

三井不動産株式会社

2025年11月27日実施 CEOミーティングにおける主な質疑

Q. 先日の決算説明会にて、オフィス賃料について「トップ賃料 10万円／月・坪の世界が見え
てきている」とのご説明がありました。どの程度のスピード感でこれを実現できる見通しか、
教えてください。

A. 利便性が極めて高い立地に位置し、最新鋭のミクストユース物件であり、かつ広大なフロ
アプレートを持つ八重洲二丁目中地区プロジェクトにおいて、近隣競合物件の賃料水準より
も高い水準での契約が進捗しています。このような状況を踏まえ、そう遠くない将来に実現
できるよう、取り組んでまいります。

(参考) (2026年3月期 第2四半期決算) プрезентーション資料 (P. 8)

[InvestorsMeetingPresentation2511j](#)

Q. 時価総額が 5 兆円を超えました。今後、さらに時価総額を高める成長戦略を教えてください。

また、「& INNOVATION 2030」において「資産回転の加速」を掲げていますが、賃料上昇局面においては資産を売却せずに保有し続ける、あるいは売却する物件の優先順位を変えるといった方針の変更があるか教えてください。

A. 当社は、グループ長期経営方針である「& INNOVATION 2030」において、成長戦略として「三本の道」を掲げています。

第 1 の道は「コア事業のさらなる成長」です。市場からのデカップリングによってトップライン成長を目指すとともに、賃貸利益と分譲利益のバランスを取りながら、「聖域なき売却」の方針に基づいて、効率的な資産回転を実行していきます。その際、必ずしも竣工時期が早く、含み益を多く保有する物件から順番に売っていくのではなく、共同事業者の意向や開発による将来価値、資産回転による効率性向上、賃貸収益の維持・向上、次なる事業機会の獲得につながる取引など様々な要素を総合的に考慮しながら、最適な選択肢を実行していきます。

さらに、「海外事業の深化と進化」にも取り組んでいますが、今後は米国サンベルトエリアで推進している賃貸住宅が、続々と竣工してきます。1 物件あたりの戸数が 300 戸から 500 戸と規模が大きいため、リースアップまでは 2~3 年の期間がかかりますが、リースアップ後の 2027 年度以降に売却することで、分譲利益として貢献することを見込んでいます。その他、シンガポールにおける 800 戸弱の高級分譲住宅である、ザイオンプロジェクトが初月で 84% の契約に至っているなど、海外での住宅分譲事業も好調な状況であり、2020 年代後半での利益貢献を見込んでいます。

加えて、第 2 の道である「新たなアセットクラスへの展開」、第 3 の道である「新事業領域の探索、事業機会獲得」も進めていくことで、今後の利益成長を実現していく方針です。

Q. 2030 年前後の ROE10% 目標達成に向けた道筋、特に、2027 年度以降の利益目標等の KPI 目標を示される時期を教えてください。

A. 「& INNOVATION 2030」では、2026 年度を中間マイルストーンとし ROE8.5% 等を目標としています。

デカップリング等の取り組み成果により、純利益は着実に成長しているほか、投資有価証券の売却や、50%以上の株主還元の実施などにより、自己資本のコントロールも進んでいます。これらにより今期の ROE 目標を 8%前半から 8%中盤に引き上げており、目標達成にむけて順調に進捗しています。

2030 年前後の ROE 目標 10%以上についても、「当然達成するもの」と考えており、「& INNOVATION 2030」に掲げる成長戦略により分子である利益を成長させるとともに、分母である自己資本のコントロールの両方を通じて、前倒しも目指して取り組んでいきたいと考えています。

2027 年度以降の KPI 目標については、既に議論を進めており、「& INNOVATION 2030」策定時からの環境変化も踏まえ、中間マイルストーンである 2026 年度の業績進捗も踏まえて、然るべきタイミングでお伝えしたいと考えています。

Q. 「& INNOVATION 2030」策定時と、想定が異なっていた点、修正が必要と考えている点について教えてください。

A. 一つ目は、想定以上に建築工事費が上昇していることです。

これに対しては、当社の生み出している付加価値を価格として表現するということに加え、建築費について予備費等をしっかりと確保する社内ルールに基づき投資の判断を行うことなどにより対応してまいります。

なお、今後、建築費の高騰に起因して、スケジュールが遅延する、計画が中止となるプロジェクトが増え、新規供給が減少することが想定され、既存物件や計画通りに進捗している新規物件の需要が高まると考えています。そうした需要の高まりをしっかりと捉えながら、我々の付加価値をしっかりと価格として訴求してまいります。

二つ目は、ポストコロナの世の中の変化が、日本と海外、特に米国におけるものとは大きく異なった、ということです。

日本は、コロナ禍からの立ち直りにおいて最も成功した国の一つだと考えています。コロナ禍を経て、日本では、リアルの大切さが再認識され、オフィスに対する経営者の意識も、「ただ事務をする場所でも、作業をする場所でもなく、付加価値をつける場所」であり、オフィス賃料を「コストではなく投資」とする考え方へと変わってきています。その結果、オフィス空室率も低位で推移し、賃料も上昇している状況です。

その他、インバウンド観光客の増加によるホテル需要の増加などもあり、日本国内での事業は非常に好調です。

一方で、海外、特に米国では、金利の高止まりや、コロナ禍が終息してもワーク・フォーム・ホームが継続するなど、当社の想定とは異なる事態が生じました。このようななか、当社では、国内が好調な時期だからこそ、主に海外物件について、果断に、保有物件の総点検・非効率資産の入れ替えを進めるという決断を行っており、より強固なポートフォリオの構築に取り組んでいます。

このように想定とは異なる事態に対しても、適切な対応策を講じてきており、「& INNOVATION 2030」の後半にあたる2027年度以降についても、継続的に成長していくことができると思っています

Q. 今期の総還元性向は50%台後半ですが、今後もこの水準が続いていくか教えてください。

A. 「& INNOVATION 2030」で掲げる「50%以上」の総還元性向を引き続き維持するなかで、過去の実績※を念頭に置きつつ、投資・回収の状況や2030年度のKPI達成に向けた進捗状況などを踏まえて、判断してまいります。

※2023年度：52.7%、2024年度：52.7%、2025年度：56.6%

Q. 米国の不動産市場について、マーケットの見通しを教えてください。

A. 米国においては、キャップレートも依然高止まっており、全米のオフィスや賃貸住宅の取引量は前年同期比と同水準にとどまっていることからも、本格的に売買マーケットが回復しているとは考えていません。

キャッシュフローが安定しているマルチファミリー（賃貸住宅）については、富裕層の資産管理サービス会社（ファミリーオフィス）を中心に取引は続いているが、今後、金利低下に伴い機関投資家の資金が流入してくると売買マーケット全体も回復していくと考えています。当社がサンベルトで推進している賃貸住宅のリースアップが完了する2027年度くらいにかけて、市場が回復することを期待しています。

Q. インドでの事業取組状況、インドのマーケット評価やリスクについて教えてください。

A. インドは「& INNOVATION 2030」において、成長期待エリアとして位置づけ、バンガロールで「Eco World 30」というオフィス事業を展開しています。1期と2期でおおよそ同規模、合計で延床面積10万坪のプロジェクトですが、1期はすでに満床であり、2期も既存テナントからの拡張要望があるなど、順調にリーシングが進捗しています。

インドマーケットについては、今後も積極的な事業展開を考えています。エリアを拡大しながら、オフィス以外にも住宅やデータセンターなどのアセットも検討していきたいと考えています。

リスク対応は、他国での事業と同様、現地での事業実績が豊富なパートナーと、共同で事業を推進することにより進めています。

Q. 商業事業についてもインフレの好影響は受けているか、教えてください。

A. 当社商業施設は、スポーツ・エンターテインメントとの相乗効果や、施設としての様々な取組を通じて、テナント様に売上を伸ばして頂くことにより、結果的に賃料収入の増加にもつなげていく方針で取り組んでいます。

当社施設のお客様の消費は確実に伸びてきており、2025 年度第 2 四半期の施設売上は対前年同期比で 104%と、順調な売れ行きとなっています。

Q. アリーナ事業の採算性や周辺商業施設とのシナジー、波及効果について教えてください。

A. ららアリーナ東京ベイの運営は、バスケットボールの試合日はもちろんのこと、コンサートについても、週末だけではなく、平日でも多くの予約をいただいており、好調です。収容人数 1 万人という規模感や内装、音響についても、イベント主催者様からご好評をいただいているです。

アリーナの運営には、東京ドーム社も関わっていますが、東京ドーム社の運営ノウハウを活かすことができることも、当社アリーナ事業の強みだと考えています。

コンサートやイベント開催日には、周辺の当社商業施設で売上が 3 割から 4 割程度増加するなど、周辺商業施設へも波及効果が出てきています。

また、ライブイベント等開催に合わせて行う宮下パークやららぽーとにおけるグッズ販売や、三井ショッピングパークサイトでのチケット販売等を通じて、新しい顧客層へのアプローチが実現するなど、アリーナ事業と商業施設事業のシナジーを実感しています。

今後は、先日公表した名古屋でのアリーナ計画、秩父宮ラグビー場の運営事業など更なる事業展開を予定しています。今後の更なるアリーナ事業の成長、将来性についても期待していただきたいと考えています。

(参考) 2025 年 8 月 27 日付ニュースリリース

「三井不動産×豊田通商×KDDI 収容客数 1 万人規模の多目的アリーナ

「(仮称) 名古屋アリーナ」着工愛知県名古屋市に 2027 年秋竣工予定」[20250827.pdf](#)

(参考) 2022 年 11 月 10 日付ニュースリリース

「「新秩父宮ラグビー場 (仮称) 整備・運営等事業」の民間事業者に選定

日本スポーツ振興センターと特定事業契約を締結」[20221110.pdf](#)

以上