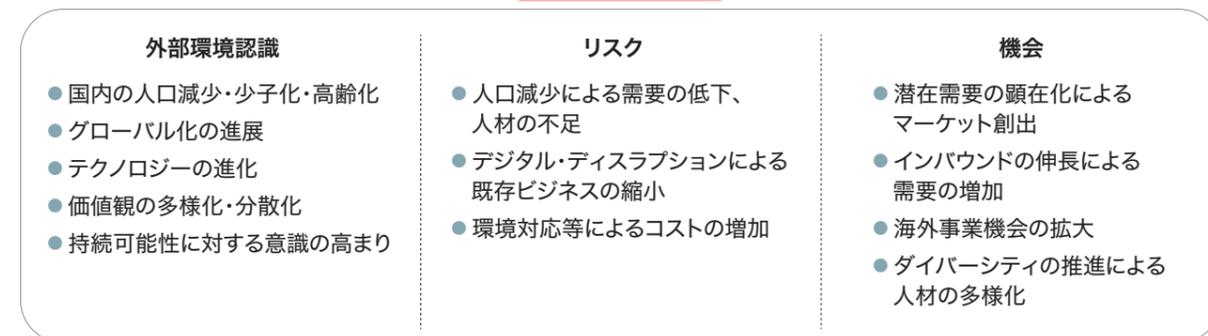


# 長期経営方針 VISION 2025

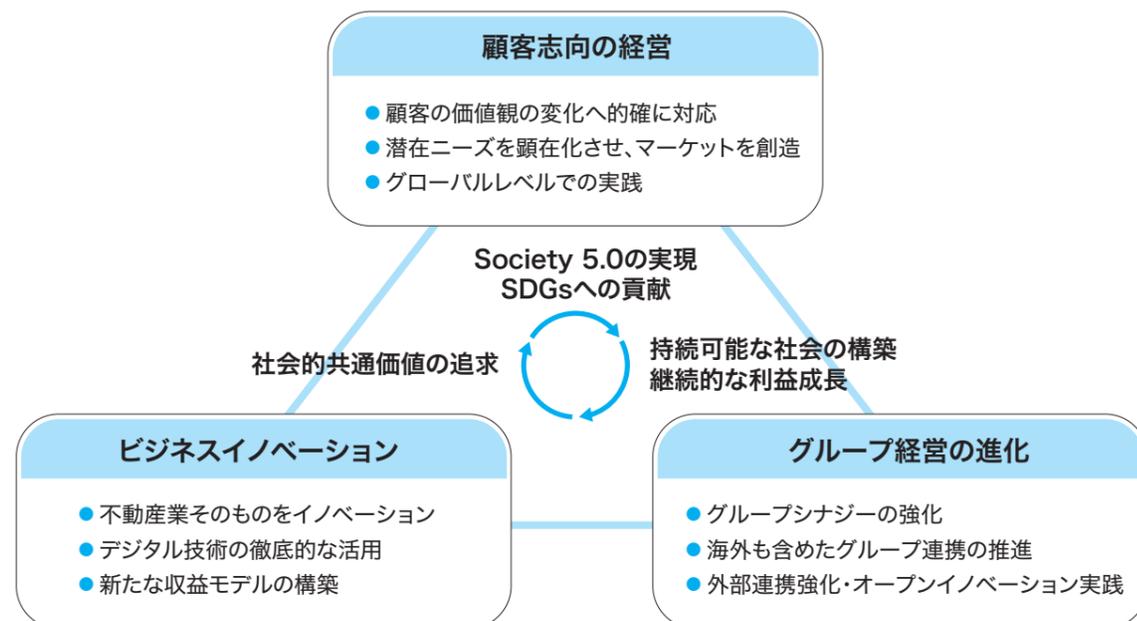
2018年5月、三井不動産グループは、これまで掲げてきた「STATEMENT / VISION / MISSION」をベースに、長期経営方針「VISION 2025」を公表しました。不動産業そのもののイノベーションとさらなるグローバル化を目指し、成長性と収益性に富んだグループであり続けるとともに、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

## VISION 2025

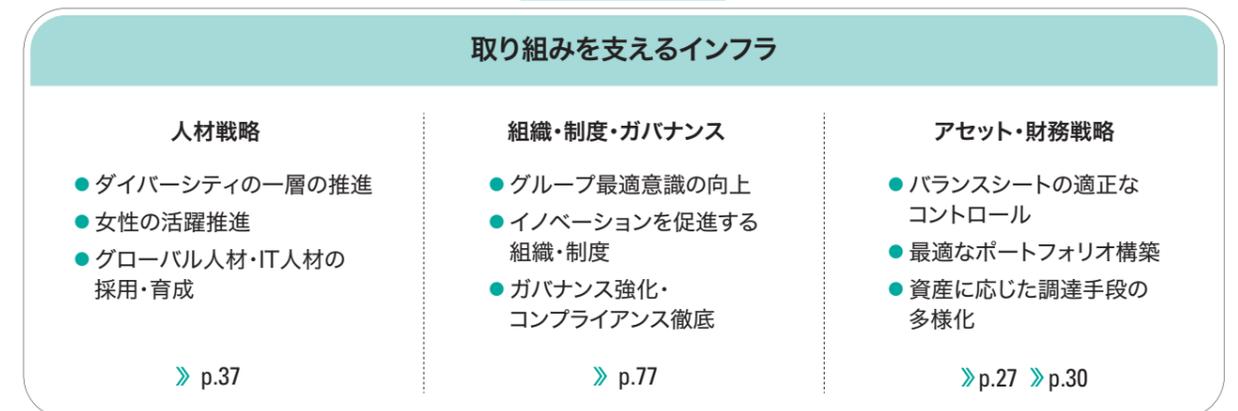
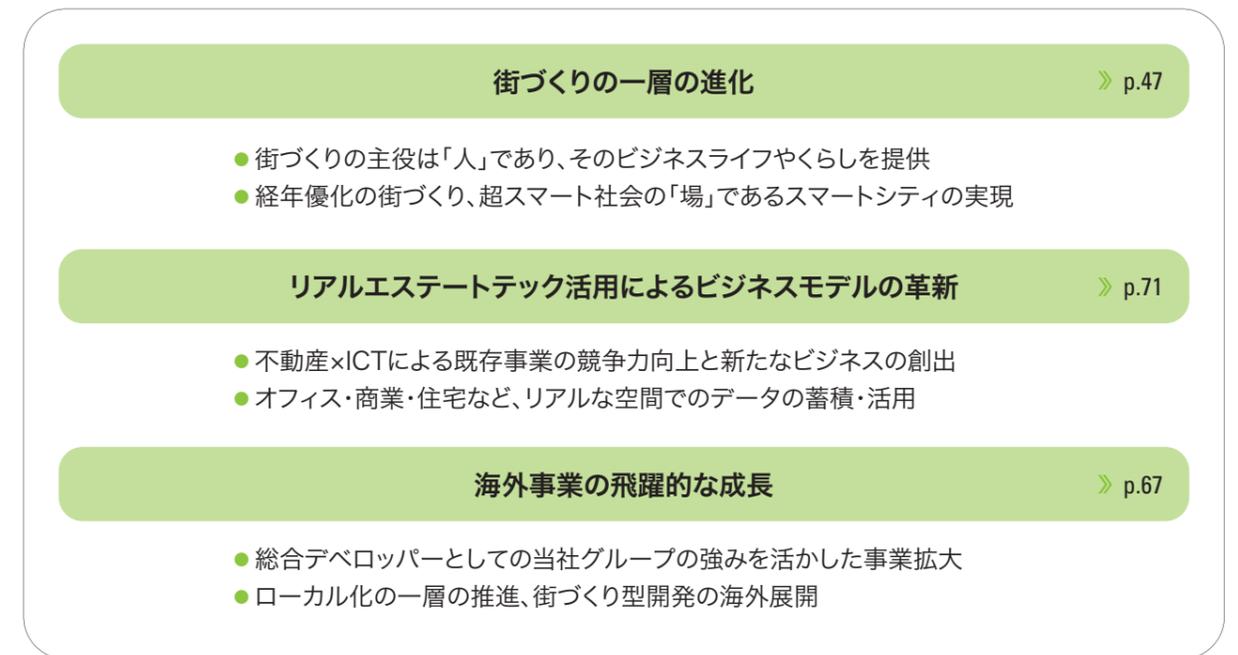
- 街づくりを通して、持続可能な社会の構築を実現
- テクノロジーを活用し、不動産業そのものをイノベーション
- グローバルカンパニーへの進化



## 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



# サステナビリティ経営

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つのマテリアリティを掲げています。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」の実現を目指してまいります。

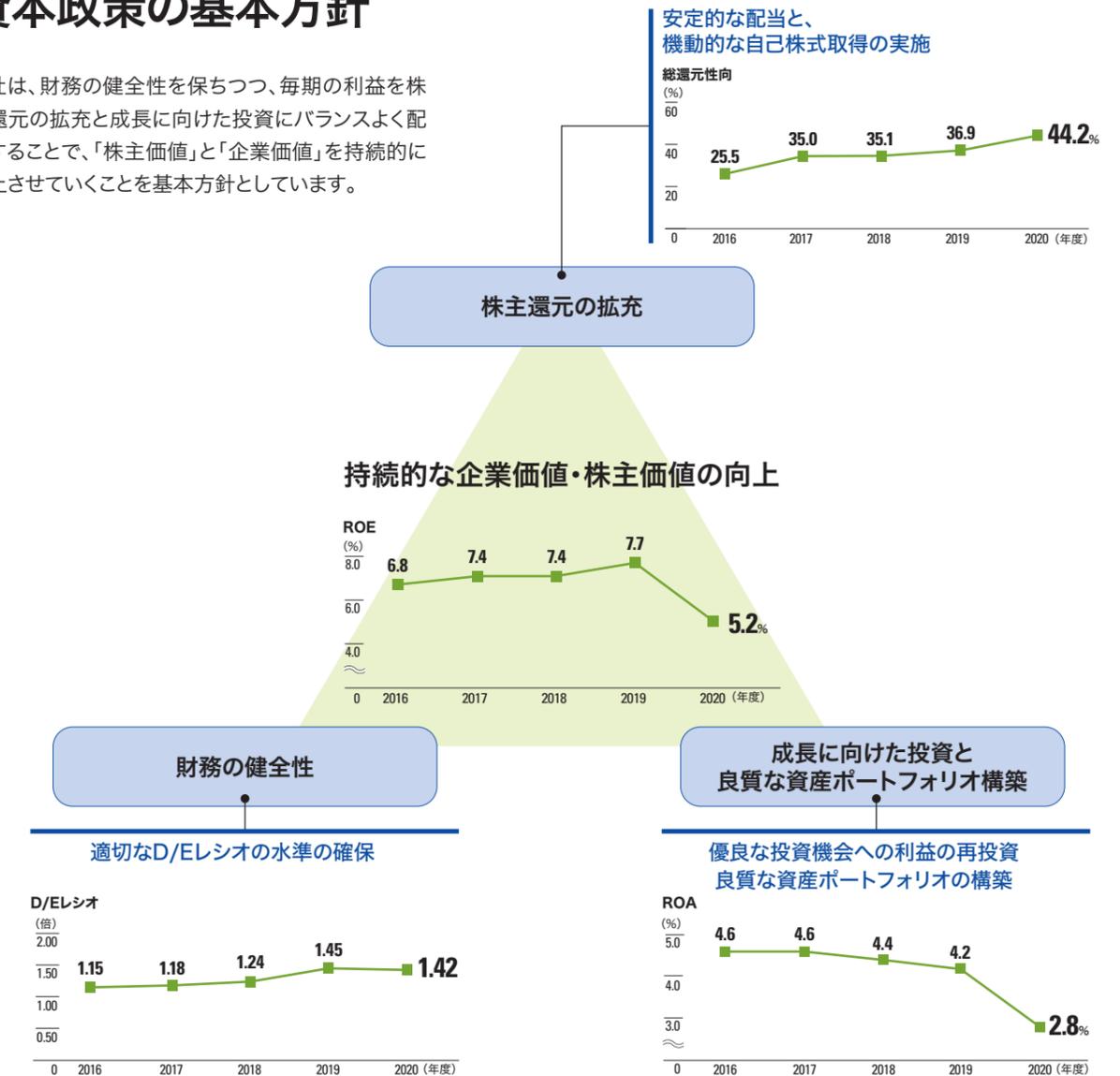
マテリアリティ(重点的に取り組む目標)と取り組み内容	関連SDGs
<b>環境負荷の低減とエネルギーの創出</b> ●エネルギー消費や温室効果ガス排出を削減させ、脱炭素社会の実現に貢献 ●事業活動で消費する電力の再生可能エネルギーへの転換 ●経年優化する豊かな自然環境の実現	
<b>オープンイノベーションによる新産業の創出</b> ●さまざまなリソースが集まり、イノベーションを牽引する世界的産業クラスターの形成 ●広範なリレーションとコラボレーションから、顧客起点で絶えず新たな価値を創出	
<b>街づくりを通じた「超スマート社会」の実現</b> ●テクノロジー基盤を活かし、人が集い、互いに支え合う居場所やコミュニティを創出することで、個人や街が抱える問題を解決 ●課題先進国として、世界の課題解決モデルとなる街づくりを推進	
<b>健やか・安全・安心な暮らしの実現</b> ●災害や感染症などの脅威から人々を守る、レジリエントで安全・安心な開発・運営の実践	
<b>多様な人材が活躍できる社会の実現</b> ●個人の置かれた状況に関わらず、誰もが自分らしく活躍できる生活基盤の整備 ●人々の可能性を上げ、将来への期待や希望を醸成する商品・サービスの推進 ●心と体の健康を増進し、アクティブに人生を楽しむための商品・サービスの推進	
<b>コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上</b> ●社会の信頼をさらに高める、規律あるコンプライアンス体制の構築 ●成長と安定を両立させる、強くしてしなやかなガバナンス体制の確立	

## 持続可能な社会の構築 継続的な利益成長

中長期的な目標(主な非財務KPI) <span style="float: right;">▶ p.31 ▶ p.37</span>		
温室効果ガス(GHG)排出量  2050年度までに  <b>ネットゼロ</b>	事業活動で使用する電力の再生可能エネルギー割合  2050年度までに  <b>100%</b>	女性管理職比率(三井不動産(株))  2030年までに  <b>20%</b>

# 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。



# 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

## CEOメッセージ

創業80周年を迎えた今、  
あらためて「」マークの理念に立ち返り、  
街づくりを通じた社会課題の解決により、  
持続可能な社会の実現を目指します

三井不動産株式会社  
代表取締役社長

菰田 正信



### はじめに

三井不動産は、2021年7月15日をもって創立80周年を迎えました。

当社グループはこれまで、時代のニーズに応える街づくりを行うことで人々の暮らしを豊かにし、常に新しい価値を創造することで企業としての成長を果たしてきましたが、今日までの歩みは、私たちの企業姿勢と取り組みに対する皆様のご理解とご信頼の賜物であり、心より感謝を申し上げます。

令和の新時代を迎えましたが、私たちが暮らす社会は、いまだに多くの課題に直面しています。近年は、自然災害の激甚化・常態化やパンデミックの脅威など、かつてないほど、人類や社会の持続可能性が危ぶまれています。

昨年もこの場でお伝えしたように、このような不確実性の時代を乗り越えていくためには、企業の存在意義、企業理念が大変重要です。私は、このような時代だからこそ、確

固たる信念をもって、グループ経営を進めることが大切だと考えています。

SDGsの達成目標である2030年まで、残り10年を切りました。これからの10年を展望すると、企業は経済的利益を上げるだけでなく、社会的価値を創出することが一層強く求められる時代になっていくことは疑う余地もありません。私は、価値創造を通じた持続可能な社会への貢献こそが、ひいては企業の持続的な成長につながっていくと考えています。

80周年を迎えるにあたり、あらためて三井不動産の「」マークの理念に立ち返り、気候変動への対応をはじめ、街づくりを通して人類の持続可能性を高め、人々の暮らしを安心・安全で豊かなものにするに、グループを挙げて全力で取り組んでいきたいと思っています。

## 「」マークの理念、三井不動産の歴史・DNA

### (1) 「」マークの理念

「」マークの理念とは、多様な価値観を「どちらか」「or」ということで選択するのではなく、「どちらも」「&」として両立・共存させようというものです。つまり、多様性を受け入れ、常識的には価値観が対立するもの同士であっても、その相克を乗り越えてともに新たな世界を切り拓いていくことを、経営の理念に据えています。

当社は、「SDGs」「ESG」「サステナビリティ」といったキーワードが世の中に生まれる前から、すでにこの「」マークの理念を掲げており、「共生・共存」「多様な価値観の連携」「持続可能な社会の実現」を目指してまいりました。

そして、グループステートメントとして“都市に豊かさ・潤いを”を掲げ、創業以来一貫して、社会課題と向き合い、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。

当社グループの事業は、街づくりを通してお客様の生活や企業の経済活動を支える社会基盤の構築・発展に資するものであり、言い換えれば、社会的価値を創出するサステナビリティ活動そのものです。だからこそ、これからの時代において、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。

### (2) 三井不動産の歴史とDNA

では、どのようにして、この「」マークの理念は形成されてきたのか。

ここで、当社グループの歴史をあらためて振り返ってみたいと思います。

三井不動産は、1673年から続く三井348年の歴史と伝統の中核にあった三井合名を受け継いだ会社です。当社のこれまでの歩みは、日本経済や社会の発展とともに、時代の要請やお客様の声に応える形でビジネスを革新し、新しい価値を生み出してきた歴史といえます。

例えば、工業・貿易立国としての機能を強化するため臨海部に工場用地を供給した「埋立事業」、都市機能の過密集中に対応するため空間の高度利用に挑戦した「日本初の超高層ビル(霞が関ビル)の建設」、都市部への人口流入への対応とくらしの豊かさを追求した「宅地開発・住宅事業・住宅の流通業」、そして、人々のレジャーに対するニーズの高まりを受けて進出した「商業施設・ホテル・リゾート事業」などが、その系譜です。

さらに、1990年代のバブル崩壊後は、業界に先駆けて「不動産の証券化」に率先して取り組み、不動産市場と金融資本市場を融合させて、新たな不動産投資市場を創造し、資産デフレからの脱却を果たしました。

そして現在は、不動産業界の世界でデジタルトランスフォーメーションを起し、街づくりを通してさまざまな社

会課題を解決する「スマートシティ」を実現することで、ESGやSDGsの達成に取り組んでいます。

このように、当社は、それぞれの時代の社会・経済の“不連続な”変化、すなわち「パラダイムの転換」をチャンスと捉え、多様な価値観や知の結集を通じて、常に新たな価値を切り拓いてきた会社です。こうした歴史のなかで「」マークの理念が生まれたことは必然といえます。そして、この理念のもとで、お客様のニーズに真摯に向き合う「顧客志向」と、価値創造に果敢にチャレンジし自らのビジネスをイノベーションする「進取の精神」が育まれ、当社グループのDNAとして社員一人ひとりに浸透していきました。

近年における自然環境・社会環境の変化、DXの波、それらに伴う人々の価値観の多様化は、グローバル規模で、かつてないほどの速さで進行中です。このような激動の時代においては、これまでの経験則は効きません。

しかし、いつの時代も、ビジネスを成長させるための答えは「お客様」との対話のなかに隠れているものです。不確実性の時代を生きる私たちのさまざまな課題も、見方を変えれば大きな事業機会。いつの時代も不変の原則である顧客ニーズをしっかりと掴み、進取の精神をもって解決していく一歩一歩の積み重ねが、やがては大きな成長へとつながっていくと、私は考えています。

## サステナビリティ経営の推進

これまで、企業は自らの価値を高めるために、成長性や効率性といった財務的な指標の向上を第一に追求してきました。しかし、従来のような財務面のみをもって企業を評価する時代は過去のものとなりつつあります。これからは、財務・非財務の両面から企業価値を高めていこうとする経営の意志と実行力が問われる時代となります。

当社グループは「」マークの理念のもと、2018年に長期経営方針「VISION 2025」を策定し、そのなかで「サステナビリティ経営」を軸に据えて、取り組むべき重要課題として6つのマテリアリティを設定しています。(P.21参照)

とくに、グローバル規模で進行する気候変動への対応は、社会基盤の構築・発展を担う当社グループの社会的責務であり、脱炭素に向けた取り組みを最重要課題と位置付け、しっかりとしたアクションプランをもって実行していくことが極めて重要です。

これまでも、TCFD賛同表明、RE100への加盟、SBTイニシアチブ認定の取得、温室効果ガス排出量の削減に向けた中長期目標を設定してまいりましたが、2050年度までのネットゼロ実現に向けて、今般、当社グループは脱炭素社会の実現に向けた全社行動計画を策定しました。(P.31参照)

当社グループは、保有・運用物件の環境性能の向上や共用部の電力グリーン化だけでなく、再生可能エネルギーの安定確保に向けた施策や、建設会社・メーカー各社への働きかけを通じた低炭素材の積極採用などを推進していく予定です。また、2021年4月から、当社グループは、オフィス等のテナント企業からのご要望に応じて、専有部にグ

リーン電力を供給するサービスを開始しています。これは、お客様の脱炭素に向けた取り組みにお応えするとともに、当社事業の差別化を実現する取り組みであり、まさに“脱炭素社会の実現”という社会的価値と“企業の競争優位性の確保”という経済的価値を結び付けた事業展開といえます。

また、世の中の価値観が多様化し、事業環境が激しく変化するなか、お客様のニーズや社会的な要請を的確に捉えていくためには、当社自身のなかに「多様性」を包摂することが大変重要です。すなわち、さまざまなバックグラウンドや価値観を有する人が、街づくりにおける価値観を共有し、互いに尊重しながら、持てる力を最大限に発揮し、化学反応を起こせるような企業にならなければいけないわけです。

企業の価値創造を支える最も大きな原動力は「人材」という資産である、との認識のもと、当社グループは、このたびダイバーシティ&インクルージョン推進宣言および取り組み方針を策定し、とくに女性活躍推進を重要テーマと位置付け、グループとして定量・定性目標を設定しました。(P.37参照)

本来ダイバーシティは、ジェンダーや年齢、国籍など特定のカテゴリーの多様化を目指すものではなく、価値観の多様化を目指すものですが、当社の事業は、住宅はもちろんのこと、商業・ホテルなどあらゆる面で女性の視点が大きな影響力をもっており、女性の活躍なくしては、本来のダイバーシティ推進も難しいと考えています。これらの施策を通じて、これまで以上に女性やグローバル人材等の多様性を広げ、そこから生まれるさまざまな意見や知見を活かすことで、新たなビジネス機会の創出につなげていきます。

## ポストコロナを見据えた戦略

当社グループが目指す街づくりは、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、ポストコロナにおいても、目指すべき方向性は変

わりません。以下、これからの時代を見据えた街づくりに必要な視点について、私なりの想いをお伝えしていきたいと思えます。

### (1) サステナブルな街づくり

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の創出や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“経年優化”の街づくりが欠かせません。これこそが、当社グループの企業価値の源泉であり、存在意義です。

そして、この「人」を大切に街づくりを突き詰めると、当社グループが目指す進化の方向性は、ミクストユース化と、不動産をお客様に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提供する“Real Estate as a Service”の考え方へとつながっていきます。

当社グループは、日本橋をはじめ、日比谷・大手町・八重洲など、都心で多くのミクストユース型再開発を手がけてまいりました。ハードとソフトの両面で働・住・遊・楽・憩などが高度に融合したミクストユースの街の魅力は、グロー

### (2) デジタルとリアルの見極め

コロナを契機として、お客様のくらし方や働き方に大きな変容が起こっています。留意すべきは、コロナで起こった変化のなかには、ポストコロナで戻ると戻らないものがあり、何が不可逆的な変化か、を捉えていくことです。

とくに、デジタルトランスフォーメーションは、ウィズコロナで急速に進展した一方、デジタル技術では代替できないリアルな価値を再認識する機会につながりました。ウィルスの脅威がなくなれば、リアルの方がより良いものは、自然とリアルに戻っていくでしょう。

つまり、ポストコロナの街づくりにおいては、①デジタル

### (3) お客様の“行動別”にビジネスを捉えること

昨今の不動産業においては、オフィスや住宅といった従来の商品別の境目がなくなりつつあると感じています。例えば、働く場所はオフィスだけでなく、ホテルでも自宅でも可能な時代へと移りつつあります。

これからの時代、お客様のニーズに最適に答えていくためには、ビジネスを従来の商品別で括るのではなく、“お客様の行動別”に捉えていく視点が必要です。すなわち「オフィス、住宅、商業、物流、ホテル」といった事業者側のカテゴリーではなく、「働く、暮らす、楽しむ、憩う」といったお客様の視点からビジネスを捉え直すことで、より顧客満足度の高い環境やサービスを提供していくことが大変重要となります。

そして、お客様の満足度を高めるために、企業側には、あらゆる可能性や選択肢を提示できる幅広い提案力が求められる時代となっています。

その点、当社グループは、これまで長年にわたり育んできた「商品×機能×ハード×ソフトサービス」において、他社にはない「総合力」を有しています。この総合力の強さは、お

バルで通用する万国共通の価値であり、NY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、当社の価値創造力を活かした街は、今では多様な人々が行き交い、楽しみ、憩う街へと大きく変貌を遂げています。

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であり、そこに集う人やコミュニティへのサービスを通して、当社グループとともに、これからもサステナブルな街として進化し続けていきます。

とリアルの最適な組み合わせを考えていくこと、②デジタル技術で代替できないリアル空間の価値を最大限に高めていくこと、この2点が非常に重要であると考えています。

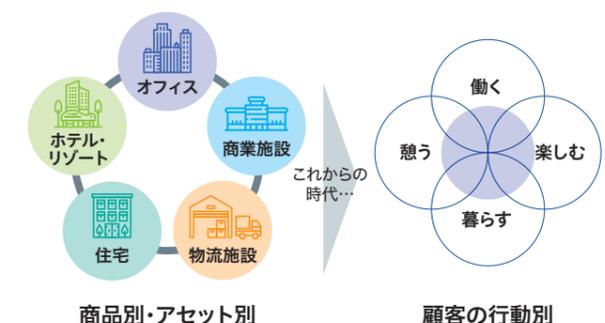
今後、不動産業を取り巻く環境は、今まで以上にライフスタイルやワークスタイルの多様化が進み、デジタルとリアルの融合と選別が一層求められる時代になっていくことは確実です。

当社グループは、これからも、データ活用や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、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。

お客様にご提示できる選択肢の広さを意味しており、最も高い付加価値をご提供することが可能ということです。

当社グループは、お客様の行動から新たなニーズを掴み、持ち前の「総合力」と、前述のダイバーシティ&インクルージョンを掛け合わせることで、従来の縦割り商品の枠を超え、商品本部やグループを跨いだ社内外の連携を通じて新たな商品やサービスを創り出し、不動産業そのものを進化させてまいります。

### 【顧客視点でビジネス展開】▶ Real Estate as a Service



#### (4) ポストコロナの成長の柱(スタジアム・アリーナ事業)

コロナ禍において、非接触やステイホーム、飲み会禁止などが常態化し、生活にストレスが溜まり、人々のくらしは相当な制限を受けましたが、私は、このような状態が新しい日常、ニューノーマルである、とはとても言えないと思っています。人間はそもそも根源的に接触を求める動物です。人と人が同じ空間を共有し、自然とふれあい、スポーツやエンターテインメントなどを通してつながりを深化させていく。これらは時代を超えた普遍的な価値であり、今後も変わることはありません。また、世の中の潮流として、デジタルやオンラインによる利便性が求められている一方で、デジタル化が進めば進むほど、人々は、デジタルでは得られない「感動体験」や「五感で感じるリアル体験」に、より高い付加価値を見出し、と私は確信しています。

このような想いのもとで、当社グループは、新たな街づくりの構成要素の一つとして、スタジアム・アリーナ事業を検討してまいりました。そして、「都心で13ha規模を有する立地ポテンシャル」や「年間約4,000万人もの来場者」を誇る東京ドームの存在価値に着目し、将来成長に向けた新たな布石として、2020年に東京ドーム社への株式公開買

付けを実施。このたび三井不動産グループの新たな一員として迎えることができました。

この連結子会社化により、東京ドーム社のスポーツ・エンターテインメントに関するノウハウ、当社が培ってきた街づくりのノウハウ、さらに読売新聞社と巨人軍という強力なコンテンツを掛け合わせた3社のシナジー効果が実現します。このシナジーを市場競争力の強化につなげ、中長期的には、東京ドーム事業を、当社グループの新たな成長の柱として成長させてまいります。

また、東京ドーム社は、従来より「新たなスポーツ・エンターテインメントシティとしての街づくり」を目指し、東京ドームシティ将来構想を検討していました。当該エリアは、開発難易度が高い東京都の「都市計画公園」規制区域に該当していますが、東京ミッドタウンの檜町公園、ミッドタウン日比谷における日比谷公園、渋谷の宮下公園など、公園一体型開発のノウハウを有する当社とのシナジーを通じて、立地ポテンシャルを最大限に引き出した再整備を実現していきたいと思ひます。

#### アセット・財務戦略

当社グループは、「健全な財務体質を維持」しつつ、「利益成長」と「効率性の向上」を目指す、いわゆる「保有・開発・マネジメント」三位一体のビジネスモデルを遂行しています。

すなわち、開発物件の「保有・賃貸」だけでなく、それらを定期的に「分譲・売却」することで資産回転率を高め、売却後も建物管理などノンアセットで効率性の高い「マネジメント事業」と組み合わせることで、財務コントロールと資産効率の向上を意識しながら、利益成長を実現してまいりました。

この数年間で、当社グループは、日比谷・日本橋・大手町・NYなどを中心に、高付加価値を有する大規模な再開発物件を完成させ、バランスシートが大幅に拡大しましたが、今後のフェーズとして、資産ポートフォリオの良質化・強靱化に向けた積極的な資産入替と、他人資本を活用し長期安定的なマネジメント利益を拡大していく投資家共生モデルを、これまで以上に、しっかりと実行していきたいと考えています。

その一環として、2020年度は新宿三井ビル、2021年度

は飯田橋グラン・ブルームといった大規模な資産売却を行いました。今後も“資産の質”を意識した定期的な資産入替を実施し、適切なBSコントロールを推進してまいります。

そして、この継続的な資産入替を通して、高付加価値の開発による「含み益」を確実に顕在化し、その回収資金を安定的に「株主還元強化」と「さらなる成長投資」のサイクルにつなげていく姿を、皆様にお示ししていきたいと考えています。

経営としては、このように、BSコントロールのもと、ROAを通じたROE改善に向けて「不断の努力」を一つひとつ積み重ねていくことで、継続的な株主価値の向上を目指していきたいと思ひます。

#### 株主還元と成長投資の両立



#### 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、「成長投資を通じた企業価値の増大」と「安定的な配当と機動的な自社株買いの組み合わせによる直接的な還元」という“車の両輪”を経営上の最重要課題と位置付け、これまでも実践してまいりました。すなわち、“投資か還元か”ではなく、“投資も還元も”という両立の実現を目指しており、この思想の根底に流れる考え方も、まさに「」マークの理念を体現したものと捉えています。

現在、当社グループの事業は、少なからずコロナによる影響を受けていますが、今後も、豊富な開発パイプラインを通じた「長期的な利益成長の実現」と、株主の皆様への「継続的な還元強化の姿勢」は揺らぐことはありません。

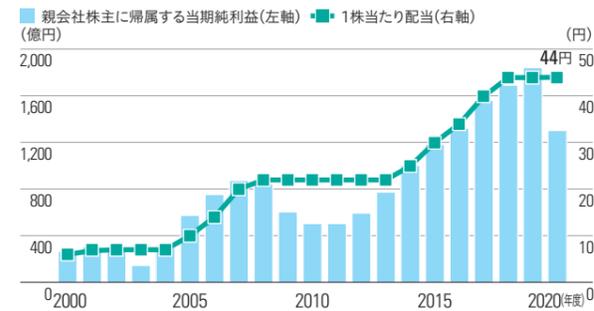
また、私は経営者として、当社を長期的な視点で支えてくださる株主の皆様に対しては、安定的・継続的な還元姿勢こそが最も重要であると強く認識しています。したがって、コロナ影響により純利益が低下した2021年3月期の

特殊状況下においては、従来の還元性向に拘らず、これまでの還元の規模感を重視し、前期と同様、1株当たり配当44円の維持と、150億円の自社株買いを決定しました(結果として総還元性向は44.2%へ)。同様の理由から、2022年3月期における1株当たり配当予想も44円を維持させていただきます。

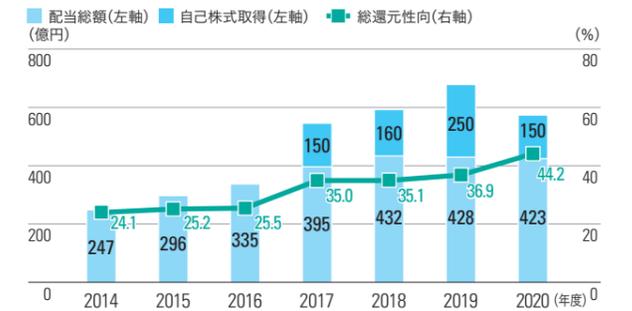
これまで減配などせず、過去から一貫して配当を維持向上させてきた企業姿勢と、機動的な自社株買いを每期継続している還元実績からも、私ども経営側の想いをご理解いただければ幸いです。

株価はいまだに回復途上であり、株主の皆様にはご心配をおかけしておりますが、皆様からのご期待に応え、さらなるご信頼につながるよう、一刻も早いコロナからの完全回復と利益成長の正常化を達成し、総還元性向のさらなる拡充を進めてまいります。

#### 親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり配当額の推移



#### 配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移



#### 最後に(ステークホルダーの皆様とともに)

企業は、自らの存在意義と生き残りをかけて、短期的な利益の追求ではなく、あらゆるステークホルダーに対して長期的な利益をもたらすことを経営の礎とし、一層の進化を遂げなくてはなりません。

そのためには、グローバルな視野でサステナビリティを企業戦略に組み込み、競争優位性につなげていくことです。このような視点をもって成長し続けるこそが「ステークホルダー資本主義」に適う経営ではないでしょうか。

三井不動産グループは、創立から今日に至るまでの80年間、さまざまなステークホルダーに支えられてまいりましたが、これからも皆様と助け合いながら、ともに新しい時代を創っていききたいと思ひます。

そして、ステークホルダーの皆様と長期的な価値観を共有し、より強固で良好な関係を構築することで、コロナ感染が収束した暁には、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ご支持いただけるよう努めてまいります。

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

菰田正信

# CFOメッセージ

健全で安定的な財務基盤の堅持と、持続的な成長と効率性の向上により、さらなる企業価値の拡大に努めます

取締役 専務執行役員  
浜本 渉



## 2021年3月期の業績総括

2021年3月期は、投資家向け分譲の過去最高の売上計上、国内住宅分譲の好調な販売や順調な引渡し、オフィス賃貸の収益拡大があった一方で、主に第1四半期における新型コロナウイルス感染症に伴う緊急事態宣言を受けた商業施設、ホテル・リゾート施設等の休館、リパーク(貸し駐車場)の稼働低下等による大幅な利益の減少に加え、第2四半期以降も感染拡大の影響が断続的に発生したこと等により、全体では、営業収益は2兆75億円、営業利益は2,037億円、経常利益は1,688億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、新型コロナウイルス感染症による特別損失の計上に加え、BSコントロールの一環としての資産売却による特別利益・特別損失の計上等により、1,295億円となりました。なお、営業収益は過去最高を更新しました。

2021年3月期においては、2度にわたり緊急事態宣言が発出されましたが、三井不動産グループとしては行政等からの要請に基づき、顧客・従業員の健康・安全を第一に、商業、ホテル・リゾートの施設休館や時間短縮営業等を実施するとともに、当社保有施設における商業テナントのうち事業継続も危ぶまれるような状況に直面したテナントには家賃減免等の措置を講じてまいりました。そのような環境下においても、健全な財務体質の維持により資金調達に支障がないこと、従業員の雇用維持にも問題がないこと等を踏まえ、安定

的・継続的な株主還元を重視し、当期の1株当たり年間配当金44円を維持するとともに、150億円を上限とする自己株式取得を実施いたしました。その結果、総還元性向は、親会社株主に帰属する当期純利益の44.2%となりました。

バランスシートにおいては、総資産は7兆7,419億円となり、前期末に比べて3,466億円増加しました。連結有利子負債は3兆6,234億円、純資産は2兆6,559億円となり、これらの結果、D/Eレシオは1.42倍、自己資本比率は33.0%と健全な財務体質が維持されております。

### 営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益の推移



## 2022年3月期上期の状況と通期業績

新型コロナウイルスの影響については、引き続き注視が必要な状況が続いております。2021年5月14日に公表した期初時点における通期の業績予想においては、ワクチン接種の進捗等により経済環境は回復に向かうものの、そのスピードは不透明であり、年度を通じて新型コロナウイルスの影響は残る、という想定のもと、公表直前の4月25日に発出された緊急事態宣言までを織り込み、2022年3月期の営業収益2兆1,500億円、営業利益2,300億円、経常利益2,050億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,600億円と見込みました。

そのようななか、上期においては、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の対象エリアの拡大や適用期間の長期化もあり、当社事業においても、主に商業施設やホテル等において影響を受け、結果として業績は期初想定に対し、やや弱含みで推移いたしました。

下期においては、11月1日時点で人口の7割を超える水準までワクチンの2回接種が進んだことや、新型コロナウイルス新規感染者数が減少していること等を踏まえ、当社事業においても一定の回復を見込んでおります。

これらを踏まえ、通期業績の見通しとしては、引き続き一定のコロナ影響は残るものの、業績は概ね期初想定範囲内で落ち着けると考えております。

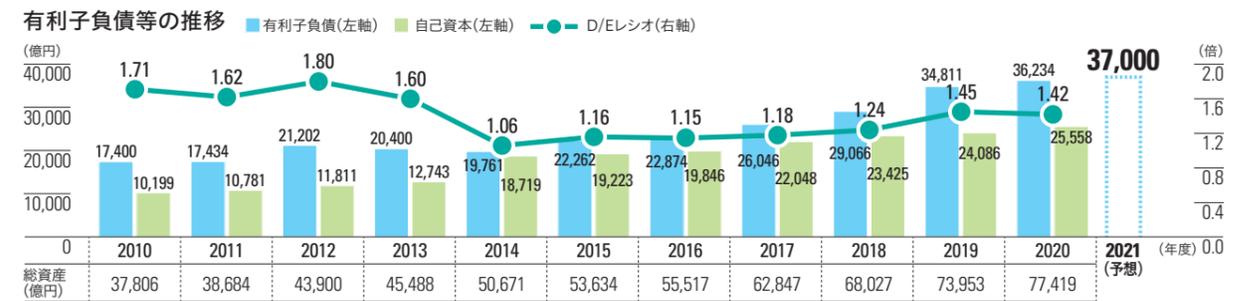
なお、今後の感染拡大の状況次第で各事業への影響は変化するため、新型コロナウイルスの影響については、引き続き、注視してまいります。

## さらなる企業価値の拡大に向けて

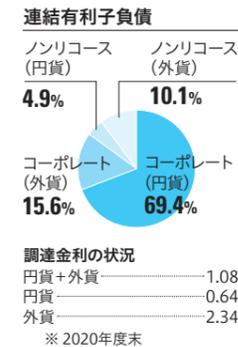
当社グループの主要事業である不動産開発や街づくり型の事業は、長期間にわたりバランスシートを大きく活用することが特徴であるため、金融市場の長期的な変動や不測の事態に備えた財務の健全性の維持向上が大変重要となります。このような認識のもと、当社は中長期的な視野に立ち、投資と回収をバランスよく組み合わせながら、有利子負債残高やD/Eレシオの適正な管理により、持続的な成長と効率性の向上の実現を目指しております。

具体的な施策として、当社グループでは、当面の間、総資産約8兆円、有利子負債約4兆円を一つの目安として継続的なBSコントロールを推進しており、足元では、東京ドームグループの連結子会社化、三井不動産アメリカにおける「50ハドソンヤード」等への新規投資に加え、「新宿三井ビルディング」「飯田橋グラン・ブルーム」等の売却による資金回収などを実行し、成長投資としての事業規模の拡大とROA向上を企図した継続的な資産入れ替えを並行して進めております。また、資金調達の多様化、金利の長期化・固定化、返済年限の分散、コミットメントライン4,000億円の確保等に加え、D/Eレシオ1.4倍程度による有利子負債の管理等により、財務の健全性を堅持しております。

今後も、シクリカルに変動する不動産市場や金利動向等を見据えた長期的な財務戦略のもと、各事業の回収キャッシュフローを意識した厳選投資と財務基盤の維持強化を通じて将来の「持続的な成長」と「効率性の向上」の双方を実現することで、さらなる企業価値の拡大に努めてまいります。



### 資金調達・格付の状況



格付機関	長期	短期	アウトルック
ムーディーズ	A3	-	安定的
スタンダード&プアーズ	A	A-1	ネガティブ
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

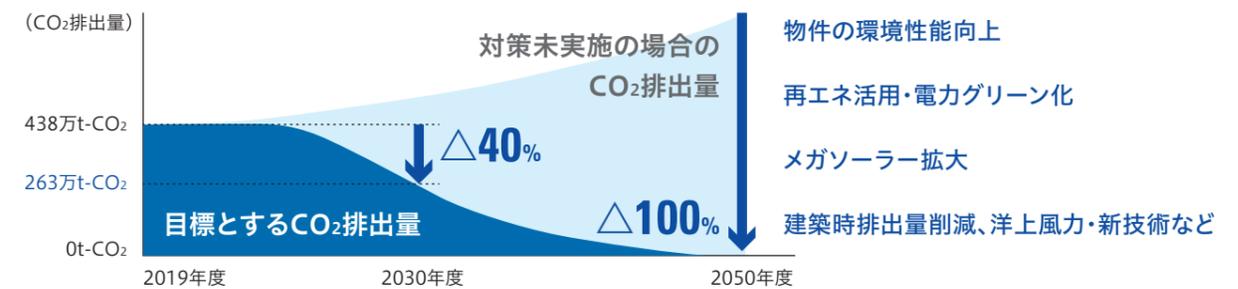


## 気候変動への適応に関するイニシアチブへの参加

<p><b>温室効果ガス排出量削減</b></p> <p>SBTイニシアチブ認定</p>	<p>事業活動で使用する電力の再生可能エネルギー割合 (RE100)</p> <p>2050年度までに <b>100%</b></p> <p><b>RE 100</b></p> <p>THE CLIMATE GROUP </p>	<p>気候関連財務情報開示タスクフォース</p> <p>2020年12月に財務影響の情報開示</p>
--	--	--

## 温室効果ガス排出量削減目標

<p><b>当社グループの目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●2030年度までに40%削減(2019年度比)</li> <li>●2050年度までにネットゼロ</li> </ul> <p>※ SCOPE1+SCOPE2は2030年度までに46.2%削減(2019年度比)</p>	<p>グループ全体の温室効果ガス排出量を</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>物件の環境性能向上</li> <li>再エネ活用・電力グリーン化</li> <li>メガソーラー拡大</li> <li>建築時排出量削減、洋上風力・新技術など</li> </ul>
--	--



## 主な行動計画

サプライチェーンと一体となって、2030年度に向けた取り組みを着実に実行さらに、2050年度の脱炭素社会実現に向けた行動を推進

<p><b>行動計画 1</b></p> <p>新築・既存物件における環境性能向上</p>	<p><b>行動計画 4</b></p> <p>再生可能エネルギーの安定的な確保</p>
<p><b>行動計画 2</b></p> <p>物件共用部・自社利用部の電力グリーン化</p>	<p><b>行動計画 5</b></p> <p>建築時のCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組み</p>
<p><b>行動計画 3</b></p> <p>入居企業・購入者の皆様へのグリーン化メニューの提供</p>	<p>その他の重要な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・森林活用</li> <li>・街づくりにおける取り組み</li> <li>・外部認証の取得</li> <li>・社内体制の整備</li> <li>・オープンイノベーション</li> </ul>

### 取締役メッセージ

脱炭素社会の実現が世界規模での最重要課題の一つとなっています。その社会課題に対して企業に期待される役割は大きく、その取り組みが企業価値の向上にもつながると認識しております。

そのようななか、三井不動産グループは「持続可能な社会の実現」を理念として掲げ、街づくりを担うデベロッパーとしての社会的使命を果たすべく、事業で利用するすべての電力を再生可能エネルギー由来とすることを目指すイニシアチブ「RE100」への加盟や、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）へ賛同し情報開示をするなど、かねてから気候変動への対応に積極的に取り組んできました。2020年12月には、当社グループの2030年度と2050年度の温室効果ガス排出量の削減目標を設定し、国際的なイニシアチブSBTの認証を受けました。

日本の2030年の温室効果ガス削減目標が引き上げられたことに鑑み、2021年11月に当社グループの2030年度の削減目標を「2019年度比で30%削減」から「40%削減」に積み増すとともに、「2050年度までにネットゼロ」という長期目標の着実な達成に向け、「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を策定いたしました。

今後は、この行動計画に基づき、2030年度に向けて具体的な省エネ施策や再エネ事業の拡大、サプライチェーン全体での温室効果ガス削減に向けたパートナーシップの強化などを図ります。さらに2050年度を



取締役  
専務執行役員  
(サステナビリティ推進関連業務担当)  
**浜本 渉**

見据えて、洋上風力発電や地熱発電など新技術の活用による創エネ事業の検討・推進やオープンイノベーションなどの取り組みを進め、さまざまなパートナーと力を合わせて、社会全体での脱炭素に向けた取り組みに貢献していきます。

三井不動産グループの脱炭素行動計画の詳細については、こちらをご覧ください。  
[https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg\\_csr/carbon\\_neutral/](https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/carbon_neutral/)

TCFD等、その他のサステナビリティに関する詳細については、「ESG Report」をご覧ください。  
[https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/esg\\_csr/](https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/esg_csr/)

# 2030年度に向けた主な行動計画

## 行動計画 1 新築・既存物件における環境性能向上

### 【新規物件】

すべての物件で、ZEB/ZEH水準の環境性能を実現

#### ロジスティクス事業における主な採用手法

- 太陽光発電設備の設置
- 調光付き倉庫内LED照明の採用検討



三井不動産ロジスティクスパーク海老名I (ZEB認証取得予定)  
業界初となるCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの「グリーンエネルギー倉庫」。屋根には太陽光発電設備を設置しオンサイトでの発電・供給を実現。グリーン電力提供サービスも展開し、入居企業の脱炭素化もサポート。

#### 三井不動産レジデンシャル

- 中高層:全棟ZEH-M
- 戸建:全戸ZEH (2030年度)



永福四丁目プロジェクト (ZEH, NearlyZEHファインコート)



LaLa名古屋みなとアクルス ガーデンスクエア (ZEH-M Orientedのパークホームズ)

### 【既存物件】

計画的なリニューアルによる物件の省エネ性能向上・オンサイトでの再生可能エネルギーの創出を積極的に推進



三井アウトレットパーク木更津



三井アウトレットパーク滋賀竜王

## 行動計画 2 物件共用部・自社利用部の電力グリーン化

2030年度までに全国の保有物件共用部・自社利用部の電力をグリーン化



- ※1 三井不動産が保有する太陽光発電所、東京電力エナジーパートナー(株)が契約する卒FIT住宅用太陽光発電設備、提携する発電事業者が保有する太陽光発電設備など
- ※2 FIT電源の場合はJEPX(日本卸電力取引所)を経由して取得、非FIT電源の場合は電力事業者から取得
- ※3 特定電気事業エリアは三井不動産TGスマートエナジー(株)、その他は東京電力エナジーパートナー(株)ほか。

当社保有物件の共用部使用電力をグリーン化(東京ドーム含む)



## 行動計画 3 入居企業・購入者の皆様へのグリーン化メニューの提供

グリーン化メニューの提案を通し、入居企業や購入者の方々の脱炭素に向けた取り組みをサポート

### 住宅購入者

中高層分譲において、「一括高圧受電×再生可能エネルギー」の仕組みやエネファーム導入によるグリーン化等の手法を採用し、2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量40%削減(中高層・戸建平均)を目指します。

### 入居企業

グリーン電力提供サービスを提案し、入居企業の皆様のRE100や脱炭素に向けた取り組みをサポートします。

2021年4月よりオフィスビルテナント各社様への「グリーン電力提供サービス」を開始。現在約100社※の方にご利用・ご検討いただいています。

※ 2021年10月末現在

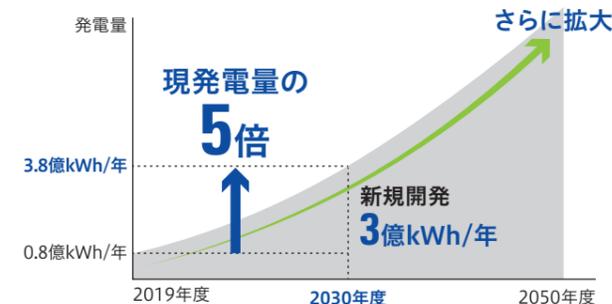


## 行動計画 4 再生可能エネルギーの安定的な確保

メガソーラー開発の一層の推進に加え、非化石証書を安定的に調達

### 新たなメガソーラー開発

既存のメガソーラー事業(0.8億kWh/年)に加え、2030年度までに総発電量3億kWh/年(総出力:約17.5万kW)のメガソーラー開発を目指します。(合計3.8億kWh/年)



### 非化石証書の安定調達

- 首都圏において、すでに包括協定締結済みの東京電力エナジーパートナー(株)からの6億kWh/年の調達に加え、他事業者との包括協定などにより、合計8億kWh/年以上の非化石証書を確保します。
- 首都圏以外の全国において、必要に応じて追加の非化石証書の確保に努めます。

**既存のメガソーラー事業**  
全国5カ所において総面積93.9haのメガソーラー事業を展開。  
●総出力:約7.2万kW  
●年間約0.8億kWhを発電

## 行動計画 5 建築時のCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組み

建築時CO<sub>2</sub>排出量を正確に把握するツール整備に加え、建設会社等に削減計画書の提出を義務化。サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減を促進

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>建築時CO<sub>2</sub>排出量の正確な把握</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●建築時排出量の正確な把握、削減効果の適切な反映等を企図し、「(仮称)資材量積み上げ方式」による建築時排出量算出の仕組みを導入します。</li> <li>●学識経験者・設計者と協働し、2022年度中に、「建築時排出量算出ツール」として整備します。</li> <li>●2023年度中に、すべての施工者に対し上記ツールを用いた建築時CO<sub>2</sub>排出量算出を義務化します。</li> </ul> | <p><b>建築時排出の削減</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●設計指針の改定                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境性能を高める設計対応</li> <li>・無駄のない適正な部資材・設備利用計画</li> <li>・低炭素材や低炭素手段の活用</li> <li>・上記を含む「建築時CO<sub>2</sub>削減計画書」の提出</li> </ul> </li> <li>●見積要項書の改定                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・左記のツールを用いた建築時排出の算出</li> <li>・建設現場での排出削減</li> <li>・資材の調達戦略</li> <li>・上記を含む「建築時CO<sub>2</sub>削減計画書」の提出</li> </ul> </li> </ul> |
|---|--|

## その他の重要な取り組み

- 森林活用**
- 高層木造ビルや木造住宅などに保有林を積極的に活用。
  - 建築資材の自給自足および森林資源と地域経済の持続可能な好循環を実現させます。



**三井不動産グループの森林保全活動**

- 森の面積：約5,000ha

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・管理

- 三井不動産グループの森が吸収・固定したCO<sub>2</sub>量：約17,251t-CO<sub>2</sub>/年\*

※ グループ保有林の年間CO<sub>2</sub>吸収・固定量は、北海道の計算式を採用し、2020年度森林調査簿の森林成長量データを基に計算したものです。

- 外部認証の取得**
- 全施設の環境性能向上に加え、脱炭素を含めたESG推進の観点から、国内外の外部認証を積極的に取得します。

**認証取得済の施設事例**

<p><b>ZEB / ZEH (BELS)</b></p>	<p>三井不動産ロジスティクスパーク船橋III (ZEB-Ready)</p> <p>パークホームズLaLa名古屋みなとアクルス ガーデンスクエア (ZEH-M Oriented)</p>
<p><b>DBJ Green Building / CASBEE</b></p>	<p>東京ミッドタウン日比谷 「DBJ Green Building認証」と「CASBEE ウェルネスオフィス認証」を同時取得</p>
<p><b>LEED</b></p>	<p>柏の葉スマートシティ 国際的な環境認証制度「LEED-ND (街づくり部門/計画認証)」で最高ランク「プラチナ認証」を日本で初取得</p>



## 2050年度を見据えて

2050年度に向けて、各行動計画を進化させ続けることに加え、以下の内容に取り組みます

- 新技術創造に向けたオープンイノベーション**
- 脱炭素に関する幅広い技術革新の動向等を把握し、積極的に活用します。
  - アカデミア・建設会社との共同研究や、ベンチャー企業への出資・実証実験の場の提供等を積極的に行うことで、社会全体の脱炭素化への貢献を目指します。
- 具体的な取り組みの例**
- 再生可能エネルギー創出への活用
    - ・洋上風力発電や地熱発電等の再エネ新技術の活用により、さらなる再生可能エネルギーの調達を目指します。
  - 建築時・建物運用時CO<sub>2</sub>排出量の削減への活用
    - ・建設会社や部資材メーカーを巻き込み、業界をリードする取り組みを続け、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量の削減を目指します。
    - ・建物の省エネルギーに寄与する新技術や新素材を積極的に採用することで、グループにおける建物運用時CO<sub>2</sub>排出量の削減を目指します。



着床式洋上風力発電イメージ

**街づくりにおける取り組みの促進**

脱炭素社会実現に向け、日本橋・豊洲・八重洲におけるスマートエネルギープロジェクトや柏の葉AEMSをはじめ、新技術やオープンイノベーションを交えながら、当社関連施設のみならず、エリア全体の脱炭素を進める街づくりの実現を目指します。

## 行動計画推進のための社内制度

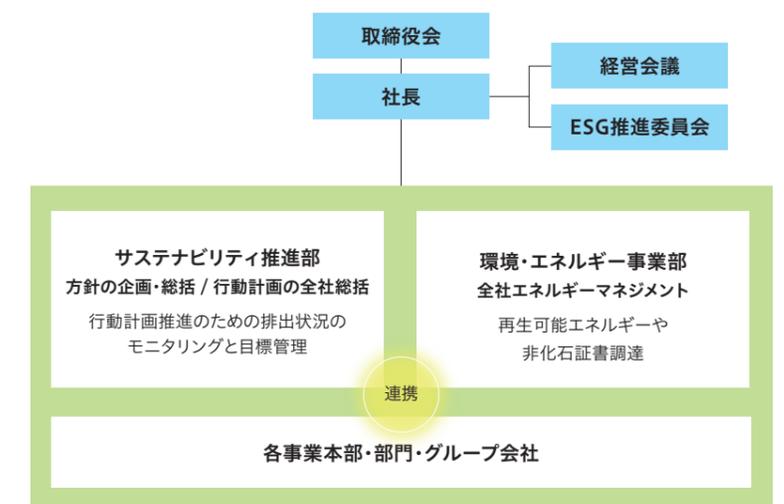
**インターナルカーボンプライシング (ICP: 社内炭素価格制度) の導入**

2022年度より、新規開発物件においてCO<sub>2</sub>排出量に価格付けを行い、脱炭素への取り組みを促す仕組みである「インターナルカーボンプライシング」を導入。環境負荷を定量的に可視化し、進捗管理。CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた社内の意識を高め、脱炭素への取り組みを加速させます。

## サステナビリティ推進体制

**行動計画推進のための体制**

行動計画における総括機能として「サステナビリティ推進部」を新設。「各事業本部・部門・グループ会社」が、全社エネルギーマネジメントを行う「環境・エネルギー事業部」をはじめ、あらゆる全社部門と連携し、脱炭素に向けた取り組みを推進します。



特集 2

# ダイバーシティ&インクルージョン戦略



## 取締役メッセージ

長期経営方針「VISION 2025」に掲げるさまざまな取り組みを推進し、競争優位性を確保していくうえで、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、人材という資産にあります。

三井不動産は自由闊達な社風のなかで、創業以来受け継ぎ育んできた進取の精神や柔軟で強靱なチャレンジスピリットというDNAを共有しながら、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。

現場でのさまざまな経験を通して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る。多様な価値観が融合し、互いを尊敬し合い、チームとしての推進力に変えていく。このようなプロセスのなかで、社員一人ひとりと向き合い、その活躍の環境を整えていくことが、当社における人材マネジメントの基本です。

「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、VUCAと呼ばれる時代において当社を取り巻く事業環境は一段と変化を速めています。少子高齢化、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に加え、新型コロナウイルス感染拡大がもたらした人々のくらしや行動の変容、サステナビリティの重要性の高まり等により、当社がサービスを提供する顧客の多様性と個性が一層広がりを増しています。そして、このような環境変化に伴い従来の不動産業という枠組みのなかだけでは解決で



取締役  
副社長執行役員  
(人事担当)  
小野澤 康夫

きない社会課題が生じてきています。

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、ソリューションを提案することでビジネスを展開、成長し続けるためには、当社自らが多様性を受容することが肝要となります。異なる価値観、発想やパイオニア精神に満ちた独創性を育みながら、多様性を包摂することによって多彩な人材の活躍を実現することが求められているのです。

このような考えのもと、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営戦略の一つと位置付け、ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言とその取り組み方針を策定し、グループ一体となって進めています。また、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みのなかでも女性活躍推進を重要なテーマと定め、グループとして定量および定性的な活動計画を定め、さまざまな施策を講じています。

## ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言

当社グループが経営理念として掲げる「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」を象徴しています。

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おり、

ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営戦略の一つと位置付け、多様な価値観・才能・ライフスタイルを持った人材が、それぞれの持てる力を最大限に発揮するための組織づくりをグループ一体となって進めています。

## ダイバーシティ&インクルージョン取り組み方針

多様なスキル・経験・価値観を持った意欲と能力のある従業員が、人種・国籍・宗教・性別・年齢・障がいの有無・性自認・性的指向などに関わらず公正に評価され、従業員一人ひとりがお互いを認め合い、個々の能力を最大限発揮できる職場環境にするために、働き方改革の推進や人事

制度の充実等により、組織の生産性向上や従業員のワークライフバランスの支援に努めています。とくに、女性活躍推進を重要なテーマと位置付けており、グループとして定量目標および定性的な活動計画を定め、さまざまな施策を講じ、グループ一体となって推進しています。

## ダイバーシティ&インクルージョン推進体制

経営トップのコミットメントのもと、人事管理取締役を責任者として、「人事部 働き方企画推進室」が中心となり、社内外の知見を活かしながらダイバーシティ&インクルージョンに関する取り組みを推進しています。

ESG活動における重点項目の一つであるダイバーシティ

&インクルージョンについて、活動報告および年度方針等を取締役に議論・策定しているほか、グループ一体となって推進するべく、グループ会社社長が参加する会議で方針を共有し、グループ会社担当部門とダイバーシティ&インクルージョン推進会議を定期的実施しています。

## グループ女性活躍推進

ダイバーシティには国籍、年齢、性別などさまざまな観点があり、本来は特定のカテゴリーの多様化を目指すものではなく、価値観の多様化を目指すものですが、女性の活躍推進を重要なテーマとして重点的に取り組

むことを通じて、本来のダイバーシティの一層の推進を図るべく、グループとして女性の活躍推進に関する定量目標および定性的な活動計画を定め、さまざまな施策を講じ、グループ一体となって推進しています。

## グループ女性活躍推進 定量目標

女性管理職比率をはじめとした指標についてグループ各社で目標を設定し、進捗を管理しています。また、女性活躍推進におけるモデル会社(サンライフ・クリエイ

ション(株)、三井不動産商業マネジメント(株)、(株)三井不動産ホテルマネジメント)を指定し、好事例を共有することでグループ全体の取り組みを加速させます。

女性管理職比率目標(三井不動産単体)



定量目標(三井不動産単体)

目標				
	女性管理職比率	女性採用比率	育休復帰率	有給休暇取得
三井不動産(単体)	2025年 10% 2030年 20%	40%	100%	14日

女性管理職比率(三井不動産単体)



定量目標(女性活躍推進におけるモデル会社)

目標				
会社名	女性管理職比率	女性採用比率	育休復帰率	有給休暇取得
サンライフ・クリエイション	- (2021年4月 70.6%) (2020年度実績 82%)	-	100%	取得率 70%
三井不動産商業マネジメント	2025年 20% 2030年 25% (2020年度実績 58%)	-	100%	取得率 80%
三井不動産ホテルマネジメント	2025年 15% 2030年 20% (2020年度実績 60%)	-	100%	取得率 70%

グループ女性活躍推進 定性的な活動計画

次の2つの軸を重視しており、これらを達成するために8つの施策を策定し、グループ一体となって取り組んでいます。

- 性別に関わらず育児・介護等を含め多様なライフスタイルや価値観を尊重し合い、長く働き続けられる環境整備
  - 組織・上司の意識改革 (アンコンシャスバイアス研修等)
  - 育児・介護との両立支援 (制度拡充・徹底、研修実施、男性育児参画促進等)
  - リターンエントリー制度
  - 職種・職域に応じた柔軟な勤務形態
- 女性活躍を推進するうえでの組織の意識改革ならびに本人のモチベーション向上・キャリア形成支援
  - 組織・上司の意識改革(D&I研修等)
  - 女性従業員へのメンター・スポンサー制度
  - 女性活躍推進ワーキンググループ組成
  - 社内での交流促進イベント



「三井不動産グループの女性活躍推進の取り組み」紹介ウェブサイト  
取り組みの詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/hrm/women/>



「女性活躍推進ワーキングチーム」の発足



事業所内保育所

## 女性活躍推進に係る主な取り組み

### 長く働き続けられる環境整備

性別に関わらず多様な人材が活躍できる環境整備として、組織・上司の意識改革のために、全従業員を対象にアンコンシャスバイアス研修等を実施しています。

また、人事部員による全従業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・介護支援を含むさまざまな制度・環境を整備しています。例えば、育児との両立を支援する環境整備のため、フレックス型の短時間勤務制度、在宅勤務制度、法定以上の育児休業制度、事業所内保育所の設置等に早くから対応してきました。正社員の育児休業復帰率は21年連続100%を維持、男性の育児支援休暇取得率は70%です。

正社員の育児休業復帰率  
過去21年間※

※ 2000年度～2020年度

100%

環境整備および女性の積極的な採用(女性採用比率目標40%以上)により、女性執行役員をはじめとして、会社スタッフや国内・海外の事業ライン等多くの部署で女性従業員が活躍しています。2021年4月時点の管理職における女性比率は5.7%、係長相当職における女性比率は19.3%であり、2025年に管理職における女性比率を10%、2030年に20%とするべく取り組みを進めています。

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4年連続選定されています。

2021 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定

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.



### モチベーション向上・キャリア形成支援

組織長対象のダイバーシティ&インクルージョン研修等の実施により、女性活躍を推進するうえでの組織の意識改革を進めるとともに、女性の管理職対象のメンター制度等によるキャリア形成支援を行っています。また、女性活躍推進ワーキングチームによる提案および交流、若手女性総合職の交流のためのクロスミーティング、活躍する女性による講演および座談会等により、モチベーション向上およびキャリア形成支援を図っています。



組織長対象のダイバーシティ&インクルージョン研修



ダイバーシティ・マネジメント推進プロジェクトチームによる育児中従業員の情報交換会(三井不動産商業マネジメント)



講演・座談会(当社元取締役で当社の女性活躍推進におけるアドバイザーの江川雅子氏および同氏紹介者が登壇)

## 人材戦略に基づく施策

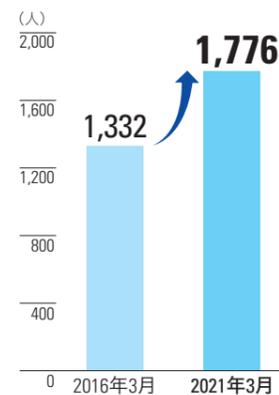
### 多様なバックグラウンドを持つ人材の採用

当社グループ長期経営方針「VISION 2025」に掲げる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、幅広い多様な「知」を結集させていく必要があるなか、キャリア採用(中途採用)においては業界未経験・他業種からの人材を積極的に採用しています。

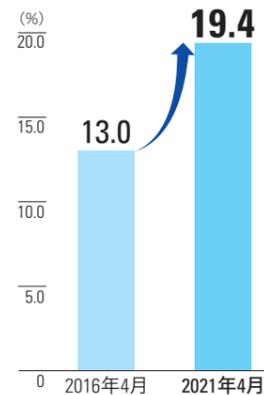
さまざまなキャリアや視座を持った多彩な人材が、各々の経験・能力に基づきその独自性を発揮することを通じて当社で活躍できるよう、多様な研修やメンター制度等を整備しています。

多様な人材が主体的に協働し、融合することにより新たな価値創造やイノベーションにつなげていく狙いです。

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



### グローバル人材・IT人材の採用・育成

「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。

グローバル化のさらなる進展に対し2025年前後で海外事業利益を連結営業利益の3割にしていきたいために、外国籍や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ているほか、若手社員必須の数カ月の語学研修、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。

またデジタルトランスフォーメーション(DX)の進展はこ

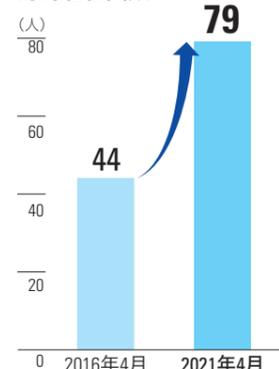
れまでの事業の仕組み自体に大きな変化をもたらすと認識のもと、リアルな価値をより高めるためのデジタル技術・リアルエステートテックの活用を加速的に推進するために、即戦力となるICTに専門性の高いキャリア社員を積極的に採用し、各事業領域においてテクノロジーを活用したイノベーションの実現を図っています。

また既存事業におけるDXの推進をすべての従業員が考え実行すべきであるとの観点からさまざまな研修を行っています。

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。



海外駐在員数



技術職掌(IT系)の採用実績数

2021年4月時点  
累計53名



## 人材育成・人材マネジメントにおける取り組み

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る。多様な価値観・能力が融合し、チームとしての実行力に変えていく。社員一人ひとりと向き合い、その活躍の舞台を整えるのが、当社における人材マネジメントの考え方です。

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。

#### ① OJT

現場における仕事を通じた「OJT」が人材育成のベースとなります。職場における具体的な仕事や社員同士のコミュニケーションを通じて、業務遂行に必要な能力を計画的・継続的に育成しています。

#### ② 本人と人事部による毎年の面談

キャリア形成や能力開発について、社員一人ひとりのビジョンに沿った支援を行うために、人事部や所属長と面談し、話し合う機会を数多く整備しています。

なかでも、人事部との毎年の面談では、社員の課題や育成環境、本人の感じている不安等を把握する機能だけでなく、本人や周囲の従業員の就業実態の把握等を通じて、公正な評価のための機能も果たしています。

#### ③ ジョブローテーション

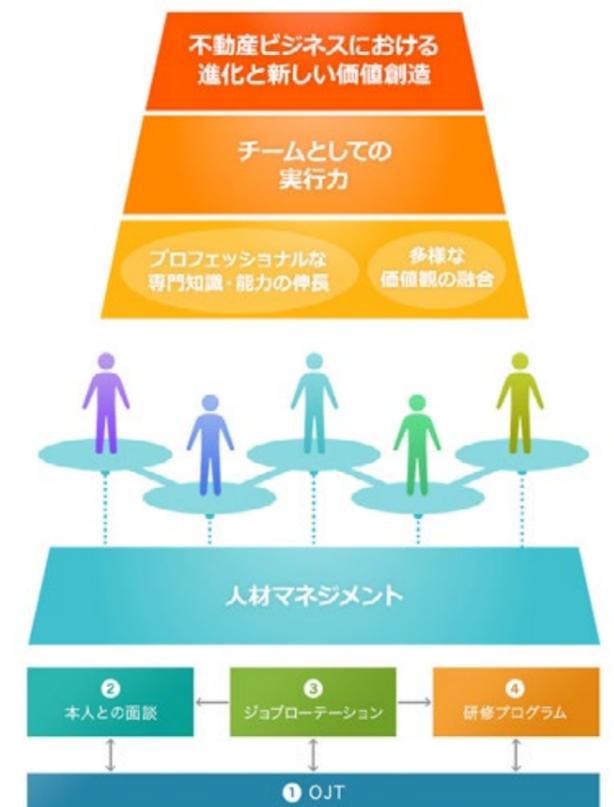
ジョブローテーションにより幅広い専門性を備えたプロフェッショナルを育成しています。担当業務の専門性を高めつつ、複数領域の業務を経験させ本人の経験・知見をさらに厚くすることで、常に変化し続ける環境に適応できる社員と組織の形成を目指しています。

#### ④ 研修プログラム

階層別の研修や社員それぞれの役割・スキル・能力に応じて選択できる研修等、100を超える多様なプログラムを設けています。また自発的に各自が能力伸長に取り組むべく異業種交流型の募集型研修を用意しています。

そのほか、従業員の多様な価値観に基づくキャリアビジョンを支援するために、職掌の変更制度や部門の異動希望等に関する自己申告制度、有期契約社員から正社員への登用制度等も整備しています。

加えて、本業への理解を深めるとともに、あえて本業と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、大学院修学等のための休職制度、大学院の費用補助制度を整備するなど、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ています。



## ワークライフバランスの支援にかかる取り組み

### 働き方改革の推進

当社では、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、「働き方改革」を基軸として、多様な価値観・才能・ライフスタイルを持った人材が、それぞれの持てる力を最大限に発揮するための組織づくりを進めています。また、すべての部門で業務の効率化を進め、業務配分の適正化や従業員の労働時間削減を図ることによって、ワークライフバランスの適正化を推進しています。適正なワークライフバランスは、従業員のプライベートを充実させ、自己研鑽の促進や育児・介護と仕事の両立に大きな効果をもたらすと考えており、ひいては多様な従業員が個々の能力を最大限発揮できる職場環境が形成され、より高い価値の創造と当社グループの持続的成長につながるものと捉えています。

#### 働き方改革にかかる取り組み

意識改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップメッセージの継続発信による意識醸成</li> <li>● 社内広報誌・メルマガを活用した啓発およびノウハウの共有</li> <li>● 年次有給休暇の連続取得を推奨するとともに、年間の取得目標の設定(半期7日、年間14日)</li> <li>● 組織長に対し、健康と安全に関する研修を実施</li> <li>● 「効率性」を人事考課にかかる要素の一つとして評価</li> </ul>
組織単位での業務改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 働き方企画推進室による各部門取り組みへのサポート</li> <li>● 部門ごとにカスタマイズされた働き方の確立、業務効率化推進</li> <li>● IT活用による生産性向上の支援</li> </ul>
インフラ整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>● シェアオフィス「WORK STYLING」の活用</li> <li>● 在宅勤務制度の導入</li> <li>● PC稼働時間を記録できるほか、使用制御システムも活用</li> <li>● 半日単位で取得できる有給休暇の整備</li> </ul>

### 健康経営の推進

当社は、会社の競争力を強化し続け、持続的な成長を果たしていくためには、社員一人ひとりの健康と安全が重要な経営課題と捉えており、健康経営宣言を制定し、方針を明確にするとともに、社員がそれぞれのライフスタイルに応じ、生き生きと働くことのできる職場環境を整備することを目指し、社員の健康保持・増進に積極的に取り組んでいます。

#### 健康経営宣言

1. 当社の「進取の精神」や「柔軟で強靱なチャレンジスピリット」にもとづく一人ひとりの新たな価値創造を社員の健康管理の側面から支え、会社の持続的な成長へとつなげます。
2. 社員の心身の健康づくりのために積極的に投資を行い、多様な人材が生き生きと働くことのできる職場づくりを推進します。
3. 街づくりを通じて、地域・社会における人々の健康保持・増進に取り組むとともに、社会が直面する幅広い課題の解決へとつなげ、健康で豊かな未来の実現に貢献します。

具体的には、人事部員による全社員への個別面談や社員・その配偶者への人間ドック等の受診費用補助、健康イベントの実施等、人事管理取締役を責任者に据え、専門組織「健康管理センター」を設置し、健康保険組合との協議も交えながら、健康課題に対する各施策の立案、効果検証など、各種取り組みを積極的に進めています。



健康促進イベント「&Well Festa」



健康経営支援サービス「&well」

また当社は、健康経営に関する各種取り組みが評価され、健康経営に優れた企業として、経済産業省と日本健康会議が共同で認定する「健康経営優良法人(大規模法人部門、ホワイト500)」の認定を5年連続で取得しています。



### 特集 3

## 社外取締役に聞く 三井不動産

取締役(社外・独立)  
河合 江理子

### 01. 取締役に就任され、三井不動産の取締役会の印象をお聞かせください。

第一印象として、我々独立社外取締役に對して経営に関する情報開示をしっかりと行い、かつ意見を真摯に受け止めてくれると感じました。例えば事前説明では、明確な資料を提供し、質問にも丁寧な回答をしてくれます。また取締役会以外にも重要なテーマごとに説明の場があり、新任の社外取締役でもしっかりとビジネスを理解し、実力を発揮できる環境が整っていると感じています。

また、当社の取締役会では、社外取締役と社内取締役との間で活発な議論が交わされています。「個別のプロジェクトの審議」はもちろんのこと、「戦略に関する議論」にも重点が置かれていて、経営の方向性やブランド戦略、

持続可能なビジネスモデルなどについての議論や評価を行います。これは社外取締役の重要な役割の一つで、最も能力を発揮できる場所です。実際に、社外取締役の意見が尊重され、経営に取り入れられていると感じております。今後もそうした運営を継続していただければと思います。

また、個別のプロジェクトの審議では、メリットだけでなく、考えられるすべてのリスクについてもしっかりと分析したうえで提示されるので、議論が効率的に進められていると思っています。また、経営陣は積極的な経営をする一方、コンプライアンスを重視しており、社外取締役として確固な土台を感じます。

## 02. これまでのキャリアを活かして、 どのような視点で経営に参画したいとお考えですか？

私は英国、フランス、スイスで金融のプロフェッショナルとして職務を遂行し、ポーランドでは国営企業の民営化ファンドのチーフ・インベストメント・オフィサーとしてマネジメントの経験も積みました。また、投資先のポーランドの数社の社外取締役もしておりました。当社も大きな投資を伴う不動産という事業をグローバルに展開していますので、私がこれまでに培ってきた国際的な知見や、国際機関や金融業界での経験を踏まえて、さまざまな助言や提案ができると考えています。女性の視点や生活者としての視点、

欧州でのビジネスや異文化経験から、異なる視点から発言し、取締役会の多様性にも寄与できると思います。

さらに京都大学では、グローバルに活躍できるリーダーの育成に取り組んできました。加えて、グローバル化を推進する企業の幹部に対してのリーダーシップ研修も行っているため、当社でのグローバル人材や女性の力を引き出せるように女性のリーダー育成にも貢献していきたいと考えています。

## 03. 当社のグローバル戦略について、どのようにお考えですか？

当社は、長期経営方針「VISION 2025」において、海外事業利益を30%程度に拡大するという将来見通しを掲げています。昨今の事業環境として、海外と比較すると国内の成長率は低く、人口も減少傾向など国内競争も厳しい状況がありますので、国外の事業機会を積極的に取り込んでいくことは、持続的な成長のために必要な戦略だと捉えています。とくに、当社が得意とするミクストユースの街づくりは、海外においてはユニークな開発手法であり、ロンドンの「テレビジョンセンター再開発計画」などの成功を足がかりとして、

さらに拡大していける可能性があると考えています。「柏の葉スマートシティ」のような街づくりもグローバルに展開できると思いますので、選り抜かれた現地パートナーと協働しながら、人と地球に優しく、すべての人が安心して暮らせる街づくりを発展させていただければと期待しています。当社は国内ではリーディングカンパニーですが、不動産業はローカルな知識、ノウハウが必要なので、信用できるパートナーを選ぶことは大切だと思います。

## 04. 当社のダイバーシティへの取り組みに対するご意見をお聞かせください。

ダイバーシティの一つのテーマである女性の活躍推進のためには、機会の平等はもちろんのこと、女性が自信を持つことが必要です。そしてロールモデルも少ないですし、上司のサポートも必要です。成長を阻む壁や天井を取り払うことを推進するトップマネジメントの存在が、ジェンダーに関わりなく活躍できる組織を実現する鍵になると考えています。当社は、女性活躍を推進するためアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)を取り除く研修などに取り組むなど、会社として女性活躍に力を入れていることは非常に素晴らしいと思います。ただ人が育つには時間がかかります。ですので当社も中途採用を積極化してきています。当

社は同質性の高い組織でそれが強さでもありますが、価値観の多様化が進むことによりさらに発展すると思います。これからの変化に期待しています。

効率性を軸にした働き方改革と女性活躍推進はリンクしていることを念頭に置く必要があると思います。例えば、重要な意思決定を行う会議は17時以降にせず日中に行うなど、工夫をすることができます。人事評価においては、効率性の観点を入れており、働く時間の長さではなく効率性を重視しています。このように一つひとつ積み上げることによって大きな変化をもたらすことも大切だと考えています。

## 05. 当社の脱炭素への取り組みへの期待をお聞かせください。

当社は2050年度までに温室効果ガス排出量をネットゼロとすることを目標にするなど、国内企業でも先進的な取り組みをしています。これは自社の努力だけでは達成できない問題であり、川上の建設会社や川下の顧客を巻き込まなければならないので、大変勇気のいる決断だと思います。オフィスビル等の省エネ・創エネの努力だけでなく、メガソーラー設置などによって、事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す「RE100」への加盟や「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」への賛同・情報開示、温室効果ガス排出量をスコープ3まで算定し、SBT(Science Based Targets)イニシアチブ認定を取得するなど積極的に取り組みをしています。

このようなアプローチからは、規制があるからやるのではなく、人類の将来のために地球温暖化を抑制して、社会

的な責任を果たしていくという強い想いを感じますし、私個人としても、当社のような大企業が持続可能な脱炭素社会の形成に真摯に向き合っていることは非常に心強いと思っています。例えば、北海道の持続可能な“終わらない森づくり”や、高層の木造オフィスビルなども、当社のノウハウを活かした素晴らしい取り組みだと感じていますので、今後さらに発展させていただきたいと思っています。

環境への取り組みは、街づくりと同様に、長期的な視点が必要になります。しっかりと目標を立てて、無駄なく投資を行い、皆が安心して暮らせる社会をつくっていくことは当社に課せられた社会的使命だと思います。今後も、社内取締役・社外取締役が一体となって、グループ全体の脱炭素に向けた取り組みを推進していければと考えています。



### プロフィール

日本の高校を卒業後、アメリカのハーバード大学で学士、フランスのINSEADでMBAを取得。以降、マッキンゼー・アンド・カンパニーのバリ支社をはじめとする欧州の複数の企業において、経営コンサルタントやファンドマネージャーとして従事。その後、金融分野の専門家として、国際決済銀行(BIS)や経済協力開発機構(OECD)などの国際機関を経て、2012年に帰国してから京都大学教授に就任、2021年4月から京都大学名誉教授・京都大学大学院総合生存学館ソーシャルイノベーションセンター特任教授を務める。2021年6月から、当社の社外取締役に就任。