

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「GROUP 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

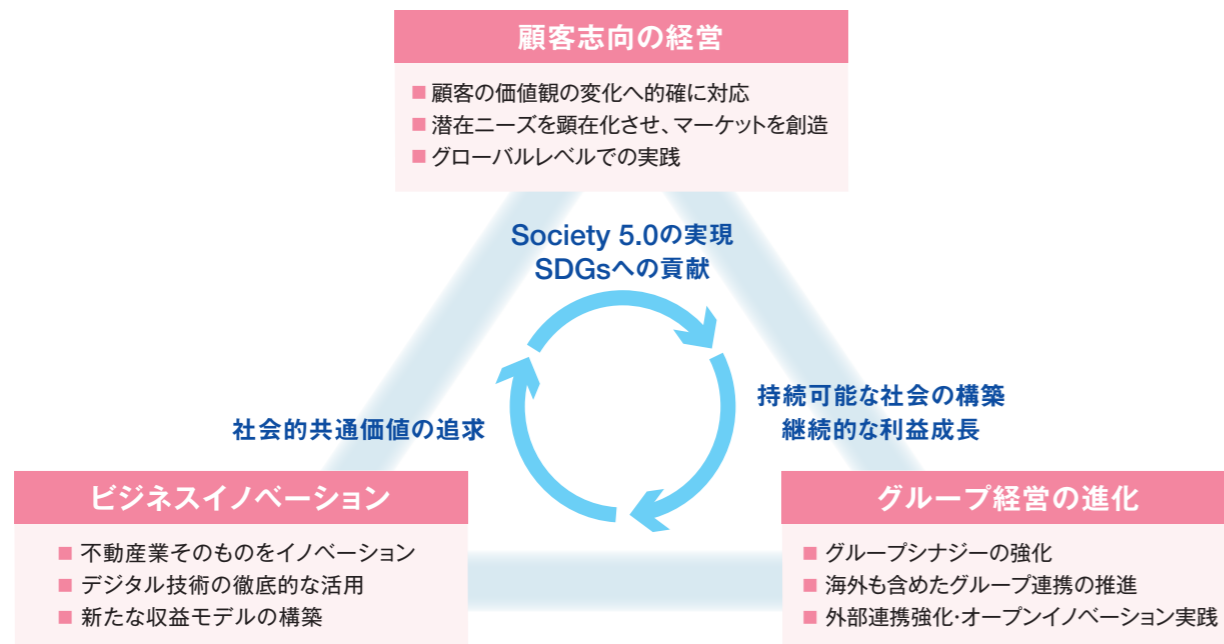
街づくりを通して、持続可能な社会の構築を実現

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

外部環境認識	リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 国内の人口減少・少子化・高齢化 グローバル化の進展 テクノロジーの進化 価値観の多様化・分散化 持続可能性に対する意識の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少による需要の低下、人材の不足 デジタル・ディスラプションによる既存ビジネスの縮小 環境対応等によるコストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 潜在需要の顕在化によるマーケット創出 インバウンドの伸長による需要の増加 海外事業機会の拡大 ダイバーシティの推進による人材の多様化

基本戦略



主要な取り組み方針

街づくりの一層の進化

P.11

- 街づくりの主役は「人」であり、そのビジネスライフや暮らしを提供
- 経年優位の街づくり、超スマート社会の「場」であるスマートシティの実現

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

P.93

- 不動産 × ICT による既存事業の競争力向上と新たなビジネスの創出
- オフィス・商業・住宅など、リアルな空間でのデータの蓄積・活用

海外事業の飛躍的な成長

P.73

- 総合デベロッパーとしての当社グループの強みを活かした事業拡大
- ローカル化の一層の推進、街づくり型開発の海外展開

取り組みを支えるインフラ

人材戦略

P.43

- ダイバーシティの一層の推進
- 女性の活躍推進
- グローバル人材・IT人材の採用・育成

組織・制度・ガバナンス

P.95

- グループ最適意識の向上
- イノベーションを促進する組織・制度
- ガバナンス強化・コンプライアンス徹底

アセット・財務戦略

P.33

P.39

- バランスシートの適正なコントロール
- 最適なポートフォリオ構築
- 資産に応じた調達手段の多様化

将来見通し

2025年前後に向けて、持続的な利益成長を実現



サステナビリティ経営

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

マテリアリティ(重点的に取り組む目標)と取り組み内容	関連SDGs
環境負荷の低減とエネルギーの創出 ▶ P.77 ● エネルギー消費や温室効果ガス排出を削減させ、脱炭素社会の実現に貢献 ● 事業活動で消費する電力の再生可能エネルギーへの転換 ● 経年優化する豊かな自然環境の実現	
オープンイノベーションによる新産業の創出 ▶ P.31 ▶ P.48 ● 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.93 ● 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.57-76 ● 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.83 ● 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.95 ▶ P.115 ● 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

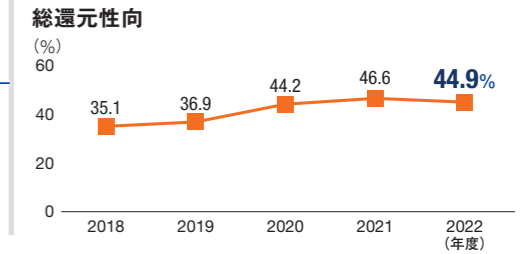
継続的な利益成長

中長期的な目標(主な非財務KPI) ▶ P.41 ▶ P.43		
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

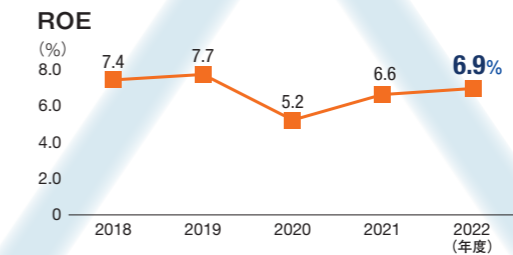
当社は、財務の健全性を保ちつつ、毎期の利益を株主還元への拡充と成長に向けた投資にバランスよく配分することで、「株主価値」と「企業価値」を持続的に向上させていくことを基本方針としています。

安定的な配当と、機動的な自己株式取得の実施



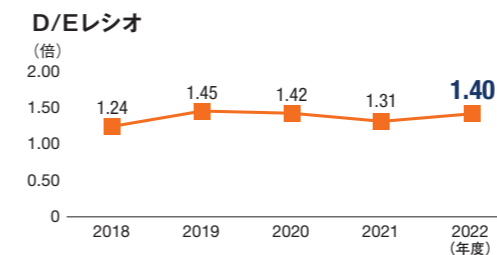
株主還元への拡充

持続的な企業価値・株主価値の向上



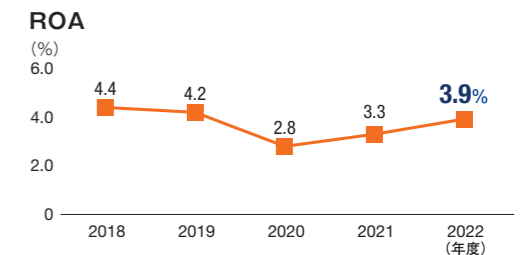
財務の健全性

適切なD/Eレシオの水準の確保



成長に向けた投資と良質な資産ポートフォリオ構築

優良な投資機会への利益の再投資 良質な資産ポートフォリオの構築



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

新たな三井不動産を切り拓く

街づくりを通じた
プラットフォームとして、
産業競争力の向上や
新産業の創造に貢献し、
新たな需要を創出してまいります。



三井不動産株式会社
代表取締役社長

植田 俊

はじめに

2023年4月1日をもって、代表取締役社長に就任した植田でございます。私は今、その使命の重大さと責任の重さに身が引き締まると同時に、三井不動産グループを支えてくださるステークホルダーの皆様とともに、新たな未来を築き上げていく、という強い想いを抱いています。

最初に、私の経歴を簡単にご紹介させていただきますと、これまでの40年の会社人生のなかで、日本橋の本社に勤務したのは2009年から僅か10数年のみです。それまでは支店勤務や出向を繰り返し、長きにわたり、外からの視点で、この三井不動産という企業グループを見つめてきた人間です。

入社して最初の配属はたった4人の横浜営業所でした。その後、日本はバブル崩壊を迎え、6年以上にわたり三井不動産ファイナンス社で不良債権処理を行ってまいりました。まさに砂を噛むような仕事であり、大変厳しい時代でした。

その後、日本における不動産証券化の黎明期である1999年から10年以上、三井不動産投資顧問に在籍し、日本初の上場J-REITであるNBFの準備段階としてプライベートファンドの組成

を担当。また、東京ミッドタウンの入札において、ノンアセットビジネスを行う試みとして、投資家の皆様から資金を集めて応札・落札し、アセットマネジメント業務を行ってまいりました。不動産デベロッパーでありつつ、機関投資家の視点やマインドを学んだ経験は、私にとって大変示唆に富むものであり、当社のビジネスモデルである「保有・開発・マネジメント」と「投資家共生モデル」を自らの手で推進してきたという想いを抱いています。

リーマンショック後の2009年以降は、ビルディング本部で14年間、一貫して事業機会獲得や新しいオフィスの在り方・働き方を模索し、日比谷・日本橋・大手町・八重洲など、東京都心のミクスユース開発を推進してまいりました。加えて、ワークスライジング事業や日本橋ライフサイエンス構想などを立ち上げ、街づくりを通じた国際競争力の強化や新たな需要を喚起するプラットフォーム創りに取り組んでまいりました。

まさに三井不動産の街づくりの思想である「人が主役」「経年優化」を実践してきた14年間だったと感じています。

社長としての使命

三井不動産のDNAを次代につなげること

近年の自然環境・社会環境の変化、人々の価値観の多様化などは、グローバル規模で驚くべき速さで進行中です。では、このような不確実性の時代において、社長として自分の果たすべき使命とは何か。それは、世の中の不可逆的な変化を捉え、次の時代に向けた成長軌道を描くだけでなく、従来の不動産業の枠を超えて、人や企業のニーズを読み解き、「新たな需要を創造していく企業」へと進化させていくことである、と考えています。

三井不動産グループは、これまでも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耳を傾け、多様な価値観や知の結集を通じてビジネスを革新し、常に新たな価値を切り拓いてきた会社です(17ページ参照)。

さまざまな進化を繰り返してきた三井不動産の歴史のなかで、お客様のニーズに真摯に向き合う「顧客志向」と、価値創造に果敢にチャレンジし自らのビジネスをイノベーションする「進取の気性」は、当社のDNAとして社員一人ひとりに刻まれ、受け継がれ、今もしっかりと浸透していると感じています。

今、世の中は大きな転換点にあり、すでに「コロナ回復期」から、次の成長を模索する「変革期」へと移行しました。このような時代には、これまでの経験則は通用しないものですが、世の中の変化が訪れるタイミングはチャンスでもあります。今こそ、三井不動産のDNAをフルに発揮し、次の成長の種を掴み取ることで、新たな三井不動産へと進化していくことができると私は確信しています。

三井不動産のDNA:「進取の気性」と「顧客志向」

1950年代後半～	1968年	1981年	1993年	1995年	2001年
首都圏のインフラ整備に貢献	日本初の超高層ビル	ショッピングセンターの先駆け	東京湾岸タワーマンションの先駆け	日本初の本格的アウトレットモール	国内初のJリート上場

日本の産業をサポートするプラットフォーマーへの進化、新たな需要の創造

三井不動産ファイナンス社の在籍時代は、まさにバブル崩壊時。当時の私は、日本が世界から取り残されていく危機感を感じていました。また、投資顧問に出向していた時は、不動産証券化を日本に持ち込み、なんとかして日本の立場を上げていきたい、という想いに駆られていたことを、今でもよく覚えています。

振り返れば、私は、常に“世界のなかでの日本の立ち位置”を考えながら仕事をしてきました。

今の日本は、他の先進国と比較して成長鈍化や国際競争力の低下が懸念されています。日本の産業競争力や成長力が高まっていくようなサポートや、そこに働く人の生活や人生を豊かなものとするお手伝いをしたい。これが私の発想の原点です。

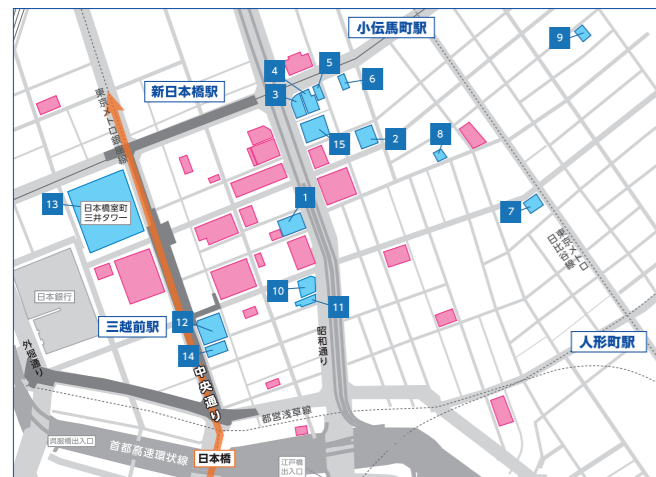
また、ビルディング本部長の時は、当初2020年に予定されていた東京オリンピックまでに日本橋・日比谷・大手町の大型新築物件のオフィス床20万坪をリーシングするという当社史上初のミッションに奔走していましたが、このプロセスのなかで「今ある需要という小さなパイを奪い合うのではなく、そのパイを大きくする方法が必要だ」と強く感じました。

このような経験が、日本橋におけるミクストユースの街づくりとライフサイエンスの取り組みへとつながっていきました。

日本橋をライフサイエンスの街へ。この取り組みは、当社がハードとソフトの両面で街づくりというプラットフォームの提供を通じて、日本のライフサイエンス業界をサポートし、新たな需要を喚起し、社会的価値の創出と経済的価値を高めていった象徴的な事例です。

もともと、日本橋は、当社グループを中心としてオフィス・商業・ホテル・ホールなどさまざまな機能を創出し、また地元の皆様と街の活性化を推進してきた街です。別の側面として、日本橋は、江戸時代から続く「創業の街」であり、以前から数多くの医薬関連企業が点在している街でもありました。

日本橋は「創業の街」 数多くの製薬企業が存在



■ 三井不動産 LINK-J拠点 (ライフサイエンスビル) ■ 日本製薬工業協会および業界団体 (ライフサイエンスビル)

これからの時代、グローバル規模でライフサイエンスの取り組みが重要性を増していくことは明らかであり、当社は2016年に、世界の健康長寿に関わる課題解決への貢献を掲げ、アカデミア有志とともにLINK-Jを設立しました。そこから日本橋でライフサイエンス分野の「コミュニティの構築」と「場の整備」によるエコシステムを形成し、「新産業創造」と「ライフサイエンスの聖地化」に向けた活動を展開。今ではLINK-J会員652団体、年間イベント834件、イベント動員数年間20万人以上、ライフサイエンスビルは日本橋で約15棟を展開しており、167の団体が新たな当社テナントとして日本橋に集結しています。

ライフサイエンス分野 新産業創造・聖地化へ

ライフサイエンスに関する一般社団法人



会員数	約652 ^{*1}
年間イベント数	834回 ^{*2}
年間イベント動員数(推定)	20万人以上 ^{*2}

場の整備



ライフサイエンスビル数 (日本橋エリア)	約15棟 ^{*1}
ライフサイエンス系当社テナント数 (東京・大阪エリア)	約167社 ^{*1}

*1 2023年2月時点 *2 2022年実績

さらに、ウーブン・バイ・トヨタ様やボストン コンサルティング グループ様など、ライフサイエンス以外の業界からも、当社の活動にご賛同・共感いただき、新たに日本橋のテナントとしてお迎えすることができました。街の多様化がテナントの多様化につながり、日本橋は、今では東京のトップクラスの賃料水準の街へと成長しています。

そして現在は、次なる産業創造を目指し、「江戸時代の五街道の起点である日本橋から、6つ目の街道を宇宙につなげよう」とJAXAと連携して、日本橋を「世界に誇る宇宙ビジネスの聖地」にするべく動き始めています。

宇宙開発の進展は、モビリティ・グリーンテック・ロボティクス・データサイエンス・ライフサイエンスといった多岐にわたる分野の産業創造に影響をもたらす、関連ビジネスや市場規模は拡大を続けています。日本橋には、すでに30を超える産官学の宇宙関連プレー

ヤーが集結し、最新の知と情報が集まる宇宙関連のエコシステムが構築されています。

これからも“人や企業に寄り添うパートナー”として選ばれるデベロッパーでありたい。従来のような不動産デベロッパーの枠を超え、いわば街づくりを通じた“産業デベロッパー”というプラットフォーマーとして、さまざまな産業へポジティブに関わり、多くの気づきやイノベーションの種を獲得し、そこから新たなビジネスの創出・需要の創造を実現していくことで、新しい三井不動産を切り拓きたい、と私は思っています。

宇宙産業に関する一般社団法人「cross U」設立



一般社団法人クロスユー：当社を中心として設立された、「宇宙ビジネスの拡大」を目指す共創プラットフォーム

三井不動産の競争優位性と今後の課題

続いて、街づくりにおける当社の競争優位性と今後の課題について、ご説明します。

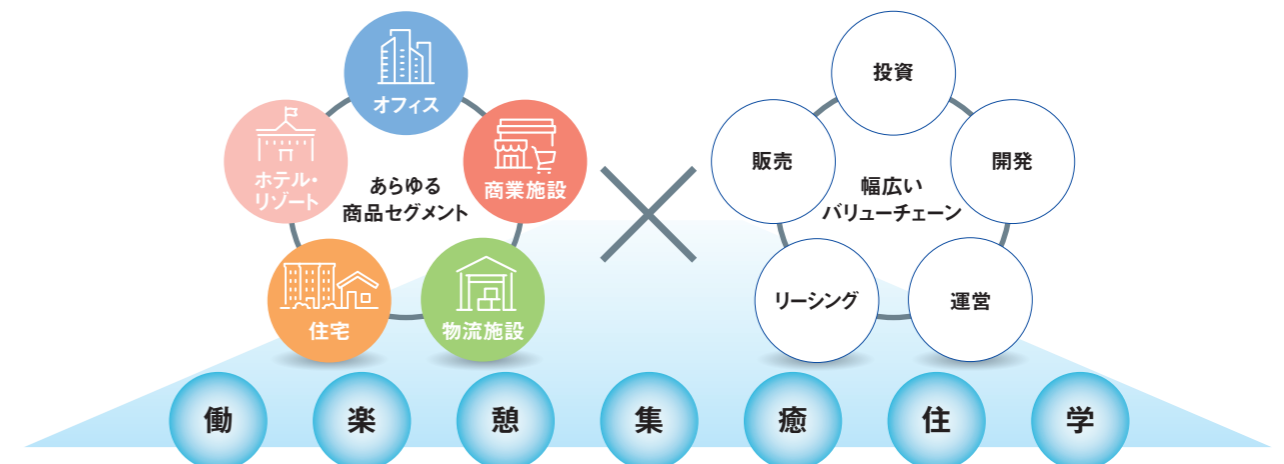
総合力の強み

私たち企業は、多様化するお客様のニーズに応えていくために、あらゆる可能性や選択肢を提示できる幅広い提案力が求められています。その点において、当社グループは一つの企業体であらゆるアセットを展開し、賃貸や売却や運営機能といった多様な稼ぎ方を包含しながら、ミクストユース型の街づくりを推進できる、世界的にみても稀有な企業であり、他社にはない「総合力」を有しています。また、この総合力の強さは、お客様にご提示できる「選択肢の広さ」を意味しており、最も高い付加価値をご提供することが可能、ということでもあります。

一方、この総合力が内包する課題は、事業の複雑さゆえに外部からリスクが見えにくく「コングロマリット・ディスカウント」と捉えられがちである点です。しかし、あらゆるアセットと多様な稼ぎ方を併せ持つ総合力があるからこそ、外部環境やマーケットの急変に際しても、リスク耐性とレジリエンスの強さを発揮できます。

大事なことは、投資家の皆様が過度なリスクを織り込まないように、情報の非対称性を解消し、当社グループの総合力の強さをご理解いただくことです。当社グループの総合力が、商品本部やグループを跨いだ「社内外の連携」となり、お客様の新たなニーズや需要を掴み、新商品やサービスを生み出し、不動産業の進化につながっている姿を、皆様にもご理解いただけるよう、しっかりと資本市場との対話を重ねていきたいと思えます。

「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」

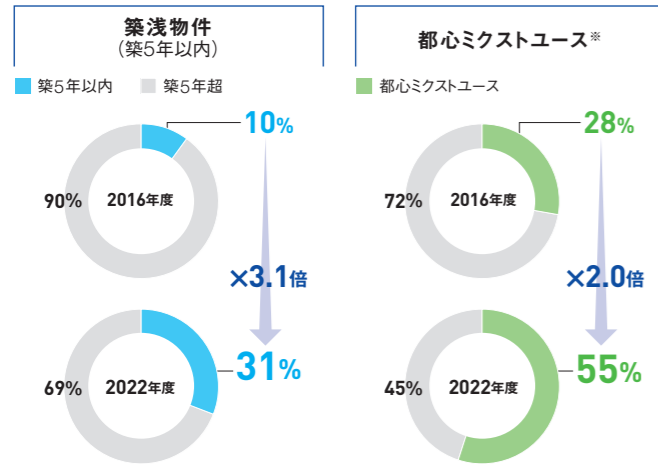


資産ポートフォリオと顧客基盤の強み

2020年から始まったパンデミックの波は、働き方を大きく変える契機となり、世の中にリモートワークや在宅勤務が浸透しました。その一方で、あらためてオフィスの意義や重要性が再認識され、生産性の向上・人材獲得・企業のブランディングなどに資する、好立地・高スペック・多機能な物件が相対的に人気を集める時代となっており、これからは、街やオフィスの優勝劣敗が進んでいくことが予想されます。

下記グラフは、当社の資産ポートフォリオに占める築5年以内の物件割合やミクストユース物件の割合を示したものです。当社グループは、2018年の東京ミッドタウン日比谷を皮切りに、東京都心部やニューヨークなどで相次ぎ再開発を推進するとともに資産入替を進めてきた結果、過去からの比較では、①むしろ資産ポートフォリオが若返っていること、②好立地・高スペック・多機能なミクストユースの資産割合が増加していることがわかりいただけると思います。

ポートフォリオの若返り、都心ミクストユースが増加



※東京ミッドタウンシリーズ、コレドシリーズ、50・55ハドソンヤード、その他大規模5物件

加えて、シェアオフィスである「ワークスタイリング」、テナント専有部への「グリーン電力の提供」、企業の健康経営に資する当社サービス「&well」、出社したくなるオフィスづくりをサポートする「&BIZ consulting」など、当社は、独自のソフトサービスの提供を通じて、テナント様との長期的なリレーションの強化を実現しています。

充実したソフトサービス

&WORK STYLING 三井不動産
グリーン電力サービス
多拠点型シェアオフィス
テナント専有部におけるグリーン電力の提供

&well 三井不動産
健康経営支援サービス
&BIZ consulting 三井のオフィス
ワークスタイル・ワークプレイスの改革をサポート

また、前述した「ライフサイエンスの聖地」としての日本橋のように、場とコミュニティの提供を通じて多くの企業やアカデミアが集まり、エコシステムが形成され、新たなビジネスの創出や新需要の創造につなげている活動も、当社ならではの取り組みです。

場とコミュニティの提供



LINK-Jにおけるネットワーキングイベント

コロナの鎮静化に伴い、世の中でリアルな価値が再認識されているなか、当社はこのようなハードとソフトの独自戦略で「街」に求められている多様なニーズを受け止め、いろいろな仕掛けを施し、ワークとライフが一体化した「行きたくなる街」を創っています。そして、そのような街にあるオフィスだからこそ、ワーカーが「出社したくなるオフィス」として、多くの経営者から移転先として選ばれる結果につながっていると感じています。

加えて、当社は、不動産の総合力を武器として、80年以上の営業活動によって培われた顧客ネットワークを有しています。それは事業会社に限らず、アカデミア・農業界・医療法人など、業界の枠を超えた幅広いものであり、また、その関係性も、家主とテナントという関係を超え、時に共同事業者として手を携え、また時には社会に還元するための共同研究を行うなど、厚み・深みのある強固なリレーションとなっています。

このように、当社グループの資産ポートフォリオの厚みや顧客基盤の強みは、長い歴史を経て積み上げてきたものであり、他社が容易に真似できるものではなく、これからも中長期的な競争優位性を発揮していくことが可能です。

しかし、これまでの当社グループは、“地道にコツコツといいものをつくっていれば、わかる人はわかってくれる”、といった職人気質な社風もあり、他社との違いや差別化について、対外アピールが十分にできていない面がありました。資本市場とともに生きていくうえでは、その強みを対外的に定量的に発信していくことが肝要であり、これは社長としての責務であると強く感じています。これからの三井不動産グループの変化にぜひご期待いただきたいと思ひます。

三井不動産の街づくり

三井不動産の街づくりの思想

当社グループが目指す街づくりの根幹にある思想は「人が主役」「経年優化」の2点です。

街というプラットフォームを提供し、コミュニティの構築と場の整備を通して、さまざまな人や企業が集い、エコシステムが形成され、イノベーションが起こり、新しい産業や価値が創り出されていく。そこ

から新たな需要やニーズが生まれ、建物やサービスも進化し、時を経るごとに街の魅力が高まり、さらに人や企業を惹きつけていく。その好循環が産業や企業の成長へとつながり、都市の競争力も高まり、経済も発展していく。こうした価値創造こそが、私たちデベロッパーの存在意義であり社会的使命である、私はそう考えます。

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」



街づくりによるサステナビリティ実現

私たちは、地球に生きる企業市民として、環境課題を“自分事”として捉え、未来に向けて、あらゆるステークホルダーに対して「経年優化」をもたらす経営の視点が不可欠です。

当社グループは、サステナビリティやESGといった言葉が世の中に定着する遥か前の1991年、「♻️マーク」の理念を制定しました。これは、対立する概念を「or」でどちらか選ぶのではなく、「&」で両立・共存させることを表したものであり、この理念のもと、「共生・共存」「多様な価値観の連繋」「持続可能な社会の実現」を掲げ、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推進しています。

特に、グローバル規模で進行する気候変動への対応は、社会基盤の構築・発展を担う当社グループの社会的責務であり、TCFD賛同表明、RE100の加盟、SBTイニシアティブ認定の取得、CDP2年連続Aリスト獲得なども含めて、これまでも積極的に脱炭素社会の実現に向けた全社行動計画を推進してきました。そしてこのたび、生物多様性への取り組みに関する情報開示要請の高まりを受け、従来の取り組みから今後のビジョンを含む「三井不動産グループ生物多様性方針」を策定しました(79ページ参照)。2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全する「30by30アライアンス」にも加盟し、当社グループで

北海道に保有している約5,000haの森林では、生物多様性に配慮した天然林の保護などを含む持続可能な林業にも取り組んでいます。また、神宮外苑の再開発では、4列のイチヨウ並木を保全するとともに多様な緑化を計画しており、将来的には地区内の樹高3m以上の高木本数を既存の1904本から1998本へ、また緑の割合も現況の約25%から約30%へと増やしていく予定であり、次の100年に向けて、緑の循環を図ってまいります。

一方、気候変動への対策は課題が山積しています。当社グループの温室効果ガス排出量の約9割はScope3からの排出であり、CO₂排出量の2050年ネットゼロ達成は、当社グループだけでなくサプライチェーン全体で取り組んでいく必要があります。このサプライチェーンが“他人事の連鎖”になってしまっただけでは何も生まれません。今は100年後の地球の未来を決定する転換点にあり、私たち企業は、自ら実行していく経営の意志が問われています。サプライチェーンの下流にあたるテナント様や住宅ご購入者に対するCO₂排出量の削減対策については、新築・既存物件の省エネ設備の環境性能向上が着実に進行中です。テナント様からのご要望に応じて、専有部にグリーン電力を供給するサービスも、すでに100社超のお客様と契約を締結しています。

また当社は「非化石証書」だけに依存しないリアルなグリーン電力の調達として、メガソーラーの開発・運用において送配電ネットワークを利用し、発電した電力を当社保有建物に「自己託送」スキームを活用して送電する取り組みを展開中です。これからも自社のみならずテナント様も含めたカーボンニュートラルの実現に向け、メガソーラーや洋上風力発電等の新技術の活用により、さらなる再生可能エネルギーの調達を目指していきます。

加えて、サプライチェーンの上流にあたる建築資材メーカーや建設事業者への働きかけとして、当社は、2022年3月、日建設様とともに「建設時GHG排出量算出マニュアル」を策定しました。これを契機に、有識者や関係省庁を巻き込んだ検討会が発足し、6月には、正式に不動産協会より、業界が使用する標準マニュアルとしてリリースされており、企業の垣根を超え、業界全体での排出量削減に貢献しています。

三井不動産グループの保有林

北海道において
約5,000ha
の森林を保有

東京ドーム
約1,063個分
※東京ドーム4.7haで計算



街づくりは人づくり

これからの時代、街づくりを通じたプラットフォームとして、産業競争力の向上や新産業の創造に貢献し、人々や社会がより豊かに発展するためのお手伝いをしていくうえでは、不動産業の知恵だけでは対応できないことは明らかです。例えば、仮想空間・宇宙・グリーン等の新分野を含め、さまざまな産業へのプラットフォームとしてイノベーションを起こすためには、その分野を取り巻く環境・人・情報など、あらゆることを知らなければなりません。そのためには、いろいろな価値観を持つ人が活躍することが大切です。異なる価値観やバックグラウンドを持つ者同士がそれぞれの意見や発想を戦わせることで、新しいアイデアやビジネスが生まれます。その結果、組織としての変化対応力が高まります。つまり、「人が主役」の街づくりを標榜する当社グループにおいて、人的資本への投資や人権への取り組みといった“人づくり”は必然といえます。このような課題意識のもと、当社グループは「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」「人材育成・スキル向上」「多様な働き方」「健康経営」「社員エンゲージメント向上」を重点施策として取り組んでいます(83ページ参照)。

なお、当社のD&I戦略は、現在、特に女性活躍推進を重要テーマとして位置付けています。当社グループは、お客様に女性が多いにも関わらず、これまで同質性の高い男社会でした。まずは女性にフォーカスして取り組みを進めます。そこから発展して、年齢や国籍の違い、障がいの有無、契約形態の違い、当社歴の長さ、育児・介護などの状況に関わらず、全社員がより能力を発揮できる環境へとつなげていきたいと思ひます。企業の価値創造を支える最も大きな原動力は“人”という資産にほかなりません。当社グループは、これまで以上に、多様な価値観・能力を融合させてチームとしての価値創造力に変えていき、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、これからも社会に新たな価値を提供し続けていきたいと思ひます。



株主還元について

当社を長期的に支えてくださる投資家の皆様に対しては、長期的な視点を持って、持続的な成長と連動した安定・継続的な還元姿勢が最も重要であると認識しています。

当社は、現状の還元方針として総還元性向45%を掲げていますが、これまで過去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、還元「規模」の安定性を重視し、一貫して配当の維持向上を継続してまいりました。このような企業姿勢を通じて、私ども経営が資本市場に発信しているメッセージをご理解いただければ幸いです。

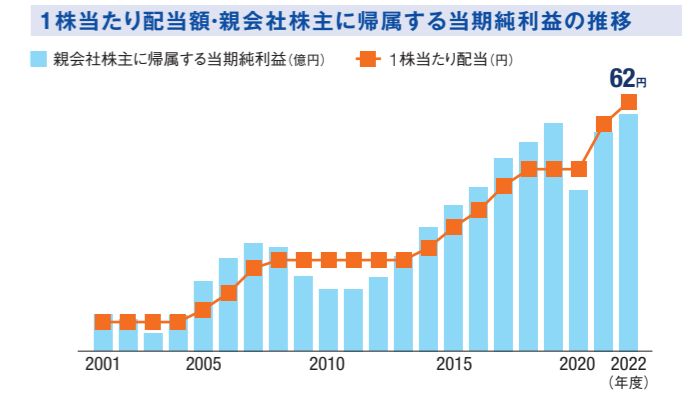
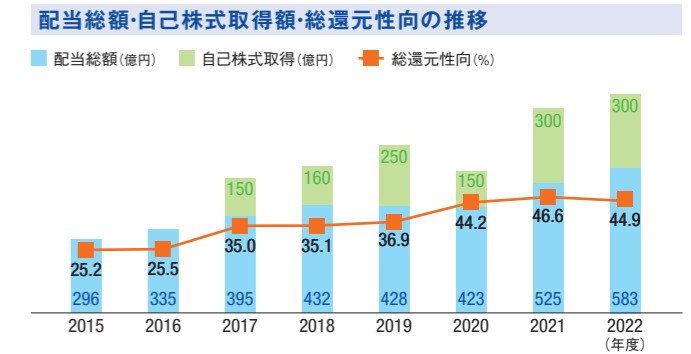
そして、新しい経営体制となった今も、この精神は変わることはありません。

2023年度の1株当たり配当予想は、これまでと同様、累進配当を継続し、純利益2,100億円に対する配当性向30%を目安として6円増配の年間配当68円を想定しています。自社株買いは、「機動的」と言いながらも、現状の株価に照らして、継続性や一定の規模感を考慮していく必要があると考えています。

また、株主還元は、EPS成長やROE改善にも作用する要素であり、将来の当社の“あるべき姿”を目指して、現在の総還元性向45%から、さらなる還元の進化を目指してまいります。そして、VISION 2025の前倒し達成が見えた今、その先にある当社の将来像をしっかりと議論し、来春を目前に、新たな長期経営方針を公表したいと考えています。

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

利益成長と連動した累進配当を継続



最後に

当社の事業は、社会のサステナビリティ実現に資する価値創造そのものであり、当社が創出する社会的価値の延長線上に、自らの経済的価値があることは、これまでの歴史からみても明らかです。

その一方で、私たちの目指す街づくりは、長い期間を要する事業であるため、私たちが支えてくださる投資家の皆様の時間軸と比較しても、成長性や効率性などの効果が見えにくい点が課題の一つです。リスクをとって当社に出資して下さっている投資家の皆様に対して、定量的な指標等の向上も含め、しっかりと方向性と実績を示し、ご期待にお応えしていくことは、私の重要なミッションであると認識しています。

当社グループは、長期的な視点に立ち、自らの存在意義・社会的使命・価値創造といった定性的な姿と、それを実現するための持続的成長・効率性の向上・健全な財務体質・株主還元の強化などの定量的な姿を、両輪でしっかりと発信していきたいと思ひます。

座右の銘は「人間が想像できることは、人間が必ず実現できる。」19世紀のフランスのSF作家ジュール・ヴェルヌの言葉です。

私はこれまでの経験を通じ、突拍子もない「妄想」であっても、そこに大義があれば仲間が集まって「構想」となり、「実現」につながっていくと確信しています。そして、土地柄を活かした「地の利」、時流を読んだ「時の利」、さまざまな出会いである「人の利」を重ねてきたからこそ、当社グループの今がある、と思っています。

これからも、当社を取り巻くステークホルダーの皆様とのお縁を大切に、より積極的に対話を重ねながら信頼関係の強化につなげていきたいと考えています。

引き続き、皆様の変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

外部識者からの期待

植田俊の新社長就任にあたり、外部識者から寄せられたメッセージを紹介します。

ご縁を大切に、熱き情熱で
ライフサイエンス産業を支えるリーダー。

京都大学iPS細胞研究所 (CiRA) 名誉所長・教授
公益財団法人京都大学iPS細胞研究財団理事長
山中 伸弥 氏



植田さんと初めてお会いしたのは、サンフランシスコでした。私のノーベル賞受賞1周年を祝していただくシンポジウムにて、「オールジャパンでノーベル賞を取れた」というスピーチをさせていただいたところ、それを聞いていただいた植田さんが「我々もオールジャパンの一員に加えてほしい」という熱い気持ちを伝えてくださいました。当時、植田さんが京都にルーツがある方とお伺いして、さらにご縁を感じたことも覚えています。

その後驚いたのは、当時伺っていた情熱が、その後ライフサイエンス事業としてLINK-J・ラボ&オフィス・VCとの連携という形でしっかりと実現していたことです。ライフサイエンス産業の活性化のため邁進されるその行動力に、大変感銘を受けましたし、世界でも有数のライフサイエンス企業集積地であるボストンにあるような賃貸

ラボ事業を日本でも始めていただいたことは大変ありがたく思っています。LINK-Jはライフサイエンスのさまざまな分野において、これまでにない新たな産業を生み出すための触媒であり、研究成果の社会還元を加速する重要な役割を担うものと考え、私も運営諮問委員会の特別委員として2022年まで参画させていただきました。植田さんとの素晴らしい出会いがあったなかで、社長就任の話を伺い嬉しく思いました。情熱があり若々しく、人と人の縁を大切にされる植田さんのようなリーダーであれば安心して社員もついてくるのだらうと思います。引き続き三井不動産はもちろん、ライフサイエンス領域における研究から実用化のイノベーションを牽引いただくことに強く期待しています。

山中 伸弥

神戸大学医学部卒業。大阪市立大学大学院博士課程修了。医学博士。米国グラッドストーン研究所博士研究員、奈良先端科学技術大学院大学助教授(現・准教授)等を経て2004年京都大学教授(現職)。2007年より米国グラッドストーン研究所上席研究員兼務。2010年京都大学iPS細胞研究所(CiRA)所長、2022年同研究所名誉所長。2020年より公益財団法人京都大学iPS細胞研究財団理事長兼務。2012年には成熟した細胞を多能性を持つ細胞へと初期化できることを発見した理由により、ジョン・ガードン博士とノーベル生理学・医学賞を共同受賞。現在はCiRAで新たな生命科学の開拓を目指し基礎研究に取り組んでいる。



周りを惹きつける魅力×構想を
実現する推進力。

慶應義塾大学医学部生理学教室 教授
LINK-J 理事長
岡野 栄之 氏



「ライフサイエンス領域におけるさまざまな分野の専門家が集い交わる場を創造する」…そんな植田さんの熱い気持ちを聞いたのは、サンフランシスコ出張の帰国便で運命的に隣の席になった時でした。当時日本はライフサイエンス分野の基礎研究においては世界でも有数のレベルを誇っていましたが、一方で、その成果がなかなか実用化につながらないという課題が指摘されていました。実用化には産官学の連携やあらゆるサイエンスの融合が必要で、植田さんの話を聞いてぜひやるべきだと思いました。何よりも感動したのは、不動産デベロッパーからすると異業種である生命科学領域に対する熱い想いと探究心、そして人を惹きつけるそのお人柄でした。その後、ともにLINK-Jの立ち上げに携わり、私は理事長として

7年間、今に至るまで植田さんと活動をともにしておりました。初めての出会いから10年、植田さんが社長になられたのを伺った際は、我がことのように大変嬉しく思いました。「日本橋をライフサイエンスの聖地にする」という植田さんの想いは、当初は「妄想」であったかもしれませんが、しかしそれが持ち前の求心力を存分に発揮されてLINK-Jの活動と合わせ賃貸ラボやオフィスなど場の整備を行いライフサイエンス事業として「構想」となり、今やLINK-Jも日本橋はもちろんのこと世界から注目される存在となり、かつラボやオフィスも集積が進み「実現」に至った。植田さんのその計り知れない推進力を今後も存分に発揮いただき、三井不動産とLINK-J、さらには日本の産業を引っ張って行ってください。

岡野 栄之

慶應義塾大学医学部卒業。医学博士。慶應義塾大学医学部助手、大阪大学蛋白質研究所助手、米国ジョーンズ・ホプキンス大学医学部研究員、東京大学医科学研究所助手、筑波大学基礎医学系教授、大阪大学医学部教授を経て2001年より慶應義塾大学医学部教授(現職)、慶應義塾大学医学部長(2015～2017)、慶應義塾大学医学研究科委員長(2017～2021)、マサチューセッツ工科大学客員教授(現職)。



CFOメッセージ

ボトムライン(純利益)の成長をより強く意識するとともに、BSコントロールによる資産・資本効率の向上により、企業価値増大に努めます。
新CFOとして積極的に投資家との対話を行います。

常務執行役員 藤岡 千春

2023年3月期業績および2024年3月期業績見通し

2023年3月期の業績は、営業利益は3,054億円、前期比24.7%の増益、親会社株主に帰属する当期純利益(以下「純利益」)は1,969億円、前期比11.3%の増益と、売上高、営業利益、経常利益、純利益は、いずれも期初公表を上回り、過去最高を更新しました。

2024年3月期の業績は、前期に竣工したオフィスや新規に開業した商業施設の収益・利益への寄与、好調な住宅分譲およびバランスシートコントロールを意識した資産の売却による収益・利益の向上、ホテル・リゾートや東京ドームにおける収益・利益のさらなる回復等を織り込み、営業収益2兆3,000億円、営業利益3,300億円、経常利益2,450億円、純利益2,100億円と、営業収益、営業利益、純利益のいずれも過去最高となることを見込んでいます。なお、米国における急激な利上げの影響により、純金利負担が大幅に増加していますが、米政策金利の上昇ペースが緩やかになってきていることから、当社の金利負担の上昇幅も、緩やかなカーブに収まっていく方向にあると見込んでいます。

株主還元は、年間配当を2023年3月期より6円増配し、1株当たり68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替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。

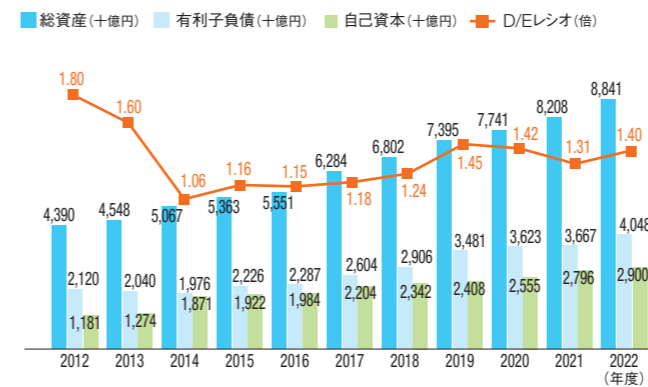
バランスシートの資産はVISION 2025のスタート時(2018年3月期末)と2023年3月期末を比較すると、総資産は6兆2,847億円から約1.4倍の8兆8,413億円に拡大しています。これは主には、日比谷・日本橋・八重洲・ニューヨーク等における大規模ミクスْتُユース型プロジェクトの相次ぐ竣工や東京ドームグループの連結子会社化など、優良な事業機会の獲得や成長投資の順調な成果によるものです。成長投資を進める一方で、近年では「新宿三井ビルディング」「飯田橋グラン・ブルーム」「豊洲ベイサイドクロスタワー」等を当社グループの関連REITに売却しているほか、米国などの海外における開発物件を投資家へ売却するなど、資産の入替を進めています。また、投資有価証券については、2018年度以降、政策保有株式の縮減方針に基づき、2022年度末時点で計1,652億円分の株式を売却しています。

このような取り組みの結果、足元の資産規模は直近の為替変動による影響もあり、想定水準よりも膨らんだ状態にあると認識していますが、金融・不動産市場の変調時は、将来の利益創出源となる優良資産の仕込み時でもあるため、足元の短期的な金融環境等に左右されず、長期的な視点でBSコントロールを推進していくことが重要だと考えています。これからは、将来の持続的成長・効率性・財務健全性のバランスに留意しながら、より強くROE・ROAを意識し、BS規模に見合う適正な利益規模をお示していきたいと考えています。併せて、経営が自助努力できる部分は、コントロールを継続し、資産入替は販売用不動産のみならず、固定資産・有価証券も含めてトータルで考えてまいります。また負債と資本のバランスについては、ROE、D/Eレシオ、EPS成長率などを踏まえて、成長投資・借入返済・株主還元に対する最適なキャッシュアロケーションを検討してまいります。

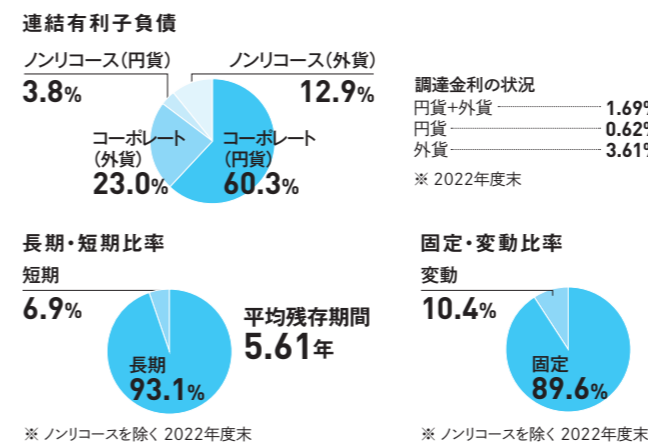
外部環境は、世界各国でのインフレ進行、主に米国における今後の金利動向や景気後退への懸念など、不安定な状態が続いています。このような環境下において安定的に事業を継続するために

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D/Eレシオについて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(ただし、高金利リスクにさらされるドル建ての新規借入や既存の変動金利の借入の借換分については、近い将来の金利低下に対応できるよう、変動金利や短い年限の固定金利による借入を併用)、返済年限の分散化、格付の維持等に加え、緊急時の流動性確保のため未使用枠のコミットライン4,000億円を保持しています。さらに、一昨年秋に策定した「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、昨年7月に引き続き、本年5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bond1,300億円を発行するなど、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



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-2	安定的
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

※ 2023年8月4日時点

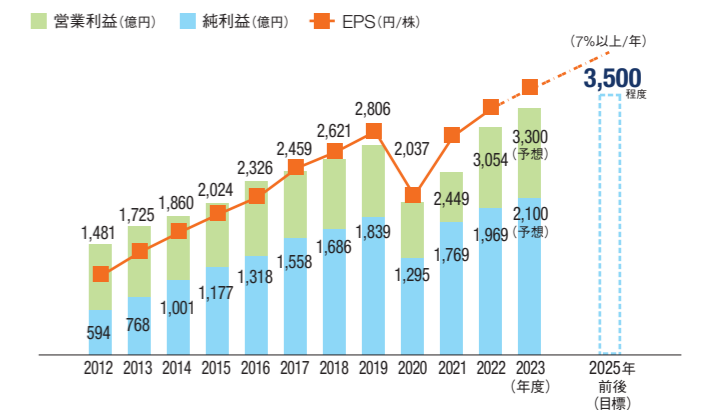
中長期目標の達成と企業価値

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。

このうち、営業利益目標については、2023年度の営業利益目標である3,300億円に、今期想定している固定資産売却益(特別利益)を加えると、前倒しでの達成が視野に入ってきていると考えています。一方で、効率性の改善については、まだ課題があると考えています。この点をどのように改善していくか次期長期経営方針の策定に向けて目下、議論しています。

当社グループは、トップライン(営業収益)だけでなく、ボトムライン(純利益)の成長をより強く意識し、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・効率性を意識したBSコントロールを推進することにより、資本コストを上回るリターンを継続的に実現してまいります。また、投資家の皆様との対話・開示情報の充実を通じて、投資家の皆様のご意見を経営に反映させるなどして、資本コストの低下と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



成長性目標

営業利益 **3,500**億円程度(2025年前後)
EPS成長率 **7%**以上/年(VISION 2025期間*の平均)

効率性目標

ROA **5%**程度(2025年前後)
ROE **8%**程度(2025年前後)
D/Eレシオ **1.2~1.5**倍程度(VISION 2025期間*)

※ 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

脱炭素に取り組むプラットフォームとして、サプライチェーン全体に視野を広げます。

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)

広川 義浩



当社は「**3M**」にも象徴されている「共生・共存」「多様な価値観の連続」「持続可能な社会の実現」の理念のもとに街づくりに取り組んできました。また、当社は建物を作るだけでなく、人が集まる「場」をつくり、「賑わい」や新しい「コト」を生み出す「機会」を提供してきました。多様な人々とともに生み出す新たな価値が、持続可能な社会を実現します。地球にとって喫緊の課題である気候変動問題に関しても、「**3M**」に象徴される理念が重要であると考えています。当社グループは2050年度の温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロ達成に向け2021年に脱炭素行動計画を策定し、取り組みを推進しています。計画に基づき、新築・既存物件における環境性能の向上や、物件共用部・自社利用部の電力グリーン化、再生可能エネルギーの開発等を進めています。

2023年3月にランドオープンした東京ミッドタウン八重洲は、オフィスとして国内最大規模のZEB Ready[®]認証を取得しました。商業施設や物流施設などでもZEB認証の取得を進めており、環境に配慮した施設づくりを推進しています。さらに2025年竣工予定の三田ガーデンヒルズでは全1,002戸ZEH-Oriented取得を予定しており、中圧ガスでの「カーボンニュートラル都市ガス」と実質再生可能エネルギー100%の電気導入によって、電気・ガスともにCO₂排出量実質ゼロとなるサービスを導入します。

上記を含めサステナビリティへの取り組みを進めた結果、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、2021年に続き2年連続で、気候変動部門において最高評価にあたる「CDP2022気候変動Aリスト」企業と認定されました。また不動産セクターのESG配慮を測るベンチマーク評価である「GRESBリアルエステイト評価」に2022年から参加しています。

一方で当社が排出するGHGのうち、サプライチェーンが関わる排出が多くの割合を占めています。「**3M**」の理念のもと、建物の建設に関わる施工者や設計者、街を利用するテナント企業や生活者の方々など一体となって、街全体で地球への負荷を削減しています。

テナント企業との取り組みとして、「グリーン電力提供サービス」に取り組んでいます。当社のさまざまなグリーン電力化の仕組みを活用し、オフィスビルなどで使用する電力を非化石証書の使用によって実質的に再生可能エネルギーとして提供するサービスです。テナント企業の皆様に、RE100やESG課題への取り組みを積極的に働きかけ、サポートしています。

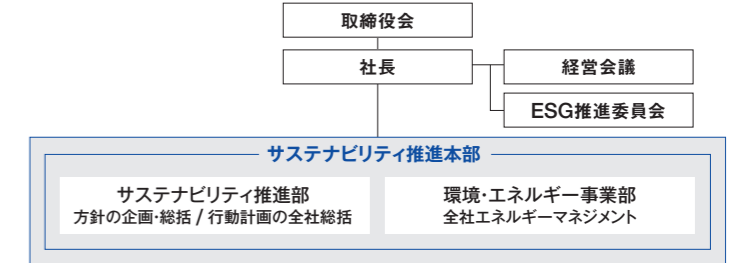
施工者や設計者との取り組みとして、建設時におけるGHG排出量を算定する「建設時GHG排出量算出マニュアル」の策定に取り組んでいます。この取り組みによってサプライチェーン全体でのGHG排出量の「見える化」が可能となり、建物の建設に伴うGHG排出削減を促すことができます。当社は2021年度に本マニュアルを策定し、不動産協会とも連携し、2023年度の同協会のマニュアル策定に協力いたしました。

2050年ネットゼロという高い目標に向けては、当社グループが今進めている取り組みを推進していただけて到達するのは難しく、非連続的なイノベーションが必要です。そのためには、自社内にとどまらず、サプライチェーン全体に視野を広げることが必要不可欠であり、脱炭素分野における新技術開発や新産業創造の促進も、街づくりを通じて取り組んでいきたいと考えています。今後も多様なステークホルダーとともに、脱炭素社会実現という社会的課題解決に取り組んでいきます。

※八重洲セントラルタワー-事務用途部分

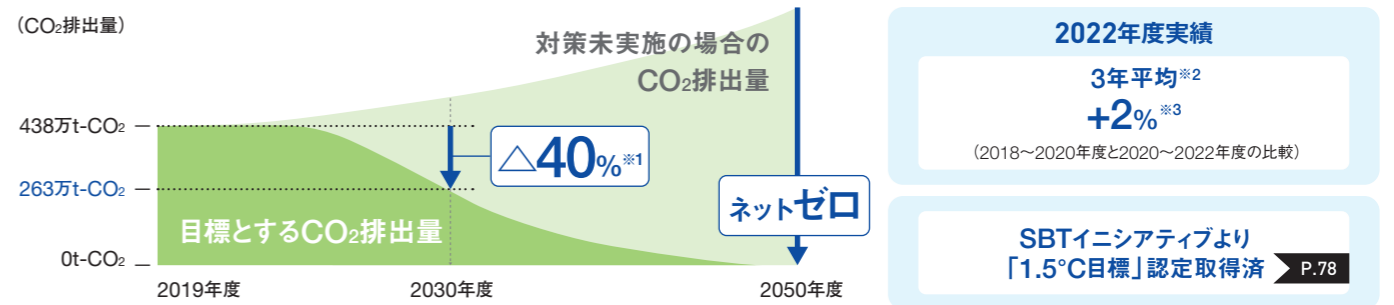
サステナビリティ推進体制

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2022年度に設立しました。



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.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/carbon_neutral/



※1 Scope1+Scope2は2030年度までに46.2%削減(2019年度比)

※2 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。

※3 2022年に竣工した大規模物件数、および売却物件数が例年に比べ多かったことによる

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.mitsufudosan.co.jp/esg_csr/kpi_progress/

行動計画	2022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再生可能エネルギーの創出	● 新築物件: 「脱炭素行動計画」後の着工物件は、原則全物件でZEB/ZEH水準の環境性能を実現(東京ミッドタウン八重洲 [®] で国内最大規模のZEB Ready認証を取得、等) ※ 八重洲セントラルタワー-事務用途部分 ● 既存物件: 随時、省エネ性能向上リニューアルを実施(三井住友銀行本店、銀座三井ビル等でのLED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	● 首都圏25棟の物件共用部・自用部の電力グリーン化達成
行動計画③ ● 入居企業・購入者の皆様へのグリーン化メニューの提供	● グリーン電力導入契約済み 累計62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	● 新たに合計7カ所、計1.9万kWのメガソーラー開発用地を確保
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	● 2023年度内に当社の「建設時GHG排出量算出マニュアル」を用いた建築時CO ₂ 排出量算出および削減計画書提出を建設会社等に義務化予定
行動計画(その他) ● 外部認証の取得 ● ICP(社内炭素価格制度)の導入 ● 行動計画推進のための体制	● GRESB(既存物件運用)に2022年度より参加 ● 外部認証を取得済み累計84物件(2022年度において新たに54物件取得)(主な物件) ・東京ミッドタウン八重洲: DBJ Green Building認証(Plan認証)5スター、CASBEE-ウェルネスオフィス(新築版)Sランク ・日本橋室町三井タワー: DBJ Green Building認証 5スター

人材戦略

取締役メッセージ

会社と社員が
ともに成長することを目指し、
5つの重点施策を推進しています。

取締役
常務執行役員(人事担当)

徳田 誠



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るという考えのもと、長期経営方針「VISION 2025」に掲げるさまざまな取り組みを支える重要なインフラとして、「人材戦略」を位置付けています。

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」を發揮して、多彩で革新的なビジネスと暮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。「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つなげていく」ことを実現させるために、「社員一人ひとりと向き合い、その活躍の環境を整える」ことが、当社の人的資本に関する考え方です。この考え方にに基づき、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」「人材育成・スキル向上」「多様な働き方」「健康経営」「社員エンゲージメント向上」を重点施策として取り組んでいます。

まず、「D&I」については、変化する事業環境のなか、顧客の価値観の変化を機敏に読み取り、ビジネスを展開し成長し続けるためには、当社自らが多様性を包摂することが重要だと考えています。D&I推進宣言を定め、特に女性活躍推進を重要テーマとしてグループ一体となって推進しています。また、グローバル人材やDX人材の採用・育成、障がい者雇用等、その他のダイバーシティの推進とインクルージョンにも取り組んでいます。

次に、「人材育成・スキル向上」については、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發揮する多様な

人材の集合体となるために、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っています。また、大学院修学等のための休職制度や副業制度等も充実させています。

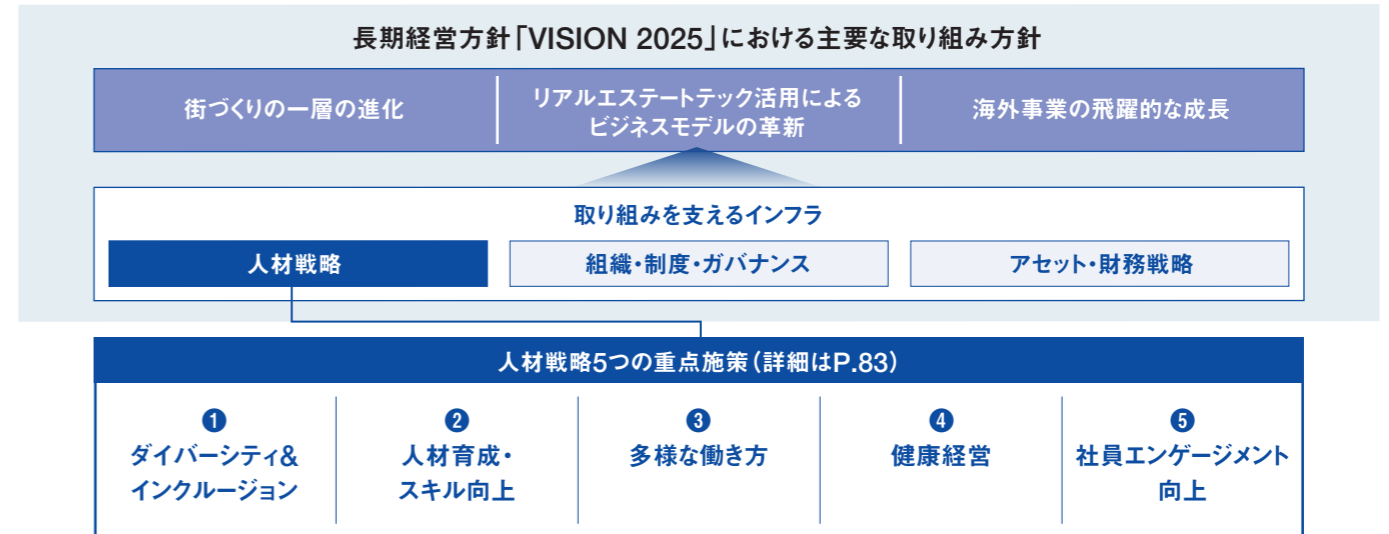
社員の活躍の環境を整えるための「多様な働き方」については、全社員対象のリモートワーク制度とコアタイムなしのスーパーフレックス勤務制度により、働く場所と時間を自律的に選べるようにしています。また、育児や介護等との両立支援に取り組んでおり、育休からの復帰率は23年間連続100%を継続しています。

なお、「健康経営」については、社員の活躍の前提となるのは心身の健康という考えのもと、健康経営宣言を制定して社員の健康保持・増進に取り組んでいます。その取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所より、健康経営に特に優れた企業として「健康経営銘柄2023」に選定されました。最後に、当社は社員一人ひとりが高い意欲を持って働くことを目指して「社員エンゲージメント向上」に取り組んでいます。エンゲージメントサーベイによると、90%以上の社員が「当社で働くことを誇りに思う」と回答しています。

このように、引き続き社員一人ひとりと向き合い、その活躍の環境を整えることで、多様な価値観を持つ社員全員がお互いを認め合い、高め合い、最強のチームとして新たな価値を生み出し社会に貢献していく。そのような取り組みを通じて会社と社員がともに成長していきたいと考えております。

三井不動産グループにおける人材の位置付け

「人材」という資産を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と位置付け、長期経営方針「VISION 2025」における各種取り組みを支えるためのインフラとして人材戦略を推進しています。



重点施策のKPIと進捗状況(三井不動産単体)

重点施策	単体KPI			進捗状況			備考
	指標	達成時期	数値目標	2020年度	2021年度	2022年度	
① ダイバーシティ&インクルージョン	女性管理職比率 ^{*1}	2025年 2030年	10% 20%	5.7%	6.8%	7.7%	女性活躍推進に優れた企業とし令和4年度「なでしこ銘柄」に選定(2年連続)
	女性採用比率	毎年	40%	2021年度より 目標設定	40.5%	44.1%	
	障がい者雇用率 ^{*2}	毎年	2.3%以上	2.07%	2.14%	2.52%	2023年度は2.74%
② 人材育成・スキル向上	1人当たり研修時間 ^{*3}	毎年	前年実績水準	2023年度より目標設定		28.2時間	
	1人当たり研修投資額 ^{*4}	毎年	前年実績水準	2023年度より目標設定		13.1万円	
③ 多様な働き方	育児休業取得者の復帰率	毎年	100%	100%	100%	100%	
	男性育児休業等取得率 ^{*5*}	毎年	100%	2022年度より目標設定		122.9%	
	有給休暇取得日数	毎年	年間14日	13.8日	15.0日	16.2日	
④ 健康経営	健康診断/人間ドック受診率	毎年	100%	99.5%	100%	100%	健康経営に優れた企業として「健康経営銘柄2023」に初めて選定
⑤ 社員エンゲージメント向上	社員エンゲージメント ^{*7}	毎年	80%	2023年度より目標設定		92%	

※1 翌年度4月1日の数字 ※2 当該年度6月1日の数字 ※3 研修時間を正社員数で除した数字 ※4 研修投資額を正社員数で除した数字
 ※5 分母は該年度に配偶者が出産した男性社員の数、分子は該年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇のいずれかを取得した男性社員の数
 ※6 配偶者が出産した年度と、育児休業等取得した年度が異なる男性労働者がいる場合、100%を超えることがあります。 ※7 「当社で働いていることを誇りに思う」に5段階で上位2つに回答した割合

人材への取り組みの詳細は、こちらをご参照ください。
<https://www.hrm.mitsui-fudosan.co.jp/>

女性活躍推進の詳細は、こちらをご参照ください。
<https://www.women.mitsui-fudosan.co.jp/>

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 企業のBCP強化をデジタルで
サポートする「&Resilience」 P.93

働き方改革 (生産性・従業員満足度向上)

ABW
Activity Based Working

場所にとらわれない
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 RPA、ローコードツールの
活用による働き方改革の推進 P.94

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

取り組み事例 取得・蓄積したデータを活用した事業成長への取り組み P.94
全社員対象DX研修「DxU(ディー・バイ・ユー)」の実施 P.87

当社DX推進上の重要視点

DXの位置付け

DXは多様

どうしたらDXが進むのか
具体的な戦略が必要

DXは手段

顧客への価値提供が目的
Who・What・Howの明確化

リアルとの組み合わせ

当社の強みであるリアルとの
組み合わせが重要

“Real Estate as a Service”

顧客の顕在ニーズと潜在ニーズを捉え
三井不動産にしかできないサービスの創出を目指す

不動産を「モノ」としてではなく
「サービス」として提供

ビジネスを商品別でなく顧客の行動別に捉える

リアル、デジタルの最適な組み合わせを目指す

(デジタルにできること)

顧客プロセスのスマート化

データ活用(取得・分析)

当社DX推進上の重要視点

顧客視点

徹底的にお客様の目線に立つ

リアル × デジタル視点

最適な組み合わせにより
リアルの価値を究極まで高める

データ活用視点

明確な目的のもと
必要なデータの質・量を定義する

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

	2020年	2021年	2022年
新サービスリリース	5件	11件	14件
主な開発中案件	8件	12件	9件
主な実証実験案件	4件	6件	4件

主な当社会員組織

2021年10月

1,364万人

2022年10月

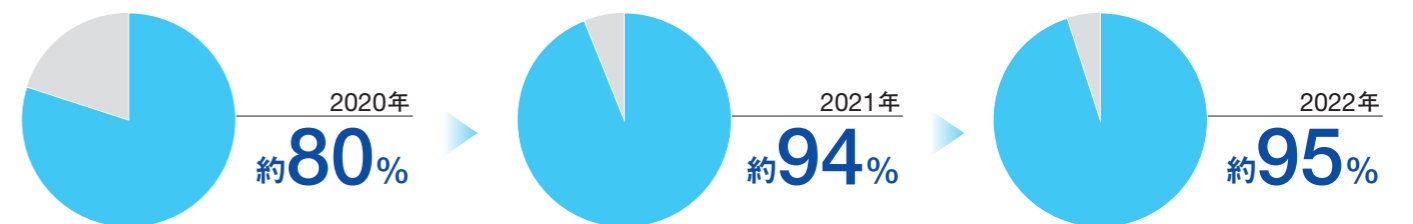
1,500万人

商業施設: 約1,300万人
すまい: 約30万人
ホテル: 約69万人
オフィス(ワークスタイリング): 約25万人
オフィス(& Life-Biz): 約13万人
東京ドーム: 約63万人

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」受賞

評価ポイント: DX推進体制やDXプロジェクトの実行能力/柏の葉データプラットフォームの取り組み



「2022 IT賞(顧客・事業機能領域)」受賞

評価ポイント: さらばーと福岡における、デジタルを活用したサービス革新の取り組み



「2021 IT奨励賞(社会課題解決領域)」受賞

評価ポイント: 「スマートライフパス柏の葉」および「Dot to Dot」



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における業務の持続性確保