

INTEGRATED REPORT 2026

三井不動産 統合報告書



CONTENTS

マネジメントメッセージ

- 2 CEOメッセージ
- 11 CFOメッセージ
- 16 コーポレート・ガバナンスハイライト
- 17 社外取締役座談会
- 21 三井不動産グループの企業価値拡大に向けて

1.三井不動産の価値創造

- 23 経営理念／三井不動産のDNAと&マークの理念
- 24 価値創造プロセス
 - 25 1.経営の資源
 - 26 2.持続的な成長を実現するビジネスモデル
 - 27 3.三井不動産グループのマテリアリティ
 - 30 4.価値創造の成果
- 31 ステークホルダーからの期待・関心
- 33 価値創造のあゆみ ～挑戦し続けるDNA～
- 34 三井不動産グループの現在地
- 35 ひとめでわかる三井不動産グループの事業

2.価値創造に向けた戦略

- 38 グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」
- 41 事業戦略
- 45 特集:「場」と「コミュニティ」で拓くインダストリアルアセット
- 48 財務戦略

3.戦略を支えるインフラ

- 52 人材戦略
- 60 DX戦略
- 64 サステナビリティ戦略
 - 66 特集:“終わらない森”創りがつなぐ、街づくり
- 71 コーポレート・ガバナンス
- 83 新任社外取締役メッセージ
- 84 リスクマネジメント
- 86 コンプライアンス

4.事業別戦略

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

5.Appendix

- 105 財務ハイライト
- 106 財務分析
- 108 非財務ハイライト
- 109 賛同するイニシアチブ／社外からの評価
- 110 気候変動への対応
- 112 生物多様性の保全
- 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。

CEO Message

変化の大きな時代を新たな価値創造の
機会(チャンス)と捉え、
当社の競争優位性を最大限に活かし、
企業価値向上を力強く推進してまいります。

三井不動産株式会社
代表取締役社長

植田 俊

Q.1

まず、前期の業績の振り返りを踏まえた、
足元の株価に対する認識を教えてください。

皆様とともに創り上げたグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」を対外公表して以来、2度目の決算となりましたが、2025年度決算は、私自身、当社グループの競争優位性と成長戦略の正しさをあらためて証明する決算であったと考えています。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

過去最高を更新しただけでなく、グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」で2026年度の目標として掲げていた事業利益、当期純利益、ROEといった主要指標を1年前倒しで達成することができました(P.39 12)。

これは単なる好業績ではありません。私たちが長年にわたり磨き上げてきた優良な事業機会を獲得する力、開発力、これらの付加価値を収益へと転換する力が、着実に収益として結実していることの証左であり、当社の持続的な成長力を示す結果であると確信しています。さらに、2026年度の業績予想では、親会社株主に帰属する当期純利益2,850億円を見込

んでいます。これは「& INNOVATION 2030」で掲げた2026年度目標を150億円上回る水準です。当社は、オフィス、商業施設、ホテル、物流施設、住宅、海外事業など、多様な事業領域において、「リアルな場だからこそ生み出せる価値」を徹底的に追求してきました。人々が集い、働き、学び、楽しみ、新たな価値を創造する場を提供することこそが当社の使命であり、その価値が収益として顕在化し始めていることを非常に心強く感じています。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

一方で、株価については率直に申し上げて、当社の実力や将来の成長力が十分に評価されているとは考えていません。この1年間を振り返ると、好調な業績やインフレ環境への期待を背景に、当社株価は2026年2月に上場来高値を更新しました。しかし、その後は中東情勢をはじめとする地政学リスクや長期金利上昇への懸念などから、不動産セクター全体が軟調に推移しており、当社も例外ではありません。もちろん、マーケットにはマーケットなりの判断があります。しかし、私は経営者として、現在の株価水準は当社の本源的価値を十分に反映したものではないと考えています。なぜなら、当社には将来にわたり利益成長を実現するための極めて強固な競争優位性があるからです。

私は当社の強みを、「事業機会の獲得能力」「高付加価値な街・施設・サービスを創造する力」「その付加価値を収益へと転換する力」という3つの力に集約できると考えています。

第一に、圧倒的な事業機会の獲得能力です。国内外における長年の信頼関係やネットワーク、そしてトップクラスの実績を背景に、当社には他社にはない数多くの事業機会が集まります。

第二に、高付加価値な街や施設・サービスを創造する力です。単に建物を開発するのではなく、人々が集まり、新たな交流やイノベーションが生まれる場を創出することが当社の強みです。

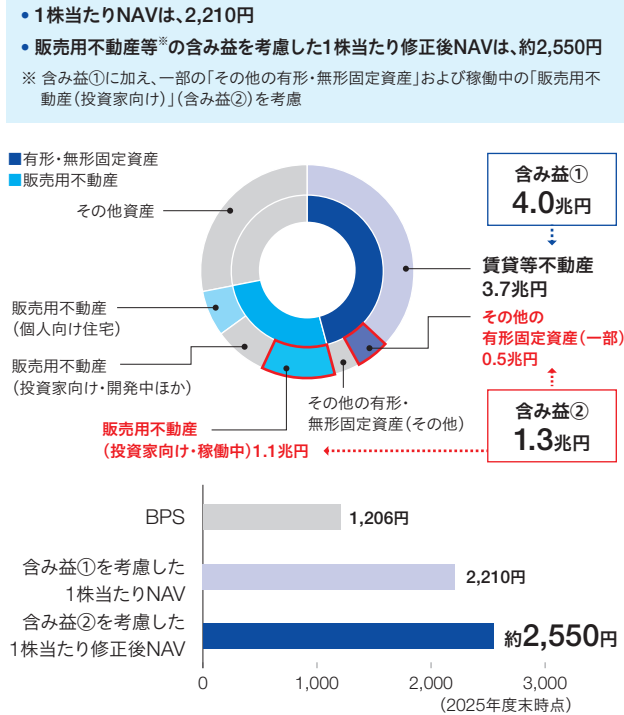
第三に、その付加価値を適正に評価いただき、収益へと転換する力です。どれほど優れた施設であっても、その価値を顧客に理解していただき、賃料や利用料金、ひいては販売価格として表現し、収益化できなければ意味がありません。当社はこの点においても業界トップクラスの競争力を有していると自負しています。

この三位一体の強みこそが、当社の利益成長の源泉です。そして、この強みによって、投資家の皆様が不安視されている建築費や金利負担の上昇によるコスト上昇圧力を跳ね返し、良質なリターンを確保し、継続的に利益成長を行っていくこと

ができると確信しています。

また、資産価値の観点から見ても、当社の評価余地は大きいと考えています。賃貸等不動産の含み益に加え、投資家向け分譲用資産の含み益も考慮した実質的な1株当たりNAVは約2,550円と試算しています。時価総額ベースでは約7兆円に相当する水準です。さらに、開発中資産や住宅分譲資産、マネジメント事業の価値など、現時点の数字には十分反映されていない将来価値も数多く存在しています。そうした観点から見ても、当社の企業価値には依然として大きな評価余地があると考えています。

(図1) 保有資産の含み益および1株当たりNAV



このような観点から、当期は初めて期初段階で400億円の自己株式取得を決定し、すでに取得を完了しました(5月15日～27日で取得済み)。また、すでにアナウンスさせていただいているとおり、今期、追加の自己株式取得の検討も行っており、私は株価水準によっては、自己株式取得が効率的な投資であることも十分認識しています。今後も資本効率や株価水準を踏まえながら、機動的な自己株式取得を含めた資本政策を実行していきます。

もっとも、私が最も重視しているのは、短期的な株価対策ではありません。持続的な利益成長を実現し、その成果を株主の皆様へ還元し続けることです。私は「成長」「効率」「還元」を三位一体で捉えた経営を推進しています。

事業戦略である「三本の道」を着実に推進し、利益成長を実現すること。

投資有価証券の売却や自己株式取得などを通じて資本効率を高めること。

そして、その成果を株主還元としてお返しすること。この好循環を力強く回し続けることで、2030年前後の目標であるEPS成長率+8%/年以上(CAGR)、ROE10%以上を当然に達成してまいります。

当社には、2031年度以降に収益貢献する日本橋・神宮外苑・築地等の豊富なパイプラインがあり、当社の強い事業機会獲得力により、さらなるパイプラインの拡充も進んでいます。また、環境変化に左右されにくいバランスの取れた事業ポートフォリオがあります。さらに、これらの掛け合わせによる多様な利益創出機会があります。私は、当社が有するこうした強みを市場の皆様へこれまで以上に丁寧かつ力強くお伝えしながら、企業価値向上の実現に全力で取り組んでまいります。

CEOメッセージ

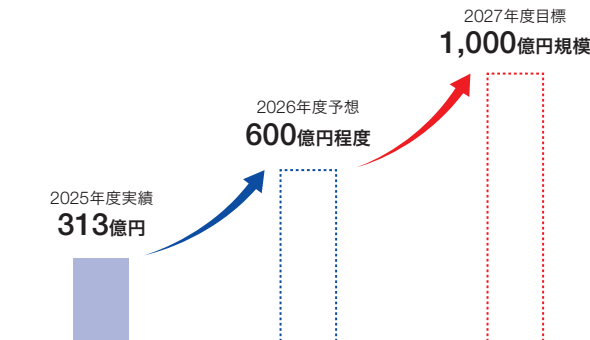
Q.2

株価が十分に評価されていない理由として、国内事業は非常に好調な一方で、海外事業においてここ数年損失計上が続いてきたという点も指摘されています。今後の海外事業についてどのようにお考えでしょうか？

海外事業については、投資家の皆様からご指摘いただくことも多いテーマですが、私は今後の成長に向けて重要な転換点を迎えていると認識しています。

振り返りますと、新型コロナウイルス感染拡大は、100年に一度の社会的インパクトを与えたといっても過言ではないと考えていますが、世界の不動産市場にも極めて大きな影響を与えました。特に米国では、ワーク・フロム・ホームの定着など、従来想定していなかった構造変化が生じました。また、急激な金利上昇に伴い、Cap Rateも大幅に上昇し、不動産市場を取り巻く環境は大きく変化しました。当社としては、そのような環境変化を踏まえ、将来に向けたリスクを適切にコントロールする観点から、必要な処理を着実に進めてまいりました。その結果、2026年度については、これまでのような海外物件

(図2) 今後の海外事業利益の見込み



に関する損失計上を見込む必要がない状況となっています。このため、2026年度は海外事業利益として約600億円を計画しており、2025年度から大幅な増益を目指しています。

この利益成長を支えるのは、当社が世界有数の都市において長年かけて築いてきた優良資産群です。

9,000億円もの含み益を有するニューヨーク・マンハッタンの「50 Hudson Yards」、「55 Hudson Yards」などの3つの旗艦オフィスビルは、高い競争力を維持しており、今後も安定的な賃貸収益を生み出していきます。加えて、これまで開発してきた資産の回転も進めることで、分譲利益も黒字転換させ、今期のガイダンスを達成してまいります。

また、今後数年間にわたり、利益貢献が期待できる大型プロジェクトが続々と竣工・開業を迎えます。2026年度にはインド・ベンガルールの大規模オフィス「RMZ Ecoworld 30」、米国・ボストンのラボ&オフィス「Innovation Square Phase III」が竣工します。さらに2027年度には、オーストラリア・シドニーの「55 Pitt Street」、英国・ロンドンの「South Molton Triangle」、台湾・高雄市の「ららぽーと高雄」などが順次、竣工・開業を予定しています。さらに2027年度には、米国・サンベルトの賃貸住宅もリースアップし、売却時期を迎える物件が出てまいります。アジアの分譲住宅の契約も順調に積み上がってきています。中東情勢の不確実性が低下し、金融環境・海外の不動産マーケットが安定に向かうということが前提ではありますが、このような良質なパイプラインを背景に、賃貸利益の拡大と回転加速の両輪により、2027年度に1,000億円の事業利益を達成したいと考えています。

このほかにも、インドでデータセンターへの投資が決定するなど、さらなる優良資産への投資も進んでいます。地球儀を俯瞰して、スマートに投資・回収の意思決定を行っていくことで、海外事業においても、資産規模に応じた利益計上できるように取り組んでまいります。

(図3) 2026年度竣工予定の主な海外物件

[インド・ベンガルール]



RMZ Ecoworld 30

[米国・ボストン]



Innovation Square Phase III

(図4) 2027年度竣工・開業予定の主な海外物件

[オーストラリア・シドニー]



55 Pitt Street

[英国・ロンドン]



South Molton Triangle

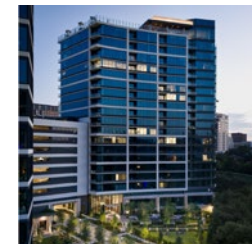
[台湾・高雄市]



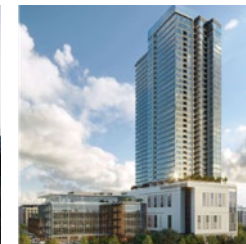
ららぽーと高雄

(図5) 米国・サンベルトにおける賃貸住宅

[米国・サンベルト]



Parkview Turtle Creek(ダラス)



Hanover Buffalo Bayou(ヒューストン)

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

Q.3

海外事業の利益を伸ばしていくというご説明がありましたが、そのほか、2030年前後のEPS成長率やROEといった数値目標達成に向けた成長ドライバーについてどのようにお考えでしょうか？

私は、2030年度に向けた当社の成長戦略を考えるうえで最も重要なことは、「成長の確度」であると考えています。目標を掲げることは簡単です。しかし投資家の皆様が知りたいのは、「なぜその目標を達成できるのか」「どのような利益成長の道筋があるのか」ということだと思っています。

私は、「& INNOVATION 2030」で掲げたEPS成長率+8%/年以上(CAGR)、ROE10%以上という目標は当然に達成できると確信しています。その理由は、当社が成長を支える複数のエンジンを有しているからです。私は当社の成長ドライバーを大きく3つに整理しています。

第一は、既存アセットの収益力向上です。

第二は、新たなアセットクラスの収益の拡大です。

第三は、フィービジネスを中心としたアセットライトな収益の拡大です。

これらが相互に作用することで、持続的な利益成長を実現していきます。

第一の成長ドライバー：既存アセットの収益力向上

足元のインフレ環境において、当社は「デカップリング」を成長機会として捉えています。これまで長らく、日本では賃料やサービス価格が十分に上昇しない環境が続いてきました。しかし現在は、立地や品質、サービスによる差別化が適正に評価される市場へと変化しつつあります。私は、この変化は当社

にとって大きな追い風であると考えています。

まずオフィス事業では、「行きたくなる街にある、行きたくなるオフィス」を追求してきた成果が花開き始めています。

例えば、日本橋においては、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うとともに、官民地元一体となり、福德神社を再興させ、裏路地の整備も行うなど、日本橋から八重洲にかけて、建物の開発にとどまらず平面でもミクストユースな街づくりを行うことで、平日・土日、昼夜を問わず多くの人で賑わうウォークابلでウェルビーイングな街に仕立ててきました。

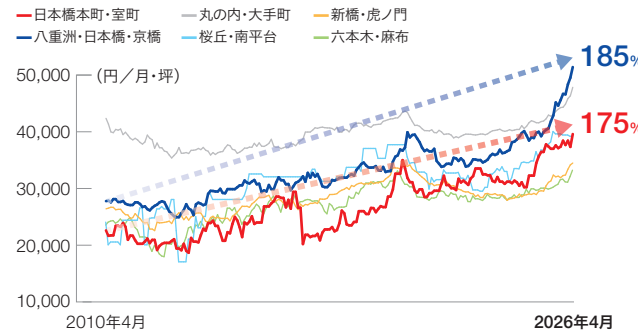
さらに、日本橋をライフサイエンス・宇宙・半導体ビジネスの「聖地」とすべく、新産業創造の拠点となるようなコミュニティづくり※も行っていますが、会員数は順調に増加していますし、それぞれ、大企業からスタートアップまで幅広い企業群（「産」）だけでなく、行政・研究機関・アカデミアといった「官」「学」をも巻き込んだ実効性のあるエコシステムが構築できています。このエコシステムに参画すべく、さまざまな組織が日本橋に拠点を構えるようになっており、集積がさらに集積を呼ぶという「マグネット効果」ともいうべき現象が生じ、「産業クラスター」を生み出しつつあると考えています。このように、戦略的にコミュニティづくりを行ってきたことが、関連企業が日本橋という街にいないといけないという必然性を生み出すに至り、オフィスのリーシングにおいても大いに貢献するという段階に至っています。

このような戦略的な取り組みの結果、一昔前は「丸の内・大手町」をピークとする富士山型だったオフィス賃貸マーケットが、今や、「八重洲・日本橋・京橋」を最高峰として「丸の内・大手町」「日本橋本町・室町」等の複数のピークの連なるハケ岳連峰型へと変化しています。

※ ライフサイエンス分野のコミュニティ「LINK-J」：1,041、宇宙分野のコミュニティ「cross U」：371、半導体分野のコミュニティ「RISE-A」：101

（図6）日本橋・八重洲エリア募集賃料の推移

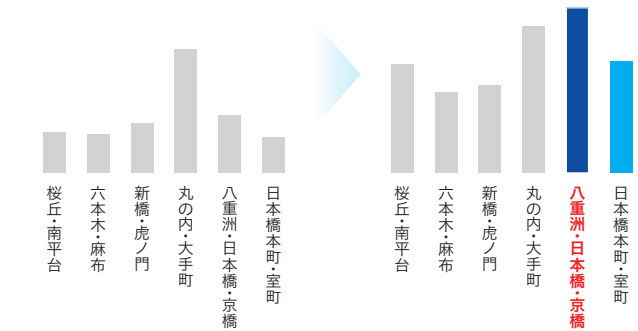
「八重洲・日本橋・京橋」が東京主要エリアで募集賃料1位に



※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

（図7）東京主要エリア募集賃料の推移

2010年の募集賃料のイメージ（富士山型）



※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

当社物件に対する需要も極めて堅調であり、2025年度には、10%以上の増賃改定を実現したテナント数が前年度の約3倍に増加しました。また、一部では20%から30%を超える増賃改定も実現しています。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

さらに象徴的な事例として、現在開発中の八重洲二丁目中地区プロジェクトでは、月坪10万円という極めて高い賃料水準での契約も実現しています。このような実績も踏まえ、その取り組みをさらに加速し、特に希少性の高い都心物件を中心に数十パーセントの増賃を前提として、全国平均で2桁の増賃改定を実現していきます。さらに当社が業界のトップランナーとして導入を進めているCPI連動条項も原則として導入してまいります。

これは単なる市況の追い風ではありません。当社が長年にわたり積み上げてきた街づくりの力、経営課題解決に資するサービス提供力、BCP対応を含めた運営力、これらを包含するオフィス価値向上への取り組みが評価いただけている結果だと考えています。引き続き、当社がマーケットをけん引するという強い意志を持ち、インフレ時代に対応した契約形態への転換も進めていくことで、「稼ぐ力」を着実に高めてまいります。

商業施設についても同様です。

①日本の総人口の1割以上となる1,450万人もの会員数を誇る「三井ショッピングパーク」会員の平均世帯年収が日本の平均よりも高水準という顧客属性に加え、相次ぐ賃上げ、株高の恩恵もあり、1人当たりの売上額が増加していることや、②後でもお話ししますが、スポーツ・エンターテインメントとの相乗効果、つまり、「コト消費」「トキ消費」という時代のニーズをしっかりと捉えた結果、来館者数が増加していることなどにより、毎年、施設全体の売り上げが向上しています。施設売上の成長が賃料成長につながり、それが当社の利益成長へと結び付いています。オフィスの増益効果は徐々に効いてくるものでありますが、商業施設の売上増加に伴う増益効果はその年にすぐに効いてくるという即効性があります。引き続き、強い顧客基盤を背景として、来館したくなる施設づくりや、当社

のアリーナ事業との連携など、スポーツ・エンターテインメントとの連携フックとなるイベントの開催によって施設売上を増加させるとともに、並行して、賃料や共益費の増額交渉も進めていくことで、商業施設における賃貸収益も伸ばしてまいります。

私は、不動産事業の本質は「賃料成長」であると考えています。賃料が上がれば、賃貸利益が増えるだけではありません。資産価値も向上し、将来の売却利益も拡大します。つまり、賃料成長は賃貸利益と分譲利益の双方を押し上げる極めて強力な利益成長ドライバーなのです。2026年度は投資家向け分譲の営業利益と固定資産売却益等を合わせて1,450億円の資産回転に伴う利益を計上予定であり、すでにその利益の50%以上分について契約済みですが、来期以降も、賃料増額等により付加価値を最大化したうえで、資産回転を加速していきます。

第二の成長ドライバー：新たなアセットクラスの収益の拡大

特に注力しているアセットは2つありますが、一つ目はアリーナ事業です。

AI等の浸透による生産性向上を背景とする可処分時間の増加、高齢化による余暇市場拡大などにより、人はこれまで以上に「意味のある体験」や「他者とのつながり」を求めるようになって考えています。エンターテインメントをリアルな場で提供するアリーナは、その受け皿として、人が集まる理由を提供する都市インフラとなるため、価値が高まっていくと考えていますし、経営理念に「& PEOPLE 人々とともに、感動とともに」掲げる当社だからこそ取り組むべきアセットと私は考えています。なにより、スポーツ・エンターテインメントに関するニーズは今後、拡大していく一方で、受け皿となるアリーナは不足していて、成長の余地があると考えています。このよう

ななか、当社は首都圏での東京ドーム・秩父宮・「LaLa arena TOKYO-BAY」という5万、2万、1万人の全クラスに対応可能な施設ラインアップをそろえようとしています。また、名古屋でアリーナ建設を進めているほか、株式会社クボタのなんばの旧本社跡地活用プロジェクトとして、収容人数約1.25万人の多目的アリーナ「(仮称)Kubota LaLa arena」を核として、ホテルや商業施設を含む複合開発を進めており、日本の大動脈である東名阪の各エリアでのアリーナ整備を進めています。

(図8)東名阪エリアにおける多規模のアリーナ施設の展開



このように、さまざまな規模・エリアを網羅したアリーナのネットワーク・ポートフォリオを整備するとともに、スポーツ・エンターテインメントの聖地であり、他の追随を許さない東京ドームのブッキング力を活かすことで、あらゆるアーティストへのツアー提案等の企画提案力を向上させることができると考えています。アリーナ事業全体をネットワークとして圧倒的な地位を確立し、日本のスポーツ・エンターテインメント分野の国際競争力強化にも貢献してまいります。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

さらに、これらの施設は当社の商業施設と隣接・連携していることも特徴です。「LaLa arena TOKYO-BAY」は「ららぽーとTOKYO-BAY」と隣接していますが、アリーナ開業により、周辺の当社商業施設への回遊も活性化し、イベント開催日に「ららぽーとTOKYO-BAY」来館者数が昨年同日比で140%程度まで増加した実績も出ており、売上に大きく貢献しています。また渋谷の「MIYASHITA PARK」では、東京ドームで開催されるコンサートやスポーツイベントに合わせてポップアップストアを展開していますが、大きな集客効果がみられ、施設全体の売上向上に寄与しています。世の中は「モノ」消費とは別次元で「推し活」に代表されるように「コト」「トキ」消費が爆発的に伸びています。リアルショッピングセンターを持つ当社の強みとして、「コト」「トキ」と「モノ」を融合して、さらに次の次元に高めていきたいと考えています。

二つ目としてはデータセンター、ライフサイエンス、サイエンスパークといったインダストリアルアセット領域です。私は、この領域こそ今後の日本の「令和の殖産興業」ともいうべき産業競争力向上と、当社の成長を同時に実現できる市場であると考えています。

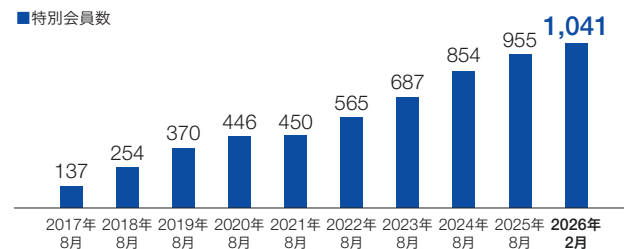
データセンターについては、国内で2035年度までに累計6,000億円の投資を目指していますが、昨年度は関西に加え、さらにもう一件、新規の事業機会を獲得しており、順調に投資を積み上げています。AIの普及やデジタル化の進展により、データ処理需要は世界的に急拡大しています。当社は国内のみならず、インドにおいても、全世界的に事業展開し、アジア有数の運用資産額・開発実績を持つ不動産開発・運用会社であるシンガポールの「キャピタランド」とのJVとして大型案件への参画を決定しました。キャピタランドから、データセンター事業を継続的に検討していこうというご提案をいただいていますので、今後は海外も含めてデータセンター事業を成長の柱へと育成していきます。

(図9)インド主要都市でのデータセンター事業参画(全4物件)



また、ライフサイエンス領域では、その分野のコミュニティである「LINK-J」からのニーズを捉えた賃貸型ラボ&オフィスである「リンクラボ」を中心に事業を拡大しています。私がビルディング本部長だった2016年に立ち上げた「LINK-J」は、2026年に10年の節目を迎えます。会員数は2025年末に1,000を超え、シンポジウムや会員主催のイベント等も1,250回以上開催され、非常に活発なレベルの高いコミュニティとなり、イノベーションを生み出すプラットフォームとなっています。

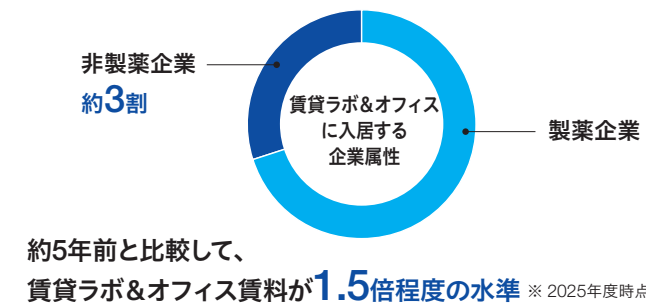
(図10) LINK-J特別会員数推移



また、コミュニティからの「場の整備」というニーズをいただき、2019年から始めた都心型の賃貸ウェットラボ「リンクラボ」は、従来の所有型施設の課題であった多額の設備投資、郊外立地による人材獲得などに対するソリューションとして、オープンイノベーションに適した都心賃貸型の研究施設として選ばれてきています。

スタートアップのみならず、大手製薬企業にもご活用いただく例が出てきています。さらにテナントのすそ野は、半導体・食品・エネルギー等の非製薬企業まで広がってきています。各物件のリーシングは非常に順調に推移していますし、第1号物件をリーシングしていた約5年前と比較すると、賃料水準は約1.5倍まで成長しており、都心型・賃貸型ラボへの需要の強さを実感しています。直近では、江東区でも新規事業機会を獲得するなど順調に事業規模を拡大させており、利益規模の拡大につなげていきます。

(図11) 賃貸ラボ&オフィスの需要の拡大



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

さらに近年では、サイエンスパーク事業にも本格的に取り組んでいます。TSMCの半導体工場が立地する熊本県で進めている「くまもとサイエンスパーク」はその象徴です。半導体をはじめとする先端産業の集積を支える基盤づくりにおいて、当社は街づくりのノウハウ、「RISE-A」という半導体コミュニティ、そして、日本・台湾にまたがる産官学のネットワークを活かしながら、新たな価値創造に挑戦しています。そして、この領域では、不動産開発力だけでは競争優位になりません。企業とのネットワーク、行政やアカデミアとのリレーション、コミュニティ運営力、さらには海外デベロッパーとの連携まで含めた総合力が求められます。私は、これらを同時に備えている企業は極めて限られていると考えています。そして、その総合力こそが当社の最大の強みです。この総合力を武器に、今後は「産業デベロッパー2.0」(P.45 [📄](#))へ進化し、日本の産業競争力向上に貢献し、産業活性化にポジティブに関わることで、当社とともに成長してまいります。

(図12)サイエンスパーク事業への本格的参画



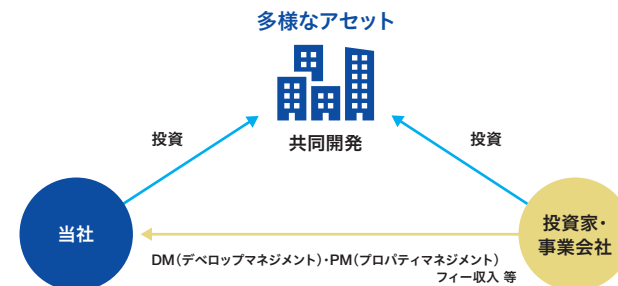
くまもとサイエンスパーク(熊本県合志市)

第三の成長ドライバー：

フィービジネスを中心としたアセットライトな収益の拡大

先にも述べたとおり、当社の強みは「事業機会の獲得能力」「高付加価値な街・施設・サービスを創造する力」「その付加価値を収益へと転換する力」です。この総合力を背景として、豊富な事業機会を有しているわけですが、すべての事業を自社のバランスシートを使って推進するのではなく、当社の強みである3つの力を投資家の皆様にサービスとして提供し、フィーを獲得することで、収益源の多様化につながります。このモデルは、金利が上昇するなかにおいては、特に資本効率の高い利益成長を実現できる優れたビジネスモデルですし、豊富な開発実績・多様なお客様とのリレーションを持つ当社ならではの強みを発揮することができると考えています。これは、当社が20年以上前から「投資家共生モデル」として、先駆者的に取り組んできたものであり、私も携わった東京ミッドタウンにおいても、投資家の皆様から資金を集め、応札・落札し、その後もアセットマネジメント業務を担ってきているように、当社に一日の長があります。より効率性を重視した成長を目指すなかで、今後、デベロップメントマネジメント

(図13)第三者資金を活用した投資家共生モデル



フィーやプロパティマネジメントフィーなどの拡大にこれまで以上に注力することで、アセットライトな収益基盤をさらに強化していきます。

私は、当社の成長戦略の本質は「単一の成功要因に依存しないこと」にあると考えています。既存アセットの成長、新アセットクラスの拡大、フィービジネスの伸長、そして海外事業の成長。複数の成長エンジンが同時に機能することで、持続的かつ安定的な利益成長を実現することができます。これこそが、当社が2030年度の目標達成を確信している最大の理由です。私は、当社が持つ圧倒的な事業機会獲得力と、それを収益へ転換する総合力を最大限に活かしながら、次の成長ステージを切り拓いてまいります。



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

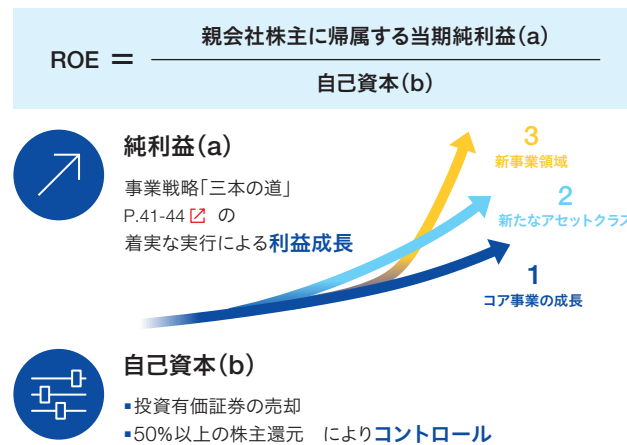
CEOメッセージ

Q.4

特にROE目標達成にあたっては、利益成長もさることながら、自己資本のコントロールも重要です。この点について、どのようにお考えでしょうか？

当社は「& INNOVATION 2030」において、「総還元性向50%以上」を掲げ、2025年度も当期純利益の54.9%の還元を行わせていただきました。一方で、利益成長が続く企業においては、還元を実施していても自己資本は着実に積み上がっていきます。そのため、ROEの向上に向けては利益成長だけでなく、自己資本のコントロールも重要な経営課題であると認識しています。もちろん、私は「成長なくして、還元なし」と申し上げていきますとおり、まず第一に、利益成長を継続することにより、EPS成長と配当額を増加させ、1株当たりのリターンを継続的に増加させていきたいと考えています。加えて、ROE目標達成のために、今後、自己資本のコントロールにも一段ギアを入れ替えて対応していきたいと考えています。

(図14)ROE向上の取り組み



また、私はROEの絶対値を高めることと同じくらい、ROEと資本コストの差、すなわちエクイティ・スプレッドを拡大することが重要だと考えています。企業価値を持続的に向上させるためには、資本コストを上回るリターンを安定的に創出し続けることが必要だからです。

そのために重要なのは、第一に、差別化された事業戦略によって高い収益性と強いレジリエンスを維持・向上させることです。当社はオフィス、商業施設、住宅、ホテル、物流施設、海外事業など、それぞれの分野でトップクラスの高い競争力を有しており、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築しています。成長局面では大きく利益を伸ばし、逆風局面では他事業が補完する。この多様性に富む強固な事業基盤は当社のみが有する特徴であり、当社の持続的な利益成長を支えています。

(図15)当社事業における高い競争力

オフィス	テナントリーシング力(賃料10万円/坪水準での成約)
商業	全国商業施設売上トップ10施設※に3施設ランクイン ※織研新聞公表
住宅	・首都圏供給戸数ランキングにおいて、継続的に上位 ・仲介取扱件数40年連続No.1
ホテル	52施設、約13,100室の運営規模

第二に、ガバナンスの実効性を高めることです。

当社の取締役会では、不動産事業に深く精通した社内取締役と、多様な知見・経験を有する社外取締役の皆様が守りのガバナンスと攻めのガバナンスを意識して、活発な議論を行っ

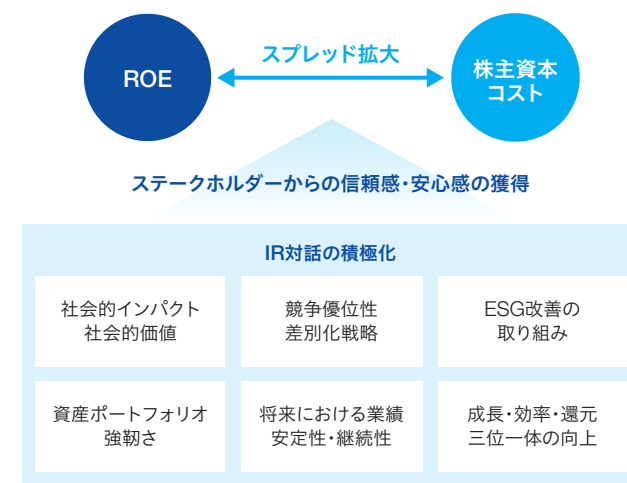
ていると私自身感じていますし、社外取締役の皆様からもご評価いただけています(P.17 [📄](#))。こうした建設的な議論が、経営の質を高め、企業価値向上につながっていると考えています。

第三に、投資家の皆様との対話を充実させることです。

近年、当社の開示に対する評価は高まっていると感じていますが、まだ十分とは考えていません。当社の強みや成長戦略、資本政策について、よりわかりやすく、より丁寧にお伝えすることで、企業価値への理解を一層深めていただきたいと考えています。これらをしっかりと行うことにより、金利上昇下においても、資本コストを低く保てると考えています。

利益成長によるROE向上に加え、自己資本の適切なコントロールを進めること。そして、事業ポートフォリオの強さやガバナンスの実効性を高め、資本市場との対話を充実させること。これらを着実に実行することで、ROEの向上と資本コストの低減の両面からエクイティ・スプレッドを拡大し、企業価値向上を実現してまいります。

(図16)資本市場との対話による企業価値の向上



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

Q.5

最後に、さらなる企業価値向上に向けて、
あらためて抱負をお聞かせください。

現在、世界は大きな転換点にあります。地政学リスクの高まり、サプライチェーンの再構築、インフレの進行、金利環境の変化、さらには人口動態や産業構造の変化など、私たちを取り巻く経営環境はかつてないほど大きく変化しています。こうした変化を前にすると、不確実性がかりが強調されがちです。しかし私は、変化の大きな時代だからこそ、新たな価値創造の機会もまた広がっていると考えています。当社グループはこれまで、時代ごとの社会課題と向き合いながら、その解決を通じて成長してまいりました。街づくりを通じて人々の豊かな暮らしを支え、産業基盤の整備を通じて日本経済の発展に貢献し、新たなコミュニティやイノベーションの創出を支える場を提供してきました。

そして今、私たちは新たな成長ステージに立っています。当社には、他社を凌駕する圧倒的な事業機会獲得能力があります。また、インフレのなかで、賃料等として正当に評価していただけるようになっている高付加価値な不動産・サービスを提供しています。さらに、長年にわたり培ってきた顧客やテナント企業との信頼関係、国内外に広がるネットワークを梃子としたリーシング力や、多様なアセットにおける運営ノウハウも有しており、これらを基盤として多面的な付加価値を収益へと転換する力があります。そして、なにより、数多くの挑戦を通じて蓄積してきた知見と経験があります。

このような当社の競争優位性の源泉を最大限に活かすことにより、不確実性が高いなかでも、コストの上昇を上回る良質なリターンを見込むことができると確信していますし、将来にわたる利益成長を支え、圧倒的に優位なポジションを形成し続けられると確信しています。

また、データセンター、ライフサイエンス、サイエンスパークをはじめとするインダストリアル・アセット領域への挑戦は、単なる事業機会の拡大ではありません。日本の産業競争力の向上やイノベーション創出に貢献するという社会的価値と、当社グループの持続的な成長という経済的価値を両立させる取り組みであると考えています。私は、企業価値向上とは、経済的価値の追求だけで実現できるものではないと考えています。社会から必要とされる企業であり続けること。社会課題の解決に貢献し続けること。その結果として利益成長を実現し、株主の皆様への還元を拡大していくこと。この好循環を長期にわたり維持していくことが、本質的な企業価値向上につながるものと考えています。

その意味において、「& INNOVATION 2030」で掲げたEPS成長率+8%/年以上(CAGR)、ROE10%以上という目標は、通過点に過ぎません。私たちが目指しているのは、その先にある持続的な価値創造企業への進化です。これまでも申し上げてきましたが、企業価値向上、そして株主価値向上は、経営者

としての私の最大の使命です。当社には豊富な事業機会があります。そして、それを持続的な利益成長へ結び付ける競争優位性があります。私は、その強みを最大限に活かしながら、利益成長、資本効率向上、株主還元の充実を高い次元で実現していく自信があります。また、社会的価値と経済的価値を両輪で創出し、時代の変化を成長の機会へと変えながら、未来に向けて新たな価値を生み出し続けてまいります。このことにより、株主の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーの期待に応え続ける企業でありたいと考えています。

繰り返しますが、企業価値向上は私の最大の使命です。「& INNOVATION 2030」の達成は私たちにとってゴールではありません。その先も、グループの総力を結集し、社会に新たな価値を創出し続けることで、持続的な価値創造を続け、企業価値向上への挑戦を続けてまいります。

今後の三井不動産グループに、ぜひご期待ください。



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CFO Message

金利ある世界においても、
「成長・効率・還元」の好循環を加速させ、
持続的なEPS成長と株価向上を実現します。

2026年3月期業績および 今後の業績見通し

2024年に私がCFOとしてその議論と策定に携わった、当社のグループ長期経営方針「& 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しております。2年目となる2025年度(2026年3月期)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。

また、「& INNOVATION 2030」における2026年度(2027年3月期)の利益目標およびROE目標を1年前倒しで達成いたしました。

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、570億円の自己株式の取得を実施し、

専務執行役員

藤岡 千春

また、年間配当金の期初予想33円/株から35円/株への増配を決定した結果、純利益2,786億円に対する総還元性向は54.9%となりました。

また、2026年度の業績予想においては、国内外オフィスの賃料増加や国内外商業施設の売上増加等に伴う賃貸利益の伸長、固定資産・販売用不動産をトータルで捉えた資産入れ替えの加速による分譲利益の伸長等を織り込み、売上高、営業利益、事業利益、経常利益、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48億円増の4,500億円を、そして、純利益は対前年度比63億円増の2,850億円を見込んでおります。将来の利益成長の「種」とな

る物件竣工に伴う「成長痛」があることにより、利益成長は前年度に比べ緩やかな水準となる見込みですが、オフィスにおける増額賃料改定やスポーツ・エンターテインメントの集客力を活かした商業施設売上の増加など、「稼ぐ力」は着実に高まっております。

成長性を示す指標である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」として示す重要なKPIと位置付けています。「& INNOVATION 2030」では、2023年度予想純利益2,200億円を前提としたEPS78.5円を起点に、2024年度から2026年度までの3年間で+8%/年以上(CAGR)の成長を目標として掲げております。これに対し、2025年度のEPS実績は101.0円となり、

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CFOメッセージ

2023年度を起点とした年平均成長率(CAGR)は13.4%となりました。

さらに、2026年度の予想純利益2,850億円を前提としたEPSは、約105円を見込んでおりますので、2024年度から2026年度の3年間のCAGRで「+8%/年以上」の目標を大きく上回る見通しです。

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・純利益といった利益目標、EPS成長率やROEといった成長性・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これらの目標達成を確実なものとしてまいります。

<& INNOVATION 2030 KPIと進捗>

2024年度実績	2025年度実績	2026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)	+13.4%/年 ・CAGR (EPS:101.0円)	約+10.3%/年 ・CAGR (EPS:約105円)	+8%/年以上 ・CAGR
効率性指標:ROE			
8.0%	8.7%	8.5%以上※2	8.5%以上
PL:事業利益			
3,986億円	4,451億円	4,500億円	4,400億円以上
PL:当期純利益			
2,487億円	2,786億円	2,850億円	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

「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。

2024年度から2025年度の2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2.2兆円と計画に対し概ね2/3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、各セグメントの営業利益・事業利益が伸長するなどし、2年間で当初3年間で想定した1兆円程度まで進捗しています。

>> 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のもと、「& INNOVATION 2030」において3年間で2兆円程度の回収を計画しております。これは、2021～2023年度の実績に対して約1.4倍の水準です。2025年度までの2年間では、販売用不動産に加え、固定資産や有価証券の売却も進捗し、累計回収額は約1.2兆円となりました。計画に対する進捗率は約6割となり、資産回転の加速は着実に進んでいると認識しております。

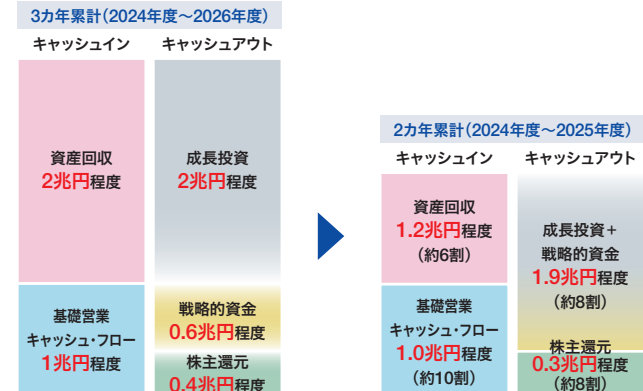
>> キャッシュアウト・資本配分について

2024年度から2025年度の2年間では、基礎営業キャッシュ・フローと資産回収による合計約2.2兆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。

「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 PhaseIII」、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「55 Pitt 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)大英図書館再開発事業」などがその代表例です。加えて(株)トヨタオートモルクリエイト(現 エムエフオートモルクリエイト(株))※の取得や、三井倉庫HDとの資本業務提携に伴う株式取得など、戦略的資金の活用にあつた投資案件を獲得いたしました。これらを受け、「成長投資」と「戦略的資金」は2カ年累計で約1.9兆円となっております。

※ カラフルタウン岐阜やトレッサ横浜を運営しており、2025年8月に当社が全株式を取得しております。

<2024～2026年度のキャッシュアロケーション計画と2024～2025年度進捗>



CFOメッセージ

引き続き、中長期的な企業価値向上に資する成長投資機会を厳選して確保するとともに、投資リターンと資本効率を強く意識した資本配分を徹底してまいります。加えて、株価を踏まえ、自社株買いと投資のリターン水準を総合的に勘案し、最適な資本配分を判断することが、CFOとしての重要な責務と認識しております。

今後も、「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。

BSコントロールと 健全な財務体質の維持

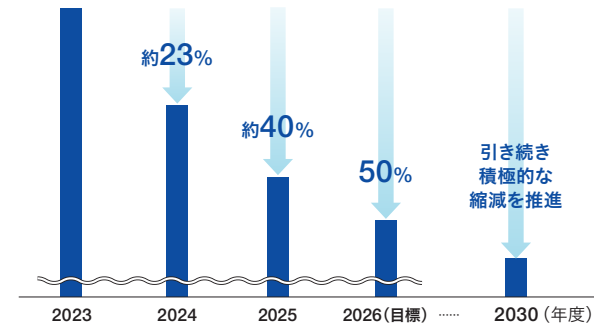
不動産開発や街づくり型の事業は、長期間にわたりバランスシートを大きく活用することが特徴です。2025年度末の当社のバランスシートは、直近の為替変動による影響もあり、資産総額は約10.1兆円、有利子負債は約4.6兆円となっております。「& INNOVATION 2030」では賃貸利益と分譲利益の両輪での成長を意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値（評価益）を顕在化することなどを通じ、中長期的なバランスシートコントロールを推進することとしています。為替の変動要素はございますが、引き続き、固定資産・販売用不動産について聖域なく売却していくだけでなく、投資有価証券もトータルで捉えた資産回転により、ポー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%縮減することを明示し、その後も引き続き積

極的に縮減することとしておりますが、2025年度においては約40%縮減、2026年度は約50%以上縮減見込みと、2026年度目標を着実に達成する見込みです。

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・機動的に売却」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、国内では長期金利が約30年ぶりの水準となり、海外においても高金利環境や地政学リスクを背景に不確実性の高い市場環境が継続していることを踏まえると、当社の安定的な事業継続のためには、健全な財務基盤の維持・強化と純金利負担の抑制がこれまで以上に重要になっていると認識しております。

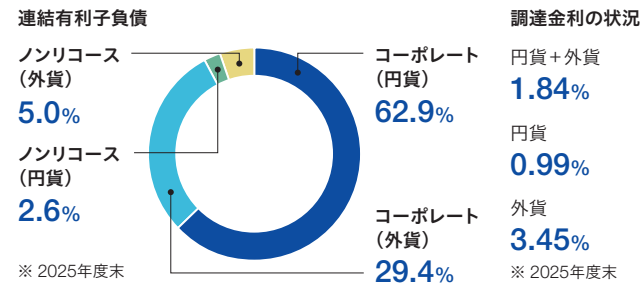
「& INNOVATION 2030」においては、主要格付け機関におけるA格の維持が可能となるよう、D/Eレシオは1.2～1.5倍程度にコントロールする方針を掲げておりますが、これに対し、2025年度のD/Eレシオは1.41倍で落ち着いた、2026年度は1.4倍台を見込むなど目標の範囲内で推移しております。引き続き、適正な財務レバレッジコントロールを推進し、財務の健全性維持に配慮してまいります。

<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

※ 2026年8月7日時点

<資金調達状況>

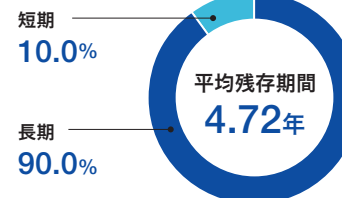


調達金利の状況

円貨+外貨	1.84%
円貨	0.99%
外貨	3.45%

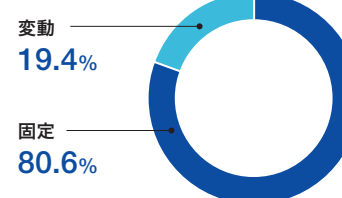
※ 2025年度末

長期・短期比率



※ ノンリコースを除く2025年度末

固定・変動比率



※ ノンリコースを除く2025年度末

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CFOメッセージ

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、円貨借入の大部分を長期・固定化しております。

そして、2025年度の純金利負担は、国内では金利上昇の影響で増加したものの、海外における金利低下の影響もあり、業績予想(750億円)より低い水準で落着(734億円)させることができました。これは、純金利負担削減を企図した調達先・調達方法の厳選や、為替リスクを踏まえつつも円と外貨の金利差を活用した調達を行う工夫等、金利削減策を講じて対応した結果でもあります。

2026年度の金利については、国内外の投資進捗による影響や円貨の金利上昇の影響、そして海外においては中東情勢をはじめとする地政学リスクやインフレ懸念等を背景に高金利環境が継続すると見込んでおり、純金利負担は850億円へと増加することを見込んでおります。

金利上昇局面においては、財務健全性の維持と資金調達コストの適切な管理がこれまで以上に重要になると認識しております。

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、資金調達の多様化や固定・変動金利のバランス管理などを通じて、金利リスクを適切にコントロールし、財務健全性の維持・向上に努めてまいります。

株主資本コストを上回る ROEの安定・継続的な向上による 企業価値・株価向上

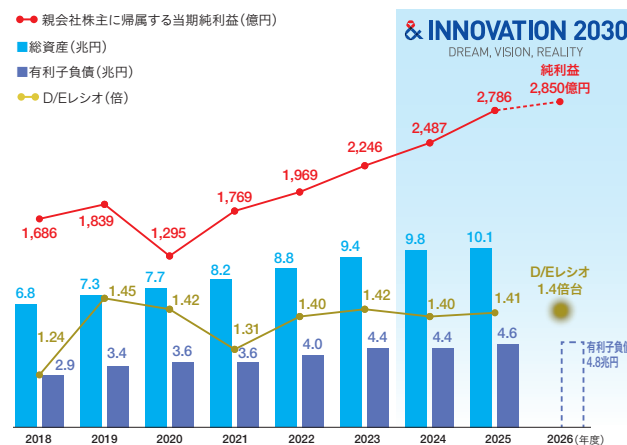
ROEについては、投資家の皆様からお預かりした「資本」の活用を通じて利益成長を実現する際の「効率性」を表す重要なKPIである一方、その水準について未だに課題がある状態という認識のもと、「& INNOVATION 2030」において、「2026年度にROE8.5%以上、2030年度前後にROE10%以上」という定量目標を設定しております。2025年度は、「& INNOVATION 2030」のデカップリング等の取り組みの成果が現れてきており、純利益が着実に成長していることを受け、2026年度目標を1年前倒しで達成しました。

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。

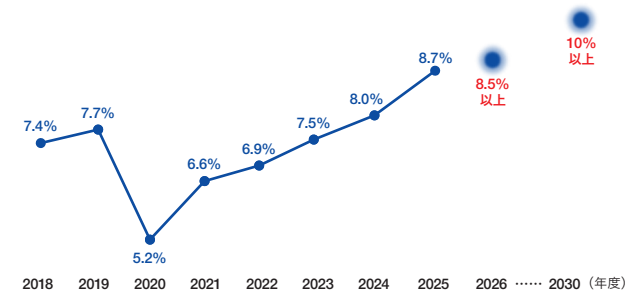
分子の状況につきましては、「& INNOVATION 2030」で掲げた、マーケットからのデカップリング、つまり、付加価値を価格に反映する意識改革が進み、「賃貸」「分譲」「マネジメント」「施設営業」の主要4セグメントのそれぞれにおいて、2025年度の事業利益が過去最高を更新する成果を上げております。加えて投資有価証券の売却も進捗することで、2026年度の「事業利益:4,400億円以上、純利益:2,700億円以上」の目標を1年前倒しで達成しました。

分母である自己資本につきましては、総還元性向を「毎期50%以上」とした「& 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。

<純利益・総資産・負債の状況と今後の見通し>



<ROE実績推移と今後の目標>



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

CFOメッセージ

また、昨年から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ておりますが、私自身、CFOとしてEPS成長およびROE目標の達成に強くコミットし、利益成長と資本効率向上の両面から企業価値向上を実現してまいります。^{(P.79 [🔗](#))}

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を用いた計算上の資本コストは、「& INNOVATION 2030」を公表した2024年時点で「7%前後」とお示しておりました。その後、金利上昇に伴い一定程度上昇しているものと認識しておりますが、当社は事業ポートフォリオの安定性やキャッシュ・フローの確実性、外部環境に対する耐性等も備えていることから、実際の資本コストはCAPMによる計算上の値よりも低い水準と考えており、2025年度のROE実績である8.7%は、資本コストを上回る水準であると認識しております。

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進めてまいります。

積極的なIR対話の継続

企業価値や株価の向上にあたっては、投資家の皆様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。

2025年度は、「& INNOVATION 2030」の実現に向けた進捗をご説明するだけでなく、投資家の皆様との対話の質をさらに高めることに注力いたしました。成長投資、株主還元ของ考え方などについて、より踏み込んだ議論を重ねるとともに、いただいたご意見を経営の議論や施策検討に反映することで、双方向のエンゲージメント強化に取り組みました。

また、私も自らCFOとして個人投資家向け説明会に登壇し、当社の取り組みについてご説明をさせていただいております。加えて、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靱さ、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CFOとして4年目を迎えますが、2026年度目標を1年前倒しで達成した今こそ、次の成長ステージを見据えた資本配分と財務戦略が重要になると認識しております。社内では「& INNOVATION 2030」に掲げる2030年度目標の実現に向けた戦略について議論を進めておりますが、インフレに伴い金利のある世界へと移行するなか、「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営を着実に推進すべく、CFOとして全社をリードしてまいります。また、IR対話のさらなる充実を通じて、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーとの信頼関係を深め、企業価値の向上を通じた株価向上の実現に貢献してまいります。



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

コーポレート・ガバナンスハイライト

2026年7月に公表されたコーポレートガバナンス・コードの改訂を踏まえ、当社は持続的な企業価値向上に向けて、取締役会における議論の充実や事務局機能の強化を進めています。

本ページでは、取締役会の実効性向上に向けた主な取り組みやその成果を、ハイライトとしてご紹介します。

① 取締役会の実効性評価におけるフィードバック

① 全取締役・全監査役へのインタビュー・フリーアンケート

■評価項目

- ・取締役会の体制（人数、業務執行者・非業務執行者の割合、多様性等）
- ・取締役会の運営状況（開催回数、出席率、審議時間、審議案件数、情報提供、質疑応答等）
- ・その他（前回の取締役会の実効性評価の課題、報酬諮問委員会、指名諮問委員会、社外役員ミーティング等）

② 取締役会における分析・評価

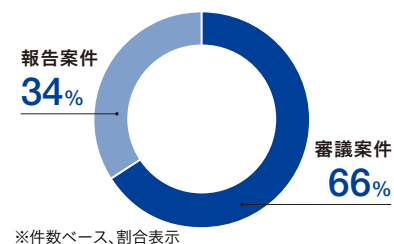
③ 課題点の抽出

④ 抽出課題の改善

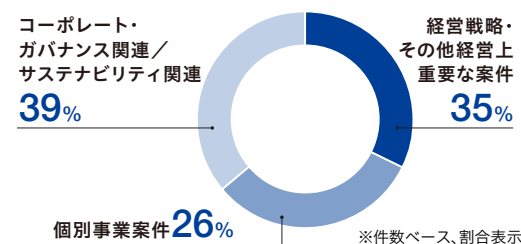
取締役会の実効性評価に関するアンケートでは、各評価項目について、概ね高い評価となりました。また、社外取締役等からも、グループ長期経営方針のモニタリングやステークホルダーとの対話、取締役会付議基準の改定による議論の深化について、肯定的な意見が寄せられました。本分析・評価の結果を踏まえ、課題点を抽出するとともに、さらなる実効性の向上に向けた取り組み方針を策定しました。P.73

② 取締役会における議論内容の充実化

<取締役会における審議・報告案件数の割合>



<取締役会における議題別案件数の割合>



2025年度では、取締役会の付議基準の見直しにより、取締役会で扱う議題を精査するとともに、報告の効率化を進めることで、経営戦略やコーポレート・ガバナンス関連／サステナビリティ関連に関する議論を一層充実させています。今後も、成長性・収益性・リスクを多面的かつ慎重に検証し、取締役会の監督機能と意思決定の質を高めることで、当社の持続的な競争優位性を支えていきます。P.74

③ 有意義な議論を行うための取り組み

国内外におけるプロジェクト見学会

国内外5物件でプロジェクト見学会を実施。物件視察・現地社員との意見交換を通じ、事業理解および現場力の理解深化につなげています。

<2025年度プロジェクト見学会>

- ・日本橋の街づくり（ミクストユース物件・エリアマネジメント等）
- ・台湾（商業施設／住宅／ホテル）
- ・MIYASHITA PARK（商業施設）
- ・神宮外苑計画（オフィス／スポーツ／エンターテインメント施設）
- ・ららぽーとTOKYO-BAY（商業施設）



ららぽーとTOKYO-BAYでの見学会

社外役員ミーティング

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する社内取締役と、社外取締役・社外監査役との意見交換の場として、社外役員ミーティングを開催しています。

業務執行状況報告

各所管本部が事業状況を取締役会で報告しています。社外取締役・社外監査役の事業理解促進を図るとともに、取締役会での意見や提言内容をさらなる企業価値向上につなげています。P.75

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

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

当社が2024年に公表したグループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」が2年目を終わりました。

その進捗と課題や、資本市場との対話、取締役会の実効性などについて、河合社外取締役、引頭社外取締役、本間社外取締役の3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。



社外取締役 | 引頭 麻実

Profile

大和証券(株)や(株)大和総研でのアナリスト・コンサルティング業務経験や、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月に当社取締役役に就任。指名諮問委員会、報酬諮問委員会委員。



社外取締役 | 河合 江理子

Profile

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。



社外取締役 | 本間 洋

Profile

株式会社NTTデータグループ相談役。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。2025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。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

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

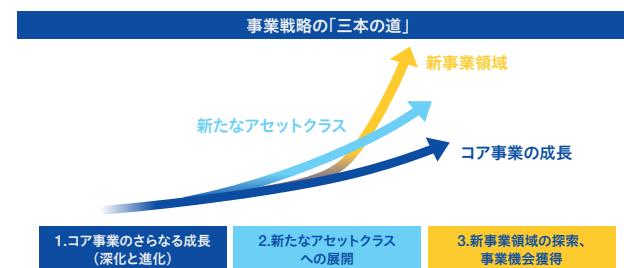
グループ長期経営方針の2年目を終えて

本間 就任1年目の立場から見ても、当社の2025年度の業績は大変素晴らしいものだったと受け止めています。全セグメントで過去最高の収益・利益となり、事業利益・経常利益・純利益のいずれも過去最高を更新するという大変素晴らしい成果でした。業績にも表れているのですが、私がとても心強く感じているのが、当社らしいビジネスの推進を通じて、質を伴った成長が着実に前進している点です。日本橋の街づくりに代表されるように、「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」を徹底して追求することで、当社の提供価値が磨かれ続けていると思いますし、その結果として、市場からのデカップリング、差別化に成功しています。当社はすでに、収益源の多様化も進めています。賃貸、分譲、マネジメントに加え、スポーツ・エンターテインメント事業を含む施設営業が、新たな第4の柱として存在感を増してきている点も重要なポイントです。当社ならではの企業価値の向上とブランド力の強化が着実に進んでおり、心強く感じています。

河合 そうですね。グループ長期経営方針の2年目も各セグメントがバランスよく成長し、収益を伸ばしており、社外取締役としては非常に安心してモニタリングに専念できていると感じます。足もとでは金利上昇や建築費・人件費の高騰といった事業環境の変化がありますが、当社はトップラインの伸長やプランの見直し等により、事業採算性の改善を図るなど当社らしい方法で採算性を確保して事業を進めています。これも、本間さんが言及されたように「行きたくなる街」づくりで培った総合的な力が実現できている証拠だとポジティブに捉えています。加えて、ガバナンスの観点では、2025年から役員報酬制度の考え方や算定式をより明確化したことで、業績だけでなくガバナンス、資本効率の向上と役員報酬の関係性に関する説明の透明性も高まりました。これは資本市場との信頼をより強固にするものだと感じます。一方で、円安の進行によって、バランスシートや有利子負債が拡大してい

ますので、引き続きこれらを慎重にコントロールしていく必要があると認識しており、その動向を注視していきたいと思います。

引頭 実は、私の着任した時期がちょうどこのグループ長期経営方針の策定と重なっていました。当時、「三本の道」という考え方が示されましたが、第1の道（コア事業の成長）は見通しやすい一方で、第2の道（新たなアセットクラス）、第3の道（新事業領域）は、相応の努力が必要な領域だと感じていたのが正直なところです。しかし、2年目を終えた今、第2の道では、スポーツ・エンターテインメント事業はもちろん、新しいアセットクラスのビジネスモデルの輪郭が明らかになってきており、ラボ&オフィスやデータセンターなど、今後の成長が期待できる領域の方向性が明確になってきたように感じます。また第3の道でも、LINK-Jやcross U、RISE-Aを通じて、各業界のコミュニティ形成を支え、そこに参加されている方々と当社の信頼関係が構築されてきています。くまもとサイエンスパークへの事業参画も、その好例だと感じています。2年目を経て、数値目標を前倒しで達成するなど好調な業績が、目指していた方向性に向けて、着実に実績を積み上げているという、質を伴った成果が出てきていることが、この2年間で振り返ってとても重要だと考えています。河合さんからも言及されたように、海外事業の拡大と円安の進行によって、以前とはPLもBSも構造が変化していますので、こうした財務構造の変化を踏まえて、より強固な経営基盤を構築していくことも今後の重要な課題だと考えています。



グループ長期経営方針3年目への期待と課題

本間 経営においては、決めたことを徹底してやり続けることが重要です。3年目となる2026年度は、まずは第1の道で磨き上げた当社らしい付加価値やブランドを適切に価格に反映させていくことに期待しています。加えて、第1の道から第3の道までを掛け合わせた新しいビジネスを生み出し、しっかりとマネタイズしていくことも大切です。第3の道は、「産業デベロッパー」としてエコシステムを形成していく当社らしい取り組みで、私はとても応援しています。また、海外事業についても、米国・ニューヨークの旗艦物件が安定稼働に入り、強固な収益岩盤になった今、現地パートナーとの信頼関係を維持しながら、回転アセットの売却を加速することで利益成長フェーズに移行することを期待しています。

河合 海外事業については、総資産のうち海外資産が3割を占めるまでになっていることから、全社の利益成長を支える存在になってほしいと考えています。また海外で得た先進的な知見やビジネスモデルを国内に還流させ、新たな当社らしいビジネスモデルへと昇華してくれることを期待しています。一方で、マクロの外部環境を見ると、金利の上昇や建築費・人件費高騰などのインフレ環境下での不確実性があります。今の取り組みを着実に進めることで、2030年前後の定量目標であるEPS成長率+8%/年以上・CAGRやROE10%以上の達成は可能だと考えますが、今後はさらなる効率性を伴った利益成長に向けて、有利子負債のコントロールに関して他人資本の活用も考えていくなど、フィービジネスを拡充していったほしいと考えています。

引頭 今、河合さんのお話しされたマクロ環境の不確実性によって、2026年度はグループ長期経営方針のなかで最も難しい年になる可能性があります。2年目で定量目標を前倒しで達成したからこそ、3年目はその先の未来を見据えた経営の

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

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

かじ取りが必要です。例えば、これまで成果を上げてきた回転アセット戦略も、金利やインフレの状況を踏まえれば、同じ速度で進めるのが良いのか、あるいは状況に応じて変えていくのかスマートに判断していく必要があります。外部環境の変化に柔軟に対応しつつ、投資回収の時間軸や資本配分とともに、今後の成長につながる事業ポートフォリオのあり方を深く議論していきたいと考えています。

当社株価の認識と資本市場とのコミュニケーション

河合 株式市場では、短期で目に見える数値や来期のコンセンサスが注目される傾向があり、短期的な予測数値を上回ったかどうかという視点で株価が形成されているところもあるように感じます。しかし当社の真の価値は、築地地区まちづくり事業や日本橋川沿いの再開発事業のように、1年先の数字だけでは測りにくい長期的な都市開発力にあります。当社の事業は、時間をかけて価値を創出していくということを丁寧に説明し、株式市場でも同じ時間軸でプロジェクトや事業価値を評価していただけるよう、発信してほしいと思います。また、販売用不動産を含めた含み益や開発パイプラインの豊かさを踏まえた実質的なNAV（純資産価値）は、株価の下振れ局面における下支え要素になると思います。株式市場では不可避なセクターローテーションにおけるダウンスайд時を支えるためにも、将来の成長性と同時に、当社が保有する資産の価値についてもしっかりと説明していく必要があると考えています。

引頭 私も河合さんと同じように、株価の評価は、その企業が行っているビジネスのスパンを踏まえることが非常に重要だと思います。プロジェクトの期間が長期にわたることは不動産事業の特性でもあります。そのため、短期的な株価の動

向だけで当社の経営のかじ取りの良し悪しを判断することには限界があると考えます。一方で、会社が考える企業価値と時価総額の間にギャップがあるのであれば、その要因を丁寧に分析しなければなりません。短期的な株価対策を講じるのではなく、要因を探り、長期的な視点に立ったメッセージを資本市場に発信し、理解を深めていただくプロセスが重要です。**本間** 当社の実力や成長力からすると、現在の株価にはまだ大きな上昇余地があると私は感じています。株価向上に向けては、個人株主をさらに増やし、当社のファンを増やしていくことが重要です。当社には、商業施設、ホテル、アリーナ・東京ドームなど、一般の方々に当社ブランドを体験いただける強力な接点があります。その強みや魅力を、株主層の拡充に十分つなげられているとはまだ言えません。個人の方々に対しては、「難しいことをやさしく、やさしいことを深く、深いことを面白く」お伝えしていくことがカギとなります。また、機関投資家の方々に対しても、「三本の道」をそのまま概説するだけでなく、当社の成長ストーリーとして理解しやすい形で発信していく工夫が必要です。例えば「& EARTH for Nature」として発信している環境との共生の取り組みなどについては、当社が経済的価値だけでなく、どのような社会的価値を生み出しているのか、生み出している価値を統合して成長ストーリーとして翻訳して届けることが、適正株価に近付けていくためには必要だと思います。P.66

取締役会の実効性

本間 当社の取締役会は、運営面においても議長の采配が的確だと感じています。また議論の在り方についても、事業やマーケットを非常に高い解像度で理解されている執行側の皆様とそれぞれの専門的な知見を持つ社外取締役との間で活発に指摘や質問が交わされるなど、健全な緊張感のもとで深

い議論ができていると評価しています。また、当社は取締役会において、各部門から年に一度、事業の状況や課題、対応について詳細な報告を行っていただく業務執行状況報告を実施しています。これは私たち社外取締役が現場の理解を深める貴重な機会であると同時に、現場の方々にとっても自部門の課題を整理・議論する良い機会になっていると思います。報告で終わらずにPDCAを回す仕組みとして機能している点が素晴らしいです。P.75

河合 取締役会の開催前に事務局から丁寧な事前説明があるため、当日は議題への理解を深めたうえで、率直に意見を述べやすい環境が整っています。また、執行側の経営会議での議論の内容も共有していただいています。執行側の課題感を把握できますので、取締役会で議論する際にも論点が明確になり、有効な議論につながっています。さらに、毎年実施される取締役会実効性評価では、社外役員からのフィードバックや改善提案を事務局が丁寧に整理・分析し、取締役会の運営改善に継続的に活かしていると感じています。P.75

引頭 経営会議の内容が共有されるようになり、取締役会で本来すべき議論に、より集中できるようになってきました。こうした取り組みが取締役会の議論の質を高めることにつながっていると思います。また、国内外の現地視察の機会も大変有意義です。昨年の台湾視察では、現場の方とも直接話す機会もあり、資料からでは理解しきれないビジネスモデルや戦略、現場の課題を肌で感じることもできました。現場の方々とは直接話すことは社外取締役にとって重要な機会ですので、今後も継続してほしいと思います。P.75



台湾・ららぽーと台中での見学会

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

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3年目へ向けた抱負

引頭 私の役割は、経営の健全なリスクテイクを支えることと考えています。「さあ、街から未来をかえよう」というメッセージを実現するためには、AIなどのテクノロジーを街づくりに取り込み、産業デベロッパーとして次世代のイノベーションを支えていく必要があります。一方で、歴史ある企業であっても、不祥事一つで企業価値を大きく損なう事例はあります。ステークホルダーの皆様からの信頼を守ること、社外取締役の重要な責務です。成長を支える攻めの視点と、企業価値を毀損させない守りの視点の両輪で、今後も当社の持続的な価値向上に貢献していきたいと思っています。

本間 私は、守りのガバナンスと攻めのガバナンスをバランスよく担い、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。守りの視点では、有利子負債、金利負担、地政学リスクなどをしっかり注視すると同時に、攻めの視点では、グループ

長期経営方針の後半に向かうなかで、事業機会を逃さないよう、執行側の挑戦を後押ししていきたいと思っています。

河合 社外取締役に、株主の視点や社会全般の視点、そして将来世代の視点を持つことが求められると考えます。当社が手掛ける都市開発は、築地地区まちづくり事業や日本橋川沿いの再開発事業のように、長い時間をかけて街そのものを変えていくプロジェクトです。経営陣と同様に課題を深く理解して考えることは重要ですが、同時に、今の世代だけでなく、将来その街を使う人々や地域社会にとっての価値も考える必要があります。社外取締役としての客観的な視点を失わずに、違和感があれば率直に伝えることも私たちの役割です。そして長期的な時間軸と社会的視点を議論に持ち込むことで、当社がより良い未来を創造できるよう、尽力していきます。

ありたい姿の実現に向けて

長期投資家の視点から、成長と資本効率の両立を後押ししてまいります



社外取締役 | 日比野 隆司

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の2年目を振り返りますと、2025年度において、2026年度の利益目標およびROE目標を1年前倒しで達成した点は、率直に高く評価できると考えております。建築コストの急騰や金利上昇など、必ずしも容易ではない事業環境のなかで、計画を上回る実績を確保できたことは、当社の事業モデルおよび経営に対する信頼を一段と高めたと受け止めております。

その一方で、目標の前倒し達成を踏まえますと、今後は2030年度水準への早期到達がより一層期待されます。特に効率性指標であるROE10%以上の持続的な実現は、多くの投資家からの期待が寄せられる重要な課題であると考えます。コア事業の着実な成長に加え、グループ長期経営方針で示された「新たなアセットクラス」や「新事業領域」といった取り組みが有機的に結び付き、収益成長と資本効率の向上を両立させていくことが求められます。社外取締役としては、長期投資家の視点に立ち、資本市場との対話の深化や資本の適切な活用を通じて建設的な議論を促し、本方針の着実な推進に貢献してまいります。また、「産業デベロッパー」を標榜する当社のビジョンは、強い経済を掲げ新たな成長戦略を展開する我が国の取り組みとも軌を一にするものであり、その実現に向けた歩みをしっかりと支えてまいりたいと考えております。



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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.23 [📄](#)

三井不動産のDNAと
&マークの理念
P.23 [📄](#)

「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

- 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.27 📄
サステナビリティ戦略	P.64 📄
気候変動への対応	P.68 📄
生物多様性の保全	P.112 📄

価値創造プロセス P.24 [📄](#) 価値創造の成果 P.30 [📄](#)



- 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

CFOメッセージ	P.11 📄
持続的な成長を実現するビジネスモデル	P.26 📄
市場からのデカップリング	P.42 📄
特集:「場」と「コミュニティ」で拓く インダストリアルアセット	P.45 📄
事業別戦略	P.87 📄

資本コスト



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.31 📄	サステナビリティ戦略	P.64 📄
気候変動への対応	P.68 📄	コーポレート・ガバナンス	P.71 📄
リスクマネジメント	P.84 📄	コンプライアンス	P.86 📄
生物多様性の保全	P.112 📄		

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.34 📄
人材戦略	P.52 📄
DX戦略	P.60 📄
事業別戦略	P.87 📄

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

1

三井不動産の価値創造

- 23 経営理念／三井不動産のDNAと&マークの理念
- 24 価値創造プロセス
 - 25 1.経営の資源
 - 26 2.持続的な成長を実現するビジネスモデル
 - 27 3.三井不動産グループのマテリアリティ
- 30 4.価値創造の成果
- 31 ステークホルダーからの期待・関心
- 33 価値創造のあゆみ ～挑戦し続けるDNA～
- 34 三井不動産グループの現在地
- 35 ひとめでわかる三井不動産グループの事業

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

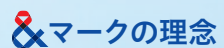
人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

経営理念

GROUP DNA ～私たちに受け継がれている精神～



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、輝きをともに

& 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

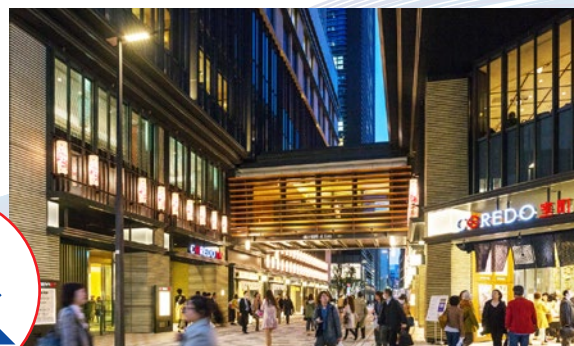
三井不動産グループがつくっているもの。それは本当は、かたちのないものです。
たとえば、いろいろな考えの人と人が出会って混ざって、この世界をより良くする創造が生まれる瞬間だったり。
今日という営みのなかで、ふと心が動く瞬間だったり。
共に生きるための場やコミュニティをつくっている。そこに輪郭が生まれ、建物や街になっていく。
創業以来、進取の気性と人を想うアイデアで道を拓いてきた私たちが誰よりも熱く持っている妄想、
構想、実現の精神をフルに使って、輝かしい未来に向けて、人も自然も産業もつなぐ「&」の存在でありつづけます。

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)



2026

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。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

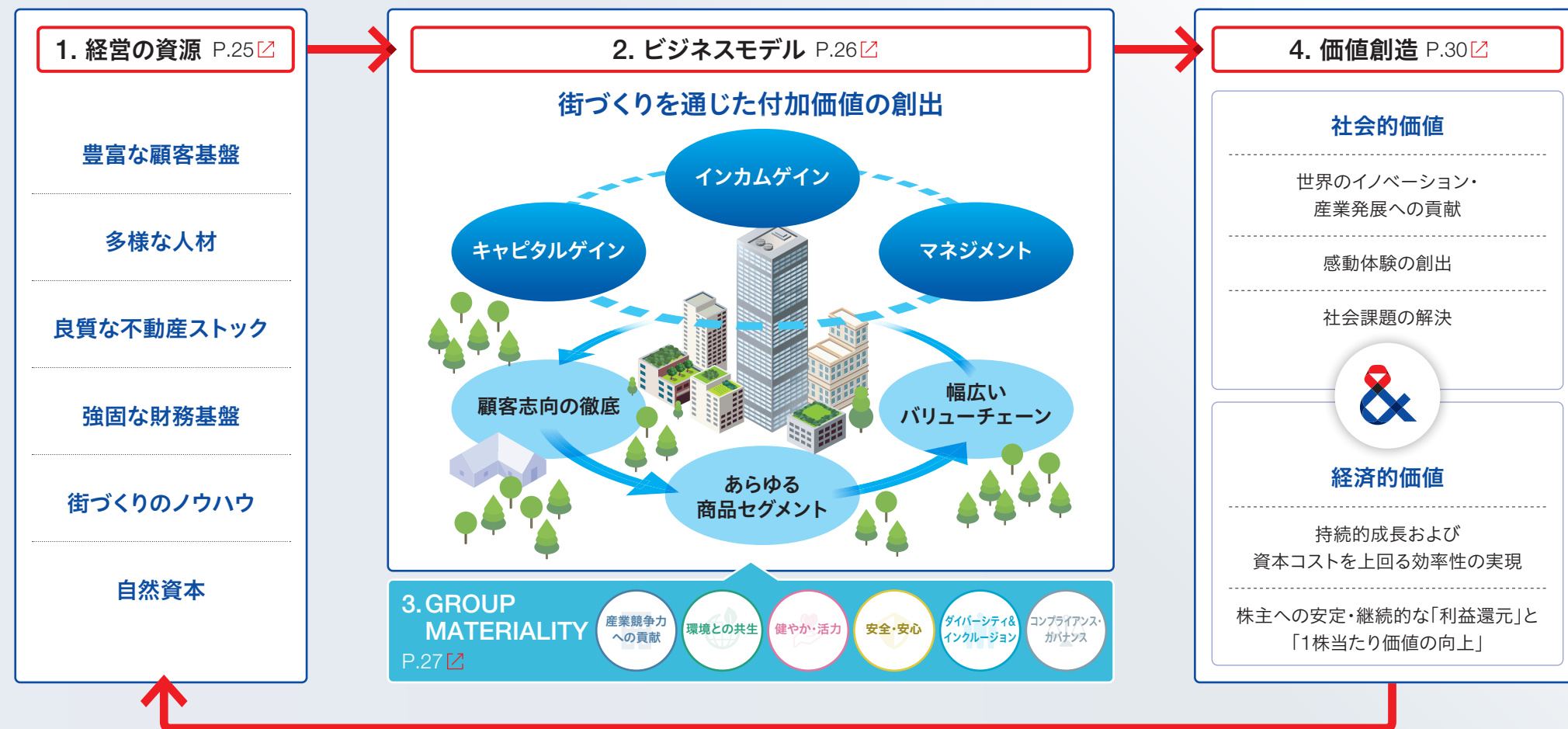
価値創造プロセス

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、街から未来をかせよう



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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

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 (2025年度末)

P.87-104 

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 **約2,500社**

▶ 当社グループサービス会員数^{※1} **約1,714万人**

※1 2026年6月末時点

→ 良質な不動産ストック (2025年度末)

P.26 

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3.7兆円**

▶ 賃貸等不動産含み益 **約3.9兆円**

▶ 販売用不動産残高 **約2.6兆円**

→ 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 (2025年度末)

P.52-59 

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 **27,704人**

▶ 女性従業員比率^{※2} **38.8%**

▶ キャリア入社正社員比率^{※3} **26.4%**

※2 単体、2026年4月1日時点 ※3 2026年4月1日時点

→ 強固な財務基盤 (2025年度末)

P.48-50 

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 **1.41倍**

▶ 借入長期比率(ノンリコース除く) **90.0%**

▶ コミットメントライン未使用枠 **円貨4,000億円、外貨8億米ドル**

→ 自然資本

P.112-115 

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



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

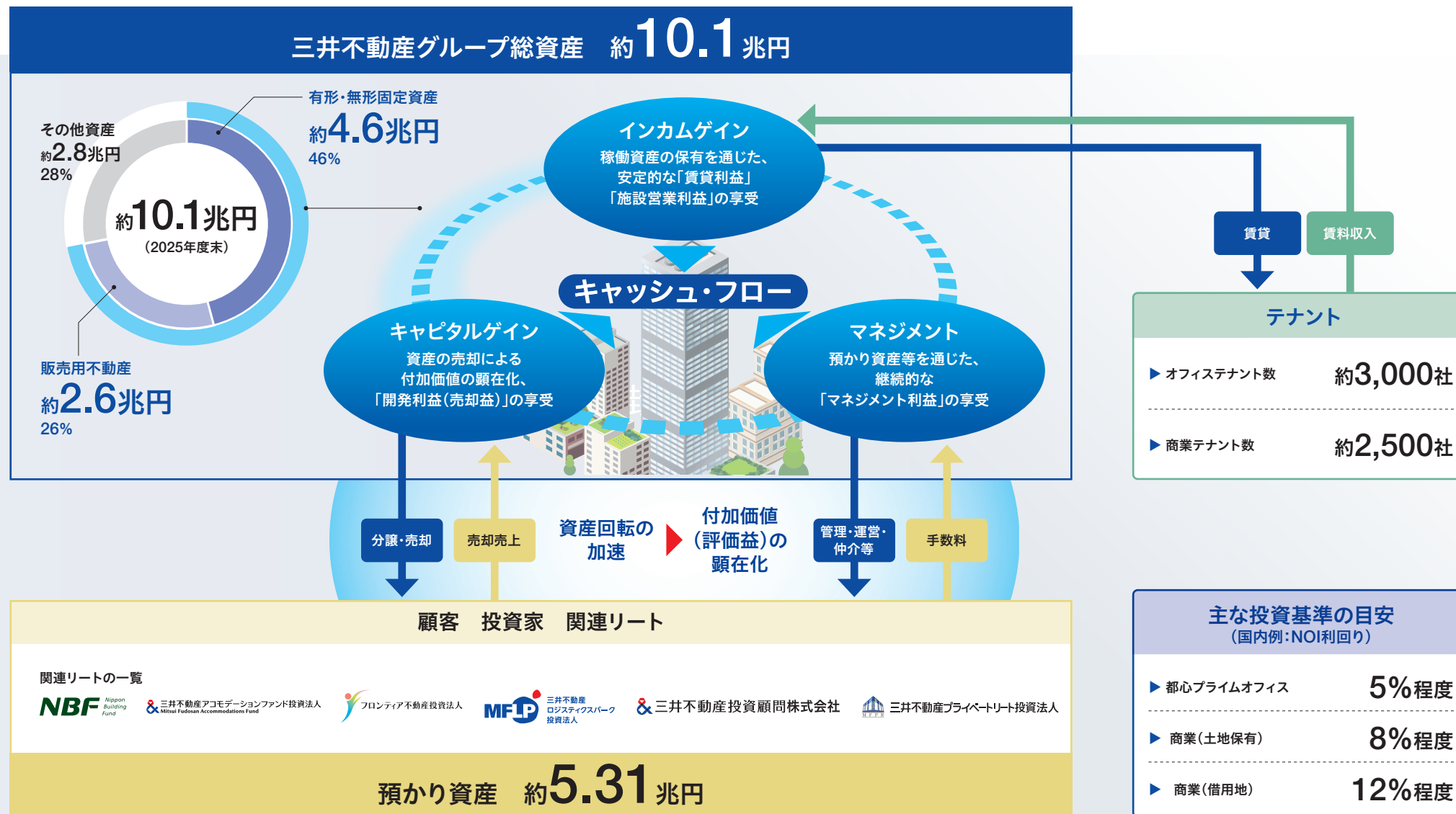
DX戦略

サステナビリティ戦略

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。



※時点の記載がない数値は2026年3月期末時点のものです。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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



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

安全・安心



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

コンプライアンス・
ガバナンスダイバーシティ&
インクルージョン

環境との共生



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

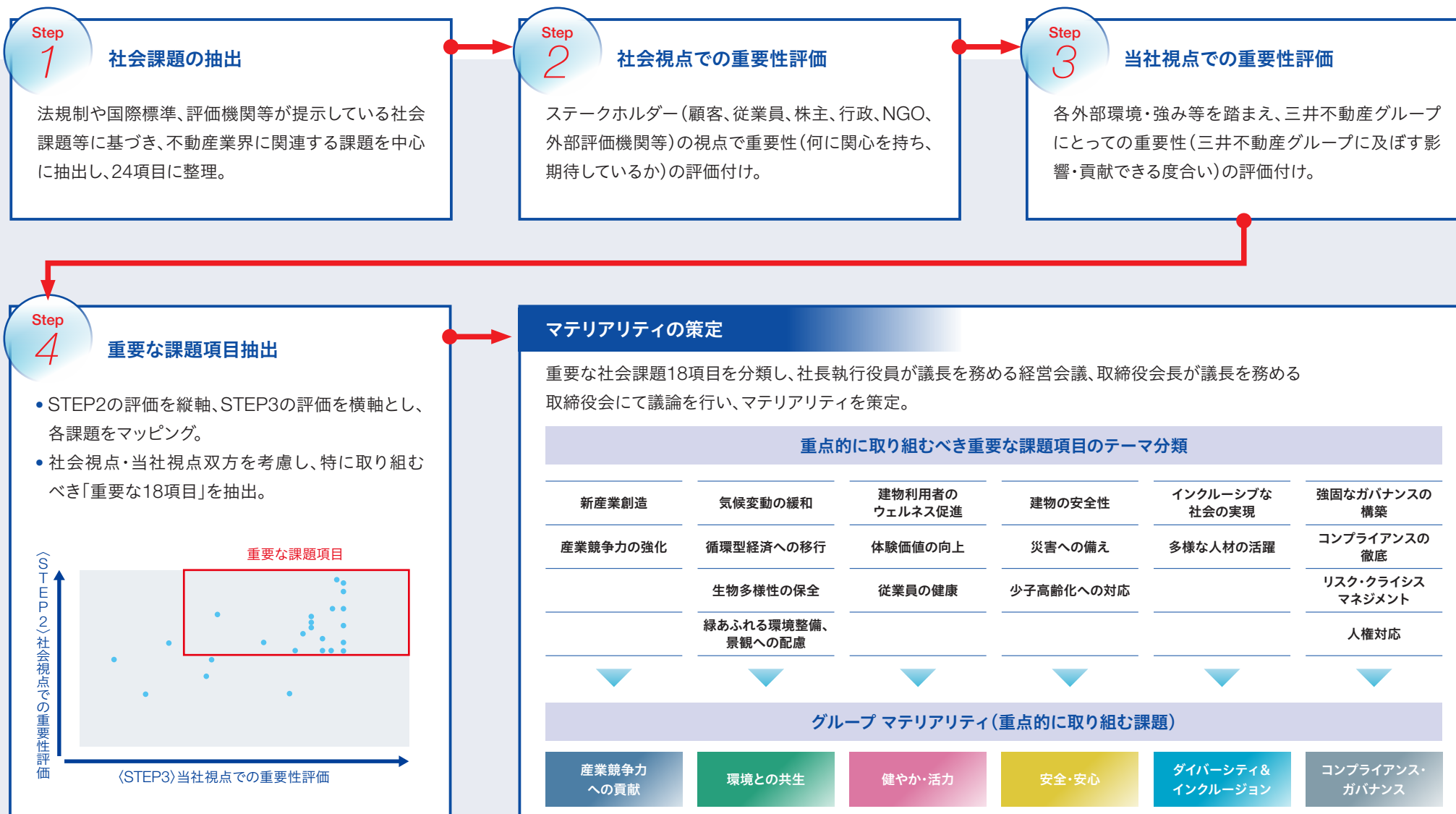
DX戦略

サステナビリティ戦略

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。



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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(2025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	2025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:くまもとサイエンスパークでの半導体産業のエコシステム構築
	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:東京ミッドタウン(六本木)の緑地を活用した価値創出
 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 ▲12.5% (2018～2020年度と2023～2025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%	37.6%(前年度比+2.1%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	▲2.4%(前年度比)
	取水量原単位(m ³ /m ² ・年)	毎年	前年度より低減	+0.8%(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	▲3.4%(前年度比)
	産業廃棄物排出原単位(t/m ² ・年)	毎年	前年度より低減	変動なし
	廃棄物再利用率(本社事業所分)	2030年度	90%	81.8%(前年度比+3%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、行きたくなる街づくりへの取り組み」 ウェルビーイングな社会の実現「働く人や訪れる人が健康的で、活力にあふれる社会を実現する取り組み」	年1回の取り組み内容の開示※2		進捗事例: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	15.6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:人材戦略を通じた東京ミッドタウン八重洲での価値創出事例
	従業員エンゲージメント向上	毎年	80%以上	94%
	1人当たり研修時間	毎年	前年実績水準	32.1時間(前年度比 -1時間)
	1人当たり研修投資額	毎年	前年実績水準	13.4万円(前年度と同水準)
	女性管理職比率	2025年	10%	11.1%
		2030年	20%	
	女性採用比率	毎年	40%	40.9%
	障がい者雇用率	毎年	2.5%以上※3	2.55%
	男性育児休業等取得率	毎年	100%	103%
	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

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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」



ROE

2023年度

7.5%

>>

2024年度

8.0%

>>

2025年度

8.7%

EPS

2023年度

80.2円

>>

2024年度

89.3円

>>

2025年度

101.0円

収益・利益

各利益指標で **過去最高を更新**営業収益 **14期連続**事業利益 **2期連続**親会社株主に帰属する当期純利益 **4期連続**

配当

1998年以降、**減配なしで配当を継続**

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。

取り組みの一例

- 場の提供とコミュニティ形成のノウハウを活かした、くまもとサイエンスパークへの事業参画
- インド主要都市におけるデータセンター事業を展開

P.46

P.47

- スタジアム・アリーナ事業の名古屋・関西圏への多拠点展開
- 商業施設とスポーツ・エンターテインメントとのシナジーの創出

P.43

P.99

- “終わらない森”創りがつなぐ、街づくり 一当社グループ保有林材を活用した木造賃貸オフィスビルの供給一
- 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.66-67

P.112-115

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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。



株主・投資家

>> アリーナ施設見学会およびアリーナ事業説明会の実施

当社が注力するスポーツ・エンターテインメント事業への理解促進を目的に、機関投資家・アナリスト向けにLaLa arena TOKYO-BAYの施設見学会およびアリーナ事業説明会を実施しました。施設見学会では、同施設の特徴やららぽーとTOKYO-BAYとのシナジー等を説明し、事業説明会では担当役員が登壇し、当社の強みや今後の展開について紹介しました。参加者からは、収益構成や稼働率への理解が深まったとの声や、他アセットの説明会開催を期待する声が寄せられました。今後も、当社事業への理解を深めていただける施策を検討してまいります。



アリーナ事業説明会の様子

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

ステークホルダーからの期待・関心

Topics | 株主・投資家の期待・関心に応える

当社は、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で長期的な信頼関係の構築に努め、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ります。

1 対話

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します。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。

>> 株主総会

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
株主総数(3月末時点)	64,064名	133,197名	144,500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	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
個別ミーティング	382	464	515
投資家・アナリスト向け決算説明会	6	7	6
社長スモールミーティング※	4	4	4
個別事業説明会・物件見学会	11	17	20
海外ロードショー	1	5	8
個人投資家向け説明会	1	2	8

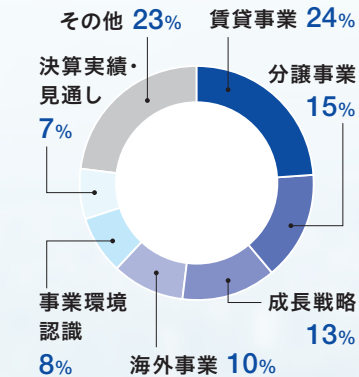
※ セルサイド・バイサイド向けのミーティングを各々カウントしています。

<個別ミーティングで対話した相手先>



2 経営陣へのフィードバック

対話内容は、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役および監査役に適宜共有しており、取締役会においても年間複数回にわたり報告しています。これら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います。



3

開示の充実(外部評価)

>> 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)
マテリアリティの観点から
『優れたサステナビリティ開示』に選定
第5回日経統合報告書アワード

準グランプリ NIKKEI Integrated Report Award 2025

>> IRウェブサイト

日興アイ・アール(株)
2025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2025

優秀企業・銀賞



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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。

→ 事業の方向性



→ 新たな価値の創造

1950年代後半～

埋立事業を通じて、
首都圏のインフラ整備に貢献



京葉臨海地区の埋立事業

1968年

高度経済成長期における、
新たな都市空間の創造



日本初の超高層ビル
「霞が関ビルディング」

1981年

日本最大規模の大型商業施設により、
新しいライフスタイルを提案



ショッピングセンターの先駆け
「ららぽーとTOKYO-BAY」

1993年

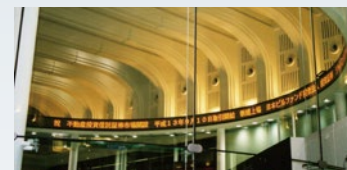
都心の住宅課題を解決へと導く
ウォーターフロント開発



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」

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

→ アセットクラスの拡大



→ 海外事業エリアの拡大



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

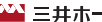
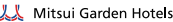
DX戦略

サステナビリティ戦略

三井不動産グループの現在地

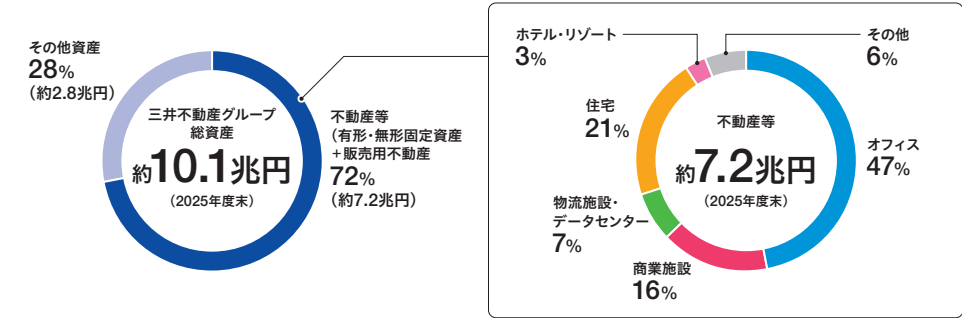
三井不動産グループは、国内トップクラスの総合不動産会社として、多様なアセットクラスによる不動産事業を展開しています。国内だけでなく海外においても進出エリアの経済や都市の状況等に合わせてアセットクラスを厳選し、事業を拡大しています。

→ 主なアセットクラス

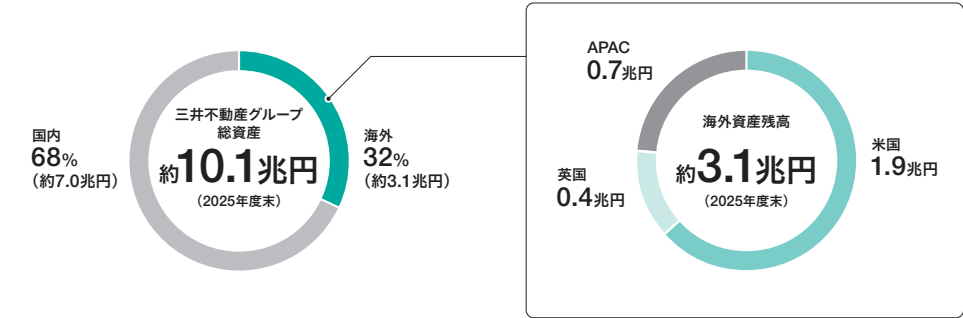
	オフィス	商業施設	物流施設・データセンター	住宅	ホテル・リゾート	スポーツ・エンターテインメント
主要データ※1	貸付面積※2 約 3,586 千m ²	貸付面積※2 約 3,048 千m ²	総施設数※3 89 施設 (2026年6月末時点)	マンション(中高層)引渡戸数 2,747 戸	当社直営施設 52 施設 約 13,100 室 (2026年6月末時点)	東京ドームシティ年間来場者数 約 4,000 万人 (2019年度)
	テナント企業数 約 3,000 社	テナント企業数 約 2,500 社	総延床面積 約 650 万m ² (2026年6月末時点)	戸建引渡戸数 407 戸		
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	  	   	  Mitsui Fudosan Logistics Park Mitsui Fudosan Industrial Park	   	 	 

※1 時点の記載がない数値は2025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



→ エリア別資産残高



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

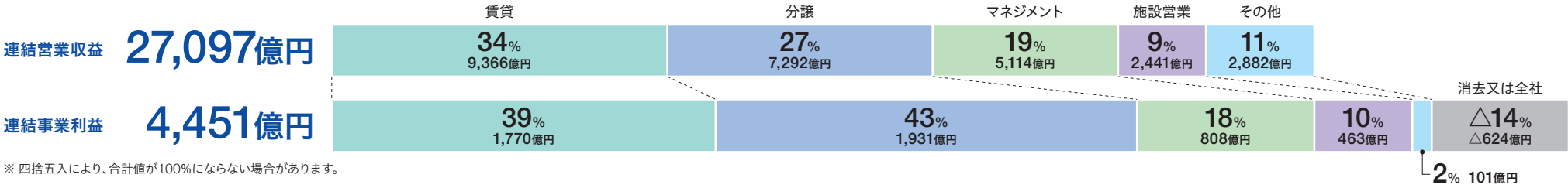
DX戦略

サステナビリティ戦略

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。

→ 2025年度実績



※ 四捨五入により、合計値が100%にならない場合があります。

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				セグメント別事業利益 およびサブセグメント別内訳				主な アセットクラス							
								 オフィス P.88 	 商業施設 P.90 	 物流施設・ データセンター P.92 	 住宅 中高層 戸建 P.94  P.94 	 ホテル・ リゾート P.96 	 スポーツ・ エンター テインメント P.98 		
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 ■ その他 ■ 商業施設				■ オフィス ■ 商業施設 ■ その他 8,150 823 2,865 4,460 8,723 1,066 2,991 4,666 9,366 1,151 3,349 4,864 2023 2024 2025 (年度)				■ サブセグメント合計 1,690 1,764 1,770 2023 2024 2025 (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 6,276 3,132 3,144 7,580 3,444 4,135 7,292 2,899 4,393 2023 2024 2025 (年度)				■ 国内住宅分譲 ■ 投資家向け・海外住宅分譲等 1,351 853 497 1,670 706 964 1,931 811 1,120 2023 2024 2025 (年度)				国内住宅 個人向け 海外住宅 投資家向け			

※ 収益の上がるカテゴリーのイメージを記載したものであり、実際とは異なる場合があります。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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	セグメント別事業利益 およびサブセグメント別内訳	主な アセットクラス	 オフィス P.88 	 商業施設 P.90 	 物流施設・ データセンター P.92 	 住宅 中高層 戸建 P.94  P.94 	 ホテル・ リゾート P.96 	 スポーツ・ エンター テインメント P.98 												
 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) <table><tr><td>2023</td><td>2024</td><td>2025</td></tr><tr><td>3,470 1,158 4,628</td><td>3,614 1,248 4,862</td><td>3,763 1,351 5,114</td></tr></table> (年度)	2023	2024	2025	3,470 1,158 4,628	3,614 1,248 4,862	3,763 1,351 5,114	■ 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) <table><tr><td>2023</td><td>2024</td><td>2025</td></tr><tr><td>385 277 662</td><td>384 331 716</td><td>443 365 808</td></tr></table> (年度)	2023	2024	2025	385 277 662	384 331 716	443 365 808	プロパティ マネジメント						
2023	2024	2025																			
3,470 1,158 4,628	3,614 1,248 4,862	3,763 1,351 5,114																			
2023	2024	2025																			
385 277 662	384 331 716	443 365 808																			
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)					-----------------------	-----------------------	-----------------------		2023	2024	2025		1,405 539 1,945	1,621 619 2,240	1,775 665 2,441	(年度)	■ サブセグメント合計 (億円)					------	------	------		2023	2024	2025		263	386	463	(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)					-----------------------	-----------------------	-----------------------		2023	2024	2025		2,459 373 2,833	2,443 402 2,846	2,473 409 2,882	(年度)	■ サブセグメント合計 (億円)					------	------	------		2023	2024	2025		41	65	101	(年度)	新築請負・ リフォーム等						

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

2 価値創造に向けた戦略

- 38 グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」
- 41 事業戦略
- 45 特集:「場」と「コミュニティ」で拓くインダストリアルアセット
- 48 財務戦略

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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

- コア事業のさらなる成長（深化と進化）
- 新たなアセットクラスへの展開
- 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

- 安定・継続的な「利益成長」と「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」
- 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

 DX

 ESG

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の進捗

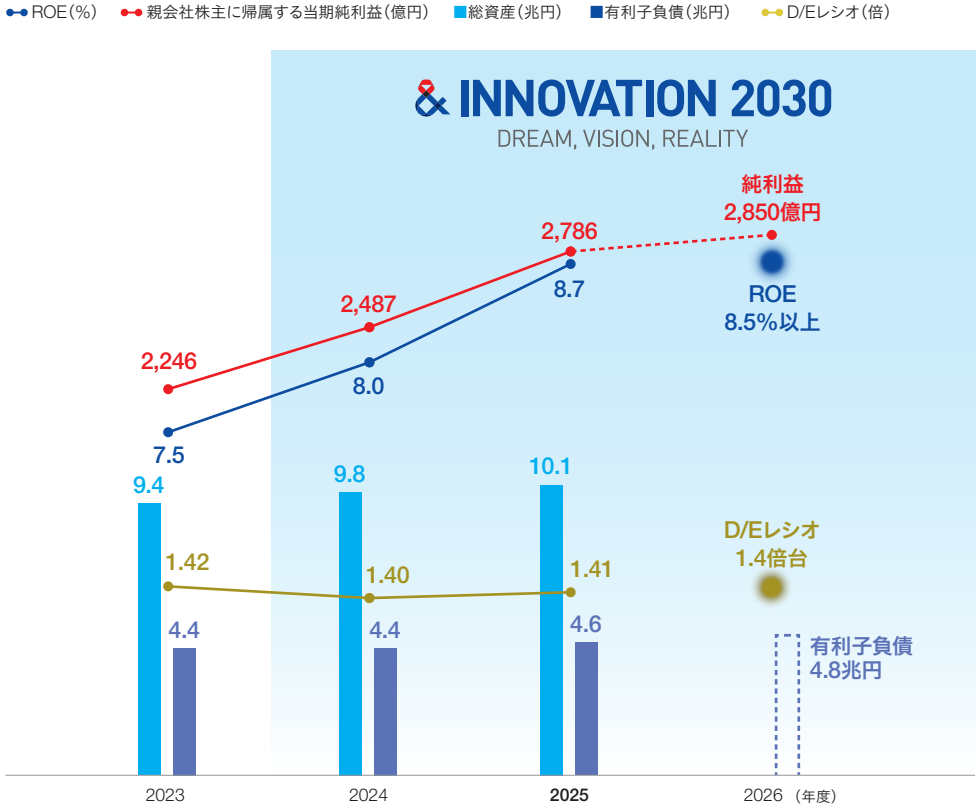
主な定量目標に対する進捗状況

→ & INNOVATION 2030 KPIと進捗

2024年度実績	2025年度実績	2026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)	+13.4%/年・CAGR (EPS:101.0円)	約+10.3%/年・CAGR (EPS:約105円)	+8%/年以上・CAGR
効率性指標：ROE			
8.0%	8.7%	8.5%以上※2	8.5%以上
PL：事業利益			
3,986億円	4,451億円	4,500億円	4,400億円以上
PL：当期純利益			
2,487億円	2,786億円	2,850億円	2,700億円以上
BS：有利子負債			
約4.42兆円	約4.63兆円	約4.80兆円	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	1.41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	累計約40% 縮減	累計50%以上 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



<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

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

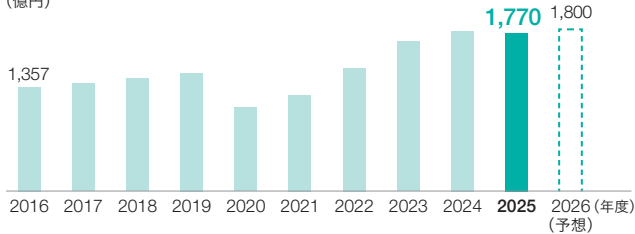
DX戦略

サステナビリティ戦略

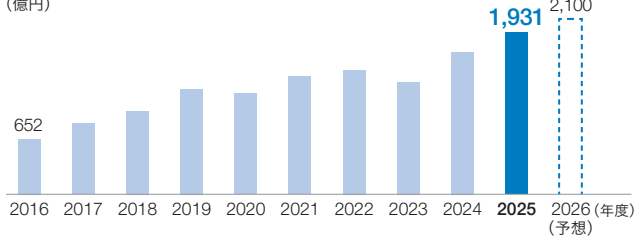
グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の進捗

→ セグメント別事業利益

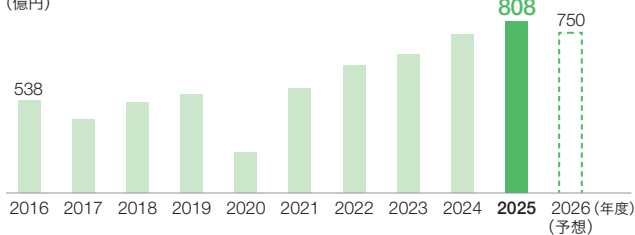
<賃貸>& INNOVATION 2030/2026年度目標:1,800億円程度
(億円)



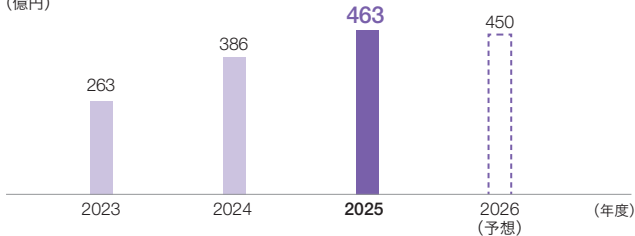
<分譲>& INNOVATION 2030/2026年度目標:2,100億円程度
(億円)



<マネジメント>& INNOVATION 2030/2026年度目標:700億円程度
(億円)



<施設営業>& INNOVATION 2030/2026年度目標:300億円程度
(億円)

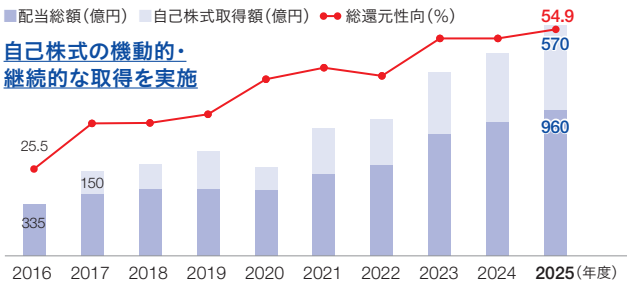


※ 2022年度までは営業利益、2023年度以降は事業利益ベース

→ 株主還元

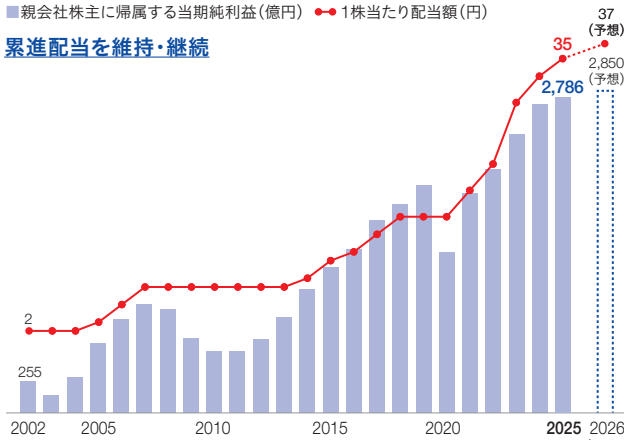
& INNOVATION 2030 KPI	定量目標	2025年度実績
総還元性向	毎期50%以上	54.9%
配当性向	毎期35%程度	34.6%

<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

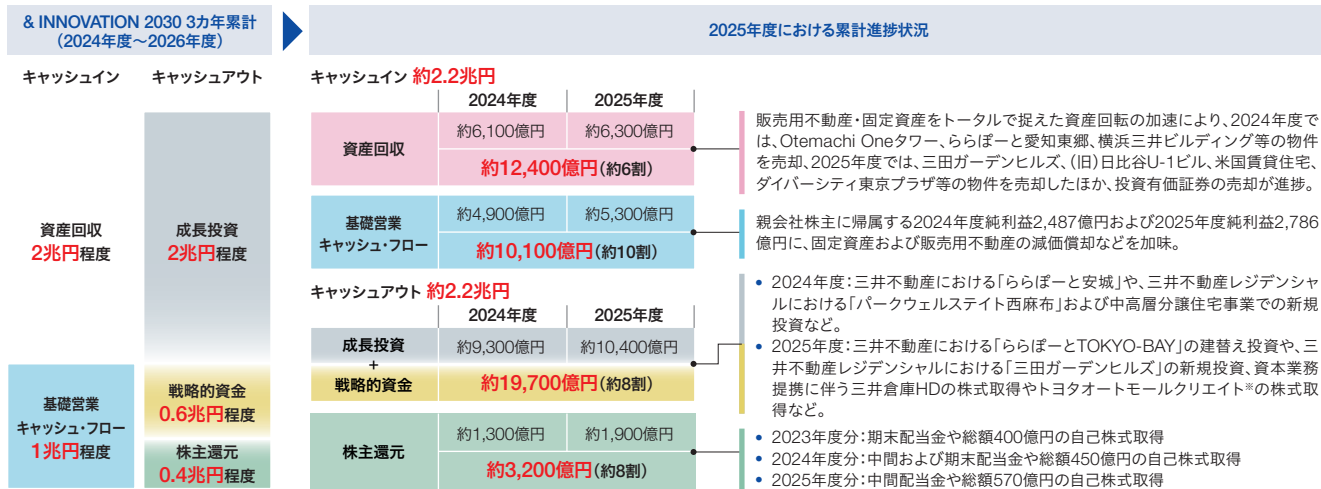
<1株当たり配当額*・親会社株主に帰属する当期純利益の推移>



※ 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

→ 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、2年累計でキャッシュイン・アウトともに約2.2兆円(約8割)の進捗



販売用不動産・固定資産をトータルで捉えた資産回転の加速により、2024年度では、Otemachi Oneタワー、ららぽーと愛知東郷、横浜三井ビルディング等の物件を売却、2025年度では、三田ガーデンヒルズ、(旧)日比谷U-1ビル、米国賃貸住宅、ダイバーシティ東京プラザ等の物件を売却したほか、投資有価証券の売却が進捗。

親会社株主に帰属する2024年度純利益2,487億円および2025年度純利益2,786億円に、固定資産および販売用不動産の減価償却などを加味。

- 2024年度: 三井不動産における「ららぽーと安城」や、三井不動産レジデンシャルにおける「パークウェルステイト西麻布」および中高層分譲住宅事業での新規投資など。
- 2025年度: 三井不動産における「ららぽーとTOKYO-BAY」の建替え投資や、三井不動産レジデンシャルにおける「三田ガーデンヒルズ」の新規投資、資本業務提携に伴う三井倉庫HDの株式取得やトヨタオートモールクリエイト*の株式取得など。

- 2023年度分: 期末配当金や総額400億円の自己株式取得
- 2024年度分: 中間および期末配当金や総額450億円の自己株式取得
- 2025年度分: 中間配当金や総額570億円の自己株式取得

※ 株式会社トヨタオートモールクリエイトは2025年8月29日の親会社変更に伴い、2026年4月1日付で会社名を「エムエフオートモールクリエイト株式会社」に変更しています

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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.42

- 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押し進め、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.26

- 「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。

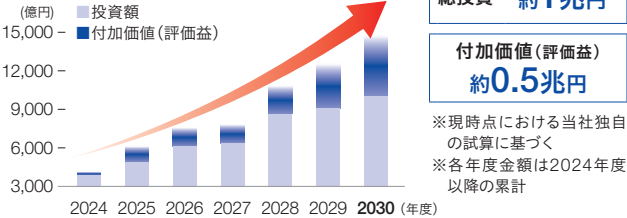
※事業着手段階から、機関投資家等からの第三者資金を積極的に募り、当社シェア分の収益に加えて、マネジメントフィーを獲得することで事業の効率性を向上。

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
- YAESU CORE
- MFLP・LOGIFRONT東京板橋
- 東京ミッドタウン日本橋
- ららぽーと安城
- HOTEL THE MITSUI HAKONE
- 日野DC計画

<主要なプロジェクトによる付加価値創出>



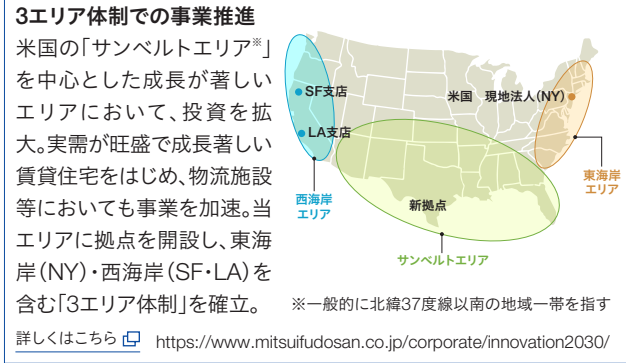
>> 海外事業の深化と進化 P.100-104

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。



- 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)。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」— 事業戦略

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

さまざまな業種のテナント企業数

約**3,000**社

企画・開発・運営力

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



マーケットを牽引するリーシング力

<当社主要開発エリアの募集賃料(2010年比)※1※2>

街の価値を高める「街づくり」により、開発エリアの賃料水準が向上
都心部においてトップクラスの成長率となり、「八重洲・日本橋・京橋」
エリアの募集賃料は、東京主要エリア「トップ」(2026年4月時点)

八重洲・日本橋・京橋	日本橋本町・室町
185% (2026年4月時点 51,412円/坪)	175% (2026年4月時点 39,600円/坪)

当社オフィスは各エリアの募集賃料を大きく上回る水準でリーシング

※1 出典:三幸エステート(株) ※2 1フロア200坪以上のビルの共益費込募集賃料

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

2025年度末時点
オフィス空室率
当社(首都圏・単体)

1.6%⇔ マーケット(都心5区)※
2.2%

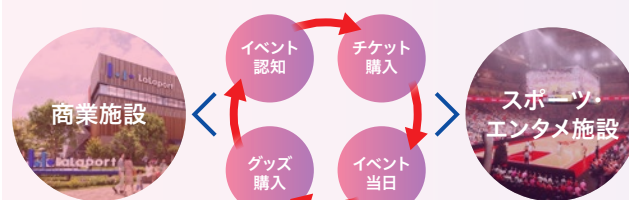
オフィス賃貸収益
6年間で約**1.4**倍

2025年度
4,865億円

⇔ 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
- アリーナ施設興行日に商業施設来館者数**140%**の事例もあり

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(首都圏・築1年以上)
(2026年3月時点)
当社開発物件
1.7%
⇔ マーケット 9.2%※2

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

※2 CBRE調べ/2026.1Q 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

都心6区の取り扱い総戸数※

市場シェア約**4割**(2025年度)

※JV物件の場合は幹事会社に戸数カウント

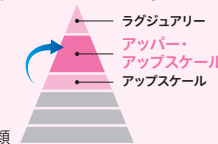


- 都心・高額物件が利益率の増加を牽引
- 2025年度は過去最高の国内分譲利益率**25.5%**

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)

アップパー・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

都内インバウンド宿泊比率

60%台(2018年度)→約**85%**(2025年度)

高いADR成長率

前期比+**2,000**円程度(2025年度)

金額は過去最高を更新 P.97

⇔ホテル系REIT+1,000円程度※

※2025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.97

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」 ― 事業戦略

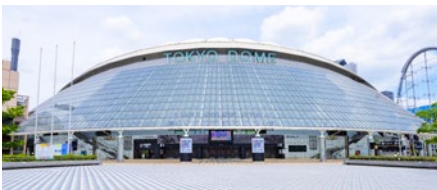
第2の道



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 P.98-99

- 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

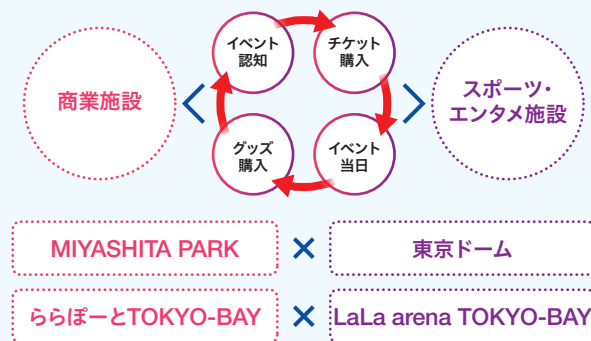
- スポーツやコンサート等、幅広いジャンルでの営業力、ブックイング調整力
- 数千人～数万人規模のイベントの現場オペレーションのマネジメント能力
- 自主興行イベント企画・運営能力
- 直営レジャー施設の企画能力



強みを活かした開発事例：(仮称)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。



>> 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3

>> データセンター事業の強化等、さらなる事業ウイングの拡大

- AI・クラウド等の普及により重要性が高まる社会インフラとして、データセンター事業を強化し、需要拡大を取り込む。
- 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。

→ 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

2028年初頭に開業予定の(仮称)名古屋アリーナに続き、収容人数2万人規模の(仮称)新秩父宮ラグビー場が2026年2月着工。また、関西圏では株式会社クボタ旧本社跡地活用プロジェクト(仮称)Kubota LaLa arenaの開発を推進しており、多施設・全国展開を通じて、日本のエンタメ分野の国際競争力向上にも貢献していきます。



(仮称)新秩父宮ラグビー場

>> 賃貸ラボ&オフィス事業の拡大

賃貸ラボ&オフィス事業は、計画中の物件を含め、国内11棟・海外6棟の計17棟規模となり、今後の投資予定を含む累計投資額は5,500億円超となりました。国内では「三井リンクラボ東陽町1」が2026年2026年7月に竣工、海外では、米国賃貸ラボ&オフィス事業4件目となる「Innovation Square PhaseIII」が2026年に竣工予定であり、今後も国内外での事業拡大を目指していきます。



Innovation Square PhaseIII

>> 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

国内では、4棟目となる相模原DCが2026年度に「建物工事」竣工予定であり、これまでの国内における投資総額は3,000億円を超えます。海外では、インドの主要都市において、4物件のデータセンター事業への参画を決定しました。今後も、国内外における事業機会の検討を継続してまいります。



(仮称)CapitaLand DC Mumbai

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」 ― 事業戦略

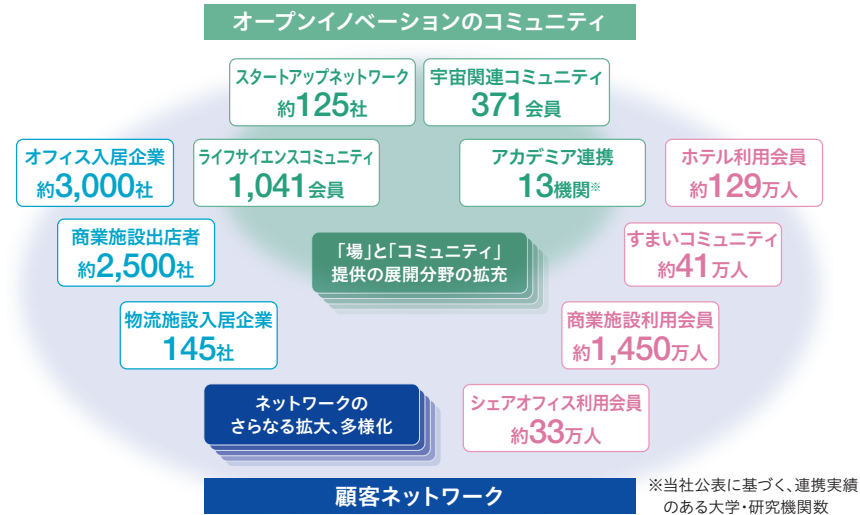
第3の道



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。

>> プラットフォーマーとしての深化と進化

- 企業や社会、そこに生きる人々の英知を結集させる役割を担う。
- 当社グループは、オープンイノベーションのプラットフォーム提供を通じ、従来の不動産デベロッパーの枠を超えたネットワークを構築。
- ネットワークを活かし、「場」と「コミュニティ」提供の展開分野（メニュー）を拡充。プラットフォーマー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エコシステム形成の推進

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、2026年2月時点で会員数が1,041まで拡大し、2025年には1,254回のイベントを開催しました。ベンチャー企業や製薬企業、アカデミア、行政機関など多様なプレイヤーが集う共創コミュニティとして、ライフサイエンス領域のエコシステム形成とイノベーション創出を推進しています。こうした活動を通じて賃貸ラボへのニーズを把握し、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

2022年9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3年間で会員数が371まで拡大し、2025年は359回のイベントを開催しました。



>> 半導体産業のイノベーションを促進する共創エコシステムの形成

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2025年7月に設立しました。「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、半導体の設計・製造を担うサプライヤーのみならず、半導体を活用するユーザーや産業支援機関など多様なプレイヤーが参画するエコシステムを構築。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との連携を通じて、業界や分野を超えた集積・交流・成長を促進しています。2026年5月末時点の会員数は101となり、日本の次世代の産業競争力強化に貢献する共創コミュニティとして拡大を続けています。



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

特集 「場」と「コミュニティ」で拓くインダストリアルアセット

当社の原点：産業と地域の成長を支えてきた街づくり

当社はこれまで、不動産会社の枠にとどまらず、産業デベロッパーとして、時代ごとの社会課題に対し、「場」を提供することで解決を図ってきました。現在は、そこに「コミュニティ」という要素を重ね合わせ、産業の成長をより能動的に支援する段階に入っています。当社ではこれを「産業デベロッパー2.0」と位置付け、「場」と「コミュニティ」を組み合わせることで、産業の育成や新たな価値創出に取り組んでいます。



1950年代後半
京葉臨海地区の埋立事業
(首都圏のインフラ整備に貢献)



1968年
霞が関ビルディングの開発
(都市機能の集積に貢献)



2016年
一般社団法人「LINK-J」の設立
(ライフサイエンス領域におけるイノベーション創出に貢献)



2020年
三井リンクラボシリーズの開始
(ライフサイエンス領域におけるイノベーション創出に貢献)

総合力を競争優位に変えるインダストリアルアセット戦略

サイエンスパーク



ラボ&オフィス



データセンター



圧倒的な不動産開発ノウハウ

オフィス/住宅/商業/物流/ホテル・リゾート/スポーツ・エンターテインメント 他

各産業におけるコミュニティ



産官学の幅広いネットワーク

オフィステナント約3,000社 他
国・地方自治体・大学・研究機関 等

海外デベロッパーとのリレーション

海外事業
約50年

現地パートナー数
73社

総合力を持つ当社だからこそ、強みを発揮できる領域

「場」から「場×コミュニティ」へ ― 産業デベロッパー2.0

産業デベロッパー2.0の具体的な取り組みは、ライフサイエンス、宇宙、半導体などの成長産業領域におけるコミュニティ運営です。これら3分野は、政府が「国家戦略技術領域」と位置付ける6分野のうち、「バイオ・ヘルスケア」「宇宙」「半導体・通信」に対応し、政策面からも強い追い風を受けています。当社は、「場」と「コミュニティ」を組み合わせ、新たな価値創出を加速するとともに、総合力を活かして産業の育成・活性化につながるインダストリアルアセットを国内外で展開しています。

	会員数	イベント数
 2016年設立	1,041 ^{※1}	1,254 ^{※1}
 2022年設立	371 ^{※2}	359 ^{※2}
 2025年設立	101 ^{※3}	36 ^{※3}

※1 2026年2月時点 ※2 2026年3月時点 ※3 2026年5月時点

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

くまもとサイエンスパーク

2026年4月、熊本県、合志市と「くまもとサイエンスパーク」事業推進パートナー基本協定を締結
半導体産業向けの「場」と「コミュニティ」を整備するイノベーション創発エリア(約31ha)を開発



くまもとサイエンスパーク イノベーション創発エリア イメージ

→ プロジェクト概要



所在地	熊本県合志市竹迫
敷地面積	約309,444㎡ (約93,607坪)
開発スケジュール	2027年以降: 段階的に 施設竣工(予定) 2030年: 全体竣工

くまもとサイエンスパークは、阿蘇くまもと空港に近接し、周辺県道の新設・拡幅に加え、整備が進む中九州横断道路の(仮称)合志ICから約2kmに位置するなど、広域交通アクセスに優れた立地にあります。また、阿蘇くまもと空港とJR豊肥本線を結ぶ空港アクセス鉄道の計画も進められており、今後さらなる交通利便性の向上が見込まれます。

さらに、同パーク周辺には、半導体関連企業が集積しており、国内有数の産業集積エリアに近接しています。加えて、熊本県北エリアは農業振興地域※が大半を占めるため、新たな大規模産業用地の確保が困難な地域でもあります。こうした交通利便性、産業集積との近接性、用地の希少性を兼ね備えた立地が、くまもとサイエンスパークの大きな特長です。

※ 自治体が将来的に農業上の利用を確保すべき土地として指定した区域であり、開発が禁止されている。

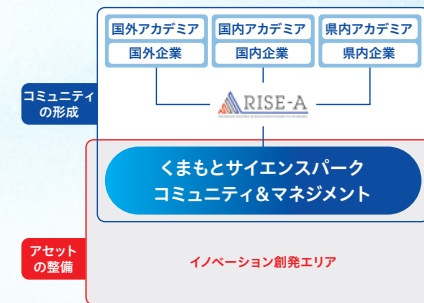
→ 半導体産業に必要な「場」の提供

くまもとサイエンスパークでは、産官学が集い、研究開発から量産までを支える幅広いエコシステムの構築を目指します。当社は、これまで賃貸ラボ&オフィス事業で培ってきた知見を活かし、その形成に必要な工場用地の整備や賃貸製造施設の開発を行い、産官学に提供することでエコシステムを支える「場」の提供を推進していきます。



→ 産官学が連携した「コミュニティ」の形成

「場」の整備にとどまらず、産官学が連携する「コミュニティ」を運営します。熊本県とともにくまもとサイエンスパークコミュニティ&マネジメントを共同設立し、RISE-Aのネットワークを活用しながら、国内外の企業・アカデミアがつながる産官学コミュニティを形成します。情報交換やネットワーキングを通じて、産学連携やオープンイノベーションの機会を創出し、研究開発や人材育成の取り組みを後押しするとともに、ビジネス機会の拡大を図ります。



→ 当社の熊本県関連事業

くまもとサイエンスパークだけでなく、その周辺の街づくりを一体で行うことにより地域の発展を支えています。

≫ 阿蘇くまもと空港

2020年4月から阿蘇くまもと空港の運営を担い、2023年3月に新旅客ターミナルビルが竣工しました。当社の多様な事業ノウハウを活かし、イベント広場や商業エリアの整備、最新設備の導入を通じて利用者が快適に過ごせる空港づくりを推進しています。当空港は、SKYTRAX社が発表する「WORLD'S BEST NEW AIRPORT TERMINAL」部門で世界第1位を受賞するなど、国際的にも高い評価を得ています。

≫ (仮称)原水駅周辺土地地区画整理事業

2024年11月、九州旅客鉄道(株)とともに事業検討パートナーに選定されました。半導体企業の集積に伴う今後の経済発展や人口増加に対応するために、JR豊肥本線「原水」駅と今後開業予定の新駅を中心とした約63haの街づくりに菊陽町とともに取り組む予定です。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

ラボ&オフィス

→ ラボ&オフィスを通じた国内外での「場」の提供

2020年に開始した賃貸ラボ&オフィス「三井リンクラボ」シリーズは、国内稼働物件が9拠点、開発中物件を含めると11拠点まで拡大しています。2026年7月に竣工した三井リンクラボ東陽町1は、三井リンクラボシリーズ初となる工業専用地域における物件で、ライフサイエンス領域にとどまらず多様な事業領域の研究開発ニーズに対応しています。海外では、米国・サンディエゴのTorrey HeightsにおいてPfizer社の入居が進み、稼働率は100%となっています。また、米国・ボストンのInnovation Square Phase IIIでは、Vertex社による一棟借りが決定しており、2026年の竣工が予定されています。このように、国内外で着実に「場」の提供が進んでいます。

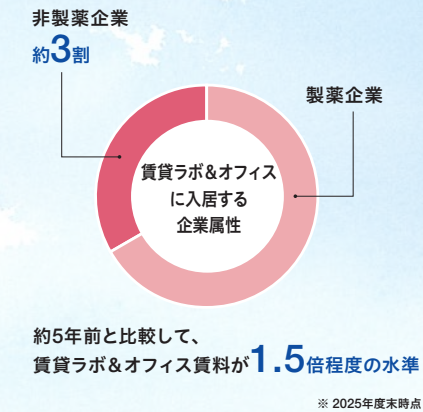


→ ライフサイエンス領域の「コミュニティ」の拡充

2016年3月に設立されたライフサイエンス領域の共創コミュニティであるLINK-Jは、特別会員数が2025年12月に1,000を超え、コミュニティの拡充が着実に進んでいます。また、会員の属性も多岐にわたり、ベンチャー企業や製薬企業、異業種企業のほか、非営利団体、アカデミア、自治体や大使館等の公的機関、VC・アクセラレーターなど、ライフサイエンスプレイヤーに限らず幅広い分野の組織が集積するプラットフォームへと成長しています。

→ ライフサイエンス領域での「場」と「コミュニティ」の組み合わせによる経済的価値

従来、賃貸ラボ&オフィスの入居企業は製薬企業を中心でしたが、近年では半導体、食品、エネルギーなど、非製薬企業にも裾野が着実に広がっています。こうした需要の多様化に加え、賃貸ラボ&オフィスに対する市場認知の高まりを背景に、賃料水準は約5年前と比較して約1.5倍に上昇しています。また、当社のライフサイエンスビルに入居していた企業が事業成長を遂げ、より大規模なラボ&オフィスやオフィスへ拡張移転する事例も生まれています。今後も、「場」と「コミュニティ」の相乗効果を通じて、さらなる価値創造を目指します。



データセンター

→ 国内におけるデータセンター事業の着実な進展

2014年以来、MFIP印西・MFIP印西IIおよび(旧)MFIP多摩の3物件を開発してきました。2026年度には、国内4物件目となる相模原DCの竣工を予定しています。今後も、日野DC計画や関西エリア計画をはじめ、複数の開発計画を予定しており、幅広いエリアで豊富な開発パイプラインを有しています。これらの計画は、当社の強みである多様なアセットでの開発ノウハウ、設計・施工・電力会社とのリレーション、他アセット本部との用地情報の連携による相乗効果等を活かして推進しています。



→ 海外におけるデータセンター事業の展開

海外では、インドのムンバイ、チェンナイなどの主要都市において、CapitaLand Investment社を事業パートナーとする4物件のデータセンター事業への参画を決定しました。これは、当社が長年にわたり海外事業で培ってきた実績とネットワークが結実したものです。今後も当社の強みを活かし、国内外におけるデータセンター事業のさらなる拡大を推進していきます。



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

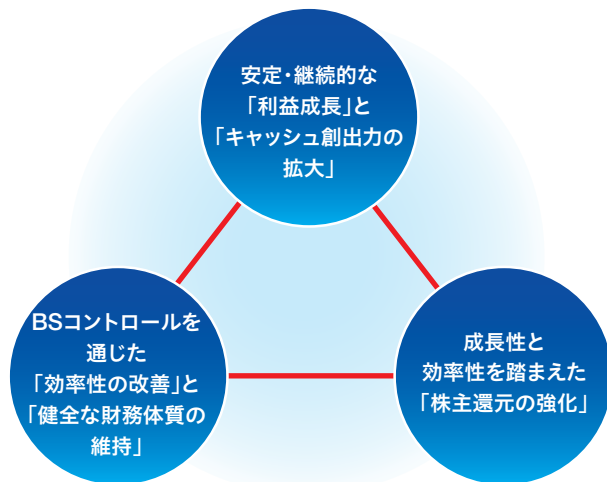
グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」

財務戦略(2024年4月策定)

「主な定量目標に対する進捗状況」も併せてご覧ください。| P.39-40

「財務戦略」の要旨

→ 「成長・効率・還元」を三位一体で捉えた経営の推進に向けて



>> 安定・継続的な「利益成長」と「キャッシュ創出力の拡大」

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

>> BSコントロールを通じた「効率性の改善」と「健全な財務体質の維持」

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

>> 成長性と効率性を踏まえた「株主還元の強化」

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

1. 安定・継続的な「利益成長」

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

→ 高い利益成長

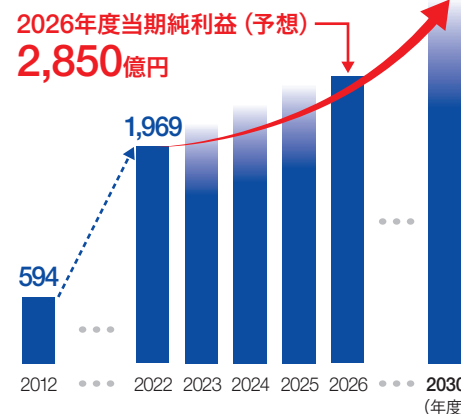
<セグメント別事業利益>

	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年度予想	1,800億円	2,100億円	750億円	450億円	4,500億円
	↓	↓	↓	↓	↓
2026年度目標	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

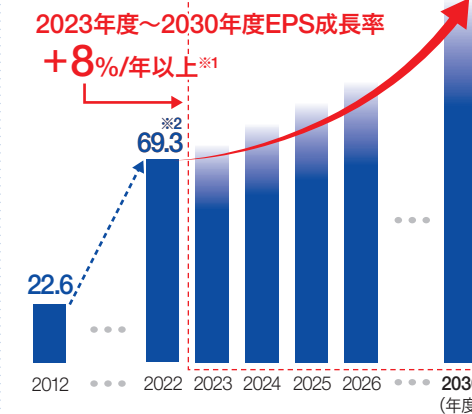
<親会社株主に帰属する当期純利益の推移>

(億円)



<1株当たり純利益(EPS)の推移>

(円/株)



※1 2023年度(予想)～2030年度(予想)年平均成長率

※2 2024年4月1日に普通株式1株につき3株の株式分割を実施。分割後ベースに数値を調整。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

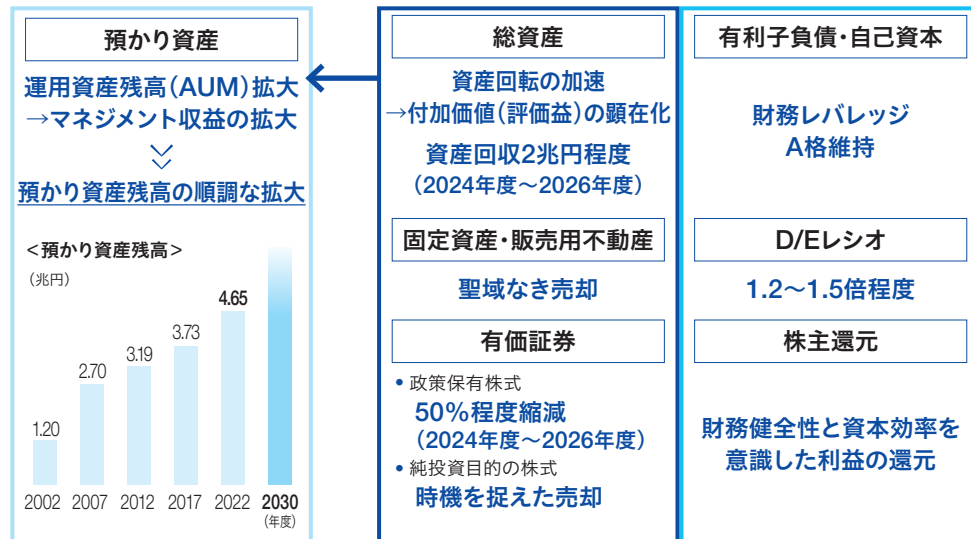
人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

2. 効率性の改善と健全な財務体質の維持

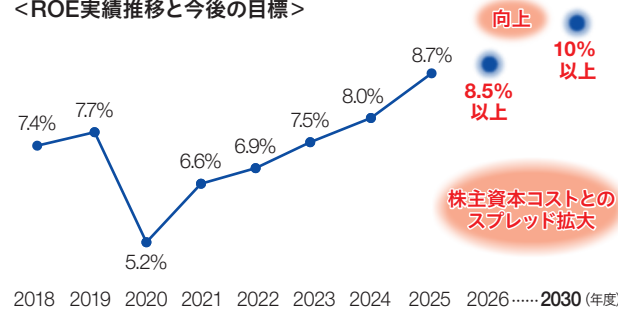
- 賃貸利益と分譲利益のバランスを意識しつつ、資産回転を加速し、付加価値(評価益)を顕在化(固定資産・販売用不動産の聖域なき売却、政策保有株式の縮減、純投資目的の株式の時機を捉えた売却)。預かり資産を拡大することで、マネジメント収益の拡大を目指す。
- バランスシート(BS)をコントロールしながら、高い効率性と健全な財務体質を維持。



→ ROEとのスプレッド拡大

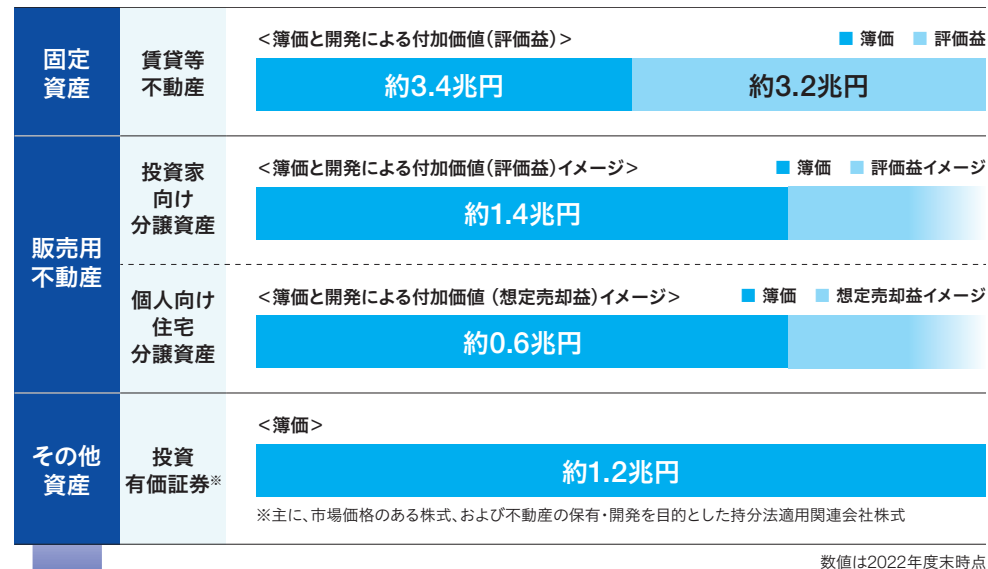


＜ROE実績推移と今後の目標＞

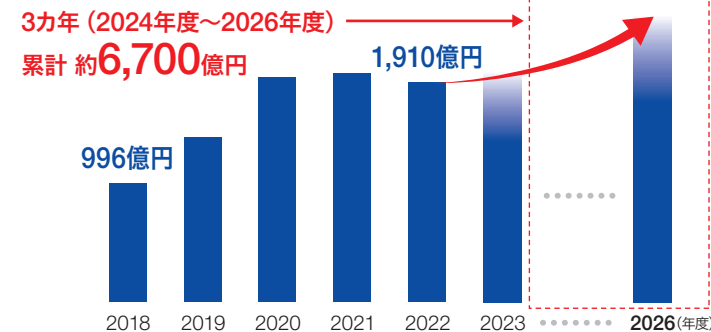


3. 付加価値の顕在化(売却益)

- 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。

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＞



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

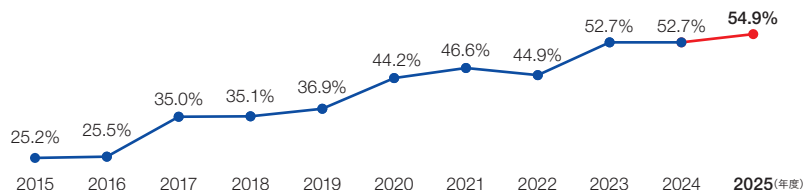
サステナビリティ戦略

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**

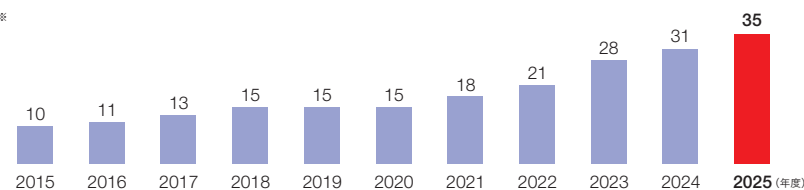
総還元性向



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 (%)

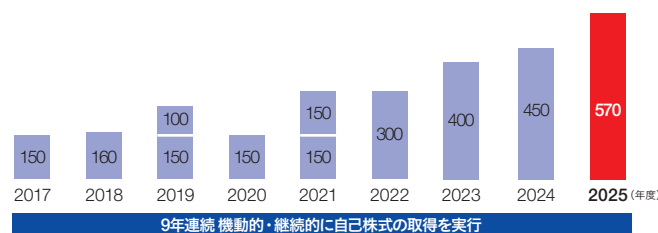


※2024年4月1日に普通株式1株につき3株の株式分割を実施。分割後ベースに数値を調整。

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)



9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硬化、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



コア事業への成長投資

資産ポートフォリオの強硬化・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

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

3 戦略を支えるインフラ

- 52 人材戦略
- 60 DX戦略
- 64 サステナビリティ戦略
- 66 特集:“終わらない森”創りがつなぐ、街づくり
- 71 コーポレート・ガバナンス
- 83 新任社外取締役メッセージ
- 84 リスクマネジメント
- 86 コンプライアンス

&MIND
－ 学びの杜 －

MitsuiFudosan — M
Inspire — I
Nurture — N
Develop — D

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

人材戦略

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
副社長執行役員
徳田 誠



三井不動産グループは、グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」における「ありたい姿」の実現に向け、価値創造の源泉である「人材」への取り組みを一層強化していきます。社員一人ひとりが多様な個性や能力を発揮し、互いに刺激し合いながら成長できる環境を整えるとともに、その力をOne Teamとして結集することで、社会的価値と経済的価値の創出を両輪で進め、社会へのさらなる付加価値創出につなげていきます。

これまでのキャリアで、私自身幾度となく大きな環境変化や困難に直面した時に、One Teamの必要性を度々感じてきました。担当時代、バブル崩壊後の厳しい局面の中で、日本初のREIT立ち上げにチームの一員として携わった時の経験、グループ長時代、リーマンショックの影響でプロジェクトが頓挫して苦しんだ経験、本部長時代、コロナ禍のさなかで行った東京ドーム社のTOBを推進した経験。いずれも容易な挑戦ではありませんでしたが、苦しい時こそ、どんな立場であっても多様な力を持つ仲間がそれぞれの役割をもって知恵を出し合い、チームとして困難に向き合ったことで、大きなことを

成し遂げることができたと実感しています。

三井不動産グループの「ありたい姿」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」することであり、その実現には、多様な視点やキャリアを持つ人材が、互いを尊重しながら挑戦を重ね、その力を掛け合わせていくことが不可欠です。D&Iの推進は、多様な人材の活躍を支える取り組みにとどまらず、イノベーションを加速し、社会的価値と経済的価値を創出していく経営基盤そのものだと考えています。困難な局面においてこそ、組織の真価が問われます。そして、その真価を支えるのは、ほかならぬ「人」です。三井不動産グループは、多様な個を尊重し、その力をOne Teamとして結集することで、社会に新たな価値を創出します。

こうした組織を目指すために、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」です。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、当社のみならずグループ全体で従業員エンゲージメントをさらに強化し、グループ一体となってパフォーマンスの向

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。異業種・専門人材の獲得を行うことで、多様な視点や専門性を持つ人材が集まり、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「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、従業員選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には、すべての従業員が働きやすい職場にすることが重要だと考えます。そうした環境実現のために、例えば、育児・介護等の両立を含めた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を行い、さらには組織の意識改革を進めるとともに、自律的なキャリア支援を行うなど、女性活躍推進等のD&Iをグループ一体で推進していきます。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を毎年実施すること等で、定量・定性両面で把握し、人材戦略と施策をさらに進化させていきます。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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-学びの社」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/>

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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	2025年度
1人当たり研修時間※1	毎年	前年度実績水準	32.1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
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%	103.2%
有給休暇取得日数	毎年	年間14日	15.6日
従業員エンゲージメント※4	毎年	80%	94%

※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(肯定的回答割合)

>> 高いエンゲージメントのさらなる強化

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に、全社員対象のエンゲージメントサーベイを毎年実施しています。

特に、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して「当社で働いていることを誇りに思う」という設問をKPIに設定しており、4年連続で肯定的回答割合(上記※4)は90%以上と高水準を維持しています。この結果は、低い離職率にも表れていると認識しています。

エンゲージメントサーベイの結果は、全社および各組織で要因分析を行い、課題を特定のうえ、改善に向けた取り組みを行っています。例えば、全社では、相対的に肯定的回答割合が低い項目として「ワークライフバランス」「多様な人材の活躍」があり、継続的な業務改革、フォローし合う風土醸成等に取り組んでいます。

加えて、三井不動産グループ全体でも、分析結果に基づく計画の策定・実行・振り返りを通じ、エンゲージメントの維持・向上に取り組んでいます。

<重要指標「当社で働いていることを誇りに思う」に肯定的回答をした割合>

2022年度 92% >> 2023年度 92% >> 2024年度 92% >> 2025年度 94%

離職率 ※2025年度
1.28%

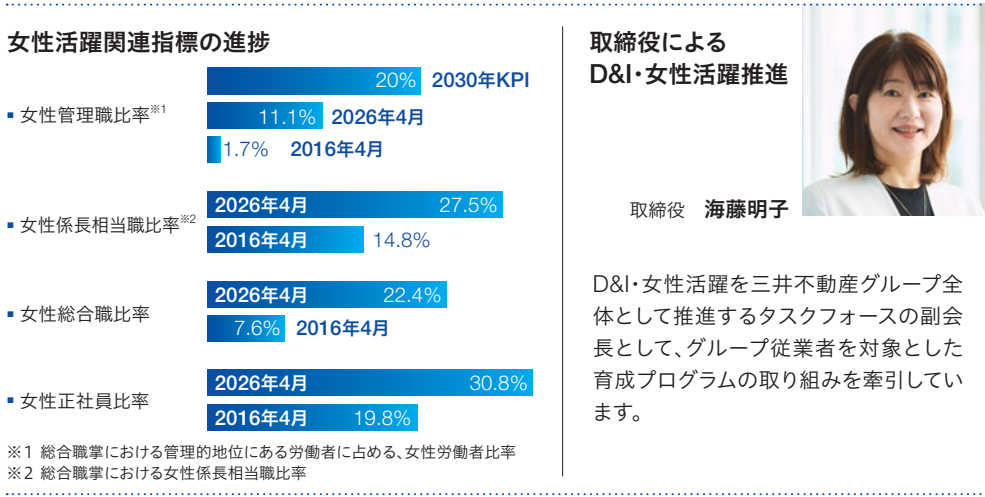
➔ ③多様な人材の活躍を支え、One Team 型組織への深化

指標	達成時期	数値目標	2025年度
女性管理職比率※1	2025年	10%	11.1%
	2030年	20%	
女性採用比率	毎年	40%	40.9%
障がい者雇用率※2	毎年	2.5%以上※3	2.55%
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管理的地位にある労働者に占める、女性労働者比率
※2 当該年度6月1日の数字
※3 法定雇用率(2025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

>> 意思決定権における女性比率の向上

女性管理職比率について、2025年はKPIである10%を超える10.2%を達成。2026年4月時点では11.1%と着々と増加しています。2025年度には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27.5%と着実に増加しており、女性管理職のパイプラインも順調に形成されています。



※1 総合職掌における管理的地位にある労働者に占める、女性労働者比率
※2 総合職掌における女性係長相当職比率

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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

価値創造の源泉となる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つなげることで、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

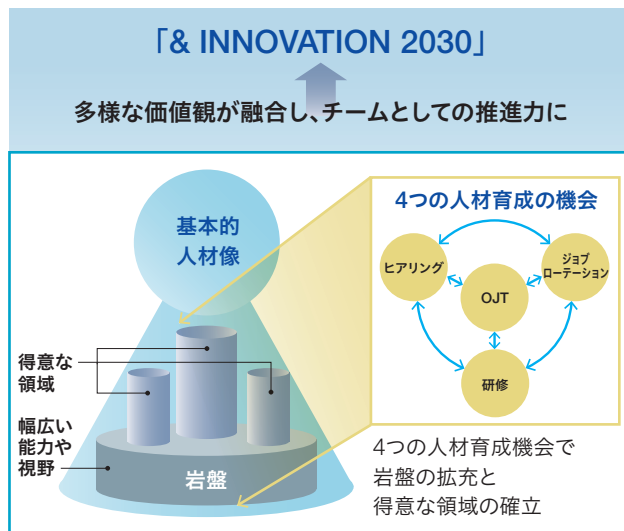
高度な専門性と幅広い視野を持つ社員がそれぞれの個性や能力を発揮するために、キャリアに応じた「4つの人材育成の機会」の組み合わせによって、一人ひとりの能力伸長を図ることを人材育成の基本方針としています。

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>



>> OJTの効果을最大化する特徴

総合デベロッパーの社員としてふさわしい基本的人材像の確立に向け、若手時代から大きな裁量を与え、少人数でのチーム協働・ジョブローテーションを通じ、多様な商品・部門・業務を経験することが会社全体の付加価値やイノベーションを創出する人材育成につながります。

事例:イノベーションを育む研修施設「&MIND -学びの杜-」

2025年2月、人的資本投資強化の一環として、社内研修、講演会や学生向けインターンシップ等のイベントを行う、イノベーション創造拠点「&MIND -学びの杜-」を新設しました。本施設は従来の研修施設から約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。社員一人ひとりが成長のためのマインドセットを行い、新たな知見や気づきを通じ、価値創造の源泉である「人材力」の底上げを実現していきます。



施設稼働時間
(2025年2月～2026年5月末)

1,993時間

研修参加者のべ人数
(2025年2月～2026年5月末)

9,148名

→ 新たな知見と気づきに向けた教育投資の強化

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

32.1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/>

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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。

2022～2023年 MBA留学生

永尾 暁 さん

現所属 Mitsui Fudosan (UK) LTD (英国三井不動産)
留学先 London Business School

ロンドンビジネススクール(LBS)での経験は、私のキャリアにおける大きな転換点となりました。LBSでは、経営戦略や高度なファイナンスを学び、投資判断や経営に関する知識を深めました。さらに、世界各国から集まったクラスメートとの議論を通じて、多角的な視点や、多様な価値観のなかで合意形成を図る重要性を学びました。現在、ロンドンを拠点に新規案件取得を担うなかで、これらの経験は、クロスボーダー取引における投資ストラクチャーの検討や、多様な関係者との協業に活かされています。LBSで築いたネットワークも、情報収集や案件組成における大きな財産となっています。加えて、異なるバックグラウンドを持つ人々と協働した経験は、海外ビジネスにおける柔軟なコミュニケーションや信頼関係の構築にも役立っています。今後も、こうした経験や人脈を活かし、当社のグローバルな事業展開に貢献していきたいと考えています。

若手・中堅グローバル
研修参加者数15年間で499名
(2011年～2025年)

海外事業人員数(現地採用者含む)

2017年度 2025年度

250名 >> 450名 8年間で約1.8倍

→ 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・業種からの人材を積極的に採用しています。図Aで2022～2025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実施しています。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。

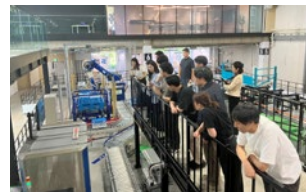
加えて、少人数制の対面型会社紹介イベントの開催や外部イベントへの積極的な登壇を通じて、外部への情報発信を強化しており、候補者が入社前に当社理解を深める機会の拡充を図っています。

>> インクルージョン施策の拡充

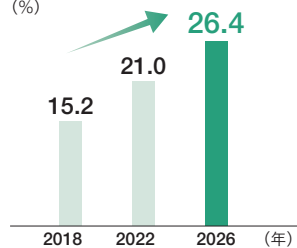
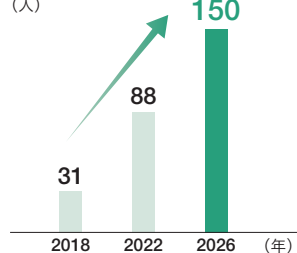
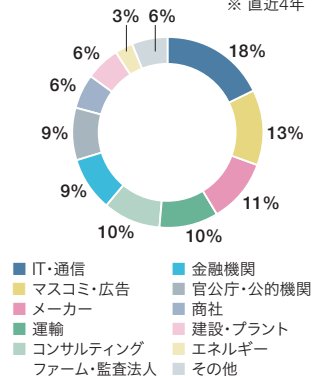
多様なバックグラウンドを持ったキャリア入社社員が個々の経験・能力に基づき、独自性を発揮し当社で活躍できるよう、各種施策の拡充にも取り組んでいます。

キャリア入社社員向け各種施策例

- 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
- 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・社内ネットワーク形成を支援するためのメンター制度
- 入社後1年間、所属長との1on1ミーティングを月1回実施
- 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
(人)<図A: キャリア採用者の出身業種>
※ 直近4年<各種エキスパート職掌採用開始
年度(募集開始年度)>

2017年度	IT系
2024年度	建設技術系
2025年度	経理系

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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。

事例1：代表取締役社長 植田俊から三井不動産グループ社員全員へメッセージを発信

三井不動産代表取締役社長 植田俊とグループ各社社長からグループ全社員に対し、「& INNOVATION 2030」の実現に向けたメッセージを発信しました。「当社グループの価値創造の源泉は『人材』であり、創出した付加価値を最大化させるには『個の力を磨いてチームの推進力にする』ことが重要だ。」と三井不動産グループが大切にしている価値観やOne Teamとなることの重要性をあらためて共有しました。



事例2：取締役 徳田誠による三井不動産グループ社員への講演

2025年度より、グループ各社の経営層が自身の経験を交えながら、D&IやOne Teamについてグループ社員へ語る講演を開始しました。初回は三井不動産取締役、専務執行役員である徳田誠（現在は取締役 副社長執行役員）が登壇し、対面・オンライン合計で約400名の参加がありました。多様なメンバーと協働・連携しながらプロジェクトを推進した経験や、その際の行動・心構え、One Teamとなるためにさまざまな立場のメンバーが一人ひとり取り組むべきことについて講演を行いました。今後もグループ各社の経営層による講演を通じて、グループ全体がOne Teamとなる取り組みを継続していきます。

参加者の声

- 経営層の経験を直接聞ける機会は貴重で興味深かった
- チーム全員が同じ景色を見ることの重要性を再認識できた
- グループの一員としての責任を再認識してモチベーション向上につながった



→ 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。

取り組み例

- グループ各社の部長間・担当者間での情報共有の場の設置
- グループ各社の社長を集め、活動・成果を報告し、議論できる場を設置

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、2022年度より開始した三井不動産グループ合同の研修や交流会を実施する「つながる・成長するプロジェクト」に累計12,000人以上が参加しています。スキルや能力の獲得に加え、グループ合同で実施することにより、会社を越えた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
- グループの管理職手前ゼミ、若手ゼミ
- 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（女性特有の健康課題セミナー、育児相談会など）



女性若手社員向けゼミ型プログラム



育児相談会

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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取り入れることで、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）

当社では、D&Iの重要テーマの一つとして女性活躍推進を位置付け、意思決定層における女性比率の向上を目指しています。その実現に向け、女性社員が長期的に活躍し続けられる組織づくりについて、以下の2軸を重視し、取り組みを進めています。社長を責任者とし、経営トップのコミットメントのもと、取締役会や経営層が出席する会議体においてD&I・女性活躍推進に関するKPIや施策の進捗確認・議論を行い、取り組みの推進およびモニタリングを実施しています。

<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
- 女性特有の健康課題の予防や治療を行うためにオンラインで健康チェックやピル、漢方の処方を受けられるサービスを導入

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策定し、組織的に育成

詳しくはこちら <https://www.women.mitsufudosan.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

取り組み例

- 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、今後も拡大見込み
- 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

事例4：LGBTQ+に関する取り組み

当社は、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できる組織づくりをグループ体となって進めていくなかで、LGBTQ+に関する各種制度・体制整備や研修等での理解促進・風土醸成に取り組んでいます。

取り組み例

- 性別に関わらず、所定の手続きを経て会社が認めれば婚姻として扱い、各種制度が適用される
- 社内にLGBTQ+についての相談窓口を設置
- LGBTQ+に関する基礎知識や当社の関連制度についてまとめたLGBTQ+ハンドブックを社内で公開
- LGBTQ+への理解を広めることを目的としたLGBTQ+トークイベントを他社と共同開催



当社オフィスビルテナントの5社共催でLGBTQ+への理解を広めるイベントを開催

>> 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

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

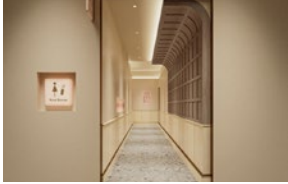
DX戦略

サステナビリティ戦略

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推進は、グループ全体の業務改革や認め合う風土醸成、エンゲージメント向上等に寄与しています。また、多様な顧客やライフスタイルをサポートするサービス創出や各種外部認定への選定など、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
	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 一部住宅販売センターの 日曜定休日 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 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^{※1} 約90.3万時間 約470人分^{※2} ^{※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 ^{※2} 2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 ・ららぽーと横浜リニューアル時に多様なニーズに応える館内環境へアップデート  生理痛ワークショップの様子  女性・ママにやさしい高機能トイレにアップデート
間接的成果（非財務的価値）	職場内の効果	外的評価の向上
	認め合う風土、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 94% 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）  グループ合同研修によりグループ間の交流・理解促進（2022年度より累計12,000人以上参加） 離職率 1.28% 離職率は1%程度と低水準（単体・正社員）	NADE 2025 女性活躍に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に5年連続で選定  プラチナくるみん 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！  work with Pride Gold 2025 LGBTQ+に関する取り組み評価制度である「PRIDE指標2025」[※]にて最高評価であるゴールド認定を受賞

→ 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10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で健康状態等把握
- ・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、男性の前立腺がん検査の費用補助
- ・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
- ・社員の健診データ・健康活動データの分析を通じて、経営課題の抽出や健康経営のPDCAを推進



健康促進イベント「&BIZ Well-being フェス」

[※]「PRIDE指標」は、LGBTQ+など性的マイノリティが働きやすい職場づくりを日本で実現するためにwork with Prideが2016年に策定した日本で初めてとなるLGBTQ+に関する企業・団体等の取り組みの評価指標

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

DX戦略

産業デベロッパーとして、 社会の変化を捉えた価値創出と 事業変革に取り組んでまいります。

取締役
専務執行役員 (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。近年、生成AIをはじめとするデジタル技術の進化は、社会や産業構造に大きな変化をもたらしています。当社は、「産業デベロッパー」として、こうした社会・産業構造の変化を的確に捉え、各事業の付加価値向上と新たな事業機会の創出を目指してまいります。各事業においては、リアルとデジタルを組み合わせながら、多様化するニーズに対応したサービスや体験価値の向上に取り組んでいます。また、これまで構築してきたさまざまなネットワークや顧客基盤を活かし、「場」や「コミュニティ」の提供を通じ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。

生成AI活用については、AIの活用が社会全体に広がるなか、不動産業界においても、AIを介した新たな顧客接点を前提とした事業運営やマーケティングの重要性が高まっていくと考

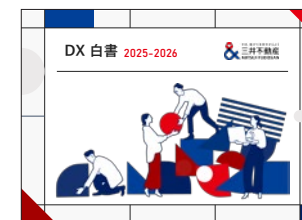
えています。当社グループでは、資料作成や情報整理といった個人業務の効率化に加え、企画立案や分析、意思決定支援など、業務そのものの質を高める領域へ活用を広げています。今後は、人とAIの役割分担を見極めながら、業務プロセスや組織共通業務のあり方を見直すとともに、各事業に蓄積された知見やデータを活かし、お客様への提案やサービス提供の高度化につなげてまいります。AIを単なる効率化ツールにとどめず、事業競争力強化につながる基盤として、活用をさらに推進してまいります。

これらのDX推進を支えるため、安全・安心なデジタル基盤の整備にも取り組んでいます。近年、企業を標的としたサイバー攻撃が高度化・巧妙化するなか、サイバーセキュリティ対策を経営上の重要課題と位置付け、継続的な対策強化を推進しています。また、生成AI活用の拡大に伴うリスクにも適切に対応するため、AI利用ガイドラインの整備や社員教育など、ガバナンス強化にも取り組んでいます。加えて、グループ横断で進めているインフラ・セキュリティ基準の高度化や運用最適

化についても、スピード感持って着実に推進しています。今後も当社グループ一体となって、DXを通じた新たな事業機会の創出と持続的な成長の実現を目指してまいります。

「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。



詳しくはこちら https://www.mitsui-fudosan.co.jp/dx/dx_hakusyo.pdf

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

DX戦略

詳しくはこちら https://www.mitsufudosan.co.jp/dx/dx_hakusyo.pdf

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。



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	デジタルの力 デジタルを活用し、リアル“場”の価値を最大化 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 >> 2026年6月 約1,714万人	社員の生成AI活用 生成AI利用人数:全社員約2,000人[※] 生成AI月間利用率:80%以上[※] ※ 当社は2025年10月よりChatGPT Enterpriseの全社員導入 AI推進リーダー:120名(85部門) ※ 2026年6月時点、三井不動産単体の取り組みとなります。	主要システム刷新による業務効率化^{※1} 削減時間:約90万時間 ※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:89% ※2 当社単体の数値 ※3 2026年6月実施(調査対象の従業員約2,000人)

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

DX戦略

TOPICS DX VISION 2030

&Customer リアル×デジタル ビジネス変革

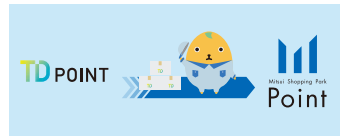
>> 株主優待での三井ショッピングパークポイント進呈開始

当社商業施設等の利用を通じて当社事業への理解促進と株式の長期保有を目的として、株主優待制度を導入。



>> 東京ドームのTDポイントを三井ショッピングパークポイントに統合

三井ショッピングパークポイント対象施設に東京ドームグループを追加。東京ドームグループのポイントサービスが三井ショッピングパークポイントへ移行し、グループ間でのより強固な連携へ。



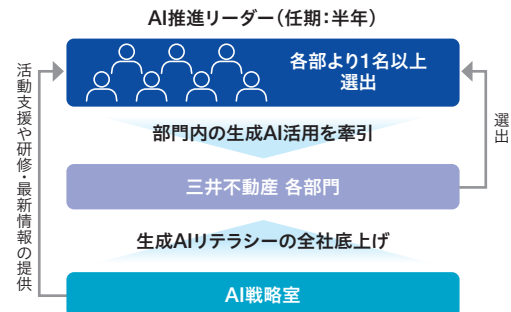
&Crew AI / デジタル人材変革

>> ChatGPT Enterprise 全社員導入 月間利用率80%超え

2025年10月より全社員に「ChatGPT Enterprise」を導入し、安全性を確保したうえで生成AIの全社活用を開始しました。要約・資料作成等の業務効率化に加え、「カスタムGPT」による業務最適化を推進しています。併せてAI推進リーダーを各部門に配置し、現場起点での活用を強化しています。2026年3月時点で利用率は80%を超えており、今後も生産性向上と付加価値創出を通じた企業価値向上を目指します。

AI推進リーダーとは

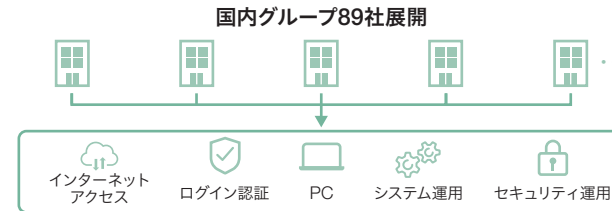
- ・全社85部門より各部から1名以上選出され総勢120名のAI推進リーダー選任
- ・カスタムGPTの開発を通じて現場起点の業務高度化を促進
- ・AI戦略室(2026年4月新設)と各部門のAI推進リーダーが連携し活用を全社的に推進



&Platform デジタル基盤変革

>> ITインフラのグループ標準化によるセキュリティ・ガバナンス強化およびコスト・リソース合理化

- ・グループ各社が個別に調達・運用してきたITインフラを共通仕様に統一
- ・当社がITインフラを一元的に集約し、構築・運用を担うことで、三井不動産グループ全体におけるセキュリティ強化と運用負荷の軽減を実現



>> AI活用のためのリスクマネジメント

生成AIの活用には、情報漏えいや誤情報（ハルシネーション）のリスクがあります。当社では、学習に利用されない生成AIツールを前提に、以下の取り組みを実施しています。

- ①生成AIガイドラインの整備 …… 生成AIサービス提供・利用側双方の観点からガイドラインを策定
- ②社員リテラシーの向上 …… 全社研修を通じて、利用時の留意点やリスクに関する教育を実施
- ③操作時の注意喚起の仕組み化… 生成AIの仕様・設定だけでなく、操作画面上でも注意喚起を表示し、ガイドライン遵守を促す仕組みを実装

AI活用の浸透から経営意思決定の高度化へ

植田社長の考え方や価値観をインタビューなどを通じて再現した「社長AIエージェント」を開発し、全社におけるAI活用の浸透と利用率の向上を推進しました。現在は、「社長AIエージェント ver.2」の開発を進めており、経営における意思決定プロセスへの活用を視野に入れた取り組みを進めています。



AIエージェント作成のためのインタビュー

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

DX戦略

TOPICS DX VISION 2030

&Crew | AI / デジタル人材変革

>> AI活用による顧客価値向上と業務効率化の実現へ

AIを現場で活用し、顧客価値の向上と生産性向上を同時に実現。さらに、AI基盤整備を基盤として、全社での価値創出と競争力強化を加速します。

顧客体験と営業プロセス改革

三井不動産レジデンシャル社では「三井のすまい 新宿サロン」において、AIとデジタルを活用し、「実際の暮らし」を自然にイメージできる環境を整備。お客さまの体験価値向上と販売プロセスの改革に伴う営業社員の「土日祝定休」を推進し、多様な人材が活躍できる働く環境の整備を同時に実現しています。

AIチャットボットでリアルな暮らしの声を提供

- 近隣住民の生の声を生成AIで提供
- 子育て・買い物・通勤などの生活情報を自然な対話で取得

AIで3D空間を自動生成VRで住戸を体験

- 販売する住戸タイプをVRで再現
- 広さや家具配置などを詳細に確認可能

デジタルで情報提供・見学と商談を自由に選択

- いつでもWebで情報収集
- 自分のペースでオンライン商談
- 見学・商談を分けて、柔軟に検討できる

顧客体験価値の向上

- AI・VRで暮らしを具体的にイメージ
- 検討の質とスピードを向上
- 見学と商談の分離で柔軟に検討

営業社員の働く環境整備

- 土日祝定休で多様な人材が活躍
- 持続可能な販売体制を構築
- 安定した接客品質と提案力を実現

期待される効果

顧客体験向上と働き方改革を両立し、提案力・組織力を強化

営業支援生成AI

三井ホーム社では営業ナレッジを言語化・共有し、組織全体で活用。顧客データと営業ナレッジを融合させることで、一人ひとりに最適な提案を実現。

BEFORE

- 営業手法の属人化／情報散在化
- 社内ドキュメントの分散
- 顧客データの活用課題



顧客データ × 営業ナレッジ

営業支援AI

AFTER

- 営業ナレッジの組織知化
- 顧客データと営業ナレッジを融合し、一人ひとりに最適な提案



期待される効果

提案高度化
×
受注率向上・提案力強化

基盤整備

AIエージェントデータ連携基盤は、ChatGPTやCopilotなどから社内データを安全に活用できる共通基盤です。これまで業務ごとに分散していたデータをAIで横断的に活用し、業務効率化やナレッジ活用を推進するとともに、社内データを企業価値につながる資産へと転換します。

AI

AI/AIアプリ

- ChatGPT
- Copilot
- 内製した社内アプリ

AIエージェントデータ連携基盤

認可 (アクセス制御) 監査・追跡 (ログ管理) 接続・連携 (外部/内部システム)

AIからの社内データアクセスを一元化



データ

- 社内ナレッジ
- 外部システム
- SharePoint/Teams
- SaaS など

社員自ら業務を効率化

1,000超のカスタムGPTが現場業務を支援(2026年5月時点)

※ 三井不動産単体の取り組みとなります。



期待される効果

AI活用により日常業務の効率化と生産性向上を実現

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略

豊かな「環境」を未来へつなぎ、
街づくりを通じて持続可能な社会と
新たな価値創造を実現していきます。

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、共生・共存・共創により新たな価値創出を目指す「&マーク」に象徴される理念のもと、街づくりを通じて社会課題の解決に取り組んでいます。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表すため、2025年4月には、「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。自然と人・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」を生み出すことが、街づくりに求められる重要な使命であると考えています。今後も、持続可能で豊かな「環境」のネットワークを広げ、次の世代へとつないでいく街づくりを進め、社会に貢献していきます。

その象徴的な取り組みの一つが、伊勢志摩国立公園内に位置する「NEMU RESORT」です。今年度、三重県産の木材も一部使用した新たなヴィラの開業に加え、「里山水生園」の再整備を実施しました。敷地内で利用した水を浄化し、水生園へ循環させる仕組みを通じて、水の魅力を活かす取り組みを進めています。伊勢志摩の豊かな自然環境のなかで、生き物

との触れ合いや環境学習の機会を提供することで、人が自然と関わりながらその価値を次世代へつないでいくという、「& EARTH for Nature」の理念を実践しています。

日本橋エリアでは、街づくりを通じた新たな価値創造を進めています。「日本橋本町三井ビルディング&forest」(2027年竣工予定)では、国内最大・最高層の木造賃貸オフィスビルとして、「日本橋に森を創る」というコンセプトのもと、木ならではのやすらぎとぬくもりを感じられる「行きたくなるオフィス」の実現を目指しています。三井不動産グループが保有する北海道の森林で植えられ、育てられた木が、日本橋の地で豊かな緑とともに木造賃貸オフィスビルとして生まれ変わります。こうした都市と自然をつなぐ「“終わらない森”創り」に取り組むとともに、木造・木質化による木材活用を推進し、自然資源を循環させ、未来につないでいく街づくりを進めています。

気候変動への対応についても、当社グループにとって重要な責務であると認識しています。すべての新規開発において建

設時のCO₂排出量を算定し削減検討を進めるとともに、既存物件においても省エネルギー化や再生可能エネルギーの活用を推進しています。加えて、木造・木質化による国産木材利用に積極的に取り組み、サプライチェーンと一体となって脱炭素社会の実現に向けた取り組みを着実に積み重ねてまいります。こうした脱炭素社会に向けた取り組みは環境との共生と切り離されたものではなく、持続可能な街づくりの両輪として取り組んでいきます。

さらに、持続可能な社会の実現には、人権への配慮が不可欠です。サプライチェーンも含めた事業活動全体において、継続的な人権デュー・ディリジェンスを通じた人権リスクの把握と改善に取り組み、取引先や協力会社との対話・協働を重ねながら、責任ある事業運営を進めています。多様な価値観を持つ人々とともに、社会課題の解決に向き合いながら社会的価値の創出を目指し、これからも未来へ向けた新たな価値創造への挑戦を続けてまいります。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略

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

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

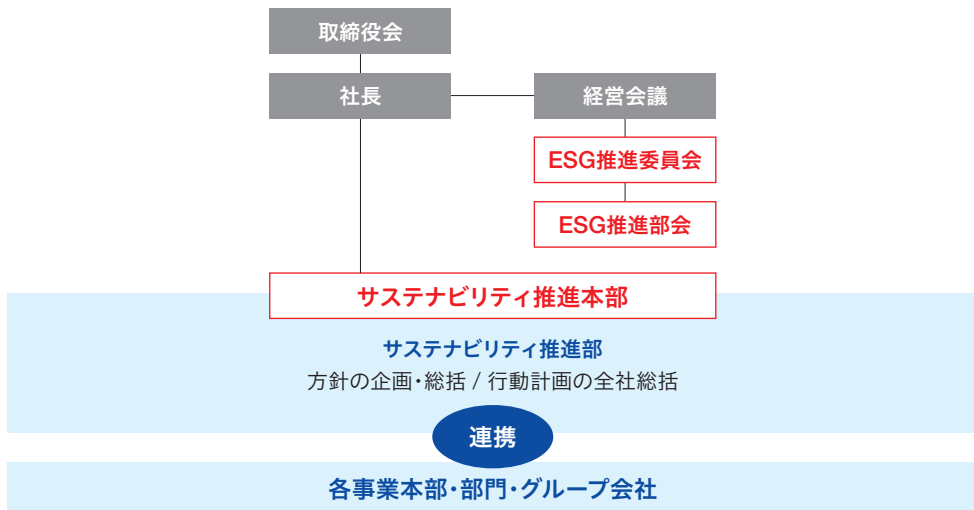
して位置付け、このインフラをさらに強固なものとするために、さまざまな取り組みを積極的に展開しています。

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。

詳しくはこちら https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/



→ 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。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

特集

“終わらない森”創りがつなぐ、街づくり

街づくりにおける環境との共生宣言

「& EARTH for Nature」

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



木の旅動画

～森を旅立った木々が国内最大・最高層の木造賃貸オフィスビルになるまで～



木の旅動画はこちら <https://www.mitsui-fudosan.co.jp/business/development/earth/mokuzaiki/kinotabi/>

「木の旅」から生まれる持続的な価値創造

日本では、林業従事者の高齢化・人材不足による人工林の老齢化、放置林が増加し、再造林が進んでおらず、森林資源を適切に活用し、持続的に循環させることが重要な課題となっています。三井不動産グループは、「終わらない森」創りのコンセプトのもと、北海道の保有林で育まれた木々について、下草刈りや間伐等の計画的な管理を行い、適正な時期に伐採・再造林する森林資源の循環利用を推進しています。保有林で生まれ、長い年月をかけて成長した木々は、伐採を経て森を旅立ち、木材として

加工され、その“木の旅”の先にある2027年竣工予定の木造賃貸オフィスビル「日本橋本町三井ビルディング &forest」に活用されます。木々は建物の一部として新たな価値を創出し、人々が働き、集い、交流する都市空間を支える存在となります。森から街へ、そして再び植樹から始まる「終わらない森」創りへ。木々が紡ぐ循環を通じて、森林資源の持続的な活用と価値創造を実現し、持続可能な森林経営と地域社会の好循環の形成を目指しています。



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

特 集 “終わらない森”創りがつなぐ、街づくり

国内最大・最高層の木造賃貸オフィスビル 日本橋本町三井ビルディング &forest

日本橋に森をつくる

「“終わらない森”創り」のサイクルの実践に向けて、三井不動産グループとして初となる木造賃貸オフィスビルを実現。三井不動産グループの保有林を含む国産材を構造材として使用し、仕上げ材・内装としても積極的に保有林木材を活用しています。「&forest」には、三井不動産グループの「&マーク」における「共生・共存・共創」の理念のもと、三井不動産グループの保有林、「“終わらない森”創り」に取り組むとともに、木造化による木材活用を推進し、自然資源を循環させ、未来につないでいく街づくりに取り組んでいくという想いを込めています。



オフィス専有部 イメージパース



日本橋本町三井ビルディング &forest 外観イメージ

建築規模	地上18階、約84m
延床面積	約28,000㎡
用途	事務所、研究所、店舗
竣工時期	2027年1月予定

日本橋本町三井ビルディング &forestの社会的価値と経済的価値

木造オフィス機能提供
(国産木材活用等)

テナント企業の経営課題支援
環境性能・快適性向上

選ばれるオフィス
賃料水準の向上

社会的価値

当社グループが推進する「“終わらない森”創り」の一環として、本物件では、構造材として1,100m³を超える国産木材を使用します。このうち約100m³については、当社グループ保有林由来の木材を使用する予定です。また、エントランスホールの壁材にも同保有林由来の木材を採用するなど、森林資源の循環利用を推進しています。こうした木材活用により、本物件で使用する木材のCO₂固定量は約800t-CO₂を見込んでおり、同規模の一般的な鉄骨造オフィスビルと比較して、躯体部分における建築時CO₂排出量を約30%削減する効果を想定しています※。また、「日本橋に森をつくる」のコンセプトのもと約480m²の緑地を整備するとともに、内装・仕上げ材にも国産木材を活用し、自然や木のぬくもりを身近に感じられる「行きたくなるオフィス」の実現を目指します。

経済的価値

オフィスの木造化や環境性能向上などの価値を、社会的価値だけにとどめず、テナント企業の経営課題解決につながるオフィス価値として提供しています。本物件では、国産木材の活用、建築時CO₂排出量の削減、木質空間による快適性、BCP対応、省エネルギー性能などを組み合わせることで、テナント企業の人的資本経営、事業継続、環境経営を支える次世代オフィスの実現を目指しています。実際に本物件に入居予定のホーチキ株式会社様からは、こうした価値に対する期待や評価の声をいただいています。このように、テナント企業の経営課題の解決に資する高付加価値オフィスを提供することで、選ばれるオフィスとしての競争力を高め、価値に見合った賃料水準の形成につなげています。

本物件に入居予定のホーチキ株式会社様の声 ※ 2024年5月29日 ホーチキ株式会社「本社移転に関するお知らせ」より作成

木の温もりが感じられる快適なオフィス環境を整備することにより、従業員エンゲージメントの向上と健康増進を図るとともに、中期経営計画の目標達成に向け、新たな付加価値を創出できる、多様な人材確保を目指し、人的資本経営を推進してまいります。

Scope1・2領域のCO₂排出量削減目標の達成に向けて、省エネルギービルである「ZEB Ready認定予定」のオフィスへの移転により、環境経営の実践を強化してまいります。



エントランスホール完成予想イメージ

※林野庁「建築物に利用した木材に係る炭素貯蔵量の表示に関するガイドライン」に基づく木材利用に伴う二酸化炭素固定量および林野庁「森林による二酸化炭素吸収量の算出方法について」に基づく製造に要した木の伐採後植林した木が吸収するCO₂量を含む

その他の木造物件



三井不動産インダストリアルパーク (MFI) 海老名 &forest

建築規模	地上4階
延床面積	約40,219㎡
用途	事務所、倉庫
竣工時期	2026年6月



(仮称)日本橋本町一丁目5番街区

建築規模	地上11階
延床面積	約18,000㎡
用途	事務所、店舗等
竣工時期	2028年2月予定

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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



→ 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		2025年度の主な進捗状況
行動計画①	- 新築物件:全物件で、ZEB/ZEH水準の環境性能を実現 - 既存物件:物件の省エネ性能向上を図るリニューアルオンサイトでの再生可能エネルギーの創出	- 新築物件:「脱炭素行動計画」後の着工物件は、原則全物件でZEB/ZEH水準の環境性能を実現 - 既存物件:随時、省エネ性能向上リニューアルを実施
行動計画②	2022年度までに首都圏25棟の物件共用部・自用部の電力グリーン化 2030年度までに物件共用部・自用部の電力グリーン化	- 首都圏25棟の物件共用部・自用部の電力グリーン化達成済 - 物件共用部・自用部の電力グリーン化は約36%まで進捗
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 330区画
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58カ所・計22.2万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 5 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

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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。また、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」において定められた労働に関する基本的権利を支持、尊重しています。

≫ 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。

→ 取り組み内容

2020年に国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り「三井不動産グループ人権方針」を策定し、併せて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。

≫ 重要な人権課題の特定

2020年度の人権方針策定時には、事業セグメントごとに人権課題の特定・評価を実施し、全202項目の人権課題を抽出しました。そのうえで、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が示す「深刻度」および「発生可能性」の観点から評価を行い、当社グループにとって重要な人権課題として42項目を特定しました。2025年度には、社会環境や事業環境の変化を踏まえて見直しを実施し、人権課題の再評価を行いました。その結果、重要な人権課題を42項目から40項目へ見直しています。

<「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			

詳しくはこちら https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/society/03.html

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

≫ 有識者とのステークホルダー・エンゲージメント

当社の人権デュー・デリジェンスに関する取り組みについて、弁護士で経済産業省「サプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン検討会」で委員を務める福原あゆみ氏から下記の意見をいただいています。いただいた意見は今後の取り組みに可能な限り反映してまいります。

詳しくはこちら https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/society/03.html

長島・大野・常松法律事務所パートナー弁護士。企業の危機管理・コンプライアンスを主な専門分野とし、「ビジネスと人権」分野において、人権デュー・デリジェンス、サプライチェーンにおける人権対応、グローバルコンプライアンス等に関する助言を多数行う。経済産業省「サプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン検討会」委員等を歴任。

福原あゆみ 氏



→ 救済メカニズムの整備

当社では、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権への負の影響の是正・救済に向けた取り組みを進めています。その一環として、サプライチェーン上の外国人労働者を対象とした救済メカニズムの構築に取り組んでいます。

2022年4月には、外国人労働者の支援に取り組むJP-MIRAI(責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム)^{*}に加入しました。責任ある外国人労働者受入れ企業協働プログラムに参画し、外国人労働者への情報提供、多言語相談窓口、独立性・中立性に配慮した紛争解決の仕組み等を活用しています。また、JP-MIRAIから提供される外国人労働者に関する人権リスク情報を活用し、サプライチェーンマネジメントや人権デュー・デリジェンスの強化に努めています。現在は主要グループ会社の外国人技能実習生を対象に運用しており、今後はサプライチェーン各社との協議を通じて、対象範囲の拡大を検討していきます。

^{*}「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/>

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略

サプライチェーンマネジメント

人権デュー・デリジェンスの実施

当社は、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。

2021年度からは人権デュー・デリジェンスを実施し、人権リスク評価の結果を踏まえ、事業活動との関連性が高く、人権への影響が大きいと考えられるサプライヤーや取引先を対象に、サステナブル調達基準に沿った調査・対話を実施しています。

継続的に取引関係のある主要な発注先や取引先に対し、アンケート、ヒアリング、実地検査等を通じて、人権を含むサステナビリティ課題への対応状況を確認するとともに、必要に応じて改善に向けた働きかけを行っています。

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

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
2025年度	テレビ局5社 社内・グループ会社
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

詳しくはこちら https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/society/04.html

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

テレビ局

- ・制作会社・出演者事務所等を含む取引先への人権尊重の働きかけ
- ・長時間労働やメンタルヘルス対策を含む健康管理体制の強化
- ・制作現場における労働安全衛生や、子ども・若年出演者への配慮

社内・グループ会社

- ・外国人労働者の適切な人事管理や生活支援サポート
- ・マイノリティの方の避難誘導時における全社ガイドラインの整備

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、取り組みに改善の余地がある相手先に対しフィードバックを実施し、必要に応じて対話・働きかけ(エンゲージメント)を実施しています。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。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

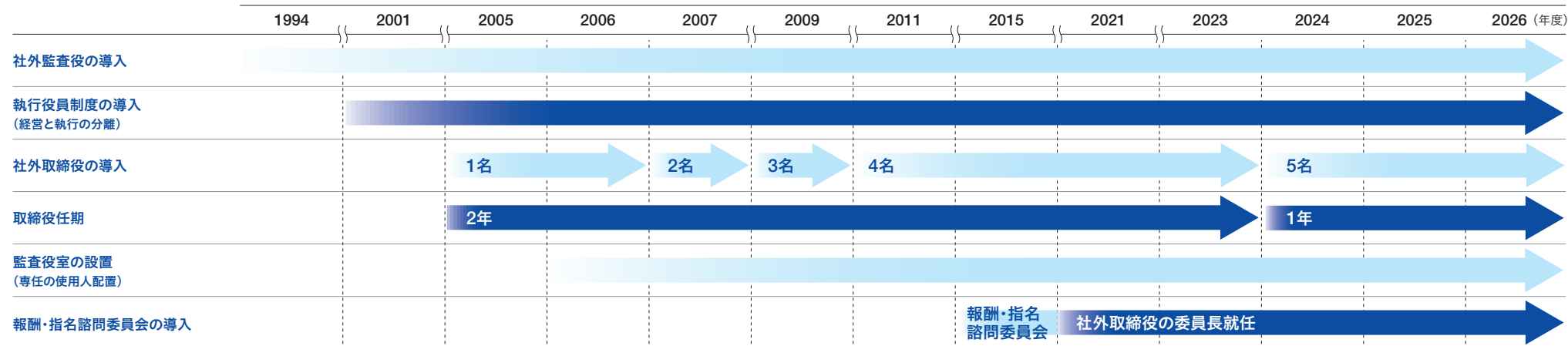
人材戦略

DX戦略

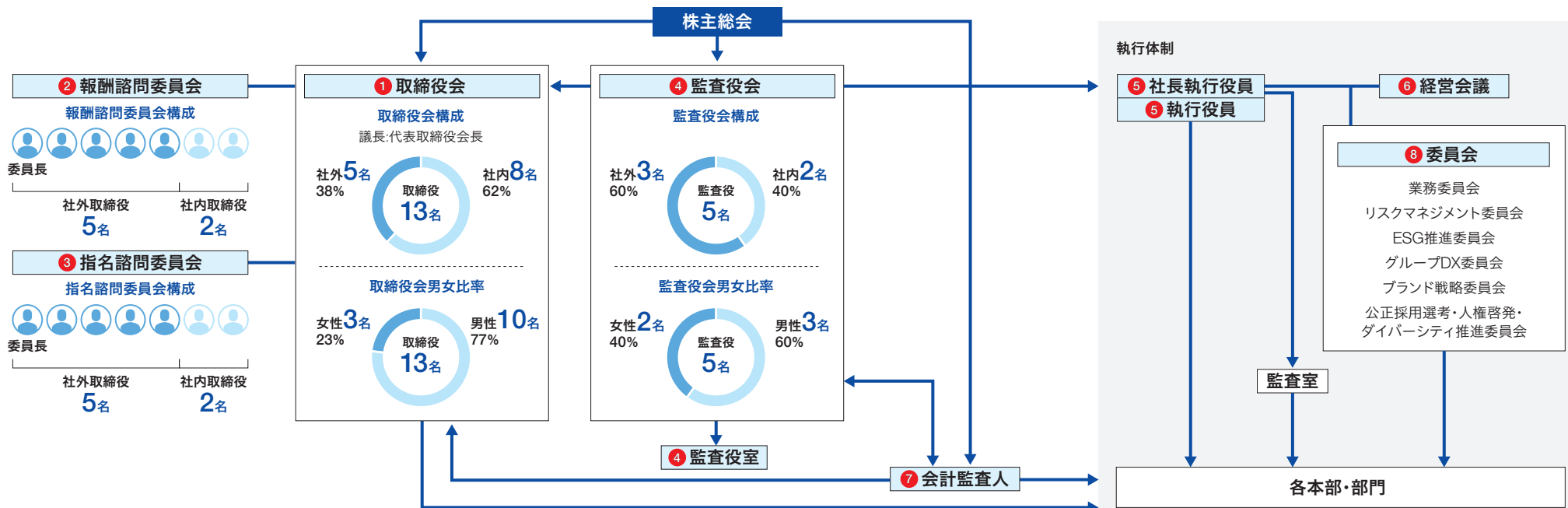
サステナビリティ戦略

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



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

→ 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。2025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

- 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。2025年度は1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。

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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。

2025年度(今回)の実効性評価においては、(2)のとおり前年の抽出課題に対し改善が進むなど、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。

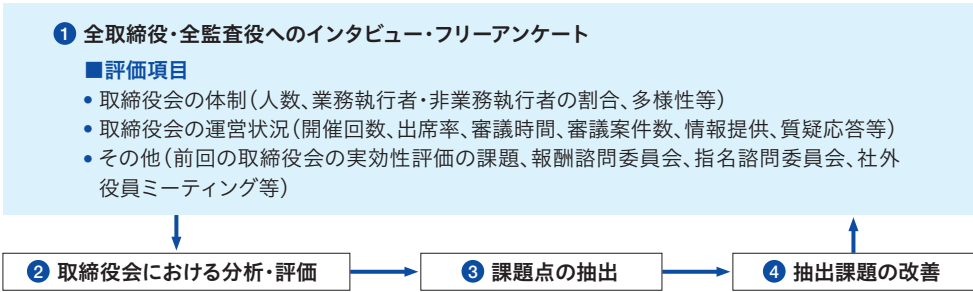
今後においても、課題の抽出、取り組み方針の策定など、改善に努めております。

≫ (2) 取締役会における分析・評価

2025年度		2026年度
2024年度(前回)の抽出課題に対する主な取り組み	社外取締役等からの主な意見	2025年度(今回)の抽出課題および取り組み方針
グループ長期経営方針のモニタリングについての議論 グループ長期経営方針の目標達成の進捗を図るうえで、下記取り組みを実施 ・取締役会において、財務戦略・事業戦略両面から進捗状況を継続的に確認し、資本効率等の重点指標についても多面的に議論を行った。 ・社外役員ミーティングにおいて、海外事業やイノベーション推進等の事業戦略上の重点分野に加え、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。 ・各事業の進捗状況の理解を深めるために、現地見学会を複数回実施した。	- グループ長期経営方針のモニタリングは適切に行われており、重点指標を意識した多面的な議論ができています。 - 今後も外部環境の変化(金利・地政学リスク等)も踏まえながら、機動的に対応できるよう継続的にモニタリングを実施していく必要がある。 - 国内外の現地視察は、事業理解や現場力の把握に大変有用である。今後も、国内主力事業や海外事業、新規アセット等も含め、継続的に実施することが望まれる。	グループ長期経営方針のモニタリングの高度化 - グループ長期経営方針の目標達成に向け、財務戦略および事業戦略において、継続的なモニタリングを取締役会にて実施する。 - 特に金利上昇、地政学リスク等、当社グループ全体に影響を及ぼしうるリスクについては、事業環境の変化を注視しつつ、継続的に議論を行い、適時適切なモニタリングとリスク認識の共有を図る。
ステークホルダーとの対話の充実 - 機関投資家との対話状況や市場からの関心事項について、取締役会において定期的に報告を行った。 - 個人株主向け施策として、当社商業施設にて株主向け内覧会を実施。 - 統合報告書その他の情報発信においてもステークホルダーに対する当社事業の理解促進の観点から、共有・議論を行い、「日経統合報告書アワード準グランプリ」を受賞。	- 今後は、長期保有の個人株主と海外投資家の両面を意識しつつ、対話内容のフィードバックを一層充実させていくことが望まれる。 - 日経統合報告書アワード受賞等、ステークホルダーとの対話を意識した取り組みは着実に前進している。	取締役会運営の効率化 - 取締役会の議論を一層深化させるため、主要論点の明確化や執行側における議論内容の共有等アジェンダ設計の工夫を行う。 - 事業戦略上の重点テーマや戦略を支えるインフラについて、社外役員ミーティングを継続的に実施するとともに、国内外の現地見学会を行う。
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。	- 取締役会では自由闊達な議論が行われており、審議に必要な時間も十分に確保されている。 - 付議基準の見直しについても環境変化を踏まえ、今後も柔軟に対応していくべき。	

≫ (1) 評価・改善プロセス

第三者機関の活用プロセス



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

コーポレート・ガバナンス

→ 取締役会での決議・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

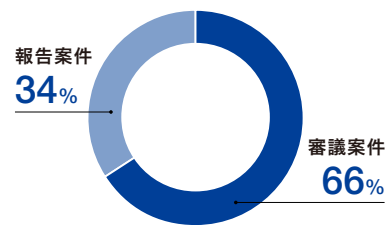
(6) 資産・財務に関する重要事項

(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

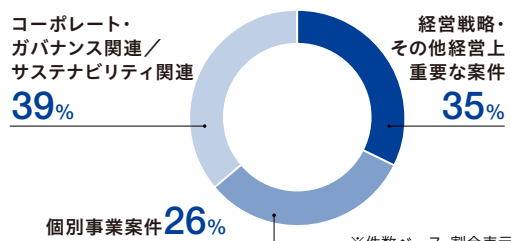
2025年度では、取締役会の付議基準の見直しにより、取締役会で扱う議題を精査するとともに、報告の効率化を進めることで、経営戦略やコーポレート・ガバナンス関連/サステナビリティ関連に関する議論を一層充実させています。今後も、成長性・収益性・リスクを多面的かつ慎重に検証し、取締役会の監督機能と意思決定の質を高めることで、当社の持続的な競争優位性を支えていきます。

<取締役会における審議・報告案件数の割合>



※件数ベース、割合表示

<取締役会における議題別案件数の割合>



※件数ベース、割合表示

→ 取締役会における議論内容

2025年度の実効性評価で確認された課題である「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、「ステークホルダーとの対話の充実」および「取締役会運営の効率化」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、グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の進捗状況を取締役会で報告するとともに、四半期ごとの決算の審議においても、財務戦略・事業戦略の両面から各事業の進捗を確認し、資本効率等の重点指標や金利上昇・地政学リスク等の外部環境も踏まえ、今後の対応方針について議論を重ねました。

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、海外事業やイノベーション推進等の重点分野に加え、人材・DX・ESGといった戦略を支える基盤について、取締役会および社外役員ミーティングで議論を行いました。「ステークホルダーとの対話の充実」においては、機関投資家との対話状況や市場からの関心事項について取締役会に定期的に報告するとともに、社外役員へのアナリストレポートの共有や株主構成の定期報告を行いました。

また、個人株主の事業理解の深化に向けて、当社商業施設における株主向け内覧会を実施しました。併せて、議論時間の確保に向け、資料や説明方法の工夫、サマリー資料の活用、事業環境の変化に応じた取締役会付議基準の見直し等を行い、より重要な案件に関する議論の充実に努めました。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

→ 有意義な議論を行うための取り組み

当社では、取締役や監査役が取締役会において有意義な議論ができるよう、事務局がさまざまなサポートを実施しています。

≫ 国内外におけるプロジェクト見学会

当社は、社外取締役・監査役の事業の理解を深め、取締役会における実効的な議論につなげることを目的に、国内外の主要プロジェクトを対象とした見学会を実施しています。見学会では、物件視察に加え、現地社員との意見交換を通じて、各事業の特性や課題、現場力の理解を深めています。2025年度は国内外5物件で実施し、海外事業への理解促進に向けて、台湾において海外初となるプロジェクト見学会を開催しました。台湾では、ららぽーと台中、三井アウトレットパーク台湾林口、三井ガーデンホテル台北忠孝などを視察し、当社が注力する海外事業の成長性や現場の実態を確認しました。こうした取り組みを通じて、取締役会の監督・助言機能のさらなる発揮につなげています。

2025年度プロジェクト見学会

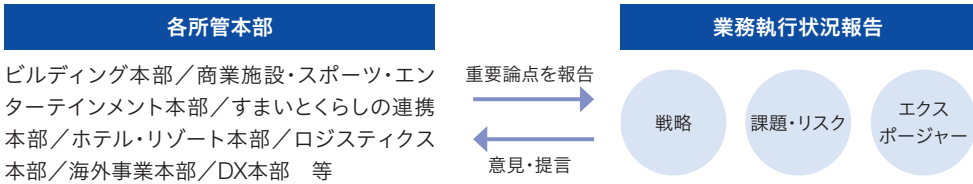
- 日本橋の街づくり(ミクストユース物件・エリアマネジメント等)
- 台湾(商業施設／住宅／ホテル)
- MIYASHITA PARK(商業施設)
- 神宮外苑計画(オフィス／スポーツ・エンターテインメント施設)
- ららぽーとTOKYO-BAY(商業施設)



台湾・ららぽーと台中での見学会

≫ 業務執行状況報告

当社は、社外取締役・監査役の当社事業に対する理解を深め、取締役会における議論の充実につなげるため、取締役会において業務執行状況報告を実施しています。各所管本部の戦略、課題・リスク、エクスポージャーなどの事業状況について議論し、社外取締役・監査役から得られた意見や提言を各所管本部にフィードバックすることで、さらなる企業価値向上につなげています。



≫ 社外役員ミーティング

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て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開催しています。2025年度は下記内容について、議論を行いました。

2025年度社外役員ミーティング内容(4回開催)

- ビルディング本部における事業状況および事業戦略
- 海外事業本部における事業状況と事業戦略
- 事業推進における収益性およびリスク管理
- 人材・組織の活性に向けた取り組み

≫ 取締役会事務局によるその他のサポート体制

当社は、取締役会において実効性のある議論を行えるよう、情報提供と対話機会の充実に取り組んでいます。社外役員と経営幹部との意見交換の機会を定期的に設けるほか、社外取締役に対する取締役会資料の事前配付・説明、関連資料のアーカイブ化などを通じて、各役員が当社の事業や経営課題への理解を深め、監督・助言機能を十分に発揮できる環境を整備しています。

- **取締役会資料のアーカイブ化**
過去の取締役会資料を社外役員が閲覧できる環境を整備し、当社事業への理解促進を図っています。
- **社外役員への事前説明(毎回の取締役会前に実施)**
社外役員との十分な対話時間を確保し、質疑・意見交換を活性化するために、原則として毎回取締役会の事前説明を実施しています。
- **就任時オリエンテーションを実施**
- **社外取締役・監査役と経営幹部との意見交換会の実施**
- **取締役会・監査役会のサポート担当者の配置 等**

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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 (2026年6月26日現在)



代表取締役会長
蒺田 正信
所有株式数 550千株
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 405千株
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 165千株
1990年3月 当社入社
2023年4月 当社代表取締役



取締役
鈴木 眞吾
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
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
若林 瑞穂
所有株式数 72千株
1990年4月 当社入社
2026年6月 当社取締役



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 4千株
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 3千株
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 1千株
2025年6月 当社取締役

社外
独立



取締役 (非常勤) **永野 毅**
所有株式数 0株
2026年6月 当社取締役

社外
独立

→ 監査役 (2026年6月26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、2026年3月31日現在の所有株式数を記載しています。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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 持丸 信彦		●		●		●		●
取締役 海藤 明子		●		●			●	●
取締役 若林 瑞穂				●		●	●	
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	●		●			●		●
社外取締役 永野 毅	●	●	●		●			
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。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

執行役員およびグループ執行役員

→ 執行役員 (2026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 鈴木 眞吾 徳田 誠	
専務執行役員	海堀 安喜 嘉村 徹 加藤 智康 藤岡 千春 持丸 信彦 若林 瑞穂	
常務執行役員	富樫 烈 山下 和則 松藤 哲哉 小野 雄吾 篠塚 寛之 海藤 明子 上松 大高	
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 細田 恭祐 中村 知勇	高波 英明 村田 忠浩 江口 大二郎 肥田 雅和 奥植 智彦 大間知 俊彦 塩谷 崇

→ グループ執行役員 (2026年4月1日現在)

グループ上席執行役員	遠藤 靖 川村 豊 斎藤 裕 山田 貴夫 児玉 光博	(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) (株式会社東京ドーム) (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)
グループ執行役員	大林 修 青木 研 蛭田 和行 野島 秀敏 吉田 直生 福原 慎一郎 尾實 健 斉藤 正義 岩間 威志	(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) (三井不動産投資顧問株式会社) (マレーシア三井不動産株式会社) (英国三井不動産株式会社)

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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

役員報酬

→ 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取組 ・個人評価	・EPS ・ROE ・ESG取組	
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1億円以内 (うち社外取締役分は月額2,000万円以内) 【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。

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

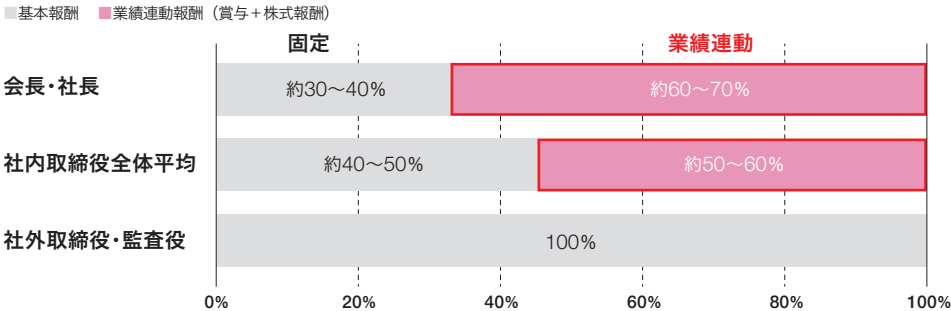
DX戦略

サステナビリティ戦略

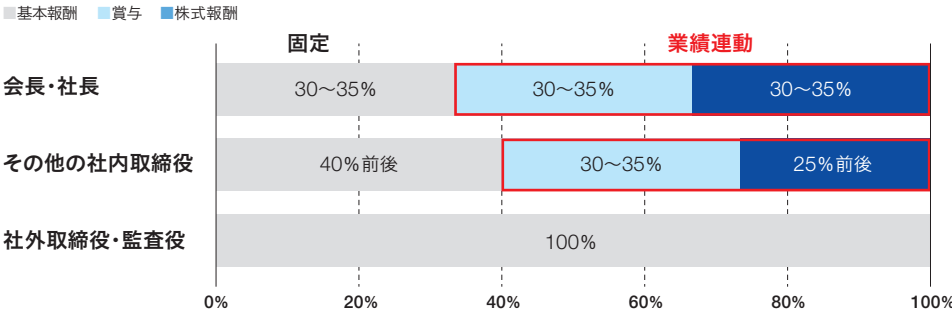
→ 役員報酬の構成比率

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 純利益	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
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り組み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 ROE	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
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り組みを反映することを目的に設定

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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	2025年度 取締役会・監査役会への 出席状況
代表取締役会長 菰田 正信		取締役会…12／12回
代表取締役社長 植田 俊		取締役会…12／12回
代表取締役 山本 隆志		取締役会…12／12回
取締役 鈴木 眞吾		取締役会…12／12回
取締役 徳田 誠		取締役会…12／12回
取締役 持丸 信彦		取締役会…12／12回
取締役 海藤 明子		取締役会…10／10回
取締役 若林 瑞穂※		－
社外取締役 河合 江理子	○	取締役会…12／12回
社外取締役 引頭 麻実	○	取締役会…12／12回
社外取締役 日比野 隆司	○	取締役会…12／12回
社外取締役 本間 洋	○	取締役会…10／10回
社外取締役 永野 毅※	○	－
常任監査役 浜本 渉		取締役会…12／12回 監査役会…12／12回
常任監査役 広川 義浩		取締役会…12／12回 監査役会…12／12回
社外監査役 中里 実	○	取締役会…12／12回 監査役会…12／12回
社外監査役 三田 万世	○	取締役会…12／12回 監査役会…12／12回
社外監査役 千葉 通子	○	取締役会…12／12回 監査役会…12／12回

※ 2026年6月26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。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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、当社グループの企業価値を向上させるために、中長期的な観点において経営戦略上有効と考えられる株式等

≫ 考え方

当社のビジネスモデルにおいては、不動産へ直接投資し、不動産価値の向上等により利益を享受する場合に加え、株式出資の形で事業へ投資し、株式価値の向上等により利益を享受する場合があります。当社ビジネスモデルの実態を踏まえ、当社は「純投資目的である投資株式」を「事業への投資として、中長期的に株式価値の向上等により利益を享受する目的で保有する株式」と設定しております。

≫ 株式会社オリエンタルランドへの投資について

当社は、1960年の同社設立に携わり、アーバンリゾート開発・エンターテインメントビジネスの実施を目的として、株式出資の形で投資いたしました。本投資は不動産への投資と同じく、本業としての投資であり、中長期的に株式価値の向上等により利益を享受することを目的として保有しています。

≫ 純投資目的である投資株式について

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」において、純投資目的である投資株式については、これまでの売却実績に引き続き、今後も株価等を勘案しつつ、将来の成長投資などに振り向ける原資として継続的・機動的に売却していく方針としております。

→ 政策保有株式に関する縮減方針

当社は、政策保有株式の保有状況を継続的に見直しており、定量的な保有の合理性や取引先との関係を踏まえた保有意義を確認したうえで、縮減する方針としております。なお、当社は、事業戦略、取引先との関係などを総合的に勘案し、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上場株式を純投資目的以外の投資株式(政策保有株式)として保有しております。「& INNOVATION 2030」において、2024年度から2026年度までの3年間で政策保有株式を2023年度末時点から50%削減し、それ以降も引き続き積極的な縮減を推進していく方針です。

→ 政策保有株式の売却実績

2018年12月の縮減方針策定以降2,954億円、49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)
- 2025年度:558億円(17銘柄)

※ オリエンタルランド株式については、2023年度以降、保有目的を政策保有目的から純投資目的に変更しています。

→ 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。2026年5月13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。

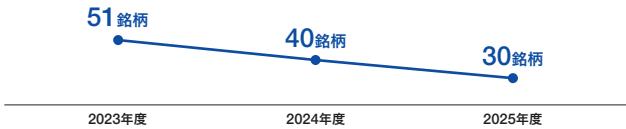
→ 議決権行使基準

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(2025年度末時点)

保有銘柄	
銘柄数	30
貸借対照表計上額	2,678億円

<政策保有株式の縮減>



PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

新任社外取締役メッセージ

自由闊達な議論を通じて 社会的価値と経済的価値の循環の輪を広げ、 企業価値向上に貢献する

社外取締役 **永野 毅**



1975年に東京海上火災保険株式会社に入社。東京海上日動火災保険株式会社の常務取締役、専務取締役、東京海上ホールディングス株式会社の社長・グループCEO、会長を歴任し、2025年6月より東京海上日動火災保険株式会社相談役（現職）。2026年6月に当社社外取締役に就任。保険会社の経営者として長年にわたり培ったリスクマネジメントやグローバルな事業展開に関する豊富な経験に加え、企業経営全般について幅広い知見と見識を有する。

これまでのキャリアについて

2026年に新たに社外取締役に就任した永野毅です。私は約50年にわたり損害保険業界に身を置いてきました。経営に携わる前は、営業、海外拠点、経営企画、人事など幅広い部門を経験し、M&Aも国内外で数多く手掛けてきました。

不動産と保険とはビジネスの親和性が高く、当社が手掛ける街づくりなどでも、建物・施設などの不動産資産や建設工事に保険は不可欠です。また、当社の事業と保険事業とはさまざまな共通点もあります。例えば、保険は形になっていない分、人と人がつくる信頼・信用がすべての財産であるため「People's Business」と呼ばれますが、これは当社の事業も全く同じです。また、保険会社は、リスクテイクを本分としながらも、いざという時にお客様に確実に安心と安全をご提供するため、地理的にも、保険種目などの事業的にも、リスク分散を図ることで事業の安定性を確保し、グループで支え合う構造をつくっています。この構造は、多様なアセットクラスとグローバルでポートフォリオを有する当社の構造にも通じるところがあります。そして、事業を通じて社会課題の解決を図り、その結果として自社の収益の持続的成長と企業価値向上

につなげている点も、大事な共通点です。

このような共通点もありますので、私がこれまで保険会社で培った経験やリスク管理の知見などを当社の企業価値向上に活かし、社外取締役としてしっかり当社の成長に貢献していきたいと思います。

当社に対する印象

私は、日本橋や日比谷、豊洲、東京ミッドタウン、さらには柏の葉などから、当社の圧倒的なまちづくり力を感じています。また、オフィスや商業施設にとどまらず、アリーナをつくったり、スタートアップを支援したり、街の価値そのものを高める取り組みもしています。特に日本橋におけるライフサイエンス・宇宙・半導体ビジネス拠点など、未来の産業に携わる人たちを集めたプラットフォームづくりからは、多様な機能を組み合わせながら未来の課題解決に向き合って価値創造を図る姿勢を強く感じています。

また、当社は、人を大事にする会社としての印象も強くあります。優秀な人材が、人々の幸せな人生を支える事業を展開しており、これは人を大事にする社会づくりをしているとも捉え

ています。そして、このたび社外取締役就任にあたり、とある取締役から、当社の取締役会では自由闊達な議論がなされているとお話を伺いました。取締役会で最も大事なものは、執行側が包み隠さずさまざまな課題を共有し、それに対し異なるバックグラウンドを持つメンバーが自由に思うところを発言することです。私自身、前職では長年取締役会議長を務め、他社も含めて長く取締役会に参画してきました。執行側が最終的に意思決定をするうえで、取締役会での多様な意見を参考に意思決定できることに大きな価値があります。モニタリングボードとしての役割・機能・考え方も大切ですが、執行役と取締役とは、合わせ鏡のように相互に高め合う関係です。取締役会で自由闊達に論議し、未来を見据え、当社の中長期的な価値創造に貢献していきたいと思います。

社外取締役就任にあたっての抱負

私は、経団連での人口問題委員長や危機管理・社会基盤強化委員長、国土交通省での国土審議会議長、日本生産性本部の令和国民会議（令和臨調）での共同座長として、日本の国土や地方・地域のありかた、ビジョンや国家像について考え、議論する機会が多くありました。今後日本は、ゆっくりと人口が半減に向かい、災害の多発などの課題にも向き合い続けなければなりません。人口も財政も現時点ではやや東京に偏っています。そうしたなか、日本の一人ひとりの豊かで幸せな暮らしを支えるために、当社ができることは何なのか。首都圏に加え、地方の魅力を高める方向にも意を用いれば、さらにポテンシャルも広がるでしょう。当社の経営理念やパーパスとも関連しながら、これまで以上に、社会で必要不可欠な存在になるために、社会的価値と経済的価値の創造を両立する循環の輪を、ともに広げてまいります。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

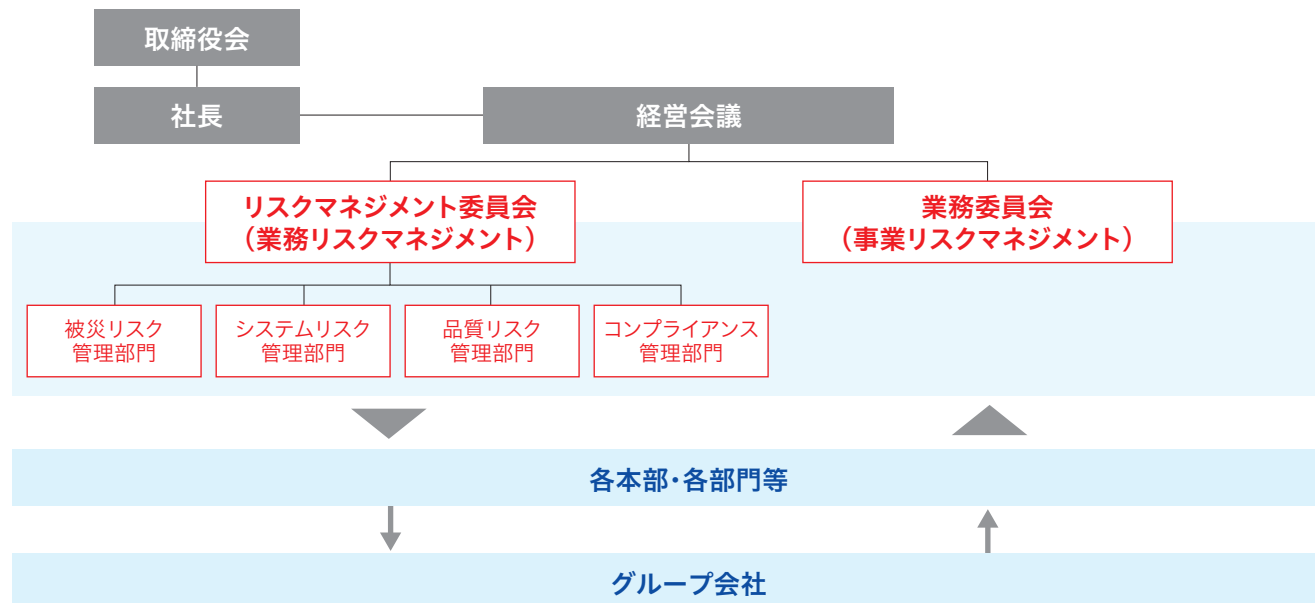
サステナビリティ戦略

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。

詳しくはこちら [📄](#)

https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/ir/library/fs/pdf/YUHO_2603.pdf

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

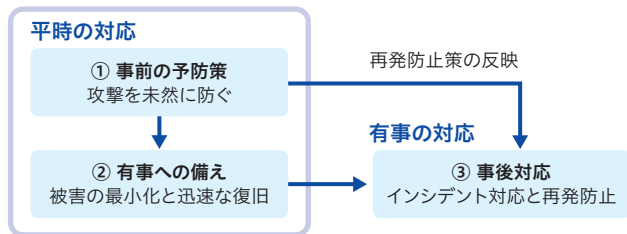
リスクマネジメント

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。当社グループは3つのサイバーセキュリティの基本方針を策定し、各部門のサイバーセキュリティ対策の強化に取り組んでいます。

→ 基本方針

大規模・高度化するサイバー攻撃に対応するため、攻撃を未然に防ぐ「事前の予防策」のみならず、インシデントの発生を想定した「有事への備え」と、発生したインシデントの影響を除く「事後対応」を強化し、グループ全体のセキュリティの向上に取り組めます。



- ① 事前の予防策
- グループITインフラ統合プロジェクト
 - 攻撃者視点チェック(ホワイトハッキング)
 - セキュリティ教育
 - 情報・制御システムセキュリティ点検
 - 標的型メール訓練
- ② 有事への備え
- インシデント対応演習
 - サイバーBCP
- ③ 事後対応
- インシデントを受けての再発防止

→ 取り組み事例

>> ① 事前の予防策

グループITインフラ統合プロジェクト

- グループのセキュリティ向上を目的に共通仕様のITインフラ基盤を構築・運用
- PC、ネットワーク、認証基盤等セキュリティレベルの高い共通基盤を用意し、グループで利用

攻撃者視点チェック(ホワイトハッキング)

- 攻撃者と同じ視点でグループ全体の脆弱性を発見
- 攻撃者に悪用される前に是正を行い防御

アクセス制御の高度化

- 利用者・端末・接続先ごとに認証を最適化
- 必要な利用者のみアクセス可能な環境を整備
- 不正侵入時の被害拡大リスクを低減

>> ② 有事への備え

サイバーBCPの整備・運用

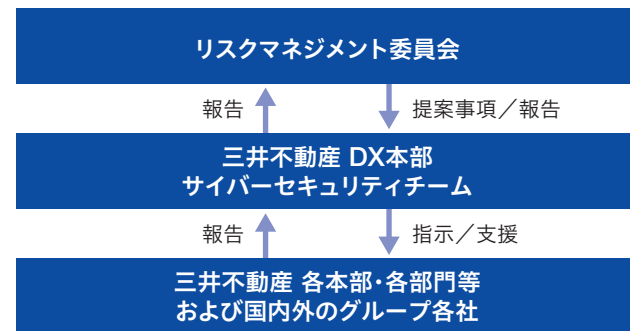
- サイバー攻撃による長期的なシステム停止リスクに対応
- DX本部と事業部門が連携し、BCPを整備・高度化



事業部との合同訓練の様子

→ セキュリティ体制

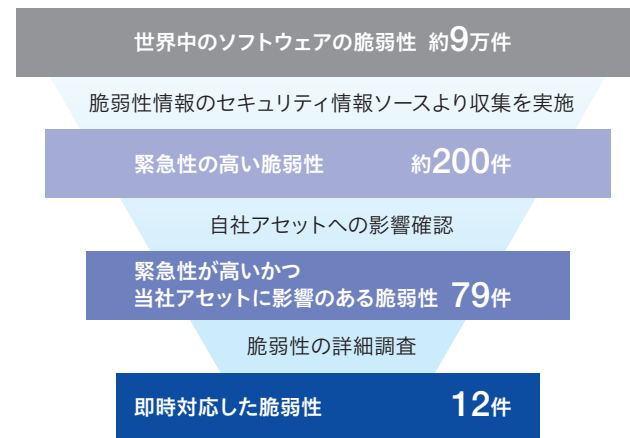
社内のセキュリティ専門チームが外部エキスパートとも連携し、グループ全体で常に強化し続ける方針です。



経営層向けセキュリティレポートの実施

セキュリティの脅威・対策状況・リスク・取り組み状況等をわかりやすくまとめた可視化レポートで、リスクや対策の方向性および進捗状況を定期的にご報告しています。

<脆弱性への対応 2025年度実績>



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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



全社員を対象とした対面でのハラスメント研修

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、節度を超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ハラスメントの禁止
- ③公私の区別

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

4 事業別戦略

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

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略



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

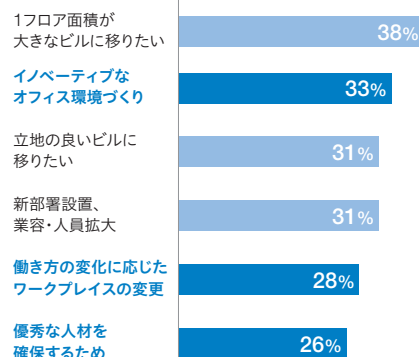
>> リスク

- ・建築費、運営管理費等のコスト増加
- ・中東情勢、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

<新規賃貸する上位6位理由※1>
(従業員300人以上の企業)



※1 森ビル「2025年 東京23区オフィスニーズに関する調査」

価値創造の源泉

■テナント約**3,000**社との中長期リレーション

■競争力の高い物件ポートフォリオ
(立地・商品性能等)

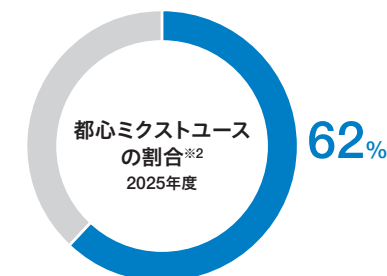
貸付面積
(連結)

約**358**万m²

貸付面積首都圏比率
(単体)

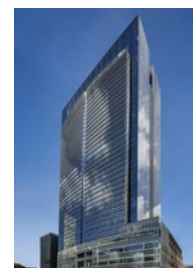
約**90**%
(2025年度末時点)

■オフィスだけにとどまらないミクストユース型の街づくりノウハウ



※2 有価証券報告書「主要な設備の状況」における建物延床面積から集計

■ミクストユースの街づくりを進め、「行きたくなる街」にある「行きたくなるオフィス」を提供



東京ミッドタウン八重洲



東京ミッドタウン日比谷

オフィス × 小学校



入居企業と連携した城東小学校での特別授業
(ダイキン工業株式会社)

オフィス × 店舗



オフィスワーカー向け
足元商業店舗のデリバリーサービス

オフィス × 広場



日比谷ステップ広場を中心とした
エリアマネジメント

オフィス × ホール



ビジネスからエンタメまで対応する
都心型ホール

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

オフィス

価値創造の源泉

- 多様な働き方をサポートするソフトサービスによる差別化
- テナント企業が抱える経営課題に寄り添った最適な課題解決策を提案

<サービスメニューの一例>

&BIZ event 三井のオフィス	テナント企業向け参加型イベント
&BIZ fitness 三井のオフィス	入居企業従業員向けのフィットネスジムサービス
&well 三井不動産	健康経営支援サービス
&BIZ consulting 三井のオフィス	働き方・働く場のコンサルティングサービス
&BIZ conference 三井のオフィス	入居企業向けの会議室貸し出しサービス
&WORK STYLING 三井不動産	シェアオフィスサービス

会員数:約33万人
(2018年比 約22倍)

拠点数:593
WORKSTYLING:125拠点
STATION WORK:468拠点
(2026年6月末時点)

オフィスビルに入居する企業間の交流促進を 目的としたイベント開催

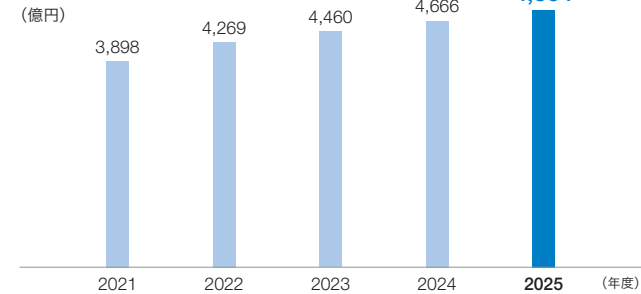


企業の健康経営支援・社内コミュニケーション促進を 目的としたイベント・セミナー開催



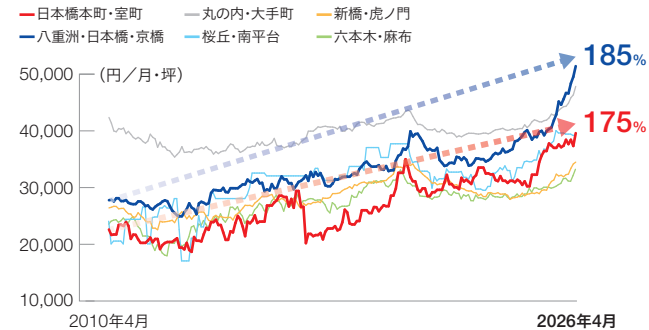
価値創造の成果

<賃貸収益推移(連結)>



<日本橋・八重洲エリア募集賃料の推移※>

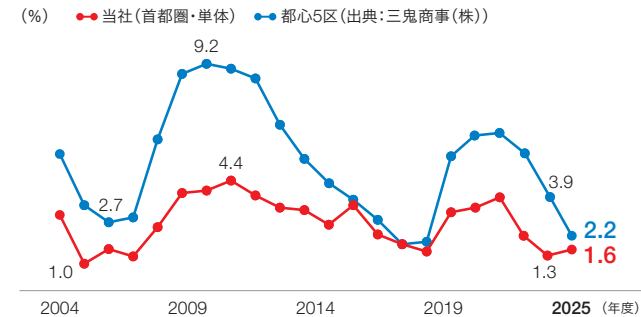
「八重洲・日本橋・京橋」が東京主要エリアで募集賃料1位に



※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

<オフィス空室率推移(毎年度末時点の空室率)>

低い空室率を維持 2025年度末時点1.6%



今後の開発パイプライン (2026年6月末時点)

国内14物件のうち東京駅周辺の新規プロジェクト6物件



東京ミッドタウン日本橋



YAESU CORE

<八重洲・日本橋周辺における再開発パイプライン>



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略



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

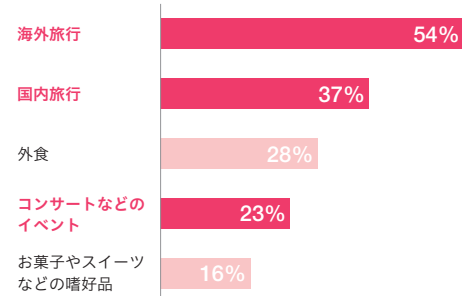
>> リスク

- 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
- 建築費高騰、中東情勢や人手不足等による事業影響

>> 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拡大
- 物価高下で広がる、趣味・体験へのメリハリ消費

節約志向のなかで重視される体験型消費



※ ソニー銀行(2025) 物価上昇に関する意識調査より作成

価値創造の源泉

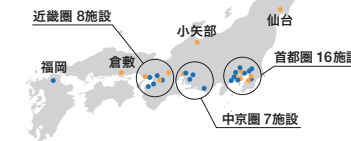
■「ららぽーと」「三井アウトレットパーク」等幅広いアセットを国内外に展開



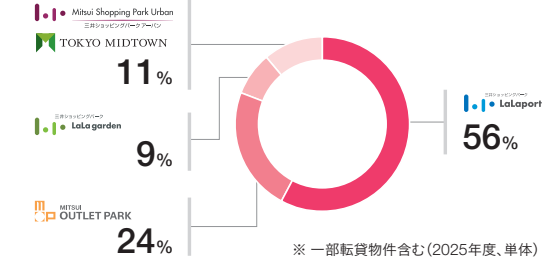
※ MSP施設+ミッドタウン3施設

<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

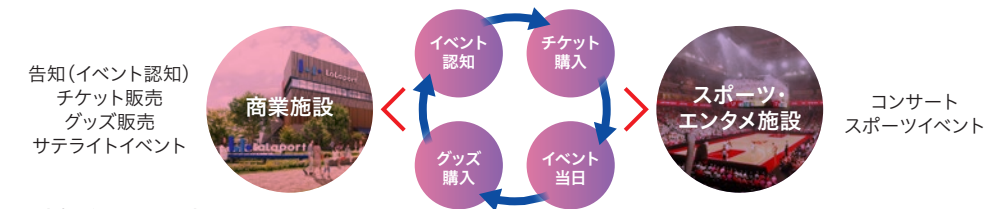
<施設売上比率※(施設種別)>



※ 一部転賃物件含む(2025年度、単体)

■商業施設とスポーツ・エンターテインメント施設の連携による独自の価値提供

- 若年層へのタッチポイントを増やし、顧客基盤を拡大
- アリーナ施設興行日に商業施設来館者数140%の事例もあり



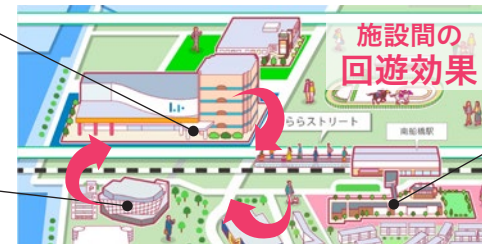
<南船橋エリアでの事例>



ららぽーとTOKYO-BAY



LaLa arena TOKYO-BAY



南船橋駅周辺の地図



ららテラスTOKYO-BAY



三井アウトレットパーク岡崎

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

商業施設

価値創造の源泉

■安定した顧客基盤とリアル、デジタルを組み合わせた顧客接点



■リアル施設のメディア化による収益源の多様化

- 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)



MIYASHITA PARK



ららぽーと堺 ©JBA

今後の開発パイプライン (2026年6月末時点)

国内プロジェクト **8**物件※ | 海外プロジェクト **2**物件

※ミクストユース物件の足元商業を含む



(仮称) 三井アウトレットパーク 福岡

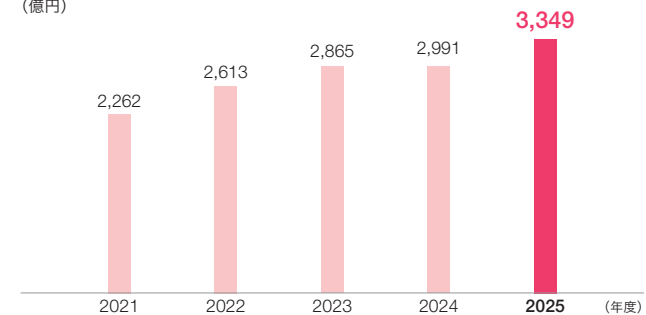


ららぽーと高雄 (台湾)

価値創造の成果

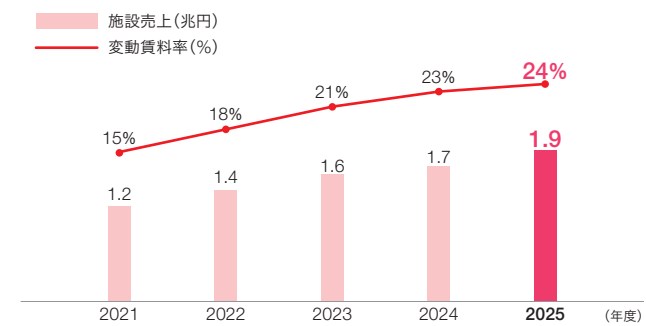
<賃貸収益推移(連結)>

(億円)



<施設売上と変動賃料率の推移>

- ららぽーとの8割以上の施設が、過去最高の施設売上
- 変動賃料割合が年々増加。2025年度末時点で**24%**



<2025年度全国主要商業施設売上高ランキング*>

全国商業施設売上トップ10施設のうち、当社3施設がランクイン

3位	ラゾーナ川崎プラザ	992億円
4位	三井アウトレットパーク木更津	792億円
5位	ららぽーとTOKYO-BAY	790億円

※2026年8月10日 織研新聞より当社施設のみ抜粋

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略



物流施設

事業領域

物流施設の開発・運営、テナントへの賃貸、投資家への分譲等

市場環境

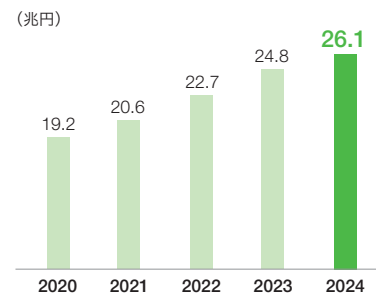
>> リスク

- 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

- 物流の効率化に基づく、拠点の再配置・建替ニーズや、EC市場拡大等による倉庫内の自動化ニーズの獲得
- 物流戦略や拠点設計・運営等のコンサルティングを起点とした事業機会・テナント獲得のための営業

<日本のEC市場規模の推移(暦年)>



※ 経済産業省データより作成

価値創造の源泉

- 他本部と連携したCREソリューションの提供や高付加価値施設の展開による事業機会の獲得
- オリジネーターとの共同事業など多様な協業・事業手法

>> グループ顧客基盤

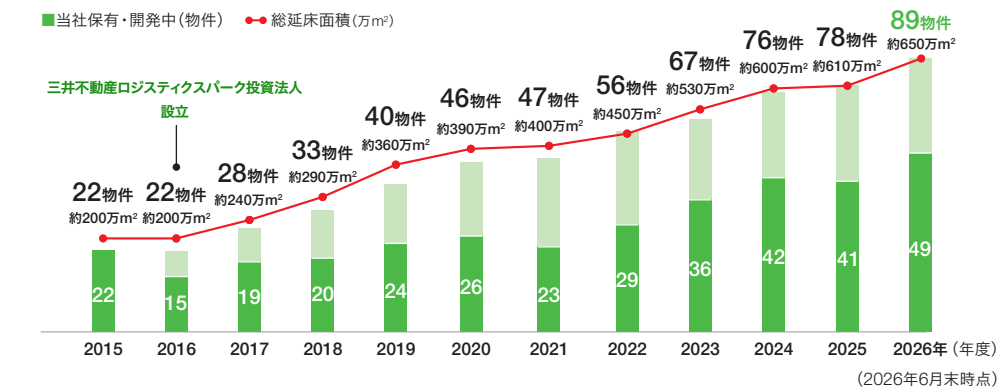
- ・オフィステナント約**3,000**社
- ・商業テナント約**2,500**社 等

>> 高付加価値施設

- ・BTS型(オーダーメイド型)物流施設の展開
- ・冷凍・冷蔵倉庫の開発推進

■国内外89物件に及ぶ先進的物流施設の開発実績

<各年度末時点 開発・運営施設数、総延床面積の推移>



■街づくり型物流施設の開発推進と「人」に寄り添うワークプレイスの提供

物流機能の提供にとどまらず、周辺環境の整備や賑わい創出、地域共生を通じてエリア価値を高め、物件価値を向上させる開発を推進しています。また、当社の開発ノウハウを活かし、ワーカーが快適に過ごせる施設づくりを行うことで、テナント企業の人材確保や定着といった課題の解決に貢献しています。



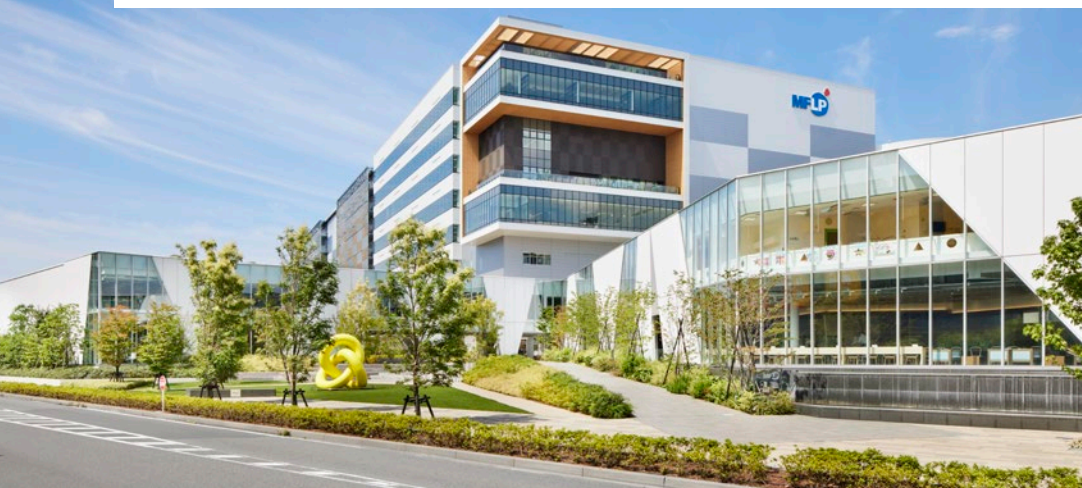
地域を巻き込んだイベントの開催
(MFLP船橋・&PARK)



子持ちワーカーのための託児所
(MFLP船橋III)



人流創出を促す青宙橋の整備
(MFIP羽田)



MFLP船橋III

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

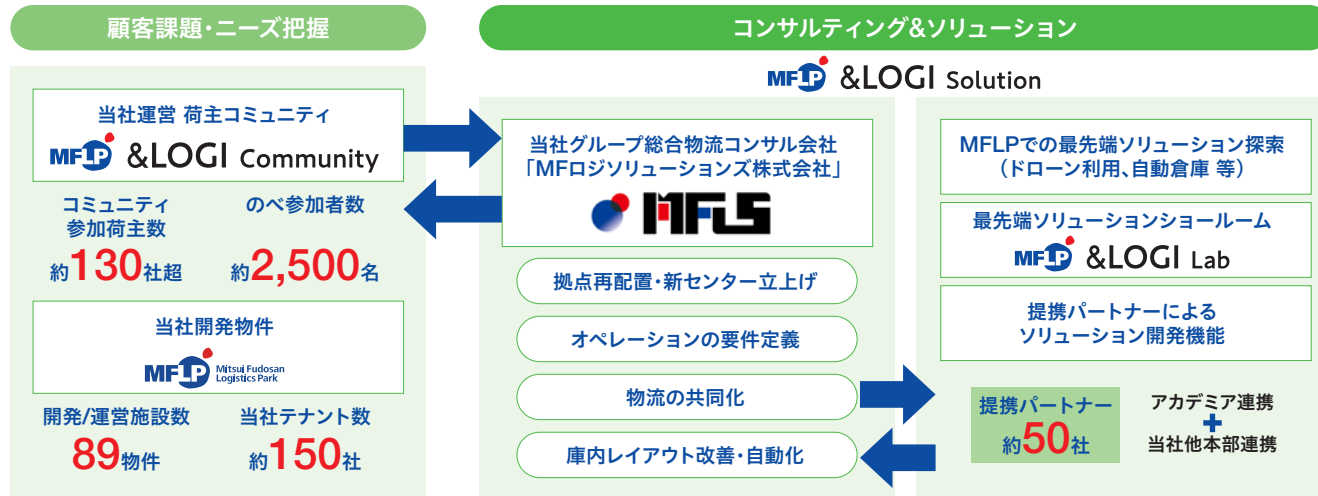
サステナビリティ戦略

物流施設

価値創造の源泉

■ソフトを活用した物流企業とのリレーション構築

単なる施設提供にとどまらず、物流戦略の立案支援や施設内サービスの提供など、コンサルティングとソリューションを包括的に展開。お客様の課題解決を図るとともに、事業機会の獲得やリーシングの促進にもつなげています。



データセンター

事業領域

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

- ・建築費高騰による開発コストの上昇
- ・技術トレンドの転換や法規制の変化

>> 機会

- ・「生成AI」や「クラウド」の進展によるデータセンターの需要拡大
- ・政府のDX戦略をはじめとした、DC供給エリアの拡大

価値創造の源泉

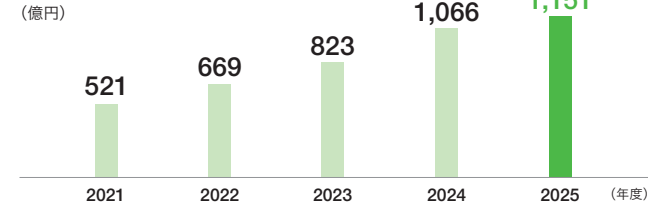
- ・データセンター事業者との強固なネットワーク
- ・電力会社とのリレーション
- ・豊富な開発実績を通じて培った事業推進ノウハウ
- ・多様な規模・エリアに対応する用地情報の収集力

価値創造の成果

- ・累計投資額は約3,000億円に拡大
- ・インドの主要都市におけるデータセンター事業参画

価値創造の成果

<その他セグメント 賃貸収益推移(連結)※1>



※1 物流施設の賃貸収益はその他セグメントに含まれます。

<街づくり型施設の成約事例や当社施設の空室率>



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

※3 CBRE調べ/2026.1Q 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)

今後の開発パイプライン (2026年6月末時点)

プロジェクト15物件 うち国内6物件 海外9物件

今後の開発パイプライン (2026年6月末時点)

プロジェクト9物件

うち国内5物件

海外4物件



(仮称)CapitaLand DC Chennai(インド)



(仮称)CapitaLand DC Mumbai(インド)



(仮称)CapitaLand DC Hyderabad(インド)

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略



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

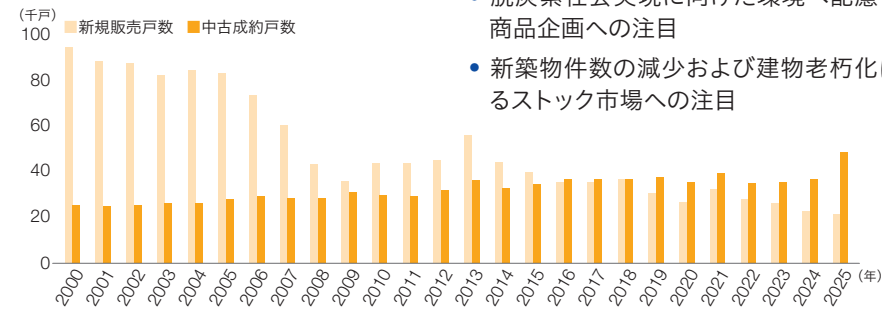
市場環境

>> 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
- 世界情勢の変動による建築資材調達等への影響

>> 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



<首都圏における新築マンション販売戸数と中古マンション販売戸数*>

※不動産経済研究所および東日本不動産流通機構のデータより作成

価値創造の源泉

■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)

賃貸住宅

賃貸住宅管理戸数 約**16万戸**
(2025年度末時点)

新築分譲

マンション分譲戸数 約**26万戸**
(2025年度末時点)

シニアレジデンス

稼働物件数 **6物件**
(2025年度末時点)

住宅管理

マンション管理戸数 約**30万戸**
(2025年度末時点)

仲介

売買仲介取扱件数 約**36,000件****40年*連続No.1**
※1986年度から2025年度まで

- 「あたかも一つの会社」のようにグループ各社の連携を継続強化することで顧客への提案力を強化
- 三井のすまいLOOP会員制度の見直しによる会員との接点・ロイヤリティ強化
- 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

三井のすまいLOOP会員数
約41万人

三田ガーデンヒルズ

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

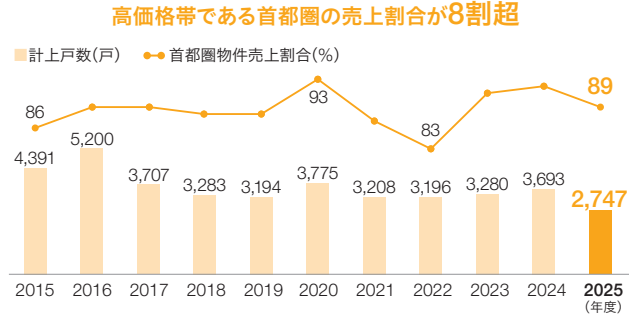
サステナビリティ戦略

住宅(すまいとくらし)

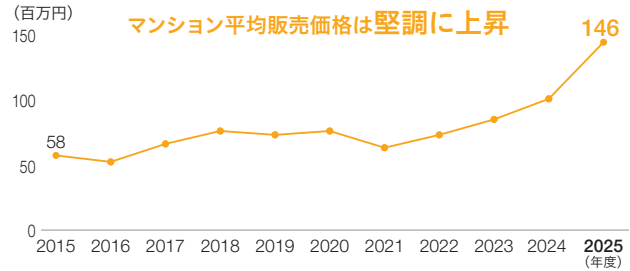
価値創造の源泉

■首都圏を中心とした安定的なマンション供給と高い開発力・販売力

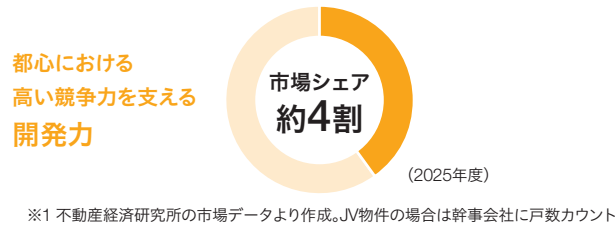
<首都圏物件による売上割合およびマンション計上戸数>



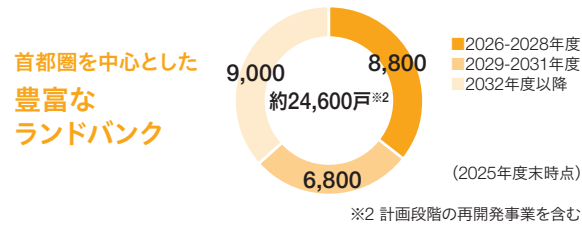
<当社のマンション平均販売価格の推移>



<都心6区の取り扱い総戸数※1>



<当社の年度別ランドバンク>



主な今後の開発パイプライン



THE TOYOMI TOWER MARINE&SKY



パークタワー渋谷笹塚

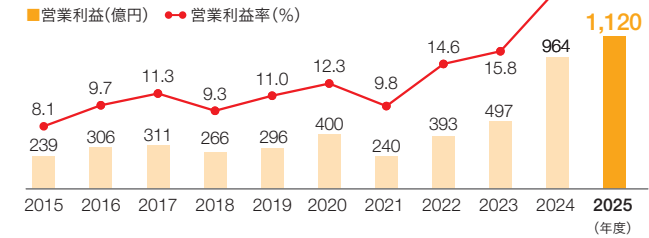
パークコート麻布十番東京
ザタワー ノース/ザタワー サウス

価値創造の成果

分譲(分譲セグメント)

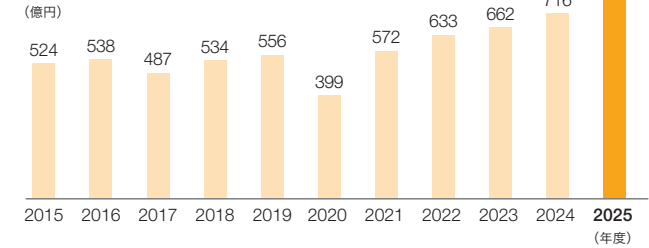
住宅分譲

<営業利益、営業利益率の推移>



マネジメント

<事業利益の推移>



新築請負(その他セグメント)

これまで培ってきた50年以上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、施設系などの中大規模木造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・法人の、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。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略



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

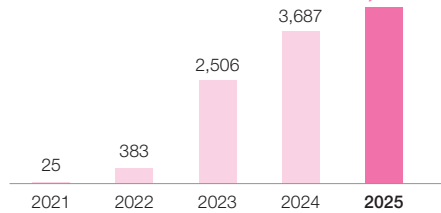
- 地政学リスクによる、国内外旅行客への影響
- 各種物価・人件費の高騰に起因する運営コストの増加

>> 機会

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

<年間訪日客数推移(暦年)>

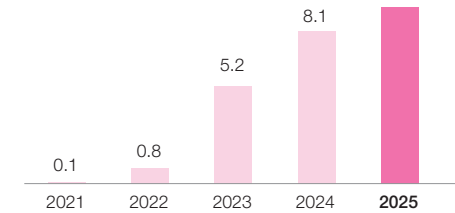
(万人)



※ JNTOデータより作成

<年間訪日消費(暦年)>

(兆円)



※ 国土交通省データより作成



はいむるぶし

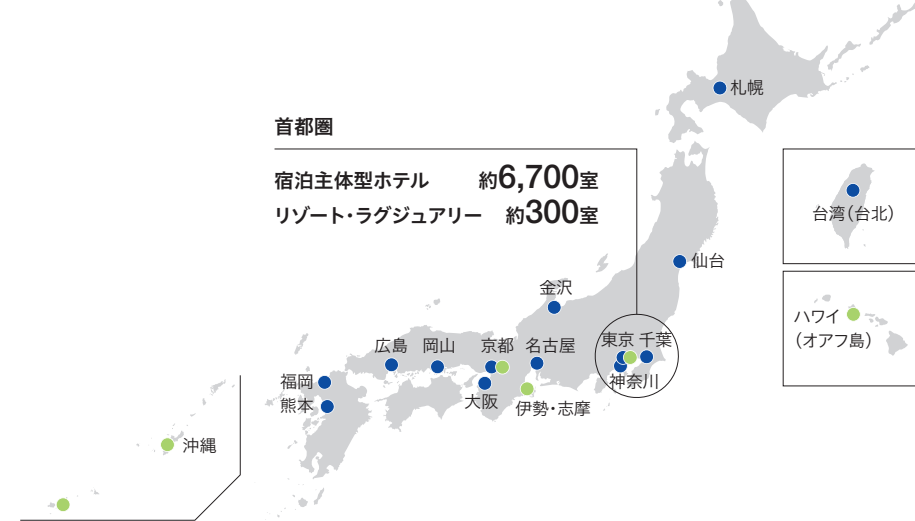
価値創造の源泉

■国内外に広がるホテル運営基盤と100万人超の顧客基盤

物件数・客室数
(海外含む)**52施設 約13,100室**
(2026年6月時点)MGH Rewards
Club会員数**約129万人**
(2026年6月時点)

<当社ホテル・リゾート施設 展開エリア> (2026年6月末時点)

● 宿泊主体型ホテル ● リゾート・ラグジュアリー



<宿泊主体型ホテル エリア別室数※>

	室数	割合
合計	11,000	84%
東京	5,400	41%
首都圏(東京除く)	1,200	9%
京都	1,300	10%
大阪	300	2%
その他	2,800	22%

<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。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

ホテル・リゾート

価値創造の源泉

- 宿泊主体型からリゾート・ラグジュアリーまで多様な顧客ニーズに合わせたホテル14ブランドの展開
- 上質な滞在価値の提供によるブランド力の強化を通じて、顧客基盤と収益力の拡大を実現



今後の開発パイプライン (2026年6月末時点)

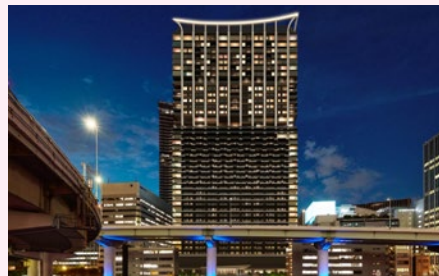
客室数(海外含む) **約730室**

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**



HOTEL THE MITSUI HAKONE

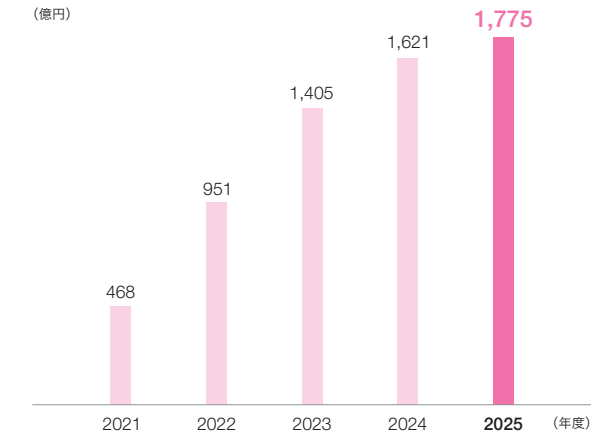


三井ガーデンホテル大阪堂島浜プレミア

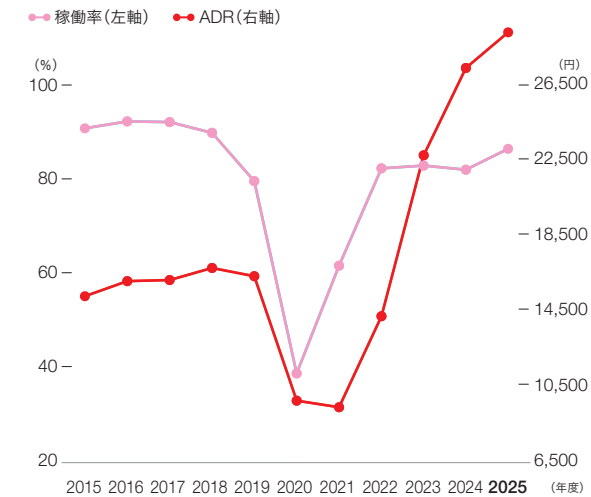
ウオルドーフアストリア東京日本橋
(東京ミッドタウン日本橋内に開業予定)

価値創造の成果

<ホテル・リゾート収益推移>



<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

ADR年平均成長率(CAGR)
(2022年以降)

34%超

稼働率 過去4年連続

80%超

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略



スポーツ・エンターテインメント

事業領域

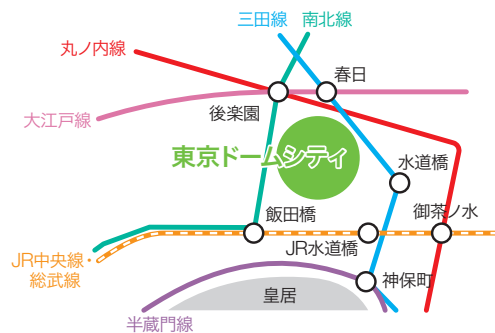
スタジアムを中心としたスポーツ・エンターテインメント施設の開発・運営等

価値創造の源泉

東京ドームシティの強み 都心交通至便立地×集客力を持つ多彩な施設の集合体

>> 立地力

都心かつ交通至便の広大な敷地



東京都心に
約**13**haの広大な敷地

5路線4駅と隣接、
高い交通利便性

東京駅 約**6**分

羽田空港 約**45**分

成田空港 約**50**分

>> 施設力

多様な来街者のニーズを満たす豊富な施設



東京ドーム

全天候型スタジアム

最大収容55,000人



LaQua

商業施設

遊園地

スパ

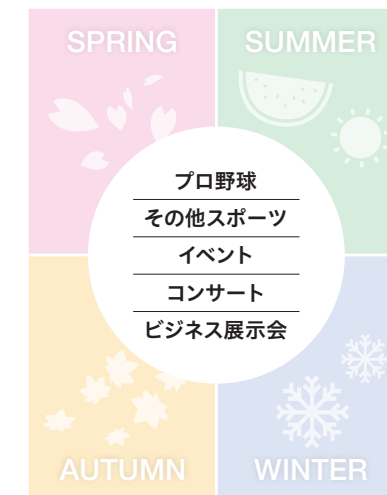


東京ドームホテル

大規模シティホテル

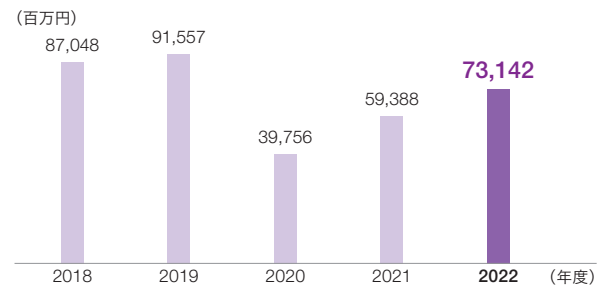
>> イベント力

都心における多様なイベントを通じて集客を実現



<東京ドームシティ 営業収益推移>

※ 2018～2020年度は当社グループ連結前、2021年度以降は当社グループ連結後の数値になります。



東京ドームシティ
来場者数

約**4,000**万人/年
(2019年度)



東京ドームシティ

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

スポーツ・エンターテインメント

収益の基盤

東京ドームシティ

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。



価値創造の源泉

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は、2024年7月の開業以来、好調に稼働し、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」を2028年初頭、国内初の屋内全天候型多目的ラグビー場「(仮称)新秩父宮ラグビー場」を2030年に開業予定
- 三大都市圏を中心に立地を厳選のうえ、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

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



大規模アリーナの開発パイプライン

(仮称)新秩父宮ラグビー場(2030年開業予定)



外観イメージ

(仮称)kubota LaLa arena

2026年8月にクボタ、三井不動産、関電不動産開発が、大阪市浪速区のクボタ旧本社跡地活用に関する基本協定を締結しました。収容人数約1.25万人の多目的アリーナである(仮称)kubota LaLa arenaを核に、ホテル、商業施設を含む複合開発について具体的な検討を開始していきます。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略



海外事業

価値創造の源泉

2つの顔を併せ持つ

デベロッパー
(不動産の目利き力)



機関投資家
(資金調達力)

三井不動産は海外事業においても、多用途の不動産を見極め、企画・開発・運営まで関与するデベロッパーとしての力と投資家視点で取得・売却を規律ある形で判断する力を併せ持っています。価値創出後には利益を顕在化し、資金回収とバランスシートの適切なコントロールを進めることで、成長機会を取り込みつつ資本効率の向上を図ります。保有だけではなく、開発・マネジメントを組み合わせ、賃貸収益と売却益の双方を創出していきます。

歴史と経験の蓄積

海外事業50年超
(信用力)



ローカル化推進
(ネットワーク)

&マークの理念に基づき、現地社員の採用・登用を進めるとともに、73社の現地パートナーとの協働を通じて、ネットワークを活用した情報収集や協業先選定を行い、成長市場における案件獲得力を高めています。また、50年超にわたる海外事業の実績を通じて現地パートナーからの信頼を獲得し、地域に密着した事業を推進しています。

>> 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)

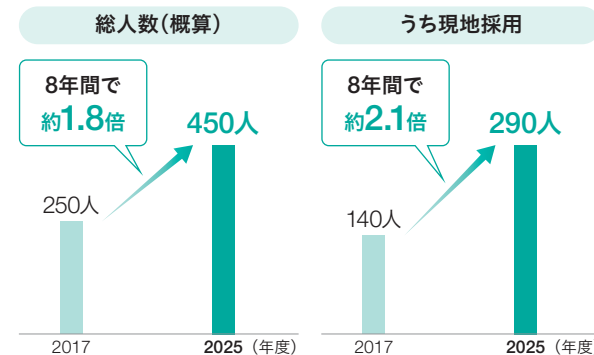
約**35**年

三井不動産アジア
(1972年合弁会社TID社設立)

約**50**年

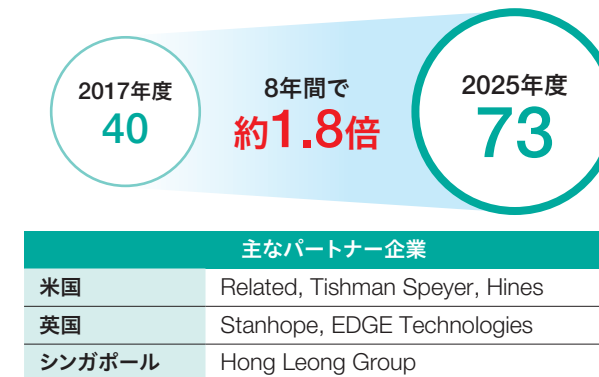
>> 現地社員の採用・登用によるローカル化の推進

<海外事業人員数(施設運営会社を除く)>



>> 海外パートナー戦略

<現地パートナー数>



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

海外事業

価値創造の源泉



オフィス



商業施設



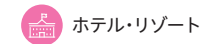
物流施設



分譲住宅



賃貸住宅



ホテル・リゾート

海外事業展開エリアと資産額



Maple Terrace / Dallas

賃貸住宅 オフィス



50&55 Hudson Yards / New York

オフィス



Television Centre/ London

分譲住宅 オフィス



三井アウトレットパーク台湾林口 / Taipei

商業施設



ららぽーと台北南港 / Taipei

商業施設

<エリア別資産残高>



<2026年3月末時点稼働物件数>

	欧米	APAC
オフィス	16	1
商業	-	11
賃貸住宅	15	1
ホテル・SA・物流	4	10



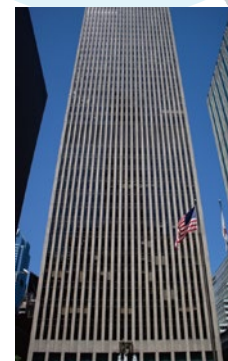
Halekulani / Honolulu

ホテル・リゾート



Mission Rock / San Francisco

賃貸住宅 オフィス



1251 Avenue of the Americas / New York

オフィス



RMZ Ecoworld 30 / Bengaluru

オフィス



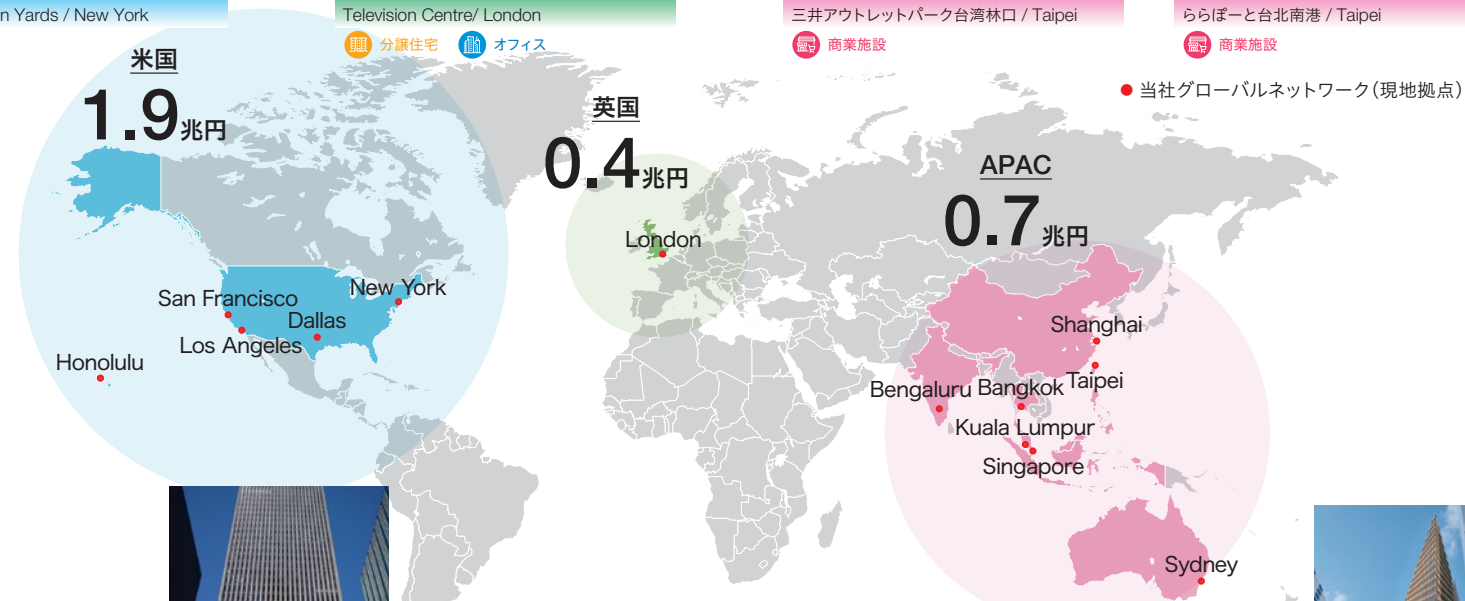
Somerset Rama 9 / Bangkok

サービスアパートメント (SA)



55 Pitt Street / Sydney

オフィス



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

海外事業

価値創造の源泉



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

米国

収益の基盤

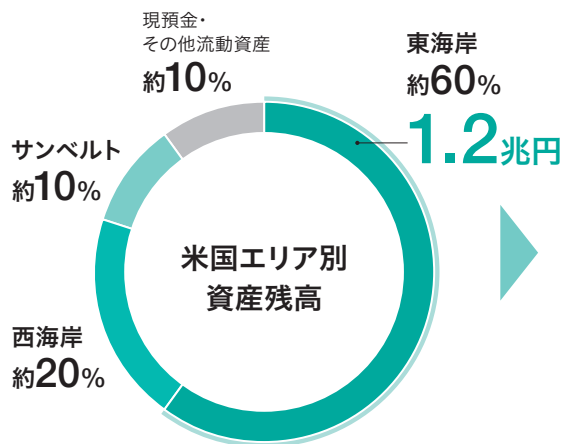


稼働物件数（2026年3月末時点）

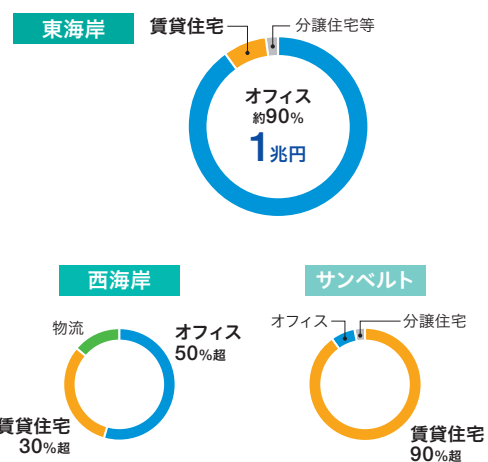
オフィス 10物件
賃貸住宅 15物件
ホテル・SA・物流 4物件

>> 米国事業のポートフォリオ

<エリア別資産高>



<エリア別・アセット別 投資残高構成比>



市場環境

>> リスク

- 中東情勢、関税政策、インフレ・金利高止まり等による売買マーケットの不透明感等がリスクとなるため、投資・回収タイミングを慎重に見極める必要がある

>> 機会

- 市場規模が大きく、流動性・透明性も高いことに加え、人口動態や住宅需要を背景に、オフィス・賃貸住宅・物流等で中長期的な事業機会が見込まれる

事業戦略

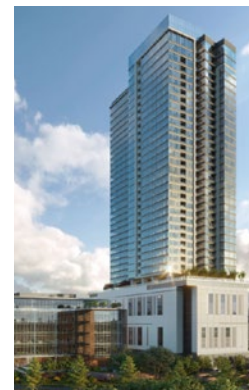
- NYハドソンヤード等のプライムオフィスを岩盤利益の中核としつつ、人口増加が見込まれるエリアで賃貸住宅を中心に成長機会を取り込む
- ローカルマーケットの売り時・買い時を見極め、エリア・商品を厳選しながら、新規取得・資産入替を推進する

今後の開発パイプライン（2026年3月末時点）

オフィス 4物件 ホテル・SA・物流 2物件
賃貸住宅 18物件



Parkview Turtle Creek(ダラス)



Hanover Buffalo Bayou(ヒューストン)

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

海外事業

価値創造の源泉



オフィス



商業施設



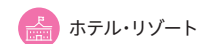
物流施設



分譲住宅



賃貸住宅



ホテル・リゾート

APAC

収益の基盤



稼働物件数（2026年3月末時点）

オフィス **1** 物件 賃貸住宅 **1** 物件

商業施設 **11** 物件 ホテル・SA・物流 **10** 物件

市場環境

>> リスク

- 各国固有の地政学リスクに加え、欧米同様に金利・為替・インフレ等の影響を総合的に注視し、各国ごとに市場環境を見極める必要がある

>> 機会

- 人口増加、個人消費の拡大、都市化の進展を背景に、中長期的な成長機会がある

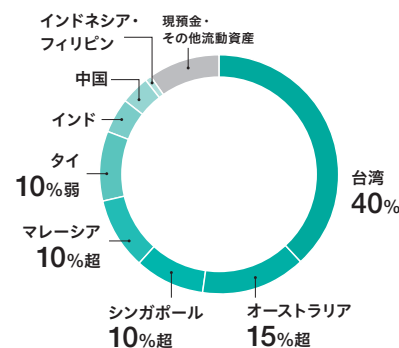
資産残高

7,600億円

大半のアセットクラス

商業施設
分譲住宅

<APAC国別資産残高構成比>



事業戦略

- 人口増加・都市化・所得向上が見込まれる成長市場を中心に、リスクと収益性を見極めた選別的成長を推進する
- 既存進出国では現地有力パートナーと連携し、住宅・商業・物流・オフィス・データセンター等で競争力ある案件を厳選して取り組む

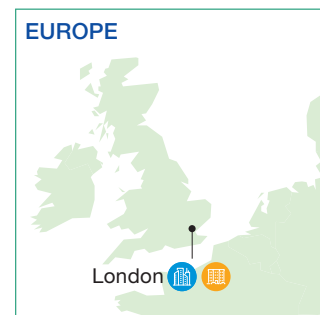
今後の開発パイプライン（2026年3月末時点）

オフィス **2** 物件 ホテル・SA・物流 **9** 物件

商業施設 **2** 物件 分譲住宅 **23,000** 戸

欧州

収益の基盤



資産残高

4,300億円

オフィス
投資残高

80%超

稼働物件数（2026年3月末時点）

オフィス **6** 物件

市場環境

>> リスク

- 金利・為替・インフレ等の欧米共通のリスクに加え、近接するウクライナ情勢等の地政学リスクも踏まえ、市場環境を慎重に見極める必要がある

>> 機会

- 市場の透明性・流動性が高く、ロンドンをはじめとするプライムオフィスや住宅等において中長期的な事業機会がある

事業戦略

- 英国では、ロンドン中心部のプライムオフィス等を中心に、安定収益の確保と開発・資産回転による収益拡大を図る
- 大英図書館再開発や物流等の既存案件を着実に推進しつつ、大陸欧州についても透明性・安定性・市場規模を踏まえ、事業機会を検討する

今後の開発パイプライン（2026年3月末時点）

オフィス **4** 物件 分譲住宅 **600** 戸

ホテル・SA・物流 **3** 物件

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

海外事業

価値創造の成果

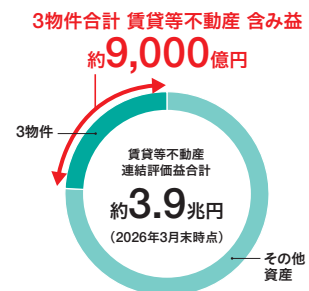
オフィス ―米国を中心に海外事業収益の岩盤として確立―



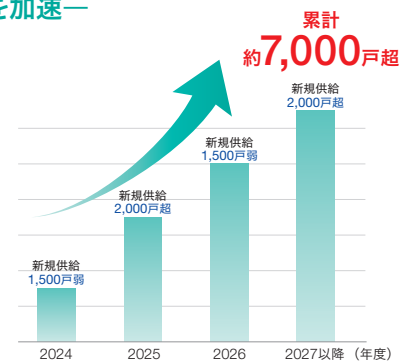
50&55 Hudson Yards



1251 Avenue of the Americas



賃貸住宅 ―米国・サンベルトにおいて供給を加速―



商業 ―アジアを中心に新たな収益の岩盤として成長―

商業施設 **11** 物件三井アウトレットパーク
クアラルンプール国際空港 セパン

三井アウトレットパーク 台湾林口



ららぽーと台北南港

賃貸ラボ&オフィス ―需要を適切に捉え欧米でプロジェクトが進捗―



Torrey Heights

Innovation Square
Phase III

(仮称)大英図書館再開発事業

安定収益の拡大と資産回転による分譲収益の計上を通じ、

2027年度 海外事業利益

1,000 億円 規模へ313
億円

2025年度

600
億円程度

2026年度

1,000
億円規模

2027年度

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

財務データ

財務ハイライト

(百万円)												
年度		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営成績	営業収益	¥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	¥2,709,747
	事業利益 ^{※1}	202,482	232,698	245,902	262,147	280,617	203,770	244,978	305,405	339,690	398,688	445,120
	賃貸 ^{※2}	124,112	135,774	138,338	141,945	145,893	120,777	129,983	149,795	167,805	176,429	177,011
	分譲 ^{※2}	44,525	65,285	83,010	98,037	123,745	118,213	138,343	145,868	131,969	167,078	193,182
	マネジメント ^{※2}	52,446	53,838	48,727	53,445	55,670	39,969	57,205	63,383	66,289	71,642	80,891
	施設営業 ^{※2}	－	－	－	－	－	－	－	△3,690	26,333	38,610	46,345
	その他 ^{※2}	11,888	10,901	12,312	10,890	2,291	△27,215	△29,641	△904	2,185	6,569	10,178
	消去又は全社 ^{※2}	△30,490	△33,102	△36,487	△42,171	△46,982	△47,974	△50,912	△49,047	△54,892	△61,641	△62,488
	経常利益	182,521	219,607	240,341	254,106	258,510	168,865	224,940	265,358	267,890	290,262	313,319
財務状態	親会社株主に帰属する当期純利益	117,722	131,815	155,874	168,661	183,972	129,576	176,986	196,998	224,647	248,799	278,684
	総資産	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	10,103,474
	販売用不動産 ^{※3}	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	2,603,087
	有形・無形固定資産	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	4,679,110
	資本的支出	207,172	173,745	440,752	390,514	379,279	565,266	272,389	386,592	246,609	362,760	246,375
	減価償却費	67,460	71,357	70,167	79,034	91,434	98,196	111,500	125,298	133,726	140,516	150,976
	有利子負債 ^{※4}	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	4,632,547
キャッシュ・フロー	自己資本	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	3,277,508
	営業活動によるキャッシュ・フロー	32,154	227,432	30,143	216,709	87,094	187,862	271,469	297,708	241,697	599,252	145,270
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△239,719	△201,583	△365,464	△388,895	△532,806	△131,035	△210,057	△422,034	△286,987	△321,970	△179,014
	財務活動によるキャッシュ・フロー	201,110	15,071	289,150	231,238	467,751	△66,565	△139,600	111,448	59,988	△269,367	△59,118
	現金及び現金同等物の期末残高	109,966	148,546	100,708	157,682	179,472	187,723	142,682	132,310	179,249	163,272	82,317
1株当たり指標 ^{※5}	EPS(1株当たり純利益)(円)	39.7	44.5	52.6	57.1	62.8	44.8	61.5	69.3	80.2	89.3	101.0
	BPS(1株当たり純資産)(円)	648.5	669.5	743.7	794.9	826.8	885.5	980.7	1,035.8	1,109.9	1,135.1	1,206.1
	配当金(円)	10	11	13	15	15	15	18	21	28	31	35
財務指標	ROA(%) ^{※6}	4.14	4.59	4.58	4.44	4.18	2.84	3.31	3.86	3.94	4.12	4.46
	ROE(%) ^{※7}	6.20	6.75	7.44	7.42	7.74	5.22	6.61	6.92	7.47	7.95	8.68
	D/Eレシオ(倍) ^{※8}	1.16	1.15	1.18	1.24	1.45	1.42	1.31	1.40	1.42	1.40	1.41
	自己資本比率(%)	35.8	35.7	35.1	34.4	32.6	33.0	34.1	32.8	32.8	31.9	32.4
	総還元性向(%)	25.2	25.5	35.0	35.1	36.9	44.2	46.6	44.9	52.7	52.7	54.9

※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＋短期償還社債＋NR短期償還社債＋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。配当金については小数点以下を四捨五入しております。

※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

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

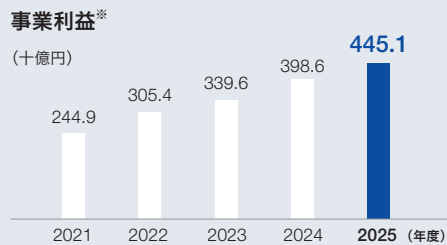
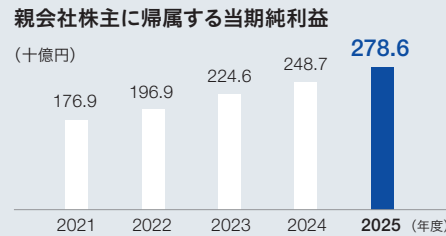
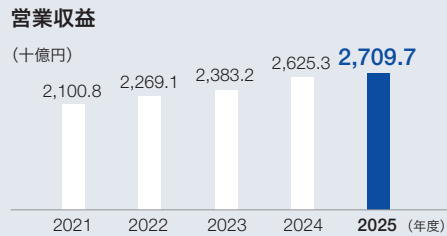
DX戦略

サステナビリティ戦略

財務データ

財務分析(2025年度)

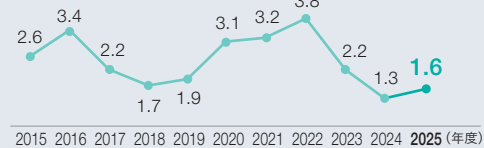
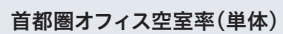
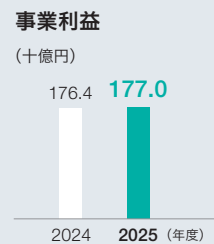
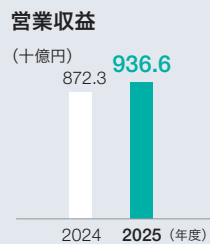
營業概況



※2023年度以前は営業利益の数字を記載。

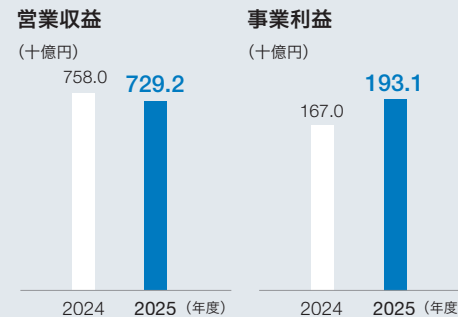
事業セグメント別の状況

→ 貸貸



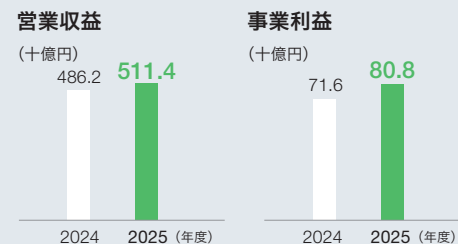
		(百万円)	
年度		2024	2025
オフィス・ 商業施設	収益	¥466,601	¥486,495
	商業施設	299,100	334,919
	貸付面積(千㎡)	6,345	6,633
	オフィス	2,059	2,069
	転貸	1,573	1,517
	商業施設	2,005	2,248
	転貸	708	800
その他	収益	106,628	115,186
収益合計		872,331	936,601
事業利益		176,429	177,011

→ 分譲



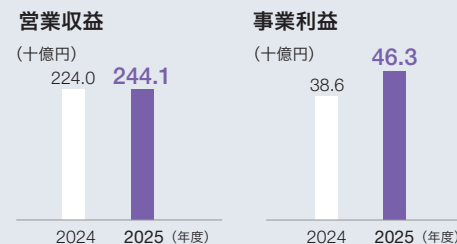
期末国内住宅分譲 完成在庫推移					
	(戸)				
年度	2021	2022	2023	2024	2025
中高層分譲	82	55	24	32	36
戸建分譲	7	0	22	22	10
合計	89	55	46	54	46

→ マネジメント



		(百万円)	
年度		2024	2025
プロパティマネジメント	収益	¥361,400	¥376,330
	営業利益	38,464	44,334
仲介・ アセットマネジメント等	収益	124,891	135,139
	営業利益	33,177	36,557
収益合計		486,291	511,470
事業利益		71,642	80,891

→ 施設営業

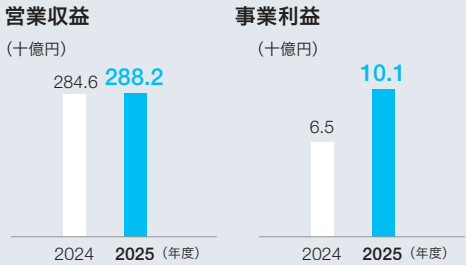


		(百万円)	
年度		2024	2025
ホテル・リゾート	収益	¥162,105	¥177,584
	稼働率(%) ^{a)}	82	85
スポーツ・エンターテインメント	収益	61,948	66,561
収益合計		224,054	244,146
事業利益		38,610	46,345

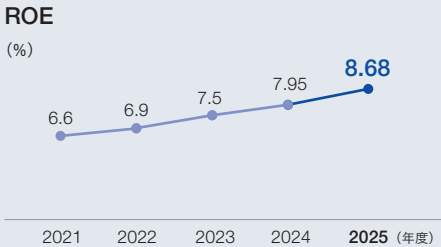
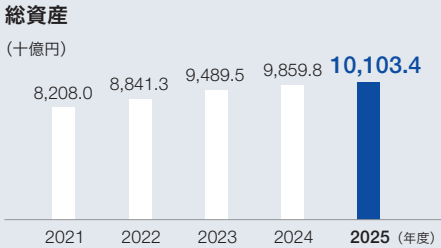
※ 国内宿泊主体型ホテル

財務データ — 財務分析(2025年度)

→ その他

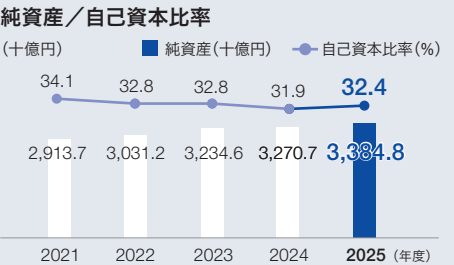
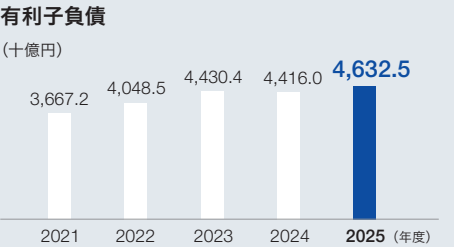
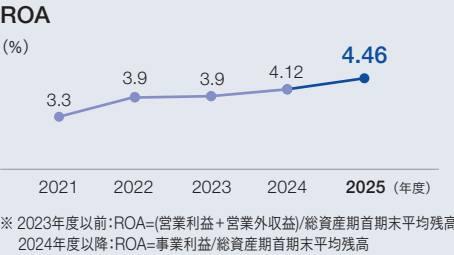


財政状態(連結)

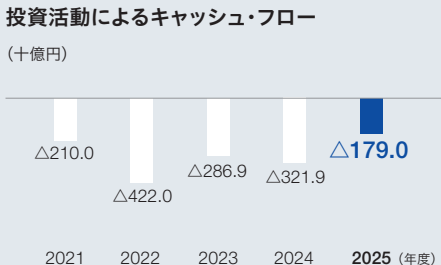


(百万円)

年度	2024	2025
新築請負・リフォーム等	¥244,370	¥247,300
新築請負受注工事高	138,680	131,294
その他	40,245	40,956
収益合計	284,616	288,257
事業利益	6,569	10,178



キャッシュ・フロー(連結)



賃貸等不動産関係

(百万円)

年度	2024	2025
賃貸等不動産連結貸借対照表計上額		
期首残高	¥3,592,735	¥3,807,255
期中増減額	214,520	△77,714
期末残高	3,807,255	3,729,540
期末時価	7,492,787	7,714,645
含み益	3,685,532	3,985,104

(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(124,549百万円)による増加、売却(82,433百万円)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。



株主還元

2025年度年間配当金

35円/株

自己株式の取得
2025年12月8日～
2026年3月9日

570億円(実施済み)

親会社株主に帰属する
当期純利益に対する
総還元性向

54.9%(予定)

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

非財務データ

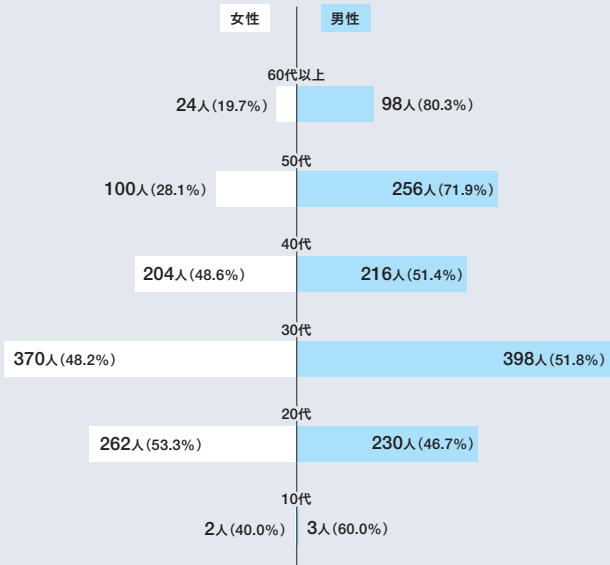
非財務ハイライト

(年度)										
項目		単位	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
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	3,822
	うちScope1	千t-CO ₂	90	104	115	140	183	186	209	213
	うちScope2	千t-CO ₂	395	413	363	438	457	430	319	323
	うちScope3	千t-CO ₂	4,591	3,865	4,211	3,621	4,863	3,325	4,083	3,285
	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	4,391,512
	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	16,902
	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	15,025
	廃棄物排出量※2	t/年	47,271	47,188	38,080	112,375	127,369	137,986	141,460	144,905
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	27,704
	うち三井不動産(単体)	人	1,577	1,678	1,776	1,898	1,973	2,049	1,928	1,981
	女性管理職比率(単体)※3	%	3.3	4.5	5.7	6.8	7.7	9.2	10.2	11.1
	女性総合職比率(単体)※3	%	11.0	12.5	14.3	16.5	18.0	19.7	18.9	22.4
	女性採用比率(単体)	%	41.3	39.5	37.5	40.5	44.1	48.6	41.2	40.9
	障がい者雇用率(単体)※4	%	1.77	2.04	2.07	2.14	2.52	2.74	2.74	2.55
	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	32.1
	1人当たり研修投資額(単体)※6	万円	—	—	—	—	13.1	13.2	13.4	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	15.6
	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%)	64 (103.2%)
	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%)	25 (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	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	100.0
	離職率(正社員)	%	0.77	0.53	0.51	0.81	0.66	0.93	1.31	1.28
	従業者エンゲージメント (単体)※8	%	—	—	—	—	92	92	92	94

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

<年代別男女比>



※ 2026年4月1日時点従業員の人数(契約社員、他社からの出向者を含め、他社への出向者を除いた人数)

※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。2026年度は2.84%。
※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(肯定的回答
割合)。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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(2026年8月7日時点)

→ 人材



→ DX



→ サステナビリティ



マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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と社長の考え方

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。

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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
		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

>> 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)の準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。



>> 「SBTイニシアチブ」

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

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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。



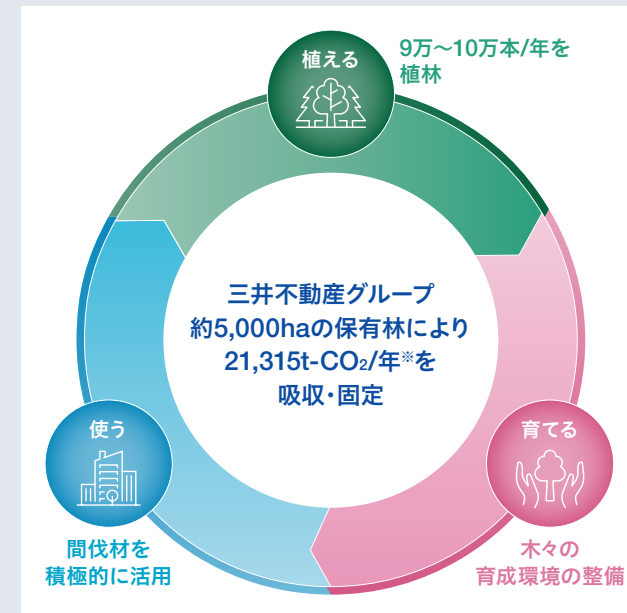
→ グループ保有林での取り組み

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.113

→ 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

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

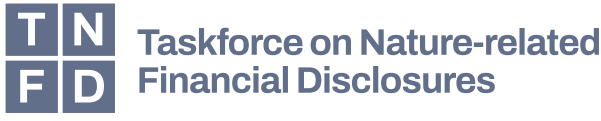
サステナビリティ戦略

詳しくはこちら https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/esg_csr/pdf/2025/2025_TNFD_report.pdf

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」づく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。
ほか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。
ほか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。

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

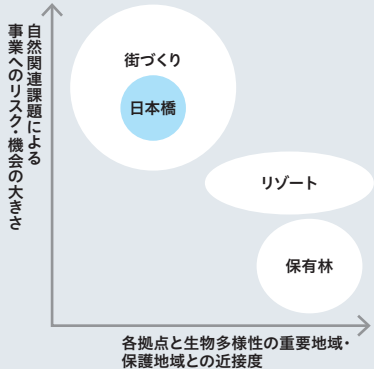
DX戦略

サステナビリティ戦略

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71団地、総面積約5,000ha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」を優先拠点到に選定しました。今後、リゾートも含むその他の拠点でも、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	

PICK UP

CEOメッセージ

CFOメッセージ

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略

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
	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
移行リスク	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
	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	「三井不動産グループ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

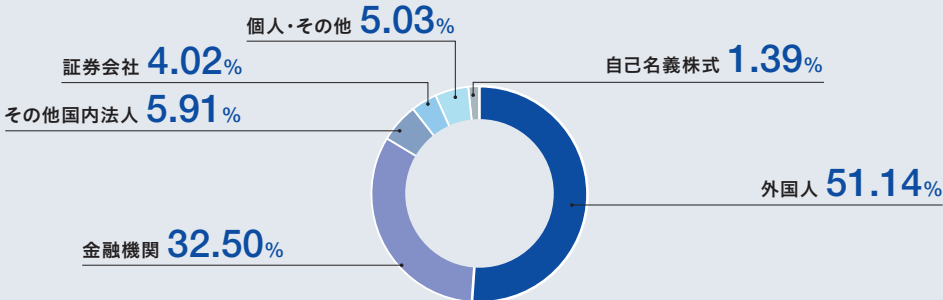
PICK UP

会社概要／株式情報(2026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	342,463百万円(2026年7月24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:2,719,434,133株(2026年7月24日時点)
株主数	144,500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	1,981名(連結:27,704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)	490,148	18.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	182,961	6.73
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)	97,181	3.58
ジェーピー モルガン チェース バンク 385642 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	47,469	1.75
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	46,001	1.69
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)	45,219	1.66
JPモルガン証券株式会社	44,734	1.65
鹿島建設株式会社	40,088	1.48
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカUNT (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	38,172	1.40
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	31,932	1.18
合計	1,063,910	39.15

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

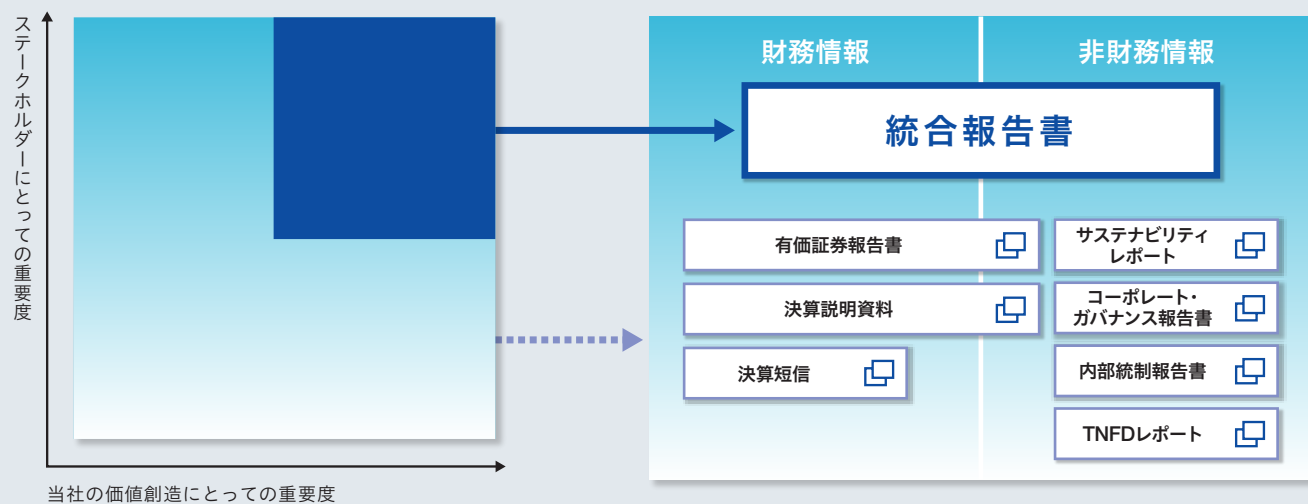
サステナビリティ戦略

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正しく理解していただくためには、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2026」の発行にあたって

「統合報告書2026」では、グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」の実現に向けた経営の意思と進捗をより明確にお伝えするため、CEOメッセージ、CFOメッセージ、社外取締役座談会を冒頭に配置しました。また、2026年7月に公表されたコーポレートガバナンス・コードの改定を踏まえ、取締役会における議論の活性化や事務局機能の強化に向けた取り組みなど、コーポレート・ガバナンスに関する開示を拡充しました。事業別戦略では、各担当本部の価値創造の源泉とその成果を紹介しております。本報告書が、株主・投資家の皆様との建設的な対話を深め、幅広いステークホルダーの皆様に当社グループへの理解と信頼を一層深めていただく一助となることを願っています。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。



専務執行役員
藤岡 千春

マネジメントメッセージ

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

社外取締役座談会

人材戦略

DX戦略

サステナビリティ戦略