

INTEGRATED REPORT 2025

三井不動産 統合報告書

CONTENTS



2 CEOメッセージ



1 三井不動産の価値創造

- 13 経営理念／三井不動産のDNAと&マークの理念
- 14 価値創造プロセス
- 15 1.経営の資源
- 16 2.持続的な成長を実現するビジネスモデル
- 17 3.三井不動産グループのマテリアリティ
- 20 4.価値創造の成果
- 21 ステークホルダーからの期待・関心
- 22 価値創造のあゆみ ～挑戦し続けるDNA～
- 24 三井不動産グループの現在地
- 26 ひとめでわかる三井不動産グループの事業
- 28 三井不動産グループの企業価値拡大に向けて



2 価値創造に向けた戦略

- 30 グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」
- 33 事業戦略
- 37 特集:過去・現在・将来における「日本橋」の価値向上の取り組み
- 40 CFOメッセージ
- 44 財務戦略



3 戦略を支えるインフラ

- 48 人材戦略
- 56 DX戦略
- 59 サステナビリティ戦略
- 62 街づくりにおける環境との共生宣言 & EARTH for Nature
- 65 有識者×社外取締役対談
- 69 社外取締役座談会
- 73 新任社外取締役メッセージ
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 86 リスクマネジメント
- 88 コンプライアンス



4 事業別戦略

- 90 オフィス
- 92 商業施設
- 94 物流施設・データセンター
- 96 住宅(すまいとくらし)
- 98 ホテル・リゾート
- 100 スポーツ・エンターテインメント
- 102 海外事業の飛躍的な成長



5 Appendix

- 104 財務ハイライト
- 105 財務分析(2024年度)
- 107 非財務ハイライト
- 108 賛同するイニシアチブ／社外からの評価
- 109 気候変動への対応
- 111 生物多様性の保全
- 115 IR活動
- 116 会社概要／株式情報
- 117 編集方針

将来の見通しに関する注意

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

INDEX



HOMEボタン  をクリックすると、いつでも目次ページに戻ることができます。

関連するWebサイト

最新の情報は、三井不動産グループのWebサイトをご参照ください。

会社情報



IR情報



サステナビリティ／ESG



ニュースリリース



PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

CEOメッセージ

CEO message

企業価値向上の使命を胸に、
グループ長期経営方針
「& INNOVATION 2030」で掲げた
「成長・効率・還元」の取り組みに
磨きをかけてまいります。

三井不動産株式会社
代表取締役社長

植田 俊

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

1. 過去最高益を更新した2024年度の振り返り

皆様とともに創り上げたグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を策定して以来、初めての決算となった2024年度決算においては、売上高・営業利益・事業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益のすべてにおいて過去最高を記録しました。併せて、効率性の面でも、前長期経営方針「VISION 2025」において2025年度前後の目標としていたROE8%も達成し、「& INNOVATION 2030」の初年度として順調なスタートを切るとともに、ターゲットイヤーである2026年度の目標達成に向けてゆるぎない安心感を抱いていただけの内容だったと自負しています。

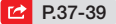
3年間にわたって苦しめられた新型コロナウイルス禍が終息して2年が経ちました。

人間の本性である五感を使つてのリアルな体験を欲していたなかで、コロナ禍の終息とともに、あらためてリアルでの体験の大切さ・素晴らしさを再認識されたことと思います。

このようななか、当社は、各アセット・サービスにおいて、リアルの場合だからこそ感じられる付加価値を最大限活かせるような取り組みをさまざま行ってきましたが、これが過去最高益という結果として表れたということだと考えています。

オフィス

まずオフィスについていえば、コロナ禍を契機として、その位置付けが大きく変わりました。オフィスは「事務所」と訳されますが、オフィスはもはや事務作業を行う場ではなく、五感をフル活用したFace to Faceのリアルなコミュニケーションを通じ、付加価値を創出し、イノベーションを起こすための現場とみなされ、それゆえに経営者からもオフィスは、「コスト」ではなく「投資」と見なされるようになりました。事務作業は在宅勤務で行うことができるなかで、企業の付加価値向上のために、ワーカーの皆さんが自発的に「行きたくなるオフィス」が

求められています。このようなオフィスは、ワーカーの皆さんが「行きたくなる街」にあることが欠かせません。当社は、特に日本橋エリアにおいては「日本橋再生計画」のもと、2004年の「COREDO日本橋」の開業を皮切りに、「日本橋三井タワー」や「COREDO室町1・2・3」等に代表される商業・オフィス・ホテル・住宅等が融合したミクストユースの物件の開発を行ってきました。そして、建物の開発にとどまらず、福徳神社を再興させ、裏路地の整備も行うなど、官民地元一体となり、平日・土日、昼夜を問わず多くの人で賑わうウェルビーイングな街に仕立ててきました。さらに、日本橋をライフサイエンス・宇宙ビジネスの「聖地」とすべく、新産業創造の拠点となるようなコミュニティ作りも行うことで、「行きたくなる街」づくりを行ってきました。 また、拠点型オフィスだけでなくワークスタイリングというフレキシブルなシェアオフィスを組み合わせたワークプレイスのご提案や、特にテナント企業様の経営課題である、『付加価値創造』『人的資本経営』『脱炭素』の取り組みに資するサービスのご提案など、ハード・ソフトを組み合わせた付加価値の提供も強化してきました。このような取り組みなどにより、当社のオフィスは、「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」として差別化を図ることができていると考えています。実際、当社単体の首都圏オフィス空室率は2024年度末時点で1.3%と、東京都心5区の平均空室率:3%台後半と比べても極めて低い水準となり、増益に貢献しました。

商業施設&スポーツ・エンターテインメント

商業施設&スポーツ・エンターテインメントについても同様に、コロナ禍の終息とともに、リアルでの体験価値の重要性が再認識されました。東京ドームでは、この春にはメジャー・リーグ・ベースボール(MLB)が開催され、会場で観戦された

お客様は、五感をフルに刺激され、感動に酔いしれたことと思います。当社は、2024年度から「商業施設」と「スポーツ・エンターテインメント」を一体の組織で運営するように組織を改めました。さっそく、そのシナジー効果が現れ始めています。例えば、

- ・東京ドームでのイベントに合わせ、渋谷のMIYASHITA PARKでイベントグッズを販売したり、コンサートやスポーツイベントのチケットやグッズを当社のオンラインECサイトで販売するという取り組みを開始しています。売上の伸長はもちろんですが、数時間で約1万人の新規会員を獲得できました。この会員の多くは、Z世代が占めており、従前の取り組みのみではアプローチしづらかった顧客層へのアクセスが可能になりました。

- ・さらに、昨年、当社初のアリーナ事業である「LaLa arena TOKYO-BAY」を千葉県船橋市に開業しました。 アリーナ単体としても、初年度は土日はほぼ100%稼働と高い稼働率でのスタートとなりましたが、開業以来、来訪者が、隣接の『ららぽーとTOKYO-BAY』など当社商業施設へ立ち寄り、お買い物・飲食をしてくださるという回遊効果も生まれ、イベントによってはららぽーとの来館者数が130%程度まで増加するケースも見られています。

このようなスポーツ・エンターテインメントとの相乗効果により、顧客の体験価値を最大化するという他社には見られない唯一無二の取り組みを進めてきた効果が顕在化してきており、2024年度の全国の既存施設売上は、2023年度比+5%の増加となりました。

国内分譲住宅

住宅についても、コロナ禍を経て、出社と在宅勤務を組み合わせたハイブリッドワークが定着したことで、勤務地へのアクセス



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

CEOメッセージ

が良く、共用部の充実した都心近郊住宅へのニーズが一層高まっています。当社グループは、都心の大規模再開発を中心とする物件の開発に強みを持ち、マーケットにおいて高いシェアを有しています。この高いシェアを活かして顧客ニーズを的確に把握し、それを商品企画に反映させることで、他社との差別化を図ることができていると考えています。2024年度は、都心立地・大規模再開発で、付加価値の高い物件に仕上げたパークタワー勝どきサウスや、三田ガーデンヒルズの引き渡しが進んだことにより、利益額・利益率ともに過去最高を更新しました。



パークタワー勝どきサウス



三田ガーデンヒルズ

ホテル・リゾート

ホテルについても、ビジネス利用からレジャーやリフレッシュ等、さまざまなシチュエーションで積極的にご利用いただけるスタイルへのリブランディングを進めてきました。また、洗濯機などの家電を配備するなど長期滞在されるインバウンド旅行者向け仕様の客室の開発などによる滞在価値の最大化の取り組みや、好立地・ハイクオリティの新規ホテルの開業や既存施設のリニューアル等のポートフォリオの強靱化なども進めてきました。昨年度の当社宿泊者に占めるインバウンド比率は、東京では8割を超え、京都でも約8割と、世界中から日本を目指すインバウンドの波をうまく取り込めており、80%以上の高稼働率を維持したまま、2年連続でのADRの過去最高の更新を達成することができました。 P.99 この結果、「& INNOVATION 2030」における施設営業セグメントの

2026年度の事業利益目標をはるかに上回る利益を、初年度にして計上することができました。

このように、コロナ禍の終息とともに、あらためてリアルでの体験の大切さ・素晴らしさが再認識されるなかで、時代の流れを先読みしたさまざまな取り組みが2024年度の過去最高益という結果につながったと考えています。そして、2025年度の業績予想においても、営業収益は14期連続、事業利益は2期連続、親会社株主に帰属する当期純利益は4期連続での過去最高の更新を見込んでおり、「& INNOVATION 2030」の定量目標達成に向けて確固たる自信を持って経営のかじ取りを進めています。

株価に対する認識

しかしながら、株価については、極めて好調な業績や我々の今後の成長性を踏まえると未だ上昇余地があると考えており、足元の水準には忸怩たる思いを抱えています。私は経営者として、当社グループを長期的な視点で支えてくださる株主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「持続的な成長」、および成長に伴う「株主還元の拡大」、すなわち「成長・効率・還元」を三位一体で捉え、これらを安定・継続的に維持向上させていくことを重要視していますが、引き続き、私の最大の使命の一つである企業価値向上・株主価値向上に向けてさらなる取り組みを行うことで、株価という形で当社のポテンシャルを顕在化させていきたいと考えています。

具体的には、「& INNOVATION 2030」で掲げた成長戦略である「三本の道」に沿った当社の付加価値創造力の深化と進化を続けることで、
・ROEの分子となる利益の継続・安定的な成長を達成するとともに、
・ROEの分母である自己資本についても、投資有価証券の売却の推進や総還元性向50%以上の還元を行っていくことな

どを通じてコントロールしていくことにより、2026年度の8.5%以上、2030年前後の10%以上というROE目標達成に向け、ROEを継続的に改善してまいります(図A)。

■(図A)ROE向上の取り組み

$$\text{ROE} = \frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益(a)}}{\text{自己資本(b)}}$$



また、金利上昇の局面にあっても、投資家の皆様のご認識される株主資本コストが上昇していかないよう、当社の成長力や利益成長への自信について理解を深めていただくとともに、リスクが過度に織り込まれないように情報開示・対話の充実を図ってまいります。

また、今回ガバナンスに関し、女性取締役の増員や役員報酬制度について改定を行いました。引き続き、ガバナンスの充実・改善などに取り組んでまいります。

これらの取り組みを通じて、ROEと株主資本コストとのエクイティスプレッドを拡大させることで、企業価値の向上につなげてまいります(図B)。

■(図B)エクイティスプレッドの拡大による企業価値の向上



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

CEOメッセージ

2. 「& INNOVATION 2030」で掲げた三本の道の進捗状況

利益の継続・安定的な成長の取り組みについては、「& INNOVATION 2030」において「三本の道」としてお示したところですが、ここからは、足元の進捗状況についてご説明させていただきます。

(1) 第1の道「コア事業のさらなる成長(深化と進化)」

① 市場からのデカップリング

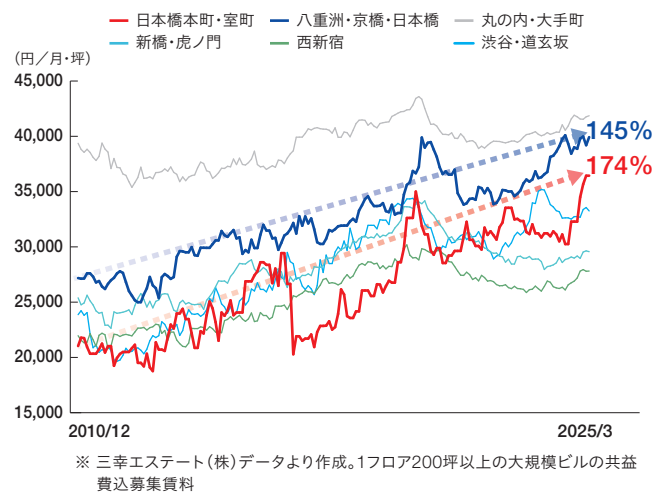
まず、第1の道である「コア事業のさらなる成長(深化と進化)」の「市場からのデカップリング」につきましては、先ほどご説明したとおり、すでに取り組みの効果が現れてきていると感じていますが、さらなる取り組みも進捗しています。

オフィス事業

まずオフィスについては、これまで取り組んできた日本橋・八重洲エリアの街づくりの効果が、街全体のオフィスの募集賃料となって現れてきています。図Cは、三幸エステート株式会社が公表しているエリア別のオフィス募集賃料データですが、丸の内・大手町エリアのオフィスの募集賃料がほとんど変わっていないなかで、日本橋本町・室町、八重洲・京橋・日本橋のオフィス募集賃料が大幅に上昇していることがご覧いただけます。COREDO室町1が開業した2010年以降、当社の街づくりも寄与し、街の価値が向上し、界隈のオフィスビルの募集賃料の上昇がもたらされたと考えています。先日、策定・公表させていただきました当社グループの街づくりにおける環境との共生宣言である「& EARTH for Nature」において、再開発前後における緑化面積の比較も掲載させていただいておりますが、日本橋の開発物件6物件で、緑化面積が開発前に比べ4.4倍になりました。また、先ほど申し上げたように、神社再興の取り組みも行っていますが、このような自然も人も地域も

より豊かになる街づくりを通じて、豊かな環境づくりを行ってきたという社会的価値向上の取り組みが経済的価値として現れてきている好例だと考えています。  P.62-64

■ (図C) 日本橋・八重洲エリア募集賃料の推移



そして、来年竣工予定の日本橋一丁目中地区の再開発プロジェクトのオフィス区画はすでにリーシングが完了し、満床とご案内させていただいておりますが、先ほどの八重洲・京橋・日本橋エリアの募集賃料をはるかに上回る東京駅周辺のトップ賃料でリーシングできており、まさにデカップリングの象徴とも考えています。日本橋一丁目中地区計画の再開発プロジェクトのオフィス区画は、さまざまな競合物件があるなかで、お客様からは、日本橋の街が変化・発展していく様子に自社の変化・発展をなぞらえて、街とともに変化・発展していきたいという想いで入居を決めた、というお声もいただいております。今後も、日本橋・八重洲エリアにおいては、2028年度竣工予定にもかかわらず、すでにオフィス区画のリーシングが一部決まり始めている八重洲二丁目中地区第一種市街地再開発

事業のほか、数多くの再開発プロジェクトが進行しています。再開発等を通じて豊かな環境づくりを進めてきたことにより、オフィスマーケットが丸の内・大手町一強の「富士山型」から、日本橋・八重洲地区などピークが連なる「八ヶ岳連峰型」に変わってきていると考えていますが、日本橋・八重洲地区をさらに「行きたくなる街」にすること、そして、ソフトとハードを組み合わせ「行きたくなるオフィス」を創り上げていくことにより、当社オフィスの付加価値をテナント企業様にご理解いただきながら、エリアトップの水準にある賃料をさらに高めるよう努力してまいります。



日本橋一丁目中地区



八重洲二丁目中地区



日本橋一丁目1・2番地区

商業施設事業

続いて商業施設についてですが、昨年10月に府中市朝日町における事業機会を獲得したほか、今年7月にはトヨタ自動車株式会社の子会社であった株式会社トヨタオートモールクリエイトを連結子会社化するとともに、トレッサ横浜・カラフル

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

CEOメッセージ

タウン岐阜の持ち分を取得いたしました。首都圏中心に戦略的な地域における事業機会を獲得することができ、当社の事業機会獲得能力の高さをあらためて実感したところです。そして、東京都府中市における計画では、スポーツ・エンターテインメントの要素も取り入れた大型商業施設を計画しているとしていますが、私としては、商業×スポーツ・エンターテインメントとのシナジーに「無限の可能性」を感じており、今後、取り組みをさらに加速させていきたいと考えています。コト消費志向の高まりのなか、スポーツ・エンターテインメント分野に関するニーズは今後も拡大していくと考えていますが、一方で、受け皿となるアリーナは不足しており、成長余地が大きいことから、次なるアリーナを名古屋市の再開発地区「みなとアクルス」で着工いたしました。本アリーナ計画と、ららぽーと名古屋みなとアクルスを一体的に運用し、「観戦体験」を楽しんでいただく仕掛けづくりに取り組み、シナジー効果を発揮させてまいります。

また、アリーナ事業のほかにも、エンタメ業界にはいろいろなレイヤー・収益の機会があると考えており、さまざまな連携を模索しているところですので、今後の当社の商業・スポーツ・エンターテインメントのさらなる取り組みの深化と進化にご期待ください。



(仮称)名古屋アリーナ

国内住宅分譲事業

そして、国内住宅分譲事業につきましては、2000年台初頭には80,000戸以上あった中高層住宅の供給戸数が、2024年は約23,000戸と1/3以下まで減少していることや、都心部の好立地物件の供給も相次いでいる影響もあり、分譲マンション価格が上昇しています。今後は、そうした傾向のなかで、立地・エリアや商品・価格等のバランスによって優勝劣敗が生まれてくると考えています。当社グループは、2億円以上の高額マンションにおけるシェアで過半を占めるなど、富裕層との深いリレーションがあるとともに、これまで培ってきたブランドの信頼性があります。さらに、当社グループは、今後2025年度以降のパイプラインとして約26,500戸分の事業用地を確保しているなかで、図Dのように都心物件を多く供給予定です。このような物件は富裕層だけでなく、今後も「賃金と物価の好循環」の恩恵を受けやすい共働き世帯（パワーカップル）を中心とし

■(図D)当社グループの中高層分譲住宅供給予定



た底堅い需要が見込まれます。デフレの時代には付加価値が正当に評価されてきませんでしたが、我々供給者側もそして消費者側も、「付加価値は価格に表現される」という考え方にマインドセットを変えていきながら、当社グループの住宅の優位性を向上させてまいります。

ホテル・リゾート事業

ホテルについては、去年は築地や京都など、インバウンド需要の強いエリアでホテルを開業いたしました。今後も、2030年度に向けて、インバウンド需要の見込まれる大阪において三井ガーデンホテルプレミアを開業予定です。また、ラグジュアリーホテルについては、箱根において最高級ラグジュアリーブランド「HOTEL THE MITSUI HAKONE」を、日本橋においてヒルトンの最上級ブランド「ウォルドーフ・アストリア東京日本橋」を開業予定です。規模の拡大だけでなく質にもこだわり、需要のすそ野を広げることでさらなる成長を図ってまいります。

あらゆるアセット・サービスにおいて多様な「付加価値」を生み出すことでマーケットとのデカップリングを図り、これらを価格として表現させていただくことで、トップラインおよび利益の伸長を実現してまいります。

② 資産回転の加速

2024年度は、都心SクラスビルであるOtemachi Oneタワーや、固定資産である横浜三井ビルディングの持ち分の一部売却、データセンターであるMFIP多摩の外部投資家への売却など、約6,100億円の原価回収を進めることができました。これは「& INNOVATION 2030」でお示ししていたキャッシュアロケーションの資産回収：約2兆円の30%であり、順調に資産回収が進捗しています。2025年度もすでに固定資産売却損益・持分法投資損益を含む「投資家向け分譲・海外住宅分譲」

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

CEOメッセージ



Otemachi One タワー

横浜三井ビルディング

セグメントの事業利益業績予想:800億円に対して約8割分について契約が進捗しています。また、直近では八重洲二丁目中地区第一種市街地再開発事業において、当社が所有するオフィスフロアの一部権利を本田技研工業株式会社（以下、「Honda」）に売却することとしました。同時に、東京都港区南青山に所在するHonda所有のHonda青山ビルについて、一部権利を三井不動産レジデンシャル株式会社にて取得し、Hondaと共同での建て替えを行うこととしました。本取引は、事業の早期段階で、将来の分譲利益の目途を付け、資産の効率性の改善などにつながる取り組みであることに加え、将来の事業機会も得ることができるようになっており、資産回転の加速にもますます自信を深めています。

一方、資産回転の加速につきましては、国内で進行しつつある金利上昇により、Cap Rateが上昇することで、分譲利益が減少するのではないか？というご懸念をいただくこともあります。しかしながら、不動産経済研究所による2025年6月末時点でのプライム立地のオフィスCap Rateは、2024年12月以前と変わっていない状況です。金利上昇にもかかわらず、Cap Rateが変化していない理由については、①日本における収益

不動産の限られた供給に対する需要の強さや、②豊富なドライパウダー、つまり日本の不動産投資への待機資金の存在、③足元で我々も鋭意努力している賃料上昇の不動産価格への織り込みの進捗、が主要要因と考えています。

また、日本よりも早期に急激な金利上昇を経験した米国・英国の状況を見ても、高稼働を維持し、キャッシュ・フローが安定していたエリアやアセットクラスについては、金利の大幅な上昇に比べて、Cap Rateの上昇は比較的緩やかなものとどまっています(図E・図F)。

当社が保有する物件は、希少な立地におけるスペック等が高い物件が多く、空室率も低く、キャッシュ・フローが非常に安定しています。このようなことから、当社物件は、これまでの取引の際に強い引き合いをいただいていたように、今後も、特にCap Rateの上昇には見舞われにくいであろうと考えています。

また、仮に10bp程度の上昇があった場合でも、含み益への影響は1,500億円程度と、約3.7兆円ある含み益の水準からすると軽微と考えています。

以上のとおり、金利上昇によるCap Rate上昇は限定的と考えられ、仮に上昇したとしても、当社の含み益等への影響はごくわずかと考えておりますので、ご安心いただきたいと考えております。

一方で、海外においては、今はまだ金利・Cap Rateともに高止まっており、売買マーケットにおける取引水準もコロナ禍前の状況に戻ったとは言えない状況と認識しています。このため、海外物件については、引き続き、地球儀を俯瞰し、各エリアの事業環境を踏まえ、ローカルマーケットを注視しながら、売り時、買い時をスマートに判断し、販売用不動産・固定資産をトータルで捉え、資産回転を加速することで、当社資産が生み出すキャッシュ・フローを向上させ、ROA・ROEといった効率性指標をさらに改善させてまいります。

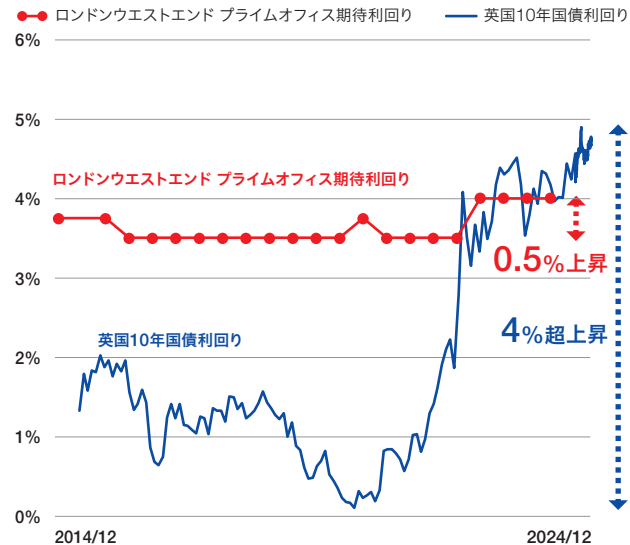
■ (図E)米国10年国債利回りおよび 米国東海岸 賃貸住宅期待利回りの推移

※ Bloombergデータより作成



■ (図F)英国10年国債利回りおよび ロンドンウエストエンド プライムオフィス期待利回りの推移

※ Bloombergおよびジョーンズ ラング ラサール提供データより作成



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

CEOメッセージ

③ 海外事業の深化と進化

「海外事業」につきましては、昨年度、当社の旗艦物件であるニューヨーク・マンハッタンに所在する「50 Hudson Yards」のリーシングが完了しました。当社はニューヨーク・マンハッタンを中心に、米国東海岸において約1兆円のオフィス・ポートフォリオを有していますが、50 Hudson Yards・55 Hudson Yards・1251 Avenue of the Americasの旗艦3物件において約9,000億円の含み益を有しています。これは、当社の含み益全体(約3.7兆円)の約1/4を占める規模であり、当社の海外事業の成功を物語るに十分と考えています。

同時に、当社が日本の一不動産デベロッパーではなく、グローバルなデベロッパーであるということを、内外に知らしめるに十分な実績だと考えています。実際、このプロジェクト以降、「あのHudson YardsのMitsui Fudosanと仕事をしたい」と多くの案件が海外子会社に持ち込まれるようになっています。

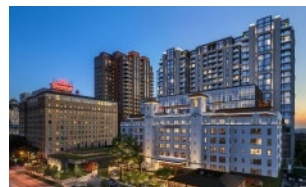
このようなグローバル・プレーヤーとしての認知度向上も追い風に長期的な視野を持って当社の開発クオリティをグローバル規模で拡大し、各国の力強い成長を取り込むことを目的として海外事業に取り組んでいます。そのなかでも特に、米国のサンベルトエリア・オーストラリア・インドといった人口成長・経済成長が見込まれるエリアで事業を拡大しています(図G)。

まず米国のサンベルトエリアについては、コロナ禍とそれに続く金利上昇により、新規の商業用不動産に対するコンストラクションローンが付かなくなっていたことから、特に2025年度以降、サンベルトにおける賃貸住宅の供給が先細っていくという状況が見えていました。我々の戦略は、このような状況において、自己資金で投資できるという強みを活かし、特に成長が期待できる都市の都心部の優良物件をチェリーピックし、機動的に投資を行うというものでした。2024年度に供給した3物件1,050戸を皮切りに、サンベルト7都市において

■ (図G) 優良な投資案件の獲得



[サンベルト]



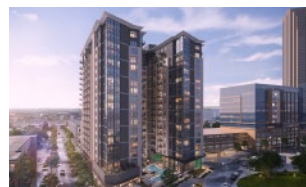
● Maple Terrace

[シドニー]



● 55 Pitt Street

[サンベルト]



● Oliver

[インド]



● RMZ Eco world 30

[サンベルト]



● Loria Ansley

15物件、合計約5,000戸の賃貸住宅開発に参画しておりますが、開発工事は順調に進み、事業費もセーブしつつ、リーシングは順調に進捗し始めています。米国の賃貸住宅は、物件規模が300～400戸と大きく、リースアップまでに2～3年程度

かかるため、利益貢献には時間を要しますが、不動産売買マーケットの再開がスローな米国のなかでも、サンベルトの賃貸住宅の売買事例を見ますと、コロナ禍でストップしていた取引事例も増加しており、足元では4%台のCap Rateで取り引きされていることから、将来的には、資産回転による分譲利益が期待できる物件に仕上がり、花開くと自信を持っています。

また、オーストラリアではシドニーのCBDエリアにおいて、きわめて希少性の高い新築オフィスビルプロジェクトである55 Pitt Streetに参画し、リーシングが順調に進捗しています。インドにおいても、ベンガルールにおいて10万坪規模のオフィス開発に参画しており、昨年度竣工した1期目約5万坪についてはすでにリーシングが完了し、来年度竣工予定の2期目の残り約5万坪についても1期目にご入居いただいたテナントの増床要望もあり、順調にリーシングがスタートしています。

引き続き、日本国内・海外で高い成長が見込めるエリアにおける利益をバランスよく成長させていくことにより、当社の利益の引き出しを多様化させるとともに、強化してまいります。

(2) 第2の道「新たなアセットクラスへの展開」

第2の道である「新たなアセットクラスへの展開」についても、着実に進捗しています。「スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり」につきましては、先ほど、名古屋エリアの取り組みについて触れさせていただいたところですが、賃貸ラボ&オフィス事業は、国内において2024年11月「三井リンクラボ新木場3」竣工、2025年4月「(仮称)三井リンクラボ東陽町1」の着工と、着々と事業を進めています。また、2025年5月に「三井リンクラボ柏の葉2」において米国Cellares社が再生医療等製品のアジア初の開発・製造拠点を開設することと

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

CEOメッセージ

なった旨を発表しましたとおり、コミュニティからのニーズを踏まえて事業展開していることもあり、リーシングも順調に進捗しています。

また、海外においても、米国ボストンの「Innovation Square Phase III」についてリーシングが完了し、着工しています。さらに、当社初となる英国における賃貸ラボ&オフィス事業を含む複合開発事業「(仮称)大英図書館再開発計画」への参画を発表いたしました。本事業の予定地である大英図書館の所在するキングスクロスエリアは、ロンドンの主要鉄道駅でユーロスターが発着するセントパンクラス駅など4駅と近接しており、その総乗降客数が年間で2億人を超えるような立地です。JR東京駅の年間乗降客数も2.5億人超ですので、東京駅同等の駅近接の立地とお考えいただければと考えています。さらに、本事業予定地は欧州最大のライフサイエンス研究所であるフランシス クリック インスティテュートと隣接しているうえに、本エリアは、2000年代から再開発が行われ、グーグル社など世界的なテック企業がオフィスを構えているほか、AI研究機関などの集積も進んだ非常にポテンシャルの高いエリアとなっています。

このように、賃貸ラボ&オフィス事業は、計画中を含め、国内10棟、米国5棟に、英国でも1棟加わり、計16棟規模になり、今後の投資予定を含めると累計投資額5,000億円超まで拡大してきています(図H)。

データセンター事業につきましても、昨年7月に日野市における計画を公表させていただきましたが、本件を含め、今後の投資予定も含めて足元で7物件、約3,000億円の投資となっており、テナントまで決まっている開発計画規模としては国内最大級と自負しております。さらに直近、関西において新規開発が決定いたしました。今後も適地の探索能力・ハイパースケーラーやオペレーターとのリレーション・電力会社とのリレーションをフルに活用し、パイプラインを拡大させてまいります。

■(図H)世界に広がる賃貸ラボ&オフィス

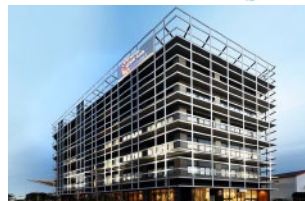


[ロンドン]



● (仮称)大英図書館再開発計画

[日本]



● 三井リンクラボ新木場3

[ボストン]



● Innovation Square Phase III

[日本]



● (仮称)三井リンクラボ東陽町1

(3) 第3の道「新事業領域の探索、事業機会獲得」

第3の道である「新事業領域の探索、事業機会獲得」につきましては、昨年度、新本部を立ち上げました。ライフサイエンス分野はもちろん、宇宙産業、産学連携等を所管する部門や、新産業の創造・M&Aを集中的に行う部門で構成しており、「産業デベロッパー」として当社が関与すべき新事業領域の探索を進めています。

ライフサイエンスにつきましては、場とコミュニティである「LINK-J」を立ち上げ、活動10年目を迎える今年に会員数が

1,000を超える見込みであり、年間1,000回超のイベントを開催しています。このような活動を通じ、国内での賃貸ラボのニーズを入手することができたことで、賃貸ラボ&オフィス事業のビジネスとしての実現可能性を検証しながら、1棟、また1棟と、徐々に事業を大きくしてきたところです。このように、場とコミュニティを構築することで、広範な人脈・ネットワークを獲得し、このインナーサークルを通じた業界動向・最新情報へのアクセスの機会を得ることが可能となり、業界が抱える課題を発見し、課題への解決策としての新規ビジネスを創出できると考えています。また、このようにテーマを絞った場とコミュニティを立ち上げ、その拠点の所在する街である日本橋を「聖地」化していくことで、当社テナント企業が日本橋という街にいる必然性をつくり出しています。そして、このことが第1の道の「市場からのデカップリング」にもつながり、当社利益の安定性・成長性にも貢献し始めていると強く実感しています。

場とコミュニティの構築テーマとしては、ただいま申し上げたライフサイエンスのほか、2023年には、これに続き、「宇宙産業」のコミュニティを設立しておりますが、2025年7月には、半導体を活用した産業イノベーションを支援するためのコミュニティ「RISE-A」も設立いたしました。すでに半導体関係企業が三井リンクラボシリーズに入居いただいている実績もあるほか、2026年夏に竣工予定の「(仮称)三井リンクラボ東陽町1」においては、工業専用地域の特性を活かして、半導体領域の研究開発ニーズをサポートするなど、既存の取り組みが応用できる可能性も感じております。このほか、世界的半導体企業の集積が進む熊本エリアで、半導体関連企業や研究機関の皆様と連携しながら、生産、研究、物流といったさまざまな企業活動の場はもちろん、産学連携を通じた人材育成や研究開発の促進の場を創出させるべく、日本型サイエンスパークの検討を開始しています。

このような大規模なサイエンスパークの整備なども一つの

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

CEOメッセージ

ソリューション候補と認識しており、今後の活動を通じて産業発展のために貢献できることを模索し続けていきたいと考えていますが、ライフサイエンス領域と同じく、今後、半導体産業の各領域における活動を通じて業界への理解を深めるとともに、産業発展のエコシステムに欠けているピースを探索し、ソリューションを提供することで、業界発展に貢献してまいります。

本分野は、まさに当社のDNAである「進取の気性」と「顧客志向」が活きる分野と感じています。M&Aや業務提携等の手法も絡めながら、当社のありたい姿である「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」の実現を目指していきたくと考えています。

(4)まとめ

米国の予測不能な通商政策や、これまでにない水準での世界規模の地政学的リスクの高まり、国内における建築費高騰や人手不足、金利上昇などのリスクにより事業環境は極めて不透明な状況ではあります。しかしながら、金利上昇については、当社の円貨の借入れは90%程度を長期・固定化しているため、影響は軽微ですし、当社の多様で強靱なポートフォリ



オとこれをベースにした多様な稼ぎ方が、岩盤となる利益を形づくっています。

そして、これに加え、これまで申し上げてきたとおり、第1の道から第3の道にわたり、各種事業の深化と進化、そして、将来の利益創出に向けた種まきが、初年度から順調に進んでおり、今後のさらなる当社の成長に期待していただける状況になってきていると自負しています。つまり、このような状況は、当社の安定した業績を示す良いチャンスですので、実績としても、主要KPIであるEPS成長率およびROEについて、着実に向上させていきます。

なかでもROEの向上については、分子・分母両面にわたる改善の取り組みが必要です。分母については、まず、株主還元につきましては、四半世紀以上にわたり配当を維持・向上させてきたなかで導入を決定した「累進配当政策」のもと、2024年度は配当を31円/株に増配させていただくとともに、自己株式取得450億円を決議し、総還元性向を52.7%としました。また、投資有価証券について純投資株式の売却を進めるとともに、政策保有株式も2023年度末簿価に対し、23%の縮減を進めました。引き続き、総還元性向:50%以上による株主還元の実施や投資有価証券の縮減により分母への取り組みを進めていきます。

また、分子の向上＝利益創出のためには、成長投資が必要です。投資が花開くことにより、「利益成長」と「キャッシュ創出力の向上」が実現でき、さらなる利益成長のための再投資と利益成長に伴う株主還元の拡大が可能となり、好循環が回せるようになると考えています。このため、将来の利益成長・キャッシュ創出力向上のための種まきについて、当社のコア・コンピタンスである事業機会獲得能力を遺憾なく発揮することで、しっかりと進めていきます。

3. 経済的価値創出を支える ESGの取り組み

～E:「& EARTH for Nature」、S:人材育成、
G:役員報酬制度改定、女性取締役選任、IR～

これまで申し上げたような、当社のような不動産会社が経済的価値を生み出していくための活動は、社会や環境に大きなインパクトを与えますし、我々はそれを理解しています。私たちは「&マーク」の理念のもと、さまざまな社会課題の解決を通じた社会的価値の創出を目指し、時を経るごとに魅力を増していく「経年優化」という思想を大切に、街づくりを通じて、新たな価値創造への挑戦を続けてきました。

特に、環境との共生に関しては、「& EARTH 自然とともに、未来をともに」という理念を掲げ、かねてよりさまざまな取り組みを重ねてきましたが、私たちが街づくりにおける環境との共生を通じて目指す姿を、あらためて、広く社会の皆様にご知っていただくことが重要と考え、三井不動産グループの街づくりにおける環境との共生宣言「& EARTH for Nature」を策定しました。

脱炭素の取り組みはもちろん、環境への配慮は企業としての社会的責任であるとともに、持続可能なビジネスを実現するために重要な要素です。自然と人、そして地域を一体で「環境」と捉え、それぞれの魅力が循環し、時を経るごとに輝きを増す、豊かな「環境」を生み出し、社会的価値を創造していくことは、先ほどご説明させていただいたような街の価値向上を通じたオフィス賃料という経済的価値向上に現れてくると考えています。

今後も、我々の創造している「豊かな環境」づくりについて量的にお示しするとともに、これがどのように経済的価値につながっているのかについても、説明に努めてまいります。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

CEOメッセージ

また、社員との一体感を醸成し、「One Team」とするために、社長就任後の2年間で計84回の社内ミーティングを開き、従業員と胸襟を開いて語りました。 **P.53** 対話を通じ、私自身、あらためて従業員のモチベーション・多様性・エンゲージメントの高さを感じることができました。当社グループの特徴は、事業規模から想像される以上に限られたメンバーで、質の高い成果を生み出している点にあると考えていますが、このコンパクトな組織体制だからこそ、風通しの良い環境を自然とつくり出すことができていると考えています。私をはじめとする役職者が、このような素晴らしい人材ポートフォリオの一人ひとりが持つ可能性をしっかりと磨いていくとともに、社員一人ひとりが、お客様が本当に求めているものを深く洞察したうえで、形式主義や前例主義に陥らずに自由な発想で挑戦できる組織・風土へと耕し続けることで、新たな付加価値を創造する企業集団を創り上げていきます。

そして、先ほど、企業価値向上に向けた株主資本コストとガバナンスの関係について述べさせていただきました。昨年度は、社外取締役を1名増員させたほか、任期を1年とするなどの改善を行いました。今年度におきましては、投資家の皆様からも改善すべきというご意見をいただいております取締役の報酬制度について、グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」のKPIと連動させる形へと改善しました。また、取締役会構成についても、社内から女性取締役を1名推挙し、株主総会においてご承認をいただきました。また、本統合報告書において取締役会における議題を掲載させていただくように改めましたほか、社外取締役に長期経営方針策定後1年間の取り組みへの評価だけでなく、課題等についてもご議論いただき、掲載するようにいたしました。

このように、ガバナンスについても、企業価値向上に関する経営上の重要な課題と捉え、改善を積み重ねてまいります。

そして、企業価値向上のためには、IR対話を充実・深化させることで、発行体と投資家の皆様の情報の非対称性を解消していくことも重要と考えています。CFOやIR部門からは毎週、投資家の皆様との間でどのような質疑がなされ、また、どのような意見をお寄せいただいているかの報告を受けていますが、私自身、代表取締役社長に就任して以降、投資家の皆様とは、決算および長期経営方針に関する説明会や、投資家の皆様とのミーティングで直接に意見交換をさせていただいています。ご意見等をさまざまな意思決定にあたって参考にさせていただくべく、引き続き、私自身も投資家の皆様と意見交換させていただく機会を設けてまいります。

4. 最後に

当社はこれまで、変化する産業社会のニーズに応えながら成長してきました。高度経済成長期に工業用地の不足を補うために埋立事業を行ったり、都心において土地の有効活用等を図るために日本初の超高層ビルである「霞が関ビルディング」を創造したり、都市防災機能の向上と人々のクオリティライフの向上のために再開発事業を推進したり、当社は、街づくりにおけるプラットフォームとして事業を発展させてきました。

そして今、当社グループは、「&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、さまざまな取り組みを進めています。

このような未来を、さまざまな「妄想」を持つことからスタートし、その大義のもと仲間が集まることで「構想」に仕立て、さらに行動する勇気を持って「実現」させようとしています。同時

に、私の一番重要な使命の一つである「企業価値の向上」も継続的に実現していかなければならないと強く感じています。金利のある時代に戻り、建築費・人件費などのコストが上昇していく時代に、これらを上回る付加価値を生み、お客様にご理解いただくことは容易なことではありません。当社は街・建物というハードをつくる会社ですが、それだけでは大きな付加価値は生み出せません。また、今やっていることを漫然と続けているだけでは、いつの間にか後れをとるということになりかねません。形式主義・前例主義に陥らず、「妄想・構想・実現」の力で新たなことに挑戦していかなければなりません。このため、全役員・社員一人ひとりが「自分の仕事は一体、どういう付加価値を生んでいるのか？」を常に問い・行動する組織へと進化させ続けるとともに、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の対話を重ね、目指すべき方向性を共有しながら、私自身が先頭に立ちつつ社員一丸となって、昨年度公表させていただいた「& INNOVATION 2030」の成長戦略・財務戦略を実行してまいります。そして、お示したKPIを可能な限り早く・高い水準でクリアしていくことで、社会的価値と経済的価値を両輪で創出し、当社グループの「価値創造」「企業価値向上」の実現に取り組んでまいりますので、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。



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

1 三井不動産の価値創造

- 13 経営理念／三井不動産のDNAと&マークの理念
- 14 価値創造プロセス
- 15 1.経営の資源
- 16 2.持続的な成長を実現するビジネスモデル
- 17 3.三井不動産グループのマテリアリティ
- 20 4.価値創造の成果
- 21 ステークホルダーからの期待・関心
- 22 価値創造のあゆみ ～挑戦し続けるDNA～
- 24 三井不動産グループの現在地
- 26 ひとめでわかる三井不動産グループの事業
- 28 三井不動産グループの企業価値拡大に向けて



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

経営理念

GROUP DNA ～私たちに受け継がれている精神～

& マークの理念

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。

GROUP MISSION ～私たちが果たしたい使命～

& EARTH 自然とともに、未来とともに

& INNOVATION 創造とともに、輝きとともに

& PEOPLE 人々とともに、感動とともに

コーポレートメッセージ

～経営理念を凝縮し、当社グループが進む方向性を示すメッセージ～

さあ、街から未来をかえよう

三井不動産グループがつくっているもの。
それは本当は、かたちのないものです。

たとえば、いろいろな考えの人と人が出会って混ざって、
この世界をより良くする創造が生まれる瞬間だったり。
今日という営みのなかで、ふと心が動く瞬間だったり。
共に生きるための場やコミュニティをつくっている。
そこに輪郭が生まれ、建物や街になっていく。

創業以来、進取の気性と人を想うアイデアで道を拓いてきた私たちが
誰よりも熱く持っている妄想、構想、実現の精神をフルに使って、
輝かしい未来に向けて、人も自然も産業もつなぐ「&」の存在でありつづけます。

三井不動産のDNAと&マークの理念

三井不動産グループの起源は1673年、三井高利が江戸・日本橋で創業した「三井越後屋呉服店」（越後屋）にあります。越後屋は「現金安売り掛け値なし」という革新的な商法で、呉服を庶民にも手の届く商品とし、飛躍的に発展しました。既製品販売や現金取引、生地が多様化、流行を取り入れたマーケティングなど、「進取の気性」と「顧客志向」により成功を収めました。その後、越後屋は「三井合名会社」となり、1941年に不動産部門が独立して三井不動産が設立されました。



1673

江戸時代の日本橋/鳥居清長筆
「駿河町越後屋正月風景図」
(三井記念美術館蔵)



2025

現在の日本橋



三井不動産グループは、越後屋から受け継いだ「進取の気性」と「顧客志向」をDNAとして、工業・貿易立国としての機能強化のため臨海部に工場用地を供給した埋立事業、日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」の建設、業界の先駆けとして取り組んだ「不動産証券化」など、時代ごとの社会・経済の「パラダイムの転換」をチャンスと捉え、多様な価値観や知識を結集し、新たな価値を創造してきました。「OR」ではなく「&」で共生を目指す「&マークの理念」に基づき、共生・共存、多様な価値観の連携、持続可能な社会の実現を目指し、時代を超えて顧客に求められる企業として、さらなる価値創造に取り組んでまいります。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

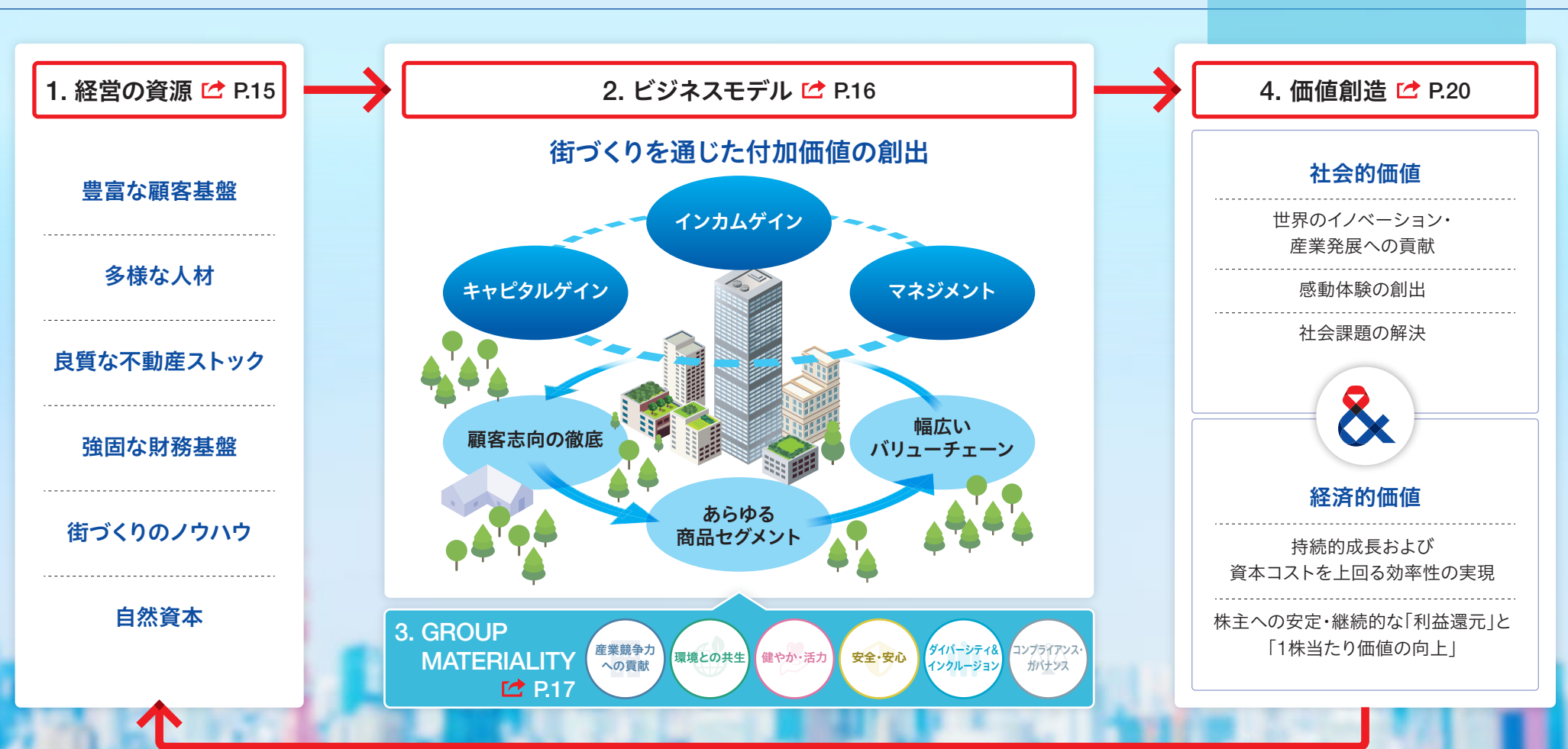
価値創造プロセス

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

コーポレートメッセージ

さあ、街から未来をかえよう



外部環境

■ 人口減少 ■ 高齢化 ■ AIの加速度的な進化 ■ 地政学リスクの高まり ■ 価値観の多様化・分散化 ■ ESGに対する高い意識

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

価値創造プロセス

1. 経営の資源

三井不動産グループは創業以来、街づくりを通じて経営の資源を着実に積み上げてきました。これらの資源が、グループ長期経営方針で「ありたい姿」に掲げる「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」を実現するための礎となります。

豊富な顧客基盤（2024年度末）

 P.89-103

各事業で有する膨大な「場」、培ってきた多種多様な顧客との「コミュニティ」を最大限に活用。顧客基盤を一つにつなげ、三井不動産グループ独自の「三井不動産グループネットワーク」を確立しています。

▶ オフィステナント数 約**3,000社**

▶ 商業施設テナント数※1 約**2,500社**

▶ 当社グループサービス会員数※2 約**1,680万人**

※1 2025年4月1日時点
※2 2025年7月末時点

良質な不動産ストック（2024年度末）

 P.16

国内外における優良な資産ポートフォリオ:「東京ミッドタウン」や「ららぽーと」、「三井ガーデンホテル」など、あらゆるアセットクラスにおいて高い付加価値を生み出す、良質な不動産ストックを有しています。

▶ 賃貸等不動産残高 約**3.8兆円**

▶ 賃貸等不動産含み益 約**3.6兆円**

▶ 販売用不動産残高 約**2.5兆円**

街づくりのノウハウ

日本最大の不動産デベロッパーとして、あらゆるアセットを展開し、多様な稼ぎ方を包含しながら、ミクストユース型の街づくりを推進可能なノウハウを有しています。

ソフトとハードを融合し、「働く」「暮らす」「楽しむ」「憩う」など
人々のさまざまなニーズに対応した街づくり

多様な人材（2024年度末）

 P.48-55

新しい価値を創造し続けるための原動力として、多様な価値観・才能・ライフスタイルを持った人材が、それぞれの持てる力を最大限に発揮しています。

▶ グループ従業員数 **26,630人**

▶ 女性従業員比率※3 **44.5%**

▶ 中途入社正社員比率※4 **25.6%**

※3 単体、2025年4月1日時点
※4 2025年4月1日時点

強固な財務基盤（2024年度末）

 P.44-46

街づくり型事業では長期間にわたりバランスシートを大きく活用します。安定的な事業継続のために適切な資金調達、レバレッジコントロールを行い、強固な財務基盤を維持・構築しています。

▶ D/Eレシオ **1.40倍**

▶ 借入長期比率（ノンリコース除く） **90.8%**

▶ コミットメントライン未使用枠 **4,000億円**

自然資本

 P.111-114

三井不動産グループのみならず、人々の暮らしやビジネスを支える、経済・社会の発展のために必要不可欠な資本として用いるとともに、その保全および持続的利用に取り組んでいます。

人々の暮らしやビジネスを支えるすべての環境資源

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造**2** 価値創造に向けた戦略**3** 戦略を支えるインフラ**4** 事業別戦略**5** Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

価値創造プロセス

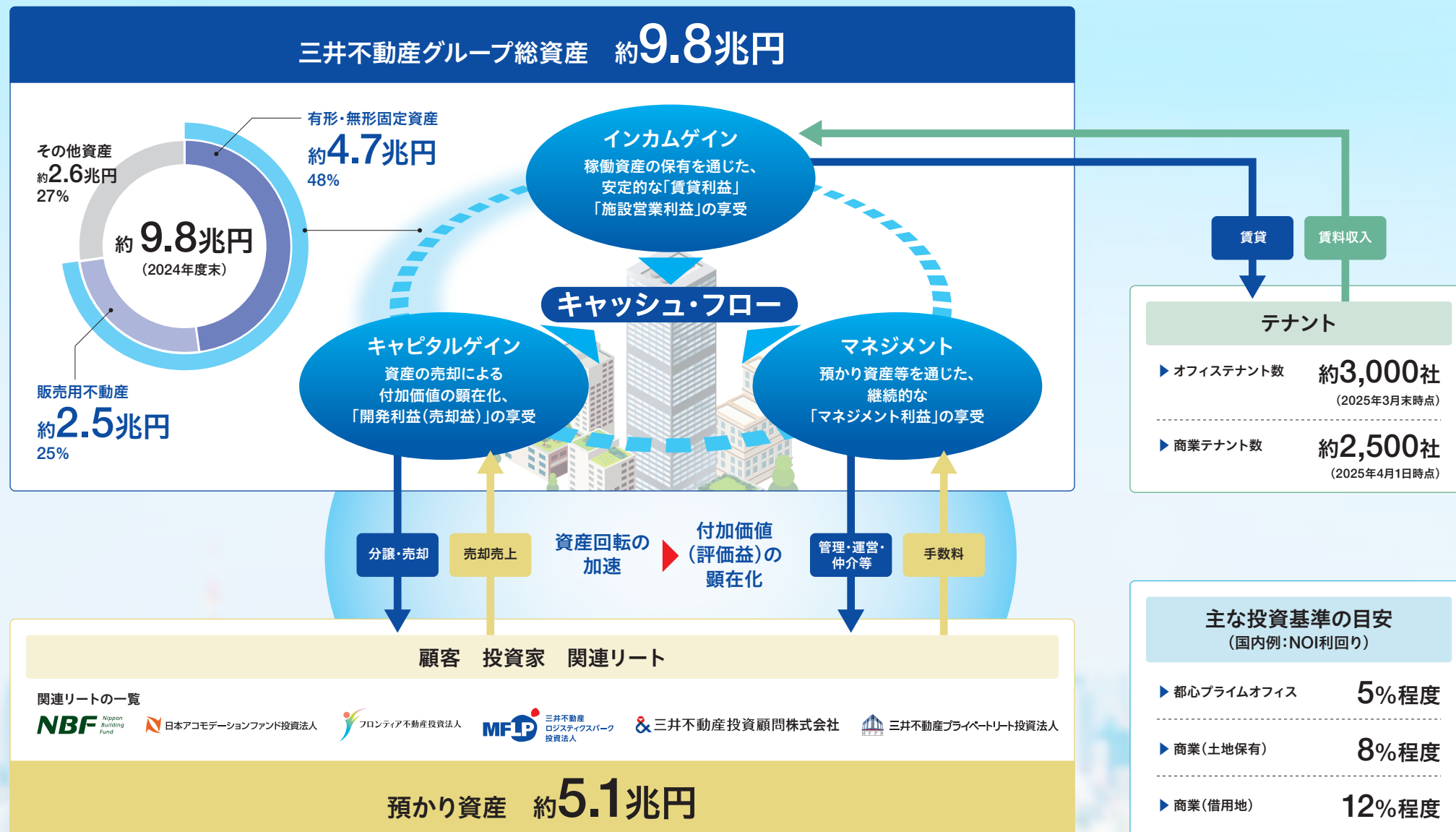
2. 持続的な成長を実現するビジネスモデル

不動産の「インカムゲイン」「キャピタルゲイン」「マネジメント」を最適、かつ柔軟に組み合わせ、利益の最大化を実現。

[詳しくはこちら](#)

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

第1の道「開発利益の強化～付加価値の顕在化」も併せてご覧ください。  P.33



※時点の記載がない数値は2024年度末時点のものです。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

価値創造プロセス

3. 三井不動産グループのマテリアリティ

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。社会的価値の創出を経済的価値の創出につなげ、そして、その創出した経済的価値をさらに大きな社会的価値の創出につなげていくために、マテリアリティ「GROUP MATERIALITY（重点的に取り組む課題）」の策定を行いました。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。

GROUP MATERIALITY（重点的に取り組む課題）

● 目指す姿

企業や社会、そこに生きる人々の英知を結集する役割を担い、社会の付加価値の創出や、新産業の創造に貢献します。

重要な課題項目のテーマ分類

- 新産業創造
- 産業競争力の強化

● 目指す姿

持続可能な地球環境を次世代へつなぐために、気候変動への対応をはじめ、広く自然環境との共生を目指します。

重要な課題項目のテーマ分類

- 気候変動の緩和
- 循環型経済への移行
- 生物多様性の保全
- 緑あふれる環境整備、景観への配慮

● 目指す姿

すべての人が能力を最大限発揮し活躍できる社会の実現に向けた取り組みを進めます。

重要な課題項目のテーマ分類

- インクルーシブな社会の実現
- 多様な人材の活躍

産業競争力
への貢献

健やか・活力

環境との共生

マテリアリティ

安全・安心

ダイバーシティ&
インクルージョンコンプライアンス・
ガバナンス

● 目指す姿

一人ひとりが健やかに、生きがいとともに生きていくために、感動体験を届け、活力に満ちた社会の実現に貢献します。

重要な課題項目のテーマ分類

- 建物利用者のウェルネス促進
- 体験価値の向上
- 従業員の健康

● 目指す姿

ハード・ソフトの両面において、安全・安心な社会の実現に努めます。

重要な課題項目のテーマ分類

- 建物の安全性
- 災害への備え
- 少子高齢化への対応

● 目指す姿

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。

重要な課題項目のテーマ分類

- 強固なガバナンスの構築
- コンプライアンスの徹底
- リスク・クライシスマネジメント
- 人権対応

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

詳しくはこちら

https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/approach/materiality/

マテリアリティの特定プロセス

社会課題の抽出を起点に多様なステークホルダーの観点を踏まえて、6つのマテリアリティを明確化。

STEP 1 社会課題の抽出

法規制や国際標準、評価機関等が提示している社会課題等に基づき、不動産業界に関連する課題を中心に抽出し、24項目に整理。

STEP 2 社会視点での重要性評価

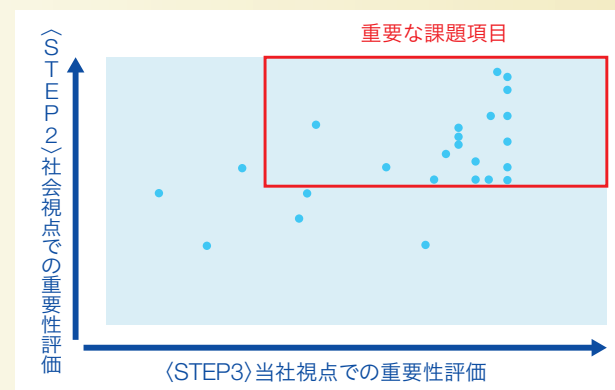
ステークホルダー（顧客、従業員、株主、行政、NGO、外部評価機関等）の視点で重要性（何に関心を持ち、期待しているか）の評価付け。

STEP 3 当社視点での重要性評価

各外部環境・強み等を踏まえ、三井不動産グループにとっての重要性（三井不動産グループに及ぼす影響・貢献できる度合い）の評価付け。

STEP 4 重要な課題項目抽出

- STEP2の評価を縦軸、STEP3の評価を横軸とし、各課題をマッピング。
- 社会視点・当社視点双方を考慮し、特に取り組むべき「重要な18項目」を抽出。



マテリアリティの策定

重要な社会課題18項目を分類し、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議論を行い、マテリアリティを策定。

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



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

マテリアリティごとの指標・目標

※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

マテリアリティ	評価指標	達成時期	数値目標	2024年度進捗
 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		進捗事例：ライフサイエンス分野における賃貸ラボ&オフィス事業の拡大
	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		進捗事例：日本橋における自然資本の拡大
 環境との共生	CO ₂ 等排出削減比率(千t-CO ₂)	2030年度	2019年度比 ▲40%	3年平均 ▲0.7% (2018～2020年度と2022～2024年度の比較)
		2050年度	実質ゼロ	
	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%	35.5%(前年度比+23.9%pt)
	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%	100%
	エネルギー消費原単位(kℓ/m ² ・年)	毎年	年間1%削減	▲1.7%(前年度比)
	取水量原単位(m ³ /m ² ・年)	毎年	前年度より低減	+0.1%(前年度比)
	一般廃棄物排出原単位(t/m ² ・年)	毎年	前年度より低減	変動なし
	産業廃棄物排出原単位(t/m ² ・年)	毎年	前年度より低減	▲6.3%(前年度比)
	廃棄物再利用率(本社事業所分)	2030年度	90%	78.8%(前年度比+0.6%pt)
 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、行きたい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		進捗事例：南船橋エリアにおけるスポーツ・エンターテインメントと商業施設の相乗効果発揮
	有給休暇取得日数	毎年	年間14日	15.7日
	健康診断/人間ドック受診率	毎年	100%	100%
 安全・安心	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		進捗事例：日本橋・八重洲エリアにおける安全・安心への取り組み実施
	入居企業を含む防災訓練の実施	毎年	2回	2回
 ダイバーシティ&インクルージョン※1	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		進捗事例：One Team型組織による複雑な事業を遂行可能な人的資本の形成
	従業員エンゲージメント向上	毎年	80%以上	92%
	1人当たり研修時間	毎年	前年実績水準	32.2時間(前年度比+3.8時間)
	1人当たり研修投資額	毎年	前年実績水準	13.4万円(前年度比+0.2万円)
	女性管理職比率	2025年	10%	10.2%
		2030年	20%	
	女性採用比率	毎年	40%	41.2%
	障がい者雇用率	毎年	2.5%以上※3	2.74%
	男性育児休業等取得率	毎年	100%	100%
	育児休業復帰率	毎年	100%	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%	100%
	人権DD実施および改善	毎年1回※2		1回

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

価値創造プロセス

4. 価値創造の成果

三井不動産グループは、2030年前後の「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ています。社会的価値と経済的価値の両方を創出し、三井不動産グループの持続的成長と企業価値向上につなげていきます。

経済的価値

持続的成長および
資本コストを上回る効率性の実現

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」



社会的価値

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。

ROE

2024年度

8.0%

2026年度

8.5%以上

2030年度前後

10%以上

EPS成長率

※ 2023年度業績予想EPS:78.5円を起点とする。

2024年度

+13.7%/年

2023～2030年度成長率

+8%以上/年 (CAGR)

親会社株主に帰属する当期純利益

2024年度

2,487億円

2026年度

2,700億円以上

総還元性向

2024年度

52.7%

2026年度まで

毎期 50%以上

取り組みの一例

- これまで日本・米国で展開していた賃貸ラボ&オフィス事業を英国にも拡大  P.35
- 半導体産業を活性化させるオープンプラットフォーム、一般社団法人「RISE-A」設立  P.36

- スタジアム・アリーナ事業のさらなる拡大「LaLa arena TOKYO-BAY」「(仮称)名古屋アリーナ」  P.35
- 商業施設とスポーツ・エンターテインメントの連携を加速  P.101

- 2025年度よりTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の提言に基づいた情報開示を開始  P.112-114
- 街づくりにおける環境との共生宣言「& EARTH for Nature」を策定  P.62-66

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

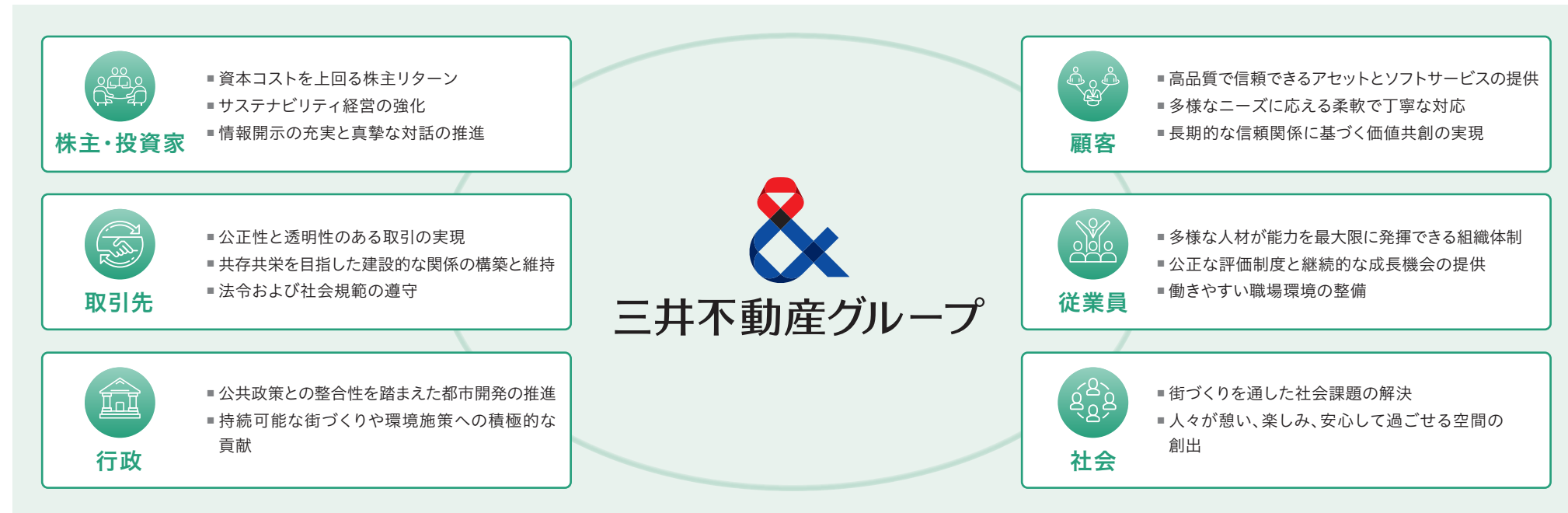
DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

ステークホルダーからの期待・関心

三井不動産グループは、&マークの理念「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。」に基づき、ステークホルダーの皆様の期待や関心に対応し、価値を共創することで、社会課題解決と企業としての持続的成長の両立を目指しています。



ステークホルダーとの関わり事例

株主・投資家



決算説明会

顧客



個人投資家向けIRセミナー

従業員



ネットワーキングイベントの開催

地域社会



「名橋『日本橋』橋洗い」への参加



社長による「各部訪問」

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

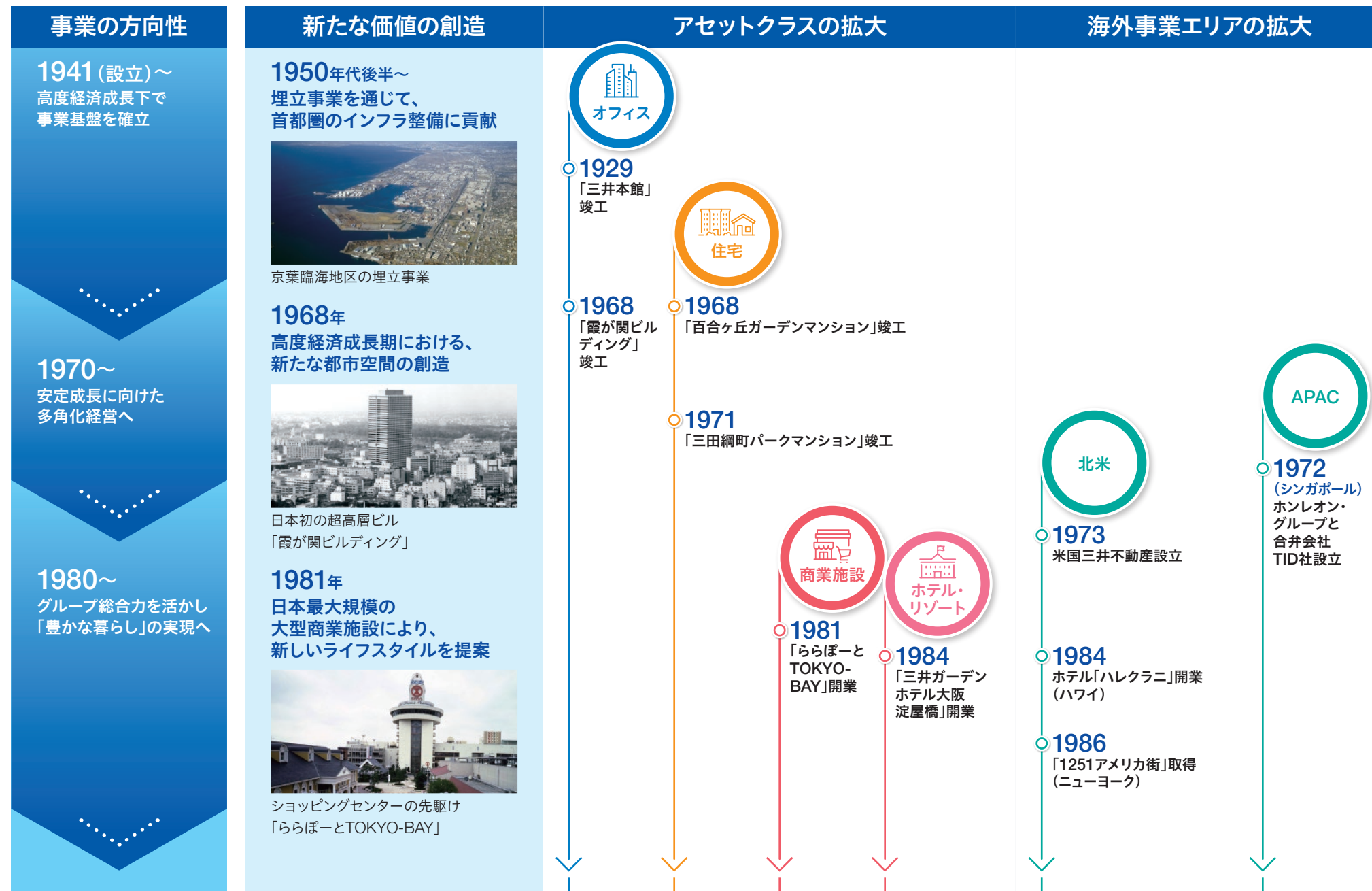
DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

価値創造のあゆみ ～挑戦し続けるDNA～

三井不動産グループは、日本経済や社会の発展とともに、時代の要請やお客様の声に応える形でビジネスを革新し、新しい価値を生み出してきました。



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

価値創造のあゆみ ～挑戦し続けるDNA～

事業の方向性

1990～
バブル崩壊後の
デフレ下で事業を再構築

2000～
資産デフレが収束し、
街づくりの推進へ

2010～
市場が成熟するなかで、
ミクストユースの
街づくりを推進

2020～
産業デベロッパーとして
社会の付加価値の
創出へ貢献

新たな価値の創造

1993年
都心の住宅課題を解決へと導く
ウォーターフロント開発



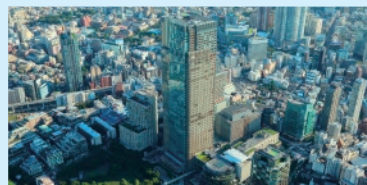
東京湾岸タワーマンションの先駆け
「大川端リバーシティ21 西ブロック」

2001年
「健全で開かれた新しい
不動産市場による都市再生」
の推進



国内初のJリート上場
日本ビルファンド投資法人

2007年
「東京の国際都市としての
競争力強化」の実現



ミクストユース型の街づくり
「東京ミッドタウン」

アセットクラスの拡大

オフィス

住宅

商業
施設ホテル・
リゾート

当社の強みを活かしたミクストユースの街づくり



2004～
「日本橋再生計画」開始



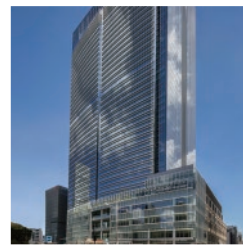
2007
「東京ミッドタウン」開業



2014
「柏の葉スマートシティ」開業



2018
「東京ミッドタウン日比谷」開業



2023
「東京ミッドタウン八重洲」開業



2014
「三井不動産
ロジスティクス
パーク八潮」
竣工



2020
株式会社
東京ドームを
グループ化

「所在地」はP.24へ

海外事業エリアの拡大

北米

APAC

欧州

1990

英国
三井不動産
設立

2005

(中国)
上海駐在員
事務所開設

2013

(東南アジア)
住宅事業に参画

2016

(台湾)
「三井アウトレット
パーク台湾林口」
開業

2020

(インド)
「RMZエコ
ワールド30」着工

2013
サンフラン
シスコ支店
設立



Hudson Yards



テレビジョンセンター

「所在地」はP.25へ

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

三井不動産グループの現在地 – 多様なアセットクラス –

三井不動産グループは、国内トップクラスの総合不動産会社として、多様なアセットクラスによる不動産事業を展開しています。

主なアセットクラス

	 オフィス	 商業施設	 物流施設・データセンター	 住宅	 ホテル・リゾート	 スポーツ・エンターテインメント
主要データ※1	貸付面積※2 約 3,632 千m ²	貸付面積※2 約 2,713 千m ²	総施設数※3 78 施設 (2025年7月末時点)	マンション(中高層)引渡戸数 3,693 戸	当社直営施設 53 施設 約 13,400 室 (2025年7月末時点)	東京ドームシティ年間来場者数 約 4,000 万人 (2019年度)
	テナント企業数 約 3,000 社	テナント企業数 約 2,500 社 (2025年4月1日時点)	総延床面積 約 610 万m ² (2025年7月末時点)	戸建引渡戸数 417 戸		
主な収益の源泉	■ テナントからの賃料収入 ■ リートへの分譲収入	■ テナントからの賃料収入 ■ リートへの分譲収入	■ テナントからの賃料収入 ■ リートへの分譲収入	■ 個人・リートへの分譲収入 ■ 賃料収入 ■ 仲介手数料 ■ 管理費	■ 宿泊料	■ イベント開催収入 ■ 飲食／物販収入 ■ 広告収入
主なブランド	  	   	   	   	   	   

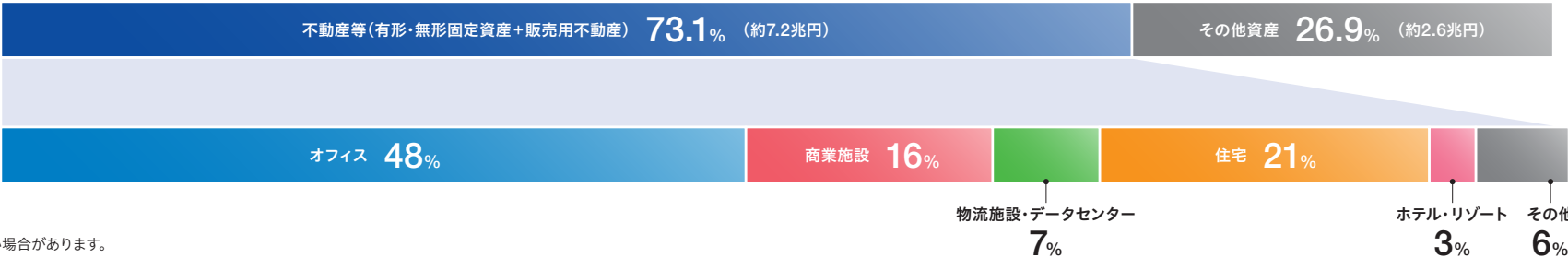
※1 時点の記載がない数値は2024年度末時点のものです。 ※2 貸付面積には転賃面積を含みます。 ※3 既存施設および開発中の施設を含みます。 ※4 三井不動産リアルティグループの消去前仲介件数です。

アセットクラスの割合

三井不動産グループ
総資産

約**9.8**兆円

(2024年度末)



※ 四捨五入により、合計値が100%にならない場合があります。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

三井不動産グループの現在地 ―グローバル展開―

三井不動産グループは、国内だけでなく海外においても進出エリアの経済や都市の状況等に合わせてアセットクラスを厳選し、事業を拡大しています。

海外における当社のアセット



オフィス



商業施設



物流施設



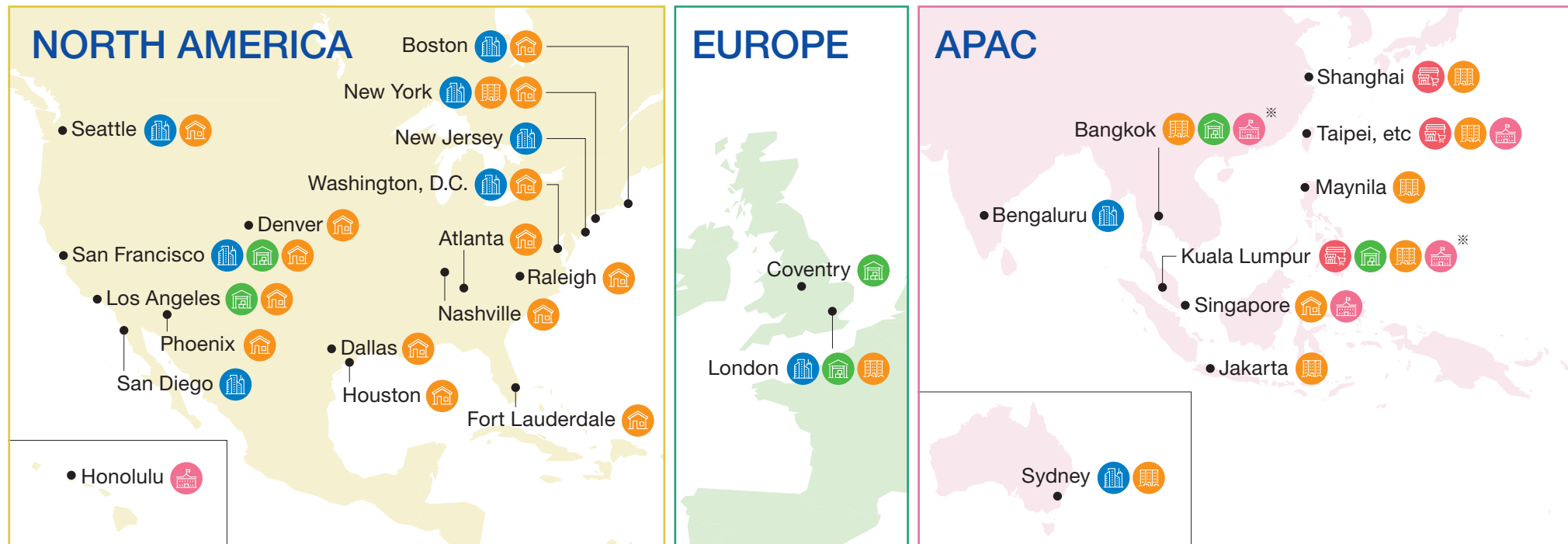
分譲住宅



賃貸住宅



ホテル・リゾート



※サービスアパートメントを含む

エリア別資産残高

三井不動産グループ
総資産

約**9.8兆円**

(2024年度末)



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

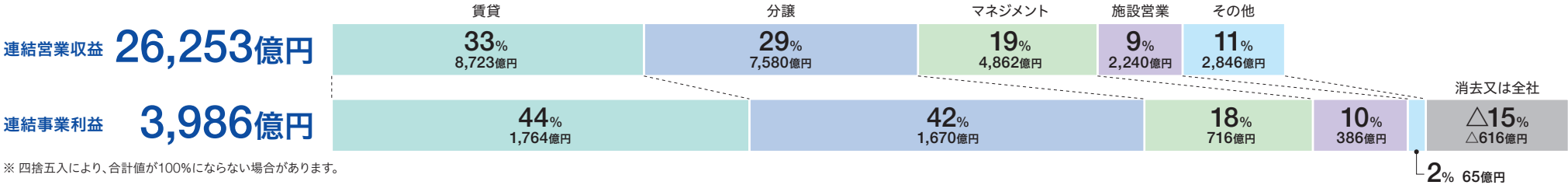
サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

ひとめでわかる三井不動産グループの事業

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

2024年度実績



会計セグメント概要				各アセットクラスにおける主要な収益計上先															
セグメント別営業収益 およびサブセグメント別内訳 ※2022年度は新セグメント組替後の実績				セグメント別事業利益 およびサブセグメント別内訳 ※2022年度は新セグメント組替後の実績 ※2022年度は営業利益の数字を記載				主なアセットクラス オフィス P.90 商業施設 P.92 物流施設・データセンター P.94 住宅 中高層 P.96 戸建 P.96 ホテル・リゾート P.98 スポーツ・エンターテインメント P.100											
賃貸 不動産の賃貸によりテナント等の借主から得た賃貸収益を計上しています。 サブセグメント ■ オフィス ■ 商業施設 ■ その他				■ オフィス ■ 商業施設 ■ その他 (億円) 7,552 669 2,613 4,269 8,150 823 2,865 4,460 8,723 1,066 2,991 4,666 2022 2023 2024 (年度)				■ サブセグメント合計 (億円) 1,497 1,690 1,764 2022 2023 2024 (年度)				オフィス 商業施設 その他 ✓ ✓ ✓							
分譲 投資家・個人への不動産の売却により得た売却収益を計上しています。 サブセグメント ■ 国内住宅分譲 ■ 投資家向け・海外住宅分譲等				■ 国内住宅分譲 ■ 投資家向け・海外住宅分譲等 (億円) 6,416 3,711 2,705 6,276 3,132 3,144 7,580 3,444 4,135 2022 2023 2024 (年度)				■ 国内住宅分譲 ■ 投資家向け・海外住宅分譲等 (億円) 1,458 1,064 393 1,351 853 497 1,670 706 964 2022 2023 2024 (年度)				国内住宅 個人向け 海外住宅 投資家向け ✓ ✓ ✓ ✓							

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

ひとめでわかる三井不動産グループの事業

	セグメント別営業収益 およびサブセグメント別内訳 ※2022年度は新セグメント組替後の実績	セグメント別事業利益 およびサブセグメント別内訳 ※2022年度は新セグメント組替後の実績 ※2022年度は営業利益の数字を記載	主な アセットクラス	 オフィス P.90	 商業施設 P.92	 物流施設・ データセンター P.94	 住宅 中高層 P.96 戸建 P.96	 ホテル・ リゾート P.98	 スポーツ・ エンター テインメント P.100	
 マネジメント 不動産の管理・運営および仲介等により得た手数料収益を計上しています。 サブセグメント ■ プロパティマネジメント ■ 仲介・アセットマネジメント等	■ プロパティマネジメント ■ 仲介・アセットマネジメント等 (億円) 4,459 1,109 3,349 4,628 1,158 3,470 4,862 1,248 3,614 202220232024(年度)	■ プロパティマネジメント ■ 仲介・アセットマネジメント等 (億円) 633 258 375 662 277 385 716 331 384 202220232024(年度)	プロパティ マネジメント	✓	✓	✓	✓			
			法人向け	✓			✓			
			仲介 個人向け				✓	✓		
			アセット マネジメント	✓	✓	✓	✓			
 施設営業 ホテル・リゾートや、東京ドームシティ等の施設営業により得た収益を計上しています。 サブセグメント ■ ホテル・リゾート ■ スポーツ・エンターテインメント	■ ホテル・リゾート ■ スポーツ・エンターテインメント (億円) 1,445 493 951 1,945 539 1,405 2,240 619 1,621 202220232024(年度)	■ サブセグメント合計 (億円) △36 263 386 202220232024(年度)	ホテル・リゾート						✓	
			スポーツ・ エンター テインメント						✓	
 その他 木造住宅等の新築請負や、リフォーム事業により得た収益を計上しています。 サブセグメント ■ 新築請負・リフォーム等 ■ その他	■ 新築請負・リフォーム等 ■ その他 (億円) 2,816 354 2,462 2,833 373 2,459 2,846 402 2,443 202220232024(年度)	■ サブセグメント合計 (億円) △9 41 65 202220232024(年度)	新築請負・ リフォーム等						✓	

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

三井不動産グループの企業価値拡大に向けて

資本コストを低減させながら成長性を向上させ、「社会的価値」「経済的価値」を両輪とした価値創造に努めることで、三井不動産グループの企業価値を拡大させていきます。

三井不動産グループの 企業価値

主な関連報告

CEOメッセージ

 P.2

経営理念

 P.13

三井不動産のDNAと &マークの理念

 P.13

「社会的価値」「経済的価値」を両輪とした価値創造



「& INNOVATION 2030」の推進を通じた三井不動産グループならではの価値創造により、
着実なキャッシュ・フローを創出します。

主な関連報告

価値創造プロセス  P.14

価値創造の成果  P.20

- ▶ 世界のイノベーション・産業発展への貢献
- ▶ 感動体験の創出
- ▶ 社会課題の解決

主な関連報告

三井不動産グループのマテリアリティ  P.17

サステナビリティ戦略  P.59

気候変動への対応  P.61

生物多様性の保全  P.111

社会的価値
の創出

経済的価値
の創出

& INNOVATION 2030
DREAM, VISION, REALITY

- ▶ 持続的成長および資本コストを上回る効率性の実現
- ▶ 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」

主な関連報告

持続的な成長を実現するビジネスモデル  P.16

市場からのデカップリング  P.34

特集：過去・現在・将来における「日本橋」の価値向上の取り組み  P.37

CFOメッセージ  P.40

事業別戦略  P.89

資本コスト

低減

ESGへの対応とステークホルダーとの対話を通じて当社の持続可能性を高め、
資本コストの低減につなげます。

主な関連報告

ステークホルダーからの期待・関心  P.21

気候変動への対応  P.61

コーポレート・ガバナンス  P.74

コンプライアンス  P.88

サステナビリティ戦略  P.59

生物多様性の保全  P.111

リスクマネジメント  P.86

IR活動  P.115

成長性



コア事業のさらなる成長と、
価値創造につながる新たな戦略の実行により、
成長性を向上させていきます。

主な関連報告

三井不動産グループの現在地  P.24

人材戦略  P.48

DX戦略  P.56

事業別戦略  P.89

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

2 価値創造に向けた戦略

- 30 グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」
- 33 事業戦略
- 37 特集:過去・現在・将来における「日本橋」の価値向上の取り組み
- 40 CFOメッセージ
- 44 財務戦略



※本パースは2040年頃の日本橋のイメージであり、実際の計画とは異なります

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

「& INNOVATION 2030」の骨格

2030年度前後における三井不動産グループの「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。

経営理念

GROUP MATERIALITY

「& INNOVATION 2030」

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
- 感動体験の創出
- 社会課題の解決

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
- 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」

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

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の進捗

主な定量目標に対する進捗状況

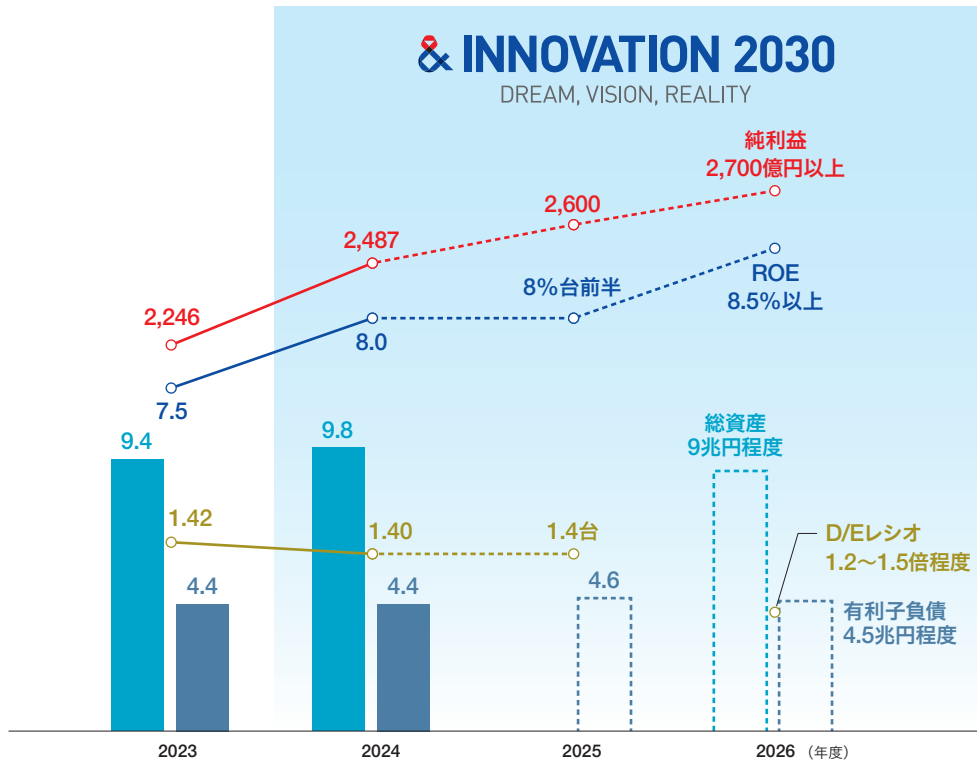
●& INNOVATION 2030 KPIと進捗

2024年度実績	2025年度予想	2026年度目標
成長性指標:EPS成長率※1		
+13.7%/年 (EPS:89.3円)	約+9.6%/年・CAGR (EPS:約94円※2)	+8%/年以上・CAGR
効率性指標:ROE		
8.0%	8%台前半※2	8.5%以上
PL:事業利益		
3,986億円	4,250億円	4,400億円以上  P.89
PL:当期純利益		
2,487億円	2,600億円	2,700億円以上
BS:有利子負債		
約4.42兆円	4.60兆円	4.5兆円程度
D/Eレシオ:格付けを意識した財務健全性の維持		
1.40倍	1.4倍台※2	1.2～1.5倍程度
有価証券:政策保有株式		
約23% 縮減	累計40%程度 縮減	50% 縮減(3カ年累計)

※1 2023年度業績予想EPS:78.5円を起点とする ※2 一定の仮定を前提に算出

●親会社株主に帰属する当期純利益・ROE・総資産・負債の状況と今後の見通し

○ROE(%) ○親会社株主に帰属する当期純利益(億円) ■総資産(兆円) ■有利子負債(兆円) ○D/Eレシオ(倍)



(参考:過去の推移)

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022
ROE(%)	7.4	7.7	5.2	6.6	6.9
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	1,686	1,839	1,295	1,769	1,969
総資産(兆円)	6.8	7.3	7.7	8.2	8.8
有利子負債(兆円)	2.9	3.4	3.6	3.6	4.0
D/Eレシオ(倍)	1.24	1.45	1.42	1.31	1.40



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

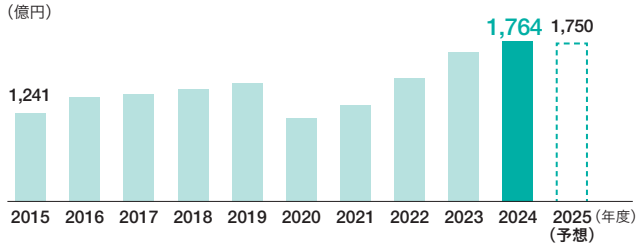
サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

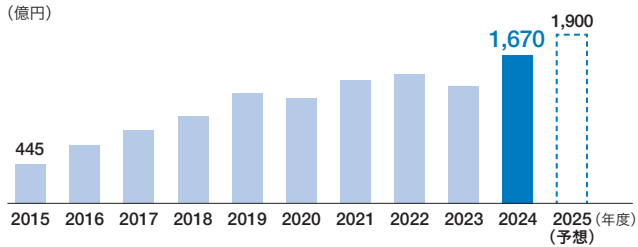
グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の進捗

セグメント別事業利益

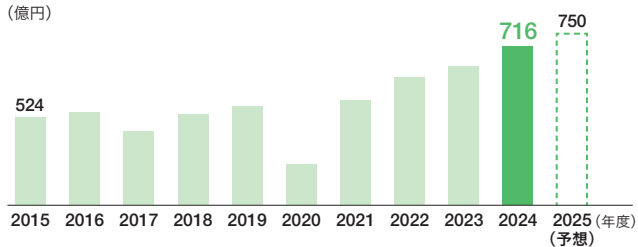
■賃貸 2026年度目標:1,800億円程度



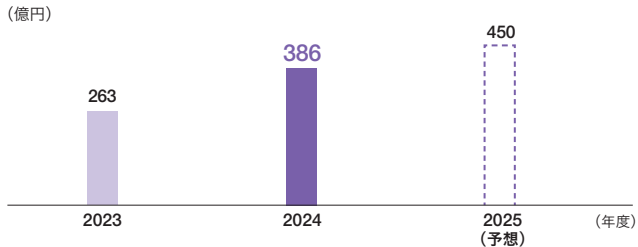
■分譲 2026年度目標:2,100億円程度



■マネジメント 2026年度目標:700億円程度



■施設営業 2026年度目標:300億円程度

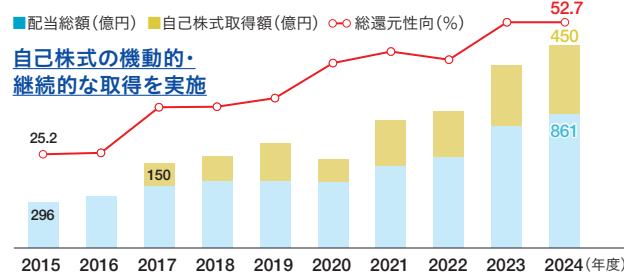


※ 2022年度までは営業利益、2023年度以降は事業利益ベース

株主還元

& INNOVATION 2030 KPI	定量目標	2024年度実績
総還元性向	毎期50%以上	52.7%
配当性向	毎期35%程度	34.7%

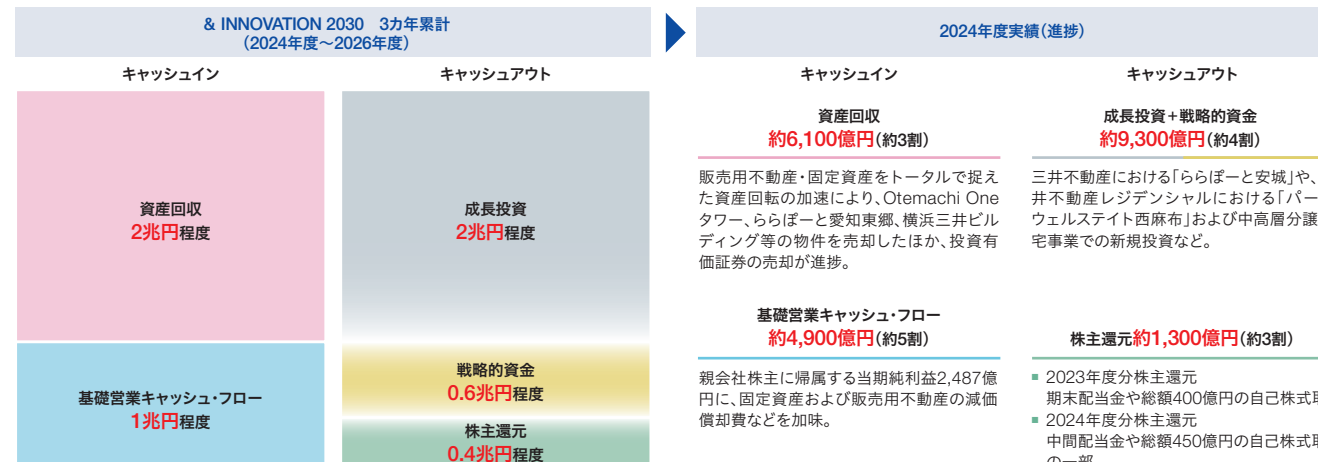
■配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移



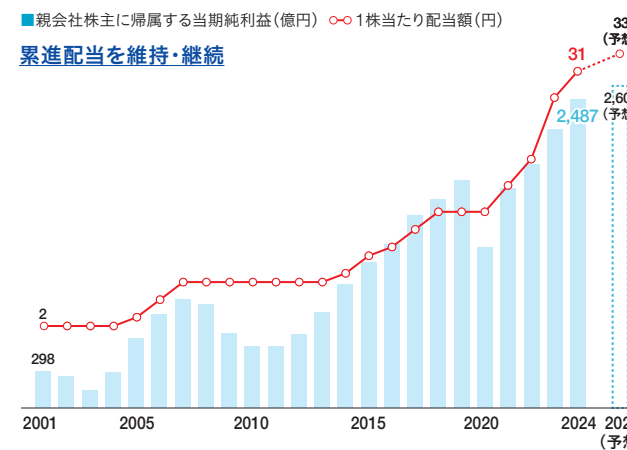
自己株式の機動的・継続的な取得を実施

キャッシュアロケーション

「& INNOVATION 2030」3カ年累計見通しに対し、順調に進捗



■1株当たり配当額※・親会社株主に帰属する当期純利益の推移



※ 2024年4月1日に株式分割 (1株→3株) したため、2021～2023年度は分割後ベースに調整し、小数点以下を四捨五入



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

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。

● 市場からのデカップリング P.34

- 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

オフィス	「行きたくなる街」にある 「行きたくなるオフィス」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。

● 開発利益の強化～付加価値の顕在化 P.16

- 「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。

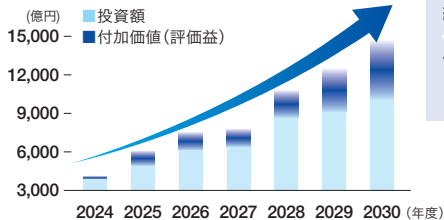
※事業着手段階から、機関投資家等からの第三者資金を積極的に募り、当社シェア分の収益に加えて、マネジメントフィーを獲得することで事業の効率性を向上。

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横浜新子安
- 横浜市旧市庁舎街区
- 日本橋本町三井ビルディング &forest
- 八重洲二丁目中地区
- 日本橋室町一丁目地区
- MFLP・LOGIFRONT東京板橋
- 日本橋一丁目中地区
- ららぽーと安城
- HOTEL THE MITSUI HAKONE
- 内幸町一丁目北地区
- 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



総投資 約1兆円
付加価値(評価益) 約0.5兆円

※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

● 海外事業の深化と進化 P.102-103

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 Hudson Yards」等、競争力のあるオフィスを基盤として、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。

3エリア体制での事業推進

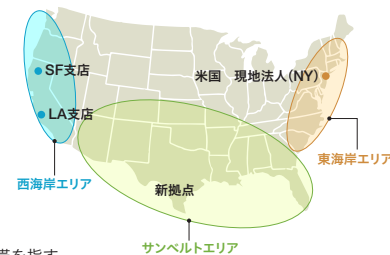
米国の「サンベルトエリア※」を中心とした成長が著しいエリアにおいて、投資を拡大。実需が旺盛で成長著しい賃貸住宅をはじめ、物流施設等においても事業を加速。当エリアに拠点を開設し、東海岸(NY)・西海岸(SF・LA)を含む「3エリア体制」を確立。

※一般的に北緯37度線以南の地域一帯を指す

詳しくはこちら

 <https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/innovation2030/>

- 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)。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

第1の道 これまでの実績：市場からのデカップリング

オフィス（都心・ミクストユース物件）

顧客基盤の強さ

テナント企業数
約**3,000**社

さまざまな業種

高い本社利用率
8割※1継続利用年数
平均 約**24年**※2

※1 大規模テナント100社のうち本社として利用している面積÷大規模テナント100社の賃貸面積

※2 大規模テナントにおいて当社の1つのビルを継続して本社として利用している場合だけでなく、当社ビルから当社ビルへ移転して継続して本社として利用している場合も継続利用としてカウント。直近に開業した8大物件を除く割合



企画・開発・運営力

- 好立地・高スペック
- 築浅・ミクストユース
- +
- ソフトサービス
- 場とコミュニティ

【主要開発エリアの賃料水準成長率は都心トップクラス】

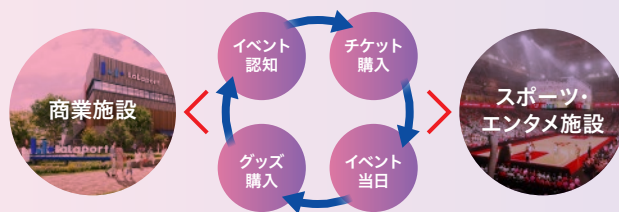
日本橋本町・室町
174% (2010年比)※八重洲・京橋・日本橋
145% (2010年比)※

※ 三幸エステート(株)データより算出

低い空室率・安定した賃料収入・
さらなるトップラインの成長の源泉2024年度末時点
オフィス空室率
当社(首都圏・単体)**1.3%**⇔ マーケット(都心5区)※
3.9%オフィス賃貸収益
5年間で約**1.3倍**2024年度
4,666億円
⇔ 2019年度:3,602億円

※出典:三鬼商事(株)

商業施設&スポーツ・エンターテインメント

当社にしかできない、商業施設と
スポーツ・エンターテインメントとの連携

- リアル施設の魅力向上を通じた集客・売上増
- 感動のある街づくり

物流施設（ロジスティクス）

競争優位性の高いハード(立地・スペック)
×ソフト(サービス)による魅力的な物件群強固な顧客基盤を活かした荷主への直営業/
物流企業との強いリレーション

高い競争力

街づくり型施設
マーケット比
1.3倍の賃料での
成約事例※1空室率(築1年以内)
(2025年3月時点)
当社開発物件
2.2%
⇔ マーケット 11.1%※2

※1 MFLP・LOGIFRONT東京板橋・MFLP船橋・MFIP羽田等の事例

※2 出典:CBRE/2025.1Q 首都圏大型マルチテナント型物流施設空室率(築1年以上)

住宅（すまいとくらし）

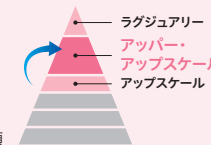
都心・高額マンション分譲の開発・販売力の強さ

高額マンション(2億円以上/戸)
市場シェア**5割超**(2024年度)

- 都心・高額物件が利益率の増加を牽引
- 2024年度の国内住宅分譲利益率は
過去最高となる**23.3%**となり、2025年度はこれを更新予定

ホテル・リゾート

ブランドポジションの変化(三井ガーデンホテル)

アッパー・アップスケールへ
ブランド認知が向上

※Smith Travel Research社が定義するホテルクラス分類

インバウンド需要の吸収

インバウンド宿泊比率(東京)

60%台(2018年度)→約**80%**(2024年度)

高いADR成長率

2024年度+約**5,000**円弱(2023年度比)金額は過去最高を更新 **P.99**

⇔ホテル系REIT(ADR)+約2,000~3,000円程度※

※2024年1月~12月の暦年ベース

4施設がミシュランガイド国内最高評価 **P.98**

CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

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。

● スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり P100-101

- 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

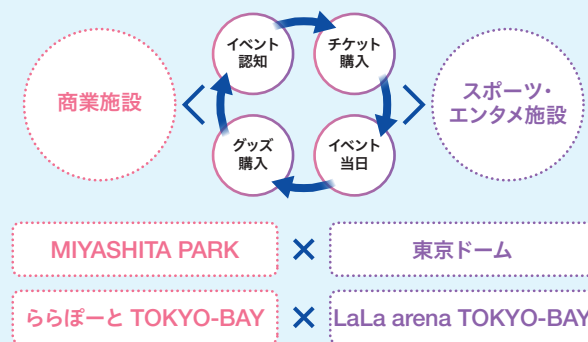
- スポーツやコンサート等、幅広いジャンルでの営業力、ブックイング調整力
- 数千人～数万人規模のイベントの現場オペレーションのマネジメント能力
- 自主興行イベント企画・運営能力
- 直営レジャー施設の企画能力



強みを活かした開発事例：新秩父宮ラグビー場

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。



これまでの実績

● スポーツ・エンターテインメントを活かした街づくり

2024年5月開業のLaLa arena TOKYO-BAYに続き、新たに収容人数1万人規模の大型多目的アリーナ「(仮称)名古屋アリーナ」を2028年初頭に開業予定。スポーツ・エンターテインメントを活かした「感動」のある街づくりをさらに加速していきます。  P101



(仮称)名古屋アリーナ

● 賃貸ラボ&オフィス事業の拡大

欧州一のライフサイエンスマーケットを誇る英国初の賃貸ラボ&オフィス事業として、世界的な図書館の一つである大英図書館の複合再開発事業へ参画しました。三井不動産グループがこれまで国内外で培ってきたノウハウを最大限活かしながら、英国でのフラッグシップ事業となる本事業を推進します。賃貸ラボ&オフィス事業は、計画中含め、国内10棟、海外6棟、計16棟規模になり、今後の投資予定を含めると累計投資額5,000億円超となりました。



(仮称)大英図書館再開発計画

● 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

2024年7月に日野市におけるデータセンター計画を公表。今後の投資予定も含めて足元で7物件、投資総額は約3,000億円と、テナントまで決まっている開発計画規模としては国内最大規模のデータセンター事業者と自負しております。



MFIP印西II

● 賃貸ラボ&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

三井リンクラボ
新木場2

● 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。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

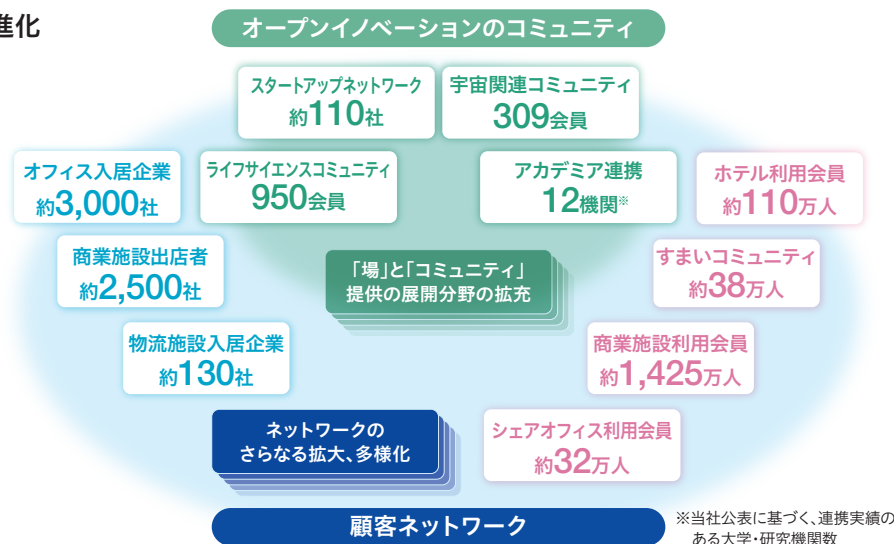
サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

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。

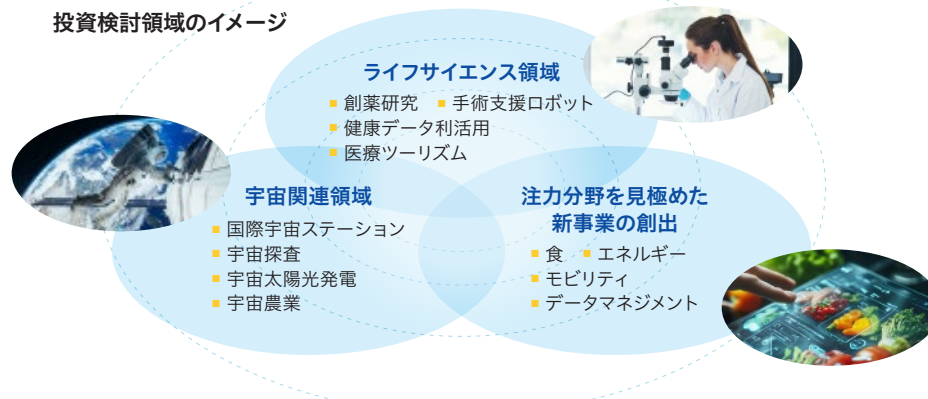
●プラットフォームとしての深化と進化

- 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て、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。



●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。



●組織の新設「イノベーション推進本部」

- 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※ 4,000億円以上

▶ スタートアップ出資枠※ 1,000億円以上

※ 2030年度まで

これまでの実績

●ライフサイエンス分野における取り組みの推進

当社が設立に携わったライフサイエンスコミュニティである一般社団法人「LINK-J」は、2025年2月時点で会員数が950まで拡大し、2024年は1,151回のイベントを開催しました。このような活動を通じて、賃貸ラボのニーズを把握し、当社の賃貸ラボ&オフィス事業も着実に拡大しています。



●宇宙ビジネス業界における「場」と「コミュニティ」の提供

2023年4月に産官学有志とともに立ち上げた宇宙ビジネス共創プラットフォーム、一般社団法人「cross U」は、設立から約2年間で会員数が309まで拡大し、2024年は311回のイベントを開催しました。



●半導体産業を活性化させるオープンプラットフォームの設立

国家戦略の中核として位置付けられている半導体産業において重要な課題となっている「共創の場」の形成に対して、当社は半導体産業のイノベーションを支援するオープンプラットフォーム、一般社団法人「RISE-A」を設立しました。「産業デベロッパー」として培った知見やノウハウを活かし、新規事業や協業の機会を提供するとともに、国内外の有力研究機関などと連携。業界や分野を超えた集積・交流・成長を促進し、半導体産業の活性化と持続可能な社会の実現を目指します。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

特集

過去 現在 将来 における「日本橋」の価値向上の取り組み

「日本橋再生計画」のはじまり

三井不動産創業の地・日本橋は、江戸時代、五街道の起点・水陸の要所として日本全国からあらゆる人・もの・ことが集まる「日本の中心」でした。その後、明治維新を経て東京の都市構造も大きく変わり、1990年代後半には金融・商業で栄えた日本橋は勢いを失っていきました。そのような状況下で、文化・経済・商業の発信地として栄えた当時の賑わいを取り戻そうと、三井不動産を中心として、官・民・地域が一体となり、「日本橋再生計画」がスタートしました。



※ 日本橋の街づくりの歴史はこちら
<https://www.mitsui-fudosan.co.jp/business/development/nihonbashi/>

価値向上の取り組み1 「日本橋再生計画」

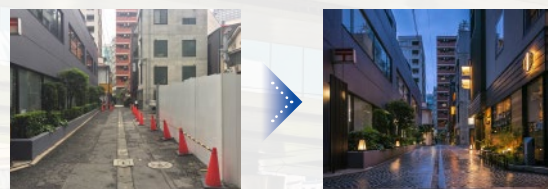
2004年竣工のCOREDO日本橋を皮切りに、日本橋周辺エリアの開発を推進するとともに、地域とのイベント開催や路地の再生などを行うことで、平日昼夜を問わず、多くの人で賑わうウェルビーイングな街としてエリア全体の価値向上に貢献してきました。



■ 現在の日本橋 賑わいの様子



■ 路地の再生



価値向上の取り組み2 環境との共生

日本橋において、自然と人・地域を一体で「環境」と捉え、街づくりを通じて、持続可能で豊かな「環境」づくりを行っています。 ※ 詳細は、街づくりにおける環境との共生宣言「& EARTH for Nature」(P.62-64)をご覧ください。

① 日本橋の街づくりとともに、緑の「量」が年々増加

日本橋エリアの代表6物件において、開発前(1997年)と比較した緑の“量”は4.4倍に増加し、緑地面積拡大に貢献しています。また、個別物件でみても、緑地面積の増加率は物件ごとの開発前と比較して、約2.7倍～最大15.1倍となりました。

開発前と比較した緑の“量”：日本橋エリア6物件で4.4倍に増加

■ 日本橋三井タワー	5.59倍	■ 室町東三井ビル(コレド室町1)	2.84倍	■ 室町ちばざん三井ビル(コレド室町3)	2.68倍
■ 日本橋室町三井タワー	4.48倍	■ 室町古河三井ビル(コレド室町2)	15.12倍	■ 福德神社・福德の森	4.49倍

② 福德神社の社殿再建

2014年10月に再開発を通じて社殿が再建され、2016年9月には1,000m²超の敷地の中央を広場とした福德の森が完成しました。神社地下の防災倉庫には3日間・1,800人分の水・食料を保管し、災害時の帰宅困難者の一時滞在施設としても機能します。



ビル屋上に残された社殿(当時)



再建後の社殿(現在)

③ 舟運機能の活性化

中央区が2011年に日本橋船着き場を整備以降、舟運観光が本格化しています。かつて水陸交通の要衝であった日本橋を舟運を軸に「水都東京」の拠点として再生し、広大な親水空間の創出や舟運ネットワークの構築などを行っています。



日本橋船着場から出航するクルーズ船



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

価値向上の取り組み3 ソフトサービス・イベント・新産業創造

～「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」の創出×「産業デベロッパー」の推進～

三井不動産は再開発によって街の価値をさらに高めていくだけでなく、「おせっかいな大家」として、企業の経営課題である産業創造や人的資本経営に資するさまざまな取り組みを行うことで、「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」を創出しています。さらに不動産開発にとどまらず、産業の成長を支える「場とコミュニティの提供」を軸に、ライフサイエンスや宇宙、半導体などの新産業創造に貢献し、当社のありたい姿である「産業デベロッパー」の実現を目指していきます。

●企業の経営課題に資するさまざまな取り組み(ソフトサービス・イベント)

人的資本経営

- 健康経営やDE&I、女性活躍推進に資するイベントの実施(&well)
- 出社が楽しみになる施策(スポーツフェスなど)

産業創造・
本業支援

- コミュニティ(LINK-J、cross U、RISE-A)の紹介、集積エリアへの移転アレンジ
- イベントを通じた企業同士の交流促進
- テナント商品やサービスのマーケティング、実証実験等の場の提供

●日本橋における「産業デベロッパー」の取り組み

ライフ
サイエンス領域

■会員数 **950**
(2025年2月末時点)

■2024年
年間イベント数 **1,151**回



■ライフサイエンスビル数(日本橋エリア) **12**棟

■ライフサイエンス系
当社テナント数(東京・大阪) **228**社(2025年3月末時点)

2016年、アカデミア有志とともに一般社団法人「LINK-J」を設立。「コミュニティの構築」「場の整備」「資金の提供」を通じて、ライフサイエンス領域におけるイノベーション創出を支援し、日本橋を中心に新たな需要の創造を目指します。

※ 詳細はこちら / <https://www.nihonbashi-lifescience.jp/>

宇宙領域



■会員数 **309**
(2025年5月末時点)

■2024年
年間イベント数 **311**回



■日本橋で2つの
宇宙ビジネス拠点を運営

2023年4月から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「cross U」が本格稼働。日本橋で2つの宇宙ビジネス拠点を運営、宇宙ビジネス関連のプレーヤーに「場」と「コミュニティ」を提供しています。

※ 詳細はこちら / <https://www.x-nihonbashi.com/>

半導体領域

2025年7月、半導体関連の有志とともに半導体産業を活性化させるオープンプラットフォーム、一般社団法人「RISE-A」設立を公表。同年10月には、日本橋にて共創拠点「RISE GATE NIHONBASHI」を開設予定です。

※ 詳細はこちら / <https://www.rise-a.jp/>



価値向上の取り組み成果

●選ばれ続けるオフィス立地としての「日本橋」

「2024年 東京23区オフィスニーズに関する調査」(森ビル株式会社)によれば、東京23区内に本社が所在する企業約10,000社に対するニーズを調査した結果、「新規賃借する場合の希望エリア」として、2010年時点では日本橋が第4位だったものの、2019年以降は6年連続で第1位を獲得。

■2010年 **4**位

■2019年以降 **6年連続第1**位

●日本橋周辺における募集賃料※の向上

エリア別の募集賃料データによると、COREDO室町1が開業した2010年以降、当社の街づくりも寄与し、街の価値が向上。結果的に、日本橋周辺のオフィスビルの募集賃料も大幅に上昇しています。

■日本橋・八重洲エリア募集賃料の推移



■八重洲・京橋・日本橋 **2010年比 145%**

■日本橋本町・室町 **2010年比 174%**

※ 三幸エステート(株)データより作成。1フロア200坪以上の大規模ビルの共益費込募集賃料



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」…特集

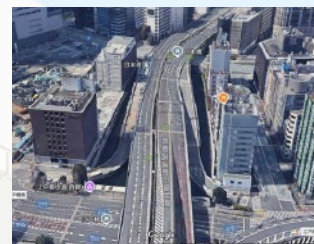
日本橋リバーウォークにおける取り組みによって日本橋周辺はさらなる発展へ

日本橋リバーウォークは、親水空間と川沿い歩行者ネットワークを中心に下記5つの再開発区域とその周辺一帯を指すエリア名称です。このエリアでは、首都高速道路日本橋区間の地下化事業と5つの再開発事業が互いに連携し、空と川に開かれた街づくりを、国・東京都・中央・首都高・再開発事業者をはじめとする民間事業者、そして地域一体で進めています。 ※ 詳細はこちら / <https://www.nihonbashiriverwalk.jp/>

■敷地面積(5街区合計) 約**2**万坪
■延床面積(5街区合計) 約**37**万坪



●幅約100m・長さ約1,200mにわたる親水空間の創出



※ Google Earth Data SIO, NOAA, U.S.Navy, NGA, GEBCO Landsat / Copernicus Airbus IBCAO ©Google



●2040年頃の高架撤去（首都高速道路日本橋区間の地下化）



	 当社参画	 当社参画	 当社参画	 当社参画	 当社参画
	満床 日本橋一丁目中地区	日本橋一丁目1・2番地区	日本橋室町一丁目地区	日本橋一丁目東地区	八重洲一丁目北地区
竣工予定	2026年	2031年度以降	2031年度以降	2031年度以降	2029年度以降
参画デベロッパー	三井不動産株式会社 野村不動産株式会社	三井不動産株式会社	三井不動産株式会社	三井不動産株式会社 東急不動産株式会社 日鉄興和不動産株式会社	東京建物株式会社 東京ガス不動産株式会社

※ 本ページ内で使用しているパースおよびCGはすべてイメージであり、実際の計画詳細を説明するものではありません。

そして、未来へ

過去・現在・将来における日本橋周辺でのウェルビーイングな街づくり推進

社会的価値

官・民・地域が一体で取り組む
「日本橋」エリアの魅力向上
(さらに「行きたくなる街」へ)

経済的価値

「日本橋」エリアへの
来街需要拡大によって
「行きたくなるオフィス」を含む
多様な当社アセットでの収益力向上

社会的価値

経済的価値

次の街づくり推進につながっていく

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

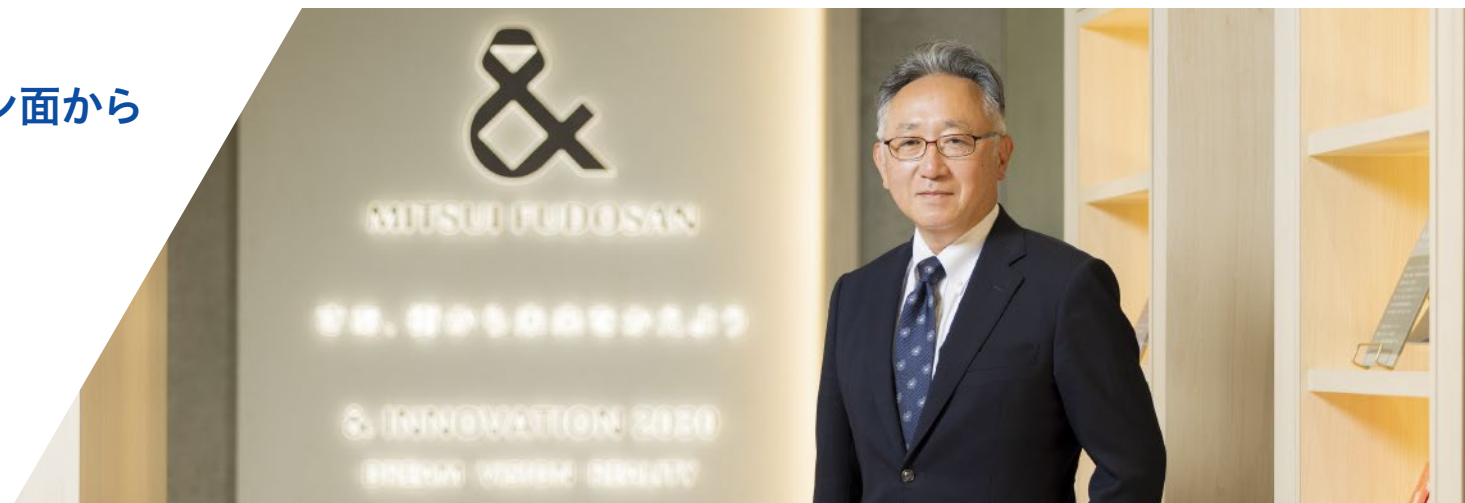
グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

CFOメッセージ

EPS成長・ROE向上に
財務運営・キャッシュアロケーション面から
貢献するとともに、
投資家の皆様との対話を通じて
企業価値と株価の向上に努めます。

常務執行役員

藤岡 千春



2025年3月期業績および今後の業績見通し

私がCFOとしてその議論と策定に携わった、当社の新たな長期経営方針「& 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年度のありたい姿と、ありたい姿に向けた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をお示しさせていただいております。初年度となる2025年3月期（以下「2024年度」）の実績および2年目となる2026年3月期（以下「2025年度」）の業績予想は、2026年度の各数値目標に向けて、皆様に順調な進捗がお示しできているものと考えております。

2024年度の実績といたしましては、売上高、営業利益、「& INNOVATION 2030」において新設した利益指標である事業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益（以下「純利益」）のいずれも業績予想を上回り、過去最高を更新しております。

そして、株主還元については、「& INNOVATION 2030」において強化した還元方針（総還元性向50％以上、配当性向35％程度）に基づき、450億円の自己株式の取得を行うこととし、また、年間配当の期初予想30円/株から31円/株への増配（前年度分割後基準※から+3円/株の増配）を決定した結果、純利益2,487億円に対する総還元性向は52.7％となりました。

※ 当社は、個人投資家をはじめとする投資家の皆様がより投資しやすい環境を整えるとともに、株式の流動性の向上と投資家層の拡大を目的に、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しております。

また、2025年度の業績予想においては、好調な国内住宅分譲や施設営業・マネジメントセグメントにおけるさらなる収益・利益の伸長を織り込み、売上高、営業利益、事業利益、純利益は、いずれも過去最高を更新する見込みです。事業利益は、対前年度比263億円増の4,250億円を、そして、純利益は対前年度比112億円増の2,600億円を見込んでおります。

■「& INNOVATION 2030」2026年度目標に対する進捗状況

2024年度実績	2025年度予想	2026年度目標
成長性指標：EPS成長率※1		
+13.7%/年 (EPS:89.3円)	約+9.6%/年・CAGR (EPS:約94円※2)	+8%/年以上・CAGR
効率性指標：ROE		
8.0%	8%台前半※2	8.5%以上
PL：事業利益		
3,986億円	4,250億円	4,400億円以上
PL：当期純利益		
2,487億円	2,600億円	2,700億円以上

※1 2023年度業績予想EPS:78.5円を起点とする

※2 一定の仮定を前提に算出



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」… CFOメッセージ

成長性に関する指標であるEPS成長率については、「株主還元の原資」となる「純利益」の成長を「1株当たりの価値」として顕す重要なKPIとして、2023年度の予想純利益2,200億円ベースでのEPS78.5円を起点として、2024年度から2026年度までの3年間のCAGRで+8%/年以上の成長という目標を掲げております。これに対し、2024年度のEPSの実績は89.3円と+13.7%/年の成長となりました。

さらに、2025年度の予想純利益2,600億円を前提としたEPSは、約94円を見込んでおりますので、2024年度から2025年度の2年間のCAGRで+9.6%/年の成長が見込まれ、こちらも目標に対して順調に進捗しております。

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、成長性・効率性指標の目標達成に向けて取り組んでおりますが、私はCFOとして、引き続き、特に財務運営・キャッシュアロケーションの側面から全社の取り組みを支えてまいります。

「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

当社では、どのようにキャッシュを創出するのか、また、その創出したキャッシュの使途をどうするのか、財務運営についてどう考えているのかなどを投資家の皆様にご理解いただき、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くため、「& INNOVATION 2030」において、2024年度から2026年度の3年間のキャッシュアロケーション計画をお示ししています。

初年度となる2024年度の1年間の実績は、キャッシュイン・キャッシュアウトともに約1.1兆円と計画に対し1/3の進捗、キャッシュイン・キャッシュアウト内のそれぞれの内訳についても概ね1/3と順調に進捗いたしました。

基礎営業キャッシュ・フローについて

当社の本業としてのキャッシュ創出力の拡大をより明確にお示しすることを企図して設定したものが、「基礎営業キャッシュ・フロー」となりますが、2024年度の1年間の実績は、約4,900億円となりました。これは、「& INNOVATION 2030」策定時に議論のベースとした2022年度の実績(3,707億円)と比べて、各セグメントの営業利益・事業利益が伸長するなどし、約1.3倍の実績となりました。

資産回収について

また、「資産回収」については、資産回転を加速する方針により、過去3年間(2021～2023年度)の回収額に比べて1.4倍に相当する規模である3年間で2兆円程度の計画に対し、2024年度は販売用不動産だけでなく、固定資産や投資有価証券の売却も含めた回収が進み、1年間の実績は約6,100億円と約3割の進捗となりました。

キャッシュアウト・資本配分について

2024年度は、基礎営業キャッシュ・フローと資産回収による合計約1.1兆円のキャッシュをもとに、キャッシュアロケーション計画策定時の方針のとおり、借り入れの増加を抑制しながら、つまり、新規の借り入れや増資に頼らず、成長投資・戦略的資金・株主還元への適正な資本配分を行いました。なかでも、「成長投資」については、「& INNOVATION 2030」策定時には予定していなかった、優良な投資案件の獲得も含め順調に進捗いたしております。東京都・府中市における大型の商業施設計画や、アメリカ・ボストンにおける賃貸ラボ&オフィス事業「Innovation Square Phase III」、オーストラリア・シドニーのCBDエリアに位置するオフィス事業「55Pitt

Street」、イギリス・ロンドンにおける賃貸ラボ&オフィス事業「(仮称) 大英図書館再開発計画」などがその代表例です。新たな事業機会の獲得にあたっては、これまでアセット種別ごとのNOI利回り等を投資基準としてきましたが、海外での事業機会が増えている足元の状況や、国内でも金利上昇が始まった事業環境等を踏まえ、あらためてエリアやアセット種別ごとに、投資基準に関する議論を開始しています。引き続き、「成長なくして還元なし」、「成長は効率的であるべき」という考え方、すなわち「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の進捗を、キャッシュアロケーションを通して、投資家の皆様にお示ししてまいります。

■ 2024～2026年度のキャッシュアロケーション計画と2024年度進捗

項目		3カ年想定 (2024年度～2026年度)	2024年度実績 (進捗)
キャッシュ イン	資産回収	2兆円程度	約6,100億円(約3割)
	基礎営業 キャッシュ・フロー	1兆円程度	約4,900億円(約5割)
キャッシュ アウト	成長投資	2兆円程度	約9,300億円(約4割)
	戦略的資金	0.6兆円程度	
	株主還元	0.4兆円程度	約1,300億円(約3割)

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

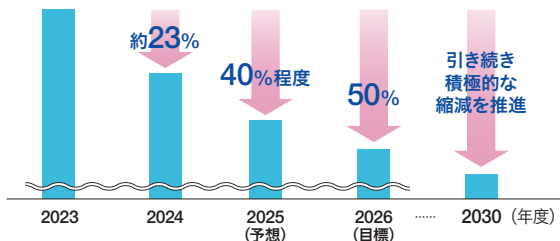
BSコントロールと健全な財務体質の維持

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。2024年度末の当社のバランスシートは、直近の為替変動による影響もあり、資産総額は約9.8兆円、有利子負債は約4.4兆円となっております。「& 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、中長期的なバランスシートコントロールを推進することとしています。為替の変動要素はございますが、引き続き、固定資産・販売用不動産について聖域なく売却していくだけでなく、投資有価証券もトータルで捉えた資産回転により、ポートフォリオの強靱化・効率性の向上に取り組んでまいります。

なお、投資有価証券のうち政策保有株式については、「& INNOVATION 2030」において、2024年度から2026年度の3年間で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しておりますが、2024年度においては約23%縮減、2025年度は累計で約40%縮減見込みと、早いペースでの縮減が実現できる見込みです。

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・積極的に売却」することとしており、引き続き、時機を捉えた売却を推進してまいります。

■ 政策保有株式の縮減状況と目標



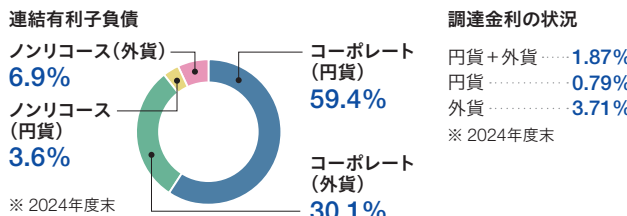
加えて、国内では金利上昇が始まり、海外では利下げは開始されたものの想定以上に高金利状態が継続している昨今の状況を考えると、当社の安定的な事業継続のためには、引き続き健全な財務基盤を維持・構築するとともに、純金利負担を抑制していくことが一層重要になっていると認識しております。「& INNOVATION 2030」においては、主要格付け機関におけるA格の維持が可能となるよう、D/Eレシオは1.2～1.5倍程度にコントロールする方針を掲げておりますが、これに対し、2024年度のD/Eレシオは1.40倍で着落し、2025年度は1.4倍台前半を見込むなど、目標の範囲内で推移しております。引き続き、適正な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

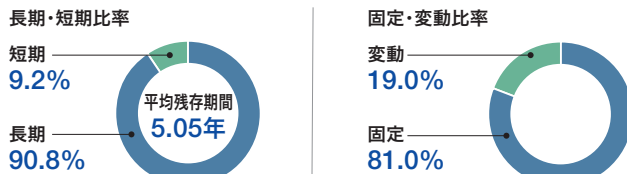
格付機関	長期	短期	アウトルック
ムーディーズ	A3	P-2	安定的
スタンダード&プアーズ	A-	A-2	安定的
フィッチ・レーティングス	A	—	安定的
格付投資情報センター	AA-	a-1+	安定的
日本格付研究所	AA	J-1+	安定的

※ 2025年8月5日時点

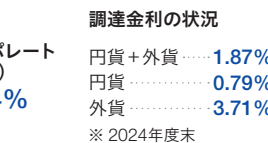
■ 資金調達・格付けの状況



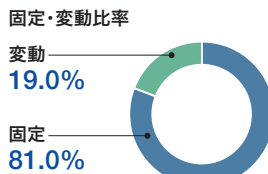
※ 2024年度末



※ ノンリコースを除く2024年度末



※ 2024年度末



※ ノンリコースを除く2024年度末

また、昨今の国内外の金利の状況を踏まえ、純金利負担の見込みや調達方針について、投資家の皆様からお問い合わせいただく機会が増えておりますが、当社では、物件開発期間中における金融マーケット変動等のリスク低減に向け、国内の利上げによる影響が軽微に抑えられるよう、戦略的に、円貨借入の90%程度を長期・固定化しております。

そして、2024年度の純金利負担は、期初の見込みに比して、円安による増加影響がありましたが、調達先・調達方法の厳選や、為替リスクを踏まえつつも円とドルの金利差を活用した調達を行う等、金利削減策を講じて対応した結果、期初の業績予想（790億円）どおりの水準で着落（793億円）させることができております。

2025年度の金利については、国内では徐々に上昇を、米国においては年度内での利下げは見込むものの、当面は高金利状態が継続すると見込んでおります。引き続き、さまざまな金利削減策の効果も折り込み、純金利負担は、2024年度実績と同程度の800億円になることを見込んでおります。

本年5月には、トランプ政権の通商・関税政策が世界経済に与える影響について見通しが立てづらく不安定なマーケット環境下ではありましたが、円とドルの金利差を活用した調達の一環として、国内での5年債・10年債 合計1,000億円のグリーンボンドを調達し、アメリカ・ニューヨークの50 Hudson Yardsのリファイナンス資金に充当するなど、2025年度も順調な財務運営のスタートを切れていると感じております。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ますが、CFOの重要な責務の一つとして、引き続き、借入年限・借入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。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な向上による企業価値・株価の向上

ROEについては、投資家の皆様からお預かりした「資本」の活用を通じて利益成長を実現する際の「効率性」を顕わす重要なKPIである一方、その水準について未だに課題がある状態という認識のもと、「& INNOVATION 2030」において、「2026年度にROE8.5%以上、2030年度前後にROE10%以上」という定量目標を設定しております。この目標に向けて、2024年度は、期初業績予想において7%台中盤と申し上げていたところ、純利益が伸長することで8.0%の着落となり、また、2025年度は8%台前半の見込みと着実に向上の歩みを積み重ねております。

ROEの向上に向けては、分子となる「利益の拡大」、分母となる「自己資本のコントロール」の分子・分母双方の取り組みが重要です。分子の状況につきましては、「& INNOVATION 2030」で掲げた、マーケットからのデカップリング、つまり、付加価値を価格に反映する意識改革が進み、「賃貸」「分譲」「マネジメント」「施設営業」の主要4セグメントのそれぞれにおいて、2024年度の事業利益が過去最高を更新する成果を挙げております。特に、「マネジメント」「施設営業」においては、セグメント別の2026年度目標を2024年度にすでに前倒しで達成しております。加えて、投資有価証券の売却も進捗することで、2026年度の「事業利益：4,400億円以上、純利益：2,700億円以上」の目標に着実に近づいてきております。

分母である自己資本につきましては、従前の総還元性向「45%程度」から「50%以上」に拡充した「& INNOVATION 2030」の新たな還元方針に基づき、自己株式の取得を決定するなどにより、積み上がりをコントロールしております。

また、本年、取締役および執行役員等の報酬の一部をEPSやROEと連動させる取り組みも開始しました。CFOである私自身も含め、経営陣がEPS成長やROE目標にコミットす

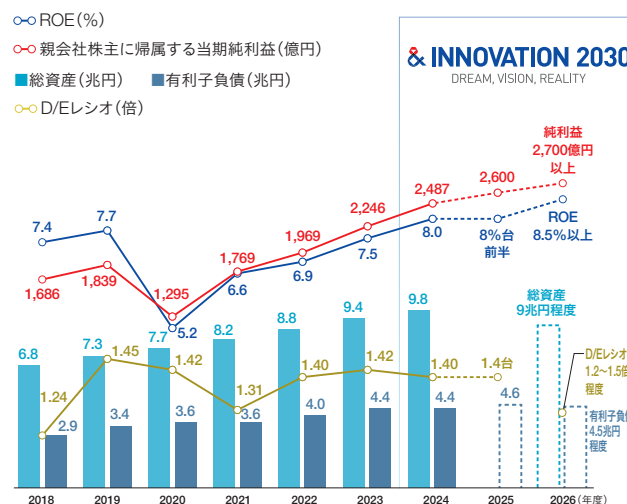
ることで、さらなる企業価値と株価の向上を目指してまいります。  P.85

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を用いると、足元での多少の上下はあるものの、昨年来の金利上昇に伴い、計算上の資本コストは上昇しているものと認識しています。一方で、当社の業績の安定性やリスクに対する耐性の強さに鑑みると、機械的な計算よりも実際の資本コストは低いと考えております。

いずれにしてもCFOとしては、企業価値や株価の向上のためには、ROEを向上させること、そして、ROEと株主資本コストのエクイティスプレッドを拡大させていくことが重要だと考えております。

引き続き「& INNOVATION 2030」に掲げたROEをはじめとする各定量目標の達成・向上に全力を傾けるとともに、IR対話の積極化等を通じて資本コストの低減に向けてしっかりと取り組んでまいります。

■純利益・ROE・総資産・負債の状況と今後の見通し



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、投資家の皆様の当社に対する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。

2023年度に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・経営メンバーにフィードバックし、経営の議論につなげ、「& INNOVATION 2030」にも反映させてまいりました。

とりわけ2024年度は、「& INNOVATION 2030」の内容を投資家の皆様にご理解いただくべく、私がCFOとして先頭に立って説明・対話を重ねる1年となり、2023年度に約50件あった私が参加した投資家の皆様との面談回数は、2024年度には約85件と大幅に増加いたしました。また、個人投資家向け説明会の実施や個人投資家向け情報提供オンライン媒体を通じた企業情報の発信など、個人投資家の皆様に向けた取り組みも強化しております。今後も、特に、当社の社会的価値と経済的価値の創出に向けて、競争優位性や差別化戦略、ESG推進への取り組み、資産ポートフォリオの強靭さ、将来における業績の安定性・継続性などについて発信を強化してまいります。

今年は私のCFOとして3年目の年になりますが、引き続き、「& INNOVATION 2030」で掲げた「成長・効率・還元」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。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

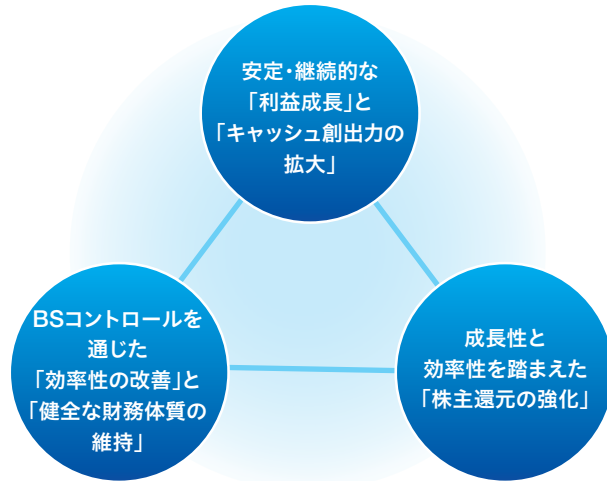
社外取締役座談会

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

財務戦略 (2024年4月策定)

「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

詳しくはこちら

「主な定量目標に対する進捗状況」も合わせてご覧ください。 P.31-32

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。

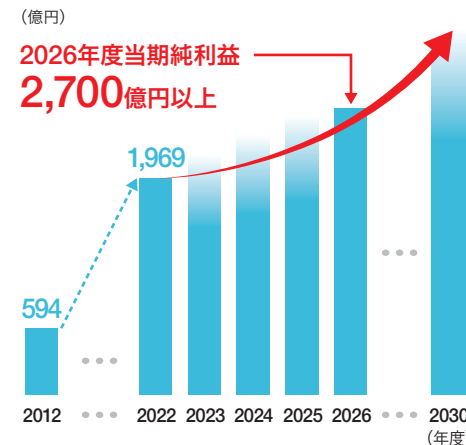
高い利益成長

■ セグメント別事業利益

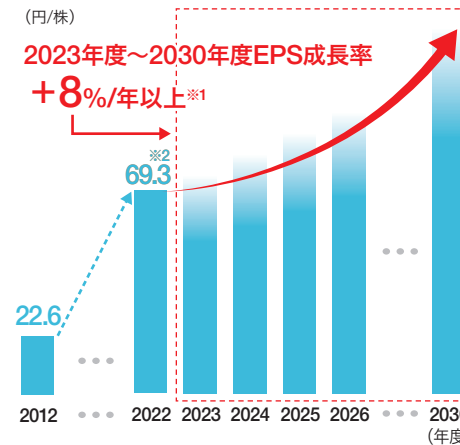
	賃貸	分譲	マネジメント	施設営業	事業利益※
2022年度	約1,500億円	約1,530億円	約630億円	約△40億円	約3,130億円
2026年度	1,800億円程度	2,100億円程度	700億円程度	300億円程度	4,400億円以上

※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

■ 親会社株主に帰属する当期純利益の推移



■ 1株当たり純利益 (EPS) の推移



※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。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

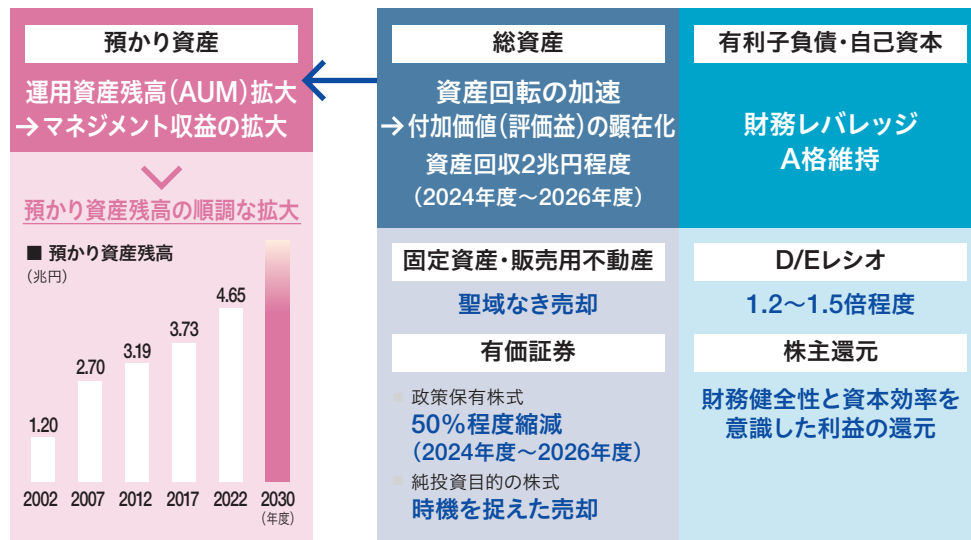
DX戦略

サステナビリティ戦略

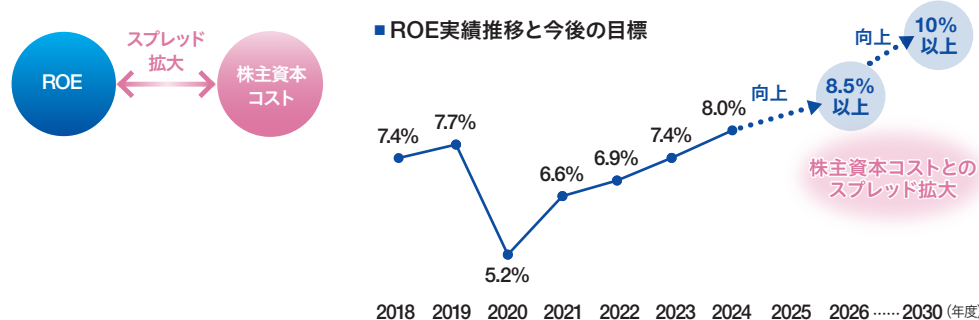
社外取締役座談会

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。

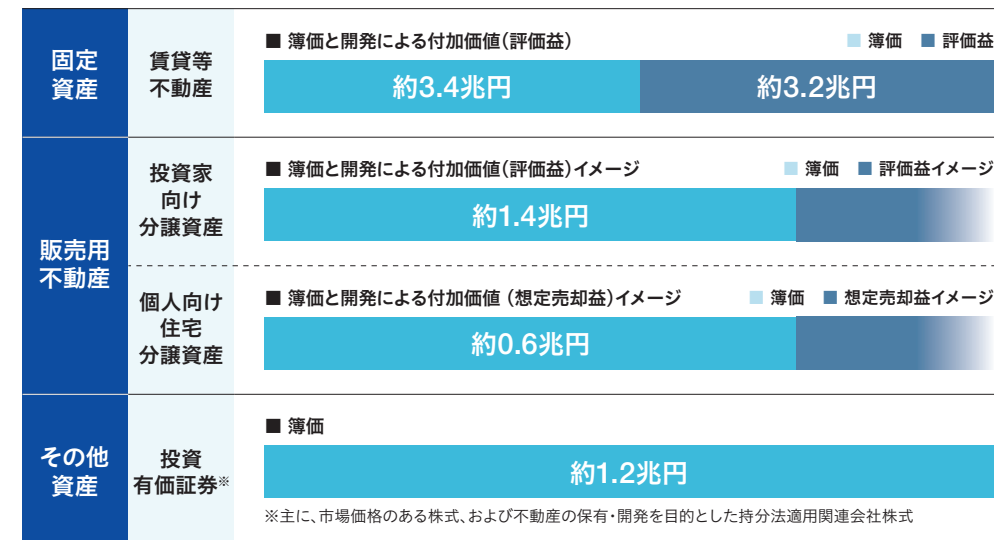


ROEとのスプレッド拡大



3. 付加価値の顕在化(売却益)

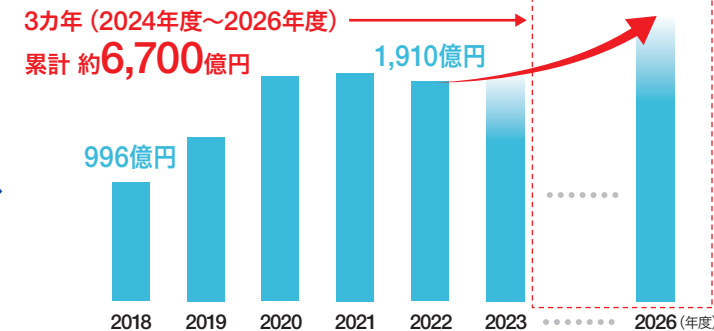
- さらなる成長と効率性の改善に向けて、ポートフォリオを強靱化。
- 固定資産、販売用不動産、有価証券(政策保有株式・純投資目的の株式を含む)をトータルで捉え、資産入れ替えを加速。継続的に付加価値を顕在化。



数値は2022年度末時点

付加価値
顕在化

- 固定資産・販売用不動産・有価証券の売却益の推移(億円)



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

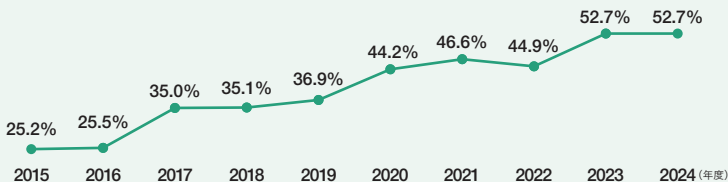
社外取締役座談会

4. 株主還元の強化

還元強化
安定・継続的な株主還元

→ 総還元性向 毎期 50%以上

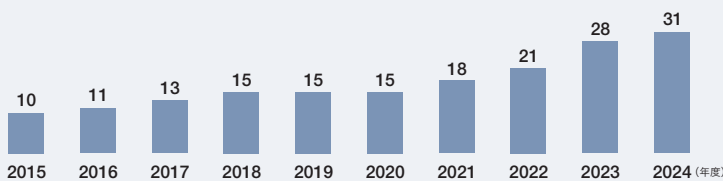
総還元性向
(%)



配当強化
持続的な利益成長と連動した増配

→ 配当性向 毎期 35%程度、累進配当導入

1株当たり配当金※
(円)



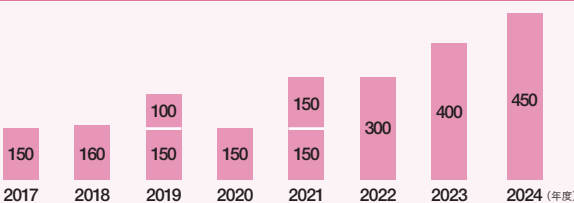
配当性向 (%)



1株当たり価値の成長・向上

→ 機動的・継続的な自己株式の取得

自己株式の取得
(億円)



8年連続 機動的・継続的に自己株式の取得を実行

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

3カ年（2024年度～2026年度）

資産回収：2兆円程度

ポートフォリオ強靱化

加速

基礎営業CF：1兆円程度

最大化

安定・継続

成長投資：2兆円程度

戦略的資金：0.6兆円程度

株主還元：0.4兆円程度

コア事業への成長投資

戦略的資金の設定

総還元性向 毎期50%以上

コア事業への成長投資

資産ポートフォリオの強靱化・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・高額・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



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

3 戦略を支えるインフラ

- 48 人材戦略
- 56 DX戦略
- 59 サステナビリティ戦略
- 62 街づくりにおける環境との共生宣言 & EARTH for Nature
- 65 有識者×社外取締役対談
- 69 社外取締役座談会
- 73 新任社外取締役メッセージ
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 86 リスクマネジメント
- 88 コンプライアンス



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

人材戦略

取締役メッセージ

さまざまな挑戦を通じ、
社員一人ひとりが「光る個」へ。
「光る個」の力を結集させ、
当社グループの強みである
「チーム力」発揮へ。

取締役
専務執行役員(人事担当)

徳田 誠



三井不動産グループは、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てきました。私も「正しい志のもとに、志を同じくする人が集まり、チームとして総和以上の力を発揮して道を切り開く」、それこそが当社の最大の強みだと考えます。

私自身、担当時代にチームの一員として奔走し、日本初のREIT立ち上げに貢献できた経験や、グループ長時代にリーマンショックの影響でさまざまなプロジェクトが膠着した局面で、チームで知恵を出し合い、交渉・調整の末にプロジェクトを推進した経験など、「チーム力」で大きな挑戦や困難を乗り越え、道を切り開いた経験が強く記憶に残っています。「チーム力」発揮のためには、一人ひとりが知識・能力を磨き、「光る個」になる必要があります。さまざまな挑戦を通して個を磨き、「光る個」がチームとなった時、イノベーションや付加価値創出が実現できると考えます。

三井不動産グループは長期経営方針における「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」としています。そして、「ありたい姿」の実現を支える人材像を「多様な視点・キャリアを持ち、モチベーション高く、イノベーション・付加価値の創出に挑戦する人材」とし、「そうした人材がOne Teamとなり、多様な価値観・能力を結集させて、チームとしてのさらなる付加価値創出を実現する組織」を目指しています。

この人材・組織像の実現に向け、当社は3つのことに取り組みます。1つ目は「価値創造の源泉である『人材力』の底上げ」。社員一人ひとりに向き合うタレントマネジメント、新たな知見と気づきに向けた教育投資を強化し、社員の付加価値創出力を高めます。また、現状の高い従業員エンゲージメントをさらに強化し、パフォーマンス向上につなげます。2つ目は「イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得」です。さまざまな分野・異業種からの人材を積極的に採用、活躍を支援しています。また、テクノロジー・グローバル人材の獲得や育成を強化しています。多様な視点や専門性を持つ人材を獲得し、イノベーション創出を加速させます。

3つ目は「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」です。社員の力を結集し、付加価値を生み出す組織となるために「徹底的な顧客志向」「個よりもチームの成果を重要視」等の三井不動産グループの価値観の浸透や、研修等でのグループ内交流・連携、従業員還元の拡充等にグループ一体で取り組んでいます。また、多様な人材の活躍を支えるため、健康経営や女性活躍推進等のD&Iをグループ一体で推進しています。例えば、育児・介護を含め多様なライフスタイルや価値観を尊重し合い、長く働き続けられる環境整備や、自律的なキャリア形成支援、組織の意識改革を重視し取り組んでいます。これらの取り組みの成果や現状を、人事部員と全社員との面談やエンゲージメントサーベイの毎年実施等で、定量・定性両面で把握し、人材戦略と施策を進化させていきます。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

三井不動産グループ人材戦略の全体像

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」という三井不動産グループの「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。そして「ありたい姿」実現のための人材・組織像を掲げ、さまざまな取り組みを行っています。

& INNOVATION 2030
DREAM, VISION, REALITY

戦略を支えるインフラ

人材

DX

ESG

「ありたい姿」の実現を支える人材・組織像

多様な視点・キャリアを持ち、モチベーション高く、イノベーション・付加価値の創出に挑戦する**人材**

① 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
向き合う
タレントマネジメント

新たな知見と
気づきに向けた
教育投資の強化

② イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得

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

さまざまな分野・
異業種からの採用と
インクルージョン

多様な価値観・能力を結集させて、
チームとしてのさらなる付加価値創出を実現する**組織**

③ 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

三井不動産グループの
価値観を組織全体に浸透

グループの力の結集

すべての従業員が
「自分らしさ」と「最大限の力」を
発揮できる組織環境の整備



イノベーションを育む研修施設「&MIND-学びの杜-」新設



海外大学院へのMBA留学



社長による「各部訪問」



三井不動産グループ合同研修

詳しくはこちら

<https://www.hrm.mitsuifudosan.co.jp/>



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

KPIと進捗状況(三井不動産単体)

①人材力の底上げ・②イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得

指標	達成時期	数値目標	2024年度
1人当たり研修時間※1	毎年	前年度実績水準	32.2時間 (前年度比 +3.8時間)
1人当たり研修投資額※2	毎年	前年度実績水準	13.4万円 (前年度比 +0.2万円)
育児休業取得者の復帰率	毎年	100%	100%
男性育児休業等取得率※3	毎年	100%	100%
有給休暇取得日数	毎年	年間14日	15.7日
従業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

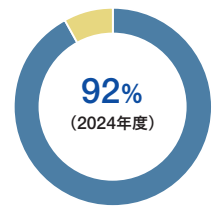
※3 分母は該当年度に配偶者が出産した男性社員の数、分子は該当年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇のいずれかを取得した男性社員の数。配偶者が出産した年度と、育児休業等を取得した年度が異なる男性労働者がいる場合、100%を超えることがあります

※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

●現状の高いエンゲージメントをさらに強化

当社は、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、全社員に向けて毎年エンゲージメントサーベイを実施しています。サーベイのなかで、「当社で働いていることを誇りに思う」という設問を、組織・仕事に対する自発的な貢献意欲や主体性を測る重要指標と位置付け、KPIに設定しています。本設問に肯定的回答をした割合は3年連続90%以上と、非常に高い水準となっています。また、会社へのエンゲージメントの高さは、離職率の低さにも表れていると考えられます。サーベイ結果は全体的に高水準ですが、相対的に肯定的な回答割合が低い項目としては「ワークライフバランス」「多様な人材の活躍」があります。この課題に対し、継続的な業務改革、相互にフォローする職場環境づくり等に取り組み、改善につなげています。

■重要指標「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



3年連続 90%以上

離職率(正社員) 1.31%

③多様な人材の活躍を支え、One Team型組織へ深化

指標	達成時期	数値目標	2024年度
女性管理職比率※1	2025年	10%	10.2%
	2030年	20%	
女性採用比率	毎年	40%	41.2%
障がい者雇用率※2	毎年	2.5%以上※3	2.74%
健康診断/人間ドック受診率	毎年	100%	100%

※1 翌年度4月1日時点の総合職掌における女性管理職比率

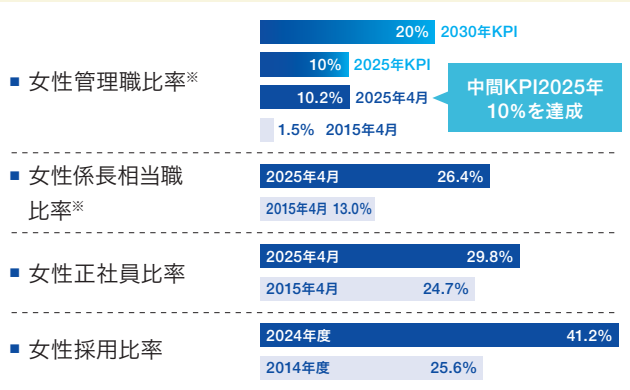
※2 当該年度6月1日の数字

※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

●意思決定層における女性比率の向上

女性管理職比率については、2025年4月10.2%と、KPIである2025年10%を達成しました。また、2025年度に初の女性社内取締役が誕生するなど、意思決定層における女性比率は高まっています。管理職手前層についても女性係長相当職比率が26.4%等、順調に獲得・育成しています。

女性活躍関連のKPIとパイプライン



初の女性社内取締役誕生

P.78



取締役 海藤 明子

※ 総合職掌における女性管理職、係長相当職比率



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

①価値創造の源泉である「人材力」の底上げ

個人のキャリアに向き合うタレントマネジメント

価値創造の源泉である人材力の底上げを実現するための基本的人材像の定義を、「能力や視野の幅・厚みを『岩盤』として備えつつ、自分の『得意な領域』を確立し、高度なプレーヤーとして高い付加価値を創出し組織成果に貢献する人材」としています。そうした人材が集まり、多様な価値観が融合し、互いを尊敬し合い、メンバーシップ型組織としてチームの推進力に繋げることで、さらなる付加価値を創出しています。

●4つの人材育成の機会

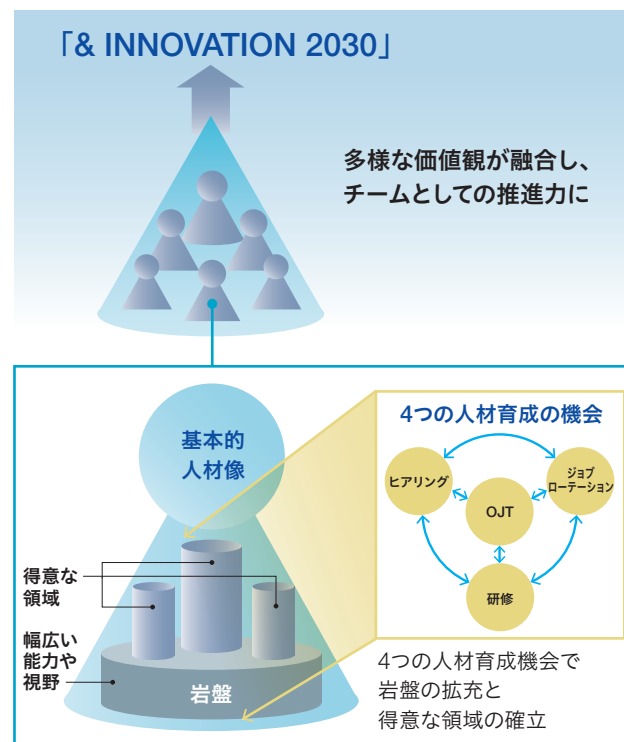
高度な専門性と幅広い視野を持つ社員がそれぞれの個性や能力を発揮するために、キャリアに応じた「4つの人材育成の機会」の組み合わせによって、一人ひとりの能力伸長を図ることを人材育成の基本方針としています。

当社はOJTを人材育成の基本としつつ、配属先や勤務地を特定しないジョブローテーションが岩盤の拡充と得意な領域の確立につながっています。また、人事部員による全社員との個別面談など、各種ヒアリングを通して社員の強み等を把握し、一人ひとりに向き合うマネジメントや適材適所の配属を可能にしています。さらに、多種多様な研修プログラムを用意し、社員の成長の機会を数多く提供しています。

■ジョブローテーションの一例

		オフィスビル	商業施設・スポーツ・エンターテインメント	ホテル・リゾート	ロジスティクス	海外事業	コーポレート・その他 (住宅、街づくり、DXなど)
部門	企画			①	③		
	事業		②			③	
	営業	①					②
	運営		①				
	事務				③		②

■「& INNOVATION 2030」の実現に向けた人材力強化イメージ



新たな知見と気づきに向けた教育投資の強化

●100を超える多様な研修プログラム

社員が新たな知見と気づきを得るために、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、社員の自律的な能力伸長やキャリア形成を支援しています。

1人当たり研修時間

32.2時間

1人当たり研修投資額

13.4万円

研修プログラムの詳細

<https://www.hrm.mitsuifudosan.co.jp/training/>

事例：イノベーションを育む研修施設「&MIND-学びの杜-」

社員のイノベーションマインド醸成や付加価値創出力などの人材力を底上げする教育投資強化の一環として、社内研修や講演会、学生向けインターンシップ等のイベントを行う、イノベーションを育む研修施設「&MIND-学びの杜-」を新設しました。本施設は従来の施設から約2倍の面積(約819m²)・研修室数(4部屋)を持ち、多様な用途にフレキシブルに対応し、複数の研修の同時実施が可能になりました。本施設で行う研修やイベント等を通じ、より多くの成長機会・新たな気づきを得る機会を社員に提供します。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

②イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得

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

●グローバル人材の育成

海外事業の拡大につなげるために、グローバル人材の育成を強化しています。具体的には、若手社員対象の最大2カ月程度の語学研修、中堅社員の指名型語学研修、半年～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、業務職掌を含めた全正社員を対象とした語学学習の費用補助等を実施し、社員に多様な機会を提供しています。

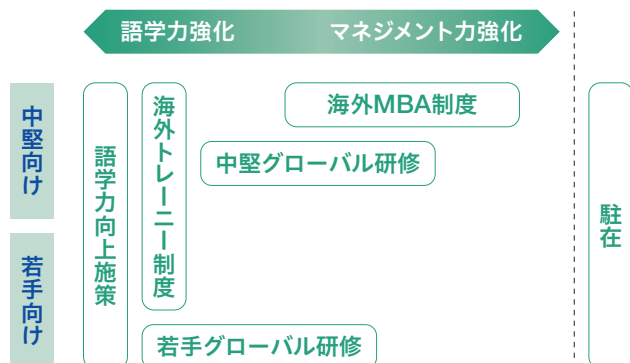
若手・中堅グローバル研修
参加者数

14年間で**471**名
(2011年～2024年)

海外事業人員数(現地採用者含む)

2017年度 **250**名 → 2024年度 **430**名
7年間で約**1.7**倍

■グローバル人材育成プログラム



●DXビジネス人材の育成

イノベーション創出や業務効率化・高度化のため、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」を身に付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戦略もご覧ください。📄 P.56-58

さまざまな分野・異業種からの採用とインクルージョン

●キャリア採用の推進

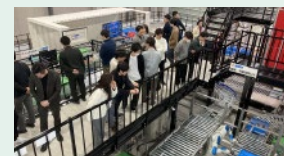
イノベーション・付加価値創出につなげるため、キャリア採用(中途採用)においてはさまざまな分野・異業種からの人材を積極的に採用しており、採用数も年々増加しています。図Aで2022～2024年度のキャリア採用社員の前職を業種別で表しています。リアルとデジタルを組み合わせたビジネスモデルの確立やイノベーション推進に向けたDXの深化のために、キャリア採用において、IT系のエキスパート職の採用を強化しています。また、業務や技術の高度化に対応し、安定的に業務遂行できるよう、高い専門性を持つ人材を確保・育成するために、2024年度からは建設技術系、2025年度からは経理系のエキスパート人材の採用を開始しました。

●インクルージョン施策の拡充

多様なバックグラウンドを持ったキャリア入社社員が個々の経験・能力に基づき、独自性を発揮し当社で活躍できるよう、各種施策の拡充にも取り組んでいます。

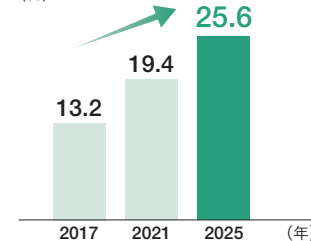
【キャリア入社員向け各種施策例】

- 社内ネットワーク形成を支援するためのメンター制度
- 同期入社社員の紹介・キャリア入社員同士のつながり醸成
- 自己の振り返りと目標設定および当社主要プロジェクトを実査する2日間のオンボーディング研修
- 業務負荷や心の状態を把握するサーベイを毎月実施
- 会長との懇談会(三井不動産グループのDNA伝達)

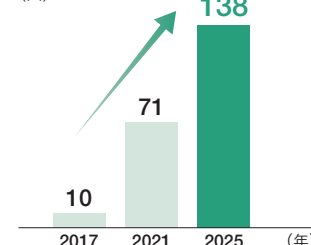


オンボーディング研修実査ツアー

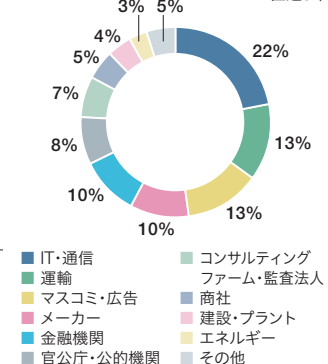
■正社員における キャリア採用割合 ※ 4月1日時点



■エキスパート職掌の 在籍人数の推移 ※ 4月時点



■図A: キャリア採用者の出身業種 ※ 直近3年



■各種エキスパート職掌採用開始年度 (募集開始年度)

2013年度	管理技術系
2017年度	IT系
2024年度	建設技術系
2025年度	経理系



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

③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

イノベーションや付加価値創出のためには、三井不動産グループ全体がOne Teamとなり連携を行っていくことが重要と考えています。

三井不動産グループの価値観を組織全体に浸透

グループ全体がOne Team型組織へ深化するためには、社員一人ひとりが三井不動産グループの経営戦略や「徹底的な顧客志向」「個よりチームの成果を重要視」といった大切にしている価値観を理解したうえで、高いモチベーションで業務に取り組むことが重要だと考えています。そのため、社長や経営層と社員との対話機会創出や、経営層からのメッセージ発信等に取り組んでいます。

●経営層との対話機会創出

経営層から社員に対して当社グループの方針や想いを直接伝え、対話するために、社長自らが社員と懇談する「各部訪問」や、社長からの長期経営方針説明会、会長と新卒および中途の新入社員との座談会等を実施しています。またグループに対しても、当社グループの歴史や価値観を経営トップから直接伝える機会として、三井不動産社長・会長からグループ新入社員への合同講話を毎年実施しています。

事例1：社長による「各部訪問」 社長が自らの考えを伝え、社員から直接質問を受ける機会



2023年4月以降、
約2年間計**84回**開催
対象：当社全社員
(海外現地法人含む)

事例2：三井不動産グループ合同講話



2025年4月実施
対象：グループ新入社員

25社926名

グループの力の結集

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、グループ内でさまざまな取り組みを行っています。例えば、グループ横断でのD&I・女性活躍推進や、研修等を通じたグループ間の人材交流、グループ体となった従業者還元の拡充等を行っています。

事例1：グループ横断のD&I・女性活躍推進体制

グループ体で多様な人材が活躍できる環境を実現するため、グループ共通での定量目標設定やD&Iに関するアンケートの実施により、グループ全体で現状把握や進捗管理をしながら、取り組みを進めています。また、図Aのようにグループの担当者間、部長間での情報共有や、グループ各社の社長を集め、活動・成果を報告し、議論する場を設けています。

事例2：「つながる・成長するプロジェクト」

D&I・女性活躍推進のグループ共通施策として、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8,500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、会社を越えたグループ社員間のつながりや業務での連携のきっかけ、多様なロールモデルを見付ける機会となっています。

【プロジェクト活動の一例】

- 三井不動産グループ社員必修D&I e-learning
- 女性管理職手前ゼミ・若手ゼミ（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）
- スポット研修・交流会（育児座談会、組織知マネジメント）

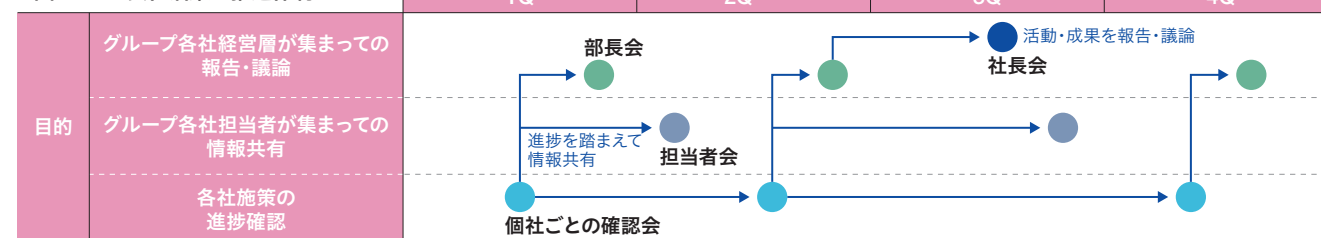


女性若手社員向けゼミ型プログラム



育児座談会

■図A：D&I・女性活躍の推進体制イメージ



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

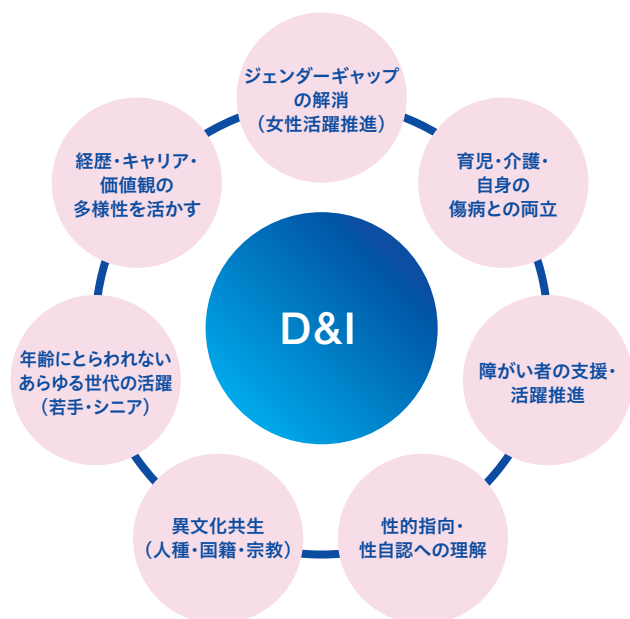
社外取締役座談会

すべての従業員が「自分らしさ」と「最大限の力」を発揮できる組織環境の整備

多様な人材の視点をとりいれることで、付加価値やイノベーションの創出につなげるため、多様な価値観・才能・ライフスタイルを持った人材が、最大限の力を発揮できる組織環境を整えています。

女性活躍をはじめとするエクイティの推進

エクイティとは、一人ひとりの違いや状況に配慮した支援が施され、個々人が公平になる機会・環境を得ている状態を指します。当社はエクイティの推進の取り組みとして、各種制度の整備に加え、研修等での理解促進・風土醸成に取り組んでいます。



事例1: ジェンダーギャップの解消 (女性活躍推進)

P.50

当社が、D&Iのなかで重要テーマとしている女性活躍推進においては、意思決定層の女性比率を高めることを目指し、女性社員が長く働き続けられる組織づくりについて、2軸(表A参照)を重視して取り組んでいます。また、代表取締役社長を責任者とし経営トップのコミットメントのもと、これらの2軸の取り組みを推進しており、定期的に経営層を含め進捗確認や議論をしています。

■(表A)当社グループの女性活躍推進における2軸

①性別を問わず多様なライフスタイルや価値観を尊重し合い、長く働き続けられる環境整備

【取り組み例】

- 組織長対象の心理的安全性研修
- 毎年実施の人事部員による全社員との面談、D&Iアンケート等を通じ、社員の状況や要望を把握し、さまざまな制度・環境を整備

②組織の意識改革ならびに本人のモチベーション向上・キャリア形成支援

【取り組み例】

- 女性管理職対象のメンター制度で活躍を支援
- 各本部・部門で女性管理職手前層への育成計画を作成し、組織的に育成

詳しくはこちら

<https://www.women.mitsuifudosan.co.jp/>

事例2: 育児との両立(男性育休・子育て)

性別を問わない仕事と育児等との両立のため、フォローし合う風土醸成に取り組んでいます。

【取り組み例】

- 産婦人科医を講師に招いた、経営層向けの勉強会や社員向けのセミナー
- 男性育休復帰者と、その上長に向けた必修研修



グループ合同でのワーキングファザー座談会

事例3: 障がい者の支援・活躍推進

- 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」/身体障がい者がヘルスキーパーを務める「リフレ」を設置
- 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。当社においても精神障がい者のスタッフが安定した活躍を見せており、今後も増員見込み
- グループ各社の障がい者雇用担当が定期的に集まり、好事例の共有等を実施

多様な社員の活躍を支える環境整備

【働く場所と時間の柔軟性のための取り組み例】

- 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
- 有給休暇取得日数の目標や休暇取得推奨日を設定

【仕事とプライベートとの両立支援の取り組み例】

- 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
- 男性の出生時育児休業の100%有給化
- 介護コンサルティング制度・介護費用補助制度



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

TOPICS D&I推進による主な成果

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。

直接的成果（財務的価値）	社内インパクト	社外インパクト
	プロセス・イノベーション 組織としての生産性・業務改革	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
直接的成果（財務的価値）	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 住宅販売手法の 新たなスタイルを導入 販売現場のデジタル化 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 約60.7万時間 約316人分 ※ 2018年4月～2024年3月に稼働のシステムが対象 ※ 年間1,920時間/人換算(8時間/日×20日/月×12カ月)	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」 ■ オフィス事業でのテナント 向けのさまざまなD&I企画提供 ■ がん患者さんをサポート 生理解痛ワークショップの様子 三井ガーデンホテル柏の葉パークサイド
間接的成果（非財務的価値）	職場内の効果	外的評価の向上
	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 1.31% 離職率は1%程度と低水準（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8,500人以上参加）	顧客満足、市場評価の向上、優秀な人材獲得 NADE SHIKO 2025 女性活躍に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に4年連続で選定 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「プラチナくるみん」に認定 女性活躍推進を積極的に取り組んでいる企業として「えるぼし認定」取得（グループ複数社が取得、当社単体は2段階目）

健康経営

多様な人材が最大限力を発揮できる組織づくりのため、「社員一人ひとりの健康と安全」を経営課題と捉えています。代表取締役社長が責任者となって、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ることに加え、社外のビジネスパートナーへも健康経営の普及・拡大等を推進することで、社会課題の解決に貢献しています。こうした取り組みが評価され、健康経営に特に優れた企業として、「健康経営優良法人（大規模法人部門、ホワイト500）」にも9年連続で認定されています。

[取り組みの一例]

- 人事部員による全社員への個別面談
- 社員と配偶者への人間ドック等の受診費用補助や、婦人科がん検診費用補助
- 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
- 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



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

DX戦略

取締役メッセージ

産業デベロッパーとしてDXを推進し、 ビジネス変革とイノベーション推進に 取り組んでまいります。

取締役
常務執行役員 (DX 担当)

持丸 信彦

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」において、DX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。デジタルシフトや生成AIの進化は社会や産業の価値観を大きく変えつつあり、不動産業を取り巻く環境において暮らし方や働き方の多様化が一層進むことが予想されます。こうした環境の変化に対応し、企業価値を高めていくためには、DXの推進が不可欠であると確信しています。「& INNOVATION 2030」に基づき、新たなDX方針「DX VISION 2030」を策定し、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とイノベーションの推進に向けて、グループ一体となってDXを推進しています。

最も重視している競争戦略においては、コア事業のさらなる成長に向けて、リアル×デジタルにより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し、各事業や街づくりにおける差別化を図ります。また、これまで構築してきたさまざまなネットワーク・1,600万人を超える顧客基盤を活かした「場」や「コミュニティ」の提供を進め、多様な関係者とのリレーションを活かしたデジタルソリューションの創出など、DXによる価値提供に努めます。

こうした取り組みを支えるために、デジタルを専門としたエキスパート人材の採用に加え、当社のビジネスとデジタルの双方に精通した「DXビジネス人材」の育成に一層注力しています。さらに生成AI・従来型AIを組み合わせたデータの利活用により、競争力強化を加速させます。

また、急速に進化するデジタル環境において競争力と安全性を維持・向上させるため、DX推進の基盤となる、システムの戦略的刷新とインフラ・セキュリティの強化にも積極的に取り組んでいます。特に、企業を標的としたサイバー攻撃が高度化するなか、当社グループではサイバーセキュリティ対策を経営の重要課題と位置付けています。海外を含むグループ全社で包括的な対策強化に取り組み、経営層への定期報告体制の構築など、経営レベルでの監視と意思決定を徹底しています。今後は、インフラ・セキュリティ基準を一層高度化し、セキュアかつ先進的なデジタル環境を整備してまいります。

 P.87

「DX白書」を毎年発行

株主・投資家・お客様・取引先企業等の皆様に広く当社グループのDX推進状況をご理解いただくために、2020年度より当社グループのDX推進事例、成果、および顧客への提供価値を集約した「DX白書」を毎年度発行・公開しています。

 https://www.mitsuifudosan.co.jp/dx/dx_hakusyo.pdf



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

三井不動産グループにおけるDXの位置付け

当社は、グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」において、DXを戦略を支える重要なインフラと位置付けています。これに基づき、DX方針「DX VISION 2030」を策定し、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とイノベーションの推進に向けて、全社一丸となってDXを推進しています。

詳しくはこちら

https://www.mitsuifudosan.co.jp/dx/dx_hakusyo.pdf

& INNOVATION 2030
DREAM, VISION, REALITY

戦略を支えるインフラ

人材

DX

ESG

DX戦略：「DX VISION 2030」

多様化するお客様のニーズに合わせた体験価値向上へ

	&Customer	リアル×デジタル ビジネス変革	&Crew	AI /デジタル人材変革	&Platform	デジタル基盤変革
コンセプト		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		AI伴走による仕事の変革 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		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
2030年 当社DXの ありたい姿		■ 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		■ 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		■ 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
DX推進 による 成果事例		デジタルの力で三井不動産グループネットワークを強化 主な会員組織 2021年10月 1,364万人 ▶ 2025年7月 約1,680万人		社員の生成AI活用 全社員 約2,000人 が生成AIチャット利用可能 月間利用回数：利用者1人当たり 約27回		主要システム刷新による業務効率化 ^{※1} 削減時間： 約61万時間 ※1 計画金額（イニシャル＋5年ランニング）1億円以上の案件について、稼働後6カ月以降の実績測定値を2018年4月～2024年3月に稼働したシステムを対象に集計 従業員IT満足度 ^{※2※3} システムによる業務効率化を実感： 86% ※2 当社単体の数値 ※3 2023年7月実施、回答率71%（調査対象の従業員約2,000人）

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

TOPICS DX VISION 2030

&Customer リアル×デジタル ビジネス変革

共創型サービス開発

● 柏の葉スマートシティで生まれた都市OSが全国の都市で導入開始

公・民・学連携で街づくりを推進している柏の葉スマートシティ（千葉県柏市）で当社とBIPROGY株式会社が共同開発した都市OSが2024年10月に神戸全域、2025年8月に焼津市で提供開始されました。2025年度中に愛知県・船橋市での導入も決まっています。

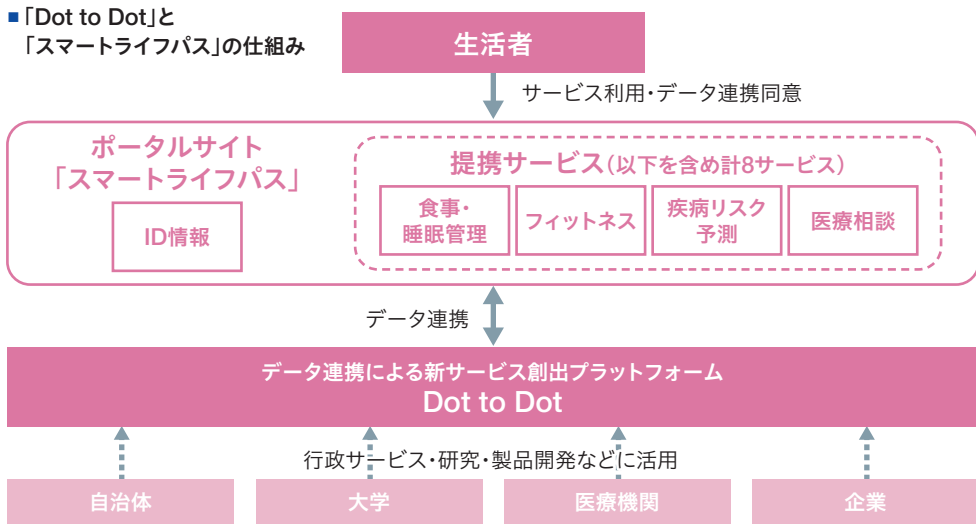
【都市OSの特徴】

- ・生活者向けポータルサイト「スマートライフパス」およびデータ連携基盤「Dot to Dot」と接続されている提携サービスで構成。
- ・生活者は「スマートライフパス」を通して健康増進や子育て支援地域活性化等の提携サービスを利用可能。
- ・提携サービスは、生活者本人の同意に基づき、パーソナルデータを提携サービス間で連携しサービス機能向上を実現。

今後、サービス提供主体である一般社団法人UDCKタウンマネジメント（UDCKTM）を通じて提携サービスの拡大や他自治体への展開を進めていきます。

※ Dot to Dotは、BIPROGY株式会社の登録商標です。

■ 「Dot to Dot」と「スマートライフパス」の仕組み

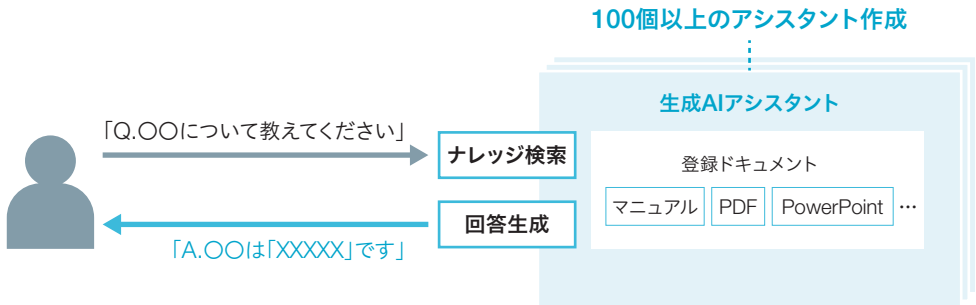


&Crew AI /デジタル人材変革

AI伴走による仕事の変革

● 業務効率化：業務効率化生成AIアシスタントの積極的活用

各事業領域・業務課題に特化した質問に対応できる生成AIアシスタントを作成し、効率的に検索可能に。



● 新たな付加価値の創出：AI東京ドームシティ新聞

ドームシティでの出来事や思い出を生成AIと会話することで“世界に一つだけ”の新聞をお届けする有料サービスを展開（500円/枚）。



&Platform デジタル基盤変革

システムの戦略的刷新

● 当社単体の主要システム：すべて10年以内に開発・刷新

● 主なシステム／サービス開発プロジェクト



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

サステナビリティ戦略

取締役メッセージ

自然、人、地域と 真摯に向き合うことで、 持続可能な未来の形成と 経済的成長を実現します。

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)

海藤 明子

三井不動産グループは2025年4月、街づくりにおける環境との共生を通じて目指す姿を明文化した「街づくりにおける環境との共生宣言『& EARTH for Nature』」を策定しました。これは、これまで私たちが現場で積み重ねてきた自然への配慮や、人と地域との関係づくりを見つめなおし、当社グループの普遍的な価値観や基本姿勢を表したものです。  P.62-64

街は、人が集い、働き、暮らす場所であると同時に、自然と関わり、学び、育まれる場でもあります。私たちは、自然と人・地域を一体として「環境」と捉えています。単に自然を守るのではなく、人が関わることでこそ未来の世代に環境をつないでいける——そんな考え方が、私たちの街づくりには息づいています。

例えば、創業の地・日本橋では、地域の歴史を尊重しながら福德神社の再建、福德の森の整備を行い、自然と人と文化が共生する空間を創出しています。東京ミッドタウンでは緑地の再生を通じて生物多様性が回復し、希少な鳥が飛来するようになりました。

東京での取り組みにとどまらず、全国の各地でも自然との共生を軸としたプロジェクトが広がっています。北海道の社有林では「植える・育てる・使う」という循環を目指した“終わらない森”創りを進め、また、伊勢志摩国立公園に立地するネムリゾートでは、「里・海・森を育てるリゾート」として、自然の恵みに触れる体験を提供しています。敷地内では、「里山水生園」を整備。森と海をつなぐこのエリアでは、カワセミやカモ、メダカ、サワガニなど季節ごとの生き物との出会いがあり、

菖蒲や紫陽花といった植物も美しく彩ります。整備には自然素材を用い、生態系のバランスに配慮した空間づくりが行われています。

創業の地・日本橋から、街づくりを通じて日本全国に豊かな環境のネットワークを広げていく——そのために、私たちは一つひとつのプロジェクトでさらに進化した取り組みを目指しています。

こうした環境との共生の取り組みとともに、気候変動への対応は私たちにとって最も大きな責任の一つです。温室効果ガス(GHG)の排出量削減をはじめ、すべての新規プロジェクトで建設時の排出量算出と削減計画を義務付けるなど、脱炭素の取り組みを着実に進めています。

また、環境と社会の持続可能性は、人権との深い関わりを持っています。当社グループでは、こうした意識も踏まえながら、「ビジネスと人権」について人権デューデリジェンスの実践など、継続的な対応を進め、サプライチェーンも含めたリスクの把握と改善に、着実に取り組んでいきます。サステナビリティの複雑な課題に向き合うためには、さまざまな価値観を持った人材の力が不可欠です。ダイバーシティ&インクルージョンへの一層の取り組みはもちろん、グループ全体がOne Teamとなった組織で、一つひとつの現場対話を重ねながら、丁寧に取り組んでいくこと。その積み重ねこそが、持続可能な未来をかたちづくる力になると信じています。

三井不動産グループはこれからも、自然や人、そして地域と真摯に向き合いながら、未来へと続く価値を育み、それを経済の持続的な成長につなげていきます。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

三井不動産グループにおけるESGの位置付け

& INNOVATION 2030
DREAM, VISION, REALITY

戦略を支えるインフラ

人材

DX

ESG

詳しくはこちら

https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/



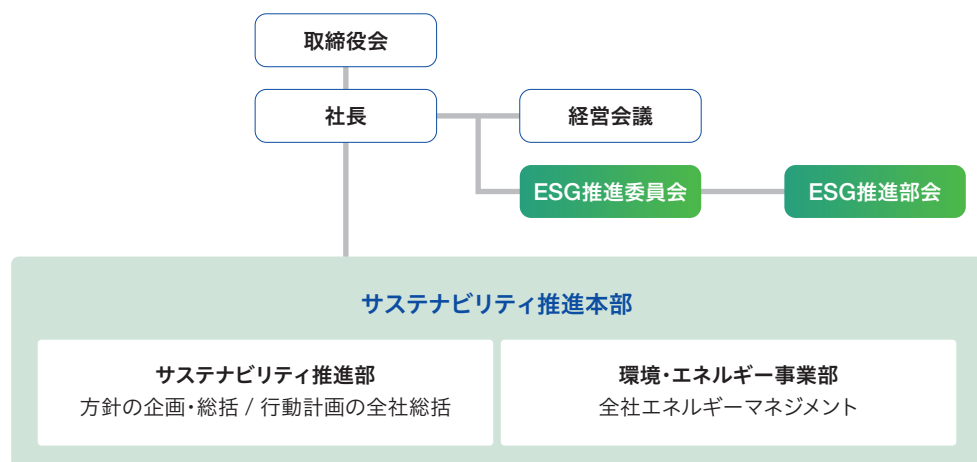
三井不動産グループは、2030年度を見据えたグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」において、社会的価値と経済的価値の創出を両輪とし、持続的に社会の付加価値の創出に貢献することを目指しております。

この方針のもと、私たちは地球規模での持続可能な社会の構築に貢献するとともに、企業としての持続的な成長を実現するために、サステナビリティ経営の推進を当然の責務と捉えております。そのなかでも、ESG（環境・社会・ガバナンス）を、「人材」や「DX」とともに、「& INNOVATION 2030」

の事業戦略および財務戦略を支える重要なインフラとして位置付け、このインフラをさらに強固なものとするために、さまざまな取り組みを積極的に展開しています。

具体的には、気候変動への対応や再生可能エネルギーの導入、地域社会との共創、サプライチェーンマネジメントの推進、コーポレート・ガバナンス体制の強化など、多岐にわたる分野での取り組みを進めております。これらの活動を通じて、ESGの視点を経営判断や事業運営に組み込み、社会課題の解決と企業価値の向上を同時に実現することを目指してまいります。

サステナビリティ推進体制



当社グループのサステナビリティ課題への取り組みを推進するため、三井不動産（株）単体において「ESG推進委員会」（委員長：社長執行役員）および下部組織である「ESG推進部会」（部会長：サステナビリティ推進本部長）を設置しています。ESG推進委員会では、サステナビリティ課題における理念整理および方針策定、各部門における活動の目的・目標・計画の調整、進捗状況の監督・評価の機能を担っています。取り組みの推進にあたっては、ESG推進部会において部門別の年度目標を設定し、進捗管理などを行っています。なお、気候変動をはじめとするリスクについては、国や地方公共団体、一般社団法人日本経済団体連合会、一般社団法人不動産協会などの多様なチャネルから国内外の動向・要請などの情報収集を行い、専門性の高いESG推進部会でリスクの特定を行い、ESG推進委員会でその影響を評価しています。また、重要なリスクについては、業務委員会およびリスクマネジメント委員会にて当社事業への影響や、本業を通じた課題解決について対応検討を行うこととしています。このような取り組みについては、定期的に取り締めに報告され、目標および進捗状況のモニタリングが実施されるほか、必要に応じて都度取締役会における検討を行っています。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

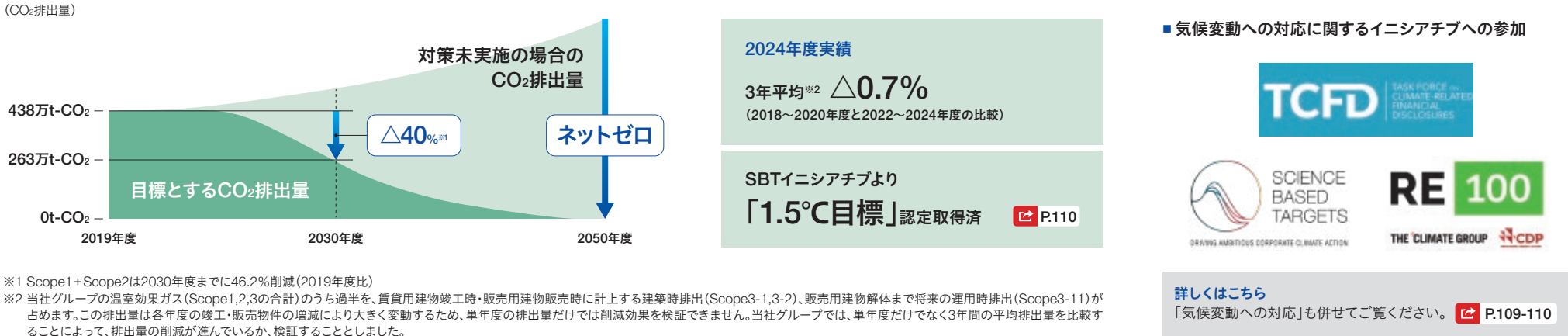
DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

気候変動への対応

温室効果ガス排出量削減目標



※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		2024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ラ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ラルを実施
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146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42カ所・計13.1万kWまで拡大	
行動計画⑤	■ 建築時CO₂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、「GRESB ディベロップメント・ベンチマーク」では 5 スター、「GRESB スタンディング・インベストメント・ベンチマーク」では 4 スターを取得。	■ すべての新築建物について外部認証を取得

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

街づくりにおける環境との共生宣言

& EARTH for Nature

私たち三井不動産グループは、「&マーク」の理念のもと、社会課題の解決を通じた社会的価値の創出を目指し、「経年優化」の思想を大切にしながら街づくりに取り組んできました。

特に環境との共生においては、「& EARTH 自然とともに、未来とともに」という理念のもと、さまざまな取り組みを重ねてきました。近年注目されるウェルビーイング社会の実現においても、より良い環境づくりは重要な課題です。

このたび、私たちの街づくりにおける環境との共生の姿勢を広く社会の皆様伝えるため、三井不動産グ

ループの街づくりにおける環境との共生宣言「& EARTH for Nature」を策定しました。

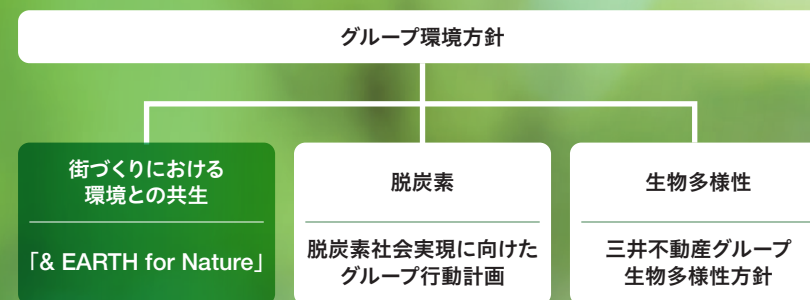
「& EARTH for Nature」のもと、日本橋から東京、日本全国へと豊かな環境のネットワークを広げ、次世代へつなぐことを目指し、自然と人・地域を一体の「環境」と捉え、その魅力が循環し、時を経て輝きを増す豊かな環境を創出していきます。

この宣言は、これまでの実践と今後の進化を見据えた、私たちの普遍的な価値観と基本姿勢を表すものです。今後も、私たちはさまざまな街づくりを通じて社会に貢献してまいります。

「& EARTH for Nature」の位置付け

GROUP MISSION
& EARTH 自然とともに、未来とともに

GROUP MATERIALITY
環境との共生



街づくりにおける環境との共生宣言

& EARTH for Nature

私たちは街づくりを通じて、持続可能で豊かな「環境」のネットワークを日本橋はもちろん、東京、日本全国へ広げ、そして、次の世代へとつないでいきます。

私たちの考える「環境」

私たちは、自然と人・地域を一体で「環境」と捉えています。それぞれの魅力が循環し、時を経るごとに輝きを増す、持続可能で豊かな「環境」を生み出していきます。



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

重点的に取り組む課題



緑を守り育む

方針 その土地の記憶や歴史を継承する緑を守り、新たな緑も創出することで、誰もが緑とともに活動できる環境をつくります

<事例>神宮外苑地区まちづくり



4列のいちよう並木を保全、樹木*の本数は1,904本から2,304本へ増加
※3m以上の樹木

(2023年4月時点完成予想イメージ)



水の魅力を生かす

方針 その土地の記憶や歴史を継承する水辺を再生するとともに、人々の憩いの場となる水の潤いあふれる環境をつくります

<事例>日本橋



かつて水陸交通の要衝であった日本橋を、舟運を軸に「水都東京」の拠点として再生（広大な親水空間の創出、舟運ネットワークの構築）



生態系を豊かにする

方針 周辺環境とのつながりや生態系の保全に配慮することで、次世代にわたって生き物と人が共存できる環境をつくります

<事例>グループ保有林



保有林の適切な管理を通じて、森の中やそこからつながる河川・海の生態系も豊かにしていく



地域の想いをつなぐ

方針 周辺地域とともにあることを大切にし、その地域の自然・文化・歴史を次世代へつないでいく環境をつくります

<事例>福德神社・福德の森



福德神社の社殿を再建し、1,000m²超の敷地の中央を広場とした福德の森を整備。災害時の帰宅困難者一時滞在施設としても機能(写真提供:福德神社)



自然資源を循環させる

方針 「“終わらない森”創り」をはじめ、自然資源を適切に循環させ、未来につないでいく街づくりを進めます

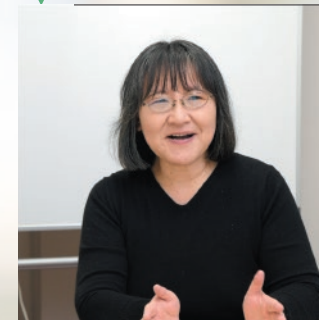
<事例>日本橋本町三井ビルディング &forest



保有林を開発に使用する構造物材や内装材に活用



監修



東京大学
未来ビジョン研究センター

高村 ゆかり教授

京都大学法学部卒業。一橋大学大学院法学研究科博士課程単位修得退学。龍谷大学教授、名古屋大学大学院教授、東京大学サステナビリティ学連携研究機構 (IR3S) 教授などを経て、2019年4月より東京大学未来ビジョン研究センター教授。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

私たちの街づくりによる環境への貢献事例

※ 本解析は株式会社シンク・ネイチャーにより、生物多様性ビッグデータとAI技術を組み合わせて実施

緑の“量”

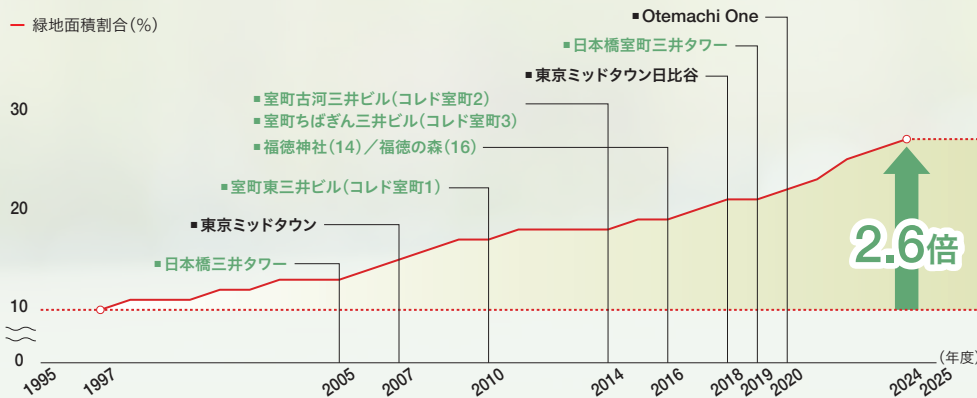
当社グループの街づくりによる緑の量の増加

開発前と比較した緑の“量”は、当社の代表的大規模開発9物件において2.6倍、うち日本橋エリア6物件※では4.4倍に増加しました。

■ 当社の代表的大規模開発 (9物件)

— 緑地面積割合 (%)

※ グラフ上の緑色文字の物件



東京ミッドタウン (開発前)



東京ミッドタウン (開発後)

※ 空中写真・衛星画像とAI技術を用いて物件ごとの緑地面積を判定。開発前後の緑量変化を追跡評価

緑の“質”

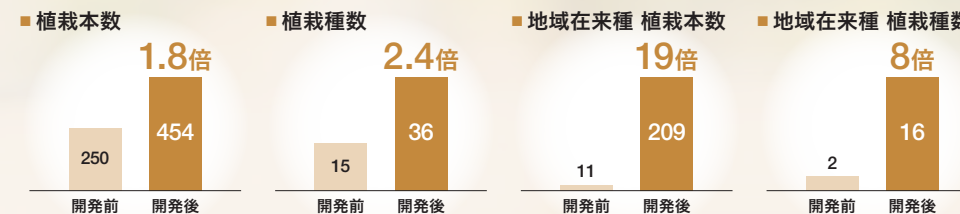
緑の質向上と生物多様性への貢献

東京ミッドタウンでは、開発により地域在来種植栽※1の種数が8倍に増加し、緑の“質”が向上したことで、敷地に呼び込める鳥の種数は1.8倍に、チョウの種数は1.4倍に増加しました※2。

※1 周辺5km以内に自然分布すると推定された樹種を指す

※2 その地域に元々生息している在来種の分布データと、鳥とチョウの植物利用に関するデータを用いて、生物多様性の変化を分析し、緑地の“質”の改善効果を評価。開発前の植栽本数・種数は過去の街路樹植栽記録からの推定

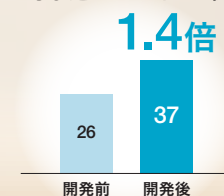
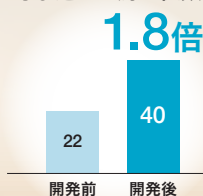
開発により、植栽の本数・種数が増加。特に地域在来種の植栽が大幅に増加。



地域在来樹種の増加に伴い、呼び込める鳥・チョウの種数が増加。

■ 呼び込める鳥の種数

■ 呼び込めるチョウの種数



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

有識者×社外取締役対談

豊かな環境を
未来へつなぐ

―「& EARTH for Nature」が目指すもの

当社は2025年4月、街づくりにおける環境との共生宣言「& EARTH for Nature」を策定しました。本宣言を監修いただいた東京大学未来ビジョン研究センターの高村ゆかり教授と当社の河合社外取締役による対談の内容を抜粋してご紹介します。

河合 江理子

社外取締役

高村 ゆかり 氏

東京大学
未来ビジョン研究センター 教授

「環境との共生」を取り巻く社会情勢

高村 気候変動や自然環境保全などのサステナビリティ課題に対して企業が中長期的な視点でどのように取り組んでいるかについて、社会の注目度は日々高まっていると感じています。特に気候変動に関しては、資本市場からの要請に対応して、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に基づく情報開示が進展してきました。そして、ここ2、3年で生態系や生物多様性など、自然に対する企業の取り組みへの関心が急速に高まっています。貴社も2025年度から、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の提言に沿った情報開示を開始されていますが、TNFDに基づく開示を誓約する企業数は日本が世界で最も多く、日本企業の関心の高さを示しています。業態にもよりますが、既に企業のあいだでは、原材料の調達な

どで依存している自然のありよう、事業活動が与える自然への影響や保全の取り組みが、事業や資産価値など、企業経営全体に影響を及ぼすとの認識がかなり広がっていると思います。

「& EARTH for Nature」策定の意義

河合 私は、昔日本橋で働いていたことがあるのですが、その頃は本当に緑がなく、灰色の街という印象でした。それが、当社の街づくりによって、今は歩いていると緑がたくさんあって、非常にいい雰囲気になっていて、当社グループの街づくりは経済的価値だけではなく、社会的価値も創出し、環境にも貢献しているということを実感しています。ただ、これまではこの部分が社会の皆様には十分伝わっていなかったとも感じています。

高村 人の営みは、多少こそあれ、自然や環境に影響を与え

るものです。不動産事業も少なからず環境に影響を与えるので、住みやすく、働きやすい空間をつくる使命を果たしながら、自然を豊かにするための方策を取れるかどうか、企業価値に大きな影響を及ぼす課題であると思います。

河合 不動産開発とは環境破壊だと考えている方々に対して、当社の街づくりは環境保全にも注力しているということを伝えられたのではないのでしょうか。これまで環境とどのように共生してきたか、またこれからも、それを続けていくことを「宣言」として対外的に公表したことで、企業としての姿勢がより明確になったと感じています。今後、取締役会においても宣言で謳った内容を遵守しているかどうかのモニタリングを行いますし、こうしたESGに関する取り組み状況は役員報酬にもKPIとして紐付けています。この宣言が、世のなかの不動産開発に対するイメージを変えるきっかけになってほしいと思っています。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

高村 貴社の取り組みをしっかりと社会の皆さんに説明し、伝えていくことが必要ですね。貴社が環境への影響の提言に具体的にどのような取り組みをしていて、それが環境をどのように豊かにしているのか、新たな価値を生み出しているのかを、定量データを用いてエビデンスを示し、さまざまな方にわかるように発信した意義は大きいと考えています。



「& EARTH for Nature」の特徴

高村 宣言のなかに、三井不動産グループの考える「環境」が定義されています。自然の持続可能性を維持向上させ、地域もより良くする、しかもそれを未来に向かって長いスパンで続けていく。すごく難しいチャレンジですが、それを貴社の意思として決意を持って明確に宣言していることは重要だと思います。

河合 ほかに、重点的に取り組む課題として、具体的な項目を5つ掲げています。例えば「水の魅力を生かす」を見ると、そこに多くの取り組み事例を載せています。また、Appendixにあるとおり、当社がこれまで創出・維持管理してきた緑の大きさについても、面積は約6,300haという数値と、それが「東京

の山手線の内側と同程度」の広さであるというわかりやすいイメージで可視化しました。

高村 策定のプロセスでもコメントさせてもらったのですが、しっかりデータで示すということは極めて大事ですね。大きな面積の森を保有されていることやその森林を持続可能に利用・保全していくことも触れられています。森林からの木材を建築物や街づくりに素材として利用することで、街のなかで炭素を貯めて大気中への排出を抑制することもできますので、より積極的に取り組んでいただきたいと思います。また、森林を抱える地域では、森林を持続可能にし、保全するための林業の担い手や資金の不足が課題となっていると聞きます。街づくりと同時に、その周辺の森林を支える地域を支援する取り組みを広げていただきたいと期待しています。一方、自然の価値は地域でも異なります。東京ミッドタウンの事例などで、生物多様性への貢献をデータで可視化されていますが、自然の価値は、緑の面積や容量だけでなく社会における文化的価値も含め地域固有の価値もあり、それをどう評価するかはこれからの課題です。今回のように、特定の地域でレッドリストに載っている鳥類が観察されたといった定性的な情報を示すことも有用だと思います。

今後への期待

河合 環境に配慮した不動産開発は、若い世代にとっても価値ある選択肢になると思うんですよ。例えばマンションを選ぶ時に、ゼロエミッションかどうかを気にするような時代が来る。住んでいる場所が環境にやさしいということが、ブランドになる。そういう意味でも、今回の宣言はブランディングの一環としても有効だと思います。

高村 近年貴社のテナントとなりオフィスを移転されたグ



ローバル企業の方からお話を伺いました。グローバル企業の責務として気候変動にどう対処していくかと考えた時に、レジリエントでかつ環境性能の高いオフィスビルに入りたいという理由で入居されたそうです。温室効果ガスを排出しないことが、不動産の価値として、しっかり反映される市場をどうつくっていくかがとても大事だと思います。現在、建築物のライフサイクル全体の温室効果ガスの排出量を算定し、低減するための制度・施策の検討が国で行われています。現時点で確立した手法が既にあるわけではないのですが、貴社は「建設時GHG排出量算出マニュアル」を作成し、それをベースに一般社団法人不動産協会がマニュアルを策定するなど、気候変動分野では業界をリードしていると認識しています。今後は、自然環境保全の分野でもその先導的な役割を担っていただくことを強く期待します。

河合 そうですね。当社が宣言という形で、あらためて環境との共生を意識した街づくりの方針を発信したことによって、不動産業界や社会全体にこのような考え方や取り組みが広がり、さらに加速していく機運となることを期待しています。それによって、日本という国の魅力が高まっていくのではないかと感じています。

高村 中長期的な視点を持って、環境やより良い社会の在り方を考え、その実現に貢献する不動産業界、そして社会へと変化していけたら素晴らしいですね。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

人権への取り組み

取り組み方針

三井不動産グループでは、基本的人権を尊重するとともに、事業活動を展開する各国での労働者の人権に関する法令を遵守しています。

●人権啓発への取り組み

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。

●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実行しました。この評価は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、ステークホルダーとのエンゲージメントを実施しました。具体的には、弁護士の佐藤暁子氏に意見をいただき、可能な限り反映しています。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。

■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	○	○	○	-	○

詳しくはこちら

https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/society/03.html

■「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り組み状況の調査

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。

ことのは総合法律事務所。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

※「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」

<https://jp-mirai.org/jp/>

当社は「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、外国人労働者に関する人権侵害のリスク情報を活用した取り組みを進めております。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

サプライチェーンマネジメント

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

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。

● 調査実施先・実施時期

継続的に取引関係のある主要発注先(下記)へアンケートやヒアリングによる調査を実施しています。

調査実施先・実施時期

2021年度	大手ゼネコン5社、ほか1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
2024年度	広告代理店7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

● 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

広告代理店

- 取引先に対する人権デューデリジェンスの実施
- 重要な人権リスク(人権課題)の特定の実施
- LGBTQに関する教育や相談体制の構築

● 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
2024年12月実施	広告代理店7社

詳しくはこちら

https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/society/04.html



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

社外取締役座談会

グループ長期経営方針の「ありたい姿」の実現に向けて

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の初年度を振り返るとともに、その進捗と課題をはじめ、役員報酬制度や取締役会の実効性について、中山社外取締役、河合社外取締役、引頭社外取締役、日比野社外取締役の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。



中山 恒博

指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

河合 江理子

指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

引頭 麻実

指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

日比野 隆司

指名諮問委員会委員長
報酬諮問委員会委員長

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の初年度の振り返り

日比野 グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の初年度である2024年度は、全セグメントで史上最高収益・利益を計上し、事業利益、経常利益、純利益もすべて過去最高を更新するなど、全体としては満点と言って良い業績だと評価しています。またPLだけでなくBSやリスクサイドにも

常に目配りをし、マンション価格の高騰などの国内事業環境についても、その構造を踏まえて慎重な議論を進めています。また、イノベーションにつながる新規事業の進捗についても適宜報告がなされ、長期経営方針に沿って、地に足のついた形で進んでいる点は安心しています。

引頭 本当にそうですね。初年度の定量実績は、2026年度の目標に向けて着実に進捗できたと思います。事業戦略の「三本の道」に関しても、第1の道である「コア事業のさらなる

成長（深化と進化）」については、建築費の高騰や国内金利の上昇など、外部環境の変化にもかかわらず高い収益性を実現できており、「市場からのデカップリング」の実績を初年度から示せたと評価します。また第2の道である「新たなアセットクラスへの展開」についても、昨年開業したLaLa arena TOKYO-BAYが高い稼働率で好調なスタートを切るなど、スポーツ・エンターテインメントで大幅に収益を拡大し、実績を出しています。

中山 2024年度を振り返ると、そのスポーツ・エンターテインメントやホテル・リゾート事業を含む施設営業セグメントが、賃貸・分譲・マネジメントに続く4本目の柱に育ってきたことも大きなポイントではないでしょうか。施設営業は、コロナ禍で最も苦労した事業ですが、当社は当時、運営ホテルの人員を削減せずに効率性を追求し、かなり筋肉質な事業体質へと変革してきました。足腰を強化してきた成果が、2024年度に利益成長として表れたと評価していますし、施設営業が4本目の柱として育ち、「三本の道」における第2の道「新たなアセットクラスへの展開」を図るうえでも、一つの起点となる大きな前進だったと捉えています。

引頭 確かにそうですね。一方で、第3の道「新事業領域の探索、事業機会獲得」では、「プラットフォームとしての深化と進化」に向けたさまざまな活動がなされています。まだ初年度ですので、活動に直結した成果は発現していませんが、引き続き道筋を確認していきたいと思います。

河合 コア事業がここまで順調に進捗しているなかで、敢えて新たな事業に挑戦するのは容易なことではありませんが、社外取締役としては引き続き新しいチャレンジを後押ししたいと思います。また、新規事業では既存事業とは異なる視点やスキル等が求められるため、人材の多様性の確保が不可



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

社外取締役座談会

欠であると考えています。

中山 チャンスがあればM&Aを検討するけれど、そのチャンスが飛び込んできた時に、それを掴める体制でいられるよう、人的リソースの視点で準備しておくことが重要だと思います。また、第3の道に関しては、第1の道や第2の道と同じ時間軸で考えてはいけないと思うのですよね。昨年、専門部隊としてイノベーション推進本部を新設しましたが、本部としての実績をつくるために近視眼的な動きに走らないよう、経営としては追い込まないことが重要です。第3の道の実績は、年単位で測ってはいけないと思います。

引頭 私も同じように思っています。なまじ数字で投資枠を設けると、会社が定めた第3の道の本質的な価値を見失いかねませんので、外部環境変化によって当初のシナリオからずれが生じたら、シナリオを書き直すことも受容しながら、イノベーションを育てていくことが重要だと思います。



社外取締役
中山 恒博

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

河合 イノベーションを創出するには、会社から物理的に離れた場で、これまでとは違う経験をしてきた人たちが、異なるカルチャーをつくり上げ、大きなパッションと違う視野を持って、自由に仕事をするような環境を用意することも必要と感じています。

長期経営方針の達成に向けた課題

日比野 2024年度の業績は素晴らしいのですが、一点、海外分野については、引き続き課題があるとの認識です。当社は国内においては確かな存在感を示すことができている一方で、海外においては、影響は限定的ではあるものの、一部のエリアで損失を計上しました。海外で投下資本を上回るリターンを得ることは容易ではありません。地政学リスクを回避しながら、国内で培った強みを友好国で活かす展開の種蒔きはすでに始まっていますが、将来の成長を考えるうえでは、海外分野でどのように収益を上げていくか、引き続き注視が必要だと認識しています。

引頭 私はROAの水準が気になっています。ROEは10%目標に向けて当期末も8%と上昇基調にあり、資本効率は高まっていますが、BS全体を考えると総資産が増えていることが、今後ROAを押し下げる要因にもなり得ます。もちろん、ROAだけを切り取って課題と認識しているのではなく、投資と回収を上手くバランスしながら適切なタイミングでアセットが回転しているかという視点でも、しっかり見ていくことが重要だと考えます。

河合 一方で、事業環境を見ると、建築費の高騰が続いていますが、取締役会では事業の採算性や将来性等を十分に



社外取締役
河合 江理子

京都大学名誉教授。長年にわたり海外で活躍し、経営コンサルタント、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月に当社取締役就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。

精査したうえで、一部の案件については計画の再評価・調整を行いました。こうした柔軟な判断ができることは安心感につながっています。

日比野 そうですね。判断も素晴らしいし、意思決定後、円滑にパートアウトする力もある点でも安心です。また、財務健全性の確保という点では国内金利の急騰が最大リスクの一つですが、当社の円貨借入のうち、長期・固定金利のものが90%程度であるため、比較的低リスクだということを取締役会の議論においても確認しました。一方で米国債の格下げなどもありましたので、世界の金融情勢については常時クロスウォッチし、適切なデットバランスを保つ必要があります。住宅市場環境についても、住宅ローン金利との見合いから需給バランスが変化する可能性もありますので、多少の外部環境の変動では揺らがない事業ポートフォリオを構築しておく必要があります。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

社外取締役座談会

引頭 当社のリスク管理能力は、私は非常に高いと評価しています。この1年の海外投資に関しても、負債を活用するか、出資にするか、為替がどの水準の時に実行するかなど、マーケットを見ながら会話して進めていました。将来起こり得るリスクに対しても、今の優れたリスク感覚を持続しながら向かって行ってほしいと思います。

中山 海外の話でいうと、資産の3割を海外に振り向け、回転型投資を中心に新規取得を加速して1つの柱にしていこうという当社の方向性は間違っていないと思います。米国・サンベルトエリアやシンガポール、豪州など、これまでとは違うエリアもバランスよく見つつ、うまくいかなければ資産回収するという、超高速の回転型投資を進めています。海外資産のポートフォリオ構成も、米国・ニューヨークの50・55 Hudson Yardsのようなフラッグシップができたうえで、それぞれの性格を捉えながら組み替えており、その方向性は良いと思い



社外取締役
引頭 麻実

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

ます。一つ、忘れてならないのは、海外の資金調達の問題です。純金利負担を削減するため、日米の金利差を考慮した資金調達を実施していますが、これによる為替リスクについては常に頭の片隅に入れていただきたいと思います。

引頭 中山さんと同様、私も海外ビジネス自体は推進すべきと考えています。当社は海外進出に際し、まずは現地の有力デベロッパーとのパートナーシップを締結してスモールポジションから入り、その後、パートナーから進出国・地域のデベロップメントを段階的に学び修得するアプローチを採っており、この戦略は非常に良いと思います。当社の海外進出の歴史は50年以上と長いですが、誤ったシナリオで展開するリスクを最小化するためにも、パートナーから引き続き学びつつ、グローバルの社会情勢・人口動態等のマーケットへの理解を深め、投資する姿勢が重要だと思います。

河合 同感です。日本のマーケットが少子化などで縮小するリスクがあるなかで、海外投資は重要な戦略ですが、パートナーとともに、嗅覚を利かせて進めていくことが大事ですよ。

日比野 日本には南海トラフ地震の発生可能性などの災害リスクもありますから、事業ポートフォリオのリスク分散の視点から海外は押さえていかなければいけません。日本をコアに、地政学リスクも勘案しながら海外にもアンテナを張り、良いパートナーを見付けて参入していくことが重要ですね。

役員報酬制度の改定について

引頭 当社の役員報酬制度は、報酬諮問委員会や取締役会における複数回の議論を経て、今年3月に改定されました。

今回の改定の大きなポイントは、算定式を明確にして開示したことと、長期経営方針のKPIとの連動性を強化したことです。KPIについては、定量面だけでなくESGの視点も含めており、財務・非財務のバランスが取れていると評価しています。株式報酬に関しては、支給する譲渡制限付き株式数(RS)と譲渡制限付き株式ユニット(RSU)を原則75%：25%と決めました。RSUの導入により運用性を高めたことは、報酬体系を考えるうえで重要なことだと考えています。また、経営を牽引する会長・社長の業績連動報酬の比率が高い仕組みは、株主の皆様からのご賛同を得やすかったのではないのでしょうか。

河合 そう思いますね。報酬諮問委員会では今回の改定ポイントにつき議論を重ねましたが、ESGなどの非財務指標を役員報酬と連動させたことでインセンティブが働くようになりますし、何より報酬体系の透明性が高まったことは、私たち社外役員にとっても、これまで以上にモニタリングがしやすくなると考えます。

日比野 株式報酬は、株主の皆様と価値を共有する報酬であり、それが役員報酬の約3分の1を占めています。中長期で株主の皆様とパラレルにリターンを得る報酬設計は、非常に精緻にできており、模範的との印象です。

中山 そうですね。基本報酬と賞与、それから株式報酬の3つの比率を見ても、グローバルスタンダードに近づいており、大変良い内容になったと思います。報酬に連動する財務KPIについても、賞与については事業利益と純利益といった短期的な業績とする一方で、株式報酬にはEPSとROEを連動させています。長期的に株主が追い求めるものを取締役としても追いかけていくといった、株主の目線に合わせていくという意図が反映されており、非常に優れた考え方だと思います。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

取締役会の実効性

中山 取締役会においては、2024年度から付議基準を変更しました。これは過去に取締役会で何回も議論してきたことで、経営の根幹に触れるテーマを議論する時間をより多く確保できるよう、議案の数を絞り、かつ、取締役会に付議する金額基準を引き上げていただきました。その結果として、取締役会での議論はこれまで以上に活発になりましたし、明らかに実効性が高まったと感じています。また取締役会の前には、経営会議で議論されている内容をきめ細かく共有いただけます。こうしたことから、当社取締役会の実効性評価が、高い評価を得ているのは、私としては至極当然と受け止めています。一方、実効性の観点で、今後より一層取り組むべき課題は、グループガバナンスです。これだけ大きな組織ですので、三井不動産グループトータルでのガバナンスをどう評価し、またその実効性をどう高めていくべきかについては今後も引き続き検討するべきだと思います。

河合 取締役会の実効性向上に資する観点として、取締役会の多様性があります。今年の株主総会での決議を経て、当社として初めて、女性の社内取締役である海藤取締役を選出できました。当社にとって今回の役員人事は非常に大きな前進だと捉えています。海藤取締役は、キャリア採用で当社に入社されており、新卒で入社された方々とは異なる視点をお持ちだと推察します。当社では、2025年目標としていた女性管理職比率10%という水準を2024年に1年前倒しで達成するなど、着実に女性管理職の数が増えてきています。新卒でも中途入社でも女性社員にとってガラ

スの天井を打ち破るという点でも意味のある役員人事ですし、取締役会の多様性向上という点でも、期待をしています。

引頭 ステークホルダーとの対話について、2024年度は、さまざまなタイプの機関投資家とのミーティング回数が増加しており、より積極化してきているとの認識です。一方で、当社の所有株式数ベースでの株主構成を見ると、増加傾向ではあるものの、個人株主比率が5%と1桁台にとどまっています。個人株主の拡充の視点から、株式分割を実施したほか、株主の皆様にはお客様としても当社のファンになっていただけるよう、三井ショッピングパークポイントを株主優待として進呈するなど、新たな活動を進めています。こうした地道な活動が、バランスの取れた株主構成の形成につながりますので、引き続き継続していただきたいと思っています。

日比野 資本コストの観点から考えると、逆張り傾向の強い個人株主を増やすことは、株価のボラティリティを下げ、ひいては資本コストを下げる効果が期待できる側面もあります。加えて、当社はB to Cのビジネスにも多く携わっていますから、個人投資家・株主の拡大はプラス効果が高いと思います。個人投資家向けIRにもしっかりと注力され、早期に比率を2桁台まで拡大できると良いと思います。

河合 個人株主比率の向上については、通常のIRに加え、当社のファンづくりという視点ではPR的な活動とも捉え、お客様としても当社グループのファンになっていただけるよう意識して取り組むことが大切だと思います。

引頭 そうですね。個人投資家向け説明会に加えて施設見学会の開催など、当社グループを知っていただく機会を増やしエンゲージメントを深めていけると良いですね。

中山 外国人持株比率について申し上げますと、海外機関投資家が50%近く保有している日本企業は、数の限られた優良企業しかありません。加えて、当社はある特定の機関投資家に偏ることなく、幅広い海外投資家に保有いただいています。この点は、当社は自信を持って良い部分です。

日比野 おっしゃるとおり、誇るべきことですね。世界から、安定的な成長性を認められている企業としてのメルクマールとして重要です。海外投資家から注目されていることは、当社の成長性への期待の表れでもありますから好ましいことです。

河合 海外機関投資家の視点からは学ぶべきこともたくさんありますよね。彼らは、グローバルのマクロの視点から地政学リスクなども勘案したうえで投資先を判断していますから、対話を通じて、彼らの意見を参考に取り入れていくのも良いと思います。



社外取締役
日比野 隆司

(株)大和証券グループ本社の社長・会長を歴任し、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。2024年6月に当社取締役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員長。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

新任社外取締役メッセージ



本間 洋 社外取締役

1980年に日本電信電話公社に入社。2009年に株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（1988年設立）の執行役員を経て、2018年に同社代表取締役社長に就任、同社の海外事業の拡大や、日本人以外の役員の増員を進めた。2023年に株式会社NTTデータグループ代表取締役社長に就任。2024年6月以降は同社相談役を務める（現職）。2025年6月に当社社外取締役に就任。IT・デジタルテクノロジー等の情報通信分野での豊富な知見・経験と、経営全般に関する幅広い見識を有する。

これまでのキャリアについて教えてください。

私は日本電信電話公社に入社しましたが、当時の本業であった電話の事業に携わったのは3年ほどで、その後は主にITサービスの事業に従事してまいりました。キャリアの約3分の1が人事、広報、社長秘書、経営戦略などのスタッフ

業務で、残り3分の2は現場のシステム企画や開発を中心とし、金融や公共分野をはじめさまざまな業界のお客様と長年向き合ってきました。そのなかでも、私はコア事業よりも新しい領域の開拓や、課題を抱える事業の立て直しを図り、軌道に乗せるプロジェクトに携わることが多かったのですが、プロジェクトに問題が発生すると、お客様にご迷惑をかけ、社員も疲弊し、収支も悪くなり、機会ロスも大きいという四重苦に直面します。そうならないためには、計画的に源流を管理し、PDCAをしっかりと回していくことで、問題の早期発見につなげることが重要であると常に心掛けていました。また、難しいプロジェクトを軌道に乗せるには、チームワークも非常に重要です。プロジェクトメンバーはもちろん、パートナーやお客様との長期にわたる信頼関係をいつも大切にしています。

当社についてどのような印象を持っていますか。

1992年、当時のエヌ・ティ・ティ・データ通信株式会社は虎ノ門から豊洲センタービルに本社を移転しましたが、当時、私はオフィス移転プロジェクトの担当も務めていました。バブル崩壊の時期と重なり、入居後の豊洲はほかに際立つ施設もない状況でしたが、しばらくして「アーバンドック ららぽーと豊洲」等の商業施設や「アーバンドック パークシティ 豊洲」等の分譲マンション等を中心に街づくりが本格化し、食事・買い物・医療など次々に街が充実していく様をみて、街づくりはワクワクするなと感じたものです。今の豊洲は、働きやすいだけでなく、住む人にとっても楽しく豊かな暮らしができる街になり、街づくりが社会に生み出す価値の大きさを感じています。三井不動産グループの、オフィスや商業

施設のみならず、企業や地域をつなぐ新しい価値の創出、そして総合力を活かしたダイナミックな街づくりの手腕に、非常に刺激を受けています。最近の三井不動産グループは日本橋におけるライフサイエンスコミュニティの創造など、他者との共創による新しいビジネスに取り組んでいますが、こうしたビジネスの在り方は、日本企業を強くしていくことにも寄与していると考えます。

今後の抱負についてお聞かせください。

「& INNOVATION 2030」では、戦略を支えるインフラの一つとしてDXを掲げています。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、DXビジネス人材の育成、そしてデジタル基盤の変革を進められるなかで、私のこれまでの経験や知識、ネットワークを活かして、そこに貢献していきたいと考えています。

またIT人材といえば、ひと昔前は圧倒的にITベンダー側がその多数を抱えていましたが、最近ではローコードやノーコードによる開発等により、ユーザー側との垣根がなくなってきました。ビジネスのプロフェッショナルである「スーツ人材」と、技術のプロフェッショナルである「ギーク人材」がかけ合わさった「スーツ・ギーク人材」の重要性が増しており、これらの人材を相互に育て合う“人材のクロスオーバー”が今後の成長戦略を支えるカギだと考えています。社外取締役として、多様な価値観と技術革新が絶え間なく生まれる環境を整えるため、これまでの知見と現場感覚を活かし、現場・経営の“対話”を大切にしながら、企業価値の持続的向上に貢献したいと思います。皆様とともに新しい未来を切り開いていくべく、誠心誠意努めてまいります。

INDEX

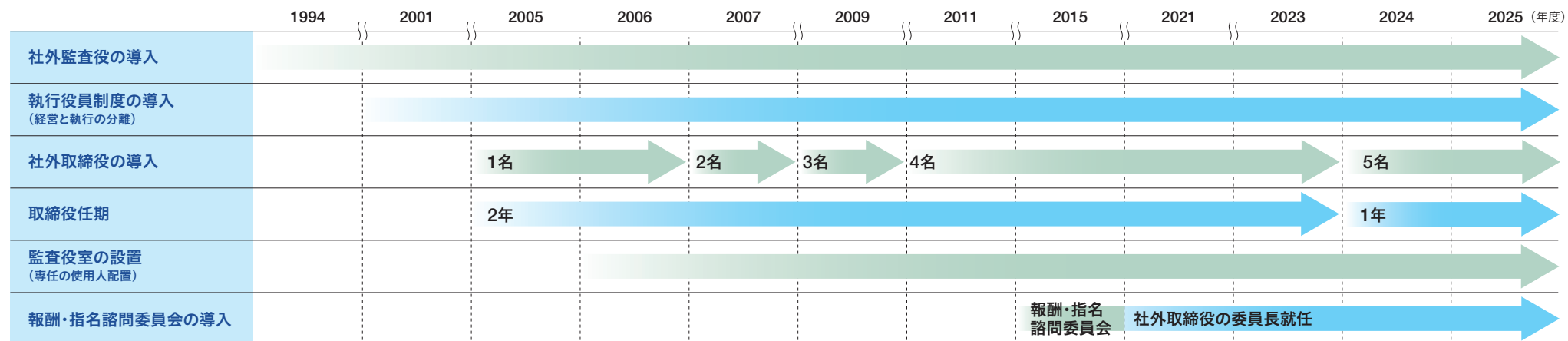
[CEOメッセージ](#)[1 三井不動産の価値創造](#)[2 価値創造に向けた戦略](#)[3 戦略を支えるインフラ](#)[4 事業別戦略](#)[5 Appendix](#)

PICK UP

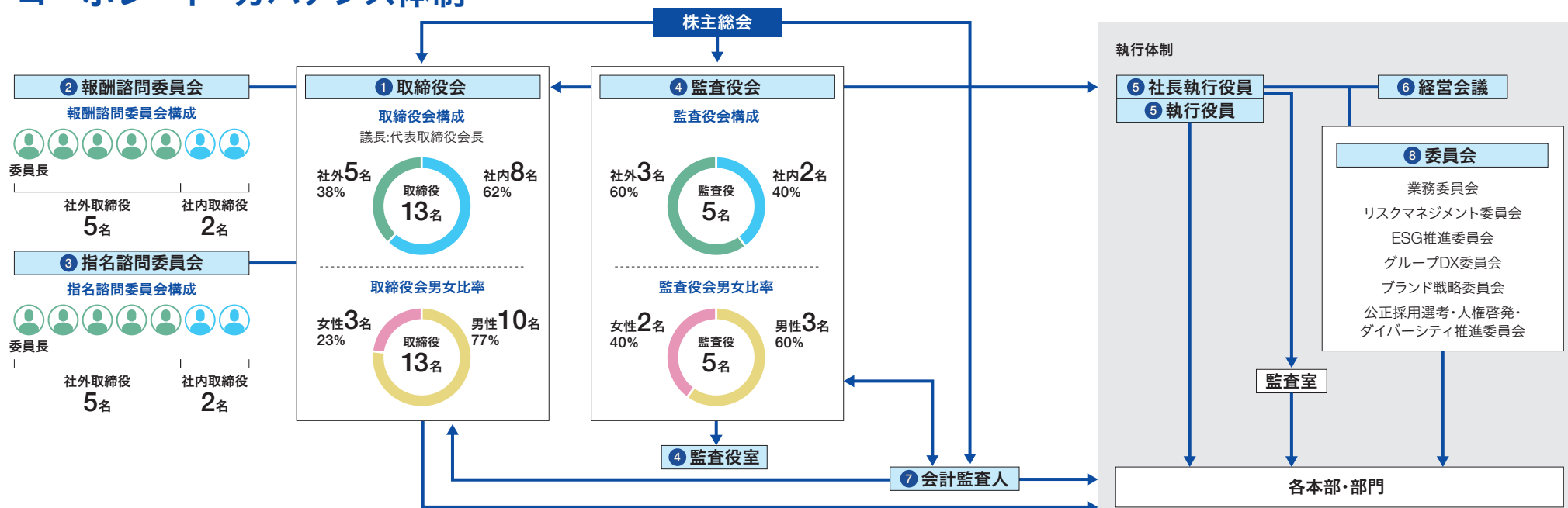
[CEOメッセージ](#)[CFOメッセージ](#)[人材戦略](#)[DX戦略](#)[サステナビリティ戦略](#)[社外取締役座談会](#)

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



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

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

代表取締役会長菰田正信を議長として、社内取締役8名、社外取締役5名の取締役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

独立社外取締役日比野隆司を委員長として、独立社外取締役5名、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、本委員会に諮問することとしております。2024年度は3回開催し、全委員が出席しました。

具体的な諮問事項

- 役員報酬制度の見直し、譲渡制限付株式ユニット制度の導入・譲渡制限付株式報酬の改定
- 近時の役員報酬動向
- 取締役の基本報酬・賞与・株式報酬
- 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

独立社外取締役日比野隆司を委員長として、独立社外取締役5名、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、本委員会に諮問することとしております。2024年度は2回開催し、全委員が出席しました。

具体的な諮問事項

- 代表取締役、取締役候補者内定
- 常勤取締役の業務分担
- 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・解嘱
- 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

社内監査役2名および社外監査役3名の監査役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

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

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。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・ダイバーシティ推進委員会」を社長執行役員の諮問機関として設置しております。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

取締役会の実効性の向上

取締役会の実効性の評価

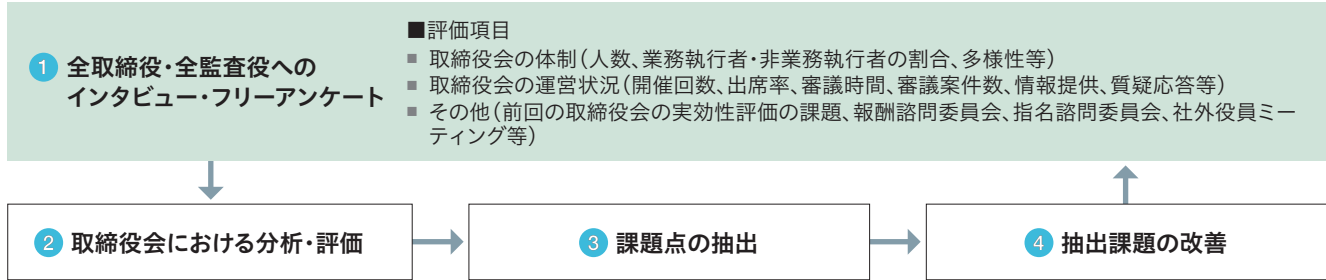
当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、課題点を抽出して対応していくことにより、取締役会のさらなる機能向上に継続的に取り組んでおります。分析・評価の手法として、アンケート作成およびその分析において第三者機関を活用しており、取締役会の実効性の評価・改善プロセスは右記(1)のとおりです。

2024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右記(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、右記(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 2023年度(前回)の抽出課題に対する主な取り組み

アンケートでは、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。

主な取り組み	内容
グループ長期経営方針のモニタリング、事業戦略上の重点分野や戦略を支えるインフラについての議論	グループ長期経営方針の目標達成の進捗を図るうえで、取締役会において取り組み進捗の報告を実施するとともに、社外役員ミーティング等を通じて重要分野である海外事業やイノベーション推進、戦略を支えるインフラ等(DX・人材・ESG)について議論を行った。
取締役会付議基準の改定による議論の深化	取締役会のモニタリング機能としての役割や機動的な業務執行の観点から、取締役会付議基準を改定し、議事を絞りこむことで、より規模・リスクの大きな個別プロジェクトや、会社の方向性に関わる重要な案件に関する議論に充てる時間を確保。
役員報酬制度の改定	グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の実現に資する貢献を促す観点で、役員報酬制度の改定について複数回議論を行い、長期経営方針で設定したKPIとの連動性を高めるなど、適切な役員報酬制度を設計した。

③ 2024年度(今回)の抽出課題および取り組み方針

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	引き続き、グループ長期経営方針の目標達成に向けて、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、事業戦略上の重点分野等、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う。
ステークホルダーとの対話の充実	機関投資家との対話のさらなる充実を図るとともに、個人株主の事業理解の深化のために、個人向け説明会や当社施設内覧会等の施策を実施し、取締役会に適宜報告を行う。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

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(2024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(2024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。(2024年度：柏の葉、東京ドーム等)

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。

決議・報告事項

(1) 株主総会に関する事項

(2) 取締役にに関する事項

- 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・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

取締役会における議論内容(2024年度)

2024年度の実効性評価で抽出された課題である「グループ長期経営方針のモニタリング」や「事業戦略上の重点分野や戦略を支えるインフラについての議論」に加え、「役員報酬制度の改定」についても重点的に議論を行いました。

まず、「グループ長期経営方針のモニタリング」については、2024年11月および2025年5月に、長期経営方針「& INNOVATION 2030」の進捗状況について報告を行うとともに、四半期ごとの決算の審議においても、各事業セグメントの業績進捗の確認や、金利動向・建築費高騰などの事業環境を踏まえ、今取り組むべき課題等について活発な議論を重ねました。

また、「事業戦略上の重点分野や戦略を支えるインフラについての議論」では、事業戦略上の重要分野である「海外事業」に関する重点課題や今後の対応方針、さらには「イノベーション推進」に関する戦略や定量目標について、取締役会のみならず社外役員ミーティングで議論を行いました。加えて、戦略を支える基盤として、「エンゲージメントサーベイ結果とダイバーシティ&インクルージョン推進方針」や「ESG推進戦略・脱炭素に関する取り組みの方向性」についても、幅広く議論を実施しています。

「役員報酬制度の改定」においては、グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」における目指す姿の実現への貢献を促すことを目的に、報酬諮問委員会を含め複数回協議を実施し、長期経営方針で設定したKPIとの連動性を高めるなど、より適切な役員報酬制度の設計に努めました。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

[詳しくはこちら](#)<https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/officer/>

取締役および監査役

取締役 (2025年6月27日現在)



代表取締役会長
萩田 正信
所有株式数 542千株
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 402千株
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 164千株
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 108千株
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 85千株
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 113千株
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 82千株
1990年4月 当社入社
2024年6月 当社取締役



取締役
海藤 明子
所有株式数 28千株
2006年3月 当社入社
2025年6月 当社取締役



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

**社外
独立**

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

**社外
独立**

取締役(非常勤) **引頭 麻実**
所有株式数 2千株
2023年6月 当社取締役

**社外
独立**

取締役(非常勤) **日比野 隆司**
所有株式数 1千株
2024年6月 当社取締役

**社外
独立**

取締役(非常勤) **本間 洋**
所有株式数 0株
2025年6月 当社取締役

**社外
独立**

監査役 (2025年6月27日現在)



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) **中里 実**
所有株式数 0株
2023年6月 当社監査役

**社外
独立**

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

**社外
独立**

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

**社外
独立**

※「所有株式数」は、2025年3月31日現在の所有株式数を記載しています。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

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、当社の経営上、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 斎藤 裕				●		●	●	
取締役 持丸 信彦		●		●		●		●
取締役 海藤 明子		●		●			●	●
社外取締役 中山 恒博	●	●	●		●			
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	●	●	●		●			
社外取締役 本間 洋	●		●			●		●
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。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

執行役員およびグループ執行役員

執行役員 (2025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 眞吾	
	嘉村 徹	
	徳田 誠	
	加藤 智康	
常務執行役員	富樫 烈	若林 瑞穂
	山下 和則	松藤 哲哉
	藤岡 千春	小野 雄吾
	斎藤 裕	篠塚 寛之
	持丸 信彦	海藤 明子
執行役員	古田 貴	細田 恭祐
	中村 健和	中村 知勇
	金谷 篤実	高波 英明
	上田 二郎	村田 忠浩
	崎山 隆央	肥田 雅和
	宇都宮 幹子	奥植 智彦
	上松 大高	

グループ執行役員 (2025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)
	川村 豊	(三井不動産レジデンシャルサービス株式会社)
	齋藤 宏樹	(三井不動産投資顧問株式会社)
	大澤 久	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員	大林 修	(三井不動産商業マネジメント株式会社)
	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)
	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)
	吉田 直生	(三井不動産ビルマネジメント株式会社)
	福原 慎一郎	(三井不動産レジデンシャル株式会社)

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

役員報酬

2025年度 役員報酬制度の改定

当社は、役員に対して2024年4月に策定したグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の実現に資する貢献を促す観点から、役員報酬制度の改定を実施しました。主なポイントは以下2点となります。

(1)グループ長期経営方針との連動性の強化

業績連動報酬である賞与・株式報酬について、グループ長期経営方針の実現に資する貢献を促す観点から、役員報酬とグループ長期経営方針のKPIとの連動性を強化。

(2)株式報酬制度の改正

株式報酬制度の運用性をさらに高めることを目的に、譲渡制限付株式の譲渡制限解除時の納税資金確保を目的とした譲渡制限付株式ユニットを導入。

役員報酬制度に関する方針(2025年度策定)

●報酬制度の基本方針

- ①グループ長期経営方針の実現に向けた短期的および中長期的な企業価値向上を強く動機付ける仕組み
- ②株主の皆様とのより一層の価値共有を図ることが可能な仕組み
- ③人材確保・維持において競合する企業群と遜色ない、競争力のある水準
- ④ステークホルダーに対する説明責任を果たすことが可能な、客観性・透明性を備えた報酬体系

●個人別の報酬決定プロセス

取締役	役員報酬の基本方針および各報酬の決定方法に基づいて支給額の原案を作成し、独立社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会における審議のうえ、取締役会にて決定
監査役	監査役会において監査役の協議により決定

報酬制度の概要

第三者による報酬水準の調査データを参考に、営業収益の規模が同等の国内企業群の報酬水準と遜色ない、競争力のある水準を役位別に設定しています。2025年度より、株式報酬制度の運用性をさらに高めることを目的として、株式報酬の種類において譲渡制限付株式ユニット(RSU)を導入しました。

報酬の種類	固定	業績連動		
	基本報酬	賞与	株式報酬	
			譲渡制限付株式(RS)	譲渡制限付株式ユニット(RSU)
支給方式	金銭	金銭	株式	金銭
業績連動指標	—	・事業利益 ・純利益 ・ESG ・個人評価	・EPS ・ROE ・ESG	
報酬の目的・概要	【目的】 職責に応じた職務遂行への動機付け 【概要】 ・株主総会にて決議した報酬限度額の範囲内で、取締役会にて役位別の支給額を決議 ・各月に按分して支給	【目的】 短期的な成果創出・業績向上への動機付け 【概要】 ・毎期の株主総会にて支給額の総額を決議 ・取締役会にて個人別の支給額を決議し、取締役会後に支給	【目的】 持続的な企業価値向上への動機付け、株主の皆様とのより一層の利益の共有 【概要】 ・退任時に譲渡制限を解除する当社普通株式(RS)および譲渡制限付株式ユニット(RSU)に基づき退任時に支給する金銭で構成 ・株主総会にて決議した範囲内で、取締役会にて個人別の支給内容を決議し、取締役会後にRSおよびRSUを支給	
対象役員	社内・社外取締役 社内・社外監査役	社内取締役	社内取締役	
上限	【取締役】 月額9,000万円以内 (うち社外取締役分は月額1,000万円以内) 【監査役】 月額2,000万円以内	毎期株主総会にて総額を決議	【譲渡制限付株式(RS)】 株式総数:年675,000株以内 【譲渡制限付株式(RS)の割当のために支給する金銭報酬債権および譲渡制限付株式ユニット(RSU)に基づく金銭の合計額】 年額20億円以内	

※1 支給するRSの株式数とRSUのユニット数の比率は、原則として75%:25%とする。

※2 RSU1ユニットは普通株式1株に換算

※3 RSUのユニット数のみの総数の上限は設定しないが、RSの株式数とRSUのユニット数を合計した総数は年90万株相当以内を目途とする。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

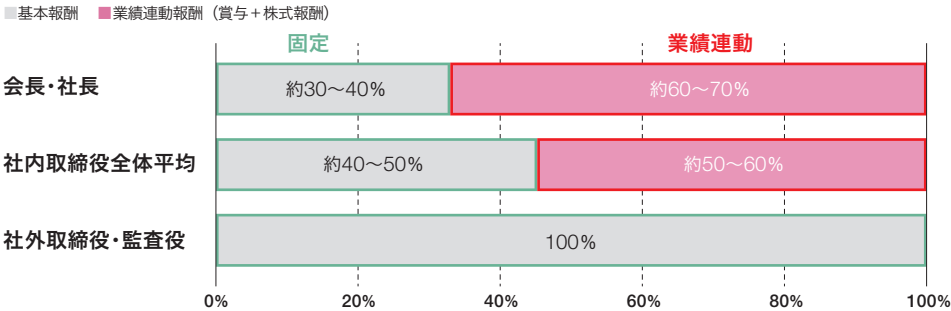
サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

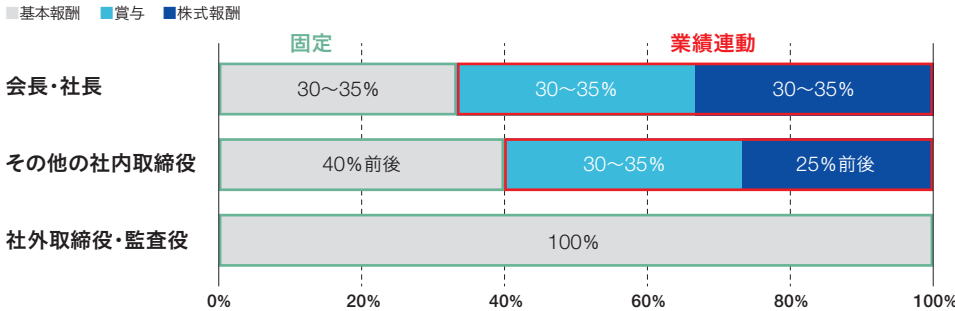
役員報酬の構成比率

2025年度より、役位別の構成比率の目途を改定し、業績連動報酬における賞与と株式報酬の比率を開示しました。

改定前



改定後



賞与および株式報酬の算定方法

2025年度より、賞与および株式報酬の支給水準の算定において、グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」に即したKPIを新たに設定し、算定式を開示しました。

賞与

個人別支給額 = 役位別基準額 × KPI評価による支給率

(事業利益支給率 (0-150%) × 50% + 純利益支給率 (0-150%) × 50%) × ESG取組支給率 (90-110%) × 個人評価結果支給率 (95-105%)

KPI

KPI	選定理由
事業利益	グループ長期経営方針の定量目標の達成を促す観点から、そのベースとなる単年度の利益を評価することを目的に設定
純利益	
ESG取組	グループ長期経営方針で定めているグループマテリアリティに対する取組を反映することを目的に設定
個人評価結果	グループ長期経営方針の達成に向けた各役員の成果創出への意識付けの強化を図ることを目的に設定

株式報酬 (RS:RSU=75:25)

個人別支給数 = 役位別基準数 × KPI評価による支給率

(EPS支給率 (0-150%) × 50% + ROE支給率 (0-150%) × 50%) × ESG取組支給率 (90-110%)

KPI

KPI	選定理由
EPS	グループ長期経営方針の定量目標の達成を促す観点から、その進捗度合いを評価することを目的に設定
ROE	
ESG取組	グループ長期経営方針で定めているグループマテリアリティに対する取組を反映することを目的に設定

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

取締役・監査役および執行役員の選任

取締役・監査役の指名方針

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の多様性を総合的に判断し、取締役・監査役として適任と考えられる人物を候補者として指名しています。

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。

加えて、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。

詳しくはこちら(コーポレート・ガバナンス報告書)

 https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/governance/download/governance_report.pdf

取締役会・監査役会への出席状況

氏名・役職	独立役員	2024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…13／13回
代表取締役社長 植田 俊		取締役会…13／13回
代表取締役 山本 隆志		取締役会…13／13回
取締役 鈴木 眞吾		取締役会…13／13回
取締役 徳田 誠		取締役会…13／13回
取締役 斎藤 裕		取締役会…10／10回
取締役 持丸 信彦		取締役会…10／10回
取締役 海藤 明子※		－
社外取締役 中山 恒博	○	取締役会…13／13回
社外取締役 河合 江理子	○	取締役会…13／13回
社外取締役 引頭 麻実	○	取締役会…13／13回
社外取締役 日比野 隆司	○	取締役会…10／10回
社外取締役 本間 洋※	○	－
常任監査役 浜本 渉		取締役会…13／13回 監査役会…12／12回
常任監査役 広川 義浩		取締役会…10／10回 監査役会…10／10回
社外監査役 中里 実	○	取締役会…13／13回 監査役会…12／12回
社外監査役 三田 万世	○	取締役会…13／13回 監査役会…12／12回
社外監査役 千葉 通子	○	取締役会…10／10回 監査役会…10／10回

※ 2025年6月27日付で新たに就任。

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。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

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、2,396億円、38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(13銘柄)
- 2020年度:459億円(3銘柄)
- 2021年度:507億円(4銘柄)
- 2022年度:465億円(3銘柄)
- 2023年度:109億円(6銘柄)
- 2024年度:650億円(20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。2025年5月9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(2024年度末時点)

保有銘柄	
銘柄数	40
貸借対照表計上額	2,045億円

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

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、右記のとおり、「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。

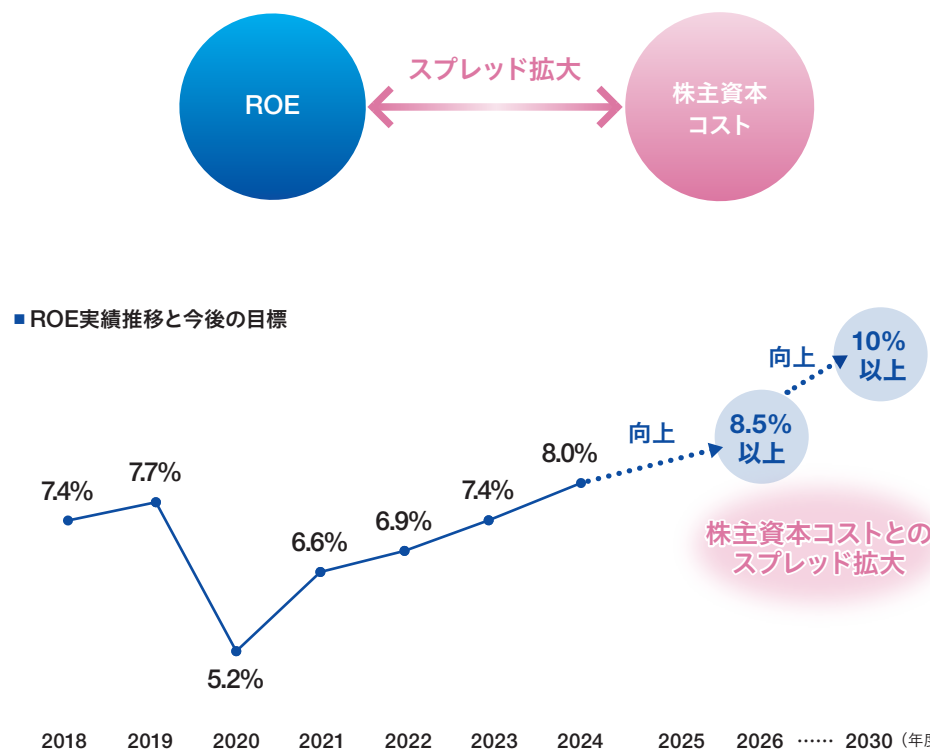
[詳しくはこちら](#)

「財務戦略」も併せてご覧ください。

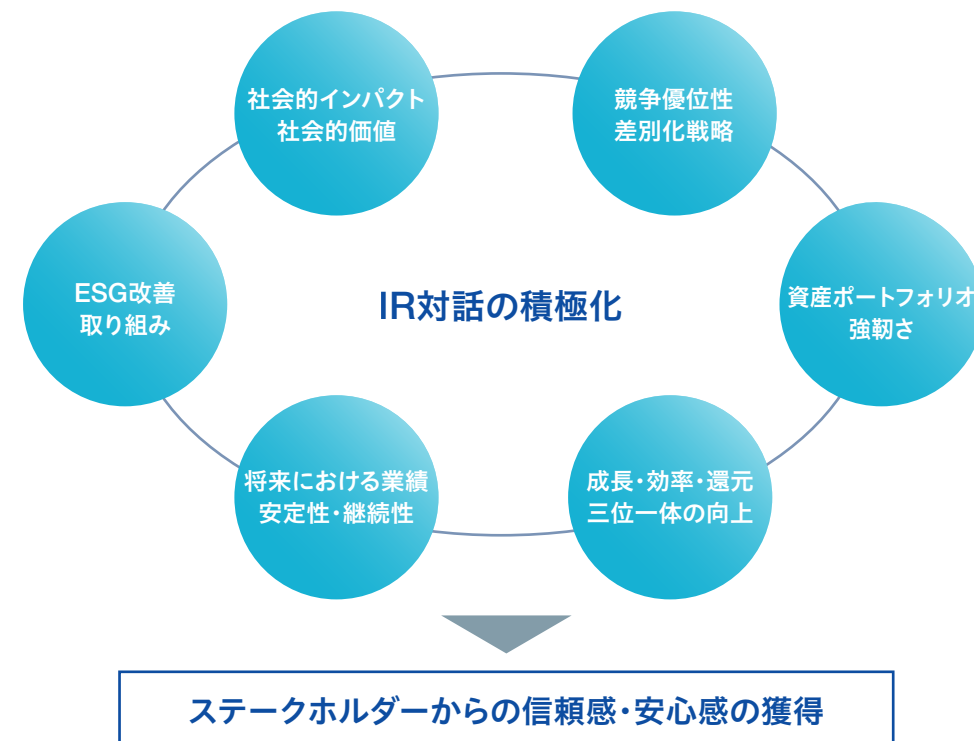
 P.44-46

- 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

株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善



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



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

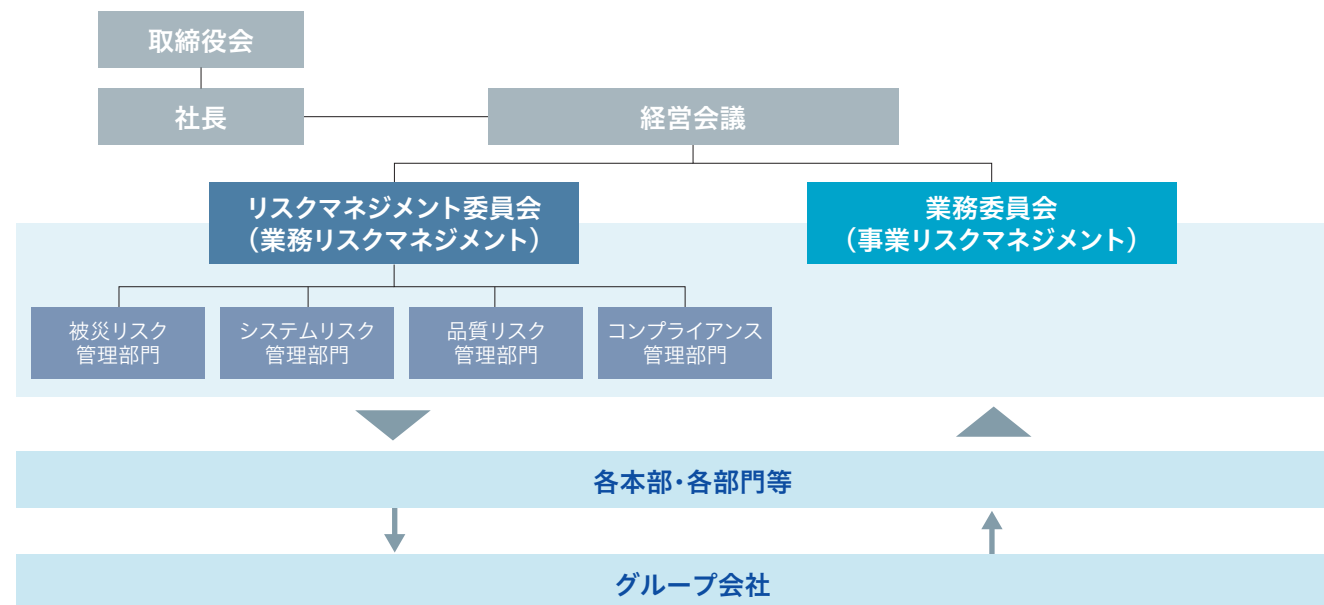
社外取締役座談会

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。

■ リスクマネジメント体制図



業務委員会

事業リスクを管理することを目的として、「業務委員会」を設置し、経営計画および特定の経営課題の審議ならびに遂行管理等を行っています。「業務委員会」が全社および当社グループにおいて果たす役割は以下のとおりです。

1. グループ戦略の立案、審議
2. 中長期経営計画および単年度計画の企画立案、事前審議、調整
3. 特定の経営課題に関する対応方針の審議およびその対応の進捗管理
4. 組織体制、要員計画等の企画・立案、審議
5. 全社および当社グループの事業リスクの統括管理
6. その他重要事項の審議

リスクマネジメント委員会

業務リスクを管理することを目的として、「リスクマネジメント委員会」を設置し、リスクマネジメント方針・計画の策定およびリスク課題の把握・評価、対応策の策定ならびに指示などを行っています。

「リスクマネジメント委員会」では、リスクマネジメントに関する国際標準規格ISO31000などを参照し、業務リスクを統括的にマネジメントするとともにPDCAサイクルを確立し、クライシス対応や予防的リスク管理をよりの確に実施できる体制としています。コンプライアンス違反と判断された場合は、リスクマネジメント委員会が調査と対処を指示し、モニタリングを行います。「リスクマネジメント委員会」が全社および当社グループにおいて果たす役割は以下のとおりです。

1. リスクマネジメント方針・計画の策定
2. リスクマネジメントに関する組織整備ならびに責任・役割の明確化
3. 管理すべきリスク課題の把握・評価、対応策の策定ならびに指示
4. リスクマネジメント状況の把握・評価、改善策の策定ならびに指示
5. 緊急性の高い事件事故等の業務リスクが発生した場合の対応策の審議ならびに指示

主要なリスク

主要なリスクの詳細は有価証券報告書をご参照ください。

https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/library/fs/pdf/YUHO_2503.pdf



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

サイバーセキュリティ

企業を標的としたサイバー攻撃は高度化・巧妙化し、事業継続における重大なリスク要因となっています。三井不動産グループでは、すべての事業領域においてDXを推進するなか、サイバーセキュリティ対策が経営の重要課題の一つであると認識しています。

当社グループでは5つのサイバーセキュリティの基本方針を策定し、包括的なサイバーセキュリティ対策の強化に取り組んでおります。また、サイバーセキュリティの状況を経営層に定期的に報告する体制を整え、経営レベルでの監視・意思決定を行っています。

■サイバーセキュリティの基本方針



基本的対策の徹底



侵入がありうる前提での検知力／即応力強化



可視化・モニタリング



建物のセキュリティ強化



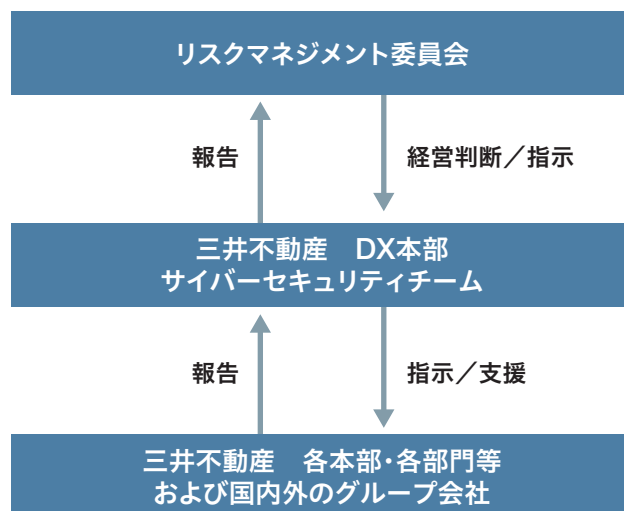
グループセキュリティシステムの総合進化

経営層へのサイバーセキュリティレポート

当社は、サイバーセキュリティを重要な経営課題として位置付け、経営層への適切な状況報告体制を確立しています。社長執行役員を筆頭とした経営陣によって構成されるリスクマネジメント委員会において四半期ごとに実施されるセキュリティレポートでは、グループ内で発生したセキュリティインシデントの詳細と対応状況、世のなかで確認された重大なセキュリティ事案の分析と教訓、そして各セキュリティシステムの検知状況と傾向の分析内容が報告されています。

これにより経営陣は、潜在的なリスクと実施中の対策効果を定量的・定性的に把握し、サイバーセキュリティに対する経営判断に活用しています。また、三井不動産DX本部に設置しているサイバーセキュリティチームでは、グループ会社から報告を受けたセキュリティインシデントへの対応指示・支援も行っています。

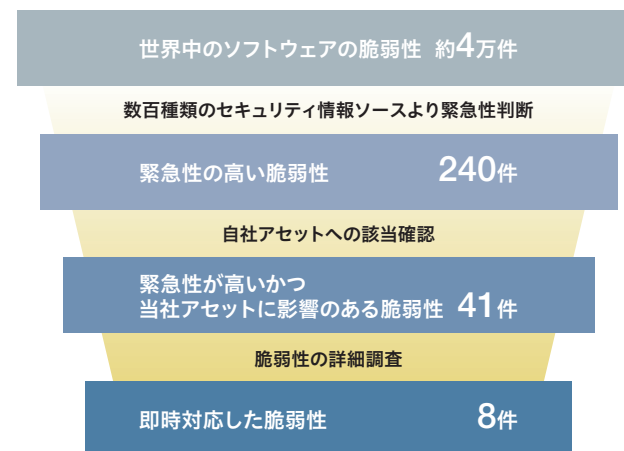
■サイバーセキュリティ状況のレポートングライン



先進的なサイバーセキュリティの取り組み

当社では先進的なセキュリティの取り組みとして「最新脅威情報の継続的な分析による迅速な脆弱性対応」を推進しています。年間数万件発表される世界中のソフトウェアの脆弱性を数百種類のセキュリティ情報ソースから毎日、情報を収集・分析し、社内外のセキュリティ専門家で検討した基準に基づき脆弱性の緊急性を判断しています。緊急性が高いと判断した脆弱性については、攻撃手法の詳細調査を行い、当社アセットに影響を及ぼすかを評価し、必要に応じて即時対応しています。実際に当社が即時対応を決定した脆弱性のなかには、国内外のサイバーセキュリティ関連機関の情報発信よりも早く対応を開始したものや、別組織において攻撃被害が発生したと発表されたものも含み、本対応により重大インシデントを未然に防止しています。この選択と集中による脆弱性対応の仕組みにより、実際に攻撃を受ける可能性の高い脆弱性へのリソース投入を最適化し、顧客データの保護と事業継続性をサイバー攻撃の脅威から守っています。

■2024年度実績



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

コンプライアンス

基本方針

当社グループは、「三井不動産グループコンプライアンス方針」に基づき、コンプライアンスの実践をグループ経営の最重要課題の一つとして位置付け、法令・社会規範の遵守はもとより、企業倫理に従った公正で透明性の高い企業活動を遂行します。

コンプライアンス体制

当社は、コンプライアンスを総括する責任者を総務担当役員としています。責任者は、コンプライアンス管理部門などから報告を受け、特に重要なものは取締役会・経営会議で審議または報告します。また、毎年、社則の制定・改廃、法令・社則などに関する研修の実施、法令・社則などの遵守状況に関する調査・報告など、コンプライアンスに関する当該年度の活動計画を策定し、これに基づきコンプライアンス活動を実践しています。グループ会社においても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、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ラーニング研修を実施しています。

- 入社時研修
- グループ会社新任役員研修
- 全社研修(e-learning)
- 海外拠点研修
- 役員研修
- テーマ別研修

不公正な行動の防止

企業と社会・経済との関わり方

●反社会的勢力との取引の排除

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

●公正な取引や競争の徹底

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

●腐敗防止

①贈収賄の禁止および接待・贈答

公務員などに対し、不正な利益供与を禁止しています。また、取引先や関係先などとの間であっても、節度を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



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

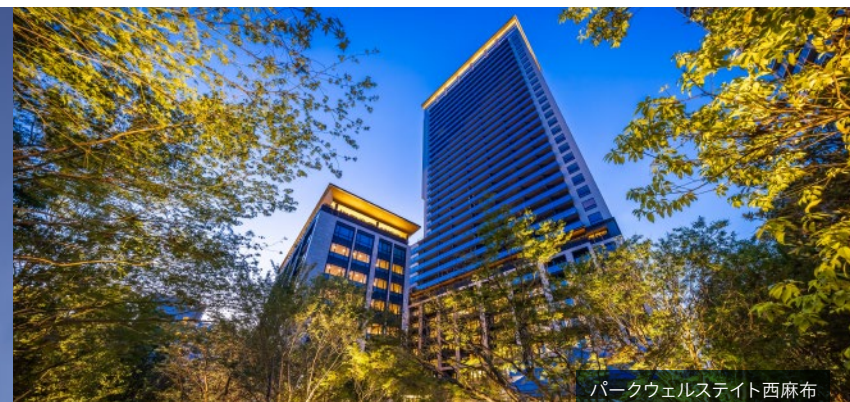
社外取締役座談会

4 事業別戦略

- 90 オフィス
- 92 商業施設
- 94 物流施設・データセンター
- 96 住宅(すまいとくらし)
- 98 ホテル・リゾート
- 100 スポーツ・エンターテインメント
- 102 海外事業の飛躍的な成長



HOTEL THE MITSUI KYOTO



MFLP・LOGIFRONT 東京板橋



Maple Terrace



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会



オフィス | 事業領域 | オフィスの開発・運営、テナントへの賃貸、投資家への分譲、管理等

市場環境

リスク

- 建築費、運営管理費等のコスト増加
- 人手不足等による事業スケジュールへの影響

機会

- 人的資本経営への意識の高まり
- ワークエンゲージメント向上や人材獲得のための高グレードオフィスへのニーズ
- ワークスタイルの変化に伴う働く場所・時間等の多様化
- カーボンニュートラルを目指す企業の取り組みの拡大

競争優位性

- テナント約**3,000社**^{※1}との中長期リレーション
- ワークスタイリング会員数約**32万人**^{※2}、拠点数全国**582**^{※2} (WORK STYLING103拠点、STATION WORKとの提携479拠点)、米国・NYでも展開開始
- 競争力の高い物件ポートフォリオ (立地・商品性能等)
- オフィスだけでなくとどまらないミクストユース型の街づくりノウハウ
- テナントの経営課題解決に資する多彩なソフトサービス
- グループ経営による開発から運営管理までの一貫した安心・安全、災害に強い街づくりの実現

※1 2025年3月末時点 ※2 2025年7月末時点

事業戦略

- 「行きたくなる街」「行きたくなるオフィス」へのニーズの高まりを受けた付加価値の顕在化。
- ミクストユースの街づくりを進め、街全体で差別化。
- テナント企業に寄り添ったソリューション提案、サービスメニューを強化。
働く場の選択肢を高め、顧客ごとに最適なワークスタイルを提供。

ミクストユースの街づくり

日本橋における街づくり

「水都再生」により、世界一の賑わいを生む水都を目指す。

八重洲における街づくり

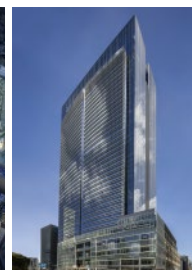
世界から人が集まる街を実現し、東京駅東側エリアのポテンシャルを向上。

日比谷における街づくり

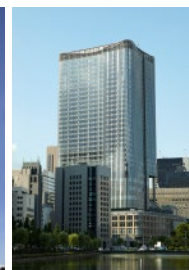
映画・演劇・音楽祭等、「エンタメを軸とした街づくり」を推進。



日本橋



八重洲



日比谷

サービスメニューの強化

従業者向けの各種サービス・会員メニューのさらなる充実を図るとともに、提供できる価値を見える化。拠点型オフィスに加え、シェアオフィス「ワークスタイリング」やソフトサービスを組み合わせ、DXを活用しながら顧客ごとに最適なワークスタイルを提供。

サービスメニューの一例



「三井のオフィス」に関する
総合情報サイト



働き方・働く場の
コンサルティングサービス



入居企業向けの
会議室貸し出しサービス



入居企業従業者向けの
フィットネスジムサービス



シェアオフィスサービス



健康経営支援サービス

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

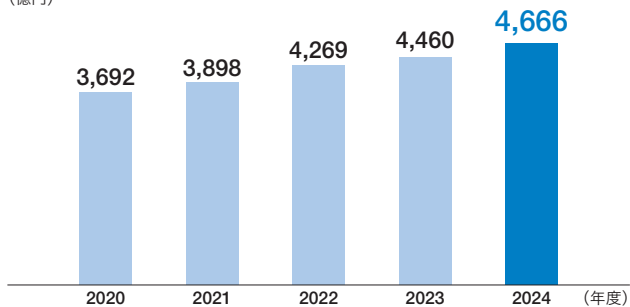
社外取締役座談会

オフィス

業績推移

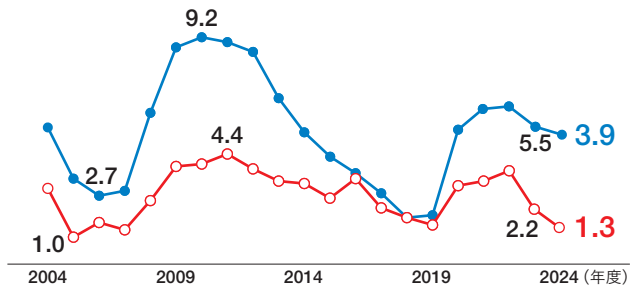
賃貸収益推移(連結)

(億円)



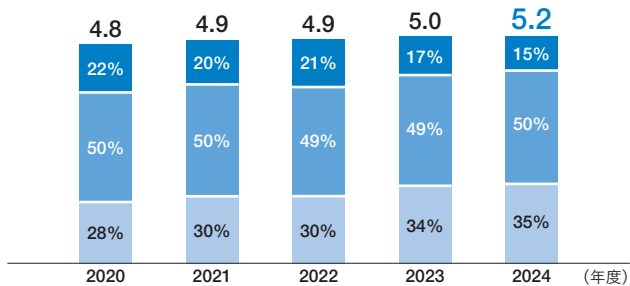
オフィス空室率推移(毎年度末時点の空室率)

(%) ○○当社(首都圏・単体) ●●都心5区(出典:三鬼商事(株))



オフィス平均契約年数の推移(単体)

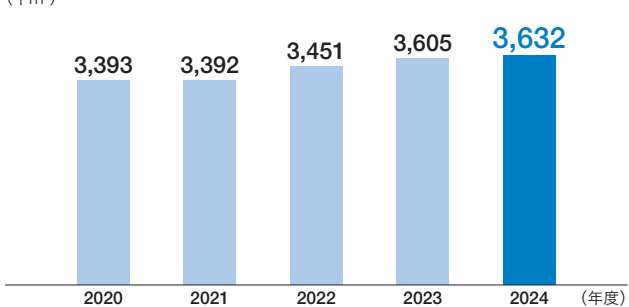
(年) ■2年以下 ■2年超～5年以下 ■5年超



収益の基盤

貸付面積推移(連結)

(千㎡)



貸付面積首都圏比率
(単体)

約90%
(2024年度末時点)

テナント数

約3,000社
(2025年3月末時点)

今後の開発パイプライン (2025年7月末時点)

国内プロジェクト

13物件

うち東京駅周辺の
再開発プロジェクト

6物件

海外プロジェクト

10物件

うち欧米

8物件

APAC

2物件

八重洲・日本橋周辺における再開発パイプライン



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会



商業施設

事業領域 商業施設の開発・運営、テナントへの賃貸、投資家への分譲、管理・運営等

市場環境

リスク

- 人口減少や少子高齢化による国内の個人消費支出の縮小
- EC市場の伸長によるリアル施設売上の影響懸念
- 物価高、人手不足等による建築費の高騰

機会

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

競争優位性

- 「ららぽーと」「三井アウトレットパーク」等幅広いアセットを全国に展開
- 商業テナント約**2,500社**※、店舗数約**10,800店**※
- 三井ショッピングパーク会員約**1,425万人**※
- 「MSPアプリ」や「&mall」といったデジタルとリアル施設を組み合わせた顧客接点

※ 2025年4月1日時点

事業戦略

- 商業施設、スポーツ・エンターテインメント、EC等の各種サービスを組み合わせた、唯一無二のオムニチャネル基盤を構築。顧客ごとの新たな体験価値を創出する。
- これまでの事業を通じて培ったリレーションを活かし、出店者・ビジネスパートナーの事業課題を解決するサービスを提供。
- 「商業施設デベロッパー」から「コマーシャル・サービス・プラットフォーマー」への進化を目指し、幅広く価値提供することにより、収益源を多様化、ビジネスモデル革新を図る。

オムニチャネル基盤の進化

リアルとデジタルを活用した
新たな体験価値を提供



収益源の多様化

リアル施設のメディア化

- 発信力を活かしたイベントの展開
- 集客力を活かした館内広告媒体の販売拡大（ネーミングライツ、デジタルサイネージへの掲出など）



RAYARD MIYASHITA PARK



ららぽーと堺



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

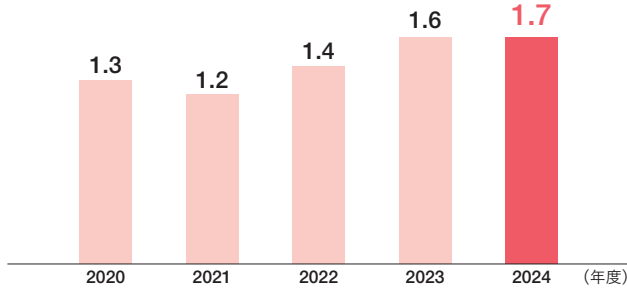
社外取締役座談会

商業施設

業績推移

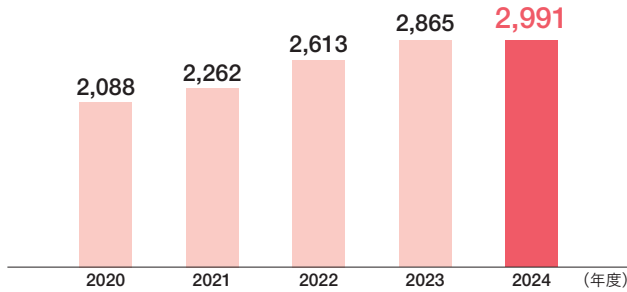
施設売上推移

(兆円)

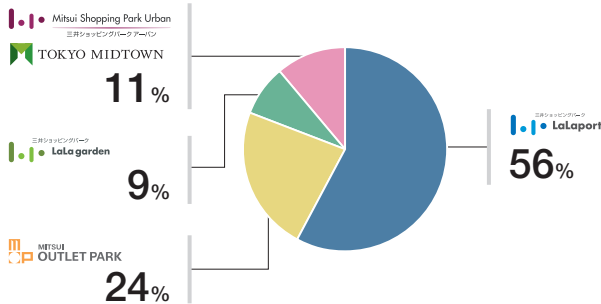


賃貸収益推移(連結)

(億円)



施設売上比率※(施設種別)



※ 一部転貸物件含む(2024年度、単体)

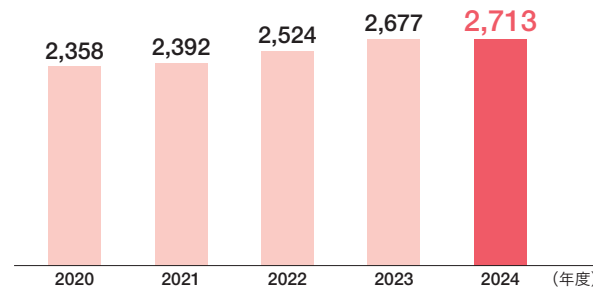
収益の基盤



※ MSP施設+ミッドタウン3施設

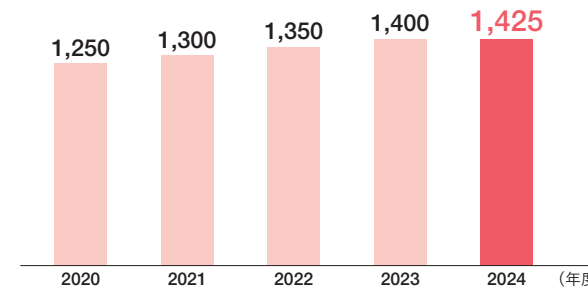
貸付面積推移(連結)

(千㎡)



会員数推移

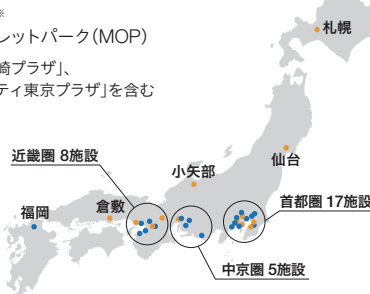
(万人)



首都圏を中心に、国内の大都市圏に厳選出店

出店分布(ららぽーと・三井アウトレットパーク)

- ららぽーと※
- 三井アウトレットパーク(MOP)

※「ラゾーナ川崎プラザ」、
「ダイバーシティ東京プラザ」を含む

エリア別出店数(ららぽーと・三井アウトレットパーク)

	計	ららぽーと	MOP
合計	35	22	13
首都圏	17	12	5
近畿圏	8	5	3
中京圏	5	4	1
その他	5	1	4

(2025年7月末時点)

今後の開発パイプライン

(2025年7月末時点)

国内プロジェクト **5** 物件 | 海外プロジェクト **2** 物件 うち台湾 **2** 物件

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

物流施設・データセンター

事業領域 | 物流施設およびデータセンターの開発・運営、テナントへの賃貸、投資家への分譲等

市場環境

リスク

- 新規プレーヤー参入等による用地取得競争の激化
- 新規物件の大量供給によるリーシング競争の過熱
- 建築費、運営管理費等のコスト増加

機会

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

競争優位性

- 国内外**78物件**※1に及ぶ先進的物流施設の開発実績
- 荷主への直接営業やCREソリューション提供を可能とする厚いテナントリレーション
オフィステナント**約3,000社**※2
商業テナント**約2,500社**※3等
- DXを活用した物流ソリューション提案力
- オリジネーターとの共同事業など多様な協業・事業手法
- 業界トップクラスの顧客満足度を実現するMFLPクオリティ

※1 2025年7月末時点

※2 2025年3月末時点

※3 2025年4月1日時点

事業戦略

- 周辺企業との協業強化、顧客企業をはじめとするコミュニティの構築を通じ、「インダストリアルプラットフォーム」へと進化。
- MFLP・MFIPブランドの多角化、コンサルティングなどの各種ソリューション提案やGX対応を通じ、物流倉庫内での課題解決のみならず、サプライチェーン全体への貢献を目指す。

MFLP・MFIPブランドの多角化

街づくり型物流施設のブランド化

- MFLP船橋に代表される「街づくり型」物流施設のブランドを確立。
- 三大都市圏でのさらなる展開を図る。



MFLP船橋III

テナントニーズ対応型施設(BTS)の展開

- 立地やマーケット、テナントニーズに応じた設計/管理仕様による商品展開を強化。

データセンターの積極展開

- アジア最大級のデータセンター計画をはじめ、用地取得を加速し、事業規模をさらに拡大。

冷凍・冷蔵倉庫の開発推進

- 冷凍・冷蔵倉庫の集積エリアを中心に全館冷凍・冷蔵倉庫の開発を推進。

ビジネスモデルの多様化

MFLP & LOGI Sharing

- 複数テナント利用可能なEC自動化物流センターを開設。デジタル技術を活用し、省人化・業務効率化を実現。



MFLP & LOGI Solution

- お客様に対して、ハード(物件・設備)とソフト(物件コンサルティング、パートナー企業とのネットワーク等)の両面で物流課題解決を支援。

MFLP & LOGI Community

- 荷主企業様のコミュニティを運営。毎月、施設見学、物流に関する勉強会、懇親会といったイベントを開催。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

事業戦略

荷主企業への課題解決力の強化

物流変革プラットフォーム「&LOGI Solution」

- 物流業界全体の課題にオープンイノベーションで取り組むプラットフォーム。
- 当社グループの総合物流コンサル会社「MF ロジソリューションズ」、約50社の提携パートナーとともに SCMにかかるサービスを提供。
- 当社が運営する荷主コミュニティ「ロジイノベーションコミュニティ」には、約60社が集う。



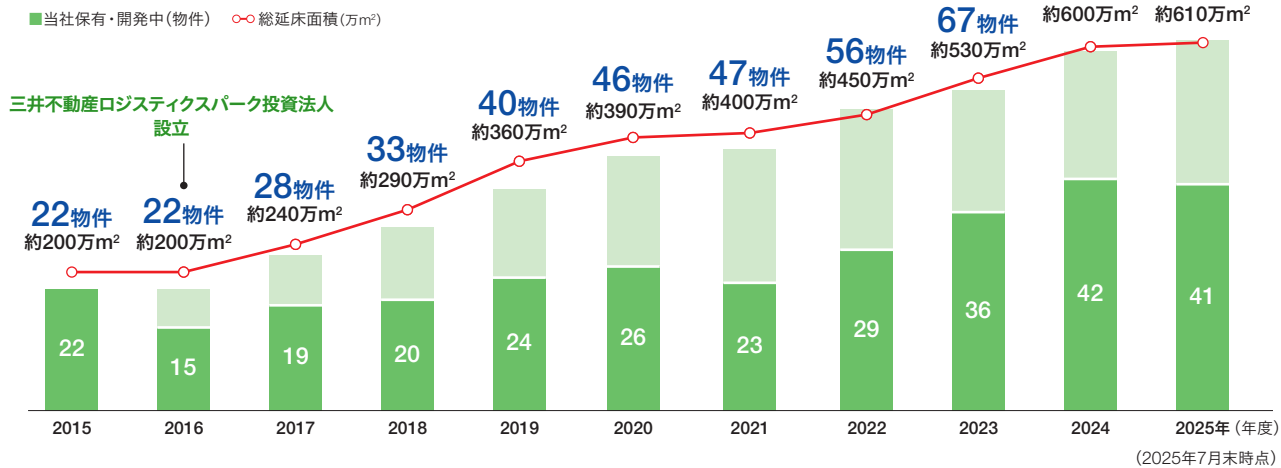
収益の基盤

当社過去開発物件を含む累計 (2025年7月末時点)



安定的な事業の拡大

各年度末時点 開発・運営施設数、総延床面積の推移



今後の開発パイプライン (2025年7月末時点)

プロジェクト **22**物件 うち首都圏 **9**物件、海外 **6**物件



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会



住宅(すまいとくらし) | 事業領域 | 住宅(マンション・戸建)の開発、分譲、賃貸、管理、運営、仲介、新築請負等

市場環境

リスク

- 人口減少による国内住宅関連市場の縮小
- 金利上昇・景況感の悪化等による住宅関連需要の減退
- 建築費の上昇等に伴う、住宅価格の高騰

機会

- 顧客のライフスタイルの多様化に伴う住宅への意識の高まり
- コストパフォーマンス・タイムパフォーマンスに重きを置く顧客向けの営業手法(オンライン商談・AI活用等)や、商品企画(セレクト住宅等)の浸透
- 脱炭素社会実現に向けた環境へ配慮した商品企画への注目
- 新築物件数の減少および建物老朽化によるストック市場への注目

競争優位性

- マンション分譲戸数約**25万戸**※1
- 三井のすまいLOOP会員数約**38万人**※2
- 仲介件数**39年連続No.1のブランド力**
- 住宅に関するあらゆる商品・サービスのラインナップ(賃貸・分譲、新築・中古、マンション・戸建・シニアレジデンス、管理・運営・仲介等)
- 都心・大規模・再開発物件を中心とした高い付加価値創造を実現する事業企画・開発力

※1 2025年3月末時点

※2 2025年7月末時点

事業戦略

- 顧客データを一元管理、グループ各社の連携を強化することで顧客への提案力を強化。
- お客様のあらゆるニーズにワンストップでサービスを提供。
- 富裕層、外国人ニーズへの取り組みを強化。ライフスタイルに応じた商品やサービスを拡充し、顧客接点を拡大。

ワンストップで対応できるグループ総合力



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

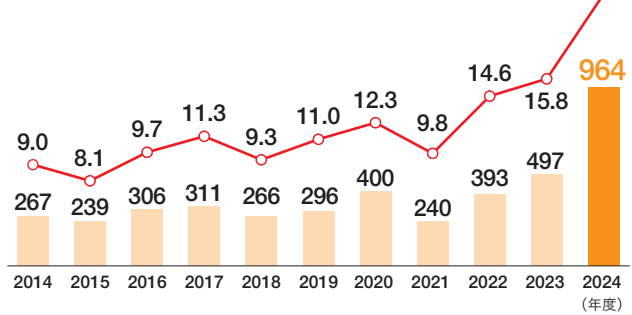
社外取締役座談会

住宅(すまいとくらし)

分譲(分譲セグメント)

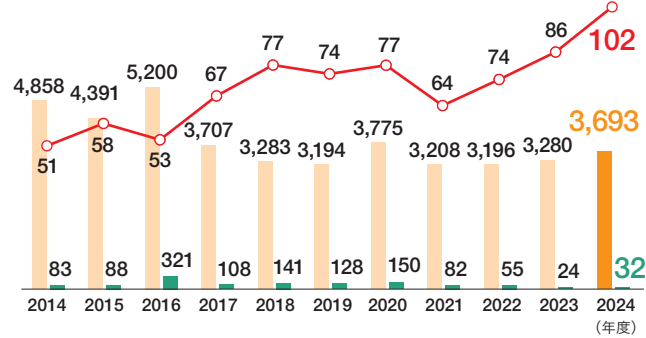
住宅分譲:営業利益、営業利益率の推移

■営業利益(億円) ○営業利益率(%)



マンション:計上戸数、期末完成在庫戸数、平均販売価格の推移

■計上戸数(戸) ■期末完成在庫戸数(戸) ○平均販売価格(百万円)



今後の開発パイプライン (2025年7月末時点)

大規模プロジェクト

24物件

マンション
ランドバンク

約26,500戸

プロパティマネジメント(マネジメントセグメント)

マンション管理戸数

約30万戸
(2024年度)

賃貸住宅管理戸数

約15万戸
(2024年度)

時間貸し駐車場管理台数

約25万台
(2025年3月末時点)

「三井のリパーク」は1994年のスタート以来、
日本全国で駐車場事業を展開。

カーシェアリング会員数

約63万人
(2025年6月末時点)

首都圏、関西圏の三井のリパークを中心に事業を拡大。

仲介(マネジメントセグメント)

売買仲介取扱件数

約38,000件 | 39年※連続No.1
※ 1986年度から2024年度まで

三井のリハウス 三井のリアルフラ

不動産に関する「売却」「購入」「賃貸」「活用」など、
多様化する顧客のニーズに応え、
安心・安全な取引を実現しています。

売買仲介実績(2024年度)

	手数料収入 (億円)	取扱件数 (件)	取扱高 (億円)	店舗数 (店)
1 三井不動産リアルティ	1,013	38,103	22,188	277
2 A社	976	32,918	22,311	223
3 B社	714	31,003	14,343	204
4 C社	559	10,444	13,911	98
5 D社	290	9,175	6,795	71

※ 出典: (株)不動産経済研究所「日刊不動産経済通信(2025.5.30)」

新築請負(その他セグメント)

これまで培ってきた50年間の歴史と実績を礎とし、従来の
オーダーメイド住宅にとどまらず、注文住宅品質の規格住宅
である「セレクト住宅」にも注力しています。また、住宅に加え、
大型施設系建築なども積極的に展開しています。

その他(その他セグメント)

すまい・オフィス・ホテルなどの分野において、空間デザイン、
リフォーム、リニューアルサービスを提供しています。強みで
ある「デザイン力」を活用して、個人・法人を問わず、すべての
お客様に対して、領域を問わず幅広い対応を行っています。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会



ホテル・リゾート | 事業領域 | ホテル・リゾートの開発・運営等

市場環境

リスク

- 地政学リスクによる、国内外旅行者への影響
- 各種物価・人件費の高騰に起因する運営コストの増加

機会

- 日本の観光資源に対する国内外からの高い評価
- 訪日外国人旅行者のさらなる増加への期待

競争優位性

- 三井ガーデンホテル会員約**110万人**※
- 直営客室数約**13,400室**(国内外)※
- ラグジュアリーから宿泊主体型まで多様な顧客ニーズに合わせたホテル・リゾート14ブランドの展開
- オフィス・商業施設・物流施設・住宅など、各商品の顧客基盤との連携

※ 2025年7月末時点

事業戦略

- 顧客体験・提供サービスを向上することで、上質な滞在価値を提供。さらに、ホテルのブランド力を強化することで、顧客拡大・収益拡大を実現。
- 顧客データ活用により、パーソナライズされた滞在体験を提案、国内外の顧客層を拡大。

各施設のブランド力強化、魅力の最大化



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

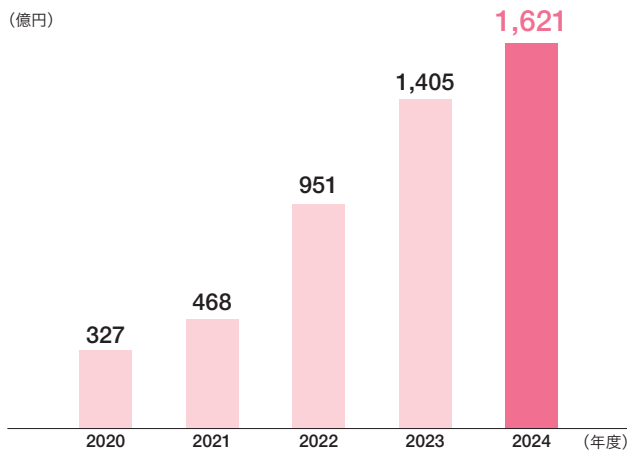
サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

業績推移

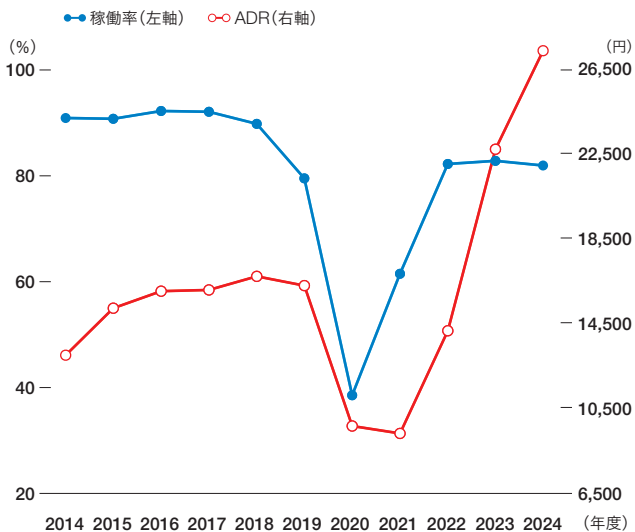
ホテル・リゾート収益推移

(億円)



※ 2021年度以前はサブセグメント「施設営業」の数値

稼働率と平均客室単価(ADR) (宿泊主体型ホテル※)



※「東京ドームホテル」を除く

収益の基盤

物件数・客室数
(海外含む)

53施設 **約13,400室**
(2025年7月末時点)

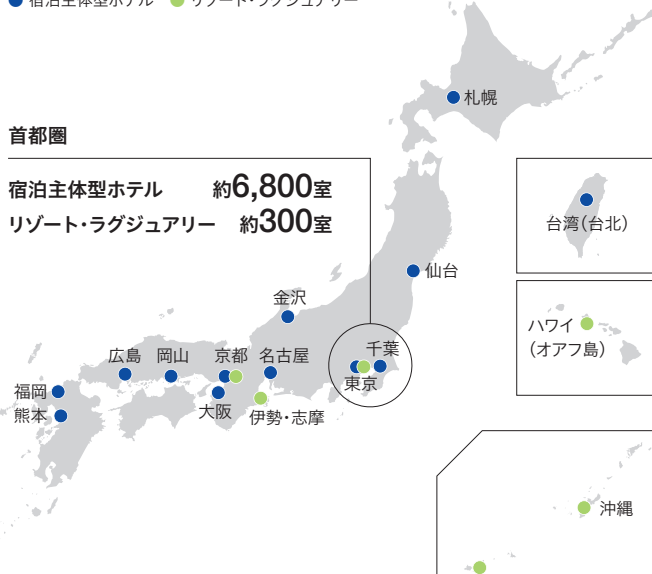
三井ガーデンホテル
会員数

約110万人
(2025年7月末時点)

国内外の主要都市・観光地におけるホテル・リゾート展開

当社ホテル・リゾート施設 展開エリア (2025年7月末時点)

● 宿泊主体型ホテル ● リゾート・ラグジュアリー



今後の開発パイプライン (2025年7月末時点)

客室数(海外含む)

約730室

うち宿泊主体型ホテル

約400室

リゾート・ラグジュアリー

約330室

宿泊主体型ホテル エリア別室数※

	室数	割合
合計	11,200	84%
東京	5,600	42%
首都圏(東京除く)	1,200	9%
京都	1,300	10%
大阪	300	2%
その他	2,800	21%

リゾート・ラグジュアリー エリア別室数※

	室数	割合
合計	2,100	16%
東京	300	2%
沖縄	500	4%
国内その他	600	5%
ホノルル	700	5%

※ 100室以下を四捨五入しているため合計が一致しない場合があります。
(2025年7月末時点)

CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

スポーツ・エンターテインメント

東京ドームシティ

東京ドームシティ 収益の源泉

東京ドームシティにおける各アセットについて、主な収益の源泉を紹介します。

東京ドーム

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

LaQua

- 施設営業収入（アトラクション、温浴施設等）
- 商業テナント 賃貸収入

東京ドームホテル

- 宿泊料
- 飲食収入
- ホール 利用収入

その他※

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

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



スポーツ・エンターテインメントの力を活用した「感動」のある街づくりをさらに加速

- LaLa arena TOKYO-BAY※¹は、昨年7月の開業以来、順調に稼働し、ららぽーとTOKYO-BAY、ららテラスTOKYO-BAYへの回遊効果も顕在化
- 新たに、収容人数1万人規模の大型多目的アリーナ「(仮称)名古屋アリーナ」※²を2028年初頭に開業予定
- いずれもB.LEAGUE※³所属チームの本拠地となり、当社が展開する大型商業施設「ららぽーと」に近接
- 三大都市圏を中心に立地を厳選の上、スポーツ・エンターテインメントを活かした「感動」のある街づくりをさらに加速していく

※1 株式会社MIXIとの共同事業

※2 豊田通商株式会社、KDDI株式会社との共同事業

※3 日本の男子プロバスケットボールリーグ

スポーツ・エンターテインメント×商業施設の連携モデルの拡大

LaLa arena TOKYO-BAY



ららぽーとTOKYO-BAY



(仮称)名古屋アリーナ



ららぽーと名古屋みなとアクルス



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

海外事業の飛躍的な成長

市場環境

【欧米市場】

リスク

- 建築費を含むインフレの進展と、政策金利の高止まり
- 関税などの政策動向の不透明感に伴う、金融・不動産マーケットの不安定化

機会

- リアルな場へのニーズの変化に伴う、好立地、高品質物件の選好
- ライフサイエンス業界の成長に伴うラボオフィス需要の取り込み
- 人口流入が続く米国サンベルトエリアにおける事業機会の増加

【APAC市場】

リスク

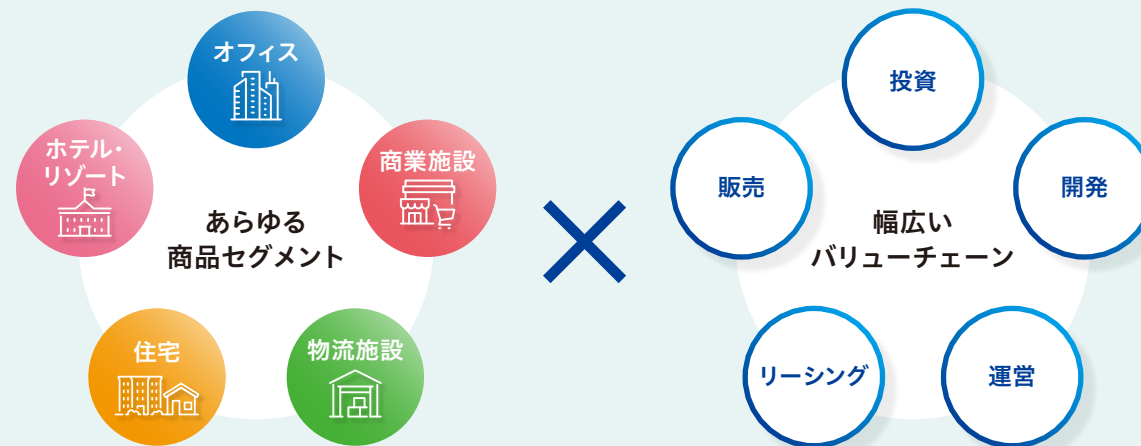
- Eコマースの伸長に伴う、リアル商業施設に対するニーズの変化
- 米中関係および兩岸の緊張等による地政学リスク

機会

- 「体験型」「コト消費」等、リアル商業施設ならではのニーズ拡大
- 経済成長、中間層・個人消費の拡大、都市化の進展などによる、各アセットの事業機会の増加

競争優位性

- 「あらゆる商品セグメント」「幅広いバリューチェーン」「街づくり型事業の開発力」



- 50年以上の海外事業の歴史

三井不動産アメリカ
(1973年米国三井不動産設立)

約50年

英国三井不動産
(1990年設立)

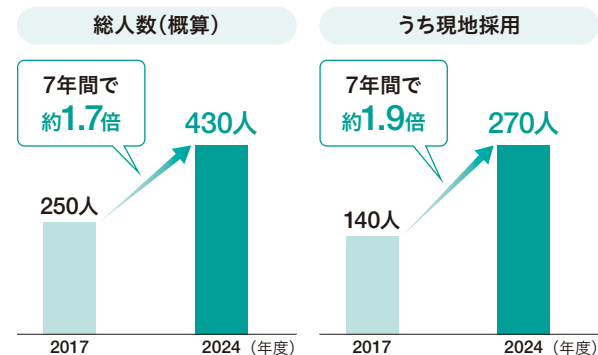
35年

三井不動産アジア
(1972年合弁会社TID社設立)

約50年

- 優秀な現地社員の採用・登用によるローカル化の推進

海外事業人員数(施設運営会社を除く)



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

海外事業の飛躍的な成長

事業戦略

● 海外事業の深化と進化

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」第1の道「海外事業の深化と進化」をご覧ください。

● エリア戦略

【欧米】

高い透明性と流動性が確立されている成熟した不動産マーケットにおいて、オフィス・賃貸住宅を中心に展開

■ 拠点都市

New York, San Francisco, Los Angeles, Dallas, Honolulu, London

【APAC】

個人消費が拡大し、都市化が進行しているアジア市場など、成長エリアにおいて、分譲住宅・商業施設を中心に展開

■ 拠点都市

Shanghai, Taipei, Bangkok, Bengaluru, Kuala Lumpur, Singapore, Sydney

● 海外パートナー戦略

各地域で、約**65社**のパートナーと事業を推進

主なパートナー企業

【欧米】

米国 Related, Tishman Speyer, Hines

英国 Stanhope, EDGE Technologies

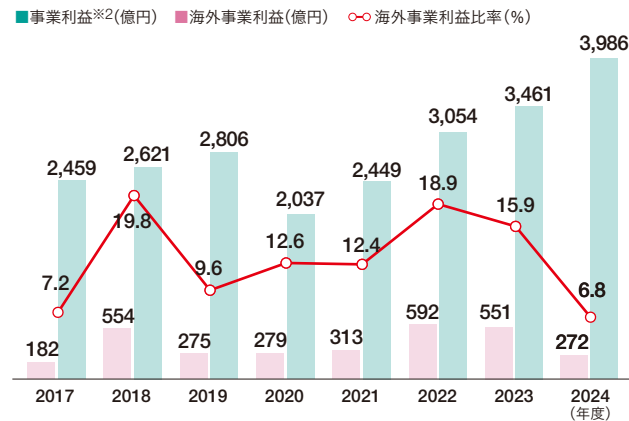
【APAC】

シンガポール Hong Leong Group

台湾 国泰建設

業績推移・収益の基盤

海外事業利益※1の推移



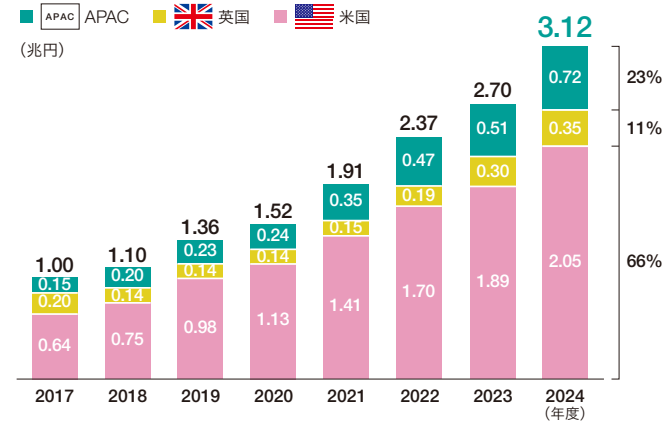
※1 海外事業利益合計[a] ÷ (連結営業利益 + 海外持分法換算営業利益[b]) × 100
 [a] 海外事業営業利益と海外持分法換算営業利益の合計。
 [b] 海外所在持分法適用会社営業利益または営業利益相当額に当社持分割合を乗じた額と海外所在持分法適用会社に係る関係会社株式売却損益(不動産分譲を目的としたもの)との合計。営業利益相当額は当期純利益から税負担分を考慮し簡便的に算出。

※2 2022年度以前は営業利益の数字を記載

2025年3月末時点稼働物件数

	【欧米】	【APAC】
オフィス	16物件	1物件
商業	—	10物件
賃貸住宅	11物件	1物件
ホテル・SA・物流	3物件	10物件

海外資産残高の推移



今後の開発パイプライン※（2025年3月末時点）

	【欧米】	【APAC】
オフィス	+ 9物件	+ 2物件
商業	—	+ 2物件
賃貸住宅	+ 22物件	—
ホテル・SA・物流	+ 3物件	+ 4物件
分譲住宅	+ 約400戸	+ 約17,000戸

※ 既存物件の次期計画・増床計画も1プロジェクトとしてカウント



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

財務データ

財務ハイライト

百万円

年度		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
経営成績	営業収益	¥1,529,036	¥1,567,969	¥1,704,416	¥1,751,114	¥1,861,195	¥1,905,642	¥2,007,554	¥2,100,870	¥2,269,103	¥2,383,289	¥2,625,363
	事業利益 ^{※1}	186,074	202,482	232,698	245,902	262,147	280,617	203,770	244,978	305,405	339,690	398,688
	賃貸 ^{※2}	107,863	124,112	135,774	138,338	141,945	145,893	120,777	129,983	149,795	167,805	176,429
	分譲 ^{※2}	45,493	44,525	65,285	83,010	98,037	123,745	118,213	138,343	145,868	131,969	167,078
	マネジメント ^{※2}	49,317	52,446	53,838	48,727	53,445	55,670	39,969	57,205	63,383	66,289	71,642
	施設営業 ^{※2}	－	－	－	－	－	－	－	－	△3,690	26,333	38,610
	その他 ^{※2}	9,203	11,888	10,901	12,312	10,890	2,291	△27,215	△29,641	△904	2,185	6,569
	消去又は全社 ^{※2}	△25,804	△30,490	△33,102	△36,487	△42,171	△46,982	△47,974	△50,912	△49,047	△54,892	△61,641
	経常利益	163,373	182,521	219,607	240,341	254,106	258,510	168,865	224,940	265,358	267,890	290,262
	親会社株主に帰属する当期純利益	100,185	117,722	131,815	155,874	168,661	183,972	129,576	176,986	196,998	224,647	248,799
財務状態	総資産	5,067,187	5,363,477	5,551,751	6,284,723	6,802,731	7,395,359	7,741,972	8,208,012	8,841,396	9,489,527	9,859,856
	販売用不動産 ^{※3}	1,031,080	1,167,745	1,334,167	1,524,863	1,630,558	1,907,839	1,930,528	2,051,704	2,163,634	2,375,281	2,500,757
	有形・無形固定資産	2,788,633	2,968,975	2,967,788	3,318,928	3,500,482	3,753,141	3,796,800	3,914,135	4,293,130	4,405,526	4,707,418
	資本的支出	273,487	207,172	173,745	440,752	390,514	379,279	565,266	272,389	386,592	246,609	362,760
	減価償却費	61,242	67,460	71,357	70,167	79,034	91,434	98,196	111,500	125,298	133,726	140,516
	有利子負債 ^{※4}	1,976,150	2,226,236	2,287,489	2,604,656	2,906,610	3,481,117	3,623,438	3,667,234	4,048,531	4,430,422	4,416,086
	自己資本	1,871,922	1,922,305	1,984,635	2,204,882	2,342,512	2,408,679	2,555,885	2,796,474	2,900,726	3,110,088	3,146,837
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	30,343	32,154	227,432	30,143	216,709	87,094	187,862	271,469	297,708	241,697	599,252
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△261,640	△239,719	△201,583	△365,464	△388,895	△532,806	△131,035	△210,057	△422,034	△286,987	△321,970
	財務活動によるキャッシュ・フロー	221,508	201,110	15,071	289,150	231,238	467,751	△66,565	△139,600	111,448	59,988	△269,367
	現金及び現金同等物の期末残高	118,960	109,966	148,546	100,708	157,682	179,472	187,723	142,682	132,310	179,249	163,272
1株当たり指標 ^{※5}	EPS(1株当たり純利益)(円)	34.6	39.7	44.5	52.6	57.1	62.8	44.8	61.5	69.3	80.2	89.3
	BPS(1株当たり純資産)(円)	631.4	648.5	669.5	743.7	794.9	826.8	885.5	980.7	1,035.8	1,109.9	1,135.1
	配当金(円)	8	10	11	13	15	15	15	18	21	28	31
財務指標	ROA(%) ^{※6}	4.10	4.14	4.59	4.58	4.44	4.18	2.84	3.31	3.86	3.94	4.12
	ROE(%) ^{※7}	6.37	6.20	6.75	7.44	7.42	7.74	5.22	6.61	6.92	7.47	7.95
	D/Eレシオ(倍) ^{※8}	1.06	1.16	1.15	1.18	1.24	1.45	1.42	1.31	1.40	1.42	1.40
	自己資本比率(%)	36.9	35.8	35.7	35.1	34.4	32.6	33.0	34.1	32.8	32.8	31.9
	総還元性向(%)	24.1	25.2	25.5	35.0	35.1	36.9	44.2	46.6	44.9	52.7	52.7

※1 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

なお、2023年度以前は営業利益の数字を記載しております。

※2 2023年度よりセグメント変更を実施。従来の「賃貸」「分譲」「マネジメント」「その他」の4区分から「賃貸」「分譲」「マネジメント」「施設営業」「その他」の5区分に変更。2022年度については新セグメント組替後の実績を記載。

※3 販売用不動産＋仕掛販売用不動産＋開発用土地＋前渡金

※4 短期借入金＋NR短期借入金＋CP＋短期償還仕債＋NR短期償還仕債＋社債＋NR社債＋長期借入金＋NR長期借入金

※5 普通株式1株につき3株の株式分割を行っております。2022年度以前は前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、数値を算定しております。

※6 2023年度以前：ROA＝(営業利益＋営業外収益)/総資産期首期末平均残高

2024年度以降：ROA＝事業利益/総資産期首期末平均残高

※7 親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本期首期末平均残高

※8 有利子負債/自己資本

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

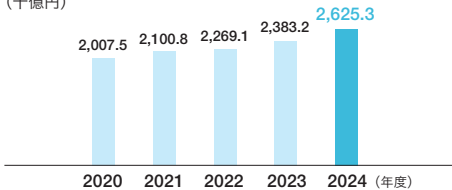
財務データ

財務分析(2024年度)

営業概況

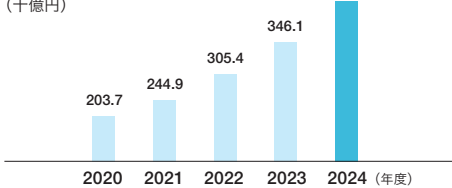
■ 営業収益

(十億円)



■ 事業利益※

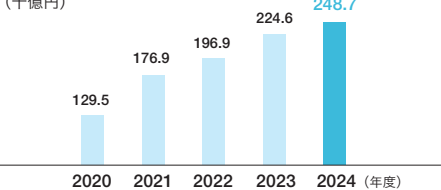
(十億円)



※ 2022年度以前は営業利益の数字を記載。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益

(十億円)

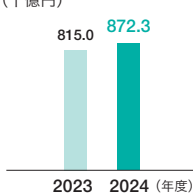


事業セグメント別の状況

賃貸

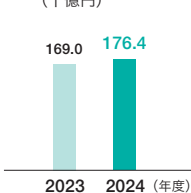
■ 営業収益

(十億円)



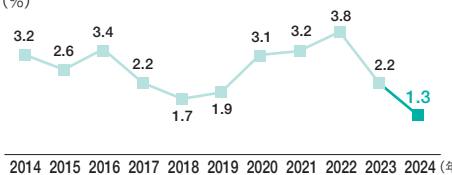
■ 事業利益

(十億円)



■ 首都圏オフィス空室率(単体)

(%)



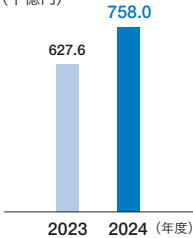
(単位:百万円)

年度			2023	2024
オフィス・ 商業施設	収益	オフィス	¥446,087	¥466,601
		商業施設	286,553	299,100
	貸付面積(千㎡)		6,282	6,345
	オフィス	所有	2,060	2,059
		転貸	1,545	1,573
	商業施設	所有	2,010	2,005
		転貸	667	708
	その他	収益	82,360	106,628
収益合計			815,002	872,331
事業利益			169,097	176,429

分譲

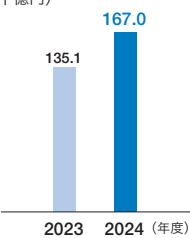
■ 営業収益

(十億円)



■ 事業利益

(十億円)



■ 期末国内住宅分譲 完成在庫推移

(単位:戸)

年度	2020	2021	2022	2023	2024
中高層分譲	150	82	55	24	32
戸建分譲	17	7	0	22	22
合計	167	89	55	46	54

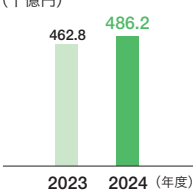
(単位:百万円)

年度		2023	2024	
国内住宅分譲	中高層分譲			
	首都圏	収益	¥253,923	¥346,925
		戸数(戸)	2,665	3,182
	その他	収益	26,638	30,667
		戸数(戸)	615	511
	小計	収益	280,561	377,592
		戸数(戸)	3,280	3,693
	戸建分譲			
	首都圏	収益	33,839	33,908
		戸数(戸)	420	388
	その他	収益	-	2,072
		戸数(戸)	0	29
	小計	収益	33,839	35,981
		戸数(戸)	420	417
投資家向け・海外住宅分譲等	収益	314,400	413,574	
	戸数(戸)	3,700	4,110	
	営業利益	49,788	96,431	
	収益	313,210	344,495	
事業利益		82,181	46,455	
収益合計		627,611	758,069	
事業利益		135,187	167,078	

マネジメント

■ 営業収益

(十億円)



■ 事業利益

(十億円)



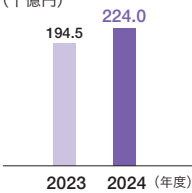
(単位:百万円)

年度		2023	2024
プロパティマネジメント	収益	¥347,025	¥361,400
	営業利益	38,554	38,464
仲介・アセットマネジメント等	収益	115,831	124,891
	営業利益	27,735	33,177
収益合計		462,857	486,291
事業利益		66,289	71,642

施設営業

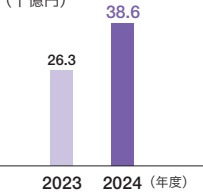
■ 営業収益

(十億円)



■ 事業利益

(十億円)



(単位:百万円)

年度		2023	2024
ホテル・リゾート	収益	¥140,577	¥162,105
	稼働率(%)※	83	82
スポーツ・エンターテインメント			
	収益	53,934	61,948
収益合計		194,512	224,054
事業利益		26,333	38,610

※ 国内宿泊主体型ホテル

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

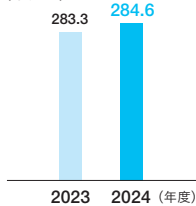
社外取締役座談会

財務データ・・・財務分析(2024年度)

その他

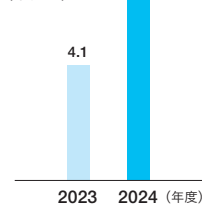
■営業収益

(十億円)



■事業利益

(十億円)



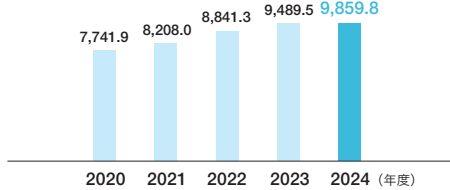
(単位:百万円)

年度	2023	2024
新築請負・リフォーム等	¥245,948	¥244,370
新規請負受注工事高	131,792	138,680
その他	37,357	40,245
収益合計	283,306	284,616
事業利益	4,151	6,569

財政状態(連結)

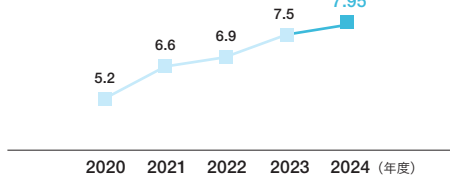
■総資産

(十億円)



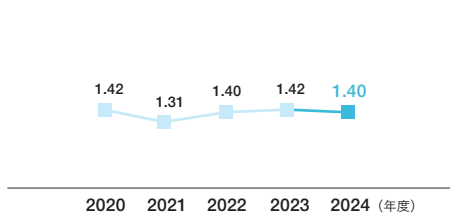
■ROE

(%)



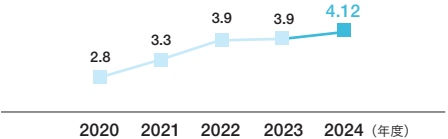
■D/Eレシオ

(倍)



■ROA

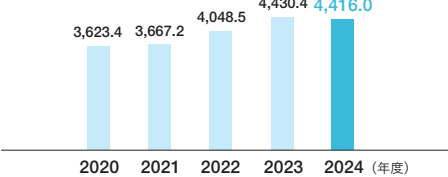
(%)



※ 2023年度以前:ROA=(営業利益+営業外収益)/総資産期首期末平均残高
2024年度以降:ROA=事業利益/総資産期首期末平均残高

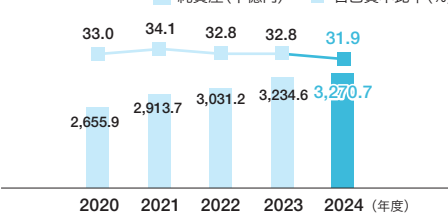
■有利子負債

(十億円)



■純資産／自己資本比率

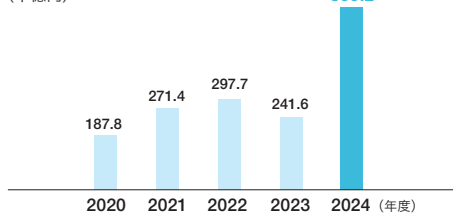
(十億円)



キャッシュ・フロー(連結)

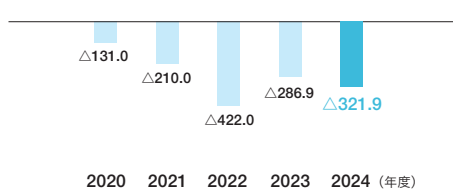
■営業活動によるキャッシュ・フロー

(十億円)



■投資活動によるキャッシュ・フロー

(十億円)



賃貸等不動産関係

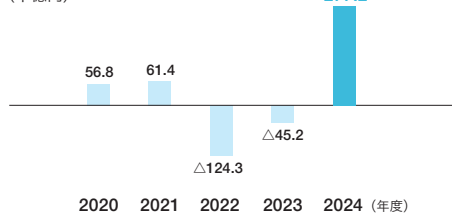
(単位:百万円)

年度	2023	2024
賃貸等不動産連結貸借対照表計上額		
期首残高	¥3,433,199	¥3,592,735
期中増減額	159,536	214,520
期末残高	3,592,735	3,807,255
期末時価	6,961,694	7,492,787
含み益	3,368,959	3,685,532

- (注) 1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した金額です。
2. 連結会計年度増減額のうち、主な増減額は不動産取得(216,413百万円)による増加、不動産売却(12,583百万円)による減少等です。
3. 連結会計年度末の時価は、原則として「不動産鑑定評価基準」に基づき自社の鑑定部門にて算定した価額です。

■フリー・キャッシュ・フロー

(十億円)



株主還元

2024年度年間配当金

31円/株

自己株式の取得
2025年2月10日～
2026年1月31日

450億円(予定)

親会社株主に帰属する
当期純利益に対する
総還元性向

52.7%(予定)

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

非財務データ

非財務ハイライト

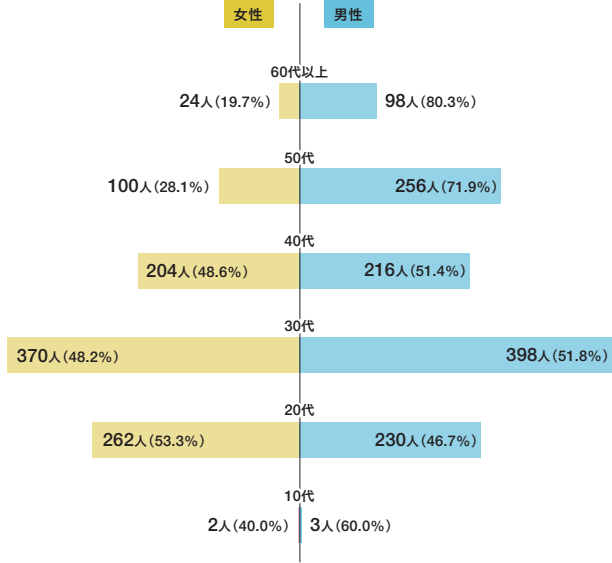
		年度							
項目		単位	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
環境指標※1	温室効果ガス(GHG)排出量(SBT基準に基づく)	千t-CO ²	5,076	4,383	4,690	4,199	5,503	3,941	4,611
	うちScope1	千t-CO ²	90	104	115	140	183	186	209
	うちScope2	千t-CO ²	395	413	363	438	457	430	319
	うちScope3	千t-CO ²	4,591	3,865	4,211	3,621	4,863	3,325	4,083
	エネルギー消費量※2	MWh	1,454,755	1,488,256	1,433,237	3,653,327	3,935,352	4,135,836	4,240,123
	水使用量(取水量)※2	千m ³ /年	5,407	5,726	5,365	11,849	14,210	15,347	16,145
	水使用量(排水量)※2	千m ³ /年	5,595	5,539	4,711	10,445	12,546	13,714	14,417
	廃棄物排出量※2	t/年	47,271	47,188	38,080	112,375	127,369	137,986	141,460
人材指標	従業員数(連結)	人	19,081	20,864	23,992	24,408	24,706	25,593	26,630
	うち三井不動産(単体)	人	1,577	1,678	1,776	1,898	1,973	2,049	1,928
	女性管理職比率(単体)※3	%	3.3	4.5	5.7	6.8	7.7	9.2	10.2
	女性総合職比率(単体)※3	%	11.0	12.5	14.3	16.5	18.0	19.7	18.9
	女性採用比率(単体)	%	41.3	39.5	37.5	40.5	44.1	48.6	41.2
	障がい者雇用率(単体)※4	%	1.77	2.04	2.07	2.14	2.52	2.74	2.74
	1人当たり研修時間(単体)※5	時間	16.9	20.0	19.8	21.8	28.2	28.4	32.2
	1人当たり研修投資額(単体)※6	万円	—	—	—	—	13.1	13.2	13.4
	有給休暇取得日数	日	14.1	14.9	13.8	15.0	16.2	16.2	15.7
	育児休業等取得者数(比率)男性(単体)※7	人	27 (84.4%)	25 (61.0%)	28 (70.0%)	38 (79.2%)	59 (122.9%)	63 (116.6%)	50 (100.0%)
	育児休業等取得者数(比率)女性(単体)	人	15 (100.0%)	10 (100.0%)	13 (100.0%)	20 (95.2%)	22 (100.0%)	25 (96.0%)	23 (100.0%)
	育児休業取得者の復帰率(単体)	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	健康診断・人間ドック受診率(単体)	%	99.5	99.8	99.5	100.0	100.0	100.0	100.0
	フルタイム従業員の自己都合離職率(単体)	%	0.77	0.53	0.51	0.81	0.66	0.93	1.31
	社員エンゲージメント(単体)※8	%	—	—	—	—	92	92	92

詳しくはこちら

https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/

三井不動産(単体)従業員構成(2025年4月1日時点)

■ 年代別男女比



※1 三井不動産および連結子会社のうち、建物保有会社もしくは従業員100人以上の会社が保有する施設となります。集計範囲・方法の見直し等により数値が変動する可能性があります。

※2 2018～2020年度：対象範囲は原則として「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」に基づいて報告義務のある施設となります。ただし、一部の施設を除きます。

※3 翌年度4月1日の数字。

※4 当該年度6月1日の数字。2025年度は2.55%。

※5 研修時間を正社員数で除した数字。

※6 研修投資額を正社員数で除した数字。

※7 2021年度以前は育児目的休暇の取得率。2022年度以降は分母は該当年度に配偶者が出産した男性社員の数、分子は該当年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇のいずれかを取得した男性社員の数です。配偶者が出産した年度と、育児休業等を取得した年度が異なる男性社員がいる場合、100%を超えることがあります。

※8 「当社で働いていることを誇りに思う」に5段階で上位2つに回答した割合。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

非財務データ

賛同するイニシアチブ

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

■ 国連グローバル・コンパクト



■ 持続可能な開発目標 (SDGs)



■ 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)



■ 自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)



■ RE100



■ 労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言

■ OECD 多国籍企業行動指針

■ 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」

■ 世界人権宣言

■ 日本経済団体連合会「企業行動憲章」

社外からの評価

ESGインデックスへの主な組み入れ状況
(2025年8月5日時点)

FTSE4Good

FTSE Blossom
JapanFTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

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



Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Mitsui Fudosan Co., Ltd. to use of the Morningstar Japan exREIT Gender Diversity Tilt Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking year, Mitsui Fudosan Co., Ltd. ranks in the top quintile of companies comprising the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt IndexSM ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Mitsui Fudosan Co., Ltd. for informational purposes. Mitsui Fudosan Co., Ltd. use of the Logo should not be construed as an endorsement by Morningstar of Mitsui Fudosan Co., Ltd. or as a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Mitsui Fudosan Co., Ltd. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaim all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, Index name and the Logo are the trademarks or services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.

サステナビリティに関する各種評価・認定
(2025年8月5日時点)

※グループ複数社が取得、当社単体は2段階目



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

非財務データ

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。



■シナリオ分析で特定した重要なリスクと機会(2050年までに当社グループ中核3事業へ与える影響)

分類		主なリスク・機会	想定される将来像
移行	政策	炭素税の大幅な引き上げ	自社GHG排出量に対する課税に加え、排出原単位の大きい原材料(鉄鋼、セメントなど)や輸送コスト、空調コストの上昇が予想される。一方で、低炭素型建築など環境性能の高い物件の競争力は上昇する。
		省エネ政策	新築や修繕において満たすべきエネルギー効率基準が引き上げられることで、追加的な設備投資が発生する。また、エネルギー源の脱炭素化、ZEHの義務化、ZEB導入の拡大、省エネ住宅設備の導入が進む。
	市場	顧客行動の変化	環境性能の高い商品の需要が上がり、競争優位につながる。
	技術	再エネ・省エネ技術の普及	省エネ技術の普及とともに、省エネリフォームが拡大する。
物理	慢性	平均気温の上昇	猛暑日に現場作業が困難となり、対策コストの増加や工期遅延が発生する。また、クーラー負荷の増大によって設備運営費が上昇する一方、空調効率化によるコスト削減効果が拡大する。
	急性	海面の上昇	海水面の上昇に伴い、台風に伴う高潮による沿岸物件での被害が発生する。
		異常気象の激甚化	豪雨の頻発や内水氾濫の発生によって現場作業が中断し、工期が遅延する。また、お客様の安全が脅かされたり、保有資産の設備が毀損する。

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

非財務データ … 気候変動への対応

■シナリオ分析で試算した財務インパクト(2050年に当社グループの事業へ与える影響)

タイプ		主なリスク・機会	事業へ影響を与える要素	財務影響の試算結果	
				4℃シナリオ	1.5℃シナリオ
リスク	移行	炭素税の大幅な引き上げ	自社排出量への課税	小	中
			原材料価格の高騰	小	中
		省エネ政策	建築物省エネ規制の強化による省エネ改修コストの増加	中	大
			ZEH建設コストの増加	小	中
	物理	平均気温の上昇	猛暑日の増加に起因した工期遅れによる売上減	中	中
			空調負荷の増加	中	中
		海面の上昇/異常気象の激甚化	海面上昇に伴う高潮や豪雨による洪水被害の発生	中	小
機会	移行	炭素税の大幅な引き上げ	低炭素素材の導入によるコスト増の抑制	小	中
		省エネ政策	ZEH義務化に伴うシェアの拡大	小	中
			ZEH建設に伴う炭素クレジットの創出・売却	小	小
		顧客行動の変化	環境性能の高い建築物へのシフト	小	中
		再エネ・省エネ技術の普及	省エネ改修ビジネスの拡大	中	中
	物理	平均気温の上昇	AI空調の導入による空調コスト削減	中	中
			省エネ性能向上による光熱費削減	中	中
		シナリオ分析から得られた結果		中	中

●RE100への加盟

当社グループは、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟しています。そして、RE100地域パートナーであるJCLP(Japan Climate Leaders' Partnership)の正会員として気候変動に対して取り組んでいます。



※「RE100」

 <https://www.there100.org/re100-members>

●温室効果ガス排出量削減目標においてSBTイニシアチブ認定を取得

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。



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

※「SBTイニシアチブ」

 <https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action>

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

非財務データ

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)」の提言に基づき、積極的な情報開示に努めていきます。

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。



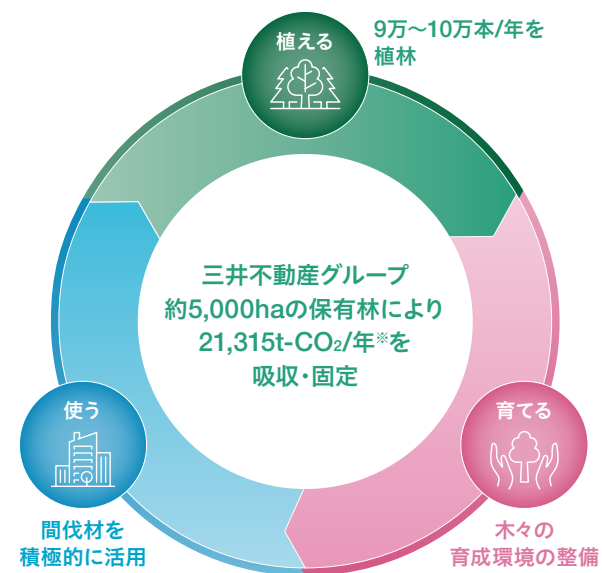
グループ保有林での取り組み

当社グループは北海道に約5,000haの森林を保有し、毎年一定量の木材を伐採してグループの不動産事業における建築資材の一部などに活用しています。保有林のなかで約4割を占める天然林は基本的に手を入れておらず、事業による生態系への影響は少ないと考えていますが、全体の約6割を占める人工林では天然林に比べて樹種や林齢が偏るなどの変化が見られ、生態系・生物多様性へ影響を及ぼしていると認識しています。以上を踏まえ、2023年3月に「三井不動産グループ保有林生物多様性配慮基本計画」を策定し、グループ保有林を含めた当社グループの事業活動と生物多様性の関わりについて、2025年度より「TNFDレポート」を発行し情報開示を行っています。  P.112

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、天然林や溪畔林、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。

■“終わらない森”創りのサイクル



※ 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

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

生物多様性の保全に関する情報開示(TNFDレポート)

三井不動産グループは、自然資本とそのリスク・機会を適切に管理することが、企業の持続可能性を高めるうえで重要であると認識しています。2023年に定めた生物多様性方針のもと、街づくりや保有林での活動など事業活動を通じて生物多様性に配慮し貢献していくとともに、自然資本に関する情報を透明性高く開示することで、ステークホルダーとの信頼関係を強化し、持続可能な経済活動と豊かな「環境」創りに取り組んでまいります。

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ある「自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、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おり、TNFDアーリーアダプターとして2025年4月に公開した「TNFDレポート」の概要をご紹介します。



Locate 地理的位置の重要性

当社グループの事業の立地と自然への依存・影響

TNFD提言に基づく事業分析をするにあたり、当社グループの事業活動は、立地場所の観点で分類すると、都市部を中心としたビル・商業施設・住まいなどによる「街づくり」、自然の恵みを活かした「リゾート」、北海道内の森林に立地する「保有林」の大きく3つに分類できます。自然への依存・影響について、ENCOREを参照しつつ、事業活動の内容や立地場所を考慮して、主な項目を特定しました。

生態系サービスへの依存		街づくり		リゾート	保有林
		開発	運営		
供給サービス	淡水供給		高	高	
	バイオマスの供給			中	高
調整・維持サービス	気候調節			中	高
	水流調整				高
	土壌と土砂の保持	中	中	中	高
	洪水・暴風雨緩和		中	中	
	花粉媒介				高
	土質調節				高
	生物学的防御				高
文化的サービス	視覚的アメニティ		高	高	
	レクリエーション等			高	

【依存の重要性の評価基準】

高:事業の供給源として機能している、または、良好な業績を支えている。
他の方法で代替が困難。
中:事業の供給源として機能している、または、良好な業績を支えている。
他の方法で代替が可能。
低:事業の供給源として機能したり、良好な業績を支えたりしているとは、言えない。

事業による自然への影響		街づくり		リゾート	保有林
		開発	運営		
陸、淡水、海洋利用の変化	陸上生態系の利用	高	高	中	高
	淡水生態系の利用	中		中	
	海洋生態系の利用	高		中	
気候変動	GHG排出量	高	高	中	
資源使用	水の使用	中	中	高	
汚染	固形廃棄物	高	高	高	
	非GHG大気	高			
	水質汚染	高	高	中	
	土壌汚染	中			
	騒音など	高		中	
侵略的外来種	侵略的外来種導入	中	中	中	

【影響の重要性の評価基準】

高:自然の状態を変化させている。他者の生態系サービスの利用への影響が大きい。
中:自然の状態を変化させている。他者の生態系サービスの利用への影響は小さい。
低:自然の状態をあまり変化させていない。



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

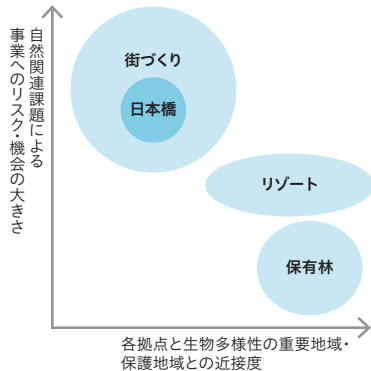
サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

Locate 地理的位置の重要性

優先拠点の選定

当社の直接操業拠点を、立地場所の特性によって大きく「街づくり」「リゾート」「保有害林」の3つに分け、生物多様性に取り組む優先度の評価を行いました。評価は、①自然関連課題（依存・影響）によって生じる事業へのリスク・機会の大きさ、②各拠点と生物多様性の重要地域（KBA）や保護地域との近接度の、2軸で行いました。「街づくり」は、当社グループの事業全体に占める割合も大きいため、自然関連課題によるリスク・機会が大きいと判断しました。特に日本橋の街づくりは、現在「日本橋再生計画」としてエリア全体で地域コミュニティとも一体となって取り組んでおり、自然への依存や影響も大きいと認識しています。保有害林（北海道で全70団地、総面積約5000haを保有）は、それ自体が自然環境と密接に関わっており、また、生物多様性の重要地域や保護地域と近接していることから、生物多様性配慮の必要性が高いです。リゾートは、事業特性上、自然が持つレクリエーションサービスや視覚的サービスに大きく依存しています。また、一部が国立公園特別地域内に立地しているなど、重要な自然保護地域と位置的に密接な関係があります。以上を踏まえ、「日本橋の街づくり」と、「保有害林」を優先拠点到選しました。今後、リゾートも含むその他の拠点到でも、生物多様性に取り組むことを検討していきたいと考えています。



Evaluate 生態系・生物多様性への影響と依存関係

優先拠点到に選定した「日本橋の街づくり」と「保有害林」について、それぞれが依存する生態系サービスおよび自然への影響を、事業活動の内容や地理的条件も踏まえて分析した結果、主に下表記載の内容があると整理しました。

● 日本橋の街づくり

■ 生態系サービスへの依存

分類	具体的な依存関係	
供給サービス	森林資源の活用	木造建築に使用する国産木材の供給
	水資源の活用	建物内で利用する水資源の供給
調整・維持サービス	緑地による調整	都市部での緑化がヒートアイランド現象の緩和や生物多様性の保全に寄与
	水資源による調整	都市の水質維持、洪水や浸水災害の防止
文化的サービス	水景の活用	日本橋川や隅田川などの水辺空間が地域の環境美化に寄与
	舟運の活用	環境負荷低減につながる移動手段として舟運を活用
	緑地の整備	地域住民や来街者に癒しや満足感を提供

● 保有害林

■ 生態系サービスへの依存

分類	具体的な依存関係	
供給サービス	木材生産（グループにおける木造建築への活用）	
調整・維持サービス	生物多様性による外来種の侵入の抑止、病虫害の軽減 森の手入れによる土砂流出防止 水源涵養機能 CO ₂ 吸収、地球温暖化防止	
文化的サービス	主に当社グループ社員を対象とした植林研修	

■ 事業による自然への影響

分類	具体的な影響	
陸、淡水利用の変化	緑地の拡大	不動産周辺で創出している緑地が生き物の生息地となる
	水景の整備	日本橋川や隅田川の水辺空間の状態が変化し、水生生物の生息場が変化
気候変動	GHG排出	建物の開発時・運用時にGHGを排出
資源使用	森林資源の活用	木材需要が森林資源の利用を促進
汚染	水資源の使用	不動産運営に際しての水使用
	汚染物質の排出	建物の開発時・運用時に発生する廃棄物や大気汚染
侵略的外来種	外来種の導入	緑化の一部で、侵略的外来種が導入される可能性

■ 事業による自然への影響

分類	具体的な影響	
陸、淡水、海洋利用の変化	人工林拡大による、森林全体での生物多様性低下の可能性	
	伐採後、豪雨などによる土壌の流出可能性 流出した土壌が河川や海の生態系に影響を及ぼす可能性	

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

Assess 生物多様性関連のリスクと機会

LocateおよびEvaluateフェーズで特定された、事業が依存する生態系サービスおよび事業による自然への影響に起因する、自然関連のリスクと機会の特定を以下のとおり行いました。

● 日本橋の街づくり

■ 自然関連のリスク

分類	具体的なリスクの内容	
物理的リスク (急性・慢性)	気候変動、 洪水や浸水	日本橋川や隅田川の氾濫による洪水や浸水、地震による液状化などによる日本橋エリアへの被害
		気候変動による渇水などによって、水不足が深刻化し、事業運営に必要な水が十分に供給できなくなる可能性
移行リスク	文化的サービス への依存	福德神社の森や日本橋川の舟運など文化的サービスの低下、日本橋の街の魅力の低下
	政策・法律	国や自治体による環境規制が強化され、緑化や水景整備に追加のコストが発生する可能性
	市場	ESG投資の基準に適合しない場合、資金調達が難しくなるリスク
移行リスク	評判	環境配慮が不十分と見なされることで、企業のレピュテーションが損なわれるリスク

● 保有林

■ 自然関連のリスク

分類	具体的なリスクの内容	
物理的リスク	気候変動による極端な気象条件（台風、豪雨、干ばつなど）が森林の健康状態を悪化させ木材供給が不安定になるリスク	
移行リスク (評判リスク)	森林管理が不十分な場合、企業のレピュテーションが損なわれるリスク	

■ 自然関連の機会

分類	具体的な機会の内容	
市場	資源循環を実現する木造建築や水景整備を通じた競合他社との差別化	
	環境配慮型の街づくりがテナントや顧客の満足度向上	
	環境負荷低減につながる移動手段として舟運を拡大し、観光資源としての価値を向上	
評判	環境配慮型の街づくりを通じて、企業のレピュテーションの向上	
	地域社会や自治体との連携を強化し、信頼関係を構築	

■ 自然関連の機会

分類	具体的な機会の内容	
市場機会	ライフサイクルで環境負荷の少ないとされる木造建築の市場拡大	
資本・ 資金調達	OECMなどの認定を受けた自然保護エリアに対する財政面・金融面などのインセンティブ導入	

Prepare 生物多様性配慮の取り組み状況

三井不動産グループ生物多様性方針に基づき、これまでのフェーズにおける評価を用いて、「日本橋の街づくり」および「保有林」において、当社グループが行うべき取り組みを以下のとおり策定しました。これまでも当社グループでは、新規開発事業を行うに当たって、開発敷地内に保存・保全すべき樹木や樹林等の自然環境の有無を確認し、必要に応じて樹木や樹林等の保存・移植、保全等を行ってきました。

また、自然地の多い地域の開発については、環境影響評価や自然保護等に係る法令・条例に基づき、動植物や生態系への環境影響評価を実施しています。

今後、今回対象とした日本橋や保有林での分析をより進めるとともに、日本橋以外での街づくりやリゾートなどで、分析を拡大していくことを検討してまいります。

■ 優先拠点における取り組み

	日本橋の街づくり	保有林
リスクと影響の管理	街づくりにおける環境との共生宣言「& EARTH for Nature」等の施策を推進し、リスクの低減を図る	保有林生物多様性配慮基本計画を推進し、リスクの低減を図る
指標・目標	モニタリングのための指標・目標の設定を継続検討していく	モニタリングのための指標・目標の設定を継続検討していく



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会

IR活動

取り組み方針

基本的な考え方

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

建設的な対話に関する体制整備・取り組み方針

株主の皆様との建設的な対話促進に関する当社窓口はIR室とし、担当取締役等が統括することといたします。

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

当社のIR活動に対する外部評価(2024年度)

IR活動全般	公益社団法人 日本証券アナリスト協会	ディスクロージャー優良企業 (建設・住宅・不動産部門)	
統合報告書	年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF)	優れた統合報告書	
	第4回日経統合報告書アワード	優秀賞	
IRウェブサイト	日興アイ・アール(株) 2024年度全上場企業ホームページ 充実度ランキング	総合部門・最優秀サイト	
	(株)ブロードバンドセキュリティ Gomez IRサイトランキング2024	優秀企業：銀賞	

主なIR活動実績

株主総会

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
株主総数(3月末時点)	53,464名	64,064名	133,197名
議案可決率	100%	100%	100%

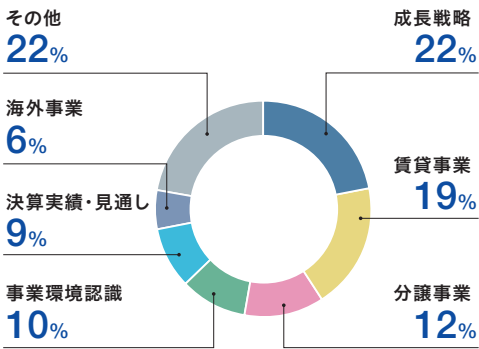
株主・投資家の皆様との対話実績

活動内容	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	320	382	464
投資家・アナリスト向け決算説明会	6	6	7
社長スモールミーティング※1	4	4	4
個別事業説明会・物件見学会	21	11	17
海外ロードショー※2	0	1	5
個人投資家向け説明会※2	0	1	2

※1 セルサイド・バイサイド向けのミーティングを各々カウントしています。
※2 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2022年度は実施しておりません。

当社グループに対する投資家の主なご質問・ご意見 テーマ別割合

投資家・アナリストの皆様との対話を通じて得られたご質問やご意見を、経営陣に対して適時伝達するとともに、取締役会においても年間複数回にわたり報告しております。これらのフィードバックは、経営判断や戦略立案に反映され、経営の質の向上およびIR活動の充実に資する重要な要素として位置付けております。こうした取り組みを通じ、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。



INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

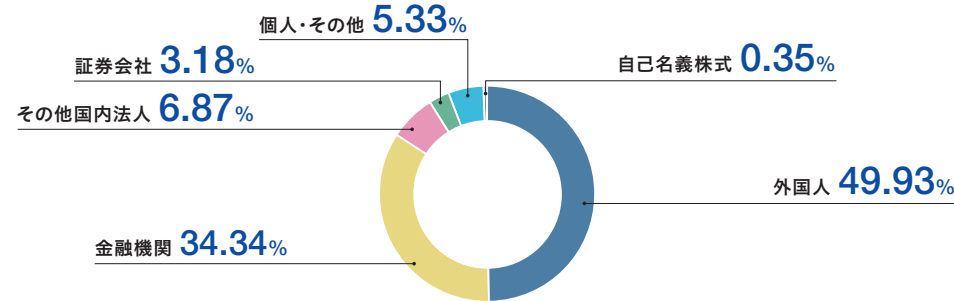
社外取締役座談会

会社概要／株式情報(2025年3月31日時点)

会社概要

商号	三井不動産株式会社
本社	〒103-0022 東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号 TEL (03) 3246-3131
設立	1941年7月15日
資本金	341,800百万円(2025年6月27日時点)
上場取引所	東京証券取引所(証券コード:8801)
株式数	発行可能株式総数:9,870,000,000株 発行済株式数:2,782,189,711株
株主数	133,197名
株主名簿管理および 特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社
従業員数	1,928名(連結:26,630名)
Webサイト	https://www.mitsuifudosan.co.jp/

株主構成比(株式所有割合)



大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	所有株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	485,842	17.52
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	206,358	7.44
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	86,577	3.12
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	55,595	2.01
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	55,026	1.98
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	49,470	1.78
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	41,803	1.51
鹿島建設株式会社	40,088	1.45
ジェーピー モルガン チェース バンク 385864 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	37,677	1.36
JPモルガン証券株式会社	33,036	1.19
合計	1,091,477	39.37

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

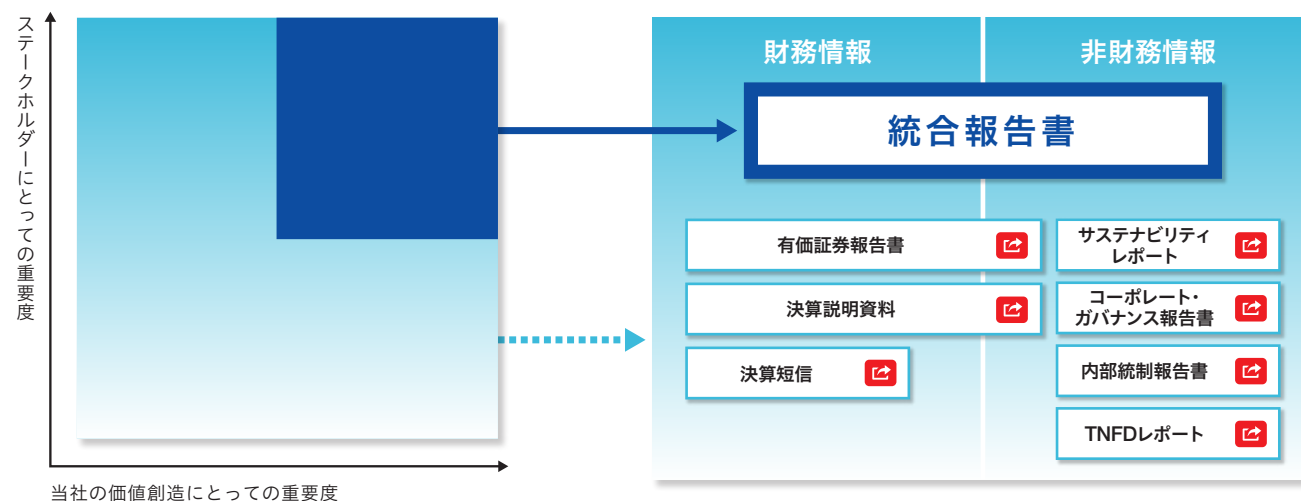
社外取締役座談会

編集方針

三井不動産グループの経営戦略および事業活動の全体像を、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にご理解いただくためには、業績や事業概要、経営戦略などの財務情報に加えて、社会・環境・人材、ならびにガバナンスといった非財務情報を体系的に捉え説明することが重要と考えています。こうした考えから、非財務情報の一層の充実化・統合化を図り、本統合報告書を発行しました。編集にあたってはIFRS財団の推奨する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照し、ステークホルダーの皆様の視点を重視した編集に努めました。

なお、本統合報告書には、当社グループをご理解いただくために、重要性の高い情報を集約し、掲載しています。より詳しい内容は、下記の各種コミュニケーションツールをご覧ください。

統合報告書の位置付け



Webサイトのご案内

● コーポレートサイト

<https://www.mitsufudosan.co.jp/>

● IR情報

<https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/ir/>

● サステナビリティ/ESG

https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/



「三井不動産 統合報告書2025」の発行にあたって

「統合報告書2025」では、グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」のもと、三井不動産グループが「産業デベロッパー」として持続的な価値創造に取り組む姿を、事業・財務戦略の進捗状況に加え、これらの戦略を支えるインフラである人的資本やDX・ESGなど非財務分野の具体的な施策とともに体系的に紹介しています。こうした情報開示が、株主・投資家の皆様との建設的な対話を深めるとともに、幅広いステークホルダーの皆様に当社グループへの信頼と期待を育んでいただく一助となることを願って編集いたしました。今後も、街づくりを通じた新たな価値創造への挑戦と適時・的確な情報開示、積極的な対話に努めてまいります。最後に、本報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



常務執行役員
藤岡 千春

INDEX



CEOメッセージ

1 三井不動産の価値創造

2 価値創造に向けた戦略

3 戦略を支えるインフラ

4 事業別戦略

5 Appendix

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

社外取締役座談会