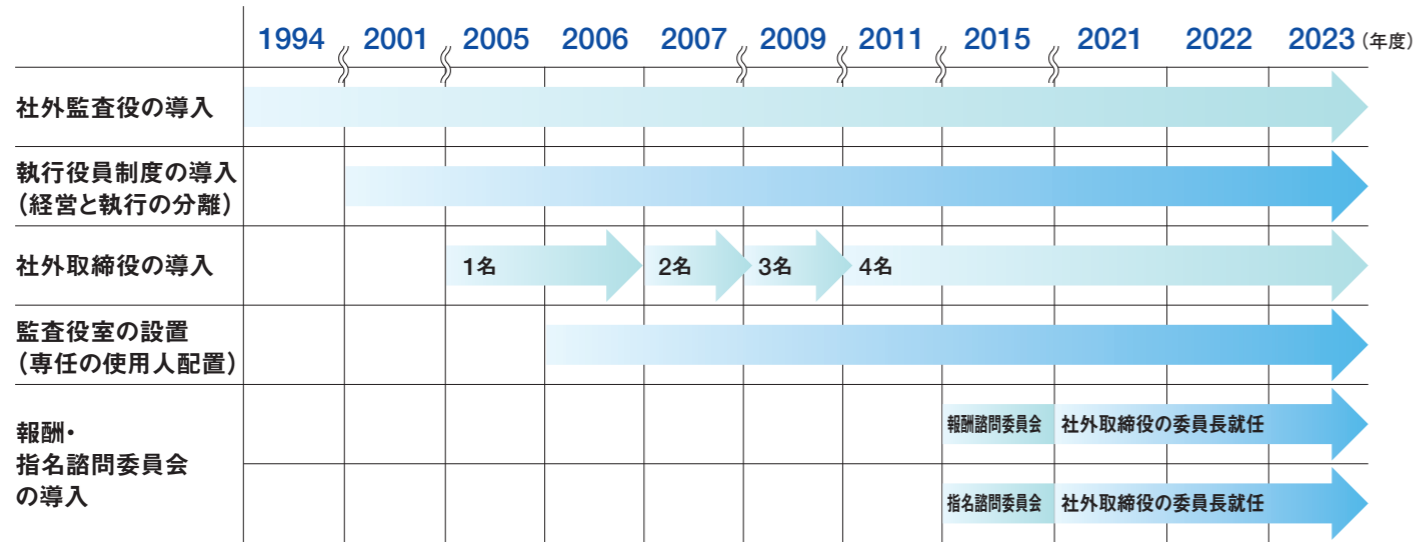
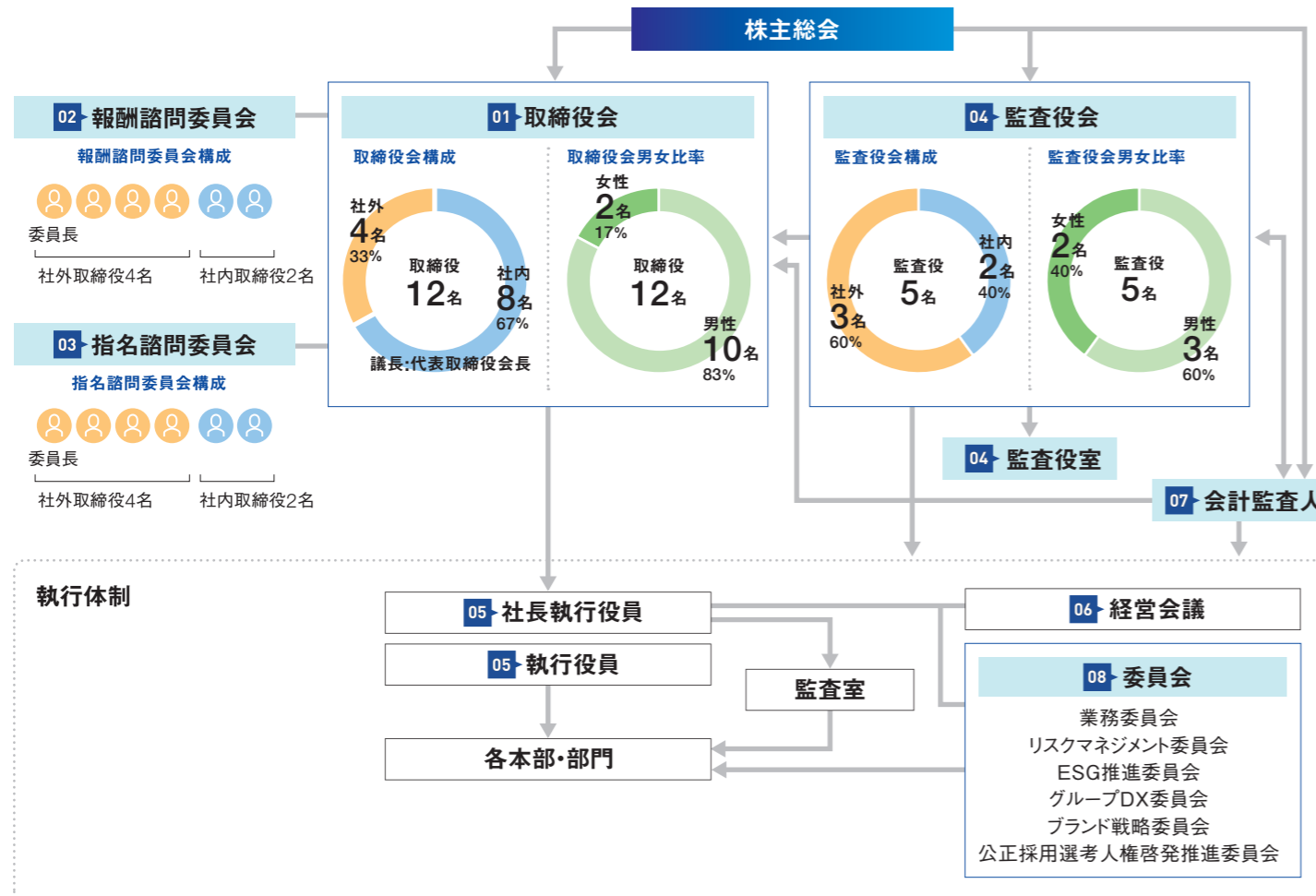


コーポレート・ガバナンス

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

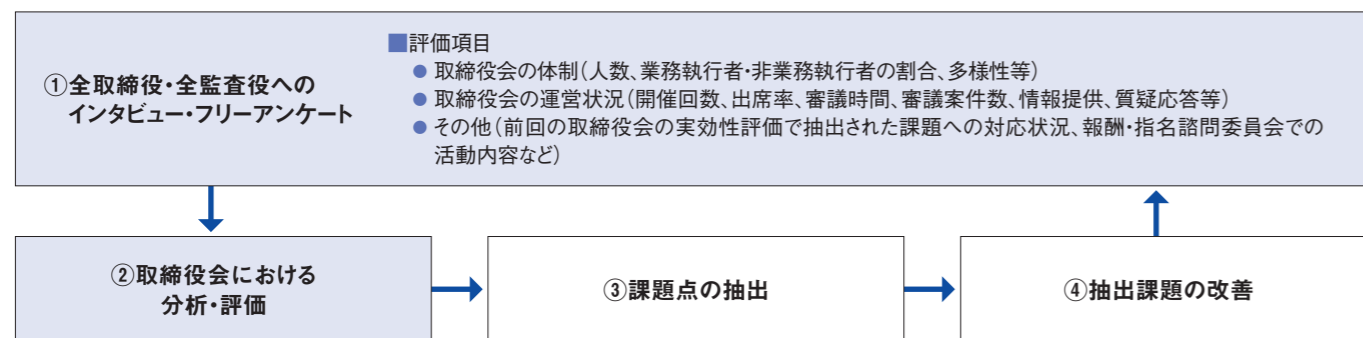
取締役会の実効性の評価

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。

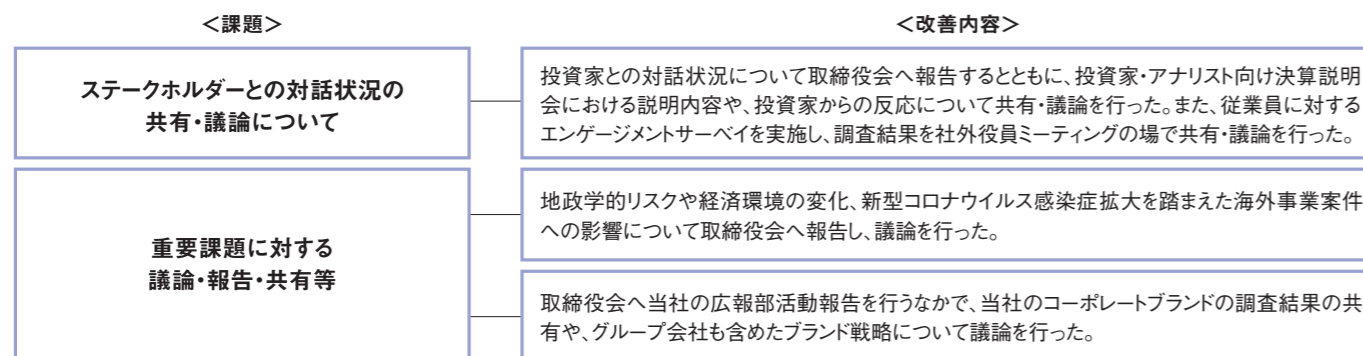
2022年度(今回)の実効性評価においては、前年の抽出課題に対し下記(2)のとおり改善が進むなど、各評価項目について概ね高い評価となり、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認いたしました。

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

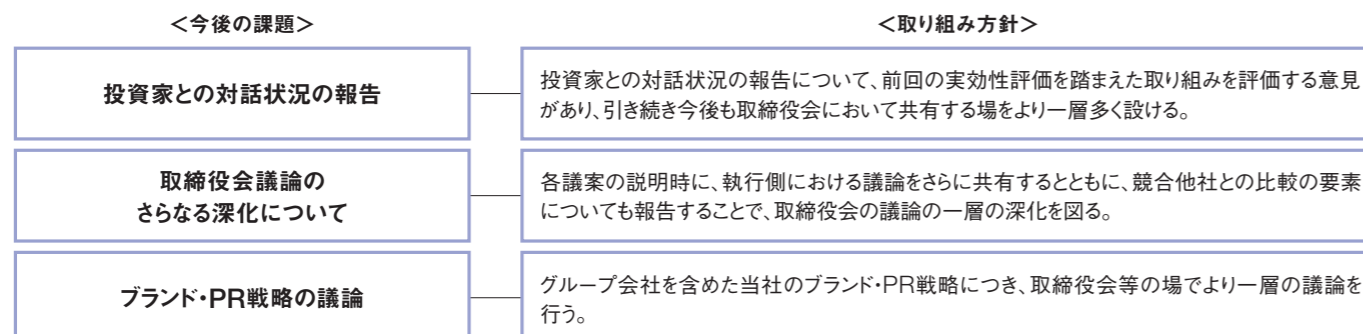


(2) 2021年度(前回)の抽出課題および対応内容



(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)
菺田 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ると、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**

京大名誉教授。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をもとに、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.mitsui-fudosan.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)