

## 三井不動産グループの資産

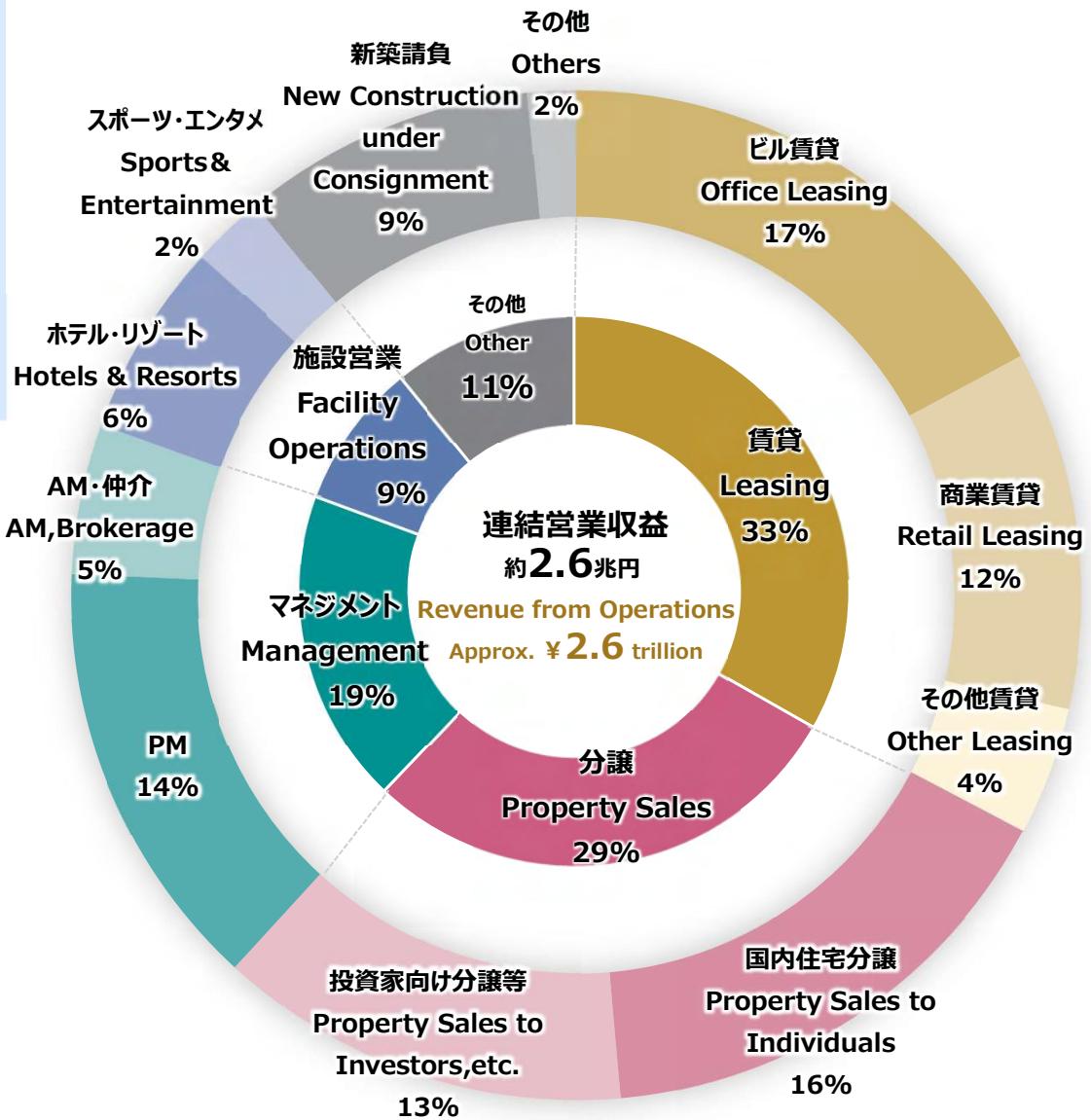
## Assets of the Mitsui Fudosan Group

● 連結総資産 Total Consolidated Assets	約9.8兆円 Approx. ¥9.8 trillion
● 有形・無形固定資産 (うち、賃貸等不動産3.8兆円) Tangible and Intangible Fixed Assets (Including about ¥3.8 trillion in rental property)	約4.7兆円 Approx. ¥4.7 trillion
● 販売用不動産 (うち投資家向け約1.7兆円、個人向け約0.7兆円) Real Property for Sale (Approx. ¥1.7 trillion for investors; Approx. ¥0.7 trillion for individuals)	約2.5兆円 Approx. ¥2.5 trillion



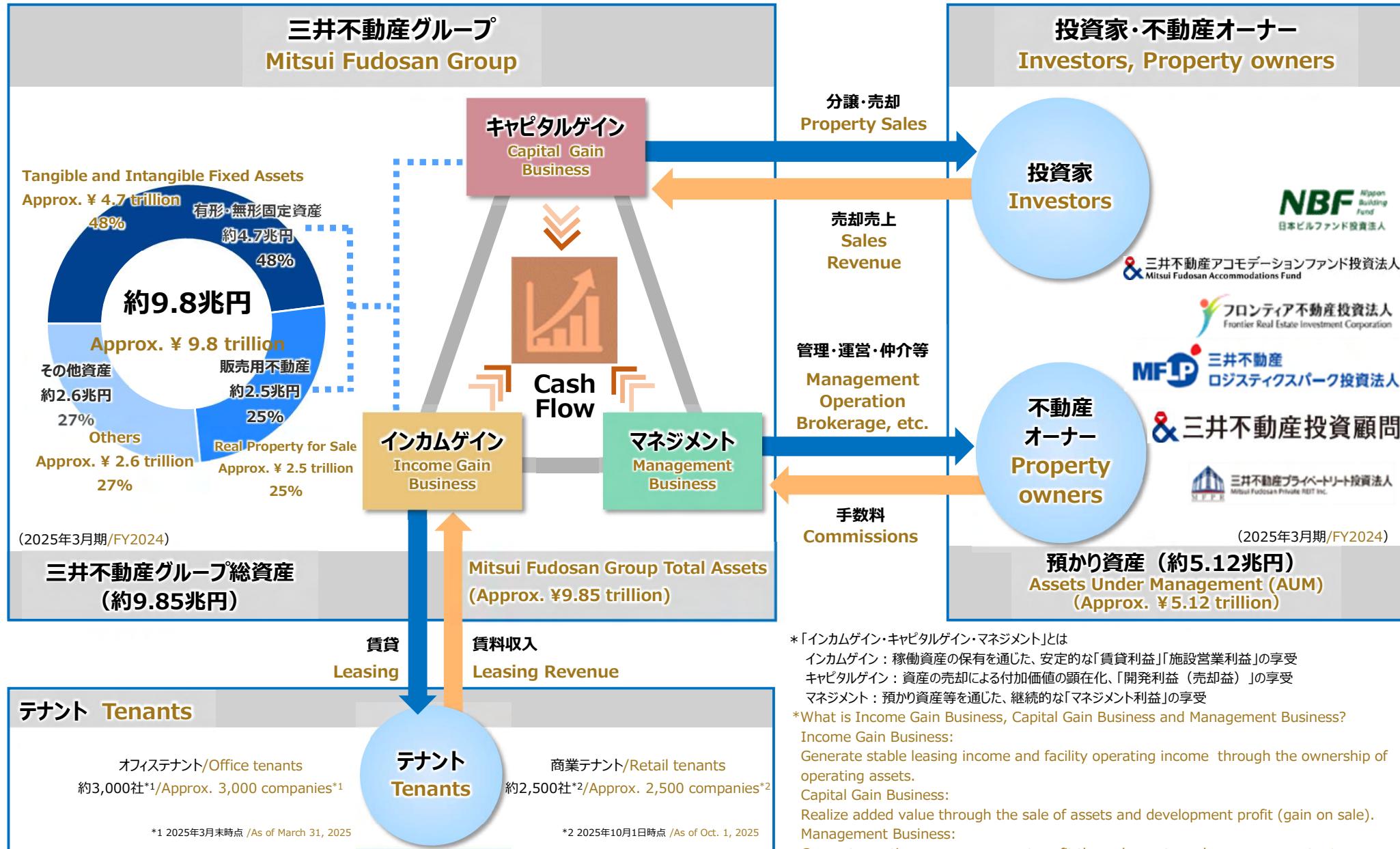
## 収益構造

## Revenue Structure



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<sup>\*1</sup>
- 継続利用年数 平均約24年<sup>\*2</sup>



##### ■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 |

#### <当社主要開発エリアの募集賃料（2010年比）<sup>\*3</sup>

街の価値を高める「街づくり」により、開発エリアの賃料水準が向上。東京都心部においてトップクラスの成長率。

- 日本橋本町・室町 175%
- 八重洲・京橋・日本橋 145%

#### ●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%<sup>\*4</sup>

オフィス賃貸収益

6年間で1.3倍

2024年度：4,666億円

⇒ 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<sup>\*5</sup>

空室率（築1年以上）

※2025年3月時点  
当社開発物件 2.2%  
⇒ マーケット11.1%<sup>\*6</sup>

#### 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年度は過去最高となる国内分譲利益率23.3%となり、2025年度はこれを更新予定

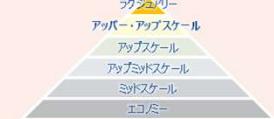
#### ホテル・リゾート

##### ■ブランドポジションの変化（三井ガーデンホテル）

アップスケールから

#### アッパー・アップスケール

×ブランド認知が向上



##### ■インバウンド需要の吸収

都内インバウンド宿泊比率 60%台（2018年度）→ 約80%（2024年度）

#### ●高いADR成長率 前期比+5,000円弱（2024年度） 金額は過去最高を更新 ⇝ ホテル系REIT+2,000~3,000円<sup>\*7</sup>

#### ●ミシュランガイドによる国内最高評価7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：大規模テナントにおいて当社の1つのビルを維持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維持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：出典：三幸エステート（株） \*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／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） \*7：2024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

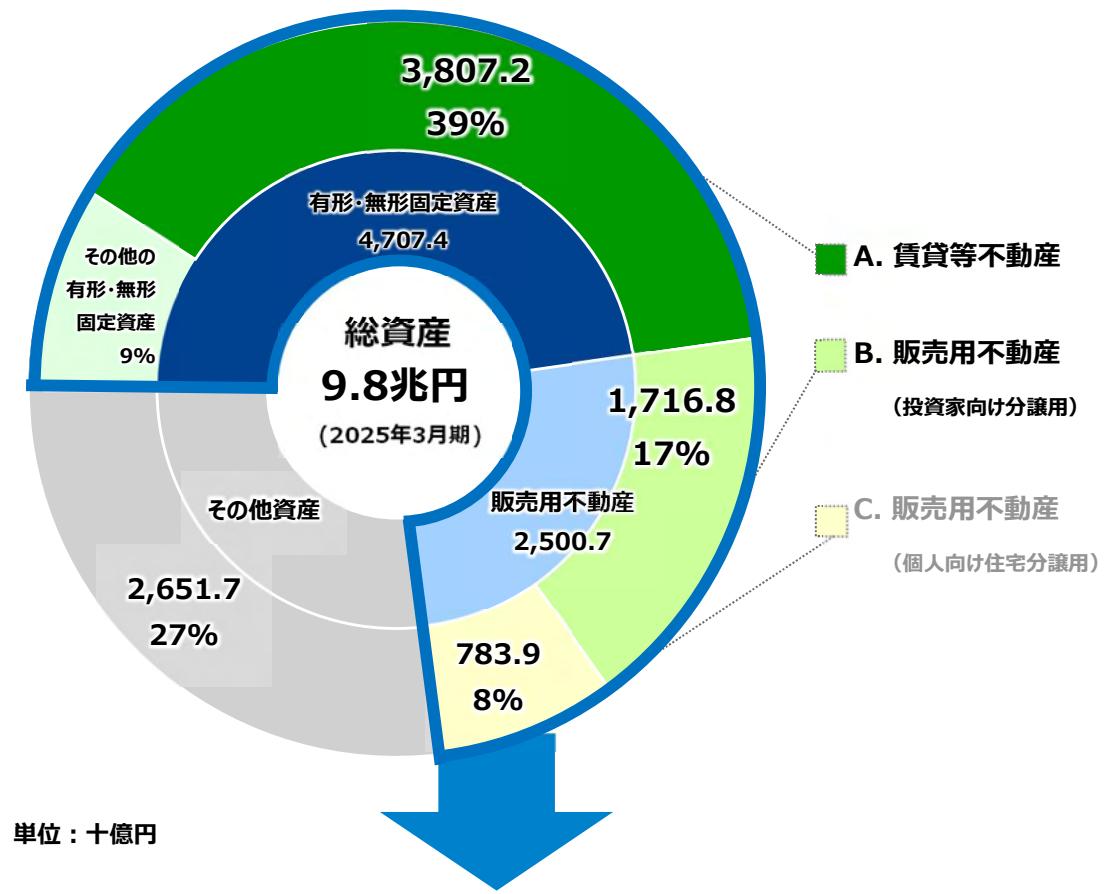
## 投資・開発

## 投資・開発時の留意点

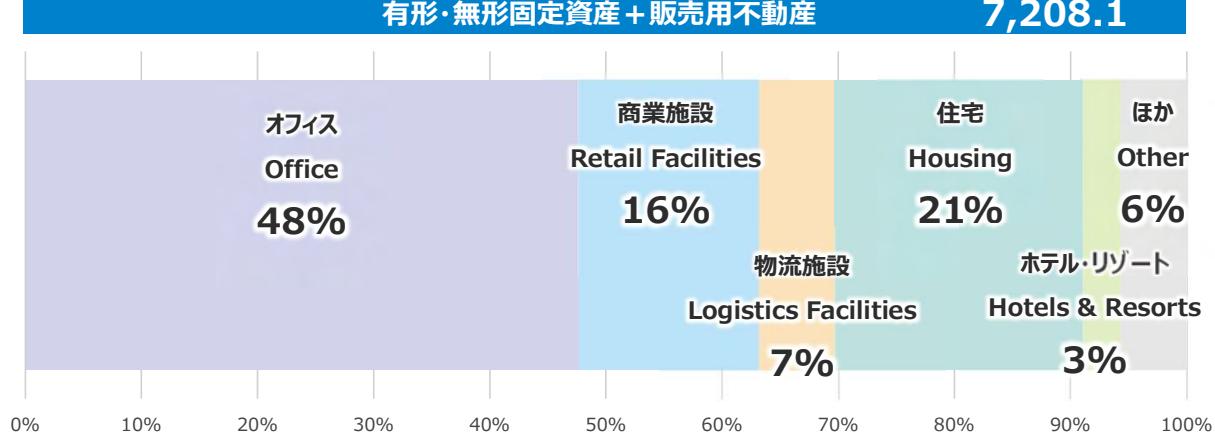
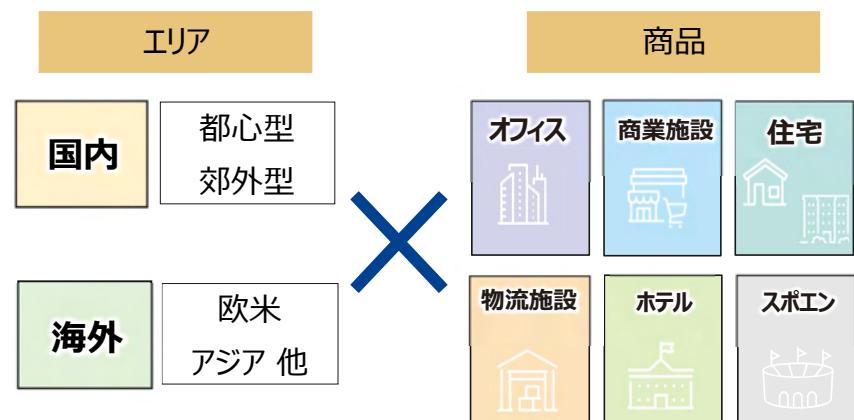
- ✓ 付加価値の創出力が大きい  
物件のソーシング
- ✓ 開発投資を通じた付加価値  
付与・利益率の向上
- ✓ エリア×商品の組合せによる  
リスク・リターン分散

## 主な投資基準の目安

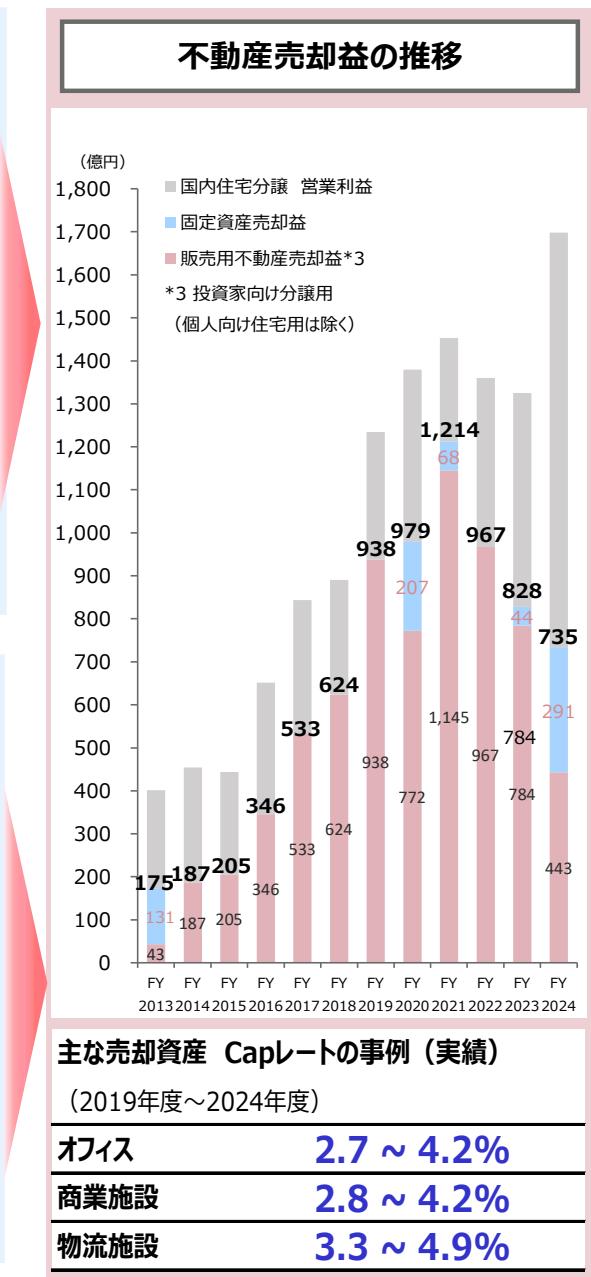
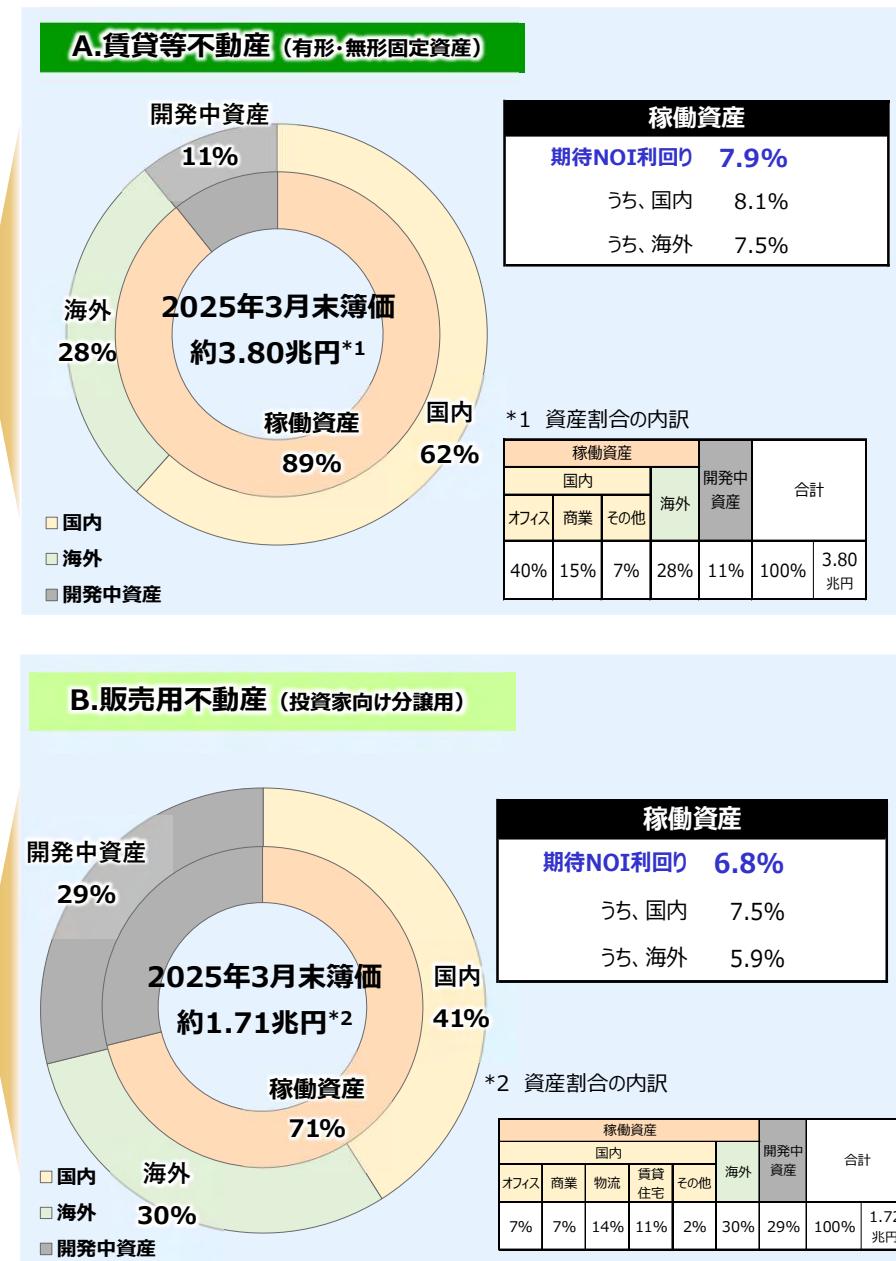
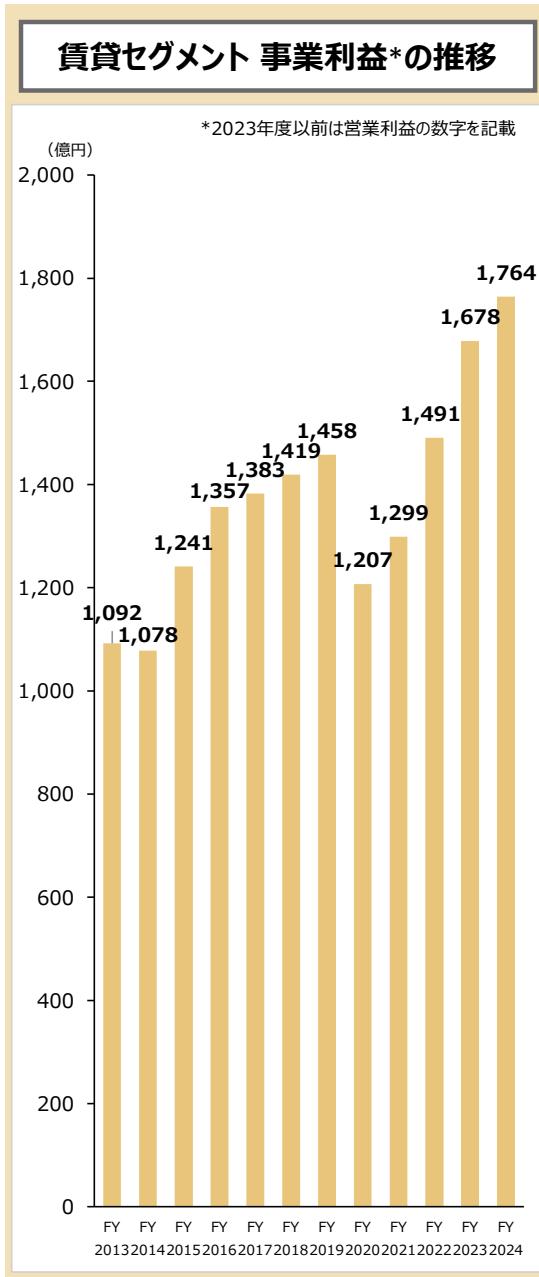
- (国内例：NOI利回り)
- |            |              |
|------------|--------------|
| 都心プライムオフィス | <b>5%程度</b>  |
| 商業(土地保有)   | <b>8%程度</b>  |
| 商業(借地型)    | <b>12%程度</b> |



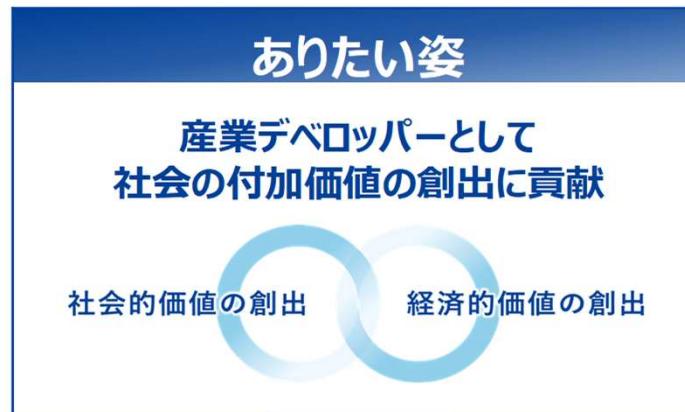
## 三井不動産グループの資産ポートフォリオ



#### 保有収益不動産（約5.5兆円）の適時売却による評価益の実現



## &amp; INNOVATION 2030の骨格



## &amp; INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY



## 事業戦略

「三本の道」を通じた  
成長の実現

1. コア事業の更なる成長（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

## 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 DX ESG

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

## 2030年度前後の定量目標

## 成長性指標

**EPS<sup>\*1</sup>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

## 効率性指標

**ROE 10%以上**

\*1: Earnings Per Share (1株あたり純利益)

## 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<sup>\*2</sup>

BS

純利益

2,700億円以上

総資産

9兆円程度

## 効率性指標

有利子負債

4.5兆円程度

ROA

5%以上<sup>\*3</sup>

総還元性向

毎期50%以上

配当性向

毎期35%程度

株主還元  
(2024年度-2026年度)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

\*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

## 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

時機を捉えた売却

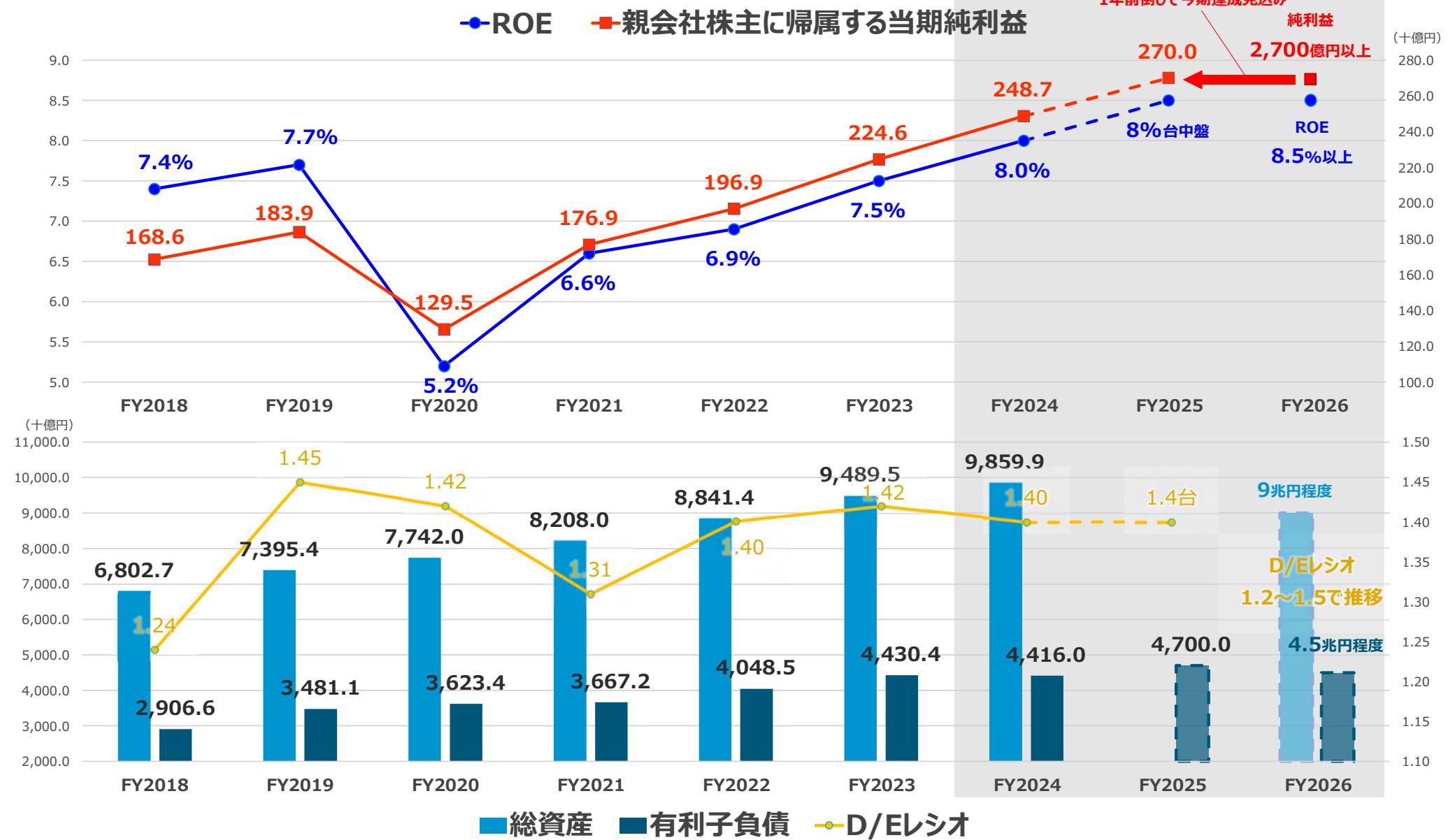
これまでの売却実績に引き続き、今後も株価等を勘案しつつ、  
将来の成長投資などに振り向ける原資として、継続的・機動的に売却。

「& INNOVATION 2030」 2026年度目標に対する進捗状況および2025年度業績予想の上方修正

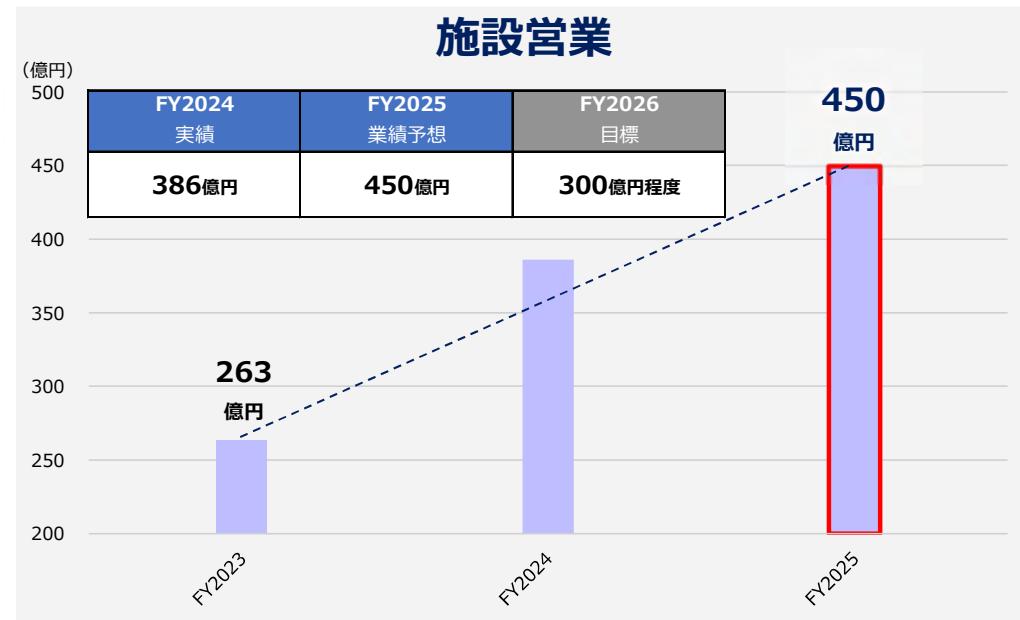
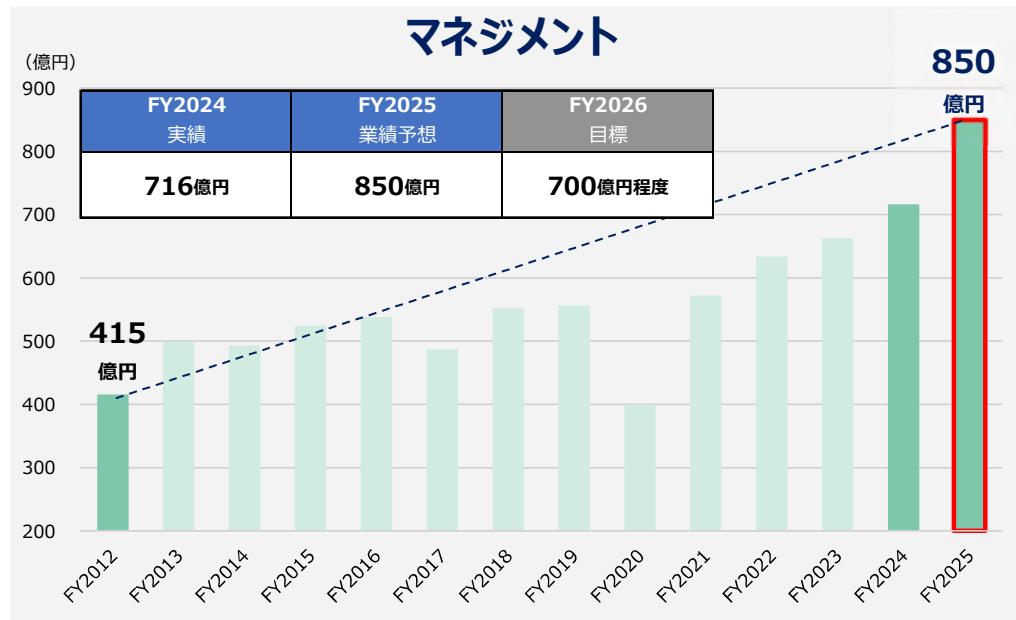
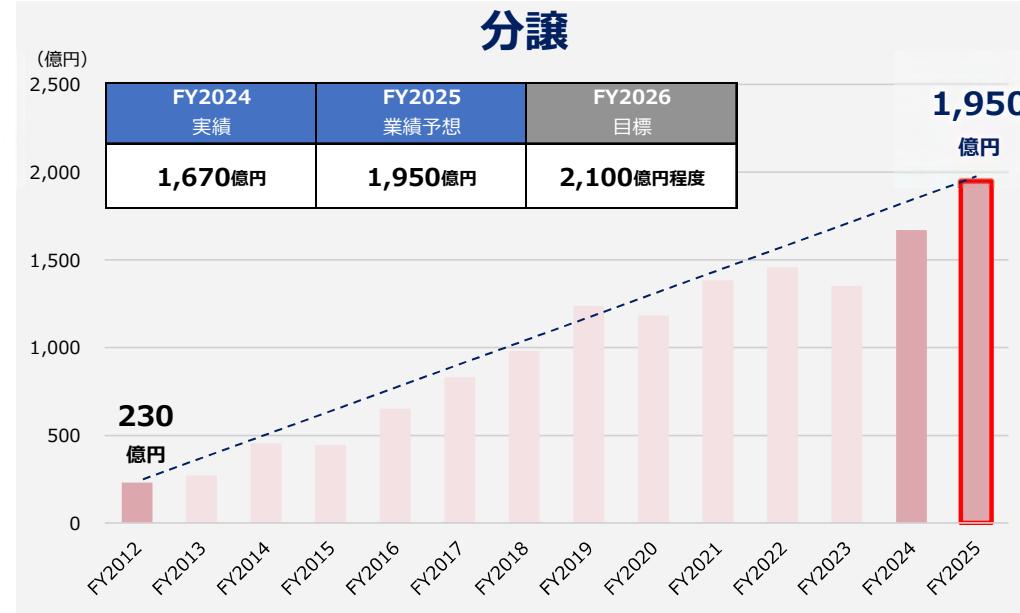
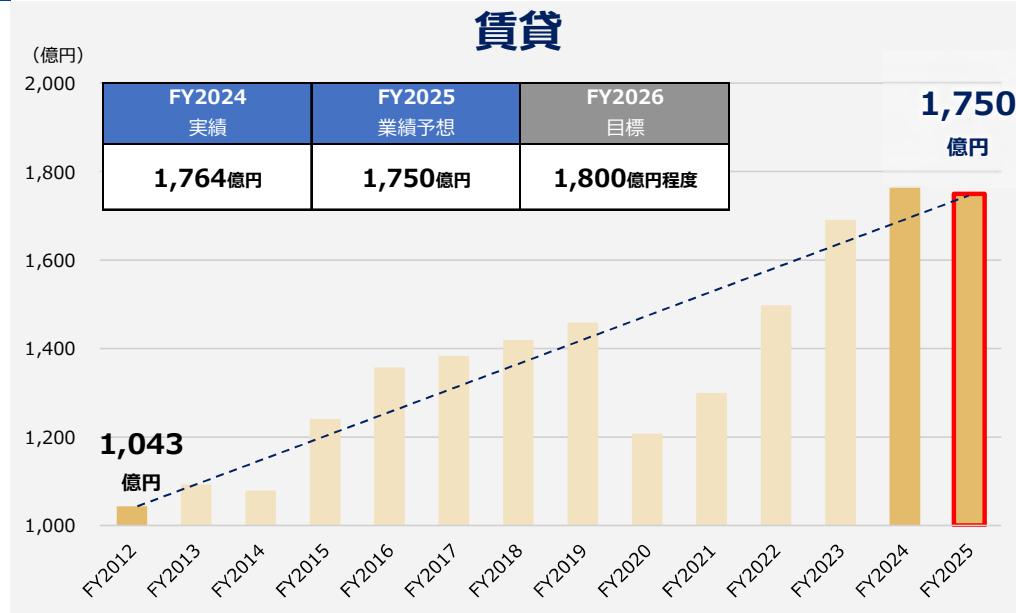
& INNOVATION 2030 KPI		FY2024 実績	FY2025 期初予想 (2025/5/9公表)	FY2025 前回予想 (2025/11/7公表)	FY2025 今回予想 (2026/2/6公表)	FY2026 目標
成長性指標	EPS成長率*1  *1 : FY2023業績予想 EPS : 78.5円を起点とする	+13.7%/年 (EPS : 89.3円)	約+9.6%/年・ CAGR (EPS : 約94円*1)	約+10.3%/年・ CAGR (EPS : 約96円*1)	約+11.5%/年・ CAGR (EPS : 約98円*1)	+8%/年以上・ CAGR
効率性指標	ROE	8.0%	8%台前半*2	8%台中盤*2	8%台中盤*2	8.5%以上
PL	事業利益	3,986億円	4,250億円	4,300億円	4,400億円	4,400億円以上
	当期純利益	2,487億円	2,600億円	2,650億円	2,700億円	2,700億円以上
BS	有利子負債	約4.42兆円	4.60兆円	4.70兆円		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ヶ年累計)

\*2 一定の仮定を前提に算出

### 当期純利益・ROE・総資産・負債の状況と今後の見通し



2026年度事業利益目標：4,400億円以上達成に向け、各セグメント利益は堅調に推移する見込み



\* 2022年度までは営業利益、2023年度以降は事業利益ベース

## 「&amp; INNOVATION 2030」3か年累計見通しに対し、順調に進捗

**& INNOVATION 2030 3か年累計  
(FY2024-FY2026)**

& INNOVATION 2030 3か年累計 (FY2024-FY2026)		初年度であるFY2024における進捗状況		
キャッシュイン	キャッシュアウト	項目	FY2024実績 (進捗)	主な内容
資産回収 2兆円程度	成長投資 2兆円程度	キャッシュ イン	資産回収  約6,100億円 (約3割)	販売用不動産・固定資産をトータルで捉えた資産回転の加速により、Otemachi Oneタワー、ららぽーと愛知東郷、横浜三井ビルディング等の物件を売却したほか、投資有価証券の売却が進捗。
		基礎営業 キャッシュフロー	約4,900億円 (約5割)	親会社株主に帰属する当期純利益2,487億円に、固定資産および販売用不動産の減価償却費などを加味。
基礎営業CF 1兆円程度	戦略的資金 0.6兆円程度	成長投資 + 戰略的資金	約9,300億円 (約4割)	三井不動産における「ららぽーと安城」や、三井不動産レジデンシャルにおける「パークウェルステイト西麻布」および中高層分譲住宅事業での新規投資など。
		株主還元	約1,300億円 (約3割)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度分株主還元期末配当金や総額400億円の自己株式取得</li> <li>2024年度分株主還元中間配当金や総額450億円の自己株式取得の一部</li> </ul>

## 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」

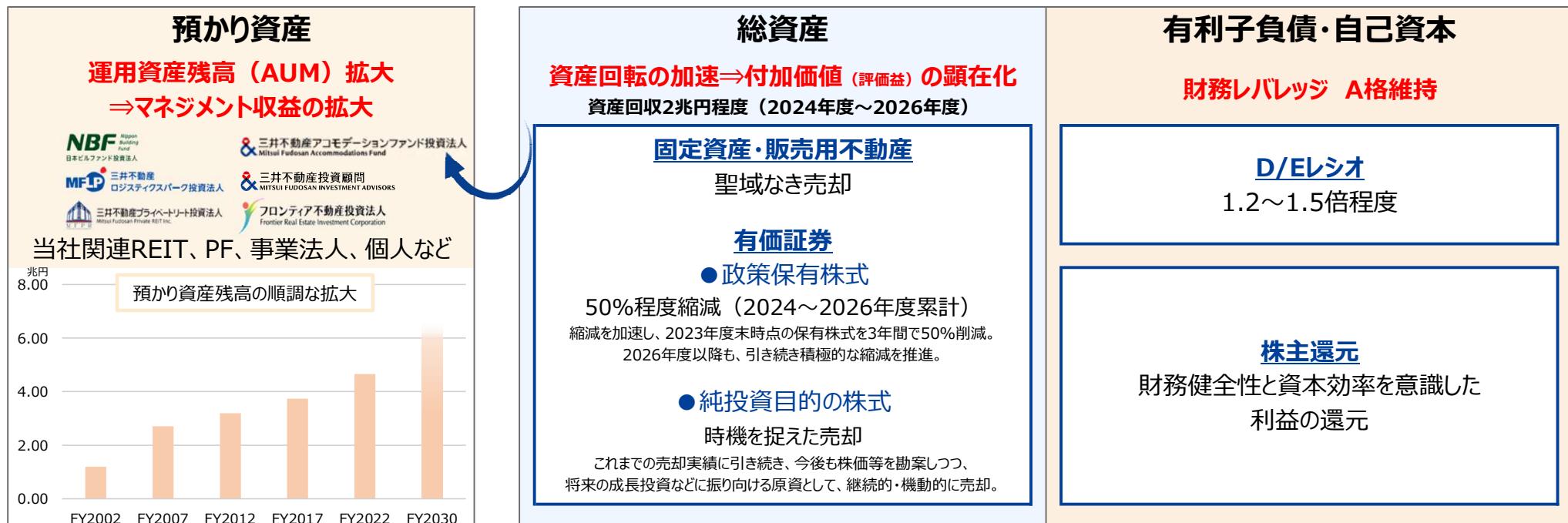
- 固定資産・販売用不動産・有価証券など聖域なき売却**  
**を通じたポートフォリオの強靭化**
- 財務の健全性としてA格維持、**  
**適正な財務レバレッジコントロールの推進**
- 株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善**

成長性と効率性を踏まえた  
「株主還元の強化」

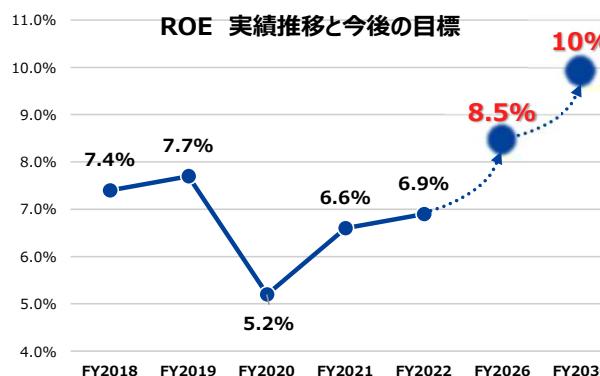
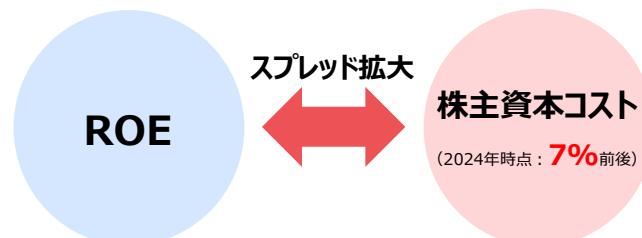
- 配当性向の強化、利益成長と連動した安定的な増配の実現、**  
**累進配当**
- 機動的かつ継続的な自己株式の取得**
- 安定株主の拡大**に向けた**施策の実行**

## 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<sup>\*2</sup>

- ✓ 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

- ✓ 経年優化の思想から保有を  
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<sup>\*1</sup>

約30%

「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

不動産資産に占める割合<sup>\*1</sup>

約50%

イカゲイン：キャパシティ：マネジメント

4 : 4 : 2

2026年度

ROE目標 8.5%以上・ROA目標 5%以上<sup>\*3</sup>

2030年前後

ROE目標 10%以上

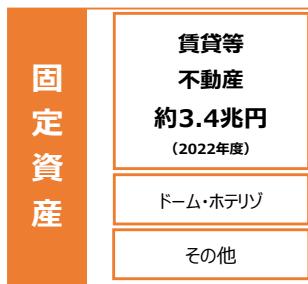
\*1 不動産資産 = 固定資産・販売用不動産等

\*2 都心資産 = 東京都心3区 + 米国NYの資産

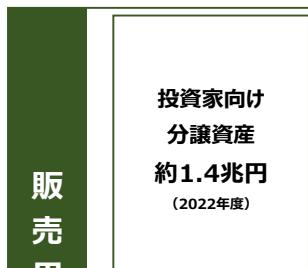
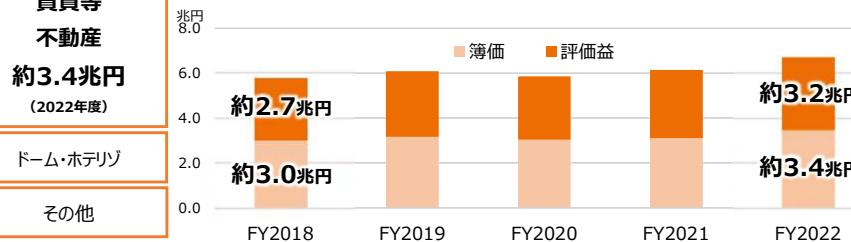
<sup>\*3</sup><sup>\*3</sup>

#### 付加価値の顕在化（売却益）

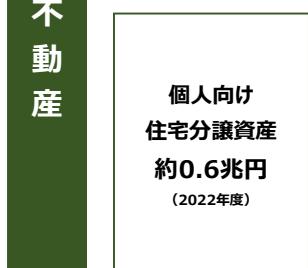
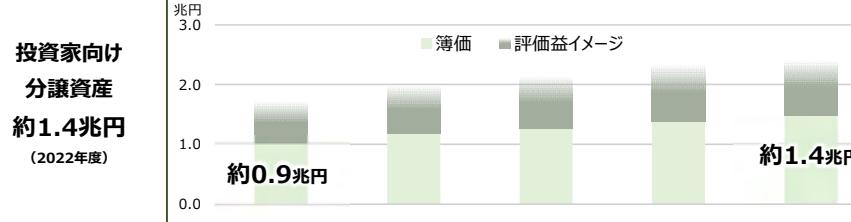
- ▶更なる成長と効率性の改善に向けて、ポートフォリオを強靭化
- ▶固定資産、販売用不動産、有価証券（政策保有株式・純投資目的の株式を含む）をトータルで捉え、資産入れ替えを加速  
継続的に付加価値を顕在化



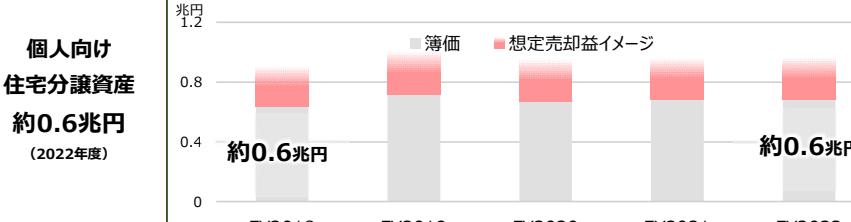
【賃貸等不動産】簿価と開発による付加価値（評価益）の推移



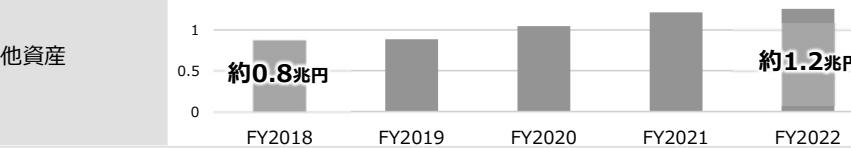
【投資家向け分譲資産】簿価と開発による付加価値（評価益）イメージの推移



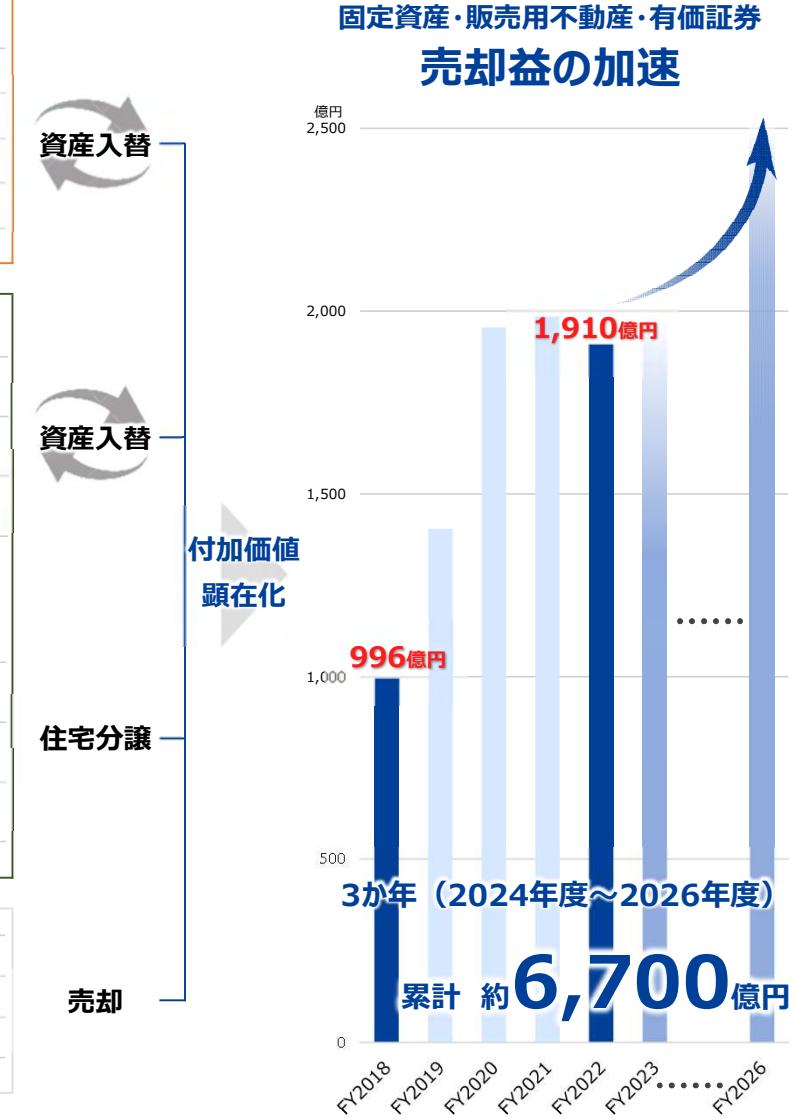
【個人向け住宅分譲資産】簿価と開発による付加価値（想定売却益）イメージの推移



【投資有価証券\*】簿価の推移



\* 主に、市場価格のある株式、及び不動産の保有・開発を目的とした持分法適用関連会社株式



### 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**

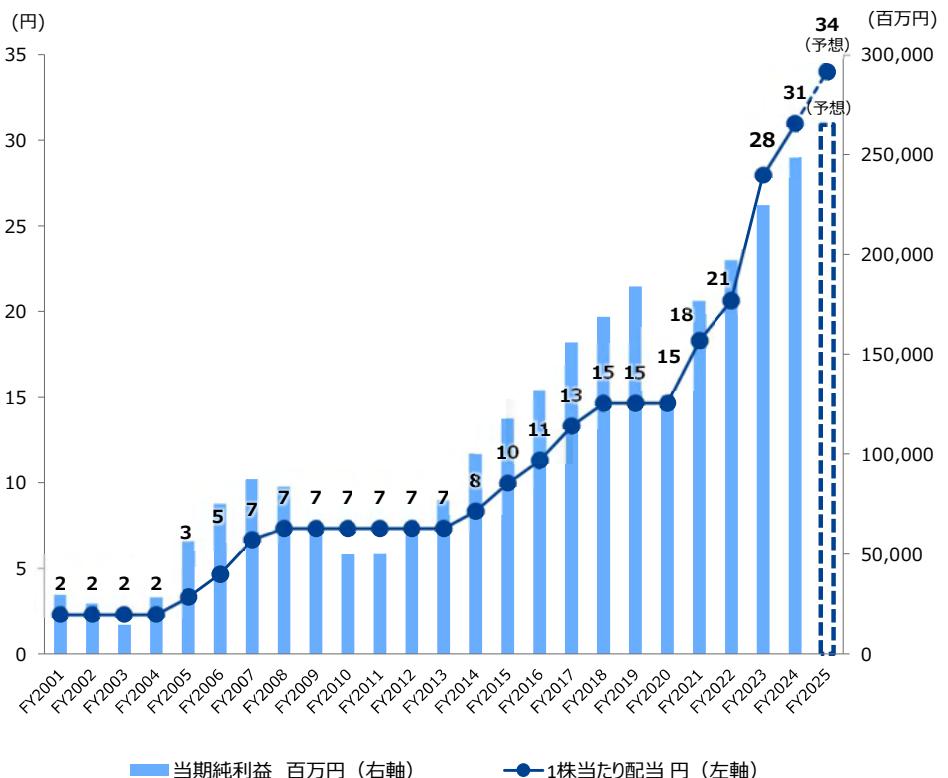
**配当強化  
持続的な利益成長と連動した増配**

**配当性向 毎期35%程度  
累進配当導入**

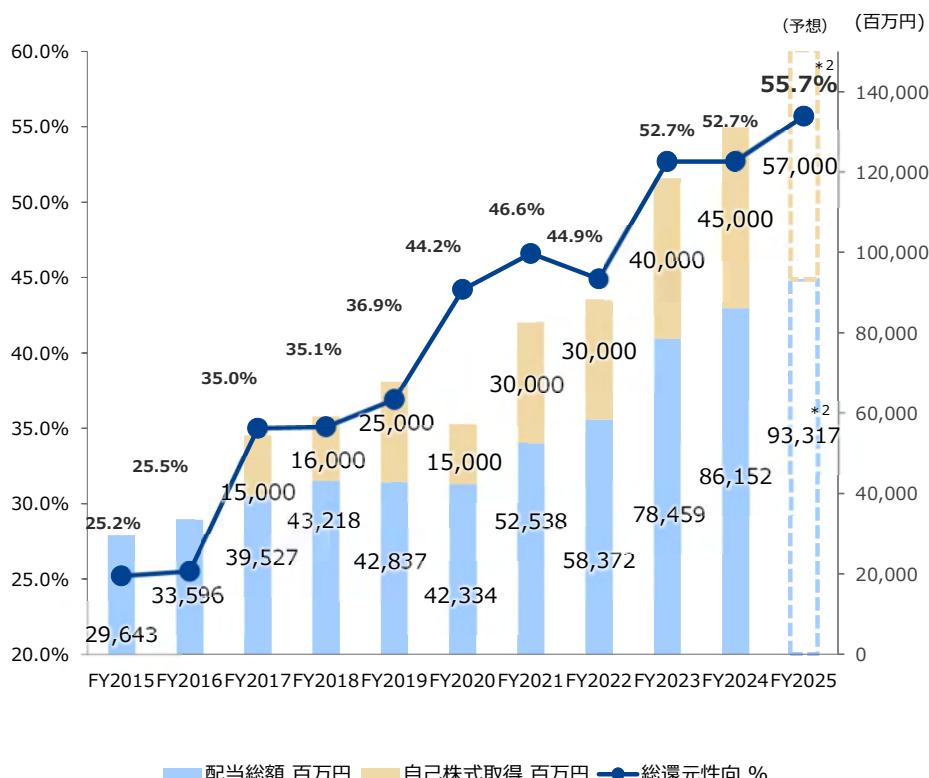
**1株あたり価値の成長・向上**

**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<sup>\*1</sup>・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**



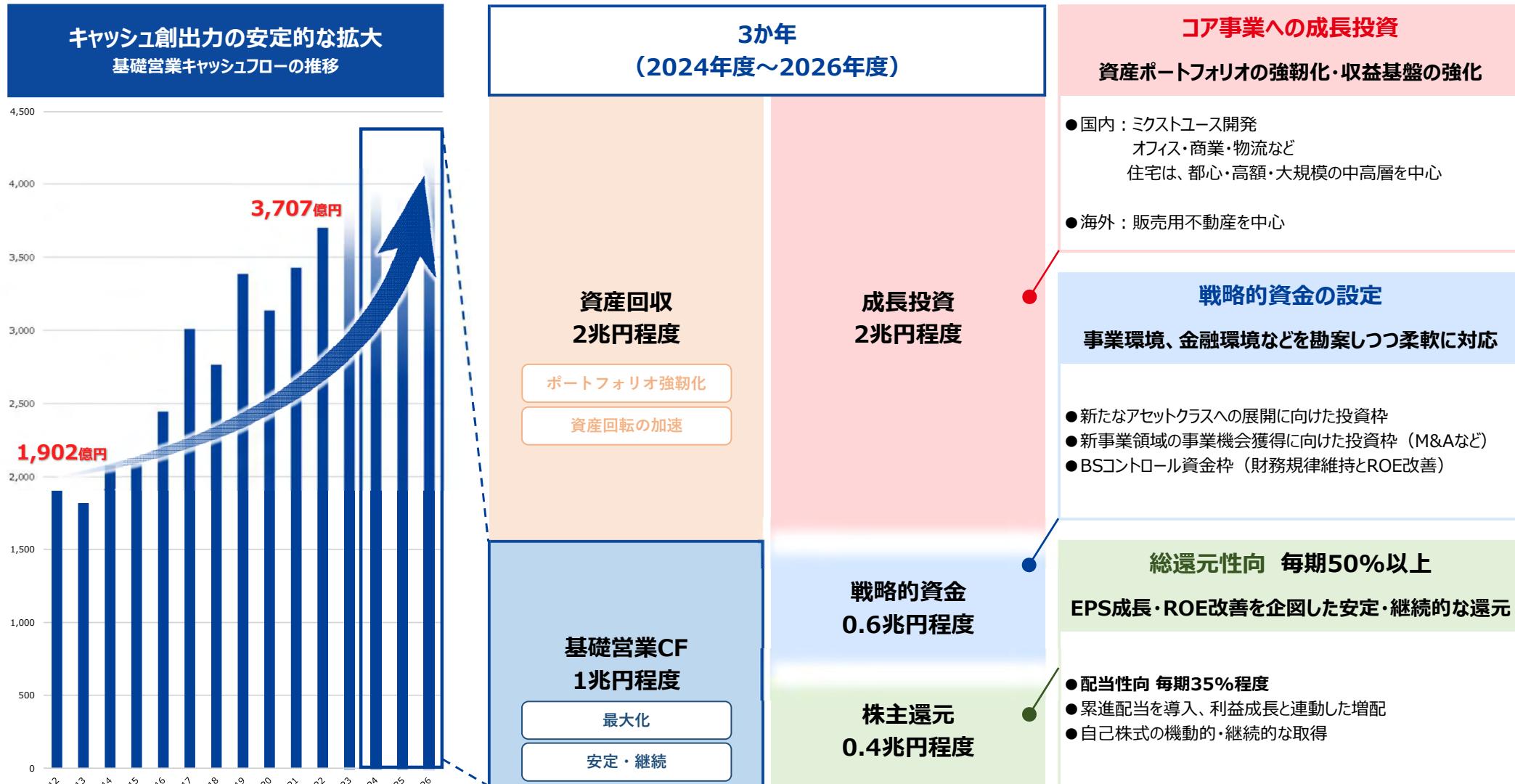
\*1 : 2024/4/1に株式分割（1株→3株）したため、FY2001-2023は分割後ベースに調整し、小数点以下を四捨五入

\*2 : 2025年11月7日に公表済の自己株式取得考慮後の想定数値

## 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靭化、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

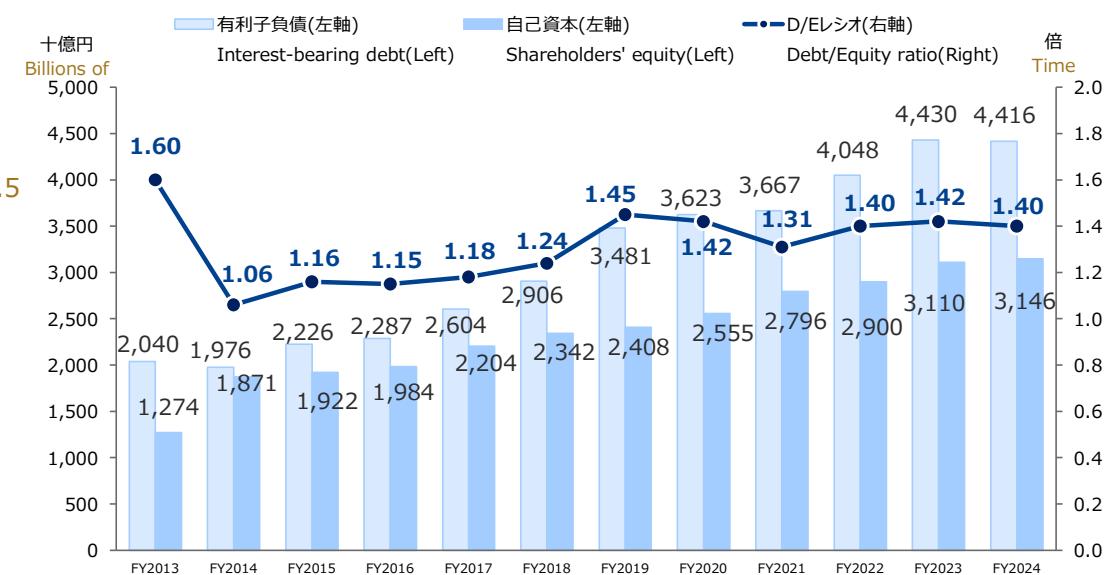
\* 基礎営業CF：営業活動によるCFから運転資金等の増減（販売用不動産増減を含む）を控除し、資産回収にかかる損益等を加算したキャッシュフロー



### 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 control 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

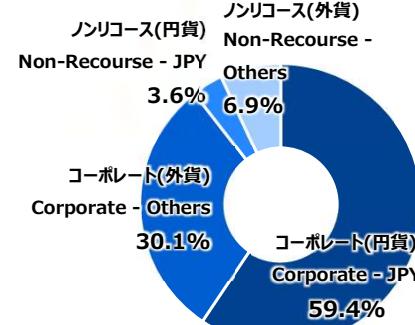
### D/Eレシオ等の推移 /Trend of D/E ratio, etc.



### 資金調達 /Financing (2025年3月末/As of Mar.31,2025)

#### 連結有利子負債

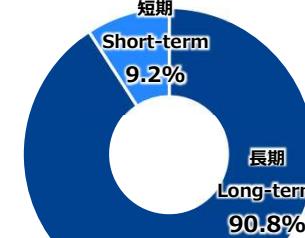
Interest-Bearing Debt \*Consolidated



#### 長期・短期比率

Ratio of Long/Short-term Debt

\*ノンリコースを除く  
\*Excl. non-recourse

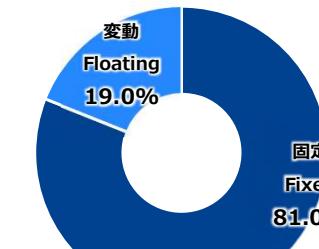


平均残存期間 5.05年  
Average Duration 5.05 Years

#### 固定・変動比率

Ratio of Fixed/Floating-Interest Debt

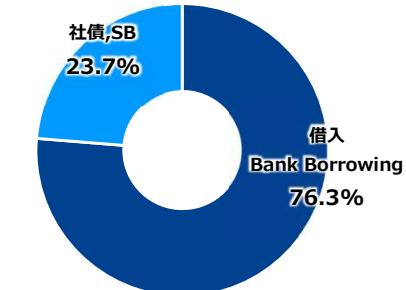
\*ノンリコースを除く  
\*Excl. non-recourse



#### 借入・社債比率

Ratio of Bank Borrowing

\*ノンリコース・短期借入を除く  
\*Excl. non-recourse and short-term borrowings



【調達金利の状況】\*2025年3月末

円貨+外貨	1.87%
円貨	0.79%
外貨	3.71%

Interest rate situation As of Mar. 31, 2025

All currency	1.87%
Japanese currency	0.79%
Foreign currency	3.71%

#### 格付の状況

#### Credit Rating

\*2026年2月6日時点  
\*As of Feb. 6, 2026

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	P-2	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 2025年3月末  
\*Excl. Non-recourse As of Mar. 31, 2025



#### 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

