

# 4 事業別戦略

- 88 オフィス
- 90 商業施設
- 92 物流施設・データセンター
- 94 住宅(すまいとくらし)
- 96 ホテル・リゾート
- 98 スポーツ・エンターテインメント
- 100 海外事業

## 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



# オフィス

事業領域

オフィスの開発・運営、テナントへの賃貸、投資家への分譲、管理等

## 市場環境

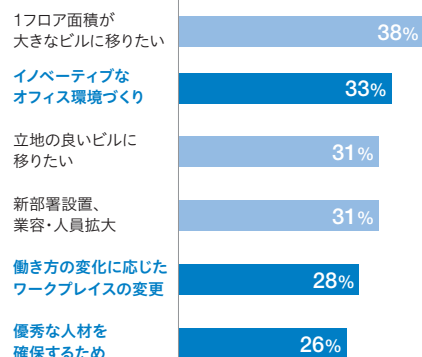
### >> リスク

- ・建築費、運営管理費等のコスト増加
- ・中東情勢、人手不足等による事業スケジュールへの影響

### >> 機会

- ・人的資本経営への意識の高まり
- ・ワークエンゲージメント向上や人材獲得のための高グレードオフィスへのニーズ
- ・ワークスタイルの変化に伴う働く場所・時間等の多様化
- ・カーボンニュートラルを目指す企業の取り組みの拡大

<新規賃貸する上位6位理由※1>  
(従業員300人以上の企業)



※1 森ビル「2025年 東京23区オフィスニーズに関する調査」

## 価値創造の源泉

■テナント約**3,000**社との中長期リレーション

■競争力の高い物件ポートフォリオ  
(立地・商品性能等)

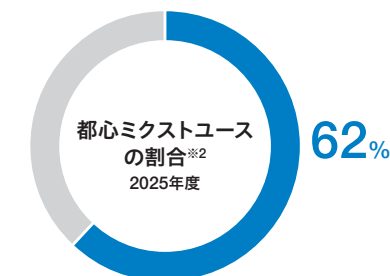
貸付面積  
(連結)

約**358**万m<sup>2</sup>

貸付面積首都圏比率  
(単体)

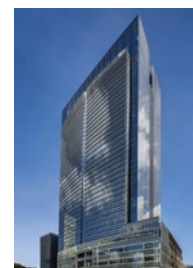
約**90**%  
(2025年度末時点)

■オフィスだけにとどまらないミクストユース型の街づくりノウハウ



※2 有価証券報告書「主要な設備の状況」における建物延床面積から集計

■ミクストユースの街づくりを進め、「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」を提供



東京ミッドタウン八重洲



東京ミッドタウン日比谷

### オフィス × 小学校



入居企業と連携した城東小学校での特別授業  
(ダイキン工業株式会社)

### オフィス × 店舗



オフィスワーカー向け  
足元商業店舗のデリバリーサービス

### オフィス × 広場



日比谷ステップ広場を中心とした  
エリアマネジメント

### オフィス × ホール



ビジネスからエンタメまで対応する  
都心型ホール

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





## 商業施設

事業領域

商業施設の開発・運営、テナントへの賃貸、投資家への分譲、管理・運営等

### 市場環境

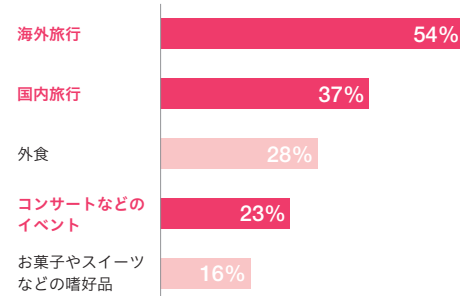
#### >> リスク

- 人口減少や少子高齢化による国内の個人消費支出の縮小
- EC市場の伸長によるリアル施設売上の影響懸念
- 建築費高騰、中東情勢や人手不足等による事業影響

#### >> 機会

- リアルとデジタルを使い分ける消費行動の定着
- インバウンド需要の拡大
- 物価高下で広がる、趣味・体験へのメリハリ消費

#### 節約志向のなかで重視される体験型消費



※ ソニー銀行(2025) 物価上昇に関する意識調査より作成

### 価値創造の源泉

#### ■「ららぽーと」「三井アウトレットパーク」等幅広いアセットを国内外に展開



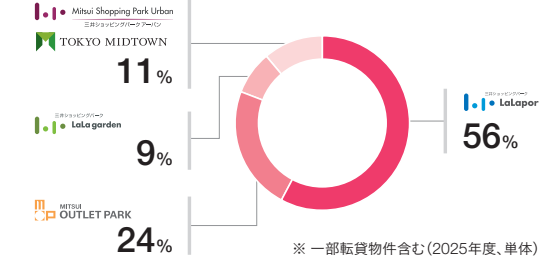
※ MSP施設+ミッドタウン3施設

#### <出店分布(ららぽーと・三井アウトレットパーク)>

- ららぽーと※
- 三井アウトレットパーク(MOP)

※ 「ラゾーナ川崎プラザ」、  
「ダイバーシティ東京プラザ」を含む

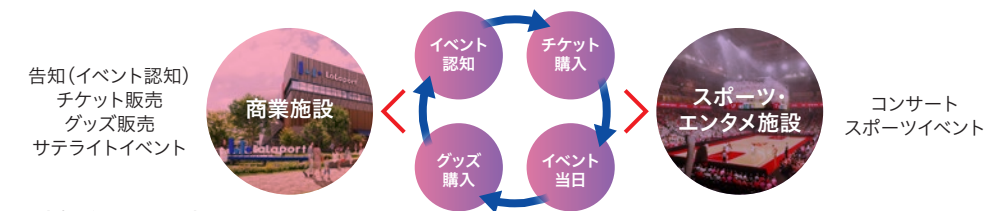
#### <施設売上比率※(施設種別)>



※ 一部転賃物件含む(2025年度、単体)

#### ■商業施設とスポーツ・エンターテインメント施設の連携による独自の価値提供

- 若年層へのタッチポイントを増やし、顧客基盤を拡大
- 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



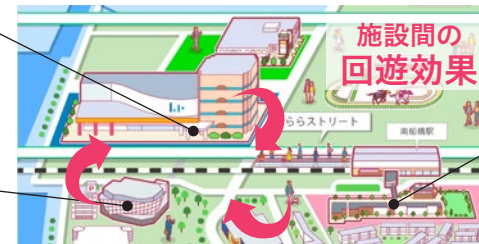
#### <南船橋エリアでの事例>



ららぽーとTOKYO-BAY



LaLa arena TOKYO-BAY



南船橋駅周辺の地図



ららテラスTOKYO-BAY



三井アウトレットパーク岡崎

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

## 商業施設

## 価値創造の源泉

## ■安定した顧客基盤とリアル、デジタルを組み合わせた顧客接点



## ■リアル施設のメディア化による収益源の多様化

- 発信力を活かしたイベントの展開
- 集客力を活かした館内広告媒体の販売拡大  
(ネーミングライツ、デジタルサイネージへの掲出など)



MIYASHITA PARK



ららぽーと堺 ©JBA

## 今後の開発パイプライン (2026年6月末時点)

国内プロジェクト **8**物件※ | 海外プロジェクト **2**物件

※ミクストユース物件の足元商業を含む



(仮称) 三井アウトレットパーク 福岡

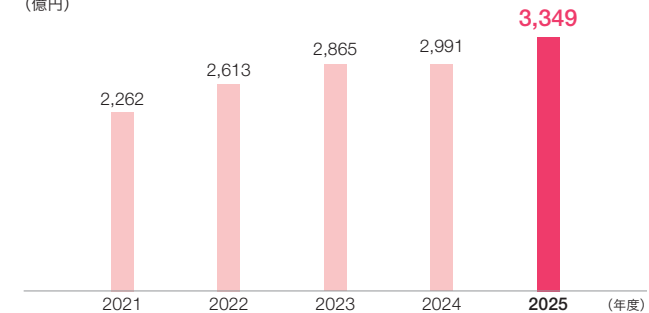


ららぽーと高雄 (台湾)

## 価値創造の成果

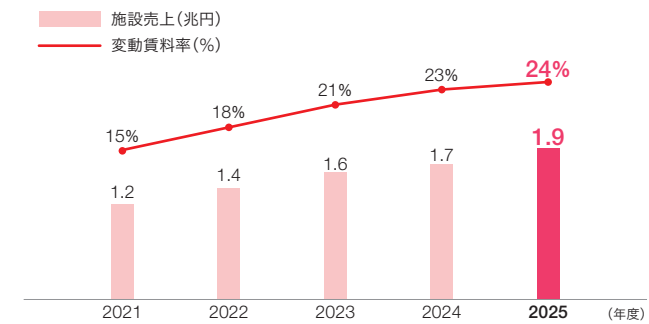
## &lt;賃貸収益推移(連結)&gt;

(億円)



## &lt;施設売上と変動賃料率の推移&gt;

- ららぽーとの8割以上の施設が、過去最高の施設売上
- 変動賃料割合が年々増加。2025年度末時点で**24%**



## &lt;2025年度全国主要商業施設売上高ランキング\*&gt;

全国商業施設売上トップ10施設のうち、当社3施設がランクイン

|    |                |       |
|----|----------------|-------|
| 3位 | ラゾーナ川崎プラザ      | 992億円 |
| 4位 | 三井アウトレットパーク木更津 | 792億円 |
| 5位 | ららぽーとTOKYO-BAY | 790億円 |

※2026年8月10日 織研新聞より当社施設のみ抜粋

## 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



## 物流施設

事業領域

物流施設の開発・運営、テナントへの賃貸、投資家への分譲等

### 市場環境

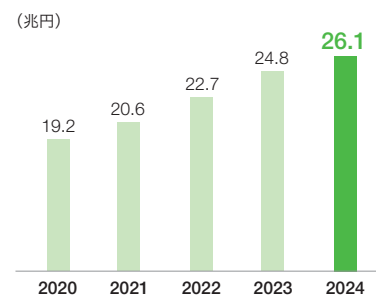
#### >> リスク

- 新規プレーヤー参入等による用地取得競争の激化
- 新規物件の供給によるリーシング競争の過熱
- 建築費、運営管理費等のコスト増加

#### >> 機会

- 物流の効率化に基づく、拠点の再配置・建替ニーズや、EC市場拡大等による倉庫内の自動化ニーズの獲得
- 物流戦略や拠点設計・運営等のコンサルティングを起点とした事業機会・テナント獲得のための営業

<日本のEC市場規模の推移(暦年)>



※ 経済産業省データより作成

### 価値創造の源泉

- 他本部と連携したCREソリューションの提供や高付加価値施設の展開による事業機会の獲得
- オリジネーターとの共同事業など多様な協業・事業手法

#### >> グループ顧客基盤

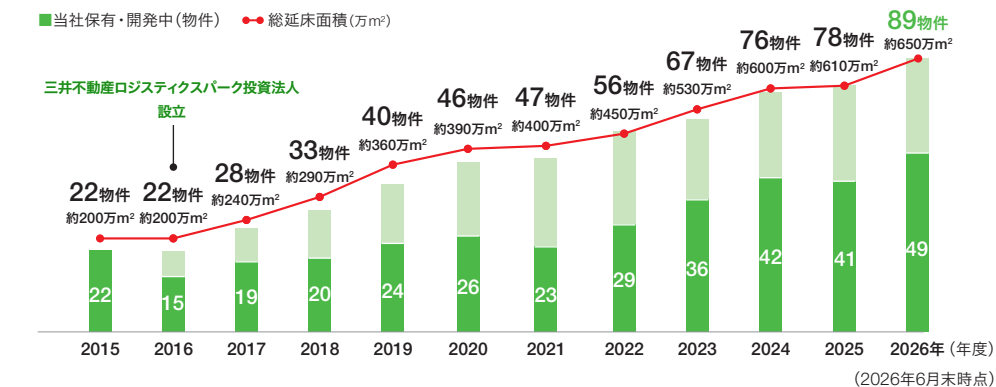
- ・オフィステナント約**3,000**社
- ・商業テナント約**2,500**社 等

#### >> 高付加価値施設

- ・BTS型(オーダーメイド型)物流施設の展開
- ・冷凍・冷蔵倉庫の開発推進

#### ■国内外89物件に及ぶ先進的物流施設の開発実績

<各年度末時点 開発・運営施設数、総延床面積の推移>



累計総投資額  
約**1兆4,500**億円

#### ■街づくり型物流施設の開発推進と「人」に寄り添うワークプレイスの提供

物流機能の提供にとどまらず、周辺環境の整備や賑わい創出、地域共生を通じてエリア価値を高め、物件価値を向上させる開発を推進しています。また、当社の開発ノウハウを活かし、ワーカーが快適に過ごせる施設づくりを行うことで、テナント企業の人材確保や定着といった課題の解決に貢献しています。



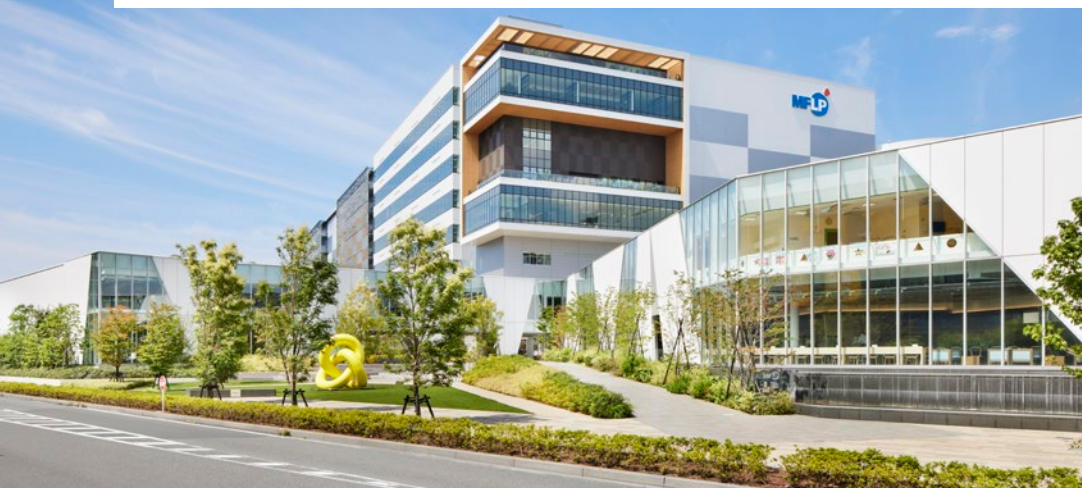
地域を巻き込んだイベントの開催  
(MFLP船橋・&PARK)



子持ちワーカーのための託児所  
(MFLP船橋III)



人流創出を促す青宙橋の整備  
(MFIP羽田)



MFLP船橋III

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

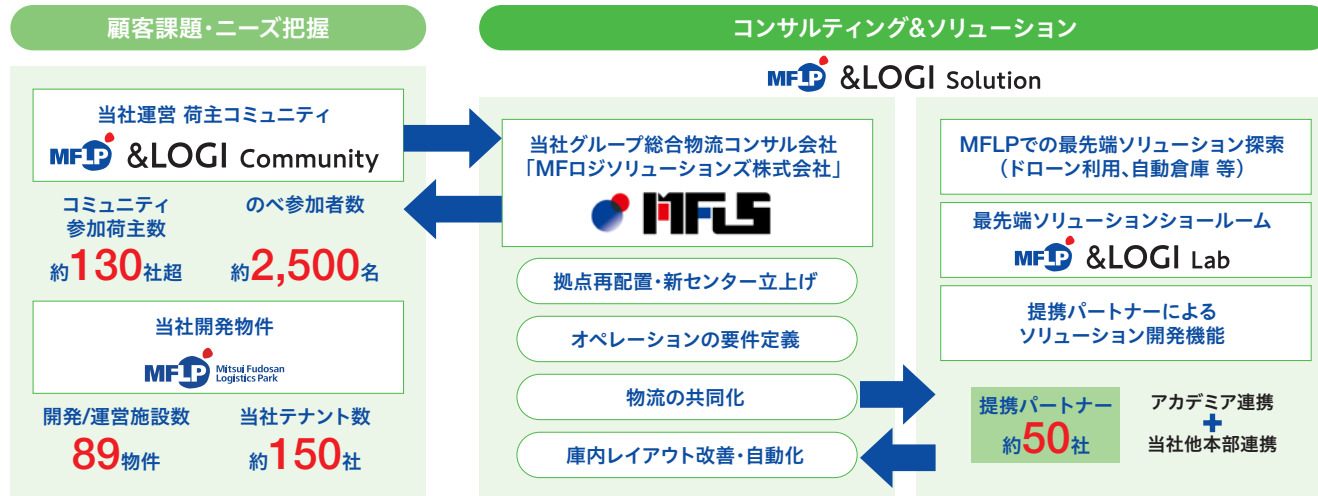
サステナビリティ戦略

## 物流施設

## 価値創造の源泉

## ■ソフトを活用した物流企業とのリレーション構築

単なる施設提供にとどまらず、物流戦略の立案支援や施設内サービスの提供など、コンサルティングとソリューションを包括的に展開。お客様の課題解決を図るとともに、事業機会の獲得やリーシングの促進にもつなげています。



## データセンター

事業領域

データセンターの開発・運営、テナントへの賃貸、投資家への分譲等

## 市場環境

## &gt;&gt; リスク

- ・建築費高騰による開発コストの上昇
- ・技術トレンドの転換や法規制の変化

## &gt;&gt; 機会

- ・「生成AI」や「クラウド」の進展によるデータセンターの需要拡大
- ・政府のDX戦略をはじめとした、DC供給エリアの拡大

## 価値創造の源泉

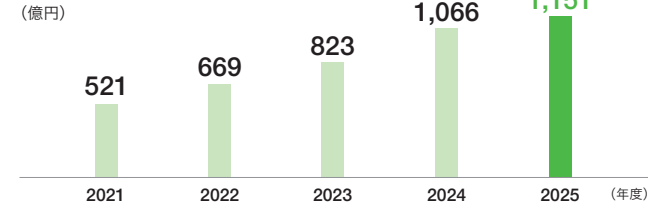
- ・データセンター事業者との強固なネットワーク
- ・電力会社とのリレーション
- ・豊富な開発実績を通じて培った事業推進ノウハウ
- ・多様な規模・エリアに対応する用地情報の収集力

## 価値創造の成果

- ・累計投資額は約3,000億円に拡大
- ・インドの主要都市におけるデータセンター事業参画

## 価値創造の成果

&lt;その他セグメント 賃貸収益推移(連結)※1&gt;



&lt;街づくり型施設の成約事例や当社施設の空室率&gt;



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

※3 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)

今後の開発パイプライン (2026年6月末時点)

プロジェクト15物件 うち国内6物件 海外9物件

今後の開発パイプライン (2026年6月末時点)

プロジェクト9物件

うち国内5物件

海外4物件



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



# 住宅(すまいとくらし)

事業領域

住宅(マンション・戸建)の開発、分譲、賃貸、管理、運営、仲介、新築請負等

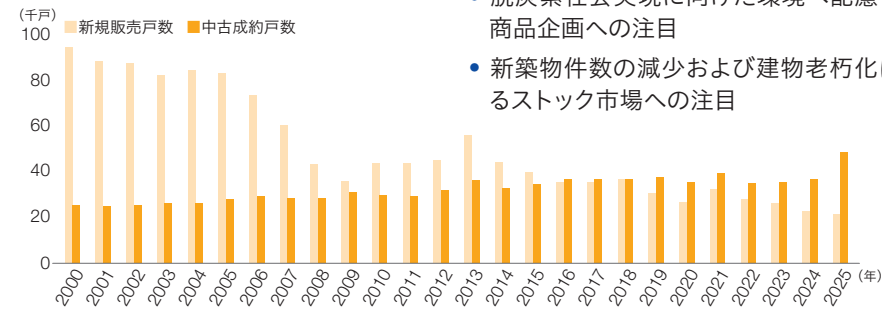
## 市場環境

### >> リスク

- 人口減少による国内住宅関連市場の縮小
- 金利上昇・景況感の悪化等による住宅関連需要の減退
- 建築費の上昇等に伴う、住宅価格の高騰
- 世界情勢の変動による建築資材調達等への影響

### >> 機会

- 顧客のライフスタイルの多様化に伴う住宅への意識の高まり
- コストパフォーマンス・タイムパフォーマンスに重きを置く顧客向けの営業手法(オンライン商談・AI活用等)や、商品企画(セレクト住宅等)の浸透
- 脱炭素社会実現に向けた環境へ配慮した商品企画への注目
- 新築物件数の減少および建物老朽化によるストック市場への注目



<首都圏における新築マンション販売戸数と中古マンション販売戸数\*>

※不動産経済研究所および東日本不動産流通機構のデータより作成



三田ガーデンヒルズ

## 価値創造の源泉

### ■住宅に関するあらゆる商品・サービスのラインナップ (賃貸・分譲、新築・中古、マンション・戸建・シニアレジデンス、管理・運営・仲介等)

#### 賃貸住宅

賃貸住宅管理戸数 **約16万戸**  
(2025年度末時点)

#### 新築分譲

マンション分譲戸数 **約26万戸**  
(2025年度末時点)

#### シニアレジデンス

稼働物件数 **6物件**  
(2025年度末時点)

#### 住宅管理

マンション管理戸数 **約30万戸**  
(2025年度末時点)

#### 仲介

売買仲介取扱件数  
**約36,000件**

**40年\*連続No.1**  
※1986年度から2025年度まで

- 「あたかも一つの会社」のようにグループ各社の連携を継続強化することで顧客への提案力を強化
- 三井のすまいLOOP会員制度の見直しによる会員との接点・ロイヤリティ強化
- お客様のあらゆるニーズにワンストップでサービスを提供

## 三井のすまいLOOP会員数 約41万人



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

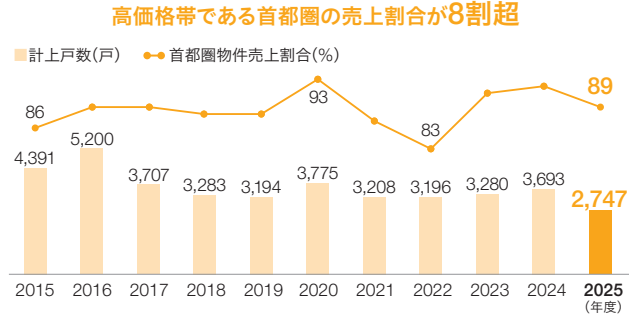
サステナビリティ戦略

## 住宅(すまいとくらし)

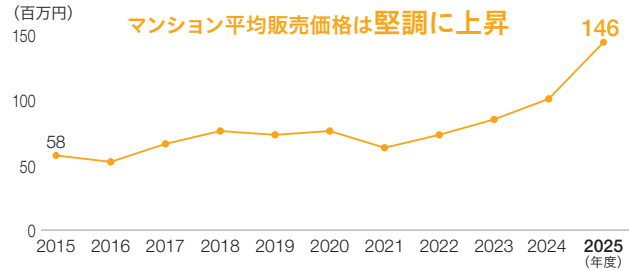
## 価値創造の源泉

## ■首都圏を中心とした安定的なマンション供給と高い開発力・販売力

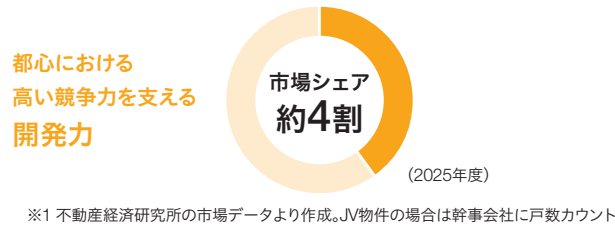
## &lt;首都圏物件による売上割合およびマンション計上戸数&gt;



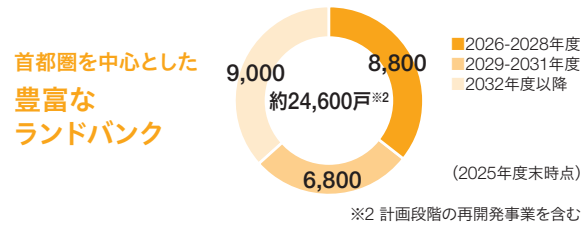
## &lt;当社のマンション平均販売価格の推移&gt;



## &lt;都心6区の取り扱い総戸数※1&gt;



## &lt;当社の年度別ランドバンク&gt;



## 主な今後の開発パイプライン



THE TOYOMI TOWER MARINE&amp;SKY



パークタワー渋谷笹塚

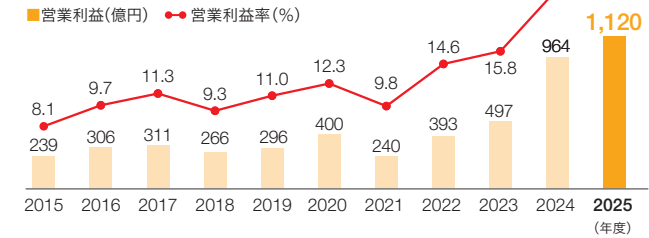
パークコート麻布十番東京  
ザタワー ノース/ザタワー サウス

## 価値創造の成果

## 分譲(分譲セグメント)

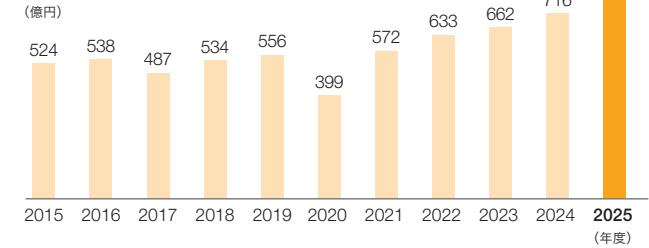
## 住宅分譲

## &lt;営業利益、営業利益率の推移&gt;



## マネジメント

## &lt;事業利益の推移&gt;



## 新築請負(その他セグメント)

これまで培ってきた50年以上の歴史と実績を礎とし、従来のオーダーメイド住宅にとどまらず、注文住宅品質の規格住宅である「セレクト住宅」にも注力しています。また、住宅に加え、施設系などの中大規模木造建築なども積極的に展開しています。

## その他(その他セグメント)

すまい・オフィス・ホテルなどの分野において、空間デザイン、リフォーム、リニューアルサービスを提供しています。強みである「デザイン力」を活用して、個人・法人の、すべてのお客様に対して、領域を問わず幅広い対応を行っています。

## 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



# ホテル・リゾート

事業領域

ホテル・リゾートの開発・運営等

## 市場環境

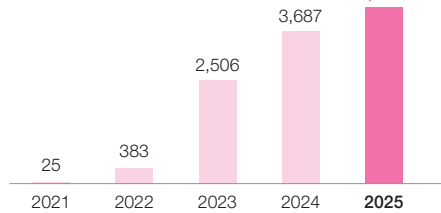
### >> リスク

- ・地政学リスクによる、国内外旅行客への影響
- ・各種物価・人件費の高騰に起因する運営コストの増加

### >> 機会

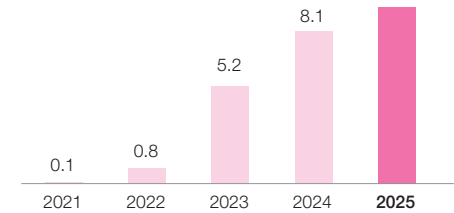
- ・日本の観光資源に対する国内外からの高い評価
- ・訪日外国人旅行客のさらなる増加への期待

<年間訪日客数推移(暦年)>  
(万人)



※ JNTOデータより作成

<年間訪日消費(暦年)>  
(兆円)



※ 国土交通省データより作成



はいむるぶし

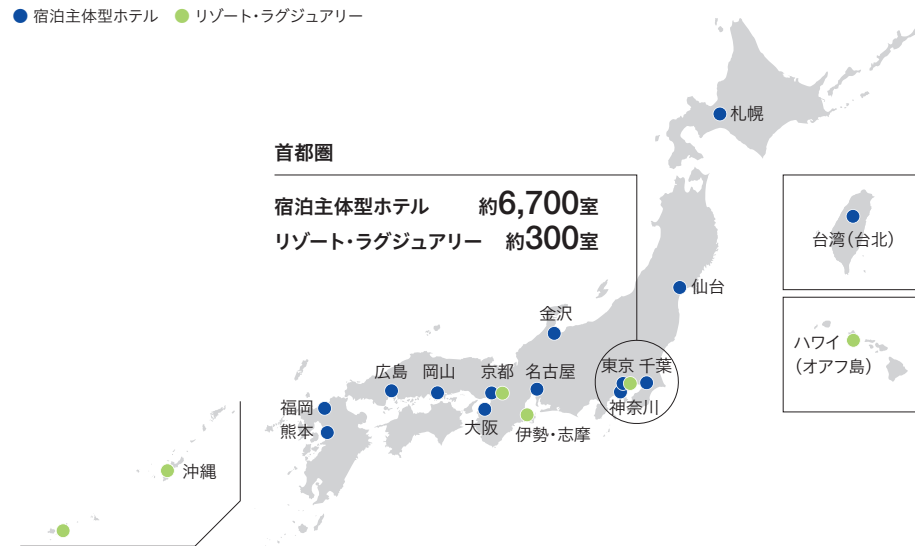
## 価値創造の源泉

### ■国内外に広がるホテル運営基盤と100万人超の顧客基盤

物件数・客室数  
(海外含む)**52施設 約13,100室**  
(2026年6月時点)MGH Rewards  
Club会員数**約129万人**  
(2026年6月時点)

&lt;当社ホテル・リゾート施設 展開エリア&gt; (2026年6月末時点)

● 宿泊主体型ホテル ● リゾート・ラグジュアリー



&lt;宿泊主体型ホテル エリア別室数※&gt;

|           | 室数     | 割合  |
|-----------|--------|-----|
| 合計        | 11,000 | 84% |
| 東京        | 5,400  | 41% |
| 首都圏(東京除く) | 1,200  | 9%  |
| 京都        | 1,300  | 10% |
| 大阪        | 300    | 2%  |
| その他       | 2,800  | 22% |

&lt;リゾート・ラグジュアリー エリア別室数※&gt;

|       | 室数    | 割合  |
|-------|-------|-----|
| 合計    | 2,100 | 16% |
| 東京    | 300   | 2%  |
| 沖縄    | 500   | 4%  |
| 国内その他 | 600   | 5%  |
| ホノルル  | 700   | 5%  |

※ 100室以下を四捨五入しているため合計が一致しない場合があります。

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

## ホテル・リゾート

## 価値創造の源泉

- 宿泊主体型からリゾート・ラグジュアリーまで多様な顧客ニーズに合わせたホテル14ブランドの展開
- 上質な滞在価値の提供によるブランド力の強化を通じて、顧客基盤と収益力の拡大を実現



## 今後の開発パイプライン (2026年6月末時点)

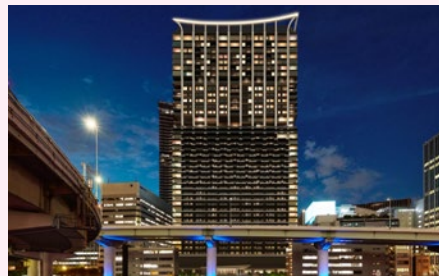
客室数(海外含む) **約730室**

うち宿泊主体型ホテル **約400室**

リゾート・ラグジュアリー **約330室**



HOTEL THE MITSUI HAKONE

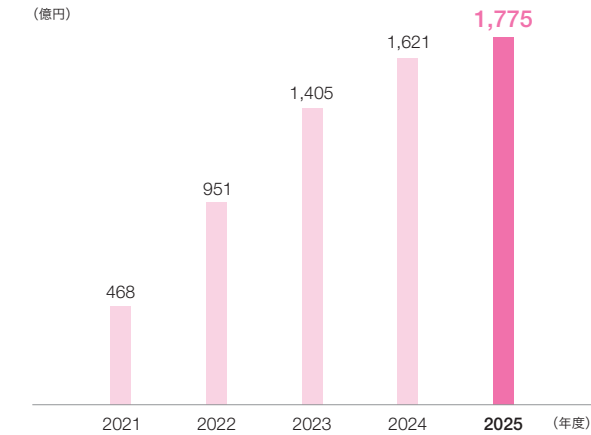


三井ガーデンホテル大阪堂島浜プレミア

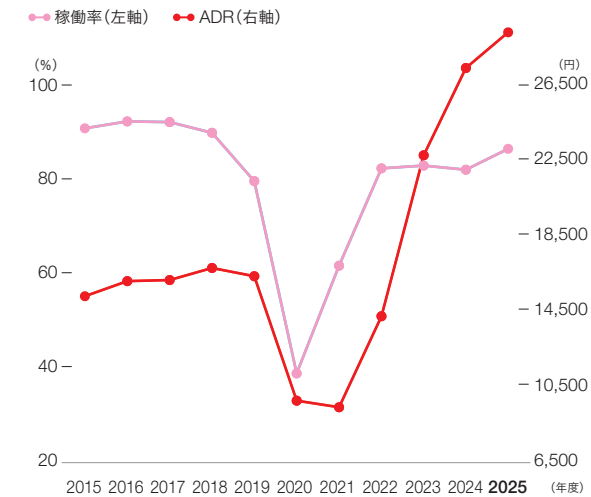
ウオルドーフアストリア東京日本橋  
(東京ミッドタウン日本橋内に開業予定)

## 価値創造の成果

## &lt;ホテル・リゾート収益推移&gt;



## &lt;稼働率と平均客室単価(ADR) (宿泊主体型ホテル※)&gt;



※「東京ドームホテル」を除く

ADR年平均成長率(CAGR)  
(2022年以降)

34%超

稼働率 過去4年連続

80%超

## 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



## スポーツ・エンターテインメント

事業領域

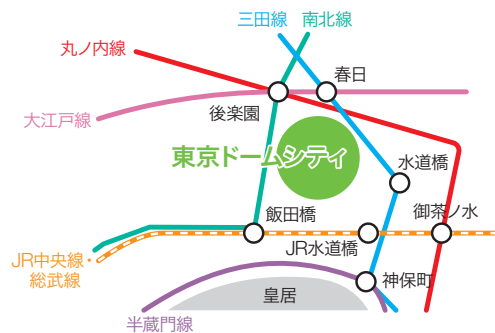
スタジアムを中心としたスポーツ・エンターテインメント施設の開発・運営等

### 価値創造の源泉

#### 東京ドームシティの強み 都心交通至便立地×集客力を持つ多彩な施設の集合体

##### >> 立地力

都心かつ交通至便の広大な敷地



東京都心に  
約**13**haの広大な敷地

5路線4駅と隣接、  
高い交通利便性

東京駅 約**6**分

羽田空港 約**45**分

成田空港 約**50**分

##### >> 施設力

多様な来街者のニーズを満たす豊富な施設



##### 東京ドーム

全天候型スタジアム

最大収容55,000人



##### LaQua

商業施設

遊園地

スパ

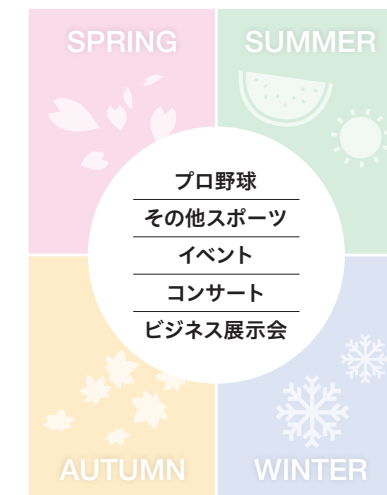


##### 東京ドームホテル

大規模シティホテル

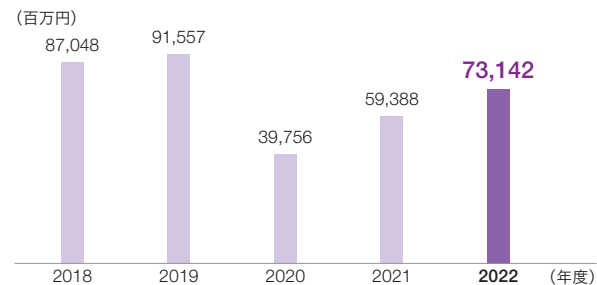
##### >> イベント力

都心における多様なイベントを通じて集客を実現



#### <東京ドームシティ 営業収益推移>

※ 2018～2020年度は当社グループ連結前、2021年度以降は当社グループ連結後の数値になります。



東京ドームシティ  
来場者数

約**4,000**万人/年  
(2019年度)



東京ドームシティ

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

## スポーツ・エンターテインメント

## 収益の基盤

## 東京ドームシティ

東京ドームシティにおける各アセットについて、主な収益の源泉を紹介します。



## 価値創造の源泉

## スポーツ・エンターテインメントの力を活用した「感動」のある街づくりをさらに加速

- LaLa arena TOKYO-BAYは、2024年7月の開業以来、好調に稼働し、ららぽーとTOKYO-BAY、ららテラスTOKYO-BAYへの回遊効果も顕在化
- 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、国内初の屋内全天候型多目的ラグビー場「(仮称)新秩父宮ラグビー場」を2030年に開業予定
- 三大都市圏を中心に立地を厳選のうえ、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く

## スポーツ・エンターテインメント×商業施設の連携モデルの拡大



## 大規模アリーナの開発パイプライン

(仮称)新秩父宮ラグビー場(2030年開業予定)



外観イメージ

(仮称)kubota LaLa arena

2026年8月にクボタ、三井不動産、関電不動産開発が、大阪市浪速区のクボタ旧本社跡地活用に関する基本協定を締結しました。収容人数約1.25万人の多目的アリーナである(仮称)kubota LaLa arenaを核に、ホテル、商業施設を含む複合開発について具体的な検討を開始していきます。

## 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



## 海外事業

### 価値創造の源泉

#### 2つの顔を併せ持つ

デベロッパー  
(不動産の目利き力)



機関投資家  
(資金調達力)

三井不動産は海外事業においても、多用途の不動産を見極め、企画・開発・運営まで関与するデベロッパーとしての力と投資家視点で取得・売却を規律ある形で判断する力を併せ持っています。価値創出後には利益を顕在化し、資金回収とバランスシートの適切なコントロールを進めることで、成長機会を取り込みつつ資本効率の向上を図ります。保有だけではなく、開発・マネジメントを組み合わせ、賃貸収益と売却益の双方を創出していきます。

#### 歴史と経験の蓄積

海外事業50年超  
(信用力)



ローカル化推進  
(ネットワーク)

&マークの理念に基づき、現地社員の採用・登用を進めるとともに、73社の現地パートナーとの協働を通じて、ネットワークを活用した情報収集や協業先選定を行い、成長市場における案件獲得力を高めています。また、50年超にわたる海外事業の実績を通じて現地パートナーからの信頼を獲得し、地域に密着した事業を推進しています。

#### >> 海外事業の歴史

三井不動産アメリカ  
(1973年米国三井不動産設立)

約**50**年

英国三井不動産  
(1990年設立)

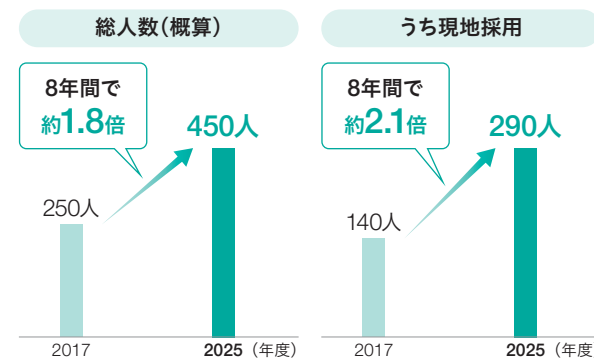
約**35**年

三井不動産アジア  
(1972年合弁会社TID社設立)

約**50**年

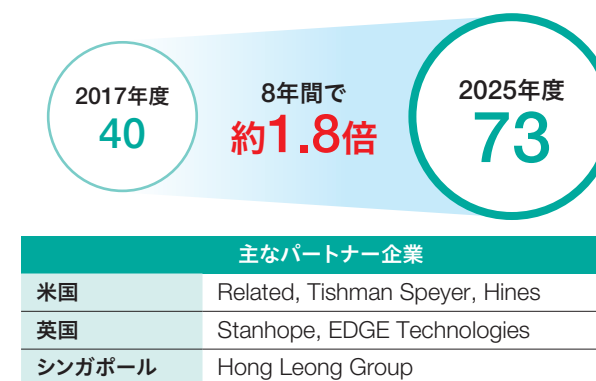
#### >> 現地社員の採用・登用によるローカル化の推進

<海外事業人員数(施設運営会社を除く)>



#### >> 海外パートナー戦略

<現地パートナー数>



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

## 海外事業

## 価値創造の源泉



オフィス



商業施設



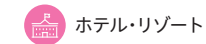
物流施設



分譲住宅



賃貸住宅



ホテル・リゾート

## 海外事業展開エリアと資産額



Maple Terrace / Dallas

賃貸住宅 オフィス



50&amp;55 Hudson Yards / New York

オフィス



Television Centre/ London

分譲住宅 オフィス



三井アウトレットパーク台湾林口 / Taipei

商業施設



ららぽーと台北南港 / Taipei

商業施設

## &lt;エリア別資産残高&gt;



## &lt;2026年3月末時点稼働物件数&gt;

|           | 欧米 | APAC |
|-----------|----|------|
| オフィス      | 16 | 1    |
| 商業        | -  | 11   |
| 賃貸住宅      | 15 | 1    |
| ホテル・SA・物流 | 4  | 10   |



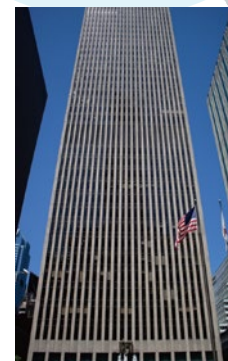
Halekulani / Honolulu

ホテル・リゾート



Mission Rock / San Francisco

賃貸住宅 オフィス



1251 Avenue of the Americas / New York

オフィス



RMZ Ecoworld 30 / Bengaluru

オフィス



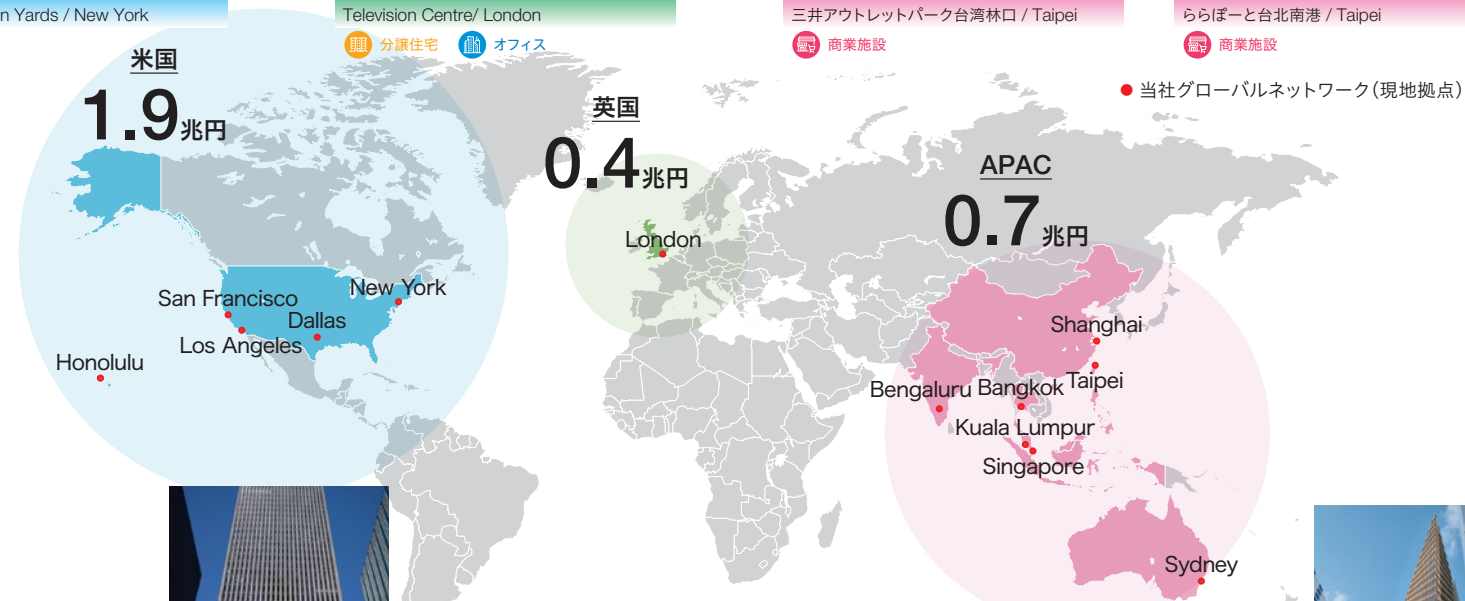
Somerset Rama 9 / Bangkok

サービスアパートメント (SA)



55 Pitt Street / Sydney

オフィス



## 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

## 海外事業

## 価値創造の源泉



オフィス



商業施設



物流施設



分譲住宅



賃貸住宅



ホテル・リゾート

## 米国

## 収益の基盤

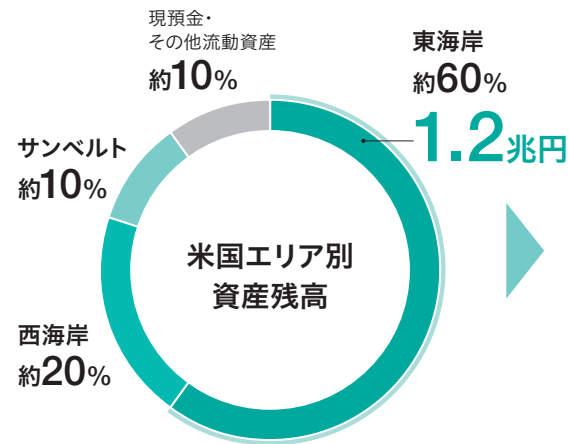


稼働物件数（2026年3月末時点）

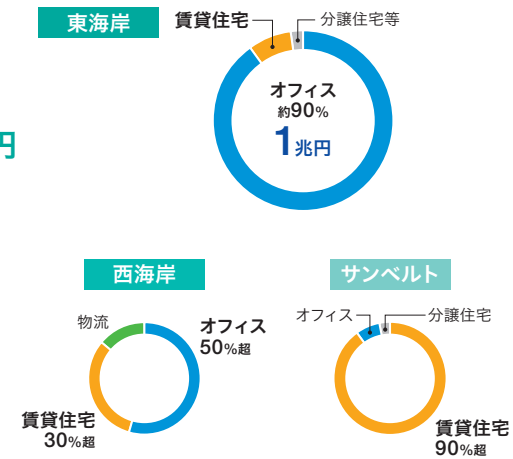
オフィス 10物件  
賃貸住宅 15物件  
ホテル・SA・物流 4物件

## &gt;&gt; 米国事業のポートフォリオ

&lt;エリア別資産高&gt;



&lt;エリア別・アセット別 投資残高構成比&gt;



## 市場環境

## &gt;&gt; リスク

- 中東情勢、関税政策、インフレ・金利高止まり等による売買マーケットの不透明感等がリスクとなるため、投資・回収タイミングを慎重に見極める必要がある

## &gt;&gt; 機会

- 市場規模が大きく、流動性・透明性も高いことに加え、人口動態や住宅需要を背景に、オフィス・賃貸住宅・物流等で中長期的な事業機会が見込まれる

## 事業戦略

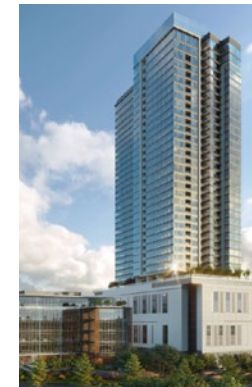
- NYハドソンヤード等のプライムオフィスを岩盤利益の中核としつつ、人口増加が見込まれるエリアで賃貸住宅を中心に成長機会を取り込む
- ローカルマーケットの売り時・買い時を見極め、エリア・商品を厳選しながら、新規取得・資産入替を推進する

## 今後の開発パイプライン（2026年3月末時点）

オフィス 4物件      ホテル・SA・物流 2物件  
賃貸住宅 18物件



Parkview Turtle Creek(ダラス)



Hanover Buffalo Bayou(ヒューストン)

## 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

## 海外事業

## 価値創造の源泉



オフィス



商業施設



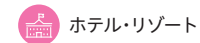
物流施設



分譲住宅



賃貸住宅



ホテル・リゾート

## APAC

## 収益の基盤



稼働物件数（2026年3月末時点）

オフィス 1物件 賃貸住宅 1物件

商業施設 11物件 ホテル・SA・物流 10物件

## 市場環境

## &gt;&gt; リスク

- 各国固有の地政学リスクに加え、欧米同様に金利・為替・インフレ等の影響を総合的に注視し、各国ごとに市場環境を見極める必要がある

## &gt;&gt; 機会

- 人口増加、個人消費の拡大、都市化の進展を背景に、中長期的な成長機会がある

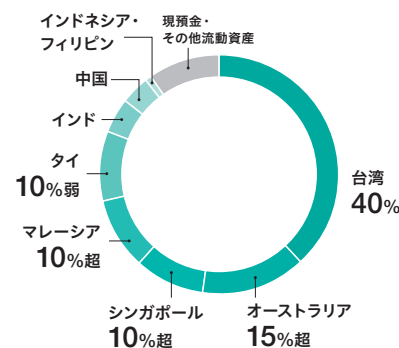
資産残高

7,600億円

大半のアセットクラス

商業施設  
分譲住宅

&lt;APAC国別資産残高構成比&gt;



## 事業戦略

- 人口増加・都市化・所得向上が見込まれる成長市場を中心に、リスクと収益性を見極めた選別的成長を推進する
- 既存進出国では現地有力パートナーと連携し、住宅・商業・物流・オフィス・データセンター等で競争力ある案件を厳選して取り組む

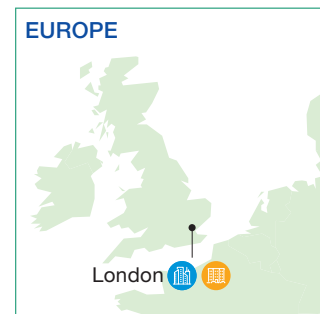
今後の開発パイプライン（2026年3月末時点）

オフィス 2物件 ホテル・SA・物流 9物件

商業施設 2物件 分譲住宅 23,000戸

## 欧州

## 収益の基盤



資産残高

4,300億円

オフィス  
投資残高

80%超

稼働物件数（2026年3月末時点）

オフィス 6物件

## 市場環境

## &gt;&gt; リスク

- 金利・為替・インフレ等の欧米共通のリスクに加え、近接するウクライナ情勢等の地政学リスクも踏まえ、市場環境を慎重に見極める必要がある

## &gt;&gt; 機会

- 市場の透明性・流動性が高く、ロンドンをはじめとするプライムオフィスや住宅等において中長期的な事業機会がある

## 事業戦略

- 英国では、ロンドン中心部のプライムオフィス等を中心に、安定収益の確保と開発・資産回転による収益拡大を図る
- 大英図書館再開発や物流等の既存案件を着実に推進しつつ、大陸欧州についても透明性・安定性・市場規模を踏まえ、事業機会を検討する

今後の開発パイプライン（2026年3月末時点）

オフィス 4物件 分譲住宅 600戸

ホテル・SA・物流 3物件

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

## 海外事業

## 価値創造の成果

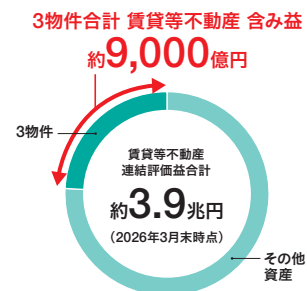
## オフィス ―米国を中心に海外事業収益の岩盤として確立―



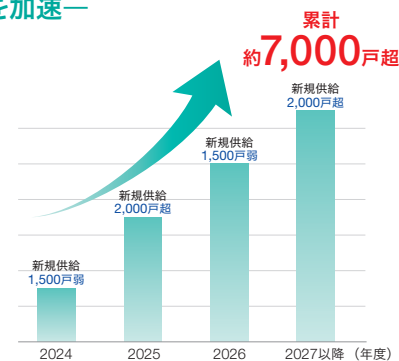
50&amp;55 Hudson Yards



1251 Avenue of the Americas



## 賃貸住宅 ―米国・サンベルトにおいて供給を加速―



## 商業 ―アジアを中心に新たな収益の岩盤として成長―

商業施設 **11** 物件三井アウトレットパーク  
クアラルンプール国際空港 セパン

三井アウトレットパーク 台湾林口



ららぽーと台北南港

## 賃貸ラボ&amp;オフィス ―需要を適切に捉え欧米でプロジェクトが進捗―



Torrey Heights

Innovation Square  
Phase III

(仮称)大英図書館再開発事業



安定収益の拡大と資産回転による分譲収益の計上を通じ、

2027年度 海外事業利益

**1,000** 億円 規模へ313  
億円

2025年度

600  
億円程度

2026年度

**1,000**  
億円規模

2027年度

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