

2 価値創造に向けた戦略

- 38 グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」
- 41 事業戦略
- 45 特集:「場」と「コミュニティ」で拓くインダストリアルアセット
- 48 財務戦略

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

「& INNOVATION 2030」の骨格

2030年度前後における三井不動産グループの「ありたい姿」を「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」することと位置付け、それを実現する事業戦略として「三本の道」を通じた成長と、財務戦略として「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進に取り組んでいきます。

経営理念、マテリアリティとの関係

新たな「経営理念」に基づき、重点的に取り組む課題「GROUP MATERIALITY」を策定しました。グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を推し進めることで、マテリアリティの解決を目指します。

経営理念

GROUP MATERIALITY

「& INNOVATION 2030」

ありたい姿：産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献

- 世界のイノベーション・産業発展への貢献
- 感動体験の創出
- 社会課題の解決

社会的価値
の創出経済的価値
の創出

- 持続的成長および資本コストを上回る効率性の実現
- 株主への安定・継続的な「利益還元」と「1株当たり価値の向上」

事業戦略

「三本の道」を通じた成長の実現

- コア事業のさらなる成長（深化と進化）
- 新たなアセットクラスへの展開
- 新事業領域の探索、事業機会獲得

& INNOVATION 2030
DREAM, VISION, REALITY

財務戦略

「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進

- 安定・継続的な「利益成長」と「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」
- 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

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の進捗

主な定量目標に対する進捗状況

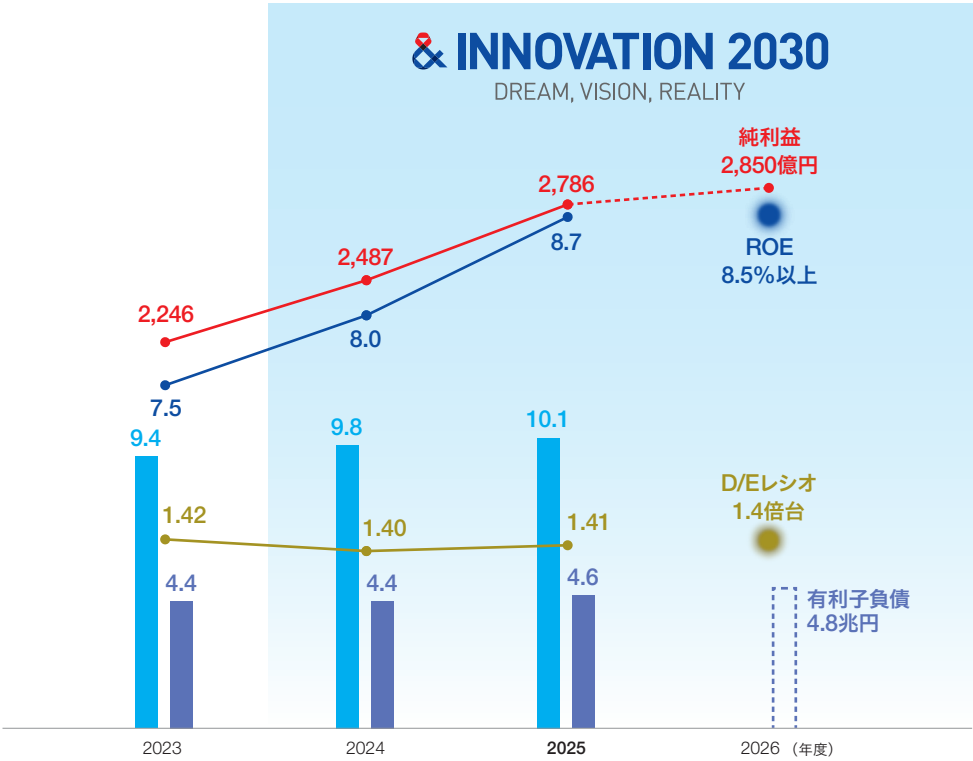
→ & INNOVATION 2030 KPIと進捗

2024年度実績	2025年度実績	2026年度予想	2026年度目標
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
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
PL：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	約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カ年累計)

※1 2023年度業績予想EPS:78.5円を起点とする ※2 一定の仮定を前提に算出

→ 親会社株主に帰属する当期純利益・ROE・総資産・負債の状況と今後の見通し

● ROE(%) ● 親会社株主に帰属する当期純利益(億円) ■ 総資産(兆円) ■ 有利子負債(兆円) ● D/Eレシオ(倍)



<参考：過去の推移>

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022
ROE(%)	7.4	7.7	5.2	6.6	6.9
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	1,686	1,839	1,295	1,769	1,969
総資産(兆円)	6.8	7.3	7.7	8.2	8.8
有利子負債(兆円)	2.9	3.4	3.6	3.6	4.0
D/Eレシオ(倍)	1.24	1.45	1.42	1.31	1.40

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

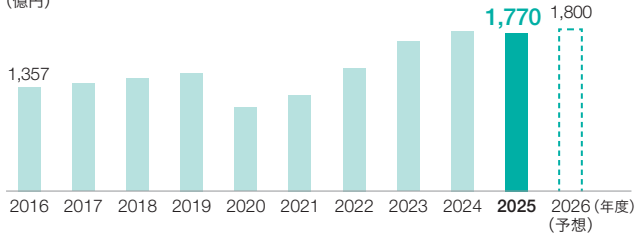
DX戦略

サステナビリティ戦略

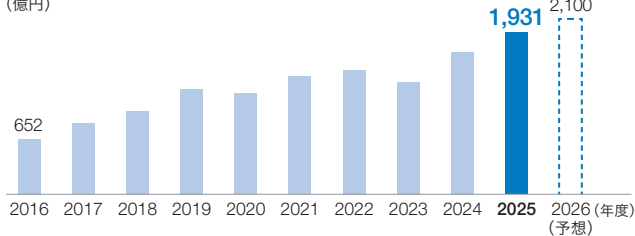
グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の進捗

→ セグメント別事業利益

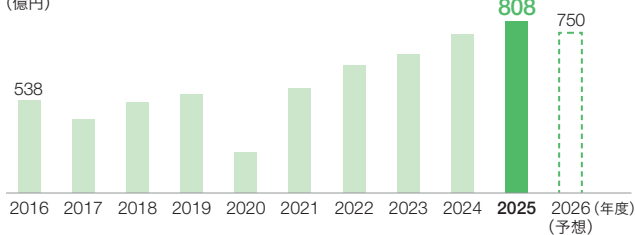
＜賃貸＞& INNOVATION 2030／2026年度目標：1,800億円程度
(億円)



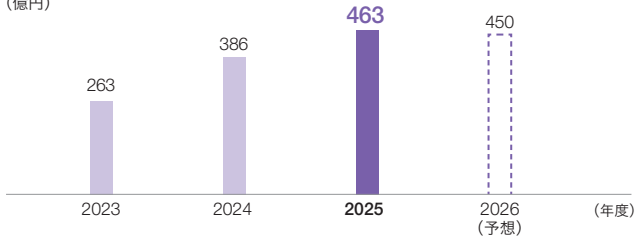
＜分譲＞& INNOVATION 2030／2026年度目標：2,100億円程度
(億円)



＜マネジメント＞& INNOVATION 2030／2026年度目標：700億円程度
(億円)



＜施設営業＞& INNOVATION 2030／2026年度目標：300億円程度
(億円)

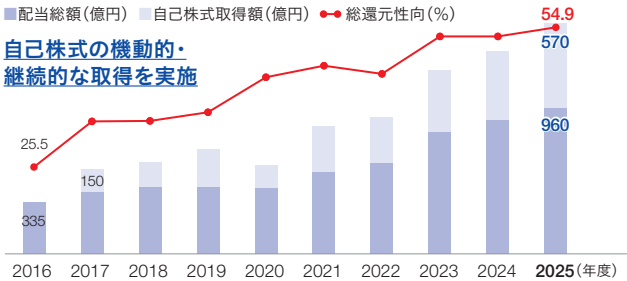


※ 2022年度までは営業利益、2023年度以降は事業利益ベース

→ 株主還元

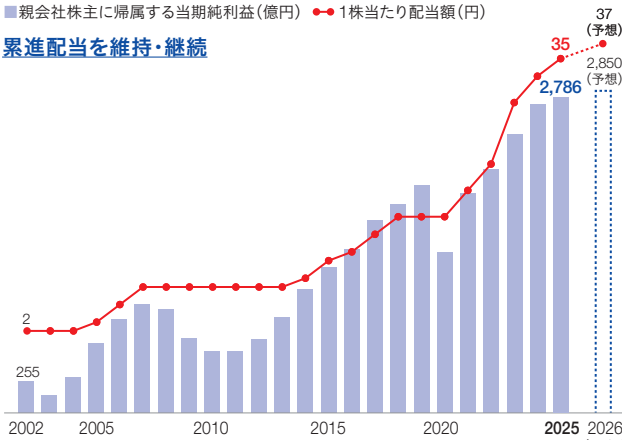
& INNOVATION 2030 KPI	定量目標	2025年度実績
総還元性向	毎期50%以上	54.9%
配当性向	毎期35%程度	34.6%

＜配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移＞



自己株式の機動的・継続的な取得を実施

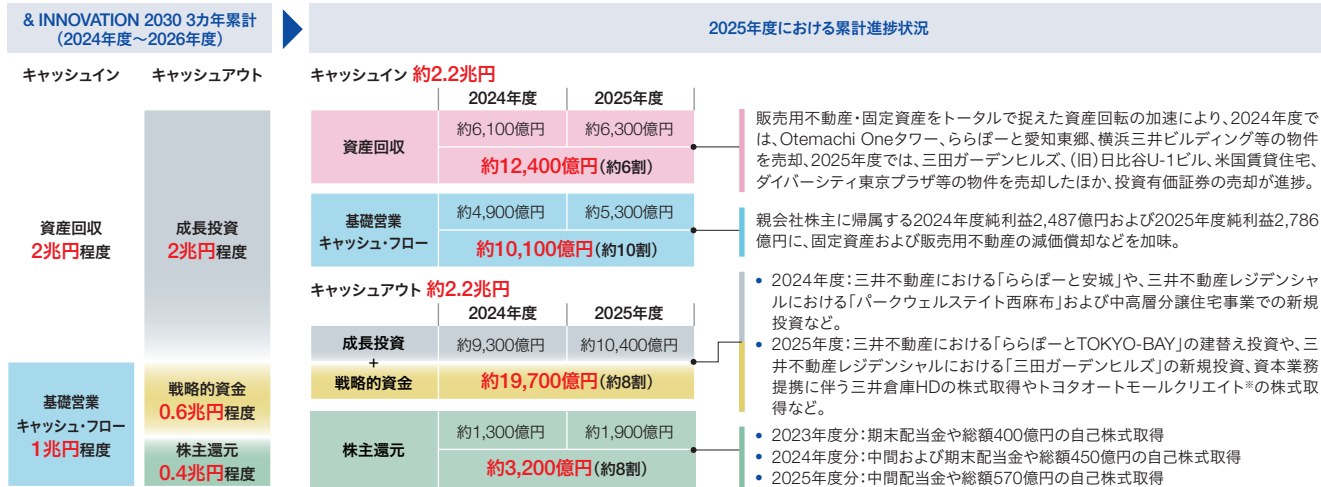
＜1株当たり配当額*・親会社株主に帰属する当期純利益の推移＞



※ 2024年4月1日に株式分割(1株→3株)したため、2021～2023年度は分割後ベースに調整し、小数点以下を四捨五入

→ キャッシュアロケーション

「& INNOVATION 2030」3カ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



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、2024年度では、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、2025年度では、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。

親会社株主に帰属する2024年度純利益2,487億円および2025年度純利益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。

- 2024年度：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。
- 2025年度：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*の株式取得など。

- 2023年度分：期末配当金や総額400億円の自己株式取得
- 2024年度分：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：中間配当金や総額570億円の自己株式取得

※ 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」に変更しています

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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.42

- 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押し進め、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。

>> 開発利益の強化～付加価値の顕在化 P.26

- 「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。

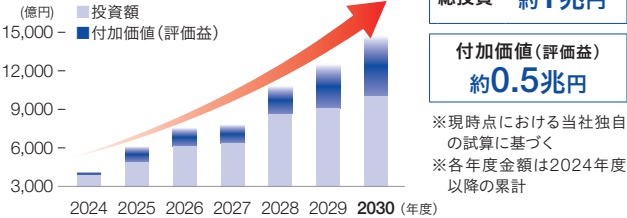
※事業着手段階から、機関投資家等からの第三者資金を積極的に募り、当社シェア分の収益に加えて、マネジメントフィーを獲得することで事業の効率性を向上。

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横浜新子安
 - 横浜市旧市庁舎街区
 - 日本橋本町三井ビルディング &forest
 - YAESU CORE
- MFLP・LOGIFRONT東京板橋
 - 東京ミッドタウン日本橋
 - ららぽーと安城
 - HOTEL THE MITSUI HAKONE
 - 日野DC計画

<主要なプロジェクトによる付加価値創出>



>> 海外事業の深化と進化 P.100-104

回転型投資モデルの加速

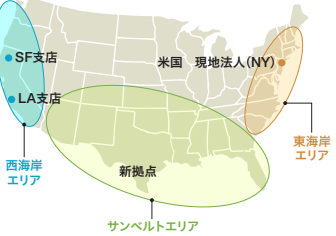
- 商品・エリアを厳選しながら、「回転型」を中心に新規取得を加速。
- 付加価値を創出したうえで利益を顕在化。資金回収、BSコントロールを強化。
- ローカルマーケットの売り時、買い時をスマートに判断し、海外事業のさらなる成長を目指す。

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て、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)。

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」— 事業戦略

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

さまざま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
- ソフトサービス
- 築浅・ミクストユース
- 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	日本橋本町・室町
185% (2026年4月時点 51,412円/坪)	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

※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

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%

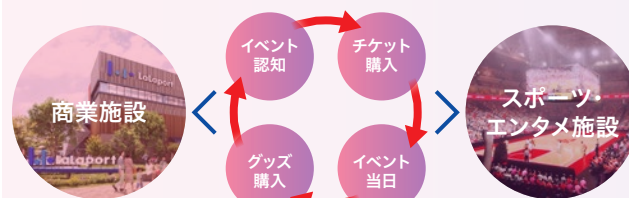
オフィス賃貸収益
6年間で約**1.4**倍

2025年度
4,865億円

⇔ 2019年度:3,602億円

※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
- アリーナ施設興行日に商業施設来館者数**140%**の事例もあり

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(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%※2

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

※2 CBRE調べ/2026.1Q 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

都心6区の取り扱い総戸数※

市場シェア約**4割**(2025年度)

※JV物件の場合は幹事会社に戸数カウント

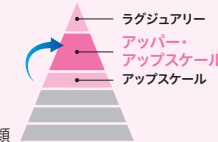


- 都心・高額物件が利益率の増加を牽引
- 2025年度は過去最高の国内分譲利益率**25.5%**

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

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 P.97

⇔ホテル系REIT+1,000円程度※

※2025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.97

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」 ― 事業戦略

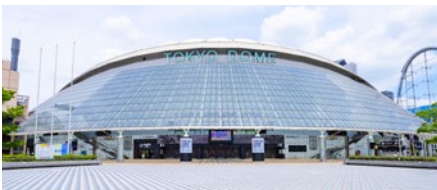
第2の道



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.98-99

- 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

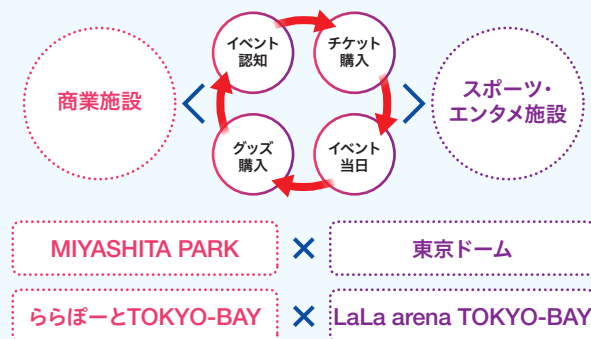
- スポーツやコンサート等、幅広いジャンルでの営業力、ブックイング調整力
- 数千人～数万人規模のイベントの現場オペレーションのマネジメント能力
- 自主興行イベント企画・運営能力
- 直営レジャー施設の企画能力



強みを活かした開発事例：(仮称)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

- AI・クラウド等の普及により重要性が高まる社会インフラとして、データセンター事業を強化し、需要拡大を取り込む。
- 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

2028年初頭に開業予定の(仮称)名古屋アリーナに続き、収容人数2万人規模の(仮称)新秩父宮ラグビー場が2026年2月着工。また、関西圏では株式会社クボタ旧本社跡地活用プロジェクト(仮称)Kubota LaLa arenaの開発を推進しており、多施設・全国展開を通じて、日本のエンタメ分野の国際競争力向上にも貢献していきます。



(仮称)新秩父宮ラグビー場

>> 賃貸ラボ&オフィス事業の拡大

賃貸ラボ&オフィス事業は、計画中の物件を含め、国内11棟・海外6棟の計17棟規模となり、今後の投資予定を含む累計投資額は5,500億円超となりました。国内では「三井リンクラボ東陽町1」が2026年2026年7月に竣工、海外では、米国賃貸ラボ&オフィス事業4件目となる「Innovation Square PhaseIII」が2026年に竣工予定であり、今後も国内外での事業拡大を目指していきます。



Innovation Square PhaseIII

>> 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

国内では、4棟目となる相模原DCが2026年度に「建物工事」竣工予定であり、これまでの国内における投資総額は3,000億円を超えます。海外では、インドの主要都市において、4物件のデータセンター事業への参画を決定しました。今後も、国内外における事業機会の検討を継続してまいります。



(仮称)CapitaLand DC Mumbai

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」 ― 事業戦略

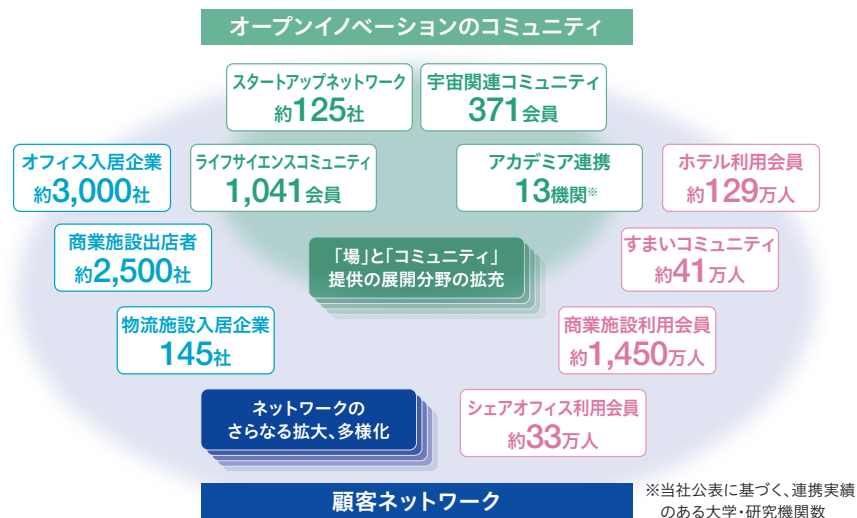
第3の道



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。

>> プラットフォーマー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。プラットフォーマー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。

M&A投資枠*	4,000億円以上
スタートアップ出資枠*	1,000億円以上

※ 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エコシステム形成の推進

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、2026年2月時点で会員数が1,041まで拡大し、2025年には1,254回のイベントを開催しました。ベンチャー企業や製薬企業、アカデミア、行政機関など多様なプレイヤーが集う共創コミュニティとして、ライフサイエンス領域のエコシステム形成とイノベーション創出を推進しています。こうした活動を通じて賃貸ラボへのニーズを把握し、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

2022年9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3年間で会員数が371まで拡大し、2025年は359回のイベントを開催しました。



>> 半導体産業のイノベーションを促進する共創エコシステムの形成

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2025年7月に設立しました。「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、半導体の設計・製造を担うサプライヤーのみならず、半導体を活用するユーザーや産業支援機関など多様なプレイヤーが参画するエコシステムを構築。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との連携を通じて、業界や分野を超えた集積・交流・成長を促進しています。2026年5月末時点の会員数は101となり、日本の次世代の産業競争力強化に貢献する共創コミュニティとして拡大を続けています。



マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

特集 「場」と「コミュニティ」で拓くインダストリアルアセット

当社の原点：産業と地域の成長を支えてきた街づくり

当社はこれまで、不動産会社の枠にとどまらず、産業デベロッパーとして、時代ごとの社会課題に対し、「場」を提供することで解決を図ってきました。現在は、そこに「コミュニティ」という要素を重ね合わせ、産業の成長をより能動的に支援する段階に入っています。当社ではこれを「産業デベロッパー2.0」と位置付け、「場」と「コミュニティ」を組み合わせることで、産業の育成や新たな価値創出に取り組んでいます。



総合力を競争優位に変えるインダストリアルアセット戦略



総合力を持つ当社だからこそ、強みを発揮できる領域

「場」から「場×コミュニティ」へ — 産業デベロッパー2.0

産業デベロッパー2.0の具体的な取り組みは、ライフサイエンス、宇宙、半導体などの成長産業領域におけるコミュニティ運営です。これら3分野は、政府が「国家戦略技術領域」と位置付ける6分野のうち、「バイオ・ヘルスケア」「宇宙」「半導体・通信」に対応し、政策面からも強い追い風を受けています。当社は、「場」と「コミュニティ」を組み合わせ、新たな価値創出を加速するとともに、総合力を活かして産業の育成・活性化につながるインダストリアルアセットを国内外で展開しています。

	会員数	イベント数
LINK-J 2016年設立	1,041 ^{※1}	1,254 ^{※1}
CROSS U 2022年設立	371 ^{※2}	359 ^{※2}
RISE-A 2025年設立	101 ^{※3}	36 ^{※3}

※1 2026年2月時点 ※2 2026年3月時点 ※3 2026年5月時点

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

くまもとサイエンスパーク

2026年4月、熊本県、合志市と「くまもとサイエンスパーク」事業推進パートナー基本協定を締結
半導体産業向けの「場」と「コミュニティ」を整備するイノベーション創発エリア(約31ha)を開発



くまもとサイエンスパーク イノベーション創発エリア イメージ

→ プロジェクト概要



所在地	熊本県合志市竹迫
敷地面積	約309,444㎡ (約93,607坪)
開発スケジュール	2027年以降: 段階的に 施設竣工(予定) 2030年: 全体竣工

くまもとサイエンスパークは、阿蘇くまもと空港に近接し、周辺県道の新設・拡幅に加え、整備が進む中九州横断道路の(仮称)合志ICから約2kmに位置するなど、広域交通アクセスに優れた立地にあります。また、阿蘇くまもと空港とJR豊肥本線を結ぶ空港アクセス鉄道の計画も進められており、今後さらなる交通利便性の向上が見込まれます。

さらに、同パーク周辺には、半導体関連企業が集積しており、国内有数の産業集積エリアに近接しています。加えて、熊本県北エリアは農業振興地域※が大半を占めるため、新たな大規模産業用地の確保が困難な地域でもあります。こうした交通利便性、産業集積との近接性、用地の希少性を兼ね備えた立地が、くまもとサイエンスパークの大きな特長です。

※ 自治体が将来的に農業上の利用を確保すべき土地として指定した区域であり、開発が禁止されている。

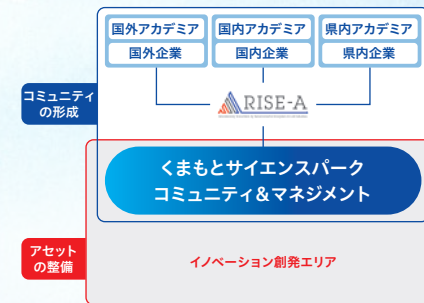
→ 半導体産業に必要な「場」の提供

くまもとサイエンスパークでは、産官学が集い、研究開発から量産までを支える幅広いエコシステムの構築を目指します。当社は、これまで賃貸ラボ&オフィス事業で培ってきた知見を活かし、その形成に必要な工場用地の整備や賃貸製造施設の開発を行い、産官学に提供することでエコシステムを支える「場」の提供を推進していきます。



→ 産官学が連携した「コミュニティ」の形成

「場」の整備にとどまらず、産官学が連携する「コミュニティ」を運営します。熊本県とともにくまもとサイエンスパークコミュニティ&マネジメントを共同設立し、RISE-Aのネットワークを活用しながら、国内外の企業・アカデミアがつながる産官学コミュニティを形成します。情報交換やネットワーキングを通じて、産学連携やオープンイノベーションの機会を創出し、研究開発や人材育成の取り組みを後押しするとともに、ビジネス機会の拡大を図ります。



→ 当社の熊本県関連事業

くまもとサイエンスパークだけでなく、その周辺の街づくりを一体で行うことにより地域の発展を支えています。

≫ 阿蘇くまもと空港

2020年4月から阿蘇くまもと空港の運営を担い、2023年3月に新旅客ターミナルビルが竣工しました。当社の多様な事業ノウハウを活かし、イベント広場や商業エリアの整備、最新設備の導入を通じて利用者が快適に過ごせる空港づくりを推進しています。当空港は、SKYTRAX社が発表する「WORLD'S BEST NEW AIRPORT TERMINAL」部門で世界第1位を受賞するなど、国際的にも高い評価を得ています。

≫ (仮称)原水駅周辺土地地区画整理事業

2024年11月、九州旅客鉄道(株)とともに事業検討パートナーに選定されました。半導体企業の集積に伴う今後の経済発展や人口増加に対応するために、JR豊肥本線「原水」駅と今後開業予定の新駅を中心とした約63haの街づくりに菊陽町とともに取り組む予定です。

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

ラボ&オフィス

→ ラボ&オフィスを通じた国内外での「場」の提供

2020年に開始した賃貸ラボ&オフィス「三井リンクラボ」シリーズは、国内稼働物件が9拠点、開発中物件を含めると11拠点まで拡大しています。2026年7月に竣工した三井リンクラボ東陽町1は、三井リンクラボシリーズ初となる工業専用地域における物件で、ライフサイエンス領域にとどまらず多様な事業領域の研究開発ニーズに対応しています。海外では、米国・サンディエゴのTorrey HeightsにおいてPfizer社の入居が進み、稼働率は100%となっています。また、米国・ボストンのInnovation Square Phase IIIでは、Vertex社による一棟借りが決定しており、2026年の竣工が予定されています。このように、国内外で着実に「場」の提供が進んでいます。

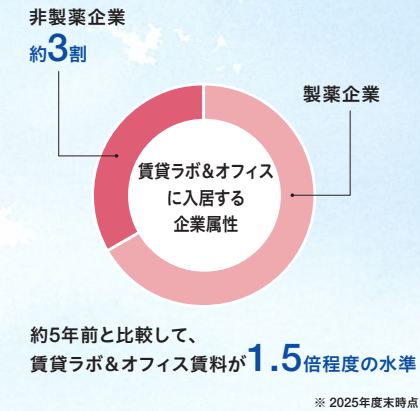


→ ライフサイエンス領域の「コミュニティ」の拡充

2016年3月に設立されたライフサイエンス領域の共創コミュニティであるLINK-Jは、特別会員数が2025年12月に1,000を超え、コミュニティの拡充が着実に進んでいます。また、会員の属性も多岐にわたり、ベンチャー企業や製薬企業、異業種企業のほか、非営利団体、アカデミア、自治体や大使館等の公的機関、VC・アクセラレーターなど、ライフサイエンスプレイヤーに限らず幅広い分野の組織が集積するプラットフォームへと成長しています。

→ ライフサイエンス領域での「場」と「コミュニティ」の組み合わせによる経済的価値

従来、賃貸ラボ&オフィスの入居企業は製薬企業を中心でしたが、近年では半導体、食品、エネルギーなど、非製薬企業にも裾野が着実に広がっています。こうした需要の多様化に加え、賃貸ラボ&オフィスに対する市場認知の高まりを背景に、賃料水準は約5年前と比較して約1.5倍に上昇しています。また、当社のライフサイエンスビルに入居していた企業が事業成長を遂げ、より大規模なラボ&オフィスやオフィスへ拡張移転する事例も生まれています。今後も、「場」と「コミュニティ」の相乗効果を通じて、さらなる価値創造を目指します。



データセンター

→ 国内におけるデータセンター事業の着実な進展

2014年以来、MFIP印西・MFIP印西IIおよび(旧)MFIP多摩の3物件を開発してきました。2026年度には、国内4物件目となる相模原DCの竣工を予定しています。今後も、日野DC計画や関西エリア計画をはじめ、複数の開発計画を予定しており、幅広いエリアで豊富な開発パイプラインを有しています。これらの計画は、当社の強みである多様なアセットでの開発ノウハウ、設計・施工・電力会社とのリレーション、他アセット本部との用地情報の連携による相乗効果等を活かして推進しています。



→ 海外におけるデータセンター事業の展開

海外では、インドのムンバイ、チェンナイなどの主要都市において、CapitaLand Investment社を事業パートナーとする4物件のデータセンター事業への参画を決定しました。これは、当社が長年にわたり海外事業で培ってきた実績とネットワークが結実したものです。今後も当社の強みを活かし、国内外におけるデータセンター事業のさらなる拡大を推進していきます。



マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

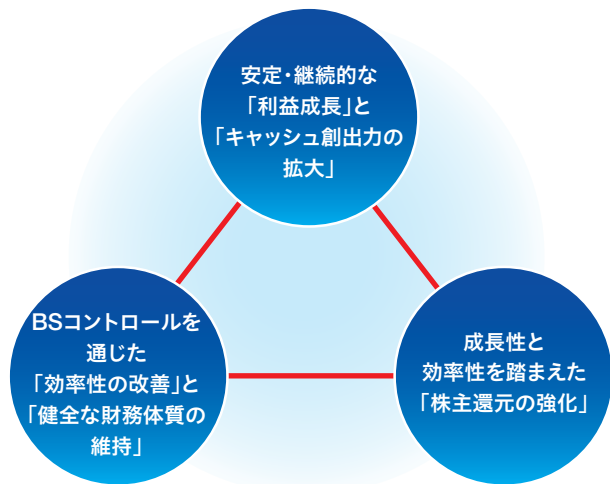
グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

財務戦略(2024年4月策定)

「主な定量目標に対する進捗状況」も併せてご覧ください。| P.39-40

「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

1. 安定・継続的な「利益成長」

- 2030年度に向けて利益拡大。株主価値の向上を示す重要指標として、EPS成長率を定量目標に設定し、機動的・継続的な自己株式の取得も組み合わせ、2023年度～2030年度のEPS成長率+8%/年以上を目指す。

→ 高い利益成長

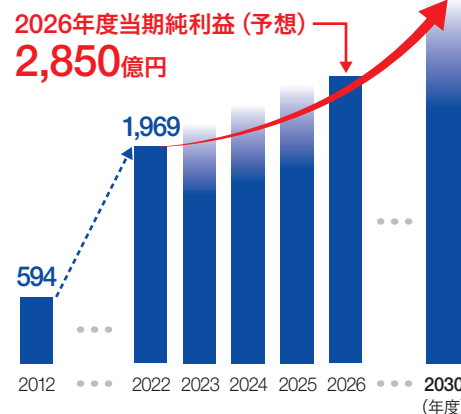
<セグメント別事業利益>

	賃貸	分譲	マネジメント	施設営業	事業利益*
2022年度	約1,500億円	約1,530億円	約630億円	約△40億円	約3,130億円
	↓	↓	↓	↓	↓
2026年度予想	1,800億円	2,100億円	750億円	450億円	4,500億円
	↓	↓	↓	↓	↓
2026年度目標	1,800億円程度	2,100億円程度	700億円程度	300億円程度	4,400億円以上

※事業利益＝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

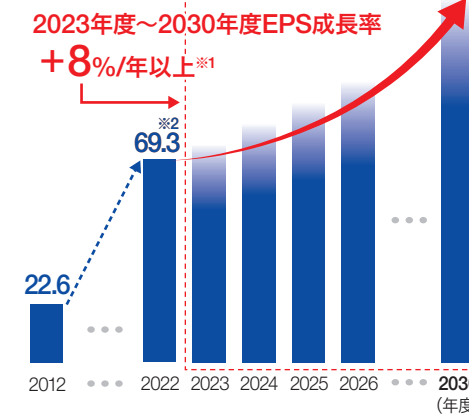
<親会社株主に帰属する当期純利益の推移>

(億円)



<1株当たり純利益(EPS)の推移>

(円/株)



※1 2023年度(予想)～2030年度(予想)年平均成長率

※2 2024年4月1日に普通株式1株につき3株の株式分割を実施。分割後ベースに数値を調整。

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

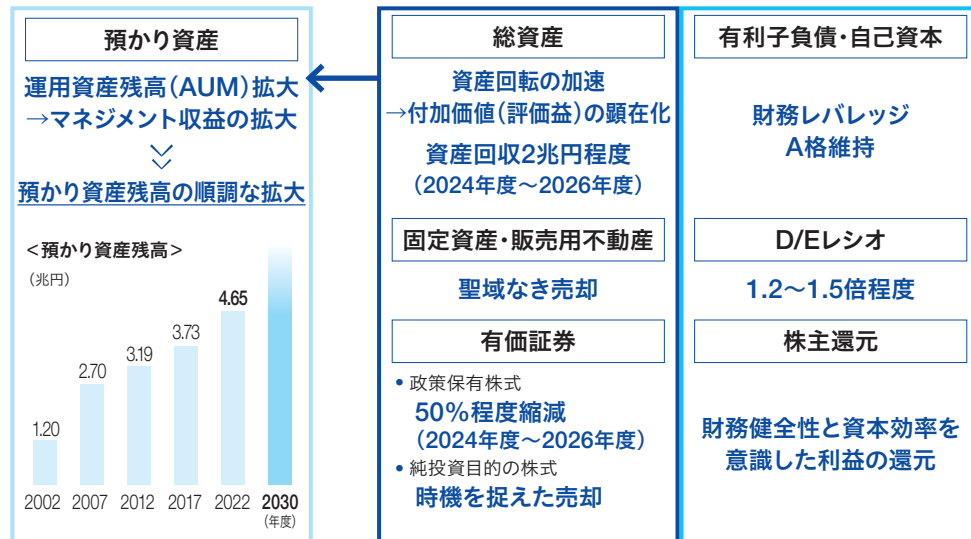
人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

2. 効率性の改善と健全な財務体質の維持

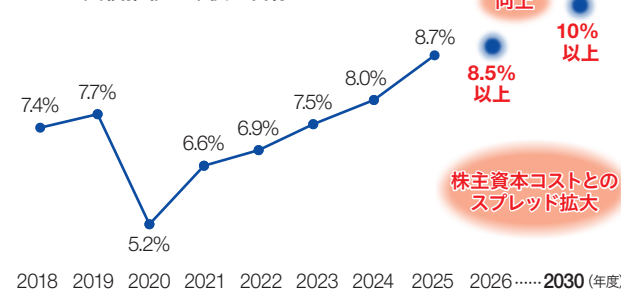
- 賃貸利益と分譲利益のバランスを意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値(評価益)を顕在化(固定資産・販売用不動産の聖域なき売却、政策保有株式の縮減、純投資目的の株式の時機を捉えた売却)。預かり資産を拡大することで、マネジメント収益の拡大を目指す。
- バランスシート(BS)をコントロールしながら、高い効率性と健全な財務体質を維持。



→ ROEとのスプレッド拡大

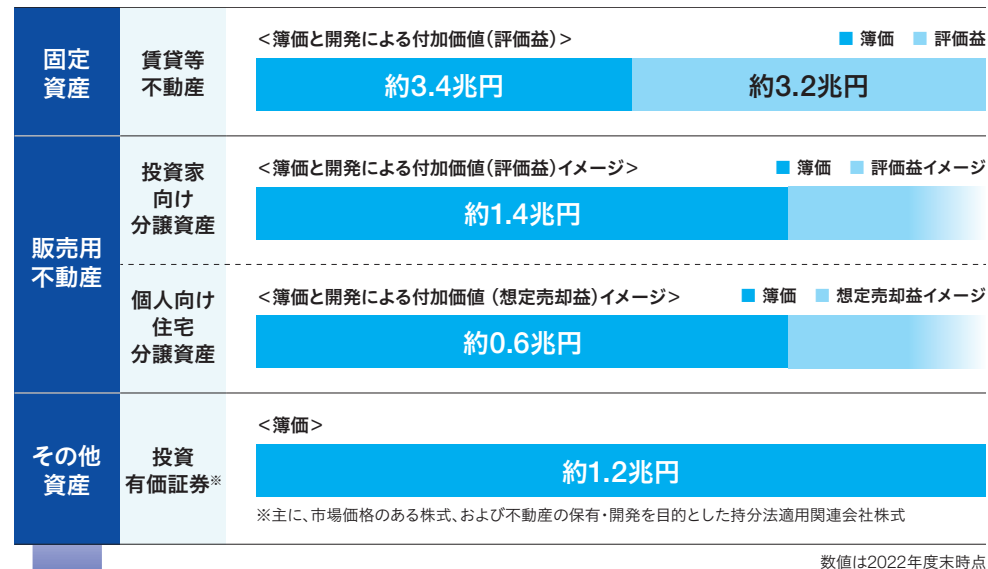


＜ROE実績推移と今後の目標＞



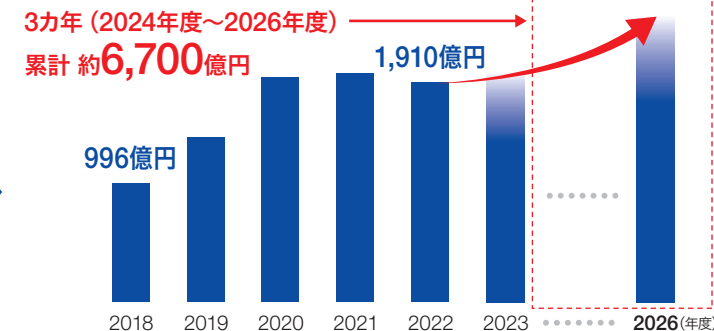
3. 付加価値の顕在化(売却益)

- さら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。



付加価値
顕在化

＜固定資産・販売用不動産・有価証券の売却益の推移＞



PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

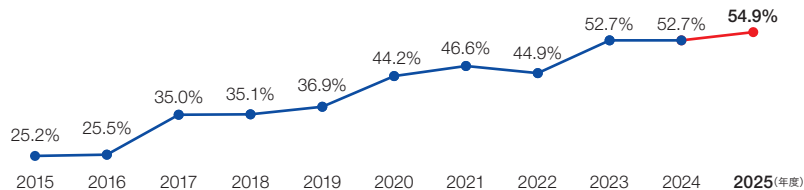
サステナビリティ戦略

4. 株主還元の強化

還元強化
安定・継続的な株主還元

>> 総還元性向 毎期 **50%以上**

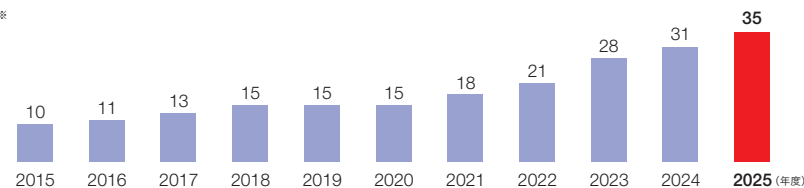
総還元性向



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株当たり配当金*
(円)



配当性向 (%)

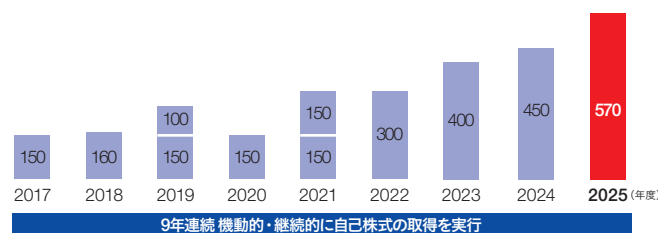


※2024年4月1日に普通株式1株につき3株の株式分割を実施。分割後ベースに数値を調整。

1株当たり価値の成長・向上

>> 機動的・継続的な**自己株式**の取得

自己株式の取得
(億円)



9年連続 機動的・継続的に自己株式の取得を実行

5. 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。

※基礎営業キャッシュ・フロー：営業活動によるキャッシュ・フロー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



コア事業への成長投資

資産ポートフォリオの強靱化・収益基盤の強化

- 国内：ミクストユース開発
・オフィス・商業・物流など・住宅は、都心・高額・大規模の中高層を中心
- 海外：販売用不動産を中心

戦略的資金の設定

事業環境、金融環境などを勘案しつつ柔軟に対応

- 新たなアセットクラスへの展開に向けた投資枠
- 新事業領域の事業機会獲得に向けた投資枠（M&Aなど）
- BSコントロール資金枠（財務規律維持とROE改善）

総還元性向 毎期50%以上

EPS成長・ROE改善を企図した安定・継続的な還元

- 配当性向 毎期35%程度
- 累進配当を導入、利益成長と連動した増配
- 自己株式の機動的・継続的な取得

マネジメントメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略