

事業戦略

事業戦略の「三本の道」

2030年までに取り組む事業戦略は、大きく「三本の道」で構成しています。第1の道が「コア事業のさらなる成長」、第2の道が不動産領域における「新たなアセットクラスへの展開」、第3の道が不動産領域を超えた「新事業領域の探索、事業機会獲得」です。3つの道は「or」でどれかを選ぶのではなく「and」で結ばれ、既存の不動産領域における成長戦略に加え、不動産領域を超えた新事業領域でも収益の柱を増やしていくという、両利きの経営を実践していきます。



第1の道:コア事業のさらなる成長(深化と進化)

これまでの当社グループの価値創造を支えてきた「コア事業」のさらなる成長(深化と進化)を実現。

- (1) 市場からのデカップリング※
 - (2) 開発利益の強化～付加価値の顕在化
 - (3) 海外事業の深化と進化
- ※差別化やマーケット創出を通じ、外部環境に関わらず、高い収益性を実現すること

第2の道:新たなアセットクラスへの展開

コア事業で培った強み・ノウハウを活かした「新たなアセットクラス」への展開を加速。

- (1) スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり
- (2) ラボ&オフィス事業の拡大
- (3) データセンター事業の強化等、さらなる事業ウイングの拡大

第3の道:新事業領域の探索、事業機会獲得

当社グループの将来のさらなる成長実現のため、「新事業領域の探索、事業機会獲得」に取り組む。

- (1) プラットフォーマーとしての深化と進化
- (2) 注力分野への投資実行
- (3) 組織の新設

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

第1の道

コア事業のさらなる成長(深化と進化)

市場からのデカップリング

- 顧客志向を追求。リアルとデジタルを組み合わせ、多様化するお客様一人ひとりのニーズに合った体験価値を提供。ソフトとハードを融合させたミクストユースの街づくりを一層推し進め、街全体で競争力を強化。
「三井不動産グループネットワーク」を強化し、会員組織の拡充を目指す。
- 各事業・街づくりにおける差別化、新需要の創出を通じ、市場からのデカップリングを実現。

[リアル×デジタルによるコア事業の提供価値の質・量向上] ▶ 詳細は、P.072へ

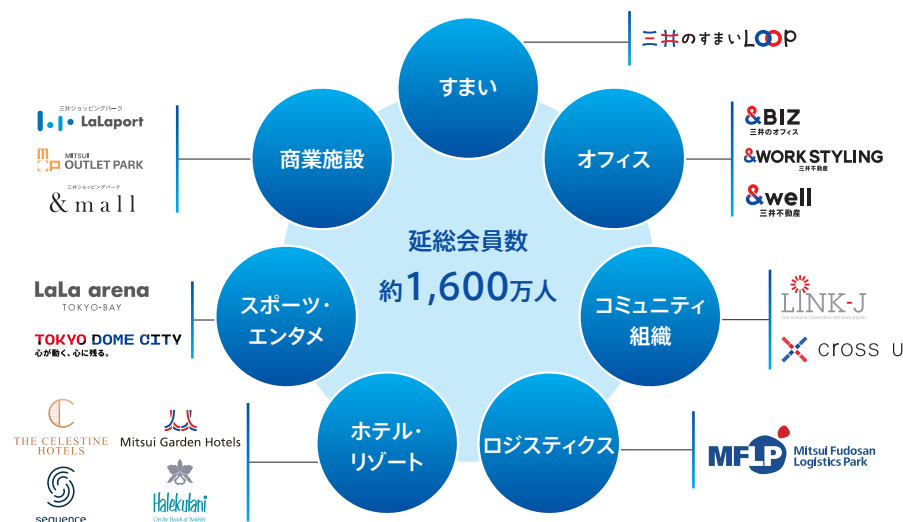
オフィス	「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」の実現。
商業施設	唯一無二のオムニチャネル基盤の構築。
すまい	グループ各社間の連携を強化し、ワンストップサービスを提供。
ホテル・リゾート	顧客データとDXを活用し、パーソナライズされた上質な滞在体験を提案。
ロジスティクス	倉庫内にとどまらず、サプライチェーン全体の顧客課題解決に貢献。

[ミクストユースの街づくり]

- これまで培ってきたさまざまなノウハウを活かし、ソフトとハードを融合、「働く」「暮らす」「楽しむ」「憩う」人々のさまざまなニーズに対し、価値提供。



[三井不動産グループネットワークの強化]



開発利益の強化～付加価値の顕在化 ▶ 詳細は、P.023へ

- 「インカムゲイン・キャピタルゲイン・マネジメント」のビジネスモデルを深化。物件保有による安定的な賃貸利益に加え、販売用不動産・固定資産トータルで、資産回転を加速、早期に付加価値(評価益)を顕在化。
- 売却後も預かり資産として長期にわたりマネジメント。
- 大規模開発において、着手段階からの第三者資金の積極的な活用※も検討。

※事業着手段階から、機関投資家等からの第三者資金を積極的に募り、当社シェア分の収益に加えて、マネジメントフィーを獲得することで事業の効率性を向上。

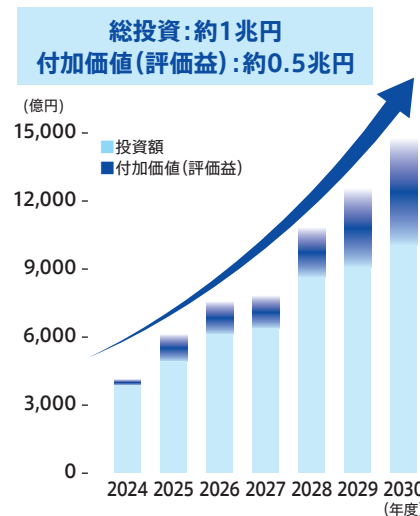
[サステナブルな付加価値の創出]

2024年度～2030年度竣工の主要なプロジェクト

- MOPマリンピア神戸(建替)
- MFLP・LOGIFRONT東京板橋
- MFLP横浜新子安
- 日本橋一丁目中地区
- 横浜市旧市庁舎街区
- (仮称)ららぽーと安城
- 日本橋本町一丁目3番計画
- 箱根計画
- 八重洲二丁目中地区
- 内幸町一丁目中地区
- 内幸町一丁目北地区
- 日本橋室町一丁目地区
- 日野データセンター事業

■ 主要なプロジェクトによる付加価値創出

※現時点における当社独自の試算に基づく
※各年度金額は2024年度以降の累計



日本橋一丁目中地区

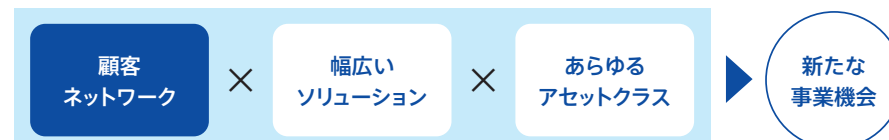


(仮称)ららぽーと安城



MFLP・LOGIFRONT東京板橋

新たな事業機会の獲得



海外事業の深化と進化

[回転型投資モデルの加速]

- 商品・エリアを厳選しながら、「回転型」を中心に新規取得を加速。
- 付加価値を創出したうえで利益を顕在化。資金回収、BSコントロールを強化。
- ローカルマーケットの売り時、買い時をスマートに判断し、海外事業のさらなる成長を目指す。



[エリア×商品戦略による成長戦略]

- 米国「50ハドソンヤード」等、競争力のあるオフィスを基盤としつつ、次なる展開として、成長著しいサンベルトエリアへの展開を加速。
- 成長が期待されるオーストラリア・インドでの投資拡大。
- 各エリアの事業環境を踏まえたポートフォリオ構築。
- 新規事業領域への投資検討(再エネ施設、学生寮、データセンター等)。



米国「サンベルトエリア」における展開

3エリア体制での事業推進

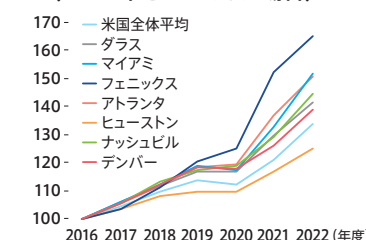
米国の「サンベルトエリア※」を中心とした成長が著しいエリアにおいて、投資を拡大。実需が旺盛で成長著しい賃貸住宅をはじめ、物流施設等においても事業を加速。当エリアに拠点を開設し、東海岸(NY)・西海岸(SF・LA)を含む「3エリア体制」を確立。
※一般的に北緯37度線以南の地域一帯を指す

■ 人口推移※1・名目GDP推移※2 (2016年から2022年の増加率)

	東海岸	西海岸	サンベルト
人口推移	101.8%	101.1%	105.7%
名目GDP推移	130.2%	143.1%	144.9%

出典/※1 US Bureau of Economic Analysis ※2 米国経済分析局 ※3 REIS (Real Estate Information Service) All Class

■ 集合住宅家賃の推移※3 (2016年を100とした場合)



グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

第2の道

新たなアセットクラスへの展開

2
新たなアセットクラス

スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり

- スポーツ・エンターテインメントを活かし、ミクストユースの機能を強化、「感動」のある街づくりを推進。
- 東京ドーム社の強みを活かした事業機会の獲得を図る。
- 商業施設とスポーツ・エンターテインメントの相乗効果により、顧客の体験価値を最大化すべく新本部を設立。

[東京ドーム社の強みを活かした展開]

- スポーツやコンサート等、幅広いジャンルでの営業力、ブッキング調整力
- 数千人～数万人規模のイベントの現場オペレーションのマネジメント能力
- 自主興行イベント企画・運営能力
- 直営レジャー施設の企画能力



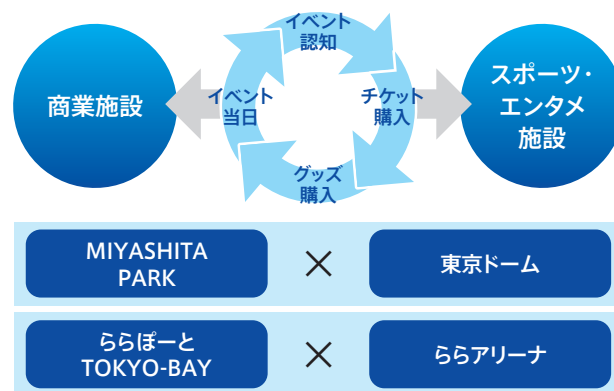
東京ドームシティ



新秩父宮ラグビー場開発(東京ドーム社のノウハウ活用)

[アリーナ事業の推進]

- アリーナ運営による顧客接点の増加、イベントコンテンツ等を充実させ、商業施設とのシナジー効果を高める施策を展開。



LaLa arena TOKYO-BAY

[スポーツ・エンターテインメントを通じた「感動体験」の創出]

- イベント・コンテンツ提供による「感動体験」の創出。
- 外部パートナーとも連携し、取り組みを積極的に推進。



ラボ＆オフィス事業の拡大

- 当社が創出した「賃貸ウェットラボマーケット」※を一層拡大させ、需要を取り込んでいく。
- さまざまな研究シーンに対応した環境を整備し、社会のオープンイノベーションに貢献。

※ウェットラボ:装置や薬品を用いて実験を行うための研究施設

- 研究開発環境におけるオープンイノベーションの重要性の高まりに対応し、既に国内外で13※のプロジェクトを展開。
- 大都市圏内に立地する「都心近接型」と、アカデミアや医療機関に近接する「シーズ近接型」の双方を強化。

※開業予定を含む

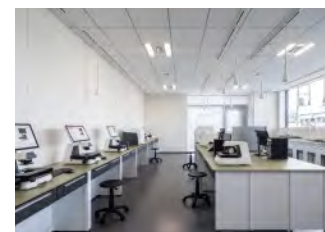


三井リンクラボ新木場2



トーリービュー(米国サンディエゴ)

- 建物・機器設置等のハード面に加え、コミュニケーションスペース整備等のソフトサービスや、「LINK-J」といったコミュニティを組み合わせ、入居企業のイノベーション創出を支援。



共通機器室(三井リンクラボ新木場2)



三井リンクラボ「入居者交流会」

データセンター事業の強化等、さらなる事業ウイングの拡大

- 社会全体のデジタル化を支えるデータセンター事業を強化。需要の高まりを捉える。
- そのほかにも、当社グループの強みやノウハウを活かし、さまざまなアセットクラスへの展開を図り、顧客への価値創造を進めていく。

- データセンター(DC)事業のノウハウを活かし、都心型DCやコロケーション型DC※にも事業ウイングを拡大。

※サーバーやネットワーク機器などを設置するスペースを貸し出すサービス



データセンター MFIP印西II

- 当社グループの強みやノウハウを活用し、さまざまな新たなアセットクラスへの展開を図り、街づくりにおける顧客への提供価値を高めていく。



学校施設 Rugby School Japan(柏の葉)

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

第3の道

新事業領域の探索、事業機会獲得

プラットフォームとしての深化と進化

- 企業や社会、そこに生きる人々の英知を結集させる役割を担う。
- 当社グループは、オープンイノベーションのプラットフォーム提供を通じ、従来の不動産デベロッパーの枠を超えたネットワークを構築。
- ネットワークを活かし、「場」と「コミュニティ」提供の展開分野（メニュー）を拡充。プラットフォームとしての関与を強め、イノベーションや新産業創造への貢献を加速。

[豊富なネットワークとコミュニティ]

- これまで構築してきたネットワークを活かし、「場」や「コミュニティ」の提供メニューを拡充。
- 大企業・スタートアップ・アカデミア等、多種多様な人々の英知を結集させる役割を担い、オープンイノベーション・新産業創造に向けた貢献を加速。

オープンイノベーションのコミュニティ



※当社公表に基づく、連携（共同研究、実証実験等）実績のある大学・研究機関数

Pick up 宇宙ビジネス共創プラットフォーム「cross U」

- 宇宙ビジネス関連のプレーヤーに「場」と「コミュニティ」を提供するビジネス共創プラットフォーム
- 当社が産官学有志とともに設立し、2023年4月、日本橋を拠点に活動を開始
- 特別会員数は活動開始1年間で252まで増加、国内最大級の宇宙ビジネスコミュニティとしてさらなる拡大を目指す

場の提供・機会の創出

会員・テナント企業例



注力分野への投資実行

- 提供する「場」と「コミュニティ」を通じて、「新産業創造」に資する事業の種を探索。
- 多様なネットワーク、膨大な顧客接点、企画ノウハウ等、当社グループの強みが活かせる注力分野を見極め、投資を実行。
- 当該分野への事業展開を図り、将来の新たな収益の柱に育てていく。

■ 投資検討領域のイメージ



組織の新設

- イノベーション創出による当社グループの成長を目的とした新本部を設立。新事業領域の探索、事業機会の獲得に向けて経営資源を効果的に投入。
- M&Aを積極的に活用、専属部門を新設。

M&A投資枠※1
4,000億円以上

※1 2030年度まで

スタートアップ出資枠※2
1,000億円以上

※2 2030年度まで

■ 本部体制図

イノベーション推進本部

新産業創造推進室

M&A推進室

産学連携推進部

ベンチャー共創事業部

宇宙ビジネス・イノベーション推進部

ライフサイエンス・イノベーション推進部

柏の葉街づくり推進部