

特集 ライフサイエンスへの取り組み

世界的にライフサイエンス分野における研究開発の重要性が増すなか、ライフサイエンス関連企業とその従事者や研究開発機関が集積する「ライフサイエンスクラスター」の拡大が加速しています。

当社は、国内・海外におけるライフサイエンス事業を推進することで、イノベーションの創出、ならびに健康長寿社会の実現に貢献してまいります。

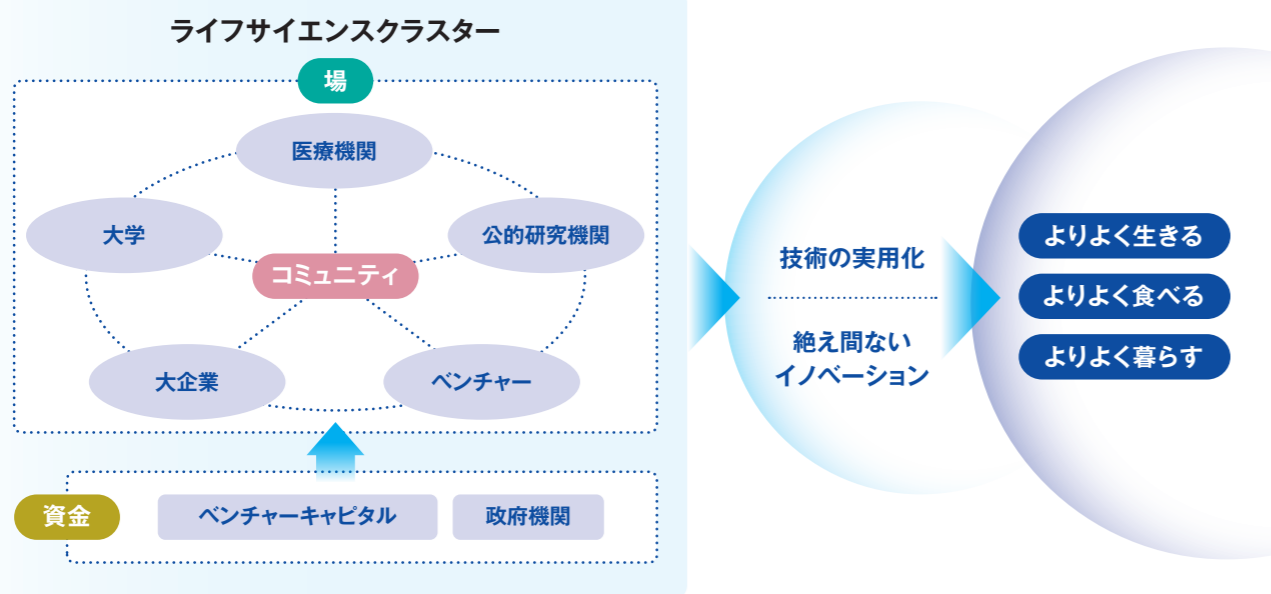
ライフサイエンス分野における研究開発の重要性

ライフサイエンスは、人類を悩ます病の克服や食料・環境問題の解決など、人々の生活に直結した「よりよく生きる」、「よりよく食べる」、「よりよく暮らす」の領域での貢献が期待されている分野です。また、先進国においては少子高齢化が進み医療費が増大しており、創薬・医療技術関連の研究開発に対し、各国とも積極的な投資を行っています。特に近年は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大により、この分野における研究開発はさらに重要性を増しています。

ライフサイエンスクラスターとは

- 研究開発を行う大学、公的研究機関、病院、医療系企業（製薬、医療機器メーカー等）
 - 研究開発への資金投資を行うベンチャーキャピタル、政府機関
- など、ライフサイエンス分野におけるプレイヤーが集積しているエリアです。

これらのプレイヤー同士が交流することで、技術シーズの実用化が加速し、絶え間なくイノベーションが推進する仕組みが生み出されます。



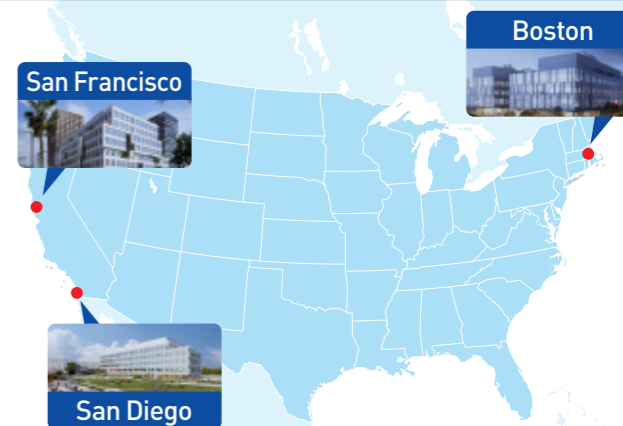
当社の役割

当社は国内・米国において賃貸ラボ&オフィス事業を展開しており、ライフサイエンス分野の各プレイヤーが集う「場」を提供しています。また、国内においては「コミュニティ」の構築やスタートアップへの「資金」の提供も行っており、さまざまな立場からライフサイエンスクラスターの発展を支援し、健康長寿社会の実現に貢献してまいります。

取り組み事例 1 米国におけるラボ&オフィス事業

全米3大ライフサイエンスクラスターエリアのすべてにおいて事業を推進

米国ではラボ&オフィス事業がライフサイエンス分野の研究を支えるインフラとして成熟した市場を形成しており、世界のライフサイエンス分野を牽引しています。中でもボストン、サンフランシスコ、サンディエゴは、その規模、投資額、そして全米トップクラスの大学が所在していることから、全米3大ライフサイエンスクラスターとして米国内のみならず世界的に高く評価されているエリアです。当社は、2019年にボストンの「イノベーションスクエア Phase II」に参画し、米国での賃貸ラボ&オフィス事業を本格化させ、現在「トーリービュー」ならびに「ミッションロック Phase I」に参画し、全米3大ライフサイエンスクラスターのすべてのエリアで事業を推進しております。



三井不動産が展開する物件

ボストン

約500社のライフサイエンス系企業が立地

約9万人がライフサイエンス関連産業に従事

[主な大学・研究機関]
ハーバード大学、マサチューセッツ工科大学、ブロード研究所、ホワイトヘッド研究所 他

イノベーションスクエア Phase II

賃貸面積 約25,000㎡

用途 ラボ&オフィス

スケジュール 2020年着工、2021年竣工



サンフランシスコ

約1,480社のライフサイエンス系企業が立地

約14.5万人がライフサイエンス関連産業に従事

[主な大学・研究機関]
カリフォルニア大学サンフランシスコ校、カリフォルニア大学バークレー校、ローレンス・リバモア国立研究所 他

ミッションロック Phase I

賃貸面積 約105,000㎡

用途 ラボ&オフィス、オフィス、店舗、賃貸住宅

スケジュール 2020年着工、2023年竣工予定



サンディエゴ

約960社のライフサイエンス系企業が立地

約6.8万人がライフサイエンス関連産業に従事

[主な大学・研究機関]
カリフォルニア大学サンディエゴ校、スクリプス研究所、ゾーク研究所 他

トーリービュー

賃貸面積 約47,800㎡

用途 ラボ&オフィス

スケジュール 2021年着工、2023年竣工予定



出典:経済産業省

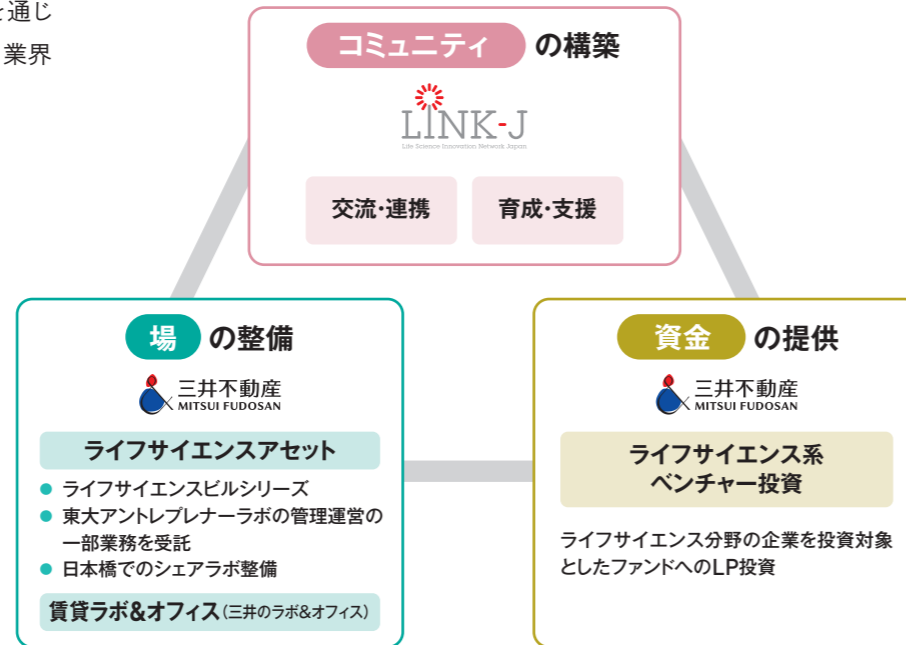
取り組み事例 2 国内におけるライフサイエンス・イノベーションの推進

ベンチャー企業や大学、病院、大手製薬会社などのキープレイヤーがコラボレーションを通じて、互いの知識・技術・資本を活かしながら、業界の枠を超えて研究開発を発展していく。

- こうしたエコシステムを、
- ・コミュニティの構築
 - ・場の整備
 - ・資金の提供

を通じて構築することで、ライフサイエンス領域におけるイノベーション創出を支援します。

ライフサイエンス・イノベーション推進事業の骨子



コミュニティの構築 / LINK-J

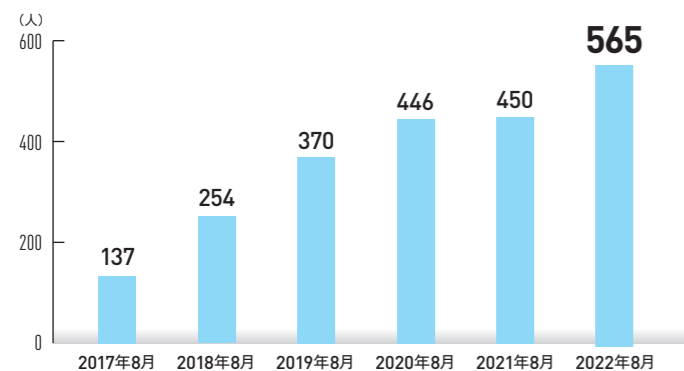
LINK-Jは、ライフサイエンス分野に従事する方のための人と情報の交流プラットフォームとして、当社が2016年3月にアカデミアと産業界の方々で設立した一般社団法人です。ライフサイエンス領域での「オープンイノベーションの促進」と「エコシステムの構築」を目的とし、「交流・連携」および「育成・支援」事業を行っています。



LINK-J特別会員数 **565**

企業・団体・個人含む ※2022年8月時点

ライフサイエンス領域に関わる「企業」「スタートアップ企業」「非営利団体」「アカデミア」「個人」が特別会員としてLINK-Jに参画いただいております。LINK-Jは会員に対して、「交流・連携」「育成・支援」「情報発信」「場の整備」等、さまざまなサービスを提供しています。



2021年イベント実績 **524**件

会員の交流・連携を目的としてさまざまなイベントを行っています。

- ネットワーキング
- シンポジウム
- 海外ライフサイエンス機関との交流
- キャリアフォーラム
- パートナリング支援
- 事業化支援 など

国内外連携先 **約70**

※ 2022年8月時点

国内外のライフサイエンス系団体や自治体、大学や研究機関等のアカデミアと提携し、イベントやプログラムの開催などを行っています。

- 国内連携先:約50
- 海外連携先:約20(在日大使館含む)

場の整備 / 「ライフサイエンスビル」「三井のラボ&オフィス」

「ライフサイエンスビル」の展開

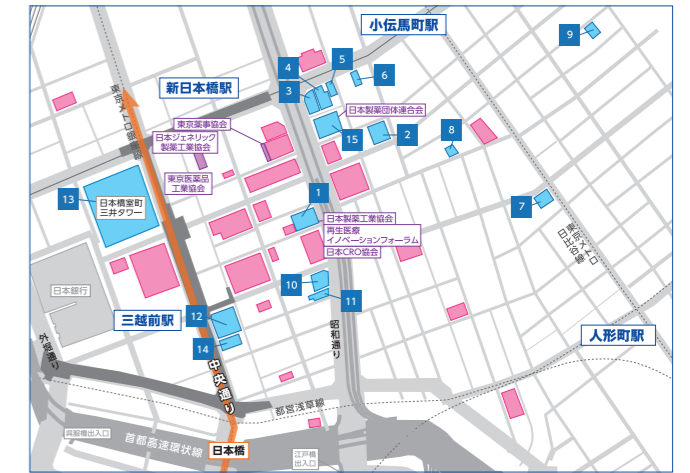
日本国内におけるライフサイエンスクラスターの拠点として、ライフサイエンス関連の多様なプレイヤーが入居する「日本橋ライフサイエンスビルディング」をはじめ、会議室やオフィスなど、交流の場として活用できる多様なスペースを東京・日本橋において15拠点提供。さらに、シェア型ウェットラボ「三井のラボ&オフィス」の整備や東大アントレプレナーラボの管理運営の一部業務を受託。大阪においてもライフサイエンスビルの整備を進めており(2拠点、開発中含む)、イノベーションを創出する場の整備を推進しています。

東京・日本橋エリアにおいて ※ 2022年8月時点

ライフサイエンス企業向けオフィスビル **15**拠点展開

ライフサイエンス系テナント **約150**社が集積

ライフサイエンスビルシリーズの展開



ライフサイエンスビルシリーズ
「日本製薬工業協会」会員企業所在地

「三井のラボ&オフィス」の展開



ライフサイエンス領域のイノベーション創出に必要な「本格的なウェットラボ」と「オフィス」が一体化した賃貸ラボ&オフィスにより、研究開発環境の課題解決に貢献し、イノベーション創出を目指します。



資金の提供

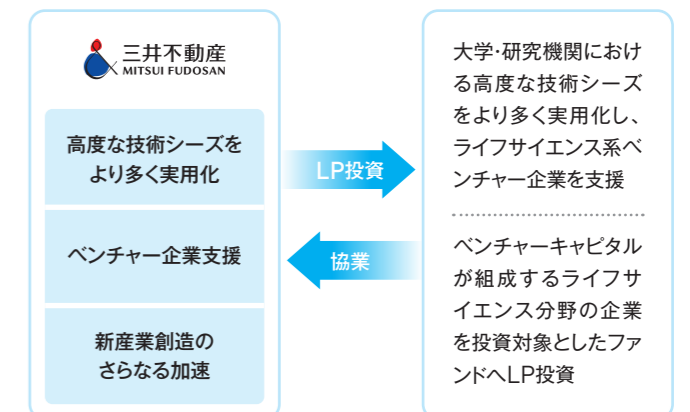
ベンチャーキャピタルが組成するライフサイエンス分野の企業を投資対象としたファンドへのLP投資を行います。ステージに応じた支援や橋渡しを行うことで、高度な技術シーズをより多く実現化し、新産業創造へのさらなる加速を促します。

ベンチャーキャピタル・アクセラレーター等の集積実績

東京・日本橋、八重洲の当社物件に

11社のベンチャーキャピタル、アクセラレーターが集積

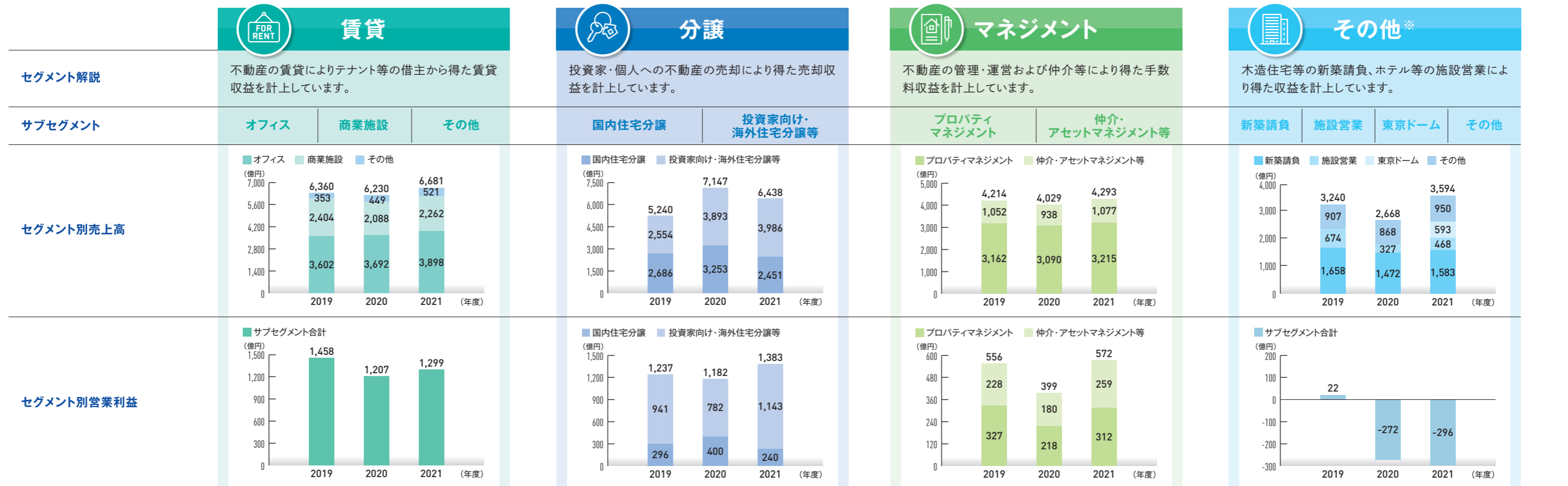
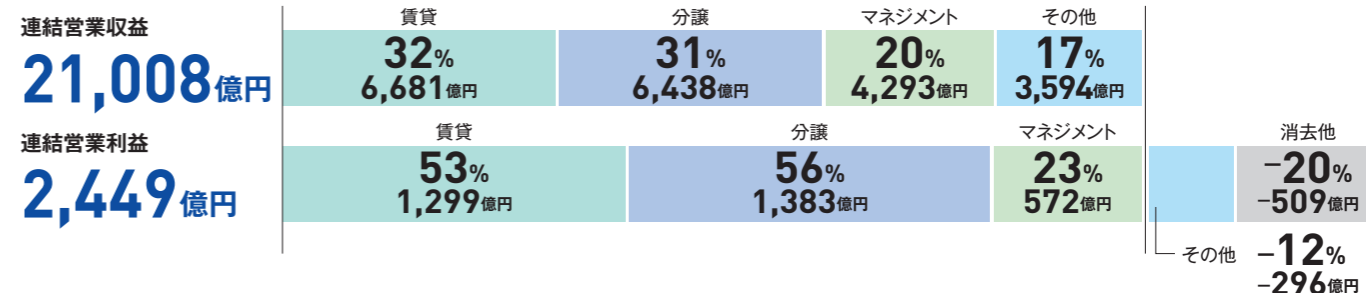
※ 2022年8月時点



At a Glance

三井不動産グループでは、主な事業活動として「賃貸事業」「分譲事業」「マネジメント事業」に取り組んでおり、これらの形態に合わせ、「賃貸」「分譲」「マネジメント」「その他」の4つの会計セグメントを採用しています。なお、個別のプロジェクトごとに発生する収益や利益は、これらのセグメントごとに分解され、単一もしくは複数のセグメントに計上されます。

2021年度実績



各アセットクラスにおける主要な収益計上先

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

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

※ 2021年度より「東京ドーム事業」を含んでいます。

オフィス

市場環境

リスク

- テレワークの浸透等によるオフィス需要の変化
- 2023年、2025年のオフィス供給増加

機会

- 企業・ワーカーのさらなる生産性向上への意識の高まり
- ワークスタイルの変化に伴う働く場所・時間等の多様化
- カーボンニュートラルを目指す企業の取り組み等の拡大

競争優位性

- テナント約**3,000社**との中長期リレーション
- ワークスタイリング会員約**24万人**^{※1}
拠点数約**149**(全国)^{※1}
- 「あらゆる商品セグメント」「幅広いバリューチェーン」を結集した「ミクストユース型の街づくり」のノウハウ
- テナントの経営課題解決に資する多彩なソフトサービス
- 競争力の高い物件ポートフォリオ(立地・商品性能等)
- グループ経営による開発から運営管理までの一貫した安心・安全、災害に強い街づくりの実現 ^{※1} 2022年7月末時点

事業戦略

- 働く場所・時間等、多様な働き方のニーズに合わせたアセット・ソフトサービスの提供による生産性向上に向けた新たな価値の創造
 - オフィスの環境性能の向上や、テナントの脱炭素戦略に資するオフィスサービスの提供^{※2}によるカーボンニュートラルの推進
- ※2 テナントへのグリーン電力の供給等

優良なポートフォリオ

賃貸収益(連結)

約**3,898**億円
(2021年度)

貸付面積(連結)

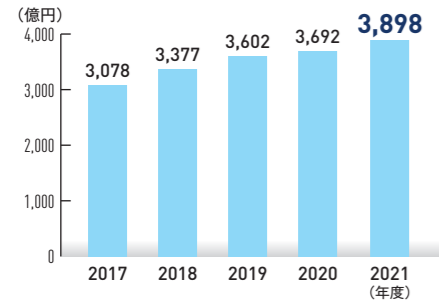
約**3,392**千m²
(2021年度末時点)

貸付面積首都圏比率(単体)

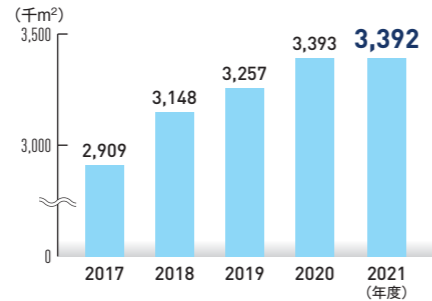
約**90%**
(2021年度末時点)

東京都心部を中心に賃貸収益・貸付面積を順調に拡大

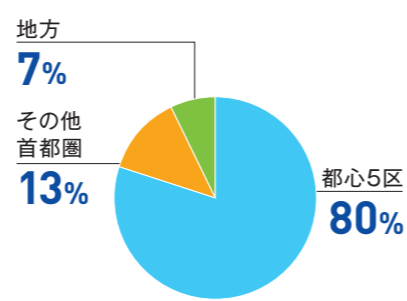
賃貸収益推移(連結)



貸付面積推移(連結)

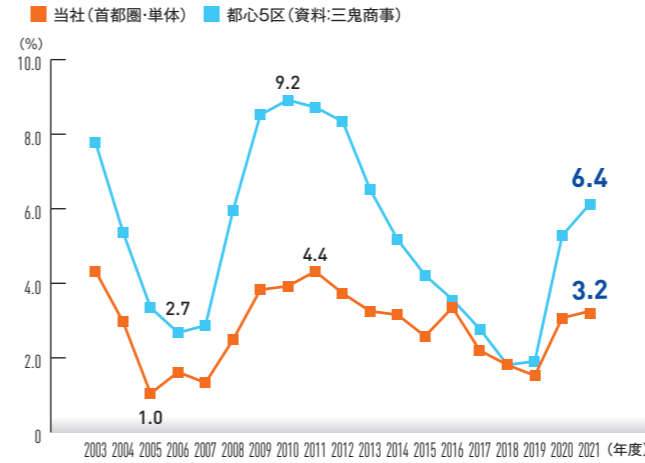


賃貸収益比率(エリア別、2021年度)



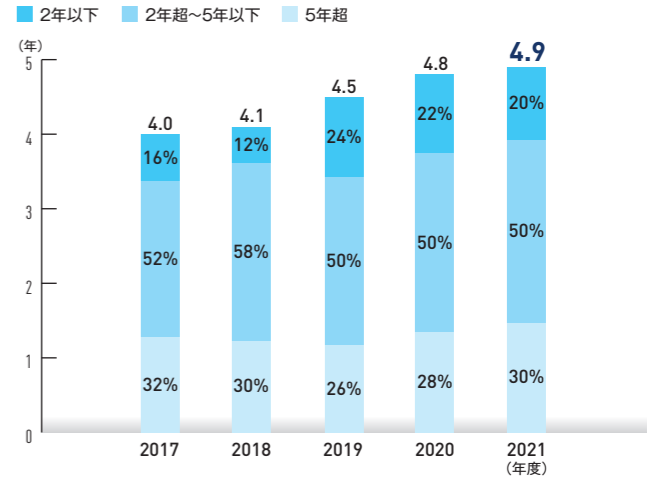
オフィス空室率は市場より低位で推移

オフィス空室率推移(毎年度末時点の空室率)



オフィス契約年数は安定的に増加

オフィス平均契約年数の推移(単体)



今後の開発パイプライン

国内プロジェクト **8**物件 うち東京駅周辺の再開発プロジェクト**6**物件

海外プロジェクト **12**物件 うち欧米**10**物件、アジア**2**物件

(2022年8月末時点。ただし、海外プロジェクトは2022年6月末時点)

八重洲・日本橋周辺における再開発パイプライン



東京ミッドタウン八重洲(2022年8月竣工)



日本橋一丁目中地区(2025年度竣工予定)

顧客(企業・ワーカー)に対し最適な働き方のベストミックスを提供

顧客(企業・ワーカー)ニーズの多様化

ワーカーが働く場に求める要素



事務作業の場
(事務・分析)



知的生産の場
(企画開発・創造・育成・協働)

企業が働く場に求める要素

安心・安全
(感染リスク低)

環境対応

サイバー
セキュリティ

利便性

レジリエンス

BCP

当社グループのオフィス戦略

リモートワークが浸透する一方で、フェイストゥフェイスによるコミュニケーションの重要性も見直されるなか、当社グループは、多様な働く場所・時間、働き方のニーズに合わせて、さまざまなアセット、ソフトサービスを組み合わせ、生産性向上に向けた新たな価値を提供しています。



戦略を支える主な取り組み

ソフトサービス

当社顧客向け
会員制WEBサイト

&Life-Biz
by ミットオフィス

当社顧客向け
会員制施設※1

mot.
Mitsui Office for Tomorrow

健康経営支援
サービス

&well

新たな働き方を提供する
トータルサービス

WORK
STYLE
DESIGN

働き方の選択肢の拡大

多拠点型
シェアオフィスの提供

WORK STYLING

コミュニティの構築

企業・団体の集積、
交流、育成・連携

LINK-J
Life Science Innovation Network Japan

BCP

日本橋・豊洲
スマートエネルギープロジェクト



環境対応

テナントへの
グリーン電力の提供



※1 ラウンジ、ジム、カフェ、会議室等

TOPICS

多様な働き方を実現する 法人向け多拠点型シェアオフィス「WORKSTYLING」



法人向けサービスオフィス

ワークスタイリング
FLEX



オフィス機能の拡張
●BCP対策として
●プロジェクト利用として

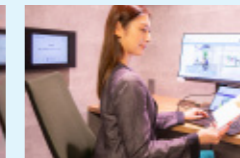
法人向け多拠点型サテライトオフィス

ワークスタイリング
SHARE



ワークスペースの拡張
●自宅や取引先の近くのワークスペースとして
●仕事に集中したい時のワークスペースとして

ワークスタイリング
SOLO
(個室特化型)



全国拠点数

149拠点※2

会員企業数

約900社

会員数

約24万人

(2022年7月末時点)
※2 うち三井ガーデンホテル等との提携:40拠点

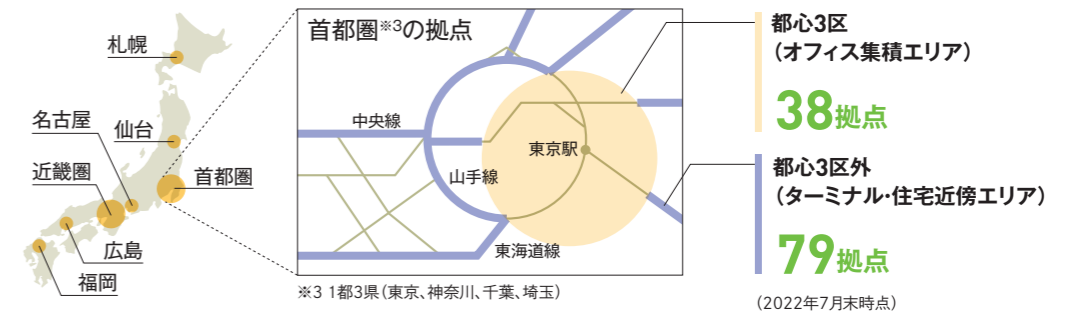
拠点分布と内訳

首都圏 117拠点

近畿圏 17拠点

その他エリア 15拠点

(2022年7月末時点)

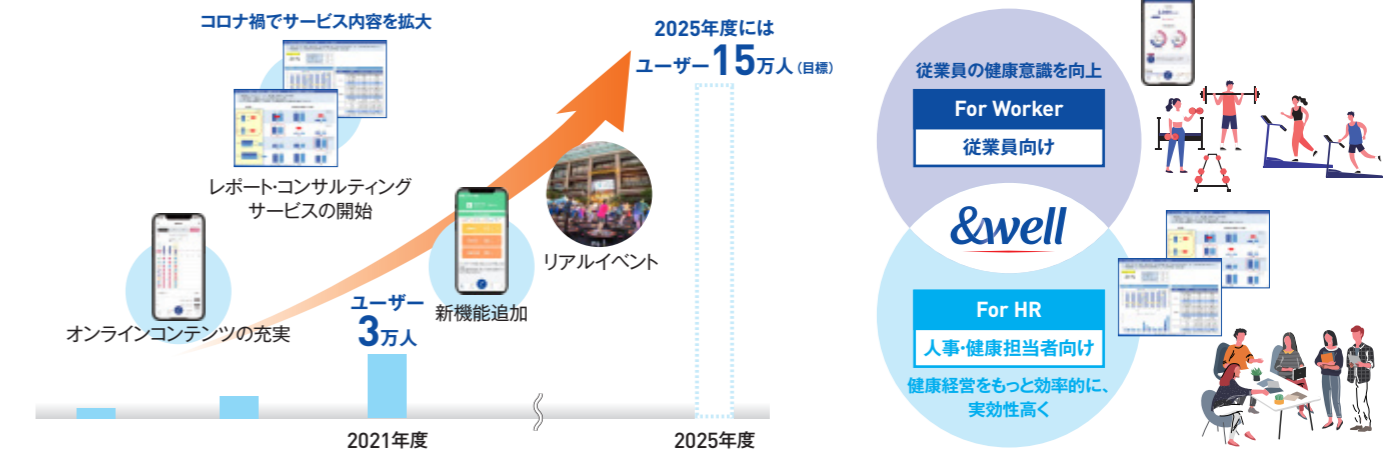


TOPICS

健康経営支援サービス「&well」 導入企業の95%から高評価

「&well」は、当社が特定非営利活動法人健康経営研究会監修のもと、企業の健康経営を支援するサービスです。2022年2月に実施したアンケート調査では、導入企業の95%がコロナ禍において「健康経営推進に『&well』が寄与している」と回答。ユーザー数は約3万人と、コロナ拡大前(2020年2月)から約10倍に増加しています。引き続き、リアル・デジタル両面で、健康経営・ウェルビーイングの支援内容を強化・拡充してまいります。

リアルとデジタルの両面で健康経営・ウェルビーイングの支援を強化・拡充



商業施設

市場環境

リスク

- エネルギー価格をはじめとした物価高による消費マインド低迷懸念
- 感染症の再拡大による営業制約の再発

機会

- コロナ禍を経て再評価されるリアル空間の価値
- 新たな生活様式における需要拡大

競争優位性

- 商業テナント会社数約**2,400社**^{※1} 店舗数約**9,500店**^{※1}
- 三井ショッピングパーク会員数約**1,300万人**^{※2}
- 40年超にわたり蓄積した商業施設企画・開発・テナント営業・運営ノウハウ
- 「ららぽーと」「三井アウトレットパーク」における国内トップクラスのブランド力・集客力
- 商業施設と親和性の高いロジスティクス事業とのシナジー

※1 2022年4月1日時点 ※2 2021年度末時点

事業戦略

- 教育・スポーツ・健康・エンターテインメント・食などを切り口に、五感で得られる感動体験を提供するリアル空間の価値の最大化
- 自社ECサイト「&mall」などを軸に、デジタル技術を活用したリアル施設とオンラインを融合させるオムニチャネル化の推進
- One to Oneマーケティングの推進による会員顧客の利用頻度・購入単価の向上
- 消費者への幅広い購買選択肢の提供とテナントの在庫管理の効率化等を目指した「リアル施設」「ECサイト」「ロジスティクス」を組み合わせた当社ならではの「三位一体化」の推進

優良なポートフォリオ

施設売上高(連結)

約**1兆2,000**億円
(2021年度)

賃貸収益(連結)

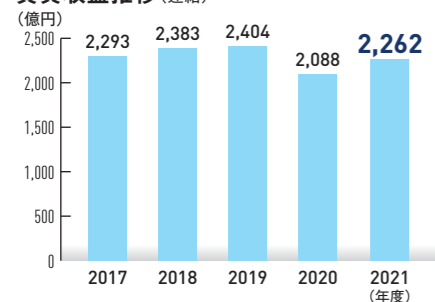
約**2,262**億円
(2021年度)

貸付面積(連結)

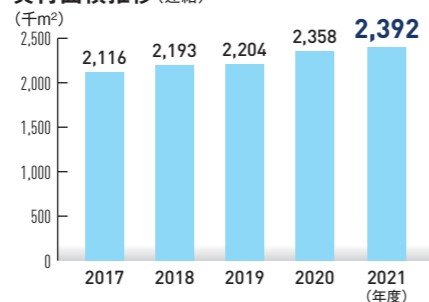
約**2,392**千㎡
(2021年度末時点)

コロナ禍の影響で売上高は一時的に減少、貸付面積は安定的に増加

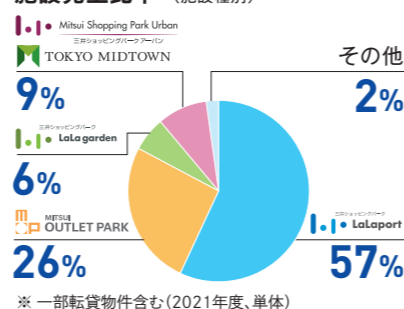
賃貸収益推移(連結)



貸付面積推移(連結)



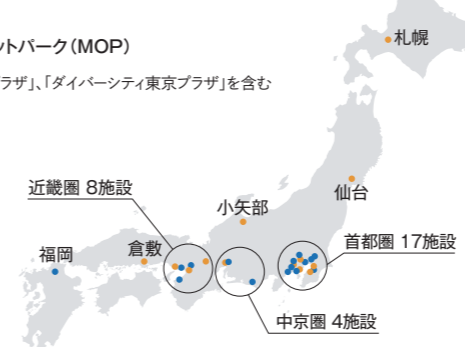
施設売上比率※(施設種別)



首都圏を中心に、国内の大都市圏に厳選出店

出店分布(ららぽーと・三井アウトレットパーク)

- ららぽーと[®]
 - 三井アウトレットパーク(MOP)
- ※「ラゾーナ川崎プラザ」、「ダイバーシティ東京プラザ」を含む



エリア別出店数(ららぽーと・三井アウトレットパーク) (括弧内:うち開発中物件数)

| | 計 | ららぽーと | MOP |
|-----|--------|--------|-----|
| 合計 | 34 (2) | 21 (2) | 13 |
| 首都圏 | 17 | 12 | 5 |
| 近畿圏 | 8 (2) | 5 (2) | 3 |
| 中京圏 | 4 | 3 | 1 |
| その他 | 5 | 1 | 4 |

今後の開発パイプライン

国内プロジェクト **3**物件 うち近畿圏**2**物件 海外プロジェクト **6**物件 うち台湾**5**物件、マレーシア**1**物件

(2022年8月末時点。ただし、海外プロジェクトは2022年6月末時点)

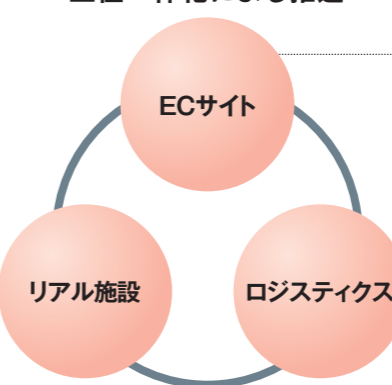
リアル施設・ECサイト・ロジスティクス「三位一体化」による推進

消費者への幅広い購買選択肢の提供とテナントの在庫管理の効率化等を同時に実現

リアルならではの体験価値 集客力の向上

| | |
|-------------------------|---------------------|
| 施設売上 (2021年度) | 約 1兆2,000 億円 |
| 会員 (2021年度末時点) | 約 1,300 万人 |
| 商業テナント (2022年4月1日時点) | 約 2,400 社 |
| 総店舗数 (2022年4月1日時点) | 約 9,500 店 |

三位一体化による推進



購買・販売行動の時間・ 場所制約解消



総店舗数 **約400**店 (2021年度末時点)

リアル商業・EC在庫 一元管理



MFLP
Mitsui Fudosan
Logistics Park

物流拠点 **53**棟 総延床面積 **約420**万㎡
(2022年7月末時点)

TOPICS

店舗スタッフの働きやすさ・働きがいの向上「三井ショッピングパーク Staff Circle」

当社グループが管理・運営する全国の「三井ショッピングパークららぽーと」や「三井アウトレットパーク」等、約40の商業施設で働く約10万人のショップスタッフ向けに店舗マネジメントアプリを導入し、働きやすい環境と豊かなコミュニティを創出する取り組み「三井ショッピングパーク Staff Circle(スタッフサークル)」を開始しました。

主なサポートやサービス

- ① リアルタイムな情報伝達・共有による円滑なコミュニケーションの実現
- ② ショップ運営の生産性向上をサポート
- ③ 従業員証のデジタル化
- ④ スタッフ向けの特典・福利厚生サービスの拡充
- ⑤ オンライン配信による研修や自己啓発サポート

物流施設 (ロジスティクス)

市場環境

リスク

- 新規プレーヤー参入等による用地取得競争の激化
- 新規物件の大量供給によるリーシング競争の過熱

機会

- EC市場拡大や荷主のサプライチェーン見直しに伴う物流施設需要の拡大
- 労働力不足を背景としたDX活用の一環の加速

競争優位性

- 国内外**53物件***1におよぶ先進的物流施設の開発実績
- 荷主への直接営業やCREソリューション提供を可能とする厚いテナントリレーション (オフィステナント約**3,000社***2、商業施設テナント約**2,400社***3等)
- オリジネーターとの共同事業など多様な協業・事業手法
- 業界トップクラスの顧客満足度を実現するMFLPクオリティ
- DXを活用した物流ソリューション提案力

※1 2022年7月末時点 ※2 2021年度末時点 ※3 2022年4月1日時点

事業戦略

- 物流コンサルティング*4を含めた顧客へのソリューション提供による事業企画・リーシング等の実現
- DX活用により入居テナントの配送や庫内の業務効率、従業員満足度を向上させ、MFLPブランドの差別化を推進
- これまでの物流施設開発ノウハウを活かして「データセンター」「アーバン型倉庫」「冷凍・冷蔵倉庫」など新たな商品を積極的に展開し、多様化する顧客ニーズに対応

※4 2018年8月に三井不動産がMFロジソリューションズ(株)を設立

優良なポートフォリオ

当社過去開発物件を含む累計 (2022年7月末時点)

国内外の開発・運営施設数

計**53**物件

うち当社保有かつ稼働中 計**14**物件

累計総投資額

約**7,000**億円以上

総延床面積

約**420**万㎡

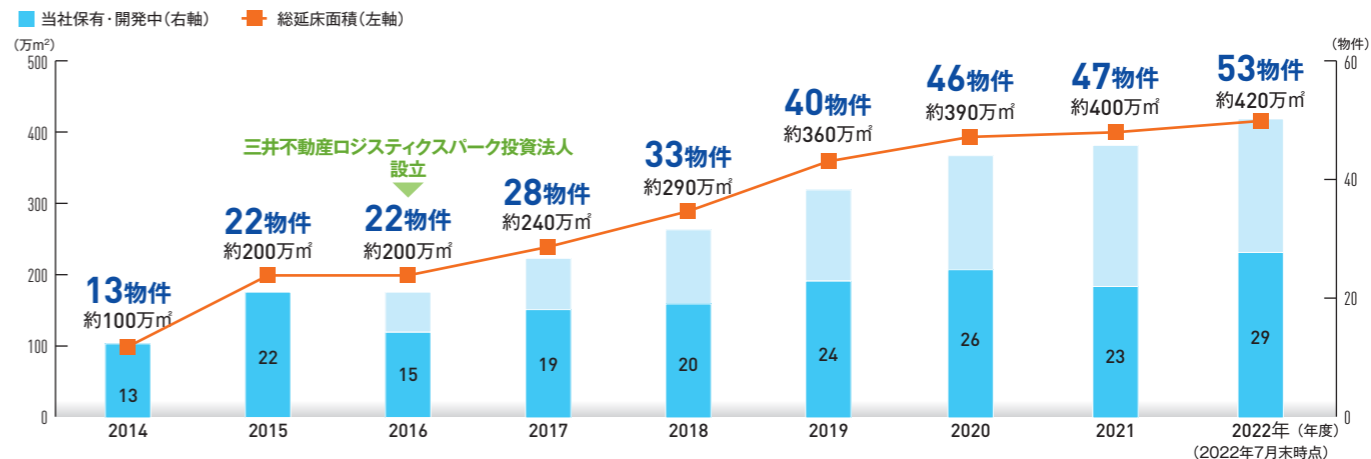
うち当社保有かつ稼働中 約**160**万㎡

主要な展開エリア

首都圏**33**物件

安定的な事業の拡大

各年度末時点 開発・運営施設数、総延床面積の推移



今後の開発パイプライン

プロジェクト **16**物件 うち首都圏**7**物件、海外**3**物件

(2022年8月末時点。ただし、海外プロジェクトは2022年6月末時点)

TOPICS

環境や多様性に配慮した最先端の物流施設「MFLP市川塩浜II」

入居テナントの物流に関わる課題解決だけでなく、脱炭素や周辺地域の生態系保全など環境に関する取り組み、多様な人材や働き方をサポートする取り組みなどを通して、持続可能な社会の実現に貢献しています。



MFLP市川塩浜II

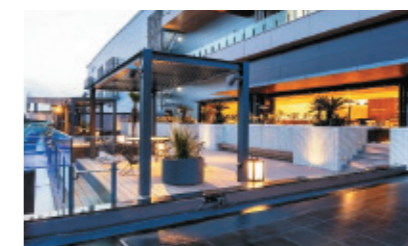
- 自家用の太陽光発電設備の設置等により共用部使用電力の100%グリーン化
- 専有部での「グリーン電力」提供サービスによりテナント企業のRE100やESGの課題解決、SDGsの推進をサポート
- グリーンインフラの整備による周辺地域の生態系保全(雨水を利用した「バードパス」、土壌の微生物による水質改善に寄与する「レインガーデン」等)
- 4つの環境認証の取得(ZEB認証(Nearly ZEB)、CASBEE(Sランク)、BELS(5STAR)、DBJ Green Building認証5つ星)
- 多様な人材および働き方をサポートする共用空間を整備(多言語対応サイン、礼拝堂、ジェンダーレストイレ、デッキテラス、カフェテリアラウンジ等)

周辺地域の生態系を保全するグリーンインフラ



バードパス、レインガーデン

多様な働き方をサポートする共用部



デッキテラス



カフェテリアラウンジ

住宅(すまいとくらし)

市場環境

リスク

- 金利上昇・景況感の悪化等による住宅関連需要の減退
- 人口減少による国内住宅関連市場の縮小

機会

- 顧客のライフスタイルの多様化に伴う住宅への意識の高まり
- オンライン商談や電子契約等の顧客への浸透
- 脱炭素社会実現に向けた環境へ配慮した商品企画への注目

競争優位性

- マンション分譲戸数約**23万戸**
- 三井のすまいLOOP会員約**29万人**
- 仲介件数**36年連続No.1のブランドカ**
- 住宅に関するあらゆる商品・サービスのラインナップ
(賃貸・分譲、新築・中古、マンション・戸建、管理・運営・仲介等)
- 都心・大規模・再開発物件を中心とした高い付加価値創造を実現する事業企画・開発力

事業戦略

- グループ企業間での連携強化・相互送客等を通じた事業機会獲得力向上
- 多様な顧客のそれぞれのライフステージにおいて最適な「すまいとくらし」に関する提案とソリューションの提供
- 多様な商品・サービスのワンストップ提供によるロイヤルカスタマーの深化・拡大
- 脱炭素社会実現に向けたZEH、ZEH-Mの導入促進

すまいとくらしのあらゆるニーズにワンストップで対応できるグループ総合力

| | | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|---|---------------------------|
| 買う 三井不動産レジデンシャル 三井のリハウス | 売る 三井のリハウス 三井ホームエステート | 貸す・借りる 三井不動産レジデンシャルリース RESIDENT FIRST 三井のリハウス 三井ホームエステート | |
| 建てる 三井ホーム | リフォーム 三井のリフォーム | インテリア 三井デザインテック | 運用する 三井不動産リアルティ |

分譲(分譲セグメント)

代表的な商品およびブランド

中高層(個人向け)



中高層(投資家向け)



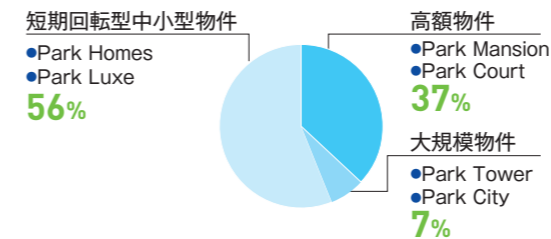
戸建



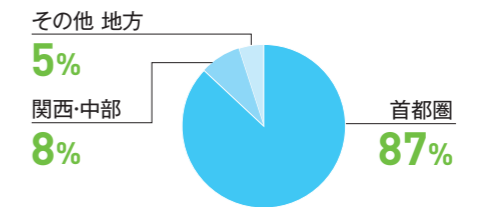
中高層(個人向け)

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

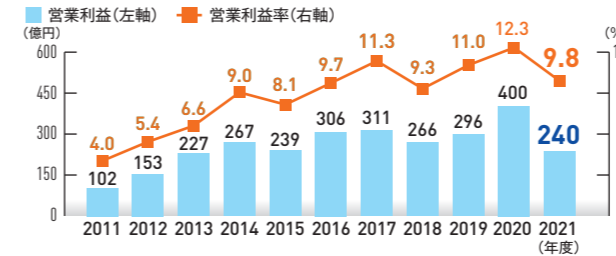
売上割合/ブランド別(2021年度)



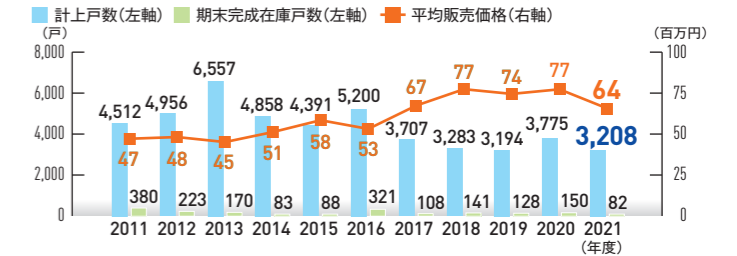
売上割合/地域別(2021年度)



住宅分譲 営業利益、営業利益率の推移



マンション 計上戸数、期末完成在庫戸数、平均販売価格の推移



今後の開発パイプライン

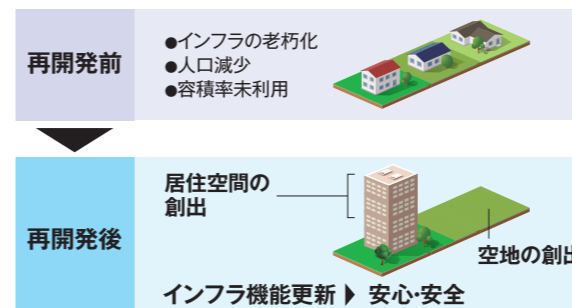
大規模プロジェクト **16** 物件 マンションランドバンク **約27,500** 戸

(2022年8月末時点)

TOPICS

都心の大規模再開発事業が生み出す価値

再開発手法を用いて低利用地の高度利用や街区の整備を図ることで、都心に新たな居住空間を生み出すとともに、人々が憩う空地の創出、安心・安全、賑わいなど、街の魅力を大きく向上させる新たな価値を生み出します。

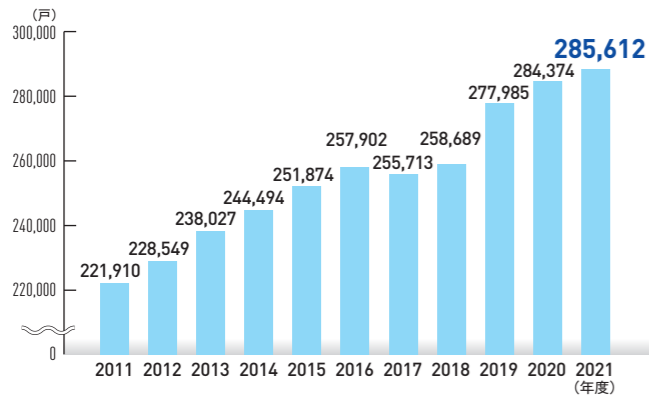


プロパティマネジメント(マネジメントセグメント)

マンション管理戸数 **約28万戸**

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

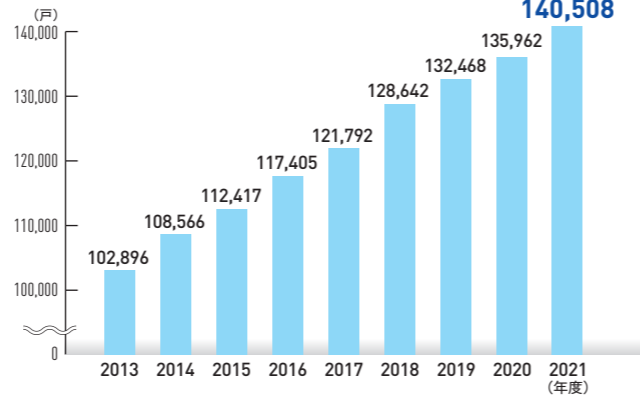
マンション管理戸数推移



賃貸住宅管理戸数 **約14万戸**

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

賃貸住宅管理戸数推移



豊かなくらしを支える駐車場・カーシェアリングビジネス

管理台数 **約25万台**

「三井のリパーク」は1994年のスタート以来、日本全国で駐車場事業を展開。駐車場経営のサポートを通じて土地の有効活用を行うなど、活気ある街づくりに貢献しています。



会員数 **約32万人**

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



仲介(マネジメントセグメント)

売買仲介取扱件数 **約41,000件**
36年※連続No.1

不動産に関する「売却」「購入」「賃貸」「活用」など、多様化する顧客のニーズに応え、安心・安全な取引を実現しています。

※ 1986年度から2021年度まで



売買仲介実績 (2021年度)

| | 手数料収入(億円) | 取扱件数(件) | 取扱高(億円) | 店舗数(店) |
|--------------|-----------|---------|---------|--------|
| 1 三井不動産リアルティ | 901 | 41,183 | 18,926 | 291 |
| 2 A社 | 715 | 28,750 | 15,779 | 199 |
| 3 B社 | 712 | 38,144 | 14,533 | 256 |
| 4 C社 | 398 | 10,081 | 9,648 | 94 |
| 5 D社 | 229 | 8,226 | 5,503 | 71 |

資料：(株)不動産経済研究所「日刊不動産経済通信2022.5.25」

新築請負(その他セグメント)

耐震性、断熱性など基本性能に優れたツーバイフォー工法を用いて、オーダーメイドの住宅を中心に48年間で約25万棟を超える建物を提供しています。また、住宅に加え、大型施設系建築や海外事業にも積極的に展開を実施しています。

供給棟数

約25万棟
(過去48年間累計)



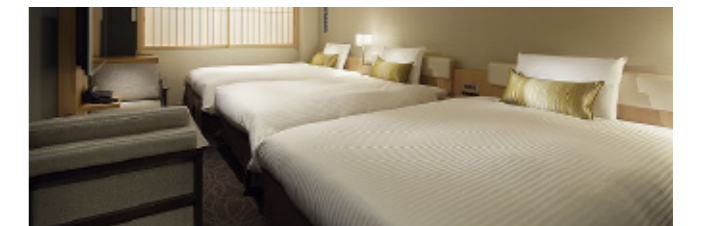
大型施設供給棟数

5,000棟超



その他(その他セグメント)

すまい・オフィス・ホテルなどの分野において、空間デザイン、リフォーム、リニューアルサービスを提供しています。強みである「デザイン力」を活用して、個人・法人問わず、すべてのお客様に対して、領域を問わず幅広い対応を行っています。



TOPICS

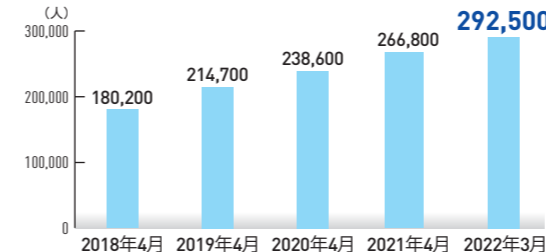
三井のすまいLOOP—「すまいとくらし」のワンストップソリューションの提供

会員数

約29万人※の顧客基盤

※ 2022年3月末時点

すまいLOOP会員数の推移



「三井のすまいにお住まいの方」に、快適でお得なサービスを提供します。



TOPICS

三井不動産レジデンシャル
すまいとくらしの脱炭素実現に向けた「カーボンニュートラルデザイン推進計画」を策定

2030年度までに温室効果ガス排出量の40%以上削減(2019年度比)を目標の実現に向け、3つの「R」の施策でお客様とともにカーボンニュートラルの実現を目指します。

Reduction: すまいの高性能・高耐久化による省エネルギーの実現

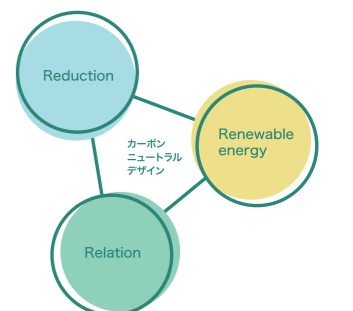
- 2030年度までに全物件でZEH・ZEB水準の環境性能を実現 など

Renewable energy: 再生可能エネルギー導入促進のための仕組みづくりと創エネルギー技術の採用

- 再生可能エネルギー一括受電の導入促進 など

Relation: お客様のくらしにおいて、ともに「カーボンニュートラル」を実現するための仕組みやサービスの提供

- お客様の行動・選択の後押しとなる仕組みづくり 例) 環境貢献度の見える化・特典提供 など



ホテル・リゾート

市場環境

リスク

- コロナ禍によるインバウンド顧客の回復遅延
- 行動制限やワークスタイルの変化に伴う出張需要の減少

機会

- 国内需要における滞在目的の多様化(「働く」、「暮らす」等)
- 海外渡航制約を受けた国内旅行ニーズの拡大

競争優位性

- 三井ガーデンホテル会員**60万人超**
- 直営客室数約**13,100室(国内外)^{※1}**
- ラグジュアリーから宿泊主体型まで多様な顧客ニーズに合わせたホテル・リゾート13ブランドの展開
- グループ内商品連携によるシナジー発揮(シェアオフィス「ワークスタイリング」との連携、商業テナントリレーションを活かしたレストランテナント誘致、等)

※1 2022年7月1日時点

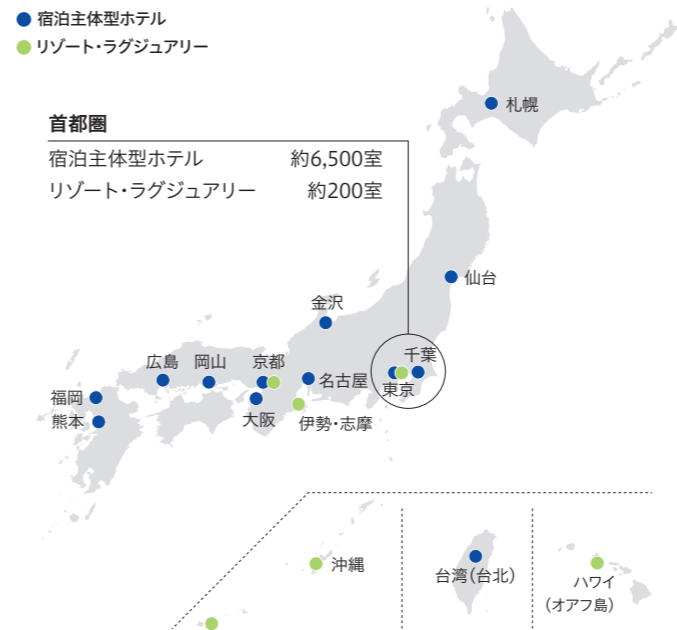
事業戦略

- 「滞在する場」の提供による「働く」「住む」等の新たな需要^{※2}の取り込み
- 会員組織^{※3}のサービス拡充等によるロイヤルカスタマーの拡大・深化
- 海外渡航制約を受けた国内旅行ニーズの積極的な取り込み

※2 テレワーク、短期居住、病院療養・付き添いによる滞在ニーズ等
 ※3 MGH Rewards Club等

国内外の主要都市・観光地におけるホテル・リゾート展開(約13,100室)

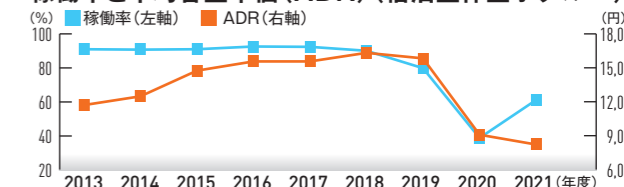
当社ホテル・リゾート施設 展開エリア (2022年7月1日時点)



宿泊主体型ホテル エリア別室数^{※1}

| | 室数 | 割合 |
|-----------|--------|-----|
| 合計 | 11,100 | 85% |
| 東京 | 5,400 | 42% |
| 首都圏(東京除く) | 1,100 | 8% |
| 京都 | 1,300 | 10% |
| 大阪 | 500 | 4% |
| その他 | 2,800 | 21% |

稼働率と平均客室単価(ADR)(宿泊主体型ホテル^{※2})



リゾート・ラグジュアリー エリア別室数^{※1}

| | 室数 | 割合 |
|-------|-------|-----|
| 合計 | 2,000 | 15% |
| 東京 | 200 | 1% |
| 沖縄 | 500 | 4% |
| 国内その他 | 600 | 4% |
| ホノルル | 700 | 6% |

※1 100室単位(2022年7月1日時点) ※2 「東京ドームホテル」を除く

今後の開発パイプライン

客室数(海外含む) **約700室** うち宿泊主体型ホテル**約400室**、リゾート・ラグジュアリー**約300室**

(2022年8月末時点。ただし、海外プロジェクトは2022年6月末時点)

優良なポートフォリオ

物件数・客室数(海外含む)

52施設 約13,100室 (2022年7月1日時点)

多様な顧客ニーズに応えるブランド

| 宿泊主体型ホテル | リゾート・ラグジュアリー |
|----------------------|--------------------------|
| Mitsui Garden Hotels | Halekulani |
| THE CELESTINE HOTELS | Halekulani OKINAWA |
| sequence | Halepuna WAIKIKI |
| TOKYO DOME HOTEL | はいむるふし Kohamajima |
| | 熱海後楽園ホテル |
| | AMANEMU |
| | NEMU RESORT |
| | Toba Hotel INTERNATIONAL |
| | HOTEL THE MITSUI KYOTO |
| | FOUR SEASONS |

TOPICS

「滞在する場」の提供による新たな宿泊需要の獲得

「ホテル×働く」

ホテル客室の個室シェアオフィス化



「ホテル×医療」 病院連携による宿泊需要の取り込み

毎年、国内外からのべ30万人弱が来院する国立がん研究センター東病棟の敷地内に、患者様の治療をサポートする「三井ガーデンホテル柏の葉パークサイド」を2022年7月開業。



TOPICS

生物多様性の保全——サンゴの植樹活動

「ハレクラニ沖縄」では、気候変動や食害などの理由によりサンゴが死滅してしまった場所にサンゴを植え付け、かつてのサンゴ礁の姿を取り戻す活動を実施しています。宿泊されたお客様も参加可能なプログラムとなっており、この活動は、ホテル内の「ハレクラニブティック」において、ペットボトルを再生した原料でつくられたエコバッグの販売による利益の全額を用いて行われています。



東京ドーム

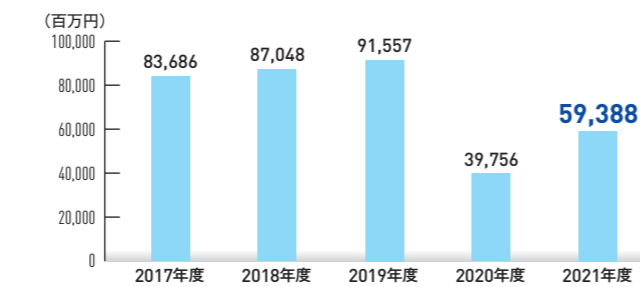
ポストコロナに向けた「東京ドームシティ」の価値向上



スポーツ・エンターテインメントを軸にスタジアム・商業施設・ホテル等が一体となった「東京ドームシティ」の魅力をポストコロナに向けてさらに向上させるため、その中核である「東京ドーム」において、過去最大規模のリニューアルを実施しました。このスタジアムでの改修を手始めに、東京ドームシティ全体をより魅力ある街へと変貌させるべく、スタジアム以外のエリアリノベーションも含め、さまざまな価値向上のための施策に取り組んでまいります。

<参考>東京ドーム事業 売上高推移

※ 2017年度～2020年度は当社グループ連結前、2021年度は当社グループ連結後の数値になります。



東京ドームシティの強み 都心交通至便立地×集客力を持つ多彩な施設の集合体

立地力

都心かつ交通至便の広大な敷地

東京都心に
約13haの広大な敷地
4路線3駅と隣接、高い交通利便性

東京駅 約6分 羽田空港 約45分
成田空港 約50分

施設力

多様な来街者のニーズを満たす豊富な施設

東京ドーム
全天候型スタジアム、最大収容55,000人

LaQua
商業施設、遊園地、スパ

東京ドームホテル
大規模シティホテル

イベントカ

都心における多様なイベントを通じて集客を実現

SPRING SUMMER
WINTER AUTUMN

プロ野球
その他スポーツ
イベント
コンサート
ビジネス展示会

TOPICS

東京ドームにおいて過去最大規模のリニューアルとDXを実施

① 日本最大級のメインビジョン等新設し、迫力ある映像演出を実現

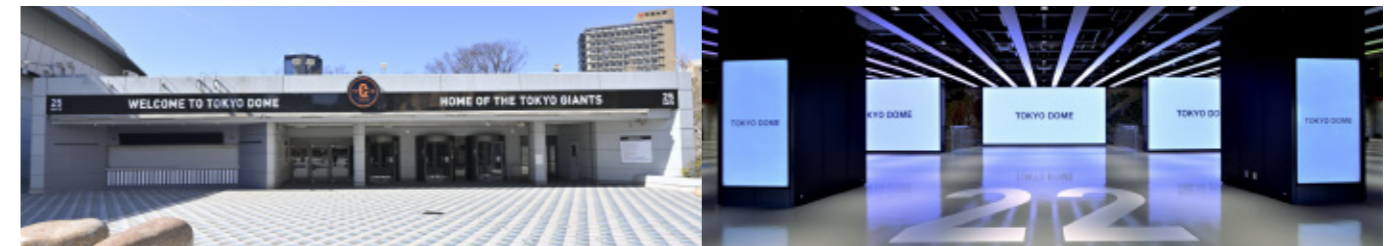
メインビジョン単体の面積としては国内スタジアムで最大規模となるフルカラーLEDメインビジョン(横幅約125.6m、面積約1,050m²)およびライト側とレフト側の外野フェンスそれぞれにフルカラーLEDのリボンビジョン(横幅合計約107m)を新設しました。メインビジョンは従来と比較して面積は約4.4倍に拡大し、画質の面においても国内プロ野球場最高レベル。鮮やかな色彩で映し出した演出映像により、臨場感の高まる観戦体験をお届けします。



提供:読売新聞社

② 入場ゲートおよび場内コンコースのデザイン刷新とデジタルサイネージの導入

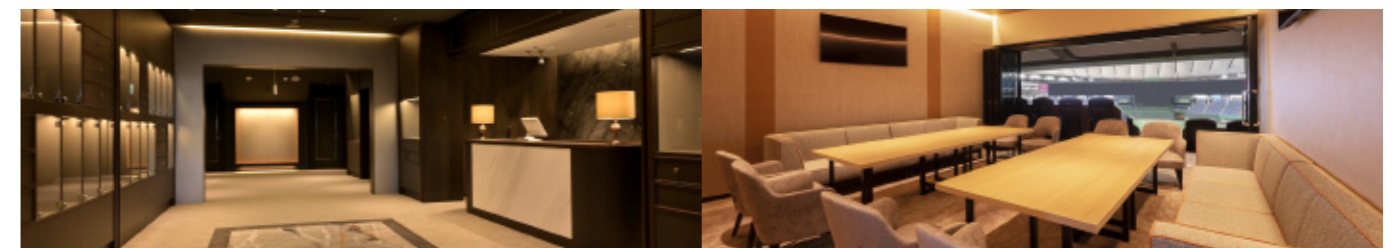
各入場ゲートから観客席に到着するまでのデザインを刷新し、デジタルサイネージを導入しました。全ゲートを新たなデザインに変更し、コンコースにはLEDディスプレイや約260台のデジタルサイネージを設置。快適で洗練された空間へと生まれ変わりました。



③ 観客席の新設、増設およびプレミアムラウンジのフルリニューアル



④ 스위트エリアのフルリニューアル



⑤ 場内の完全キャッシュレス化 P.88

海外事業の飛躍的な成長

市場環境

欧米市場

リスク

- リモートワークなど働き方の変化に伴う、オフィス・住宅に対するニーズの変化
- 建築費を含むインフレの進展と、金融引き締めによる金利上昇リスク

機会

- リアルな場へのニーズの変化に伴う、好立地、高品質物件の選好
- 環境性能の高いオフィス物件に対する需要の増加
- ライフサイエンス業界の成長に伴うラボオフィス需要の増加

アジア市場

リスク

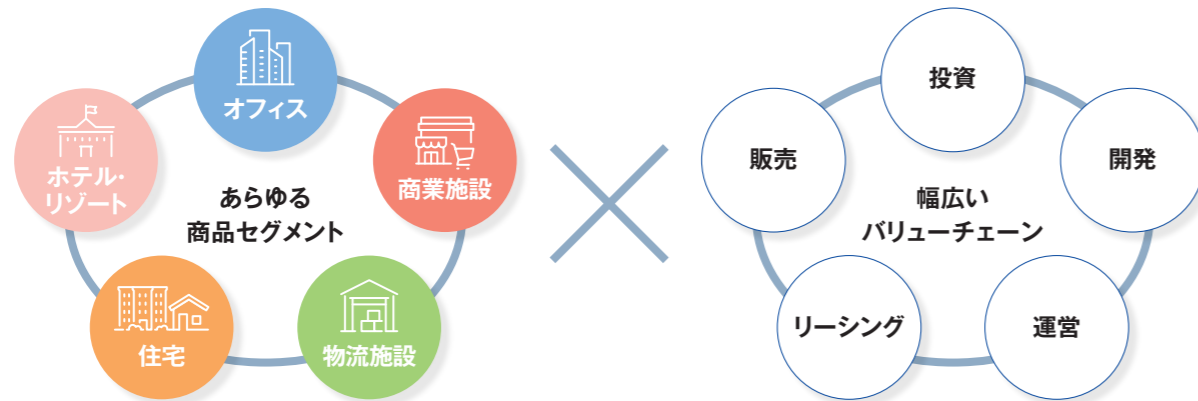
- Eコマースの伸長に伴う、リアル商業施設に対するニーズの変化
- 米中間の緊張関係による地政学リスク
- 中国ゼロコロナ政策など各エリアの新型コロナウイルス対策・規制による経済停滞リスク

機会

- 「体験型」「コト消費」等、リアル商業施設ならではのニーズ拡大
- 経済成長、中間層・個人消費の拡大、都市化の進展などによる、底堅い個人需要

競争優位性

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



50年以上の海外事業の歴史

三井不動産アメリカ
(1973年米国三井不動産設立) **40年以上**

英国三井不動産
(1990年設立) **30年以上**

三井不動産アジア
(1972年合弁会社TID社設立) **50年以上**

優秀な現地社員の採用・登用によるローカル化の推進

海外事業に係る連結従業員
(単体、現地法人および運営会社等)

現地採用社員比率 **約9割**

現地法人における管理職

現地採用社員比率 **約5割**

事業戦略

- 国内事業で培った当社グループの強みとパートナー戦略の掛け合わせによる優良な事業の機会の獲得
- マーケット環境変化への対応のため、エリア・商品戦略やサステナビリティ対応などの商品企画の見直しを機敏に実行し競争力を維持・強化

エリア戦略

欧米

高い透明性と流動性が確立されている成熟した不動産マーケットにおいて、オフィス・賃貸住宅を中心に展開



アジア

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



海外パートナー戦略

- 各地域で、約**60社**のパートナーと事業を推進

主なパートナー企業

| | | | |
|--------|----------------------------------|----|--------|
| 米国 | Related Tishman Speyer, Hines | タイ | Ananda |
| 英国 | Stanhope, EDGE Technologies | 中国 | 緑城集団 |
| シンガポール | Hong Leong Group | 台湾 | 国泰建設 |

海外拠点と事業展開エリア

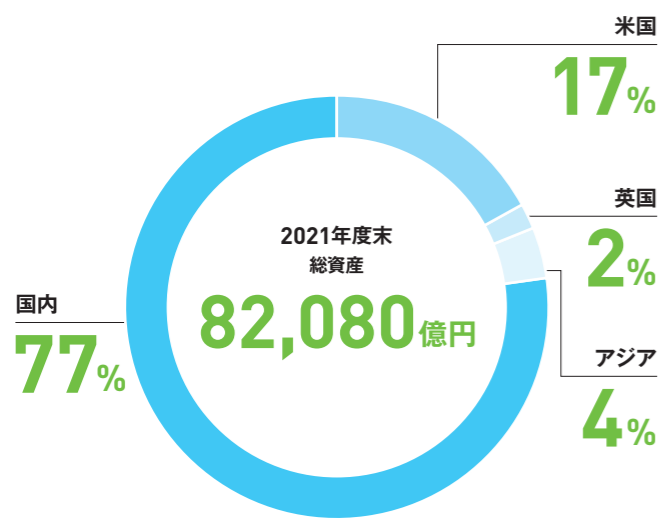


今後の開発パイプライン

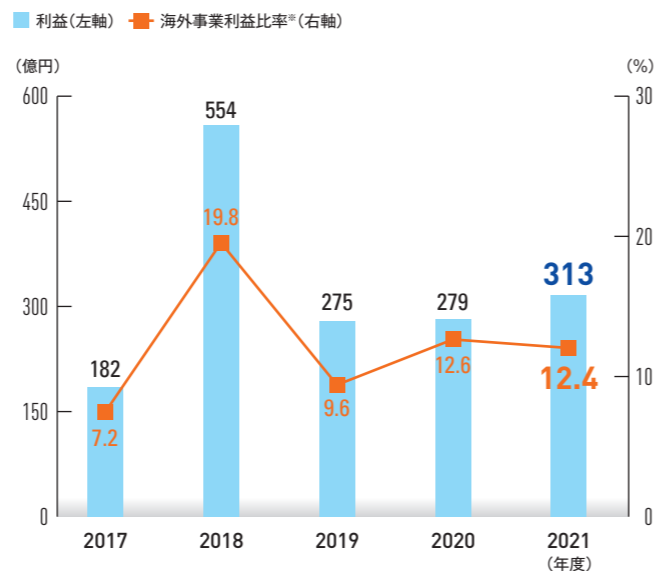


海外におけるポートフォリオ

当社グループ資産のエリア別内訳



当社グループ全体に占める海外事業利益の推移



※ 海外事業利益合計[a] = (連結営業利益 + 海外持分法換算営業利益[b]) × 100
 [a] 海外事業営業利益と海外持分法換算営業利益の合計。
 [b] 海外所在持分法適用会社営業利益または営業利益相当額に当社持分割合を乗じた額と海外所在持分法適用会社に係る関係会社株式売却損益(不動産分譲を目的としたもの)との合計。営業利益相当額は当期純利益から税負担分を考慮し簡便的に算出。



(2022年6月末時点)

環境への主な取り組み

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2022」をご覧ください。
https://www.mitsuiufudosan.co.jp/esg_csr/report/

気候変動への対応

取り組み方針

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

気候変動への対応に関するイニシアチブへの参加

TCFDに基づく気候関連財務情報開示

・TCFDと当社の考え方

当社グループは、企業等に対して気候変動関連リスクと機会に関する情報開示を推奨する気候関連財務情報開示タスクフォース「TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の提言に賛同しています。気候変動に伴う異常気象による被害など、自社グループの事業活動へのリスク低減と、人やその他の生物が生息できる環境を守り持続可能な脱炭素社会を形成していくため、この賛同を起点として、気候変動が事業におよぼすリスクと機会についての分析と対応、関連する情報の開示を進めてまいります。

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

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

・シナリオ分析

シナリオ分析の実施に使用するシナリオとして、国連IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の第5次評価報告書における気候変動シナリオを参照し、1.5℃シナリオと4℃シナリオを選択しました。分析の時間軸としては、不動産事業における資産のライフサイクルの長さを考慮し、2050年頃における気候変動の影響を対象としています。今回のシナリオ分析では、当社グループの主要事業かつ気候変動の影響が比較的大きいと考えられる「住宅」「オフィス」「商業」を分析対象としました。

・分析結果1:主なリスクと機会

不動産事業における主な気候変動リスク・機会を外部情報に基づいて整理し、それぞれのリスク・機会に関する将来予測データを収集しました。TCFD最終報告書やその他の気候変動に関するレポート等を参考に、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会(政策/規制、業界/市場、技術)と気候変動に起因する物理リスク・機会(慢性、急性)について検討し、当社グループ中核3事業に2050年までに影響を与える重要なリスクと機会を特定しました。

住宅事業においては、1.5℃シナリオでは炭素税の拡大が原材料価格や輸送費を通じて調達コストを上昇させたり、ZEHや

省エネルギーフォームの普及が進む一方で、4℃シナリオでは猛暑日の増加による労働生産性等の低下を通じて新築建設コストが上昇する可能性があります。また、オフィス事業においては、1.5℃シナリオにおいて住宅事業と同様の調達コスト上昇、オフィスからのGHG排出への課税、ZEB建設拡大に伴うコスト増加が考えられる一方、事業機会として環境性能の高い物件の賃料の上昇が期待されます。4℃シナリオではオフィスの空調コスト増加や高潮・洪水による被害の発生が懸念されます。最後に商業施設事業においては、1.5℃シナリオでは住宅・オフィスと同様のコスト増、AI空調システム等の省エネ・再エネの浸透に伴う光熱費の削減が期待されますが、4℃シナリオでは、沿岸部に立地する商業施設の高潮・洪水リスクが顕在化することが考えられます。

2050年に三井不動産グループの事業に与える財務インパクトの試算結果

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

RE100への加盟

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

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



温室効果ガス排出量削減目標において

SBTイニシアティブ認定を取得

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

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



外部からの評価

当社は、国際的な環境調査・情報開示を行う非営利団体であるCDPより、気候変動部門において最高評価にあたる「CDP2021気候変動Aリスト」企業と認定され、気候変動に対する活動において世界的な先進企業として評価を受けております。これは、CDPが実施している2021年の気候変動に関するアンケートで報告したデータに基づき、CO₂排出量の削減、気候変動リスクの軽減、低炭素経済の発展に向けた行動が評価された

ものです。2021年度は全世界で約12,000社の評価が行われ、200社（うち日本企業55社）が気候変動Aリストに選定されています。



CDPについて

CDPは、2000年に英国で設立され、企業や自治体に対して、気候変動、水資源保護、森林保全等の環境問題への取り組みの促進と情報開示を求める活動を行う非営利団体です。同団体は、世界の主要企業の環境活動に関する情報を収集・分析・評価しており、気候変動に関する取り組みと情報開示において最も優れた企業を「気候変動Aリスト」として

毎年選定しています。CDPが毎年実施する環境情報開示とその評価プロセスは、企業の環境情報開示におけるグローバルスタンダードとして広く認知されており、2021年度は、世界の株式時価総額の64%強に相当する13,000社強の企業が回答しました。

水使用

取り組み方針

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

環境汚染・資源

取り組み方針

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

生物多様性の保全

取り組み方針

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

サステナブルファイナンス

取り組み方針

当社は、2021年11月に策定した「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を資金調達の面からも推進するべく、グリーンファイナンスフレームワークおよびサステナビリティ・リンク・ローンフレームワークを策定しています。今後もサステナブルファイナンスに積極的に取り組むことにより、資金調達の多様化と持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

主な実績

グリーンボンドの発行

環境問題の解決に資する事業を用途に限定して資金調達する「グリーンボンド」を、当社の環境性能の高い「グリーンビルディング」を活用して、フレームワークに基づき過去3回発行しています。

・東京ミッドタウン八重洲

| | |
|------|-----------------------------|
| 発行日 | 2022年7月14日 |
| 期間 | 5～10年 |
| 発行総額 | 800億円 |
| 資金使途 | 全額を「東京ミッドタウン八重洲」への投資資金として充当 |

「東京ミッドタウン八重洲」は、東京駅前にて進行中の再開発事業の皮切りとなるミクストユース型の大規模再開発プロジェクトです。環境認証としては、CASBEE-建築（新築）で最高評価の「Sランク」の性能を達成しているほか、DBJ Green Building 認証の「5スター」または「4スター」の取得を予定しています。また、脱炭素社会の実現に向けたグリーン電力の活用として、テナント企業のニーズに応じて、当社が保有・開発した全国5カ所の太陽光発電所の環境価値を「トラッキング付非化石証書」として付加し、使用電力をグリーン化する「グリーン電力提供サービス」を導入します。

・50ハドソンヤード

| | |
|------|--------------------------------------|
| 発行日 | 2022年1月21日 |
| 期間 | 10年 |
| 発行総額 | 3億米ドル |
| 資金使途 | 全額を「50 ハドソンヤード」の開発事業費のリファイナンス資金として充当 |



<物件概要>
所在地：東京都中央区八重洲二丁目
建物規模：
・地上45階 地下4階（A-1街区）
・地上7階 地下2階（A-2街区）
延床面積：約289,750㎡（2街区合計）
用途：事務所・店舗・ホテル・小学校・
バスターミナル・駐車場 等
スケジュール：2022年8月竣工

・日本橋室町三井タワー

| | |
|------|--|
| 発行日 | 2019年9月12日 |
| 期間 | 5年 |
| 発行総額 | 500億円 |
| 資金使途 | 全額を「日本橋室町三井タワー」の保留床取得資金のリファイナンス資金として充当 |

※本社債発行時点のフレームワークに基づき発行

サステナビリティ・リンク・ローンの実行

当社は、借り手のESG戦略と整合した目標を設定し、その目標の達成状況に応じて金利条件が変動する「サステナビリティ・リンク・ローン」について、2021年11月に策定された「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」において掲げている「グループ全体のScope1+Scope2における温室効果ガス排出量を2030年度までに46.2%削減（2019年度比）」を目標として設定したフレームワークに基づき下記のとおり実行しています。

| | | | |
|------|-----|----|-------|
| 実行件数 | 13件 | 総額 | 790億円 |
|------|-----|----|-------|

(2022年7月末時点)

社会への主な取り組み

ダイバーシティ&インクルージョン

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2022」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/report/

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「**3M**」は、「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。

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。特に、女性活躍推進を重要なテーマと位置付けており、グループとして定量目標および定性的な活動計画を定め、さまざまな施策を講じ、グループ一体となって推進しています。

推進体制

経営トップのコミットメントのもと、人事管掌取締役を責任者として、「人事部 D&I推進室」が中心となって、社内外の知見を活かしながらダイバーシティ&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会にて議論・策定しているほか、グループ一体となって推進すべく、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。

女性活躍推進

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。

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。産育休復帰時研修等も実施しており、正社員の育児休業復帰率は22年連続100%を維持、男性の育児支援休暇取得率は79%です。

環境整備および女性の積極的な採用（女性採用比率目標40%以上）により、女性執行役員をはじめとして、会社スタッフや国内・海外の事業ライン等多くの部署で女性従業員が活躍しています。2022年4月時点の管理職における女性比率は6.8%、係長相当職における女性比率は22.8%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5年連続選定されています。

正社員の育児休業復帰率 過去22年間※ **100%**
※ 2000年度～2021年度

2022 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)

三井不動産グループ つながる・成長するプロジェクト

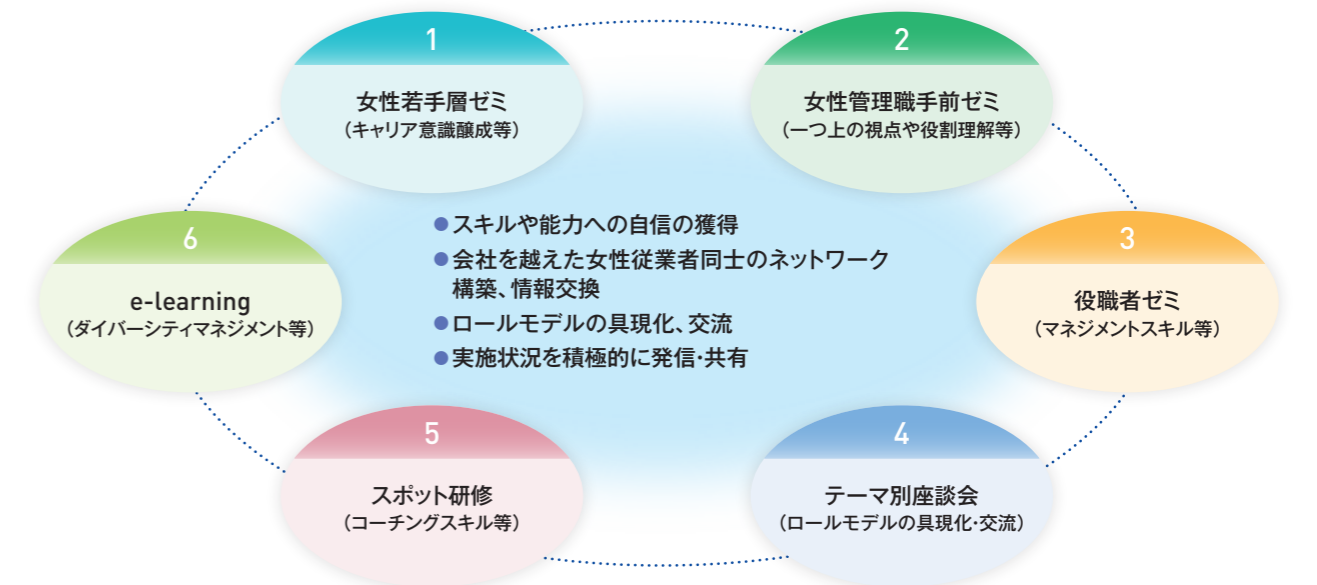
2022年度からグループ合同の研修や交流会を実施する「三井不動産グループ つながる・成長するプロジェクト」を開始しました。スキルや能力への自信の獲得に加え、グループ合同で実施することにより、会社を越えた女性従業員同士のネットワーキングやロールモデルの具現化も企図しています。



ゼミ形式研修における執行役員からのメッセージ



ゼミ形式研修におけるディスカッションの様子



人材戦略

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2022」をご覧ください。
https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/report/

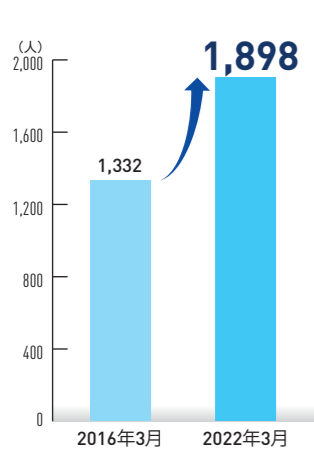
多様なバックグラウンドを持つ人材の採用

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。

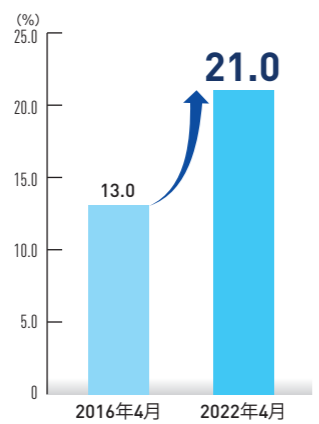
さまざまなキャリアや視座を持った多彩な人材が、各々の経験・能力に基づきその独自性を発揮することを通じて当社で活躍できるよう、多様な研修やメンター制度等を整備しています。

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・DX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デジタルトランスフォーメーション(DX)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割程度にしていくために、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。

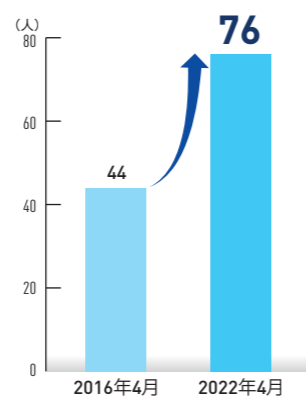
またDXの進展はこれまでの事業の仕組み自体に大きな変化をもたらすとの認識のもと、リアルな価値をより高めるためのデジタル技術・リアルエステートテックの活用を加速度的に推進するために、即戦力となるICTに専門性の高いキャリア社員を積極的

に採用し、各事業領域においてテクノロジーを活用したイノベーションの実現を図っています。

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より「DX銘柄2022」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

2022年4月時点
累計63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、付加価値となる創造力を高める。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。

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、リターンエントリー制度、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。

①OJT

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。

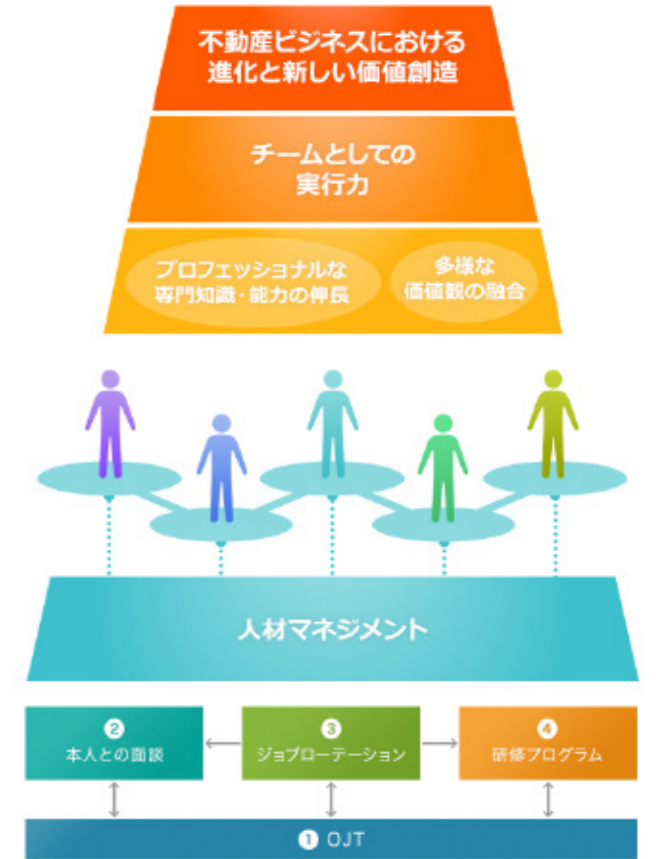
なかでも、人事部との毎年の面談では、社員の課題や育成環境、本人の感じている不安等を把握する機能だけでなく、本人や周囲の従業員の就業実態の把握等を通じて、公正な評価のための機能も果たしています。

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應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。



ワークライフバランス

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"> ● トップメッセージの継続発信による意識醸成 ● 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 ● 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) ● 組織長に対し、健康と安全に関する研修を実施 ● 「効率性」を人事考課にかかる要素の一つとして評価 |
| 組織単位での業務改革 | <ul style="list-style-type: none"> ● D&I推進室による各部門取り組みへのサポート ● 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 ● IT活用による生産性向上の支援 |
| インフラ整備 | <ul style="list-style-type: none"> ● シェアオフィス「WORK STYLING」の活用 ● リモートワーク制度の導入 ● PC稼働時間を記録できるほか、使用制御システムも活用 ● フレックスタイム制(コアタイムなし)の整備 |

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2022」をご覧ください。
https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/report/

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、活き活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。

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6年連続で取得しています。



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、多様な人材が活き活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つなげ、健康で豊かな未来の実現に貢献します。

人権への取り組み

取り組み方針

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

人権に関する基本的な考え方

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

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

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

人権啓発への取り組み

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

主な取り組みの詳細は、ホームページをご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/society/03.html

サプライチェーンマネジメント

主な取り組みの詳細は、ホームページをご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/society/04.html

三井不動産グループ サステナブル調達基準

当社グループは、オフィスや住宅などの生活基盤を支える企業グループとして、より高い水準で社会的責任を果たしていく責務があると認識しています。その遂行のためにESG課題の解決に資するサステナブル調達の推進をサプライチェーン全体で取り組むべきであると考えています。その基本的な指針をまとめた「サステナブル調達基準」を策定し、2018年12月にホームページで公表するとともに、主要取引先に対して通知しています。2022年2月には人権デューデリジェンスの実施に向け改訂を行

い、発注に携わる当社グループと取引先の双方が遵守すべき事項、または積極的に推進すべき事項における基本指針を盛り込みました。

当社グループで共有し、事業内容に沿った発注および契約プロセスを構築・運用するとともに、取引先に対してもさらなる周知、理解を求めていく考えです。持続可能な社会の実現に向け、サプライチェーン全体でサステナブル調達の推進に取り組んでいます。

| | |
|-----------------|---|
| 1. 法令等の遵守 | 自国および事業を行う国/地域の適用される法規制を遵守するのみならず、国際行動規範を尊重すること |
| 2. 事業活動における人権尊重 | 人権に配慮した事業の推進を徹底するため、世界人権宣言などの人権に関する国際規範を参照し、外国人や先住民なども含めた様々な人々の人権に対する事業活動による負の影響を予め把握し、未然防止や改善などを行うこと |
| 3. 労働に係る人権尊重 | 関連法規制を遵守することのみならず、ILO中核的労働基準を含む国際的な人権基準を参照し、労働者の人権を尊重すること |
| 4. 安全で健康的な労働環境 | 関連法規制を守るのみならず、労働者の安全と健康に関する国内外のガイドラインなどに留意し、業務に伴う怪我や心身の病気を最小限に抑え安全で健康的な労働環境を整える取り組みを行うこと |
| 5. 企業倫理の確立 | 法令遵守のみならず、高い水準の倫理感に基づき事業活動を行うこと |
| 6. 品質の確保 | 提供する製品やサービスの安全性ならびに品質の確保を行うとともに、その向上に努めること |
| 7. 環境への配慮 | 資源の枯渇や気候変動、環境汚染などの地球環境問題に積極的に取り組むとともに、関係する地域の人々の健康と安全の確保を考慮した地域環境問題に配慮すること |
| 8. 情報セキュリティ | 機密情報や個人情報の漏洩を防止し、情報セキュリティの強化を図ること |
| 9. 危機管理・事業継続計画 | 自然災害や事故などの発生に備え、従業員をはじめとするステークホルダーの安全確保と、いち早い事業活動の再開を実現できるよう、適切な対策を行うこと |

人権デューデリジェンスの強化

当社は、日本国内の外国人労働者の課題解決を図るため多様なステークホルダーにより2020年1月に設立された「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム(JP-MIRAI)」の会員であり、JP-MIRAIが2022年5月より開始した「外国人労働者相談・救済パイロット事業」に参画しております(当社を含め民間企業8社が参画)。

この事業は、外国人労働者に対する情報提供から多言語相談窓口、独立性・中立性の高い紛争解決までの一貫したメカニズムおよび人権リスク情報の企業へのフィードバックをパッケージ化した、日本初の取り組みとなります。

具体的には、JP-MIRAIが参加企業の外国人労働者に対して「①日本で就労するにあたり有用な情報提供を行うポータルサイトの開設」、「②母国語を使えることで心理的なハードルが下がる相談窓口の開設」、「③自力で解決が難しい問題に対処する伴走支援」、「④雇用者と紛争になった場合の法定外紛争解決

メカニズム利用」を提供するとともに、サービス提供において収集したデータから外国人労働者の抱える課題を分析します。

当社はJP-MIRAIからフィードバックされた外国人労働者に関する人権侵害のリスク情報を活用し、サプライチェーンマネジメントおよび人権デューデリジェンスの強化に努めてまいります。

「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」の概要

日本国内の外国人労働者の課題解決を図り、「選ばれる日本」に向けて、2020年1月に民間企業・自治体・NPO・有識者・弁護士など多様なステークホルダーが集まり、ともに活動するために設立された任意団体。2022年5月時点での参加会員は443。共同事務局を、民間企業およびJICA(独立行政法人国際協力機構)が担っています。



女性社員座談会

チャレンジを受け入れてくれる三井不動産グループ。

個を生かし、集団に貢献しながら、

より一層、女性が働きやすい職場をつくる。



三井不動産グループで働くということ

三井不動産グループの業務において、どのような場面で働きがいを感じますか。

永井 三井不動産で働いていてまず思うのは、自分がやりたいことを発信すると、周りが受け入れて、協力してくれる文化があるということ。自分の考えに周りの方がアドバイスをしてくれて、どんどん話が広がって行って、形になるのが楽しく、働きがいを感じますね。例えば、私は三重県鳥羽にあるリゾートホテルの運営を担当しているのですが、もっと三重県のことを知ってもらいたく、現地の商品販売会と、講師を招いて真珠についての講座を社内で行いたいと提案したところ、周りの方が協力してくれて、実現することができました。売上も非常に盛況で、昨年第2回も開催できました。

児玉 確かに、当社グループには新しいことにチャレンジさせてくれるという文化がありますね。私はマンション販売の営業を担当していますが、コロナ禍によってこれまでのような対面での販売活動が

難しい状況でしたので、お客様とはすべてオンラインでやり取りをし、売買契約のみ対面で行うという販売方法を提案しました。オンラインでもお客様のニーズをきちんと理解できるのか、実際のモノを見なくてもご契約いただけるのか、やってみないとわからない部分も多く、既存のやり方のほうがいいという意見もありましたが、こういう機会がないと新しいことにチャレンジできないからと協力してくれる人がいらっちゃって。実際、直近で担当した物件ではその方法を取り入れて販売活動を行い、順調に契約が進捗しています。

中安 物件の計画地やモデルルームを実際に見学せずに契約されるお客様がいらっちゃるということですか。

児玉 そうなんです。

中安 それはすごいですね。

児玉 そんなやり方ではダメだよということではなく、実現に向けて協力してくださる社内、社外含めたネットワークが当社グループで働くうえでの魅力ですし、自分の思いを形にできるところに働きがいを感じています。

栃木 私も三井不動産に入社して驚いたのが、社内の方が部署や年次に関わらず助けてくれるところでした。中途で入社して、社会人としての経験はあるけれど、まだ仕事のやり方もわからない、誰も知らないという状況でしたが、この人のところに行けばいいよと言われて行ったら、面識がない方でも親身に相談に乗ってくれました。他にも、より適した相談相手を紹介してくれたりもして、そこからつながりがどんどん生まれていって、気づいたら課題が解決したり、良いディスカッションができていたという経験があり、この文化はすごいなと思って感動しました。

宇都宮 不動産事業はプロジェクトの規模も大きく、期間も長いから、たくさんの方の手が関わっている。土地を仕入れ、開発し、営業し、運営するというのをグループ会社も含めて一貫して行っているから、人と人がつながっていかないと仕事をうまく進めることができない。縦割りでは成功しないことをみんなわかっているからこそ、自分の仕事だけではなく、次の人にどうやって渡すか、どうしたら相手の方がうまく仕事ができるかを常に考えながら仕事をする文化があるのですね。

吉田 私は三井不動産投資顧問で、不動産私募ファンドの組成やファンドに組み込まれた不動産のアセットマネジメントを行っています。ファンドに出資いただく投資家の方々など、たくさんの方のステークホルダーがいるなかで、それぞれにとってどうすることがベストなのかを常に考えながら、全体を取りまとめていくという「プロジェクトマネジメント」にやりがいを感じています。普通であれば携わることのできない不動産や、お会いすることが難しい投資家の皆様とともに、大きなプロジェクトを進めていくことができる。そういったプロジェクトマネジメントは非常に面白いですね。

栃木 プロジェクトマネジメントというキーワードは、私が三井不動産に転職するきっかけになった言葉です。前職ではメーカーに勤務しヨーロッパに駐在していたのですが、プロジェクトベースで仕事



をする機会があり、プロジェクトマネジメント自体がすごく面白いと感じたのです。それで、生活に密着し、かつプロジェクトマネジメントを業務として行っている三井不動産に入社しました。現在はオフィスビルの開発業務を担当しています。当社の開発事業は規模が大きく、大変なこともたくさんありますが、ゼネコンの方や設計事務所の方など、さまざまな人と議論して、助けてもらいながら少しずつ前に進んでいく。そういった全体のマネジメント業務に非常にやりがいを感じるし、楽しく思います。

宇都宮 私たち、特にデベロッパーである三井不動産は、ある分野に特化したエキスパートではなく、多様かつ広範な視点をもって、専門家であるパートナーの強みを最大限引き出し、目的を達成するように育成されています。プロジェクトの規模に関係なく、多くの社外の関係者に鍛えられているともいえますね。

栃木 すごい数の人が関わっているプロジェクトをマネージして前に進んでいく、課題を解決していくというその感覚が楽しいですし、さまざまな個性や強みを持った方々と信頼関係が築かれ、チームができていくところに働きがいを感じています。

児玉 こちらがまた一緒に仕事をしたいとか、あちらからまた仕事をしたいと思ってくださるとか、そういう人間関係が自分にとっての財産であり、会社にとっての財産にもなるのですよね。

栃木 まさにそうですね。プロジェクトのなかだけではなく、そのプロジェクトが終わっても続くのだからという人間関係を築けているという感覚があります。

多様性が活きる働き方

自分の個性や経験が業務に活かしていると感じる場面はありますか。

中村 私は、以前ららば一との運營業務を担当していたのですが、自分のライフステージによって気づくことが違っていました。特に商業施設の安心安全に関しては、以前は気づけなかったけれど、子どもができる、「この高さだと子どもの顔にぶつかるから危ないな」とか、「3歳くらいだと、この販促のパーツは飲み込んだら危ないな」とか、

ないな」という気づきが生まれて。それを周りに発信して、すぐに反映できるという経験がよくあり、とてもやりがいを感じていました。また、販促業務のなかでも、子育てをしているママさんたちにどうしたら商業施設に来てもらえるのか、社内の子育てをしている社員100名くらいにアンケートをとって、そこから生まれたアイデアを施策とし

で行ったところ、お客様から大変好評をいただくことができました。

中安 B2Cの仕事は自分の考えや気づきを業務に反映して、それに対するお客様の反応をダイレクトに感じられますよね。マンションの販売もそうですよね。

児玉 マンションの購入を検討されているお客様は、单身の方もいらっしゃいますが、メインはファミリー層です。私も子どもがいるので、今後お子様が生まれた場合にはこういう間取りの方がいいですよと、住まいに対するニーズの変化をアドバイスできたりと、販売活動の中で自分の経験が生きています。

中安 例えば、男性と女性でもニーズや必要とされる情報は違うのでしょうか。

児玉 男性はどちらかというと物件価格など、定量的な部分に注目されることが多いですが、女性は定性的な部分に注目される傾向がありますね。こういったお客様のニーズはすでに顕在化しているものもあれば、こちらから提案して初めて顕在化するものもありますので、新しい商品を生み出し他社と差別化するために、お客様の声を商品に反映させるのはもちろん、こちらから新たに

提案できるものとして何があるのか、日々社員みんなで議論しながら検討しています。「住まい」というのはベーシックなものであるが故に、お客様もさまざまな方がいらっしゃいますから、あらゆる目線から議論を重ねるためにも我々社員側の多様性も大事ですね。

中安 B2Bの事業ではどうなのでしょう。

栃木 大規模な開発事業では、例えば行政や物件の近隣の方々、地権者の方など、対外的な協議をする場面が数多くあります。相手や協議の目的によって、「今回は栃木さんが行ったほうがいいのかもしいよ」と言われることがあったり、この時はチームリーダーに行ってもらったほうがいいねと判断したりと、それぞれの個性や立場から対応すべき人員を決めています。やはりみんながオールマイティなわけではないから、チームのなかで、その場その場で誰が何をすべきなのか、役割分担をすることも大切だと思います。事業はみんなで一緒に推進していきますが、場面ごとに誰が何をすべきなのかというのは、多様性のなかで、適材適所でやっていくべきかなと感じています。

吉田 以前、家族の介護をしている時期があり、仕事との両立がどうしても立ち行かなくなった時に当時の上司に相談したところ、私をリーダーとしたチームを作ってくれたのです。制約があるから担当業務を減らすのではなく、吉田はチーム員とともに、吉田のやりたいことをうまく実現していく方がいいだろうと。一人で抱え込むのではなく、仲間を作ることで解決を図っていただいたことにも感謝しています。

宇都宮 スーパーマンはいないので「これはお願いします、これは私がやります」と上司や仲間を巻き込んで役割分担をしていくことが大事です。不測の事態にそなえたリスク管理にもなります。男女関係なく、それぞれの事情や得意分野は一人ひとり異なります。ある時は助けてもらい、誰かが困った時には助ける。お互いさまという感覚がますます広がっていくといいですね。

三井不動産グループのこれからに向けて

女性の働きやすさという観点から、現在の職場をどう思いますか。

栃木 身近な管理職の方は男性が多く、なかには平日の夜は飲み会、休日も仕事関係のゴルフという方もいらっしゃいますね。そういう方法で仕事を進めていくスタイルも残っていくとは思いますが、最近は女性の管理職も増えてきて、これまでの管理職像とは

違う姿を作られている。最近、部署メンバーと次の管理職像について話す機会があったのですが、「私たちが今の管理職を見て何を感じて、いかにして新種のリーダーや管理職になっていくのか、結局は私たちの意識次第だね」という話になりました。



宇都宮 幹子

三井不動産
執行役員
1991年新卒入社

栃木 里代

三井不動産 ビルディング本部
ビルディング事業三部 事業グループ
2020年中途入社

永井 里子

三井不動産 ホテル・リゾート本部
ホテル・リゾート運営二部 運営企画グループ
2007年中途入社

中村 彩

三井不動産商業マネジメント
D&I企画部 企画課
2013年新卒入社

児玉 美穂

三井不動産レジデンシャル
都市開発二部 事業室
2003年中途入社

吉田 洋子

三井不動産投資顧問
投資営業部 兼 海外事業部
2014年中途入社

中安 理恵 (ファシリテーター)

三井不動産
人事部 D&I推進室
2010年中途入社

ワークライフバランスの充実

プライベートと仕事の両立で苦労した経験はありますか。

中村 子どもが病気になった時など、どうしても急遽お休みをいただくことがあります。以前は周りの方々への申し訳なさを感じていましたが、三井不動産商業マネジメントは2019年に女性が初めて執行役員に就任して、その方の声によって育児中社員の情報交換会が始まりました。そこで、同じような状況にある方々のご経験をお聞きし、互いにアドバイスをしあったことで、自分は一人ではなく仲間がいるんだと、ポジティブに意識が変化しました。

児玉 三井不動産レジデンシャルも男性社員の比率が多いので、以前はそれぞれの部署のなかで子育て中のママさんが孤立してしまうことがありました。それについて何かできないかと考え、部

署や職種を超えて、働くママさんを集めて座談会をしたのですが、そこで多く出たのが、情報がみんなと共有できない、周りに理解してもらえないという意見でした。そういった意見を取りまとめて、人事部にフィードバックしました。

宇都宮 聞いてくれない、わかってくれないと不満に思うだけではなく、自ら発信していくことが大事です。業務上、周りに頼る必要があると、自分の要望は言い出しにくいこともあるかもしれませんが、当社グループはさまざまな意見を受け入れるベースはありますから、自分の考えは遠慮せずに伝える努力をするほうがいいですね。

児玉 仕事の進め方はいろいろなスタイルがあって、それぞれ良いところもあれば悪いところもある。既存のやり方をただ否定するのではなく、相手の気持ちを汲み取りながら、自分の意見もきちんと伝える。そうすることで仕事がうまく回っていくように思います。

宇都宮 「共感力」は女性の強みです。私が入社した時は、女性の総合職はわずか、男性の考え方や働き方に合わせざるを得なかった。でも今は環境が違います。特定の考え方に傾いて議論が進む状況があったとしても、共感力があれば決して相手を否定せず「あなたの考えもわかります。でもこういう観点もあります」と、接点を見いだすことができます。

永井 これまでは自分が間違っているかもしれないと思うとなかなか発言できなかったのですが、最近は、私が何かを言うことで一つの判断材料を提示できるのではないかと思い始めて、少しずつ実践しています。

宇都宮 現実的には、男性の論理で意思決定され、それに合わせるシチュエーションもあります。ただし、D&Iを進めるためには、社員一人ひとりの思考、行動変容は必須。異なる立場であっても、率直かつ根気強く対話を続けることで、多様性を受容する企業、ひいては社会に変わると確信しています。次世代のためにも、今の私たちに重い責任がありますね。

※ 本座談会は感染対策を行った上で実施しました。

DX推進の取り組み

“Real Estate as a Service”のさらなる加速へ

三井不動産グループは、グループ長期経営方針「VISION 2025」の3つのビジョンの一つとして、「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」を掲げています。

ライフスタイルが大きく変化し、多様化する時代において、不動産を「モノ」としてではなく、「働く」「住まう」「楽しむ」といった行動を起点にした「サービス」として提供する、“Real Estate as a Service”を標榜し、この実践において最も重要で必要な手段であるデジタルトランスフォーメーション(DX)のさらなる強化に取り組んでまいります。

事業変革 オフィス

「東京ミッドタウン八重洲」におけるロボット活用

三井不動産では、従来よりオフィスビル内でのロボット活用の検討を進めており、ロボットの垂直移動と水平移動を実現するため、「東京ミッドタウン八重洲」においては自動ドアの積極的な活用に加えて、エレベーターやセキュリティドアとの通信や連携を可能にしました。これにより、ロボットの完全自律走行が実現し、「実証実験」にとどまらない、ロボット活用の本格導入を本施設から開始します。



提供:竹中工務店

- **デリバリーロボット:** オフィスビルとしては「初」の、ロボットによるフードデリバリーサービスを提供



デリバリーロボット RICE

- **清掃ロボット:** 自律走行により、従来できなかった清掃業務の完全な省人化を実現

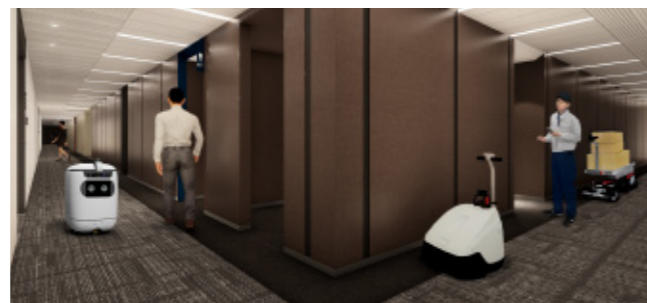


清掃ロボット RULO-Pro

- **運搬ロボット:** 重量のある荷物を簡単に運搬できるようにすることで、多様な人材の就業を可能に



運搬ロボット Sawyer



提供:竹中工務店

事業変革 東京ドーム

場内の完全キャッシュレス化

東京ドーム過去最大規模のリニューアルにおけるDX推進の一環として、2022年3月から東京ドーム場内の「完全キャッシュレス化」を実施しております。すべての売店、場内チケットカウンターのみならず、スタンド内で飲食物などを販売する客席販売においてもモバイル決済端末を利用することにより「完全キャッシュレス化」を実現しました。現金の受け渡しなどで生じる接触機会を減らせることは感染対策の強化につながるほか、売店等でのお客様の待ち時間が短縮されることも期待されます。

身軽で多彩なキャッシュレス決済により、より快適でスムーズなお買い物やスタジアム観戦をお楽しみいただけます。なお、場内には「DX サポートデスク」を設置し、初めてキャッシュレスを利用されるお客様等への丁寧なサポートも行っています。



東京ドームは
完全キャッシュレス化

現金はご利用いただけません

DX サポートデスク

DX サポートデスクでは、キャッシュレスに関するお問い合わせに対応いたします。

COMPLETELY
CASHLESS

OUR
NEW
EXP.

提供:読売新聞社



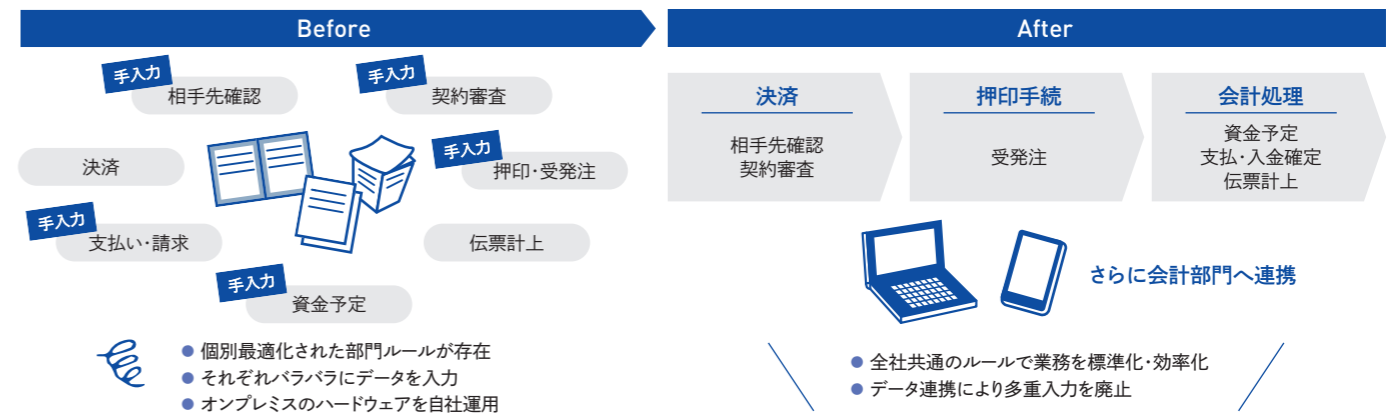
働き方改革

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

三井不動産は、決裁・会計の基幹系システムの全面刷新に取り組み、2019年4月に新システムを導入しました。これまで部門ごとに個別最適化されていた業務プロセスを標準化するとともに、独立していた決裁システム・会計システムの統合化を図り、フルクラウドのシステムを構築。全社業務の標準化と効率化、データ多重入力の廃止、ワークフローの電子化などを実現することで、年間約58,000時間の業務量が削減されることとなります。

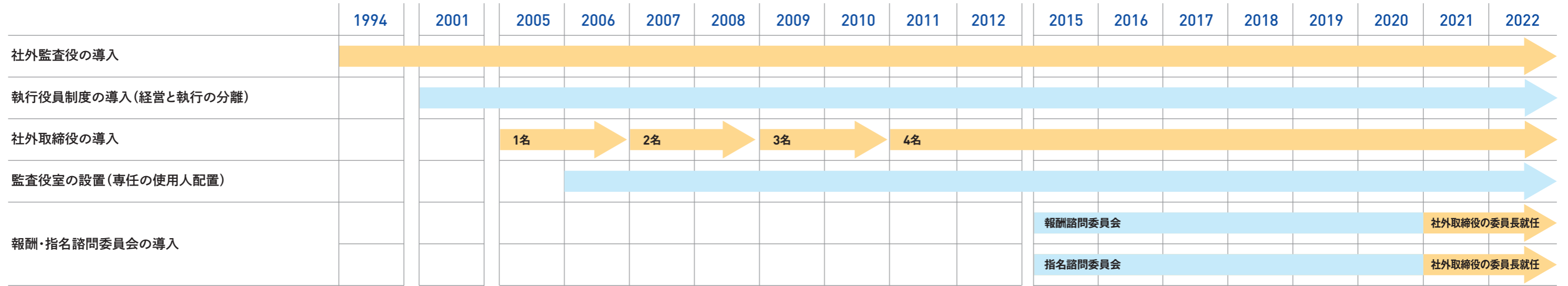
クラウド化により運用負荷の軽減や、BCP・DRの強化が実現できることから、今後は他の基幹システムを含むすべてのITシステムをクラウドへ移行する計画としています。

- **特長1:全社業務の標準化と効率化を実現し、業務をシンプルに**
部門ごとに異なっていた業務プロセスのすべてをシステム上で一覧化し、管理方法を統一。
- **特長2:データ連携によって作業やチェック時間を短縮し、ミスも削減**
決裁書に必要な記載項目を予めフォーマット化し、決裁書に記載したデータを会計業務まで連動させることで、ミスを削減し、チェック時間も短縮。
- **特長3:ワークフローの電子化とモバイル承認の導入により、場所を問わない働き方が可能に**
従来は紙を使用していたワークフローを電子化することで、年間約840,000枚分の紙資料を削減するとともに、印刷・郵送・保管コストを削減、書類管理・運用に伴う負荷を軽減。さらにモバイル承認機能を導入し、働く場所を選ばないモバイルワークを促進。

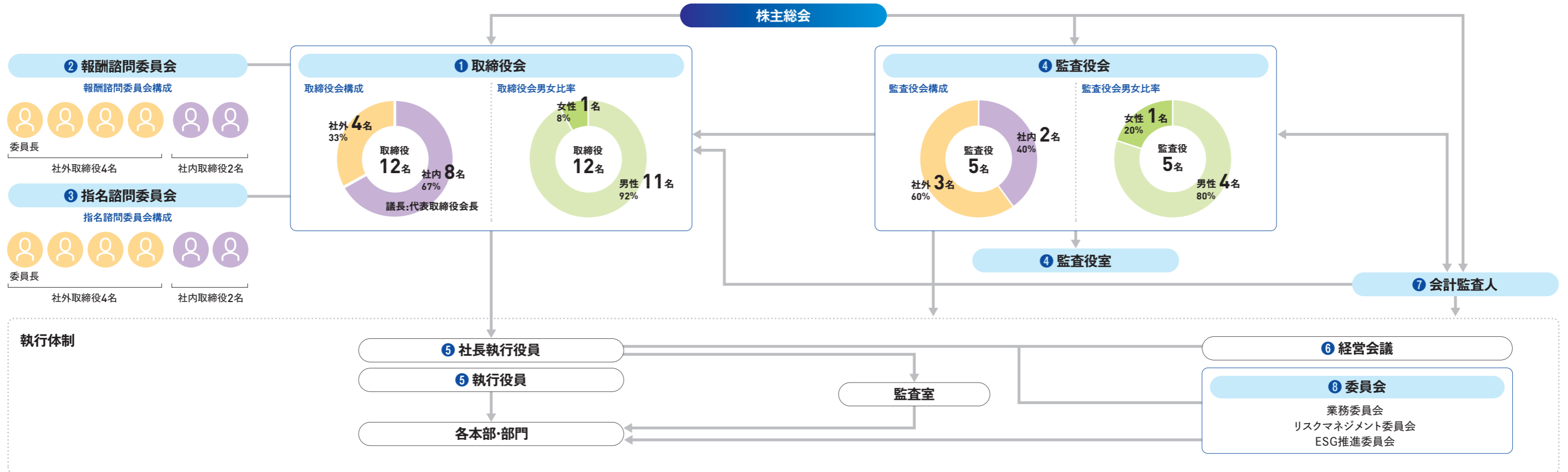


コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス向上の取り組み



コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制における各組織

①取締役会

取締役会は、代表取締役会長岩沙弘道を議長として、社内取締役8名(岩沙弘道、菰田正信、藤林清隆、小野澤康夫、山本隆志、植田俊、三木孝行、浜本渉)、社外取締役4名(野木森雅郁、中山恒博、伊東信一郎、河合江理子)の取締役12名で構成され、当社の重要事項を決定し、取締役の業務の執行状況を監督しております。また、当社は、会社法第373条第1項に基づき特別取締役を置き、会社法第362条第4項に基づき、緊急性の高い入札等による資産の取得等について、特別取締役による取締役会の決議により決定することができる旨を定めております。また、取締役会には監査役が出席し、必要に応じて意見を述べております。

②報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、独立社外取締役野木森雅郁を委員長として、独立社外取締役4名(野木森雅郁、中山恒博、伊東信一郎、河合江理子)、代表取締役社長菰田正信、社内取締役1名(小野澤康夫)の取締役6名で構成され、取締役会が取締役の報酬に関する事項につき決議を行うにあたっては、本委員会を経ることとしております。

③指名諮問委員会

指名諮問委員会は、独立社外取締役野木森雅郁を委員長として、独立社外取締役4名(野木森雅郁、中山恒博、伊東信一郎、河合江理子)、代表取締役社長菰田正信、社内取締役1名(小野澤康夫)の取締役6名で構成され、取締役会が取締役・監査役の指名および経営陣幹部の選解任に関する事項につき決議を行うにあたっては、本委員会を経ることとしております。

④監査役会

監査役会は、常任監査役佐藤雅敏を議長として、社内監査役2名(佐藤雅敏、石神裕之)および社外監査役3名(加藤義孝、真砂靖、尾関幸美)の監査役5名で構成され、監査方針、業務の分担等の策定を行うとともに、その方針および分担に基づき行われた監査に関する重要な事項について報告を受け、協議しております。なお、監査役の職務を補助する専任の組織として監査役室を設置し、専任の使用人(2名)を配置しております。

⑤執行役員

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

⑥経営会議

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

⑦会計監査人

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

⑧委員会

当社は、社長取締役執行役員を長とする委員会を設置しております。「リスクマネジメント委員会」を業務リスクを管理する組織とし、「業務委員会」を事業リスクを管理する組織として、リスク課題の抽出・把握や対応策の立案を行っております。また「ESG推進委員会」では、当社のサステナビリティに関する取り組みを管理しております。

取締役会の実効性の向上

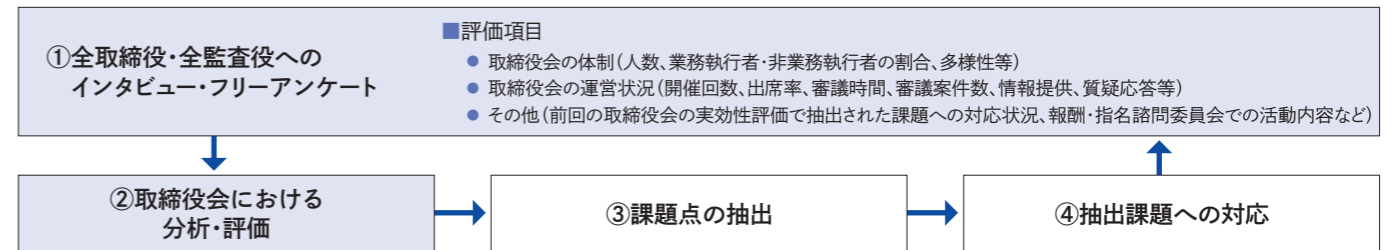
取締役会の実効性の評価

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

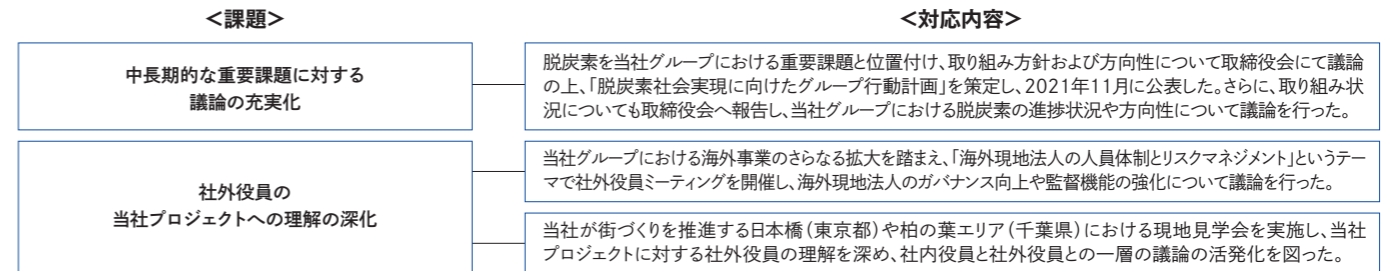
2021年度(今回)の実効性評価においては、前年の抽出課題に対し下記(2)のとおり改善が進むなど、各評価項目について概ね高い評価となり、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認いたしました。

今後においても、下記(3)のとおり課題の抽出、取り組み方針の策定など、改善に努めております。

(1) 評価・改善プロセス ☐ 第三者機関の活用プロセス

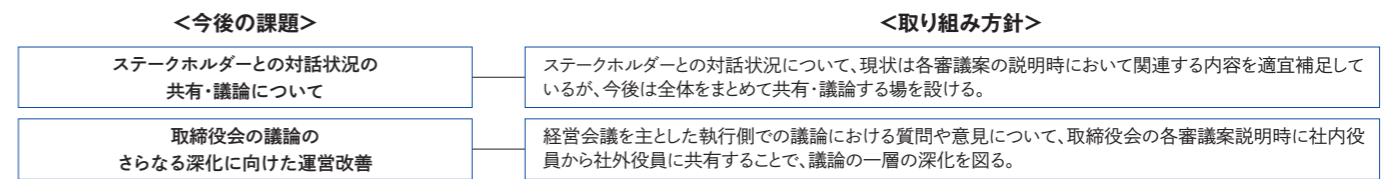


(2) 2020年度(前回)の抽出課題および対応内容



(3) 2021年度(今回)の抽出課題および取り組み方針

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



有意義な議論を行うための取り組み

当社は、取締役・監査役が役割を十分に果たせるよう、就任時にオリエンテーションを実施する、定期的に役員研修を行うなど、職務遂行に必要な情報を提供しています。

また、社外役員と経営陣幹部との意見交換の機会の設定、取締役会・監査役会サポートの担当者の配置、社外取締役への取締役会資料の事前配付・説明などを行うほか、取締役・監査役が役割を果たすために必要な費用は会社負担としています。

取り組みの一例

| | |
|-------------------------|---|
| 社外役員ミーティング(2021年度 5回開催) | 当社の事業戦略や各事業に関して、社長取締役執行役員をはじめとした社内取締役と社外取締役・監査役の意見交換の場として、社外役員ミーティングを適宜開催しています。 |
|-------------------------|---|

各取締役の取締役会出席状況および専門性と経験

取締役会全体としてのバランスや多様性を確保し、取締役会における多角的で有益な議論が行われるよう、取締役各々の能力、経験等に配慮した人材を選定するとともに、取締役会が効果的かつ効率的に機能し得る適切な規模を維持しております。

| | 取締役会への出席状況(2021年度) | 専門性と経験 | | | | | | |
|---------------|--------------------|--------|--------------|--------------------|-------|----------------|--------------|--------------|
| | | 企業経営 | 財務・会計・ファイナンス | コンプライアンス・リスクマネジメント | グローバル | テクノロジー・イノベーション | ESG・サステナビリティ | 街づくり(不動産開発等) |
| 岩沙 弘道 代表取締役会長 | 12/12 | ● | ● | ● | | ● | ● | ● |
| 菰田 正信 代表取締役社長 | 12/12 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 藤林 清隆 代表取締役 | 12/12 | ● | | ● | | | ● | ● |
| 小野澤 康夫 代表取締役 | 12/12 | | | ● | | | ● | ● |
| 山本 隆志 取締役 | 12/12 | ● | | ● | ● | | | ● |
| 植田 俊 取締役 | 12/12 | | ● | | | ● | | ● |
| 三木 孝行 取締役 | 新任 | | ● | | | ● | | ● |
| 浜本 渉 取締役 | 12/12 | | ● | | | ● | ● | ● |
| 野木森 雅郁 社外取締役 | 12/12 | ● | | ● | ● | ● | ● | |
| 中山 恒博 社外取締役 | 12/12 | ● | ● | ● | ● | | ● | |
| 伊東 信一郎 社外取締役 | 11/12 | ● | | ● | ● | ● | ● | |
| 河合 江理子 社外取締役 | 10/12 | | ● | ● | ● | ● | ● | |

取締役会の決議・報告事項

当社は、取締役会において、法令、定款および取締役会規則等の社内規則に定められた以下の事項について、決議・報告することとしております。また、「取締役会」で審議される議案は、原則としてあらかじめ、役付執行役員を構成員とする「経営会議」の審議を経ており、「経営会議」には、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するため、常勤の監査役が出席し、必要に応じて意見を述べています。

- | | | |
|-----------------|-----------------------|---------------------|
| (1)株主総会に関する事項 | (4)コンプライアンス等に関する重要事項 | (5)人事に関する重要事項 |
| (2)取締役に関する事項 | ● 年度コンプライアンス推進計画の策定 | ● 執行役員・役付執行役員の選任・解任 |
| ● 取締役の候補者の内定 | ● 年度コンプライアンス推進活動実績の報告 | ● 重要な使用人の選任・解任 |
| ● 代表取締役の選定・解職 | ● 年度監査計画の策定 | ● 執行役員等の報酬・賞与 |
| ● 業務執行取締役の選定・解職 | ● 年度監査活動報告 | (6)資産・財務に関する重要事項 |
| ● 取締役の報酬・賞与 | ● 年度財務報告に係る内部統制の評価 | (7)その他会社経営上もしくは |
| ● その他の重要事項 | ● 年度監査(いわゆるJ-SOX)に関する | 業務執行上特に重要な事項 |
| (3)組織に関する事項 | 方針策定 | |

役員報酬

報酬の構成

取締役報酬については、基本報酬、短期インセンティブとして各期の業績等を総合的に勘案したうえで株主総会で決議される賞与、当社グループの企業価値の持続的な向上と株主の皆様とのより一層の株主価値の共有を目的とした中長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬、という構成としています。なお、社外取締役および監査役は基本報酬のみとしています。

取締役報酬については、報酬諮問委員会に諮問のうえ、取締役会にて決定しています。監査役報酬については、監査役協議により決定しています。

取締役報酬の構成

| | |
|-----------------------|-----------------|
| 譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ) | 業績連動(約45-50%) |
| 取締役賞与(短期インセンティブ) | |
| 基本報酬 | 業績連動以外(約50-55%) |

業績連動報酬の指標

以下の要素を総合的に勘案

- 当期の業績
- ESGに関する取り組みの状況
- 株主還元方針に基づく株主への利益還元
- グループ長期経営方針の進捗
- 経済情勢
- 事業環境

役員報酬体系

| 役員区分 | 基本報酬 | 短期インセンティブ | 中長期インセンティブ |
|---------|------|-----------|------------|
| | | 取締役賞与 | 譲渡制限付株式報酬 |
| 取締役(社内) | ○ | ○ | ○ |
| 監査役(社内) | ○ | - | - |
| 社外役員 | ○ | - | - |

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2021年度)

| 役員区分 | 報酬等の総額(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | 対象となる役員の員数(名) |
|--------------|----------------|-----------------|------------|------------|---------------|
| | | 基本報酬 | 賞与 | 譲渡制限付株式報酬 | |
| 取締役(うち社外取締役) | 1,342 (76) | 714 (76) | 464 (-) | 163 (-) | 13 (5) |
| 監査役(うち社外監査役) | 152 (46) | 152 (46) | - | - | 5 (3) |
| 合計(うち社外役員) | 1,495 (122) | 867 (122) | 464 (-) | 163 (-) | 18 (8) |

※ 上記人数および報酬等の額には、2021年6月29日開催の第109回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等(2021年度)

| 氏名 | 役員区分 | 会社区分 | 報酬等の種類別の額(百万円) | | | 報酬等の総額(百万円) |
|--------|---------|-----------------|----------------|----|-----------|-------------|
| | | | 基本報酬 | 賞与 | 譲渡制限付株式報酬 | |
| 岩沙 弘道 | 代表取締役会長 | 三井不動産(株) | 120 | 93 | 30 | 244 |
| 菰田 正信 | 代表取締役社長 | 三井不動産(株) | 120 | 93 | 30 | 244 |
| 北原 義一 | 代表取締役 | 三井不動産(株) | 75 | 52 | 19 | 147 |
| 藤林 清隆 | 取締役 | 三井不動産(株) | 73 | 52 | 19 | 145 |
| 小野澤 康夫 | 取締役 | 三井不動産(株) | 68 | 52 | 19 | 140 |
| 山本 隆志 | 取締役 | 三井不動産(株) | 52 | 39 | 14 | 118 |
| | 取締役 | 三井不動産レジデンシャル(株) | 10 | - | - | |
| 植田 俊 | 取締役 | 三井不動産(株) | 63 | 39 | 14 | 117 |
| 浜本 渉 | 取締役 | 三井不動産(株) | 63 | 39 | 14 | 117 |

※ 役員区分は、2021年度のものに記載しております。

譲渡制限付株式報酬制度

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

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

上限金額: 年額6億円および年200,000株以内
譲渡制限期間: 当社の取締役、監査役、執行役員、グループ執行役員その他の当社取締役会が定める地位を退任する直後の時点まで

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

※ 対象取締役等: 社外取締役を除く取締役

取締役・監査役および執行役員を選任

取締役・監査役を選任

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

執行役員制度の導入

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

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

取締役・監査役を選任事由

| | 独立役員 | 選任事由 | 2021年度 取締役会・監査役会 への出席状況 |
|------------------|------|--|-------------------------------|
| 代表取締役会長 岩沙 弘道 | | 1998年6月から2011年6月まで、当社代表取締役社長を務め、経営者として当社グループ全体の業務に関わる豊富な経験と見識を有し、2011年6月からは、当社の代表取締役会長として、当社グループの経営を牽引し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においても当社グループの企業価値向上へのさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。 | 取締役会… 12回/12回 |
| 代表取締役社長 菰田 正信 | | 2011年6月から当社代表取締役社長を務め、経営者として当社グループ全体の業務に関わる豊富な経験と見識を有し、当社グループの経営を牽引し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においても当社グループの企業価値向上へのさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。 | 取締役会… 12回/12回 |
| 代表取締役 藤林 清隆 | | 当社への入社以来、さまざまな分野で豊富な経験を有しております。2012年4月から2021年3月まで、三井不動産レジデンシャル(株)代表取締役社長を務め、経営者としての豊富な経験と見識を有し、当社の取締役として当社グループの住宅事業を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。 | 取締役会… 12回/12回 |
| 代表取締役 小野澤 康夫 | | 当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として総務業務、秘書業務、広報業務、人事業務、関連事業等を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。 | 取締役会… 12回/12回 |
| 取締役 山本 隆志 | | 当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として海外事業を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。 | 取締役会… 12回/12回 |
| 取締役 植田 俊 | | 当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役としてビルディング事業、新規ビジネスの推進業務、大規模複合開発事業等を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。 | 取締役会… 12回/12回 |

| | 独立役員 | 選任事由 | 2021年度 取締役会・監査役会 への出席状況 |
|----------------------------|------|--|--------------------------------------|
| 取締役 三木 孝行 ^{※1} | | 当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。執行役員就任後、ロジスティクス事業の責任者を務めるなど、執行役員としての業務を通じて当社の企業価値向上へ貢献が認められ、今後においても当社の取締役として経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督などの役割を適切に果たすことが見込まれることから、取締役に選任しております。 | — |
| 取締役 浜本 渉 | | 当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として経理業務、経営企画業務、DX推進に関する業務等を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。 | 取締役会… 12回/12回 |
| 社外取締役 野木森 雅郁 | ○ | 当社の社外取締役として、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれること、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しております。 | 取締役会… 12回/12回 |
| 社外取締役 中山 恒博 | ○ | 当社の社外取締役として、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれること、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しております。 | 取締役会… 12回/12回 |
| 社外取締役 伊東 信一郎 | ○ | 当社の社外取締役として、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれること、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しております。 | 取締役会… 11回/12回 |
| 社外取締役 河合 江理子 | ○ | 当社の社外取締役として、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれること、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しております。 | 取締役会… 10回/12回 ^{※2} |
| 常任監査役 佐藤 雅敏 | | 当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として、経理・総務・ITイノベーション等業務を幅広く担当し、これらの職務を通じた豊富な経験を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、監査役に選任しております。 | 取締役会… 12回/12回 監査役会… 12回/12回 |
| 常任監査役 石神 裕之 | | 当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として、商業施設、ホテル・リゾート、ロジスティクス事業等業務を幅広く担当し、これらの職務を通じた豊富な経験を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、監査役に選任しております。 | 取締役会… 12回/12回 監査役会… 12回/12回 |
| 社外監査役 加藤 義孝 | ○ | 当社の社外監査役として、会計・税務等に関する専門的な知識や豊富な経験を活かし、議案等について必要に応じて意見を述べるなど、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後さらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しております。 | 取締役会… 12回/12回 監査役会… 12回/12回 |
| 社外監査役 真砂 靖 | ○ | 当社の社外監査役として、財務・法務等に関する専門的な知識や豊富な経験を活かし、議案等について必要に応じて意見を述べるなど、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後さらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しております。 | 取締役会… 11回/12回 監査役会… 11回/12回 |
| 社外監査役 尾関 幸美 | ○ | 当社の社外監査役として、会社法等に関する専門的な知識や豊富な経験を活かし、議案等について必要に応じて意見を述べるなど、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後さらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しております。 | 取締役会… 11回/12回 監査役会… 11回/12回 |

※1 2022年6月29日付で新たに就任した社内取締役

※2 2021年6月29日付で就任。在任期間中の取締役会出席率100%

取締役・監査役および執行役員

取締役 (2022年6月29日現在)



代表取締役会長
岩沙 弘道 所有株式数 92千株

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

重要な兼職状況等

(株)テレビ東京ホールディングス社外取締役



代表取締役社長
菰田 正信 所有株式数 62千株

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



代表取締役
藤林 清隆 所有株式数 20千株

1981年4月 当社入社
2012年4月 三井不動産レジデンシャル(株)代表取締役社長
2013年6月 当社取締役、常務執行役員
2017年4月 当社取締役、専務執行役員、すまいとくらしの連携本部長
2020年4月 当社取締役、副社長執行役員、すまいとくらしの連携本部長
2021年4月 三井不動産レジデンシャル(株)取締役会長(現任)
2022年4月 当社代表取締役、副社長執行役員、すまいとくらしの連携本部長(現任)



取締役
三木 孝行 所有株式数 19千株

1984年4月 当社入社
2022年6月 当社取締役、専務執行役員、ロジスティクス本部長(現任)



取締役
浜本 渉 所有株式数 25千株

1984年4月 当社入社
2019年6月 当社取締役、常務執行役員
2020年4月 当社取締役、常務執行役員、DX本部長
2021年4月 当社取締役、専務執行役員、DX本部長
2022年4月 当社取締役、専務執行役員、サステナビリティ推進本部長(現任)



取締役(非常勤) **野木森 雅郁** 所有株式数 2千株 社外 独立

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

重要な兼職状況等

(株)ダイセル社外取締役
(株)リニカル社外取締役



代表取締役
小野澤 康夫 所有株式数 31千株

1981年4月 当社入社
2016年6月 当社取締役、常務執行役員
2017年4月 当社取締役、専務執行役員
2020年4月 当社取締役、副社長執行役員
2022年4月 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)

重要な兼職状況等

(株)帝国ホテル社外取締役



取締役
山本 隆志 所有株式数 21千株

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



取締役
植田 俊 所有株式数 22千株

1983年4月 当社入社
2020年6月 当社取締役、常務執行役員、ビルディング本部長
2021年4月 当社取締役、専務執行役員(現任)



取締役(非常勤) **中山 恒博** 所有株式数 2千株 社外 独立

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

重要な兼職状況等

東海東京フィナンシャル・ホールディングス(株)社外取締役



取締役(非常勤) **伊東 信一郎** 所有株式数 2千株 社外 独立

1974年4月 全日本空輸(株)入社
2003年6月 同社取締役執行役員
2004年4月 同社常務取締役執行役員
2006年4月 同社専務取締役執行役員
2007年4月 同社代表取締役副社長執行役員
2009年4月 同社代表取締役社長
2013年4月 ANAホールディングス(株)代表取締役社長 兼 全日本空輸(株)取締役会長
2015年4月 ANAホールディングス(株)代表取締役会長
2017年4月 同社取締役会長
2019年6月 当社取締役(現任)
2022年4月 ANAホールディングス(株)特別顧問(現任)



取締役(非常勤) **河合 江理子** 所有株式数 0株 社外 独立

1981年10月 (株)野村総合研究所入社
1985年9月 マッキンゼー・アンド・カンパニーバリ支社入社
1986年10月 マーキュリー・アセット・マネジメント S.G.ウォーバーク入社
1995年11月 ヤマイチ・リージェント・ABC・ポーランド取締役執行役員
1998年7月 国際決済銀行(BIS)上級ファンドマネージャー
2004年10月 経済協力開発機構(OECD)上級年金基金運用担当官
2008年3月 カワイ・グローバル・インテリジェンス代表
2012年4月 国立大学法人京都大学教授
2021年4月 国立大学法人京都大学名誉教授(現任)
2021年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職状況等

(株)大和証券グループ本社社外取締役
シミックホールディングス(株)社外取締役
ヤマハ発動機(株)社外監査役

※ 取締役、監査役の所有株式数は2022年3月31日時点のものです。

監査役 (2022年6月29日現在)



常任監査役
佐藤 雅敏 所有株式数 14千株

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



常任監査役
石神 裕之 所有株式数 6千株

1982年4月 当社入社
2017年6月 当社取締役、常務執行役員、商業施設本部長
2019年4月 当社取締役、専務執行役員、商業施設本部長
2020年4月 当社取締役
2020年6月 当社常任監査役(現任)
重要な兼職状況等
(株)帝国ホテル社外監査役



監査役(非常勤) **加藤 義孝** 所有株式数 0株

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



監査役(非常勤) **真砂 靖** 所有株式数 0株

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



監査役(非常勤) **尾関 幸美** 所有株式数 0株

1999年4月 長崎大学経済学部専任講師
2000年8月 ミシガン大学ロースクール客員研究員
2004年4月 駒澤大学法学部准教授
2010年4月 成蹊大学法科大学院教授
2015年9月 カリフォルニア州立大学バークレー校ロースクール客員研究員
2016年6月 当社監査役(現任)
2021年4月 中央大学大学院法務研究科教授(現任)
重要な兼職状況等
(株)ブルボン社外取締役

※ 取締役、監査役の所有株式数は2022年3月31日時点のものです。

執行役員 (2022年4月1日現在)

社長執行役員 **菰田 正信**
副社長執行役員 **藤林 清隆**
副社長執行役員 **小野澤 康夫**
専務執行役員 **山本 隆志**
専務執行役員 **植田 俊**
専務執行役員 **三木 孝行**
専務執行役員 **海堀 安喜**
専務執行役員 **浜本 涉**
専務執行役員 **広川 義浩**
常務執行役員 **船岡 昭彦**
常務執行役員 **鈴木 眞吾**
常務執行役員 **川村 豊**
常務執行役員 **富樫 烈**
常務執行役員 **齋藤 宏樹**

常務執行役員 **徳田 誠**
常務執行役員 **加藤 智康**
執行役員 **山下 和則**
執行役員 **大澤 久**
執行役員 **古田 貴**
執行役員 **小野 雄吾**
執行役員 **中村 健和**
執行役員 **藤岡 千春**
執行役員 **金谷 篤実**
執行役員 **斎藤 裕**

執行役員 **持丸 信彦**
執行役員 **若林 瑞穂**
執行役員 **上田 二郎**
執行役員 **松藤 哲哉**
執行役員 **青木 研**
執行役員 **宇都宮 幹子**
執行役員 **村上 弘**
執行役員 **篠塚 寛之**
執行役員 **上松 大高**
執行役員 **細田 恭祐**

グループ執行役員 (2022年4月1日現在)

グループ上席執行役員 **北原 義一** (株式会社東京ドーム)
グループ上席執行役員 **守屋 秀樹** (三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ上席執行役員 **遠藤 靖** (三井不動産リアルティ株式会社)
グループ上席執行役員 **嘉村 徹** (三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員 **富川 秀二** (三井不動産投資顧問株式会社)
グループ執行役員 **世古 洋介** (三井不動産レジデンシャルサービス株式会社)
グループ執行役員 **池田 明** (三井ホーム株式会社)
グループ執行役員 **大林 修** (三井不動産商業マネジメント株式会社)
グループ執行役員 **山田 貴夫** (三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員 **児玉 光博** (三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員 **崎山 隆央** (三井不動産レジデンシャル株式会社)

社外取締役・社外監査役の独立性

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

また、東京証券取引所の独立役員の独立性に関する判断要件

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

なお、社外取締役・社外監査役の選任理由については、P.95、96をご参照ください。

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

政策保有株式

政策保有株式に関する縮減方針

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

政策保有株式の売却実績

2018年12月の縮減方針策定以降、1,187億円、1,356万株、18銘柄の株式を売却しております。

【売却実績の内訳】(三井不動産(株)単体)

- 2019年度: 203億円(357万株、13銘柄)
- 2020年度: 459億円(506万株、3銘柄)
- 2021年度: 507億円(365万株、4銘柄)

取締役会における保有合理性の検証

保有の合理性の検証においては、保有に伴う便益・リスク等が資本コストに見合っているかという検証を行い、さらに取引実績・安定した資金調達・事業機会創出等の観点から保有意義を確認するとともに、当社グループの中長期的な企業価値向上に資するかを検証しております。

2022年5月13日開催の取締役会において、個別銘柄ごとの定量的な保有の合理性や取引先との関係をふまえた保有意義を確認し、保有の適否について検証いたしました。その結果、保有の合理性や保有意義が薄れた銘柄については、株式市場への影響等も勘案し売却の検討を進めます。

議決権行使基準

当社は、議決権を行使するにあたり、投資先企業の中長期的な企業価値向上、株主還元向上につながるかどうか等の視点に立ち、総合的に判断を行っております。

また、以下のような重要な議案については、当社の社内基準に基づき個別に精査したうえで議案への賛否を適切に判断します。(剰余金処分、取締役・監査役の選解任、役員報酬・退職慰労金贈呈、定款変更等)

政策保有株式の状況(2021年度末時点)

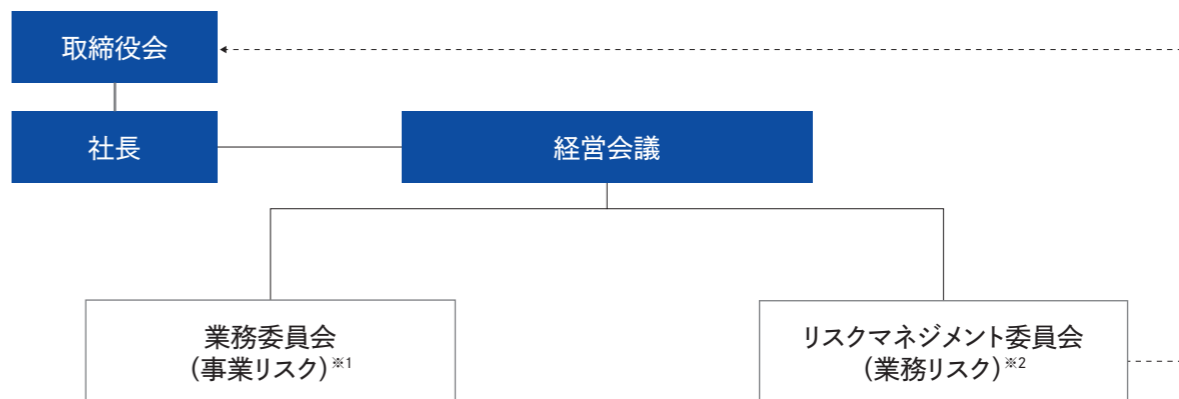
| (1) 保有銘柄 | |
|-------------------------|---|
| 銘柄数 | 128 (うち上場株式57) |
| 貸借対照表計上額 | 7,415億円 (うち上場株式7,301億円) |
| (2) 主要銘柄: 株式会社オリエンタルランド | |
| 持合の有無 | 無 |
| 貸借対照表計上額 | 5,594億円 |
| 保有経緯・目的 | 当社は1960年の同社設立に携わり、当時より同社株式を保有しております。当社グループが運営・管理する千葉県浦安市所在の三井ガーデンホテルプラナ東京ベイは、東京ディズニーリゾートのパートナーホテルであり、また、当社は同社が運営する東京ディズニーランド、東京ディズニーシーのオフィシャルスポンサーであることから、当社グループの事業活動の円滑な推進および事業機会創出において有用性があると考えております。 |
| 売却実績 (三井不動産(株)単体) | 2019年度: 96万株(129億円) 2020年度: 300万株(456億円) 2021年度: 300万株(484億円) |

リスクマネジメント

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

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

リスクマネジメント体制



主要なリスク^{※3}

| 当社グループの事業リスク | 当社グループの業務リスク |
|------------------|---------------------|
| ① 経済環境の変化によるリスク | ① 法令遵守に関するリスク |
| ② 市場金利に関するリスク | ② 法令・政策の変更に関するリスク |
| ③ 資金調達リスク | ③ 訴訟・紛争リスク |
| ④ 不動産事業における競合リスク | ④ 利益相反リスク |
| ⑤ 不動産開発リスク | ⑤ 内部統制・会計に関するリスク |
| ⑥ 賃貸収入に関するリスク | ⑥ サイバーセキュリティに関するリスク |
| ⑦ 海外事業に伴うリスク | ⑦ 多様な人材確保に関するリスク |
| ⑧ 外部業者に関するリスク | |
| ⑨ 資産価値変動リスク | |
| ⑩ 営業原価変動リスク | |
| ⑪ 気候変動リスク | |
| ⑫ 自然災害、人災等のリスク | |
| ⑬ 環境リスク | |
| ⑭ 感染症リスク | |
| ⑮ 地政学的リスク | |

※1 事業リスク: 主として事業推進・利益獲得のために取るリスク。開発リスク、リーシングリスク、マーケットリスクなど。
 ※2 業務リスク: 業務遂行上のオペレーショナルリスク。被災リスク、システムリスク、事務リスク、コンプライアンスなど。
 ※3 詳細は有価証券報告書をご参照ください。 https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/library/fs/pdf/YUHQ_2203.pdf

コンプライアンス

基本方針

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

コンプライアンス体制

当社は、コンプライアンスを総括する責任者を総務担当役員としています。責任者は、コンプライアンス管理部門などから報告を受け、とくに重要なものは取締役会・経営会議で審議または報告します。また、毎年、社則の制定・改廃、法令・社則などに関する研修の実施、法令・社則などの遵守状況に関する調査・報告など、コンプライアンスに関する当該年度の活動計画を策定し、これに基づきコンプライアンス活動を実践しています。グループ会社においても

コンプライアンス推進計画の策定実施を義務付けるとともに、年度終了時に当社に対して報告、承認を行っています。

内部相談窓口

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

コンプライアンス研修

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

主な研修・啓発活動(三井不動産)

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

不公正な行動の防止

企業と社会・経済との関わり方

反社会的勢力との取引の排除

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

公正な取引や競争の徹底

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

腐敗防止

①贈賄の禁止および接待・贈答

公務員などに対し、不正な利益供与を禁止しています。また、取引先や関係先などとの間であっても、節度を越えた接待や贈答などを行ったり、受けてはいけないこともルール化しています。また、贈賄防止にかかる取り組み体制や遵守すべきルールを定め、贈賄行為を未然に防止することを目的に「贈賄防止に関する規程」を制定し、実行しています。

②政治家・政治団体への寄付

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

その他

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

企業と従業員の関わり方

人権の尊重

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

会社情報の適切な管理

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

その他

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