

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



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。

人材戦略

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**

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**

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

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.mitsufudosan.co.jp/>

人材戦略

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

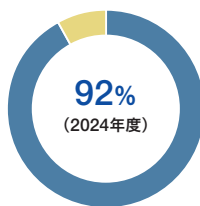
※3 分母は該年度に配偶者が出産した男性社員の数、分子は該年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇のいずれかを取得した男性社員の数。配偶者が出産した年度と、育児休業等を取得した年度が異なる男性労働者がいる場合、100%を超えることがあります

※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

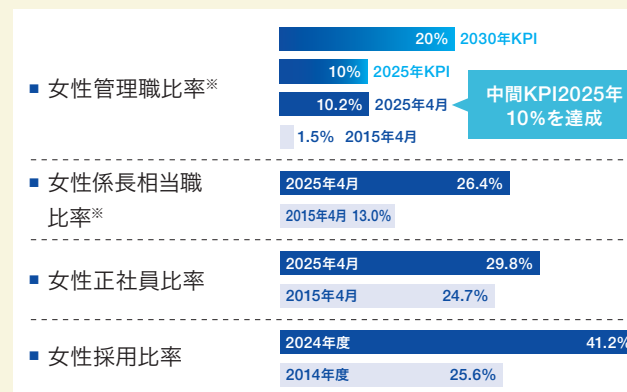
※2 当該年度6月1日の数字

※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

人材戦略

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

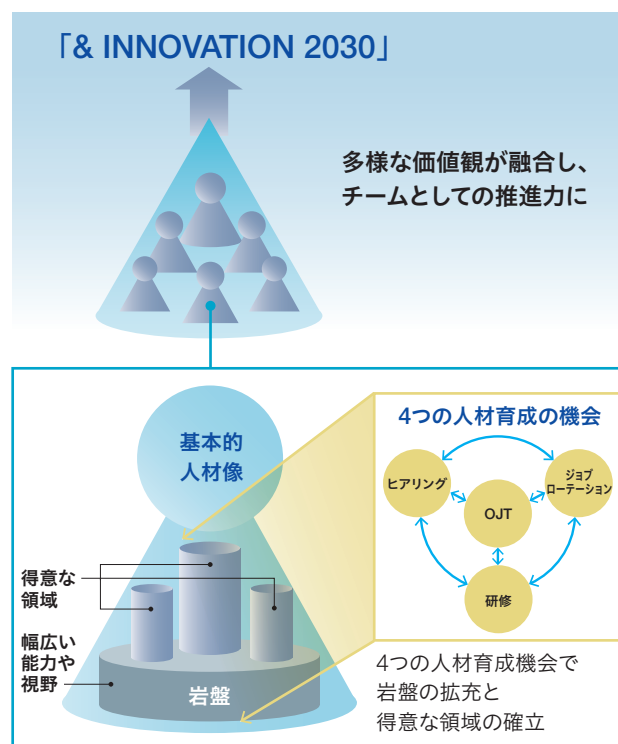
高度な専門性と幅広い視野を持つ社員がそれぞれの個性や能力を発揮するために、キャリアに応じた「4つの人材育成の機会」の組み合わせによって、一人ひとりの能力伸長を図ることを人材育成の基本方針としています。

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.mitsufudosan.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。



人材戦略

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。

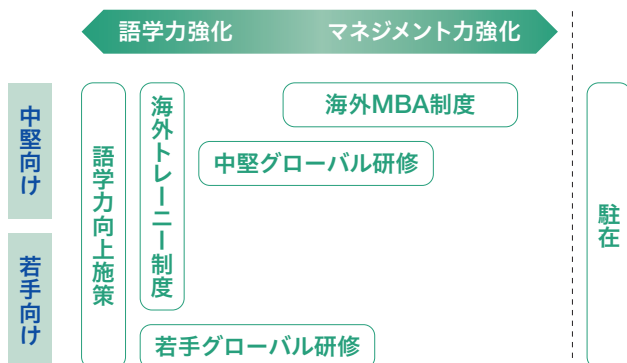
若手・中堅グローバル研修
参加者数

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戦略をご覧ください。📄 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

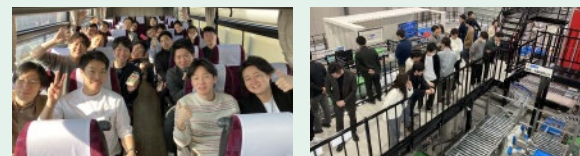
イノベーション・付加価値創出につなげるため、キャリア採用(中途採用)においてはさまざまな分野・異業種からの人材を積極的に採用しており、採用数も年々増加しています。図Aで2022～2024年度のキャリア採用社員の前職を業種別で表しています。リアルとデジタルを組み合わせたビジネスモデルの確立やイノベーション推進に向けたDXの深化のために、キャリア採用において、IT系のエキスパート職の採用を強化しています。また、業務や技術の高度化に対応し、安定的に業務遂行できるよう、高い専門性を持つ人材を確保・育成するために、2024年度からは建設技術系、2025年度からは経理系のエキスパート人材の採用を開始しまし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

●インクルージョン施策の拡充

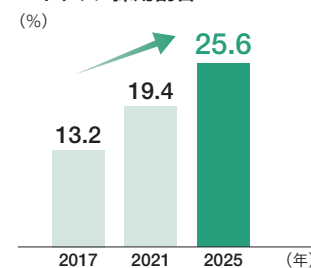
多様なバックグラウンドを持ったキャリア入社社員が個々の経験・能力に基づき、独自性を発揮し当社で活躍できるよう、各種施策の拡充にも取り組んでいます。

[キャリア入社社員向け各種施策例]

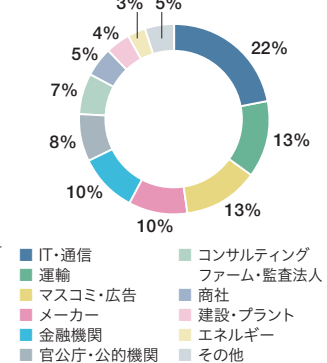
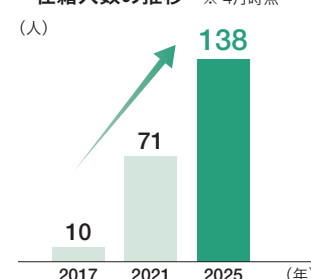
- 社内ネットワーク形成を支援するためのメンター制度
- 同期入社社員の紹介・キャリア入社社員同士のつながり醸成
- 自己の振り返りと目標設定および当社主要プロジェクトを実査する2日間のオンボーディング研修
- 業務負荷や心の状態を把握するサーベイを毎月実施
- 会長との懇談会(三井不動産グループのDNA伝達)



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

■図A: キャリア採用者の出身業種

■エキスパート職掌の
在籍人数の推移■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

人材戦略

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、グループ一体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、グループ一体となった従業員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

グループ一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)

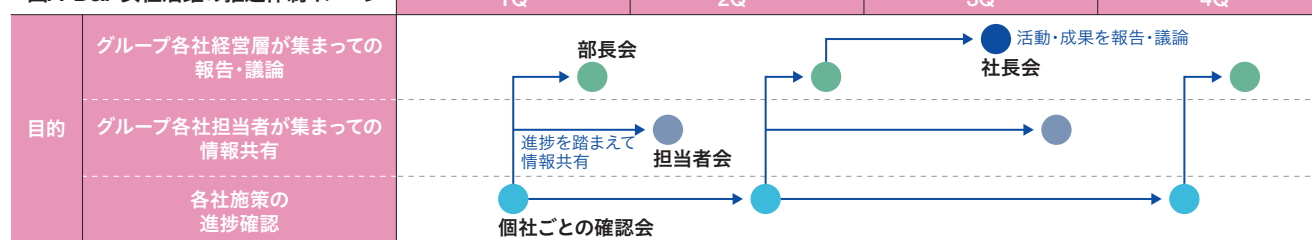


女性若手社員向けゼミプログラム



育児座談会

■図A：D&I・女性活躍の推進体制イメージ



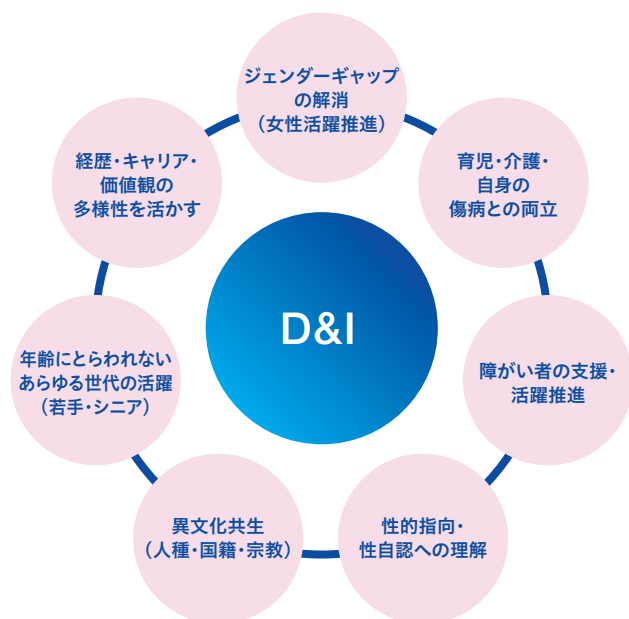
人材戦略

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

人材戦略

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  プラチナくるみん 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  女性が活躍しています 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、活き活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]

- 人事部門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



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



DX戦略

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）	

DX戦略

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。

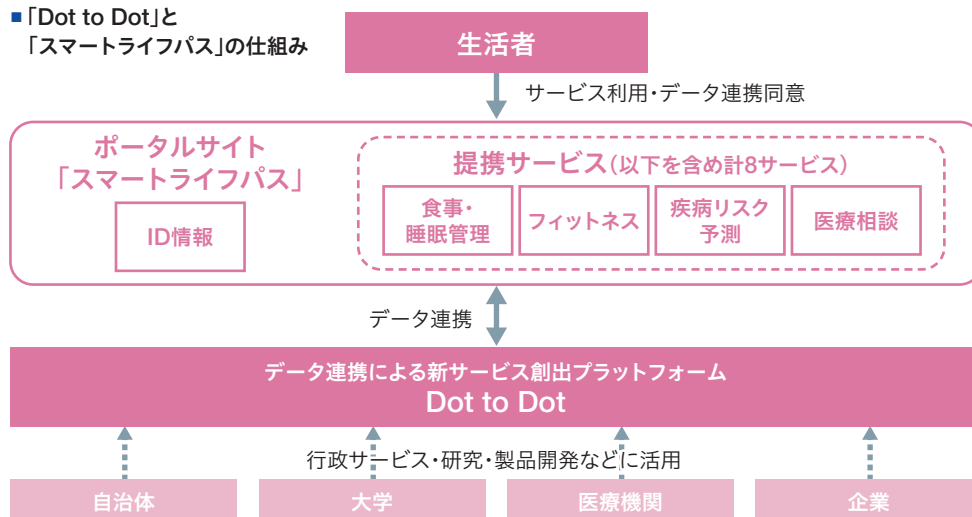
[都市OSの特徴]

- ・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

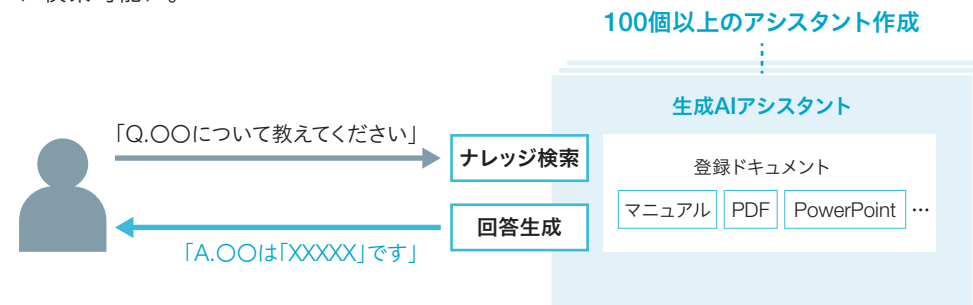


&Crew AI /デジタル人材変革

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

リリース済システム／サービス
(2023年10月～2024年9月)

14

開発中(構想段階除く)
(2023年10月～2024年9月)

15

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。



三井不動産グループにおける ESGの位置付け



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/



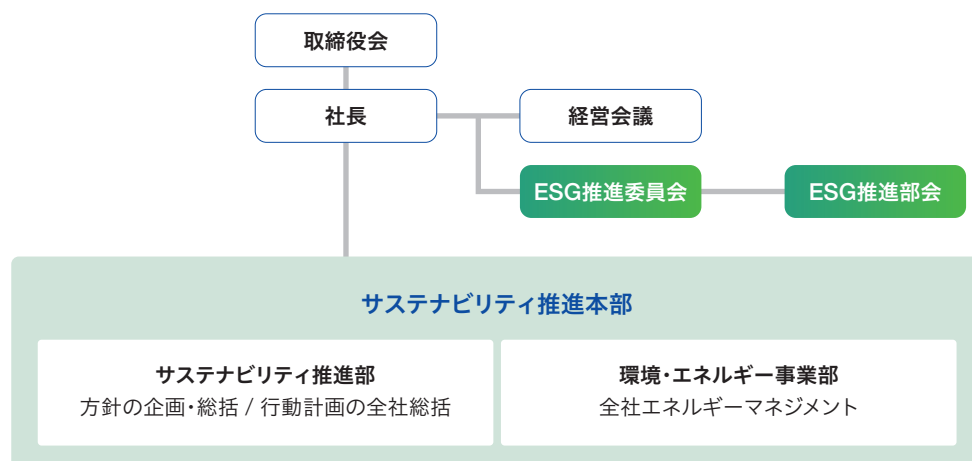
三井不動産グループは、2030年度を見据えたグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」において、社会的価値と経済的価値の創出を両輪とし、持続的に社会の付加価値の創出に貢献することを目指しております。

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

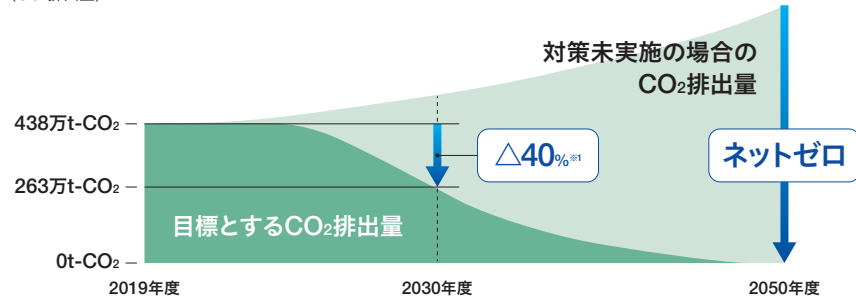


当社グループのサステナビリティ課題への取り組みを推進するため、三井不動産(株)単体において「ESG推進委員会」(委員長:社長執行役員)および下部組織である「ESG推進部会」(部会長:サステナビリティ推進本部長)を設置しています。ESG推進委員会では、サステナビリティ課題における理念整理および方針策定、各部門における活動の目的・目標・計画の調整、進捗状況の監督・評価の機能を担っています。取り組みの推進にあたっては、ESG推進部会において部門別の年度目標を設定し、進捗管理などを行っています。なお、気候変動をはじめとするリスクについては、国や地方公共団体、一般社団法人日本経済団体連合会、一般社団法人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。

サステナビリティ戦略

気候変動への対応

温室効果ガス排出量削減目標

(CO₂排出量)

2024年度実績

3年平均※2 △0.7%
(2018～2020年度と2022～2024年度の比較)

SBTイニシアチブより
「1.5℃目標」認定取得済  P.110

■ 気候変動への対応に関するイニシアチブへの参加



詳しくはこちら

「気候変動への対応」も併せてご覧ください。  P.109-110

※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ー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ールを実施
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CO₂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

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。

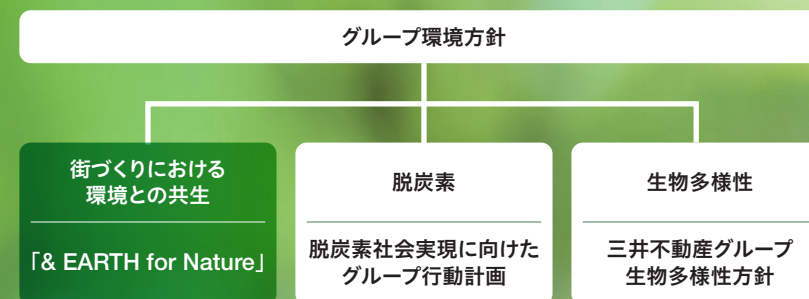
「& EARTH for Nature」の位置付け

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。



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、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。

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

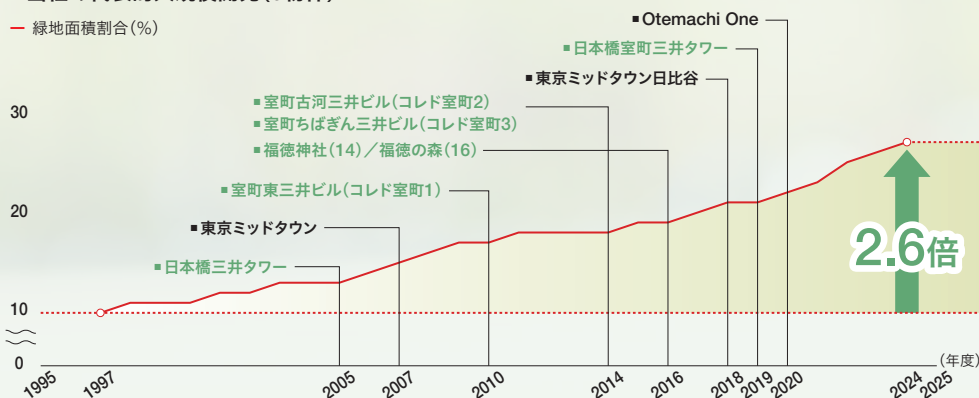
緑の“量”

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 (%)



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

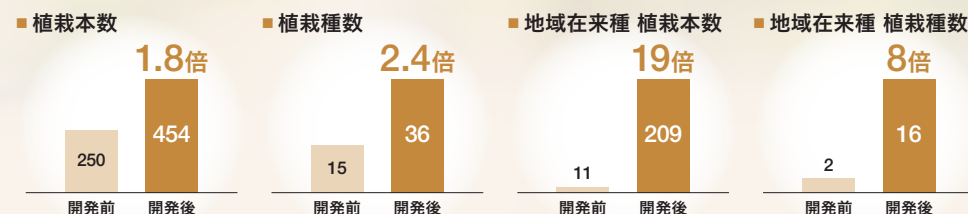
緑の“質”

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。

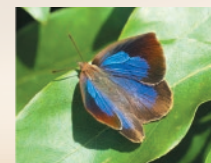
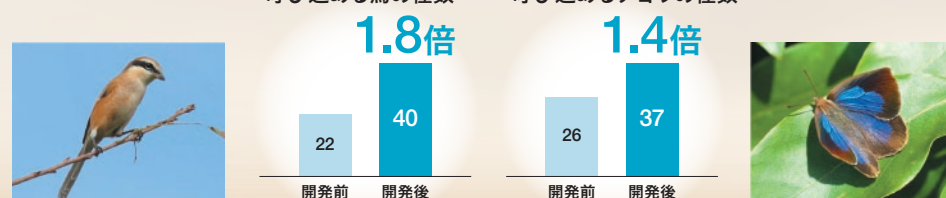
※¹ 周辺5km以内に自然分布すると推定された樹種を指す※² その地域に元々生息している在来種の分布データと、鳥とチョウの植物利用に関するデータを用いて、生物多様性の変化を分析し、緑地の“質”の改善効果を評価。開発前の植栽本数・種数は過去の街路樹植栽記録からの推定

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



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。

サステナビリティ戦略 … 街づくりにおける環境との共生宣言 & EARTH for Nature … 有識者×社外取締役対談

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。

サステナビリティ戦略

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.mitsui-fudosan.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。

詳しくはこちら

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

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

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、「プラットフォーマー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

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月に当社取締役役に就任。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月に当社取締役役に就任。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。

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つ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、株主の皆様からも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。

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。個人株主の拡充の観点から、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月に当社取締役就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員長。

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。

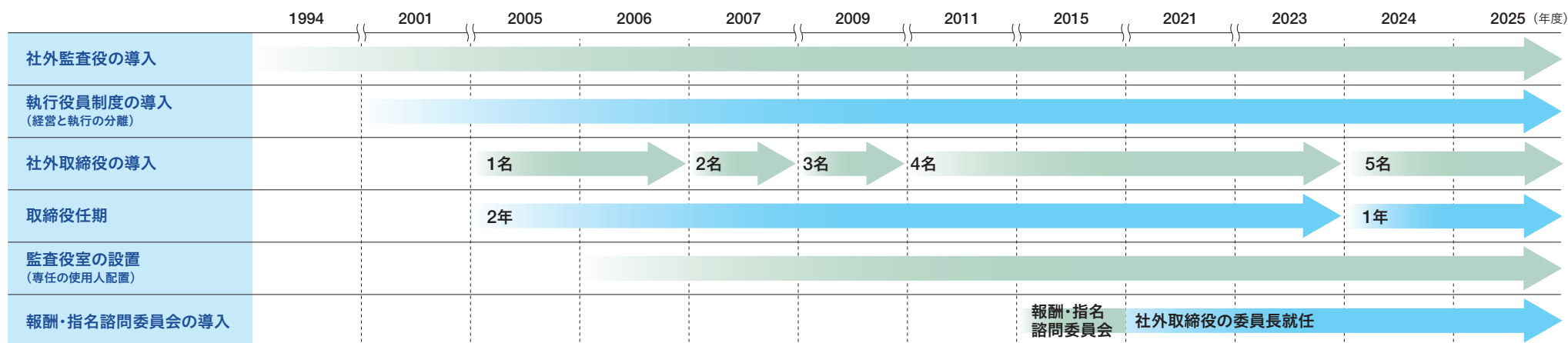
今後の抱負についてお聞かせください。

「& 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。

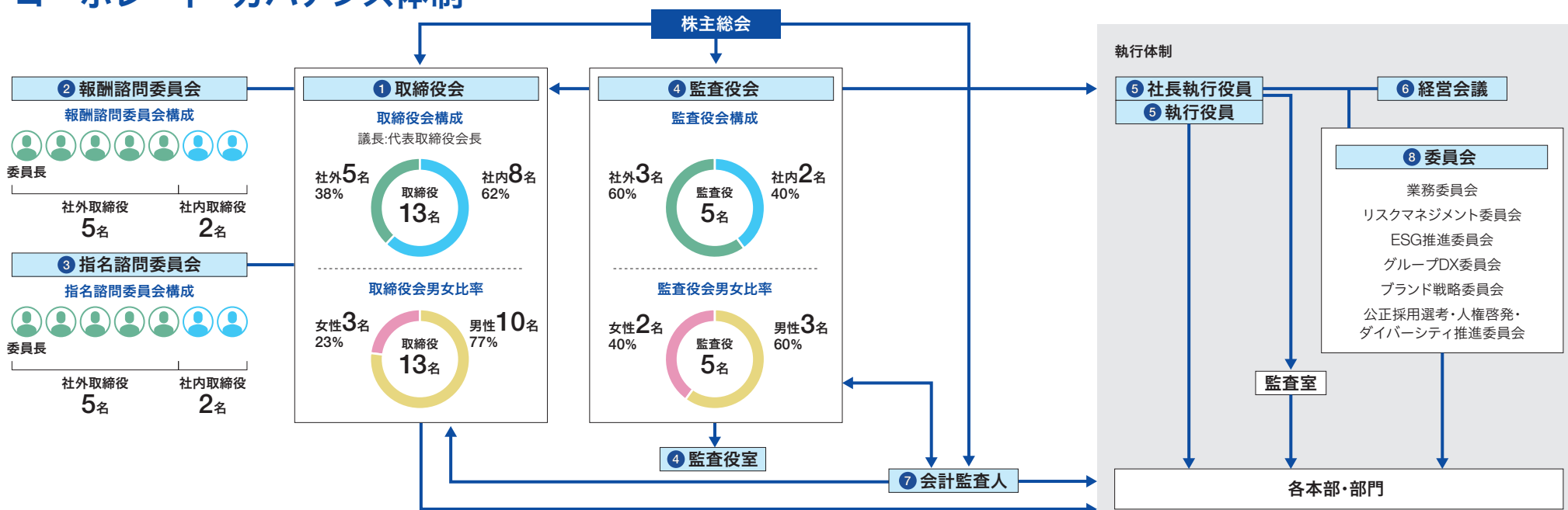
またIT人材といえば、ひと昔前は圧倒的にITベンダー側がその多数を抱えていましたが、最近ではローコードやノーコードによる開発等により、ユーザー側との垣根がなくなってきました。ビジネスのプロフェッショナルである「スーツ人材」と、技術のプロフェッショナルである「ギーク人材」がかけ合わさった「スーツ・ギーク人材」の重要性が増しており、これらの人材を相互に育て合う“人材のクロスオーバー”が今後の成長戦略を支えるカギだと考えています。社外取締役として、多様な価値観と技術革新が絶え間なく生まれる環境を整えるため、これまでの知見と現場感覚を活かし、現場・経営の“対話”を大切にしながら、企業価値の持続的向上に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

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス向上の取り組み



コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス

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。

取締役会の実効性の向上

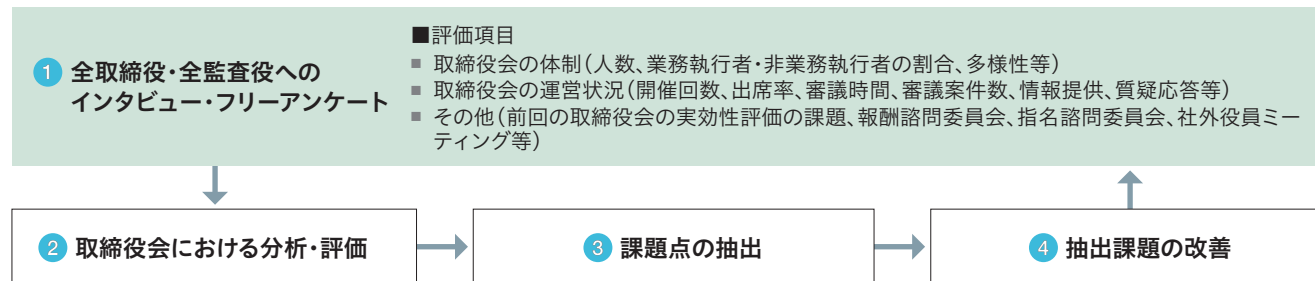
取締役会の実効性の評価

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(1)評価・改善プロセス 第三者機関の活用プロセス



①(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。

①(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。

コーポレート・ガバナンス

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) 取締役に係る事項

- 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。

コーポレート・ガバナンス

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。

コーポレート・ガバナンス

各取締役・監査役の専門性と経験

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

● 取締役会全体として備えるべきスキル

取締役会全体として備えるべきスキルを次の3つに大別しています。

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

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

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 山下 和則 藤岡 千春 斎藤 裕 持丸 信彦	若林 瑞穂 松藤 哲哉 小野 雄吾 篠塚 寛之 海藤 明子
執行役員	古田 貴 中村 健和 金谷 篤実 上田 二郎 崎山 隆央 宇都宮 幹子 上松 大高	細田 恭祐 中村 知勇 高波 英明 村田 忠浩 肥田 雅和 奥植 智彦

グループ執行役員(2025年4月1日現在)

グループ上席執行役員	遠藤 靖 川村 豊 齋藤 宏樹 大澤 久	(三井不動産リアルティ株式会社) (三井不動産レジデンシャルサービス株式会社) (三井不動産投資顧問株式会社) (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 山田 貴夫 児玉 光博 青木 研 蛭田 和行 野島 秀敏 江口 大二郎 吉田 直生 福原 慎一郎	(三井不動産商業マネジメント株式会社) (三井不動産レジデンシャル株式会社) (三井不動産リアルティ株式会社) (三井不動産レジデンシャル株式会社) (三井不動産レジデンシャル株式会社) (三井ホーム株式会社) (三井不動産アジア株式会社) (三井不動産ビルマネジメント株式会社) (三井不動産レジデンシャル株式会社)

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

[詳しくはこちら](#)<https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/news/2025/0327/download/keiei/20250327.pdf>

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

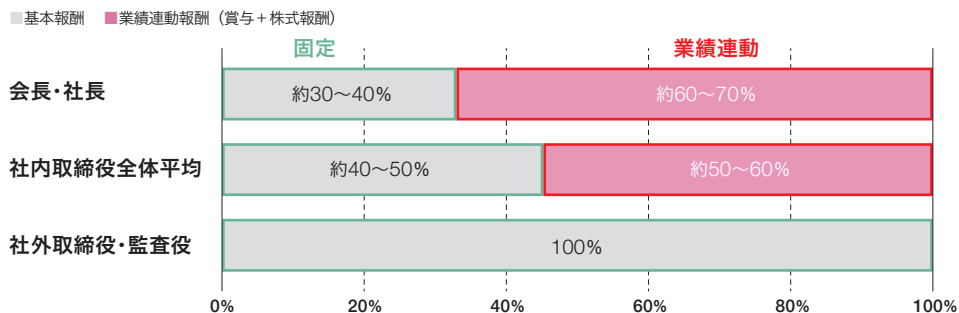
※3 RSUのユニット数のみの総数の上限は設定しないが、RSの株式数とRSUのユニット数を合計した総数は年90万株相当以内を目途とする。

コーポレート・ガバナンス

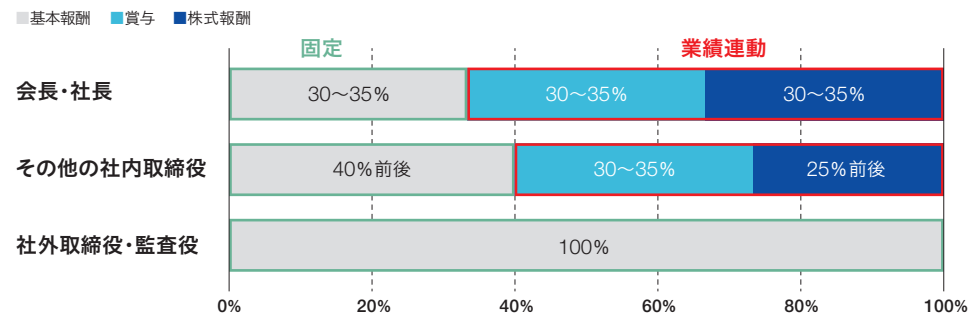
役員報酬の構成比率

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

$$\text{個人別支給額} = \text{役位別基準額} \times \text{KPI評価による支給率}$$

$$\left(\text{事業利益支給率 (0-150\%)} \times 50\% + \text{純利益支給率 (0-150\%)} \times 50\% \right) \times \text{ESG取組支給率 (90-110\%)} \times \text{個人評価結果支給率 (95-105\%)}$$

■ 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)

$$\text{個人別支給数} = \text{役位別基準数} \times \text{KPI評価による支給率}$$

$$\left(\text{EPS支給率 (0-150\%)} \times 50\% + \text{ROE支給率 (0-150\%)} \times 50\% \right) \times \text{ESG取組支給率 (90-110\%)}$$

■ 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

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.mitsui-fudosan.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。

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

コーポレート・ガバナンス

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。

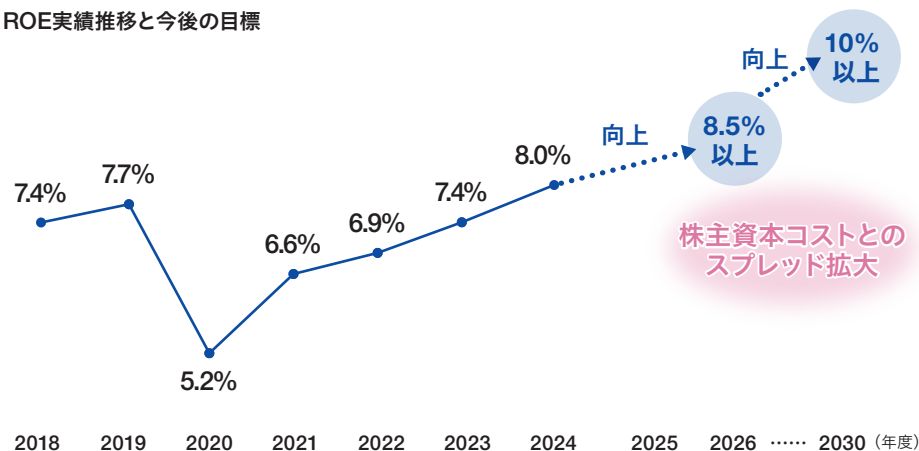
 P.44-46

- 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

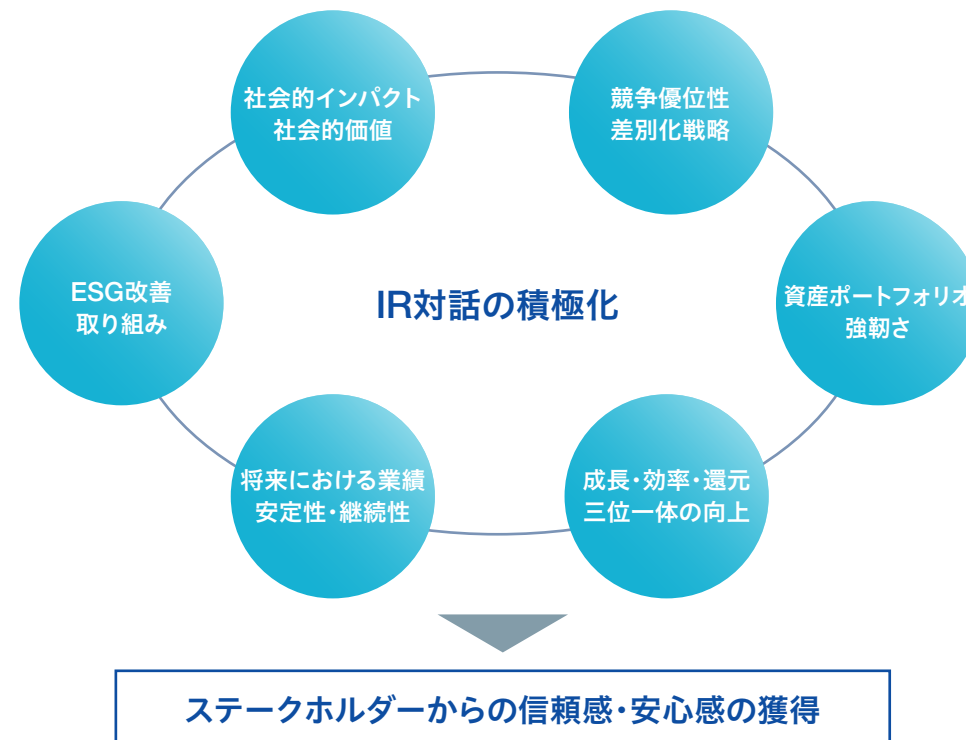
株主資本コストを上回るROEの安定・継続的な改善



■ ROE実績推移と今後の目標



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

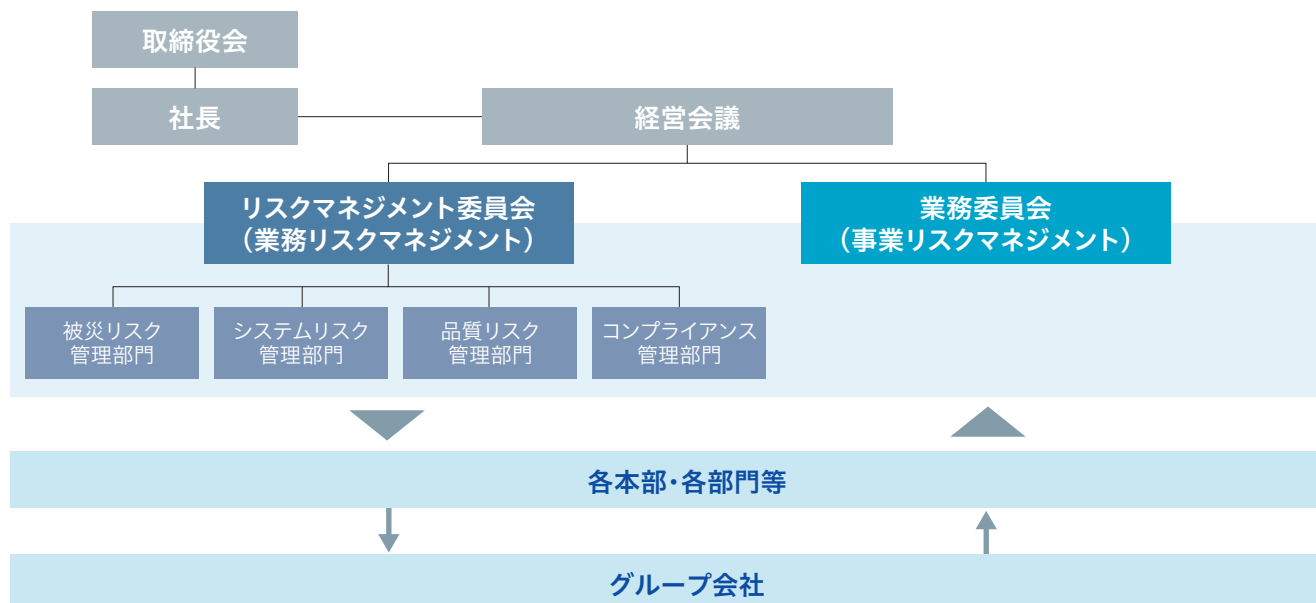


リスクマネジメント

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

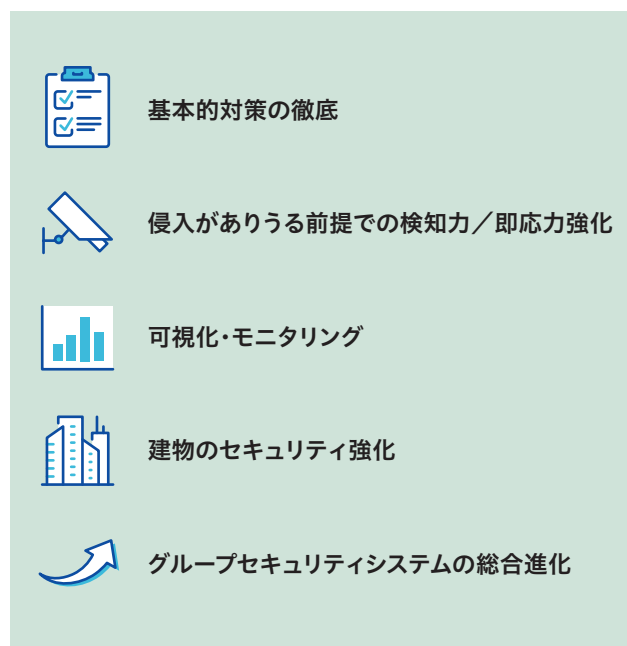
リスクマネジメント

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

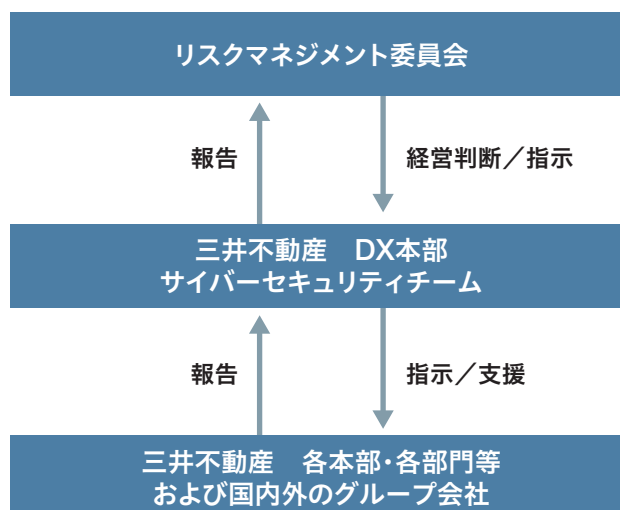


経営層へのサイバーセキュリティレポート

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。

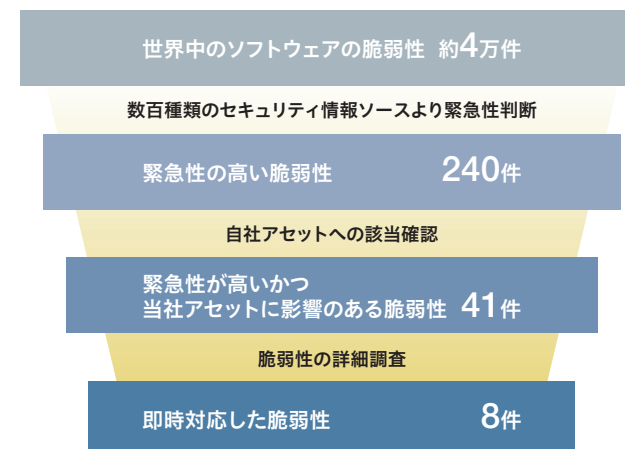
■ サイバーセキュリティ状況のレポートライン



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



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、相談窓口として当社内および社外法律事務所の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