



3 価値創造の基盤



CONTENTS

環境への主な取り組み	081
社会への主な取り組み	086
コーポレート・ガバナンス	089
社外取締役座談会	099
新任社外取締役メッセージ	104
リスクマネジメント	107
コンプライアンス	109



環境への主な取り組み

主な取り組みの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/environment/

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。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

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。

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>

■ 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。
	政策	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	事業へ影響を与える要素	財務影響の試算結果		
			4℃シナリオ	1.5℃シナリオ	
リスク	移行	炭素税の大幅な引き上げ	自社排出量への課税	小	中
		省エネ政策	原材料価格の高騰	小	中
			建築物省エネ規制の強化による省エネ改修コストの増加	中	大
	物理	平均気温の上昇	ZEH建設コストの増加	小	中
			猛暑日の増加に起因した工期遅れによる売上減	中	中
		海面の上昇/異常気象の激甚化	空調負荷の増加	中	中
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
	物理	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
			AI空調の導入による空調コスト削減	中	中
		平均気温の上昇	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

温室効果ガス排出量削減目標において SBTイニシアチブ認定を取得

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イニシアチブ」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「CDP2023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年から3年連続）。これは、CDPが実施している2023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、再生可能エネルギー事業の推進やサプライヤーとの協働等が評価され、世界の上位2%にあたるAリスト企業に選定されたものと考えております。

また、2023年に実施されたGRESB リアルエステイト評価において、「GRESB スタンディング・インベストメント・ベンチマーク」と「GRESB ディベロップメント・ベンチマーク」の双方において5スターを取得したことをお知らせいたします。また、「GRESB ディベロップメント・ベンチマーク」の複合用途において「グローバル・セクターリーダー」に初めて選出され、当該セ

クターにおける世界の不動産企業・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なりました。加えて、ESG 情報開示の充実度を測るGRESB 開示評価においても、ESG 情報開示の取り組みが高く評価され、最上位の「Aレベル」の評価を取得しました。



環境への主な取り組み

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、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/environment/06.html

生物多様性の保全に関する情報開示(TNFDガイダンスへの対応)

当社は、自然関連の財務情報開示に関するイニシアチブで自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosure、以下「TNFD」)に賛同し、2024年4月にTNFDが推奨するガイダンスの受け入れ機関(TNFD Adopter)としての登録手続きを完了しています。TNFDアーリーアダプターとして、TNFDガイダンスに沿った情報開示を2025年度までに行うことを目指しています。



主な取り組み

各種団体における活動

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



グループ保有林での取り組み

当社グループは北海道に約5,000haの森林を保有し、毎年一定量の本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。

環境省による「自然共生サイト」への認定

グループ保有林の一部である、北海道留萌市の「ユードロマップ団地(163.73ha)」が、環境省による「自然共生サイト」に2024年3月18日付で認定されました。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」を策定し、計画的に間伐の実施をするなど人工林を適切に管理しつつ、天然林や渓畔林、池などの生物多様性環境を維持し、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に貢献していることが評価され、今回の認定に至りました。

■ 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で本材を伐採し(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) ・フォレストストック認証

■ グループ保有林と生物多様性の関わりについて

Locate グループ保有林の地理的位置の重要性

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

Evaluate 生態系・生物多様性への影響と依存関係

グループ保有林における林業の施業が生態系・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
	OECD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小ないため、今後改善予定。

※各方針・基本計画の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。 https://www.mitsui-fudosan.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。

環境への主な取り組み

サステナブルファイナンス

取り組み方針

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

フレームワークの特徴

グリーンファイナンスフレームワーク

当社グループでは、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。第三者機関であるムーディーズ・ジャパン株式会社から「セカンドパーティ・オピニオン」を取得し、SQS2のサステナビリティ・クオリティスコア(非常に高い)を取得しました。

サステナビリティ・リンク・ファイナンスフレームワーク

当社グループでは、SPTsやレポート等々のサステナビリティ・リンク・ファイナンス要件を统一的に定義した「サステナビリティ・リンク・ファイナンスフレームワーク」を策定しています。第三者機関であるムーディーズ・ジャパン株式会社から「セカンドパーティ・オピニオン」を取得し、SQS2のサステナビリティ・クオリティスコア(非常に高い)を取得しました。

サステナブルファイナンスの実績(2023年度末時点)

グリーンボンド(GB)・グリーンローン(GL)

グリーンプロジェクトへの投資資金を資金用途として発行する社債・借入。2023年5月、業界過去最大となる1,300億円のグリーンボンドを発行。

グリーンボンド・グリーンローン充当済み物件事例

- 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー
- 50ハドソンヤード
- 日本橋室町三井タワー

ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF)

環境・社会・経済にインパクトをおよぼす企業活動について中長期的な目標・KPIを策定し、金融機関から評価を受けて実行される借入。

評価テーマ

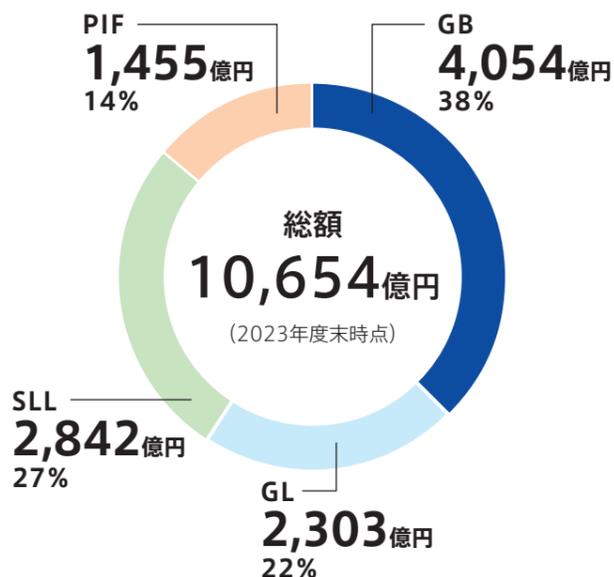
- 環境負荷低減とエネルギー創出
- 街づくりを通じた「超スマート社会」の実現
- 健やか・安全・安心な暮らしの実現
- 多様な人材が活躍できる社会の実現

サステナビリティ・リンク・ローン(SLL)

サステナビリティ目標の達成により金利優遇を得られる借入。

取り組み目標(SPTs)

2023年度の温室効果ガス排出量削減のScope 1+Scope 2における温室効果ガス排出総量を46.2%削減(2019年度比)



※ 四捨五入により、合計値が100%にならない場合があります。

社会への主な取り組み

サプライチェーンマネジメント

主な取り組みの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.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。

■ サステナブル調達基準 項目一覧

- | | |
|----------------|---------------|
| 1.法令等の遵守 | 6.品質の確保 |
| 2.事業活動における人権尊重 | 7.環境への配慮 |
| 3.労働に係る人権尊重 | 8.情報セキュリティ |
| 4.安全で健康的な労働環境 | 9.危機管理・事業継続計画 |
| 5.企業倫理の確立 | |

サプライヤーへの調査と対話

人権リスク評価の結果、当社グループ事業のESG課題との関連性が高く、影響が大きいと判断をしたゼネコン等の既存サプライヤーを対象に、重要なESG課題を把握し理解を深めるため、サステナブル調達基準に沿って調査と対話を実施しています。

今後の課題

調査の結果、一部の企業において、以下の点に課題が見られました。

ゼネコン・工務店

- 長時間労働やそれらによる健康問題への対策
- 外国人技能実習生に対する技術指導の確実な実施
- 労働基準法の遵守の徹底
- 原材料調達先で人権・環境問題がないかのチェックや木材調達における違法伐採木材への対策
- 腐敗防止

警備会社、清掃・設備管理会社

- 長時間労働やそれらによる健康問題への対策
- 転倒・つまずきなどの業務災害対策
- 腐敗防止

課題を踏まえたサプライヤーへの働きかけ

調査結果を踏まえ、取り組みに不十分な点がある発注先に対し、現状ヒアリングと、今後の改善に向け対話・働きかけ(エンゲージメント)を行いました。今後も継続的に、追跡調査(モニタリング)や対話を行っていく予定です。

改善に向けた働きかけを実施した発注先(2024年3月実施)

- 中堅ゼネコン2社
- 小規模ゼネコン・工務店4社

■ 調査実施先・実施時期

- 2021年度:大手ゼネコン6社
- 2022年度:大手警備会社3社
大手清掃・設備管理会社3社
- 2023年度:中堅ゼネコン22社
小規模ゼネコン・工務店84社

■ 調査内容

- ① アンケート調査
- ② 現場検査
- ③ 本社への訪問ヒアリング

社会への主な取り組み

人権への取り組み

主な取り組みの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsuidosan.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) セクシュアルハラスメント・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。

人権デューデリジェンスの実施

2020年に「国連ビジネスと人権指導原則」に則り人権デューデリジェンスを実施。人権方針の「別紙」にある人権に関する重点課題を特定しました。継続的に人権へのインパクトを評価し、特定された負の影響の防止・軽減に取り組み、モニタリングしていきます。

労働問題や健康と安全に関する人権課題も含んでいます。インパクトの評価にあたっては、弁護士の佐藤暁子氏にも意見をいただきました。今後も引き続き定期的に意見をいただく機会を設けていきます。

重要な人権インパクトの抽出は、事業ごとに、当社活動や取引が引き起こしうるステークホルダーと、人権への負の影響を洗い出したうえで(全202項目)、国連指導原則が求める「人権におよぼす深刻度」等の観点から、当社特有の「重要な人権課題(人権インパクト)」を絞り込みました(全42項目)。

人権インパクト評価

グループ全体(主に日本国内)の新規・既存事業における人権インパクトの評価を以下の手順にて実行しました。この評価は

人権インパクトの評価手順



ステークホルダーと人権への負の影響の抽出

		事業				
		賃貸	分譲	管理運営	仲介	請負等
ステークホルダー	グループ従業員	全セグメント共通(正規/非正規)				
	サプライヤー従業員	全セグメント共通(正規/非正規)				
	テナント従業員等	○	○(投資家含む)	○	-	-
	購入者・発注者等	-	○	○	○	○
	建物利用者・来訪者等	○	-	○	-	-
	地域住民・地元事業者等	○	○	○	-	○

「深刻度」と「発生可能性」に基づく絞り込み

発生可能性		低(10年に1回未満)	中(3年に1回未満、10年に1回以上)	高(3年に1回以上)
深刻度 高	直接		この領域に入る項目を「重要な人権課題(人権インパクト)」として抽出	
	間接			
深刻度 中	直接			
	間接			
深刻度 低	直接			
	間接			

人権に関する重点課題

- 職場における差別やハラスメント、その他不当な扱いの禁止
- 安全で健康的な労働環境の確保
- 街づくりにおける安心・安全と健康への配慮
- 事業活動におけるマイノリティへの配慮および不当な差別の禁止
- 事業活動におけるお客様・関係者の皆様との十分なコミュニケーション

事業に関連する人権課題への取組状況の調査

当社グループの事業における人権デューデリジェンスとして、2022年度に、4つの事業部門と10グループ会社に対し、人権尊重の取り組みに関するアンケート調査を行いました(一部のグループ会社にヒアリングも実施)。調査の内容は、人権方針を策定した際に特定した42の人権課題のうち、事業部門・グループ会社の業務で関連の大きい15課題について、人権侵害を防ぐための社内体制や、マニュアル・手順の周知、研修の実施状況などを調査しました。

人権インパクトの特定のためのステークホルダー・エンゲージメント(2020年10月26日、2021年8月2日実施)

人権インパクトの特定のため、弁護士の佐藤暁子氏にご意見をいただき、グループ人権方針の策定、サステナブル調達基準の改訂、人権デューデリジェンスの実施等にあたり、いただいた意見は可能な限り反映しています。今後も「ビジネスと人権」への取り組みの推進過程で折に触れ意見をいただく予定です。

この方は総合法律事務所。国連開発計画(UNDP)ビジネスと人権リエゾンオフィサー。現在、ビジネスと人権の問題について、人権方針、人権デューデリジェンス、ステークホルダー・エンゲージメントのコーディネート、政策提言などを通じて、ビジネスと人権の普及・浸透に取り組む。 **佐藤 暁子氏**



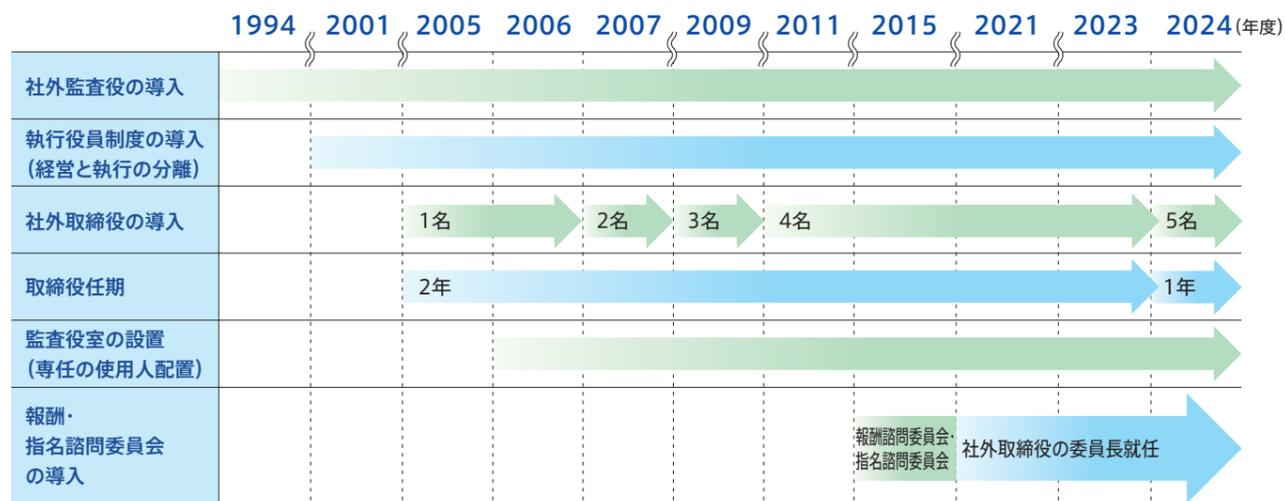
救済メカニズムへの取り組み

当社は、日本国内の外国人労働者の課題解決を図るため多様なステークホルダーにより2020年1月に設立された「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム(JP-MIRAI)」の会員であり、JP-MIRAIが2022年5月より開始した「外国人労働者相談・救済パイロット事業」に参画しております(当社を含め民間企業8社が参画)。この事業は、外国人労働者に対する情報提供から多言語相談窓口、独立性・中立性の高い紛争解決までの一貫したメカニズムおよび人権リスク情報の企業へのフィードバックをパッケージ化した、日本初の取り組みとなります。具体的には、JP-MIRAIが参加企業の外国人労働者に対して「①日

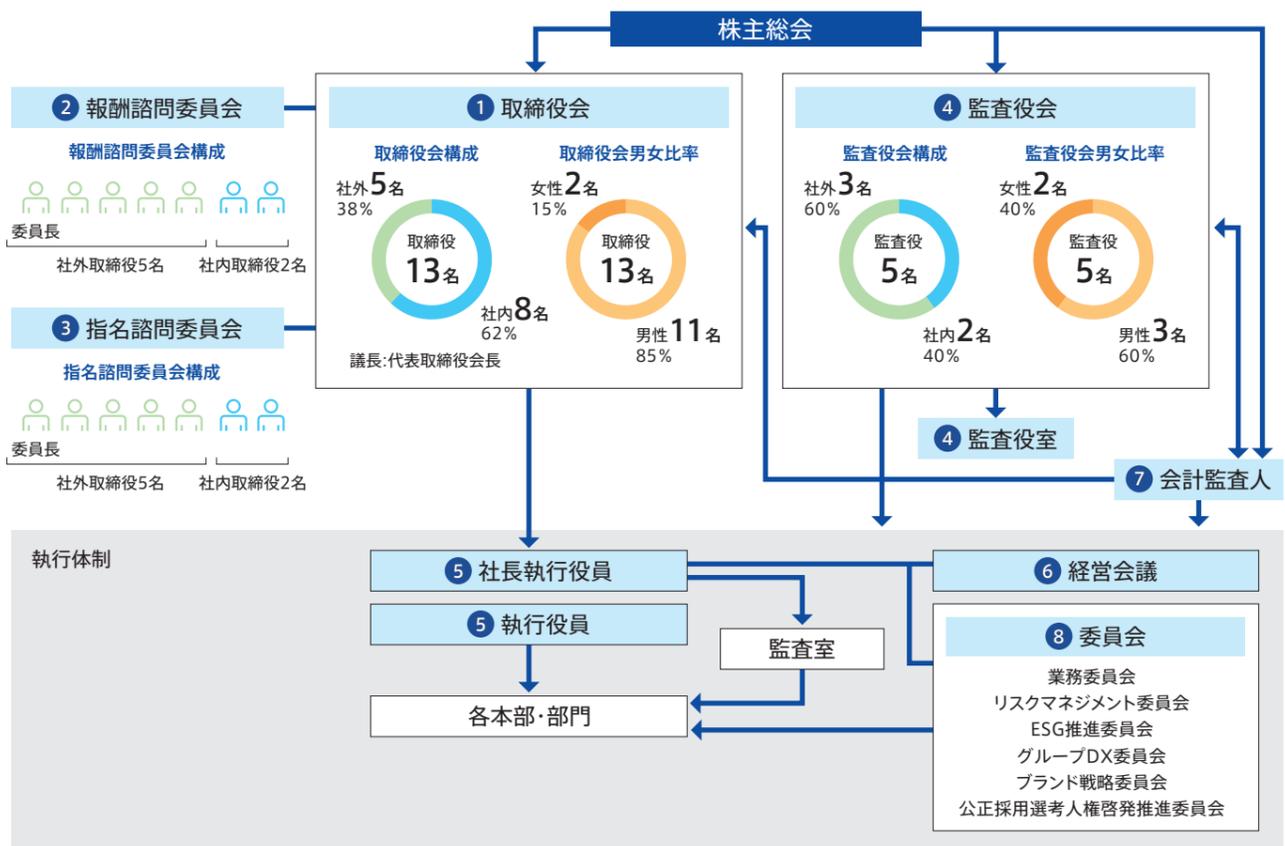
本で就労するにあたり有用な情報提供を行うポータルサイトの開設」、「②母国語を使えることで心理的なハードルが下がる相談窓口の開設」、「③自力で解決が難しい問題に対処する伴走支援」、「④雇用者と紛争になった場合の法定外紛争解決メカニズム利用」を提供するとともに、サービス提供において収集したデータから外国人労働者の抱える課題を分析します。当社はJP-MIRAIからフィードバックされた外国人労働者に関する人権侵害のリスク情報を活用し、サプライチェーンマネジメントおよび人権デューデリジェンスの強化に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス向上の取り組み



コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制における各組織

1 取締役会

取締役会は、代表取締役会長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、鈴木真吾、徳田誠、大澤久、斎藤裕、持丸信彦）、社外取締役5名（中山恒博、伊東信一郎、河合江理子、引頭麻実、日比野隆司）の取締役13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。

2 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、独立社外取締役伊東信一郎を委員長として、独立社外取締役5名（中山恒博、伊東信一郎、河合江理子、引頭麻実、日比野隆司）、代表取締役社長植田俊、社内取締役1名（徳田誠）の取締役7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。2023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>

- 近時の役員報酬動向
- 譲渡制限付株式報酬制度の改定
- 取締役の基本報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬

3 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、独立社外取締役伊東信一郎を委員長として、独立社外取締役5名（中山恒博、伊東信一郎、河合江理子、引頭麻実、日比野隆司）、代表取締役社長植田俊、社内取締役1名（徳田誠）の取締役7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。2023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>

- 常勤取締役の業務分担
- 執行役員の担当業務委任および委嘱・解職
- 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および委嘱・解職
- 取締役および監査役候補者内定
- グループ上席執行役員およびグループ執行役員選任

4 監査役会

監査役会は、社内監査役2名（浜本渉、広川義浩）および社外監査役3名（中里実、三田万世、千葉通子）の監査役5名で構成され、監査方針、業務の分担等の策定を行うとともに、その方針および分担に基づき行われた監査に関する重要な事項について報告を受け、協議しております。なお、監査役の職務を補助する専任の組織として監査役室を設置し、専任の使用人（2名）を配置しております。

5 執行役員

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

6 経営会議

役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。

7 会計監査人

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

8 委員会

当社は、社長取締役執行役員を長とする委員会を設置しております。「リスクマネジメント委員会」を業務リスクを管理する組織とし、「業務委員会」を事業リスクを管理する組織として、リスク課題の抽出・把握や対応策の立案を行っております。「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。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性の向上

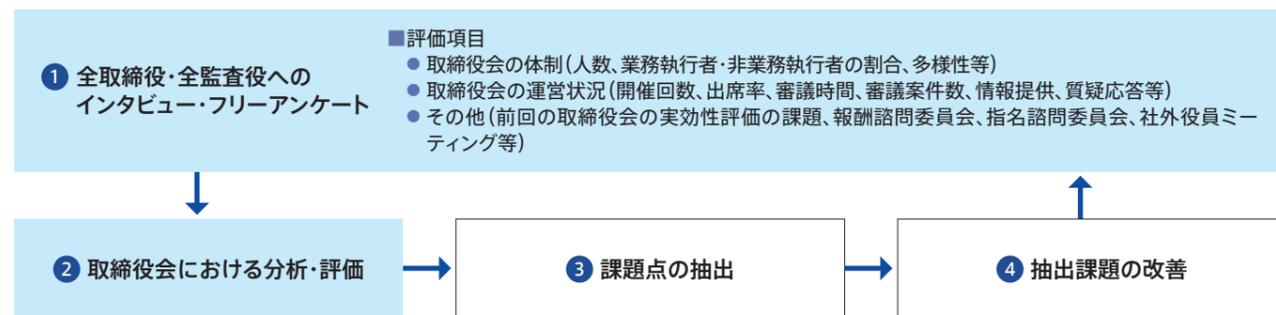
取締役会の実効性の評価

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。

2023年度(今回)の実効性評価においては、前年の抽出課題に対し下記(2)のとおり改善が進むなど、各評価項目について概ね高い評価となり、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認いたしました。今後においても、下記(3)のとおり課題の抽出、取り組み方針の策定など、改善に努めております。

(1) 評価・改善プロセス

第三者機関の活用プロセス



(2) 2022年度(前回)の抽出課題および対応内容

<課題>	<改善内容>
投資家との対話状況の報告	投資家との対話状況について、取締役会の中で、複数回かつタイムリーに報告を行った。なお、今回の実効性評価にてその取り組みを評価する意見があり、今後も投資家との対話状況については、適時適切に取締役会に報告することとする。
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、より重要なテーマの議論に審議時間を有効利用できるよう、取締役会付議基準を変更した。
ブランド・PR戦略の議論	取締役会にて、PR戦略、ブランド戦略等について報告する場を設け、取締役会での議論を執行側における対応等にフィードバックした。

(3) 2023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>
グループ長期経営方針のモニタリング	グループ長期経営方針の目標を達成するという観点で、財務戦略/事業戦略両面において今後の計画進捗等を取締役会として継続的にモニタリングする。
事業戦略上の重点分野や戦略を支えるインフラ等についての議論	グループ長期経営方針の進捗を図るうえで、必要なテーマについて取締役会および社外役員ミーティング等を通じて議論を行い、その結果を執行側にフィードバックする。

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。

取り組み例

社外役員ミーティング (2023年度 5回開催)	当社の事業戦略や各事業に関して、社長取締役執行役員をはじめとした社内取締役と社外取締役・監査役の意見交換の場として、社外役員ミーティングを適宜開催しています。
プロジェクト見学会 (2023年度 4回開催)	当社プロジェクトに対する理解の深化を目的として、社外役員を対象とした現地見学会を適宜開催しています。(2023年度:南船橋周辺エリア、三田ガーデンヒルズ等)

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
- 取締役の基本報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬
- 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

- 年度リスクマネジメント計画の策定
- 年度リスクマネジメントに関する活動実績の報告
- 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
- 執行役員等の基本報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬

(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

コーポレート・ガバナンス

各取締役・監査役の専門性と経験

当社グループは、2024年4月にグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を策定しました。その方針を踏まえ、当社グループの「ありたい姿」を実現するために取締役会全体として備えるべきスキルを「企業経営」「財務・会計・ファイナンス」「リスクマネジメント」「街づくり(不動産開発等)」「グローバル」「テクノロジー・イノベーション」「人材戦略」「サステナビリティ」と特定しました。

取締役会全体として備えるべきスキル

取締役会全体として備えるべきスキルを次の3つに大別しています。

経営関連スキル	当社を経営するうえで岩盤となるスキル
コアコンピタンス	当社の競争力の源泉である「街づくり」にかかるスキル
エキスパートスキル	その他個別分野で発揮が期待される専門的スキル

スキル	各項目の選定理由
経営関連スキル	企業経営 企業等の経営経験を有することは、多様な事業領域を持つ当社グループを経営監督するうえで重要なスキルであるため。
	財務・会計・ファイナンス 安定・継続的な利益成長と効率性の改善を財務会計面から適切にコントロールすることは、経営目標の達成に向けた重要なスキルであるため。
	リスクマネジメント リスクマネジメント体制の整備を適切に行うことは、企業活動の継続性を担保し、安定的な利益成長を実現するうえで重要なスキルであるため。
コアコンピタンス	街づくり(不動産開発等) 街づくりは当社事業の根幹をなす競争力の源泉であり、各事業領域において、街づくりを通じたデカップリング(差別化やマーケット創出による、外部環境に関わらない高い収益性の実現)を図ることは、当社の安定的な利益成長を実現するうえで重要なスキルであるため。
エキスパートスキル	グローバル 当社は海外事業をコア事業の一つであると捉えており、適切なマネジメントにより、海外事業において安定的な利益拡大を実現させることは、当社の経営目標を達成するうえで重要なスキルであるため。
	テクノロジー・イノベーション ICT技術をはじめとした各種テクノロジーへの知見を活かし、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や新産業の創出を実現するためのマネジメントを適切に行うことは、当社の事業戦略上重要なスキルであるため。
	人材戦略 当社は、人材を価値創造の源泉であると考えており、イノベーションを加速させる多様な人材を獲得・支援し、当社グループを「One Team型」の組織としてさらに深化させることは経営目標の実現に向けた重要なスキルであるため。
	サステナビリティ 当社は持続可能な社会への貢献を積極的に進める「サステナビリティ経営」を推進しており、脱炭素社会実現等に向けた取り組みを適切にマネジメントすることは、当社取締役求められる重要なスキルであるため。

取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名・役職	経営関連スキル			コアコンピタンス	エキスパートスキル			
	企業経営	財務・会計・ファイナンス	リスクマネジメント	街づくり(不動産開発等)	グローバル	テクノロジー・イノベーション	人材戦略	サステナビリティ
代表取締役会長 菰田 正信	●	●	●	●	●		●	●
代表取締役社長 植田 俊	●	●	●	●	●	●		●
代表取締役 山本 隆志	●		●	●	●			
取締役 鈴木 眞吾				●		●		●
取締役 徳田 誠		●	●	●			●	
取締役 大澤 久		●		●	●			
取締役 斎藤 裕				●			●	
取締役 持丸 信彦		●		●		●		●
社外取締役 中山 恒博	●	●	●		●			
社外取締役 伊東 信一郎	●		●			●	●	
社外取締役 河合 江理子		●			●		●	●
社外取締役 引頭 麻実	●	●	●					
社外取締役 日比野 隆司	●	●	●		●			
監査役 浜本 渉		●		●		●		●
監査役 広川 義浩			●	●			●	●
社外監査役 中里 実		●	●		●			
社外監査役 三田 万世		●	●		●			
社外監査役 千葉 通子		●	●					

※●は社内外における実績・経験等に基づき、特に発揮が期待される項目を表しています。すべての専門性、経験を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

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とのより一層の価値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にしています。なお、社外取締役は基本報酬のみとしています。また、監査役報酬については、基本報酬のみとしています。

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%)	※ 社内取締役全体での数値。
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%)	

業績連動報酬の指標

業績連動報酬である賞与および譲渡制限付株式報酬にかかる指標は、取締役報酬と業績および株主価値の連動を高め、取締役の企業価値向上および経営目標の達成に対するインセンティブを強化するため、以下の要素等を総合的に勘案しています。

- 当期の業績 (営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益)
- 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 (配当および自己株式取得実績)
- グループ長期経営方針の進捗 等

役員報酬体系

役員区分	基本報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
		取締役賞与	譲渡制限付株式報酬
取締役(社外取締役除く)	○ 月額9,000万円以内 (うち社外取締役分は 月額1,000万円)	○	○ 年額20億円・90万株以内
社外取締役		—	—
監査役	○ 月額2,000万円以内	—	—

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 (2023年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	1,685(92)	737(92)	596(—)	351(—)	17(5)
監査役(うち社外監査役)	162(55)	162(55)	—	—	8(5)
合計(うち社外役員)	1,847(148)	900(148)	596(—)	351(—)	25(10)

※ 上記人数および報酬等の額には、2023年6月29日開催の第111回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役5名および監査役3名を含んでいます。

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等 (2023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	
菟田 正信	代表取締役会長	三井不動産(株)	138	141	104	384
植田 俊	代表取締役社長	三井不動産(株)	138	172	95	405
山本 隆志	代表取締役	三井不動産(株)	68	67	30	178
	取締役	三井不動産レジデンシャル(株)	11	—	—	
三木 孝行	取締役	三井不動産(株)	63	51	25	139
広川 義浩	取締役	三井不動産(株)	47	51	19	118

※ 役員区分は、2023年度のものに記載しております。

譲渡制限付株式報酬制度

当社グループの企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主とのより一層の株主価値の共有を目的として、当社の社外取締役を除く取締役に対し、ストックオプションに代えて、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています(2020年6月26日開催第108回定時株主総会にて決議)。なお、既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20億円および年900,000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

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社グループは、以下のとおり、「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営を推進することなどにより、株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善に努めてまいります。詳細はP.053「財務戦略」をご参照ください。

- 安定・継続的な賃貸利益の成長や資産回転を通じた「付加価値の顕在化」による利益成長と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
- 固定資産・販売用不動産・有価証券などの聖域なき売却を通じたポートフォリオの強靱化や、適正な財務レバレッジコントロールの推進等のBSコントロール
- 配当性向の強化や機動的かつ継続的な自己株式取得を組み合わせた株主還元の強化

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役および執行役員を選任

取締役・監査役を選任

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

執行役員制度の導入

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

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

取締役会・監査役会への出席状況

氏名・役職	独立役員	2023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		取締役会…12/12回
代表取締役社長 植田 俊		取締役会…12/12回
代表取締役 山本 隆志		取締役会…12/12回
取締役 鈴木 眞吾		取締役会…10/10回
取締役 徳田 誠		取締役会…10/10回
取締役 大澤 久		取締役会…10/10回
取締役 斎藤 裕 ^{*1}	—	—
取締役 持丸 信彦 ^{*1}	—	—
社外取締役 中山 恒博	○	取締役会…12/12回
社外取締役 伊東 信一郎	○	取締役会…12/12回
社外取締役 河合 江理子	○	取締役会…12/12回

氏名・役職	独立役員	2023年度 取締役会・監査役会への 出席状況
社外取締役 引頭 麻実	○	取締役会…10/10回
社外取締役 日比野 隆司 ^{*1}	○	—
常任監査役 浜本 渉		取締役会…9/10回 監査役会…9/10回
常任監査役 広川 義浩 ^{*2}		—
社外監査役 中里 実	○	取締役会…10/10回 監査役会…10/10回
社外監査役 三田 万世	○	取締役会…9/10回 監査役会…8/10回
社外監査役 千葉 通子 ^{*1}	○	—

*1 2024年6月27日付で新たに就任。

*2 2024年6月27日付で新たに就任。2023年度は取締役として取締役会に10/10回出席。

社外取締役・社外監査役の独立性

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

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

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

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。当社ビジネスモデルの実態を踏まえ、当社は「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。

純投資目的である投資株式について

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」において、純投資目的である投資株式については、これまでの売却実績に引き続き、今後も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・機動的に売却していく方針としております。

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。

今後は縮減を加速し、2026年度までの3年間で、現在の保有株式を50%削減し、2026年度以降も引き続き積極的な削減を推進いたします。

政策保有株式の売却実績

2018年12月の縮減方針策定以降、1,745億円、1,886万株、23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(368万株、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)
- 2023年度: 109億円(334万株、6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。2024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(2023年度末時点)

保有銘柄	
銘柄数	119(うち上場株式51)
貸借対照表計上額	2,704億円(うち上場株式2,603億円)

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

経営方針「VISION 2025」の振り返りをはじめ、新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」への期待や評価、取締役会の実効性、人材戦略などをテーマに、中山社外取締役、伊東社外取締役、河合社外取締役、引頭社外取締役4名による座談会を実施しました。その内容をご紹介します。



河合 江理子

指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

伊東 信一郎

指名諮問委員会委員長
報酬諮問委員会委員長

引頭 麻実

指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

中山 恒博

指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

グループ長期経営方針の「ありたい姿」の実現に向けて

長期経営方針「VISION 2025」の振り返り

これまでの長期経営方針「VISION 2025」を通じて、三井不動産はどう成長できたと思いますか。

伊東 私は、期間を通じて順調に成長を遂げてきたと評価しています。特に、2018年の策定当初には想定していなかったパンデミックを途中で経験し、商業施設事業やホテル・リゾート事業などの施設営業事業は大変な苦勞をしましたが、それを補う形で、オフィス賃貸・分譲事業が順調に成長し、またロジスティクス

事業なども好調に推移しました。一方で、商業施設事業や施設営業事業もコロナ禍が収束して以降の立ち直りのスピードが非常に速く、そういう意味でも、全体が順調に成長していると見ています。グローバルカンパニーへの進化という点でも、ニューヨークやロンドンなどで、将来につながる大規模プロジェクトが

複数誕生しており、大きな成果が上がった、そんな期間だったと思います。

中山 そうですね。「VISION 2025」で目指したありたい姿について、2025年を待たずして、その達成が見えたという点は評価できると思います。伊東さんのおっしゃるように、特にコロナ禍で一番苦しんだ事業が、コロナ禍明けに早速、成長の原動力となり、それまで溜めてきた力を出したという点はとても良かったと

思います。また、「VISION 2025」では、「経年優化」や「Real Estate as a Service」といったキーワードを掲げていたのですが、こういった本業である不動産事業の進化も重要なポイントでした。三井不動産グループは業界で一步先を行くのだというメッセージが明確になったことが「VISION 2025」の成果であり、私としては特に印象深いです。

新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

新グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」が策定されました。策定プロセスやそこに込めた想いなど、どのような期待を持っていますか。

引頭 中山さんがおっしゃったように、「VISION 2025」では当初掲げた目標を数値面でも達成し、さらに進化するための土台がつけられました。それを踏まえて、「& INNOVATION 2030」で今後私たちがどう変わっていくのかということについて、今回、我々社外取締役も含めて、多面的な議論を交わしたうえで、経営方針の策定に至りました。日本だけでなく世界を見ても、自然災害や金利・為替動向、生成AIの台頭など、外部環境の変化が経営にもたらすインパクトが大きくなっているなかで、当社がどのように、不動産会社としての枠を超えて成長していくか、という視点で議論を尽くしてきました。不動産業は長い歴史のなかで比較的变化が緩やかな業界にも見えますが、今回、それを大きく変革しようとしていますし、そのためにも、多様なバックグラウンドを持った社外取締役がさまざまな意見を述べてきました。

河合 そうですね。策定プロセスでは、社外取締役の意見についても本当によく取り入れていただいた印象で、皆で納得できた経営方針ができたと思います。「& INNOVATION 2030」のありたい姿には、「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」とありますが、このビッグピクチャーに向けて事業戦略と財務戦略を両輪で進めていくバランスの良い計画になったと思います。また、良い意味でアグレッシブな目標数値を出せたことも評価しています。

中山 社外取締役が策定プロセスに参画する時点で、膨大な量の資料が用意され、ありたい姿について相当議論してきたことが感じられました。社内の経営陣が合宿されたと聞いています



社外取締役 | **中山 恒博** Tsunehiro Nakayama

(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月から当社取締役役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。

し、私たちも議論に入りやすかったですね。

伊東 「VISION 2025」をスタート台にして、2030年に向けてどのようにして道筋をつけていくか、そうした観点で、用意周到に議論を展開できたと思います。「産業デベロッパー」という言葉は、不動産デベロッパーを超えて、新たな産業への進出にも挑戦していくという、三井不動産グループの方針も包含しており、とてもマッチした表現ではないでしょうか。

引頭 「& INNOVATION 2030」からは、不動産業の枠を超えるイノベーションを起こしていくという想いを強く感じます。不動

社外取締役座談会

産業の枠を超えて、世の中にどのような大きなインパクト、社会価値的価値を創出していか、そのための手段として、新事業領域の探索、「プラットフォームとしての深化と進化」を掲げていますが、この「プラットフォーム」という言葉も「産業デベロッパー」とセットで捉えるべき重要なキーワードだと思っています。要は、

単に産業をデベロッップするためのコーディネーションだけでなく、そのプラットフォームになるという宣言なのです。これは三井不動産グループが、今後イノベティブなビジネスモデルへと変革していくなかで非常に重要なことだと思います。

引頭 賃貸ラボ&オフィス事業では、社会的価値だけでなく経済的価値の創出もできますし、既にLINK-Jやクロスユーといった宇宙ビジネス関連のネットワーキングづくりでも実績を出しています。

伊東 一人ひとりの妄想や構想を実現に結び付ける「妄想、構想、実現」という社長の言葉や当社の社風が生きている分野だと思いますし、植田社長の旗振りも上手だなと思います。

引頭 そうですね。ラボに関しては、日本だけでなく世界が、ライフサイエンスなどの科学分野での新たな価値創出を目指しており、そうしたところには資金も集まりやすいでしょうから、まさに「産業デベロッパー」としての機能が発揮されるのだと思います。「産業デベロッパー」は、ある意味で、産業フロンティアを創ることと同義ですから、私はとても期待しています。データセンター事業に関しては、これからAI時代が到来し、消費電力量や半導体の設計方法自体にも大きな変革が生まれてくるなかで、三井不動産グループの新たなアセットをどうマッチさせ、世の中をリードしていけるかがポイントですね。

中山 新事業領域も含め、こうした次世代に向けた新たな



社外取締役 | 河合 江理子 Eriko Kawai

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、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月より当社取締役役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。

チャレンジは、すべてが同じ時間軸で同じ利益率を上げる必要はありません。冷静なモニタリングは必要ですが、トータルでうまく回れば、会社としてはとてもおもしろいですね。

「& INNOVATION 2030」の財務戦略については、どのように評価していますか。

中山 事業戦略を通じた社会的な価値創造だけでなく、財務戦略を通じて経済的な価値創出も図っていくという道筋を示したことで、全体のプランが、地に足が着いた感じがします。社会的価値の創出だけの議論ですと、やはり少し遊離してしまいかねない。そこを、経済的価値の創出という視点で、具体的な数値の目標と財務戦略を練り、しかもそれを単に利益の成長で終わらせるだけでなく、創出した利益の還元や効率性の改善といったところまで示せたことで、一つの完成されたピクチャーが見えたと思います。民間の事業会社として社会に貢献しながら利益も出し、その利益を社会にも還元していく、そのサイクルを示

たことは非常に大事だと思います。
河合 当社のように長期にわたるプロジェクトを手がけている企業が、安定・継続的な利益成長と、BSコントロールを通じた資産効率性の改善を通じて、株主還元を強化するという財務戦略は、わかりやすく良いと思います。
引頭 そうですね。こうした全体視点から財務戦略を打ち出したことは、資本市場にとっても安心感につながるとは思いますし、2030年度前後の定量目標として掲げたROE10%以上という水準は、決して容易には達成できる水準ではないものの、大きな期待を持っていただいているように思います。

事業戦略で打ち出した、新たなアセットクラスへの展開や新事業領域については、どのように期待していますか。



社外取締役 | 伊東 信一郎 Shinichiro Ito

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月から当社取締役役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員長。

中山 「新たなアセットクラス」として掲げたスポーツ・エンターテインメントを活かした街づくりについては、私は相当成長余地があると見ています。
引頭 そうですね。私は千葉・船橋の「LaLa arena TOKYO-BAY」を完工後に視察したのですが、視察したことで今まで抱いていたアリーナに対する価値観が大きく変わりました。どの階の席に座ってもアリーナを映し出すビジョンは快適に見えるし、臨場感もあるし、ものすごく付加価値の高い施設だと感じました。
伊東 こうした施設には、東京ドームが三井不動産グループに加わった効果も大きく表れているのだと思います。
中山 そうですね。また、「新たなアセットクラス」の賃貸ラボ&オフィス事業やデータセンター事業は、今後、「産業デベロッパー」や「プラットフォーム」としての力を発揮していきたいという当社の想いが込められている領域です。

取締役会の実効性、資本市場との対話

社外取締役としての今後の役割について聞かせてください。

引頭 今まで話してきた事業戦略の進捗を見ながら、リスク許容度を超えていないか、しっかりモニタリングしていくことも、私たち社外取締役の役割の一つです。三井不動産グループの懐の深さで、社会的な価値を創出しながらも、偏らないようバランスを見ていくのが、取締役会、そのなかでも特に私たち社外取締役の責務だと感じています。

中山 そうですね。社外取締役の目線は、世の中の常識から見て、執行側の議論が外れていないか、サステナブルかどうかです。ここをしっかりとモニタリングしていくことが社外取締役の役割です。今回、社外取締役が1人増え、13人の取締役のうち5人が社外取締役という構成になりました。今後も、取締役会全体のスキルマトリックスの視点から、その構成についても議論していくことが大事だと思います。また、併せて、資本市場の声に耳を傾けることも重要で、投資家の視点は、私たちに気づきを与

るきっかけにもなります。そうした、資本市場の声が取締役会で共有され、それをもとに議論を深めることも必要だと思います。
伊東 当社は2030年度に向けて高い目標を掲げましたので、今後そこに向けて、どうしっかりと数値で進捗を示していけるかも、世の中は関心を持って見ていると思います。こうしたテーマについて、さらに取締役会で多くの時間を割いて議論していけたらと思います。
河合 そうですね。取締役会での議論に加えて、私たちが必要と判断したテーマについては、時間をとって議論するために社外役員ミーティング等でも取り扱い、その結果を執行側にフィードバックしていくというのも、一つの有効なモニタリングの仕方ですし、社外役員のさまざまな知見を経営に反映する良い機会だと思います。今後もますます社外取締役の責務は大きくなると思います。

社外取締役座談会

取締役会の実効性確保に向けた取り組みを、どのように評価していますか。

中山 今回、取締役会の付議基準を一部変更しましたが、議論をより充実させるという意味で良かったと思います。もちろん、当社にとって、取締役会で議論すべきかどうかは、金額だけで決める問題ではありません。経営として重要だと思うものは、やはり

取締役会に上げていく。そうしたフレキシビリティがあってもいいと私は思います。その点で、付議基準に限らず、必要な取締役会審議のあり方は継続して検討する必要があると思います。

ありたい姿を実現するための人材戦略

最後に、ありたい姿を実現していく当社のイノベーションを支える人材について、どのように考えていますか。

河合 三井不動産は長期的視野に基づいた経営方針で安定感もあり、人を大切に、人材育成にも真剣に取り組んでいる優良企業で、従業員の皆さんものびのびと仕事をしている印象です。最近働き方改革を通じて、女性にも働きやすい環境をつくらうと努力していると評価しています。

人たちが育つ土壌もあると思います。

河合 一方で、イノベティブな人材をより惹きつけるという意味で、人事のフレキシビリティをより高めることも考えられると思います。社外のイノベティブな層は人材の流動性も高い側面もありますが、三井不動産の今のエンゲージメントの高さを活かしつつ、2つが両立するような会社を目指していければよいのではないのでしょうか。

伊東 そうですね。社員のエンゲージメントも高いですし、「妄想、構想、実現」の旗を振る植田社長のもとで、元気のよい

中山 従業員の方からは、新たな長期経営方針を植田社長が直接、従業員の方から、新たな長期経営方針を植田社長が直接、従業員の働く現場を回って説明されていたと聞きました。従業員の方も、そうした社長のアクションがとても新鮮で、社長の想いが直接伝わってきて良かったとコメントされていました。

引頭 人材戦略というのは、どうしても、どのように人を配置しようといった視点になりがちです。私はもっと根本的に、どうやったら人が気持ち良く働きながら、満足感を得られ、また仲間になっていけるのか、という視点が大変重要だと思います。

伊東 そうですね。併せてですが、当社施設の運営現場の多くは、グループ会社の方が担っていますから、いかにグループ全体のエンゲージメントを向上させていくか、その視点も非常に重要だと考えています。



社外取締役 | 引頭 麻実 Mami Indo

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。

新任社外取締役メッセージ

日比野 隆司 Takashi Hibino

社外取締役



株式会社大和証券グループ本社の社長・会長を歴任し、2024年6月に当社社外取締役に就任。ファイナンスや資本市場、さらには経営全般について、幅広い知見と多様な経験を有する。

—— 当社についてどのような印象を持っていますか。

当社は、ミッドタウンシリーズや、柏の葉スマートシティなど、不動産業界のなかでも「街づくり」に強い点が、他社との差別化要因となっており、長期経営計画「& INNOVATION 2030」でも触れられているように、単なる不動産にとどまらず、社会、産業のインフラそのものをつくっていくというカルチャーが感じられます。街づくりのエキスパートとして、スポーツや商業などのコンテンツも含め、人々が楽しく豊かな生活できる街づくりを行っていくという貫いたコンセプトでビジネスを推進しており、かつ、それが広がりを見せているという印象です。また、大和証券グループは2009年に当社が開発したグラントウキョウノースターに本社を移転しました。大和証券本体だけではなく、グループ会社も集約して移転したことでシナジーが生まれ、グループ連結経営の強化につながりました。また、東京駅直結という好立地、高スペックなオフィスで働けることは、社員のモチベーションの向上はもちろん、優秀な人材の確保という点でもプラスの効果があり、当社の物件開発力の高さを実感しました。

—— これまでのキャリアについて教えてください。

1979年に入社した大和証券では、5年間の英国駐在も含め、債券・株式の両マーケット部門と、企画部門を中心にキャリアを積んできました。振り返れば、私が社会人となった1979年からアベノミクスがスタートする2012年末頃まで、証券に限らず銀行・保険も含めた金融業界は大転換期にありました。1990年代初頭のバブル崩壊から、国内大手金融機関の破綻が相次いだ金融危機、アジア通貨危機といった渦中において、私は当時の経営陣とともに、その危機対応を担うことが多くありました。2004年に大和証券グループ本社の取締役に就任した後も、2008年のリーマンショックなど重大な局面が続くなかで、マーケットの変動に左右されにくい、安定的な経営体質への転換を目指しました。その過程において、収益構造の再構築、指名委員会など設置会社への移行、国内証券会社として初めての中期経営計画公表など、経営者としてさまざまな手を打ってまいりました。こうして培った経験をもとに、当社グループの経営に貢献できればと考えています。

—— 今後の抱負についてお聞かせください。

金融と不動産は隣接分野ではありますが、街づくりというスケールの大きな、リアルな事業を展開する当社の経営に関われることを大変うれしく思っています。先日初めて出席した取締役会からは、審議案件への入念な検討姿勢が窺え、バランスの取れた経営をされていると感じます。当社グループの長期経営方針でも、コア事業をしっかり押さえ、さらにスポーツ・エンターテインメントなどに領域を広げ発展させながらも、産業デベロッパーとしての新たな産業育成につながる取り組みにも注力することで、経済的価値と社会的価値をバランス良く高めることを目指しています。一方、日本企業に対する世界の投資家の関心がかつてなく高まるなか、これまでも増して投資家の目線を意識した経営が求められていると思います。これまでの経験で培った資本市場からの視点、株式・債券投資家の観点を以て当社の経営をモニタリングし、執行側が自信を持ってビジネスを展開していけるよう、ともに取り組んでまいりたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役および執行役員

取締役(2024年6月27日現在)



代表取締役会長
蒺田 正信
所有株式数 397千株
1978年4月 当社入社
2023年4月
当社代表取締役会長



代表取締役社長
植田 俊
所有株式数 247千株
1983年4月 当社入社
2023年4月
当社代表取締役社長



代表取締役
山本 隆志
所有株式数 121千株
1990年3月 当社入社
2023年4月 当社代表取締役



取締役
鈴木 真吾
所有株式数 78千株
1987年4月 当社入社
2023年6月 当社取締役



取締役
徳田 誠
所有株式数 55千株
1987年4月 当社入社
2023年6月 当社取締役



取締役
大澤 久
所有株式数 66千株
1987年4月 当社入社
2023年6月 当社取締役



取締役
斎藤 裕
所有株式数 90千株
1990年4月 当社入社
2024年6月 当社取締役



取締役
持丸 信彦
所有株式数 59千株
1990年4月 当社入社
2024年6月 当社取締役



取締役(非常勤) **社外**
中山 恒博 **独立**
所有株式数 14千株
2019年6月 当社取締役



取締役(非常勤) **社外**
伊東 信一郎 **独立**
所有株式数 12千株
2019年6月 当社取締役



取締役(非常勤) **社外**
河合 江理子 **独立**
所有株式数 0株
2021年6月 当社取締役



取締役(非常勤) **社外**
引頭 麻実 **独立**
所有株式数 900株
2023年6月 当社取締役



取締役(非常勤) **社外**
日比野 隆司 **独立**
所有株式数 0株
2024年6月 当社取締役



常任監査役
浜本 渉
所有株式数 99千株
1984年4月 当社入社
2023年6月 当社常任監査役



常任監査役
広川 義浩
所有株式数 98千株
1984年4月 当社入社
2024年6月 当社常任監査役



監査役(非常勤) **社外**
中里 実 **独立**
所有株式数 0株
2023年6月 当社監査役



監査役(非常勤) **社外**
三田 万世 **独立**
所有株式数 0株
2023年6月 当社監査役



監査役(非常勤) **社外**
千葉 通子 **独立**
所有株式数 0株
2024年6月 当社監査役

監査役(2024年6月27日現在)

執行役員(2024年4月1日現在)

社長執行役員 **植田 俊**
副社長執行役員 **山本 隆志**
専務執行役員 **海堀 安喜**
鈴木 真吾
徳田 誠
常務執行役員 **川村 豊**
富樫 烈
加藤 智康
山下 和則
大澤 久
藤岡 千春

常務執行役員 **斎藤 裕**
持丸 信彦
若林 瑞穂
松藤 哲哉
執行役員 **古田 貴**
小野 雄吾
中村 健和
金谷 篤実
上田 二郎
崎山 隆央
宇都宮 幹子

執行役員 **篠塚 寛之**
上松 大高
細田 恭祐
海藤 明子
中村 知勇
高波 英明
村田 忠浩
肥田 雅和
奥植 智彦

グループ執行役員(2024年4月1日現在)

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)
嘉村 徹 (三井不動産レジデンシャル株式会社)
齋藤 宏樹 (三井不動産投資顧問株式会社)
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)
大林 修 (三井不動産商業マネジメント株式会社)
山田 貴夫 (三井不動産レジデンシャル株式会社)
児玉 光博 (三井不動産リアルティ株式会社)
青木 研 (三井不動産レジデンシャル株式会社)
村上 弘 (三井不動産ビルマネジメント株式会社)
蛭田 和行 (三井不動産レジデンシャル株式会社)
野島 秀敏 (三井ホーム株式会社)
江口 大二郎 (三井不動産アジア株式会社)

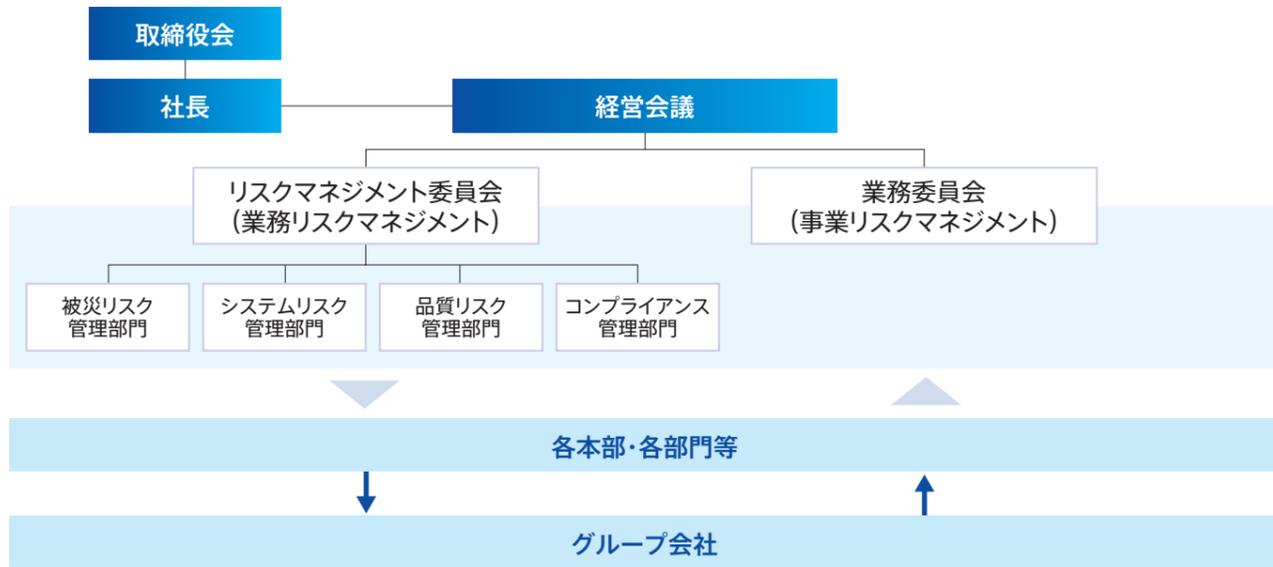
※当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しておりますので、所有する当社の株式の数は、株式分割後の株式を基準としております。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

「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おり、これらのリスクマネジメント体制を取締役会が監督しています。

「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。



主要なリスク

詳細は有価証券報告書をご参照ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/ir/library/fs/pdf/YUHO_2403.pdf

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	対策
事業環境の変化によるリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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) 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ会社の連携強化 ●顧客ニーズを先取りした商品開発 ●街づくりの一層の強化 ●新たなビジネスインフラの顧客への提供 ●DXの推進 ●人口動態や供給動向を見据えた立地戦略 ●海外を含めた資産ポートフォリオの戦略的構築 等
市場金利に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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) 	<ul style="list-style-type: none"> ●市場金利の上昇の影響を比較的受けにくい、長期かつ固定金利を中心に必要資金を調達 ●金利動向による住宅ローン金利やキャブレートの変動を注視 ●バランスシートの適正なコントロールによる、金利上昇リスクの軽減
為替変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●為替変動を含む原価変動の注視と適切な対策による、各種原価のコントロール ●賃貸事業:商品競争力の維持とテナント誘致の強化による、収入の減少等の抑制 ●海外事業:現地通貨建てでの資金調達、ポートフォリオ分散による、為替変動リスクの抑制
気候変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動への対応を重要な経営課題と位置付け ●「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を策定し、気候変動予測・対応を強化
地政学的リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●エリアおよび商品における適度なポートフォリオ分散 ●個別事業におけるリスクを考慮した投資判断と事業推進

リスク名称	概要	対策
感染症リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●感染症被害の軽減・防止を目的とした「三井不動産9BOX感染対策基準」を策定 ●感染症による影響を鑑みた施策による競争力の維持・強化 ●新たな感染症流行時、人命保護を最優先としつつバランスのとれた事業活動の対応
不動産事業における競合リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ会社の連携強化 ●顧客ニーズを先取りした商品開発 ●街づくりの一層の強化 ●新たなビジネスインフラの顧客への提供 ●DXの推進 ●既存施設の価値向上 ●グループ力を活かした事業機会の獲得 等
賃貸収入に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ会社の連携強化 ●顧客ニーズを先取りした商品開発 ●街づくりの一層の強化 ●新たなビジネスインフラの顧客への提供 ●DXの推進 ●既存施設の価値向上 ●テナントリーシングの強化・推進
資産価値変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●バランスシート・ポートフォリオの最適化による、リスク耐性のある事業基盤の構築 ●マーケット資産価値変動の把握と市場競争力の強化による、資産価値変動リスクの軽減
原価変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●建築工事費、エネルギーコスト、人件費等の価格変動 	<ul style="list-style-type: none"> ●マーケットの原価変動の把握と個別事業における適切な対策による、各種原価のコントロール
資金調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●D/Eレシオ管理による健全な財務体質の維持 ●十分な流動性を確保した資金調達による、安定資金の確保
不動産開発リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●リスクを考慮した投資判断に基づいた、事業推進および施工管理の実施 ●事業に影響を及ぼす問題発生時に備えた、迅速かつ適切に対応するガバナンス体制の構築
海外事業に伴うリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●海外での事業展開に必要な情報の収集 ●現地事情に精通した提携先現地企業の選定 ●海外事業共通のガバナンス指針となる「グローバル・ガバナンス・ガイドライン」の策定 ●現地法人・本社海外事業本部・本社スタッフ部門の3つの階層により適切なリスク管理の実施
物件ポートフォリオの立地に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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) 	<ul style="list-style-type: none"> ●ポートフォリオのエリア分散 ●建物の耐久性向上 ●被災度判定システムの導入 ●非常用発電機の72時間稼働化 ●特電事業等のBCP対策を推進
法令・政策の変更に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外の法令・規制等の動向を情報収集・分析し、必要に応じて各組織に共有のうえ、適切に対応
多様な人材確保に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●「ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言」と取り組み方針を策定

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	対策
被災リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●自然災害(地震、風水害等) ●人為的災害(戦争、テロ等) 	<ul style="list-style-type: none"> ●各種災害に関し、事業継続計画(BCP)を策定 ●災害の影響を最小限に抑える体制の整備 ●大規模地震災害を想定した「災害対応訓練」の定期的な実施 ●宿日直制度による24時間365日体制の整備 ●災害に強い施設づくりに向けた施策の実施
システムリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●サイバー攻撃等によるシステム障害、情報漏洩 <ul style="list-style-type: none"> i 情報システム ii 制御システム 	<ul style="list-style-type: none"> ●情報システム・制御システムの計画的なセキュリティ診断・点検 ●サイバー攻撃や情報漏洩に備えた環境整備 ●「情報管理規則」「秘密情報取扱規程」を定め、個人情報に関する定期的な教育・啓蒙の実施
コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●法令・社則・社会規範等の違反 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ●「三井不動産グループコンプライアンス方針」等の社内規程制定と定期研修による周知徹底 ●法令遵守のための業務フローの策定、定期的な自主点検の実施
品質リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●商品・サービス・業務の品質に起因 <ul style="list-style-type: none"> i 施設・不動産 ii 管理運営業務 iii その他の業務 	<ul style="list-style-type: none"> ●不動産開発事業:グループ独自の品質基準を定め、発注先への遵守の徹底と、施工状況確認・品質検査を実施 ●賃貸・管理施設の業務品質:業務内容に応じたマニュアル策定・運用 ●損害保険の付保

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リスクマネジメント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、全従業員を対象としたe-learning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
研修	入社時研修	新卒社員、契約・派遣社員、キャリア社員	コンプライアンス全般
	全社研修(e-learning)	全従業員	コンプライアンス全般 (世間動向を踏まえたトピックス等)
	新任グループ長研修	新任グループ長	コンプライアンス全般
	役員研修	役員・グループ執行役員等	世間動向を踏まえて毎年度テーマ・講師を選定
	海外拠点研修	現地法人駐在員等	グローバルガバナンスガイドラインの内容全般等
啓発活動	三井不動産グループ コンプライアンス方針	全従業員	社内ポータルサイト・社員手帳に掲示
	コンプライアンスポスター	全従業員	社内掲示板等に掲示
	コンプライアンス通信	全従業員	世間動向を踏まえて、業務遂行上注意すべき事項等について情報発信(年6回)

不正な行動の防止

企業と社会・経済との関わり方

反社会的勢力との取引の排除

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

公正な取引や競争の徹底

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

腐敗防止

①贈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、節度を越えた接待や贈答などを行ったり、受けてはいけないこともルール化しています。

また、贈賄防止にかかる取り組み体制や遵守すべきルールを定め、贈賄行為を未然に防止することを目的に「贈賄防止に関する規程」を制定し、実行しています。

②政治家・政治団体への寄付

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

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