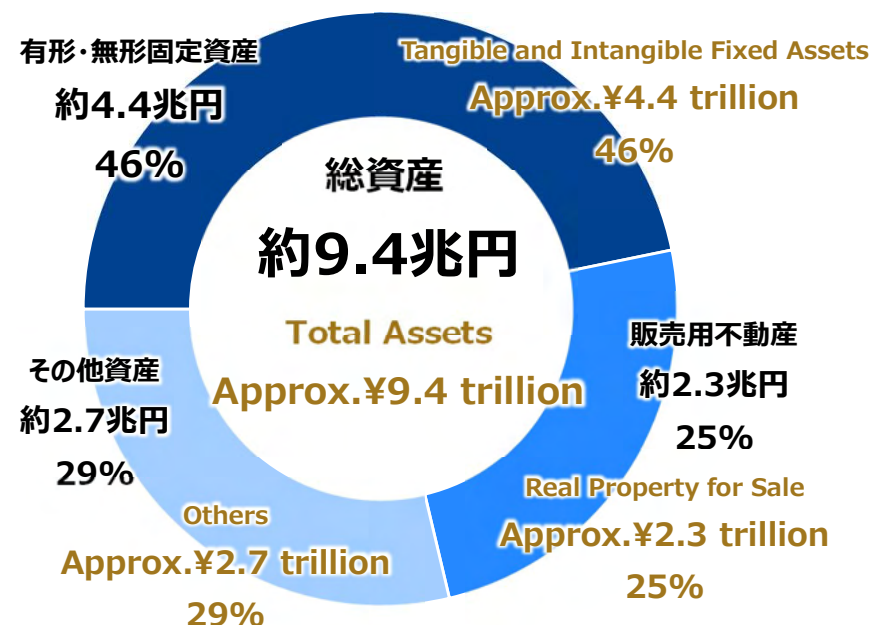


三井不動産グループの資産

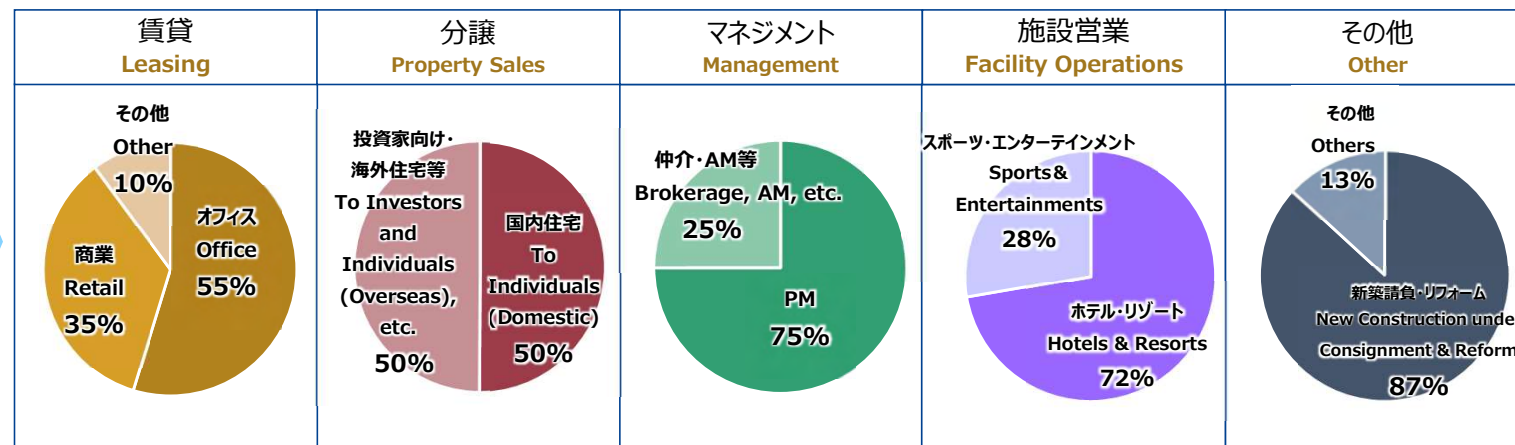
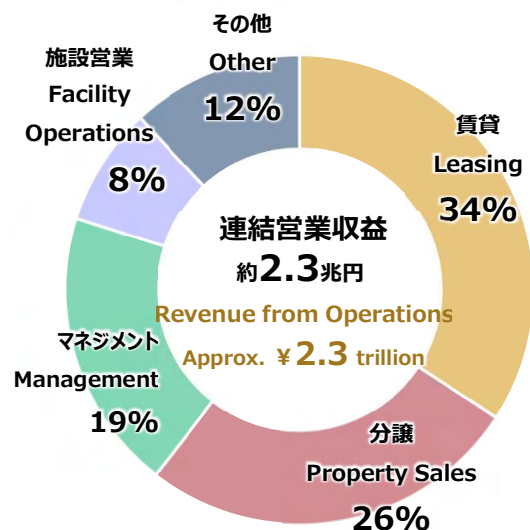
Assets of the Mitsui Fudosan Group

- **連結総資産**
Total Consolidated Assets
約**9.4兆円**
Approx. **¥ 9.4 trillion**
- **有形・無形固定資産**
(うち、賃貸等不動産3.5兆円)
Tangible and Intangible Fixed Assets
(including about ¥3.5 trillion in rental property)
約**4.4兆円**
Approx. **¥ 4.4 trillion**
- **販売用不動産**
(うち投資家向け約1.6兆円、個人向け0.7兆円)
Real Property for Sale
(Approx. ¥1.6 trillion for investors;
Approx. ¥0.7 trillion for individuals)
約**2.3兆円**
Approx. **¥ 2.3 trillion**



収益構造

Revenue Structure

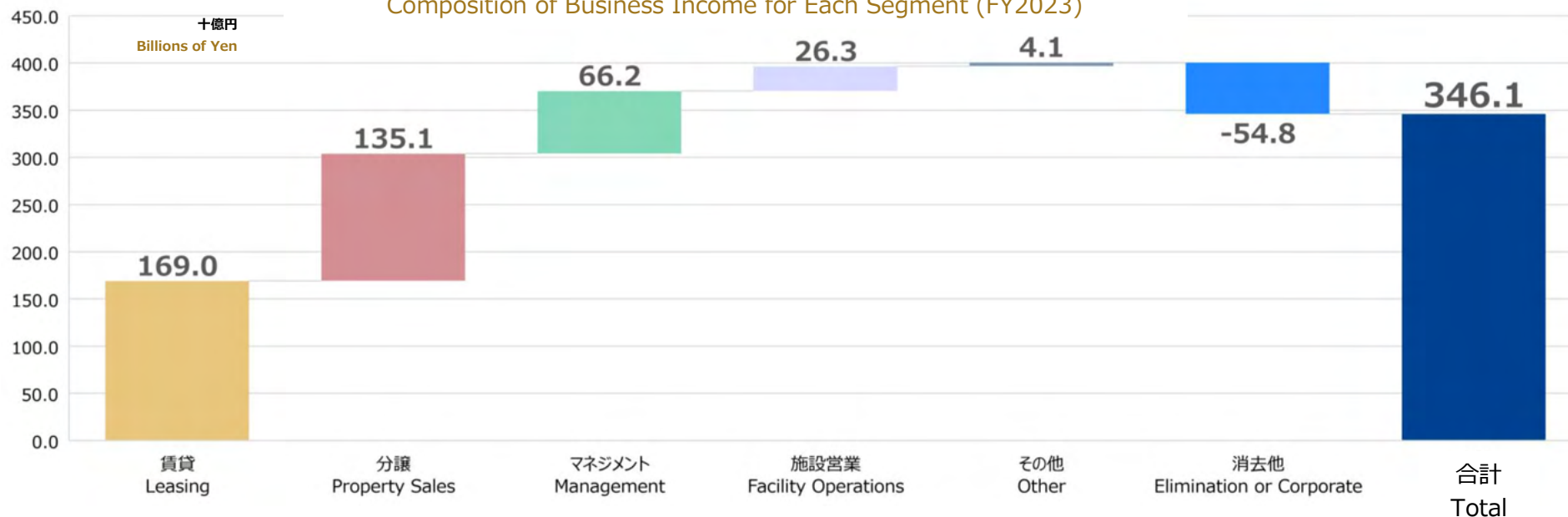


セグメント事業利益とアセットクラス

Segment Business Income and Asset Classes

セグメント毎の事業利益の構成（2024年3月期）

Composition of Business Income for Each Segment (FY2023)

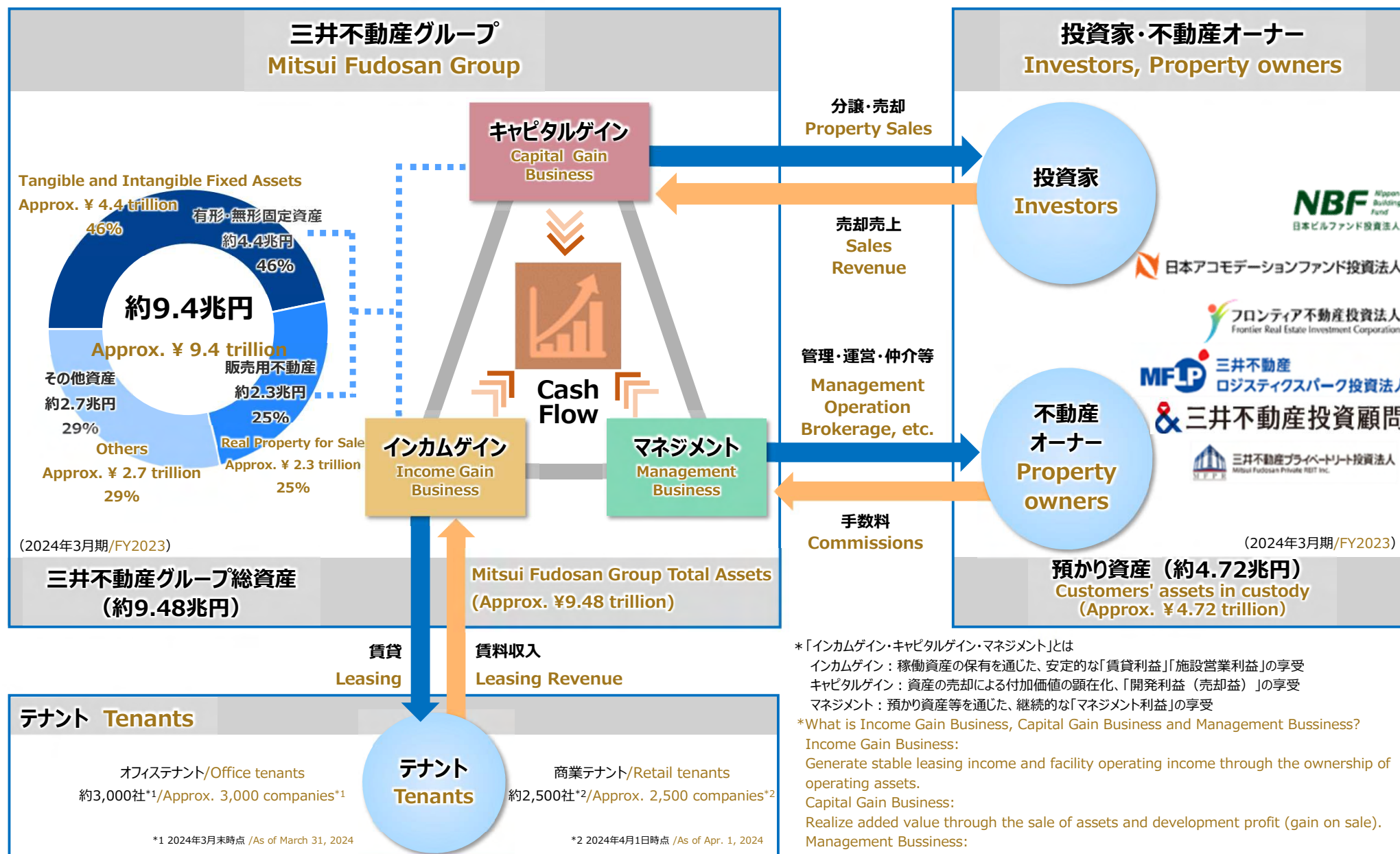


- 主に収益を上げているカテゴリ
- Main revenue-generating categories

		賃貸 Leasing			分譲 Property Sales			マネジメント Management				施設営業 Facility Operations		その他 Other
		オフィス Office	商業施設 Retail	その他 Other	個人向け/To individuals		投資家向け To investors	プロパティ マネジメント Property Management	仲介/Brokerage		アセット マネジメント Asset management	ホテル・ リゾート Hotels & Resorts	スポーツ・エン ターテインメント Sports & Entertainment	新築請負 リフォーム New Construction under Consignment & Reform
					国内住宅 Domestic housing	海外住宅 Overseas housing			法人向け To corp.	個人向け To individuals				
主なアセットクラス Main asset class	オフィス Office Buildings	●					●	●	●		●			
	商業施設 Retail Facilities		●				●	●			●			
	物流施設 Logistics Facilities			●			●	●			●			
	住宅 Housing	中高層 Condominiums				●	●	●	●	●	●			
		戸建 Detached Housing				●					●			●
	ホテル・リゾート Hotels and Resorts											●		
	東京ドーム Tokyo Dome												●	

不動産の「インカムゲイン」「キャピタルゲイン」「マネジメント」を最適、かつ柔軟に組み合わせ、利益の最大化を実現

Maximize Profits through an Optimal and Flexible Combination of Real Estate "Income Gain Business," "Capital Gain Business," and "Management"



マーケットやエリアの価値を牽引する「市場とのデカップリング」を実現

We generate new demand and decouple from the market in a bid to drive value.

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 **約8割^{*1}**
- 継続利用年数 **平均約23年^{*2}**



■企画・開発・運営力

- | | |
|-------------|-----------|
| ●好立地・高スペック | ●ソフトサービス |
| ●築浅・ミクストユース | ●場とコミュニティ |

<経営者から選ばれる>

- ・外部からのテナント誘致率 **82%^{*3}**

<ワーカーが来なくなる>

- ・高い出社率 **80%台中盤**

●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

2023年度末時点オフィス空室率

当社（首都圏・単体）**2.2%**

⇨ マーケット（都心5区）5.5%^{*4}

オフィス賃貸収益

5年間で**1.2倍**

2023年度：4,460億円

⇨ 2019年度：3,602億円

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

- 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
- 強化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^{*5}

空室率（築1年以内）

※2023年8月時点

当社開発物件 平均**0%**

⇨ マーケット4.4%^{*6}

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**（2023年度）



- 都心・高額物件が利益率の増加を牽引
- 2024年は過去最高となる国内分譲利益率22.9%を予定

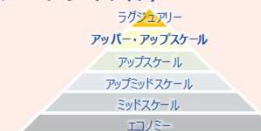
ホテル・リゾート

- ブランドポジションの変化（三井ガーデンホテル）

アップスケール から

アップパー・アップスケール

へブランド認知が向上



- インバウンド需要の吸収

インバウンド宿泊比率 60%台（2018年度末） → **約70%**（2023年度末）

- 高いADR成長率 2023年度 + 8,500円強（前期比）
金額は過去最高を更新 ⇨ ホテル系REIT+2,500～5,000円^{*7}
- ミシュランガイドによる国内最高評価6施設中4施設が当社施設 → P.42

^{*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}：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

^{*3}：集計対象：東京ミッドタウン日比谷、日本橋高島屋三井ビルディング、msb Tamachi（S棟、N棟）、日本橋室町三井タワー、豊洲ベイサイドクロスタワー、文京ガーデングートタワー、Otemachi One、東京ミッドタウン八重洲 ^{*4}：出典：三鬼商事（株）

^{*5}：MFLP・LOGIFRONT東京板橋・MFLP船橋・MFIP羽田等の事例 ^{*6}：CBRE調べ/2024.1Q 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） ^{*7}：2023年1月～12月の暦年ベース

成長投資を通じた付加価値の創出

主な投資基準の目安

(国内例：NOI利回り)

都心プライムオフィス

5%程度

商業(土地保有)

8%程度

商業(借地型)

12%程度

投資・開発

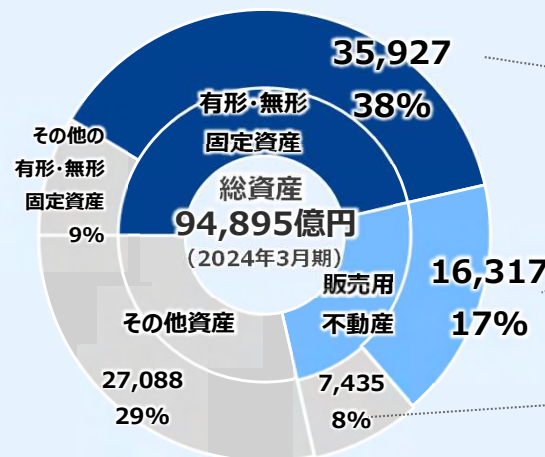
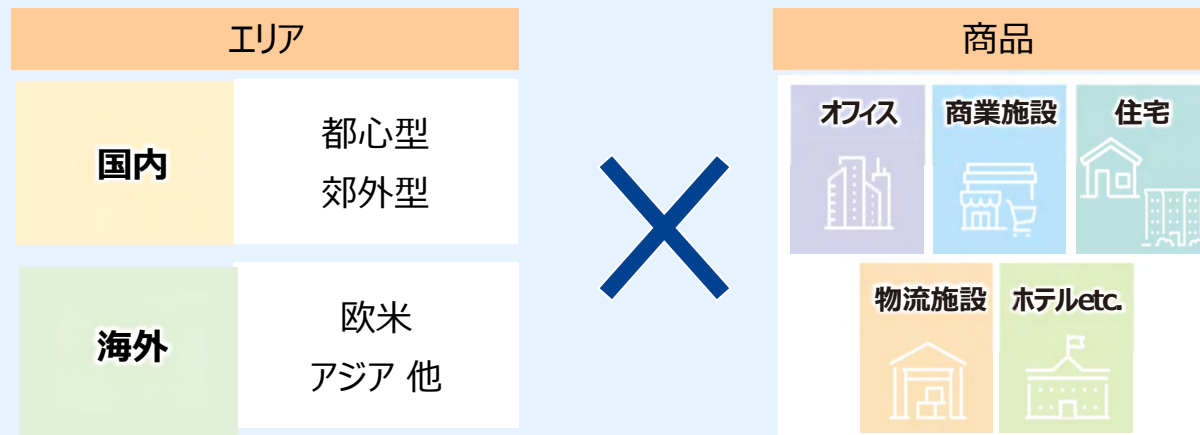
投資・開発時の留意点

✓ 付加価値の創出力が大きい
物件のソーシング

✓ 開発投資を通じた付加価値
付与・利益率の向上

✓ エリア×商品の組合せによる
リスク・リターン分散

三井不動産グループの資産ポートフォリオ



単位：億円

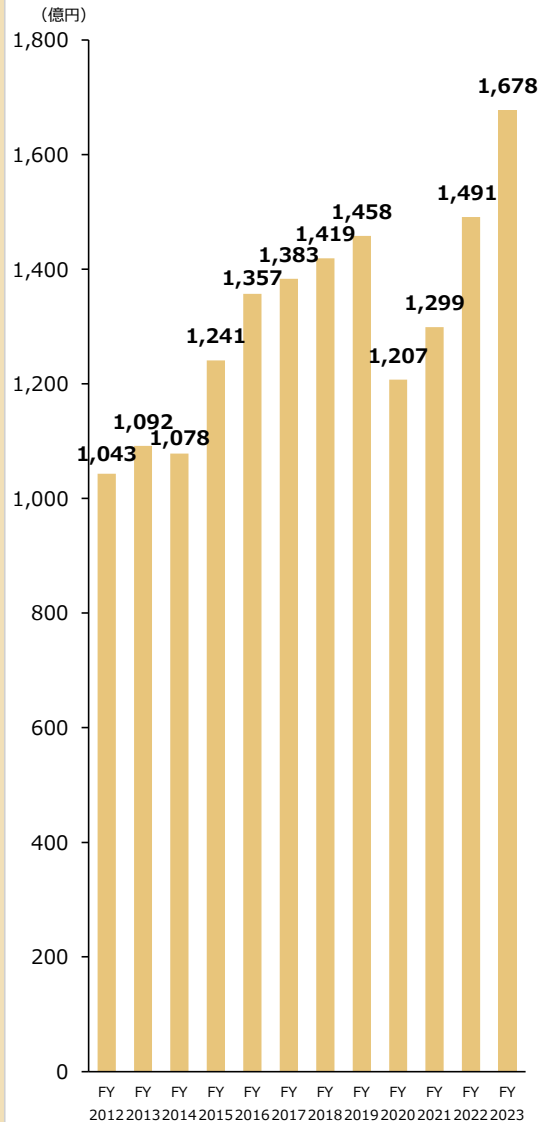
A. 賃貸等不動産

B. 販売用不動産
(投資家向け分譲用)

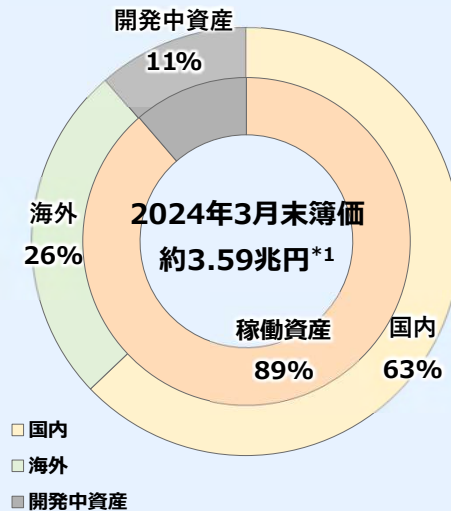
C. 販売用不動産
(個人向け住宅分譲用)

保有収益不動産（約5.2兆円）の適時売却による評価益の実現

賃貸セグメント 営業利益の推移



A. 賃貸等不動産（有形・無形固定資産）



稼働資産

期待NOI利回り 8.0%

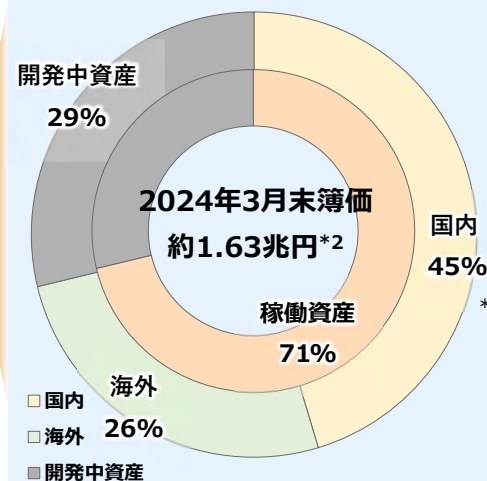
うち、国内 7.9%

うち、海外 8.1%

*1 資産割合の内訳

稼働資産				開発中 資産	合計	
国内			海外			
オフィス	商業	その他				
43%	15%	5%	26%	11%	100%	3.59兆円

B. 販売用不動産（投資家向け分譲用）



稼働資産

期待NOI利回り 6.4%

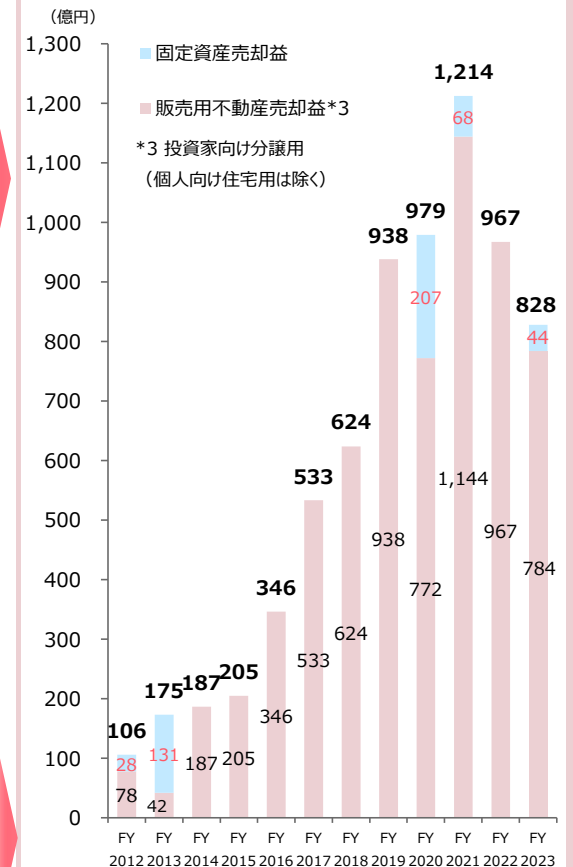
うち、国内 7.0%

うち、海外 5.4%

*2 資産割合の内訳

稼働資産						開発中資産	合計
オフィス	商業	物流	賃貸住宅	その他	海外		
13%	10%	11%	11%	1%	26%	29%	100%
							1.63兆円

不動産売却益の推移



主な売却資産 Capレートの事例（実績）

（2019年度～2023年度）

オフィス	2.7 ~ 4.2%
商業施設	2.8 ~ 4.2%
物流施設	3.9 ~ 4.9%

& INNOVATION2030の骨格



詳細は以下URLリンク先をご参照ください
<https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/innovation2030/>

2030年前後の定量目標

成長性指標

EPS*1成長率 +8%/年以上、CAGR

2023年度(2024/2/9時点予想)-2030年度(予想) 年平均成長率

*1: Earnings Per Share (1株あたり純利益)

効率性指標

ROE 10%以上

2026年度の定量目標

成長性指標

EPS成長率 +8%/年以上、CAGR

2023年度(2024/2/9時点予想)-2026年度(予想) 年平均成長率

効率性指標

ROE 8.5%以上

PL

事業利益 4,400億円以上*2

純利益 2,700億円以上

BS

総資産 9兆円程度

有利子負債 4.5兆円程度

効率性指標

ROA 5%以上*3

*2: 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 *3: 事業利益/総資産期首期末平均

株主還元 (2024年度-2026年度)

総還元性向 毎期50%以上

配当性向 毎期35%程度

**持続的な利益成長と連動した安定的な増配
(累進配当)**

自己株式の機動的・継続的な取得

バランスシートコントロール

固定資産・ 販売用不動産

**聖域なき売却による資産回収
(2024年度-2026年度) 2兆円程度**

D/Eレシオ

**格付けを意識した
財務健全性の維持 1.2~1.5倍程度**

有価証券

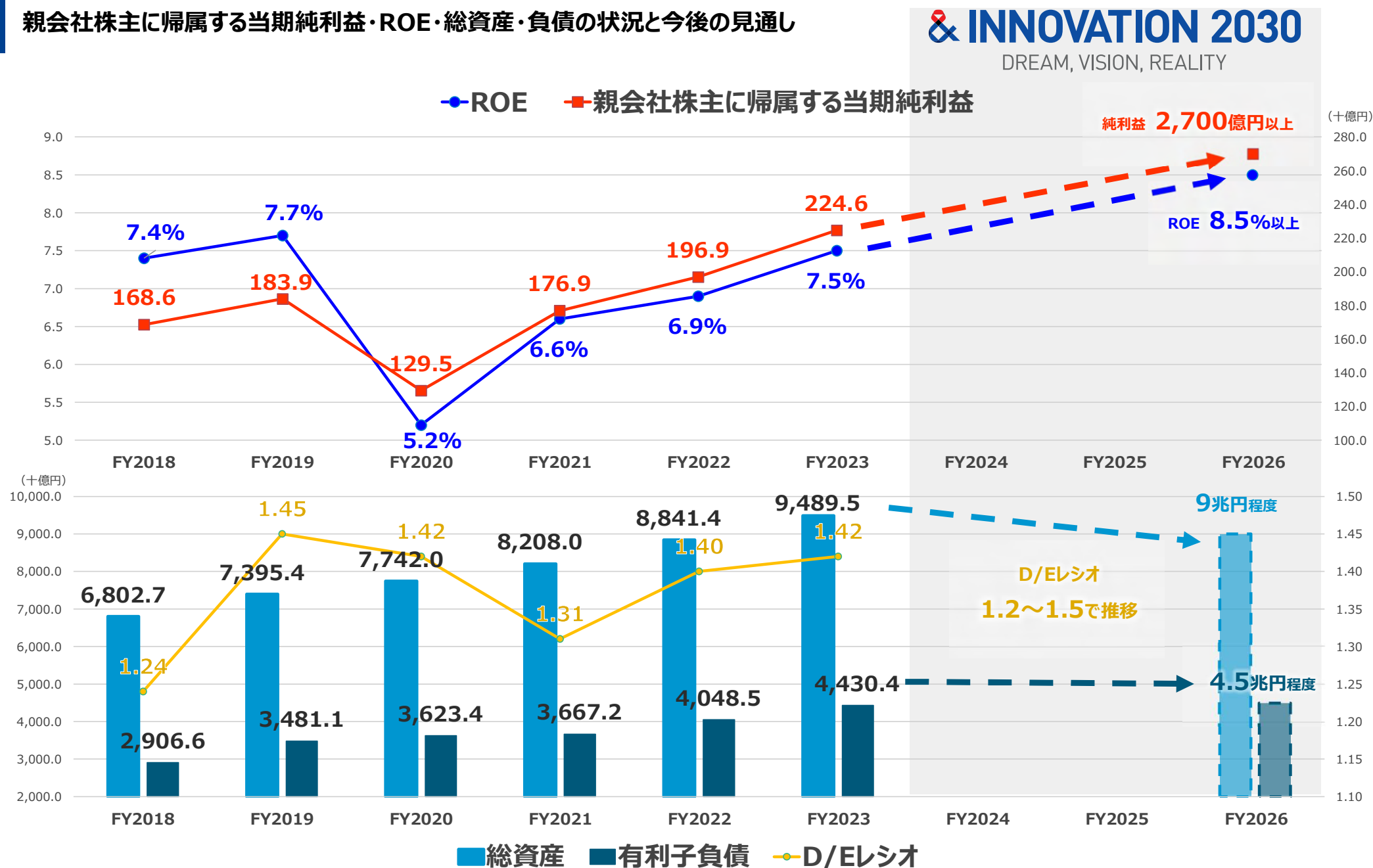
**政策保有株式
(2024年度-2026年度) 50%縮減**

縮減を加速し、2026年度までの3年間で、現在の保有株式を50%削減。
2026年度以降も、引き続き積極的な縮減を推進。

純投資目的の株式 時期を捉えた売却

これまでの売却実績に引き続き、今後も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。

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



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**

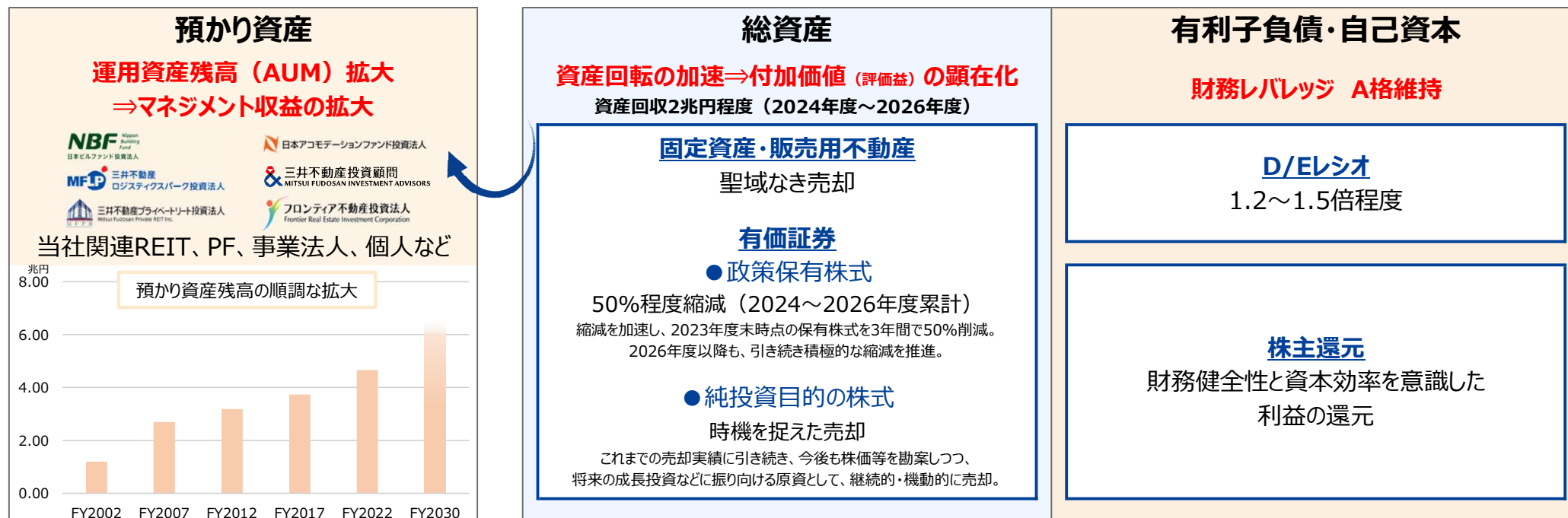
安定継続・継続的な「利益成長」

セグメント	2022年度 事業利益*	成長イメージ	2026年度 事業利益
賃貸	1,500億円	新規物件の竣工による賃貸利益の増 既存物件の賃収増加等による賃貸利益の増	1,800億円程度
分譲	1,530億円	高位・安定的な利益計上 市況に応じて毎期の計上額は変動	2,100億円程度
マネジメント	630億円	AUM拡大等によるマネジメントフィー増加	700億円程度
施設営業	△40億円	ホテルリゾートのADRの更なる向上 東京ドーム顧客数の増加など	300億円程度
事業利益* 計	3,130億円	上記による	4,400億円以上

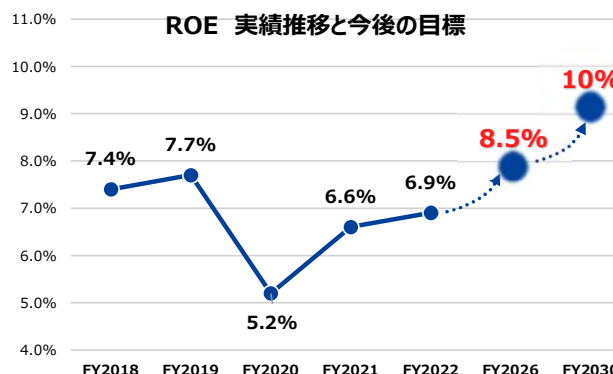
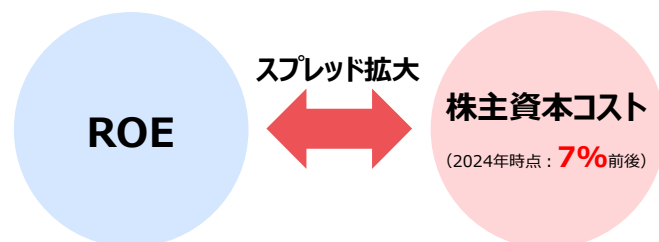
* 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益（不動産分譲を目的とした関係会社株式売却損益含む） + 固定資産売却損益
事業利益計には、上記4セグメント以外に、「その他」「全社・消去」セグメントの損益を含む

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



株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善



三井不動産グループの資産の特徴

開発中資産

- ✓ 新たな価値を創造するために素地からの開発が必要
- ✓ 開発中は利益を生まない
- ✓ 将来の成長性の原資

都心資産*2

- ✓ 人・モノ・金・情報の集積によるイノベーション、感動
- ✓ 相対的に土地代が高い
- ✓ CF安定化、資本コスト低減
- ✓ 大きな評価益、実現利益

保有資産

- ✓ 経年優化的思想から保有を継続し、街の進化につなげる
- ✓ 追加投資・実証実験等の自由度の確保
- ✓ バランスシートのコントロールは必要

当社の目安

効率性目標

不動産資産に占める割合*1
約30%

不動産資産に占める割合*1
約50%

インカムゲイン：キャピタルゲイン：マネジメント
4：4：2

「社会的価値」と「経済的価値」の両立
「成長性」と「効率性」のバランスの追求
「適正なD/Eレシオ」1.2~1.5倍 程度



2026年度

ROE目標 8.5%以上・ROA目標 5%以上*3

2030年前後

ROE目標 10%以上

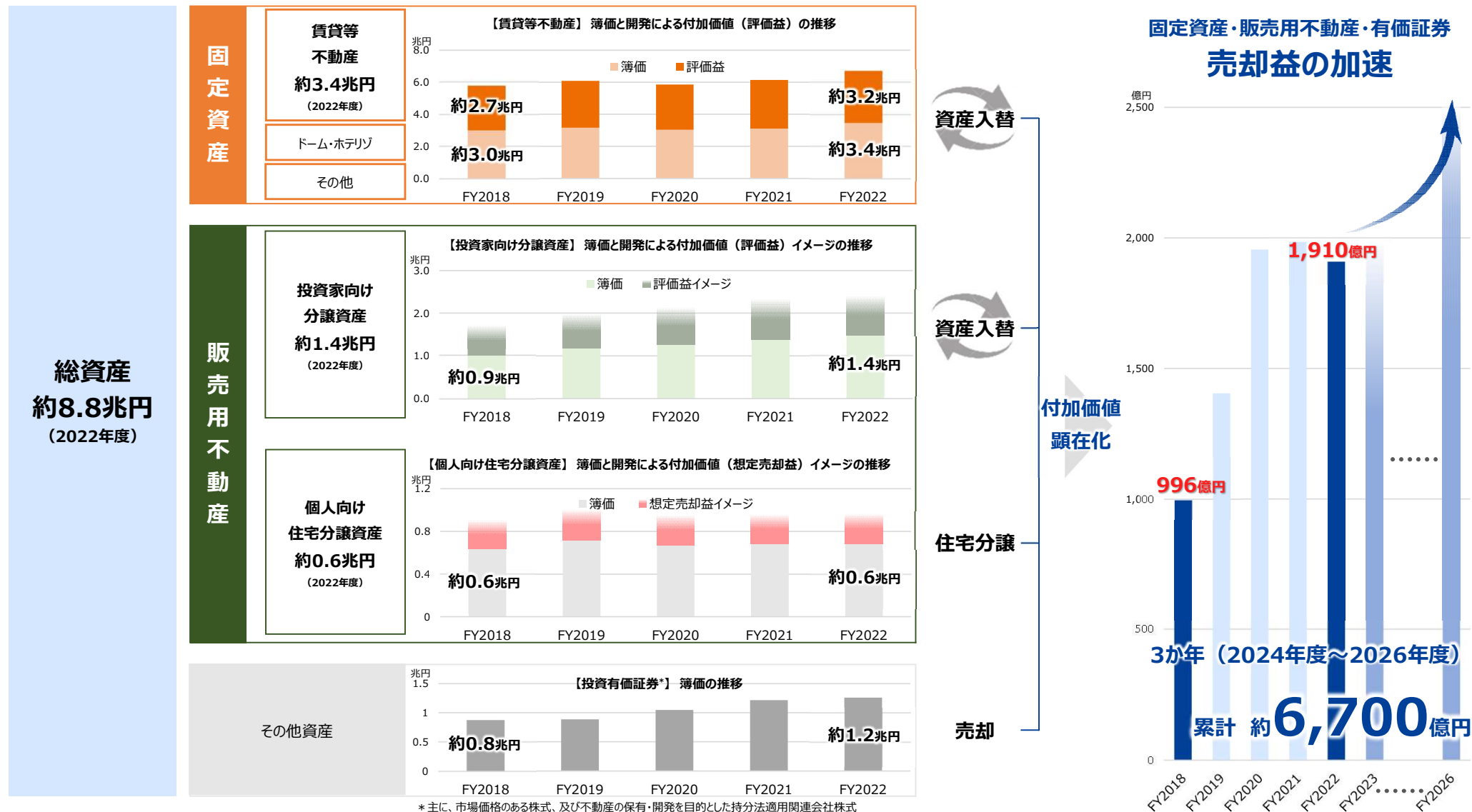
*1 不動産資産 = 固定資産・販売用不動産等

*2 都心資産 = 東京都心3区 + 米国NYの資産

*3 事業利益/総資産期首期末平均

付加価値の顕在化（売却益）

- ▶ 更なる成長と効率性の改善に向けて、ポートフォリオを強靱化
- ▶ 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



株主還元の強化（2024年度～2026年度）

株主還元の強化
安定・継続的な株主還元

総還元性向 毎期50%以上

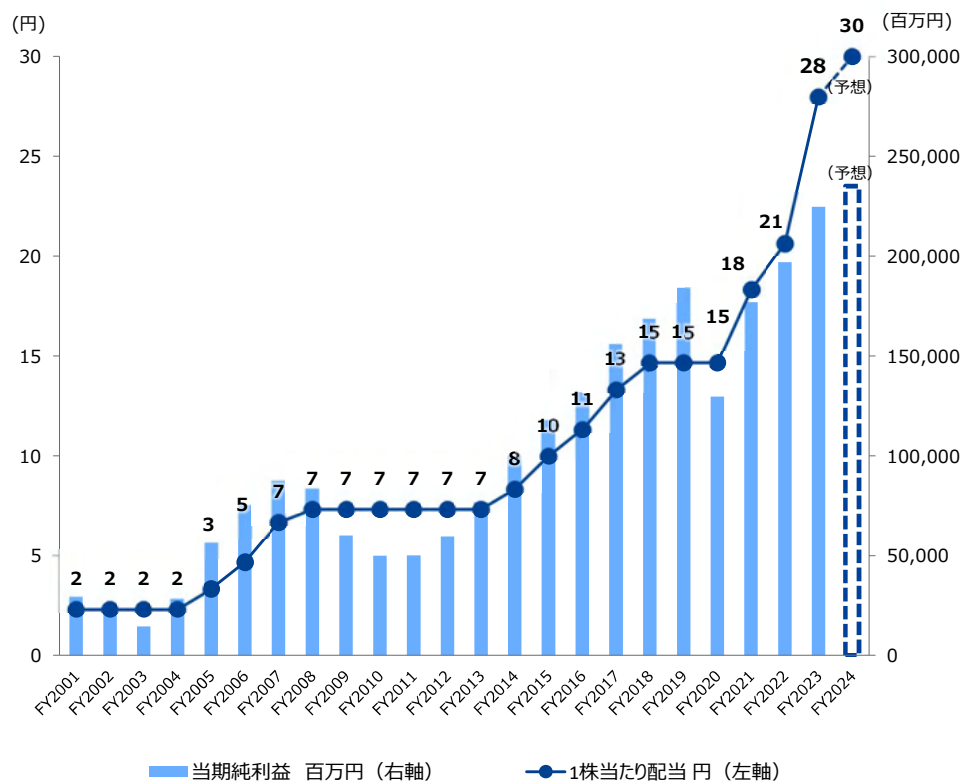
配当強化
持続的な利益成長と連動した増配

配当性向 毎期35%程度
累進配当導入

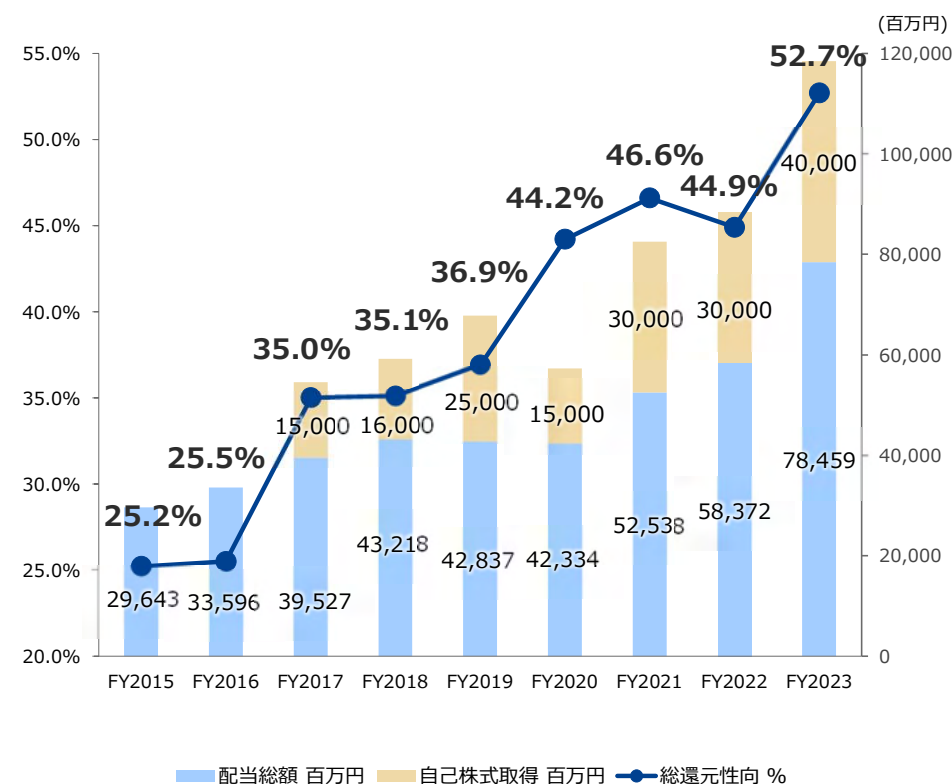
1株あたり価値の成長・向上

機動的・継続的な自己株式の取得
(取得した自己株式は、原則として消却いたします)

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



配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移

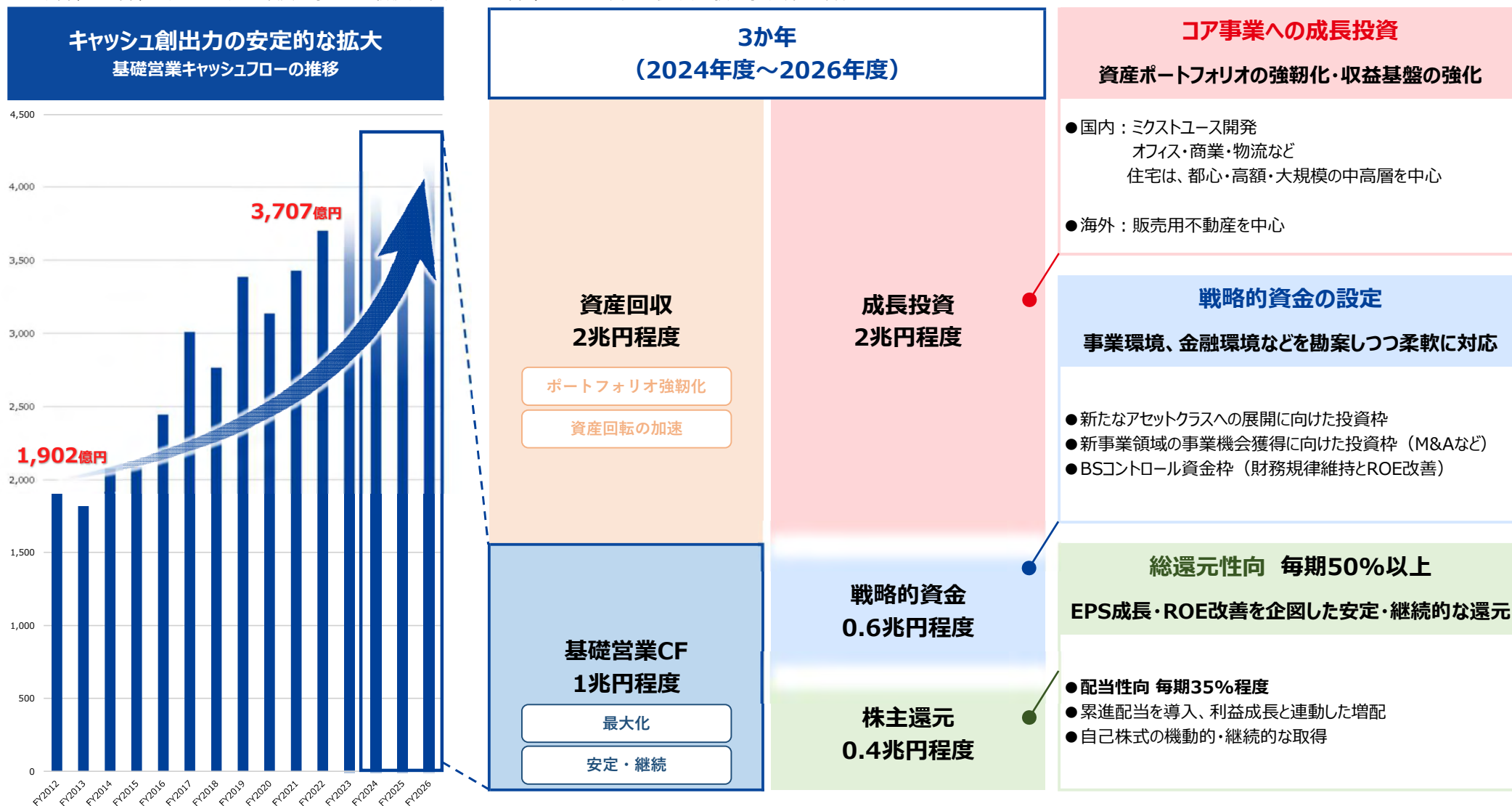


*: 2024/4/1に株式分割（1株→3株）したため、FY2001-2023は分割後ベースに調整し、小数点以下を四捨五入

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

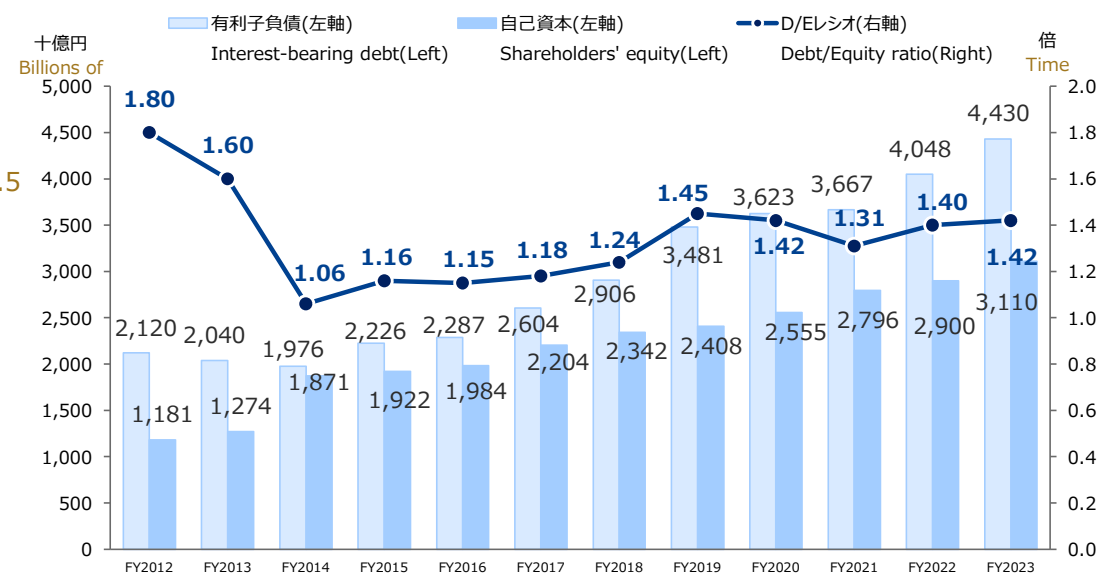
* 基礎営業CF：営業活動によるCFから運転資金等の増減（販売用不動産増減を含む）を控除し、資産回収にかかる損益等を加算したキャッシュフロー



財務状況 / Financial Situation

- 格付を意識しながら、投資好機に向け財務健全性を維持
Maintain financial soundness for investment opportunities while being conscious of the rating
- 有利子負債は、D/Eレシオ：1.2-1.5倍程度によりコントロール
To controll interest-bearing debt, referring to D/E ratio around 1.2 to 1.5
- 直接・間接を含め、柔軟に資金調達を実施
Flexible financing, including direct and indirect financing
- 借入残高における高い長期・固定比率を維持
Maintain a high long-term/fixed ratio of outstanding loans
- 未使用のコミットメントライン4,000億円
The unused commitment line is ¥400 billion

D/Eレシオ等の推移 /Trend of D/E ratio, etc.



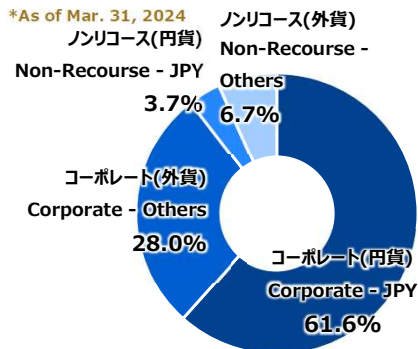
資金調達 / Financing

連結有利子負債

Interest-Bearing Debt *Consolidated

*2024年3月末

*As of Mar. 31, 2024

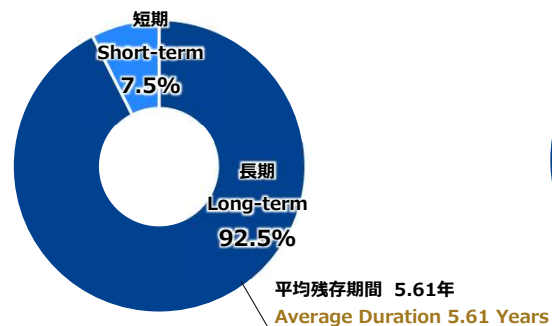


長期・短期比率

Ratio of Long/Short-term Debt

*ノンリコースを除く 2024年3月末

*Excl. non-recourse, as of Mar. 31, 2024

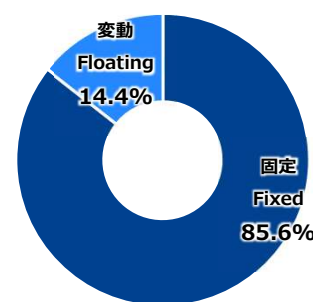


固定・変動比率

Ratio of Fixed/Floating-Interest Debt

*ノンリコースを除く 2024年3月末

*Excl. non-recourse, as of Mar. 31, 2024

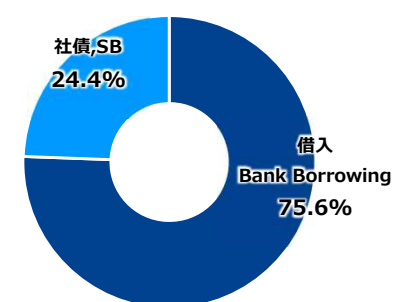


借入・社債比率

Ratio of Bank Borrowing

*ノンリコース・短期借入を除く 2024年3月末

*Excl. non-recourse and short-term borrowings, as of Mar. 31, 2024



【調達金利の状況】*2024年3月末

円貨+外貨	1.80%
円貨	0.73%
外貨	3.81%

Interest rate situation

As of Mar. 31, 2024

All currency	1.80%
Japanese currency	0.73%
Foreign currency	3.81%

格付の状況

Credit Rating

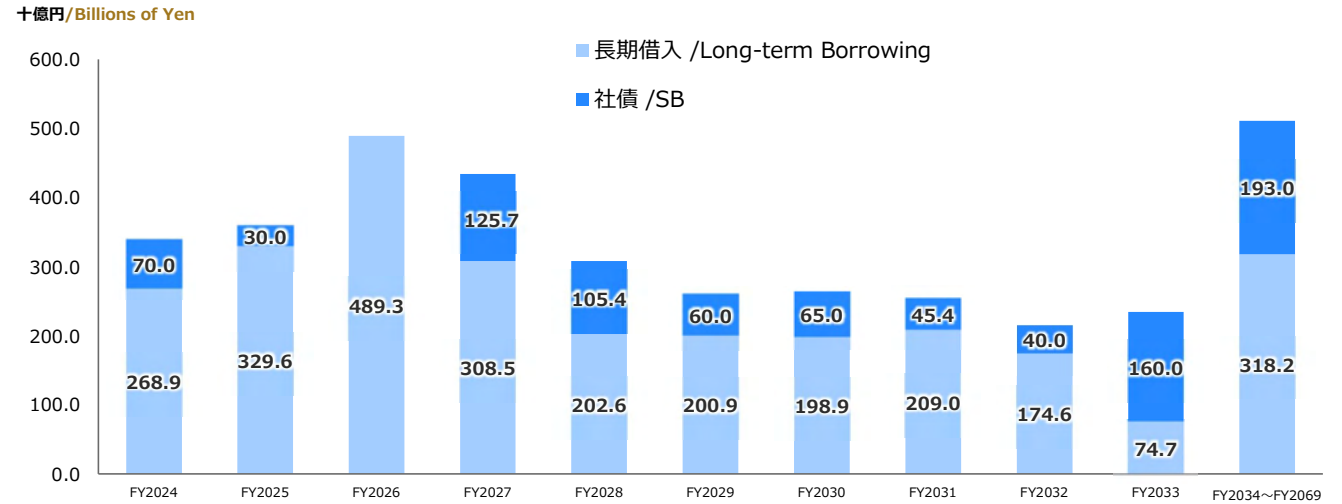
*2024年11月8日時点
*As of Nov. 8, 2024

格付け機関 Rating Agencies	長期 Long-term	短期 Short-term	アウトルック Outlook
ムーディーズ Moody's	A3	-	安定的 Stable
スタンダード&プアーズ Standard & Poor's	A-	A-2	安定的 Stable
フィッチ・レーティングス Fitch Ratings	A	-	安定的 Stable
格付投資情報センター Rating and Investment Information (R&I)	AA-	a-1+	安定的 Stable
日本格付研究所 Japan Credit Rating Agency (JCR)	AA	J-1+	安定的 Stable

返済予定額

Amount Scheduled to be Repaid

*ノンリコースローンを除く 2024年3月末
*Excl. Non-recourse As of Mar. 31, 2024



有利子負債残高と調達金利の推移

Interest-Bearing Debt Breakdown

十億円/Billions of Yen

