三井不動産
MITSUI FUDOSAN

INTEGRATED REPORT 2023

三井不動産 統合報告書

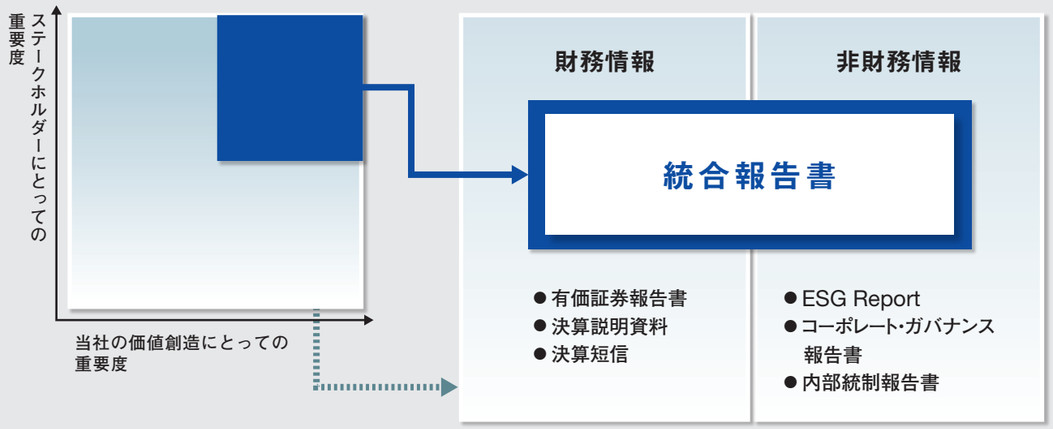


編集方針

三井不動産グループの経営戦略および事業活動の全体像を、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に正しく理解していただくためには、業績や事業概要、経営戦略などの財務情報に加えて、社会・環境・人材、ならびにガバナンスといった非財務情報を体系的に捉え説明することが重要と考えています。こうした考えから、非財務情報の一層の充実化・統合化を図り、本統合報告書を発行しました。編集にあたってはIFRS財団の推奨する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照し、ステークホルダーの皆様の視点を重視した編集に努めました。
なお、本統合報告書には、当社グループをご理解いただくために、重要性の高い情報を集約し、掲載しています。より詳しい内容は、下記の各種コミュニケーションツールをご覧ください。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

統合報告書の位置付け



Webサイトのご案内

コーポレートサイト
https://www.mitsuifudosan.co.jp/



IR情報
https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/



決算関連資料や決算説明会の動画・音声配信、株式・株主情報を掲載しています。

ESG/サステナビリティ
https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/



グループビジョンに掲げる「&'EARTH」に基づいた社会・環境への取り組みを紹介しています。
ESG情報を詳細に記載した「ESG Report」もご覧いただけます。

将来の見通しに関する注意

本統合報告書のうち、業績見通しなどに記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したもので、リスクや不確実性を含んでおり、また、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。従いまして、これらの業績見通しのみに依拠して投資判断を下すことはお控えくださいますようお願いします。実際の業績はさまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、日本の株式相場などが含まれます。

目次

003 三井不動産の価値創造

003 ステートメント・ビジョン・ミッション
005 三井不動産のDNAとマークの理念
007 価値創造プロセス
009 価値創造の源泉と成果
011 街づくりを通した社会課題の解決
017 価値創造のあゆみ ～挑戦し続けるDNA～
019 多様なアセットクラスとグローバル展開
021 持続的な成長を実現するビジネスモデル
023 三井不動産グループの企業価値拡大に向けて

025 価値創造に向けた戦略

025 長期経営方針 VISION 2025
029 CEOメッセージ
037 └ 外部識者からの期待
039 CFOメッセージ
041 脱炭素社会実現に向けた戦略
043 人材戦略
045 DX戦略

047 価値創造の取り組みと基盤づくり

事業を通じた価値創造
047 特集:「行きたくなる街づくり」による価値創造の実現
051 特集:米国で息づく三井不動産のDNA

事業報告
055 At a Glance
057 オフィス
061 商業施設
063 物流施設(ロジスティクス)
065 住宅(すまいとくらし)
069 ホテル・リゾート
071 東京ドーム
073 海外事業の飛躍的な成長

価値創造の基盤
077 環境への主な取り組み
083 社会への主な取り組み
093 DX推進の取り組み
095 コーポレート・ガバナンス
103 └ 社外取締役鼎談
108 └ 新任社外取締役メッセージ
114 リスクマネジメント
115 コンプライアンス

117 データセクション

117 財務ハイライト
119 非財務ハイライト
121 財務分析(2022年度)
127 会社組織図
128 会社概要／株式情報
129 IR活動
130 賛同するイニシアチブ／社外からの評価

ステートメント・ビジョン・ミッション



GROUP STATEMENT

都市に豊かさと潤いを

グループ経営の基本理念や目指すべき企業像を集約した
このグループ・ステートメントをはじめとする「ステートメント・ビジョン・ミッション」を、
私たち三井不動産グループは、1999年の策定以来、一貫して経営の指針としています。

GROUP VISION ～私たちはどうありたいか～

「 」マークの理念	私たちは、「 」マークに象徴される 「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」の理念のもと、 社会・経済の発展と地球環境の保全に貢献します。 ～「&'EARTH」を掲げて、人と地球がともに豊かになる社会をめざします。
進化と価値創造	私たちは、不動産ビジネスを進化させることにより、人々に「新しい時代の夢と感動」をもたらします。 ～多様な「知」をとりいれ融合させることにより、国内外で新たな価値を創造します。 ～社会環境・市場構造などの変化と、そのグローバルな潮流を積極的にとらえます。
成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ	私たちは、グループ総体の力を公正にいかんなく発揮することによって、 「成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ」を実現します。

GROUP MISSION ～私たちに今求められていること～

ビジネスとくらしに関するソリューションとサービスの提供	● 豊かさと潤いをもたらし、安全・安心で魅力にあふれる空間とソフト、サービスを提供して、街の価値を最大化する。 ● 多彩で革新的なソリューションを提供して、不動産投資市場の成長に貢献する。
グローバルな視野で顧客のパートナーへ	● 顧客をビジネスの創造ならびに進化・発展の基盤と考える。 ● 顧客が真に求めているものを多面的に把握し、グループの総力で提案・実現する。 ● 顧客のパートナーとして、高い評価を獲得し続け、ブランド価値を高める。
企業価値の向上	● 持続的な利益成長を図るとともに、不断のイノベーションを行うことにより企業価値を向上させる。 ● 経営資源の最適活用ならびに効率経営を追求する。 ● 常にリスクに対して適正なマネジメントを行う。
個の力を高め結集してグループの力へ	● 多彩な人材、多様な価値観を融合し、パイオニア精神に満ちた独創性を育む。 ● 個々人がプロフェッショナルな知識・能力を磨き、互いに共有して、付加価値創造力を高める。 ● 企業倫理と規律、コンプライアンスについて、常に高い意識を持って行動する。

ニューヨーク・マンハッタンの「50 ハドソンヤード」(2022年6月竣工)

三井不動産のDNAとマークの理念

1673



江戸時代の日本橋/鳥居清長筆「駿河町越後屋正月風景図」(三井記念美術館蔵)

受け継がれるDNA

三井不動産のDNA
「進取の気性」と「顧客志向」

三井不動産グループのルーツは、今から350年前の1673年、三井高利(たかとし)が江戸・日本橋に創業した「三井越後屋呉服店」(越後屋)にあります。越後屋は「現金安売り掛け値なし」という画期的な商法で飛躍的に発展しました。

もともと、呉服は武士の着るもので、庶民には手の届かない贅沢品でした。大名屋敷を回って注文をとってからつくるオーダーメイドで、手間もかかり生地のロスも多い。支払いは盆暮れの掛け売りで、金利がかかるし未収リスクもある。その頃、世の中は成熟し、庶民もより良い衣服を求めていました。



創始者 三井高利
(三井文庫蔵)
※転載禁止

高利はそこで発想を転換しました。既製品の呉服を店頭で現金払いで売り、生産・流通・課金を抜本的に合理化し、大きくコストダウンしたのです。生地についても従来の絹や麻に加え、出身地である伊勢松阪でも生産していた木綿を使い、価格や品質面でより消費者の嗜好にマッチするようイノベーションを図りました。呉服は庶民に手の届く商品となり、越後屋は大繁盛しました。

既製品商売を可能にしたもう一つの立役者は、現代でいうところのマーケティングでした。松阪は伊勢神宮に近く、お伊勢参りに訪れる人々の服装の流行りを知ることができました。最近木綿を着ている人が増えたとか、今年流行の模様はこんな感じだとか。高利はこういったことを、ものづくりに活かしていました。

越後屋は、まさに「進取の気性」と「顧客志向」により、その後も事業の幅を広げ、「三井合名会社」となりました。そして1941年、三井合名会社の所有不動産を管理する「不動産課」が分離独立し、三井不動産が設立されました。三井不動産グループは、越後屋の「進取の気性」と「顧客志向」をDNAとして受け継いでいます。



現在の日本橋

2023

マークの理念へのつながり

当社グループは、越後屋から受け継いだ「進取の気性」と「顧客志向」のDNAのもと、日本経済や社会の発展とともに、時代の要請やお客様の声に応える形でビジネスを革新し、新しい価値を生み出してきました。

例えば、工業・貿易立国としての機能を強化するため臨海部に工場用地を供給した「埋立事業」、都市機能の過密集中に対応するため空間の高度利用に挑戦した「日本初の超高層ビル(霞が関ビル)の建設」、都市部への人口流入への対応とくらしの豊かさを追求した「宅地開発・住宅事業・住宅の流通業」などがその系譜です。

さらに、人々のレジャーに対するニーズの高まりを受けて進出した「商業施設・ホテル・リゾート事業」、1990年代のバブル崩壊後に業界で先駆けて取り組んだ「不動産の証券化」、そして現在ではデジタルトランスフォーメーションによる「スマートシティ」の実現など、街づくりを通して社会課題の解決に取り組んでいます。

このように、当社グループは、それぞれの時代の社会・経済の「パラダイムの転換」をチャンスと捉え、多様な価値観や知の結集を通じて、常に新たな価値を切り拓いてきました。これは、対立する概念を「OR」としてどちらかを選ぶのではなく、相克を乗り越え「&」で共生させるという、当社グループの「&マークの理念」という経営ビジョンに通じています。

当社グループは、越後屋から受け継いだ「進取の気性」と「顧客志向」をDNAとして、&マークに象徴される「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」の理念のもと、時代を超えて顧客に求められる企業として、さらなる価値創造に取り組んでまいります。

価値創造プロセス

三井不動産グループは、「進取の気性」と「顧客志向」をDNAとして受け継ぎ、マークに象徴される「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」の理念のもと、それぞれの時代の社会・経済の「パラダイムの転換」をチャンスと捉え、当社の強みである「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」を活かし、街づくりを通して社会課題を解決することにより、「持続可能な社会」と「継続的な利益成長」の実現を目指してまいります。

経営の資源　P.9

豊富な顧客基盤
（2022年度末）　P.57-76

オフィステナント数	約3,000社
商業施設テナント数※2	約2,500社
三井のすまいLOOP会員数※3	約32万人

など

※2 2023年4月1日時点
※3 2023年4月末時点

多様な人材
（2022年度末）　P.83

グループ従業員数	24,706人
女性従業員比率※4	42.9%
中途入社社員比率※5	50.0%

※4 単体、2023年4月1日時点
※5 単体、2022年度

良質な不動産ストック
（2022年度末）　P.21

賃貸等不動産残高	約3.4兆円
賃貸等不動産評価益	約3.2兆円
販売用不動産残高	約2.1兆円

強固な財務基盤
（2022年度末）　P.39

D/Eレシオ	1.40
借入長期比率（ノンリコース除く）	93.1%
コミットメントライン未使用枠	4,000億円

「」マークの理念※1のもと、街づくりを通して社会課題を解決　P.11

※1「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」





当社のDNA　P.5

- 進取の気性
- 顧客志向

当社の強み

- あらゆる商品セグメント
  （オフィス・商業・ロジスティクス・住宅・ホテルなど）
- 幅広いバリューチェーン
  （投資/開発/運営/リーシング/販売）
- 街づくり型事業の開発力


街の賑わいの創出


多様な働き方のサポート


法人向け多拠点型シェアオフィス


リアル店舗共生型EC モール

価値創造のためのマテリアリティ　P.27　（長期経営方針「VISION 2025」にて制定）　P.25

- 環境負荷の低減とエネルギーの創出
- 街づくりを通した「超スマート社会」の実現
- 多様な人材が活躍できる社会の実現
- オープンイノベーションによる新産業の創造
- 健やか・安全・安心なくらしの実現
- コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上

外部環境認識
- 人口減少
- 少子化・高齢化
- ICTの進化
- 価値観の多様化・分散化
- サステナビリティ意識の高まり　など

目指す姿

［グループステートメント］

都市に豊かさと潤いを　P.3

持続可能な社会の構築　P.27　P.41-44



継続的な利益成長　P.28　P.39

- 収益・利益の拡大
- 資産効率・資本効率の改善
- 株主還元の拡充

価値創造の源泉と成果

経営の資源 時点の記載がない数値は2022年度末時点のものです

豊富な顧客基盤

P.57-76

オフィステナント数	商業施設テナント数
約3,000社	約2,500社（2023年4月1日時点）
ワークスタイリング会員数	**三井ショッピングパークポイント会員数**
約26万人（2023年7月末時点）	約1,350万人
三井のすまいLOOP会員数	**三井ガーデンホテル会員数**
約32万人（2023年4月末時点）	80万人超（2023年8月末時点）

充実した商品ブランド

P.57-76

各アセットクラスにおける代表的な商品ブランド

COLORFUL WORK 三井のオフィス
首都圏を中心に100棟以上のオフィスを運営 P.57

三井ショッピングパーク LaLaport
MITSUI OUTLET PARK
年間1兆4,000億円の施設売上（2022年度） P.61

MFLP Mitsui Fudosan Logistics Park
国内外において60物件以上の物流施設を開発・運営 P.63

PARK CITY　PARK TOWER
累計で約24万戸※のマンションを販売 P.67
※ 共同事業シェア考慮前

三井のリハウス
37年連続仲介取扱件数 No.1 P.67

三井のリパーク
全国16,000カ所以上の駐車場を運営（2023年1月末時点） P.67

Mitsui Garden Hotels
国内外において約1.3万室のホテルを自社運営 P.69

多様な人材

P.83

グループ従業員数	女性従業員比率（単体）	女性管理職比率（単体）
24,706人	42.9%（2023年4月1日時点）	7.7%（2023年4月1日時点）
総合職女性比率（単体）	**中途入社社員比率（単体）**	**育児休業取得者の復帰率（単体）**
18.0%（2023年4月1日時点）	50.0%	100%（総合職）（2022年度末時点）

良質な不動産ストック

P.21

賃貸等不動産残高	賃貸等不動産評価益	販売用不動産残高
約3.4兆円	約3.2兆円	約2.1兆円（投資家向け分譲用 1.4兆円／個人向け住宅分譲用 0.6兆円）

強固な財務基盤

P.39

D/Eレシオ	借入長期比率	コミットメントライン未使用枠
1.40	93.1%（ノンリコース除く）	4,000億円

街づくりを通した社会課題の解決 P.11













持続可能な社会の構築

当社施設のグリーン電力化推進

電力会社と連携し三大都市圏での展開が可能に（2023年8月末時点）

整備施設数	2030年度累計計画量
約180施設	約9.6億kWh

当社のみならず、入居テナントやオーナーとともに脱炭素社会の実現へ貢献



太陽光発電（メガソーラー）事業

全5施設の太陽光発電所を保有・運営（2023年8月末時点）

年間発電電力量	一般家庭年間消費電力量
約8,000万kWh	約2万世帯分* *環境省 令和3年度統計数値にて換算

グリーン電力の発電により温室効果ガスの削減を実現



北海道にて約5,000haの森林保有

（建築資材用途など）

森林による年間CO_2吸収・固定
約21,315t-CO_2/年

※（一社）フォレストック協会による2023年1月1日付の認定数字

サステナブルな森林維持により温室効果ガスの削減に貢献



継続的な利益成長

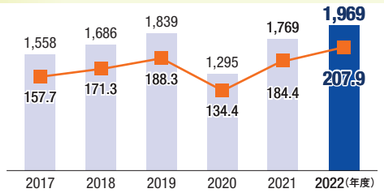
収益の拡大

営業収益（単位：億円）



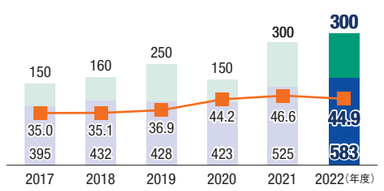
EPS・親会社株主に帰属する当期純利益

EPS（単位：円）
親会社株主に帰属する当期純利益（単位：億円）



株主還元の拡充

総還元性向（単位：%）
配当総額（単位：億円）
自己株式取得総額（単位：億円）



街づくりを通した社会課題の解決

三井不動産グループは、街づくりを通してさまざまな社会課題を解決し、新しい価値を創造してまいりました。
その一例をご紹介いたします。

「高度経済成長期における新たな都市空間」の創造

霞が関ビルディング

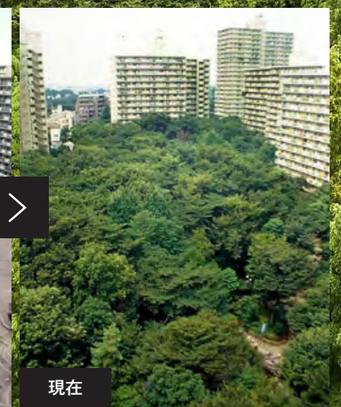
都市空間の高度利用の先駆けとして、
日本初の超高層ビルの建築により、都心における土地の有効活用と、
空地・緑地の創出等による地域貢献の両立を実現しました。

「多世代にわたるコミュニティ創出」への取り組み

サンシティ

居住者・地域住民の良好なコミュニティを新たな資産価値と捉え、
マンション敷地内に「森」を設けることにより、
「森」を通じた多世代にわたるコミュニティ形成を実現しました。


施工前


現在

「都心ウォーターフロント開発を通じた地域活性化」への挑戦

大川端リバーシティ21

定住人口の減少が進んでいた都心湾岸部において、
古い工場・倉庫等を住宅として再開発することにより、
都市防災機能の向上と、
新たな居住空間の提供を通じた湾岸部における
人口増加を実現しました。







「豊かで充実した時間を過ごせる空間」の創出



ららぽーと

成熟した消費社会において、商業施設を「賑わい・食・遊ぶ・集いの場」として提供することで、
訪れた人々が豊かで充実した「時間」を過ごすことのできる「空間」を創出しました。





「健全で開かれた新しい不動産市場による都市再生」の推進

不動産証券化

不動産投資信託市場の創設により、
「不動産」と「金融」が融合し流動性が付与されたことで、
バブル崩壊後停滞していた不動産市場の活性化、
ひいては開発型プロジェクトの増加による
都市再生の推進を実現しました。

「東京の国際都市としての競争力強化」の実現

東京ミッドタウン

働・遊・憩・住を高度に融合させたこれまでにない
ミクストユース型の街づくりにより、
旧防衛庁跡地の当社フラッグシップへの昇華と、
多様な企業の集積や来街者の増加等を通じた都市の競争力向上を実現しました。



価値創造のあゆみ ～挑戦し続けるDNA～

当社グループは、日本経済や社会の発展とともに、時代の要請やお客様の声に応える形でビジネスを革新し、新しい価値を生み出してきました。

事業の方向性	1941（設立）～ 高度経済成長下で事業基盤を確立	1970～ 安定成長に向けた多角化経営へ	1980～ グループ総合力を活かし「豊かな暮らし」の実現へ	1990～ バブル崩壊後のデフレ下で事業を再構築	2000～ 資産デフレが収束し、街づくりの推進へ	2010～ 市場が成熟するなかで、ミクストユースの街づくりを推進

新たな価値の創造

1950年代後半～
首都圏のインフラ整備に貢献
「海を大地に変える」
京葉臨海地区の埋立事業



1968年
日本初の超高層ビル
「日本の超高層時代を切り拓く」
霞が関ビルディング



1981年
ショッピングセンターの先駆け
「新しいライフスタイルの創造へ」
ららぽーとTOKYO-BAY



1993年
東京湾岸タワーマンションの先駆け
「都心の住宅課題の解決へ」
大川端リバーシティ21 西ブロック



1995年
日本初の本格的アウトレットモール
「新しい消費スタイルの創造へ」
三井アウトレットパーク大阪鶴見



2001年
国内初のJリート上場
「不動産業界に新たなビジネスを」
日本ビルファンド投資法人



アセットクラスの拡大

オフィス
- **1929**「三井本館」竣工
- **1968**「霞が関ビルディング」竣工

住宅
- **1968**「百合ヶ丘ガーデンマンション」竣工
- **1971**「三田綱町パークマンション」竣工
- **1993**「大川端リバーシティ21 西ブロック」全体竣工

商業施設
- **1981**「ららぽーとTOKYO-BAY」開業
- **1995**「三井アウトレットパーク大阪鶴見」開業

ホテル・リゾート
- **1984**「三井ガーデンホテル大阪淀屋橋」開業

物流施設
- **2014**「三井不動産ロジスティクスパーク八潮」竣工

当社の強みを活かしたミクストユースの街づくり



2004～
「日本橋再生計画」開始



2007
「東京ミッドタウン」開業



2014
「柏の葉スマートシティ」開業



2018
「東京ミッドタウン日比谷」開業



2023
「東京ミッドタウン八重洲」開業

海外事業エリアの拡大

北米
- **1973** 米国三井不動産設立
- **1984** ホテル「ハレクラニ」開業（ハワイ）
- **1986**「1251アメリカ街」取得（ニューヨーク）
- **2013** サンフランシスコ支店設立



ハドソンヤード



テレビジョンセンター

欧州
- **1990** 英国三井不動産設立

アジア
- **1972**（シンガポール）ホンレオン・グループと合弁会社TID社設立
- **2005**（中国）上海駐在員事務所開設
- **2013**（東南アジア）住宅事業に参画
- **2016**（台湾）「三井アウトレットパーク台湾林口」開業
- **2020**（インド）「RMZエコワールド30」着工

多様なアセットクラスとグローバル展開

三井不動産グループは、国内トップクラスの総合不動産会社として、多様なアセットクラスによる不動産事業を展開しています。
また、国内だけでなく、海外においても進出エリアの経済や都市の状況等に合わせてアセットクラスを厳選し、事業を拡大しています。

アセットクラスの拡大

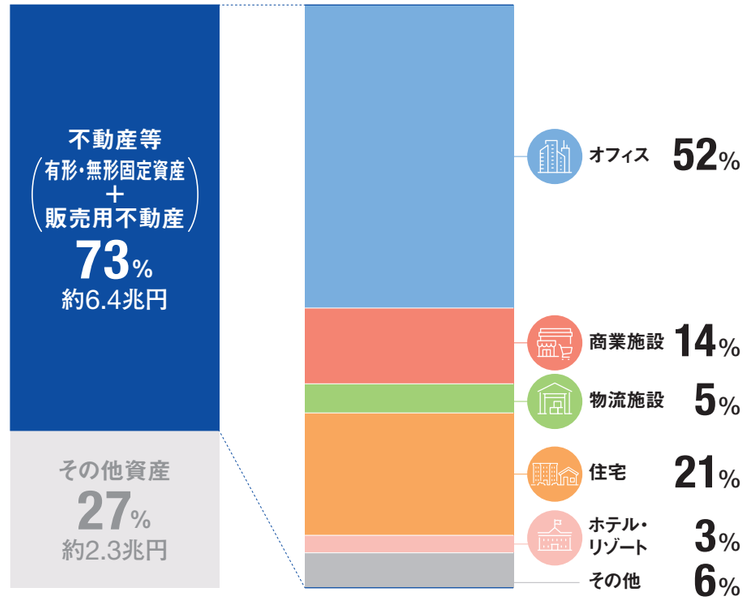
多様なアセットクラス

●主なアセットクラスとその割合

	主要データ※1	主な収益の源泉	主なブランド
オフィス	貸付面積※2 約3,451千m² / テナント企業数 約3,000社	●テナントからの賃料収入 ●リートへの分譲収入	&WORK STYLING / COLORFUL WORK 三井のオフィス / MITSUI LINK-Lab
商業施設	貸付面積※2 約2,524千m² / テナント企業数 約2,500社（2023年4月1日時点）	●テナントからの賃料収入 ●リートへの分譲収入	LaLaport / MITSUI OUTLET PARK / Mitsui Shopping Park Urban / &mall
物流施設	総施設数※3 64施設（2023年8月末時点） / 総延床面積 約530万m²（2023年8月末時点）	●テナントからの賃料収入 ●リートへの分譲収入	MFLP Mitsui Fudosan Logistics Park
住宅	マンション引渡戸数 3,196戸 / 戸建引渡戸数 420戸 / 仲介取扱件数※4 39,106件	●個人・リートへの分譲収入 ●賃料収入 ●仲介手数料 ●管理費	PARK HOMES / 三井ホーム / PARK AXIS / 三井のリハウス
ホテル・リゾート	当社直営施設 53施設 / 約13,300室（2023年8月末時点）	●宿泊料	Mitsui Garden Hotels / Halekulani

※1 時点の記載がない数値は2022年度末時点のものです。
※2 貸付面積には転貸面積を含みます。　※3 既存施設および開発中の施設を含みます。　※4 三井不動産リアルティグループの消去前仲介件数です。

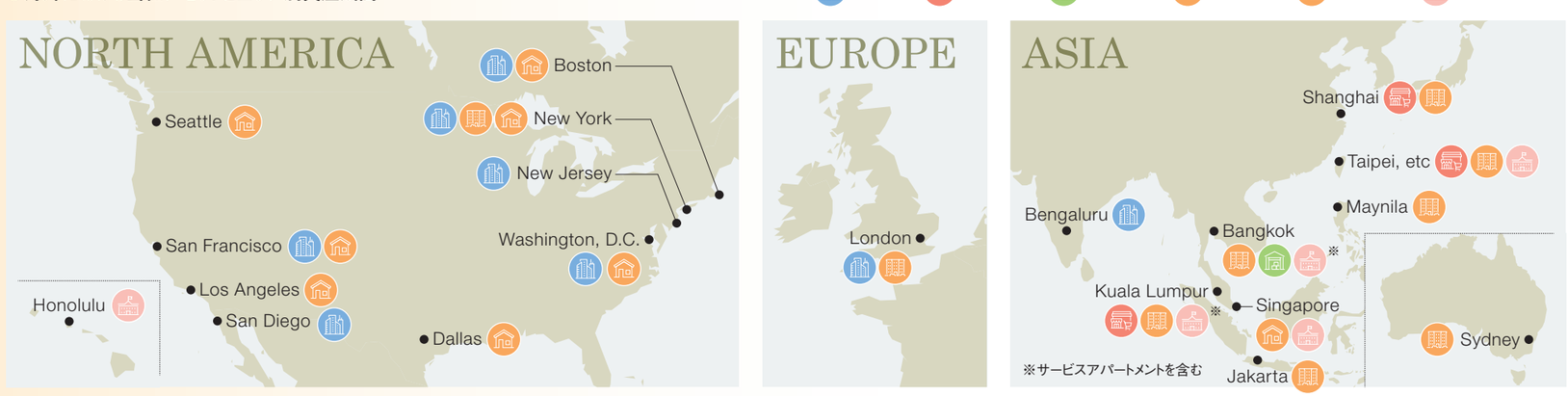
三井不動産グループ 総資産 約8.8兆円（2022年度末）



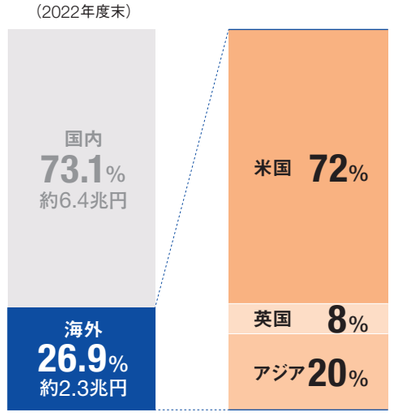
海外事業エリアの拡大

グローバルに広がる当社のアセット

●海外における当社アセットとエリア別資産残高



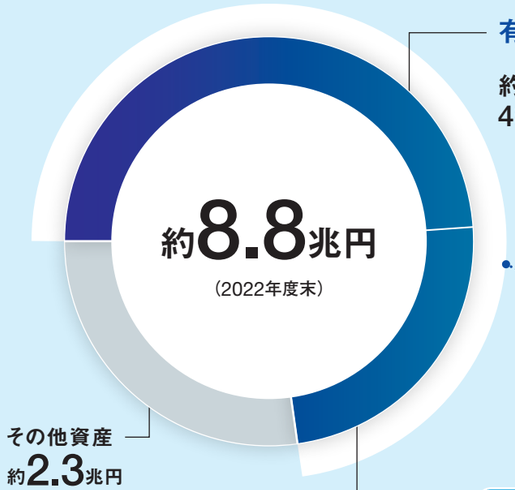
三井不動産グループ 総資産 約8.8兆円（2022年度末）



持続的な成長を実現するビジネスモデル

不動産の「保有」「開発」「マネジメント」を最適、かつ柔軟に組み合わせ、利益の最大化を実現

三井不動産グループ



有形・無形固定資産
約4.2兆円
49%

その他資産
約2.3兆円
27%

販売用不動産
約2.1兆円
24%

開発

CashFlow

保有

マネジメント

賃貸

賃料収入

テナント

三井不動産グループ総資産　約8.8兆円

投資家・不動産オーナー

分譲・売却

売却売上

投資家

管理・運営・仲介等

手数料

不動産オーナー

- NBF Nippon Building Fund
- 日本アコモデーションファンド投資法人
- フロンティア不動産投資法人
- MFLP 三井不動産ロジスティクスパーク投資法人
- 三井不動産投資顧問株式会社
- MFPR 三井不動産プライベートリート投資法人

預かり資産　約4.7兆円

テナント

オフィステナント　約3,000社

商業テナント　約2,500社
(2023年4月1日時点)

※時点の記載がない数値は2022年度末時点のものです。

三井不動産グループの企業価値拡大に向けて

三井不動産グループの企業価値拡大に向けた取り組みについて、
本統合報告書では以下のとおり紹介しています。

三井不動産グループの企業価値拡大

ステートメント・ビジョン・ミッション（P.3）

CEOメッセージ（P.29）

長期経営方針 VISION 2025（P.25）

「社会的価値」「経済的価値」を両輪とした価値創造

価値創造プロセス（P.7）　価値創造の源泉と成果（P.9）

社会的価値

街づくりを通した社会課題の解決（P.11）
脱炭素社会実現に向けた戦略（P.41）
環境への主な取り組み（P.77）
社会への主な取り組み（P.83）

三井不動産の街づくりの思想

人が主役　経年優化

経済的価値

CFOメッセージ（P.29）
持続的な成長を実現するビジネスモデル（P.21）
事業報告（P.55）

開発 → CashFlow → 保有 → マネジメント

資本コストの低減

持続可能な成長に向けた取り組み

脱炭素社会実現に向けた戦略（P.41）
環境への主な取り組み（P.77）
コーポレート・ガバナンス（P.95）
リスクマネジメント（P.114）
コンプライアンス（P.115）
IR活動（P.129）



成長性の向上

さらなる成長に向けた取り組み

多様なアセットクラスとグローバル展開（P.19）
事業報告（P.55）
人材戦略（P.43）
社会への主な取り組み（P.83）
DX戦略（P.45）
DX推進の取り組み（P.93）



長期経営方針 VISION 2025

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

VISION 2025

街づくりを通して、持続可能な社会の構築を実現

テクノロジーを活用し、不動産業そのものをイノベーション

グローバルカンパニーへの進化

外部環境認識	リスク	機会
● 国内の人口減少・少子化・高齢化 ● グローバル化の進展 ● テクノロジーの進化 ● 価値観の多様化・分散化 ● 持続可能性に対する意識の高まり	● 人口減少による需要の低下、人材の不足 ● デジタル・ディスラプションによる既存ビジネスの縮小 ● 環境対応等によるコストの増加	● 潜在需要の顕在化によるマーケット創出 ● インバウンドの伸長による需要の増加 ● 海外事業機会の拡大 ● ダイバーシティの推進による人材の多様化

基本ストラテジー

顧客志向の経営
- 顧客の価値観の変化へ的確に対応
- 潜在ニーズを顕在化させ、マーケットを創造
- グローバルレベルでの実践

Society 5.0の実現
SDGsへの貢献

社会的共通価値の追求

持続可能な社会の構築
継続的な利益成長

ビジネスイノベーション
- 不動産業そのものをイノベーション
- デジタル技術の徹底的な活用
- 新たな収益モデルの構築

グループ経営の進化
- グループシナジーの強化
- 海外も含めたグループ連携の推進
- 外部連携強化・オープンイノベーション実践

主要な取り組み方針

街づくりの一層の進化 P.11
- 街づくりの主役は「人」であり、そのビジネスライフやくらしを提供
- 経年優化の街づくり、超スマート社会の「場」であるスマートシティの実現

リアルエステートテック活用によるビジネスモデルの革新 P.93
- 不動産 ×ICT による既存事業の競争力向上と新たなビジネスの創出
- オフィス・商業・住宅など、リアルな空間でのデータの蓄積・活用

海外事業の飛躍的な成長 P.73
- 総合デベロッパーとしての当社グループの強みを活かした事業拡大
- ローカル化の一層の推進、街づくり型開発の海外展開

取り組みを支えるインフラ

人材戦略 P.43
- ダイバーシティの一層の推進
- 女性の活躍推進
- グローバル人材・IT人材の採用・育成

組織・制度・ガバナンス P.95
- グループ最適意識の向上
- イノベーションを促進する組織・制度
- ガバナンス強化・コンプライアンス徹底

アセット・財務戦略 P.33 P.39
- バランスシートの適正なコントロール
- 最適なポートフォリオ構築
- 資産に応じた調達手段の多様化

将来見通し

2025年前後に向けて、持続的な利益成長を実現

2025年 前後

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

サステナビリティ経営

当社グループは、継続的な価値創造を実現するため、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）を
重要な経営課題と位置付け、重点的に取り組むべき6つのマテリアリティを掲げています。
これらに取り組むことで街づくりを一層進化させ、“持続可能な社会”と“継続的な利益成長”の実現を目指してまいります。

マテリアリティ（重点的に取り組む目標）と取り組み内容	関連SDGs
環境負荷の低減とエネルギーの創出 P.77 ● エネルギー消費や温室効果ガス排出を削減させ、脱炭素社会の実現に貢献 ● 事業活動で消費する電力の再生可能エネルギーへの転換 ● 経年優化する豊かな自然環境の実現	
オープンイノベーションによる新産業の創造 P.31 P.48 ● さまざまなリソースが集まり、イノベーションを牽引する世界的産業クラスターの形成 ● 広範なリレーションとコラボレーションから、顧客起点で絶えず新たな価値を創出	
街づくりを通した「超スマート社会」の実現 P.93 ● テクノロジー基盤を活かし、人が集い、互いに支え合う居場所やコミュニティを創出することで、個人や街が抱える問題を解決 ● 課題先進国として、世界の課題解決モデルとなる街づくりを推進	
健やか・安全・安心なくらしの実現 P.57-76 ● 災害や感染症などの脅威から人々を守る、レジリエントで安全・安心な開発・運営の実践	
多様な人材が活躍できる社会の実現 P.83 ● 個人の置かれた状況に関わらず、誰もが自分らしく活躍できる生活基盤の整備 ● 人々の可能性を拡げ、将来への期待や希望を醸成する商品・サービスの推進 ● 心と体の健康を増進し、アクティブに人生を楽しむための商品・サービスの推進	
コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上 P.95 P.115 ● 社会の信頼をさらに高める、規律あるコンプライアンス体制の構築 ● 成長と安定を両立させる、強くてしなやかなガバナンス体制の確立	

持続可能な社会の構築　　**継続的な利益成長**

中長期的な目標（主な非財務KPI） P.41 P.43

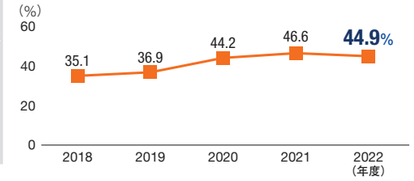
温室効果ガス（GHG）排出量	事業活動で使用する電力の再生可能エネルギー割合	女性管理職比率（三井不動産（株）単体）
2050年度までに **ネットゼロ**	2050年度までに **100%**	2030年までに **20%**

資本政策の基本方針

当社は、財務の健全性を保ちつつ、毎期の利益を株主還元の
拡充と成長に向けた投資にバランスよく配分することで、
「株主価値」と「企業価値」を持続的に向上させていくことを
基本方針としています。

安定的な配当と、機動的な自己株式取得の実施

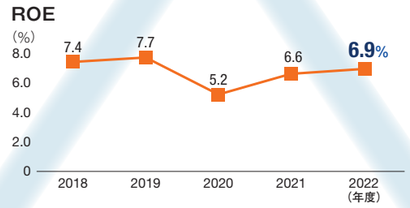
総還元性向



株主還元の拡充

持続的な企業価値・株主価値の向上

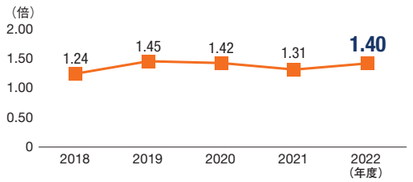
ROE



財務の健全性

適切なD/Eレシオの水準の確保

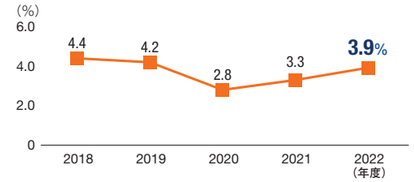
D/Eレシオ



成長に向けた投資と良質な資産ポートフォリオ構築

優良な投資機会への利益の再投資
良質な資産ポートフォリオの構築

ROA



株主還元方針

- 中長期的な視点で、**利益の再投資を通じた株主価値の向上**を図るとともに、事業環境や業績、財務状況などを総合的に勘案したうえで、**株主への利益還元**を行う
- 利益還元については、**安定的な配当の実施**とともに、**資本効率の向上を目的として機動的な自己株式取得**を行うものとする
- 総還元性向については、親会社株主に帰属する**当期純利益の45%**程度※を目途とする

※2022年5月改訂

CEOメッセージ



新たな三井不動産を切り拓く

街づくりを通じた
プラットフォーマーとして、
産業競争力の向上や
新産業の創造に貢献し、
新たな需要を創出してまいります。

三井不動産株式会社
代表取締役社長
植田 俊

はじめに

2023年4月1日をもって、代表取締役社長に就任した植田でございます。私は今、その使命の重大さと責任の重さに身が引き締まると同時に、三井不動産グループを支えてくださるステークホルダーの皆様とともに、新たな未来を築き上げていく、という強い想いを抱いています。

最初に、私の経歴を簡単にご紹介させていただきますと、これまでの40年の会社人生のなかで、日本橋の本社に勤務したのは2009年から僅か10数年のみです。それまでは支店勤務や出向を繰り返し、長きにわたり、外からの視点で、この三井不動産という企業グループを見つめてきた人間です。

入社して最初の配属はたった4人の横浜営業所でした。その後、日本はバブル崩壊を迎え、6年以上にわたり三井不動産ファイナンス社で不良債権処理を行っておりました。まさに砂を噛むような仕事であり、大変厳しい時代でした。

その後、日本における不動産証券化の黎明期である1999年から10年以上、三井不動産投資顧問に在籍し、日本初の上場J-REITであるNBFの準備段階としてプライベートファンドの組成を担当。また、東京ミッドタウンの入札において、ノンアセットビジネスを行う試みとして、投資家の皆様から資金を集めて応札・落札し、アセットマネジメント業務を行ってまいりました。不動産デベロッパーでありつつ、機関投資家の視点やマインドを学んだ経験は、私にとって大変示唆に富むものであり、当社のビジネスモデルである「保有・開発・マネジメント」と「投資家共生モデル」を自らの手で推進してきたという想いを持っています。

リーマンショック後の2009年以降は、ビルディング本部で14年間、一貫して事業機会獲得や新しいオフィスの在り方・働き方を模索し、日比谷・日本橋・大手町・八重洲など、東京都心のミクストユース開発を推進してまいりました。加えて、ワークスタイリング事業や日本橋ライフサイエンス構想などを立ち上げ、街づくりを通じた国際競争力の強化や新たな需要を喚起するプラットフォーム創りに取り組んでまいりました。

まさに三井不動産の街づくりの思想である「人が主役」「経年優化」を実践してきた14年間だったと感じています。

社長としての使命

三井不動産のDNAを次代につなげること

近年の自然環境・社会環境の変化、人々の価値観の多様化などは、グローバル規模で驚くべき速さで進行中です。では、このような不確実性の時代において、社長として自分の果たすべき使命とは何か。それは、世の中の不可逆的な変化を捉え、次の時代に向けた成長軌道を描くだけでなく、従来の不動産業の枠を超えて、人や企業のニーズを読み解き、“新たな需要を創造していく企業”へと進化させていくことである、と考えています。

三井不動産グループは、これまでも日本経済や社会の発展とともに、時代の要請やお客様の声に耳を傾け、多様な価値観や知の結集を通じてビジネスを革新し、常に新たな価値を切り拓いてきた会社です（17ページ参照）。

さまざまな進化を繰り返してきた三井不動産の歴史のなかで、お客様のニーズに真摯に向き合う「顧客志向」と、価値創造に果敢にチャレンジし自らのビジネスをイノベーションする「進取の気性」は、当社のDNAとして社員一人ひとりに刻まれ、受け継がれ、今もしっかりと浸透していると感じています。

今、世の中は大きな転換点にあり、すでに“コロナ回復期”から、次の成長を模索する“変革期”へと移行しました。このような時代には、これまでの経験則は通用しないものですが、世の中の変化が訪れるタイミングはチャンスでもあります。今こそ、三井不動産のDNAをフルに発揮し、次の成長の種を掴み取ることで、新たな三井不動産へと進化していくことができると私は確信しています。

三井不動産のDNA:「進取の気性」と「顧客志向」

1950年代後半～ 首都圏のインフラ整備に貢献



1968年 日本初の超高層ビル



1981年 ショッピングセンターの先駆け



1993年 東京湾岸タワーマンションの先駆け



1995年 日本初の本格的アウトレットモール



2001年 国内初のJリート上場



日本の産業をサポートするプラットフォーマーへの進化、新たな需要の創造

三井不動産ファイナンス社の在籍時代は、まさにバブル崩壊時。当時の私は、日本が世界から取り残されていく危機感を感じていました。また、投資顧問に出向していた時は、不動産証券化を日本に持ち込み、なんとかして日本の立場を上げていきたい、という想いに駆られていたことを、今でもよく覚えています。

振り返れば、私は、常に“世界のなかでの日本の立ち位置”を考えながら仕事をしてきました。

今の日本は、他の先進国と比較して成長鈍化や国際競争力の低下が懸念されています。日本の産業競争力や成長力が高まっていくようなサポートや、そこに働く人の生活や人生を豊かなものとするお手伝いをしたい。これが私の発想の原点です。

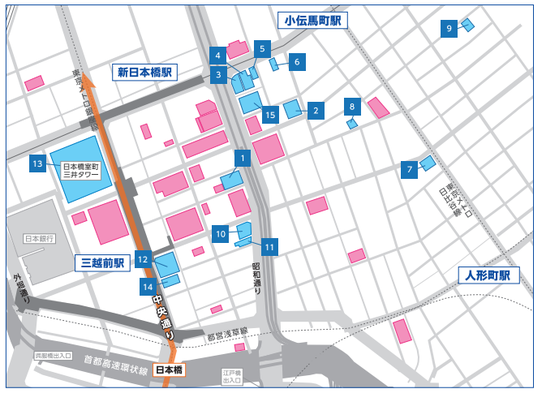
また、ビルディング本部長の時は、当初2020年に予定されていた東京オリンピックまでに日本橋・日比谷・大手町の大型新築物件のオフィス床20万坪をリーシングするという当社史上初のミッションに奔走していましたが、このプロセスのなかで「今ある需要という小さなパイを奪い合うのではなく、そのパイを大きくする方法が必要だ」と強く感じました。

このような経験が、日本橋におけるミクストユースの街づくりとライフサイエンスの取り組みへとつながっていきました。

日本橋をライフサイエンスの街へ。この取り組みは、当社がハードとソフトの両面で街づくりというプラットフォームの提供を通じて、日本のライフサイエンス業界をサポートし、新たな需要を喚起し、社会的価値の創出と経済的価値を高めていった象徴的な事例です。

もともと、日本橋は、当社グループを中心としてオフィス・商業・ホテル・ホールなどさまざまな機能を創出し、また地元の皆様と街の活性化を推進してきた街です。別の側面として、日本橋は、江戸時代から続く「創薬の街」であり、以前から数多くの医薬関連企業が点在している街でもありました。

日本橋は「創薬の街」　数多くの製薬企業が存在



三井不動産 LINK-J拠点（ライフサイエンスビル）　日本製薬工業協会および業界団体

これからの時代、グローバル規模でライフサイエンスの取り組みが重要性を増していくことは明らかであり、当社は2016年に、世界の健康長寿に関わる課題解決への貢献を掲げ、アカデミア有志とともにLINK-Jを設立しました。そこから日本橋でライフサイエンス分野の「コミュニティの構築」と「場の整備」によるエコシステムを形成し、「新産業創造」と「ライフサイエンスの聖地化」に向けた活動を展開。今ではLINK-J会員652団体、年間イベント834件、イベント動員数年間20万人以上、ライフサイエンスビルは日本橋で約15棟を展開しており、167の団体が新たな当社テナントとして日本橋に集結しています。

ライフサイエンス分野　新産業創造・聖地化へ

ライフサイエンスに関する一般社団法人

LINK-J
Life Science Innovation Network Japan

会員数	約652※1
年間イベント数	834回※2
年間イベント動員数（推定）	20万人以上※2

場の整備

Life Science Building

ライフサイエンスビル数（日本橋エリア）	約15棟※1
ライフサイエンス系当社テナント数（東京・大阪エリア）	約167社※1

※1 2023年2月時点　※2 2022年実績

さらに、ウーブン・バイ・トヨタ様やボストン コンサルティング グループ様など、ライフサイエンス以外の業界からも、当社の活動にご賛同・共感いただき、新たに日本橋のテナントとしてお迎えすることができました。街の多様化がテナントの多様化につながり、日本橋は、今では東京のトップクラスの賃料水準の街へと成長しています。

そして現在は、次なる産業創造を目指し、「江戸時代の五街道の起点である日本橋から、6つ目の街道を宇宙につなげよう」とJAXAと連携して、日本橋を「世界に誇る宇宙ビジネスの聖地」にするべく動き始めています。

宇宙開発の進展は、モビリティ・グリーンテック・ロボティクス・データサイエンス・ライフサイエンスといった多岐にわたる分野の産業創造に影響をもたらし、関連ビジネスや市場規模は拡大を続けています。日本橋には、すでに30を超える産官学の宇宙関連プレーヤーが集結し、最新の知と情報が集まる宇宙関連のエコシステムが構築されています。

これからも“人や企業に寄り添うパートナー”として選ばれるデベロッパーでありたい。従来のような不動産デベロッパーの枠を超え、いわば街づくりを通じた“産業デベロッパー”というプラットフォーマーとして、さまざまな産業へポジティブに関わり、多くの気づきやイノベーションの種を獲得し、そこから新たなビジネスの創出・需要の創造を実現していくことで、新しい三井不動産を切り拓きたい、と私は思っています。

宇宙産業に関する一般社団法人「cross U」設立

cross U

場の提供・機会の創出	会員・テナント企業例
X-NIHONBASHI	JAXA、SpaceBD

一般社団法人クロスユー：
当社を中心にして設立された、「宇宙ビジネスの拡大」を目指す共創プラットフォーム

三井不動産の競争優位性と今後の課題

続いて、街づくりにおける当社の競争優位性と今後の課題について、ご説明します。

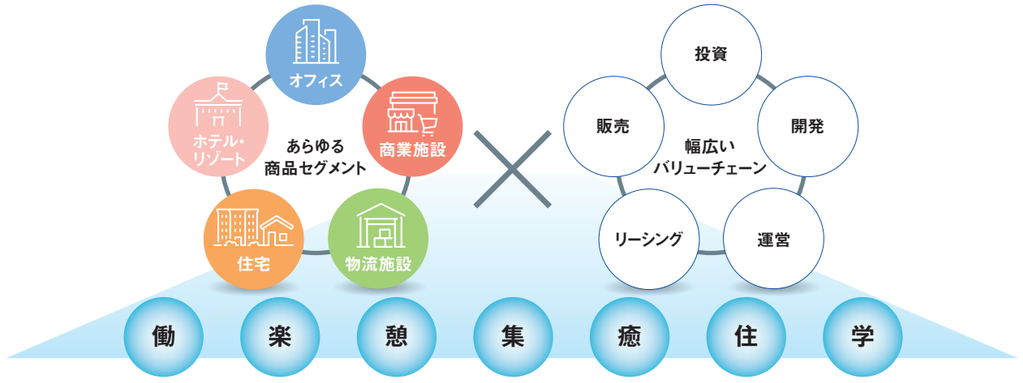
総合力の強み

私たち企業は、多様化するお客様のニーズに応えていくために、あらゆる可能性や選択肢を提示できる幅広い提案力が求められています。その点において、当社グループは一つの企業体であらゆるアセットを展開し、賃貸や売却や運営機能といった多様な稼ぎ方を包含しながら、ミクストユース型の街づくりを推進できる、世界的にみても稀有な企業であり、他社にはない「総合力」を有しています。また、この総合力の強さは、お客様にご提示できる「選択肢の広さ」を意味しており、最も高い付加価値をご提供することが可能、ということでもあります。

一方、この総合力が内包する課題は、事業の複雑さゆえに外部からリスクが見えにくく「コングロマリット・ディスカウント」と捉えられがちである点です。しかし、あらゆるアセットと多様な稼ぎ方を併せ持つ総合力があるからこそ、外部環境やマーケットの急変に際しても、リスク耐性とレジリエンスの強さを発揮できます。

大事なことは、投資家の皆様が過度なリスクを織り込まないように、情報の非対称性を解消し、当社グループの総合力の強さをご理解いただくことです。当社グループの総合力が、商品本部やグループを跨いだ「社内外の連携」となり、お客様の新たなニーズや需要を掴み、新商品やサービスを生み出し、不動産業の進化につながっている姿を、皆様にもご理解いただけるよう、しっかりと資本市場との対話を重ねていきたいと思います。

「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」

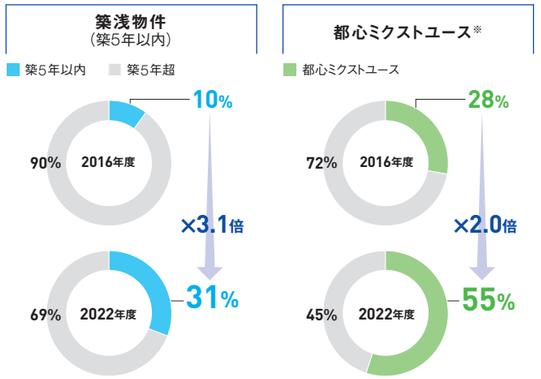


資産ポートフォリオと顧客基盤の強み

2020年から始まったパンデミックの波は、働き方を大きく変える契機となり、世の中にリモートワークや在宅勤務が浸透しました。その一方で、あらためてオフィスの意義や重要性が再認識され、生産性の向上・人材獲得・企業のブランディングなどに資する、好立地・高スペック・多機能な物件が相対的に人気を集める時代となっており、これからは、街やオフィスの優勝劣敗が進んでいくことが予想されます。

下記グラフは、当社の資産ポートフォリオに占める築5年以内の物件割合やミクストユース物件の割合を示したものです。当社グループは、2018年の東京ミッドタウン日比谷を皮切りに、東京都心部やニューヨークなどで相次ぎ再開発を推進するとともに資産入替を進めてきた結果、過去からの比較では、①むしろ資産ポートフォリオが若返っていること、②好立地・高スペック・多機能なミクストユースの資産割合が増加していることがおわかりいただけると思います。

ポートフォリオの若返り、都心ミクストユースが増加



※東京ミッドタウンシリーズ、コレドシリーズ、50・55ハドソンヤード、その他大規模5物件

加えて、シェアオフィスである「ワークスタイリング」、テナント専有部への「グリーン電力の提供」、企業の健康経営に資する当社サービス「&well」、出社したくなるオフィスづくりをサポートする「&BIZ consulting」など、当社は、独自のソフトサービスの提供を通じて、テナント様との長期的なリレーションの強化を実現しています。

充実したソフトサービス

&WORK STYLING 三井不動産
多拠点型シェアオフィス

グリーン電力サービス
テナント専有部におけるグリーン電力の提供

&well 三井不動産
健康経営支援サービス

&BIZ consulting 三井のオフィス
ワークスタイル・ワークプレイスの改革をサポート

また、前述した「ライフサイエンスの聖地」としての日本橋のように、場とコミュニティの提供を通じて多くの企業やアカデミアが集まり、エコシステムが形成され、新たなビジネスの創出や新需要の創造につなげている活動も、当社ならではの取り組みです。

場とコミュニティの提供



LINK-JにおけるネットワーキングイベントLINK-JにおけるネットワーキングイベントLINK-JにおけるネットワーキングイベントLINK-Jにおけるネットワーキングイベント

コロナの鎮静化に伴い、世の中でリアルの価値が再認識されているなか、当社はこのようなハードとソフトの独自戦略で「街」に求められている多様なニーズを受け止め、いろいろな仕掛けを施し、ワークとライフが一体化した「行きたくなる街」を創っています。そして、そのような街にあるオフィスだからこそ、ワーカーが「出社したくなるオフィス」として、多くの経営者から移転先として選ばれる結果につながっていると感じています。

加えて、当社は、不動産の総合力を武器として、80年以上の営業活動によって培われた顧客ネットワークを有しています。それは事業会社に限らず、アカデミア・農業界・医療法人など、業界の枠を超えた幅広いものであり、また、その関係性も、家主とテナントという関係を超え、時に共同事業者として手を携え、また時には社会に還元するための共同研究を行うなど、厚み・深みのある強固なリレーションとなっています。

このように、当社グループの資産ポートフォリオの厚みや顧客基盤の強みは、長い歴史を経て積み上げてきたものであり、他社が容易に真似できるものではなく、これからも中長期的な競争優位性を発揮していくことが可能です。

しかし、これまでの当社グループは、“地道にコツコツといいものをつくっていれば、わかる人はわかってくれる”、といった職人気質な社風もあり、他社との違いや差別化について、対外アピールが十分にできていない面がありました。資本市場とともに生きていくうえでは、その強みを対外的に定量的に発信していくことが肝要であり、これは社長としての責務であると強く感じています。これからの三井不動産グループの変化にぜひご期待いただきたいと思います。

三井不動産の街づくり

三井不動産の街づくりの思想

当社グループが目指す街づくりの根幹にある思想は「人が主役」「経年優化」の2点です。

街というプラットフォームを提供し、コミュニティの構築と場の整備を通して、さまざまな人や企業が集い、エコシステムが形成され、イノベーションが起こり、新しい産業や価値が創り出されていく。そこから新たな需要やニーズが生まれ、建物やサービスも進化し、時を経るごとに街の魅力が高まり、さらに人や企業を惹きつけていく。その好循環が産業や企業の成長へとつながり、都市の競争力も高まり、経済も発展していく。こうした価値創造こそが、私たちデベロッパーの存在意義であり社会的使命である、私はそう考えます。

街づくりを通じた「人々への感動の提供」「暮らしの豊かさの創造」「持続可能な社会の実現」





街づくりによるサステナビリティ実現

私たちは、地球に生きる企業市民として、環境課題を“自分事”として捉え、未来に向けて、あらゆるステークホルダーに対して「経年優化」をもたらす経営の視点が不可欠です。

当社グループは、サステナビリティやESGといった言葉が世の中に定着する遥か前の1991年、「マーク」の理念を制定しました。これは、対立する概念を「or」でどちらか選ぶのではなく、「&」で両立・共存させることを表したものであり、この理念のもと、「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」を掲げ、街づくりを通して、地球環境との共生や社会の持続可能性を高める取り組みを推進しています。

特に、グローバル規模で進行する気候変動への対応は、社会基盤の構築・発展を担う当社グループの社会的責務であり、TCFD賛同表明、RE100の加盟、SBTイニシアティブ認定の取得、CDP2年連続Aリスト獲得なども含めて、これまでも積極的に脱炭素社会の実現に向けた全社行動計画を推進してきました。そしてこのたび、生物多様性への取り組みに関する情報開示要請の高まりを受け、従来の取り組みから今後のビジョンを含む「三井不動産グループ生物多様性方針」を策定しました（79ページ参照）。

2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全する「30by30アライアンス」にも加盟し、当社グループで北海道に保有している約5,000haの森林では、生物多様性に配慮した天然林の保護などを含む持続可能な林業にも取り組んでいます。また、神宮外苑の再開発では、4列のイチョウ並木を保全するとともに多様な緑化を計画しており、将来的には地区内の樹高3m以上の高木本数を既存の1904本から1998本へ、また緑の割合も現況の約25%から約30%へと増やしていく予定であり、次の100年に向けて、緑の循環を図ってまいります。

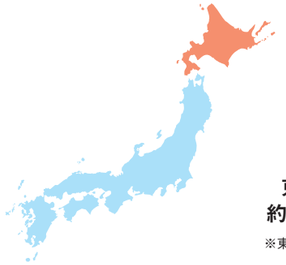
一方、気候変動への対策は課題が山積しています。当社グループの温室効果ガス排出量の約9割はScope3からの排出であり、CO_2排出量の2050年ネットゼロ達成は、当社グループだけでなくサプライチェーン全体で取り組んでいく必要があります。このサプライチェーンが“他人事の連鎖”になってしまっては何も生まれません。今は100年後の地球の未来を決定する転換点にあり、私たち企業は、自ら実行していく経営の意志が問われています。

サプライチェーンの下流にあたるテナント様や住宅ご購入者に対するCO_2排出量の削減対策については、新築・既存物件の省エネ設備の環境性能向上が着実に進行中です。テナント様からのご要望に応じて、専有部にグリーン電力を供給するサービスも、すでに100社超のお客様と契約を締結しています。

また当社は「非化石証書」だけに依存しないリアルなグリーン電力の調達として、メガソーラーの開発・運用において送配電ネットワークを利用し、発電した電力を当社保有建物に「自己託送」スキームを活用して送電する取り組みを展開中です。これからも自社のみならずテナント様も含めたカーボンニュートラルの実現に向け、メガソーラーや洋上風力発電等の新技術の活用により、さらなる再生可能エネルギーの調達を目指していきます。

加えて、サプライチェーンの上流にあたる建築資材メーカーや建設事業者への働きかけとして、当社は、2022年3月、日建設計様とともに「建設時GHG排出量算出マニュアル」を策定しました。これを契機に、有識者や関係省庁を巻き込んだ検討会が発足し、6月には、正式に不動産協会より、業界が使用する標準マニュアルとしてリリースされており、企業の垣根を超え、業界全体での排出量削減に貢献しています。

三井不動産グループの保有林



北海道において
約5,000ha
の森林を保有

東京ドーム
約1,063個分
※東京ドーム4.7haで計算



街づくりは人づくり

これからの時代、街づくりを通じたプラットフォーマーとして、産業競争力の向上や新産業の創造に貢献し、人々や社会がより豊かに発展するためのお手伝いをしていくうえでは、不動産業の知恵だけでは対応できないことは明らかです。例えば、仮想空間・宇宙・グリーン等の新分野を含め、さまざまな産業へのプラットフォーマーとしてイノベーションを起こすためには、その分野を取り巻く環境・人・情報など、あらゆることを知らなければなりません。そのためには、いろいろな価値観を持つ人が活躍することが大切です。異なる価値観やバックグラウンドを持つ者同士がそれぞれの意見や発想を戦わせることで、新しいアイデアやビジネスが生まれます。その結果、組織としての変化対応力が高まります。つまり、「人が主役」の街づくりを標榜する当社グループにおいて、人的資本への投資や人権への取り組みといった“人づくり”は必然といえます。このような課題意識のもと、当社グループは「ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）」「人材育成・スキル向上」「多様な働き方」「健康経営」「社員エンゲージメント向上」を重点施策として取り組んでいます（83ページ参照）。

なお、当社のD&I戦略は、現在、特に女性活躍推進を重要テーマとして位置付けています。当社グループは、お客様に女性が多いにも関わらず、これまで同質性の高い男社会でした。まずは女性にフォーカスして取り組みを進めます。そこから発展して、年齢や国籍の違い、障がいの有無、契約形態の違い、当社歴の長さ、育児・介護などの状況に関わらず、全社員がより能力を発揮できる環境へとつなげていきたいと思います。

企業の価値創造を支える最も大きな原動力は“人”という資産にほかなりません。当社グループは、これまで以上に、多様な価値観・能力を融合させてチームとしての価値創造力に変えていき、そこから生まれるさまざまな意見や知見を活かすことで、これからも社会に新たな価値を提供し続けていきたいと思います。



株主還元について

当社を長期的に支えてくださる投資家の皆様に対しては、長期的な視点を持って、持続的な成長と連動した安定・継続的な還元姿勢が最も重要であると認識しています。

当社は、現状の還元方針として総還元性向45%を掲げていますが、これまで過去20年以上にわたり、純利益の減少があった時にも減配せず、還元「規模」の安定性を重視し、一貫して配当の維持向上を継続してまいりました。このような企業姿勢を通じて、私ども経営が資本市場に発信しているメッセージをご理解いただければ幸いです。

そして、新しい経営体制となった今も、この精神は変わることはありません。

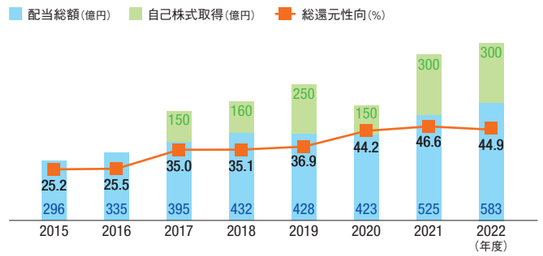
2023年度の1株当たり配当予想は、これまでと同様、累進配当を継続し、純利益2,100億円に対する配当性向30%を目安として6円増配の年間配当68円を想定しています。自社株買いは、「機動的」と言いながらも、現状の株価に照らして、継続性や一定の規模感を考慮していく必要があると考えています。

また、株主還元は、EPS成長やROE改善にも作用する要素であり、将来の当社の“あるべき姿”を目指して、現在の総還元性向45%から、さらなる還元の進化を目指してまいります。そして、VISION 2025の前倒し達成が見えた今、その先にある当社の将来像をしっかりと議論し、来春を目途に、新たな長期経営方針を公表したいと考えています。

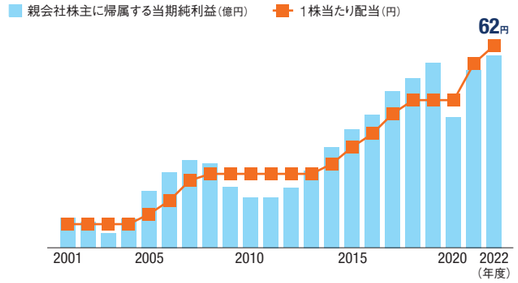
安定的・継続的な還元姿勢
安定配当と機動的な自社株買い
過去から一貫して維持向上

利益成長と連動した累進配当を継続

配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移



1株当たり配当額・親会社株主に帰属する当期純利益の推移



最後に

当社の事業は、社会のサステナビリティ実現に資する価値創造そのものであり、当社が創出する社会的価値の延長線上に、自らの経済的価値があることは、これまでの歴史からみても明らかです。

その一方で、私たちの目指す街づくりは、長い期間を要する事業であるため、私たちを支えてくださる投資家の皆様の時間軸と比較しても、成長性や効率性などの効果が見えにくい点が課題の一つです。リスクをとって当社に出資してくださっている投資家の皆様に対して、定量的な指標等の向上も含め、しっかりと方向性と実績を示し、ご期待にお応えしていくことは、私の重要なミッションであると認識しています。

当社グループは、長期的な視点に立ち、自らの存在意義・社会的使命・価値創造といった定性的な姿と、それを実現するための持続的成長・効率性の向上・健全な財務体質・株主還元の強化などの定量的な姿を、両輪でしっかりと発信していきたいと思います。

座右の銘は「人間が想像できることは、人間が必ず実現できる。」19世紀のフランスのSF作家ジュール・ヴェルヌの言葉です。

私はこれまでの経験を通じ、突拍子もない「妄想」であっても、そこに大義があれば仲間が集まって「構想」となり、「実現」につながっていくと確信しています。そして、土地柄を活かした「地の利」、時流を読んだ「時の利」、さまざまな出会いである「人の利」を重ねてきたからこそ、当社グループの今がある、と思っています。

これからも、当社を取り巻くステークホルダーの皆様とのご縁を大切に、より積極的に対話を重ねながら信頼関係の強化につなげていきたいと考えています。

引き続き、皆様の変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

外部識者からの期待

植田俊の新社長就任にあたり、外部識者から寄せられたメッセージを紹介します。

ご縁を大切に、熱き情熱で ライフサイエンス産業を支えるリーダー。



京都大学iPS細胞研究所（CiRA）名誉所長・教授
公益財団法人京都大学iPS細胞研究財団理事長
山中 伸弥 氏

植田さんと初めてお会いしたのは、サンフランシスコでした。私のノーベル賞受賞1周年を祝していただくシンポジウムにて、「オールジャパンでノーベル賞を取れた」というスピーチをさせていただいたところ、それを聞いていただいた植田さんが「我々もオールジャパンの一員に加えてほしい」という熱い気持ちを伝えてくださいました。当時、植田さんが京都にルーツがある方ともお伺いして、さらにご縁を感じたことも覚えています。

その後驚いたのは、当時伺っていた情熱が、その後ライフサイエンス事業としてLINK-J・ラボ&オフィス・VCとの連携という形でしっかりと実現していたことです。ライフサイエンス産業の活性化のため邁進されるその行動力に、大変感銘を受けましたし、世界でも有数のライフサイエンス企業集積地であるボストンにあるような賃貸ラボ事業を日本でも始めていただいたことは大変ありがたく思っています。LINK-Jはライフサイエンスのさまざまな分野において、これまでにない新たな産業を生み出すための触媒であり、研究成果の社会還元を加速する重要な役割を担うものと考え、私も運営諮問委員会の特別委員として2022年まで参画させていただきました。

植田さんとの素晴らしい出会いがあったなかで、社長就任の話を伺い嬉しく思いました。情熱があり若々しく、人と人の縁を大切にされる植田さんのようなリーダーであれば安心して社員もついてくるのだろうと思います。引き続き三井不動産はもちろん、ライフサイエンス領域における研究から実用化のイノベーションを牽引いただくことに強く期待しています。

山中 伸弥

神戸大学医学部卒業。大阪市立大学大学院博士課程修了。医学博士。米国グラッドストーン研究所博士研究員、奈良先端科学技術大学院大学助教授（現・准教授）等を経て2004年京都大学教授（現職）。2007年より米国グラッドストーン研究所上席研究員兼務。2010年京都大学iPS細胞研究所（CiRA）所長、2022年同研究所名誉所長。2020年より公益財団法人京都大学iPS細胞研究財団理事長兼務。2012年には成熟した細胞を多能性を持つ細胞へと初期化できることを発見した理由により、ジョン・ガードン博士とノーベル生理学・医学賞を共同受賞。現在はCiRAで新たな生命科学の開拓を目指し基礎研究に取り組んでいる。



周りを惹きつける魅力×構想を 実現する推進力。



慶應義塾大学医学部生理学教室 教授
LINK-J 理事長
岡野 栄之 氏

「ライフサイエンス領域におけるさまざまな分野の専門家が集い交わる場を創造する」…そんな植田さんの熱い気持ちを聞いたのは、サンフランシスコ出張の帰国便で運命的に隣の席になった時でした。当時日本はライフサイエンス分野の基礎研究においては世界でも有数のレベルを誇っていましたが、一方で、その成果がなかなか実用化につながらないという課題が指摘されていました。実用化には産官学の連携やあらゆるサイエンスの融合が必要で、植田さんの話を聞いてぜひやるべきだと思いました。何よりも感動したのは、不動産デベロッパーからすると異業種である生命科学領域に対する熱い想いと探究心、そして人を惹きつけるそのお人柄でした。その後、ともにLINK-Jの立ち上げに携わり、私は理事長として7年間、今に至るまで植田さんと活動をともにしておりました。

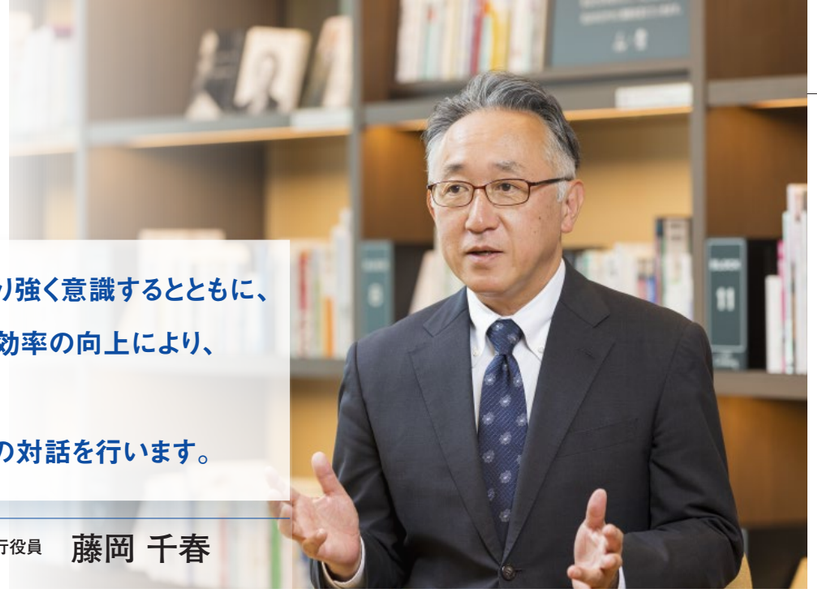
初めての出会いから10年、植田さんが社長になられたのを伺った際は、我がことのように大変嬉しく思いました。「日本橋をライフサイエンスの聖地にする」という植田さんの想いは、当初は「妄想」であったかもしれません。しかしそれが持ち前の求心力を存分に発揮されてLINK-Jの活動と合わせ賃貸ラボやオフィスなど場の整備を行いライフサイエンス事業として「構想」となり、今やLINK-Jも日本橋はもちろんのこと世界から注目される存在となり、かつラボやオフィスも集積が進み「実現」に至った。植田さんのその計り知れない推進力を今後も存分に発揮いただき、三井不動産とLINK-J、さらには日本の産業を引っ張っていってください。

岡野 栄之

慶應義塾大学医学部卒業。医学博士。慶應義塾大学医学部助手、大阪大学蛋白質研究所助手、米国ジョンズ・ホプキンス大学医学部研究員、東京大学医科学研究所助手、筑波大学基礎医学系教授、大阪大学医学部教授を経て2001年より慶應義塾大学医学部教授（現職）、慶應義塾大学医学部長（2015～2017）、慶應義塾大学医学研究科委員長（2017～2021）、マサチューセッツ工科大学客員教授（現職）。



CFOメッセージ



ボトムライン（純利益）の成長をより強く意識するとともに、
BSコントロールによる資産・資本効率の向上により、
企業価値増大に努めます。
新CFOとして積極的に投資家との対話を行います。

常務執行役員　藤岡 千春

2023年3月期業績および2024年3月期業績見通し

2023年3月期の業績は、営業利益は3,054億円、前期比24.7%の増益、親会社株主に帰属する当期純利益（以下「純利益」）は1,969億円、前期比11.3%の増益と、売上高、営業利益、経常利益、純利益は、いずれも期初公表を上回り、過去最高を更新しました。

2024年3月期の業績は、前期に竣工したオフィスや新規に開業した商業施設の収益・利益への寄与、好調な住宅分譲およびバランスシートコントロールを意識した資産の売却による収益・利益の向上、ホテル・リゾートや東京ドームにおける収益・利益のさらなる回復等を織り込み、営業収益2兆3,000億円、営業利益3,300億円、経常利益2,450億円、純利益2,100億円と、営業収益、営業利益、純利益のいずれも過去最高となることを見込んでいます。なお、米国における急激な利上げの影響により、純金利負担が大幅に増加していますが、米政策金利の上昇ペースが緩やかになってきていることから、当社の金利負担の上昇幅も、緩やかなカーブに収まっていく方向にあると見込んでいます。

株主還元は、年間配当を2023年3月期より6円増配し、1株当たり68円を予定しています。

中長期的な視野でのBSコントロール

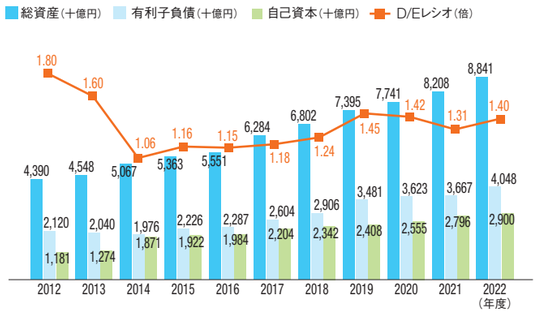
当社グループの主要事業である不動産開発や街づくり型の事業は、長期間にわたりバランスシートを大きく活用することが特徴ですが、将来の「収益・利益の拡大」と「効率性の向上」の実現のためには、中長期的な視野のもとでのBSコントロールが大変重要となります。具体的には、常に5年10年先を見据えながら、積極的な成長投資と継続的な資産入替による回収をバランス良く組み合わせるとともに、有利子負債残高やD/Eレシオの適正な管理により財務の健全性を維持するなど、バランスシート全体を俯瞰した管理をしています。

バランスシートの資産はVISION 2025のスタート時（2018年3月期末）と2023年3月期末を比較すると、総資産は6兆2,847億円から約1.4倍の8兆8,413億円に拡大しています。これは主には、日比谷・日本橋・八重洲・ニューヨーク等における大規模ミクストユース型プロジェクトの相次ぐ竣工や東京ドームグループの連結子会社化など、優良な事業機会の獲得や成長投資の順調な成果によるものです。成長投資を進める一方で、近年では「新宿三井ビルディング」「飯田橋グラン・ブルーム」「豊洲ベイサイドクロスタワー」等を当社グループの関連REITに売却しているほか、米国などの海外における開発物件を投資家へ売却するなど、資産の入替を進めています。また、投資有価証券については、2018年度以降、政策保有株式の縮減方針に基づき、2022年度末時点で計1,652億円分の株式を売却しています。

このような取り組みの結果、足元の資産規模は直近の為替変動による影響もあり、想定水準よりも膨らんだ状態にあると認識していますが、金融・不動産マーケットの変調時は、将来の利益創出源となる優良資産の仕込み時でもあるため、足元の短期的な金融環境等に左右されず、長期的な視点でBSコントロールを推進していくことが重要だと考えています。これからは、将来の持続的成長・効率性・財務健全性のバランスに留意しながら、より強くROE・ROAを意識し、BS規模に見合う適正な利益規模をお示ししていきたいと考えています。併せて、経営が自助努力できる部分は、コントロールを継続し、資産入替は販売用不動産のみならず、固定資産・有価証券も含めてトータルで考えてまいります。また負債と資本のバランスについては、ROE、D/Eレシオ、EPS成長率などを踏まえて、成長投資・借入返済・株主還元に対する最適なキャッシュアロケーションを検討してまいります。

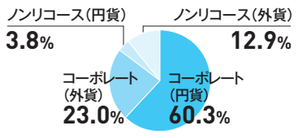
外部環境は、世界各国でのインフレ進行、主に米国における今後の金利動向や景気後退への懸念など、不安定な状態が続いています。このような環境下において安定的に事業を継続するためには、健全な財務基盤の維持構築が重要です。そのため、当社グループにおいてはD/Eレシオについて1.2～1.5倍程度を目安として管理するとともに、物件開発期間中における金融マーケットの変動等のリスク軽減に向け、金利の長期・固定化（ただし、高金利リスクにさらされるドル建ての新規借入や既存の変動金利の借入の借換分については、近い将来の金利低下に対応できるよう、変動金利や短い年限の固定金利による借入を併用）、返済年限の分散化、格付の維持等に加え、緊急時の流動性確保のため未使用枠のコミットメントライン4,000億円を保持しています。さらに、一昨年秋に策定した「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」における資金調達アクションの一環として、昨年7月に引き続き、本年5月に国内不動産会社として過去最高の発行額となるグリーンボンド1,300億円を発行するなど、資金調達の多様化にも取り組んでいます。また、為替変動に対しては、主に海外事業において現地通貨建ての資金調達によりナチュラルヘッジを効かせることで、リスクの相殺・軽減に努めています。

総資産・有利子負債・D/Eレシオ等の推移



資金調達・格付の状況

連結有利子負債

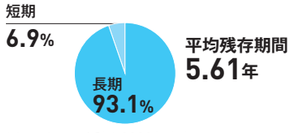


調達金利の状況

円貨+外貨	1.69%
円貨	0.62%
外貨	3.61%

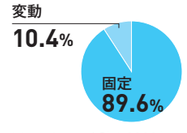
※ 2022年度末

長期・短期比率



※ ノンリコースを除く 2022年度末

固定・変動比率



※ ノンリコースを除く 2022年度末

格付の状況

格付機関	長期	短期	アウトルック
ムーディーズ	A3	-	安定的
スタンダード&プアーズ	A-	A-2	安定的
R&I 格付投資情報センター	AA-	a-1+	安定的
JCR 日本格付研究所	AA	J-1+	安定的

※ 2023年8月4日時点

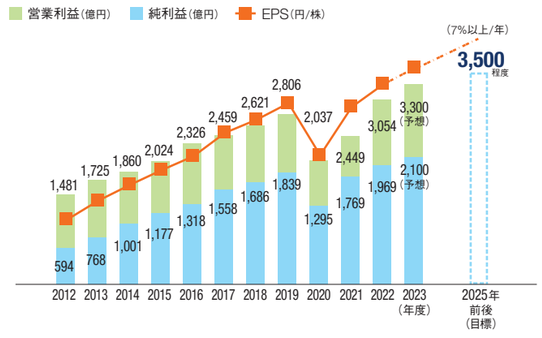
中長期目標の達成と企業価値

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

このうち、営業利益目標については、2023年度の営業利益目標である3,300億円に、今期想定している固定資産売却益（特別利益）を加えると、前倒しでの達成が視野に入ってきていると考えています。一方で、効率性の改善については、まだ課題があると考えています。この点をどのように改善していくか次期長期経営方針の策定に向けて目下、議論しています。

当社グループは、トップライン（営業収益）だけでなく、ボトムライン（純利益）の成長をより強く意識し、将来の「収益・利益の拡大」と「効率性の向上」の実現に向け、これからも不動産サイクルや金利動向等を見据えた長期的な財務戦略のもと、回収キャッシュ・フローを意識した厳選投資に加え、成長性・効率性を意識したBSコントロールを推進することにより、資本コストを上回るリターンを継続的に実現してまいります。また、投資家の皆様との対話・開示情報の充実を通じて、投資家の皆様のご意見を経営に反映させるなどして、資本コストの低下とさらなる企業価値の拡大に努めてまいります。

今後の見通し



成長性目標

営業利益	3,500億円程度（2025年前後）
EPS成長率	7%以上/年（VISION 2025期間※の平均）

効率性目標

ROA	5%程度（2025年前後）
ROE	8%程度（2025年前後）
D/Eレシオ	1.2～1.5倍程度（VISION 2025期間※）

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

脱炭素社会実現に向けた戦略

取締役メッセージ

脱炭素に取り組むプラットフォーマーとして、サプライチェーン全体に視野を広げます。



取締役
専務執行役員（サステナビリティ推進関連業務担当）
広川 義浩

当社は「◆マーク」にも象徴されている「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」の理念のもとに街づくりに取り組んできました。また、当社は建物を造るだけではなく、人が集まる「場」をつくり、「賑わい」や新しい「コト」を生み出す「機会」を提供してきました。多様な人々とともに生み出す新たな価値が、持続可能な社会を実現します。

地球にとって喫緊の課題である気候変動問題に関しても、「◆マーク」に象徴される理念が重要であると考えています。当社グループは2050年度の温室効果ガス（GHG）排出量ネットゼロ達成に向け2021年に脱炭素行動計画を策定し、取り組みを推進しています。計画に基づき、新築・既存物件における環境性能の向上や、物件共用部・自社利用部の電力グリーン化、再生可能エネルギーの開発等を進めています。

2023年3月にグランドオープンした東京ミッドタウン八重洲は、オフィスとして国内最大規模のZEB Ready※認証を取得しました。商業施設や物流施設などでもZEB認証の取得を進めており、環境に配慮した施設づくりを推進しています。さらに2025年竣工予定の三田ガーデンヒルズでは全1,002戸ZEH-Oriented取得を予定しており、中圧ガスでの「カーボンニュートラル都市ガス」と実質再生可能エネルギー100%の電気導入によって、電気・ガスともにCO_2排出量実質ゼロとなるサービスを導入します。

上記を含めサステナビリティへの取り組みを進めた結果、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、2021年に続き2年連続で、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」企業と認定されました。また不動産セクターのESG配慮を測るベンチマーク評価である「GRESBリアルエステイト評価」に2022年から参加しています。

一方で当社が排出するGHGのうち、サプライチェーンが関わる排出が多くの割合を占めています。「◆マーク」の理念のもと、建物の建設に関わる施工者や設計者、街を利用するテナント企業や生活者の方々などと一体となって、街全体で地球への負荷を削減しています。

テナント企業との取り組みとして、「グリーン電力提供サービス」に取り組んでいます。当社のさまざまなグリーン電力化の仕組みを活用し、オフィスビルなどで使用する電力を非化石証書の使用によって実質的に再生可能エネルギーとして提供するサービスです。テナント企業の皆様に、RE100やESG課題への取り組みを積極的に働きかけ、サポートしています。

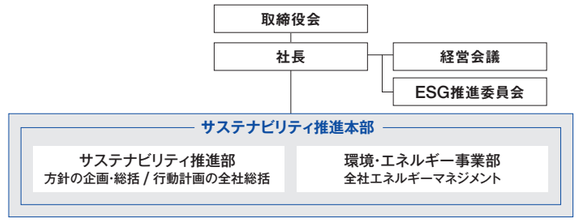
施工者や設計者との取り組みとして、建設時におけるGHG排出量を算定する「建設時GHG排出量算出マニュアル」の策定に取り組んでいます。この取り組みによってサプライチェーン全体でのGHG排出量の「見える化」が可能となり、建物の建設に伴うGHG排出削減を促すことができます。当社は2021年度に本マニュアルを策定し、不動産協会とも連携し、2023年度の同協会のマニュアル策定に協力いたしました。

2050年ネットゼロという高い目標に向けては、当社グループが今進めている取り組みを推進していくだけで到達するのは難しく、非連続的なイノベーションが必要です。そのためには、自社内にとどまらず、サプライチェーン全体に視野を広げることが必要不可欠であり、脱炭素分野における新技術開発や新産業創造の促進も、街づくりを通じて取り組んでいきたいと考えています。今後も多様なステークホルダーとともに、脱炭素社会実現という社会的課題解決に取り組んでいきます。

※八重洲セントラルタワー事務所用途部分

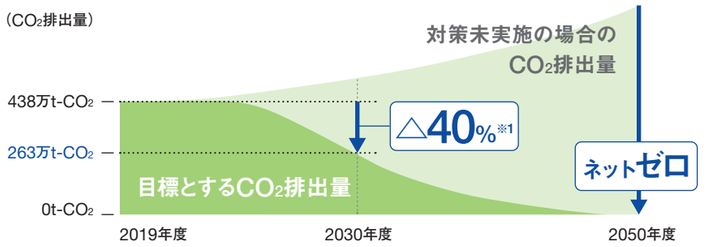
サステナビリティ推進体制

当社グループの「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」推進体制のさらなる強化を含め、ESG・SDGsに関する取り組みを加速するため「サステナビリティ推進本部」を2022年度に設立しました。



温室効果ガス排出量削減目標

当社の温室効果ガス排出量削減目標の詳細は、こちらをご覧ください。
https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/carbon_neutral/



2022年度実績

3年平均※2
+2%※3
（2018～2020年度と2020～2022年度の比較）

SBTイニシアティブより
「1.5°C目標」認定取得済 P.78

※1 Scope1+Scope2は2030年度までに46.2%削減（2019年度比）
※2 当社グループの温室効果ガス（Scope1,2,3の合計）のうち過半を、賃貸用建物竣工時・販売用建物販売時に計上する建築時排出（Scope3-1,3-2）、販売用建物解体まで将来の運用時排出（Scope3-11）が占めます。この排出量は各年度の竣工・販売物件の増減により大きく変動するため、単年度の排出量だけでは削減効果を検証できません。当社グループでは、単年度だけでなく3年間の平均排出量を比較することによって、排出量の削減が進んでいるか、検証することとしました。
※3 2022年に竣工した大規模物件数、および売却物件数が例年に比べ多かったことによる

脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画 進捗状況

詳細は、こちらをご覧ください。
https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/kpi_progress/

行動計画	2022年度の主な進捗状況
行動計画① ● 新築物件：全物件で、ZEB/ZEH水準の環境性能を実現 ● 既存物件：物件の省エネ性能向上を図るリニューアルオンサイトでの再生可能エネルギーの創出	● 新築物件：「脱炭素行動計画」後の着工物件は、原則全物件でZEB/ZEH水準の環境性能を実現（東京ミッドタウン八重洲※で国内最大規模のZEB Ready認証を取得、等）※ 八重洲セントラルタワー事務所用途部分 ● 既存物件：随時、省エネ性能向上リニューアルを実施（三井住友銀行本店、銀座三井ビル等でのLED工事等）
行動計画② ● 2022年度までに首都圏25棟の物件共用部・自用部の電力グリーン化 ● 2030年度までに物件共用部・自用部の電力グリーン化	● 首都圏25棟の物件共用部・自用部の電力グリーン化達成
行動計画③ ● 入居企業・購入者の皆様へのグリーン化メニューの提供	● グリーン電力導入契約済み 累計62件
行動計画④ ● 2030年度までに総出力：約17.5万kWのメガソーラー開発	● 新たに合計7カ所、計1.9万kwのメガソーラー開発用地を確保
行動計画⑤ ● 建築時CO_2排出量を正確に把握するツール整備 ● 建設会社等に削減計画書の提出を義務化	● 2023年度内に当社の「建設時GHG排出量算定マニュアル」を用いた建築時CO_2排出量算出および削減計画書提出を建設会社等に義務化予定
行動計画（その他） ● 外部認証の取得 ● ICP（社内炭素価格制度）の導入 ● 行動計画推進のための体制	● GRESB（既存物件運用）に2022年度より参加 ● 外部認証を取得済み累計84物件（2022年度において新たに54物件取得） （主な物件） ・東京ミッドタウン八重洲：DBJ Green Building認証（Plan認証）5スター、CASBEE-ウェルネスオフィス（新築版）Sランク ・日本橋室町三井タワー：DBJ Green Building認証 5スター

人材戦略

取締役メッセージ

会社と社員がともに成長することを目指し、5つの重点施策を推進しています。



取締役
常務執行役員（人事担当）
徳田 誠

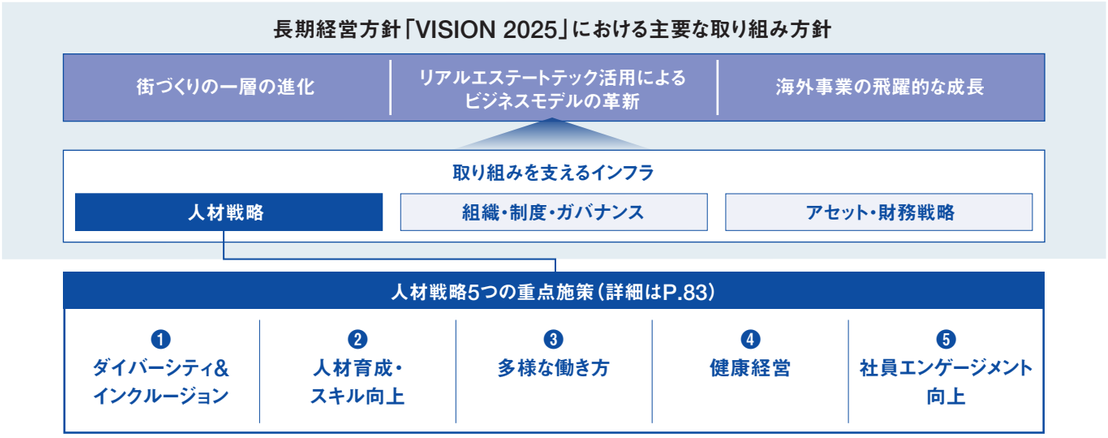
不動産デベロッパーとして新しい価値を創造し続けるための原動力は、人材という資産にあるという考えのもと、長期経営方針「VISION 2025」に掲げるさまざまな取り組みを支える重要なインフラとして、「人材戦略」を位置付けています。
三井不動産は創業以来、当社のDNAである「進取の気性」や「柔軟で強靭なチャレンジスピリット」を発揮して、多彩で革新的なビジネスとくらしに関するソリューションとサービスを提供してきました。「個々人がプロフェッショナルな知識・能力を磨き、付加価値創造力を高める」「多様な価値観が融合し、互いを尊敬し合い、チームとしての推進力につなげていく」ことを実現させるために、「社員一人ひとりと向き合い、その活躍の環境を整える」ことが、当社の人的資本に関する考え方です。この考え方に基づき、「ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）」「人材育成・スキル向上」「多様な働き方」「健康経営」「社員エンゲージメント向上」を重点施策として取り組んでいます。
まず、「D&I」については、変化する事業環境のなか、顧客の価値観の変化を機敏に読み取り、ビジネスを展開し成長し続けるためには、当社自らが多様性を包摂することが重要だと考えています。D&I推進宣言を定め、特に女性活躍推進を重要テーマとしてグループ一体となって推進しています。また、グローバル人材やDX人材の採用・育成、障がい者雇用等、その他のダイバーシティの推進とインクルージョンにも取り組んでいます。
次に、「人材育成・スキル向上」については、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、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っています。また、大学院修学等のための休職制度や副業制度等も充実させています。
社員の活躍の環境を整えるための「多様な働き方」については、全社員対象のリモートワーク制度とコアタイムなしのスーパーフレックス勤務制度により、働く場所と時間を自律的に選べるようにしています。また、育児や介護等との両立支援に取り組んでおり、育休からの復帰率は23年間連続100%を継続しています。
なお、「健康経営」については、社員の活躍の前提となるのは心身の健康という考えのもと、健康経営宣言を制定して社員の健康保持・増進に取り組んでいます。その取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所より、健康経営に特に優れた企業として「健康経営銘柄2023」に選定されました。
最後に、当社は社員一人ひとりが高い意欲を持って働くことを目指して「社員エンゲージメント向上」に取り組んでいます。エンゲージメントサーベイによると、90%以上の社員が「当社で働くことを誇りに思う」と回答しています。
このように、引き続き社員一人ひとりと向き合い、その活躍の環境を整えることで、多様な価値観を持つ社員全員がお互いを認め合い、高め合い、最強のチームとして新たな価値を生み出し社会に貢献していく。そのような取り組みを通じて会社と社員がともに成長していきたいと考えております。

人材への取り組みの詳細は、こちらをご参照ください。
https://www.hrm.mitsuifudosan.co.jp/

女性活躍推進の詳細は、こちらをご参照ください。
https://www.women.mitsuifudosan.co.jp/

三井不動産グループにおける人材の位置付け

「人材」という資産を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と位置付け、長期経営方針「VISION 2025」における各種取り組みを支えるためのインフラとして人材戦略を推進しています。



重点施策のKPIと進捗状況（三井不動産単体）

重点施策	単体KPI 指標	達成時期	数値目標	進捗状況 2020年度	2021年度	2022年度	備考
❶ ダイバーシティ&インクルージョン	女性管理職比率※1	2025年 2030年	10% 20%	5.7%	6.8%	7.7%	女性活躍推進に優れた企業とし令和4年度「なでしこ銘柄」に選定（2年連続）
	女性採用比率	毎年	40%	2021年度より目標設定	40.5%	44.1%	
	障がい者雇用率※2	毎年	2.3%以上	2.07%	2.14%	2.52%	2023年度は2.74%
❷ 人材育成・スキル向上	1人当たり研修時間※3	毎年	前年実績水準	2023年度より目標設定		28.2時間	
	1人当たり研修投資額※4	毎年	前年実績水準	2023年度より目標設定		13.1万円	
❸ 多様な働き方	育児休業取得者の復帰率	毎年	100%	100%	100%	100%	
	男性育児休業等取得率※5※6	毎年	100%	2022年度より目標設定		122.9%	
	有給休暇取得日数	毎年	年間14日	13.8日	15.0日	16.2日	
❹ 健康経営	健康診断／人間ドック受診率	毎年	100%	99.5%	100%	100%	健康経営に優れた企業として「健康経営銘柄2023」に初めて選定
❺ 社員エンゲージメント向上	社員エンゲージメント※7	毎年	80%	2023年度より目標設定		92%	

※1 翌年度4月1日の数字　※2 当該年度6月1日の数字　※3 研修時間を正社員数で除した数字　※4 研修投資額を正社員数で除した数字
※5 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
※6 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労働者がいる場合、100%を超えることがあります。　※7「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

DX戦略

当社における DX 推進計画の位置付け

長期経営方針 VISION 2025

街づくりを通して
持続可能な社会の構築を実現

テクノロジーを活用し
不動産業そのものをイノベーション

グローバルカンパニーへの進化

DX VISION 2025

事業変革〈顧客志向・社会課題解決〉

Smart City / Property	Omni Channel	Real Estate as a Service
デジタルで街と施設を快適・便利に	リアルとデジタルの顧客接点の融合	空間提供にとどまらないサービス志向

取り組み事例　企業のBCP強化をデジタルでサポートする「&Resilience」　P.93

働き方改革〈生産性・従業員満足度向上〉

ABW Activity Based Working	BPR Business Process Re-engineering
場所にとらわれないアクティブな働き方	既存の業務フロー/システム改革

取り組み事例　RPA、ローコードツールの活用による働き方改革の推進　P.94

推進基盤

サイバーセキュリティ	データ活用	不動産 × デジタル 人材育成	グループシステム先進化	モダン開発
グループセキュリティの弛まぬ進化	顧客や業務のデータ活用	全社ITリテラシーとDX本部の推進力	共通化・効率化	安い・早い・上手い永続型開発

取り組み事例
- 取得・蓄積したデータを活用した事業成長への取り組み　P.94
- 全社員対象DX研修「DxU（ディー・バイ・ユー）」の実施　P.87



当社DX推進上の重要視点

DXの位置付け

- **DXは多様**：どうしたらDXが進むのか 具体的戦略が必要
- **DXは手段**：顧客への価値提供が目的 Who・What・Howの明確化
- **リアルとの組み合わせ**：当社の強みであるリアルとの組み合わせが重要

“Real Estate as a Service”

＝

顧客の顕在ニーズと潜在ニーズを捉え
三井不動産にしかできないサービスの創出を目指す

不動産を「モノ」としてではなく「サービス」として提供

- ビジネスを商品別でなく**顧客の行動別**に捉える
- **リアル、デジタルの最適な組み合わせ**を目指す

〈デジタルにできること〉
- 顧客プロセスのスマート化
- データ活用（取得・分析）

当社DX推進上の重要視点

- **顧客視点**：徹底的にお客様の目線に立つ
- **リアル × デジタル視点**：最適な組み合わせにより リアルの価値を究極まで高める
- **データ活用視点**：明確な目的のもと 必要なデータの質・量を定義する

DX推進による成果事例

成果1　事業変革

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

主な事業変革プロジェクト

	2020年	2021年	2022年
新サービスリリース	5件	11件	14件
主な開発中案件	8件	12件	9件
主な実証実験案件	4件	6件	4件

主な当社会員組織

2021年10月 **1,364万人** ▶ 2022年10月 **1,500万人**

商業施設：約1,300万人
すまい：約30万人
ホテル：約69万人
オフィス（ワークスタイリング）：約25万人
オフィス（& Life-Biz）：約13万人
東京ドーム：約63万人

成果2　働き方改革

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

主な働き方改革プロジェクト

	2020年	2021年	2022年
新システムリリース	4件	5件	6件
主な開発中案件	6件	7件	13件

システム刷新による業務効率化時間

2018年4月～2022年3月の集計

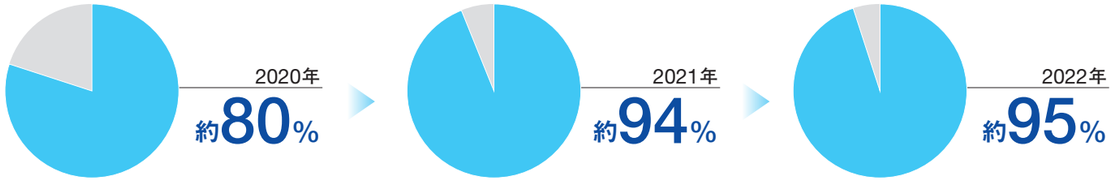
年間 約27万時間、約138人分※

※年間1,920時間/人換算（8時間/日×20日/月×12カ月）

成果3　推進基盤

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

社内利用システムクラウド率（三井不動産（株）単体）



外部からの評価

受賞歴

「DX銘柄2022」受賞
評価ポイント：DX推進体制やDXプロジェクトの実行能力／柏の葉データプラットフォームの取り組み

「2022 IT賞（顧客・事業機能領域）」受賞
評価ポイント：らぽーと福岡における、デジタルを活用したサービス革新の取り組み

「2021 IT奨励賞（社会課題解決領域）」受賞
評価ポイント：「スマートライフパス柏の葉」および「Dot to Dot」

DX銘柄 2021「デジタル×コロナ対策（レジリエンス部門）」受賞
評価ポイント：新型コロナウイルス感染症下における業務の持続性確保

特集

「行きたくなる街づくり」による価値創造の実現

「行きたくなる街づくり」による価値創造の実現

オフィス市場を取り巻く環境

ワーカーの視点

リモートワークの浸透、ワークスタイル多様化の時代

働く場所と時間は、自身の生産性とライフスタイルに合わせて個人が選択

→ **オフィス需要の変化**

→ **オフィス市場の優勝劣敗構造が強まる可能性**

立地・スペック・サービス等による優勝劣敗が強まり、競争優位性が高い街・オフィスが選好されるようになる

経営者の視点

デジタルで代替できないリアル空間の価値の再認識
（オフィスの意義、重要性の再認識）

- 集積や対面のメリットを活かしたイノベーションの創出
- 企業のブランディング
- 人材獲得

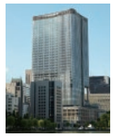
→ **「オフィスに求める要素」のアップデート**

- 好立地
- 高スペック（充実した共用空間・BCP・サイバーセキュリティ・パンデミック対応）
- 充実したソフトサービス
- 他企業との関わりやすさ

当社グループの5つの強み

01 高スペック（ミクストユース）資産の開発力

好立地・高スペックの都心ミクストユースの割合が増加


東京ミッドタウン日比谷（東京, 2018）


日本橋髙島屋三井ビルディング（東京, 2018）


日本橋室町三井タワー（東京, 2019）


msb Tamachi（S棟、N棟）（東京, 2018・2020）

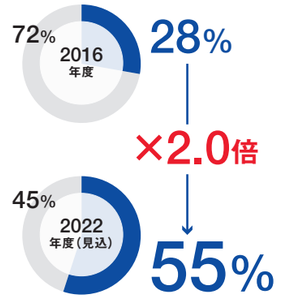

豊洲ベイサイドクロスタワー（東京, 2020）


文京ガーデンゲートタワー（東京, 2020）


Otemachi One（東京, 2020）


東京ミッドタウン八重洲（東京, 2022）

※東京ミッドタウンシリーズ、コレドシリーズ、50・55ハドソンヤード、その他大規模5物件



※有価証券報告書「主要な設備の状況」における建物延床面積から集計

02 好立地資産

03 充実したソフトサービス等

&WORK STYLING 三井不動産
多拠点型シェアオフィス

&well 三井不動産
健康経営支援サービス

グリーン電力サービス
テナント専有部におけるグリーン電力の提供

&BIZ 三井のオフィス
『三井のオフィス』入居のビジネスパーソン向け会員組織

&BIZ consulting 三井のオフィス
ワークスタイル・ワークプレイスの改革をサポート

&BIZ conference 三井のオフィス
多様な施設でビジネスをサポート

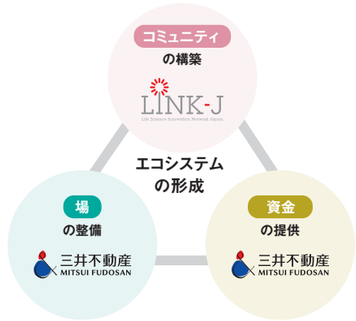
04 厚い顧客ネットワーク

- オフィステナント：3,000社以上
- 多様な業種（事業会社、アカデミア、農業界、医療法人）
- 厚み・深みのある強固なリレーション（共同事業、共同研究の実施）
- イノベーションを創出する異業種交流の仕組み
  （大企業、ベンチャー企業、NPO、官公庁などへ交流の機会を提供）

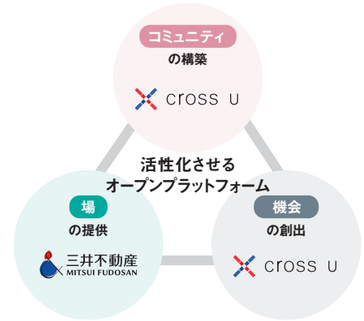
&WORK STYLING　BASE

05 新たな需要の創出（プラットフォーム創り）

ライフサイエンス業界



宇宙ビジネス業界



LINK-J、cross U：いずれも当社を中心として設立された一般社団法人

「行きたくなる街づくり」
による価値創造の実現

アウトプット -当社の街づくり-

「街」に求められている多様なニーズを受け止め、いろいろな仕掛けを施し、
ワークとライフが一体化した「行きたくなる街」の創造

東京ミッドタウン八重洲の事例

非日常 特別感
40～45階 ブルガリホテル 東京

快適さ 生産性
7～38階 オフィスフロア



憩い
&BIZ
27階 テナント向けラウンジ フィットネスジム



TOKYO MIDTOWN YAESU



癒し
5階 屋上テラス



健康



刺激 気づき
4～5階 イノベーション フィールド八重洲（東京大学八重洲アカデミックコモンズ）



子育て
2～3階 認定こども園

楽しい 面白い 美味しい
地下1～3階 商業ゾーン



便利
地下2階 バスターミナル



アウトカム -価値の創造-

経済的価値の創出
（当社において）

経営者から移転先として選ばれるオフィスの創造

〈 日本橋エリア 〉
オフィス移転先人気No.1
（出典）森ビル（株）「2022年 東京23区オフィスニーズに関する調査」より

〈 日本橋・八重洲エリアの募集賃料 〉
+5%以上の上昇へ
（2020年1月末比）（出典）三幸エステート（株）募集賃料データより

〈 当社の首都圏オフィス空室率 〉
マーケットよりも相対的に低位安定した空室率を実現

都心5区	当社（首都圏・単体）
6.48%（出典）三鬼商事（株）	3.2%

※2023年6月末時点

マーケットリスク耐性の向上



賃貸キャッシュ・フローの安定

社会的価値の創出
（外部に対して）

人・企業・モノ・情報等の集積による「コミュニティ」創造

イノベーションの実現

新たなビジネスの創出・新需要の創造

日本の産業競争力・成長力の向上



人々の豊かな暮らしの実現

特集

三井不動産 米国事業の今

海外事業を行う目的

- 新たな収益機会の獲得
- ポートフォリオの分散

●事業戦略

不動産投資事業

●米国事業における当社の強み

デベロッパー × 機関投資家

不動産の目利き力　資金調達力

米国事業約50年 × ローカル化推進

信用力　ネットワーク

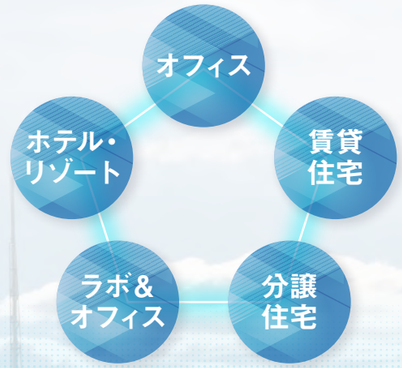
パートナー戦略

現地の大手デベロッパーおよびエリアに特化したローカルデベロッパーとの親密な関係性



ローカルなビジネスコミュニティを意識した人材を登用

●ポートフォリオ



米国で息づく三井不動産のDNA

事業モデルの進化

賃貸収益の積み上げ型

↓

賃貸収益と分譲収益のハイブリッド型

- 50 Hudson Yardsの竣工に伴い、海外事業の基盤となる賃貸収益が拡大
- 成長著しいマーケットにおいて、新規開発案件を積極的に取得
- 安定稼働済みの賃貸住宅を中心に物件の売却を増やし、開発による利益を早期に実現

TOPICS

50 Hudson Yards 竣工

ニューヨーク市マンハッタン地区において、オフィスビル「50 Hudson Yards」が竣工。「55 Hudson Yards」(2018年竣工)に続き、2棟目の当社参画物件(事業シェア90%)。

ミクストユース(過去最大級※1・11ha)

※1 マンハッタンにおいて



ミッドタウン・チェルシー近接 34丁目駅直結(Hudson Yards内で唯一)



最大規模※2・新築大規模フロアプレート

※2 マンハッタンにおいて

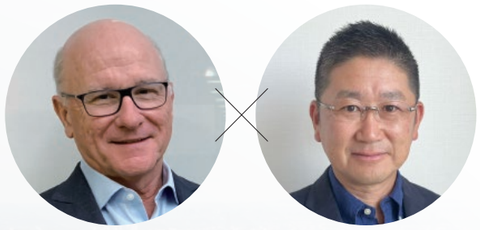
物件名称	50 Hudson Yards	55 Hudson Yards
建物規模	地上58階・地下3階	地上51階・地下1階
延床面積	約269,000m²	約117,600m²
基準階面積	約4,600~7,400m²※3	約2,600m²
主な用途	オフィス	オフィス
竣工時期	2022年6月	2018年10月
総事業費(145円/$)	6,000億円超	約2,000億円

※3 フロアにより異なる



三井不動産アメリカCEOと
Presidentが語る

米国市場の今と、三井不動産のプレゼンス



三井不動産アメリカ CEO
John Westerfield

三井不動産アメリカ President
杉本 健祥

1 三井不動産アメリカの歴史

杉本：三井不動産アメリカ（以下、MFA）の前身である米国三井不動産が1973年に設立されたため、私たちの事業は2023年で50周年を迎えます。設立当初の主な事業内容は、工業団地開発のほか、稼働済みオフィスビルの取得、運営などでした。1986年には、現在MFAの本社も入っている「1251 Avenue of the Americas（1251アメリカ街）」を取得しました。これが転機となり、MFAは現在の事業規模にまで成長できたと認識しています。

John：「1251アメリカ街」の購入後、MFAは1990年代から2000年代にかけて、ニューヨークやワシントンD.C.、サンフランシスコ、ロサンゼルスなどでオフィス物件を精力的に取得したほか、ロサンゼルスでの開発案件も手がけました。直近10年間はオフィスや賃貸住宅の開発に力を入れており、最近はライフサイエンス物件も開発しています。

2 社会のニーズを読み、新たな市場へ参入する

John：先ほどお話ししたように、MFAの事業活動の軸は、物件の「購入」から「開発」へと移ってきました。そして現在私たちが目指しているのは、コミュニティの創造や、街づくりにつながる開発です。直近では「50 Hudson Yards（50ハドソンヤード）」や「55 Hudson Yards（55ハドソンヤード）」のような大規模オフィスビルを竣工しました。また、ここ数年はサンベルトエリアの賃貸住宅への投資のほか、研究開発施設の需要拡大を受け、サンディエゴの「Torrey View（トーリービュー）」といったライフサイエンス施設など、新規マーケットにも参入しています。

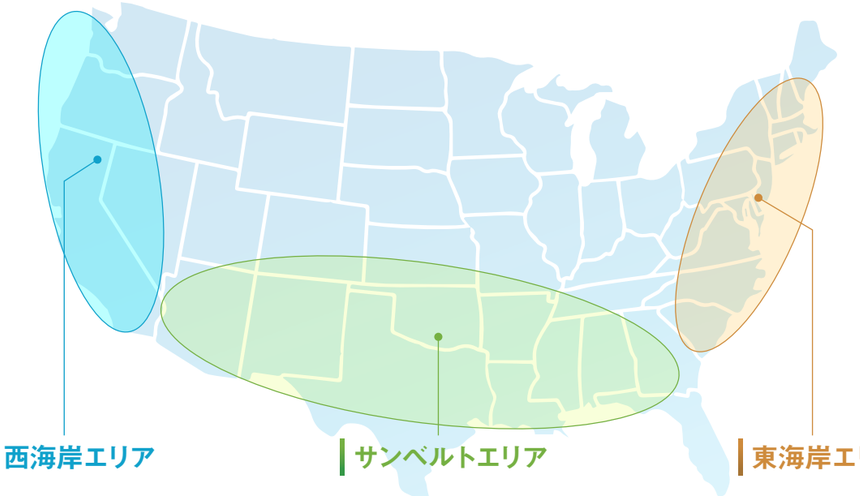
杉本：機関投資家とは異なり、私たちは開発のリスクを取ることができます。開発のリスクとは、大きく分けて許認可取得、コスト、そしてリーシングとなります。三井不動産は日本の開発案件で積み重ねたリスクマネジメントの経験が非常に豊富で、投資物件の目利き力という点において米国市場でも強みになっていると思います。また、米国経済の成長性も、私たちの事業にとっての追い風になっています。米国経済は、人口増や強い個人消費に裏打ちされた持続的な成長が見込まれます。足元では高水準のインフレが続いており、私たちの事業にどんな影響があるかを慎重に見極めていくつもりですが、米国経済は毎年2～3%の潜在成長率が見込まれています。

3 米国市場での新たな可能性

John：米国は人口・経済ともに成長を続けています。サンベルトエリアへの人口流入増、都市化の進行、知識集約型産業およびテック業界の大都市での拡大といった最近の傾向は、いずれも私たちの事業にとって有利に働いています。米国内での住宅不足により賃貸住宅開発のニーズが高まっていることも、MFAの事業機会拡大につながっています。

杉本：長期経営方針「VISION 2025」にあるように、三井不動産グループは今後も海外事業をさらに展開していく方針です。目標は、2025年までに海外事業による利益を営業利益全体の30%まで拡大することです。MFAがこうした成長の推進力となれるよう、今後も慎重に、かつ積極的に投資を続け、三井不動産グループの発展に貢献していきたいと思います。

米国における事業展開（オフィス・賃貸住宅）



東海岸エリア
ニューヨーク、ワシントンD.C.、ボストン、ニュージャージーなど

アセットクラス	主な物件
オフィス※	「50・55 Hudson yards」 「1251 Avenue of the Americas」
賃貸住宅	「Gallery 64」 「525 West 52nd Street」

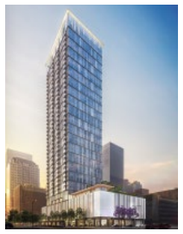

1251 Avenue of the Americas


Gallery 64

西海岸エリア
サンフランシスコ、ロサンゼルス、サンディエゴ、シアトルなど

アセットクラス	主な物件
オフィス※	「270 Brannan」 「Torrey View」
賃貸住宅	「Figueroa Eight」 「Vance」


Torrey View


Figueroa Eight

サンベルトエリア
ダラスなど

アセットクラス	主な物件
賃貸住宅	「Maple Terrace」


Maple Terrace

※ラボ&オフィスを含む

At a Glance

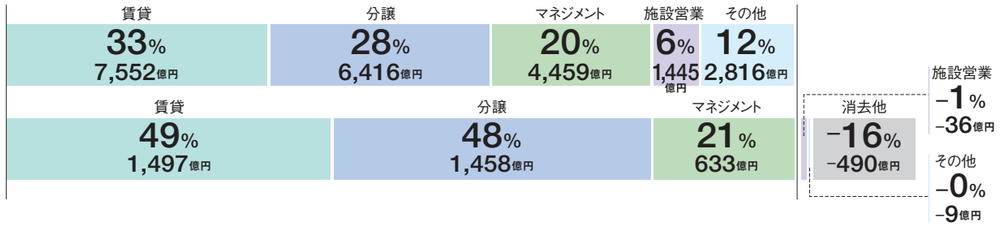
三井不動産グループでは、主な事業活動として「賃貸事業」「分譲事業」「マネジメント事業」「施設営業事業」に取り組んでおり、これらの形態に合わせ、2023年度より「賃貸」「分譲」「マネジメント」「施設営業」「その他」の5つの会計セグメントを採用しています。なお、個別のプロジェクトごとに発生する収益や利益は、これらのセグメントごとに分解され、単一もしくは複数のセグメントに計上されます。

2022年度実績（2023年度より採用した5つの会計セグメントへ組替後）

※ 四捨五入により、合計値が100%にならない場合があります。

連結営業収益
22,691億円

連結営業利益
3,054億円



会計セグメント概要（2023年度より「施設営業」セグメントを新設）

	賃貸	分譲	マネジメント	施設営業 NEW	その他
セグメント解説	不動産の賃貸によりテナント等の借主から得た賃貸収益を計上しています。	投資家・個人への不動産の売却により得た売却収益を計上しています。	不動産の管理・運営および仲介等により得た手数料収益を計上しています。	ホテル・リゾートや、東京ドームシティ等の施設営業により得た収益を計上しています。	木造住宅等の新築請負や、リフォーム事業により得た収益を計上しています。
サブセグメント	オフィス / 商業施設 / その他	国内住宅分譲 / 投資家向け・海外住宅分譲等	プロパティマネジメント / 仲介・アセットマネジメント等	ホテル・リゾート / スポーツ・エンターテインメント	新築請負・リフォーム等 / その他

各アセットクラスにおける主要な収益計上先

✓：主に収益を上げているカテゴリー

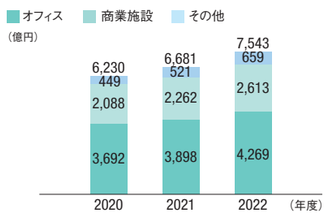
※ 収益の上がるカテゴリーのイメージを記載したものであり、実際とは異なる場合があります。

主なアセットクラス			オフィス	商業施設	その他	個人向け 国内住宅	個人向け 海外住宅	投資家向け	プロパティマネジメント	仲介 法人向け	仲介 個人向け	アセットマネジメント	ホテル・リゾート	スポーツ・エンターテインメント	新築請負・リフォーム等
オフィス	P.57		✓					✓	✓	✓		✓			
商業施設	P.61			✓				✓	✓			✓			
物流施設	P.63				✓			✓	✓			✓			
住宅	中高層	P.65				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	戸建	P.65				✓					✓				✓
ホテル・リゾート		P.69											✓		
東京ドーム		P.71												✓	

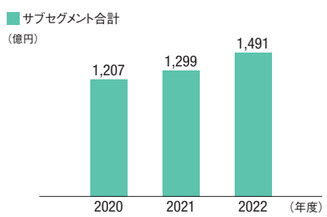
セグメント別売上高・営業利益（2022年度以前は「賃貸」「分譲」「マネジメント」「その他」の4つの会計セグメントを採用）

賃貸

セグメント別売上高およびサブセグメント別内訳

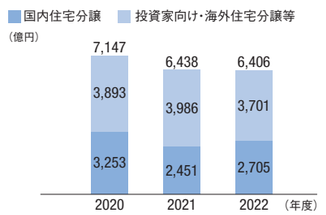


セグメント別営業利益およびサブセグメント別内訳

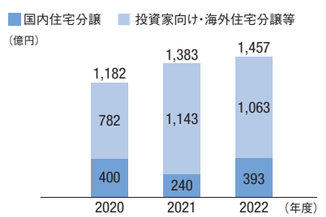


分譲

セグメント別売上高およびサブセグメント別内訳

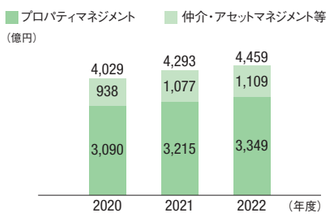


セグメント別営業利益およびサブセグメント別内訳

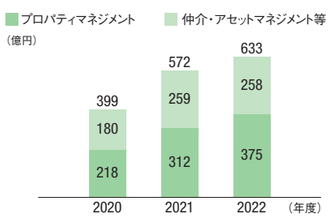


マネジメント

セグメント別売上高およびサブセグメント別内訳

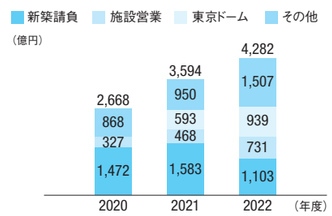


セグメント別営業利益およびサブセグメント別内訳

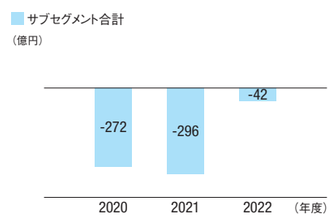


その他※

セグメント別売上高およびサブセグメント別内訳



セグメント別営業利益およびサブセグメント別内訳



※ 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とテナントの誘致競争の激化

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
- リアルコミュニケーションが実現できるオフィスの価値の再認識
- 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※1との中長期リレーション
- ワークスタイリング会員数約26万人※2　拠点数約140（全国）※2
- オフィスだけにとどまらないミクストユース型の街づくりノウハウ
- 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 2023年3月末時点　※2 2023年7月末時点

事業戦略

- **働く場所・時間帯等、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**
- **街の要素を施設単体でとらえるのではなく、働く、遊ぶ、暮らすといった人の行動や提供するサービスでとらえた「行きたくなる」街づくりの推進**
- **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**

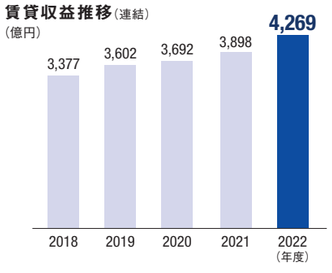
※2 テナントへのグリーン電力の供給等

優良なポートフォリオ

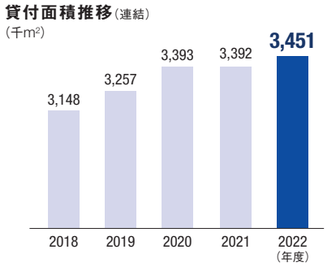
賃貸収益（連結）	貸付面積（連結）	貸付面積首都圏比率（単体）
約4,269億円	約3,451千m²	約90%
（2022年度）	（2022年度末時点）	（2022年度末時点）

東京都心部を中心に賃貸収益・貸付面積を順調に拡大

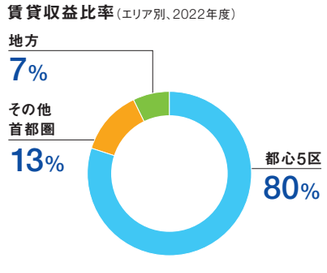
賃貸収益推移（連結）
（億円）



貸付面積推移（連結）
（千m²）

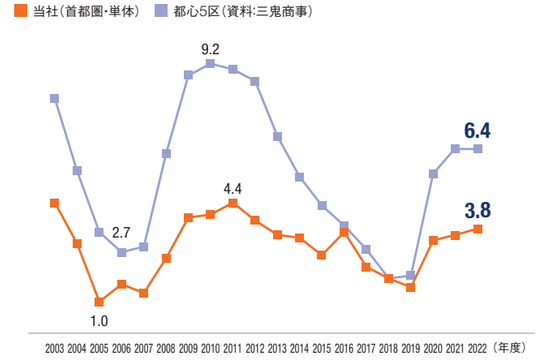


賃貸収益比率（エリア別、2022年度）



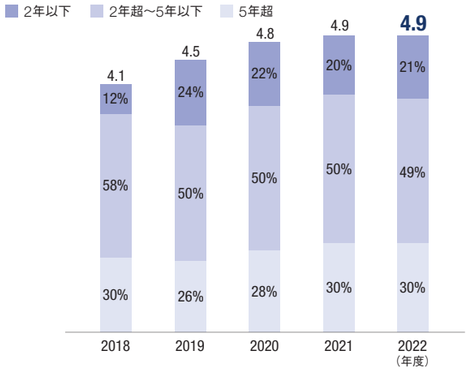
オフィス空室率は市場より低位で推移

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）
（年）



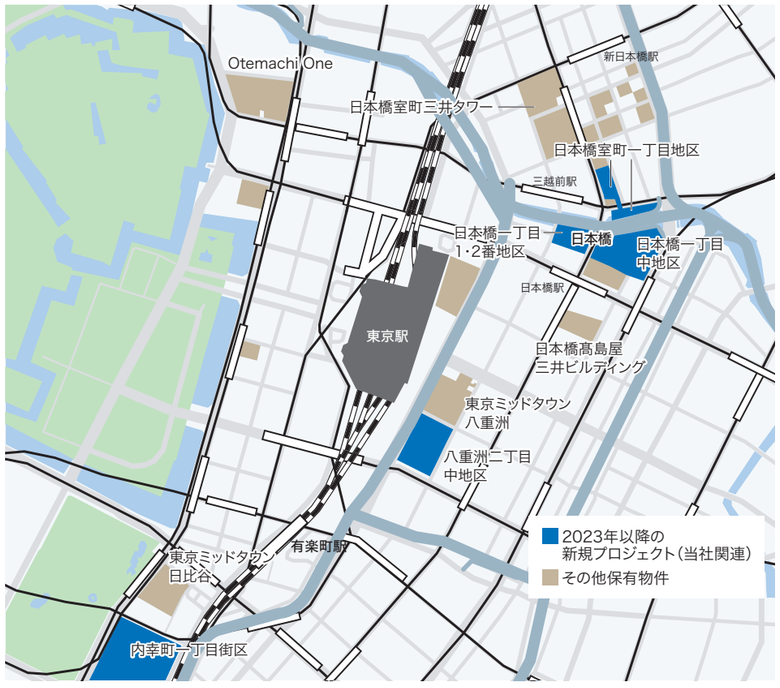
今後の開発パイプライン

国内プロジェクト 7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

（2023年8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



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。

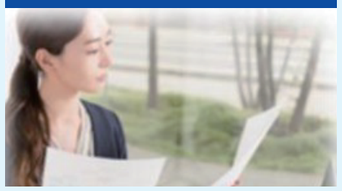
本社（拠点型オフィス）



サテライトオフィス



自宅



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
&BIZ 三井のオフィス

当社顧客向け会員制施設※1
&BIZ fitness 三井のオフィス
&BIZ conference 三井のオフィス

新たな働き方を提案・提供するコンサルティングサービス
&BIZ consulting 三井のオフィス

働き方の選択肢の拡大に資する多拠点型シェアオフィスの提供
&WORK STYLING 三井不動産

健康経営推進をワンストップでサポートする総合プラットフォーム
&well 三井不動産

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
cross U

BCP
日本橋・豊洲・八重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多拠点型シェアオフィス「WORK STYLING」

拠点型オフィス ←→ &WORK STYLING 三井不動産 ←→ 在宅勤務

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



ワークスタイリング SOLO（個室特化型）



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

全国拠点数
139拠点※2

会員企業数
約1,000社

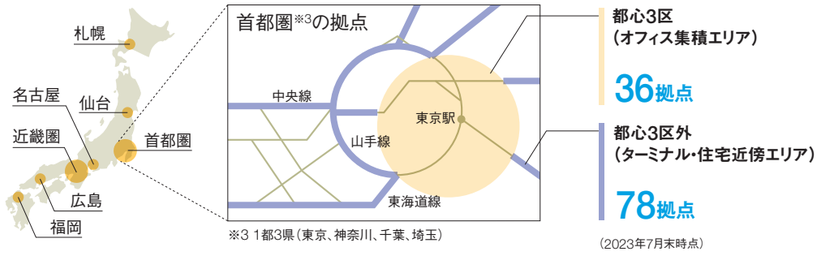
会員数
約26万人

（2023年7月末時点）
※2 うち三井ガーデンホテル等との提携:31拠点

拠点分布と内訳

首都圏	114拠点
近畿圏	11拠点
その他エリア	14拠点

（2023年7月末時点）



※3 1都3県（東京、神奈川、千葉、埼玉）

（2023年7月末時点）

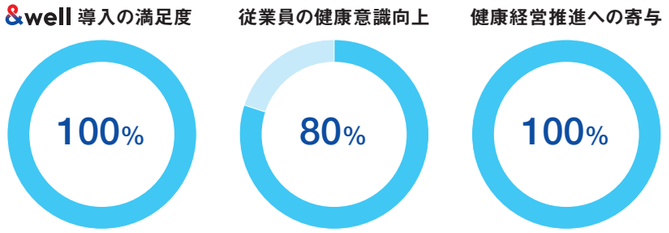
TOPICS　企業の経営課題の健康経営を支援するサービス「&well」

「&well」は経営層・人事と従業員の双方をサポートし、企業の健康経営を支援するサービスです。2023年に実施したアンケートでは導入企業の100%が&wellが健康経営推進へ寄与していると回答、80%が従業員の健康意識が高まったと回答しています。なお、&wellでサポートしている「健康経営優良法人」の取得を目指す企業の全社が、優良法人に選定され、うち3割の企業が初選定、4割の企業がホワイト500に選定、5割の企業の認定評価が上昇となりました。

こういった健康に関する各種取り組みが評価され、三井不動産は健康経営に特に優れた企業として「健康経営銘柄2023」に選定されました。

人的資本への投資が求められている現代において、引き続きお客様の経営課題の一つである「健康経営」、「ウェルビーイング」をリアル・デジタル両面でご支援します。

利用企業を対象としたアンケート結果（2023年度）



健康経営銘柄2023への選定

2023 健康経営銘柄 Health and Productivity

商業施設

市場環境

リスク
- エネルギー価格等の物価高による消費マインド・テナント収益の影響懸念
- EC 市場の伸長によるリアル施設売上の影響懸念

機会
- リアルとデジタルを使い分ける消費行動の定着
- インバウンド需要の再拡大

競争優位性

- 商業テナント会社数約2,500社※1 店舗数約9,700店※1
- 三井ショッピングパーク会員数約1,350万人※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 2023年4月1日時点　※2 2022年度末時点

事業戦略

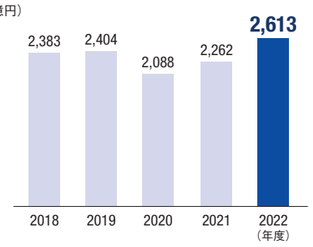
- スポーツ・エンターテインメント等を切り口としたリアルならではの体験の提供による来館・体験価値の最大化
- 自社 EC サイト「&mall」のみならず、アプリ、各種 SNS など、さまざまなチャネルを通じたコミュニケーションの充実により、リアル・デジタルが融合した購買体験を提供
- 顧客接点の拡充・顧客利便性のさらなる向上に向け、自社のみならずさまざまな顧客基盤との接続を強化することで、顧客ロイヤリティを向上
- 消費者への幅広い購買選択肢の提供とテナントの在庫管理の効率化等を目指した「リアル施設」「EC サイト」「ロジスティクス」を組み合わせた当社ならではの「三位一体化」の推進

優良なポートフォリオ

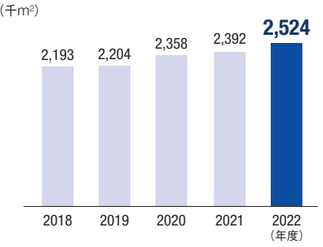
施設売上高（連結）	賃貸収益（連結）	貸付面積（連結）
約1兆4,000億円（2022年度）	約2,613億円（2022年度）	約2,524千m²（2022年度末時点）

売上高はリオープニングにより回復、貸付面積は安定的に増加

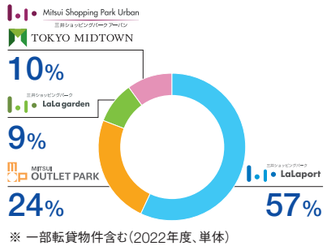
賃貸収益推移（連結）（億円）



貸付面積推移（連結）（千m²）



施設売上比率※（施設種別）



※ 一部転貸物件含む（2022年度、単体）

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）



エリア別出店数（ららぽーと・三井アウトレットパーク）

	計	ららぽーと	MOP
合計	34	21	13
首都圏	17	12	5
近畿圏	8	5	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 5物件　海外プロジェクト 5物件　うち台湾4物件、マレーシア1物件

（2023年8月末時点）

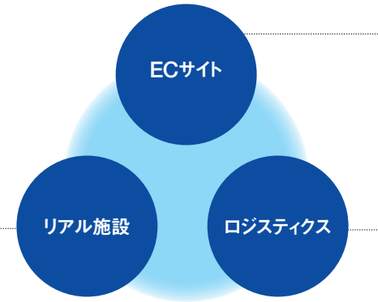
リアル施設・ECサイト・ロジスティクス「三位一体化」による推進

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（2022年度）	約1兆4,000億円
会員（2022年度末時点）	約1,350万人
商業テナント（2023年4月1日時点）	約2,500社
総店舗数（2023年4月1日時点）	約9,700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



&mall　総店舗数 約420店（2023年8月末時点）

リアル商業・EC在庫一元管理

Mitsui Fudosan Logistics Park　物流拠点 64棟



総延床面積 約530万m²（2023年8月末時点）

TOPICS　新たな服のサイクルを生み出す場「KISARAZU CONCEPT STORE」

ファッション業界における余剰在庫の削減や、環境負荷の少ないサプライチェーンの構築という課題解決に向けたトライアルとして、MOP※木更津の隣接地に「KISARAZU CONCEPT STORE」を2023年6月に開設。これまでの商流ではお客様に届けられなかった規格外品やデッドストック品の販売、環境負荷に配慮した新素材やアップサイクル商品、新しいものづくりの技術を紹介するほか、衣類を土壌や環境負荷の少ない燃料などにリサイクルする取り組みの推進など、持続可能な社会の実現に貢献します。

※三井アウトレットパーク



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
- 築古倉庫からの移転ニーズやEC市場拡大に伴う物流の効率化・集約化
- 労働力不足を背景とした、DXによる省人化、機械化ニーズも拡大

競争優位性

- 国内外64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2,500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
- 屋上に最大限太陽光発電設備を設置

※1 2023年8月末時点　※2 2022年度末時点　※3 2023年4月1日時点

事業戦略

- 三井不動産グループのもつリソースを最大限活用し、顧客および社会全体の物流課題解決に寄与するプラットフォームを提供
- DX活用により労働力不足等物流業界の課題解決に貢献し、MFLPブランド差別化を推進
- 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

優良なポートフォリオ

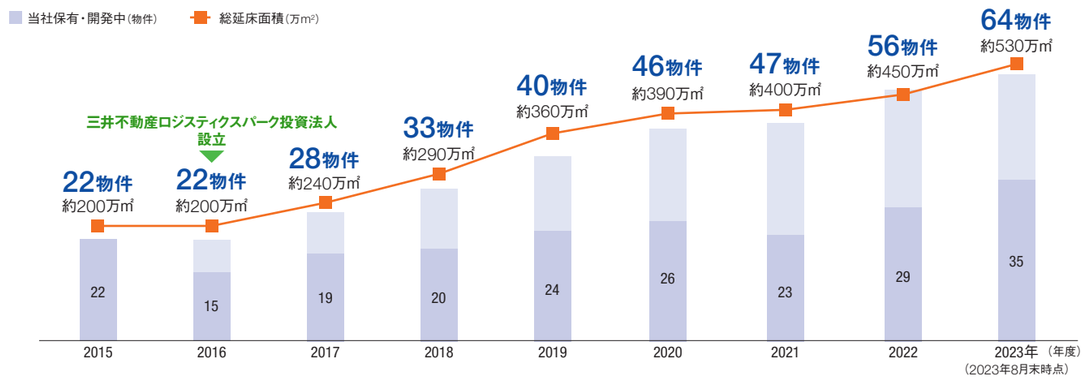
当社過去開発物件を含む累計（2023年8月末時点）

国内外の開発・運営施設数	累計総投資額
計64物件 うち当社保有かつ稼働中　計19物件	8,500億円以上

総延床面積	主要な展開エリア
約530万㎡ うち当社保有かつ稼働中　約190万㎡	首都圏 39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 19物件　うち首都圏9物件、海外5物件

（2023年8月末時点）

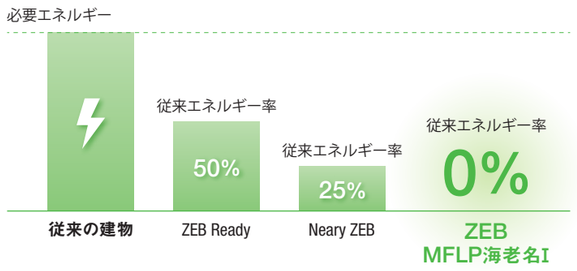
TOPICS 『ZEB』認証取得の環境配慮型グリーンエネルギー倉庫「MFLP海老名I」

MFLP海老名Iは、施設内の使用電力の100%を再生エネルギーとして供給できるグリーンエネルギー倉庫として、三井不動産だけでなく、入居企業のグリーン化計画に合わせた脱炭素支援をしています。


MFLP海老名I

- 太陽光発電設備（設備容量:約2,000kW、発電量:約2,200,000kWh/年）を設置し、発電電力を共用部およびテナント専有部へも供給
- グリーン電力提供サービスにより、利用実態に合わせた施設全体のCO_2排出量実質ゼロを実現
- 建築物省エネ法で定める基準のうち、最高ランクの『ZEB』認証取得
- 環境・社会への配慮がなされた不動産を支援するために日本政策投資銀行が創設した認証制度のDBJ Green Building認証5つ星を取得
- 三井不動産グループが保有する森林由来の木材をエントランスやラウンジの仕上げ材に積極的に活用
- 多様性・周辺環境へ配慮した生態系保全の取り組みとしてグリーンインフラを整備


屋上に設置された太陽光パネル



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
- 新築物件数の減少および建物老朽化によるストック市場への注目

競争優位性

- マンション分譲戸数約**24万戸**※1
- 三井のすまいLOOP会員数約**32万人**※2
- 仲介件数**37年**連続**No.1のブランド力**
- 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・シニアレジデンス、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

※1 2022年度末時点　※2 2023年4月末時点

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**
- **建替、再開発等のストックビジネスにおけるグループ連携を活かした事業推進**

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	売る	貸す・借りる	
三井不動産レジデンシャル	三井のリハウス	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	三井のリハウス	三井ホームエステート

建てる	リフォーム	インテリア	運用する
三井ホーム	三井のリフォーム	三井デザインテック	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）



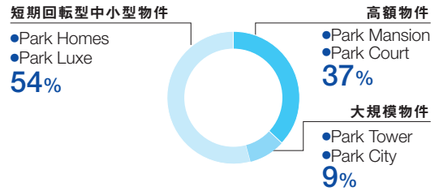
戸建



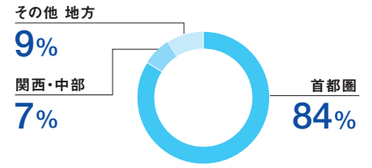
中高層（個人向け）

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

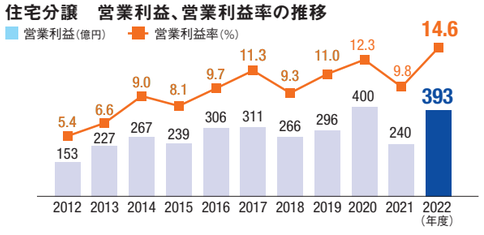
売上割合／ブランド別（2022年度）



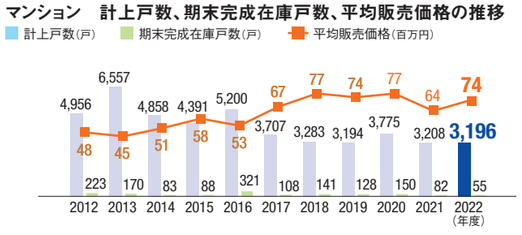
売上割合／地域別（2022年度）



住宅分譲　営業利益、営業利益率の推移

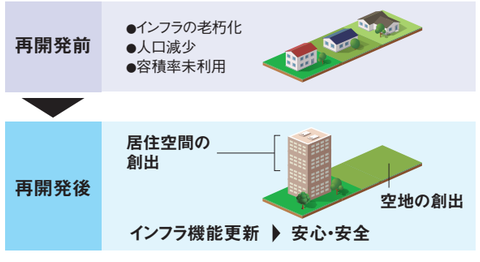


マンション　計上戸数、期末完成在庫戸数、平均販売価格の推移



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。



大規模再開発による価値創造事例



パークタワーグランスカイ
（東京都品川区、2010年竣工）

今後の開発パイプライン

大規模プロジェクト **18物件**　マンションランドバンク **約25,000戸**

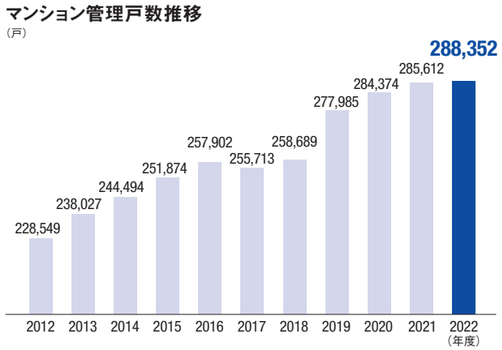
（2023年8月末時点）

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29万戸

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

時間貸し駐車場管理台数　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。

三井のリパーク

カーシェアリング会員数（2023年4月末時点）　約38万人

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。



careco カレコ・カーシェアリングクラブ

仲介（マネジメントセグメント）

売買仲介取扱件数　約39,000件　37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2022年度まで

三井のリハウス　REALPLAN

売買仲介実績（2022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グループ	910	39,106	19,184	291
2 A社	826	29,577	18,213	206
3 B社	725	34,906	13,961	249
4 C社	452	9,985	10,603	88
5 D社	249	8,128	5,661	68

資料：(株)不動産経済研究所「日刊不動産経済通信2023.5.18」

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49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49年間累計）



木造施設建築数※　5,700件以上

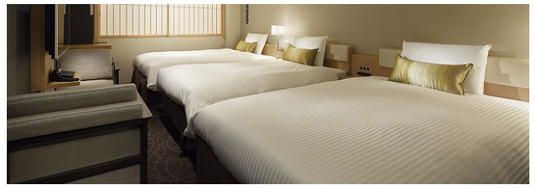
※ 医院、福祉、施設建築



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・法人を問わず、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。



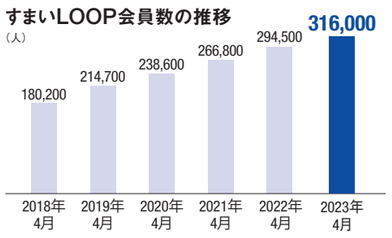


TOPICS　三井のすまいLOOP――「すまいとくらし」のワンストップソリューションの提供

会員数　約32万人※の顧客基盤

※ 2023年4月末時点

すまいLOOP会員数の推移



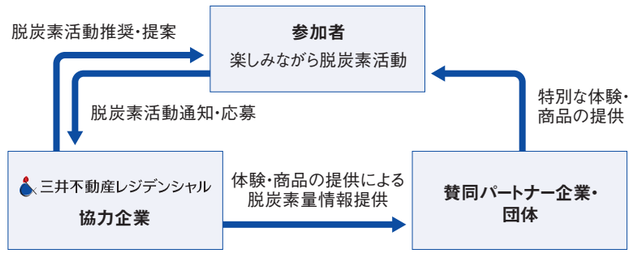
「三井のすまいにお住まいの方」に、快適でお得なサービスを提供します。



TOPICS　楽しみながら持続的に脱炭素を実践する『くらしのサス活』始動

すまいとくらしにおける脱炭素活動を整理し、入居者に対し脱炭素活動を推奨するとともに、住戸ごとに電気・ガスの使用量のデータを用いてCO_2排出量・削減量をスマートフォン・PC等で見える化、削減量等に応じた特典提供を行う仕組みを三井不動産レジデンシャルの物件に導入※。お客様の脱炭素活動を「楽しく循環・継続できることに」できるよう後押しし、脱炭素社会の実現を目指します。

※ 2022年度以降に設計を開始した首都圏の分譲マンションへ順次導入。



ホテル・リゾート

市場環境

リスク
- インバウンド急回復によるオーバーツーリズムの発生
- 各種物価・水光熱費の高騰に起因する運営コストの増加

機会
- 日本の観光資源に対する国内外からの高い評価
- 訪日外国人数の急回復およびさらなる増加への期待

競争優位性

- 三井ガーデンホテル会員数**80万人超**※1
- 直営客室数約**13,300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14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、
  当社グループ各会員組織との連携等）

※1 2023年8月末時点

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
- 国内外富裕層向けのラグジュアリー施設展開によるブランド力強化

※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

優良なポートフォリオ

物件数・客室数（海外含む）　**53施設　約13,300室**（2023年8月末時点）

多様な顧客ニーズに応えるブランド

宿泊主体型ホテル

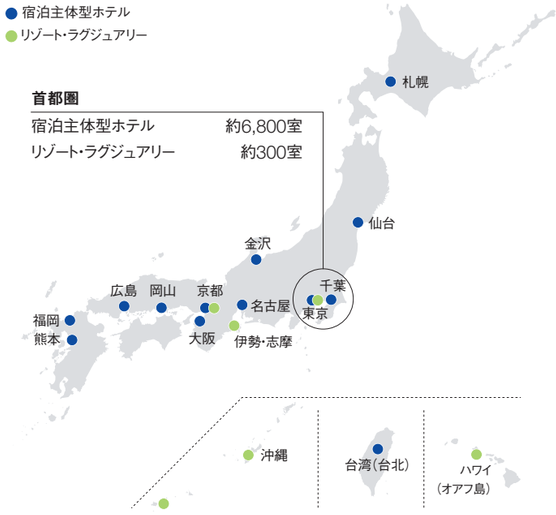
Mitsui Garden Hotels
THE CELESTINE HOTELS
sequence
TOKYO DOME HOTEL

リゾート・ラグジュアリー

HOTEL THE MITSUI KYOTO
BVLGARI HOTEL TOKYO
FOUR SEASONS HOTEL TOKYO AT OTEMACHI
Halekulani Out the Beach at Waikiki
Halekulani OKINAWA
Halepuna WAIKIKI by Halekulani
はいむるぶし Kohamajima
熱海後楽園ホテル
AMANEMU
NEMU RESORT
Tabi Hotel INTERNATIONAL

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13,300室）

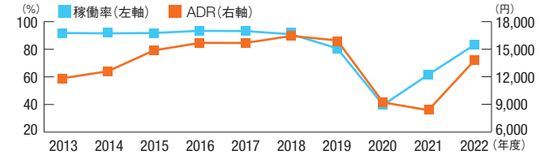
当社ホテル・リゾート施設　展開エリア（2023年8月末時点）



宿泊主体型ホテル　エリア別室数※1

	室数	割合
合計	**11,200**	**84%**
東京	5,400	41%
首都圏（東京除く）	1,400	11%
京都	1,300	10%
大阪	300	2%
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	**2,100**	**16%**
東京	300	2%
沖縄	500	4%
国内その他	600	5%
ホノルル	700	5%

※1 100室単位（2023年8月末時点）　※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**1,000室**　うち宿泊主体型ホテル約**800室**、リゾート・ラグジュアリー約**200室**

（2023年8月末時点）

TOPICS　フォーブス・トラベルガイドによる最高評価（5つ星）を2年連続受賞

当社リゾート・ラグジュアリーホテルは、高いホスピタリティの提供に尽力し、ESG、DXなどの新たな取り組みも行っております。これらが評価され、「ハレクラニ沖縄」と「HOTEL　THE　MITSUI　KYOTO」では、世界的に権威のある「フォーブス・トラベルガイド」のホテル部門における最高評価（5つ星）を2年連続で受賞しています。今後も、国際水準の高いサービスと日本ならではのきめ細かなおもてなしで、国内外のお客様をお迎えしてまいります。


HOTEL THE MITSUI KYOTO

TOPICS　食品ロス削減に向けた取り組みを加速

当社グループでは、運営ホテルにおける食品ロス削減のため、フードシェアリングサービス「TABETE」の導入を順次開始しています。このサービスは、朝食ビュッフェ等で残った食材やパンを、当社の食品衛生管理要領を遵守したうえでの再加熱調理を行い、株式会社コークッキングが運営するアプリ「TABETE」アプリ内にて販売する取り組みです。
また、ビュッフェ提供を行うすべてのレストランで、適量分の料理取り分けをレストラン利用者に呼び掛ける啓発活動を行っています。


TABETE で販売している「ランチボックス」（一例）

東京ドーム

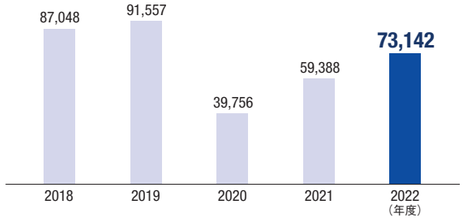
魅力的な空間の創出による「東京ドームシティ」の価値向上



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ニューアルも含め、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

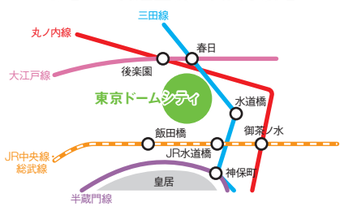
※ 2018～2020年度は当社グループ連結前、2021年度以降は当社グループ連結後の数値になります。



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



イベント力

都心における多様なイベントを通じて集客を実現



東京ドームシティ事業　収益の源泉

東京ドームシティにおける各アセットについて、主な収益の源泉を紹介します。

東京ドーム
・プロ野球・音楽コンサート等 イベント開催による収入
・飲食/物販収入
・広告収入

LaQua
・施設営業収入（アトラクション、温浴施設等）
・商業テナント 賃貸収入

東京ドームホテル
・宿泊料
・飲食収入
・ホール 利用収入

その他※
・施設営業収入（アトラクション・遊戯施設等）
・商業テナント 賃貸収入
・ホール 利用収入

※黄色いビル、後楽園ホールビル、アトラクションズ、ミーツポート、プリズムホール等



TOPICS　東京ドームシティ　各種大規模リニューアルを実施

1　ランドスケープの刷新（空間デザイン・ビジョン新設）
2023年1月より順次着工、2024年夏完成予定



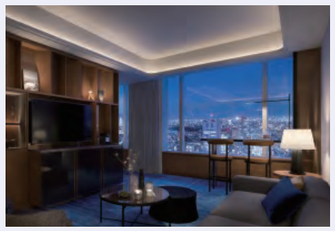
2　LaQua（ラクーア）開業20周年リニューアル
2023年3月～5月リニューアル



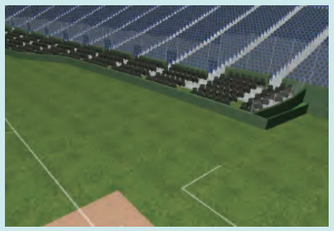
3　東京ドーム×吉本興業グループによる“新劇場”の建設
2024年1月開業予定



4　東京ドームホテル 新コンセプトフロア誕生
2023年2月・3月宿泊開始



5　2023年シーズン 東京ドーム内 座席リニューアル
2023年3月稼働開始



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の高止まり

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

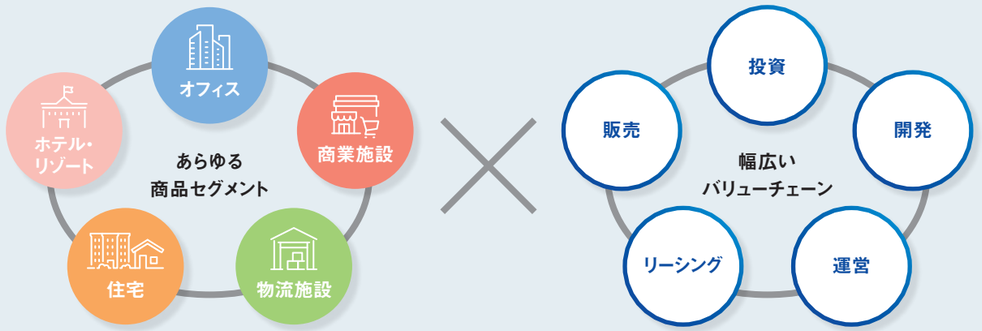
アジア市場

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
- 米中関係および両岸の緊張等による地政学リスク

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」

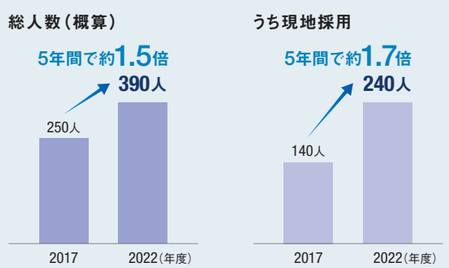


50年以上の海外事業の歴史

三井不動産アメリカ（1973年米国三井不動産設立）	約50年
英国三井不動産（1990年設立）	約30年
三井不動産アジア（1972年合弁会社TID社設立）	約50年

優秀な現地社員の採用・登用によるローカル化の推進

海外事業人員数（施設運営会社を除く）



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**

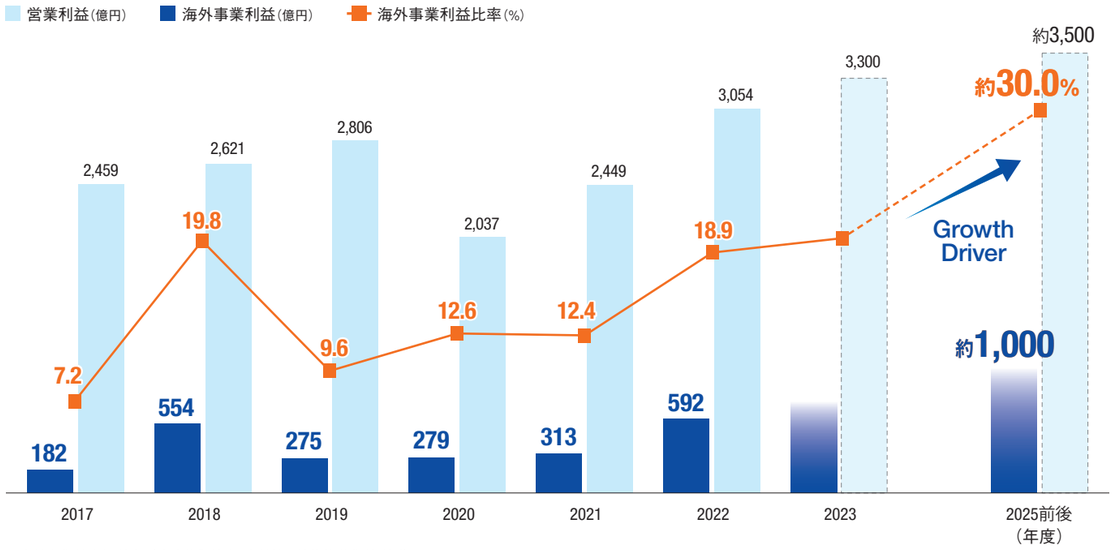
主なパートナー企業

［欧米］		［アジア］	
米国	Related	シンガポール	Hong Leong Group
	Tishman Speyer, Hines	中国	緑城集団
英国	Stanhope, EDGE Technologies	台湾	国泰建設

海外拠点と事業展開エリア

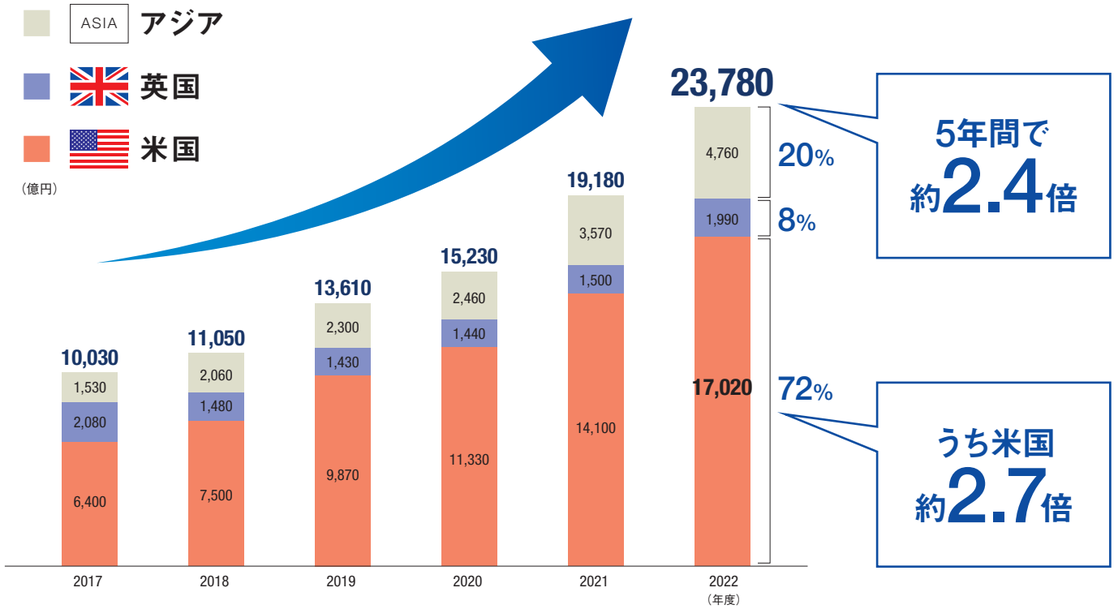


海外事業利益※の成長



※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。

海外資産残高の成長



海外稼働プロジェクトの拡大（今後の開発パイプライン）

2023年6月末時点稼働物件数

		［欧米］	［アジア］
オフィス	総計14件	（14）	（–）
商業	総計8件	（–）	（8）
賃貸住宅	総計12件	（12）	（–）
ホテル・SA・物流	総計10件	（2）	（8）

今後の開発パイプライン※

		［欧米］	［アジア］
オフィス	＋総計12件	（+10）	（+2）
商業	＋総計5件	（–）	（+5）
賃貸住宅	＋総計20件	（+19）	（+1）
ホテル・SA・物流	＋総計6件	（–）	（+6）
分譲住宅	＋総計16,800戸	（+400）	（+16,400）

※ 既存物件の次期計画・増床計画も1プロジェクトとしてカウント

（2023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 2023」をご覧ください。
https://www.mitsuifudosan.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。

｜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や省エネリ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。

｜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、主なリスク・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。

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、省エネリ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。

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	事業へ影響を与えうる要素	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、CO_2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 DISCLOSURE INSIGHT ACTION A LIST 2022 CLIMATE

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.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/environment/06.html

主な取り組み

各種団体における活動

Keidanren Initiative for Biodiversity

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人工林の齢級の偏り　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業が生態系・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、施業による樹種・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・病害虫など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の森林組合に施業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、施業の効率性・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少ないため、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.mitsuifudosan.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、資金調達の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、レポーティング等のサステナビリティ・リンク・ローン要件を統一的に定義した「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、各資金使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。

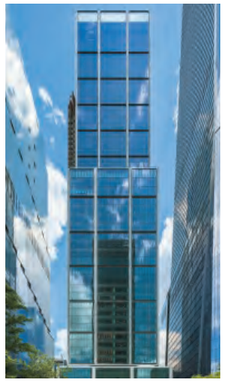
| グリーンプロジェクトの例

・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、米国子会社「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、同社が提供する「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.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/report/

長期経営方針「VISION 2025」における主要な取り組み方針

街づくりの一層の進化 ／ 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 ／ 海外事業の飛躍的な成長

取り組みを支えるインフラ
人材戦略 ／ 組織・制度・ガバナンス ／ アセット・財務戦略

①ダイバーシティ&インクルージョン
- 女性活躍推進
- グローバル人材・DX人材の採用・育成
- その他ダイバーシティの推進およびインクルージョン

顧客のニーズや価値観の多様化はその速度を一層速めており、従来の不動産業という枠組みのなかだけでは解決できない社会課題が生まれてきています。多様な顧客に満足いただく商品やサービスを提供するためには、私たち自身が「多様性」を包摂することが重要と認識しています。

②人材育成・スキル向上
③多様な働き方
④健康経営
⑤社員エンゲージメント向上

多様な価値観を持つ社員全員がお互いを認め合い、高め合い、最強のチームとして新たな価値を生み出し、世の中に評価される商品・サービスを提供

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

女性採用比率	女性総合職比率	女性管理職比率
44.1%	18.0%※	7.7%※

NADESHIKO BRAND 2023

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

海外駐在員数	技術職掌（IT系）の採用実績数
70人※	累計77人※

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

正社員におけるキャリア採用割合	障がい者雇用率※（法定2.3%）
22.8%	2.74%

※2023年6月1日時点

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



一人当たり研修時間	一人当たり研修投資額
28.2時間	13.1万円

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「ワークスタイリング」（約140拠点）を全社員が利用可能

有給休暇取得日数
16.2日

｜両立支援

育休復帰率	男性育休取得率※
23年間連続 100%	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。

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）

2023 健康経営銘柄 Health and Productivity
「健康経営銘柄2023」に初選定

2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500
「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
100%

⑤社員エンゲージメント向上　P.91

取り組み例
- 人事部員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

離職率（正社員）	当社で働くことを誇りに思う
0.66%	92%※

※「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

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たうえで、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、人事部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。

NADESHIKO BRAND 2023

「なでしこ銘柄」に選定

女性が活躍しています！

「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

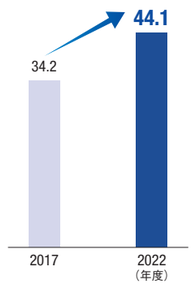
組織長対象のダイバーシティ&インクルージョン研修等の実施により、女性活躍を推進するうえでの組織の意識改革を進めています。また、女性の管理職対象のメンター制度や管理職および管理職手前の女性社員対象の育成計画等によるキャリア形成支援を行っています。加えて、社内公募メンバーによるD&Iワーキングチームでの意見交換、活躍する女性による講演および座談会、社内交流イベント等により、モチベーション向上およびキャリア形成支援を図っています。

・グループ女性活躍推進

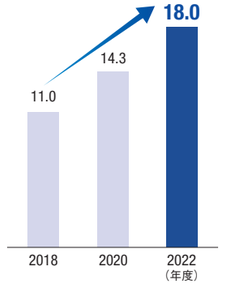
三井不動産人事部を事務局としてグループ女性活躍推進分科会を設置し、グループ一体となって女性活躍を推進しています。グループ会社社長が参加する会議での方針共有/進捗確認、グループ会社担当部門とのD&I推進会議の定期開催、グループ共通の施策実施など、グループ間で連携して取り組みを進めています。

また、女性管理職比率をはじめとした指標についてもグループ各社で目標を設定し、進捗を管理しています。

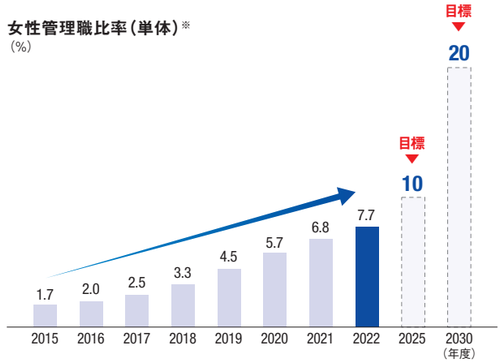
女性採用比率（新卒＋中途）（単体）
（%）



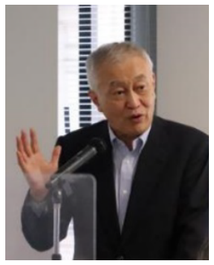
女性総合職比率（単体）※
（%）



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



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

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

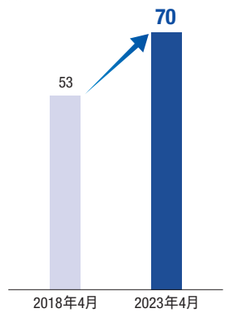
当社グループ長期経営方針「VISION 2025」の主要な取り組み方針である「リアルエステートテック活用によるビジネスモデルの革新」と「海外事業の飛躍的な成長」を支えるグローバル人材とデジタルトランスフォーメーション（DX）人材の採用・育成を重視しています。

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。

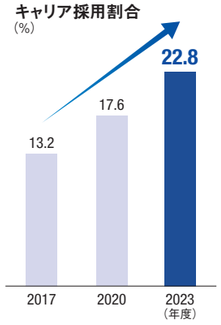
「VISION 2025」に掲げる不動産業そのもののイノベーションを進めていくために、幅広い多様な「知」を結集させていく必要があるという考えのもと、キャリア採用（中途採用）においては業界未経験・他業種からの人材を積極的に採用しています。さまざまなキャリアや視座を持った多彩な人材が、各々の経験・能力に基づきその独自性を発揮することを通じて当社で活躍できるよう、多様な研修やメンター制度等を整備しています。

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。

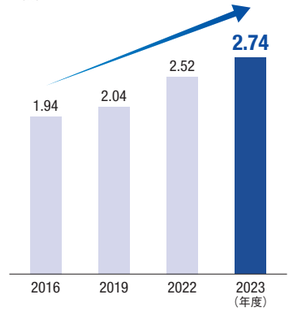
性的指向の多様性の観点では、配偶者や家族等を対象にしている各種会社制度について、同性パートナーを持つ社員も申請・利用が可能になるよう社内規程を整備しています。

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

研修ステップ

STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4	ゴール
ビギナー（マインド・リテラシー）	トレーニー（DX必須知識）	アソシエイト（DX基礎/応用知識）	スペシャリスト（DX実践スキル）	DXマスター人材
当社DXの意義・目的を理解している人材	当社社員として持ち合わせるべきDXの必須知識を理解している人材	担当領域に特化したDX関連の専門知識を理解している人材	担当領域におけるDX案件に必要なDXスキル・知識を、実体験を通じて理解している人材	担当領域のDX案件を推進・リードできる人材
2021年度末までに総合職・技術職**全員修了**	2022年度末までに総合職・技術職**全員修了**	2022年度末までに総合職300名程度修了	2025年度末までに総合職100名程度修了	

研修コンテンツ

独自研修、DX白書 ／ E-Learning、独自研修 ／ ワークショップ、ビジネススクール、大学機関派遣等 ／ OJT

重点研修ポイント

DX概論	DXの重要性理解	データ活用	顧客や業務データの活用により価値創出
顧客志向	徹底したユーザー目線での価値提供へ	プロセス効率化	生産性向上と価値創出の両立のための業務改革
デジタル技術理解	デジタルを活用し、リアルの価値を究極まで高める	プロジェクト管理・運用	サービス実装やシステム開発の成功率向上

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。



4つの人材育成の機会

❶OJT

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。

❷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。

❸ジョブローテーション

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

❹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

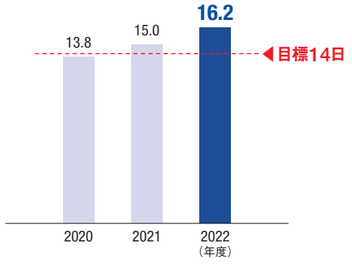
当社では、劇的に変化する社会のニーズに対応して、新たな価値創造を実現するために、「働き方改革」を基軸として、多様な価値観・才能・ライフスタイルを持った人材が、それぞれの持てる力を最大限に発揮するための組織づくりが重要と考えています。そのため、働く場所と時間の柔軟性を実現するための意識改革やインフラ整備を進めるほか、すべての部門において業務の効率化を進め、業務配分の適正化や社員の労働時間削減を図ることによって、ワークライフバランスの適正化を推進しています。

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。

柔軟な働く場所と時間

意識改革	● 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	● 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	● 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



育児・介護等との両立

育児	● **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	● **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	● **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

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

健康経営宣言

1. 当社の「進取の精神」や「柔軟で強靭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年度のものです。

リでのコラム配信等を実施しております。さらには、人事管掌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。

健康診断/人間ドック受診率	100%


健康促進イベント「&well FESTA」



健康経営支援サービス「&well」

2023 健康経営銘柄 Health and Productivity

2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

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ており、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%

人権への取り組み

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

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。

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.mitsuifudosan.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る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.mitsuifudosan.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。

プロジェクトのポイント

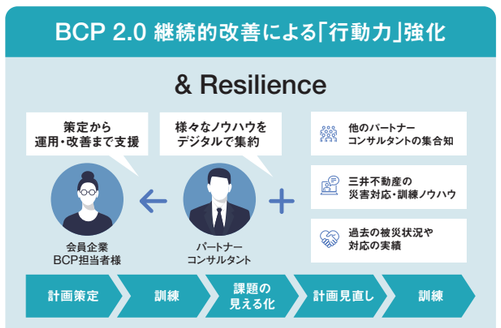
1. **BCP運用支援において 日本初の定額・会員制コンサルティングサービス**
   ・災害時の行動力強化を目的に、より実効性の高い取り組みを目指す
2. **ダッシュボード活用でマネジメントサイクルを効率化**
   ・脆弱性診断の集計結果やBCP対策の実施状況を可視化
3. **アプリで各フェーズの進捗状況をワンストップ管理**
   ・課題の見える化・評価/行動計画策定・見直し/訓練の各フェーズを一元管理
   ・リアルタイムかつセキュアな情報共有が可能に

顧客価値

For 契約企業
- BCPのマネジメントサイクルをデジタルの活用で効率化
- パートナーコンサルタントが持続的な改善活動をサポート
- 継続的かつ実効性の高いBCP対策を実施可能に



BCP 2.0 継続的改善による「行動力」強化



※Business Continuity Plan。事業継続計画のこと。自然災害などの事業継続リスクが発生した場合に、事業を継続する方法を定めた計画を指す。

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

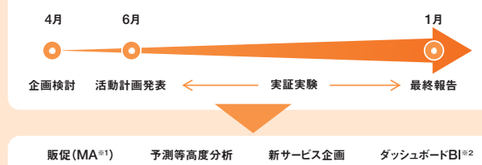
取得・蓄積したデータを活用した事業成長への取り組み

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。

データブートキャンプ

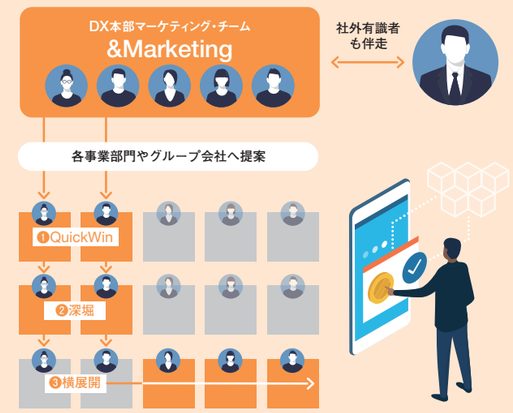
3年間累計
19事業部門 52名
DX本部31名 参加

約10カ月間の企画・検証を行い、実ビジネスへの適用まで実施



販促（MA※1）　予測等高度分析　新サービス企画　ダッシュボードBI※2

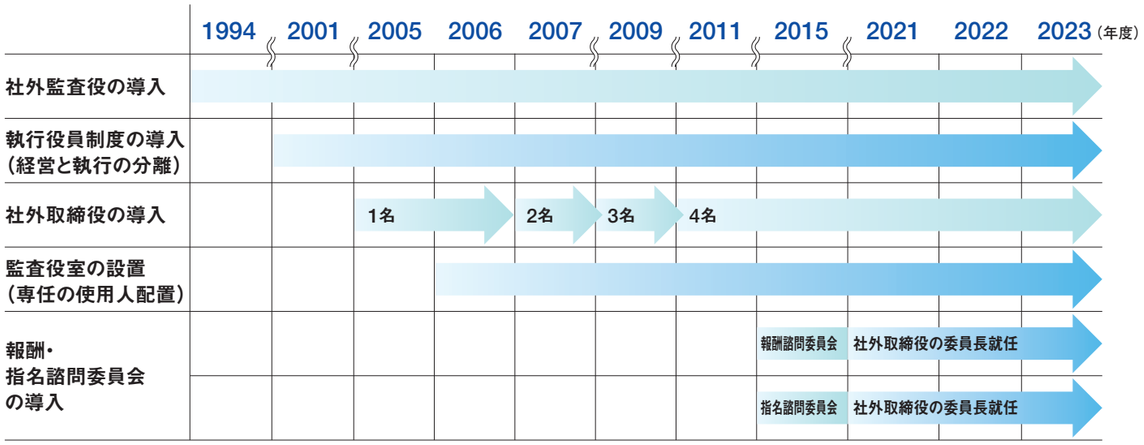
&Marketing



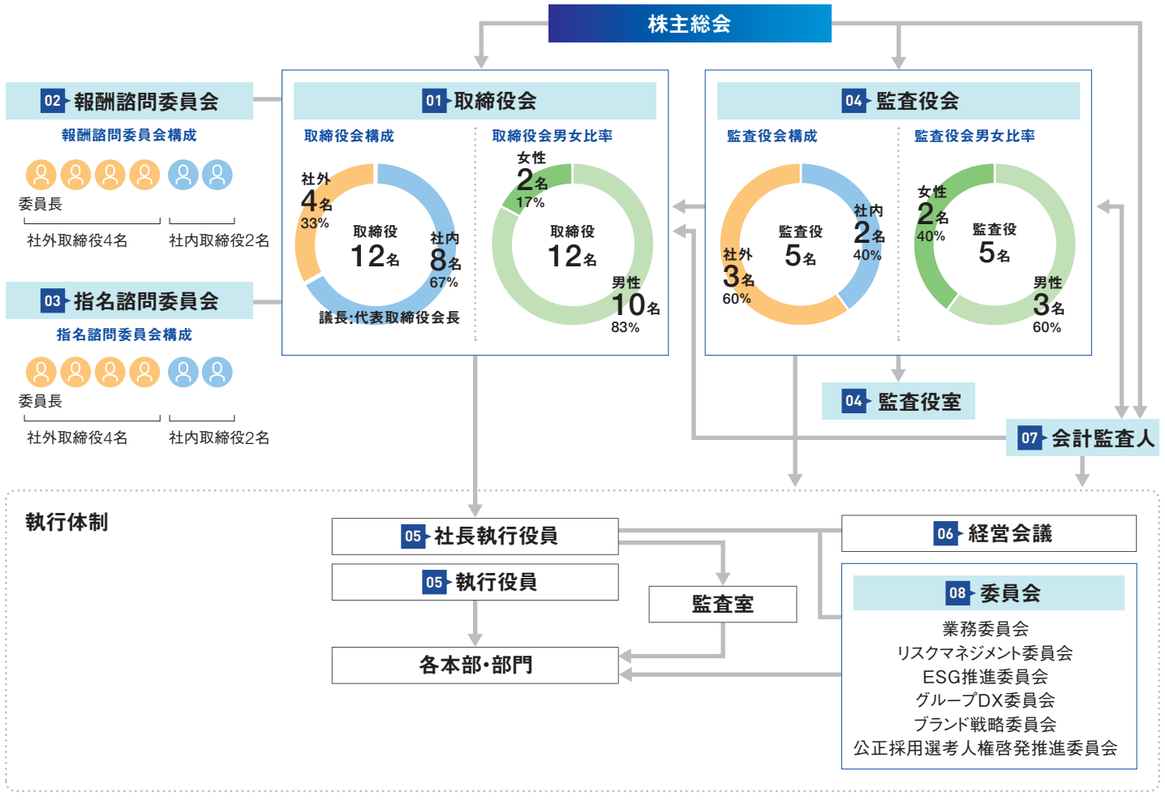
※1 Marketing Automation。マーケティング業務の自動化。顧客の動向や趣向をリアルタイムで把握、適切な商品情報の提供などを自動的に行ったりすること。
※2 Business Intelligence。企業の情報システムなどで蓄積される膨大な業務データを、利用者が自らの必要に応じて分析・加工し、業務や経営の意思決定に活用する手法。

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、代表取締役会長菰田正信を議長として、社内取締役8名（菰田正信、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

第三者機関の活用プロセス

①全取締役・全監査役へのインタビュー・フリーアンケート

■評価項目
- 取締役会の体制(人数、業務執行者・非業務執行者の割合、多様性等)
- 取締役会の運営状況(開催回数、出席率、審議時間、審議案件数、情報提供、質疑応答等)
- その他(前回の取締役会の実効性評価で抽出された課題への対応状況、報酬・指名諮問委員会での活動内容など)

②取締役会における分析・評価 → ③課題点の抽出 → ④抽出課題の改善

(2)2021年度(前回)の抽出課題および対応内容

＜課題＞	＜改善内容＞
ステークホルダーとの対話状況の共有・議論について	投資家との対話状況について取締役会へ報告するとともに、投資家・アナリスト向け決算説明会における説明内容や、投資家からの反応について共有・議論を行った。また、従業員に対するエンゲージメントサーベイを実施し、調査結果を社外役員ミーティングの場で共有・議論を行った。
重要課題に対する議論・報告・共有等	地政学的リスクや経済環境の変化、新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた海外事業案件への影響について取締役会へ報告し、議論を行った。
	取締役会へ当社の広報部活動報告を行うなかで、当社のコーポレートブランドの調査結果の共有や、グループ会社も含めたブランド戦略について議論を行った。

(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。

＜今後の課題＞	＜取り組み方針＞
投資家との対話状況の報告	投資家との対話状況の報告について、前回の実効性評価を踏まえた取り組みを評価する意見があり、引き続き今後も取締役会において共有する場をより一層多く設ける。
取締役会議論のさらなる深化について	各議案の説明時に、執行側における議論をさらに共有するとともに、競合他社との比較の要素についても報告することで、取締役会の議論の一層の深化を図る。
ブランド・PR戦略の議論	グループ会社を含めた当社のブランド・PR戦略につき、取締役会等の場でより一層の議論を行う。

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)
菰田 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
(2)取締役に関する事項
- 取締役の候補者の内定
- 代表取締役の選定・解職
- 業務執行取締役の選定・解職
- 取締役の報酬・賞与
- その他の重要事項

(3)組織に関する事項
(4)コンプライアンス等に関する重要事項
- 年度コンプライアンス推進計画の策定
- 年度コンプライアンス推進活動実績の報告
- 年度監査計画の策定
- 年度監査活動報告
- 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

(5)人事に関する重要事項
- 執行役員・役付執行役員の選任・解任
- 重要な使用人の選任・解任
- 執行役員等の報酬・賞与

(6)資産・財務に関する重要事項
(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
- 単年度計画
- ESG計画
- リスクマネジメントに関する報告
- 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

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
- 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
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 涉	取締役	三井不動産(株)	63	45	21	129

※ 役員区分は、2022年度のものを記載しております。

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の選任

取締役・監査役の選任

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・監査役の選任理由

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管掌するとともに、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、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管掌し、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。	—
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 渉※3		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、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、伊東さんがおっしゃるように、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テーターだけでなく、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対しても、業界知識の不足ゆえに質問をすることがはばから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イシュー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も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ことができました。

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が、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、不動産業はパ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で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見ています。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にしながら、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、資金繰りなど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。



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リルリンチ日本証券（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月から当社取締役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員長。

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心しています。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



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月から当社取締役に就任。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的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。

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。その豊富な経験をもとに、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マーとして、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こもっています。過去に経験されたさまざまなご苦労や、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と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と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、当社が開発した街に訪れる方、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、ともに頑張ってまいりたいと思います。

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本部長
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、海外事業本部副本部長
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)　社外　独立
中山 恒博　所有株式数 3千株

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 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
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、商業施設本部副本部長
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 眞吾　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)　社外　独立
伊東 信一郎　所有株式数 3千株

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)　社外　独立
河合 江理子　所有株式数 0株

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
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)　社外　独立
引頭 麻実　所有株式数 0株

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)　社外　独立
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



監査役(非常勤)　社外　独立
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)　社外　独立
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	常務執行役員	山下 和則	執行役員	金谷 篤実
副社長執行役員	山本 隆志	常務執行役員	大澤 久	執行役員	上田 二郎
専務執行役員	三木 孝行	常務執行役員	藤岡 千春	執行役員	松藤 哲哉
専務執行役員	海堀 安喜	常務執行役員	斎藤 裕	執行役員	青木 研
専務執行役員	広川 義浩	常務執行役員	持丸 信彦	執行役員	宇都宮 幹子
常務執行役員	鈴木 眞吾	常務執行役員	若林 瑞穂	執行役員	篠塚 寛之
常務執行役員	川村 豊	執行役員	古田 貴	執行役員	上松 大高
常務執行役員	富樫 烈	執行役員	小野 雄吾	執行役員	細田 恭祐
常務執行役員	徳田 誠	執行役員	中村 健和	執行役員	海藤 明子
常務執行役員	加藤 智康	執行役員	児玉 光博		

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.mitsuifudosan.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）

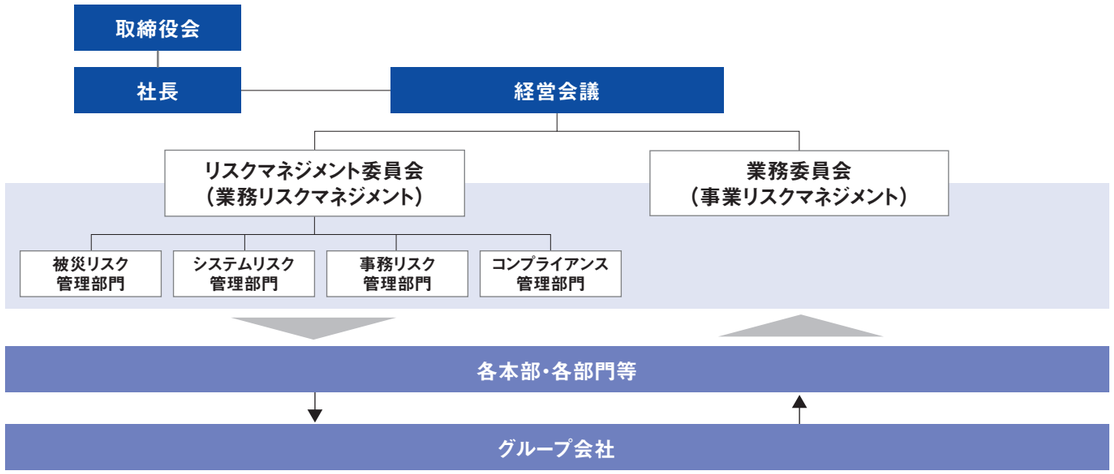
政策保有株式の状況（2022年度末時点）

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

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

※ 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/YUHO_2303.pdf

｜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贈収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、節度を超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

財務ハイライト

百万円

年度		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
経営成績	営業収益	¥1,445,644	¥1,515,252	¥1,529,036	¥1,567,969	¥1,704,416	¥1,751,114	¥1,861,195	¥1,905,642	¥2,007,554	¥2,100,870	**¥2,269,103**
	営業利益	148,184	172,567	186,074	202,482	232,698	245,902	262,147	280,617	203,770	244,978	**305,405**
	賃貸	104,352	109,205	107,863	124,112	135,774	138,338	141,945	145,893	120,777	129,983	**149,153**
	分譲	23,059	27,099	45,493	44,525	65,285	83,010	98,037	123,745	118,213	138,343	**145,711**
	マネジメント	41,579	49,945	49,317	52,446	53,838	48,727	53,445	55,670	39,969	57,205	**63,383**
	その他	481	7,263	9,203	11,888	10,901	12,312	10,890	2,291	△27,215	△29,641	**△4,239**
	消去他	△21,287	△20,947	△25,804	△30,490	△33,102	△36,487	△42,171	△46,982	△47,974	△50,912	**△48,603**
	経常利益	123,066	144,587	163,373	182,521	219,607	240,341	254,106	258,510	168,865	224,940	**265,358**
	親会社株主に帰属する当期純利益	59,451	76,843	100,185	117,722	131,815	155,874	168,661	183,972	129,576	176,986	**196,998**
財務状態	総資産	4,390,074	4,548,822	5,067,187	5,363,477	5,551,751	6,284,723	6,802,731	7,395,359	7,741,972	8,208,012	**8,841,396**
	販売用不動産	915,222	961,449	1,031,080	1,167,745	1,334,167	1,524,863	1,630,558	1,907,839	1,930,528	2,051,704	**2,163,634**
	有形・無形固定資産	2,503,977	2,526,139	2,788,633	2,968,975	2,967,788	3,318,928	3,500,482	3,753,141	3,796,800	3,914,135	**4,293,130**
	資本的支出	72,355	148,255	273,487	207,172	173,745	440,752	390,514	379,279	565,266	272,389	**386,592**
	減価償却費	59,022	56,030	61,242	67,460	71,357	70,167	79,034	91,434	98,196	111,500	**125,298**
	有利子負債	2,120,225	2,040,071	1,976,150	2,226,236	2,287,489	2,604,656	2,906,610	3,481,117	3,623,438	3,667,234	**4,048,531**
	自己資本	1,181,174	1,274,355	1,871,922	1,922,305	1,984,635	2,204,882	2,342,512	2,408,679	2,555,885	2,796,474	**2,900,726**
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	99,684	189,903	30,343	32,154	227,432	30,143	216,709	87,094	187,862	271,469	**297,708**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△71,132	△44,056	△261,640	△239,719	△201,583	△365,464	△388,895	△532,806	△131,035	△210,057	**△422,034**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,944	△123,713	221,508	201,110	15,071	289,150	231,238	467,751	△66,565	△139,600	**111,448**
	現金及び現金同等物の期末残高	101,588	127,337	118,960	109,966	148,546	100,708	157,682	179,472	187,723	142,682	**132,310**
1株当たり指標	EPS（1株当たり純利益）（円）	67.6	87.5	103.8	119.1	133.4	157.7	171.3	188.3	134.4	184.4	**207.9**
	BPS（1株当たり純資産）（円）	1,344.9	1,451.1	1,894.3	1,945.4	2,008.4	2,231.1	2,384.8	2,480.3	2,656.4	2,942.1	**3,107.3**
	配当金（円）	22.00	22.00	25.00	30.00	34.00	40.00	44.00	44.00	44.00	55.00	**62.00**
	発行済株式数（千株）	881,424	881,424	991,424	991,424	991,424	991,424	991,424	979,250	965,281	959,474	**948,451**
財務指標	ROA（%）	3.66	4.07	4.10	4.14	4.59	4.58	4.44	4.18	2.84	3.31	**3.86**
	ROE（%）	5.27	6.26	6.37	6.20	6.75	7.44	7.42	7.74	5.22	6.61	**6.92**
	D/Eレシオ（倍）	1.80	1.60	1.06	1.16	1.15	1.18	1.24	1.45	1.42	1.31	**1.40**
	自己資本比率（%）	26.9	28.0	36.9	35.8	35.7	35.1	34.4	32.6	33.0	34.1	**32.8**
	総還元性向（%）	32.5	25.1	24.1	25.2	25.5	35.0	35.1	36.9	44.2	46.6	**44.9**

※ 販売用不動産:販売用不動産+仕掛販売用不動産+開発用土地+前渡金
※ 有利子負債:短期借入金+NR短期借入金+CP+短期償還社債+NR短期償還社債+社債+NR社債+長期借入金+NR長期借入金
※ ROA:（営業利益+営業外収益）／総資産期首期末平均残高
※ ROE:親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本期首期末平均残高
※ D/Eレシオ:有利子負債／自己資本

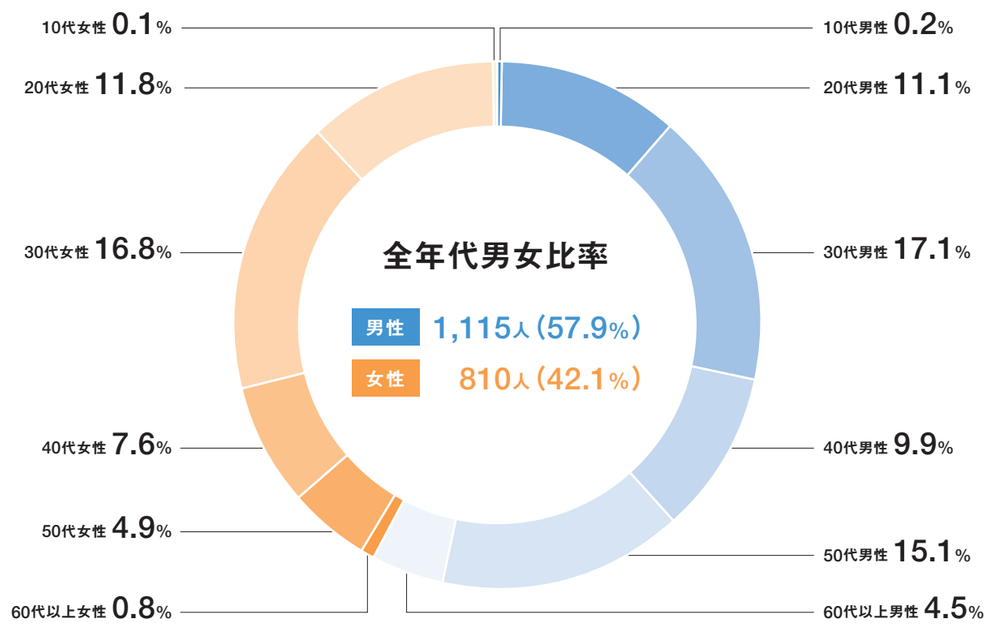
非財務ハイライト

詳細は、「ESG Report 2023」をご覧ください。
https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/report/

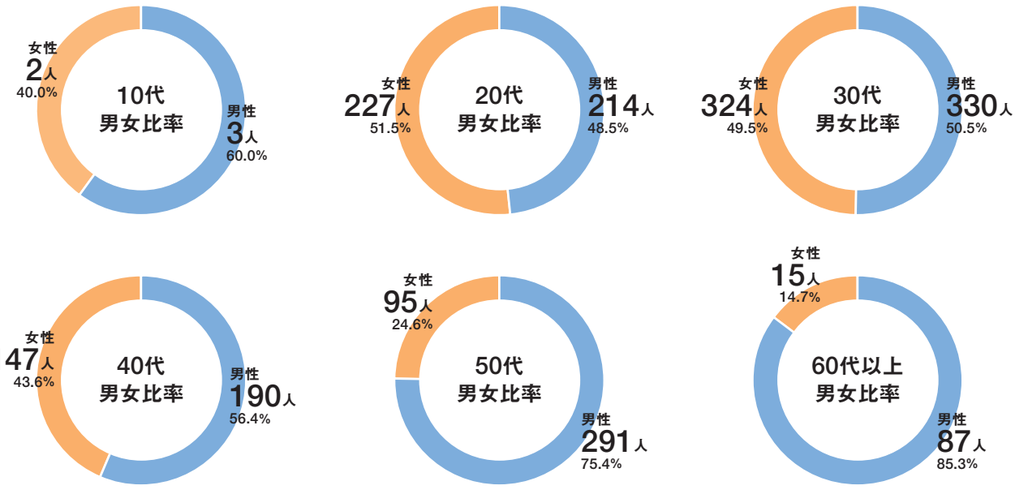
年度

項目		単位	2018	2019	2020	2021	2022
環境指標※1	温室効果ガス（GHG）排出量（SBT基準に基づく）	千t-CO_2	5,076	4,383	4,690	4,199	**5,503**
	うちScope1	千t-CO_2	90	104	115	140	**183**
	うちScope2	千t-CO_2	395	413	363	438	**457**
	うちScope3	千t-CO_2	4,591	3,865	4,211	3,621	**4,863**
	エネルギー消費量※2	MWh	1,454,755	1,488,256	1,433,237	3,653,327	**3,935,352**
	水使用量（取水量）※2	千m^3/年	5,407	5,726	5,365	11,849	**14,210**
	水使用量（排水量）※2	千m^3/年	5,595	5,539	4,711	10,445	**12,545**
	廃棄物排出量※2	t/年	47,271	47,188	38,080	112,375	**127,369**
人材指標	従業員数（連結）	人	19,081	20,864	23,992	24,408	**24,706**
	うち三井不動産（単体）	人	1,577	1,678	1,776	1,898	**1,973**
	女性管理職比率（単体）※3	%	3.3	4.5	5.7	6.8	**7.7**
	女性総合職比率（単体）※3	%	11.0	12.5	14.3	16.5	**18.0**
	女性採用比率（単体）	%	41.3	39.5	37.5	40.5	**44.1**
	障がい者雇用率（単体）※4	%	1.77	2.04	2.07	2.14	**2.52**
	1人当たり研修時間（単体）※5	時間	16.9	20.0	19.8	21.8	**28.2**
	1人当たり研修投資額（単体）※6	万円	–	–	–	–	**13.1**
	有給休暇取得日数	日	14.1	14.9	13.8	15.0	**16.2**
	育児休業取得者数（比率）男性（単体）※7	人	27（84.4%）	25（61.0%）	28（70.0%）	38（79.2%）	**59（122.9%）**
	育児休業取得者数（比率）女性（単体）	人	15（100.0%）	10（100.0%）	13（100.0%）	20（95.2%）	**22（100%）**
	育児休業取得者の復帰率（単体）	%	100.0	100.0	100.0	100.0	**100.0**
	健康診断・人間ドック受診率（単体）	%	99.5	99.8	99.5	100.0	**100.0**
	フルタイム従業員の自己都合離職率（単体）	%	0.77	0.53	0.51	0.81	**0.66**
	社員エンゲージメント（単体）※8	%	–	–	–	–	**92**

三井不動産（単体）　従業員年代別構成（2022年4月1日時点）



各年代別構成（集計方法の関係で、以下の合計値と上記合計値に差異がございます）



※1 三井不動産および連結子会社のうち、建物保有会社もしくは従業員100人以上の会社が保有する施設となります。集計範囲・方法の見直し等により数値が変動する可能性があります。
※2 2018～2020年度:対象範囲は原則として「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」に基づいて報告義務のある施設となります。ただし、一部の施設を除きます。
※3 翌年度4月1日の数字。
※4 当該年度6月1日の数字。2023年度は2.74%。
※5 研修時間を正社員数で除した数字。
※6 研修投資額を正社員数で除した数字。
※7 2021年度以前は育児目的休暇の取得率。2022年度は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。
※8 「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

財務分析（2022年度）

事業環境と営業概況

当連結会計年度の我が国経済は、新型コロナウイルス感染症抑制と経済活動の両立が進み、緩やかな持ち直しの動きが続きました。一方、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化、米中関係の緊張、台湾・中国間の両岸問題といった地政学的リスク、エネルギー価格および原材料価格の上昇、世界的な金融引き締め等により、先行きの不透明感が一層高まりました。

当不動産業界では、オフィス賃貸事業については、働き方の変化に伴うオフィスの集約や縮小の動きが一部で見られたものの、リアルなコミュニケーションの重要性を意識した館内増床や拡張移転の動きもあり、都心の好立地物件を中心として堅調に推移しました。商業施設賃貸事業については、上半期を中心に新型コロナウイルス感染症の影響を受け、売上・客数が伸び悩んだものの、秋以降は、新型コロナウイルス感染症に対する人々の意識が変化したことによる来館者の増加等を受け、回復基調で推移しました。ホテル施設運営事業については、宿泊主体型ホテルやリゾートホテルにおいて、上半期は入国制限等の影響により、引き続き厳しい状況となりましたが、秋以降は入国制限の緩和や円安によるインバウンドニーズの戻りに加え、「全国旅行支援」による国内旅行の活性化を追い風に、首都圏を中心に急速に回復しました。物流施設賃貸事業については、EC事業拡大等による物流施設への需要の高まりから、新規供給面積が増えるなど、市場規模の拡大が継続しました。住宅分譲事業については、住環境に対する関心の高まりやニーズの多様化、低金利の継続等により、顧客の購入意欲は高い状況が続き、マーケットは好調に推移しました。

このような事業環境のもと、当社グループにおきましては、六本木、日比谷に続く3施設目の東京ミッドタウンとして、「JAPAN VALUEを世界に発信し続ける街」という理念のもと、「東京ミッドタウン八重洲」（東京都中央区）を開業させました。新型コロナウイルス感染症による働き方の不可逆的な変化を捉え、多様なニーズに合わせた最適な働き方や、快適でプレミアムなビジネスライフの実現を支援する、ポストコロナ時代の「行きたくなるオフィス」を提案することで、テナント企業から高い評価を受けました。当社グループの海外事業における旗艦物件に位置付けられる「50ハドソンヤード」（米国・ニューヨーク）については、オフィスを「対面によるコラボレーションを通じた新たな価値創造を促す場」として戦略的に捉える企業から高く評価され、順調なリーシング状況のなかで竣工を迎えました。また、新たに開業させた「三井ショッピングパーク ららぽーと堺」（大阪府堺市）では、スポーツやエンターテインメントを主軸とした施設づくりにより、多くのお客様にご来館いただき、好調なスタートを切りました。さらに「フォーシーズンズホテル東京大手町」（東京都千代田区）等のラグジュアリーホテルを中心に、的確なマーケティングにより、秋以降のインバウンドの戻りに伴う高額宿泊ニーズを捉え、競合施設との差別化を実現いたしました。

また、さまざまな社会課題の解決を通して、持続可能な社会の構築に貢献することが、「&マーク」の理念を掲げる当社グループの社会的使命であると認識しており、特に「脱炭素社会の実現」と「ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み」を最重要課題と位置付け、積極的に取り組んでおります。

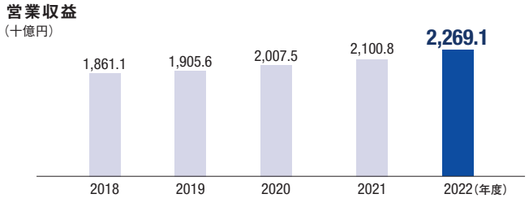
「脱炭素社会の実現」については、2021年11月に策定した、「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」に基づき、新築物件におけるZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）/ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）水準の環境性能実現、国内全施設における電力グリーン化等の再生可能エネルギーの積極活用、メガソーラー事業の拡大など、さまざまな施策を着実に推進してまいりました。また、国内不動産会社では過去最高額のグリーンボンドを「東京ミッドタウン八重洲」の開発資金に充当するなど、サステナブルファイナンスによる資金調達も行ってまいりました。このような取り組みの結果、当社は、国際的な環境調査・情報開示を行う非営利団体である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」に2年連続で選定されました。

また、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」については、「ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言」とその取り組み方針に基づき、特に女性活躍推進を重要なテーマと定め、社外のロールモデルによる座談会を実施するなど、多様なマネジメント像について学ぶ機会の提供、各本部・各部門がそれぞれ女性活躍推進施策を議論・策定したうえで主体的に実行する仕組みづくり、当社グループ各社における女性活躍推進に向けたロードマップ策定とその実行など、当社グループ全体での取り組みを進めてまいりました。このような取り組みの結果、経済産業省と東京証券取引所が女性活躍推進の分野で、業種ごとに最も優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に選ばれました。

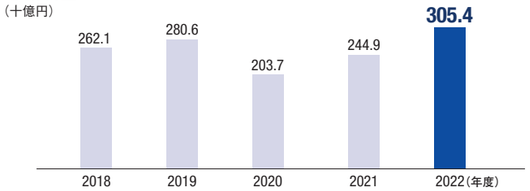
さらに、「サステナブル調達基準」の当社グループ内および取引先への周知徹底や、人権デューデリジェンスの対象拡大等、「ビジネスと人権」の取り組みを進めたほか、当社グループ全体で生物多様性に配慮した事業活動を行うとともに、サプライチェーンにおける生物多様性への影響に配慮するとした「三井不動産グループ生物多様性方針」を策定するなど、重要なESG課題についても当社グループ全体で取り組んでまいりました。

これらのさまざまな施策を通じて、営業収益、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益のすべてにおいて、期中に公表した連結業績予想を上回る結果となりました。

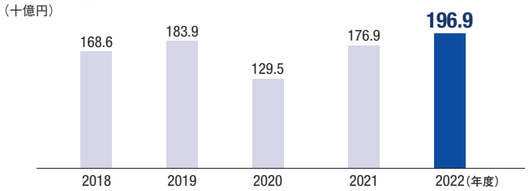
営業収益
（十億円）



営業利益
（十億円）



親会社株主に帰属する当期純利益
（十億円）

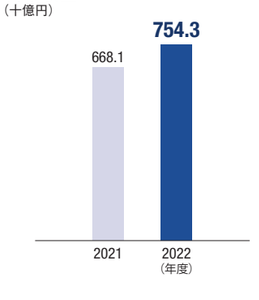


事業セグメント別の状況

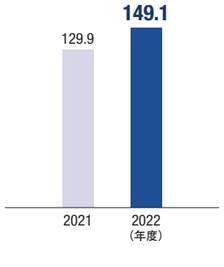
賃貸

「50ハドソンヤード（米国・オフィス）」の収益・利益の拡大に加え、既存商業施設の前期比での回復、「ららぽーと福岡（商業）」「ららぽーと堺（商業）」の新規開業効果等により、セグメント全体では、861億円の増収、191億円の増益となり、売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。なお、当期末における当社の首都圏オフィス空室率（単体）は3.8%（当第3四半期末の6.4%から2.6pt改善）となりました。

営業収益
（十億円）



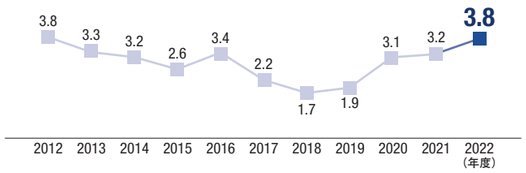
営業利益
（十億円）



（単位:百万円）

年度			2021	2022
オフィス・商業施設	収益	オフィス	¥389,811	¥426,928
		商業施設	226,218	261,394
	貸付面積（千m²）		5,788	5,975
	オフィス	所有	1,894	1,960
		転貸	1,502	1,491
	商業施設	所有	1,758	1,873
		転貸	634	651
その他	収益		52,137	65,984
収益合計			668,167	754,306
営業利益			129,983	149,153

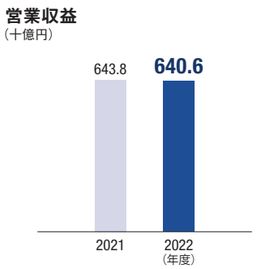
首都圏オフィス空室率（単体）
（%）



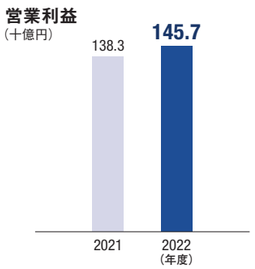
分譲

国内住宅分譲は、「パークコート千代田四番町」等の引渡しの進捗等により増収増益となりました。投資家向け・海外住宅分譲等は、資産回転の継続により、投資家等への国内・海外の物件売却を推進し、前期と同様、1,000億円を超える営業利益を計上しました。セグメント全体では、31億円の減収、73億円の増益となり、営業利益は過去最高を更新しました。なお、国内の新築マンション分譲の次期計上予定戸数3,350戸に対する契約達成率は77.5%となりました。

営業収益
（十億円）



営業利益
（十億円）



期末国内住宅分譲 完成在庫推移

（単位:戸）

年度	2018	2019	2020	2021	2022
中高層分譲	141	128	150	82	55
戸建分譲	30	58	17	7	0
合計	171	186	167	89	55

（単位:百万円）

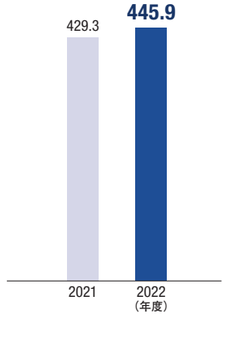
年度			2021	2022
国内住宅分譲	中高層分譲			
	首都圏	収益	¥180,674	¥196,655
		戸数（戸）	2,539	2,324
	その他	収益	25,995	38,983
		戸数（戸）	669	872
	小計	収益	206,669	235,638
		戸数（戸）	3,208	3,196
	戸建分譲			
	首都圏	収益	36,149	34,787
		戸数（戸）	467	418
	その他	収益	2,335	104
		戸数（戸）	40	2
	小計	収益	38,485	34,892
		戸数（戸）	507	420
		収益	245,155	270,530
		戸数（戸）	3,715	3,616
		営業利益	24,028	39,368
投資家向け・海外住宅分譲等		収益	398,696	370,132
		営業利益	114,315	106,342
収益合計			643,851	640,662
営業利益合計			138,343	145,711

事業セグメント別の状況

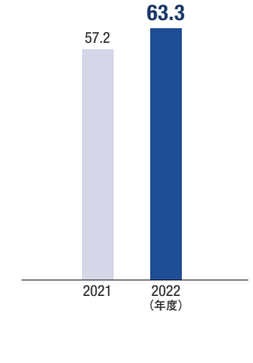
マネジメント

プロパティマネジメントは、リパーク（貸し駐車場）における前期比での稼働向上や費用削減効果等により増収増益となりました。仲介・アセットマネジメント等は、プロジェクトマネジメントフィーが増加した一方で、リハウス事業（個人向け仲介）における経費の増加等により増収微減益となりました。セグメント全体では、165億円の増収、61億円の増益となり、売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。

営業収益
（十億円）



営業利益
（十億円）



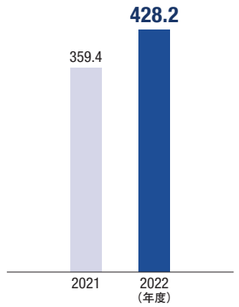
（単位:百万円）

年度		2021	2022
プロパティマネジメント	収益	¥321,572	¥334,973
	営業利益	31,296	37,547
仲介・アセットマネジメント等	収益	107,777	110,950
	営業利益	25,909	25,836
収益合計		429,350	445,924
営業利益合計		57,205	63,383

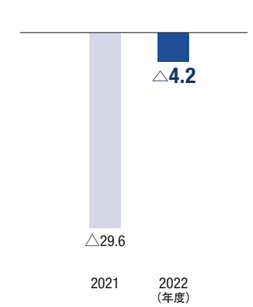
その他

ホテル・リゾートのRevPARが大幅に改善したことや、東京ドームにおいて稼働日数・来場者数が増加したこと等により、セグメント全体では、687億円の増収、254億円の営業損失の改善となり、売上高は過去最高を更新しました。

営業収益
（十億円）



営業利益
（十億円）



（単位:百万円）

年度	2021	2022
新築請負	¥158,307	¥150,741
施設営業	46,803	93,930
東京ドーム	59,388	73,142
その他	95,000	110,394
収益合計	359,499	428,209
営業利益合計	△29,641	△4,239

財政状態（連結）

資産

当期末の総資産は、8兆8,413億円となり、前期末比で6,333億円増加しました。主な増減としては、販売用不動産（仕掛販売用不動産、開発用土地、前渡金を含む）が1,119億円増加、新規投資等により有形・無形固定資産が3,789億円増加し、また、投資有価証券が時価評価等により411億円増加しました。なお、当期の設備投資額は3,865億円、減価償却費は1,252億円でした。

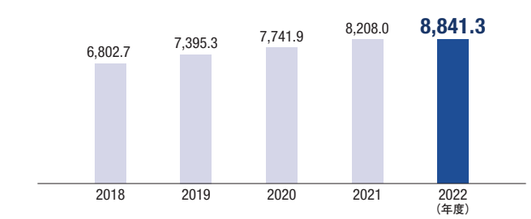
負債

当期末の有利子負債（短期借入金、ノンリコース短期借入金、コマーシャル・ペーパー、1年内償還予定の社債、ノンリコース1年内償還予定の社債、社債、ノンリコース社債、長期借入金、ノンリコース長期借入金の合計額）は、4兆485億円となり、前期末比で3,812億円増加しました。なお、資金調達の流動性補完を目的として、コミットメントラインを複数の金融機関との間で設定しており、未使用のコミットメントラインが4,000億円あります。また、当期末の流動比率（流動資産／流動負債）は、前期末の201%から低下し183%となりました。

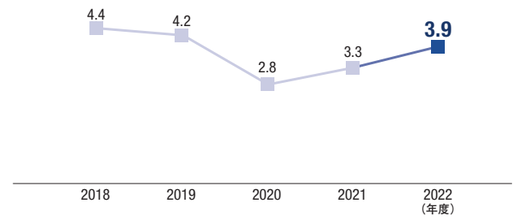
純資産

当期末の純資産合計は、3兆312億円となり、前期末比で1,174億円の増加となりました。これは、利益剰余金が1,090億円、為替換算調整勘定が572億円増加した一方で、その他有価証券評価差額金が448億円減少したこと等によります。当期末の自己資本比率は32.8%と前期末の34.1%から低下し、D/Eレシオ（有利子負債/自己資本）は1.40倍と前期末の1.31倍から上昇しました。なお、1株当たり純資産額は、3,107.37円（前期末は2,942.11円）となりました。

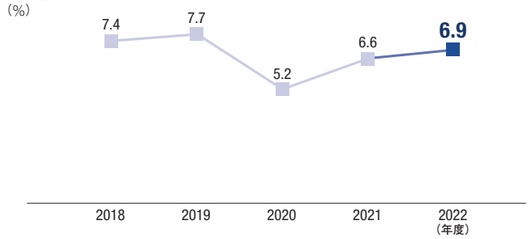
総資産
（十億円）



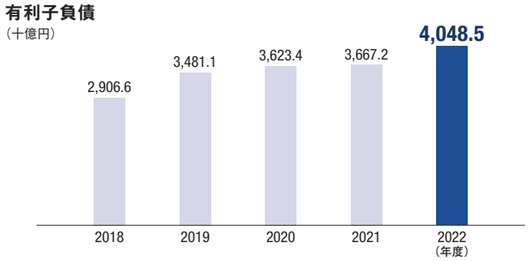
ROA
（%）



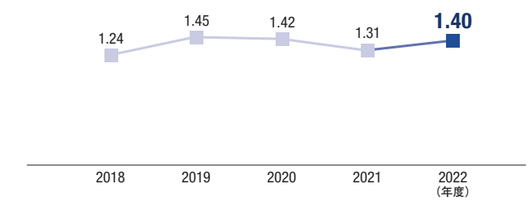
ROE
（%）



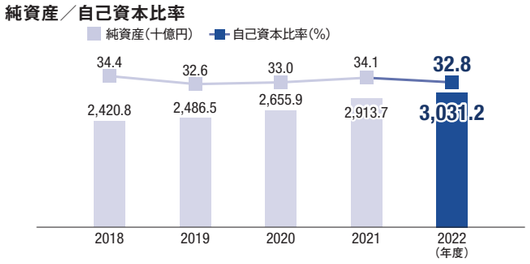
有利子負債
（十億円）



D/Eレシオ
（倍）



純資産／自己資本比率



キャッシュ・フロー（連結）

キャッシュ・フロー（連結）

当期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末比で103億円減少し、1,323億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

当期は、営業活動により2,977億円の増加となりました。これは、税金等調整前当期純利益2,959億円や減価償却費1,252億円等によるものです。一方で、法人税等の支払額または還付額1,098億円等による減少がありました。

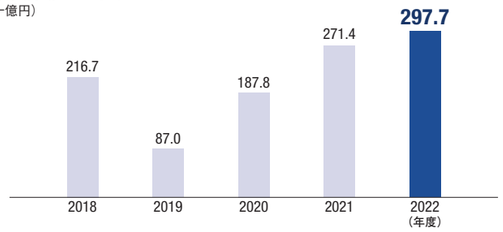
投資活動によるキャッシュ・フロー

当期は、投資活動により4,220億円の減少となりました。これは、有形及び無形固定資産の取得による支出3,627億円、投資有価証券の取得による支出948億円等によるものです。一方で、預り敷金保証金の受入による収入517億円、投資有価証券の売却による収入505億円等による増加がありました。

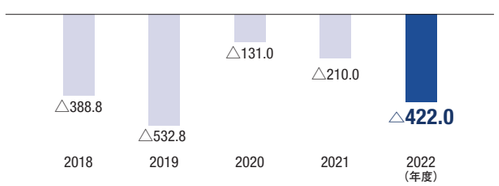
財務活動によるキャッシュ・フロー

当期は、財務活動により1,114億円の増加となりました。これは、借入金の調達等によるものです。

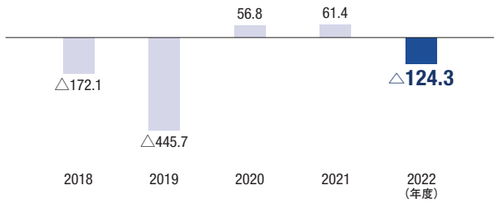
営業活動によるキャッシュ・フロー
（十億円）



投資活動によるキャッシュ・フロー
（十億円）



フリー・キャッシュ・フロー
（十億円）



※ フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

賃貸等不動産関係

当社および一部の連結子会社では、東京都その他の地域において、賃貸用のオフィスビル、商業施設等を有しております。2022年3月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は127,249百万円（賃貸収益は営業収益に、賃貸費用は営業原価に計上されています）、減損損失は8,048百万円、固定資産売却益は6,682百万円（減損損失は特別損失、固定資産売却益は特別利益に計上されています）であり、2023年3月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は146,478百万円（賃貸収益は営業収益に、賃貸費用は営業原価に計上されています）、固定資産除却損は2,204百万円（固定資産除却損は特別損失に計上されています）です。また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、連結会計年度増減額及び連結会計年度末の時価は、右のとおりです。

（単位:百万円）

年度	2021	2022
賃貸等不動産 連結貸借対照表計上額		
期首残高	¥3,029,628	**¥3,106,548**
期中増減額	76,920	**326,650**
期末残高	3,106,548	**3,433,199**
期末時価	6,136,879	**6,695,820**
含み益	3,030,331	**3,262,621**

（注）1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した金額です。
2. 連結会計年度末の時価は、原則として「不動産鑑定評価基準」に基づき自社の鑑定部門にて算定した価額です。
3. 2021年度における期中増減額のうち、主な増減額は不動産取得（183,902百万円）による増加、販売用不動産への振替（41,166百万円）、不動産売却（37,626百万円）による減少等です。
4. 2022年度における期中増減額のうち、主な増減額は不動産取得（319,630百万円）による増加、販売用不動産への振替（9,850百万円）による減少等です。

株主還元

当社は、中長期的な視点で、利益の再投資を通して企業価値を高めることで、株主価値の向上を図るとともに、事業環境や業績、財務状況などを総合的に勘案したうえで、株主の皆様への利益還元を行っております。利益還元につきましては、安定的かつ継続的な株主還元が重要という認識のもと、安定的な配当の実施に努めるとともに、資本効率の向上を目的として機動的な自己株式取得を実施することとしており、総還元性向につきましては、親会社株主に帰属する当期純利益の45%程度を目途としております。

2022年度の1株当たりの年間配当金	**62円**
自己株式の取得 2023年2月15日～2023年3月20日	**300億円** **（実施済）**
親会社株主に帰属する 当期純利益に対する総還元性向	**44.9%**

2024年3月期の見通し

2024年3月期の業績予想については、売上高は当期比308億円増収の2兆3,000億円、営業利益は同比245億円増益の3,300億円、経常利益は同比203億円減益の2,450億円の見込みです。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、同比130億円増益の2,100億円の見込みです。

事業セグメント別の見通し

当社グループ内の業績管理の方法を一部見直したことにより、2023年度より報告セグメントとして「施設営業」を新設し、従来の「賃貸」「分譲」「マネジメント」「その他」の4区分から「賃貸」「分譲」「マネジメント」「施設営業」「その他」の5区分へ変更します。セグメント新設に伴い、当年度まで、「その他」に含まれていた施設営業事業、東京ドーム事業の一部を「施設営業」セグメントに集約し、施設営業事業については、「ホテル・リゾート」、東京ドーム事業については、「スポーツ・エンターテインメント」に名称変更します。また、「その他」セグメントに含まれている新築請負事業については、同じく「その他」セグメントに含まれているリフォーム事業および部資材販売事業を集約し、「新築請負・リフォーム等」に名称変更いたします。

「賃貸」セグメントは、当期竣工の「東京ミッドタウン八重洲」「50ハドソンヤード」「ららぽーと堺」の収益寄与や、商業施設の施設売上回復等による増収・増益を見込みます。

「分譲」セグメントは、国内住宅分譲における営業利益率向上および分譲戸数増、投資家向け分譲における継続的な資産入替により、セグメント全体では減収・増益を見込みます。

「マネジメント」セグメントは、当期に引き続き個人向け仲介事業やリパーク（貸し駐車場事業）は堅調に推移する一方、グループ各社のDX関連費、人件費増等を織込み、増収・減益を見込みます。

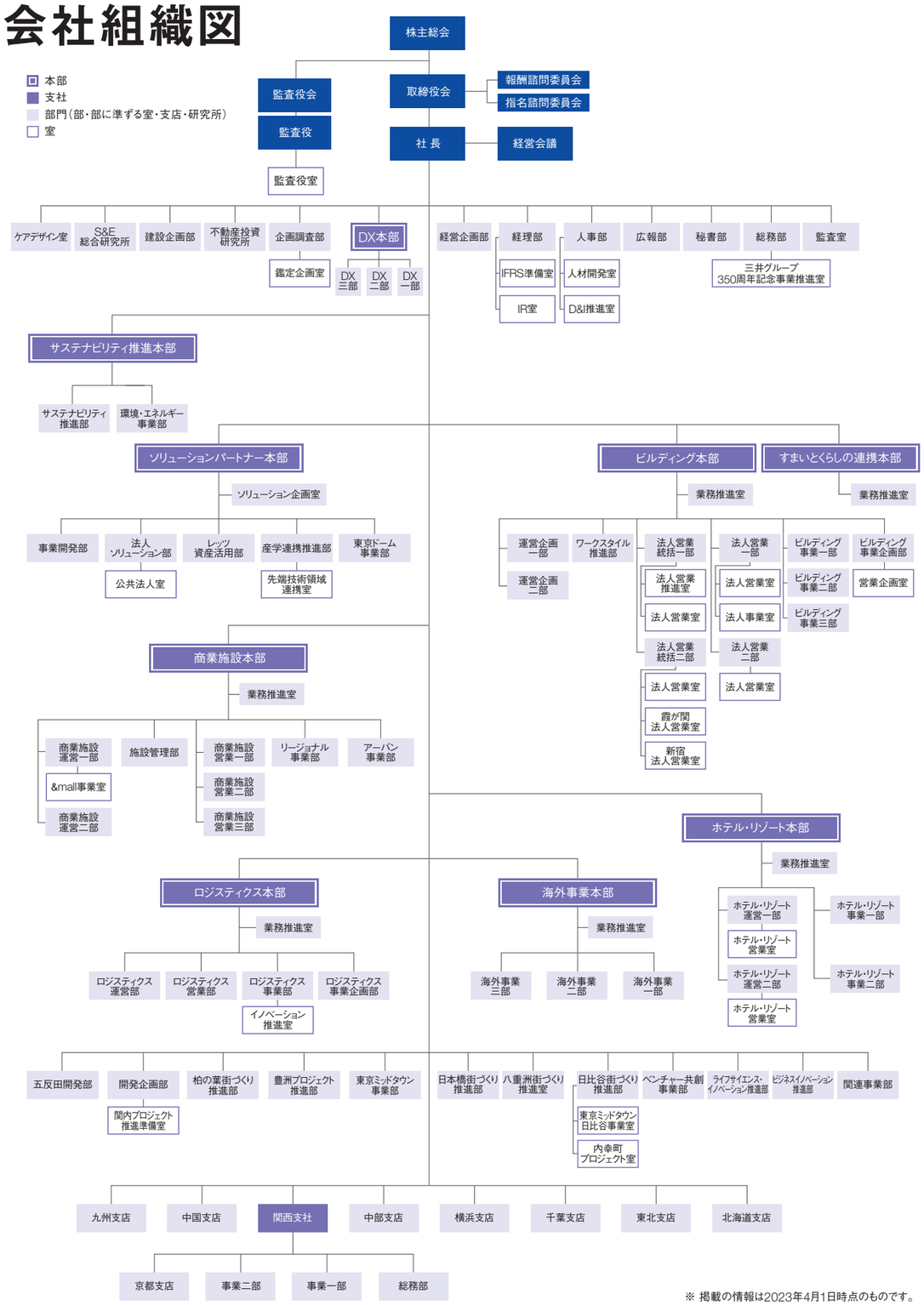
「施設営業」セグメントは、ホテル・リゾートにおける国内外の旅行需要の取込みや、東京ドーム事業の集客および飲食・物販需要の回復等を織込み、セグメント全体では増収・増益および黒字回復を見込みます。

「その他」セグメントは、新築請負事業等の国内外の受注回復を織込み、セグメント全体として増収・増益および黒字回復を見込みます。

配当

2023年3月期の業績および上記の株主還元方針を総合的に勘案した結果、2023年3月期（第111期）の年間配当金につきましては1株当たり62円（中間配当金は30円、期末配当金は32円）といたしました。（2022年3月期（第110期）の年間配当金は1株当たり55円（中間配当金は22円、期末配当金は33円）。）

会社組織図



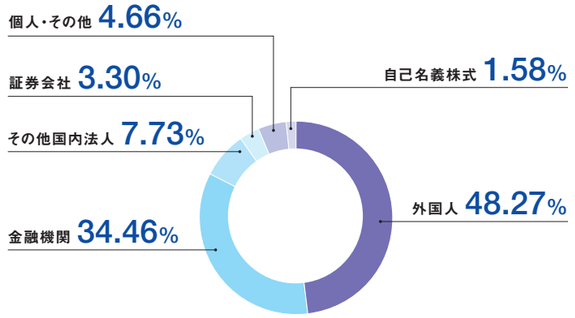
※ 掲載の情報は2023年4月1日時点のものです。

会社概要／株式情報（2023年3月31日時点）

会社概要

商号	三井不動産株式会社
本社	〒103-0022 東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号 TEL（03）3246-3131
設立	1941年7月15日
資本金	340,552百万円
上場取引所	東京証券取引所（証券コード：8801）
株式数	発行可能株式総数：3,290,000,000株 発行済株式数：948,451,327株
株主数	53,464名
株主名簿管理および特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社
従業員数	1,973名（連結：24,706名）
Webサイト	https://www.mitsuifudosan.co.jp/

株主構成比（株式所有割合）



大株主の状況

株主名	所有株式数（千株）	所有株式数の割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	163,599	17.53
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	70,837	7.59
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT （常任代理人 香港上海銀行東京支店 カストディ業務部）	19,843	2.13
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	16,609	1.78
鹿島建設株式会社	13,362	1.43
ジェーピー モルガン チェース バンク 380072 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	13,000	1.39
ビーエヌワイエム アズ エージーティ クライアンツ 10 パーセント （常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行）	12,808	1.37
ジェーピー モルガン チェース バンク 385635 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	12,640	1.35
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	12,509	1.34
エヌエスエル デイテイテイ クライアント アカウント 1 （常任代理人 野村證券株式会社）	12,508	1.34
合計	347,719	37.25

IR活動

取り組み方針

基本的な考え方

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、株主との建設的な対話に積極的に取り組み、さらなる企業価値向上に努めてまいります。また株主・投資家の皆様への適確な情報開示と建設的な対話を行うことにより、長期的な信頼関係の構築に努めてまいります。

建設的な対話に関する体制整備・取り組み方針

株主の皆様との建設的な対話促進に関する当社窓口はIR室とし、担当取締役等が統括することといたします。
また、株主の皆様から信頼される情報開示の充実に加え、各関係部門は適切に情報交換を行います。株主の皆様との対話内容は、必要に応じて、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役および監査役に共有することとしており、適宜経営会議および取締役会にフィードバックいたします。

主なIR活動実績

株主総会

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
株主総数（3月末時点）	39,243名	38,787名	53,464名
議案可決率	100%	100%	100%

株主・投資家の皆様との対話実績

活動内容	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	345	290	320
投資家・アナリスト向け決算説明会	6	6	6
社長スモールミーティング	2	2	2
個別事業説明会・物件見学会	3	4	21
海外ロードショー※1	0	0	0
個人投資家向け説明会※2	0	0	0

※1 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2019年11月以降は実施しておりません。
※2 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2020年1月以降は実施しておりません。

株主総会



投資家・アナリスト向け決算説明会



賛同するイニシアチブ

三井不動産グループの理念や目標と合致する国際的イニシアチブ「国連グローバル・コンパクト」をはじめ、以下の憲章等に賛同・署名しています。

- 国連グローバル・コンパクト
- 労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言
- OECD多国籍企業行動指針
- 持続可能な開発目標（SDGs）
- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」
- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）
- 世界人権宣言
- 日本経済団体連合会「企業行動憲章」
- RE100

社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ状況（2023年8月末現在）

FTSE4Good
FTSE Blossom Japan
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数
2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）
2023 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

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.

サステナビリティに関する各種評価・認定（2023年8月末現在）

CDP A LIST 2022 CLIMATE
CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2022
GRESB Public Disclosure 2022
GRESB ★★★★☆ 2022
NIKKEI SDGs 経営調査 2022 ★★★★
NADESHIKO BRAND 2023
女性が活躍しています！
2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500
2023 健康経営銘柄 Health and Productivity
プラチナくるみん 子育てサポートしています
NIKKEI Smart Work ★★★★½ 2023 Best 59
DX銘柄2022 Digital Transformation

※「プラチナくるみん」認定は、三井不動産レジデンシャル（株）にて取得