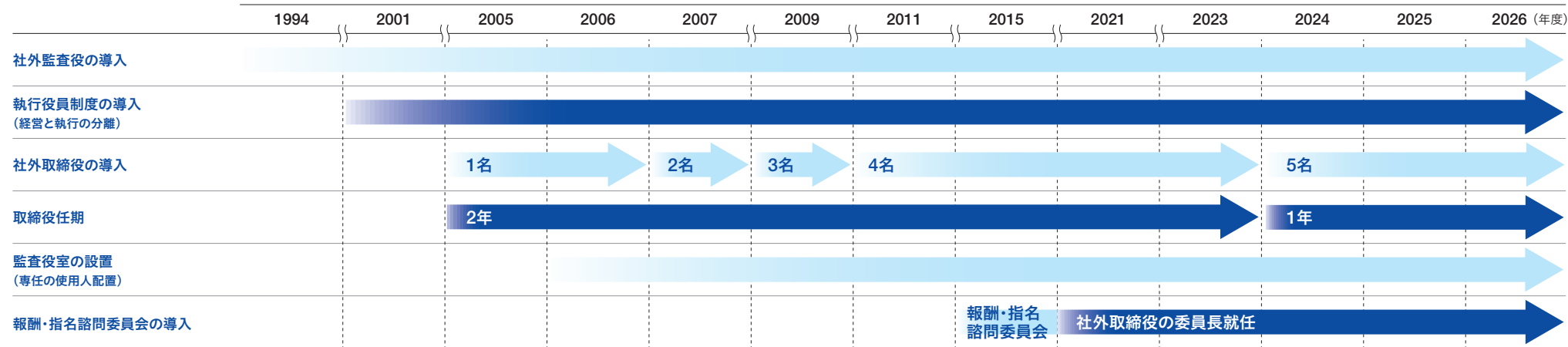
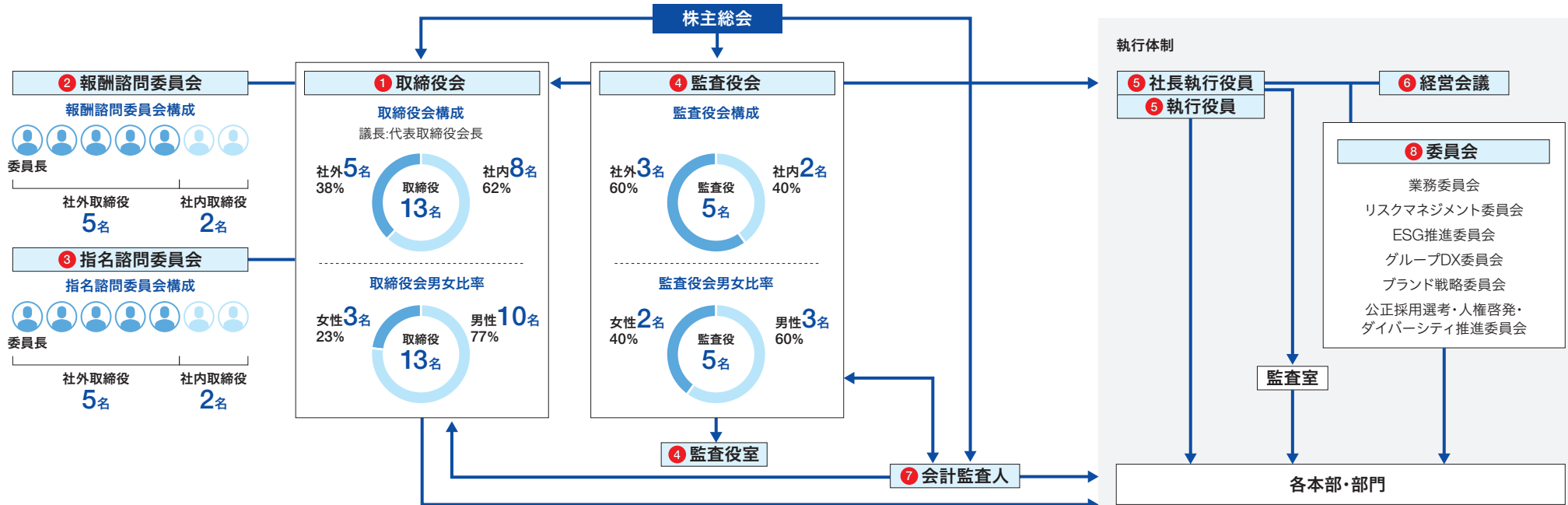


コーポレート・ガバナンス

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。

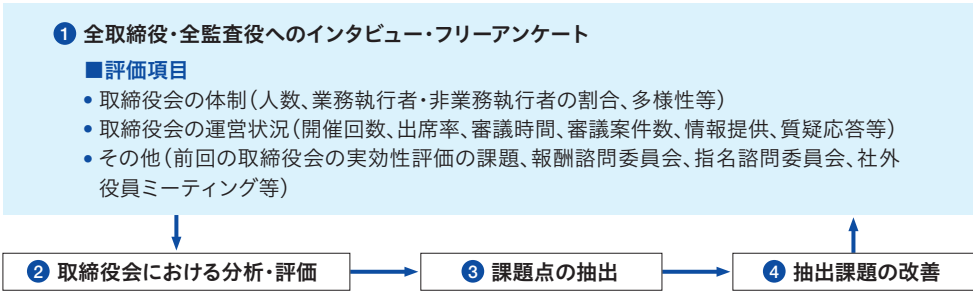
今後においても、課題の抽出、取り組み方針の策定など、改善に努めております。

≫ (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

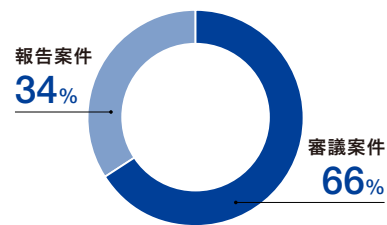
(6) 資産・財務に関する重要事項

(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

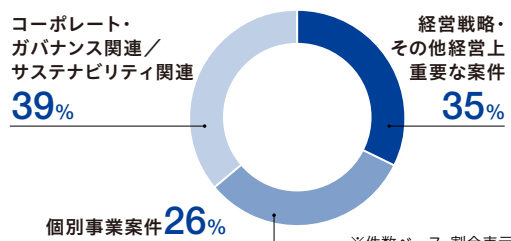
2025年度では、取締役会の付議基準の見直しにより、取締役会で扱う議題を精査するとともに、報告の効率化を進めることで、経営戦略やコーポレート・ガバナンス関連/サステナビリティ関連に関する議論を一層充実させています。今後も、成長性・収益性・リスクを多面的かつ慎重に検証し、取締役会の監督機能と意思決定の質を高めることで、当社の持続的な競争優位性を支えていきます。

<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

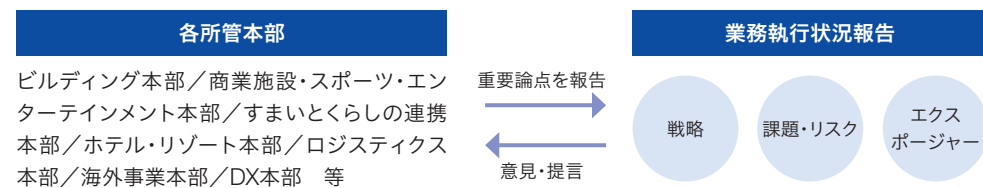
- 日本橋の街づくり(ミクストユース物件・エリアマネジメント等)
- 台湾(商業施設／住宅／ホテル)
- MIYASHITA PARK(商業施設)
- 神宮外苑計画(オフィス／スポーツ・エンターテインメント施設)
- ららぽーとTOKYO-BAY(商業施設)



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。

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

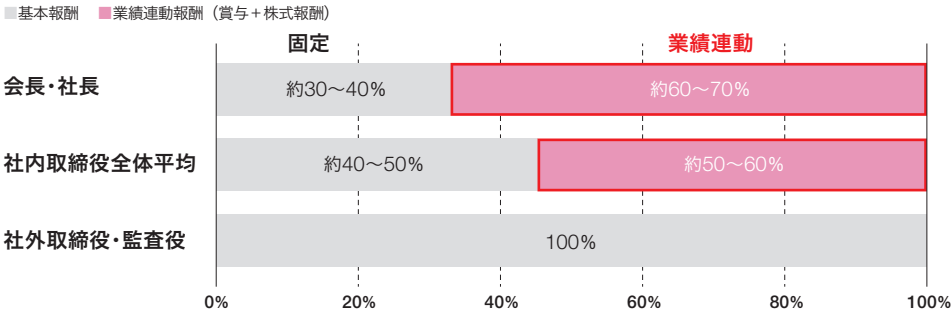
DX戦略

サステナビリティ戦略

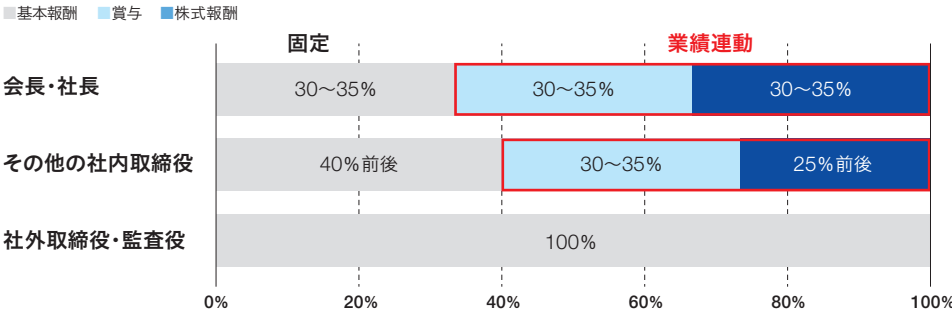
→ 役員報酬の構成比率

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。

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。

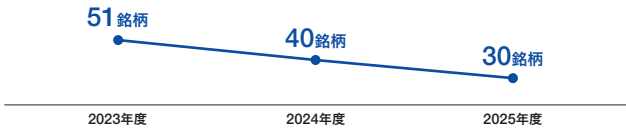
→ 議決権行使基準

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