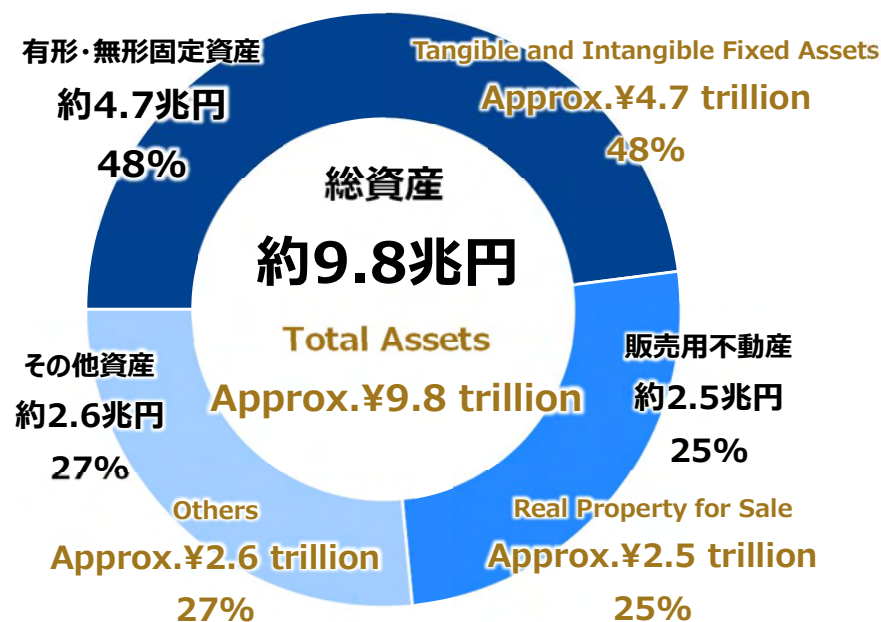


三井不動産グループの資産

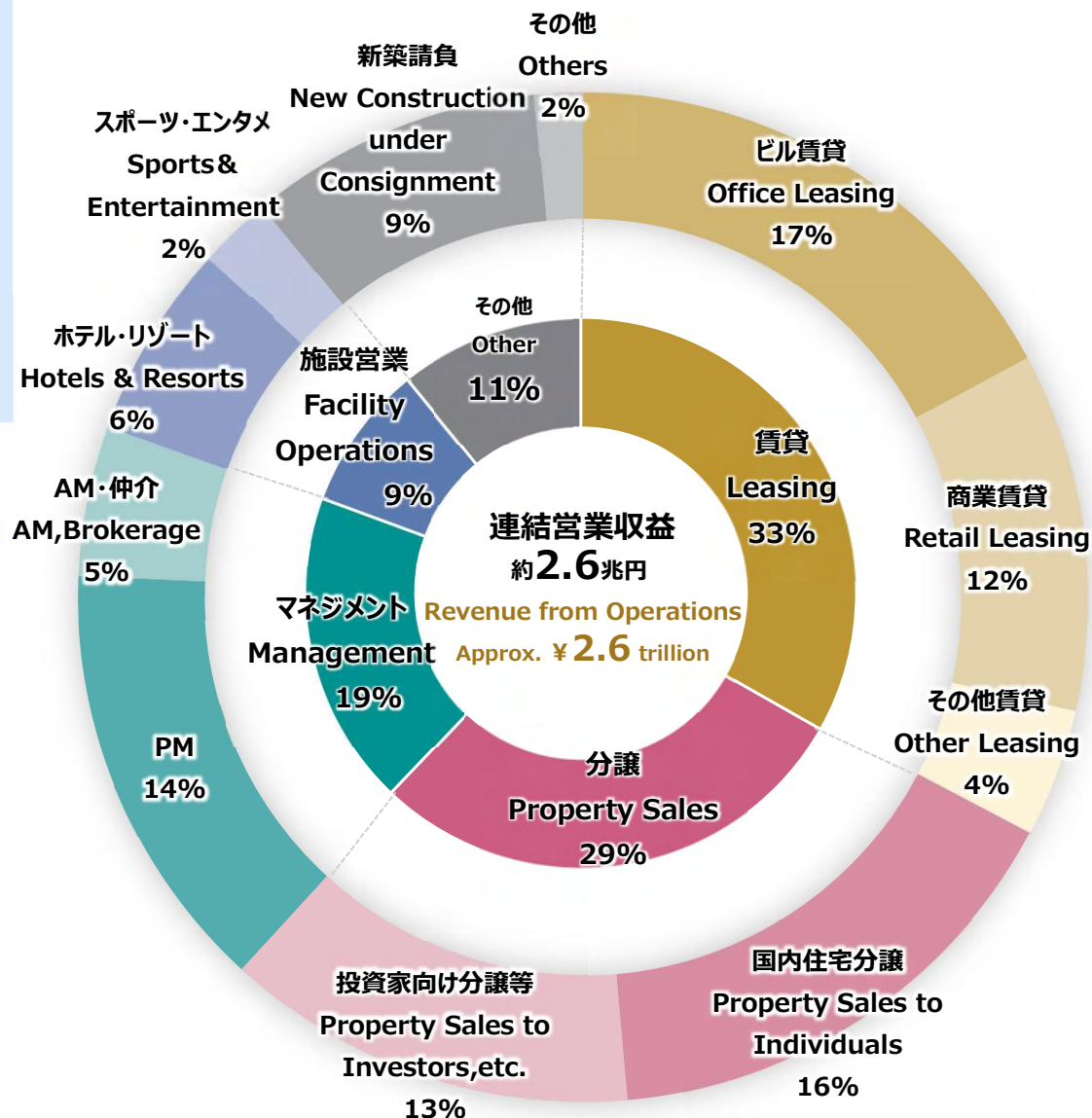
Assets of the Mitsui Fudosan Group

- **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
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
約**2.5兆円**
Approx. **¥ 2.5 trillion**



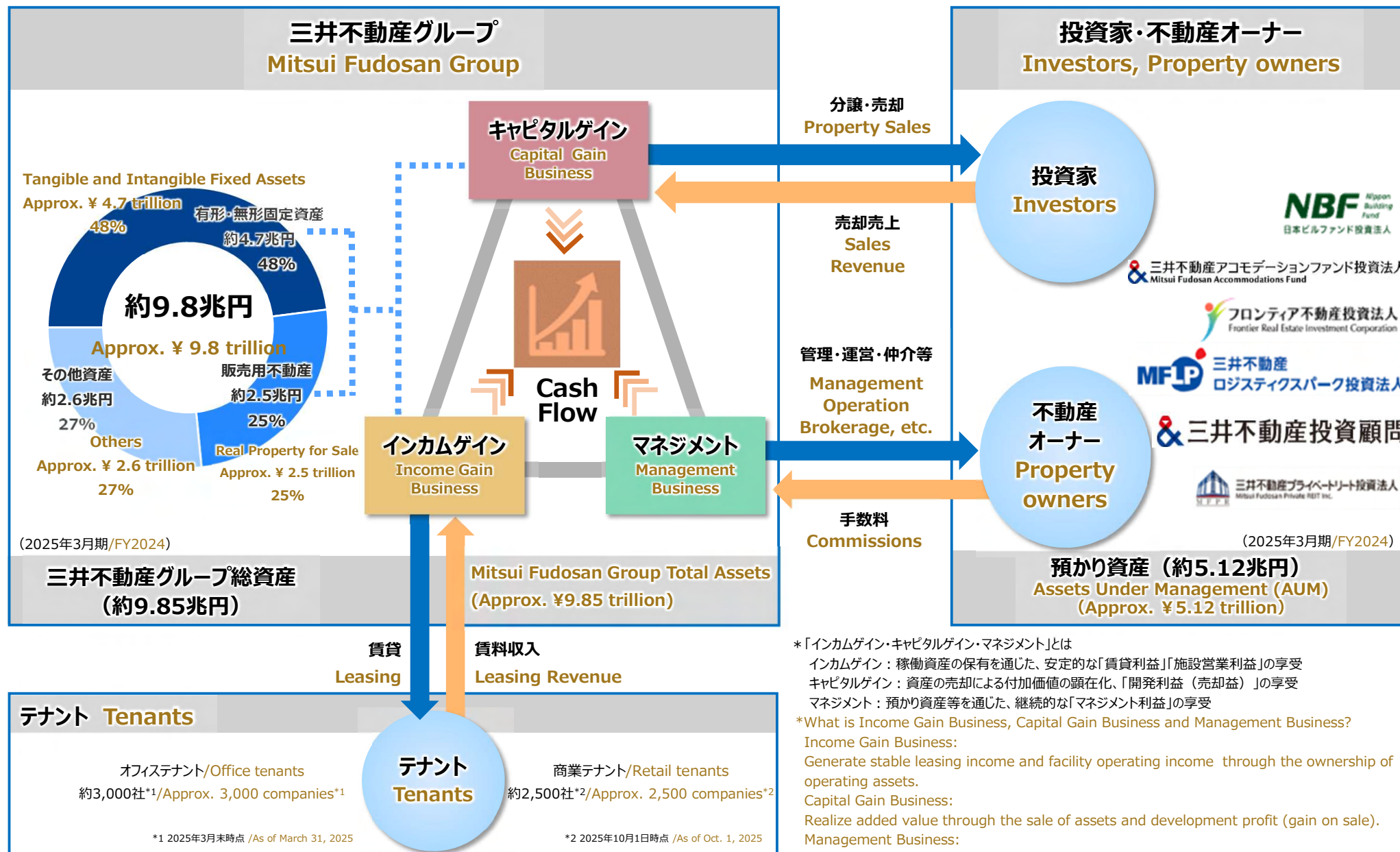
収益構造

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*1**
- 継続利用年数 **平均約24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

<当社主要開発エリアの募集賃料（2010年比）*3>

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%*4

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*5

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%*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**（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

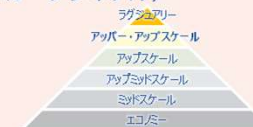
ホテル・リゾート

- 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

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*7
- 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：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

5%程度

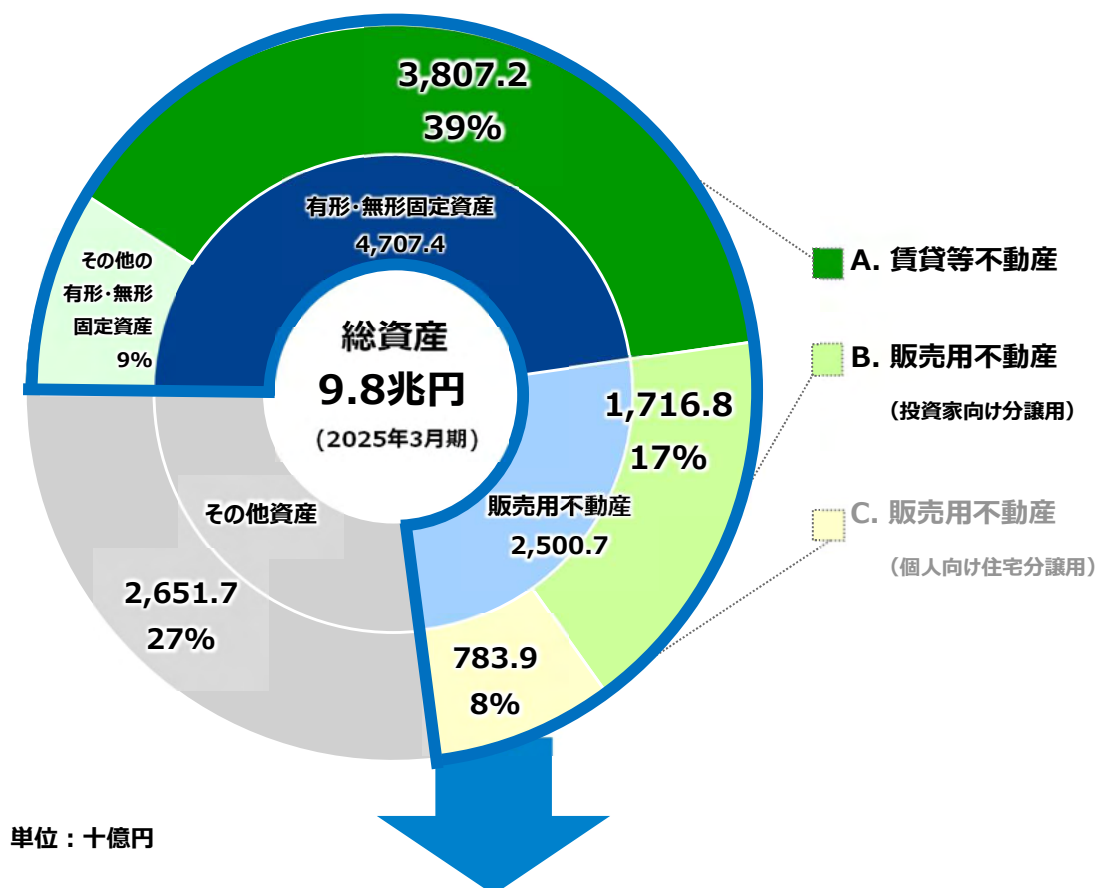
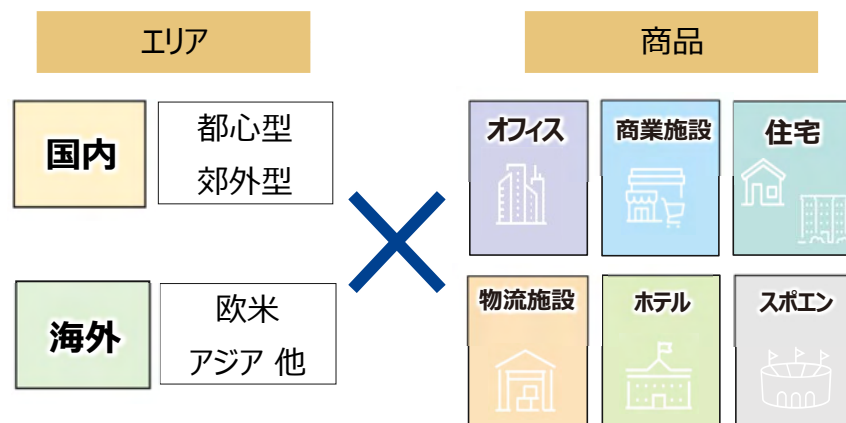
商業(土地保有)

8%程度

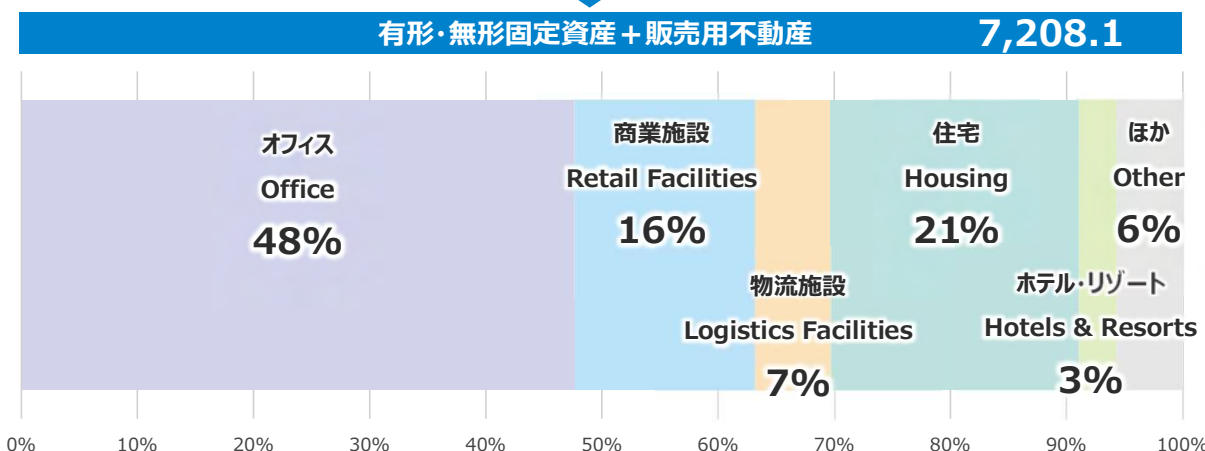
商業(借地型)

12%程度

三井不動産グループの資産ポートフォリオ

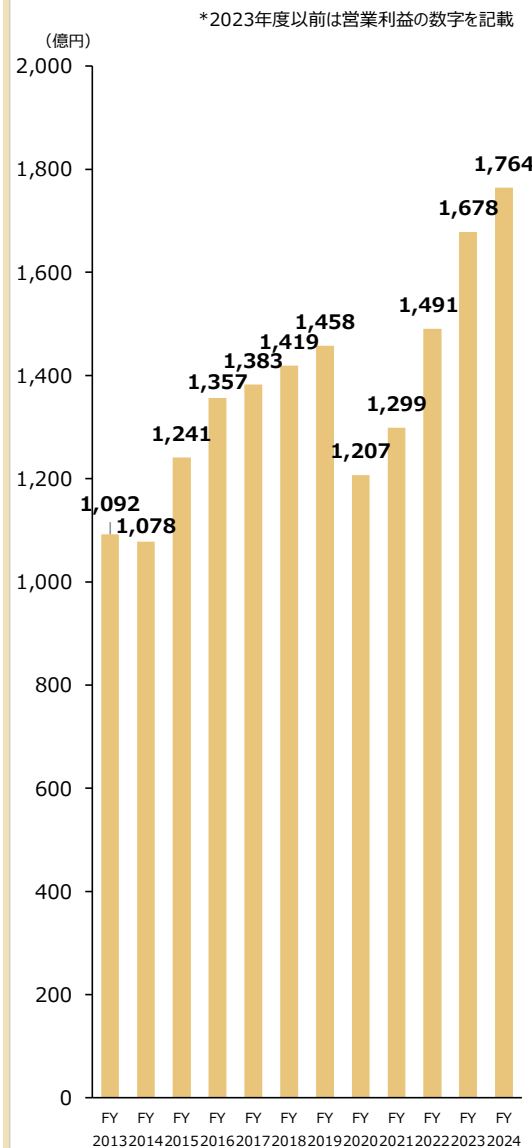


単位：十億円

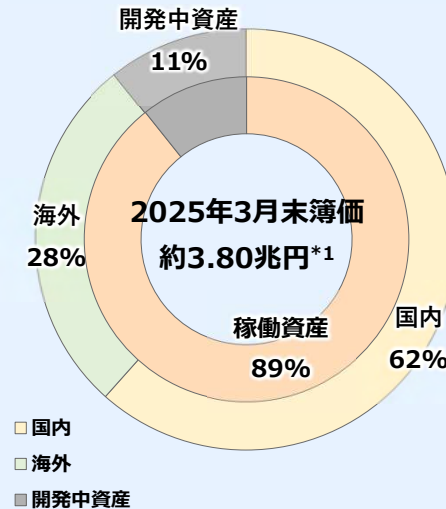


保有収益不動産（約5.5兆円）の適時売却による評価益の実現

賃貸セグメント 事業利益*の推移



A. 賃貸等不動産（有形・無形固定資産）



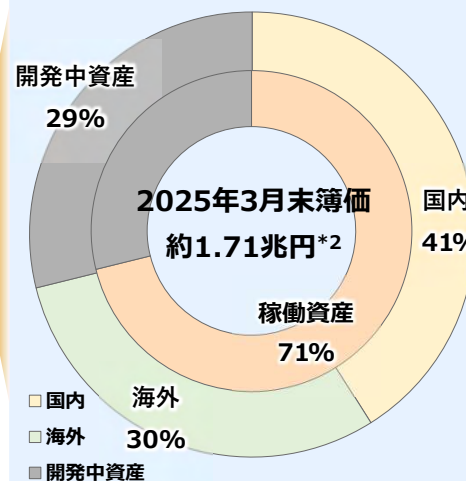
稼働資産

期待NOI利回り	7.9%
うち、国内	8.1%
うち、海外	7.5%

*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				
40%	15%	7%	28%	11%	100%	3.8兆円

B. 販売用不動産（投資家向け分譲用）



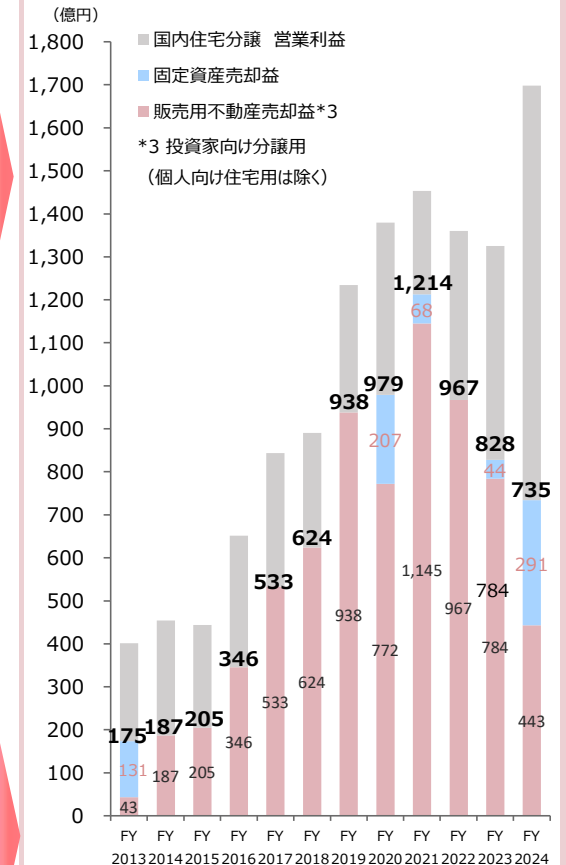
稼働資産

期待NOI利回り	6.8%
うち、国内	7.5%
うち、海外	5.9%

*2 資産割合の内訳

稼働資産						開発中 資産	合計	
国内								
オフィス	商業	物流	賃貸 住宅	その他	海外			
7%	7%	14%	11%	2%	30%	29%	100%	1.7兆円

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～2024年度）

オフィス	2.7 ~ 4.2%
商業施設	2.8 ~ 4.2%
物流施設	3.3 ~ 4.9%

& INNOVATION 2030の骨格



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

2030年度前後の定量目標

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	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* ²	株主還元 (2024年度-2026年度)	総還元性向	毎期 50%以上
	純利益	2,700億円以上		配当性向	毎期 35%程度
BS	総資産	9兆円程度		持続的な利益成長と連動した安定的な増配 (累進配当)	
	有利子負債	4.5兆円程度		自己株式の機動的・継続的な取得	
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

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。		

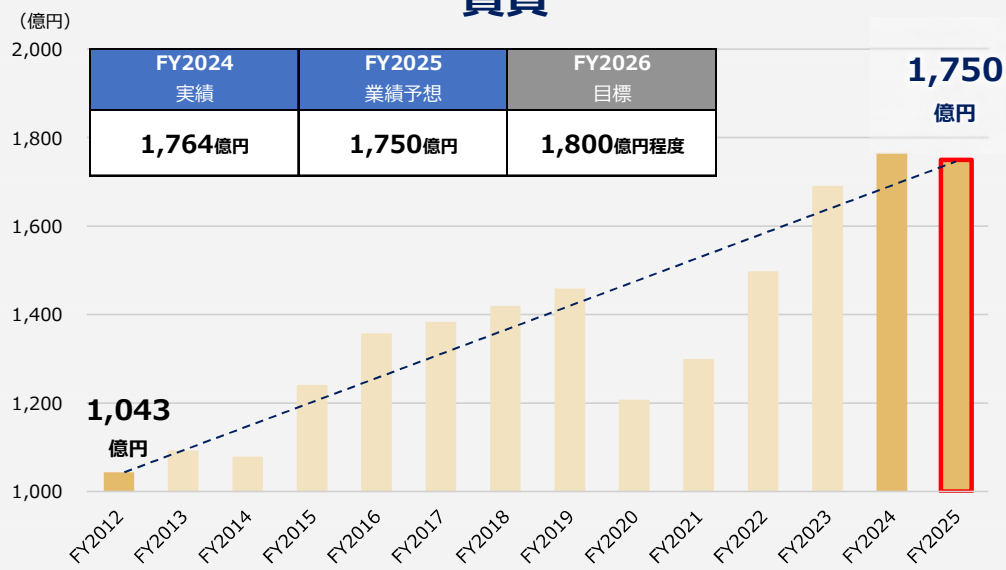
「& INNOVATION 2030」 2026年度目標に対する進捗状況および2025年度業績予想の上方修正

& 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	+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
	*1 : FY2023業績予想 EPS : 78.5円を起点とする					
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)

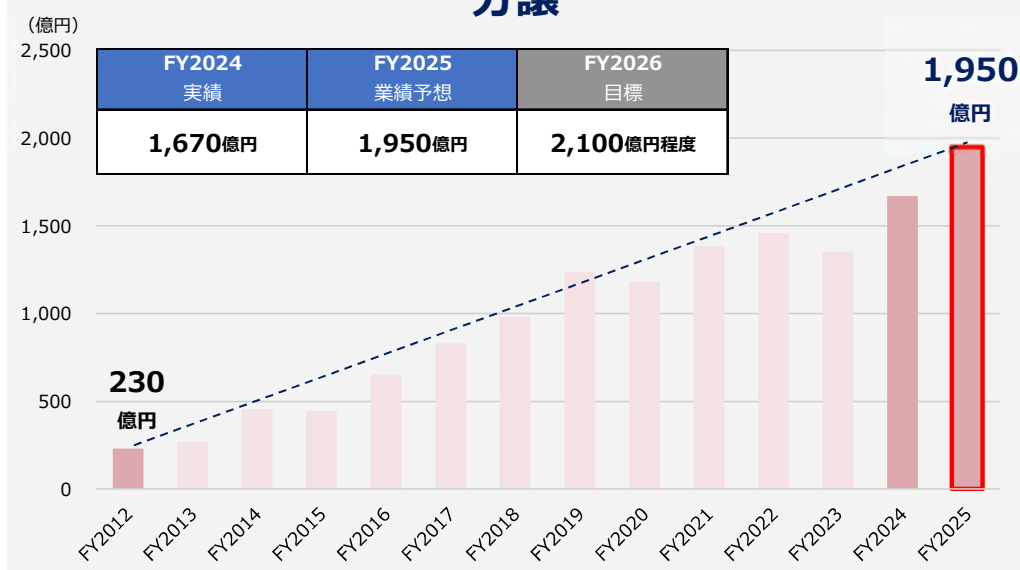
*2 一定の仮定を前提に算出

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

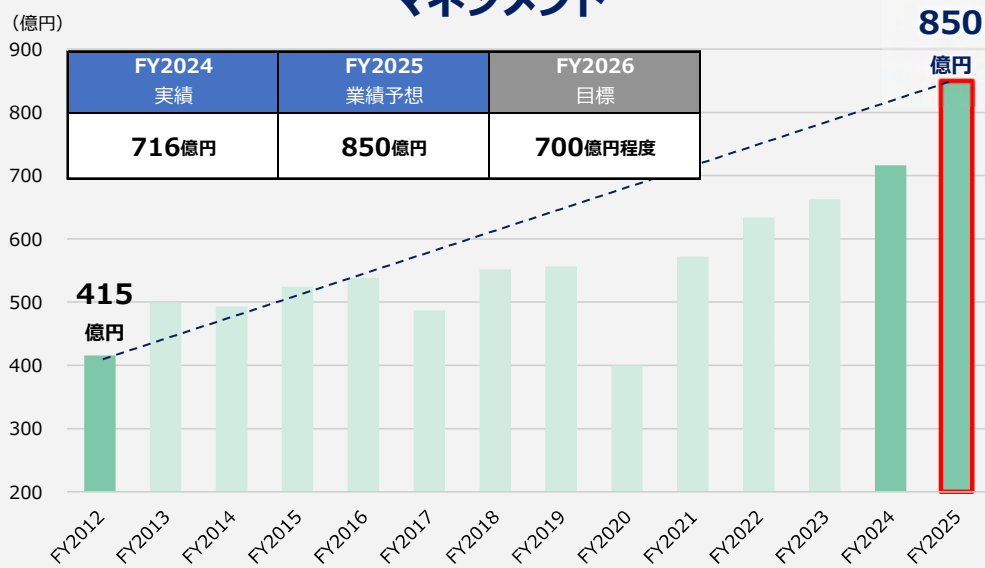
賃貸



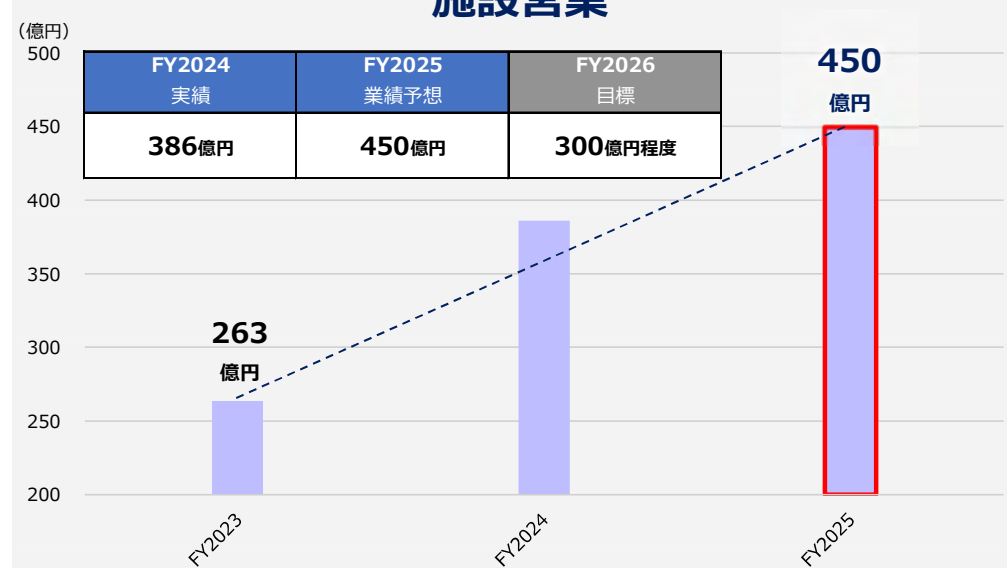
分譲



マネジメント



施設営業



* 2022年度までは営業利益、2023年度以降は事業利益ベース

「& 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)		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	キャッシュ アウト	成長投資 + 戦略的資金 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 0.4兆円程度		株主還元 約1,300億円 (約3割)	・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 ・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

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」

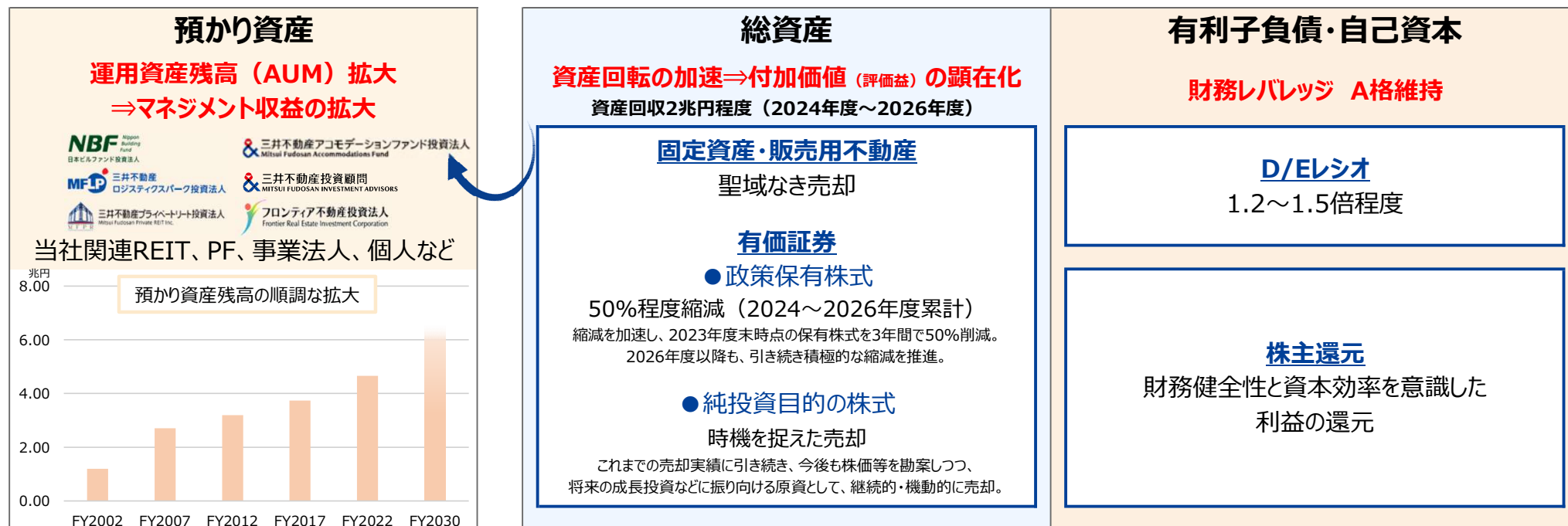
- 固定資産・販売用不動産・有価証券など**聖域なき売却**
を通じた**ポートフォリオの強靱化**
- 財務の健全性として**A格維持**、
適正な**財務レバレッジコントロールの推進**
- 株主資本コストを上回る**ROEの安定・継続的な改善**

成長性と効率性を踏まえた 「株主還元の強化」

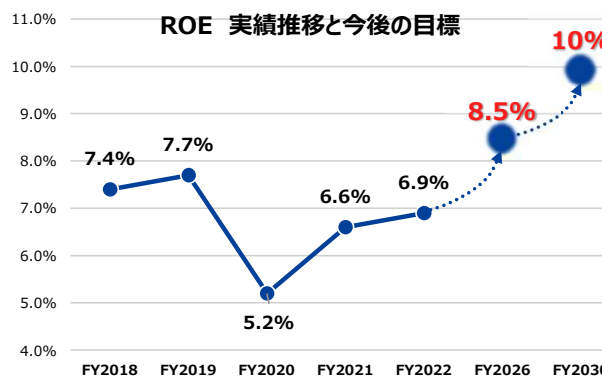
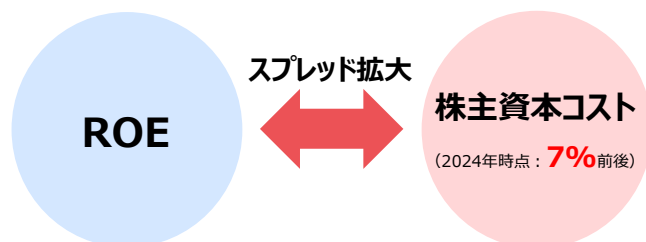
- 配当性向の強化、利益成長と連動した**安定的な増配の実現、累進配当**
- 機動的かつ継続的な**自己株式の取得**
- 安定株主の**拡大**に向けた**施策の実行**

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

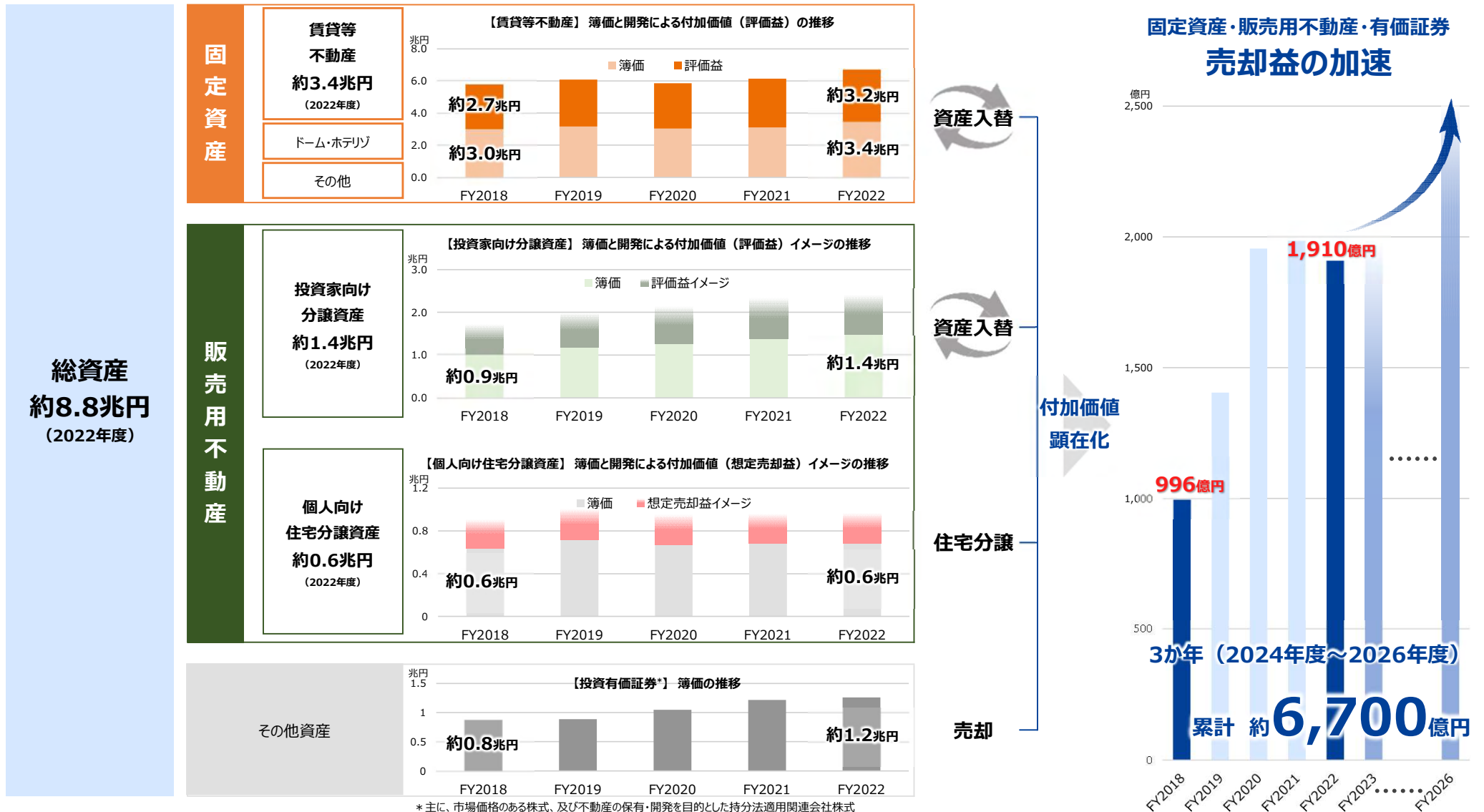
*1 不動産資産 = 固定資産・販売用不動産等

*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

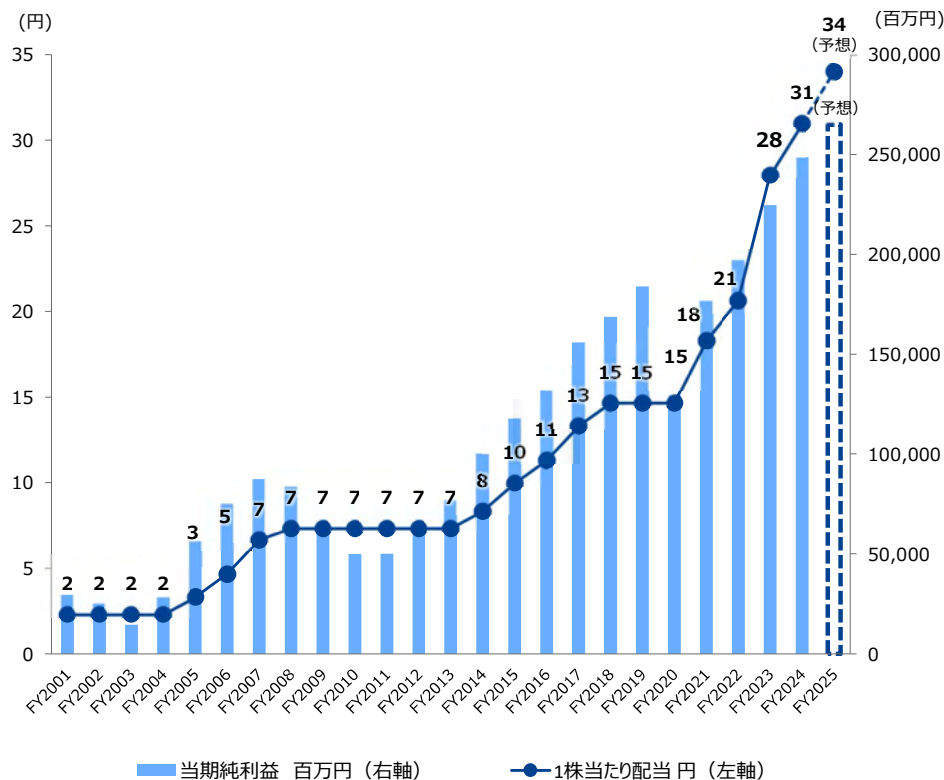
配当強化
持続的な利益成長と連動した増配

配当性向 毎期35%程度
累進配当導入

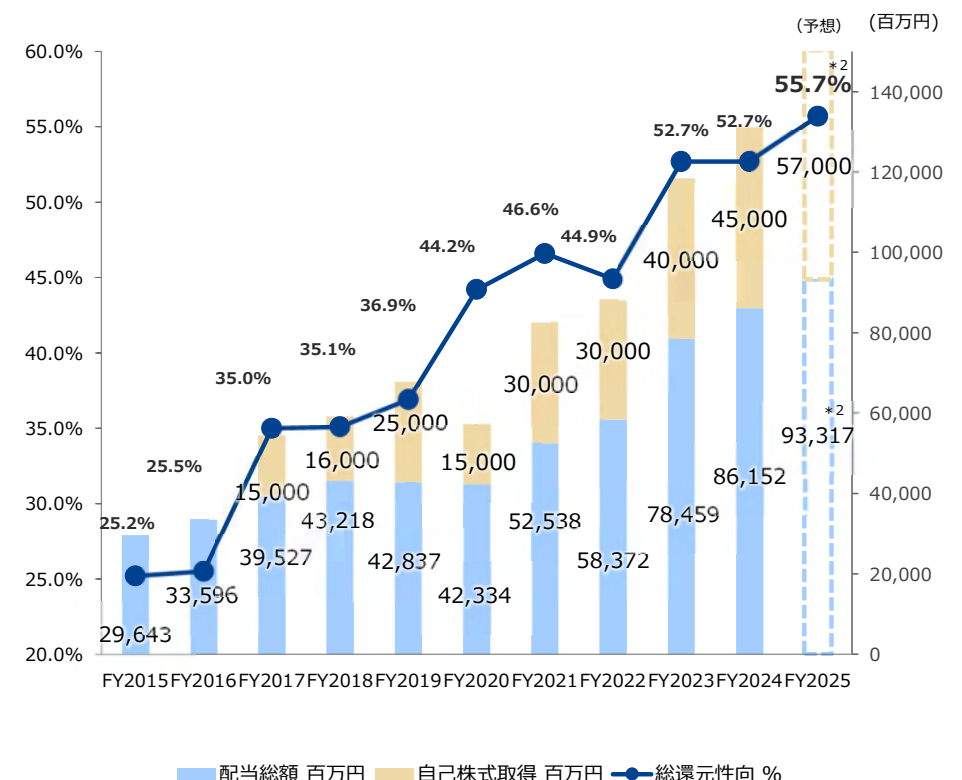
1株あたり価値の成長・向上

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*1・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



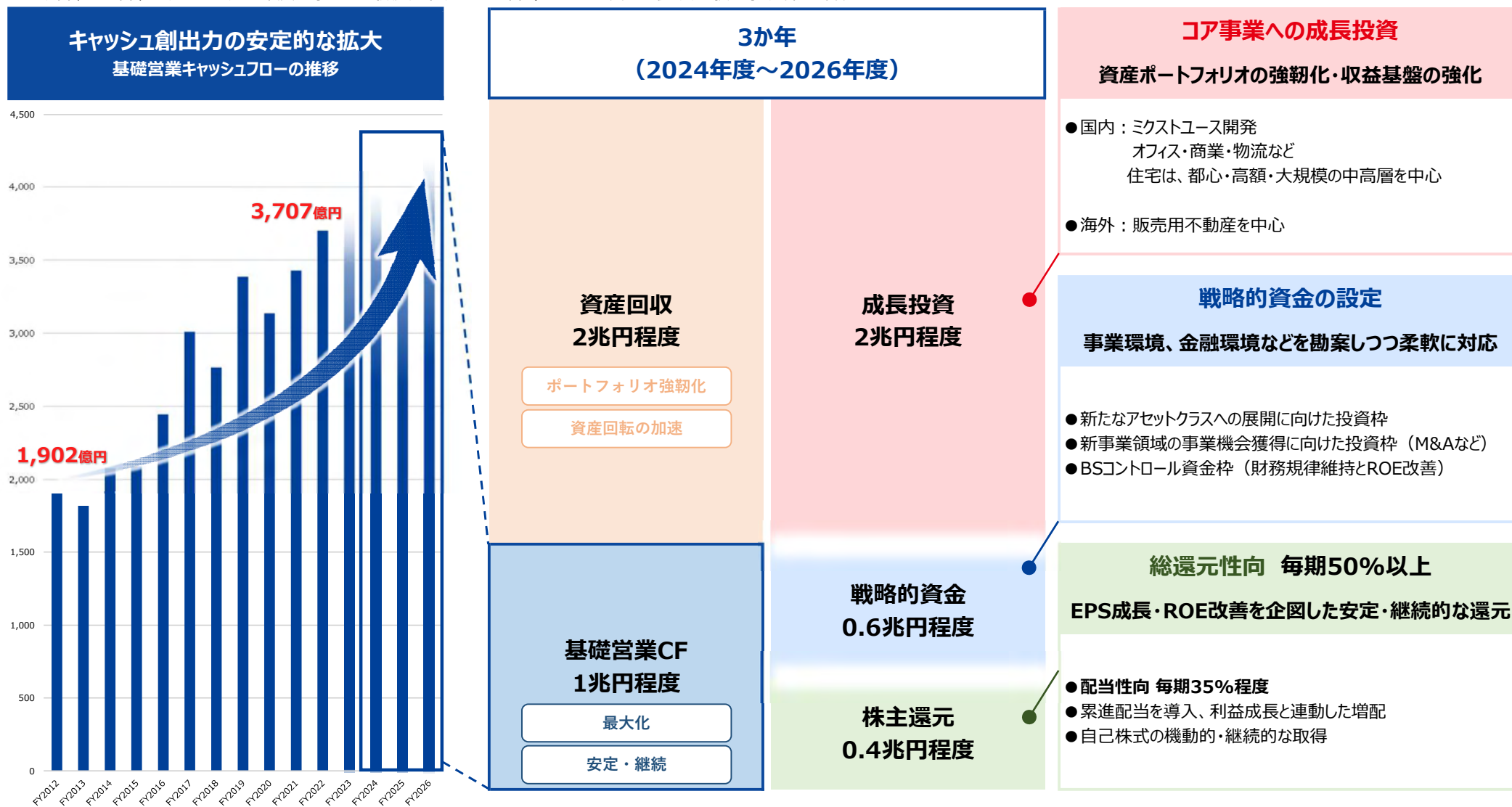
*1：2024/4/1に株式分割（1株→3株）したため、FY2001-2023は分割後ベースに調整し、小数点以下を四捨五入

*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

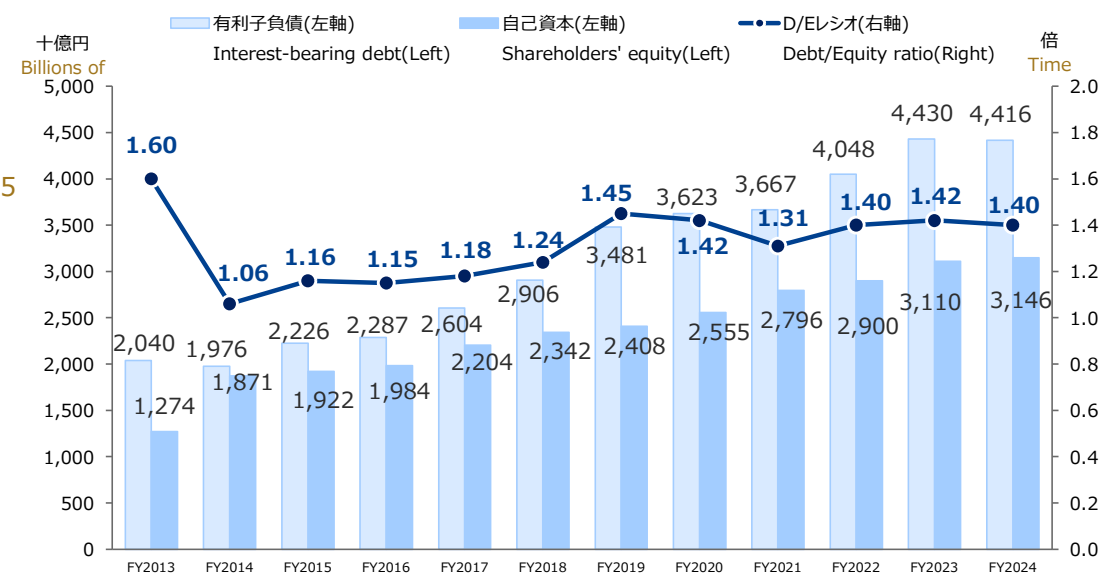
* 基礎営業CF：営業活動によるCFから運転資金等の増減（販売用不動産増減を含む）を控除し、資産回収にかかる損益等を加算したキャッシュフロー



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 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

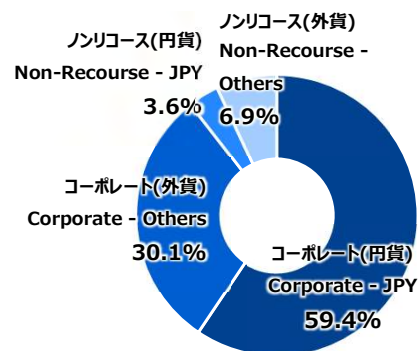
D/Eレシオ等の推移 / Trend of D/E ratio, etc.



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

連結有利子負債

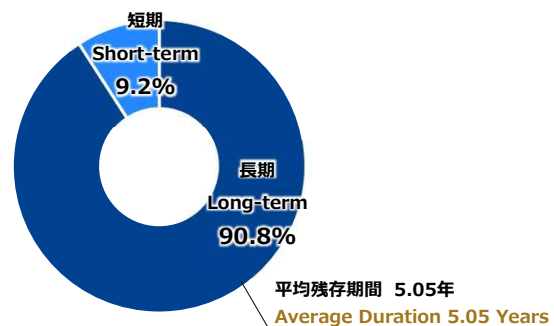
Interest-Bearing Debt *Consolidated



長期・短期比率

Ratio of Long/Short-term Debt

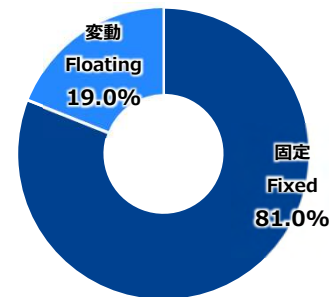
*ノンリコースを除く
*Excl. non-recourse



固定・変動比率

Ratio of Fixed/Floating-Interest Debt

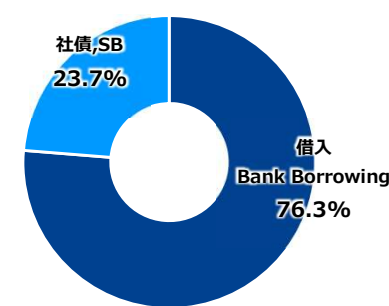
*ノンリコースを除く
*Excl. non-recourse



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

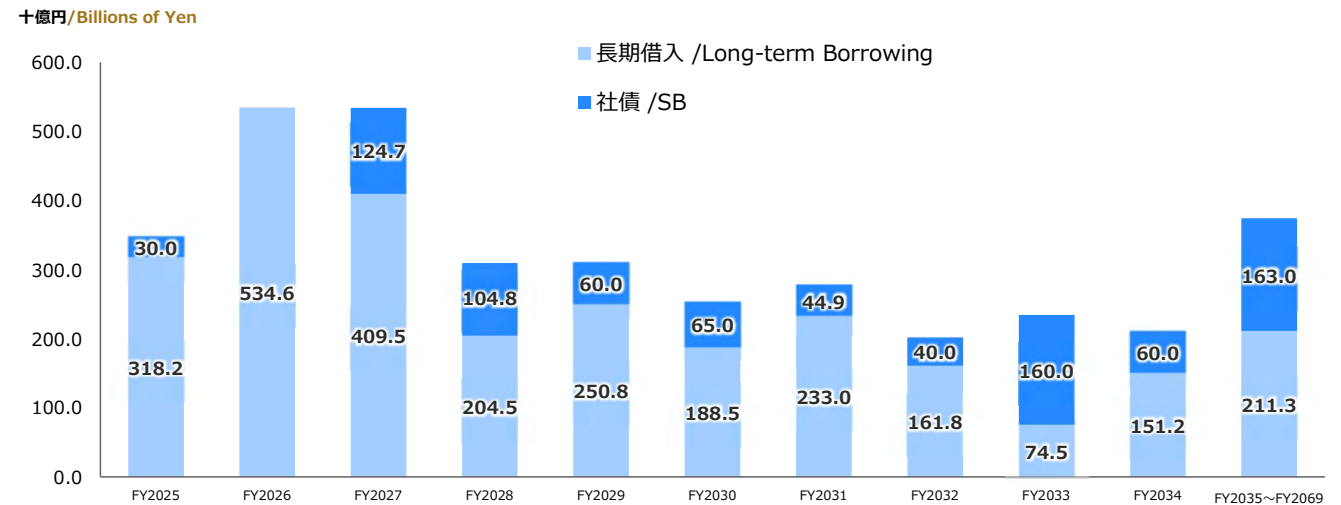
*2026年2月6日時点
*As of Feb. 6, 2026

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

