

統合報告書 2022



ニューヨーク・マンハッタン過去最大の大規模複合開発
「ハドソンヤード」のオフィスビル群
左: 50ハドソンヤード
右: 55ハドソンヤード



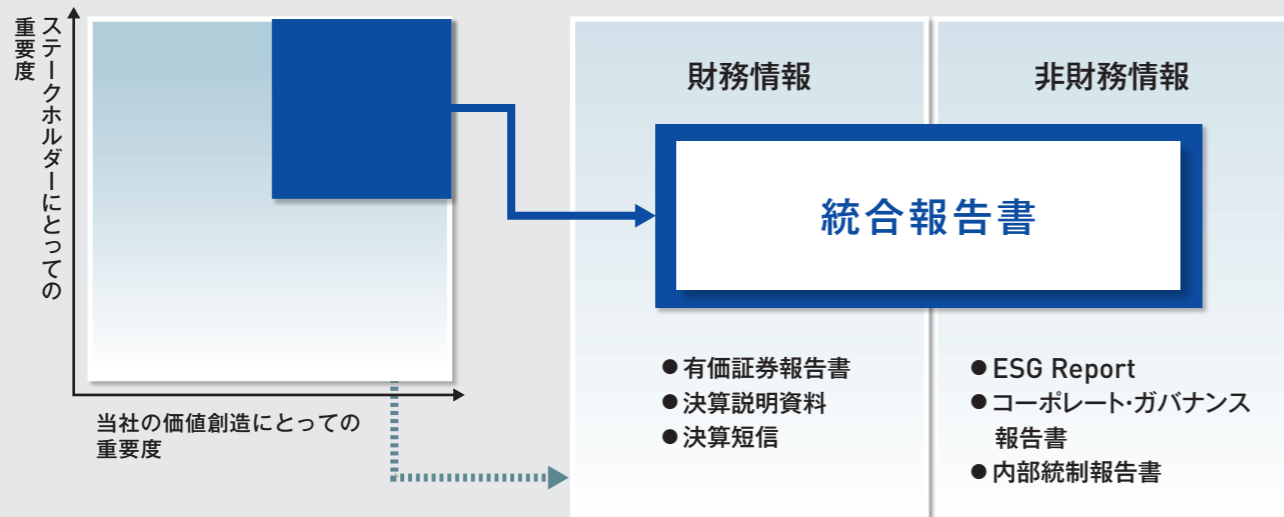
編集方針

三井不動産グループの経営戦略および事業活動の全体像を、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に正しく理解していただくためには、業績や事業概要、経営戦略などの財務情報に加えて、社会・環境・人材、ならびにガバナンスといった非財務情報を体系的に捉え説明することが重要と考えています。こうした考えから、非財務情報の一層の充実化・統合化を図り、本統合報告書を発行しました。編集にあたってはIFRS財団の推奨する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照し、ステークホルダーの皆様の視点を重視した編集に努めました。

なお、本統合報告書には、当社グループをご理解いただくために、重要性の高い情報を集約し、掲載しています。より詳しい内容は、下記の各種コミュニケーションツールをご覧ください。



統合報告書の位置付け



Webサイトのご案内



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。

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。

目次

三井不動産の価値創造

- 3 ステートメント・ビジョン・ミッション
- 5 三井不動産のDNAとマークの理念
- 7 価値創造プロセス
- 9 価値創造の源泉と成果
- 11 街づくりを通じた社会課題の解決
- 17 価値創造のあゆみ～挑戦し続けるDNA～
- 19 多様なアセットクラスとグローバル展開
- 21 持続的な成長を実現するビジネスモデル

価値創造に向けた戦略

- 23 長期経営方針 VISION 2025
- 27 CEOメッセージ
- 35 CFOメッセージ
- 37 脱炭素社会実現に向けた戦略
- 39 ダイバーシティ&インクルージョン戦略
- 41 社外取締役対談
- 45 CLOSE UP:三井不動産グループのDX戦略

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 特集:ライフサイエンスへの取り組み
- 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 東京ドーム
 - 69 海外事業の飛躍的な成長
- 価値創造の基盤
- 73 環境への主な取り組み
 - 77 社会への主な取り組み
 - 83 女性社員座談会
 - 87 DX推進の取り組み
 - 89 コーポレート・ガバナンス
 - 102 リスクマネジメント
 - 103 コンプライアンス

データセクション

- 105 財務ハイライト
- 107 非財務ハイライト
- 108 財務分析
- 114 会社組織図
- 115 会社概要/株式情報
- 116 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を依拠して投資判断を下すことはお控えくださいますようお願いいたします。実際の業績はさまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おください。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。

ステートメント・ビジョン・ミッション



GROUP STATEMENT

都市に豊かさと潤いを

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。

RAYARD MIYASHITA PARK(2020年7月開業)

GROUP VISION ~私たちはどうありたいか~

<p>「」マークの理念</p>	<p>私たちは、「」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、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。</p>
<p>進化と価値創造</p>	<p>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。</p>
<p>成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ</p>	<p>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。</p>

GROUP MISSION ~私たちに今求められていること~

<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●豊かさと潤いをもたらし、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。
<p>グローバルな視野で顧客のパートナーへ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●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。
<p>企業価値の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●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。
<p>個の力を高め結集してグループの力へ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●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。

三井不動産のDNAと📍マークの理念

三井不動産のDNA

「進取の気性」と「顧客志向」

三井不動産グループのルーツは、今から約350年前の1673年、三井高利が江戸・日本橋に創業した「三井越後屋呉服店」(越後屋)にあります。越後屋は「現金安売り掛け値なし」という画期的な商法で飛躍的に発展しました。

もともと、呉服は武士の着るもので、庶民には手の届かない贅沢品でした。大名屋敷を回って注文をとってからつくるオーダーメイドで、手間もかかり生地のコストも多い。支払いには盆暮れの掛け売りで、金利がかかるし未取リスクもある。その頃、世の中は成熟し、庶民もより良い衣服を求めていました。



創始者 三井高利
(三井文庫蔵)
※転載禁止

高利はそこで発想を転換しました。既製品の呉服を店頭で現金払いで売り、生産・流通・課金を抜本的に合理化し、大きくコストダウンしたのです。生地についても従来の絹や

麻に加え、出身地である伊勢松阪でも生産していた木綿を使い、価格や品質面でより消費者の嗜好にマッチするようイノベーションを図りました。呉服は庶民に手の届く商品となり、越後屋は大繁盛しました。

既製品商売を可能にしたもう一つの立役者は、現代でいうところのマーケティングでした。松阪は伊勢神宮に近く、お伊勢参りに訪れる人々の服装の流行りを知ることができました。最近木綿を着ている人が増えたとか、今年流行の様子はこんな感じだとか。高利はこういったことを、ものづくりに活かしていました。

越後屋は、まさに「進取の気性」と「顧客志向」により、その後も事業の幅を広げ、「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。三井不動産グループは、越後屋の「進取の気性」と「顧客志向」をDNAとして受け継いでいます。

受け継がれるDNA



マークの理念へのつながり

当社グループは、越後屋から受け継いだ「進取の気性」と「顧客志向」のDNAのもと、日本経済や社会の発展とともに、時代の要請やお客様の声に応える形でビジネスを革新し、新しい価値を生み出してきました。

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」などがその系譜です。

さらに、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」、1990年代のバブル崩壊後に業界で先駆けて取り組んだ「不動産の証券化」、そして現在ではデジタルトランスフォーメーションによる「スマートシティ」の実現など、街づくりを通して社会課題の解決に取り組んでいます。

このように、当社グループは、それぞれの時代の社会・経済の「パラダイムの転換」をチャンスと捉え、多様な価値観や知の結集を通じて、常に新たな価値を切り拓いてきました。これは、対立する概念を「OR」としてどちらかを選ぶのではなく、相克を乗り越え「📍」で共生させるという、当社グループの「📍マークの理念」という経営ビジョンに通じています。

当社グループは、越後屋から受け継いだ「進取の気性」と「顧客志向」をDNAとして、📍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、時代を超えて顧客に求められる企業として、さらなる価値創造に取り組んでまいります。




現在の日本橋



江戸時代の日本橋/鳥居清長筆「駿河町越後屋正月風景図」(三井記念美術館蔵)

価値創造プロセス

三井不動産グループは、「進取の気性」と「顧客志向」をDNAとして受け継ぎ、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、それぞれの時代の社会・経済の「パラダイムの転換」をチャンスと捉え、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。

経営の資源 P.9

豊富な顧客基盤 P.53-66 (2021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^{※2} 約2,400社
 三井のすまいLOOP会員数 約29万人
※2 2022年4月1日時点 など

多様な人材 P.77 (2021年度末)

グループ従業員数 24,408人
 女性従業員比率^{※3} 42.1%
 中途入社社員比率^{※4} 44.1%
※3 単体、2022年4月1日時点
 ※4 単体、2021年度

良質な不動産ストック P.21 (2021年度末)

賃貸等不動産残高 約3.1兆円
 賃貸等不動産含み益 約3.0兆円
 販売用不動産残高 約2.1兆円

強固な財務基盤 P.35 (2021年度末)

D/Eレシオ 1.31
 借入長期比率(ノンリコース除く) 94.8%
 コミットメントライン未使用枠 4,000億円

マークの理念^{※1}のもと、街づくりを通して社会課題を解決 P.11

※1 「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」



当社のDNA P.5

- 進取の気性
- 顧客志向

当社の強み

- あらゆる商品セグメント (オフィス・商業・ロジスティクス・住宅・ホテルなど)
- 幅広いバリューチェーン (投資/開発/運営/リーシング/販売)
- 街づくり型事業の開発力



価値創造のためのマテリアリティ P.25 (長期経営方針「VISION 2025」にて制定) P.23

- 環境負荷の低減とエネルギーの創出
- 街づくりを通じた「超スマート社会」の実現
- 多様な人材が活躍できる社会の実現
- オープンイノベーションによる新産業の創造
- 健やか・安全・安心な暮らしの実現
- コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上

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

目指す姿

[グループステートメント]

都市に豊かさと潤いを

P.3

持続可能な社会の構築

P.25 P.37-40

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



継続的な利益成長

P.26 P.35

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

価値創造の源泉と成果

経営の資源

時点の記載がない数値は2021年度末時点のものです

豊富な
顧客基盤



P.53-66

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 (2022年4月1日時点)
ワークスタイリング会員数 約 24 万人 (2022年7月末時点)	三井ショッピングパークポイント会員数 約 1,300 万人
三井のすまいLOOP会員数 約 29 万人	三井ガーデンホテル会員数 60 万人超

充実した
商品ブランド



P.53-66

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 PARK TOWER 累計で23万戸以上*の マンションを販売 ※共同事業シェア考慮前	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
三井ショッピングパーク Lalaport 年間1兆2,000億円の 施設売上(2021年度) P.57	三井のリハウス 36年連続 仲介取扱件数 No.1	
MITSUI OUTLET PARK 年間1兆2,000億円の 施設売上(2021年度) P.57	三井のリパーク 全国15,000カ所以上の 駐車場を運営 P.63	

多様な人材



P.77

グループ従業員数 24,408 人	女性従業員比率(単体) 42.1% (2022年4月時点)	女性管理職比率(単体) 6.8% (2022年4月時点)
総合職女性比率(単体) 16.5% (2022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) (2021年度末時点)

良質な
不動産ストック



P.21

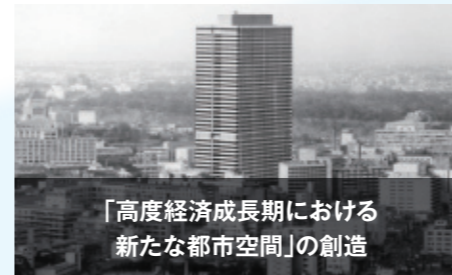
賃貸等不動産残高 約 3.1 兆円	賃貸等不動産含み益 約 3.0 兆円	販売用不動産残高 約 2.1 兆円 (投資家向け分譲用 1.4兆円 個人向け住宅分譲用 0.7兆円)
-----------------------------	------------------------------	--

強固な財務基盤



P.35

D/Eレシオ 1.31	借入長期比率 94.8% (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
-----------------------	--------------------------------------	-----------------------------------



「高度経済成長期における
新たな都市空間」の創造



「多世代にわたる
コミュニティ創出」への取り組み



「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

街づくりを通じた 社会課題の解決

P.11



「東京の国際都市としての
競争力強化」の実現



「豊かで充実した時間を
過ごせる空間」の創出



「健全で開かれた新しい不動産市場
による都市再生」の推進

持続可能な社会の構築

当社施設のグリーン電力化推進

電力会社と連携し三大都市圏での
展開が可能に(2022年3月時点)

整備施設数 約 180 施設	2030年度累計計画量 約 9.6 億kWh
--------------------------	----------------------------------

当社のみならず、入居テナントや
オーナーとともに脱炭素社会の実現へ貢献



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
(2022年8月31日時点)

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 万世帯分*
--------------------------------	---------------------------------

*環境省 令和3年度統計数値にて換算

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**17,251**t

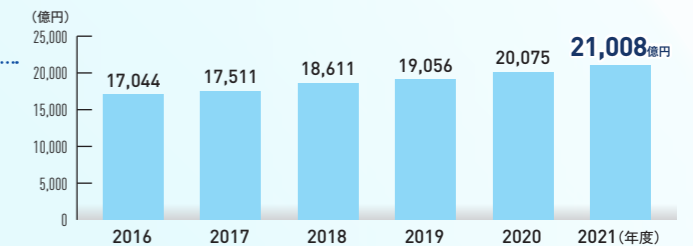
サステナブルな森林維持により
温室効果ガスの削減に貢献



継続的な利益成長

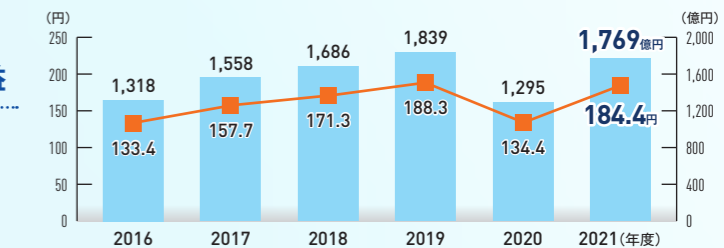
収益の拡大

営業収益



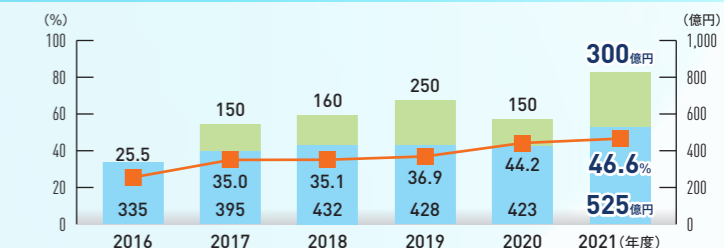
EPS・親会社株主に 帰属する当期純利益

EPS(左軸)
親会社株主に帰属する
当期純利益(右軸)



株主還元の拡充

総還元性向(左軸)
配当総額(右軸)
自己株式取得総額(右軸)



街づくりを通じた社会課題の解決

三井不動産グループは、街づくりを通してさまざまな社会課題を解決し、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。



竣工時



現在

「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。



Before



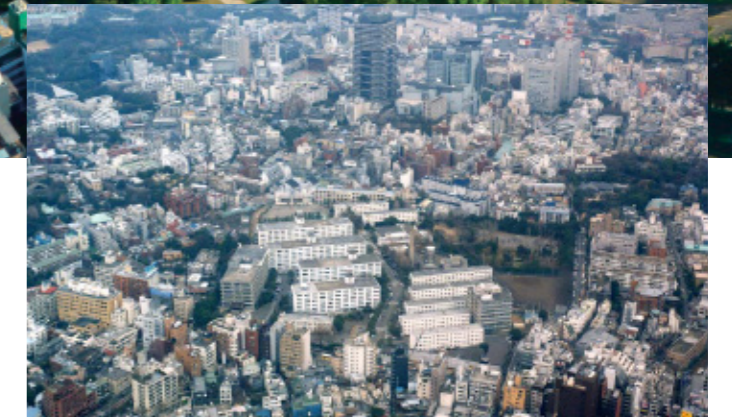
After



「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い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。



Before

「豊かで充実した時間を 過ごせる空間」の創出

ららぽーと

成熟した消費社会において、商業施設を「賑わい・食・遊ぶ・集いの場」として提供することで、訪れた人々が豊かで充実した「時間」を過ごすことのできる「空間」を創出しました。



「健全で開かれた新しい不動産市場 による都市再生」の推進

不動産証券化

不動産投資信託市場の創設により、「不動産」と「金融」が融合し流動性が付与されたことで、バブル崩壊後停滞していた不動産市場の活性化、ひいては開発型プロジェクトの増加による都市再生の推進を実現しました。



価値創造のあゆみ ~挑戦し続けるDNA~

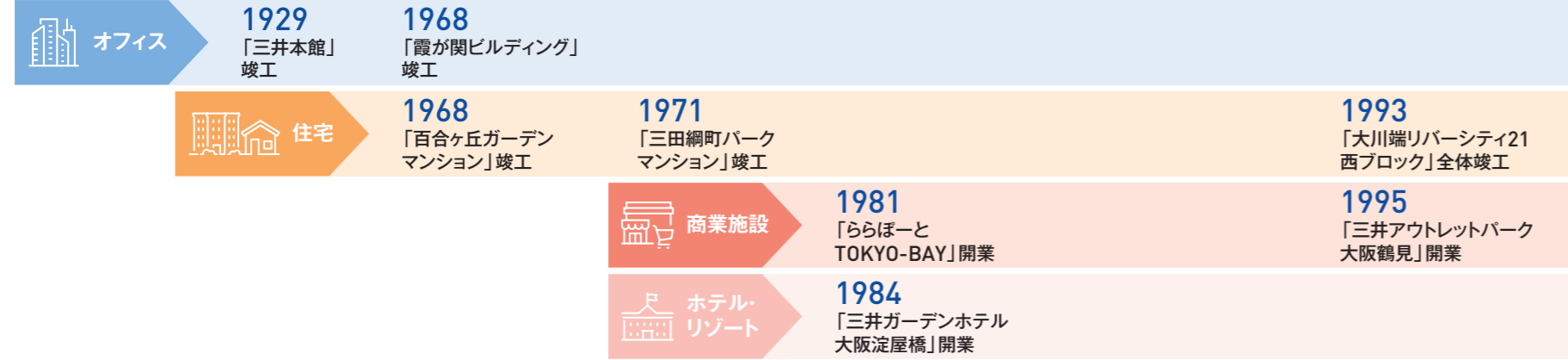
当社グループは、日本経済や社会の発展とともに、時代の要請やお客様の声に応える形でビジネスを革新し、新しい価値を生み出してきました。



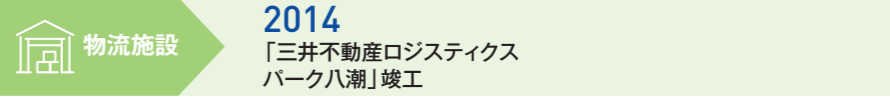
新たな価値の創造



アセットクラスの拡大



当社の強みを活かしたミクストユースの街づくり



海外事業エリアの拡大



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。

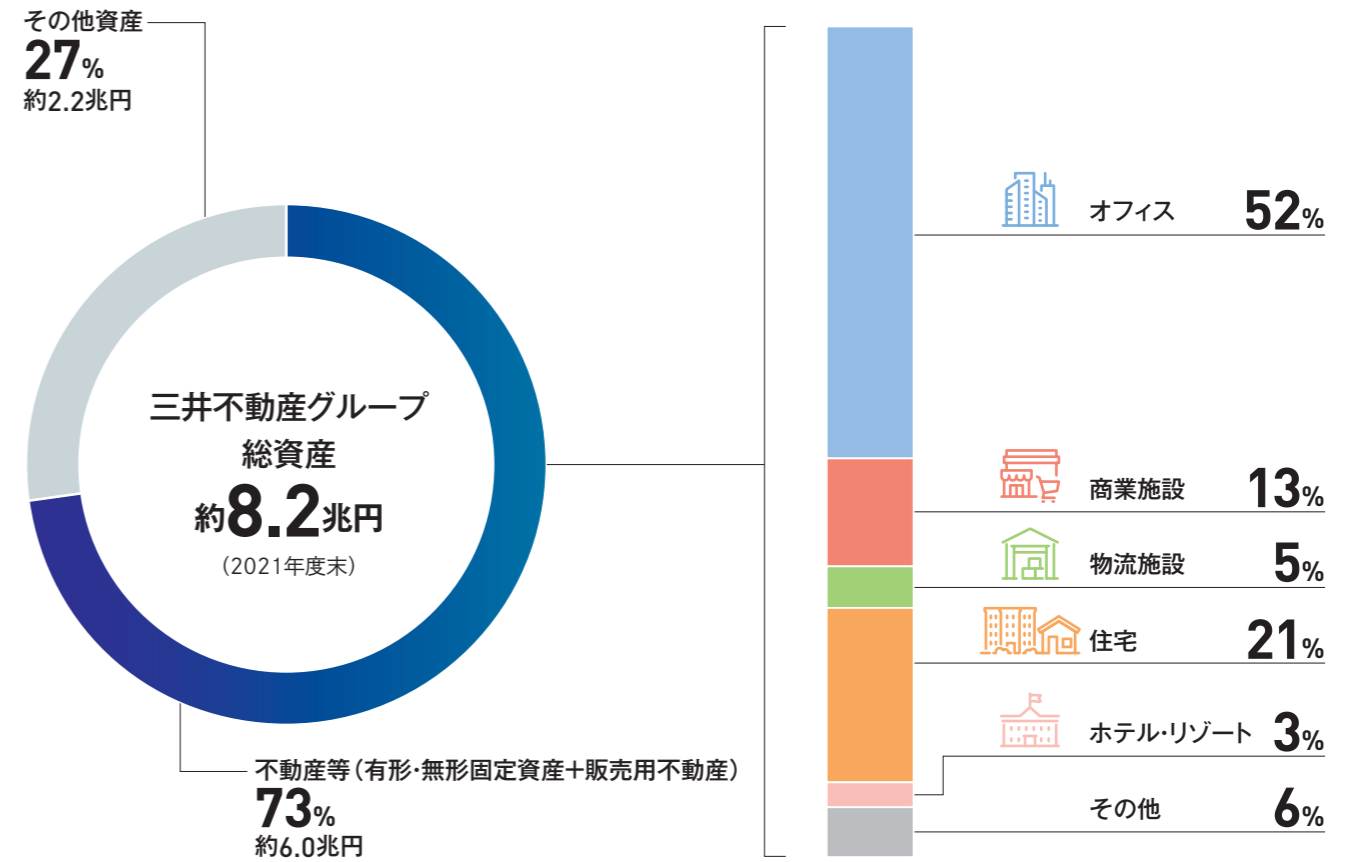
多様なアセットクラス

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 3,396 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 2,392 千m ² テナント企業数 約 2,400 社 (2022年4月1日時点)	●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 53 施設 総延床面積 約 420 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 戸建引渡戸数 仲介取扱件数*4 3,208 戸 507 戸 41,183 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 三井ホーム 三井の賃貸 PARK HUS 三井のリハウス
ホテル・リゾート	当社直営施設 52 施設 約 13,100 室 (2022年7月1日時点)	●宿泊料	Mitsui Garden Hotels HOTEL THE MITSUI KYOTO Halekulani On the Beach at Waikiki

※1 時点の記載がない数値は2021年度末時点のものです。
 ※2 貸付面積には転貸面積を含みます。 ※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。

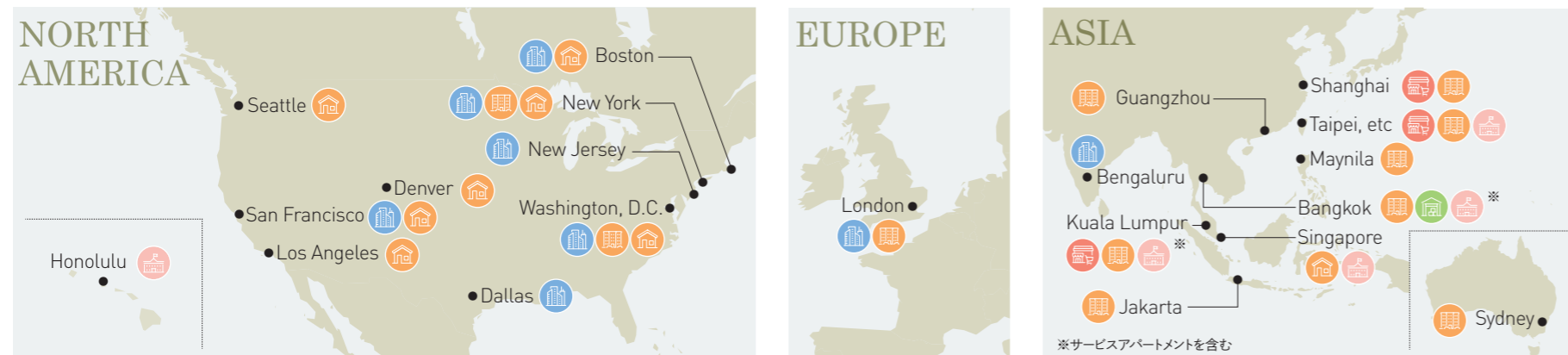
アセットクラスの割合



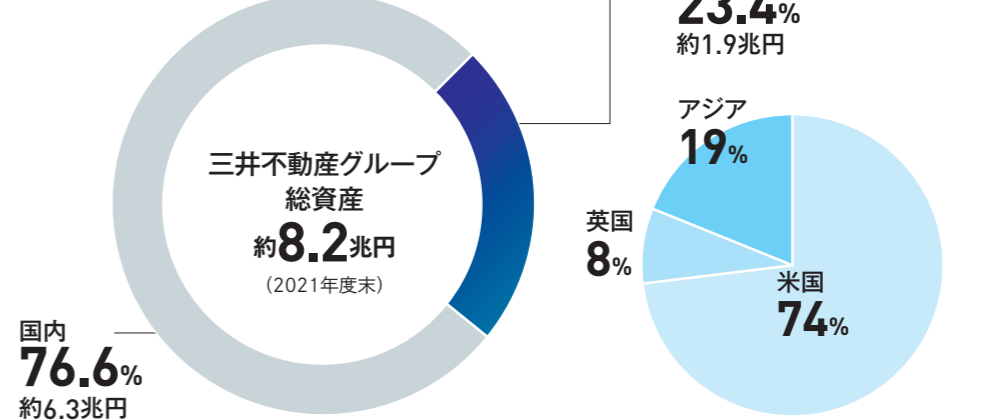
グローバルに広がる当社のアセット

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

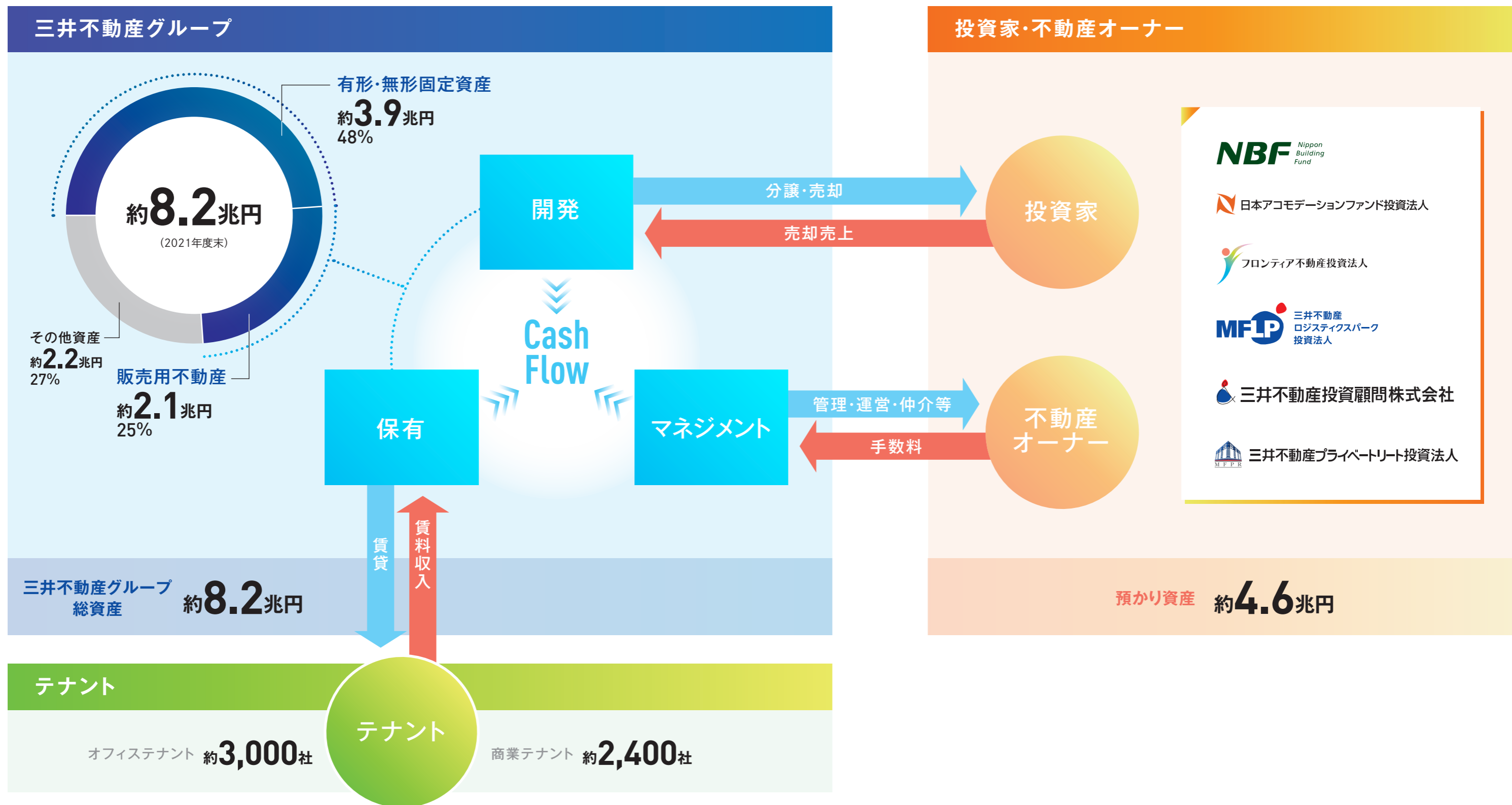


エリア別資産残高



持続的な成長を実現するビジネスモデル

不動産の「保有」「開発」「マネジメント」を最適、かつ柔軟に組み合わせ、利益の最大化を実現

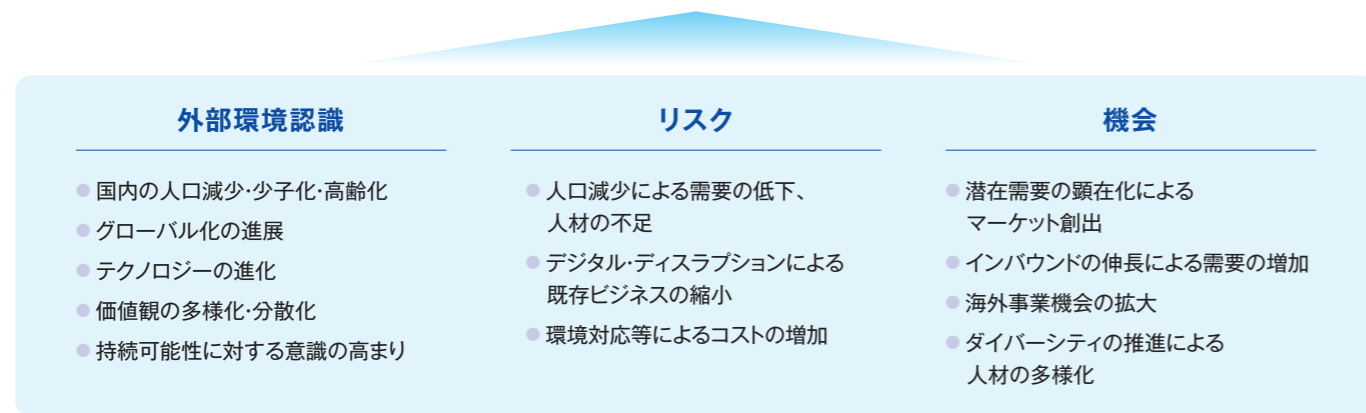


長期経営方針 VISION 2025

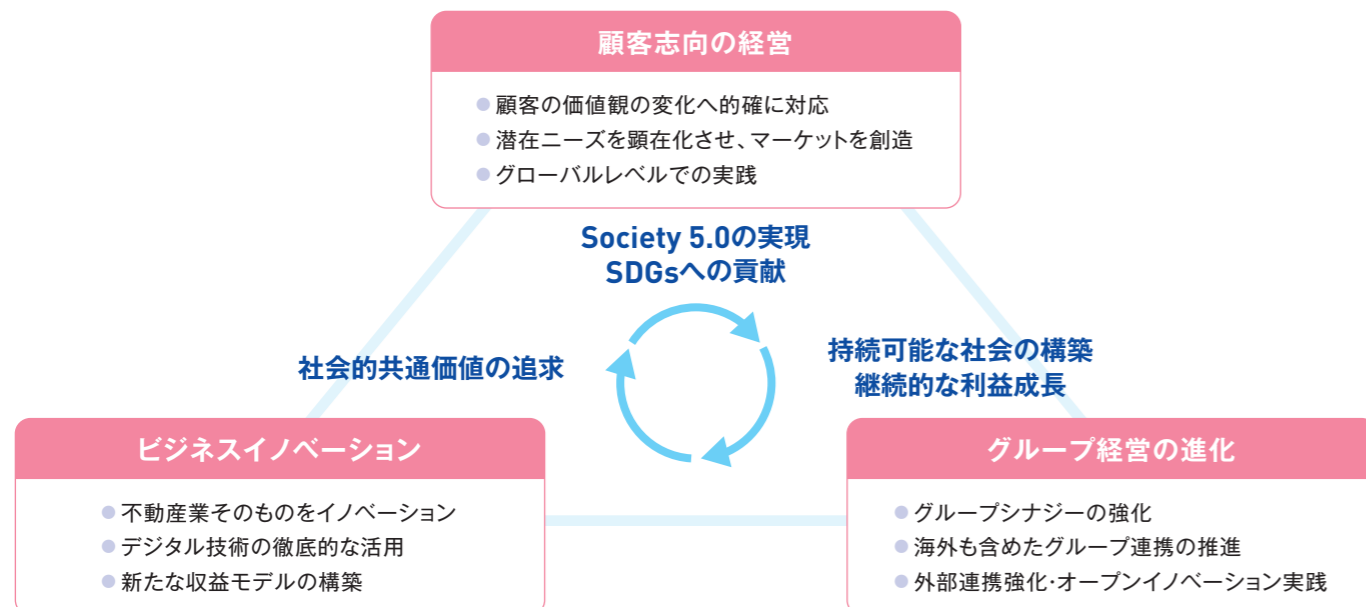
2018年5月、三井不動産グループは、これまで掲げてきた「STATEMENT / VISION / MISSION」をベースに、長期経営方針「VISION 2025」を公表しました。不動産業そのもののイノベーションとさらなるグローバル化を目指し、成長性と収益性に富んだグループであり続けるとともに、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

VISION 2025

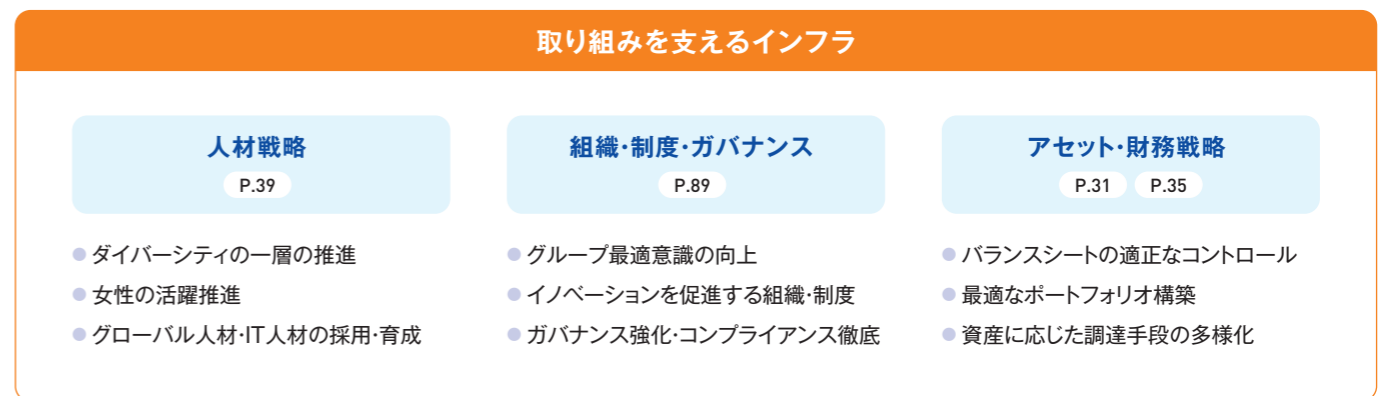
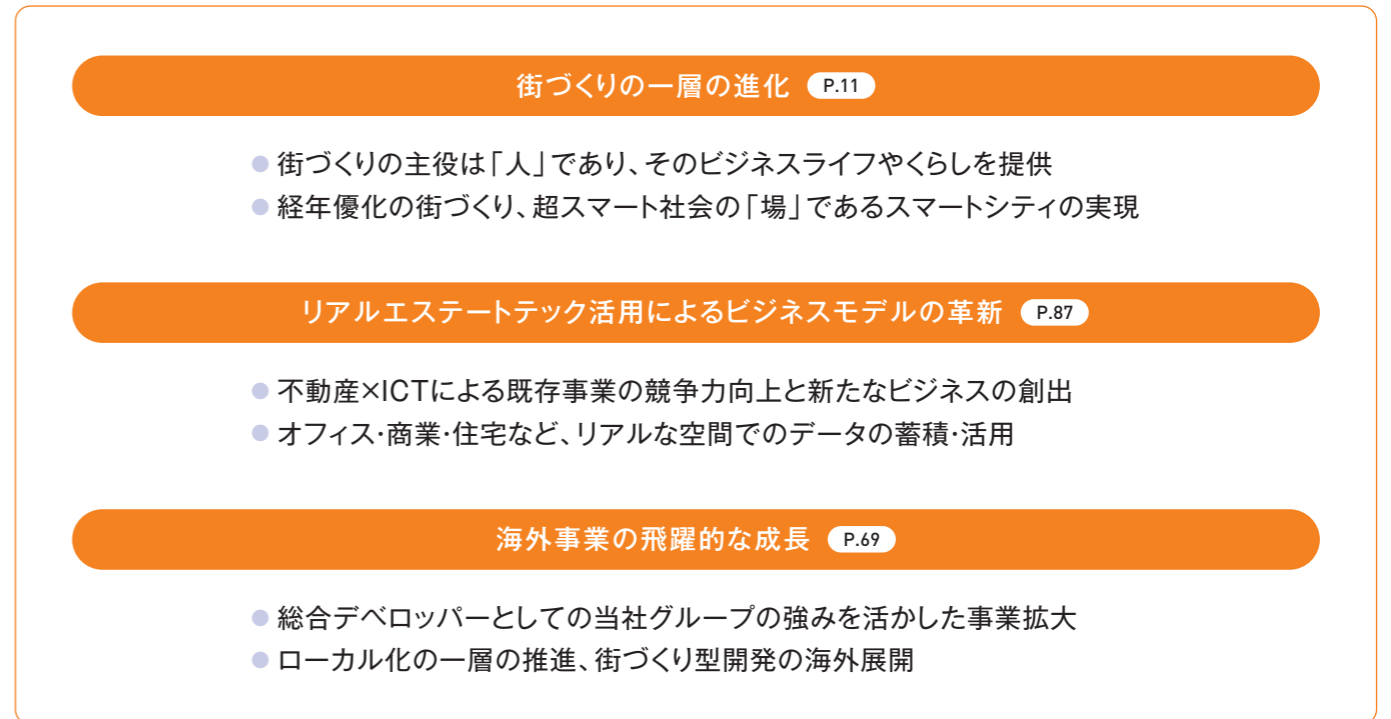
- 街づくりを通して、持続可能な社会の構築を実現
- テクノロジーを活用し、不動産業そのものをイノベーション
- グローバルカンパニーへの進化



基本戦略



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

2025年 前後		
連結営業利益	うち海外事業利益	ROA
3,500億円 程度	30% 程度	5% 程度

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 P.73 <ul style="list-style-type: none"> 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造 P.47 <ul style="list-style-type: none"> 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 P.87 <ul style="list-style-type: none"> 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 P.53-72 <ul style="list-style-type: none"> 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 P.77 <ul style="list-style-type: none"> 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 人々の可能性を拓き、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 P.89 P.103 <ul style="list-style-type: none"> 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 	

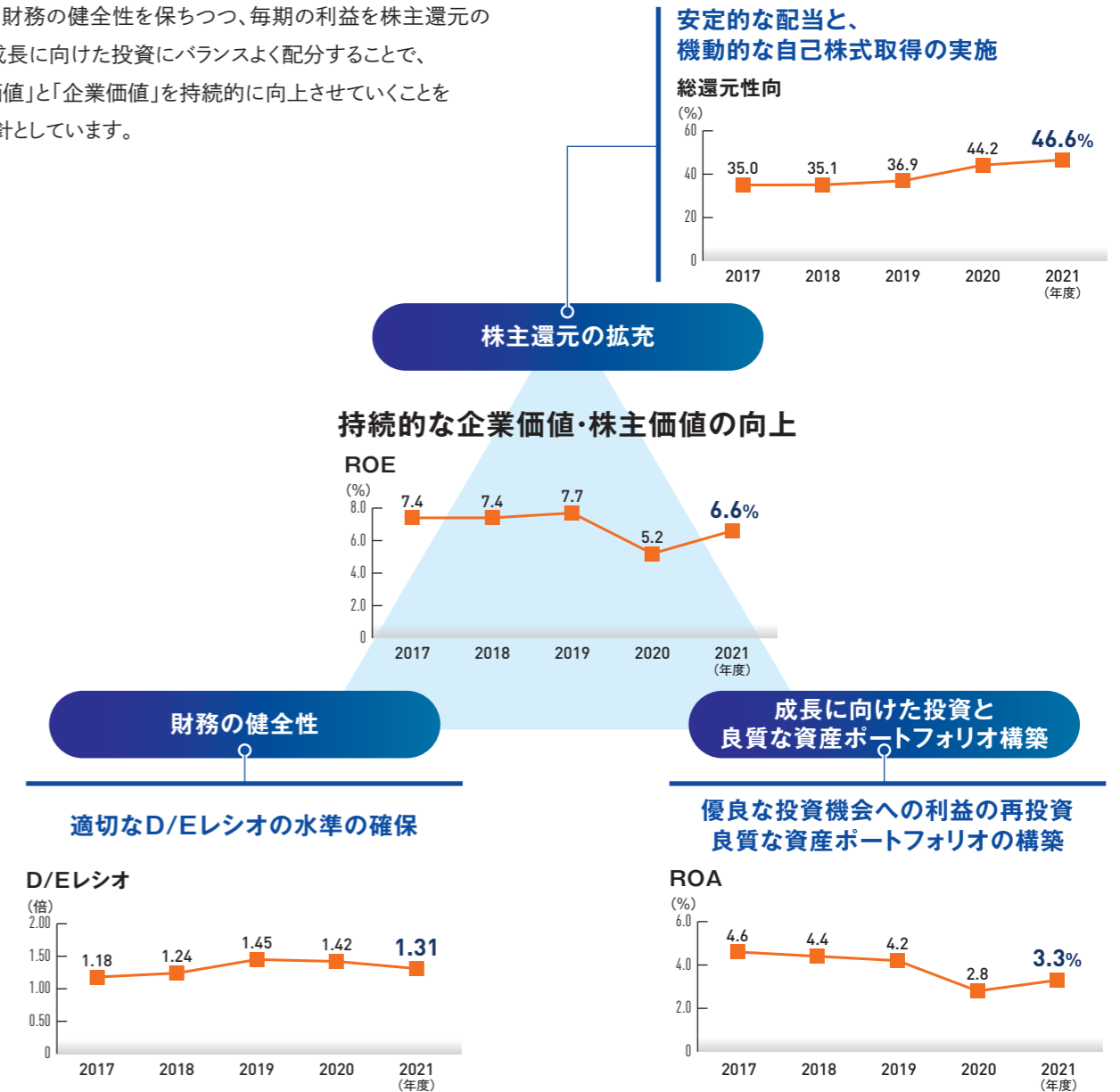
持続可能な社会の構築

継続的な利益成長

中長期的な目標(主な非財務KPI) P.37 P.39		
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)単体) 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45%**程度*を目途とする

*2022年5月改訂

CEOメッセージ

三井不動産の目指す価値創造の姿

街づくりを通じた社会課題の解決により、
社会的価値と経済的価値を両立させた
経営を実践してまいります。

三井不動産株式会社
代表取締役社長

菰田 正信



はじめに

新型コロナウイルスが世界に拡がり、2年以上が経過しました。今、世界はワクチン接種の進捗とともに、コロナと併存した社会を模索し、急速に経済再生へと軸足を移しています。一方、足元では、コロナからの回復による世界的な需要の急増、エネルギー価格の上昇、食料不足、サプライチェーン・物流の混乱など、供給制約も重なって世界各国でインフレが進行中です。それに加えて、このたびのロシアによるウクライナ侵攻が、世界の混迷に拍車をかけています。私たちは、民主主義国家の一員として断じてこれを許さず、惨状を極めるウクライナ国民に寄り添い、世界平和と国際秩序の維持のために、できる限りのことをしていく必要があります。

毎年この場でお伝えしているように、このような不確実性の時代においては、企業の理念や普遍的な価値観をみつめることが大変重要です。企業のルーツを振り返り、先達の絶え間ない努力と変革によって、これまでどのような社会的価値を創出し、どのように持続的成長を遂げ、今日に至っているのかを知ることは、私たちが次の時代を切り拓いていくための羅針盤となります。

今回は、あらためて三井不動産のルーツに遡り、三井不動産のDNAと理念を踏まえたうえで、私たちの存在意義や社会的使命を明らかにし、地球環境や人々が暮らす社会に対してこれから何を為すべきか、それを実現するための企業価値とはどうあるべきか、私の考えをお伝えしていきたいと思ひます。

三井不動産のルーツとDNA、「」マークの理念

(1) 三井不動産のルーツ・DNA

今年、三井グループの祖、三井高利^{たかし}が生まれて400年の節目の年です。来年は、三井高利が伊勢松阪から江戸に移り、日本橋に呉服店を開いて350年になります。

三井高利は、1673年、江戸・日本橋に「三井越後屋呉服店」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な発展を遂げました。では、一体これの何が画期的だったのでしょうか。

もともと呉服は武士の着るもので、庶民には手の届かない贅沢品でした。大名屋敷を回り注文をとってからつくるオーダーメイドで手間もかかり生地ロスも多く、支払いは盆暮れの掛け売りで、金利もかかり未収リスクもある。一方、時は元禄になろうとする頃、世の中は成熟し、庶民もより良い衣服を求めています。

三井高利はそこで発想を転換します。既製品の呉服を店頭で現金払いで売り、生産・流通・課金の抜本的な合理化により、大きくコストダウンを実現。生地も従来の絹・麻に加え、出身地の伊勢松阪でも生産していた木綿を使い、価格や品質面でより消費者の嗜好にマッチするようイノベーションしました。これらの変革の結果、呉服は庶民に手の届く商品となり、「三井越後屋」は

大繁盛することとなったのです。こうした「顧客志向」を「進取の気性」を発揮して江戸の世で最初に実践したのが三井高利であり、これが三井不動産のDNAとして受け継がれてきました。

「三井越後屋」は、その後も事業を拡大し、1909年には三井財閥の持株会社「三井合名会社」が設立され、1941年には三井合名の中核を引き継ぎ、三井不動産が誕生しました。それからの当社グループの歩みは、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(5ページ参照)。

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「進取の気性」は、三井高利から当社グループへと脈々と受け継がれ、社員一人ひとりのDNAとして、今日までしっかりと浸透している、と私は感じています。



創始者 三井高利
(三井文庫蔵)
※転載禁止



江戸時代の日本橋/鳥居清長筆「駿河町越後屋正月風景図」(三井記念美術館蔵)

(2)「人」マークの理念

そして、これらのDNAを象徴的に結晶化したものが「人」マークの理念」という経営ビジョンです。対立する概念を「or」でどちらか選ぶのではなく、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、「&」で共生させ、持続可能な社会を実現していくことを、経営の理念に据えています。この経営ビジョンは、サステナビリティやESGなどが世間で言われる遙か以前の1991年、創立50周年に制定しました。会社の目指すべき方向を的確に示して、私はこの理念を大変気に入っています。

例えば、かつて不動産開発は自然破壊と捉えられていましたが、だからこそ、当社グループは、「人」マークの理念」をもって、地球環境や地域との共生を大事にしてきました。三井の本拠地、東京・日本橋の開発コンセプト「残しながら、蘇らせながら、創っていく」

ていく」はその象徴といえるでしょう。三井本館や日銀、高島屋本館、日本橋の橋梁など、歴史的に残すべきものを残し、日本橋川の水辺の潤いや青空、時代の中で街の隅に追いやられた福徳神社などを蘇らせ、調和を図りながら時代の最先端を行く高層ビルを創っていく。その一方で、一筋入ると江戸の街並みを再現した路地を創る。これらは「人と自然」「伝統と革新」を共生させた、まさに「人」マークの街づくりであり、当社の存在価値そのものです。

今後の社会経済の発展と地球環境の保全に向けて、当社グループの果たすべき役割はますます重要なものになっていくと確信していますが、これからも「人」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、グループの総力を挙げて取り組んでまいります。



三井不動産の取り組むべき課題認識

企業が、従来のような財務的な側面のみをもって評価される時代は過去のものとなり、これからは、財務・非財務の両面から企業価値を高めていくとする経営の意志と実行力が問われる時代です。歴史を振り返れば明らかのように、企業に求められることは経済的価値だけでなく社会的価値の創出です。もちろん、これらの価値は両立するものであり、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、と私は考えています。

ここからは、さらなる企業価値の向上に向けて、今、当社グループが率先して取り組むべき課題について、お伝えしていきたいと思ひます。

(1)脱炭素社会の実現

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ています。温室効果ガス排出量の削減に向けた中長期目標を掲げるだけでなく、不動産業界のリーダーとして、どのようなアクションプランで実現していくのか。全社を挙げての度重なる議論の末、昨年11月、当社グループは脱炭素社会の実現

(2)ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

もう一つ「人」マーク」に込められた思いが「多様な価値観の連繋」、すなわち、近年、企業経営における多様性確保のために重要視されている「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」です。実は、これまでの当社グループの特徴は良くも悪くも同質性にありました。しかし、成熟化し価値観が多様になった現在、このままでは時代の変化に対応できません。当社グループの最大の課題はD&Iといえます。

特に、不動産業界は、危険を伴う開発現場や昼夜を問わない近隣住民や行政との折衝など、長年にわたり、体力勝負の男性の仕事であると思われてきた側面があります。これに対して、私は、当社の事業は、住宅・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、女性社員の増加と活躍なくしては、この業界はいずれ立ち行かなくなる、という危機感を強く感じていました。また、真の女性活躍のためには、ジェンダー

(3)三井不動産の価値創造についての情報発信・市場との対話

「人」マーク」で掲げる3つめの理念が「持続可能な社会の実現」ですが、ここでの課題は、この理念の実現に向けた私たちの存在意義・社会的使命・価値創造の姿を、市場にしっかりと発信し、投資家の皆様の理解促進につなげていくことだと感じています。

世界各国における不動産系企業は、不動産の保有や開発などが会社ごとに機能分化されており、アセットクラスもシンプルであることが多く、同じ不動産を扱っていても、日本の総合デベロッパーとは随分とビジネスモデルが異なります。

当社グループのように、一つの企業体であらゆるアセットを展開し、保有・開発・マネジメントのすべての機能を果たし、それらの総合力を強みとしてミクストユース型の街づくりを推進できる企業は、世界でも稀有な存在です。また私たちを支えてくださる投資家の皆様の時間軸と比較しても、街づくりは非常に長い期間を要する事業であり、従来の財務指標だけでは、なかなか当社

に向けた全社行動計画を策定しました(37ページ参照)。

脱炭素社会の実現は、まさに「人」マーク」における「共生・共存」の理念のもと、社会全体で取り組むべき喫緊の課題であり、当社グループでは、ステークホルダーの皆様と一体となって、これらの行動計画の実現に向けた活動を強化してまいります。

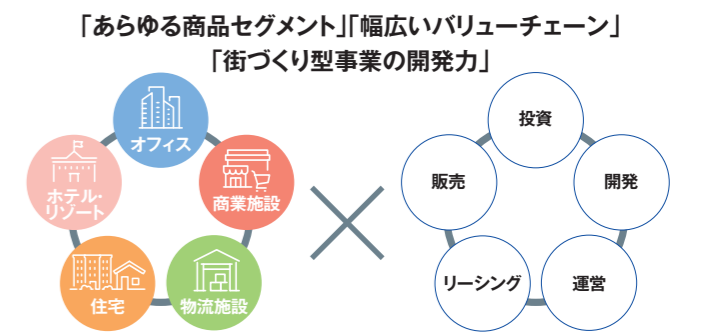
というフィルターを取り払い、社員一人ひとりを“一個人”として捉え、お互いを認め合っていくという社内の意識改革が大変重要で

です。このような想いから、昨年、あらためて明確な指針を示すことが重要、との考えに至り、当社グループは、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、特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(39ページ参照)。

企業の価値創造を支える最も大きな原動力は「人」という資産である、との認識のもと、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たいと考えています。

の企業価値を十分にお伝えできていないのではないか、という想いがありました。

私は、この問題を何とか解決したいと考え、これまで多くの投資家の皆様との対話を通じて、市場の声に耳を傾け、また時には励ましをいただきながら、私たちがあるべき価値創造の姿を模索してきました。以下、私の考えを述べたいと思ひます。



当社グループの目指す価値創造の姿

(1) 三井不動産の街づくりの思想

当社が目指すべき価値創造は「社会的価値の創出」と「経済的価値の創出」を車の両輪と捉えています。そして、当社グループの生み出す社会的価値とは、街づくりを通して「人々に感動を与え」「人々の暮らしを豊かにし」「持続可能な社会を実現すること」にほかなりません。この街づくりの根幹にある思想は次の2点です。

「人が主役」の街づくり

今後ますます多様化・高度化する顧客ニーズに応えていくためには、お客様にハードな空間を提供するだけでなく、ソフトのサービスも含めた「暮らし」や「オフィスライフ」を提供する、という考え方にビジネスを変えていかなければなりません。つまり、不動産をモノとしてではなく、サービスとしてお客様に提供していくのです。私たちはこれを「Real Estate as a Service」と呼んでい

ます。この考え方を進めていくと、街づくりの主役は「建物」ではなく「人」になります。

「経年優化」の街づくり

「人が主役」の街づくりを進めていくと、街に求められるものも変化していきます。その街を訪れる人が変わり、または人が変わらなくてもその人の求めるものが変わっていけば、それに合わせて街は進化していかなければなりません。また、街には時の記憶が刻まれ、緑などの自然も育ちます。街に根差した良質なコミュニティを創出し、良質なタウンマネジメントを行っていけば、その街は時を経るごとに味わいを増し、魅力も増していきます。私たちはこれを「経年優化」と呼んでいます。そういう意味では、私たちの街づくりは建物の完成がゴールではなく、むしろスタートなのです。

街づくりを通じた

「人々への感動の提供」「暮らしの豊かさの創造」「持続可能な社会の実現」

三井不動産の思想

人が主役

“Real Estate as a Service”
良質なコミュニティへの帰属



経年優化

人のニーズや価値観の変化に
対応して街も進化し続ける

(2) 経営指標に与える影響

このような思想のもと、私たちの目指す街づくりは、常に進化し続け、また長期間をかけて熟成されていくものです。よって、短期的な時間軸や効率性の指標だけで捉えるとマイナスに映る側面もあります。皆様には、今一度、長期的な街づくりを担う当社グループ特有の資産の特徴や、その活用を通じた価値創造の姿をご理解いただければ幸いです。

① 開発中資産の存在

まず、当社のバランスシートの中には、未だ利益を創出していない開発中資産が存在しています。当社の不動産資産全体に占める開発中資産の割合は概ね30%程度です。当然ながら利益

を創出しておらず、分子ゼロの分母ですから、ROE・ROAなどの効率性指標にはマイナスに働くこととなります。

ところが、この開発中資産の存在こそが、社会課題の解決の原資であり、また当社の開発を通じて将来の利益を生み出す成長の原資にもなっています。社会課題を解決して持続可能な社会の実現を街づくりで示す、新しい価値を生み出して人々に感動を与える、といったことを実現するには、他人がつくったものをそのまま踏襲するだけでは難しく、エネルギーやインフラなども含めて街をイチから創っていく必要があります。ゆえに、デベロッパーは、社会的使命や自分たちの存在意義として、バランスシートの中に、開発中資産を一定量持たなければなりません。

② 都心資産の存在

また、当社のバランスシートの中には、いわゆる「都心資産」と呼ばれるものが数多く存在しています。当社の不動産資産に占める都心資産の割合は、東京とNYあわせて約50%程度を占めています。都心の開発は、概して土地の評価が高いため、物件にかかる効率性指標が相対的に低くならざるを得ないという特徴があります。

ただし、都心資産は、経済変動などのリスクに強く、キャッシュフローが安定的であるため、株価の安定や資本コストを低減させる効果があります。また、大きな含み益を創出する源泉となり、売却した場合には莫大な利益を実現できるというメリットもあります。

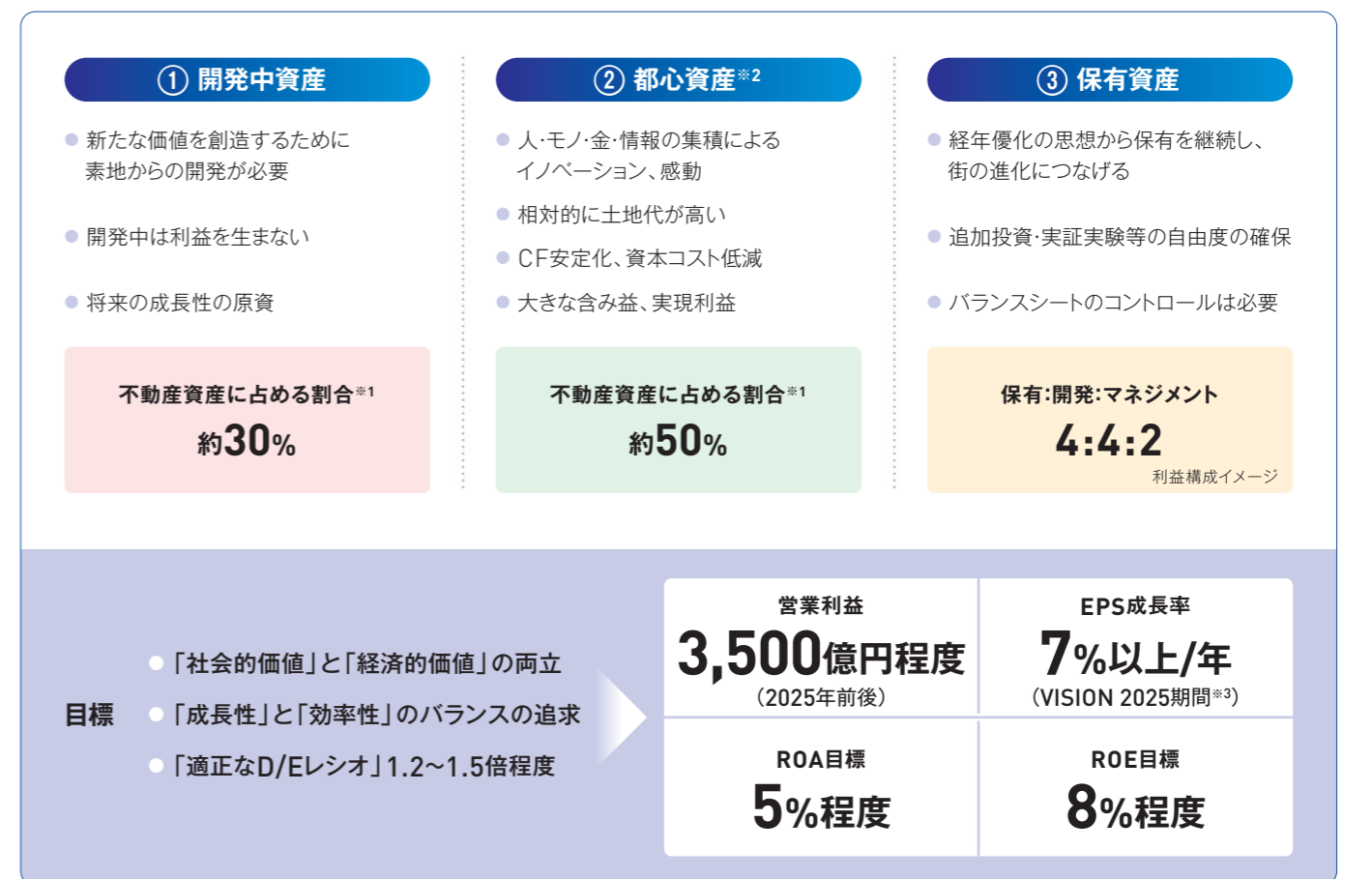
街が舞台となって、人や企業が集い、イノベーションが起こり、新しい産業や価値を生み出す。エンターテインメントやスポーツなどを通じて多くの人々が感動体験を得る。そこから都市の競争力が高まり、経済や文化の発展につながっていく。これらを実現するためには、多くの人・モノ・金・情報が集積し交差する都心の開発が不可欠です。これも、デベロッパーが担っている大切な社会的使命であり、私たちの存在意義である、と私は考えています。

③ 保有資産の存在

当社は「健全な財務体質を維持」しつつ、「利益成長」と「効率性の向上」を目指すための方策として、いわゆる「保有・開発・マネジメント」の三つのビジネスモデルをバランス良く組み合わせていく方針をとっています。私は、当社における保有・開発・マネジメントの利益イメージは4:4:2程度が適正ではないかと考えています。

開発中資産や都心資産を常にバランスシートに包含しつつ、ROEなどの効率性指標を向上させていくためには、もっと保有割合を減らし、開発後の資産売却を増やしていくことができないか、という議論もあることは承知しています。しかし、前述のように、私たちの街づくりの思想は「人が主役」「経年優化」です。集う人やコミュニティとともに街を進化させていくための良質なタウンマネジメントが求められており、また街づくりの中で社会課題を解決し世界の未来像を示すためには、当社のつくった街で実証実験をしなければならぬこともあります。すなわち、開発後も当社が主導的役割をもって、柔軟かつ機動的に追加投資できる体制を維持するとともに、街のさらなる価値向上に資する物件については、一定程度保有し続ける必要があるのです。

三井不動産グループの資産の特徴



※1 不動産資産＝固定資産・販売用不動産等 ※2 都心資産＝東京都心3区+米国NYの資産 ※3 VISION 2025期間のうち、2021年度以降の期間平均を想定

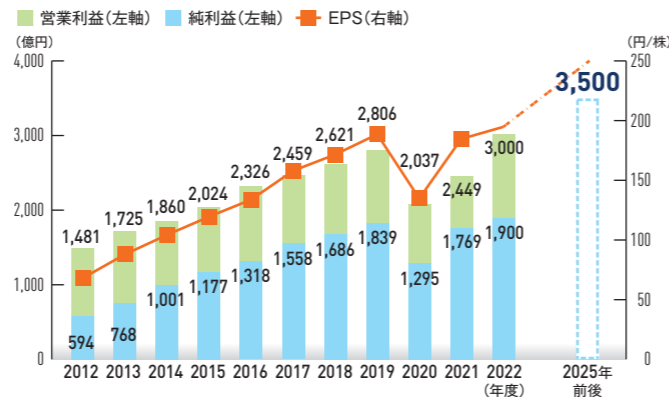
(3)「社会的価値」と「経済的価値」を両立させる経営を目指して

リスクをとって当社に出資してくださっている投資家の皆様に対しては、経営の不断の努力をもって、指標等の向上も含め、しっかりとご期待にお応えしていくことが大変重要です。ただし、それは単に表面的に数字を示せばよい、というのではないと思っています。これからの時代は、財務指標などの機械的な把握ではなく、企業の思想に触れ、存在意義や社会的使命に裏打ちされた数字の本質的な意味合いまでを含めて、ご理解いただくことが肝要ではないでしょうか。

当社グループは、これからも長期的な視点をもって「社会的価値の増大」「持続的な成長性」「効率性の向上」「財務の健全性の維持」などを総合的に捉えた経営を推進していきます。すなわち、「街づくりを通して、社会課題の解決を目指し、安心・安全で豊かな社会を創る」という社会的使命のもと、その実現に必要な要素として、開発中資産を約30%、都心資産を約50%、適性なD/Eレシオを1.2~1.5倍程度と定義し、その際のROAIは5%程度、ROEは8%程度、この水準を前提とした持続的な成長性としてEPS成長率7%以上/年を目指していくことで、社会的価値の創出と経済的価値の創出を車の両輪とする経営を実践していきたいと思っております。

当社グループが目指す街づくりは、「**3**マークの理念」のもと、街に人が集まって賑わいをもたらす、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志向するものです。その実現のためにも、私たちは自らの存在意義をかけて、企業価値をより高めていく必要があります。これからも皆様との対話を重ね、長期的な価値観の共有を目指すとともに、社会のサステナビリティに貢献してまいります。

今後の見通し



国内・海外において新たなミクストユースの街を創出



社会的価値
(持続可能な社会の実現)

経済的価値
(継続的な利益成長)

株主還元強化

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。過去20年以上にわたり、純利益の減少があった時にも減配せず、一貫して維持向上を続けてきた累進配当の実績がその証であり、今後もこの姿勢は揺らぐことはありません。

そして今般、コロナからの回復、キャッシュ創出力への自信、自己資本と利益成長とのバランス、成長のための投資を続けながらも健全な財務体質を維持できること等を確認できたことから、「総還元性向45%程度を目標」とする株主還元強化を決定しました。配当性向を概ね30%とし1株当たりの年間配当額を44円から55円に増配すると同時に、継続性を重視した300億円の自己株式の取得を実行することで、2021年度の総還元性向を、親会社株主に帰属する当期純利益の46.6%としています。加えて、2022年度1株当たり配当予想も、当期純利益の目標1,900億円に対する配当性向30%を目安とし、55円から5円増配した60円とさせていただきます。

当社グループは、同業他社と比較しても、圧倒的に多様なアセットクラスで豊富な開発パイプラインを有しています。今後も、新たな物件の完成を通じた保有利益の伸長と、毎期における資産回転を通じた安定的な開発利益の享受と、売却後の中長期的なマネジメント利益の拡大により、「保有・開発・マネジメント」のバランスの良い成長とともに、VISION 2025で公表した営業利益3,500億円の達成を目指してまいります。そして、皆様には、これからも当社グループの成長にご期待いただき、また応援していただけるように、持続的成長と連動した安定的・継続的な増配を志向してまいります。

最後に(ステークホルダーの皆様とともに)

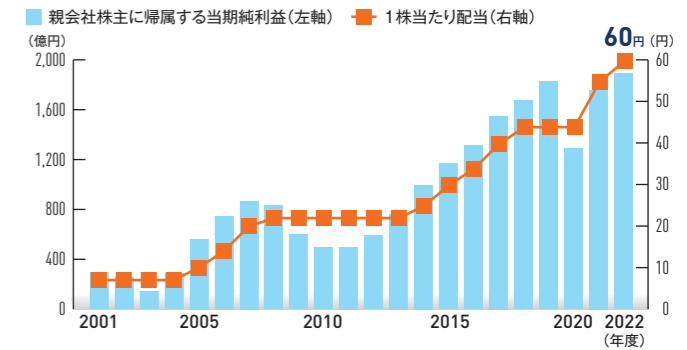
私たちは今、ポストコロナ新時代への移行期にあると同時に、地球規模での気候変動、民主主義と権威主義の覇権争いなど、時代の大きな転換点に立っています。環境問題、サプライチェーン問題、金融市場など、すべてのことは地球上で一つにつながっているため、これらの課題解決のためには、グローバル規模で、あらゆるステークホルダーに対して長期的な利益をもたらす経営の視点が不可欠です。

三井不動産グループは、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・安全で豊かなものとするために、

株主還元の基本的な考え方 安定的・継続的な還元姿勢

安定配当と機動的な自社株買い、過去から一貫して維持向上・累進的な配当実績

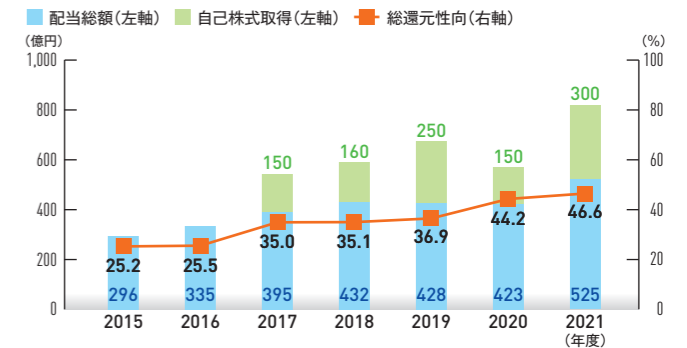
1株当たり配当額・親会社株主に帰属する当期純利益の推移



総還元性向の強化* 総還元性向 45%程度を目標

(従来:総還元性向35%を目標) * 2022年5月改訂

配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移



CFOメッセージ

中長期的な視野でのBSコントロールにより、
成長性・効率性の両立と
さらなる企業価値の拡大を目指します

取締役 専務執行役員 **浜本 渉**



2022年3月期業績

2022年3月期の業績は、新型コロナウイルス感染症の影響が継続するなか、前期に比して、商業施設賃貸の回復、投資家向け分譲の物件売却の伸長、リパーク(貸し駐車場)やリハウス(個人向け仲介)等の収益・利益の伸長等により、営業収益は2兆1,008億円、営業利益は2,449億円、経常利益は2,249億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1,769億円となりました。バランスシートは、総資産が8兆2,080億円となり、前期末に比べて4,660億円増加しました。連結有利子負債は3兆6,672億円、純資産は2兆9,137億円となり、これらの結果、D/Eレシオは1.31倍、自己資本比率は34.1%となりました。株主還元は、年間配当を1株当たり55円とするとともに、既に実施済みの自己株式取得150億円に加え、新たに自己株式取得150億円を追加決定したことにより、総還元性向は46.6%となりました。

2023年3月期業績見通し

2023年3月期の業績は、感染抑制を図りながら社会・経済活動の正常化が進むなか、主にホテル・リゾートにおける新型コロナウイルス感染症の影響を引き続き考慮しながらも、商業施設・東京ドーム等の業績が回復傾向にあることや新規竣工オフィスの収益寄与等を織り込み、営業収益2兆2,000億円、営業利益3,000億円、経常利益2,600億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,900億円、いずれも過去最高となることを見込んでいます。株主還元は、年間配当を2022年3月期より5円増配し、1株当たり60円を予定しています。

中長期的な視野でのBSコントロール

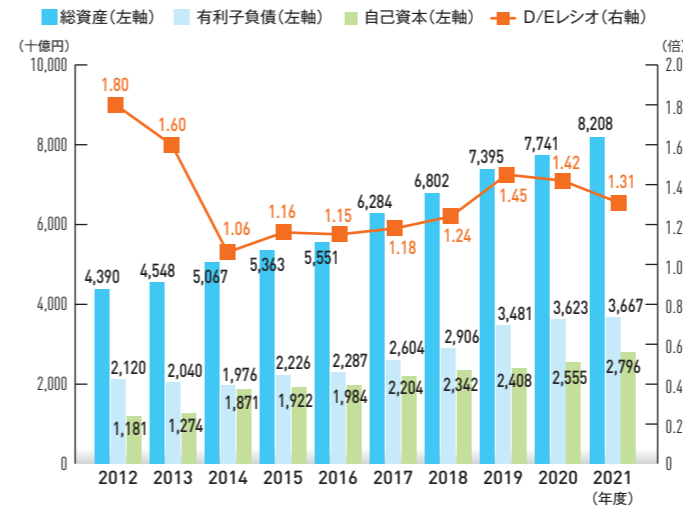
当社グループの主要事業である不動産開発や街づくり型の事業は、長期間にわたりバランスシートを大きく活用することが特徴ですが、将来の「収益・利益の拡大」と「効率性の向上」の実現のためには、中長期的な視野のもとでのBSコントロールが大変重要となります。具体的には、常に5年10年先を見据えながら、積極的な成長投資と継続的な資産入れ替えによる回収をバランス良く組み合わせるとともに、有利子負債残高やD/Eレシオの適正な管理により財務の健全性を維持するなど、バランスシート全体を俯瞰した管理をしています。

バランスシートの資産について2017年3月期から2022年3月期までの5年間を振り返ると、総資産は5兆5,517億円から約1.5倍の8兆2,080億円に拡大しています。これは主に、日比谷・日本橋等の大規模開発の相次ぐ竣工や東京ドームグループの連結子会社化など、成長投資の順調な成果によるものです。成長投資を進める一方で、近年では「新宿三井ビルディング」「飯田橋グランブルーム」「中之島三井ビルディング」等を当社グループの関連REITに売却するなど、資産の入れ替えを進めています。また、政策保有株式の縮減方針のもと、保有株式の売却を進めており、資産ポートフォリオの強靱化によるROAの維持向上に努めています。

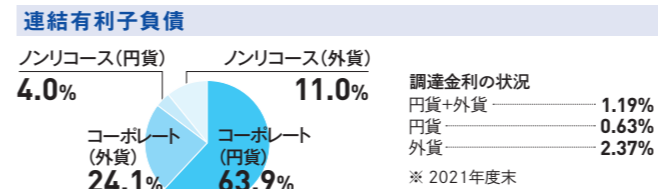
今後の外部環境は、サプライチェーン・物流の混乱・供給面の制約等による世界各国でのインフレ進行、金利上昇等のリスクの顕在化など、これまで以上に不安定な状態が続くことが想定されます。このような環境下において安定的に事業を継続するためには、健全な財務基盤の維持構築が重要です。そのため、当社グループにおいてはバランスシートを有利子負債約4兆円、D/Eレシオ1.2~1.5倍程度を目安として管理するとともに、物件開発期間中における金融マーケットの変動等のリスク軽減に向け、金利の長期・固定化、返済年限の分散化、格付けの維持等に加え、緊急

時の流動性確保のため未使用枠のコミットメントライン4,000億円を保持しています。さらに、昨年秋に策定した「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」における資金調達アクションの一環として、本年7月に国内不動産会社として過去最高の発行額となるグリーンボンド800億円を発行するなど、資金調達の多様化にも取り組んでいます。また、為替変動に対しては、主に海外事業において現地通貨建ての資金調達によりナチュラルヘッジを効かせることで、リスクの相殺・軽減に努めています。

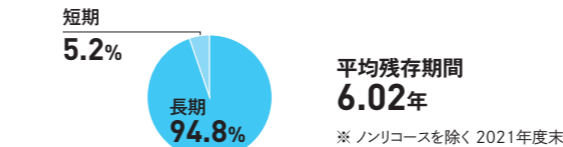
総資産・有利子負債・D/Eレシオ等の推移



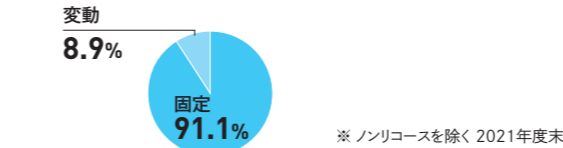
資金調達・格付の状況



長期・短期比率



固定・変動比率



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

※ 2022年8月4日時点

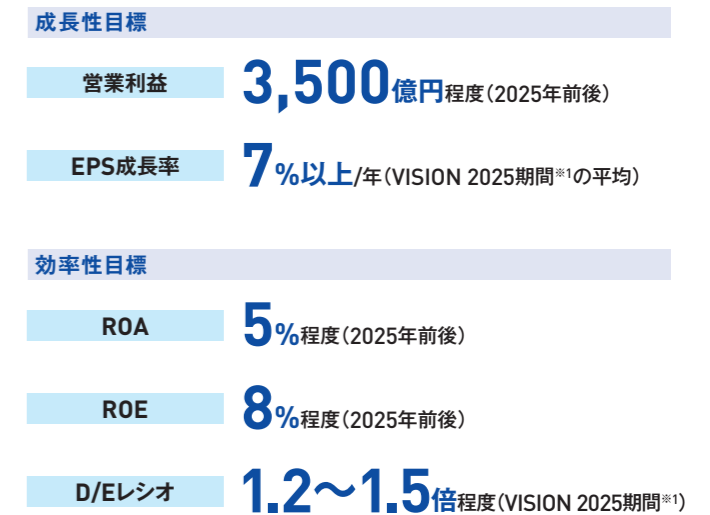
中長期目標の達成と企業価値の拡大

当社グループは、中長期的な成長性目標として営業利益：3,500億円程度(2025年前後)、EPS成長率：年7%以上(2025年までの期間平均)、効率性目標としてROAは5%程度、ROEは8%程度(いずれも2025年前後)を掲げています。

変化の激しい外部環境のなかで、これらの目標達成は決して平坦な道のりではありませんが、強固な財務基盤をベースとした優良案件への継続投資や仕掛中案件の進捗等により、着実な成果を実感しています。具体的な今後の利益成長のドライバーとしては、主にホテル・リゾートや東京ドーム等におけるコロナ影響からの回復、2023年3月期に新規竣工する大規模ミクストユース型プロジェクト(東京ミッドタウン八重洲、50ハドソンヤード)の定常稼働・利益貢献等を見込んでいます。また、バランスシートの不動産資産に占める開発中資産の割合約30%・都心資産の割合約50%、D/Eレシオ1.2~1.5倍程度を前提に、継続的なBSコントロールを推進すること等により、さらなる効率性の向上を目指してまいります(33ページ参照)。

当社グループは、将来の「収益・利益の拡大」と「効率性の向上」の実現に向け、これからも不動産サイクルや金利動向等を見据えた長期的な財務戦略のもと、回収キャッシュフローを意識した厳選投資に加え、成長性と効率性を意識したBSコントロールを推進すること等により、資本コストを上回るリターンを継続的に実現し、さらなる企業価値の拡大に努めてまいります。

今後の見通し



※1 VISION 2025期間のうち、2021年度以降を想定(2022年5月公表)

脱炭素社会実現に向けた戦略

取締役メッセージ

2050年度のネットゼロ達成に向けて「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を着実に推進します。



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

当社は「**MARK**」に象徴される「共生・共存」「多様な価値観の連繫」「持続可能な社会の実現」の理念のもと、街づくりを通して、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。当社の事業を推進することが社会的価値を創出するサステナビリティへの取り組みにつながると考えております。

気候変動への対応は社会全体で取り組むべき喫緊の課題であり、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ると捉えております。脱炭素に向けた取り組みを最重要課題とし、グループ長期経営方針「VISION 2025」においても「環境負荷の低減とエネルギーの創出」を重点的に取り組む目標の一つと位置付けています。

温室効果ガス削減目標の設定、TCFD賛同表明、RE100へ加盟、SBTイニシアティブ認定の取得などの気候変動への対応に加え、より高い温室効果ガス削減目標を設定したうえで、目標達成に向けた「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を2021年11月に策定いたしました。

行動計画では、保有・運用物件の環境性能の向上や共

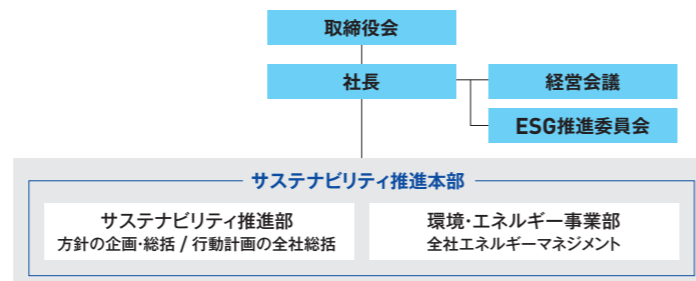
用部の電力グリーン化だけでなく再生可能エネルギーの安定確保に向けた施策や、建設会社等への働きかけを通じた建築時CO₂排出量削減に関する取り組みなどを推進しています。また入居企業の要望に応じて専有部にグリーン電力を供給するサービスを行っております。これは、お客様の脱炭素に向けた取り組みにお応えするとともに、当社事業の差別化を実現する取り組みであり、まさに“脱炭素の実現”という社会的価値と“企業の競争優位性の確保”という経済的価値を結び付けた事業展開といえます。

2022年4月にはサステナビリティ推進本部^{*1}を新設し、行動計画を含むESG・SDGsに関する取り組みを加速させています。行動計画初年度の2021年度において、温室効果ガス排出量は2019年度から2021年度の3年平均で6%減(2018年～2020年度比)、単年度では4%削減(2019年度比)を達成いたしました。また気候変動部門の最高評価である「CDP2021気候変動Aリスト」企業にも認定されました。

今後も行動計画に基づき、さまざまなステークホルダーの皆様と力を合わせて、社会全体での脱炭素に向けた取り組みに貢献してまいります。

サステナビリティ推進体制^(※1)

当社グループの「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」推進体制のさらなる強化を含め、ESG・SDGsに関する取り組みを加速するため「サステナビリティ推進本部」を新設しました。



温室効果ガス排出量削減目標

当社の温室効果ガス排出量削減目標の詳細は、こちらをご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/carbon_neutral/

当社グループの目標 グループ全体の温室効果ガス排出量を

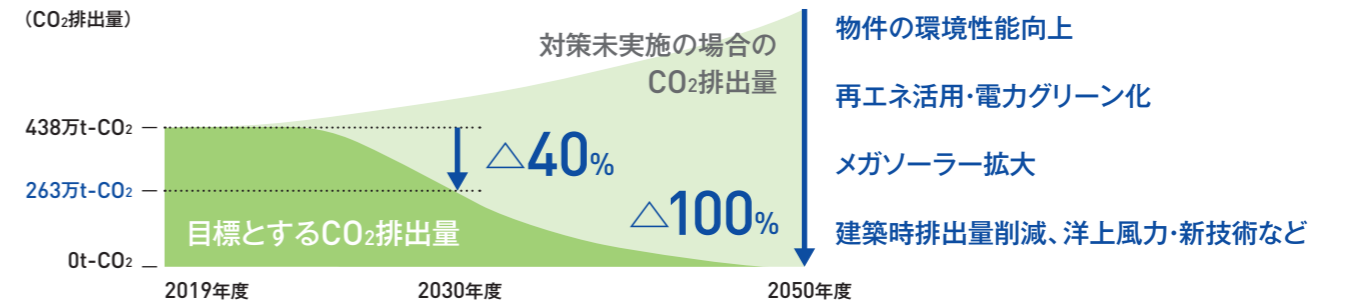
2030年度までに**40%削減**^{*2}(2019年度比)
SBTイニシアティブより「1.5°C目標」認定取得済 P.74

^{*2} SCOPE1+SCOPE2は2030年度までに46.2%削減(2019年度比)

2050年度までに
ネットゼロ

2021年度実績

3年平均^{*3}
△6%
(2018～2020年度と
2019～2021年度の比較)



^{*3} 当社グループの温室効果ガス(Scope1,2,3の合計)のうち過半を、賃貸用建物竣工時・販売用建物販売時に計上する建築時排出(Scope3-1,3-2)、販売用建物解体まで将来の運用時排出(Scope3-11)が占めます。この排出量は各年度の竣工・販売物件の増減により大きく変動するため、単年度の排出量だけでは削減効果を検証できません。当社グループでは、単年度だけでなく3年間の平均排出量を比較することによって、排出量の削減が進んでいるか、検証することとしました。

脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画 進捗状況

詳細は、こちらをご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/kpi_progress/

行動計画	2021年度の主な進捗状況
行動計画① ● 新築物件:全物件で、ZEB/ZEH水準の環境性能を実現 ● 既存物件:物件の省エネ性能向上を図るリニューアルオンサイトでの再生可能エネルギーの創出	<ul style="list-style-type: none"> ● 新築物件:「脱炭素行動計画」後の着工物件は、原則全物件でZEB/ZEH水準の環境性能を実現 ● 既存物件:随時、省エネ性能向上リニューアルを実施(霞が関ビルディング、グラントウキョウノースタワー等でのLED化工事等)
行動計画② ● 2022年度までに首都圏25棟の物件共用部・自用部の電力グリーン化 ● 2030年度までに物件共用部・自用部の電力グリーン化	<ul style="list-style-type: none"> ● 東京電力、中部電力、関西電力の三大都市圏にて小売電気事業者と包括協定を締結
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	<ul style="list-style-type: none"> ● グリーン電力導入契約済み 累計20件
行動計画④ ● 2030年度までに総出力:約17.5万kWのメガソーラー開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 5カ所の発電所が稼働済み(苫小牧・八戸・山陽小野田・大分・大牟田)
行動計画⑤ ● 建築時CO ₂ 排出量を正確に把握するツール整備 ● 建設会社等に削減計画書の提出を義務化	<ul style="list-style-type: none"> ● 「資材量積み上げ方式」による建築時CO₂排出量算出「建築時GHG排出量算出マニュアル」を策定(2022/3/31 ニュースリリース)
行動計画(その他) ● 外部認証の取得 ● ICP(社内炭素価格制度)の導入 ● 行動計画推進のための体制	<ul style="list-style-type: none"> ● GRESB(既存物件運用)への参加に向けた準備 ● 外部認証を取得済み累計30物件(2021年度7物件)(主な物件)<ul style="list-style-type: none"> ・ MFLP船橋Ⅲ・CASBEE-建築(新築)Sランク ・ 日本橋高島屋三井ビル:DBJ Green Building認証 5スター ● 新規開発物件において、ICPを導入 ● 「サステナビリティ推進本部」を新設^{*1}

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

ダイバーシティ&インクルージョン
推進宣言のもと、
グループ一体で推進しています。



代表取締役
副社長執行役員(人事担当)
小野澤 康夫

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、価値創造に取り組んでいくうえで、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。

三井不動産は創業以来、当社のDNAである「進取の気性」や柔軟で強靱なチャレンジスピリットを発揮して、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戦略ですが、当社を取り巻く事業環境は一段と変化を速めており、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。また、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きない社会課題が生じてきています。

この大きな変化をしなやかに受け止め、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。多様な価値観や発想を受け入れ、社員一人ひとりがお互いを認め合い、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ています。

2022年度からは、グループ合同の研修や交流会を実施する「三井不動産グループ つながる・成長するプロジェクト」を開始しました。スキルや能力への自信の獲得に加え、グループ合同で実施することにより、会社を越えた女性従業者同士のネットワーキングやロールモデルの具現化も企図しています。

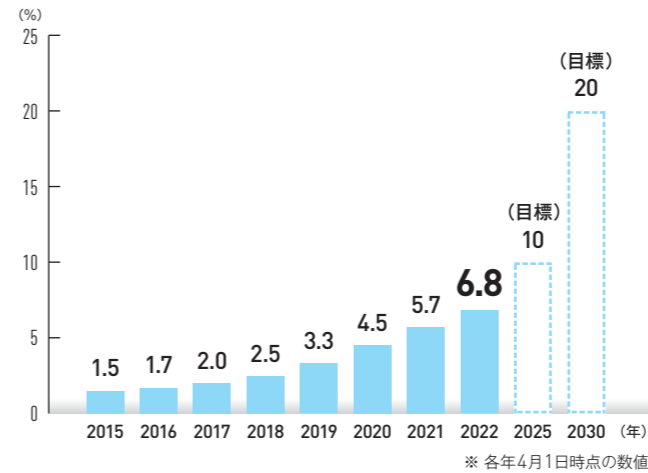
当社のダイバーシティ&インクルージョンの詳細は、こちらをご参照ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/society/02-5.html

当社の女性活躍推進の詳細は、こちらをご参照ください。
<https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/hrm/women/>

三井不動産グループ女性活躍推進 定量目標および進捗状況

三井不動産(株)単体

女性管理職比率



その他の定量目標

女性採用比率	定量目標 40%	2021年度 40.5%
育休復帰率	定量目標 100%	2021年度 100%
有給休暇取得日数(年間)	定量目標 14日	2021年度 15日

女性活躍におけるモデル会社

		定量目標	2021年度
サンライフ・クリエイション	女性管理職比率	—	69%
	女性採用比率	—	69%
	育休復帰率	100%	75%
	有給休暇取得率	70%	71%
三井不動産商業マネジメント	女性管理職比率	2025年度 20% 2030年度 25%	17%
	女性採用比率	—	60%
	育休復帰率	100%	94%
	有給休暇取得率	80%	82%
三井不動産ホテルマネジメント	女性管理職比率	2025年度 15% 2030年度 20%	14%
	女性採用比率	—	72%
	育休復帰率	100%	77%
	有給休暇取得率	70%	77%

※ 女性管理職比率は2022年4月1日時点

外部評価：女性活躍推進に優れた企業として「なでしこ銘柄」に初選定

当社の女性活躍推進に関する管理職の行動・意識改革や推進体制の構築を含む各種取り組みが評価され、女性活躍推進に優れた企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する令和3年度「なでしこ銘柄」に初めて選定されました。



社外取締役対談



野木森 雅郁

社外取締役

報酬諮問委員会委員長
指名諮問委員会委員長

河合 江理子

社外取締役

報酬諮問委員会委員
指名諮問委員会委員

時代を先取りする企業として、不動産事業を通じて世の中を動かしていくことを期待します。

取締役会での実効性向上に向けた課題・取り組み

取締役会の雰囲気や、その実効性についてどのように感じていますか。

野木森 取締役会は、オープンな雰囲気ながらも規律もしっかり守られていて、透明性が高く活発な議論ができる土壌と緊張感のある運営という双方の面で整備されているという印象です。私自身もオープンに発言させていただいています。

河合 私は2021年6月に社外取締役に就任しており、就任時、不動産業界の経験はありませんでしたが、取締役会前の丁寧な事前説明のおかげで理解を深めることができました。取締役会では十分な質疑応答の時間が確保されており、質問に対しても担当者のみならず、社長、会長などから真摯に回答していただ

ております。社外取締役の客観的な意見を真剣に受け入れる雰囲気があることは、取締役会の実効性という点でも重要です。また、取締役会にて審議した再開発プロジェクト等について、その開発エリアや物件を視察する機会も設けていただき、当社の街づくりへの理解を深めることができます。このような視察を通して、当社の街づくりはリアルとデジタルを組み合わせたイノベーション的なものであり、かつ、生活に近いゆえに面白く、明るい未来を感じさせるワクワクするビジネスであると感じています。

野木森 私も2017年に社外取締役に就任した当時、自分自身

が個人で経験した不動産の仲介や販売とは違い、当社においては多岐にわたるステークホルダーとともに、スケールの大きな「街づくり」をベースにした事業を進めている点に驚きました。また、当社には新しいことに積極的に挑戦しようという風土があると感じています。これはコーポレート・ガバナンスにも表れており、就任当時からオープンな会社だという印象がありましたが、オープンネスの度合いはこの数年でさらに進化していると感じます。取締役会議長は取締役会の進行等の役割に加え、自身でも質問をされ、かつ、他の取締役に質問を促すなど、取締役会で活発な議論が交わされるような進行をされています。また、議案説明の後に社長が補足で説明される場面も多くあります。そうしたところからも、経営者が自ら責任を持ってガバナンスの強化を図ろうとする姿勢が窺えます。

河合 取締役会の議案へは、社外取締役の意見もよく反映していただいていると思います。取締役会の実効性評価において出た実効性の向上に関する意見に対して、積極的な改善に取り組まれており、良いサイクルが回っていると思います。社外取締役の意見を、有識者、客観的な経営者視点から出てくる意見として



経営に取り入れており、私も含め、社外取締役の取締役会における役割・機能が十分に果たせていると思います。

野木森 おっしゃるとおり、実効性評価に対する改善は確実に進んでいますね。また、世間動向や外部機関等からの要請や意見に対して真摯に向き合い、当社として必要なことは変えていくという姿勢があります。

河合 コーポレートガバナンス・コードや非財務情報の開示要求等に対して、当社としての対応が必要かきっちり整理したうえで、対応すべきものは長期的にでも必ず対応していくという姿勢があり、そこを高く評価しています。

脱炭素推進に関する課題・取り組み

昨年11月に「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を策定しました。この取り組みや策定プロセスでの議論などをどのように評価していますか。

野木森 脱炭素に対する関心が高まるなか、当社は脱炭素への対応を迅速に進めてきました。「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」の策定にあたっては、その内容について取締役会として議論を重ねるとともに、策定した内容を速やかに対外発表しました。その後も、第三者機関の脱炭素に関する認証取得を進めたり、社内の推進体制強化を目的としてサステナビリティに関する専門本部を設置するなど、矢継ぎ早にさまざまな施策を行っています。そして、それらの施策を積極的に社外へ発信しており、脱炭素に対する当社の取り組み姿勢をアピールできたのではないかと思います。

河合 私がスイスにいた2000年代初頭の日本は、欧州に比べて環境への取り組みは遅れていた印象でしたが、ここにきて、脱炭素に向けたコミットメントと企業の対応がすごいスピードで求められています。当社の脱炭素の取り組みについては、社外役員ミーティングにて、不動産事業ならではの脱炭素に関する特徴も交え、非常に丁寧でわかりやすい説明を受けており、その後、取締役会にて議論しております。この議論の中で、私自身も非常に複雑な将来予測についても理解を深めることができました。

野木森 当社では数値目標もきちんと出していますが、特に街づ

くりという大きなテーマの中では、そこに関わる社外の関係者の方々も巻き込んだ取り組みが求められます。街づくりにおいて、当社は不動産会社としてプロジェクトを中心となって進める立場ですが、建設業界やその委託先企業まで幅広い関係者が一体となってプロジェクトを推進するなかで、当社の脱炭素に向けた考え方を関係者全体に浸透させ、実行していただくことは容易ではありません。

河合 建設業界等も環境課題解決に向けた取り組みを積極的にされていると思いますが、当社の脱炭素の目標達成に向けた努力をしていただくと、コストアップにつながる部分もあり、それがエンドユーザーにも転嫁される可能性があります。経済合理性を重視する傾向の強い日本人が、環境配慮という価値に対して追加お金を払う感覚があるのか難しい問題ですが、当社の取り組みは高く評価したいと思います。

野木森 確かに日本では経済合理性を追求する感覚は強いと思いますが、やはり、環境配慮の価値については時間をかけてでも認識していただく必要があると思います。1社だけで行うのではなく、世の中の流れとしてそういう方向に持っていくことが必要だと思います。

女性活躍推進に関する課題・取り組み

「ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言」を行い、女性活躍という取り組みでは、女性管理職比率を2025年に10%、2030年には20%、女性採用比率も40%という目標を掲げています。

この取り組みの推進状況について、どのように評価していますか。

河合 経営トップがダイバーシティ&インクルージョンにコミットし、数値目標も出している点の評価をしています。特に女性の活躍推進を重要な取り組みとして位置付けて、さまざまな施策を展開しています。例えば、女性社員により組成されたワーキンググループ等により、女性活躍に関する課題抽出を行うとともに、確認された課題に対しては、上司や職場の意識改革を目的としたアンコンシャスバイアス研修を開催するなど、しっかりと対応している印象を受けています。また、当社でも男性の育児休業を促進するなどの取り組みを進めていますが、ダイバーシティ&インクルージョンの推進においては、女性だけにスポットを当てるのではなく、性別に関わらずすべての社員が働きやすい環境づくりに向けて取り組むものだと考えています。また、当社の仕事には生活者として人生を楽しむことやクリエイティビティが求められます。育児をしている時間、旅行、ショッピング、レストランで食事している時間等、日常の経験が消費者ニーズの把握につながり、さらに日々のさまざまなシーンのなかでクリエイティブな発想が生まれる可能性もあります。そう考えると、日々の暮らしの場所を提供している不動産業界は、女性目線の発想も非常に重要であり、もっと多

くの女性が活躍していても不思議ではないと思います。引き続き、女性活躍に関するさまざまな施策を推進するなかで、当社の数値目標をクリアしていただきたいと思います。

野木森 不動産事業の中でも、当社の手がける街づくりは非常に幅が広いので、女性の活躍の場は多いはずだと思います。一方で、不動産業界においては、過去、女性採用数が少なかったという経緯から、当社においても中間層における女性社員数が少なくなっています。このような状況下で、当社の女性管理職比率目標は決して低いものでないと考えていますが、達成に向けて、引き続き女性活躍推進に関する意識改革等を進める必要があると考えています。また、女性の採用比率目標に関しては、過去と比較しても業界全体や当社に対するイメージが向上しており、かつ当社は就職活動を行う学生からの人気も比較的高く、良い人材を採用しながら、女性採用比率目標を達成することは、難しいことではないと考えています。

河合 女性従業員支援も手厚く、女性管理職に対して自身の上司以外に関連性のある部門の部門長をメンター・スポンサーとしてつけ、相談役・助言を行う立場としてフォローするとともに、他社との交流等、人材成長の機会につながる場に連れていくことも出始めているようですね。

野木森 男女関係なく、社外交流等も含めて多様な経験をさせることは、人への投資という意味で必要なことですね。ダイバーシティというどうしても女性にフォーカスが当たってしまいが、ジェンダー以外の切り口でのダイバーシティも同じように進めていかなければいけません。当社は、社員同士の仲が良い会社であり、ある意味では、社員間に均一的な側面があり、阿吽の呼吸や以心伝心により仕事が進められているシーンも多いと考えられます。これをなくす必要はありませんが、ダイバーシティ&インクルージョンの推進のためには、コミュニケーションの在り方も変えていく必要があると思います。

河合 社員間のコミュニケーションを向上させることで、意思疎通などの問題も減っていくということですね。マネジメントをするうえでは、均一な組織の方が効率的な側面もありますが、イノベーションを創出するには違う環境で育ち、意見や考え方の異なるダイバーシティも必要だと思います。

野木森 社内広報を見ても、社長が前面に立ってダイバーシティ&インクルージョン宣言にコミットするような記事があります。そういったシーンを見て、社員も重要性を感じ取ると思います

ので、トップからの発信が大事ですね。

河合 もちろんトップの姿勢も大事ですね。加えて、中間管理職

をはじめとした会社全体として、意識を変えていかなければいけないと思います。

グローバル展開企業としてさらなる飛躍を遂げるために

「VISION 2025」では連結営業利益に対する海外事業比率を30%程度にするという目標を掲げていますが、当社の現状のグローバル展開についてはどのように評価していますか。

野木森 グローバル展開は着実に進んでいる印象です。「グローバル」は言葉で言うほど簡単ではありません。不動産事業はその土地に根差したビジネスであり、日本の大きな会社だからといって、海外でグリーンフィールドからいきなり事業を手がけられるものでもありません。当社では、不動産取引や不動産開発においてパートナーと提携して進めることが多いですが、一方で、「ららぽーと」のような当社独自のノウハウが必要となる開発においては、現地のパートナーと組まずに自社で進める場合もあります。私はこの戦略はとても良いと思っています。

河合 私もこの戦略は評価しています。海外のパートナーと提携する場合は、環境配慮型の建設ノウハウ等、海外の先進的なデベロッパーのノウハウを当社内に取り込んでいくことも期待できますね。

野木森 海外展開エリアの観点では、事業機会は世界のあらゆる国で転がっているはずですが、国が違えば異なるリスクも出てきますから、急いで一足飛びに全世界に向けて出ていく必要はないと考えています。

河合 不動産事業の投資は、証券投資等と比べてすぐに引き揚げるのができませんので、その地域の安定とか政治的安定、経済的安定等をしっかり見極めて長期的な視点で投資することが必要ですね。ロシアによるウクライナ侵襲等、世界情勢はさまざまに変わりますから、多少利益率が低くなっても、リスクの低い先進国への進出が安全で良いように思います。新興国は今後、食糧問題や金利、通貨下落などで経済面での混乱も予想され、リターンが高くても、その分リスクも高いということになるので難しい経営判断が求められます。

当社に期待すること

河合 当社は一民間企業でありながら、長期的な視野で大規模な街づくりを展開し、日本社会に大きなインパクトを与える企業だと考えています。木材でつくる高層ビルなど新技術を積極的に取り入れ、地球環境にもやさしい環境づくりを進めるなど、時代を先取りする企業として大きな期待を持っています。

野木森 私も、当社が事業として行っている街づくりは、国づくりでもあると考えています。そういう面で、非常にやりがいのある仕事をしていると思う、さらに言えば、当社は、将来を見据えて「不動産事業を通じてどのように世の中を動かしていくか」という大きなビジョンを実現していく力があると考えています。

※ 本対談は感染対策を行った上で実施しました。



河合 江理子

ハーバード大学で学士、フランスのINSEADでMBAを取得後、マッキンゼー・アンド・カンパニーのバリ支社など欧州の複数企業で勤務。その後、国際決済銀行や経済協力開発機構などの国際機関を経て、現在は京都大学名誉教授・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。2021年6月より当社の社外取締役役に就任。

野木森 おっしゃるとおり、当社の事業は先進国での開発が多く、どの国に進出するにしても、ターゲットとなる都市はその国の首都等が中心になると思います。海外には、当社の街づくりのようなコンセプトを基にした開発例はあまりなく、当社が海外展開を進めていくと、将来的には海外の不動産デベロッパー側から当社にアプローチが来ることもあるだろうと思っています。

CLOSE UP

三井不動産グループのDX戦略

当社におけるDX推進計画の位置付け

長期経営方針 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

DX VISION 2025

事業変革

〈顧客志向・社会課題解決〉

Smart City /
Property

デジタルで街と
施設を快適・便利に

Omni
Channel

リアルとデジタルの
顧客接点の融合

Real Estate as
a Service

空間提供に
とどまらない
サービス志向

取り組み
事例 「東京ミッドタウン八重洲」における
ロボット活用

働き方改革

〈生産性・従業員満足度向上〉

ABW
Activity Based Working

場所にとられない
アクティブな働き方

BPR
Business Process
Re-engineering

既存の業務フロー/
システム改革

取り組み
事例 基幹系システムをフルクラウド化し、
業務効率化とモバイルワークを実現

推進基盤

サイバーセキュリティ

グループセキュリティの
弛まぬ進化

データ活用

顧客や業務の
データ活用

不動産 × デジタル
人材育成

全社ITリテラシーと
DX本部の推進力

グループシステム
先進化

共通化・効率化

モダン開発

安い・早い・上手い
永続型開発

DX推進による成果事例

成果1 事業変革

- 顧客満足度向上と社会課題の解決を目的とし、全事業同時にDX推進中
- 既存事業の枠を超えた新事業も続々リリース

主な事業変革プロジェクト

	2019年	2020年	2021年
新サービスリリース	2件	5件	11件
主な開発中案件	4件	8件	12件
主な実証実験案件	4件	4件	6件

主な当社会員組織



商業施設：約1,249万人
ホテル：約54万人
すまい(すまいLOOP)：約28万人
オフィス(ワークスタイリング)：約22万人
オフィス(& Life-Biz)：約11万人

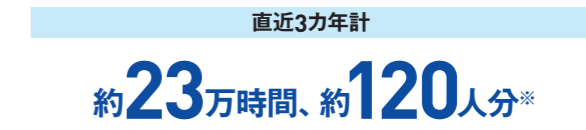
成果2 働き方改革

- 多様な働き方の推進、お客様と社内プロセススマート化に向けシステム刷新・業務改革を推進中

主な働き方改革プロジェクト

	2019年	2020年	2021年
新システムリリース	4件	4件	5件
主な開発中案件	7件	6件	7件

システム刷新による業務効率化時間

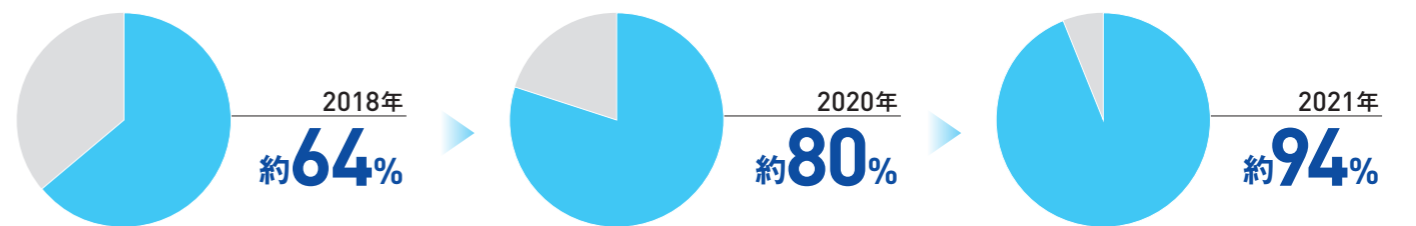


*年間1,920時間/人換算(8時間/日×20日/月×12カ月)

成果3 推進基盤

- DX推進に不可欠なサイバーセキュリティ対策、システムオペレーションの円滑化など推進中

社内利用システムクラウド率(三井不動産(株)単体)



外部からの評価

受賞歴

DX銘柄2022選定

評価ポイント：DX推進体制の構築と、それに伴う既存事業のサービスの深化および新サービス・新事業創出



DX銘柄 2021

「デジタル×コロナ対策(レジリエンス部門)」受賞

評価ポイント：新型コロナウイルス感染症下の「デジタル活用による業務持続性」

「2021 IT奨励賞(社会課題解決領域)」受賞

評価ポイント：柏の葉データプラットフォームの取り組み



「2020 IT賞(マネジメント領域)」受賞

評価ポイント：フルクラウドでの決算・会計システム刷新による働き方改革推進



特集 ライフサイエンスへの取り組み

世界的にライフサイエンス分野における研究開発の重要性が増すなか、ライフサイエンス関連企業とその従事者や研究開発機関が集積する「ライフサイエンスクラスター」の拡大が加速しています。

当社は、国内・海外におけるライフサイエンス事業を推進することで、イノベーションの創出、ならびに健康長寿社会の実現に貢献してまいります。

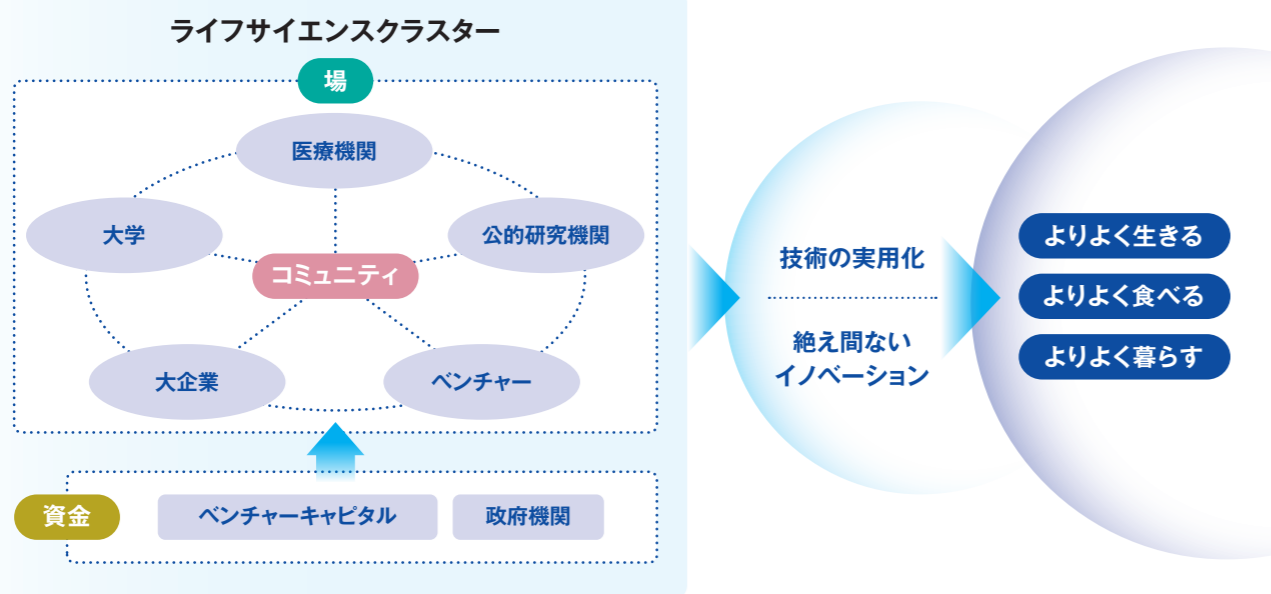
ライフサイエンス分野における研究開発の重要性

ライフサイエンスは、人類を悩ます病の克服や食料・環境問題の解決など、人々の生活に直結した「よりよく生きる」、「よりよく食べる」、「よりよく暮らす」の領域での貢献が期待されている分野です。また、先進国においては少子高齢化が進み医療費が増大しており、創薬・医療技術関連の研究開発に対し、各国とも積極的な投資を行っています。特に近年は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大により、この分野における研究開発はさらに重要性を増しています。

ライフサイエンスクラスターとは

- 研究開発を行う大学、公的研究機関、病院、医療系企業（製薬、医療機器メーカー等）
 - 研究開発への資金投資を行うベンチャーキャピタル、政府機関
- など、ライフサイエンス分野におけるプレイヤーが集積しているエリアです。

これらのプレイヤー同士が交流することで、技術シーズの実用化が加速し、絶え間なくイノベーションが推進する仕組みが生み出されます。



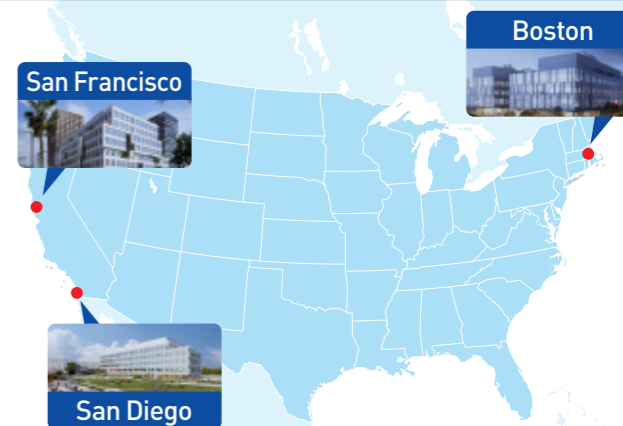
当社の役割

当社は国内・米国において賃貸ラボ&オフィス事業を展開しており、ライフサイエンス分野の各プレイヤーが集う「場」を提供しています。また、国内においては「コミュニティ」の構築やスタートアップへの「資金」の提供も行っており、さまざまな立場からライフサイエンスクラスターの発展を支援し、健康長寿社会の実現に貢献してまいります。

取り組み事例 1 米国におけるラボ&オフィス事業

全米3大ライフサイエンスクラスターエリアのすべてにおいて事業を推進

米国ではラボ&オフィス事業がライフサイエンス分野の研究を支えるインフラとして成熟した市場を形成しており、世界のライフサイエンス分野を牽引しています。中でもボストン、サンフランシスコ、サンディエゴは、その規模、投資額、そして全米トップクラスの大学が所在していることから、全米3大ライフサイエンスクラスターとして米国内のみならず世界的に高く評価されているエリアです。当社は、2019年にボストンの「イノベーションスクエア Phase II」に参画し、米国での賃貸ラボ&オフィス事業を本格化させ、現在「トリービュー」ならびに「ミッションロック Phase I」に参画し、全米3大ライフサイエンスクラスターのすべてのエリアで事業を推進しております。



三井不動産が展開する物件

ボストン

約500社のライフサイエンス系企業が立地

約9万人がライフサイエンス関連産業に従事

[主な大学・研究機関]
ハーバード大学、マサチューセッツ工科大学、ブロード研究所、ホワイトヘッド研究所 他

イノベーションスクエア Phase II

賃貸面積	約25,000㎡
用途	ラボ&オフィス
スケジュール	2020年着工、 2021年竣工



サンフランシスコ

約1,480社のライフサイエンス系企業が立地

約14.5万人がライフサイエンス関連産業に従事

[主な大学・研究機関]
カリフォルニア大学サンフランシスコ校、カリフォルニア大学バークレー校、ローレンス・リバモア国立研究所 他

ミッションロック Phase I

賃貸面積	約105,000㎡
用途	ラボ&オフィス、オフィス、 店舗、賃貸住宅
スケジュール	2020年着工、 2023年竣工予定



サンディエゴ

約960社のライフサイエンス系企業が立地

約6.8万人がライフサイエンス関連産業に従事

[主な大学・研究機関]
カリフォルニア大学サンディエゴ校、スクリプス研究所、ゾーク研究所 他

トリービュー

賃貸面積	約47,800㎡
用途	ラボ&オフィス
スケジュール	2021年着工、 2023年竣工予定



出典:経済産業省

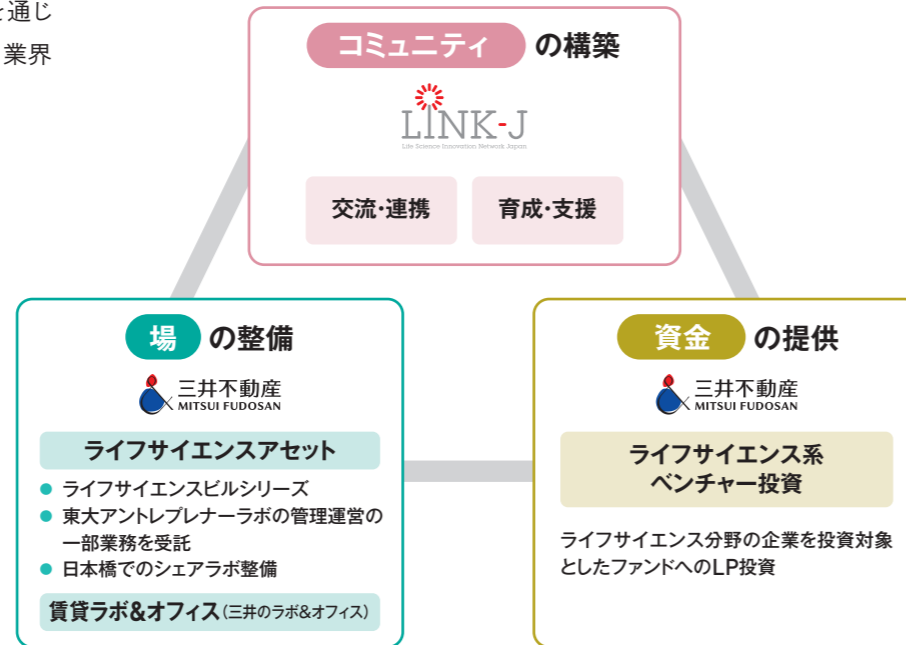
取り組み事例 2 国内におけるライフサイエンス・イノベーションの推進

ベンチャー企業や大学、病院、大手製薬会社などのキープレイヤーがコラボレーションを通じて、互いの知識・技術・資本を活かしながら、業界の枠を超えて研究開発を発展していく。

- こうしたエコシステムを、
- ・コミュニティの構築
 - ・場の整備
 - ・資金の提供

を通じて構築することで、ライフサイエンス領域におけるイノベーション創出を支援します。

ライフサイエンス・イノベーション推進事業の骨子



コミュニティの構築 / LINK-J

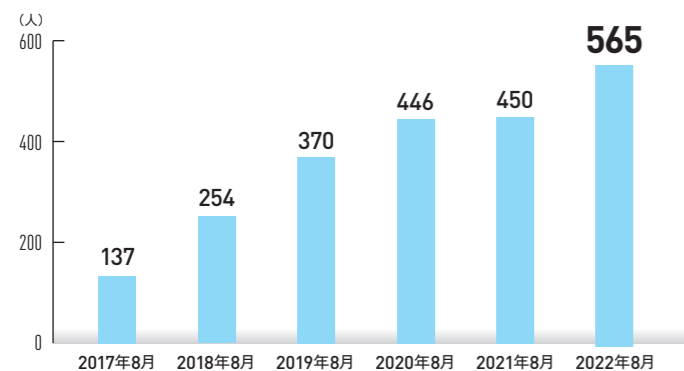
LINK-Jは、ライフサイエンス分野に従事する方のための人と情報の交流プラットフォームとして、当社が2016年3月にアカデミアと産業界の方々と設立した一般社団法人です。ライフサイエンス領域での「オープンイノベーションの促進」と「エコシステムの構築」を目的とし、「交流・連携」および「育成・支援」事業を行っています。



LINK-J特別会員数 **565**

企業・団体・個人含む ※2022年8月時点

ライフサイエンス領域に関わる「企業」「スタートアップ企業」「非営利団体」「アカデミア」「個人」が特別会員としてLINK-Jに参画いただいております。LINK-Jは会員に対して、「交流・連携」「育成・支援」「情報発信」「場の整備」等、さまざまなサービスを提供しています。



会員の交流・連携を目的としてさまざまなイベントを行っています。

- ネットワーキング
- シンポジウム
- 海外ライフサイエンス機関との交流
- キャリアフォーラム
- パートナリング支援
- 事業化支援 など

国内外連携先 **約70**

※ 2022年8月時点

国内外のライフサイエンス系団体や自治体、大学や研究機関等のアカデミアと提携し、イベントやプログラムの開催などを行っています。

- 国内連携先:約50
- 海外連携先:約20(在日大使館含む)

場の整備 / 「ライフサイエンスビル」「三井のラボ&オフィス」

「ライフサイエンスビル」の展開

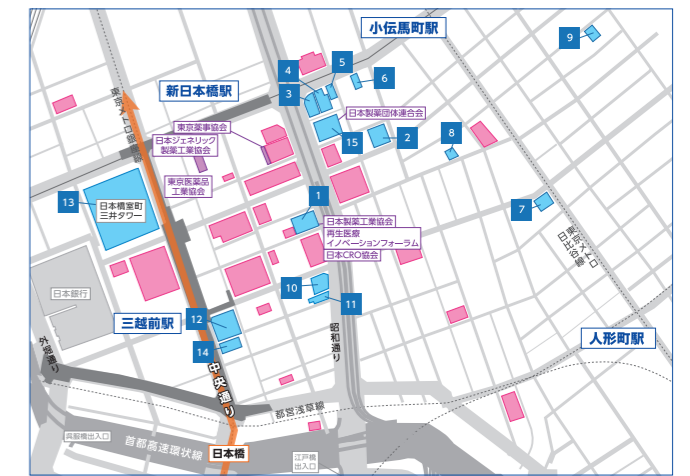
日本国内におけるライフサイエンスクラスターの拠点として、ライフサイエンス関連の多様なプレイヤーが入居する「日本橋ライフサイエンスビルディング」をはじめ、会議室やオフィスなど、交流の場として活用できる多様なスペースを東京・日本橋において15拠点提供。さらに、シェア型ウェットラボ「三井のラボ&オフィス」の整備や東大アントレプレナーラボの管理運営の一部業務を受託。大阪においてもライフサイエンスビルの整備を進めており(2拠点、開発中含む)、イノベーションを創出する場の整備を推進しています。

東京・日本橋エリアにおいて ※ 2022年8月時点

ライフサイエンス企業向けオフィスビル **15**拠点展開

ライフサイエンス系テナント **約150**社が集積

ライフサイエンスビルシリーズの展開



ライフサイエンスビルシリーズ
「日本製薬工業協会」会員企業所在地

「三井のラボ&オフィス」の展開



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。



資金の提供

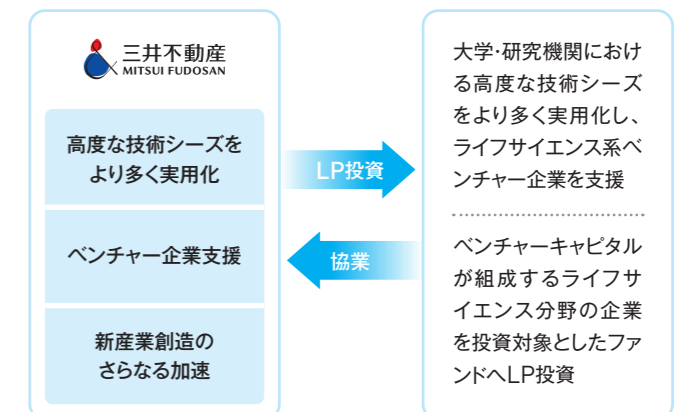
ベンチャーキャピタルが組成するライフサイエンス分野の企業を投資対象としたファンドへのLP投資を行います。ステージに応じた支援や橋渡しを行うことで、高度な技術シーズをより多く実現化し、新産業創出へのさらなる加速を促します。

ベンチャーキャピタル・アクセラレーター等の集積実績

東京・日本橋、八重洲の当社物件に

11社のベンチャーキャピタル、アクセラレーターが集積

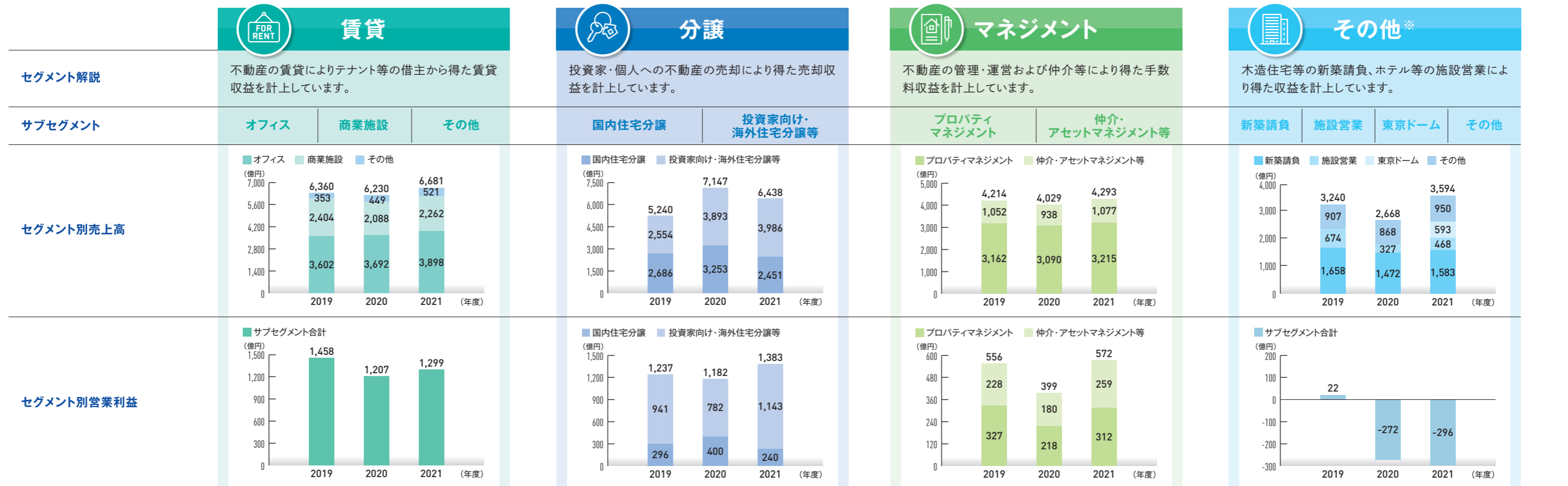
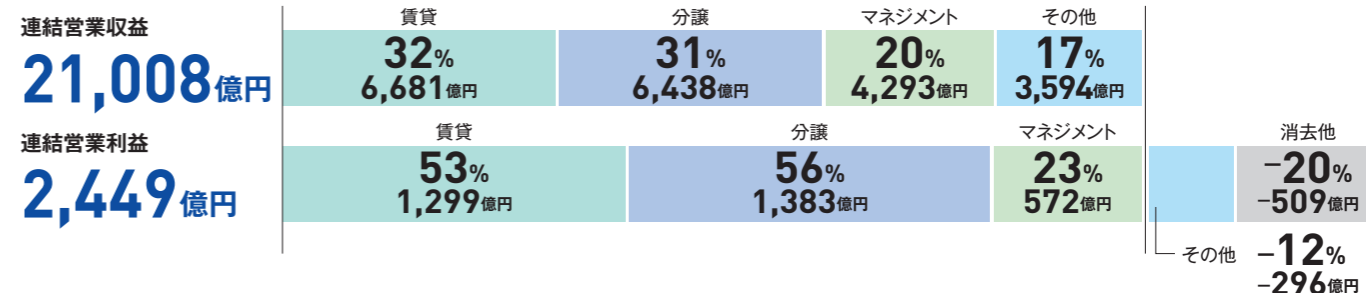
※ 2022年8月時点



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。

2021年度実績



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	個人向け		投資家向け	プロパティマネジメント	仲介		アセットマネジメント	新築請負	施設営業	東京ドーム
				国内住宅	海外住宅			法人向け	個人向け				
オフィス	✓					✓	✓	✓	✓				
商業施設		✓				✓	✓		✓				
物流施設			✓			✓	✓		✓				
住宅	中高層			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	戸建			✓					✓		✓		
ホテル・リゾート											✓		
東京ドーム												✓	

※ 2021年度より「東京ドーム事業」を含んでいます。

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**24万人**^{※1}
拠点数約**149**(全国)^{※1}
- 「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 ^{※1} 2022年7月末時点

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^{※2}によるカーボンニュートラルの推進
- ※2 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**3,898**億円
(2021年度)

貸付面積(連結)

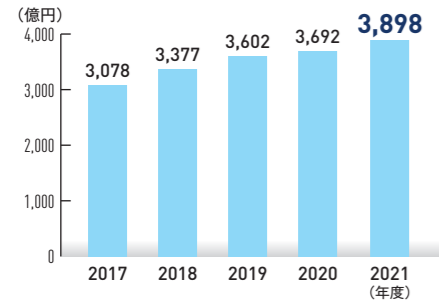
約**3,392**千m²
(2021年度末時点)

貸付面積首都圏比率(単体)

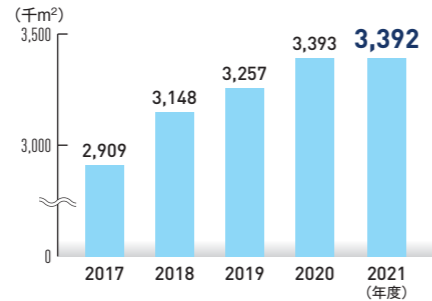
約**90%**
(2021年度末時点)

東京都心部を中心に賃貸収益・貸付面積を順調に拡大

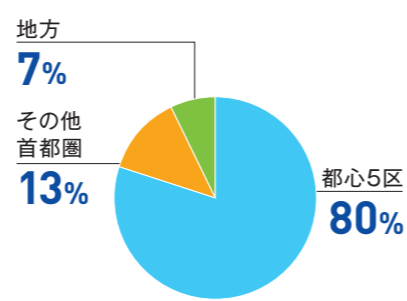
賃貸収益推移(連結)



貸付面積推移(連結)

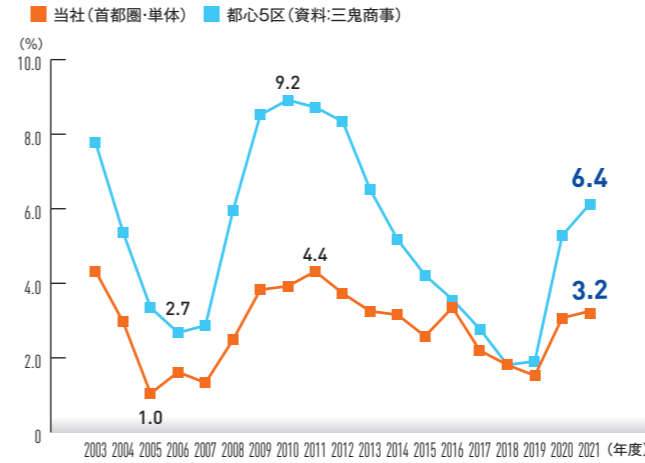


賃貸収益比率(エリア別、2021年度)



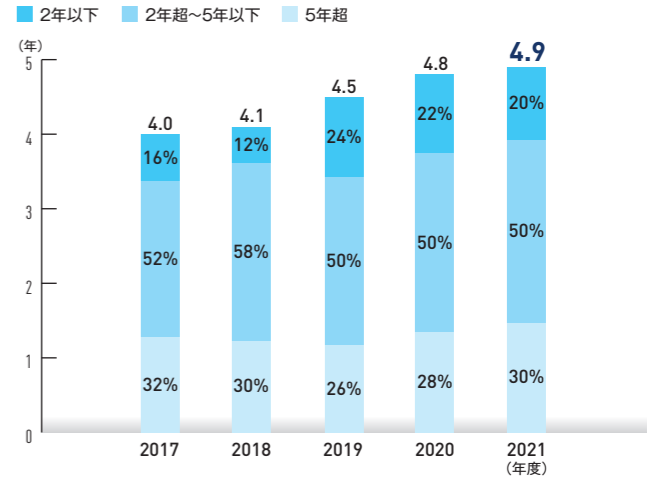
オフィス空室率は市場より低位で推移

オフィス空室率推移(毎年度末時点の空室率)



オフィス契約年数は安定的に増加

オフィス平均契約年数の推移(単体)



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**6**物件

海外プロジェクト **12**物件 うち欧米**10**物件、アジア**2**物件

(2022年8月末時点。ただし、海外プロジェクトは2022年6月末時点)

八重洲・日本橋周辺における再開発パイプライン



東京ミッドタウン八重洲(2022年8月竣工)



日本橋一丁目中地区(2025年度竣工予定)

顧客(企業・ワーカー)に対し最適な働き方のベストミックスを提供

顧客(企業・ワーカー)ニーズの多様化

ワーカーが働く場に求める要素



事務作業の場
(事務・分析)



知的生産の場
(企画開発・創造・育成・協働)

企業が働く場に求める要素

安心・安全
(感染リスク低)

環境対応

サイバー
セキュリティ

利便性

レジリエンス

BCP

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、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

ソフトサービス

当社顧客向け
会員制WEBサイト

&Life-Biz
by ミツビシオフィス

当社顧客向け
会員制施設^{※1}

mot.
Mitsui Office for Tomorrow

健康経営支援
サービス

&well

新たな働き方を提供する
トータルサービス

**WORK
STYLE
DESIGN**

働き方の選択肢の拡大

多拠点型
シェアオフィスの提供

WORK STYLING

コミュニティの構築

企業・団体の集積、
交流、育成・連携

LINK-J
Life Science Innovation Network Japan

BCP

日本橋・豊洲
スマートエネルギープロジェクト



環境対応

テナントへの
グリーン電力の提供



※1 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」



法人向けサービスオフィス

ワークスタイリング
FLEX



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

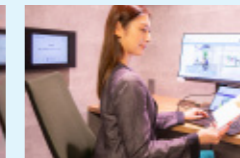
法人向け多拠点型サテライトオフィス

ワークスタイリング
SHARE



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

ワークスタイリング
SOLO
(個室特化型)



全国拠点数

149拠点^{※2}

会員企業数

約**900**社

会員数

約**24**万人

(2022年7月末時点)
※2 うち三井ガーデンホテル等との提携:40拠点

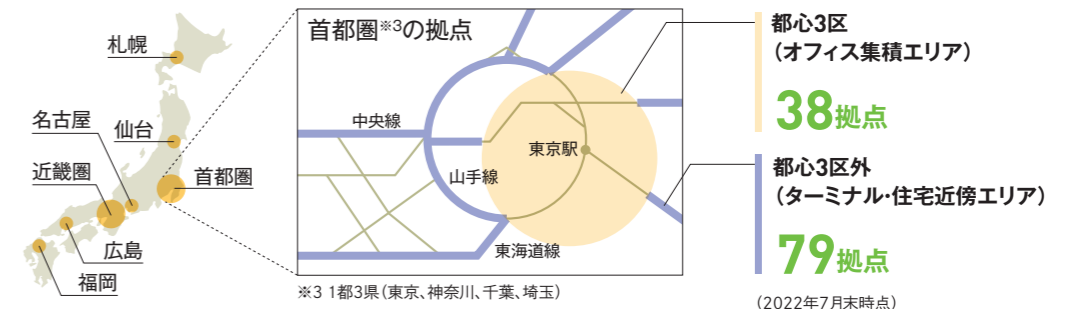
拠点分布と内訳

首都圏 **117**拠点

近畿圏 **17**拠点

その他エリア **15**拠点

(2022年7月末時点)

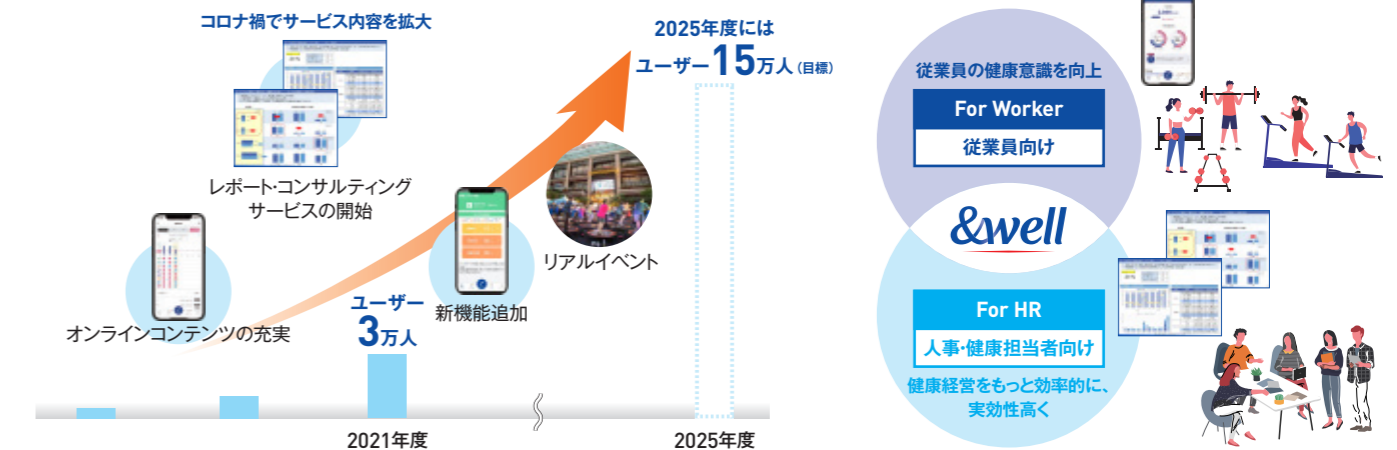


TOPICS

健康経営支援サービス「&well」 導入企業の95%から高評価

「&well」は、当社が特定非営利活動法人健康経営研究会監修のもと、企業の健康経営を支援するサービスです。2022年2月に実施したアンケート調査では、導入企業の95%がコロナ禍において「健康経営推進に『&well』が寄与している」と回答。ユーザー数は約3万人と、コロナ拡大前(2020年2月)から約10倍に増加しています。引き続き、リアル・デジタル両面で、健康経営・ウェルビーイングの支援内容を強化・拡充してまいります。

リアルとデジタルの両面で健康経営・ウェルビーイングの支援を強化・拡充



従業員の健康意識を向上

For Worker
従業員向け

&well

For HR
人事・健康担当者向け

健康経営をもっと効率的に、
実効性高く

商業施設

市場環境

リスク

- エネルギー価格をはじめとした物価高による消費マインド低迷懸念
- 感染症の再拡大による営業制約の再発

機会

- コロナ禍を経て再評価されるリアル空間の価値
- 新たな生活様式における需要拡大

競争優位性

- 商業テナント会社数約**2,400社**^{※1} 店舗数約**9,500店**^{※1}
- 三井ショッピングパーク会員数約**1,300万人**^{※2}
- 40年超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

※1 2022年4月1日時点 ※2 2021年度末時点

事業戦略

- 教育・スポーツ・健康・エンターテインメント・食などを切り口に、五感で得られる感動体験を提供するリアル空間の価値の最大化
- 自社ECサイト「&mall」などを軸に、デジタル技術を活用したリアル施設とオンラインを融合させるオムニチャネル化の推進
- 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・購入単価の向上
- 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**1兆2,000億円**
(2021年度)

賃貸収益(連結)

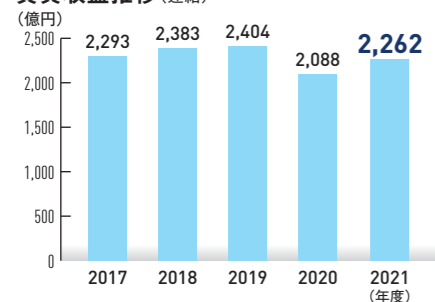
約**2,262億円**
(2021年度)

貸付面積(連結)

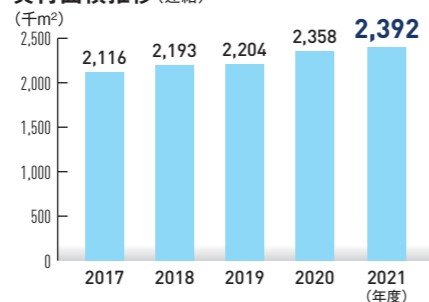
約**2,392千㎡**
(2021年度末時点)

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

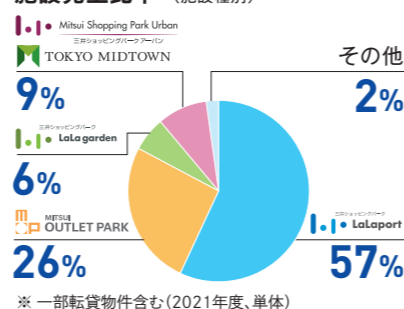
賃貸収益推移(連結)



貸付面積推移(連結)



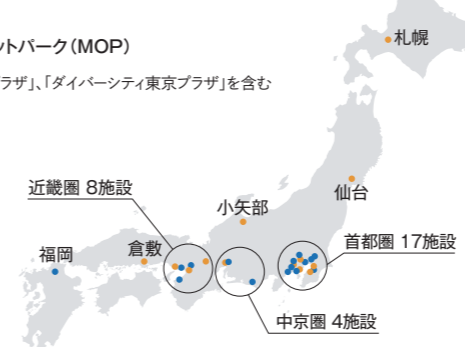
施設売上比率※(施設種別)



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(2)	21(2)	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	4

今後の開発パイプライン

国内プロジェクト **3** 物件 うち近畿圏**2** 物件 海外プロジェクト **6** 物件 うち台湾**5** 物件、マレーシア**1** 物件

(2022年8月末時点。ただし、海外プロジェクトは2022年6月末時点)

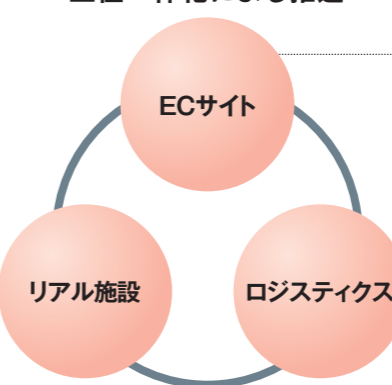
リアル施設・ECサイト・ロジスティクス「三位一体化」による推進

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

リアルならではの体験価値 集客力の向上

施設売上 (2021年度)	約 1兆2,000億円
会員 (2021年度末時点)	約 1,300万人
商業テナント (2022年4月1日時点)	約 2,400社
総店舗数 (2022年4月1日時点)	約 9,500店

三位一体化による推進



購買・販売行動の時間・ 場所制約解消

三井ショッピングパーク
& mall

総店舗数 **約400店** (2021年度末時点)

リアル商業・EC在庫 一元管理

MFLP
Mitsui Fudosan
Logistics Park



物流拠点 **53棟** 総延床面積 **約420万㎡**
(2022年7月末時点)

TOPICS

店舗スタッフの働きやすさ・働きがいの向上「三井ショッピングパーク Staff Circle」

当社グループが管理・運営する全国の「三井ショッピングパークららぽーと」や「三井アウトレットパーク」等、約40の商業施設で働く約10万人のショップスタッフ向けに店舗マネジメントアプリを導入し、働きやすい環境と豊かなコミュニティを創出する取り組み「三井ショッピングパーク Staff Circle(スタッフサークル)」を開始しました。

主なサポートやサービス

- ① リアルタイムな情報伝達・共有による円滑なコミュニケーションの実現
- ② ショップ運営の生産性向上をサポート
- ③ 従業員証のデジタル化
- ④ スタッフ向けの特典・福利厚生サービスの拡充
- ⑤ オンライン配信による研修や自己啓発サポート

物流施設 (ロジスティクス)

市場環境

リスク

- 新規プレーヤー参入等による用地取得競争の激化
- 新規物件の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DX活用の一環の加速

競争優位性

- 国内外**53物件**^{※1}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**^{※2}、商業施設テナント約**2,400社**^{※3}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
- DXを活用した物流ソリューション提案力

※1 2022年7月末時点 ※2 2021年度末時点 ※3 2022年4月1日時点

事業戦略

- 物流コンサルティング^{※4}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
- DX活用により入居テナントの配送や庫内の業務効率、従業員満足度を向上させ、MFLPブランドの差別化を推進
- これまでの物流施設開発ノウハウを活かして「データセンター」「アーバン型倉庫」「冷凍・冷蔵倉庫」など新たな商品を積極的に展開し、多様化する顧客ニーズに対応

※4 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

優良なポートフォリオ

当社過去開発物件を含む累計 (2022年7月末時点)

国内外の開発・運営施設数

計**53**物件

うち当社保有かつ稼働中 計**14**物件

累計総投資額

約**7,000**億円以上

総延床面積

約**420**万㎡

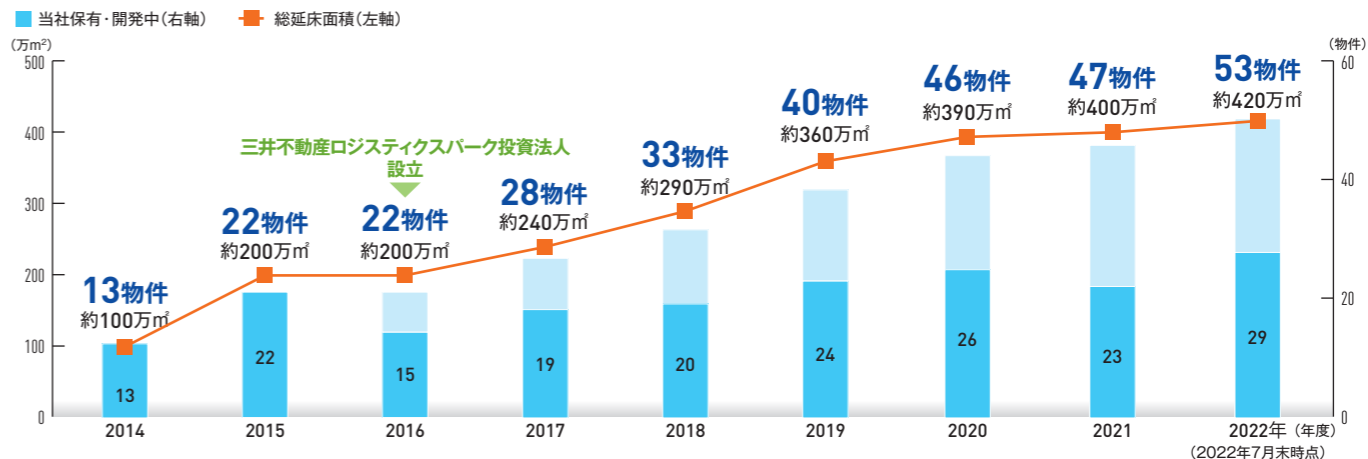
うち当社保有かつ稼働中 約**160**万㎡

主要な展開エリア

首都圏 **33**物件

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 **16**物件 うち首都圏**7**物件、海外**3**物件

(2022年8月末時点。ただし、海外プロジェクトは2022年6月末時点)

TOPICS

環境や多様性に配慮した最先端の物流施設「MFLP市川塩浜II」

入居テナントの物流に関わる課題解決だけでなく、脱炭素や周辺地域の生態系保全など環境に関する取り組み、多様な人材や働き方をサポートする取り組みなどを通して、持続可能な社会の実現に貢献しています。



MFLP市川塩浜II

- 自家用の太陽光発電設備の設置等により共用部使用電力の100%グリーン化
- 専有部での「グリーン電力」提供サービスによりテナント企業のRE100やESGの課題解決、SDGsの推進をサポート
- グリーンインフラの整備による周辺地域の生態系保全(雨水を利用した「バードパス」、土壌の微生物による水質改善に寄与する「レインガーデン」等)
- 4つの環境認証の取得(ZEB認証(Nearly ZEB)、CASBEE(Sランク)、BELS(5STAR)、DBJ Green Building認証5つ星)
- 多様な人材および働き方をサポートする共用空間を整備(多言語対応サイン、礼拝堂、ジェンダーレストイレ、デッキテラス、カフェテリアラウンジ等)

周辺地域の生態系を保全するグリーンインフラ



バードパス、レインガーデン

多様な働き方をサポートする共用部



デッキテラス



カフェテリアラウンジ

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
- 脱炭素社会実現に向けた環境へ配慮した商品企画への注目

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**29万人**
- 仲介件数**36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
- 脱炭素社会実現に向けたZEH、ZEH-Mの導入促進

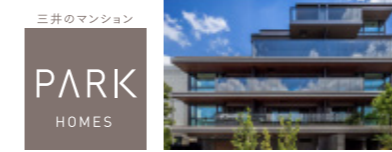
すまいとくらしのあらゆるニーズにワンストップで対応できるグループ総合力

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)



中高層(投資家向け)



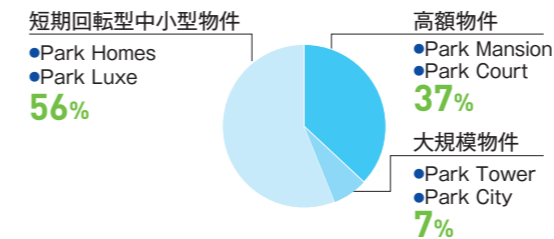
戸建



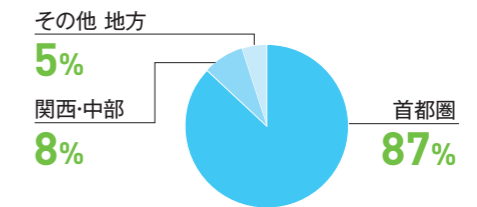
中高層(個人向け)

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

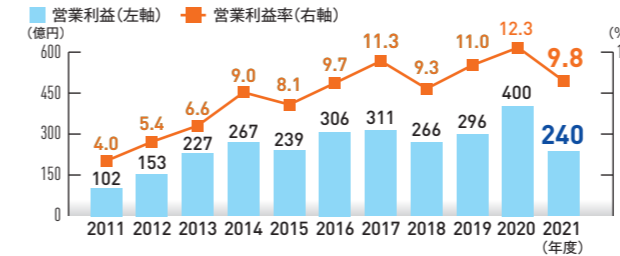
売上割合/ブランド別(2021年度)



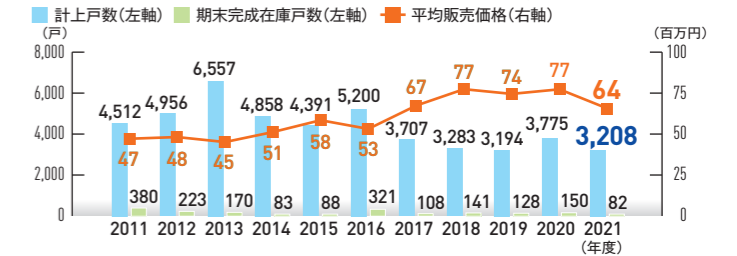
売上割合/地域別(2021年度)



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

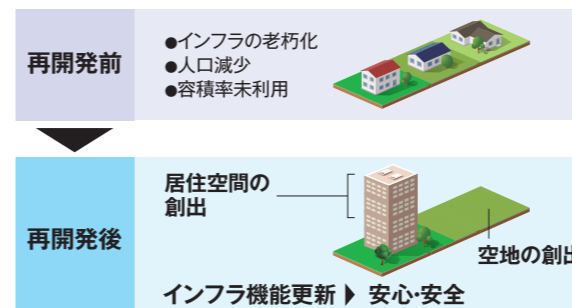
大規模プロジェクト **16** 物件 マンションランドバンク **約27,500** 戸

(2022年8月末時点)

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。



大規模再開発による価値創造事例

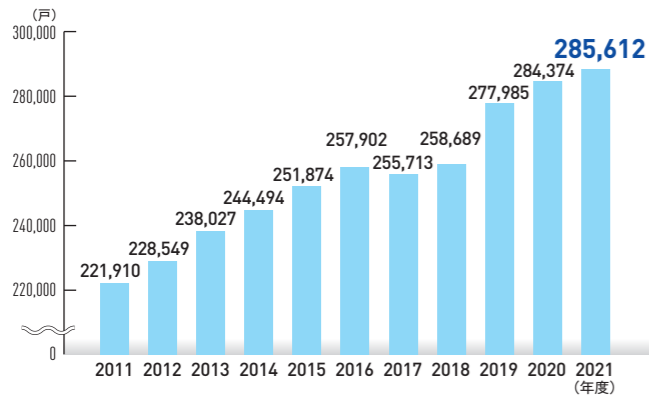


プロパティマネジメント(マネジメントセグメント)

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。

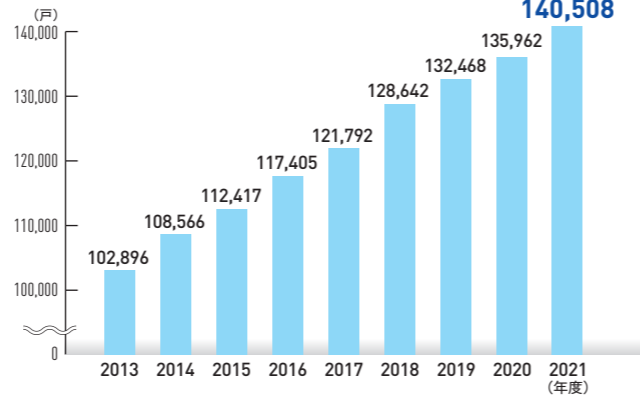
マンション管理戸数推移



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



豊かなく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25万台**

「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32万人**

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。



仲介(マネジメントセグメント)

売買仲介取扱件数 **約41,000件**
36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2021年度まで



売買仲介実績 (2021年度)

	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	901	41,183	18,926	291
2 A社	715	28,750	15,779	199
3 B社	712	38,144	14,533	256
4 C社	398	10,081	9,648	94
5 D社	229	8,226	5,503	71

資料：(株)不動産経済研究所「日刊不動産経済通信2022.5.25」

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48年間で約25万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

約25万棟
(過去48年間累計)



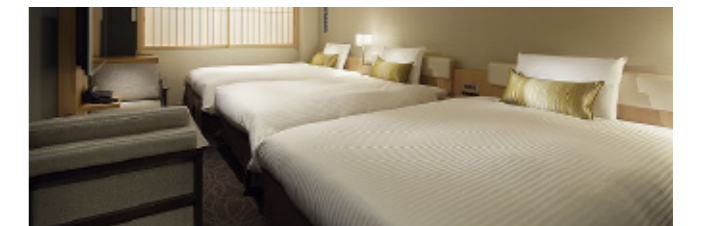
大型施設供給棟数

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

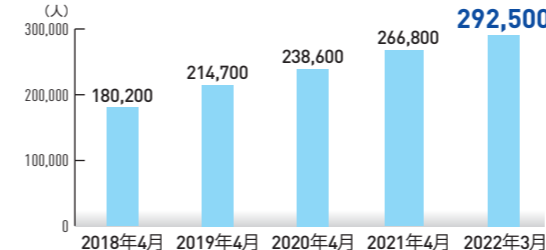
三井のすまいLOOP—「すまいとくらし」のワンストップソリューションの提供

会員数

約29万人※の顧客基盤

※ 2022年3月末時点

すまいLOOP会員数の推移



「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

三井不動産レジデンシャル すまいとくらしの脱炭素実現に向けた「カーボンニュートラルデザイン推進計画」を策定

2030年度までに温室効果ガス排出量の40%以上削減(2019年度比)を目標の実現に向け、3つの「R」の施策でお客様とともにカーボンニュートラルの実現を目指します。

Reduction: すまいの高性能・高耐久化による省エネルギーの実現

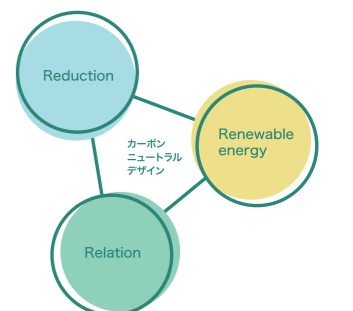
- 2030年度までに全物件でZEH・ZEB水準の環境性能を実現 など

Renewable energy: 再生可能エネルギー導入促進のための仕組みづくりと創エネルギー技術の採用

- 再生可能エネルギー一括受電の導入促進 など

Relation: お客様のくらしにおいて、ともに「カーボンニュートラル」を実現するための仕組みやサービスの提供

- お客様の行動・選択の後押しとなる仕組みづくり 例) 環境貢献度の見える化・特典提供 など



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**60万人超**
- 直営客室数約**13,100室(国内外)^{※1}**
- 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「ワークスタイリング」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)

※1 2022年7月1日時点

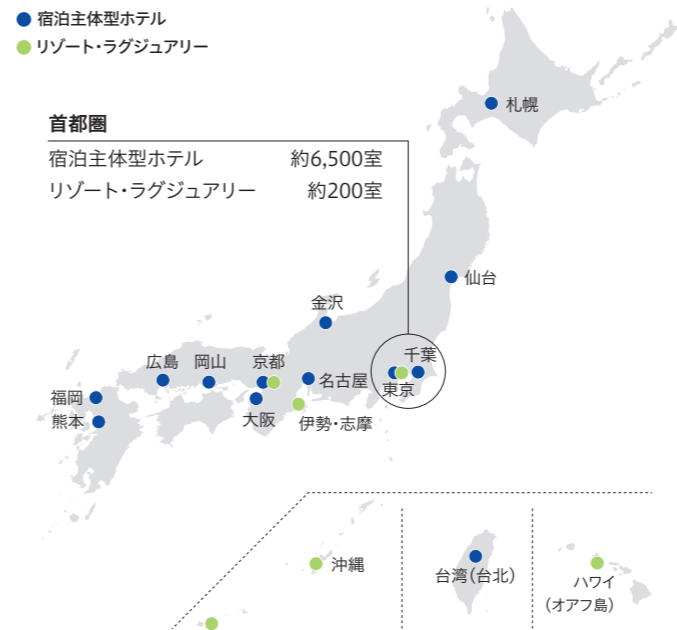
事業戦略

- 「滞在する場」の提供による「働く」「住む」等の新たな需要^{※2}の取り込み
- 会員組織^{※3}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

※2 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
 ※3 MGH Rewards Club等

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13,100室)

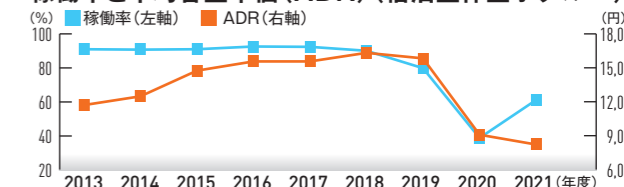
当社ホテル・リゾート施設 展開エリア (2022年7月1日時点)



宿泊主体型ホテル エリア別室数^{※1}

	室数	割合
合計	11,100	85%
東京	5,400	42%
首都圏(東京除く)	1,100	8%
京都	1,300	10%
大阪	500	4%
その他	2,800	21%

稼働率と平均客室単価(ADR)(宿泊主体型ホテル^{※2})



リゾート・ラグジュアリー エリア別室数^{※1}

	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%

※1 100室単位(2022年7月1日時点) ※2 「東京ドームホテル」を除く

今後の開発パイプライン

客室数(海外含む) **約700室** うち宿泊主体型ホテル**約400室**、リゾート・ラグジュアリー**約300室**

(2022年8月末時点。ただし、海外プロジェクトは2022年6月末時点)

優良なポートフォリオ

物件数・客室数(海外含む)

52施設 約13,100室 (2022年7月1日時点)

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
 Mitsui Garden Hotels THE CELESTINE HOTELS sequence TOKYO DOME HOTEL	 Halekulani Halekulani OKINAWA Halepuna WAIKIKI はいむるぶし Kohamajima NEMU RESORT Jala Hotel INTERNATIONAL HOTEL THE MITSUI KYOTO FOUR SEASONS

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×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棟の敷地内に、患者様の治療をサポートする「三井ガーデンホテル 柏の葉パークサイド」を2022年7月開業。



TOPICS

生物多様性の保全——サンゴの植樹活動

「ハレクラニ沖縄」では、気候変動や食害などの理由によりサンゴが死滅してしまった場所にサンゴを植え付け、かつてのサンゴ礁の姿を取り戻す活動を実施しています。宿泊されたお客様も参加可能なプログラムとなっており、この活動は、ホテル内の「ハレクラニブティック」において、ペットボトルを再生した原料でつくられたエコバッグの販売による利益の全額を用いて行われています。



東京ドーム

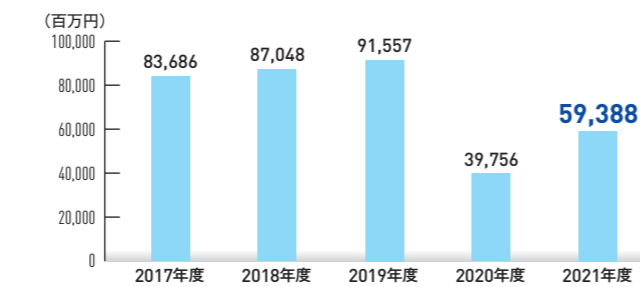
ポストコロナに向けた「東京ドームシティ」の価値向上



スポーツ・エンターテインメントを軸にスタジアム・商業施設・ホテル等が一体となった「東京ドームシティ」の魅力をポストコロナに向けてさらに向上させるため、その中核である「東京ドーム」において、過去最大規模のリニューアルを実施しました。このスタジアムでの改修を手始めに、東京ドームシティ全体をより魅力ある街へと変貌させるべく、スタジアム以外のエリアリノベーションも含め、さまざまな価値向上のための施策に取り組んでまいります。

<参考>東京ドーム事業 売上高推移

※ 2017年度～2020年度は当社グループ連結前、2021年度は当社グループ連結後の数値になります。



東京ドームシティの強み 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

東京ドーム
全天候型スタジアム、最大収容55,000人

LaQua
商業施設、遊園地、スパ

東京ドームホテル
大規模シティホテル

イベントカ

都心における多様なイベントを通じて集客を実現

SPRING SUMMER
WINTER AUTUMN

プロ野球
その他スポーツ
イベント
コンサート
ビジネス展示会

TOPICS

東京ドームにおいて過去最大規模のリニューアルとDXを実施

① 日本最大級のメインビジョン等新設し、迫力ある映像演出を実現

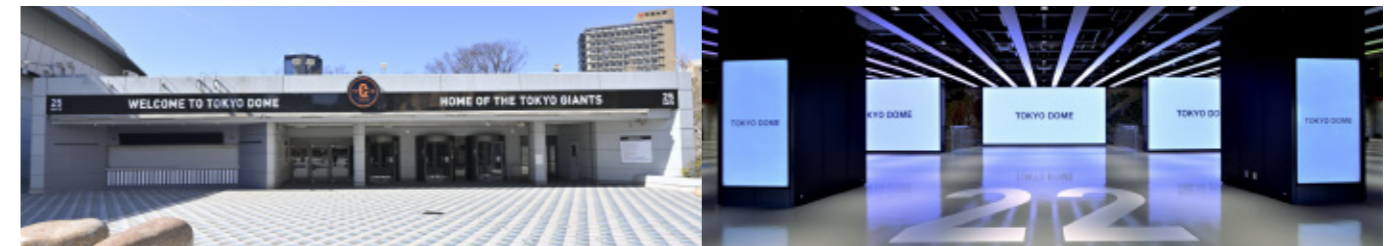
メインビジョン単体の面積としては国内スタジアムで最大規模となるフルカラーLEDメインビジョン(横幅約125.6m、面積約1,050m²)およびライト側とレフト側の外野フェンスそれぞれにフルカラーLEDのリボンビジョン(横幅合計約107m)を新設しました。メインビジョンは従来と比較して面積は約4.4倍に拡大し、画質の面においても国内プロ野球場最高レベル。鮮やかな色彩で映し出した演出映像により、臨場感の高まる観戦体験をお届けします。



提供:読売新聞社

② 入場ゲートおよび場内コンコースのデザイン刷新とデジタルサイネージの導入

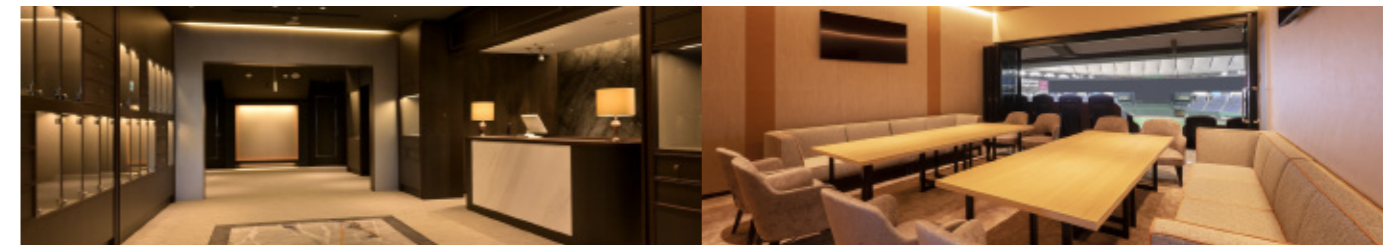
各入場ゲートから観客席に到着するまでのデザインを刷新し、デジタルサイネージを導入しました。全ゲートを新たなデザインに変更し、コンコースにはLEDディスプレイや約260台のデジタルサイネージを設置。快適で洗練された空間へと生まれ変わりました。



③ 観客席の新設、増設およびプレミアムラウンジのフルリニューアル



④ 스위트エリアのフルリニューアル



⑤ 場内の完全キャッシュレス化 P.88

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
- 建築費を含むインフレの進展と、金融引き締めによる金利上昇リスク

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

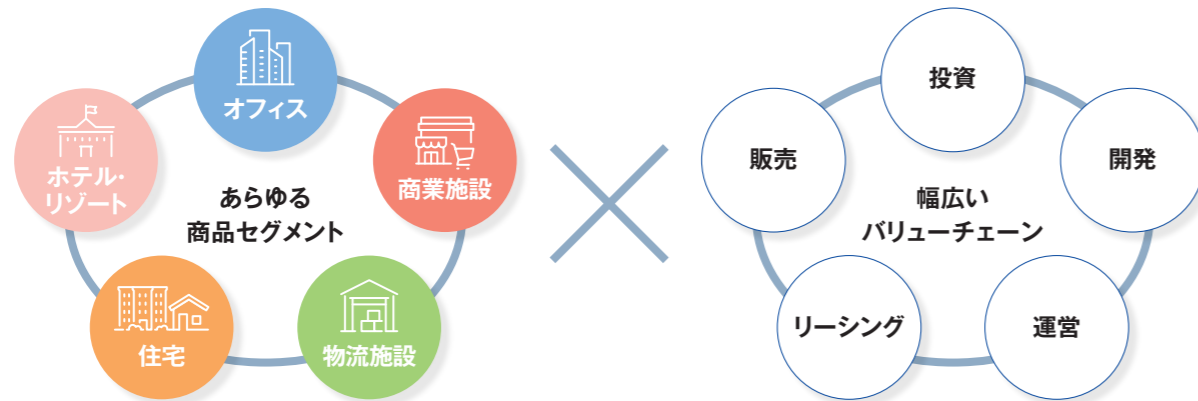
- Eコマースの伸長に伴う、リアル商業施設に対するニーズの変化
- 米中間の緊張関係による地政学リスク
- 中国ゼロコロナ政策など各エリアの新型コロナウイルス対策・規制による経済停滞リスク

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」



50年以上の海外事業の歴史

三井不動産アメリカ
(1973年米国三井不動産設立) **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) **50年以上**

優秀な現地社員の採用・登用によるローカル化の推進

海外事業に係る連結従業員
(単体、現地法人および運営会社等)

現地採用社員比率 **約9割**

現地法人における管理職

現地採用社員比率 **約5割**

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の掛け合わせによる優良な事業の機会の獲得
- マーケット環境変化への対応のため、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の見直しを機敏に実行し競争力を維持・強化

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、分譲住宅・商業施設を中心に展開



海外パートナー戦略

- 各地域で、約**60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 Tishman Speyer, Hines	タイ	Ananda
英国	Stanhope, EDGE Technologies	中国	緑城集団
シンガポール	Hong Leong Group	台湾	国泰建設

海外拠点と事業展開エリア

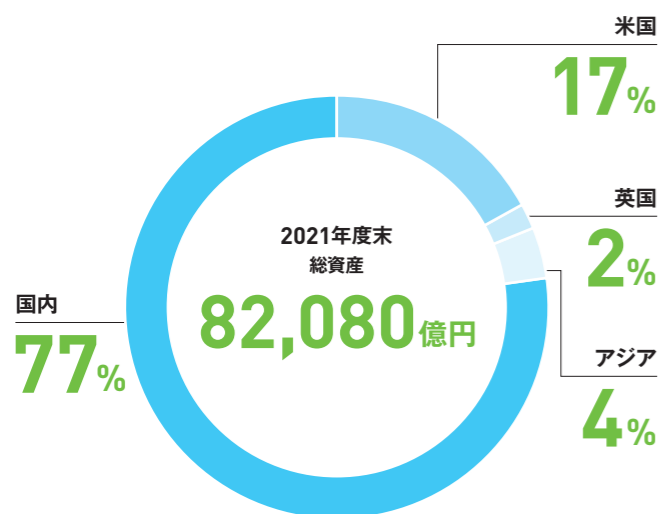


今後の開発パイプライン

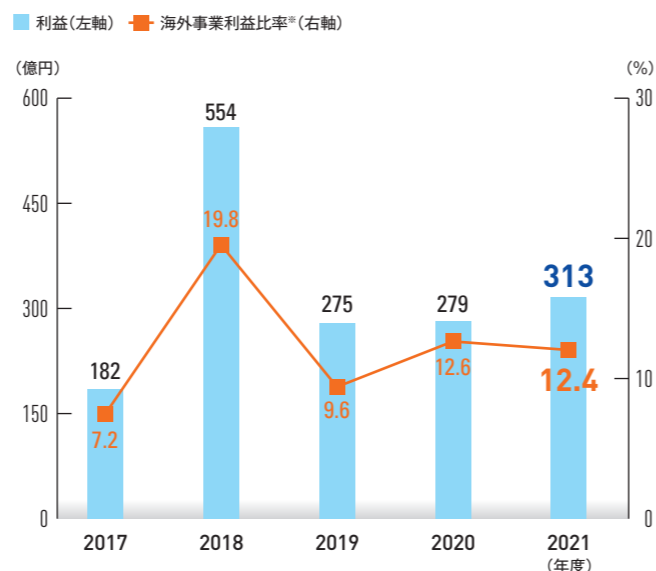


海外におけるポートフォリオ

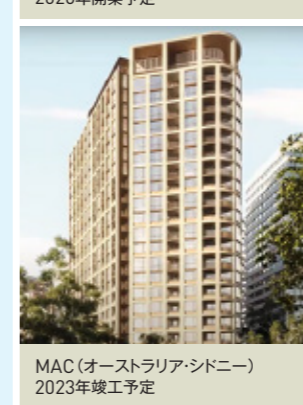
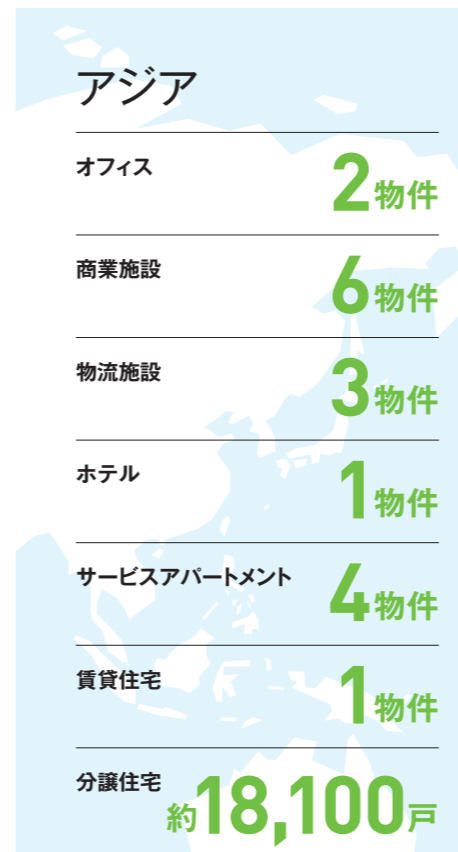
当社グループ資産のエリア別内訳



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。



(2022年6月末時点)

環境への主な取り組み

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2022」をご覧ください。
https://www.mitsuiufudosan.co.jp/esg_csr/report/

気候変動への対応

取り組み方針

三井不動産グループは、気候変動への対応が重要な経営課題であると認識しています。エネルギー消費や温室効果ガスの排出が少ない建物や街づくりを推進するとともに、共同事業者やテナント企業、出店者様、お客様とともに省エネルギー活動などの地球温暖化対策を進め、低炭素社会の形成を目指します。

気候変動への対応に関するイニシアチブへの参加

TCFDに基づく気候関連財務情報開示

・TCFDと当社の考え方

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。

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	炭素税の大幅な引き上げ	自社GHG排出量に対する課税に加え、排出原単位の大きい原材料(鉄鋼、セメントなど)や輸送コスト、空調コストの上昇が予想される。一方で、低炭素型建築など環境性能の高い物件の競争力は上昇する。	
	省エネ政策	新築や修繕において満たすべきエネルギー効率基準が引き上げられることで、追加的な設備投資が発生する。また、エネルギー源の脱炭素化、ZEHの義務化、ZEB導入の拡大、省エネ住宅設備の導入が進む。	
	市場	顧客行動の変化	環境性能の高い商品の需要が上がり、競争優位につながる。
	技術	再エネ・省エネ技術の普及	省エネ技術の普及とともに、省エネルギーフォームが拡大する。
物理	慢性	平均気温の上昇	猛暑日に現場作業が困難となり、対策コストの増加や工期遅延が発生する。また、クーラー負荷の増大によって設備運営費が上昇する一方、空調効率化によるコスト削減効果が拡大する。
	急性	海面の上昇	海水面の上昇に伴い、台風に伴う高潮による沿岸物件での被害が発生する。
		異常気象の激甚化	豪雨の頻発や内水氾濫の発生によって現場作業が中断し、工期が遅延する。また、お客様の安全が脅かされたり、保有資産の設備が毀損する。

・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、1.5°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、1.5°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

省エネルギー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、1.5°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、1.5°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。

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	1.5°Cシナリオ	
リスク	移行	炭素税の大幅な引き上げ	自社排出量への課税	小	中
		省エネ政策	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	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	移行	海面の上昇/異常気象の激甚化	海面上昇に伴う高潮や豪雨による洪水被害の発生	中	小
		炭素税の大幅な引き上げ	低炭素素材の導入によるコスト増の抑制	小	中
	省エネ政策		ZEH義務化に伴うシェアの拡大	小	中
			ZEH建設に伴う炭素クレジットの創出・売却	小	小
	顧客行動の変化	環境性能の高い建築物へのシフト	小	中	
		再エネ・省エネ技術の普及	省エネ改修ビジネスの拡大	中	中
	物理	平均気温の上昇	AI空調の導入による空調コスト削減	中	中
省エネ性能向上による光熱費削減			中	中	
シナリオ分析から得られた結果			中	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イニシアティブ認定を取得

当社グループが設定しているグループ全体の温室効果ガス排出量削減目標は、国際的なイニシアチブであるSBT(Science Based Targets)より、世界の平均気温上昇を産業革命前と比べ1.5°C未満に抑えるという「1.5°C目標」として認定されています。

「SBTイニシアティブ」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>



外部からの評価

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。

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。

サステナブルファイナンス

取り組み方針

当社は、2021年11月に策定した「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」を資金調達の面からも推進するべく、グリーンファイナンスフレームワークおよびサステナビリティ・リンク・ローンフレームワークを策定しています。今後もサステナブルファイナンスに積極的に取り組むことにより、資金調達の多様化と持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

主な実績

グリーンボンドの発行

環境問題の解決に資する事業を用途に限定して資金調達する「グリーンボンド」を、当社の環境性能の高い「グリーンビルディング」を活用して、フレームワークに基づき過去3回発行しています。

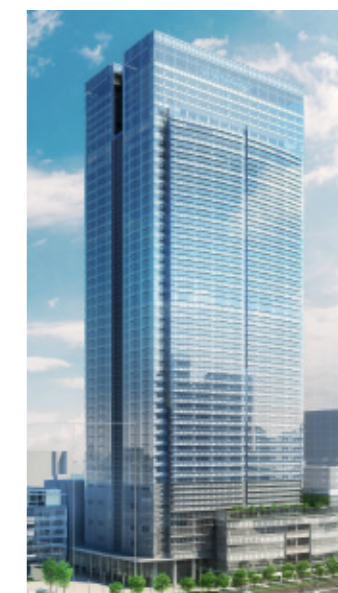
・東京ミッドタウン八重洲

発行日	2022年7月14日
期間	5~10年
発行総額	800億円
資金使途	全額を「東京ミッドタウン八重洲」への投資資金として充当

「東京ミッドタウン八重洲」は、東京駅前にて進行中の再開発事業の皮切りとなるミクストユース型の大規模再開発プロジェクトです。環境認証としては、CASBEE-建築(新築)で最高評価の「Sランク」の性能を達成しているほか、DBJ Green Building 認証の「5スター」または「4スター」の取得を予定しています。また、脱炭素社会の実現に向けたグリーン電力の活用として、テナント企業のニーズに応じて、当社が保有・開発した全国5カ所の太陽光発電所の環境価値を「トラッキング付非化石証書」として付加し、使用電力をグリーン化する「グリーン電力提供サービス」を導入します。

・50ハドソンヤード

発行日	2022年1月21日
期間	10年
発行総額	3億米ドル
資金使途	全額を「50 ハドソンヤード」の開発事業費のリファイナンス資金として充当



<物件概要>
所在地:東京都中央区八重洲二丁目
建物規模:
・地上45階 地下4階(A-1街区)
・地上7階 地下2階(A-2街区)
延床面積:約289,750㎡(2街区合計)
用途:事務所・店舗・ホテル・小学校・
バスターミナル・駐車場 等
スケジュール:2022年8月竣工

・日本橋室町三井タワー

発行日	2019年9月12日
期間	5年
発行総額	500億円
資金使途	全額を「日本橋室町三井タワー」の保留床取得資金のリファイナンス資金として充当

※本社債発行時点のフレームワークに基づき発行

サステナビリティ・リンク・ローンの実行

当社は、借り手のESG戦略と整合した目標を設定し、その目標の達成状況に応じて金利条件が変動する「サステナビリティ・リンク・ローン」について、2021年11月に策定された「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」において掲げている「グループ全体のScope1+Scope2における温室効果ガス排出量を2030年度までに46.2%削減(2019年度比)」を目標として設定したフレームワークに基づき下記のとおり実行しています。

実行件数	13件	総額	790億円
------	-----	----	-------

(2022年7月末時点)

社会への主な取り組み

ダイバーシティ&インクルージョン

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2022」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/report/

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「**3M**」は、「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。

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。特に、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。

推進体制

経営トップのコミットメントのもと、人事管掌取締役を責任者として、「人事部 D&I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会にて議論・策定しているほか、グループ一体となって推進すべく、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。

女性活躍推進

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。

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。産育休復帰時研修等も実施しており、正社員の育児休業復帰率は22年連続100%を維持、男性の育児支援休暇取得率は79%です。

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。2022年4月時点の管理職における女性比率は6.8%、係長相当職における女性比率は22.8%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5年連続選定されています。

正社員の育児休業復帰率 過去22年間※ **100%**
※ 2000年度～2021年度

2022 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
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.

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)

三井不動産グループ つながる・成長するプロジェクト

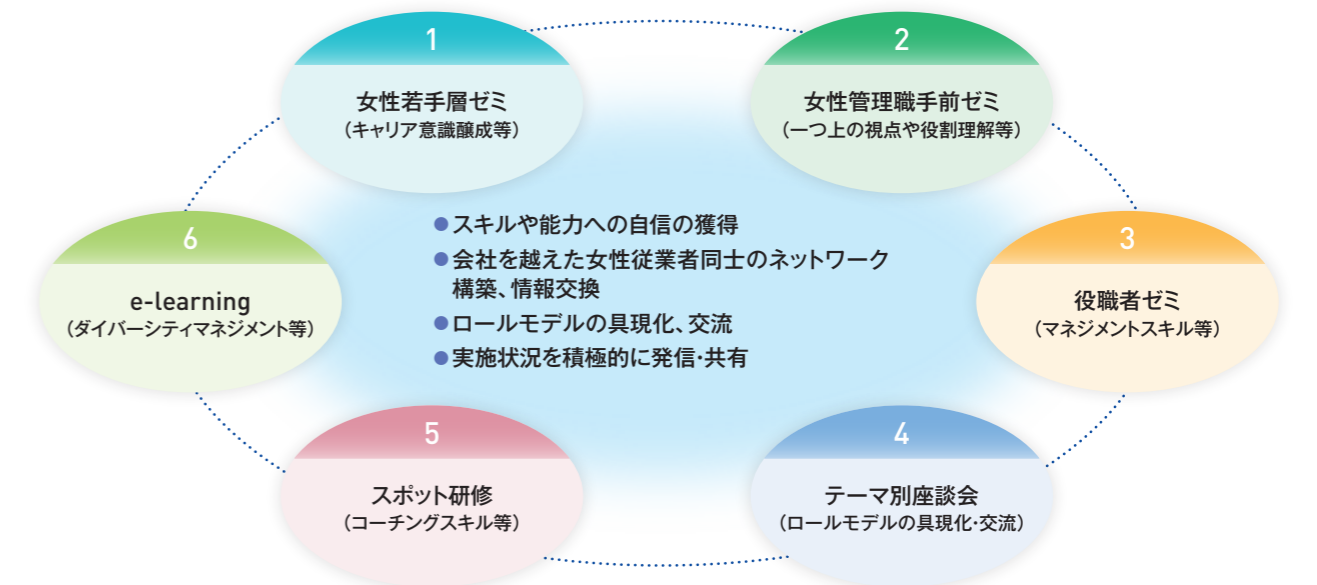
2022年度からグループ合同の研修や交流会を実施する「三井不動産グループ つながる・成長するプロジェクト」を開始しました。スキルや能力への自信の獲得に加え、グループ合同で実施することにより、会社を越えた女性従業員同士のネットワーキングやロールモデルの具現化も企図しています。



ゼミ形式研修における執行役員からのメッセージ



ゼミ形式研修におけるディスカッションの様子



人材戦略

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2022」をご覧ください。
https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/report/

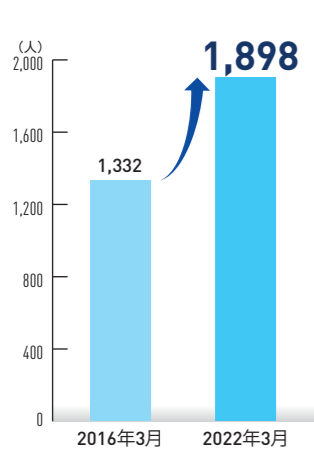
多様なバックグラウンドを持つ人材の採用

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。

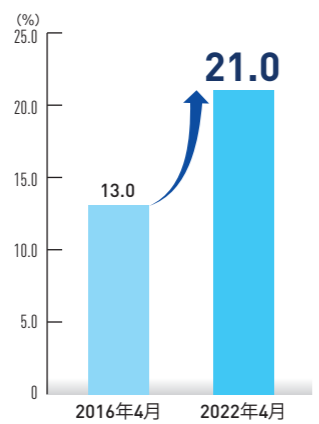
さまざまなキャリアや視座を持った多彩な人材が、各々の経験・能力に基づきその独自性を発揮することを通じて当社で活躍できるよう、多様な研修やメンター制度等を整備しています。

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・DX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デジタルトランスフォーメーション(DX)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割程度にしていくために、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。

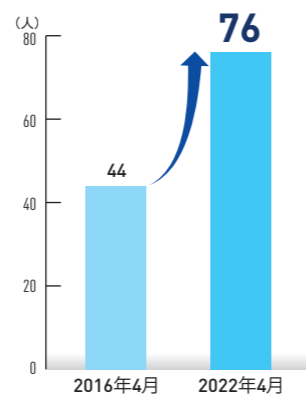
またDXの進展はこれまでの事業の仕組み自体に大きな変化をもたらすとの認識のもと、リアルな価値をより高めるためのデジタル技術・リアルエステートテックの活用を加速度的に推進するために、即戦力となるICTに専門性の高いキャリア社員を積極的

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より「DX銘柄2022」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

2022年4月時点
累計63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、付加価値となる創造力を高める。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、リターンエントリー制度、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。

①OJT

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。

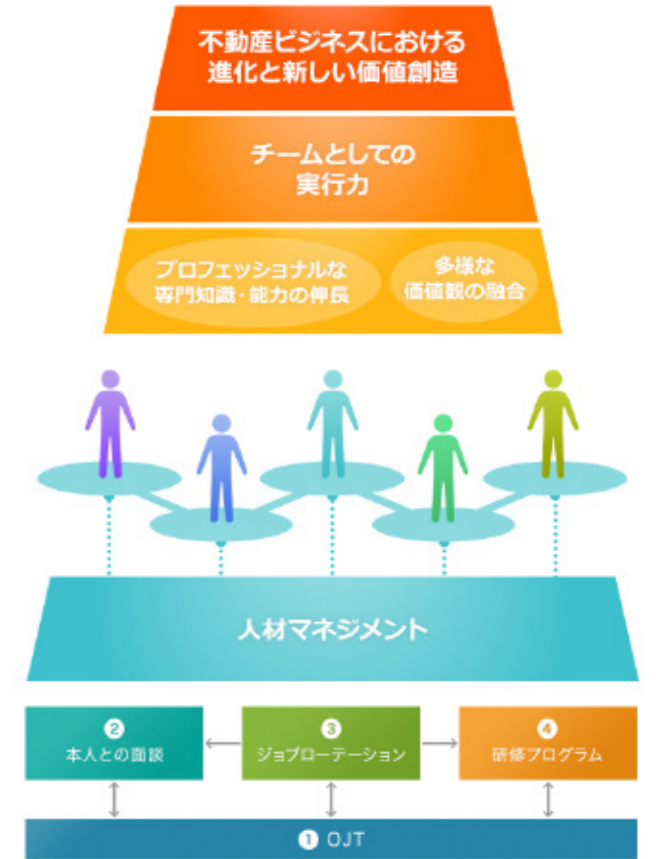
なかでも、人事部との毎年の面談では、社員の課題や育成環境、本人の感じている不安等を把握する機能だけでなく、本人や周囲の従業員の就業実態の把握等を通じて、公正な評価のための機能も果たしています。

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

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"> ● D&I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 ● リモートワーク制度の導入 ● PC稼働時間を記録できるほか、使用制御システムも活用 ● フレックスタイム制(コアタイムなし)の整備

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2022」をご覧ください。
https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/report/

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、活き活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。

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6年連続で取得しています。



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、多様な人材が活き活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つなげ、健康で豊かな未来の実現に貢献します。

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。

主な取り組みの詳細は、ホームページをご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/society/03.html

サプライチェーンマネジメント

主な取り組みの詳細は、ホームページをご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/society/04.html

三井不動産グループ サステナブル調達基準

当社グループは、オフィスや住宅などの生活基盤を支える企業グループとして、より高い水準で社会的責任を果たしていく責務があると認識しています。その遂行のためにESG課題の解決に資するサステナブル調達の推進をサプライチェーン全体で取り組むべきであると考えています。その基本的な指針をまとめた「サステナブル調達基準」を策定し、2018年12月にホームページで公表するとともに、主要取引先に対して通知しています。2022年2月には人権デューデリジェンスの実施に向け改訂を行

い、発注に携わる当社グループと取引先の双方が遵守すべき事項、または積極的に推進すべき事項における基本指針を盛り込みました。

当社グループで共有し、事業内容に沿った発注および契約プロセスを構築・運用するとともに、取引先に対してもさらなる周知、理解を求めていく考えです。持続可能な社会の実現に向け、サプライチェーン全体でサステナブル調達の推進に取り組んでいます。

1. 法令等の遵守	自国および事業を行う国/地域の適用される法規制を遵守するのみならず、国際行動規範を尊重すること
2. 事業活動における人権尊重	人権に配慮した事業の推進を徹底するため、世界人権宣言などの人権に関する国際規範を参照し、外国人や先住民なども含めた様々な人々の人権に対する事業活動による負の影響を予め把握し、未然防止や改善などを行うこと
3. 労働に係る人権尊重	関連法規制を遵守することのみならず、ILO中核的労働基準を含む国際的な人権基準を参照し、労働者の人権を尊重すること
4. 安全で健康的な労働環境	関連法規制を守るのみならず、労働者の安全と健康に関する国内外のガイドラインなどに留意し、業務に伴う怪我や心身の病気を最小限に抑え安全で健康的な労働環境を整える取り組みを行うこと
5. 企業倫理の確立	法令遵守のみならず、高い水準の倫理感に基づき事業活動を行うこと
6. 品質の確保	提供する製品やサービスの安全性ならびに品質の確保を行うとともに、その向上に努めること
7. 環境への配慮	資源の枯渇や気候変動、環境汚染などの地球環境問題に積極的に取り組むとともに、関係する地域の人々の健康と安全の確保を考慮した地域環境問題に配慮すること
8. 情報セキュリティ	機密情報や個人情報の漏洩を防止し、情報セキュリティの強化を図ること
9. 危機管理・事業継続計画	自然災害や事故などの発生に備え、従業員をはじめとするステークホルダーの安全確保と、いち早い事業活動の再開を実現できるよう、適切な対策を行うこと

人権デューデリジェンスの強化

当社は、日本国内の外国人労働者の課題解決を図るため多様なステークホルダーにより2020年1月に設立された「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム(JP-MIRAI)」の会員であり、JP-MIRAIが2022年5月より開始した「外国人労働者相談・救済パイロット事業」に参画しております(当社を含め民間企業8社が参画)。

この事業は、外国人労働者に対する情報提供から多言語相談窓口、独立性・中立性の高い紛争解決までの一貫したメカニズムおよび人権リスク情報の企業へのフィードバックをパッケージ化した、日本初の取り組みとなります。

具体的には、JP-MIRAIが参加企業の外国人労働者に対して「①日本で就労するにあたり有用な情報提供を行うポータルサイトの開設」、「②母国語を使えることで心理的なハードルが下がる相談窓口の開設」、「③自力で解決が難しい問題に対処する伴走支援」、「④雇用者と紛争になった場合の法定外紛争解決

メカニズム利用」を提供するとともに、サービス提供において収集したデータから外国人労働者の抱える課題を分析します。

当社はJP-MIRAIからフィードバックされた外国人労働者に関する人権侵害のリスク情報を活用し、サプライチェーンマネジメントおよび人権デューデリジェンスの強化に努めてまいります。

「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」の概要

日本国内の外国人労働者の課題解決を図り、「選ばれる日本」に向けて、2020年1月に民間企業・自治体・NPO・有識者・弁護士など多様なステークホルダーが集まり、ともに活動するために設立された任意団体。2022年5月時点での参加会員は443。共同事務局を、民間企業およびJICA(独立行政法人国際協力機構)が担っています。



女性社員座談会

チャレンジを受け入れてくれる三井不動産グループ。

個を生かし、集団に貢献しながら、

より一層、女性が働きやすい職場をつくる。



三井不動産グループで働くということ

三井不動産グループの業務において、どのような場面で働きがいを感じますか。

永井 三井不動産で働いていてまず思うのは、自分がやりたいことを発信すると、周りが受け入れて、協力してくれる文化があるということ。自分の考えに周りの方がアドバイスをしてくれて、どんどん話が広がって行って、形になるのが楽しく、働きがいを感じますね。例えば、私は三重県鳥羽にあるリゾートホテルの運営を担当しているのですが、もっと三重県のことを知ってもらいたく、現地の商品販売会と、講師を招いて真珠についての講座を社内で行いたいと提案したところ、周りの方が協力してくれて、実現することができました。売上も非常に盛況で、昨年第2回も開催できました。

児玉 確かに、当社グループには新しいことにチャレンジさせてくれるという文化がありますね。私はマンション販売の営業を担当していますが、コロナ禍によってこれまでのような対面での販売活動が

難しい状況でしたので、お客様とはすべてオンラインでやり取りをし、売買契約のみ対面で行うという販売方法を提案しました。オンラインでもお客様のニーズをきちんと理解できるのか、実際のモノを見なくてもご契約いただけるのか、やってみないとわからない部分も多く、既存のやり方のほうがいいという意見もありましたが、こういう機会がないと新しいことにチャレンジできないからと協力してくれる人がいらっちゃって。実際、直近で担当した物件ではその方法を取り入れて販売活動を行い、順調に契約が進捗しています。

中安 物件の計画地やモデルルームを実際に見学せずに契約されるお客様がいらっしゃるということですか。

児玉 そうなんです。

中安 それはすごいですね。

児玉 そんなやり方ではダメだよということではなく、実現に向けて協力してくださる社内、社外含めたネットワークが当社グループで働くうえでの魅力ですし、自分の思いを形にできるところに働きがいを感じています。

栃木 私も三井不動産に入社して驚いたのが、社内の方が部署や年次に関わらず助けてくれるところでした。中途で入社して、社会人としての経験はあるけれど、まだ仕事のやり方もわからない、誰も知らないという状況でしたが、この人のところに行けばいいよと言われて行ったら、面識がない方でも親身に相談に乗ってくれました。他にも、より適した相談相手を紹介してくれたりもして、そこからつながりがどんどん生まれて行って、気づいたら課題が解決したり、良いディスカッションができていたという経験があり、この文化はすごいなと思って感動しました。

宇都宮 不動産事業はプロジェクトの規模も大きく、期間も長いから、たくさんの方の手が関わっている。土地を仕入れ、開発し、営業し、運営するというのをグループ会社も含めて一貫して行っているから、人と人がつながっていかないと仕事をうまく進めることができない。縦割りでは成功しないことをみんなわかっているからこそ、自分の仕事だけではなく、次の人にどうやって渡すか、どうしたら相手の方がうまく仕事ができるかを常に考えながら仕事をする文化があるのですね。

吉田 私は三井不動産投資顧問で、不動産私募ファンドの組成やファンドに組み込まれた不動産のアセットマネジメントを行っています。ファンドに出資いただく投資家の方々など、たくさんの方のステークホルダーがいるなかで、それぞれにとってどうすることがベストなのかを常に考えながら、全体を取りまとめていくという「プロジェクトマネジメント」にやりがいを感じています。普通であれば携わることのできない不動産や、お会いすることが難しい投資家の皆様とともに、大きなプロジェクトを進めていくことができる。そういったプロジェクトマネジメントは非常に面白いですね。

栃木 プロジェクトマネジメントというキーワードは、私が三井不動産に転職するきっかけになった言葉です。前職ではメーカーに勤務しヨーロッパに駐在していたのですが、プロジェクトベースで仕事



をする機会があり、プロジェクトマネジメント自体がすごく面白いと感じたのです。それで、生活に密着し、かつプロジェクトマネジメントを業務として行っている三井不動産に入社しました。現在はオフィスビルの開発業務を担当しています。当社の開発事業は規模が大きく、大変なこともたくさんありますが、ゼネコンの方や設計事務所の方など、さまざまな人と議論して、助けてもらいながら少しずつ前に進んでいく。そういった全体のマネジメント業務に非常にやりがいを感じるし、楽しく思います。

宇都宮 私たち、特にデベロッパーである三井不動産は、ある分野に特化したエキスパートではなく、多様かつ広範な視点をもって、専門家であるパートナーの強みを最大限引き出し、目的を達成するように育成されています。プロジェクトの規模に関係なく、多くの社外の関係者に鍛えられているともいえますね。

栃木 すごい数の人が関わっているプロジェクトをマネージして前に進んでいく、課題を解決していくというその感覚が楽しいですし、さまざまな個性や強みを持った方々と信頼関係が築かれ、チームができていくところに働きがいを感じています。

児玉 こちらがまた一緒に仕事をしたいとか、あちらからまた仕事をしたいと思ってくださるとか、そういう人間関係が自分にとっての財産であり、会社にとっての財産にもなるのですよね。

栃木 まさにそうですね。プロジェクトのなかだけではなく、そのプロジェクトが終わっても続くのだからという人間関係を築けているという感覚があります。

多様性が活きる働き方

自分の個性や経験が業務に活かしていると感じる場面はありますか。

中村 私は、以前ららば一との運營業務を担当していたのですが、自分のライフステージによって気づくことが違っていました。特に商業施設の安心安全に関しては、以前は気づけなかったけれど、子どもができる、「この高さだと子どもの顔にぶつかるから危ないな」とか、「3歳くらいだと、この販促のパーツは飲み込んだら危ないな」とか、

ないな」という気づきが生まれて。それを周りに発信して、すぐに反映できるという経験がよくあり、とてもやりがいを感じていました。また、販促業務のなかでも、子育てをしているママさんたちにどうしたら商業施設に来てもらえるのか、社内の子育てをしている社員100名くらいにアンケートをとって、そこから生まれたアイデアを施策とし

で行ったところ、お客様から大変好評をいただくことができました。

中安 B2Cの仕事は自分の考えや気づきを業務に反映して、それに対するお客様の反応をダイレクトに感じられますよね。マンションの販売もそうですよね。

児玉 マンションの購入を検討されているお客様は、单身の方もいらっしゃいますが、メインはファミリー層です。私も子どもがいるので、今後お子様が生まれた場合にはこういう間取りの方がいいですよと、住まいに対するニーズの変化をアドバイスできたりと、販売活動の中で自分の経験が生きています。

中安 例えば、男性と女性でもニーズや必要とされる情報は違うのでしょうか。

児玉 男性はどちらかという物件価格など、定量的な部分に注目されることが多いですが、女性は定性的な部分に注目される傾向がありますね。こういったお客様のニーズはすでに顕在化しているものもあれば、こちらから提案して初めて顕在化するものもありますので、新しい商品を生み出し他社と差別化するために、お客様の声を商品に反映させるのはもちろん、こちらから新たに

提案できるものとして何があるのか、日々社員みんなで議論しながら検討しています。「住まい」というのはベーシックなものであるが故に、お客様もさまざまな方がいらっしゃいますから、あらゆる目線から議論を重ねるためにも我々社員側の多様性も大事ですね。

中安 B2Bの事業ではどうなのでしょう。

栃木 大規模な開発事業では、例えば行政や物件の近隣の方々、地権者の方など、対外的な協議をする場面が数多くあります。相手や協議の目的によって、「今回は栃木さんが行ったほうがいいのかもしいよ」と言われることがあったり、この時はチームリーダーに行ってもらったほうがいいねと判断したりと、それぞれの個性や立場から対応すべき人員を決めています。やはりみんながオールマイティなわけではないから、チームのなかで、その場その場で誰が何をすべきなのか、役割分担をすることも大切だと思います。事業はみんなで一緒に推進していきますが、場面ごとに誰が何をすべきなのかというのは、多様性のなかで、適材適所でやっていくべきかなと感じています。

吉田 以前、家族の介護をしている時期があり、仕事との両立がどうしても立ち行かなくなった時に当時の上司に相談したところ、私をリーダーとしたチームを作ってくれたのです。制約があるから担当業務を減らすのではなく、吉田はチーム員とともに、吉田のやりたいことをうまく実現していく方がいいだろうと。一人で抱え込むのではなく、仲間を作ることで解決を図っていただいたことにも感謝しています。

宇都宮 スーパーマンはいないので「これはお願いします、これは私がやります」と上司や仲間を巻き込んで役割分担をしていくことが大事です。不測の事態にそなえたリスク管理にもなります。男女関係なく、それぞれの事情や得意分野は一人ひとり異なります。ある時は助けてもらい、誰かが困った時には助ける。お互いさまという感覚がますます広がっていくといいですね。

三井不動産グループのこれからに向けて

女性の働きやすさという観点から、現在の職場をどう思いますか。

栃木 身近な管理職の方は男性が多く、なかには平日の夜は飲み会、休日も仕事関係のゴルフという方もいらっしゃいますね。そういう方法で仕事を進めていくスタイルも残っていくとは思いますが、最近は女性の管理職も増えてきて、これまでの管理職像とは

違う姿を作られている。最近、部署メンバーと次の管理職像について話す機会があったのですが、「私たちが今の管理職を見て何を感じて、いかにして新種のリーダーや管理職になっていくのか、結局は私たちの意識次第だね」という話になりました。



宇都宮 幹子

三井不動産
執行役員
1991年新卒入社

栃木 里代

三井不動産 ビルディング本部
ビルディング事業三部 事業グループ
2020年中途入社

永井 里子

三井不動産 ホテル・リゾート本部
ホテル・リゾート運営二部 運営企画グループ
2007年中途入社

中村 彩

三井不動産商業マネジメント
D&I企画部 企画課
2013年新卒入社

児玉 美穂

三井不動産レジデンシャル
都市開発二部 事業室
2003年中途入社

吉田 洋子

三井不動産投資顧問
投資営業部 兼 海外事業部
2014年中途入社

中安 理恵 (ファシリテーター)

三井不動産
人事部 D&I推進室
2010年中途入社

ワークライフバランスの充実

プライベートと仕事の両立で苦労した経験はありますか。

中村 子どもが病気になった時など、どうしても急遽お休みをいただくことがあります。以前は周りの方々への申し訳なさを感じていましたが、三井不動産商業マネジメントは2019年に女性が初めて執行役員に就任して、その方の声によって育児中社員の情報交換会が始まりました。そこで、同じような状況にある方々のご経験をお聞きし、互いにアドバイスをしあったことで、自分は一人ではなく仲間がいるんだと、ポジティブに意識が変化しました。

児玉 三井不動産レジデンシャルも男性社員の比率が多いので、以前はそれぞれの部署のなかで子育て中のママさんが孤立してしまうことがありました。それについて何かできないかと考え、部

署や職種を超えて、働くママさんを集めて座談会をしたのですが、そこで多く出たのが、情報がみんなと共有できない、周りに理解してもらえないという意見でした。そういった意見を取りまとめて、人事部にフィードバックしました。

宇都宮 聞いてくれない、わかってくれないと不満に思うだけではなく、自ら発信していくことが大事です。業務上、周りに頼る必要があると、自分の要望は言い出しにくいこともあるかもしれませんが、当社グループはさまざまな意見を受け入れるベースはありますから、自分の考えは遠慮せずに伝える努力をするほうがいいですね。

児玉 仕事の進め方はいろいろなスタイルがあって、それぞれ良いところもあれば悪いところもある。既存のやり方をただ否定するのではなく、相手の気持ちを汲み取りながら、自分の意見もきちんと伝える。そうすることで仕事がうまく回っていくように思います。

宇都宮 「共感力」は女性の強みです。私が入社した時は、女性の総合職はわずか、男性の考え方や働き方に合わせざるを得なかった。でも今は環境が違います。特定の考え方に傾いて議論が進む状況があったとしても、共感力があれば決して相手を否定せず「あなたの考えもわかります。でもこういう観点もあります」と、接点を見いだすことができます。

永井 これまでは自分が間違っているかもしれないと思うとなかなか発言できなかったのですが、最近は、私が何かを言うことで一つの判断材料を提示できるのではないかと思い始めて、少しずつ実践しています。

宇都宮 現実的には、男性の論理で意思決定され、それに合わせるシチュエーションもあります。ただし、D&Iを進めるためには、社員一人ひとりの思考、行動変容は必須。異なる立場であっても、率直かつ根気強く対話を続けることで、多様性を受容する企業、ひいては社会に変わると確信しています。次世代のためにも、今の私たちに重い責任がありますね。

※ 本座談会は感染対策を行った上で実施しました。

DX推進の取り組み

“Real Estate as a Service”のさらなる加速へ

三井不動産グループは、グループ長期経営方針「VISION 2025」の3つのビジョンの一つとして、「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」を掲げています。

ライフスタイルが大きく変化し、多様化する時代において、不動産を「モノ」としてではなく、「働く」「住まう」「楽しむ」といった行動を起点にした「サービス」として提供する、“Real Estate as a Service”を標榜し、この実践において最も重要で必要な手段であるデジタルトランスフォーメーション(DX)のさらなる強化に取り組んでまいります。

事業変革 オフィス

「東京ミッドタウン八重洲」におけるロボット活用

三井不動産では、従来よりオフィスビル内でのロボット活用の検討を進めており、ロボットの垂直移動と水平移動を実現するため、「東京ミッドタウン八重洲」においては自動ドアの積極的な活用に加えて、エレベーターやセキュリティドアとの通信や連携を可能にしました。これにより、ロボットの完全自律走行が実現し、「実証実験」にとどまらない、ロボット活用の本格導入を本施設から開始します。



提供:竹中工務店

- **デリバリーロボット:** オフィスビルとしては「初」の、ロボットによるフードデリバリーサービスを提供



デリバリーロボット RICE

- **清掃ロボット:** 自律走行により、従来できなかった清掃業務の完全な省人化を実現

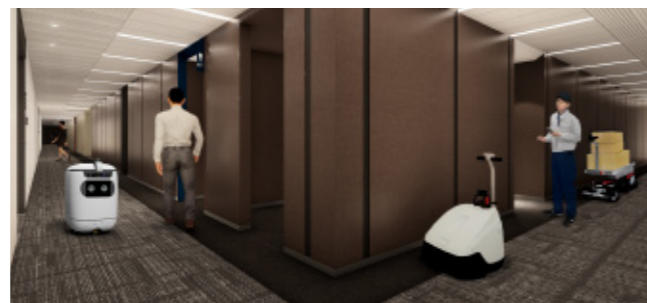


清掃ロボット RULO-Pro

- **運搬ロボット:** 重量のある荷物を簡単に運搬できるようにすることで、多様な人材の就業を可能に



運搬ロボット Sawyer



提供:竹中工務店

事業変革 東京ドーム

場内の完全キャッシュレス化

東京ドーム過去最大規模のリニューアルにおけるDX推進の一環として、2022年3月から東京ドーム場内の「完全キャッシュレス化」を実施しております。すべての売店、場内チケットカウンターのみならず、スタンド内で飲食物などを販売する客席販売においてもモバイル決済端末を利用することにより「完全キャッシュレス化」を実現しました。現金の受け渡しなどで生じる接触機会を減らせることは感染対策の強化につながるほか、売店等でのお客様の待ち時間が短縮されることも期待されます。

身軽で多彩なキャッシュレス決済により、より快適でスムーズなお買い物やスタジアム観戦をお楽しみいただけます。なお、場内には「DX サポートデスク」を設置し、初めてキャッシュレスを利用されるお客様等への丁寧なサポートも行っています。



東京ドームは
完全キャッシュレス化

現金はご利用いただけません

DX サポートデスク

DX サポートデスクでは、キャッシュレスに関するお問い合わせに対応いたします。

COMPLETELY
CASHLESS

OUR
NEW
EXP.

提供:読売新聞社



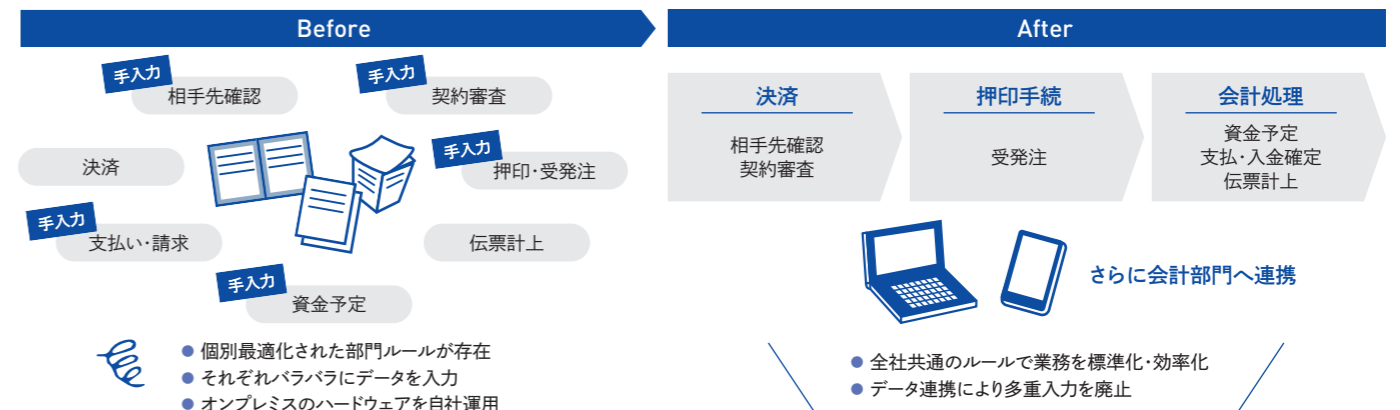
働き方改革

基幹系システムをフルクラウド化し、業務効率化とモバイルワークを実現

三井不動産は、決裁・会計の基幹系システムの全面刷新に取り組み、2019年4月に新システムを導入しました。これまで部門ごとに個別最適化されていた業務プロセスを標準化するとともに、独立していた決裁システム・会計システムの統合化を図り、フルクラウドのシステムを構築。全社業務の標準化と効率化、データ多重入力の廃止、ワークフローの電子化などを実現することで、年間約58,000時間の業務量が削減されることとなります。

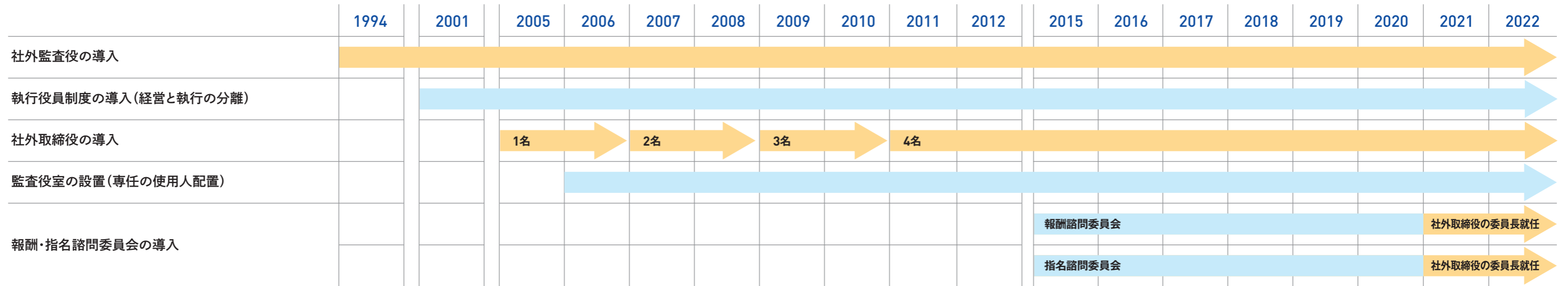
クラウド化により運用負荷の軽減や、BCP・DRの強化が実現できることから、今後は他の基幹システムを含むすべてのITシステムをクラウドへ移行する計画としています。

- **特長1:全社業務の標準化と効率化を実現し、業務をシンプルに**
部門ごとに異なっていた業務プロセスのすべてをシステム上で一覧化し、管理方法を統一。
- **特長2:データ連携によって作業やチェック時間を短縮し、ミスも削減**
決裁書に必要な記載項目を予めフォーマット化し、決裁書に記載したデータを会計業務まで連動させることで、ミスを削減し、チェック時間も短縮。
- **特長3:ワークフローの電子化とモバイル承認の導入により、場所を問わない働き方が可能に**
従来は紙を使用していたワークフローを電子化することで、年間約840,000枚分の紙資料を削減するとともに、印刷・郵送・保管コストを削減、書類管理・運用に伴う負荷を軽減。さらにモバイル承認機能を導入し、働く場所を選ばないモバイルワークを促進。

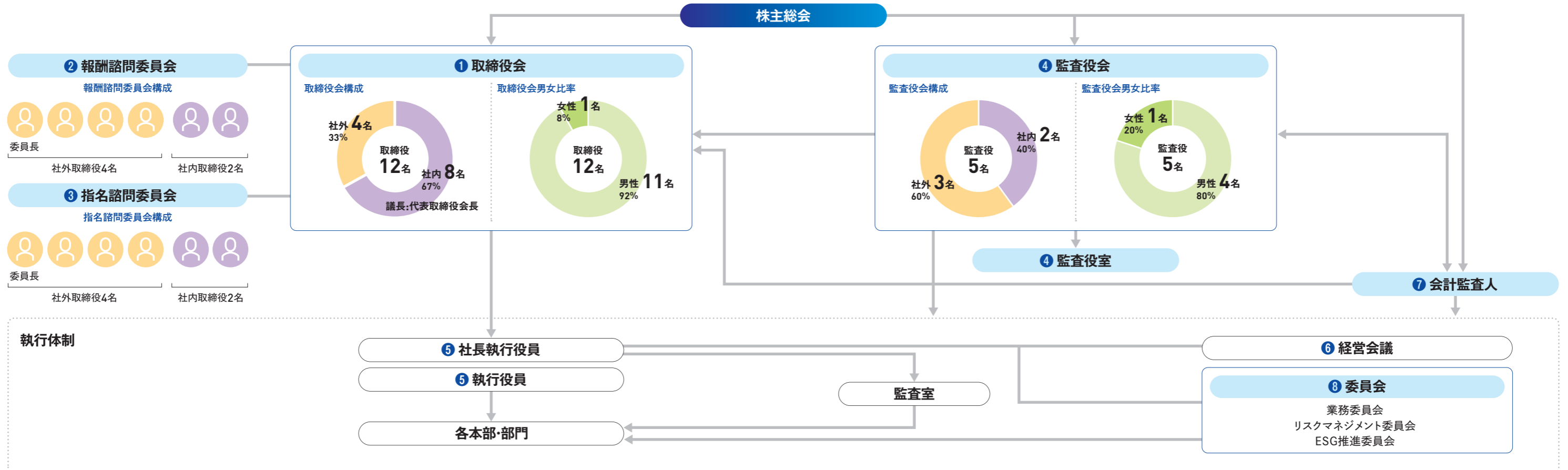


コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス向上の取り組み



コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス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、藤林清隆、小野澤康夫、山本隆志、植田俊、三木孝行、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、本委員会を経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、本委員会を経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、協議しております。なお、監査役の職務を補助する専任の組織として監査役室を設置し、専任の使用人(2名)を配置しております。

⑤執行役員

事業環境と業容に最適な業務執行体制を構築することを目的として、「執行役員制度」を導入しており、従来、取締役が担っていた経営機能と執行機能の分離・強化を推進し、経営の健全性と効率性をより高めております。また、グループ全体での経営者層の幅や厚みを増すことにより、グループ経営をさらに強固なものとするべく、グループ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

役員執行役員を構成員とする「経営会議」を設置し、業務執行上の重要事項の審議・報告ならびに内部統制およびリスクマネジメントを統括しております。また、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するため、常勤の監査役が出席し、必要に応じて意見を述べております。

⑦会計監査人

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おります。「リスクマネジメント委員会」を業務リスクを管理する組織とし、「業務委員会」を事業リスクを管理する組織として、リスク課題の抽出・把握や対応策の立案を行っております。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おります。

取締役会の実効性の向上

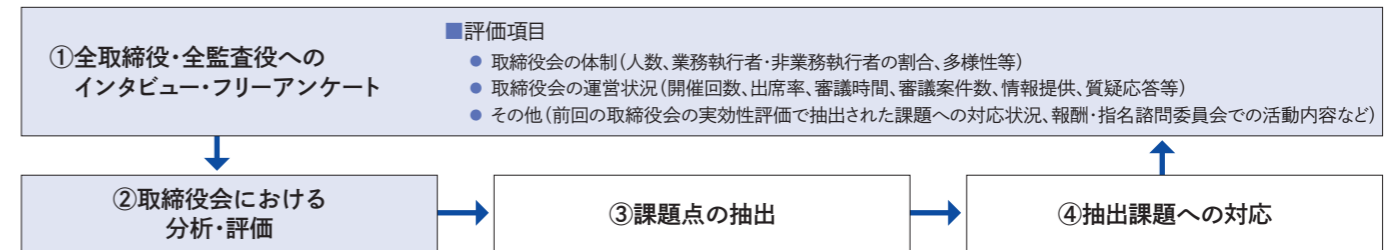
取締役会の実効性の評価

当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、課題点を抽出して対応していくことにより、取締役会のさらなる機能向上に継続的に取り組んでおります。分析・評価の手法として、アンケート作成およびその分析において第三者機関を活用しており、取締役会の実効性の評価・改善プロセスは下記(1)のとおりです。

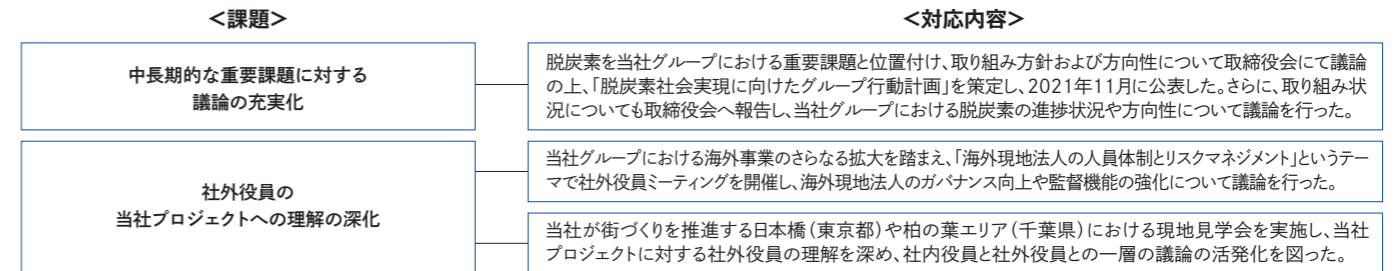
2021年度(今回)の実効性評価においては、前年の抽出課題に対し下記(2)のとおり改善が進むなど、各評価項目について概ね高い評価となり、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認いたしました。

今後においても、下記(3)のとおり課題の抽出、取り組み方針の策定など、改善に努めております。

(1) 評価・改善プロセス ☐ 第三者機関の活用プロセス

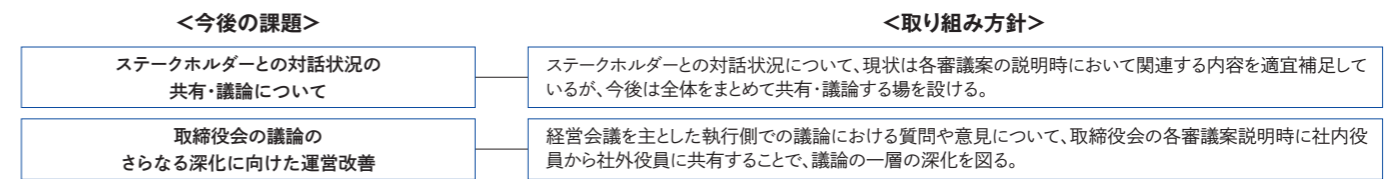


(2) 2020年度(前回)の抽出課題および対応内容



(3) 2021年度(今回)の抽出課題および取り組み方針

各評価項目については概ね高い評価となりました。また、上記の通り前回の実効性評価等を踏まえ改善の取り組みが行われており、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認いたしました。



有意義な議論を行うための取り組み

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

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

取り組みの一例

社外役員ミーティング(2021年度 5回開催)	当社の事業戦略や各事業に関して、社長取締役執行役員をはじめとした社内取締役と社外取締役・監査役の意見交換の場として、社外役員ミーティングを適宜開催しています。
-------------------------	---

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。

	取締役会への出席状況(2021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・サステナビリティ	街づくり(不動産開発等)
岩沙 弘道 代表取締役会長	12/12	●	●	●		●	●	●
菰田 正信 代表取締役社長	12/12	●	●	●	●	●	●	●
藤林 清隆 代表取締役	12/12	●		●			●	●
小野澤 康夫 代表取締役	12/12			●			●	●
山本 隆志 取締役	12/12	●		●	●			●
植田 俊 取締役	12/12		●			●		●
三木 孝行 取締役	新任		●			●		●
浜本 渉 取締役	12/12		●			●	●	●
野木森 雅郁 社外取締役	12/12	●		●	●	●	●	
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	10/12		●	●	●	●	●	

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おります。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 | ● 年度監査(いわゆるJ-SOX)に関する方針策定 | 業務執行上特に重要な事項 |
| (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

以下の要素を総合的に勘案

- 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

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(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(2021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	譲渡制限付株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	1,342 (76)	714 (76)	464 (-)	163 (-)	13 (5)
監査役(うち社外監査役)	152 (46)	152 (46)	-	-	5 (3)
合計(うち社外役員)	1,495 (122)	867 (122)	464 (-)	163 (-)	18 (8)

※ 上記人数および報酬等の額には、2021年6月29日開催の第109回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等(2021年度)

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の額(百万円)			報酬等の総額(百万円)
			基本報酬	賞与	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	93	30	244
菰田 正信	代表取締役社長	三井不動産(株)	120	93	30	244
北原 義一	代表取締役	三井不動産(株)	75	52	19	147
藤林 清隆	取締役	三井不動産(株)	73	52	19	145
小野澤 康夫	取締役	三井不動産(株)	68	52	19	140
山本 隆志	取締役	三井不動産(株)	52	39	14	118
	取締役	三井不動産レジデンシャル(株)	10	-	-	
植田 俊	取締役	三井不動産(株)	63	39	14	117
浜本 渉	取締役	三井不動産(株)	63	39	14	117

※ 役員区分は、2021年度のものに記載しております。

譲渡制限付株式報酬制度

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しています(2020年6月26日開催第108回定時株主総会にて決議)。なお、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いません。

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を選任

取締役・監査役を選任

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・監査役を選任事由

	独立役員	選任事由	2021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 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
代表取締役 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
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

	独立役員	選任事由	2021年度 取締役会・監査役会 への出席状況
取締役 三木 孝行 ^{※1}		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。執行役員就任後、ロジスティクス事業の責任者を務めるなど、執行役員としての業務を通じて当社の企業価値向上へ貢献が認められ、今後においても当社の取締役として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の役割を適切に果たすこと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 浜本 渉		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… 12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	○	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… 10回/12回 ^{※2}
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… 12回/12回
社外監査役 加藤 義孝	○	当社の社外監査役として、会計・税務等に関する専門的な知識や豊富な経験を活かし、議案等について必要に応じて意見を述べるなど、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
社外監査役 真砂 靖	○	当社の社外監査役として、財務・法務等に関する専門的な知識や豊富な経験を活かし、議案等について必要に応じて意見を述べるなど、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、会社法等に関する専門的な知識や豊富な経験を活かし、議案等について必要に応じて意見を述べるなど、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

※1 2022年6月29日付で新たに就任した社内取締役

※2 2021年6月29日付で就任。在任期間中の取締役会出席率100%

取締役・監査役および執行役員

取締役 (2022年6月29日現在)



代表取締役会長
岩沙 弘道 所有株式数 92千株

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
菰田 正信 所有株式数 62千株

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
藤林 清隆 所有株式数 20千株

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、
すまいとくらしの連携本部長
2020年4月 当社取締役、副社長執行役員、
すまいとくらしの連携本部長
2021年4月 三井不動産レジデンシャル(株)
取締役会長(現任)
2022年4月 当社代表取締役、副社長執行役員、
すまいとくらしの連携本部長(現任)



取締役
三木 孝行 所有株式数 19千株

1984年4月 当社入社
2022年6月 当社取締役、専務執行役員、ロジス
ティクス本部長(現任)



取締役
浜本 渉 所有株式数 25千株

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
2022年4月 当社取締役、専務執行役員、サステ
ナビリティ推進本部長(現任)



取締役(非常勤) **野木森 雅郁** 所有株式数 2千株

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



代表取締役
小野澤 康夫 所有株式数 31千株

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
2022年4月 当社代表取締役、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 21千株

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
植田 俊 所有株式数 22千株

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(非常勤) **中山 恒博** 所有株式数 2千株

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 バン
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) **伊東 信一郎** 所有株式数 2千株

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
2019年6月 当社取締役(現任)
2022年4月 ANAホールディングス(株)特別顧問
(現任)



取締役(非常勤) **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・カンパニーバリ
支社入社
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・ポーラ
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2022年3月31日時点のものです。

監査役 (2022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

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

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

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バ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

※ 取締役、監査役の所有株式数は2022年3月31日時点のものです。

執行役員 (2022年4月1日現在)

社長執行役員 **菰田 正信**
副社長執行役員 **藤林 清隆**
副社長執行役員 **小野澤 康夫**
専務執行役員 **山本 隆志**
専務執行役員 **植田 俊**
専務執行役員 **三木 孝行**
専務執行役員 **海堀 安喜**
専務執行役員 **浜本 涉**
専務執行役員 **広川 義浩**
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**
常務執行役員 **齋藤 宏樹**

常務執行役員 **徳田 誠**
常務執行役員 **加藤 智康**
執行役員 **山下 和則**
執行役員 **大澤 久**
執行役員 **古田 貴**
執行役員 **小野 雄吾**
執行役員 **中村 健和**
執行役員 **藤岡 千春**
執行役員 **金谷 篤実**
執行役員 **斎藤 裕**

執行役員 **持丸 信彦**
執行役員 **若林 瑞穂**
執行役員 **上田 二郎**
執行役員 **松藤 哲哉**
執行役員 **青木 研**
執行役員 **宇都宮 幹子**
執行役員 **村上 弘**
執行役員 **篠塚 寛之**
執行役員 **上松 大高**
執行役員 **細田 恭祐**

グループ執行役員 (2022年4月1日現在)

グループ上席執行役員 **北原 義一** (株式会社東京ドーム)
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)

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の独立性に関する判断要件

などを踏まえ、一般株主と利益相反が生じるおそれがないこと、特別の利害関係がないこと、および当社経営の健全性・透明性を高めるにあたり、客観的かつ公平公正な判断をなし得る資質を有していることを独立性の判断基準としています。

なお、社外取締役・社外監査役の選任理由については、P.95、96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.mitsuifudosan.co.jp/corporate/governance/download/governance_report.pdf

政策保有株式

政策保有株式に関する縮減方針

当社は、政策保有株式の保有状況を継続的に見直し、定量的な保有の合理性や取引先との関係をふまえた保有意義を確認したうえで、縮減する方針としております。なお、当社は、事業戦略、取引先との関係等を総合的に勘案し、当社グループの企業価値を向上させるため中長期的な観点において経営戦略上有効と考えられる上場株式を純投資目的以外の株式（政策保有株式）として保有しております。

政策保有株式の売却実績

2018年12月の縮減方針策定以降、1,187億円、1,356万株、18銘柄の株式を売却しております。

【売却実績の内訳】(三井不動産(株)単体)

- 2019年度：203億円(357万株、13銘柄)
- 2020年度：459億円(506万株、3銘柄)
- 2021年度：507億円(365万株、4銘柄)

取締役会における保有合理性の検証

保有の合理性の検証においては、保有に伴う便益・リスク等が資本コストに見合っているかという検証を行い、さらに取引実績・安定した資金調達・事業機会創出等の観点から保有意義を確認するとともに、当社グループの中長期的な企業価値向上に資するかを検証しております。

2022年5月13日開催の取締役会において、個別銘柄ごとの定量的な保有の合理性や取引先との関係をふ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(2021年度末時点)

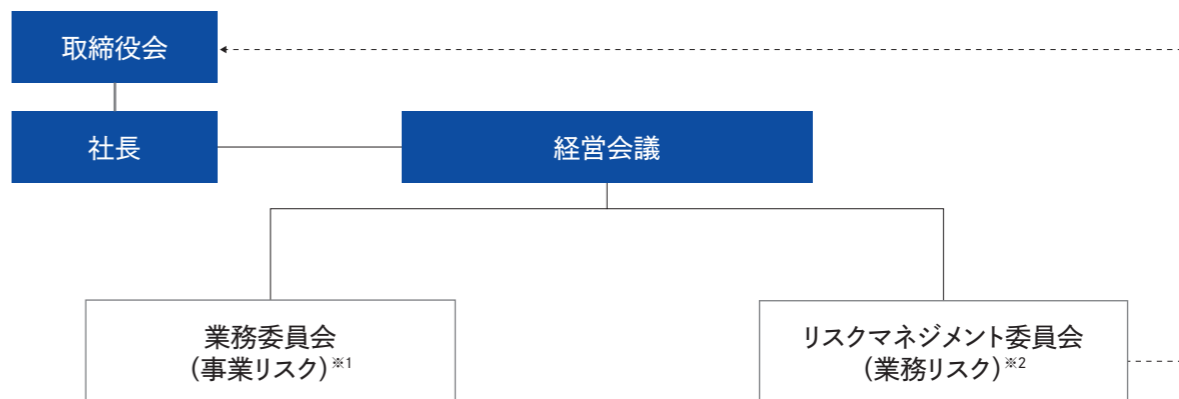
(1) 保有銘柄	
銘柄数	128 (うち上場株式57)
貸借対照表計上額	7,415億円 (うち上場株式7,301億円)
(2) 主要銘柄：株式会社オリエンタルランド	
持合の有無	無
貸借対照表計上額	5,594億円
保有経緯・目的	当社は1960年の同社設立に携わり、当時より同社株式を保有しております。当社グループが運営・管理する千葉県浦安市所在の三井ガーデンホテルプラナ東京ベイは、東京ディズニーリゾートのパートナーホテルであり、また、当社は同社が運営する東京ディズニーランド、東京ディズニーシーのオフィシャルスポンサーであることから、当社グループの事業活動の円滑な推進および事業機会創出において有用性があると考えております。
売却実績 (三井不動産(株)単体)	2019年度：96万株(129億円) 2020年度：300万株(456億円) 2021年度：300万株(484億円)

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	当社グループの業務リスク
① 経済環境の変化によるリスク	① 法令遵守に関するリスク
② 市場金利に関するリスク	② 法令・政策の変更に関するリスク
③ 資金調達リスク	③ 訴訟・紛争リスク
④ 不動産事業における競合リスク	④ 利益相反リスク
⑤ 不動産開発リスク	⑤ 内部統制・会計に関するリスク
⑥ 賃貸収入に関するリスク	⑥ サイバーセキュリティに関するリスク
⑦ 海外事業に伴うリスク	⑦ 多様な人材確保に関するリスク
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	
⑮ 地政学的リスク	

※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.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/library/fs/pdf/YUHQ_2203.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・開催時期
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		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
経営成績	営業収益	¥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	¥2,100,870
	営業利益	126,038	148,184	172,567	186,074	202,482	232,698	245,902	262,147	280,617	203,770	244,978
	経常利益	102,509	123,066	144,587	163,373	182,521	219,607	240,341	254,106	258,510	168,865	224,940
	親会社株主に帰属する当期純利益	50,129	59,451	76,843	100,185	117,722	131,815	155,874	168,661	183,972	129,576	176,986
財務状態	総資産	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	8,208,012
	販売用不動産	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	2,051,704
	有形・無形固定資産	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	3,914,135
	資本的支出	111,755	72,355	148,255	273,487	207,172	173,745	440,752	390,514	379,279	565,266	272,389
	減価償却費	53,231	59,022	56,030	61,242	67,460	71,357	70,167	79,034	91,434	98,196	111,500
	有利子負債	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	3,667,234
	自己資本	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	2,796,474
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	148,161	99,684	189,903	30,343	32,154	227,432	30,143	216,709	87,094	187,862	271,469
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△124,353	△71,132	△44,056	△261,640	△239,719	△201,583	△365,464	△388,895	△532,806	△131,035	△210,057
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△18,649	△7,944	△123,713	221,508	201,110	15,071	289,150	231,238	467,751	△66,565	△139,600
	現金及び現金同等物の期末残高	61,726	101,588	127,337	118,960	109,966	148,546	100,708	157,682	179,472	187,723	142,682
1株当たり指標	EPS(1株当たり純利益)(円)	57.0	67.6	87.5	103.8	119.1	133.4	157.7	171.3	188.3	134.4	184.4
	BPS(1株当たり純資産)(円)	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	2,942.1
	配当金(円)	22.00	22.00	22.00	25.00	30.00	34.00	40.00	44.00	44.00	44.00	55.00
	発行済株式数(千株)	881,424	881,424	881,424	991,424	991,424	991,424	991,424	991,424	979,250	965,281	959,474
財務指標	ROA(%)	3.55	3.66	4.07	4.10	4.14	4.59	4.58	4.44	4.18	2.84	3.31
	ROE(%)	4.78	5.27	6.26	6.37	6.20	6.75	7.44	7.42	7.74	5.22	6.61
	D/Eレシオ(倍)	1.62	1.80	1.60	1.06	1.16	1.15	1.18	1.24	1.45	1.42	1.31
	自己資本比率(%)	27.9	26.9	28.0	36.9	35.8	35.7	35.1	34.4	32.6	33.0	34.1
	総還元性向(%)	38.5	32.5	25.1	24.1	25.2	25.5	35.0	35.1	36.9	44.2	46.6

※ 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 2022」をご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/esg_csr/report/

		年度				
項目	単位	2018	2019	2020	2021	
環境指標 ^{*1}	温室効果ガス(GHG)排出量 (SBT基準に基づく)	千t-CO ₂	5,076	4,383	4,690	4,199
	うちScope 1	千t-CO ₂	90	104	115	140
	うちScope 2	千t-CO ₂	395	413	363	438
	うちScope 3	千t-CO ₂	4,591	3,865	4,211	3,621
	エネルギー消費量 ^{*2}	MWh	1,454,755	1,488,256	1,433,237	3,658,680
	水使用量(取水量) ^{*2}	千m ³ /年	5,407	5,726	5,365	11,948
	水使用量(排水量) ^{*2}	千m ³ /年	5,595	5,539	4,711	10,533
廃棄物排出量 ^{*2}	t/年	47,271	47,188	38,080	114,136	
人材指標	従業員数(連結)	人	19,081	20,864	23,992	24,408
	うち三井不動産(株)単体	人	1,577	1,631	1,776	1,898
	女性管理職比率(単体)	%	2.5	3.3	4.5	5.7
	女性総合職比率(単体)	%	9.3	11.0	12.5	14.7
	有給休暇取得日数	日	14.1	14.9	13.8	15.0
	育児休業取得者数(比率) 男性(単体) ^{*3}	人	27 (84.4%)	25 (61.0%)	28 (70.0%)	38 (79.2%)
	育児休業取得者数(比率) 女性(単体)	人	15 (100.0%)	10 (100.0%)	13 (100.0%)	20 (95.2%)
	育児休業取得者の復帰率(単体)	%	100.0	100.0	100.0	100.0
	健康診断・人間ドック受診率(単体)	%	99.5	99.8	99.5	100.0
フルタイム従業員の自己都合離職率(単体)	%	0.77	0.53	0.51	0.81	

※1 三井不動産(株)および連結子会社のうち、建物保有会社もしくは従業員100人以上の会社が保有する施設となります。集計範囲・方法の見直し等により数値が変動する可能性があります。
 ※2 2018～2020年度:対象範囲は原則として「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」に基づいて報告義務のある施設となります。ただし、一部の施設を除きます。
 ※3 育児目的休暇の取得率

財務分析(2021年度)

事業環境と営業概況

当連結会計年度のわが国経済は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う経済活動の制限が長期化するなか、9月末の緊急事態宣言等の解除に伴い、企業収益や個人消費に持ち直しの動きがみられましたが、1月以降は、感染力の強い新たな変異ウイルスの急拡大の影響を受けるなど、年度を通して不安定な状況が続きました。また、ロシアによるウクライナ侵攻をはじめとする地政学的リスクの高まりに加え、エネルギー価格や原材料価格の高騰等により、先行き不透明感が高まりました。

当不動産業界では、オフィス賃貸事業については、一部では働き方の見直しによるオフィスの集約や縮小の動きもあり、空室率は緩やかな上昇傾向がみられたものの、都心の好立地物件における底堅い需要等の支えもあり、総じて堅調に推移しました。商業施設賃貸事業については、断続的な緊急事態宣言等の影響を受けましたが、郊外型の施設を中心に売上は持ち直しの動きがあり、新型コロナウイルス感染症拡大前の水準には至らないものの、順調な回復傾向がみられました。物流施設賃貸事業については、EC事業拡大等による物流施設への需要の高まりから、新規供給面積が増えるなど、市場規模が拡大しました。ホテル施設運営事業については、宿泊主体型ホテルやリゾートホテルにおいて、ビジネス利用の一時的な回復やアウトバウンドニーズの取り込みなどにより、一部で持ち直しの動きもみられましたが、長期化する行動制限の影響やインバウンドニーズの回復の遅れなどにより、引き続き厳しい状況となりました。住宅分譲事業については、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、顧客の購入意欲は高い状況が続き、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、引き続き投資家の投資意欲は高く、緩和的な金融環境のもとで、リート市場の不動産保有額が増加するなど、拡大傾向が続きました。

このような事業環境のもと、当社グループにおきましては、感染対策を各施設で徹底し、施設営業の正常化を図ってまいりました。そのための新たな施策として、専門家の監修により医学的・工学的知見に基づき、飛沫感染・エアロゾル感染・接触感染に対する全施設共通の「三井不動産9BOX感染症対策基準」を策定いたしました。また、法人向け多拠点型サテライトオフィス「ワークスタイリング」におけるリモートワーク向けサービスの強化、リアル店舗共生型ECモール「&mall」事業の拡大、共用部にワークスペースを備えた住宅の開発等、新型コロナウイルス感染症による働き方や暮らし方の不可逆的な変化を捉え、ポストコロナを見据えた施策を推進するなど、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。

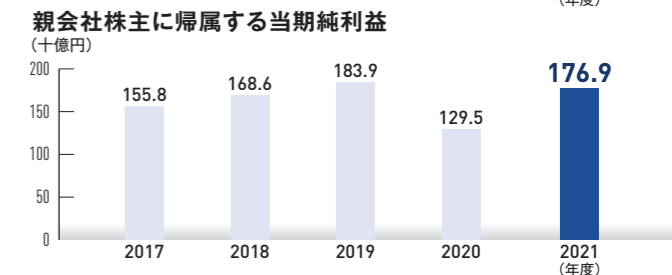
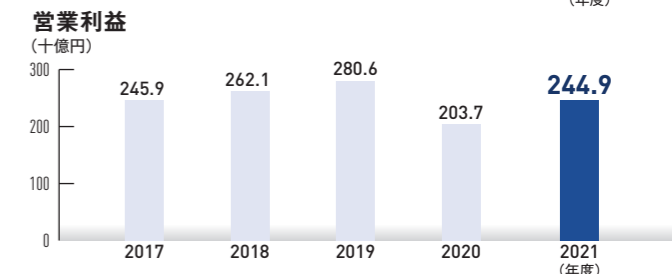
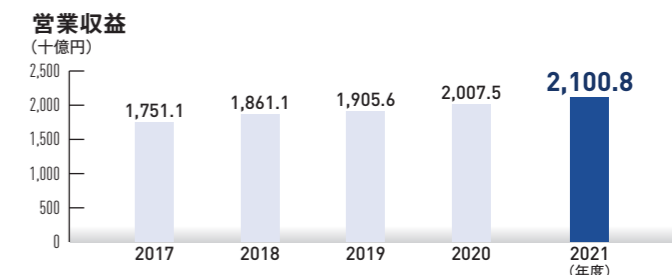
当社グループは、「街づくりを通して、持続可能な社会の構築を実現」することに様々な社会課題の解決に寄与することがデベロッパーの社会的使命であると認識しており、「環境負荷低減」と「人材活躍」の分野において新たな行動計画・取り組み方針を策定いたしました。

まず、グループ全体の温室効果ガス排出量を2050年度までにネットゼロとする目標を達成すべく、「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。これに基づき、首都圏の当社施設の共用部における電力グリーン化を進めるとともに、テナント企業へのグリーン電力提供サービスを開始いたしました。さらに、同様の取り組みを中部圏・関西圏へ

拡大するなど、環境を重視した取り組みを推進してまいりました。あわせて、環境分野への取り組みに特化した事業に発行される債券「グリーンボンド」のニューヨークにおけるオフィスビル開発の調達資金への充当、温室効果ガス排出量削減目標の達成に応じて借入金利が変動するサステナビリティ・リンク・ローンの実行等、サステナブルファイナンスによる資金調達も行ってまいりました。このような取り組みの結果、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」に選定されました。

また、新しい価値を創造し続けるための原動力は人材であるという考えのもと、「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いたしました。取り組み方針では、女性活躍を重要なテーマと位置づけ、当社において「女性管理職比率を2025年までに10%、2030年までに20%」や「女性採用比率を40%」等の目標を定めるとともに、グループ各社でも同様の項目で目標を設定し、進捗管理を行うことで、グループ全体の取り組みを加速させております。また、組織・上司の意識改革を目的とした研修をグループ全体で開催するなど、様々な施策を行ってまいりました。このような取り組みの結果、経済産業省と東京証券取引所が女性活躍推進に優れた企業を選定する令和3年度「なでしこ銘柄」に選定されました。

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化するなか、これらの様々な施策を通じて、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はともに、期中に公表した連結業績予想を上回る結果となりました。

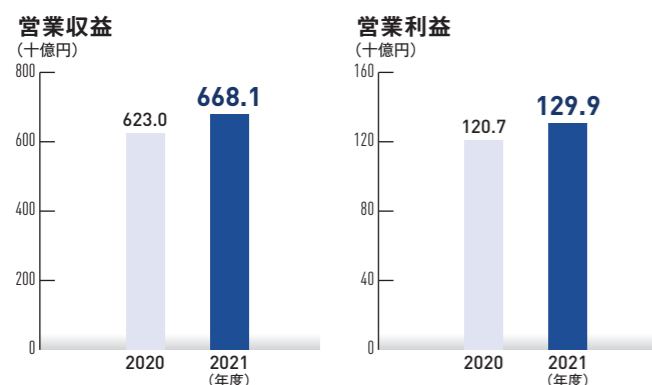


事業セグメント別の状況

賃貸

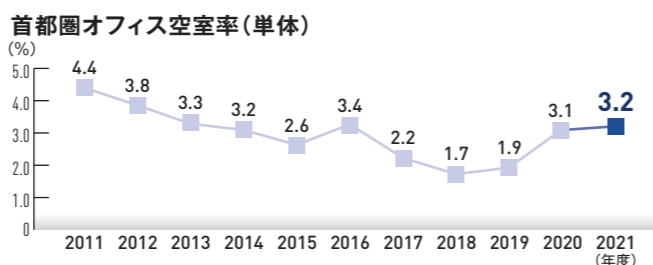
新型コロナウイルス感染症の影響が継続する中、既存オフィスの賃貸収益等の増加や前期に竣工した「文京ガーデン ゲートタワー」等の通期稼働効果に加え、商業施設の前期比での売上回復等により、セグメント全体では、450 億円の増収、92億円の増益となりました。

なお、当期末における当社の首都圏オフィス空室率(単体)は3.2%となりました。



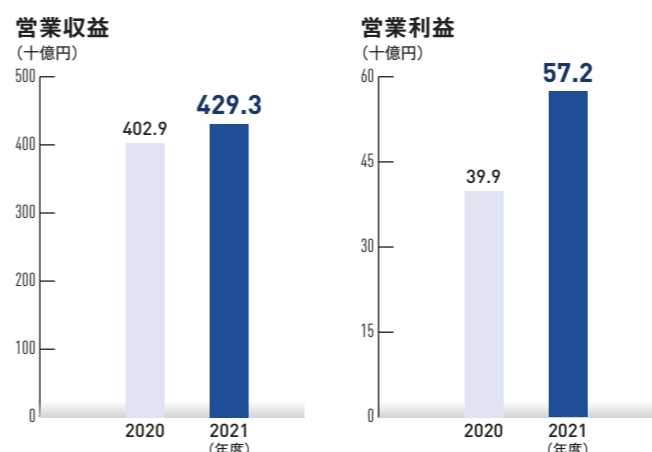
(単位:百万円)

年度		2020	2021	
オフィス・商業施設	収益	オフィス	¥369,256	¥389,811
		商業施設	208,841	226,218
	貸付面積(千㎡)		5,751	5,788
	オフィス	所有	1,955	1,894
		転貸	1,438	1,502
	商業施設	所有	1,825	1,758
転貸		533	634	
その他	収益	44,975	52,137	
収益合計		623,073	668,167	
営業利益		120,777	129,983	



マネジメント

プロパティマネジメントは、リパーク(貸し駐車場)における継続的なコスト削減の推進や前期比での稼働向上等により増収増益となりました。仲介・アセットマネジメント等は、リハウス(個人向け仲介)における前期比での仲介件数の増加や取引単価の向上等により増収増益となりました。セグメント全体では、264億円の増収、172億円の増益となり、売上高・営業利益は過去最高を更新しました。

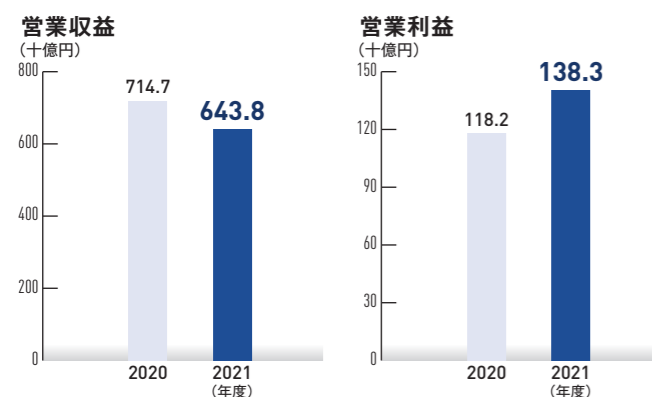


(単位:百万円)

年度		2020	2021
プロパティマネジメント	収益	¥309,099	¥321,572
	営業利益	21,888	31,296
仲介・アセットマネジメント等	収益	93,829	107,777
	営業利益	18,081	25,909
収益合計		402,929	429,350
営業利益合計		39,969	57,205

分譲

国内住宅分譲は、前期比での計上戸数の減少等により減収減益となりました。投資家向け・海外住宅分譲等は、Jリートをはじめとする投資家への物件売却の伸長等により増収増益となりました。セグメント全体では、708億円の減収、201億円の増益となりました。なお、営業利益は過去最高を更新しました。



期末国内住宅分譲 完成在庫推移 (単位:戸)

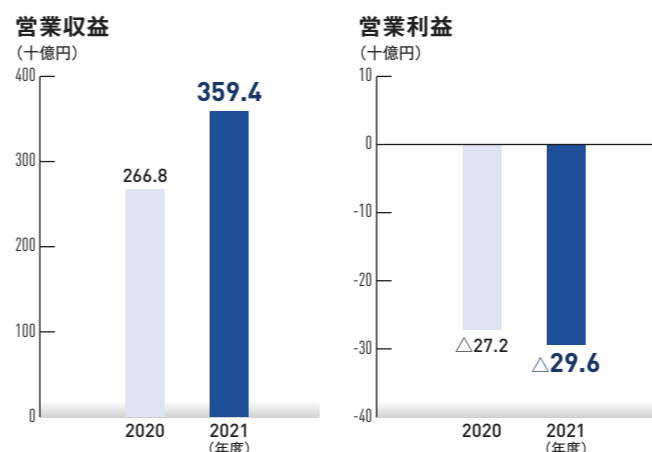
年度	2017	2018	2019	2020	2021
中高層分譲	108	141	128	150	82
戸建分譲	40	30	58	17	7
合計	148	171	186	167	89

(単位:百万円)

年度		2020	2021	
国内住宅分譲	中高層分譲			
	首都圏	収益	¥268,854	¥180,674
		戸数(戸)	3,332	2,539
	その他	収益	21,399	25,995
		戸数(戸)	443	669
	小計	収益	290,254	206,669
	戸数(戸)	3,775	3,208	
	戸建分譲			
	首都圏	収益	33,183	36,149
		戸数(戸)	482	467
その他	収益	1,927	2,335	
	戸数(戸)	33	40	
小計	収益	35,110	38,485	
戸数(戸)	515	507		
投資家向け・海外住宅分譲等	収益	325,364	245,155	
戸数(戸)	4,290	3,715		
営業利益	40,003	24,028		
投資家向け・海外住宅分譲等	収益	389,374	398,696	
営業利益	78,209	114,315		
収益合計		714,739	643,851	
営業利益合計		118,213	138,343	

その他

新型コロナウイルス感染症の影響が継続する中、主に施設営業のホテル・リゾート事業が回復途にあることや、東京ドームの売上高・営業損失の取り込み等により、セグメント全体では、926億円の増収、24億円の減益となりました。



(単位:百万円)

年度		2020	2021
新築請負		¥147,222	¥158,307
施設営業		32,736	46,803
東京ドーム		-	59,388
その他		86,854	95,000
収益合計		266,812	359,499
営業利益合計		△27,215	△29,641

財政状態(連結)

資産

当期末の総資産は、8兆2,080億円となり、前期末比で4,660億円増加しました。

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1,211億円増加、新規投資等により有形・無形固定資産が1,173億円増加し、また、投資有価証券が時価評価等により1,679億円増加しました。

なお、当期の設備投資額は2,723億円、減価償却費は1,115億円でした。

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、コマーシャル・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、3兆6,672億円となり、前期末比で437億円増加しました。

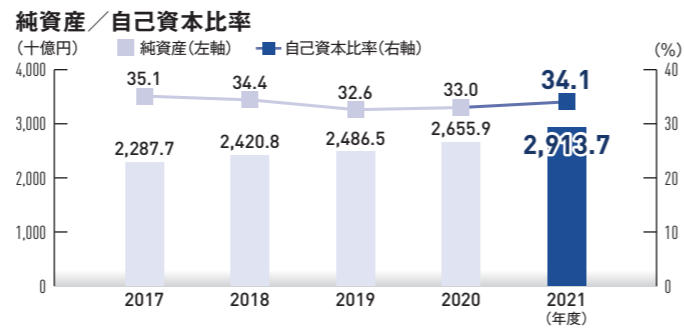
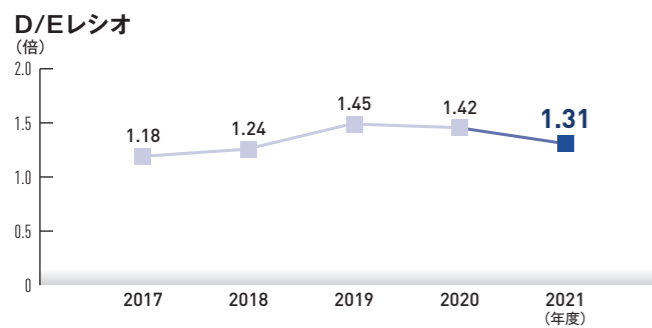
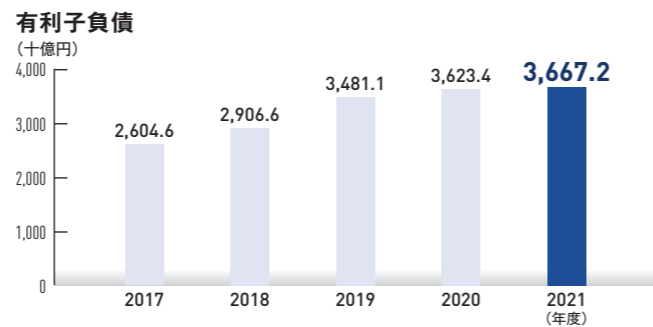
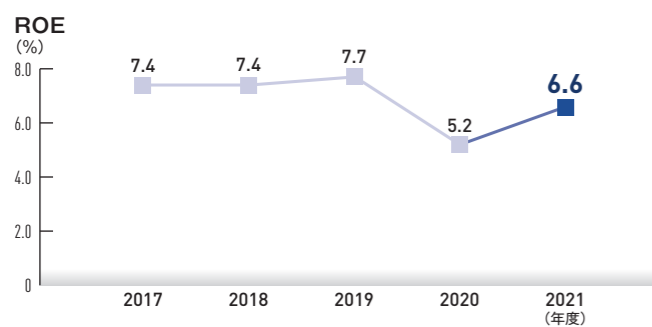
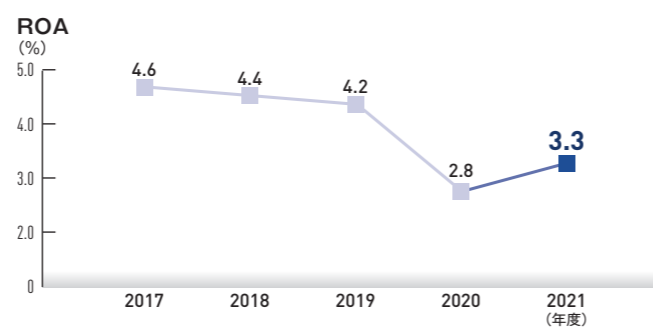
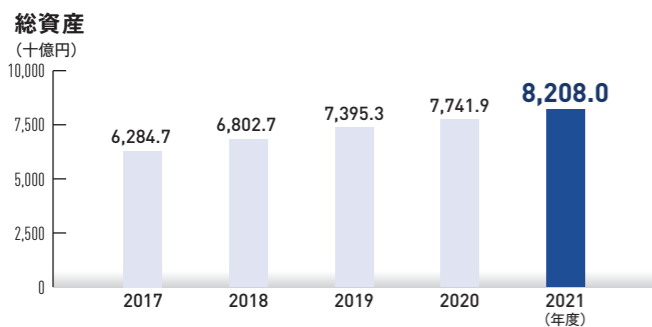
なお、資金調達の流動性補完を目的として、コミットメントラインを複数の金融機関との間で設定しており、4,000億円の未使用枠があります。

また、当期末の流動比率(流動資産/流動負債)は、前期末の245%から低下し201%となりました。

純資産

当期末の純資産合計は、2兆9,137億円となり、前期末比で2,577億円の増加となりました。これは、利益剰余金が1,307億円、その他有価証券評価差額金が769億円、為替換算調整勘定が449億円増加したこと等によります。

当期末の自己資本比率は34.1%と前期末の33.0%から上昇し、D/Eレシオ(有利子負債/自己資本)は1.31倍と前期末の1.42倍から低下しました。なお、1株当たり純資産額は、2,942.11円(前期末は2,656.42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450億円減少し、1,426億円となりました。

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2,714億円の増加となりました。これは、税金等調整前当期純利益2,624億円や減価償却費1,115億円等によるものです。一方で、法人税等の支払額又は還付額900億円等による減少がありました。

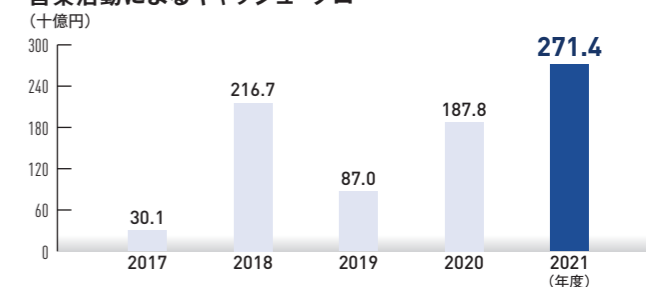
投資活動によるキャッシュ・フロー

当期は、投資活動により2,100億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2,415億円、投資有価証券の取得による支出641億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571億円、投資有価証券の売却による収入726億円等による増加がありました。

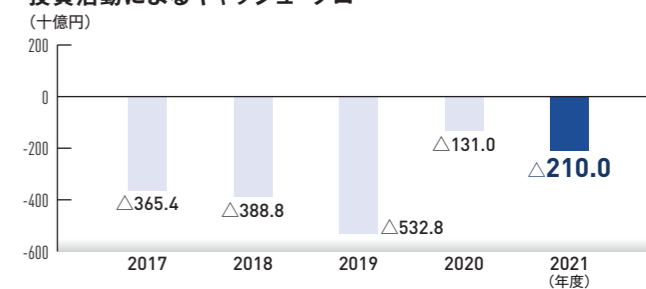
財務活動によるキャッシュ・フロー

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1,396億円の減少となりました。

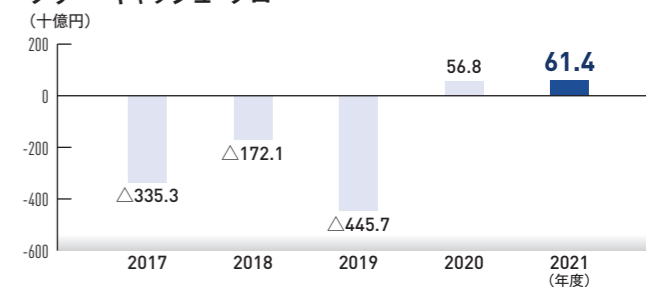
営業活動によるキャッシュ・フロー



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おります。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)であり、2022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127,249百万円(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8,048百万円、固定資産売却益は6,682百万円(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及び連結会計年度末の時価は、右のとおりです。

	(単位:百万円)	
年度	2020	2021
賃貸等不動産 連結貸借対照表計上額		
期首残高	¥3,171,133	¥3,029,628
期中増減額	△141,505	76,920
期末残高	3,029,628	3,106,548
期末時価	5,856,124	6,136,879
含み益	2,826,496	3,030,331

(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. 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。
4. 2021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(183,902百万円)による増加、販売用不動産への振替(41,166百万円)、不動産売却(37,626百万円)による減少等です。

株主還元

当社グループでは、企業価値および株主価値のさらなる向上を目指し、かねてより株主還元の拡充について検討を重ねておりましたが、当期の「賃貸」「分譲」「マネジメント」の主要事業の回復に加え、次期以降の業績の持続的な成長の見通しが立ち、将来の成長投資と安定的かつ継続的な株主還元の拡充の両立が可能と判断したため、今般、総還元性向を従来の「35%程度を目標」から「45%程度を目標」に強化することといたしました。

2021年度の1株当たりの年間配当金	55円
自己株式の取得 2022年2月7日～2022年3月3日	150億円
2022年5月16日～2023年3月31日(予定)	150億円 (上限、予定)
親会社株主に帰属する 当期純利益に対する総還元性向	46.6%

2023年3月期の見通し

足元では新型コロナウイルスの感染状況は収束に至っておりませんが、感染抑制を図りながらの社会・経済活動の正常化が進んでおります。

これらの動向を踏まえ、次期業績は特に「賃貸」の商業施設、「その他」のホテル・リゾート、東京ドーム等で業績が回復傾向であることに加え、オフィス・商業施設等の新規竣工物件による「賃貸」での収益・利益寄与や、新型コロナウイルス対応を通じて捉えた新たな需要の取り込み等により、営業収益、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益のいずれも過去最高を更新する見込みです。

結果、次期の業績予想については、売上高は当期比991億円増収の2兆2,000億円、営業利益は同比550億円増益の3,000億円、経常利益は同比350億円増益の2,600億円の見込みです。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、同比130億円増益の1,900億円の見込みです。

なお、ホテル・リゾートおよび東京ドームは、新型コロナウイルスの影響が一部残る見込みですが、引き続き収益改善・費用削減施策を継続し、業績回復に向け取り組んでまいります。

事業セグメント別の見通し

「賃貸」セグメントは、次期竣工の「東京ミッドタウン八重洲」「50ハドンヤード」「ららぽーと福岡」の収益寄与や、商業施設の施設売上回復、およびワークスタイリング事業の売上増加等により518億円の増収、220億円の増益となり、営業収益・営業利益ともに過去最高を更新する見込みです。

「分譲」セグメントは、国内住宅分譲における戸当たり単価増加や利益率の改善、投資家向け分譲における継続的な資産入替によりセグメント全体では61億円の増収、16億円の増益となり、営業利益は過去最高を更新する見込みです。

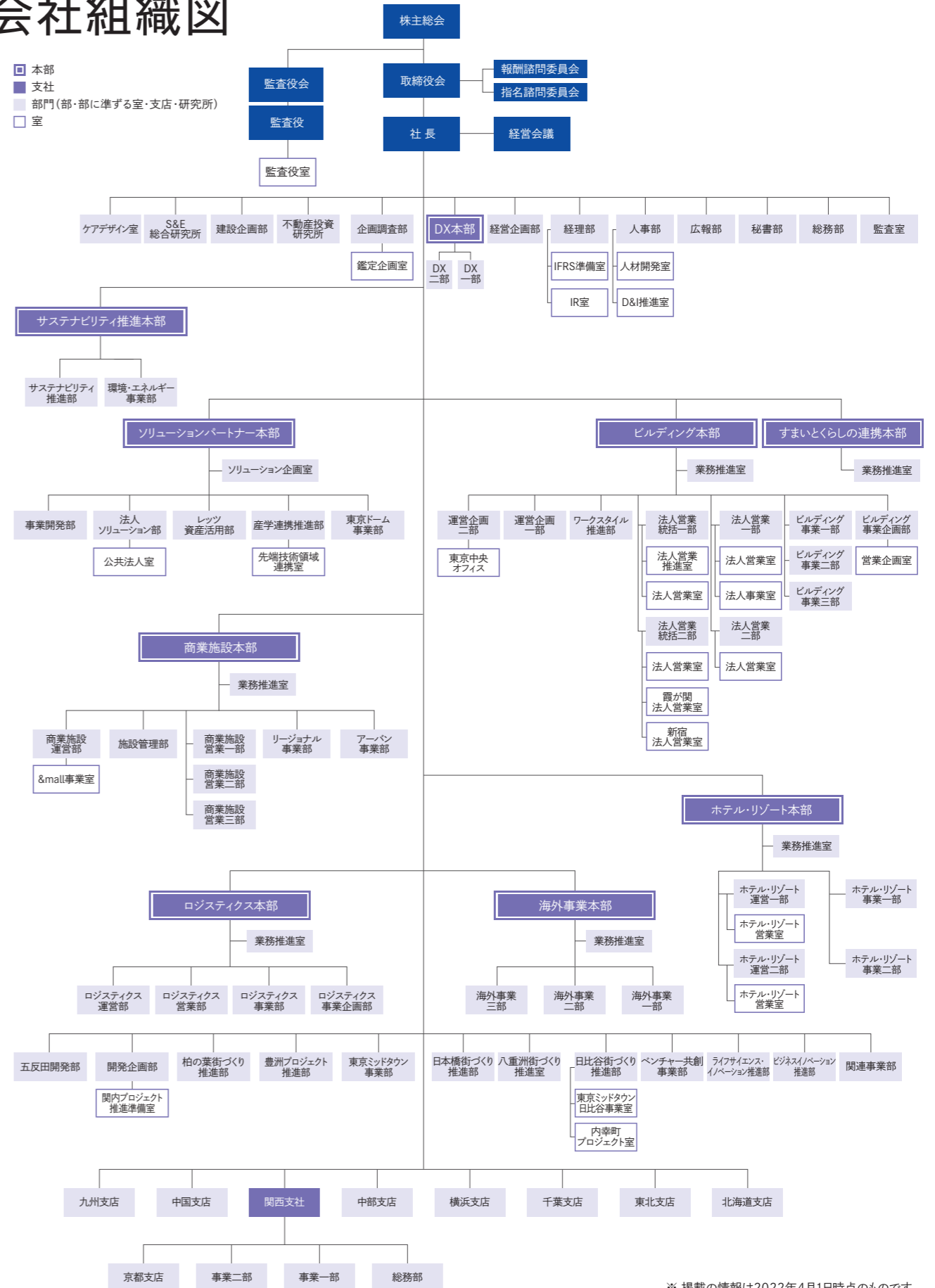
「マネジメント」セグメントは、当期に引き続き個人向け仲介事業やリパーク(貸し駐車場事業)が堅調に推移すること等により、93億円の減収、2億円の減益となり、当期と同水準を見込みます。

「その他」セグメントは、当期からの回復に加え、新たな需要を取り込む施策を推進すること等により、505億円の増収、326億円の増益および黒字回復を見込みます。

配当

2023年3月期の配当につきましては、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、年60円(うち中間配当30円)を予定しております。

会社組織図



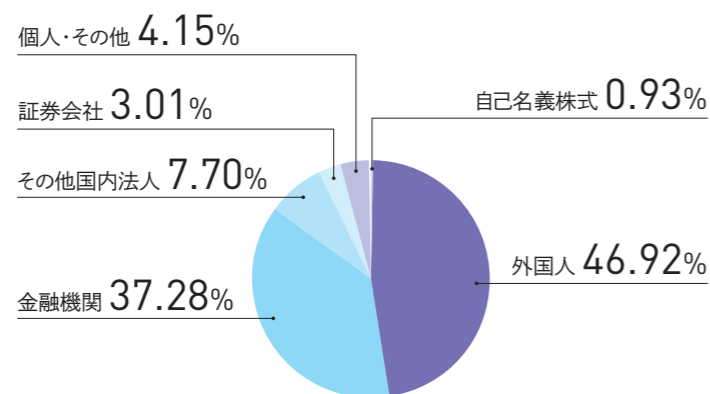
※ 掲載の情報は2022年4月1日時点のものです。

会社概要 / 株式情報 (2022年3月31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 発行済株式数: 959,474,447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	38,787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	340,162百万円	従業員数	1,898名(連結 24,408名)
上場取引所	東京証券取引所(証券コード: 8801)	Webサイト	https://www.mitsufudosan.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)	179,321	18.87
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	72,261	7.60
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)	22,904	2.41
ステート ストリートバンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	16,801	1.77
シービーロンドン スティッチング ペンション フォンズ ゾーグ エン ウェルジジン (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ 東京支店)	13,864	1.46
鹿島建設株式会社	13,362	1.41
株式会社三井住友銀行	12,982	1.37
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)	12,421	1.31
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)	12,326	1.30
エヌエスエル デイテイテイ クライアント アカウント 1 (常任代理人 野村證券株式会社)	11,409	1.20
合計	367,657	38.68

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



社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ状況(2022年8月31日現在)



2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 MSCI ESG Leaders
Indexes Constituent

2022 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(2022年8月31日現在)



※「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