

統合報告書

2020

2020年3月期



人と地球がともに豊かになる社会をめざして
&EARTH



都市に豊かさと潤いを
三井不動産

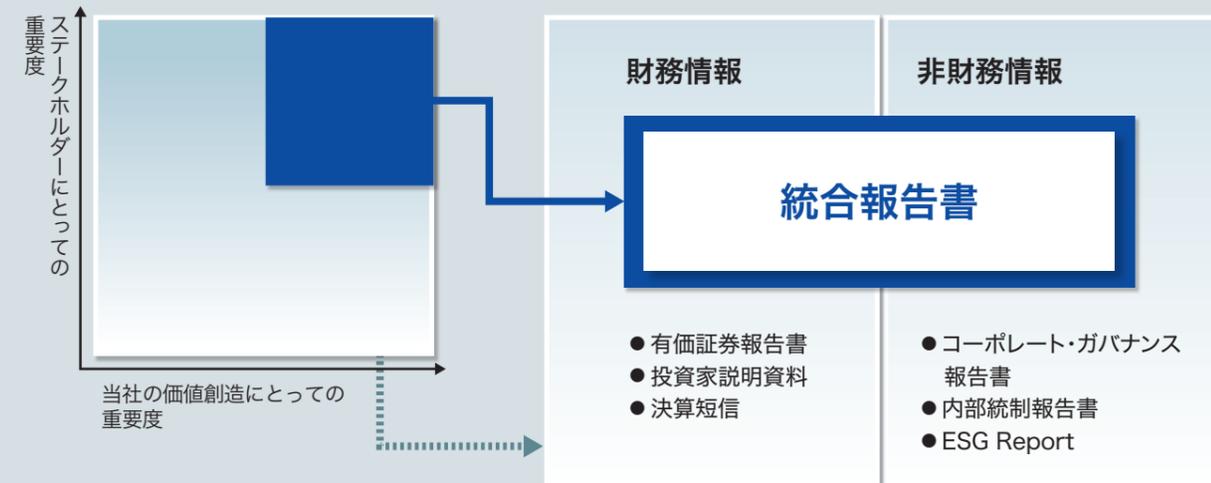
編集方針

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。編集にあたっては国際統合報告評議会(IIRC)が
2013年12月に発表した「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.mitsuifudosan.co.jp/>



株主・投資家情報

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。

<https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/>



ESG/サステナビリティ

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。

https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/



目次

三井不動産の 価値創造	p.03	ステートメント・ビジョン・ミッション	03	三井不動産の 価値創造
		価値創造プロセス	05	
		価値創造のあゆみ ～挑戦し続けるDNA～	07	
		街づくりを通じた価値創造事例	09	

価値創造に 向けた戦略	p.13	長期経営方針「VISION 2025」	13	価値創造に 向けた戦略
		CEOメッセージ	17	
		CFOメッセージ	23	
		人事管理取締役メッセージ	25	
		社外取締役メッセージ	28	
		価値創造の源泉と成果	31	

ESG経営	p.33	新型コロナウイルス感染症拡大に対する 取り組み	34	ESG経営
		環境負荷の低減とエネルギーの創出	35	
		オープンイノベーションによる新産業の創造	38	
		街づくりを通じた超スマート社会の実現	39	
		健やか・安全・安心な暮らしの実現	42	
		多様な人材が活躍できる社会の実現	46	
		コンプライアンス・ガバナンスの 継続的な向上	48	
		取締役、監査役および執行役員	55	

事業報告	p.59	オフィス	61	事業報告
		商業施設	65	
		ロジスティクス	69	
		住宅(すまいとくらし)	71	
		ホテル・リゾート	75	
		海外事業の飛躍的な成長	77	
		投資家共生モデルと収益の源泉	81	

データ セクション	p.83	パフォーマンスハイライト	83	データ セクション
		財務分析	85	
		会社概要/株式情報/社外からの評価	91	

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。

GROUP STATEMENT

都市に豊かさと潤いを

グループ経営の基本理念や目指すべき企業像を集約したこのグループ・ステートメントをはじめとする「ステートメント・ビジョン・ミッション」を、私たち三井不動産グループは、1999年の策定以来、一貫して経営の指針としています。

GROUP VISION

私たちはどうありたいか

「」マークの理念

私たちは、「」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、社会・経済の発展と地球環境の保全に貢献します。
—「&EARTH」を掲げて、人と地球がともに豊かになる社会をめざします。

進化と価値創造

私たちは、不動産ビジネスを進化させることにより、人々に「新しい時代の夢と感動」をもたらします。
—多様な「知」をとり入れ融合させることにより、国内外で新たな価値を創造します。
—社会環境・市場構造などの変化と、そのグローバルな潮流を積極的にとらえます。

成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ

私たちは、グループ総体の力を公正にいかんなく発揮することによって、「成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ」を実現します。

GROUP MISSION

私たちに今求められていること

ビジネスとくらしに関するソリューションとサービスの提供

- ・豊かさと潤いをもたらし、安全・安心で魅力にあふれる空間とソフト、サービスを提供して、街の価値を最大化する。
- ・多彩で革新的なソリューションを提供して、不動産投資市場の成長に貢献する。

グローバルな視野で顧客のパートナーへ

- ・顧客をビジネスの創造ならびに進化・発展の基盤と考える。
- ・顧客が真に求めているものを多面的に把握し、グループの総力で提案・実現する。
- ・顧客のパートナーとして、高い評価を獲得し続け、ブランド価値を高める。

企業価値の向上

- ・持続的な利益成長を図るとともに、不断のイノベーションを行うことにより企業価値を向上させる。
- ・経営資源の最適活用ならびに効率経営を追求する。
- ・常にリスクに対して適正なマネジメントを行う。

個の力を高め結集してグループのカへ

- ・多彩な人材、多様な価値観を融合し、パイオニア精神に満ちた独創性を育む。
- ・個々人がプロフェッショナルな知識・能力を磨き、互いに共有して、付加価値創造力を高める。
- ・企業倫理と規律、コンプライアンスについて、常に高い意識を持って行動する。



価値創造プロセス

三井不動産グループは、「」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、当社の強みである「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」を活かし、街づくりを通して社会課題を解決することにより、「持続可能な社会」と「継続的な利益成長」の実現を目指してまいります。

「」マークの理念※のもと、街づくりを通して社会課題を解決

※「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」



豊富な顧客基盤

オフィステナント数 約3,000社
商業施設テナント数 約2,400社
三井のすまいLOOP会員数 約24万人



多様な人材

グループ従業員数 20,864名
女性従業員比率 40.2%
中途入社社員比率 17.6%

経営の資源

▶ p.31



良質な不動産ストック

賃貸等不動産残高 約3.1兆円
賃貸等不動産含み益 約2.9兆円
販売用不動産残高 約1.9兆円



強固な財務基盤

D/Eレシオ 1.45
借入長期比率(ノンリコース除く) 92.4%
コミットメントライン未使用枠 4,000億円
(2020年3月末)



開発前 旧日比谷三井ビルディング

当社の強み

- あらゆる商品セグメント
(オフィス・商業・住宅・ホテル・ロジスティクス等)
- 幅広いバリューチェーン
(投資/開発/運営/リーシング/販売)
- 街づくり型事業の開発力



開発後 東京ミッドタウン日比谷

- 人が主役の街づくり
- 経年優化する街づくり
- 不動産をモノとしてではなくサービスとして提供(不動産×ICT)



心を豊かにする街づくり



多様な働き方のサポート



街のにぎわいの創出



法人向け多拠点型シェアオフィス



大企業×ベンチャーの交流促進



リアル店舗共生型ECモール



持続可能な社会の構築

▶ p.31
▶ p.33

価値の提供 (社会・ステークホルダー)

継続的な利益成長

▶ p.31
▶ p.59

- 収益・利益の拡大
- 資産効率・資本効率の改善
- 株主還元の拡充

BASE 

外部環境認識

- 人口減少
- 少子化・高齢化
- ICTの進化
- 価値観の多様化・分散化
- ESG意識の高まり
- など

価値創造のあゆみ～挑戦し続けるDNA～

三井不動産は、1673年に東京・日本橋で創業した呉服店「越後屋」を起源とし、前身である三井合名会社の不動産部門を分離する形で1941年に設立されました。幾多の転換期を迎えた日本経済・不動産市況のなかで、臨海エリアの埋立、日本初の超高層ビルや本格的アウトレットモールの開発、不動産と金融の融合を目指した国内初のJリートの上場など、「進取の気性」と「顧客志向」を活かし、新しい価値を創造してきました。

三井不動産グループのルーツ

今から約350年前、三井高利が江戸日本橋に呉服店「越後屋」を創業。「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。そうした「進取の気性」と「顧客志向」を三井不動産グループは受け継いでいます。「越後屋」はその後、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。



創始者 三井高利
(写真:三井文庫所蔵)



江戸時代の日本橋「越後屋」
(写真:三井記念美術館所蔵)

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

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

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	1993 「大川端リバーシティ21西ブロック」全体竣工
商業施設	1981 「ららぽーとTOKYO-BAY」開業	1995 「三井アウトレットパーク大阪鶴見」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		

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

物流施設

2014
「三井不動産ロジスティクスパーク八潮」竣工

海外事業エリアの拡大

北米	1973 米三井不動産設立	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)	2013 サンフランシスコ支店設立
欧州	1990 英国三井不動産設立			
アジア	1972 シンガポール ホンレオン・グループと合弁会社TID社設立			
			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
			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

新たな価値の創造

<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>
---	--	---	---	---	---

街づくりを通じた価値創造事例

日本橋の再生へ

残しながら、蘇らせながら、創っていく「日本橋再生計画」

三井不動産創業の地、日本橋。「残しながら、蘇らせながら、創っていく」をコンセプトに、文化・経済・商業の発信地として栄えたかつての賑わいを取り戻そうと、「日本橋再生計画」を進めています。2019年から始動した第3ステージでは、「共感・共創・共発」の考え方のもと、3つの重点構想を推進し、日本橋でオリジナルな価値を生み出し、世界に発信していきます。



豊かな水辺の再生

人・もの・こと集積と交流を加速し、世界とつながる水都・日本橋の実現へ。

日本橋川沿いでは今後、大規模な再開発が予定されています。首都高速道路の地下化が実現すると、川幅含め幅約100m、長さ約1,200mに及ぶ広大な親水空間が誕生します。川沿いには、賑わいを創出する商業店舗のほか、広場・オフィス・アコモデーション施設など高度なミクストユースの開発が展開され、東京駅周辺と日本橋エリアを一体化し、回遊性の高い歩行空間が生まれます。

また、日本橋をハブとする舟運ネットワークは、羽田、お台場、芝浦、晴海、豊洲、浅草などウォーターフロントの拠点とつながり、観光や生活動線として新たな移動の選択肢を提供します。

川沿いのミクストユース開発

日本橋川沿いの開発により、空、水、緑を楽しめる豊かな歩行空間を創出します。商業、観光、ビジネスなどさまざまな目的で人が訪れ、多くの人で賑わう、東京の新たなランドマークを目指します。

※ 右記のイラストは将来イメージで、実際の開発計画等とは異なります。(2019年8月時点)



新たな産業の創造

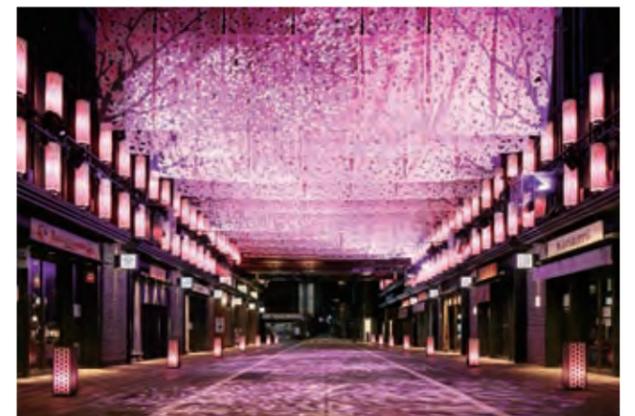
ビジネス・カルチャーの共創をテーマに、ハードとソフトの両面から産業の成長をサポート。

日本橋ならではの産業創造を推進するべく「ライフサイエンス」に加え、「宇宙」「モビリティ」「食」を新たな戦略領域とします。日本橋オリジナルのビジネスやカルチャーを生み出し、共創を導くための「場の整備」と「機会の創出」に取り組み、ハードとソフトの両面から産業の成長をサポートします。



ライフサイエンスの知が集まる場所、日本橋

日本橋の地でライフサイエンス業界のオープンイノベーションを促進し、「LINK-J」(→p.64)を中心に、産官学のさまざまな企業・団体が集積し、交流・育成・連携し新産業を生み出す仕組みを構築しています。これによって「日本橋のブランド確立による価値向上」や「産業を切り口とした新しい街づくり」「オフィス床の需要の喚起」を目指しています。



イベントを通じた街の国際化

多彩な街の機能をシームレスにつなぎ、世界とつながる舞台、Nihonbashiを。

国内・海外からの高い交通利便性を有する街、日本橋。三井不動産が有するホール・カンファレンス、公共空間も含む「場」を有機的につなぎながら、街全体をイベント会場化し、ビジネスとエンターテインメントが融合した国際発信力ある大型イベントの開催を検討していきます。また、これまでの街づくり活動を通して築いてきた老舗企業や店舗との強固な信頼関係、さまざまなクリエイターの方々とのリレーションを活かし、伝統と革新が融合する、魅力的な企画の創出を目指します。



街づくりを通じた価値創造事例

柏に未来の街を

日本初の複合開発型スマートシティ「柏の葉スマートシティ」

「環境、エネルギー、そして食料や健康。解決しなければならない課題は、少なくない。日本は、世界より一足先に、その課題に直面する。」そんな使命感を抱き、柏の葉スマートシティでは、「公・民・学」の連携をベースにした、すべての人にオープンな課題解決のステージづくりを推進し、この街で「世界の未来像」を具現化していきます。



街づくりを通じた価値創造事例

「街づくり」を世界へ

総合デベロッパーとしての強みを活かし、グローバルに街づくりを推進

1970年代から、欧米の主要都市におけるビル事業をはじめ、世界各地でさまざまな事業を展開。現在も、欧米における優良なポートフォリオの構築や、成長性の高いアジアでの開発事業を推進しており、今後も活動エリアを世界中へ広げていきます。

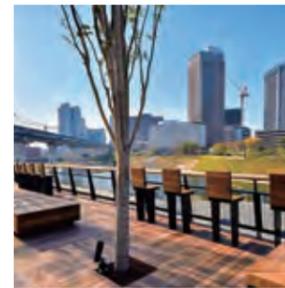


三井不動産の価値創造

環境共生の実現

人と地球にやさしく、災害にも強い街を実現。

再生可能エネルギーを活用し、街全体でエネルギー利用の最適化を推進します。自営送電線網を整備しつつ、エリアエネルギー管理システム「AEMS」の導入エリアの拡大とさらなる機能の充実を図り、暮らしとイノベーションを支える「スマートグリッド」への発展を目指しています。



健康長寿の推進

すべての世代が健やかに、安心して暮らせるために。

参加型の健康づくり拠点を創出し、健康な毎日を支える「あるく」「しゃべる」「たべる」を軸に、健康に関する情報提供や健康データの計測などを行っています。



新産業の創造

日本の新しい活力となる成長分野を育む。

大学・研究機関・インキュベーション施設が集まる新産業創造集積の街づくりを推進。多様な人々が集まる場づくりと、多様な連携を育むコミュニティづくりを通じて、企業や起業家をサポートします。

ロンドンで

現地パートナーと協働し、ミクストユースの開発を推進。

英国三井不動産は、ロンドンの有力デベロッパーであるスタンホープ社と協働しながら、オフィスビルを中心にさまざまな事業を手がけてきました。複数のプロダクトラインを手がけられる強みを活かし、現地スタッフと密に連携することで、地域特性に応じた開発を進めています。2012年から開始した「テレビジョンセンター再開発計画」では、BBCの本社・スタジオとして利用されていた建物を中心に、特徴的な外観を残しながらミクストユースの街に生まれ変わらせ、新たな魅力と価値を創出しました。



ニューヨークで

複合型の街づくりでエリアの価値を向上。

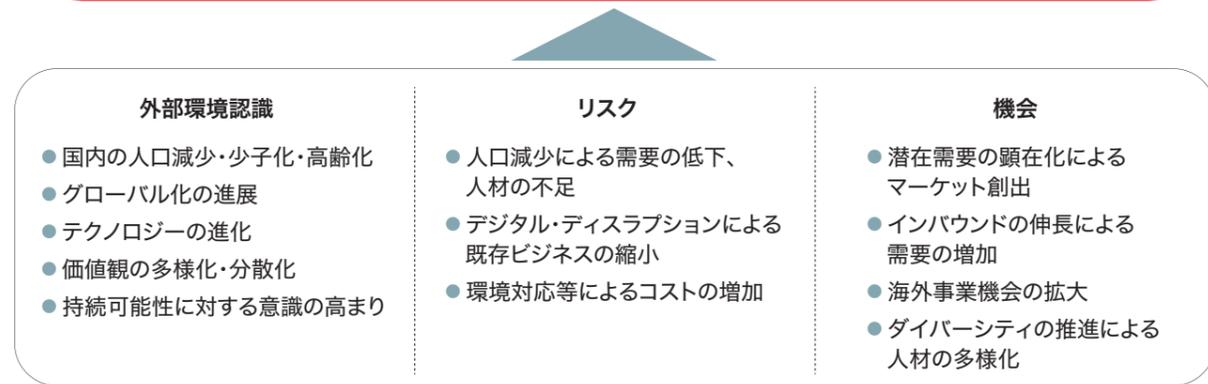
三井不動産アメリカは、40年以上にわたり、現地マーケットに根差してオフィスビル事業や住宅事業に参画し、良質なポートフォリオを構築してきました。2015年には、近年著しい変化を遂げているマンハッタンでの大規模再開発プロジェクト「ハドソンヤード」に参画。当社は、「55ハドソンヤード」と「50ハドソンヤード」の2棟のオフィスビル開発事業を推進し、エリアの価値の向上に貢献しています。

長期経営方針 VISION 2025

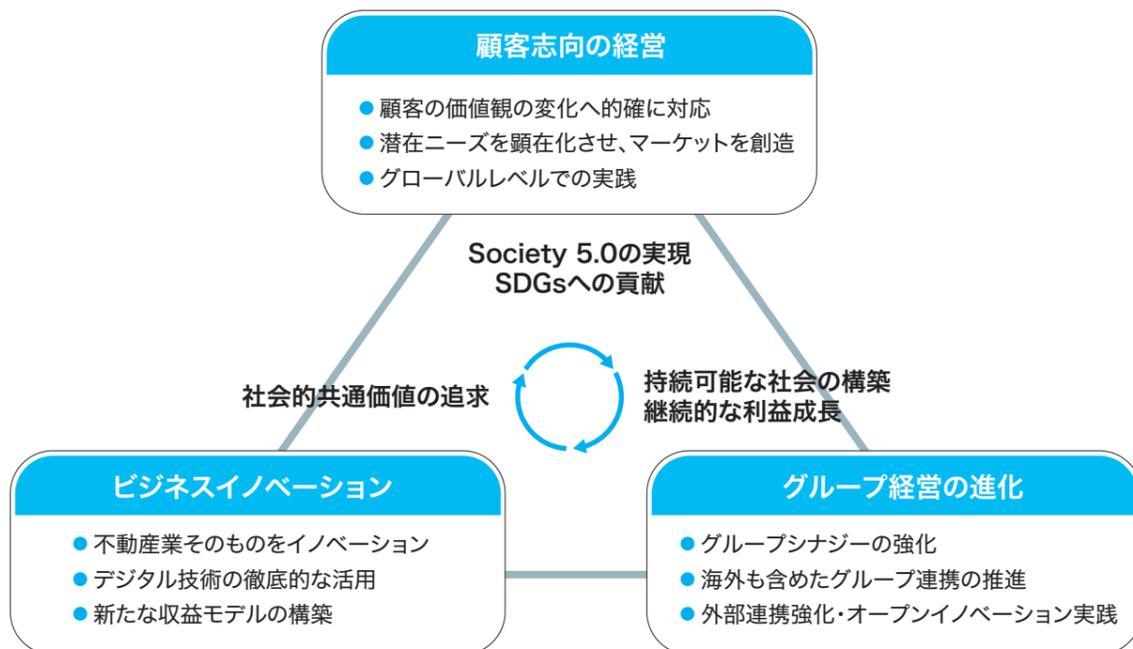
2018年5月、三井不動産グループは、これまで掲げてきた「STATEMENT / VISION / MISSION」をベースに、長期経営方針「VISION 2025」を公表しました。不動産業そのもののイノベーションとさらなるグローバル化を目指し、成長性と収益性に富んだグループであり続けるとともに、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

VISION 2025

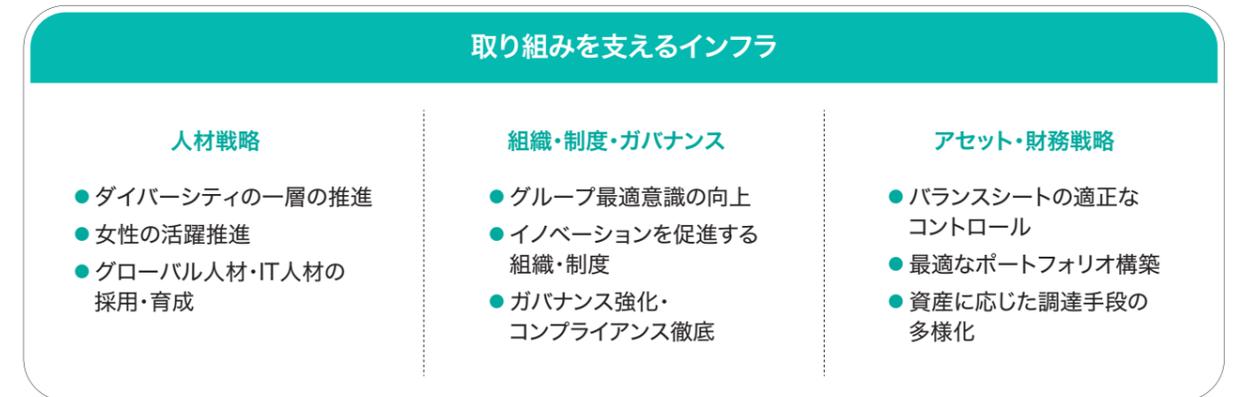
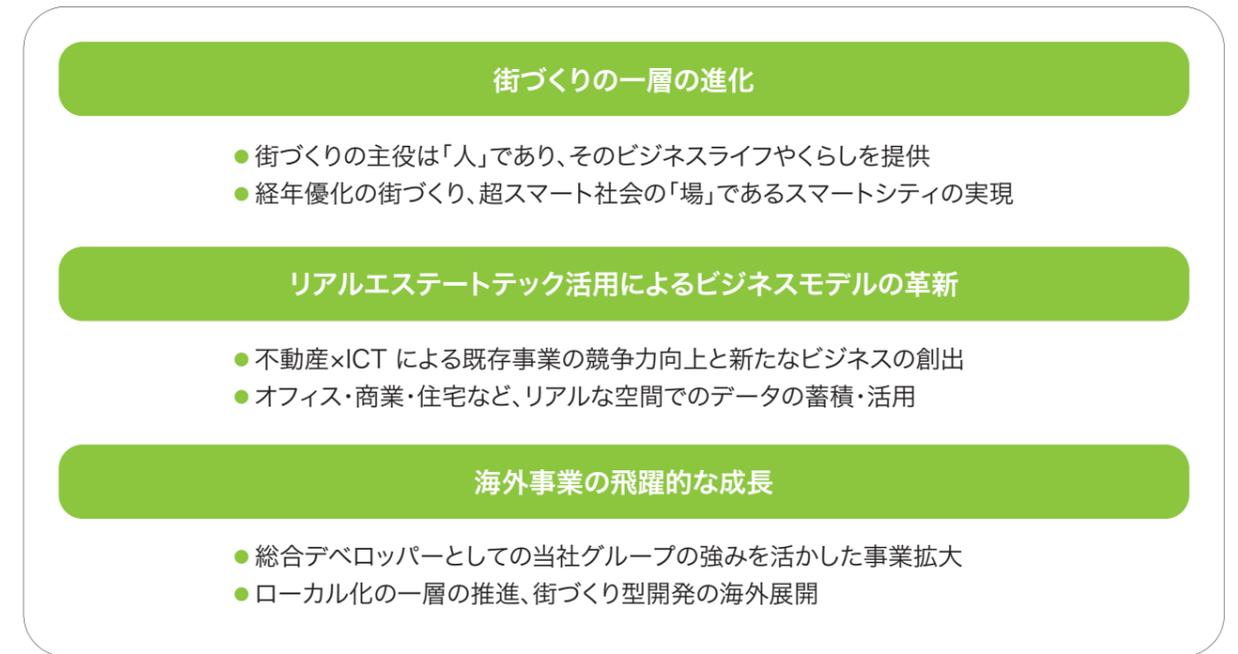
- 街づくりを通して、持続可能な社会の構築を実現
- テクノロジーを活用し、不動産業そのものをイノベーション
- グローバルカンパニーへの進化



基本ストラテジー



主要な取り組み方針



将来見通し

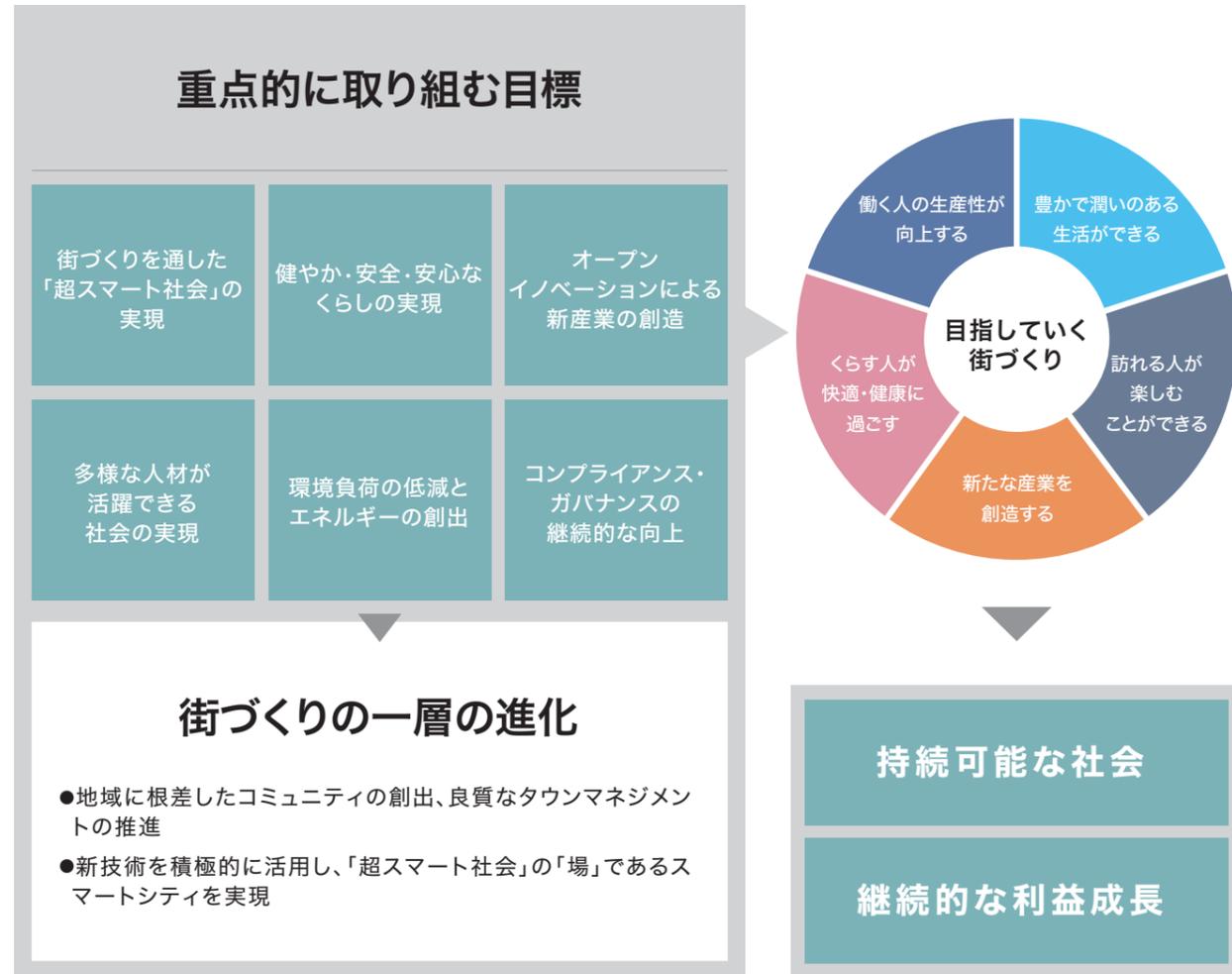
2025年前後に向けて、持続的な利益成長を実現していく



ESG経営

三井不動産グループのESG経営の考え方

当社グループは、継続的な価値創造を実現するため、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)を重要な経営課題と位置付け、重点的に取り組むべき6つの目標を掲げました。これらに取り組むことで街づくりを一層進化させ、「持続可能な社会」と「継続的な利益成長」の実現を目指していきます。



SDGs、Society5.0とのかかわり

当社グループは、グループ・ステートメント「都市に豊かさや潤いを」の基本理念のもと、企業活動、街づくりを通して持続可能な社会の実現に貢献してきました。これからも、重点的に取り組むべき6つの目標を通して、SDGsの目標達成に寄与していきます。また、政府が掲げる第5期科学技術基本計画のもと、「超スマート社会」の実現を目指しています。イノベーションが先導するこの社会改革は「Society5.0」と呼ばれていますが、当社グループは、テクノロジーを最大限に活用し、不動産業そのものをイノベーションしていくことにより、「超スマート社会」の実現に貢献していきます。

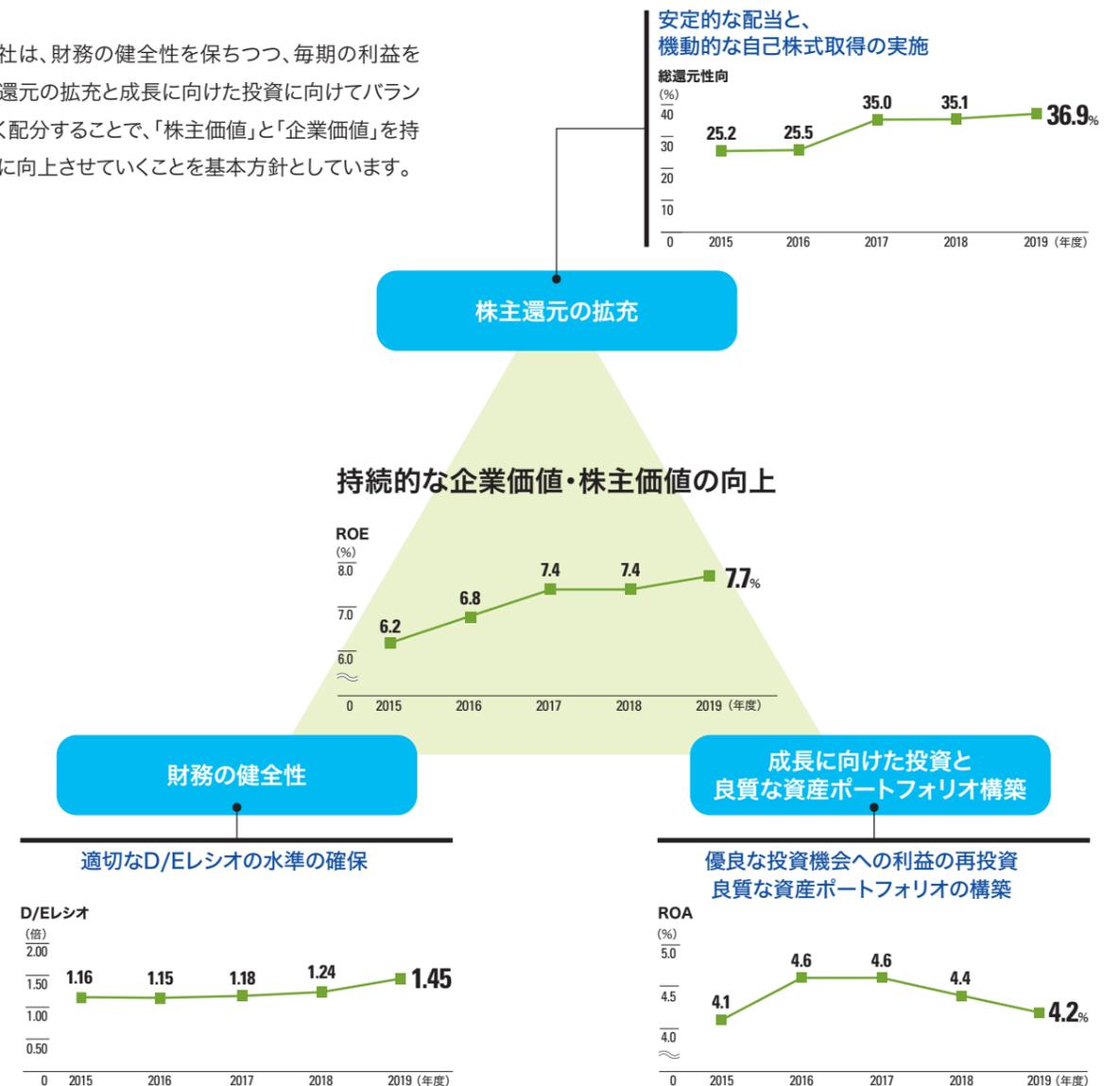


株主還元方針

- 中長期的な視点で、利益の再投資を通じた株主価値の向上を図るとともに、事業環境や業績、財務状況などを総合的に勘案したうえで、株主への利益還元を行う
- 利益還元については、安定的な配当の実施とともに、資本効率の向上を目的として機動的な自己株式取得を行うものとする
- 総還元性向については、親会社株主に帰属する**当期純利益の35%**程度を目途とする

資本政策の基本方針

当社は、財務の健全性を保ちつつ、毎期の利益を株主還元の拡充と成長に向けた投資に向けてバランスよく配分することで、「株主価値」と「企業価値」を持続的に向上させていくことを基本方針としています。



CEOメッセージ

あらゆるステークホルダーと支え合いながら、街づくりを通じた社会課題の解決により、持続可能な社会と中長期的な利益成長を実現します。

1. 三井不動産グループの社会的使命と経営理念

今、世界は“不確実性の時代”と言われています。地球環境の問題はより深刻化しており、気候変動がもたらす災害の基大化・頻発化は、世界規模で、人々の生活や企業活動、経済全体に対して、多大な影響を及ぼしています。また、米中貿易摩擦、欧州情勢の混乱、地政学的なリスクなど、世界情勢は刻一刻と変化しており、国内に目を向ければ、人口減少、少子化・高齢化、労働力不足などの課題が、とどまることなく深刻化しており、あらゆるビジネスに影響を及ぼしている状況です。

そして、このたびの新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、時代の不透明感は一段と強まっています。いまだに感染拡大の収束時期を見極めることは困難な状況であり、社会生活や経済活動の大幅な制約が当面続き、長期戦を覚悟せざるを得ない状況が予想される中で、私達は、「感染拡大の防止」と「経済の再生」を両立させる、という非常に大きな課題に直面しています。

では、このような時代において、企業が果たすべき使命とは何か。この不確実性の時代を乗り越えていく指針とは何か。企業は、その存在意義や価値観があらためて問われ、経営理念の重要性が一段と高まっています。

企業に求められることは、経済的価値だけでなく、社会的価値の創出です。私は、価値創造を通じた持続可能な社会

への貢献が、ひいては企業の持続的な成長にもつながっていくと考えています。

昨今、「SDGs」「ESG」という言葉に象徴されるように、「サステナビリティ」「持続可能な社会」といった言葉が定着しつつありますが、当社グループでは、これらのキーワードが世の中に生まれる前から、長年にわたり、「」マークの理念のもと、「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」を掲げ、街づくりを通して、時代に先駆けて、地球環境との共生や社会の持続可能性を高める取り組みを積極的に行ってきました。言い換えれば、当社の事業そのものが、社会的価値を創出する、ESGに適ったものであるといえます。

そして、これからの時代、持続可能な社会の実現が一層強く求められていくなかで、当社グループの果たすべき役割は、ますます重要になってくると確信しています。

当社グループは、これからもSDGsで掲げられた社会的課題と真摯に向き合い、経済的価値のみならず、社会的価値の創出とサステナビリティ(持続可能性)に貢献していきます。

三井不動産株式会社
代表取締役社長
菰田 正信



2. 長期経営方針「VISION 2025」が目指す将来像

三井不動産グループは、常に時代を先読みしながら、不動産業そのもののイノベーションとさらなるグローバル化に取り組んでおり、2020年代中盤以降も持続的な成長を実現するため、2018年5月、長期経営方針「VISION 2025」を公表し、目指すべきあり姿として3つのビジョンを掲げています。

- 1「街づくりを通して、持続可能な社会の構築を実現」
- 2「テクノロジーを活用し、不動産業そのものをイノベーション」
- 3「グローバルカンパニーへの進化」

策定から3年目を迎えた現在、その成果は着実に実を結んでいる、という確かな手応えを感じています。また、この激変する時代において、これからも、さらなるスピード感をもって、これらのビジョン実現に取り組んでいく必要があると考えています。

三井不動産グループが目指す街づくりの進化

これからの時代、顧客ニーズの質の変化を捉えつつ社会課題を解決していくためには、住宅やオフィスといった単一のアセットではなく「街をつくる」という発想へ、そして、ハードや空間づくりではなく「ビジネスライフや暮らし」を提供する考え方へと、意識を変えていく必要があります。

すなわち、「人」が主役の街づくりへ。当社グループが目指す進化の方向性は、おのずとミクストユース化と、不動産をモノとしてではなく、ハードとソフトの合わせ技でサービスとしてお客様に提供する「real estate as a service」の考え方へとつながっていきます。また、持続可能な社会の実現のためには、その街に行き交う多様な人々を主役とし、地域に根差したコミュニティを創出し、良質なタウンマネジメントを通じて、時を経るごとに魅力を増していく、「経年優位」の街づくりが欠かせません。さらに、新技術の積極的な活用によるスマートシティの実現に取り組むことで、サステナブルな街づくりを推進していく必要があります。

当社グループでは、日比谷や日本橋をはじめ、都心で多くのミクストユース型再開発を手掛けてきましたが、これらの街づくりは、建物の完成がゴールではなく、むしろスタートとして、そこに集う人・サービス・コミュニティなどを通して、当社グループとともに、これからも常に進化し続けていきます。

例えば、当社グループは、これまで日本橋再生計画を推進してきましたが、この日本橋は、江戸時代から続く「創業の街」であり、以前から数多くの医薬関連企業が点在するライ

フサイエンスのメッカです。

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重要性を増していくことは明らかであり、当社グループでは、2016年から、世界の人々の健康長寿に関わる課題解決に貢献することを目指して、日本橋において、ライフサイエンス・イノベーションの創出を促し、新産業創造を支援するための「コミュニティの構築」と「場の整備」を通して、エコシステムの構築に取り組んできました。

具体的には、当社グループとアカデミア有志が中心となり、一般社団法人LINK-J[®]を設立(→P.64)。日本橋エリアを拠点に、産官学連携によるライフサイエンス領域のオープンイノベーションを促進し、今では、LINK-J会員数は400を超え、交流・連携イベントは500件/年を超える規模にまで成長しています。また、ライフサイエンス関連の多様なプレイヤーやベンチャー企業などが入居するライフサイエンスビルシリーズを9か所展開しており、5年間で約120テナントにおよぶ企業等が日本橋に集結しています。

新型コロナウイルス感染症を契機として、ライフサイエンス領域の重要性はますます高まっていますが、日本橋は今後も、人・サービス・コミュニティを通して多様な価値観が生まれるダイバーシティの街として、日本のライフサイエンス領域の発展に貢献し続けます。そして当社グループは、日本橋に限らず、これからも国内・海外において、世界のさまざまな課題解決につながる街づくりを推進していきます。

※ ライフサイエンスイノベーションネットワークジャパン

ライフサイエンス・イノベーション推進事業の骨子



- イノベーションアセット
 - 日本橋ライフサイエンスビルシリーズ
 - 東大アントレプレナーラボの運営受託
 - 日本橋でのシェアラボ整備
 - 賃貸ラボ&オフィス(三井のラボ&オフィス)
- ライフサイエンス系ベンチャー企業へのLP投資

日本橋ライフサイエンス拠点



日本橋で約120社のライフサイエンス系企業・団体が集結
※ 2020年7月末時点

CEOメッセージ

テクノロジーを活用した不動産業のイノベーション

世界では、急速にデジタルトランスフォーメーションが進展しており、これからの時代は、産業を問わず、あらゆる分野で大きなパラダイムシフトが起こる可能性を示唆しています。

当社グループでは、以前より、テクノロジーを活用し、生産性の高いオフィス環境、より快適に暮らせるすまい、より便利で楽しいショッピングライフの提供など、さまざまな事業を推進しています。

例えば、今回の新型コロナウイルス感染症によって、多くの企業がテレワークや在宅勤務を導入・経験していますが、当社グループでは、2017年からすでにリモートワークの有効性を提言しており、法人向け多拠点型シェアオフィスWORKSTYLING事業を展開してきました。

この事業では、テクノロジーを徹底的に活用することで、企業は遠隔での労務管理が可能となり、ワーカーは遠距離通勤を避けつつ、快適で便利で生産性の高いリモートワークを実現することができます。

事業開始から3年が経過し、契約企業は500社を超え、会員数はすでに15万人を突破しました。ワーカーは、都心・郊外で展開する50拠点を超える当社のシェアオフィスWORKSTYLINGを活用することでフレキシブルな働き方を日々実践しており、生産性の向上、子育てや介護による離職率の低下のほか、異業種とのコラボレーションを通じた

新しい価値の創出にもつながっています。

今後、不動産業を取り巻く環境は、今まで以上にライフスタイルやワークスタイルの多様化が進み、デジタルとリアルとの融合がより一層求められる時代になっていくことは確実にです。

当社グループは、これからも、データの活用やDXへの積極的な取り組みを通じて商品・サービスの競争力を高め、また新しいビジネスを創出することで、超スマート社会の実現を目指していきたくと考えています。



多拠点型シェアオフィス「ワークスタイリング SHARE」



三井不動産グループが目指すグローバル化

当社グループが推進するグローバルビジネスとは、不動産事業を海外でローカルビジネスとして展開し、当社グループの有する不動産の総合力をもって、高付加価値の街づくりを行っていくものです。

また、米国・英国でも、複合型開発は少なく、当社グループが長年にわたり培ってきたミクストユース型の開発ノウハウは大きな強みになると考えており、ニューヨークの「ハドソンヤード」や、英国のBBC本社・スタジオ跡地である「テレビジョンセンター」など、当社が手掛けた再開発を通して、これらの街は、今では多様な人々が行き交い、集い、憩う街へと大きく変貌を遂げています。

私達が提供する商品・サービスによる付加価値創造力は、海外のお客様にも満足いただける普遍の力です。当社グループは、これからも新たな街の誕生を通じてエリアの魅力を高め、さらなる賑わいにつなげていくことで、グローバルビジネスの拡大とともに、その国・地域における社会的価値の創出に努めます。



55ハドソンヤード



テレビジョンセンター再開発計画



3. 世の中の変化を確実に捉えて、さらなる成長へ

今回の新型コロナウイルス感染症を契機として、今後は、社会のあり方やライフスタイルの構造的な変化が起こる可能性に目を向けていく必要がありますが、これらの変化は、私達にとって大きな事業機会であり、これまで以上に顧客志向を徹底し、顧客ニーズの質の変化をしっかりと捉えることで、新たな成長へとつなげていくことが可能です。

ますます多様化する顧客ニーズに対して最適な解決法や最大の付加価値を提供していくために、これからは今まで以上に、豊かで潤いのある社会を実現できるミクストユースの街づくりと、デジタルテクノロジーの活用などを通じたソフトサービスが、より多くの顧客から評価される時代になると私達は確信しています。

当社グループの目指す街づくりは、街に人が集まって賑わいをもたらす、さまざまな価値が生まれ、人と人が接することによってイノベーションが起こる未来を実現するものであり、アフターコロナにおいても目指す方向性は変わりません。国内・海外を問わず、その街固有の特長をしっかりと捉え、強みを引き出すための最適なミクストユースやサービスまでを一体で考え提供していく私達の事業は、他社が容易に真似できるものではなく、引き続き、中長期的な競争優位性を発揮していくことができると考えています。

当社グループは、この時代の変化をチャンスと捉えて、これからも社会の構造変化などを見据えたサービスの構築や、デジタル技術の活用を加速させ、ESGをより重視した街づくりに取り組んでいきます。

また、感染症の拡大を契機に、ICT化の加速度的な進化はさらにスピード感を増していくものと思われませんが、これは不動産業界におけるデジタルトランスフォーメーションの絶好の機会となります。世の中の変遷に対して、不動産業界としてこれまで以上に高いアンテナを立てて、DXの進むべき方向性を見極めていく必要があると考えています。

その一方で、在宅勤務やテレワークの限界も明らかになってきており、デジタル技術では代替できないリアルな空間の価値をどのように高めていくかという視点が、今後さらに重要になっていきます。不確実性の時代において、企業が進化し続けていくためには、組織力やチームワークや協働意識を高め、社内外の知を結集し、新しい発想を生み出していくことが不可欠となります。そして、それはテレワークや在宅勤務では限界があり、リアルな空間でFace to Faceのコミュニケーションを通じてこそ実現できるものです。

テナントやワーカーの生産性向上に向けて、私達はリアルとデジタルの両面で、どのような新しい価値を提供できるのか。当社グループでは、これからも、総力を挙げて、これらの課題に取り組んでいきたいと考えています。

4. 重点的に取り組む施策

ESG経営の推進

冒頭でも申し上げましたが、SDGsに象徴される「サステナビリティ」や「持続可能な社会」に向けた取り組みはグローバル規模で拡大しており、次の世代のために、企業のESGへの取り組みはますます重要視される時代になっています。当社グループは、これからも「」マークの理念のもと、街づくりを通して「持続可能な社会の構築」と「継続的な利益成長」を実現し、Society 5.0やSDGsの達成に貢献していきます。

特に、今回の新型コロナウイルス感染症により、「持続可能な社会の構築」のための企業のあり方があらためて問われていると実感しています。当社グループは、この新型コロナウイルス感染症という世界的な危機に対し、早期収束に向けた感染拡大の防止と経済再生を最優先の課題と認識し、国民の命と健康を守る政府の取り組みに率先して協力することによって、企業の社会的責任を十分に果たし、持続可能

な社会の実現を目指していきます。

国民の命と健康を守ることは、企業の社会的責任であり、まさにESG経営の「社会(S)」そのものです。当社グループは、社員とその家族の健康を守り、商業施設などの営業自粛により感染拡大防止に努め国民の命を守ることを優先し、また厳しい状況に置かれている店舗テナントの支援や当社グループの従業員の雇用維持など、あらゆるステークホルダーの「健康と安全」に向けた取り組みを推進してきましたが、引き続き、地域社会やテナントなどのパートナーと助け合い、ともにこの難局を乗り越えていきたいと思えます。

そして、中長期的な視野に立ち、ステークホルダーと、より一層堅固で良好な関係を構築し、感染拡大が収束した際には、三井不動産グループがこれまで以上に社会から必要とされる企業として支持されるように努めてまいります。

アセット・財務戦略

当社グループは、中長期的な利益成長に加えて、効率性の追求もあわせて資本市場にお示していくことが重要であると考えており、これからも中長期的なROEの向上を目指していきます。

そして、ROE向上については、テクニカルに財務レバレッジを効かせるのではなく、引き続き良好な財務体質を維持しながら、2025年に向けたROA向上を図ることで実現していきたいと考えています。

不動産デベロッパーは、開発中の未稼働資産を常に抱えながら、継続的に大規模な投資をしていく必要があるため、短期的・飛躍的にROAを改善させることは非常に難しい業界です。そのような環境下において、ROAを通じたROE向上を目指すためには、「資産の質」を意識し、BSコントロールを継続的に推進していくことが大変重要となります。

具体的には、「不動産商品」と「エリア」の組合せに基づく、資産ポートフォリオの最適化を常に追求し、

- ① 定期的な資産入替、適切なタイミングでの販売用不動産の売却、政策保有株式の縮減等の実施
- ② 保有賃貸に加えて、開発分譲による資産回転率を高め、効率性の高いマネジメント事業を組み合わせる、いわゆる「保有・開発・マネジメント」のビジネスモデルを地道に実行していくこと
- ③ 不動産の商品ごとに異なるリスク・リターンについて、バランスを意識した組合せにより、市況の変化への耐性を

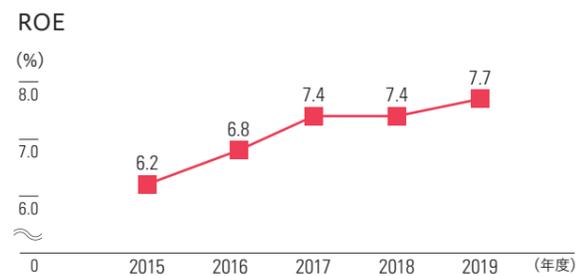
高めていくこと

など、これからもさまざまな取り組みを実行していく予定です。

なお、従来から申し上げているように、不動産業は過大にレバレッジをかけると金融収縮時のリスクが高まるため、また金融収縮時こそ事業機会獲得の好機でもあるため、平時における「財務の健全性の維持」が肝要であり、ROEのためにテクニカルな財務レバレッジは効かせるべきではありません。

今回の新型コロナウイルスに端を発した世界経済の混乱により、資金繰りが厳しい企業も出てくるなかで、当社グループが問題なく、現在も安定した資金調達ができているのは、これまでの財務戦略の成果であると考えています。

今後も、不動産サイクルを見据えた長期的な財務戦略に立ち、D/Eレシオによる財務の健全性、有利子負債の調達の多様化・長期化、格付けの維持に努めてまいります。



※ ROE: 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本期末平均残高

株主・投資家の皆様へ(資本政策と株主還元)

当社グループは、「優良なプロジェクトへの投資を通じた企業価値の向上」と「安定的な配当と機動的な自社株買いを組み合わせた直接的な利益還元」により、株主の皆様への還元を行っていくこととしており、この“車の両輪”を、財務の健全性を維持しながら、一貫性をもって継続していくことを重視しています。

したがって、これからも、豊富な開発パイプラインの着実な竣工等による「長期的な利益成長の実現」と、長期的な視点で当社の成長を支えてくださる株主の皆様に対する「継続的な還元強化の姿勢」は揺らぐことはありません。

2020年度3月期については、店舗テナントを中心とするパートナー支援と当社グループ従業員の雇用維持等に取り組みながら、親会社株主に帰属する当期純利益を前期比9%以上伸長させることができました。そのうえで、株主の皆様にもしっかりと還元していくことを目的に、1株当たりの年間配当額44円の維持と、合計250億円の自社株買いを前提として、総還元性向36.9%と設定させていただきました。

また、感染症の収束が不透明な状況下において、業績予想をお示しすることは非常に難しいことではありましたが、この

ような危機的状況だからこそ、資本市場との積極的なコミュニケーションを強め、信頼関係を深めていくことが必要だと強く認識し、業績予想の開示を決断しました。

今期の業績予想は、社会的責任を全うするために、人命と健康を守るための措置として行った商業施設の休業などにより、一時的な減益となることが予想されますが、決して当社グループの事業価値そのものが低下しているわけではなく、中長期的な利益成長への自信と、安定的に株主の皆様へ還元を継続する姿勢として、1株当たりの配当金は前期と同額を維持する予定です。

そして、新型コロナウイルス感染症が収束し、当社グループのキャッシュ創出力が正常化した際には、株主還元のさらなる拡充についても検討していきたいと考えています。

これからも、私達は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との積極的な対話を通して、皆様からのご意見を経営に活かすと同時に、三井不動産グループへのご理解とご信頼を深めていただけるように努めてまいります。

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。

三井不動産株式会社
代表取締役社長

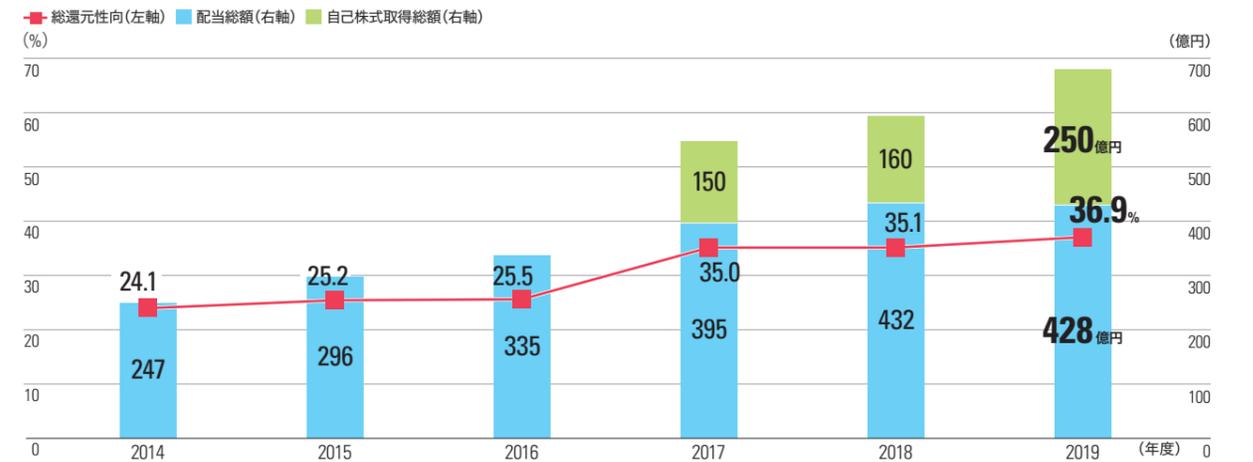
萩田正信

株主還元と成長投資の両立



株主還元と拡充

配当総額・自己株式取得総額・総還元性向



CFOメッセージ

安定的な財務基盤の構築を通じて、
企業価値の向上に努めます。

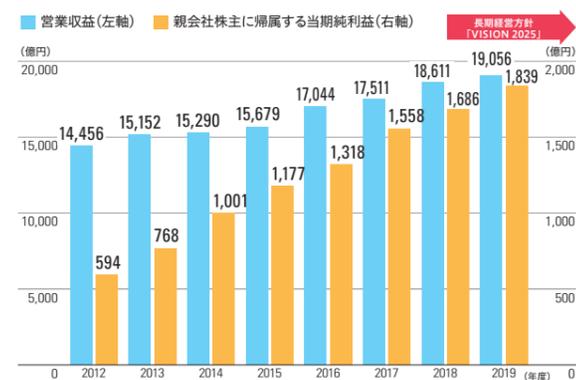


取締役 常務執行役員
浜本 渉

2020年3月期の業績総括

長期経営方針「VISION 2025」の2年目の年度となる2020年3月期は、売上高1兆9,056億円、営業利益2,806億円、経常利益は2,585億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1,839億円となり、売上高は8期連続、また営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はいずれも6期連続で最高益更新となりました。2020年3月期の株主還元については、年間配当金を期初公表どおり1株当たり44円とするとともに、3月から4月にかけて実施した機動的な自己株式の取得150億円に加え、今般さらに100億円を上限とする自己株式の取得を実施することといたしました。当社グループ事業においても、2020年の年明け以降、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受けておりますが、そうした環境下にもかかわらず、増収・増益を達成でき

過去8年間の業績推移



たこと、健全な財務体質を維持できていること、従業員の雇用維持等についても問題がないこと、また新型コロナウイルス感染症の拡大の影響が甚大である商業テナントの家賃減免等の措置も講じていること等を勘案し決定しております。これにより、総還元性向は親会社株主に帰属する当期純利益の36.9%となりました。

バランスシートにおいては、総資産は7兆3,953億円となり、前期末に比べて5,926億円の増加となりました。「Otemachi Oneタワー」、米国「50ハドソンヤード」といった有形・無形固定資産の投資や販売用不動産の増加等によるもので、将来の成長に向けた投資や事業規模の拡大が順調に進捗しております。他方、連結有利子負債は3兆4,811億円、純資産は2兆4,865億円となり、これらの結果、D/Eレシオは1.45倍、自己資本比率は32.6%と健全な財務体質が維持されております。

D/Eレシオ等



2021年3月期の業績予想

新型コロナウイルス感染症の急速な拡大により、その影響は甚大かつ広範囲に及んでおります。当社グループにおきましても、政府・自治体からの要請等を踏まえ、企業として積極的に感染拡大防止に努めるとの観点から、商業施設やホテル等を休館する等、安心安全を最優先して対応することに加えて、商業テナントの賃料減免の支援を行う等、企業として社会的責任を果たしてきており、損益には多大な影響を及ぼしております。

この終息に関して医療の専門家をもってしても明確な見通しが示せない中、通期にわたりどの程度まで経済活動が制約され、当社グループの業績にどの程度の影響を及ぼすかを予測することは、大変困難な状況にあります。

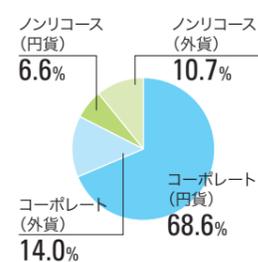
しかしながら、当社グループではこうした状況下においてこそ、株主・投資家の皆様と積極的にコミュニケーションを行うことが大切と考え、一定の仮定・前提をおくことで業績の見通しをお示しし公表することといたしました。具体的には、第1四半期(4月～6月)は政府・自治体からの要請等により厳しい制約の下で経済活動が続き、7月以降は年度末に向けて緩やかではありますが正常化に向かうという前提のもとで、次の予想値を算出しております。

2021年3月期の営業収益は1兆8,500億円、営業利益は2,000億円、経常利益1,690億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,200億円を見込んでおります。

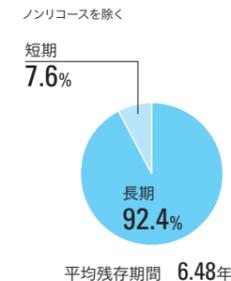
新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は、「賃貸セグメント」では商業施設事業の影響、「分譲セグメント」では投資家向け分譲事業の影響、「マネジメントセグメント」では個人向け住宅仲介事業や時間貸駐車場事業の影響、「その他セグメント」では、ホテル・リゾート事業の影響を織り込んでおります。営業利益および営業外損益・特別損益を合わせて、全体では概ね1,000億円の影響を見込んでおります。

感染症の終息時期等により、実際の業績は変動する可能性がありますので、今後修正の必要が生じた場合には、速やかに公表いたします。

連結有利子負債



長期・短期比率



健全な財務体質の構築と資金調達

当社グループにおける財務戦略は、持続的な成長と効率性の向上を実現するための安定した財務基盤を形成することにあります。

当社グループにおける主要事業である不動産開発事業は、継続的な開発投資を通じて、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、中長期的な視野に立ち、有利子負債残高やD/Eレシオの適正な管理により財務の健全性を維持していくことがたいへん重要と考えております。

厳選した投資を推進するにあたり、開発期間中における金融マーケットの変動等のリスクを軽減するため、これまで資金調達の多様化、金利の長期・固定化、返済年限の分散化、格付けの維持等に取り組んでまいりました。

今般、新型コロナウイルス感染症の拡大という厳しい環境下におきましても、安定的な資金調達を実現できているのは、それらの取り組みの成果であると考えております。

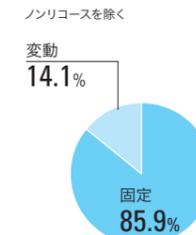
具体的には、新型コロナウイルス感染症の拡大が深刻化した3月から4月にかけて、1,450億円の社債を発行したこと等により、2020年度に必要な円貨および外貨(米ドル)についても既に資金確保を完了しております。さらに、将来において金融市場が混乱し調達が困難になった場合に備えて、4,000億円のコミットメントラインも確保しております。

今後も、不動産サイクルを見据えた長期的な財務戦略のもと、投資をより厳選し、回収も含めた事業におけるキャッシュフローとのバランスを考慮しながら、健全で安定的な財務基盤を堅持し、企業価値の向上に努めてまいります。

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	A2	-	安定的
スタンダード&プアーズ	A	A-1	安定的
R&I格付投資情報センター	AA-	a-1+	安定的
JCR日本格付研究所	AA	J-1+	安定的

固定・変動比率



調達金利の状況

円貨+外貨	1.21%
円貨	0.62%
外貨	3.01%

(2020年3月末時点)

人事管掌取締役メッセージ

人材の多様性が競争優位の原動力に

取締役 副社長執行役員(人事担当)
小野澤 康夫



人材戦略の基本的な考え方

長期経営方針「VISION 2025」に掲げる様々な取り組みを推進するためのインフラとして、競争優位性の源泉とも言える人材戦略はきわめて重要です。不動産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います。

当社は創業以来受け継ぎ育んできたDNAである、進取の精神や柔軟で強靱なチャレンジスピリットを皆で共有しながら、自由闊達な社風を推進力として、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。霞が関ビルディングの建築や不動産の証券化への取り組みはその好例と言えます。現場での経験を通して個々人がプロフェッショナルな知識・能力を磨き、付加価値の創造力を高め、多様な価値観が融合し、チームとしての実行力に変えていく。このように社員一人ひとりと向き合い、その活躍の環境を整えるのが、当社における人材マネジメントの考え方です。

「顧客志向の経営」は「VISION 2025」においても不変の基本ストラテジーですが、少子高齢化や社会の成熟化、女性の社会進出やグローバル化のさらなる進展等により、当社がサービスを提供する顧客の多様性と個性が一段と拡がりが増えています。今後も引き続き顧客の価値観やライフスタイルの変化を機敏に読み取り、その期待に応えるためには、顧客を知り、常識にとらわれず新領

域へも果敢に挑戦していく土台作りとして、当社の人材の多様性をさらに向上させることが特に重要となります。

さらにデジタルトランスフォーメーションの進展はこれまでの事業の仕組み自体に大きな変化をもたらすと認識のもと、リアルな価値を高めるためにデジタル技術を徹底的に活用するとともに、不動産業そのものの考え方までも変えていくイノベーションを起こす必要があります。そのためにも当社自らが多様性を受容し、幅広い「知」と新たなテクノロジーを取り入れ、パイオニア精神に満ちた独創性を育みながら、多彩な人材の活躍を実現することが人材戦略の根幹となります。昨年度に当社オフィスを日本橋室町三井タワーに集約しましたが、多様で多彩な人材がさらに主体的に協働し融合することが価値創造やイノベーションに繋がることを期待しています。

なお、ダイバーシティを一層推進するためには、女性の活躍推進やグローバル人材・IT人材の採用育成が特に重要であると考えています。また、様々な人材がより生き生きと働くことができる環境づくりとして、育児・介護を支援する等の様々な人事制度の整備や、シニア人材の活躍推進のための定年延長のほか、「働き方改革」により組織の生産性や個々人の幸福度を向上させる取り組みを進めています。

人材戦略に基づく施策

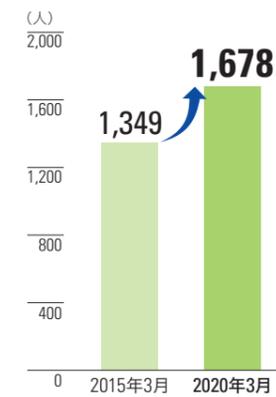
ダイバーシティの一層の推進

多様な人材が集い、成長し、活躍するために

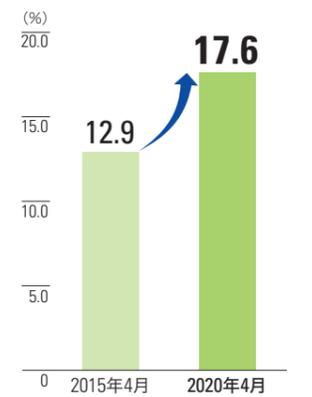
不動産業そのもののイノベーションを進めていくために、多様な「知」を結集させる必要があるなか、キャリア採用(中途採用)においては業界未経験・他業種からの転職を積極的に取り入れることとしています。様々なキャリアや視座を持った社員が、各々の経験・能力に基づき独自性を発揮し、多様性を融合することによる新たなサービスの提供につなげる狙いです。

また、本業への理解を深めるとともに、本業とあえて離れた事業領域における経験値を積み重ねるための取り組みの一環として、事業提案制度や、イノベーション創出・社会貢献を目的とした副業制度を運用するなど、激変するビジネス環境における課題解決力・付加価値創造力の醸成を促進します。

当社(単体)従業員数推移



正社員に占めるキャリア採用社員の割合



女性の活躍推進

働き続けやすい職場を目指して

多様な人材活躍を推進する取り組みの一つとして、女性の活躍推進に取り組んでいます。

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、従業員の置かれている状況や要望を把握しており、育児との両立を支援する環境整備にも早期から対応してきました(フレックス型の短時間勤務制度や在宅勤務制度の導入、事業所内保育所の設置等)。正社員の育児休業復帰率は制度導入以来20年あまり、100%を維持しています。

また、女性の総合職を対象とした研修やメンターによるキャリア支援策、積極的な採用(過去5年の新卒採用にお

ける平均女性比率31.1%)によって、管理職候補者の層も厚くなりつつあります。2020年までに女性管理職数を3倍超に増やす目標を2015年に掲げ、これを達成しておりますが、さらに2025年に管理職における女性比率を10%とすべく取り組みを進めています。キャリア・特性を活かせる場は広範囲に及んでおり、会社スタッフや国内・海外の事業ライン等多くの部署で活躍しています。

なお、当社はGPIFが採用するESG指数の一つである「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄として選定されています。



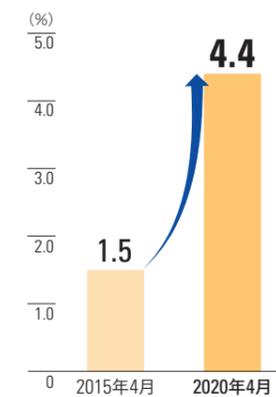
正社員の育児休業復帰率
過去20年間※

100%

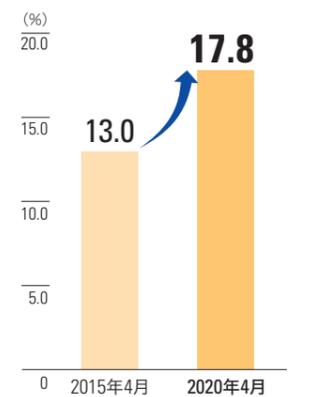
※ 2000年度～2019年度

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定
THE INCLUSION OF MITSUBISHI 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 MITSUBISHI 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.

管理職女性比率(総合職)



管理職候補者層女性比率(総合職)



グローバル人材・IT人材の採用・育成

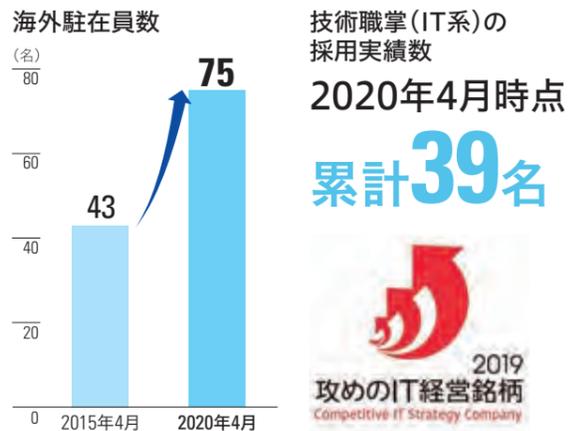
最先端技術を活用し、新しい発想で世界を舞台に総合不動産業を展開

「VISION 2025」の主要な取り組み方針である「リアルエステートテック活用によるビジネスモデルの革新」と「海外事業の飛躍的な成長」を支えるグローバル人材とIT人材の採用・育成を重視しています。

2025年前後で海外事業利益を連結営業利益の3割にするために、グローバルな経験を持つ新卒・キャリア社員を積極採用し、また、若手社員必須の数か月の語学研修、中堅社員の指名型語学研修、1年の海外インターン制度、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。

また、リアルエステートテック活用を加速度的に推進するために、即戦力となるICTに専門性の高いキャリア社員を積極的に採用し、各事業領域においてテクノロジーを活用したイノベーションの実現を図ります。なお、当社は経済産業省と東京証券取引所により「攻めのIT経営銘柄2019」に選出されています。



Close Up

人材マネジメント

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発揮する、多様な人材の集合体となるために、キャリアに応じた「4つの人材育成の機会 (①OJT ②本人と人事部による毎年の面談 ③ジョブローテーション ④研修プログラム)」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。なかでも人事部との毎年の面談は、全社員を対象に実施し、本人のライフプラン・キャリアビジョン形成への支援において重要な役割を果たしており、様々な相談や悩み事の窓口としても機能しています。



企業価値向上を目指し、ガバナンスのさらなる進化に貢献していきます。

取締役 (社外・独立)
江川 雅子



取締役会の実効性・透明性・多様性

私は2015年に社外取締役に就任し、5年間にわたり取締役として当社の経営に携わってまいりました。2015年にコーポレートガバナンス・コードが制定されて以来、さまざまな企業において社外取締役の増員や女性役員の登用が進みました。日本全体でもガバナンス改革が進んだ時期でもあります。そのような中で当社のガバナンスも進化してきたと感じています。

まず、取締役会の実効性が向上しました。例えば、取締役会への議案の付議基準を見直し、議案数を絞り込むことで、重要な議題について重点的かつ骨太に議論できるようになりました。また、緊急の入札案件等に関する意思決定は、以前は特別取締役会で審議された後、定時取締役会にて報告されていましたが、このような案件についてもなるべく定時取締役会において議論が行えるよう、付議フローが改善されています。

取締役会において共有される情報についても、「個別事業の詳細な進捗状況よりも、中長期的な戦略、課題やリスクを中心に説明してほしい」とお願いしたところ、これについてもしっかりと対応していただき、議論の中身が深まりました。

さらに、当社の社外役員は、私を含め、みな不動産業界とは異なる分野の出身ですが、社外役員が当社の事業に対する理解を深めるために、さまざまなテーマの勉強会や現場の視察が実施されています。これが有効に機能しており、私自身も大変勉強になっています。普段なかなか接点がない現場の社員の話や、どのような想いをもって業務に当たっているのかを知ることも、企業文化や社風への理解を深める貴重な機会となっています。

これらにより取締役会の実効性が向上しましたが、他にもガバナンスを改善する取り組みが進んでいます。当社は2015年に指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しました。いずれの委員会も、委員長を務める代表取締役社長のほか取締役6名で構成されていますが、そのうち過半数にあたる4名を社外取締役が占めています。設置当初は手探りの状態でしたが、回を重ねるごとに審議の内容が充実してきていると感じています。

また、役員報酬制度も見直しました。社内取締役に対して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付与し、株主の皆様とのより一層の価値共有を進めることを目的として、現行の株式報酬型ストックオプションに

代えて、今般、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

さらに、政策保有株式についても、保有状況を継続的に見直しながら縮減する方針を定め、前期に13銘柄203億円の売却を進めたことを公表するなど、透明性を高めています。

これらに加えて、取締役会における多様性の確保も、当社のガバナンス改革の重要なテーマと認識しています。私

は当社において初めて女性社外役員として経営参画したこともあり、女性活躍推進を自分自身のミッションだと捉えています。私の就任後、尾関監査役が参画されたり、社内で働き方改革が進んだり、さらに事業の現場においても女性リーダーが増えてきています。多様性の推進は意思決定の質を高め、当社の競争力を強化するために重要であり、更に加速することを期待しています。

SDGsへの取り組みとステークホルダーへの情報発信

当社の前期の業績は、売上高において8期連続、親会社株主に帰属する当期純利益において6期連続で最高益を更新しました。これは保有・開発・マネジメントの各事業、あるいはオフィス・住宅・商業施設などの各アセットクラスをバランスよく伸ばすという戦略が功を奏した結果と認識しています。新規事業を積極的に推進して、将来への種まきも行っていきます。

当社グループは、継続的な価値創造を実現するため、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)を重要な経営課題と位置づけ、街づくりを一層進化させることで、「持続可能な社会」と「継続的な利益成長」の実現を目指しています。特に、環境負荷の低減や地域社会との共生等については、従来から本業の中で真摯に取り組んでいます。「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」を象徴する「&」マークを採用したのが1991年ですから、30年

前からこれらの課題に向き合ってきたこととなります。グローバルな社会課題の解決を通じて「SDGs」の目標達成への貢献を目指していることは、社会に必要とされる企業として、高く評価できると思います。現在、数値目標の公表も検討していますが、目標を定めて何に重点的に取り組むかを明確にすることにより、社内の意識も高まるばかりでなく、当社の取り組みをわかりやすく対外的に発信して、株主を始めとする幅広いステークホルダーの理解を深めることができると思います。

また、投資家への情報開示についても、前進が見られます。例えばコーポレート・ガバナンス報告書において、政策保有株式への対応方針や取締役会の実効性分析・評価など、情報が拡充されています。PDCA報告を着実に重ねていく姿勢が非常に重要だと思います。

コーポレート・ガバナンスの進化に向けて

2018年5月に策定した長期経営方針「VISION 2025」では、さらなるグローバル化を企図しています。

当社はこの5年間で海外事業を大きく拡大してきましたが、今後は、グローバル規模でのグループガバナンスの進化に取り組んでいかなければなりません。土地勘のないエリアにおいて、新しいパートナーと共に世界各国の多様な

制度や商慣習に従いながら事業を行うことは、非常に難易度が高く、地道で骨の折れる取り組みです。また、総合不動産業のプロジェクトには大変多くのグループ会社やパートナー企業が関わります。昨今、企業の社会的責任への要請がますます高まるなか、遠方に所在するグループ会社や数多くのパートナー企業を含め、サプライチェーン

の隅々まで目を配り、きめ細かくマネジメントしていくことが求められています。このような背景を踏まえ、当社では、海外事業におけるリスクマネジメントやコンプライアンスの強化を図る専門組織として、「グローバルガバナンスグループ」を2019年4月に設置しました。「攻め」の成長戦略だけでなく、「守り」にも取り組みながら、グローバルリスクマネジメントを引き続き拡充する必要があると考えています。

もう一つの課題は、事業の多角化・複雑化が進むにつれて、重要な個別案件の審議に相当な時間を要している状況です。難しい舵取りではありますが、経営戦略、リスクマネジメント、価値創造プロセス、マテリアリティなど、当社が企業価値を生み出す活動の全体像について議論する時間をより多く確保することで、取締役会での議論がさらに充実したものになるのではないかと考えます。

私はコーポレート・ガバナンスの専門家として、しばしば講演を行うことがありますが、その場でよく申し上げているのは、「社内取締役(執行役員)と社外取締役とは、と

もに企業価値の向上を目指すためのパートナーである」ということです。海外では、社外取締役を務めている会社を「マイカンパニー」と呼ぶことがあります。社外取締役は経営に対して当事者意識を持ち、一方で社内執行の側も、社外取締役に対して遠慮せずに相談を持ち掛けていくことが大切なのではないかと思います。

当社は、不動産業界のリーディングカンパニーですが、コーポレート・ガバナンスに関しても、不動産業の枠にとらわれることなく、リーディングカンパニーとなってほしいと考えています。不動産業という本業では、業界の競合他社をベンチマークしていますが、コーポレート・ガバナンスにおいては、金融やメーカーなど他の業界にも先進企業が存在するため、それらの企業をベンチマークしながら視野を広げて、当社のコーポレート・ガバナンスをさらに進化させてほしいと思います。

当社が、「&」マークに象徴される理念を推進し、長期的に企業価値を高めるために、私も更に貢献したいと考えています。



価値創造の源泉と成果

価値創造の源泉

経営の資源



豊富な顧客基盤

オフィステナント数 約 3,000 社	商業施設テナント数 約 2,400 社
ワークスタイリング会員数 約 15 万人 (2020年7月末)	三井ショッピングパークポイント会員数 約 1,200 万人
&small会員数 約 250 万人	三井のすまいLOOP会員数 約 24 万人
	三井ガーデンホテル会員数 約 40 万人

各アセットクラスにおける代表的な商品ブランド

その先の、オフィスへ
三井のオフィス
首都圏を中心に100棟以上のオフィスを運営
» p.61

park park CITY TOWER
累計で20万戸以上*のマンションを販売
* 共同事業シェア考慮前
» p.73

三井のリハウス
34年連続 仲介取扱件数 No.1
» p.75

三井のリパーク
全国15,000か所以上の駐車場を運営
» p.73

三井ショッピングパーク LaLaport
MITSUI OUTLET PARK
年間1兆3,000億円の施設売上
» p.65

mitsui garden hotels
国内主要都市において約1万室のホテルを自社運営
» p.75



多様な人材

グループ従業員数 約 20,864 名	女性従業員比率 40.2%
総合職女性比率 11.3%	中途入社社員比率 17.6%
	育児休業取得者復帰率 100% (総合職)



良質な不動産ストック

賃貸等不動産残高 約 3.1 兆円 » p.81	賃貸等不動産含み益 約 2.9 兆円	販売用不動産残高 約 1.9 兆円 (投資家向け分譲用 1.2兆円 個人向け住宅分譲用 0.7兆円)
---------------------------------------	------------------------------	--



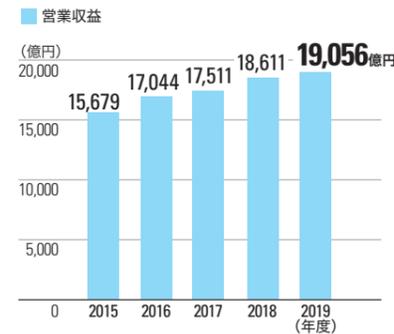
強固な財務基盤

D/Eレシオ 1.45	借入長期比率 92.4% (ノンリコース除く)	コミットメントライン未使用枠 4,000 億円
-----------------------	--------------------------------------	-----------------------------------

価値創造の成果

継続的な利益成長

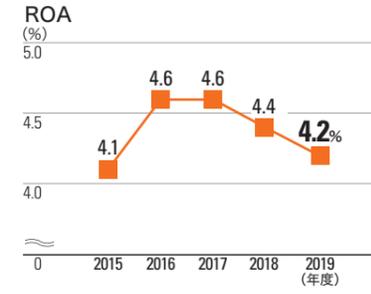
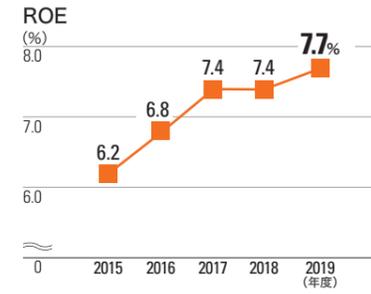
収益の拡大



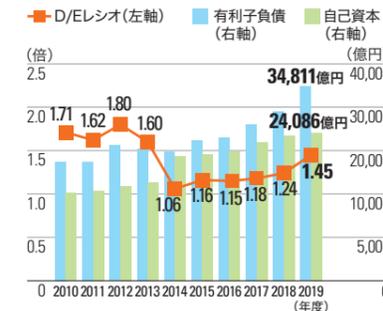
EPS・親会社株主に帰属する当期純利益



経営の効率性の維持・向上



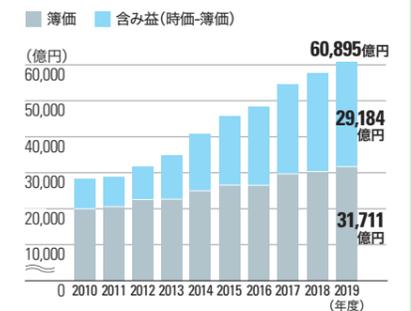
財務の健全性確保



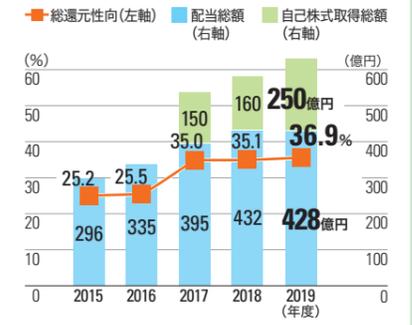
海外事業の拡大



良質な賃貸資産の拡大



株主還元の拡充



持続可能な社会の構築

SDGsの達成に向けた主要な取り組み事例

1 貧困をなくそう &EARTH 衣料支援プロジェクト » p.42	7 エネルギーと気候変動 太陽光・洋上風力事業等の推進 » p.35	13 気候変動に具体的な対策を 「RE100」加盟 » p.35
2 飢餓をゼロに 生食ぶどう生産・販売事業「GREENCOLLAR」 (参照) https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/news/2020/0326/	8 豊かさを創出 ワークスタイリングによる企業の働き方改革支援 » p.46	14 豊かさを創出 豊かな水辺の再生 » p.36
3 すべての人に健康と福祉を コロナウイルス感染症対策への取り組み » p.34	9 産業と雇用創出の促進 31VENTURES等によるベンチャー企業の育成支援 » p.46	15 陸の豊かさを保つ 北海道保有林における森林保全活動 » p.37
4 質の高い教育をみんなに 「わたす日本橋」における宮城県南三陸町立中学生とのオンライン学習と交流 » p.42	10 人や国境を越えて 人事部にチャレンジセンターを設置 » p.47	16 平和と公正をすべての人に 国連グローバル・コンパクトへの参加 » p.33
5 ジェンダー平等を推進しよう 女性の活躍推進 » p.26	11 住み続けられるまちづくりを 柏の葉スマートシティでの取り組み » p.39	17 パートナーシップで目標を達成しよう 柏の葉の街づくり「公・民・学」連携 » p.39
6 安全な水とトイレを世界中に 節水や水資源の有効利用の取り組み » p.36	12 つるむすび リファイニング建築による解体廃棄物の大幅削減 » p.36	

(表中は原則として2020年3月末時点の数値)

ESG経営

三井不動産グループは、「」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、継続的な価値創造を実現するため、E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)を重要な経営課題と位置付けています。長期経営方針「VISION 2025」においては、重点的に取り組むべき6つの目標を設定し、「持続可能な社会」と「継続的な利益成長」の実現を目指してまいります。

 主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2020」をご覧ください。 https://www.mitsuidosan.co.jp/corporate/esg_csr/

賛同する国際的イニシアチブ

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
- 世界人権宣言
- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」
- OECD多国籍企業行動指針
- 持続可能な開発目標 (SDGs)
- 労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言
- 日本経済団体連合会「企業行動憲章」



重点的に取り組む目標	取り組みテーマ	関連するSDGs
環境負荷の低減とエネルギーの創出	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 p.35 ▶ 水使用 p.36 ▶ 環境汚染・資源 p.36 ▶ 生物多様性の保全 p.36 ▶ 環境サプライチェーン p.37 ▶ 	
オープンイノベーションによる新産業の創造	<ul style="list-style-type: none"> 新たな価値・市場の創造 p.38 ▶ 	
街づくりを通じた超スマート社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> 街づくりの品質向上 p.39 ▶ 	
健やか・安全・安心な暮らしの実現	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティ参画・社会貢献 p.42 ▶ サプライチェーンマネジメント p.43 ▶ CS(顧客満足度)向上の取り組み p.44 ▶ 安心・安全な街づくり p.44 ▶ 	
多様な人材が活躍できる社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> 社会に向けた取り組み p.46 ▶ 人権への取り組み p.46 ▶ 従業員に向けた取り組み p.47 ▶ 	
コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス p.48 ▶ リスクマネジメント p.52 ▶ コンプライアンス p.53 ▶ 	

Close Up

新型コロナウイルス感染症拡大に対する取り組み

新型コロナウイルス感染症という世界的な危機に対し、早期収束に向けた感染拡大の防止をESG経営の最優先課題と認識し、企業の社会的責任を果たすため、国民の命と健康を守る取り組みに率先して協力し、長期経営方針「VISION 2025」で定める持続可能な社会の実現に向けてグループ一丸となり取り組んでいます。

当社における具体的な取り組み(2020年6月末日時点)

- ①三井記念病院※をはじめ複数の医療機関、大学、研究施設等に対する総額8億円の寄付
- ②上記医療機関等に対する当社が保有する防災備蓄品、防護服、マスクの提供ならびに弁当の配布
- ③商業施設やホテルの休館による来館者および施設関係者の皆様の健康と安全の確保
- ④商業施設周辺の自治体等への物資(医療従事者・住民配布用マスク、飲料、弁当、備品等)の提供
- ⑤飲食店事業者への営業支援
(三井アウトレットパーク北陸小矢部の出店者、周辺店舗によるドライブスルーマルシェの実施)
- ⑥(一社)日本橋室町エリアマネジメントによる「日本橋 お弁当で応援プロジェクト」への賛同
- ⑦ザ セレスティンホテルズや三井ガーデンホテルにおける日本赤十字社への寄付金付き宿泊プランの提供
- ⑧ハドソンヤードの医療従事者向け食事提供プログラムに寄付(米国)
- ⑨建築業に従事する外国人労働者向け物品支援、医療関連従事者に対するバウチャーの配布(シンガポール)
- ⑩COVID-19 患者用の仮設病床施設建設に対する寄付(フィリピン)
- ⑪ららぽーと上海金橋周辺の地域コミュニティに対するマスクの提供(中国)

※ 三井記念病院について
社会福祉法人三井記念病院(所在:東京都千代田区神田和泉町1)は、東京都がん診療連携拠点病院や災害拠点病院などの病院機能を有する高度急性期病院です(病床数482床)。1906年に三井家総代、三井八郎右衛門が、貧困により医療を受けられなかった人たちのために私財を投じて設立した財団法人三井慈善病院をルーツとしています。100年を超える歴史を積み重ねてきた現在も、三井グループとの連携のもと医療に尽力しています。



環境負荷の低減とエネルギーの創出

三井不動産グループは、サステナブルな社会の実現に貢献することが、企業価値の向上につながる重要な経営課題だと考えています。ステークホルダーと連携し、環境負荷の低減と安全・安心、快適性の向上を図りながら、豊かで潤いのある都市環境の創造と地球環境への貢献を目指します。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2020」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

気候変動への対応

気候変動への取り組み方針

当社グループは、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。

気候関連財務情報開示タスクフォース「TCFD」に賛同

当社グループは、2020年2月28日、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」への賛同を表明しました。また、その取り組みについて議論する「TCFDコンソーシアム」にも参加しています。今後、TCFDが提言する情報開示フレームワークに沿った開示を進めていきます。



「RE100」に加盟

当社グループは、2020年2月28日、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」*に加盟しました。当社グループが事業活動で消費する電力を、2050年までに100%再生可能エネルギーとすることを目標としています。



* 2020年3月現在、全世界で230社以上、日本では当社をはじめ33社の日本企業が「RE100」に参加しています。なお、再生可能エネルギーとは、バイオマス(バイオガスを含む)、地熱、太陽光、水力、風力を指します。国連気候変動枠組条約「COP21」は、世界の平均気温の上昇を産業革命前から2°C未満に抑える(パリ協定)ことを目指しており、「RE100」はこの目標達成を後押しするものでもあります。

省エネ・創エネ・蓄エネへの取り組み事例

東京都の「優良特定地球温暖化対策事業所」の認定更新

2010年度より、東京都内のオフィスビルについて、東京都

の「優良特定地球温暖化対策事業所」の認定取得・更新を進めています。

- トップレベル 6事業所(6棟)
- 準トップレベル 8事業所(11棟) (2020年4月1日現在)

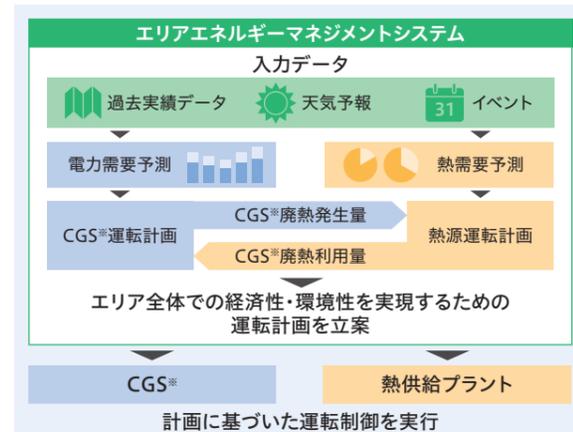
メガソーラー事業

- 稼働中の太陽光発電所(メガソーラー) 5施設
- 計画発電出力の合計 約72MW
- 年間発電電力量 約7千万kWh
- 一般家庭の年間消費電力量約2万世帯分 (2020年4月1日現在)

エネルギーマネジメントシステム

当社グループは、オフィスビルや商業施設、マンション、戸建住宅などにおいて、それぞれに最適なエネルギーマネジメントシステムの導入を進めています。また、これらの個別の建物のエネルギーマネジメントシステムを連携させ、街区全体でエネルギーを管理するエリアエネルギーマネジメントシステム(AEMS)などの導入も進めています。当社においては、日本橋、豊洲、柏の葉においてAEMSを導入しており、レジリエントかつエコフレンドリーな街づくりを促進しています。

豊洲におけるAEMS概念図



* コージェネレーションシステムの略。都市ガスを燃料として発電を行うと同時に、発電時の排熱を冷暖房等にも利用する総合エネルギー効率が高い省エネルギーシステム。

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。

取り組み事例

当社グループは、新築建物に節水型機器を導入するとともに、既存建物についてもリニューアル時などに節水型機器

への切り替えを進めています。また、日常の建物の運営管理においても、共同事業者やテナント、出店者様、お客様とともに、節水に努めています。

加えて、オフィスビルや商業施設、分譲マンションなどでは、雨水や排水を処理した中水を利用するほか、外構部や歩道、場内道路、駐車場に透水性舗装を採用し、雨水の地下還元にも努めています。また、雨水が一気に流出しないよう一時貯留施設や調整池を設置し、地下水涵養や洪水の防止を図っています。

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。

取り組み事例

三井ホームグループ資材調達ガイドライン

三井ホームでは、木を扱う企業として豊かな生態系や地

域社会を維持する持続可能な森林資源の調達を徹底し、地球環境負荷の低減に貢献しています。

「三井ホームグループ資材調達ガイドライン」をご覧ください。
https://mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/environment/04.html#p06

リファイニング建築

当社グループは、老朽不動産再生コンサルティングにおいて、既存建物を解体することなく新築同等に再生するリファイニング建築の普及に取り組んでいます。既存躯体の約80%を再利用することで、解体工事による建築廃材を大幅に削減することができます。

生物多様性の保全

取り組み方針

当社グループは、新規開発事業を行うにあたって、開発敷地内に保存・保全すべき樹木や樹林等の自然環境の有無を確認し、必要に応じて樹木や樹林等の保存・移植、保全などを行っています。また、自然地の多い地域の開発については、環境影響評価や自然保護等にかかる法令・条例に基づき、動植物や生態系への環境影響評価を実施しています。

取り組み事例

日本橋再生計画

当社グループが重点開発エリアと位置付けている日本橋

において、日本橋川沿いでは今後、敷地面積約6.7ha、延床面積約37万坪に及ぶ5つの再開発を予定しています。開発にあたっては、「豊かな水辺の再生」を重点構想の一つとしており、親水空間と歩行者ネットワークの実現とともに、生物多様性にも貢献していく予定です。

「東京ミッドタウン日比谷」での緑の保全・創出

「東京ミッドタウン日比谷」(東京都千代田区)では、道路を挟んで隣接する日比谷公園の豊かな緑との調和に配慮し、在来種をベースとした公園と同種の樹木などを植栽に積極的に取り入れるとともに、「パークビューガーデン」(6階)、

環境負荷の低減とエネルギーの排出

「スカイガーデン」(9階)などを設置し、約2,000㎡(緑化率40%)の緑地を創出しています。



パークビューガーデン

リゾートホテルでの生物生息環境の再生

「AMANEMU」(三重県志摩市)においては、「REFOREST(過去に繰り返された開発や森林伐採により傷ついた大地に自然を取り戻す)」を開発コンセプトに、事前に敷地内の植生調査を実施し、その結果をもとに、敷地内の既存の森の主要構成樹種等を選定し、芝生面などの人為的で樹木のない場所から優先的に植栽を行うなど、地域の自然環境と調和した森の再生を図っています。

環境サプライチェーン

取り組み方針

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、環境負荷の低減と環境保全に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。その遂行のために環境に配慮したサステナブル調達

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。

→ p43「サプライチェーンマネジメント」

TOPICS

三井不動産グループの森林保全活動

SGEC森林管理認証(FM認証)を取得したグループ保有林の木材を使ったすまいやオフィスなどを提供しています。“終わらない森”の恵みを街づくりのなかで活かすことで、森の持続可能性をさらに高め、国土保全や環境保全、国内林業の支援などに貢献しています。



●:グループ保有林の位置



人工林、天然林の適切な管理

当社グループは、北海道の31市町村に約5,000ha(東京ドーム約1,063個分)の森林を保有しています。そのうちの4割弱はミズナラなどの天然林で、6割強がトドマツなどの人工林です。天然林については最低限の管理にとどめて自然のままに保全し、人工林については計画的な植林と適切な管理・育成によって“終わらない森”をつくっています。

三井不動産グループの森が吸収・固定した二酸化炭素量(推定値)

約5,343t/年

※ グループ保有林の年間CO₂吸収・固定量は、北海道の計算式を採用し、成長量にバイオマス係数、炭素含有率を乗じて求めています。

グループ従業員による植林研修

“終わらない森”をつくるためには、計画的な植林が必要です。伐採した後、植林することで森の更新を図っています。また、毎年グループ従業員による植林研修を実施しています。苗木を1本ずつ植えることで“終わらない森”づくりの一員であることを体感し、それを通じて地球環境を考える場となっています。



グループ従業員による植林

保有林の木材の活用

当社グループは、保有林の木材を使って、建築資材や什器などをつくり、自社グループの住宅やオフィス、商業施設などで使用しています。森林管理認証を取得した保有林の木材を街づくりのなかで使うことで、持続可能な森のサイクルを回し、“終わらない森”づくりを促進しています。また、国内林業の支援にも貢献しています。



商業施設内

オープンイノベーションによる新産業の創造

三井不動産グループは、社会課題を解決し、新たな価値を創造するために、グループ内外のさまざまな企業や行政と連携・協業することでイノベーションの推進や新産業の創造に取り組んでいます。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2020」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

新たな価値・市場の創造



ビジネス革新を促す組織と仕組み整備「イノベーションハブ」

ビジネス環境の急激な変化を背景に、企業はIT技術の浸透、デジタル変革(デジタルトランスフォーメーション)によって、経営のあり方やビジネスモデルを転換していくことが求められています。

当社では、「DX本部」(2020年度新設)、「産学連携推進部」(2020年度新設)、「ビジネスイノベーション推進部」(2020年度新設)、「ライフサイエンス・イノベーション推進部」(2017年度新設)、「ベンチャー共創事業部」(2015年度新設)の5部門がそれぞれの強みを活かし連携することで、グループ内外におけるイノベーション創出の仕組みを整備し、新産業創造を推進していきます。

イノベーションを支える社内のハブ組織

DX本部 「ITイノベーション部」を組織強化。最新デジタル技術の知見やデジタル人材の支援により、既存業務の変革、システム先進化、新規事業支援、データ活用等のデジタル変革を推進します。

産学連携推進部 国立大学法人東京大学と「三井不動産東大ラボ」を設置し、次代の都市の在り方を研究・提言していきます。また、東大発ベンチャーとの協業による新産業創造にも取り組みます。

ビジネスイノベーション推進部 不動産テック領域を中心とした新規ビジネス開発に取り組んでいきます。また、全社から幅広く事業アイデアを募集する事業提案制度「MAGIC」を通じて新規事業創出を促します。

ライフサイエンス・イノベーション推進部 ライフサイエンス領域のエコシステムを、「コミュニティの構築」「場の整備」「資金の提供」を通じて構築することで、イノベーション創出を支援します。

ベンチャー共創事業部 オープンイノベーションによる新産業創造を目的に、スタートアップへの投資、協業促進、エコシステム構築、および大企業のイントレプレナー育成支援等に取り組んでいます。

デジタルを活用して新規事業創出を促す仕組み

事業提案制度「MAGIC」

「三井の進取の気性」「イノベーションを起こすDNA」を起動し、社員個人が有するアイデアを引き出して新規事業創出を促すために、予算・人事・インセンティブ面でのサポートを充実させた事業提案制度です。2018年度より開始し、初年度は80件のエントリーがありました。2019年度は対象をグループ会社にも広げた結果、初年度を大幅に上回る147件のエントリーがあるなど、さらなる活性化を見せています。

事業化インキュベーションプログラム「鍛錬塾」

事業提案制度「MAGIC」の最終審査通過案を対象に、事業の「タネ」をビジネスに昇華させるべく、複数の外部パートナーによる伴走メンタリングを受けながら、事業化までを強力に推進するインキュベーションプログラムです。

オープンイノベーション拠点「WARP Studio」

「本社を離れクリエイティブな発想を加速させる」をコンセプトに、オープンラボである「WARP Studio」を八重洲にオープンしました。事業提案制度「MAGIC」から生まれた新規事業プロジェクトや、グループ会社や提携先ベンチャー企業混成のDXプロジェクトなど、複数の異なるプロジェクトチームが利用しています。社内外混成チームが効果的に機能するように、オープンかつクリエイティブな雰囲気づくりに努め、イノベーションの加速を図っています。



オープンイノベーション拠点「WARP Studio」

街づくりを通じた超スマート社会の実現

三井不動産グループは、産業の変化を捉えた新たな市場を創出し続けることで街づくりを通して社会課題の解決に貢献し、新しい価値を生み出す超スマート社会の実現を目指しています。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2020」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

街づくりの品質向上



柏の葉スマートシティでの取り組み例

開発コンセプト

「柏の葉スマートシティ」は、当社が2005年から千葉県柏市で開発している課題解決型の街づくり事業です。現在、公・民・学の連携のもと「環境共生」「健康長寿」「新産業創造」の実現を目指した取り組みを進めています。

柏の葉アーバンデザインセンター(UDCK)

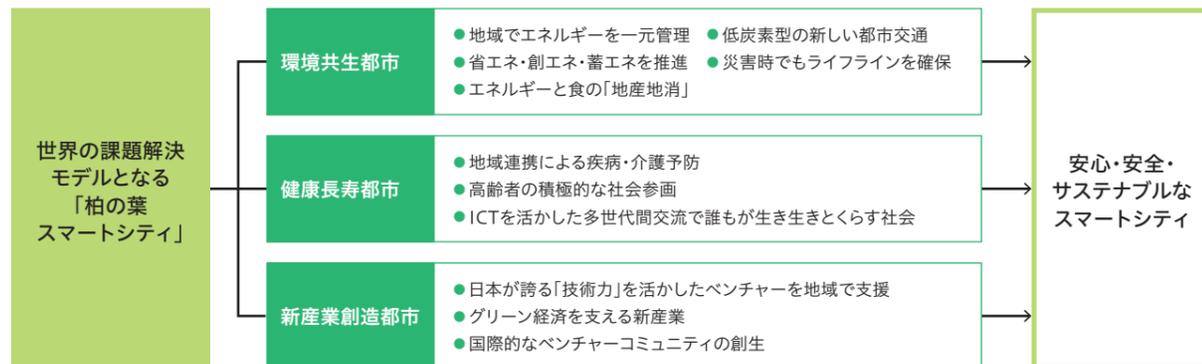
UDCKは、東京大学、千葉大学、柏市、柏商工会議所、田中地域ふるさと協議会、首都圏新都市鉄道、当社による「公・民・学」の7つの構成団体が共同で運営する街づくり拠点です。千葉県柏市柏の葉地区を拠点にして、都市計画の研究、社会実験、市民活動のサポート、情報発信等を行っています。

データ駆動型の「スマート・コンパクトシティ」へ進化

「柏の葉キャンパス」駅を中心とする半径2km圏の柏の葉エリアには、大学施設や病院、「ららぽーと柏の葉」などの施設が存在しています。柏市、三井不動産株式会社、UDCKが幹事を務める「柏の葉スマートシティコンソーシアム」では、街のさらなる発展に向けて、人・モノ・情報が集まりやすい駅中心の圏域の特性を活かし、民間データ・公共データが連携したデータプラットフォームを構築。AI/IoTなどの新技術を導入し、データ駆動型の「駅を中心とするスマート・コンパクトシティ」の形成を目指しています。本コンソーシアムは、2019年、国土交通省が提唱する「Society5.0」の実現に向けた「スマートシティモデル事業」に先行プロジェクトモデルとして選定されました。



柏の葉スマートシティの考え方



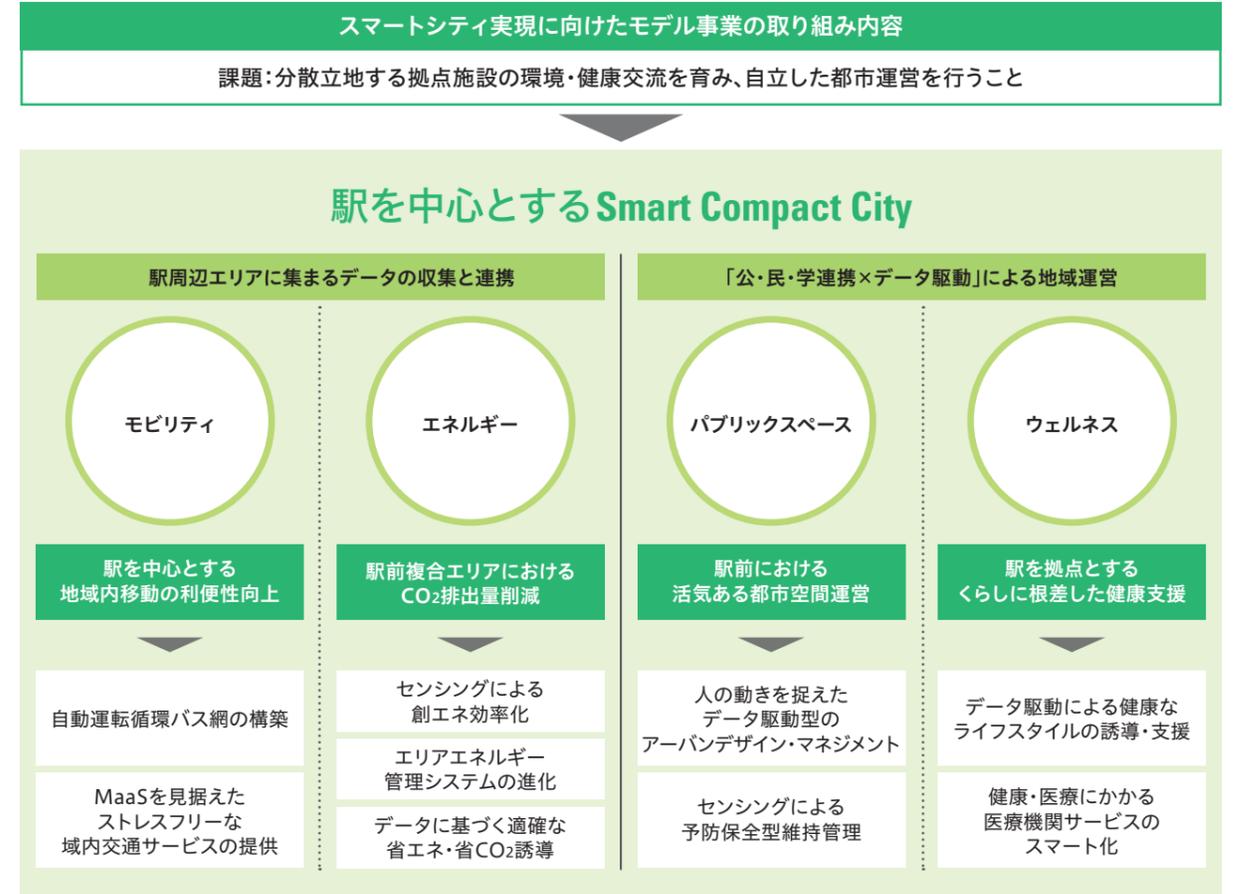
分野を横断するデータの利活用

「柏の葉スマートシティコンソーシアム」では、柏の葉エリアの人・環境・施設等にかかる民間セクターにある情報を収集する民間型プラットフォームと、行政サービスを通じて集まる情報を収集する公共型プラットフォームを連携させた「公民プラットフォーム」を構築しています。これにより、分散されたサービス事業者間の個人データ流通を促進しつつ、個人のデータを個人に帰属させる分散管理型データベースを実現しています。公と民、2領域のデータを横断したデータ分析や利活用に加えて、AI/IoTなどの新技術を導入することで、新たなアプリケーションやサービスの創出に取り組んでいます。

「スマート・コンパクトシティ」のモデル事業

高密度複合空間における環境負荷を抑えた「スマート・コンパクトシティ」ライフの実現を目指し「エネルギー」「モビリティ」「パブリックスペース」「ウェルネス」の領域で事業を進めています。

「スマート・コンパクトシティ」の考え方



公民プラットフォーム(分散管理型データベース)

民間データ	
センシングデータ 人流、環境	個人データ ライフログ
施設データ オフィス、住宅、商業、ホテル、カンファレンス	空間データ 3Dマップ基盤

×

公共データ	
行政データ 各種統計(人口・産業等)、公共施設、行政サービス	交通データ 鉄道、バス、ETC2.0、レンタサイクル
レセプトデータ 健康保険、医療機関、診療科、病名、薬注射、処置、手術等	

街づくりを通じた超スマート社会の実現

モビリティ

自動運転バスの導入

車両用自動運転システムの研究開発・事業化を進める東大発ベンチャー「先進モビリティ社」に出資。2019年度は、柏の葉キャンパス駅から東京大学柏キャンパス内までの2.6kmの長距離区間で、実証を兼ねた営業運行を実施しました。今後も、さらなる車両開発や継続的な実証を行っています。

MaaSの導入

世界初の本格的なMaaSのプラットフォームを展開する「MaaS Global社」と協業契約締結、出資を実施。同社および柏の葉エリアの交通事業者と連携した実証実験を経て、街に住む人・働く人の生活を快適にする生活者・街づくり視点での交通体験に限らないMaaSの実用化を目指しています。

エネルギー

太陽光発電パネルの劣化状況自動検知システムの導入

太陽光発電設備のパネルに1個ずつセンサーを取り付けることで、発電状況管理や汚れや劣化状況の自動検知が可能な保守管理IoTプラットフォームを導入します。設備検査コストやパネルの定期交換コストの削減を図り、発電効率の最大化を目指します。

域内施設のエネルギー関連プラットフォームの構築

従来のAEMSを進化させ、電力データに加え気象データや人流データ等とも連携することで、街の電力需要予測の精度を向上させ、電力融通の最適化を行います。

サイバー空間に支えられた「駅を中心とするスマート・コンパクトシティ」



パブリックスペース

AIカメラ・センサー設置とモニタリング、データ活用

駅周辺を中心とした施設・公園等のパブリックスペースへ約30台のAIカメラを設置し、人流解析による街の混雑状況可視化、子供・高齢者の見守りなどに取り組んでいます。

センシングとAI解析による予防保全型維持管理

センシングにより路面下空洞解析データや道路上の凹凸データ、下水道管やマンホールのデータを可視化するとともに一元管理し、危険度診断や、原因を推定して事前補修を行うなど、予防保全型維持管理を行っています。

ウェルネス

来院者の人流データを活用した患者の待ち時間軽減

受診票ファイルに付けた個別識別タグによって患者の院内における位置情報を自動的に記録・蓄積し、滞留箇所や場所と時間帯を抽出することで、待ち時間のストレス緩和、診察件数の増加などを目指しています。

多様なデータを活用した健康サービス、アドバイスの提供

住民参加型の健康づくり拠点「あ・し・た」の会員ネットワークを活用して、ウェアラブルデバイスやシート型圧力センサーを通じて健康データや介護・医療のレセプトデータを収集し、個人に最適な健康サービス、アドバイスを提供します。

健やか・安全・安心なくらしの実現

三井不動産グループは、働く人やくらしの人が健やかで安全・安心な時間を過ごせるように、オフィスビルや住宅・商業施設などの生活基盤となる各種施設の利用品質の向上や、「もしものとき……」に備えた防災対策や地域社会との共生に取り組んでいます。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2020」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

コミュニティ参画・社会貢献

取り組み方針

当社グループは、「共生・共存」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、エリアごとの特性等に応じて、地域コミュニティとの共生・連携を図り、新たなコミュニティづくりに取り組んでいます。また、グループ共通の基盤となる「社会貢献活動方針」を策定し、「地球環境」「地域社会」「文化・教育」「国際交流」の4つの分野を中心に活動を進めています。

取り組み事例

未来こどもがっこう

「未来こどもがっこう」は、柏の葉エリアの幼児から高校生までを対象に、学校という枠を超えた体験型の学びの場を提供するプラットフォームです。柏市、柏市教育委員会後援のもと、同エリアに所在する東京大学や千葉大学、地元住民、ワーカー等が講師となり、多彩なプログラムを実施しています。

被災地の情報発信と交流の拠点「わたす日本橋」

東日本大震災後の南三陸町の方々との出会いがきっかけとなり誕生した情報発信・交流拠点「わたす日本橋」では、ダイニング&バルを運営しているほか、ワークショップや講演などさまざまな活動に取り組んでいます。



「わたす日本橋」オープン時

&EARTH 衣料支援プロジェクト

不要となった衣料品を回収し、NPOを通じて世界各国の難民や被災者の方々へ寄贈する活動を、2008年から全国の

当社グループ商業施設で実施しています。2019年度は、23商業施設にて実施し、延べ参加人数5,970人、28t以上の衣料を集めることができました。



ららぽーとTOKYO-BAYでの開催の様子

その他の取り組み

三井不動産グループの取り組み

文化・教育	三井記念美術館
地域支援	三井記念病院 災害復興支援
国際交流・地球環境	&EARTH×SOLTILO FAMILIA SOCCER サッカー支援プロジェクト &EARTH DAY(環境啓蒙イベント)

三井不動産の取り組み

文化・教育	隅田川花火大会 劇団四季「こころの劇場」 日本美を守り伝える「紡ぐプロジェクト」 iPS細胞研究所
スポーツ協賛	東京2020オリンピック・パラリンピックの不動産開発におけるゴールド街づくりパートナー バスケットボール日本女子代表 スポーツクライミング日本代表 車いすラグビー日本代表 川崎フロンターレ 柏レイソル
地域支援	日本橋桜フェスティバル 日本橋橋洗い
国際交流・地球環境	官民協働留学促進キャンペーン 「トビタテ!留学JAPAN」



「三井不動産スポーツアカデミー for 日本橋桜フェスティバルの様子 TOKYO 2020」の様子

サプライチェーンマネジメント



当社グループは、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する企業グループとしての社会的責任、および社会やステークホルダーからの期待等に鑑み、ESGに関する取り組みをサプライチェーンに拡げ、持続可能な社会の実現に貢献していくため、「サステナブル調達基準」を策定しました。2018年12月にWebサイト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。基準には、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を盛り込んでいます。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、取引先に対しても周知、理解を求めています。

三井不動産グループ サステナブル調達基準

1.法令等の厳守	●事業を行う国の法令、国際条約、社会規範を遵守すること
2.労働に係る人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> ●基本的人権、結社の自由、団体交渉権を尊重すること ●最低賃金以上の賃金、健康と安全を確保すること ●児童労働、強制労働を行わないこと ●過度な労働時間を削減し、過重労働を防止すること ●差別を禁止し労働者の機会均等を確保すること ●上記に関連する事業を行う国の法令、基準を遵守すること
3.企業倫理の確立	<ul style="list-style-type: none"> ●公平公正な取引を行うこと ●企業情報を適時開示すること ●反社会的勢力と取引しないこと ●腐敗を防止し贈収賄等を行わないこと ●社内通報制度を構築すること ●社内通報者の保護に配慮すること
4.品質の確保	●必要な品質を確保するとともにその向上に努めること
5.環境への配慮	<ul style="list-style-type: none"> ●エネルギー、CO₂排出、水の使用など資源利用の低減に努めること ●汚染物質、廃棄物の排出の管理・削減を適正に行うこと ●生物多様性への配慮を行うこと ●上記項目を含む環境の保全を行うこと
6.情報セキュリティ	●機密情報、個人情報を適切に取り扱い保護すること
7.リスク管理	●災害時のリスク管理体制を構築すること

TOPICS

「日本橋室町三井タワー」が「CASBEE-WO認証※」を取得

2020年5月、「日本橋室町三井タワー」が「CASBEE-WO（ウェルネスオフィス）認証制度」の最高位Sランクを取得するとともに、これまでに認証された賃貸オフィスビルの中で最高スコアである92.0点を獲得しました。あわせて「CASBEE-建築」の自己評価登録も行い、高い環境性能総合評価もふまえて「CASBEEスマートウェルネスオフィス認証」に認定されました。

同ビルは、日本で初めて既存市街地に自立分散電源によって電気と熱を供給するエネルギープラントを設置するほか、最新鋭の制震装置を導入し、安全・安心な街づくりとBCPを推進します。また、ワーカースの健康増進のための施設と充実したプログラムを提供しており、これらの取り組みが総合的に評価されました。今後も健康や新たな働き方を意識したオフィスを提供することで、社会課題の解決やSDGsの実現に貢献していきます。



健康促進イベント「well Festa」
(2019年7月、大屋根広場)

※一般財団法人建築環境・省エネルギー機構（IBEC）が実施する、ハード・ソフト両面でのオフィスの取り組みを認証するもの。建物内で執務するワーカーの健康性・快適性に直接影響を与える要素だけでなく、知的生産性の向上に資する要因や、安全・安心に関する性能についても評価されます。

CS(顧客満足度)向上の取り組み



取り組み方針

当社グループは、お客様一人ひとりにご満足いただけるよう、常にコミュニケーションを図りながら、顧客志向に基づいた商品・サービスの「品質」向上に取り組んでいます。

取り組み事例

各事業でお客様の声に耳を傾ける取り組みを行っています。お客様のご意見等に基づき改善を実施し、施設運営の改善や店舗づくりなどに活用しています。

お客様のご意見に基づく改善例

オフィスビル

- エレベーターの運行プログラムの改善
- トイレ内の設備環境の整備

商業施設

- 大型コインロッカーの設置
- キッズスペース改修、増設

物流施設

- 駐車場、駐輪場の増設
- 共用アメニティの充実

安心・安全な街づくり



防災・BCPへの取り組み

当社グループは、災害に強い街づくりを推進し、地域社会と連携した防災対策の拡充を進めるとともに、運営管理体制の強化など、ハード・ソフト両面でBCP対策の強化に取り組んでいます。

品質マネジメント

当社グループは、お客様に安全・安心や快適さを提供するための基礎として、建物をはじめとする商品・サービス等の品質マネジメントに努めています。品質を踏まえた安全・安

心や快適さを提供することが、お客様満足の実現の前提であると考えています。

各事業における品質管理

各事業においては、品質マネジメントに関する独自の設計指針・マニュアル等を定めて運用し、品質の徹底管理を図っています。また、お客様の声や発生した不具合などを反映する改訂、災害時の安全面に関わる項目などの見直しも随時実施しています。

「三井のオフィス」での主な取り組み

- ① インフラ停止後72時間の電力機能確保・主要機能の維持**
 - (1) 主要ビルにおける72時間対応の非常用発電設備の標準装備(専用部にも電力供給可能)
 - (2) 主要機能の維持・早期復旧のための対応強化(エレベーター・トイレ・換気など)
 - (3) 建物被災度判定システムの導入拡大
- ② 帰宅困難者対応の強化**
 - (1) 防災備蓄品の配備を強化
 - ・一般帰宅困難者向けの水・食糧を一定量確保
 - ・テナントに対して従業員1日分の水・食糧を無償提供
 - (2) 情報発信の強化(情報提供のためのデジタルサイネージを設置)

- ③ 災害時の司令塔「危機管理センター」の常設**
 - (1) 災害時に情報の一元管理が可能な「危機管理センター」を常設
 - (2) 専用回線による最新のTV会議システムなど複数の非常時通信インフラを完備
 - (3) 当直体制による365日24時間対応
- ④ 防災関連ガイドブックの発行**
 - テナント企業向けに、当社の防災の取り組みや什器の転倒対策の重要性を伝える『防災ガイドブック』『オフィス什器 転倒・落下防止ガイドブック』を発行

TOPICS



三井不動産・東京ガスの連携による「スマートエネルギープロジェクト」 ～日本初の既存施設も含む エリア自立分散型エネルギー供給事業でSDGsの達成に貢献～

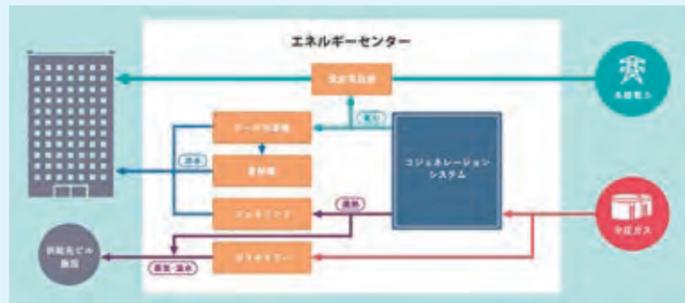
都心における新規再開発内にガスCGSを中心とするエネルギー供給施設を構築。独自のエネルギー供給網を整備し、新規再開発に加え周辺エリアの既存施設にも電気・熱(冷暖房)を供給する「エリア自立分散型のエネルギー供給事業」を日本橋・豊洲で展開しています。

平常時はエネルギーの地産地消による省CO₂を実現、非

常時には災害に強い中圧ガス供給の特徴を活かしてエネルギー供給の継続を実現する「スマートエネルギープロジェクト」です。

今後も、都心拠点エリアを中心に事業展開をはかり、「エコフレンドリーでレジリエントな街づくり」を通して、「持続可能な社会の実現」と「SDGsの達成」に貢献していきます。

事業の概要図



第1弾:日本橋スマートエネルギープロジェクト

供給エリア



中央監視室(日本橋)



第2弾:豊洲スマートエネルギープロジェクト

供給エリア



CGS(豊洲)



多様な人材が活躍できる社会の実現

新しい価値創造をしていくうえで最も重要な原動力は、人材という資産です。国内における人口減少・少子化・高齢化が進むなか、当社グループは、社会全体で多様な人材が活躍できる社会の実現を後押しすることで、持続可能な社会の構築を目指しています。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2020」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

社会に向けた取り組み



取り組み方針

当社グループは劇的に変化する社会のニーズに対応して、新たな価値創造を実現するために、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インフラ・プラットフォームづくりを進めています。

取り組み事例

法人向け多拠点型シェアオフィスWORKSTYLING

より効率的かつクリエイティブな成果を生み出すための「場」の創出に取り組んできた当社のノウハウを結集し、2017年から開始しました。現在では、場の提供にとどまらず、会員や企業同士のマッチングや、ビジネストレンド、スキルに触れることのできるイベントを実施し、ビジネスをさらに飛躍させるサービスも提供しています。



ベンチャー共創事業31VENTURES

31VENTURESは、当社グループによる国内外の幅広い事業領域を活用し、「コミュニティ」「支援」「資金」を核として総合的にスタートアップの成長を支えるプラットフォームです。スタートアップをさまざまな面から支援するため、法律事務所、監査法人、コンサルティング会社にも支援パートナーに加わっていただいています。



子育て世代応援型賃貸マンション

「パークシティ柏の葉キャンパス ザ・ゲートタワーウエスト」

本物件は、子育て世代を中心に人口流入が続いている柏の葉エリアにおいて、待機児童問題や共働き世帯の子育て環境の整備といった社会課題の解決に貢献するマンションを目指し開発されたものです。マンション低層階に保育園や学童保育施設、小児科クリニック等が入居しており、子育て世帯をサポートします。

人権への取り組み



取り組み方針

当社グループでは、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)セクシャルハラスメント・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。

多様な人材が活躍できる社会の実現

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。

従業員に向けた取り組み

健康経営に向けた取り組み

当社は、社員の健康と安全が、企業の持続的成長にとって重要な課題と捉え、社員がそれぞれのライフスタイルに応じた生き生きと働ける職場環境を目指し、社員の健康維持・増進に積極的に取り組んでいます。当社は、健康経営に積極的に取り組んでいる企業として、「健康経営優良法人2020」大規模法人部門(ホワイト500)の認定を取得しました。



社員の配偶者も含めた健康管理支援

全社員に対する年1回の健康診断実施に加え、女性社員の婦人科検診、および35歳以上の全社員とその配偶者の人間ドック受診(婦人科検診も含む)についても毎年実施し、あわせて人間ドック休暇も付与しています。また、社員の健康維持・増進を担う専門組織として、「衛生委員会」と「健康管理センター」を設置し、定期健康診断の受診率向上などに取り組んでいます。さらに、社員が自由に相談できる健康相談窓口を開設しているほか、人事部・産業医・保健師・カウンセラーが連携して社員の心身の健康や労働環境の向上に努めています。

個別面談・ストレスチェック

毎年、人事部員と全社員との個別面談やストレスチェックを実施し、社員の心身の健康と安全に配慮しています。また、勤怠管理システムにパソコンのログ時刻を連動させ、上司および本人がそれぞれ確認できるようにすることで、正しい勤務実態の把握に努めています。1か月の法定時間外労働時間が80時間を超えた社員に対しては産業医面談を実施することで、就業実態・健康状態の把握に努めています。

女性の活躍推進、グローバル人材・IT人材の採用育成

→p.25「人事管掌取締役メッセージ」

障がい者雇用の促進

企業の社会的使命とダイバーシティの観点なども踏まえ、障がい者の雇用に継続的に取り組んでいます。特例子会社ファースト・ファシリティーズ・チャレンジド(株)および当社内に設置されたチャレンジドセンターにて、障がい者の雇用促進や職場体験の受け入れなどを積極的に行っています。

多様な働き方の推進

当社では、多様な価値観・才能・経験を持った人材が活躍し、一人ひとりがライフステージに応じた働き方を選択しながら能力を最大限発揮することが、当社の持続的な発展に不可欠だと考えています。このような目標の土台づくりとして、「働き方改革」を推進しています。

三井不動産の「働き方改革」活動

意識改革	<ul style="list-style-type: none"> 社内広報誌・放送、「働き方改革ポータルサイト」を活用した啓発活動・ノウハウ共有 「育パバトレーニング休暇制度[※]」(連続5日間) 年次有給休暇の取得目標を設定(半期7日、年間14日)
組織単位での業務改革	<ul style="list-style-type: none"> 働き方企画推進室による各部取り組みのサポート、組織単位での意識改革・インフラ整備
インフラ整備	<ul style="list-style-type: none"> シェアオフィス「WORK STYLING」の利用 在宅勤務制度の導入(一部従業員) 事業所内保育所の利用 パソコン利用時間制御システムの活用

※ 配偶者が出産をした男性従業員が、子育てに対する理解を深め、職場全体の意識改革となる契機を提供することを目的とした、育児休暇とは別の制度

コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上

当社グループは、すべてのステークホルダーから信頼を獲得していくために、経営の健全性・透明性・効率性を高めるという視点から最適なコーポレート・ガバナンスの整備と構築を目指しています。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2020」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

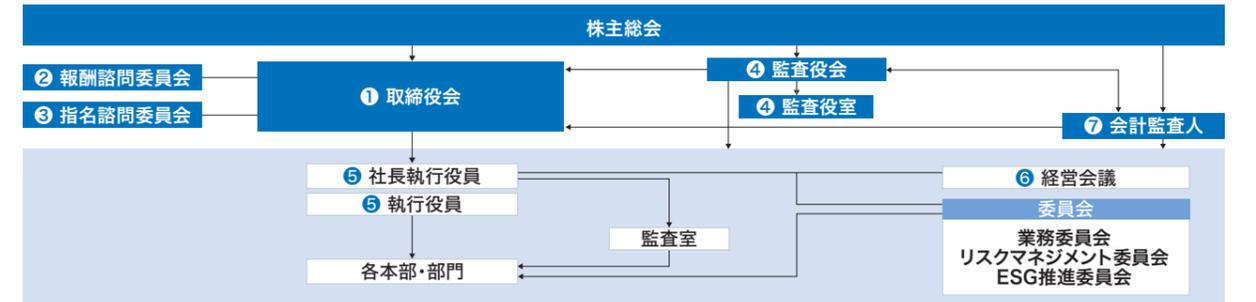
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、取締役会設置会社および監査役会設置会社であり、取締役の報酬や取締役・監査役の指名に関する経営の透明性を高めるべく、「報酬諮問委員会」および「指名諮問委員会」を設置しています。また、「執行役員制度」を導入し、経営機能と執行機能の分離・強化を推進することで経営の健全性と効率性をより高めるとともに、社外取締役を招聘し取

締役の監督機能の強化と透明性の確保に努めています。また、監査役は、内部監査部門である監査室および会計監査人と相互の連携を図りながら、取締役の業務執行に関する監査を実施しています。さらに、「三井不動産グループコンプライアンス方針」を定め、当社グループの役職員の業務の適正の確保に関する体制を整備しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



①取締役会

取締役会は、代表取締役会長岩沙弘道を議長として、社内取締役8名(岩沙弘道、菰田正信、北原義一、藤林清隆、小野澤康夫、山本隆志、植田俊、浜本渉)、社外取締役4名(江川雅子、野木森雅郁、中山恒博、伊東信一郎)の取締役12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います。また、会社法第373条第1項に基づき特別取締役を置き、会社法第362条第4項に基づき、緊急性の高い入札等による資産の取得等について、特別取締役による取締役会の決議により決定することができる旨を定めています。

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います。

②報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、代表取締役社長菰田正信を委員長として、社内取締役1名(小野澤康夫)および社外取締役4名(江川雅子、野木森雅郁、中山恒博、伊東信一郎)の取締役6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います。

③指名諮問委員会

指名諮問委員会は、代表取締役社長菰田正信を委員長として、社内取締役1名(小野澤康夫)および社外取締役4名(江川雅子、野木森雅郁、中山恒博、伊東信一郎)の取締役6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います。

④監査役会

監査役会は、常任監査役佐藤雅敏を議長として、社内監査役2名(佐藤雅敏、石神裕之)および社外監査役3名(加藤義孝、真砂靖、尾関幸美)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、協議しています。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)を配置しています。

コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上

⑤執行役員制度

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。2020年6月26日現在の執行役員は28名、グループ執行役員は11名です。

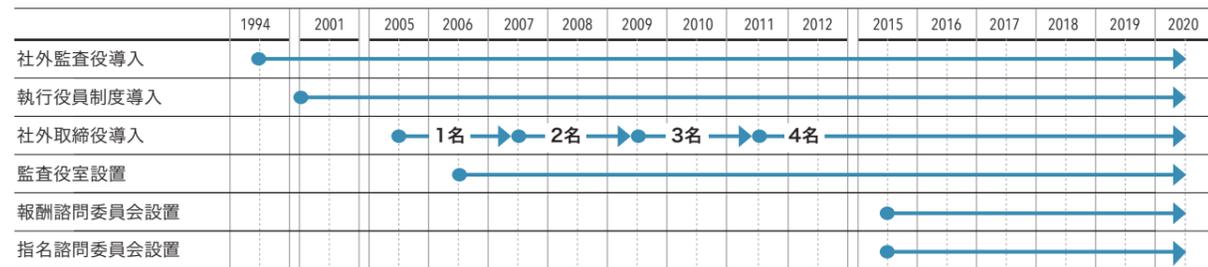
⑥経営会議

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います。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います。

⑦会計監査の状況

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、監査を受けています。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。

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み



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。

- (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 ● 取締役の報酬・賞与
 - 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
 - 年度コンプライアンス推進計画の策定
 - 年度コンプライアンス推進活動実績の報告
 - 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
 - 執行役員等の報酬・賞与
- (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

取締役会の実効性の分析・評価について

当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会のさらなる機能向上に取り組んでいます。なお、取締役会の実効性評価の概要および結果は以下のとおりです。

- (1) 評価方法

全取締役および全監査役に対して、取締役会の実効性に関するインタビュー、フリーアンケートを行い、その結果を踏まえ、2020年5月22日の取締役会にて、分析・評価しました。
- (2) 評価項目
 - 取締役会の体制（人数、業務執行者・非業務執行者の割合、多様性等）
 - 取締役会の運営状況（開催回数、出席率、審議時間、審議案件数、情報提供、質疑応答等）
 - その他（前回の取締役会の実効性評価の課題、報酬諮問委員会、指名諮問委員会、社外取締役および社外監査役ミーティング等）
- (3) 評価結果と今後の対応

取締役会において、当社グループの企業価値の持続的向上に向けて、インタビュー結果等を踏まえた改善の取り組み（業務執行状況報告の内容充実、取締役会付議基準改正等）が行われているなど、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認しました。本評価結果等を活用し、取締役会のさらなる機能向上を図っていきます。

社外取締役および社外監査役

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。

当社は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。

氏名	独立役員	選任理由	2019年度 取締役会・監査役会への出席状況
江川取締役	○	現在、当社の社外取締役として、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おり、今後においてもさらなる貢献が見込まれること、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しています。	11回／12回
野木森取締役	○	現在、当社の社外取締役として、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おり、今後においてもさらなる貢献が見込まれること、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しています。	12回／12回
中山取締役*	○	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、当社の経営に対しさまざまなご意見をいただくことを期待して、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しています。	10回／10回
伊東取締役*	○	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、当社の経営に対しさまざまなご意見をいただくことを期待して、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しています。	9回／10回
加藤監査役	○	現在、当社の社外監査役として、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後もさらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しています。	取締役会…11回／12回 監査役会…11回／12回
真砂監査役	○	現在、当社の社外監査役として、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後もさらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しています。	取締役会…11回／12回 監査役会…11回／12回
尾関監査役	○	現在、当社の社外監査役として、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後もさらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しています。	取締役会…10回／12回 監査役会…10回／12回

* 2019年6月27日付で新たに就任した社外取締役。

コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上

役員報酬

報酬の構成

取締役報酬については、第106回定時株主総会で決議された総額の範囲内で決定する基本報酬、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取締役賞与、中長期インセンティブとして第108回定時株主総会で決議された総額の範囲内で決定する譲渡制限付株式報酬という構成としています。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、第106回定時株主総会で決議された総額の範囲内で決定する基本報酬のみとしています。

当社は社内取締役2名、独立社外取締役が過半数の4名にて構成される報酬諮問委員会を設置しており、取締役報酬については、社長一任ではなく、同委員会に諮問のうえ、取締役会にて決定します。

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(社内)	○	○	○
監査役(社内)	○	-	-
社外役員	○	-	-

譲渡制限付株式報酬制度

2020年6月26日開催の第108回定時株主総会において、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

することが承認されました。すで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わないこととします。

2019年度における当社の取締役及び監査役に対する役員報酬は以下の通りです。

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

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	ストックオプション	
取締役(社内)	1,089	579	428	82	9
監査役(社内)	106	106	-	-	3
社外役員	96	96	-	-	9

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額(百万円)
			基本報酬	賞与	ストックオプション	
岩沙 弘道	代表取締役会長	三井不動産(株)	120	93	16	230
菰田 正信	代表取締役社長	三井不動産(株)	120	93	16	230
北原 義一	代表取締役	三井不動産(株)	75	52	10	139
藤林 清隆	取締役	三井不動産(株)	28	39	8	111
	代表取締役社長	三井不動産レジデンシャル(株)	34	-	-	
小野澤 康夫	取締役	三井不動産(株)	58	39	8	106
石神 裕之	取締役	三井不動産(株)	63	39	7	110
山本 隆志	取締役	三井不動産(株)	63	39	7	110

リスクマネジメント

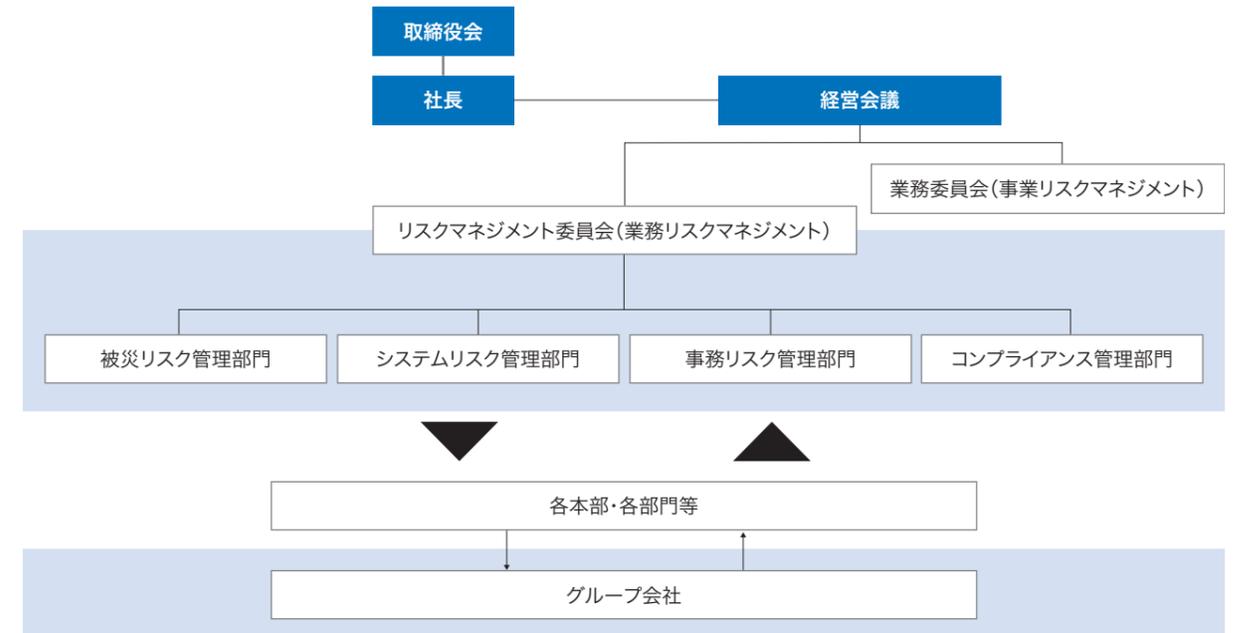
「経営会議」により当社および当社グループのリスクマネジメント全体を統括するとともに、「業務委員会」が事業リスク^{※1}を、「リスクマネジメント委員会」が業務リスク^{※2}を、それぞれマネジメントしています。

「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。

※1 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。開発リスク、リーシングリスク、マーケットリスクなど。
 ※2 業務リスク：業務遂行上のオペレーショナルリスク。被災リスク、システムリスク、事務リスク、コンプライアンスなど。

リスクマネジメント体制



主要なリスク[※]

当社グループの事業リスク

- ①経済環境の変化によるリスク
- ②市場金利に関するリスク
- ③資金調達リスク
- ④不動産事業における競合リスク
- ⑤不動産開発リスク
- ⑥賃貸収入に関するリスク
- ⑦海外事業に伴うリスク
- ⑧外部業者に関するリスク
- ⑨資産価値変動リスク
- ⑩営業原価変動リスク
- ⑪気候変動リスク
- ⑫自然災害、人災等のリスク
- ⑬環境リスク
- ⑭感染症拡大リスク

当社グループの業務リスク

- ①法令遵守に関するリスク
- ②法令・政策の変更に関するリスク
- ③訴訟・紛争リスク
- ④利益相反リスク
- ⑤内部統制・会計に関するリスク
- ⑥サイバーセキュリティに関するリスク

※ 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_2003.pdf

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います。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、とく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・社則等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コンプライアンス推進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、全役職者を対象としたeラーニング研修を実施しています。

主な研修・啓発活動（三井不動産）

項目	対象	内容
社内研修	入社時研修	新入社員 (4月)※ 派遣社員・契約社員は、毎月初めに実施
	新任グループ長研修	新任グループ長 贈賄防止、反社会的勢力、情報セキュリティ、インサイダー取引防止などに関する勉強会を実施(3月)
	役員コンプライアンス研修	取締役、常務執行役員、 常勤監査役など (9月)
	海外コンプライアンス研修	海外事業本部、 現地法人駐在員 海外企業の事例などコンプライアンス違反事例を解説するほか、贈賄防止の必要性などを共有(12月)
	現地法人ナショナルスタッフ研修	現地法人 ナショナルスタッフ 贈賄防止、個人情報保護、内部通報制度などに関する研修を実施(10月、2月)
	全社コンプライアンス研修 (eラーニング)	執行役員を含む全社員 (6月、11月)
啓発活動	社内掲示	全役職員、全従業員 「三井不動産グループコンプライアンス方針」を社内掲示板・手帳に掲示
	コンプライアンス通信	全従業員 「反社会的勢力の排除」「身代金要求型ウィルスへの注意喚起」など、業務遂行上で注意すべき事項やトピックスなどを発信(4月、7月、10月、2月)

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。

その他

- ①個人情報保護
- ②消費者保護
- ③環境保全
- ④知的財産権の保護・尊重
- ⑤インサイダー（内部）取引の禁止

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、「情報管理規程」「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

取締役、監査役および執行役員

取締役 (2020年6月26日現在)



■ 代表取締役会長
岩沙 弘道 所有株式数 65千株

1967年4月 当社入社
1995年6月 当社取締役、プロジェクト企画本部プロジェクト第一企画部長、プロジェクト企画本部建設部長
1996年4月 当社常務取締役、プロジェクト企画本部長
1997年6月 当社代表取締役専務取締役、プロジェクト企画本部長
1998年4月 当社代表取締役専務取締役、資産マネジメント本部長
1998年6月 当社代表取締役社長
2001年4月 当社代表取締役社長、社長執行役員
2011年6月 当社代表取締役会長、会長執行役員
2019年4月 当社代表取締役会長(現任)

重要な兼職状況等
(株)テレビ東京ホールディングス社外取締役



■ 代表取締役社長
菰田 正信 所有株式数 32千株

1978年4月 当社入社
2009年6月 当社常務取締役、常務執行役員、アセット運用部長
2010年7月 当社専務取締役、専務執行役員、アセット運用部長
2011年4月 当社専務取締役、専務執行役員
2011年6月 当社代表取締役社長、社長執行役員(現任)



■ 代表取締役
北原 義一 所有株式数 4千株

1980年4月 当社入社
2011年6月 当社常務取締役、常務執行役員、ビルディング本部長
2013年4月 当社取締役、専務執行役員、ビルディング本部長
2016年4月 当社取締役、専務執行役員
2017年4月 当社取締役、副社長執行役員
2017年6月 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)



■ 取締役
植田 俊 所有株式数 8千株

1983年4月 当社入社
2009年4月 当社ビルディング本部ビルディング事業企画部長
2011年4月 当社執行役員、ビルディング本部副本部長、ビルディング本部ビルディング事業企画部長
2013年4月 当社執行役員、ビルディング本部副本部長
2015年4月 当社常務執行役員、ビルディング本部副本部長、ビルディング本部業務推進室長
2016年4月 当社常務執行役員、ビルディング本部長
2020年6月 当社取締役、常務執行役員、ビルディング本部長(現任)



■ 取締役
浜本 渉 所有株式数 15千株

1984年4月 当社入社
2019年6月 当社取締役、常務執行役員
2020年4月 当社取締役、常務執行役員、DX本部長(現任)



■ 取締役(非常勤) 社外 独立
江川 雅子 所有株式数 2千株

1980年4月 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入社
1986年9月 ソロモン・ブラザーズ・インクニューヨーク本店入社
1988年6月 ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社東京支店入社
1993年12月 S.G.ウォーバーク証券会社東京支店入社
2001年11月 ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長
2009年4月 東京大学理事
2015年6月 当社取締役(現任)
2015年9月 一橋大学大学院商学研究科教授
2018年4月 一橋大学大学院経営管理研究科教授
2020年4月 一橋大学大学院経営管理研究科特任教授(現任)

重要な兼職状況等
東京海上ホールディングス(株)社外取締役



■ 取締役
藤林 清隆 所有株式数 5千株

1981年4月 当社入社
2012年4月 三井不動産レジデンシャル(株)代表取締役社長(現任)
2013年6月 当社取締役、常務執行役員
2017年4月 当社取締役、専務執行役員、すまいとくらの連携本部長
2020年4月 当社取締役、副社長執行役員、すまいとくらの連携本部長(現任)



■ 取締役
小野澤 康夫 所有株式数 16千株

1981年4月 当社入社
2016年6月 当社取締役、常務執行役員
2017年4月 当社取締役、専務執行役員
2020年4月 当社取締役、副社長執行役員(現任)

重要な兼職状況等
(株)帝国ホテル社外取締役



■ 取締役
山本 隆志 所有株式数 9千株

1990年3月 当社入社
2017年6月 当社取締役、常務執行役員、海外事業本部長
2019年4月 当社取締役、専務執行役員、海外事業本部長(現任)



■ 取締役(非常勤) 社外 独立
野木森 雅郁 所有株式数 1千株

1970年4月 藤沢薬品工業(株)入社
1997年6月 同社取締役
2000年6月 同社執行役員
2001年6月 同社常務執行役員
2003年6月 同社取締役常務執行役員
2005年4月 アステラス製薬(株)代表取締役副社長
2006年6月 同社代表取締役社長
2011年6月 同社代表取締役会長
2017年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職状況等
(株)ダイセル社外取締役
(株)リニカル社外取締役



■ 取締役(非常勤) 社外 独立
中山 恒博 所有株式数 0千株

1971年4月 (株)日本興業銀行入行
2004年4月 (株)みずほコーポレート銀行代表取締役副頭取
2007年4月 メリルリンチ日本証券(株)顧問
2007年5月 同社代表取締役会長
2008年11月 同社代表取締役会長 兼 社長
2009年3月 同社代表取締役会長 兼 社長 兼 ハンク・オブ・アメリカ・グループ在日代表取締役会長
2010年7月 メリルリンチ日本証券(株)代表取締役会長
2017年6月 同社取締役
2017年7月 同社特別顧問
2019年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職状況等
東海東京フィナンシャル・ホールディングス(株)社外取締役



■ 取締役(非常勤) 社外 独立
伊東 信一郎 所有株式数 0千株

1974年4月 全日本空輸(株)入社
2003年6月 同社取締役執行役員
2004年4月 同社常務取締役執行役員
2006年4月 同社専務取締役執行役員
2007年4月 同社代表取締役副社長執行役員
2009年4月 同社代表取締役社長
2013年4月 ANAホールディングス(株)代表取締役社長 兼 全日本空輸(株)取締役会長
2015年4月 ANAホールディングス(株)代表取締役会長
2017年4月 同社取締役会長(現任)
2019年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職状況等
ANAホールディングス(株)取締役会長

※ 取締役、監査役の所有株式数は2020年3月31日時点のものです。

取締役、監査役および執行役員

監査役 (2020年6月26日現在)



■ 常任監査役
佐藤 雅敏 所有株式数 14千株

1990年4月 当社入社
2015年6月 当社取締役、常務執行役員
2019年4月 当社取締役
2019年6月 当社常任監査役(現任)



■ 常任監査役
石神 裕之 所有株式数 6千株

1982年4月 当社入社
2017年6月 当社取締役、常務執行役員、商業施設本部長
2019年4月 当社取締役、専務執行役員、商業施設本部長
2020年4月 当社取締役
2020年6月 当社常任監査役(現任)



■ 監査役(非常勤) 社外 独立
加藤 義孝 所有株式数 0千株

1974年11月 監査法人太田哲三事務所入社
1978年9月 公認会計士登録
2006年6月 新日本監査法人常任理事
2008年8月 新日本有限責任監査法人理事長
2015年6月 当社監査役(現任)
重要な兼職状況等
住友化学(株) 社外監査役
住友商事(株) 社外監査役



■ 監査役(非常勤) 社外 独立
真砂 靖 所有株式数 0千株

1978年4月 大蔵省入省
2009年7月 財務省大臣官房長
2010年7月 同省主計局長
2012年8月 同省財務事務次官
2014年2月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
2014年2月 西村あさひ法律事務所オブカウンセル(現任)
2015年6月 当社監査役(現任)
重要な兼職状況等
日本テレビホールディングス(株) 社外取締役



■ 監査役(非常勤) 社外 独立
尾関 幸美 所有株式数 0千株

1999年4月 長崎大学経済学部専任講師
2000年8月 ミシガン大学ロースクール客員研究員
2004年4月 駒澤大学法学部准教授
2010年4月 成蹊大学法科大学院教授(現任)
2015年9月 カリフォルニア州立大学パークレー校ロースクール客員研究員
2016年6月 当社監査役(現任)
重要な兼職状況等
(株)ブルボン社外取締役

※ 取締役、監査役の所有株式数は2020年3月31日時点のものです。

執行役員 (2020年4月1日現在)

社長執行役員	菰田 正信	執行役員	齋藤 宏樹
副社長執行役員	北原 義一	執行役員	鈴木 眞吾
副社長執行役員	藤林 清隆	執行役員	森 郁雄
副社長執行役員	小野澤 康夫	執行役員	川村 豊
専務執行役員	川本 正一郎	執行役員	徳田 誠
専務執行役員	山本 隆志	執行役員	加藤 智康
常務執行役員	船岡 昭彦	執行役員	富樫 烈
常務執行役員	植田 俊	執行役員	山下 和則
常務執行役員	三木 孝行	執行役員	古田 貴
常務執行役員	浜本 涉	執行役員	小野 雄吾
常務執行役員	広川 義浩	執行役員	中村 健和
常務執行役員	弘中 聡	執行役員	藤岡 千春
		執行役員	金谷 篤実
		執行役員	斎藤 裕
		執行役員	持丸 信彦
		執行役員	若林 瑞穂

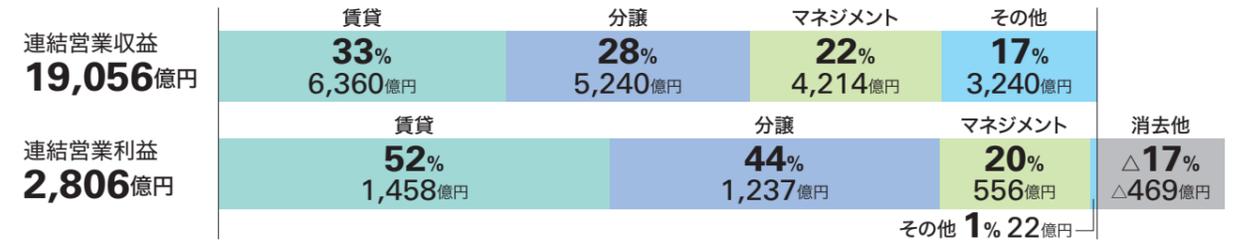
グループ執行役員 (2020年7月3日現在)

グループ上席執行役員	井上 徹	(三井不動産リフォーム株式会社 [※])
グループ上席執行役員	守屋 秀樹	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員	富川 秀二	(三井不動産投資顧問株式会社)
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)
グループ執行役員	池田 明	(三井ホーム株式会社)
グループ執行役員	大林 修	(三井不動産商業マネジメント株式会社)
グループ執行役員	山田 貴夫	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員	遠藤 靖	(三井不動産リアルティ株式会社)
グループ執行役員	嘉村 徹	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員	大澤 久	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員	児玉 光博	(三井不動産レジデンシャル株式会社)

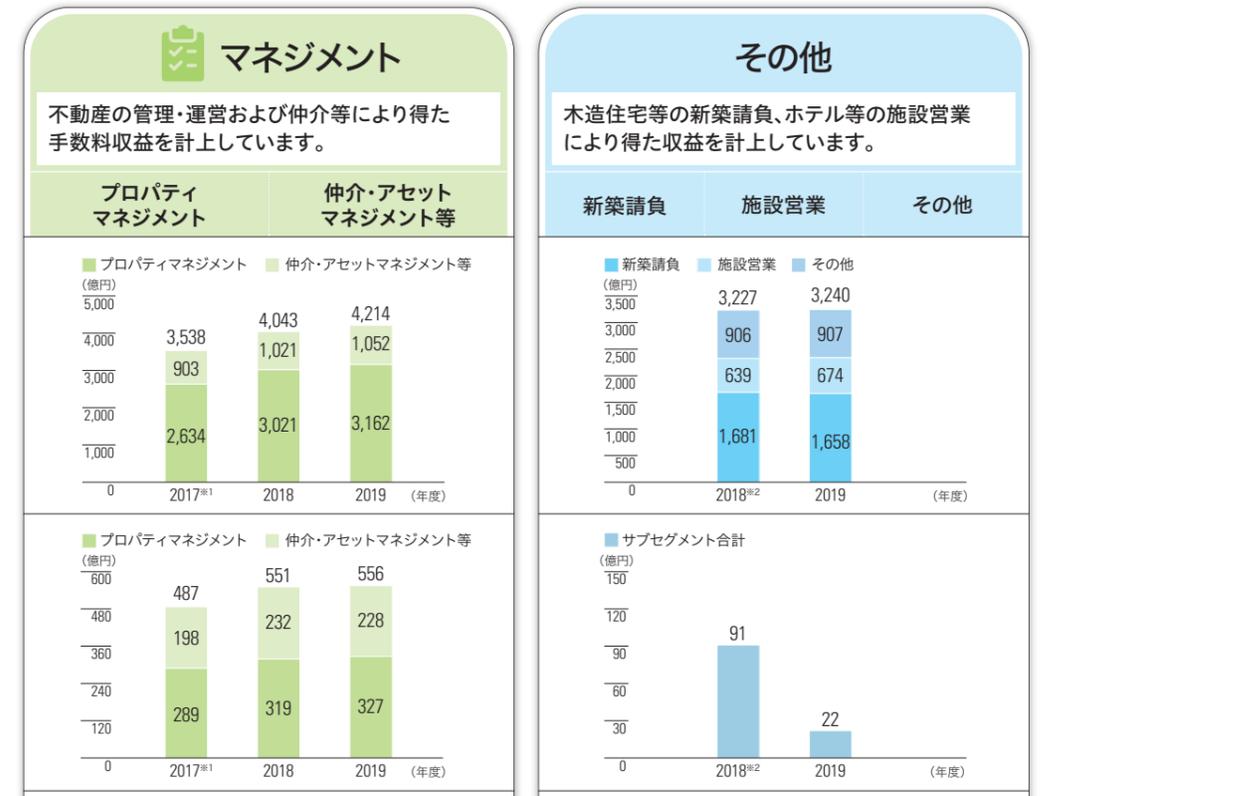
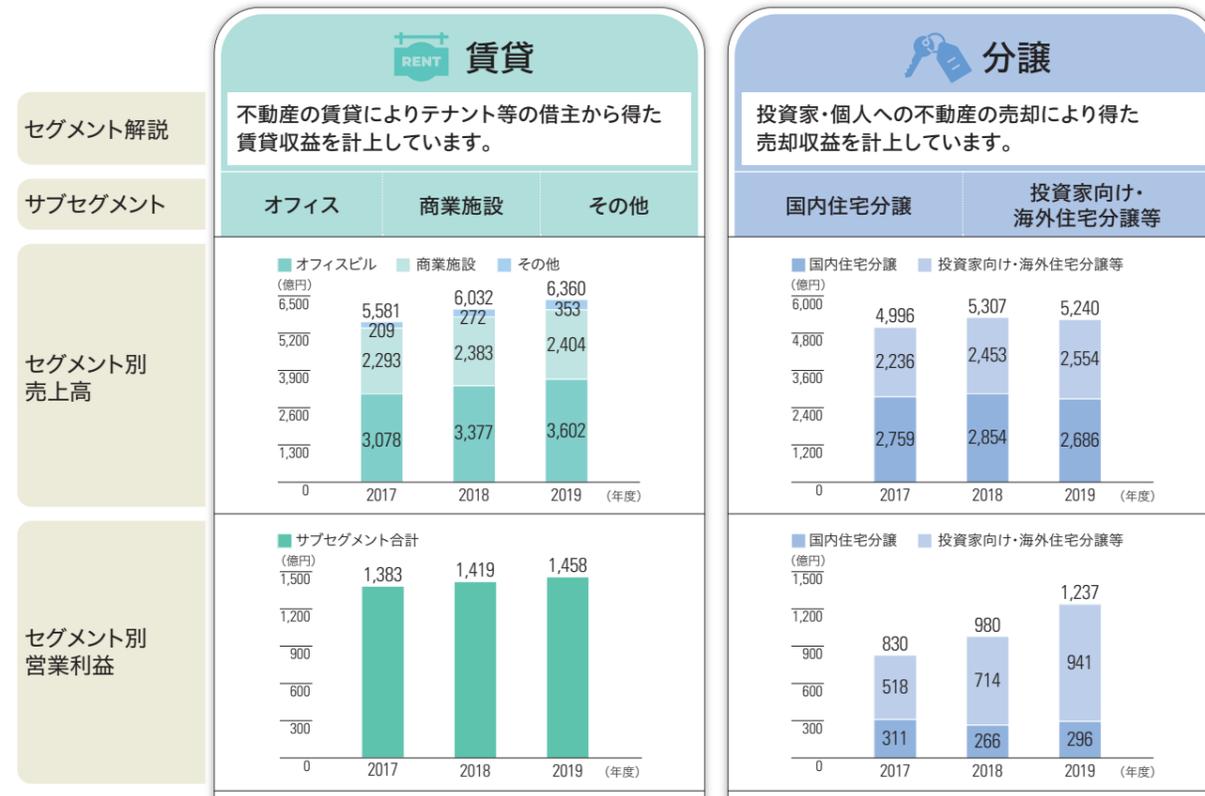
※ 2020年10月1日付で三井デザインテック株式会社に統合予定です。

事業報告

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」に取り組んでおり、これらの形態に合わせ、「賃貸」「分譲」「マネジメント」「その他」の4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。



(2020年3月末時点)



各アセットクラスにおける主要な収益計上先

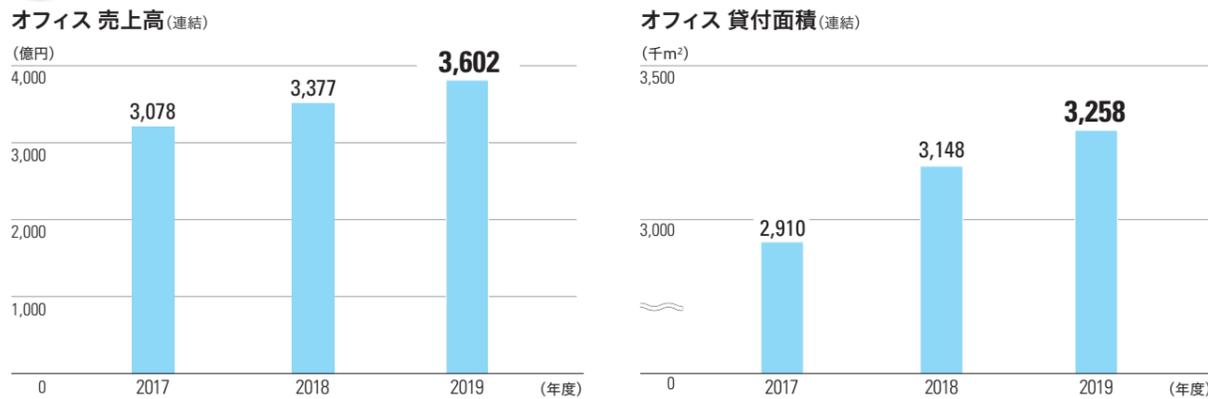
※ 収益の上がるカテゴリのイメージを記載したものであり、実際とは異なる場合があります。

主なアセットクラス	賃貸			分譲		マネジメント			その他	
	オフィス	商業施設	その他	国内住宅	海外住宅	プロパティマネジメント	仲介 法人向け 個人向け	アセットマネジメント	新築請負	施設営業
オフィス	✓					✓	✓	✓		
商業施設		✓				✓		✓		
物流施設			✓			✓		✓		
中高層住宅				✓	✓	✓	✓	✓		
戸建				✓			✓		✓	
ホテルリゾート										✓

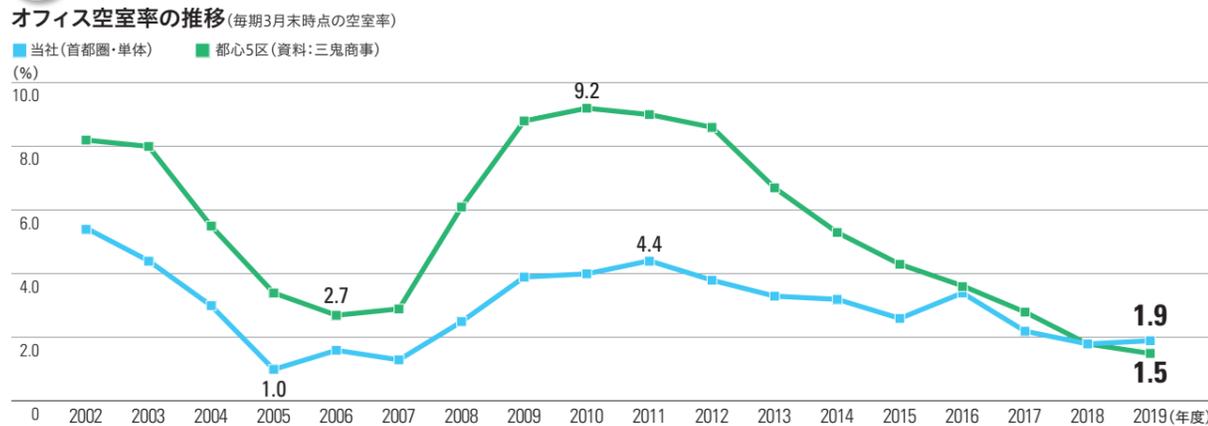
競争優位性(強み)

- 「あらゆる商品セグメント」「幅広いバリューチェーン」を結集した「ミクストユース型再開発」
- 日本橋をはじめ、東京の主要エリアの大規模再開発を通じて培った**開発ノウハウとマーケット形成力** (日本橋、八重洲、日比谷、六本木、大手町、田町、大崎、豊洲、飯田橋など)
- 約**3,000社**のオフィステナントを通じた中長期リレーションとネットワーク力
- ハードや空間づくりだけでなく、ビジネスライフや暮らしを提供する、**リアルエステート・アズ・ア・サービス**の企画推進力
- 多拠点型シェアオフィス「ワークスタイリング」や各種ソフトサービスなど、空間づくりに留まらない**「新しい時代の新しい働き方、オフィスライフ」**を実現する商品企画・提案力
- 「経年優化」の思想に基づき、地域に根差し、多彩な人が集まるコミュニティ創出を通じて新たなイノベーションを興す**良質なタウンマネジメント力**
- テナント企業のBCPをサポートするとともに、**安心・安全、災害に強い街づくり**を実現する**運営企画力と高いホスピタリティ**

pick up ミクストユース型再開発の相次ぐ竣工等により、順調に売上高・貸付面積を拡大



pick up 当社空室率はマーケット変動に対し相対的に安定的に推移

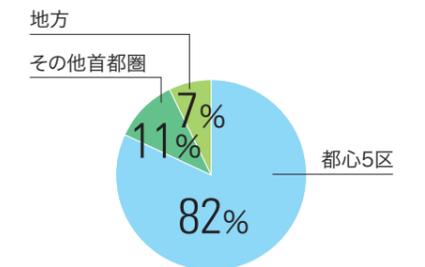


ポートフォリオ

東京駅周辺に大規模なミクストユース型再開発を展開



エリア別売上高比率(2020年3月期:単体)



売上高はオフィスニーズの強い都心5区を中心に構成



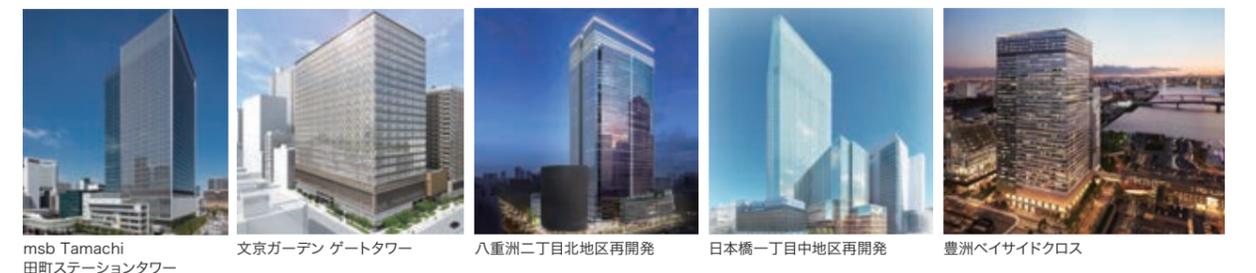
Otemachi One

今後の豊富な開発パイプライン

国内・海外に広がる今後の成長ドライバー

竣工年度	プロジェクト名	所在	延床面積(敷地面積)
2019	Otemachi One	東京都千代田区	約357,700m ²
2020	文京ガーデンゲートタワー	東京都文京区	約94,700m ²
	豊洲ベイサイドクロス*	東京都江東区	約259,000m ²
	msb Tamachi (田町ステーションタワー-N)	東京都港区	約152,300m ²
2021	名古屋三井ビルディング北館	愛知県名古屋市	約29,400m ²
	イノベーションスクエア Phase II	バoston	約28,400m ²
2022	50 ハドソンヤード	ニューヨーク	約264,000m ²
	八重洲二丁目北地区第一種市街地再開発事業	東京都中央区	約289,700m ²
2022~	エコワールド30計画	インド、バンガロール	約426,400m ²
	2023	プラナンスクエア	サンフランシスコ
以降	八重洲二丁目中地区第一種市街地再開発事業	東京都中央区	約418,000m ²
	室町一丁目地区	東京都中央区	-
	日本橋一丁目1-2街区	東京都中央区	-
	日本橋一丁目中地区	東京都中央区	-

※ 豊洲ベイサイドクロスタワー:2019年度竣工済み/B棟:2020年度竣工予定
竣工年度および延床面積は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。



TOPICS

法人向け多拠点型シェアオフィス「WORK STYLING」

新しい働き方を実現する空間の創造

法人向け多拠点型シェアオフィス

WORK STYLING SHARE

これまでの「本社1拠点」での働き方に加え、ワーカーのワークスタイルやライフステージに合わせた多拠点のオフィスを全国にご用意。いつでもどこでも自由に利用できるオフィスとして、会員企業でシェアするワーキングスペースです。



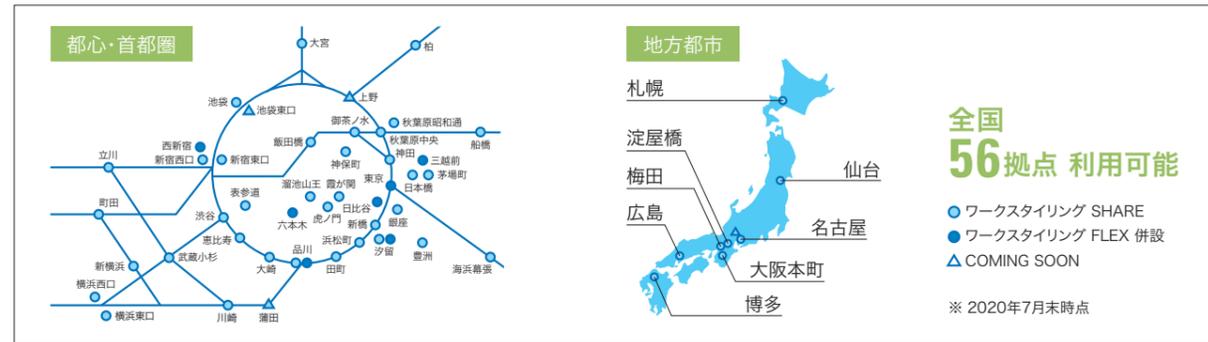
法人向けフレキシブルサービスオフィス

WORK STYLING FLEX

多様化する企業の経営環境やビジネスシーンに合わせ、目的や人数、期間に柔軟に対応し、企業の新しい働き方を実現する法人向けのフレキシブルサービスオフィスです。



展開拠点



オープンイノベーションを生むサービス

「WORK STYLING」では、企業や人のつながりを創出するために、会員同士のマッチング、企業間コラボのサポートに加え、専門領域の第一人者紹介サービスの開始など、オープンイノベーションの取り組みを拡大しています。



Stylist ビジネススタイリストによる会員パーソンマッチング

日々のコミュニケーションを通じ、会員や企業同士のマッチングをサポート。先端分野の専門家であるテーマエキスパートとのマッチングを図るほか、イベントをコーディネートするなど、ビジネスパーソンにさまざまなつながりを提供します。



Event コラボレーションイベントを通じた新たな「知」や「ヒト」との出会い

ビジネススタイリストが中心となり、利用者同士の交流を目的としたカジュアルなイベントや企業や専門家とのコラボレーションによるスキルアップイベントなどを開催。会員に出会いと学びの場を提供します。



Matching 最先端領域の専門家ネットワークとのマッチングサービス

最先端のビジネストrendや多彩な業界・分野の第一人者を結集した「テーマエキスパート」は、ワークスタイリングならではの専門家ネットワークです。

TOPICS

ライフサイエンス・イノベーション推進事業を通じた日本橋の価値向上

ライフサイエンスの領域における新産業創造のエコシステムの構築

さまざまな企業・団体が集積し、交流や育成・連携などを通して新産業を生み出す仕組みを構築しています。これによって「日本橋のブランド確立による価値向上」や「産業を切り口とした新しい街づくり」「オフィス床の需要の喚起」を目指しています。

日本橋ライフサイエンス拠点



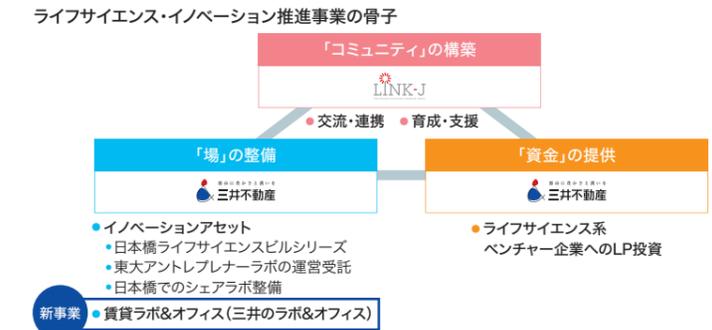
日本橋で約120社のライフサイエンス系企業・団体が集結
日本橋でシェア型ウェットラボ開設
10拠点に拡充

※ 2020年7月末時点



会員数 433^{※1}
イベント数 518^{※2} 件

※1 2020年7月末時点 ※2 2019年実施件数



「賃貸ラボ&オフィス」事業によるライフサイエンス領域のオープンイノベーションの促進

2019年5月、当社グループは、「本格的なウェットラボ※」と「オフィス」が一体化した施設を都心近接地に展開する「賃貸ラボ&オフィス」事業を開始しました。幅広い研究業務に対応する高度な施設はもちろん、会議室やラウンジなど、入居者のコミュニケーションを促進する場も設け、ハードとソフトが一体となったサービスを提供し

ます。さらに、「LINK-J」とともに構築してきたライフサイエンス領域の幅広いネットワークを活かして、都心に集積する大学や医療機関、異業種企業との共同研究を支援し、オープンイノベーションの活性化に貢献します。

※ 創薬や再生医療等の研究者が液体気体などを使って実験を行う施設



競争優位性(強み)

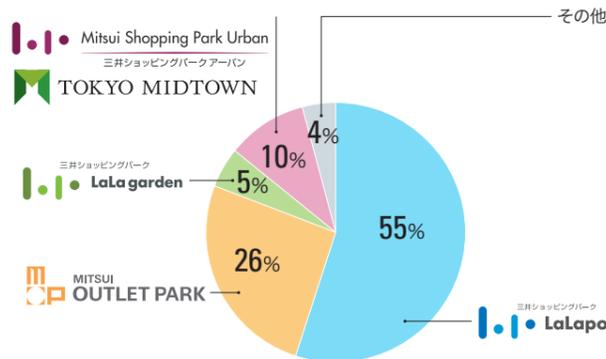
- 約40年間にわたり継続的に事業を拡大発展させてきた、**SC企画・開発・営業・運営ノウハウ**
- 約**2,400社・約8,300店舗**に及ぶテナントとの中長期リレーションと情報ネットワーク力
- 約**1,200万人**の三井ショッピングパークポイント会員による厚い顧客基盤
- 「ららぽーと」「三井アウトレットパーク」における国内トップクラスの**ブランド力・集客力**
- 新たな顧客ニーズや消費の変化を先取りした**商品企画力**(モノ→コト消費へ)
- 日本国内を超えてアジアに広がる、広範囲かつ多様な施設の展開による**幅広いポートフォリオ**(都心商業施設、リージョナル型モール、アウトレットモール、ライフスタイルパーク)
- リアル店舗共生型ECモール「&mall」の展開による**オムニチャネルプラットフォームの構築**(「&mall」により新たな販売機会を創出、リアル店舗と「&mall」の相乗効果により売上拡大)

「ららぽーと」※1「三井アウトレットパーク」※2を中心に多様な施設を展開

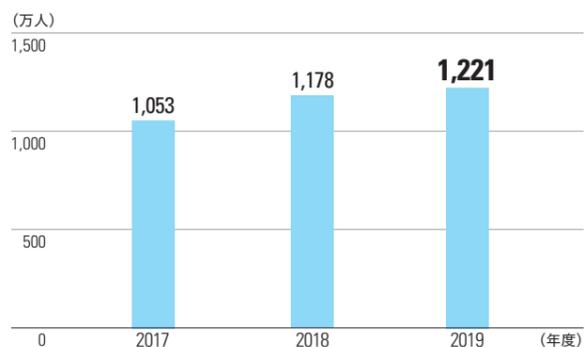
施設種別ごとの売上比率 ※一部転賃物件含む (2020年3月期 単体)

施設売上

1兆3,000億円 (2019年度)



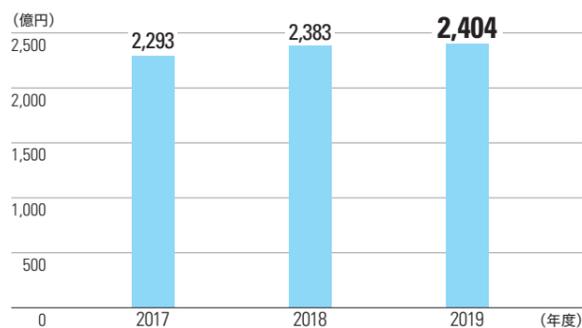
MSP会員の推移



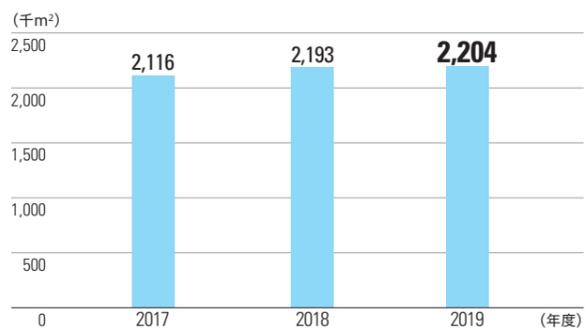
※1 食品スーパー等を核としてアパレル・雑貨・エンターテインメント・飲食店舗等を集積させた、三井不動産が推進するリージョナル型ショッピングセンター
 ※2 ラグジュアリー、スポーツ、ファッション等のアウトレット店舗や飲食店舗を集積させた超広域集客型の商業施設

ポートフォリオの拡大により売上高・貸付面積は増加

商業施設 売上高(連結)

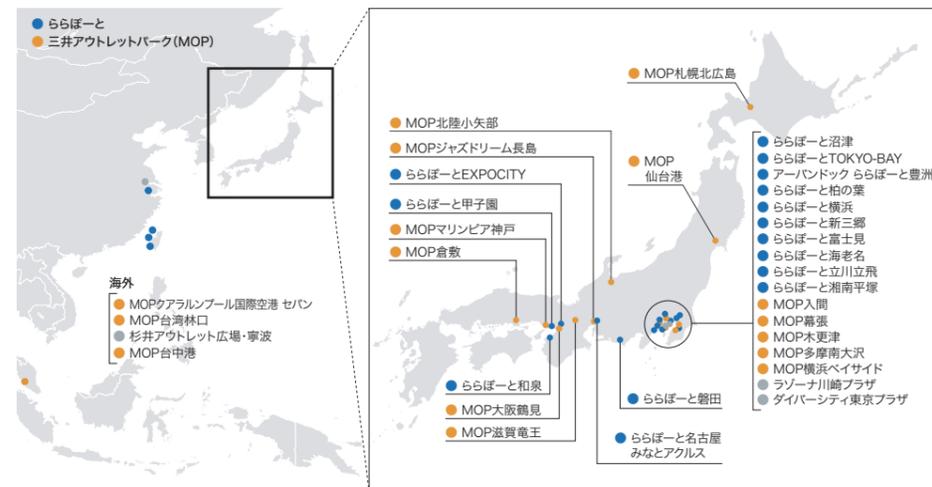


商業施設 貸付面積(連結)



ポートフォリオ

日本国内だけでなく、アジアにも広がるポートフォリオ



稼働中物件

三井ショッピングパーク **LaLaport**

国内: **17**施設

MITSUI **OUTLET PARK**

国内: **13**施設

海外: **3**施設

(2020年3月末)

大規模リニューアル

お客様や時代のニーズに合わせ、数年に一度リニューアルを実施

実施時期	施設名	所在	リニューアル店舗数 / 総店舗数
2019年3月-4月	ららぽーと横浜	神奈川県横浜市	53店舗 / 約270店舗
2019年3月-	ららぽーとTOKYO-BAY	千葉県船橋市	51店舗 / 約440店舗
2019年3月-	ららぽーと柏の葉	千葉県柏市	29店舗 / 約180店舗
2020年1月-3月	アーバンドック ららぽーと豊洲1・2	東京都江東区	66店舗 / 約180店舗
2020年1月-3月	ららぽーと和泉	大阪府和泉市	39店舗 / 約210店舗

今後の豊富な開発パイプライン

今後も国内・アジアを中心に展開

開業年度	プロジェクト名	所在	延床面積(敷地面積)
2019	読売並木通りビル	東京都中央区	(約)14,200m ²
	ららぽーと沼津	静岡県沼津市	約64,000m ²
	杉井アウトレット広場・寧波(3期)	中国寧波市	約10,300m ²
2020	MOP横浜ベイサイド(建替)	神奈川県横浜市	(約)53,000m ²
	アーバンドック ららぽーと豊洲3 (豊洲ベイサイドクロスタワー内)	東京都江東区	約7,000m ²
	RAYARD MIYASHITA PARK	東京都渋谷区	(約)23,900m ²
	ららぽーと愛知東郷	愛知県愛知郡	約63,900m ²
	RAYARD Hisaya-odori Park	愛知県名古屋市	(約)8,100m ²
2021	福岡市青果市場跡地計画	福岡県福岡市	未定
	ららぽーと上海金橋	中国上海市	約60,000m ²
	上海蓮花路駅ビル商業施設	中国上海市	約16,500m ²
	MOPクアラルンプール国際空港セパン(3期)	マレーシア、セランゴール	約10,200m ²
	ららぽーとクアラルンプール	マレーシア、クアラルンプール	約82,600m ²
2022	大阪府堺市黒山東計画	大阪府堺市	未定
	大阪府門真市松生町計画	大阪府門真市	未定
	ららぽーと台中	台湾台中市	約68,000m ²
	ららぽーと台湾南港	台湾台北市	約70,000m ²
	MOP台南(1期)	台湾台南市	約33,000m ²
2023	HARUMI FLAG7街区計画	東京都中央区	未定
2024	三井アウトレット台湾林口(2期)	台湾新北市	約27,400m ²
2025	MOP台南(2期)	台湾台南市	約12,000m ²

※ 開業年度および店舗等面積、延床面積は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。



RAYARD MIYASHITA PARK



ららぽーと豊洲



三井アウトレットパーク 横浜ベイサイド



三井アウトレットパーク台中港



TOPICS

リアル店舗共生型ECモール「Mitsui Shopping Park &mall」の進化

当社グループは、昨今の消費行動のめまぐるしい変化を捉え、リアル店舗における買い物とネットショッピングの双方の良さを同時に享受できる公式通販サイトを2017年11月に立ち上げました。リアル店舗と通販サイトを融合させたオムニチャネルプラットフォームを軸として、新たなショッピング価値の創造に取り組んでいます。

「Mitsui Shopping Park &mall」は倉庫在庫だけでなく、リアル店舗にある在庫を販売することができます。また、店舗で商品が欠品している場合、店舗スタッフは当サイトを使って倉庫在庫を販売したり、商品アピールをすることもでき、リアル店舗とのシナジー効果を図ることができます。



オンライン(ECサイト「&mall」)とオフライン(各施設)をつなぐサービス「&mall DESK(アンドモールデスク)」

「&mall DESK」は、「&mall」でご購入いただいた商品を受け取ったり、その場で試着することができるサービスです*。サイズが合わない場合は、その場で返品や交換を受け付けることも可能です。「&mall」は既存の通販サイトとは大きく異なり、「実物を試せる」通販サイトとして、ユーザーにますます支持される通販サイトを目指しています。

*「ららぽーと」各施設、「ラゾーナ川崎プラザ」、「ダイバーシティ東京」の17施設(2020年3月)で利用可能。



Mitsui Shopping Parkアプリ大規模リニューアルを実施、ICTを活用してショッピングのシームレス化を実現



TOPICS

豊かな時間を過ごせる空間や体験を提供

「“価値ある時間”を、過ごす場所。」をコンセプトに、新たな日本橋体験を提供する「COREDO室町テラス」

訪れる人々が「COREDO室町テラス」に並ぶモノ・コトの背後にあるストーリーに共感し、本質を感じ取ることを通じて、集い、遊び、くつろぐ、新しい日本橋体験をお楽しみいただけます。

“世界で最もクールな百貨店14”、“アジアで最も優れた書店”にも選ばれた「誠品生活」の日本第一号店となる「誠品生活日本橋」は、創造的で多彩な文化情報を発信するプラットフォームになります。

COREDO 室町テラス

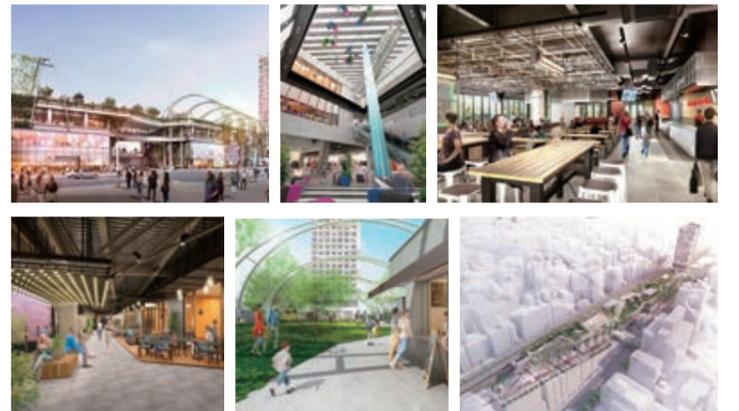
誠品生活日本橋



COREDO室町テラス(東京都中央区)

公園・商業施設・ホテルが一体となった新たなミクストユース型施設「MIYASHITA PARK」

「MIYASHITA PARK」の開発コンセプトは、「あたらしい刺激や話題」と「快適さや居心地のよさ」の異なる2つの要素がボーダレスに混ざり合い、訪れるたびに新しいヒト・モノ・体験・文化に出会える場所です。公園・商業施設・ホテルが一体となった新しい形のミクストユース型施設が文化の発信・交流拠点となり、東京・渋谷のまちのにぎわいを創出します。



RAYARD MIYASHITA PARK(東京都渋谷区)

公園と店舗が一体となった日本最大級のPark-PFI事業「Hisaya-odori Park」

本事業は、南北約1kmにわたる公園に24棟の店舗施設を設置、公園とあわせて運営・維持管理を行うPark-PFI制度*を用いた事業として日本最大級のプロジェクトとなります。

* 飲食店、売店等の公募対象公園施設の設置または管理と、その周辺の園路、広場等の特定公園施設の整備、改修等を一体的に行う者を、公募により選定する制度



RAYARD Hisaya-odori Park(愛知県名古屋)

競争優位性(強み)

- 三井不動産ロジスティクスパーク(MFLP)を旗艦ブランドとした国内外40物件に及ぶ**先進的物流施設の開発実績**・総合デベロッパーとしての開発ノウハウ
- 長年のオフィス・商業・CRE営業による強固な顧客基盤を通じた**荷主への直接営業力・入居企業とのリレーション**
- 物流施設で働く人々に配慮した付帯施設、自社運営体制により培った施設運営力等、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**(Logi-Biz主要3PL満足度調査におけるブランド力 No.1)
- 人手不足が深刻な物流業界における**ICT等を活用した物流ソリューション提案力**(フルオートメーション物流モデルを展示する物流ICT体験型ショールーム「MFLP ICT LABO 2.0」等を活用)

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」

& Worker



カフェテリア・売店
従業員などが快適に過ごせる機能を設置



Wi-Fi環境の整備
施設内で快適にインターネット利用可能な環境を整備

& Tenant



洗練された執務空間
洗練された施設空間を創出し、従業員の執務環境に配慮



BCP対策
定期的な防災訓練の実施など、ソフト面からも入居企業のBCPをサポート

& Community



交流空間の創出
敷地内に地域へ開放された公園などを配置、新たなコミュニティ形成を促進



保育施設
敷地内に設置、子育て世代の就労をサポート

& Earth



太陽光パネルの設置
施設の屋上に設置、環境に優しい電力を創出



LED照明の採用
エネルギー効率に配慮し、ランニングコストを削減

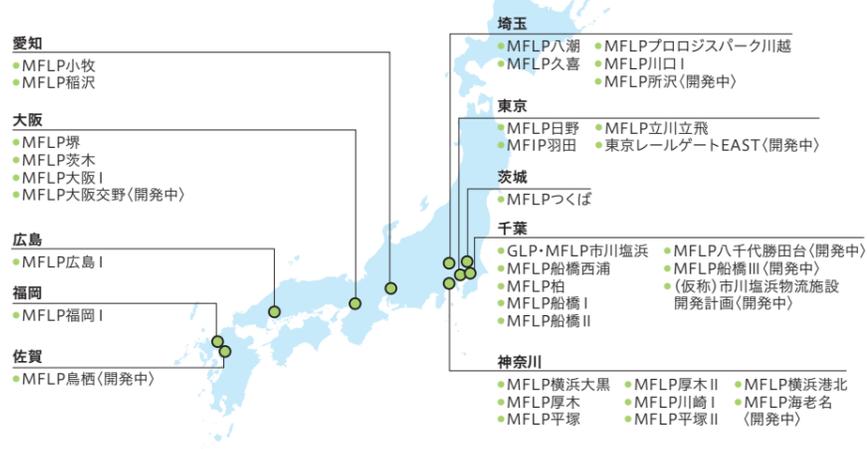


3PL 満足度調査
ブランド力 No.1

※ 月刊「LOGI-BIZ」による2019年調査に基づく
LOGI-BIZ

ポートフォリオ

首都圏を中心に、施設開発を積極的に展開



国内外の開発・運営施設数

計40物件

総延床面積

約360万m²

累計総投資額

約5,700億円

(2020年6月末時点)

今後の豊富な開発パイプライン

交通の要衝を中心に拠点の拡大を継続

竣工年度	プロジェクト名	所在	延床面積
2019	MFLP羽田	東京都大田区	約81,000m ²
	MFLP広島I	広島県広島市	約71,900m ²
	MFLP川崎I*	神奈川県川崎市	約47,600m ²
	MFLP船橋II	千葉県船橋市	約224,800m ²
	MFLP川口I	埼玉県川口市	約54,800m ²
	MFLP平塚II	神奈川県平塚市	約50,000m ²
2020	MFLP横浜港北	神奈川県横浜市	約50,600m ²
	MFLP立川立飛	東京都立川市	約67,000m ²
	MFLP大阪I	大阪府大阪市	約48,300m ²
	MFLP八千代勝田台	千葉県八千代市	約75,800m ²
2021	MFLP鳥栖	佐賀県鳥栖市	約35,300m ²
	MFLP所沢	埼玉県入間郡	約21,300m ²
	MFLP船橋III	千葉県船橋市	約268,400m ²
2022	MFLP大阪交野	大阪府交野市、枚方市	約72,000m ²
	市川塩浜物流施設開発計画	千葉県市川市	約183,800m ²
2021~	東京レールゲート EAST	東京都品川区	約175,000m ²
	タイ バンパコン計画	チャチェンサオ県バンパコン	約160,000m ²
	タイ ワンノイ計画	アユタヤ県ワンノイ	約90,000m ²

※ B棟:2019年9月 A棟:2020年1月竣工
竣工年度および延床面積は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。



MFLP羽田



MFLP大阪交野



MFLP海老名



MFLP八千代勝田台

TOPICS

地域全体の活性化に寄与する船橋エリア「街づくり型ロジスティクスパーク」の開発

MFLP船橋I、II、IIIを含む船橋エリアの大規模開発

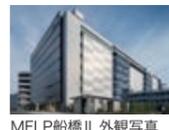
共用スペースの充実化



カフェテリア



保育施設(イメージ)



MFLP船橋II 外観写真



スカイデッキ



フィットネスルーム



緑地空間約20,000m²



MFLP船橋I、II、III(千葉県船橋市)敷地全体図

「MFLP船橋・&GATE」内に物流ICT体験型ショールーム「MFLP ICT LABO 2.0」をオープン



「MFLP船橋・&GATE」内 MFLP ICT LABO 2.0

- "業界初"人の手を一切介さない「フルオートメーション物流モデル」が展示された物流ICT体験型ショールーム
- 日本での常設展示は初めてとなる搬送ロボットなど約30種類の最新物流ICT関連機器を展示
- 人手不足などの課題に対してICTを活用したソリューション提案を強化

競争優位性(強み)

- すまいとくらしに関する多様なニーズ・要望に対応できる**グループ総合力**
- **都心・大規模・再開発**を中心とした商品ラインナップを実現する事業企画力・開発力
- 高額物件、大規模物件、短期回転型物件、賃貸マンションなど、「中高層・戸建分譲および賃貸住宅事業」における幅広いニーズに応える**商品ラインナップとブランド力**
- 管理組合・物件オーナー、入居者の多様化するニーズに対して高品質なサービスを提供する「**住宅管理(プロパティマネジメント)**」における運営企画力
- お客様の多様なニーズに応え、取扱件数34年連続1位の実績を誇る「**売買仲介事業(三井不動産リアルティ)**」における企画力・提案力
- オーダーメイド建築を中心に、46年間で約24万棟の建物を提供してきた「**新築請負事業(三井ホーム)**」の実績と技術力
- 空間デザインや、リフォーム・リニューアルにおいて高い付加価値を提供する**提案力・デザイン力**
- 会員数約24万人の「**三井のすまいLOOP**」による顧客基盤とネットワーク力

すまいとくらしの多様なニーズに対応できるグループ総合力

当社グループは、お客様の多様なニーズに応えるために、グループ各社がこれまでに築きあげてきた価値創造力や顧客対応力を基盤として、グループ全体の連携を一層深化させ、付加価値の高いソリューションを提供します。



※ 1984年以降、共同事業のシェア考慮前の数値

	分譲		マネジメント		その他
	国内住宅	投資家向け	プロパティマネジメント	仲介	
住宅	個人向け	法人向け		法人向け 個人向け	新築請負
中高層	✓	✓	✓	✓	✓
戸建	✓			✓	✓
事業内容	住宅の分譲事業		分譲住宅・賃貸住宅の運営管理事業	住宅等の不動産仲介業	注文住宅等の新築請負事業
主な関連会社	三井不動産レジデンシャル		三井不動産レジデンシャルサービス 三井不動産レジデンシャルリース 三井ホームエステート	三井不動産リアルティ	三井ホーム

分譲(分譲セグメント)

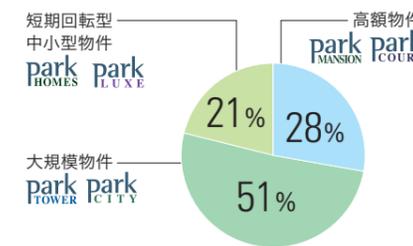
代表的な商品およびブランド



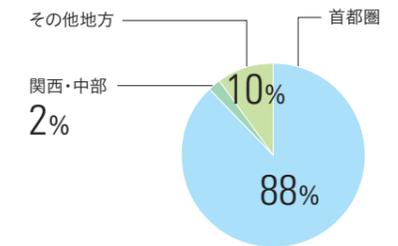
中高層(個人向け)

都心・大規模・再開発を中心とした商品ラインナップにより、高い利益率・契約率を維持

ブランド別売上割合(マンション) (2020年3月期)



地域別売上割合(マンション) (2020年3月期)



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



マンションランドバンク

約**28,000戸**

2020年3月末時点



パークタワー晴海 ザ・タワー 横浜北仲

主な大規模プロジェクト・ハイエンド向けプロジェクト

計上年度	プロジェクト名	所在	総販売戸数(シェア勘案前)
2019	パークコート乃木坂 ザタワー	東京都港区	約40戸
	パークタワー晴海	東京都中央区	約1,100戸
	パークコート浜離宮 ザタワー	東京都港区	約360戸
2020	パークシティ武蔵小山 ザタワー	東京都品川区	約500戸
	ザ・タワー 横浜北仲	神奈川県横浜市	約1,100戸
	MID TOWER GRAND	東京都中央区	約390戸
	THE COURT 神宮外苑	東京都渋谷区	約180戸
	コスギサード アヴェニュー ザレジデンス	神奈川県川崎市	約460戸
2021	パークコート文京小石川 ザタワー	東京都文京区	約400戸
	パークコート虎ノ門	東京都港区	約120戸
	SHIROKANE THE SKY	東京都港区	約770戸
	千代田区四番町計画	東京都千代田区	約150戸
	渋谷区千駄ヶ谷四丁目計画	東京都渋谷区	約400戸
	HARUMI FLAG	東京都中央区	約4,150戸
	パークタワー勝どき	東京都中央区	約2,250戸
	港区三田一丁目計画	東京都港区	未定
	西新宿五丁目中央南地区計画	東京都新宿区	約450戸
	大宮西口第3-B地区計画	埼玉県さいたま市	約400戸
小岩駅北口地区計画	東京都江戸川区	約510戸	

計上年度、総販売戸数は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。



住宅 (すまいとくらし)

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28万戸

長年の実績の中で培われたノウハウに加え、当社グループの総合力を活かしたマンション管理サービスを提供しています。

三井不動産レジデンシャルサービス

三井不動産レジデンシャルサービスグループ
マンション管理戸数推移

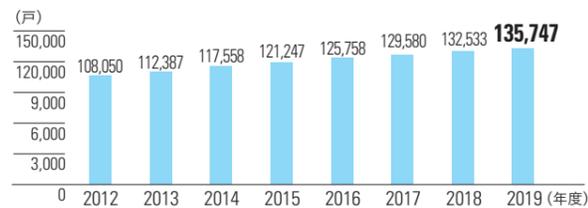


賃貸住宅管理戸数 約14万戸

建物オーナー・入居者の双方に対して、賃貸マンションの運営・仲介に関するサービスを提供しています。

- 三井不動産レジデンシャルリース
- 三井不動産リアルティ 三井ホームエステート

賃貸住宅管理戸数推移



仲介(マネジメントセグメント)

売買仲介取扱件数 34年※連続NO.1

三井不動産リアルティは、不動産に関する「売却」「購入」「賃貸」「活用」等、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。

※ 1986年度から2019年度まで



三井不動産リアルティ



売買仲介実績 (2020年3月期)

	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	849	42,818	17,832	282
2 A社	670	37,715	12,875	276
3 B社	622	26,437	13,159	190
4 C社	351	9,515	8,723	72
5 D社	202	7,684	4,724	92

資料:不動産経済研究所 2020.5.29

豊かな暮らしを支える駐車場・カーシェアリングビジネス

管理台数 約26万台

「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。

駐車場経営のサポートを通じて土地の有効活用を行うなど、活気ある街づくりに貢献しています。

三井のリパーク

会員数 約11万人

首都圏、関西圏の三井のリパークを中心に事業を拡大。ミニバンやメルセデスベンツなど、豊富なカーラインナップがカレコの特徴です。



新築請負(その他セグメント)



供給棟数
24万棟超
※過去46年間累計

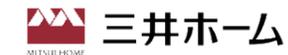


大型施設供給棟数
5,000棟超

新築請負を担う三井ホームは、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のリーディングカンパニーとして、オーダーメイドの住宅を中心に46年間で24万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。

大型施設系木造建築(介護・福祉施設、文教・保育施設、医療施設等)においては、「木」の特徴を活かし、耐火性・耐震性と高いデザイン性を両立させ、累計5,000件を超える建物を供給してきています。

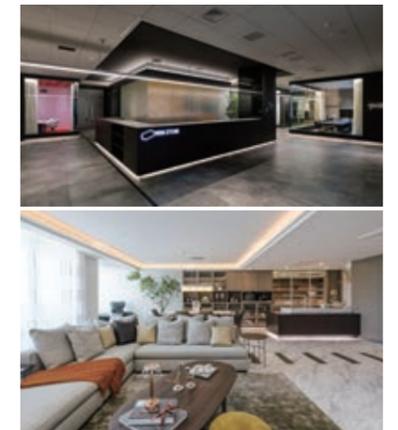


TOPICS

新生「三井デザインテック株式会社」2020年10月1日スタート

くらしやビジネスライフにおける空間デザイン、リフォーム、リニューアル領域の中核を担う三井デザインテック株式会社と三井不動産リフォーム株式会社の2社は、2020年10月1日付で会社統合し、新生「三井デザインテック株式会社」としてスタートします。

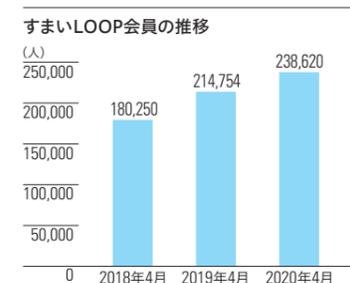
すまい・オフィス・ホテルなどの分野において、両社の共通の強みである「デザイン力」を横断的に活用することで、枠組みに捉われない発想・提案が可能となります。また、個人・法人問わず、すべてのお客様に対して、領域を問わず幅広い対応が可能となることや、リフォームとインテリアの一体提案による付加価値の向上など、満足度の高いサービスを提供していきます。



TOPICS

三井のすまいLOOP—「すまいとくらし」のワンストップソリューションの提供

会員数
約24万人の顧客基盤



「三井のすまいにお住まいの方」に、快適でお得なサービスを提供します。



ホテル・リゾート

競争優位性(強み)

- 街の魅力を高めるラグジュアリーホテルから上質な宿泊主体型ホテルまで、顧客の多様化するニーズに合わせた**9つのホテル・リゾートブランド**を展開
- **39施設約10,000室**の自社グループによる運営基盤と、**40万人**を超える会員組織
- 商業施設のネットワークを活かし、物件ごとに**魅力的なレストランテナント**を誘致
- **土地の文化・歴史**を活かし、物件ごとに**コンセプト・デザイン・サービス**を開発
- 多様な人材と充実した社内研修等により実現する**洗練されたホスピタリティ**
- 地域の特徴を活かした個性あふれる「**楽しみになる朝食**」
- ECOLAB(エコラボ)との提携による**信頼性の高い衛生管理**の導入



さらなる新ブランドの展開

HOTEL THE MITSUI KYOTO



日本の美しさとおもてなしを追求した、国内最高級のラグジュアリーホテル

sequence(シークエンス)



感度の高いゲストに多様な体験のきっかけを提供する“新しい形のホテル”

「3密回避」と「衛生管理」の取り組み

三井不動産ホテルマネジメントが運営する「ザセレスティンホテルズ」「三井ガーデンホテルズ」「sequence」では、「新オペレーションガイドライン」の策定にあたって、清掃手順・衛生管理に、衛生および感染防止ソリューションをグローバルに牽引するエコラボ社※による信頼性の高いノウハウと科学的アプローチを取り入れています。

※ ECOLAB(エコラボ)は世界170か国、40以上の業界において、衛生管理、水、食品安全などのソリューションを展開するグローバルリーディングカンパニーです。



三井ガーデンホテルズ・ザセレスティンホテルズ「楽しみになる朝食」

食材にこだわり、地域の特徴を活かした個性あふれる「楽しみになる朝食」を提供しています。



日本橋プレミア
旅の朝をあでやかに彩る加賀伝統の味



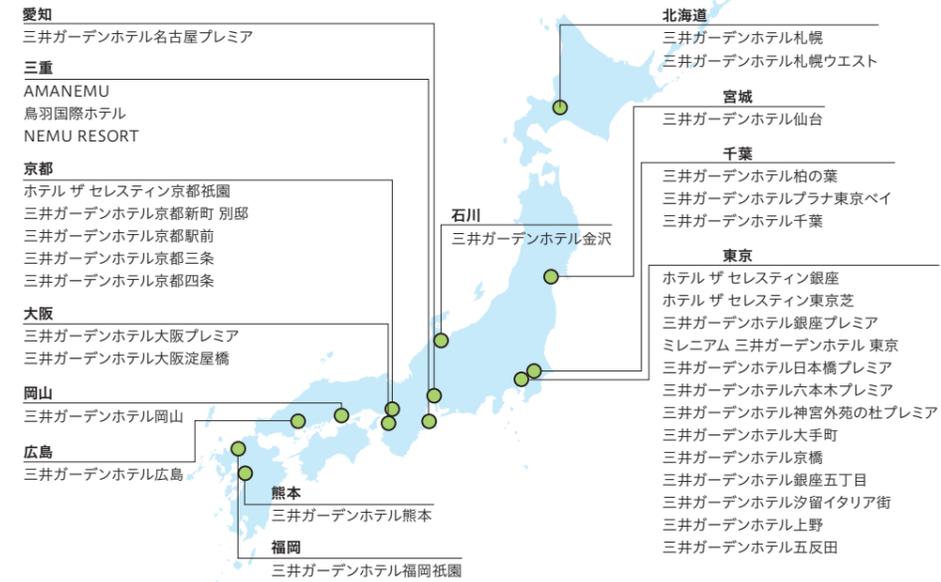
福岡祇園
九州・福岡の味が織りなす日本の朝ごはん



宿泊されたお客様の審査による朝食コンテストの開催
柏の葉(第3回金賞)

ポートフォリオ

国内外で約10,000室のホテル・リゾート施設を運営



物件数、客室数(海外含む)

39施設
9,730室

(2020年6月末時点)

今後の豊富な開発パイプライン

幅広い顧客層のニーズをとらえた多様なブランドを展開

開業年度	プロジェクト名	所在	客室数
2019	三井ガーデンホテル福岡祇園	福岡県福岡市	約300室
	ハレクラニ 沖縄	沖縄県国頭郡	約360室
	三井ガーデンホテル京都駅前	京都府京都市	約140室
	三井ガーデンホテル銀座五丁目	東京都中央区	約340室
	三井ガーデンホテル神宮外苑の杜プレミア	東京都新宿区	約360室
2020	三井ガーデンホテル六本木プレミア	東京都港区	約260室
	三井ガーデンホテル札幌ウエスト	北海道札幌市	約170室
	三井ガーデンホテル福岡中洲	福岡県福岡市	約260室
	三井ガーデンホテル京都四條*	京都府京都市	約350室
	sequence MIYASHITA PARK	東京都渋谷区	約240室
	sequence KYOTO GOJO	京都府京都市	約210室
	三井ガーデンホテル豊洲ベイサイドクロス	東京都江東区	約230室
	フォーシーズンズホテル東京大手町(Otemachi One)	東京都千代田区	約190室
	MGH Mitsui Garden Hotel 台北忠孝	台湾、台北市	約300室
	三井ガーデンホテル京都河原町浄教寺	京都府京都市	約170室
2021以降	HOTEL THE MITSUI KYOTO	京都府京都市	約160室
	sequence SUIDOBASHI	東京都千代田区	約120室
	中山忠孝ホテル計画	台湾、台北市	約350室
	ブルガリ ホテル東京(八重洲二丁目北地区)	東京都中央区	約100室
	敦化北路ホテル	台湾、台北市	約180室
	神奈川県足柄下郡箱根町計画	神奈川県足柄下郡	未定

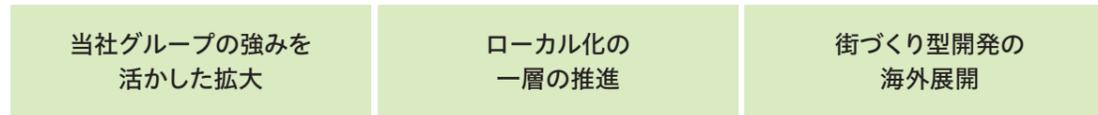
※ 増築棟:2020年7月開業、客室数約350室のうち増築棟は約70室
開業年度および客室数は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。



海外事業の飛躍的な成長

海外戦略

海外事業における基本方針



当社グループの強み

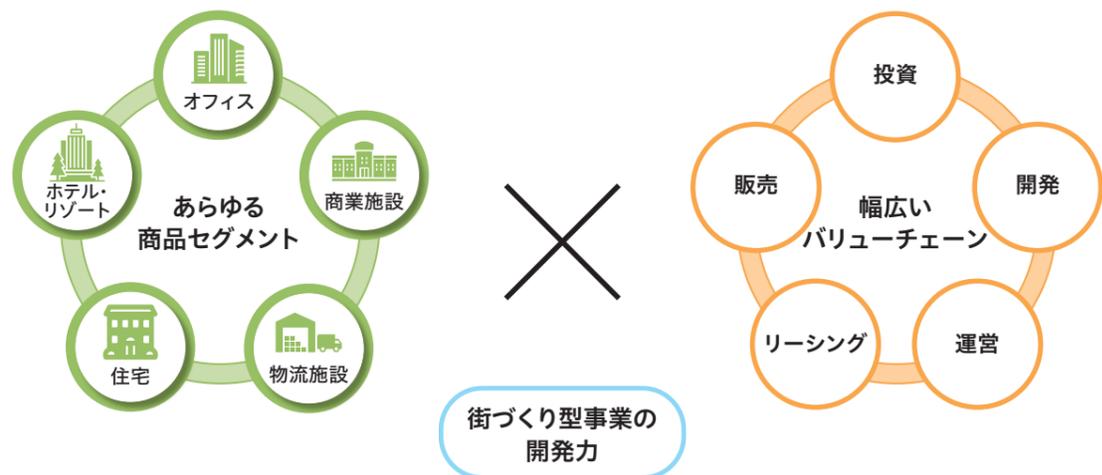
- あらゆる商品セグメント (オフィス・商業・住宅・ホテル・ロジスティクス等)
- 幅広いバリューチェーン (投資・開発・運営・リーシング/販売)
- 街づくり型事業の開発力

海外パートナー戦略

- 既存パートナーとの関係深化
- 新規パートナー開拓を加速

当社グループの強み

「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」



海外パートナー戦略

各地域で、約50社のパートナーと事業を推進



ローカル化の一層の推進

各地域において30年以上の歴史

三井不動産アメリカ
1973年 米国三井不動産設立
40年以上

英国三井不動産
1990年 設立
30年

三井不動産アジア
1972年 合弁会社TID社設立
40年以上

ローカルなビジネスコミュニティを意識した人材を登用



三井不動産アメリカCEO
John Westerfield

1985 ハーバード・ビジネススクール卒業
1985-2008 モルガンスタンレー・不動産ファイナンスのManaging Directorとして主に従事
2012 三井不動産アメリカ Senior Advisor to MFA's BOD
2015 三井不動産アメリカCEO

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・賃貸住宅事業を中心に展開。



アジア

個人消費が拡大し、都市化が進行している中国・アジア市場の成長を取り込み、住宅分譲や商業施設事業を中心に展開。



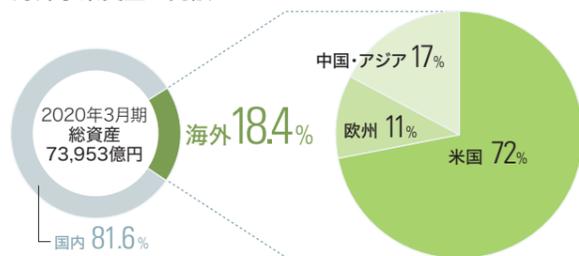
展開エリア



海外事業状況

2025年度前後の営業利益目標: 全社営業利益の30%程度

海外事業資産の内訳



当社グループ全体に占める海外事業利益の推移



※ 海外事業利益合計÷(連結営業利益+海外持分法換算営業利益)×100
海外所在持分法適用会社について、各社の営業利益または営業利益相当額に当社持分割合を乗じて算出。営業利益相当額は当期純利益から税負担分を考慮して簡便的に算出した利益。

今後の豊富な開発パイプライン

欧米の主な新規プロジェクト

オフィス・賃貸住宅				
竣工年	所在	用途	プロジェクト名	延床面積/総戸数
2019	サンフランシスコ	賃貸住宅	The Landing (旧22 テキサス)	約260戸
2020	アーリントン	賃貸住宅	J-SOL (旧4000ノースフェアファックスドライブ)	約320戸
2021	ロサンゼルス	賃貸住宅	5750ハリウッドブルバード	約160戸
	ワシントンD.C.		The Silva (旧コロンビアロード)	約170戸
	デンバー		デナルゴマーケットIII	約330戸
サンフランシスコ			830エディー	約130戸
	メリーランド		メソンのベスタ	約220戸
ボストン	オフィス	イノベーションスクエア Phase II	約28,400㎡	
2021~	シアトル	賃貸住宅	イエスラーテラス	約550戸
2022	ニューヨーク	オフィス	50ハドソンヤード	約264,000㎡
	ボストン	賃貸住宅	290レポリューションドライブ	約320戸
ワシントンD.C.			ミュージアムプレイス	約480戸
	ウォルナットクリーク	賃貸住宅	ウォルナットクリークトランジットヴィレッジ	約590戸
2022~	ロサンゼルス	賃貸住宅	8th&フィゲロア	約430戸
2023~	サンフランシスコ	オフィス	ブランスクエア	約112,000㎡

分譲住宅				
竣工年	所在	用途	プロジェクト名	面積/客室数/総戸数
2020	アレクサンドリア	ロビンソンランディング		約90戸
2021	ニューヨーク	200アムステルダム		約110戸
未定	ロンドン	テレビジョンセンター再開発計画(2期)		約500戸

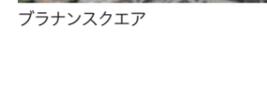
竣工年、延床面積、総戸数は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。住宅の総戸数はシェア勘案前となります。

アジアの主な新規プロジェクト

オフィス・商業施設・ホテル・物流施設・賃貸住宅・SA					
開業年/竣工年	所在	用途	プロジェクト名	面積/客室数/総戸数	
2019	中国	寧波	商業	杉井アウトレット広場・寧波(3期)	約10,300㎡
2020	台湾	台北市	ホテル	MGH Mitsui Garden Hotel 台北忠孝	約300室
2020~	タイ	バンコク	SA	ライフスクンビット8ほか 計4物件	約1,400室
2021	中国	上海市	商業	ららぽーと上海金橋	約60,000㎡
	中国	上海市		上海蓮花路駅ビル商業施設	約16,500㎡
マレーシア	セランゴール		MOPクアラルンプール国際空港セパン(3期)	約10,200㎡	
	クアラルンプール		ららぽーとクアラルンプール	約82,600㎡	
タイ	パタヤ	SA	サマーセットブルー コースト	約320室	
	チェンサイ	物流	バンパコン計画	約160,000㎡	
2021~	タイ	アユタヤ	ワンノイ計画	約90,000㎡	
	台湾	台北市	ホテル	中山忠孝ホテル計画	約350室
2022	台湾	台中市	商業	ららぽーと台中	約68,000㎡
	台湾	台北市		ららぽーと台湾南港	約70,000㎡
台湾	台南市		三井アウトレットパーク台南(1期)	約33,000㎡	
2022~	インド	バンガロール	オフィス	RMZエコワールド30	約426,400㎡
2023	マレーシア	クアラルンプール	賃貸住宅	BBCCプロジェクト	約260戸
2024	台湾	台北市	ホテル	敦化北路ホテル計画	約180室
	台湾	新北市	商業	三井アウトレット台湾林口(2期)	約27,400㎡
2025	台湾	台南市	商業	三井アウトレットパーク台南(2期)	約12,000㎡

分譲住宅				
竣工年	所在	用途	プロジェクト名	面積/客室数/総戸数
2019	タイ	バンコク	エリオデル モスほか 計4物件	約3,300戸
2020	中国	蘇州市	明月蘭庭	約940戸
	シンガポール		フォレストウッズ	510戸
タイ	バンコク		エリオデルネストほか 計7物件	約5,500戸
	台湾	新北市	三松M PARK	約130戸
タイ	バンコク		アイデオラマ9	約1,200戸
	シンガポール		ジョベル	約420戸
2021~	フィリピン	ゲソン	ジ・アートン	約1,600戸
2022	中国	南通市	誠園	約1,300戸
	シンガポール		ピアモントグランド	約820戸
タイ	バンコク		アイデオチャラン70ほか 計4物件	約3,900戸
	マレーシア	クアラルンプール	コンレイ	約490戸
2023	シンガポール		ワンノースゲートウェイ	約160戸
	中国	嘉興市	泊樹湾	約1,200戸
※	インドネシア	タンダラン	チトララヤ	約2,300戸

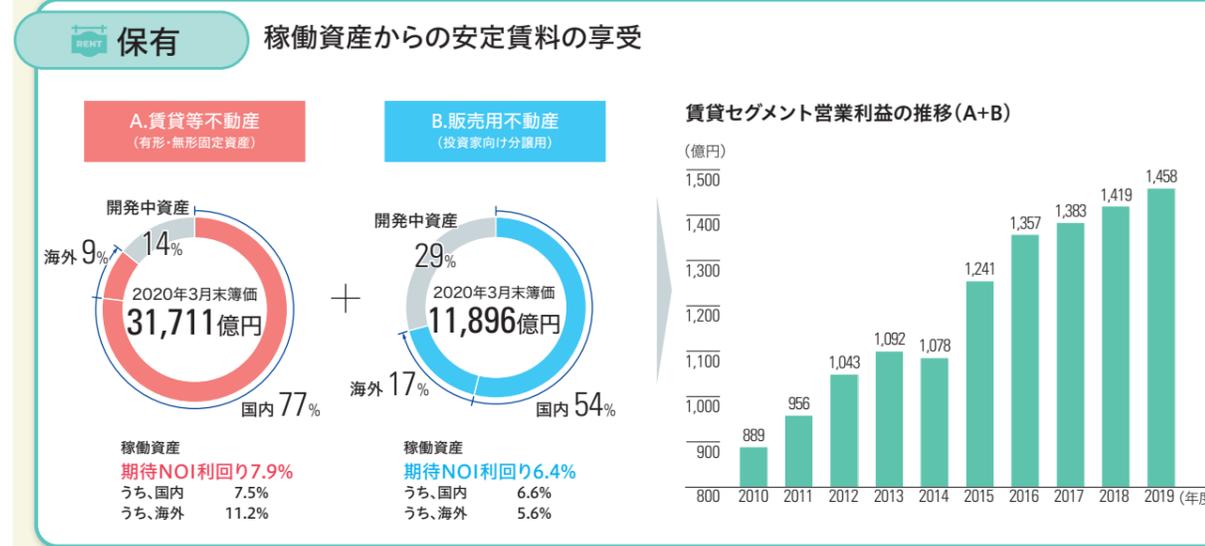
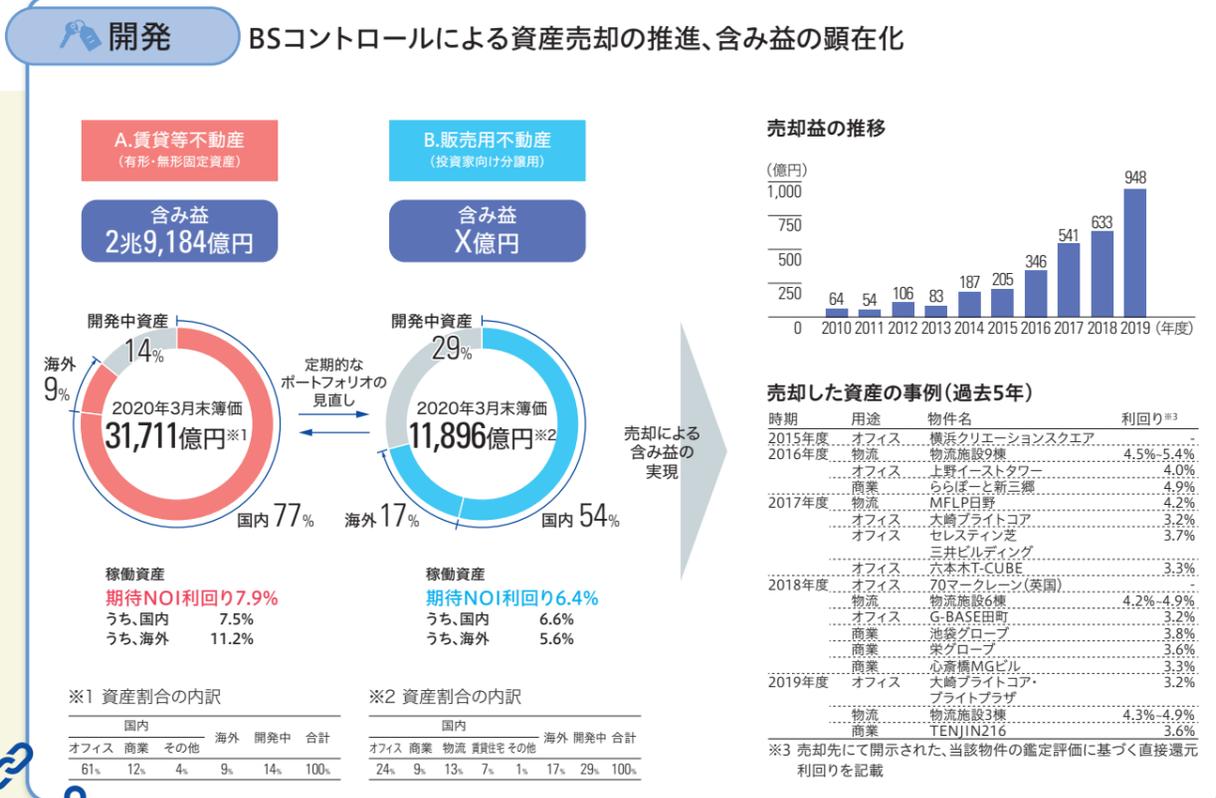
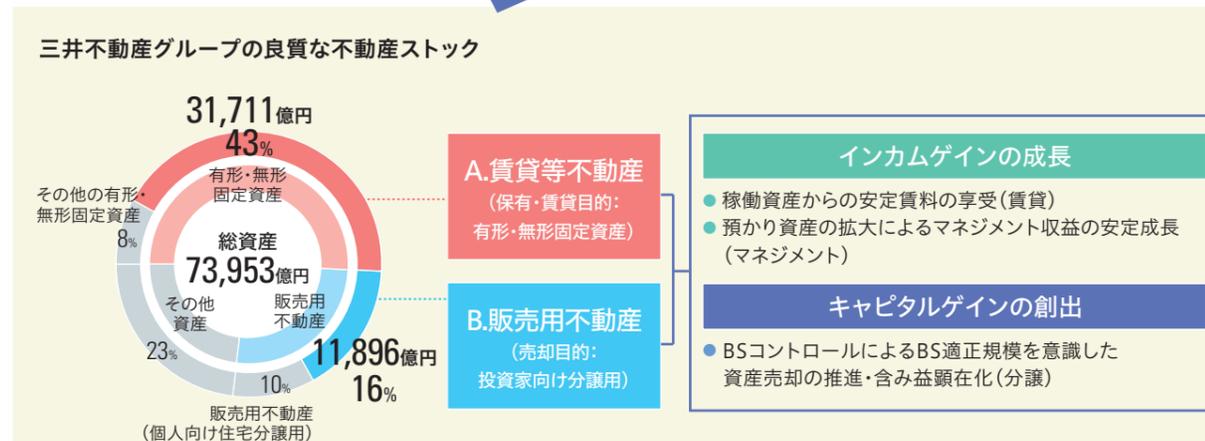
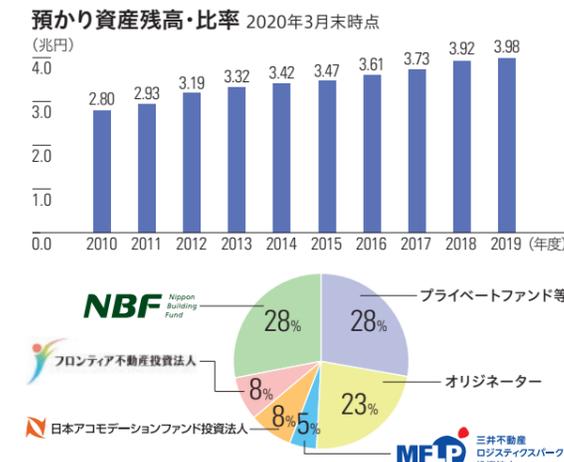
※タウンシップ型の段階開発となります。開業年、竣工年、面積、客室数、総戸数は、今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。住宅の総戸数はシェア勘案前となります。



投資家共生モデルと収益の源泉

投資家共生モデル

不動産の「保有」「開発」「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



パフォーマンスハイライト

年度		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
経営成績	営業収益	¥1,405,269	¥1,338,102	¥1,445,644	¥1,515,252	¥1,529,036	¥1,567,969	¥1,704,416	¥1,751,114	¥1,861,195	1,905,642
	営業利益	120,092	126,038	148,184	172,567	186,074	202,482	232,698	245,902	262,147	280,617
	経常利益	96,204	102,509	123,066	144,587	163,373	182,521	219,607	240,341	254,106	258,510
	親会社株主に帰属する当期純利益	49,909	50,129	59,451	76,843	100,185	117,722	131,815	155,874	168,661	183,972
財務状態	総資産	3,780,699	3,868,411	4,390,074	4,548,822	5,067,187	5,363,477	5,551,751	6,284,723	6,802,731	7,395,359
	販売用不動産	634,479	642,809	915,222	961,449	1,031,080	1,167,745	1,334,167	1,524,863	1,630,558	1,907,839
	有形・無形固定資産	2,252,287	2,304,809	2,503,977	2,526,139	2,788,633	2,968,975	2,967,788	3,318,928	3,500,482	3,753,141
	資本的支出	229,394	111,755	72,355	148,255	273,487	207,172	173,745	440,752	390,514	379,279
	減価償却費	52,954	53,231	59,022	56,030	61,242	67,460	71,357	70,167	79,034	91,434
	有利子負債	1,740,048	1,743,411	2,120,225	2,040,071	1,976,150	2,226,236	2,287,489	2,604,656	2,906,610	3,481,117
	自己資本	1,019,941	1,078,182	1,181,174	1,274,355	1,871,922	1,922,305	1,984,635	2,204,882	2,342,512	2,408,679
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	185,055	148,161	99,684	189,903	30,343	32,154	227,432	30,143	216,709	87,094
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△170,552	△124,353	△71,132	△44,056	△261,640	△239,719	△201,583	△365,464	△388,895	△532,806
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△20,400	△18,649	△7,944	△123,713	221,508	201,110	15,071	289,150	231,238	467,751
	現金及び現金同等物の期末残高	56,675	61,726	101,588	127,337	118,960	109,966	148,546	100,708	157,682	179,472
1株当たり指標	EPS(1株当たり純利益)(円)	56.8	57.0	67.6	87.5	103.8	119.1	133.4	157.7	171.3	188.3
	BPS(1株当たり純資産)(円)	1,161.2	1,227.5	1,344.9	1,451.1	1,894.3	1,945.4	2,008.4	2,231.1	2,384.8	2,480.3
	配当金(円)	22.00	22.00	22.00	22.00	25.00	30.00	34.00	40.00	44.00	44.00
	発行済株式数(千株)	881,424	881,424	881,424	881,424	991,424	991,424	991,424	991,424	991,424	979,250
財務指標	ROA(%)	3.39	3.55	3.66	4.07	4.10	4.14	4.59	4.58	4.44	4.18
	ROE(%)	4.92	4.78	5.27	6.26	6.37	6.20	6.75	7.44	7.42	7.74
	D/Eレシオ(倍)	1.71	1.62	1.80	1.60	1.06	1.16	1.15	1.18	1.24	1.45
	自己資本比率(%)	27.0	27.9	26.9	28.0	36.9	35.8	35.7	35.1	34.4	32.6
	総還元性向(%)	38.7	38.5	32.5	25.1	24.1	25.2	25.5	35.0	35.1	36.9
非財務データ	連結対象会社数(社)	135	140	174	181	201	211	216	242	255	275
	持分法適用会社数(社)	44	45	47	52	56	64	67	71	78	90
	連結従業員数(名)	16,288	16,666	16,377	16,585	16,799	17,205	17,713	18,625	19,081	20,864
	エネルギー使用量(原油換算千kℓ/年)	240.7	209.3	210.1	217.7	226.6	241.4	252.4	257.2	268.7	272.8
	CO ₂ 排出量(千t)	392.6	340.1	393.5	448.4	469.2	486.5	502.3	501.6	508.6	519.5
	水使用量(千m ³)	5,332	4,931	4,683	5,176	4,719	5,044	5,074	4,659	5,942	5,412

※ 販売用不動産: 販売用不動産+仕掛販売用不動産+開発用土地+前渡金

※ 有利子負債: 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

※ ROA: (営業利益+営業外収益)/総資産期首期末平均残高

※ ROE: 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

※ D/Eレシオ: 有利子負債/自己資本

※ エネルギー使用量の数値は、換算係数(9.97GJ/千kWh)にて計算しています。

※ 2012年度よりSPC連結に関する会計基準の変更を早期適用し、当社が出資するSPCを新たに連結対象としています。

※ 環境データは集計方法の変更等により変動する可能性があります。詳細は「ESG Report 2020」をご覧ください。

財務分析

事業環境と営業概況

当連結会計年度の日本経済は、総じて緩やかな回復が続きましたが、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行の影響に伴い、年度末にかけて状況が一変し、世界経済は急速に悪化しており、日本国内においても、イベントおよび外出自粛等の動きにより、個人消費が急速に減少し、外食、観光および交通をはじめとした幅広い産業が打撃を受け、企業収益も大幅に悪化するなど、きわめて厳しい状況となりました。

当不動産業界におきましては、オフィス賃貸事業については、空室率はきわめて低水準で推移し、募集賃料も上昇傾向が継続しましたが、足下では、企業業績への不透明感やテレワークの促進によるオフィスワーカーの働き方の変化などにより、オフィス需要への影響が懸念される状況となりました。商業施設賃貸事業およびホテル施設運営事業については、人々の移動等が大きく制限されたことにより、売上等が大幅に下振れする結果となりました。また、不動産投資事業については、緩和的な金融環境のなかで多様な資産の取得が進み、拡大傾向が続きましたが、世界的な経済活動の停滞により金融市場に動揺がみられ、リート銘柄の投資口価格が下落するなど、厳しい事業環境となりました。

このような事業環境のもと、当社グループにおきましては、グループ長期経営方針「VISION 2025」を掲げ、「街づくりを通して、持続可能な社会の構築を実現」「テクノロジーを活用し、不動産業そのものをイノベーション」「グローバルカンパニーへの進化」を目指し、「顧客志向の経営」「ビジネスイノベーション」「グループ経営の進化」の3つの基本戦略の実践による価値創造に取り組んできました。

また、当社グループは、「&マーク」の理念のもと、環境との共生や「経年優化」の街づくりを通じて、ESG課題の解決やSDGsの達成に向けた取り組みを行い、持続可能な社会の構築にも貢献してきました。環境共生・新産業創造・健康長寿を目指す「柏の葉スマートシティ」、新産業創造や芸術文化の発信に取り組む「東京ミッドタウン日比谷」のほか、官・民・地元

が一体となり地域の活性化と新しい魅力を創り出す「日本橋再生計画」の第3ステージにおいて、「共感・共創・共発」の考えのもと、「豊かな水辺の再生」「新たな産業の創造」「世界とつながる国際イベントの開催」という3つの重点構想を軸に、世界の課題解決につながる街づくりを推進してきました。昨年稼働している「日本橋スマートエネルギープロジェクト」に続いて、2020年3月に竣工した「豊洲エネルギーセンター」では、電気と熱を安定供給する「豊洲スマートエネルギープロジェクト」に取り組み、コンパクトな自立分散型エネルギー供給を行い、災害に対して強靱で、環境性能の高い街づくりを推進してきました。さらに、2050年までに当社グループが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して国際的なイニシアティブ「RE100」に加盟するとともに、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」の提言に賛同することを表明しました。

また、新型コロナウイルスの感染拡大にあたっては、命を守るために感染拡大の防止に積極的に協力するという観点から、商業施設およびホテルの休館、当社保有商業施設の賃料減免等企業の社会的使命を果たす取り組みを行ってまいりました。当連結会計年度末には、新型コロナウイルス感染症の影響により大変厳しい事業環境となりましたが、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに6期連続して最高益を更新しました。

当社グループの連結業績につきましては、売上高は1兆9,056億円となり、通期業績予想2兆130億円に比べて1,073億円下回り(5.3%減)、営業利益は2,806億円となり、通期業績予想2,800億円に比べて6億円上回り(0.2%増)、経常利益は2,585億円となり、通期業績予想2,590億円に比べて4億円下回り(0.2%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は1,839億円となり、通期業績予想1,920億円に比べて80億円下回り(4.2%減)しました。



事業セグメント別の状況

●賃貸

賃貸セグメントにおいては、主にビル賃貸事業における賃料の増額改定が想定を上回ったこと等により営業利益は1,458億円となり、通期業績予想1,440億円よりも18億円の増益となりました。

(単位:百万円)

年度	2018	2019	
収益	オフィス	¥337,733	¥360,260
	商業施設	238,345	240,407
	貸付面積(千m ²)	5,341	5,462
	オフィス	所有 1,969	2,051
商業施設	所有	1,593	1,675
	転賃	600	529
その他	収益	27,205	35,388
収益合計	603,284	636,056	
営業利益	141,945	145,893	

●分譲

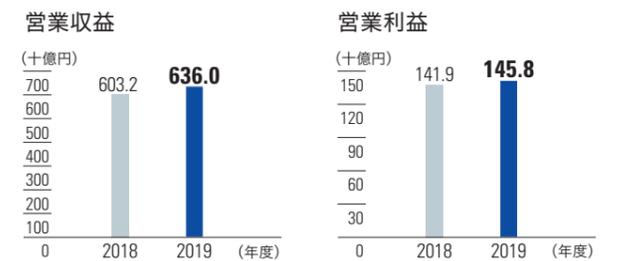
分譲セグメントにおいては、国内住宅分譲では計上戸数は想定を下回ったことで売上が想定を下回りましたが、利益率の改善等により営業利益は想定を上回りました。また、投資家向け・海外住宅分譲等では投資家向け分譲の各物件の利益率が好調なマーケット下で改善したことで、売上は想定を下回ったものの営業利益は概ね想定通りとなり、セグメント全体では営業利益は1,237億円となり、通期業績予想1,240億円よりも2億円の減益となりました。



期末国内住宅分譲 完成在庫推移

(単位:戸)

年度	2015	2016	2017	2018	2019
中高層分譲	88	321	108	141	128
戸建分譲	127	69	40	30	58
合計	215	390	148	171	186



首都圏オフィス空室率(単体)



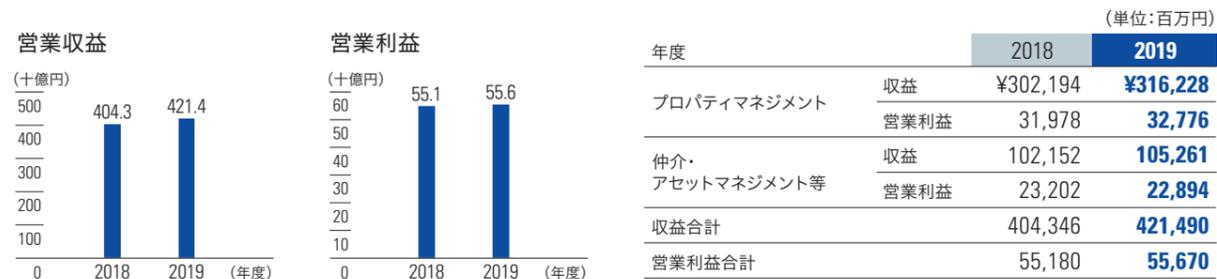
(単位:百万円)

年度	2018	2019		
中高層分譲	収益	¥223,412	¥208,144	
	首都圏	戸数(戸)	2,729	2,515
	その他	収益	28,817	27,878
小計	戸数(戸)	554	679	
	収益	252,230	236,023	
戸数(戸)	3,283	3,194		
戸建分譲	収益	33,202	31,896	
	首都圏	戸数(戸)	475	466
	その他	収益	-	741
小計	戸数(戸)	-	15	
	収益	33,202	32,638	
戸数(戸)	475	481		
収益	285,432	268,661		
戸数(戸)	3,758	3,675		
営業利益	26,604	29,624		
投資家向け・海外住宅分譲等	収益	245,333	255,433	
営業利益	71,433	94,120		
収益合計	530,766	524,094		
営業利益合計	98,037	123,745		

財務分析

●マネジメント

マネジメントセグメントにおいては、プロパティマネジメント各社における管理物件の収支改善等に伴うプロパティマネジメントフィーの増加や、投資マネジメント会社における運用受託報酬が想定を上回ったこと等により、営業利益は556億円となり、通期業績予想520億円よりも36億円の増益となりました。



●その他

その他セグメントにおいては、国内ホテル事業における新型コロナウイルス感染症拡大による宿泊需要の減少や、新築請負事業における受注が期初想定を下回ったことなどにより営業利益は22億円となり、通期業績予想40億円より17億円の減益となりました。



財政状態(連結)

●資産

当期末の総資産は、7兆3,953億円となり、前期末比で5,926億円増加しました。

主な増減としては、販売用不動産(仕掛販売用不動産、開発用土地、前渡金を含む)が2,772億円増加し、また新規投資等により有形・無形固定資産が2,526億円増加しました。

なお、当期の設備投資額は3,792億円、減価償却費は914億円でした。

●負債

当期末の有利子負債(短期借入金、ノンリコース短期借入金、コマーシャル・ペーパー、1年内償還予定の社債、ノンリコース1年内償還予定の社債、社債、ノンリコース社債、長期借入金、ノンリコース長期借入金の合計額)は、3兆4,811億円となり、前期末比で5,745億円増加しました。

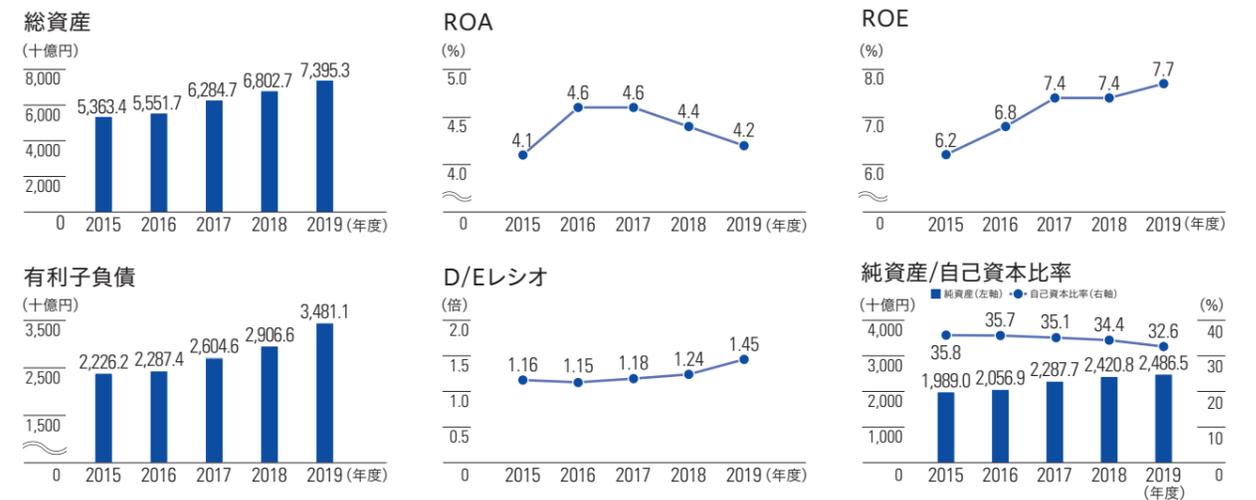
なお、資金調達の流動性補完を目的として、コミットメントラインを複数の金融機関との間で設定しており、4,000億円の未使用枠があります。

また、当期末の流動比率(流動資産/流動負債)は、前期末の191%から上昇し230%となりました。

●純資産

当期末の純資産合計は、2兆4,865億円となり、前期末比で657億円の増加となりました。これは、利益剰余金が1,080億円増加した一方で、資本剰余金が311億円、その他有価証券評価差額金が146億円減少したこと等によります。

当期末の自己資本比率は32.6%と前期末の34.4%から低下し、D/Eレシオ(有利子負債/自己資本)は1.45倍と前期末の1.24倍から上昇しました。なお、1株当たり純資産額は、2,480.36円(前期末は2,384.87円)となりました。



キャッシュ・フロー(連結)

●キャッシュ・フロー(連結)

当期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末比で217億円増加し、1,794億円となりました。

●投資活動によるキャッシュ・フロー

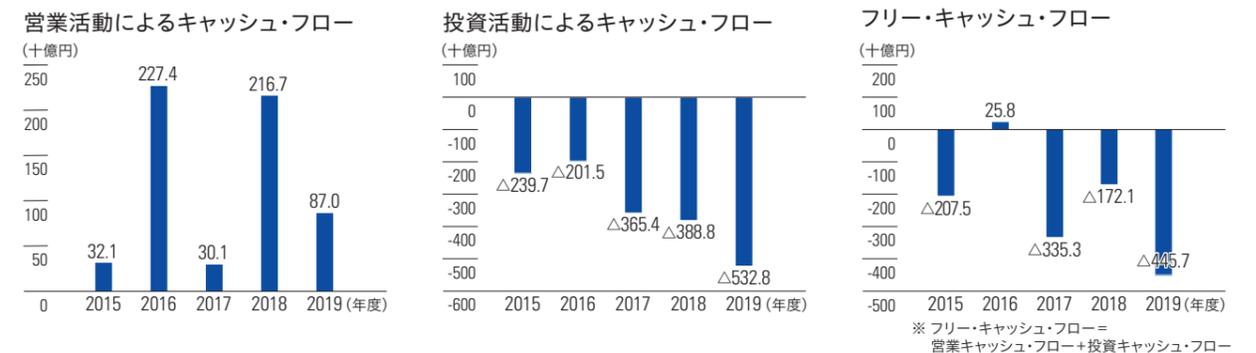
当期は、投資活動により5,328億円の減少となりました。これは、有形及び無形固定資産の取得による支出4,738億円等によるものです。

●営業活動によるキャッシュ・フロー

当期は、営業活動により870億円の増加となりました。これは、税金等調整前当期純利益2,612億円や減価償却費914億円等によるものです。一方、販売用不動産の取得・売却によるキャッシュ・フローは、取得による支出が売却による回収を上回り、2,558億円の減少となっています。

●財務活動によるキャッシュ・フロー

当期は、財務活動により4,677億円の増加となりました。これは、借入金の調達等によるものです。



賃貸等不動産関係

当社および一部の連結子会社では、東京都その他の地域において、賃貸用のオフィスビル、商業施設等を有しています。2019年3月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は136,200百万円(賃貸収益は営業収益に、賃貸費用は営業原価に計上されています)、減損損失は964百万円、固定資産除却損は1,020百万円(減損損失および固定資産除却損は特別損失に計上されています)であり、2020年3月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は137,951百万円(賃貸収益は営業収益に、賃貸費用は営業原価に計上されています)、減損損失は1,063百万円、固定資産除却損は577百万円(減損損失および固定資産除却損は特別損失に計上されています)です。

また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、連結会計年度増減額及び連結会計年度末の時価は、右のとおりです。

(単位:百万円)		
年度	2018	2019
賃貸等不動産 連結貸借対照表計上額		
期首残高	¥2,960,708	¥3,024,028
期中増減額	63,319	147,104
期末残高	3,024,028	3,171,133
期末時価	5,773,672	6,089,553
含み益	2,749,643	2,918,419

(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. 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出した価額です。
 3. 2018年度における期中増減額のうち、主な増減額は不動産取得(281,968百万円)による増加、販売用不動産への振替(83,274百万円)および自社利用等への振替(55,567百万円)、不動産売却(920百万円)による減少等です。
 4. 2019年度における増減額のうち、主な増減額は不動産取得(216,117百万円)による増加、販売用不動産への振替(15,043百万円)による減少等です。
 5. 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う賃貸等不動産の時価に与える影響について、本注記表作成時点では当該影響を高い確度により算出することは非常に困難です。なお、当社では、財務諸表作成時に入手可能な情報に基づき、固定資産の減損損失の計上の要否判定、販売用不動産等の評価等の会計上の見積りにおいて、新型コロナウイルス感染症の拡大が、将来の収益に一定の影響を与えると仮定しています。具体的には、翌事業年度において、第1四半期は政府、自治体からの要請等により、厳しい制約の下で経済活動が行われる状況が続きますが、第2四半期以降、年度末に向けて緩やかに正常化すると仮定しています。この想定に基づき、本注記表作成時点で可能な範囲で時価に与える影響を算出した結果、2019年度末の賃貸等不動産の時価に与える影響額は軽微であるため、2019年度末の賃貸等不動産の時価には当該影響額を含めていません。

株主還元

当期は、第4四半期に新型コロナウイルス感染症の拡大が発生したため、当社は行政からの要請等も踏まえ、企業として感染拡大防止に積極的に協力するとの観点から、商業施設・ホテルの休館、当社保有施設の商業テナントの家賃減免等の措置を講じてきました。そのような環境下にもかかわらず、

当期業績の増収・増益を達成できたこと、健全な財務体質を維持できていることから資金調達に支障がないこと、従業員の雇用維持についても問題がないこと等を勘案し、株主還元として以下を予定しています。

●2019年度の1株当たりの年間配当金	44円
●自己株式の取得	250億円
(取得期間:2020年3月19日~2020年4月6日 2020年7月1日~2020年7月27日)	150億円) 100億円)
●親会社株主に帰属する当期純利益に対する総還元性向	36.9%

2021年3月期の見通し

新型コロナウイルス感染症の拡大による国内および海外の経済に対する影響は広範囲に及んでいます。

当社におきましても、政府、自治体からの要請等を踏まえ、企業として積極的に感染拡大防止に努めるとの観点から、商業施設やホテルを休館しており、テナントの家賃の減免などさまざまな支援を行っています。今後の新型コロナウイルス感染症の収束状況や政府、自治体の対応方針が、当社業績にも大きな影響を及ぼす可能性があります。

次期の業績予想につきましては、未知のウイルスの感染拡大の収束を医療の専門家でも明確な見通しが示せない中、通期を通してどの程度経済活動が制約されるのか予想することが困難な状況にあります。そのため、確度の高い予想値の算出が非常に難しい状況ではありますが、今般、一定の仮定を置き、現時点で可能な範囲で算出し、お示しすることとしました。

具体的には、第1四半期は政府、自治体からの要請等により、厳しい制約の下で経済活動が行われる状況が続きますが、第2四半期以降、年度末に向けて緩やかに正常化するという前提のもとで予想値を算出しています。

結果、次期の業績予想については、売上高は当期比556億円減収の1兆8,500億円、営業利益は同比806億円減益の2,000億円、経常利益は同比895億円減益の1,690億円の見込みです。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、同比639億円減益の1,200億円の見込みです。なお、今後の新

型コロナウイルス感染症の収束時期等により実際の業績等は変動する可能性があり、今後修正の必要が生じた場合には速やかに公表します。

●事業セグメント別の見通し

「賃貸」セグメントは、政府、自治体からの要請等による商業施設の休館や、それによる当社保有施設における家賃減免等の影響を考慮し、360億円の減収、328億円の減益を見込みます。「分譲」セグメントは、国内住宅分譲では計上戸数の増加による増収増益を見込む一方、投資家向け分譲では、新型コロナウイルス感染症による売買マーケットへの影響を慎重に見極めながら売却を検討することを考慮し、減収減益を見込み、セグメント全体では159億円の増収、207億円の減益を見込みます。「マネジメント」セグメントは、仲介事業、貸し駐車場事業等における新型コロナウイルス感染症の影響等を考慮し、114億円の減収、56億円の減益を見込みます。「その他」セグメントは、政府、自治体からの要請等を踏まえたホテルの休館や宿泊需要の減少等の影響を考慮し、240億円の減収、152億円の減益を見込みます。

●配当

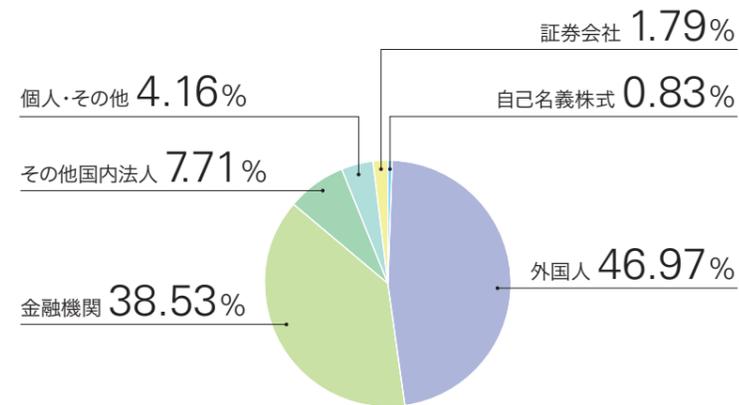
2021年3月期の配当につきましては、今後の見通しおよび前記の株主還元方針を総合的に勘案し、2020年3月期同様に年44円(うち中間配当22円)を予定しています。

会社概要 / 株式情報 (2020年3月31日現在)

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 発行済み株式数: 979,250,227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	34,297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	339,766百万円	従業員数	1,678名(連結20,864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.mitsuifudosan.co.jp/

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)	99,899	10.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	73,078	7.53
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店カスタディ業務部)	28,958	2.98
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	21,344	2.20
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	21,098	2.17
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632 (常任代理人 株みずほ銀行決済営業部)	20,912	2.15
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	19,815	2.04
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151 (常任代理人 株みずほ銀行決済営業部)	16,410	1.69
ジェーピー モルガン バンク ルクセンブルク エスエイ 384500 (常任代理人 株みずほ銀行決済営業部)	14,583	1.50
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 505223 (常任代理人 株みずほ銀行決済営業部)	14,395	1.48
合計	330,497	34.03

社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ状況(2020年6月末現在)



2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2020 MSCI ESG Leaders
Indexes Constituent

2020 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.



人と地球がともに豊かになる社会をめざして

&EARTH



都市に豊かさと潤いを

三井不動産