

# ステートメント・ビジョン・ミッション

## GROUP STATEMENT

# 都市に豊かさや潤いを

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。

## GROUP VISION ~私たちはどうありたいか~

<p>「&amp;」マークの理念</p>	<p>私たちは、「&amp;」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。 ~「&amp;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"> <li>● 豊かさや潤いをもたらす、安全・安心で魅力にあふれる空間とソフト、サービスを提供して、街の価値を最大化する。</li> <li>● 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。</li> </ul>
<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"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
<p>企業価値の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 経営資源の最適活用ならびに効率経営を追求する。</li> <li>● 常にリスクに対して適正なマネジメントを行う。</li> </ul>
<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"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>



# 三井不動産のDNAと マークの理念

1673



江戸時代の日本橋/鳥居清長筆「駿河町越後屋正月風景図」(三井記念美術館蔵)

## 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リスクも多い。支払いは盆暮れの掛け売りで、金利がかかるし未取りリスクもある。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す。

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



創始者 三井高利  
(三井文庫蔵)  
※転載禁止

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、今年流行の模様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



現在の日本橋






## 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。



# 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」「多様な価値観の連繫」「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

(2022年度末)

P.57-76

オフィステナント数 約3,000社

商業施設テナント数<sup>※2</sup> 約2,500社

三井のすまいLOOP会員数<sup>※3</sup> 約32万人

※2 2023年4月1日時点  
※3 2023年4月末時点

### 多様な人材

(2022年度末)

P.83

グループ従業員数 24,706人

女性従業員比率<sup>※4</sup> 42.9%

中途入社社員比率<sup>※5</sup> 50.0%

※4 単体、2023年4月1日時点  
※5 単体、2022年度

### 良質な不動産ストック

(2022年度末)

P.21

賃貸等不動産残高 約3.4兆円

賃貸等不動産評価益 約3.2兆円

販売用不動産残高 約2.1兆円

### 強固な財務基盤

(2022年度末)

P.39

D/Eレシオ 1.40

借入長期比率(ノンリコース除く) 93.1%

コミットメント  
ライン未使用枠 4,000億円

## 「📍」マークの理念<sup>※1</sup>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」「多様な価値観の連繫」「持続可能な社会の実現」



開発前 旧日比谷三井ビルディング



開発後 東京ミッドタウン日比谷

### 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



街の賑わいの創出



多様な働き方のサポート



法人向け多拠点型シェアオフィス



リアル店舗共生型ECモール

### 価値創造のためのマテリアリティ

P.27

### (長期経営方針「VISION 2025」にて制定)

P.25

- 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

## 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.27 P.41-44



## 継続的な利益成長

P.28 P.39

### 収益・利益の拡大

### 資産効率・資本効率の改善

### 株主還元の拡充

### 外部環境認識

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



# 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2022年度末時点のものです

豊富な顧客基盤



P.57-76

オフィステナント数

約**3,000**社

ワークスタイリング会員数

約**26**万人

(2023年7月末時点)

三井のすまいLOOP会員数

約**32**万人

(2023年4月末時点)

商業施設テナント数

約**2,500**社

(2023年4月1日時点)

三井ショッピングパークポイント会員数

約**1,350**万人

三井ガーデンホテル会員数

**80**万人超

(2023年8月末時点)

## 各アセットクラスにおける代表的な商品ブランド

COLORFUL WORK

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.57

MFLP Mitsui Fudosan Logistics Park

国内外において60物件以上の物流施設を開発・運営

P.63

三井のリパーク

全国16,000カ所以上の駐車場を運営(2023年1月末時点)

P.67

三井ショッピングパーク

LaLaport

累計で約24万戸\*のマンションを販売

P.67

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.69

MITSUI OUTLET PARK

年間1兆4,000億円の施設売上(2022年度)

P.61

三井のリハウス

37年連続 仲介取扱件数 No.1

P.67

## 街づくりを通じた社会課題の解決

P.11



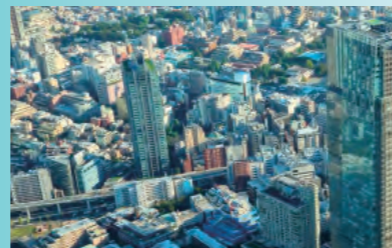
「高度経済成長期における新たな都市空間」の創造



「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



「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(2023年8月末時点)

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(2023年8月末時点)

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CO<sub>2</sub>吸収・固定

約**21,315**t-CO<sub>2</sub>/年

※(一社)フォレストストック協会による2023年1月1日付の認定数字

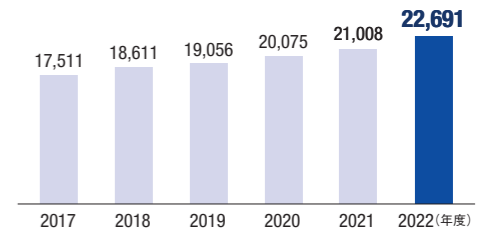
サステナブルな森林維持により温室効果ガスの削減に貢献



## 継続的な利益成長

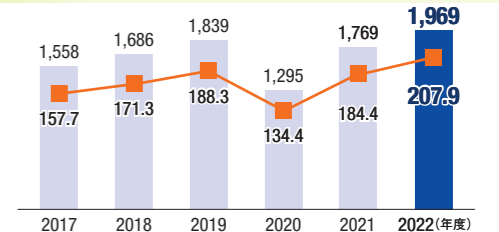
### 収益の拡大

営業収益(単位:億円)



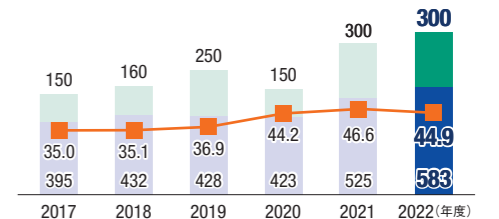
### EPS・親会社株主に帰属する当期純利益

EPS(単位:円)  
親会社株主に帰属する当期純利益(単位:億円)



### 株主還元の拡充

総還元性向(単位:%)  
配当総額(単位:億円)  
自己株式取得総額(単位:億円)



多様な人材



P.83

グループ従業員数

**24,706**人

女性従業員比率(単体)

**42.9%**

(2023年4月1日時点)

女性管理職比率(単体)

**7.7%**

(2023年4月1日時点)

総合職女性比率(単体)

**18.0%**

(2023年4月1日時点)

中途入社社員比率(単体)

**50.0%**

育児休業取得者の復帰率(単体)

**100%**(総合職)

(2022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**3.4**兆円

賃貸等不動産評価益

約**3.2**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 0.6兆円)

強固な財務基盤



P.39

D/Eレシオ

**1.40**

借入長期比率

**93.1%**

(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



# 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。



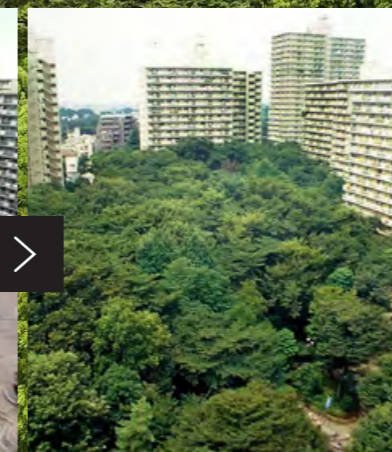
## 「多世代にわたる コミュニティ創出」への取り組み

### 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。



施工前



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



# 「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。

祝 不動産投資信託証券市場開設 平成13年9月10日



# 「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、多様な企業が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



# 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。

## 事業の方向性

1941(設立)~  
高度経済成長下で事業基盤を確立

1970~  
安定成長に向けた多角化経営へ

1980~  
グループ総合力を活かし  
「豊かな暮らし」の実現へ

1990~  
バブル崩壊後のデフレ下で事業を再構築

2000~  
資産デフレが収束し、街づくりの推進へ

2010~  
市場が成熟するなかで、  
ミクストユースの街づくりを推進

## 新たな価値の創造

1950年代後半~  
首都圏のインフラ整備に貢献  
「海を大地に変える」  
京葉臨海地区の埋立事業



1968年  
日本初の超高層ビル  
「日本の超高層時代を切り拓く」  
霞が関ビルディング



1981年  
ショッピングセンターの先駆け  
「新しいライフスタイルの創造へ」  
ららぽーとTOKYO-BAY



1993年  
東京湾岸タワーマンションの先駆け  
「都心の住宅課題の解決へ」  
大川端リバーシティ21 西ブロック



1995年  
日本初の本格的アウトレットモール  
「新しい消費スタイルの創造へ」  
三井アウトレットパーク大阪鶴見



2001年  
国内初のJリート上場  
「不動産業界に新たなビジネスを」  
日本ビルファンド投資法人



## アセットクラスの拡大

オフィス

1929  
「三井本館」竣工

1968  
「霞が関ビルディング」竣工

住宅

1968  
「百合ヶ丘ガーデン  
マンション」竣工

1971  
「三田綱町パーク  
マンション」竣工

商業施設

1981  
「ららぽーと  
TOKYO-BAY」開業

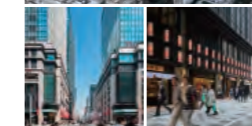
1993  
「大川端リバーシティ21  
西ブロック」全体竣工

1995  
「三井アウトレットパーク  
大阪鶴見」開業

ホテル・リゾート

1984  
「三井ガーデンホテル  
大阪淀屋橋」開業

## 当社の強みを活かしたミクストユースの街づくり



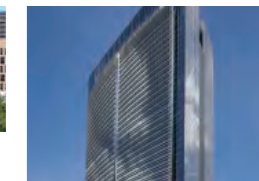
2004~  
「日本橋再生計画」開始



2007  
「東京ミッドタウン」開業



2014  
「柏の葉スマートシティ」開業



2018  
「東京ミッドタウン日比谷」開業

2023  
「東京ミッドタウン八重洲」開業

物流施設

2014  
「三井不動産ロジスティクス  
パーク八潮」竣工

## 海外事業エリアの拡大

北米

1973  
米国三井不動産  
設立

1984  
ホテル「ハレクラニ」  
開業(ハワイ)

1986  
「1251アメリカ街」  
取得(ニューヨーク)

欧州

1990  
英国三井不動産  
設立

2013  
サンフランシスコ支店  
設立



ハドソンヤード



テレビジョンセンター

アジア

1972(シンガポール)  
ホンレオン・グループと  
合併会社TID社設立

2005(中国)  
上海駐在員事務所  
開設

2013(東南アジア)  
住宅事業に参画

2016(台湾)  
「三井アウトレットパーク  
台湾林口」開業

2020(インド)  
「RMZエコワールド30」  
着工



# 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。

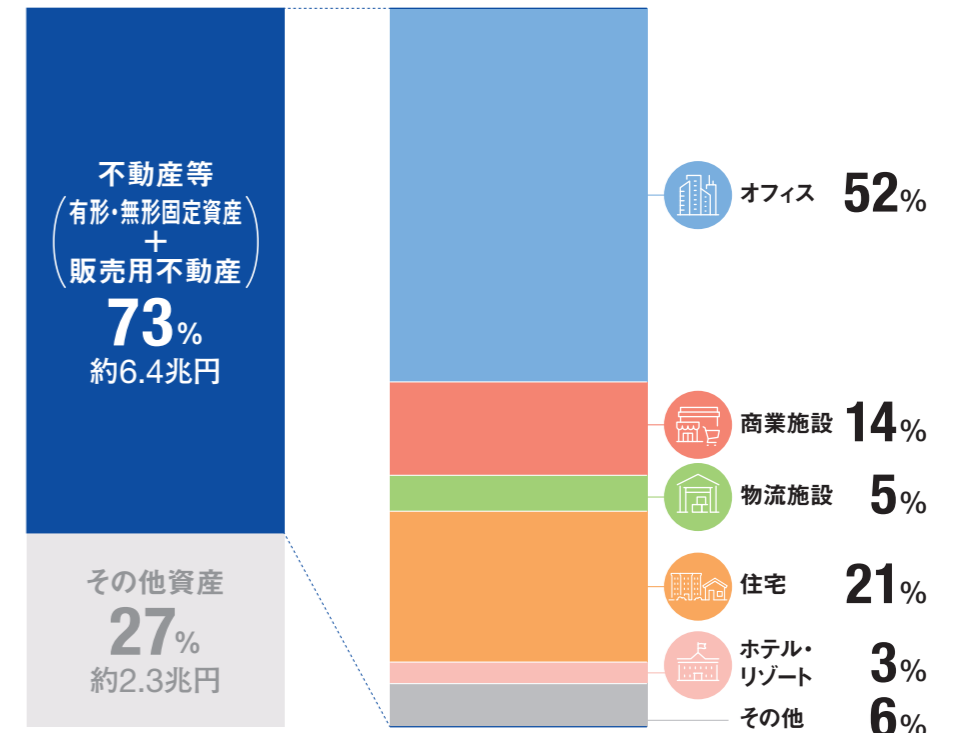
## 多様なアセットクラス

● 主なアセットクラスとその割合

主要データ*1	主な収益の源泉	主なブランド
<b>オフィス</b> 貸付面積*2 約 <b>3,451</b> 千m <sup>2</sup> テナント企業数 約 <b>3,000</b> 社	● テナントからの賃料収入 ● リートへの分譲収入	&WORK STYLING MITSUI LINK-Lab COLORFUL WORK 三井のオフィス
<b>商業施設</b> 貸付面積*2 約 <b>2,524</b> 千m <sup>2</sup> テナント企業数 約 <b>2,500</b> 社 (2023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	LaLaport Mitsui Shopping Park Urban MITSUI OUTLET PARK & mall
<b>物流施設</b> 総施設数*3 <b>64</b> 施設 (2023年8月末時点) 総延床面積 約 <b>530</b> 万m <sup>2</sup> (2023年8月末時点)	● 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
<b>住宅</b> マンション引渡戸数 <b>3,196</b> 戸 戸建引渡戸数 <b>420</b> 戸 仲介取扱件数*4 <b>39,106</b> 件	● 個人・リートへの分譲収入 ● 賃料収入 ● 仲介手数料 ● 管理費	PARK HOMES 三井ホーム PARK RES 三井のリハウス
<b>ホテル・リゾート</b> 当社直営施設 <b>53</b> 施設 約 <b>13,300</b> 室 (2023年8月末時点)	● 宿泊料	Mitsui Garden Hotels Halekulani

※1 時点の記載がない数値は2022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。

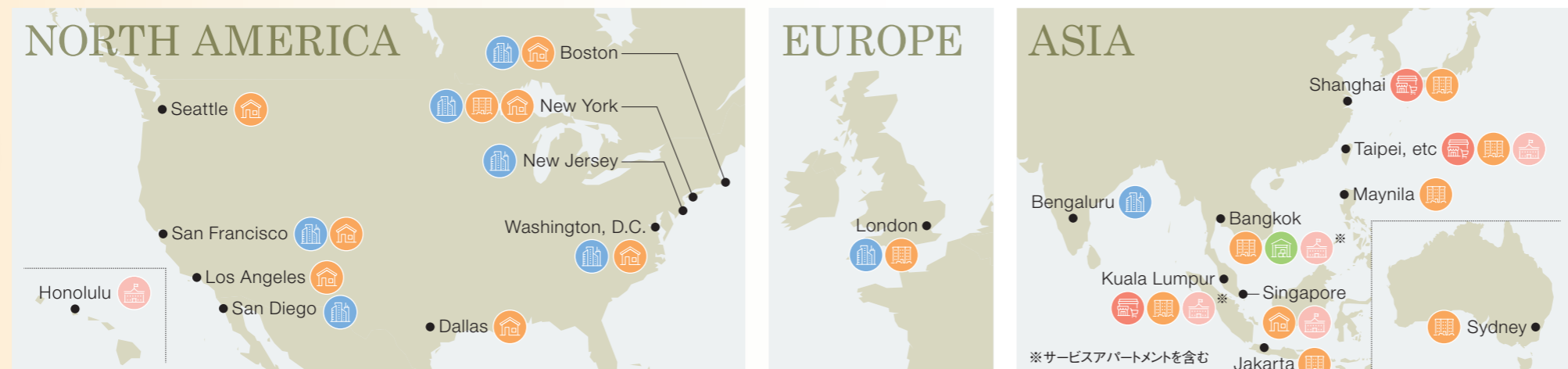
三井不動産グループ  
 総資産  
 約**8.8**兆円  
 (2022年度末)



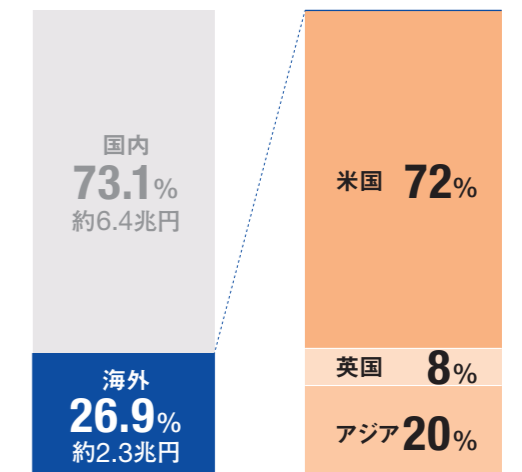
アセットクラスの拡大

## 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とエリア別資産残高



三井不動産グループ  
 総資産  
 約**8.8**兆円  
 (2022年度末)

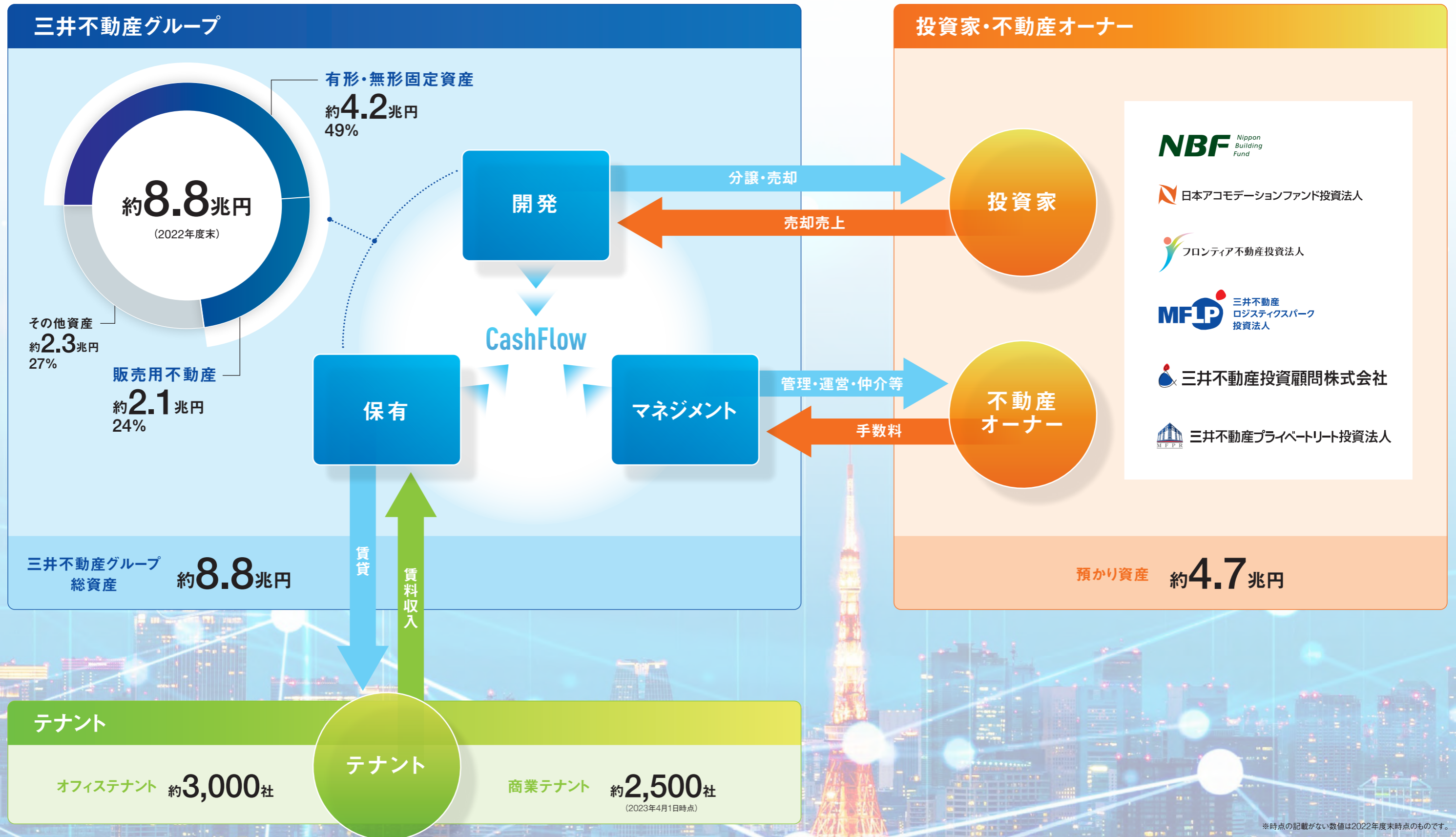


海外事業エリアの拡大



# 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



※時点の記載がない数値は2022年度末時点のものです。



# 三井不動産グループの企業価値拡大に向けて

三井不動産グループの企業価値拡大に向けた取り組みについて、  
本統合報告書では以下のとおり紹介しています。

## 「社会的価値」「経済的価値」を 両輪とした価値創造

価値創造プロセス(P.7) 価値創造の源泉と成果(P.9)

# 三井不動産 グループの 企業価値拡大

ステートメント・ビジョン・ミッション(P.3)

CEOメッセージ(P.29)

長期経営方針 VISION 2025(P.25)

三井不動産の街づくりの思想

人が主役 経年優化



### 社会的価値

- 街づくりを通じた社会課題の解決(P.11)
- 脱炭素社会実現に向けた戦略(P.41)
- 環境への主な取り組み(P.77)
- 社会への主な取り組み(P.83)

### 経済的価値

- CFOメッセージ(P.29)
- 持続的な成長を実現する  
ビジネスモデル(P.21)
- 事業報告(P.55)

開発

CashFlow

保有

マネジメント

## 資本コストの低減

持続可能な成長に向けた  
取り組み

- 脱炭素社会実現に向けた戦略(P.41)
- 環境への主な取り組み(P.77)
- コーポレート・ガバナンス(P.95)
- リスクマネジメント(P.114)
- コンプライアンス(P.115)
- IR活動(P.129)

## 成長性の向上

さらなる成長に向けた  
取り組み

- 多様なアセットクラスとグローバル展開(P.19)
- 事業報告(P.55)
- 人材戦略(P.43)
- 社会への主な取り組み(P.83)
- DX戦略(P.45)
- DX推進の取り組み(P.93)

