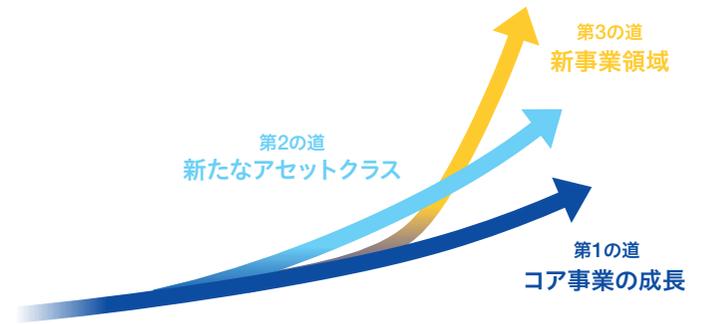


グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

# 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。

### 市場からのデカップリング ▶ P.34

- 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

オフィス	「行きたくない街」にある「行きたくないオフィス」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。

### 開発利益の強化～付加価値の顕在化 ▶ P.16

- 「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。

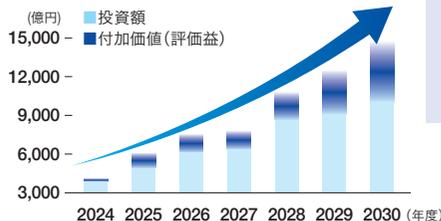
※事業着手段階から、機関投資家等からの第三者資金を積極的に募り、当社シェア分の収益に加えて、マネジメントフィーを獲得することで事業の効率性を向上。

### 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

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>MOPマリンピア神戸(建替)</li> <li>MFLP横浜新子安</li> <li>横浜市旧市庁舎街区</li> <li>日本橋本町三井ビルディング &amp;forest</li> <li>八重洲二丁目中地区</li> <li>日本橋室町一丁目地区</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>MFLP・LOGIFRONT東京板橋</li> <li>日本橋一丁目中地区</li> <li>ららぽーと安城</li> <li>HOTEL THE MITSUI HAKONE</li> <li>内幸町一丁目北地区</li> <li>日野データセンター事業</li> </ul> |
|--|---|

#### 主要なプロジェクトによる付加価値創出



総投資 **約1兆円**  
付加価値(評価益) **約0.5兆円**

※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

### 海外事業の深化と進化 ▶ P.102-103

#### 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 Hudson Yards」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。

#### 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

詳しくはこちら

<https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/innovation2030/>



- 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)。

第1の道 これまでの実績：市場からのデカップリング

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  
**8割**\*1

継続利用年数  
平均 約**24年**\*2

※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



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

【主要開発エリアの賃料水準成長率は都心トップクラス】

日本橋本町・室町  
**174%**(2010年比)\*

八重洲・京橋・日本橋  
**145%**(2010年比)\*

※ 三幸エステート(株)データより算出

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%

オフィス賃貸収益  
5年間で約**1.3倍**

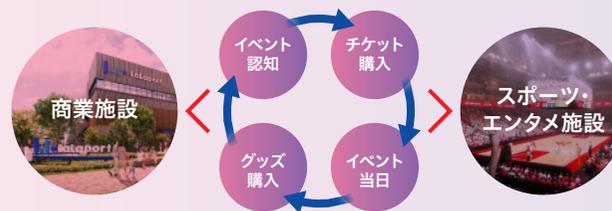
2024年度  
**4,666億円**

⇒ 2019年度:3,602億円

※ 出典:三鬼商事(株)

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（ロジスティクス）

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\*1

空室率(築1年以内)  
(2025年3月時点)  
当社開発物件  
**2.2%**  
⇒ マーケット 11.1%\*2

※1 MFLP・LOGIFRONT東京板橋・MFLP船橋・MFIP羽田等の事例

※2 出典:CBRE/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)

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年度の国内住宅分譲利益率は  
過去最高となる**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)

アップパー・アップスケールへ  
ブランド認知が向上



※Smith Travel Research社が定義するホテルクラス分類

インバウンド需要の吸収

インバウンド宿泊比率(東京)

60%台(2018年度) ⇒ 約**80%**(2024年度)

高いADR成長率

2024年度+約**5,000**円弱(2023年度比)

金額は過去最高を更新 P.99

⇒ホテル系REIT(ADR)+約2,000~3,000円程度\*

※2024年1月~12月の暦年ベース

4施設がミシュランガイド国内最高評価 P.98

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。**

● **スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり**  P.100-101

- 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



強みを活かした開発事例：新秩父宮ラグビー場

**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。



● **賃貸ラボ&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

三井リンクラボ  
新木場2



● **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。

**これまでの実績**

● **スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり**

2024年5月開業のLaLa arena TOKYO-BAYに続き、新たに収容人数1万人規模の大型多目的アリーナ「(仮称)名古屋アリーナ」を2028年初頭に開業予定。スポーツ・エンターテインメントを活かした「感動」のある街づくりをさらに加速していきます。  P.101



(仮称)名古屋アリーナ

● **賃貸ラボ&オフィス事業の拡大**

欧州一のライフサイエンスマーケットを誇る英国初の賃貸ラボ&オフィス事業として、世界的な図書館の一つである大英図書館の複合再開発事業へ参画しました。三井不動産グループがこれまで国内外で培ってきたノウハウを最大限活かしながら、英国でのフラッグシップ事業となる本事業を推進します。賃貸ラボ&オフィス事業は、計画中含め、国内10棟、海外6棟、計16棟規模になり、今後の投資予定を含めると累計投資額5,000億円超となりました。



(仮称)大英図書館再開発計画

● **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**

2024年7月に日野市におけるデータセンター計画を公表。今後の投資予定も含めて足元で7物件、投資総額は約3,000億円と、テナントまで決まっている開発計画規模としては国内最大規模のデータセンター事業者と自負しております。



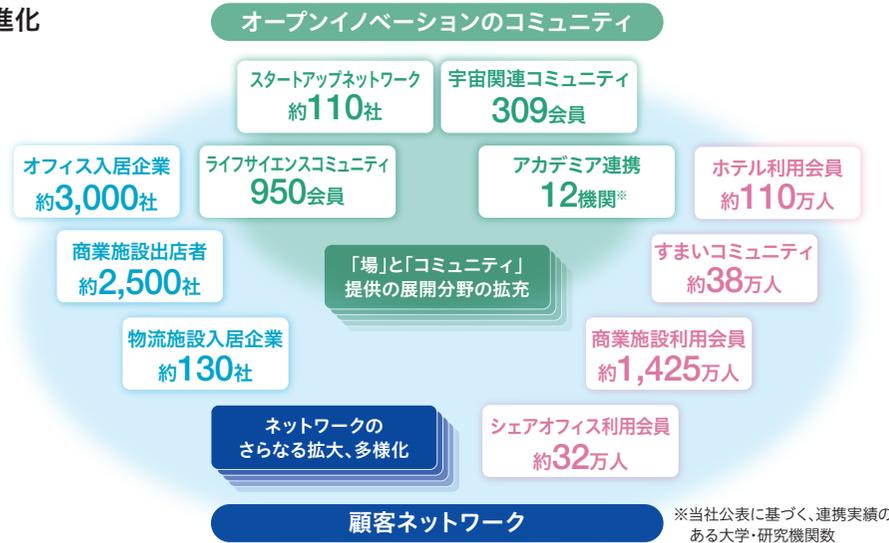
MFIP印西II

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」… 事業戦略

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。

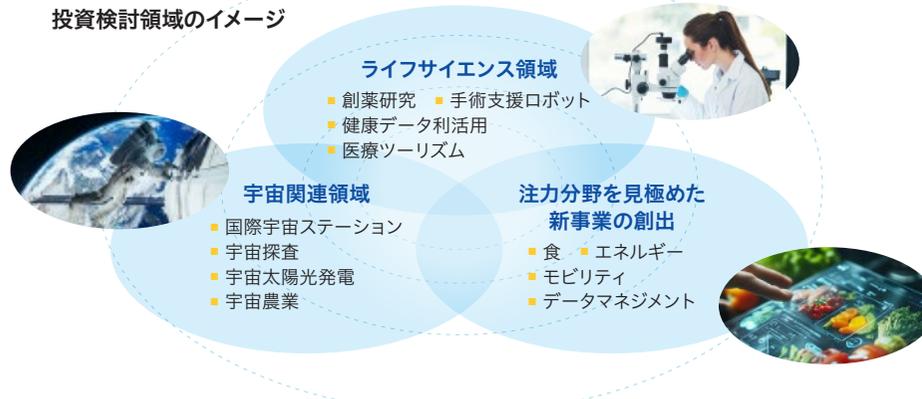
プラットフォームとしての深化と進化

- 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て、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。



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。



組織の新設「イノベーション推進本部」

- 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。



※ 2030年度まで

これまでの実績

ライフサイエンス分野における取り組みの推進

当社が設立に携わったライフサイエンスコミュニティである一般社団法人「LINK-J」は、2025年2月時点で会員数が950まで拡大し、2024年は1,151回のイベントを開催しました。このような活動を通じて、賃貸ラボのニーズを把握し、当社の賃貸ラボ&オフィス事業も着実に拡大しています。



宇宙ビジネス業界における「場」と「コミュニティ」の提供

2023年4月に産官学有志とともに立ち上げた宇宙ビジネス共創プラットフォーム、一般社団法人「cross U」は、設立から約2年間で会員数が309まで拡大し、2024年は311回のイベントを開催しました。



半導体産業を活性化させるオープンプラットフォームの設立

国家戦略の中核として位置付けられている半導体産業において重要な課題となっている「共創の場」の形成に対して、当社は半導体産業のイノベーションを支援するオープンプラットフォーム、一般社団法人「RISE-A」を設立しました。「産業デベロッパー」として培った知見やノウハウを活かし、新規事業や協業の機会を提供するとともに、国内外の有力研究機関などと連携。業界や分野を超えた集積・交流・成長を促進し、半導体産業の活性化と持続可能な社会の実現を目指します。

