



賛助会員
を訪ねて

当財団の賛助会員の方々に、現在の取組について伺います。

産業デベロッパー2.0

—「場」と「コミュニティ」を提供し産業を創る三井不動産

三井不動産株式会社 フェロー（イノベーション担当） さいぐさ ひろし **三枝 寛**

聞き手：一般財団法人 日本立地センター 専務理事 うえの とおる **上野 透**

——三井不動産は日本橋地区でのまちづくり、マンション開発、ららぽーとといったショッピングセンター開発、アリーナ開発に加え、不動産業とは少し毛色が異なる産業分野の開発も行っています。三井不動産の長期経営方針「&INNOVATION 2030」を拝見しますと、「ありたい姿」として、産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献が掲げられています。どのような戦略なのでしょう。

三枝：当社では今お話のあった長期経営方針に基づき、事業戦略として三本の道を定めています。第一は、オフィス・住宅・商業施設・ホテルといった従来のコア事業のさらなる成長です。単なる市場拡大に依存するのではなく、付加価値を高め



三枝フェロー（左）と上野専務

ることで競争力を強化し、特に海外でも存在感を高めていく方針です。第二は、新たなアセットク

事業戦略の「三本の道」



1. コア事業の更なる成長(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」の更なる成長（深化と進化）を実現。

- (1) 市場からのデカップリング*
- (2) 開発利益の強化～付加価値の顕在化
- (3) 海外事業の深化と進化

*差別化やマーケット創出を通じ、外部環境に関わらず、高い収益性を実現すること

2. 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。

- (1) スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり
- (2) ラボ&オフィス事業の拡大
- (3) データセンター事業の強化等、更なる事業ウイングの拡大

3. 新事業領域の探索、事業機会獲得

当社グループの将来の更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。

- (1) プラットフォーマーとしての深化と進化
- (2) 注力分野への投資実行
- (3) 組織の新設

ラスへの展開です。スポーツ・エンターテインメント事業（東京ドームやアリーナ運営）、研究開発拠点を整備するラボ&オフィス事業、データセンター事業など、従来の不動産会社があまり手がけてこなかった分野を拡大しています。そして第三は、新事業領域の開発であり、将来の成長を見据えて新しいビジネス分野を発掘・育成していく取り組みです。

——今日は、東京都江東区新木場にある三井リンクラボ新木場2にお邪魔していますが、この施設は第2の道の事業として展開されているのでしょうか。

三枝：成長戦略の第二の道として「新たなアセットクラスへの展開」に取り組んでいます。これは、従来のオフィスや住宅、商業施設といった枠組みにとらわれず、一般的な不動産会社があまり手掛けてこなかった分野に挑戦するものです。その代表例が、スポーツ・エンターテインメント事業です。東京ドームの子会社化に象徴されるように、アリーナやスタジアムの運営を不動産事業の視点から展開しています。具体的には、東京ドームに加え、ららぽーと隣接地での「ららアリーナ東京ベイ」の運営などに取り組み、施設単体ではなく、周辺エリアとの一体的な価値創出を重視しています。

また、研究開発機能に対応したラボ&オフィス事業も重要な取り組みです。当初は後述するLINK-Jの会員のニーズに応えるために着手したのですが、結果としてライフサイエンス分野の研究拠点整備につながり、現在ではそのノウハウを生かして、ライフサイエンス以外の分野にも展開を広げています。さらに、需要拡大が見込まれるデータセンター事業にも取り組んでおり、今後の拡大を見据えています。

こうした新たなアセットクラスへの挑戦を通じて、不動産の枠を超えた持続的な成長モデルの構築を目指しています。

この新木場2は2023年4月に竣工した施設で、ライフサイエンスの集積を目指す新木場エリアの一翼を担うウェットラボです。今春にはライフサイエンス分野では世界的な実績を有しているボストンのスタートアップインキュベーターであるBiolabsが入居する予定です。



三井リンクラボ新木場2の外観

——不動産アセットに付加価値をつけるという戦略だと理解しましたが、3つめの新事業領域の開発と密接な関係があるように思いますが、いかがでしょうか。

三枝：ご指摘のとおり、「不動産アセットに付加価値をつける」という戦略と、第三の道である新事業領域の開発は密接に関係しています。当社は単に建物というハードを供給するのではなく、「場」と「コミュニティ」を通じて産業そのものを育てることを目指しています。

三井不動産では、新事業領域を試行・育成するプラットフォームへ進化する方針を掲げています。具体的には、ライフサイエンス分野のLINK-J、宇宙分野のcross U、半導体分野のRISE-Aといったコミュニティを形成し、企業や研究者、スタートアップが集い協業できる環境を整えています。

これらの取り組みはイノベーション推進本部が中心となって進めており、M&Aやスタートアップ投資も積極的に活用しています。M&A投資枠は4,000億円以上、スタートアップ出資枠は1,000億円以上設定しており、スタートアップには既に700億円以上出資しています。

——「産業をデベロップメントする」とはあまり聞きなれない言葉ですが、三井不動産がこれまで行ってきたことなのですか。

三枝：「産業をデベロップメントする」という言葉は確かに一般的ではありませんが、実は三井不動産がこれまで一貫して取り組んできた考え方を言語化したものだと考えています。当社は自らを単なる不動産会社ではなく、時代ごとの社会課題に対して「場」を提供することで解決を図ってきた産業デベロッパーとしての役割を果たして来ま

した。結果として不動産を扱ってきましたが、目的は常に社会や産業の要請に応えることにありました。

歴史を振り返ると、その姿勢は明確です。1950年代には大分や千葉で埋立事業を行い、産業立地や都市基盤の整備を進めました。1968年には日本初の本格的な高層ビルを開発し、高度経済成長期における都市機能の集積に貢献しました。さらに1981年には、日本初の本格的な大型ショッピングセンターであるらぽーと船橋を開業し、消費と交流の新たなスタイルを創出しました。近年では日本の都市再生に取り組み、その象徴的なプロジェクトがミッドタウンシリーズです。

これまでは主に「場」を起点として産業や都市の発展を支えてきましたが、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「産業デベロップメント2.0」と呼び、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踏み込んでいく考えです。したがって、「産業をデベロップメントする」という発想は、決して新しい挑戦というよりも、これまでの歩みを進化させた延長線上にあるものと言えます。

——「場」づくりは不動産業としては得意な分野だと思いますが、コミュニティづくりを行うのはどのような狙いがあるのでしょうか。

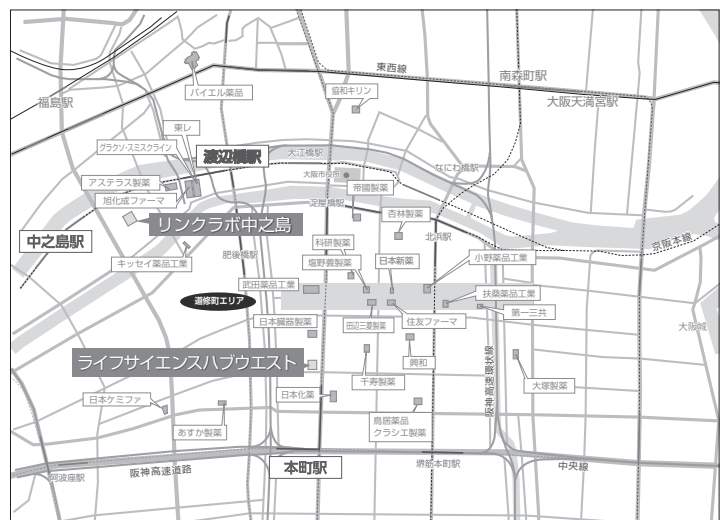
三枝：「場」づくりに加えてコミュニティづくりに取り組む狙いを、LINK-Jを例にご説明します。LINK-Jは2016年、日本橋で産業創造を進めることを目的に立ち上げました。日本橋は当社の拠点であると同時に、実は国内有数のライフサイエンス企業の集積地です。半径約500メートル圏内に全国の主要創業企業70社のうち約30社が集まっており、この強みを生かさない手はないと考えました。

そこで、単にオフィスを提供するだけでなく、企業同士や研究者、スタートアップが交わり、オープンイノベーション

が生まれる環境を整えるため、一般社団法人としてLINK-Jを設立しました。営利を目的とせず、「場」を提供する不動産会社の立場から、人と人、知と知を結びつけるコミュニティ形成に注力しています。

現在、日本橋では12棟、大阪では2拠点を展開し、全体で258テナントが入居、そのうち約6割をベンチャー企業が占めています。シェアオフィスやカンファレンス、ラウンジに加え、都心では先駆的なシェア型ウェットラボも整備しました。こうした取り組みは、三井不動産が「場」づくりの強みにコミュニティを掛け合わせ、産業の成長そのものを支援することを目指している象徴的な事例だと考えています。

実は箱を作っているだけではなく、LINK-Jと一緒にいろんなソフトもつけています。共通実験



東京・日本橋と大阪都心部のライフサイエンス拠点

機器室とか実験に使う消耗品を備えた研究者向けのコンビニ等も整備しています。

——ライフサイエンス分野ではLINK-Jがコミュニティとなり、リンクラボが「場」となっているのです。この新木場2にはライフサイエンス分野以外の企業も入居されているようですが、半導体や宇宙分野に対してはどのような取り組みをされているのでしょうか。

三枝：新木場2ではそれに加えて、半導体や宇宙分野の企業も受け入れています。これは、半導体分野ではRISE-A、宇宙分野ではcrossUというコミュニティをすでに有しており、分野横断での展開が可能になっているためです。現在、新木場2の入居企業の約2割はライフサイエンス以外のセクターとなっています。

一方で、半導体や製造業、宇宙関連企業は、階高や振動対策、設備荷重など、ライフサイエンスとは異なるニーズを持っています。そのため当社では、階高を高く設定したり、内装を施さないスケルトン仕様で貸し出したりと、用途に応じた建物仕様の工夫を重ねています。業種や時代によって求められる機能は変化するため、物件ごとに柔軟に対応することが重要だと考えています。こうした試行錯誤ができるのは、多数の物件を手がけ、企業ニーズを蓄積してきたからこそであり、今後もライフサイエンスに限らず、さまざまな産業分野で同様の取り組みを広げていく方針です。

——半導体産業については本誌でも取り上げており、熊本県ではサイエンスパーク構想を進めているとお聞きしました。

三枝：熊本県が進める「サイエンスパーク構想」に関連し、当社も多面的に関与しております。当社はまず、熊本空港のコンセッション運営会社の



台湾の陽明交通大学、ITRIそれぞれと連携協定締結を報じるリリース

筆頭株主として、広域的な交流・物流インフラの強化に携わっています。さらに、半導体関連企業の集積地である熊本県菊陽町とは、事業検討パートナー協定を締結し、アドバイザーとして都市機能整備の方向性を共に検討しています。加えて、台湾の工業技術研究院（ITRI）とサイエンスパークに関するアドバイザー契約を締結し、国際的な産業集積のノウハウを取り入れながら、持続可能なクラスター形成を支援しています。

熊本での取り組みを地方都市型まちづくりモデルの第一弾と位置づけ、将来的には産業集積の可能性を有する他地域への展開も検討していきたいと考えております。

——本日は長時間にわたり、大変ありがとうございました。（文責：編集部）

