

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.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。

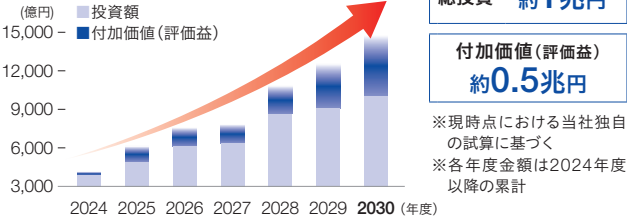
※事業着手段階から、機関投資家等からの第三者資金を積極的に募り、当社シェア分の収益に加えて、マネジメントフィーを獲得することで事業の効率性を向上。

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

<主要なプロジェクトによる付加価値創出>



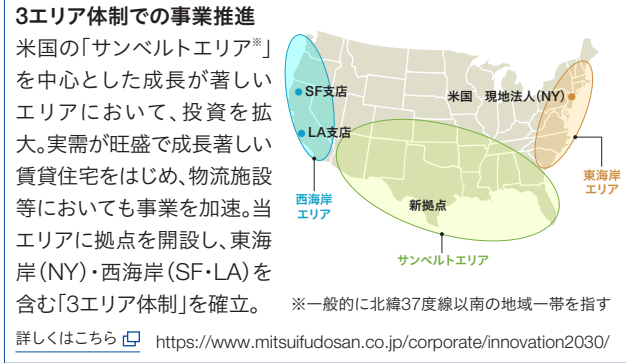
>> 海外事業の深化と進化 P.100-104

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。



- 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%

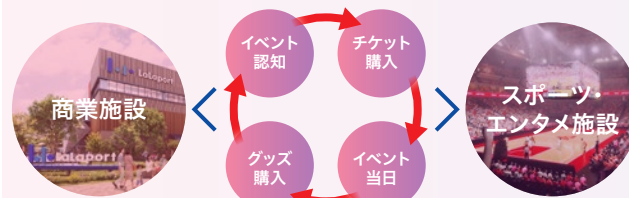
オフィス賃貸収益
6年間で約**1.4**倍

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

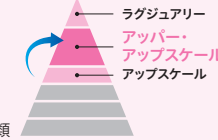


- 都心・高額物件が利益率の増加を牽引
- 2025年度は過去最高の国内分譲利益率**25.5%**

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

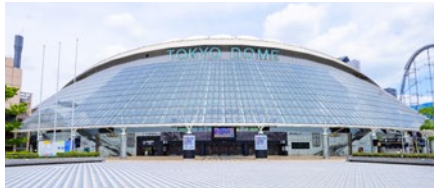
第2の道



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

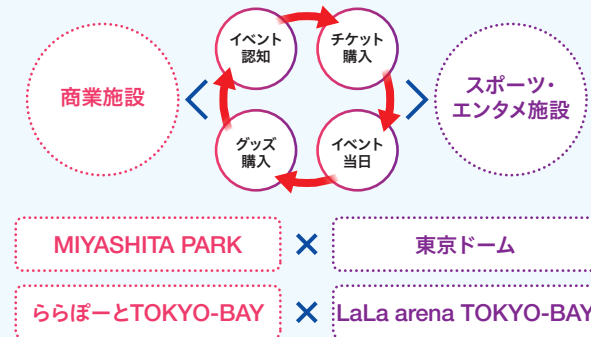
- スポーツやコンサート等、幅広いジャンルでの営業力、ブックイング調整力
- 数千人～数万人規模のイベントの現場オペレーションのマネジメント能力
- 自主興行イベント企画・運営能力
- 直営レジャー施設の企画能力



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

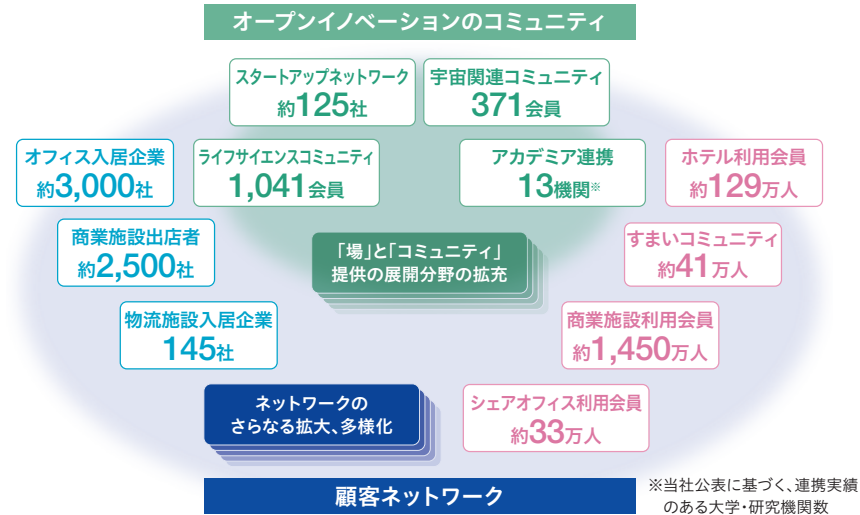
第3の道



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