

価値創造に向けた戦略

CONTENTS

CEOメッセージ	029
TOPICS:「築地地区まちづくり事業」の事業予定者に選定	037
三井不動産グループのマテリアリティ	039
グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」	041
事業戦略	044
特集:賃貸ラボ&オフィス事業の拡大	051
財務戦略	053
CFOメッセージ	059
人材戦略	063
DX戦略	071
サステナビリティ戦略	075
TOPICS:未来に続く“終わらない森”創り	077



CEOメッセージ



皆様とともに作り上げたグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を着実に実行し、当社グループ、そして日本の力強い未来を、皆様と一緒に築いてまいります。「さあ、街から未来をかえよう」

三井不動産株式会社
代表取締役社長

植田 俊

はじめに

今年の2月、日経平均株価が34年ぶりに史上最高値を更新しました。私は、かつてのバブル期における絶頂と崩壊、そして「失われた30年」を実体験した人間として、この歴史的な節目を目の当たりにし、時代の大きなうねりと潮流の変化を感じています。この時代の転換点において、今春、当社グループは新たな「グループ経営理念」とグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を公表しました。これらの策定にあたり、この1年間、私は、社長として投資家の皆様をはじめとするさまざまなステークホルダーとの意見交換の機会を得てまいりました。特に、今回の長期経営方針は、当社をずっと支えてくださっている長期投資家の皆様からこれまで頂戴してきたたくさんの貴重なご意見等を踏まえ、どうすれば中長期にわたって当社グループの企業価値を最大化できるのか、経営会議や取締役会で議論を重ね、

最適解を導き出したものであり、いわば長期投資家の皆様とともに作り上げた長期経営方針であると自負しています。

私は、この新たな長期経営方針とともに、当社グループ、そして日本の力強い未来を、皆様と一緒に築いていきたいと思えます。「さあ、街から未来をかえよう」

コーポレートメッセージ (2024年4月制定)



さあ、街から未来をかえよう

「VISION 2025」の振り返りと外部環境認識

2018年5月に公表した長期経営方針「VISION 2025」のもと、当社グループは、これまで都心で8つの大型ミクストユース開発やNYハドソンヤードに代表される大型プロジェクトを完成させ、業容をグローバル規模で拡大し、コロナ禍を乗り越え、目標にむけて着実に成長してきました。株主還元方針においては、安定配当と継続的な自社株買いの組み合わせによる「総還元性向」を掲げ、その水準も当初35%から2021年度には45%に強化してまいりました。

一方、想定外の為替変動、欧米における急激なインフレと利上げ政策、欧米の不動産売買マーケットの停滞、東京ドームなど優良な投資案件を想定以上に獲得できたこと等によって、バランスシートは当初想定していた水準を超えるなど、BSや効率性においては未だ課題が残ると認識しています。

外部環境に目を移すと、世界は、大きなパラダイム転換を迎えています。地政学リスクの高まり、インフレ社会と金利のある世界への転換、為替変動、新しいワークスタイルの定着、生成AIの急成長、気候変動への対応など、これからも一段と激しい環境変化が予想されます。

日本では、企業の賃上げ状況や物価目標の達成状況を踏まえ、日銀がマイナス金利を解除し、異次元の金融緩和政策からの転換がよいよ始まりました。永らく続いたデフレの時代は、付加価値が正当に評価されず、人々の心も委縮し、イノベーションが起きづらい環境でした。しかし、今、日本はようやくこのデフレから脱却し、新たなイノベーションが起きる時代へと大きく転換していこうとしています。

CEOメッセージ

新たなグループ経営理念に込めた想い

では、これら外部環境を、当社グループはどのように捉えるべきでしょうか。

私は、これからの時代は、私たち三井不動産グループにとって非常に大きなチャンス到来であると考えています。それはまさに、付加価値が正当に評価される時代であり、付加価値の創造において圧倒的な力を有する当社の存在意義がより高まっていくものと確信しています。

世の中が大きく変革を遂げようとしている今、私たちがこの先も新たな価値創造を続けていくためには、現状に安住することなく、これまでの意識を変え、自らを変革し、進化させていく必要があります。

そこで、私は、あらためて当社グループの原点を見つめ直し、これまでの経営理念を再定義し、その理念のもとで私たちが果たしたい使命を3つのMISSIONに纏めました。地球の未来を想い、イノベーションにより燦然と輝き、人々に感動を提供し、幸せにする、ということを表しています。

▶ 詳細は、P.005へ

また経営理念を凝縮し、私たちが進む方向性を示すメッセージ

も新設しました。

それが「さあ、街から未来をかえよう」という新しいコーポレートメッセージです。不確実性が高く、先行きの見通しづらい社会において、より良い未来に向け、変化を恐れず、さまざまなステークホルダーとともに、街から「未来をかえていく」という強い想いを込めました。

▶ 詳細は、P.005へ

さらに、今回の経営理念の策定と併せて、これまでのマテリアリティを見直し、経営会議や取締役会での議論を経て、新たに「GROUP MATERIALITY」を策定しました。当社グループが重点的に取り組む具体的な課題を6項目に絞り込み、非財務KPIも設定し直しています。

▶ 詳細は、P.039へ

経営理念とマテリアリティは、当社グループの企業活動の根幹となる最も重要な概念です。先人たちから受け継がれてきたDNAを全社員で再確認し、将来に向けた私たちの使命、そして重点課題を明確にすることで、新たな時代の三井不動産グループへと進化してまいります。

新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の全体像

▶ 詳細は、P.041へ

そして、この経営理念とマテリアリティに基づき、私たちが、次の時代にむけて、将来のありたい姿を「妄想」し「構想」へとつなげて「実現」していくことを目指し、この先も社会に対する新たな価値創造を続けていく企業としての方針を定めたものが、この「& INNOVATION 2030」です。2030年度前後における当社

グループの「ありたい姿」を「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」することと位置付け、それを実現する事業戦略として「三本の道」を通じた成長の実現と、財務戦略として「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進に取り組んでまいります。



当社グループの“ありたい姿”

当社グループはこれまで、ハードとしての不動産開発だけでなく、「場」や「コミュニティ」の提供を通じ、企業や社会、それを構成する人々の英知を結集させることで、ライフサイエンスなどの産業をサポートしてまいりました。

私はこの立場を「不動産デベロッパー」の枠を超えた「産業デベロッパー」と表現していますが、2030年度前後には、この産業デベロッパーとしての姿を進化させ、日本の産業競争力の強化・新産業の創造を通じて、新たな社会的価値と経済的価値の創出を両輪で実現していきたいと考えています。



事業戦略

“ありたい姿”の実現にむけて取り組む事業戦略は、大きく三本の道で構成しています。当社グループは、これからの時代において、既存の不動産領域における成長戦略に加えて、不動産領域を超えた新事業領域でのビジネス機会の獲得を目指す、という「両利きの経営」を実践していきたいと考えています。

第1の道「コア事業のさらなる成長」

①「市場からのデカップリング」

デカップリングとは「差別化等を通じ、外部環境に関わらず、高い収益性を実現すること」です。都心のミクストユース開発や高価格帯の分譲住宅の実績からもおわかりいただけるかと思いますが、当社グループは、各アセットの競争優位性に加え、これまで市場に存在しなかった付加価値の高い商品やサービスを創出し、お客様にご提供することで、市場に新たな需要をつくり出し、デカップリングを実現する力を持っています。

インフレ時代におけるトップラインの伸長は、まさに付加価値の提供とそれを正当に評価する需要があってこそ実現できるものですが、当社グループは、アセットの総合力やミクストユース化をもって、街づくりにおける新たな付加価値を創造し、新たな需要を喚起していくことで、これからも安定・継続的な収益・利益

②「開発によって創出した付加価値の顕在化の加速」

冒頭の振り返りで、私は「当社の課題は効率性の改善」と申し上げましたが、これからの時代において、当社グループは、物件保有による安定的な賃貸利益に加え、より高い効率性の実現を目指し「インカムゲイン・キャピタルゲイン・マネジメント」のビジネスモデルのサイクルを加速させていく必要があると考えています。さらには、大規模開発においても、事業着手の段階から機関投資家などの第三者資金を積極的に活用し、事業の効率性の向上に努めていきたいと思っています。

なお、将来にわたって付加価値の顕在化を維持し続けていくた

③「海外事業の深化・進化」

NYマンハッタンのハドソンヤードで竣工した2棟のトロフィーアセットによって、当社の海外事業の岩盤となる賃貸利益は一段と強化されました。またこの数年間で、当社グループは、北米を中心として、数多くの賃貸住宅やラボ&オフィスを開発しており、投資家向け分譲のシーズ物件を順調に積み上げてまいりました。当社グループの今後の海外事業展開は、稼働物件の増加に

■事業戦略の「三本の道」



▶ 詳細は、P.045へ

の拡大を図ってまいります。

例えば、先般、事業予定者に選定された「築地地区まちづくり事業」は、築地の歴史を踏まえ、水都東京を再生し、感動・交流・イノベーションをもたらす、そして何より都民から愛され、世界中から人々が集まる、次の100年の社会を見据えた「未来をかえる」街づくりです。ぜひこれからの当社グループの価値創造にご期待いただければと思います。

▶ 詳細は、P.037へ

また、「三井不動産グループネットワーク」の強化も大変重要なテーマです。各アセットごとのサービスがシームレスにつながるような一つのネットワークを確立することで、私たちの大切なお客様に対する新たな需要の創造につなげていきたいと思っています。

めには、資産回転を加速させる一方で、新たな事業機会の獲得も大変重要なポイントとなりますが、その点、当社グループは、既に2030年度までの主要なプロジェクトだけで約1兆円の投資案件を擁しており、そこから生み出される新たな付加価値は約5,000億円にも上る想定です。

このように、開発による高付加価値の創出と顕在化のサイクルを通して、将来にわたり継続的な資産入替によるポートフォリオの強靱化とサステナブルで安定・継続的な売却益を実現することが可能であると考えています。

伴うインカムゲインの享受に加え、売却による開発付加価値の顕在化フェイズへと移行していくことで、資産回転を重視した事業展開へと切り替えていきたいと思っています。そして、売却にあたっては、キャピタルゲインを最大化すべく、国内外の金利の動向、投資マーケットの動向を注視し、ローカルマーケットの売り時、買い時をスマートに判断して対応してまいります。

CEOメッセージ

第2の道「新たなアセットクラスへの展開」

詳細は、P.047へ

① 「スポーツ・エンターテインメント事業」

私たちは、コロナ禍を経て、スポーツをはじめとするリアル価値の強さをあらためて実感しました。世の中のデジタル化が進めば進むほど、人々はデジタルでは得られない「感動体験」や「五感で感じるリアル体験」により高い付加価値を見だしていく時代となっていきます。私たちは、このような時代を先読みし、東京ドーム社をTOBしたほか、ドーム社の持つスタジアム運営のノウハウを活かして秩父宮ラグビー場の建替事業を獲得。船橋では

アリーナ事業も手掛けるなど、スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくりを重点テーマの一つとして推進しています。そして、今年度より、商業施設事業とスポーツ・エンターテインメント事業を統合した本部を設立しました。当社グループは、両事業の連携を通じた新たなシナジーの創出によって、他社にはない当社独自の強みと競争優位性を獲得していきたくと考えています。

② 「ラボ&オフィス事業」

世界の人々は、コロナ禍におけるワクチンの早期開発を経て、テクノロジーとバイオメディカルの融合を目的に、イノベーションこそが未来を切り拓く道であることを再認識しました。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ますます重要性を増していくことは明らかです。また、日本が世界に伍して戦える産業の一つが、このライフサイエンス領域です。

ある「賃貸ラボ&オフィス」の開発を推進しています。既に欧米では、何年も前からライフサイエンスの研究環境は変化しており、従来「郊外・クローズド・保有」型であった研究施設は、今では「都心・オープン・賃貸」型が主流となっています。例えば、ポストン・ケンブリッジエリアではライフサイエンス系企業の集積が進展し、そのほとんどが賃貸ラボ&オフィスです。

当社グループは、日本のライフサイエンス領域の発展に貢献していくことを目指し、2016年以降、日本橋を中心に、「コミュニティの構築」と「場の整備」を通して、ライフサイエンスイノベーションの創出を促すエコシステムの構築に取り組んでいます。例えば、世界のライフサイエンス拠点には必ずコミュニティがあり、それを司る団体がありますが、当社はアカデミア有志と連携して、日本橋に一般社団法人LINK-Jを設立。ライフサイエンスコミュニティのプラットフォームとしての地位を確立しています。また当社は、日本でいち早く都心近接型の研究所兼オフィスで

このラボ&オフィスの特徴は、リモートワークに適さずワーカースタッフの出社率が高いことから、稼働率が高く安定したアセットクラスとして認知されている点であり、米国では、近年、賃貸ラボ&オフィスの供給量が急増している状況です。以上のようなグローバルな動きを捉え、当社グループはあらためて「賃貸ラボ&オフィス」を次の成長の種と位置付け、国内外でさらに大きく展開してまいります。そして研究開発環境の課題解決に貢献し、新たな需要の取り込みと新たなマーケットの創出を目指してまいります。

③ 「データセンター事業の強化をはじめとするさらなる事業ウイングの拡大」

昨今の社会の急速なデジタル化に伴い、成長が期待されるデータセンターですが、このアセットは、当社グループの強みである商業施設や物流施設との親和性が高く、同業他社と比較しても、当社のノウハウを活かしながら競争優位性を強く発揮する

ことが可能です。このほか「太陽光発電」や「洋上風力事業」に加え「学校施設」など、時代のニーズを的確に捉えた事業展開にも着目し、さらなる事業ウイングの拡大につなげていきたいと思っております。

第3の道「新事業領域の探索、事業機会の獲得」

詳細は、P.049へ

この第3の道は、将来の新たな収益の柱となり得る、不動産を超えた新領域の開拓を目指すものです。これまで、当社グループは、80年以上にわたるさまざまな事業展開を通じて多種多様な顧客基盤を構築しており、その関係性は、家主とテナントのような間柄を超越し、共同事業や共同研究を行うような厚み・深みのある強固なリレーションへと成長しています。そこで、まず当社は、この「顧客基盤の強み」を最大限に活用し、従来の不動産デベロッパーの枠を超えたネットワークを構築し、「場」と「コミュニティ」の展開メニューを拡充してまいります。

例えば、具体的な取り組みの一つが「宇宙」です。当社グループはJAXAをはじめとする産官学有志とともに宇宙ビジネス共創プラットフォーム「クロスユー」を設立し、既に活動を開始しています。クロスユーは日本橋エリアにて2つの宇宙ビジネス拠点を運営し、宇宙ビジネス関連のプレーヤーに「場」と「コミュニティ」を提供。その会員数は、活動開始1年間で252まで拡大しており、国内最大級の宇宙ビジネスコミュニティとして日本橋を拠点に活動中です。宇宙開発は裾野が広く、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・ライフサイエンスなど多岐

にわたる産業が関与しており、今後の関連ビジネスや市場規模の拡大が期待できる分野です。当社グループは、これからも、日本の宇宙ビジネス領域の発展に貢献してまいります。私たちは、このような形を通して、次世代の日本の産業を牽引していく新産業分野を見極め、自らがプレーヤーとして投資を実行することなども含めて、将来の新たな収益の柱を育てていきたいと考えています。そして、この取り組みを本格化するための体制として、今般、新

たに「イノベーション推進本部」を新設し、資金面では2030年度までにM&A投資枠4,000億円以上、スタートアップ出資枠1,000億円以上を設定しました。当社グループは、今回の経営方針の期間を通じて、有望な新産業分野を探索し、そこに人や資金といった経営資源を投入し、産業デベロッパーとして、日本の次世代の成長産業とともに当社グループの新たな成長の絵を描いてまいります。

財務戦略

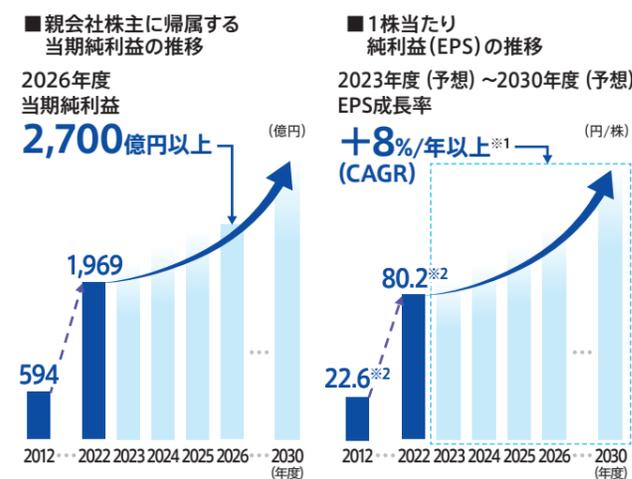
詳細は、P.053へ

続いて、「ありたい姿」を実現するための財務戦略をご説明します。資本市場に生きる当社が、街づくりという価値創造を通じて、これからも未来を創り続ける企業であるためには、社会的価値の創出だけでなく、しっかりと経済的価値を高めていくことで、投資家の皆様のご信頼を勝ち取っていくことが不可欠です。そして、そのためには、投資家の皆様からお預かりした「資本の

効率的な活用」と、それを前提とした「持続的成長」、および成長に伴う「株主還元への拡大」、すなわち「成長・効率・還元」を三位一体で捉え、それらを安定・継続的に維持向上させていくことが、投資家の皆様の共通の願いであり、企業価値を最大化する道である、との考え方に至りました。

[1] 成長性の向上

「成長性」につきましては、先ほどご説明した事業戦略における各施策を着実に遂行していくことで、安定・継続的な「利益成長」と「キャッシュ創出力の拡大」を実現してまいります。具体的には、2030年前後までの長期的な成長のマイルストーンとして、2026年度の事業利益を4,400億円以上、純利益を2,700億円以上と設定し、2030年度に向けては、さらなる持続的成長を目指してまいります。また、株主還元の原資である「純利益の成長」を表す指標としては、これまでと同様、「EPS成長率」を重要なKPIと位置付けています。本業によるオーガニックな利益成長とともに、機動的かつ継続的な自己株式の取得も加味しながら、「VISION 2025」時代の目標であった7%を超え、2023年度から2030年度までのEPS成長率「CAGR+8%/年以上」を目指していく所存です。



※1 2023年度(予想)～2030年度(予想)年平均成長率
 ※2 2024年4月1日に普通株式1株につき3株の株式分割を実施。分割後ベースに数値を調整。

[2] 効率性の改善

続いて「効率性」については、バランスシートコントロールの考え方に沿ってご説明します。まず、BSの資産コントロールは、総資産の規模とともに資産ポートフォリオの強靭化を意識し、これまで以上に「資産回転の加速」と「付加価値の顕在化」によるROEの改善を目指します。従来の販売用不動産の売却だけでなく、固定資産、政策保有株式、純投資目的の株式なども含め、BSをトータルで捉えた資産入替を推進し、将来の成長投資などに振り向ける原資としていく予定です。また、ROE改善のもう一つの施策として、当社普通のビジネスモデルである「インカムゲイン・キャピタルゲイン・マネジメント」

のサイクルをしっかりと回し、資産売却後のマネジメント業務の受託や他人資本を活用した開発事業の推進などにより、AUM拡大とマネジメント収益の拡大につなげてまいります。次に、BSの負債・資本のコントロールの考え方ですが、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あるため、金融市場の長期的な変動や不測の事態に備えた財務の健全性の維持が大変重要です。したがって、ROE改善の意識だけでなく、有利子負債の規模および財務健全性の維持とのバランスを企図して、D/Eレシオを通じた適正な財務レバレッジのコントロールを推進してまいります。

CEOメッセージ

[3] 株主還元方針の強化



私は経営者として、当社を長期的な視点で支えてくださる株主の皆様に対しては、持続的な成長を基盤とした「安定・継続的な還元姿勢」こそが最も重要であると強く認識しています。そして今般、新たな経営方針を策定するにあたり、強固な資産ポートフォリオによるキャッシュ・フローの安定性、将来のキャッシュ創出力拡大に向けた自信、利益成長と資本とのバランス等を踏まえ、株主還元のさらなる強化を決定しました。新たな株主還元方針のもと、今後3年間は「総還元性向 毎期50%以上」へと強化してまいります。

また、配当性向につきましては、将来的なパンデミックや金融危機の再来があったとしても安定した配当をお約束できる水準として、従来の「30%程度」から一段強化し、今後は「配当性向 毎期35%程度」へと強化することとしました。加えて、当社のこれまでの株主還元に対するポリシーをより強く明確化する意味を込めて「累進配当」を明記し、持続的な利益成長と連動した増配を目指してまいります。また、自社株買いにつきましては、今後3年間は機動的かつ継続的に実施してまいります。自己株式の取得は、株価水準等を総合的に勘案しながら、機動性をもって柔軟に行うとともに、「1株当たり価値の向上」を意識して継続的に実施していくことが、市場からの安心感や信頼感につながると考えています。したがって、配当と自社株買いを組み合わせた総還元性向のなかで、毎期の自社株買いの継続性を確保するとともに、総還元性向から配当性向を差し引いた自己株式の割合を15%以上と設定することで、従来よりも機動性を高めていくことを意識しています。また自社株買いは、EPS成長とROE改善にも作用する要素として捉えていくことが重要です。これからも「成長・効率・還元」三位一体での向上・改善・強化を目指し、より効果的なあり方を検討していきたいと思っております。

<p>還元強化 安定・継続的な株主還元</p> <p>↓</p> <p>総還元性向 毎期50%以上</p>	<p>配当強化 持続的な利益成長と連動した増配</p> <p>↓</p> <p>配当性向 毎期35%程度、 累進配当導入</p>	<p>1株当たり価値の成長・向上</p> <p>↓</p> <p>機動的・継続的な 自己株式の取得</p>
---	--	---

事業戦略と財務戦略を支えるインフラ「人材」「DX」「ESG」

最後に、事業戦略と財務戦略を支えるインフラ「人材」「DX」「ESG」の考え方をお伝えします。

[1] 人材について(D&Iの重要性)

詳細は、P.063へ

当社グループが、産業デベロッパーとしてさまざまな産業にイノベーションを起こしていくためには、不動産業だけでなく、あらゆる業界の知見やネットワークを総動員し、自ら道を切り拓いていく人材が求められます。また、世の中の価値観が多様化し、事業環境が激しく変化するなか、お客様のニーズや社会的な要請を的確に捉えていくためには、組織のなかに「多様性」を包摂することが不可欠です。すなわち、当社グループの戦略を支える中核を為すものはD&Iであり、組織の意思決定層まで含め、多様な人材で構成されて

いることがこれからの必須条件となります。当社グループは、さまざまなバックグラウンドや価値観を有する多様な人材が、持てる力を最大限に発揮し、情報や意見を持ち寄り、化学反応を起こし、新たな付加価値を創造する企業集団を目指します。そして、その実現に向けて、「価値創造の源泉である『人材力』の底上げ」と、「イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得」にグループ全体で取り組み、多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させるOne Team型組織をさらに深化させていきたいと考えています。

[2] DXについて(DXビジネス人材の育成)

詳細は、P.071へ

デジタルシフトによる行動変容や生成AIなどの発展は、世界を一変させるインパクトをもって、加速度的な進化を遂げています。これは、DXを契機として、産業を問わずあらゆる分野で従来の価値観が劇的に変化する可能性を示唆しており、不動産業を取り巻く環境も、今まで以上に暮らし方や働き方の多様化が進むことが予想されます。当社グループは、リアルとデジタルを組み合わせたビジネスモデルの確立とイノベーションの推進に向けたDXの深化にむけて、AIやデジタル武装に向けた基盤の整備だけでなく、この不

動産DXの分野においても人材の多様性を追求してまいります。ここで大事なことは、単にDX・デジタル分野の専門人材の獲得にとどまらず、採用した「DXエキスパート人材」が、当社グループにおける従来の「ビジネス人材」と積極的に交流することで、DXだけでなく当社ビジネスへの理解度も高い「DXビジネス人材」として成長していくことです。DXと事業の両面を併せ持つDXビジネス人材の育成を通じて、当社グループの新たな未来の競争力につなげてまいります。

[3] ESGについて(サステナビリティ経営の時代)

詳細は、P.075へ

これまでは、企業価値を測る指標といえば、定量的な財務指標が中心でした。しかし、これからは、財務・非財務の両面から企業価値を高めていこうとする「サステナビリティ経営」の推進力が問われる時代となります。特に、グローバル規模で進行する気候変動の波は、国境など飛び越えて、一つの地球の上で起こっている事象であり、この課題解決のためには、持続可能な社会の実現にむけて、サプライチェーン全体が「自分事の連鎖」としてつながっていく必要があります。2021年、当社グループは社会基盤の構築・発展を担う社会的責務として「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を策定しましたが、引き続きこの計画の確実な実行と達成を目指します。また、当社グループは、北海道に約5,000haの森林を保

有しており、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が、2023年に制定した「三井不動産グループ生物多様性方針」に基づき、これからもネイチャーポジティブの実現を志向してまいります。コーポレート・ガバナンスにおいては、このたび「& INNOVATION 2030」を実現するために必要な取締役会の体制について検討を重ね、企業経営に関する見識とともにファイナンスや資本市場に関する幅広い見識を併せ持った社外取締役を1名増員し、社外取締役比率の向上を図りました。取締役会の多様性は重要な要素であり、引き続き、経営の健全性・透明性・効率性の向上を意識してまいります。

最後に

当社グループが目指す街づくりは、「&マークの理念」のもと、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、そこから新たな需要やニーズが生まれ、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る未来を志向しています。私たちの創る街は、人や企業とともに時を経るごとに魅力を増し、さらに人や企業を惹きつけていく。その好循環が、産業や企業の成長を促し、都市の競争力の向上や経済の発展へとつながっていく。こうした価値創造こそが三井不動産グループの存在意義であり、社会的使命です。今回公表させていただいた「& INNOVATION 2030」を通じて、これからも皆様との対話を重ね、目指すべき方向性を共有しながら、社会的価値と経済的価値の創出を両輪で実現していく所存です。そして、皆様のご期待を上回る形でしっかりと実績を積み上げ、株主価値を向上させていくことが、社長である私の最大の使命の一つであると考えています。



私たちは、当社グループの未来に共感いただける長期投資家の皆様とともに、これからも街づくりによる新たな価値創造に挑戦してまいります。

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。

TOPICS—「築地地区まちづくり事業」の事業予定者に選定



2024年4月、当社を代表企業とした11社が構成企業として参画するコンソーシアムが、東京都が募集する「築地地区街づくり事業」の事業予定者に選定されました。築地市場跡地は東京都民の大切な資産であり、築地の歴史を踏まえたうえで、都民に愛され、世界中から賞賛される街をつくりたいと考えております。明治維新の頃は外国人居留地があり、世界と文明・文化が交流する場所であったことから、大規模な集客・交流施設として

のマルチスタジアム・MICE施設の設置を予定し、関東大震災以降は日本橋から築地へ市場が移り、食の拠点として発展してきたことから、築地場外市場との連携、フードコート・フードラボの設置等を予定しております。また、「美味しい・楽しい」だけではなく、日本の産業競争力を高め、最先端の産業創造を目指すため、ライフサイエンスをはじめとしたイノベーション施設も設置する予定です。



次の100年の社会を創る、「未来を変える」街づくりとして、水都東京を再生し、感動・交流・イノベーションをもたらし、そしてなにより、都民から愛され、世界中から人々が集まる築地の街づくりを目指します。



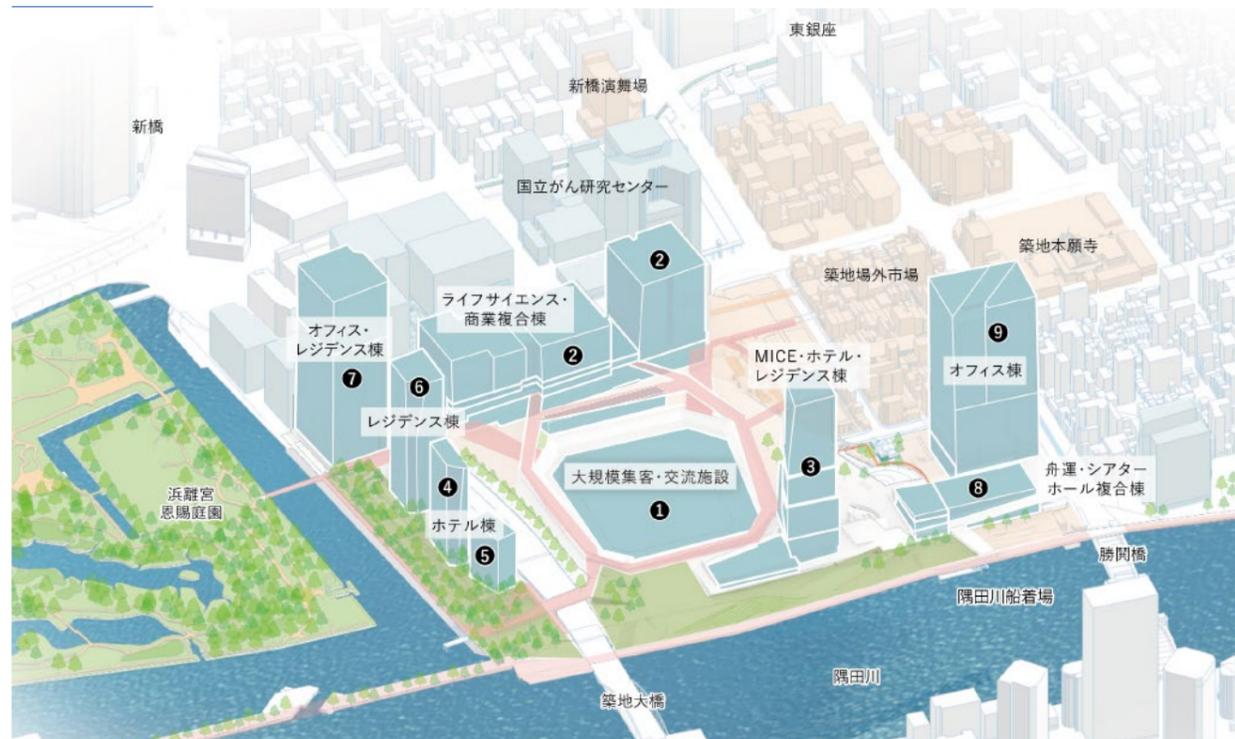
東京都心に敷地面積約19haの新たな街が誕生

- ▶ 活用都用地面積 : 約19ha
- ▶ 開業時期 : 2030年代前半以降 (一部は2029年度に先行開業)
- ▶ 事業会社※ : 三井不動産株式会社 (代表企業) トヨタ不動産株式会社 株式会社読売新聞グループ本社
- ▶ 建設 : 鹿島建設株式会社 清水建設株式会社 大成建設株式会社 株式会社竹中工務店
- ▶ 設計 : 株式会社日建設計 パシフィックコンサルタンツ株式会社
- ▶ 協力 : 株式会社朝日新聞社 トヨタ自動車株式会社

※開発・運営責任を負う企業



配棟計画



三井不動産グループのマテリアリティ

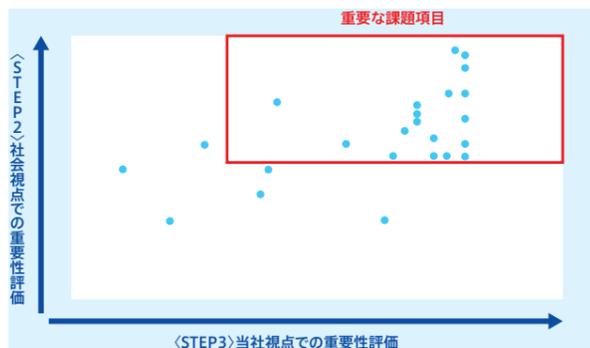
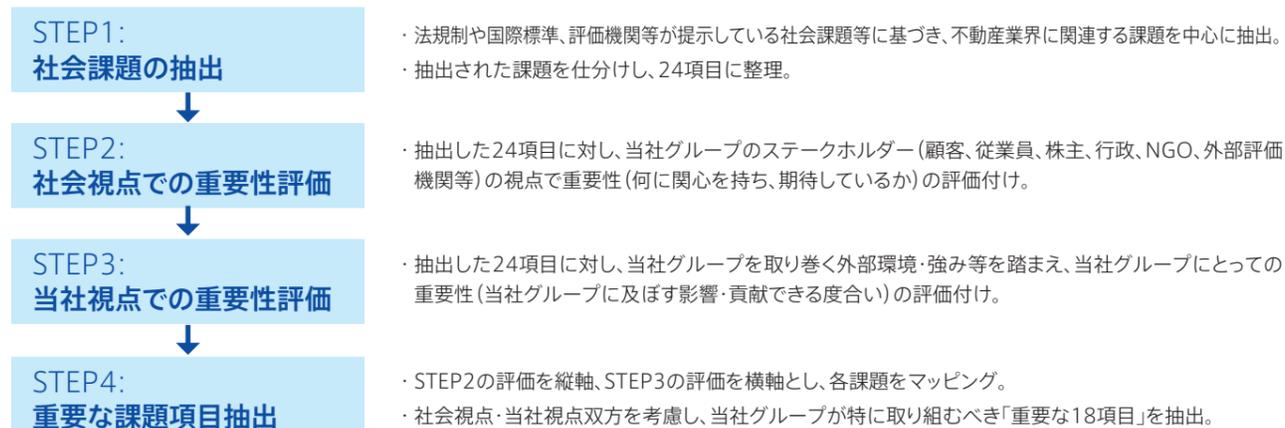
詳細は右記をご覧ください。 https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/approach/materiality/

三井不動産は、「共生・共存・共創により新たな価値を創出する、そのための挑戦を続ける」という「&マーク」の理念に基づき、「社会的価値の創出」と「経済的価値の創出」を車の両輪として考え取り組んでいます。社会的価値を創出することが、経済的価値の創出につながり、そして、その創出した経済的価値に

より、さらに大きな社会的価値の創出につなげていきます。2024年4月の新グループ経営理念策定時に、マテリアリティ「GROUP MATERIALITY (重点的に取り組む課題)」の特定を行いました。これらのマテリアリティに本業を通じて取り組み、サステナビリティに貢献していきます。

特定プロセス

三井不動産は、社会課題の抽出を起点に多様なステークホルダーの視点を踏まえて、6つのマテリアリティを明確化しました。



マテリアリティの策定
重要な社会課題18項目を分類し、各テーマを表現するマテリアリティを策定。社長執行役員が議長を務める経営会議、取締役会長が議長を務める取締役会にてグループマテリアリティについて議論を行い、決定。

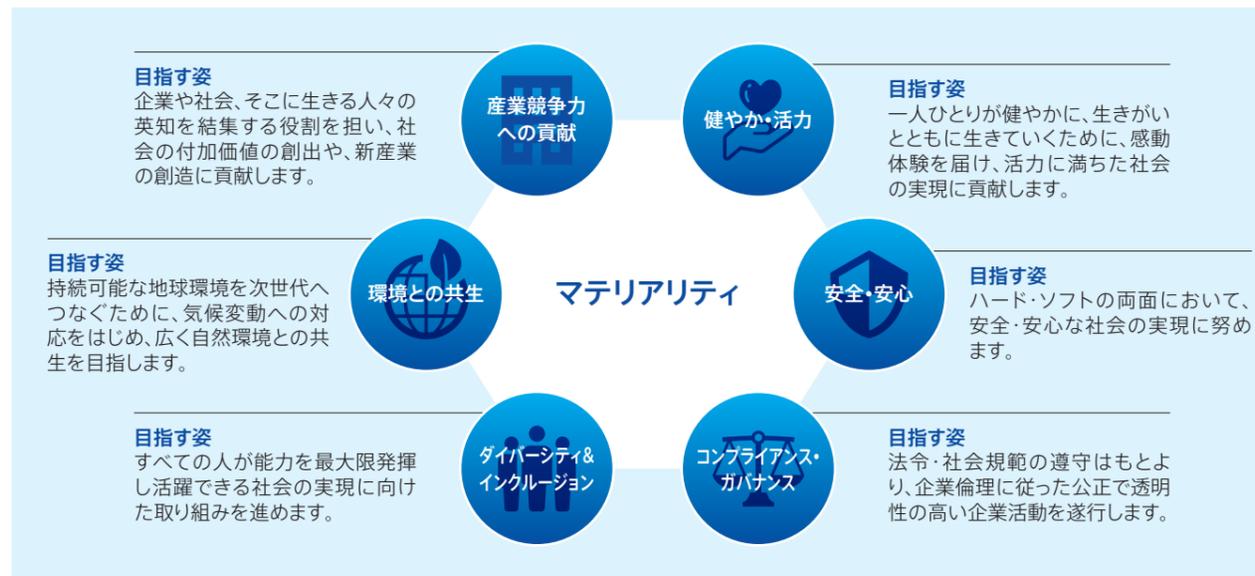
重点的に取り組むべき重要な課題項目のテーマ分類

新産業創造	気候変動の緩和	建物利用者のウェルネス促進	建物の安全性	インクルーシブな社会の実現	強固なガバナンスの構築
産業競争力の強化	循環型経済への移行	体験価値の向上	災害への備え	多様な人材の活躍	コンプライアンスの徹底
	生物多様性の保全	従業員の健康	少子高齢化への対応		リスク・クライシスマネジメント
	緑あふれる環境整備、景観への配慮				人権対応

グループ マテリアリティ (重点的に取り組む課題)



GROUP MATERIALITY (重点的に取り組む課題)



外部ステークホルダー(有識者)からのご意見
マテリアリティの策定に関し多様な背景や専門性を持つ有識者から率直なご意見を頂戴し、マテリアリティの策定に反映しました。
野城智也氏 東京都市大学学長 國部克彦氏 神戸大学大学院経営学研究科教授

マテリアリティごとの指標・目標

マテリアリティ	評価指標	達成時期	数値目標	マテリアリティ	評価指標	達成時期	数値目標	
産業競争力への貢献	産業競争力の強化 「人々の生活や多様な企業活動を支えることで社会の付加価値の創出に貢献する取り組み」 新領域拡大への挑戦 「産業創造プラットフォームの深化によって新産業の創造に貢献する取り組み」	年1回の取り組み内容の開示 ^{※2}		健やか・活力 ^{※1}	体験価値の向上 「感動体験を届けることによる、行きたくなくなる街づくりへの取り組み」 ウェルビーイングな社会の実現 「働く人や訪れる人が健康的で、活力にあふれる社会を実現する取り組み」	年1回の取り組み内容の開示 ^{※2}		
					有給休暇取得日数			毎年
環境との共生	脱炭素行動計画の進捗 緑地増大、森林活用 「開発により都心に緑を増やすとともに、日本の森を再生する取り組み」	年1回の取り組み内容の開示 ^{※2}		安全・安心	「ハード・ソフト両面において不断の努力を続け、安全・安心な社会を実現する取り組み」	年1回の取り組み内容の開示 ^{※2}		
					健康診断/人間ドック受診率			毎年
	CO ₂ 排出削減比率(千t-CO ₂)	2030年	2019年度比 ▲40%	2050年	実質ゼロ	入居企業を含む防災訓練の実施	毎年	2回
	ダイバーシティ＆インクルージョン ^{※1}	事業活動で使用する電力の再生可能エネルギー割合(RE100)	2050年度	100%	インクルーシブな社会の実現 「すべての人が能力を最大限発揮し活躍できる社会を実現する取り組み」	年1回の取り組み内容の開示 ^{※2}		
		新築物件外部環境認証取得率 ※対象はオフィス、商業施設、物流施設等の賃貸物件、ホテル・リゾート施設に限る	毎年	100%	従業員エンゲージメント向上	毎年	80%以上	
					1人当たり研修時間	毎年	前年実績水準	
		エネルギー消費原単位(kℓ/㎡・年)	毎年	年間1%削減	1人当たり研修投資額	毎年	前年実績水準	
					女性管理職比率	2025年	10%	
		取水量原単位(㎡/㎡・年)	毎年	前年度より低減	2030年	20%		
女性採用比率					毎年	40%		
一般廃棄物排出原単位(t/㎡・年)		毎年	前年度より低減	障がい者雇用率	毎年	2.5%以上 ^{※3}		
	男性育児休業等取得率			毎年	100%			
産業廃棄物排出原単位(t/㎡・年)	毎年	前年度より低減	育児休業復帰率	毎年	100%			
			コンプライアンス・ガバナンス	コンプライアンス研修実施受講率	毎年	100%		
廃棄物再利用(本社事業所分)	2030年度	90%	人権DD実施および改善	毎年1回 ^{※2}				

※1 定量KPIの対象は単体 ※2 サステナビリティレポート等での開示を想定 ※3 法定雇用率(2024年4月時点2.5%、2026年7月より2.7%に引き上げ)以上を目指す

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

「& INNOVATION 2030」の骨格

2030年度前後における当社グループの「ありたい姿」を「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」することと位置付け、それを実現する事業戦略として「三本の道」を通じた成長と、財務戦略として「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進に取り組んでいきます。

経営理念、
マテリアリティ
との関係

新たな「経営理念」に基づき、重点的に取り組む課題「GROUP MATERIALITY」を策定しました。グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を推し進めることで、マテリアリティの解決を目指します。



ありたい姿

産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献

世界のイノベーション・産業発展への貢献

・場とコミュニティの提供を通じ、さまざまな人々・企業の英知を結集させ、イノベーション創出・新産業の創造を加速。

感動体験の創出

・魅力ある街づくりを進化させ、人々の心が感動であふれる、活力のある社会を実現。

社会課題の解決

・街づくりやイノベーションを通じ、「働く・住まう・楽しむ・訪れる」人々に対し、さまざまな付加価値を創出。
・気候変動への取り組みをはじめ、環境との共生に努め、地球規模での持続可能な社会の構築に貢献。

社会的価値
の創出

経済的価値
の創出

持続的成長および資本コストを上回る効率性の実現

・投下資本の効率的な活用を通じて、長期的な視点で、安定・継続的な利益とキャッシュの拡大を実現。
・「インカムゲイン・キャピタルゲイン・マネジメント」(詳細はP.023へ)のビジネスモデルを深化させ、物件保有による安定的な賃貸利益に加え、物件売却を通じた付加価値の顕在化を加速し、成長性・効率性を両輪で高める経営を推進。

株主への安定・継続的な「利益還元」と「1株当たり価値の向上」

・中長期的な視点で、利益の再投資を通じて、株主価値を向上。
・事業環境や業績・財務状況等を勘案し、株主に利益を還元。
・「安定的な配当」とともに、「自己株式の機動的・継続的な取得」を通じて、「1株当たり価値の向上」を実現。

事業戦略

「三本の道」を通じた成長の実現

1. コア事業のさらなる成長(深化と進化)
2. 新たなアセットクラスへの展開
3. 新事業領域の探索、事業機会獲得



& INNOVATION 2030

DREAM, VISION, REALITY

財務戦略

「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進

1. 安定・継続的な「利益成長」と「キャッシュ創出力の拡大」
2. BSコントロールを通じた「効率性の改善」と「健全な財務体質の維持」
3. 成長性と効率性を踏まえた「株主還元の強化」



戦略を支えるインフラ

人材

D X

E S G

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

定量目標

■ 2030年度前後の定量目標

成長性指標	EPS ^{※1} 成長率 +8%/年以上^{※2}	効率性指標	ROE 10%以上
-------	---	-------	------------------

■ 2026年度の定量目標

成長性指標	EPS成長率 +8%/年以上^{※3}	効率性指標	ROE 8.5%以上	
PL	事業利益	4,400億円以上^{※4}	総還元性向	毎期 50%以上
	純利益	2,700億円以上	配当性向	毎期 35%程度
BS	総資産	9兆円程度	株主還元 (2024年度-2026年度)	持続的な利益成長と連動した 安定的な増配(累進配当)
	有利子負債	4.5兆円程度		自己株式の機動的・継続的な取得
効率性指標	ROA	5%以上^{※5}		

■ セグメント別事業利益

	2022年度	2026年度	成長イメージ
賃貸	約1,500億円 ▶	1,800億円程度	新規物件の竣工による賃貸利益の増 既存物件の賃収増加等による賃貸利益の増
分譲	約1,530億円 ▶	2,100億円程度	高位・安定的な利益計上 市況に応じて毎期の計上額は変動
マネジメント	約 630億円 ▶	700億円程度	AUM拡大等によるマネジメントフィー増加
施設営業	約 △40億円 ▶	300億円程度	ホテルリゾートのADRのさらなる向上 東京ドーム顧客数の増加など
事業利益 ^{※6}	約3,130億円 ▶	4,400億円以上	

※1 Earnings Per Share (1株当たり純利益)
 ※2 2023年度(予想)-2030年度(予想) 年平均成長率
 ※3 2023年度(予想)-2026年度(予想) 年平均成長率
 ※4 営業利益+持分法投資損益(不動産分譲を目的とした関係会社株式売却損益含む)+固定資産売却損益
 ※5 事業利益/総資産(期首期末平均)
 ※6 事業利益=営業利益+持分法投資損益(不動産分譲を目的とした関係会社株式売却損益含む)+固定資産売却損益

事業戦略

事業戦略の「三本の道」

2030年までに取り組む事業戦略は、大きく「三本の道」で構成しています。第1の道が「コア事業のさらなる成長」、第2の道が不動産領域における「新たなアセットクラスへの展開」、第3の道が不動産領域を超えた「新事業領域の探索、事業機会獲得」です。3つの道は「or」でどれかを選ぶのではなく「and」で結ばれ、既存の不動産領域における成長戦略に加え、不動産領域を超えた新事業領域でも収益の柱を増やしていくという、両利きの経営を実践していきます。



第1の道: コア事業のさらなる成長(深化と進化)

これまでの当社グループの価値創造を支えてきた「コア事業」のさらなる成長(深化と進化)を実現。

- (1) 市場からのデカップリング[※]
 - (2) 開発利益の強化~付加価値の顕在化
 - (3) 海外事業の深化と進化
- ※差別化やマーケット創出を通じ、外部環境に関わらず、高い収益性を実現すること

第2の道: 新たなアセットクラスへの展開

コア事業で培った強み・ノウハウを活かした「新たなアセットクラス」への展開を加速。

- (1) スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり
- (2) ラボ&オフィス事業の拡大
- (3) データセンター事業の強化等、さらなる事業ウイングの拡大

第3の道: 新事業領域の探索、事業機会獲得

当社グループの将来のさらなる成長実現のため、「新事業領域の探索、事業機会獲得」に取り組む。

- (1) プラットフォーマーとしての深化と進化
- (2) 注力分野への投資実行
- (3) 組織の新設

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

第1の道

コア事業のさらなる成長(深化と進化)

1
コア事業の成長

市場からのデカップリング

- 顧客志向を追求。リアルとデジタルを組み合わせ、多様化するお客様一人ひとりのニーズに合った体験価値を提供。ソフトとハードを融合させたミクストユースの街づくりを一層推し進め、街全体で競争力を強化。
「三井不動産グループネットワーク」を強化し、会員組織の拡充を目指す。
- 各事業・街づくりにおける差別化、新需要の創出を通じ、市場からのデカップリングを実現。

[リアル×デジタルによるコア事業の提供価値の質・量向上] 詳細は、P.072へ

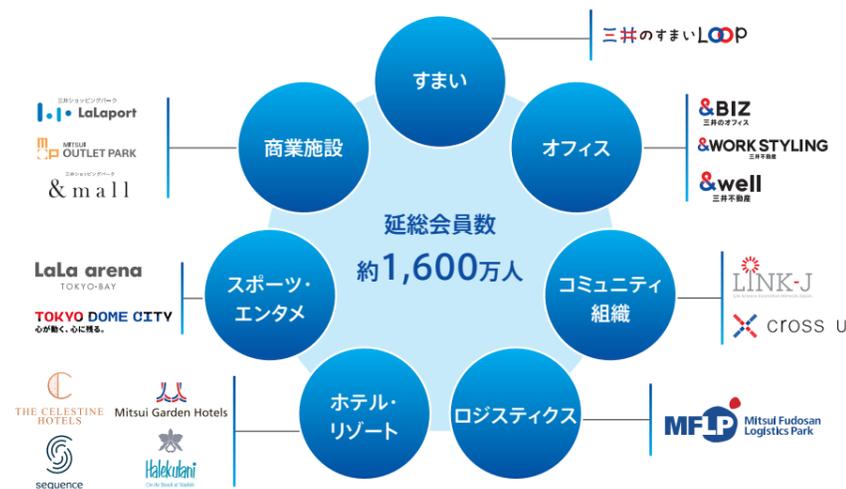
オフィス	「行きたくない街」にある「行きたくないオフィス」の実現。
商業施設	唯一無二のオムニチャネル基盤の構築。
すまい	グループ各社間の連携を強化し、ワンストップサービスを提供。
ホテル・リゾート	顧客データとDXを活用し、パーソナライズされた上質な滞在体験を提案。
ロジスティクス	倉庫内にとどまらず、サプライチェーン全体の顧客課題解決に貢献。

[ミクストユースの街づくり]

- これまで培ってきたさまざまなノウハウを活かし、ソフトとハードを融合、「働く」「暮らす」「楽しむ」「憩う」人々のさまざまなニーズに対し、価値提供。



[三井不動産グループネットワークの強化]



開発利益の強化～付加価値の顕在化 詳細は、P.023へ

- 「インカムゲイン・キャピタルゲイン・マネジメント」のビジネスモデルを深化。物件保有による安定的な賃貸利益に加え、販売用不動産・固定資産トータルで、資産回転を加速、早期に付加価値(評価益)を顕在化。
 - 売却後も預かり資産として長期にわたりマネジメント。
 - 大規模開発において、着手段階からの第三者資金の積極的な活用※も検討。
- ※事業着手段階から、機関投資家等からの第三者資金を積極的に募り、当社シェア分の収益に加えて、マネジメントフィーを獲得することで事業の効率性を向上。

[サステナブルな付加価値の創出]

2024年度～2030年度竣工の主要なプロジェクト

- MOPマリンピア神戸(建替)
- MFLP・LOGIFRONT東京板橋
- MFLP横浜新子安
- 日本橋一丁目中地区
- 横浜市旧市庁舎街区
- (仮称)ららぽーと安城
- 日本橋本町一丁目3番計画
- 箱根計画
- 八重洲二丁目中地区
- 内幸町一丁目中地区
- 内幸町一丁目北地区
- 日本橋室町一丁目地区
- 日野データセンター事業

■ 主要なプロジェクトによる付加価値創出

※現時点における当社独自の試算に基づく
※各年度金額は2024年度以降の累計



日本橋一丁目中地区

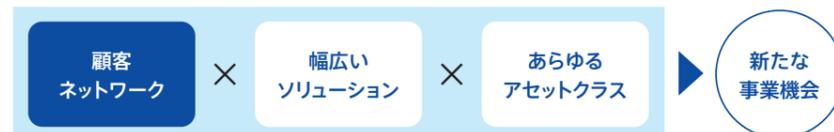


(仮称)ららぽーと安城



MFLP・LOGIFRONT東京板橋

新たな事業機会の獲得



海外事業の深化と進化

[回転型投資モデルの加速]

- 商品・エリアを厳選しながら、「回転型」を中心に新規取得を加速。
- 付加価値を創出したうえで利益を顕在化。資金回収、BSコントロールを強化。
- ローカルマーケットの売り時、買い時をスマートに判断し、海外事業のさらなる成長を目指す。



[エリア×商品戦略による成長戦略]

- 米国「50ハドソンヤード」等、競争力のあるオフィスを基盤としつつ、次なる展開として、成長著しいサンベルトエリアへの展開を加速。
- 成長が期待されるオーストラリア・インドでの投資拡大。
- 各エリアの事業環境を踏まえたポートフォリオ構築。
- 新規事業領域への投資検討(再エネ施設、学生寮、データセンター等)。



米国「サンベルトエリア」における展開
3エリア体制での事業推進

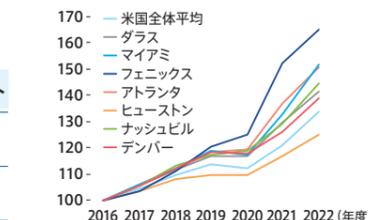
米国の「サンベルトエリア※」を中心とした成長が著しいエリアにおいて、投資を拡大。実需が旺盛で成長著しい賃貸住宅をはじめ、物流施設等においても事業を加速。当エリアに拠点を開設し、東海岸(NY)・西海岸(SF・LA)を含む「3エリア体制」を確立。
※一般的に北緯37度線以南の地域一帯を指す

■ 人口推移※1・名目GDP推移※2 (2016年から2022年の増加率)

	東海岸	西海岸	サンベルト
人口推移	101.8%	101.1%	105.7%
名目GDP推移	130.2%	143.1%	144.9%



■ 集合住宅家賃の推移※3 (2016年を100とした場合)



出典/※1 US Bureau of Economic Analysis ※2 米国内閣府 ※3 REIS (Real Estate Information Service) All Class

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

第2の道

新たなアセットクラスへの展開



スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり

- スポーツ・エンターテインメントを活かし、ミクストユースの機能を強化、「感動」のある街づくりを推進。
- 東京ドーム社の強みを活かした事業機会の獲得を図る。
- 商業施設とスポーツ・エンターテインメントの相乗効果により、顧客の体験価値を最大化すべく新本部を設立。

[東京ドーム社の強みを活かした展開]

- スポーツやコンサート等、幅広いジャンルでの営業力、ブッキング調整力
- 数千人～数万人規模のイベントの現場オペレーションのマネジメント能力
- 自主興行イベント企画・運営能力
- 直営レジャー施設の企画能力



東京ドームシティ



新秩父宮ラグビー場開発(東京ドーム社のノウハウ活用)

[アリーナ事業の推進]

- アリーナ運営による顧客接点の増加、イベントコンテンツ等を充実させ、商業施設とのシナジー効果を高める施策を展開。



LaLa arena TOKYO-BAY

[スポーツ・エンターテインメントを通じた「感動体験」の創出]

- イベント・コンテンツ提供による「感動体験」の創出。
- 外部パートナーとも連携し、取り組みを積極的に推進。



ラボ&オフィス事業の拡大

- 当社が創出した「賃貸ウェットラボマーケット」*を一層拡大させ、需要を取り込んでいく。
- さまざまな研究シーンに対応した環境を整備し、社会のオープンイノベーションに貢献。

※ウェットラボ: 装置や薬品を用いて実験を行うための研究施設

- 研究開発環境におけるオープンイノベーションの重要性の高まりに対応し、既に国内外で13*のプロジェクトを展開。
- 大都市圏内に立地する「都心近接型」と、アカデミアや医療機関に近接する「シーズ近接型」の双方を強化。

※開業予定を含む

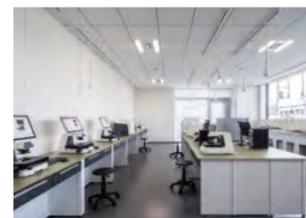


三井リンクラボ新木場2



トーリービュー(米国サンディエゴ)

- 建物・機器設置等のハード面に加え、コミュニケーションスペース整備等のソフトサービスや、「LINK-J」といったコミュニティを組み合わせ、入居企業のイノベーション創出を支援。



共通機器室(三井リンクラボ新木場2)



三井リンクラボ「入居者交流会」

データセンター事業の強化等、さらなる事業ウイングの拡大

- 社会全体のデジタル化を支えるデータセンター事業を強化。需要の高まりを捉える。
- そのほかにも、当社グループの強みやノウハウを活かし、さまざまなアセットクラスへの展開を図り、顧客への価値創造を進めていく。

- データセンター(DC)事業のノウハウを活かし、都心型DCやコロケーション型DC*にも事業ウイングを拡大。

※サーバーやネットワーク機器などを設置するスペースを貸し出すサービス



データセンター MFIP印西II

- 当社グループの強みやノウハウを活用し、さまざまな新たなアセットクラスへの展開を図り、街づくりにおける顧客への提供価値を高めていく。



学校施設 Rugby School Japan(柏の葉)

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

第3の道

新事業領域の探索、事業機会獲得

プラットフォームとしての深化と進化

- 企業や社会、そこに生きる人々の英知を結集させる役割を担う。
- 当社グループは、オープンイノベーションのプラットフォーム提供を通じ、従来の不動産デベロッパーの枠を超えたネットワークを構築。
- ネットワークを活かし、「場」と「コミュニティ」提供の展開分野(メニュー)を拡充。プラットフォームとしての関与を強め、イノベーションや新産業創造への貢献を加速。

[豊富なネットワークとコミュニティ]

- これまで構築してきたネットワークを活かし、「場」や「コミュニティ」の提供メニューを拡充。
- 大企業・スタートアップ・アカデミア等、多種多様な人々の英知を結集させる役割を担い、オープンイノベーション・新産業創造に向けた貢献を加速。

オープンイノベーションのコミュニティ



顧客ネットワーク

※当社公表に基づく、連携(共同研究、実証実験等)実績のある大学・研究機関数

Pick up 宇宙ビジネス共創プラットフォーム「cross U」

- 宇宙ビジネス関連のプレーヤーに「場」と「コミュニティ」を提供するビジネス共創プラットフォーム
- 当社が産官学有志とともに設立し、2023年4月、日本橋を拠点に活動を開始
- 特別会員数は活動開始1年間で252まで増加、国内最大級の宇宙ビジネスコミュニティとしてさらなる拡大を目指す

場の提供・機会の創出 会員・テナント企業例



3 新事業領域

注力分野への投資実行

- 提供する「場」と「コミュニティ」を通じて、「新産業創造」に資する事業の種を探索。
- 多様なネットワーク、膨大な顧客接点、企画ノウハウ等、当社グループの強みが活かせる注力分野を見極め、投資を実行。
- 当該分野への事業展開を図り、将来の新たな収益の柱に育てていく。

投資検討領域のイメージ



組織の新設

- イノベーション創出による当社グループの成長を目的とした新本部を設立。新事業領域の探索、事業機会の獲得に向けて経営資源を効果的に投入。
- M&Aを積極的に活用、専属部門を新設。

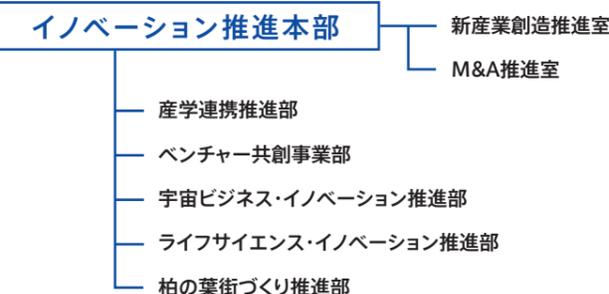
M&A投資枠^{※1}
4,000億円以上

スタートアップ出資枠^{※2}
1,000億円以上

※1 2030年度まで

※2 2030年度まで

■ 本部体制図



特集

賃貸ラボ&オフィス事業の拡大

▶ なぜ三井不動産がライフサイエンス事業を推進するのか

日本橋において

- 江戸時代に徳川家康が「薬種問屋」を日本橋に集積。当時の日本全国の薬取引の中心地
- 現在も多くの製薬会社の拠点が所在
- 「古くて新しい」バイオフィノベーションの推進拠点



「江戸名所図会 7巻」(国立国会図書館) (https://dl.ndl.go.jp/pid/2563380/1/39)より作成

米国において

- 世界のライフサイエンス分野を牽引
- ラボ&オフィス事業がライフサイエンス分野を支えるインフラとして成熟した市場を形成
- 当社の米国事業の推進エリア近隣のボストン、サンフランシスコ、サンディエゴにライフサイエンスクラスターが存在



国内外においてライフサイエンス領域に対する取り組みを開始

▶ なぜ三井不動産が賃貸ラボ&オフィス事業を推進できるのか

賃貸ラボ&オフィスの特徴

- ワーカーの出社率が高いため、稼働率が高く安定したアセットクラス
- 一方で、通常のオフィスに比べ、専用設備が必要となり初期投資額が大きく、テナントも限られる

魅力的なアセットクラスだが、事業推進のためにはライフサイエンス系企業とのリレーションが不可欠

ライフサイエンス系企業の状況

- スタート：資金力が小さく、研究施設を保有できない
アップ 成長に合わせて、必要規模が変化していく
- 大企業：採用競争力を高めるために交通利便性の高い立地での研究施設が必要
スタートアップやアカデミア、異業種との連携ニーズ

賃貸ラボに対する需要の高まり



三井不動産グループの特徴・取り組み

- 日本国内のライフサイエンス業界が集積する東京・日本橋を本拠地としている
- 当社がライフサイエンス系のコミュニティ組織「LINK-J」を設立し、プラットフォームとしてライフサイエンス業界のイノベーションを支援

三井不動産グループは多くのライフサイエンス系企業との強いリレーションを保持

ライフサイエンス系企業の賃貸ラボ&オフィスに対する需要の高まりと、三井不動産グループのライフサイエンス系企業とのリレーションによって賃貸ラボ&オフィス事業の推進が可能に

▶ 賃貸ラボ&オフィスに対する需要の創出と吸収をさらに加速

「コミュニティ」の構築



2016年に当社がアカデミア・産業界とともに設立した、ライフサイエンス分野の交流プラットフォーム

会員数	137 (2017年)	▶	810 (2024年2月)
年間イベント数	380 (2017年)	▶	1,142 (2023年実績)

「資金」の提供

ライフサイエンス系ファンドへのLP出資

ステージに応じた支援を行い、高度な技術シーズをより多く実現化。新産業創造の更なる加速を促進



ライフサイエンスコミュニティの拡大、タッチポイントの増加

受け皿としての「場」の整備を加速し、需要を吸収

賃貸ラボ&オフィス事業の拡大

当社グループは「賃貸ラボ&オフィス」を次の成長の種と位置付け、国内外でさらに大きく展開

国内	9件	米国	4件※
----	----	----	-----

※開発予定物件を含む



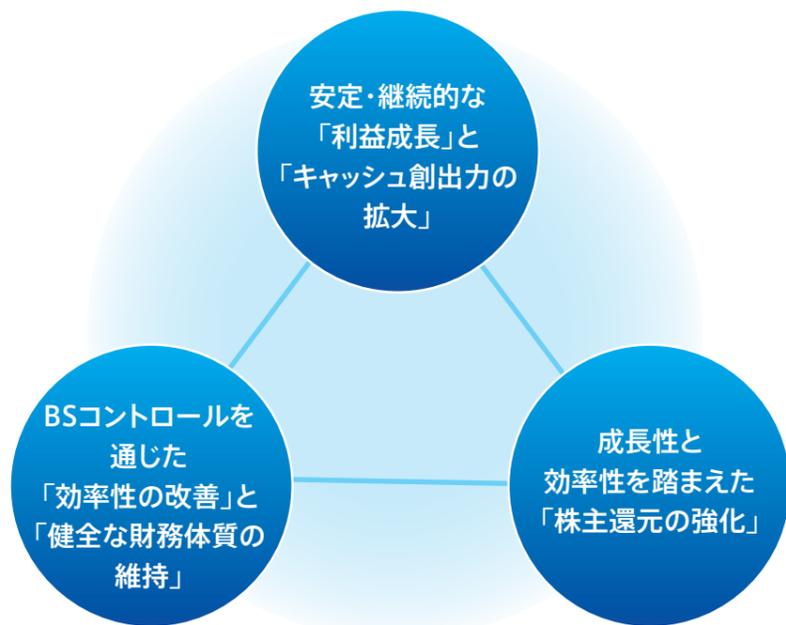
世界的な成長分野であるライフサイエンス分野の研究開発環境の課題解決に国内外で貢献し、新たな需要の取り込みと新たなマーケットの創出を目指す

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

財務戦略

「財務戦略」の要旨

「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進に向けて



安定・継続的な「利益成長」と「キャッシュ創出力の拡大」

- ▶ 新規物件の開発や既存物件のトップライン伸長等による安定・継続的な賃貸利益の成長
- ▶ 賃貸利益と分譲利益のバランスを意識しつつ、安定・継続的な資産回転を通じた「付加価値の顕在化」
- ▶ 当社の競争優位性の源泉である事業企画力・物件開発力・運営力を通じたキャッシュ創出力の拡大

BSコントロールを通じた「効率性の改善」と「健全な財務体質の維持」

- ▶ 固定資産・販売用不動産・有価証券など聖域なき売却を通じたポートフォリオの強靱化
- ▶ 財務の健全性としてA格維持、適正な財務レバレッジコントロールの推進
- ▶ 株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善

成長性と効率性を踏まえた「株主還元の強化」

- ▶ 配当性向の強化、利益成長と連動した安定的な増配の実現、累進配当
- ▶ 機動的かつ継続的な自己株式の取得
- ▶ 安定株主の拡大に向けた施策の実行

1. 安定・継続的な「利益成長」

●2030年度に向けて利益拡大。株主価値の向上を示す重要指標として、EPS成長率を定量目標に設定し、機動的・継続的な自己株式の取得も組み合わせ、2023年度～2030年度のEPS成長率+8%/年以上を目指す。

セグメント別事業利益

	2022年度	2026年度	成長イメージ
賃貸	約1,500億円 ▶	1,800億円程度	新規物件の竣工による賃貸利益の増 既存物件の賃収増加等による賃貸利益の増
分譲	約1,530億円 ▶	2,100億円程度	高位・安定的な利益計上 市況に応じて毎期の計上額は変動
マネジメント	約 630億円 ▶	700億円程度	AUM拡大等によるマネジメントフィー増加
施設営業	約 △40億円 ▶	300億円程度	ホテルリゾートのADRのさらなる向上 東京ドーム顧客数の増加など
事業利益*	約3,130億円 ▶	4,400億円以上	

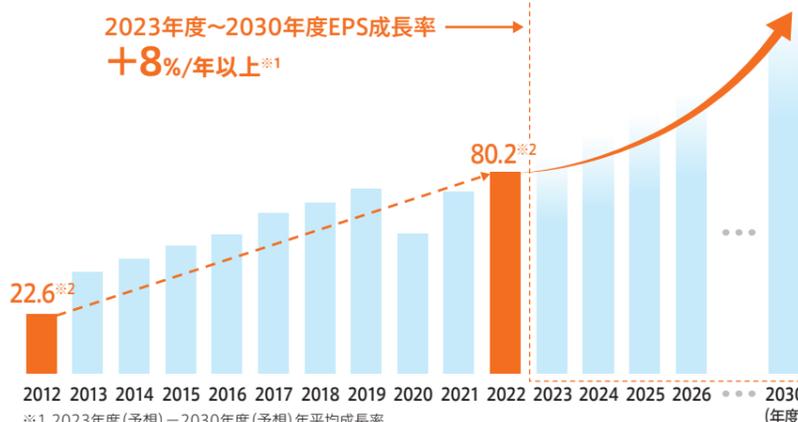
*事業利益＝営業利益＋持分法投資損益（不動産分譲を目的とした関係会社株式売却損益含む）＋固定資産売却損益

高い利益成長

■ 親会社株主に帰属する当期純利益の推移 (億円)



■ 1株当たり純利益 (EPS) の推移 (円/株)

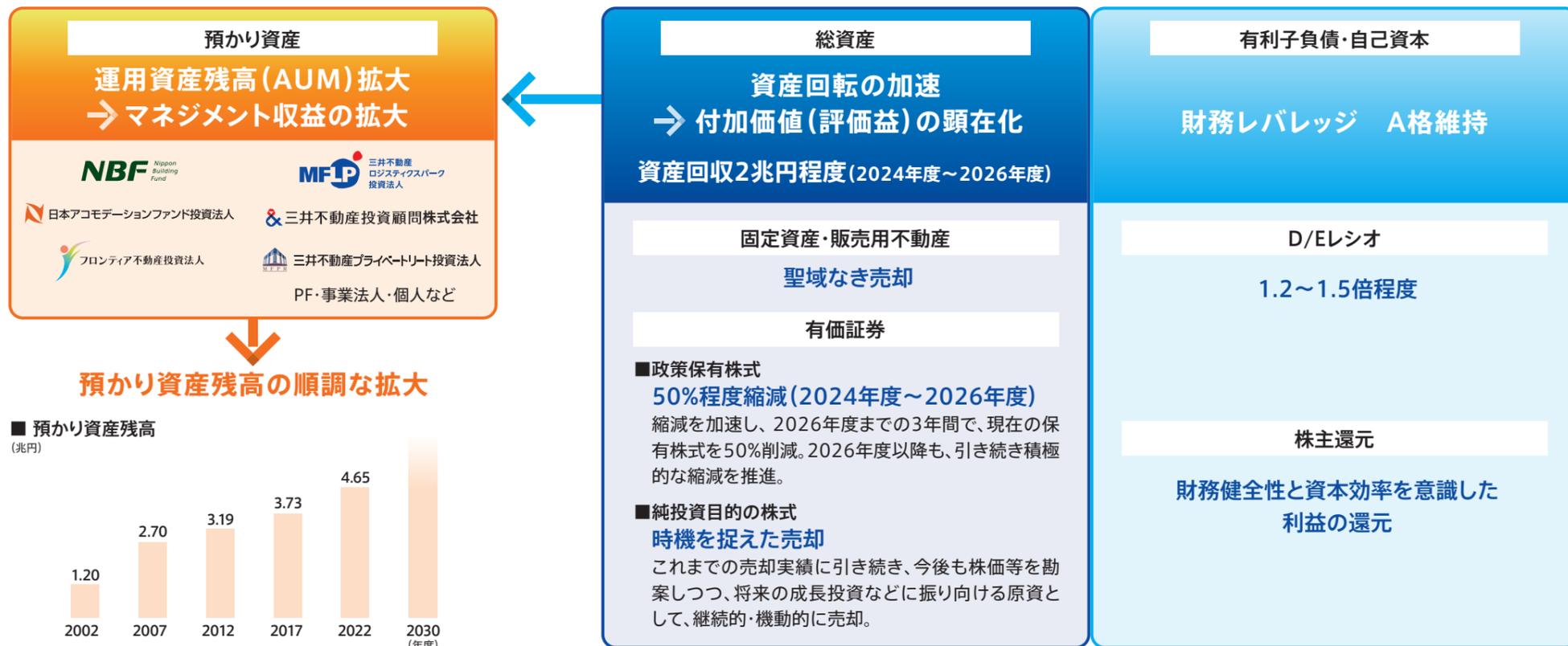


*1 2023年度(予想)～2030年度(予想)年平均成長率
*2 2024年4月1日に普通株式1株につき3株の株式分割を実施。分割後ベースに数値を調整。

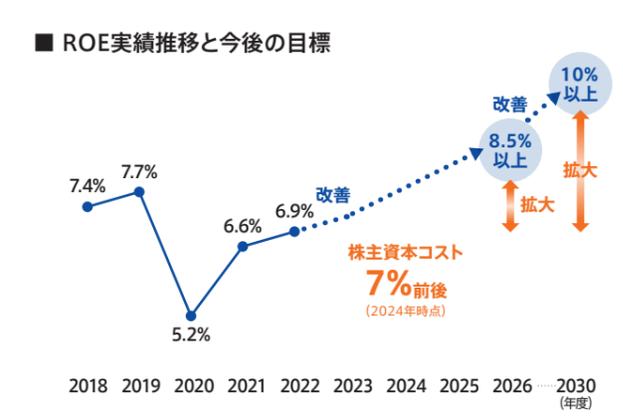
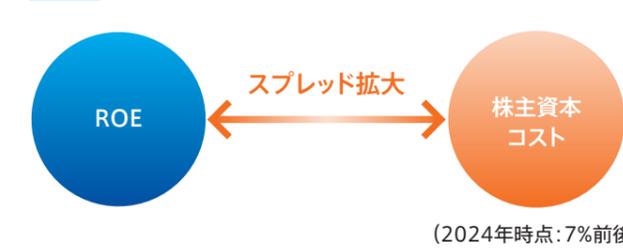
財務戦略

2. 効率性の改善と健全な財務体質の維持

- 賃貸利益と分譲利益のバランスを意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値（評価益）を顕在化（固定資産・販売用不動産の聖域なき売却、政策保有株式の縮減、純投資目的の株式の時機を捉えた売却）。預かり資産を拡大することで、マネジメント収益の拡大を目指す。
- バランスシート（BS）をコントロールしながら、高い効率性と健全な財務体質を維持。

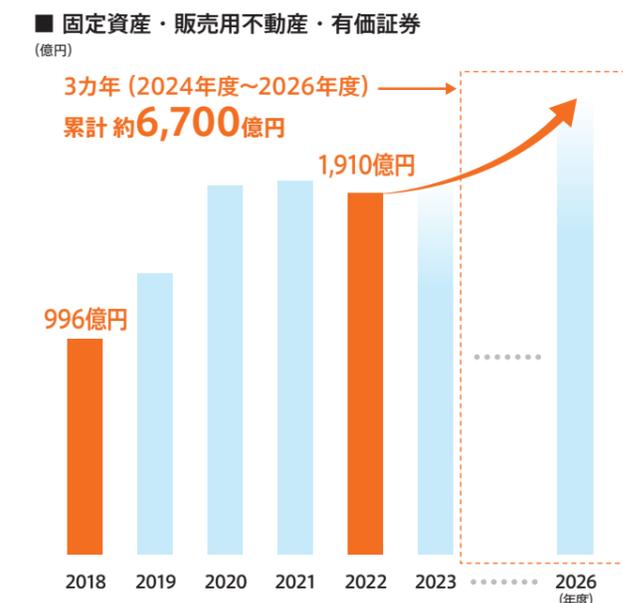
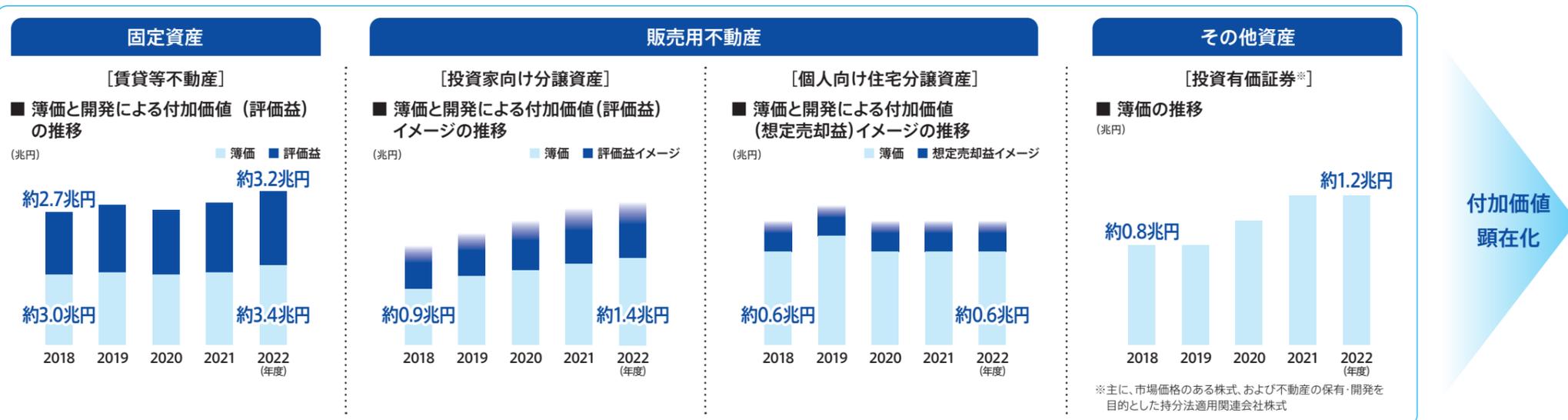


株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善



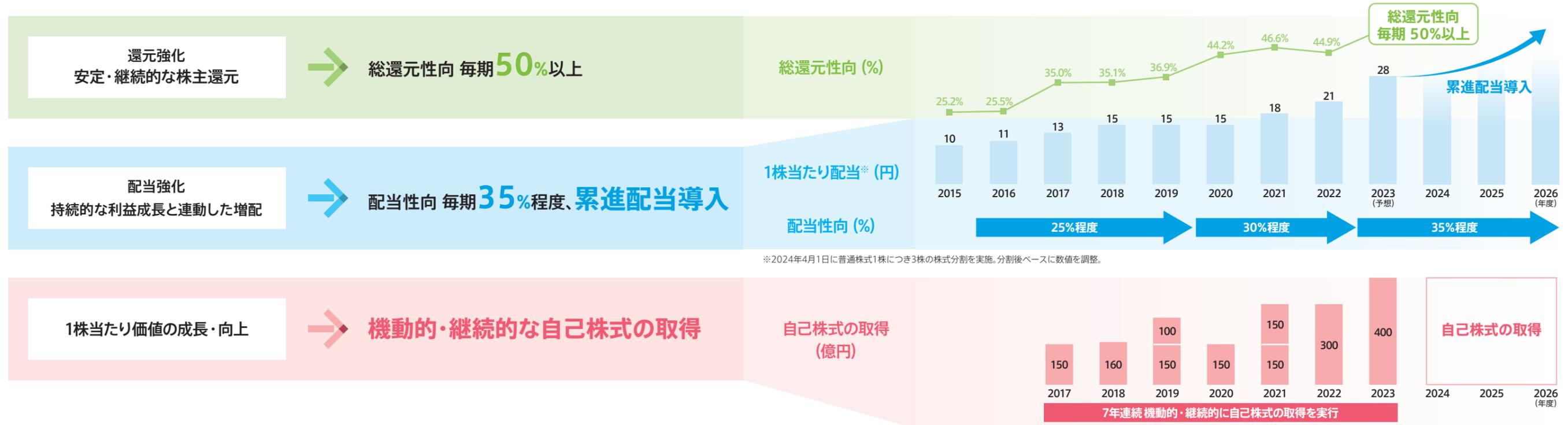
3. 付加価値の顕在化 (売却益)

- さらなる成長と効率性の改善に向けて、ポートフォリオを強靱化。
- 固定資産、販売用不動産、有価証券 (政策保有株式・純投資目的の株式を含む) をトータルで捉え、資産入れ替えを加速。継続的に付加価値を顕在化。



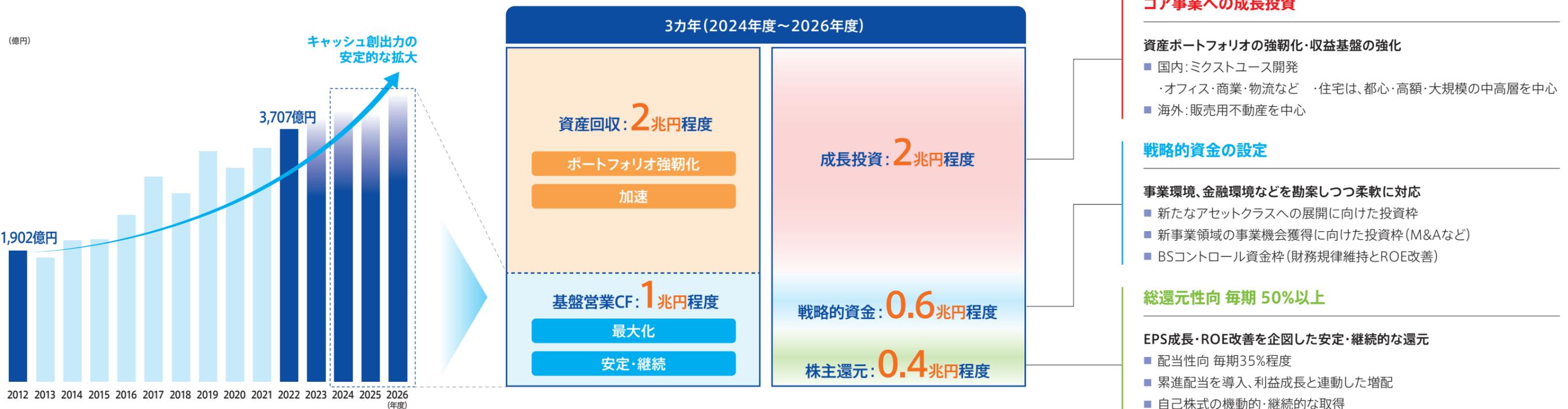
財務戦略

4.株主還元強化(2024年度~2026年度)



5.キャッシュ創出力の拡大(2024年度~2026年度)

- 本業を通じた基礎営業キャッシュ・フロー*を最大化し、安定・継続的なキャッシュ創出力を強化。
 - 資産ポートフォリオを強靱化、資産回転を加速し、付加価値を顕在化。
 - 基礎営業キャッシュ・フローと資産回収に基づき、借入の増加を抑制しながら、成長と効率を意識した成長投資・戦略的資金・株主還元に適正配分。
- *基礎営業キャッシュ・フロー：営業活動によるキャッシュ・フローから運転資金等の増減(販売用不動産増減を含む)を控除し、資産回収にかかる損益等を加算したキャッシュ・フロー



財務戦略

CFOメッセージ

「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進により、BSコントロールを進め、資産・資本効率を向上させること、また、引き続き、積極的に投資家との対話を行うことで、企業価値の向上に努めます。

常務執行役員 藤岡 千春



2024年3月期業績および今後の業績見通し

2024年3月期の業績は、営業収益は12期連続、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益(以下「純利益」)は2期連続で過去最高を更新いたしました。

そして、2024年4月11日に公表した当社の新たなグループ長期経営方針である「& INNOVATION 2030」において強化した新たな株主還元方針(総還元性向50%以上、配当性向35%程度)を2024年3月期決算から前倒して適用することとし、年間配当84円/株へ上方修正(前年度比+22円/株)するとともに、自己株式取得400億円を行うこととしたため、当期純利益2,246億円に対する総還元性向は52.7%の予定となりました。2025年3月期の業績は、固定資産・販売用不動産・投資有価証券をトータルで捉えた資産入れ替えの加速による利益の伸長や、好調なホテル・リゾートにおける、さらなる収益・利益の伸長を織り込み、営業収益、純利益は2024年3月期に引き続き過去最高を更新する見込みです。

また、「& INNOVATION 2030」においては、新たに「事業利益」という項目を新設いたしました。この指標は、従来の「営業利益」に「持分法投資損益」と「固定資産売却損益」までを加えた合計値で構成したのですが、いわゆる当社の本業によって創出した付加価値を直接的に表現する指標であり、販売用不動産だけでなく固定資産まで含めて、積極的に資産入替を行っている経営の意思の表れとして設定いたしました。

「事業利益」の2025年3月期業績予想は、対前年度比238億円増の3,700億円を見込んでおります。

そして、純利益は対前年度比103億円増の2,350億円を見込んでおります。

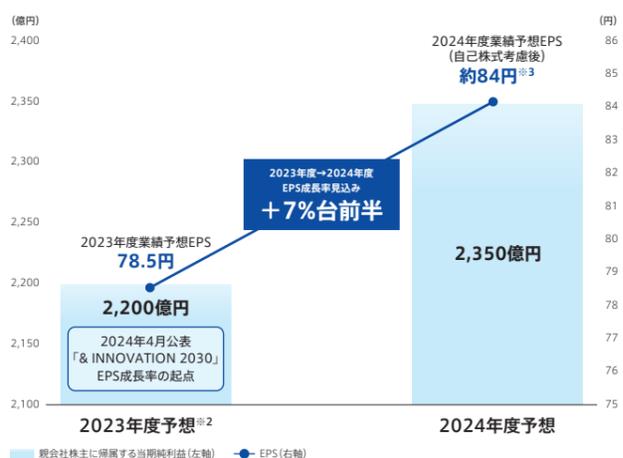
「& INNOVATION 2030」においては、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との双方向の対話を深化させるため、2030年度の「ありたい姿」に向け、マイルストーンとして2026年度の成長性・効率性・株主還元等に関する数値目標等を示させていただき、2026年度における利益目標としては、事業利益4,400億円以上、純利益2,700億円以上を掲げました。

2024年度は、この利益目標達成に向け、想定どおりの順調なスタートと考えております。

EPS成長率についても、「& INNOVATION 2030」において2026年度における目標として+8%/年以上(CAGR)を設定いたしました。2024年3月期業績予想ベースの純利益2,200億円を起点とすると、2025年3月期業績予想の純利益2,350億円におけるEPS成長率は7%台前半(公表済みの400億円の自社株式取得考慮後)であり、2026年度のEPS成長率目標に対しても順調なスタートと考えております。

全社を挙げて、「& INNOVATION 2030」でお示した事業戦略「三本の道」を通じた成長を実現させることにより、事業利益・純利益・EPS成長率といった利益目標の達成、そして効率性目標の達成に向けて取り組んでまいります。CFOとして、特にキャッシュアロケーション面・財務面でこの取り組みを支えてまいります。

■ 「& INNOVATION 2030」(2024年4月公表) EPS成長率+8%/年以上^{※1}(CAGR)の進捗状況



※1 2023年度(予想)→2026年度(予想)
 ※2 2023年度実績:親会社株主に帰属する当期純利益 2,246億円/EPS 80.2円
 ※3 2024年4月公表済の自己株式取得予定額400億円分を控除した株式数をベースとして仮算出

「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営推進に向けたキャッシュアロケーション計画

「& INNOVATION 2030」においては、当社としてどのようにキャッシュ創出を行うのか、また、その創出したキャッシュの用途をどうするのか、財務運営についてどのように考えているのかなどをご理解いただき、また、投資家の皆様とのコミュニケーションを深めさせていただき、今後3年間のキャッシュアロケーションをお示いたしました。

今般お示したキャッシュアロケーションにおけるポイントとしては、次の3点と考えております。

まず1点目は、「今後3年間の基礎営業キャッシュ・フローの最大化」です。

当社はこれまで、販売用不動産の投資・回収規模が大きいため、いわゆる「営業活動によるキャッシュ・フロー」の毎期の増減が激しく見えてしまい、本業としてのキャッシュ・フローの安定・継続的な成長が外部からは見えにくい状況にありました。そこで、今般「営業活動によるキャッシュ・フロー」から「販売用不動産の投資回収のキャッシュ増減」を除外し、固定資産や有価証券売却益といった「資産回収にかかる損益」などを加算したものを「基礎営業キャッシュ・フロー」として新たに設定いたしました。今後3年間で、①新規物件の開発や既存物件のトップラインの伸長等による安定・継続的な賃貸利益の伸長、②賃貸利益と分譲利益の両輪での成長を意識しつつ、安定・継続的な資産回転を通じた「付加価値の顕在化」等の本業を通じたキャッシュ創出力の強化を通じて、約1兆円の基礎営業キャッシュ・フローを創出してまいります。

2点目は、「資産回転を通じた3年間で約2兆円の資産回収」の実行です。

分譲利益と賃貸利益の双方を向上させることができるよう配慮しながら、販売用不動産だけでなく、固定資産や有価証券の売却も含むバランスシートコントロールを推進し、約2兆円の回収を行ってまいります。

これは過去3年間(2021年度~2023年度)の回収額に比べて1.4倍に相当する規模となりますが、半分は国内住宅分譲を想定しており、既に契約済みの物件も数多く積み上がってきております。また、投資家向け分譲についても国内・海外を通じて多くの売却に適した資産があることから、しっかりと達成していただけるものと考えております。

3点目は、「3年間のキャッシュイン合計約3兆円の資本の配分」です。

キャッシュアウトについては、基礎営業キャッシュ・フローと資産回収による合計3兆円のキャッシュをもとに、借入れの増加を抑制しながら、成長投資・戦略的資金・株主還元への適正な配分を行ってまいります。

具体的には、コア事業への成長投資として約2兆円、また戦略的資金の枠を新設し将来の事業ウイング拡大にむけたM&A投資やバランスシートコントロールの資金として約6,000億円、そして今般強化した株主還元として約4,000億円へと振り向けてまいります。

■ キャッシュ創出力の拡大(2024年度~2026年度)



- コア事業への成長投資**
 - 資産ポートフォリオの強固化・収益基盤の強化
 - 国内:ミクストユース開発
 - ・オフィス・商業・物流など
 - ・住宅は、都心・高層・大規模の中高層を中心
 - 海外:販売用不動産を中心
- 戦略的資金の設定**
 - 事業環境、金融環境などを勘案しつつ柔軟に対応
 - 新たなアセットクラスへの展開に向けた投資枠
 - 新事業領域の事業機会獲得に向けた投資枠(M&Aなど)
 - BSコントロール資金枠(財務規律維持とROE改善)
- 総還元性向 毎期 50%以上**
 - EPS成長・ROE改善を企図した安定・継続的な還元
 - 配当性向 毎期35%程度
 - 累進配当を導入、利益成長と連動した増配
 - 自己株式の機動的・継続的な取得

CFOメッセージ

BSコントロールと健全な財務体質の維持

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。

しかしながら、当社のバランスシートは、近年の優良な事業機会の獲得や成長投資の順調な成果に加え、直近の為替変動による影響もあり、2023年度末の総資産額は約9.4兆円、有利子負債は約4.4兆円と、想定水準よりも膨らんだ状態と認識しております。

このため、「& INNOVATION 2030」では賃貸利益と分譲利益の両輪での成長を意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値(評価益)を顕在化することなどを通じ、2026年度における総資産を9兆円程度、有利子負債を4.5兆円程度で維持するよう、中長期的にバランスシートコントロールを推進してまいります。

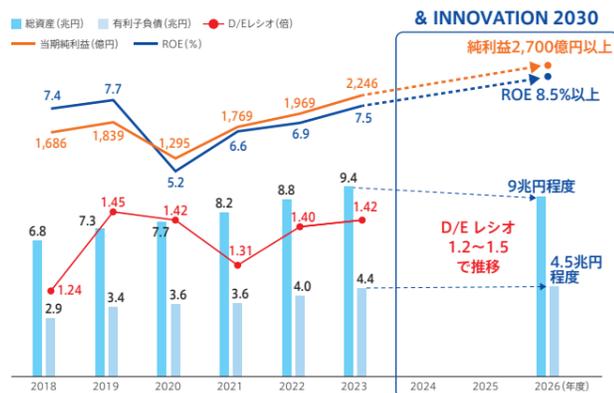
資産回転の加速につきましては、固定資産・販売用不動産について聖域なく売却していただくだけでなく、投資有価証券もトータルで捉えて行ってまいります。

投資有価証券のうち、政策保有株式については、これまでも売却方針を掲げておりましたが「& INNOVATION 2030」におきましては、2024年度から2026年度において50%削減することを明示し、2026年度以降も引き続き積極的に縮減することといたしました。

また、純投資目的株式については、「これまでの売却実績に引き続き、今後の株価等を勘案しつつ、将来の成長投資などに振り向ける原資として、継続的・機動的に売却」することといたしました。時機を捉えた売却を推進してまいります。

これらの取り組みを推進することにより、当社ポートフォリオをより強靱化し、資産・負債を増加させることなく、利益成長を実現するとともに、効率性を向上させてまいります。

■ 当期純利益・ROE・総資産・負債の状況と今後の見通し



また、海外における金利の高止まり、今後、日本でも金利のある世界に移行していくことを考えると、当社の安定的な事業継続のためにも引き続き健全な財務基盤を維持・構築するとともに、純金利負担を抑制していくことが重要になっていると認識しております。

このため、当社においては、主要格付け機関におけるA格の維持を目指します。また、D/Eレシオは1.2~1.5倍程度にコントロールするなど適正な財務レバレッジコントロールを推進し、財務の健全性維持に配慮してまいります。

■ 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
フィッチ・レーティングス	A	—	安定的
格付投資情報センター	AA-	a-1+	安定的
日本格付研究所	AA	J-1+	安定的

※2024年8月2日時点

また、2024年3月期における純金利負担については、世界的なインフレの進行に対する欧米における金融政策引き締め長期化により、金利の高止まりの継続が予想されたことから、期初業績予想では純金利負担を800億円(2023年3月期の539億円に対して約260億円の負担増)と見込んでおりました。

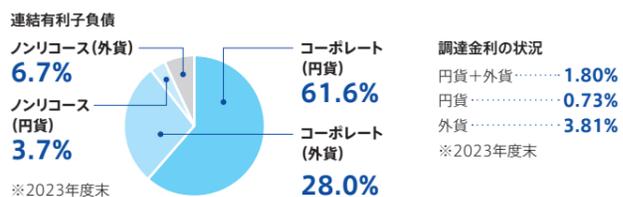
これに対し、円とドルの金利差の活用や調達先、調達手法の厳選などにより、柔軟に金利削減策を講じて対応した結果、期初の業績予想における純金利負担800億円から約80億円改善させ、723億円で着落させることができました。

今後、米国において利下げが開始されると想定しておりますが、当面は高金利状態が継続すると見込んでおります。

また、円貨借入は、長期・固定が90%程度であるため、利上げによって大きな影響を受けるものではないと見込んでおりますが、国内においても、金利が徐々に上昇していくと想定しております。

このように、日本を含め各国の今後の金利動向は注視が必要と考えており、CFOとして、借入年限・方法などその状況に応じて柔軟に対応し、金利のコントロール・財務健全性の維持・向上に努めてまいります。

■ 資金調達・格付の状況



株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善による企業価値向上

ROEについては、2024年3月期末において7.5%となり、コロナ禍前の水準まで回復させることができましたが、未だ課題があると考えており、「& INNOVATION 2030」においては、2026年度にROE8.5%以上、2030年度前後にROE10%以上という目標を設定いたしました。

この目標達成にむけては、分子となる純利益の成長、還元強化による分母となる自己資本のコントロールに取り組んでまいります。具体的には、分子である純利益については、

①まずは、各事業セグメントの利益の成長により、2026年度において事業利益を2023年度実績の3,461億円から4,400億円まで高めてまいります。各セグメントにおける増益は、それぞれ、以下の取り組みにより達成してまいります。

- ・**賃貸**: 新規物件の竣工による賃貸利益の増加や、既存物件の賃収増加による賃貸利益の増加
- ・**分譲**: 分譲利益と賃貸利益の双方の向上に配慮した固定資産・販売用不動産の聖域なき売却
- ・**マネジメント**: AUM拡大等によるマネジメントフィーの増加。その際、大規模開発において、着手段階からの第三者資金(他人資本)の積極的な活用も検討し、当社シェア分の収益に加えて、ノンアセット収益であるマネジメントフィーを獲得することにより、事業の効率性を上げることを検討
- ・**施設営業**: ホテルリゾートのADRのさらなる向上、東京ドーム顧客数の増加など

②併せて、投資有価証券の売却も進めてまいります。

積極的なIR対話の継続

企業価値や株価の向上にあたっては、投資家の皆様からの当社への深い理解が不可欠と認識しております。

このため、投資家の皆様との対話はCFOとしての私の一番重要度の高い業務の一つと考えております。

昨年度CFOに就任してから、投資家の皆様との数多くのミーティングを重ね、直接、率直なご意見を伺い、また、当社としての考えをご説明するなど、双方向での対話を心掛けてまいりました。

対話の内容については積極的に社内にフィードバックし、経営での議論につなげ、「& INNOVATION 2030」にも反映させてまいりました。

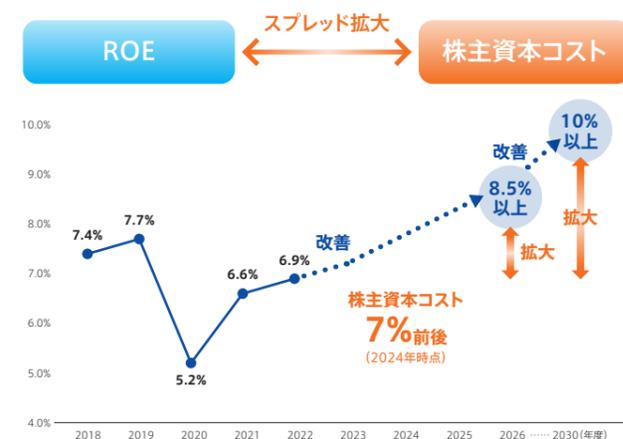
目下、「& INNOVATION 2030」の内容を投資家の皆様にご理解いただくべく、私が先頭に立って説明を重ねておりますが、今後も、特に、当社の社会的価値、競争優位性や差別化戦略、ESG改善の取り組み、資産ポートフォリオの強靱さ、将来における業績の安定性・継続性などについての発信を強化してまいります。そして、「& INNOVATION 2030」で掲げた「成長・効率・還元」

これらにより、純利益を2023年度実績の2,246億円から、2026年度には2,700億円以上まで増加させてまいります。同時に、分母である自己資本については、総還元性向を従前の「45%程度」から「50%以上」に拡充したことなどにより、コントロールしてまいります。

また、株主資本コストについてはさまざまな議論があることは承知しておりますが、最も一般的な算出方法であるCAPMを前提とすると当社の株主資本コストは7%前後であると認識しております。

企業価値や株価の向上のためには、ROEと株主資本コストのエクイティスプレッドを拡大していく必要があると考えており、ROE向上の取り組みをしっかりと進めてまいります。

■ 株主資本コストを上回る ROE の安定・継続的な改善



を三位一体で捉えた経営を着実に推進し、数値目標達成に向けて、KPIとした各数値を向上させるとともに、IR対話を積極化していくことで、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーからの信頼感・安心感の獲得に努め、企業価値や株価の向上に貢献してまいります。

■ 資本市場とのエンゲージメントに向けて発信すべき情報



ステークホルダーからの信頼感・安心感の獲得

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

人材戦略

取締役メッセージ

グループ長期経営方針における「ありたい姿」の実現に向け、「人材」に対する取り組みを一層進めていきます。

取締役
専務執行役員(人事担当)
徳田 誠



三井不動産は創業以来、当社のDNAである「進取の気性」や「柔軟で強靱なチャレンジスピリット」を発揮して、多彩で革新的なビジネスとくらしに関するソリューションとサービスを提供してきました。そして、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いう考えのもと、社員一人ひとりと向き合い、個々人の知識・能力を磨いてチームの推進力につなげることを人材戦略の基本的考え方としてきました。

当社グループの長期経営方針「& INNOVATION 2030」においても、人材という資産は、「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」という当社グループの「ありたい姿」を実現するための戦略を支える重要なインフラであると位置付けています。「ありたい姿」の実現に向け、価値創造の源泉である人材力の底上げと、イノベーションを加速させる新たな人材・知見の獲得にグループ全体で取り組んでいきます。また、そういった多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させる三井不動産ならではのOne Team型組織へさらに深化させていきます。

「人材力の底上げ」の観点では、人事部員と全社員との毎年の個別面談実施等でキャリア希望や状況を把握し、個人のキャリアに寄り添ったマネジメントやエンゲージメントのさらなる

強化に取り組めます。異業種での越境プログラムの提供や大学院修学支援制度の整備等のさまざまな教育投資により新たな知見や気づきを得る機会をより一層提供してまいります。

また、「イノベーションを加速させる新たな人材・知見の獲得」という観点では、複雑化・高度化する事業環境に対応すべく、さまざまな分野・異業種からの採用を推進し、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍するためにメンター制度やオンボーディング研修等のインクルージョン施策を拡充してまいります。そして全社員対象のDX研修、若手・中堅対象の海外語学研修等のテクノロジー・グローバル分野の能力育成に向けた研修の強化や新領域教育にも取り組んでまいります。

そして、そういった多様な人材の活躍を支えていく環境整備として、従業員還元強化に加え、安心して働ける環境を実現するための健康経営、女性活躍推進等のD&Iについてグループ一体となって推進してまいります。さらにグループの力を結集させるために、「徹底的な顧客志向」や「個よりもチームの成果を重要視」といった価値観のグループ全体への浸透、グループ間人材交流の強化により、グループ全体がOne Teamとなった組織へと深化させてまいります。

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.mitsuiufudosan.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.mitsuiufudosan.co.jp/>

三井不動産グループにおける人材の位置付け

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」において、人材という資産は、「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」という当社グループの「ありたい姿」を実現するための戦略を支えるインフラであると位置付けています。



- 価値創造の源泉である「人材力」の底上げ
- 個人のキャリアに寄り添ったタレントマネジメント
 - 現状の高いエンゲージメントをさらに強化
 - 新たな知見と気づきに向けた教育投資の強化

「ありたい姿」の実現に向け、さらに進化した産業デベロッパーへ

- イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得
- 複雑化・高度化する事業環境に対応すべく、さまざまな分野・異業種からの採用を推進、インクルージョン施策の拡充
 - テクノロジー・グローバルのリソース活用に向けた研修強化、新領域教育

- 多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させるOne Team型組織への深化
- 「徹底的な顧客志向」「個よりもチームの成果を重要視」の価値観をグループ全体に浸透、グループ全体がOne Teamとなった組織への深化
 - グループ間戦略的人材交流の強化
 - グループ一体となった従業員還元強化
 - 安心して働ける環境を実現する健康経営、女性活躍推進等のD&Iのグループ一體的な推進

人材戦略5つの重点施策 ▶ 詳細は、P.065へ

人材戦略では以下の5つを重点施策と捉え推進しています。次ページ以降の取り組みが5つのどれに該当するかを項目名横に記載しています。

1
ダイバーシティ&
インクルージョン

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

人材戦略

価値創造の源泉である「人材力」の底上げ

個のキャリアに向き合うタレントマネジメント

重点施策 2 3

人材育成

「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。高度な専門性と幅広い視野を持つ社員がそれぞれの個性を發揮するために、キャリアに応じた「4つの人材育成の機会」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。

多様な働き方

多様な価値観・才能・ライフスタイルを持った人材が、最大限に力を發揮するための組織づくりを進めています。

【働く場所と時間の柔軟性のための取り組み例】

- 有給休暇取得日数の目標や休暇取得推奨日を設定
- 全社員対象リモートワーク制度、スーパーフレックス制度
- DXによる生産性向上の支援

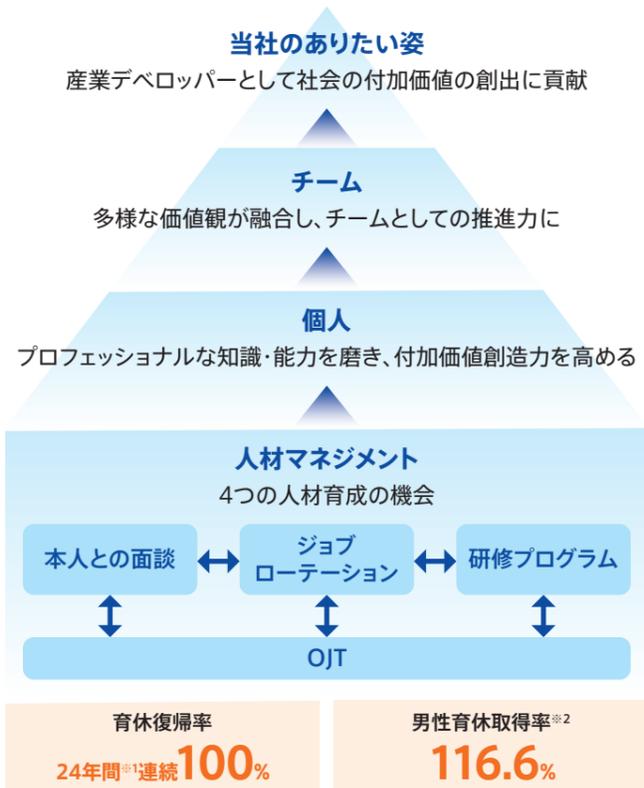
【育児・介護等との両立のための取り組み例】

- 事業所内保育所、ベビーシッター・家事代行費用等の補助制度
- 出産・育児に関する面談制度や産育休復帰時研修
- 介護コンサルティング制度・介護費用補助制度
- 不妊治療にかかる費用の一部を補助

新たな知見と気づきに向けた教育投資の強化

重点施策 2

新入社員からマネジメント層までの階層別必修型研修や、社員一人ひとりの学びを促進させる体系的な選択型研修、また、越境学習やグローバル研修などの指名型研修等、100を超える多様なプログラムを設けています。また、事業提案制度や副業制度、リターンエントリー制度、大学院修学等のための休職制



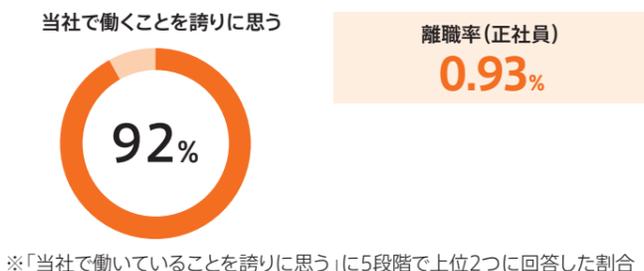
※1 2000年度～2023年度
 ※2 分母は該当年度に配偶者が出産した男性社員の数、分子は該当年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇のいずれかを取得した男性社員の数です。配偶者が出産した年度と、育児休業等を取得した年度が異なる男性社員がいる場合、100%を超えることがあります。

度、大学院の費用補助制度を整備するなど、新たな知見と気づきを促す教育投資の強化を行っています。

現状の高いエンゲージメントをさらに強化

重点施策 5

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います。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おり、離職率の低さに表れていると考えられます。



※「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

イノベーションをさらに加速させる人材・知見の積極的な獲得

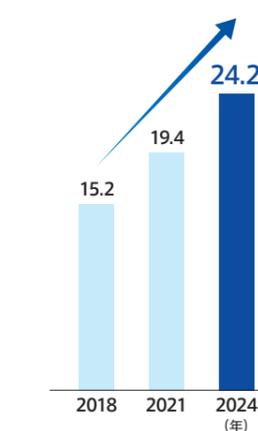
さまざまな分野・異業種からの採用とインクルージョン

重点施策 1 2

産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献するために、キャリア採用(中途採用)においてはさまざまな分野・異業種からの人材を積極的に採用しており、採用数も年々増加しています。さらに近年は、リアルとデジタルを組み合わせさせたビジネスモデルの確立やイノベーション推進に向けたDXの深化のために、IT系のエキスパート人材の採用を強化しているほか、海外経験・外国籍人材を含むグローバル人材の採用にも注力しています。

そうした多様なバックグラウンドを持った人材が集まるなかで、それぞれが個々の経験・能力に基づきその独自性を發揮することを通じて当社で活躍できるよう、キャリア入社社員に向けた各種オンボーディング施策の拡充に取り組んでいます。具体的には、社内ネットワーク形成を支援するためのメンター制度や、同期入社社員の紹介、上長との定期的な1on1の実施、自己の振り返りと目標設定のための集合型の研修、自社主要施設の見学ツアーなどを実施しています。

■ 正社員におけるキャリア採用割合 (%)



※4月1日時点

エキスパート職掌(IT系)採用実績数

累計 **90**名
 ※2024年4月時点



テクノロジー・グローバルのリソース活用に向けた研修強化、新領域教育

重点施策 1 2

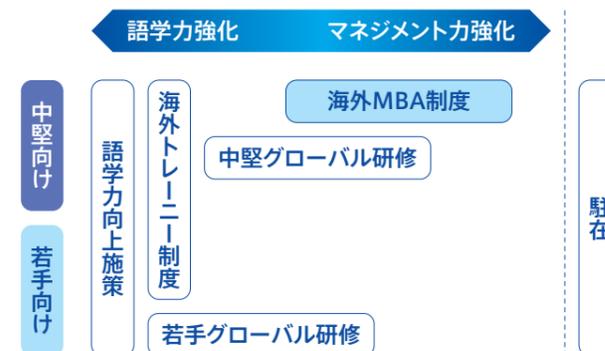
グローバル人材の育成

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年程度の海外トレーニー制度、海外大学院でのMBA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。

DXビジネス人材の育成

全社員を対象にしたDX研修「DxU(ディー・バイ・ユー)」を2021年度から実施し、「すぐれた企画」+「デジタル実装力」を身につけた人材の育成に取り組んでいます。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。また、ビジネス・デジタル双方を理解する人材の育成に関してはDX戦略(P71)もご覧ください。

■ グローバル人材育成プログラム



■ DX研修ロードマップ



人材戦略

多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させるOne Team型組織への深化

ダイバーシティ&インクルージョン

重点施策 1

ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言

当社グループのGROUP DNAは「&マーク」の理念であり、「共生・共存・共創により新たな価値を創出する、そのための挑戦を続ける。」という考え方に基づいています。不動産デベロッパーの枠を超えた「産業デベロッパー」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・性的指向などにかか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、また、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、人事管理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D&Iに関する取り組みを推進しています。重要な経営戦略の一つであるD&I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D&I推進会議を定期的に行っています。



組織長対象フィードバック研修

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。2024年4月時点の総合職における女性管理職比率は9.2%、女性の係長相当職比率は25.0%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3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7年連続で選定されています。



「なでしこ銘柄」に選定

「えるほし」に認定

2024 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 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、社内外の女性ロールモデル講演および座談会、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。

さまざまな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、個々の能力を最大限発揮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。

社員が多様な働き方・キャリアを選択できるよう、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等も導入しています。

障がい者雇用については、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」を設置するなど、継続的に取り組んでいます。また、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設立しました。当社においても精神障がい者のスタッフが活躍しており、今後も増員見込みです。

性自認・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るほか、LGBTQ+に関する知識を身につける全社員対象のe-learningや人事部員対象の研修を実施しています。また、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や社内アンケートにより、社員の声を反映させながらさまざまなD&Iの取り組みを進めています。



人事部員対象のLGBTQ+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

グループ全体の取り組み

多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させるため、D&I推進や女性活躍等についてグループ一体でさまざまな取り組みを行っています。例えば、女性活躍推進では、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。

また、グループ間の人材交流やグループ一体となった従業員還元等の拡充等で、グループ全体がOne Teamとなった組織への深化に取り組んでいます。

三井不動産グループ つながる・成長するプロジェクト

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」を実施し、累計6,000人以上が参加しています。スキルや能力の獲得に加え、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人脈形成や多様なロールモデルを見つける機会となっています。

[プロジェクト活動の一例]

- 女性若手層ゼミ(キャリア意識醸成等)
- 女性管理職手前ゼミ(一つ上の視点や役割理解等)
- 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)
- 役職者ゼミ(マネジメントスキル等)
- テーマ別座談会(ワーキングファザー、自己啓発)
- スポット研修(心理的安全性、組織知マネジメント)
- e-learning(ダイバーシティマネジメント等)



ゼミ形式研修におけるディスカッションの様子



ゼミ形式研修における執行役員からのメッセージ

人材戦略

ダイバーシティ&インクルージョン推進の成果例

当社グループ一体でのD&I推進の取り組みが、グループ全体の業務改革や認め合う社風醸成、エンゲージメント向上等につながっています。また、多様な顧客や多様なライフスタイルをサポートするさまざまなサービス創出や各種外部評価への選定など、社会的評価の向上にもつながっています。

	社内インパクト	社外インパクト
直接的成果 (財務的価値)	プロセス・イノベーション 組織としての生産性・業務改革 お客様の満足度を維持しながら、多様な人材が活躍できる環境整備へ 住宅販売センター®の日曜日定休 × 販売現場のデジタル化 住宅販売手法の新たなスタイルを導入 × デジタル化によるお客様の利便性向上 ※一部 DX推進による働き方改革により業務時間を削減 システム刷新による業務効率化時間 年間約 27.9万時間 約 145人分 ※年間1,920時間/人換算(8時間/日×20日/月×12カ月) ※2018年4月~2023年3月に稼働したシステムを対象に集計	プロダクト・イノベーション 商品・サービスの開発、イノベーション SUPERYARD 精神障がい者の雇用拡大とキャリアアップを支援する会社「SUPERYARD」 YASMO. 民間初、ママ・パパ用休息室併設の一時預かり保育「YASMO」 がん患者さんをサポートするホテル「三井ガーデンホテル 柏の葉パークサイド」
	職場内の効果 認め合う社風、職場環境改善、社員の成長、エンゲージメント向上 当社で働くことを誇りに思う 92% 社員の90%以上が当社で働くことを誇りに思うと回答(単体) 離職率 0.93% 離職率は1%以下の低水準(単体・正社員) グループ合同研修によりグループ間の交流・理解促進(累計6,000人以上参加)	外的評価の向上 顧客満足、市場評価の向上、優秀な人材獲得 NADESHIKO 2024 女性活躍に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に3年連続で選定 プラチナくるみ 高い水準の取り組みを行っている「子育てサポート企業」として「プラチナくるみ」に認定 DX銘柄2022 DX推進の各種取り組みが評価され「DX銘柄2022」に選定
間接的成果 (非財務的価値)		

健康経営

重点施策 4

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。人事管理取締役を責任者に据え、社員がそれぞれのライフスタイルに応じ、生き生きと働くことのできる職場環境を整備し、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と配偶者への人間ドック等の受診費用補助を行っています。また、企業の健康経営支援サービスとして当社が提供する「&well」による健康増進イベント・セミナー・歩数対抗戦・コラム配信等を実施しています。さらに、社員の健康保持・増進を担う専門組織「健康管理センター」を設置。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、効果検証などの取り組みを積極的に進めています。それらの取り組みが評価され、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、「健康経営優良法人(大規模法人部門、ホワイト500)」にも8年連続で認定されています。



健康促進イベント「&well FESTA」

健康経営支援サービス「&well」

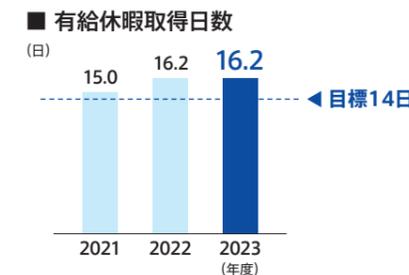
健康診断/人間ドック受診率 **100%**



KPIと進捗状況(三井不動産単体)

人材力の底上げ・イノベーションを加速させる人材・知見の獲得

指標	達成時期	数値目標	2023年度
1人当たり研修時間 ^{※1}	毎年	前年実績水準	28.4時間 (前年比+0.2時間)
1人当たり研修投資額 ^{※2}	毎年	前年実績水準	13.2万円 (前年比+0.1万円)
育児休業取得者の復帰率	毎年	100%	100%
男性育児休業取得率 ^{※3}	毎年	100%	116.6%
有給休暇取得日数	毎年	年間14日	16.2日
社員エンゲージメント ^{※4}	毎年	80%	92%

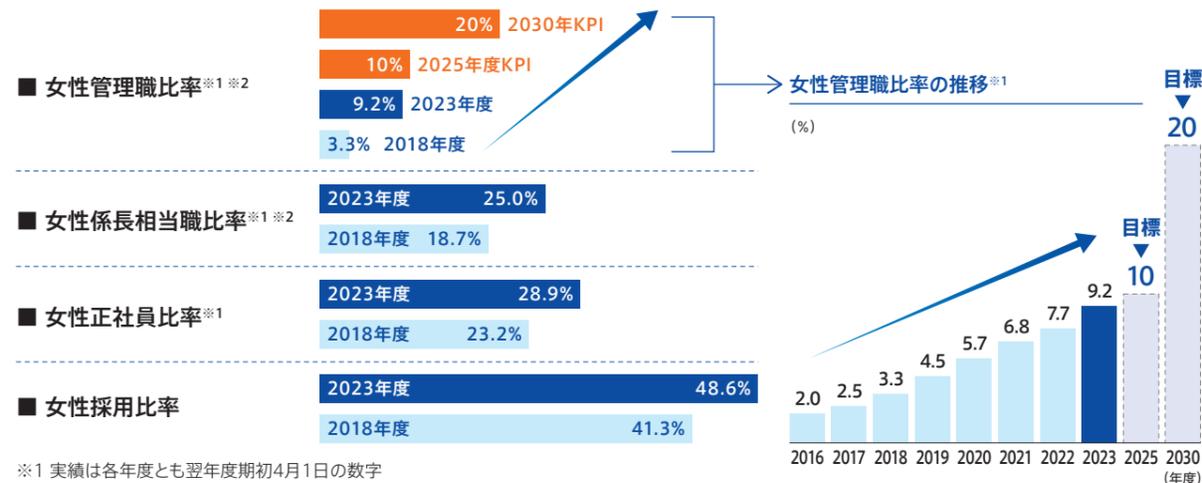


※1 研修時間を正社員数で除した数字
 ※2 研修投資額を正社員数で除した数字
 ※3 分母は該当年度に配偶者が出産した男性社員の数。分子は該当年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇のいずれかを取得した男性社員の数。配偶者が出産した年度と、育児休業等を取得した年度が異なる男性労働者がいる場合、100%を超えることがあります
 ※4 「当社で働いていることを誇りに思う」に5段階で上位2つに回答した割合
 ※5 翌年度4月1日時点の総合職における女性管理職比率
 ※6 当該年度6月1日の数字
 ※7 法定雇用率(2024年4月時点2.5%、2026年7月より2.7%に引き上げ)以上を目指す

多様な人材の活躍を支え、One Team型組織への深化

指標	達成時期	数値目標	2023年度
女性管理職比率 ^{※5}	2025年	10%	9.2%
	2030年	20%	
女性採用比率	毎年	40%	48.6%
障がい者雇用率 ^{※6}	毎年	2.5%以上 ^{※7}	2.74%
健康診断/人間ドック受診率	毎年	100%	100%

女性活躍関連KPIと進捗状況(三井不動産単体)



※1 実績は各年度とも翌年度期初4月1日の数字
 ※2 総合職における女性管理職、係長相当職比率

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

DX戦略

三井不動産グループにおけるDX戦略の位置付け



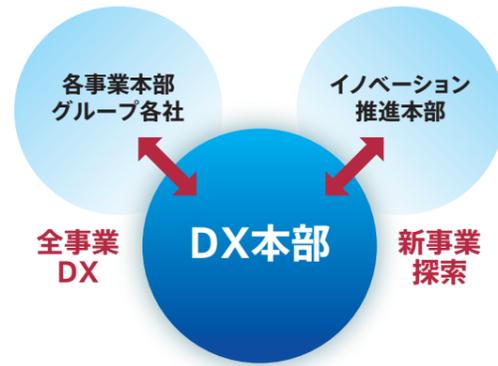
DX VISION 2030

<p>&Customer リアル×デジタル ビジネス変革</p> <p>コンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ リアル×デジタルの力 デジタルを活用し、リアルの“場”の価値を最大化 ▶ デジタル・カスタマー・ジャーニー 顧客の解像度向上、データ活用の打ち手増 ▶ 共創型サービス開発 共創により自社の枠を超えたサービス展開 	<p>&Crew AI / デジタル人材変革</p> <p>コンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ AI伴走による仕事の革新 ナレッジの集積化、人が得意な領域へのマンパワーシフト ▶ デジタル・インクルージョン DXビジネス人材の育成 エキスパート人材の採用強化 	<p>&Platform デジタル基盤変革</p> <p>コンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ システムの戦略的刷新 計画的かつ安定したシステム開発 ▶ インフラ・セキュリティのグループ標準化 グループ統一化へ向けた仕組みの標準化・高度化
<p>2030年 当社DXのありたい姿</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全事業・あらゆるシーンでのデジタル活用 ● 事業横断でのシームレスな顧客体験 ● 共創による打ち手の多様化、領域拡大 		
<ul style="list-style-type: none"> ● DXビジネス人材が全社員の25%へ拡大 ● データ基盤の最新化、AI活用による業務生産性・質向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外を含むグループ全社でセキュアかつ先進的なデジタル環境を整備 ● 共通ルール・ガバナンスのもと運用 ● 戦略的なシステム刷新、開発ノウハウの組織知化 	

& Customer (リアル×デジタル ビジネス変革)

リアル×デジタルの力

- 顧客への提供価値を第一に考え、デジタルを活用して多様なリアルな“場”の価値を最大化

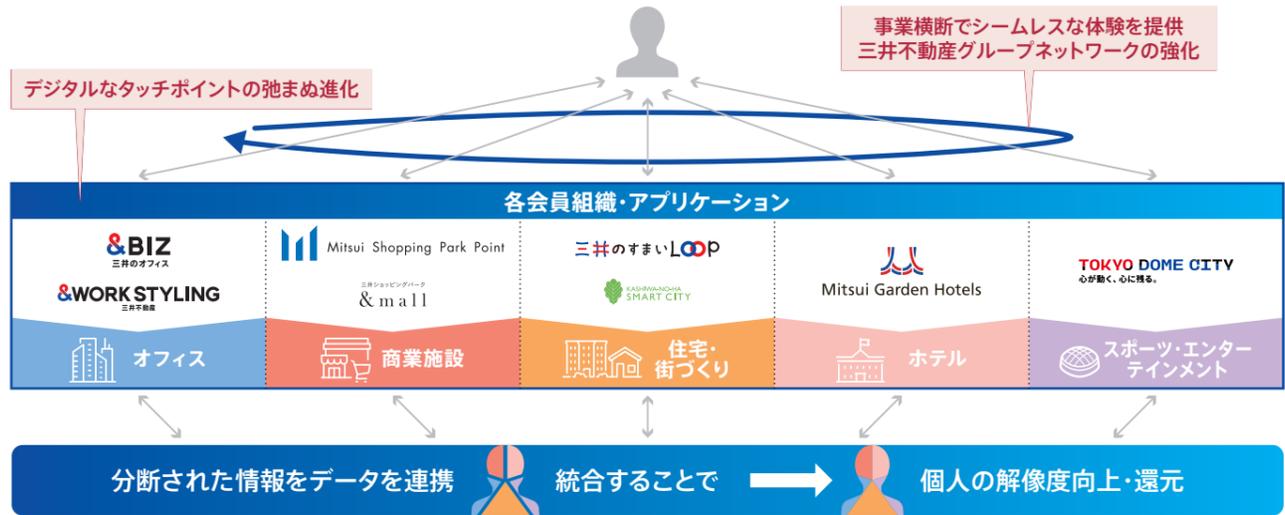


■ 各事業のリアル×デジタル戦略

ビルディング本部	「行きたくない街」にある「行きたくないオフィス」の実現・ソフトサービスの強化。
商業施設本部	リアル施設・オムニチャネル基盤を通じた多様なサービス提供で収益源を多様化、ビジネスモデルを革新。
すまいとくらしの連携本部	顧客データを一体的に管理し、グループ各社間の連携を強化。ワンストップサービスを提供。
ホテル・リゾート本部	顧客データを活用し、旅マエから旅アトまでパーソナライズされた滞在体験を提案。DXを推進し、スタッフがサービスへ集中できる環境整備。
ロジスティクス本部	デジタル技術を活用した各種サービス機能の強化やコミュニティ形成によるプラットフォーム戦略の実行。
街づくり各部	スマートシティの進化(データ活用サービス)。

デジタル・カスタマー・ジャーニー

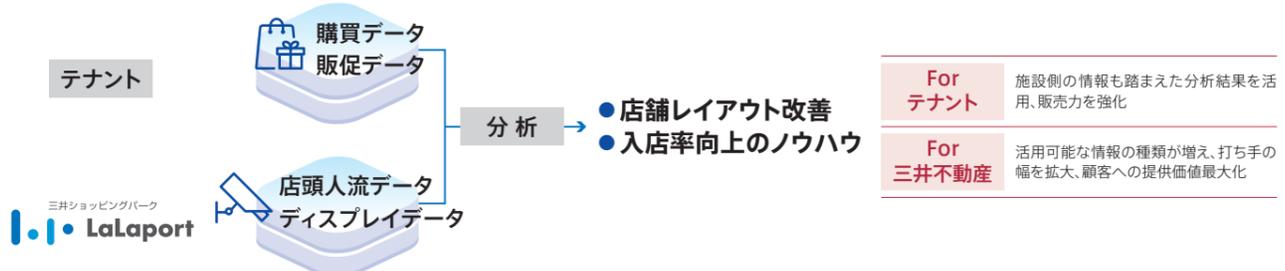
- タッチポイントを進化させ顧客解像度を向上、“三井不動産グループネットワーク”の強化をデジタルの力でサポート



共創型サービス開発

- テナント・パートナー企業との協業により、個社の領域を超えた新たなサービス開発・データ活用

■ ららぽーとでのテナント共創例



DX戦略

&Crew (AI/デジタル人材変革)

AI伴走による仕事の変革

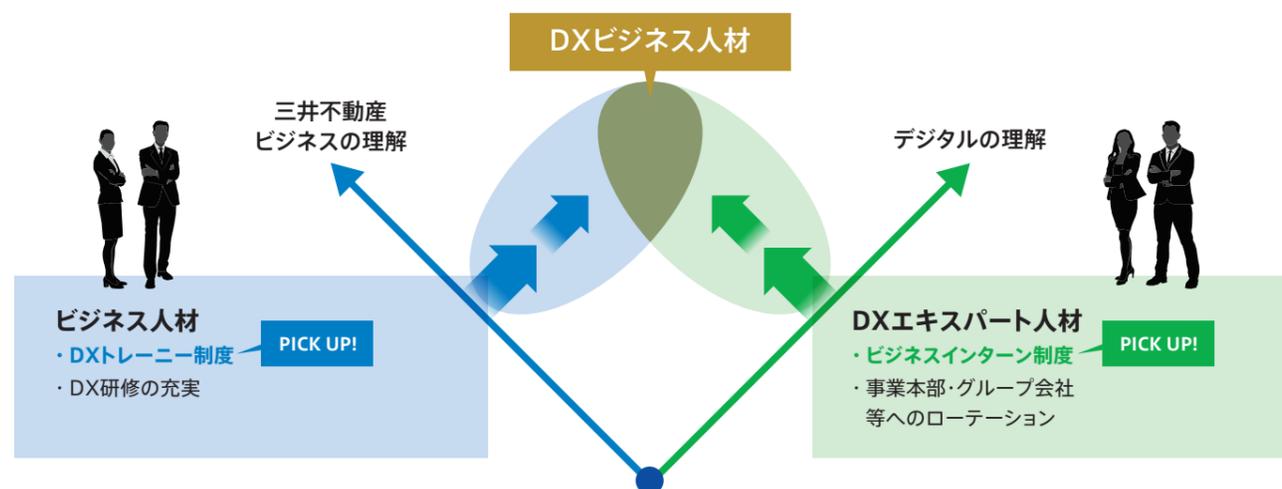
- AIを使いこなし、ナレッジを集団としての知恵に昇華

デジタル・インクルージョン

- ビジネス・デジタル双方を理解するDXビジネス人材の育成

DXビジネス人材育成の仕組み

DXビジネス人材の継続的育成に加え、外部からエキスパート人材を確保

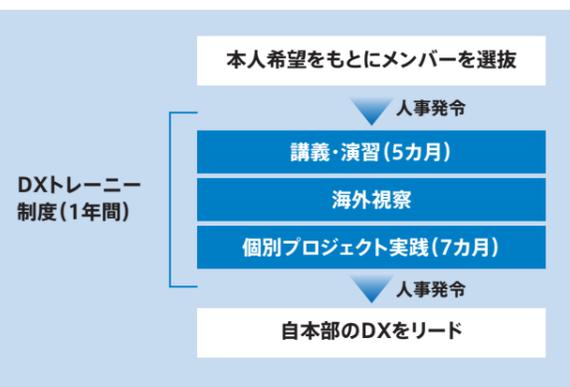


ビジネス人材
 ・DXトレーニー制度
 ・DX研修の充実

DXエキスパート人材
 ・ビジネスインターン制度
 ・事業本部・グループ会社等へのローテーション

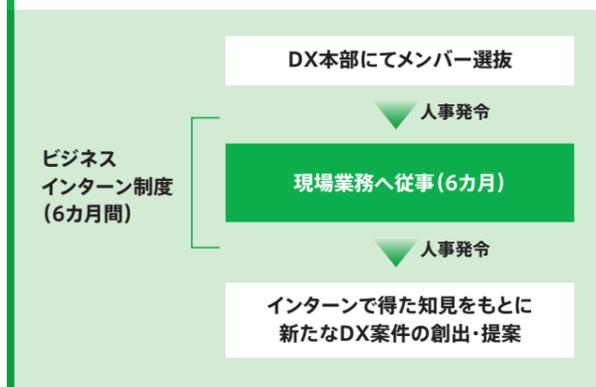
PICK UP! DXトレーニー制度

- ・当社初の人事異動を伴う1年間の選抜型DXビジネス人材育成プログラム
- ・DXをやり切る能力、筋力を養い、実践的な“型”を身に付ける



PICK UP! ビジネスインターン制度

- ・人事異動を伴う6カ月間の当社ビジネス体感プログラム
- ・運営現場や顧客接点を経験。事業部門における活きた知見を獲得し、DXプロジェクトの立案につなげる



&Platform (デジタル基盤変革)

システムの戦略的刷新

- グループ全体を俯瞰し、システムの統合/簡素化/差別化の観点で戦略的に刷新

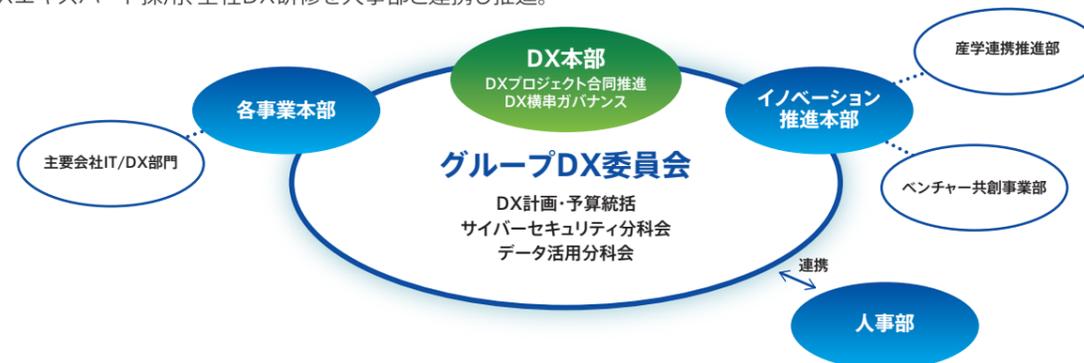
インフラ・セキュリティのグループ標準化

- グループ統一化へ向けた仕組みの標準化・高度化
- 進化著しいサイバー攻撃への対応・先進化

DX推進の体制

全事業でDXを同時推進

- トップのコミットメントのもと、事業本部とイノベーション本部が連携し、既存事業進化と新規事業探索の「両利き」でDX推進。
- 顧客満足度向上と社会課題解決を目的とし、幅広い既存事業のほぼすべてでDXを同時推進。
- DXエキスパート採用、全社DX研修を人事部と連携し推進。



DX推進による成果事例

成果1 & Customer (リアル×デジタル ビジネス変革)

- 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。

主なリアル×デジタルプロジェクト

	2021年度	2022年度	2023年度
リリース済サービス	11件	14件	11件
主な開発中案件	12件	9件	7件
主な実証実験案件	6件	4件	1件

主な会員組織

2021年10月	1,364万人
2024年7月末	1,634万人

商業施設	1,400万人
すまい	34万人
ホテル	96万人
オフィス(ワークスタイリング)	29万人
オフィス(&Life-Biz)	15万人
東京ドーム	60万人

成果2 &Crew (AI/デジタル人材変革)

DX本部人員

2020年度 92人 → 2021年度 105人 → 2022年度 119人 → 2023年度 138人

システム開発・インフラ整備のみならず、データ活用・マーケティング等、DX推進手段の多様化を実現

自社特化型生成AI「& Chat」

全社員約2,000人利用

セキュアなデータ保護環境の整備、社内データ連携により、業務の質・生産性向上へ

成果3 &Platform (デジタル基盤変革)

サイバーセキュリティ点検拠点数

2020年度 101拠点 → 2021年度 103拠点 → 2022年度 106拠点 → 2023年度 114拠点

すべての対象拠点にて実施中

クラウド率(三井不動産(株)単体)

2020年度 80% → 2021年度 94% → 2022年度 95% → 2023年度 96%

三井不動産単体でのクラウド化は概ね完了

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

サステナビリティ戦略

取締役メッセージ

サプライチェーン全体を巻き込みながら、脱炭素社会実現という社会課題の解決に取り組んでまいります。

取締役
常務執行役員(サステナビリティ推進関連業務担当)

持丸 信彦



気候変動への取り組みをはじめ、環境との共生を実現し、地球規模での持続可能な社会を構築していくことが、当社グループが負う社会的責務であると認識しています。2024年4月に策定した新グループ経営理念においても「&マーク」の理念を「共生・共存・共創により新たな価値を創出する、そのための挑戦を続ける。」と定め、「& EARTH 自然とともに、未来とともに」を私たちが果たしたい使命の一つとして掲げました。街づくりが常に地球とともにあることを認識し、私たちがサプライチェーン全体に働きかけることによって、地球と共生する社会を目指します。

当社グループは2050年度に温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロという目標を掲げ、「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」に基づいたさまざまな脱炭素への取り組みをサプライヤーや入居企業とともに進めています。新築物件については100%グリーンビル外部認証取得を達成するなど、物件の環境性能向上に努め、入居企業へのグリーン電力提供も今年度内に累計140件超に達する見込みです。一方で、当社グループのGHG排出量の約9割を占めているのは、Scope3に分類される、上流・下流のサプライチェーンから排出されるGHGであり、この削減のためには、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た取り組みが必要不可欠です。当社として「建設時GHG排出量算定マニュアル」を2021年度に策定し、業界団体である「一般社団法人不動産協会」に働きかけ、2023年度に業界としてのマニュアル策定につながりました。本マニュアルにより、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

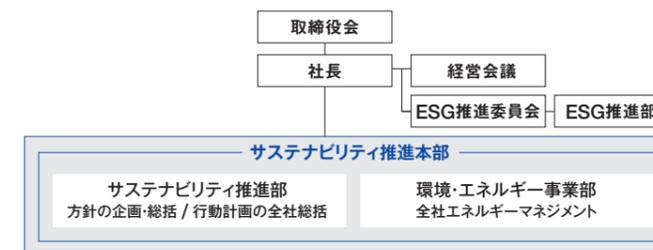
なり、建物の建設に伴うGHG排出削減を業界全体で促すことができます。さらに、脱炭素に特化した国内外ベンチャーキャピタルへの出資や、発電過程でCO₂を排出しない、新たなエネルギー源として期待されるフュージョンエネルギー分野への支援を行うなど、ネットゼロ達成に不可欠な新技術への投資・支援も行っています。いずれの取り組みもサプライチェーンやステークホルダーの皆様の協力を得ながら推進しております。

また、当社グループは北海道にて約5,000haの森林を保有・管理しており、「植える」「育てる」「使う」のサイクルを回して「終わらない森」創りを進めています。保有林においては生物多様性の保全についても取り組んでおり、2023年度にはその一部が環境省より「自然共生サイト」に認定されました。このような保有林における取り組みと同時に、街づくりを通じて都市に緑地を増やし自然環境を保全することで、ネイチャーポジティブの実現を目指しています。

このような当社グループのサステナビリティへの貢献が評価され、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2021年から3年連続でAリスト企業と認定を受け、不動産会社・ファンドなどのESGに対する配慮を測るGRESBリアルエステイト評価においては最高評価の「5スター」を取得し、さらに世界の不動産企業・ファンドのなかでも最も高い評価を受ける企業の一社として「グローバル・セクターリーダー」にも選出されました。今後も多様なステークホルダーとともに、持続可能な社会を目指し、気候変動をはじめとしたさまざまな社会課題の解決に取り組んでいきます。

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.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/carbon_neutral/



※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。

脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画 進捗状況

行動計画	2023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 ● 既存物件:随時、省エネ性能向上リニューアルを実施
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済 ● 物件共用部・自用部の電力グリーン化は累計1.0億kWhに到達
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107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	● 累計16カ所・計5.6万kWまで拡大
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10月から当社の「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
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リアルエステイト評価」において最高評価「5スター」を取得、「グローバル・セクターリーダー」に選出 ● すべての新築建物について外部認証を取得

TOPICS — 未来に続く“終わらない森”創り

三井不動産グループは、北海道で約5,000haの森を育てており、「植える・育てる・使う」のサイクルをまわし続けながら、豊かな未来につながる、サステナブルな“終わらない森”創りに取り組んでいます。

“終わらない森”創りのサイクル



9万~10万本/年を植林

当社グループでは2008年から毎年、植林研修活動を実施し、苗木を1本ずつ植えることで、一人ひとりが“終わらない森”創りの一員であること、未来の環境をつくる存在であることを体感する場となっています。

三井不動産グループ
約5,000haの保有林により
21,315t-CO₂/年^{※1}を吸収・固定
7,400世帯分の排出量に相当^{※2}

※1 フォレストストック協会による2023年1月1日付の認定数字
※2 日本の世帯当たりのCO₂排出量：2.88t-CO₂/年(環境省、2020年)



木造賃貸オフィスビル 木造マンション「モクシオン」

間伐材を積極的に活用

伐採適齢期を迎えて伐採した木材、森のメンテナンスのために間伐した木材は、建築資材やオフィス家具、遊具で使うなど、グループ企業で積極的に活用しています。



木々の育成環境の整備

健康な森を維持するためには、定期的な手入れが必要不可欠です。三井不動産グループの人工林では、下草刈りや間伐などの手入れを行うなど、木々が成長する環境整備を行っています。

ネイチャーポジティブへの取り組み

私たちは森を守りながら、樹木や動植物を中心とした生態系を保全し、ネイチャーポジティブに貢献しています。グループ保有林の4割弱はミズナラなどの天然林で、最低限の管理にとどめ、自然のまま保全しています。6割強はドマツなどの人工林で、健全に保つためには、適切な管理が欠かせません。また環境省レッドリストで絶滅危惧II類に指定されている希少な動植物の生存も確認されています。

●グループ保有林に生息する希少な動植物



ニホンザリガニ



クゲヌマラン

街に“森”を創る

都市部での街づくりにおいても、既存樹木を保全・移植するなど、街の歴史を継承しながら、緑地空間を積極的に創出することによって、時間とともに熟成していく、緑にあふれる「経年優化」の街づくりに取り組んでいます。



東京ミッドタウン



内幸町一丁目街区