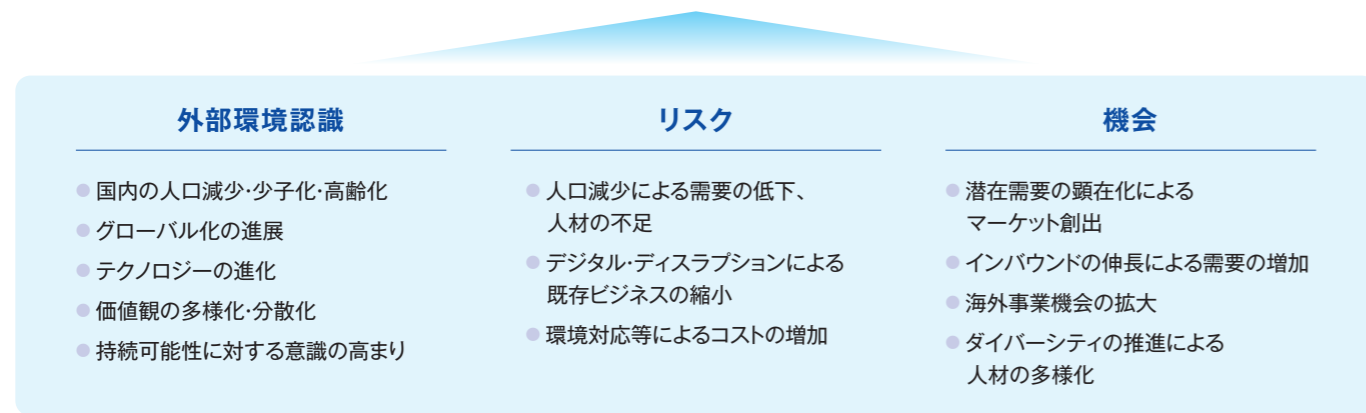


# 長期経営方針 VISION 2025

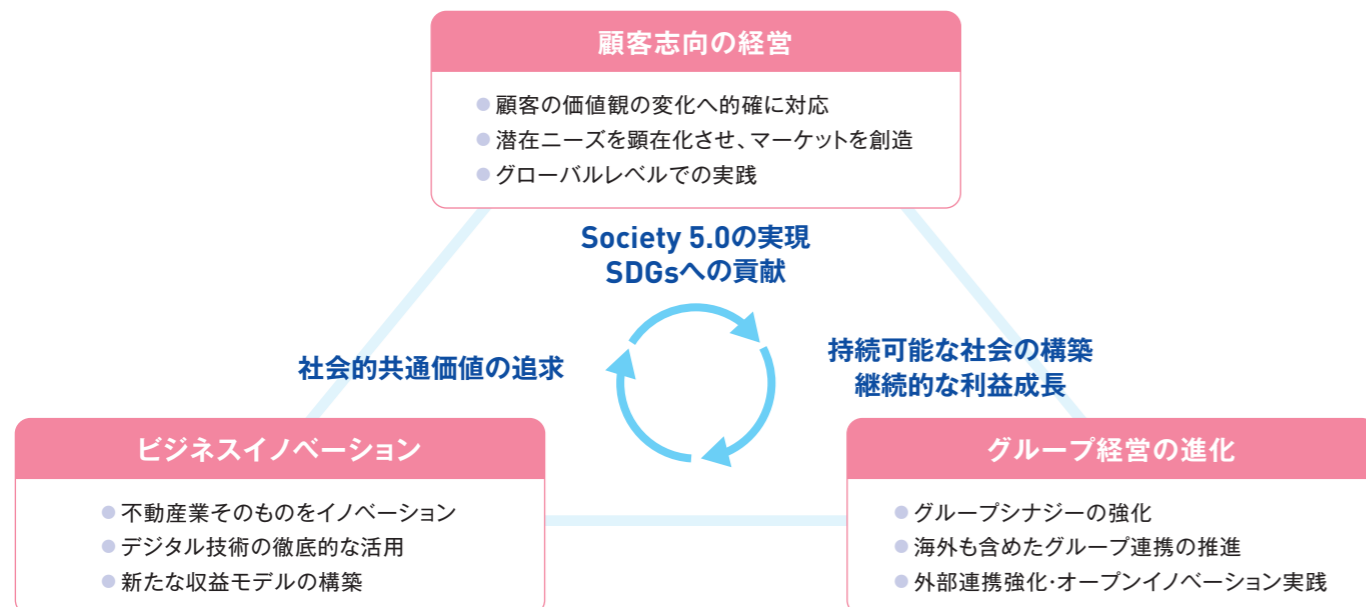
2018年5月、三井不動産グループは、これまで掲げてきた「STATEMENT / VISION / MISSION」をベースに、長期経営方針「VISION 2025」を公表しました。不動産業そのもののイノベーションとさらなるグローバル化を目指し、成長性と収益性に富んだグループであり続けるとともに、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

## 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



## 基本戦略



## 主要な取り組み方針

**街づくりの一層の進化** P.11

- 街づくりの主役は「人」であり、そのビジネスライフや暮らしを提供
- 経年優化的街づくり、超スマート社会の「場」であるスマートシティの実現

**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** P.87

- 不動産×ICTによる既存事業の競争力向上と新たなビジネスの創出
- オフィス・商業・住宅など、リアルな空間でのデータの蓄積・活用

**海外事業の飛躍的な成長** P.69

- 総合デベロッパーとしての当社グループの強みを活かした事業拡大
- ローカル化の一層の推進、街づくり型開発の海外展開

**取り組みを支えるインフラ**

人材戦略 P.39	組織・制度・ガバナンス P.89	アセット・財務戦略 P.31 P.35
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ダイバーシティの一層の推進</li> <li>● 女性の活躍推進</li> <li>● グローバル人材・IT人材の採用・育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ最適意識の向上</li> <li>● イノベーションを促進する組織・制度</li> <li>● ガバナンス強化・コンプライアンス徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バランスシートの適正なコントロール</li> <li>● 最適なポートフォリオ構築</li> <li>● 資産に応じた調達手段の多様化</li> </ul>

## 将来見通し

### 2025年前後に向けて、持続的な利益成長を実現

2025年 前後		
連結営業利益	うち海外事業利益	ROA
3,500	30%	5%
億円 程度	程度	程度

# 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> P.73 <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>経年優化する豊かな自然環境の実現</li> </ul>	
<b>オープンイノベーションによる新産業の創造</b> P.47 <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	
<b>街づくりを通じた「超スマート社会」の実現</b> P.87 <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	
<b>健やか・安全・安心な暮らしの実現</b> P.53-72 <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	
<b>多様な人材が活躍できる社会の実現</b> P.77 <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>人々の可能性を拡げ、将来への期待や希望を醸成する商品・サービスの推進</li> <li>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</li> </ul>	
<b>コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上</b> P.89 P.103 <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>成長と安定を両立させる、強くてしなやかなガバナンス体制の確立</li> </ul>	

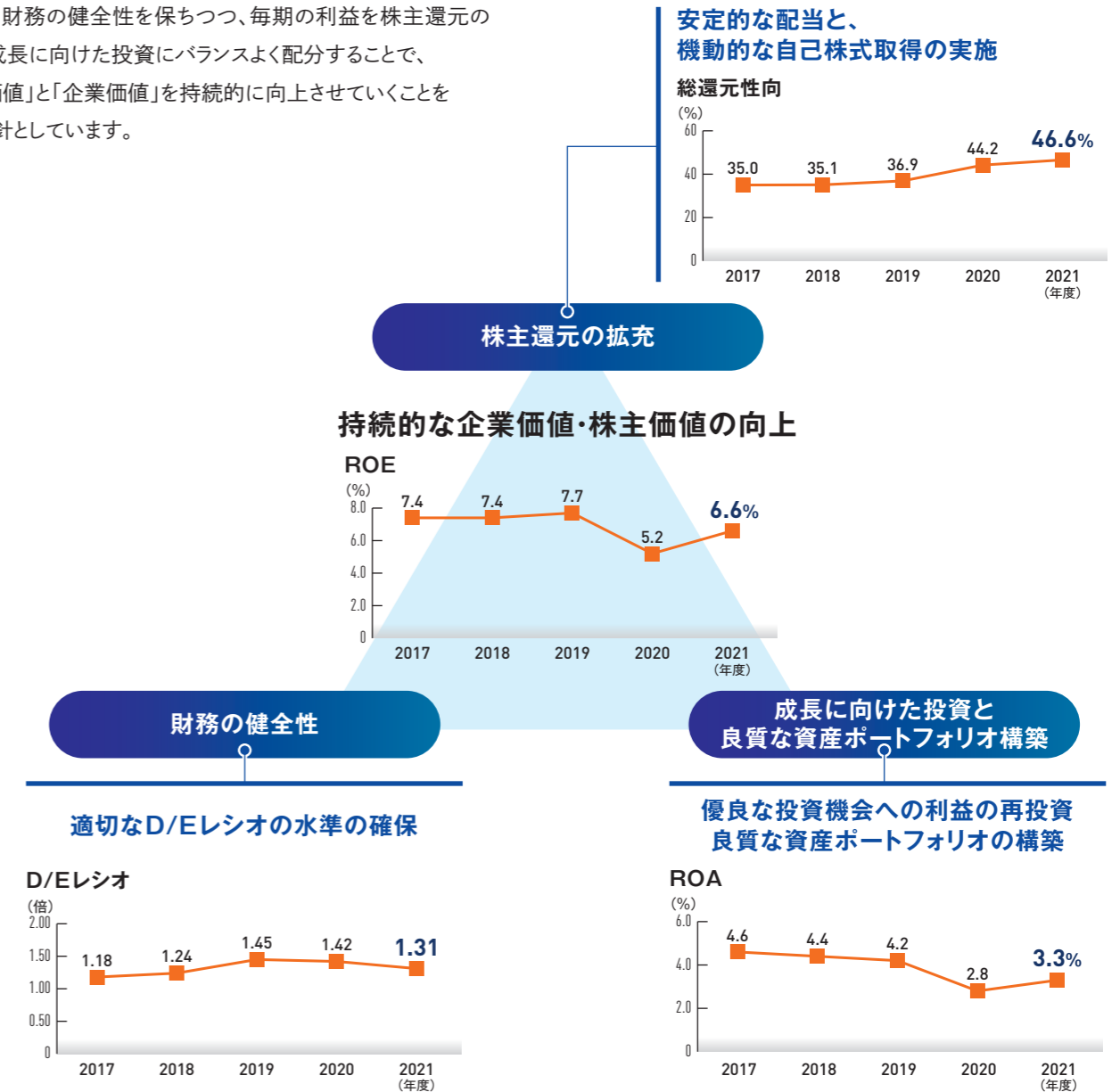
持続可能な社会の構築

継続的な利益成長

中長期的な目標(主な非財務KPI) P.37 P.39		
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)単体) 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45%**程度\*を目途とする

\*2022年5月改訂

# CEOメッセージ

三井不動産の目指す価値創造の姿

街づくりを通じた社会課題の解決により、  
社会的価値と経済的価値を両立させた  
経営を実践してまいります。

三井不動産株式会社  
代表取締役社長

菰田 正信



## はじめに

新型コロナウイルスが世界に拡がり、2年以上が経過しました。今、世界はワクチン接種の進捗とともに、コロナと併存した社会を模索し、急速に経済再生へと軸足を移しています。一方、足元では、コロナからの回復による世界的な需要の急増、エネルギー価格の上昇、食料不足、サプライチェーン・物流の混乱など、供給制約も重なって世界各国でインフレが進行中です。それに加えて、このたびのロシアによるウクライナ侵攻が、世界の混迷に拍車をかけています。私たちは、民主主義国家の一員として断じてこれを許さず、惨状を極めるウクライナ国民に寄り添い、世界平和と国際秩序の維持のために、できる限りのことをしていく必要があります。

毎年この場でお伝えしているように、このような不確実性の時代においては、企業の理念や普遍的な価値観をみつめることが大変重要です。企業のルーツを振り返り、先達の絶え間ない努力と変革によって、これまでどのような社会的価値を創出し、どのように持続的成長を遂げ、今日に至っているのかを知ることは、私たちが次の時代を切り拓いていくための羅針盤となります。

今回は、あらためて三井不動産のルーツに遡り、三井不動産のDNAと理念を踏まえたうえで、私たちの存在意義や社会的使命を明らかにし、地球環境や人々が暮らす社会に対してこれから何を為すべきか、それを実現するための企業価値とはどうあるべきか、私の考えをお伝えしていきたいと思ひます。

## 三井不動産のルーツとDNA、「」マークの理念

### (1) 三井不動産のルーツ・DNA

今年、三井グループの祖、三井高利<sup>たかし</sup>が生まれて400年の節目の年です。来年は、三井高利が伊勢松阪から江戸に移り、日本橋に呉服店を開いて350年になります。

三井高利は、1673年、江戸・日本橋に「三井越後屋呉服店」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な発展を遂げました。では、一体これの何が画期的だったのでしょうか。

もともと呉服は武士の着るもので、庶民には手の届かない贅沢品でした。大名屋敷を回り注文をとってからつくるオーダーメイドで手間もかかり生地ロスも多く、支払いは盆暮れの掛け売りで、金利もかかり未収リスクもある。一方、時は元禄になろうとする頃、世の中は成熟し、庶民もより良い衣服を求めています。

三井高利はそこで発想を転換します。既製品の呉服を店頭で現金払いで売り、生産・流通・課金の抜本的な合理化により、大きくコストダウンを実現。生地も従来の絹・麻に加え、出身地の伊勢松阪でも生産していた木綿を使い、価格や品質面でより消費者の嗜好にマッチするようイノベーションしました。これらの変革の結果、呉服は庶民に手の届く商品となり、「三井越後屋」は

大繁盛することとなったのです。こうした「顧客志向」を「進取の気性」を発揮して江戸の世で最初に実践したのが三井高利であり、これが三井不動産のDNAとして受け継がれてきました。

「三井越後屋」は、その後も事業を拡大し、1909年には三井財閥の持株会社「三井合名会社」が設立され、1941年には三井合名の中核を引き継ぎ、三井不動産が誕生しました。それからの当社グループの歩みは、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(5ページ参照)。

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「進取の気性」は、三井高利から当社グループへと脈々と受け継がれ、社員一人ひとりのDNAとして、今日までしっかりと浸透している、と私は感じています。



創始者 三井高利  
(三井文庫蔵)  
※転載禁止



江戸時代の日本橋/鳥居清長筆「駿河町越後屋正月風景図」(三井記念美術館蔵)

## (2)「人」マークの理念

そして、これらのDNAを象徴的に結晶化したものが「人」マークの理念」という経営ビジョンです。対立する概念を「or」でどちらか選ぶのではなく、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、「&」で共生させ、持続可能な社会を実現していくことを、経営の理念に据えています。この経営ビジョンは、サステナビリティやESGなどが世間で言われる遙か以前の1991年、創立50周年に制定しました。会社の目指すべき方向を的確に示して、私はこの理念を大変気に入っています。

例えば、かつて不動産開発は自然破壊と捉えられていたましたが、だからこそ、当社グループは、「人」マークの理念」をもって、地球環境や地域との共生を大事にしてきました。三井の本拠地、東京・日本橋の開発コンセプト「残しながら、蘇らせながら、創っていく」

ていく」はその象徴といえるでしょう。三井本館や日銀、高島屋本館、日本橋の橋梁など、歴史的に残すべきものを残し、日本橋川の水辺の潤いや青空、時代の中で街の隅に追いやられた福徳神社などを蘇らせ、調和を図りながら時代の最先端を行く高層ビルを創っていく。その一方で、一筋入ると江戸の街並みを再現した路地を創る。これらは「人と自然」「伝統と革新」を共生させた、まさに「人」マークの街づくりであり、当社の存在価値そのものです。

今後の社会経済の発展と地球環境の保全に向けて、当社グループの果たすべき役割はますます重要なものになっていくと確信していますが、これからも「人」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、グループの総力を挙げて取り組んでまいります。



## 三井不動産の取り組むべき課題認識

企業が、従来のような財務的な側面のみをもって評価される時代は過去のものとなり、これからは、財務・非財務の両面から企業価値を高めていくとする経営の意志と実行力が問われる時代です。歴史を振り返れば明らかのように、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。もちろん、これらの価値は両立するものであり、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、と私は考えています。

ここからは、さらなる企業価値の向上に向けて、今、当社グループが率先して取り組むべき課題について、お伝えしていきたいと思ひます。

## (1)脱炭素社会の実現

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ています。温室効果ガス排出量の削減に向けた中長期目標を掲げるだけでなく、不動産業界のリーダーとして、どのようなアクションプランで実現していくのか。全社を挙げての度重なる議論の末、昨年11月、当社グループは脱炭素社会の実現

## (2)ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

もう一つ「人」マーク」に込められた思いが「多様な価値観の連繋」、すなわち、近年、企業経営における多様性確保のために重要視されている「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」です。実は、これまでの当社グループの特徴は良くも悪くも同質性にありました。しかし、成熟化し価値観が多様になった現在、このままでは時代の変化に対応できません。当社グループの最大の課題はD&Iといえます。

特に、不動産業界は、危険を伴う開発現場や昼夜を問わない近隣住民や行政との折衝など、長年にわたり、体力勝負の男性の仕事であると思われてきた側面があります。これに対して、私は、当社の事業は、住宅・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、女性社員の増加と活躍なくしては、この業界はいずれ立ち行かなくなる、という危機感を強く感じていました。また、真の女性活躍のためには、ジェンダー

## (3)三井不動産の価値創造についての情報発信・市場との対話

「人」マーク」で掲げる3つめの理念が「持続可能な社会の実現」ですが、ここでの課題は、この理念の実現に向けた私たちの存在意義・社会的使命・価値創造の姿を、市場にしっかりと発信し、投資家の皆様の理解促進につなげていくことだと感じています。

世界各国における不動産系企業は、不動産の保有や開発などが会社ごとに機能分化されており、アセットクラスもシンプルであることが多く、同じ不動産を扱っていても、日本の総合デベロッパーとは随分とビジネスモデルが異なります。

当社グループのように、一つの企業体であらゆるアセットを展開し、保有・開発・マネジメントのすべての機能を果たし、それらの総合力を強みとしてミクストユース型の街づくりを推進できる企業は、世界でも稀有な存在です。また私たちを支えてくださる投資家の皆様の時間軸と比較しても、街づくりは非常に長い期間を要する事業であり、従来の財務指標だけでは、なかなか当社

に向けた全社行動計画を策定しました(37ページ参照)。

脱炭素社会の実現は、まさに「人」マーク」における「共生・共存」の理念のもと、社会全体で取り組むべき喫緊の課題であり、当社グループでは、ステークホルダーの皆様と一体となって、これらの行動計画の実現に向けた活動を強化してまいります。

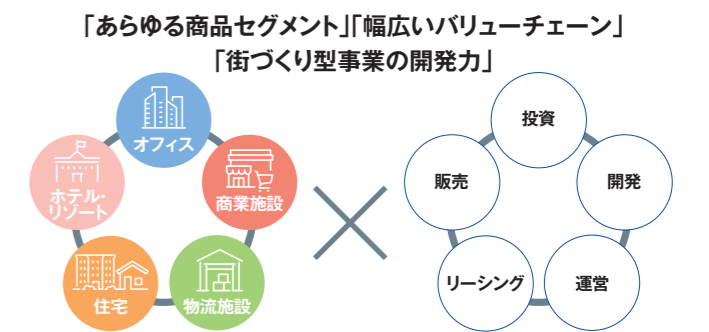
というフィルターを取り払い、社員一人ひとりを“一個人”として捉え、お互いを認め合っていくという社内の意識改革が大変重要です。

このような想いから、昨年、あらためて明確な指針を示すことが重要、との考えに至り、当社グループは、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、特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(39ページ参照)。

企業の価値創造を支える最も大きな原動力は「人」という資産である、との認識のもと、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たいと考えています。

の企業価値を十分にお伝えできていないのではないか、という想いがありました。

私は、この問題を何とか解決したいと考え、これまで多くの投資家の皆様との対話を通じて、市場の声に耳を傾け、また時には励ましをいただきながら、私たちがあるべき価値創造の姿を模索してきました。以下、私の考えを述べたいと思ひます。



## 当社グループの目指す価値創造の姿

### (1) 三井不動産の街づくりの思想

当社が目指すべき価値創造は「社会的価値の創出」と「経済的価値の創出」を車の両輪と捉えています。そして、当社グループの生み出す社会的価値とは、街づくりを通して「人々に感動を与え」「人々の暮らしを豊かにし」「持続可能な社会を実現すること」にほかなりません。この街づくりの根幹にある思想は次の2点です。

#### 「人が主役」の街づくり

今後ますます多様化・高度化する顧客ニーズに応えていくためには、お客様にハードな空間を提供するだけでなく、ソフトのサービスも含めた「暮らし」や「オフィスライフ」を提供する、という考え方にビジネスを変えていかなければなりません。つまり、不動産をモノとしてではなく、サービスとしてお客様に提供していくのです。私たちはこれを「Real Estate as a Service」と呼んでい

ます。この考え方を進めていくと、街づくりの主役は「建物」ではなく「人」になります。

#### 「経年優化」の街づくり

「人が主役」の街づくりを進めていくと、街に求められるものも変化していきます。その街を訪れる人が変わり、または人が変わらなくてもその人の求めるものが変わっていけば、それに合わせて街は進化していかなければなりません。また、街には時の記憶が刻まれ、緑などの自然も育ちます。街に根差した良質なコミュニティを創出し、良質なタウンマネジメントを行っていけば、その街は時を経るごとに味わいを増し、魅力も増していきます。私たちはこれを「経年優化」と呼んでいます。そういう意味では、私たちの街づくりは建物の完成がゴールではなく、むしろスタートなのです。

#### 街づくりを通じた

「人々への感動の提供」「暮らしの豊かさの創造」「持続可能な社会の実現」

### 三井不動産の思想

**人が主役**

“Real Estate as a Service”  
良質なコミュニティへの帰属



**経年優化**

人のニーズや価値観の変化に  
対応して街も進化し続ける

### (2) 経営指標に与える影響

このような思想のもと、私たちの目指す街づくりは、常に進化し続け、また長期間をかけて熟成されていくものです。よって、短期的な時間軸や効率性の指標だけで捉えるとマイナスに映る側面もあります。皆様には、今一度、長期的な街づくりを担う当社グループ特有の資産の特徴や、その活用を通じた価値創造の姿をご理解いただければ幸いです。

#### ① 開発中資産の存在

まず、当社のバランスシートの中には、未だ利益を創出していない開発中資産が存在しています。当社の不動産資産全体に占める開発中資産の割合は概ね30%程度です。当然ながら利益

を創出しておらず、分子ゼロの分母ですから、ROE・ROAなどの効率性指標にはマイナスに働くこととなります。

ところが、この開発中資産の存在こそが、社会課題の解決の原資であり、また当社の開発を通じて将来の利益を生み出す成長の原資にもなっています。社会課題を解決して持続可能な社会の実現を街づくりで示す、新しい価値を生み出して人々に感動を与える、といったことを実現するには、他人がつくったものをそのまま踏襲するだけでは難しく、エネルギーやインフラなども含めて街をイチから創っていく必要があります。ゆえに、デベロッパーは、社会的使命や自分たちの存在意義として、バランスシートの中に、開発中資産を一定量持たなければなりません。

#### ② 都心資産の存在

また、当社のバランスシートの中には、いわゆる「都心資産」と呼ばれるものが数多く存在しています。当社の不動産資産に占める都心資産の割合は、東京とNYあわせて約50%程度を占めています。都心の開発は、概して土地の評価が高いため、物件にかかる効率性指標が相対的に低くならざるを得ないという特徴があります。

ただし、都心資産は、経済変動などのリスクに強く、キャッシュフローが安定的であるため、株価の安定や資本コストを低減させる効果があります。また、大きな含み益を創出する源泉となり、売却した場合には莫大な利益を実現できるというメリットもあります。

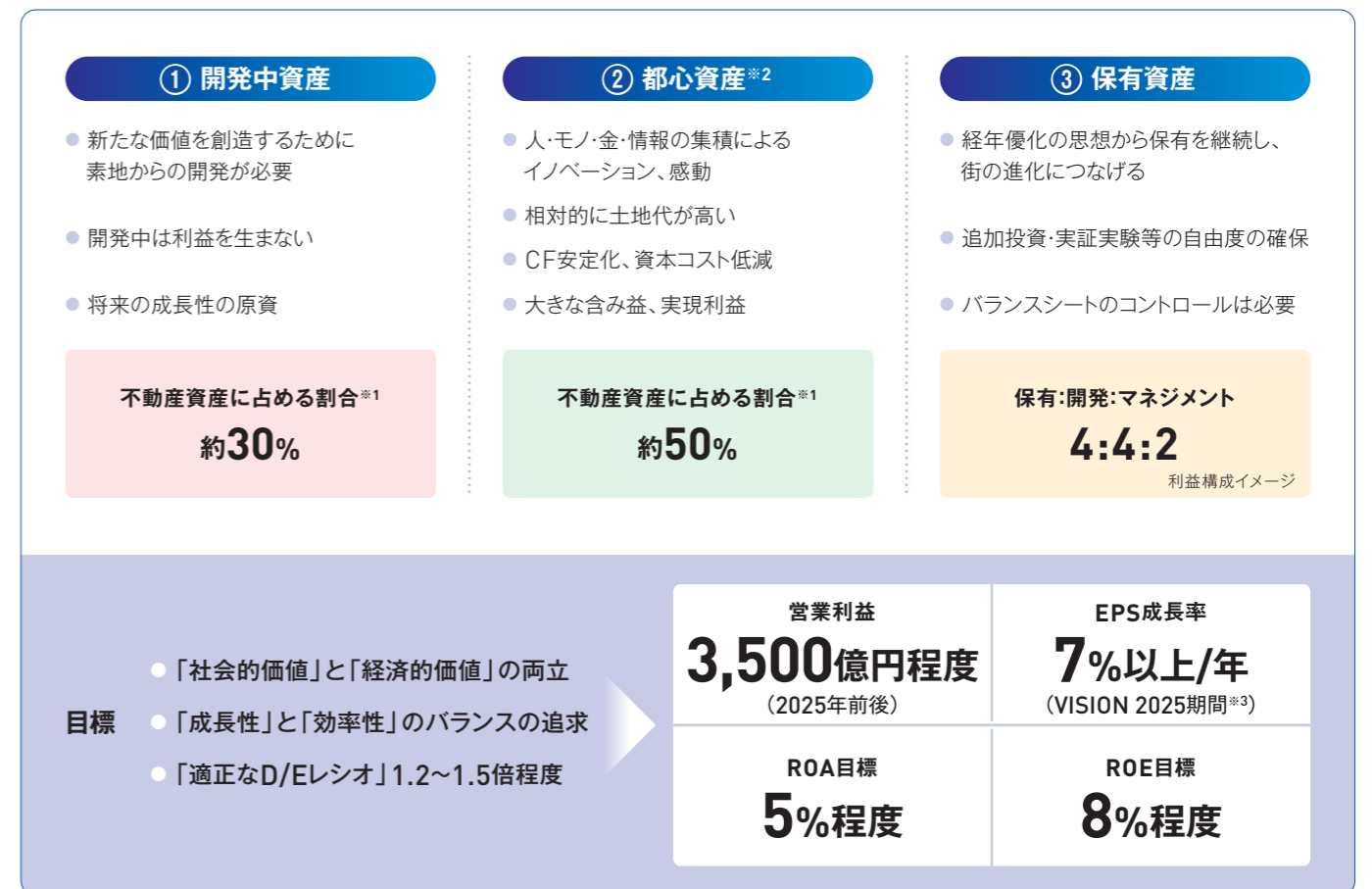
街が舞台となって、人や企業が集い、イノベーションが起こり、新しい産業や価値を生み出す。エンターテインメントやスポーツなどを通じて多くの人々が感動体験を得る。そこから都市の競争力が高まり、経済や文化の発展につながっていく。これらを実現するためには、多くの人・モノ・金・情報が集積し交差する都心の開発が不可欠です。これも、デベロッパーが担っている大切な社会的使命であり、私たちの存在意義である、と私は考えています。

#### ③ 保有資産の存在

当社は「健全な財務体質を維持」しつつ、「利益成長」と「効率性の向上」を目指すための方策として、いわゆる「保有・開発・マネジメント」の三つのビジネスモデルをバランス良く組み合わせる方針をとっています。私は、当社における保有・開発・マネジメントの利益イメージは4:4:2程度が適正ではないかと考えています。

開発中資産や都心資産を常にバランスシートに包含しつつ、ROEなどの効率性指標を向上させていくためには、もっと保有割合を減らし、開発後の資産売却を増やしていくことができないか、という議論もあることは承知しています。しかし、前述のように、私たちの街づくりの思想は「人が主役」「経年優化」です。集う人やコミュニティとともに街を進化させていくための良質なタウンマネジメントが求められており、また街づくりの中で社会課題を解決し世界の未来像を示すためには、当社のつくった街で実証実験をしなければならぬこともあります。すなわち、開発後も当社が主導的役割をもって、柔軟かつ機動的に追加投資できる体制を維持するとともに、街のさらなる価値向上に資する物件については、一定程度保有し続ける必要があるのです。

### 三井不動産グループの資産の特徴



※1 不動産資産＝固定資産・販売用不動産等 ※2 都心資産＝東京都心3区+米国NYの資産 ※3 VISION 2025期間のうち、2021年度以降の期間平均を想定

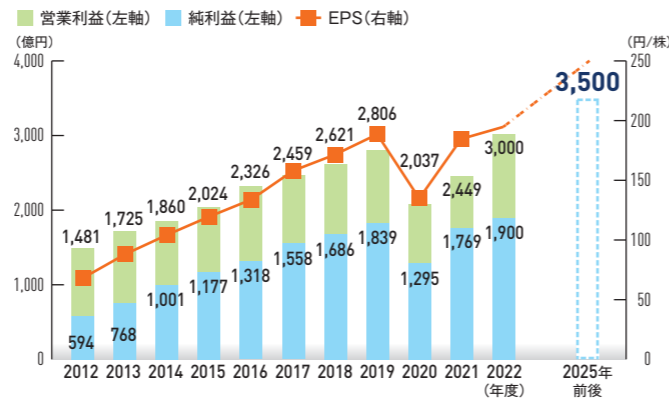
### (3)「社会的価値」と「経済的価値」を両立させる経営を目指して

リスクをとって当社に出資してくださっている投資家の皆様に対しては、経営の不断の努力をもって、指標等の向上も含め、しっかりとご期待にお応えしていくことが大変重要です。ただし、それは単に表面的に数字を示せばよい、というのではないと思っています。これからの時代は、財務指標などの機械的な把握ではなく、企業の思想に触れ、存在意義や社会的使命に裏打ちされた数字の本質的な意味合いまでを含めて、ご理解いただくことが肝要ではないでしょうか。

当社グループは、これからも長期的な視点をもって「社会的価値の増大」「持続的な成長性」「効率性の向上」「財務の健全性の維持」などを総合的に捉えた経営を推進していきます。すなわち、「街づくりを通して、社会課題の解決を目指し、安心・安全で豊かな社会を創る」という社会的使命のもと、その実現に必要な要素として、開発中資産を約30%、都心資産を約50%、適性なD/Eレシオを1.2~1.5倍程度と定義し、その際のROAIは5%程度、ROEは8%程度、この水準を前提とした持続的な成長性としてEPS成長率7%以上/年を目指していくことで、社会的価値の創出と経済的価値の創出を車の両輪とする経営を実践していきたいと思っております。

当社グループが目指す街づくりは、「**3M**マークの理念」のもと、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志向するものです。その実現のためにも、私たちは自らの存在意義をかけて、企業価値をより高めていく必要があります。これからも皆様との対話を重ね、長期的な価値観の共有を目指すとともに、社会のサステナビリティに貢献してまいります。

#### 今後の見通し



#### 国内・海外において新たなミクストユースの街を創出



**社会的価値**  
(持続可能な社会の実現)

**経済的価値**  
(継続的な利益成長)

### 株主還元強化

私は経営者として、当社を長期的な視点で支えてくださる株主の皆様に対しては、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。過去20年以上にわたり、純利益の減少があった時にも減配せず、一貫して維持向上を続けてきた累進配当の実績がその証であり、今後もこの姿勢は揺らぐことはありません。

そして今般、コロナからの回復、キャッシュ創出力への自信、自己資本と利益成長とのバランス、成長のための投資を続けながらも健全な財務体質を維持できること等を確認できたことから、「総還元性向45%程度を目標」とする株主還元強化を決定しました。配当性向を概ね30%とし1株当たりの年間配当額を44円から55円に増配すると同時に、継続性を重視した300億円の自己株式の取得を実行することで、2021年度の総還元性向を、親会社株主に帰属する当期純利益の46.6%としています。加えて、2022年度1株当たり配当予想も、当期純利益の目標1,900億円に対する配当性向30%を目安とし、55円から5円増配した60円とさせていただきます。

当社グループは、同業他社と比較しても、圧倒的に多様なアセットクラスで豊富な開発パイプラインを有しています。今後も、新たな物件の完成を通じた保有利益の伸長と、毎期における資産回転を通じた安定的な開発利益の享受と、売却後の中長期的なマネジメント利益の拡大により、「保有・開発・マネジメント」のバランスの良い成長とともに、VISION 2025で公表した営業利益3,500億円の達成を目指してまいります。そして、皆様には、これからも当社グループの成長にご期待いただき、また応援していただけるように、持続的成長と連動した安定的・継続的な増配を志向してまいります。

### 最後に(ステークホルダーの皆様とともに)

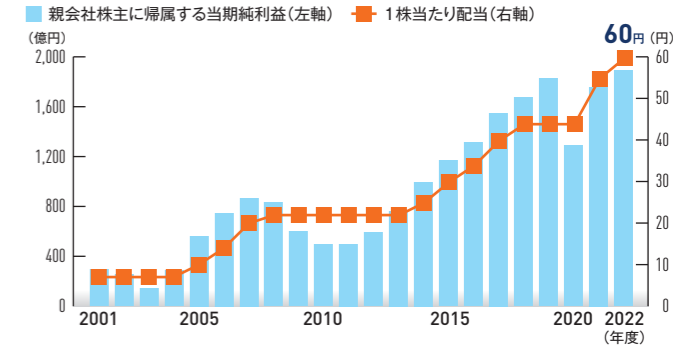
私たちは今、ポストコロナ新時代への移行期にあると同時に、地球規模での気候変動、民主主義と権威主義の覇権争いなど、時代の大きな転換点に立っています。環境問題、サプライチェーン問題、金融市場など、すべてのことは地球上で一つにつながっているため、これらの課題解決のためには、グローバル規模で、あらゆるステークホルダーに対して長期的な利益をもたらす経営の視点が不可欠です。

三井不動産グループは、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・安全で豊かなものとするために、

#### 株主還元の基本的な考え方 安定的・継続的な還元姿勢

安定配当と機動的な自社株買い、過去から一貫して維持向上・累進的な配当実績

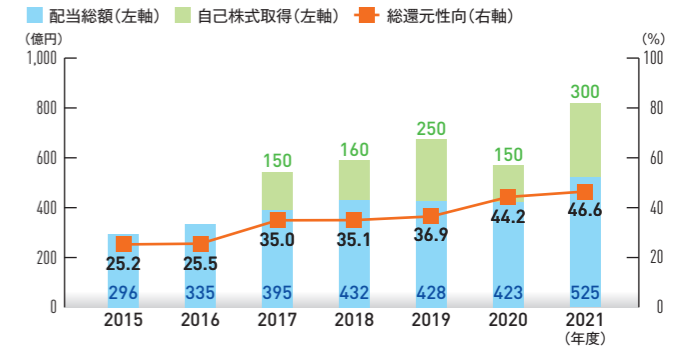
#### 1株当たり配当額・親会社株主に帰属する当期純利益の推移



#### 総還元性向の強化\* 総還元性向 45%程度を目標

(従来:総還元性向35%を目標) \* 2022年5月改訂

#### 配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移



グループを挙げて全力で取り組んでまいりましたが、これからの世の中の変化や社会課題をしっかりと受け止め、チャンスに変えていくことで、あらゆるステークホルダーの皆様とともに成長していきたいと思っております。また、資本市場との対話を継続し、より良い経営の推進を通じて、皆様との信頼関係の強化につなげていきたいと考えています。

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。

# CFOメッセージ

中長期的な視野でのBSコントロールにより、  
成長性・効率性の両立と  
さらなる企業価値の拡大を目指します

取締役 専務執行役員 **浜本 渉**



## 2022年3月期業績

2022年3月期の業績は、新型コロナウイルス感染症の影響が継続するなか、前期に比して、商業施設賃貸の回復、投資家向け分譲の物件売却の伸長、リパーク(貸し駐車場)やリハウス(個人向け仲介)等の収益・利益の伸長等により、営業収益は2兆1,008億円、営業利益は2,449億円、経常利益は2,249億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1,769億円となりました。バランスシートは、総資産が8兆2,080億円となり、前期末に比べて4,660億円増加しました。連結有利子負債は3兆6,672億円、純資産は2兆9,137億円となり、これらの結果、D/Eレシオは1.31倍、自己資本比率は34.1%となりました。株主還元は、年間配当を1株当たり55円とするとともに、既に実施済みの自己株式取得150億円に加え、新たに自己株式取得150億円を追加決定したことにより、総還元性向は46.6%となりました。

## 2023年3月期業績見通し

2023年3月期の業績は、感染抑制を図りながら社会・経済活動の正常化が進むなか、主にホテル・リゾートにおける新型コロナウイルス感染症の影響を引き続き考慮しながらも、商業施設・東京ドーム等の業績が回復傾向にあることや新規竣工オフィスの収益寄与等を織り込み、営業収益2兆2,000億円、営業利益3,000億円、経常利益2,600億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,900億円、いずれも過去最高となることを見込んでいます。株主還元は、年間配当を2022年3月期より5円増配し、1株当たり60円を予定しています。

## 中長期的な視野でのBSコントロール

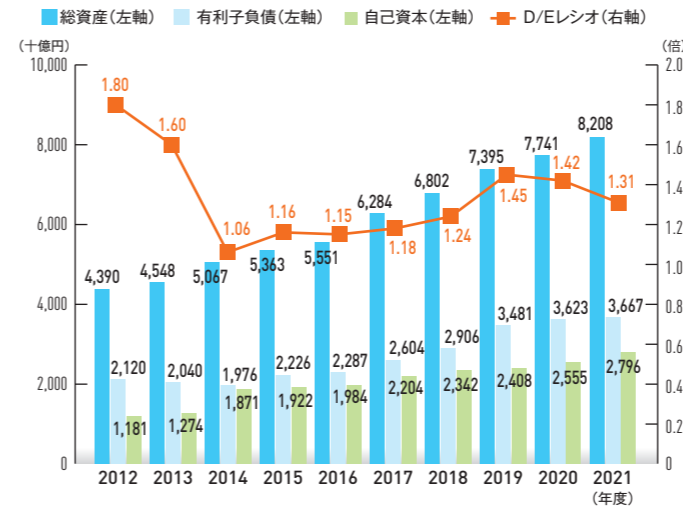
当社グループの主要事業である不動産開発や街づくり型の事業は、長期間にわたりバランスシートを大きく活用することが特徴ですが、将来の「収益・利益の拡大」と「効率性の向上」の実現のためには、中長期的な視野のもとでのBSコントロールが大変重要となります。具体的には、常に5年10年先を見据えながら、積極的な成長投資と継続的な資産入れ替えによる回収をバランス良く組み合わせるとともに、有利子負債残高やD/Eレシオの適正な管理により財務の健全性を維持するなど、バランスシート全体を俯瞰した管理をしています。

バランスシートの資産について2017年3月期から2022年3月期までの5年間を振り返ると、総資産は5兆5,517億円から約1.5倍の8兆2,080億円に拡大しています。これは主に、日比谷・日本橋等の大規模開発の相次ぐ竣工や東京ドームグループの連結子会社化など、成長投資の順調な成果によるものです。成長投資を進める一方で、近年では「新宿三井ビルディング」「飯田橋グランブルーム」「中之島三井ビルディング」等を当社グループの関連REITに売却するなど、資産の入れ替えを進めています。また、政策保有株式の縮減方針のもと、保有株式の売却を進めており、資産ポートフォリオの強靱化によるROAの維持向上に努めています。

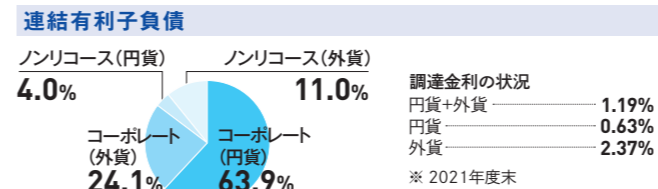
今後の外部環境は、サプライチェーン・物流の混乱・供給面の制約等による世界各国でのインフレ進行、金利上昇等のリスクの顕在化など、これまで以上に不安定な状態が続くことが想定されます。このような環境下において安定的に事業を継続するためには、健全な財務基盤の維持構築が重要です。そのため、当社グループにおいてはバランスシートを有利子負債約4兆円、D/Eレシオ1.2~1.5倍程度を目安として管理するとともに、物件開発期間中における金融マーケットの変動等のリスク軽減に向け、金利の長期・固定化、返済年限の分散化、格付けの維持等に加え、緊急

時の流動性確保のため未使用枠のコミットメントライン4,000億円を保持しています。さらに、昨年秋に策定した「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」における資金調達アクションの一環として、本年7月に国内不動産会社として過去最高の発行額となるグリーンボンド800億円を発行するなど、資金調達の多様化にも取り組んでいます。また、為替変動に対しては、主に海外事業において現地通貨建ての資金調達によりナチュラルヘッジを効かせることで、リスクの相殺・軽減に努めています。

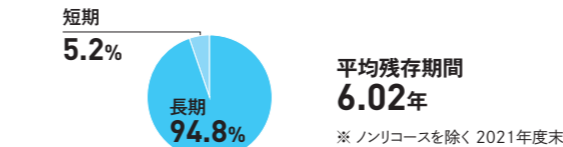
### 総資産・有利子負債・D/Eレシオ等の推移



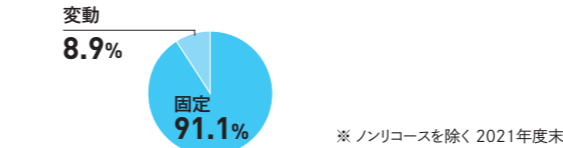
### 資金調達・格付の状況



### 長期・短期比率



### 固定・変動比率



### 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

※ 2022年8月4日時点

## 中長期目標の達成と企業価値の拡大

当社グループは、中長期的な成長性目標として営業利益: 3,500億円程度(2025年前後)、EPS成長率: 年7%以上(2025年までの期間平均)、効率性目標としてROAは5%程度、ROEは8%程度(いずれも2025年前後)を掲げています。

変化の激しい外部環境のなかで、これらの目標達成は決して平坦な道ではありませんが、強固な財務基盤をベースとした優良案件への継続投資や仕掛中案件の進捗等により、着実な成果を実感しています。具体的な今後の利益成長のドライバーとしては、主にホテル・リゾートや東京ドーム等におけるコロナ影響からの回復、2023年3月期に新規竣工する大規模ミクストユース型プロジェクト(東京ミッドタウン八重洲、50ハドソンヤード)の定常稼働・利益貢献等を見込んでいます。また、バランスシートの不動産資産に占める開発中資産の割合約30%・都心資産の割合約50%、D/Eレシオ1.2~1.5倍程度を前提に、継続的なBSコントロールを推進すること等により、さらなる効率性の向上を目指してまいります(33ページ参照)。

当社グループは、将来の「収益・利益の拡大」と「効率性の向上」の実現に向け、これからも不動産サイクルや金利動向等を見据えた長期的な財務戦略のもと、回収キャッシュフローを意識した厳選投資に加え、成長性と効率性を意識したBSコントロールを推進すること等により、資本コストを上回るリターンを継続的に実現し、さらなる企業価値の拡大に努めてまいります。

### 今後の見通し



※1 VISION 2025期間のうち、2021年度以降を想定(2022年5月公表)

# 脱炭素社会実現に向けた戦略

## 取締役メッセージ

2050年度のネットゼロ達成に向けて「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を着実に推進します。



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**

当社は「**MARK**」に象徴される「共生・共存」「多様な価値観の連繫」「持続可能な社会の実現」の理念のもと、街づくりを通して、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。当社の事業を推進することが社会的価値を創出するサステナビリティへの取り組みにつながると考えております。

気候変動への対応は社会全体で取り組むべき喫緊の課題であり、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ると捉えております。脱炭素に向けた取り組みを最重要課題とし、グループ長期経営方針「VISION 2025」においても「環境負荷の低減とエネルギーの創出」を重点的に取り組む目標の一つと位置付けています。

温室効果ガス削減目標の設定、TCFD賛同表明、RE100へ加盟、SBTイニシアティブ認定の取得などの気候変動への対応に加え、より高い温室効果ガス削減目標を設定したうえで、目標達成に向けた「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を2021年11月に策定いたしました。

行動計画では、保有・運用物件の環境性能の向上や共

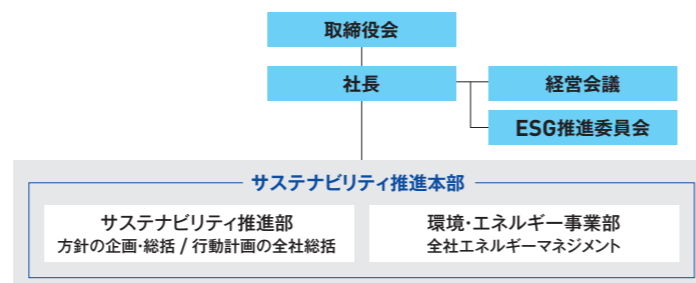
用部の電力グリーン化だけでなく再生可能エネルギーの安定確保に向けた施策や、建設会社等への働きかけを通じた建築時CO<sub>2</sub>排出量削減に関する取り組みなどを推進しています。また入居企業の要望に応じて専有部にグリーン電力を供給するサービスを行っております。これは、お客様の脱炭素に向けた取り組みにお応えするとともに、当社事業の差別化を実現する取り組みであり、まさに“脱炭素の実現”という社会的価値と“企業の競争優位性の確保”という経済的価値を結び付けた事業展開といえます。

2022年4月にはサステナビリティ推進本部<sup>\*1</sup>を新設し、行動計画を含むESG・SDGsに関する取り組みを加速させています。行動計画初年度の2021年度において、温室効果ガス排出量は2019年度から2021年度の3年平均で6%減(2018年～2020年度比)、単年度では4%削減(2019年度比)を達成いたしました。また気候変動部門の最高評価である「CDP2021気候変動Aリスト」企業にも認定されました。

今後も行動計画に基づき、さまざまなステークホルダーの皆様と力を合わせて、社会全体での脱炭素に向けた取り組みに貢献してまいります。

## サステナビリティ推進体制<sup>(※1)</sup>

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



## 温室効果ガス排出量削減目標

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

当社グループの目標 グループ全体の温室効果ガス排出量を

2030年度までに**40%削減**<sup>\*2</sup>(2019年度比)

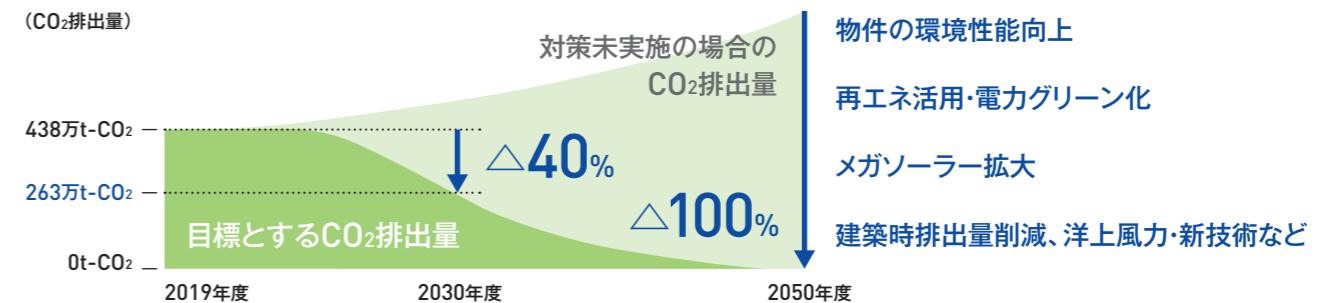
SBTイニシアティブより「1.5°C目標」認定取得済 P.74

<sup>\*2</sup> SCOPE1+SCOPE2は2030年度までに46.2%削減(2019年度比)

2050年度までに  
**ネットゼロ**

2021年度実績

3年平均<sup>\*3</sup>  
**△6%**  
(2018～2020年度と  
2019～2021年度の比較)



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

## 脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画 進捗状況

詳細は、こちらをご覧ください。  
[https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg\\_csr/kpi\\_progress/](https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/kpi_progress/)

行動計画	2021年度の主な進捗状況
<b>行動計画①</b> ● 新築物件:全物件で、ZEB/ZEH水準の環境性能を実現 ● 既存物件:物件の省エネ性能向上を図るリニューアルオンサイトでの再生可能エネルギーの創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新築物件:「脱炭素行動計画」後の着工物件は、原則全物件でZEB/ZEH水準の環境性能を実現</li> <li>● 既存物件:随時、省エネ性能向上リニューアルを実施(霞が関ビルディング、グラントウキョウノースタワー等でのLED化工事等)</li> </ul>
<b>行動計画②</b> ● 2022年度までに首都圏25棟の物件共用部・自用部の電力グリーン化 ● 2030年度までに物件共用部・自用部の電力グリーン化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 東京電力、中部電力、関西電力の三大都市圏にて小売電気事業者と包括協定を締結</li> </ul>
<b>行動計画③</b> ● 入居企業・購入者の皆様へのグリーン化メニューの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グリーン電力導入契約済み 累計20件</li> </ul>
<b>行動計画④</b> ● 2030年度までに総出力:約17.5万kWのメガソーラー開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5カ所の発電所が稼働済み(苫小牧・八戸・山陽小野田・大分・大牟田)</li> </ul>
<b>行動計画⑤</b> ● 建築時CO <sub>2</sub> 排出量を正確に把握するツール整備 ● 建設会社等に削減計画書の提出を義務化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「資材量積み上げ方式」による建築時CO<sub>2</sub>排出量算出「建築時GHG排出量算出マニュアル」を策定(2022/3/31 ニュースリリース)</li> </ul>
<b>行動計画(その他)</b> ● 外部認証の取得 ● ICP(社内炭素価格制度)の導入 ● 行動計画推進のための体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GRESB(既存物件運用)への参加に向けた準備</li> <li>● 外部認証を取得済み累計30物件(2021年度7物件)(主な物件)<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MFLP船橋Ⅲ・CASBEE-建築(新築)Sランク</li> <li>・ 日本橋高島屋三井ビル:DBJ Green Building認証 5スター</li> </ul> </li> <li>● 新規開発物件において、ICPを導入</li> <li>● 「サステナビリティ推進本部」を新設<sup>*1</sup></li> </ul>



# 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

ダイバーシティ&インクルージョン  
推進宣言のもと、  
グループ一体で推進しています。



代表取締役  
副社長執行役員(人事担当)  
**小野澤 康夫**

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、価値創造に取り組んでいくうえで、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。

三井不動産は創業以来、当社のDNAである「進取の気性」や柔軟で強靱なチャレンジスピリットを発揮して、多彩で革新的なビジネスとくらしに関するソリューションとサービスを提供してきました。

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戦略ですが、当社を取り巻く事業環境は一段と変化を速めており、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。また、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きない社会課題が生じてきています。

この大きな変化をしなやかに受け止め、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。多様な価値観や発想を受け入れ、社員一人ひとりがお互いを認め合い、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ています。

2022年度からは、グループ合同の研修や交流会を実施する「三井不動産グループ つながる・成長するプロジェクト」を開始しました。スキルや能力への自信の獲得に加え、グループ合同で実施することにより、会社を越えた女性従業者同士のネットワーキングやロールモデルの具現化も企図しています。

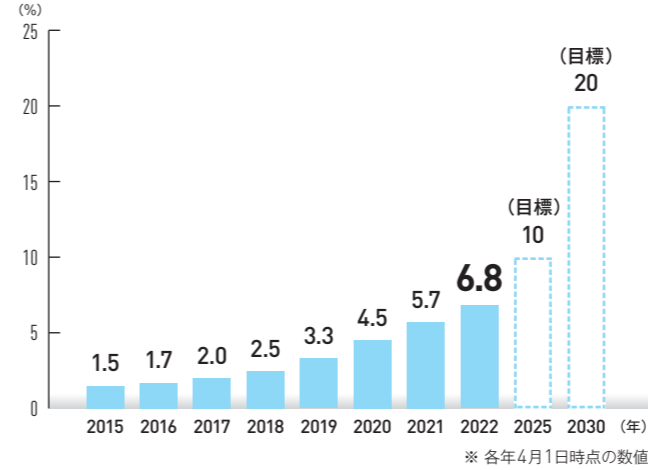
当社のダイバーシティ&インクルージョンの詳細は、こちらをご参照ください。  
[https://www.mitsufudosan.co.jp/esg\\_csr/society/02-5.html](https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/society/02-5.html)

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

## 三井不動産グループ女性活躍推進 定量目標および進捗状況

### 三井不動産(株)単体

#### 女性管理職比率



#### その他の定量目標

女性採用比率	定量目標 <b>40%</b>	2021年度 <b>40.5%</b>
育休復帰率	定量目標 <b>100%</b>	2021年度 <b>100%</b>
有給休暇取得日数(年間)	定量目標 <b>14日</b>	2021年度 <b>15日</b>

### 女性活躍におけるモデル会社

		定量目標	2021年度
サンライフ・クリエイション	女性管理職比率	—	69%
	女性採用比率	—	69%
	育休復帰率	100%	75%
	有給休暇取得率	70%	71%
三井不動産商業マネジメント	女性管理職比率	2025年度 20% 2030年度 25%	17%
	女性採用比率	—	60%
	育休復帰率	100%	94%
	有給休暇取得率	80%	82%
三井不動産ホテルマネジメント	女性管理職比率	2025年度 15% 2030年度 20%	14%
	女性採用比率	—	72%
	育休復帰率	100%	77%
	有給休暇取得率	70%	77%

※ 女性管理職比率は2022年4月1日時点

## 外部評価：女性活躍推進に優れた企業として「なでしこ銘柄」に初選定

当社の女性活躍推進に関する管理職の行動・意識改革や推進体制の構築を含む各種取り組みが評価され、女性活躍推進に優れた企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する令和3年度「なでしこ銘柄」に初めて選定されました。



## 社外取締役対談



**野木森 雅郁**

社外取締役

報酬諮問委員会委員長  
指名諮問委員会委員長

**河合 江理子**

社外取締役

報酬諮問委員会委員  
指名諮問委員会委員

時代を先取りする企業として、不動産事業を通じて  
世の中を動かしていくことを期待します。

### 取締役会での実効性向上に向けた課題・取り組み

取締役会の雰囲気や、その実効性についてどのように感じていますか。

**野木森** 取締役会は、オープンな雰囲気ながらも規律もしっかり守られていて、透明性が高く活発な議論ができる土壌と緊張感のある運営という双方の面で整備されているという印象です。私自身もオープンに発言させていただいています。

**河合** 私は2021年6月に社外取締役に就任しており、就任時、不動産業界の経験はありませんでしたが、取締役会前の丁寧な事前説明のおかげで理解を深めることができました。取締役会では十分な質疑応答の時間が確保されており、質問に対しても担当者のみならず、社長、会長などから真摯に回答していただ

ております。社外取締役の客観的な意見を真剣に受け入れる雰囲気があることは、取締役会の実効性という点でも重要です。また、取締役会にて審議した再開発プロジェクト等について、その開発エリアや物件を視察する機会も設けていただき、当社の街づくりへの理解を深めることができます。このような視察を通して、当社の街づくりはリアルとデジタルを組み合わせたイノベティブなものであり、かつ、生活に近いゆえに面白く、明るい未来を感じさせるワクワクするビジネスであると感じています。

**野木森** 私も2017年に社外取締役に就任した当時、自分自身

が個人で経験した不動産の仲介や販売とは違い、当社においては多岐にわたるステークホルダーとともに、スケールの大きな「街づくり」をベースにした事業を進めている点に驚きました。また、当社には新しいことに積極的に挑戦しようという風土があると感じています。これはコーポレート・ガバナンスにも表れており、就任当時からオープンな会社だという印象がありましたが、オープンネスの度合いはこの数年でさらに進化していると感じます。取締役会議長は取締役会の進行等の役割に加え、自身でも質問をされ、かつ、他の取締役に質問を促すなど、取締役会で活発な議論が交わされるような進行をされています。また、議案説明の後に社長が補足で説明される場面も多くあります。そうしたところからも、経営者が自ら責任を持ってガバナンスの強化を図ろうとする姿勢が窺えます。

**河合** 取締役会の議案へは、社外取締役の意見もよく反映していただいていると思います。取締役会の実効性評価において出た実効性の向上に関する意見に対して、積極的な改善に取り組まれており、良いサイクルが回っていると思います。社外取締役の意見を、有識者、客観的な経営者視点から出てくる意見として



経営に取り入れており、私も含め、社外取締役の取締役会における役割・機能が十分に果たせていると思います。

**野木森** おっしゃるとおり、実効性評価に対する改善は確実に進んでいますね。また、世間動向や外部機関等からの要請や意見に対して真摯に向き合い、当社として必要なことは変えていくという姿勢があります。

**河合** コーポレートガバナンス・コードや非財務情報の開示要求等に対して、当社としての対応が必要かきっちり整理したうえで、対応すべきものは長期的にでも必ず対応していくという姿勢があり、そこを高く評価しています。

### 脱炭素推進に関する課題・取り組み

昨年11月に「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を策定しました。  
この取り組みや策定プロセスでの議論などをどのように評価していますか。

**野木森** 脱炭素に対する関心が高まるなか、当社は脱炭素への対応を迅速に進めてきました。「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」の策定にあたっては、その内容について取締役会として議論を重ねるとともに、策定した内容を速やかに対外発表しました。その後も、第三者機関の脱炭素に関する認証取得を進めたり、社内の推進体制強化を目的としてサステナビリティに関する専門本部を設置するなど、矢継ぎ早にさまざまな施策を行っています。そして、それらの施策を積極的に社外へ発信しており、脱炭素に対する当社の取り組み姿勢をアピールできたのではないかと思います。

**河合** 私がスイスにいた2000年代初頭の日本は、欧州に比べて環境への取り組みは遅れていた印象でしたが、ここにきて、脱炭素に向けたコミットメントと企業の対応がすごいスピードで求められています。当社の脱炭素の取り組みについては、社外役員ミーティングにて、不動産事業ならではの脱炭素に関する特徴も交え、非常に丁寧でわかりやすい説明を受けており、その後、取締役会にて議論しております。この議論の中で、私自身も非常に複雑な将来予測についても理解を深めることができました。

**野木森** 当社では数値目標もきちんと出していますが、特に街づ

くりという大きなテーマの中では、そこに関わる社外の関係者の方々も巻き込んだ取り組みが求められます。街づくりにおいて、当社は不動産会社としてプロジェクトを中心となって進める立場ですが、建設業界やその委託先企業まで幅広い関係者が一体となってプロジェクトを推進するなかで、当社の脱炭素に向けた考え方を関係者全体に浸透させ、実行していただくことは容易ではありません。

**河合** 建設業界等も環境課題解決に向けた取り組みを積極的にされていると思いますが、当社の脱炭素の目標達成に向けた努力をしていただくと、コストアップにつながる部分もあり、それがエンドユーザーにも転嫁される可能性があります。経済合理性を重視する傾向の強い日本人が、環境配慮という価値に対して追加お金を払う感覚があるのか難しい問題ですが、当社の取り組みは高く評価したいと思います。

**野木森** 確かに日本では経済合理性を追求する感覚は強いと思いますが、やはり、環境配慮の価値については時間をかけてでも認識していただく必要があると思います。1社だけで行うのではなく、世の中の流れとしてそういう方向に持っていくことが必要だと思います。

## 女性活躍推進に関する課題・取り組み

「ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言」を行い、女性活躍という取り組みでは、女性管理職比率を2025年に10%、2030年には20%、女性採用比率も40%という目標を掲げています。

この取り組みの推進状況について、どのように評価していますか。

**河合** 経営トップがダイバーシティ&インクルージョンにコミットし、数値目標も出している点の評価をしています。特に女性の活躍推進を重要な取り組みとして位置付けて、さまざまな施策を展開しています。例えば、女性社員により組成されたワーキンググループ等により、女性活躍に関する課題抽出を行うとともに、確認された課題に対しては、上司や職場の意識改革を目的としたアンコンシャスバイアス研修を開催するなど、しっかりと対応している印象を受けています。また、当社でも男性の育児休業を促進するなどの取り組みを進めていますが、ダイバーシティ&インクルージョンの推進においては、女性だけにスポットを当てるのではなく、性別に関わらずすべての社員が働きやすい環境づくりに向けて取り組むものだと考えています。また、当社の仕事には生活者として人生を楽しむことやクリエイティビティが求められます。育児をしている時間、旅行、ショッピング、レストランで食事している時間等、日常の経験が消費者ニーズの把握につながり、さらに日々のさまざまなシーンのなかでクリエイティブな発想が生まれる可能性もあります。そう考えると、日々の暮らしの場所を提供している不動産業界は、女性目線の発想も非常に重要であり、もっと多

くの女性が活躍していても不思議ではないと思います。引き続き、女性活躍に関するさまざまな施策を推進するなかで、当社の数値目標をクリアしていただきたいと思います。

**野木森** 不動産事業の中でも、当社の手がける街づくりは非常に幅が広いので、女性の活躍の場は多いはずだと思います。一方で、不動産業界においては、過去、女性採用数が少なかったという経緯から、当社においても中間層における女性社員数が少なくなっています。このような状況下で、当社の女性管理職比率目標は決して低いものでないと考えていますが、達成に向けて、引き続き女性活躍推進に関する意識改革等を進める必要があると考えています。また、女性の採用比率目標に関しては、過去と比較しても業界全体や当社に対するイメージが向上しており、かつ当社は就職活動を行う学生からの人気も比較的高く、良い人材を採用しながら、女性採用比率目標を達成することは、難しいことではないと考えています。

**河合** 女性従業員支援も手厚く、女性管理職に対して自身の上司以外に関連性のある部門の部門長をメンター・スポンサーとしてつけ、相談役・助言を行う立場としてフォローするとともに、他社との交流等、人材成長の機会につながる場に連れていくことも出始めているようですね。

**野木森** 男女関係なく、社外交流等も含めて多様な経験をさせることは、人への投資という意味で必要なことですね。ダイバーシティというどうしても女性にフォーカスが当たってしまいが、ジェンダー以外の切り口でのダイバーシティも同じように進めていかなければいけません。当社は、社員同士の仲が良い会社であり、ある意味では、社員間に均一的な側面があり、阿吽の呼吸や以心伝心により仕事が進められているシーンも多いと考えられます。これをなくす必要はありませんが、ダイバーシティ&インクルージョンの推進のためには、コミュニケーションの在り方も変えていく必要があると思います。

**河合** 社員間のコミュニケーションを向上させることで、意思疎通などの問題も減っていくということですね。マネジメントをするうえでは、均一な組織の方が効率的な側面もありますが、イノベーションを創出するには違う環境で育ち、意見や考え方の異なるダイバーシティも必要だと思います。

**野木森** 社内広報を見ても、社長が前面に立ってダイバーシティ&インクルージョン宣言にコミットするような記事があります。そういったシーンを見て、社員も重要性を感じ取ると思います

ので、トップからの発信が大事ですね。

**河合** もちろんトップの姿勢も大事ですね。加えて、中間管理職

をはじめとした会社全体として、意識を変えていかなければいけないと思います。

## グローバル展開企業としてさらなる飛躍を遂げるために

「VISION 2025」では連結営業利益に対する海外事業比率を30%程度にするという目標を掲げていますが、当社の現状のグローバル展開についてはどのように評価していますか。

**野木森** グローバル展開は着実に進んでいる印象です。「グローバル」は言葉で言うほど簡単ではありません。不動産事業はその土地に根差したビジネスであり、日本の大きな会社だからといって、海外でグリーンフィールドからいきなり事業を手がけられるものでもありません。当社では、不動産取引や不動産開発においてパートナーと提携して進めることが多いですが、一方で、「ららぽーと」のような当社独自のノウハウが必要となる開発においては、現地のパートナーと組まずに自社で進める場合もあります。私はこの戦略はとても良いと思っています。

**河合** 私もこの戦略は評価しています。海外のパートナーと提携する場合は、環境配慮型の建設ノウハウ等、海外の先進的なデベロッパーのノウハウを当社内に取り込んでいくことも期待できますね。

**野木森** 海外展開エリアの観点では、事業機会は世界のあらゆる国で転がっているはずですが、国が違えば異なるリスクも出てきますから、急いで一足飛びに全世界に向けて出ていく必要はないと考えています。

**河合** 不動産事業の投資は、証券投資等と比べてすぐに引き揚げるのができませんので、その地域の安定とか政治的安定、経済的安定等をしっかり見極めて長期的な視点で投資することが必要ですね。ロシアによるウクライナ侵襲等、世界情勢はさまざまに変わりますから、多少利益率が低くなっても、リスクの低い先進国への進出が安全で良いように思います。新興国は今後、食糧問題や金利、通貨下落などで経済面での混乱も予想され、リターンが高くても、その分リスクも高いということになるので難しい経営判断が求められます。

## 当社に期待すること

**河合** 当社は一民間企業でありながら、長期的な視野で大規模な街づくりを展開し、日本社会に大きなインパクトを与える企業だと考えています。木材でつくる高層ビルなど新技術を積極的に取り入れ、地球環境にもやさしい環境づくりを進めるなど、時代を先取りする企業として大きな期待を持っています。

**野木森** 私も、当社が事業として行っている街づくりは、国づくりでもあると考えています。そういう面で、非常にやりがいのある仕事をしていると思います。さらに言えば、当社は、将来を見据えて「不動産事業を通じてどのように世の中を動かしていくか」という大きなビジョンを実現していく力があると考えています。

※ 本対談は感染対策を行った上で実施しました。



### 河合 江理子

ハーバード大学で学士、フランスのINSEADでMBAを取得後、マッキンゼー・アンド・カンパニーのバリ支社など欧州の複数企業で勤務。その後、国際決済銀行や経済協力開発機構などの国際機関を経て、現在は京都大学名誉教授・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。2021年6月より当社の社外取締役役に就任。

**野木森** おっしゃるとおり、当社の事業は先進国での開発が多く、どこの国に進出するにしても、ターゲットとなる都市はその国の首都等が中心になると思います。海外には、当社の街づくりのようなコンセプトを基にした開発例はあまりなく、当社が海外展開を進めていくと、将来的には海外の不動産デベロッパー側から当社にアプローチが来ることもあるだろうと思っています。

CLOSE UP

# 三井不動産グループのDX戦略

## 当社におけるDX推進計画の位置付け

### 長期経営方針 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

## DX VISION 2025

### 事業変革

〈顧客志向・社会課題解決〉

Smart City /  
Property

デジタルで街と  
施設を快適・便利に

Omni  
Channel

リアルとデジタルの  
顧客接点の融合

Real Estate as  
a Service

空間提供に  
とどまらない  
サービス志向

取り組み  
事例 「東京ミッドタウン八重洲」における  
ロボット活用

### 働き方改革

〈生産性・従業員満足度向上〉

ABW  
Activity Based Working

場所にとられない  
アクティブな働き方

BPR  
Business Process  
Re-engineering

既存の業務フロー/  
システム改革

取り組み  
事例 基幹系システムをフルクラウド化し、  
業務効率化とモバイルワークを実現

### 推進基盤

サイバーセキュリティ

グループセキュリティの  
弛まぬ進化

データ活用

顧客や業務の  
データ活用

不動産 × デジタル  
人材育成

全社ITリテラシーと  
DX本部の推進力

グループシステム  
先進化

共通化・効率化

モダン開発

安い・早い・上手い  
永続型開発

## DX推進による成果事例

### 成果1 事業変革

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

#### 主な事業変革プロジェクト

	2019年	2020年	2021年
新サービスリリース	2件	5件	11件
主な開発中案件	4件	8件	12件
主な実証実験案件	4件	4件	6件

#### 主な当社会員組織



商業施設：約1,249万人  
ホテル：約54万人  
すまい(すまいLOOP)：約28万人  
オフィス(ワークスタイリング)：約22万人  
オフィス(& Life-Biz)：約11万人

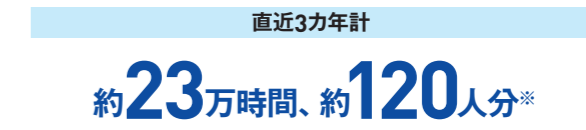
### 成果2 働き方改革

- 多様な働き方の推進、お客様と社内プロセススマート化に向けシステム刷新・業務改革を推進中

#### 主な働き方改革プロジェクト

	2019年	2020年	2021年
新システムリリース	4件	4件	5件
主な開発中案件	7件	6件	7件

#### システム刷新による業務効率化時間

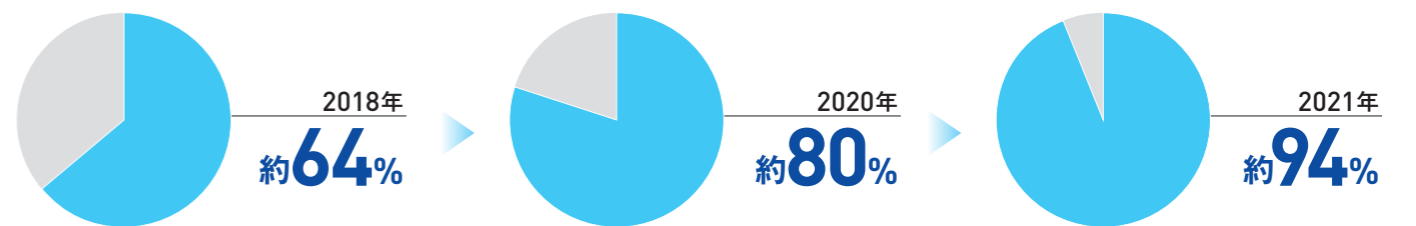


\*年間1,920時間/人換算(8時間/日×20日/月×12カ月)

### 成果3 推進基盤

- DX推進に不可欠なサイバーセキュリティ対策、システムオペレーションの円滑化など推進中

#### 社内利用システムクラウド率(三井不動産(株)単体)



## 外部からの評価

### 受賞歴

#### DX銘柄2022選定

評価ポイント：DX推進体制の構築と、それに伴う既存事業のサービスの深化および新サービス・新事業創出



#### DX銘柄 2021

「デジタル×コロナ対策(レジリエンス部門)」受賞

評価ポイント：新型コロナウイルス感染症下の「デジタル活用による業務持続性」

#### 「2021 IT奨励賞(社会課題解決領域)」受賞

評価ポイント：柏の葉データプラットフォームの取り組み



#### 「2020 IT賞(マネジメント領域)」受賞

評価ポイント：フルクラウドでの決算・会計システム刷新による働き方改革推進

