

環境への主な取り組み

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。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2023」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/report/

| 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6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

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	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。

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。

| 分析結果_2 | 事業インパクトの試算

入手可能な定量データやリスク・機会の重要性を考慮し、主なりスク・機会の一部について、2050年に当社グループの事業に与える財務インパクトを試算しました。1.5℃シナリオにおいては、炭素税の拡大や省エネ基準の強化への対応コストが事業に与えるマイナス影響が比較的大きい一方で、当社グループが強みを持つ環境性能の高い建築物によるビジネスチャンスの拡大や、先進的な省エネ技術による光熱費削減に伴うプラス影響が相殺効果を果たすことがわかりました。また、4℃シナリオでは、高潮・洪水による実損被害は軽微と想定され、大きな財務影響のある要因は1.5℃シナリオと比較して少ない結果となりました。

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
		原材料価格の高騰	小	中	
	省エネ政策	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	
		ZEH建設コストの増加	小	中	
	物理	平均気温の上昇	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	
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		
機会	移行	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「CDP2022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（2021年に続き2年連続）。これは、CDPが実施している2022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。全世界で約15,000社の評価が行われ、287社（うち日本企業75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、2022年はCDPを通じて過去最多となる約18,700社の企業の情報開示が行われました。

生物多様性の保全

取り組み方針

多様な生き物が生息する自然との共生は、街に潤いと憩いの場を提供するなど、大きな付加価値を与えてくれます。一方で、当社グループによる不動産の開発や、サプライチェーンにおける建築資材の原材料となる天然資源の採取などにおいては、生態系を改変し生物多様性に影響を与えています。こうしたことから、生物多様性への影響への配慮は経営の重要課題の一つであると考え、今般「三井不動産グループ生物多様性方針」を制定しました。この方針や別途定める基本計画等に基づき、生物多様性の保全を含めた環境への取り組みを幅広く統合的に推進してまいります。また、自然関連財務情報開示タスクフォース「TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)」が構築する自然資本に関するリスクと機会の開示フレームワークを参考にしながら、積極的な情報開示に努めていきます。

生物多様性の保全に関する方針・基本計画(2022年度制定)

- 「三井不動産グループ生物多様性方針」
- 「三井不動産グループ保有林生物多様性配慮基本計画」

※各方針・基本計画の詳細は、ホームページをご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/environment/06.html

主な取り組み

各種団体における活動

当社は経団連自然保護協議会に加盟しています。本協議会は基金を通じた発展途上国や日本国内の自然保護活動への支援、企業における自然保護活動の促進など、さまざまな活動を展開しています。また、環境省が事務局を務める「30by30アライアンス」に加盟し、2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させるというゴールに向け、自国の陸域・海域の少なくとも30%を保全・保護することを目指しております。



グループ保有林での取り組み

当社グループは北海道に約5,000haの森林を保有し、毎年一定量の木材を伐採してグループの不動産事業における建築資材の一部などに活用しています。保有林のなかで約4割を占める天然林は基本的に手を入れておらず、事業による生態系への影響は少ないと考えていますが、全体の約6割を占める人工林では天然林に比べて樹種や林齢が偏るなどの変化が見られ、生態系・生物多様性へ影響を及ぼしていると認識しています。以上を踏まえ、2023年3月に「三井不動産グループ保有林生物多様性配慮基本計画」を策定するとともに、グループ保有林と生物多様性との関わりについてTNFDの「LEAPアプローチ」を参考に開示しました。

三井不動産グループの保有林の概要

立地	北海道内の31自治体(70団地*) ※団地:一団の森林
面積	4,942.47ha(うち人工林63%、天然林36%)
利用状況	毎年約100~200haで木材を伐採し(間伐等を含む)、当社グループ事業における建築資材やオフィス家具などに活用
外部認証	・SGEC森林管理認証(持続可能な森林経営に関する認証制度、国際森林認証制度PEFCに加盟し相互承認されている) ・フォレストック認証

グループ保有林と生物多様性の関わりについて

Locate グループ保有林の地理的位置の重要性

全70団地のうち、下記の4つの観点から生物多様性への配慮の必要性が高いと思われる団地を「重要団地」として選定。
 ①天然林の面積比 ②人工林の年齢の偏り ③保護区もしくは保安林との位置関係 ④林業経営への貢献度

Evaluate 生態系・生物多様性への影響と依存関係

グループ保有林における林業の施策が生態系・生物多様性に及ぼす影響および依存関係を、現地での生物相概況調査、現地行政へのヒアリング調査結果などから特定のうえ、分析。

Assess 生物多様性関連のリスクと機会

保有林が生態系に与える影響や依存関係、生物多様性に関する国際的な動向などを踏まえ、生物多様性関連リスク・機会の特定を試行。

	生物多様性関連のリスク・機会	左記による経済的影響
リスク	畦畔周辺の伐採などにより森林内で土砂流出が生じると、樹木を含む生態系が損なわれる可能性	木材生産量が減少する可能性
	人工林で、施策による樹種・階層の単純化や林内環境の攪乱が進むと、生物多様性が損なわれる可能性	生物多様性のバランスが崩れることで一部の害獣・病害虫が増える場合は木材生産量の減少につながる可能性
機会	ライフサイクルで環境負荷が少ないとされる木造建築の市場拡大	消費者ニーズの変化への対応力・競争力の向上、収益増加
	OECMなどの認定を受けた自然保護エリアに対する財政面・金融面などのインセンティブ導入	操業コストの低減につながる可能性

※表に記載しているリスク・機会は社有林において想定される内容の例を挙げたものです。今後はリスク・機会に関する詳細な評価(定量的な分析など)を行います。

Prepare 生物多様性配慮の取り組み状況

これまでの分析内容を踏まえ、保有林の管理を委託している全25の森林組合に施策状況のアンケートを実施し、生物多様性配慮の取り組み状況を調査。狭域での取り組みは多くの組合で実施されている一方、広域での取り組みや、施策の効率性・安全性などとの兼ね合いが求められる取り組みの実施が比較的小さいため、今後改善予定。

※各分析内容・結果の詳細は、ホームページをご覧ください。 https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/environment/06.html

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。

サステナブルファイナンス

取り組み方針

環境・社会課題に関する国際的な動きが加速しており、脱炭素社会に向けた実質的な取り組みが一層求められるなか、その実現を支援するサステナブルファイナンスも重要性を増しています。当社グループの方針について幅広いステークホルダーの皆様の一層の認知向上を図り、資金調達が多様化と脱炭素社会の実現を促進するため、サステナブルファイナンスに積極的に取り組んでいきます。

フレームワークの特徴

グリーンファイナンスフレームワーク

当社では、機動的なグリーンボンドおよびグリーンローンの実施に向けて、グリーンファイナンスフレームワークを策定しています。本フレームワークでは、国内外の環境認証を網羅的に適格基準として設けて、国内・海外のいずれのプロジェクトにも対応可能となっています。

サステナビリティ・リンク・ローンフレームワーク

当社グループでは、SPTsや適用金利、レポート等々のサステナビリティ・リンク・ローン要件を统一的に定義した「包括型サステナビリティ・リンク・ローンフレームワーク」を策定しています。これにより、各金融機関の個別取引に本フレームワークを汎用的に適用させることができ、当社および金融機関双方にとってサステナビリティ・リンク・ローンの取り組みが容易となります。

サステナブルファイナンスの主な実績

当社は、サステナブルファイナンスによる資金調達を積極的に実施しており、2022年度は国内の円貨調達額約3,200億円*のうち96%、総額3,090億円をサステナブルファイナンスで調達しております。

*ノンリコースローン、短期借入金を除く

グリーンファイナンス

当社は、グリーンファイナンスフレームワークにおいて定めた適格基準を満たすグリーンプロジェクトを活用し、グリーンローンおよびグリーンボンドを積極的に実施しています。

| 2022年度

・グリーンローン

プロジェクト名	調達金額	充当金額	未充当金額
東京ミッドタウン八重洲	480億円	480億円	—
東京ミッドタウン日比谷	925億円	925億円	—

・グリーンボンド

プロジェクト名	調達金額	充当金額	未充当金額
東京ミッドタウン八重洲	800億円	800億円	—

| 2021年度以前

・グリーンボンド

調達年度	プロジェクト名	調達金額	充当金額	未充当金額
2021	50ハドソンヤード	3億米ドル	3億米ドル	—
2019	日本橋室町三井タワー	500億円	500億円	—

| アロケーションレビュー

当社は、各資金用途におけるフレームワークに設定した適格基準との適合および資金充当状況につき、第三者機関から「アロケーションレビュー」を取得しています。

| グリーンプロジェクトの例

・東京ミッドタウン八重洲

「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。



<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

・50ハドソンヤード

「50ハドソンヤード」は、当社が、米国会社「三井不動産アメリカ」を通じて参画したニューヨーク・マンハッタンにおけるオフィスビル開発事業です。地下鉄7番線「34丁目ハドソンヤード駅」直結という絶好のロケーション、ビルエントランス前に広がる公園、幅広いテナントに選好される大型整形フロアプレート、大型テナントの本社利用ニーズを想定した複数の専用ロビーエリア、またマンハッタンでは希少な車寄せと一定台数の駐車場を具備するなどの強みを持つ、最新鋭のオフィスビルです。環境性能としても最新鋭の性能を備えており、LEED GOLD認証の取得を予定しています。



<物件概要>
所在地:50 Hudson Yards,
New York, NY
建物規模:地上58階 地下3階建
延床面積:約2,842,000sf
(約264,000㎡)
用途:オフィス・店舗
スケジュール:2022年6月竣工

サステナビリティ・リンク・ローン

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。

・2022年度の実績

実行件数	7件	総額	695億円
------	----	----	-------

・2021年度の実績

実行件数	12件	総額	690億円
------	-----	----	-------

ポジティブ・インパクト・ファイナンス

当社は、三井住友信託銀行株式会社との間で、当社が提供する「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」の契約を2022年12月(対象金額:190億円)に締結いたしました。

ポジティブ・インパクト・ファイナンスとは、国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)が提唱した「ポジティブ・インパクト金融原則」に則した企業活動が環境・社会・経済に及ぼすインパクト(ポジティブな影響とネガティブな影響)を金融機関が包括的に分析・評価し、当該活動の継続的な支援を目的として融資を行うものです。本評価は、株式会社日本格付研究所より評価にかかる手続きのポジティブ・インパクト金融原則への準拠性、活用した評価指標の合理性について第三者意見を取得しています。

社会への主な取り組み

人材戦略

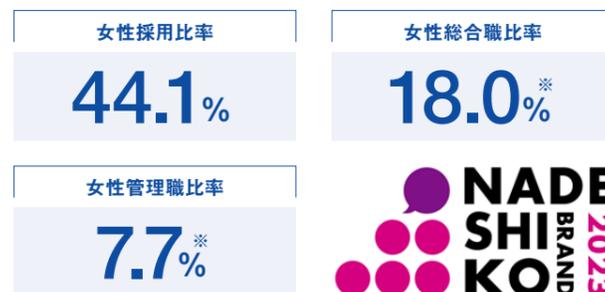
主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2023」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/report/



時点の記載がない数値は2022年度のものです。

①ダイバーシティ & インクルージョン ▶ P.85

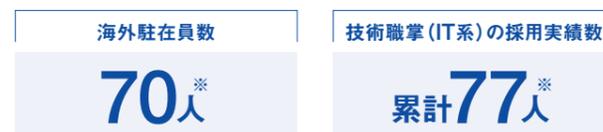
女性活躍推進



取り組み例

- 長く働き続けられる環境整備
- 全社員対象アンコンシャスバイアス研修
- 育児・介護等との両立支援
- モチベーション向上・キャリア形成支援
- グループ合同研修(つながる・成長するプロジェクト)
- 組織長対象のダイバーシティ&インクルージョン研修
- 女性管理職対象メンター制度
- 管理職および管理職手前女性の育成計画策定

グローバル人材・DX人材の採用・育成



取り組み例

- | 海外事業の飛躍的な成長
- 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
- ジョブローテーションによる海外現地駐在等
- 若手社員必須の1カ月程度の語学研修
- 中堅社員の指名型語学研修
- 1年の海外インターン制度

| リアルエーステートテック活用によるビジネスモデルの革新

- DX人材の積極採用
- 全社員対象のDX研修「DxU(ディー・バイ・ユー)」



DX銘柄2022
Digital Transformation

※2023年4月1日時点

その他ダイバーシティの推進およびインクルージョン

取り組み例

- キャリア採用における異業界出身者の積極採用
- 職掌変更制度
- 有期契約社員から正社員への登用制度
- リターンエントリー(再雇用)制度
- 障がい者の雇用拡大
- 性別にかかわらず会社が認めれば婚姻として扱う制度

②人材育成・スキル向上 ▶ P.89

取り組み例

- 部門の異動希望等に関する自己申告制度
- 大学院修学等のための休職制度
- 大学院の費用補助制度
- 事業提案制度
- 副業制度

4つの人材育成の機会



④健康経営 ▶ P.90

取り組み例

- 健康経営支援アプリ「&well」の活用(健康状態・健康活動状態の見える化)
- 「チーム対抗歩数戦」等の健康イベント
- 費用補助(禁煙、予防歯科等)



「健康経営銘柄2023」に初選定



「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」に7年連続で認定

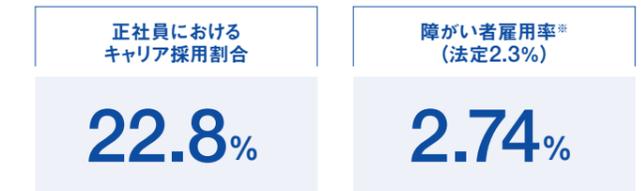
健康診断/人間ドック受診率



⑤社員エンゲージメント向上 ▶ P.91

取り組み例

- 人事部門による全社員との個別面談を毎年実施し、社員の状況や要望を把握して、さまざまな制度・環境を整備



※2023年6月1日時点

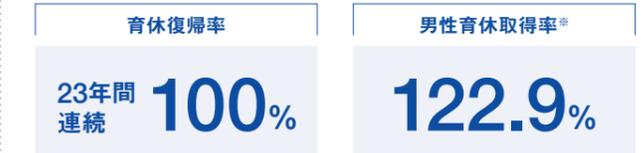
③多様な働き方 ▶ P.90

取り組み例

- | 柔軟な働く場所と時間
- 全社員対象リモートワーク制度
- コアタイムなしのスーパーフレックス勤務制度
- 自社が展開する多拠点型サテライトオフィス「ワークスタイルリング」(約140拠点)を全社員が利用可能



| 両立支援



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

ダイバーシティ&インクルージョン

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「」は、「共生・共存」「多様な価値観の連繫」「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社員が、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、社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社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しているほか、グループ一体となって推進するべく、グループ会社社長が参加する会議で方針を共有し、グループ会社担当部門とダイバーシティ&インクルージョン推進会議を定期的に実施しています。

重点施策

女性活躍推進

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、全社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、人事役員による全社員との面談や個別ヒアリング等を通じ、社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。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社員が活躍しています。2023年4月時点の管理職における女性比率は7.7%、係長相当職における女性比率は23.4%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。また、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「なでしこ銘柄」に2年連続で選定されたほか、性別多様性に優れた企業で構成される株価指数「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に6年連続で選定されています。



「なでしこ銘柄」に選定



「えるぼし」に認定

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF Mitsui Fudosan Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Mitsui Fudosan Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定

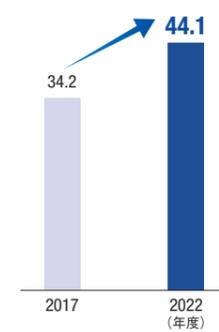
モチベーション向上・キャリア形成支援

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ています。また、女性の管理職対象のメンター制度や管理職および管理職手前の女性社員対象の育成計画等によるキャリア形成支援を行っています。加えて、社内公募メンバーによるD&Iワーキングチームでの意見交換、活躍する女性による講演および座談会、社内交流イベント等により、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。

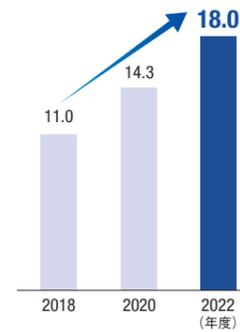
グループ女性活躍推進

三井不動産人事部署を事務局としてグループ女性活躍推進分科会を設置し、グループ一体となって女性活躍を推進しています。グループ会社社長が参加する会議での方針共有/進捗確認、グループ会社担当部門とのD&I推進会議の定期開催、グループ

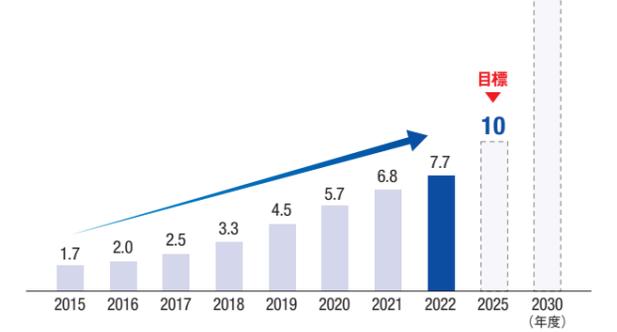
女性採用比率(新卒+中途)(単体)(%)



女性総合職比率(単体)* (%)



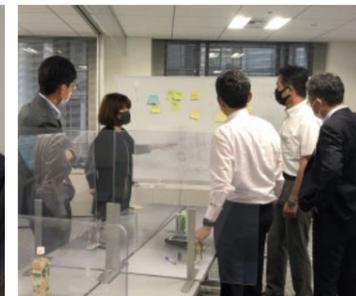
女性管理職比率(単体)* (%)



※実績は各年度とも翌年度期初4月1日の数字



組織長対象のダイバーシティ&インクルージョン研修



社内公募メンバーによるワーキングチームでの意見交換

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、会社を越えた女性社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。

- スキルや能力への自信の獲得
- 会社を越えた女性社員同士のネットワーク構築、情報交換
- ロールモデルの具現化、交流
- 実施状況を積極的に発信・共有



セミナー形式研修における執行役員からのメッセージ



セミナー形式研修におけるディスカッションの様子

- 1 女性若手層ゼミ(キャリア意識醸成等)
- 2 女性管理職手前ゼミ(一つ上の視点や役割理解等)
- 3 女性管理職フォーラム(管理職の視座獲得、女性管理職同士のネットワーキング)
- 4 役職者ゼミ(マネジメントスキル等)
- 5 テーマ別座談会(ロールモデルの具現化・交流)
- 6 スポット研修(コーチングスキル等)
- 7 e-learning(ダイバーシティマネジメント等)

グローバル人材・DX人材の採用・育成

当社グループ長期経営方針「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。

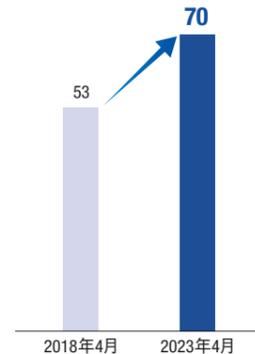
国内事業で培った当社グループの強み・ビジネスモデルをグローバルに展開し、全社営業利益の大きな柱を担う事業へと拡大させるため、外国籍やグローバルな経験を持つ新卒・キャリア社員を積極採用しているほか、若手社員対象の1カ月程度の語学研修、中堅社員の指名型語学研修、1年の海外インターン制度、ジョブローテーションによる海外現地駐在等によりグローバル人材の育成に努めています。

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、リアルの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ITスキルを備えた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。こうしたDX推進体制やDXプロジェクトの実行能力等の取り組みが評価され、経済産業省、東京証券取引所

および情報処理推進機構より「デジタルトランスフォーメーション銘柄2022」に選定されました。

また既存事業におけるDXの推進をすべての社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。

海外駐在員数(人)



技術職掌(IT系)の採用実績数

2023年4月時点
累計77名



DX銘柄2022 Digital Transformation

その他ダイバーシティの推進およびインクルージョン

当社は、人種、国籍、宗教、性別、年齢、障がいの有無、性自認、性的指向等に関わらず、多様な価値観を持った人材がお互いを認め合い、生産性高く活躍できる組織風土を実現するための取り組みを進めています。

「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という考えのもと、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。

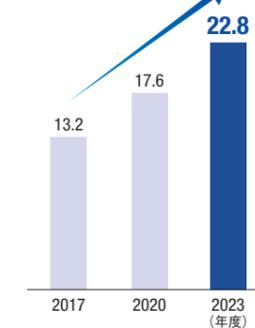
また、職掌変更制度や有期契約社員から正社員への登用制度等を設け、当社内でのキャリアアップを促進しているほか、配偶者の転居や育児・介護等の事由によりやむを得ず退職した社員を再雇用するリターンエントリー制度も導入しています。社員が多様な働き方・キャリアを選択できるよう、社員が持てる力を最大限発揮できる組織づくり、制度づくりを行っています。

障がい者雇用については、企業の社会的責任とダイバーシティの観点等も踏まえ、継続的に取り組んでおり、当社の人事部内に、

知的障がい者および専任の指導員等から構成される「チャレンジドセンター」を設置しています。さらに、企業での精神障がい者の雇用拡大と雇用後におけるキャリアアップの支援を行うSUPERYARD株式会社を、株式会社博報堂と連携し2023年2月に設立しています。

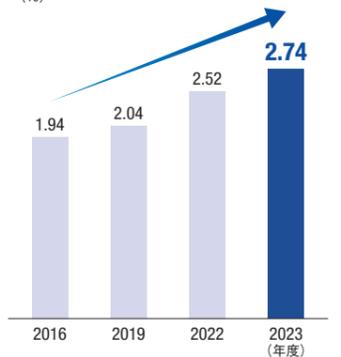
性的指向の多様性の観点では、配偶者や家族等を対象としている各種会社制度について、同性パートナーを持つ社員も申請・利用が可能になるよう社内規程を整備しています。

正社員におけるキャリア採用割合(%)



※4月1日時点

障がい者雇用率(%)



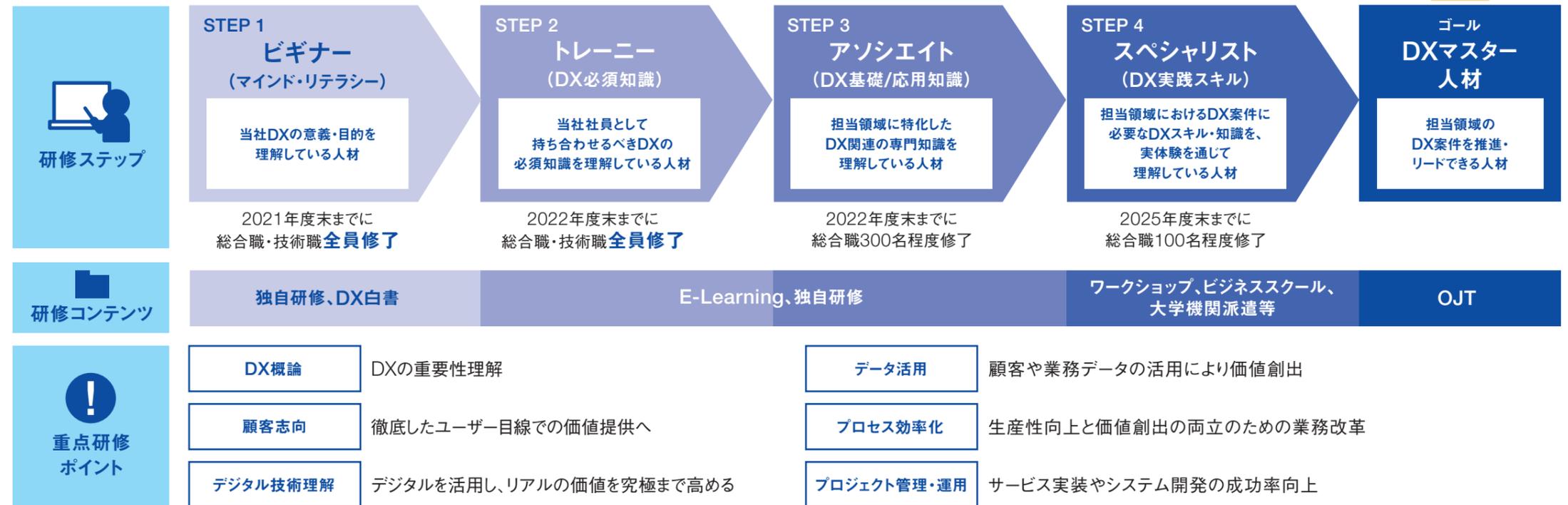
※6月1日時点
※法定雇用率2.30%

三井不動産(株) 全社員対象DX研修「DxU(ディー・バイ・ユー)」

全社員を対象にしたDX研修「DxU(ディー・バイ・ユー)」を新設し、重点研修ポイントを6つに整理して、デジタル知識だけでなく、多面的なスキルアップを図っています。さらに、各社員のスキルレベルに応じたロードマップを用意し、マインド・リテラシーを醸成するSTEP1、DX必須知識を身に着けるSTEP2は全社員を対象として実施、全社的なDXの知識・スキルの底上げを実現しています。また、DX成功の両輪である「すぐれた企画」+「デジタル実装力」を身に着けた人材の育成を目指し、より応用的な知識を身に着けるSTEP3、実務においてDXスキル・知識を実体験を通じて理解するためのSTEP4を実施しています。

すべてを履修した社員は、担当領域のDX案件を推進・リードできる存在としてDXマスターと認定し、社内表彰を行っています。

研修ロードマップ



人材育成・スキル向上

「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發揮する、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年1回の面談、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、社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、事業提案制度によってあえて本業と離れた事業領域における経験を積むことや、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。



4つの人材育成の機会

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年1回の面談

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、人事部との年1回の面談では、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だけでなく、本人や周囲の社員の就業実態の把握等を通じて、公正な評価をする役割も果たしています。

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。

一人当たり研修時間

28.2時間

一人当たり研修投資額

13.1万円

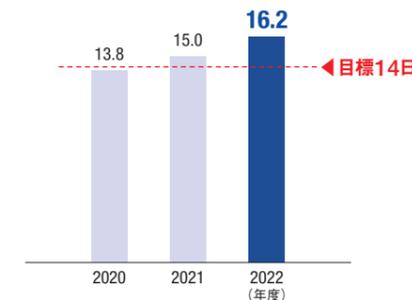
多様な働き方

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發揮するための組織づくりが重要と考えています。そのため、働く場所と時間の柔軟性を実現するための意識改革やインフラ整備を進めるほか、すべての部門において業務の効率化を進め、業務配分の適正化や社員の労働時間削減を図ることによって、ワークライフバ

柔軟な働く場所と時間

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 ● 年次有給休暇の年間取得目標（年間14日）を設定し、休暇取得を促進 ● 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の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 ● DX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 ● 全社員対象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 ● コアタイムなしのスーパーフレックス勤務制度整備

有給休暇取得日数 (日)



健康経営

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であるという考えのもと、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などがあります。また、企業の健康経営推進に資するソリューションとして当社が提供するサービス「&well」による健康増進イベント・セミナー・歩数対抗戦・アプ

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、社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、ひいては多様な社員が個々の能力を最大限發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。

育児・介護等との両立

育児	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業所内保育所 事業所内保育所を利用可能とし、社員の多様な働き方をサポート。当社社員であれば性別問わず利用可能。一時預かり等のスポット利用も可能。 ● ベビーシッター・学童保育・家事代行費用補助制度 ベビーシッター、託児・学童保育、家事代行にかかる費用の一部を補助。 ● 育児休業 法定の規定を上回る、最長3年での利用が可能。 ● 出産・育児に関する面談制度や産育休復帰時研修 復帰時に本人・上長・人事部での面接を実施。また本人および上長向けに産育休復帰時研修を実施。
介護	<ul style="list-style-type: none"> ● 介護コンサルティング制度 社員の介護に関するコンサルティングを実施。 ● 介護費用補助制度 介護サービスに関わる費用の一部を補助。 ● 介護休業 法定の規定を上回る通算1年間を上限とした分割取得が可能。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 不妊治療 不妊治療にかかる費用の一部を補助。

育休復帰率	23年間連続 100%
男性育休取得率*	122.9%

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

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とつなげ、健康で豊かな未来の実現に貢献します。

時点の記載がない数値は2022年度のものであります。

りでのコラム配信等を実施しております。さらには、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。

そういった取り組みが評価され、健康経営に特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「健康経営銘柄2023」に選定されました。これは東京証券取引所の上場企業のなかから健康経営に特に優れた企業を「健康経営銘柄」として、1業種につき原則1企業を選定するものです。

経済産業省と日本健康会議が共同で推進する「健康経営優良法人（大規模法人部門、ホワイト500）」にも7年連続で認定されています。



健康促進イベント「&well FESTA」

健康経営支援サービス「&well」



健康診断/人間ドック受診率 **100%**

社員エンゲージメント向上

当社は、人事部員による全社員との個別面談を毎年実施していることに加え、社員の価値観や志向性と組織実態の整合度を測ること等を目的として、全社員に向けてエンゲージメントサーベイを実施しております。社員の90%以上が、当社で働くことを誇りに思い、組織・仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組むことができ、離職率の低さにもつながっていると考えられます。

当社で働くことを誇りに思う



※「当社で働いていることを誇りに思う」に5段階で上位2つに回答した割合

離職率（正社員）

2020	2021	2022
0.51%	0.81%	0.66%

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.mitsuiufudosan.co.jp/esg_csr/society/03.html

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、社内には「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。

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.mitsuiufudosan.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の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

サプライチェーンとのエンゲージメント

当社グループの事業がコミュニティに与える人権リスクのうち顕著な影響を与えるものを特定し、サプライヤーにおけるインパクトの実態を把握し、インパクトの防止軽減策を検討するため、毎年サプライチェーンに対するアンケート調査、実地検査を実施しています。今後も対象企業、現場を拡大して、継続的にエンゲージメントを実施し、人権リスクの低減に努めます。

2021年度

最も顕著な影響を与えられと考えられる建設現場について、建設会社6社に対して人権を含むESGへの取り組み全体に関するアンケートと、2社の建設現場における実地検査を実施しました。外部の監査会社とともに1日ずつ現場を訪問し建設会社にヒアリングを実施し、サプライヤーアンケート回答内容の具体的な取り組み

を中心に確認しました。結果、人権侵害やコンプライアンス違反といった著しい問題は発見されませんでした。

2022年度

建物運営管理業務委託先6社に対してアンケート、2社の運営現場における実地検査を実施しました。

また、当社グループが運営する商業施設に入居するテナント約200社に対してアンケート調査を実施いたしました。サステナブル調達基準、サプライヤーとのESG課題に関するエンゲージメントなど当社グループの取り組みを紹介するとともに、テナント各社の取り組みを回答いただくことにより、ESG課題への取り組みをサプライチェーンに積極的に働きかけています。

DX推進の取り組み

主な取り組みの詳細は、「DX白書2022」をご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/dx/dx_hakusyo.pdf

“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

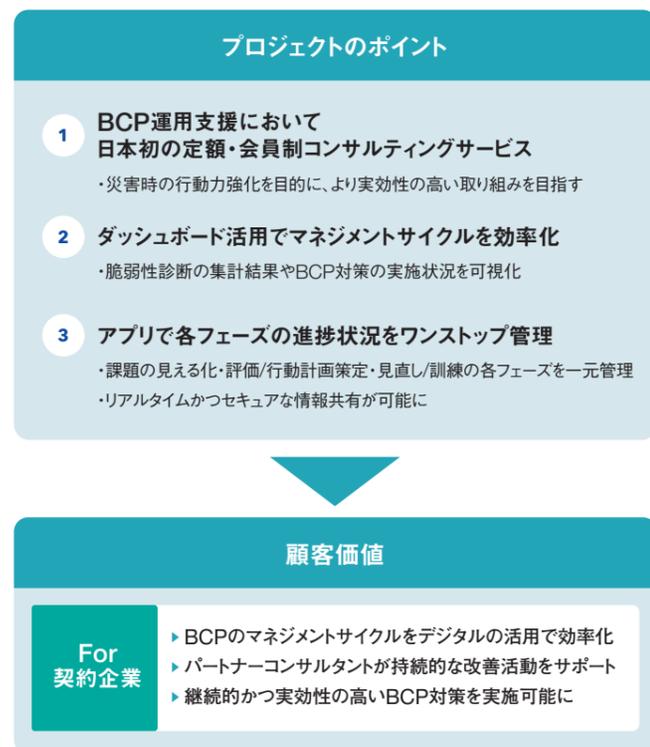
点にした「サービス」として提供する、“Real Estate as a Service”を標榜し、この実践において最も重要で必要な手段であるデジタルトランスフォーメーション(DX)のさらなる強化に取り組んでまいります。

事業変革

企業のBCP[※]強化をデジタルで効率化しサポートするサービス「&Resilience」の提供

BCPの取り組みに対する支援ニーズの急速な拡大に応え、災害をはじめとした緊急時の行動力強化をワンストップでサポートする「&Resilience」の提供を2022年に開始しました。事業継続力強化の取り組みをデジタルで効率化し、より実効性の高い“BCP2.0”を目指す定額・会員制コンサルティングサービスです。“BCP2.0”とは、BCPが「計画の策定」にとどまってしまうことが多かったこれまでの“BCP1.0”に対し、「計画策定後の運用フェーズ」に焦点をあて、災害時の行動力強化を目的に、訓練を中心としたより実効性の高い取り組みを指す、「&Resilience」に

おける独自概念です。三井不動産の災害対応・訓練ノウハウをはじめとした、さまざまなノウハウや事例をデジタルで集約し活用することで、会員企業のBCP担当者様に向け、パートナーコンサルタントが課題の見える化から行動計画の策定・見直し、確認訓練までのBCPのマネジメントサイクルを支援します。「&Resilience」による継続的かつ効果的な改善サポートにより、実効性の高いBCP対策が実現できます。



働き方改革

RPA^{※1}、ローコードツールの活用による働き方改革の推進

働き方改革の一層の推進のため、RPA、ローコードツールを活用し、業務を効率化しています。

RPAの活用実績
(2020~2022年度の累計)

- 導入部門 **11** 部門
- 稼働本数 **171** 本
- 累計削減業務時間 **19,365** 時間

RPA

PC作業の自動化により、業務効率化を実現

- ▶ 定型業務や事務作業の自動化を推進中
- ▶ 集計作業、資料作成、リスト整理等に活用

ローコードツール

身近な業務効率化・サービスのMVP^{※2}検証に活用

- ▶ 日常業務を効率化するアプリを一般社員が作成し、生産性向上
- ▶ 一部部門で身近な業務改善に活用中
- ▶ 検証用に簡易なアプリをローコードを用いて作成し、被験者にサービスを体験してもらう MVP検証にも活用中

※1 パソコン業務をソフトウェアによる自動的な操作によって代替し、自動化・省力化すること。

※2 Minimum Viable Product。必要最低限の機能を備えたプロダクトのこと。それをユーザーに提供し得られたフィードバックをもとに改善を繰り返す、MVP検証に利用。

推進基盤

取得・蓄積したデータを活用した事業成長への取り組み

当社グループに蓄積されたさまざまなデータをもとに、事業部門(ビジネス人材)とDX本部(デジタル人材)が共創することで、さまざまなデータ活用のプロジェクトを推進しています。「データブートキャンプ」では、約10カ月間の企画・検証を行い、販促活動や新サービス企画など、実際のビジネスへ適用しており、過去3年間累計で19事

業部門で実施いたしました。

また、「&Marketing」では、は外部の知見も利用しながら、DX本部より各事業部門に対しデジタルマーケティングの改善施策を提案し、各事業の成長につなげています。

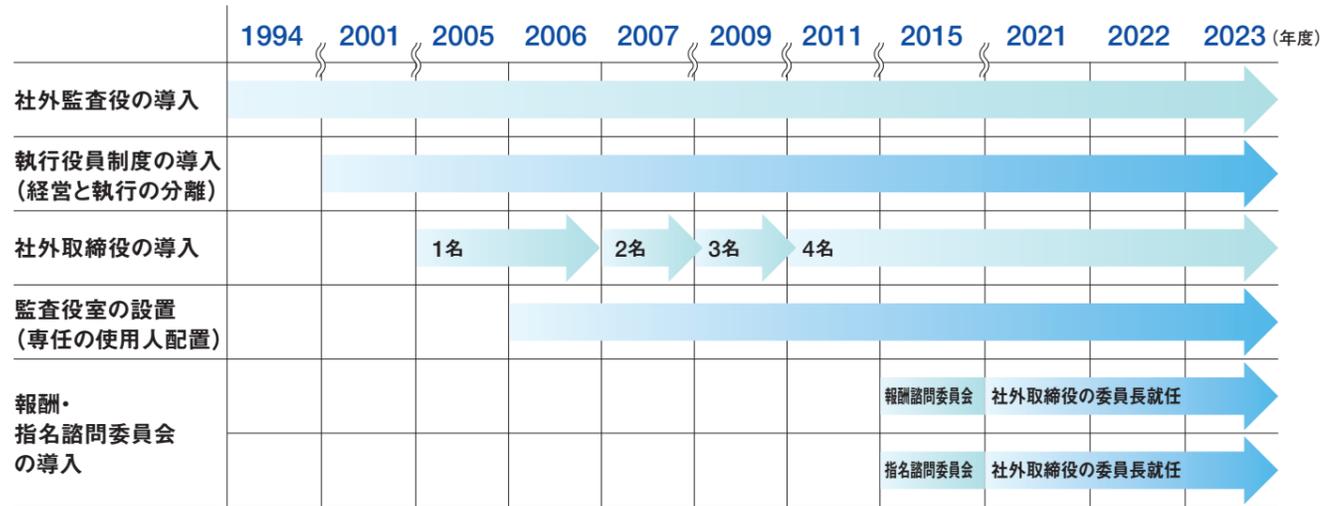


※1 Marketing Automation。マーケティング業務の自動化。顧客の動向や趣向をリアルタイムで把握、適切な商品情報の提供などを自動的に行ったりすること。

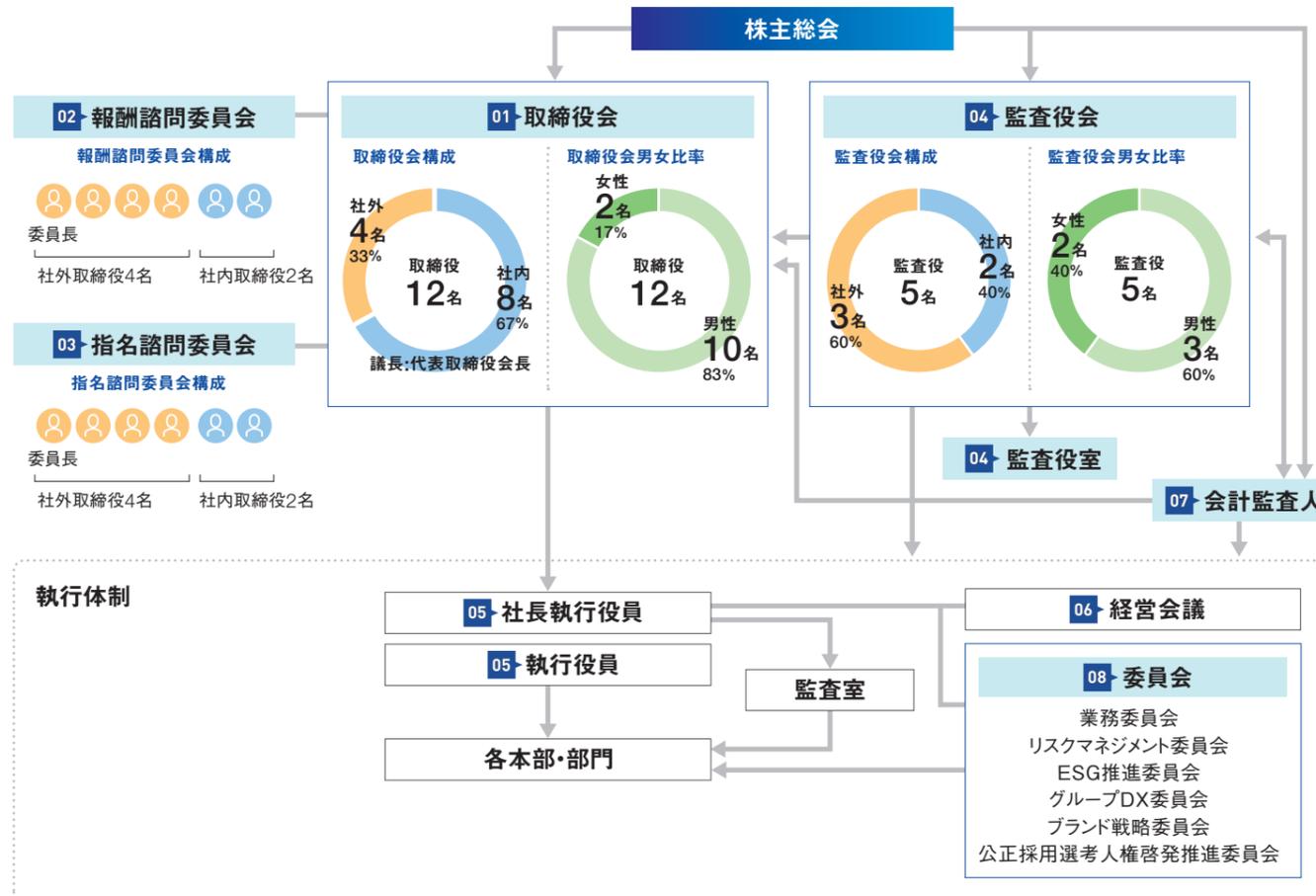
※2 Business Intelligence。企業の情報システムなどで蓄積される膨大な業務データを、利用者が自らの必要に応じて分析・加工し、業務や経営の意思決定に活用する手法。

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

01 取締役会

取締役会は、代表取締役会長菺田正信を議長として、社内取締役8名(菺田正信、植田俊、山本隆志、三木孝行、広川義浩、鈴木眞吾、徳田誠、大澤久)、社外取締役4名(中山恒博、伊東信一郎、河合江理子、引頭麻実)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、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。

02 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、独立社外取締役中山恒博を委員長として、独立社外取締役4名(中山恒博、伊東信一郎、河合江理子、引頭麻実)、代表取締役社長植田俊、社内取締役1名(徳田誠)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。2022年度は3回開催し、全委員が出席しました。

<具体的な諮問事項>

- 取締役の基本報酬額変更
- 取締役の報酬に関する基本方針一部変更
- 近時の役員報酬動向および今後の役員報酬検討の方向性
- 取締役の基本報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬

03 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、独立社外取締役中山恒博を委員長として、独立社外取締役4名(中山恒博、伊東信一郎、河合江理子、引頭麻実)、代表取締役社長植田俊、社内取締役1名(徳田誠)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。2022年度は2回開催し、全委員が出席しました。

<具体的な諮問事項>

- 代表取締役一部変更および社長執行役員選定
- 相談役委嘱および役員に関する諸社則の一部改正
- 代表取締役一部変更
- 常任取締役の業務分担
- 代表取締役、役付取締役、取締役および監査役候補者内定
- 役付執行役員および執行役員選任ならびに担当業務委任
- グループ上席執行役員およびグループ執行役員選任

04 監査役会

監査役会は、常任監査役石神裕之を議長として、社内監査役2名(石神裕之、浜本渉)および社外監査役3名(尾関幸美、中里実、三田万世)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。

05 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。

06 経営会議

役付執行役員を構成員とする「経営会議」を設置し、業務執行上の重要事項の審議・報告ならびに内部統制およびリスクマネジメントを統括しております。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。

07 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。

08 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。「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。このほか、「グループDX委員会」「ブランド戦略委員会」「公正採用選考人権啓発推進委員会」を社長執行役員の諮問機関として設置しております。

取締役会の実効性の向上

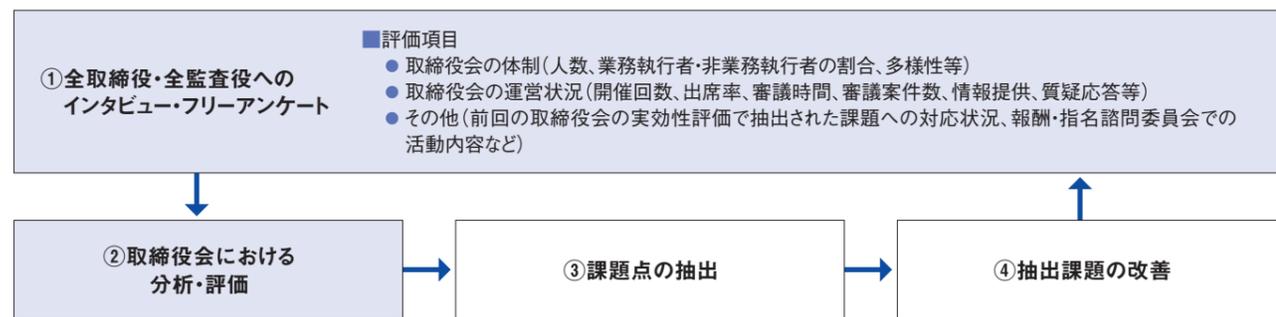
取締役会の実効性の評価

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。

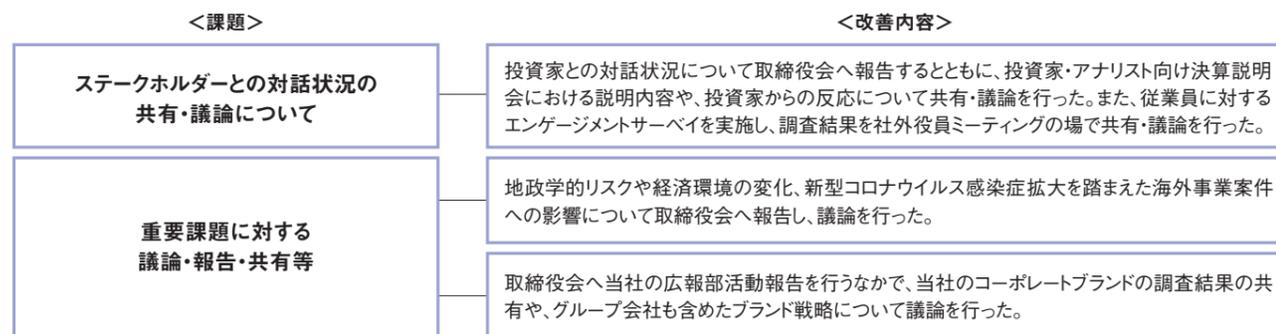
2022年度(今回)の実効性評価においては、前年の抽出課題に対し下記(2)のとおり改善が進むなど、各評価項目について概ね高い評価となり、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認いたしました。

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

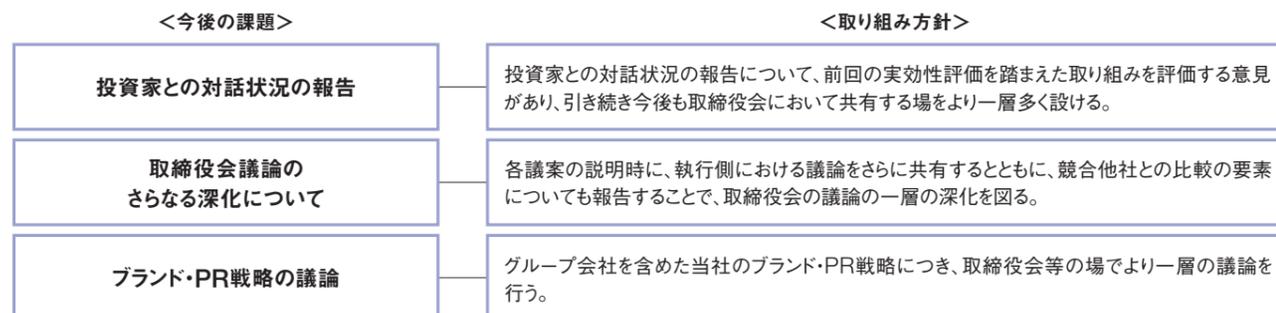


(2) 2021年度(前回)の抽出課題および対応内容



(3) 2022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、上記のとお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 (2022年度 2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 (2022年度)	専門性と経験 ^{※1}						
		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)
菟田 正信 代表取締役会長	11/12	●	●	●	●	●	●	●
植田 俊 代表取締役社長	12/12	●	●	●	●	●	●	●
山本 隆志 代表取締役	12/12	●		●	●		●	●
三木 孝行 取締役	10/12 ^{※2}		●			●	●	●
広川 義浩 取締役	新任			●		●	●	●
鈴木 眞吾 取締役	新任					●	●	●
徳田 誠 取締役	新任			●			●	●
大澤 久 取締役	新任		●		●		●	●
中山 恒博 社外取締役	12/12	●	●	●	●		●	
伊東 信一郎 社外取締役	12/12	●		●	●	●	●	
河合 江理子 社外取締役	12/12		●	●	●	●	●	
引頭 麻実 社外取締役	新任	●	●	●	●		●	

※1 上記一覧表は、各人が有するすべての専門性と経験を表すものではありません。

※2 三木孝行取締役は、2022年6月29日に取締役に就任した後に開催された取締役会10回すべてに出席しております。

取締役会の決議・報告事項

当社は、取締役会において、法令、定款および取締役会規則等の社内規則に定められた以下の事項について、決議・報告することとしています。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 | ● 年度コンプライアンス推進活動実績の報告 | (6)資産・財務に関する重要事項 |
| (2)取締役に関する事項 | ● 年度監査計画の策定 | (7)その他会社経営上もしくは業務執行上特に重要な事項 |
| ● 取締役の候補者の内定 | ● 年度監査活動報告 | ● 単年度計画 |
| ● 代表取締役の選定・解職 | ● 年度財務報告に係る内部統制の評価 | ● ESG計画 |
| ● 業務執行取締役の選定・解職 | ● 年度財務報告に係る内部統制の評価および監査(いわゆるJ-SOX)に関する方針策定 | ● リスクマネジメントに関する報告 |
| ● 取締役の報酬・賞与 | (5)人事に関する重要事項 | ● 政策保有株式に関する保有銘柄の検証 |
| ● その他の重要事項 | ● 執行役員・役付執行役員の選任・解任 | ● その他の重要事項 |
| (3)組織に関する事項 | ● 重要な使用人の選任・解任 | |
| (4)コンプライアンス等に関する重要事項 | ● 執行役員等の報酬・賞与 | |
| ● 年度コンプライアンス推進計画の策定 | | |

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、監査役の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50~60%*(社長については約60~70%)
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40~50%*(社長については約30~40%)

※ 社内取締役全体での数値。

業績連動報酬の指標

以下の要素等を総合的に勘案

- | | |
|----------------------|-----------------|
| ● 当期の業績 | ● グループ長期経営方針の進捗 |
| ● ESGに関する取り組みの状況 | ● 経済情勢 |
| ● 株主還元方針に基づく株主への利益還元 | ● 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(2022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(社外取締役を除く。)	1,432	626	559	246	9
監査役(社外監査役を除く。)	106	106	—	—	2
社外役員	131	131	—	—	7

※ 上記人数および報酬等の額には、2022年6月29日開催の第110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(2022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	116	43	281
菰田 正信	代表取締役社長	三井不動産(株)	120	140	62	323
藤林 清隆	取締役	三井不動産(株)	79	60	27	166
小野澤 康夫	取締役	三井不動産(株)	74	60	27	162
山本 隆志	取締役	三井不動産(株)	52	45	21	129
	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)	60	45	21	127
三木 孝行	取締役	三井不動産(株)	47	45	17	109
浜本 渉	取締役	三井不動産(株)	63	45	21	129

※ 役員区分は、2022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、見識およびジェンダー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・監査役を選任理由

氏名・役職	独立役員	選任理由	2022年度 取締役会・監査役会 への出席状況
代表取締役会長 菰田 正信		2011年6月から2023年3月まで約12年にわたり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高い見識を有しており、2023年4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、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… 11回／12回
代表取締役社長 植田 俊		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験と高い見識を有しております。当社の取締役としてビルディング事業、商業施設事業、ライフサイエンス・イノベーション推進事業、大規模複合開発事業等を掌管するとともに、2023年4月からは当社の代表取締役社長として当社グループの経営を牽引し、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 山本 隆志		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験と高い見識を有しております。当社の取締役として海外事業を掌管し、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 三木 孝行		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験と高い見識を有しております。当社の取締役としてロジスティクス事業、ホテル・リゾート事業、新規ビジネスの推進業務、事業機会獲得支援業務、(株)東京ドームおよび産学連携に関する業務等を掌管し、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… 10回／12回 ^{※1}
取締役 広川 義浩 ^{※2}		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験と高い見識を有しております。執行役員就任後、商業施設事業、人事およびサステナビリティ推進業務の責任者を務めるなど、執行役員としての業務を通じて企業価値向上への貢献が認められ、今後においても当社取締役として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 鈴木 眞吾 ^{※2}		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験と高い見識を有しております。執行役員就任後、ビルディング事業、ライフサイエンス・イノベーション推進事業および大規模複合開発事業等の責任者を務めるなど、執行役員としての業務を通じて企業価値向上への貢献が認められ、今後においても当社取締役として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。	—

氏名・役職	独立役員	選任理由	2022年度 取締役会・監査役会 への出席状況
取締役 徳田 誠 ^{※2}		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験と高い見識を有しております。執行役員就任後、事業機会獲得支援、(株)東京ドームおよび産学連携に関する業務ならびに総務業務の責任者を務めるなど、執行役員としての業務を通じて企業価値向上への貢献が認められ、今後においても当社取締役として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 大澤 久 ^{※2}		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験と高い見識を有しております。執行役員就任後、住宅事業の戦略立案および連携に関する業務の責任者ならびに三井不動産レジデンシャル(株)の取締役を務めるなど、執行役員としての業務を通じて企業価値向上への貢献が認められ、今後においても当社取締役として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。	—
社外取締役 中山 恒博	○	当社の社外取締役として、経営者としての経験と見識を活かし、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け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、経営者としての経験と見識を活かし、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け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 河合 江理子	○	当社の社外取締役として、海外での経験と見識を活かし、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け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 引頭 麻実 ^{※2}	○	当社の社外取締役として、証券会社やシンクタンクでの業務経験や、証券取引等監視委員会委員等を務めるなど豊富な経験と幅広い見識を活かし、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け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。	—
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と高い見識を有しております。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
常任監査役 浜本 涉 ^{※3}		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験と高い見識を有しております。当社の取締役として、経理、経営企画、DX推進およびサステナビリティ推進等の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。	—
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、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後もさらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しております。	取締役会… 12回／12回 監査役会… 12回／12回
社外監査役 中里 実 ^{※2}	○	当社の社外監査役として、税務、法務および経済学に関する専門的な見識と大学における豊富な経験を活かし、取締役の職務の遂行を適切に監査されることが期待され、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。	—
社外監査役 三田 万世 ^{※2}	○	当社の社外監査役として、証券アナリストとしての豊富な経験と企業を客観的に観察・分析する高い見識を活かし、取締役の職務の遂行を適切に監査されることが期待され、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。	—

※1 2022年6月29日付で就任。在任中の取締役会出席率100%。

※2 2023年6月29日付で新たに就任。

※3 2023年6月29日付で新たに就任。2022年度は取締役として取締役会に11回/12回出席。

社外取締役鼎談

当社の取締役会の実効性や、持続的成長に向けた課題、脱炭素・D&Iへの取り組みや、社長交代に伴う新体制への期待などをテーマに、中山社外取締役、伊東社外取締役、河合社外取締役3名による鼎談を実施しました。その内容をご紹介します。



伊東 信一郎

社外取締役
指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

中山 恒博

社外取締役
指名諮問委員会委員長
報酬諮問委員会委員長

河合 江理子

社外取締役
指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

取締役会の実効性評価／議論の活発性

当社の取締役会の雰囲気や、議論を含めた運営についての評価を聞かせてください。

伊東 | 当社の取締役会は、非常に良い雰囲気のもとで闊達な議論ができていると思います。コロナ禍においても、コロナ禍を乗り越えた今でも、その印象は変わりません。我々も質問しやすく、また執行側からは的確な回答が得られており、全体的にしっかりとした取締役会が運営されている、といつも感じています。

中山 | 私も取締役に就任して4年が経ちましたが、伊東さんとおっしゃるように、とにかく議論が活発です。これは間違いありません。当社の取締役会は、議案に関わるプレゼンターだけでなく、社長が補足的なコメントを加えたり、社外取締役の質問に対しても、

関係する部門責任者に加えて会長や社長が自ら回答されたりするなど、少しでも我々がより良く理解できるように努めていただいています。そうした会議の姿勢があるからこそ、活発な意見が交わされ、議論が活性化しているのだと思います。そして、この雰囲気そのものが、当社のDNAをよく表わしているように感じています。

伊東 | 確かに、重要な議題や案件は社長自らが前面に出てご説明される場面がありますね。とても印象に残っていますし、やはり説得力があると感じます。

河合 | お二人のおっしゃるとおりです。私は取締役に就任して2年

になりましたが、取締役会では、自由に活発な意見が飛び交い、質問に対してはとても丁寧にご回答くださいます。新任の社外取締役に對しても、業界知識の不足ゆえに質問をすることがはばかれるような雰囲気は一切なく、質問やコメントに対して、しっかりと反応をしてくださいます。また、取締役会に先立って事務局から非常に丁寧

なご説明がいただけるので、事前段階である程度の議題の 이슈がわかることも我々の理解促進につながっています。それによって、取締役会ではより本質的な部分にフォーカスして詳しく質疑できるため、時間効率の面でも良い運営になっていると思います。

取締役会の実効性評価／ステークホルダーからの意見

取締役会の実効性評価に関する意見に基づき、昨年実施した「投資家からの意見」「社員エンゲージメントサーベイ」のフィードバックについてはどう評価していますか。

中山 | ステークホルダーのなかでも、投資家の意見に対してしっかりとアンテナを立てておくことは経営上とても重要です。IRミーティング等での投資家対応に加え、投資家が当社のどのような点に強い関心を抱き、どのような点に批判的な見方をするのか、そして、当社の将来をどう見ているのか。これらをしっかりと把握し、その意見を尊重することは経営に欠かせない視点だと考えます。そういった意味で、昨年の取締役会において、度々社長から投資家との対話のフィードバックが共有されたことを評価しており、今後もより一層のフィードバックを期待しています。社員エンゲージメントサーベイに関しては、当社はとても風通しが良く自由に発言できる雰囲気があるので、サーベイの結果を見ながら、今後もそうしたカルチャーが根付き続けているのかどうかを、いろいろな部署ごとに定期的にチェックしていくことが必要だと思います。

河合 | 投資家の意見については、真摯に耳を傾け、対話を続けていくことが非常に大切です。我々社外取締役は、ある意味では、

株主の皆様から負託を受けた代表者ですから、会社の経営に関する深い理解とともに、投資家の意見を聞くことは非常に有意義だと思います。

伊東 | 社員のエンゲージメントサーベイについては、現在は三井不動産本体で実施しており、非常に評価が高く素晴らしいと思っていますが、今後はグループ会社も含めて実施することで、グループ各社の評価も認識し、グループ全体としてのエンゲージメント向上につなげていくことも重要だと考えています。また、私は以前から、取締役会にかかる重要案件については、執行側での議論の内容を社外取締役に共有してほしいと伝えており、この点については、執行側がより一層意識して説明してくれるようになったと感じます。

中山 | そうですね。不動産業界の外から来た社外取締役からすると、例えば海外案件などについて、不動産のプロの視点で見るとどういう議論があったのか、大変関心が高い部分です。そういった社内議論の過程をすぐに共有してくださる点は高く評価しています。

取締役会の実効性評価／社外取締役への情報提供

社外取締役の理解促進を目的に、現地見学会や社外役員ミーティングなどを開催しています。こうした取り組みは社外取締役としての活動にどのように役立っていますか。

伊東 | 「東京ミッドタウン八重洲」で実施された現地見学会は、当社の強みや事業の方向性に確信を持てる素晴らしい機会でした。昨今、オフィスビルのリーシング競争が激化しているなかで、あの巨大な物件が全フロア成約する様子や、街を丸ごと新しく変えていくという発想が具現化した姿を見ることで、未来を見据え「経年優化」の街づくりを推進している三井不動産の強みをあらためて感じる事ができました。

中山 | そうですね。「街づくり」「経年優化」「リアルエステート・アズ・ア・サービス」といった言葉は、当初、紙に書かれたコンセプトだけではあまりイメージが湧きませんでした。実際に「東京ミッドタウン八重洲」や「柏の葉スマートシティ」を視察し、物件に触れることで、非常に理解が深まり、今まで私が「街づくり」に描いていたイメージも

全く異なるものへと変わりました。当社の事業コンセプトを理解するためにも、実物を見る必要があると感じます。社会的にはまだ「経年優化」や「リアルエステート・アズ・ア・サービス」という言葉の概念が浸透していませんから、そこは今後しっかりPRしていくべきだと思います。

河合 | そうですね。私も「経年優化」という言葉や考え方は、まさにサステナビリティそのものですから、三井不動産の街づくりのコンセプトを伝えるうえで、とても良いフレーズだと思っています。私は「東京ミッドタウン八重洲」のほかにも、昨年、日本橋の街づくりを見学しましたが、やはり実際に現地を見て、どのような空間がどのような想いをもって開発されてきたのかを体感することは、地図を見ながら机上で教えていただくこと以上に得るものが大きかったと実感しています。

2022年度決算の評価と当社の課題

2022年度決算の評価と、当社の今後の持続的成長を考えるうえで、課題を感じている点があれば聞かせてください。

伊東 | 2022年度の決算はすばらしい業績であったと思います。コロナ禍において、特にホテル・リゾート事業や商業施設事業は厳しい環境が続きましたが、それらの事業を回復軌道に乗せるとともに、全社を挙げて一定の利益成長をしっかりと示した点は大いに評価すべきであると思います。また、マーケット環境の変化があったとしても急激に業績が悪化しないという点では、不動産業はバンデミックに強い部分もあると感じています。2022年度の前半はまだ厳しい状況が続いていましたが、その後はコロナ禍を乗り越え、2023年度以降はVISION 2025で掲げる目標数値の達成に向けて、さらなる成長が示せると思っています。なお、海外事業においては、米国をはじめとする急激なインフレーションを背景に金利水準が上昇するなど、さまざまな外部環境の変化が見られていますが、米国ニューヨークの「50ハドソンヤード」もリーシングが順調に進捗し大きなマイナス要因もなく、まさに市場との差別化が実現していると感じます。地政学的リスクや、今後の日本での金利動向などは注視していく必要がありますが、それらに対しても、全社を挙げてしっかりと乗り越えていく力を十分に持っている、と私は見えています。

中山 | 国内では確かにこの2、3年、特にホテル・リゾート事業や三井のリパークは苦戦しました。しかし私は、10年ぐらいの長期スパンで考えると、逆にこの経験が結果的に当社の足腰を強くすることにつながっていくと思っています。今まで当社は、外部環境とともに右肩上がり成長を実現してきましたが、今回のパンデミックをきっかけに、ポストコロナを見据えたビジネスモデルの改革や収益構造の見直しなどに着手しました。2022年度の決算は、まさにそうした努力が結実したものだと思っています。今後、インバウンドの増加という大きな伸びしろが期待されるなか、コロナ禍において経営基盤を強化で

きたことは、将来における新たな事業機会獲得の可能性をより大きくするものだと思います。その意味では、ピンチをチャンスに変えたと高く評価しています。また、欧米を中心とする成熟した不動産市場において、現地の強力な事業パートナーとのコラボレーションを軸に、「郷に入れば郷に従え」の手法で開発事業を進めていく施策は、とても安全性が高いと思います。加えて、アジアでは、日本での経験を横展開する形で「ららぽーと」などの商業施設を順次展開しています。このような欧米・アジア両面での事業展開を推進するなかで、直近では「50ハドソンヤード」のようなフラッグシップ物件も竣工しており、海外事業は一段と強化されてきたと感じています。利益全体のうち約30%を海外で稼ぐ、という方向性を示しながらも、比較的慎重なスタンスで事業運営を継続してきた結果、昨今の金融環境の大きな変化のなかでもリスクを最小限に抑えられており、長期調達や固定調達を中心にコンサバティブに進めてきた財務戦略の成果も含めて、堅実な海外施策が推進されていると考えています。

河合 | そうですね。特に海外では、これまで低金利を支えとして不動産事業を展開してきた海外企業が今回の金利急上昇によって打撃を受けた結果、足元の投資を手控えざるを得ないケースも出ていますが、その裏返しとして、財務体質の強固な当社にお声がかかる案件が増えるなど、ビジネスチャンスはむしろ膨らんでいます。日本はまだ低金利が続いていますので、そうしたアドバンテージも追い風しながら、そのなかで適正なリスクコントロールを利かせて、長期視点で保守的に事業機会を獲得していくことが、海外戦略としてはとても重要だと思います。ニューヨークのフラッグシップ物件である「50ハドソンヤード」や、米国サンベルトエリアの賃貸住宅を中心とした開発案件など、これまでも上手に事業機会を見つけて、一つひとつ丁寧に事業を進めてきた印象を受けていますが、今後の金利の見通しがいまだ不透明である点には注意が必要です。利上げの状況や不動産キャップレートなどの動向を踏まえ、市場環境を注視しながら、さまざまなシナリオを想定していく必要があると思います。

中山 | 私はもともと銀行員でしたから、企業の資金繰り、キャッシュフ

ローを必ずチェックすることを重視してきました。不動産業界のなかでも、当社は特に、資金繰りを含めキャッシュベースでの懸念はありません。また8兆円規模のアセットを保有するなかで、現在のデッド・エクイティレシオは健全な水準を維持していると思います。しかし、これからの時代、グローバルに金融環境が大きく変化していく可能性があるなかで、その時代に相応しいバランスシートの構築を検討していくべきであり、BSコントロールを一層重視した経営を推進していく必要があると思っています。

また、加えて意見を言うならば、PR戦略についても改善の余地があると考えています。当社グループの広告を見ていると、良く言えばグループ各社のカラーが出ていますが、一方で三井不動産グループ

全体としての統一的なブランド・コンセプトが消費者に伝わり切っていない部分もあるように思われます。どのようにグループとしてのブランド戦略を構築し世の中に発信していくのか。これについては、今後の課題の一つとして深掘りしていくべきであると感じています。

河合 | そうですね。私も当社のPRについては、もったいなさを感じる場面がいくつかあります。当社は、日本橋や「柏の葉スマートシティ」をはじめとして数多くの魅力的な街づくりを手がけてきましたが、当社がデベロッパーとして街づくりに関わることで、街にどのような付加価値が加わるのか、経済的価値だけでなく社会的価値も含め、もっと積極的に発信していくべきだと思います。

ESG・サステナビリティの取り組みに対する評価

当社は「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」や「脱炭素」を経営の重要課題に掲げ、これまでESG・サステナビリティの取り組みを進めてきました。当社の取り組みに対する評価や課題について聞かせてください。

河合 | D&Iの取り組みのなかでもジェンダーの多様性について言えば、今回、新たに社外取締役として引頭麻実さん、社外監査役として三田万世さんが加わりましたが、当社は短期間で多様性の拡充を推進中であり、この背景には経営トップの姿勢が強く反映されていると思っています。経営の最重要課題の一つとしてD&Iを掲げて全社グループの方向性を示し、社内役員における女性比率の向上に向けた取り組みや、2年連続での「なでしこ銘柄」選定など、着実な進捗が見られており、非常に良い形で、スピード感をもってあるべき方向に進んでいるのではないのでしょうか。また、脱炭素に向けた取り組みも、2050年度のネットゼロ達成に向けた具体的なロードマップを公表しており、今年3月には「三井不動産グループ生物多様性方針」も策定し、コミットメントを公表しました。具体的な数値目標を伴う会社の方針を社外にコミットしたことは、トップの強い意志を感じ、大変高く評価しています。

中山 | そうですね。D&Iについて、2030年には女性管理職比率を20%、女性採用比率を40%と、はっきりとした数値目標を出している点は重要ですね。正直なところを申し上げますと、不動産業は、建設業

と並んで女性比率を上げるのが容易ではない業界です。過去の採用人数が将来の管理職候補の人数を大きく左右しますから、女性管理職比率を向上させていくうえでは、現時点では女性の中途採用者を増やしていくしかありません。そのようななかでも、明確に数値目標を打ち出したことの意義は大きいと感じます。脱炭素に向けた取り組みも同じです。数値目標の公表はもとより、2022年を「脱炭素行動計画の実行元年」と称し、よく短期間でここまで体制を整えたと感じています。取締役会などの議論も、単なる体制の構築で終わらせることなく、しっかりと実行を伴って推進していこうとする強い意識が、社長をはじめとするトップから伝わってきます。やはり社外に向けてコミットすることは、非常に重要であると思います。

伊東 | 女性の活用に関しては、私も4年くらい前に、「なぜ女性社員



Tsunehiro Nakayama

社外取締役 中山恒博

(株)みずほコーポレート銀行代表取締役副頭取やメルリリンチ日本証券(株)代表取締役会長を歴任し、金融業界で、長年にわたり経営者として活躍。2019年6月から当社取締役就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員長。



Shinichiro Ito

社外取締役 伊東信一郎

全日本空輸(株)、ANAホールディングス(株)で代表取締役社長・会長職を歴任。経営者として長年にわたり活躍し、2019年6月から当社取締役就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。

がこんなに少ないのか」と随分と意見を申し上げてきました。最近では、より積極的に女性の中途採用者を増やしており、かなり徹底して実行に移していると感じます。脱炭素に向けても、風力発電やメガソーラーなど、さまざまな打ち手を通じて非常に真剣に取り組んでいると評価しています。また、Scope3への対応は難しい部分も多いと思いますが、しっかりと前に進めているという印象を持っています。

中山 | D&Iに関しては、国籍の多様性拡充についての議論もあります。しかし私は、国際性の視点は国籍だけの視点で語るのではなく、経験やスキルなど総合的なバックグラウンドで見えていく必要性を感じます。私は米国企業に勤めていた経験がありますが、その当時は相当強引にD&Iを進めていきました。やはり自動的に多様性が拡充されるのではなく、そこに向けた企業の強い意志も必要です。そのように考えると、現在の日本のジェンダー平等への取り組みはとても遅れていると考える人がいますが、他の国も、かつては皆、高い意識を

新社長への期待

最後に、今回の社長交代を受け、植田新社長に期待することを聞かせてください。

中山 | 長期のプロジェクトを手がける当社においては、トップは短期間で交代せずに、長期的な目線で経営していくことが大事だと考えます。次期経営方針で植田社長が新しい道筋を示し、しっかりと着実に各種戦略・施策を実行していただきたいと思います。植田社長は、これまでも日本の産業をサポートするデベロッパーとしてのスタンスを持ち、相当数のプロジェクトを推進してこられた実績をお持ちです。その豊富な経験のもとに、菰田会長と役割を分担しながら、当社の経営を行っていくことに全く不安を感じません。当社取締役会も、取締役が4人、監査役が3人交代し、新たな体制に刷新されました。次のステップに進む転換期として、植田社長の手腕に期待しています。

伊東 | 三井不動産の歴史は「妄想、構想、実現」の歴史であり、不動産デベロッパーの枠を超え、いわば産業デベロッパーというプラットフォームとして、これからも歩み続けていく、と植田社長は言われています。例えば、現在進行している日本橋再生計画では、宇宙関連産業を活性化させるオープンプラットフォームとして街の活性化を

もって努力して変革してきた歴史がありますので、日本もこれからどんどん変わることができると思っています。国際性やジェンダーについては、形式的な議論に陥らず、「当社にとって長期的に本当に必要な多様性とは何か」を冷静に考えながら議論を深め、少しずつ移行していくことが大切であると考えています。

伊東 | コーポレート・ガバナンスについても、どういう機関設計が先進的か、といった議論ではなく、当社にとって最も適切なガバナンス体系で進めていくことが重要です。三井不動産は良い意味での日本の経営が浸透しており、むしろそのことに自信を持って良いと私は考えます。

河合 | コーポレート・ガバナンスに関しては、どのように運用するかも非常に大切です。その意味では、当社は自らの意志を持って、当社にふさわしい形のコーポレート・ガバナンスを志向していると感じています。

図っており、そうしたビジョンには植田社長ご自身の熱い想いがもっています。過去に経験されたさまざまな苦労や、投資顧問会社への出向といった社外でのご経験が、社長ご自身の広い視野にもつながっており、大いに期待しています。

河合 | 植田社長は、社外のさまざまなご経験を活かして、クリエイティブな発想で新しい価値を創造してこられたと思います。今期から新たな取締役体制となりましたが、ジェネレーションの多様化はさらに進むと思います。風通しの良い当社の社風のなかで、これまで以上に若い人たちのコミュニケーションを活性化し、多様性を活かしてイノベーションを進め、新しいビジネスにつなげていくことを期待しています。



Eriko Kawai

社外取締役 **河合江理子**

京都大学名誉教授。長年にわたり海外で活躍し、経営コンサルタントや、国際決済銀行(BIS)や経済協力開発機構(OECD)などの国際機関での経験も豊富。2021年6月より当社取締役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。

新任社外取締役メッセージ

社外取締役 **引頭 麻実**

大和証券(株)や(株)大和総研でのアナリスト・コンサルタント業務経験や、証券取引等監視委員会委員等を務めるなど、豊富な経験と幅広い見識を有する。2023年6月より当社取締役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。



——これまでのキャリアについて教えてください

新たに社外取締役に就任いたしました引頭です。私は、女性総合職第一期生として証券会社に入社し、アナリスト、投資銀行業務、コンサルティング、金融・経済リサーチなど、企業経営や資本市場関係の業務を民間で経験するとともに、各省庁におけるさまざまな審議会等の委員、証券取引等監視委員会委員という官の仕事も経験しました。このようなキャリアを通じて、業界を問わず多くの経営者や、アカデミアの方々とお会いする機会を得られたことで経営に関する見識を広げてきました。「民」と「官」両方の経験、およびそこで培った立体的な知見のもとに、当社グループへ貢献できると考えています。

——当社の経営についての考えを教えてください

現在の世の中では、ESG(環境・社会・ガバナンス)が重要視されており、さまざまな課題に対して、他の関係者と協力しながら新たな価値を創造していくことが求められていますが、三井不動産グループは、それを自ら先導し、業界全体を巻き込みながら実行していくことのできる企業であると考えています。そう考えるようになったきっかけは、10年以上前に「柏の葉スマートシティ」の街びらきの際に開催された説明会に参加したことです。「柏の葉スマートシティ」では、三井不動産がさまざまな企業やアカデミアと連携して街づくりを推進し、社会課題解決のための実証実験を実施しており、まさに価値の「共創」が行われていると感じました。今後もこのようなチャレンジを期待しています。

また、企業が競争力を持ち続け、持続的に成長していくうえでイノベーションは非常に重要な要素です。通常、イノベーションという目に見える変化や明確なものを指す傾向がありますが、私は長い時間をかけて形成されるイノベーションなど、さまざまな形のイノベーションが存在すると考えています。特に当社のビジネスモデルは、保有、開発、マネジメントなどさまざまなステージがあり、ビジネスモデル全体が複雑に絡み合っています。したがって、どの部分に

イノベーションを起こすべきかを統合的に考えなければならず、より長期的な視点で着実に進める必要があります。他の一般的な企業とは異なるアプローチが不動産業界でのイノベーションには求められると考えます。

さらに、「不動産」というとインフラに近い、固定的なもののように思えますが、街づくりには柔軟性を持たせることが大事だと思います。時代によって、人々が街に求めるものは変わっていきます。三井不動産グループには「経年優化」という言葉がありますが、人口構成や産業構成の変化に合わせて、進化できる街づくりが求められていると思います。人々が健やかに生活し、働き、楽しむことが最も大切なことですので、そういうことまで含めて社会課題解決を視野に置いた不動産事業、「街づくり」を推進していくことが重要だと思っています。

——今後の抱負についてお聞かせください

三井不動産グループには、お客様や取引先、従業員などのみならず、街づくりという事業の特性上、当社が開発した街を訪れる方、周辺地域の方々など、他の企業よりも多くのステークホルダーが存在していると考えます。これまでの経験を活かし、資本市場の観点のみならず、さまざまなステークホルダーの立場に立って、当社グループの経営をモニタリングしていきたいと思っています。

また、経営上必要なリスクについては、執行側に対してそのリスクテイクを促すという役割が社外取締役に求められていると思います。もちろん、闇雲にリスクテイクをすれば良いということではありません。当社のリスクについて、さまざまな面から分析できているのか、コントロールできるもの・できないものに分類できているのか、といった確認をしたうえで、当社グループの持続的な成長、およびステークホルダーの利益の最大化のために必要なリスクについては、積極的にリスクテイクすることが重要だと考えています。三井不動産グループが果たすべき夢や志の実現に向けて、ともに頑張りたいと思います。

取締役・監査役および執行役員

取締役 (2023年6月29日現在)



代表取締役会長
菰田 正信 所有株式数 89千株

1978年4月 当社入社
2008年4月 当社常務執行役員、アセット運用部長
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
2023年4月 当社代表取締役会長(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



代表取締役社長
植田 俊 所有株式数 39千株

1983年4月 当社入社
2015年4月 当社常務執行役員、ビルディング本部副部長
2016年4月 当社常務執行役員、ビルディング本部長
2020年6月 当社取締役、常務執行役員、ビルディング本部長
2021年4月 当社取締役、専務執行役員
2023年4月 当社代表取締役社長、社長執行役員(現任)



代表取締役
山本 隆志 所有株式数 28千株

1982年4月 ソニー(株)入社
1990年3月 当社入社
2013年4月 当社常務執行役員、アコモデーション事業本部長
2016年4月 当社常務執行役員、海外事業本部副部長
2017年4月 当社常務執行役員、海外事業本部長
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
2023年4月 当社代表取締役、副社長執行役員、海外事業本部長(現任)



取締役
徳田 誠 所有株式数 11千株

1987年4月 当社入社
2022年4月 当社常務執行役員、ソリューションパートナー本部長
2023年4月 当社常務執行役員
2023年6月 当社取締役、常務執行役員(現任)

重要な兼職状況等

(株)帝国ホテル 社外取締役



取締役
大澤 久 所有株式数 15千株

1987年4月 当社入社
2023年4月 当社常務執行役員、すまいとくらしの連携本部長
2023年6月 当社取締役、常務執行役員、すまいとくらしの連携本部長(現任)



取締役(非常勤) **中山 恒博** 所有株式数 3千株 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3月 同社退任
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 パンク・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
2017年9月 同社退任
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
三木 孝行 所有株式数 28千株

1984年4月 当社入社
2017年4月 当社常務執行役員、ロジスティクス本部長
2021年4月 当社専務執行役員、ロジスティクス本部長
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
広川 義浩 所有株式数 23千株

1984年4月 当社入社
2017年4月 当社常務執行役員、商業施設本部副部長
2020年4月 当社常務執行役員、商業施設本部長
2021年4月 当社専務執行役員、商業施設本部長
2023年4月 当社専務執行役員、サステナビリティ推進本部長
2023年6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
鈴木 真吾 所有株式数 19千株

1987年4月 当社入社
2021年4月 当社常務執行役員、ビルディング本部長
2023年6月 当社取締役、常務執行役員、ビルディング本部長(現任)



取締役(非常勤) **伊東 信一郎** 所有株式数 3千株 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)

重要な兼職状況等

ANAホールディングス(株)特別顧問
(株)フジメディアホールディングス 社外取締役(監査等委員)



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 パリ支社入社
1986年10月 マーキュリー・アセット・マネジメント S.G.ウォーバーグ入社
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
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
ヤマハ発動機(株)社外監査役
DMG森精機(株)社外取締役



取締役(非常勤) **引頭 麻実** 所有株式数 0株 社外 独立

1985年4月 大和証券(株)入社
2009年4月 (株)大和総研執行役員
2013年4月 同社常務執行役員
2016年4月 同社専務理事
2016年12月 同社退任
2016年12月 証券取引等監視委員会委員
2019年12月 同委員会退任
2023年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職状況等

東京ガス(株)社外取締役
味の素(株)社外取締役

監査役 (2023年6月29日現在)



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
2013年4月 当社常務執行役員、商業施設本部長
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



常任監査役
浜本 渉 所有株式数 33千株

1984年4月 当社入社
2017年4月 当社常務執行役員、経営企画部長
2019年4月 当社常務執行役員
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
2023年4月 当社取締役
2023年6月 当社常任監査役(現任)



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パークレー校ロースクール客員研究員
2016年6月 当社監査役(現任)
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



監査役(非常勤) **中里 実** 所有株式数 0株

1978年4月 東京大学法学部助手
1983年4月 一橋大学法学部助手
1984年11月 一橋大学法学部講師
1987年7月 ハーバード大学ロースクール客員研究員
1989年1月 カリフォルニア大学ロサンゼルス校ロースクール客員教授
1989年3月 一橋大学法学部助教授
1995年4月 東京大学大学院法学政治学研究科助教授、一橋大学法学部助教授
1997年1月 東京大学大学院法学政治学研究科教授、一橋大学法学部助教授
1997年4月 東京大学大学院法学政治学研究科教授
2004年8月 ハーバード大学ロースクール客員教授
2020年4月 西村高等法務研究所理事
2020年6月 国立大学法人東京大学名誉教授(現任)
2020年12月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
2022年8月 西村高等法務研究所所長、理事(現任)
2023年6月 当社監査役(現任)



監査役(非常勤) **三田 万世** 所有株式数 0株

1983年4月 モルガン・スタンレー証券(株)入社
2000年12月 同社マネージング・ディレクター
2013年12月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)シニア・アドバイザー
2019年12月 同社退社
2023年6月 当社監査役(現任)

重要な兼職状況等
大塚ホールディングス(株)社外取締役

※ 取締役、監査役の所有株式数は2023年3月31日時点のものです。

執行役員 (2023年4月1日現在)

社長執行役員 **植田 俊**
副社長執行役員 **山本 隆志**
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 **広川 義浩**
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 **徳田 誠**
常務執行役員 **加藤 智康**

常務執行役員 **山下 和則**
常務執行役員 **大澤 久**
常務執行役員 **藤岡 千春**
常務執行役員 **斎藤 裕**
常務執行役員 **持丸 信彦**
常務執行役員 **若林 瑞穂**
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 **児玉 光博**

執行役員 **金谷 篤実**
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 **篠塚 寛之**
執行役員 **上松 大高**
執行役員 **細田 恭祐**
執行役員 **海藤 明子**

グループ執行役員 (2023年4月1日現在)

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)
グループ上席執行役員 **齋藤 宏樹** (三井不動産投資顧問株式会社)
グループ上席執行役員 **池田 明** (三井ホーム株式会社)
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 **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 **村上 弘** (三井不動産ビルマネジメント株式会社)
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)
グループ執行役員 **蛭田 和行** (三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員 **中村 知勇** (英国三井不動産株式会社)

社外取締役・社外監査役の独立性

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.mitsufudosan.co.jp/corporate/governance/download/governance_report.pdf

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.101、102をご参照ください。

政策保有株式

投資株式の区分の基準および考え方

基準(2023年2月より設定)

純投資目的である投資株式

事業への投資として、中長期的に株式価値の向上等により利益を享受する目的で保有する株式

純投資目的以外の投資株式(政策保有株式)

上記以外の目的で保有する株式

※事業戦略、取引先との関係などを総合的に勘案し、当社グループ企業価値を向上させるために、中長期的な観点において経営戦略上有効と考えられる株式等

考え方

当社のビジネスモデルにおいては、不動産へ直接投資し、不動産価値の向上等により利益を享受する場合に加え、株式出資の形で事業へ投資し、株式価値の向上等により利益を享受する場合があります。今般、当社ビジネスモデルの実態を踏まえ、投資株式の区分の考え方を整理し、「純投資目的である投資株式」を「事業への投資として、中長期的に株式価値の向上等により利益を享受する目的で保有する株式」と設定いたしました。この区分の考え方を当社が保有する投資株式について適用した結果、1銘柄(株式会社オリエンタルランド)を「純投資目的以外の投資株式(政策保有株式)」から「純投資目的である投資株式」に変更しております。

株式会社オリエンタルランドへの投資について

当社は、1960年の同社設立に携わり、アーバンリゾート開発・エンターテインメントビジネスの実施を目的として、株式出資の形で投資いたしました。本投資は不動産への投資と同じく、本業としての投資であり、中長期的に株式価値の向上等により利益を享受することを目的として保有しています。

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ており、定量的な保有の合理性や取引先との関係を踏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、1,652億円、1,667万株、20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)
- 2022年度:465億円(310万株、3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。2023年5月10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踏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(2022年度末時点)

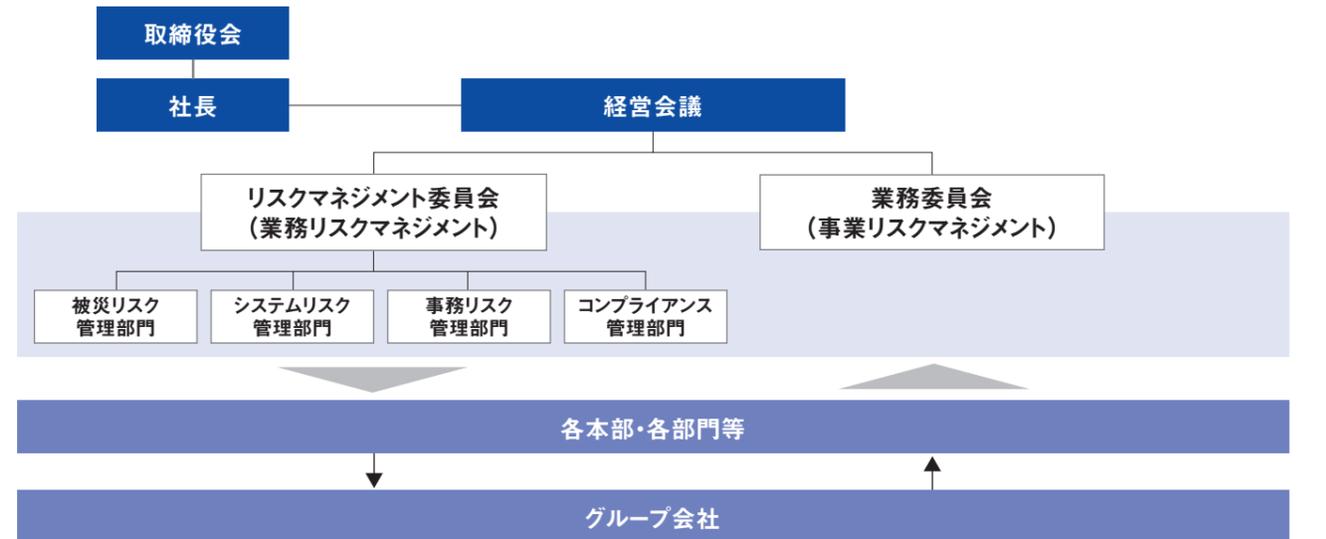
保有銘柄	
銘柄数	123(うち上場株式55)
貸借対照表計上額	1,906億円(うち上場株式1,803億円)

リスクマネジメント

「経営会議」が当社グループのリスクマネジメント全体を統括し、その議長である社長執行役員がリスクマネジメントを統括しています。そのもとで「業務委員会」が事業リスクを、「リスクマネジメント委員会」が業務リスクを、それぞれマネジメントしています。

「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(各リスクへの対策は有価証券報告書*をご覧ください)

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

リスク名称	概要
事業環境の変化によるリスク	●経済環境全般の変化(為替変動、金利上昇、少子高齢化等) ●顧客ニーズの変化(コロナ感染拡大による生活様式変化等)
市場金利に関するリスク	●金利上昇に伴う資金調達コスト上昇 ●金利上昇に伴う当社事業の性能悪化(住宅分譲価格低下、投資家期待利回り上昇)
為替変動に関するリスク	●輸入価格を通じた原価の変動 ●海外事業におけるPL・BS取り込みへの影響 ●テナント企業の業績影響による賃収減
気候変動リスク	●大規模な気候変動 ●気候変動リスクを考慮したニーズの変化
地政学的リスク	●当該国・エリアでの影響 ●サプライチェーン混乱等による影響
感染症リスク	●コロナ感染拡大による事業制約 ●コロナ感染拡大による顧客ニーズの減少・変化
不動産事業における競合リスク	●各事業における同業他社との競合 ●破壊的イノベーション
賃貸収入に関するリスク	●テナント解約・減賃、違約解約、テナント倒産等による賃収減
資産価値変動リスク	●住宅需要減退・投資家期待利回り上昇等による資産価値の下落
原価変動リスク	●建築工事費、エネルギーコスト、人件費等の価格変動
資金調達リスク	●金融機関等における融資姿勢の変化による資金調達コスト上昇 ●市場金利の上昇・金融市場の混乱 ●当社格付の引き下げ等

* 詳細は有価証券報告書をご参照ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/ir/library/fs/pdf/YUHO_2303.pdf

リスク名称	概要
不動産開発リスク	●開発時の諸事情(天候、災害、埋設物、土壌汚染等)による、コスト増加、スケジュール遅延
海外事業に伴うリスク	●海外各国の事業環境(インフレ、為替、内乱・紛争、地政学的リスクによる当該国・エリアへの影響等) ●現地提携企業の財務状態等
物件ポートフォリオの立地に関するリスク	●当社資産が集中的に所在するエリアに被害を及ぼす自然災害、人災・テロの発生(地震、台風、ミサイル等)
法令・政策の変更に関するリスク	●法令等の変更に対応するための事業構造、資金調達方法変更
多様な人材確保に関するリスク	●事業環境の変化、ニーズ変容に対応するための人材育成・採用不足

業務リスク:業務遂行上のオペレーショナルリスク

リスク名称	概要
被災リスク	●自然災害(地震、風水害等) ●人為的災害(戦争、テロ等)
システムリスク	●サイバー攻撃等によるシステム障害、情報漏洩 i 情報システム ii 制御システム
コンプライアンスリスク	●法令・社則・社会規範等の違反 i 業務遂行上の法令違反 ii 社員の私的利益による法令違反
品質リスク	●商品・サービス・業務の品質に起因 i 施設・不動産 ii 管理運営業務 iii その他の業務

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、特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)

不正な行動の防止

企業と社会・経済との関わり方

反社会的勢力との取引の排除

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

公正な取引や競争の徹底

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

腐敗防止

①贈賄防止の禁止および接待・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