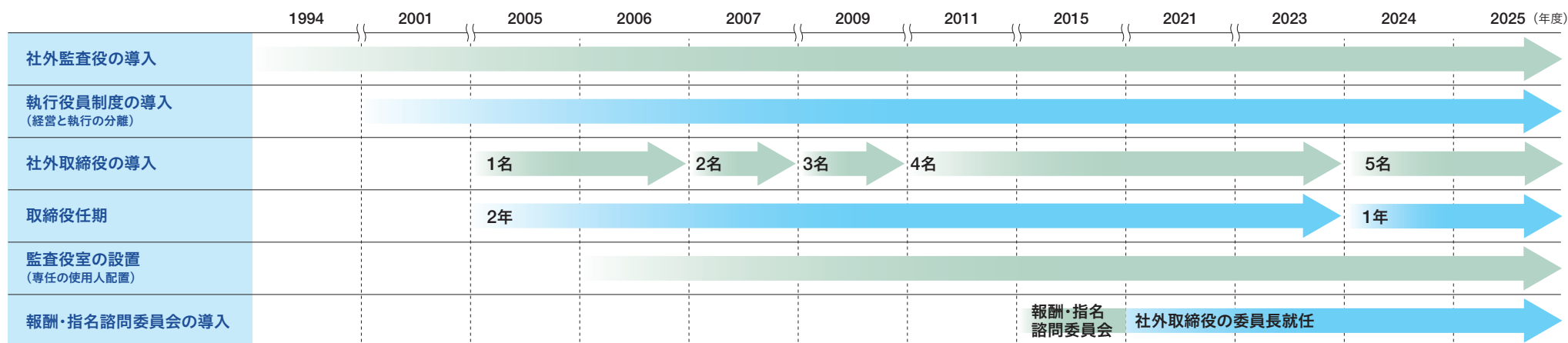
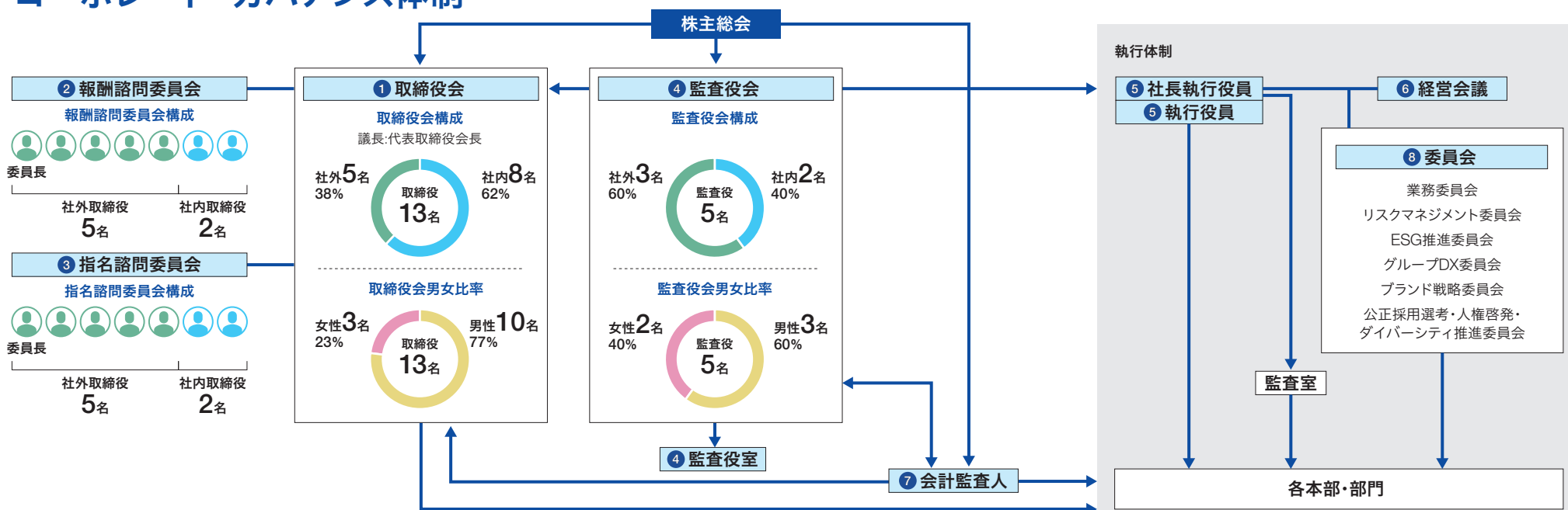


コーポレート・ガバナンス

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

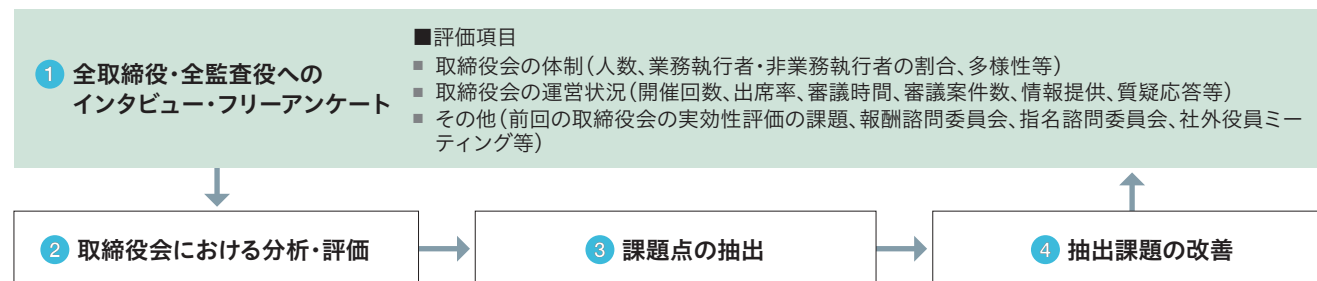
取締役会の実効性の評価

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	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)

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

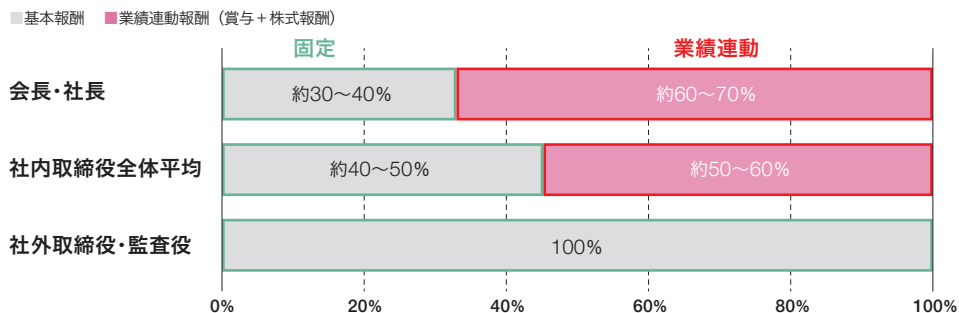
※3 RSUのユニット数のみの総数の上限は設定しないが、RSの株式数とRSUのユニット数を合計した総数は年90万株相当以内を目途とする。

コーポレート・ガバナンス

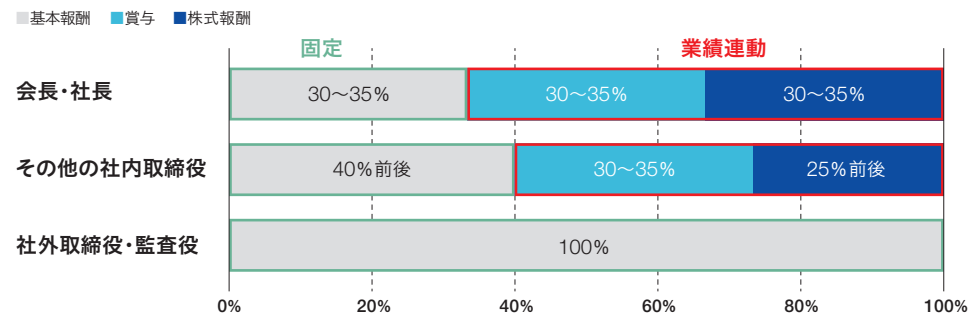
役員報酬の構成比率

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.mitsufudosan.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。

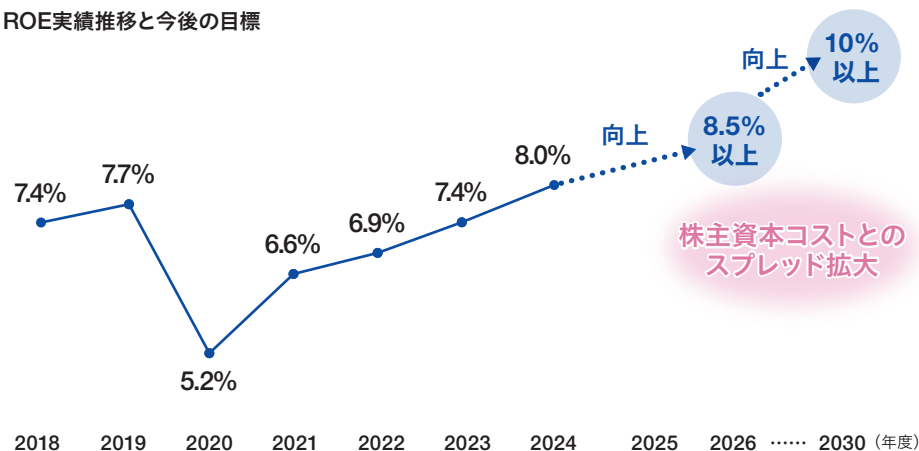
 P.44-46

- 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

