



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

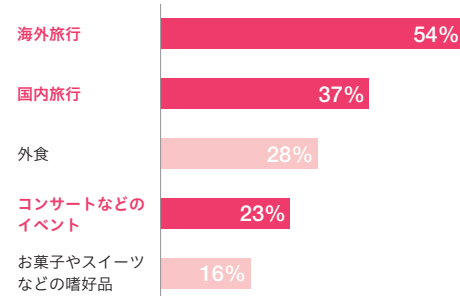
>> リスク

- 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

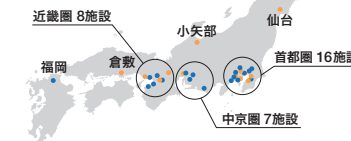
■「ららぽーと」「三井アウトレットパーク」等幅広いアセットを国内外に展開



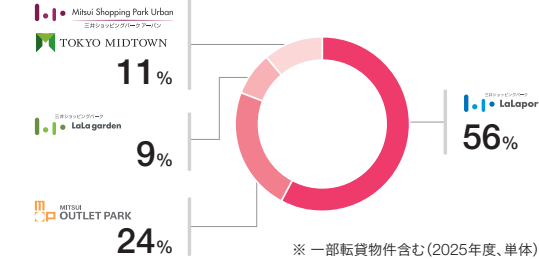
※ MSP施設+ミッドタウン3施設

<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)

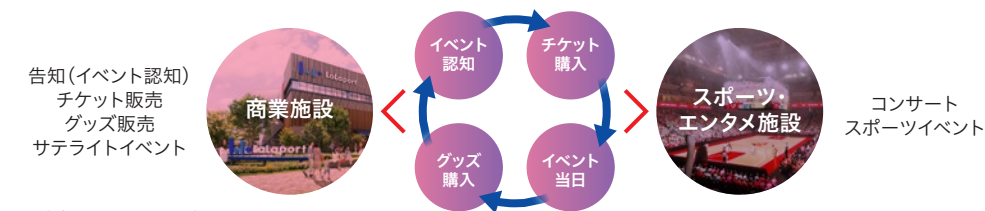
※ 「ラゾーナ川崎プラザ」、
「ダイバーシティ東京プラザ」を含む

<施設売上比率※(施設種別)>



■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



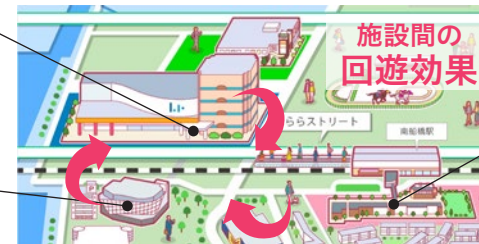
<南船橋エリアでの事例>



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

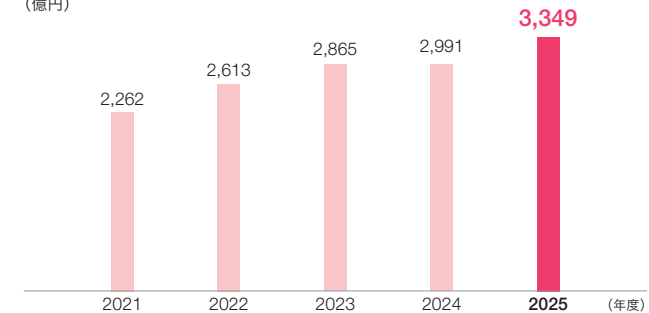


ららぽーと高雄 (台湾)

価値創造の成果

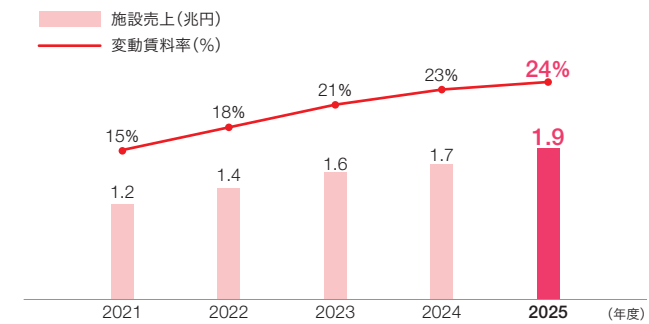
<賃貸収益推移(連結)>

(億円)



<施設売上と変動賃料率の推移>

- 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%**



<2025年度全国主要商業施設売上高ランキング※>

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