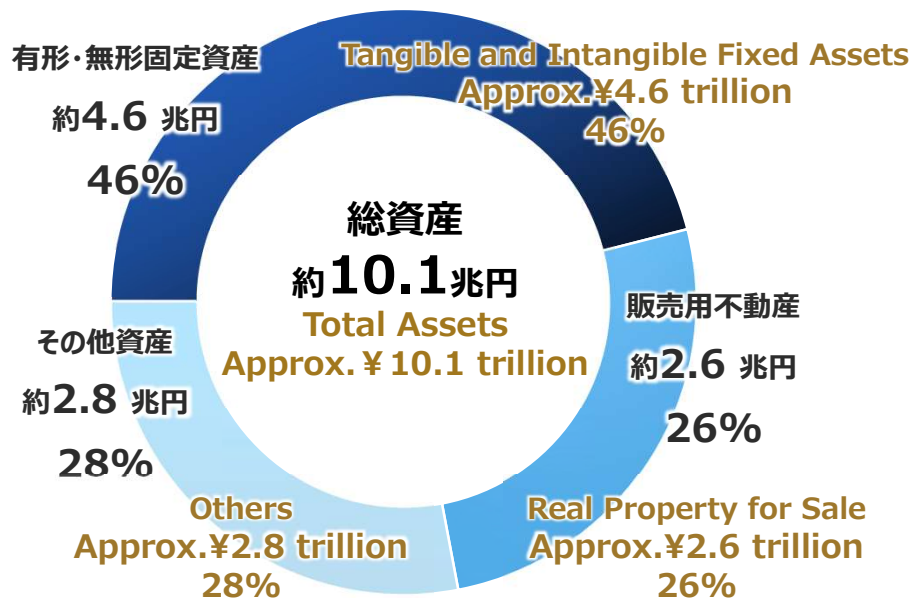


三井不動産グループの資産

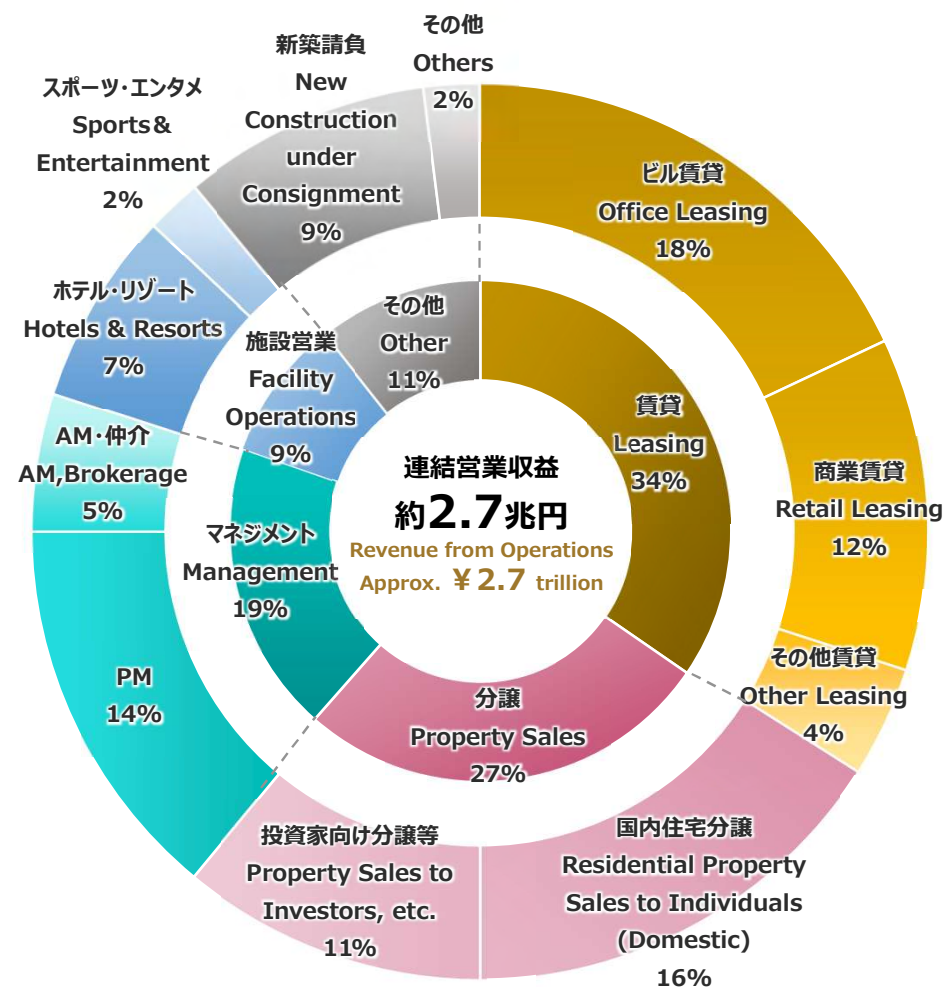
Assets of the Mitsui Fudosan Group

- **連結総資産**
Total Consolidated Assets
約**10.1兆円**
Approx. ¥ 10.1 trillion
- **有形・無形固定資産**
(うち、賃貸等不動産3.7兆円)
Tangible and Intangible Fixed Assets
(Including Approx. ¥3.7 trillion in rental property)
約**4.6兆円**
Approx. ¥ 4.6 trillion
- **販売用不動産**
(うち投資家向け約1.8兆円、個人向け約0.7兆円)
Real Property for Sale
(Approx. ¥1.8 trillion for investors;
Approx. ¥0.7 trillion for individuals)
約**2.6兆円**
Approx. ¥ 2.6 trillion



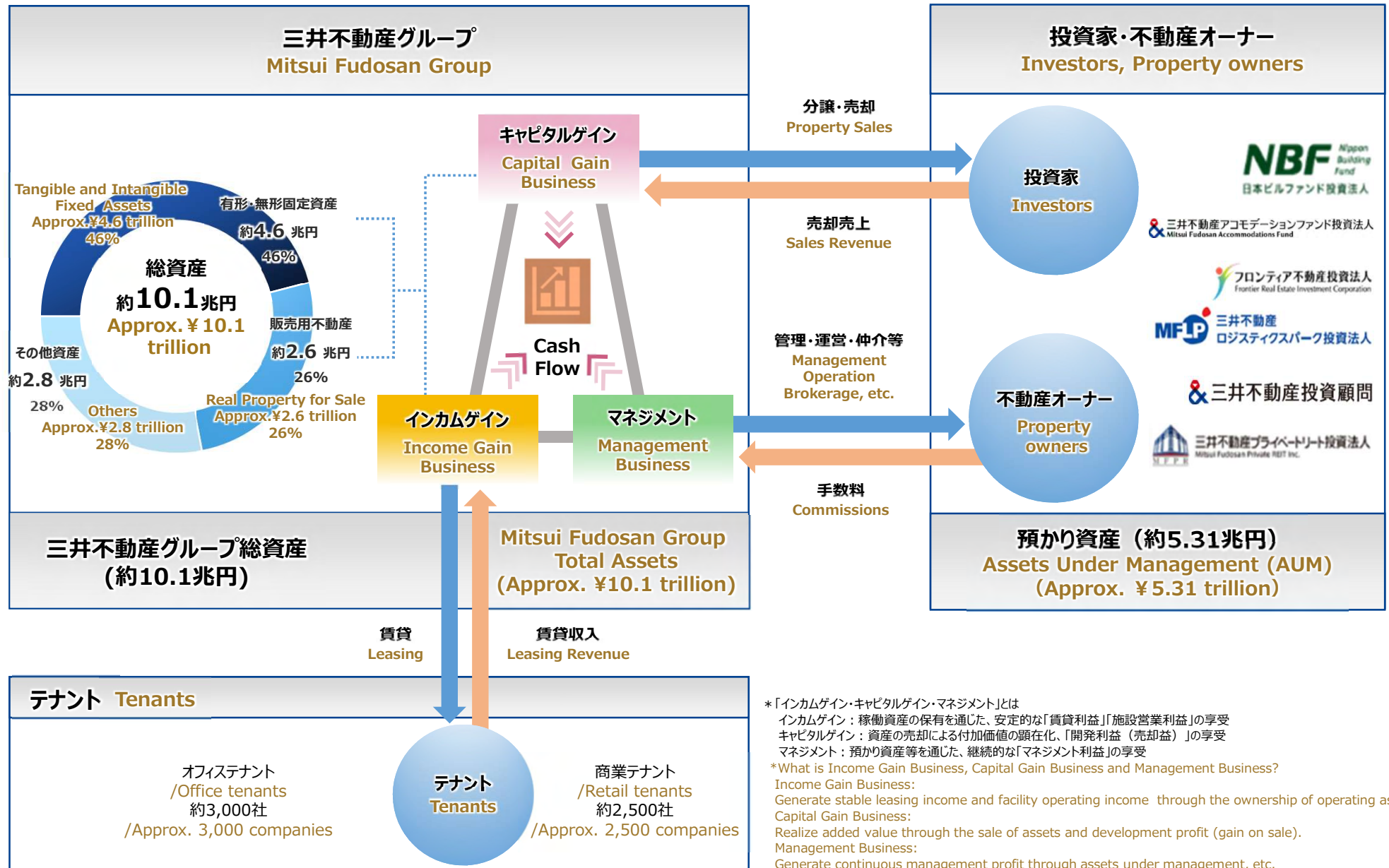
収益構造

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"



* 時点の記載がない数値は2026年3月期末時点のものです。/Values without a noted time are as of the end of FY2025.

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

●様々な業種のテナント企業数 **約3,000社**

■企画・開発・運営力

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

■マーケットを牽引するリーシング力

<当社主要開発エリアの募集賃料（2010年比）*1*2>

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
都心部においてトップクラスの成長率となり、「八重洲・日本橋・京橋」エリアの
募集賃料は、東京主要エリア「**トップ**」（2026年4月時点）

●八重洲・日本橋・京橋 **185%**（2026年4月時点 51,412円/坪）

●日本橋本町・室町 **175%**（2026年4月時点 39,600円/坪）

当社オフィスは各エリアの募集賃料を大きく上回る水準でリーシング

- 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

2025年度末時点オフィス空室率

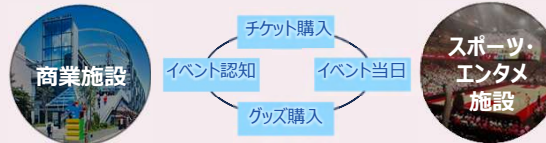
当社（首都圏・単体）**1.6%**
⇒ マーケット（都心5区）2.2%*3

オフィス賃貸収益

6年間で約**1.4倍**
2025年度：**4,865億円**
⇒ 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
- アリーナ施設興行日に商業施設来館者数**140%増**の事例もあり

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
- 強固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*4

空室率
（首都圏・築1年以上）
※2026年3月時点

当社開発物件 **1.7%**
⇒ マーケット9.2%*5

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

都心6区取り扱い総戸数*6
市場シェア**約4割**（2025年度）

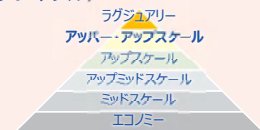


- 都心・高額物件が利益率の増加を牽引
- 2025年度は過去最高の国内分譲利益率**25.5%**

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85%**（2025年度）

- 高いADR成長率 前期比+**2,000円程度**（2025年度）
金額は過去最高を更新 ⇒ ホテル系REIT+1,000円程度*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.41**

*1：出典：三幸エステート（株） *2：1フロア200坪以上のビルの共益費込募集賃料 *3：出典：三鬼商事（株） *4：MFLP・LOGIFRONT東京板橋・MFLP船橋・MFIP羽田等の事例 *5：CBRE調べ/2026.1Q 首都圏大型マルチテナント当社物流施設の空室率（築1年以上） *6：JV物件の場合は幹事会社戸数カウント *7：2025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

エリア

国内

都心型
郊外型

海外

欧米
アジア 他

商品

オフィス

商業施設

住宅

物流施設

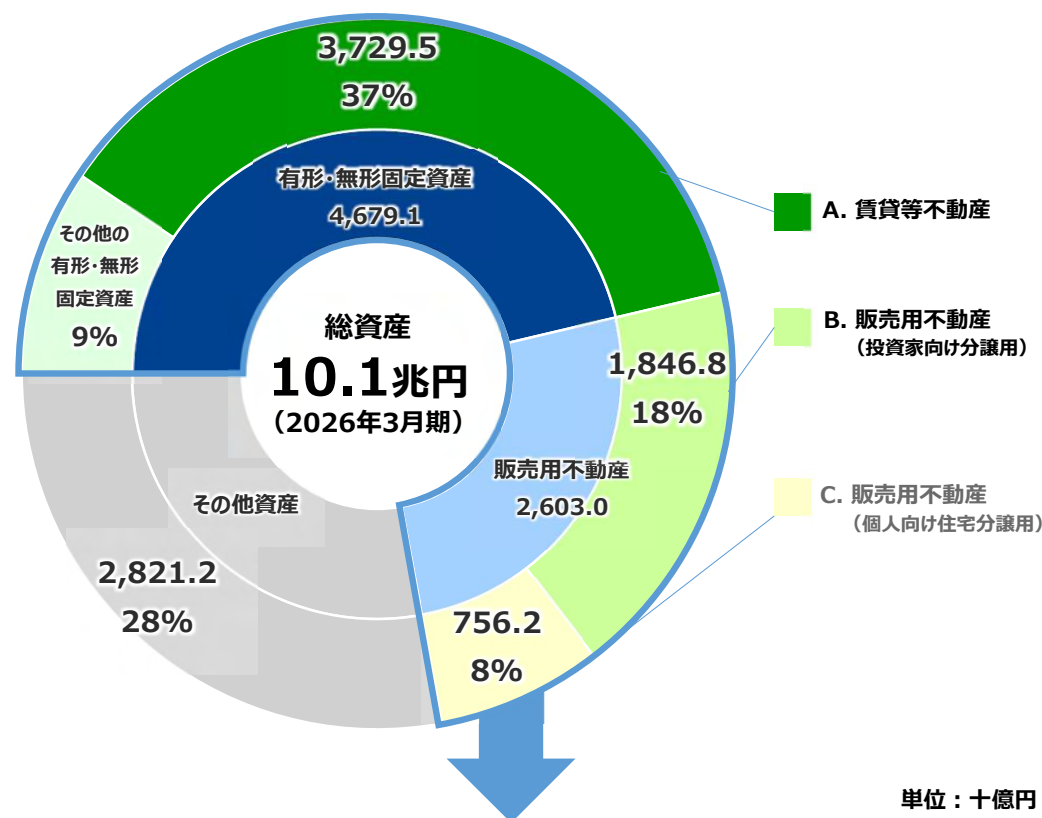
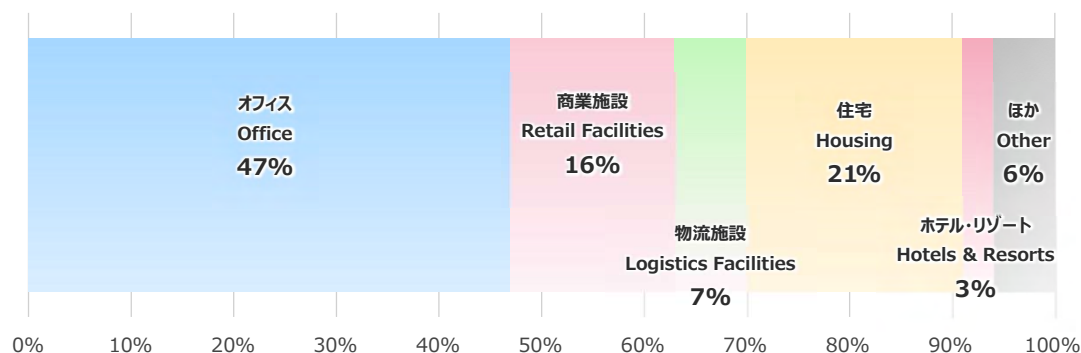
ホテル

スポーツ



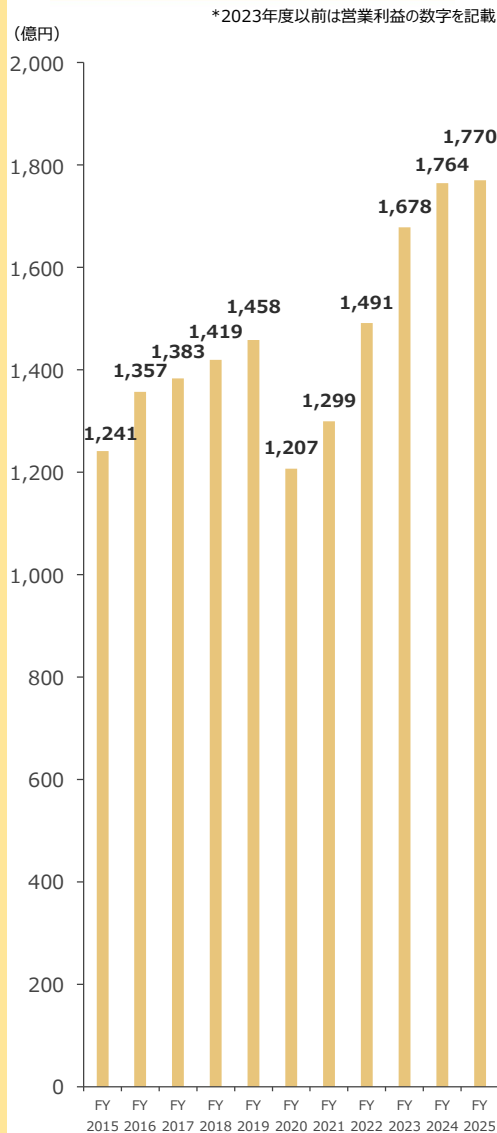
有形・無形固定資産 + 販売用不動産 7,282.1

単位：十億円

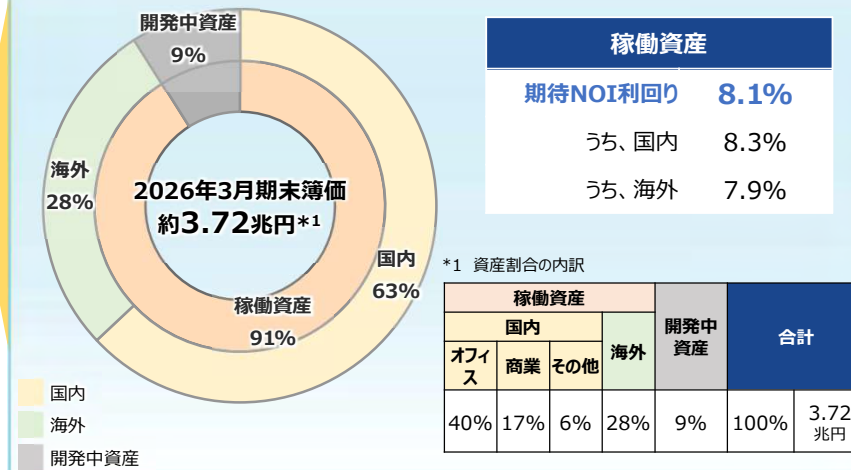


保有収益不動産（約5.5兆円）の適時売却による評価益の実現

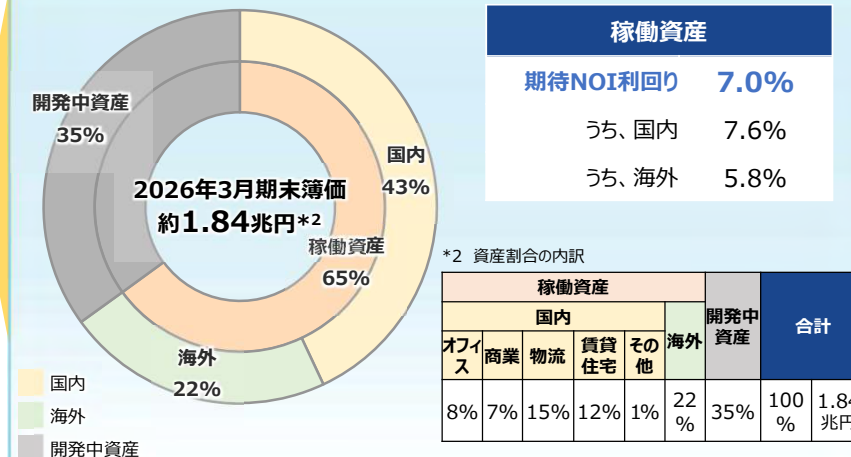
賃貸セグメント 事業利益*の推移



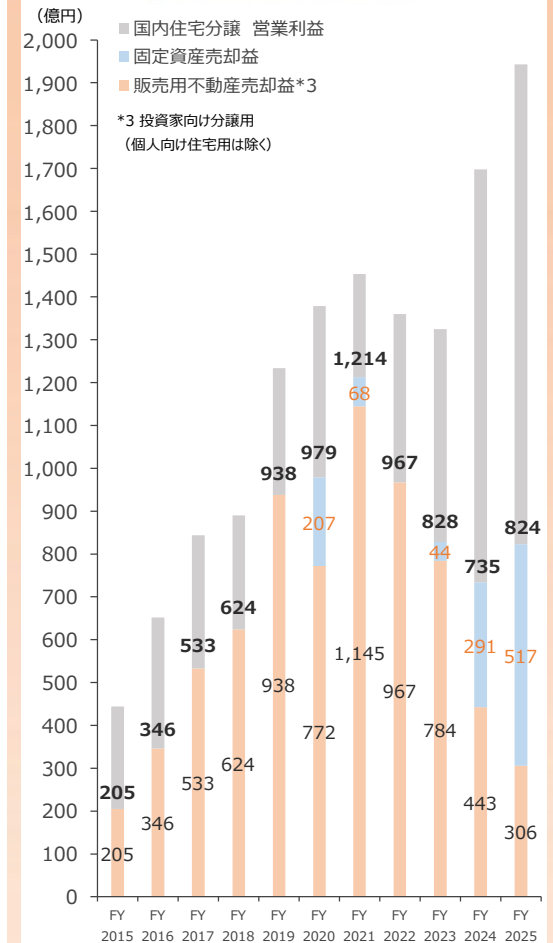
A. 賃貸等不動産（有形・無形固定資産）



B. 販売用不動産（投資家向け分譲用）



不動産売却益の推移



主な売却資産 Capレートの事例（実績） （2021年度～2025年度）

オフィス	2.7～3.5%
商業施設	2.8～4.7%
物流施設	3.3～4.6%

& 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.mitsuifudosan.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
-------	---

*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
--------	----------------------	-------------------

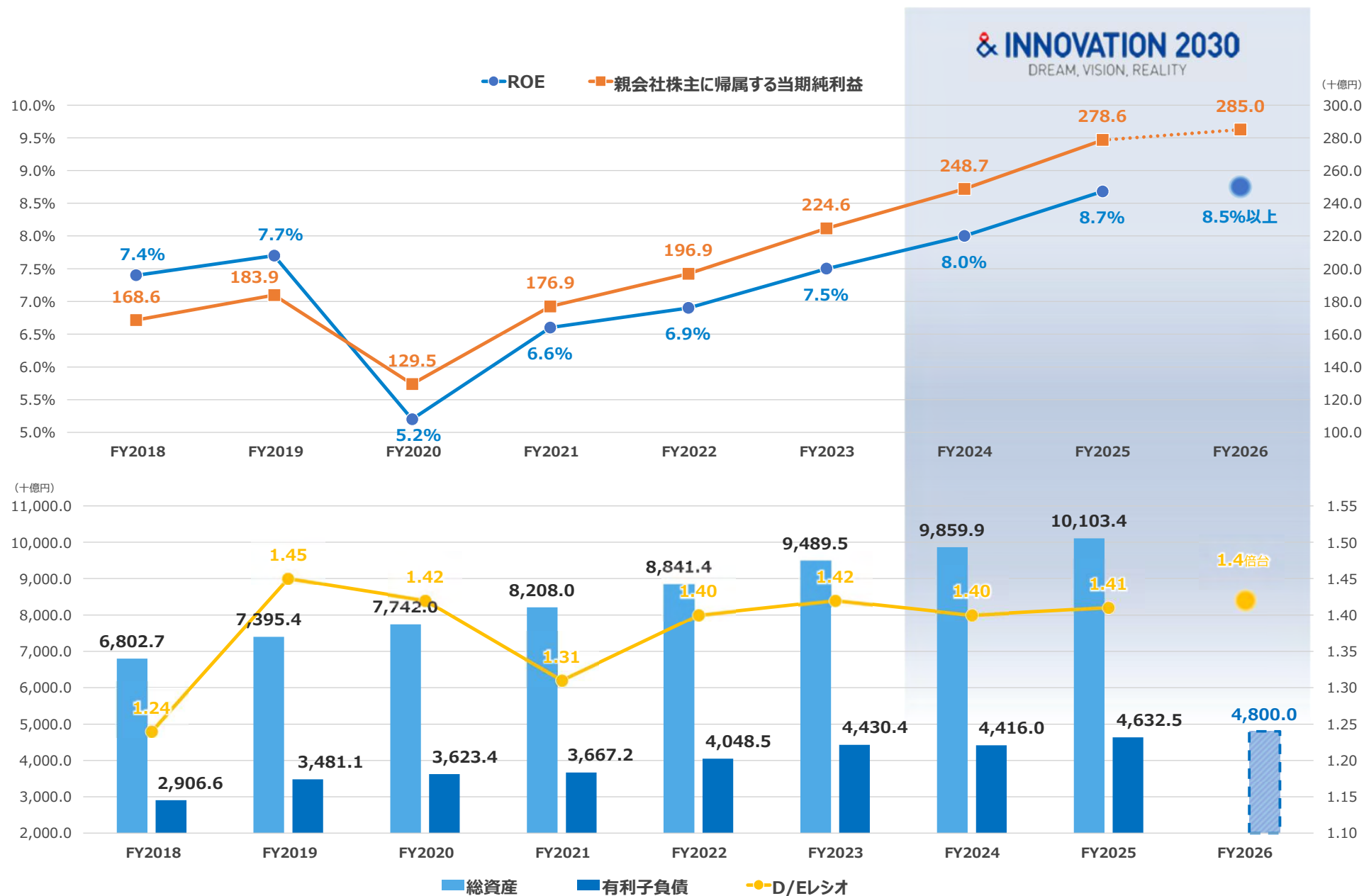
有価証券	政策保有株式 (2024年度-2026年度)	50%縮減	縮減を加速し、2026年度までの3年間で、現在の保有株式を50%削減。 2026年度以降も、引き続き積極的な縮減を推進。
	純投資目的の株式	時機を捉えた売却	これまでの売却実績に引き続き、今後も株価等を勘案しつつ、 将来の成長投資などに振り向ける原資として、継続的・機動的に売却。

「& INNOVATION 2030」 2026年度目標に対する進捗状況

& INNOVATION 2030 KPI		FY2024 実績	FY2025 実績	FY2026 予想	FY2026 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
	*1 : FY2023業績予想 EPS : 78.5円を起点とする				
効率性指標	ROE	8.0%	8.7%	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
	当期純利益	2,487億円	2,786億円	2,850億円	2,700億円以上
BS	有利子負債	約4.42兆円	約4.63兆円	4.80兆円	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	1.41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	累計約40% 縮減	累計50%以上 縮減	50% 縮減 (3か年累計)

*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



「& INNOVATION 2030」 主要セグメント 利益成長の推移

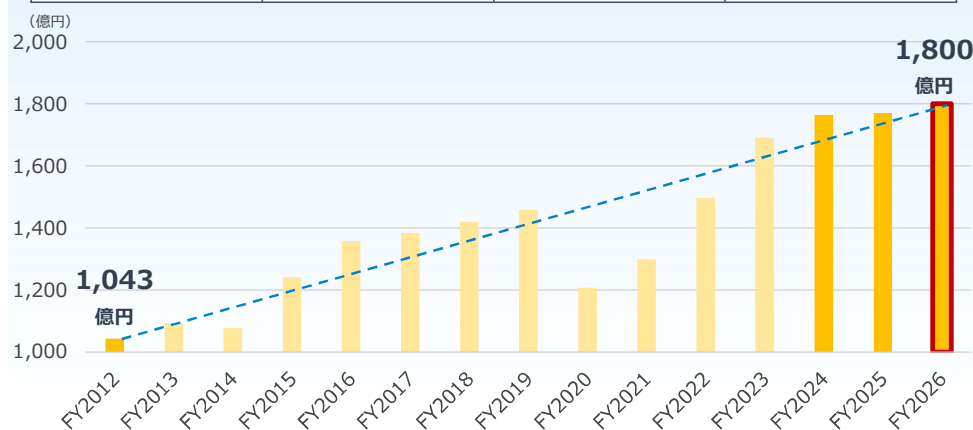
"& INNOVATION 2030" Profit Growth in Major Segments

2 経営方針
Management Policy

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

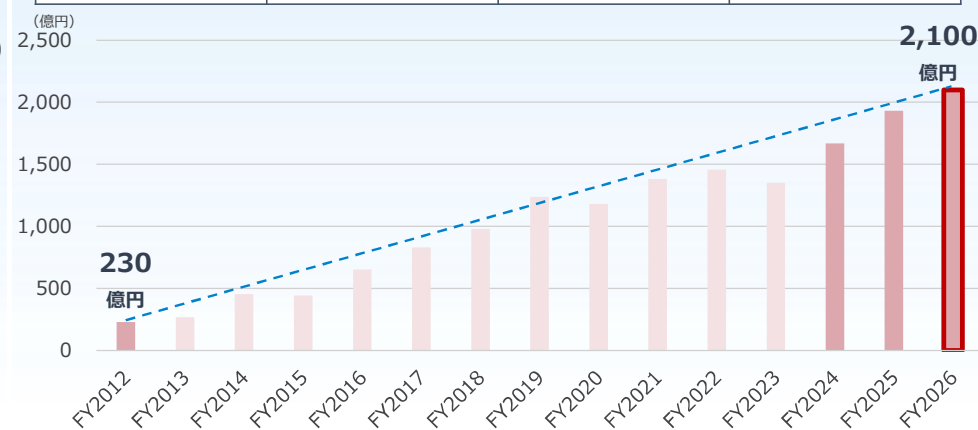
賃貸

FY2024実績	FY2025実績	FY2026業績予想	& INNOVATION 2030 FY2026業績目標
1,764億円	1,770億円	1,800億円	1,800億円程度



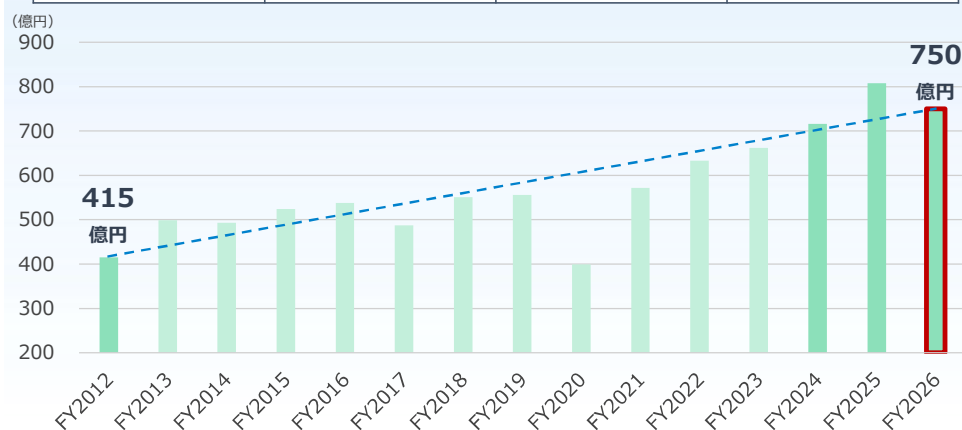
分譲

FY2024実績	FY2025実績	FY2026業績予想	& INNOVATION 2030 FY2026業績目標
1,670億円	1,931億円	2,100億円	2,100億円程度



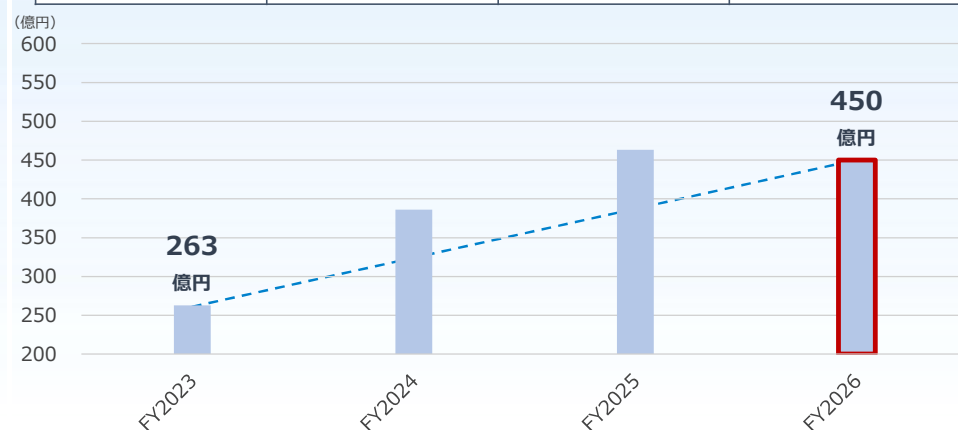
マネジメント

FY2024実績	FY2025実績	FY2026業績予想	& INNOVATION 2030 FY2026業績目標
716億円	808億円	750億円	700億円程度



施設営業

FY2024実績	FY2025実績	FY2026業績予想	& INNOVATION 2030 FY2026業績目標
386億円	463億円	450億円	300億円程度



* 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」 キャッシュアロケーションの状況

“& INNOVATION 2030” Status of Cash Allocation

「& INNOVATION 2030」 3か年累計見通しに対し、2年累計でキャッシュイン・アウトともに約2.2兆円(約8割)の進捗

& INNOVATION 2030 3か年累計 (FY2024-FY2026)		FY2025における累計進捗状況					
キャッシュイン	キャッシュアウト	項目		累計進捗		主な内容	
				FY2024	FY2025		
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	約2.2兆円	資産回収	約6,100億円	約6,300億円	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、FY2024では、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、FY2025では、三田ガーデンヒルズ、(旧)日比谷U-1ビル、米国賃貸住宅、ダイバーシティ 東京 プラザ等の物件を売却したほか、投資有価証券の売却が進捗。
					約12,400億円 (約6割)		
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	約2.2兆円	基礎営業 キャッシュ フロー	約4,900億円	約5,300億円	親会社株主に帰属するFY2024純利益2,487億円およびFY2025純利益2,786億円に、固定資産および販売用不動産の減価償却などを加味。
					約10,100億円 (約10割)		
	株主還元 0.4兆円程度			成長投資 + 戦略的資金	約9,300億円	約10,400億円	(FY2024) 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。
					約19,700億円 (約8割)		(FY2025) 三井不動産における「ららぽーとTOKYO-BAY」の建替え投資や、三井不動産レジデンシャルにおける「三田ガーデンヒルズ」の新規投資、資本業務提携に伴う三井倉庫HDの株式取得やトヨタオートモールクリエイト*1の株式取得など。
				株主還元	約1,300億円	約1,900億円	・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
					約3,200億円 (約8割)		・2024年度分株主還元 中間および期末配当金や総額450億円の自己株式取得 ・2025年度分株主還元 中間配当金や総額570億円の自己株式取得

*1 株式会社トヨタオートモールクリエイトは2025年8月29日の親会社変更に伴い、2026年4月1日付で会社名を「エムエフオートモールクリエイト株式会社」に変更しております。

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**

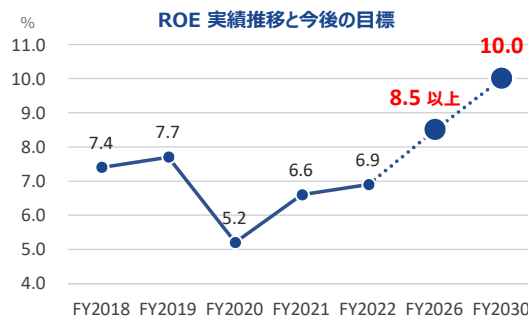
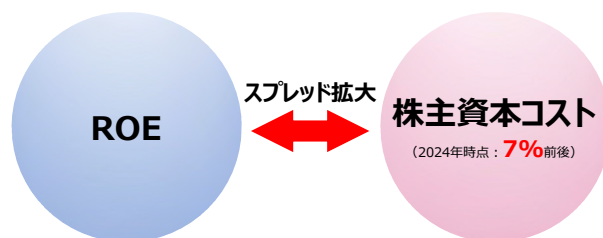
効率性の改善と健全な財務体質の維持

- 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

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

効率性目標

「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

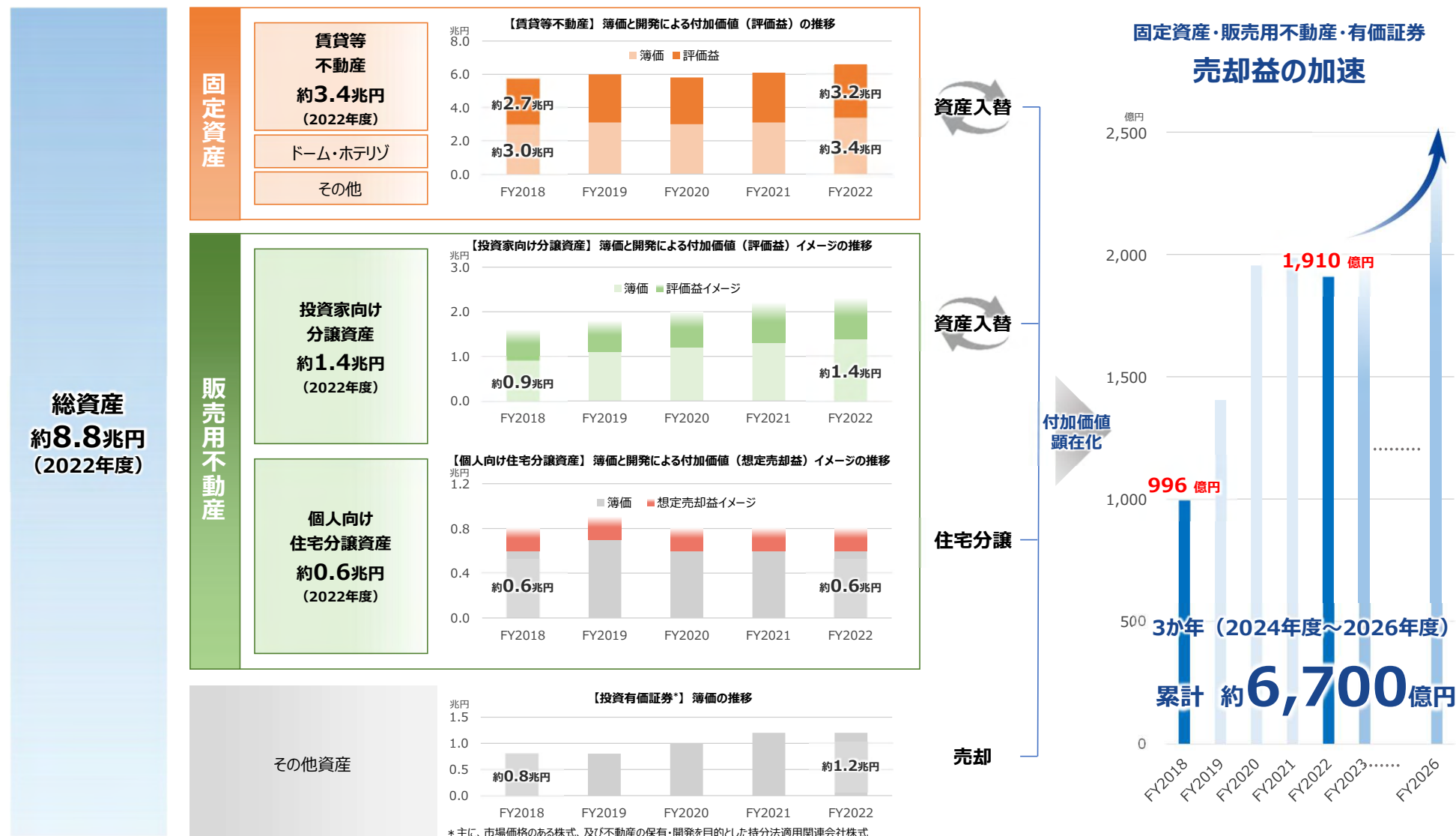
2030年前後

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



* 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 **每期50%以上**

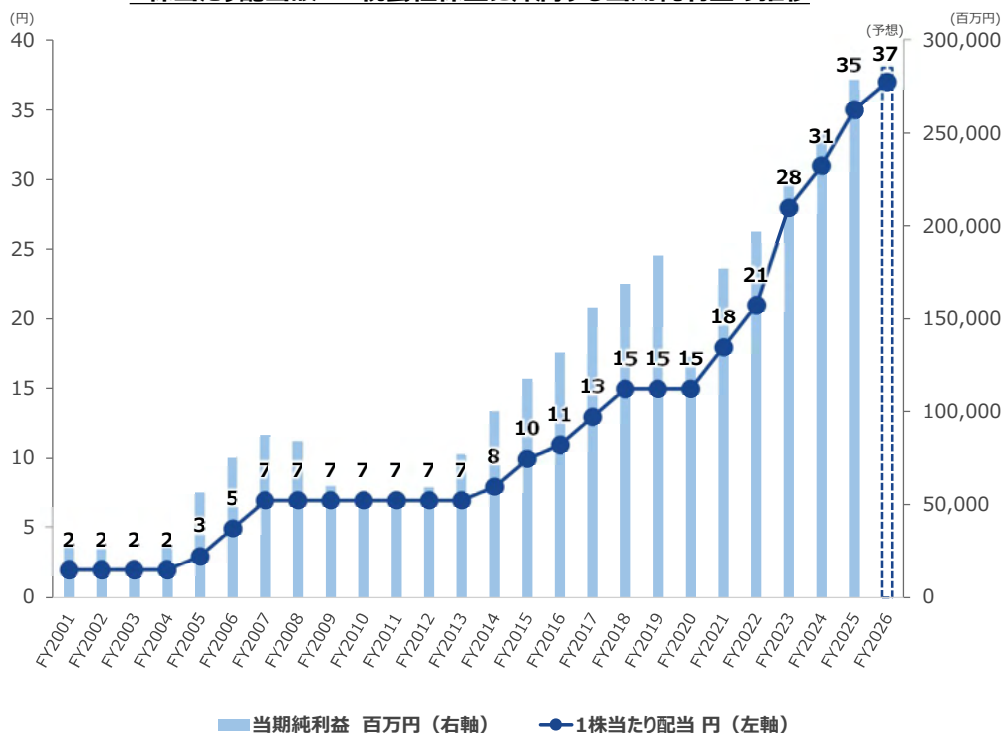
配当強化
持続的な利益成長と連動した増配

配当性向 **每期35%程度**
累進配当導入

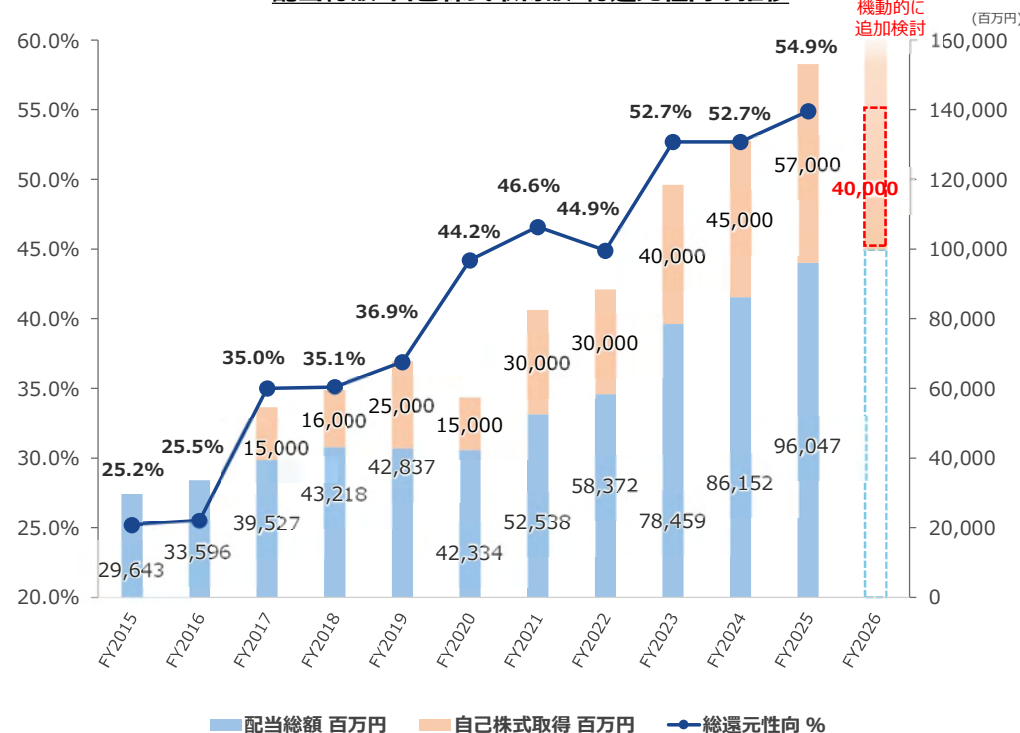
1株あたり価値の成長・向上

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

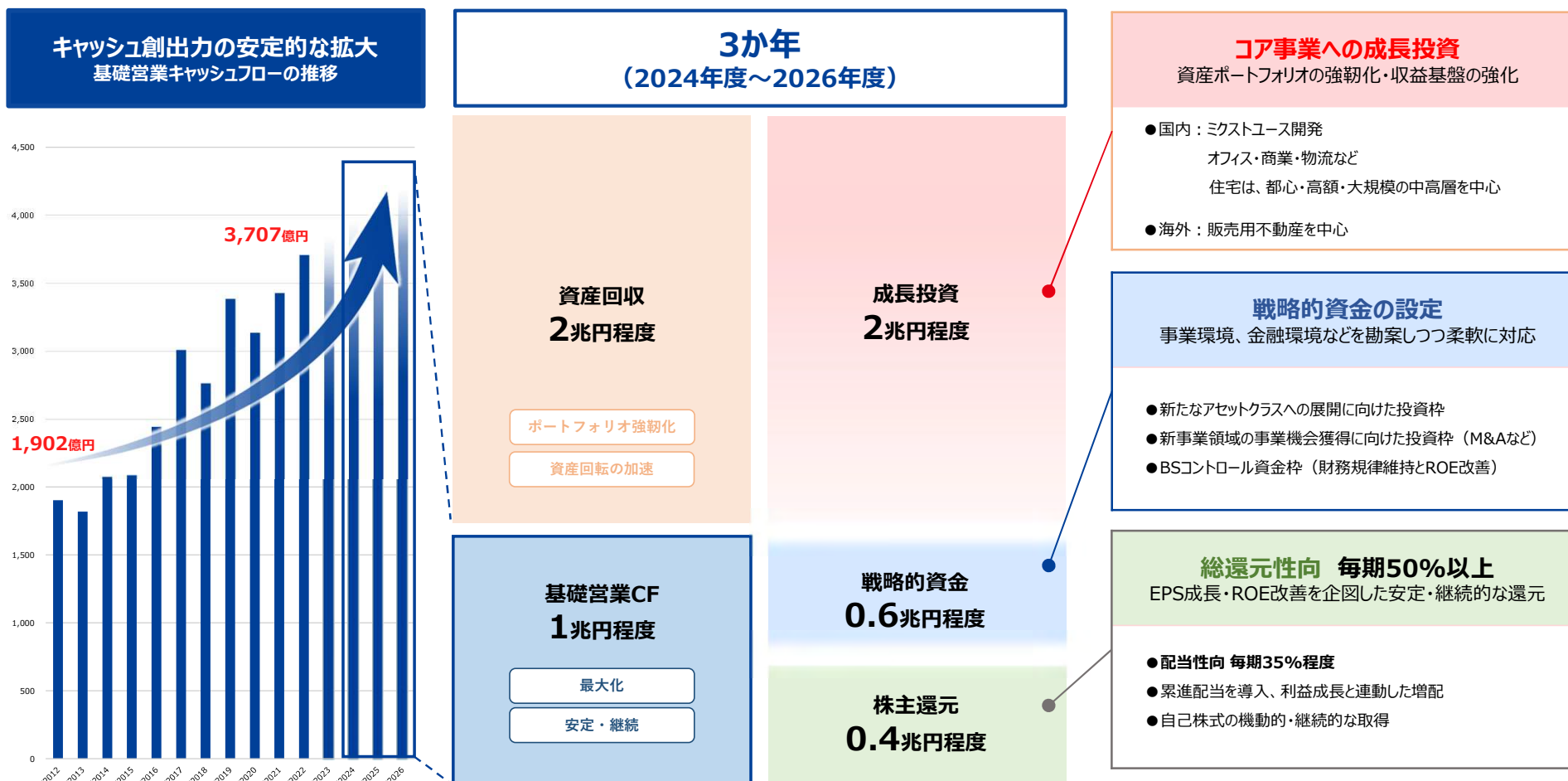


* 1: 2024/4/1に株式分割（1株→3株）したため、FY2001-2023は分割後ベースに調整し、小数点以下を四捨五入

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

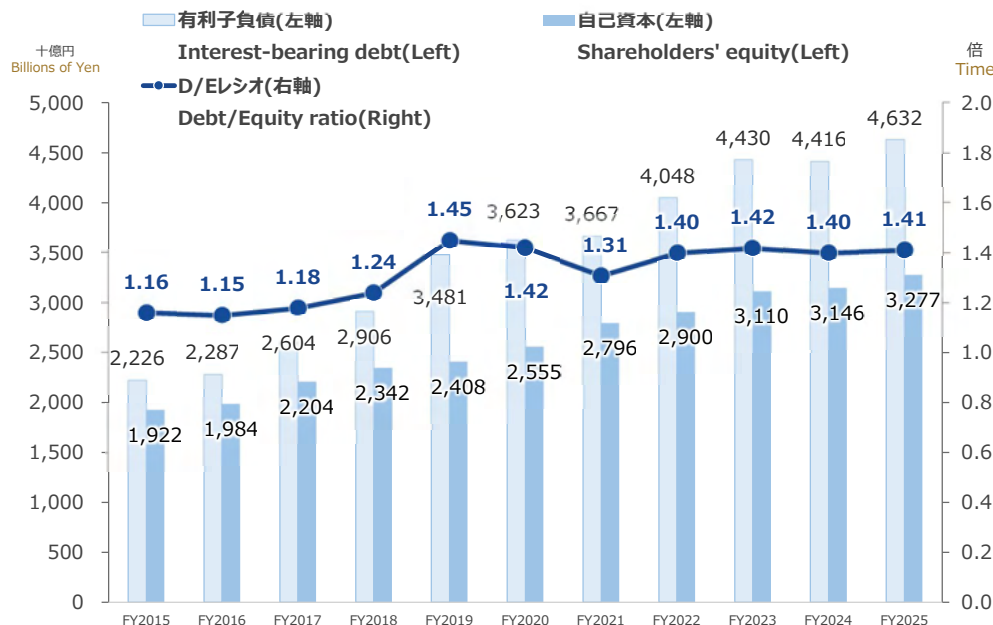
* 基礎営業CF：営業活動によるCFから運転資金等の増減（販売用不動産増減を含む）を控除し、資産回収にかかる損益等を加算したキャッシュフロー



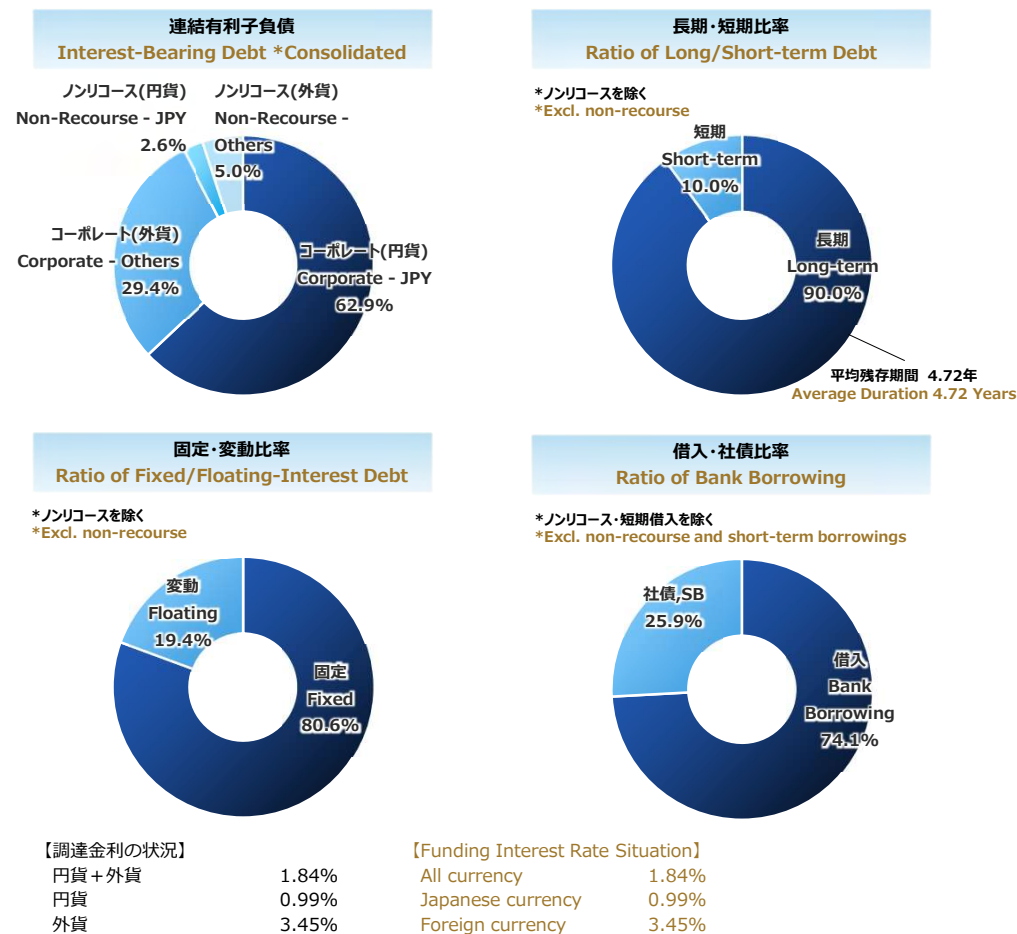
財務状況 /Financial Situation

- 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 (2026年3月期末時点/FY2025)



直近の調達実績 (Recent Financing Results)

	発行日 /Issue Date	発行額 /Issue Amount	ベースレート /Base Rate	スプレッド /Spread	合計 /Total	発行年限 /Tenor
第92回普通社債 (グリーンボンド) 92nd Straight Bonds (Green Bond)	2026/3/12 Mar. 12, 2026	232億円 JPY 23.2 billion	1.637%	0.220%	1.857%	5年/years
第91回普通社債 (グリーンボンド) 91st Straight Bonds (Green Bond)	2026/3/12 Mar. 12, 2026	211億円 JPY 21.1 billion	1.372%	0.190%	1.562%	3年/years
第90回普通社債 (グリーンボンド) 90th Straight Bonds (Green Bond)	2025/10/15 Oct. 15, 2025	188億円 JPY 18.8 billion	1.695%	0.350%	2.045%	10年/years
第89回普通社債 (グリーンボンド) 89th Straight Bonds (Green Bond)	2025/5/29 May 29, 2025	500億円 JPY 50.0 billion	1.545%	0.560%	2.105%	10年/years
第88回普通社債 (グリーンボンド) 88th Straight Bonds (Green Bond)	2025/5/29 May 29, 2025	500億円 JPY 50.0 billion	1.042%	0.340%	1.382%	5年/years

格付の状況

Credit Rating

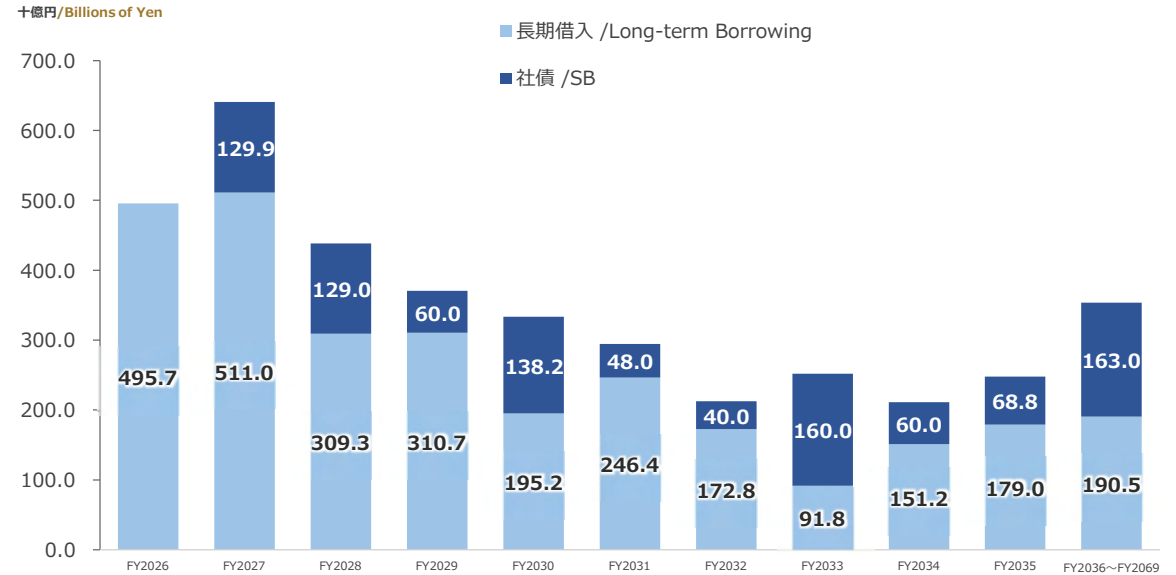
*2026年8月7日時点
*As of Aug. 7, 2026

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 2026年3月期末時点
*Excl. Non-recourse FY2025



有利子負債残高と調達金利の推移

Interest-Bearing Debt Breakdown

