

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。

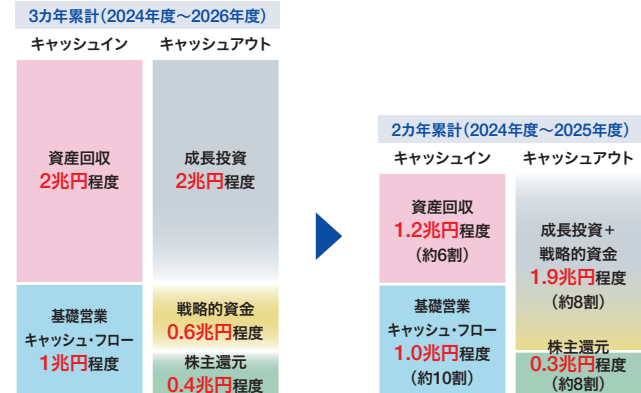
>> キャッシュアウト・資本配分について

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、借入り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)トヨタオートモルクリエイト(現 エムエフオートモルクリエイト(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

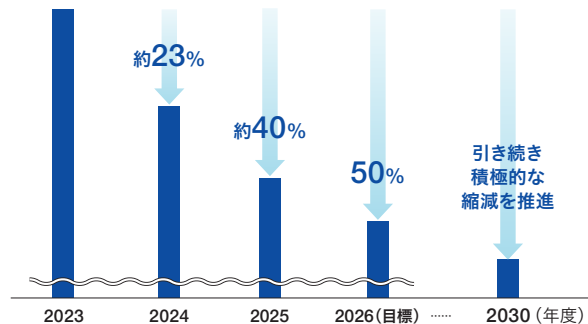
不動産開発や街づくり型の事業は、長期間にわたりバランスシートを大きく活用することが特徴です。2025年度末の当社のバランスシートは、直近の為替変動による影響もあり、資産総額は約10.1兆円、有利子負債は約4.6兆円となっております。「& INNOVATION 2030」では賃貸利益と分譲利益の両輪での成長を意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値（評価益）を顕在化することなどを通じ、中長期的なバランスシートコントロールを推進することとしています。為替の変動要素はございますが、引き続き、固定資産・販売用不動産について聖域なく売却していくだけでなく、投資有価証券もトータルで捉えた資産回転により、ポー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

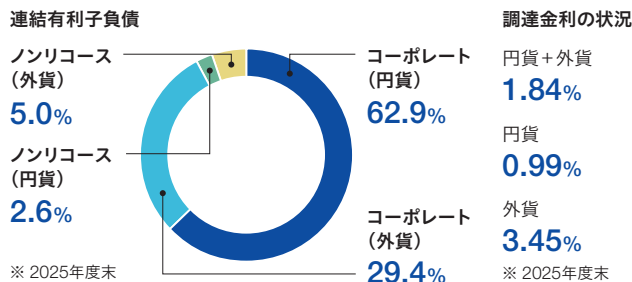
「& INNOVATION 2030」においては、主要格付け機関におけるA格の維持が可能となるよう、D/Eレシオは1.2～1.5倍程度にコントロールする方針を掲げておりますが、これに対し、2025年度のD/Eレシオは1.41倍で着落し、2026年度は1.4倍台を見込むなど目標の範囲内で推移しております。引き続き、適正な財務レバレッジコントロールを推進し、財務の健全性維持に配慮してまいります。

<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

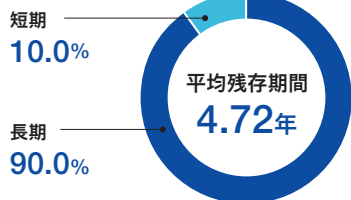
<資金調達状況>



調達金利の状況

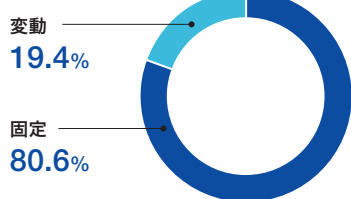
円貨+外貨
1.84%
円貨
0.99%
外貨
3.45%
※ 2025年度末

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

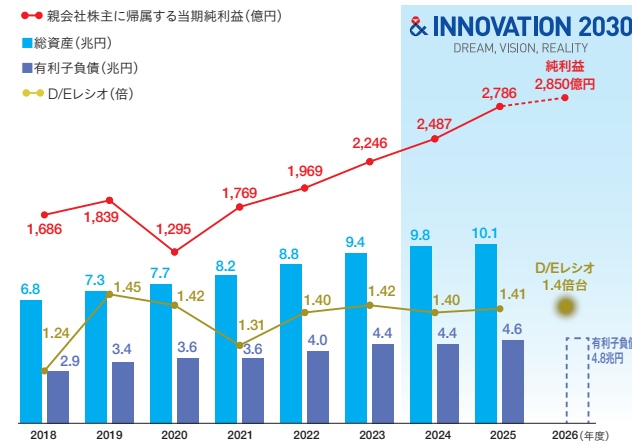
ROEについては、投資家の皆様からお預かりした「資本」の活用を通じて利益成長を実現する際の「効率性」を表す重要なKPIである一方、その水準について未だに課題がある状態という認識のもと、「& INNOVATION 2030」において、「2026年度にROE8.5%以上、2030年度前後にROE10%以上」という定量目標を設定しております。2025年度は、「& INNOVATION 2030」のデカップリング等の取り組みの成果が現れてきており、純利益が着実に成長していることを受け、2026年度目標を1年前倒しで達成しました。

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。

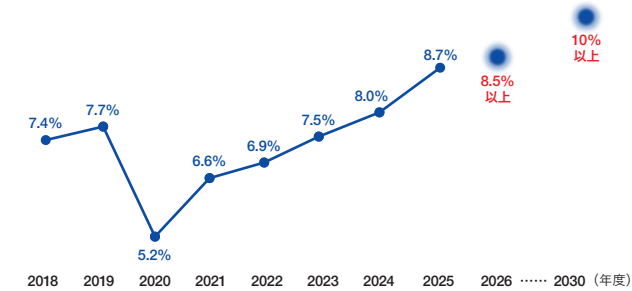
分子の状況につきましては、「& INNOVATION 2030」で掲げた、マーケットからのデカップリング、つまり、付加価値を価格に反映する意識改革が進み、「賃貸」「分譲」「マネジメント」「施設営業」の主要4セグメントのそれぞれにおいて、2025年度の事業利益が過去最高を更新する成果を上げております。加えて投資有価証券の売却も進捗することで、2026年度の「事業利益:4,400億円以上、純利益:2,700億円以上」の目標を1年前倒しで達成しました。

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