものではないと考えています。社会から必要とされる企業であり続けること。社会課題の解決に貢献し続けること。その結果として利益成長を実現し、株主の皆様への還元を拡大していくこと。この好循環を長期にわたり維持していくことが、本質的な企業価値向上につながるものと考えています。

その意味において、「& INNOVATION 2030」で掲げたEPS成長率+8%/年以上(CAGR)、ROE10%以上という目標は、通過点に過ぎません。私たちが目指しているのは、その先にある持続的な価値創造企業への進化です。これまでも申し上げてきましたが、企業価値向上、そして株主価値向上は、経営者

としての私の最大の使命です。当社には豊富な事業機会があります。そして、それを持続的な利益成長へ結び付ける競争優位性があります。私は、その強みを最大限に活かしながら、利益成長、資本効率向上、株主還元の充実を高い次元で実現していく自信があります。また、社会的価値と経済的価値を両輪で創出し、時代の変化を成長の機会へと変えながら、未来に向けて新たな価値を生み出し続けてまいります。このことにより、株主の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーの期待に応え続ける企業でありたいと考えています。

繰り返しますが、企業価値向上は私の最大の使命です。「& INNOVATION 2030」の達成は私たちにとってゴールではありません。その先も、グループの総力を結集し、社会に新たな価値を創出し続けることで、持続的な価値創造を続け、企業価値向上への挑戦を続けてまいります。

今後の三井不動産グループに、ぜひご期待ください。



マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CFO Message

金利ある世界においても、
「成長・効率・還元」の好循環を加速させ、
持続的なEPS成長と株価向上を実現します。

2026年3月期業績および 今後の業績見通し

2024年に私がCFOとしてその議論と策定に携わった、当社のグループ長期経営方針「& 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しております。2年目となる2025年度(2026年3月期)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。

また、「& INNOVATION 2030」における2026年度(2027年3月期)の利益目標およびROE目標を1年前倒しで達成いたしました。

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、570億円の自己株式の取得を実施し、

専務執行役員

藤岡 千春

また、年間配当金の期初予想33円/株から35円/株への増配を決定した結果、純利益2,786億円に対する総還元性向は54.9%となりました。

また、2026年度の業績予想においては、国内外オフィスの賃料増加や国内外商業施設の売上増加等に伴う賃貸利益の伸長、固定資産・販売用不動産をトータルで捉えた資産入れ替えの加速による分譲利益の伸長等を織り込み、売上高、営業利益、事業利益、経常利益、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48億円増の4,500億円を、そして、純利益は対前年度比63億円増の2,850億円を見込んでおります。将来の利益成長の「種」とな

る物件竣工に伴う「成長痛」があることにより、利益成長は前年度に比べ緩やかな水準となる見込みですが、オフィスにおける増額賃料改定やスポーツ・エンターテインメントの集客力を活かした商業施設売上の増加など、「稼ぐ力」は着実に高まっております。

成長性を示す指標である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」として示す重要なKPIと位置付けています。「& INNOVATION 2030」では、2023年度予想純利益2,200億円を前提としたEPS78.5円を起点に、2024年度から2026年度までの3年間で+8%/年以上(CAGR)の成長を目標として掲げております。これに対し、2025年度のEPS実績は101.0円となり、

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CFOメッセージ

2023年度を起点とした年平均成長率(CAGR)は13.4%となりました。

さらに、2026年度の予想純利益2,850億円を前提としたEPSは、約105円を見込んでおりますので、2024年度から2026年度の3年間のCAGRで「+8%/年以上」の目標を大きく上回る見通しです。

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・純利益といった利益目標、EPS成長率やROEといった成長性・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これらの目標達成を確実なものとしてまいります。

<& INNOVATION 2030 KPIと進捗>

2024年度実績	2025年度実績	2026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)	+13.4%/年 ・CAGR (EPS:101.0円)	約+10.3%/年 ・CAGR (EPS:約105円)	+8%/年以上 ・CAGR
効率性指標:ROE			
8.0%	8.7%	8.5%以上 ^{※2}	8.5%以上
PL:事業利益			
3,986億円	4,451億円	4,500億円	4,400億円以上
PL:当期純利益			
2,487億円	2,786億円	2,850億円	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

「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使途をどうするのか、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。

2024年度から2025年度の2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2.2兆円と計画に対し概ね2/3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、各セグメントの営業利益・事業利益が伸長するなどし、2年間で当初3年間で想定した1兆円程度まで進捗しています。

>> 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のもと、「& INNOVATION 2030」において3年間で2兆円程度の回収を計画しております。これは、2021～2023年度の実績に対して約1.4倍の水準です。2025年度までの2年間では、販売用不動産に加え、固定資産や有価証券の売却も進捗し、累計回収額は約1.2兆円となりました。計画に対する進捗率は約6割となっており、資産回転の加速は着実に進んでいると認識しております。

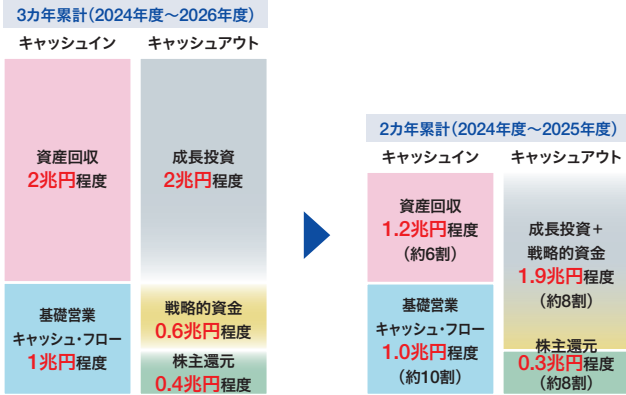
>> キャッシュアウト・資本配分について

2024年度から2025年度の2年間では、基礎営業キャッシュ・フローと資産回収による合計約2.2兆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。

「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 PhaseIII」、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「55 Pitt 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)大英図書館再開発事業」などがその代表例です。加えて(株)トヨタオートモールクリエイト(現 エムエフオートモールクリエイト(株))[※]の取得や、三井倉庫HDとの資本業務提携に伴う株式取得など、戦略的資金の活用にあつた投資案件を獲得いたしました。これらを受け、「成長投資」と「戦略的資金」は2カ年累計で約1.9兆円となっております。

※ カラフルタウン岐阜やトレッサ横浜を運営しており、2025年8月に当社が全株式を取得しております。

<2024～2026年度のキャッシュアロケーション計画と2024～2025年度進捗>



マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CFOメッセージ

引き続き、中長期的な企業価値向上に資する成長投資機会を厳選して確保するとともに、投資リターンと資本効率を強く意識した資本配分を徹底してまいります。加えて、株価を踏まえ、自社株買いと投資のリターン水準を総合的に勘案し、最適な資本配分を判断することが、CFOとしての重要な責務と認識しております。

今後も、「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。

BSコントロールと 健全な財務体質の維持

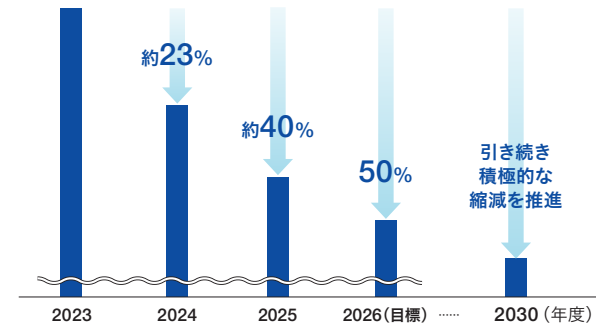
不動産開発や街づくり型の事業は、長期間にわたりバランスシートを大きく活用することが特徴です。2025年度末の当社のバランスシートは、直近の為替変動による影響もあり、資産総額は約10.1兆円、有利子負債は約4.6兆円となっております。「& INNOVATION 2030」では賃貸利益と分譲利益の両輪での成長を意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値（評価益）を顕在化することなどを通じ、中長期的なバランスシートコントロールを推進することとしています。為替の変動要素はございますが、引き続き、固定資産・販売用不動産について聖域なく売却していくだけでなく、投資有価証券もトータルで捉えた資産回転により、ポー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%縮減することを明示し、その後も引き続き積

極的に縮減することとしておりますが、2025年度においては約40%縮減、2026年度は約50%以上縮減見込みと、2026年度目標を着実に達成する見込みです。

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・機動的に売却」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、国内では長期金利が約30年ぶりの水準となり、海外においても高金利環境や地政学リスクを背景に不確実性の高い市場環境が継続していることを踏まえると、当社の安定的な事業継続のためには、健全な財務基盤の維持・強化と純金利負担の抑制がこれまで以上に重要になっていると認識しております。

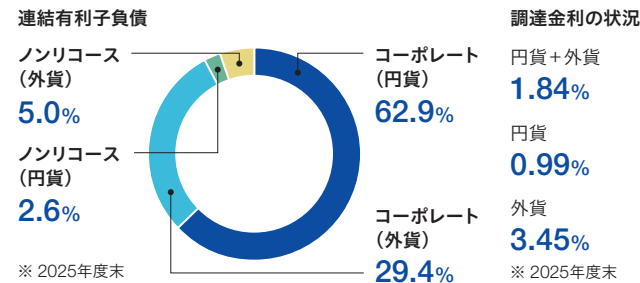
「& INNOVATION 2030」においては、主要格付け機関におけるA格の維持が可能となるよう、D/Eレシオは1.2～1.5倍程度にコントロールする方針を掲げておりますが、これに対し、2025年度のD/Eレシオは1.41倍で着落し、2026年度は1.4倍台を見込むなど目標の範囲内で推移しております。引き続き、適正な財務レバレッジコントロールを推進し、財務の健全性維持に配慮してまいります。

<格付の状況>

格付機関	長期	短期	アウトルック
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

※ 2026年8月7日時点

<資金調達状況>

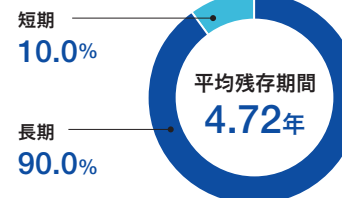


調達金利の状況

円貨+外貨	1.84%
円貨	0.99%
外貨	3.45%

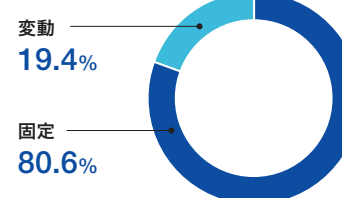
※ 2025年度末

長期・短期比率



※ ノンリコースを除く2025年度末

固定・変動比率



※ ノンリコースを除く2025年度末

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CFOメッセージ

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、円貨借入の大部分を長期・固定化しております。

そして、2025年度の純金利負担は、国内では金利上昇の影響で増加したものの、海外における金利低下の影響もあり、業績予想(750億円)より低い水準で落着(734億円)させることができました。これは、純金利負担削減を企図した調達先・調達方法の厳選や、為替リスクを踏まえつつも円と外貨の金利差を活用した調達を行う工夫等、金利削減策を講じて対応した結果でもあります。

2026年度の金利については、国内外の投資進捗による影響や円貨の金利上昇の影響、そして海外においては中東情勢をはじめとする地政学リスクやインフレ懸念等を背景に高金利環境が継続すると見込んでおり、純金利負担は850億円へと増加することを見込んでおります。

金利上昇局面においては、財務健全性の維持と資金調達コストの適切な管理がこれまで以上に重要になると認識しております。

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、資金調達の多様化や固定・変動金利のバランス管理などを通じて、金利リスクを適切にコントロールし、財務健全性の維持・向上に努めてまいります。

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

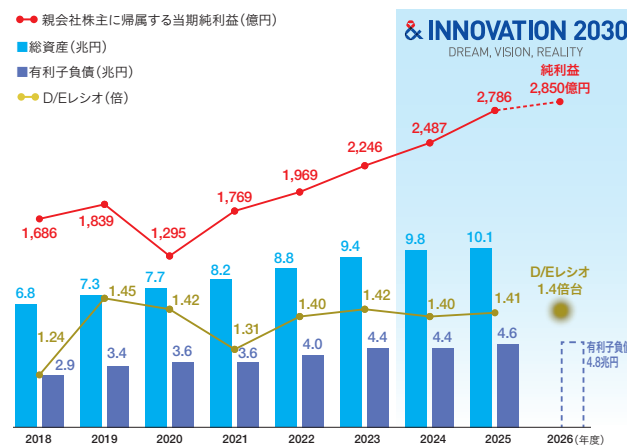
ROEについては、投資家の皆様からお預かりした「資本」の活用を通じて利益成長を実現する際の「効率性」を表す重要なKPIである一方、その水準について未だに課題がある状態という認識のもと、「& INNOVATION 2030」において、「2026年度にROE8.5%以上、2030年度前後にROE10%以上」という定量目標を設定しております。2025年度は、「& INNOVATION 2030」のデカップリング等の取り組みの成果が現れてきており、純利益が着実に成長していることを受け、2026年度目標を1年前倒しで達成しました。

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。

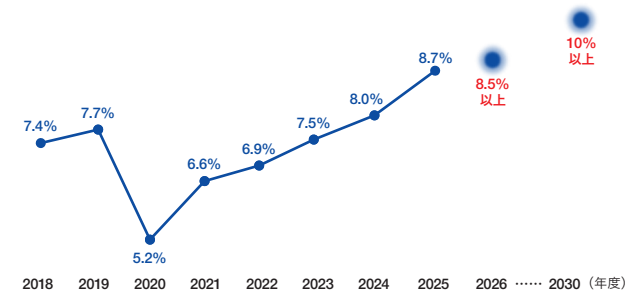
分子の状況につきましては、「& INNOVATION 2030」で掲げた、マーケットからのデカップリング、つまり、付加価値を価格に反映する意識改革が進み、「賃貸」「分譲」「マネジメント」「施設営業」の主要4セグメントのそれぞれにおいて、2025年度の事業利益が過去最高を更新する成果を上げております。加えて投資有価証券の売却も進捗することで、2026年度の「事業利益:4,400億円以上、純利益:2,700億円以上」の目標を1年前倒しで達成しました。

分母である自己資本につきましては、総還元性向を「毎期50%以上」とした「& 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。

<純利益・総資産・負債の状況と今後の見通し>



<ROE実績推移と今後の目標>



マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CFOメッセージ

また、昨年から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ておりますが、私自身、CFOとしてEPS成長およびROE目標の達成に強くコミットし、利益成長と資本効率向上の両面から企業価値向上を実現してまいります。(P.79 [📄](#))

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を用いた計算上の資本コストは、「& INNOVATION 2030」を公表した2024年時点で「7%前後」とお示しておりました。その後、金利上昇に伴い一定程度上昇しているものと認識しておりますが、当社は事業ポートフォリオの安定性やキャッシュ・フローの確実性、外部環境に対する耐性等も備えていることから、実際の資本コストはCAPMによる計算上の値よりも低い水準と考えており、2025年度のROE実績である8.7%は、資本コストを上回る水準であると認識しております。

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進めてまいります。

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。

2025年度は、「& INNOVATION 2030」の実現に向けた進捗をご説明するだけでなく、投資家の皆様との対話の質をさらに高めることに注力いたしました。成長投資、株主還元ของ考え方などについて、より踏み込んだ議論を重ねるとともに、いただいたご意見を経営の議論や施策検討に反映することで、双方向のエンゲージメント強化に取り組みました。

また、私も自らCFOとして個人投資家向け説明会に登壇し、当社の取り組みについてご説明をさせていただいております。加えて、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靭さ、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CFOとして4年目を迎えますが、2026年度目標を1年前倒しで達成した今こそ、次の成長ステージを見据えた資本配分と財務戦略が重要になると認識しております。社内では「& INNOVATION 2030」に掲げる2030年度目標の実現に向けた戦略について議論を進めておりますが、インフレに伴い金利のある世界へと移行するなか、「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営を着実に推進すべく、CFOとして全社をリードしてまいります。また、IR対話のさらなる充実を通じて、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーとの信頼関係を深め、企業価値の向上を通じた株価向上の実現に貢献してまいります。



マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

コーポレート・ガバナンスハイライト

2026年7月に公表されたコーポレートガバナンス・コードの改訂を踏まえ、当社は持続的な企業価値向上に向けて、取締役会における議論の充実や事務局機能の強化を進めています。

本ページでは、取締役会の実効性向上に向けた主な取り組みやその成果を、ハイライトとしてご紹介します。

① 取締役会の実効性評価におけるフィードバック

① 全取締役・全監査役へのインタビュー・フリーアンケート

■評価項目

- ・取締役会の体制（人数、業務執行者・非業務執行者の割合、多様性等）
- ・取締役会の運営状況（開催回数、出席率、審議時間、審議案件数、情報提供、質疑応答等）
- ・その他（前回の取締役会の実効性評価の課題、報酬諮問委員会、指名諮問委員会、社外役員ミーティング等）

② 取締役会における分析・評価

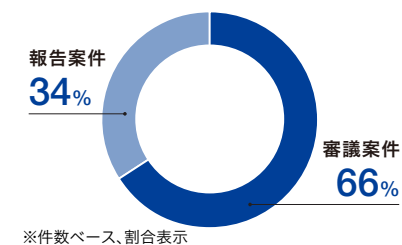
③ 課題点の抽出

④ 抽出課題の改善

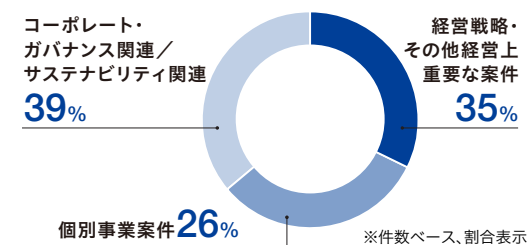
取締役会の実効性評価に関するアンケートでは、各評価項目について、概ね高い評価となりました。また、社外取締役等からも、グループ長期経営方針のモニタリングやステークホルダーとの対話、取締役会付議基準の改定による議論の深化について、肯定的な意見が寄せられました。本分析・評価の結果を踏まえ、課題点を抽出するとともに、さらなる実効性の向上に向けた取り組み方針を策定しました。P.73

② 取締役会における議論内容の充実化

<取締役会における審議・報告案件数の割合>



<取締役会における議題別案件数の割合>



2025年度では、取締役会の付議基準の見直しにより、取締役会で扱う議題を精査するとともに、報告の効率化を進めることで、経営戦略やコーポレート・ガバナンス関連／サステナビリティ関連に関する議論を一層充実させています。今後も、成長性・収益性・リスクを多面的かつ慎重に検証し、取締役会の監督機能と意思決定の質を高めることで、当社の持続的な競争優位性を支えていきます。P.74

③ 有意義な議論を行うための取り組み

国内外におけるプロジェクト見学会

国内外5物件でプロジェクト見学会を実施。物件視察・現地社員との意見交換を通じ、事業理解および現場力の理解深化につなげています。

<2025年度プロジェクト見学会>

- ・日本橋の街づくり（ミクストユース物件・エリアマネジメント等）
- ・台湾（商業施設／住宅／ホテル）
- ・MIYASHITA PARK（商業施設）
- ・神宮外苑計画（オフィス／スポーツ／エンターテインメント施設）
- ・ららぽーとTOKYO-BAY（商業施設）



ららぽーとTOKYO-BAYでの見学会

社外役員ミーティング

当社の事業戦略や各事業に関して、社長取締役執行役員をはじめとする社内取締役と、社外取締役・社外監査役との意見交換の場として、社外役員ミーティングを開催しています。

業務執行状況報告

各所管本部が事業状況を取締役会で報告しています。社外取締役・社外監査役の事業理解促進を図るとともに、取締役会での意見や提言内容をさらなる企業価値向上につなげています。P.75

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

当社が2024年に公表したグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」が2年目を終わりました。

その進捗と課題や、資本市場との対話、取締役会の実効性などについて、河合社外取締役、引頭社外取締役、本間社外取締役の3名による座談会を実施しました。その内容をご紹介します。



社外取締役 | 引頭 麻実

Profile

大和証券(株)や(株)大和総研でのアナリスト・コンサルティング業務経験や、証券取引等監視委員会委員等を務めるなど、豊富な経験と幅広い見識を有する。2023年6月に当社取締役役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。



社外取締役 | 河合 江理子

Profile

京都大学名誉教授。長年にわたり海外で活躍し、経営コンサルタント、国際決済銀行(BIS)や経済協力開発機構(OECD)などの国際機関での経験も豊富。2021年6月に当社取締役役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。



社外取締役 | 本間 洋

Profile

株式会社NTTデータグループ相談役。IT・デジタルテクノロジー等の情報通信分野での豊富な知見・経験と、経営全般に関する幅広い見識を有する。2025年6月に当社取締役役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

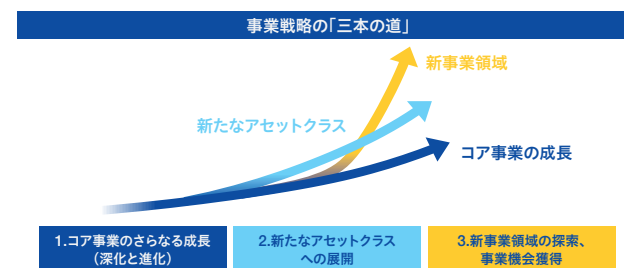
グループ長期経営方針の2年目を終えて

本間 就任1年目の立場から見ても、当社の2025年度の業績は大変素晴らしいものだったと受け止めています。全セグメントで過去最高の収益・利益となり、事業利益・経常利益・純利益のいずれも過去最高を更新するという大変素晴らしい成果でした。業績にも表れているのですが、私がとても心強く感じているのが、当社らしいビジネスの推進を通じて、質を伴った成長が着実に前進している点です。日本橋の街づくりに代表されるように、「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」を徹底して追求することで、当社の提供価値が磨かれ続けていると思いますし、その結果として、市場からのデカップリング、差別化に成功しています。当社はすでに、収益源の多様化も進めています。賃貸、分譲、マネジメントに加え、スポーツ・エンターテインメント事業を含む施設営業が、新たな第4の柱として存在感を増してきている点も重要なポイントです。当社ならではの企業価値の向上とブランド力の強化が着実に進んでおり、心強く感じています。

河合 そうですね。グループ長期経営方針の2年目も各セグメントがバランスよく成長し、収益を伸ばしており、社外取締役としては非常に安心してモニタリングに専念できていると感じます。足もとでは金利上昇や建築費・人件費の高騰といった事業環境の変化がありますが、当社はトップラインの伸長やプランの見直し等により、事業採算性の改善を図るなど当社らしい方法で採算性を確保して事業を進めています。これも、本間さんが言及されたように「行きたくなる街」づくりで培った総合的な力が実現できている証拠だとポジティブに捉えています。加えて、ガバナンスの観点では、2025年から役員報酬制度の考え方や算定式をより明確化したことで、業績だけでなくガバナンス、資本効率の向上と役員報酬の関係性に関する説明の透明性も高まりました。これは資本市場との信頼をより強固にするものだと感じます。一方で、円安の進行によって、バランスシートや有利子負債が拡大してい

ますので、引き続きこれらを慎重にコントロールしていく必要があると認識しており、その動向を注視していきたいと思います。

引頭 実は、私の着任した時期がちょうどこのグループ長期経営方針の策定と重なっていました。当時、「三本の道」という考え方が示されましたが、第1の道（コア事業の成長）は見通しやすい一方で、第2の道（新たなアセットクラス）、第3の道（新事業領域）は、相応の努力が必要な領域だと感じていたのが正直なところです。しかし、2年目を終えた今、第2の道では、スポーツ・エンターテインメント事業はもちろん、新しいアセットクラスのビジネスモデルの輪郭が明らかになってきており、ラボ&オフィスやデータセンターなど、今後の成長が期待できる領域の方向性が明確になってきたように感じます。また第3の道でも、LINK-Jやcross U、RISE-Aを通じて、各業界のコミュニティ形成を支え、そこに参加されている方々と当社の信頼関係が構築されてきています。くまもとサイエンスパークへの事業参画も、その好例だと感じています。2年目を経て、数値目標を前倒しで達成するなど好調な業績が、目指していた方向性に向けて、着実に実績を積み上げているという、質を伴った成果が出てきていることが、この2年間で振り返ってとても重要だと考えています。河合さんからも言及されたように、海外事業の拡大と円安の進行によって、以前とはPLもBSも構造が変化していますので、こうした財務構造の変化を踏まえて、より強固な経営基盤を構築していくことも今後の重要な課題だと考えています。



グループ長期経営方針3年目への期待と課題

本間 経営においては、決めたことを徹底してやり続けることが重要です。3年目となる2026年度は、まずは第1の道で磨き上げた当社らしい付加価値やブランドを適切に価格に反映させていくことに期待しています。加えて、第1の道から第3の道までを掛け合わせた新しいビジネスを生み出し、しっかりとマネタイズしていくことも大切です。第3の道は、「産業デベロッパー」としてエコシステムを形成していく当社らしい取り組みで、私はとても応援しています。また、海外事業についても、米国・ニューヨークの旗艦物件が安定稼働に入り、強固な収益岩盤になった今、現地パートナーとの信頼関係を維持しながら、回転アセットの売却を加速することで利益成長フェーズに移行することを期待しています。

河合 海外事業については、総資産のうち海外資産が3割を占めるまでになっていることから、全社の利益成長を支える存在になってほしいと考えています。また海外で得た先進的な知見やビジネスモデルを国内に還流させ、新たな当社らしいビジネスモデルへと昇華してくれることを期待しています。一方で、マクロの外部環境を見ると、金利の上昇や建築費・人件費高騰などのインフレ環境下での不確実性があります。今の取り組みを着実に進めることで、2030年前後の定量目標であるEPS成長率+8%/年以上・CAGRやROE10%以上の達成は可能だと考えますが、今後はさらなる効率性を伴った利益成長に向けて、有利子負債のコントロールに関して他人資本の活用も考えていくなど、フィービジネスを拡充していったほしいと考えています。

引頭 今、河合さんのお話しされたマクロ環境の不確実性によって、2026年度はグループ長期経営方針のなかで最も難しい年になる可能性があります。2年目で定量目標を前倒しで達成したからこそ、3年目はその先の未来を見据えた経営の

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

かじ取りが必要です。例えば、これまで成果を上げてきた回転アセット戦略も、金利やインフレの状況を踏まえれば、同じ速度で進めるのが良いのか、あるいは状況に応じて変えていくのかスマートに判断していく必要があります。外部環境の変化に柔軟に対応しつつ、投資回収の時間軸や資本配分とともに、今後の成長につながる事業ポートフォリオのあり方を深く議論していきたいと考えています。

当社株価の認識と資本市場とのコミュニケーション

河合 株式市場では、短期で目に見える数値や来期のコンセンサスが注目される傾向があり、短期的な予測数値を上回ったかどうかという視点で株価が形成されているところもあるように感じます。しかし当社の真の価値は、築地地区まちづくり事業や日本橋川沿いの再開発事業のように、1年先の数字だけでは測りにくい長期的な都市開発力にあります。当社の事業は、時間をかけて価値を創出していくということを丁寧に説明し、株式市場でも同じ時間軸でプロジェクトや事業価値を評価していただけるよう、発信してほしいと思います。また、販売用不動産を含めた含み益や開発パイプラインの豊かさを踏まえた実質的なNAV（純資産価値）は、株価の下振れ局面における下支え要素になると思います。株式市場では不可避なセクターローテーションにおけるダウンスайд時を支えるためにも、将来の成長性と同時に、当社が保有する資産の価値についてもしっかりと説明していく必要があると考えています。

引頭 私も河合さんと同じように、株価の評価は、その企業が行っているビジネスのスパンを踏まえることが非常に重要だと思います。プロジェクトの期間が長期にわたることは不動産事業の特性でもあります。そのため、短期的な株価の動

向だけで当社の経営のかじ取りの良し悪しを判断することには限界があると考えます。一方で、会社が考える企業価値と時価総額の間にギャップがあるのであれば、その要因を丁寧に分析しなければなりません。短期的な株価対策を講じるのではなく、要因を探り、長期的な視点に立ったメッセージを資本市場に発信し、理解を深めていただくプロセスが重要です。**本間** 当社の実力や成長力からすると、現在の株価にはまだ大きな上昇余地があると私は感じています。株価向上に向けては、個人株主をさらに増やし、当社のファンを増やしていくことが重要です。当社には、商業施設、ホテル、アリーナ・東京ドームなど、一般の方々に当社ブランドを体験いただける強力な接点があります。その強みや魅力を、株主層の拡充に十分つなげられているとはまだ言えません。個人の方々に対しては、「難しいことをやさしく、やさしいことを深く、深いことを面白く」お伝えしていくことがカギとなります。また、機関投資家の方々に対しても、「三本の道」をそのまま概説するだけでなく、当社の成長ストーリーとして理解しやすい形で発信していく工夫が必要です。例えば「& EARTH for Nature」として発信している環境との共生の取り組みなどについては、当社が経済的価値だけでなく、どのような社会的価値を生み出しているのか、生み出している価値を統合して成長ストーリーとして翻訳して届けることが、適正株価に近付けていくためには必要だと思います。P.66

取締役会の実効性

本間 当社の取締役会は、運営面においても議長の采配が的確だと感じています。また議論の在り方についても、事業やマーケットを非常に高い解像度で理解されている執行側の皆様とそれぞれの専門的な知見を持つ社外取締役との間で活発に指摘や質問が交わされるなど、健全な緊張感のもとで深

い議論ができていると評価しています。また、当社は取締役会において、各部門から年に一度、事業の状況や課題、対応について詳細な報告を行っていただく業務執行状況報告を実施しています。これは私たち社外取締役が現場の理解を深める貴重な機会であると同時に、現場の方々にとっても自部門の課題を整理・議論する良い機会になっていると思います。報告で終わらずにPDCAを回す仕組みとして機能している点が素晴らしいです。P.75

河合 取締役会の開催前に事務局から丁寧な事前説明があるため、当日は議題への理解を深めたうえで、率直に意見を述べやすい環境が整っています。また、執行側の経営会議での議論の内容も共有していただいています。執行側の課題感を把握できますので、取締役会で議論する際にも論点が明確になり、有効な議論につながっています。さらに、毎年実施される取締役会実効性評価では、社外役員からのフィードバックや改善提案を事務局が丁寧に整理・分析し、取締役会の運営改善に継続的に活かしていると感じています。P.75

引頭 経営会議の内容が共有されるようになり、取締役会で本来すべき議論に、より集中できるようになってきました。こうした取り組みが取締役会の議論の質を高めることにつながっていると思います。また、国内外の現地視察の機会も大変有意義です。昨年の台湾視察では、現場の方とも直接話す機会もあり、資料からでは理解しきれないビジネスモデルや戦略、現場の課題を肌で感じることもできました。現場の方々と直接話すことは社外取締役にとって重要な機会ですので、今後も継続してほしいと思います。P.75



台湾・ららぽーと台中での見学会

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

グループ長期経営方針3年目へ向けた抱負

引頭 私の役割は、経営の健全なリスクテイクを支えることと考えています。「さあ、街から未来をかえよう」というメッセージを実現するためには、AIなどのテクノロジーを街づくりに取り込み、産業デベロッパーとして次世代のイノベーションを支えていく必要があります。一方で、歴史ある企業であっても、不祥事一つで企業価値を大きく損なう事例はあります。ステークホルダーの皆様からの信頼を守ること、社外取締役の重要な責務です。成長を支える攻めの視点と、企業価値を毀損させない守りの視点の両輪で、今後も当社の持続的な価値向上に貢献していきたいと思っています。

本間 私は、守りのガバナンスと攻めのガバナンスをバランスよく担い、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。守りの視点では、有利子負債、金利負担、地政学リスクなどをしっかり注視すると同時に、攻めの視点では、グループ

長期経営方針の後半に向かうなかで、事業機会を逃さないよう、執行側の挑戦を後押ししていきたいと思っています。

河合 社外取締役に、株主の視点や社会全般の視点、そして将来世代の視点を持つことが求められると考えます。当社が手掛ける都市開発は、築地地区まちづくり事業や日本橋川沿いの再開発事業のように、長い時間をかけて街そのものを変えていくプロジェクトです。経営陣と同様に課題を深く理解して考えることは重要ですが、同時に、今の世代だけでなく、将来その街を使う人々や地域社会にとっての価値も考える必要があります。社外取締役としての客観的な視点を失わずに、違和感があれば率直に伝えることも私たちの役割です。そして長期的な時間軸と社会的視点を議論に持ち込むことで、当社がより良い未来を創造できるよう、尽力していきます。

ありたい姿の実現に向けて

長期投資家の視点から、成長と資本効率の両立を後押ししてまいります



社外取締役 | 日比野 隆司

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の2年目を振り返りますと、2025年度において、2026年度の利益目標およびROE目標を1年前倒しで達成した点は、率直に高く評価できると考えております。建築コストの急騰や金利上昇など、必ずしも容易ではない事業環境のなかで、計画を上回る実績を確保できたことは、当社の事業モデルおよび経営に対する信頼を一段と高めたと受け止めております。

その一方で、目標の前倒し達成を踏まえますと、今後は2030年度水準への早期到達がより一層期待されます。特に効率性指標であるROE10%以上の持続的な実現は、多くの投資家からの期待が寄せられる重要な課題であると考えます。コア事業の着実な成長に加え、グループ長期経営方針で示された「新たなアセットクラス」や「新事業領域」といった取り組みが有機的に結び付き、収益成長と資本効率の向上を両立させていくことが求められます。社外取締役としては、長期投資家の視点に立ち、資本市場との対話の深化や資本の適切な活用を通じて建設的な議論を促し、本方針の着実な推進に貢献してまいります。また、「産業デベロッパー」を標榜する当社のビジョンは、強い経済を掲げ新たな成長戦略を展開する我が国の取り組みとも軌を一にするものであり、その実現に向けた歩みをしっかりと支えてまいりたいと考えております。



マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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

CEOメッセージ
P.2 [📄](#)

経営理念
P.23 [📄](#)

三井不動産のDNAと
&マークの理念
P.23 [📄](#)

「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。

主な関連報告

- 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

三井不動産グループの マテリアリティ	P.27 📄
サステナビリティ戦略	P.64 📄
気候変動への対応	P.68 📄
生物多様性の保全	P.112 📄

価値創造プロセス P.24 [📄](#) 価値創造の成果 P.30 [📄](#)



- 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

CFOメッセージ	P.11 📄
持続的な成長を実現するビジネスモデル	P.26 📄
市場からのデカップリング	P.42 📄
特集:「場」と「コミュニティ」で拓く インダストリアルアセット	P.45 📄
事業別戦略	P.87 📄

資本コスト



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

ステークホルダーからの期待・関心	P.31 📄	サステナビリティ戦略	P.64 📄
気候変動への対応	P.68 📄	コーポレート・ガバナンス	P.71 📄
リスクマネジメント	P.84 📄	コンプライアンス	P.86 📄
生物多様性の保全	P.112 📄		

成長性



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

三井不動産グループの現在地	P.34 📄
人材戦略	P.52 📄
DX戦略	P.60 📄
事業別戦略	P.87 📄

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略