

SUSTAINABILITY REPORT 2026



街づくりを通じて、 社会的価値と経済的価値の好循環を生み出す

三井不動産株式会社 代表取締役社長

植 田 俊

当社グループは創立以来、時代時代の社会課題を、「場」の提供によって解決してきました。高度経済成長期の埋め立てによる工業用地の整備、霞が関ビルに始まるオフィスの高層化による執務空間の縦への拡大、住宅や商業施設事業によるくらしの豊かさの提供など、日本の高度経済成長を支える「場」を提供してきた「産業デベロッパー」としての歴史があります。これを「産業デベロッパー 1.0」と捉えています。

そして、現在は「場」だけではなく、イノベーションを促進する「コミュニティ」を重ね、企業や社会、そこに生きる人々の英知を結集させる役割を担う「産業デベロッパー 2.0」へと成長を遂げてきました。産業の成長を支える「場」と「コミュニティ」の双方を提供することで、社会の付加価値の向上に寄与すると同時に、新たな需要を生み出し、当社グループの持続的な成長の実現を目指してまいります。

その象徴的な取り組みの一つが、半導体産業への挑戦です。半導体は「産業のコメ」とも称されるとおり、私たちの身の回りのモノやサービスのほぼすべてに使われ、その重要性は年々増えています。すべての産業分野でデジタル化・DXが急速に進む中、半導体はデジタル社会における産業の「根幹」であり、「付加価値創出の源泉」です。AIの進展とともに、もはや経済安全保障上の最重要戦略物資となっており、当社としても非常に重要な領域と認識しています。

当社グループはこれまで、日本橋を中心にライフサイエンスや宇宙産業をテーマに街づくりに取り組み、その中で「人や企業、大学をつなぎ、

コミュニティをつくり、活性化していくチカラ」を培ってきました。半導体分野は大変裾野の広い産業で、産業コミュニティである RISE-A の運営を通じて、半導体サプライヤー、ユーザー、サポーターが立場を超えて「共創・協調」するための「場」と「コミュニティ」を提供していきます。

熊本では、半導体産業をテーマにサイエンスパークプロジェクトに挑戦します。熊本は、半導体関連企業の集積に加え、世界最大の半導体ファウンドリである台湾の TSMC が進出し、新生シリコンアイランド九州の一大拠点となりつつあります。参考としているのは、TSMC を生み出した台湾のサイエンスパークです。多様な企業とアカデミアが集まり、基礎研究から製品開発、人材育成まで幅広くコラボレーションする仕組みを参考に、熊本においても、工場、オフィス、クリーンルーム、研究施設などの整備にとどまらず、人材育成も含めたコミュニティを構築し、産官学連携、日台連携による R&D から量産までの幅広いエコシステムを地元とともに構築していきます。産業の成長とともに新たな需要を創出し、それを着実に事業機会として取り込むことで、社会と企業の持続的な成長が好循環するモデルを実現していきます。

環境との共生については、2025 年に策定した街づくりにおける環境との共生宣言「& EARTH for Nature」において、自然と人・地域を一体



で「環境」と捉え、それぞれの魅力が循環し、年を経るごとに輝きを増す、持続可能で豊かな「環境」のネットワークを、東京、そして日本全国へ広げ、次の世代へつないでいくという考え方を示しました。

「東京ミッドタウン(六本木)」は、この考え方を体現する代表的な街の一つです。都心部では希少で広大な緑地を有するミッドタウン・ガーデンでは、2007年の竣工以来、従前地からの既存木の移植・保存、高木層を持つ樹林の保護などの管理を継続してきました。その結果、都心において生物多様性に配慮されていることが評価され、環境省などによる「自然共生サイト」に認定されました。都心にありながら、人も生き物も豊かに暮らせる場を提供していることは、当社グループが目指す環境との共生の一つの姿です。

旧防衛庁時代から受け継いだ桜などの樹木を守り、育て、四季折々の植栽やイベントを通じて、人々が自然を身近に感じられる場を提供してきました。緑地は単なる景観ではありません。自然があるからこそ人が集まり、憩い、新たな価値が生まれる。そうした循環を通じて、街の魅力とエリアの価値を高めていくことができます。これからも環境との調和を大切にしながら、「経年優化」していく、次世代に誇れる街づくりを進めてまいります。

人々の健やかさと活力を支える街づくりにおいては、スポーツ・エンターテインメントの可能性がますます大きくなっています。

「東京ドーム」は、スポーツとともにコンサートの圧倒的な聖地としてグローバルに認識され、国内外のアーティストか

らも選ばれる存在です。当社グループは、この「東京ドーム」で培ってきた運営力やブッキング力を活かしながら、規模や特性の異なるスポーツ・エンターテインメントの場を広げ、あらゆるレイヤーのアーティストや興行に活用いただける環境を整えていきます。

商業施設との連携も、当社グループならではの強みです。商業施設と一体となったアリーナである「LaLa arena TOKYO-BAY」では、イベント来場者が隣接する「ららぽーとTOKYO-BAY」などへ回遊する効果も生まれています。さらに、渋谷の「MIYASHITA PARK」では、「東京ドーム」で開催されるコンサートやスポーツイベントに合わせてポップアップストアを展開するなど、エンターテインメントと商業施設のシナジーを創出しています。世の中では、「モノ」消費とは別次元で、「コト」や「トキ」を体験する価値が大きく伸びています。リアルな商業施設を持つ当社グループの強みを活かし、「コト」「トキ」と「モノ」を融合させ、リアルの体験価値を通じて異次元の「感動」のある街づくりをさらに加速していきます。

これらの価値創造を支える源泉は「人」です。人的資本主義という言葉が広まる以前から、私たちは「人こそが会社の本質的な資産である」という認識を共有してきました。だからこそ、従業員ひとり一人が能力を最大限に発揮できる環境づくりを重視し、働きやすさの向上や自律的なキャリア形成を支援しています。その実現に向けて私が大切にしているのが、従業員との対話です。社員との一体感を醸成し、当社グループを「One Team」とするため、私は社長就任後の3年

間で計97回の社内ミーティングを開き、従業員と胸襟を開いて語ってきました。こうした対話を通じて、あらためて従業員のモチベーション・多様性・エンゲージメントの高さを感じています。

当社グループの特徴は、限られたメンバーで、質の高い成果を生み出している点にあります。このコンパクトな組織体制により、風通しの良い環境をつくり出すことができている。そして、多様な才能と情熱を持った仲間が、One Teamとなって知恵と想いを結集することこそが、当社グループの最大の強みです。この組織力こそが、複雑なミクスとユースの街づくりを実現する当社グループの競争力です。

真の付加価値は、形式主義や前例主義に陥らず、お客様や社会が本当に望むものを先回りして考え、挑戦することから生まれます。多様な人材が自分らしさと能力を最大限に発揮することで街づくりの価値が高まり、社会に対してより豊かな選択肢を提供し、当社グループの競争力を高めていきます。

これからも当社グループは、本業である街づくりを通じて社会課題の解決に取り組んでまいります。私たちの価値創造は、「社会的価値の創出」と「経済的価値の創出」を車の両輪として考えています。社会的価値を創出することが経済的価値の創出につながり、創出した経済的価値によって、さらに大きな社会的価値の創出へとつなげていく。この好循環を絶えず生み出し続けることが、当社グループの持続的な成長の源泉です。マテリアリティへの取り組みを一層進化させ、社会とともに成長する企業グループとして、より豊かで持続可能な未来の実現に貢献してまいります。

三井不動産グループの経営理念と想い

当社グループでは、GROUP DNA「& マーク」の理念「共生・共存・共創により新たな価値を創出する、そのための挑戦を続ける。」に基づき、「社会的価値の創出」と「経済的価値の創出」を車の両輪として考え取り組んでいます。社会的価値を創出することが、経済的価値の創出につながり、そして、その創出した経済的価値により、さらに大きな社会的価値の創出につなげていきます。



三井不動産

さあ、街から未来をかえよう

経営理念に込めた想い

三井不動産グループがつくっているもの。

それは本当は、かたちのないものです。

たとえば、いろいろな考えの人と人が出会って混ざって、
この世界をより良くする創造が生まれる瞬間だったり。
今日という営みのなかで、ふと心が動く瞬間だったり。

共に生きるための場やコミュニティをつくっている。

そこに輪郭が生まれ、建物や街になっていく。

創業以来、進取の気性と人を想うアイデアで
道を拓いてきた私たちが誰よりも熱く持っている

妄想、構想、実現の精神をフルに使って、
輝かしい未来に向けて、人も自然も産業もつなぐ
「&」の存在でありつづけます。

経営理念

GROUP DNA

～私たちに受け継がれている精神～

「& マーク」の理念

共生・共存・共創により

新たな価値を創出する、

そのための挑戦を続ける。

GROUP MISSION

～私たちが果たしたい使命～

& EARTH

自然とともに、未来とともに

& INNOVATION

創造とともに、輝きとともに

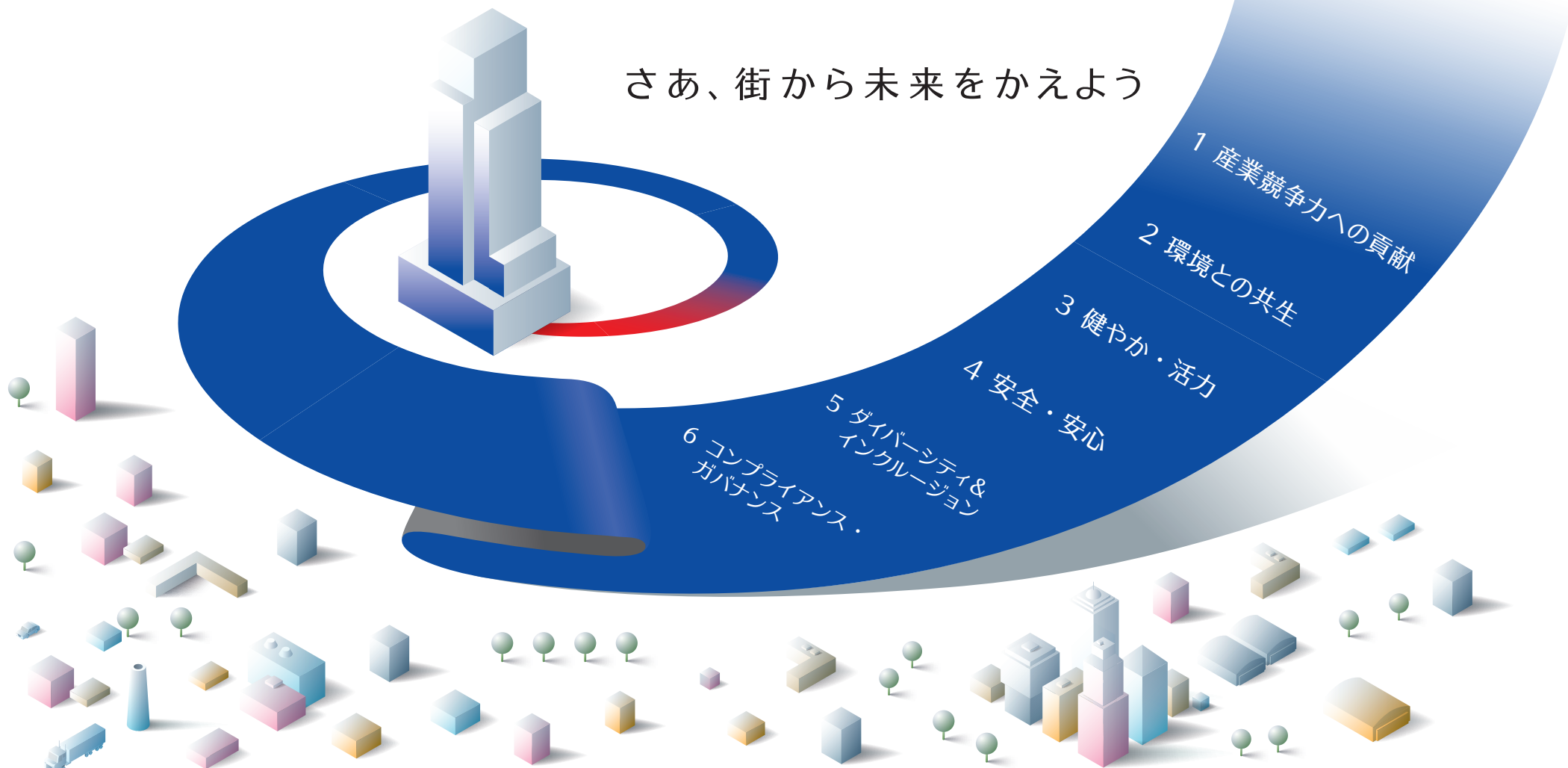
& PEOPLE

人々とともに、感動とともに

6つのマテリアリティ —重点的に取り組む課題—

社会への貢献を果たしながら、当社グループが持続的に成長していくために、重点的に取り組む課題。多方面から広く「社会課題」を見渡し、「外部環境」や当社の「強み」を踏まえて抽出したものです。

さあ、街から未来をかえよう



CONTENTS

社長メッセージ	2 - 3
三井不動産グループの経営理念と想い	4 - 5
サステナビリティ推進体制	7
リスクマネジメント	8

1	産業競争力への貢献	9 - 14
2	環境との共生	15 - 19
3	健やか・活力	20 - 23
4	安全・安心	24 - 27
5	ダイバーシティ & インクルージョン	28 - 34
6	コンプライアンス・ガバナンス	35 - 36

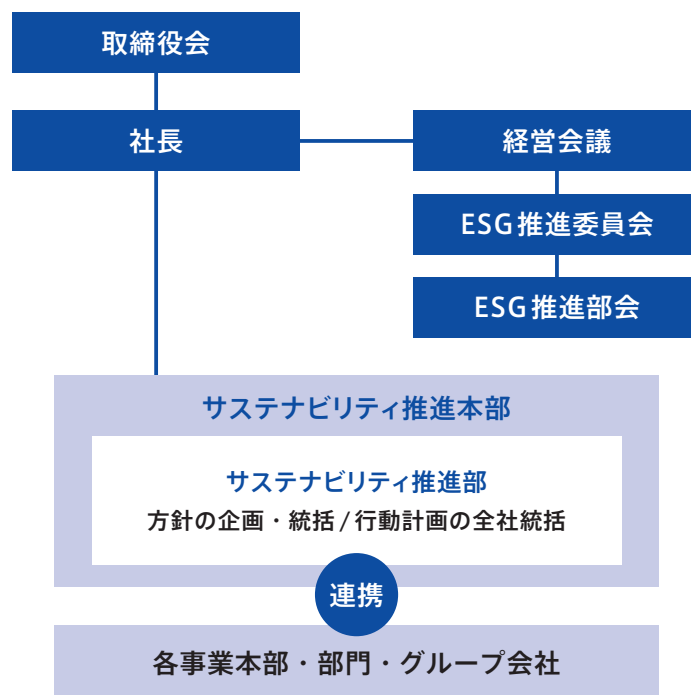


サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティ課題への取り組みを推進するため、ESG推進委員会（委員長：社長執行役員）および下部組織であるESG推進部会（部会長：サステナビリティ推進本部長）を設置しています。ESG推進委員会では、サステナビリティ課題における理念整理および方針策定、各部門における活動の目的・目標・計画の調整、進捗状況の監督・評価の機能を担っています。取り組みの推進にあたっては、ESG推進部会において部門別の年度目標を設定し、進捗管理などを行っています。なお、気候変動をはじめとするリスクについては、国や地方公共団体、一般社団法人日本経済団体連合会、一般社団法人不動産協会など

の多様なチャネルから国内外の動向・要請などの情報収集を行い、専門性の高いESG推進部会でリスクの特定を行い、ESG推進委員会でその影響を評価しています。また、重要なリスクについては、業務委員会およびリスクマネジメント委員会にて当事業への影響や、本業を通じた課題解決について対応検討を行うこととしています。

このような取り組みについては、定期的に取り締役に報告され、目標および進捗状況のモニタリングが実施されるほか、必要に応じて都度取締役会における検討を行っています。



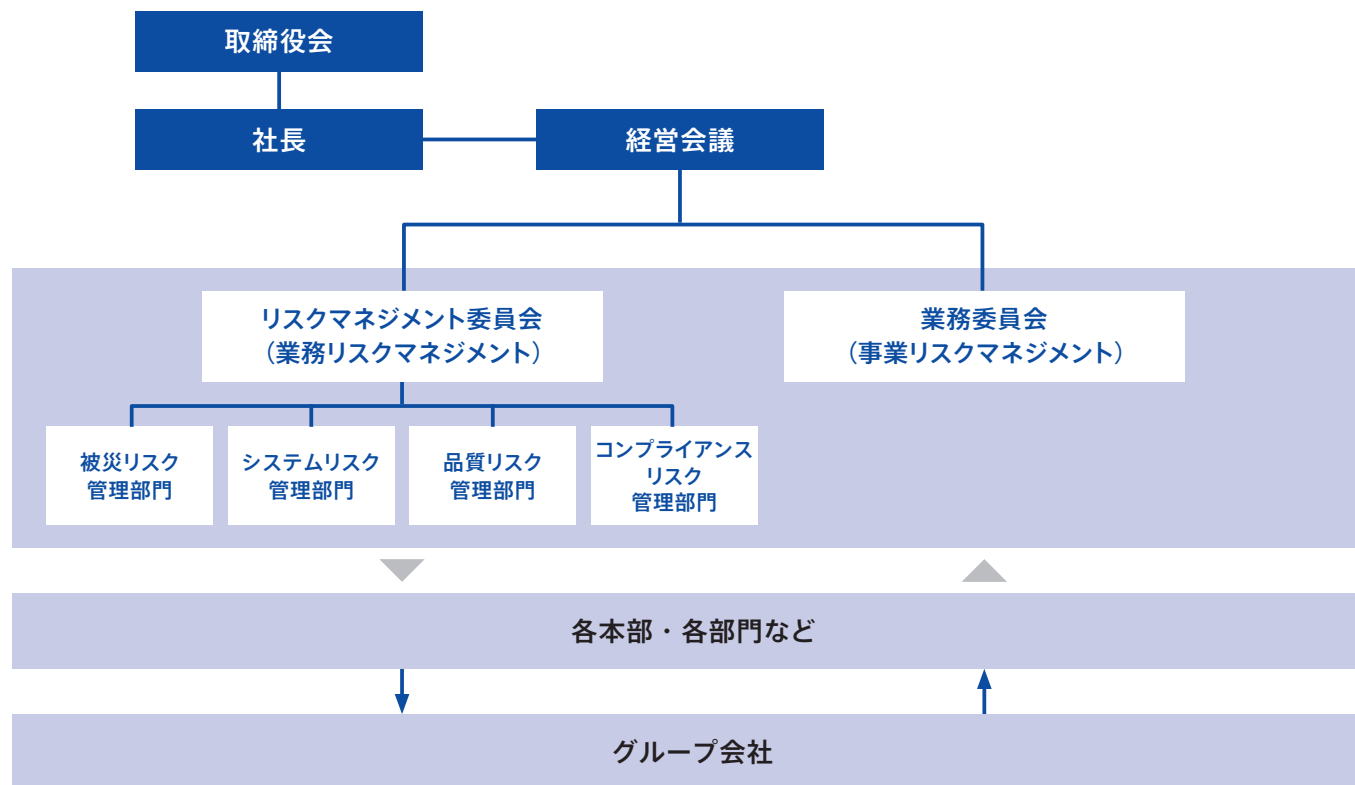
リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

「経営会議」が当社グループのリスクマネジメント全体を統括し、そのもとで「業務委員会」が事業リスクを、「リスクマネジメント委員会」が業務リスクを、それぞれマネジメントしています。

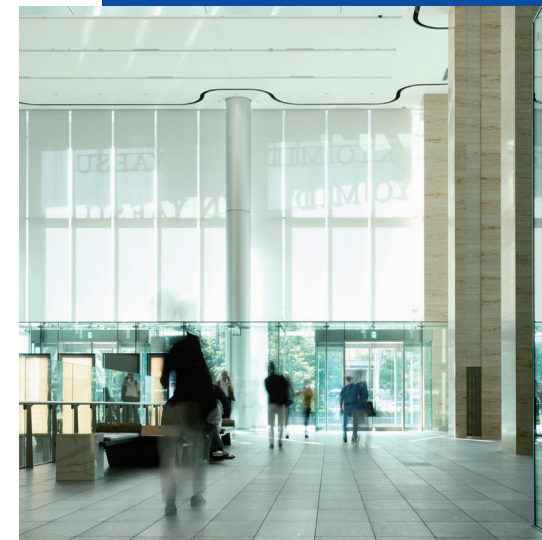
法務・コンプライアンス担当役員である取締役が、リスクマネジメント委員会に所属しており、また経営企画担当役員である取締役が、業務委員会に所属しており、それぞれの取締役が定期的に取締役会および社長にリスク管理について報告しています。

また、上記のリスクマネジメント体制を取締役会が監督しています。



主要なリスクの詳細は有価証券報告書をご参照ください。

https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/ir/library/fs/pdf/YUHO_2603.pdf



1

Contribute to industrial competitiveness

産業競争力への貢献



産業競争力への 貢献

企業や社会、そこに生きる人々の英知を結集する役割を担い、社会の付加価値の創出や、新産業の創造に貢献します。



リソース

「顧客志向」と「進取の気性」を発揮したのが「三井越後屋」の創業者・三井高利であり、これが当社グループのDNAとして受け継がれています。豊富な顧客基盤、活発なコミュニティ、優れたオープンイノベーションプラットフォーム、卓越した企画力など、長年の事業を通じて蓄積された経営資源が当社グループの強みです。

リスク・機会

一般的には社会課題の深刻化は、既存事業の収益を圧迫するリスクと言われています。一方、課題解決への強いニーズに目を向けることで、新規領域への事業機会が広がります。リスクを最小限に抑え、新たな機会を最大限活かすことが持続的成長の鍵となります。

社会課題・ウォンツ

日本は今、国際社会における都市間競争力の低下、労働人口の減少、経済成長の鈍化といった課題に直面しています。これらの課題を克服し、より良い未来社会を実現するために、日本経済の持続的成長、国民の生活基盤のさらなる充実、オープンイノベーションの促進が求められています。

戦略

ハードとソフトを融合させたミクスْتُユースの街づくりを推進し、プラットフォームとしての役割を深化・進化させてまいります。ラボ・オフィス事業の拡大、データセンター事業といったさらなる事業ウィングの拡大に加え、新規事業領域の探索、事業機会獲得に取り組み、成長が見込まれる分野への投資を実行していきます。

社会的価値・ 経済的価値の創出

未来にひらかれたイノベティブな街づくりを通じて、「働く・住まう・楽しむ・訪れる」すべての人々に対して豊かな価値を提供するとともに、世界のイノベーションと産業発展に大きく貢献してまいります。



オープンイノベーションによる 産業競争力強化

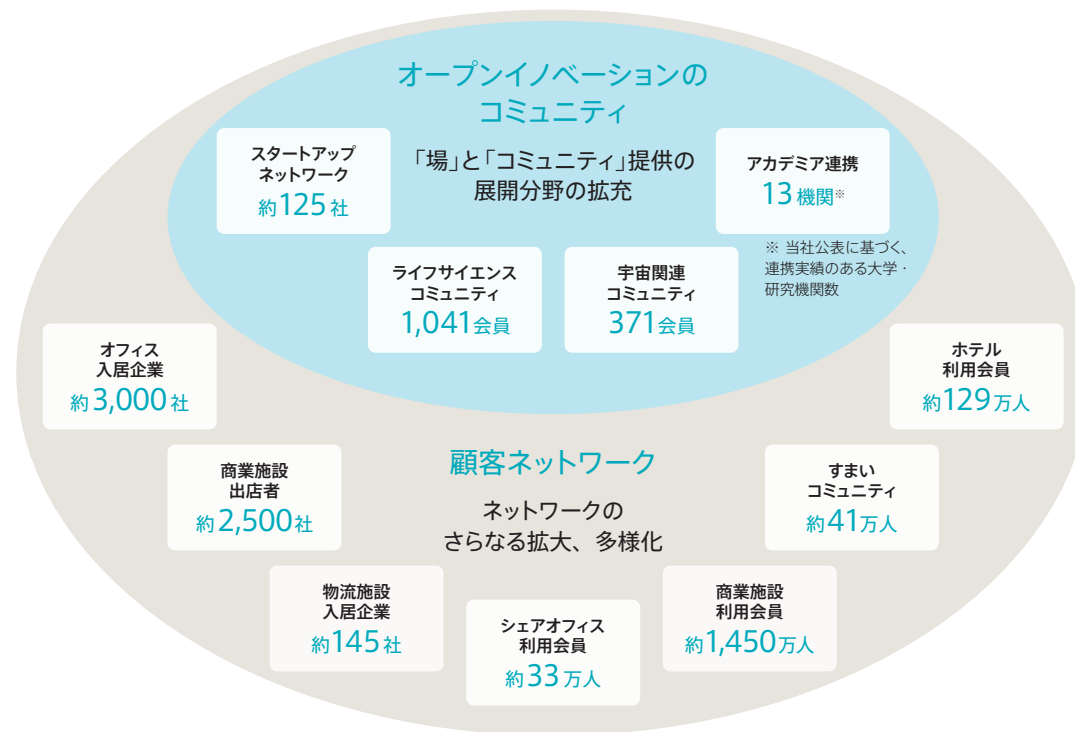
当社グループは、グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」(以下、「& INNOVATION 2030」)で定めた事業戦略のもと、企業や社会、そこに生きる人々の英知を結集させる「プラットフォーム」として、オープンイノベーションのプラットフォームを提供しています。ネットワークを活かし、「場」と「コミュニティ」の提供領域を拡充することで、イノベーションや新産業創造への貢献を加速しています。さらに、多様なネットワークや顧客接点を活かした投資やM&Aを通じて、新たな事業機会の獲得とネットワークのさらなる拡大を推進しています。

M&A 投資枠

4,000 億円以上
2030 年度まで

スタートアップ出資枠

1,000 億円以上
2030 年度まで



日本橋における「産業デベロッパー」の取り組み



☑ ライフサイエンス領域

当社が設立に携わったライフサイエンスコミュニティである一般社団法人「LINK-J」は、2026年2月時点で会員数が1,041まで拡大し、2025年は1,254回のイベントを開催しました。このような活動を通じて、賃貸ラボのニーズを把握し、当社の賃貸ラボ&オフィス事業も着実に拡大しています。



会員数 1,041
(2026年2月時点)
2025年
年間イベント数 1,254回

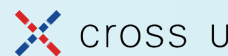


ライフサイエンスビル数
(日本橋エリア) 12 棟
ライフサイエンス系
当社テナント数(東京・大阪) 255 社
(2026年3月時点)



☑ 宇宙領域

2023年4月に産官学有志とともに立ち上げた宇宙ビジネス共創プラットフォーム、一般社団法人「cross U」は、設立から約3年間で会員数が371まで拡大し、2025年は359回のイベントを開催しました。



会員数 371
(2026年3月時点)
2025年
年間イベント数 359回



X - NIHONBASHI

日本橋で2つの
宇宙ビジネス拠点を運営



☑ 半導体領域

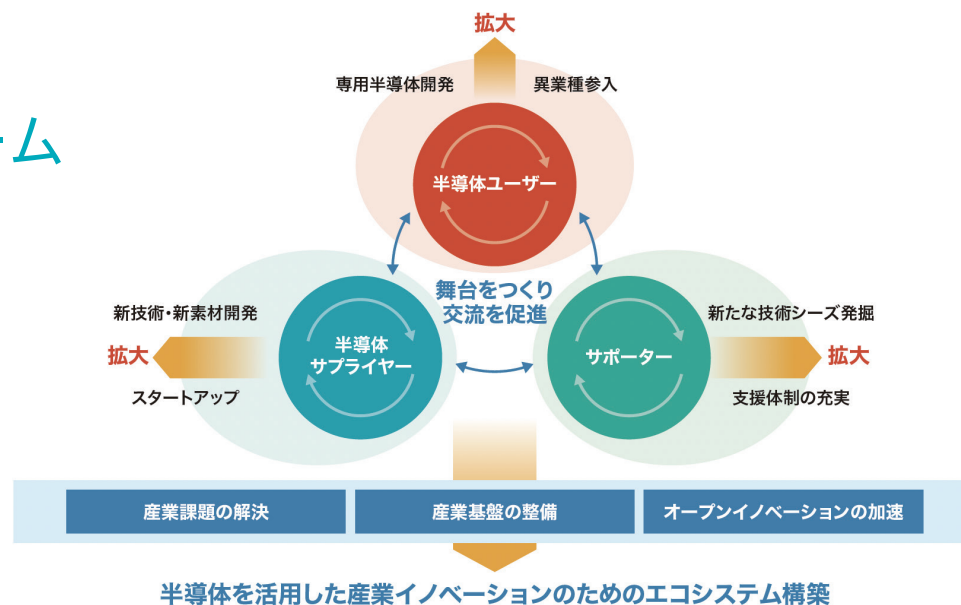
国家戦略の中核として位置付けられている半導体産業において重要な課題となっている「共創の場」の形成に対して、当社は半導体産業のイノベーションを支援するオープンプラットフォーム、一般社団法人「RISE-A」を設立しました。



日本橋に続き新千歳空港内に
2拠点を開設

半導体産業の共創を支える オープンイノベーションプラットフォーム

当社は、産業デベロッパーとして、多様なプレーヤーが集い、交流し、新たな価値を創出する「場」と「コミュニティ」の形成を推進しています。半導体分野においても、サプライヤー、ユーザー、研究機関、スタートアップなどが立場を超えてつながる共創プラットフォーム「RISE-A」を通じて、交流・連携の機会を提供し、産業課題の解決や産業基盤の整備を促進することで、イノベーションの創出を支援しています。



What

半導体サプライヤーだけでなく、ユーザー企業や研究機関、スタートアップなど、多様なプレーヤーが交流し共創するコミュニティを形成。

When

会員がイベントやネットワーキングなどに参加できる機会と、会員企業が交流できる場の提供を目的に、2025年7月より会員を募集。

How

ベルギーに本拠地を置く半導体研究機関「imec」、台湾最大の産業技術研究・開発機関「ITRI」、産業技術総合研究所の技術資産の提供などを行う「AIST Solutions」、オープンな半導体エコシステムの構築を目指す「OpenSUSI」と連携協定を締結。連携パートナーが有するネットワーク・ノウハウを活用するなど、イノベーションの創出を後押し。



◀ 半導体領域に関心のある投資家向けコミュニティ「CHIP CAPITAL CIRCLE」のイベント

▶ ナノエレクトロニクスおよびデジタル技術分野における世界有数の研究・イノベーション拠点「imec」とMOU締結



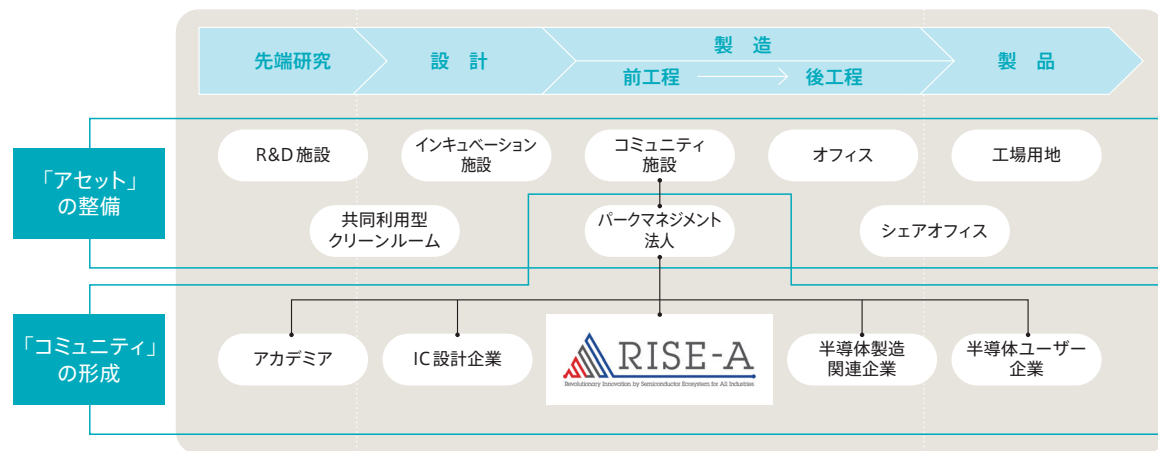
イノベーションを生み出す 日本型サイエンスパークの実現

持続的なイノベーションを支える 2つの機能

当社が考えるサイエンスパークは、半導体産業に関わる多様なプレーヤーに向けて、以下の2つの機能を提供することで、持続的なイノベーション創出を支援することを目的としています。

- 1 R&D施設、インキュベーション施設、オフィス・シェアオフィス、工場用地など、半導体産業に必要な「アセット」を整備
- 2 半導体に関わるアカデミア、設計・製造・ユーザー企業などの幅広いプレーヤーが集う「コミュニティ」を形成

当社は、熊本県および合志市と連携し、熊本県が推進する「くまもとサイエンスパーク」の中核拠点である「イノベーション創発エリア」において、約31haの開発を進めています。半導体産業に必要なアセットの整備とコミュニティの形成を一体的に推進することで、持続的なイノベーション創出を支える基盤づくりに取り組んでいます。



新生シリコンアイランド九州を支える イノベーション基盤

九州地域戦略会議（2024年6月）で策定された「新生シリコンアイランド九州グランドデザイン」における、国内外の企業、大学、研究機関などが連携する九州横断「イノベーション・マルチハブ」となるべく、整備を進めています。

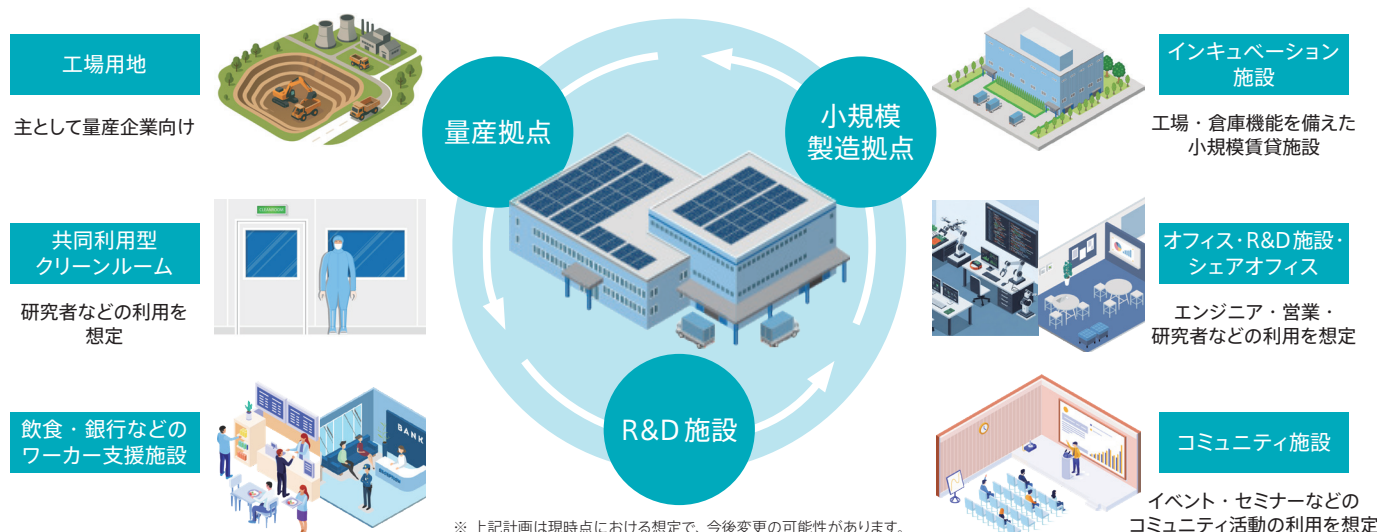


半導体産業の基盤構築を通じた 経済的価値の創出

半導体産業の集積が進む熊本県北エリアにおいて、当社は希少な産業用地の供給と多様な施設機能の提供を通じて、企業活動を支える基盤を整備しています。これにより、地域における産業競争力の強化に貢献するとともに、中長期的な成長機会の創出につなげています。

産業基盤として R&D から量産まで支える 多様なアセットの整備

半導体企業のR&Dから量産までを支える施設・機能を整備し、前工程・後工程・製造装置などの関連企業の誘致・集積を推進することで、半導体サプライチェーンの強化に貢献します。国内半導体産業の基盤強化という社会的価値を創出するとともに、今後も拡大が見込まれる半導体関連産業の成長需要を取り込み、施設開発・運営などを通じた中長期的な収益機会の拡大を実現していきます。



半導体産業の集積が進む熊本県北エリア



点から面へ、産業集積を都市へ

当社は、産業拠点の整備にとどまらず、空港や周辺開発と連動し街づくりを推進することで、産業集積のさらなる拡大と都市機能の向上を目指しています。

- ▶ 阿蘇くまもと空港の運営 (2020年～)
- ▶ (仮称)原水駅周辺土地地区画整理事業の事業検討パートナー (2024年～)
- ▶ 交通インフラ整備 (周辺道路の複線化、空港アクセス線計画など) が進展

2

Coexist with the environment

環境との共生



環境との共生

持続可能な地球環境を次世代へつなぐために、気候変動への対応をはじめ、広く自然環境との共生を目指します。



リスク・機会

自然資本の喪失は、生態系サービスの劣化を招き、洪水の頻発や水資源の枯渇、農業の衰退などにつながるおそれがあります。こうした影響は、街の持続可能性を損ない、価値の低下を引き起こす要因にもなり得ます。また、気候変動による災害の激甚化は、インフラに対して甚大なダメージを与えることにもつながりかねません。

一方で、エネルギー事業や環境と共生するビジネスなど、課題解決に向けた新たな事業機会も広がっています。人と地域が一体となって豊かな環境を育てていくことで、より良い街の姿が実現できるはずです。

社会課題・ウォンツ

地球温暖化をはじめ、森林資源の活用や伐採後の再造林の停滞、生物多様性の損失など、自然資本をめぐる様々な環境課題が山積しています。そうした中で、自然をただ保護するだけでなく、人々や地域が環境とどう関わり合い、ともに生きていくかという視点が、ますます重要になってきています。

リソース

当社グループは環境との共生に関し、不動産開発が社会や環境に与えるインパクトの大きさに鑑み、「& EARTH 自然とともに、未来とともに」という理念を掲げ、様々な取り組みを重ねてきました。また、北海道の道北地方を中心に、31市町村にまたがる約5,000haの森林を保有しており、日本全国で環境との共生に携わる機会を有しています。

戦略

当社グループの街づくりにおける環境との共生宣言「& EARTH for Nature」のもと、自然と人・地域を一体で「環境」と捉え、それぞれの魅力が循環し、時を経るごとに輝きを増す、豊かな「環境」を生み出していきます。今ある環境に配慮しつつ、それらを未来の世代につないでいくために、時には人の手を加え将来にわたって持続可能な豊かな「環境」を実現していきます。また脱炭素についてはグループ行動計画のもと、サプライヤーとも一丸となって推進しています。

社会的価値・経済的価値の創出

自然も人も地域もより豊かになる街づくりによって、環境のネットワークを日本橋はもちろん、東京、日本全国へ広げ、そして次の世代へとつないでいきます。北海道を進める“終わらない森”創りによって、森林の課題に正面から取り組むとともに、木造建築への活用など自然資本を活かした付加価値の高い街づくりを実現します。脱炭素行動計画の推進によって脱炭素社会実現に貢献してまいります。これらの取り組みが街の価値を向上させ、当社グループの持続的な事業成長に寄与します。



自然と人・地域の魅力が循環する「東京ミッドタウン」の街づくり

当社グループの街づくりにおける環境との共生に対する普遍的な価値観や未来に向けて目指す姿を示す、街づくりにおける環境との共生宣言「& EARTH for Nature」を象徴する一例を紹介します。

& EARTH for Nature

私たちは、自然と人・地域を一体で「環境」と捉えています。それぞれの魅力が循環し、時を経るごとに輝きを増す、持続可能で豊かな「環境」を生み出していきます。



緑を守り育む



水の魅力を生かす



生態系を豊かにする



地域の想いをつなぐ



自然資源を循環させる

「東京ミッドタウン」のこれまでとこれから

歴史の継承

過去

旧防衛庁時代からこの地に根を張ってきた既存樹木を、可能な限り移植・保存。街の記憶を緑とともに継承しています。

自然と共生する開かれた街

現在

広大な緑地ミッドタウン・ガーデンを中心に、オフィス・商業・住居が融合。自然があるからこそ人が集まり、憩い、新たな価値が生まれる循環を創出しています。

次世代へつなぐ価値

未来

樹木が育ち、人々が賑わい、地域コミュニティが深まるほどに街の価値が高まる「経年優化」の実現を目指し、次世代へ価値をつないでいきます。

ミッドタウン・ガーデンは、都心部では希少な広大な緑地を有しています。2007年の開業以来、当社の街づくりにおける環境との共生の思想を体現する場として歩んできました。



Before

Now

港区立榎町公園

ミッドタウン・ガーデンと一体で管理された港区立榎町公園には豊かな水辺もあり、多様な生態系が育まれています。来訪者や地域住民が集い、憩う空間にもなっており、人々と生き物に安らぎと潤いを与えています。



ミッドタウン・ガーデン

この街を行き交う人に、憩いのひとときを提供するミッドタウン・ガーデン。「高原の湧水ゾーン」、「山のせせらぎゾーン」、「森のエッジゾーン」、「芝生広場ゾーン」にわけられています。それぞれで植栽や水流に変化をもたせ、バラエティーに富んだ景色を実現しています。

桜継承プロジェクト

旧防衛庁から引き継いだ桜の木を今後も継承できるよう、敷地内の桜の木から取木・接木された苗木を、圃場で育成・保存しています。



人も生き物も豊かに暮らせる場の提供

「東京ミッドタウン」では、訪れる方々が自然環境を身近に感じられる取り組みを続け、年を経るごとに魅力を増す街づくりを進めています。

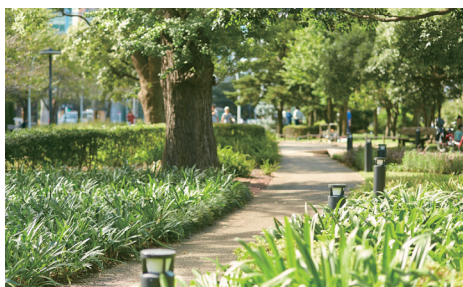
環境省などによる「自然共生サイト」認定

都心において生物多様性に配慮されていることが評価され、2025年に「自然共生サイト」に認定されました。認定に先立ち実施した調査では、このエリアの樹林や草地に220種を超える植物が確認されたほか、鳥類26種、爬虫類3種、両生類1種、昆虫類40種が確認されました。またヒガシニホントカゲやニホンカナヘビ、ヤマトタマシなど、東京都レッドリスト区部における絶滅危惧種も確認されました。



「緑」を育む

「東京ミッドタウン」では、都心に緑豊かな環境を創出し、継続的に維持・管理することで、生物多様性に配慮した自然環境を育んでいます。



✓ 適切な緑の管理

移植した既存樹木を含め、街に植えられた木々はしっかりと根づき、その成長は街に深みを与えています。都心の緑を守るため、管理スタッフにより、きめ細やかなメンテナンスを行っています。



▲ ガーデンに飛来する鳥たちを紹介する「THE BIRD handbook」

✓ 生物多様性の成果

「東京ミッドタウン」には様々な鳥が飛来してきます。小さなお子様にわかりやすいよう、ひらがなを中心としたパンフレットを用意するなど、訪れる方に自然との共生をより身近に感じていただく取り組みを行っています。

✓ 季節を感じるイベント

ミッドタウン・ガーデンの緑豊かな環境を活用し、四季の移ろいを楽しめる多彩なイベントを開催しています。



▲ MIDTOWN BLOSSOM



▲ MIDTOWN CHRISTMAS



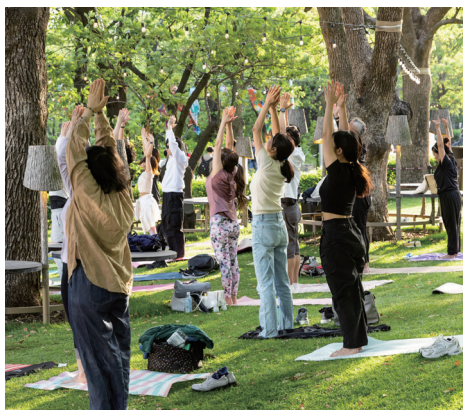
▲ Nonbiri On the Green



▲ こいのぼりGALLERY

「緑」を楽しむ

ミッドタウン・ガーデンでは、来街者が自然を身近に感じながら心地よく過ごせる機会を創出しています。こうした体験は、心身のリラックスや参加者同士の交流を促し、地域コミュニティの形成や街への愛着向上にもつながっています。



✓ ウェルネスイベント

心と体の調和を育む「ヨガ」や、しなやかで強い体をつくる「ピラティス」など、自然の中でリフレッシュし、心身ともにリラックスした時間を提供しています。

▲ MIDPARK
ウェルネスアクティビティ



✓ ペットと一緒に楽しめるイベント

芝生広場にペットと一緒に過ごせるエリアをつくり、ドッグランイベントを開催しました。参加者同士で会話が生まれ、新たなコミュニティ形成にも寄与しています。

「緑」が 賑わいを生む

緑を活かした体験やイベントを通じて、地域の方々、オフィスワーカー、居住者、来街者など、多様な人々が集い、継続的な来街と賑わいの創出につながっています。



自然と人・地域の 共生が生み出す街の価値

「東京ミッドタウン」では、都心において豊かな緑を育み、維持することで、自然と人がともに心地よく過ごせる環境を創出しています。この緑豊かな環境は、オフィステナントやレジデンス入居者にとって入居を決める要因の一つとなっており、テナント誘致力の向上や退去リスクの低減に寄与しています。また、芝生広場やガーデンを活用したイベント・協賛の誘致にもつながり、来街者の増加や施設の賑わい創出にも貢献しています。

自然環境を守り、育てる取り組みは、人々の快適性や街への愛着を高めるだけでなく、施設の競争力や収益機会の創出にもつながっており、「東京ミッドタウン」の持続的な価値向上を支えています。

緑地があることも、
入居を決めた
理由の一つでした。

(レジデンス入居者)

ガーデンを臨む住戸は
豊かな緑を身近に感じられ、
住まい選びにおいて
高い人気を集めています。

(住宅営業担当)

都心にいながら
豊かな緑を感じられる環境に
魅力を感じました。

(オフィステナント)

ミッドタウン・ガーデンを活用した イベント事例

- アウトドアブランドによる芝生広場を活用した子ども向けイベント
- アパレルメーカーによるスポーツイベント
- 飲料メーカーによる協賛イベント
- MIDTOWN BLOSSOMなどのシーズナルイベント ほか

3

Health and vitality

健やか・活力



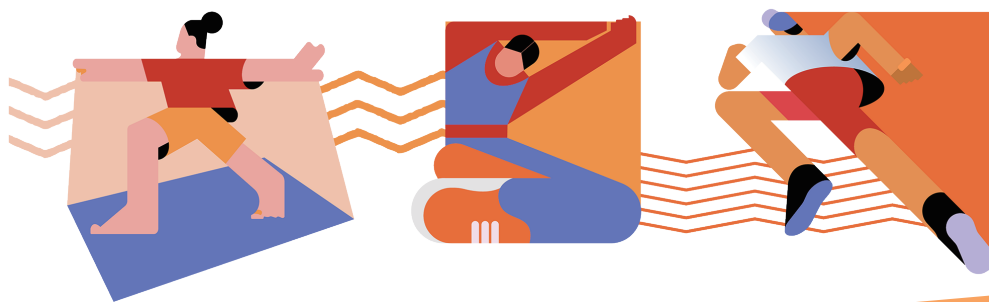
3

健やか・活力

ひとり一人が健やかに、生きがいとともに生きていくために、感動体験を届け、活力に満ちた社会の実現に貢献します。

社会課題・ウォンツ

高齢化社会の進展に伴い、健康寿命の延伸が重要な課題となっています。予防医療や健康維持への積極的な取り組みに加えて、精神的な満足を含むウェルビーイングな社会への期待が高まっています。また世代を問わず、物質的な満足から精神的な満足へのシフトが進み、共感や感動といった価値観が重視されてきています。



リスク・機会

新たなデジタルサービスがリアルサービスを代替し、多様な分野においてディスラプションが起きています。これに対して、デジタルとリアルを掛け合わせることで、リアルの価値を最大化し、人々のウェルビーイング向上に資する施策をハード・ソフトの両面から推進できれば、街の価値を向上させる機会が広がります。

リソース

当社グループは数多くの協業パートナーとともに、多様なネットワークおよびその土台となる「場」や「コミュニティ」を築いてきました。また、幅広い事業を通じて膨大な顧客接点と豊富な企画ノウハウも蓄積してきました。これらのリソースを最大限に活用しながら、新たな価値の創出に取り組めます。

戦略

リアルとデジタルを組み合わせながら、多様化するお客様ひとり一人のニーズに合った体験を提供します。また、スポーツ・エンターテインメントを活用することで、リアルな体験価値を最大化する街づくりを推進します。あわせて、DXの視点を取り入れた街づくりや、「& well」などを通じた企業の健康経営サポートを進めることで、地域全体のウェルビーイングを向上させ、住民ひとり一人が活力に満ちた生活を送ることができる環境を整えます。

社会的価値・ 経済的価値の創出

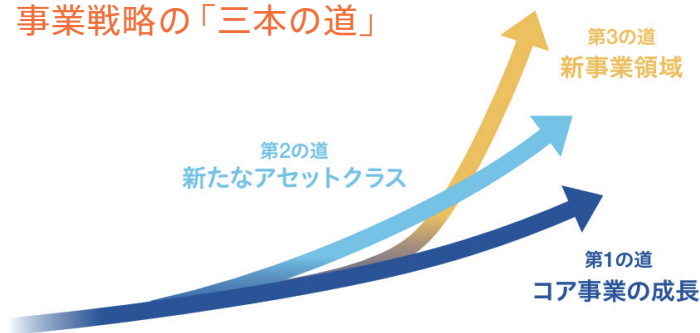
魅力ある街づくりとウェルビーイングの増進を通じて、「感動体験」を創出し、人々の心が活力で満たされ、心身ともに健やかな暮らしが叶う社会をつくります。その結果として付加価値の高い資産ポートフォリオを形成し、競争優位性の高い事業を展開して、保有・開発・マネジメントのビジネスモデルで成長を目指します。



新アセットとしての スポーツ・エンタメを活用した街づくり

2030年までに取り組む事業戦略は、大きく「三本の道」で構成しています。第1の道が「コア事業のさらなる成長」、第2の道が不動産領域における「新たなアセットクラスへの展開」、第3の道が不動産領域を超えた「新事業領域の探索、事業機会獲得」です。

事業戦略の「三本の道」



「場の力」「コミュニティの力」で エンタメ×街づくりを推進

- ✓ スポーツ・エンターテインメントを活かし、ミクストユースの機能を強化。「感動」のある街づくりを推進。
- ✓ 東京ドーム社の強みを活かした事業機会の獲得を図る。
- ✓ 商業施設とスポーツ・エンターテインメントの相乗効果により、顧客の体験価値を最大化すべく新本部を設立。

「& INNOVATION 2030」より

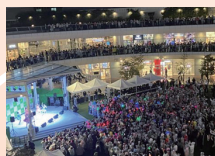
1

— 場の力 — 街づくり型アリーナ事業

アリーナ運営による顧客接点の増加、イベントコンテンツなどを充実させ、商業施設とのシナジー効果を高める施策を展開。

イベント連携

商業施設来館者増加



チケット販売

三井ショッピングパークポイント
会員の新規獲得



※ 画像はイメージとなります

グッズ販売

商業施設売上の
増加



2

— コミュニティの力 — 東京ドーム社の営業・運営力

これまで培ってきたノウハウや人材、リレーションに加え、多様な施設や顧客接点を活かし、エンターテインメントを通じた新たな体験価値の創出を推進しています。

東京ドーム社
の強み

- スポーツやコンサートなど、幅広いジャンルでの営業力、ブッキング調整力
- 数千人～数万人規模のイベントの現場オペレーションのマネジメント能力
- 自主興行イベント企画・運営能力

「LaLa arena
TOKYO-BAY」
収容人数

約 1 万人



「東京ドーム」収容人数

約 5 万人

「東京ドームシティ」年間来場者数

約 4,000 万人

※ 2019年度実績・現在は非公開

商業施設の「体験型メディア」化 「MIYASHITA PARK」

「MIYASHITA PARK」では、食とエンターテインメントが融合する新区画「Park in Park」の開業に加え、施設内外にデジタルサイネージを整備することで、人々が集い、交流し、新たな体験価値が生まれる場づくりを推進しています。「東京ドーム」で開催されるライブと連動したPOP-UPイベントなども展開し、街全体で文化や熱狂を共有する機会を創出しています。



▲ 遊歩道サイネージ



▲ 「Park in Park」飲食エリア イメージ

シナジーを活かした 収益機会の拡大

音楽コンサートやスポーツイベントなど様々なイベントを通じて
非日常の感動体験を提供するとともに、商業施設など一体と
なった企画を通じてリアルな体験価値を生み出してきました。
今後もスポーツ・エンターテインメントを活用した顧客の体験
価値を最大化する街づくりを推進してまいります。

スポーツ &
エンターテインメント
と連携した
POP-UP スペース
「LaLa Base」



「三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY」の「LaLa Base」では、「LaLa arena TOKYO-BAY」で開催されるイベントと連携したグッズ販売や映像放映が可能なPOP-UPスペースを展開しています。エンターテインメントと商業を掛け合わせた新たな体験価値の創出により、施設の賑わい向上と回遊促進につながっており、イベント関連の催事区画ではテナント平均売上を上回る成果を生み出しています。

シナジーが生んだ成果

当社はアリーナ運営による顧客接点の増加、イベントコンテンツなどを充実させ、
商業施設とのシナジー効果を高める施策を展開していきます。



▶ イベント開催日の商業施設売上が伸長

▶ アリーナ連携により商業施設来場者が増加

今後のパイプライン

「名古屋アリーナ」
(仮称)

収容人数

約 1 万人



三井ショッピングパーク
LaLaport
NAGOYA minato AQUUS

「新秩父宮ラグビー場」
(仮称)

収容人数

約 2.5万人



提供：秩父宮ラグビー場株式会社 計画段階のため変更の可能性がございます。

築地地区
まちづくり事業
大規模集客・交流施設

収容人数

約 5 万人



4

Safety and security

安全 · 安心



4

安全・安心

ハード・ソフトの両面において、安全・安心な社会の実現に努めます。



リスク・機会

災害は、あらゆる実物資産の価値を低下させるおそれがあります。またコロナ禍で多くの人が実感したように、人々が集う場としての街は、パンデミックによって価値を大きく毀損されるリスクがあります。防災機能や衛生管理機能の強化は、これらのリスクを最小限に抑えるだけでなく、地域の安心感と街全体の価値を向上させるきっかけとなります。

社会課題・ウォンツ

地球環境の変化に伴い、台風や地震などの自然災害の脅威が増しています。また、新型コロナウイルス感染症の流行に象徴されるように、感染症の脅威も依然として存在します。これらの脅威に対し、安全性を高める取り組みがますます重要であるとともに、安心して暮らせる社会への期待が高まっています。

戦略

最新技術の活用によって建物および街の防災機能を強化し、24時間365日の災害対応体制を整備します。同時に、街ぐるみでの防災への取り組みを推進し、災害対策を常に進化させ続けることで、地域で暮らすひとりの安全・安心に過ごせる街づくりを実現します。

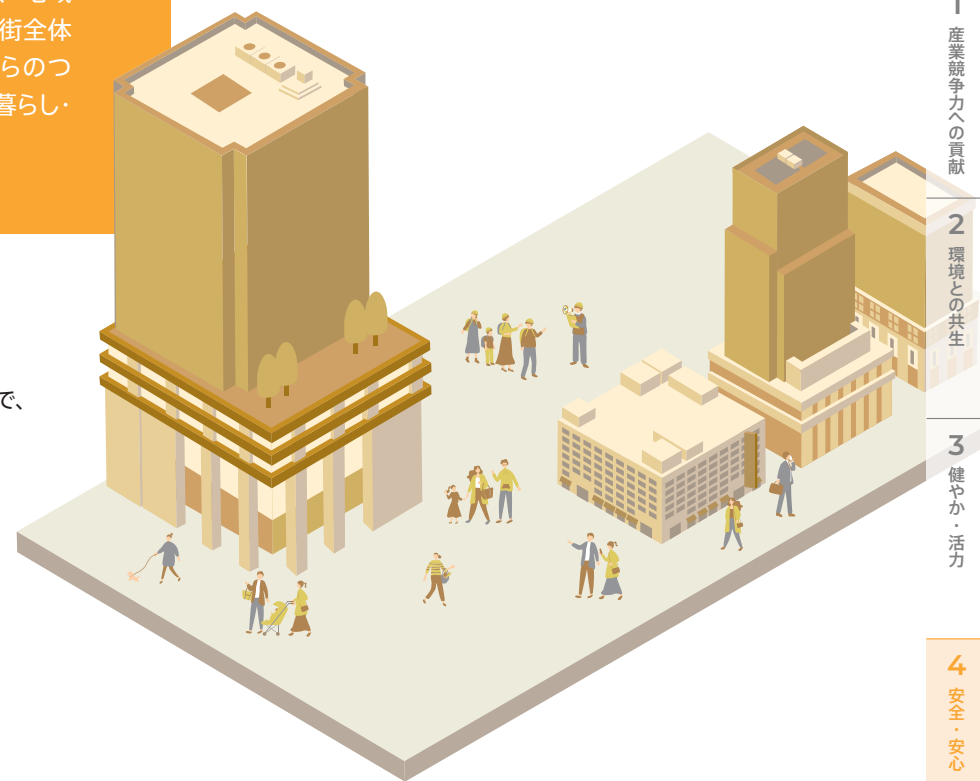
社会的価値・経済的価値の創出

誰もが不安を抱くことなく過ごせる街づくりを実現します。地域全体の防災意識を高め、コミュニティ内での信頼感を醸成することで、すべての住民が安心して暮らせる環境を提供します。防災機能や衛生管理機能を強化することで、強靱な資産ポートフォリオを形成し、持続的で安定した収益を確保します。



地域とともに築く 安全・安心な街づくり ～日本橋・八重洲・豊洲～

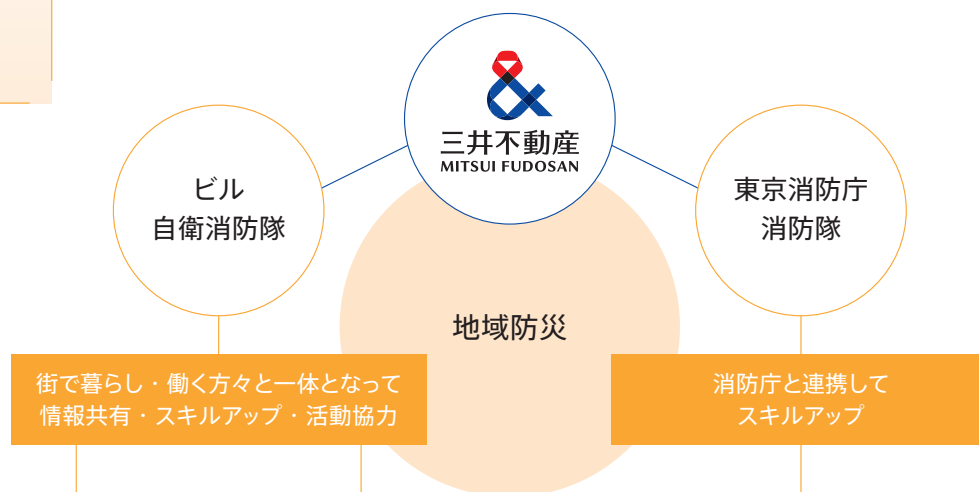
当社グループは、「地域防災」の考えのもと、地域住民やテナント企業、行政と連携しながら、街全体の防災力向上に取り組んでいます。平時からのつながりと備えを通じて、災害に強く、安心して暮らし・働ける街づくりを推進しています。



平常時

地域とともに防災力を高める

地域住民やワーカー、テナント企業、行政と連携し、防災訓練や学びの機会を提供することで、平時から防災意識を高めるとともに、地域全体で防災力の強化に取り組んでいます。



☑ 体験型防災訓練

日本橋エリアの企業・ワーカー・地域住民約1,200人が参加する日本橋防災イベントを開催



☑ 帰宅困難者受入訓練

自然災害のみならず、パンデミックと地震の複合災害など、あらゆる有事に備えた訓練を実施



☑ 解体予定ビルでの訓練

東京消防庁と連携。実物ビルならではの扉破壊訓練やスプリンクラー放水、消火器の放射などを実施



平日夜間や休日にも速やかな対応が行えるよう、社員が2名ずつ交代で当直を行う24時間365日の待機態勢。「災害時は平時の延長」の考えのもと、スタッフは各々の日常業務に近い役割を担い、平時から様々な訓練を継続的に行っています。

1 産業競争力への貢献

2 環境との共生

3 健やか・活力

4 安全・安心

5 ダイバーシティ＆インクルージョン

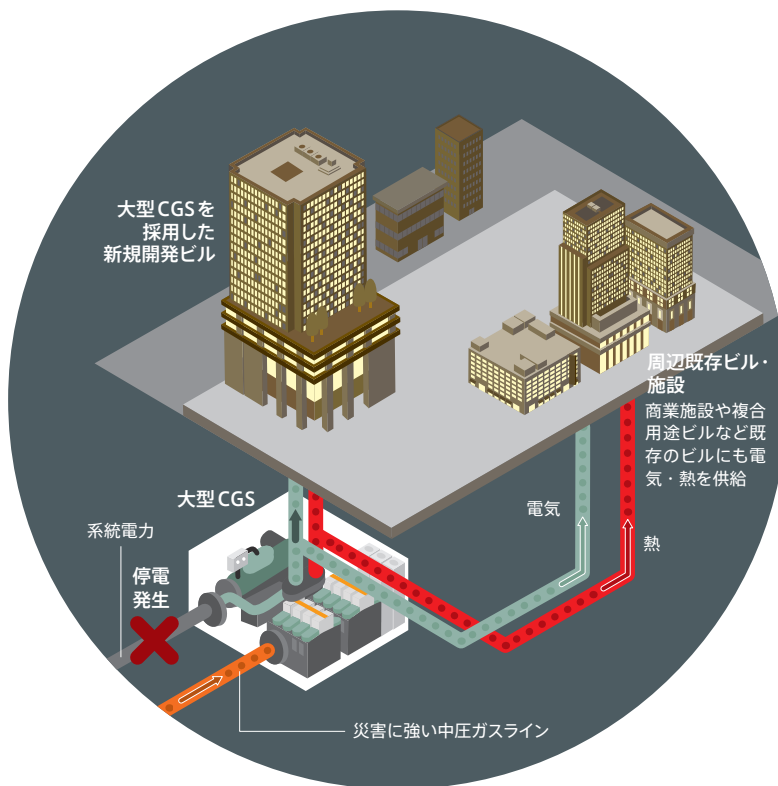
6 コンプライアンス・ガバナンス

非常時

エネルギーで地域の安心を支える

大型CGS※1を活用した自立分散型電源により、災害時にも電気と熱を安定供給し、地域の生活や事業活動を支えています。

※1. コージェネレーションシステムの略称。都市ガスなどを燃料に電気と熱をオンサイトで製造し、総合効率の高いエネルギーを供給するシステム



地域の安全・安心を支える取り組み

☑ 帰宅困難者のために

首都直下地震が起きた場合、都内で約453万人の帰宅困難者が発生すると予想されており、社会全体で取り組む課題になっています。テナント企業の防災意識向上を目的に、全テナントの従業員に1カ月分の飲食物（約60万食）を配布しています。



水・食料の
備蓄



簡易トイレ・医療品
・救護機材



TVモニター・
情報発信ツール



最新の被災・
交通情報を提供

☑ 地下空間を地域の防災拠点に

日本橋の「江戸桜通り地下歩道」など、約3,000m²の地下広場空間を整備。災害時には防災拠点として約1,800人を収容できる一般帰宅困難者の一時滞在施設として開放します。帰宅困難者へのサポート、災害情報、防災備蓄品などを提供するとともに、ビルの非常用発電機から72時間電源を供給します。



一般の方・地域の方
が利用可能



約1,800人
収容



防災備蓄品を
用意



72時間
電源供給

レジリエンスを高め、都市の価値を創出

エリア全体でレジリエンスを高めることで、災害時の事業継続性を確保するとともに、安全・安心な街づくりを推進し、都市の持続的な価値向上につなげています。



※2. 電気・熱の供給可能エリアとは、特定送配電事業および地域冷暖房区域指定に基づくエネルギー供給可能エリアであり、エリア内のすべての建物にエネルギー供給する訳ではありません。また、エリアは今後変更となる場合もあります。

5

Diversity and inclusion

ダイバーシティ & インクルージョン



5

ダイバーシティ & インクルージョン

すべての人が能力を最大限発揮し活躍できる社会の実現に向けた取り組みを進めます。



リスク・機会

価値観の多様化が進む現代では、顧客のニーズを十分に汲み取れず、競争力や事業価値が低下するリスクがあります。

しかし、多様な視点を事業に取り入れることで、新たな価値の創出につながる機会が生まれます。街づくりにおいては、多様な人々が集える環境づくりに取り組むことで、新たなアイデアやイノベーションの土壌が育まれ、結果的に地域の魅力が高まります。

リソース

新しい価値を創造し続けるための原動力は人材という資産である、という考えのもと、個々人の知識・能力を磨いてチームの推進力につなげてきました。

多様な視点からビジネスを捉えることが求められる昨今、当社グループの人材と幅広い事業分野で培ってきた多彩なネットワークを経営資源として、既存の枠にとらわれない事業展開を進めてまいります。

戦略

誰一人取り残さない街づくりの推進により、多様な人々に活躍の場を提供します。また、価値創造の源泉である「人材力」の底上げにも取り組みます。新たな人材・知見の獲得を通じてイノベーションを加速させると同時に、多様な人材の活躍を支える環境を構築し、グループ全体の力を結集できるOne Team型組織への深化を図ります。

社会的価値・ 経済的価値の創出

すべての人が能力を最大限発揮し活躍できる社会の実現に貢献します。多様な人々が共存し、互いに尊重し合う社会を築きます。価値創造の源泉である人材への取り組みによって、不動産デベロッパーの枠を超えた産業デベロッパーとしての付加価値の創出を実現してまいります。

社会課題・ウォンツ

多様性を認める社会への期待が高まる中、育児や介護などひとり一人が抱える課題に柔軟な対応が求められています。バックグラウンドにかかわらず、すべての人が平等に機会を獲得し、個人の強みを活かして活躍できる環境の構築が期待されています。



多様な価値観・能力を結集し、 チームとして実現する ミクストユースの街づくり

「& INNOVATION 2030」において、人材という資産は、「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」という当社グループの「ありたい姿」を実現するための戦略を支えるインフラであると位置付けています。
そして「ありたい姿」実現のための人材・組織像を掲げ、様々な取り組みを行っています。

当社グループ 人材戦略の全体像



Topic

経営層との対話機会創出

経営層から社員に対して当社グループの方針や想いを直接伝え、対話するために、社長自らが社員と懇談する「各部訪問」や、社長からの長期経営方針説明会、会長と新卒およびキャリア入社の新入社員との座談会などを実施しています。



2023年4月以降、
約2年間で

計 **84** 回開催

対象
当社全社員（海外現地法人含む）

POINT 1

価値創造の源泉である 「人材力」の底上げ

社員の強みや課題、プライベート・職場環境、キャリアプランなどを把握し、ひとり一人に向き合ったタレントマネジメントを実現しています。

POINT 2

イノベーションを加速させる 人材・知見の積極的な獲得

異業種・業界未経験から多様な価値観・才能・ライフスタイルを持った人材を積極的に採用することで、様々な知識やノウハウを業務に活かしています。

POINT 3

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

グループ合同研修などを通じてグループ間の交流や事業連携を促進し、One Teamとしてさらなる付加価値創出に取り組んでいます。

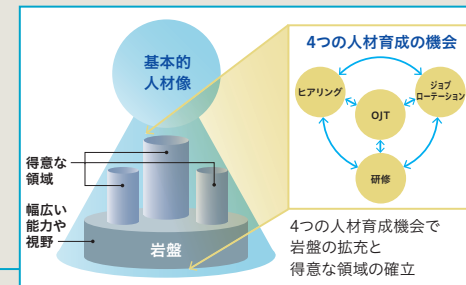
多様性を活かし、価値を生み出す組織へ ～「東京ミッドタウン八重洲」～

人材の多様なバックグラウンドを活かす

価値創造の源泉となる基本的人材像の定義を、「能力や視野の幅・厚みを『岩盤』として備えつつ、自分の『得意な領域』を確立し、高度なプレーヤーとして高い付加価値を創出し組織成果に貢献する人材」としています。そうした人材が集まり、多様な価値観が融合し、互いを尊敬し合い、メンバーシップ型組織としてチームの推進力につながることで、さらなる付加価値を創出しています。

「& INNOVATION 2030」

多様な価値観が融合し、
チームとしての推進力に



人材力が支える 街の価値創造

ジャパン・プレゼンテーション・フィールド ～日本の夢が集う街、世界の夢に育つ街～

「東京ミッドタウン八重洲」は、「ジャパン・プレゼンテーション・フィールド」を施設コンセプトに、多様な人々やアイデアが交わることで新たな価値を創出する街づくりを推進しています。当社が目指す、多様な価値観や経験を持つ人材が互いを尊重しながら力を発揮する組織の姿は、街づくりにも通じています。多様な機能を備えたミクストユースの空間を通じて、人や情報の交流を促し、イノベーションが生まれる場を創出しています。

Centrality

圧倒的な
交通利便性を活かし、
世界への出発点となる街

Harmony

多様な人々が出会い、
感性が重なり、
新たな価値が生まれる街

Open Mind

誰にでも開かれ、
新たな成長や挑戦の
機会があふれる街

多様な場所・機能



多様な機会

✓ POTLUCK YAESU

都市と地域の枠を超えて挑戦者同士のつながりを創出し、新たな広域ネットワークの構築を通じて地域経済開発を目指すプロジェクト。



✓ & BIZ event

国際女性デーをきっかけに、多様な働き方や価値観について考えるトークイベントを開催。ゲストとの対話や参加者同士の交流を通じて、多様な視点に触れる機会を提供。



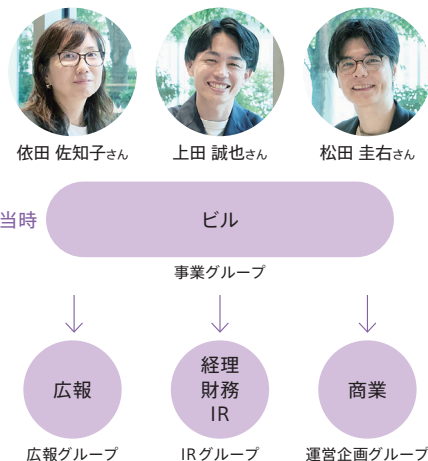
✓ オープン イノベーションDAY

テナント企業や招待者が行き交う場を共有し交流することで、共創の場を生み出し、新たなビジネス機会とイノベーションの創出につながるイベント。



多様な人材がつながり、 共創による価値創造へ

当社グループでは、ジョブローテーションを通じて多様な事業領域を経験した人材が、幅広い知見やネットワークを培いながら成長しています。こうした人材がOne Teamとなり、それぞれの専門性や視点を掛け合わせることで、新たな付加価値創出やミクストユースの街づくりを実現しています。本対談では、2022年に竣工した「東京ミッドタウン八重洲」の立ち上げに携わった3名が、多様なキャリアや価値観の結集が物件の価値創出にどのようにつながったかを語ります。



異なるキャリアのメンバーが、ひとつのチームに 「東京ミッドタウン八重洲」の再開発計画

依田 約20年かけて進めてきたこのプロジェクトは、メンバーがジョブローテーションで入れ替わりながら携わってきました。チームはゼネコンや設計者、コンサルタントと連携して建物づくりを進める「建て方チーム」と、約35名の地権者との協議や合意形成を担う「地権者チーム」の2つに分かれ、当社メンバーは約7～8名です。私はJR東日本で土木工事に携わったあと、三井不動産へキャリア入社して住宅事業で開発経験を積み、2019年にこのプロジェクトへ加わり、チームリーダーとして「建て方チーム」を中心に全体を見ていました。

松田 このプロジェクトに加わったのは2021年で、前職は経済産業省で働いていました。前職では人事で採用・育成業務のほか、ベンチャー・中小企業支援や震災復興などを担当していました。当社に入社して初めて物件開発に携わりましたが、プロジェクトでは「建て方チーム」に加わり、主に竣工前の運営準備を担当しました。

上田 2021年に三井不動産へ新卒入社し、そのままこのプロジェクト

の「地権者チーム」に加わりました。お二人のような経験があるわけではないのですが、先入観がない分、純粋に何でも聞けるというのは強みだったかもしれません。地権者のみなさんと個別にお話する中で、コミュニケーションを深められたのは良かったと思います。お二人とは担当が違いましたが、日常的にやり取りしていたので遠い存在には感じなかったんですね。

依田 そうですね。そもそも、地権者さんの意見や想いを建物計画や運営に反映することも大切なので、チーム間で常に情報を共有する必要があります。同じ部屋で働き、誰かがつぶやいたことを別のチームの誰かが拾うような環境だったので、日頃から密にコミュニケーションを取っていたなと。そのおかげで途中から加わったメンバーとも自然と打ち解けやすく、同じ目標に向かう一体感も生まれたと思います。

それぞれの「得意分野」で補い合い 前例のないミクストユース型の物件を生み出す

依田 「東京ミッドタウン八重洲」は、オフィスフロアや商業施設、ホテルなどを備えたミクストユース型（複合用途型）のビルです。バスター

ミナルや区立小学校が入るなど、全員が初めて経験することも多く、様々な経験や人脈を持つ人たちの力があって初めて実現できたプロジェクトだったと思います。異なる経験や専門性を持つメンバーがいることで、課題に対する見方や解決策の選択肢が広がりました。

松田 その点でいえば、私が比較的贡献できたのは、運営ルールや規約を整備することだったと思います。前職では法律や制度設計に関わるが多かったので、「今後どう運営していくか」「誰がどの責任を担うのか」といった考え方を整理し、ルールとして形にする作業は取り組みやすかったですね。また、ビル内にある区立小学校の一部施設を『八重洲スクールシェア』として誰でも利用できるようにする仕組みづくりにも、行政官時代の経験が活かしました。税金で整備された行政財産をどう広く活用してもらうか、その公共性を制度として担保できているかを整理・確認する作業は、取り組みやすかったのかもしれない。

依田 メンバーそれぞれの社内外のネットワークや、グループ会社との連携も大きな力になりました。商業部門を経験したメンバーは商業施設に関する知識や人脈があり、困ったときは適切な人へすぐ相談できましたし、私自身も住宅事業で培った知見や人脈を活かして、コンセプトづくりやものづくりの考え方について相談することがありました。

上田 三井不動産ビルマネジメントや東京ミッドタウンマネジメント、運営企画部門などとも日常的に連携でき、グループ全体でひとつのチームとして動いている感覚がありましたね。





松田 まさに彼らなくして、この物件は成り立たなかったと思います。担当者の多くは再開発が初めてだったので、過去に再開発を経験している彼らから「何をいつまでに決めるべきか」と助言を受けながら進められたからこそ、プロジェクトを形にできたのだと思います。

依田 彼らと意見が分かれることはあっても、コミュニケーションで解決していききましたよね。社内外から注目される物件として、新しい取り組みを進めたい私たちと、安全性や運営面を懸念するマネジメント会社のあいだで議論になることも少なくありません。そのときは、「何が課題なのか」「どこまでなら実現できるのか」を会話で掘り下げながら、お互いの考えを理解した上で、それぞれの場所に求められる役割や優先すべきことを整理して落としどころを探していききました。関係者が多いプロジェクトだからこそ、まずは「どんな物件を目指すのか」という共通認識を持つことが何より大切です。その方向性を共有した上で、新規性や安全性など、それぞれの立場から意見を出し合い、すり合わせていくのが私たちの役割だったと思います。

あらゆる判断の軸になった施設コンセプト 「ジャパン・プレゼンテーション・フィールド」

依田 施設コンセプトについては、私がチームに加わる以前から議論が続いて、何度も「八重洲にある東京ミッドタウンだからこそその価値とは何か」を問い直してきました。その結果、「東京駅前という立地を活かし、世界中・日本中から多様な人や情報、モノ・コトが集まり、交流を通じて新たな価値を生み出し、日本の魅力を世界へ発信する場所にしたい」という思いから、以前からキーワードに挙がっていた『ジャパン・プレゼンテーション・フィールド～日本の夢が集う街。世界の夢に育つ街～』というコンセプトに決まりました。

上田 私が加わってから改めて議論したときも、やっぱり同じ結論になりましたよね。

依田 そうなんです。上司がよく言っていたのは、「結論として同じ言葉にたどり着いたとしても、自分たちで考えて導く過程が大事だ」ということでした。みんなで理解し、納得できるコンセプトをつくるために、竣工の2～3年前にも改めて議論を重ね、正式なコンセプトとして定めています。

上田 コンセプトが反映された場所のひとつが5階の『POTLUCK YAESU (ポットラックヤエス)』です。地域経済の活性化に挑戦する人たちが集まって交流し、自らの取り組みをプレゼンテーションして参加者に持ち帰ってもらう場として運営されています。

依田 コンセプトは、建築デザインやアートにも反映されています。たとえば、メインエントランス前には吉岡徳仁さんの光の彫刻「STAR」を設置するなど、アート作品も日本人アーティストが発信できる場にできることを意識して選定しました。ほかにも、商業テナントの構成を含め、様々な場面でこのコンセプトを判断軸として活用していましたね。

多様な人と関わった現場での経験は 次の仕事の糧になっていく

依田 振り返ってみると、「東京ミッドタウン八重洲」は本当に多くの関係者が関わった物件です。運営が始まってから改めて、「ここまで考えられていたのか」と感じる部分がたくさんあり、様々な人がそれぞれの視点や専門性を持って関わってくれたことを実感します。

松田 約20年という長期プロジェクトだからこそ、多様な人材の参画が大きな強みになったと思うんです。長期プロジェクトは、時代や社会の変化に合わせて「物件の価値」や「デザインの良さ」の基準を見直していく必要があります。そのとき、多様な経験や専門性、価値観を持つ人が関わることで、多角的な視点から議論を重ね、より良い方向へ軌道修

正しやすいのかもしれませんがね。

依田 それに、フェーズごとに求められる仕事が変わっていきますし、人によって得意な場面や活躍しやすい場面も違います。だからこそ、いろいろな人が関わることに意味があるんだろうなと思います。



上田 たしかに、そうですね。約4年半にわたって携わったプロジェクトの経験が、いま担当しているIR室（投資家向け広報）の仕事に生きています。現場で、物件の特性や事業の仕組み、課題などを実体験として理解できたので、現在はビルディング事業全体についても自分の言葉で説明できるようになり、投資家さんとの対話でも役割を果たせていると感じます。

松田 今は商業施設事業を担当していますが、「東京ミッドタウン八重洲」を通じてオフィスビル事業を深く経験したことで、商業施設との考え方や価値観の違いがより鮮明に見えるようになりました。同じ不動産事業でも重視するポイントは大きく異なり、その違いを理解しながら業務に取り組んでいるのは大きな学びだと感じます。

依田 このプロジェクトでは、本当に多くの方と関わらせていただきました。その中で築いた関係性は今も続いていて、現在の広報業務でも相談できる相手がいるなど、支えになっています。多くの人と協力しながらやり遂げた価値のあるプロジェクトだったからこそ良い関係が続いているのだと思いますし、そういうつながりも積み重ねてきた経験も、これからの仕事に生きていくはずですよ。



D&I推進体制について

社長がD&I推進の責任者となり、年に複数回、取締役会や経営層が出席する会議体において、D&I施策に関する議論や計画・実績の報告を行っています。

01 人材の育成

人材の育成に関わるKPIを以下の通り設定し、進捗管理しています。

	数値目標	進捗状況(2025年度)
一人当たり研修時間 ^{※1}	前年実績水準	32.1 時間 (前年比+0.1時間)
一人当たり研修投資額 ^{※2}	前年実績水準	13.4万円 (前年比±0円)

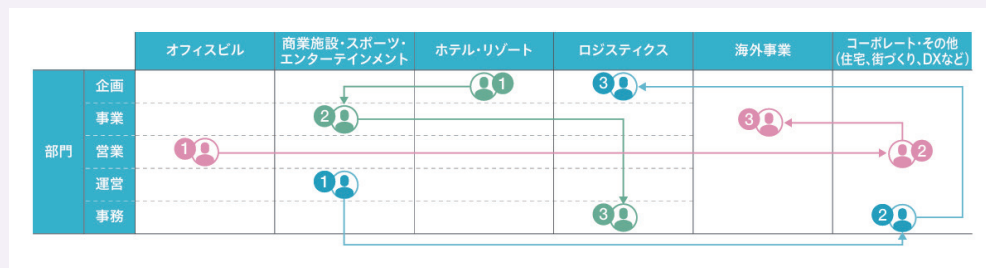
※1. 当該年度の研修時間を正社員数で除した数字。 ※2. 当該年度の研修金額を正社員数で除した数字。

☑ 人事部員と全社員との毎年の面談

社員の強みや課題、プライベート・職場環境、キャリアプランなどを把握することで、ひとり一人に向き合うマネジメントや適材適所の配属を可能にしています。

☑ ジョブローテーション

定期異動を通じて、様々な事業分野や人と関わり、多彩なネットワークと幅広い視野・能力を培いながら得意領域を確立していきます。



02 人材の活躍

すべての従業員が「自分らしさ」と「最大限の力」を発揮する上で、KPIを以下の通り設定し、進捗管理しています。

	数値目標	進捗状況(2025年度)
従業員エンゲージメント ^{※3}	80%以上	94%
有給休暇取得日数	年間14日	15.6日
健康診断/人間ドック受診率	100%	100%

※3. 「当社で働いていることを誇りに思う」に5段階で上位2つに回答した割合。

女性活躍をはじめとするエクイティを推進する上で、KPIを以下の通り設定し、進捗管理しています。

	数値目標	進捗状況(2025年度)
女性管理職比率 ^{※4}	2030年20%	11.1%
女性採用比率	40%	40.9%
障がい者雇用率 ^{※5}	2.7%以上	2.84%
男性育児休業等取得率 ^{※6}	100%	103.2%
育児休業復帰率	100%	100%

※4. 2026年4月1日時点の総合職掌における管理的地位にある労働者に占める、女性労働者比率。 ※5. 2026年6月1日の数字。

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

03 実績

- ☑ 仕事と育児の両立をサポートする取り組みを推進した結果、高い水準の取り組みを行っている子育てサポート企業として「プラチナくるみん」認定を取得



- ☑ D&I推進における重要テーマとして女性活躍推進に取り組んだ結果、女性活躍推進に優れた企業として「なでしこ銘柄」に5年連続で選定



6

Compliance and governance

コンプライアンス・ガバナンス

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。また、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」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。

人権啓発への取り組み

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。

取り組み内容

2020年に国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り「三井不動産グループ人権方針」を策定し、併せて人権に関する重点課題を特定しました。継続的に人権へのインパクトを評価し、特定された負の影響の防止・軽減に取り組み、モニタリングしていきます。

重要な人権課題の特定

2020年度の人権方針策定時には、事業セグメントごとに人権課題の特定・評価を実施し、全202項目の人権課題を抽出しました。その上で、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が示す「深刻度」および「発生可能性」の観点から評価を行い、当社グループにとって重要な人権課題として42項目を特定しました。2025年度には、社会環境や事業環境の変化を踏まえて見直しを実施し、人権課題の再評価を行いました。その結果、重要な人権課題を42項目から40項目へ見直しています。

「深刻度」と「発生可能性」に基づく絞り込み

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

人権に関する重点課題

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

有識者とのステークホルダー・エンゲージメント

当社の人権デュー・デリジェンスに関する取り組みについて、弁護士で経済産業省「サプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン検討会」で委員をつとめる福原あゆみ氏から下記の意見をいただいています。

(詳しくは当社HPをご覧ください) https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/society/03.html

長島・大野・常松法律事務所パートナー弁護士。企業の危機管理・コンプライアンスを主な専門分野とし、「ビジネスと人権」分野において、人権デュー・デリジェンス、サプライチェーンにおける人権対応、グローバルコンプライアンスなどに関する助言を多数行う。経済産業省「サプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン検討会」委員などを歴任。

福原 あゆみ氏



救済メカニズムの整備

当社では、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権への負の影響の是正・救済に向けた取り組みを進めています。その一環として、サプライチェーン上の外国人労働者を対象とした救済メカニズムの構築に取り組んでいます。

2022年4月には、外国人労働者の支援に取り組むJP-MIRAI（責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム）^{*}に加入しました。責任ある外国人労働者受入れ企業協働プログラムに参画し、外国人労働者への情報提供、多言語相談窓口、独立性・中立性に配慮した紛争解決の仕組みなどを活用しています。また、JP-MIRAIから提供される外国人労働者に関する人権リスク情報を活用し、サプライチェーンマネジメントや人権デュー・デリジェンスの強化に努めています。現在は主要グループ会社の外国人技能実習生を対象に運用しており、今後はサプライチェーン各社との協議を通じて、対象範囲の拡大を検討していきます。

^{*}「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」<https://jp-mirai.org/>

サプライチェーンマネジメント

人権デュー・デリジェンスの実施

当社は、オフィスや住宅などの生活基盤を支える企業グループとして、より高い水準で社会的責任を果たしていく責務があると認識しています。その遂行のためにESG課題の解決に資するサステナブル調達の推進をサプライチェーン全体で取り組むべきであると考えています。その基本的な指針をまとめた「サステナブル調達基準」を策定し、2018年12月にホームページで公表するとともに、主要取引先に対して通知しています。

2021年度からは人権デュー・デリジェンスを実施し、人権リスク評価の結果を踏まえ、事業活動との関連性が高く、人権への影響が大きいと考えられるサプライヤーや取引先を対象に、サステナブル調達基準に沿った調査・対話を実施しています。

継続的に取引関係のある主要な発注先や取引先に対し、アンケート、ヒアリング、実地検査などを通じて、人権を含むサステナビリティ課題への対応状況を確認するとともに、必要に応じて改善に向けた働きかけを行ってまいります。

三井不動産グループ サステナブル調達基準 項目一覧

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

▶ 調査実施先・実施時期

継続的に取引関係のある主要発注先（下記）へアンケートやヒアリングなどによる調査を実施しています。

調査実施先・実施時期

2021年度	大手ゼネコン 5 社、他1社
2022年度	大手警備会社 3 社 大手清掃・設備管理会社 3 社 商業施設テナント 約 200 社 社内・グループ会社 10 社
2023年度	中堅ゼネコン 22 社 小規模ゼネコン・工務店 84 社
2024年度	広告代理店 7 社
2025年度	テレビ局 5 社、 社内・グループ会社 10 社

調査内容例

- ① アンケート調査
- ② 現場検査
- ③ 本社への訪問ヒアリング

▶ 今後の課題

調査の結果、一部の企業において、以下の点に課題が見られました。

ゼネコン・工務店

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

警備会社、清掃・設備管理会社

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

広告代理店

- 取引先に対する人権デュー・デリジェンスの実施
- 重要な人権リスク（人権課題）の特定の実施
- LGBTQに関する教育や相談体制の構築

テレビ局

- 制作会社・出演者事務所などを含む取引先への人権尊重の働きかけ
- 長時間労働やメンタルヘルス対策を含む健康管理体制の強化
- 制作現場における労働安全衛生や、子ども・若年出演者への配慮

社内・グループ会社

- 外国人労働者の適切な人事管理や生活支援サポート
- マイノリティの方の避難誘導時における全社ガイドラインの整備

▶ 課題を踏まえたサプライヤーへの働きかけ

調査結果を踏まえ、取り組みに改善の余地がある相手先に対しフィードバックを実施し、必要に応じて対話・働きかけ（エンゲージメント）を実施しています。今後も継続的に、追跡調査（モニタリング）や対話を行っていく予定です。

当社のサステナビリティに関する詳細データは
以下ページよりご確認ください。

当社グループのサステナビリティに関する取り組み目標（KPI）と進捗状況
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/kpi_progress/

ESGデータ

https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/esg_data/environment/



発行月：2026年8月
発行会社：三井不動産株式会社