

INTEGRATED REPORT

2024 三井不動産 統合報告書



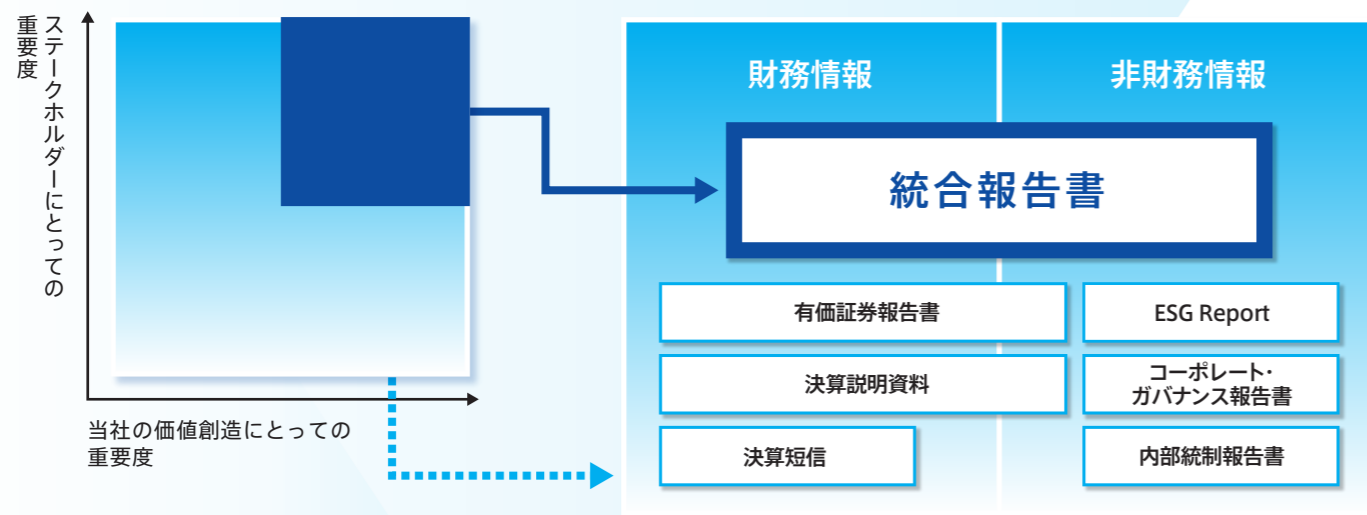
編集方針

三井不動産グループの経営戦略および事業活動の全体像を、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に正しく理解していただくためには、業績や事業概要、経営戦略などの財務情報に加えて、社会・環境・人材、ならびにガバナンスといった非財務情報を体系的に捉え説明することが重要と考えています。こうした考えから、非財務情報の一層の充実化・統合化を図り、本統合報告書を発行しました。編集にあたってはIFRS財団の推奨する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照し、ステークホルダーの皆様

の視点を重視した編集に努めました。なお、本統合報告書には、当社グループをご理解いただくために、重要性の高い情報を集約し、掲載しています。より詳しい内容は、下記の各種コミュニケーションツールをご覧ください。



統合報告書の位置付け



Webサイトのご案内

コーポレートサイト
<https://www.mitsufudosan.co.jp/>



IR情報
<https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/ir/>



決算関連資料や決算説明会の動画・音声配信、株式・株主情報を掲載しています。

サステナビリティ/ESG
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/



グループビジョンに掲げる「&EARTH」に基づいた社会・環境への取り組みを紹介しています。ESG情報を詳細に記載した「ESG Report」もご覧いただけます。

将来の見通しに関する注意

本統合報告書のうち、業績見通しなどに記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したもので、リスクや不確実性を含んでおり、また、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。従いまして、これらの業績見通しにのみを依拠して投資判断を下すことはお控えくださいますようお願いいたします。実際の業績はさまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、日本の株式相場などが含まれます。

CONTENTS

1 三井不動産の価値創造 003

- 経営理念 005
- 三井不動産のDNAと&マークの理念 007
- 価値創造プロセス 009
- 街づくりを通じた社会課題の解決 011
- 価値創造のあゆみ～挑戦し続けるDNA～ 017
- 多様なアセットクラスとグローバル展開 019
- 市場とのデカップリング 021
- 持続的な成長を実現するビジネスモデル 023
- 三井不動産グループの企業価値拡大に向けて 025

2 価値創造に向けた戦略 027

- CEOメッセージ 029
 - TOPICS:「築地地区まちづくり事業」の事業予定者に選定 037
- 三井不動産グループのマテリアリティ 039
- グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」 041
 - 事業戦略 044
 - 特集: 賃貸ラボ & オフィス事業の拡大 051
- 財務戦略 053
 - CFOメッセージ 059
- 人材戦略 063
- DX戦略 071
- サステナビリティ戦略 075
 - TOPICS: 未来に続く“終わらない森”創り 077

3 価値創造の基盤 079

- 環境への主な取り組み 081
- 社会への主な取り組み 086
- コーポレート・ガバナンス 089
 - 社外取締役座談会 099
 - 新任社外取締役メッセージ 104
- リスクマネジメント 107
- コンプライアンス 109

4 事業別戦略 111

- 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

5 データセクション 129

- 財務ハイライト 129
- 非財務ハイライト 131
- 財務分析 133
- 会社組織図 137
- 会社概要/株式情報 138
- IR活動 139
- 賛同するイニシアチブ/社外からの評価 140

「三井不動産 統合報告書2024」の発行にあたって

三井不動産は、街づくりを通じた当社グループの持続的な価値創造の取り組みについて、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にご理解を深めていただけるよう、2018年より毎年統合報告書を発行*しております。「統合報告書2024」においては、2024年4月に公表したグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の内容を中心に、当社グループが「産業デベロッパー」として社会の付加価値の創出に貢献するための「事業戦略」「財務戦略」、これらの戦略を支えるインフラである「人材・DX・ESG」に関して、具体的に掲載しております。今後も引き続き、ステークホルダーの皆様への適時・的確な情報開示と積極的な対話に努めていきます。最後に、本報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。引き続きご支援のほど、よろしくお願いいたします。 ※2017年以前はアニュアルレポートを発行



常務執行役員
藤岡 千春

1 三井不動産の価値創造

CONTENTS

経営理念	005
三井不動産のDNAと&マークの理念	007
価値創造プロセス	009
街づくりを通じた社会課題の解決	011
価値創造のあゆみ～挑戦し続けるDNA～	017
多様なアセットクラスとグローバル展開	019
市場とのデカップリング	021
持続的な成長を実現するビジネスモデル	023
三井不動産グループの企業価値拡大に向けて	025



経営理念

GROUP DNA ～私たちに受け継がれている精神～

「&」マークの理念

共生・共存・共創により新たな価値を創出する、
そのための挑戦を続ける。

GROUP MISSION ～私たちが果たしたい使命～

& EARTH

自然とともに、未来とともに

& INNOVATION

創造とともに、輝きをともに

& PEOPLE

人々とともに、感動をともに

コーポレートメッセージ

～経営理念を凝縮し、当社グループが進む方向性を示すメッセージ～

.....

さあ、街から未来をかえよう

経営理念に込めた想い

三井不動産グループがつくっているもの。

それは本当は、かたちのないものです。

たとえば、いろいろな考えの人と人が出会って混ざって、

この世界をより良くする創造が生まれる瞬間だったり。

今日という営みのなかで、ふと心が動く瞬間だったり。

共に生きるための場やコミュニティをつくっている。

そこに輪郭が生まれ、建物や街になっていく。

創業以来、進取の気性と人を想うアイデアで

道を拓いてきた私たちが誰よりも熱く持っている

妄想、構想、実現の精神をフルに使って、

輝かしい未来に向けて、人も自然も産業もつなぐ

「&」の存在でありつづけます。

三井不動産のDNAと&マークの理念

1673



江戸時代の日本橋/鳥居清長筆「駿河町越後屋正月風景図」(三井記念美術館蔵)

三井不動産のDNA 「進取の気性」と「顧客志向」

三井不動産グループのルーツは、今から350年前の1673年、三井高利が江戸・日本橋に創業した「三井越後屋呉服店」(越後屋)にあります。越後屋は「現金安売り掛け値なし」という画期的な商法で飛躍的に発展しました。

もともと、呉服は武士の着るもので、庶民には手の届かない贅沢品でした。大名屋敷を回って注文をとってからつくるオーダーメイドで、手間もかかり生地ロスも多い。支払いは盆暮れの掛け売りで、金利がかかる未回収リスクもある。その頃、世の中は成熟し、庶民もより良い衣服を求めています。

高利はそこで発想を転換しました。既製品の呉服を店頭で現金払いで売り、生産・流通・課金を抜本的に合理化し、大きくコストダウンしたのです。生地についても従来の絹や麻に加え、出身地である伊勢松阪



創始者 三井高利 (三井文庫蔵) ※転載禁止

でも生産していた木綿を使い、価格や品質面でより消費者の嗜好にマッチするようイノベーションを図りました。呉服は庶民に手の届く商品となり、越後屋は大繁盛しました。

既製品商売を可能にしたもう一つの立役者は、現代でいうところのマーケティングでした。松阪は伊勢神宮に近く、お伊勢参りに訪れる人々の服装の流行りを知ることができました。最近木綿を着ている人が増えたとか、今年流行の様子はこんな感じだとか。高利はこういったことを、ものづくりに活かしていました。

越後屋は、まさに「進取の気性」と「顧客志向」により、その後も事業の幅を広げ、「三井合名会社」となりました。そして1941年、三井合名会社の所有不動産を管理する「不動産課」が分離独立し、三井不動産が設立されました。三井不動産グループは、越後屋の「進取の気性」と「顧客志向」をDNAとして受け継いでいます。

受け継がれるDNA

&マークの理念へのつながり

当社グループは、越後屋から受け継いだ「進取の気性」と「顧客志向」のDNAのもと、日本経済や社会の発展とともに、時代の要請やお客様の声に応える形でビジネスを革新し、新しい価値を生み出してきました。

例えば、工業・貿易立国としての機能を強化するため臨海部に工場用地を供給した「埋立事業」、都市機能の過密集中に対応するため空間の高度利用に挑戦した「日本初の超高層ビル(霞が関ビル)の建設」、都市部への人口流入への対応とくらしの豊かさを追求した「宅地開発・住宅事業・住宅の流通業」などがその系譜です。

さらに、人々のレジャーに対するニーズの高まりを受けて進

出した「商業施設・ホテル・リゾート事業」、1990年代のバブル崩壊後に業界で先駆けて取り組んだ「不動産の証券化」、そして現在ではデジタルトランスフォーメーションによる「スマートシティ」の実現など、街づくりを通して社会課題の解決に取り組んでいます。

このように、当社グループは、それぞれの時代の社会・経済の「パラダイムの転換」をチャンスと捉え、多様な価値観や知の結集を通じて、常に新たな価値を切り拓いてきました。これは、対立する概念を「OR」としてどちらかを選ぶのではなく、相克を乗り越え「&」で共生させるといふ、当社グループの「&マークの理念」という経営ビジョンに通じています。

当社グループは、越後屋から受け継いだ「進取の気性」と「顧客志向」をDNAとして、&マークに象徴される「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」の理念のもと、時代を超えて顧客に求められる企業として、さらなる価値創造に取り組んでまいります。

現在の日本橋



2024

価値創造プロセス

コーポレートメッセージ
さあ、街から未来をかえよう

ありたい姿 産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献

経営の資源

豊富な顧客基盤 (2023年度末) P.113-126

オフィステナント数	約3,000社
商業施設テナント数 ^{*1}	約2,500社
当社グループサービス会員数 ^{*2}	1,634万人 など
<small>*1 2024年4月1日時点</small>	
<small>*2 2024年7月末時点</small>	

多様な人材 (2023年度末) P.063

グループ従業員数	25,593人
女性従業員比率 ^{*3}	44.2%
中途入社社員比率 ^{*4}	45%
<small>*3 単体、2024年4月1日時点</small>	
<small>*4 単体、2023年度</small>	

良質な不動産ストック (2023年度末) P.023

賃貸等不動産残高	約3.5兆円
賃貸等不動産含み益	約3.3兆円
販売用不動産残高	約2.3兆円

強固な財務基盤 (2023年度末) P.053

D/Eレシオ	1.42
借入長期比率(ノンリコース除く)	92.5%
コミットメント ライン未使用枠	4,000億円

街づくりのノウハウ

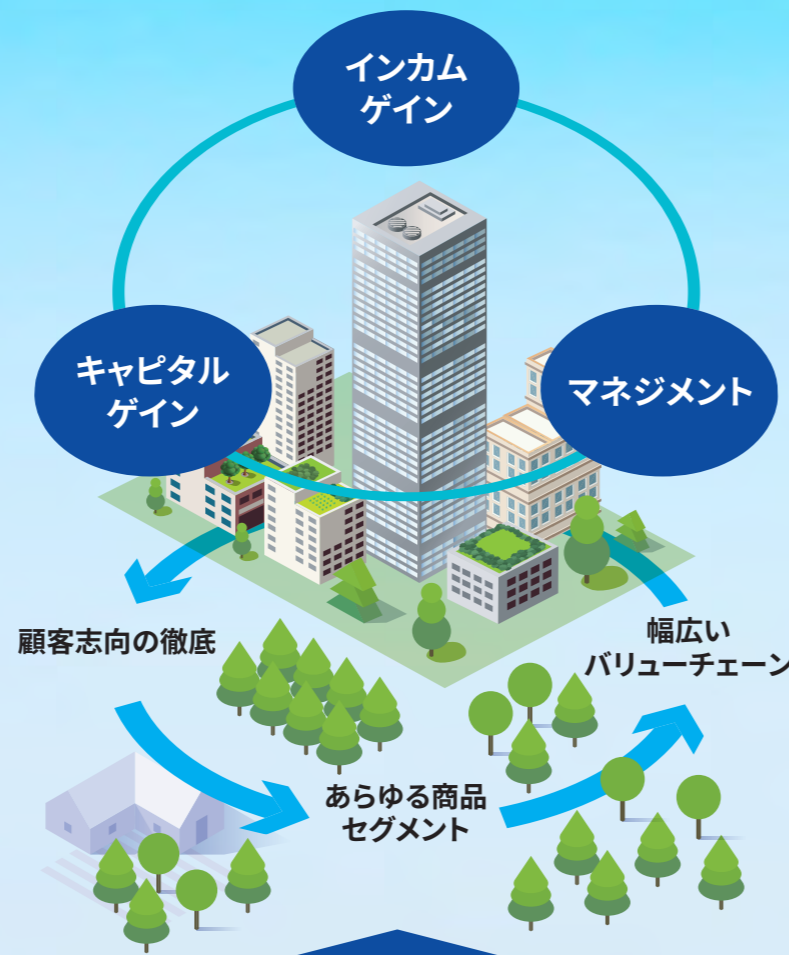
ソフトとハードを融合し、「働く」「暮らす」「楽しむ」「憩う」など人々のさまざまなニーズに対応した街づくり

自然資本

人々の暮らしやビジネスを支えるすべての環境資源

ビジネスモデル

街づくりを通じた付加価値の創出



GROUP MATERIALITY

- ▶ 産業競争力への貢献
- ▶ 安全・安心
- ▶ 環境との共生
- ▶ ダイバーシティ&インクルージョン
- ▶ 健やか・活力
- ▶ コンプライアンス・ガバナンス

価値創造

社会的価値

世界のイノベーション・産業発展への貢献

場とコミュニティの提供を通じ、さまざまな人々・企業の英知を結集させ、イノベーション創出・新産業の創造を加速。

P.049

感動体験の創出

魅力ある街づくりを進化させ、人々の心が感動であふれる、活力のある社会を実現。

P.047

社会課題の解決

・街づくりやイノベーションを通じ、「働く・住まう・楽しむ・訪れる」人々に対し、さまざまな付加価値を創出。
・気候変動への取り組みをはじめ、環境との共生に努め、地球規模での持続可能な社会の構築に貢献。

P.011



経済的価値

持続的成長および資本コストを上回る効率性の実現

ROE
2023年度 7.47% > 2026年度 8.5%以上 > 2030年度前後 10%以上

親会社株主に帰属する当期純利益
2023年度 2,246億円 > 2026年度 2,700億円以上

EPS
2023年度 80.2円 > 2023~2030年度成長率 +8%以上/年(CAGR)

総還元性向
2023年度 52.7% > 2026年度まで 毎期50%以上

株主への安定・継続的な「利益還元」と「1株当たり価値の向上」

外部環境 ▶ 人口減少 ▶ 高齢化 ▶ AIの加速度的な進化 ▶ 地政学リスクの高まり ▶ 価値観の多様化・分散化 ▶ ESGに対する高い意識

街づくりを通じた社会課題の解決

三井不動産グループは、街づくりを通して
さまざまな社会課題を解決し、新しい価値を創造してまいりました。
その一例をご紹介します。

Case 1 霞が関ビルディング

「高度経済成長期における 新たな都市空間」の創造

都市空間の高度利用の先駆けとして、日本初の超高層ビルの建築により、
都心における土地の有効活用と、空地・緑地の創出等による
地域貢献の両立を実現しました。



Case 2 サンシティ

「多世代にわたる コミュニティ創出」への取り組み

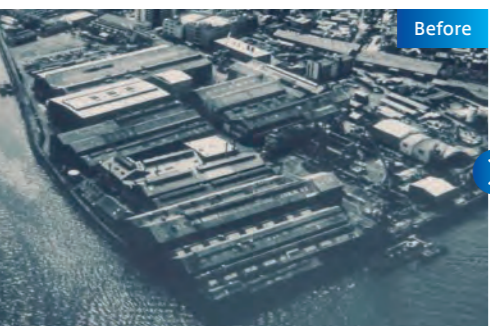
居住者・地域住民の良好なコミュニティを新たな資産価値と捉え、
マンション敷地内に「森」を設けることにより、
「森」を通じた多世代にわたるコミュニティ形成を実現しました。



Case 3 大川端リバーシティ21

「都心ウォーターフロント 開発を通じた地域活性化」への挑戦

定住人口の減少が進んでいた都心湾岸部において、古い工場・倉庫等を住宅として再開発することにより、都市防災機能の向上と、新たな居住空間の提供を通じた湾岸部における人口増加を実現しました。



Before



After

Case 4 ららぽーと

「豊かで充実した時間を 過ごせる空間」の創出

成熟した消費社会において、商業施設を「賑わい・食・遊ぶ・集いの場」として提供することで、訪れた人々が豊かで充実した「時間」を過ごすことのできる「空間」を創出しました。



Case 5 不動産証券化

「健全で開かれた
新しい不動産市場による
都市再生」の推進

不動産投資信託市場の創設により、
「不動産」と「金融」が融合し流動性が付与されたことで、
バブル崩壊後停滞していた不動産市場の活性化、
ひいては開発型プロジェクトの増加による
都市再生の推進を実現しました。

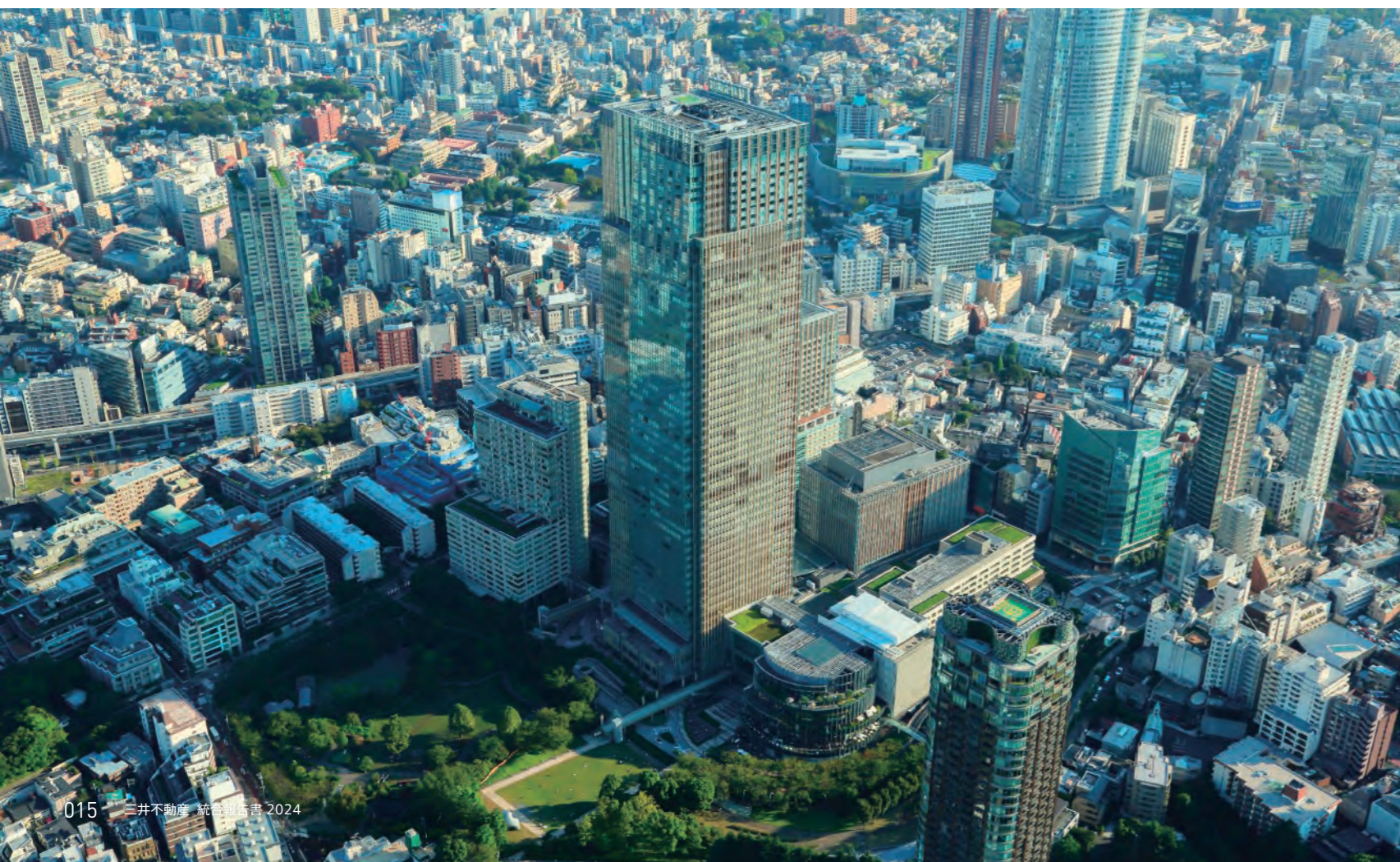


Case 6 東京ミッドタウン

「東京の国際都市としての
競争力強化」の実現

働・遊・憩・住を高度に融合させたこれまでにないミクストユース型の街づくりにより、
旧防衛庁跡地の当社フラッグシップへの昇華と、
多様な企業の集積や来街者の増加等を通じた都市の競争力向上を実現しました。

Before



価値創造のあゆみ ~挑戦し続けるDNA~

当社グループは、日本経済や社会の発展とともに、時代の要請やお客様の声に応える形でビジネスを革新し、新しい価値を生み出してきました。

事業の方向性

1941 (設立)~
高度経済成長下で事業基盤を確立

1970~
安定成長に向けた多角化経営へ

1980~
グループ総合力を活かし
「豊かな暮らし」の実現へ

1990~
バブル崩壊後のデフレ下で事業を再構築

2000~
資産デフレが収束し、街づくりの推進へ

2010~
市場が成熟するなかで、
ミクストユースの街づくりを推進

新たな価値の創造

1950年代後半~
首都圏のインフラ整備に貢献
「海を大地に変える」
京葉臨海地区の埋立事業



1968年
日本初の超高層ビル
「日本の超高層時代を切り拓く」
霞が関ビルディング



1981年
ショッピングセンターの先駆け
「新しいライフスタイルの創造へ」
ららぽーとTOKYO-BAY



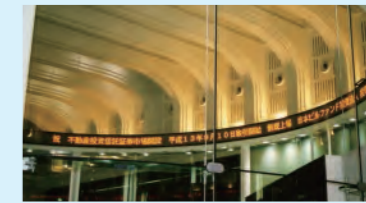
1993年
東京湾岸タワーマンションの先駆け
「都心の住宅課題の解決へ」
大川端リバーシティ21 西ブロック



1995年
日本初の本格的アウトレットモール
「新しい消費スタイルの創造へ」
三井アウトレットパーク大阪鶴見



2001年
国内初のJリート上場
「不動産業界に新たなビジネスを」
日本ビルファンド投資法人



アセットクラス の拡大

オフィス
1929
「三井本館」竣工

1968
「霞が関ビルディング」竣工

住宅
1968
「百合ヶ丘ガーデン
マンション」竣工

1971
「三田綱町パーク
マンション」竣工

商業施設
1981
「ららぽーと
TOKYO-BAY」開業

ホテル・
リゾート
1984
「三井ガーデンホテル
大阪淀屋橋」開業

1993
「大川端リバーシティ21
西ブロック」全体竣工

1995
「三井アウトレットパーク
大阪鶴見」開業

当社の強みを活かしたミクストユースの街づくり



2004 ~
「日本橋再生計画」開始



2007
「東京ミッドタウン」開業



2014
「柏の葉スマートシティ」開業



2018
「東京ミッドタウン日比谷」開業

2023
「東京ミッドタウン八重洲」開業

物流施設
2014
「三井不動産ロジスティクス
パーク八潮」竣工

スポーツ・
エンターテイン
メント
2020
株式会社東京ドームを
グループ化

海外事業エリア の拡大

北米
1973
米国三井不動産設立

1984
ホテル「ハレクラニ」
開業(ハワイ)

1986
「1251アメリカ街」
取得(ニューヨーク)

アジア
1972(シンガポール)
ホンレオン・グループと
合併会社TID社設立

欧州
1990
英国三井不動産設立

2005(中国)
上海駐在員事務所開設

2013(東南アジア)
住宅事業に参画



ハドソンヤード



テレビジョンセンター

2016(台湾)
「三井アウトレットパーク
台湾林口」開業

2020(インド)
「RMZエコワールド30」着工

多様なアセットクラスとグローバル展開

三井不動産グループは、国内トップクラスの総合不動産会社として、多様なアセットクラスによる不動産事業を展開しています。また、国内だけでなく、海外においても進出エリアの経済や都市の状況等に合わせてアセットクラスを厳選し、事業を拡大しています。

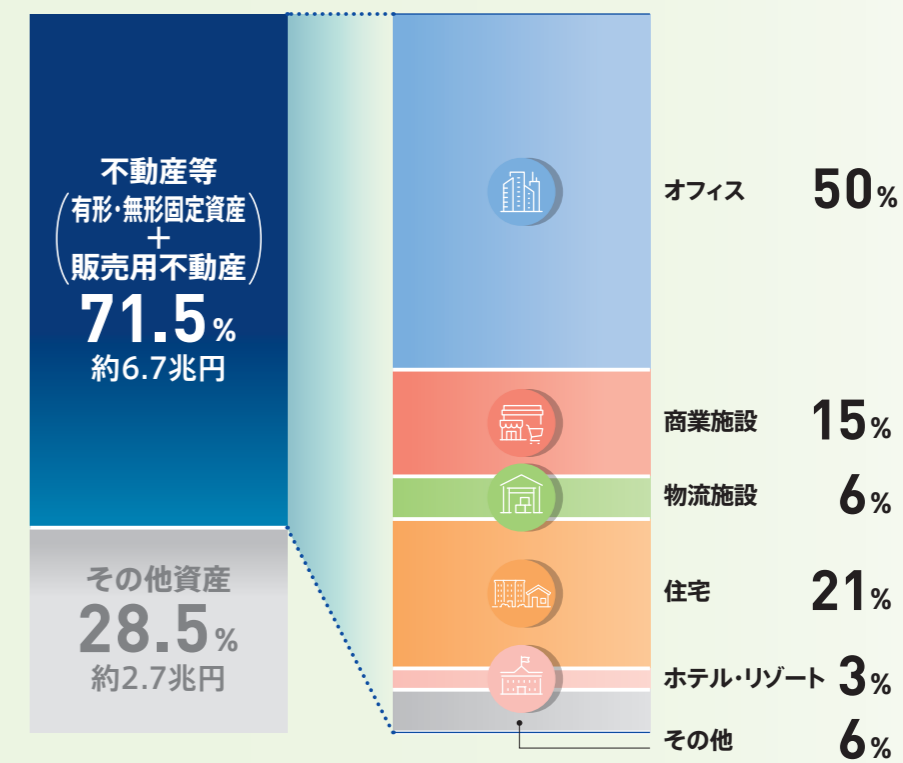
多様なアセットクラス

●主なアセットクラスとその割合

	主要データ※1	主な収益の源泉	主なブランド
オフィス	貸付面積※2 約 3,605 千m ² テナント企業数 約 3,000 社	●テナントからの賃料収入 ●リートへの分譲収入	WORKSTYLING 三井ワークスペース MITSUI LINK-Lab 三井不動産リンクラボ COLORFUL WORK 三井のオフィス
商業施設	貸付面積※2 約 2,677 千m ² テナント企業数 約 2,500 社 (2024年4月1日時点)	●テナントからの賃料収入 ●リートへの分譲収入	三井ショッピングパーク LaLaport Mitsui Shopping Park Urban 三井ショッピングパークアーバン MITSUI OUTLET PARK & mall
物流施設	総施設数※3 76 施設 (2024年7月末時点) 総延床面積 約 600 万m ² (2024年7月末時点)	●テナントからの賃料収入 ●リートへの分譲収入	MFLP Mitsui Fudosan Logistics Park
住宅	マンション引渡戸数 戸建引渡戸数 仲介取扱件数※4 3,280 戸 420 戸 38,680 件	●個人・リートへの分譲収入 ●賃料収入 ●仲介手数料 ●管理費	三井のリハウス PARK HOMES 三井ホーム PARK RES 三井のリハウス
ホテル・リゾート	当社直営施設 53 施設 約 13,300 室 (2024年7月末時点)	●宿泊料	Mitsui Garden Hotels Halekulani On the Beach at Halekulani
スポーツ・エンターテインメント	東京ドームシティ年間来場者数 約 4,000 万人 (2019年度)	●イベント開催収入 ●飲食／物販収入 ●広告収入	TOKYO DOME CITY LaLa arena TOKYO-BAY

※1 時点の記載がない数値は2023年度末時点のものです。 ※2 貸付面積には転賃面積を含みます。 ※3 既存施設および開発中の施設を含みます。 ※4 三井不動産リアルティグループの消去前仲介件数です。

三井不動産グループ
総資産
約**9.4**兆円
(2023年度末)



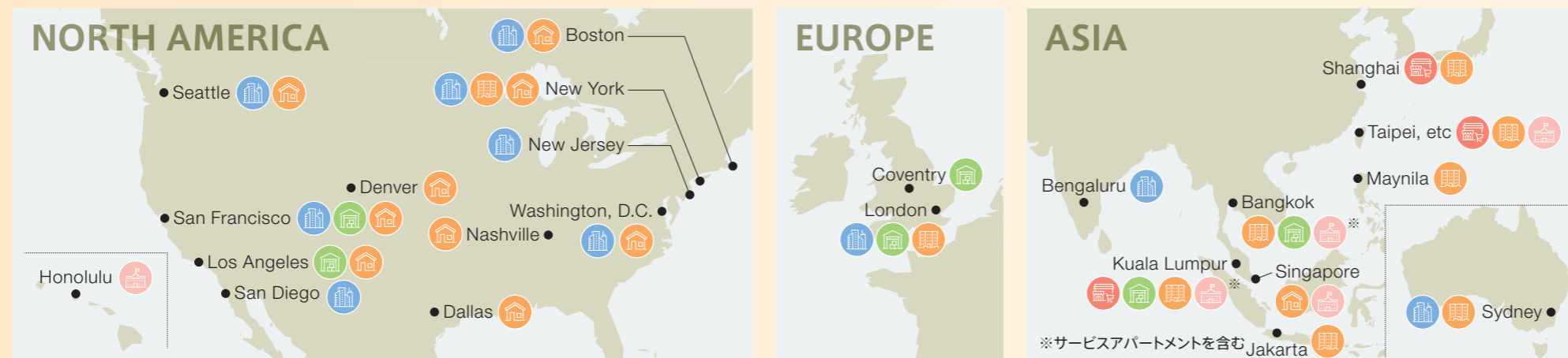
※ 四捨五入により、合計値が100%にならない場合があります。

アセットクラスの拡大

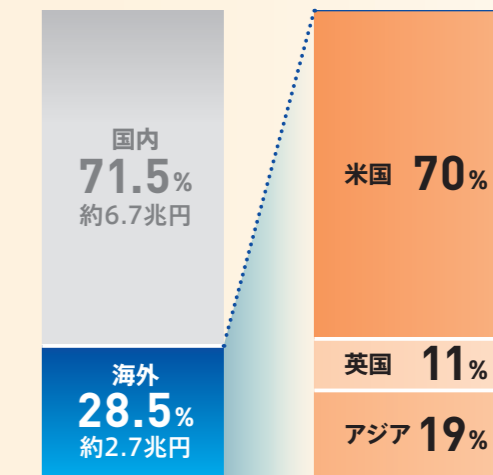
グローバルに広がる当社のアセット

●海外における当社アセットとエリア別資産残高

● 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



三井不動産グループ
総資産
約**9.4**兆円
(2023年度末)



海外事業エリアの拡大

市場とのデカップリング

当社グループは各アセットの競争優位性に加え、これまで市場に存在しなかった付加価値の高い商品やサービスを創出してきました。それらをお客様に提供することで、市場に新たな需要をつくり出し、そのマーケットやエリアの価値を牽引する「市場とのデカップリング」を実現しています。

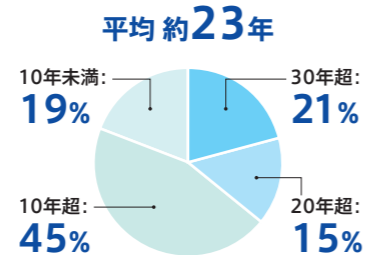
オフィス (都心・ミクストユース物件)

顧客基盤の強さ

- テナント企業数 **約3,000社**
- さまざまな業種
- 高い本社利用率 **8割^{※1}**
- 長期利用の実態 **平均約23年**

※1 大規模テナント100社のうち本社として利用している面積 ÷ 大規模テナント100社の賃貸面積

■ 当社オフィスの継続利用年数^{※2}



※2 当社の1つのビルを継続して本社として利用している場合だけでなく、当社ビルから当社ビルへ移転して継続して本社として利用している場合も継続利用としてカウント。直近に開業した8大物件を除く割合

企画・開発・運営力

- 好立地・高スペック
- 築浅・ミクストユース

- ソフトサービス
- 場とコミュニティ



[経営者から選ばれる]

- 外部からテナント誘致 **82%^{※3}**
- 本社設置割合 **86%^{※3}**

[ワーカーが来なくなる]

- 高い出勤率 **80%台中盤** (2023年4月時点)

※3 集計対象：東京ミッドタウン日比谷、日本橋高島屋三井ビルディング、msb Tamachi (S棟、N棟)、日本橋室町三井タワー、豊洲ベイサイドクロスタワー、文京ガーデンゲートタワー、Otemachi One、東京ミッドタウン八重洲

● 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

2023年度末時点オフィス空室率
当社(首都圏・単体) 2.2%
 ≧ マーケット(都心5区)[※] 5.5%
※出典:三鬼商事(株)

オフィス賃貸収益
5年間で約1.2倍
2023年度:4,460億円
 ≧ 2019年度:3,602億円

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



- イベント告知(認知)
- チケット販売
- グッズ販売
- サテライトイベント等
- コンサート
- スポーツイベント

- **リアル施設の魅力向上を通じた集客・売上増**
- **感動のある街づくり**

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



MFLP・LOGIFRONT東京板橋 2024年9月竣工予定。都内最大[※]の25万m²(延床面積) ※(株)日本ロジスティクスフィールド総合研究所調べ

● 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(築1年以内)
当社開発物件平均:0%
 ≧ マーケット 4.4%^{※2}

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

※2 CBRE調べ/2024.1Q 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)

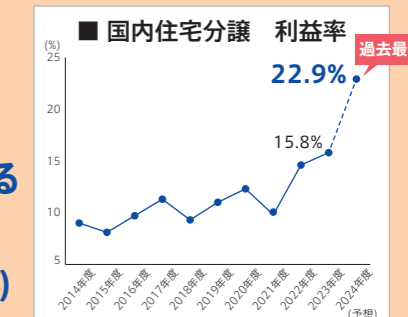
住宅(すまいとくらし)

都心・高額マンション分譲の開発・販売力の強さ

高額マンション(2億円以上/戸)
市場シェア5割超(2023年度)



- **都心・高額物件が利益率の増加を牽引**
- **2024年度は過去最高となる国内住宅分譲利益率 22.9%を予定(過去最高)**



ホテル・リゾート

ブランドポジションの変化



※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

● インバウンド宿泊比率(東京)
 60%台(2018年度末)
 ↓
約70%(2023年度末)

- **高いADR成長率**
2023年度+約8,500円強(2022年度比)
金額は過去最高を更新(P.124)
(参考)ホテル系REIT(ADR)+約2,500~5,000円程度^{※1}
※1 2023年1月~12月の暦年ベース

- **ミシュランガイドによる国内最高評価6施設中、4施設^{※2}が当社施設**



※2 ブルガリ ホテル 東京、フォーシーズンズホテル東京大手町、アマナム、HOTEL THE MITSUI KYOTO

持続的な成長を実現するビジネスモデル

不動産の「インカムゲイン」「キャピタルゲイン」「マネジメント」を最適、かつ柔軟に組み合わせ、利益の最大化を実現

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」第1の道「開発利益の強化～付加価値の顕在化」も併せてご覧ください。

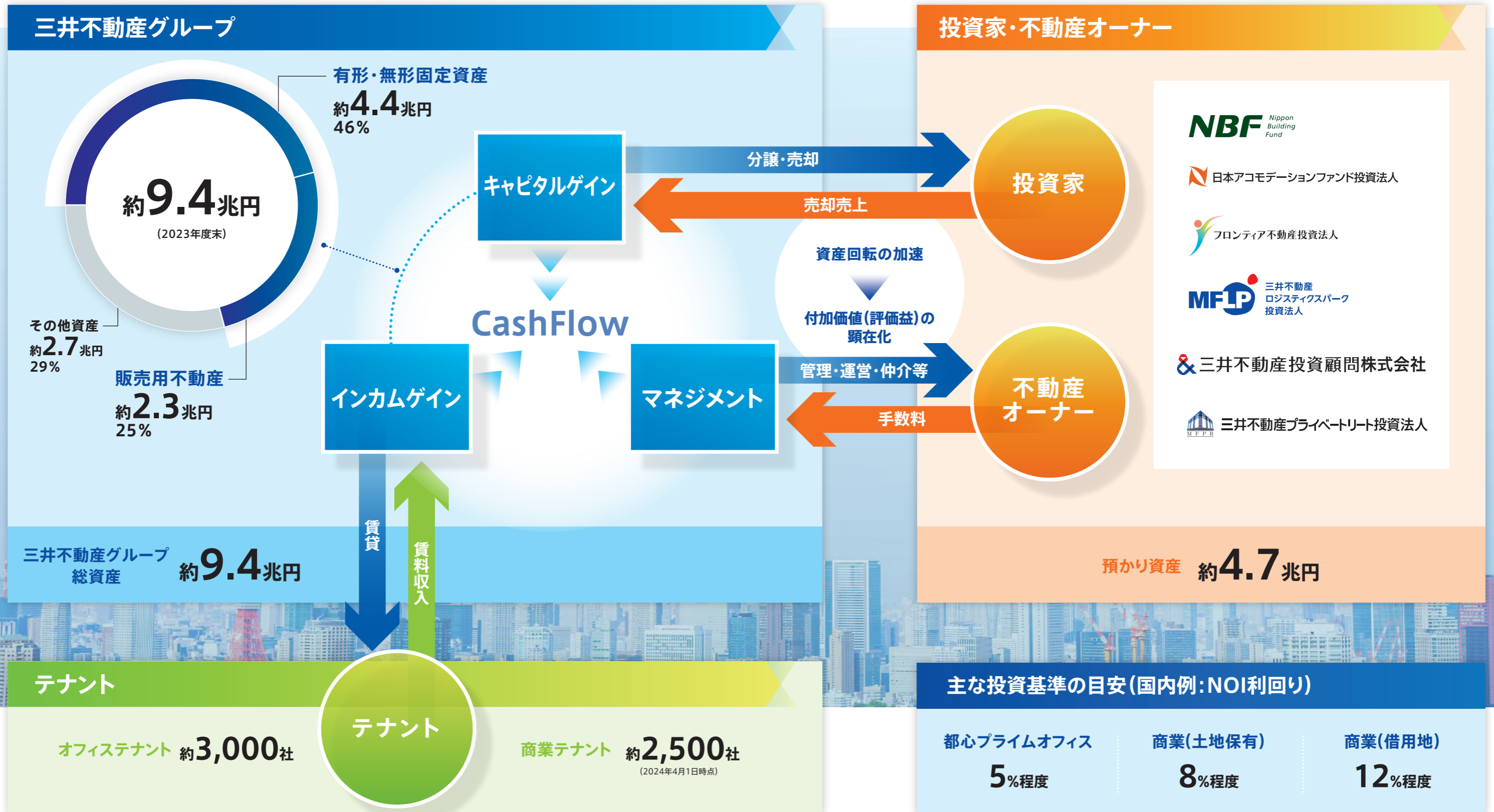
[P.045へ](#)

「インカムゲイン・キャピタルゲイン・マネジメント」とは

インカムゲイン: 稼働資産の保有を通じた、安定的な「賃貸利益」「施設営業利益」の享受

キャピタルゲイン: 資産の売却による付加価値の顕在化、「開発利益(売却益)」の享受

マネジメント: 預かり資産等を通じた、継続的な「マネジメント利益」の享受



※時点の記載がない数値は2023年度末時点のものです。

三井不動産グループの企業価値拡大に向けて

資本コストを低減させながら成長性を向上させ、「社会的価値」「経済的価値」を両輪とした価値創造に努めることで、三井不動産グループの企業価値を拡大させていきます。

三井不動産グループの企業価値

主な関連報告

経営理念 P.005

三井不動産のDNAと &マークの理念 P.007

CEOメッセージ P.029

「社会的価値」「経済的価値」を両輪とした価値創造



「& INNOVATION 2030」の推進を通じた三井不動産グループならではの価値創造により、着実なキャッシュ・フローを創出します。

- ▶ 世界のイノベーション・産業発展への貢献
- ▶ 感動体験の創出
- ▶ 社会課題の解決

主な関連報告

- 街づくりを通じた社会課題の解決 P.011
- 三井不動産グループのマテリアリティ P.039
- サステナビリティ戦略 P.075
- 環境への主な取り組み P.081
- 社会への主な取り組み P.086

主な関連報告

■ 価値創造プロセス P.009



社会的価値の創出

経済的価値の創出

& INNOVATION 2030
DREAM, VISION, REALITY

- ▶ 持続的成長および資本コストを上回る効率性の実現
- ▶ 株主への安定・継続的な「利益還元」と「1株当たり価値の向上」

主な関連報告

- 市場とのデカップリング P.021
- 持続的な成長を実現するビジネスモデル P.023
- 特集: 賃貸ラボ&オフィス事業の拡大 P.051
- CFOメッセージ P.059
- 事業別戦略 P.111

資本コスト



低減

ESGへの対応とステークホルダーとの対話を通じて当社の持続可能性を高め、資本コストの低減につなげます。

- 主な関連報告
- サステナビリティ戦略 P.075
- 環境への主な取り組み P.081
- 社会への主な取り組み P.086
- コーポレート・ガバナンス P.089
- リスクマネジメント P.107
- コンプライアンス P.109
- IR活動 P.139

成長性



向上

コア事業のさらなる成長と、価値創造につながる新たな戦略の実行により、成長性を向上させていきます。

- 主な関連報告
- 多様なアセットクラスとグローバル展開 P.019
- 人材戦略 P.063
- DX戦略 P.071
- 事業別戦略 P.111

価値創造に向けた戦略

CONTENTS

CEOメッセージ	029
TOPICS:「築地地区まちづくり事業」の事業予定者に選定	037
三井不動産グループのマテリアリティ	039
グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」	041
事業戦略	044
特集:賃貸ラボ&オフィス事業の拡大	051
財務戦略	053
CFOメッセージ	059
人材戦略	063
DX戦略	071
サステナビリティ戦略	075
TOPICS:未来に続く“終わらない森”創り	077



CEOメッセージ

皆様とともに作り上げたグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を着実に実行し、当社グループ、そして日本の力強い未来を、皆様と一緒に築いてまいります。「さあ、街から未来をかえよう」

三井不動産株式会社
代表取締役社長

植田 俊

はじめに

今年の2月、日経平均株価が34年ぶりに史上最高値を更新しました。私は、かつてのバブル期における絶頂と崩壊、そして「失われた30年」を実体験した人間として、この歴史的な節目を目の当たりにし、時代の大きなうねりと潮流の変化を感じています。この時代の転換点において、今春、当社グループは新たな「グループ経営理念」とグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を公表しました。これらの策定にあたり、この1年間、私は、社長として投資家の皆様をはじめとするさまざまなステークホルダーとの意見交換の機会を得てまいりました。特に、今回の長期経営方針は、当社をずっと支えてくださっている長期投資家の皆様からこれまで頂戴してきたたくさんの貴重なご意見等を踏まえ、どうすれば中長期にわたって当社グループの企業価値を最大化できるのか、経営会議や取締役会で議論を重ね、

最適解を導き出したものであり、いわば長期投資家の皆様とともに作り上げた長期経営方針であると自負しています。

私は、この新たな長期経営方針とともに、当社グループ、そして日本の力強い未来を、皆様と一緒に築いていきたいと思えます。「さあ、街から未来をかえよう」

コーポレートメッセージ

(2024年4月制定)

さあ、街から未来をかえよう

「VISION 2025」の振り返りと外部環境認識

2018年5月に公表した長期経営方針「VISION 2025」のもと、当社グループは、これまで都心で8つの大型ミクストユース開発やNYハドソンヤードに代表される大型プロジェクトを完成させ、業容をグローバル規模で拡大し、コロナ禍を乗り越え、目標にむけて着実に成長してきました。株主還元方針においては、安定配当と継続的な自社株買いの組み合わせによる「総還元性向」を掲げ、その水準も当初35%から2021年度には45%に強化してまいりました。

一方、想定外の為替変動、欧米における急激なインフレと利上げ政策、欧米の不動産売買マーケットの停滞、東京ドームなど優良な投資案件を想定以上に獲得できたこと等によって、バランスシートは当初想定していた水準を超えるなど、BSや効率性においては未だ課題が残ると認識しています。

外部環境に目を移すと、世界は、大きなパラダイム転換を迎えています。地政学リスクの高まり、インフレ社会と金利のある世界への転換、為替変動、新しいワークスタイルの定着、生成AIの急成長、気候変動への対応など、これからも一段と激しい環境変化が予想されます。

日本では、企業の賃上げ状況や物価目標の達成状況を踏まえ、日銀がマイナス金利を解除し、異次元の金融緩和政策からの転換がよいよ始まりました。永らく続いたデフレの時代は、付加価値が正当に評価されず、人々の心も委縮し、イノベーションが起きづらい環境でした。しかし、今、日本はようやくこのデフレから脱却し、新たなイノベーションが起きる時代へと大きく転換していこうとしています。

CEOメッセージ

新たなグループ経営理念に込めた想い

では、これら外部環境を、当社グループはどのように捉えるべきでしょうか。

私は、これからの時代は、私たち三井不動産グループにとって非常に大きなチャンス到来であると考えています。それはまさに、付加価値が正当に評価される時代であり、付加価値の創造において圧倒的な力を有する当社の存在意義がより高まっていくものと確信しています。

世の中が大きく変革を遂げようとしている今、私たちがこの先も新たな価値創造を続けていくためには、現状に安住することなく、これまでの意識を変え、自らを変革し、進化させていく必要があります。

そこで、私は、あらためて当社グループの原点を見つめ直し、これまでの経営理念を再定義し、その理念のもとで私たちが果たしたい使命を3つのMISSIONに纏めました。地球の未来を想い、イノベーションにより燦然と輝き、人々に感動を提供し、幸せにする、ということを表しています。

▶ 詳細は、P.005へ

また経営理念を凝縮し、私たちが進む方向性を示すメッセージ

も新設しました。

それが「さあ、街から未来をかえよう」という新しいコーポレートメッセージです。不確実性が高く、先行きの見通しづらい社会において、より良い未来に向け、変化を恐れず、さまざまなステークホルダーとともに、街から「未来をかえていく」という強い想いを込めました。

▶ 詳細は、P.005へ

さらに、今回の経営理念の策定と併せて、これまでのマテリアリティを見直し、経営会議や取締役会での議論を経て、新たに「GROUP MATERIALITY」を策定しました。当社グループが重点的に取り組む具体的な課題を6項目に絞り込み、非財務KPIも設定し直しています。

▶ 詳細は、P.039へ

経営理念とマテリアリティは、当社グループの企業活動の根幹となる最も重要な概念です。先人たちから受け継がれてきたDNAを全社員で再確認し、将来に向けた私たちの使命、そして重点課題を明確にすることで、新たな時代の三井不動産グループへと進化してまいります。

新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の全体像

▶ 詳細は、P.041へ

そして、この経営理念とマテリアリティに基づき、私たちが、次の時代にむけて、将来のありたい姿を「妄想」し「構想」へとつなげて「実現」していくことを目指し、この先も社会に対する新たな価値創造を続けていく企業としての方針を定めたものが、この「& INNOVATION 2030」です。2030年度前後における当社

グループの「ありたい姿」を「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」することと位置付け、それを実現する事業戦略として「三本の道」を通じた成長の実現と、財務戦略として「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進に取り組んでまいります。



当社グループの“ありたい姿”

当社グループはこれまで、ハードとしての不動産開発だけでなく、「場」や「コミュニティ」の提供を通じ、企業や社会、それを構成する人々の英知を結集させることで、ライフサイエンスなどの産業をサポートしてまいりました。

私はこの立場を「不動産デベロッパー」の枠を超えた「産業デベロッパー」と表現していますが、2030年度前後には、この産業デベロッパーとしての姿を進化させ、日本の産業競争力の強化・新産業の創造を通じて、新たな社会的価値と経済的価値の創出を両輪で実現していきたいと考えています。



事業戦略

“ありたい姿”の実現にむけて取り組む事業戦略は、大きく三本の道で構成しています。当社グループは、これからの時代において、既存の不動産領域における成長戦略に加えて、不動産領域を超えた新事業領域でのビジネス機会の獲得を目指す、という「両利きの経営」を実践していきたいと考えています。

第1の道「コア事業のさらなる成長」

①「市場からのデカップリング」

デカップリングとは「差別化等を通じ、外部環境に関わらず、高い収益性を実現すること」です。都心のミクストユース開発や高価格帯の分譲住宅の実績からもおわかりいただけるかと思いますが、当社グループは、各アセットの競争優位性に加え、これまで市場に存在しなかった付加価値の高い商品やサービスを創出し、お客様にご提供することで、市場に新たな需要をつくり出し、デカップリングを実現する力を持っています。

インフレ時代におけるトップラインの伸長は、まさに付加価値の提供とそれを正当に評価する需要があってこそ実現できるものですが、当社グループは、アセットの総合力やミクストユース化をもって、街づくりにおける新たな付加価値を創造し、新たな需要を喚起していくことで、これからも安定・継続的な収益・利益

②「開発によって創出した付加価値の顕在化の加速」

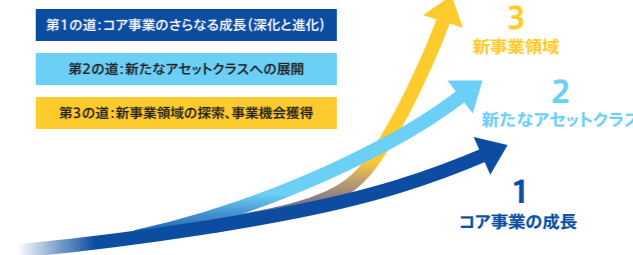
冒頭の振り返りで、私は「当社の課題は効率性の改善」と申し上げましたが、これからの時代において、当社グループは、物件保有による安定的な賃貸利益に加え、より高い効率性の実現を目指し「インカムゲイン・キャピタルゲイン・マネジメント」のビジネスモデルのサイクルを加速させていく必要があると考えています。さらには、大規模開発においても、事業着手の段階から機関投資家などの第三者資金を積極的に活用し、事業の効率性の向上に努めていきたいと思っています。

なお、将来にわたって付加価値の顕在化を維持し続けていくた

③「海外事業の深化・進化」

NYマンハッタンのハドソンヤードで竣工した2棟のトロフィーアセットによって、当社の海外事業の岩盤となる賃貸利益は一段と強化されました。またこの数年間で、当社グループは、北米を中心として、数多くの賃貸住宅やラボ&オフィスを開発しており、投資家向け分譲のシーズ物件を順調に積み上げてまいりました。当社グループの今後の海外事業展開は、稼働物件の増加に

■事業戦略の「三本の道」



▶ 詳細は、P.045へ

の拡大を図ってまいります。

例えば、先般、事業予定者に選定された「築地地区まちづくり事業」は、築地の歴史を踏まえ、水都東京を再生し、感動・交流・イノベーションをもたらす、そして何より都民から愛され、世界中から人々が集まる、次の100年の社会を見据えた「未来をかえる」街づくりです。ぜひこれからの当社グループの価値創造にご期待いただければと思います。

▶ 詳細は、P.037へ

また、「三井不動産グループネットワーク」の強化も大変重要なテーマです。各アセットごとのサービスがシームレスにつながるような一つのネットワークを確立することで、私たちの大切なお客様に対する新たな需要の創造につなげていきたいと思っています。

めには、資産回転を加速させる一方で、新たな事業機会の獲得も大変重要なポイントとなりますが、その点、当社グループは、既に2030年度までの主要なプロジェクトだけで約1兆円の投資案件を擁しており、そこから生み出される新たな付加価値は約5,000億円にも上る想定です。

このように、開発による高付加価値の創出と顕在化のサイクルを通して、将来にわたり継続的な資産入替によるポートフォリオの強靱化とサステナブルで安定・継続的な売却益を実現することが可能であると考えています。

伴うインカムゲインの享受に加え、売却による開発付加価値の顕在化フェイズへと移行していくことで、資産回転を重視した事業展開へと切り替えていきたいと思っています。そして、売却にあたっては、キャピタルゲインを最大化すべく、国内外の金利の動向、投資マーケットの動向を注視し、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て対応してまいります。

CEOメッセージ

第2の道「新たなアセットクラスへの展開」

詳細は、P.047へ

① 「スポーツ・エンターテインメント事業」

私たちは、コロナ禍を経て、スポーツをはじめとするリアル価値の強さをあらためて実感しました。世の中のデジタル化が進めば進むほど、人々はデジタルでは得られない「感動体験」や「五感で感じるリアル体験」により高い付加価値を見だしていく時代となっていきます。私たちは、このような時代を先読みし、東京ドーム社をTOBしたほか、ドーム社の持つスタジアム運営のノウハウを活かして秩父宮ラグビー場の建替事業を獲得。船橋では

アリーナ事業も手掛けるなど、スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくりを重点テーマの一つとして推進しています。そして、今年度より、商業施設事業とスポーツ・エンターテインメント事業を統合した本部を設立しました。当社グループは、両事業の連携を通じた新たなシナジーの創出によって、他社にはない当社独自の強みと競争優位性を獲得していきたくと考えています。

② 「ラボ&オフィス事業」

世界の人々は、コロナ禍におけるワクチンの早期開発を経て、テクノロジーとバイオメディカルの融合を目的に、イノベーションこそが未来を切り拓く道であることを再認識しました。これからの時代、グローバル規模でライフサイエンスの取り組みがますます重要性を増していくことは明らかです。また、日本が世界に伍して戦える産業の一つが、このライフサイエンス領域です。

ある「賃貸ラボ&オフィス」の開発を推進しています。既に欧米では、何年も前からライフサイエンスの研究環境は変化しており、従来「郊外・クローズド・保有」型であった研究施設は、今では「都心・オープン・賃貸」型が主流となっています。例えば、ポストン・ケンブリッジエリアではライフサイエンス系企業の集積が進展し、そのほとんどが賃貸ラボ&オフィスです。

当社グループは、日本のライフサイエンス領域の発展に貢献していくことを目指し、2016年以降、日本橋を中心に、「コミュニティの構築」と「場の整備」を通して、ライフサイエンスイノベーションの創出を促すエコシステムの構築に取り組んでいます。例えば、世界のライフサイエンス拠点には必ずコミュニティがあり、それを司る団体がありますが、当社はアカデミア有志と連携して、日本橋に一般社団法人LINK-Jを設立。ライフサイエンスコミュニティのプラットフォームとしての地位を確立しています。また当社は、日本でいち早く都心近接型の研究所兼オフィスで

このラボ&オフィスの特徴は、リモートワークに適さずワーカースタッフの出社率が高いことから、稼働率が高く安定したアセットクラスとして認知されている点であり、米国では、近年、賃貸ラボ&オフィスの供給量が急増している状況です。以上のようなグローバルな動きを捉え、当社グループはあらためて「賃貸ラボ&オフィス」を次の成長の種と位置付け、国内外でさらに大きく展開してまいります。そして研究開発環境の課題解決に貢献し、新たな需要の取り込みと新たなマーケットの創出を目指してまいります。

③ 「データセンター事業の強化をはじめとするさらなる事業ウイングの拡大」

昨今の社会の急速なデジタル化に伴い、成長が期待されるデータセンターですが、このアセットは、当社グループの強みである商業施設や物流施設との親和性が高く、同業他社と比較しても、当社のノウハウを活かしながら競争優位性を強く発揮する

ことが可能です。このほか「太陽光発電」や「洋上風力事業」に加え「学校施設」など、時代のニーズを的確に捉えた事業展開にも着目し、さらなる事業ウイングの拡大につなげていきたいと思っております。

第3の道「新事業領域の探索、事業機会の獲得」

詳細は、P.049へ

この第3の道は、将来の新たな収益の柱となり得る、不動産を超えた新領域の開拓を目指すものです。これまで、当社グループは、80年以上にわたるさまざまな事業展開を通じて多種多様な顧客基盤を構築しており、その関係性は、家主とテナントのような間柄を超越し、共同事業や共同研究を行うような厚み・深みのある強固なリレーションへと成長しています。そこで、まず当社は、この「顧客基盤の強み」を最大限に活用し、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し、「場」と「コミュニティ」の展開メニューを拡充してまいります。

例えば、具体的な取り組みの一つが「宇宙」です。当社グループはJAXAをはじめとする産官学有志とともに宇宙ビジネス共創プラットフォーム「クロスユース」を設立し、既に活動を開始しています。クロスユースは日本橋エリアにて2つの宇宙ビジネス拠点を運営し、宇宙ビジネス関連のプレーヤーに「場」と「コミュニティ」を提供。その会員数は、活動開始1年間で252まで拡大しており、国内最大級の宇宙ビジネスコミュニティとして日本橋を拠点に活動中です。宇宙開発は裾野が広く、モビリティ・グリーンテック・ロボティクス・データサイエンス・ライフサイエンスなど多岐

にわたる産業が関与しており、今後の関連ビジネスや市場規模の拡大が期待できる分野です。当社グループは、これからも、日本の宇宙ビジネス領域の発展に貢献してまいります。

私たちは、このような形を通して、次世代の日本の産業を牽引していく新産業分野を見極め、自らがプレーヤーとして投資を実行することなども含めて、将来の新たな収益の柱を育てていきたいと考えています。

そして、この取り組みを本格化するための体制として、今般、新

財務戦略

詳細は、P.053へ

続いて、「ありたい姿」を実現するための財務戦略をご説明します。資本市場に生きる当社が、街づくりという価値創造を通じて、これからも未来を創り続ける企業であるためには、社会的価値の創出だけでなく、しっかりと経済的価値を高めていくことで、投資家の皆様のご信頼を勝ち取っていくことが不可欠です。そして、そのためには、投資家の皆様からお預かりした「資本の

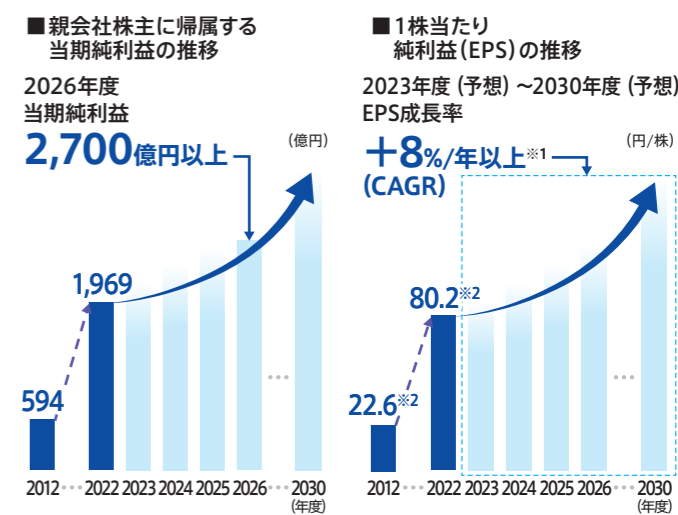
たに「イノベーション推進本部」を新設し、資金面では2030年度までにM&A投資枠4,000億円以上、スタートアップ出資枠1,000億円以上を設定しました。

当社グループは、今回の経営方針の期間を通じて、有望な新産業分野を探索し、そこに人や資金といった経営資源を投入し、産業デベロッパーとして、日本の次世代の成長産業とともに当社グループの新たな成長の絵を描いてまいります。

[1] 成長性の向上

「成長性」につきましては、先ほどご説明した事業戦略における各施策を着実に遂行していくことで、安定・継続的な「利益成長」と「キャッシュ創出力の拡大」を実現してまいります。具体的には、2030年前後までの長期的な成長のマイルストーンとして、2026年度の事業利益を4,400億円以上、純利益を2,700億円以上と設定し、2030年度に向けては、さらなる持続的成長を目指してまいります。

また、株主還元の原因である「純利益の成長」を表す指標としては、これまでと同様、「EPS成長率」を重要なKPIと位置付けています。本業によるオーガニックな利益成長とともに、機動的かつ継続的な自己株式の取得も加味しながら、「VISION 2025」時代の目標であった7%を超え、2023年度から2030年度までのEPS成長率「CAGR+8%/年以上」を目指していく所存です。



※1 2023年度(予想)～2030年度(予想)年平均成長率
 ※2 2024年4月1日に普通株式1株につき3株の株式分割を実施。分割後ベースに数値を調整。

[2] 効率性の改善

続いて「効率性」については、バランスシートコントロールの考え方に沿ってご説明します。

まず、BSの資産コントロールは、総資産の規模とともに資産ポートフォリオの強靭化を意識し、これまで以上に「資産回転の加速」と「付加価値の顕在化」によるROEの改善を目指します。従来の販売用不動産の売却だけでなく、固定資産、政策保有株式、純投資目的の株式なども含め、BSをトータルで捉えた資産入替を推進し、将来の成長投資などに振り向ける原資としていく予定です。

また、ROE改善のもう一つの施策として、当社普通のビジネスモデルである「インカムゲイン・キャピタルゲイン・マネジメント」

のサイクルをしっかりと回し、資産売却後のマネジメント業務の受託や他人資本を活用した開発事業の推進などにより、AUM拡大とマネジメント収益の拡大につなげてまいります。

次に、BSの負債・資本のコントロールの考え方ですが、当社グループの主要事業である不動産開発や街づくり型の事業は、長期間にわたりバランスシートを大きく活用することが特徴であるため、金融市場の長期的な変動や不測の事態に備えた財務の健全性の維持が大変重要です。したがって、ROE改善の意識だけでなく、有利子負債の規模および財務健全性の維持とのバランスを企図して、D/Eレシオを通じた適正な財務レバレッジのコントロールを推進してまいります。

CEOメッセージ

[3] 株主還元方針の強化



私は経営者として、当社を長期的な視点で支えてくださる株主の皆様に対しては、持続的な成長を基盤とした「安定・継続的な還元姿勢」こそが最も重要であると強く認識しています。そして今般、新たな経営方針を策定するにあたり、強固な資産ポートフォリオによるキャッシュ・フローの安定性、将来のキャッシュ創出力拡大に向けた自信、利益成長と資本とのバランス等を踏まえ、株主還元のさらなる強化を決定しました。新たな株主還元方針のもと、今後3年間は「総還元性向 毎期50%以上」へと強化してまいります。

また、配当性向につきましては、将来的なパンデミックや金融危機の再来があったとしても安定した配当をお約束できる水準として、従来の「30%程度」から一段強化し、今後は「配当性向 毎期35%程度」へと強化することとしました。加えて、当社のこれまでの株主還元に対するポリシーをより強く明確化する意味を込めて「累進配当」を明記し、持続的な利益成長と連動した増配を目指してまいります。また、自社株買いつきましては、今後3年間は機動的かつ継続的に実施してまいります。自己株式の取得は、株価水準等を総合的に勘案しながら、機動性をもって柔軟に行うとともに、「1株当たり価値の向上」を意識して継続的に実施していくことが、市場からの安心感や信頼感につながると考えています。したがって、配当と自社株買いを組み合わせた総還元性向のなかで、毎期の自社株買いの継続性を確保するとともに、総還元性向から配当性向を差し引いた自己株式の割合を15%以上と設定することで、従来よりも機動性を高めていくことを意識しています。また自社株買いは、EPS成長とROE改善にも作用する要素として捉えていくことが重要です。これからも「成長・効率・還元」三位一体での向上・改善・強化を目指し、より効果的なあり方を検討していきたいと思っております。

<p>還元強化 安定・継続的な株主還元</p> <p>▼</p> <p>総還元性向 毎期50%以上</p>	<p>配当強化 持続的な利益成長と連動した増配</p> <p>▼</p> <p>配当性向 毎期35%程度、 累進配当導入</p>	<p>1株当たり価値の成長・向上</p> <p>▼</p> <p>機動的・継続的な 自己株式の取得</p>
---	--	---

事業戦略と財務戦略を支えるインフラ「人材」「DX」「ESG」

最後に、事業戦略と財務戦略を支えるインフラ「人材」「DX」「ESG」の考え方をお伝えします。

[1] 人材について (D&Iの重要性)

詳細は、P.063へ

当社グループが、産業デベロッパーとしてさまざまな産業にイノベーションを起こしていくためには、不動産だけでなく、あらゆる業界の知見やネットワークを総動員し、自ら道を切り拓いていく人材が求められます。また、世の中の価値観が多様化し、事業環境が激しく変化するなか、お客様のニーズや社会的な要請を的確に捉えていくためには、組織のなかに「多様性」を包摂することが不可欠です。すなわち、当社グループの戦略を支える中核を為すものはD&Iであり、組織の意思決定層まで含め、多様な人材で構成されて

いることがこれからの必須条件となります。当社グループは、さまざまなバックグラウンドや価値観を有する多様な人材が、持てる力を最大限に発揮し、情報や意見を持ち寄り、化学反応を起こし、新たな付加価値を創造する企業集団を目指します。そして、その実現に向けて、「価値創造の源泉である『人材力』の底上げ」と、「イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得」にグループ全体で取り組み、多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させるOne Team型組織をさらに深化させていきたいと考えています。

[2] DXについて (DXビジネス人材の育成)

詳細は、P.071へ

デジタルシフトによる行動変容や生成AIなどの発展は、世界を一変させるインパクトをもって、加速度的な進化を遂げています。これは、DXを契機として、産業を問わずあらゆる分野で従来の価値観が劇的に変化する可能性を示唆しており、不動産を取り巻く環境も、今まで以上に暮らし方や働き方の多様化が進むことが予想されます。当社グループは、リアルとデジタルを組み合わせたビジネスモデルの確立とイノベーションの推進に向けたDXの深化にむけて、AIやデジタル武装に向けた基盤の整備だけでなく、この不

動産DXの分野においても人材の多様性を追求してまいります。ここで大事なことは、単にDX・デジタル分野の専門人材の獲得にとどまらず、採用した「DXエキスパート人材」が、当社グループにおける従来の「ビジネス人材」と積極的に交流することで、DXだけでなく当社ビジネスへの理解度も高い「DXビジネス人材」として成長していくことです。DXと事業の両面を併せ持つDXビジネス人材の育成を通じて、当社グループの新たな未来の競争力につなげてまいります。

[3] ESGについて (サステナビリティ経営の時代)

詳細は、P.075へ

これまでの、企業価値を測る指標といえば、定量的な財務指標が中心でした。しかし、これからは、財務・非財務の両面から企業価値を高めていこうとする「サステナビリティ経営」の推進力が問われる時代となります。特に、グローバル規模で進行する気候変動の波は、国境など飛び越えて、一つの地球の上で起こっている事象であり、この課題解決のためには、持続可能な社会の実現にむけて、サプライチェーン全体が「自分事の連鎖」としてつながっていく必要があります。2021年、当社グループは社会基盤の構築・発展を担う社会的責務として「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を策定しましたが、引き続きこの計画の確実な実行と達成を目指します。また、当社グループは、北海道に約5,000haの森林を保

有しており、生物多様性に配慮した天然林の保護などを含む持続可能な林業にも取り組んでいますが、2023年に制定した「三井不動産グループ生物多様性方針」に基づき、これからもネイチャーポジティブの実現を志向してまいります。コーポレート・ガバナンスにおいては、このたび「& INNOVATION 2030」を実現するために必要な取締役会の体制について検討を重ね、企業経営に関する見識とともにファイナンスや資本市場に関する幅広い見識を併せ持った社外取締役を1名増員し、社外取締役比率の向上を図りました。取締役会の多様性は重要な要素であり、引き続き、経営の健全性・透明性・効率性の向上を意識してまいります。

最後に

当社グループが目指す街づくりは、「&マークの理念」のもと、街というプラットフォームを提供し、「コミュニティの構築」と「場の整備」を通してさまざまな人や企業が集い、エコシステムが形成され、そこから新たな需要やニーズが生まれ、イノベーションが起こり、新しい産業や価値が創り出される未来を志向しています。私たちの創る街は、人や企業とともに時を経るごとに魅力を増し、さらに人や企業を惹きつけていく。その好循環が、産業や企業の成長を促し、都市の競争力の向上や経済の発展へとつながっていく。こうした価値創造こそが三井不動産グループの存在意義であり、社会的使命です。今回公表させていただいた「& INNOVATION 2030」を通じて、これからも皆様との対話を重ね、目指すべき方向性を共有しながら、社会的価値と経済的価値の創出を両輪で実現していく所存です。そして、皆様のご期待を上回る形でしっかりと実績を積み上げ、株主価値を向上させていくことが、社長である私の最大の使命の一つであると考えています。



私たちは、当社グループの未来に共感いただける長期投資家の皆様とともに、これからも街づくりによる新たな価値創造に挑戦してまいります。

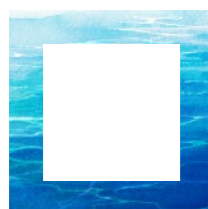
引き続き、皆様の変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

TOPICS—「築地地区まちづくり事業」の事業予定者に選定



2024年4月、当社を代表企業とした11社が構成企業として参画するコンソーシアムが、東京都が募集する「築地地区街づくり事業」の事業予定者に選定されました。築地市場跡地は東京都民の大切な資産であり、築地の歴史を踏まえたうえで、都民に愛され、世界中から賞賛される街をつくりたいと考えております。明治維新の頃は外国人居留地があり、世界と文明・文化が交流する場所であったことから、大規模な集客・交流施設として

のマルチスタジアム・MICE施設の設置を予定し、関東大震災以降は日本橋から築地へ市場が移り、食の拠点として発展してきたことから、築地場外市場との連携、フードコート・フードラボの設置等を予定しております。また、「美味しい・楽しい」だけではなく、日本の産業競争力を高め、最先端の産業創造を目指すため、ライフサイエンスをはじめとしたイノベーション施設も設置する予定です。



次の100年の社会を創る、「未来を変える」街づくりとして、水都東京を再生し、感動・交流・イノベーションをもたらし、そしてなにより、都民から愛され、世界中から人々が集まる築地の街づくりを目指します。



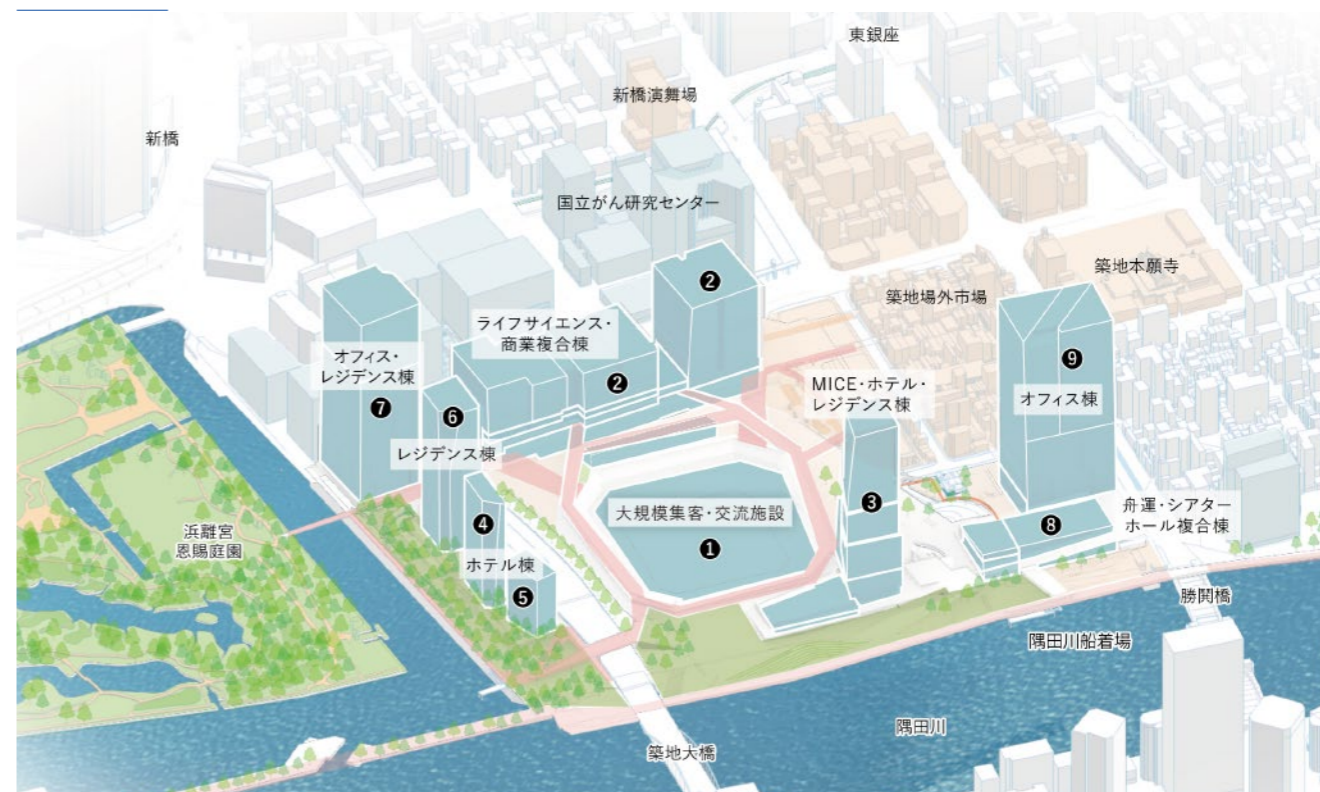
東京都心に敷地面積約19haの新たな街が誕生

- ▶ 活用都用地面積 : 約19ha
- ▶ 開業時期 : 2030年代前半以降 (一部は2029年度に先行開業)
- ▶ 事業会社※ : 三井不動産株式会社 (代表企業) トヨタ不動産株式会社 株式会社読売新聞グループ本社
- ▶ 建設 : 鹿島建設株式会社 清水建設株式会社 大成建設株式会社 株式会社竹中工務店
- ▶ 設計 : 株式会社日建設計 パシフィックコンサルタンツ株式会社
- ▶ 協力 : 株式会社朝日新聞社 トヨタ自動車株式会社

※開発・運営責任を負う企業



配棟計画



三井不動産グループのマテリアリティ

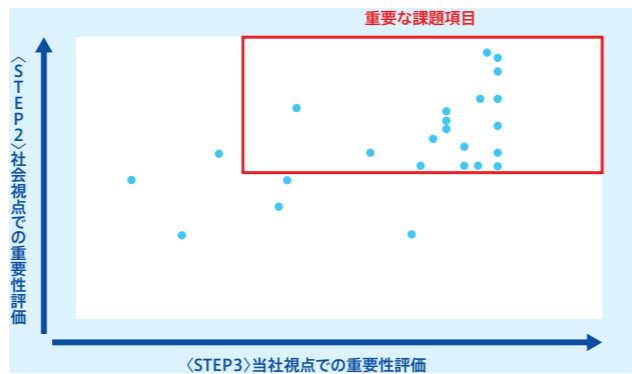
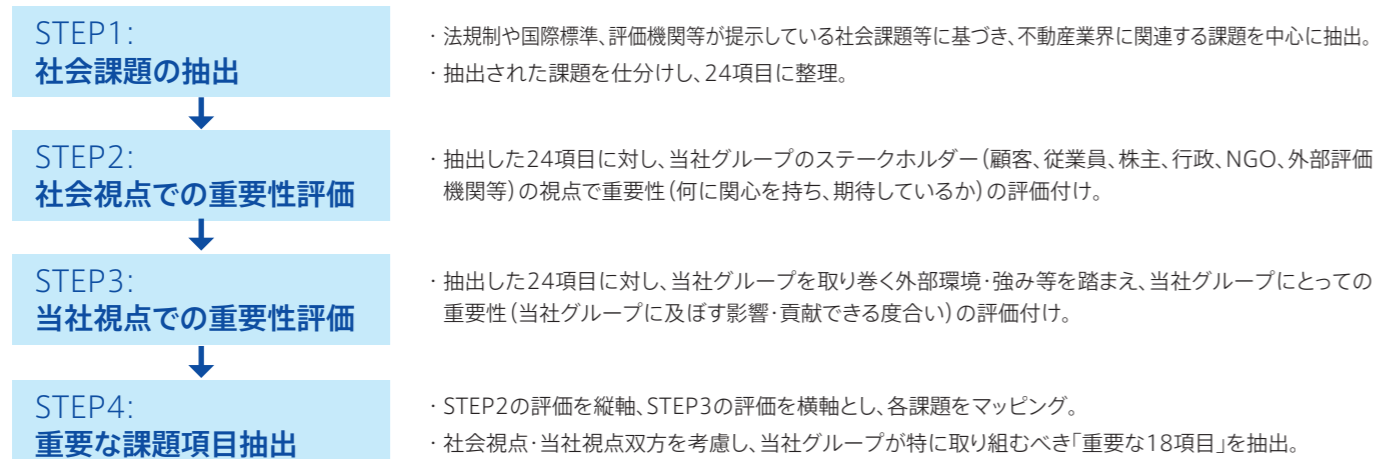
詳細は右記をご覧ください。 https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/approach/materiality/

三井不動産は、「共生・共存・共創により新たな価値を創出する、そのための挑戦を続ける」という「&マーク」の理念に基づき、「社会的価値の創出」と「経済的価値の創出」を車の両輪として考え取り組んでいます。社会的価値を創出することが、経済的価値の創出につながり、そして、その創出した経済的価値に

より、さらに大きな社会的価値の創出につながっていきます。2024年4月の新グループ経営理念策定時に、マテリアリティ「GROUP MATERIALITY (重点的に取り組む課題)」の特定を行いました。これらのマテリアリティに本業を通じて取り組み、サステナビリティに貢献していきます。

特定プロセス

三井不動産は、社会課題の抽出を起点に多様なステークホルダーの視点を踏まえて、6つのマテリアリティを明確化しました。



マテリアリティの策定
重要な社会課題18項目を分類し、各テーマを表現するマテリアリティを策定。社長執行役員が議長を務める経営会議、取締役会長が議長を務める取締役会にてグループマテリアリティについて議論を行い、決定。

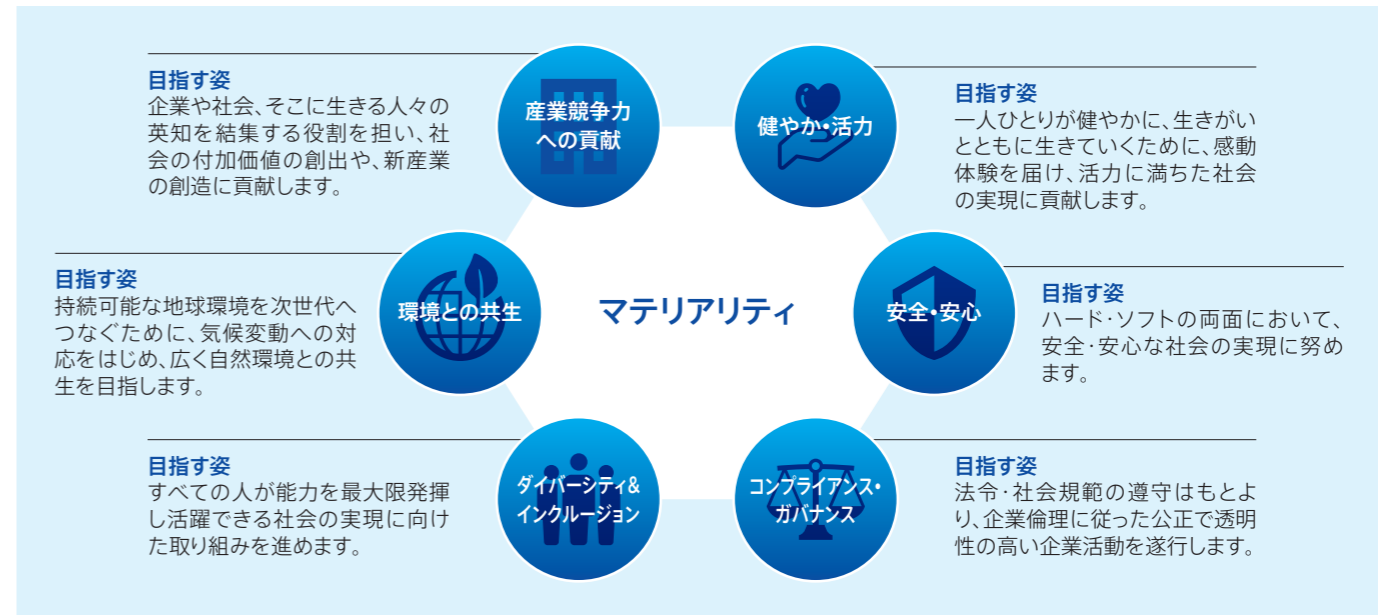
重点的に取り組むべき重要な課題項目のテーマ分類

新産業創造	気候変動の緩和	建物利用者のウェルネス促進	建物の安全性	インクルーシブな社会の実現	強固なガバナンスの構築
産業競争力の強化	循環型経済への移行	体験価値の向上	災害への備え	多様な人材の活躍	コンプライアンスの徹底
	生物多様性の保全	従業員の健康	少子高齢化への対応		リスク・クライシスマネジメント
	緑あふれる環境整備、景観への配慮				人権対応

グループ マテリアリティ (重点的に取り組む課題)



GROUP MATERIALITY (重点的に取り組む課題)



外部ステークホルダー(有識者)からのご意見

マテリアリティの策定に関し多様な背景や専門性を持つ有識者から率直なご意見を頂戴し、マテリアリティの策定に反映しました。

野城智也氏 東京都市大学学長 國部克彦氏 神戸大学大学院経営学研究科教授

マテリアリティごとの指標・目標

マテリアリティ	評価指標	達成時期	数値目標	マテリアリティ	評価指標	達成時期	数値目標
産業競争力への貢献	産業競争力の強化 「人々の生活や多様な企業活動を支えることで社会の付加価値の創出に貢献する取り組み」 新領域拡大への挑戦 「産業創造プラットフォームの深化によって新産業の創造に貢献する取り組み」	年1回の取り組み内容の開示 ^{※2}		健やか・活力 ^{※1}	体験価値の向上 「感動体験を届けることによる、行きたくなくなる街づくりへの取り組み」 ウェルビーイングな社会の実現 「働く人や訪れる人が健康的で、活力にあふれる社会を実現する取り組み」	年1回の取り組み内容の開示 ^{※2}	
	脱炭素行動計画の進捗 緑地増大、森林活用 「開発により都心に緑を増やすとともに、日本の森を再生する取り組み」	年1回の取り組み内容の開示 ^{※2}			有給休暇取得日数	毎年	年間14日
環境との共生	CO ₂ 排出削減比率(千t-CO ₂)	2030年	2019年度比 ▲40%	安全・安心	安全・安心 「ハード・ソフト両面において不断の努力を続け、安全・安心な社会を実現する取り組み」	年1回の取り組み内容の開示 ^{※2}	
		2050年	実質ゼロ		入居企業を含む防災訓練の実施	毎年	2回
	事業活動で使用する電力の再生可能エネルギー割合(RE100)	2050年度	100%	ダイバーシティ＆インクルージョン ^{※1}	インクルーシブな社会の実現 「すべての人が能力を最大限発揮し活躍できる社会を実現する取り組み」	年1回の取り組み内容の開示 ^{※2}	
	新築物件外部環境認証取得率 ※対象はオフィス、商業施設、物流施設等の賃貸物件、ホテル・リゾート施設に限る	毎年	100%		従業員エンゲージメント向上	毎年	80%以上
	エネルギー消費原単位(kℓ/㎡・年)	毎年	年間1%削減		1人当たり研修時間	毎年	前年実績水準
	取水量原単位(㎡/㎡・年)	毎年	前年度より低減		1人当たり研修投資額	毎年	前年実績水準
一般廃棄物排出原単位(t/㎡・年)	毎年	前年度より低減	女性管理職比率	2025年	10%		
産業廃棄物排出原単位(t/㎡・年)	毎年	前年度より低減	女性採用比率	2030年	20%		
コンプライアンス・ガバナンス	廃棄物再利用(本社事業所分)	2030年度	90%	障がい者雇用率	毎年	2.5%以上 ^{※3}	
				男性育児休業等取得率	毎年	100%	
				育児休業復帰率	毎年	100%	
			コンプライアンス研修実施受講率	毎年	100%		
			人権DD実施および改善	毎年1回 ^{※2}			

※1 定量KPIの対象は単体 ※2 サステナビリティレポート等での開示を想定 ※3 法定雇用率(2024年4月時点2.5%、2026年7月より2.7%に引き上げ)以上を目指す

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

「& INNOVATION 2030」の骨格

2030年度前後における当社グループの「ありたい姿」を「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」することと位置付け、それを実現する事業戦略として「三本の道」を通じた成長と、財務戦略として「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進に取り組んでいきます。

経営理念、
マテリアリティ
との関係

新たな「経営理念」に基づき、重点的に取り組む課題「GROUP MATERIALITY」を策定しました。グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を推し進めることで、マテリアリティの解決を目指します。



ありたい姿

産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献

世界のイノベーション・産業発展への貢献

・場とコミュニティの提供を通じ、さまざまな人々・企業の英知を結集させ、イノベーション創出・新産業の創造を加速。

感動体験の創出

・魅力ある街づくりを進化させ、人々の心が感動であふれる、活力のある社会を実現。

社会課題の解決

・街づくりやイノベーションを通じ、「働く・住まう・楽しむ・訪れる」人々に対し、さまざまな付加価値を創出。
・気候変動への取り組みをはじめ、環境との共生に努め、地球規模での持続可能な社会の構築に貢献。

社会的価値
の創出

経済的価値
の創出

持続的成長および資本コストを上回る効率性の実現

・投下資本の効率的な活用を通じて、長期的な視点で、安定・継続的な利益とキャッシュの拡大を実現。
・「インカムゲイン・キャピタルゲイン・マネジメント」(詳細はP.023へ)のビジネスモデルを深化させ、物件保有による安定的な賃貸利益に加え、物件売却を通じた付加価値の顕在化を加速し、成長性・効率性を両輪で高める経営を推進。

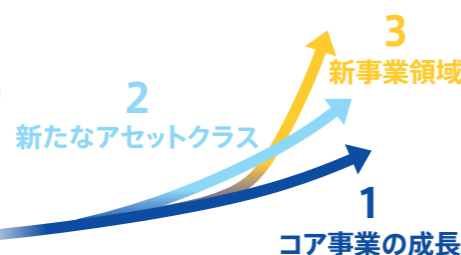
株主への安定・継続的な「利益還元」と「1株当たり価値の向上」

・中長期的な視点で、利益の再投資を通じて、株主価値を向上。
・事業環境や業績・財務状況等を勘案し、株主に利益を還元。
・「安定的な配当」とともに、「自己株式の機動的・継続的な取得」を通じて、「1株当たり価値の向上」を実現。

事業戦略

「三本の道」を通じた成長の実現

1. コア事業のさらなる成長(深化と進化)
2. 新たなアセットクラスへの展開
3. 新事業領域の探索、事業機会獲得



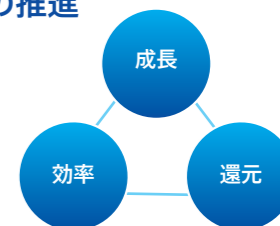
& INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY

財務戦略

「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進

1. 安定・継続的な「利益成長」と「キャッシュ創出力の拡大」
2. BSコントロールを通じた「効率性の改善」と「健全な財務体質の維持」
3. 成長性と効率性を踏まえた「株主還元の強化」



戦略を支えるインフラ

人材

D X

E S G

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

定量目標

■ 2030年度前後の定量目標

成長性指標	EPS ^{※1} 成長率 +8%/年以上^{※2}	効率性指標	ROE 10%以上
-------	---	-------	------------------

■ 2026年度の定量目標

成長性指標	EPS成長率 +8%/年以上^{※3}	効率性指標	ROE 8.5%以上	
PL	事業利益	4,400億円以上^{※4}	総還元性向	毎期 50%以上
	純利益	2,700億円以上	配当性向	毎期 35%程度
BS	総資産	9兆円程度	株主還元 (2024年度-2026年度)	持続的な利益成長と連動した 安定的な増配(累進配当)
	有利子負債	4.5兆円程度		自己株式の機動的・継続的な取得
効率性指標	ROA	5%以上^{※5}		

■ セグメント別事業利益

	2022年度	2026年度	成長イメージ
賃貸	約1,500億円 ▶	1,800億円程度	新規物件の竣工による賃貸利益の増 既存物件の賃収増加等による賃貸利益の増
分譲	約1,530億円 ▶	2,100億円程度	高位・安定的な利益計上 市況に応じて毎期の計上額は変動
マネジメント	約 630億円 ▶	700億円程度	AUM拡大等によるマネジメントフィー増加
施設営業	約 △40億円 ▶	300億円程度	ホテルリゾートのADRのさらなる向上 東京ドーム顧客数の増加など
事業利益 ^{※6}	約3,130億円 ▶	4,400億円以上	

※1 Earnings Per Share (1株当たり純利益)
 ※2 2023年度(予想)-2030年度(予想) 年平均成長率
 ※3 2023年度(予想)-2026年度(予想) 年平均成長率
 ※4 営業利益+持分法投資損益(不動産分譲を目的とした関係会社株式売却損益含む)+固定資産売却損益
 ※5 事業利益/総資産(期首期末平均)
 ※6 事業利益=営業利益+持分法投資損益(不動産分譲を目的とした関係会社株式売却損益含む)+固定資産売却損益

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。

- (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

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。

- (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、さらなる事業ウイングの拡大

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。

- (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

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

第1の道

コア事業のさらなる成長(深化と進化)

1
コア事業の成長

市場からのデカップリング

- 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推し進め、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] 詳細は、P.072へ

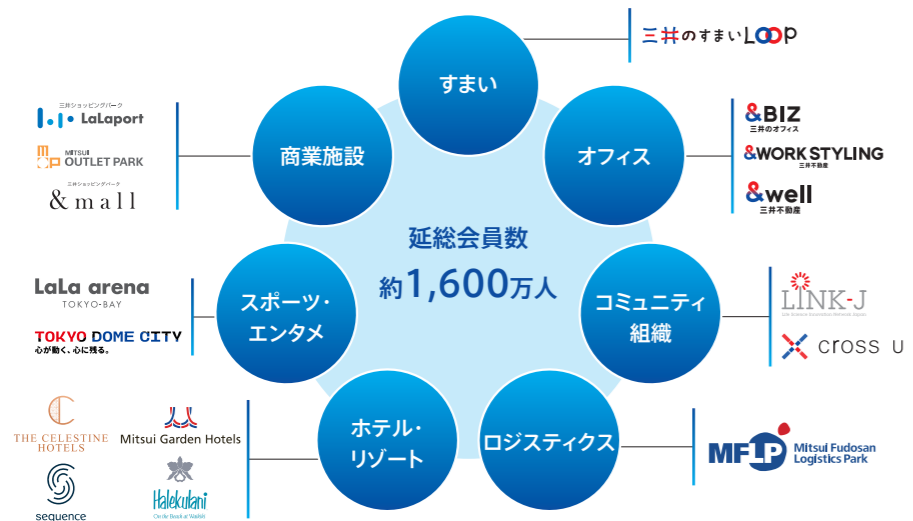
オフィス	「行きたくない街」にある「行きたくないオフィス」の実現。
商業施設	唯一無二のオムニチャネル基盤の構築。
すまい	グループ各社間の連携を強化し、ワンストップサービスを提供。
ホテル・リゾート	顧客データとDXを活用し、パーソナライズされた上質な滞在体験を提案。
ロジスティクス	倉庫内にとどまらず、サプライチェーン全体の顧客課題解決に貢献。

[ミクストユースの街づくり]

- これまで培ってきたさまざまなノウハウを活かし、ソフトとハードを融合、「働く」「暮らす」「楽しむ」「憩う」人々のさまざまなニーズに対し、価値提供。



[三井不動産グループネットワークの強化]



開発利益の強化～付加価値の顕在化 詳細は、P.023へ

- 「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。

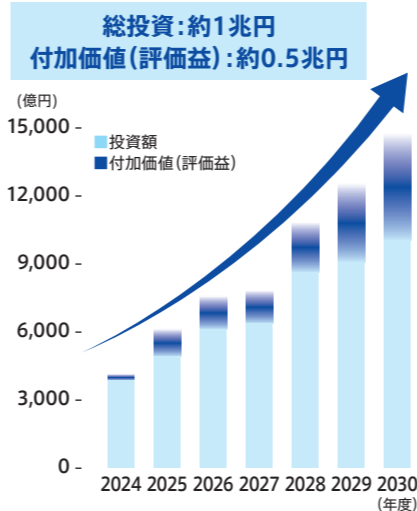
[サステナブルな付加価値の創出]

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
- 日本橋一丁目中地区
- 横浜市旧市庁舎街区
- (仮称)ららぽーと安城
- 日本橋本町一丁目3番計画
- 箱根計画
- 八重洲二丁目中地区
- 内幸町一丁目中地区
- 内幸町一丁目北地区
- 日本橋室町一丁目地区
- 日野データセンター事業

■ 主要なプロジェクトによる付加価値創出

※現時点における当社独自の試算に基づく
※各年度金額は2024年度以降の累計



日本橋一丁目中地区

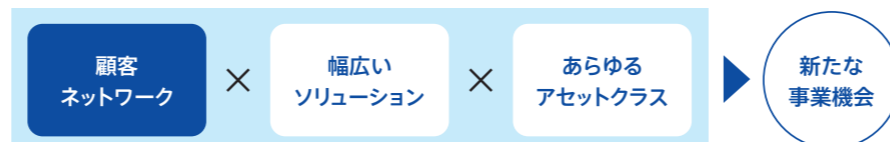


(仮称)ららぽーと安城



MFLP・LOGIFRONT東京板橋

新たな事業機会の獲得



海外事業の深化と進化

[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ハドソンヤード」等、競争力のあるオフィスを基盤としつつ、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)。

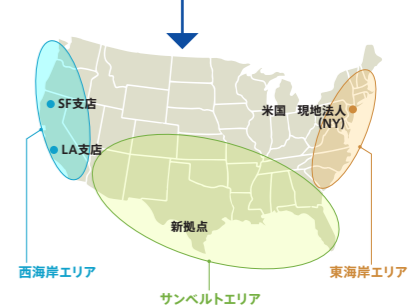


米国「サンベルトエリア」における展開
3エリア体制での事業推進

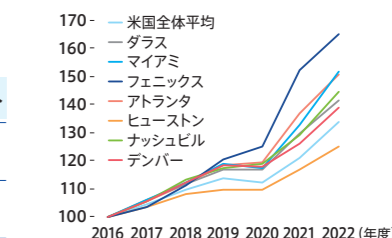
米国の「サンベルトエリア※」を中心とした成長が著しいエリアにおいて、投資を拡大。実需が旺盛で成長著しい賃貸住宅をはじめ、物流施設等においても事業を加速。当エリアに拠点を開設し、東海岸(NY)・西海岸(SF・LA)を含む「3エリア体制」を確立。
※一般的に北緯37度線以南の地域一帯を指す

■ 人口推移※1・名目GDP推移※2 (2016年から2022年の増加率)

	東海岸	西海岸	サンベルト
人口推移	101.8%	101.1%	105.7%
名目GDP推移	130.2%	143.1%	144.9%



■ 集合住宅家賃の推移※3 (2016年を100とした場合)



出典/※1 US Bureau of Economic Analysis ※2 米国経済分析局 ※3 REIS (Real Estate Information Service) All Class

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

第2の道

新たなアセットクラスへの展開

2
新たなアセットクラス

スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり

- 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、ブッキング調整力
- 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



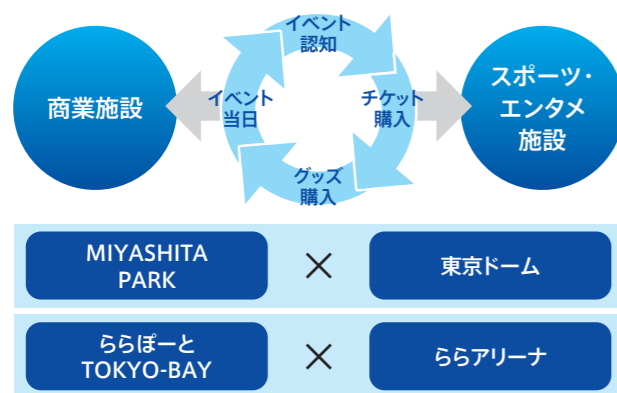
東京ドームシティ



新秩父宮ラグビー場開発(東京ドーム社のノウハウ活用)

[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。



LaLa arena TOKYO-BAY

[スポーツ・エンターテインメントを通じた「感動体験」の創出]

- イベント・コンテンツ提供による「感動体験」の創出。
- 外部パートナーとも連携し、取り組みを積極的に推進。



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

- 研究開発環境におけるオープンイノベーションの重要性の高まりに対応し、既に国内外で13*のプロジェクトを展開。
- 大都市圏内に立地する「都心近接型」と、アカデミアや医療機関に近接する「シーズ近接型」の双方を強化。

※開業予定を含む

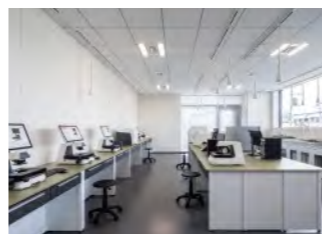


三井リンクラボ新木場2



トーリービュー(米国サンディエゴ)

- 建物・機器設置等のハード面に加え、コミュニケーションスペース整備等のソフトサービスや、「LINK-J」といったコミュニティを組み合わせ、入居企業のイノベーション創出を支援。



共通機器室(三井リンクラボ新木場2)



三井リンクラボ「入居者交流会」

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

- 社会全体のデジタル化を支えるデータセンター事業を強化。需要の高まりを捉える。
- 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。

- データセンター(DC)事業のノウハウを活かし、都心型DCやコロケーション型DC*にも事業ウイングを拡大。

※サーバーやネットワーク機器などを設置するスペースを貸し出すサービス



データセンター MFIP印西II

- 当社グループの強みやノウハウを活用し、さまざまな新たなアセットクラスへの展開を図り、街づくりにおける顧客への提供価値を高めていく。



学校施設 Rugby School Japan(柏の葉)

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

第3の道

新事業領域の探索、事業機会獲得

プラットフォーム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。プラットフォーム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。

[豊富なネットワークとコミュニティ]

- これまで構築してきたネットワークを活かし、「場」や「コミュニティ」の提供メニューを拡充。
- 大企業・スタートアップ・アカデミア等、多種多様な人々の英知を結集させる役割を担い、オープンイノベーション・新産業創造に向けた貢献を加速。

オープンイノベーションのコミュニティ



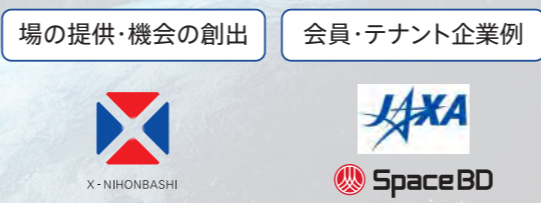
ネットワークのさらなる拡大、多様化

顧客ネットワーク

* 当社公表に基づく、連携(共同研究、実証実験等)実績のある大学・研究機関数

Pick up 宇宙ビジネス共創プラットフォーム「cross U」

- 宇宙ビジネス関連のプレーヤーに「場」と「コミュニティ」を提供するビジネス共創プラットフォーム
- 当社が産官学有志とともに設立し、2023年4月、日本橋を拠点に活動を開始
- 特別会員数は活動開始1年間で252まで増加、国内最大級の宇宙ビジネスコミュニティとしてさらなる拡大を目指す



3 新事業領域

注力分野への投資実行

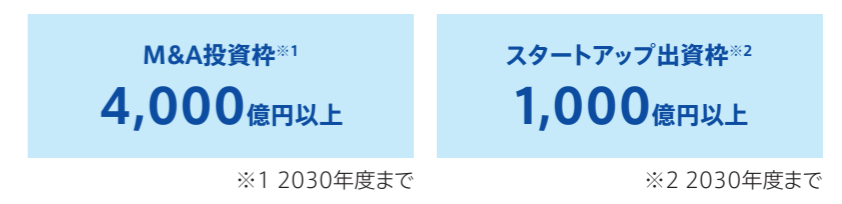
- 提供する「場」と「コミュニティ」を通じて、「新産業創造」に資する事業の種を探索。
- 多様なネットワーク、膨大な顧客接点、企画ノウハウ等、当社グループの強みが活かせる注力分野を見極め、投資を実行。
- 当該分野への事業展開を図り、将来の新たな収益の柱に育てていく。

投資検討領域のイメージ

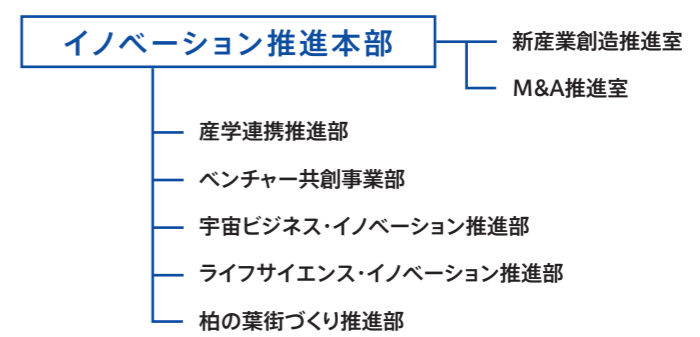


組織の新設

- 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。



■ 本部体制図



特集

賃貸ラボ&オフィス事業の拡大

▶ なぜ三井不動産がライフサイエンス事業を推進するのか

日本橋において

- 江戸時代に徳川家康が「薬種問屋」を日本橋に集積。当時の日本全国の薬取引の中心地
- 現在も多くの製薬会社の拠点が所在
- 「古くて新しい」バイオイノベーションの推進拠点



「江戸名所図会 7巻」(国立国会図書館) (https://dl.ndl.go.jp/pid/2563380/1/39)より作成

米国において

- 世界のライフサイエンス分野を牽引
- ラボ&オフィス事業がライフサイエンス分野を支えるインフラとして成熟した市場を形成
- 当社の米国事業の推進エリア近隣のボストン、サンフランシスコ、サンディエゴにライフサイエンスクラスターが存在



国内外においてライフサイエンス領域に対する取り組みを開始

▶ なぜ三井不動産が賃貸ラボ&オフィス事業を推進できるのか

賃貸ラボ&オフィスの特徴

- ワーカーの出社率が高いため、稼働率が高く安定したアセットクラス
- 一方で、通常のオフィスに比べ、専用設備が必要となり初期投資額が大きく、テナントも限られる

魅力的なアセットクラスだが、事業推進のためにはライフサイエンス系企業とのリレーションが不可欠

ライフサイエンス系企業の状況

- スタート：資金力が小さく、研究施設を保有できない
アップ 成長に合わせて、必要規模が変化していく
- 大企業：採用競争力を高めるために交通利便性の高い立地での研究施設が必要
スタートアップやアカデミア、異業種との連携ニーズ

賃貸ラボに対する需要の高まり

三井不動産グループの特徴・取り組み

- 日本国内のライフサイエンス業界が集積する東京・日本橋を本拠地としている
- 当社がライフサイエンス系のコミュニティ組織「LINK-J」を設立し、プラットフォームとしてライフサイエンス業界のイノベーションを支援

三井不動産グループは多くのライフサイエンス系企業との強いリレーションを保持



ライフサイエンス系企業の賃貸ラボ&オフィスに対する需要の高まりと、三井不動産グループのライフサイエンス系企業とのリレーションによって賃貸ラボ&オフィス事業の推進が可能に

▶ 賃貸ラボ&オフィスに対する需要の創出と吸収をさらに加速

「コミュニティ」の構築



2016年に当社がアカデミア・産業界とともに設立した、ライフサイエンス分野の交流プラットフォーム

会員数	137 (2017年)	▶	810 (2024年2月)
年間イベント数	380 (2017年)	▶	1,142 (2023年実績)

「資金」の提供

ライフサイエンス系ファンドへのLP出資

ステージに応じた支援を行い、高度な技術シーズをより多く実現化。新産業創造の更なる加速を促進



ライフサイエンスコミュニティの拡大、タッチポイントの増加

受け皿としての「場」の整備を加速し、需要を吸収

賃貸ラボ&オフィス事業の拡大

当社グループは「賃貸ラボ&オフィス」を次の成長の種と位置付け、国内外でさらに大きく展開

国内	9件	米国	4件※
----	----	----	-----

※開発予定物件を含む



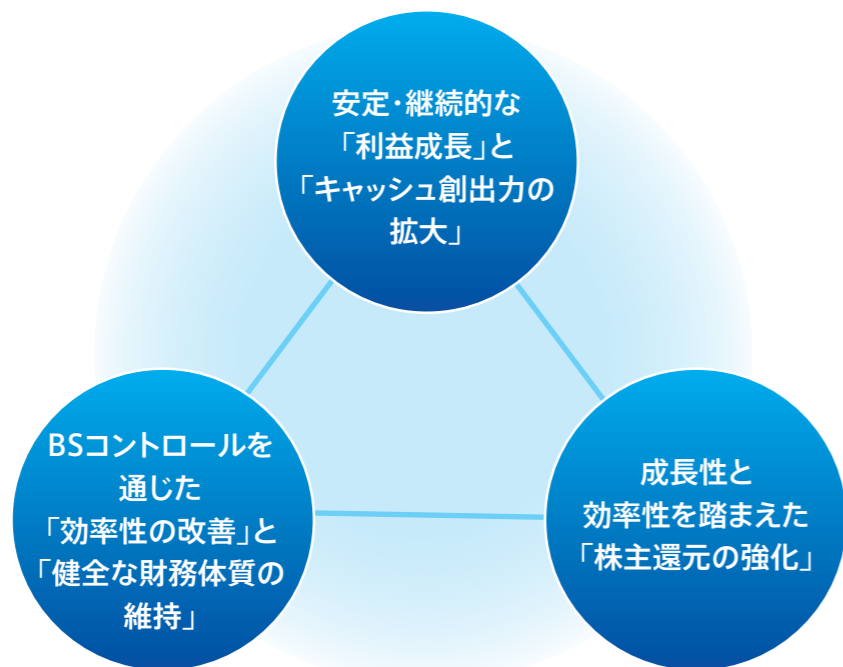
世界的な成長分野であるライフサイエンス分野の研究開発環境の課題解決に国内外で貢献し、新たな需要の取り込みと新たなマーケットの創出を目指す

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

財務戦略

「財務戦略」の要旨

「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進に向けて



安定・継続的な「利益成長」と「キャッシュ創出力の拡大」

- ▶ 新規物件の開発や既存物件のトップライン伸長等による安定・継続的な賃貸利益の成長
- ▶ 賃貸利益と分譲利益のバランスを意識しつつ、安定・継続的な資産回転を通じた「付加価値の顕在化」
- ▶ 当社の競争優位性の源泉である事業企画力・物件開発力・運営力を通じたキャッシュ創出力の拡大

BSコントロールを通じた「効率性の改善」と「健全な財務体質の維持」

- ▶ 固定資産・販売用不動産・有価証券など聖域なき売却を通じたポートフォリオの強靱化
- ▶ 財務の健全性としてA格維持、適正な財務レバレッジコントロールの推進
- ▶ 株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善

成長性と効率性を踏まえた「株主還元の強化」

- ▶ 配当性向の強化、利益成長と連動した安定的な増配の実現、累進配当
- ▶ 機動的かつ継続的な自己株式の取得
- ▶ 安定株主の拡大に向けた施策の実行

1.安定・継続的な「利益成長」

●2030年度に向けて利益拡大。株主価値の向上を示す重要指標として、EPS成長率を定量目標に設定し、機動的・継続的な自己株式の取得も組み合わせ、2023年度～2030年度のEPS成長率+8%/年以上を目指す。

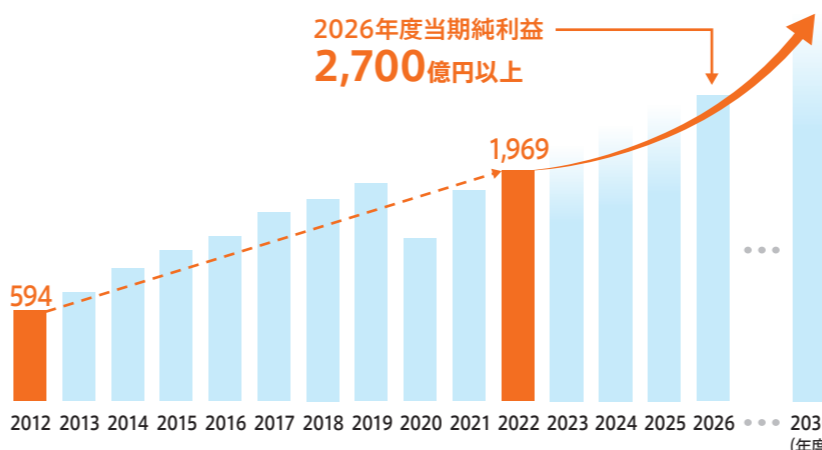
セグメント別事業利益

	2022年度	2026年度	成長イメージ
賃貸	約1,500億円 ▶	1,800億円程度	新規物件の竣工による賃貸利益の増 既存物件の賃収増加等による賃貸利益の増
分譲	約1,530億円 ▶	2,100億円程度	高位・安定的な利益計上 市況に応じて毎期の計上額は変動
マネジメント	約 630億円 ▶	700億円程度	AUM拡大等によるマネジメントフィー増加
施設営業	約 △40億円 ▶	300億円程度	ホテルリゾートのADRのさらなる向上 東京ドーム顧客数の増加など
事業利益*	約3,130億円 ▶	4,400億円以上	

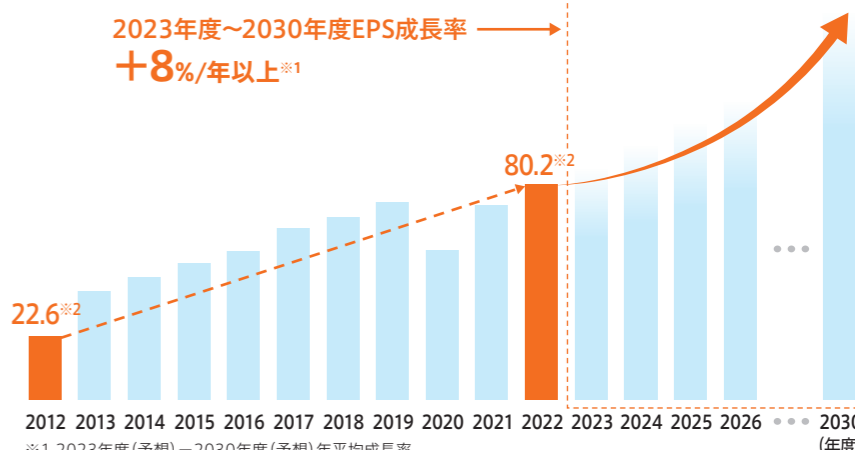
*事業利益＝営業利益＋持分法投資損益（不動産分譲を目的とした関係会社株式売却損益含む）＋固定資産売却損益

高い利益成長

■ 親会社株主に帰属する当期純利益の推移 (億円)



■ 1株当たり純利益(EPS)の推移 (円/株)

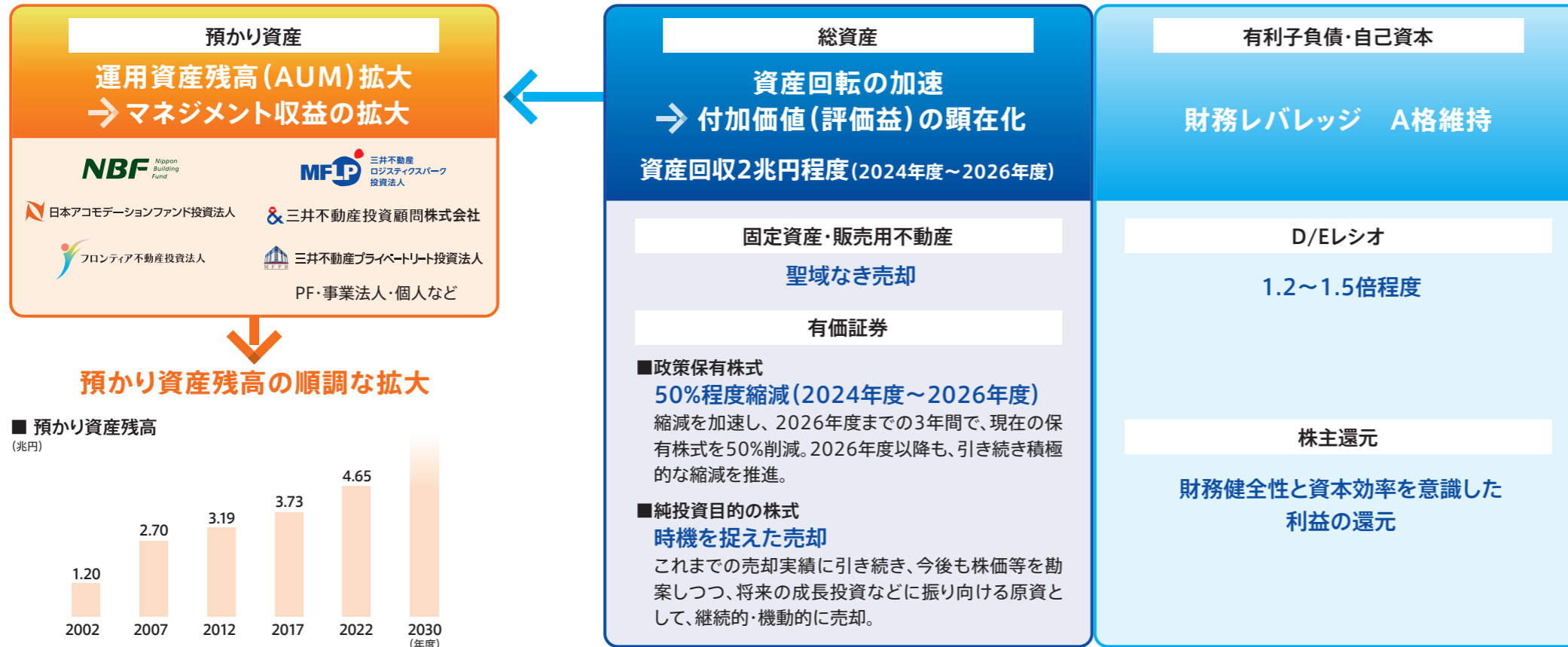


*1 2023年度(予想)～2030年度(予想)年平均成長率
*2 2024年4月1日に普通株式1株につき3株の株式分割を実施。分割後ベースに数値を調整。

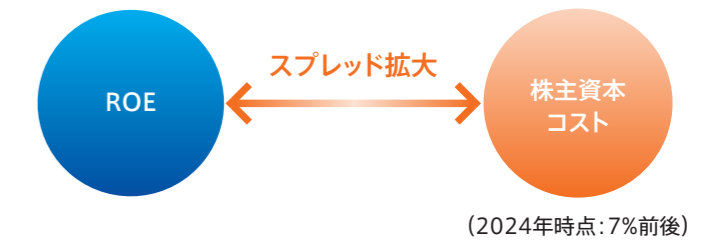
財務戦略

2. 効率性の改善と健全な財務体質の維持

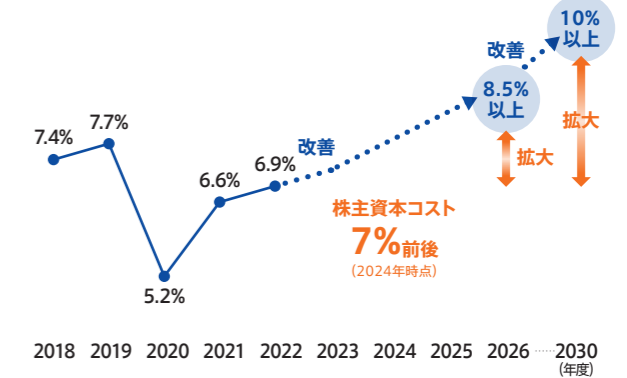
- 賃貸利益と分譲利益のバランスを意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値（評価益）を顕在化（固定資産・販売用不動産の聖域なき売却、政策保有株式の縮減、純投資目的の株式の時機を捉えた売却）。預かり資産を拡大することで、マネジメント収益の拡大を目指す。
- バランスシート（BS）をコントロールしながら、高い効率性と健全な財務体質を維持。



株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善

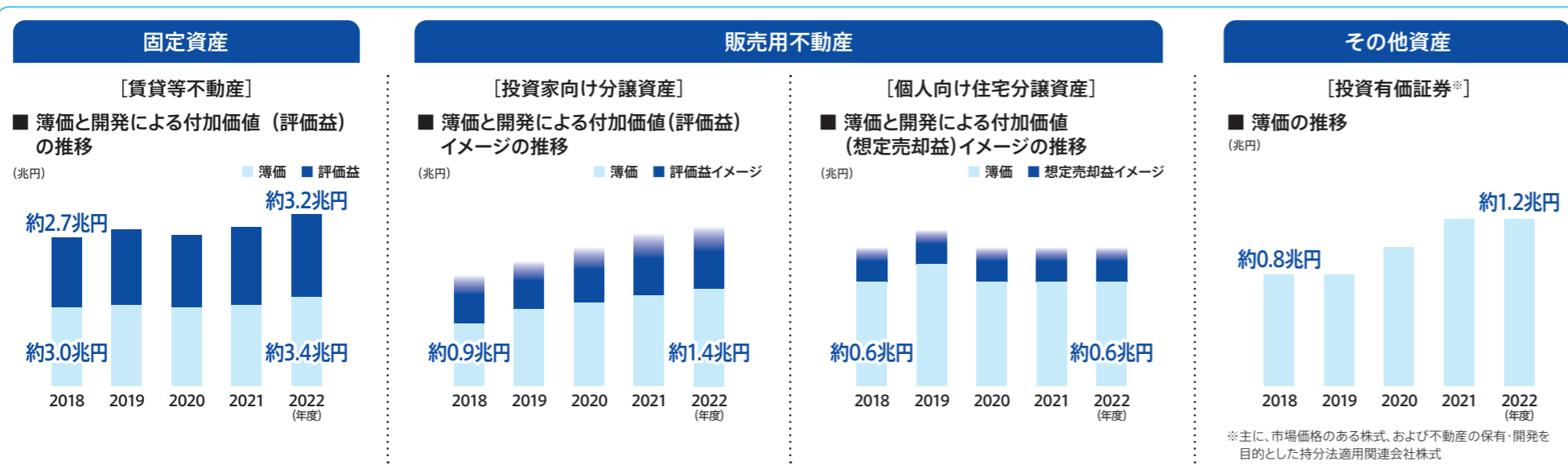


ROE実績推移と今後の目標

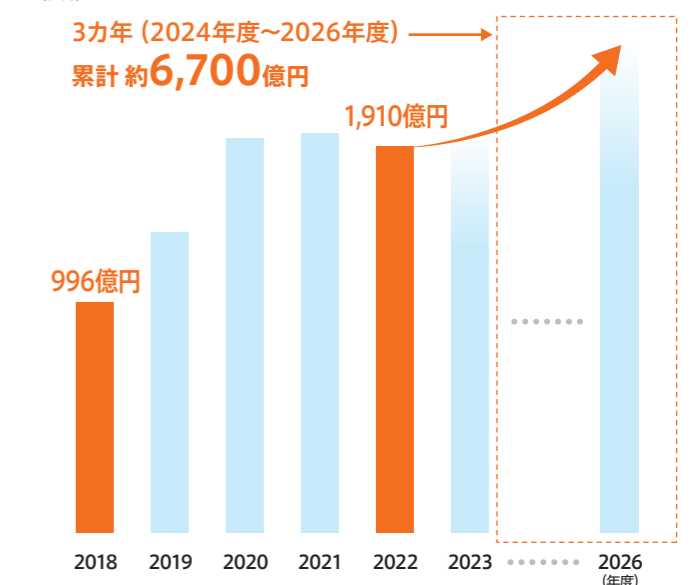


3. 付加価値の顕在化 (売却益)

- さらなる成長と効率性の改善に向けて、ポートフォリオを強強化。
- 固定資産、販売用不動産、有価証券 (政策保有株式・純投資目的の株式を含む) をトータルで捉え、資産入れ替えを加速。継続的に付加価値を顕在化。

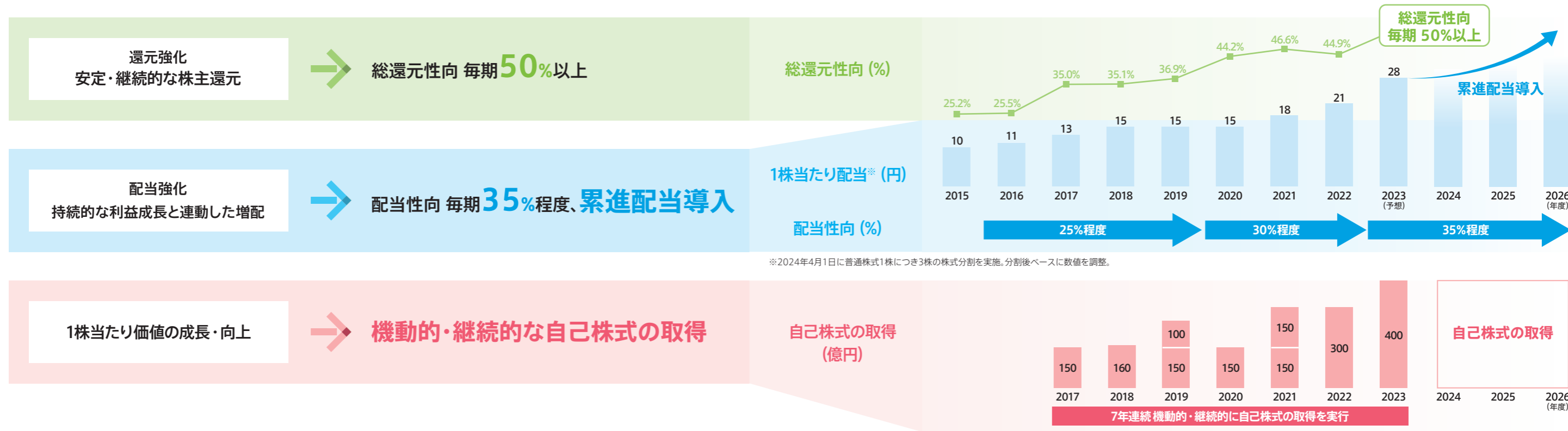


固定資産・販売用不動産・有価証券 (億円)



財務戦略

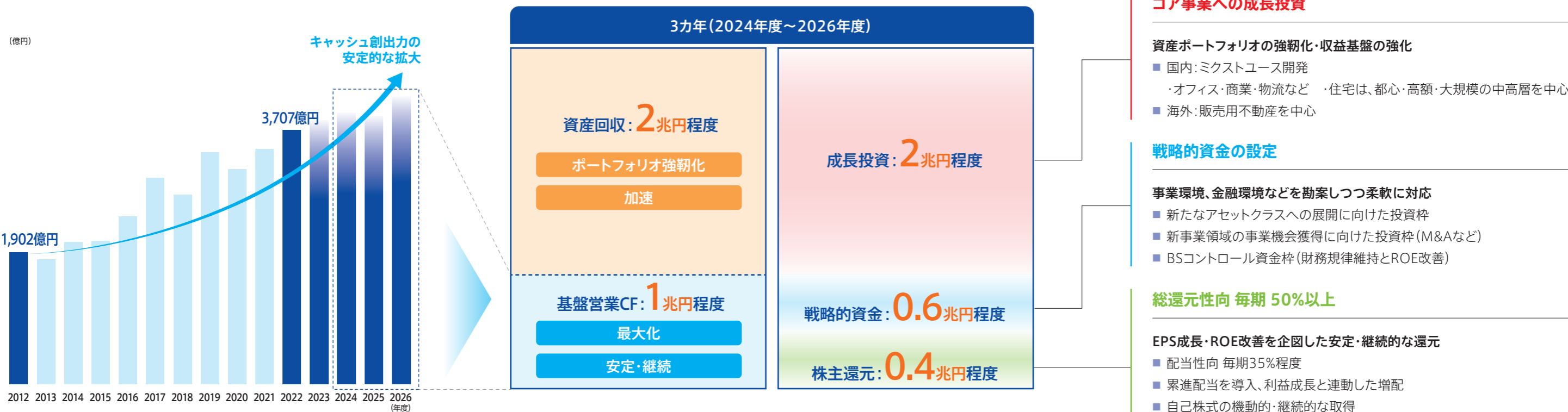
4.株主還元強化(2024年度~2026年度)



5.キャッシュ創出力の拡大(2024年度~2026年度)

- 本業を通じた基礎営業キャッシュ・フロー*を最大化し、安定・継続的なキャッシュ創出力を強化。
- 資産ポートフォリオを強靱化、資産回転を加速し、付加価値を顕在化。
- 基礎営業キャッシュ・フローと資産回収に基づき、借入の増加を抑制しながら、成長と効率を意識した成長投資・戦略的資金・株主還元に適正配分。

*基礎営業キャッシュ・フロー：営業活動によるキャッシュ・フローから運転資金等の増減(販売用不動産増減を含む)を控除し、資産回収にかかる損益等を加算したキャッシュ・フロー



財務戦略

CFOメッセージ

「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進により、BSコントロールを進め、資産・資本効率を向上させること、また、引き続き、積極的に投資家との対話を行うことで、企業価値の向上に努めます。

常務執行役員 藤岡 千春



2024年3月期業績および今後の業績見通し

2024年3月期の業績は、営業収益は12期連続、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益(以下「純利益」)は2期連続で過去最高を更新いたしました。

そして、2024年4月11日に公表した当社の新たなグループ長期経営方針である「& INNOVATION 2030」において強化した新たな株主還元方針(総還元性向50%以上、配当性向35%程度)を2024年3月期決算から前倒して適用することとし、年間配当84円/株へ上方修正(前年度比+22円/株)するとともに、自己株式取得400億円を行うこととしたため、当期純利益2,246億円に対する総還元性向は52.7%の予定となりました。2025年3月期の業績は、固定資産・販売用不動産・投資有価証券をトータルで捉えた資産入れ替えの加速による利益の伸長や、好調なホテル・リゾートにおける、さらなる収益・利益の伸長を織り込み、営業収益、純利益は2024年3月期に引き続き過去最高を更新する見込みです。

また、「& INNOVATION 2030」においては、新たに「事業利益」という項目を新設いたしました。この指標は、従来の「営業利益」に「持分法投資損益」と「固定資産売却損益」までを加えた合計値で構成したのですが、いわゆる当社の本業によって創出した付加価値を直接的に表現する指標であり、販売用不動産だけでなく固定資産まで含めて、積極的に資産入替を行っていく経営の意思の表れとして設定いたしました。

「事業利益」の2025年3月期業績予想は、対前年度比238億円増の3,700億円を見込んでおります。

そして、純利益は対前年度比103億円増の2,350億円を見込んでおります。

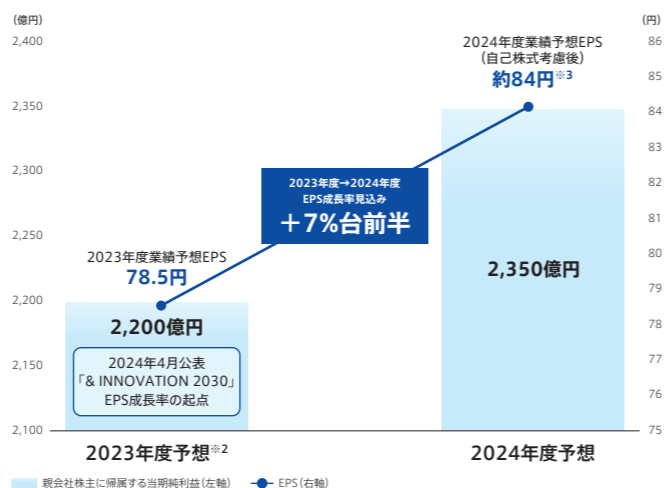
「& INNOVATION 2030」においては、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との双方向の対話を深化させるため、2030年度の「ありたい姿」に向け、マイルストーンとして2026年度の成長性・効率性・株主還元等に関する数値目標等を示させていただき、2026年度における利益目標としては、事業利益4,400億円以上、純利益2,700億円以上を掲げました。

2024年度は、この利益目標達成に向け、想定どおりの順調なスタートと考えております。

EPS成長率についても、「& INNOVATION 2030」において2026年度における目標として+8%/年以上(CAGR)を設定いたしました。2024年3月期業績予想ベースの純利益2,200億円を起点とすると、2025年3月期業績予想の純利益2,350億円におけるEPS成長率は7%台前半(公表済みの400億円の自社株式取得考慮後)であり、2026年度のEPS成長率目標に対しても順調なスタートと考えております。

全社を挙げて、「& INNOVATION 2030」でお示した事業戦略「三本の道」を通じた成長を実現させることにより、事業利益・純利益・EPS成長率といった利益目標の達成、そして効率性目標の達成に向けて取り組んでまいります。CFOとして、特にキャッシュアロケーション面・財務面でこの取り組みを支えてまいります。

■「& INNOVATION 2030」(2024年4月公表) EPS成長率+8%/年以上^{※1}(CAGR)の進捗状況



※1 2023年度(予想)→2026年度(予想)
 ※2 2023年度実績:親会社株主に帰属する当期純利益 2,246億円/EPS 80.2円
 ※3 2024年4月公表済の自己株式取得予定額400億円分を控除した株式数をベースとして仮算出

「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営推進に向けたキャッシュアロケーション計画

「& INNOVATION 2030」においては、当社としてどのようにキャッシュ創出を行うのか、また、その創出したキャッシュの用途をどうするのか、財務運営についてどのように考えているのかなどをご理解いただき、また、投資家の皆様とのコミュニケーションを深めさせていただくため、今後3年間のキャッシュアロケーションをお示しいたしました。

今般お示したキャッシュアロケーションにおけるポイントとしては、次の3点と考えております。

まず1点目は、「今後3年間の基礎営業キャッシュ・フローの最大化」です。

当社はこれまで、販売用不動産の投資・回収規模が大きいため、いわゆる「営業活動によるキャッシュ・フロー」の毎期の増減が激しく見えてしまい、本業としてのキャッシュ・フローの安定・継続的な成長が外部からは見えにくい状況にありました。そこで、今般「営業活動によるキャッシュ・フロー」から「販売用不動産の投資回収のキャッシュ増減」を除外し、固定資産や有価証券売却益といった「資産回収にかかる損益」などを加算したものを「基礎営業キャッシュ・フロー」として新たに設定いたしました。今後3年間で、①新規物件の開発や既存物件のトップラインの伸長等による安定・継続的な賃貸利益の伸長、②賃貸利益と分譲利益の両輪での成長を意識しつつ、安定・継続的な資産回転を通じた「付加価値の顕在化」等の本業を通じたキャッシュ創出力の強化を通じて、約1兆円の基礎営業キャッシュ・フローを創出してまいります。

2点目は、「資産回転を通じた3年間で約2兆円の資産回収」の実行です。

分譲利益と賃貸利益の双方を向上させることができるよう配慮しながら、販売用不動産だけでなく、固定資産や有価証券の売却も含むバランスシートコントロールを推進し、約2兆円の回収を行ってまいります。

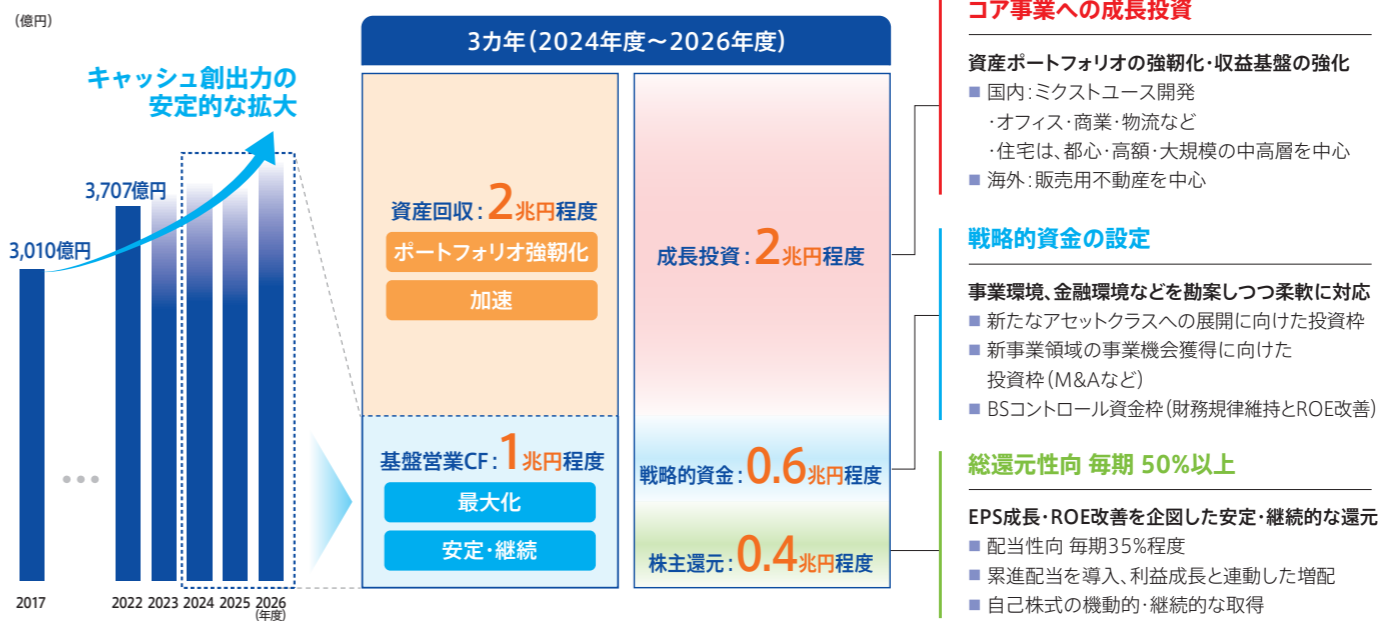
これは過去3年間(2021年度~2023年度)の回収額に比べて1.4倍に相当する規模となりますが、半分は国内住宅分譲を想定しており、既に契約済みの物件も数多く積み上がってきております。また、投資家向け分譲についても国内・海外を通じて多くの売却に適した資産があることから、しっかりと達成していただけるものと考えております。

3点目は、「3年間のキャッシュイン合計約3兆円の資本の配分」です。

キャッシュアウトについては、基礎営業キャッシュ・フローと資産回収による合計3兆円のキャッシュをもとに、借入れの増加を抑制しながら、成長投資・戦略的資金・株主還元への適正な配分を行ってまいります。

具体的には、コア事業への成長投資として約2兆円、また戦略的資金の枠を新設し将来の事業ウイング拡大にむけたM&A投資やバランスシートコントロールの資金として約6,000億円、そして今般強化した株主還元として約4,000億円へと振り向けてまいります。

■ キャッシュ創出力の拡大(2024年度~2026年度)



- コア事業への成長投資**
 - 資産ポートフォリオの強固化・収益基盤の強化
 - 国内:ミクストユース開発
 - ・オフィス・商業・物流など
 - ・住宅は、都心・高層・大規模の中高層を中心
 - 海外:販売用不動産を中心
- 戦略的資金の設定**
 - 事業環境、金融環境などを勘案しつつ柔軟に対応
 - 新たなアセットクラスへの展開に向けた投資枠
 - 新事業領域の事業機会獲得に向けた投資枠(M&Aなど)
 - BSコントロール資金枠(財務規律維持とROE改善)
- 総還元性向 毎期 50%以上**
 - EPS成長・ROE改善を企図した安定・継続的な還元
 - 配当性向 毎期35%程度
 - 累進配当を導入、利益成長と連動した増配
 - 自己株式の機動的・継続的な取得

CFOメッセージ

BSコントロールと健全な財務体質の維持

不動産開発や街づくり型の事業は、長期間にわたりバランスシートを大きく活用することが特徴です。

しかしながら、当社のバランスシートは、近年の優良な事業機会の獲得や成長投資の順調な成果に加え、直近の為替変動による影響もあり、2023年度末の総資産額は約9.4兆円、有利子負債は約4.4兆円と、想定水準よりも膨らんだ状態と認識しております。

このため、「& INNOVATION 2030」では賃貸利益と分譲利益の両輪での成長を意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値(評価益)を顕在化することなどを通じ、2026年度における総資産を9兆円程度、有利子負債を4.5兆円程度で維持するよう、中長期的にバランスシートコントロールを推進してまいります。

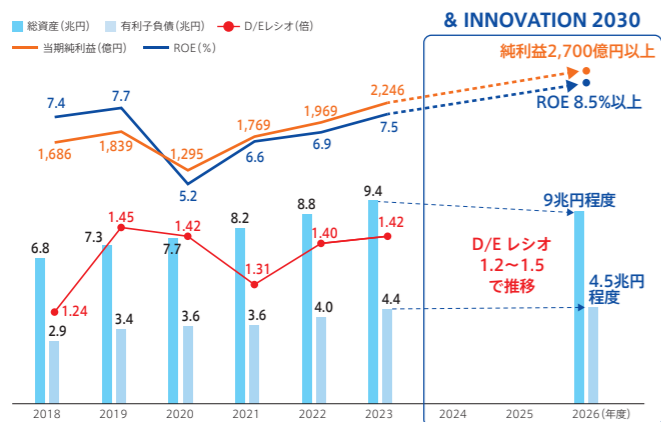
資産回転の加速につきましては、固定資産・販売用不動産について聖域なく売却していただくだけでなく、投資有価証券もトータルで捉えて行ってまいります。

投資有価証券のうち、政策保有株式については、これまでも売却方針を掲げておりましたが「& INNOVATION 2030」におきましては、2024年度から2026年度において50%削減することを明示し、2026年度以降も引き続き積極的に縮減することといたしました。

また、純投資目的株式については、「これまでの売却実績に引き続き、今後の株価等を勘案しつつ、将来の成長投資などに振り向ける原資として、継続的・機動的に売却」することといたしました。時機を捉えた売却を推進してまいります。

これらの取り組みを推進することにより、当社ポートフォリオをより強靱化し、資産・負債を増加させることなく、利益成長を実現するとともに、効率性を向上させてまいります。

■ 当期純利益・ROE・総資産・負債の状況と今後の見通し



また、海外における金利の高止まり、今後、日本でも金利のある世界に移行していくことを考えると、当社の安定的な事業継続のためにも引き続き健全な財務基盤を維持・構築するとともに、純金利負担を抑制していくことが重要になっていると認識しております。

このため、当社においては、主要格付け機関におけるA格の維持を目指します。また、D/Eレシオは1.2~1.5倍程度にコントロールするなど適正な財務レバレッジコントロールを推進し、財務の健全性維持に配慮してまいります。

■ 格付の状況

格付機関	長期	短期	アウトルック
ムーディーズ	A3	—	安定的
スタンダード&プアーズ	A-	A-2	安定的
フィッチ・レーティングス	A	—	安定的
格付投資情報センター	AA-	a-1+	安定的
日本格付研究所	AA	J-1+	安定的

※2024年8月2日時点

また、2024年3月期における純金利負担については、世界的なインフレの進行に対する欧米における金融政策引き締め長期化により、金利の高止まりの継続が予想されたことから、期初業績予想では純金利負担を800億円(2023年3月期の539億円に対して約260億円の負担増)と見込んでおりました。

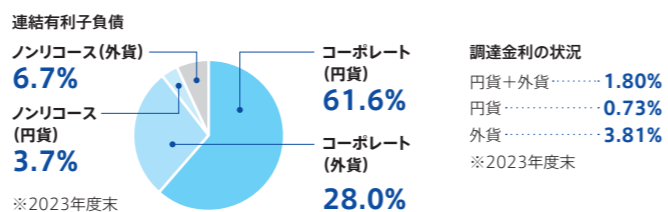
これに対し、円とドルの金利差の活用や調達先、調達手法の厳選などにより、柔軟に金利削減策を講じて対応した結果、期初の業績予想における純金利負担800億円から約80億円改善させ、723億円で着落させることができました。

今後、米国において利下げが開始されると想定しておりますが、当面は高金利状態が継続すると見込んでおります。

また、円貨借入は、長期・固定が90%程度であるため、利上げによって大きな影響を受けるものではないと見込んでおりますが、国内においても、金利が徐々に上昇していくと想定しております。

このように、日本を含め各国の今後の金利動向は注視が必要と考えており、CFOとして、借入年限・方法などその状況に応じて柔軟に対応し、金利のコントロール・財務健全性の維持・向上に努めてまいります。

■ 資金調達・格付の状況



※ノンリコースを除く2023年度末

※ノンリコースを除く2023年度末

株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善による企業価値向上

ROEについては、2024年3月期末において7.5%となり、コロナ禍前の水準まで回復させることができましたが、未だ課題があると考えており、「& INNOVATION 2030」においては、2026年度にROE8.5%以上、2030年度前後にROE10%以上という目標を設定いたしました。

この目標達成にむけては、分子となる純利益の成長、還元強化による分母となる自己資本のコントロールに取り組んでまいります。具体的には、分子である純利益については、

①まずは、各事業セグメントの利益の成長により、2026年度において事業利益を2023年度実績の3,461億円から4,400億円まで高めてまいります。各セグメントにおける増益は、それぞれ、以下の取り組みにより達成してまいります。

- ・**賃貸**: 新規物件の竣工による賃貸利益の増加や、既存物件の賃収増加による賃貸利益の増加
 - ・**分譲**: 分譲利益と賃貸利益の双方の向上に配慮した固定資産・販売用不動産の聖域なき売却
 - ・**マネジメント**: AUM拡大等によるマネジメントフィーの増加。その際、大規模開発において、着手段階からの第三者資金(他人資本)の積極的な活用も検討し、当社シェア分の収益に加えて、ノンアセット収益であるマネジメントフィーを獲得することにより、事業の効率性を上げることを検討
 - ・**施設営業**: ホテルリゾートのADRのさらなる向上、東京ドーム顧客数の増加など
- ②併せて、投資有価証券の売却も進めてまいります。

積極的なIR対話の継続

企業価値や株価の向上にあたっては、投資家の皆様からの当社への深い理解が不可欠と認識しております。

このため、投資家の皆様との対話はCFOとしての私の一番重要度の高い業務の一つと考えております。

昨年度CFOに就任してから、投資家の皆様との数多くのミーティングを重ね、直接、率直なご意見を伺い、また、当社としての考えをご説明するなど、双方向での対話を心掛けてまいりました。

対話の内容については積極的に社内にフィードバックし、経営での議論につなげ、「& INNOVATION 2030」にも反映させてまいりました。

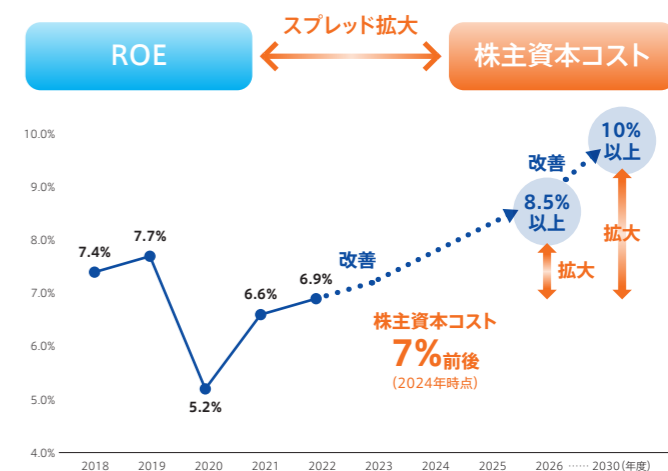
目下、「& INNOVATION 2030」の内容を投資家の皆様にご理解いただくべく、私が先頭に立って説明を重ねておりますが、今後も、特に、当社の社会的価値、競争優位性や差別化戦略、ESG改善の取り組み、資産ポートフォリオの強靱さ、将来における業績の安定性・継続性などについての発信を強化してまいります。そして、「& INNOVATION 2030」で掲げた「成長・効率・還元」

これらにより、純利益を2023年度実績の2,246億円から、2026年度には2,700億円以上まで増加させてまいります。同時に、分母である自己資本については、総還元性向を従前の「45%程度」から「50%以上」に拡充したことなどにより、コントロールしてまいります。

また、株主資本コストについてはさまざまな議論があることは承知しておりますが、最も一般的な算出方法であるCAPMを前提とすると当社の株主資本コストは7%前後であると認識しております。

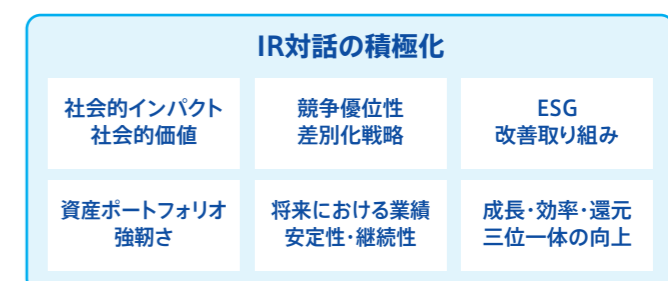
企業価値や株価の向上のためには、ROEと株主資本コストのエクイティスプレッドを拡大していく必要があると考えており、ROE向上の取り組みをしっかりと進めてまいります。

■ 株主資本コストを上回る ROE の安定・継続的な改善



を三位一体で捉えた経営を着実に推進し、数値目標達成に向けて、KPIとした各数値を向上させるとともに、IR対話を積極化していくことで、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーからの信頼感・安心感の獲得に努め、企業価値や株価の向上に貢献してまいります。

■ 資本市場とのエンゲージメントに向けて発信すべき情報



ステークホルダーからの信頼感・安心感の獲得

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

人材戦略

取締役メッセージ

グループ長期経営方針における「ありたい姿」の実現に向け、「人材」に対する取り組みを一層進めていきます。

取締役
専務執行役員(人事担当)
徳田 誠



三井不動産は創業以来、当社のDNAである「進取の気性」や「柔軟で強靱なチャレンジスピリット」を発揮して、多彩で革新的なビジネスとくらしに関するソリューションとサービスを提供してきました。そして、新しい価値を創造し続けるための原動力は、人材という資産であるという考えのもと、社員一人ひとりと向き合い、個々人の知識・能力を磨いてチームの推進力につなげることを人材戦略の基本的考え方としてきました。

当社グループの長期経営方針「& INNOVATION 2030」においても、人材という資産は、「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」という当社グループの「ありたい姿」を実現するための戦略を支える重要なインフラであると位置付けています。「ありたい姿」の実現に向け、価値創造の源泉である人材力の底上げと、イノベーションを加速させる新たな人材・知見の獲得にグループ全体で取り組んでいきます。また、そういった多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させる三井不動産ならではのOne Team型組織へさらに深化させていきます。

「人材力の底上げ」の観点では、人事部員と全社員との毎年の個別面談実施等でキャリア希望や状況を把握し、個人のキャリアに寄り添った人材マネジメントやエンゲージメントのさらなる強化に取り組めます。

異業種での越境プログラムの提供や大学院修学支援制度の整備等のさまざまな教育投資により新たな知見や気づきを得る機会をより一層提供してまいります。

また、「イノベーションを加速させる新たな人材・知見の獲得」という観点では、複雑化・高度化する事業環境に対応すべく、さまざまな分野・異業種からの採用を推進し、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍するためにメンター制度やオンボーディング研修等のインクルージョン施策を拡充してまいります。そして全社員対象のDX研修、若手・中堅対象の海外語学研修等のテクノロジー・グローバル分野の能力育成に向けた研修の強化や新領域教育にも取り組んでまいります。

そして、そういった多様な人材の活躍を支えていく環境整備として、従業員還元強化に加え、安心して働ける環境を実現するための健康経営、女性活躍推進等のD&Iについてグループ一体となって推進してまいります。さらにグループの力を結集させるために、「徹底的な顧客志向」や「個よりもチームの成果を重要視」といった価値観のグループ全体への浸透、グループ間人材交流の強化により、グループ全体がOne Teamとなった組織へと深化させてまいります。

人材への取り組みの詳細は、こちらをご参照ください。
<https://www.hrm.mitsuiufudosan.co.jp/>

女性活躍推進の詳細は、こちらをご参照ください。
<https://www.women.mitsuiufudosan.co.jp/>

三井不動産グループにおける人材の位置付け

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」において、人材という資産は、「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」という当社グループの「ありたい姿」を実現するための戦略を支えるインフラであると位置付けています。



- 価値創造の源泉である「人材力」の底上げ
- 個人のキャリアに寄り添った人材マネジメント
 - 現状の高いエンゲージメントをさらに強化
 - 新たな知見と気づきに向けた教育投資の強化

「ありたい姿」の実現に向け、さらに進化した産業デベロッパーへ

- イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得
- 複雑化・高度化する事業環境に対応すべく、さまざまな分野・異業種からの採用を推進、インクルージョン施策の拡充
 - テクノロジー・グローバルのリソース活用に向けた研修強化、新領域教育

- 多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させるOne Team型組織への深化
- 「徹底的な顧客志向」「個よりもチームの成果を重要視」の価値観をグループ全体に浸透、グループ全体がOne Teamとなった組織への深化
 - グループ間戦略的人材交流の強化
 - グループ一体となった従業員還元強化
 - 安心して働ける環境を実現する健康経営、女性活躍推進等のD&Iのグループ一體的な推進

人材戦略5つの重点施策 ▶ 詳細は、P.065へ

人材戦略では以下の5つを重点施策と捉え推進しています。次ページ以降の取り組みが5つのどれに該当するかを項目名横に記載しています。



人材戦略

価値創造の源泉である「人材力」の底上げ

個のキャリアに向き合うタレントマネジメント

重点施策 2 3

人材育成

「個々人がプロフェッショナルな知識・能力を磨き、付加価値創造力を高める」「多様な価値観が融合し、互いを尊敬し合い、チームとしての推進力につなげていく」ことを実現させるために、「社員一人ひとりと向き合い、その活躍の環境を整える」ことが、当社の人的資本に関する考え方です。高度な専門性と幅広い視野を持つ社員がそれぞれの個性を發揮するために、キャリアに応じた「4つの人材育成の機会」の組み合わせによって、一人ひとりの能力伸長を図ることを人材育成の基本方針としています。

多様な働き方

多様な価値観・才能・ライフスタイルを持った人材が、最大限に力を發揮するための組織づくりを進めています。

【働く場所と時間の柔軟性のための取り組み例】

- 有給休暇取得日数の目標や休暇取得推奨日を設定
- 全社員対象リモートワーク制度、スーパーフレックス制度
- DXによる生産性向上の支援

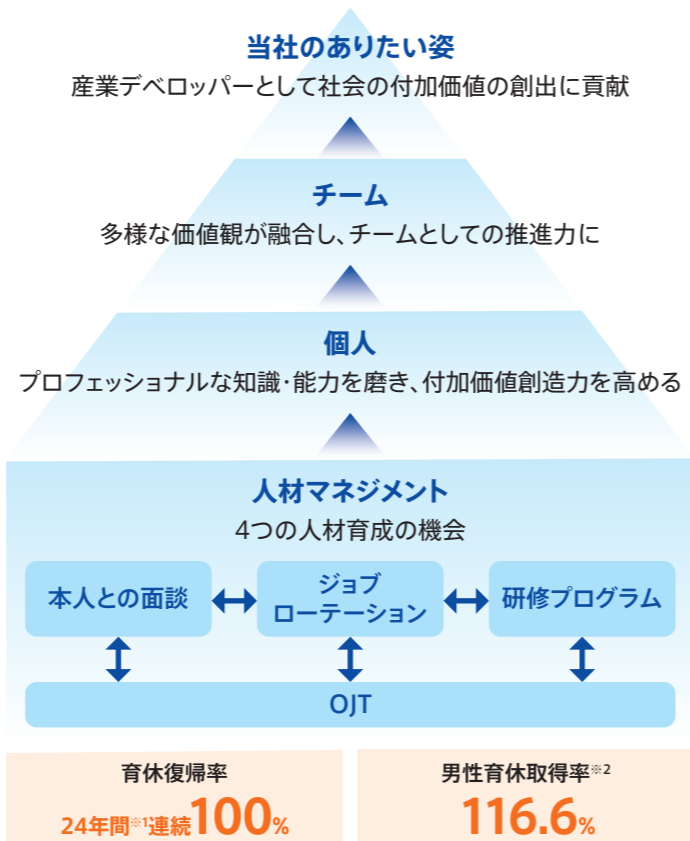
【育児・介護等との両立のための取り組み例】

- 事業所内保育所、ベビーシッター・家事代行費用等の補助制度
- 出産・育児に関する面談制度や産育休復帰時研修
- 介護コンサルティング制度・介護費用補助制度
- 不妊治療にかかる費用の一部を補助

新たな知見と気づきに向けた教育投資の強化

重点施策 2

新入社員からマネジメント層までの階層別必修型研修や、社員一人ひとりの学びを促進させる体系的な選択型研修、また、越境学習やグローバル研修などの指名型研修等、100を超える多様なプログラムを設けています。また、事業提案制度や副業制度、リターンエントリー制度、大学院修学等のための休職制



※1 2000年度～2023年度
 ※2 分母は該当年度に配偶者が出産した男性社員の数、分子は該当年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇のいずれかを取得した男性社員の数です。配偶者が出産した年度と、育児休業等を取得した年度が異なる男性社員がいる場合、100%を超えることがあります。

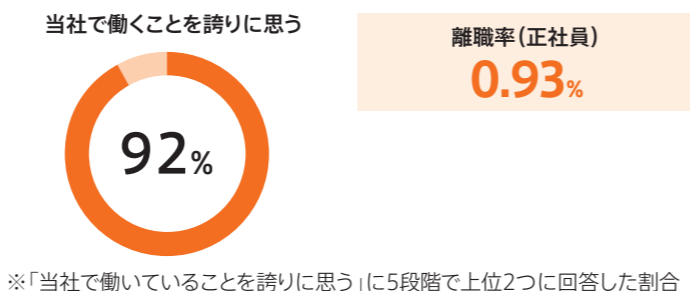
度、大学院の費用補助制度を整備するなど、新たな知見と気づきを促す教育投資の強化を行っています。

一人当たり研修投資額 **13.2万円**
 一人当たり研修時間 **28.4時間**

現状の高いエンゲージメントをさらに強化

重点施策 5

社員の価値観や志向性と組織実態の整合度を測ること等を目的として、全社員に向けてエンゲージメントサーベイを実施しています。社員の90%以上が、当社で働くことを誇りに思い、組織・仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組むことができおり、離職率の低さに表れていると考えられます。



イノベーションをさらに加速させる人材・知見の積極的な獲得

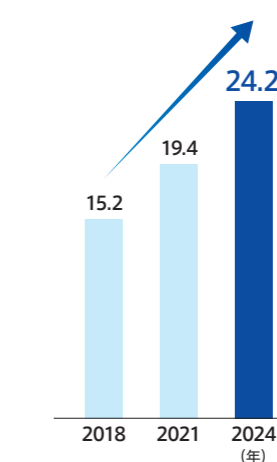
さまざまな分野・異業種からの採用とインクルージョン

重点施策 1 2

産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献するために、キャリア採用(中途採用)においてはさまざまな分野・異業種からの人材を積極的に採用しており、採用数も年々増加しています。さらに近年は、リアルとデジタルを組み合わせさせたビジネスモデルの確立やイノベーション推進に向けたDXの深化のために、IT系のエキスパート人材の採用を強化しているほか、海外経験・外国籍人材を含むグローバル人材の採用にも注力しています。

そうした多様なバックグラウンドを持った人材が集まるなかで、それぞれが個々の経験・能力に基づきその独自性を發揮することを通じて当社で活躍できるよう、キャリア入社社員に向けた各種オンボーディング施策の拡充に取り組んでいます。具体的には、社内ネットワーク形成を支援するためのメンター制度や、同期入社社員の紹介、上長との定期的な1on1の実施、自己の振り返りと目標設定のための集合型の研修、自社主要施設の見学ツアーなどを実施しています。

■ 正社員におけるキャリア採用割合 (%)



※4月1日時点

エキスパート職掌(IT系)採用実績数

累計 **90名**
 ※2024年4月時点



テクノロジー・グローバルのリソース活用に向けた研修強化、新領域教育

重点施策 1 2

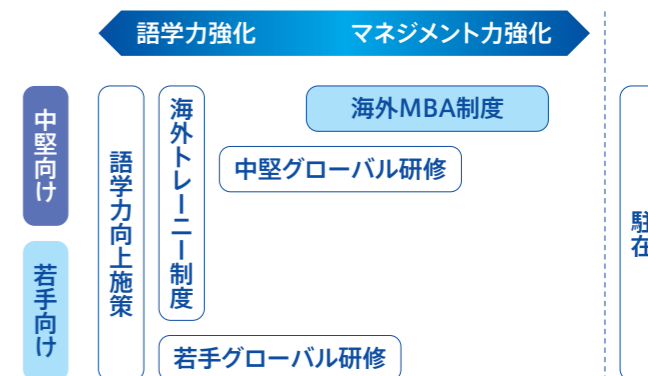
グローバル人材の育成

若手社員対象の1カ月程度の語学研修、中堅社員の指名型語学研修、1年程度の海外トレーニー制度、海外大学院でのMBA制度、ジョブローテーションによる海外現地駐在等により、グローバル人材の育成に努めています。

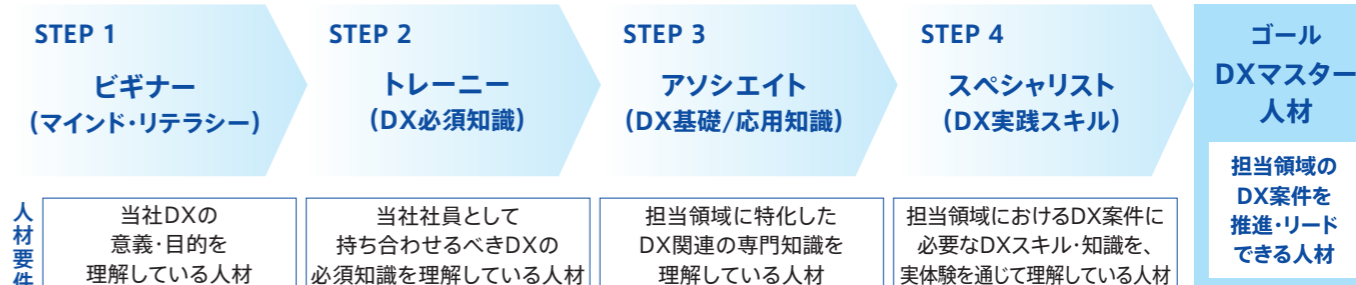
DXビジネス人材の育成

全社員を対象にしたDX研修「DxU(ディー・バイ・ユー)」を2021年度から実施し、「すぐれた企画」+「デジタル実装力」を身につけた人材の育成に取り組んでいます。すべてを履修した社員は、担当領域のDX案件を推進・リードできる存在としてDXマスターと認定し、社内表彰を行っています。また、ビジネス・デジタル双方を理解する人材の育成に関してはDX戦略(P71)もご覧ください。

■ グローバル人材育成プログラム



■ DX研修ロードマップ



人材戦略

多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させるOne Team型組織への深化

ダイバーシティ&インクルージョン

重点施策 1

ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言

当社グループのGROUP DNAは「&マーク」の理念であり、「共生・共存・共創により新たな価値を創出する、そのための挑戦を続ける。」という考え方に基づいています。不動産デベロッパーの枠を超えた「産業デベロッパー」として新しい価値を創造し続けるための原動力は人材という資産であると考えており、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営戦略の一つと位置付け、多様な価値観・才能・ライフスタイルを持った人材が、それぞれの持てる力を最大限に発揮するための組織づくりをグループ一体となって進めています。

取り組み方針

多様なスキル・経験・価値観を持った意欲と能力のある社員が、人種・国籍・宗教・性別・年齢・障がいの有無・性自認・性的指向などにかかわらず公正に評価され、社員一人ひとりがお互いを認め合い、個々の能力を最大限発揮できる職場環境にするために、働き方改革の推進や人事制度の充実等により、組織の生産性向上や社員のワークライフバランスの支援に努めています。特に、女性活躍推進を重要なテーマと位置付けており、グループとして定量目標および定性的な活動計画を定め、また、さまざまな施策を講じ、グループ一体となって推進しています。

推進体制

経営トップのコミットメントのもと、人事管掌取締役を責任者として、「人事部 D&I推進室」が中心となって、社内外の知見を活かしながらD&Iに関する取り組みを推進しています。重要な経営戦略の一つであるD&Iについて、活動報告および年度方針等を取締役会にて議論しているほか、グループ一体となって推進するべく、グループ会社社長が参加する会議で方針を共有し、グループ会社担当部門とD&I推進会議を定期的に行っています。



組織長対象フィードバック研修

重点施策:女性活躍推進

長く働き続けられる環境整備

性別に関わらず多様な人材が活躍できる環境整備として、組織・上司の意識改革のために、全社員を対象にアンコンシャスバイアス研修等を実施しています。また、人事部員による全社員との面談や個別ヒアリング等を通じ、社員の置かれている状況や要望を把握しており、育児・介護支援を含むさまざまな制度・環境を整備しています。

環境整備および女性の積極的な採用(女性採用比率目標40%以上)により、女性執行役員をはじめとして、会社スタッフや国内・海外の事業ライン等多くの部署で女性社員が活躍しています。2024年4月時点の総合職における女性管理職比率は9.2%、女性の係長相当職比率は25.0%であり、2025年に管理職における女性比率を10%、2030年に20%とするべく取り組みを進めています。

また、各種取り組みが評価され、女性活躍推進に優れた企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄」に3年連続で選定されたほか、性別多様性に優れた企業で構成される株価指数「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に7年連続で選定されています。



「なでしこ銘柄」に選定

「えるほし」に認定

2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF Mitsui Fudosan Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MSCI INDEXES OR INDEX NAMES HEREIN, BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」の構成銘柄に選定

モチベーション向上・キャリア形成支援

組織長対象のダイバーシティ&インクルージョン研修等の実施により、女性活躍を推進するうえでの組織の意識改革を進めています。また、女性の管理職対象のメンター制度や管理職および管理職手前の女性社員対象の育成計画等によるキャリア形成支援を行っています。加えて、社内外の女性ロールモデル講演および座談会、社内交流イベント等により、モチベーション向上およびキャリア形成支援を図っています。

さまざまなダイバーシティの推進およびインクルージョン

当社は、人種、国籍、宗教、性別、年齢、障がいの有無、性自認、性的指向等に関わらず、多様な価値観を持った人材がお互いを認め合い、個々の能力を最大限発揮できる組織風土を実現するための取り組みを進めています。

社員が多様な働き方・キャリアを選択できるよう、職掌変更制度や有期契約社員から正社員への登用制度等を設け、当社内でのキャリアアップを促進しているほか、配偶者の転居や育児・介護等の事由によりやむを得ず退職した社員を再雇用するリターンエントリー制度等も導入しています。

障がい者雇用については、当社の人事部内に、知的障がい者および専任の指導員等から構成される「チャレンジドセンター」を設置するなど、継続的に取り組んでいます。また、企業での精神障がい者の雇用拡大と雇用後におけるキャリアアップの支援を行うSUPERYARD株式会社を、株式会社博報堂と連携し設立しました。当社においても精神障がい者のスタッフが活躍しており、今後も増員見込みです。

性自認・性的指向の多様性の観点では、配偶者や家族等を対象にしている各種会社制度について、同性パートナーを持つ社員も申請・利用が可能になるよう社内規程を整備しているほか、LGBTQ+に関する知識を身につける全社員対象のe-learningや人事部員対象の研修を実施しています。また、社内公募メンバーによるD&Iワーキングチームでの意見交換や社内アンケートにより、社員の声を反映させながらさまざまなD&Iの取り組みを進めています。



人事部員対象のLGBTQ+研修



社内公募メンバーによるワーキングチームでの意見交換

グループ全体の取り組み

多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させるため、D&I推進や女性活躍等についてグループ一体でさまざまな取り組みを行っています。例えば、女性活躍推進では、三井不動産人事部を事務局としてグループ女性活躍推進分科会を設置し、グループ一体となって推進しています。グループ会社社長が参加する会議での方針共有/進捗確認、グループ会社担当部門とのD&I推進会議の定期開催、グループ共通の施策実施など、グループ間で連携して取り組みを進めています。また、女性管理職比率をはじめとした指標についてもグループ各社で目標を設定し、進捗を管理しています。

また、グループ間の人材交流やグループ一体となった従業員還元等の拡充等で、グループ全体がOne Teamとなった組織への深化に取り組んでいます。

三井不動産グループ つながる・成長するプロジェクト

グループ合同の研修や交流会を実施する「三井不動産グループ つながる・成長するプロジェクト」を実施し、累計6,000人以上が参加しています。スキルや能力の獲得に加え、グループ合同で実施することにより、会社を越えた女性社員同士の人脈形成や多様なロールモデルを見つける機会となっています。

[プロジェクト活動の一例]

- 女性若手層ゼミ(キャリア意識醸成等)
- 女性管理職手前ゼミ(一つ上の視点や役割理解等)
- 女性管理職フォーラム(管理職の視座獲得、女性管理職同士のネットワーキング)
- 役職者ゼミ(マネジメントスキル等)
- テーマ別座談会(ワーキングファザー、自己啓発)
- スポット研修(心理的安全性、組織知マネジメント)
- e-learning(ダイバーシティマネジメント等)



ゼミ形式研修におけるディスカッションの様子



ゼミ形式研修における執行役員からのメッセージ

人材戦略

ダイバーシティ&インクルージョン推進の成果例

当社グループ一体でのD&I推進の取り組みが、グループ全体の業務改革や認め合う社風醸成、エンゲージメント向上等につながっています。また、多様な顧客や多様なライフスタイルをサポートするさまざまなサービス創出や各種外部評価への選定など、社会的評価の向上にもつながっています。

	社内インパクト	社外インパクト
直接的成果 (財務的価値)	プロセス・イノベーション 組織としての生産性・業務改革 お客様の満足度を維持しながら、多様な人材が活躍できる環境整備へ 住宅販売センター®の日曜日定休 × 販売現場のデジタル化 住宅販売手法の新たなスタイルを導入 × デジタル化によるお客様の利便性向上 ※一部 DX推進による働き方改革により業務時間を削減 システム刷新による業務効率化時間 年間約 27.9万時間 約 145人分 ※年間1,920時間/人換算(8時間/日×20日/月×12カ月) ※2018年4月~2023年3月に稼働したシステムを対象に集計	プロダクト・イノベーション 商品・サービスの開発、イノベーション SUPERYARD 精神障がい者の雇用拡大とキャリアアップを支援する会社「SUPERYARD」 YASMO. 民間初、ママ・パパ用休息室併設の一時預かり保育「YASMO」 がん患者さんをサポートするホテル「三井ガーデンホテル 柏の葉パークサイド」
	職場内の効果 認め合う社風、職場環境改善、社員の成長、エンゲージメント向上 当社で働くことを誇りに思う 92% 社員の90%以上が当社で働くことを誇りに思うと回答(単体) 離職率 0.93% 離職率は1%以下の低水準(単体・正社員) グループ合同研修によりグループ間の交流・理解促進(累計6,000人以上参加)	外的評価の向上 顧客満足、市場評価の向上、優秀な人材獲得 NADESHIKO 2024 女性活躍に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に3年連続で選定 プラチナくるみ 高い水準の取り組みを行っている「子育てサポート企業」として「プラチナくるみ」に認定 DX銘柄2022 DX推進の各種取り組みが評価され「DX銘柄2022」に選定
間接的成果 (非財務的価値)		

健康経営

重点施策 4

会社の競争力を強化し続け、持続的な成長を果たしていくためには、社員一人ひとりの健康と安全が重要な経営課題であるという考えのもと、健康経営宣言を制定。人事掌管取締役を責任者に据え、社員がそれぞれのライフスタイルに応じ、生き生きと働くことのできる職場環境を整備し、社員の健康保持・増進に積極的に取り組んでいます。

具体的には、人事部員による全社員への個別面談や社員と配偶者への人間ドック等の受診費用補助を行っています。また、企業の健康経営支援サービスとして当社が提供する「&well」による健康増進イベント・セミナー・歩数対抗戦・コラム配信等を実施しています。さらに、社員の健康保持・増進を担う専門組織「健康管理センター」を設置。健康保険組合との協議も交えながら、健康課題に対する各施策の立案、効果検証などの取り組みを積極的に進めています。それらの取り組みが評価され、健康経営に特に優れた企業として「健康経営銘柄2023」に選定され、「健康経営優良法人(大規模法人部門、ホワイト500)」にも8年連続で認定されています。



健康促進イベント「&well FESTA」

健康経営支援サービス「&well」

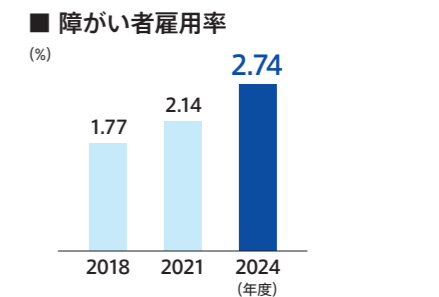
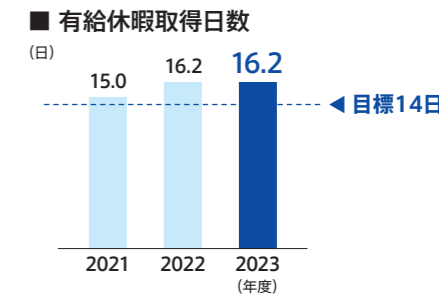
健康診断/人間ドック受診率
100%



KPIと進捗状況(三井不動産単体)

人材力の底上げ・イノベーションを加速させる人材・知見の獲得

指標	達成時期	数値目標	2023年度
1人当たり研修時間 ^{※1}	毎年	前年実績水準	28.4時間 (前年比+0.2時間)
1人当たり研修投資額 ^{※2}	毎年	前年実績水準	13.2万円 (前年比+0.1万円)
育児休業取得者の復帰率	毎年	100%	100%
男性育児休業取得率 ^{※3}	毎年	100%	116.6%
有給休暇取得日数	毎年	年間14日	16.2日
社員エンゲージメント ^{※4}	毎年	80%	92%

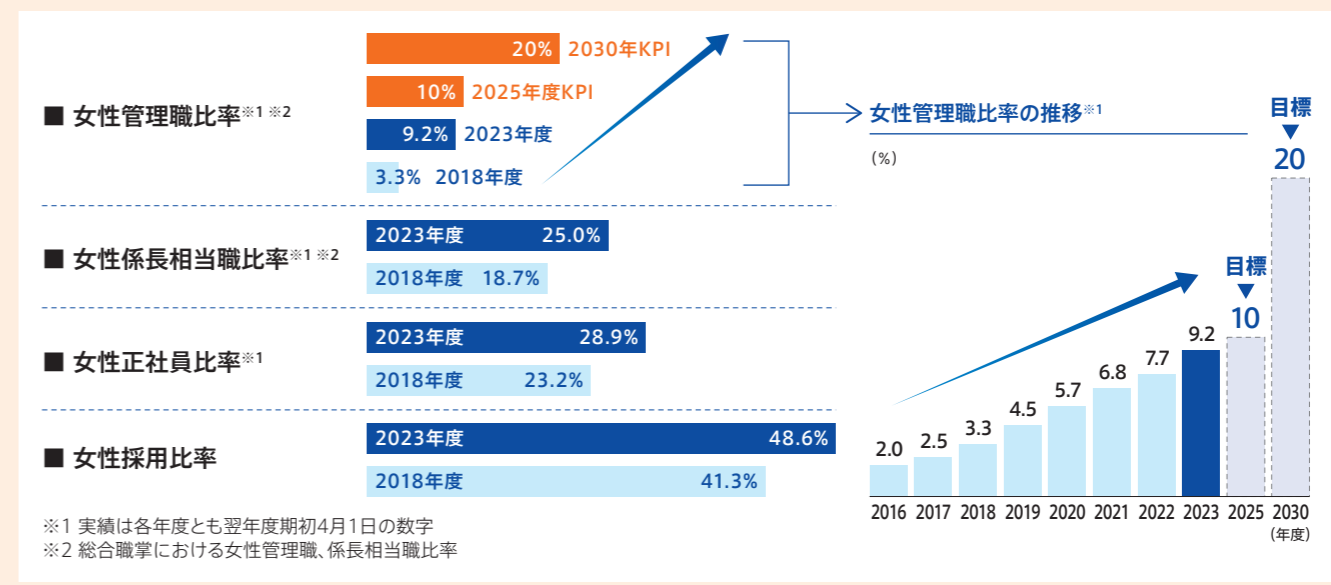


※1 研修時間を正社員数で除した数字
 ※2 研修投資額を正社員数で除した数字
 ※3 分母は該当年度に配偶者が出産した男性社員の数。分子は該当年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇のいずれかを取得した男性社員の数。配偶者が出産した年度と、育児休業等を取得した年度が異なる男性労働者がいる場合、100%を超えることがあります
 ※4 「当社で働いていることを誇りに思う」に5段階で上位2つに回答した割合
 ※5 翌年度4月1日時点の総合職における女性管理職比率
 ※6 当該年度6月1日の数字
 ※7 法定雇用率(2024年4月時点2.5%、2026年7月より2.7%に引き上げ)以上を目指す

多様な人材の活躍を支え、One Team型組織への深化

指標	達成時期	数値目標	2023年度
女性管理職比率 ^{※5}	2025年	10%	9.2%
	2030年	20%	
女性採用比率	毎年	40%	48.6%
障がい者雇用率 ^{※6}	毎年	2.5%以上 ^{※7}	2.74%
健康診断/人間ドック受診率	毎年	100%	100%

女性活躍関連KPIと進捗状況(三井不動産単体)



※1 実績は各年度とも翌年度期初4月1日の数字
 ※2 総合職における女性管理職、係長相当職比率

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

DX戦略

三井不動産グループにおけるDX戦略の位置付け



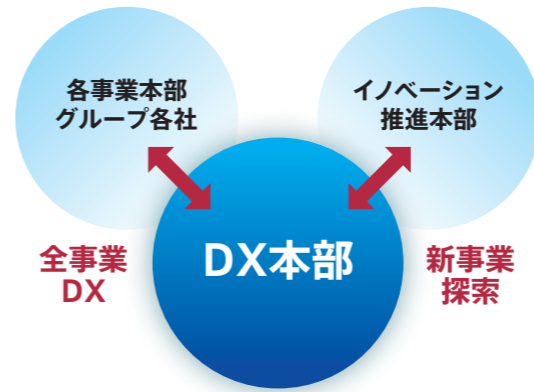
DX VISION 2030

<p>&Customer リアル×デジタルビジネス変革</p> <p>コンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ リアル×デジタルの力 デジタルを活用し、リアルの“場”の価値を最大化 ▶ デジタル・カスタマー・ジャーニー 顧客の解像度向上、データ活用の打ち手増 ▶ 共創型サービス開発 共創により自社の枠を超えたサービス展開 	<p>&Crew AI / デジタル人材変革</p> <p>コンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ AI伴走による仕事の革新 ナレッジの集積化、人が得意な領域へのマンパワーシフト ▶ デジタル・インクルージョン DXビジネス人材の育成 エキスパート人材の採用強化 	<p>&Platform デジタル基盤変革</p> <p>コンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ システムの戦略的刷新 計画的かつ安定したシステム開発 ▶ インフラ・セキュリティのグループ標準化 グループ統一化へ向けた仕組みの標準化・高度化
<p>2030年 当社DXのありたい姿</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全事業・あらゆるシーンでのデジタル活用 ● 事業横断でのシームレスな顧客体験 ● 共創による打ち手の多様化、領域拡大 ● DXビジネス人材が全社員の25%へ拡大 ● データ基盤の最新化、AI活用による業務生産性・質向上 ● 海外を含むグループ全社でセキュアかつ先進的なデジタル環境を整備 ● 共通ルール・ガバナンスのもと運用 ● 戦略的なシステム刷新、開発ノウハウの組織知化 		

& Customer (リアル×デジタル ビジネス変革)

リアル×デジタルの力

- 顧客への提供価値を第一に考え、デジタルを活用して多様なリアルな“場”の価値を最大化

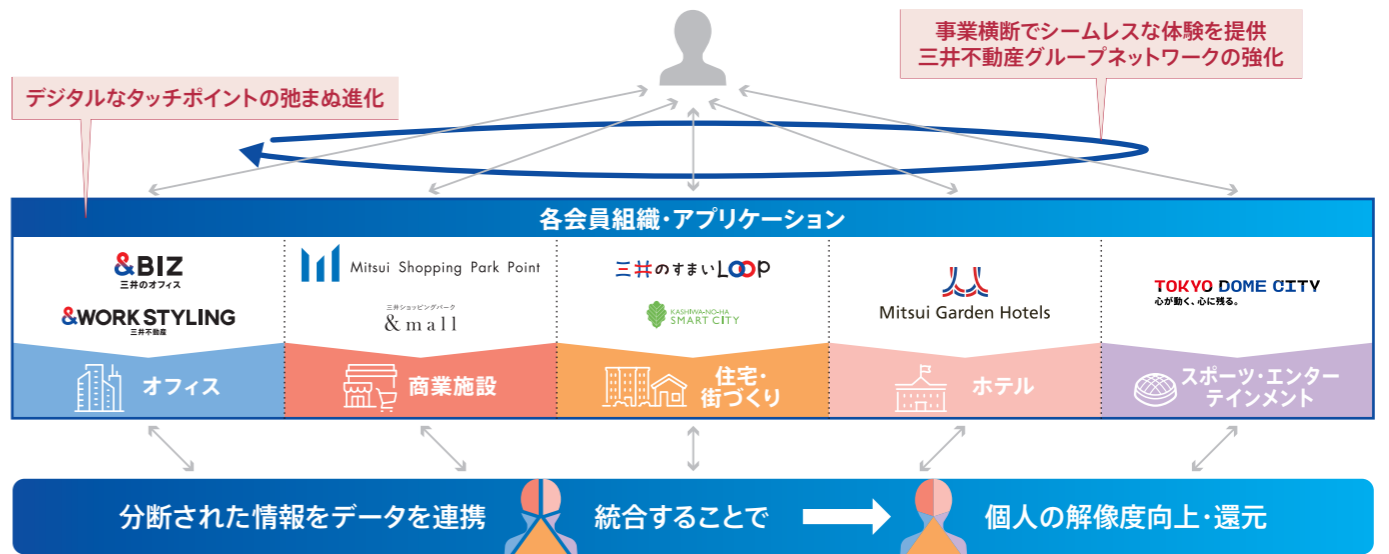


■ 各事業のリアル×デジタル戦略

ビルディング本部	「行きたくない街」にある「行きたくないオフィス」の実現・ソフトサービスの強化。
商業施設本部	リアル施設・オムニチャネル基盤を通じた多様なサービス提供で収益源を多様化、ビジネスモデルを革新。
すまいとくらしの連携本部	顧客データを一体的に管理し、グループ各社間の連携を強化。ワンストップサービスを提供。
ホテル・リゾート本部	顧客データを活用し、旅マエから旅アトまでパーソナライズされた滞在体験を提案。DXを推進し、スタッフがサービスへ集中できる環境整備。
ロジスティクス本部	デジタル技術を活用した各種サービス機能の強化やコミュニティ形成によるプラットフォーム戦略の実行。
街づくり各部	スマートシティの進化(データ活用サービス)。

デジタル・カスタマー・ジャーニー

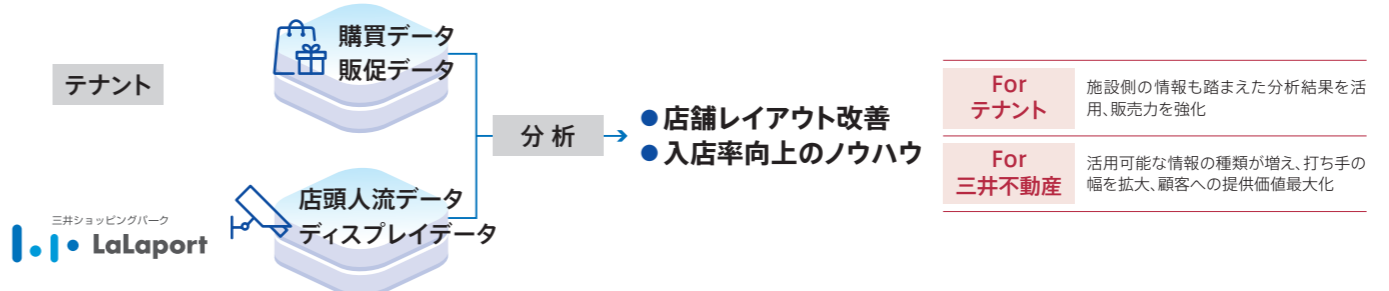
- タッチポイントを進化させ顧客解像度を向上、“三井不動産グループネットワーク”の強化をデジタルの力でサポート



共創型サービス開発

- テナント・パートナー企業との協業により、個社の領域を超えた新たなサービス開発・データ活用

■ ららぽーとでのテナント共創例



DX戦略

&Crew (AI/デジタル人材変革)

AI伴走による仕事の変革

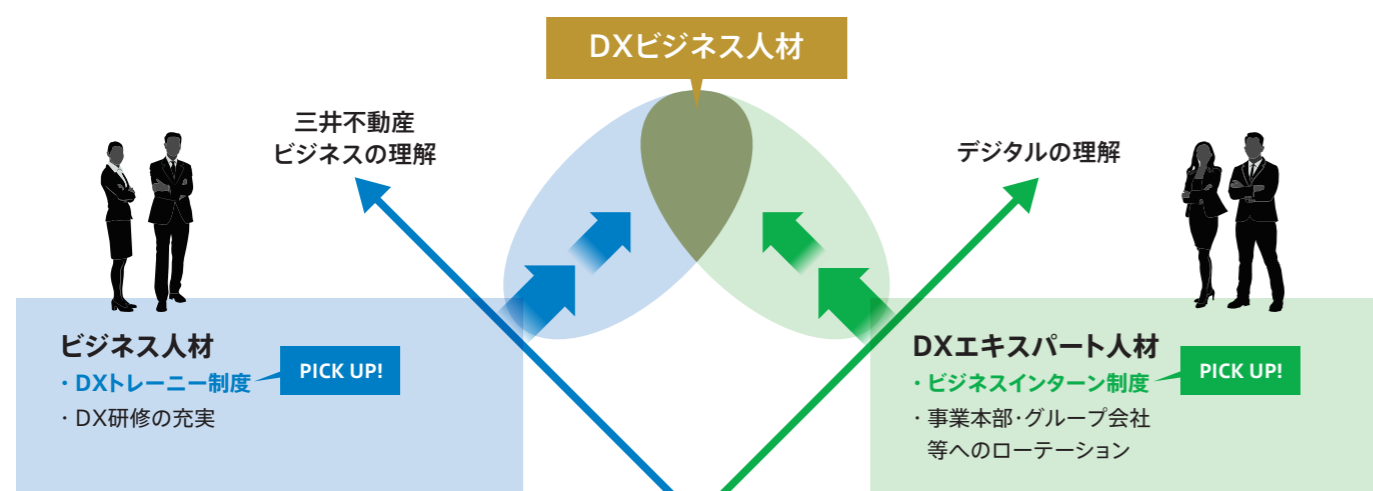
- AIを使いこなし、ナレッジを集団としての知恵に昇華

デジタル・インクルージョン

- ビジネス・デジタル双方を理解するDXビジネス人材の育成

DXビジネス人材育成の仕組み

DXビジネス人材の継続的育成に加え、外部からエキスパート人材を確保



ビジネス人材

- DXトレーニー制度
- DX研修の充実

PICK UP!

DXエキスパート人材

- ビジネスインターン制度
- 事業本部・グループ会社等へのローテーション

PICK UP!

PICK UP! DXトレーニー制度

- 当社初の人事異動を伴う1年間の選抜型DXビジネス人材育成プログラム
- DXをやり切る能力、筋力を養い、実践的な“型”を身に付ける

本人希望をもとにメンバーを選抜

人事発令

講義・演習(5カ月)

海外視察

個別プロジェクト実践(7カ月)

人事発令

自本部のDXをリード

PICK UP! ビジネスインターン制度

- 人事異動を伴う6カ月間の当社ビジネス体感プログラム
- 運営現場や顧客接点を経験。事業部門における活きた知見を獲得し、DXプロジェクトの立案につなげる

DX本部にてメンバー選抜

人事発令

現場業務へ従事(6カ月)

人事発令

インターンで得た知見をもとに新たなDX案件の創出・提案

&Platform (デジタル基盤変革)

システムの戦略的刷新

- グループ全体を俯瞰し、システムの統合/簡素化/差別化の観点で戦略的に刷新

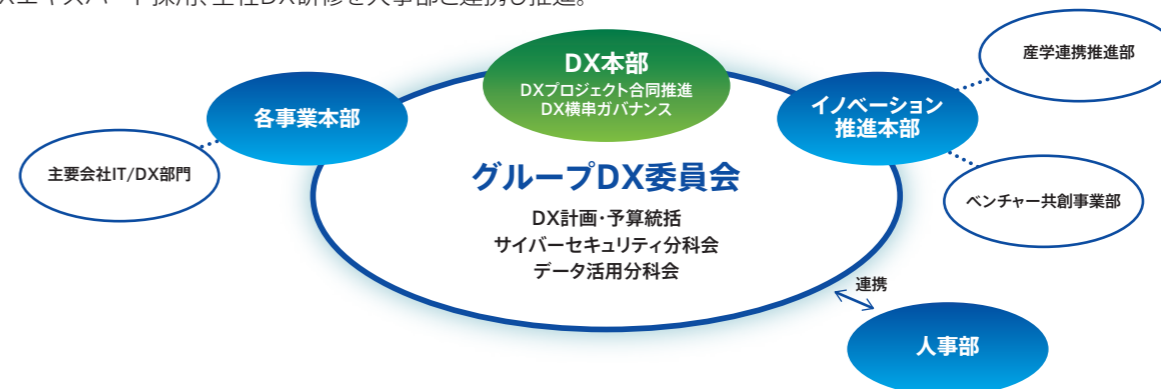
インフラ・セキュリティのグループ標準化

- グループ統一化へ向けた仕組みの標準化・高度化
- 進化著しいサイバー攻撃への対応・先進化

DX推進の体制

全事業でDXを同時推進

- トップのコミットメントのもと、事業本部とイノベーション本部が連携し、既存事業進化と新規事業探索の「両利き」でDX推進。
- 顧客満足度向上と社会課題解決を目的とし、幅広い既存事業のほぼすべてでDXを同時推進。
- DXエキスパート採用、全社DX研修を人事部と連携し推進。



DX推進による成果事例

成果1 & Customer (リアル×デジタル ビジネス変革)

- 顧客満足度向上と社会課題の解決を目的とし、全事業同時にDX推進中。
- 既存事業の枠を超えた新事業も続々リリース。

主なリアル×デジタルプロジェクト

	2021年度	2022年度	2023年度
リリース済サービス	11件	14件	11件
主な開発中案件	12件	9件	7件
主な実証実験案件	6件	4件	1件

主な会員組織

2021年10月	1,364万人
2024年7月末	1,634万人
商業施設	1,400万人
すまい	34万人
ホテル	96万人
オフィス(ワークスタイリング)	29万人
オフィス(&Life-Biz)	15万人
東京ドーム	60万人

成果2 &Crew (AI/デジタル人材変革)

DX本部人員



システム開発・インフラ整備のみならず、データ活用・マーケティング等、DX推進手段の多様化を実現

自社特化型生成AI「& Chat」

全社員約2,000人利用

セキュアなデータ保護環境の整備、社内データ連携により、業務の質・生産性向上へ

成果3 &Platform (デジタル基盤変革)

サイバーセキュリティ点検拠点数



すべての対象拠点にて実施中

クラウド率(三井不動産(株)単体)



三井不動産単体でのクラウド化は概ね完了

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

サステナビリティ戦略

取締役メッセージ

サプライチェーン全体を巻き込みながら、脱炭素社会実現という社会課題の解決に取り組んでまいります。

取締役
常務執行役員(サステナビリティ推進関連業務担当)

持丸 信彦



気候変動への取り組みをはじめ、環境との共生を実現し、地球規模での持続可能な社会を構築していくことが、当社グループが負う社会的責務であると認識しています。2024年4月に策定した新グループ経営理念においても「&マーク」の理念を「共生・共存・共創により新たな価値を創出する、そのための挑戦を続ける。」と定め、「& EARTH 自然とともに、未来とともに」を私たちが果たしたい使命の一つとして掲げました。街づくりが常に地球とともにあることを認識し、私たちがサプライチェーン全体に働きかけることによって、地球と共生する社会を目指します。

当社グループは2050年度に温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロという目標を掲げ、「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」に基づいたさまざまな脱炭素への取り組みをサプライヤーや入居企業とともに進めています。新築物件については100%グリーンビル外部認証取得を達成するなど、物件の環境性能向上に努め、入居企業へのグリーン電力提供も今年度内に累計140件超に達する見込みです。一方で、当社グループのGHG排出量の約9割を占めているのは、Scope3に分類される、上流・下流のサプライチェーンから排出されるGHGであり、この削減のためには、自社内にとどまらずサプライチェーン全体に視野を広げた取り組みが必要不可欠です。当社として「建設時GHG排出量算定マニュアル」を2021年度に策定し、業界団体である「一般社団法人不動産協会」に働きかけ、2023年度に業界としてのマニュアル策定につながりました。本マニュアルにより、サプライチェーン全体でのGHG排出量の「見える化」が可能と

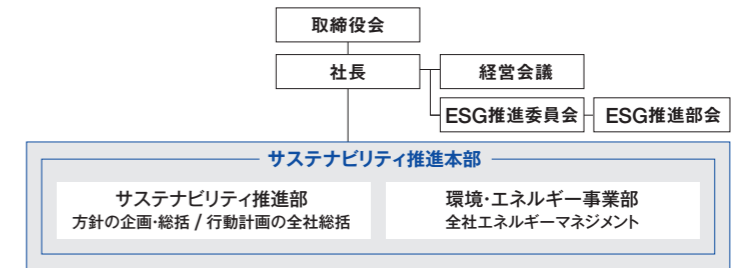
なり、建物の建設に伴うGHG排出削減を業界全体で促すことができます。さらに、脱炭素に特化した国内外ベンチャーキャピタルへの出資や、発電過程でCO₂を排出しない、新たなエネルギー源として期待されるフュージョンエネルギー分野への支援を行うなど、ネットゼロ達成に不可欠な新技術への投資・支援も行っています。いずれの取り組みもサプライチェーンやステークホルダーの皆様の協力を得ながら推進しております。

また、当社グループは北海道にて約5,000haの森林を保有・管理しており、「植える」「育てる」「使う」のサイクルを回して「終わらない森」創りを進めています。保有林においては生物多様性の保全についても取り組んでおり、2023年度にはその一部が環境省より「自然共生サイト」に認定されました。このような保有林における取り組みと同時に、街づくりを通じて都市に緑地を増やし自然環境を保全することで、ネイチャーポジティブの実現を目指しています。

このような当社グループのサステナビリティへの貢献が評価され、国際的な環境調査・情報開示を行う非営利団体であるCDPより、気候変動部門において2021年から3年連続でAリスト企業と認定を受け、不動産会社・ファンドなどのESGに対する配慮を測るGRESBリアルエステイト評価においては最高評価の「5スター」を取得し、さらに世界の不動産企業・ファンドのなかでも最も高い評価を受ける企業の一社として「グローバル・セクターリーダー」にも選出されました。今後も多様なステークホルダーとともに、持続可能な社会を目指し、気候変動をはじめとしたさまざまな社会課題の解決に取り組んでいきます。

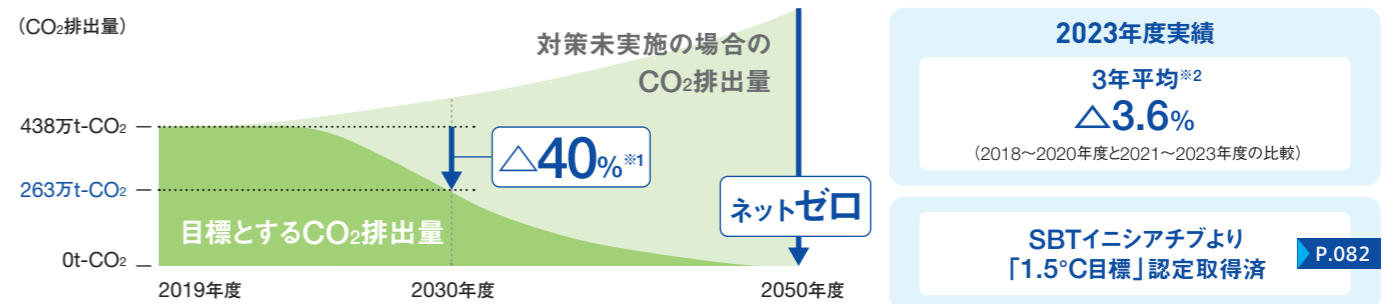
サステナビリティ推進体制

当社グループの「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」推進体制のさらなる強化を含め、ESG・SDGsに関する取り組みを加速するため「サステナビリティ推進本部」を2022年度に設立しました。



温室効果ガス排出量削減目標

当社の温室効果ガス排出量削減目標の詳細は、こちらをご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/carbon_neutral/



※1 Scope1+Scope2は2030年度までに46.2%削減(2019年度比)
 ※2 当社グループの温室効果ガス(Scope1,2,3の合計)のうち過半を、賃貸用建物竣工時・販売用建物販売時に計上する建築時排出(Scope3-1,3-2)、販売用建物解体まで将来の運用時排出(Scope3-11)が占めます。この排出量は各年度の竣工・販売物件の増減により大きく変動するため、単年度の排出量だけでは削減効果を検証できません。当社グループでは、単年度だけでなく3年間の平均排出量を比較することによって、排出量の削減が進んでいるか、検証することとしました。

脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画 進捗状況

行動計画	2023年度の主な進捗状況
行動計画① ● 新築物件:全物件で、ZEB/ZEH水準の環境性能を実現 ● 既存物件:物件の省エネ性能向上を図るリニューアルオンサイトでの再生可能エネルギーの創出	● 新築物件:「脱炭素行動計画」後の着工物件は、原則全物件でZEB/ZEH水準の環境性能を実現 ● 既存物件:随時、省エネ性能向上リニューアルを実施
行動計画② ● 2022年度までに首都圏25棟の物件共用部・自用部の電力グリーン化 ● 2030年度までに物件共用部・自用部の電力グリーン化	● 首都圏25棟の物件共用部・自用部の電力グリーン化達成済 ● 物件共用部・自用部の電力グリーン化は累計1.0億kWhに到達
行動計画③ ● 入居企業・購入者の皆様へのグリーン化メニューの提供	● グリーン電力導入契約済み 累計107件
行動計画④ ● 2030年度までに総出力:約17.5万kWのメガソーラー開発	● 累計16カ所・計5.6万kWまで拡大
行動計画⑤ ● 建築時CO ₂ 排出量を正確に把握するツール整備 ● 建設会社等に削減計画書の提出を義務化	● 2023年10月から当社の「建設時GHG排出量算定マニュアル」を用いた建築時CO ₂ 排出量算出および削減計画書提出を建設会社等に義務化
行動計画(その他) ● 外部認証の取得 ● ICP(社内炭素価格制度)の導入 ● 行動計画推進のための体制	● 「GRESBリアルエステイト評価」において最高評価「5スター」を取得、「グローバル・セクターリーダー」に選出 ● すべての新築建物について外部認証を取得

TOPICS — 未来に続く“終わらない森”創り

三井不動産グループは、北海道で約5,000haの森を育てており、「植える・育てる・使う」のサイクルをまわし続けながら、豊かな未来につながる、サステナブルな“終わらない森”創りに取り組んでいます。

“終わらない森”創りのサイクル



9万~10万本/年を植林

当社グループでは2008年から毎年、植林研修活動を実施し、苗木を1本ずつ植えることで、一人ひとりが“終わらない森”創りの一員であること、未来の環境をつくる存在であることを体感する場となっています。

三井不動産グループ
約5,000haの保有林により
21,315t-CO₂/年^{※1}を吸収・固定
7,400世帯分の排出量に相当^{※2}

※1 フォレストストック協会による2023年1月1日付の認定数字
※2 日本の世帯当たりのCO₂排出量：2.88t-CO₂/年（環境省、2020年）



木造賃貸オフィスビル 木造マンション「モクシオン」

間伐材を積極的に活用

伐採適齢期を迎えて伐採した木材、森のメンテナンスのために間伐した木材は、建築資材やオフィス家具、遊具で使うなど、グループ企業で積極的に活用しています。



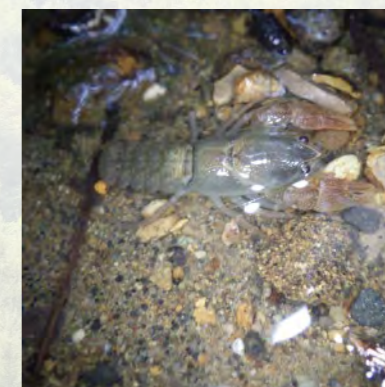
木々の育成環境の整備

健康な森を維持するためには、定期的な手入れが必要不可欠です。三井不動産グループの人工林では、下草刈りや間伐などの手入れを行うなど、木々が成長する環境整備を行っています。

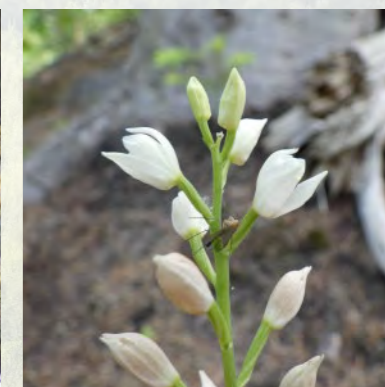
ネイチャーポジティブへの取り組み

私たちは森を守りながら、樹木や動植物を中心とした生態系を保全し、ネイチャーポジティブに貢献しています。グループ保有林の4割弱はミズナラなどの天然林で、最低限の管理にとどめ、自然のまま保全しています。6割強はドマツなどの人工林で、健全に保つためには、適切な管理が欠かせません。また環境省レッドリストで絶滅危惧II類に指定されている希少な動植物の生存も確認されています。

● グループ保有林に生息する希少な動植物



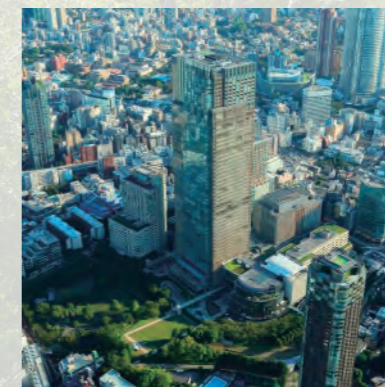
ニホンザリガニ



クゲヌマラン

街に“森”を創る

都市部での街づくりにおいても、既存樹木を保全・移植するなど、街の歴史を継承しながら、緑地空間を積極的に創出することによって、時間とともに熟成していく、緑にあふれる「経年優化」の街づくりに取り組んでいます。



東京ミッドタウン



内幸町一丁目街区



3 価値創造の基盤



CONTENTS

環境への主な取り組み	081
社会への主な取り組み	086
コーポレート・ガバナンス	089
社外取締役座談会	099
新任社外取締役メッセージ	104
リスクマネジメント	107
コンプライアンス	109



環境への主な取り組み

主な取り組みの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/environment/

気候変動への対応

取り組み方針

三井不動産グループは、気候変動への対応が重要な経営課題であると認識しています。エネルギー消費や温室効果ガスの排出が少ない建物や街づくりを推進するとともに、共同事業者やテナント企業、出店者様、お客様とともに省エネルギー活動などの地球温暖化対策を進め、低炭素社会の形成を目指します。

気候変動への対応に関するイニシアチブへの参加

TCFDに基づく気候関連財務情報開示

TCFDと当社の考え方

当社グループは、企業等に対して気候変動関連リスクと機会に関する情報開示を推奨する気候関連財務情報開示タスクフォース「TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の提言に賛同しています。この賛同を起点として、気候変動が事業におよぼすリスクと機会についての分析と対応、関連する情報の開示を進めてまいります。

シナリオ分析

1.5℃シナリオと4℃シナリオを選択しました。分析の時間軸としては、不動産事業における資産のライフサイクルの長さを考慮し、2050年頃における気候変動の影響を対象としています。今回のシナリオ分析では、当社グループの主要事業かつ気候変動の影響が比較的大きいと考えられる「住宅」「オフィス」「商業」を分析対象としました。

RE100への加盟

当社グループは、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟しています。そして、RE100地域パートナーであるJCLP (Japan Climate Leaders' Partnership) の正会員として気候変動に対して取り組んでいます。



「RE100」の詳細については、こちらをご参照ください。
<https://www.there100.org/re100-members>

■ 三井不動産グループ中核3事業に2050年までに影響を与える重要なリスクと機会

分類	主なリスク・機会	想定される将来像
移行	政策	炭素税の大幅な引き上げ 自社GHG排出量に対する課税に加え、排出原単位の大きい原材料（鉄鋼、セメントなど）や輸送コスト、空調コストの上昇が予想される。一方で、低炭素型建築など環境性能の高い物件の競争力は上昇する。
	省エネ政策	新築や修繕において満たすべきエネルギー効率基準が引き上げられることで、追加的な設備投資が発生する。また、エネルギー源の脱炭素化、ZEHの義務化、ZEB導入の拡大、省エネ住宅設備の導入が進む。
	市場	顧客行動の変化 環境性能の高い商品の需要が上がり、競争優位につながる。
	技術	再エネ・省エネ技術の普及 省エネ技術の普及とともに、省エネリフォームが拡大する。
物理	慢性	平均気温の上昇 猛暑日に現場作業が困難となり、対策コストの増加や工期遅延が発生する。また、クーラー負荷の増大によって設備運営費が上昇する一方、空調効率化によるコスト削減効果が拡大する。
	急性	海面の上昇 海水面の上昇に伴い、台風に伴う高潮による沿岸物件での被害が発生する。
		異常気象の激甚化 豪雨の頻発や内水氾濫の発生によって現場作業が中断し、工期が遅延する。また、お客様の安全が脅かされたり、保有資産の設備が毀損する。

■ 2050年に三井不動産グループの事業に与える財務インパクトの試算結果

タイプ	主なリスク・機会	事業へ影響を与える要素	財務影響の試算結果		
			4℃シナリオ	1.5℃シナリオ	
リスク	移行	炭素税の大幅な引き上げ	自社排出量への課税	小	中
		省エネ政策	原材料価格の高騰	小	中
			建築物省エネ規制の強化による省エネ改修コストの増加	中	大
	物理	平均気温の上昇	ZEH建設コストの増加	小	中
			猛暑日の増加に起因した工期遅れによる売上減	中	中
		海面の上昇/異常気象の激甚化	空調負荷の増加	中	中
機会	移行	炭素税の大幅な引き上げ	低炭素素材の導入によるコスト増の抑制	小	中
		省エネ政策	ZEH義務化に伴うシェアの拡大	小	中
			ZEH建設に伴う炭素クレジットの創出・売却	小	小
		顧客行動の変化	環境性能の高い建築物へのシフト	小	中
	物理	再エネ・省エネ技術の普及	省エネ改修ビジネスの拡大	中	中
		平均気温の上昇	AI空調の導入による空調コスト削減	中	中
			省エネ性能向上による光熱費削減	中	中
シナリオ分析から得られた結果			中	中	

温室効果ガス排出量削減目標において SBTイニシアチブ認定を取得

当社グループが設定しているグループ全体の温室効果ガス排出量削減目標は、国際的なイニシアチブであるSBT (Science Based Targets) より、世界の平均気温上昇を産業革命前と比べ1.5℃未満に抑えるという「1.5℃目標」として認定されています。



「SBTイニシアチブ」の詳細については、こちらをご参照ください。
<https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action>

外部からの評価

当社は、国際的な環境調査・情報開示を行う非営利団体であるCDPより、気候変動部門において最高評価にあたる「CDP2023気候変動Aリスト」企業と認定され、気候変動に対する活動において世界的な先進企業として評価を受けております（2021年から3年連続）。これは、CDPが実施している2023年の気候変動に関するアンケートで報告したデータに基づき、再生可能エネルギー事業の推進やサプライヤーとの協働等が評価され、世界の上位2%にあたるAリスト企業に選定されたものと考えております。

また、2023年に実施されたGRESB リアルエステイト評価において、「GRESB スタンディング・インベストメント・ベンチマーク」と「GRESB ディベロップメント・ベンチマーク」の双方において5スターを取得したことをお知らせいたします。また、「GRESB ディベロップメント・ベンチマーク」の複合用途において「グローバル・セクターリーダー」に初めて選出され、当該セ

クターにおける世界の不動産企業・ファンドのなかでも最も高い評価を受ける企業の一社となりました。加えて、ESG 情報開示の充実度を測るGRESB 開示評価においても、ESG 情報開示の取り組みが高く評価され、最上位の「Aレベル」の評価を取得しました。



環境への主な取り組み

生物多様性の保全

取り組み方針

多様な生き物が生息する自然との共生は、街に潤いと憩いの場を提供するなど、大きな付加価値を与えてくれます。一方で、当社グループによる不動産の開発や、サプライチェーンにおける建築資材の原材料となる天然資源の採取などにおいては、生態系を改変し生物多様性に影響を与えています。こうしたことから、生物多様性への影響への配慮は経営の重要課題の一つであると考え、今般「三井不動産グループ生物多様性方針」を制定しました。この方針や別途定める基本計画等に基づき、生物多様性の保全を含めた環境への取り組みを幅広く統合的に推進してまいります。

また、自然関連財務情報開示タスクフォース「TNFD

(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)」が構築する自然資本に関するリスクと機会の開示フレームワークを参考にしながら、積極的な情報開示に努めていきます。

■ 生物多様性の保全に関する方針・基本計画(2022年度制定)

「三井不動産グループ生物多様性方針」
「三井不動産グループ保有林生物多様性配慮基本計画」

※各方針・基本計画の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/environment/06.html

生物多様性の保全に関する情報開示(TNFDガイダンスへの対応)

当社は、自然関連の財務情報開示に関するイニシアチブで自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosure、以下「TNFD」)に賛同し、2024年4月にTNFDが推奨するガイダンスの受け入れ機関(TNFD Adopter)としての登録手続きを完了しています。TNFDアーリーアダプターとして、TNFDガイダンスに沿った情報開示を2025年度までに行うことを目指しています。



主な取り組み

各種団体における活動

当社は経団連自然保護協議会に加盟しています。本協議会は基金を通じた発展途上国や日本国内の自然保護活動への支援、企業における自然保護活動の促進など、さまざまな活動を展開しています。また、環境省が事務局を務める「30by30アライアンス」に加盟し、2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させるというゴールに向け、自国の陸域・海域の少なくとも30%を保全・保護することを目指しております。



グループ保有林での取り組み

当社グループは北海道に約5,000haの森林を保有し、毎年一定量の本材を伐採してグループの不動産事業における建築資材の一部などに活用しています。保有林のなかで約4割を占める天然林は基本的に手を入れておらず、事業による生態系への影響は少ないと考えていますが、全体の約6割を占める人工林

では天然林に比べて樹種や林齢が偏るなどの変化が見られ、生態系・生物多様性へ影響を及ぼしていると認識しています。以上を踏まえ、2023年3月に「三井不動産グループ保有林生物多様性配慮基本計画」を策定するとともに、グループ保有林と生物多様性との関わりについてTNFDの「LEAPアプローチ」を参考に開示しました。

環境省による「自然共生サイト」への認定

グループ保有林の一部である、北海道留萌市の「ユードロマップ団地(163.73ha)」が、環境省による「自然共生サイト」に2024年3月18日付で認定されました。2023年3月に「三井不動産グループ保有林生物多様性配慮基本計画」を策定し、計画的に間伐の実施をするなど人工林を適切に管理しつつ、天然林や渓畔林、池などの生物多様性環境を維持し、環境省レッドリストで絶滅危惧Ⅱ類に指定されている希少な動植物の生存に貢献していることが評価され、今回の認定に至りました。

■ 三井不動産グループの保有林の概要

立地	北海道内の31自治体(70団地*) ※団地:一団の森林
面積	4,942.47ha(うち人工林63%、天然林36%)
利用状況	毎年約100~200haで木材を伐採し(間伐等を含む)、当社グループ事業における建築資材やオフィス家具などに活用
外部認証	・SGEC森林管理認証(持続可能な森林経営に関する認証制度、国際森林認証制度PEFCに加盟し相互承認されている) ・フォレストストック認証

■ グループ保有林と生物多様性の関わりについて

Locate グループ保有林の地理的位置の重要性

全70団地のうち、下記の4つの観点から生物多様性への配慮の必要性が高いと思われる団地を「重要団地」として選定。
①天然林の面積比 ②人工林の年齢の偏り ③保護区もしくは保安林との位置関係 ④林業経営への貢献度

Evaluate 生態系・生物多様性への影響と依存関係

グループ保有林における林業の施業が生態系・生物多様性に及ぼす影響および依存関係を、現地での生物相概況調査、現地行政へのヒアリング調査結果などから特定のうえ、分析。

Assess 生物多様性関連のリスクと機会

保有林が生態系に与える影響や依存関係、生物多様性に関する国際的な動向などを踏まえ、生物多様性関連リスク・機会の特定を試行。

	生物多様性関連のリスク・機会	左記による経済的影響
リスク	畦畔周辺の伐採などにより森林内で土砂流出が生じると、樹木を含む生態系が損なわれる可能性	木材生産量が減少する可能性
	人工林で、施業による樹種・階層の単純化や林内環境の攪乱が進むと、生物多様性が損なわれる可能性	生物多様性のバランスが崩れることで一部の害獣・病害虫などが増える場合は木材生産量の減少につながる可能性
機会	ライフサイクルで環境負荷が少ないとされる木造建築の市場拡大	消費者ニーズの変化への対応力・競争力の向上、収益増加
	OECDなどの認定を受けた自然保護エリアに対する財政面・金融面などのインセンティブ導入	操業コストの低減につながる可能性

※表に記載しているリスク・機会は社有林において想定される内容の例を挙げたものです。今後はリスク・機会に関する詳細な評価(定量的な分析など)を行います。

Prepare 生物多様性配慮の取り組み状況

これまでの分析内容を踏まえ、保有林の管理を委託している全25の森林組合に施業状況のアンケートを実施し、生物多様性配慮の取り組み状況を調査。狭域での取り組みは多くの組合で実施されている一方、広域での取り組みや、施業の効率性・安全性などとの兼ね合いが求められる取り組みの実施が比較的小ないため、今後改善予定。

※各方針・基本計画の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。 https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/environment/06.html

水使用

取り組み方針

水の有効利用や地下水涵養などの水環境の保全に配慮した建物・街づくりを進めるとともに、共同事業者やテナント、出店者様、お客様とともに節水や水資源の有効利用に努め、水環境を保全します。

環境汚染・資源

取り組み方針

大気汚染や水質汚濁、土壌汚染、その他有害物質にかかる法令・条例等の遵守・環境汚染防止はもちろんのこと、法令・条例等の規制対象とならない汚染・汚濁物質等についても排出抑制に努めます。また、土地取得時や建物設計段階から有害物質を持ち込まないよう配慮し、適正に管理・処理するとともに、環境や建物利用者の健康への影響防止を図ります。さらに、建築時における地球環境負荷の低減に資する資材調達や、廃棄物排出量の削減にも努めています。

環境への主な取り組み

サステナブルファイナンス

取り組み方針

環境・社会課題に関する国際的な動きが加速しており、脱炭素社会に向けた実質的な取り組みが一層求められるなか、その実現を支援するサステナブルファイナンスも重要性を増しています。当社グループの方針について幅広いステークホルダーの皆様の一層の認知向上を図り、資金調達が多様化と脱炭素社会の実現を促進するため、サステナブルファイナンスに積極的に取り組んでいきます。

フレームワークの特徴

グリーンファイナンスフレームワーク

当社グループでは、機動的なグリーンボンドおよびグリーンローンの実施に向けて、「グリーンファイナンスフレームワーク」を策定しています。本フレームワークでは、国内外の環境認証を網羅的に適格基準として設けて、国内・海外のいずれのプロジェクトにも対応可能となっています。第三者機関であるムーディーズ・ジャパン株式会社から「セカンドパーティ・オピニオン」を取得し、SQS2のサステナビリティ・クオリティスコア(非常に高い)を取得しました。

サステナビリティ・リンク・ファイナンスフレームワーク

当社グループでは、SPTsやレポート等々のサステナビリティ・リンク・ファイナンス要件を统一的に定義した「サステナビリティ・リンク・ファイナンスフレームワーク」を策定しています。第三者機関であるムーディーズ・ジャパン株式会社から「セカンドパーティ・オピニオン」を取得し、SQS2のサステナビリティ・クオリティスコア(非常に高い)を取得しました。

サステナブルファイナンスの実績(2023年度末時点)

グリーンボンド(GB)・グリーンローン(GL)

グリーンプロジェクトへの投資資金を資金用途として発行する社債・借入。2023年5月、業界過去最大となる1,300億円のグリーンボンドを発行。

グリーンボンド・グリーンローン充当済み物件事例

- 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー
- 50ハドソンヤード
- 日本橋室町三井タワー

ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF)

環境・社会・経済にインパクトをおよぼす企業活動について中長期的な目標・KPIを策定し、金融機関から評価を受けて実行される借入。

評価テーマ

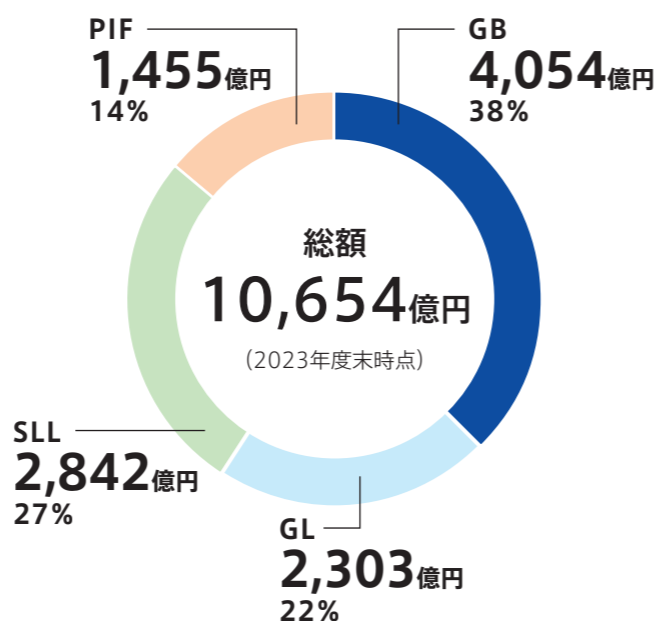
- 環境負荷低減とエネルギー創出
- 街づくりを通じた「超スマート社会」の実現
- 健やか・安全・安心な暮らしの実現
- 多様な人材が活躍できる社会の実現

サステナビリティ・リンク・ローン(SLL)

サステナビリティ目標の達成により金利優遇を得られる借入。

取り組み目標(SPTs)

2023年度の温室効果ガス排出量削減のScope 1+Scope 2における温室効果ガス排出総量を46.2%削減(2019年度比)



※ 四捨五入により、合計値が100%にならない場合があります。

社会への主な取り組み

サプライチェーンマネジメント

主な取り組みの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/society/04.html

三井不動産グループ サステナブル調達基準

当社グループは、オフィスや住宅などの生活基盤を支える企業グループとして、より高い水準で社会的責任を果たしていく責務があると認識しています。その遂行のためにESG課題の解決に資するサステナブル調達の推進をサプライチェーン全体で取り組むべきであると考えています。その基本的な指針をまとめた「サステナブル調達基準」を策定し、2018年12月にホームページで公表するとともに、主要取引先に対して通知しています。2022年2月には人権デューデリジェンスの実施に向け改訂を行い、発注に携わる当社グループと取引先の双方が遵守すべき事項、または積極的に推進すべき事項における基本指針を盛り込みました。当社グループで共有し、事業内容に沿った発注および契約プロ

セスを構築・運用するとともに、取引先に対してもさらなる周知、理解を求めていく考えです。持続可能な社会の実現に向け、サプライチェーン全体でサステナブル調達の推進に取り組んでいます。

■ サステナブル調達基準 項目一覧

- | | |
|----------------|---------------|
| 1.法令等の遵守 | 6.品質の確保 |
| 2.事業活動における人権尊重 | 7.環境への配慮 |
| 3.労働に係る人権尊重 | 8.情報セキュリティ |
| 4.安全で健康的な労働環境 | 9.危機管理・事業継続計画 |
| 5.企業倫理の確立 | |

サプライヤーへの調査と対話

人権リスク評価の結果、当社グループ事業のESG課題との関連性が高く、影響が大きいと判断をしたゼネコン等の既存サプライヤーを対象に、重要なESG課題を把握し理解を深めるため、サステナブル調達基準に沿って調査と対話を実施しています。

今後の課題

調査の結果、一部の企業において、以下の点に課題が見られました。

ゼネコン・工務店

- 長時間労働やそれらによる健康問題への対策
- 外国人技能実習生に対する技術指導の確実な実施
- 労働基準法の遵守の徹底
- 原材料調達先で人権・環境問題がないかのチェックや木材調達における違法伐採木材への対策
- 腐敗防止

警備会社、清掃・設備管理会社

- 長時間労働やそれらによる健康問題への対策
- 転倒・つまずきなどの業務災害対策
- 腐敗防止

課題を踏まえたサプライヤーへの働きかけ

調査結果を踏まえ、取り組みに不十分な点がある発注先に対し、現状ヒアリングと、今後の改善に向け対話・働きかけ(エンゲージメント)を行いました。今後も継続的に、追跡調査(モニタリング)や対話を行っていく予定です。

改善に向けた働きかけを実施した発注先(2024年3月実施)

- 中堅ゼネコン2社
- 小規模ゼネコン・工務店4社

■ 調査実施先・実施時期

- 2021年度:大手ゼネコン6社
- 2022年度:大手警備会社3社
大手清掃・設備管理会社3社
- 2023年度:中堅ゼネコン22社
小規模ゼネコン・工務店84社

■ 調査内容

- ① アンケート調査
- ② 現場検査
- ③ 本社への訪問ヒアリング

社会への主な取り組み

人権への取り組み

主な取り組みの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/society/03.html

取り組み方針

三井不動産グループでは、基本的人権を尊重するとともに、事業活動を展開する各国での労働者の人権に関する法令を遵守しています。

人権に関する基本的な考え方

当社グループは、事業活動を行うそれぞれの国や地域で適用される法令を遵守します。

- (1) 人種、国籍、宗教、性別、年齢、障がい、性的指向などに基づくあらゆる差別を排除します。
- (2) セクシュアルハラスメント・パワーハラスメントを含む一切のハラスメントを容認しません。
- (3) 「児童労働」「強制労働」を認めません。
- (4) 「結社の自由」「団体交渉の権利」を尊重します。

また、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」および国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」において定められた労働に関する基本的権利を支持、尊重しています。さらに国際的に認められた基本的人権が認められない国・地域においても、基本的人権を尊重するための方法を追求していきます。

人権啓発への取り組み

人権に関する社員行動基準を設け、社内に「公正採用選考人権啓発推進委員会」を、グループ各社との間で「公正採用選考人権啓発連絡会議」を組織し、グループ全体で人権が尊重されるための体制を構築しています。そのほか、全社員を対象とした人権啓発研修を実施するなど、継続的な人権に対する理解と啓発を図っています。

人権デューデリジェンスの実施

2020年に「国連ビジネスと人権指導原則」に則り人権デューデリジェンスを実施。人権方針の「別紙」にある人権に関する重点課題を特定しました。継続的に人権へのインパクトを評価し、特定された負の影響の防止・軽減に取り組み、モニタリングしていきます。

労働問題や健康と安全に関する人権課題も含んでいます。インパクトの評価にあたっては、弁護士の佐藤暁子氏にも意見をいただきました。今後も引き続き定期的に意見をいただく機会を設けていきます。

重要な人権インパクトの抽出は、事業ごとに、当社活動や取引が引き起こしうるステークホルダーと、人権への負の影響を洗い出したうえで(全202項目)、国連指導原則が求める「人権におよぼす深刻度」等の観点から、当社特有の「重要な人権課題(人権インパクト)」を絞り込みました(全42項目)。

人権インパクト評価

グループ全体(主に日本国内)の新規・既存事業における人権インパクトの評価を以下の手順にて実行しました。この評価は

人権インパクトの評価手順



ステークホルダーと人権への負の影響の抽出

		事業				
		賃貸	分譲	管理運営	仲介	請負等
ステークホルダー	グループ従業員	全セグメント共通(正規/非正規)				
	サプライヤー従業員	全セグメント共通(正規/非正規)				
	テナント従業員等	○	○(投資家含む)	○	-	-
	購入者・発注者等	-	○	○	○	○
	建物利用者・来訪者等	○	-	○	-	-
	地域住民・地元事業者等	○	○	○	-	○

「深刻度」と「発生可能性」に基づく絞り込み

発生可能性		低(10年に1回未満)	中(3年に1回未満、10年に1回以上)	高(3年に1回以上)
深刻度 高	直接		この領域に入る項目を「重要な人権課題(人権インパクト)」として抽出	
	間接			
深刻度 中	直接			
	間接			
深刻度 低	直接			
	間接			

人権に関する重点課題

- 職場における差別やハラスメント、その他不当な扱いの禁止
- 安全で健康的な労働環境の確保
- 街づくりにおける安心・安全と健康への配慮
- 事業活動におけるマイノリティへの配慮および不当な差別の禁止
- 事業活動におけるお客様・関係者の皆様との十分なコミュニケーション


事業に関連する人権課題への取組状況の調査

当社グループの事業における人権デューデリジェンスとして、2022年度に、4つの事業部門と10グループ会社に対し、人権尊重の取り組みに関するアンケート調査を行いました(一部のグループ会社にヒアリングも実施)。調査の内容は、人権方針を策定した際に特定した42の人権課題のうち、事業部門・グループ会社の業務で関連の大きい15課題について、人権侵害を防ぐための社内体制や、マニュアル・手順の周知、研修の実施状況などを調査しました。

人権インパクトの特定のためのステークホルダー・エンゲージメント(2020年10月26日、2021年8月2日実施)

人権インパクトの特定のため、弁護士の佐藤暁子氏にご意見をいただき、グループ人権方針の策定、サステナブル調達基準の改訂、人権デューデリジェンスの実施等にあたり、いただいた意見は可能な限り反映しています。今後も「ビジネスと人権」への取り組みの推進過程で折に触れ意見をいただく予定です。

この方は総合法律事務所。国連開発計画(UNDP)ビジネスと人権リエゾンオフィサー。現在、ビジネスと人権の問題について、人権方針、人権デューデリジェンス、ステークホルダー・エンゲージメントのコーディネート、政策提言などを通じて、ビジネスと人権の普及・浸透に取り組む。 **佐藤 暁子氏**



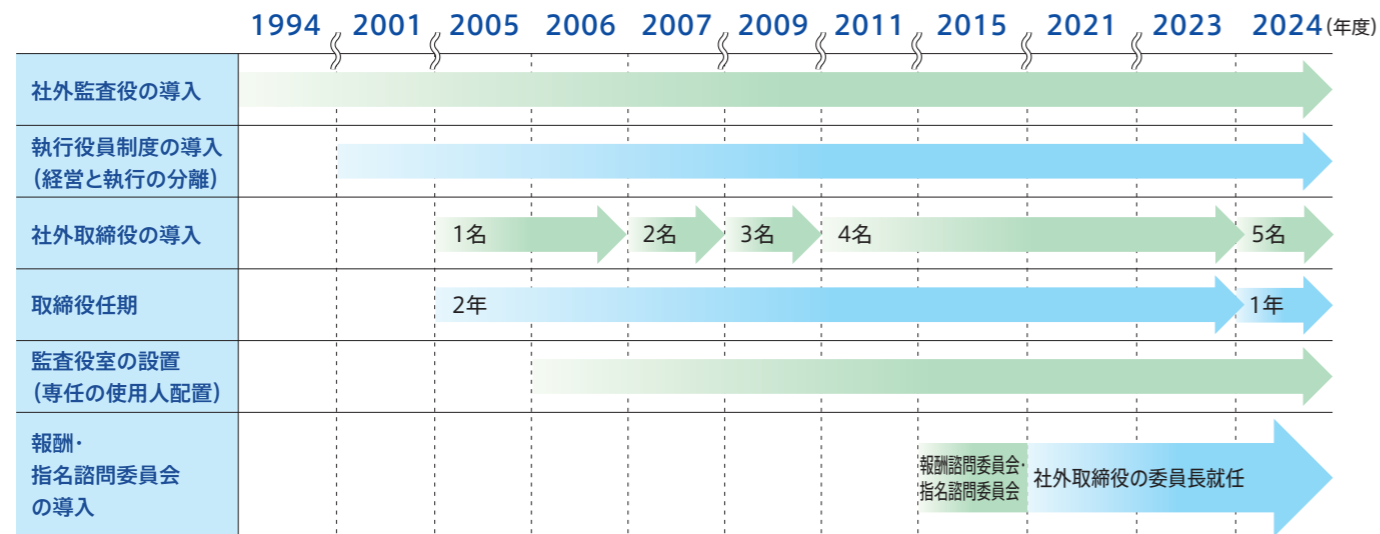
救済メカニズムへの取り組み

当社は、日本国内の外国人労働者の課題解決を図るため多様なステークホルダーにより2020年1月に設立された「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム(JP-MIRAI)」の会員であり、JP-MIRAIが2022年5月より開始した「外国人労働者相談・救済パイロット事業」に参画しております(当社を含め民間企業8社が参画)。この事業は、外国人労働者に対する情報提供から多言語相談窓口、独立性・中立性の高い紛争解決までの一貫したメカニズムおよび人権リスク情報の企業へのフィードバックをパッケージ化した、日本初の取り組みとなります。具体的には、JP-MIRAIが参加企業の外国人労働者に対して「①日

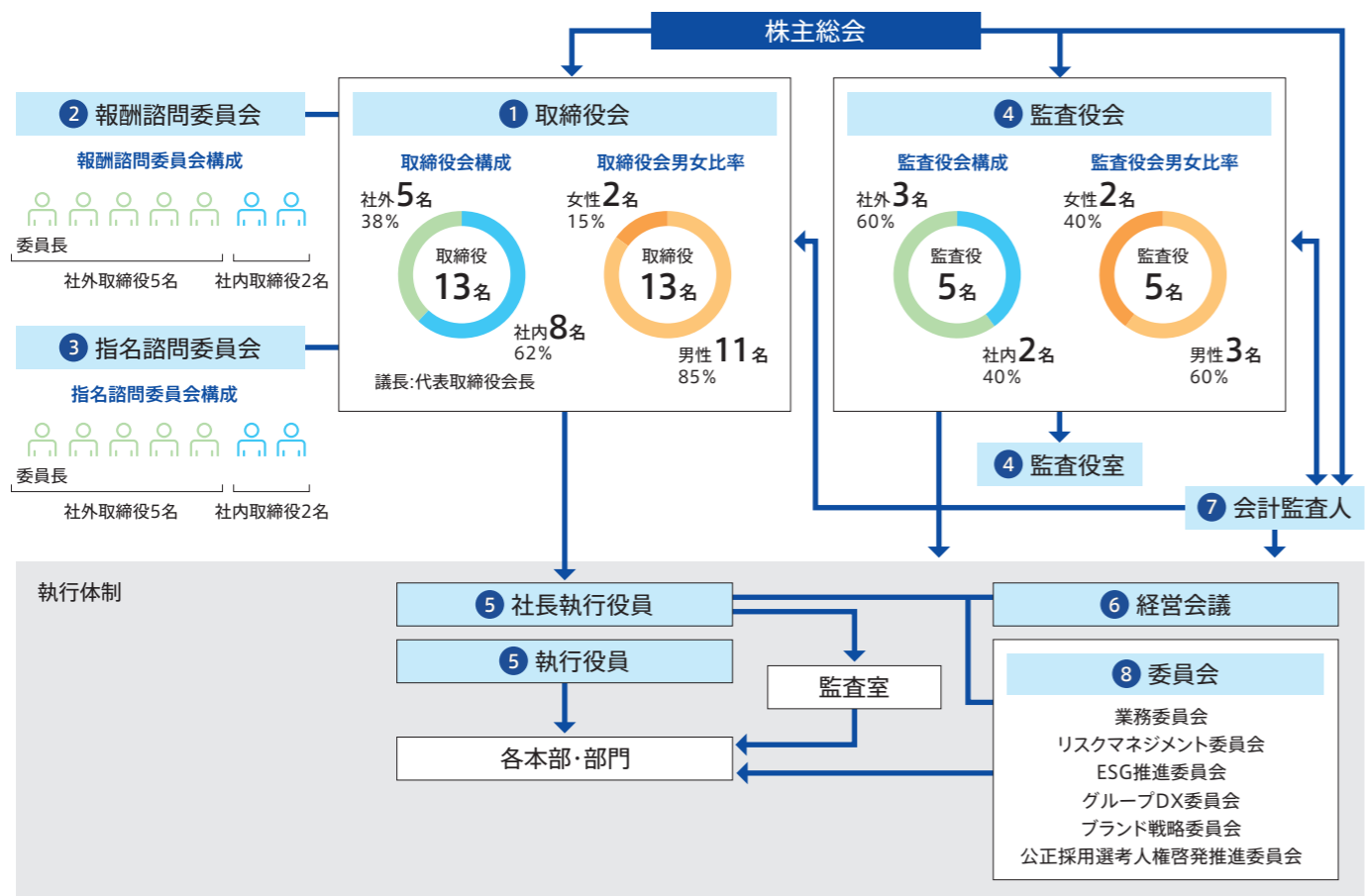
本で就労するにあたり有用な情報提供を行うポータルサイトの開設」、「②母国語を使えることで心理的なハードルが下がる相談窓口の開設」、「③自力で解決が難しい問題に対処する伴走支援」、「④雇用者と紛争になった場合の法定外紛争解決メカニズム利用」を提供するとともに、サービス提供において収集したデータから外国人労働者の抱える課題を分析します。当社はJP-MIRAIからフィードバックされた外国人労働者に関する人権侵害のリスク情報を活用し、サプライチェーンマネジメントおよび人権デューデリジェンスの強化に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス向上の取り組み



コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制における各組織

1 取締役会

取締役会は、代表取締役会長菰田正信を議長として、社内取締役8名（菰田正信、植田俊、山本隆志、鈴木真吾、徳田誠、大澤久、斎藤裕、持丸信彦）、社外取締役5名（中山恒博、伊東信一郎、河合江理子、引頭麻実、日比野隆司）の取締役13名で構成され、当社の重要事項を決定し、取締役の業務の執行状況を監督しております。また、取締役会には監査役が出席し、必要に応じて意見を述べております。

2 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、独立社外取締役伊東信一郎を委員長として、独立社外取締役5名（中山恒博、伊東信一郎、河合江理子、引頭麻実、日比野隆司）、代表取締役社長植田俊、社内取締役1名（徳田誠）の取締役7名で構成され、取締役会が取締役の報酬に関する事項につき決議を行うにあたっては、本委員会を経ることとしております。2023年度は2回開催し、全委員が出席しました。

<具体的な諮問事項>

- 近時の役員報酬動向
- 譲渡制限付株式報酬制度の改定
- 取締役の基本報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬

3 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、独立社外取締役伊東信一郎を委員長として、独立社外取締役5名（中山恒博、伊東信一郎、河合江理子、引頭麻実、日比野隆司）、代表取締役社長植田俊、社内取締役1名（徳田誠）の取締役7名で構成され、取締役会が取締役・監査役の指名および経営陣幹部の選解任に関する事項につき決議を行うにあたっては、本委員会を経ることとしております。2023年度は2回開催し、全委員が出席しました。

<具体的な諮問事項>

- 常勤取締役の業務分担
- 執行役員の担当業務委任および委嘱・解職
- 役付執行役員および執行役員選任ならびに担当業務委任および委嘱・解職
- 取締役および監査役候補者内定
- グループ上席執行役員およびグループ執行役員選任

4 監査役会

監査役会は、社内監査役2名（浜本渉、広川義浩）および社外監査役3名（中里実、三田万世、千葉通子）の監査役5名で構成され、監査方針、業務の分担等の策定を行うとともに、その方針および分担に基づき行われた監査に関する重要な事項について報告を受け、協議しております。なお、監査役の職務を補助する専任の組織として監査役室を設置し、専任の使用人（2名）を配置しております。

5 執行役員

事業環境と業容に最適な業務執行体制を構築することを目的として、「執行役員制度」を導入しており、従来、取締役が担っていた経営機能と執行機能の分離・強化を推進し、経営の健全性と効率性をより高めております。また、グループ全体での経営者層の幅や厚みを増すことにより、グループ経営をさらに強固なものとするべく、グループ企業の執行責任者にも当社の執行役員と同等の立場と使命を付与する「グループ執行役員制度」を導入しております。

6 経営会議

役付執行役員を構成員とする「経営会議」を設置し、業務執行上の重要事項の審議・報告ならびに内部統制およびリスクマネジメントを統括しております。また、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するため、常勤の監査役が出席し、必要に応じて意見を述べております。

7 会計監査人

当社は、会計監査についての監査契約を有限責任あずさ監査法人と締結しており、監査を受けております。なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別の利害関係はありません。

8 委員会

当社は、社長取締役執行役員を長とする委員会を設置しております。「リスクマネジメント委員会」を業務リスクを管理する組織とし、「業務委員会」を事業リスクを管理する組織として、リスク課題の抽出・把握や対応策の立案を行っております。「ESG推進委員会」では、当社のサステナビリティに関する取り組みを管理しております。このほか、「グループDX委員会」「ブランド戦略委員会」「公正採用選考人権啓発推進委員会」を社長執行役員の諮問機関として設置しております。

コーポレート・ガバナンス

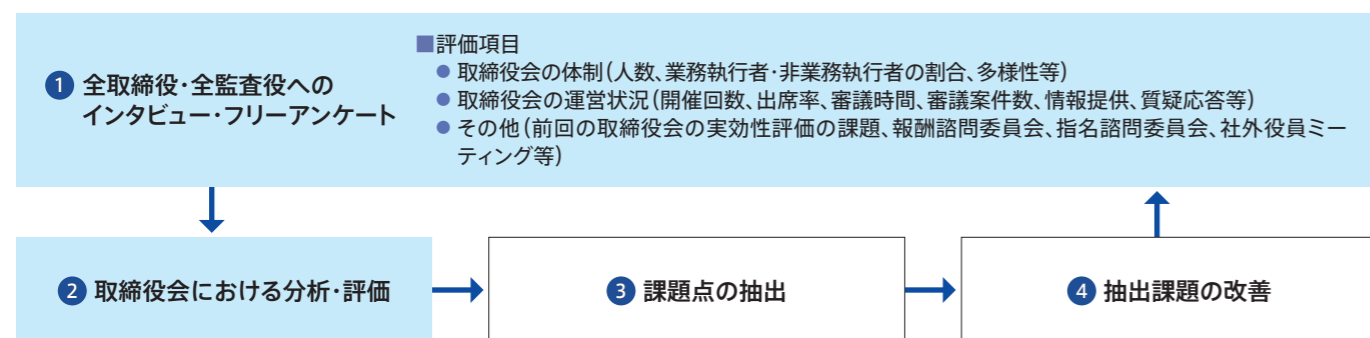
取締役会の実効性の向上

取締役会の実効性の評価

当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、課題点を抽出して対応していくことにより、取締役会のさらなる機能向上に継続的に取り組んでおります。分析・評価の手法として、アンケート作成およびその分析において第三者機関を活用しており、取締役会の実効性の評価・改善プロセスは下記(1)のとおりです。

2023年度(今回)の実効性評価においては、前年の抽出課題に対し下記(2)のとおり改善が進むなど、各評価項目について概ね高い評価となり、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認いたしました。今後においても、下記(3)のとおり課題の抽出、取り組み方針の策定など、改善に努めております。

(1) 評価・改善プロセス



(2) 2022年度(前回)の抽出課題および対応内容

<課題>	<改善内容>
投資家との対話状況の報告	投資家との対話状況について、取締役会の中で、複数回かつタイムリーに報告を行った。なお、今回の実効性評価にてその取り組みを評価する意見があり、今後も投資家との対話状況については、適時適切に取締役会に報告することとする。
取締役会議論のさらなる深化について	各議案の説明時に、執行側における議論をさらに共有するとともに、より重要なテーマの議論に審議時間を有効活用できるよう、取締役会付議基準を変更した。
ブランド・PR戦略の議論	取締役会にて、PR戦略、ブランド戦略等について報告する場を設け、取締役会での議論を執行側における対応等にフィードバックした。

(3) 2023年度(今回)の抽出課題および取り組み方針

各評価項目については概ね高い評価となりました。また、上記のとおり前回の実効性評価等を踏まえ改善の取り組みが行われており、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認いたしました。

<今後の課題>	<取り組み方針>
グループ長期経営方針のモニタリング	グループ長期経営方針の目標を達成するという観点で、財務戦略/事業戦略両面において今後の計画進捗等を取締役会として継続的にモニタリングする。
事業戦略上の重点分野や戦略を支えるインフラ等についての議論	グループ長期経営方針の進捗を図るうえで、必要なテーマについて取締役会および社外役員ミーティング等を通じて議論を行い、その結果を執行側にフィードバックする。

有意義な議論を行うための取り組み

当社は、取締役・監査役が役割を十分に果たせるよう、就任時にオリエンテーションを実施する、定期的に役員研修を行うなど、職務遂行に必要な情報を提供しています。また、社外役員と経営陣幹部との意見交換の機会の設定、取締

役会・監査役会サポートの担当者の配置、社外取締役への取締役会資料の事前配付・説明などを行うほか、取締役・監査役が役割を果たすために必要な費用は会社負担としています。

取り組み例

社外役員ミーティング (2023年度 5回開催)	当社の事業戦略や各事業に関して、社長取締役執行役員をはじめとした社内取締役と社外取締役・監査役の意見交換の場として、社外役員ミーティングを適宜開催しています。
プロジェクト見学会 (2023年度 4回開催)	当社プロジェクトに対する理解の深化を目的として、社外役員を対象とした現地見学会を適宜開催しています。(2023年度:南船橋周辺エリア、三田ガーデンヒルズ等)

取締役会の決議・報告事項

当社は、取締役会において、法令、定款および取締役会規則等の社内規則に定められた以下の事項について、決議・報告することとしています。また、「取締役会」で審議される議案は、原則としてあらかじめ、役付執行役員を構成員とする「経営会議」の

審議を経ており、「経営会議」には、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するため、常勤の監査役が出席し、必要に応じて意見を述べています。

- (1) 株主総会に関する事項
- (2) 取締役に関する事項
 - 取締役の候補者の内定
 - 代表取締役の選定・解職
 - 業務執行取締役の選定・解職
 - 取締役の基本報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬
 - その他の重要事項
- (3) 組織に関する事項
- (4) コンプライアンス等に関する重要事項
 - 年度リスクマネジメント計画の策定
 - 年度リスクマネジメントに関する活動実績の報告
 - 年度監査計画の策定
 - 年度監査活動報告
 - 年度財務報告に係る内部統制の評価および監査(いわゆるJ-SOX)に関する方針策定
- (5) 人事に関する重要事項
 - 執行役員・役付執行役員の選任・解任
 - 重要な使用人の選任・解任
 - 執行役員等の基本報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬
- (6) 資産・財務に関する重要事項
- (7) その他会社経営上もしくは業務執行上特に重要な事項
 - 単年度計画
 - ESG計画
 - リスクマネジメントに関する報告
 - 政策保有株式に関する保有銘柄の検証
 - その他の重要事項

コーポレート・ガバナンス

各取締役・監査役の専門性と経験

当社グループは、2024年4月にグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を策定しました。その方針を踏まえ、当社グループの「ありたい姿」を実現するために取締役会全体として備えるべきスキルを「企業経営」「財務・会計・ファイナンス」「リスクマネジメント」「街づくり(不動産開発等)」「グローバル」「テクノロジー・イノベーション」「人材戦略」「サステナビリティ」と特定しました。

取締役会全体として備えるべきスキル

取締役会全体として備えるべきスキルを次の3つに大別しています。

経営関連スキル	当社を経営するうえで岩盤となるスキル
コアコンピタンス	当社の競争力の源泉である「街づくり」にかかるスキル
エキスパートスキル	その他個別分野で発揮が期待される専門的スキル

スキル	各項目の選定理由
経営関連スキル	企業経営 企業等の経営経験を有することは、多様な事業領域を持つ当社グループを経営監督するうえで重要なスキルであるため。
	財務・会計・ファイナンス 安定・継続的な利益成長と効率性の改善を財務会計面から適切にコントロールすることは、経営目標の達成に向けた重要なスキルであるため。
	リスクマネジメント リスクマネジメント体制の整備を適切に行うことは、企業活動の継続性を担保し、安定的な利益成長を実現するうえで重要なスキルであるため。
コアコンピタンス	街づくり(不動産開発等) 街づくりは当社事業の根幹をなす競争力の源泉であり、各事業領域において、街づくりを通じたデカップリング(差別化やマーケット創出による、外部環境に関わらない高い収益性の実現)を図ることは、当社の安定的な利益成長を実現するうえで重要なスキルであるため。
エキスパートスキル	グローバル 当社は海外事業をコア事業の一つであると捉えており、適切なマネジメントにより、海外事業において安定的な利益拡大を実現させることは、当社の経営目標を達成するうえで重要なスキルであるため。
	テクノロジー・イノベーション ICT技術をはじめとした各種テクノロジーへの知見を活かし、リアルとデジタルを組み合わせたビジネスモデルの確立や新産業の創出を実現するためのマネジメントを適切に行うことは、当社の事業戦略上重要なスキルであるため。
	人材戦略 当社は、人材を価値創造の源泉であると考えており、イノベーションを加速させる多様な人材を獲得・支援し、当社グループを「One Team型」の組織としてさらに深化させることは経営目標の実現に向けた重要なスキルであるため。
	サステナビリティ 当社は持続可能な社会への貢献を積極的に進める「サステナビリティ経営」を推進しており、脱炭素社会実現等に向けた取り組みを適切にマネジメントすることは、当社取締役求められる重要なスキルであるため。

取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名・役職	経営関連スキル			コアコンピタンス	エキスパートスキル			
	企業経営	財務・会計・ファイナンス	リスクマネジメント	街づくり(不動産開発等)	グローバル	テクノロジー・イノベーション	人材戦略	サステナビリティ
代表取締役会長 菰田 正信	●	●	●	●	●		●	●
代表取締役社長 植田 俊	●	●	●	●	●	●		●
代表取締役 山本 隆志	●		●	●	●			
取締役 鈴木 眞吾				●		●		●
取締役 徳田 誠		●	●	●			●	
取締役 大澤 久		●		●	●			
取締役 斎藤 裕				●			●	
取締役 持丸 信彦		●		●		●		●
社外取締役 中山 恒博	●	●	●		●			
社外取締役 伊東 信一郎	●		●			●	●	
社外取締役 河合 江理子		●			●		●	●
社外取締役 引頭 麻実	●	●	●					
社外取締役 日比野 隆司	●	●	●		●			
監査役 浜本 渉		●		●		●		●
監査役 広川 義浩			●	●			●	●
社外監査役 中里 実		●	●		●			
社外監査役 三田 万世		●	●		●			
社外監査役 千葉 通子		●	●					

※●は社内外における実績・経験等に基づき、特に発揮が期待される項目を表しています。すべての専門性、経験を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

報酬の構成

取締役報酬については、基本報酬、短期インセンティブとして各期の業績等を総合的に勘案したうえで株主総会で決議される賞与、当社グループの企業価値の持続的な向上と株主とのより一層の価値共有を目的とした中長期インセンティブとしての譲

渡制限付株式報酬という構成にしています。なお、社外取締役は基本報酬のみとしています。また、監査役報酬については、基本報酬のみとしています。

取締役報酬の構成

譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ)	業績連動 約50~60%*(社長については約60~70%)
取締役賞与(短期インセンティブ)	
基本報酬	業績連動以外 約40~50%*(社長については約30~40%)

※ 社内取締役全体での数値。

業績連動報酬の指標

業績連動報酬である賞与および譲渡制限付株式報酬にかかる指標は、取締役報酬と業績および株主価値の連動を高め、取締役の企業価値向上および経営目標の達成に対するインセンティブを強化するため、以下の要素等を総合的に勘案しています。

- 当期の業績 (営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益)
- ESGに関する取り組みの状況
- 株主還元方針に基づく株主への利益還元 (配当および自己株式取得実績)
- グループ長期経営方針の進捗 等

役員報酬体系

役員区分	基本報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
		取締役賞与	譲渡制限付株式報酬
取締役(社外取締役除く)	○ 月額9,000万円以内 (うち社外取締役分は 月額1,000万円)	○	○ 年額20億円・90万株以内
社外取締役		—	—
監査役	○ 月額2,000万円以内	—	—

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数 (2023年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	1,685(92)	737(92)	596(—)	351(—)	17(5)
監査役(うち社外監査役)	162(55)	162(55)	—	—	8(5)
合計(うち社外役員)	1,847(148)	900(148)	596(—)	351(—)	25(10)

※ 上記人数および報酬等の額には、2023年6月29日開催の第111回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役5名および監査役3名を含んでいます。

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等 (2023年度)

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の額(百万円)			報酬等の総額 (百万円)
			基本報酬	賞与	譲渡制限付 株式報酬	
菟田 正信	代表取締役会長	三井不動産(株)	138	141	104	384
植田 俊	代表取締役社長	三井不動産(株)	138	172	95	405
山本 隆志	代表取締役	三井不動産(株)	68	67	30	178
	取締役	三井不動産レジデンシャル(株)	11	—	—	
三木 孝行	取締役	三井不動産(株)	63	51	25	139
広川 義浩	取締役	三井不動産(株)	47	51	19	118

※ 役員区分は、2023年度のものに記載しております。

譲渡制限付株式報酬制度

当社グループの企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主とのより一層の株主価値の共有を目的として、当社の社外取締役を除く取締役に対し、ストックオプションに代えて、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています(2020年6月26日開催第108回定時株主総会にて決議)。なお、既に付与済みのストックオプションとしての新株予約権のうち未行使分については存続しますが、新たなストックオプションの付与は行いません。

導入目的：対象取締役等*に対し、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様とのより一層の価値共有を進めること

上限金額：年額20億円および年900,000株以内

譲渡制限期間：当社の取締役、監査役、執行役員、グループ執行役員その他の当社取締役会が定める地位を退任する直後の時点まで

その他：上記対象取締役等に加え、執行役員・グループ執行役員においても取締役会決議に基づき本報酬制度を導入済

※ 対象取締役等：社外取締役を除く取締役

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社グループは、以下のとおり、「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営を推進することなどにより、株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善に努めてまいります。詳細はP.053「財務戦略」をご参照ください。

- 安定・継続的な賃貸利益の成長や資産回転を通じた「付加価値の顕在化」による利益成長と当社の競争優位性の源泉である事業企画力・物件開発力・運営力を通じたキャッシュ創出力の拡大
- 固定資産・販売用不動産・有価証券などの聖域なき売却を通じたポートフォリオの強靱化や、適正な財務レバレッジコントロールの推進等のBSコントロール
- 配当性向の強化や機動的かつ継続的な自己株式取得を組み合わせた株主還元の強化

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役および執行役員を選任

取締役・監査役を選任

当社は、当社グループの経営理念や経営戦略等を踏まえ、人格、能力、見識およびジェンダー等を総合的に判断し、適任と考えられる人物を取締役・監査役として選任しています。

執行役員制度の導入

事業環境と業容に最適な業務執行体制を構築することを目的として、「執行役員制度」を導入しており、従来、取締役が担っていた経営機能と執行機能の分離・強化を推進し、経営の健全性と効率性をより高めています。

また、グループ全体での経営者層の幅や厚みを増すことにより、グループ経営をさらに強固なものとするべく、グループ企業の執行責任者にも当社の執行役員と同等の立場と使命を付与する「グループ執行役員制度」を導入しています。

取締役会・監査役会への出席状況

氏名・役職	独立役員	2023年度 取締役会・監査役会への 出席状況
代表取締役会長 菰田 正信		取締役会…12/12回
代表取締役社長 植田 俊		取締役会…12/12回
代表取締役 山本 隆志		取締役会…12/12回
取締役 鈴木 眞吾		取締役会…10/10回
取締役 徳田 誠		取締役会…10/10回
取締役 大澤 久		取締役会…10/10回
取締役 斎藤 裕 ^{*1}	—	—
取締役 持丸 信彦 ^{*1}	—	—
社外取締役 中山 恒博	○	取締役会…12/12回
社外取締役 伊東 信一郎	○	取締役会…12/12回
社外取締役 河合 江理子	○	取締役会…12/12回

氏名・役職	独立役員	2023年度 取締役会・監査役会への 出席状況
社外取締役 引頭 麻実	○	取締役会…10/10回
社外取締役 日比野 隆司 ^{*1}	○	—
常任監査役 浜本 渉		取締役会…9/10回 監査役会…9/10回
常任監査役 広川 義浩 ^{*2}		—
社外監査役 中里 実	○	取締役会…10/10回 監査役会…10/10回
社外監査役 三田 万世	○	取締役会…9/10回 監査役会…8/10回
社外監査役 千葉 通子 ^{*1}	○	—

※1 2024年6月27日付で新たに就任。

※2 2024年6月27日付で新たに就任。2023年度は取締役として取締役会に10/10回出席。

社外取締役・社外監査役の独立性

当社は、豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に活かしていただくこと、ならびに取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け適切な役割を果たしていただくことを期待して、社外取締役を選任しています。また、客観的な立場から専門的な知識と豊富な経験に基づき取締役の職務の執行を監査していただくことを期待して、社外監査役を選任しています。また、東京

証券取引所の独立役員の独立性に関する判断要件などを踏まえ、一般株主と利益相反が生じるおそれがないこと、特別の利害関係がないこと、および当社経営の健全性・透明性を高めるにあたり、客観的かつ公平公正な判断をなし得る資質を有していることを独立性の判断基準としています。

詳細については、コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/governance/download/governance_report.pdf

政策保有株式

投資株式の区分の基準および考え方

基準(2023年2月より設定)

純投資目的である投資株式

事業への投資として、中長期的に株式価値の向上等により利益を享受する目的で保有する株式

純投資目的以外の投資株式(政策保有株式)

上記以外の目的で保有する株式

※事業戦略、取引先との関係などを総合的に勘案し、当社グループ企業価値を向上させるために、中長期的な観点において経営戦略上有効と考えられる株式等

考え方

当社のビジネスモデルにおいては、不動産へ直接投資し、不動産価値の向上等により利益を享受する場合に加え、株式出資の形で事業へ投資し、株式価値の向上等により利益を享受する場合があります。当社ビジネスモデルの実態を踏まえ、当社は「純投資目的である投資株式」を「事業への投資として、中長期的に株式価値の向上等により利益を享受する目的で保有する株式」と設定しております。

株式会社オリエンタルランドへの投資について

当社は、1960年の同社設立に携わり、アーバンリゾート開発・エンターテインメントビジネスの実施を目的として、株式出資の形で投資いたしました。本投資は不動産への投資と同じく、本業としての投資であり、中長期的に株式価値の向上等により利益を享受することを目的として保有しています。

純投資目的である投資株式について

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」において、純投資目的である投資株式については、これまでの売却実績に引き続き、今後も株価等を勘案しつつ、将来の成長投資などに振り向ける原資として継続的・機動的に売却していく方針としております。

政策保有株式に関する縮減方針

当社は、政策保有株式の保有状況を継続的に見直しており、定量的な保有の合理性や取引先との関係を踏まえた保有意義を確認したうえで、縮減する方針としております。なお、当社は、事業戦略、取引先との関係等を総合的に勘案し、当社グループの企業価値を向上させるため中長期的な観点において経営戦略上有効と考えられる上場株式を純投資目的以外の株式(政策保有株式)として保有しております。

今後は縮減を加速し、2026年度までの3年間で、現在の保有株式を50%削減し、2026年度以降も引き続き積極的な削減を推進いたします。

政策保有株式の売却実績

2018年12月の縮減方針策定以降、1,745億円、1,886万株、23銘柄の株式を売却しております。

【売却実績の内訳】(三井不動産(株)単体)

- 2019年度: 203億円(368万株、13銘柄)
- 2020年度: 459億円(506万株、3銘柄)
- 2021年度: 507億円(365万株、4銘柄)
- 2022年度: 465億円(310万株、3銘柄)
- 2023年度: 109億円(334万株、6銘柄)

取締役会における保有合理性の検証

保有の合理性の検証においては、保有に伴う便益・リスク等が資本コストに見合っているかという検証を行い、さらに取引実績・安定した資金調達・事業機会創出等の観点から保有意義を確認するとともに、当社グループの中長期的な企業価値向上に資するかを検証しております。2024年5月10日開催の取締役会において、個別銘柄ごとの定量的な保有の合理性や取引先との関係を踏まえた保有意義を確認し、保有の適否について検証いたしました。その結果、保有の合理性や保有意義が薄れた銘柄については、株式市場への影響等も勘案し売却の検討を進めます。

議決権行使基準

当社は、議決権を行使するにあたり、投資先企業の中長期的な企業価値向上、株主還元向上につながるかどうか等の視点に立ち、総合的に判断を行っております。また、以下のような重要な議案については、当社の社内基準に基づき個別に精査したうえで議案への賛否を適切に判断します。(剰余金処分、取締役・監査役の選解任、役員報酬・退職慰労金贈呈、定款変更等)

政策保有株式の状況(2023年度末時点)

保有銘柄	
銘柄数	119(うち上場株式51)
貸借対照表計上額	2,704億円(うち上場株式2,603億円)

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

経営方針「VISION 2025」の振り返りをはじめ、新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」への期待や評価、取締役会の実効性、人材戦略などをテーマに、中山社外取締役、伊東社外取締役、河合社外取締役、引頭社外取締役4名による座談会を実施しました。その内容をご紹介します。



河合 江理子

指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

伊東 信一郎

指名諮問委員会委員長
報酬諮問委員会委員長

引頭 麻実

指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

中山 恒博

指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

グループ長期経営方針の「ありたい姿」の実現に向けて

長期経営方針「VISION 2025」の振り返り

これまでの長期経営方針「VISION 2025」を通じて、三井不動産はどう成長できたと思いますか。

伊東 私は、期間を通じて順調に成長を遂げてきたと評価しています。特に、2018年の策定当初には想定していなかったパンデミックを途中で経験し、商業施設事業やホテル・リゾート事業などの施設営業事業は大変な苦勞をしましたが、それを補う形で、オフィス賃貸・分譲事業が順調に成長し、またロジスティクス

事業なども好調に推移しました。一方で、商業施設事業や施設営業事業もコロナ禍が収束して以降の立ち直りのスピードが非常に速く、そういう意味でも、全体が順調に成長していると見ています。グローバルカンパニーへの進化という点でも、ニューヨークやロンドンなどで、将来につながる大規模プロジェクトが

複数誕生しており、大きな成果が上がった、そんな期間だったと思います。

中山 そうですね。「VISION 2025」で目指したありたい姿について、2025年を待たずして、その達成が見えたという点は評価できると思います。伊東さんのおっしゃるように、特にコロナ禍で一番苦しんだ事業が、コロナ禍明けに早速、成長の原動力となり、それまで溜めてきた力を出したという点はとても良かったと

思います。また、「VISION 2025」では、「経年優化」や「Real Estate as a Service」といったキーワードを掲げていたのですが、こういった本業である不動産事業の進化も重要なポイントでした。三井不動産グループは業界で一步先を行くのだというメッセージが明確になったことが「VISION 2025」の成果であり、私としては特に印象深いです。

新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」が策定されました。策定プロセスやそこに込めた想いなど、どのような期待を持っていますか。

引頭 中山さんがおっしゃったように、「VISION 2025」では当初掲げた目標を数値面でも達成し、さらに進化するための土台がつけられました。それを踏まえて、「& INNOVATION 2030」で今後私たちがどう変わっていくのかということについて、今回、我々社外取締役も含めて、多面的な議論を交わしたうえで、経営方針の策定に至りました。日本だけでなく世界を見ても、自然災害や金利・為替動向、生成AIの台頭など、外部環境の変化が経営にもたらすインパクトが大きくなっているなかで、当社がどのように、不動産会社としての枠を超えて成長していくか、という視点で議論を尽くしてきました。不動産業は長い歴史のなかで比較的变化が緩やかな業界にも見えますが、今回、それを大きく変革しようとしていますし、そのためにも、多様なバックグラウンドを持った社外取締役がさまざまな意見を述べてきました。

河合 そうですね。策定プロセスでは、社外取締役の意見についても本当によく取り入れていただいた印象で、皆で納得できた経営方針ができたと思います。「& INNOVATION 2030」のありたい姿には、「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」とありますが、このビッグピクチャーに向けて事業戦略と財務戦略を両輪で進めていくバランスの良い計画になったと思います。また、良い意味でアグレッシブな目標数値を出せたことも評価しています。

中山 社外取締役が策定プロセスに参画する時点で、膨大な量の資料が用意され、ありたい姿について相当議論してきたことが感じられました。社内の経営陣が合宿されたと聞いています



社外取締役 | **中山 恒博** Tsunehiro Nakayama

(株)みずほコーポレート銀行代表取締役副頭取やメリルリンチ日本証券(株)代表取締役会長を歴任し、金融業界で、長年にわたり経営者として活躍。2019年6月から当社取締役役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。

し、私たちも議論に入りやすかったですね。

伊東 「VISION 2025」をスタート台にして、2030年に向けてどのようにして道筋をつけていくか、そうした観点で、用意周到に議論を展開できたと思います。「産業デベロッパー」という言葉は、不動産デベロッパーを超えて、新たな産業への進出にも挑戦していくという、三井不動産グループの方針も包含しており、とてもマッチした表現ではないでしょうか。

引頭 「& INNOVATION 2030」からは、不動産業の枠を超えるイノベーションを起こしていくという想いを強く感じます。不動

社外取締役座談会

産業の枠を超えて、世の中にどのような大きなインパクト、社会価値的価値を創出していか、そのための手段として、新事業領域の探索、「プラットフォームとしての深化と進化」を掲げていますが、この「プラットフォーム」という言葉も「産業デベロッパー」とセットで捉えるべき重要なキーワードだと思っています。要は、

単に産業をデベロッップするためのコーディネーションだけでなく、そのプラットフォームになるという宣言なのです。これは三井不動産グループが、今後イノベティブなビジネスモデルへと変革していくなかで非常に重要なことだと思います。

引頭 賃貸ラボ&オフィス事業では、社会的価値だけでなく経済的価値の創出もできますし、既にLINK-Jやクロスユーといった宇宙ビジネス関連のネットワーキングづくりでも実績を出しています。

伊東 一人ひとりの妄想や構想を実現に結び付ける「妄想、構想、実現」という社長の言葉や当社の社風が生きている分野だと思いますし、植田社長の旗振りも上手だなと思います。

引頭 そうですね。ラボに関しては、日本だけでなく世界が、ライフサイエンスなどの科学分野での新たな価値創出を目指しており、そうしたところには資金も集まりやすいでしょうから、まさに「産業デベロッパー」としての機能が発揮されるのだと思います。「産業デベロッパー」は、ある意味で、産業フロンティアを創ることと同義ですから、私はとても期待しています。データセンター事業に関しては、これからAI時代が到来し、消費電力量や半導体の設計方法自体にも大きな変革が生まれてくるなかで、三井不動産グループの新たなアセットをどうマッチさせ、世の中をリードしていけるかがポイントですね。

中山 新事業領域も含め、こうした次世代に向けた新たな



社外取締役 | 河合 江理子 Eriko Kawai

京都大学名誉教授。長年にわたり海外で活躍し、経営コンサルタント、国際決済銀行 (BIS) や経済協力開発機構 (OECD) などの国際機関での経験も豊富。2021年6月より当社取締役役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。

チャレンジは、すべてが同じ時間軸で同じ利益率を上げる必要はありません。冷静なモニタリングは必要ですが、トータルでうまく回れば、会社としてはとてもおもしろいですね。

「& INNOVATION 2030」の財務戦略については、どのように評価していますか。

中山 事業戦略を通じた社会的な価値創造だけでなく、財務戦略を通じて経済的な価値創出も図っていくという道筋を示したことで、全体のプランが、地に足が着いた感じがします。社会的価値の創出だけの議論ですと、やはり少し遊離してしまいかねない。そこを、経済的価値の創出という視点で、具体的な数値の目標と財務戦略を練り、しかもそれを単に利益の成長で終わらせるだけでなく、創出した利益の還元や効率性の改善といったところまで示せたことで、一つの完成されたピクチャーが見えたと思います。民間の事業会社として社会に貢献しながら利益も出し、その利益を社会にも還元していく、そのサイクルを示

たことは非常に大事だと思います。
河合 当社のように長期にわたるプロジェクトを手がけている企業が、安定・継続的な利益成長と、BSコントロールを通じた資産効率性の改善を通じて、株主還元を強化するという財務戦略は、わかりやすく良いと思います。
引頭 そうですね。こうした全体視点から財務戦略を打ち出したことは、資本市場にとっても安心感につながるとは思いますし、2030年度前後の定量目標として掲げたROE10%以上という水準は、決して容易には達成できる水準ではないものの、大きな期待を持っていただいているように思います。

事業戦略で打ち出した、新たなアセットクラスへの展開や新事業領域については、どのように期待していますか。



社外取締役 | 伊東 信一郎 Shinichiro Ito

全日本空輸 (株)、ANAホールディングス (株) で代表取締役社長・会長職を歴任。経営者として長年にわたり活躍し、2019年6月から当社取締役役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員長。

中山 「新たなアセットクラス」として掲げたスポーツ・エンターテインメントを活かした街づくりについては、私は相当成長余地があると見ています。
引頭 そうですね。私は千葉・船橋の「LaLa arena TOKYO-BAY」を完工後に視察したのですが、視察したことで今まで抱いていたアリーナに対する価値観が大きく変わりました。どの階の席に座ってもアリーナを映し出すビジョンは快適に見えるし、臨場感もあるし、ものすごく付加価値の高い施設だと感じました。
伊東 こうした施設には、東京ドームが三井不動産グループに加わった効果も大きく表れているのだと思います。
中山 そうですね。また、「新たなアセットクラス」の賃貸ラボ&オフィス事業やデータセンター事業は、今後、「産業デベロッパー」や「プラットフォーム」としての力を発揮していきたいという当社の想いが込められている領域です。

取締役会の実効性、資本市場との対話

社外取締役としての今後の役割について聞かせてください。

引頭 今まで話してきた事業戦略の進捗を見ながら、リスク許容度を超えていないか、しっかりモニタリングしていくことも、私たち社外取締役の役割の一つです。三井不動産グループの懐の深さで、社会的な価値を創出しながらも、偏らないようバランスを見ていくのが、取締役会、そのなかでも特に私たち社外取締役の責務だと感じています。

中山 そうですね。社外取締役の目線は、世の中の常識から見て、執行側の議論が外れていないか、サステナブルかどうかです。ここをしっかりとモニタリングしていくことが社外取締役の役割です。今回、社外取締役が1人増え、13人の取締役のうち5人が社外取締役という構成になりました。今後も、取締役会全体のスキルマトリックスの視点から、その構成についても議論していくことが大事だと思います。また、併せて、資本市場の声に耳を傾けることも重要で、投資家の視点は、私たちに気づきを与

るきっかけにもなります。そうした、資本市場の声が取締役会で共有され、それをもとに議論を深めることも必要だと思います。
伊東 当社は2030年度に向けて高い目標を掲げましたので、今後そこに向けて、どうしっかりと数値で進捗を示していけるかも、世の中は関心を持って見ていると思います。こうしたテーマについて、さらに取締役会で多くの時間を割いて議論していけたらと思います。
河合 そうですね。取締役会での議論に加えて、私たちが必要と判断したテーマについては、時間をとって議論するために社外役員ミーティング等でも取り扱い、その結果を執行側にフィードバックしていくというのも、一つの有効なモニタリングの仕方ですし、社外役員のさまざまな知見を経営に反映する良い機会だと思います。今後もますます社外取締役の責務は大きくなると思います。

社外取締役座談会

取締役会の実効性確保に向けた取り組みを、どのように評価していますか。

中山 今回、取締役会の付議基準を一部変更しましたが、議論をより充実させるという意味で良かったと思います。もちろん、当社にとって、取締役会で議論すべきかどうかは、金額だけで決める問題ではありません。経営として重要だと思うものは、やはり

取締役会に上げていく。そうしたフレキシビリティがあってもいいと私は思います。その点で、付議基準に限らず、必要な取締役会審議のあり方は継続して検討する必要があると思います。

ありたい姿を実現するための人材戦略

最後に、ありたい姿を実現していく当社のイノベーションを支える人材について、どのように考えていますか。

河合 三井不動産は長期的視野に基づいた経営方針で安定感もあり、人を大切に、人材育成にも真剣に取り組んでいる優良企業で、従業員の皆さんものびのびと仕事をしている印象です。最近働き方改革を通じて、女性にも働きやすい環境をつくらうと努力していると評価しています。

人たちが育つ土壌もあると思います。

河合 一方で、イノベティブな人材をより惹きつけるという意味で、人事のフレキシビリティをより高めることも考えられると思います。社外のイノベティブな層は人材の流動性も高い側面もありますが、三井不動産の今のエンゲージメントの高さを活かしつつ、2つが両立するような会社を目指していければより良いのではないのでしょうか。

伊東 そうですね。社員のエンゲージメントも高いですし、「妄想、構想、実現」の旗を振る植田社長のもとで、元気のよい

中山 従業員の方からは、新たな長期経営方針を植田社長が直接、従業員の方から、新たな長期経営方針を植田社長が直接、従業員の働く現場を回って説明されていたと聞きました。従業員の方も、そうした社長のアクションがとても新鮮で、社長の想いが直接伝わってきて良かったとコメントされていました。

引頭 人材戦略というのは、どうしても、どのように人を配置しようといった視点になりがちです。私はもっと根本的に、どうやったら人が気持ち良く働きながら、満足感を得られ、また仲間になっていけるのか、という視点が大変重要だと思います。

伊東 そうですね。併せてですが、当社施設の運営現場の多くは、グループ会社の方が担っていますから、いかにグループ全体のエンゲージメントを向上させていくか、その視点も非常に重要だと考えています。



社外取締役 | 引頭 麻実 Mami Indo

大和証券(株)や(株)大和総研でのアナリスト・コンサルタント業務経験や、証券取引等監視委員会委員等を務めるなど、豊富な経験と幅広い見識を有する。2023年6月より当社取締役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。

新任社外取締役メッセージ

日比野 隆司

Takashi Hibino

社外取締役



—— 当社についてどのような印象を持っていますか。

当社は、ミッドタウンシリーズや、柏の葉スマートシティなど、不動産業界のなかでも「街づくり」に強い点が、他社との差別化要因となっており、長期経営計画「& INNOVATION 2030」でも触れられているように、単なる不動産にとどまらず、社会、産業のインフラそのものをつくっていくというカルチャーが感じられます。街づくりのエキスパートとして、スポーツや商業などのコンテンツも含め、人々が楽しく豊かな生活できる街づくりを行っていくという貫いたコンセプトでビジネスを推進しており、かつ、それが広がりを見せているという印象です。また、大和証券グループは2009年に当社が開発したグラントウキョウノースターに本社を移転しました。大和証券本体だけではなく、グループ会社も集約して移転したことでシナジーが生まれ、グループ連結経営の強化につながりました。また、東京駅直結という好立地、高スペックなオフィスで働けることは、社員のモチベーションの向上はもちろん、優秀な人材の確保という点でもプラスの効果があり、当社の物件開発力の高さを実感しました。

株式会社大和証券グループ本社の社長・会長を歴任し、2024年6月に当社社外取締役に就任。ファイナンスや資本市場、さらには経営全般について、幅広い知見と多様な経験を有する。

—— これまでのキャリアについて教えてください。

1979年に入社した大和証券では、5年間の英国駐在も含め、債券・株式の両マーケット部門と、企画部門を中心にキャリアを積んできました。振り返れば、私が社会人となった1979年からアベノミクスがスタートする2012年末頃まで、証券に限らず銀行・保険も含めた金融業界は大転換期にありました。1990年代初頭のバブル崩壊から、国内大手金融機関の破綻が相次いだ金融危機、アジア通貨危機といった渦中において、私は当時の経営陣とともに、その危機対応を担うことが多くありました。2004年に大和証券グループ本社の取締役に就任した後も、2008年のリーマンショックなど重大な局面が続くなかで、マーケットの変動に左右されにくい、安定的な経営体質への転換を目指しました。その過程において、収益構造の再構築、指名委員会など設置会社への移行、国内証券会社として初めての中期経営計画公表など、経営者としてさまざまな手を打ってまいりました。こうして培った経験をもとに、当社グループの経営に貢献できればと考えています。

—— 今後の抱負についてお聞かせください。

金融と不動産は隣接分野ではありますが、街づくりというスケールの大きな、リアルな事業を展開する当社の経営に関われることを大変うれしく思っています。先日初めて出席した取締役会からは、審議案件への入念な検討姿勢が窺え、バランスの取れた経営をされていると感じます。当社グループの長期経営方針でも、コア事業をしっかり押さえ、さらにスポーツ・エンターテインメントなどに領域を広げ発展させながらも、産業デベロッパーとしての新たな産業育成につながる取り組みにも注力することで、経済的価値と社会的価値をバランス良く高めることを目指しています。一方、日本企業に対する世界の投資家の関心がかつてなく高まるなか、これまでも増して投資家の目線を意識した経営が求められていると思います。これまでの経験で培った資本市場からの視点、株式・債券投資家の観点を以て当社の経営をモニタリングし、執行側が自信を持ってビジネスを展開していけるよう、ともに取り組んでまいりたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役および執行役員

取締役(2024年6月27日現在)



代表取締役会長
蒺田 正信
所有株式数 397千株
1978年4月 当社入社
2023年4月
当社代表取締役会長



代表取締役社長
植田 俊
所有株式数 247千株
1983年4月 当社入社
2023年4月
当社代表取締役社長



代表取締役
山本 隆志
所有株式数 121千株
1990年3月 当社入社
2023年4月 当社代表取締役



取締役
鈴木 真吾
所有株式数 78千株
1987年4月 当社入社
2023年6月 当社取締役



取締役
徳田 誠
所有株式数 55千株
1987年4月 当社入社
2023年6月 当社取締役



取締役
大澤 久
所有株式数 66千株
1987年4月 当社入社
2023年6月 当社取締役



取締役
斎藤 裕
所有株式数 90千株
1990年4月 当社入社
2024年6月 当社取締役



取締役
持丸 信彦
所有株式数 59千株
1990年4月 当社入社
2024年6月 当社取締役



取締役(非常勤) **社外**
中山 恒博 **独立**
所有株式数 14千株
2019年6月 当社取締役



取締役(非常勤) **社外**
伊東 信一郎 **独立**
所有株式数 12千株
2019年6月 当社取締役



取締役(非常勤) **社外**
河合 江理子 **独立**
所有株式数 0株
2021年6月 当社取締役



取締役(非常勤) **社外**
引頭 麻実 **独立**
所有株式数 900株
2023年6月 当社取締役



取締役(非常勤) **社外**
日比野 隆司 **独立**
所有株式数 0株
2024年6月 当社取締役



常任監査役
浜本 渉
所有株式数 99千株
1984年4月 当社入社
2023年6月 当社常任監査役



常任監査役
広川 義浩
所有株式数 98千株
1984年4月 当社入社
2024年6月 当社常任監査役



監査役(非常勤) **社外**
中里 実 **独立**
所有株式数 0株
2023年6月 当社監査役



監査役(非常勤) **社外**
三田 万世 **独立**
所有株式数 0株
2023年6月 当社監査役



監査役(非常勤) **社外**
千葉 通子 **独立**
所有株式数 0株
2024年6月 当社監査役

監査役(2024年6月27日現在)

執行役員(2024年4月1日現在)

- 社長執行役員 植田 俊
- 副社長執行役員 山本 隆志
- 専務執行役員 海堀 安喜
鈴木 真吾
徳田 誠
- 常務執行役員 川村 豊
富樫 烈
加藤 智康
山下 和則
大澤 久
藤岡 千春

- 常務執行役員 斎藤 裕
持丸 信彦
若林 瑞穂
松藤 哲哉
- 執行役員 古田 貴
小野 雄吾
中村 健和
金谷 篤実
上田 二郎
崎山 隆央
宇都宮 幹子

- 執行役員 篠塚 寛之
上松 大高
細田 恭祐
海藤 明子
中村 知勇
高波 英明
村田 忠浩
肥田 雅和
奥植 智彦

グループ執行役員(2024年4月1日現在)

- グループ上席執行役員 遠藤 靖 (三井不動産リアルティ株式会社)
- 嘉村 徹 (三井不動産レジデンシャル株式会社)
- 齋藤 宏樹 (三井不動産投資顧問株式会社)
- 池田 明 (三井ホーム株式会社)
- グループ執行役員 世古 洋介 (三井不動産レジデンシャルサービス株式会社)
- 大林 修 (三井不動産商業マネジメント株式会社)
- 山田 貴夫 (三井不動産レジデンシャル株式会社)
- 児玉 光博 (三井不動産リアルティ株式会社)
- 青木 研 (三井不動産レジデンシャル株式会社)
- 村上 弘 (三井不動産ビルマネジメント株式会社)
- 蛭田 和行 (三井不動産レジデンシャル株式会社)
- 野島 秀敏 (三井ホーム株式会社)
- 江口 大二郎 (三井不動産アジア株式会社)

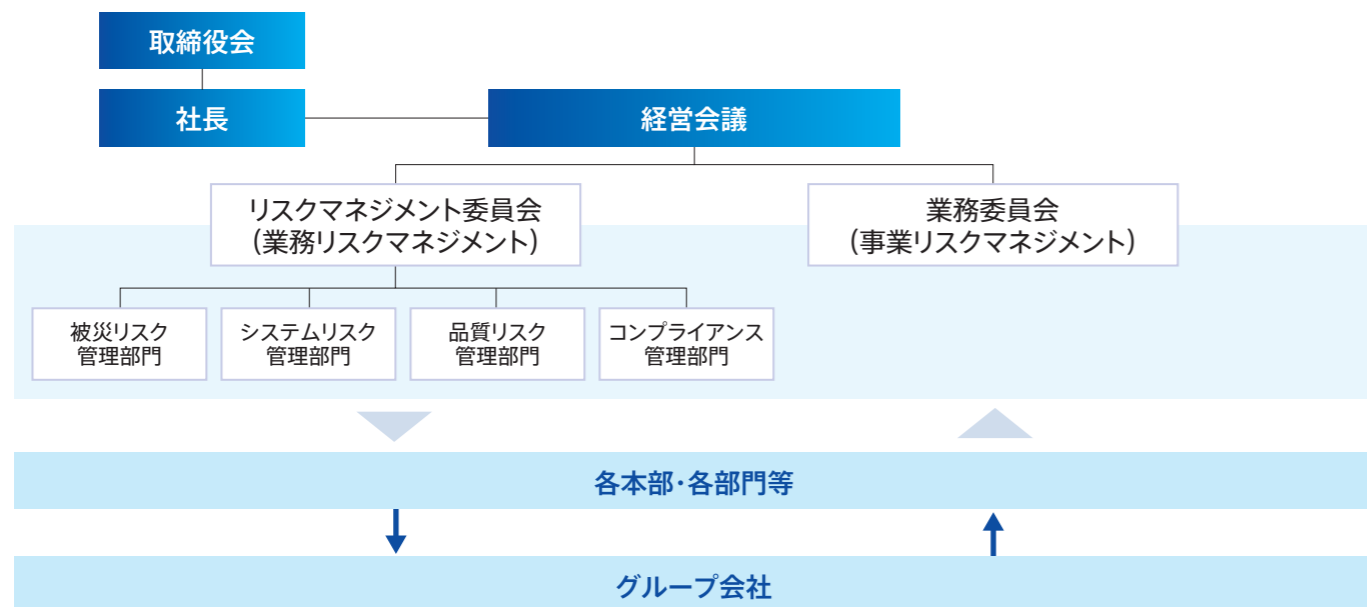
※当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しておりますので、所有する当社の株式の数は、株式分割後の株式を基準としております。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

「経営会議」が当社グループのリスクマネジメント全体を統括し、その議長である社長執行役員がリスクマネジメントを統括しています。そのもとで「業務委員会」が事業リスクを、「リスクマネジメント委員会」が業務リスクを、それぞれマネジメントしており、これらのリスクマネジメント体制を取締役会が監督しています。

「リスクマネジメント委員会」は原則毎月1回開催し、業務リスクの抽出、対応策や再発防止策の検討・立案などのほか、必要に応じて全社やグループ会社への情報共有などを実施しています。



主要なリスク

詳細は有価証券報告書をご参照ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/ir/library/fs/pdf/YUHO_2403.pdf

事業リスク:主として事業推進・利益獲得のために取るリスク

リスク名称	概要	対策
事業環境の変化によるリスク	●経済環境全般の変化 (為替変動、金利上昇、少子高齢化等) ●顧客ニーズの変化 (コロナ感染拡大による生活様式変化等)	●グループ会社の連携強化 ●顧客ニーズを先取りした商品開発 ●街づくりの一層の強化 ●新たなビジネスインフラの顧客への提供 ●DXの推進 ●人口動態や供給動向を見据えた立地戦略 ●海外を含めた資産ポートフォリオの戦略的構築 等
市場金利に関するリスク	●金利上昇に伴う資金調達コスト上昇 ●金利上昇に伴う当社事業の性能悪化 (住宅分譲価格低下、投資家期待利回り上昇)	●市場金利の上昇の影響を比較的受けにくい、長期かつ固定金利を中心に必要資金を調達 ●金利動向による住宅ローン金利やキャブレートの変動を注視 ●バランスシートの適正なコントロールによる、金利上昇リスクの軽減
為替変動に関するリスク	●輸入価格を通じた原価の変動 ●海外事業におけるPL・BS取り込みへの影響 ●テナント企業の業績影響による賃取減	●為替変動を含む原価変動の注視と適切な対策による、各種原価のコントロール ●賃貸事業: 商品競争力の維持とテナント誘致の強化による、収入の減少等の抑制 ●海外事業: 現地通貨建てでの資金調達、ポートフォリオ分散による、為替変動リスクの抑制
気候変動リスク	●大規模な気候変動 ●気候変動リスクを考慮したニーズの変化	●気候変動への対応を重要な経営課題と位置付け ●「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を策定し、気候変動予測・対応を強化
地政学的リスク	●当該国・エリアでの影響 ●サプライチェーン混乱等による影響	●エリアおよび商品における適度なポートフォリオ分散 ●個別事業におけるリスクを考慮した投資判断と事業推進

リスク名称	概要	対策
感染症リスク	●コロナ感染拡大による事業制約 ●コロナ感染拡大による顧客ニーズの減少・変化	●感染症被害の軽減・防止を目的とした「三井不動産9BOX感染対策基準」を策定 ●感染症による影響を鑑みた施策による競争力の維持・強化 ●新たな感染症流行時、人命保護を最優先としつつバランスのとれた事業活動の対応
不動産事業における競合リスク	●各事業における同業他社との競合 ●破壊的イノベーション	●グループ会社の連携強化 ●顧客ニーズを先取りした商品開発 ●街づくりの一層の強化 ●新たなビジネスインフラの顧客への提供 ●DXの推進 ●既存施設の価値向上 ●グループ力を活かした事業機会の獲得 等
賃貸収入に関するリスク	●テナント解約・減賃、違約解約、テナント倒産等による賃取減	●グループ会社の連携強化 ●顧客ニーズを先取りした商品開発 ●街づくりの一層の強化 ●新たなビジネスインフラの顧客への提供 ●DXの推進 ●既存施設の価値向上 ●テナントリーシングの強化・推進
資産価値変動リスク	●住宅需要減退・投資家期待利回り上昇等による資産価値の下落	●バランスシート・ポートフォリオの最適化による、リスク耐性のある事業基盤の構築 ●マーケット資産価値変動の把握と市場競争力の強化による、資産価値変動リスクの軽減
原価変動リスク	●建築工事費、エネルギーコスト、人件費等の価格変動	●マーケットの原価変動の把握と個別事業における適切な対策による、各種原価のコントロール
資金調達リスク	●金融機関等における融資姿勢の変化による資金調達コスト上昇 ●市場金利の上昇・金融市場の混乱 ●当社格付の引き下げ等	●D/Eレシオ管理による健全な財務体質の維持 ●十分な流動性を確保した資金調達による、安定資金の確保
不動産開発リスク	●開発時の諸事情 (天候、災害、埋設物、土壌汚染等) による、コスト増加、スケジュール遅延	●リスクを考慮した投資判断に基づいた、事業推進および施工管理の実施 ●事業に影響を及ぼす問題発生時に備えた、迅速かつ適切に対応するガバナンス体制の構築
海外事業に伴うリスク	●海外各国の事業環境 (インフレ、為替、内乱・紛争、地政学的リスクによる当該国・エリアへの影響等) ●現地提携企業の財務状態等	●海外での事業展開に必要な情報の収集 ●現地事情に精通した提携先現地企業の選定 ●海外事業共通のガバナンス指針となる「グローバル・ガバナンス・ガイドライン」の策定 ●現地法人・本社海外事業本部・本社スタッフ部門の3つの階層により適切なリスク管理の実施
物件ポートフォリオの立地に関するリスク	●当社資産が集中的に所在するエリアに被害を及ぼす自然災害、人災・テロの発生 (地震、台風、ミサイル等)	●ポートフォリオのエリア分散 ●建物の耐久性向上 ●被災度判定システムの導入 ●非常用発電機の72時間稼働化 ●特電事業等のBCP対策を推進
法令・政策の変更に関するリスク	●法令等の変更に対応するための事業構造、資金調達方法変更	●国内外の法令・規制等の動向を情報収集・分析し、必要に応じて各組織に共有のうえ、適切に対応
多様な人材確保に関するリスク	●事業環境の変化、ニーズ変容に対応するための人材育成・採用不足	●ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営戦略の一つと位置付け ●「ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言」と取り組み方針を策定

業務リスク:業務遂行上のオペレーショナルリスク

リスク名称	概要	対策
被災リスク	●自然災害 (地震、風水害等) ●人為的災害 (戦争、テロ等)	●各種災害に関し、事業継続計画 (BCP) を策定 ●災害の影響を最小限に抑える体制の整備 ●大規模地震災害を想定した「災害対応訓練」の定期的な実施 ●宿日直制度による24時間365日体制の整備 ●災害に強い施設づくりに向けた施策の実施
システムリスク	●サイバー攻撃等によるシステム障害、情報漏洩 i 情報システム ii 制御システム	●情報システム・制御システムの計画的なセキュリティ診断・点検 ●サイバー攻撃や情報漏洩に備えた環境整備 ●「情報管理規則」「秘密情報取扱規程」を定め、個人情報に関する定期的な教育・啓蒙の実施
コンプライアンスリスク	●法令・社則・社会規範等の違反 i 業務遂行上の法令違反 ii 社員の私的利益による法令違反	●「三井不動産グループコンプライアンス方針」等の社内規程制定と定期研修による周知徹底 ●法令遵守のための業務フローの策定、定期的な自主点検の実施
品質リスク	●商品・サービス・業務の品質に起因 i 施設・不動産 ii 管理運営業務 iii その他の業務	●不動産開発事業: グループ独自の品質基準を定め、発注先への遵守の徹底と、施工状況確認・品質検査を実施 ●賃貸・管理施設の業務品質: 業務内容に応じたマニュアル策定・運用 ●損害保険の付保

コンプライアンス

基本方針

当社グループは、「三井不動産グループコンプライアンス方針」に基づき、コンプライアンスの実践をグループ経営の最重要課題の一つとして位置付け、法令・社会規範の遵守はもとより、企業倫理に従った公正で透明性の高い企業活動を遂行します。

コンプライアンス体制

当社は、コンプライアンスを総括する責任者を総務担当役員として、責任者は、コンプライアンス管理部門などから報告を受け、特に重要なものは取締役会・経営会議で審議または報告します。また、毎年、社則の制定・改廃、法令・社則などに関する研修の実施、法令・社則などの遵守状況に関する調査・報告な

ど、コンプライアンスに関する当該年度の活動計画を策定し、これに基づきコンプライアンス活動を実践しています。グループ会社においてもリスクマネジメント計画の策定実施を義務付けるとともに、年度終了時に当社に対して報告、承認を行っています。

内部相談窓口

当社は、当社業務に従事する者に対し、相談窓口として当社内および社外の法律事務所の2つを設置しています。当該窓口は、法令遵守に関する問題はもとより、職務環境における相談なども受け付けています。

コンプライアンス研修

当社では、新入社員や新任グループ長、役員などさまざまな役職員を対象に、コンプライアンス意識の向上を目的とした、コンプライアンス研修を実施しています。また、全従業員を対象としたe-learningを実施しています。

■ 主な研修・啓発活動(三井不動産)

	項目	対象	内容
研修	入社時研修	新卒社員、契約・派遣社員、キャリア社員	コンプライアンス全般
	全社研修(e-learning)	全従業員	コンプライアンス全般 (世間動向を踏まえたトピックス等)
	新任グループ長研修	新任グループ長	コンプライアンス全般
	役員研修	役員・グループ執行役員等	世間動向を踏まえて毎年度テーマ・講師を選定
	海外拠点研修	現地法人駐在員等	グローバルガバナンスガイドラインの内容全般等
啓発活動	三井不動産グループ コンプライアンス方針	全従業員	社内ポータルサイト・社員手帳に掲示
	コンプライアンスポスター	全従業員	社内掲示板等に掲示
	コンプライアンス通信	全従業員	世間動向を踏まえて、業務遂行上注意すべき事項等について情報発信(年6回)

不正な行動の防止

企業と社会・経済との関わり方

反社会的勢力との取引の排除

当社は、反社会的勢力との一切の関係を遮断し、会社を挙げて断固たる姿勢で臨みます。また、各部門においては、取引の開始前などに、取引先が反社会的勢力でないことを調査・確認します。万一、反社会的勢力による不当な要求または暴力的行為などに直面した場合、当社は、所轄の警察署などに連絡するとともに、法的措置を取るなど必要な対応をします。

公正な取引や競争の徹底

当社は、独占禁止法などを遵守するのはもちろん、不正な取引や不正な競争行為はしません。また、取引先と対等なパートナーとして誠実に接し、サービスや物品の調達に際しては、公正な基準に基づいて対応しています。

腐敗防止

①贈収賄の禁止および接待・贈答

公務員などに対し、不正な利益供与を禁止しています。また、取引先や関係先などとの間であっても、節度を越えた接待や贈答などを行ったり、受けてはいけないこともルール化しています。

また、贈賄防止にかかる取り組み体制や遵守すべきルールを定め、贈賄行為を未然に防止することを目的に「贈賄防止に関する規程」を制定し、実行しています。

②政治家・政治団体への寄付

政党および政治資金団体以外の者に対して、政治活動に関する寄付はしません。また、政治団体の活動に関わる支援を行う場合、政治資金規正法、公職選挙法の関係法令などに則り、適切に対応します。

企業と従業員の関わり方

人権の尊重

性別・年齢・出身地・国籍・人種・民族・信条・宗教・障がいなどによる差別をせず、人権を尊重し、公平な職場の維持に努めます。

会社情報の適切な管理

当社は、文書と情報管理の重要性を認識し、「情報管理規則」「文書規程」「情報システム管理規程」等に基づき、適切な管理に努めます。

その他

- ①ルールに則った意思決定
- ②セクシュアルハラスメント、パワーハラスメントの禁止
- ③公私の区別

4 事業別戦略

CONTENTS

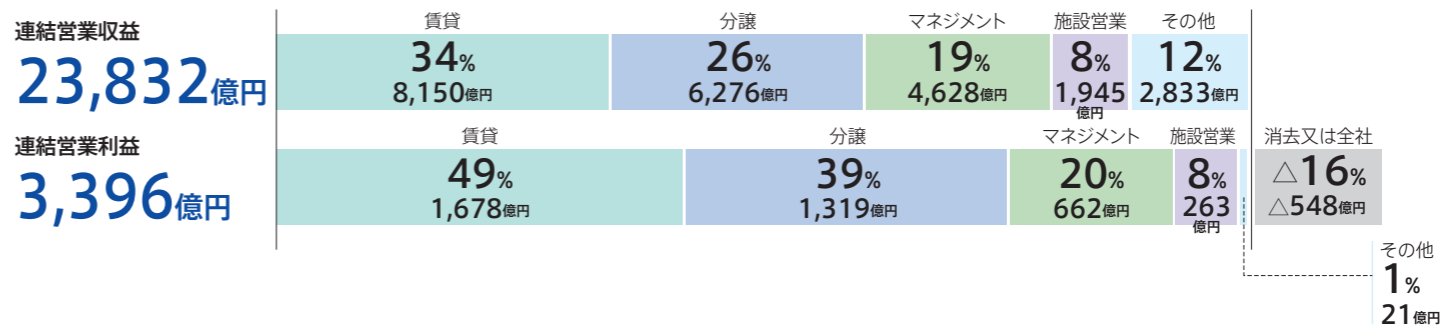
At a Glance	113
オフィス	115
商業施設	117
物流施設(ロジスティクス)	119
住宅(すまいとくらし)	121
ホテル・リゾート	123
スポーツ・エンターテインメント	125
海外事業の飛躍的な成長	127



At a Glance

三井不動産グループでは、主な事業活動として「賃貸事業」「分譲事業」「マネジメント事業」「施設営業事業」に取り組んでおり、これらの形態に合わせ、2023年度より「賃貸」「分譲」「マネジメント」「施設営業」「その他」の5つの会計セグメントを採用しています。なお、個別のプロジェクトごとに発生する収益や利益は、これらのセグメントごとに分解され、単一もしくは複数のセグメントに計上されます。

2023年度実績 ※ 四捨五入により、合計値が100%にならない場合があります。



会計セグメント概要(2023年度より「施設営業」セグメントを新設)

	賃貸			分譲		マネジメント		施設営業		その他	
セグメント解説	不動産の賃貸によりテナント等の借主から得た賃貸収益を計上しています。			投資家・個人への不動産の売却により得た売却収益を計上しています。		不動産の管理・運営および仲介等により得た手数料収益を計上しています。		ホテル・リゾートや、東京ドームシティ等の施設営業により得た収益を計上しています。		木造住宅等の新築請負や、リフォーム事業により得た収益を計上しています。	
サブセグメント	オフィス	商業施設	その他	国内住宅分譲	投資家向け・海外住宅分譲等	プロパティマネジメント	仲介・アセットマネジメント等	ホテル・リゾート	スポーツ・エンターテインメント	新築請負・リフォーム等	その他
セグメント別営業収益およびサブセグメント別内訳											
セグメント別営業利益およびサブセグメント別内訳											

各アセットクラスにおける主要な収益計上先

※ 収益の上がるカテゴリーのイメージを記載したものであり、実際とは異なる場合があります。

主なアセットクラス	賃貸			分譲			マネジメント			施設営業		その他
	オフィス	商業施設	その他	国内住宅	海外住宅	投資家向け	プロパティマネジメント	仲介	アセットマネジメント	ホテル・リゾート	スポーツ・エンターテインメント	新築請負・リフォーム等
							法人向け	個人向け				
オフィス	✓					✓	✓		✓			
商業施設		✓				✓			✓			
物流施設			✓			✓			✓			
住宅	中高層			✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	戸建				✓				✓			✓
ホテル・リゾート									✓			
スポーツ・エンターテインメント										✓		

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

- 「行きたくない街」にある「行きたくないオフィス」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。



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

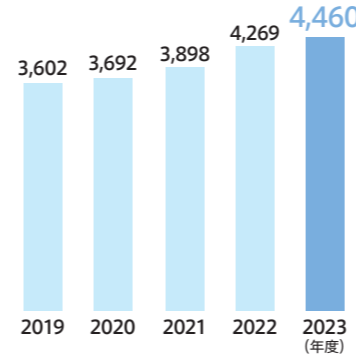
従業者向けの各種サービス・会員メニューのさらなる充実を図るとともに、提供できる価値を見える化。拠点型オフィスに加え、シェアオフィス「ワークスタイリング」やソフトサービスを組み合わせ、DXを活用しながら顧客ごとに最適なワークスタイルを提供。

■ サービスメニューの一例

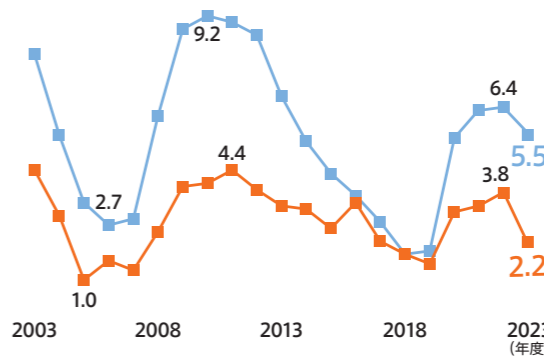
- &BIZ** 三井のオフィス 「三井のオフィス」に関する総合情報サイト
- &BIZ consulting** 三井のオフィス 働き方・働く場のコンサルティングサービス
- &BIZ conference** 三井のオフィス 入居企業向けの会議室貸し出しサービス
- &BIZ fitness** 三井のオフィス 入居企業従業者向けのフィットネスジムサービス
- &WORK STYLING** 三井不動産 シェアオフィスサービス
- &well** 三井不動産 健康経営支援サービス

業績推移

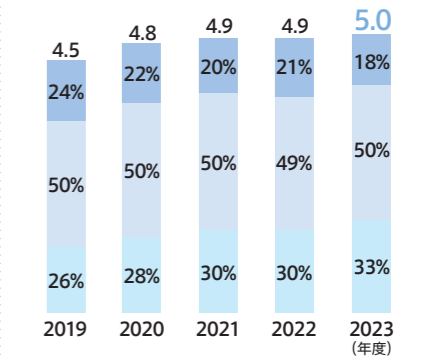
■ 賃貸収益推移 (連結) (億円)



■ オフィス空室率推移 (毎年度末時点の空室率) (%)

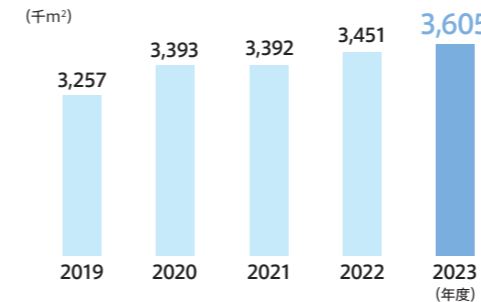


■ オフィス平均契約年数の推移 (単体) (年)



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

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

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、唯一無二のオムニチャンネル基盤を構築。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。

オムニチャンネル基盤の進化

リアルとデジタルを活用した新たな体験価値を提供



収益源の多様化

リアル施設のメディア化

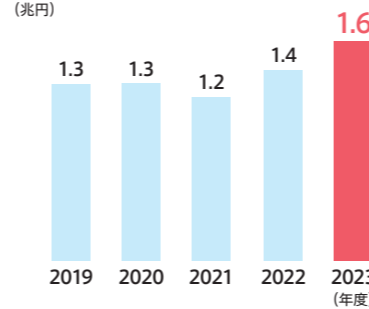
- ・ 発信力を活かしたイベントの展開
- ・ 集客力を活かした館内広告媒体の販売拡大(ネーミングライツ、デジタルサイネージへの掲出など)



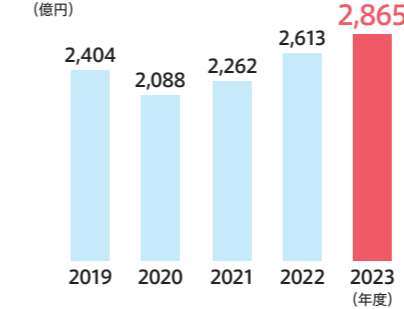
©JBA

業績推移

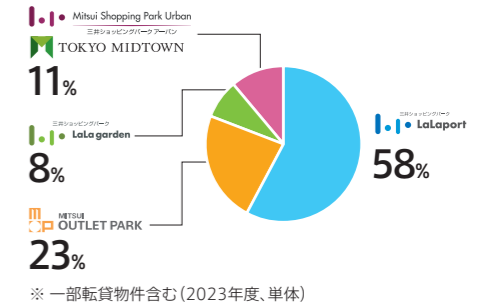
■ 施設売上推移 (兆円)



■ 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

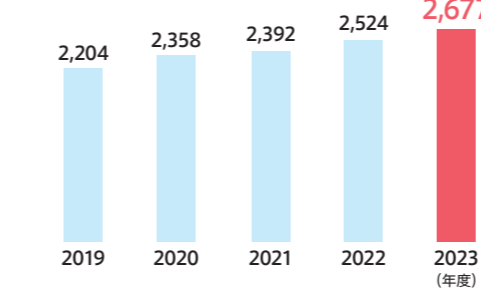
(2024年4月1日時点)

顧客基盤

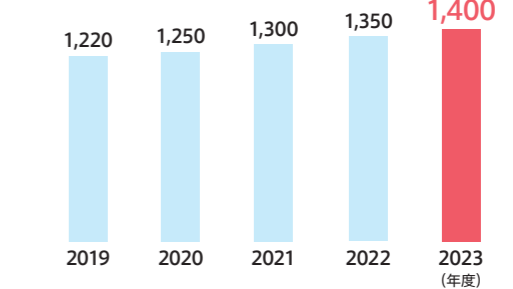
約1,400万人

(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)

	三井ショッピングパーク	
	LaLaport	MITSUI OUTLET PARK
合計	34	13
首都圏	17	5
近畿圏	8	3
中京圏	4	1
その他	5	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 に及び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ム」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。

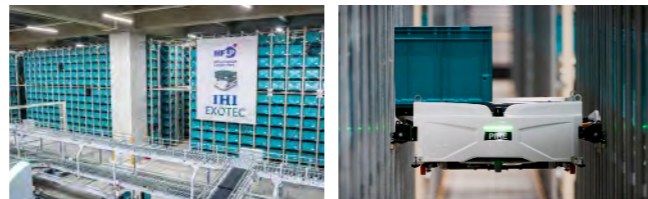
データセンターの積極展開

- 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

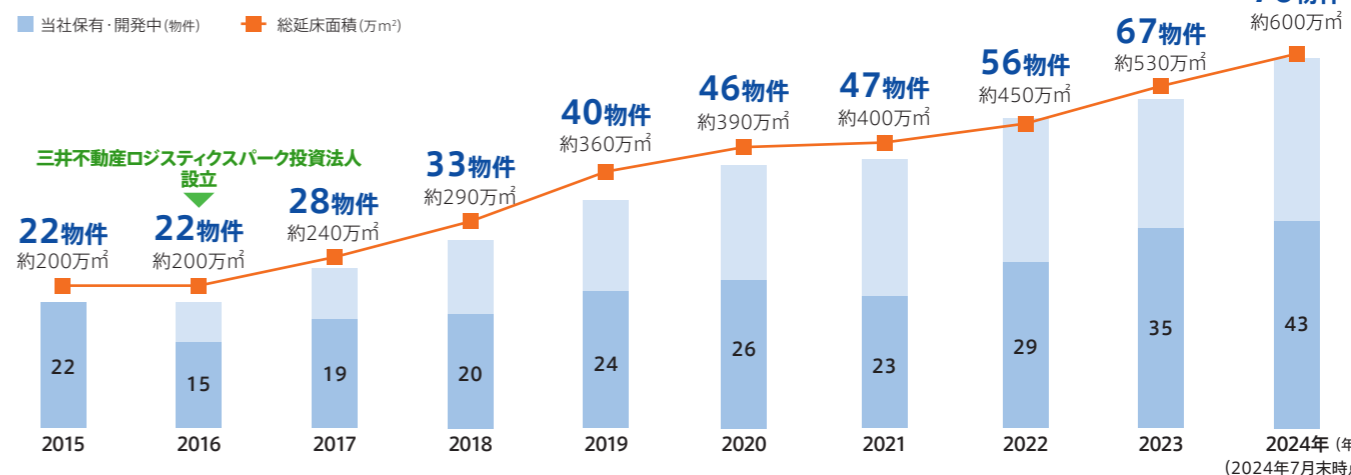
当社過去開発物件を含む累計

(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

競争優位性

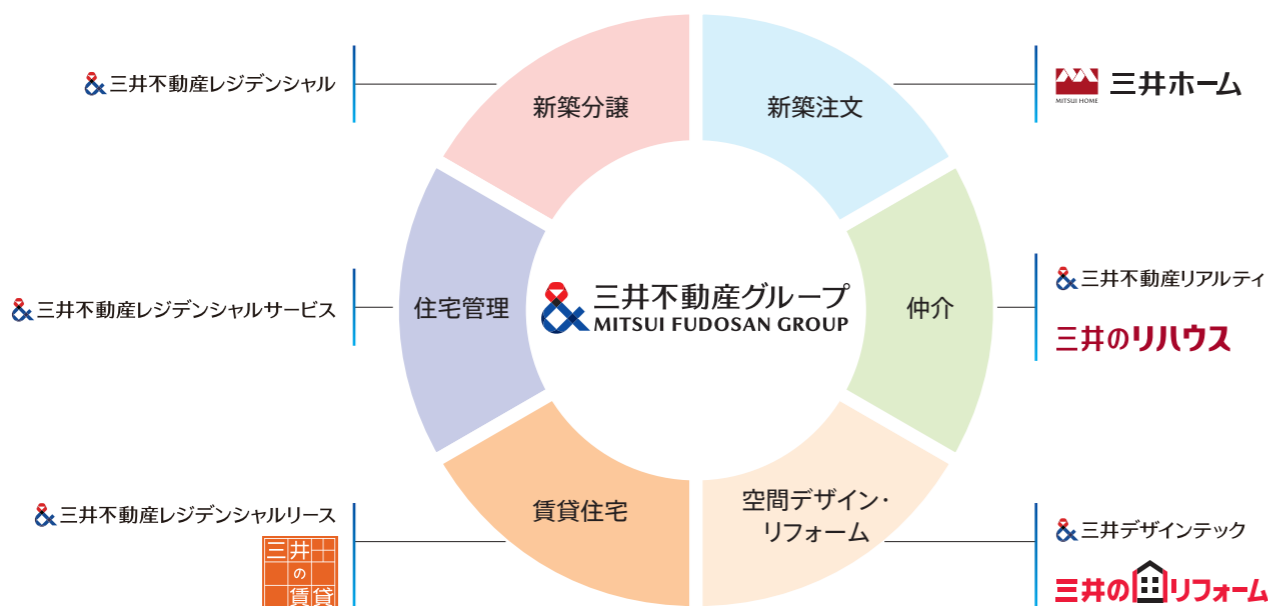
- マンション分譲戸数約**24万戸***1
- 三井のすまいLOOP会員数約**34万人***2
- 仲介件数**38年連続No.1のブランド力**
- 住宅に関するあらゆる商品・サービスのラインナップ(賃貸・分譲・新築・中古、マンション・戸建・シニアレジデンス、管理・運営・仲介等)
- 都心・大規模・再開発物件を中心とした高い付加価値創造を実現する事業企画・開発力

*1 2024年3月末時点 *2 2024年6月末時点

事業戦略

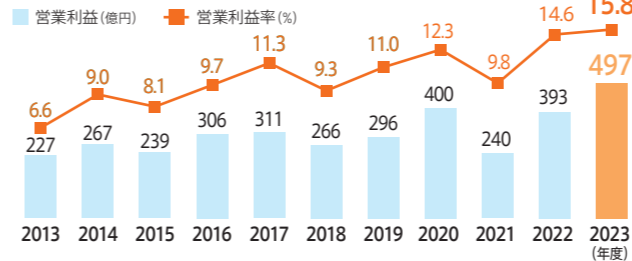
- 顧客データを一元管理、グループ各社の連携を強化することで顧客への提案力を強化。
- お客様のあらゆるニーズにワンストップでサービスを提供。
- 富裕層、外国人ニーズへの取り組みを強化。ライフスタイルに応じた商品やサービスを拡充し、顧客接点を拡大。

ワンストップで対応できるグループ総合力

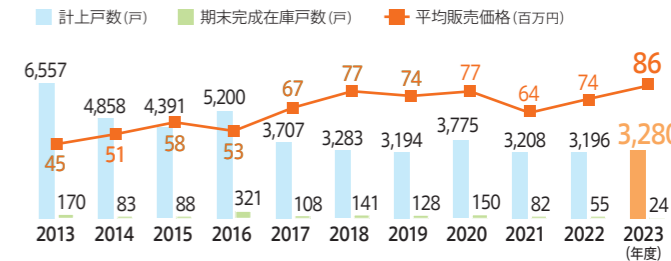


分譲(分譲セグメント)

住宅分譲 営業利益、営業利益率の推移



マンション 計上戸数、期末完成在庫戸数、平均販売価格の推移



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

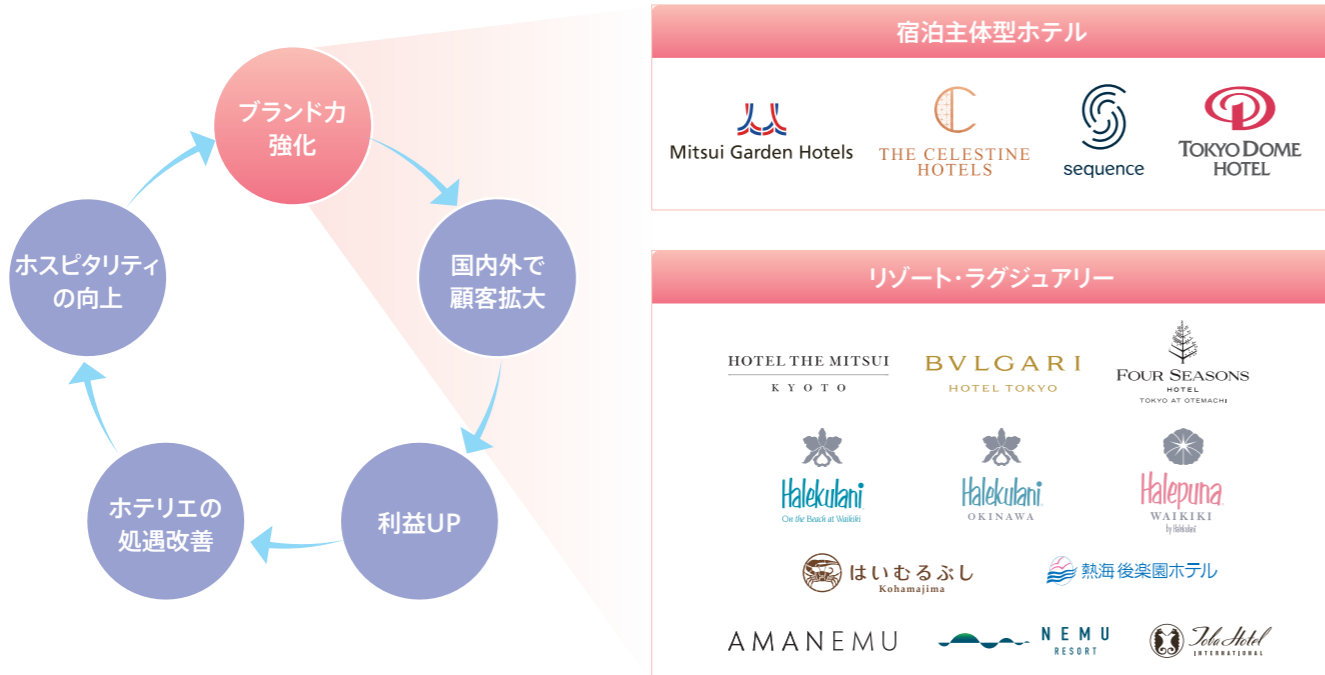
- 三井ガーデンホテル会員約**96万人超**^{※1}
- 直営客室数約**13,300室**(国内外)^{※1}
- ラグジュアリーから宿泊主体型まで多様な顧客ニーズに合わせたホテル・リゾート14ブランドの展開
- MSP/LOOPポイントとの互換性の確立、商業テナントリレーションを活かしたレストランテナント誘致、シェアオフィス「ワークスタイリング」との連携等

※1 2024年7月末時点

事業戦略

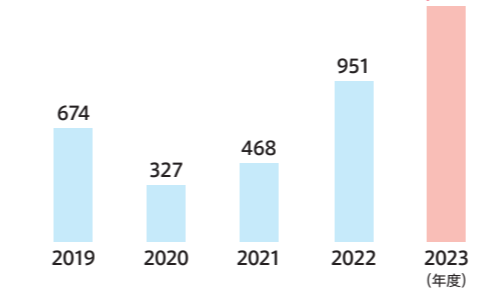
- DXにより、スタッフがお客様へのサービスに集中できる環境を整備することで、上質な滞在価値を提供。
- 顧客データ活用により、パーソナライズされた滞在体験を提案、国内外の顧客層を拡大。

各施設のブランド力強化、魅力の最大化



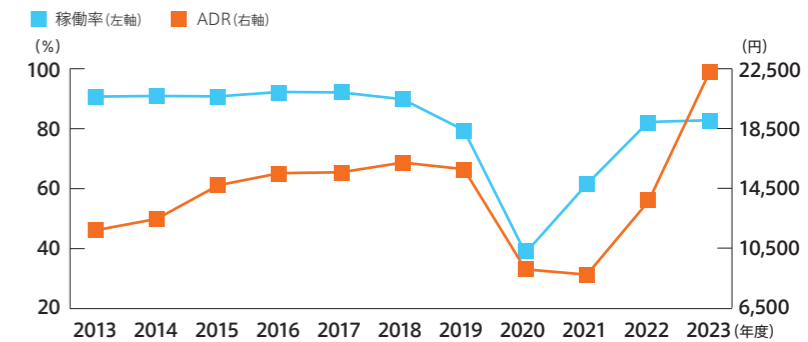
業績推移

■ 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)

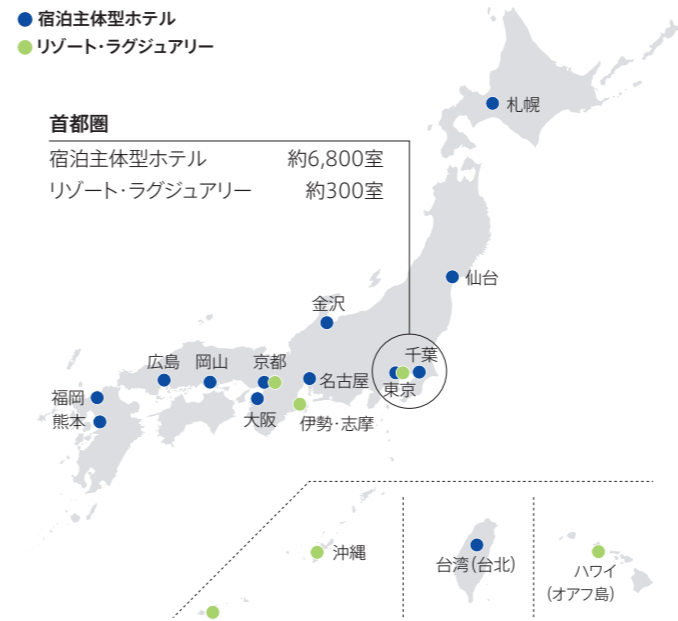
三井ガーデンホテル会員数

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**の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

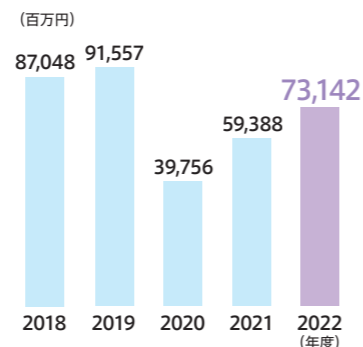
- スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり P.047

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13ha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

多様な来場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

プロ野球
その他スポーツ
イベント
コンサート
ビジネス展示会

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

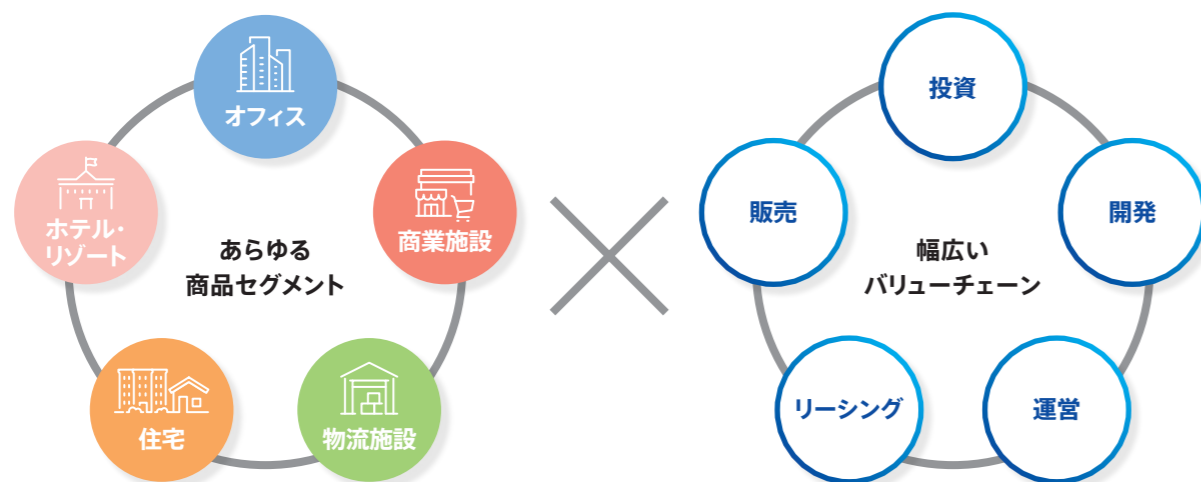
- Eコマースの伸長に伴う、リアル商業施設に対するニーズの変化
- 米中関係および両岸の緊張等による地政学リスク

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

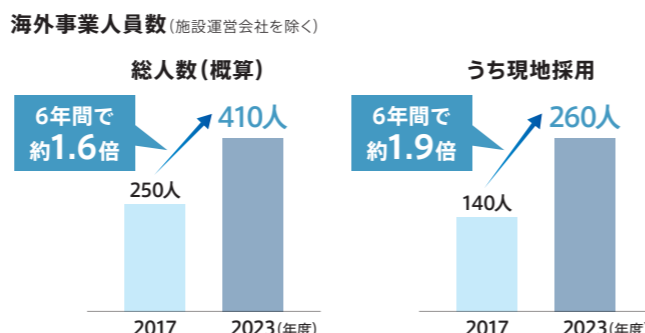
- 「あらゆる商品セグメント」「幅広いバリューチェーン」「街づくり型事業の開発力」



- 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



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

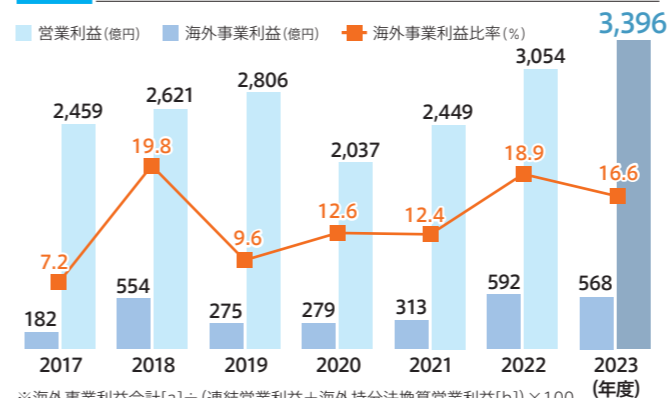
- 拠点都市

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

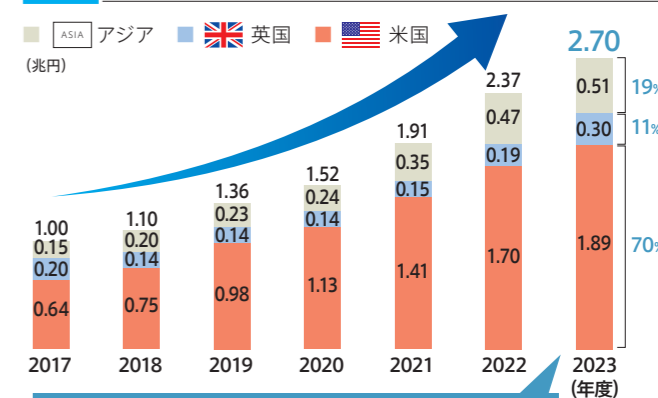
業績推移・収益の基盤

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



6年間で約**2.7**倍(うち米国約**3.0**倍)

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

財務ハイライト

百万円

年度		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
経営成績	営業収益	¥1,515,252	¥1,529,036	¥1,567,969	¥1,704,416	¥1,751,114	¥1,861,195	¥1,905,642	¥2,007,554	¥2,100,870	¥2,269,103	¥2,383,289	
	営業利益	172,567	186,074	202,482	232,698	245,902	262,147	280,617	203,770	244,978	305,405	339,690	
	賃貸 ^{※1}	109,205	107,863	124,112	135,774	138,338	141,945	145,893	120,777	129,983	149,795	167,805	
	分譲 ^{※1}	27,099	45,493	44,525	65,285	83,010	98,037	123,745	118,213	138,343	145,868	131,969	
	マネジメント ^{※1}	49,945	49,317	52,446	53,838	48,727	53,445	55,670	39,969	57,205	63,383	66,289	
	施設営業 ^{※1}	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△3,690	26,333
	その他 ^{※1}	7,263	9,203	11,888	10,901	12,312	10,890	2,291	△27,215	△29,641	△904	2,185	
	消去又は全社 ^{※1}	△20,947	△25,804	△30,490	△33,102	△36,487	△42,171	△46,982	△47,974	△50,912	△49,047	△54,892	
	経常利益	144,587	163,373	182,521	219,607	240,341	254,106	258,510	168,865	224,940	265,358	267,890	
親会社株主に帰属する当期純利益	76,843	100,185	117,722	131,815	155,874	168,661	183,972	129,576	176,986	196,998	224,647		
財務状態	総資産	4,548,822	5,067,187	5,363,477	5,551,751	6,284,723	6,802,731	7,395,359	7,741,972	8,208,012	8,841,396	9,489,527	
	販売用不動産 ^{※2}	961,449	1,031,080	1,167,745	1,334,167	1,524,863	1,630,558	1,907,839	1,930,528	2,051,704	2,163,634	2,375,281	
	有形・無形固定資産	2,526,139	2,788,633	2,968,975	2,967,788	3,318,928	3,500,482	3,753,141	3,796,800	3,914,135	4,293,130	4,405,526	
	資本的支出	148,255	273,487	207,172	173,745	440,752	390,514	379,279	565,266	272,389	386,592	246,609	
	減価償却費	56,030	61,242	67,460	71,357	70,167	79,034	91,434	98,196	111,500	125,298	133,726	
	有利子負債 ^{※3}	2,040,071	1,976,150	2,226,236	2,287,489	2,604,656	2,906,610	3,481,117	3,623,438	3,667,234	4,048,531	4,430,422	
	自己資本	1,274,355	1,871,922	1,922,305	1,984,635	2,204,882	2,342,512	2,408,679	2,555,885	2,796,474	2,900,726	3,110,088	
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	189,903	30,343	32,154	227,432	30,143	216,709	87,094	187,862	271,469	297,708	241,697	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△44,056	△261,640	△239,719	△201,583	△365,464	△388,895	△532,806	△131,035	△210,057	△422,034	△286,987	
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△123,713	221,508	201,110	15,071	289,150	231,238	467,751	△66,565	△139,600	111,448	59,988	
	現金及び現金同等物の期末残高	127,337	118,960	109,966	148,546	100,708	157,682	179,472	187,723	142,682	132,310	179,249	
1株当たり指標 ^{※4}	EPS(1株当たり純利益)(円)	29.2	34.6	39.7	44.5	52.6	57.1	62.8	44.8	61.5	69.3	80.2	
	BPS(1株当たり純資産)(円)	483.7	631.4	648.5	669.5	743.7	794.9	826.8	885.5	980.7	1,035.8	1,109.9	
	配当金(円)	7	8	10	11	13	15	15	15	18	21	28	
財務指標	ROA(%) ^{※5}	4.07	4.10	4.14	4.59	4.58	4.44	4.18	2.84	3.31	3.86	3.94	
	ROE(%) ^{※6}	6.26	6.37	6.20	6.75	7.44	7.42	7.74	5.22	6.61	6.92	7.47	
	D/Eレシオ(倍) ^{※7}	1.60	1.06	1.16	1.15	1.18	1.24	1.45	1.42	1.31	1.40	1.42	
	自己資本比率(%)	28.0	36.9	35.8	35.7	35.1	34.4	32.6	33.0	34.1	32.8	32.8	
	総還元性向(%)	25.1	24.1	25.2	25.5	35.0	35.1	36.9	44.2	46.6	44.9	52.7	

※1 2023年度よりセグメント変更を実施。従来の「賃貸」「分譲」「マネジメント」「その他」の4区分から「賃貸」「分譲」「マネジメント」「施設営業」「その他」の5区分に変更。2022年度については新セグメント組替後の実績を記載。

※2 販売用不動産+仕掛販売用不動産+開発用土地+前渡金

※3 短期借入金+NR短期借入金+CP+短期償還社債+NR短期償還社債+社債+NR社債+長期借入金+NR長期借入金

※4 普通株式1株につき3株の株式分割を行っております。2022年度以前は前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、数値を算定しております。

※5 (営業利益+営業外収益)/総資産期首期末平均残高

※6 親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本期首期末平均残高

※7 有利子負債/自己資本

非財務ハイライト

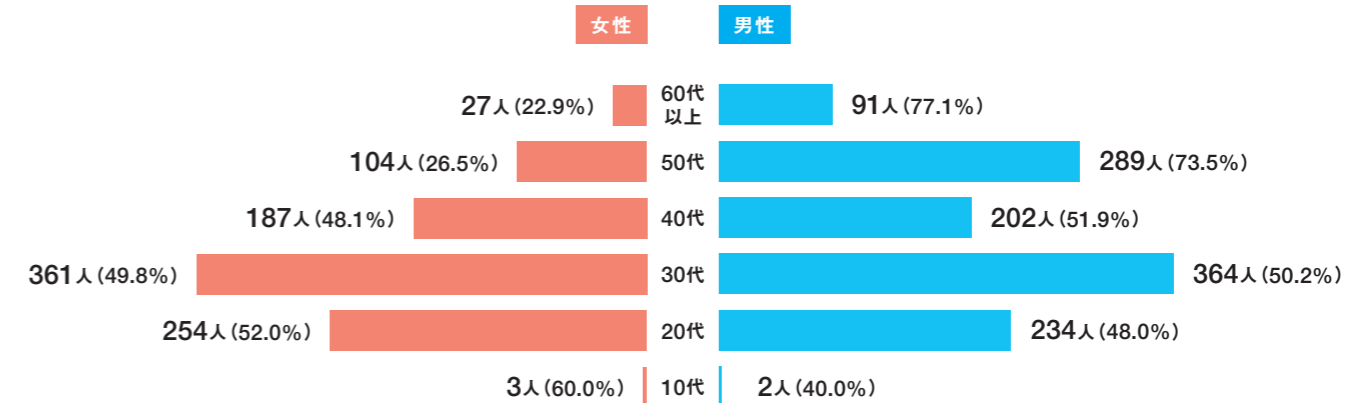
詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/

年度

項目	単位	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
環境指標 ^{※1}	温室効果ガス(GHG)排出量(SBT基準に基づく)	千t-CO ₂	5,076	4,383	4,690	4,199	5,503	3,941
	うちScope1	千t-CO ₂	90	104	115	140	183	186
	うちScope2	千t-CO ₂	395	413	363	438	457	430
	うちScope3	千t-CO ₂	4,591	3,865	4,211	3,621	4,863	3,325
	エネルギー消費量 ^{※2}	MWh	1,454,755	1,488,256	1,433,237	3,653,327	3,935,352	4,135,836
	水使用量(取水)量 ^{※2}	千m ³ /年	5,407	5,726	5,365	11,849	14,210	15,347
	水使用量(排水)量 ^{※2}	千m ³ /年	5,595	5,539	4,711	10,445	12,546	13,714
	廃棄物排出量 ^{※2}	t/年	47,271	47,188	38,080	112,375	127,369	137,986
人材指標	従業員数(連結)	人	19,081	20,864	23,992	24,408	24,706	25,593
	うち三井不動産(単体)	人	1,577	1,678	1,776	1,898	1,973	2,049
	女性管理職比率(単体) ^{※3}	%	3.3	4.5	5.7	6.8	7.7	9.2
	女性総合職比率(単体) ^{※3}	%	11.0	12.5	14.3	16.5	18.0	19.7
	女性採用比率(単体)	%	41.3	39.5	37.5	40.5	44.1	48.6
	障がい者雇用率(単体) ^{※4}	%	1.77	2.04	2.07	2.14	2.52	2.74
	1人当たり研修時間(単体) ^{※5}	時間	16.9	20.0	19.8	21.8	28.2	28.4
	1人当たり研修投資額(単体) ^{※6}	万円	—	—	—	—	13.1	13.2
	有給休暇取得日数	日	14.1	14.9	13.8	15.0	16.2	16.2
	育児休業取得者数(比率)男性(単体) ^{※7}	人	27 (84.4%)	25 (61.0%)	28 (70.0%)	38 (79.2%)	59 (122.9%)	63 (116.6%)
	育児休業取得者数(比率)女性(単体)	人	15 (100.0%)	10 (100.0%)	13 (100.0%)	20 (95.2%)	22 (100.0%)	25 (96.0%)
	育児休業取得者の復帰率(単体)	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	健康診断・人間ドック受診率(単体)	%	99.5	99.8	99.5	100.0	100.0	100.0
	フルタイム従業員の自己都合離職率(単体)	%	0.77	0.53	0.51	0.81	0.66	0.93
	社員エンゲージメント(単体) ^{※8}	%	—	—	—	—	92	92

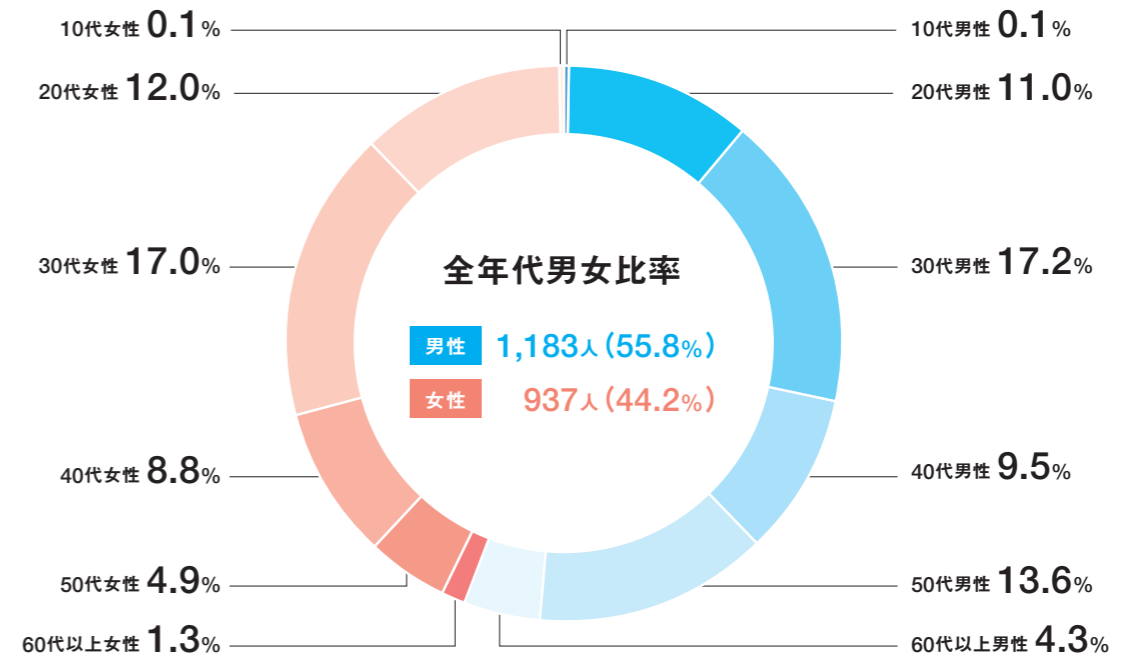
三井不動産(単体) 従業員構成(2024年4月1日時点)

年代別男女比



年代別構成(集計方法の関係で、以下の合計値と上記合計値に差異がございます)

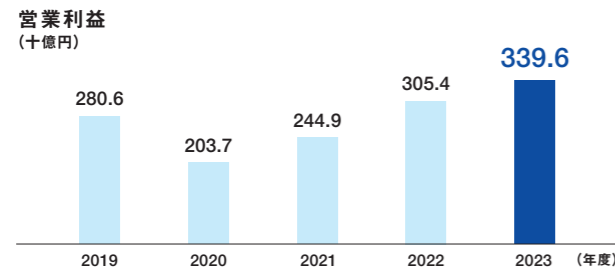
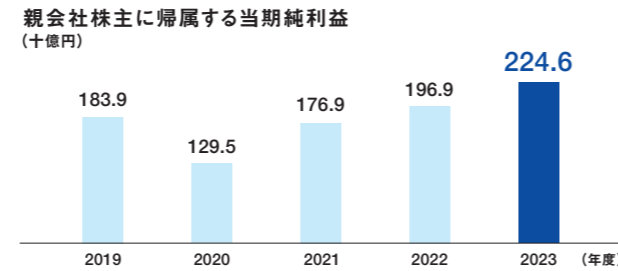
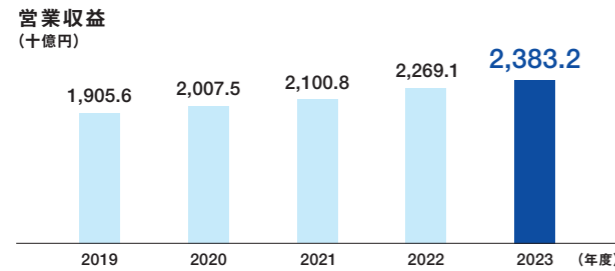
※ 四捨五入により、合計値が100%にならない場合があります。



※1 三井不動産および連結子会社のうち、建物保有会社もしくは従業員100人以上の会社が保有する施設となります。集計範囲・方法の見直し等により数値が変動する可能性があります。
 ※2 2018~2020年度:対象範囲は原則として「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」に基づいて報告義務のある施設となります。ただし、一部の施設を除きます。
 ※3 翌年度4月1日の数字。
 ※4 当該年度6月1日の数字。2024年度は2.74%。
 ※5 研修時間を正社員数で除した数字。
 ※6 研修投資額を正社員数で除した数字。
 ※7 2021年度以前は育児目的休暇の取得率。2022年度は分母は該年度に配偶者が出産した男性社員の数、分子は該年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇のいずれかを取得した男性社員の数です。配偶者が出産した年度と、育児休業等取得した年度が異なる男性社員がいる場合、100%を超えることがあります。
 ※8 「当社で働いていることを誇りに思う」に5段階で上位2つに回答した割合。

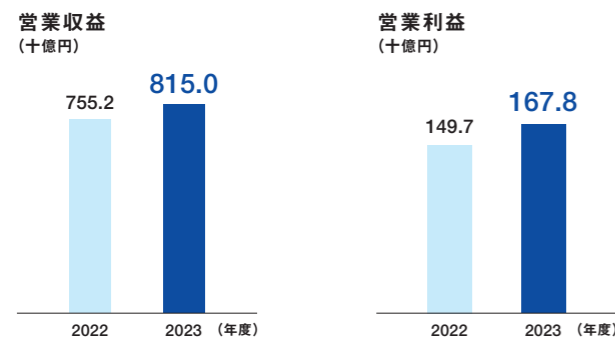
財務分析(2023年度)

営業概況

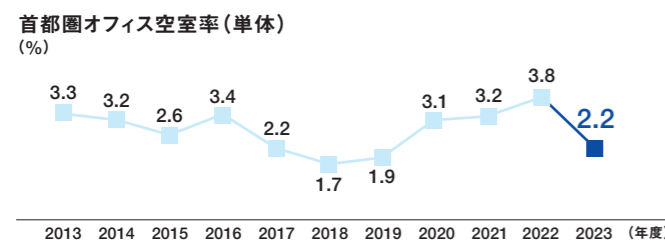


事業セグメント別の状況

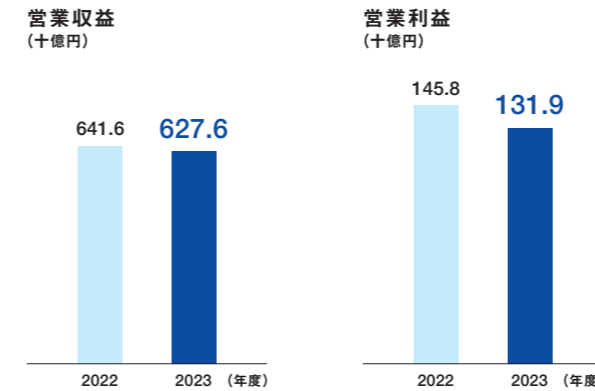
賃貸



年度	2022	2023		
オフィス・商業施設	収益	オフィス	¥426,928	¥446,087
		商業施設	261,394	286,553
	貸付面積 (千m ²)		5,975	6,282
	オフィス	所有	1,960	2,060
		転貸	1,491	1,545
	商業施設	所有	1,873	2,010
転貸		651	667	
その他	収益	66,916	82,360	
収益合計	755,238	815,002		
営業利益	149,795	167,805		



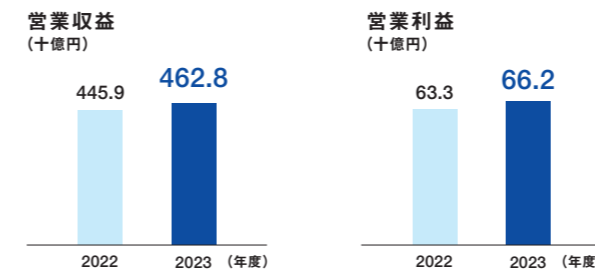
分譲



年度	2019	2020	2021	2022	2023
中高層分譲	128	150	82	55	24
戸建分譲	58	17	7	0	22
合計	186	167	89	55	46

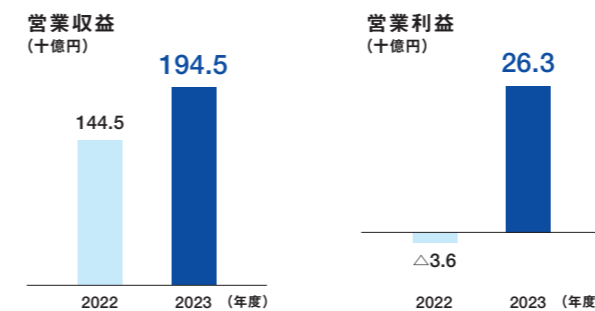
年度	2022	2023	
中高層分譲	首都圏		
	収益	¥196,655	¥253,923
	戸数(戸)	2,324	2,665
	その他		
	収益	38,983	26,638
	戸数(戸)	872	615
小計			
収益	235,638	280,561	
戸数(戸)	3,196	3,280	
戸建分譲	首都圏		
	収益	34,787	33,839
	戸数(戸)	418	420
	その他		
	収益	104	-
	戸数(戸)	2	0
小計			
収益	34,892	33,839	
戸数(戸)	420	420	
国内住宅分譲	収益	270,530	314,400
	戸数(戸)	3,616	3,700
	営業利益	39,368	49,788
投資家向け・海外住宅分譲等	収益	371,142	313,210
	営業利益	106,499	82,181
収益合計	641,672	627,611	
営業利益合計	145,868	131,969	

マネジメント



年度	2022	2023	
プロパティマネジメント	収益	¥334,973	¥347,025
	営業利益	37,547	38,554
仲介・アセットマネジメント等	収益	110,950	115,831
	営業利益	25,836	27,735
収益合計	445,924	462,857	
営業利益合計	63,383	66,289	

施設営業

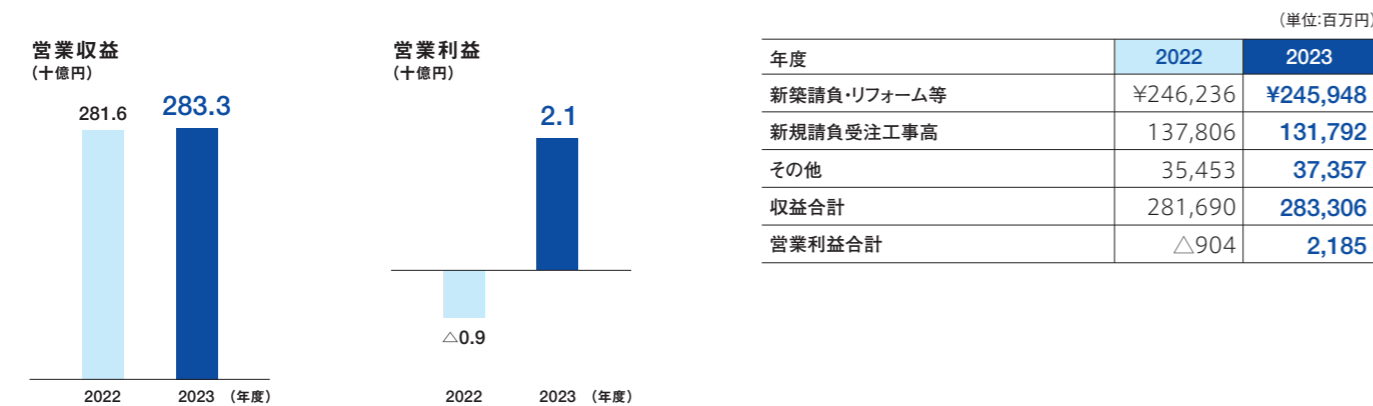


年度	2022	2023	
ホテル・リゾート	収益	¥95,197	¥140,577
	稼働率(%)*	82	83
スポーツ・エンターテインメント	収益	49,379	53,934
収益合計	144,577	194,512	
営業利益合計	△3,690	26,333	

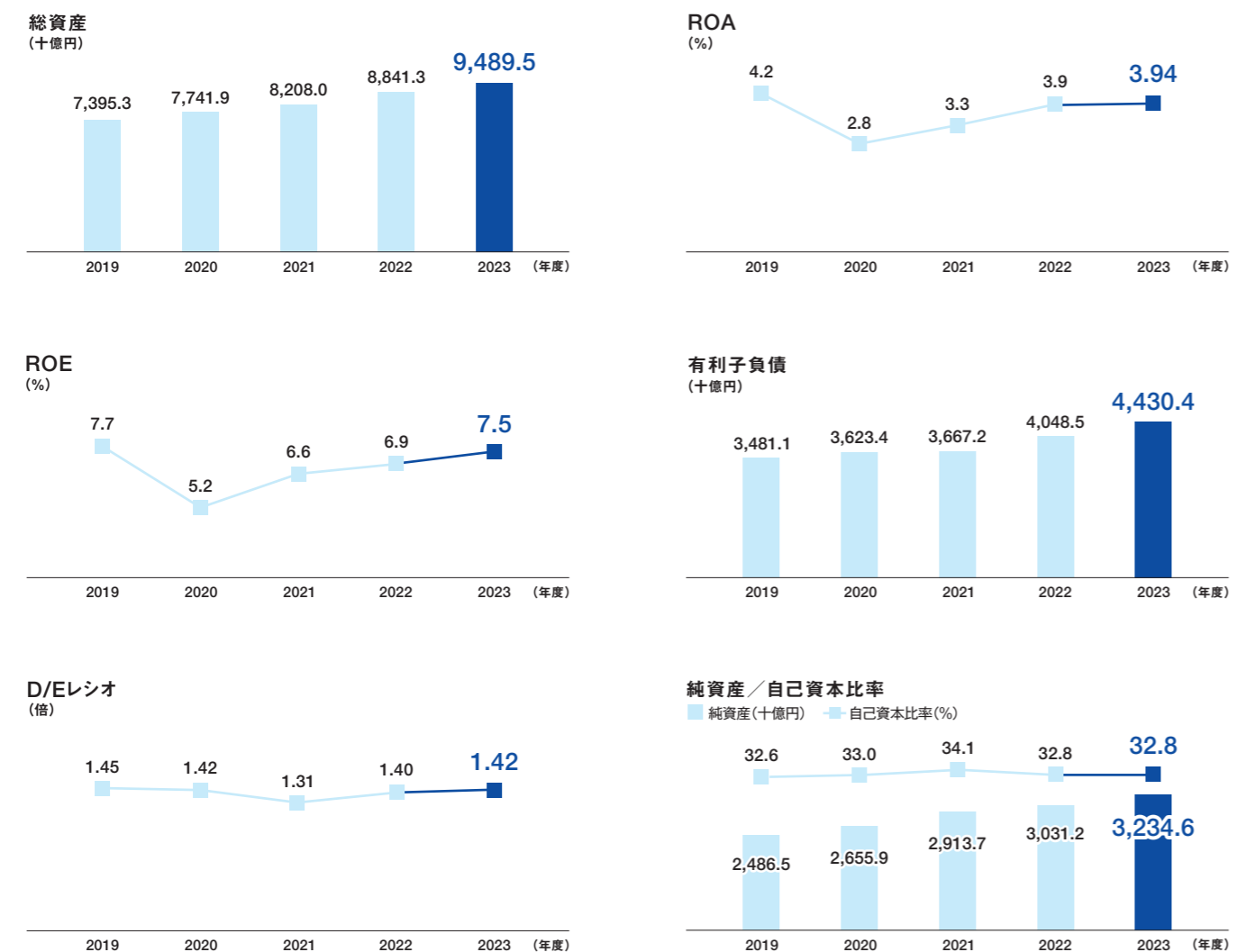
*国内宿泊主体型ホテル

財務分析(2023年度)

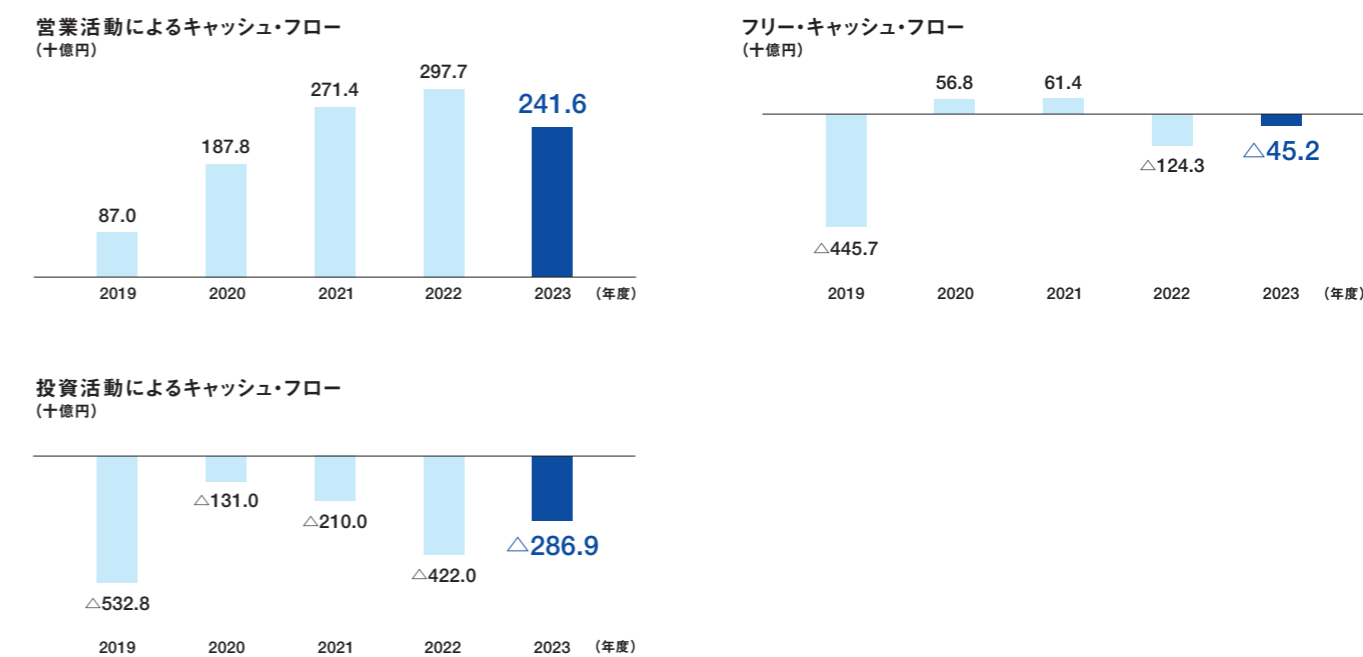
その他



財政状態(連結)



キャッシュ・フロー(連結)



貸貸等不動産関係

年度	2022	2023
貸貸等不動産 連結貸借対照表計上額		
期首残高	¥3,106,548	¥3,433,199
期中増減額	326,650	159,536
期末残高	3,433,199	3,592,735
期末時価	6,695,820	6,961,694
含み益	3,262,621	3,368,959

(注) 1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した金額です。
 2. 2022年度の増減額のうち、主な増減額は不動産取得(319,630百万円)による増加、販売用不動産への振替(9,850百万円)による減少等です。また、2023年度の増減額のうち、主な増減額は不動産取得(143,062百万円)による増加、不動産売却(27,722百万円)による減少等です。
 3. 連結会計年度末の時価は、原則として「不動産鑑定評価基準」に基づき自社の鑑定部門にて算定した価額です。

株主還元

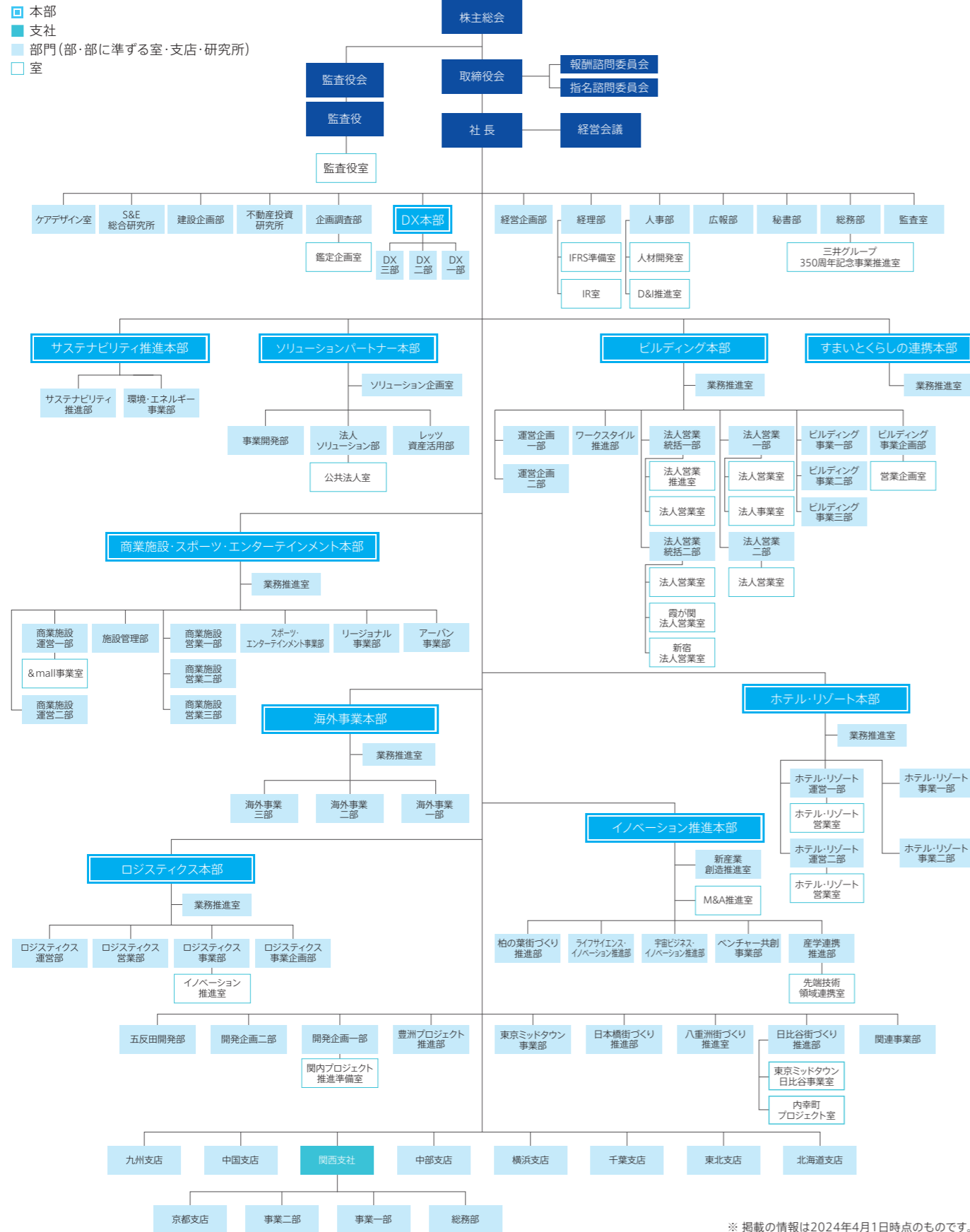
2023年度年間配当金 **84円/株***

自己株式の取得
2024年4月12日~2025年3月31日 **400億円(予定)**

親会社株主に帰属する
当期純利益に対する総還元性向 **52.7%(予定)**

*2024年4月1日付で実施した株式分割(普通株式1株につき3株の割合)の実施前の株式を対象

会社組織図



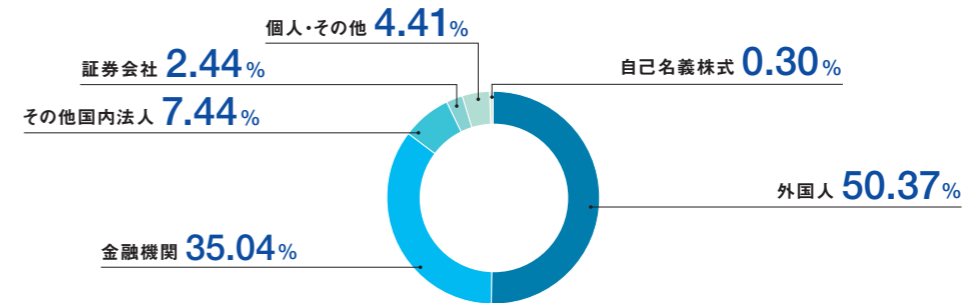
会社概要 / 株式情報 (2024年3月31日時点)

会社概要

商号	三井不動産株式会社	株式数*	発行可能株式総数: 3,290,000,000株 発行済株式数: 936,877,907株
本社	〒103-0022 東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号 TEL (03) 3246-3131	株主数	64,064名
設立	1941年7月15日	株主名簿管理 および特別口座 の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社
資本金	341,000百万円	従業員数	2,049名(連結: 25,593名)
上場取引所	東京証券取引所(証券コード: 8801)	Webサイト	https://www.mitsuidosan.co.jp/

* 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しておりますので、当株式数については分割前の数字になります。

株主構成比(株式所有割合)



大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	163,437	17.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	73,476	7.87
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	23,794	2.55
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	19,489	2.09
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店 カストディ業務部)	19,225	2.06
ジェーピー モルガン チェース バンク 380072 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	16,112	1.73
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	14,300	1.53
鹿島建設株式会社	13,362	1.43
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	13,035	1.4
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	12,014	1.29
合計	368,248	39.42

※ 掲載の情報は2024年4月1日時点のものです。

IR活動

取り組み方針

基本的な考え方

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、株主との建設的な対話に積極的に取り組み、さらなる企業価値向上に努めてまいります。また株主・投資家の皆様への的確な情報開示と建設的な対話を行うことにより、長期的な信頼関係の構築に努めてまいります。

建設的な対話に関する体制整備・取り組み方針

株主の皆様との建設的な対話促進に関する当社窓口はIR室とし、担当取締役等が統括することといたします。また、株主の皆様から信頼される情報開示の充実に加え、各関係部門は適切に情報交換を行います。株主の皆様との対話内容は、必要に応じて、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役および監査役に共有することとしており、適宜経営会議および取締役会にフィードバックいたします。

主なIR活動実績

株主総会

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
株主総数(3月末時点)	38,787名	53,464名	64,064名
議案可決率	100%	100%	100%



株主総会

株主・投資家の皆様との対話実績

活動内容	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	290	320	382
投資家・アナリスト向け決算説明会	6	6	6
社長スモールミーティング※1	2	2	4
個別事業説明会・物件見学会	4	21	16
海外ロードショー※2	0	0	1
個人投資家向け説明会※3	0	0	1

※1 セルサイド・バイサイド向けのミーティングを各々カウントしています。

※2 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2019年11月～2022年度は実施しておりません。

※3 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2020年1月～2022年度は実施しておりません。

主なIRニュース(2023年度以降)

- 2023年4月 植田代表取締役社長就任
- 2024年3月 株式分割ならびに株主優待制度の新設
- 2024年4月 新グループ長期経営方針「&INNOVATION2030」策定
- 2024年6月 取締役任期を2年から1年に変更、社外取締役1名増員

賛同するイニシアチブ

三井不動産グループの理念や目標と合致する国際的イニシアチブ「国連グローバル・コンパクト」をはじめ、以下の憲章等に賛同・署名しています。

- 国連グローバル・コンパクト
- 労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言
- OECD多国籍企業行動指針
- 持続可能な開発目標(SDGs)
- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- 世界人権宣言
- 日本経済団体連合会「企業行動憲章」
- RE100



社外からの評価

ESGインデックスへの主な組み入れ状況(2024年8月2日現在)



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



S&P/JPX Carbon Efficient Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)



THE INCLUSION OF Mitsui Fudosan Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Mitsui Fudosan Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2023

Morningstar, Inc. and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Mitsui Fudosan Co., Ltd. to use of the Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking year, Mitsui Fudosan Co., Ltd. ranks in the top quintile of companies comprising the Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt IndexSM ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Mitsui Fudosan Co., Ltd. for informational purposes. Mitsui Fudosan Co., Ltd. use of the Logo should not be construed as an endorsement by Morningstar of Mitsui Fudosan Co., Ltd. or as a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Mitsui Fudosan Co., Ltd. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaim all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, Index name and the Logo are the trademarks or services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.

サステナビリティに関する各種評価・認定(2024年8月2日現在)

