

統合報告書
2021



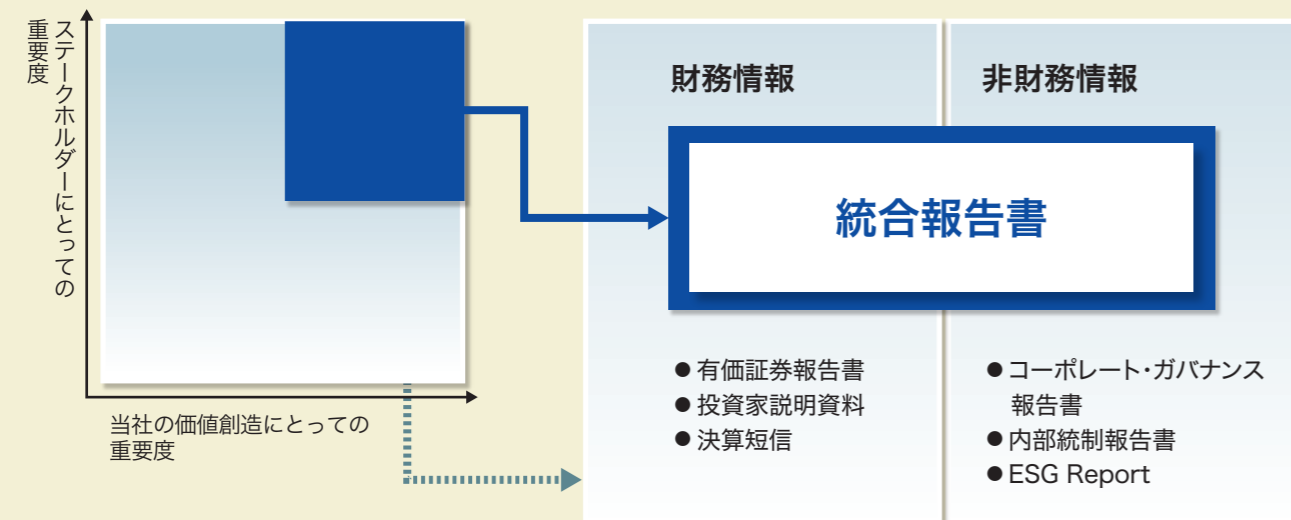
編集方針

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。編集にあたっては国際統合報告評議会(IIRC)が2013年12月に発表した「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・対話ガイドンス」を参照し、ステークホルダーの皆様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

<p>コーポレートサイト https://www.mitsuifudosan.co.jp/</p>	<p>株主・投資家情報 https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/</p>	<p>ESG/サステナビリティ https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/</p>
	<p>決算関連資料や決算説明会の動画・音声配信、株式・株主情報を掲載しています。</p>	<p>グループビジョンに掲げる「&EARTH」に基づいた社会・環境への取り組みを紹介しています。ESG情報を詳細に記載した「ESG Report」もご覧いただけます。</p>

目次

三井不動産の価値創造

- 03 ステートメント・ビジョン・ミッション
- 05 価値創造プロセス
- 07 私たちの価値創造
- 11 価値創造のあゆみ～挑戦し続けるDNA～
- 13 多様なアセットクラスとグローバル展開
- 15 投資家共生モデルと収益の源泉
- 17 価値創造の源泉と成果

価値創造に向けた戦略

- 19 長期経営方針「VISION 2025」
- 23 CEOメッセージ
- 29 CFOメッセージ
- 31 [特集1] 脱炭素社会の実現に向けて
- 37 [特集2] ダイバーシティ&インクルージョン戦略
- 44 [特集3] 社外取締役に関く三井不動産

価値創造の取り組みと基盤づくり

- 事業を通じた価値創造**
 - 47 事例1:公園を起点とした都市開発
 - 49 事例2:「東京ミッドタウン八重洲」の価値提供
- 事業報告**
 - 51 At a Glance
 - 53 オフィス
 - 57 商業施設
 - 59 物流施設(ロジスティクス)
 - 61 住宅(すまいとくらし)
 - 65 ホテル・リゾート
 - 67 海外事業の飛躍的な成長
 - 69 CLOSE UP:スタジアム・アリーナ事業への進出
 - 71 CLOSE UP:DXの取り組み
- 価値創造の基盤**
 - 73 環境への主な取り組み
 - 76 社会への主な取り組み
 - 77 コーポレート・ガバナンス
 - 90 リスクマネジメント
 - 91 コンプライアンス

データセクション

- 93 財務ハイライト
- 95 非財務ハイライト
- 96 財務分析
- 102 会社組織図
- 103 会社概要/株式情報
- 104 賛同するイニシアチブ/社外からの評価

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にのみに基づい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。



GROUP STATEMENT 都市に豊かさと潤いを

GROUP VISION ～ 私たちはどうありたいか～

「M」マークの理念

私たちは、「M」マークに象徴される「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」の理念のもと、社会・経済の発展と地球環境の保全に貢献します。
～「&EARTH」を掲げて、人と地球がともに豊かになる社会をめざします。

進化と価値創造

私たちは、不動産ビジネスを進化させることにより、人々に「新しい時代の夢と感動」をもたらします。
～多様な「知」をとりいれ融合させることにより、国内外で新たな価値を創造します。
～社会環境・市場構造などの変化と、そのグローバルな潮流を積極的にとらえます。

成長性と収益性に富んだ 三井不動産グループ

私たちは、グループ総体の力を公正にいかんなく発揮することによって、「成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ」を実現します。

グループ経営の基本理念や目指すべき企業像を集約したこのグループ・ステートメントをはじめとする「ステートメント・ビジョン・ミッション」を、私たち三井不動産グループは、1999年の策定以来、一貫して経営の指針としています。

GROUP MISSION ～ 私たちに今求められていること～

ビジネスとくらしに関する ソリューションと サービスの提供

- ・豊かさと潤いをもたらす、安全・安心で魅力にあふれる空間とソフト、サービスを提供して、街の価値を最大化する。
- ・多彩で革新的なソリューションを提供して、不動産投資市場の成長に貢献する。

グローバルな視野で 顧客のパートナーへ

- ・顧客をビジネスの創造ならびに進化・発展の基盤と考える。
- ・顧客が真に求めているものを多面的に把握し、グループの総力で提案・実現する。
- ・顧客のパートナーとして、高い評価を獲得し続け、ブランド価値を高める。


企業価値の向上

- ・持続的な利益成長を図るとともに、不断のイノベーションを行うことにより企業価値を向上させる。
- ・経営資源の最適活用ならびに効率経営を追求する。
- ・常にリスクに対して適正なマネジメントを行う。

個の力を高め結集して グループのカへ

- ・多彩な人材、多様な価値観を融合し、パイオニア精神に満ちた独創性を育む。
- ・個々人がプロフェッショナルな知識・能力を磨き、互いに共有して、付加価値創造力を高める。
- ・企業倫理と規律、コンプライアンスについて、常に高い意識を持って行動する。

価値創造プロセス

三井不動産グループは、「」マークに象徴される「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」の理念のもと、当社の強みである「あらゆる商品セグメント」「幅広いバリューチェーン」「街づくり型事業の開発力」を活かし、街づくりを通して社会課題を解決することにより、「持続可能な社会」と「継続的な利益成長」の実現を目指してまいります。

「」マークの理念※のもと、街づくりを通して社会課題を解決

※「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」



豊富な顧客基盤 (2020年度末)
 オフィステナント数 約3,000社
 商業施設テナント数 約2,400社
 三井のすまいLOOP会員数^{※1} 約28万人
 ※1 2021年9月末



多様な人材 (2020年度末)
 グループ従業員数 23,992人
 女性従業員比率^{※2} 40.6%
 中途入社社員比率^{※3} 44.1%
 ※2 単体、2021年4月時点 ※3 単体、2020年度

経営の資源

》p.17



良質な不動産ストック (2020年度末)
 賃貸等不動産残高 約3.0兆円
 賃貸等不動産含み益 約2.8兆円
 販売用不動産残高 約1.9兆円



強固な財務基盤 (2020年度末)
 D/Eレシオ 1.42
 借入長期比率(ノンコースを除く) 95.5%
 コミットメントライン未使用率 4,000億円



開発前 旧日比谷三井ビルディング

- 人が主役の街づくり
- 経年優化する街づくり
- 不動産をモノとしてではなくサービスとして提供 (不動産×ICT)



開発後 東京ミッドタウン日比谷



街の賑わいの創出

多様な働き方のサポート



法人向け多拠点型シェアオフィス

リアル店舗共生型ECモール

環境負荷の低減とエネルギーの創出

オープンイノベーションによる新産業の創出

街づくりを通じた「超スマート社会」の実現

価値創造のためのマテリアリティ

》p.21

健やか・安全・安心な暮らしの実現

多様な人材が活躍できる社会の実現

コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上



持続可能な社会の構築

》p.17 》p.21

価値の提供

継続的な利益成長

》p.17 》p.22

- 収益・利益の拡大
- 資産効率・資本効率の改善
- 株主還元の拡充

外部環境認識

- 人口減少
- 少子化・高齢化
- ICTの進化
- 価値観の多様化・分散化
- サステナビリティ意識の高まりなど

私たちの価値創造

三井不動産グループは、街づくりを通してさまざまな新しい価値を創造してまいりました。その一例をご紹介します。

「高度経済成長期における 新たな都市空間」の創造

霞が関ビルディング

都市空間の高度利用の先駆けとして、日本初の超高層ビルの建築により、都心における土地の有効活用と、空地・緑地の創出等による地域貢献の両立を実現しました。



「多世代にわたる コミュニティ創出」への取り組み

サンシティ

居住者・地域住民の良好なコミュニティを新たな資産価値と捉え、マンション敷地内に「森」を設けることにより、「森」を通じた多世代にわたるコミュニティ形成を実現しました。

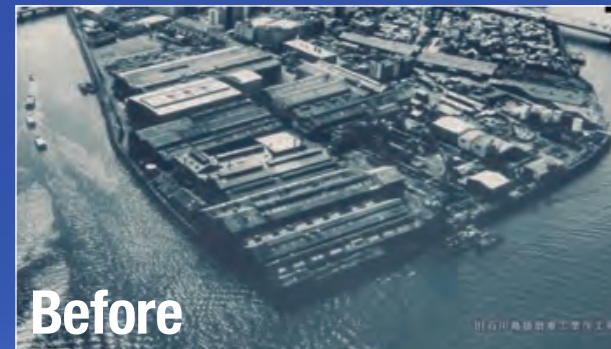


私たちの価値創造

「都心ウォーターフロント開発を通じた地域活性化」への挑戦

大川端リバーシティ21

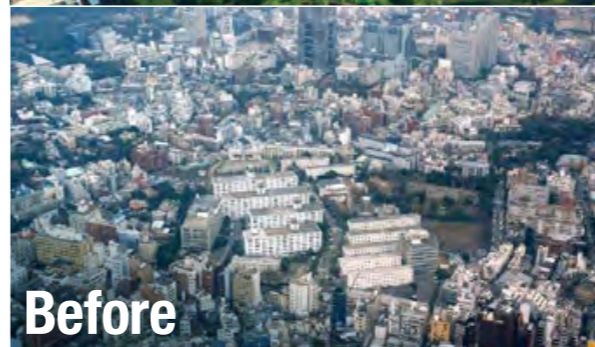
定住人口の減少が進んでいた都心湾岸部において、古い工場・倉庫等を住宅として再開発することにより、都市防災機能の向上と、新たな居住空間の提供を通じた湾岸部における人口増加を実現しました。



「東京の国際都市としての競争力強化」の実現

東京ミッドタウン

働・遊・憩・住を高度に融合させたこれまでになくミクストユース型の街づくりにより、旧防衛庁跡地の当社フラッグシップへの昇華と、多様な企業の集積や来街者の増加等を通じた都市の競争力向上を実現しました。



価値創造のあゆみ～挑戦し続けるDNA～

三井不動産は、1673年に東京・日本橋で創業した呉服店「越後屋」を起源とし、前身である三井合名会社の不動産部門を分離する形で1941年に設立されました。幾多の転換期を迎えた日本経済・不動産市況のなかで、臨海エリアの埋立、日本初の超高層ビルや本格的アウトレットモールの開発、不動産と金融の融合を目指した国内初のJリートの上場など、「進取の気性」と「顧客志向」を活かし、新しい価値を創造してきました。

三井不動産グループのルーツ

今から約350年前、三井高利が江戸日本橋に呉服店「越後屋」を創業。「現金安売り掛け値なし」という画期的な商法で飛躍的に発展しました。そうした「進取の気性」と「顧客志向」を三井不動産グループは受け継いでいます。「越後屋」はその後、事業の幅を広げ「三井合名会社」となりました。そして1941年、三井合名会社の所有不動産を管理する「不動産課」が分離独立し、三井不動産が設立されました。



創始者 三井高利
(写真:三井文庫所蔵)



江戸時代の日本橋「越後屋」
(写真:三井記念美術館所蔵)

1941(設立)～

高度経済成長下で
事業基盤を確立

1970～

安定成長に向けた
多角化経営へ

1990～

バブル崩壊後のデフレ下で
事業を再構築

2000～

資産デフレが収束し、
街づくりの推進へ

2010～

市場が成熟するなかで、
ミクストユースの街づくりを推進

新たな価値の創造

<p>1950年代後半～ 首都圏のインフラ整備に貢献 「海を大地に変える」 京葉臨海地区の埋立事業</p>	<p>1968年 日本初の超高層ビル 「日本の超高層時代を切り拓く」 霞が関ビルディング</p>	<p>1981年 ショッピングセンターの先駆け 「新しいライフスタイルの創造へ」 ららぽーとTOKYO-BAY</p>	<p>1993年 東京湾岸タワーマンションの先駆け 「都心の住宅課題の解決へ」 大川端リバーシティ21 西ブロック</p>	<p>1995年 日本初の本格的アウトレットモール 「新しい消費スタイルの創造へ」 三井アウトレットパーク大阪鶴見</p>	<p>2001年 国内初のJリート上場 「不動産業界に新たなビジネスを」 日本ビルファンド投資法人</p>
---	--	---	---	---	---

アセットクラスの拡大

<p>1929 「三井本館」竣工</p>	<p>1968 「霞が関ビルディング」竣工</p>
<p>1968 「百合ヶ丘ガーデンマンション」竣工</p>	<p>1971 「三田綱町パークマンション」竣工</p>
<p>1981 「ららぽーとTOKYO-BAY」開業</p>	<p>1993 「大川端リバーシティ21西ブロック」全体竣工</p>
<p>1984 「三井ガーデンホテル大阪淀屋橋」開業</p>	<p>1995 「三井アウトレットパーク大阪鶴見」開業</p>

当社の強みを活かしたミクストユースの街づくり

<p>2004～ 「日本橋再生計画」開始</p>	<p>2007 「東京ミッドタウン」開業</p>	<p>2014 「柏の葉スマートシティ」開業</p>	<p>2018 「東京ミッドタウン日比谷」開業</p>
------------------------------	------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

2014
「三井不動産ロジスティクスパーク八潮」竣工

海外事業エリアの拡大

<p>北米 1973 米国三井不動産設立 1984 ホテル「ハレクラニ」開業(ハワイ) 1986 「1251アメリカ街」取得(ニューヨーク)</p>	<p>欧州 1990 英国三井不動産設立</p>	<p>2013 サンフランシスコ支店設立</p>		
<p>アジア 1972 シンガポール ホンレオン・グループと合弁会社TID社設立</p>	<p>2005 中国 上海駐在員事務所開設</p>	<p>2013 東南アジア 住宅事業に参画</p>	<p>2016 台湾 「三井アウトレットパーク台湾林口」開業</p>	<p>2020 インド 「RMZエコワールド30」着工</p>

多様なアセットクラスとグローバル展開

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。また、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たアセットクラスを厳選し、事業を拡大しています。

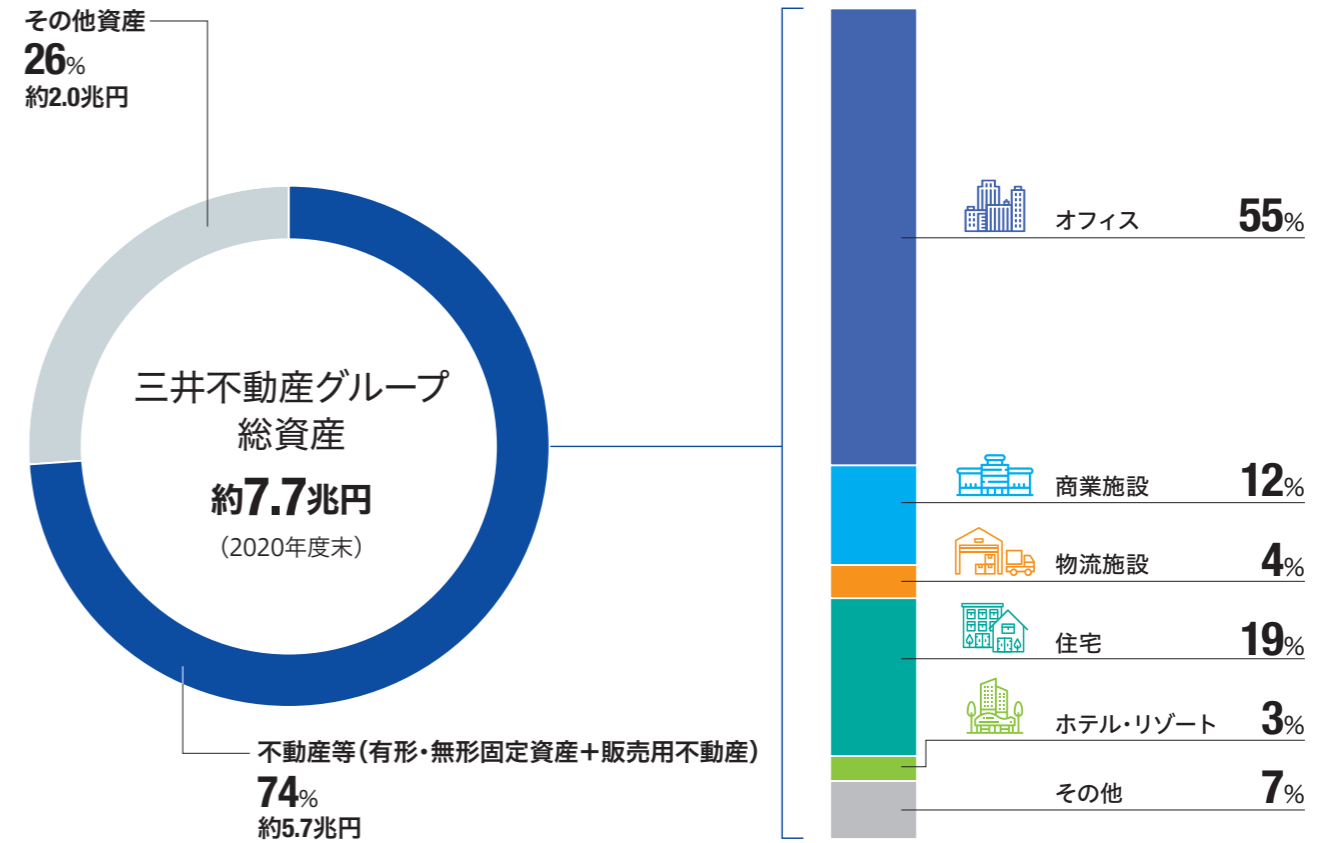
多様なアセットクラス

主なアセットクラス

	主要データ※1	主な収益の源泉	主なブランド
オフィス	貸付面積※2 約 3,393 千m ² テナント企業数 約 3,000 社	●テナントからの賃料収入 ●リートへの分譲収入	WORK STYLING その先の、オフィスへ 三井のオフィス
商業施設	貸付面積※2 約 2,358 千m ² テナント企業数 約 2,400 社	●テナントからの賃料収入 ●リートへの分譲収入	三井ショッピングパーク Lalaport Mitsui Shopping Park Urban 三井ショッピングパークアーバン MITSUI OUTLET PARK & mall
物流施設	プロジェクト施設数※3 (2021年9月末時点) 47 施設 総延床面積 約 400 万m ²	●テナントからの賃料収入 ●リートへの分譲収入	MFLP Mitsui Fudosan Logistics Park
住宅	マンション引渡戸数 3,775 戸 戸建引渡戸数 515 戸 仲介取扱件数※4 38,507 件	●個人・リートへの分譲収入 ●賃料収入 ●仲介手数料 ●管理費	三井のマンション PARK HOMES PARK APARTS 三井ホーム 三井のリハウス
ホテル・リゾート	当社直営施設 (2021年9月末時点) 51 施設 約 13,000 室	●宿泊料	mitsui garden hotels HOTEL THE MITSUI KYOTO Halekulani On the Beach at Wailea

※1 時点の記載がない数値は2020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。

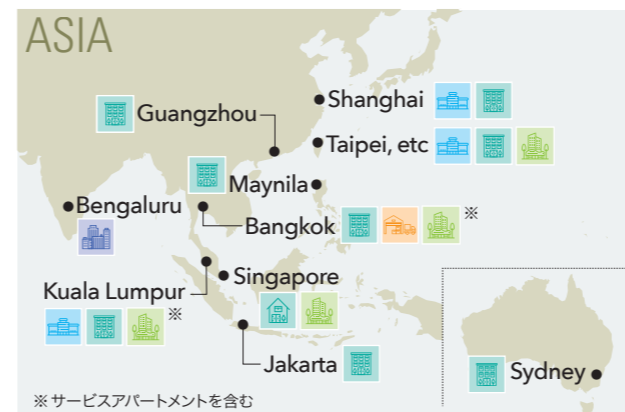
アセットクラスの割合



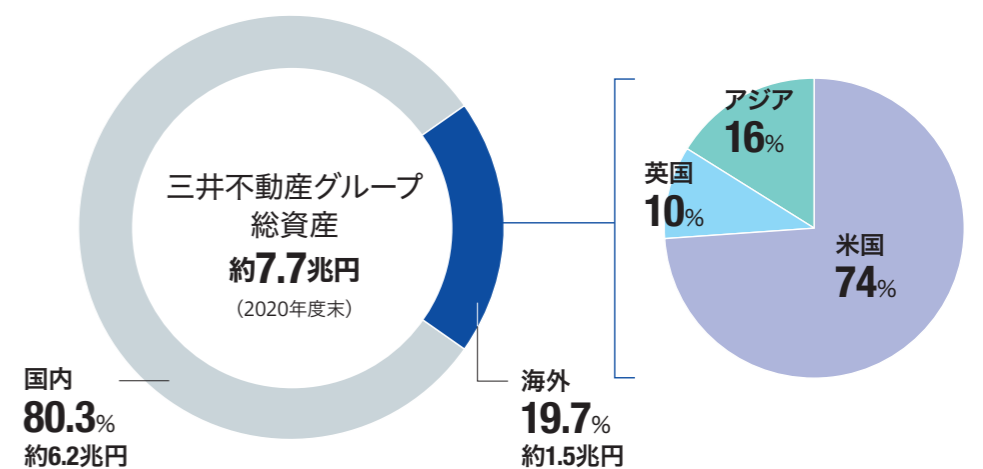
グローバルに広がる当社のアセット

海外における当社アセット

■ オフィス
 ■ 商業施設
 ■ 物流施設
 ■ 分譲住宅
 ■ 賃貸住宅
 ■ ホテル・リゾート



エリア別資産残高



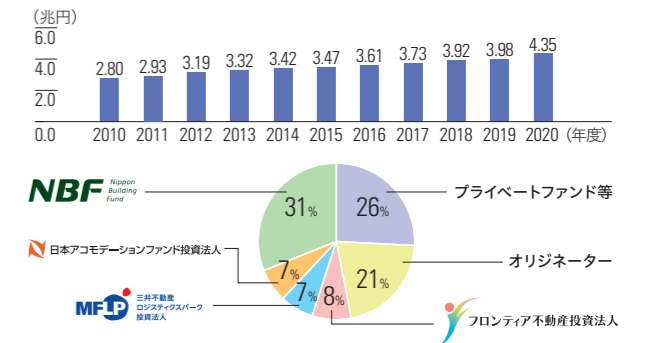
投資家共生モデルと収益の源泉

投資家共生モデル

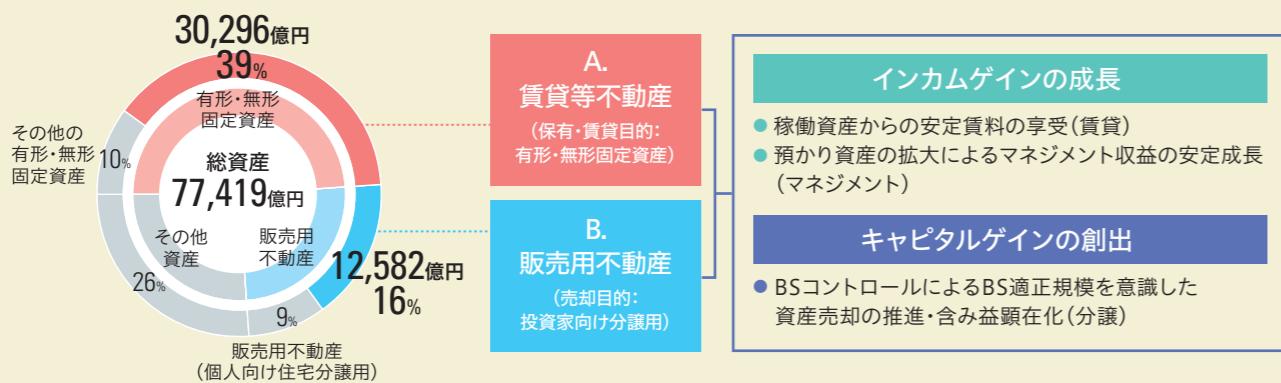
賃貸・分譲・マネジメントを最適に組み合わせ、持続的な成長を実現



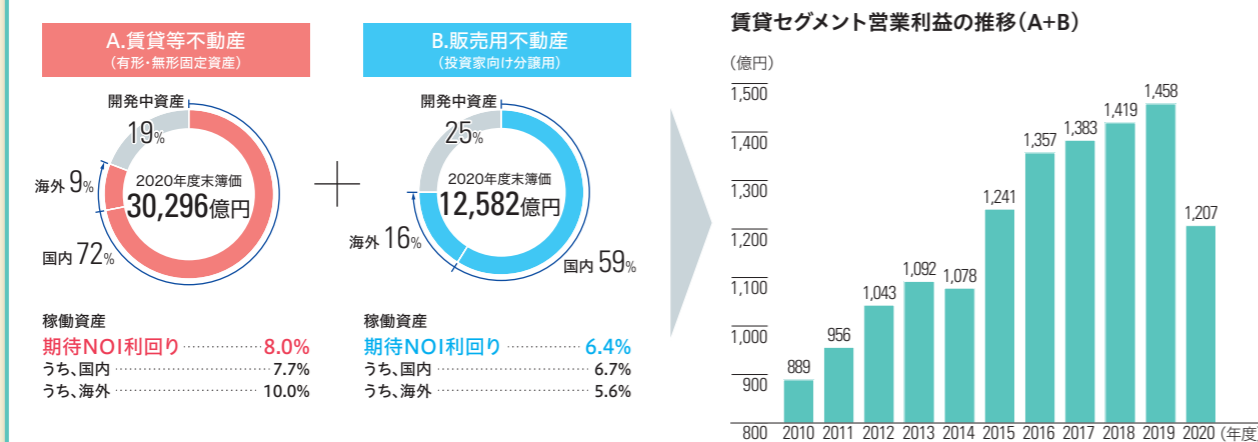
預かり資産残高・比率 (2020年度末時点)



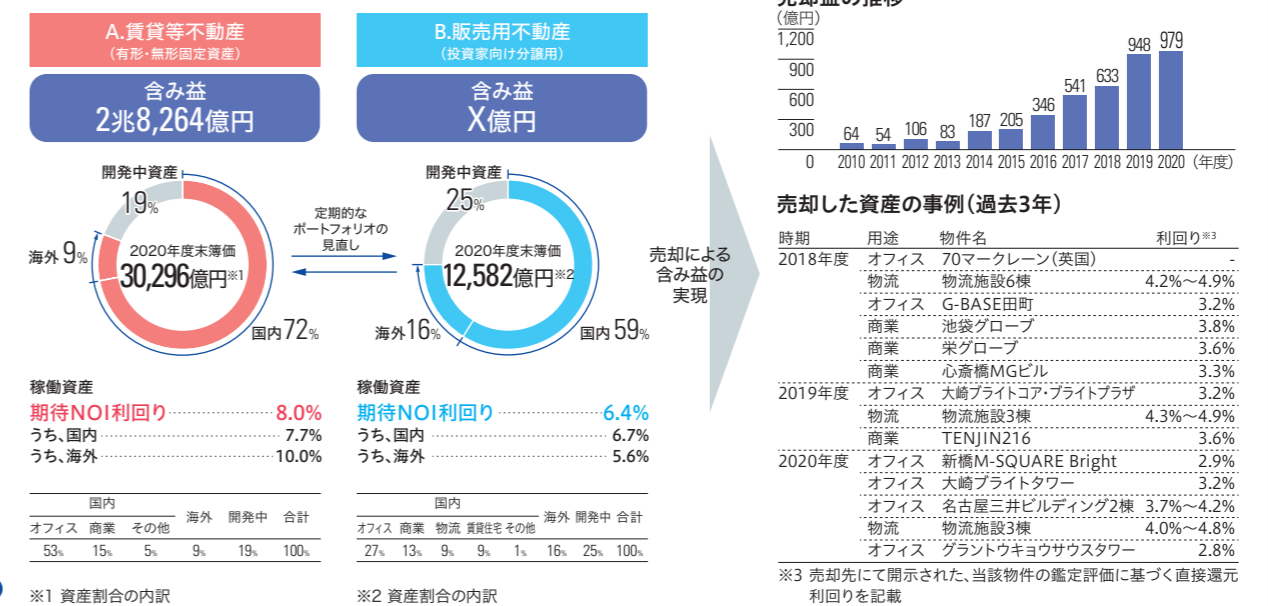
三井不動産グループの良質な不動産ストック



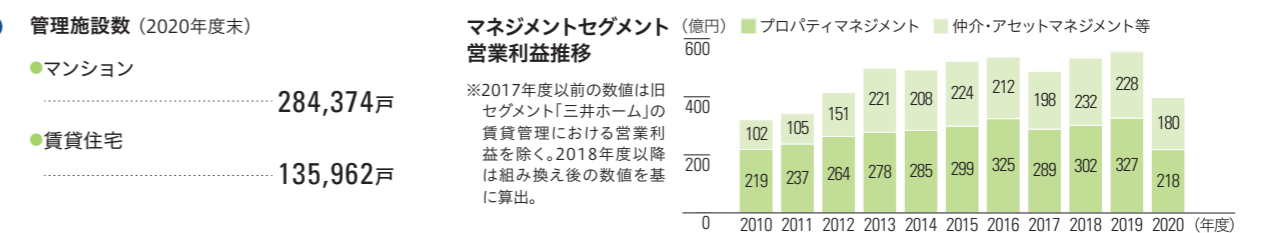
賃貸 稼働資産からの安定賃料の享受



分譲 BSコントロールによる資産売却の推進、含み益の顕在化



マネジメント 預かり資産の拡大によるマネジメント収益の安定成長



価値創造の源泉と成果

価値創造の源泉

経営の資源

時点の記載がない数値は
2020年度末時点のものです



豊富な
顧客基盤

オフィステナント数 約3,000社	商業施設テナント数 約2,400社
ワークスタイリング会員数 21万人超 (2021年10月末時点)	三井ショッピングパークポイント会員数 約1,250万人 (2021年12月時点)
&small会員数 約420万人 (2021年9月末時点)	三井のすまいLOOP会員数 約28万人 (2021年9月末時点)
	三井ガーデンホテル会員数 50万人超 (2021年12月時点)

各アセットクラスにおける代表的な商品ブランド

その先の、オフィスへ

三井のオフィス
首都圏を中心に
100棟以上のオフィスを運営

》 p.53

PARK city

累計で20万戸以上*の
マンションを販売
※ 共同事業シェア考慮前

三井のリハウス

35年連続
仲介取扱件数 No.1

三井のリパーク

全国15,000カ所以上の
駐車場を運営

》 p.61

三井ショッピングパーク

MITSUI OUTLET PARK

年間1兆3,000億円の
施設売上
(2019年度)

》 p.57

mitsui garden hotels

国内外において
約1.3万室のホテルを
自社運営

》 p.65



充実した
商品
ブランド



多様な
人材

グループ従業員数 23,992人	女性従業員比率(単体) 40.6% (2021年4月時点)	女性管理職比率(単体) 5.7% (2021年4月時点)
総合職女性比率(単体) 14.3% (2021年4月時点)	中途入社社員比率(単体) 44.1%	育児休業取得者 復帰率(単体) 100% (総合職) (2020年度)



良質な
不動産
ストック

賃貸等不動産残高 約3.0兆円 》 p.15	賃貸等不動産含み益 約2.8兆円	販売用不動産残高 約1.9兆円 (投資家向け分譲用 1.2兆円 個人向け住宅分譲用 0.7兆円)
-------------------------------------	----------------------------	--



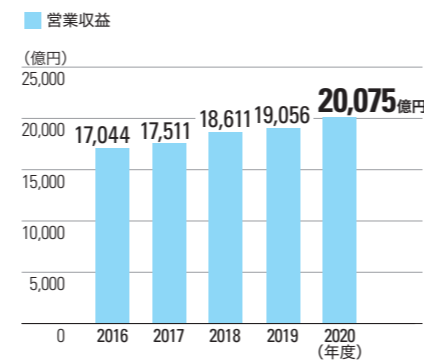
強固な
財務基盤

D/Eレシオ 1.42	借入長期比率 95.5% (ノンリコース除く)	コミットメントライン 未使用枠 4,000億円
-----------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

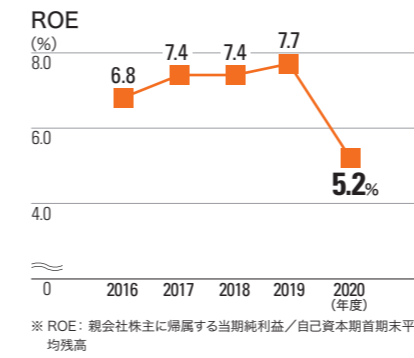
価値創造の成果

継続的な利益成長

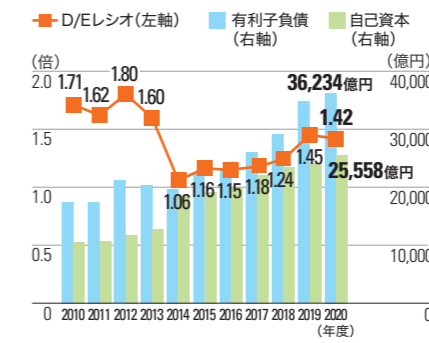
収益の拡大



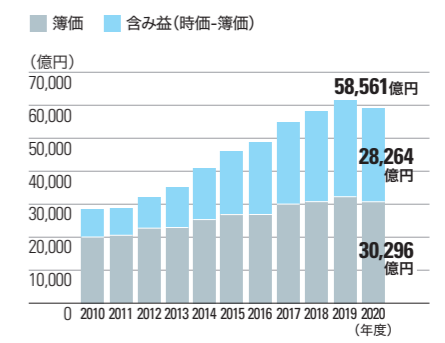
経営の効率性の維持・向上



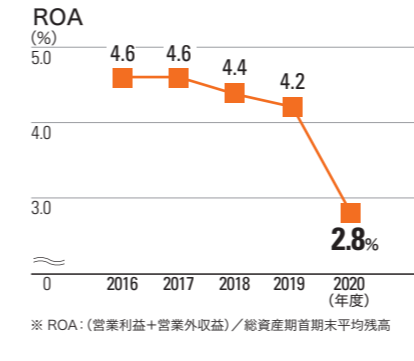
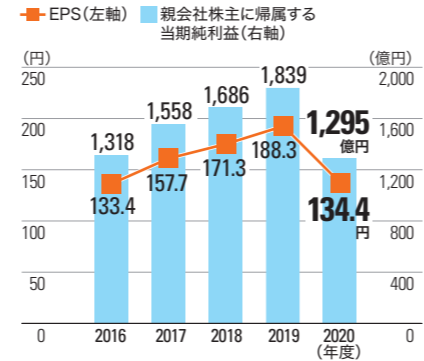
財務の健全性確保



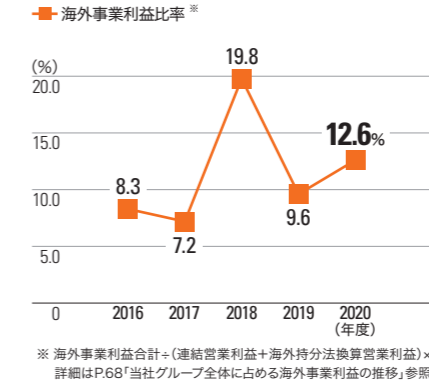
良質な賃貸資産の拡大



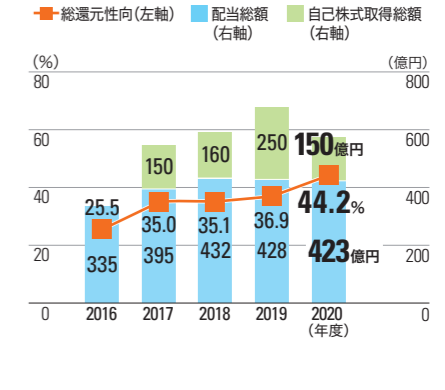
EPS・親会社株主に帰属する 当期純利益



海外事業の拡大



株主還元の拡充



持続可能な社会の構築

&EARTH 衣料支援プロジェクト

当社商業施設にて不要衣料品を回収、
NPOを通じて海外難民や被災者に寄贈(累計23回開催)

参加者 **約11万人** 寄贈衣料 **約587t**

国際救援と衣料品のリユースにより
サステナブルな社会を実現



太陽光発電(メガソーラー)事業

全5施設の太陽光発電所を保有・運営(2021年4月時点)

年間発電電力量 **約8,000万kWh** 一般家庭年間消費電力量 **約2万3千世帯分**

グリーン電力の発電により
温室効果ガスの削減を実現



北海道にて約5,000haの森林保有

(建築資材用途など)

森林による年間CO₂吸収・固定

約17,251t

サステナブルな森林維持により
温室効果ガスの削減に貢献

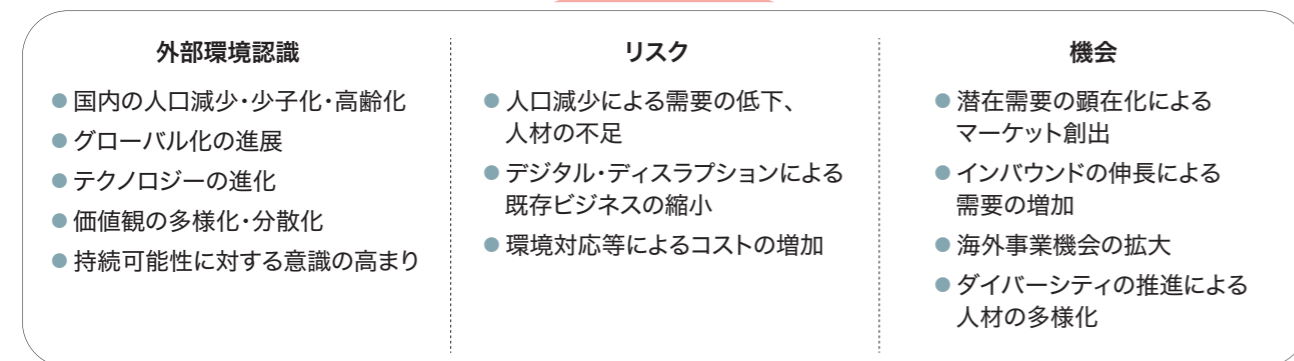


長期経営方針 VISION 2025

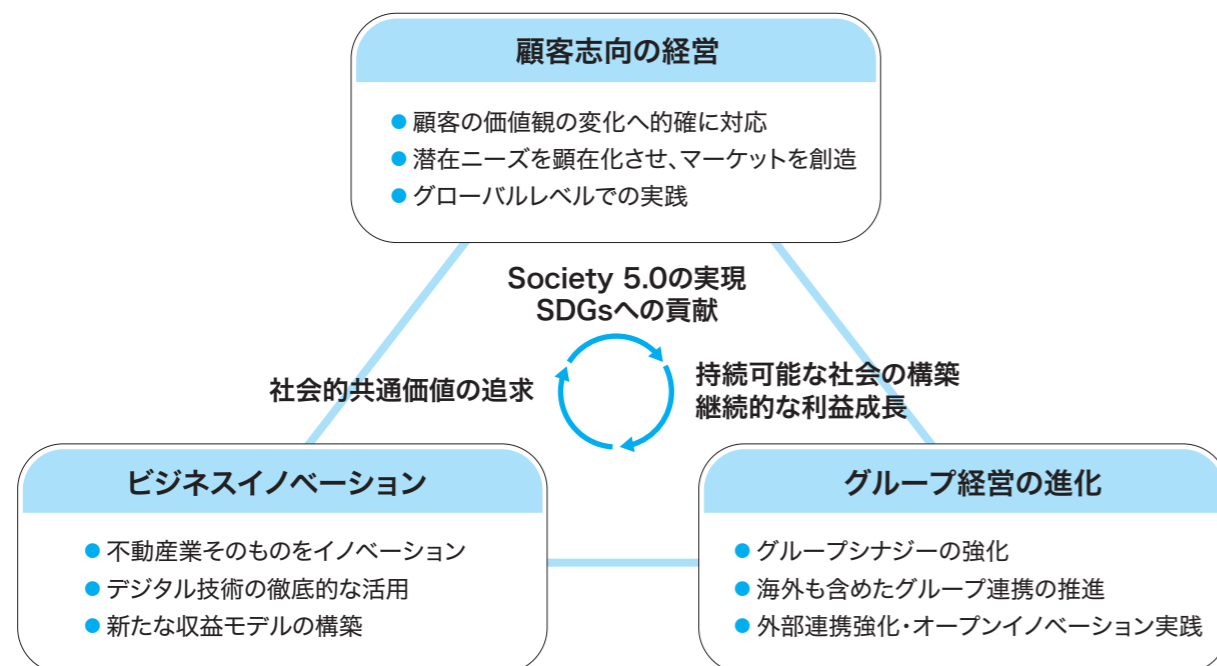
2018年5月、三井不動産グループは、これまで掲げてきた「STATEMENT / VISION / MISSION」をベースに、長期経営方針「VISION 2025」を公表しました。不動産業そのもののイノベーションとさらなるグローバル化を目指し、成長性と収益性に富んだグループであり続けるとともに、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

VISION 2025

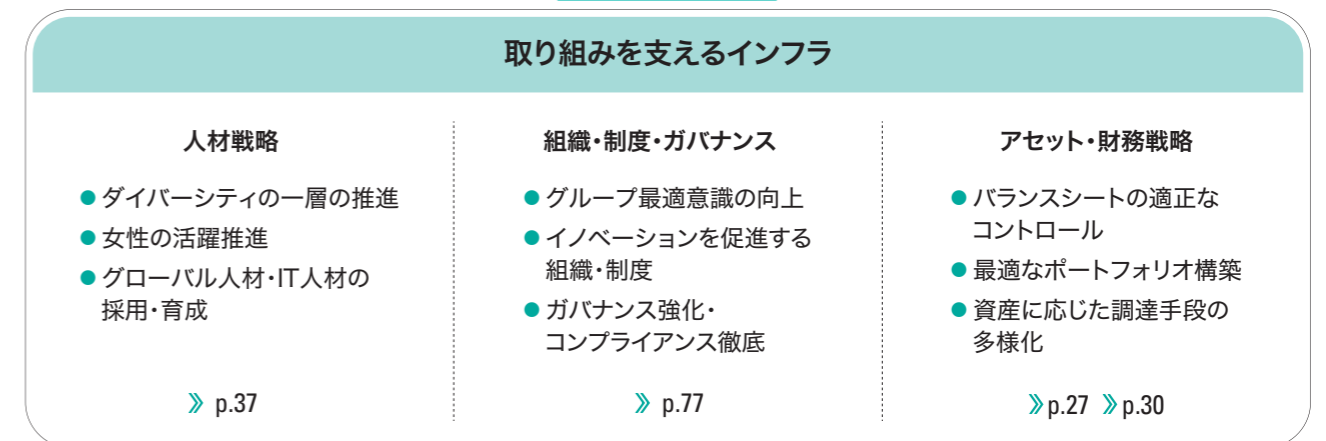
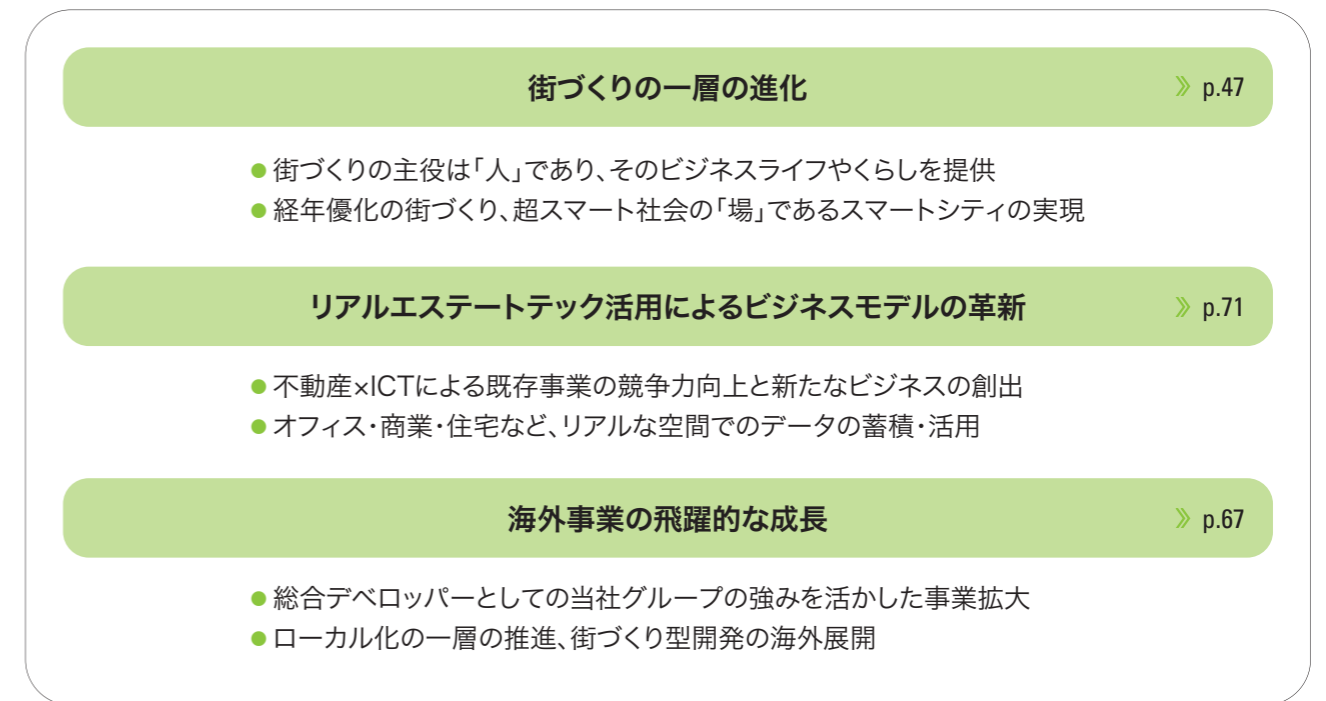
- 街づくりを通して、持続可能な社会の構築を実現
- テクノロジーを活用し、不動産業そのものをイノベーション
- グローバルカンパニーへの進化



基本ストラテジー



主要な取り組み方針



将来見通し

2025年前後に向けて、持続的な利益成長を実現



サステナビリティ経営

当社グループは、継続的な価値創造を実現するため、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)を重要な経営課題と位置付け、重点的に取り組むべき6つのマテリアリティを掲げています。これらに取り組むことで街づくりを一層進化させ、「持続可能な社会」と「継続的な利益成長」の実現を目指してまいります。

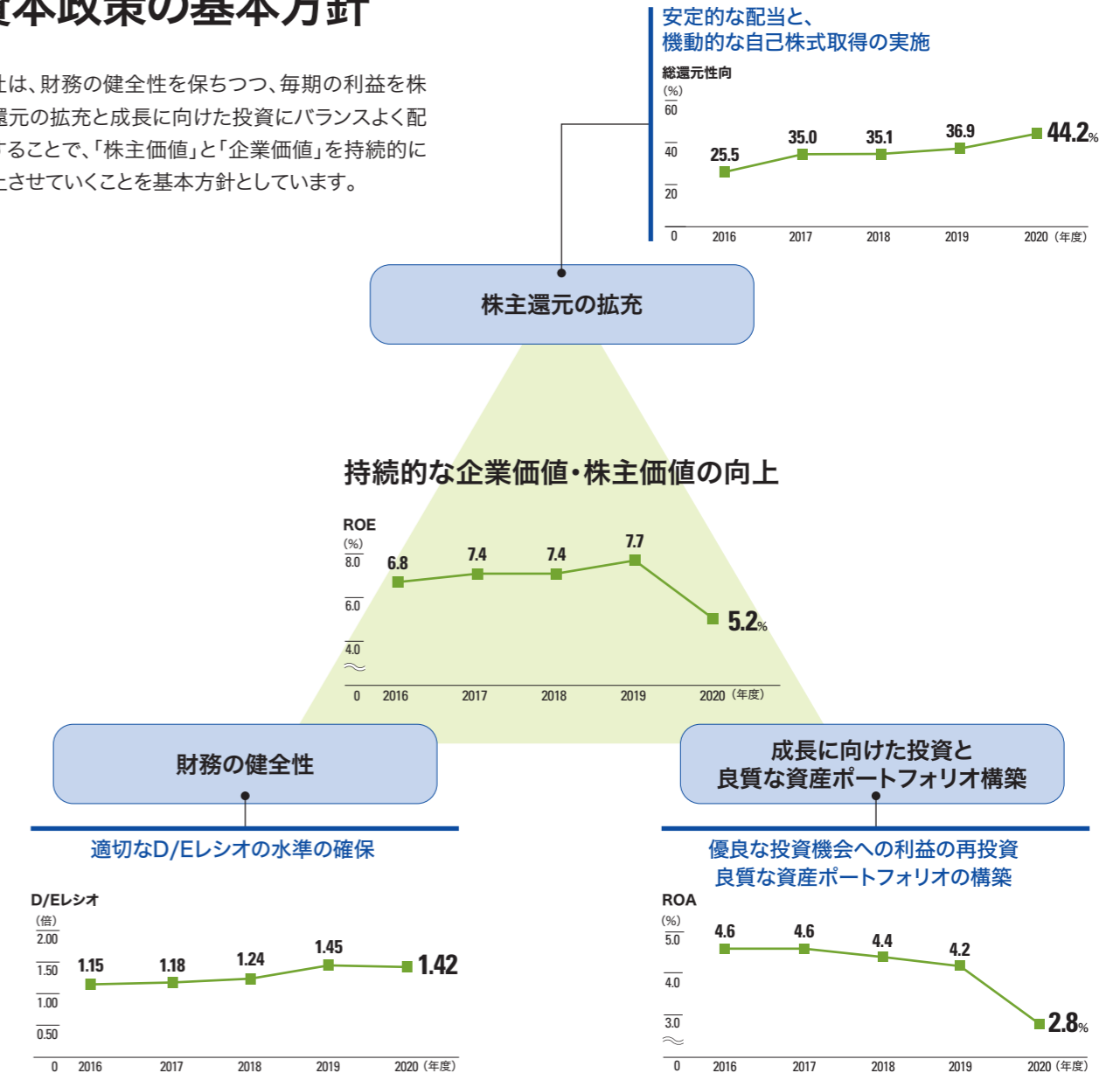
マテリアリティ(重点的に取り組む目標)と取り組み内容	関連SDGs
環境負荷の低減とエネルギーの創出 ●エネルギー消費や温室効果ガス排出を削減させ、脱炭素社会の実現に貢献 ●事業活動で消費する電力の再生可能エネルギーへの転換 ●経年優化する豊かな自然環境の実現	
オープンイノベーションによる新産業の創出 ●さまざまなリソースが集まり、イノベーションを牽引する世界的産業クラスターの形成 ●広範なリレーションとコラボレーションから、顧客起点で絶えず新たな価値を創出	
街づくりを通じた「超スマート社会」の実現 ●テクノロジー基盤を活かし、人が集い、互いに支え合う居場所やコミュニティを創出することで、個人や街が抱える問題を解決 ●課題先進国として、世界の課題解決モデルとなる街づくりを推進	
健やか・安全・安心な暮らしの実現 ●災害や感染症などの脅威から人々を守る、レジリエントで安全・安心な開発・運営の実践	
多様な人材が活躍できる社会の実現 ●個人の置かれた状況に関わらず、誰もが自分らしく活躍できる生活基盤の整備 ●人々の可能性を上げ、将来への期待や希望を醸成する商品・サービスの推進 ●心と体の健康を増進し、アクティブに人生を楽しむための商品・サービスの推進	
コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上 ●社会の信頼をさらに高める、規律あるコンプライアンス体制の構築 ●成長と安定を両立させる、強くしてしなやかなガバナンス体制の確立	

持続可能な社会の構築 継続的な利益成長

中長期的な目標(主な非財務KPI) ▶ p.31 ▶ p.37		
温室効果ガス(GHG)排出量 2050年度までに ネットゼロ	事業活動で使用する電力の再生可能エネルギー割合 2050年度までに 100%	女性管理職比率(三井不動産(株)) 2030年までに 20%

資本政策の基本方針


当社は、財務の健全性を保ちつつ、毎期の利益を株主還元の拡充と成長に向けた投資にバランスよく配分することで、「株主価値」と「企業価値」を持続的に向上させていくことを基本方針としています。



株主還元方針

- 中長期的な視点で、利益の再投資を通じた株主価値の向上を図るとともに、事業環境や業績、財務状況などを総合的に勘案したうえで、株主への利益還元を行う
- 利益還元については、安定的な配当の実施とともに、資本効率の向上を目的として機動的な自己株式取得を行うものとする
- 総還元性向については、親会社株主に帰属する**当期純利益の35%**程度を目途とする

CEOメッセージ

創業80周年を迎えた今、
あらためて「」マークの理念に立ち返り、
街づくりを通じた社会課題の解決により、
持続可能な社会の実現を目指します

三井不動産株式会社
代表取締役社長

菰田 正信



はじめに

三井不動産は、2021年7月15日をもって創立80周年を迎えました。


当社グループはこれまで、時代のニーズに応える街づくりを行うことで人々の暮らしを豊かにし、常に新しい価値を創造することで企業としての成長を果たしてきましたが、今日までの歩みは、私たちの企業姿勢と取り組みに対する皆様のご理解とご信頼の賜物であり、心より感謝を申し上げます。

令和の新時代を迎えましたが、私たちが暮らす社会は、いまだに多くの課題に直面しています。近年は、自然災害の激甚化・常態化やパンデミックの脅威など、かつてないほど、人類や社会の持続可能性が危ぶまれています。

昨年もこの場でお伝えしたように、このような不確実性の時代を乗り越えていくためには、企業の存在意義、企業理念が大変重要です。私は、このような時代だからこそ、確


固たる信念をもって、グループ経営を進めることが大切だと考えています。


SDGsの達成目標である2030年まで、残り10年を切りました。これからの10年を展望すると、企業は経済的利益を上げるだけでなく、社会的価値を創出することが一層強く求められる時代になっていくことは疑う余地もありません。私は、価値創造を通じた持続可能な社会への貢献こそが、ひいては企業の持続的な成長につながっていくと考えています。

80周年を迎えるにあたり、あらためて三井不動産の「」マークの理念に立ち返り、気候変動への対応をはじめ、街づくりを通して人類の持続可能性を高め、人々の暮らしを安心・安全で豊かなものにするに、グループを挙げて全力で取り組んでいきたいと思っています。

「」マークの理念、三井不動産の歴史・DNA

(1) 「」マークの理念


「」マークの理念とは、多様な価値観を「どちらか」「or」ということで選択するのではなく、「どちらも」「&」として両立・共存させようというものです。つまり、多様性を受け入れ、常識的には価値観が対立するもの同士であっても、その相克を乗り越えてともに新たな世界を切り拓いていくことを、経営の理念に据えています。

当社は、「SDGs」「ESG」「サステナビリティ」といったキーワードが世の中に生まれる前から、すでにこの「」マークの理念を掲げており、「共生・共存」「多様な価値観の連携」「持続可能な社会の実現」を目指してまいりました。

そして、グループステートメントとして“都市に豊かさ・潤いを”を掲げ、創業以来一貫して、社会課題と向き合い、地球環境との共生や社会の持続可能性を高める取り組みを積極的に行ってきました。

当社グループの事業は、街づくりを通してお客様の生活や企業の経済活動を支える社会基盤の構築・発展に資するものであり、言い換えれば、社会的価値を創出するサステナビリティ活動そのものです。だからこそ、これからの時代において、当社グループの果たすべき役割は、ますます重要になってくると確信しています。

(2) 三井不動産の歴史とDNA

では、どのようにして、この「」マークの理念は形成されてきたのか。

ここで、当社グループの歴史をあらためて振り返ってみたいと思います。


三井不動産は、1673年から続く三井348年の歴史と伝統の中核にあった三井合名を受け継いだ会社です。当社のこれまでの歩みは、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た歴史といえます。

例えば、工業・貿易立国としての機能を強化するため臨海部に工場用地を供給した「埋立事業」、都市機能の過密集中に対応するため空間の高度利用に挑戦した「日本初の超高層ビル(霞が関ビル)の建設」、都市部への人口流入への対応とくらしの豊かさを追求した「宅地開発・住宅事業・住宅の流通業」、そして、人々のレジャーに対するニーズの高まりを受けて進出した「商業施設・ホテル・リゾート事業」などが、その系譜です。

さらに、1990年代のバブル崩壊後は、業界に先駆けて「不動産の証券化」に率先して取り組み、不動産市場と金融資本市場を融合させて、新たな不動産投資市場を創造し、資産デフレからの脱却を果たしました。

そして現在は、不動産業界の世界でデジタルトランスフォーメーションを起し、街づくりを通してさまざまな社

会課題を解決する「スマートシティ」を実現することで、ESGやSDGsの達成に取り組んでいます。

このように、当社は、それぞれの時代の社会・経済の“不連続な”変化、すなわち「パラダイムの転換」をチャンスと捉え、多様な価値観や知の結集を通じて、常に新たな価値を切り拓いてきた会社です。こうした歴史のなかで「」マークの理念が生まれたことは必然といえます。そして、この理念のもとで、お客様のニーズに真摯に向き合う「顧客志向」と、価値創造に果敢にチャレンジし自らのビジネスをイノベーションする「進取の精神」が育まれ、当社グループのDNAとして社員一人ひとりに浸透していきました。

近年における自然環境・社会環境の変化、DXの波、それらに伴う人々の価値観の多様化は、グローバル規模で、かつてないほどの速さで進行中です。このような激動の時代においては、これまでの経験則は効きません。

しかし、いつの時代も、ビジネスを成長させるための答えは「お客様」との対話のなかに隠れているものです。不確実性の時代を生きる私たちのさまざまな課題も、見方を変えれば大きな事業機会。いつの時代も不変の原則である顧客ニーズをしっかりと掴み、進取の精神をもって解決していく一歩一歩の積み重ねが、やがては大きな成長へとつながっていくと、私は考えています。

サステナビリティ経営の推進

これまで、企業は自らの価値を高めるために、成長性や効率性といった財務的な指標の向上を第一に追求してきました。しかし、従来のような財務面のみをもって企業を評価する時代は過去のものとなりつつあります。これからは、財務・非財務の両面から企業価値を高めていこうとする経営の意志と実行力が問われる時代となります。

当社グループは「ESG」マークの理念のもと、2018年に長期経営方針「VISION 2025」を策定し、そのなかで「サステナビリティ経営」を軸に据えて、取り組むべき重要課題として6つのマテリアリティを設定しています。(P.21参照)

とくに、グローバル規模で進行する気候変動への対応は、社会基盤の構築・発展を担う当社グループの社会的責務であり、脱炭素に向けた取り組みを最重要課題と位置付け、しっかりとしたアクションプランをもって実行していくことが極めて重要です。

これまでも、TCFD賛同表明、RE100への加盟、SBTイニシアチブ認定の取得、温室効果ガス排出量の削減に向けた中長期目標を設定してまいりましたが、2050年度までのネットゼロ実現に向けて、今般、当社グループは脱炭素社会の実現に向けた全社行動計画を策定しました。(P.31参照)

当社グループは、保有・運用物件の環境性能の向上や共用部の電力グリーン化だけでなく、再生可能エネルギーの安定確保に向けた施策や、建設会社・メーカー各社への働きかけを通じた低炭素材の積極採用などを推進していく予定です。また、2021年4月から、当社グループは、オフィス等のテナント企業からのご要望に応じて、専有部にグ

リーン電力を供給するサービスを開始しています。これは、お客様の脱炭素に向けた取り組みにお応えするとともに、当社事業の差別化を実現する取り組みであり、まさに“脱炭素社会の実現”という社会的価値と“企業の競争優位性の確保”という経済的価値を結び付けた事業展開といえます。

また、世の中の価値観が多様化し、事業環境が激しく変化するなか、お客様のニーズや社会的な要請を的確に捉えていくためには、当社自身のなかに「多様性」を包摂することが大変重要です。すなわち、さまざまなバックグラウンドや価値観を有する人が、街づくりにおける価値観を共有し、互いに尊重しながら、持てる力を最大限に発揮し、化学反応を起こせるような企業にならなければいけないわけです。

企業の価値創造を支える最も大きな原動力は「人材」という資産である、との認識のもと、当社グループは、このたびダイバーシティ&インクルージョン推進宣言および取り組み方針を策定し、とくに女性活躍推進を重要テーマと位置付け、グループとして定量・定性目標を設定しました。(P.37参照)

本来ダイバーシティは、ジェンダーや年齢、国籍など特定のカテゴリーの多様化を目指すものではなく、価値観の多様化を目指すものですが、当社の事業は、住宅はもちろんのこと、商業・ホテルなどあらゆる面で女性の視点が大きな影響力をもっており、女性の活躍なくしては、本来のダイバーシティ推進も難しいと考えています。これらの施策を通じて、これまで以上に女性やグローバル人材等の多様性を広げ、そこから生まれるさまざまな意見や知見を活かすことで、新たなビジネス機会の創出につなげていきます。

ポストコロナを見据えた戦略

当社グループが目指す街づくりは、街に人が集まって賑わいをもたらし、さまざまな価値が生まれ、人と人が接することによってイノベーションが起こる未来を実現するものであり、ポストコロナにおいても、目指すべき方向性は変

わりません。以下、これからの時代を見据えた街づくりに必要な視点について、私なりの想いをお伝えしていきたいと思えます。

(1) サステナブルな街づくり

持続可能な社会の実現のためには、その街に行き交う多様な人々を主役とし、地域に根差したコミュニティの創出や良質なタウンマネジメントを通じて、時を経るごとに魅力

を増していく“経年優化”の街づくりが欠かせません。これこそが、当社グループの企業価値の源泉であり、存在意義です。

そして、この「人」を大切に街づくりを突き詰めると、当社グループが目指す進化の方向性は、ミクストユース化と、不動産をお客様にモノとしてではなく、ハードとソフトの合わせ技でサービスとして提供する“Real Estate as a Service”の考え方へとつながっていきます。

当社グループは、日本橋をはじめ、日比谷・大手町・八重洲など、都心で多くのミクストユース型再開発を手がけてまいりました。ハードとソフトの両面で働・住・遊・楽・憩などが高度に融合したミクストユースの街の魅力は、グロー

(2) デジタルとリアルの見極め

コロナを契機として、お客様のくらし方や働き方に大きな変容が起っています。留意すべきは、コロナで起こった変化のなかには、ポストコロナで戻るものと戻らないものがあり、何が不可逆的な変化か、を捉えていくことです。

とくに、デジタルトランスフォーメーションは、ウィズコロナで急速に進展した一方、デジタル技術では代替できないリアルな価値を再認識する機会につながりました。ウィルスの脅威がなくなれば、リアルの方がより良いものは、自然とリアルに戻っていくでしょう。

つまり、ポストコロナの街づくりにおいては、①デジタル

(3) お客様の“行動別”にビジネスを捉えること

昨今の不動産業界においては、オフィスや住宅といった従来の商品別の境目がなくなりつつあると感じています。例えば、働く場所はオフィスだけでなく、ホテルでも自宅でも可能な時代へと移りつつあります。

これからの時代、お客様のニーズに最適に答えていくためには、ビジネスを従来の商品別で括るのではなく、“お客様の行動別”に捉えていく視点が必要です。すなわち「オフィス、住宅、商業、物流、ホテル」といった事業者側のカテゴリーではなく、「働く、暮らす、楽しむ、憩う」といったお客様の視点からビジネスを捉え直すことで、より顧客満足度の高い環境やサービスを提供していくことが大変重要となります。

そして、お客様の満足度を高めるために、企業側には、あらゆる可能性や選択肢を提示できる幅広い提案力が求められる時代となっています。

その点、当社グループは、これまで長年にわたり育んできた「商品×機能×ハード×ソフトサービス」において、他社にはない「総合力」を有しています。この総合力の強さは、お

バルで通用する万国共通の価値であり、NYの「ハドソンヤード」や、英国のBBC本社・スタジオ跡地である「テレビジョンセンター」など、当社の価値創造力を活かした街は、今では多様な人々が行き交い、楽しみ、憩う街へと大きく変貌を遂げています。

これらの街づくりは、建物の完成がゴールではなくむしろスタートであり、そこに集う人やコミュニティへのサービスを通して、当社グループとともに、これからもサステナブルな街として進化し続けていきます。

とリアルの最適な組み合わせを考えていくこと、②デジタル技術で代替できないリアル空間の価値を最大限に高めていくこと、この2点が非常に重要であると考えています。

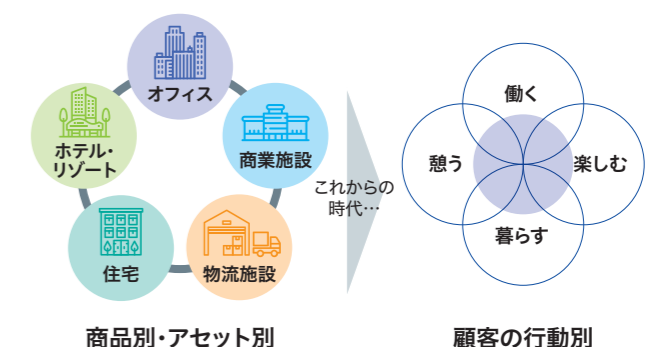
今後、不動産業を取り巻く環境は、今まで以上にライフスタイルやワークスタイルの多様化が進み、デジタルとリアルの融合と選別が一層求められる時代になっていくことは確実です。

当社グループは、これからも、データ活用やDXへの積極的な取り組みを通じて、商品・サービスの競争力を高め、超スマート社会の実現を目指していきたくと考えています。

お客様にご提示できる選択肢の広さを意味しており、最も高い付加価値をご提供することが可能ということです。

当社グループは、お客様の行動から新たなニーズを掴み、持ち前の「総合力」と、前述のダイバーシティ&インクルージョンを掛け合わせることで、従来の縦割り商品の枠を超え、商品本部やグループを跨いだ社内外の連携を通じて新たな商品やサービスを創り出し、不動産業そのものを進化させてまいります。

【顧客視点でビジネス展開】▶ Real Estate as a Service



(4)ポストコロナの成長の柱(スタジアム・アリーナ事業)

コロナ禍において、非接触やステイホーム、飲み会禁止などが常態化し、生活にストレスが溜まり、人々のくらしは相当な制限を受けましたが、私は、このような状態が新しい日常、ニューノーマルである、とはとても言えないと思っています。人間はそもそも根源的に接触を求める動物です。人と人が同じ空間を共有し、自然とふれあい、スポーツやエンターテイメントなどを通してつながりを深化させていく。これらは時代を超えた普遍的な価値であり、今後も変わることはありません。また、世の中の潮流として、デジタルやオンラインによる利便性が求められている一方で、デジタル化が進めば進むほど、人々は、デジタルでは得られない「感動体験」や「五感で感じるリアル体験」に、より高い付加価値を見出していき、と私は確信しています。

このような想いのもとで、当社グループは、新たな街づくりの構成要素の一つとして、スタジアム・アリーナ事業を検討してまいりました。そして、「都心で13ha規模を有する立地ポテンシャル」や「年間約4,000万人もの来場者」を誇る東京ドームの存在価値に着目し、将来成長に向けた新たな布石として、2020年に東京ドーム社への株式公開買

付けを実施。このたび三井不動産グループの新たな一員として迎えることができました。

この連結子会社化により、東京ドーム社のスポーツ・エンターテインメントに関するノウハウ、当社が培ってきた街づくりのノウハウ、さらに読売新聞社と巨人軍という強力なコンテンツを掛け合わせた3社のシナジー効果が実現します。このシナジーを市場競争力の強化につなげ、中長期的には、東京ドーム事業を、当社グループの新たな成長の柱として成長させてまいります。

また、東京ドーム社は、従来より「新たなスポーツ・エンターテインメントシティとしての街づくり」を目指し、東京ドームシティ将来構想を検討していました。当該エリアは、開発難易度が高い東京都の「都市計画公園」規制区域に該当していますが、東京ミッドタウンの檜町公園、ミッドタウン日比谷における日比谷公園、渋谷の宮下公園など、公園一体型開発のノウハウを有する当社とのシナジーを通じて、立地ポテンシャルを最大限に引き出した再整備を実現していきたいと思ひます。

アセット・財務戦略

当社グループは、「健全な財務体質を維持」しつつ、「利益成長」と「効率性の向上」を目指す、いわゆる「保有・開発・マネジメント」三位一体のビジネスモデルを遂行しています。

すなわち、開発物件の「保有・賃貸」だけでなく、それらを定期的に「分譲・売却」することで資産回転率を高め、売却後も建物管理などノンアセットで効率性の高い「マネジメント事業」と組み合わせることで、財務コントロールと資産効率の向上を意識しながら、利益成長を実現してまいりました。

この数年間で、当社グループは、日比谷・日本橋・大手町・NYなどを中心に、高付加価値を有する大規模な再開発物件を完成させ、バランスシートが大幅に拡大しましたが、今後のフェーズとして、資産ポートフォリオの良質化・強靱化に向けた積極的な資産入替と、他人資本を活用し長期安定的なマネジメント利益を拡大していく投資家共生モデルを、これまで以上に、しっかりと実行していきたいと考えています。

その一環として、2020年度は新宿三井ビル、2021年度

は飯田橋グラン・ブルームといった大規模な資産売却を行いました。今後も“資産の質”を意識した定期的な資産入替を実施し、適切なBSコントロールを推進してまいります。

そして、この継続的な資産入替を通して、高付加価値の開発による「含み益」を確実に顕在化し、その回収資金を安定的に「株主還元強化」と「さらなる成長投資」のサイクルにつなげていく姿を、皆様にお示ししていきたいと考えています。

経営としては、このように、BSコントロールのもと、ROAを通じたROE改善に向けて「不断の努力」を一つひとつ積み重ねていくことで、継続的な株主価値の向上を目指していきたいと思ひます。

株主還元と成長投資の両立



株主・投資家の皆様へ(資本政策と株主還元)

当社グループは、「成長投資を通じた企業価値の増大」と「安定的な配当と機動的な自社株買いの組み合わせによる直接的な還元」という“車の両輪”を経営上の最重要課題と位置付け、これまでも実践してまいりました。すなわち、“投資か還元か”ではなく、“投資も還元も”という両立の実現を目指しており、この思想の根底に流れる考え方も、まさに「M」マークの理念を体現したものといたします。

現在、当社グループの事業は、少なからずコロナによる影響を受けていますが、今後も、豊富な開発パイプラインを通じた「長期的な利益成長の実現」と、株主の皆様への「継続的な還元強化の姿勢」は揺らぐことはありません。

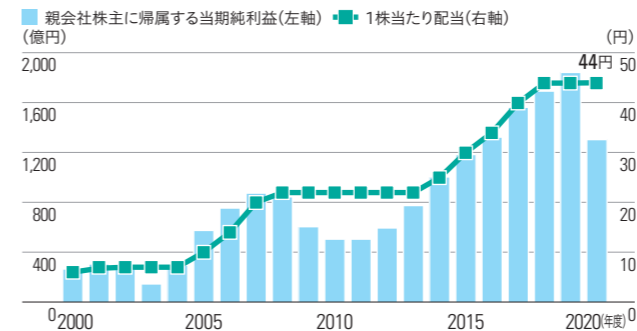
また、私は経営者として、当社を長期的な視点で支えてくださる株主の皆様に対しては、安定的・継続的な還元姿勢こそが最も重要であると強く認識しています。したがって、コロナ影響により純利益が低下した2021年3月期の

特殊状況下においては、従来の還元性向に拘らず、これまでの還元の規模感を重視し、前期と同様、1株当たり配当44円の維持と、150億円の自社株買いを決定しました(結果として総還元性向は44.2%へ)。同様の理由から、2022年3月期における1株当たり配当予想も44円を維持させていただきます。

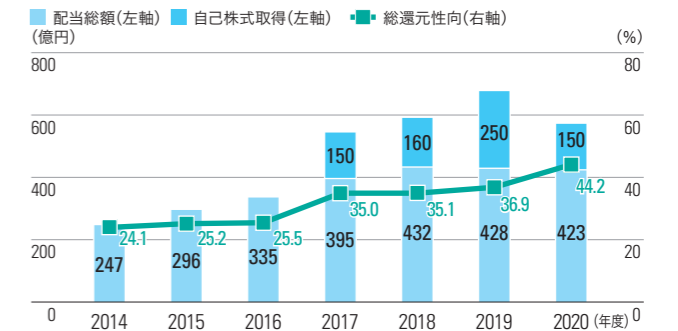
これまで減配などせず、過去から一貫して配当を維持向上させてきた企業姿勢と、機動的な自社株買いを每期継続している還元実績からも、私ども経営側の想いをご理解いただければ幸いです。

株価はいまだに回復途上であり、株主の皆様にはご心配をおかけしておりますが、皆様からのご期待に応え、さらなるご信頼につながるよう、一刻も早いコロナからの完全回復と利益成長の正常化を達成し、総還元性向のさらなる拡充を進めてまいります。

親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり配当額の推移



配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移



最後に(ステークホルダーの皆様とともに)

企業は、自らの存在意義と生き残りをかけて、短期的な利益の追求ではなく、あらゆるステークホルダーに対して長期的な利益をもたらすことを経営の礎とし、一層の進化を遂げなくてはなりません。

そのためには、グローバルな視野でサステナビリティを企業戦略に組み込み、競争優位性につなげていくことです。このような視点をもって成長し続けるこそが「ステークホルダー資本主義」に適う経営ではないでしょうか。

三井不動産グループは、創立から今日に至るまでの80年間、さまざまなステークホルダーに支えられてまいりましたが、これからも皆様と助け合いながら、ともに新しい時代を創っていきたく思います。

そして、ステークホルダーの皆様と長期的な価値観を共有し、より強固で良好な関係を構築することで、コロナ感染が収束した暁には、三井不動産グループがこれまで以上に社会から必要とされる企業としてご支持いただけるよう努めてまいります。

引き続き、皆様の変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

三井不動産株式会社
代表取締役社長

菰田正信

CFOメッセージ

健全で安定的な財務基盤の堅持と、持続的な成長と効率性の向上により、さらなる企業価値の拡大に努めます

取締役 専務執行役員
浜本 渉



2021年3月期の業績総括

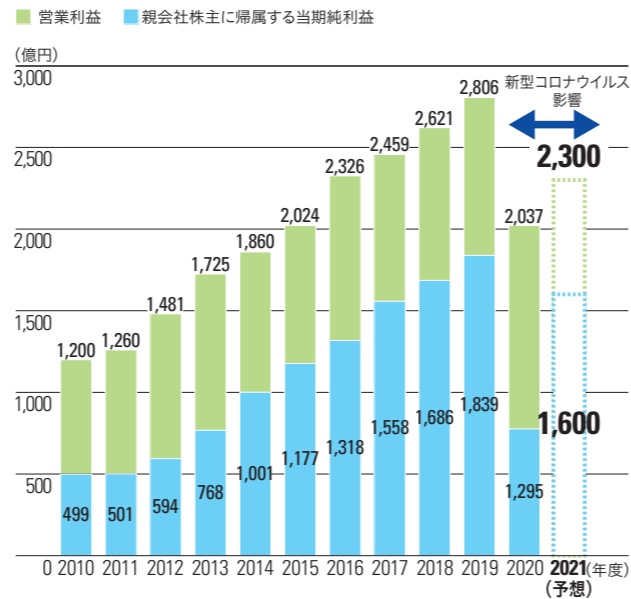
2021年3月期は、投資家向け分譲の過去最高の売上計上、国内住宅分譲の好調な販売や順調な引渡し、オフィス賃貸の収益拡大があった一方で、主に第1四半期における新型コロナウイルス感染症に伴う緊急事態宣言を受けた商業施設、ホテル・リゾート施設等の休館、リパーク(貸し駐車場)の稼働低下等による大幅な利益の減少に加え、第2四半期以降も感染拡大の影響が断続的に発生したこと等により、全体では、営業収益は2兆75億円、営業利益は2,037億円、経常利益は1,688億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、新型コロナウイルス感染症による特別損失の計上に加え、BSコントロールの一環としての資産売却による特別利益・特別損失の計上等により、1,295億円となりました。なお、営業収益は過去最高を更新しました。

2021年3月期においては、2度にわたり緊急事態宣言が発出されましたが、三井不動産グループとしては行政等からの要請に基づき、顧客・従業員の健康・安全を第一に、商業、ホテル・リゾートの施設休館や時間短縮営業等を実施するとともに、当社保有施設における商業テナントのうち事業継続も危ぶまれるような状況に直面したテナントには家賃減免等の措置を講じてまいりました。そのような環境下においても、健全な財務体質の維持により資金調達に支障がないこと、従業員の雇用維持にも問題がないこと等を踏まえ、安定

的・継続的な株主還元を重視し、当期の1株当たり年間配当金44円を維持するとともに、150億円を上限とする自己株式取得を実施いたしました。その結果、総還元性向は、親会社株主に帰属する当期純利益の44.2%となりました。

バランスシートにおいては、総資産は7兆7,419億円となり、前期末に比べて3,466億円増加しました。連結有利子負債は3兆6,234億円、純資産は2兆6,559億円となり、これらの結果、D/Eレシオは1.42倍、自己資本比率は33.0%と健全な財務体質が維持されております。

営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益の推移



2022年3月期上期の状況と通期業績

新型コロナウイルスの影響については、引き続き注視が必要な状況が続いております。2021年5月14日に公表した期初時点における通期の業績予想においては、ワクチン接種の進捗等により経済環境は回復に向かうものの、そのスピードは不透明であり、年度を通じて新型コロナウイルスの影響は残る、という想定のもと、公表直前の4月25日に発出された緊急事態宣言までを織り込み、2022年3月期の営業収益2兆1,500億円、営業利益2,300億円、経常利益2,050億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,600億円と見込みました。

そのようななか、上期においては、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の対象エリアの拡大や適用期間の長期化もあり、当社事業においても、主に商業施設やホテル等において影響を受け、結果として業績は期初想定に対し、やや弱含みで推移いたしました。

下期においては、11月1日時点で人口の7割を超える水準までワクチンの2回接種が進んだことや、新型コロナウイルス新規感染者数が減少していること等を踏まえ、当社事業においても一定の回復を見込んでおります。

これらを踏まえ、通期業績の見通しとしては、引き続き一定のコロナ影響は残るものの、業績は概ね期初想定範囲内で落ち着けると考えております。

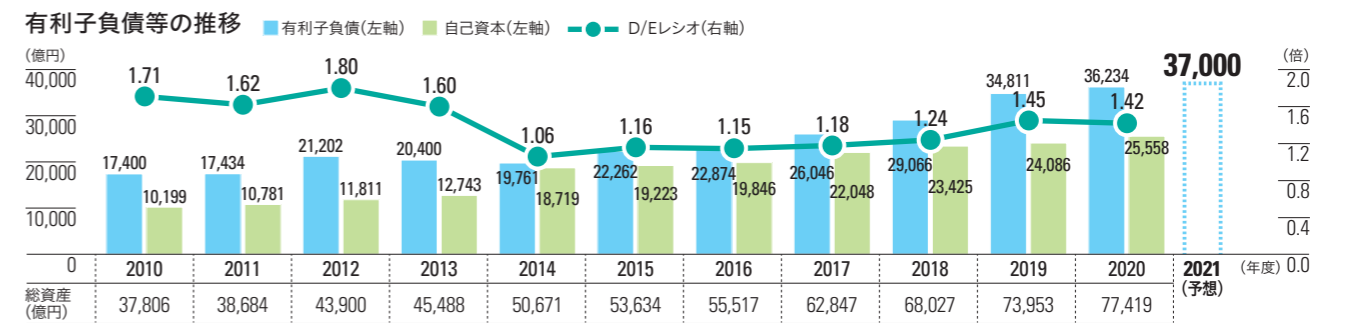
なお、今後の感染拡大の状況次第で各事業への影響は変化するため、新型コロナウイルスの影響については、引き続き、注視してまいります。

さらなる企業価値の拡大に向けて

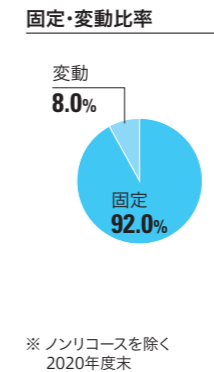
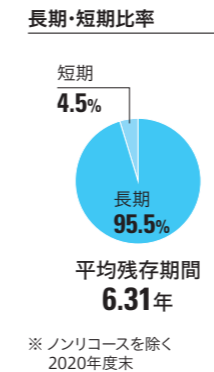
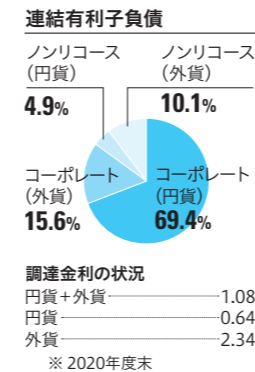
当社グループの主要事業である不動産開発や街づくり型の事業は、長期間にわたりバランスシートを大きく活用することが特徴であるため、金融市場の長期的な変動や不測の事態に備えた財務の健全性の維持向上が大変重要となります。このような認識のもと、当社は中長期的な視野に立ち、投資と回収をバランスよく組み合わせながら、有利子負債残高やD/Eレシオの適正な管理により、持続的な成長と効率性の向上の実現を目指しております。

具体的な施策として、当社グループでは、当面の間、総資産約8兆円、有利子負債約4兆円を一つの目安として継続的なBSコントロールを推進しており、足元では、東京ドームグループの連結子会社化、三井不動産アメリカにおける「50/ハドソンヤード」等への新規投資に加え、「新宿三井ビルディング」「飯田橋グラン・ブルーム」等の売却による資金回収などを実行し、成長投資としての事業規模の拡大とROA向上を企図した継続的な資産入れ替えを並行して進めております。また、資金調達の多様化、金利の長期化・固定化、返済年限の分散、コミットメントライン4,000億円の確保等に加え、D/Eレシオ1.4倍程度による有利子負債の管理等により、財務の健全性を堅持しております。

今後も、シクリカルに変動する不動産市場や金利動向等を見据えた長期的な財務戦略のもと、各事業の回収キャッシュフローを意識した厳選投資と財務基盤の維持強化を通じて将来の「持続的な成長」と「効率性の向上」の双方を実現することで、さらなる企業価値の拡大に努めてまいります。



資金調達・格付の状況



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	-	安定的
スタンダード&プアーズ	A	A-1	ネガティブ
R&I 格付投資情報センター	AA-	a-1+	安定的
JCR 日本格付研究所	AA	J-1+	安定的

※ 2021年11月5日時点



特集 1

脱炭素社会の実現に向けて

取締役メッセージ

脱炭素社会の実現が世界規模での最重要課題の一つとなっています。その社会課題に対して企業に期待される役割は大きく、その取り組みが企業価値の向上にもつながると認識しております。

そのようななか、三井不動産グループは「持続可能な社会の実現」を理念として掲げ、街づくりを担うデベロッパーとしての社会的使命を果たすべく、事業で利用するすべての電力を再生可能エネルギー由来とすることを目指すイニシアチブ「RE100」への加盟や、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）へ賛同し情報開示をするなど、かねてから気候変動への対応に積極的に取り組んできました。2020年12月には、当社グループの2030年度と2050年度の温室効果ガス排出量の削減目標を設定し、国際的なイニシアチブSBTの認証を受けました。

日本の2030年の温室効果ガス削減目標が引き上げられたことに鑑み、2021年11月に当社グループの2030年度の削減目標を「2019年度比で30%削減」から「40%削減」に積み増すとともに、「2050年度までにネットゼロ」という長期目標の着実な達成に向け、「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を策定いたしました。

今後は、この行動計画に基づき、2030年度に向けて具体的な省エネ施策や再エネ事業の拡大、サプライチェーン全体での温室効果ガス削減に向けたパートナーシップの強化などを図ります。さらに2050年度を



取締役
専務執行役員
(サステナビリティ
推進関連業務担当)
浜本 渉

見据えて、洋上風力発電や地熱発電など新技術の活用による創エネ事業の検討・推進やオープンイノベーションなどの取り組みを進め、さまざまなパートナーと力を合わせて、社会全体での脱炭素に向けた取り組みに貢献していきます。

三井不動産グループの脱炭素行動計画の詳細については、こちらをご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/carbon_neutral/

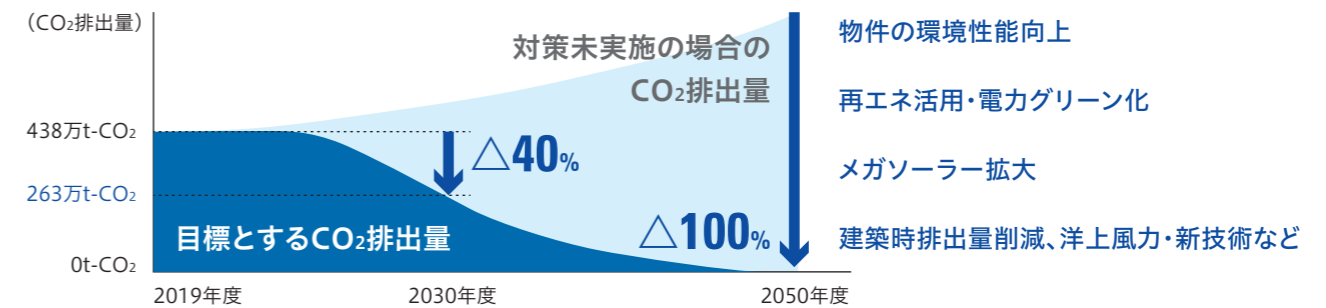
TCFD等、その他のサステナビリティに関する詳細については、「ESG Report」をご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

気候変動への適応に関するイニシアチブへの参加

<p>温室効果ガス排出量削減</p> <p>SBTイニシアチブ認定</p>	<p>事業活動で使用する電力の再生可能エネルギー割合 (RE100)</p> <p>2050年度までに 100%</p>	<p>気候関連財務情報開示タスクフォース</p> <p>2020年12月に財務影響の情報開示</p>
--	--	---

温室効果ガス排出量削減目標

<p>当社グループの目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2030年度までに40%削減(2019年度比) ●2050年度までにネットゼロ <p>※ SCOPE1+SCOPE2は2030年度までに46.2%削減(2019年度比)</p>	<p>グループ全体の温室効果ガス排出量を</p> <ul style="list-style-type: none"> 物件の環境性能向上 再エネ活用・電力グリーン化 メガソーラー拡大 建築時排出量削減、洋上風力・新技術など
--	--



主な行動計画

サプライチェーンと一体となって、2030年度に向けた取り組みを着実に実行さらに、2050年度の脱炭素社会実現に向けた行動を推進

<p>行動計画 1</p> <p>新築・既存物件における環境性能向上</p>	<p>行動計画 4</p> <p>再生可能エネルギーの安定的な確保</p>
<p>行動計画 2</p> <p>物件共用部・自社利用部の電力グリーン化</p>	<p>行動計画 5</p> <p>建築時のCO2排出量削減に向けた取り組み</p>
<p>行動計画 3</p> <p>入居企業・購入者の皆様へのグリーン化メニューの提供</p>	<p>その他の重要な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・森林活用 ・街づくりにおける取り組み ・外部認証の取得 ・社内体制の整備 ・オープンイノベーション

2030年度に向けた主な行動計画

行動計画 1 新築・既存物件における環境性能向上

【新規物件】

すべての物件で、ZEB/ZEH水準の環境性能を実現

ロジスティクス事業における主な採用手法

- 太陽光発電設備の設置
- 調光付き倉庫内LED照明の採用検討



三井不動産ロジスティクスパーク海老名I (ZEB認証取得予定)
業界初となるCO₂排出量実質ゼロの「グリーンエネルギー倉庫」。屋根には太陽光発電設備を設置しオンサイトでの発電・供給を実現。グリーン電力提供サービスも展開し、入居企業の脱炭素化もサポート。

三井不動産レジデンシャル

- 中高層:全棟ZEH-M
- 戸建:全戸ZEH (2030年度)



永福四丁目プロジェクト (ZEH、NearlyZEHファインコート)



LaLa名古屋みなとアクルス ガーデンスクエア (ZEH-M Orientedのパークホームズ)

【既存物件】

計画的なリニューアルによる物件の省エネ性能向上・オンサイトでの再生可能エネルギーの創出を積極的に推進



三井アウトレットパーク木更津



三井アウトレットパーク滋賀竜王

行動計画 2 物件共用部・自社利用部の電力グリーン化

2030年度までに全国の保有物件共用部・自社利用部の電力をグリーン化



※1 三井不動産が保有する太陽光発電所、東京電力エナジーパートナー(株)が契約する卒FIT住宅用太陽光発電設備、提携する発電事業者が保有する太陽光発電設備など
 ※2 FIT電源の場合はJEPX(日本卸電力取引所)を経由して取得、非FIT電源の場合は電力事業者から取得
 ※3 特定電気事業エリアは三井不動産TGスマートエナジー(株)、その他は東京電力エナジーパートナー(株)ほか。

当社保有物件の共用部使用電力をグリーン化(東京ドーム含む)



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

グリーン化メニューの提案を通し、入居企業や購入者の方々の脱炭素に向けた取り組みをサポート

住宅購入者

中高層分譲において、「一括高圧受電×再生可能エネルギー」の仕組みやエネファーム導入によるグリーン化等の手法を採用し、2030年度までにCO₂排出量40%削減(中高層・戸建平均)を目指します。

入居企業

グリーン電力提供サービスを提案し、入居企業の皆様のRE100や脱炭素に向けた取り組みをサポートします。

2021年4月よりオフィスビルテナント各社様への「グリーン電力提供サービス」を開始。現在約100社[※]の方にご利用・ご検討いただいています。

※ 2021年10月末現在

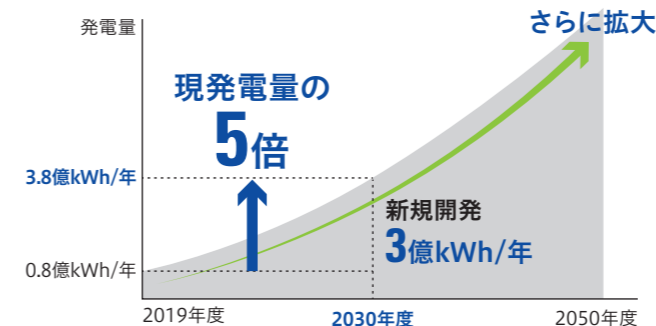


行動計画 4 再生可能エネルギーの安定的な確保

メガソーラー開発の一層の推進に加え、非化石証書を安定的に調達

新たなメガソーラー開発

既存のメガソーラー事業(0.8億kWh/年)に加え、2030年度までに総発電量3億kWh/年(総出力:約17.5万kW)のメガソーラー開発を目指します。(合計3.8億kWh/年)



非化石証書の安定調達

- 首都圏において、すでに包括協定締結済みの東京電力エナジーパートナー(株)からの6億kWh/年の調達に加え、他事業者との包括協定などにより、合計8億kWh/年以上の非化石証書を確保します。
- 首都圏以外の全国において、必要に応じて追加の非化石証書の確保に努めます。

既存のメガソーラー事業
 全国5カ所において総面積93.9haのメガソーラー事業を展開。
 ●総出力:約7.2万kW
 ●年間約0.8億kWhを発電

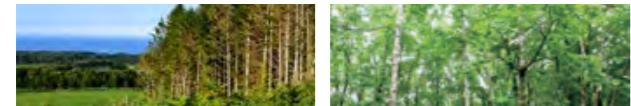
行動計画 5 建築時のCO₂排出量削減に向けた取り組み

建築時CO₂排出量を正確に把握するツール整備に加え、建設会社等に削減計画書の提出を義務化。サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減を促進

- | | |
|---|--|
| <p>建築時CO₂排出量の正確な把握</p> <ul style="list-style-type: none"> ●建築時排出量の正確な把握、削減効果の適切な反映等を企図し、「(仮称)資材量積み上げ方式」による建築時排出量算出の仕組みを導入します。 ●学識経験者・設計者と協働し、2022年度中に、「建築時排出量算出ツール」として整備します。 ●2023年度中に、すべての施工者に対し上記ツールを用いた建築時CO₂排出量算出を義務化します。 | <p>建築時排出の削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ●設計指針の改定 <ul style="list-style-type: none"> ・環境性能を高める設計対応 ・無駄のない適正な部資材・設備利用計画 ・低炭素材や低炭素手段の活用 ・上記を含む「建築時CO₂削減計画書」の提出 ●見積要項書の改定 <ul style="list-style-type: none"> ・左記のツールを用いた建築時排出の算出 ・建設現場での排出削減 ・資材の調達戦略 ・上記を含む「建築時CO₂削減計画書」の提出 |
|---|--|

その他の重要な取り組み

- 森林活用**
- 高層木造ビルや木造住宅などに保有林を積極的に活用。
 - 建築資材の自給自足および森林資源と地域経済の持続可能な好循環を実現させます。



三井不動産グループの森林保全活動

- 森の面積：約5,000ha

北海道の道北地方を中心に31市町村にまたがる約5,000haの森林を保有・管理

- 三井不動産グループの森が吸収・固定したCO₂量：約17,251t-CO₂/年*

※ グループ保有林の年間CO₂吸収・固定量は、北海道の計算式を採用し、2020年度森林調査簿の森林成長量データを基に計算したものです。

- 外部認証の取得**
- 全施設の環境性能向上に加え、脱炭素を含めたESG推進の観点から、国内外の外部認証を積極的に取得します。

認証取得済の施設事例

<p>ZEB / ZEH (BELS)</p>	<p>三井不動産ロジスティクスパーク船橋III (ZEB-Ready)</p> <p>パークホームズLaLa名古屋みなとアクルス ガーデンスクエア (ZEH-M Oriented)</p>
<p>DBJ Green Building / CASBEE</p>	<p>東京ミッドタウン日比谷 「DBJ Green Building認証」と「CASBEE ウェルネスオフィス認証」を同時取得</p>
<p>LEED</p>	<p>柏の葉スマートシティ 国際的な環境認証制度「LEED-ND (街づくり部門/計画認証)」で最高ランク「プラチナ認証」を日本で初取得</p>

<p>三井不動産ロジスティクスパーク船橋III</p>	<p>パークホームズLaLa名古屋みなとアクルス ガーデンスクエア</p>
<p>東京ミッドタウン日比谷</p>	<p>柏の葉スマートシティ</p>

2050年度を見据えて

2050年度に向けて、各行動計画を進化させ続けることに加え、以下の内容に取り組みます

- 新技術創造に向けたオープンイノベーション**
- 脱炭素に関する幅広い技術革新の動向等を把握し、積極的に活用します。
 - アカデミア・建設会社との共同研究や、ベンチャー企業への出資・実証実験の場の提供等を積極的に行うことで、社会全体の脱炭素化への貢献を目指します。
- 具体的な取り組みの例**
- 再生可能エネルギー創出への活用
 - ・洋上風力発電や地熱発電等の再エネ新技術の活用により、さらなる再生可能エネルギーの調達を目指します。
 - 建築時・建物運用時CO₂排出量の削減への活用
 - ・建設会社や部資材メーカーを巻き込み、業界をリードする取り組みを続け、サプライチェーン全体でのCO₂排出量の削減を目指します。
 - ・建物の省エネルギーに寄与する新技術や新素材を積極的に採用することで、グループにおける建物運用時CO₂排出量の削減を目指します。



着床式洋上風力発電イメージ

街づくりにおける取り組みの促進

脱炭素社会実現に向け、日本橋・豊洲・八重洲におけるスマートエネルギープロジェクトや柏の葉AEMSをはじめ、新技術やオープンイノベーションを交えながら、当社関連施設のみならず、エリア全体の脱炭素を進める街づくりの実現を目指します。

行動計画推進のための社内制度

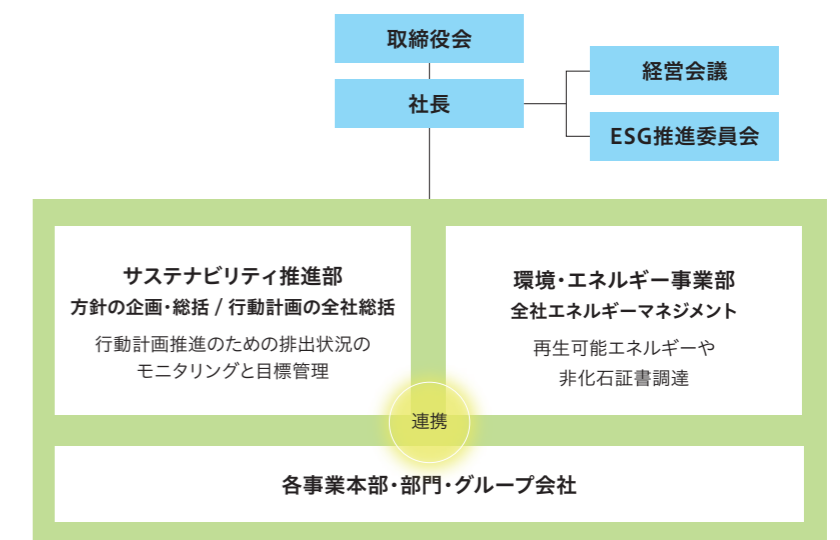
インターナルカーボンプライシング (ICP: 社内炭素価格制度) の導入

2022年度より、新規開発物件においてCO₂排出量に価格付けを行い、脱炭素への取り組みを促す仕組みである「インターナルカーボンプライシング」を導入。環境負荷を定量的に可視化し、進捗管理。CO₂排出量削減に向けた社内の意識を高め、脱炭素への取り組みを加速させます。

サステナビリティ推進体制

行動計画推進のための体制

行動計画における総括機能として「サステナビリティ推進部」を新設。「各事業本部・部門・グループ会社」が、全社エネルギーマネジメントを行う「環境・エネルギー事業部」をはじめ、あらゆる全社部門と連携し、脱炭素に向けた取り組みを推進します。



特集 2

ダイバーシティ&インクルージョン戦略



取締役メッセージ

長期経営方針「VISION 2025」に掲げるさまざまな取り組みを推進し、競争優位性を確保していくうえで、人材戦略はきわめて重要です。不動産デベロッパーとして新しい価値を創造し続けるための原動力は、人材という資産にあります。

三井不動産は自由闊達な社風のなかで、創業以来受け継ぎ育んできた進取の精神や柔軟で強靱なチャレンジスピリットというDNAを共有しながら、多彩で革新的なビジネスとくらしに関するソリューションとサービスを提供してきました。

現場でのさまざまな経験を通してプロフェッショナルな知識・能力を磨き、付加価値の創造力を高める。多様な価値観が融合し、互いを尊敬し合い、チームとしての推進力に変えていく。このようなプロセスのなかで、社員一人ひとりと向き合い、その活躍の環境を整えていくことが、当社における人材マネジメントの基本です。

「顧客志向の経営」は「VISION 2025」においても不変の基本ストラテジーですが、VUCAと呼ばれる時代において当社を取り巻く事業環境は一段と変化を速めています。少子高齢化、社会の成熟化、女性の社会進出やグローバル化のさらなる進展に加え、新型コロナウイルス感染拡大がもたらした人々のくらしや行動の変容、サステナビリティの重要性の高まり等により、当社がサービスを提供する顧客の多様性と個性が一層広がりを増しています。そして、このような環境変化に伴い従来の不動産業という枠組みのなかだけでは解決で



取締役
副社長執行役員
(人事担当)

小野澤 康夫

きない社会課題が生じてきています。

今後も引き続き顧客の価値観やライフスタイルの変化を機敏に読み取り、ソリューションを提案することでビジネスを展開、成長し続けるためには、当社自らが多様性を受容することが肝要となります。異なる価値観、発想やパイオニア精神に満ちた独創性を育みながら、多様性を包摂することによって多彩な人材の活躍を実現することが求められているのです。

このような考えのもと、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営戦略の一つと位置付け、ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言とその取り組み方針を策定し、グループ一体となって進めています。また、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みのなかでも女性活躍推進を重要なテーマと定め、グループとして定量および定性的な活動計画を定め、さまざまな施策を講じています。

ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言

当社グループが経営理念として掲げる「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」を象徴しています。

不動産デベロッパーとして新しい価値を創造し続けるための原動力は人材という資産であると考えており、

ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営戦略の一つと位置付け、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するための組織づくりをグループ一体となって進めています。

ダイバーシティ&インクルージョン取り組み方針

多様なスキル・経験・価値観を持った意欲と能力のある従業員が、人種・国籍・宗教・性別・年齢・障がいの有無・性自認・性的指向などに関わらず公正に評価され、従業員一人ひとりがお互いを認め合い、個々の能力を最大限発揮できる職場環境にするために、働き方改革の推進や人事

制度の充実等により、組織の生産性向上や従業員のワークライフバランスの支援に努めています。とくに、女性活躍推進を重要なテーマと位置付けており、グループとして定量目標および定性的な活動計画を定め、さまざまな施策を講じ、グループ一体となって推進しています。

ダイバーシティ&インクルージョン推進体制

経営トップのコミットメントのもと、人事管理取締役を責任者として、「人事部 働き方企画推進室」が中心となって、社内外の知見を活かしながらダイバーシティ&インクルージョンに関する取り組みを推進しています。

ESG活動における重点項目の一つであるダイバーシティ

&インクルージョンについて、活動報告および年度方針等を取締役に議論・策定しているほか、グループ一体となって推進するべく、グループ会社社長が参加する会議で方針を共有し、グループ会社担当部門とダイバーシティ&インクルージョン推進会議を定期的実施しています。

グループ女性活躍推進

ダイバーシティには国籍、年齢、性別などさまざまな観点があり、本来は特定のカテゴリーの多様化を目指すものではなく、価値観の多様化を目指すものですが、女性の活躍推進を重要なテーマとして重点的に取り組

むことを通じて、本来のダイバーシティの一層の推進を図るべく、グループとして女性の活躍推進に関する定量目標および定性的な活動計画を定め、さまざまな施策を講じ、グループ一体となって推進しています。

グループ女性活躍推進 定量目標

女性管理職比率をはじめとした指標についてグループ各社で目標を設定し、進捗を管理しています。また、女性活躍推進におけるモデル会社(サンライフ・クリエイ

ション(株)、三井不動産商業マネジメント(株)、(株)三井不動産ホテルマネジメント)を指定し、好事例を共有することでグループ全体の取り組みを加速させます。

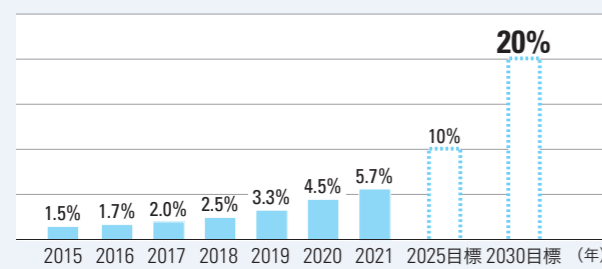
女性管理職比率目標(三井不動産単体)



定量目標(三井不動産単体)

目標				
	女性管理職比率	女性採用比率	育休復帰率	有給休暇取得
三井不動産(単体)	2025年 10% 2030年 20%	40%	100%	14日

女性管理職比率(三井不動産単体)



定量目標(女性活躍推進におけるモデル会社)

目標				
会社名	女性管理職比率	女性採用比率	育休復帰率	有給休暇取得
サンライフ・クリエイション	— (2021年4月 70.6%) (2020年度実績 82%)	—	100%	取得率 70%
三井不動産商業マネジメント	2025年 20% 2030年 25% (2020年度実績 58%)	—	100%	取得率 80%
三井不動産ホテルマネジメント	2025年 15% 2030年 20% (2020年度実績 60%)	—	100%	取得率 70%

グループ女性活躍推進 定性的な活動計画

次の2つの軸を重視しており、これらを達成するために8つの施策を策定し、グループ一体となって取り組んでいます。

- 性別に関わらず育児・介護等を含め多様なライフスタイルや価値観を尊重し合い、長く働き続けられる環境整備
 - 組織・上司の意識改革 (アンコンシャスバイアス研修等)
 - 育児・介護との両立支援 (制度拡充・徹底、研修実施、男性育児参画促進等)
 - リターンエントリー制度
 - 職種・職域に応じた柔軟な勤務形態
- 女性活躍を推進するうえでの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
 - 組織・上司の意識改革(D&I研修等)
 - 女性従業員へのメンター・スポンサー制度
 - 女性活躍推進ワーキンググループ組成
 - 社内での交流促進イベント



「三井不動産グループの女性活躍推進の取り組み」紹介ウェブサイト

取り組みの詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/hrm/women/>



「女性活躍推進ワーキングチーム」の発足



事業所内保育所

女性活躍推進に係る主な取り組み

長く働き続けられる環境整備

性別に関わらず多様な人材が活躍できる環境整備として、組織・上司の意識改革のために、全従業員を対象にアンコンシャスバイアス研修等を実施しています。

また、人事部員による全従業員との面談や個別ヒアリング等を通じ、従業員の置かれている状況や要望を把握しており、育児・介護支援を含むさまざまな制度・環境を整備しています。例えば、育児との両立を支援する環境整備のため、フレックス型の短時間勤務制度、在宅勤務制度、法定以上の育児休業制度、事業所内保育所の設置等に早くから対応してきました。正社員の育児休業復帰率は21年連続100%を維持、男性の育児支援休暇取得率は70%です。

正社員の育児休業復帰率
過去21年間※

※ 2000年度～2020年度

100%

環境整備および女性の積極的な採用(女性採用比率目標40%以上)により、女性執行役員をはじめとして、会社スタッフや国内・海外の事業ライン等多くの部署で女性従業員が活躍しています。2021年4月時点の管理職における女性比率は5.7%、係長相当職における女性比率は19.3%であり、2025年に管理職における女性比率を10%、2030年に20%とするべく取り組みを進めています。

なお、当社はGPIFが採用するESG指数の一つである「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄として4年連続選定されています。

2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定



モチベーション向上・キャリア形成支援

組織長対象のダイバーシティ&インクルージョン研修等の実施により、女性活躍を推進するうえでの組織の意識改革を進めるとともに、女性の管理職対象のメンター制度等によるキャリア形成支援を行っています。また、女性活躍推進ワーキングチームによる提案および交流、若手女性総合職の交流のためのクロスミーティング、活躍する女性による講演および座談会等により、モチベーション向上およびキャリア形成支援を図っています。



組織長対象のダイバーシティ&インクルージョン研修



ダイバーシティ・マネジメント推進プロジェクトチームによる育児中従業員の情報交換会(三井不動産商業マネジメント)



講演・座談会(当社元取締役で当社の女性活躍推進におけるアドバイザーの江川雅子氏および同氏紹介者が登壇)

人材戦略に基づく施策

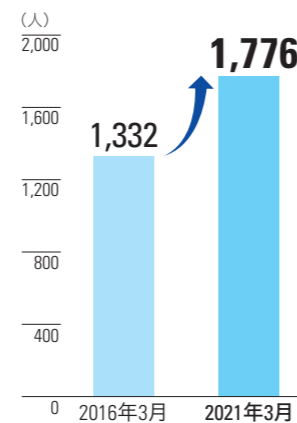
多様なバックグラウンドを持つ人材の採用

当社グループ長期経営方針「VISION 2025」に掲げる不動産業そのもののイノベーションを進めていくために、幅広い多様な「知」を結集させていく必要があるなか、キャリア採用(中途採用)においては業界未経験・他業種からの人材を積極的に採用しています。

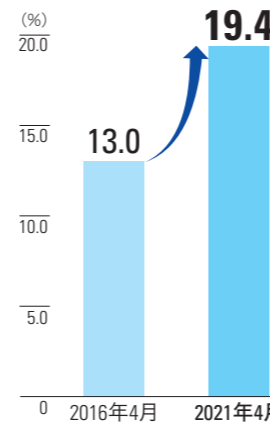
さまざまなキャリアや視座を持った多彩な人材が、各々の経験・能力に基づきその独自性を発揮することを通じて当社で活躍できるよう、多様な研修やメンター制度等を整備しています。

多様な人材が主体的に協働し、融合することにより新たな価値創造やイノベーションにつなげていく狙いです。

当社(単体)従業員数推移



正社員に占めるキャリア採用社員の割合



グローバル人材・IT人材の採用・育成

「VISION 2025」の主要な取り組み方針である「リアルエステートテック活用によるビジネスモデルの革新」と「海外事業の飛躍的な成長」を支えるグローバル人材とIT人材の採用・育成を重視しています。

グローバル化のさらなる進展に対し2025年前後で海外事業利益を連結営業利益の3割にしていきたいために、外国籍やグローバルな経験を持つ新卒・キャリア社員を積極採用しているほか、若手社員必須の数カ月の語学研修、中堅社員の指名型語学研修、1年の海外インターン制度、ジョブローテーションによる海外現地駐在等によりグローバル人材の育成に努めています。

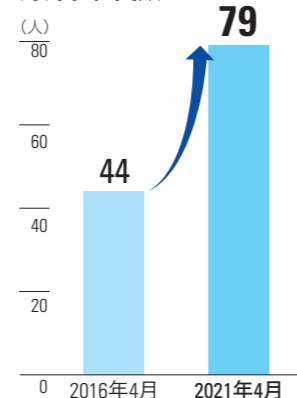
またデジタルトランスフォーメーション(DX)の進展はこ

れまでの事業の仕組み自体に大きな変化をもたらすとの認識のもと、リアルな価値をより高めるためのデジタル技術・リアルエステートテックの活用を加速的に推進するために、即戦力となるICTに専門性の高いキャリア社員を積極的に採用し、各事業領域においてテクノロジーを活用したイノベーションの実現を図っています。

また既存事業におけるDXの推進をすべての従業員が考え実行すべきであるとの観点からさまざまな研修を行っています。

なお、当社は経済産業省と東京証券取引所により「攻めのIT経営銘柄2019」に選出されています。

海外駐在員数



技術職掌(IT系)の採用実績数

2021年4月時点
累計53名



人材育成・人材マネジメントにおける取り組み

個々人がプロフェッショナルな知識・能力を磨き、付加価値の創造力を高める。多様な価値観・能力が融合し、チームとしての実行力に変えていく。社員一人ひとりと向き合い、その活躍の舞台を整えるのが、当社における人材マネジメントの考え方です。

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を発揮する、多様な人材の集合体となるために、キャリアに応じた「4つの人材育成の機会(①OJT、②本人と人事部による毎年の面談、③ジョブローテーション、④研修プログラム)」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。

そのほか、従業員の多様な価値観に基づくキャリアビジョンを支援するために、職掌の変更制度や部門の異動希望等に関する自己申告制度、有期契約社員から正社員への登用制度等も整備しています。

加えて、本業への理解を深めるとともに、あえて本業と離れた事業領域における経験値を積み重ねるための取り組みの一環として、事業提案制度や、イノベーション創出・社会貢献を目的とした副業制度、大学院修学等のための休職制度、大学院の費用補助制度を整備するなど、激変するビジネス環境における課題解決力・付加価値創造力の醸成を促進しています。

① OJT

現場における仕事を通じた「OJT」が人材育成のベースとなります。職場における具体的な仕事や社員同士のコミュニケーションを通じて、業務遂行に必要な能力を計画的・継続的に育成しています。

② 本人と人事部による毎年の面談

キャリア形成や能力開発について、社員一人ひとりのビジョンに沿った支援を行うために、人事部や所属長と面談し、話し合う機会を数多く整備しています。

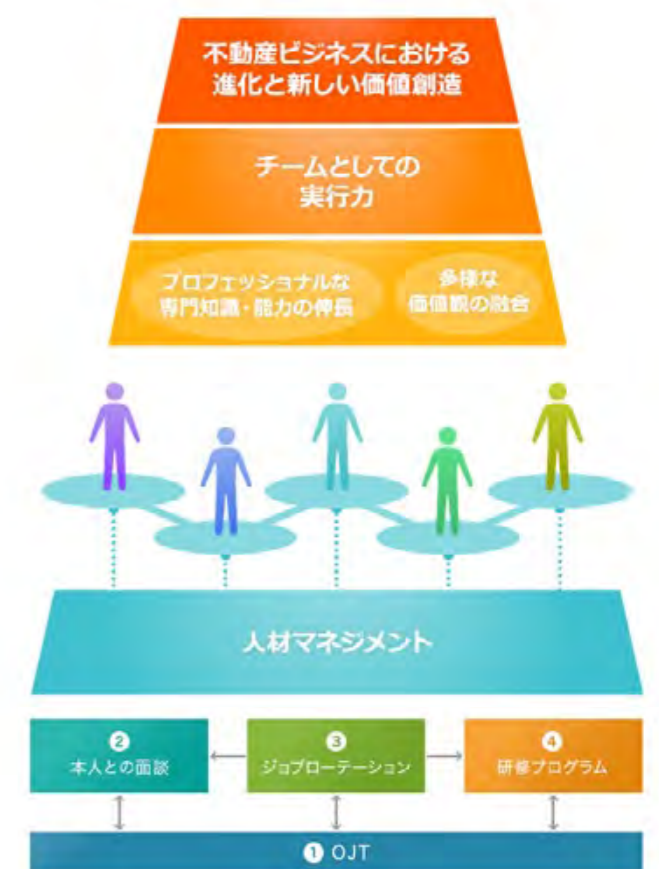
なかでも、人事部との毎年の面談では、社員の課題や育成環境、本人の感じている不安等を把握する機能だけでなく、本人や周囲の従業員の就業実態の把握等を通じて、公正な評価のための機能も果たしています。

③ ジョブローテーション

ジョブローテーションにより幅広い専門性を備えたプロフェッショナルを育成しています。担当業務の専門性を高めつつ、複数領域の業務を経験させ本人の経験・知見をさらに厚くすることで、常に変化し続ける環境に適應できる社員と組織の形成を目指しています。

④ 研修プログラム

階層別の研修や社員それぞれの役割・スキル・能力に応じて選択できる研修等、100を超える多様なプログラムを設けています。また自発的に各自が能力伸長に取り組むべく異業種交流型の募集型研修を用意しています。



ワークライフバランスの支援にかかる取り組み

働き方改革の推進

当社では、劇的に変化する社会のニーズに対応して、新たな価値創造を実現するために、「働き方改革」を基軸として、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するための組織づくりを進めています。また、すべての部門で業務の効率化を進め、業務配分の適正化や従業員の労働時間削減を図ることによって、ワークライフバランスの適正化を推進しています。適正なワークライフバランスは、従業員のプライベートを充実させ、自己研鑽の促進や育児・介護と仕事の両立に大きな効果をもたらすと考えており、ひいては多様な従業員が個々の能力を最大限発揮できる職場環境が形成され、より高い価値の創造と当社グループの持続的成長につながるものと捉えています。

働き方改革にかかる取り組み

意識改革	<ul style="list-style-type: none"> ● トップメッセージの継続発信による意識醸成 ● 社内広報誌・メルマガを活用した啓発およびノウハウの共有 ● 年次有給休暇の連続取得を推奨するとともに、年間の取得目標の設定(半期7日、年間14日) ● 組織長に対し、健康と安全に関する研修を実施 ● 「効率性」を人事考課にかかる要素の一つとして評価
組織単位での業務改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 働き方企画推進室による各部門取り組みへのサポート ● 部門ごとにカスタマイズされた働き方の確立、業務効率化推進 ● IT活用による生産性向上の支援
インフラ整備	<ul style="list-style-type: none"> ● シェアオフィス「WORK STYLING」の活用 ● 在宅勤務制度の導入 ● PC稼働時間を記録できるほか、使用制御システムも活用 ● 半日単位で取得できる有給休暇の整備

健康経営の推進

当社は、会社の競争力を強化し続け、持続的な成長を果たしていくためには、社員一人ひとりの健康と安全が重要な経営課題と捉えており、健康経営宣言を制定し、方針を明確にするとともに、社員がそれぞれのライフスタイルに応じ、生き生きと働くことのできる職場環境を整備することを目指し、社員の健康保持・増進に積極的に取り組んでいます。

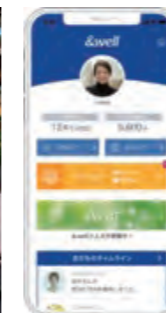
健康経営宣言

1. 当社の「進取の精神」や「柔軟で強靱なチャレンジスピリット」にもとづく一人ひとりの新たな価値創造を社員の健康管理の側面から支え、会社の持続的な成長へとつなげます。
2. 社員の心身の健康づくりのために積極的に投資を行い、多様な人材が生き生きと働くことのできる職場づくりを推進します。
3. 街づくりを通じて、地域・社会における人々の健康保持・増進に取り組むとともに、社会が直面する幅広い課題の解決へとつなげ、健康で豊かな未来の実現に貢献します。

具体的には、人事部員による全社員への個別面談や社員・その配偶者への人間ドック等の受診費用補助、健康イベントの実施等、人事管理取締役を責任者に据え、専門組織「健康管理センター」を設置し、健康保険組合との協議も交えながら、健康課題に対する各施策の立案、効果検証など、各種取り組みを積極的に進めています。



健康促進イベント「&Well Festa」



健康経営支援サービス「&well」

また当社は、健康経営に関する各種取り組みが評価され、健康経営に優れた企業として、経済産業省と日本健康会議が共同で認定する「健康経営優良法人(大規模法人部門、ホワイト500)」の認定を5年連続で取得しています。



特集 3

社外取締役聞く 三井不動産

取締役(社外・独立)
河合 江理子

01. 取締役に就任され、三井不動産の取締役会の印象をお聞かせください。

第一印象として、我々独立社外取締役に對して経営に関する情報開示をしっかりと行い、かつ意見を真摯に受け止めてくれると感じました。例えば事前説明では、明確な資料を提供し、質問にも丁寧な回答をしてくれます。また取締役会以外にも重要なテーマごとに説明の場があり、新任の社外取締役でもしっかりとビジネスを理解し、実力を発揮できる環境が整っていると感じています。

また、当社の取締役会では、社外取締役と社内取締役との間で活発な議論が交わされています。「個別のプロジェクトの審議」はもちろんのこと、「戦略に関する議論」にも重点が置かれていて、経営の方向性やブランド戦略、

持続可能なビジネスモデルなどについての議論や評価を行います。これは社外取締役の重要な役割の一つで、最も能力を発揮できる場所です。実際に、社外取締役の意見が尊重され、経営に取り入れられていると感じております。今後もそうした運営を継続していただければと思います。

また、個別のプロジェクトの審議では、メリットだけでなく、考えられるすべてのリスクについてもしっかりと分析したうえで提示されるので、議論が効率的に進められていると思っています。また、経営陣は積極的な経営をする一方、コンプライアンスを重視しており、社外取締役として確固な土台を感じます。

02. これまでのキャリアを活かして、 どのような視点で経営に参画したいとお考えですか？

私は英国、フランス、スイスで金融のプロフェッショナルとして職務を遂行し、ポーランドでは国営企業の民営化ファンドのチーフ・インベストメント・オフィサーとしてマネジメントの経験も積みました。また、投資先のポーランドの数社の社外取締役もしておりました。当社も大きな投資を伴う不動産という事業をグローバルに展開していますので、私がこれまでに培ってきた国際的な知見や、国際機関や金融業界での経験を踏まえて、さまざまな助言や提案ができると考えています。女性の視点や生活者としての視点、

欧州でのビジネスや異文化経験から、異なる視点から発言し、取締役会の多様性にも寄与できると思います。

さらに京都大学では、グローバルに活躍できるリーダーの育成に取り組んできました。加えて、グローバル化を推進する企業の幹部に対してのリーダーシップ研修も行っているため、当社でのグローバル人材や女性の力を引き出せるように女性のリーダー育成にも貢献していきたいと考えています。

03. 当社のグローバル戦略について、どのようにお考えですか？

当社は、長期経営方針「VISION 2025」において、海外事業利益を30%程度に拡大するという将来見通しを掲げています。昨今の事業環境として、海外と比較すると国内の成長率は低く、人口も減少傾向など国内競争も厳しい状況がありますので、国外の事業機会を積極的に取り込んでいくことは、持続的な成長のために必要な戦略だと捉えています。とくに、当社が得意とするミクストユースの街づくりは、海外においてはユニークな開発手法であり、ロンドンの「テレビジョンセンター再開発計画」などの成功を足がかりとして、

さらに拡大していける可能性があると考えています。「柏の葉スマートシティ」のような街づくりもグローバルに展開できると思いますので、選り抜かれた現地パートナーと協働しながら、人と地球に優しく、すべての人が安心して暮らせる街づくりを発展させていただければと期待しています。当社は国内ではリーディングカンパニーですが、不動産業はローカルな知識、ノウハウが必要なので、信用できるパートナーを選ぶことは大切だと思います。

04. 当社のダイバーシティへの取り組みに対するご意見をお聞かせください。

ダイバーシティの一つのテーマである女性の活躍推進のためには、機会の平等はもちろんのこと、女性が自信を持つことが必要です。そしてロールモデルも少ないですし、上司のサポートも必要です。成長を阻む壁や天井を取り払うことを推進するトップマネジメントの存在が、ジェンダーに関わりなく活躍できる組織を実現する鍵になると考えています。当社は、女性活躍を推進するためアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)を取り除く研修などに取り組むなど、会社として女性活躍に力を入れていることは非常に素晴らしいと思います。ただ人が育つには時間がかかります。ですので当社も中途採用を積極化してきています。当

社は同質性の高い組織でそれが強さでもありますが、価値観の多様化が進むことによりさらに発展すると思います。これからの変化に期待しています。

効率性を軸にした働き方改革と女性活躍推進はリンクしていることを念頭に置く必要があると思います。例えば、重要な意思決定を行う会議は17時以降にせず日中に行うなど、工夫をすることができます。人事評価においては、効率性の観点を入れており、働く時間の長さではなく効率性を重視しています。このように一つひとつ積み上げることによって大きな変化をもたらすことも大切だと考えています。

05. 当社の脱炭素への取り組みへの期待をお聞かせください。

当社は2050年度までに温室効果ガス排出量をネットゼロとすることを目標にするなど、国内企業でも先進的な取り組みをしています。これは自社の努力だけでは達成できない問題であり、川上の建設会社や川下の顧客を巻き込まなければならないので、大変勇気のいる決断だと思います。オフィスビル等の省エネ・創エネの努力だけでなく、メガソーラー設置などによって、事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す「RE100」への加盟や「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」への賛同・情報開示、温室効果ガス排出量をスコープ3まで算定し、SBT(Science Based Targets)イニシアチブ認定を取得するなど積極的に取り組みをしています。

このようなアプローチからは、規制があるからやるのではなく、人類の将来のために地球温暖化を抑制して、社会

的な責任を果たしていくという強い想いを感じますし、私個人としても、当社のような大企業が持続可能な脱炭素社会の形成に真摯に向き合っていることは非常に心強いと思っています。例えば、北海道の持続可能な“終わらない森づくり”や、高層の木造オフィスビルなども、当社のノウハウを活かした素晴らしい取り組みだと感じていますので、今後さらに発展させていただきたいと思っています。

環境への取り組みは、街づくりと同様に、長期的な視点が必要になります。しっかりと目標を立てて、無駄なく投資を行い、皆が安心して暮らせる社会をつくっていくことは当社に課せられた社会的使命だと思います。今後も、社内取締役・社外取締役が一体となって、グループ全体の脱炭素に向けた取り組みを推進していければと考えています。



プロフィール

日本の高校を卒業後、アメリカのハーバード大学で学士、フランスのINSEADでMBAを取得。以降、マッキンゼー・アンド・カンパニーのバリ支社をはじめとする欧州の複数の企業において、経営コンサルタントやファンドマネージャーとして従事。その後、金融分野の専門家として、国際決済銀行(BIS)や経済協力開発機構(OECD)などの国際機関を経て、2012年に帰国してから京都大学教授に就任、2021年4月から京都大学名誉教授・京都大学大学院総合生存学館ソーシャルイノベーションセンター特任教授を務める。2021年6月から、当社の社外取締役に就任。

事例
1

～持続的な価値をもたらす街づくり～ 公園を起点とした都市開発

三井不動産は、公園開発を通じて、ヒト・モノ・体験・文化の出会いと、多様な感性の交わりにより、新たな価値を生み出すようなコミュニティが創出される場を提供していきます。

ステークホルダーの 多様なニーズ

地域住民

- 安心・安全・便利なくらし
- 子育て環境の充実

ワーカー

- 非日常体験
- 最先端の流行へのアクセス
- 新たな購買体験

テナント企業

- 来客数・売上の増加
- 安心できるパートナーとの協業

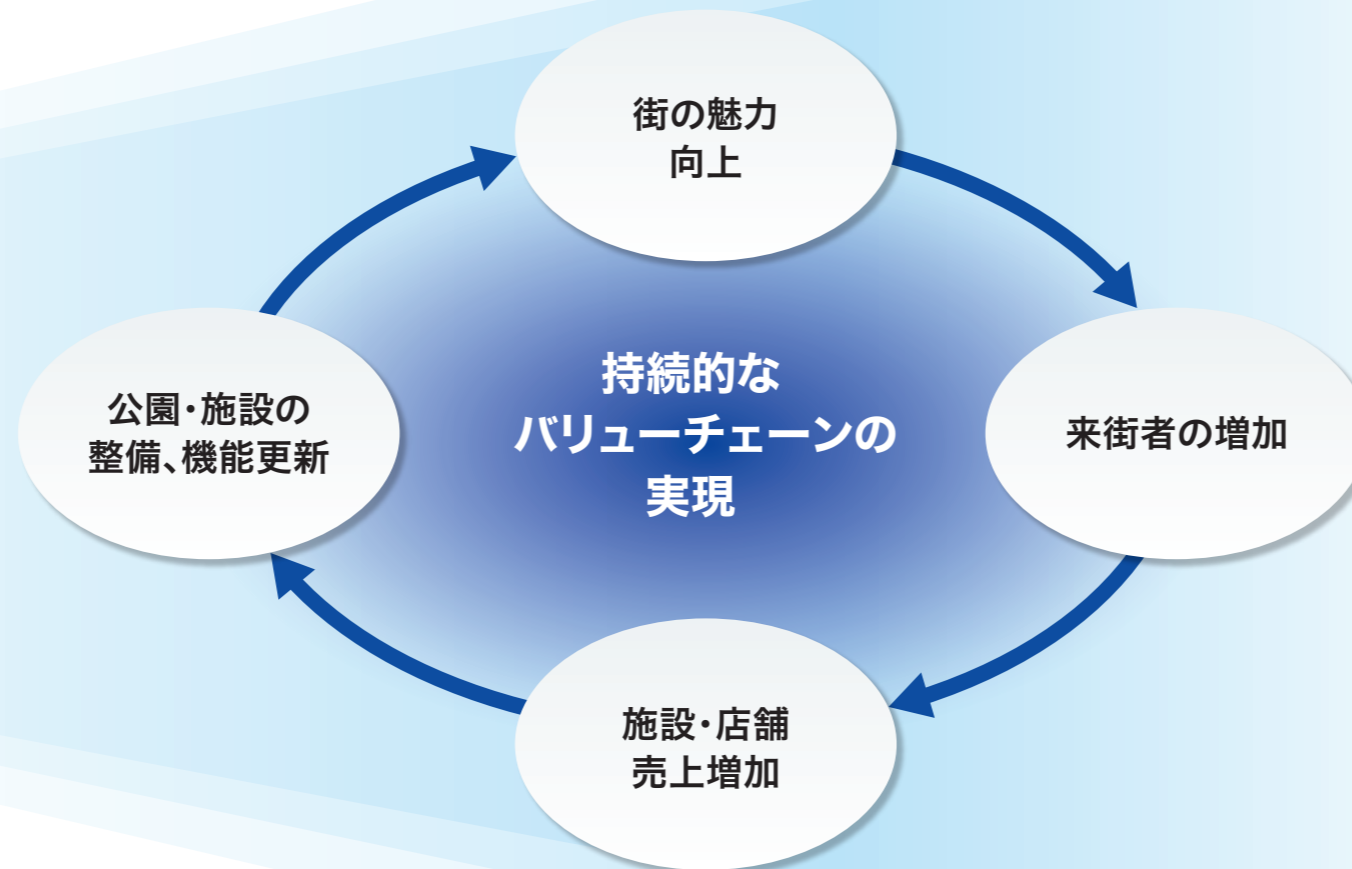
行政(管理者)

- 民間ノウハウの活用
- 維持管理コストの低減

外部環境認識

- 少子化・共働きの増加
- ライフスタイルの多様化
- 価値観の多様化・分散化
- サステナビリティ意識の高まり

「社会的価値」と「経済的価値」の創出と両立



三井不動産の「強み」

- あらゆる商品セグメント
- オフィステナント……約3,000社
 - 商業施設テナント……約2,400社
 - 当社運営ホテル……約13,000室
- 幅広いバリューチェーン
(開発、店舗・企業リーシング、商業・ホテル運営)
- 街づくり型事業の開発力

「公園」のポテンシャル

多様な人々・世代が憩う空間
都市の「豊かさ」と潤いの源泉
全国11万カ所以上、12.8万ha※

※ 出典:国土交通省 都市公園データベースより

当社の公園一体型の開発プロジェクト

2007年開業 **東京ミッドタウン**(東京都・港区)

2018年開業 **東京ミッドタウン日比谷**(東京都・千代田区)

2020年開業 **RAYARD MIYASHITA PARK**(東京都・渋谷区)

RAYARD Hisaya-odori Park(愛知県・名古屋市)

今後 **内幸町一丁目街区**(東京都・千代田区)

東京ドーム(東京都・文京区)

事例
2

～多様なステークホルダーニーズに応える街づくり～ 「東京ミッドタウン八重洲」の価値提供

「東京ミッドタウン八重洲」では、来街者をはじめとしたステークホルダーの幅広いニーズに応える街づくりを通して、人、情報、モノ・コトが集まり、交わることによる新たな価値の創出を目指しています。

ステークホルダーの 多様なニーズ

来街者

- 新たな購買体験
- 最先端の流行へのアクセス

ワーカー

- 出勤したくなるオフィス
- 就労と育児の両立
- 駅近での勤務

宿泊客

- ビジネス集積地への交通利便性
- “ハレ”の日の非日常体験

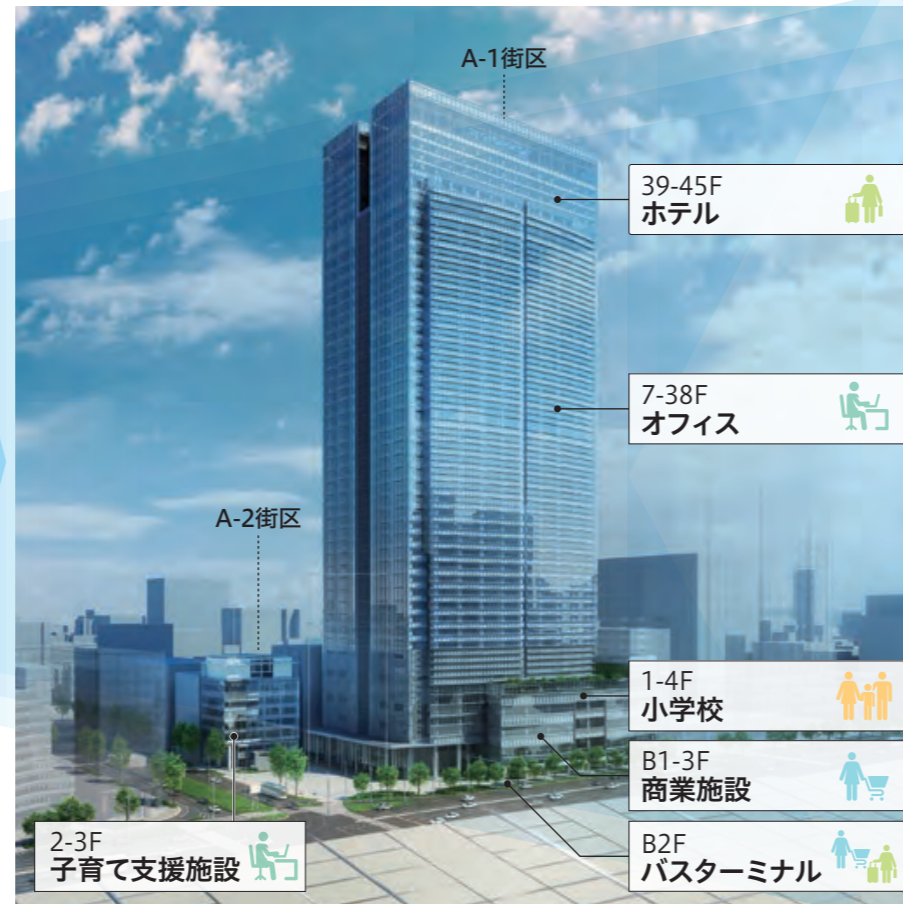
地域住民

- 安心・安全・便利なくらし
- 地域ネットワークの深化

テナント企業

- ビジネスネットワークへの容易なアクセス
- 優秀な人材の獲得
- カーボンニュートラルの実現

「立地」と「強み」を活かした ミクストユース型の街づくり



ステークホルダーへの価値提供と 新たな価値創造

来街者

便利に・刺激的に
楽しむ

ワーカー

安心して・便利に・楽しく
働く

宿泊客

安心して・便利に・満たされて
滞在する

地域住民

安心して・便利に
暮らす

テナント企業

便利に・効率よく・持続的に
活動する

人、情報、
モノ・コトが集まり、
交わることで、
新たな価値を創出

外部環境認識

- 少子化・共働きの増加
- ライフスタイルの多様化
- 価値観の多様化・分散化
- サステナビリティ意識の高まり

三井不動産の「強み」

- あらゆる商品セグメント
- オフィステナント……約3,000社
 - 商業施設テナント……約2,400社
 - 当社運営ホテル……約13,000室
- 幅広いバリューチェーン
(開発、店舗・企業リーシング、
商業・ホテル運営)
- 街づくり型事業の開発力

「立地」のポテンシャル

巨大ターミナルの駅前立地
新幹線、JR、地下鉄、バス等
幅広い公共交通機関を利用可能

丸の内・日本橋と並ぶ
企業集積エリア

TOPICS テナント企業への価値提供事例

“カーボンニュートラル実現”のパートナーへ～テナント企業へのグリーン電力提供～

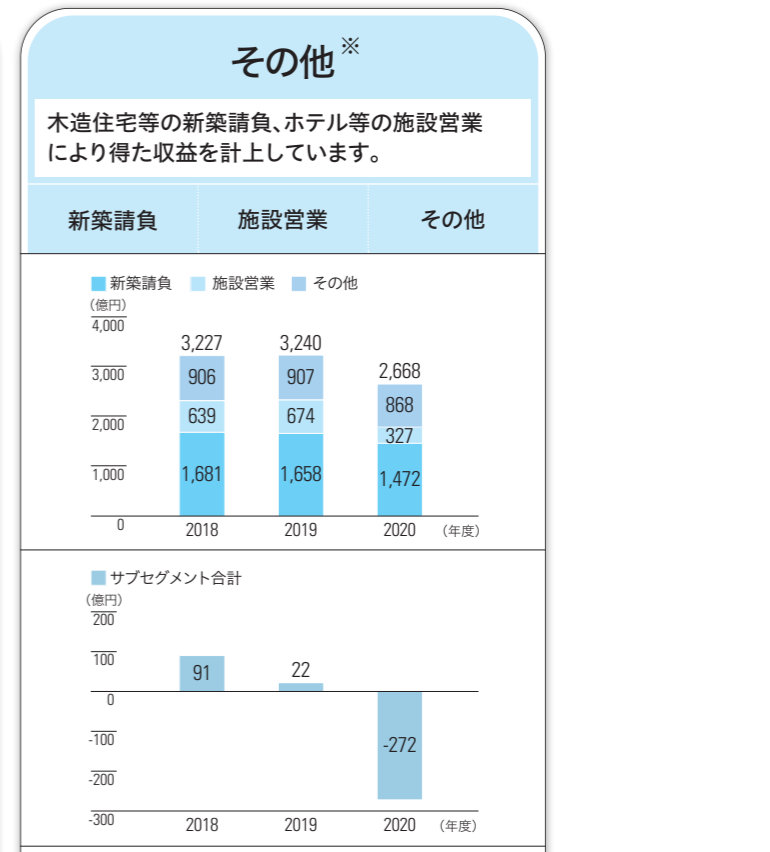
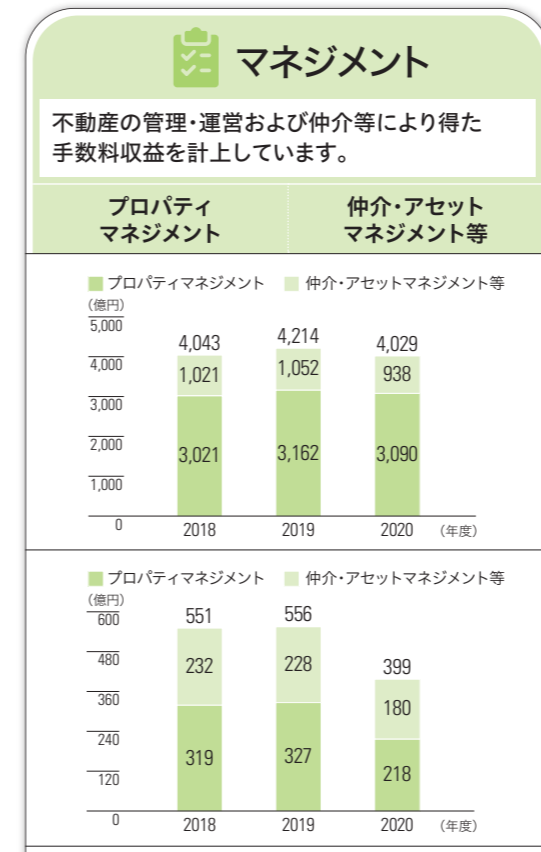
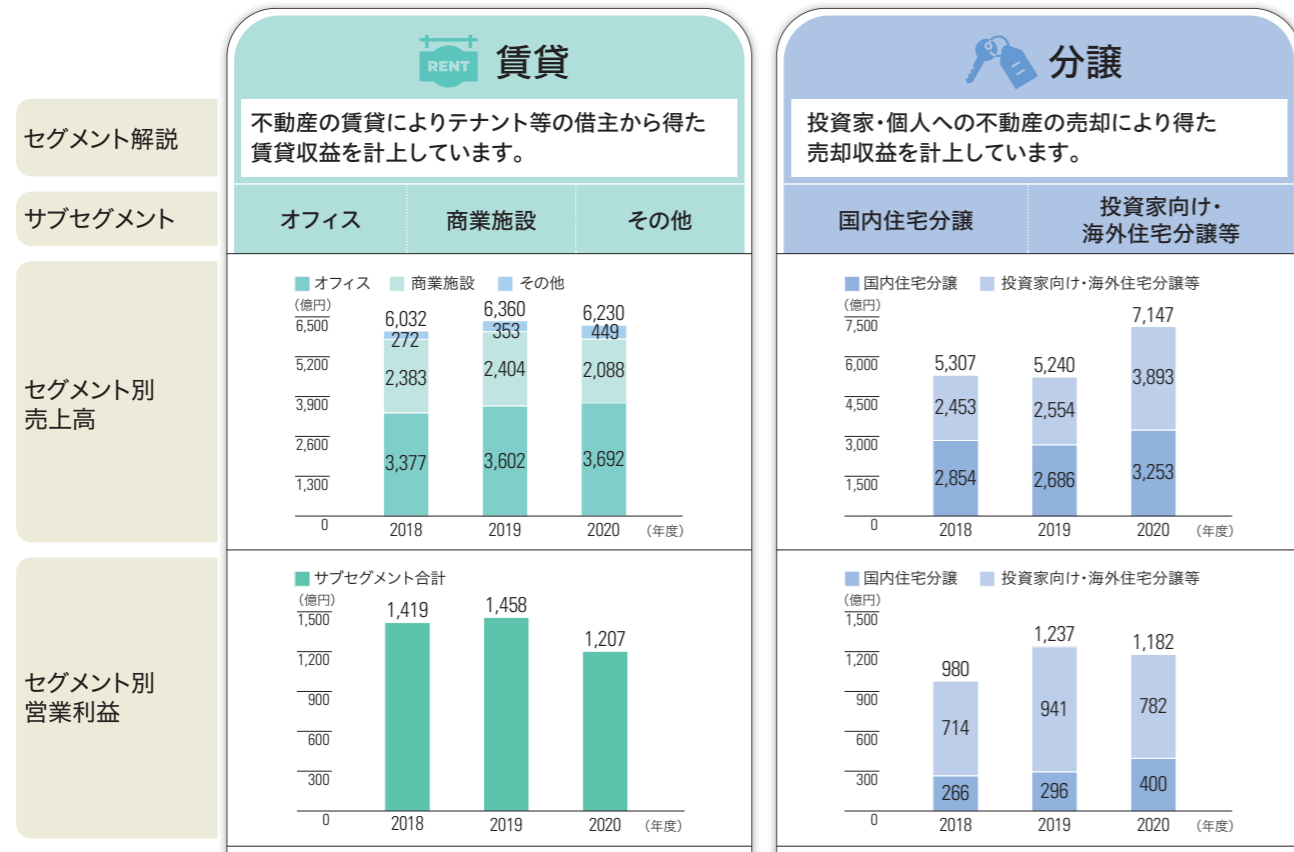


At a Glance

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」に取り組んでおり、これらの形態に合わせ、「賃貸」「分譲」「マネジメント」「その他」の4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。

2020年度実績

連結営業収益	20,075億円	賃貸 31% 6,230億円	分譲 36% 7,147億円	マネジメント 20% 4,029億円	その他 13% 2,668億円
連結営業利益	2,037億円	賃貸 59% 1,207億円	分譲 58% 1,182億円	マネジメント 20% 399億円	消去他 -24% -479億円
					その他 -13% -272億円



各アセットクラスにおける主要な収益計上先

※ 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。

主なアセットクラス	賃貸			分譲		マネジメント			その他	
	オフィス	商業施設	その他	国内住宅	海外住宅	プロパティマネジメント	仲介 法人向け 個人向け	アセットマネジメント	新築請負	施設営業
オフィス	✓					✓	✓	✓		
商業施設		✓				✓		✓		
物流施設			✓			✓		✓		
中高層住宅				✓	✓	✓	✓	✓		
戸建				✓			✓			✓
ホテル・リゾート										✓

オフィス

市場環境

リスク

- テレワークの浸透等によるオフィス需要の変化
- 2023年、2025年のオフィス供給増加

機会

- 企業・ワーカーのさらなる生産性向上への意識の高まり
- 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等の拡大

競争優位性

- テナント約**3,000社**との中長期リレーション
- ワークスタイリング会員約**21万人**
拠点数約**140**(全国)
- 「あらゆる商品セグメント」「幅広いバリューチェーン」を結集した「ミクストユース型の街づくり」のノウハウ
- テナントの経営課題解決に資する多彩なソフトサービス
- 競争力の高い物件ポートフォリオ(立地・商品性能等)
- グループ経営による開発から運営管理までの一貫した安心・安全、災害に強い街づくりの実現

事業戦略

- 働く場所・時間等、多様な働き方のニーズに合わせたアセット・ソフトサービスの提供による生産性向上に向けた新たな価値の創造
- オフィスの環境性能の向上や、テナントの脱炭素戦略に資するオフィスサービスの提供※によるカーボンニュートラルの推進

※ テナントへのグリーン電力の供給等

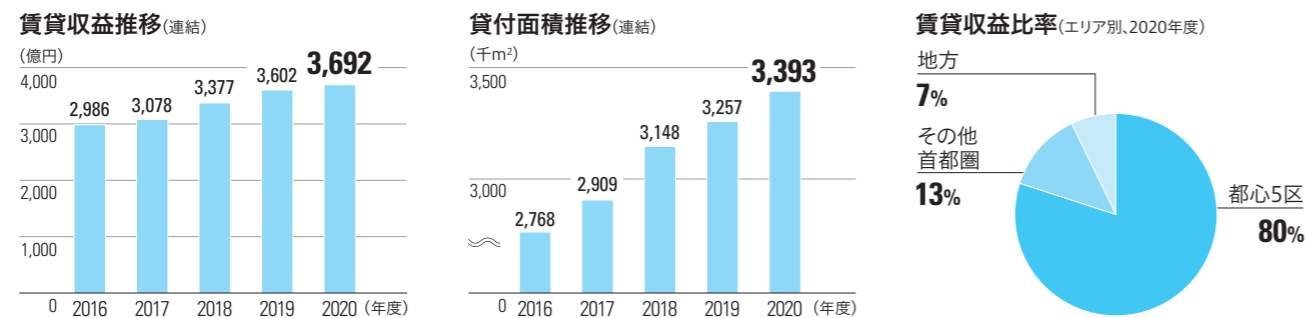
優良なポートフォリオ

賃貸収益(連結) **約3,692億円** (2020年度)

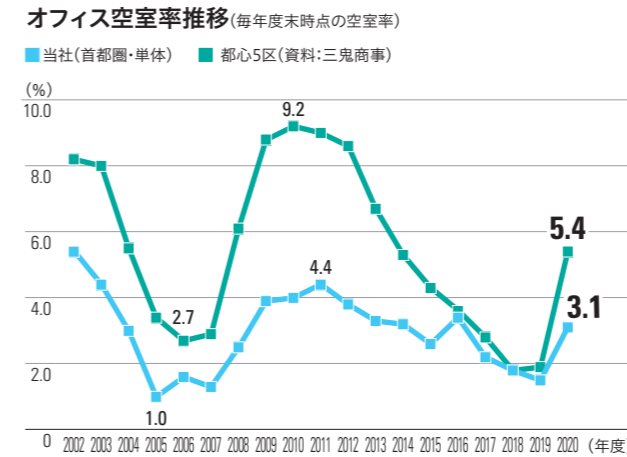
貸付面積(連結) **約3,393千m²** (2020年度末時点)

貸付面積比率(首都圏、単体) **約89%** (2020年度末時点)

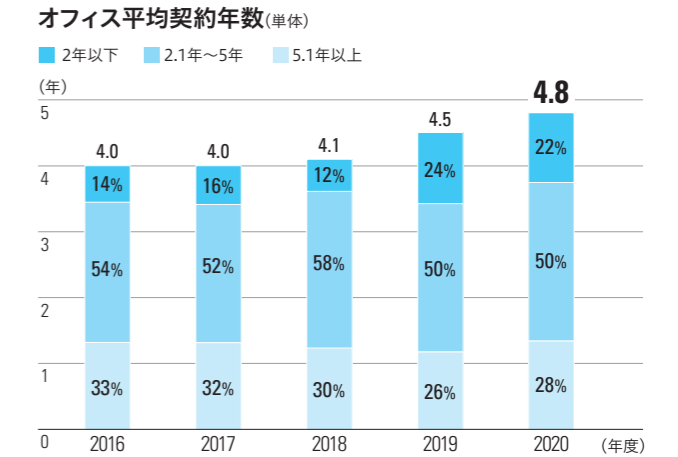
東京都心部を中心に賃貸収益・貸付面積を順調に拡大



オフィス空室率は市場より低位で推移



オフィス契約年数は安定的に増加



今後の開発パイプライン

国内プロジェクト **8物件** うち東京駅周辺の再開発プロジェクト **7物件**

海外プロジェクト **8物件** うち米国 **5物件**、英国 **2物件**

(2021年11月5日時点当社開示情報に基づく。)
詳細は投資家説明資料をご覧ください。 <https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/ir/presentation/pdf/investorpresentation2111j.pdf>

八重洲・日本橋周辺における再開発パイプライン



ニューノーマル時代に求められる新たな価値を提供

顧客(企業・ワーカー)ニーズの多様化



当社グループのオフィス戦略

リモートワークが浸透する一方で、フェイストゥフェイスによるコミュニケーションの重要性も見直されるなか、当社グループは、多様な働く場所・時間、働き方のニーズに合わせて、さまざまなアセット、ソフトサービスを組み合わせ、ニューノーマルの時代に求められる生産性向上に向けた新たな価値を提供しています。



戦略を支える主な取り組み

<p>ソフトサービス</p> <p>当社顧客向け会員制施設*</p>	<p>当社顧客向け会員制WEBサイト</p>	<p>健康経営支援サービス</p>
<p>働き方の選択肢の拡大</p> <p>多拠点型シェアオフィスの提供</p>	<p>コミュニティの構築</p> <p>企業・団体の集積、交流、育成・連携</p>	
<p>BCP</p> <p>日本橋・豊洲スマートエネルギープロジェクト</p>	<p>環境対応</p> <p>テナントへのグリーン電力の提供</p>	

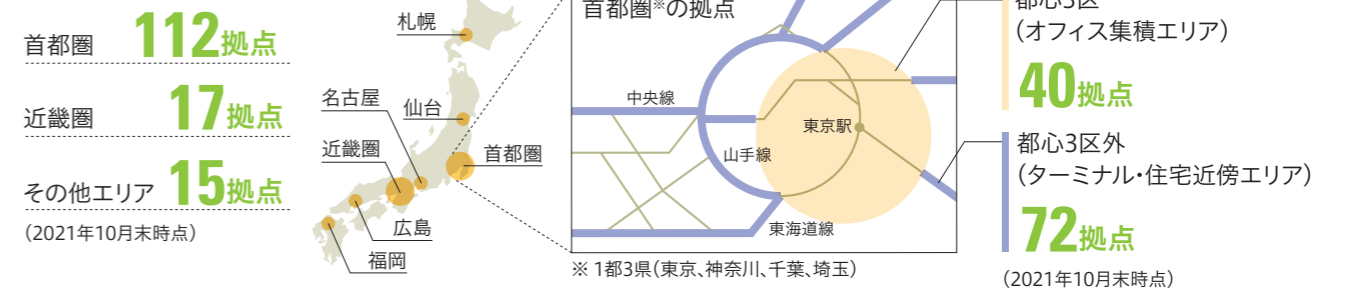
※ ラウンジ、ジム、カフェ、会議室等

TOPICS

多様な働き方を実現する法人向け多拠点型シェアオフィス「WORKSTYLING」

拠点型オフィス	WORK STYLING	在宅勤務
<p>法人向けサービスオフィス</p> <p>ワークスタイリング FLEX</p> <p>オフィス機能の拡張 ●BCP対策として ●プロジェクト利用として</p>	<p>法人向け多拠点型サテライトオフィス</p> <p>ワークスタイリング SHARE</p> <p>ワークスペースの拡張 ●自宅や取引先の近くのワークスペースとして ●仕事に集中したい時のワークスペースとして</p>	<p>全国拠点数 144拠点*</p> <p>会員企業数 約750社</p> <p>会員数 約21万人</p> <p>(2021年10月末時点) ※ うち三井ガーデンホテル等との提携:39拠点</p>

拠点分布と内訳



TOPICS

「三井のラボ&オフィス」によるライフサイエンス・イノベーションの創出

ライフサイエンス領域のイノベーション創出に必要な「本格的なウェットラボ」と「オフィス」が一体化した賃貸ラボ&オフィスにより、研究開発環境の課題解決に貢献し、イノベーション創出を目指します。

都心・シーズ近接地における賃貸ラボ&オフィス事業	オープンイノベーションの創出
<p>「都心近接地」「シーズ近接地」にて人材交流・人材確保の課題を解決</p>	<p>異業種含めたさまざまなプレイヤーが集まり、オープンイノベーションを創出</p> <p>LINK-Jとの連携によるコミュニケーションの促進</p> <p>共有のコミュニケーションラウンジ</p>
<p><都心近接型> 三井リンクラボ新木場1 東京駅まで電車で8分</p>	<p>充実した研究環境</p> <p>B5L2*対応のウェットラボ仕様 ※ パイオセーフティレベル2</p> <p>研究開発の支援機関</p>
<p><都心近接型> 三井リンクラボ葛西 東京駅まで電車で15分</p>	
<p><シーズ近接型> 三井リンクラボ柏の葉1 (国立がん研究センター東病院隣接) 東京駅まで電車で34分</p>	

商業施設

市場環境

リスク

- 新たな感染症の拡大による営業制約の発生
- 人口減少や新たな競合施設の発生等による来館者の減少

機会

- コロナ禍を経たリアル施設での体験価値の再認識
- EC浸透による場所・時間に制約されない消費行動の拡大

競争優位性

- 商業テナント約**2,400社** 店舗数約**8,700店**
- 三井ショッピングパークポイント会員約**1,250万人**
- 約40年にわたり蓄積した商業施設企画・開発・テナント営業・運営ノウハウ
- 「ららぽーと」「三井アウトレットパーク」における国内トップクラスのブランド力・集客力
- 商業施設と親和性の高いロジスティクス事業とのシナジー

事業戦略

- 来館動機となる魅力的なコンテンツの提供によるリアル施設の価値強化・来館価値の向上
- One to Oneマーケティングの推進による会員顧客の利用頻度・購買単価の向上
- 自社ECサイト「&mall」の運営とリアル商業の連携を通じたオムニチャネル化の推進による幅広い購買需要の獲得
- 消費者への幅広い購買選択肢の提供とテナントの在庫管理の効率化等を目指した「リアル施設」「ECサイト」「ロジスティクス」を組み合わせた当社ならではの「三位一体化」の推進

優良なポートフォリオ

施設売上高(連結)

約**1兆3,000億円**
(2019年度)

賃貸収益(連結)

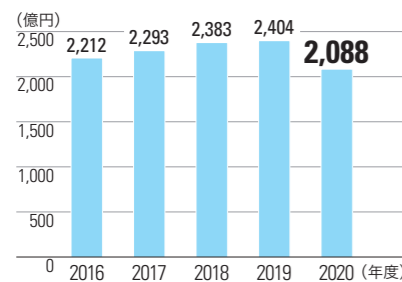
約**2,088億円**
(2020年度)

貸付面積(連結)

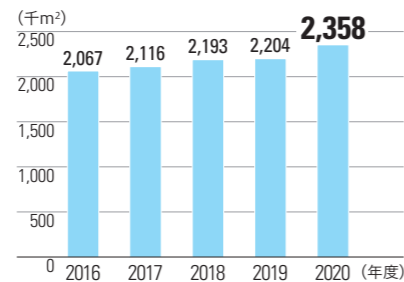
約**2,358千m²**
(2020年度末時点)

コロナ禍の影響で売上高は一時的に減少、貸付面積は安定的に増加

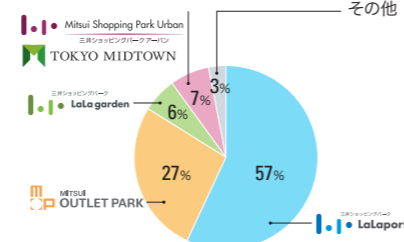
賃貸収益推移(連結)



貸付面積推移(連結)



施設売上比率※



※一部転貸物件含む(2020年度、単体)

首都圏を中心に、国内の大都市圏に厳選出店

出店分布(ららぽーと・三井アウトレットパーク)

- ららぽーと*
- 三井アウトレットパーク(MOP)



※「ラゾーナ川崎プラザ」「ダイバーシティ東京プラザ」を含む

エリア別出店数(ららぽーと・三井アウトレットパーク)

(括弧内:うち開発中物件数)

	計	ららぽーと	MOP
合計	34(3)	21(3)	13
首都圏	17	12	5
近畿圏	8(2)	5(2)	3
中京圏	4	3	1
その他	5(1)	1(1)	4



ららぽーと福岡

今後の開発パイプライン (2021年度開業物件含む)

国内プロジェクト **4物件** うち近畿圏**2物件**、九州圏**1物件**

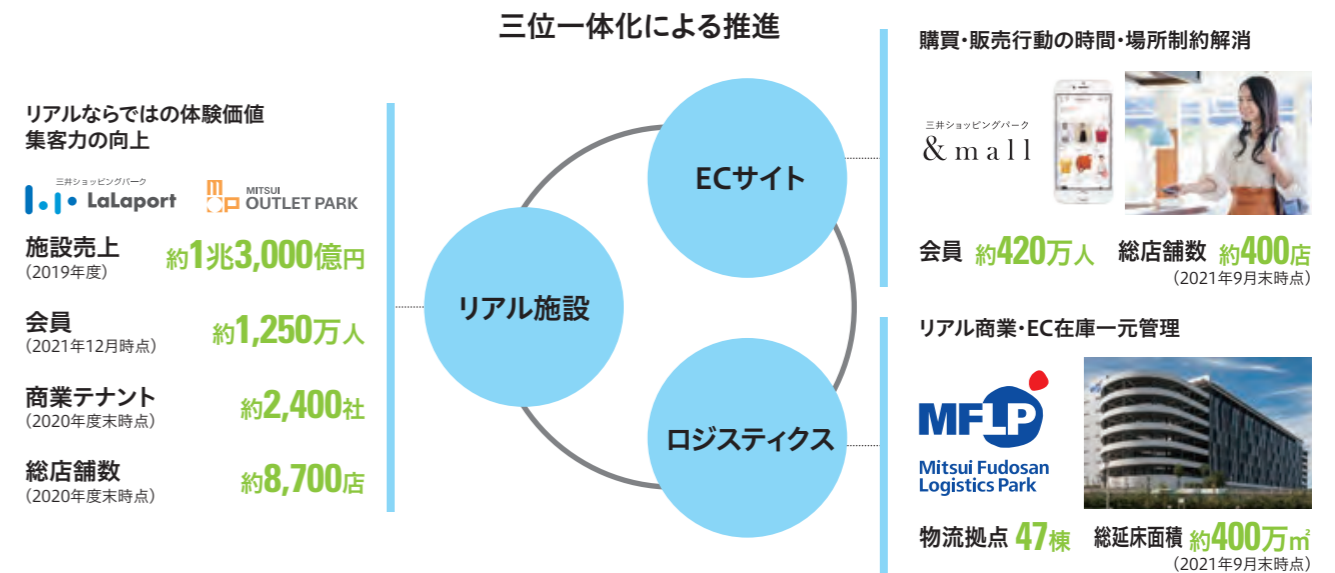
海外プロジェクト **10物件** うち台湾**6物件**、中国**2物件**、マレーシア**2物件**

(2021年11月5日時点当社開示情報に基づく。)

詳細は投資家説明資料をご覧ください。 <https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/ir/presentation/pdf/investorpresentation2111j.pdf>

リアル施設・ECサイト・ロジスティクス「三位一体化」による推進

消費者への幅広い購買選択肢の提供とテナントの在庫管理の効率化等を同時に実現



物流施設(ロジスティクス)

市場環境

リスク

- 新規プレイヤー参入等による用地取得競争の激化
- 新規物件の大量供給によるリーシング競争の過熱

機会

- EC市場拡大や荷主のサプライチェーン見直しに伴う物流施設需要の拡大
- 労働力不足を背景としたICT活用の一環の加速

競争優位性

- 国内外**47物件**におよぶ先進的物流施設の開発実績
- 荷主への直接営業やCREソリューション提供を可能とする厚いテナントリレーション (オフィステナント約**3,000社**、商業施設テナント約**2,400社**等)
- オリジネーターとの共同事業など多様な協業・事業手法
- 業界トップクラスの顧客満足度を実現するMFLPクオリティ
- ICT等を活用した物流ソリューション提案力

事業戦略

- 物流コンサルティング^{※1}を含めた顧客へのソリューション提供による事業企画・リーシング等の実現
- 機械化・デジタル化を通じた施設の保管・業務効率の向上による競合との差別化の推進
- これまでの物流施設開発ノウハウを活かした新たな価値の創造^{※2}

※1 2018年8月に三井不動産がMFロジソリューションズ(株)を設立
 ※2 データセンターやアーバン型配送拠点など多様な顧客ニーズへの対応

優良なポートフォリオ

当社過去開発物件を含む累計(2021年9月末時点)

国内外の開発・運営施設数

計**47物件** うち当社保有かつ稼働中 計**15物件**

総延床面積

約**400万㎡** うち当社保有かつ稼働中 約**150万㎡**

累計総投資額

約**6,100億円**以上

主要な展開エリア

首都圏 **32物件**

3PL満足度調査

ブランド力

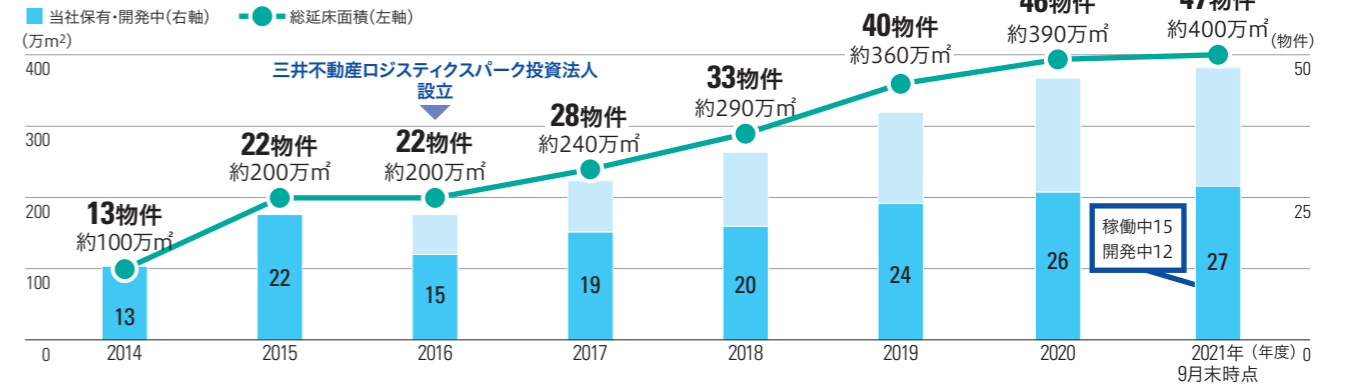
No.1

※ 月刊「LOGI-BIZ」による最新に基づく

LOGI-BIZ

安定的な事業の拡大

各年度末時点 開発・運営施設数、総延床面積の推移



今後の開発パイプライン

プロジェクト **12物件** うち首都圏**9物件**、海外**1物件**

(2021年11月5日時点当社開示情報に基づく。)
 詳細は投資家説明資料をご覧ください。 <https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/ir/presentation/pdf/investorpresentation2111j.pdf>

TOPICS 地域社会や環境との共生を実現する街づくり型物流施設「MFLP船橋」

当社は、物流施設を中心とした地域社会との共生ならびに周辺エリアの賑わい創出を目指した複合型拠点開発を「街づくり型物流施設」と位置付け、総延床面積約70万㎡にわたる開発を実現しています。



MFLP船橋III・&GATE



&PARK:約20,000㎡の緑地空間

敷地内には周辺住民の方も利用可能な保育施設、三井不動産アイスパーク船橋(スケートリンク)、&PARK(公園)などを整備するとともに、近隣の「三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY」との連携イベントの開催などにより街全体の賑わいを創出しています。

「MFLP船橋」内施設



保育施設

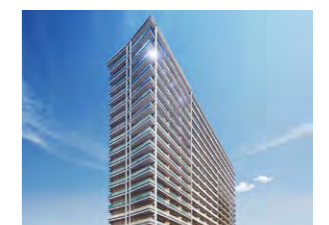


三井不動産アイスパーク船橋

「MFLP船橋」近隣当社グループ関連施設



ららぽーとTOKYO-BAY



パークホームズLaLa南船橋ステーションプレミア

住宅(すまいとくらし)

市場環境

リスク

- 金利上昇・景況感の悪化等による住宅関連需要の減退
- 人口減少による国内住宅関連市場の縮小

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
- オンライン商談や電子契約等の顧客への浸透

競争優位性

- マンション分譲戸数約**23万戸**
- 三井のすまいLOOP会員約**28万人**
- 仲介件数**35年連続No.1のブランドカ**
- 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・管理・運営・仲介等)
- 都心・大規模・再開発物件を中心とした高い付加価値創造を実現する事業企画・開発力

事業戦略

- グループ企業間での連携強化・相互送客等を通じた事業機会獲得力向上
- 多様な顧客のそれぞれのライフステージにおいて最適な「すまいとくらし」に関する提案とソリューションの提供
- 多様な商品・サービスのワンストップ提供によるロイヤルカスタマーの深化・拡大

すまいとくらしのあらゆるニーズにワンストップで対応できるグループ総合力

買う 三井不動産レジデンシャル 三井のリハウス	売る 三井のリハウス 三井ホームエステート	貸す・借りる 三井不動産レジデンシャルリース RESIDENT FIRST 三井のリハウス 三井ホームエステート	
建てる 三井ホーム	リフォーム 三井のリフォーム	インテリア 三井デザインテック	運用する 三井不動産リアルティ

分譲(分譲セグメント)

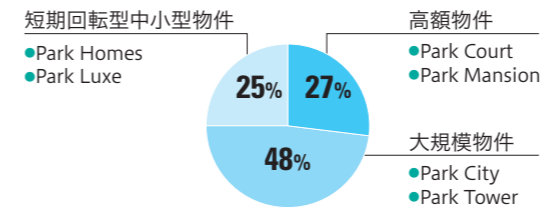
代表的な商品およびブランド



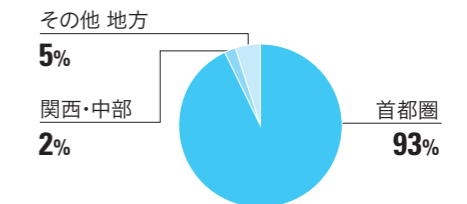
中高層(個人向け)

都心・大規模・再開発を中心とした商品ラインナップにより、高い利益率・契約率を維持

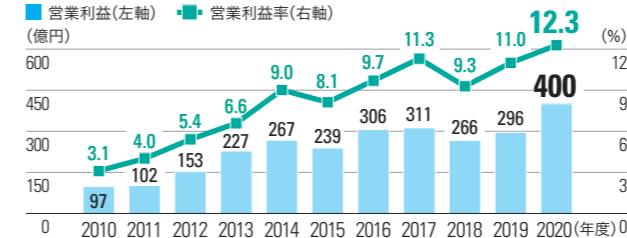
売上割合/ブランド別(2020年度)



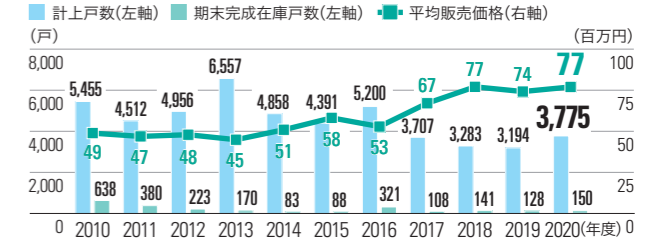
売上割合/地域別(2020年度)



住宅分譲 営業利益、営業利益率の推移



マンション 計上戸数、期末完成在庫戸数、平均販売価格の推移



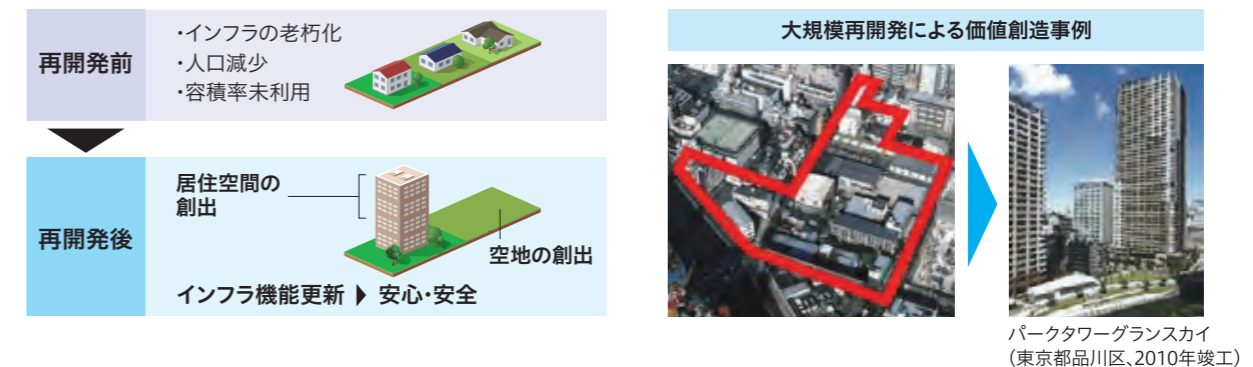
今後の開発パイプライン

大規模プロジェクト **15**物件 マンションランドバンク **約26,000**戸

(2021年11月5日時点当社開示情報に基づく。) 詳細は投資家説明資料をご覧ください。 <https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/ir/presentation/pdf/investorpresentation2111j.pdf>

TOPICS 都心の大規模再開発事業が生み出す価値

再開発手法を用いて低利用地の高度利用や街区の整備を図ることで、都心に新たな居住空間を生み出すとともに、人々が憩う空地の創出、安心・安全、賑わいなど、街の魅力を大きく向上させる新たな価値を生み出します。

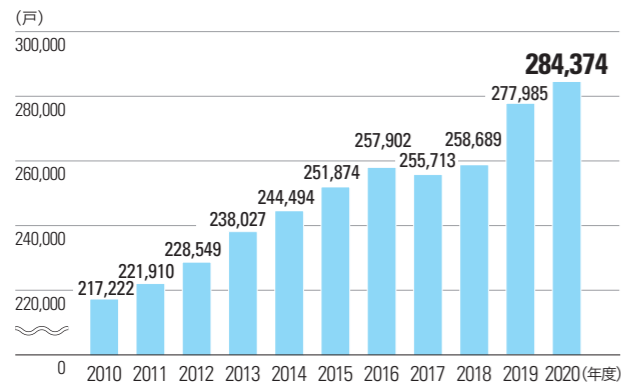


プロパティマネジメント(マネジメントセグメント)

マンション管理戸数 **約28万戸**

長年の実績のなかで培われたノウハウに加え、当社グループの総合力を活かしたマンション管理サービスを提供しています。

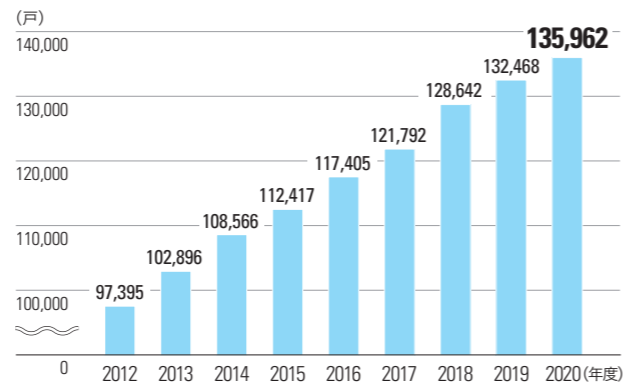
マンション管理戸数推移



賃貸住宅管理戸数 **約14万戸**

建物オーナー・入居者の双方に対して、賃貸マンションの運営・仲介に関するサービスを提供しています。

賃貸住宅管理戸数推移



仲介(マネジメントセグメント)

売買仲介取扱件数 **約38,000件**
35年※連続No.1

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

※ 1986年度から2020年度まで



売買仲介実績 (2020年度)

順位	会社名	手数料収入(億円)	取扱件数(件)	取扱高(億円)	店舗数(店)
1	三井不動産リアルティ	767	38,507	15,638	286
2	A社	623	35,122	12,410	269
3	B社	578	25,635	12,264	193
4	C社	347	9,322	8,934	94
5	D社	174	7,202	4,124	72

資料：(株)不動産経済研究所「日刊不動産経済通信2021.5.26」

豊かな暮らしを支える駐車場・カーシェアリングビジネス

管理台数 **約27万台**

「三井のリパーク」は1994年のスタート以来、日本全国で駐車場事業を展開。駐車場経営のサポートを通じて土地の有効活用を行うなど、活気ある街づくりに貢献しています。



会員数 **約24万人**

首都圏、関西圏の三井のリパークを中心に事業を拡大。ミニバンやメルセデスベンツなど、豊富なカーラインナップがカレコの特徴です。



新築請負(その他セグメント)

耐震性、断熱性など基本性能に優れたツーバイフォー工法を用いて、オーダーメイドの住宅を中心に47年間で24.5万棟を超える建物を提供しています。また、住宅に加え、大型施設系建築や海外事業にも積極的に展開を実施しています。

供給棟数 **24.5万棟超**
(過去47年間累計)

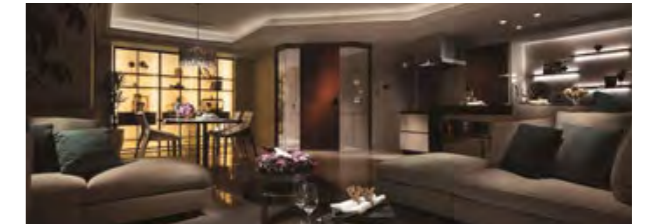


大型施設供給棟数 **5,000棟超**



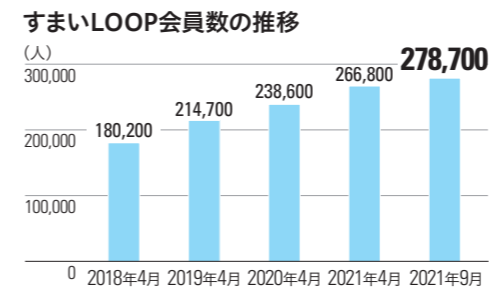
その他(その他セグメント)

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・法人問わず、すべてのお客様に対して、領域を問わず幅広い対応を行っています。



TOPICS 三井のすまいLOOP——「すまいと暮らし」のワンストップソリューションの提供

会員数 **約28万人※**の顧客基盤
※ 2021年9月末時点(2021年4月末時点は266,805人)

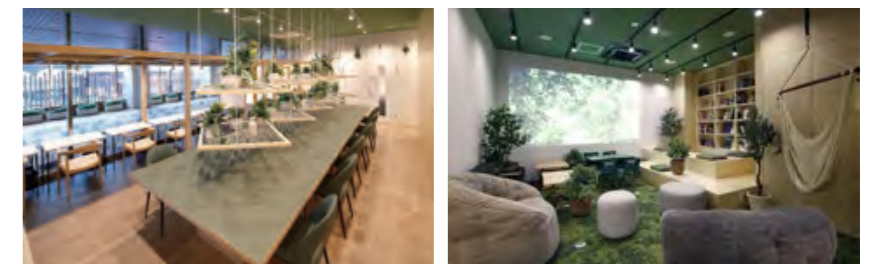
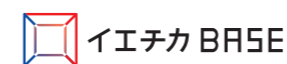


「三井のすまいにお住まいの方」に、快適でお得なサービスを提供します。



TOPICS ライフスタイルの多様化への対応「イエチカBASE」提供開始

ライフスタイルの多様化により「ワークスペース」ニーズが急上昇するなか、ワークスペース+コミュニティスペースを設けた個人向けサードプレイス「イエチカBASE」提供を開始しました。



ホテル・リゾート

市場環境

リスク

- コロナ禍によるインバウンド顧客の回復遅延
- 行動制限やワークスタイルの変化に伴う出張需要の減少

機会

- 国内需要における滞在目的の多様化（「働く」、「暮らす」等）
- 海外渡航制約を受けた国内旅行ニーズの拡大

競争優位性

- 三井ガーデンホテル会員**50万人超**
- 直営客室数約**13,000室**(国内外)
- ラグジュアリーから宿泊主体型まで多様な顧客ニーズに合わせたホテル・リゾート13ブランドの展開
- グループ内商品連携によるシナジー発揮（シェアオフィス「WORKSTYLING」との連携、商業テナントリレーションを活かしたレストランテナント誘致、等）

事業戦略

- 「滞在する場」の提供による「働く」「住む」等の新たな需要^{※1}の取り込み
- 会員組織^{※2}のサービス拡充等によるロイヤルカスタマーの拡大・深化
- 海外渡航制約を受けた国内旅行ニーズの積極的な取り込み

※1 テレワーク、短期居住、病院療養・付き添いによる滞在ニーズ等
 ※2 MGH Rewards Club等

優良なポートフォリオ

物件数・客室数(海外含む) **51施設** 約**13,000室** (2021年9月末時点)

多様な顧客ニーズに応えるブランド

宿泊主体型ホテル	リゾート・ラグジュアリー

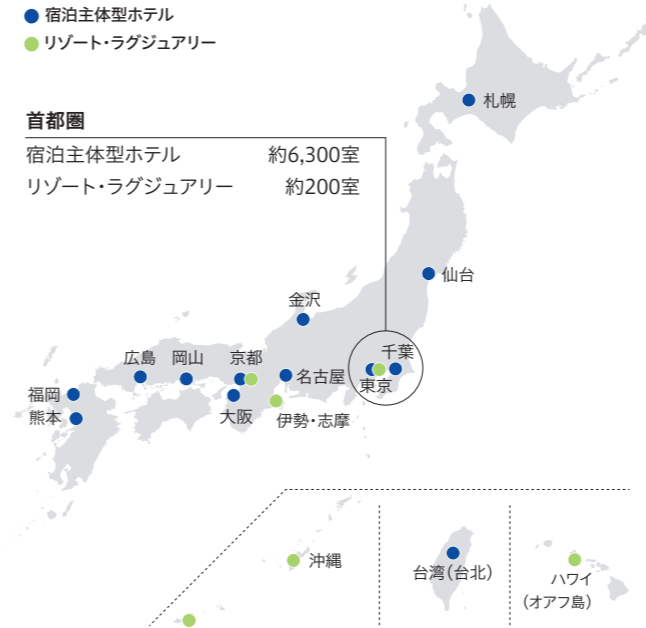
国内外の主要都市・観光地におけるホテル・リゾート展開(約13,000室)

当社ホテル・リゾート施設 展開エリア (2021年9月末時点)

- 宿泊主体型ホテル
- リゾート・ラグジュアリー

首都圏

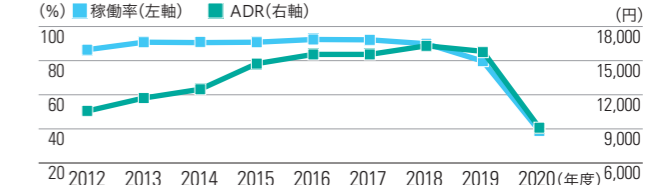
宿泊主体型ホテル 約6,300室
 リゾート・ラグジュアリー 約200室



宿泊主体型ホテル エリア別室数*

	室数	割合
合計	11,000	85%
東京	5,400	42%
首都圏(東京除く)	900	7%
京都	1,300	10%
大阪	500	4%
その他	2,800	22%

稼働率と平均客室単価(ADR)(MGH、セレスティンホテルズ)



リゾート・ラグジュアリー エリア別室数*

	室数	割合
合計	2,000	15%
東京	200	1%
沖縄	500	4%
国内その他	600	4%
ホノルル	700	6%

※ 100室単位 (2021年9月末時点)

今後の開発パイプライン

客室数(海外含む) 約**1,000室** うち宿泊主体型ホテル約**700室**、リゾート・ラグジュアリー約**300室**

(2021年11月5日時点当社開示情報に基づく。)

詳細は投資家説明資料をご覧ください。 <https://www.mitsuidosan.co.jp/corporate/ir/presentation/pdf/investorpresentation2111j.pdf>

TOPICS 「滞在する場」の提供による新たな宿泊需要の獲得

「ホテル×働く」

ホテル客室の個室シェアオフィス化



「ホテル×住まい」

期間定額販売による「新たなすまいのカたち」の提案

サブ住む

「住まいをもっと自由に、気軽に、楽しく」をコンセプトに、サブスクリプションサービス(定額制)によってホテルでの新しい「すまいとくらし」のカたちを提案

「ホテル×医療」 病院連携による宿泊需要の取り込み

毎年、国内外からのべ30万人弱が来院する国立がん研究センター東病院内に、がん患者様の治療をサポートするため「三井ガーデンホテル柏の葉パークサイド」を建設中。2022年夏の開業を予定。



1階フロントイメージ



客室(スイート・キッチン付き)イメージ



海外事業の飛躍的な成長

市場環境

欧米市場

リスク

- リモートワークなど働き方の変化に伴う、オフィス・住宅に対するニーズの変化
- サステナビリティへの社会的な意識変化、物件への規制強化
- 金融緩和と政策の転換による金利上昇、増税リスク

機会

- リアルな場へのニーズの変化に伴う、好立地、高品質物件の選好
- 環境性能の高いオフィス物件に対する需要の増加
- ライフサイエンス業界の成長に伴うラボ&オフィス需要の増加

アジア市場

リスク

- Eコマースの伸長に伴う、リアル商業施設に対するニーズの変化
- 米中間の緊張関係による地政学リスク
- 新型コロナウイルスによる経済停滞の長期化リスク

機会

- 「体験型」「コト消費」等、リアル商業施設ならではのニーズ拡大
- 経済成長、中間層・個人消費の拡大、都市化の進展などによる、底堅い個人需要

競争優位性

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



各地域において30年以上の歴史

三井不動産アメリカ
(1973年米国三井不動産設立)

40年以上

英国三井不動産
(1990年設立)

30年以上

三井不動産アジア
(1972年合弁会社TID社設立)

40年以上

現地ビジネスコミュニティを意識した人材登用



三井不動産アメリカCEO
John Westerfield

- 1985 ハーバード・ビジネススクール卒業
- 1985-2008 モルガンスタンレー・不動産ファイナンスのManaging Directorとして主に従事
- 2012 三井不動産アメリカ Senior Advisor to MFA's BOD
- 2015 三井不動産アメリカCEO

事業戦略

- 国内事業で培った当社グループの強みとパートナー戦略を掛け合わせ、優良な事業機会の獲得などにより、飛躍的な成長を実現
- 市場環境の変化を見極め、エリア・商品戦略やサステナビリティ対応などの商品企画を随時見直すことで、競争力を維持・強化
- 欧米でのラボ&オフィスや賃貸住宅、アジアでの商業施設や分譲住宅等を中心に、マーケット特性に合わせて事業展開

海外パートナー戦略

各地域で、約50社のパートナーと事業を推進

主なパートナー企業

米国	Related, Oxford Properties Tishman Speyer, Hines
英国	Stanhope
シンガポール	Hong Leong Group
タイ	Ananda
中国	绿城集団

エリア戦略

欧米

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

アジア

個人消費が拡大し、都市化が進行している中国・アジア市場の成長を取り込み、住宅分譲や商業施設事業を中心に展開。

海外拠点と事業展開エリア



今後の開発パイプライン(オフィス・商業)

欧米プロジェクト **7** 物件 うち米国 **5** 物件、英国 **2** 物件

アジアプロジェクト **10** 物件 うち台湾 **6** 物件、東南アジア **2** 物件

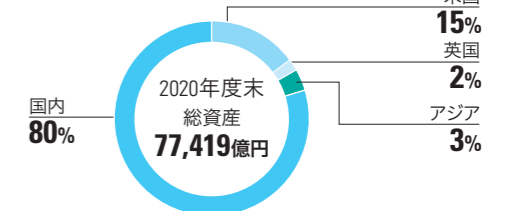
(2021年11月5日時点当社開示情報に基づく。)

詳細は投資家説明資料をご覧ください。

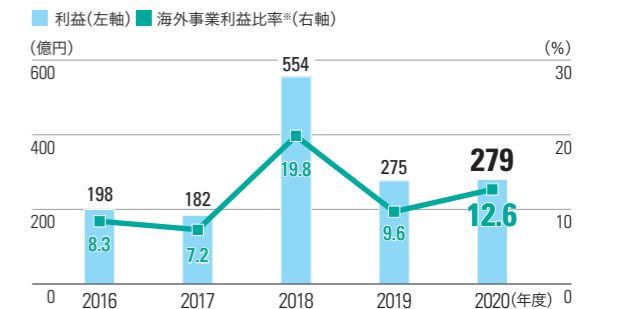
<https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/ir/presentation/pdf/investorpresentation2111j.pdf>

海外におけるポートフォリオ

当社グループ資産のエリア別内訳



当社グループ全体に占める海外事業利益の推移



※ 海外事業利益合計[a]÷(連結営業利益+海外持分法換算営業利益[b])×100
[a] 海外事業営業利益と海外持分法換算営業利益の合計。

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

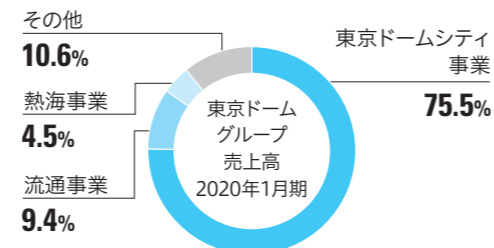
CLOSE UP スタジアム・アリーナ事業への進出

東京ドームグループの事業内容

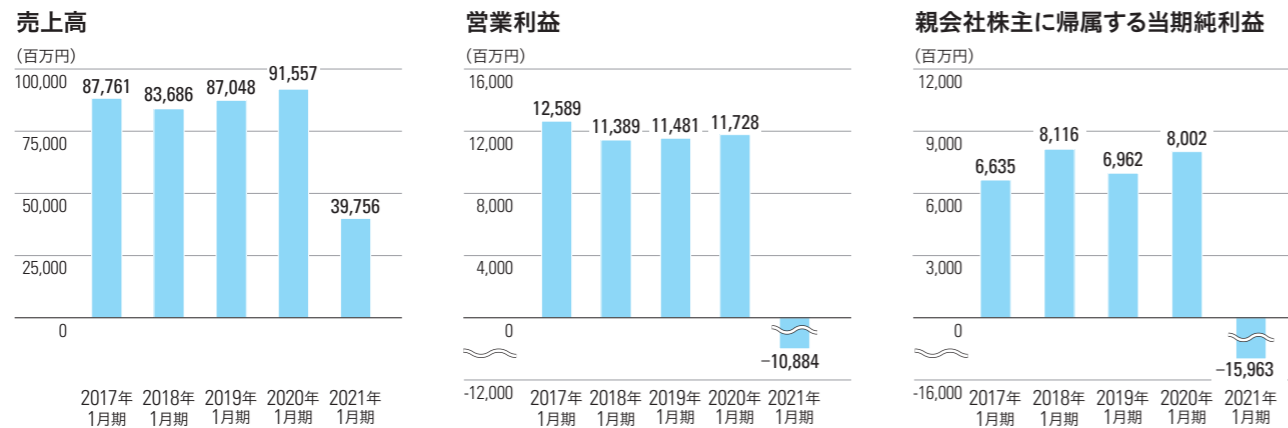


東京ドームでのスポーツ・音楽等各種イベントにおける施設賃貸、複合型商業施設LaQua・東京ドームホテルの運営を中心とする「東京ドームシティ事業」に加え、全国約40店舗のコスメショップ展開による「流通事業」、リゾートホテル等の運営による「熱海事業」等により構成されています。

事業別売上高比率



<参考>東京ドームグループ 過去業績推移 (2017年1月期～2021年1月期) ※2021年4月25日付で上場を廃止しています。



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**13ha**の広大な敷地
4路線3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**

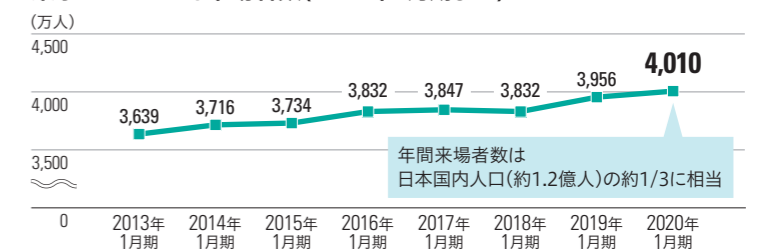
施設力 多様な来街者のニーズを満たす豊富な施設



イベント力 都心における多様なイベント開催を通じて集客を実現



東京ドームシティ来場者数(2020年1月期まで)



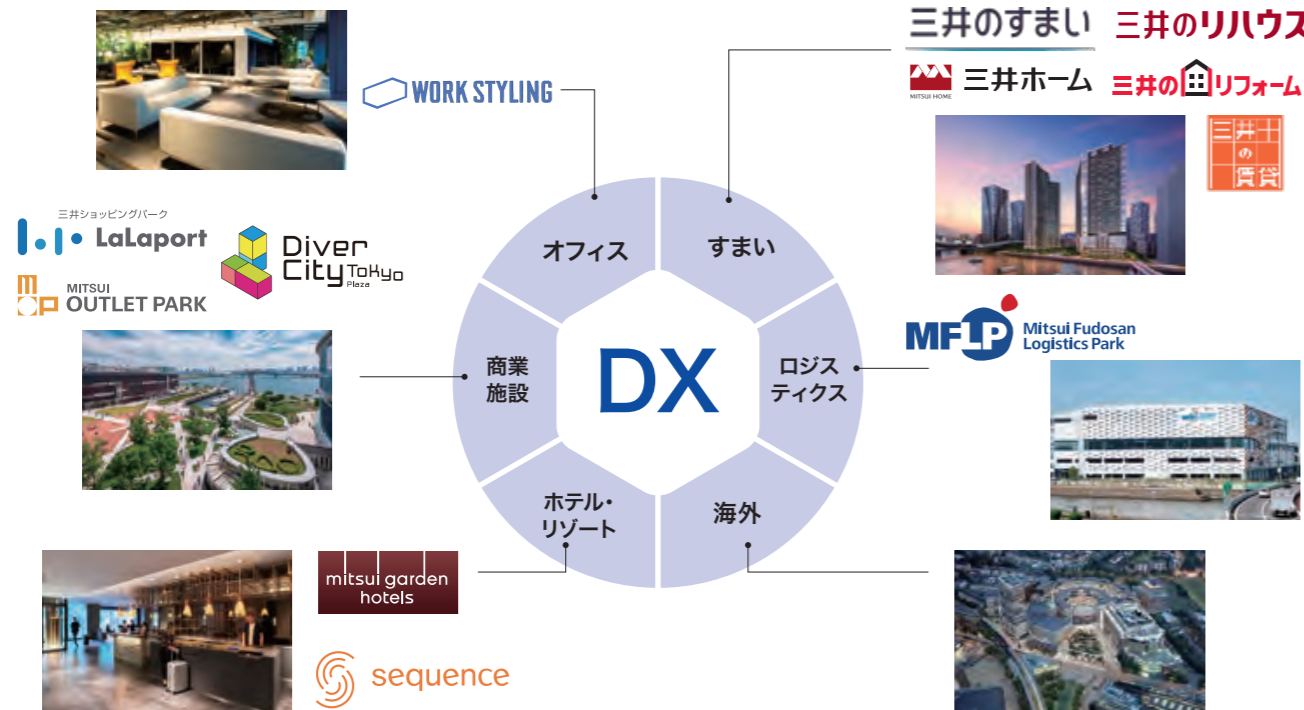
CLOSE UP DXの取り組み

全事業でDXを推進

新型コロナウイルス感染症の影響によって、人々の働き方・くらし方においてもデジタルトランスフォーメーション(DX)が加速しています。

三井不動産は、グループ長期経営方針「VISION 2025」の

なかで、「テクノロジーを活用し、不動産業そのものをイノベーション」することを掲げています。その方針のもと、すべての事業でDXによるビジネス変革を推進しています。

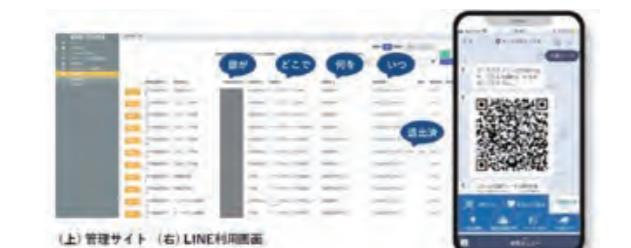


DX事例1 オフィス

顧客の新しいワークプレイスづくりを支援

多様化する働き方に応える法人向けシェアオフィス「ワークスタイリング」では、2次元コードを用いた非接触システムで入退館ができ、1人用個室には音環境やプライバシーに配慮したサウンドマスキングを完備しています。

また個室特化型の「ワークスタイリングSOLO」では、コンシェルジュによるオンラインサポートが受けられるなど、ICTを活用したサービスを拡充しています。



ワークスタイリングのWebページから手軽に会議室・個室を予約可能なLINEミニアプリを開発



個室特化型サテライトオフィス「ワークスタイリングSOLO」



オンラインコンシェルジュ

2次元コードで入退室管理

DX事例2 ロジスティクス

ICTを活用した物流ソリューション

物流業界では、EC(電子商取引)の隆盛によって需要が高まる一方で人手不足が深刻化しており、自動化・効率化が必須課題となっています。三井不動産では、物流施設「MFLP船橋・&GATE」内に、物流ICT体験型ショールーム「MFLP ICT LABO 2.0」を開設。入荷から出荷まですべての物流業務フローを自動化した業界初の「フルオートメーション物流モデル」を展示し、倉庫内物流の自動化・省人化ソリューションを提案しています。

※ 物流施設を開発運営するデベロッパーがICTに特化した体験型ショールームを設置することは初の取り組み

物流ICT体験型ショールーム「MFLP ICT LABO 2.0」の特徴

- “業界初”人の手を一切介さない「フルオートメーション物流モデル」を展示
- 日本での常設展示は初めてとなる搬送ロボットなど約30種類の最先端物流ICT関連機器を展示

ICT LABO20



物流ICT体験型ショールーム「MFLP ICT LABO 2.0」



無人フォークリフトシステム

ピッキング作業を行う搬送ロボット

DX事例3 ホテル・リゾート

最新ICT技術を活用した次世代型ホテル「sequence」

非接触・非対面へのニーズが高まるなか、三井不動産が開発するホテルブランド「sequence」では、顔認証だけでチェックイン・アウトができるようにしました。

ゲストはアプリ上で事前登録を行うことで、顔認証・非対面でセルフチェックインができるほか、部屋や館内施設への入

室、宿泊者専用「セルフクローク」の開閉もすべて顔認証で行うことができます。

なお、顔認証ひとつでチェックインから鍵の開錠まですべて行える施設は日本で初となります。

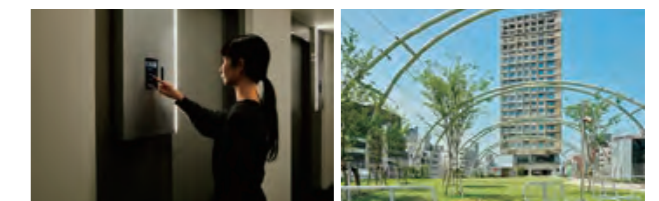


レセプション



顔認証チェックイン

客室イメージ



客室入室時顔認証

「sequence MIYASHITA PARK」外観

環境への主な取り組み

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2021」をご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

気候変動への対応

気候変動への取り組み方針

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。

CDP「気候変動 A リスト（最高評価）」に選定

当社は、国際的な環境調査・情報開示を行う非営利団体であるCDPより、気候変動部門において最高評価にあたる「CDP2021気候変動Aリスト」企業と認定され、気候変動に対する活動において世界的な先進企業として評価を受けております。

これは、CDPが実施している2021年の気候変動に関するアンケートで報告したデータに基づき、CO₂排出量の削減、気候変動リスクの軽減、低炭素経済の発展に向けた行動が評価されたものです。2021年度は全世界で約12,000社の評価が行われ、200社（うち日本企業55社）が気候変動Aリストに選定されています。



CDPについて

CDPは、2000年に英国で設立され、企業や自治体に対して、気候変動、水資源保護、森林保全等の環境問題への取り組みの促進と情報開示を求める活動を行う非営利団体です。同団体は、世界の主要企業の環境活動に関する情報を収集・分析・評価しており、気候変動に関する取り組みと情報開示において最も優れた企業を「気候変動Aリスト」として毎年選定しています。

CDPが毎年実施する環境情報開示とその評価プロセスは、企業の環境情報開示におけるグローバルスタンダードとして広く認知されており、2021年度は、世界の株式時価総額の64%強に相当する13,000社強の企業が回答しました。

TCFDに基づく気候関連財務情報開示

TCFDと当社の考え方

当社グループは、企業等に対して気候変動関連リスクと機会に関する情報開示を推奨する気候関連財務情報開示タスクフォース「TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の提言に賛同しています。気候変動に伴う異常気象による被害など、自社グループの事業活動へのリスク低減と、人やその他の生物が生息できる環境を守り持続可能な脱炭素社会を形成していくため、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

シナリオ分析の実施に使用するシナリオとして、国連IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の第5次評価報告書における気候変動シナリオを参照し、2°Cシナリオと4°C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。

分析結果1：主なリスクと機会

不動産事業における主な気候変動リスク・機会を外部情報に基づいて整理し、それぞれのリスク・機会に関する将来予測データを収集しました。TCFD最終報告書やその他の気候変動に関するレポート等を参考に、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会(政策/規制、業界/市場、技術)と気候変動に起因する物理リスク・機会(慢性、急性)について検討し、当社グループ中核3事業に2050年までに影響を与える重要なリスクと機会を特定しました。

住宅事業においては、2°Cシナリオでは炭素税の拡大が原材料価格や輸送費を通じて調達コストを上昇させたり、ZEHや省エネリフォームの普及が進む一方で、4°Cシナリ

オでは猛暑日の増加による労働生産性等の低下を通じて新築建設コストが上昇する可能性があります。また、オフィス事業においては、2°Cシナリオにおいて住宅事業と同様の調達コスト上昇、オフィスからのGHG排出への課税、ZEB建設拡大に伴うコスト増加が考えられる一方、事業機会として環境性能の高い物件の賃料の上昇が期待されます。4°Cシナリオではオフィスの空調コスト増加や高潮・洪水に

よる被害の発生が懸念されます。最後に商業施設事業においては、2°Cシナリオでは住宅・オフィスと同様のコスト増、AI空調システム等の省エネ・再エネの浸透に伴う光熱費の削減が期待されますが、4°Cシナリオでは、沿岸部に立地する商業施設の高潮・洪水リスクが顕在化することが考えられます。

三井不動産グループ中核3事業に2050年までに影響を与える重要なリスクと機会

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
	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
物理	技術	再エネ・省エネ技術の普及
	慢性	平均気温の上昇
	急性	海面の上昇 異常気象の激甚化

分析結果2：事業インパクトの試算

入手可能な定量データやリスク・機会の重要性を考慮し、主なリスク・機会の一部について、2050年に当社グループの事業に与える財務インパクトを試算しました。2°Cシナリオにおいては、炭素税の拡大や省エネ基準の強化への対応コストが事業に与えるマイナス影響が比較的大きい一方で、

当社グループが強みを持つ環境性能の高い建築物によるビジネスチャンスの拡大や、先進的な省エネ技術による光熱費削減に伴うプラス影響が相殺効果をもたらすことがわかりました。また、4°Cシナリオでは、高潮・洪水による実損被害は軽微と想定され、大きな財務影響のある要因は2°Cシナリオと比較して少ない結果となりました。

2050年に三井不動産グループの事業に与える財務インパクトの試算結果

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°Cシナリオ	2°Cシナリオ
リスク	炭素税の大幅な引き上げ 省エネ政策	自社排出量への課税	小	中
		原材料価格の高騰	小	中
		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
物理	平均気温の上昇 海面の上昇/異常気象の激甚化	ZEH建設コストの増加	小	中
		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
機会	炭素税の大幅な引き上げ 省エネ政策	海面上昇に伴う高潮や豪雨による洪水被害の発生	中	小
		低炭素素材の導入によるコスト増の抑制	小	中
		ZEH義務化に伴うシェアの拡大	小	中
物理	顧客行動の変化 再エネ・省エネ技術の普及	ZEH建設に伴う炭素クレジットの創出・売却	小	小
		環境性能の高い建築物へのシフト	小	中
		省エネ改修ビジネスの拡大	中	中
物理	平均気温の上昇	AI空調の導入による空調コスト削減	中	中
		省エネ性能向上による光熱費削減	中	中
シナリオ分析から得られた結果			中	中

RE100 への加盟

当社グループは、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟しています。

そして、RE100地域パートナーであるJCLP (Japan Climate Leaders' Partnership)の正会員として気候変動に対して取り組んでいます。

「RE100」の詳細については、こちらをご参照ください。
<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、科学的知見と整合する目標として認定されています。

「SBTイニシアチブ」の詳細については、こちらをご参照ください。
<https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action>



水使用

取り組み方針

水の有効利用や地下水涵養などの水環境の保全に配慮した建物・街づくりを進めるとともに、共同事業者やテナン

ト、出店者様、お客様とともに節水や水資源の有効利用に努め、水環境を保全します。

環境汚染・資源

取り組み方針

大気汚染や水質汚濁、土壌汚染、その他有害物質にかかる法令・条例等の遵守・環境汚染防止はもちろんのこと、法令・条例等の規制対象とならない汚染・汚濁物質等についても排出抑制に努めます。また、土地取得時や建物設計段階か

ら有害物質を持ち込まないよう配慮し、適正に管理・処理するとともに、環境や建物利用者の健康への影響防止を図ります。さらに、建築時における地球環境負荷の低減に資する資材調達や、廃棄物排出量の削減にも努めています。

生物多様性の保全

取り組み方針

当社グループは、新規開発事業を行うにあたって、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、保全など

を行っています。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かかる法令・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。

社会への主な取り組み

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2021」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

人権への取り組み

取り組み方針

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

人権に関する基本的な考え方

当社グループは、事業活動を行うそれぞれの国や地域で適用される法令を遵守します。

- (1) 人種、国籍、宗教、性別、年齢、障がい、性的指向などに基づくあらゆる差別を排除します。
 - (2) セクシャルハラスメント・パワーハラスメントを含む一切のハラスメントを容認しません。
 - (3) 「児童労働」「強制労働」を認めません。
 - (4) 「結社の自由」「団体交渉の権利」を尊重します。
- また、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣

言」および国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」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。さらに国際的に認められた基本的人権が認められない国・地域においても、基本的人権を尊重するための方法を追求していきます。

人権啓発への取り組み

人権に関する社員行動基準を設け、社内に「公正採用選考人権啓発推進委員会」を、グループ各社との間で「公正採用選考人権啓発連絡会議」を組織し、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。

サプライチェーンマネジメント

当社グループは、ビジネスとくらしに関するソリューションとサービスを提供する企業グループとしての社会的責任、および社会やステークホルダーからの期待等に鑑み、ESGに関する取り組みをサプライチェーンに広げ、持続可能な社会の実現に貢献していくため、「サステナブル調達基準」を策定しました。2018年12月にWebサイトで公表するとともに、

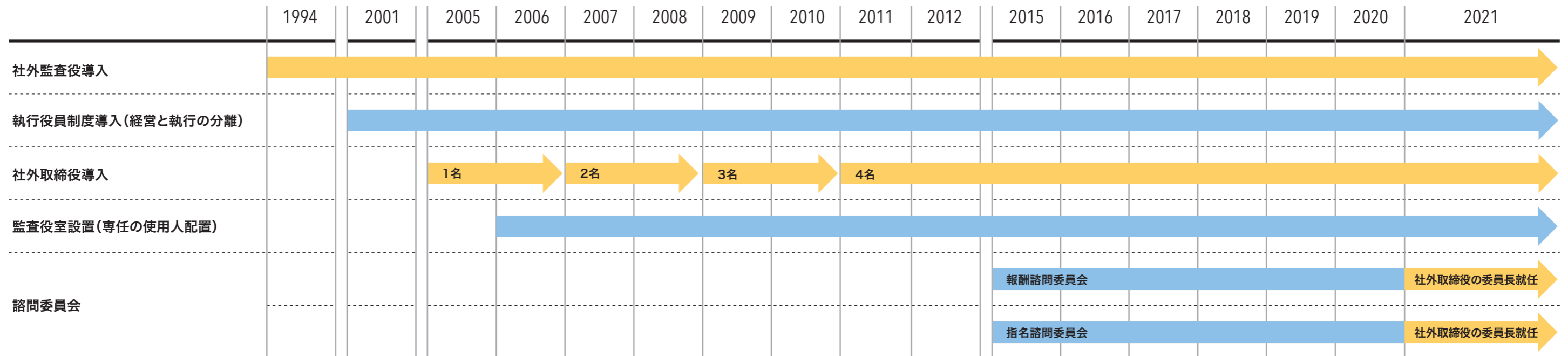
主要取引先に対して通知しています。基準には、発注に携わる当社グループと取引先の双方が遵守すべき事項、または積極的に推進すべき事項を盛り込んでいます。当社グループで共有し、事業内容に沿った発注および契約プロセスを構築・運用するとともに、取引先に対しても周知、理解を求めています。

三井不動産グループ サステナブル調達基準

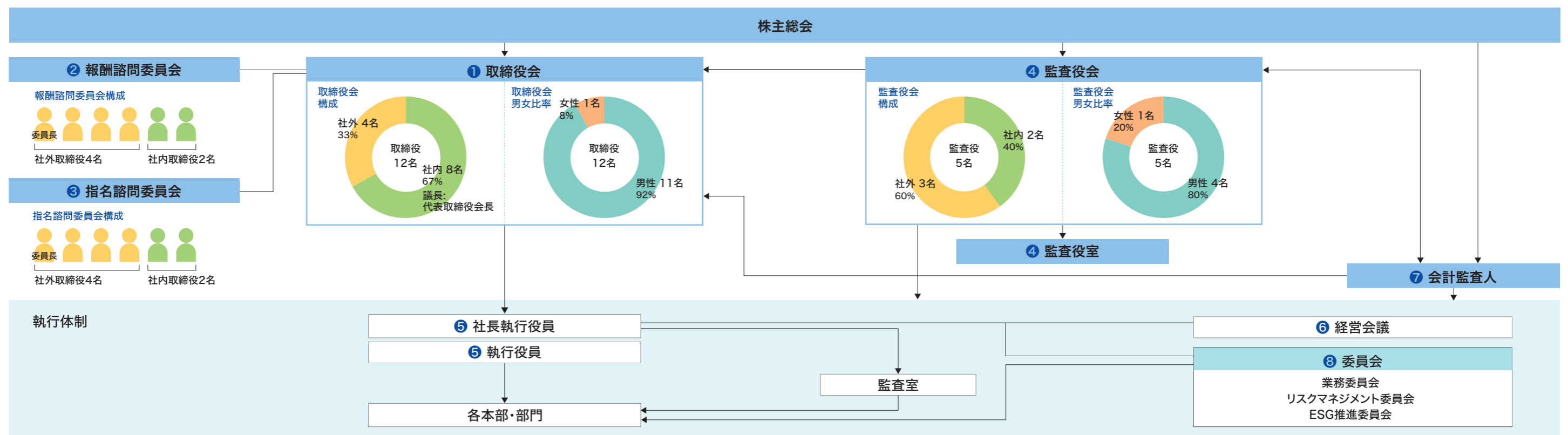
1.法令等の厳守	● 事業を行う国の法令、国際条約、社会規範を遵守すること
2.労働に係る人権尊重	● 基本的人権、結社の自由、団体交渉権を尊重すること ● 最低賃金以上の賃金、健康と安全を確保すること ● 児童労働、強制労働を行わないこと ● 過度な労働時間を削減し、過重労働を防止すること ● 差別を禁止し労働者の機会均等を確保すること ● 上記に関連する事業を行う国の法令、基準を遵守すること
3.企業倫理の確立	● 公平公正な取引を行うこと ● 企業情報を適時開示すること ● 反社会的勢力と取引しないこと ● 腐敗を防止し贈収賄等を行わないこと ● 社内通報制度を構築すること ● 社内通報者の保護に配慮すること
4.品質の確保	● 必要な品質を確保するとともにその向上に努めること
5.環境への配慮	● エネルギー、CO ₂ 排出、水の使用など資源利用の低減に努めること ● 汚染物質、廃棄物の排出の管理・削減を適正に行うこと ● 生物多様性への配慮を行うこと ● 上記項目を含む環境の保全を行うこと
6.情報セキュリティ	● 機密情報、個人情報などを適切に取り扱い保護すること
7.リスク管理	● 事故・災害時のリスク管理体制を構築すること

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み



コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制における各組織

① 取締役会

取締役会は、代表取締役会長岩沙弘道を議長として、社内取締役8名(岩沙弘道、菰田正信、北原義一、藤林清隆、小野澤康夫、山本隆志、植田俊、浜本渉)、社外取締役4名(野木森雅郁、中山恒博、伊東信一郎、河合江理子)の取締役12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、当社は、会社法第373条第1項に基づき特別取締役を置き、会社法第362条第4項に基づき、緊急性の高い入札等による資産の取得等について、特別取締役による取締役会の決議により決定することができる旨を定めております。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

報酬諮問委員会は、独立社外取締役野木森雅郁を委員長として、独立社外取締役4名(野木森雅郁、中山恒博、伊東信一郎、河合江理子)、代表取締役社長菰田正信、社内取締役1名(小野澤康夫)の取締役6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。

③ 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、独立社外取締役野木森雅郁を委員長として、独立社外取締役4名(野木森雅郁、中山恒博、伊東信一郎、河合江理子)、代表取締役社長菰田正信、社内取締役1名(小野澤康夫)の取締役6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。

④ 監査役会

監査役会は、常任監査役佐藤雅敏を議長として、社内監査役2名(佐藤雅敏、石神裕之)および社外監査役3名(加藤義孝、真砂靖、尾関幸美)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、協議を行っております。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の統括を行っております。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

当社は、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

当社は、社長取締役執行役員を長とする委員会を設置しています。「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。また、「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います。

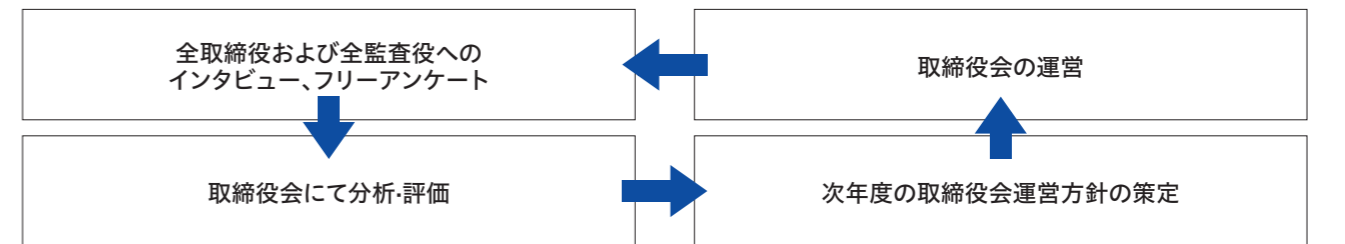
取締役会の実効性の向上

取締役会の実効性の評価

当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会のさらなる機能向上に取り組んでいます。2020年度については、全取締役および全監査役に対して、取締役会の実効性に関するインタビュー、フリーアンケートを行い、その結果を踏まえ、2021年5月21日の取締役会にて、分析・評価しました。

<p>(1) 評価項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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、社外取締役および社外監査役ミーティング等) <p>(2) 評価結果</p> <p>以下のとおり改善の取り組みが行われており、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会付議基準の見直し等により個別プロジェクトの審議件数が減少したことで、各案件の審議・報告や経営戦略等に関する議論がより一層充実し、またESG・SDGsに関する経営方針について取締役会にて議論することとしたこと等により、取締役会の実効性が向上した。 	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメント体制やリスク案件の傾向・対策等について取締役会に定期的に報告することとしたことにより、監督機能が一層強化された。 ● 新型コロナウイルスに対する当社の対応や今後の戦略等のテーマで社外役員ミーティングを開催し、議論を行った。 <p>(3) 課題と今後の対応</p> <p>さらなる改善に向け、以下の課題を認識しており、本評価結果等を活用し、取締役会のさらなる機能向上を図ってまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の議論を深めるために、必要な議案については、執行側における議論の内容を共有するよう、より一層留意すること。 ● SDGsや当社の重要課題(マテリアリティ)等のテーマについて、継続して議論すること。
--	--

評価プロセス



有意義な議論を行うための取り組み

当社は、取締役・監査役が役割を十分に果たせるよう、就任時にオリエンテーションを実施する、定期的に役員研修を行うなど、職務遂行に必要な情報を提供しています。

また、社外役員と経営陣幹部との意見交換の機会の設定、取締役会・監査役会サポートの担当者の配置、社外取締役への取締役会資料の事前配付・説明などを行うほか、取締役・監査役が役割を果たすために必要な費用は会社負担としています。

社内取締役コンプライアンス研修(2020年度 1回開催)

コーポレート・ガバナンス強化のため、当社は社内取締役を対象としたコンプライアンス研修を行っております。

社外役員ミーティング(2020年度 2回開催)

当社の事業戦略や各事業に関して、社長取締役執行役員をはじめとした社内取締役と社外取締役・監査役の意見交換の場として、社外役員ミーティングを適宜開催しています。

各取締役の取締役会出席状況および専門性と経験

取締役会全体としてのバランスや多様性を確保し、取締役会における多角的で有益な議論が行われるよう、取締役各々の能力、経験等に配慮した人材を選定するとともに、取締役会が効果的かつ効率的に機能し得る適切な規模を維持しております。

氏名	役職	取締役会への出席状況(2020年度)	専門性と経験						
			企業経営	財務・会計・ファイナンス	コンプライアンス・リスクマネジメント	グローバル	テクノロジー・イノベーション	ESG	街づくり(不動産開発等)
岩沙 弘道	代表取締役会長	12/12	●	●	●		●	●	●
菟田 正信	代表取締役社長	12/12	●	●	●		●	●	●
北原 義一	代表取締役	12/12			●		●		●
藤林 清隆	取締役	12/12	●		●			●	●
小野澤 康夫	取締役	12/12			●			●	●
山本 隆志	取締役	12/12	●		●	●			●
植田 俊	取締役	12/12		●			●		●
浜本 渉	取締役	12/12		●			●		●
野木森 雅郁	社外取締役	11/12	●		●	●	●	●	
中山 恒博	社外取締役	12/12	●	●	●	●		●	
伊東 信一郎	社外取締役	11/12	●		●	●	●	●	
河合 江理子	社外取締役	新任		●	●	●	●	●	

取締役会の決議・報告事項

当社は、取締役会において、法令、定款および取締役会規則等の社内規則に定められた以下の事項について、決議・報告することとしています。また、「取締役会」で審議される議案は、原則としてあらかじめ、役付執行役員を構成員とする「経営会議」の審議を経ており、「経営会議」には、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するため、常勤の監査役が出席し、必要に応じて意見を述べています。

(1) 株主総会に関する事項	(4) コンプライアンス等に関する重要事項	(5) 人事に関する重要事項
(2) 取締役に関する事項	● 年度コンプライアンス推進計画の策定	● 執行役員・役付執行役員の選任・解任
● 取締役の候補者の内定	● 年度コンプライアンス推進活動実績の報告	● 重要な使用人の選任・解任
● 代表取締役の選定・解職	● 年度監査計画の策定	● 執行役員等の報酬・賞与
● 業務執行取締役の選定・解職	● 年度監査活動報告	(6) 資産・財務に関する重要事項
● 取締役の報酬・賞与	● 年度財務報告に係る内部統制の評価	(7) その他会社経営上もしくは
● その他の重要事項	および監査(いわゆるJ-SOX)に関する方針策定	業務執行上とくに重要な事項
(3) 組織に関する事項		

役員報酬

報酬の構成

取締役報酬については、基本報酬、短期インセンティブとして各期の業績等を総合的に勘案したうえで株主総会で決議される賞与、当社グループの企業価値の持続的な向上と株主の皆様とのより一層の株主価値の共有を目的とした中長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬、という構成としています。なお、社外取締役および監査役は基本報酬のみとしています。

取締役報酬については、報酬諮問委員会に諮問のうえ、取締役会にて決定しています。監査役報酬については、監査役の協議により決定しています。

取締役報酬の構成

譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ)	業績連動(約45-50%)
取締役賞与(短期インセンティブ)	
基本報酬	業績連動以外(約50-55%)

業績連動報酬の指標

- 当期の業績
- ESGに関する取り組みの状況
- 株主還元方針に基づく株主への利益還元
- グループ長期経営方針の進捗
- 経済情勢
- 事業環境などを総合的に勘案

役員報酬体系

役員区分	基本報酬	短期インセンティブ		中長期インセンティブ	
		取締役賞与	譲渡制限付株式報酬	取締役賞与	譲渡制限付株式報酬
取締役(社内)	○	○		○	
監査役(社内)	○	-		-	
社外役員	○	-		-	

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2020年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	ストックオプション	譲渡制限付株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	1,145(61)	650(61)	398(-)	20(-)	76(-)	13(4)
監査役(うち社外監査役)	141(34)	141(34)	-	-	-	6(3)
合計(うち社外役員)	1,287(96)	792(96)	398(-)	20(-)	76(-)	19(7)

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等(2020年度)

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)				報酬等の総額(百万円)
			基本報酬	賞与	ストックオプション	譲渡制限付株式報酬	
岩沙 弘道	代表取締役会長	三井不動産(株)	120	84	4	15	223
菟田 正信	代表取締役社長	三井不動産(株)	120	84	4	15	223
北原 義一	代表取締役	三井不動産(株)	75	47	2	9	135
藤林 清隆	取締役	三井不動産(株)	38	47	2	9	132
	代表取締役社長	三井不動産レジデンシャル(株)	34	-	-	-	
小野澤 康夫	取締役	三井不動産(株)	68	47	2	9	127
山本 隆志	取締役	三井不動産(株)	63	35	2	7	108

譲渡制限付株式報酬制度

2020年6月26日開催の第108回定時株主総会において、当社グループの企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主とのより一層の株主価値の共有を目的として、当社の社外取締役を除く取締役に対し、ストックオプションに代えて、譲渡制限付株式報酬制度を導入することが承認されました。すでに付与済みのストックオプションとしての新株予約権のうち未行使分については存続しますが、新たなストックオプションの付与は行わないこととします。

導入目的：対象取締役等[※]に対し、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様とのより一層の価値共有を進めること

上限金額：年額6億円および年200,000株以内

譲渡制限期間：当社の取締役、監査役、執行役員、グループ執行役員その他の当社取締役会が定める地位を退任する直後の時点まで

その他：上記対象取締役等に加え、執行役員・グループ執行役員においても取締役会決議に基づき本報酬制度を導入済

※ 対象取締役等：社外取締役を除く取締役

取締役・監査役および執行役員の選任

取締役・監査役の選任

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、見識等を総合的に判断し、適任と考えられる人物を取締役・監査役として選任しています。

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。

取締役・監査役の選任事由

	独立役員	選任事由	2020年度 取締役会・監査役会 への出席状況
代表取締役会長 岩沙 弘道		1998年6月から2011年6月まで、当社代表取締役社長を務め、経営者として当社グループ全体の業務に関わる豊富な経験と見識を有し、2011年6月からは、当社の代表取締役会長として、当社グループの経営を牽引し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においても当社グループの企業価値向上へのさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
代表取締役社長 菰田 正信		2011年6月から当社代表取締役社長を務め、経営者として当社グループ全体の業務に関わる豊富な経験と見識を有し、当社グループの経営を牽引し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においても当社グループの企業価値向上へのさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
代表取締役 北原 義一		当社への入社以来、さまざまな分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として当社グループの事業機会獲得および産官学連携に関する業務、商業施設事業、ホテル・リゾート事業、ロジスティクス事業（物流施設事業）、大規模複合開発事業を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においても当社グループの企業価値向上へのさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
取締役 藤林 清隆		当社への入社以来、さまざまな分野で豊富な経験を有しております。2012年4月から2021年3月まで、三井不動産レジデンシャル(株)代表取締役社長を務め、経営者としての豊富な経験と見識を有し、当社の取締役として当社グループの住宅事業を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
取締役 小野澤 康夫		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として総務業務、秘書業務、広報業務、人事業務、関連事業等を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
取締役 山本 隆志		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として海外事業を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回

	独立役員	選任事由	2020年度 取締役会・監査役会 への出席状況
取締役 植田 俊		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役としてビルディング事業、新規ビジネスの推進業務、大規模複合開発事業等を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
取締役 浜本 涉		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として経理業務、経営企画業務、DX推進に関する業務等を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
社外取締役 野木森 雅郁	○	当社の社外取締役として、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おり、今後においてもさらなる貢献が見込まれること、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しております。	取締役会… 11回/12回
社外取締役 中山 恒博	○	当社の社外取締役として、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おり、今後においてもさらなる貢献が見込まれること、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しております。	取締役会… 12回/12回
社外取締役 伊東 信一郎	○	当社の社外取締役として、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おり、今後においてもさらなる貢献が見込まれること、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しております。	取締役会… 11回/12回
社外取締役 河合 江理子 ^{※1}	○	長年にわたり海外で活躍し、経営コンサルタントや国際機関、大学等における豊富な経験と幅広い見識を有しており、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、当社の経営に対しさまざまなご意見をいただくことを期待して、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しております。	—
常任監査役 佐藤 雅敏		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として、経理・総務・ITイノベーション等業務を幅広く担当し、これらの職務を通じた豊富な経験を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、監査役に選任しております。	取締役会… 12回/12回 監査役会… 12回/12回
常任監査役 石神 裕之		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として、商業施設、ホテル・リゾート、ロジスティクス事業等業務を幅広く担当し、これらの職務を通じた豊富な経験を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、監査役に選任しております。	取締役会… 12回/12回 監査役会… 10回/12回 ^{※2}
社外監査役 加藤 義孝	○	当社の社外監査役として、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後もさらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しております。	取締役会… 11回/12回 監査役会… 11回/12回
社外監査役 真砂 靖	○	当社の社外監査役として、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後もさらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しております。	取締役会… 11回/12回 監査役会… 11回/12回
社外監査役 尾関 幸美	○	当社の社外監査役として、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後もさらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しております。	取締役会… 12回/12回 監査役会… 12回/12回

※1 2021年6月29日付で新たに就任した社外取締役

※2 2020年6月26日付で就任。在任期間中の監査役会出席率100%

取締役・監査役および執行役員

取締役 (2021年6月29日現在)



代表取締役会長
岩沙 弘道 所有株式数 77千株

1967年4月 当社入社
1995年6月 当社取締役、プロジェクト企画本部プロジェクト第一企画部長、プロジェクト企画本部建設部長
1996年4月 当社常務取締役、プロジェクト企画本部長
1997年6月 当社代表取締役専務取締役、プロジェクト企画本部長
1998年4月 当社代表取締役専務取締役、資産マネジメント本部長
1998年6月 当社代表取締役社長
2001年4月 当社代表取締役社長、社長執行役員
2011年6月 当社代表取締役会長、会長執行役員
2019年4月 当社代表取締役会長(現任)

重要な兼職状況等
(株)テレビ東京ホールディングス社外取締役



代表取締役社長
蒔田 正信 所有株式数 46千株

1978年4月 当社入社
2009年6月 当社常務取締役、常務執行役員、アセット運用部長
2010年7月 当社専務取締役、専務執行役員、アセット運用部長
2011年4月 当社専務取締役、専務執行役員
2011年6月 当社代表取締役社長、社長執行役員(現任)



代表取締役
北原 義一 所有株式数 10千株

1980年4月 当社入社
2011年6月 当社常務取締役、常務執行役員、ビルディング本部長
2013年4月 当社取締役、専務執行役員、ビルディング本部長
2016年4月 当社取締役、専務執行役員
2017年4月 当社取締役、副社長執行役員
2017年6月 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)



取締役
植田 俊 所有株式数 14千株

1983年4月 当社入社
2020年6月 当社取締役、常務執行役員、ビルディング本部長
2021年4月 当社取締役、専務執行役員(現任)



取締役
浜本 渉 所有株式数 19千株

1984年4月 当社入社
2019年6月 当社取締役、常務執行役員
2020年4月 当社取締役、常務執行役員、DX本部長
2021年4月 当社取締役、専務執行役員、DX本部長(現任)



取締役(非常勤) 社外 独立
野木森 雅郁 所有株式数 1千株

1970年4月 藤沢薬品工業(株)入社
1997年6月 同社取締役
2000年6月 同社執行役員
2001年6月 同社常務執行役員
2003年6月 同社取締役常務執行役員
2005年4月 アステラス製薬(株)代表取締役副社長
2006年6月 同社代表取締役社長
2011年6月 同社代表取締役会長
2017年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職状況等
(株)ダイセル社外取締役
(株)リニカル社外取締役



取締役
藤林 清隆 所有株式数 12千株

1981年4月 当社入社
2012年4月 三井不動産レジデンシャル(株)代表取締役社長
2013年6月 当社取締役、常務執行役員
2017年4月 当社取締役、専務執行役員、すまいとくらの連携本部長
2020年4月 当社取締役、副社長執行役員、すまいとくらの連携本部長(現任)
2021年4月 三井不動産レジデンシャル(株)取締役会長(現任)



取締役
小野澤 康夫 所有株式数 23千株

1981年4月 当社入社
2016年6月 当社取締役、常務執行役員
2017年4月 当社取締役、専務執行役員
2020年4月 当社取締役、副社長執行役員(現任)

重要な兼職状況等
(株)帝国ホテル社外取締役



取締役
山本 隆志 所有株式数 15千株

1990年3月 当社入社
2017年6月 当社取締役、常務執行役員、海外事業本部長
2019年4月 当社取締役、専務執行役員、海外事業本部長(現任)



取締役(非常勤) 社外 独立
中山 恒博 所有株式数 0株

1971年4月 (株)日本興業銀行入行
2004年4月 (株)みずほコーポレート銀行代表取締役副頭取
2007年4月 メリルリンチ日本証券(株)顧問
2007年5月 同社代表取締役会長
2008年11月 同社代表取締役会長 兼 社長
2009年3月 同社代表取締役会長 兼 社長 兼 ハンク・オブ・アメリカ・グループ在日代表
2010年7月 メリルリンチ日本証券(株)代表取締役会長
2017年6月 同社取締役
2017年7月 同社特別顧問
2019年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職状況等
東海東京フィナンシャル・ホールディングス(株)社外取締役



取締役(非常勤) 社外 独立
伊東 信一郎 所有株式数 0株

1974年4月 全日本空輸(株)入社
2003年6月 同社取締役執行役員
2004年4月 同社常務取締役執行役員
2006年4月 同社専務取締役執行役員
2007年4月 同社代表取締役副社長執行役員
2009年4月 同社代表取締役社長
2013年4月 ANAホールディングス(株)代表取締役社長 兼 全日本空輸(株)取締役会長
2015年4月 ANAホールディングス(株)代表取締役会長
2017年4月 同社取締役会長(現任)
2019年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職状況等
ANAホールディングス(株)取締役会長



取締役(非常勤) 社外 独立
河合 江理子 所有株式数 0株

1981年10月 (株)野村総合研究所入社
1985年9月 マッキンゼー・アンド・カンパニーパブリックサービス社
1986年10月 マーキュリー・アセット・マネジメントS.G.ウォーバーク入社
1995年11月 ヤマイチ・リージェント・ABC・ポランド取締役執行役員
1998年7月 国際決済銀行(BIS)上級ファンドマネージャー
2004年10月 経済協力開発機構(OECD)上級年金基金運用担当官
2008年3月 カワイ・グローバル・インテリジェンス代表
2012年4月 国立大学法人京都大学教授
2021年4月 国立大学法人京都大学名誉教授(現任)
2021年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職状況等
(株)大和証券グループ本社社外取締役
シミックホールディングス(株)社外取締役
ヤマハ発動機(株)社外監査役

※ 取締役、監査役の所有株式数は2021年3月31日時点のものです。

監査役 (2021年6月29日現在)



常任監査役
佐藤 雅敏 所有株式数 14千株

1990年4月 当社入社
2015年6月 当社取締役、常務執行役員
2019年4月 当社取締役
2019年6月 当社常任監査役(現任)



常任監査役
石神 裕之 所有株式数 6千株

1982年4月 当社入社
2017年6月 当社取締役、常務執行役員、商業施設本部長
2019年4月 当社取締役、専務執行役員、商業施設本部長
2020年4月 当社取締役
2020年6月 当社常任監査役(現任)
重要な兼職状況等
(株)帝国ホテル社外監査役



監査役(非常勤) **加藤 義孝** 所有株式数 0株 社外 独立

1974年11月 監査法人太田哲三事務所入社
1978年9月 公認会計士登録
2006年6月 新日本監査法人常任理事
2008年8月 新日本有限責任監査法人理事長
2015年6月 当社監査役(現任)
重要な兼職状況等
住友化学(株)社外監査役
住友商事(株)社外監査役



監査役(非常勤) **真砂 靖** 所有株式数 0株 社外 独立

1978年4月 大蔵省入省
2009年7月 財務省大臣官房長
2010年7月 同省主計局長
2012年8月 同省財務事務次官
2014年2月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
2014年2月 西村あさひ法律事務所オブカウンセル(現任)
2015年6月 当社監査役(現任)
重要な兼職状況等
日本テレビホールディングス(株)社外取締役



監査役(非常勤) **尾関 幸美** 所有株式数 0株 社外 独立

1999年4月 長崎大学経済学部専任講師
2000年8月 ミシガン大学ロースクール客員研究員
2004年4月 駒澤大学法学部准教授
2010年4月 成蹊大学法科大学院教授
2015年9月 カリフォルニア州立大学パークレー校ロースクール客員研究員
2016年6月 当社監査役(現任)
2021年4月 中央大学大学院法務研究科教授(現任)
重要な兼職状況等
(株)ブルボン社外取締役

執行役員 (2021年10月1日現在)

社長執行役員	菰田 正信	執行役員	齋藤 宏樹	執行役員	金谷 篤実
副社長執行役員	北原 義一	執行役員	森 郁雄	執行役員	斎藤 裕
副社長執行役員	藤林 清隆	執行役員	徳田 誠	執行役員	持丸 信彦
副社長執行役員	小野澤 康夫	執行役員	加藤 智康	執行役員	若林 瑞穂
専務執行役員	山本 隆志	執行役員	山下 和則	執行役員	上田 二郎
専務執行役員	植田 俊	執行役員	大澤 久	執行役員	松藤 哲哉
専務執行役員	三木 孝行	執行役員	古田 貴	執行役員	青木 研
専務執行役員	海堀 安喜	執行役員	小野 雄吾	執行役員	宇都宮 幹子
専務執行役員	浜本 涉	執行役員	中村 健和	執行役員	村上 弘
専務執行役員	広川 義浩	執行役員	藤岡 千春		
常務執行役員	船岡 昭彦				
常務執行役員	鈴木 眞吾				
常務執行役員	川村 豊				
常務執行役員	富樫 烈				

グループ執行役員 (2021年4月1日現在)

グループ上席執行役員	守屋 秀樹	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ上席執行役員	遠藤 靖	(三井不動産リアルティ株式会社)
グループ上席執行役員	嘉村 徹	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員	富川 秀二	(三井不動産投資顧問株式会社)
グループ執行役員	世古 洋介	(三井不動産レジデンシャルサービス株式会社)
グループ執行役員	池田 明	(三井ホーム株式会社)
グループ執行役員	大林 修	(三井不動産商業マネジメント株式会社)
グループ執行役員	山田 貴夫	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員	児玉 光博	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員	崎山 隆央	(三井不動産レジデンシャル株式会社)

※ 取締役、監査役の所有株式数は2021年3月31日時点のものです。

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。

また、東京証券取引所の独立役員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。

なお、社外取締役・社外監査役の選任理由については、P.83、84をご参照ください。

詳細についてはコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/about_us/governance/download/governance_report.pdf

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

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株式(政策保有株式)として保有しています。なお、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。

政策保有株式の売却実績

2018年12月の縮減方針策定以降、678億円、990万株、16銘柄の株式を売却しております。

【売却実績の内訳】

- 2019年度:203億円(357万株、13銘柄)
- 2020年度:459億円(506万株、3銘柄)

取締役会における保有合理性の検証

保有の合理性の検証については、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。

2021年5月14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(2020年度末時点)

(1)保有銘柄

銘柄数	127 (うち上場株式 58)
貸借対照表計上額	6,399 億円 (うち上場株式 6,292 億円)

(2)主要銘柄:株式会社オリエンタルランド

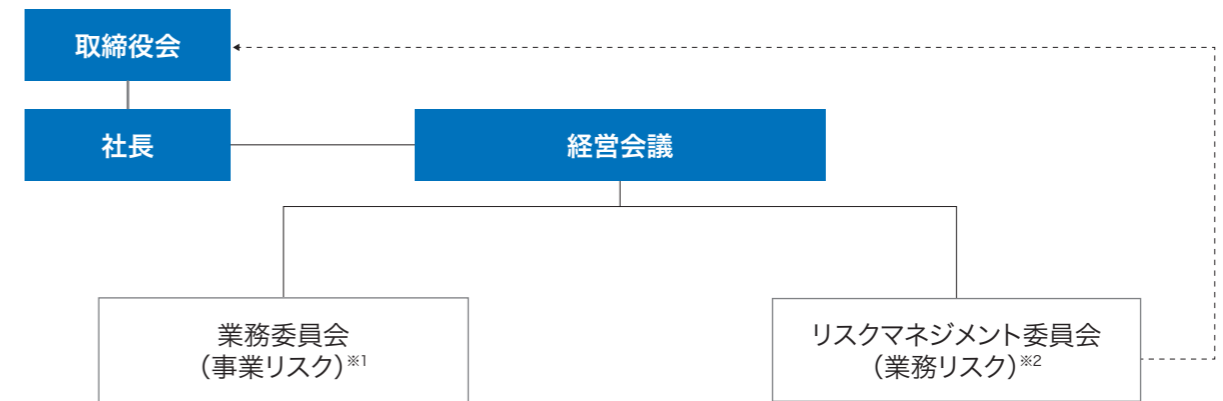
持分の有無	無
貸借対照表計上額	4,604億円
保有経緯・目的	当社は1960年の同社設立に携わり、当時より同社株式を保有しております。当社グループが運営・管理する千葉県浦安市所在の三井ガーデンホテルプラナ東京ベイは、東京ディズニーリゾートのパートナーホテルであり、また、当社は当社が運営する東京ディズニーランド、東京ディズニーシーのオフィシャルスポンサーであることから、当社グループの事業活動の円滑な推進および事業機会創出において有用性があると考えております。
売却実績	2019年度:96万株(129億円) 2020年度:300万株(456億円)

リスクマネジメント

「経営会議」により当社および当社グループのリスクマネジメント全体を統括するとともに、「業務委員会」が事業リスク^{※1}を、「リスクマネジメント委員会」が業務リスク^{※2}を、それぞれマネジメントしています。

「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



主要なリスク^{※3}

当社グループの事業リスク

- ①経済環境の変化によるリスク
- ②市場金利に関するリスク
- ③資金調達リスク
- ④不動産事業における競合リスク
- ⑤不動産開発リスク
- ⑥賃貸収入に関するリスク
- ⑦海外事業に伴うリスク
- ⑧外部業者に関するリスク
- ⑨資産価値変動リスク
- ⑩営業原価変動リスク
- ⑪気候変動リスク
- ⑫自然災害、人災等のリスク
- ⑬環境リスク
- ⑭感染症リスク

当社グループの業務リスク

- ①法令遵守に関するリスク
- ②法令・政策の変更に関するリスク
- ③訴訟・紛争リスク
- ④利益相反リスク
- ⑤内部統制・会計に関するリスク
- ⑥サイバーセキュリティに関するリスク

※1 事業リスク:主として事業推進・利益獲得のために取るリスク。開発リスク、リーシングリスク、マーケットリスクなど。
 ※2 業務リスク:業務遂行上のオペレーショナルリスク。被災リスク、システムリスク、事務リスク、コンプライアンスなど。
 ※3 詳細は有価証券報告書をご参照ください。 https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/ir/library/fs/pdf/YUHO_2103.pdf

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、とく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コンプライアンス推進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、新入社員や新任グループ長、役員など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、全役職者を対象としたeラーニング研修を実施しています。

主な研修・啓発活動(三井不動産)

	項目	対象	内容
社内研修	入社時研修	新入社員	(4月)※ 派遣社員・契約社員は、毎月初めに実施
	新任グループ長研修	新任グループ長	贈賄防止、反社会的勢力、情報セキュリティ、インサイダー取引防止などに関する勉強会を実施(3月)
	役員コンプライアンス研修	取締役、常務執行役員、常勤監査役など	(9月)
	海外コンプライアンス研修	海外事業本部、現地法人駐在員	海外企業の事例などコンプライアンス違反事例を解説するほか、贈賄防止の必要性などを共有(12月)
	現地法人ナショナルスタッフ研修	現地法人ナショナルスタッフ	贈賄防止、個人情報保護、内部通報制度などに関する研修を実施(10月、2月)
	全社コンプライアンス研修(eラーニング)	執行役員を含む全社員	(6月、11月)
啓発活動	社内掲示	全役職員、全従業員	「三井不動産グループコンプライアンス方針」を社内掲示板・手帳に掲示
	コンプライアンス通信	全従業員	「反社会的勢力の排除」「身代金要求型ウイルスへの注意喚起」など、業務遂行上で注意すべき事項やトピックスなどを発信(4月、7月、10月、2月)

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贈賄の禁止および接待・贈答

公務員などに対し、不正な利益供与を禁止しています。また、取引先や関係先などとの間であっても、節度を越えた接待や贈答などを行ったり、受けてはいけないこともルール化しています。

また、贈賄防止にかかる取り組み体制や遵守すべきルールを定め、贈賄行為を未然に防止することを目的に「贈賄防止に関する規程」を制定し、実行しています。
- ②政治家・政治団体への寄付

政党および政治資金団体以外の者に対して、政治活動に関する寄付はしません。また、政治団体の活動に関わる支援を行う場合、政治資金規正法、公職選挙法の関係法令などに則り、適切に対応します。

その他

- ①個人情報保護
- ②消費者保護
- ③環境保全
- ④知的財産権の保護・尊重
- ⑤インサイダー(内部)取引の禁止

企業と従業員の関わり方

人権の尊重

性別・年齢・出身地・国籍・人種・民族・信条・宗教・障がいなどによる差別をせず、人権を尊重し、公平な職場の維持に努めます。

会社情報の適切な管理

当社は、文書と情報管理の重要性を認識し、「情報管理規則」「文書規程」「情報システム管理規程」等に基づき、適切な管理に努めます。

その他

- ①ルールに則った意思決定
- ②セクシュアルハラスメント、パワーハラスメントの禁止
- ③公私の区別

財務ハイライト

百万円

年度		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
経営成績	営業収益	¥1,405,269	¥1,338,102	¥1,445,644	¥1,515,252	¥1,529,036	¥1,567,969	¥1,704,416	¥1,751,114	¥1,861,195	¥1,905,642	¥2,007,554
	営業利益	120,092	126,038	148,184	172,567	186,074	202,482	232,698	245,902	262,147	280,617	203,770
	経常利益	96,204	102,509	123,066	144,587	163,373	182,521	219,607	240,341	254,106	258,510	168,865
	親会社株主に帰属する当期純利益	49,909	50,129	59,451	76,843	100,185	117,722	131,815	155,874	168,661	183,972	129,576
財務状態	総資産	3,780,699	3,868,411	4,390,074	4,548,822	5,067,187	5,363,477	5,551,751	6,284,723	6,802,731	7,395,359	7,741,972
	販売用不動産	634,479	642,809	915,222	961,449	1,031,080	1,167,745	1,334,167	1,524,863	1,630,558	1,907,839	1,930,528
	有形・無形固定資産	2,252,287	2,304,809	2,503,977	2,526,139	2,788,633	2,968,975	2,967,788	3,318,928	3,500,482	3,753,141	3,796,800
	資本的支出	229,394	111,755	72,355	148,255	273,487	207,172	173,745	440,752	390,514	379,279	565,266
	減価償却費	52,954	53,231	59,022	56,030	61,242	67,460	71,357	70,167	79,034	91,434	△98,196
	有利子負債	1,740,048	1,743,411	2,120,225	2,040,071	1,976,150	2,226,236	2,287,489	2,604,656	2,906,610	3,481,117	3,623,438
	自己資本	1,019,941	1,078,182	1,181,174	1,274,355	1,871,922	1,922,305	1,984,635	2,204,882	2,342,512	2,408,679	2,555,885
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	185,055	148,161	99,684	189,903	30,343	32,154	227,432	30,143	216,709	87,094	187,862
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△170,552	△124,353	△71,132	△44,056	△261,640	△239,719	△201,583	△365,464	△388,895	△532,806	△131,035
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△20,400	△18,649	△7,944	△123,713	221,508	201,110	15,071	289,150	231,238	467,751	△66,565
	現金及び現金同等物の期末残高	56,675	61,726	101,588	127,337	118,960	109,966	148,546	100,708	157,682	179,472	187,723
1株当たり指標	EPS(1株当たり純利益)(円)	56.8	57.0	67.6	87.5	103.8	119.1	133.4	157.7	171.3	188.3	134.4
	BPS(1株当たり純資産)(円)	1,161.2	1,227.5	1,344.9	1,451.1	1,894.3	1,945.4	2,008.4	2,231.1	2,384.8	2,480.3	2,656.4
	配当金(円)	22.00	22.00	22.00	22.00	25.00	30.00	34.00	40.00	44.00	44.00	44.00
	発行済株式数(千株)	881,424	881,424	881,424	881,424	991,424	991,424	991,424	991,424	991,424	979,250	965,281
財務指標	ROA(%)	3.39	3.55	3.66	4.07	4.10	4.14	4.59	4.58	4.44	4.18	2.84
	ROE(%)	4.92	4.78	5.27	6.26	6.37	6.20	6.75	7.44	7.42	7.74	5.22
	D/Eレシオ(倍)	1.71	1.62	1.80	1.60	1.06	1.16	1.15	1.18	1.24	1.45	1.42
	自己資本比率(%)	27.0	27.9	26.9	28.0	36.9	35.8	35.7	35.1	34.4	32.6	33.0
	総還元性向(%)	38.7	38.5	32.5	25.1	24.1	25.2	25.5	35.0	35.1	36.9	44.2

※ 販売用不動産:販売用不動産+仕掛販売用不動産+開発用土地+前渡金

※ 有利子負債: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

※ ROA:(営業利益+営業外収益)/総資産期首期末平均残高

※ ROE: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

※ D/Eレシオ:有利子負債/自己資本

非財務ハイライト

詳細は、「ESG Report 2021」をご覧ください。
https://www.mitsuidosan.co.jp/corporate/esg_csr/

項目	単位	年度		
		2018	2019	2020
温室効果ガス(GHG)排出量(SBT基準に基づく)	t-CO ₂	- ※2	4,382,569	4,806,195
うちScope1	t-CO ₂	- ※2	104,386	116,723
うちScope2	t-CO ₂	- ※2	413,118	380,041
うちScope3	t-CO ₂	- ※2	3,865,065	4,309,432
環境指標※1				
エネルギー消費量	千kℓ(原油換算)/年	268.8	274.6	265.4
水使用量(取水量)	千m ³ /年	6,023	6,742	5,773
水使用量(排水量)	千m ³ /年	5,595	5,539	4,374
廃棄物排出量	t/年	47,271	47,188	39,019
従業員数(連結)	人	19,081	20,864	23,992
うち三井不動産(株)単体	人	1,577	1,631	1,776
女性管理職比率(単体)	%	2.5	3.3	4.5
女性総合職比率(単体)	%	9.3	11.0	12.5
有給休暇取得日数	日	14.1	14.9	13.8
人材指標				
育児休業取得者数(比率) 男性(単体)	人	27 (84.4%)	25 (61.0%)	28 (70.0%)
育児休業取得者数(比率) 女性(単体)	人	15 (100.0%)	10 (100.0%)	13 (100.0%)
育児休業取得者の復帰率(単体)	%	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
フルタイム従業員の自己都合離職率(単体)	%	0.77	0.53	0.51

※1 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 数値が確定次第更新・追記いたします。

財務分析 (2020年度)

事業環境と営業概況

当連結会計年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、経済活動が大幅に制限され、個人消費が縮小するとともに、インバウンド需要が消失し、観光、外食業界を中心に幅広い産業が打撃を受け、企業収益が悪化するなど、きわめて厳しい状況が続きました。

当不動産業界では、オフィス賃貸事業については、総じて堅調に推移しましたが、企業業績の不透明感や、テレワークの普及等オフィスワーカーの働き方に変化がみられたことなどにより、空室率の上昇傾向がみられました。商業施設賃貸事業については、期初の緊急事態宣言下で、感染拡大防止のために休業した影響等により売上が下振れしましたが、郊外型の施設を中心として一時的に持ち直しの動きもみられました。ホテル施設運営事業については、訪日外国人数が大幅に減少したことに加え、外出や出張の自粛等により売上が大幅に下振れし、厳しい状況となりました。住宅分譲事業については、期初の販売活動休止の影響もあり供給戸数が減少しましたが、住環境に対する関心の高まりやニーズの多様化、低金利の継続等により、顧客の購入意欲は依然として高い状況にあり、マーケットは堅調に推移しました。また、不動産投資事業については、実体経済の不透明感から第1四半期において様子見の傾向がみられたものの、第2四半期以降は緩和的な金融環境のなかで拡大傾向が続きました。

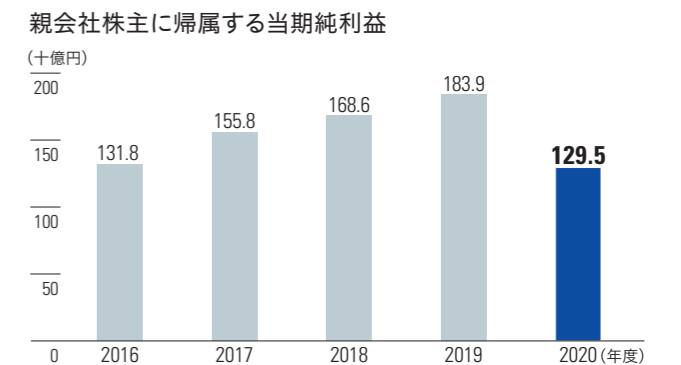
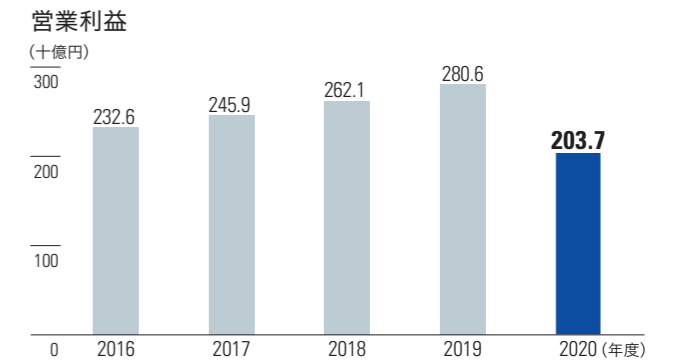
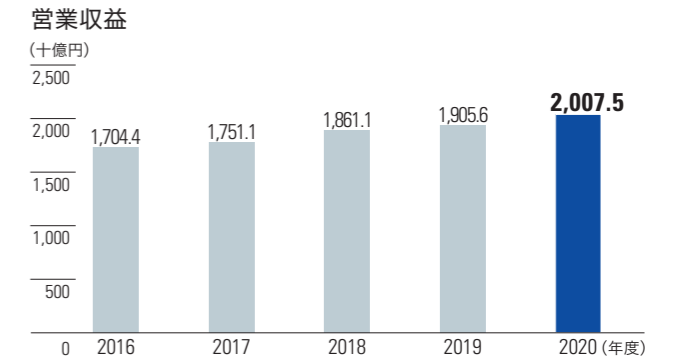
このような事業環境のもと、当社グループにおいては、人命を守るために感染拡大防止に積極的に協力するという観点から、商業施設およびホテルの休館など、企業の社会的使命を果たす取り組みを行うとともに、新型コロナウイルス感染症による人々のくらし方や働き方の構造的な変化に対応すべく、法人向け多拠点型シェアオフィス「ワークスタイリング」の拠点拡大、リアル店舗共生型ECモール「& mall」事業の加速、ホテル客室のテレワーク利用等に取り組むなど、グループ長期経営方針「VISION 2025」に基づき、新たな価値創造に取り組んでまいりました。

当社グループは、「街づくりを通して、持続可能な社会の構築を実現」に向けてさまざまな社会課題の解決に寄与することがデベロッパーの社会的使命であると認識しており、「環境負荷低減」と「人材活躍」の分野において新たに数値目標を設定しました。とくに、脱炭素社会の実現に向けて、グループ全体の温室効果ガス(GHG)排出量を2050年度までにネットゼロとする目標を定めました。電気と熱を安定供給するスマートエネルギープロジェクトを、日本橋エリアに加え、豊洲エリアにおいても稼働させ、供給エリア全体のCO₂排出量を日本橋エリアで約30%、豊洲エリアで約20%削減するとともに、オフィスビル等の使用電力に再生可能エネルギーを組み入れてグリーン化を図るなど、積極的に省エネルギーや再生可能エネルギーの活用に関する取り組みを進めてまいりました。

さらに、八重洲エリアにおけるスマートエネルギープロジェクトや、日本橋における木造17階建ての高層オフィスビル計画など、環境を重視した取り組みを一層推進してまいりました。併せて、企業等に

対して気候変動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」の提言に基づく情報開示を行いました。また、社会のニーズの変化に対応し、新たな価値創造を実現するため、女性管理職比率を2025年度までに10%、2030年度までに20%とすることを目標として定め、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するための取り組みを進めてまいりました。

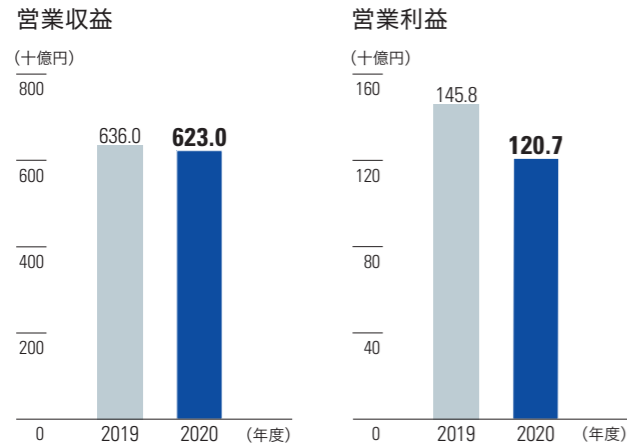
これらのさまざまな取り組みの結果、当社グループの連結業績については、期中に公表した連結業績予想と比較すると、経常利益は1億円下回りましたが、営業収益は575億円、営業利益は37億円、親会社株主に帰属する当期純利益は95億円業績予想を上回る結果となりました。



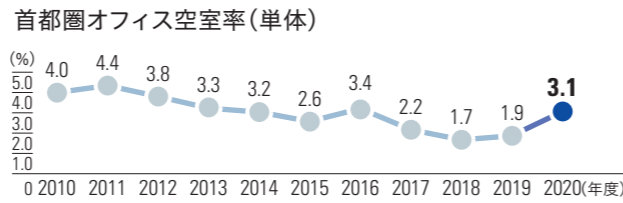
事業セグメント別の状況

●賃貸

賃貸セグメントにおいては、主に新型コロナウイルス感染症の再拡大を受けた第4四半期の2度目の緊急事態宣言発出等に伴い、商業施設において施設売上低下等の影響を受けたことにより営業利益は1,207億円となり、通期業績予想1,280億円よりも72億円の減益となりました。

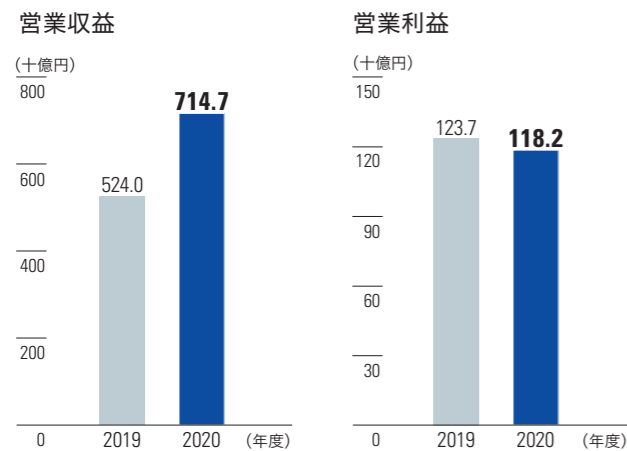


年度	2019	2020	
収益	オフィス	¥360,260	¥369,256
	商業施設	240,407	208,841
貸付面積(千m ²)	5,462	5,751	
	オフィス		
所有	2,051	1,955	
	転賃	1,207	1,438
商業施設	所有	1,675	1,825
	転賃	529	533
その他	収益	35,388	44,975
収益合計	636,056	623,073	
営業利益	145,893	120,777	



●分譲

分譲セグメントにおいては、国内住宅分譲では利益率の改善等により営業利益は想定を上回りました。また、投資家向け・海外住宅分譲等では不動産市況や個別物件の状況を考慮した結果、売上は想定を上回ったものの営業利益は想定を下回り、セグメント全体では営業利益は1,182億円となり、通期業績予想1,140億円よりも42億円の増益となりました。



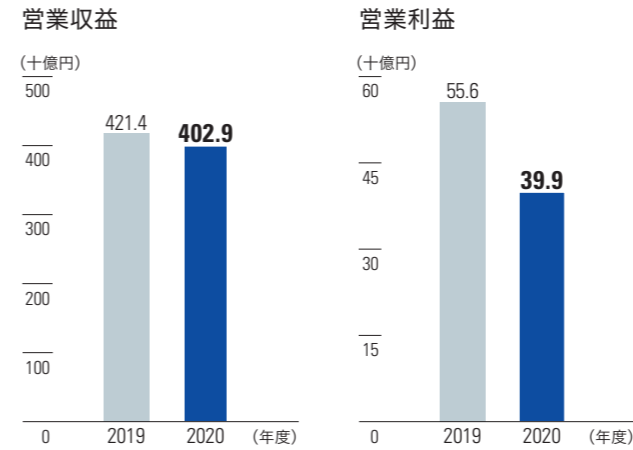
期末国内住宅分譲 完成在庫推移

年度	2016	2017	2018	2019	2020
中高層分譲	321	108	141	128	150
戸建分譲	69	40	30	58	17
合計	390	148	171	186	167

年度	2019	2020	
中高層分譲	収益	¥208,144	¥268,854
	戸数(戸)	2,515	3,332
首都圏	収益	27,878	21,399
	戸数(戸)	679	443
その他	収益	236,023	290,254
	戸数(戸)	3,194	3,775
戸建分譲	収益	31,896	33,183
	戸数(戸)	466	482
国内住宅分譲	収益	741	1,927
	戸数(戸)	15	33
小計	収益	32,638	35,110
	戸数(戸)	481	515
投資家向け・海外住宅分譲等	収益	268,661	325,364
	戸数(戸)	3,675	4,290
営業利益	29,624	40,003	
	収益	255,433	389,374
営業利益	94,120	78,209	
	収益合計	524,094	714,739
営業利益合計	123,745	118,213	

●マネジメント

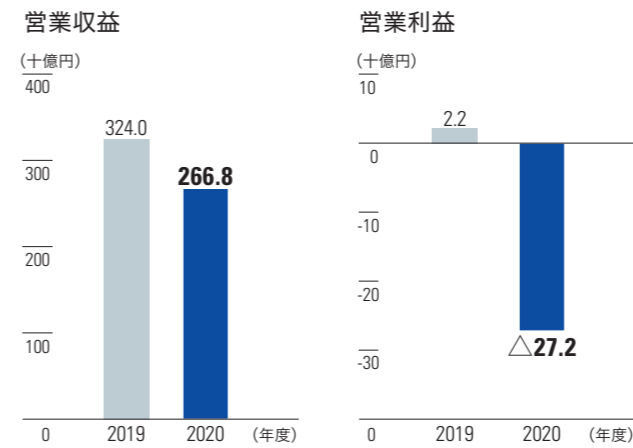
マネジメントセグメントにおいては、主に個人向け仲介成約件数が想定以上の実績となったこと等により、営業利益は399億円となり、通期業績予想330億円よりも69億円の増益となりました。



年度	2019	2020	
プロパティマネジメント	収益	¥316,228	¥309,099
	営業利益	32,776	21,888
仲介・アセットマネジメント等	収益	105,261	93,829
	営業利益	22,894	18,081
収益合計	421,490	402,929	
営業利益合計	55,670	39,969	

●その他

その他セグメントにおいては、国内ホテル事業における新型コロナウイルス感染症拡大による宿泊需要の減少等により営業損失は△27.2億円となり、通期業績予想△260億円より12億円の減益となりました。



年度	2019	2020
新築請負	¥165,818	¥147,222
施設営業	67,448	32,736
その他	90,735	86,854
収益合計	324,001	266,812
営業利益合計	2,291	△27,215

財政状態(連結)

●資産

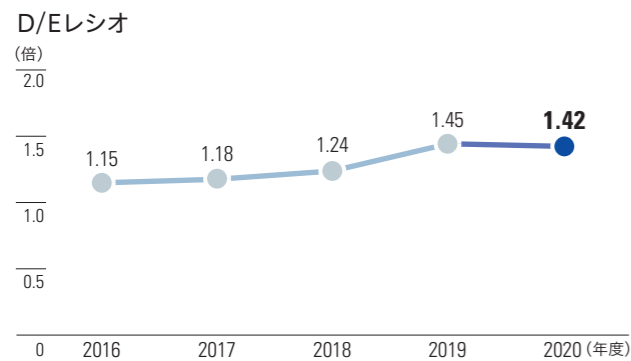
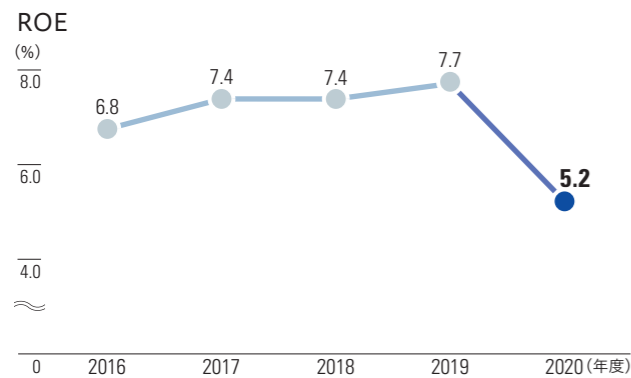
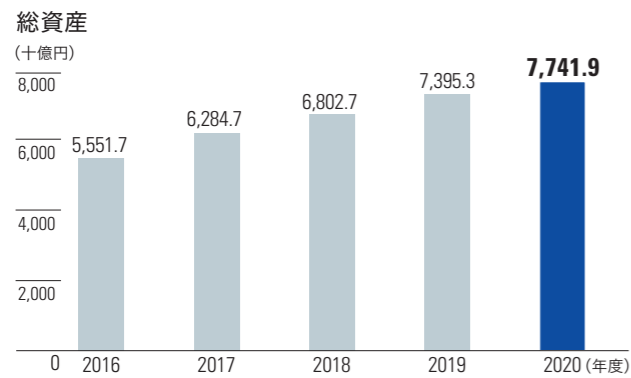
当期末の総資産は、7兆7,419億円となり、前期末比で3,466億円増加しました。

主な増減としては、販売用不動産(仕掛販売用不動産、開発用土地、前渡金を含む)が226億円増加、新規投資等により有形・無形固定資産が436億円増加し、また、投資有価証券が時価評価等により1,610億円増加しました。

なお、当期の設備投資額は5,652億円、減価償却費は981億円でした。

●負債

当期末の有利子負債(短期借入金、ノンリコース短期借入金、コマース・ペーパー、1年内償還予定の社債、ノンリコース1年内償還予定の社債、社債、ノンリコース社債、長期借入金、ノンリコース長期借入金の合計額)は、3兆6,234億円となり、前期末比で1,423億円増加しました。



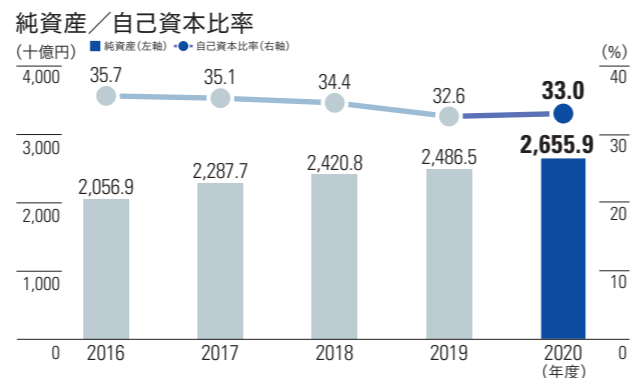
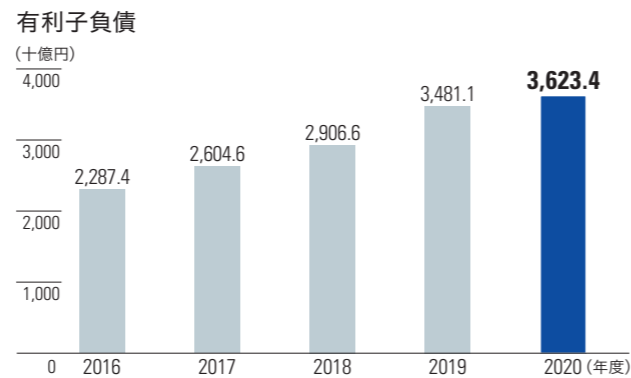
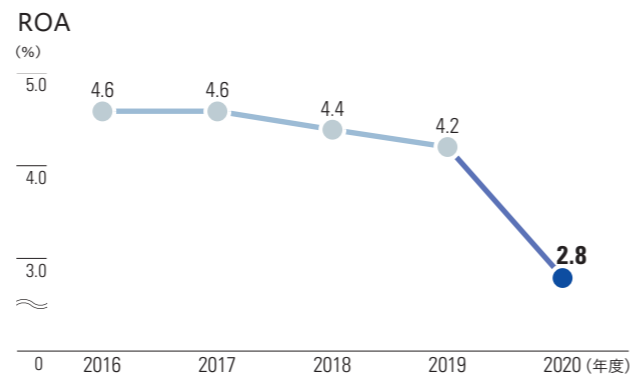
なお、資金調達流動性補完を目的として、コミットメントラインを複数の金融機関との間で設定しており、4,000億円の未使用枠があります。

また、当期末の流動比率(流動資産/流動負債)は、前期末の230%から上昇し245%となりました。

●純資産

当期末の純資産合計は、2兆6,559億円となり、前期末比で1,694億円の増加となりました。これは、利益剰余金が1,894億円、その他有価証券評価差額金が748億円増加した一方で、土地再評価差額金が1,276億円減少したこと等によりです。

当期末の自己資本比率は33.0%と前期末の32.6%から上昇し、D/Eレシオ(有利子負債/自己資本)は1.42倍と前期末の1.45倍から低下しました。なお、1株当たり純資産額は、2,656.42円(前期末は2,480.36円)となりました。



キャッシュ・フロー(連結)

●キャッシュ・フロー(連結)

当期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末比で82億円増加し、1,877億円となりました。

●営業活動によるキャッシュ・フロー

当期は、営業活動により1,878億円の増加となりました。これは、税金等調整前当期純利益1,918億円や減価償却費981億円等によるものです。一方で、法人税等の支払額797億円等による減少がありました。

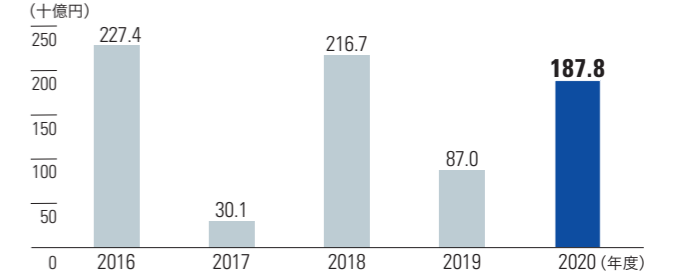
●投資活動によるキャッシュ・フロー

当期は、投資活動により1,310億円の減少となりました。これは、有形及び無形固定資産の取得による支出2,763億円、投資有価証券の取得による支出657億円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出777億円等によるものです。一方で、有形及び無形固定資産の売却による収入2,459億円、投資有価証券の売却による収入695億円等による増加がありました。

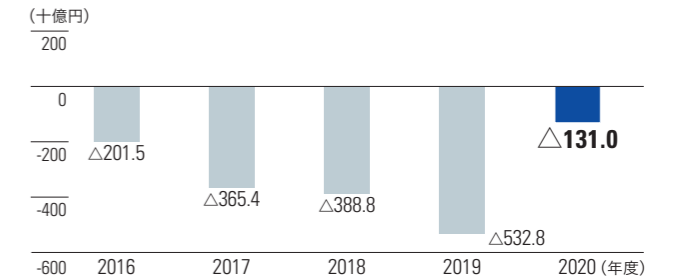
●財務活動によるキャッシュ・フロー

当期は、配当金の支払や借入金の返済等により、財務活動によるキャッシュ・フローは665億円の減少となりました。

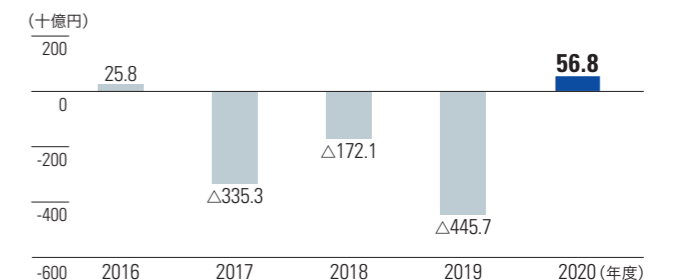
営業活動によるキャッシュ・フロー



投資活動によるキャッシュ・フロー



フリー・キャッシュ・フロー



※フリー・キャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー

賃貸等不動産関係

当社および一部の連結子会社では、東京都その他の地域において、賃貸用のオフィスビル、商業施設等を有しています。2020年3月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は137,951百万円(賃貸収益は営業収益に、賃貸費用は営業原価に計上されています)、減損損失は1,063百万円、固定資産除却損は577百万円(減損損失および固定資産除却損は特別損失に計上されています)であり、2021年3月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は118,075百万円(賃貸収益は営業収益に、賃貸費用は営業原価に計上されています)、減損損失は29,795百万円、固定資産売却益は20,668百万円(減損損失は特別損失、固定資産売却益は特別利益に計上されています)です。

また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、連結会計年度増減額および連結会計年度末の時価は、右のとおりです。

年度	2019	2020
賃貸等不動産 連結貸借対照表計上額		
期首残高	¥3,024,028	¥3,171,133
期中増減額	147,104	△141,505
期末残高	3,171,133	3,029,628
期末時価	6,089,553	5,856,124
含み益	2,918,419	2,826,496

(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。
3. 2019年度における期中増減額のうち、主な増減額は不動産取得(216,117百万円)による増加、販売用不動産への振替(15,043百万円)による減少等です。
4. 2020年度における期中増減額のうち、主な増減額は不動産取得(207,677百万円)による増加、不動産売却(198,635百万円)、販売用不動産への振替(110,141百万円)による減少等です。
5. 2019年度における新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う賃貸等不動産の時価に与える影響について、本注記表作成時点では当該影響を高い確度により算出することは非常に困難であります。なお、翌期の連結業績予想の前提となる一定の仮定に基づき、本注記表作成時点で可能な範囲で時価に与える影響を算出した結果、前連結会計年度末の賃貸等不動産の時価に与える影響額は軽微であるため、前連結会計年度末の賃貸等不動産の時価には当該影響額を含めておりません。

株主還元

当社は、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、2度にわたり緊急事態宣言が発出されるなか、商業、ホテル・リゾートの施設休館や時間短縮営業等を実施するとともに、当社保有施設における商業テナントの家賃減免等の措置を講じてまいりました。そのような環

境下においても、健全な財務体質の維持により資金調達に支障がないこと、従業員の雇用維持にも問題がないこと等を踏まえ、安定的・継続的な株主還元を重視し、以下を予定しています。

- 2020年度の1株当たりの年間配当金 44円
- 自己株式の取得 150億円
(取得期間:2021年5月17日~2021年12月7日)
- 親会社株主に帰属する当期純利益に対する総還元性向 44.2%

2022年3月期の見通し

新型コロナウイルスの影響は、変異型ウイルスの感染拡大等予断を許さない状況が続いています。

当社グループの事業においても、2021年4月25日に発令された緊急事態宣言等を踏まえた政府・自治体の要請に基づく一部施設の休館、時短営業や集客制限に加え、外出自粛要請による施設来館者数の減少や稼働低下等の影響を受けています。

このような状況を受け、今後の経済環境が、ワクチン接種の進捗等により回復に向かっていくと考えられるものの、その回復のスピードは依然不透明であり、年度を通じて新型コロナウイルスの影響は残るとする前提のもとで予想値を算出しています。

結果、次期の業績予想については、売上高は当期比1,424億円増収の2兆1,500億円、営業利益は同比262億円増益の2,300億円、経常利益は同比361億円増益の2,050億円の見込みです。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、同比304億円増益の1,600億円の見込みです。

なお、今後の新型コロナウイルス感染の状況等により実際の業績等は変動する可能性があり、今後修正の必要が生じた場合には速やかに公表します。

●事業セグメント別の見通し

「賃貸」セグメントは、新型コロナウイルスの影響を考慮するもの

の、商業施設における施設売上の改善や、新規通期稼働物件の収益寄与を織り込むことで569億円の増収、72億円の増益を見込みます。

「分譲」セグメントは、国内住宅分譲では主に大規模物件の引渡し戸数が少ないことを織り込み減収減益を見込みます。投資家向け分譲は、堅調な不動産投資マーケットを捉えた不動産売却を見込むことで、増収増益を見込みます。セグメント全体では447億円の減収、147億円の増益を見込みます。

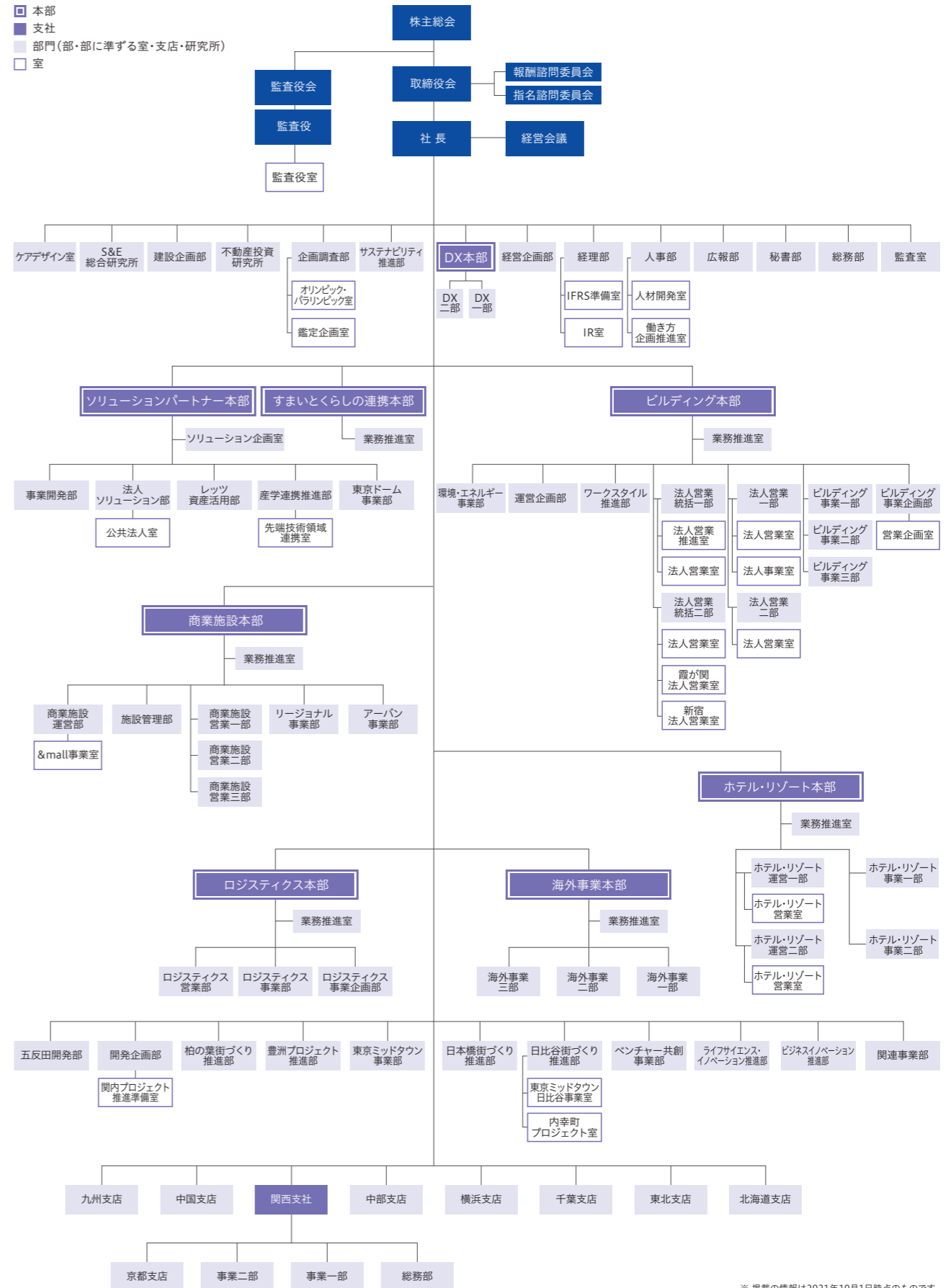
「マネジメント」セグメントは、個人向け仲介事業の取扱件数増加による収益寄与や、リパーク(貸し駐車場事業)の稼働改善やコスト削減効果の継続等を織り込むことで170億円の増収、40億円の増益を見込みます。

「その他」セグメントは、主にホテル・リゾート事業が新型コロナウイルスの影響を受け引き続き損失を計上する一方、国内需要の取り込みを中心とした稼働回復を見込み1,131億円の増収、52億円の増益を見込みます。

●配当

2022年3月期の配当については、今後の見通しおよび上記の株主還元方針を総合的に勘案し、2021年3月期同様に年44円(うち中間配当22円)を予定しています。

会社組織図



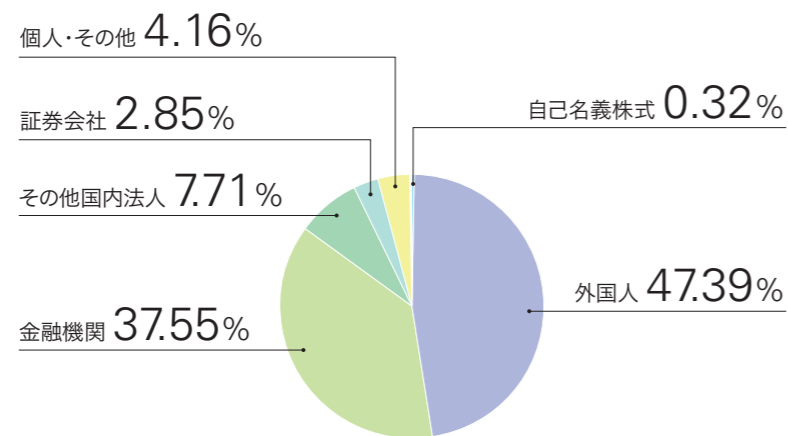
※掲載の情報は2021年10月1日時点のものです。

会社概要 / 株式情報 (2021年9月30日時点)

会社概要

商号	三井不動産株式会社	株式数	発行可能株式総数:3,290,000,000株 発行済み株式数:965,481,947株
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	株主数	38,748名
設立	1941年7月15日	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
資本金	339,897百万円	従業員数*	1,776名(連結 23,992名) ※2021年3月31日時点
上場取引所	東京証券取引所(証券コード:8801)	Webサイト	https://www.mitsui-fudosan.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)	151,284	15.72
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	72,252	7.51
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	24,692	2.57
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店カストディ業務部)	21,597	2.24
ステート ストリート バンク アンド トラスト クライアント オムニバス アカウント オーエムゼロツー 505002 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	17,393	1.81
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティ 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	16,551	1.72
鹿島建設株式会社	13,362	1.39
ピーエヌワイエム アズ エージーティ クライアント 10 パーセント (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	13,045	1.36
株式会社三井住友銀行	12,982	1.35
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)	12,310	1.28
合計	355,472	36.94

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
- 世界人権宣言
- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」
- OECD多国籍企業行動指針
- RE100
- 持続可能な開発目標(SDGs)
- 労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言
- 日本経済団体連合会「企業行動憲章」
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)



社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ状況 (2021年12月1日現在)



2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

2021 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

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

サステナビリティに関する各種評価・認定



※「プラチナくるみん」認定は、三井不動産レジデンシャル(株)にて取得