

4 事業別戦略

CONTENTS

At a Glance	113
オフィス	115
商業施設	117
物流施設(ロジスティクス)	119
住宅(すまいとくらし)	121
ホテル・リゾート	123
スポーツ・エンターテインメント	125
海外事業の飛躍的な成長	127



三井不動産 統合報告書 2024 114



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

- 2025年のオフィス供給増加
- 建築費、運営管理費等のコスト増加

機会

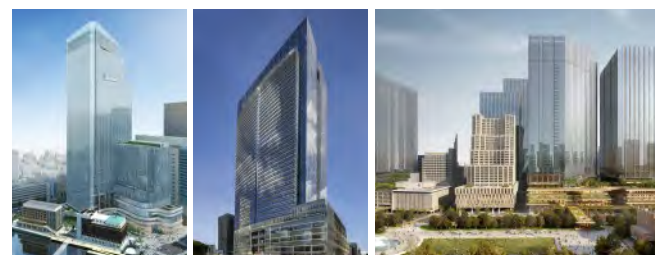
- 人的資本経営への意識の高まり
- ワークエンゲージメント向上や人材獲得のための高グレードオフィスへのニーズ
- ワークスタイルの変化に伴う働く場所・時間等の多様化
- カーボンニュートラルを目指す企業の取り組み等の拡大

事業戦略

- 「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」の実現。
- ミクストユースの街づくりを進め、街全体で差別化。
- テナント企業に寄り添ったソリューション提案、サービスメニューを強化。
働く場の選択肢を高め、顧客ごとに最適なワークスタイルを提供。

ミクストユースの街づくり

- 日本橋における街づくり
「水都再生」により、世界一の賑わいを生む水都を目指す。
- 八重洲における街づくり
世界から人が集まる街を実現し、東京駅東側エリアのポテンシャルを向上。
- 日比谷における街づくり
映画・演劇・音楽祭等、「エンタメを軸とした街づくり」を推進。



日本橋

八重洲

日比谷

競争優位性

- テナント約**3,000社**^{※1}との中長期リレーション
- ワークスタイリング会員数約**29万人**^{※2}、拠点数全国**554**^{※2}
(WORK STYLING134拠点、STATION BOOTH/DESKとの提携420拠点)
- 競争力の高い物件ポートフォリオ(立地・商品性能等)
- 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
- テナントの経営課題解決に資する多彩なソフトサービス
- グループ経営による開発から運営管理までの一貫した安心・安全、災害に強い街づくりの実現

※1 2024年3月末時点 ※2 2024年7月末時点

サービスメニューの強化

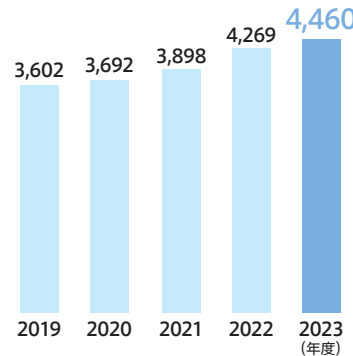
従業者向けの各種サービス・会員メニューのさらなる充実を図るとともに、提供できる価値を見える化。拠点型オフィスに加え、シェアオフィス「ワークスタイリング」やソフトサービスを組み合わせ、DXを活用しながら顧客ごとに最適なワークスタイルを提供。

■ サービスメニューの一例

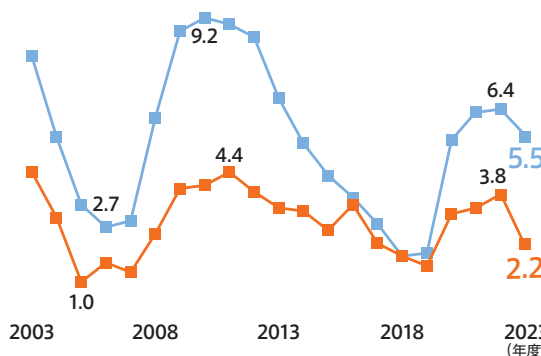
- | | |
|---------------------------------------|------------------------|
| &BIZ
三井のオフィス | 「三井のオフィス」に関する総合情報サイト |
| &BIZ consulting
三井のオフィス | 働き方・働く場のコンサルティングサービス |
| &BIZ conference
三井のオフィス | 入居企業向けの会議室貸し出しサービス |
| &BIZ fitness
三井のオフィス | 入居企業従業者向けのフィットネスジムサービス |
| &WORK STYLING
三井不動産 | シェアオフィスサービス |
| &well
三井不動産 | 健康経営支援サービス |

業績推移

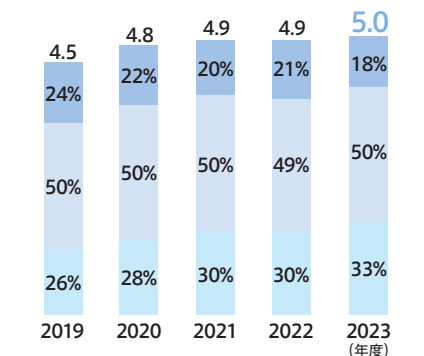
■ 賃貸収益推移(連結) (億円)



■ オフィス空室率推移(毎年度末時点の空室率) (%)

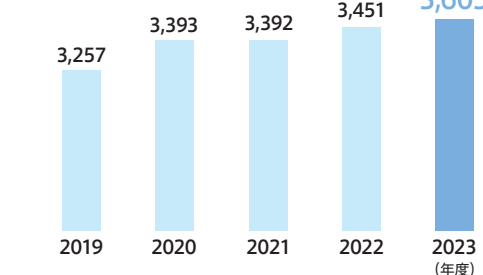


■ オフィス平均契約年数の推移(単体) (年)



収益の基盤

■ 貸付面積推移(連結) (千㎡)



貸付面積首都圏比率(単体)

約**90%**
(2023年度末時点)

テナント数

約**3,000社**
(2024年3月末時点)

今後の開発パイプライン

(2024年7月末時点)

国内プロジェクト

8物件

うち東京駅周辺の 再開発プロジェクト

7物件

海外プロジェクト

11物件

うち欧米

9物件、

アジア

2物件

■ 八重洲・日本橋周辺における再開発パイプライン



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

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再拡大

事業戦略

- 商業施設、スポーツ・エンターテインメント、EC 等の各種サービスを組み合わせた、唯一無二のオムニチャネル基盤を構築。顧客ごとの新たな体験価値を創出する。
- これまでの事業を通じて培ったリレーションを活かし、出店者・ビジネスパートナーの事業課題を解決するサービスを提供。
- 「商業施設デベロッパー」から「コマース・サービス・プラットフォーマー」への進化を目指し、幅広く価値提供することにより、収益源を多様化、ビジネスモデル革新を図る。

オムニチャネル基盤の進化

リアルとデジタルを活用した新たな体験価値を提供



競争優位性

- 「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全国に展開
- 商業テナント約 **2,500社**^{※1}、店舗数約 **10,300店**^{※1}
- 三井ショッピングパーク会員約 **1,400万人**^{※1}
- 「MSPアプリ」や「& mall」といったデジタルとリアル施設を組み合わせた顧客接点

※1 2024年4月1日時点

収益源の多様化

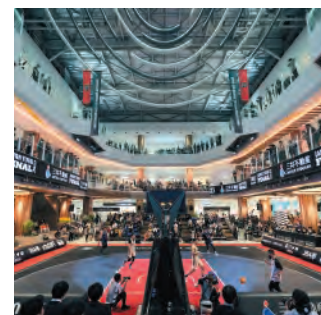
リアル施設のメディア化

- ・ 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）

RAYARD MIYASHITA PARK



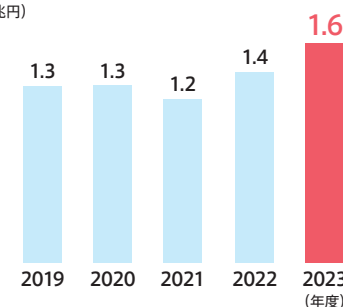
ららぽーと堺



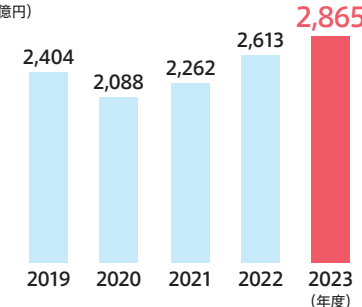
©JBA

業績推移

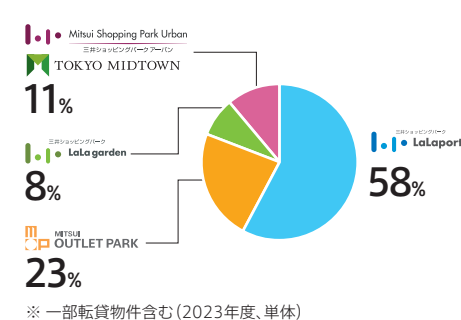
■ 施設売上推移 (兆円)



■ 賃貸収益推移 (連結) (億円)



■ 施設売上比率※ (施設種別)



収益の基盤

施設展開

81施設

※MSP施設+ミッドタウン3施設 (2023年度)

テナント数

約2,500社

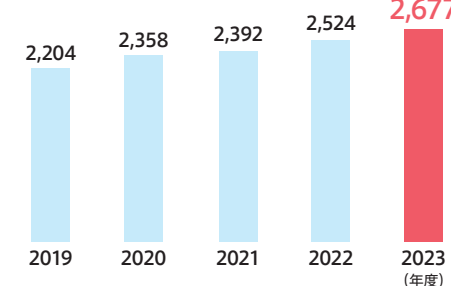
(2024年4月1日時点)

顧客基盤

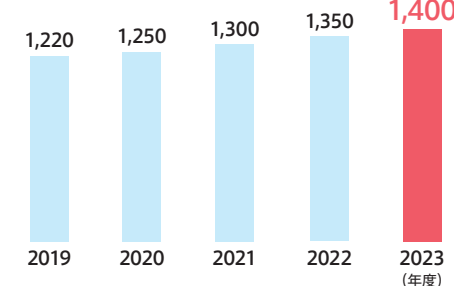
約1,400万人

(2024年4月1日時点)

■ 貸付面積推移 (連結) (千㎡)

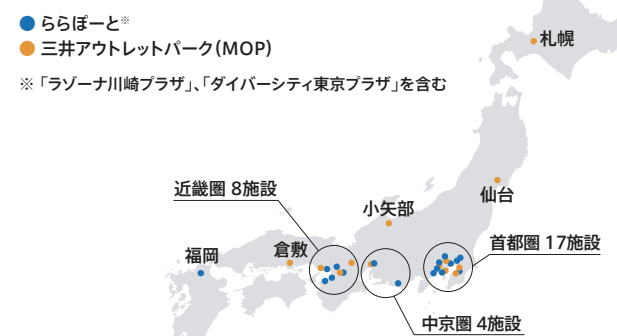


■ 会員数推移 (万人)



首都圏を中心に、国内の大都市圏に厳選出店

■ 出店分布(ららぽーと・三井アウトレットパーク)



■ エリア別出店数(ららぽーと・三井アウトレットパーク)

	計	ららぽーと	MOP
合計	34	21	13
首都圏	17	12	5
近畿圏	8	5	3
中京圏	4	3	1
その他	5	1	4

今後の開発パイプライン

(2024年7月末時点)

国内プロジェクト **7** 物件 | 海外プロジェクト **5** 物件 うち台湾 **4** 物件、マレーシア **1** 物件

物流施設(ロジスティクス)

事業領域

物流施設および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

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
- 新規物件の大量供給によるリーシング競争の過熱

機会

- 築古倉庫からの移転ニーズやEC市場拡大に伴う物流の効率化・集約化
- 労働力不足を背景とした、DXによる省人化、機械化ニーズも拡大

競争優位性

- 国内外 **76物件**^{*1} に及ぶ先進的物流施設の開発実績
- 荷主への直接営業やCREソリューション提供を可能とする厚いテナントリレーション
(オフィステナント約**3,000社**^{*1}、商業テナント約**2,500社**^{*2}等)
- DXを活用した物流ソリューション提案力
- オリジネーターとの共同事業など多様な協業・事業手法
- 業界トップクラスの顧客満足度を実現するMFLPクオリティ

※1 2024年7月末時点 ※2 2024年4月1日時点

事業戦略

- 周辺企業との協業強化、顧客企業をはじめとするコミュニティの構築を通じ、「インダストリアルプラットフォーマー」へと深化。
- MFLP ブランドの多角化、デジタル技術を活用した各種ソリューション提案や GX 対応を通じ、物流倉庫内での課題解決のみならず、サプライチェーン全体への貢献を目指す。

MFLP・MFIPブランドの多角化

街づくり型物流施設のブランド化

- MFLP船橋に代表される「街づくり型」物流施設のブランドを確立。
- 三大都市圏でのさらなる展開を図る。



MFLP船橋

テナントニーズ対応型施設(BTS)の展開

- 立地やマーケット、テナントニーズに応じた設計/管理仕様による商品展開を強化。

冷凍・冷蔵倉庫の開発推進

- 冷凍・冷蔵倉庫の集積エリアを中心に全館冷凍・冷蔵倉庫の開発を推進。

データセンターの積極展開

- アジア最大級のデータセンター計画をはじめ、用地取得を加速し、事業規模を更に拡大。

ビジネスモデルの多様化

EC特化型物流センターの汎用化(シェアリング)

- 複数テナント利用可能なEC自動化物流センターを開設。デジタル技術を活用し、省人化・業務効率化を実現。



荷主企業への課題解決力の強化

物流変革プラットフォーム「&LOGI Solution」

- 物流業界全体の課題にオープンイノベーションで取り組むプラットフォーム。
- 当社グループの総合物流コンサル会社「MF ロジソリューションズ」、約50社の提携パートナーとともにSCMにかかるサービスを提供。
- 当社が運営する荷主コミュニティ「ロジイノベーションコミュニティ」には、約60社が集う。



収益の基盤

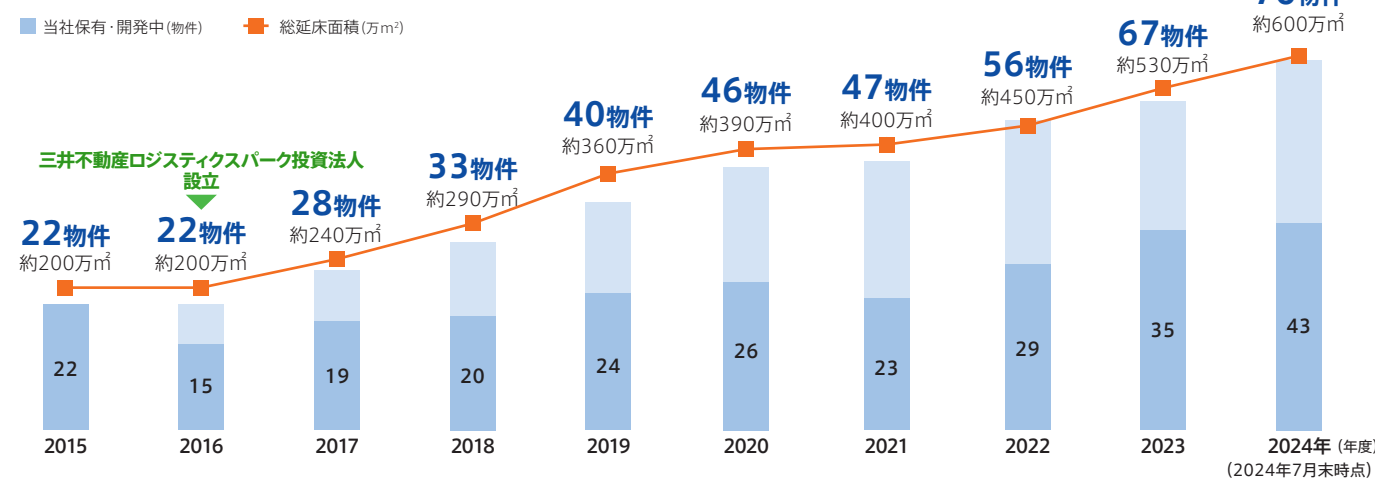
当社過去開発物件を含む累計

(2024年7月末時点)



安定的な事業の拡大

■ 各年度末時点 開発・運営施設数、総延床面積の推移



今後の開発パイプライン

(2024年7月末時点)

プロジェクト **25物件** うち首都圏 **17物件**、海外 **8物件**



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

- 金利上昇・景況感の悪化等による住宅関連需要の減退
- 人口減少による国内住宅関連市場の縮小

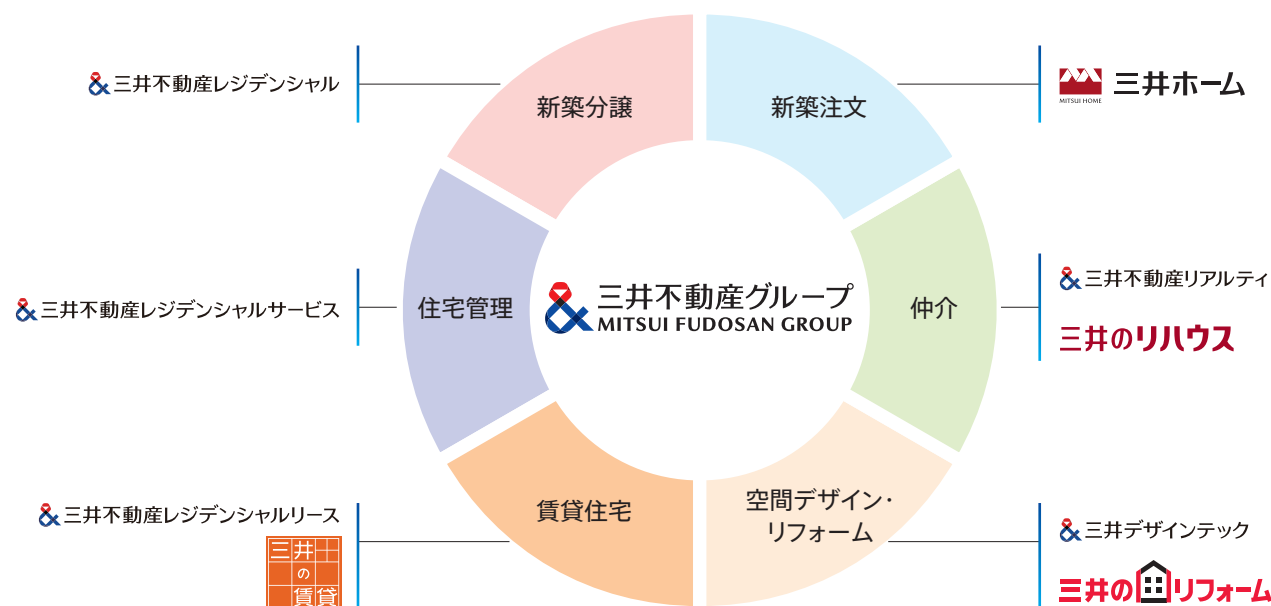
機会

- 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
- オンライン商談やAI活用等のリアルとデジタル双方による情報取得方法の浸透
- 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

事業戦略

- 顧客データを一元管理、グループ各社の連携を強化することで顧客への提案力を強化。
- 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。
- 富裕層、外国人ニーズへの取り組みを強化。ライフスタイルに応じた商品やサービスを拡充し、顧客接点を拡大。

ワンストップで対応できるグループ総合力

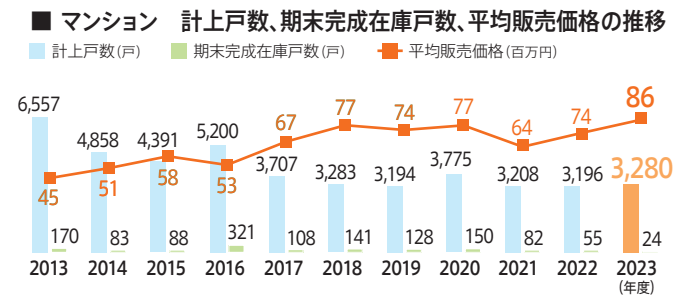
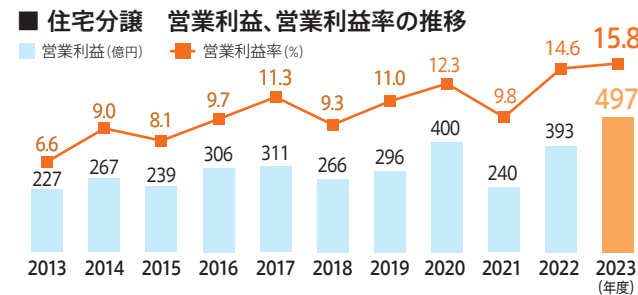


競争優位性

- マンション分譲戸数約**24万戸**^{※1}
- 三井のすまいLOOP会員数約**34万人**^{※2}
- 仲介件数**38年連続No.1のブランド力**
- 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)
- 都心・大規模・再開発物件を中心とした高い付加価値創造を実現する事業企画・開発力

※1 2024年3月末時点 ※2 2024年6月末時点

分譲(分譲セグメント)



今後の開発パイプライン

(2024年7月末時点)

大規模プロジェクト**23**物件 | マンションランドバンク 約**27,000**戸

プロパティマネジメント(マネジメントセグメント)

マンション管理戸数

約**29**万戸
(2023年度)

時間貸し駐車場管理台数

約**25**万台

賃貸住宅管理戸数

約**15**万戸
(2023年度)

カーシェアリング会員数

約**48**万人
(2024年6月末時点)

三井のリパーク

「三井のリパーク」は1994年のスタート以来、日本全国で駐車場事業を展開。

三井のカーシェアズ

首都圏、関西圏の三井のリパークを中心に事業を拡大。

仲介(マネジメントセグメント)

売買仲介取扱件数

約**39,000**件
38年※連続No.1

三井のリハウス
REALPLAN

※ 1986年度から2023年度まで

不動産に関する「売却」「購入」「賃貸」「活用」など、多様化する顧客のニーズに応え、安心・安全な取引を実現しています。

■ 売買仲介実績(2023年度)

	手数料収入 (億円)	取扱件数 (件)	取扱高 (億円)	店舗数 (店)
1 三井不動産リアルティグループ	916	38,680	19,345	289
2 A社	886	30,265	20,801	215
3 B社	701	31,502	13,928	226
4 C社	477	10,204	12,218	98
5 D社	262	8,518	6,524	72

資料: (株)不動産経済研究所「日刊不動産経済通信2024.5.24」

新築請負(その他セグメント)

耐震性、断熱性など基本性能に優れたツーバイフォー工法を用いて、オーダーメイドの住宅を中心に49年間で約25万棟を超える建物を提供しています。また、住宅に加え、大型施設系建築や海外事業にも積極的に展開を実施しています。

■ 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・法人を問わず、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。

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

- インバウンド急回復によるオーバーツーリズムの発生
- 各種物価・水光熱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
- 訪日外国人国内消費額の急回復およびさらなる増加への期待

競争優位性

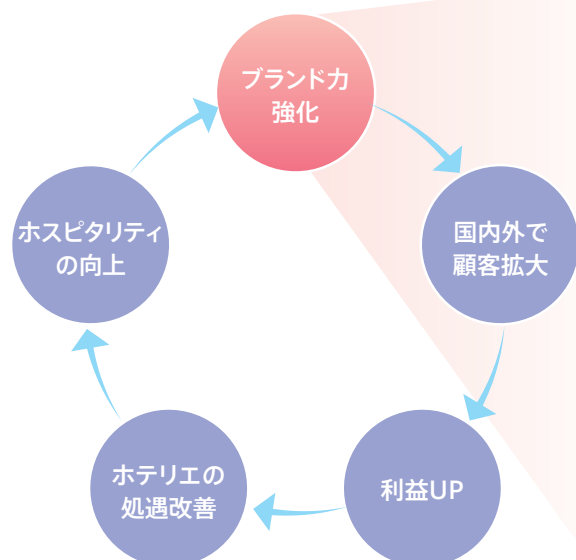
- 三井ガーデンホテル会員約**96万人超**^{※1}
- 直営客室数約**13,300室**(国内外)^{※1}
- ラグジュアリーから宿泊主体型まで多様な顧客ニーズに合わせたホテル・リゾート14ブランドの展開
- MSP/LOOPポイントとの互換性の確立、商業テナントリレーションを活かしたレストランテナント誘致、シェアオフィス「ワークスタイリング」との連携等

※1 2024年7月末時点

事業戦略

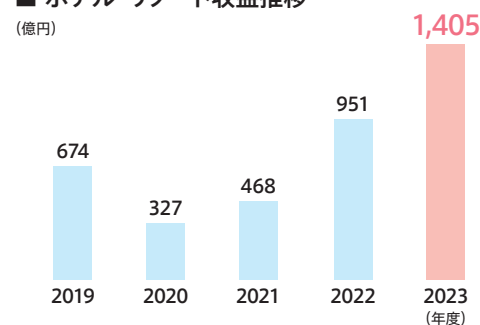
- DXにより、スタッフがお客様へのサービスに集中できる環境を整備することで、上質な滞在価値を提供。
- 顧客データ活用により、パーソナライズされた滞在体験を提案、国内外の顧客層を拡大。

各施設のブランド力強化、魅力の最大化



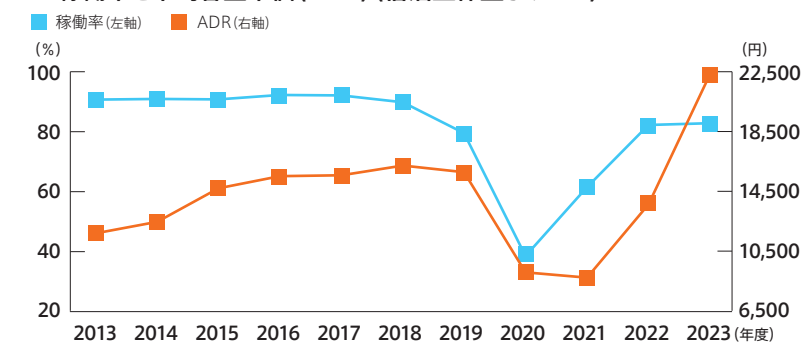
業績推移

■ ホテル・リゾート収益推移 (億円)



※2021年度以前はサブセグメント「施設営業」の数値

■ 稼働率と平均客室単価(ADR) (宿泊主体型ホテル※)



※「東京ドームホテル」を除く

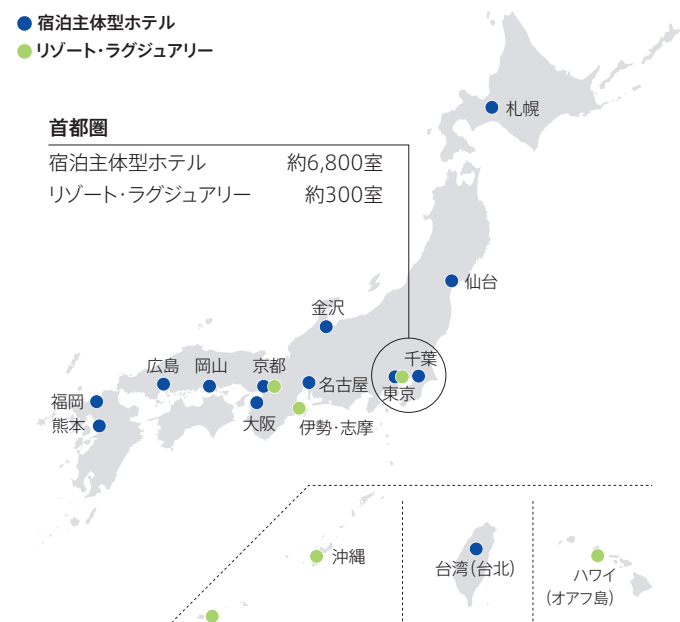
収益の基盤

物件数・客室数(海外含む)
53施設 約13,300室
(2024年7月末時点)

三井ガーデンホテル会員数
約96万人
(2024年7月末時点)

国内外の主要都市・観光地におけるホテル・リゾート展開

■ 当社ホテル・リゾート施設 展開エリア(2024年7月末時点)



■ 宿泊主体型ホテル エリア別室数※

	室数	割合
合計	11,200	84%
東京	5,400	41%
首都圏(東京除く)	1,400	11%
京都	1,300	10%
大阪	300	2%
その他	2,800	21%

■ リゾート・ラグジュアリー エリア別室数※

	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室単位(2024年7月末時点)

今後の開発パイプライン

(2024年7月末時点)

客室数(海外含む) **約800室** うち宿泊主体型ホテル**約600室**、リゾート・ラグジュアリー**約200室**



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

事業戦略

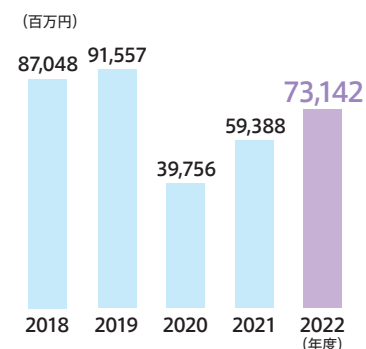
- スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり **P.047**

東京ドームシティ



■ 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。

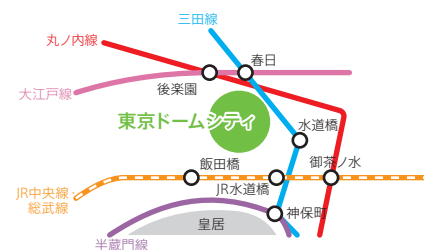


東京ドームシティ来場者数
約**4,000**万人/年
(2019年度)

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

4路線3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

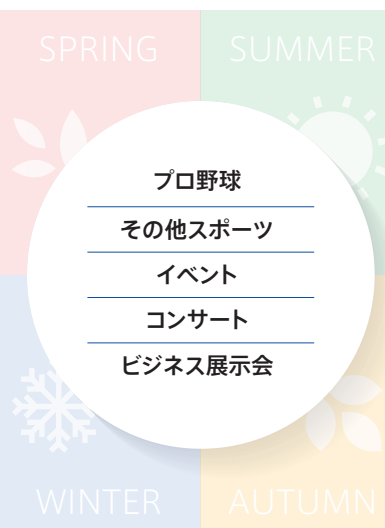


東京ドームホテル
大規模シティホテル



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 収益の源泉

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。

東京ドーム

- ・プロ野球・音楽コンサート等 イベント開催による収入
- ・飲食/物販収入
- ・広告収入

LaQua

- ・施設営業収入(アトラクション、温浴施設等)
- ・商業テナント 賃貸収入

東京ドームホテル

- ・宿泊料
- ・飲食収入
- ・ホール 利用収入

その他※

- ・施設営業収入(アトラクション・遊戯施設等)
- ・商業テナント 賃貸収入
- ・ホール 利用収入

※黄色いビル、後楽園ホールビル、アトラクションズ、ミーツポート、プリズムホール等



LaLa arena TOKYO-BAY(2024年4月竣工)

- 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推進
- 収容客数1万人規模の大型多目的アリーナ
- 近隣のらぽーとTOKYO-BAYや当社ECモールと連携した取り組みにより、お客様の体験価値を最大化



LaLa arena TOKYO-BAY



バスケットボール試合開催時(イメージ)



音楽コンサート開催時(イメージ)



海外事業の飛躍的な成長

市場環境

欧米市場

リスク

- リモートワークなど働き方の変化に伴う、オフィス・住宅に対するニーズの変化
- 建築費を含むインフレの進展と、政策金利の高止まり

機会

- リアルな場へのニーズの変化に伴う、好立地、高品質物件の選好
- ライフサイエンス業界の成長に伴うラボオフィス需要の増加
- 人口流入が続く米国サンベルトエリアにおける事業機会の増加

アジア市場

リスク

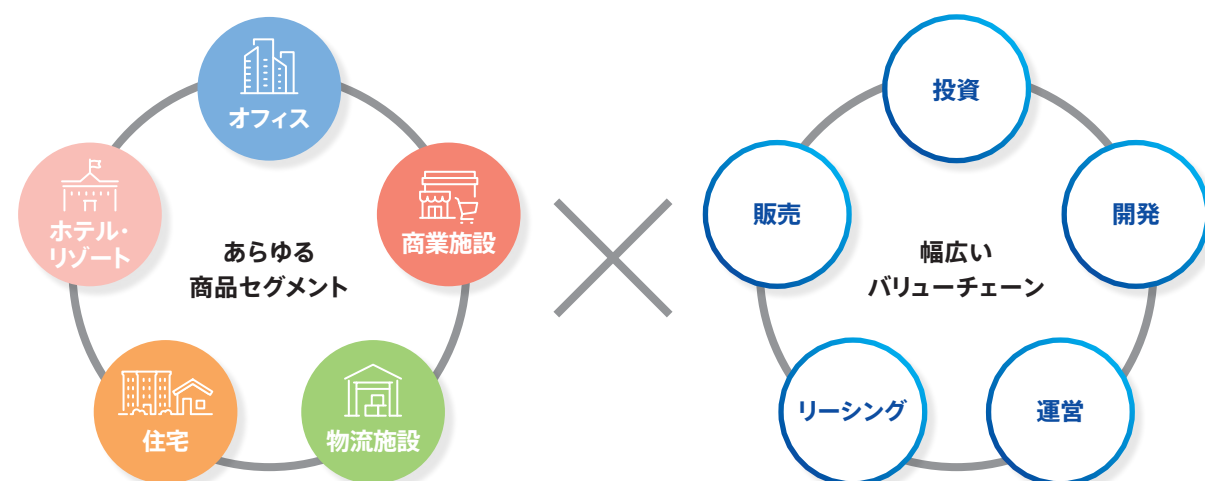
- Eコマースの伸長に伴う、リアル商業施設に対するニーズの変化
- 米中関係および兩岸の緊張等による地政学リスク

機会

- 「体験型」「コト消費」等、リアル商業施設ならではのニーズ拡大
- 経済成長、中間層・個人消費の拡大、都市化の進展などによる、各アセットの事業機会の増加

競争優位性

- 「あらゆる商品セグメント」「幅広いバリューチェーン」「街づくり型事業の開発力」

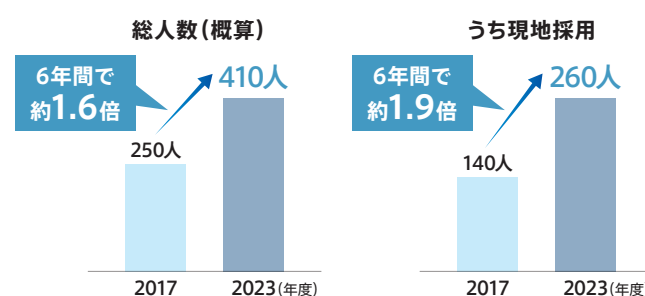


- 50年以上の海外事業の歴史

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30年
三井不動産アジア (1972年合弁会社TID社設立)	約50年

- 優秀な現地社員の採用・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)



事業戦略

- 海外事業の深化と進化

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」第1の道「海外事業の深化と進化」をご覧ください。 P.046

- エリア戦略

[欧米]

高い透明性と流動性が確立されている成熟した不動産マーケットにおいて、オフィス・賃貸住宅を中心に展開

- 拠点都市

New York, San Francisco, Los Angeles, Dallas, Honolulu, London

- 海外パートナー戦略

各地域で、約65社のパートナーと事業を推進

- 主なパートナー企業

[欧米] 米国 Related, Tishman Speyer, Hines
英国 Stanhope, EDGE Technologies

[アジア]

個人消費が拡大し、都市化が進行しているアジア市場の成長を取り込み、分譲住宅・商業施設・オフィスを中心に展開

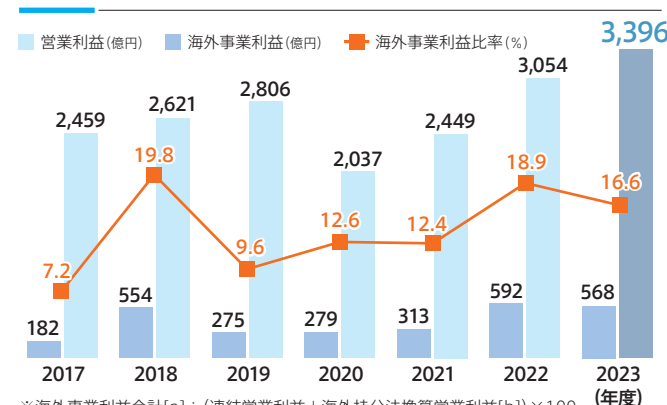
- 拠点都市

Shanghai, Taipei, Bangkok, Bengaluru, Kuala Lumpur, Singapore, Sydney

[アジア] シンガポール Hong Leong Group
台湾 国泰建設

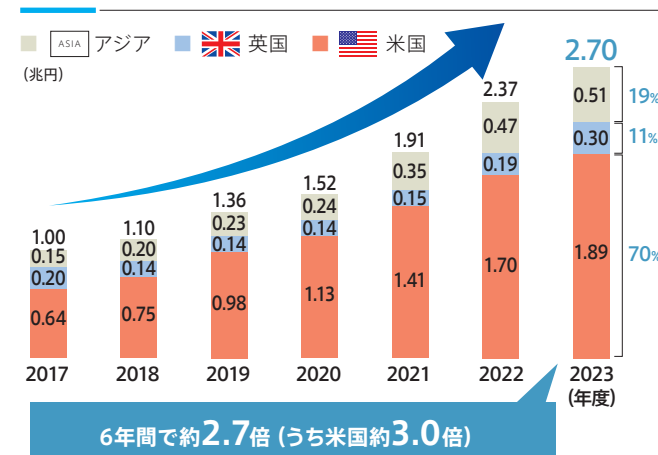
業績推移・収益の基盤

海外事業利益※の成長



※海外事業利益合計[a]÷(連結営業利益+海外持分法換算営業利益[b])×100
[a]海外事業営業利益と海外持分法換算営業利益の合計。
[b]海外所在持分法適用会社営業利益または営業利益相当額に当社持分割合を乗じた額と海外所在持分法適用会社に係る関係会社株式売却損益(不動産分譲を目的としたもの)との合計。営業利益相当額は当期純利益から税負担分を考慮し簡便的に算出。

海外資産残高の成長



2024年6月末時点稼働物件数

	[欧米]	[アジア]
オフィス	16物件	1物件
商業	—	8物件
賃貸住宅	14物件	—
ホテル・SA・物流	2物件	9物件

今後の開発パイプライン※

(2024年6月末時点)

	[欧米]	[アジア]
オフィス	+9物件	+2物件
商業	—	+5物件
賃貸住宅	+21物件	+1物件
ホテル・SA・物流	+4物件	+5物件
分譲住宅	+約400戸	+約16,000戸

※ 既存物件の次期計画・増床計画も1プロジェクトとしてカウント