

統合報告書

2019

2019年3月期





目次

03 プロフィール

- 03 ステートメント・ビジョン・ミッション
- 05 三井不動産グループのあゆみ
- 07 街づくりを支える多彩な事業
- 09 価値創造プロセス

プロフィール

11 ビジョンと戦略

- 11 長期経営方針「VISION 2025」
- 15 トップメッセージ
- 21 特集：街づくりを通じた価値創造

ビジョンと戦略

31 事業報告

- 32 賃貸事業
- 41 分譲事業
- 45 マネジメント
- 47 三井ホーム
- 48 その他

事業報告

51 ESG経営

- 52 街づくりを通じた超スマート社会の実現
- 53 多様な人材が活躍できる社会の実現
- 56 健やか・安全・安心な暮らしの実現
- 58 オープンイノベーションによる新産業の創出
- 60 環境負荷の低減とエネルギーの創出
- 63 コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上
- 69 取締役、監査役および執行役員

ESG経営

73 データセクション

- 73 パフォーマンスハイライト
- 75 財務分析
- 81 会社概要/株式情報/社外からの評価
- 82 Webサイトのご案内

データセクション

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へ正しく理解していただくためには、業績や事業概要、経営戦略などの財務情報に加えて、社会・環境・人材、ならびにガバナンスといった非財務情報を体系的に捉え説明することが重要と考えています。こうした考えから、非財務情報の一層の充実化・統合化を図り、本統合報告書を発行しました。編集にあたっては国際統合報告評議会(IIRC)が2013年12月に発表した「国際統合報告フレームワーク」などを参照しています。なお、本報告書には、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、Webサイト(巻末に掲載)をはじめとする各種コミュニケーションツールをご覧ください。

将来の見通しに関する注意

本報告書のうち、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きください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、日本の株式相場などが含まれます。

表紙および本頁の写真について

2019年3月に竣工した「日本橋室町三井タワー」。日本橋再生計画が目指す街づくりを象徴するプロジェクトです。最先端のインフラ技術を用いたオフィス、商業施設、ホールなどを備えつつ、より創造的な働き方や、日本橋ならではの多彩な体験を提供することで、新たな文化を発信するプラットフォームとしての機能を果たしていきます。

(▶ P.23)

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。

GROUP VISION

私たちはどうありたいか

「」マークの理念

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。

進化と価値創造

私たちは、不動産ビジネスを進化させることにより、

人々に「新しい時代の夢と感動」をもたらします。

—多様な「知」をとりいれ融合させることにより、

国内外で新たな価値を創造します。

—社会環境・市場構造などの変化と、

そのグローバルな潮流を積極的にとらえます。

成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ

私たちは、グループ総体の力を公正にいかんなく発揮することによって、

「成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ」を実現します。

GROUP MISSION

私たちに今求められていること

ビジネスとくらしに関するソリューションとサービスの提供

・豊かさと潤いをもたらし、

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。

グローバルな視野で顧客のパートナーへ

・顧客をビジネスの創造ならびに進化・発展の基盤と考える。

・顧客が真に求めているものを多面的に把握し、グループの総力で提案・実現する。

・顧客のパートナーとして、高い評価を獲得し続け、ブランド価値を高める。

企業価値の向上

・持続的な利益成長を図るとともに、

不断のイノベーションを行うことにより企業価値を向上させる。

・経営資源の最適活用ならびに効率経営を追求する。

・常にリスクに対して適正なマネジメントを行う。

個の力を高め結集してグループのカへ

・多彩な人材、多様な価値観を融合し、パイオニア精神に満ちた獨創性を育む。

・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。



三井不動産グループのあゆみ

三井不動産は、1673年に東京・日本橋で創業した呉服店「越後屋」を起源とし、前身である三井合名会社の不動産部門を分離する形で1941年に設立。幾多の転換期を迎えた日本経済・不動産市況のなかで、常に都市に豊かさや潤いをもたらす新しい価値を創造してきました。

三井不動産グループのルーツ

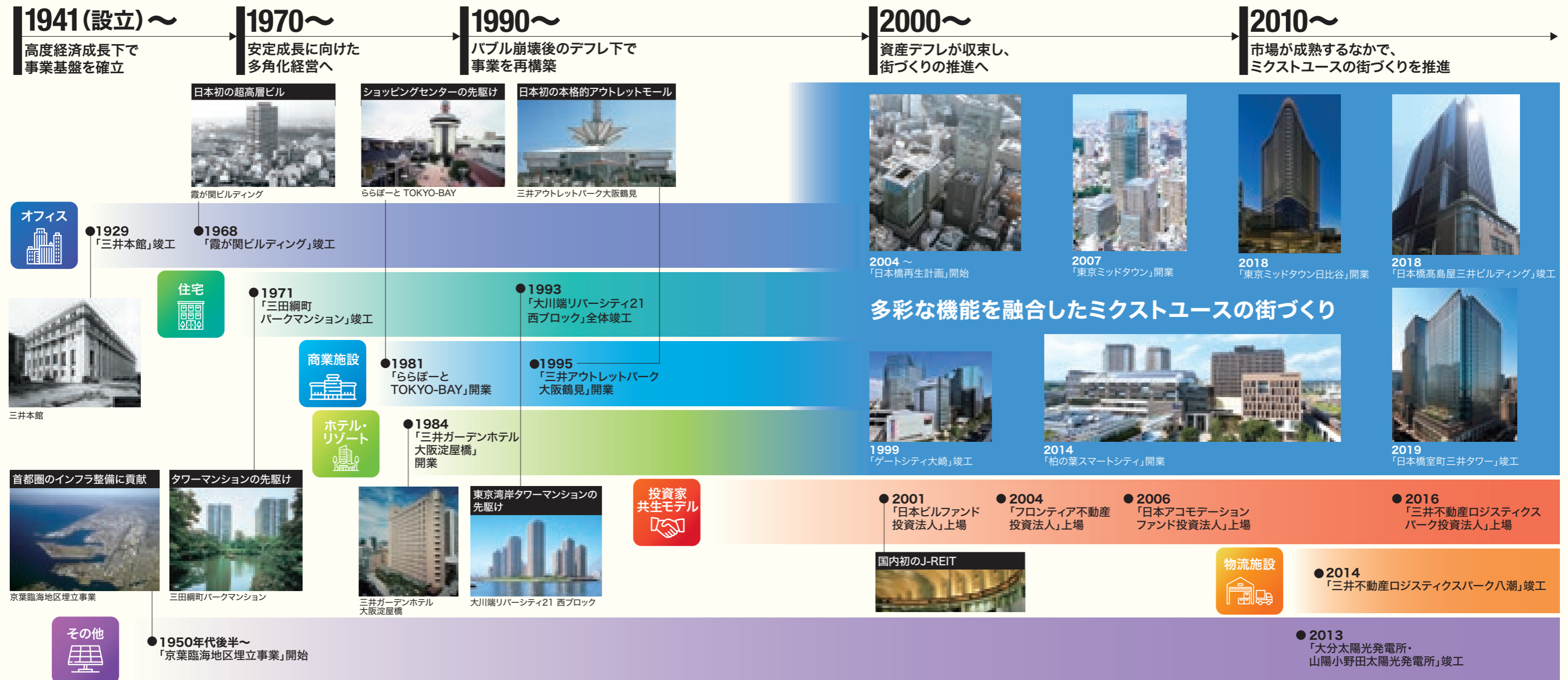
今から約350年前、三井高利が江戸日本橋に呉服店「越後屋」を創業。「現金安売り掛け値なし」という画期的な商法で飛躍的に発展しました。そうした「進取の気性」と「顧客志向」を三井不動産グループは受け継いでいます。「越後屋」はその後、事業の幅を広げ「三井合名会社」となりました。そして1941年、三井合名会社の所有不動産を管理する「不動産課」が分離独立し、三井不動産が設立されました。



創始者 三井高利
(写真:三井文庫所蔵)



江戸時代の日本橋「越後屋」
(写真:三井記念美術館所蔵)




1970年代初頭からスタートした海外展開
三井不動産は1970年代初頭から、世界各地でさまざまな事業を展開してきました。近年では日本国内で培ってきた街づくりのノウハウを活かし、マレーシア・台湾でのアウトレットの出店や、ロンドン・ニューヨークにおける都市開発事業へ参画するなど、海外展開を加速させています。



街づくりを支える多彩な事業


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、不動産事業におけるさまざまな分野で事業を拡大してきました。今後も、成長性と収益性に富んだ三井不動産グループの実現に向けて、事業を推進していきます。

※ 当社グループの事業の広がりやわかりやすくお伝えするため、決算セグメントとは異なる分類で事業領域を説明しています。決算セグメントごとの分類はP.31「事業報告」「決算セグメント・事業内容対比表」を参照してください。

オフィス 


その先の、オフィスへ

「その先の、オフィスへ」をスローガンに、既成のオフィスビルの概念にとらわれず、そこで働く人々、活動する企業、集う人々に「持続性と安心」「快適と効率性」「広がり革新」をもたらす、そんな「三井のオフィス」を国内外で創り続けています。

商業施設 

街と人と一緒に成長していく、集い憩える場所の創造

地域に根差し、お客様とともに育んでいく、商業施設の新しい形。「Growing Together」というコンセプトのもと、地域・コミュニティに合わせた多種多様な商業施設を国内外で展開しています。

住宅 


すまいとくらしのベストパートナーへ

製造・販売・アフターサービスまでを一貫して手がけることで、高品質かつお客様のニーズ・ウォンツに適した商品を提供しています。また、グループの総合力を発揮し、新築住宅の施工請負をはじめ、住宅流通やリフォーム事業といった住宅ストック事業の拡大を推進しています。

ホテル・リゾート 

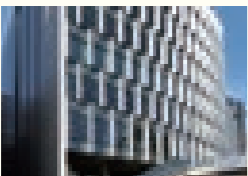
お客様一人ひとりにふさわしい空間とサービスを提供

お客様の「アスティネーション」と呼ぶにふさわしい「時間」と「空間」を創造するという思いを込めて、「Creating New Destinations」を掲げ、「三井ガーデンホテルズ」や「ザ セレスティンホテルズ」を全国で展開するホテル事業、多様な観光・余暇ニーズに応えるリゾート事業を推進しています。

物流施設 


多様な価値観に応える先進的な物流施設の開発

「ともに、つなぐ。ともに、うみだす。」をステートメントに掲げ、当社グループが持つオフィスや商業テナントとの強固なリレーションを強みに、2012年以降、事業を拡大しています。

投資家共生モデル 

不動産投資市場の拡大に貢献する

オフィスや商業施設、賃貸住宅、物流施設などの収益不動産を開発・売却する「投資家向け分譲等」事業を推進しています。不動産投資市場の拡大に貢献するとともに、売却後のアセットマネジメント等を受託することで、当社グループの収益拡大にも寄与しています。

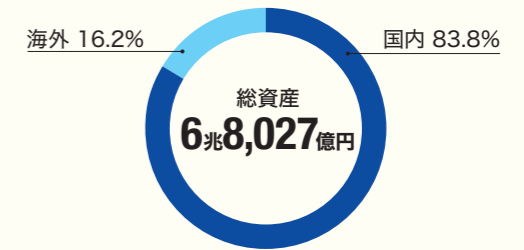
その他 

不動産に関する幅広いソリューションビジネス

オフィスや商業施設のテナント企業をはじめとするオリジネーターに対する幅広いソリューション提供を可能にすべく、さまざまな不動産関連事業を手がけています。

2019年3月期業績

売上高	1兆8,611億円
営業利益	2,621億円
親会社株主に帰属する当期純利益	1,686億円



事業エリア	主要データ	主要なグループ子会社など
国内 全国主要都市にて展開 海外 米国、英国	貸付面積 ^{※1} 3,148 千㎡ テナント企業数 約 3,000 社	三井不動産ビルマネジメント 三井不動産ファシリティーズ
国内 全国主要都市にて展開 海外 中国、台湾、マレーシア	貸付面積 ^{※1} 2,193 千㎡ テナント企業数 約 2,300 社	三井不動産商業マネジメント MITSUI OUTLET PARK 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
国内 全国主要都市にて展開 海外 米国、英国、中国、マレーシア、シンガポール、タイ、インドネシア、フィリピン	マンション引渡戸数 3,283 戸 仲介取扱件数 ^{※2} 41,533 件 戸建引渡戸数 475 戸	三井不動産レジデンシャル 三井不動産レジデンシャルサービス 三井不動産レジデンシャルリクス 三井不動産リアルティ 三井不動産リフォーム 三井ホーG 三井のリハウス
国内 全国にて展開 海外 米国ハワイ、シンガポール	三井ガーデンホテルズ・ザ セレスティンホテルズ 26 施設 6,701 室	三井不動産ホテルマネジメント mitsui garden hotels THE CELESTINE HOTELS
国内 首都圏、中京圏、近畿圏、中国圏、九州圏 海外 タイ	プロジェクト施設数 ^{※3} 33 施設 総延床面積 約 290 万㎡	MFLP Mitsui Fudosan Logistics Park
国内 全国主要都市にて展開 海外 米国、英国	当社グループ預かり資産残高 約 3.90 兆円	NBF Nippon Building Fund 日本アコモモーションファンド投資法人 フロンティア不動産投資法人 MFLP 三井不動産ロジスティクスパーク投資法人 三井不動産投資顧問
国内 全国にて展開 海外 —	リパーク(貸し駐車場)管理台数 245,511 台 メガソーラー事業地/発電量 5 事業地/約 72 MW	三井のリパーク

※ 表中はすべて2019年3月末現在の数値となります。
 ※1 貸付面積には転賃面積を含みます。 ※2 三井不動産リアルティグループの消去前仲介件数となります。 ※3 既存施設および開発中の施設を含みます。

価値創造プロセス

三井不動産グループは、事業機会獲得から開発、営業、運営までを一貫して担う総合不動産会社としてオフィス、商業施設、住宅、ホテルといった多彩な事業ノウハウを活かした街づくりを推進しています。長年にわたって培ってきた経営資源を活かして、人々や社会にとっての街の価値を高め続けるとともに持続的な企業価値向上を実現していきます。

※このページの数値は、すべて2019年3月期の数値となります。

投入資本

財務資本

強固な財務基盤
 総資産: **6.8兆円**
 自己資本比率: **34.4%**
 D/Eレシオ: **1.24倍**

製造資本

良質な不動産ストック
 有形・無形固定資産残高: **3.5兆円**
 販売用不動産残高: **1.6兆円**

知的資本

大規模な街づくりのノウハウ
 商品ブランド力

人的資本

多様な人材
 グループ従業員数: **19,081名**

社会関係資本

豊富な顧客基盤
 オフィステナント数 **約3,000社**
 商業施設テナント数 **約2,300社**
 三井ショッピングパークカード会員 **約306万人**
 三井のすまいLOOP会員 **約21万人**
 LINK-J会員数 **約330会員**
 31 VENTURES会員数 **約470会員**

自然資本

環境性能に優れたビルの開発
 優良特定地球温暖化対策事業所の認定取得
 トップレベル事業所 **6事業所**
 準トップレベル事業所 **8事業所**



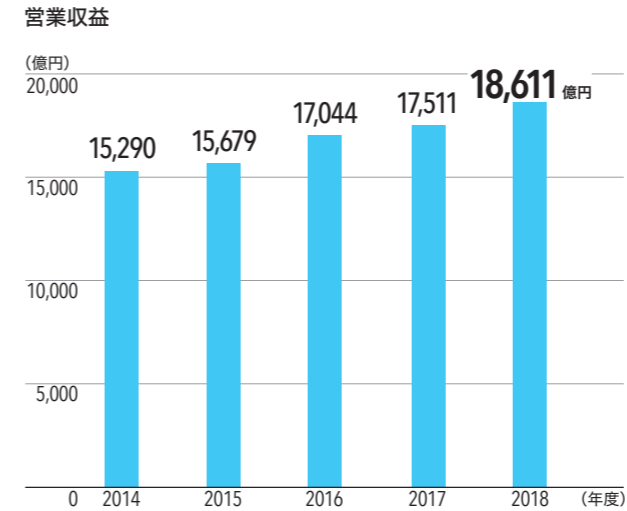
長期経営方針

VISION 2025

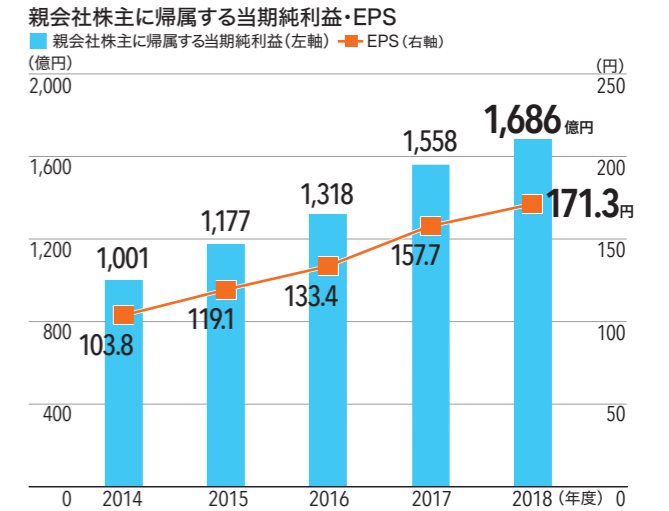
- 街づくりを通して、持続可能な社会の構築を実現
- テクノロジーを活用し、不動産業そのものをイノベーション
- グローバルカンパニーへの進化

事業活動の成果

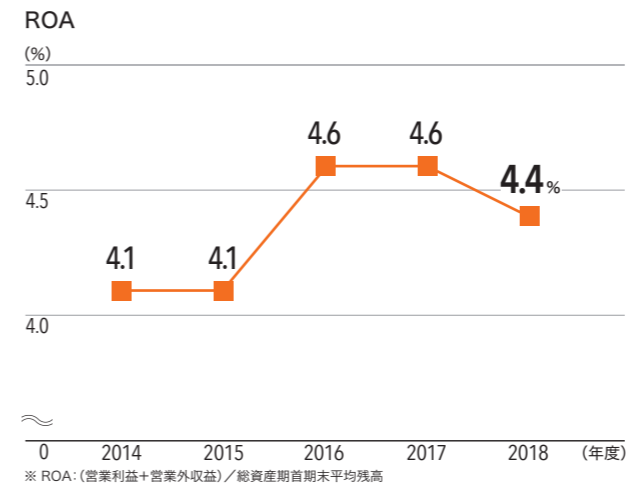
収益の拡大



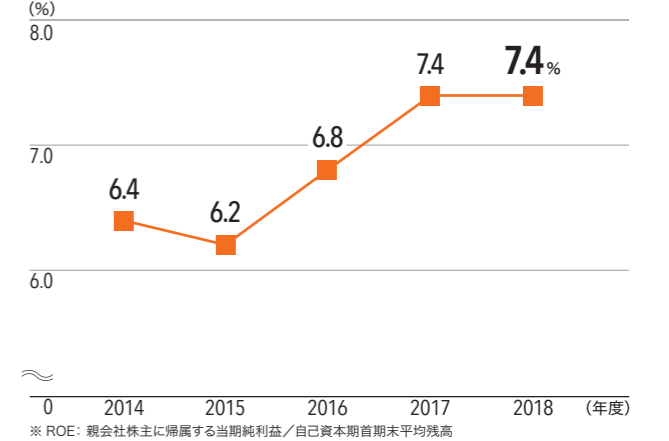
純利益・EPSの拡大



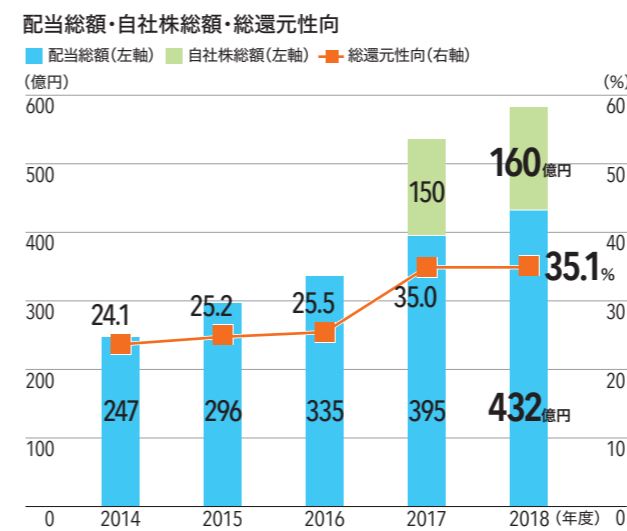
経営の効率性の改善



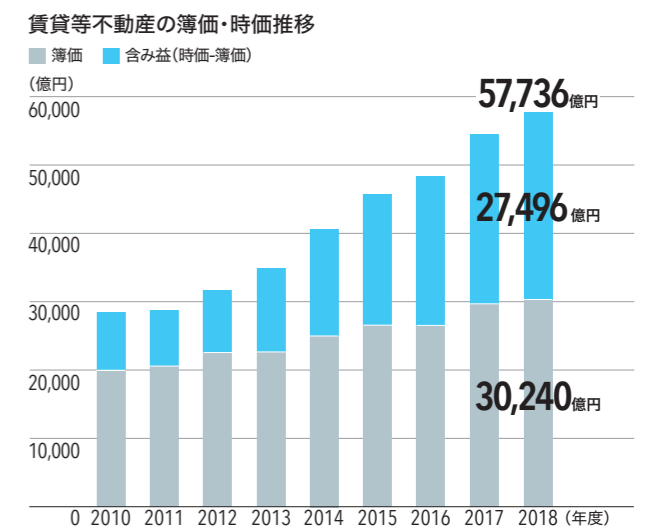
ROE



株主還元の拡充



良質な賃貸資産の拡大



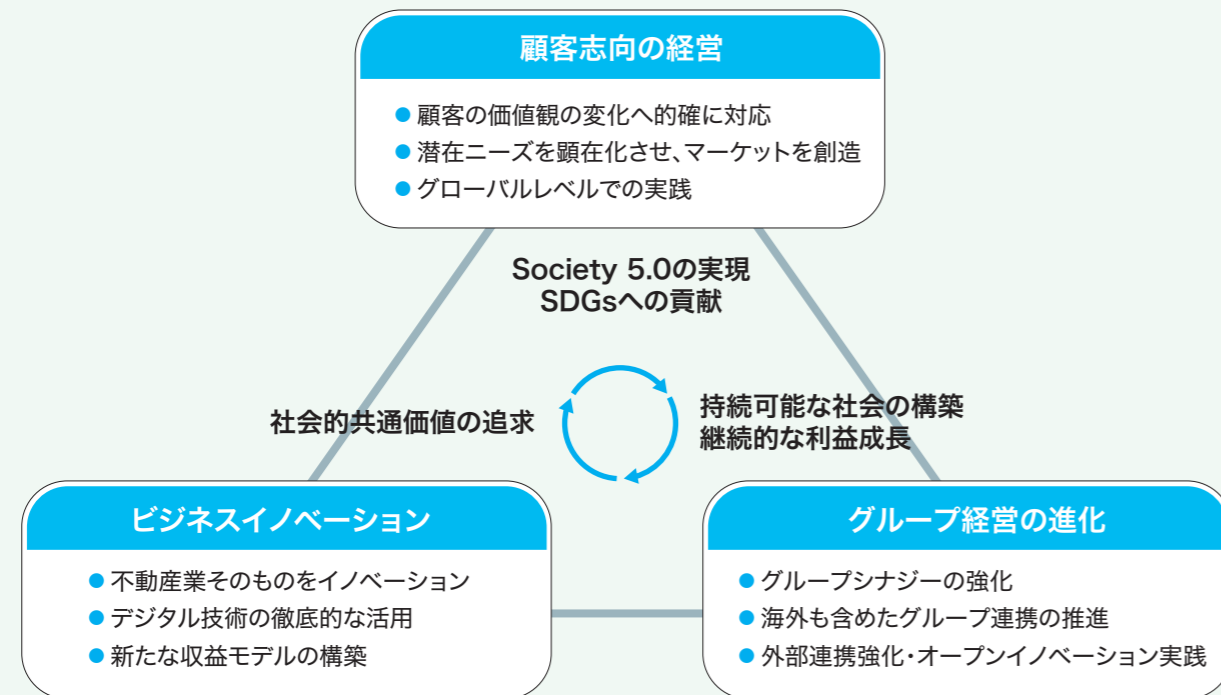
長期経営方針

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」を策定しました。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。

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

基本ストラテジー



主要な取り組み方針

街づくりの一層の進化

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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していく

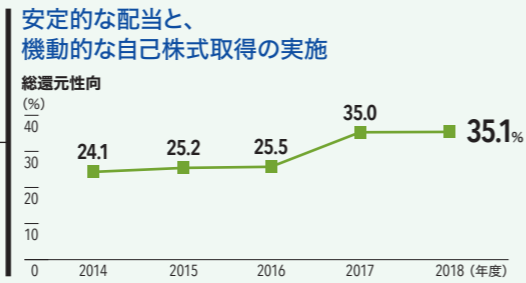


株主還元方針

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

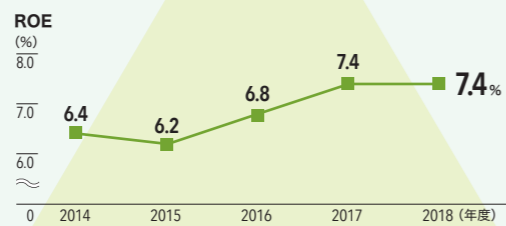
資本政策の基本方針

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向けて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



ESG経営

国連では、2015年9月に開催された国連サミットにおいて「持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)」が採択され、日本では、政府が掲げる第5期科学技術基本計画において、わが国が目指すべき未来社会の姿として「Society 5.0」が提唱されました。

こうしたなか当社グループは、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、2018年5月に策定した長期経営方針「VISION 2025」において、重点的に取り組むべき6つの目標を掲げました。

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」の実現を目指すと同時に、「SDGs」や「Society 5.0」の実現に貢献していきます。



Society 5.0

- ・IoTですべての人とモノがつながり、新たな価値が生まれる社会
- ・イノベーションにより、さまざまなニーズに対応できる社会
- ・AIにより、必要な情報が必要な時に提供される社会
- ・ロボットや自動走行車などの技術で、人の可能性がひろがる社会

三井不動産グループのESG経営の考え方

重点的に取り組む目標



- 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
- 健やか・安全・安心な暮らしの実現
- オープンイノベーションによる新産業の創造
- 環境負荷の低減とエネルギーの創出
- コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上

街づくりの一層の進化

- 地域に根差したコミュニティの創出、良質なタウンマネジメントの推進
- 新技術を積極的に活用し、超スマート社会の「場」であるスマートシティを実現

持続可能な社会

継続的な利益成長

長期経営方針 「VISION 2025」のもと 「継続的な利益成長」と 「持続可能な社会の実現」を 目指していきます。

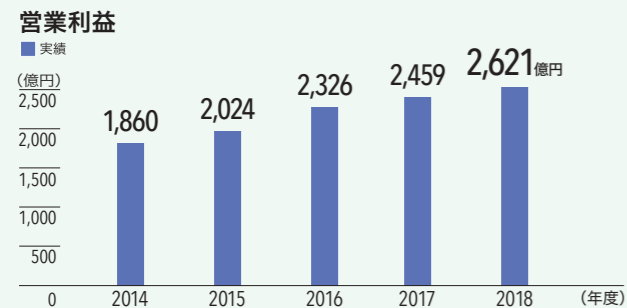
三井不動産株式会社
代表取締役社長
菰田 正信



Q1 2018年度の業績の評価について お聞かせください。

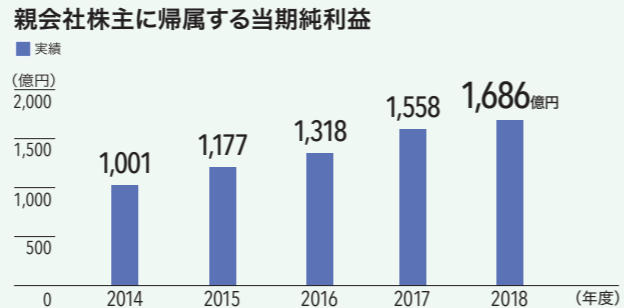
2018年度の連結業績は、当社グループのコア事業である「賃貸」「分譲」「マネジメント」それぞれのセグメントにおいて増収増益となり、当初計画を上回る大きな利益成長を成し遂げることができました。これらの結果、売上高は1兆8,611億円、営業利益は2,621億円、経常利益は2,541億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1,686億円となり、売上高は7期連続、各利益は5期連続で、ともに過去最高を更新しました。

これは、好調な不動産マーケットもさることながら、長期経営方針「VISION 2025」に掲げる戦略を着実に実践し、企業価値の向上に取り組んできた成果であると考えています。



Q2 長期経営方針「VISION 2025」 初年度となる2018年度の成果を お聞かせください。

当社グループは、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に取り組み、2020年代中盤以降も持続的な成長を実現していくために、昨年、「VISION 2025」を新たに策定しました。目指していくあり姿として「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」の3つを掲げています。以下、これらのあり姿の実現に向けた初年度の取り組みの成果についてお伝えします。



オフィスビル事業

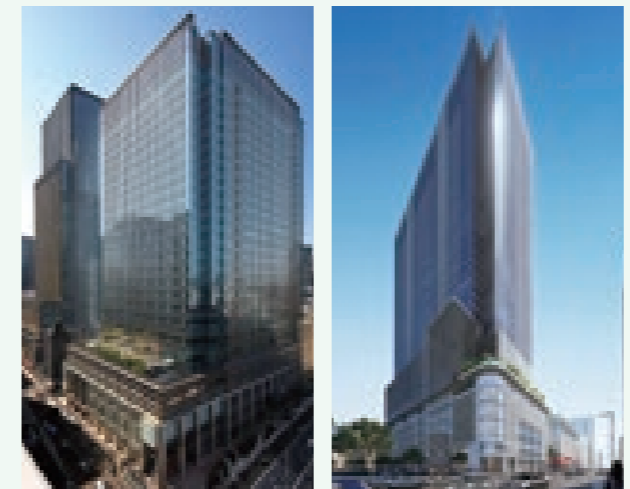
2018年以降に竣工を迎えた「東京ミッドタウン日比谷」「日本橋高島屋三井ビルディング」「日本橋室町三井タワー」といった旗艦物件がすべて満室で竣工するなど、いずれのプロジェクトも大変順調に進捗しています。2019年3月に開業1周年を迎えた「東京ミッドタウン日比谷」は、当初の来場者目標1,200万人を大きく上回る2,200万人ものお客様にご来場いただきました。日本橋エリアにおいては、当社が推進するミクストユースの街づくりによる付加価値やそこで提供されるサービスがテナントから大変高い評価をいただいております。これまで当エリアには少なかった外資系企業やIT企業の誘致へとつながりました。当社の推進するオフィス



東京ミッドタウン日比谷
●オフィス ●商業 ●シネコン ●広場

msb Tamachi(田町ステーションタワーS)
●オフィス ●商業 ●ホテル ●広場

日本橋におけるミクストユースの拡大



日本橋室町三井タワー
●オフィス ●商業 ●広場

日本橋高島屋三井ビルディング
●オフィス ●商業 ●広場

ビルは今後も豊富な開発パイプラインを取り揃えており、2025年前後には、昨年の「VISION 2025」公表時から比較すると110万㎡(約1.5倍)もの面積拡大を見込んでいます。引き続き、さらなるエリアブランディングの強化と、新たなテナント需要の創造に向けて、グルーパー丸となって取り組んでいきます。

また、2019年度の新たな取り組みとして、「日本橋スマートエネルギープロジェクト」を開始しました。これは、大型ガスコジェネレーションシステムとともに自営の送電線と熱導管ネットワークを整備し、既存ビルを含む日本橋室町周辺地域に電気と熱を安定供給する日本初の取り組みです。都市の防災力を飛躍的に向上させるだけでなく、持続可能な社会の実現を目指すSDGsの方針にも合致しており、今後、当プロジェクトを他エリアにも水平展開し、国内・海外に向けて発信できる「スマートシティ」の先進モデルを構築していきます。

さらに、ライフサイエンス領域でのオープンイノベーションによる新産業創造を目的とする「ライフサイエンス・イノベーション推進事業」においても、「場の整備」と「コミュニティ構築」によるエコシステムの構築を加速させてきました。昨年は、日本橋のライフサイエンス拠点を4拠点から8拠点に倍増させたことに加えて、都心シェア型ウェットラボの開設やライフサイエンス系ベンチャー企業へのLP投資など、新たな取り組みを開始しました。引き続き、ライフサイエンス領域でのエコシステム構築に向けた取り組みをさらに強化し、わが国の競争力強化に貢献していきたいと思っております。

商業施設事業

2018年度は、地震や豪雨などの自然災害による一時的な影響を受けながらも、当社グループの商業施設においては、魅力的なテナントミックスや集客イベント開催などのさま



ららぽーと名古屋みなとアクルス

さまざまな来館価値向上施策が奏功し、既存商業施設の売上高は前期を上回る水準で推移しました。また昨年9月に開業した「三井ショッピングパーク ららぽーと名古屋みなとアクルス」も、当初の想定を超える好調な売れ行きが続いています。

また、Eコマースの台頭による消費行動の変化や競合物件の増加に対して、「食やエンターテインメントの充実」「人とのふれあい」といったリアル施設ならではの体験価値を創出し続けるとともに、当社ファッションECモール「Mitsui Shopping Park & mall」との相互連携を通じて、さらなる差別化や競争力の強化に取り組んでいます。

住宅事業

現在の住宅マーケットは、共働き世帯の増加や職住近接ニーズの高まりを受けて、都心や駅近など、利便性の高い立地が志向される傾向にあります。こうしたなか、「大規模・再開発」「都心」「ハイエンド向け」といった当社グループの強みが発揮された付加価値の高いマンションは総じて好調な売れ行きが続いており、今期計上予定の3,400戸のうち、すでに75%が契約済みです。また、2018年度の営業利益率は9%以上の高水準を維持するとともに、在庫も低位で推移しています。

一方で、用地取得環境は競争が激しい状況が続いています。当社グループは、いたずらに量的な拡大を目指すのではなく、当社の強みである「大規模・再開発」「都心」「ハイエンド向け」などを中心に厳選投資を継続し、引き続き高水準の利益を目指していくことが重要であると考えています。



パークコート赤坂檜町 ザタワー

パークコート青山 ザタワー

ロジスティクス事業

当社グループが開発する物流施設は、2019年3月末時点で竣工済の19物件はほぼ満室稼働しており、開発中のプロジェクトも含めて合計33物件となっています。2019年度も多くの新規物件が竣工予定ですが、サプライチェーンマネジメントの高度化、Eコマース市場の拡大、オムニチャンネル化などを背景に、リーシングは好調に進捗しています。今後も、首都圏や関西圏の既存事業エリアに加えて、中京圏や九州圏などにも検討エリアを拡大していきたいと考えています。

また、2018年度には、当社グループ初の海外ロジスティクス事業として、タイ・バンコク近郊で2物件の物流施設の開発事業を獲得しました。今後、他の海外事業エリアにおいても事業機会の獲得を目指していきます。

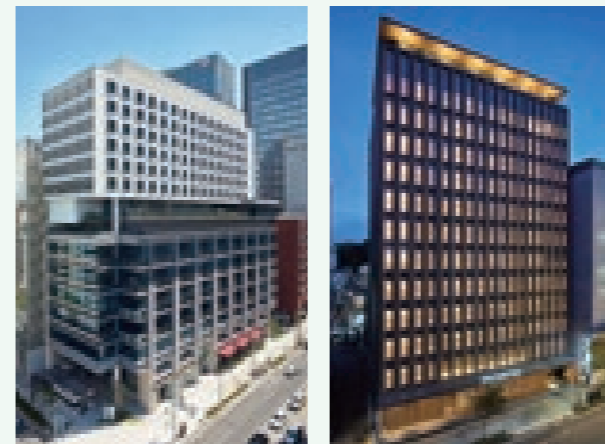


MFIP 羽田(2019年6月竣工)

ホテル・リゾート事業

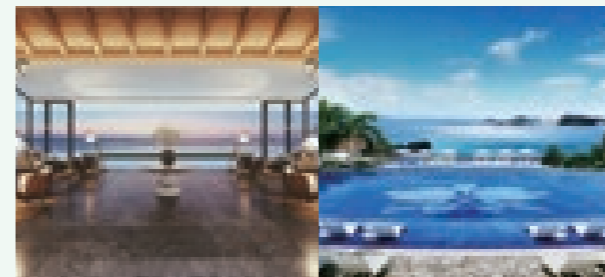
2018年度は、大手町・五反田・日本橋・金沢で新たに三井ガーデンホテルを開業し、いずれも大変好調な営業状況となっています。また、当社グループが運営する2つのホテルブランド「三井ガーデンホテル」「ホテル ザ セレスティン」は、国内外の数多くのお客様から高い評価をいただいております。稼働率は6年連続で90%を維持し、ADRは前期比104%で推移しており、非常に高い水準となっています。

2019年度には、当社グループ初の直営ラグジュアリーホテルとなる「ハレクラニ沖縄」の開業を予定しているほか、今後も多くの新規開業を予定しています。2025年前後にはホテル・リゾート全体の運営客室数を約1万5,000室にまで伸長させ、ハード・ソフトの両面から絶えず付加価値を向上していくことで、さらなる事業成長を実現していきたいと考えています。



三井ガーデンホテル日本橋プレミア

三井ガーデンホテル金沢



ハレクラニ沖縄

テレビジョンセンター再開発計画



55ハドソンヤード

三井アウトレットパーク台中港

海外事業

米国では、ニューヨークのマンハッタンで昨年竣工したオフィスビル「55ハドソンヤード」が計画を10%以上上回る賃料水準で9割以上の成約となっているほか、賃貸住宅も高い入居率で稼働しています。英国では、BREXITを巡る混乱が続くなかにおいても、「テレビジョンセンター再開発計画」のオフィスが満室稼働、分譲住宅は計画を7~8%上回る販売価格で9割以上成約していることに加えて、「70マークレーン」

のオフィス分譲事業において大変大きな利益を計上しました。中国・東南アジアにおいては、台湾で昨年開業した「三井アウトレットパーク台中港」が予算比で120%以上の売上となり、その他の商業施設においても年度予算を超える売上を計上しているほか、タイ・バンコクでのマンション分譲事業において高い収益を計上するなど、総じて順調に進捗しています。これらの成果により、2018年度は大幅な増益となり、連結営業利益に占める海外事業比率は19.8%となりました。

また、海外事業本部内に「グローバルガバナンスグループ」を新設しました。海外事業のさらなる拡大に伴い、海外スタッフの人材育成に加えてガバナンスの重要性がますます高まっており、スピード感を持って取り組んでいくことが重要であると認識しています。「VISION 2025」に掲げる「海外事業の飛躍的な成長」の実現に向けて、新規事業機会の獲得と着実な事業推進に加えて、事業基盤のさらなる強化に努めます。

Q3 海外事業の将来成長についてお聞かせください。

海外事業の成長シナリオについては、3つのフェーズに分けてご説明します。

まず、2017年度から2019年度における3年間の海外事業利益は、平均350億円程度の実力であると認識しています。なお、2019年度は、前期の反動で分譲事業は減益になるものの、「55ハドソンヤード」「三井アウトレットパーク台中港」の通期稼働効果などにより、賃貸利益は継続的な伸長を見込んでいます。

続く2020年度から2022年度までの3年間は、米国を中心とする賃貸住宅やアジア圏における商業施設の相次ぐ開業により、賃貸利益の安定的な成長が期待できます。また、タイ・シンガポールを中心とした分譲住宅のパイプラインはすでに確保済みであり、これらの分譲利益と合わせて、平均500~600億円程度の海外事業利益を計上できる体制を整えます。年度ごとに分譲利益のアップダウンは想定されますが、2025年前後には、「50ハドソンヤード」などによる大幅な賃貸利益の貢献を含めて800~1,000億円程度の海外事業利益を実現していきたいと考えています。

引き続き、各不動産の商品特性やエリアごとの不動産マーケットサイクルを勘案しながら、優良な事業機会の獲得に努め、海外事業のさらなる拡大を図ります。

Q4 2019年度の業績の見通しについてお聞かせください。

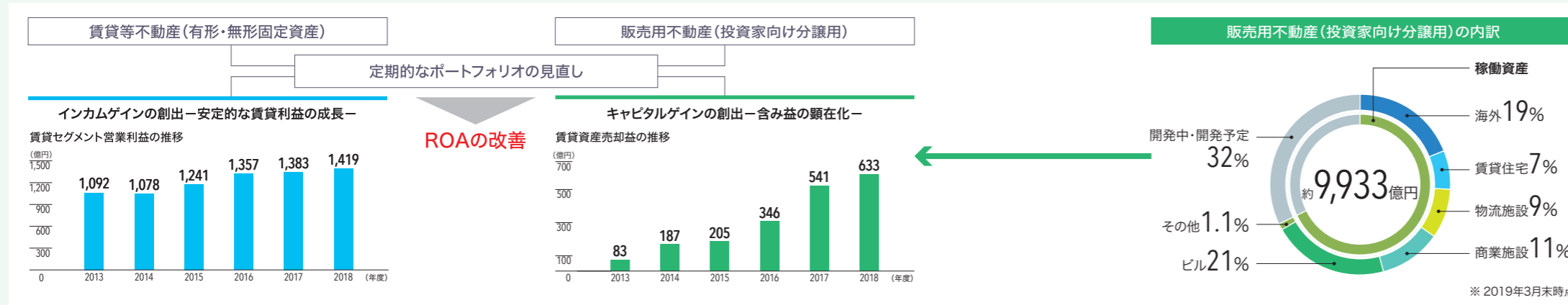
2019年度の連結業績全体では、売上高は前期比1,388億円増収の2兆円、営業利益は48億円増益の2,670億円、親会社株主に帰属する当期純利益は13億円増益の1,700億円を見込んでおり、これらの売上高、利益は過去最高を更新する見込みです。このうち賃貸事業は、前期に竣工・開業したオフィス・商業施設の通期稼働などにより増収増益を見込んでいます。分譲事業においても、住宅分譲と投資家向け分譲それぞれの事業で増収増益を見込んでいます。

Q5 三井不動産のポートフォリオ戦略についてお聞かせください。

これまで当社グループは、ROAの向上と持続的な利益成長を両立させる資産ポートフォリオの構築を目標に、マーケットの状況に応じて定期的に資産の棚卸しや入れ替えを行い、安定的にインカムゲインとキャピタルゲインを創出してきました。また、これまでの優良な事業機会獲得の成果として、当社グループの住宅分譲を除く販売用不動産の資産規模を9,900億円超まで拡大させており、豊富なパイプラインを有しています。

引き続き、不動産マーケットの動向を注視しながら適正なバランスシート・コントロールを実施し、安定的な賃貸利益の成長と、パイプラインの継続的な売却を通じた含み益の顕在化に取り組んでいきます。

ポートフォリオ戦略



Q6 今後の資本政策と還元方針についてお聞かせください。

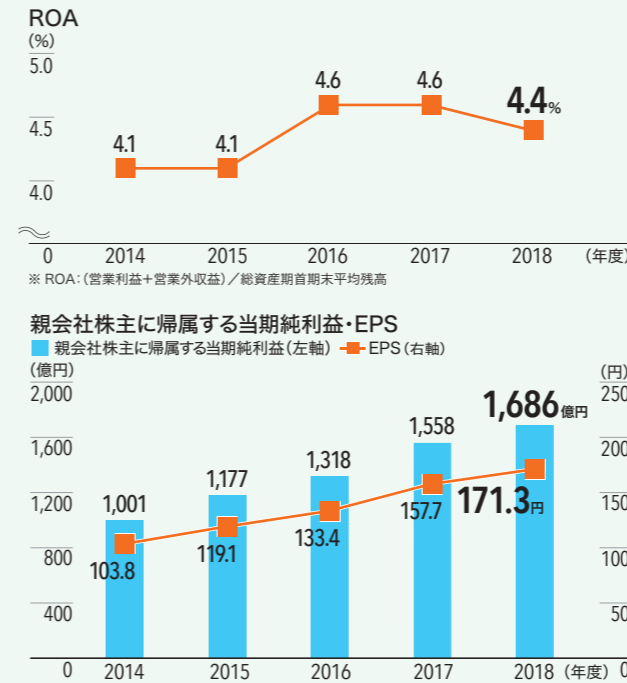
当社グループは、財務の健全性を保ちつつ、毎期の利益を「株主還元の拡充」と「成長に向けた投資」に向けてバランスよく配分することで、「株主価値」と「企業価値」を持続的に向上させていくことを基本方針としています。昨年「VISION 2025」公表時には、この方針のもとで、株主還元については安定的な配当の実施とともに機動的な自己株式取得を行うこととし、総還元性向として親会社株主に帰属する当期純利益の35%程度を目途としました。

今般、2018年度の好調な業績等に鑑み、当期の1株当たりの年間配当金を40円から44円に増配するとともに、160億円の自己株式取得を実施することとしました。これにより、総還元性向は親会社株主に帰属する当期純利益の35.1%となる見通しです。

これまで当社グループは、継続的にROAとROEの改善に取り組んでおり、直近5年間でROAは4.1%から4.4%へ、ROEも6.3%から7.4%へと向上させてきました。また、EPS(1株当たり当期純利益)についても87円から171円へと、ほぼ2倍の成長を達成してきました。今後も、不動産マーケットのサイクルを見据えた成長投資と定期的なポートフォリオの見直しを通じて本業のさらなる成長に努め、EPSの成長とともに、ROAの改善を通じたROEの向上につなげていくことが非常に重要であると考えています。

Q7 株主・投資家の皆様へメッセージをお願いします。

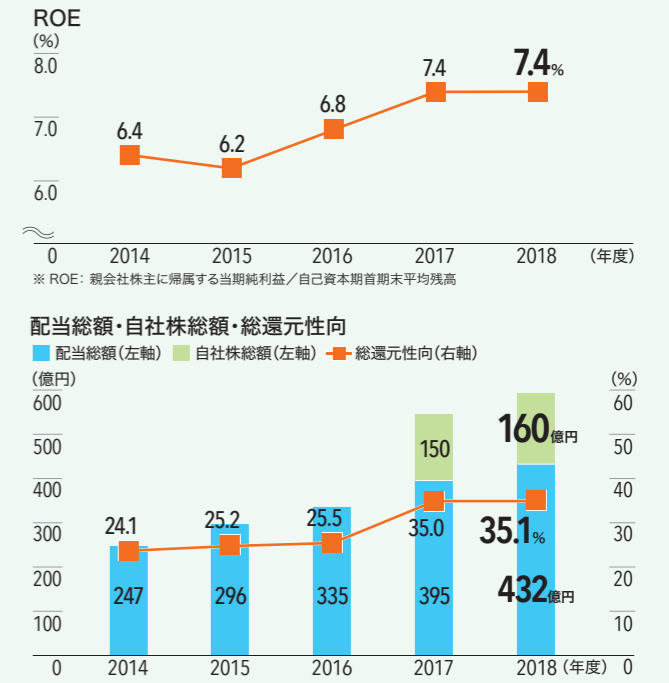
当社グループは、「VISION 2025」で目指す3つのあり姿の実現に向けて、絶えずビジネスを進化させ、新たな付加価値を創



出していきます。

国内では、「リアルエステート・アズ・ア・サービス」、すなわち、「不動産をお客様にモノとしてではなくサービスとして提供する」という考えのもと、「ハードや空間づくり」から「ビジネスライフや暮らしの提供」へシフトし、人が主役の街づくりを行うとともに、働く人の生産性向上、快適で健康な暮らしなどの実現を目指します。また、地域に根差したコミュニティの創出、良質なタウンマネジメントの推進など、経年優化する街づくりを行うとともに、新技術を積極的に活用し、超スマート社会の「場」であるスマートシティを実現していきます。

さらに、不動産をサービスとして提供するにあたっては、デジタル技術の活用促進とリアルな空間の価値向上に取り組まします。既存の商品やサービスへのICTの活用、不動産とICTの融



合による新たなビジネスの創出、オフィス・商業施設・住宅といったリアルな空間でのデータの蓄積・活用など、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を行うとともに、デジタル技術では生み出すことができない、人との出会い・ふれあいなどのリアルな空間の価値を高めることで、事業競争力を一層高めていきます。

海外では、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、事業機会の獲得を進めるとともに、街づくり型開発を海外展開し、ローカル化のさらなる推進とガバナンスの一層の強化を図りながら、海外事業の飛躍的な成長を実現したいと考えています。

また、当社グループは、「&マーク」の理念のもと、ESG課題の解決に取り組むことで、「継続的な利益成長」と「持続可能な社会」を実現し、Society 5.0およびSDGsの達成に貢献していきたいと考えています。女性の活躍推進やグローバル人材・IT人材の採用・育成、働き方改革にも継続的に取り組むことで、当社グループのダイバーシティを一層推進し、多様な人材が活躍できる社会の実現にも貢献してまいります。

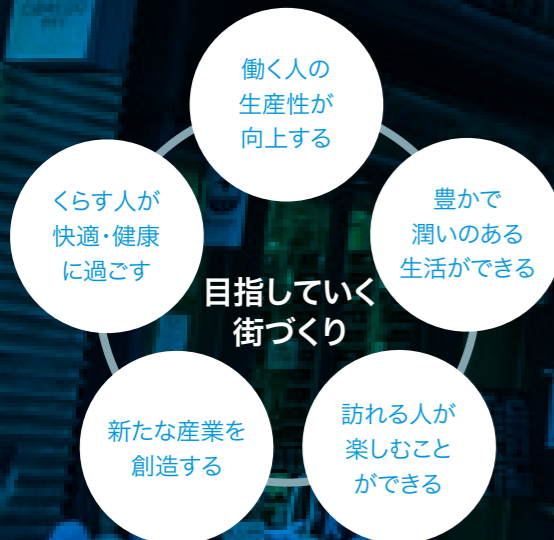
さらに、内部管理態勢の強化など引き続きコーポレート・ガバナンスを充実させ、企業価値の向上に一層努めてまいります。変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

三井不動産株式会社 代表取締役社長 藤田正信

特集

街づくりを通じた 価値創造

三井不動産グループは、長期経営方針「VISION 2025」を通じて、街づくりの一層の進化とグローバル展開の加速を推進しています。豊かなビジネスライフや暮らしを提供し、「人が主役の街」をつくること。さらに、不動産デベロッパーとしての総合力を活用して、日本で培ったノウハウを世界の街づくりに応用すること。新たな価値創造に向けたこれらの取り組みを通じて、社会と自社の持続的な発展を追求していきます。



NIHONBASHI

特集1

**残しながら、
蘇らせながら、
創っていく。**

日本橋における
街づくりの進化

▶P.23

NEW YORK

特集2

**世界最大の
不動産マーケット
の開拓へ。**

海外事業の中核となる
北米事業戦略

▶P.27

LONDON

特集3

**ミクストユースの
街づくりを、
ロンドンへ。**

テレビジョンセンター
再開発計画

▶P.29

残しながら、 蘇らせながら、 創っていく。



三井不動産株式会社
日本橋街づくり推進部長
七尾 克久

①日本橋再生計画の背景は?

日本橋の賑わいを取り戻したいとの思いから、約20年前に取り組みを開始しました。

日本橋は、江戸時代から経済・金融・商業・文化のさまざまな面で日本の中心地として繁栄してきましたが、バブル崩壊や金融危機を経て、1990年代後半には街の賑わいは薄れていました。日本橋に再び賑わいを取り戻そうと、地元の皆様、企業、自治体が一体となって危機感を共有し、立ち上げたのが「日本橋再生計画」でした。

同プロジェクトの「残しながら、蘇らせながら、創っていく」というコンセプトは、「歴史的建造物、伝統ある老舗、街の文化、

“粋”な精神を大切に継承し、時代や環境の変化とともに失われた街の景観、水や緑、路地の賑わいを再び蘇らせ、次世代に向けた新たな街の魅力を創っていく」というものです。

2004年に、東急百貨店日本橋店跡地に「日本橋一丁目三井ビルディング(COREDO日本橋)」が竣工し、2005年には室町に地上39階建の「日本橋三井タワー」が竣工しました。同タワーの31m以上の高層部をセットバックさせる“31mルール”は、その後の再開発ビルに引き継がれ、中央通りへの圧迫感を低減し、スカイラインが統一された美しい景観づくりに寄与しています。

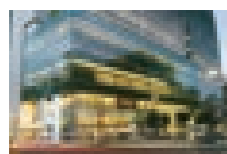
続く「日本橋室町東地区開発計画」では、当社は再開発組合の一員として事業を展開し、2010年に「室町東三井ビル

ディング(COREDO室町1)」、2014年に「室町古河三井ビルディング(COREDO室町2)」と「室町ちばぎん三井ビルディング(COREDO室町3)」を開発しました。併せて、同じく2014年に「福德神社」を地元の皆様とともに再興し、江戸桜通りと室町仲通り、江戸桜通り地下道などの整備も実施しました。

2004年の「COREDO日本橋」に始まり、2014年に日本橋室町東地区開発計画が完了したことで、点から始まった開発が線としてつながりました。

こうした“点から線”になってきた街づくりを、さらに面に広げ、さまざまな機能が融合するミクストユース化を促進するために始まったのが、2014年以降の「日本橋再生計画」第2ステージです。

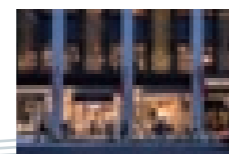
日本橋再生計画の流れ



2004
COREDO日本橋



2005
日本橋三井タワー



2010~2014
COREDO室町1~3



2014
TOHOシネマズ日本橋



2014
福德神社



2018
三井ガーデンホテル日本橋プレミア



2018
日本橋高島屋三井ビルディング

第2ステージ(2014年~)

ミクストユースの街づくり “産業創造” “界限創生” “地域共生” “水都再生”

第1ステージ(2004年~) 残しながら、蘇らせながら、創っていく

①第2ステージの進捗は?

地元の皆様と一丸となって取り組んだ結果、街に再び活気が溢れてきました。

第2ステージでは、「産業創造」「界限創生」「地域共生」「水都再生」という4つのキーワードを掲げて開発に取り組んでいます。

産業創造においては、ライフサイエンス分野の産学官の連携によるオープンイノベーションのエコシステムづくり(▶P.58)に取り組むとともに、インキュベーション施設「Clipニホンバシ」を設置し、広い分野で起業家やベンチャー企業全般を支援しています。

界限創生では、情緒ある路地や歩いて楽しい街並み景観や賑わいづくりに取り組み、地元の皆様とともに中央区指定の景観ガイドラインづくりにも取り組みました。

地域共生の面では、2016年、福德神社と一体となった「福德



2019
日本橋室町三井タワー

の森」を日本橋固有の歴史をベースにした憩い・賑わいの場として創生しました。さらに、防災面では2019年3月竣工の「日本橋室町三井タワー」において大型・高効率のガスコジェネレーションシステムを導入し、災害時に近隣ビルにも電気や熱を供給する地域電気・熱供給事業を開始しました。

最後に水都再生ですが、2011年に日本橋南詰に整備された「日本橋船着場」を活用した舟運観光は累計利用者が50万人を超え、都心で潤いを感じられる観光コンテンツとして定着しつつあります。2018年には日本橋上空の首都高地下化方針が決定され、周辺の再開発と一体となって、日本橋の景観・環境が大きく変貌することが期待されています。

このように、約20年にわたって日本橋の皆様と一丸となって「日本橋再生計画」を推進したことで、現在、日本橋は都心で最も人気が高いオフィスエリアの一つとして、さまざまなビジネスプレーヤーが増え、常に幅広い年齢層の来街者もあり、職住遊すべてにおいて活気に満ちています。

Q ライフサイエンス領域での事業展開は？

ライフサイエンスのエコシステムを構築し
新たな産業創造に貢献していきます。

日本橋には江戸時代から薬種問屋が集積しており、今でも多くの製薬関連企業の本拠地となっています。この地場産業である製薬業を含むライフサイエンス関連の活動を活性化することが、新産業の創造に寄与し、さらなる日本橋の価値向上につながるものと考えています。

また、ライフサイエンス業界が「オープンイノベーション」に変化するなかで、当社は日本橋にライフサイエンスの領域



シェア型ウェットラボ

における新産業創造のエコシステム——つまり、さまざまな企業・団体が集積し、交流や育成・連携などを通して新産業を生み出す仕組みを構築しています。これによって「日本橋のブランド確立による価値向上」や「産業を切り口とした新しい街づくり」「オフィス床の需要の喚起」を目指しています。

その一環として2016年3月に設立した「LINK-J」は、2019年7月時点で、法人・個人を合わせた会員数は350となり、交流提携イベントや育成支援プログラムなど一年間で443件のイベント・プログラムを実施しました。

また、イノベーションの場として開発した「日本橋ライフサイエンスビル」は、ライフサイエンス関連企業や大学・団体を誘致し、入居率がほぼ100%となりました。この「日本橋ライフサイエンスビルシリーズ」は、現在10拠点にまで拡充しています。各拠点には、ベンチャーオフィス、シェアオフィス、カンファレンスルーム、ラウンジなどを設置し、90社のベンチャー企業を中心としたライフサイエンス領域のプレーヤーを誘致しました。

加えて、「日本橋ライフサイエンスビル」の地下1階にライフサイエンス領域のベンチャー企業が研究開発のためにシェアして利用できるラボを開設しました。ここでは高度な研究環境の提供に加え、利用者とパートナー企業、専門家との交流を促すことで、利用者が初期投資を抑えつつ、速やかに

事業をスタートすることができます。

今後は、日本橋以外の場でも「賃貸ラボ&オフィス」として新しいアセットクラスを展開していきます。これらの施設と「LINK-J」のネットワークを活用することで、ライフサイエンス業界のオープンイノベーションを促し、新産業創造のエコシステムの構築を一層進めていきます。これらの取り組みは、日本の産業競争力強化にも寄与する社会的な意義の高いものだと考えています。

Q 2019年度以降の計画は？

広範囲におよぶ再開発と地下化の難工事
という大きなチャレンジをしていきます。

重要文化財の「日本橋高島屋」を含めて一体開発した「日本橋高島屋三井ビルディング」「日本橋室町三井タワー」が完成したことで、日本橋エリアの開発は南北に面的な広がりを見せています。

日本橋の再開発エリアを中心に、ライフサイエンスやAIなどの先端企業をはじめ、海外関連企業や組織が進出しています。また、日本橋の東側エリアには、スタートアップ企業やクリエイターが集まり、多くのマンションも供給されました。

このように、日本橋の強みである脈々と続くコミュニティは、多種多様なメンバーを吸収して、変化、成長を続けてい

ます。我々は、このような日本橋の“パートナー”とともに日本橋再生計画を推進していきます。

また、「東京2020」以降には、日本橋川の南北で5つの再開発と首都高速道路の地下化工事が順次始まる予定です。広範囲におよぶ再開発と世界でも類をみない地下化の難工事、この大きなチャレンジによって環境と景観は大きく変貌し、五街道の起点の日本橋が再び水と緑で潤う都の中心、日本の中心となる日が来ると確信しています。



TOPICS
2019年度竣工プロジェクト

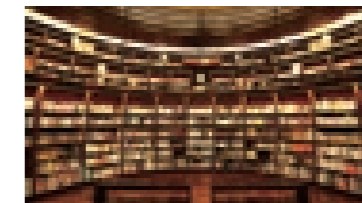
日本橋に新たな情報発信拠点を。

2019年3月に竣工した「日本橋室町三井タワー」に、日本初進出の商業施設や、最先端のIT企業がテナントとして入居します。

日本橋エリアの情報発信拠点となる最新の大規模複合施設「日本橋室町三井タワー」。最先端のオフィス空間には、トヨタグループの自動運転ソフトウェア開発新会社「TRI-AD」がキーテナントとして入居するほか、世界をリードする多彩な業種の先端企業が集まる予定です。また、2019年秋にグランドオープンする低階層の商業施設「COREDO室町テラス」には、メインテナントとして、台湾から日本初進出の「誠品生活」が入居決定。フロアは「誠品書店」「文具」「セレクト物販・ワークショップ」「レストラン・食物販」の4ゾーンで構成され、創造的で新しいライフスタイルを発信するプラットフォームになる予定です。



「COREDO室町テラス」



「誠品生活」台中中友店

「誠品生活」は、読書と文化の交流を育む場づくりに注力してきた台湾発の文化情報発信拠点。「世界で最もクールな百貨店14」、「アジアで最も優れた書店」にも選ばれるなど、創造的で多彩な文化情報を発信しています。



日本橋ライフサイエンスビルディング

日本橋ライフサイエンス拠点



日本橋で90社の
ライフサイエンス系
企業・団体が集結
日本橋で
シェア型
ウェットラボ開設
10拠点に拡充

※ 2019年7月末時点

■ すでに開設しているライフサイエンス拠点
■ 新たに開設するライフサイエンス拠点

①北米事業の特徴は？

40年以上にわたって、現地の市場に根差した事業を展開しています。

三井不動産グループは、長期経営方針「VISION 2025」に「グローバルカンパニーへの進化」を掲げており、海外事業の飛躍的な成長を目指しています。私たち三井不動産アメリカは40年以上にわたって米国のマーケットに根差した事業を展開してきました。

現在は、ニューヨーク、ワシントンD.C.、サンフランシスコ、シアトルなどを主要な事業エリアとし、北米の複数の都市で事業を展開しています。それらの都市において、オフィスビル事業(延床面積計約80万m²)と住宅事業(計約5,200戸)に参画しており、良質なポートフォリオを有しています*。

今後は、それぞれのマーケットで豊富な開発実績を持つ事業パートナーとの関係を構築・強化して、新しい事業機会の獲得を図っていきます。 ※2019年5月末時点

①北米における事業運営体制は？

マネジメント層を含め
スタッフの現地化を進めています。

当社は、私を含めてマネジメント層のほとんどが米国人であることからわかるように、積極的にスタッフのローカル化を進めています。

また、それぞれの事業展開エリアでも、さまざまなバックグラウンドを持つスタッフを採用し、現地の風土や商習慣を熟



知した事業を展開しています。さらに、2013年にはサンフランシスコ支店を開設し、ニューヨーク本店と協働しながら西海岸における事業機会の獲得を進めています

なお、用地取得、開発、営業、運営管理、コーポレートなどの各業務においては、本社からの駐在員と協業することで、グループ間で連携しながらさらなる事業規模の拡大を図っています。

①今後の戦略・展望は？

海外事業の旗艦物件と位置付けている
「50ハドソンヤード」に注力していきます。

近年、著しい変化を遂げているマンハッタンのミッドタウンウエストに位置し、合計約11haもの開発敷地を持つ大規模再開発プロジェクトが「ハドソンヤード」です。当社は、このプロジェクトにおいて、「55ハドソンヤード」と「50ハドソンヤード」の2棟のオフィスビル開発事業に参画しています。

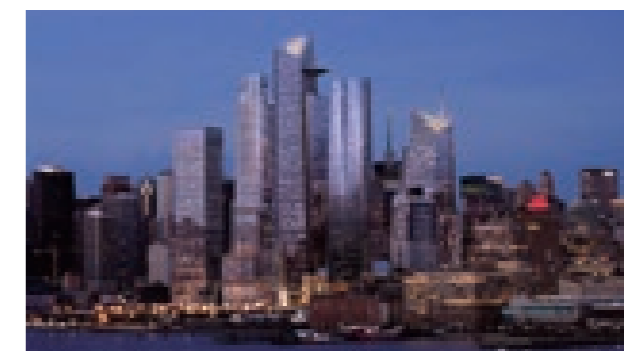


三井不動産アメリカ CEO John Westerfield

2018年10月に竣工した「55ハドソンヤード」は、マンハッタンの日系企業によるオフィスビル開発事業のなかでは、延床面積において過去最大の事業規模となります。また、当社の総事業費は約1,500億円、事業シェアは9割です。完成以降、テナント営業は非常に順調に進捗しており、すでに全体の約9割の契約が完了しています。主な入居企業は、金融系企業や大手法律事務所です。

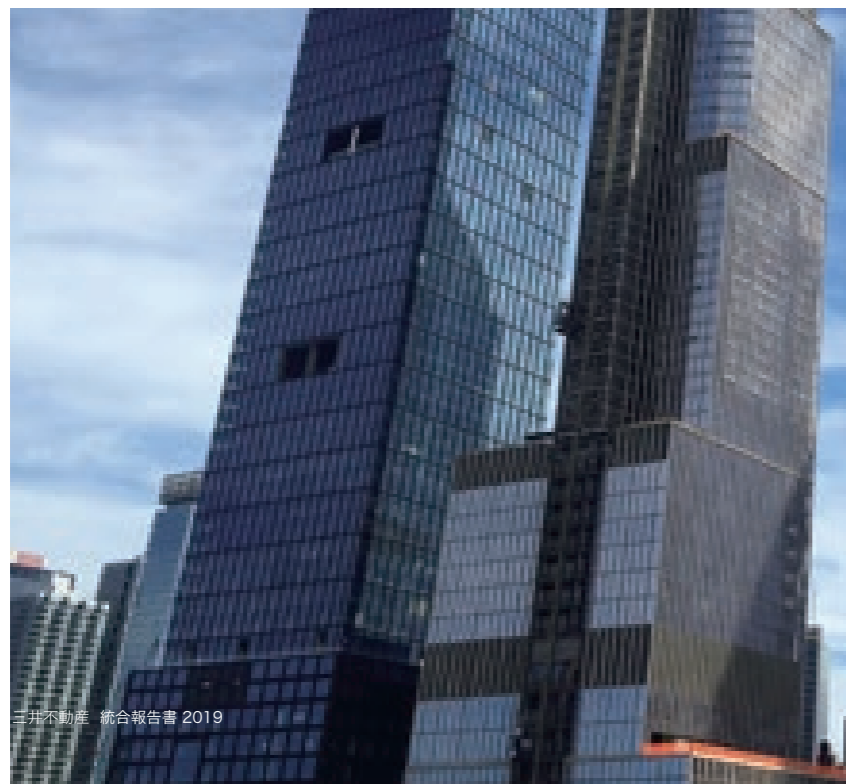
2022年に竣工を予定している「50ハドソンヤード」は、延床面積においてマンハッタンの単体オフィスビルとして最大級の規模となり、当社の総事業費は約4,000億円超、事業シェアは9割です。この事業においては、アンカーテナントの一つとして世界最大の資産運用会社であるブラックロックと賃貸借契約を締結しており、本社として利用されることが決まっています。

これら2つの事業は、当社グループの今後の海外事業にとって、ポートフォリオの核となる旗艦物件として位置付けられています。これを機に、当社グループとして海外事業を拡大していくことはもちろん、日本で培ってきた複合的な街づくりのノウハウを米国にも応用し、現地事業での付加価値向上に活かしていきます。



ハドソンヤード全景

世界最大の 不動産マーケット の開拓へ。





ミクストユースの街づくりを、ロンドンへ。

①英国での事業展開における三井不動産の強みは？

複数のプロダクトラインを手がけられる総合力が強みとなっています。

1990年に設立された英国三井不動産は、それ以前に三井不動産が取得していた「20 Old Baileyビル」を運営するとともに、2008年にロンドンの中心部にて開発に着手したオフィスビル、「5 Hanover Square」新築事業を開始しました。それを皮切りに、ロンドンの有力デベロッパーであるスタンホープ社に出資し、同社と協働しながらオフィスを中心にさまざまな事業を手がけ成長してきました。そして、2012年から「テレビジョンセンター再開発計画」に取り組むとともに、近接の「White City Placeオフィス事業」をポートフォリオに加え、英国でも総合デベロッパーの名に相応しい事業主体へと躍進しました。

ロンドンという地は古くから事業が細分化されており、三井不動産グループのように複数のプロダクトラインを手がけられるデベロッパーは稀有な存在です。そうした強みを活か

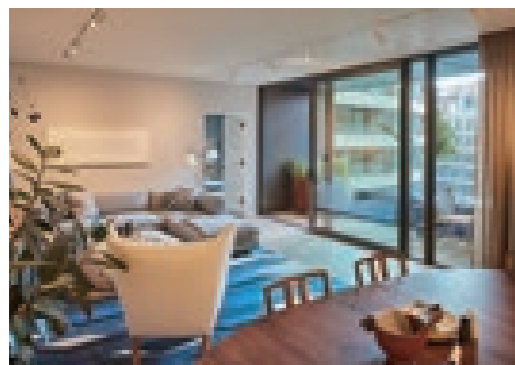
し、日本で培った開発手法とナレッジを基礎に、駐在員とナショナルスタッフが互いのスキルと強みを相乗させながら地域特性に応じた開発を進めています。また、スタンホープ社との提携も、とくにミクストユース再開発における事業提案力、遂行力を兼ね備えたアドバンテージにつながっています。

当社は今後、成熟した市場であるロンドンを中心とする英国に根を張りながら、有力な欧州各国のゲートウェイシティへの進出も視野に入れ、事業規模の拡大を図っていきます。そして、ゆくゆくは三井不動産グループの海外事業における中核基盤となることを目指して成長していきます。

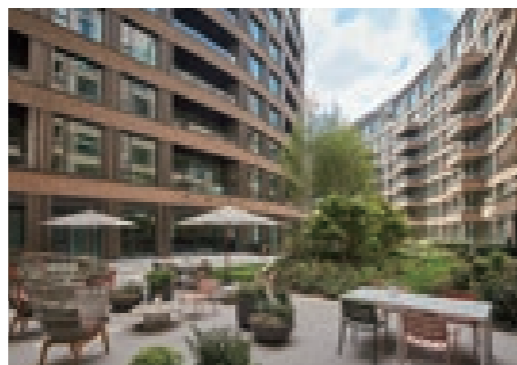
②「テレビジョンセンター再開発計画」の進捗は？

第1期が完了し、住宅、オフィス、商業施設の営業が非常に好調です。

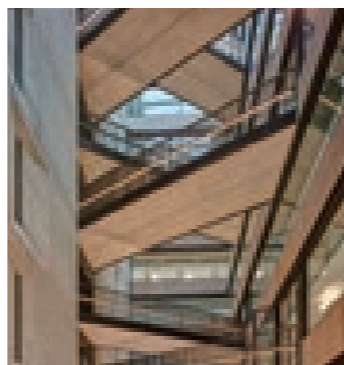
「テレビジョンセンター再開発計画」の第1期は、2018年11月に完成しました。BBCの本社・スタジオとして利用されていた建物のリノベーションに加え、複数の新築棟を開発



住宅専有部



住宅中庭



オフィスロビー

COMMENT ビジネスパートナーの声

三井不動産の開発は世界レベルを誇っています。



Stuart Grant
Stanhope PLC
Managing Director

スタンホープ社から見た三井不動産の特徴、強み

ロンドン有数のデベロッパーである私たちスタンホープ社は、長年の歴史のなかで培った我々の高い信頼性やプロ意識、築いてきた実績などをきちんと理解してくれるパートナーを探してきました。その結果、三井不動産という理想的なパートナーを得ることができました。

三井不動産との関係は、共同事業を最初に手がけた2006年に遡ります。この提携によって複数の開発案件を成功させたほか、直近では「テレビジョンセンター再開発計画」の成功があります。このプロジェクトは、Property Week誌の“Residential Development of The Year Award”を受賞しました。

三井不動産との関係を紡いでいくなかで、グローバルに事業を展開するノウハウを知り、感銘を受けました。また、長い歴史を持ちながら現代社会の動向に対する対応力によって、世界の不動産業界に影響を与えています。とくに日本国内で手がけたプロジェクトは異彩を放ち、その開発のレベルは世界レベルを誇っています。

スタンホープ社と三井不動産の今後の展開

今後も、ロンドンは世界のゲートウェイシティとして存在し続けるでしょう。そのなかで当社と三井不動産は、強固な関係を築いていくと思っています。

そのときに、三井不動産が開発や投資の機会を模索する手助けをするのが、当社の役割です。国外マーケットへの事業拡大が三井不動産の戦略的であると認識しており、当社はロンドンに投入する資本レベルの増大に協力できると信じています。

また、不動産にとって人的要素は非常に重要です。プロジェクトの成功には、両社の上層部が友好的で信頼にあふれ、協力的な関係を結ぶことが必要不可欠なのです。その点、当社のチームは三井不動産チームとの協業を楽しんでおり、その結果、ロンドンで大成功を収めました。これまでの協業を通じて友好関係を築き、象徴的なプロジェクトを成功させ、多くの思い出とともに固い絆も築いてきました。今後も、永らく三井不動産との協力関係が続いていくことを願っています。



英国三井不動産
Managing Director 小野沢 英一郎

し、分譲住宅・オフィス・ホテル・レストランなど、ミクストユースの複合施設に生まれ変わりました。

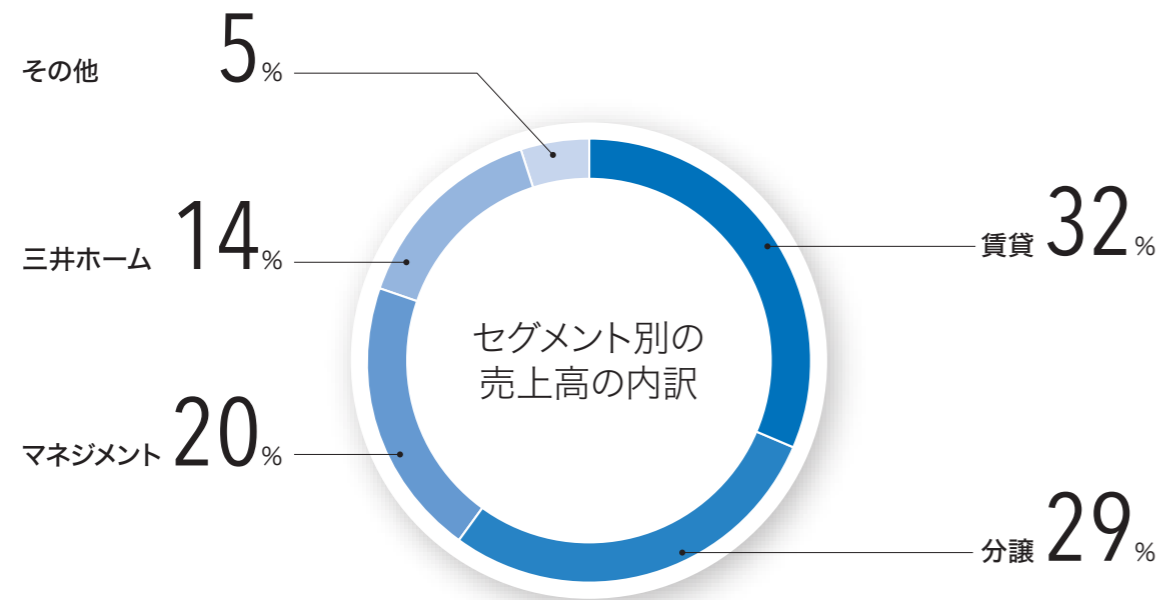
また、特徴的な外観で多くの方に記憶されている建物全体の形状や一部ディテールを残しつつ、新たなデザインに取り入れることで、英国のヘリテージに新たな魅力・価値を創出しました。

再開発により街の魅力が向上し、各施設の営業状況は好調です。現在、住宅432戸のうち約9割は成約済、オフィスは満室稼働、またテナントであるソーホーハウスが運営するホテルも高稼働の状況です。

今後、第1期の南側に隣接する第2期の事業化が決定すれば全体で約950世帯が住まう街が誕生することとなり、エリアのさらなる賑わいにつながると考えます。

事業報告

三井不動産グループは、オフィスビルや商業施設を保有・賃貸し収益を得る「賃貸事業」、住宅や投資用不動産を販売し収益を得る「分譲事業」、そしてそれらの不動産を管理・運営する「マネジメント」をコア事業としています。これらの事業でバランスのとれた事業ポートフォリオを構成することで、長期安定的な収益の確保を図っています。



※2019年3月末時点のセグメントで表記しています。

決算セグメント・事業内容 対比表

決算セグメント	決算サブセグメント	事業内容
賃貸	オフィス	オフィスビル賃貸事業
	商業施設	商業施設賃貸事業
	その他	物流施設、賃貸住宅などの賃貸事業
分譲	国内住宅分譲	中高層住宅、戸建住宅の分譲
	投資家向け・海外住宅分譲等	収益用不動産(オフィスビル、商業施設、物流施設、賃貸住宅など)の分譲および海外住宅分譲
マネジメント	プロパティマネジメント	施設の運営管理、駐車場事業など
	仲介・アセットマネジメント等	中古住宅などの仲介事業、J-REITなどから受託する資産管理など
三井ホーム	—	新築住宅の施工請負など
その他	施設営業	ホテル・リゾート事業、ゴルフ場運営など
	その他	住宅リフォーム事業、メガソーラー事業など

事業報告

賃貸事業

三井不動産グループは、高品質のオフィスビルやショッピングセンター、アウトレットモールなどの商業施設を、首都圏を中心に全国規模で所有・運営しています。

物件の多くは、所在する都市のプライムエリアに立地し、多様な業種のテナントにご入居いただいております。強固なテナントリレーションを構築しています。

売上高(2019年3月期)

603,284百万円 (前期比+45,119百万円)

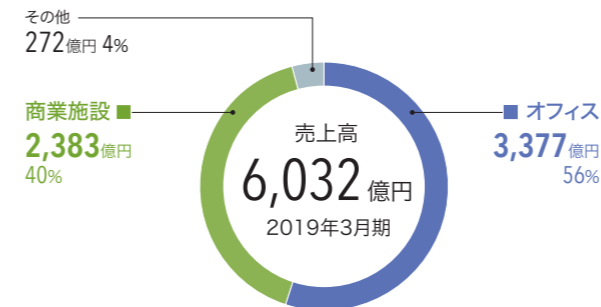
営業利益(2019年3月期)

141,945百万円 (前期比+3,607百万円)



三井本館・日本橋三井タワー

売上高の内訳

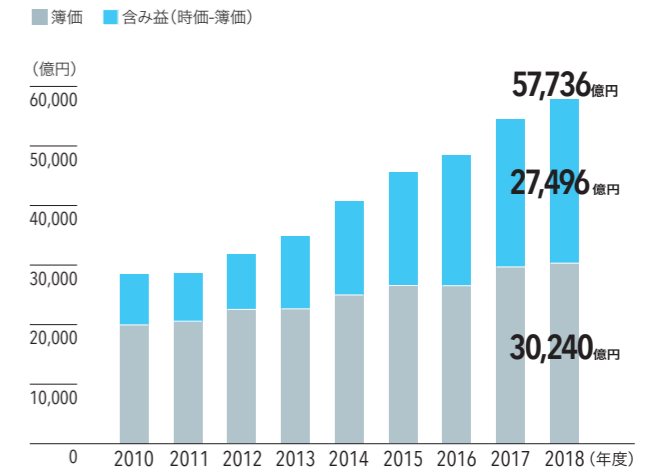


賃貸事業は、高い信頼性と多くの有力テナントを有するオフィス事業の売上高が全体の約56%、商業施設事業の売上高が約40%を占めており、安定的な収益基盤を構成しています。また、オフィスビル、商業施設に加えて、物流施設や賃貸住宅など、多様なアセットタイプの開発により、賃貸事業の成長を加速させていきます。

棟数(2019年3月期:単体)

オフィスビル **133**棟 商業施設 **87**棟

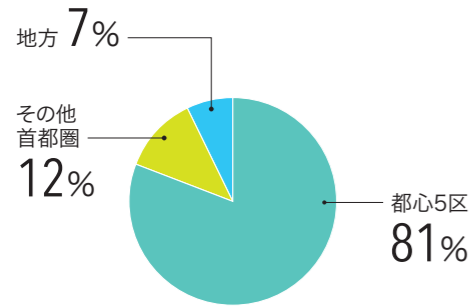
賃貸等不動産の簿価・時価推移



オフィス

オフィス事業の売上高(単体)は、その約81%がオフィスニーズの強い都心5区で構成されており、首都圏全体では約93%におよびます。当社のオフィスポートフォリオはBCP対応に優れた高品質なオフィスが主体であり、首都圏オフィス(単体)の空室率は2019年3月末時点で1.7%です。

エリア別売上高比率(2019年3月期:単体)



日本橋再生計画

当社は創業の地である東京・日本橋を投資戦略上の重要エリアと定め、オフィス、商業、住宅、ホテル、文化施設などから成るミクストユースの街づくりを推進しています。



主な新規プロジェクト

竣工年度	プロジェクト名	所在	延床面積(敷地面積)
2017	G-BASE田町	東京都港区	約18,200m ²
	新宿M-SQUARE	東京都新宿区	約11,800m ²
	東京ミッドタウン日比谷(日比谷三井タワー)	東京都千代田区	約189,000m ²
2018	ホワイトシティプレイス再開発計画(既存棟)	ロンドン、ウッドレーン	約143,000m ²
	msb Tamachi(田町ステーションタワーS)	東京都港区	約136,600m ²
	日本橋高島屋三井ビルディング	東京都中央区	約148,100m ²
	OVOL日本橋ビル	東京都中央区	約28,500m ²
	新橋 M-SQUARE Bright	東京都港区	約7,800m ²
	55 ハドソンヤード	ニューヨーク	約117,600m ²
	2 テレビジョンセンター	ロンドン、ウッドレーン	約55,000m ²
2019	OH-1計画	東京都千代田区	約357,700m ²
	文京ガーデン ゲートタワー	東京都文京区	約93,900m ²
2020	豊洲二丁目駅前地区第一種市街地再開発事業2-1街区*	東京都江東区	約259,000m ²
	msb Tamachi(田町ステーションタワーN)	東京都港区	約152,800m ²
	名古屋三井ビルディング北館	愛知県名古屋市	約29,400m ²
2022	50 ハドソンヤード	ニューヨーク	約260,000m ²
	八重洲二丁目北地区第一種市街地再開発事業	東京都中央区	約289,700m ²
2023以降	八重洲二丁目中地区第一種市街地再開発事業	東京都中央区	約418,000m ²
	室町一丁目地区	東京都中央区	未定(約8,000m ²)
	日本橋一丁目1-2街区	東京都中央区	未定(約7,000m ²)
	日本橋一丁目中地区	東京都中央区	未定(約24,600m ²)
未定	ホワイトシティプレイス再開発計画(新築棟)	ロンドン、ウッドレーン	約71,000m ²

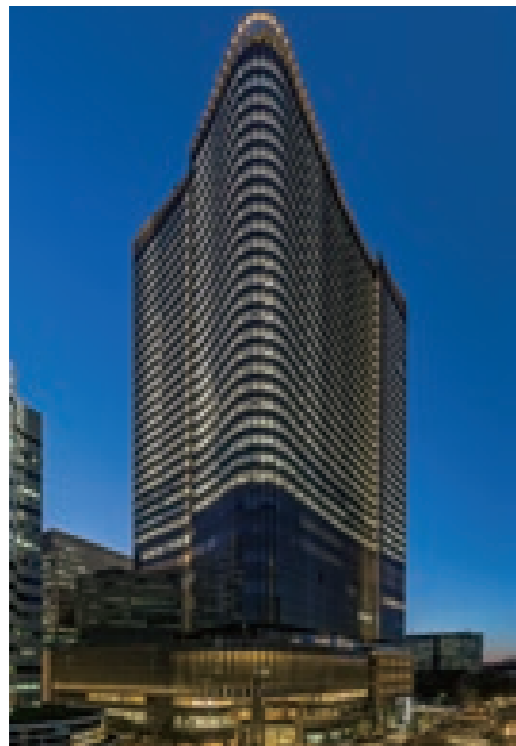
* AC棟:2019年度/B棟:2020年度竣工
竣工年度および延床面積は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。

リスクと課題

- 社会環境の変化(生産年齢人口の減少、働き方改革の推進、人材不足の深刻化など)
- シェアリングオフィスをはじめとする、オフィスニーズの変化
- S・Aクラスビルの大量供給および2次空室の顕在化

対策

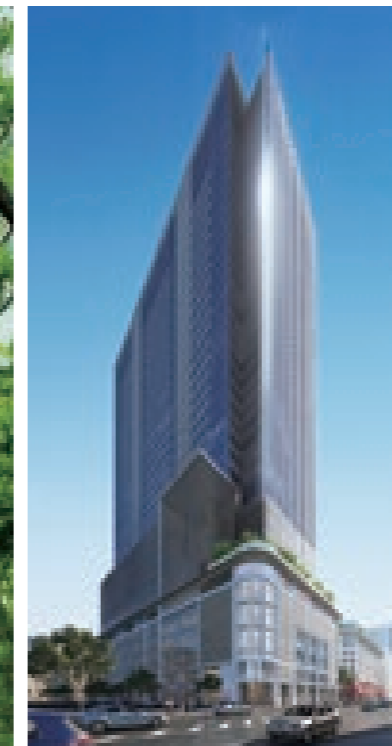
- 街づくりの一層の強化
- テナントリーディングの強化・推進
- ワークスタイリング事業の取り組み強化
- 新たなビジネスインフラの提供、およびICT活用による既存事業の強化
- 海外を含めた資産ポートフォリオの戦略的構築



東京ミッドタウン日比谷



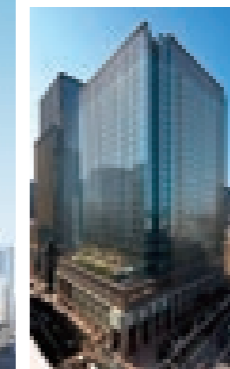
東京ミッドタウン



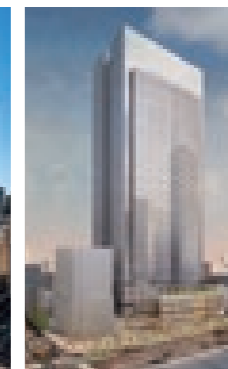
日本橋高島屋三井ビルディング



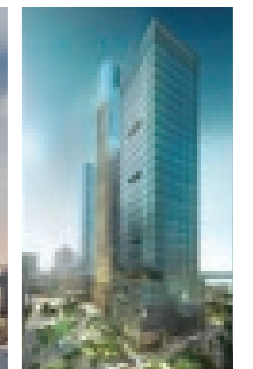
OH-1計画



日本橋室町三井タワー



八重洲二丁目北地区第一種市街地再開発事業



55 ハドソンヤード

TOPICS

新しい働き方を実現する新サービス「WORK STYLING」を推進

「WORK STYLING」は新しい働き方を実現するために2017年4月に立ち上げた法人向けシェアオフィスサービスです。ワーカーのワークスタイルやライフステージに合わせた多拠点型シェアオフィス「ワークスタイリングSHARE」、目的や人数、期間に柔軟に対応し、多様化する企業の経営環境やビジネスシーンに合わせたサービスオフィス「ワークスタイリングFLEX」の2つのサービスにて構成、展開しています。



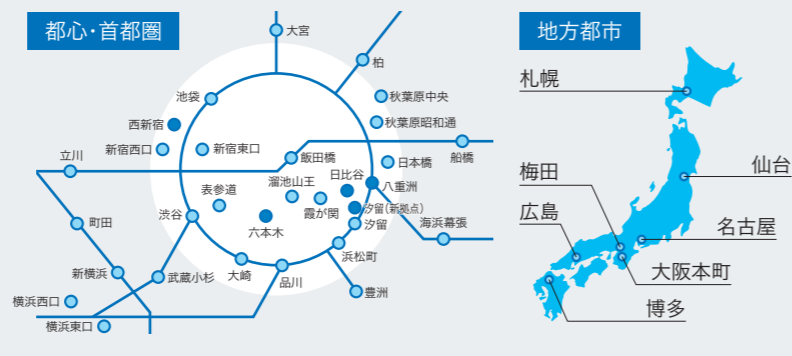
全国に広がるネットワーク

会員企業数は約350社を超え、毎月延べ6万人の会員に利用されています。

40拠点 利用可能

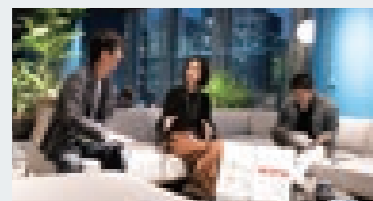
- ワークスタイリング SHARE
- ワークスタイリング FLEX 併設

※ 2019年7月末時点



オープンイノベーションを生むサービス

「WORK STYLING」では、企業や人のつながりを創出するために、会員同士のマッチング、企業間コラボのサポートに加え、専門領域の第一人者紹介サービスの開始など、オープンイノベーションの取り組みを拡大しています。



Stylist ビジネススタイリストによる会員パーソンマッチング

「ワークスタイリングFLEX」には、利用者との日々のコミュニケーションを通じ、各企業の強みや課題に合わせた利用者同士のビジネスマッチングを図るビジネススタイリストが在籍。利用者同士のつながりを通じて企業のイノベーションにつながる出会いを提供します。



Event コラボレーションイベントを通じた新たな「知」や「ヒト」との出会い

ビジネススタイリストが中心となり、利用者同士の交流を目的としたカジュアルなイベントや、企業・専門家とのコラボレーションによるスキルアップイベントを随時開催。企業の細やかなニーズにも応える「知」や「ヒト」との出会いを提供します。



Matching 最先端領域の専門家ネットワークとのマッチングサービス

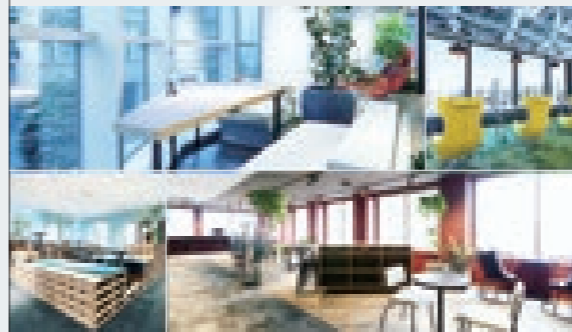
「テーマエキスパート」とは、ワークスタイリング独自の専門家ネットワークです。未来・宇宙・フィンテック・メディア・ベンチャーなど、20以上の最先端ビジネスの第一人者が集結。ビジネススタイリストが会員企業のニーズに合わせ、最適な専門家をマッチングします。

法人向け多拠点型シェアオフィス

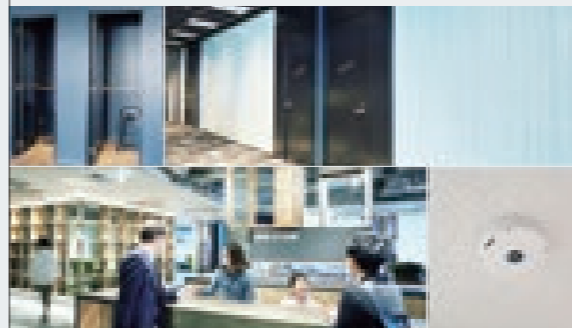
WORK STYLING SHARE

これまでの「本社1拠点」での働き方に加え、ワーカーのワークスタイルやライフステージに合わせた多拠点のオフィスを全国にご用意。いつでもどこでも自由に利用できるオフィスとして、会員企業でシェアするワークスペースです。

01 全国40拠点到る多拠点型シェアオフィス すべての拠点をどこでも気軽に利用可能



02 法人向けだからこその高いセキュリティとあらゆる働き方に対応する快適な環境



03 安心の従量課金と勤怠管理システム

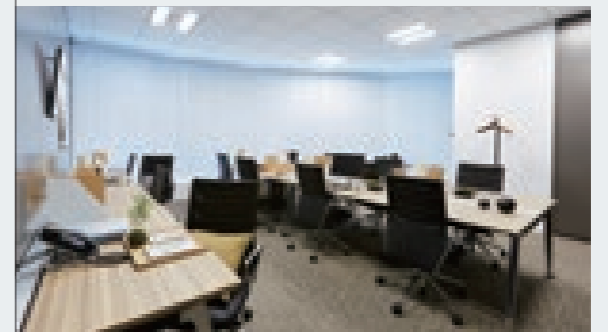


法人向けフレキシブルサービスオフィス

WORK STYLING FLEX

「ワークスタイリングFLEX」は多様化する企業の経営環境やビジネスシーンに合わせ、目的や人数、期間に柔軟に対応し、企業の新しい働き方を実現する法人向けのフレキシブルサービスオフィスです。

01 都心駅直結のハイグレードオフィスに入居可能



02 高いセキュリティを備えたハイグレードな会議室と応接室を完備



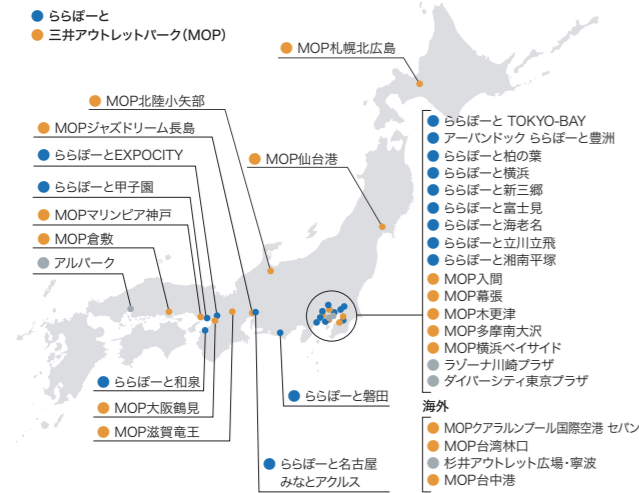
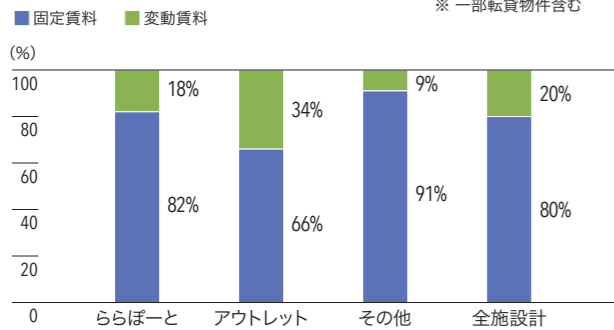
03 全国40拠点の「ワークスタイリングSHARE」を利用可能



商業施設

大都市圏とその周辺地域に展開する当社のショッピングセンターは、地域コミュニティの核となるべく、幅広い世代のさまざまなライフスタイルに対応した機能を提供しています。また、既存商業施設は、常に市場ニーズを先取りし、さらに大規模リニューアルや増床を実施するなど、魅力ある施設づくりに取り組むことで高水準の施設売上高を維持しており、高い収益性を確保しています。

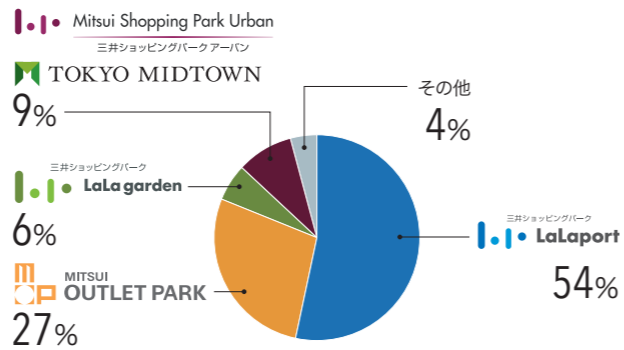
施設種別ごとの固定賃料と変動賃料比率(2019年3月期) ※一部転賃物件含む



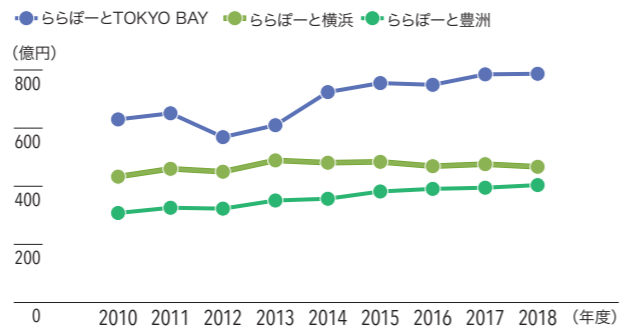
ららぽーと湘南平塚



施設種別ごとの売上比率(2019年3月期) ※一部転賃物件含む



当社施設別売上高推移



※ららぽーとTOKYO BAYは2012年度において施設の一部閉館があり、売上高が減少しています。

リスクと課題

- EC市場のさらなる拡大
- シェアやリユースといった、顧客ニーズの多様化
- 地方都市をはじめとする人口減少、さらなる高齢化の進展

対策

- 既存施設における、継続的な来館価値の向上
- インバウンド戦略の深化
- ICT活用による徹底したマーケティング戦略
- ファッションECモール「&mall」の推進

主な新規プロジェクト

開業年度	プロジェクト名	所在	店舗等面積 (延床面積)
2017	栄グローブ	愛知県名古屋	約3,300m ²
	吉祥寺スクエア	東京都武蔵野市	約6,600m ²
	三井アウトレットパーク ジャズドリーム長島(5期)	三重県桑名市	約6,300m ²
2018	三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港(2期)	マレーシア セランゴール	約9,800m ²
	ららぽーと名古屋みなとアクルス	愛知県名古屋	約59,500m ²
	三井アウトレットパーク木更津(3期)	千葉県木更津市	約9,300m ²
	心齋橋MGビル	大阪府大阪市	(約2,000m ²)
2019	三井アウトレットパーク台中港	台湾 台中市	約35,000m ²
	読売並木通りビル	東京都中央区	(約14,200m ²)
	ららぽーと沼津	静岡県沼津市	約64,000m ²
2020	ららぽーと上海金橋	中国 上海市	約60,000m ²
	上海蓮花路駅ビル商業施設	中国 上海市	約16,500m ²
	三井アウトレットパーク 横浜ベイサイド建替え計画	神奈川県横浜市	(約54,000m ²)
	ららぽーと愛知東郷町	愛知県愛知郡	約63,900m ²
2021	三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港(3期)	マレーシア セランゴール	約10,200m ²
	ららぽーとクアラルンプール	マレーシア クアラルンプール	約82,600m ²
	ららぽーと台湾南港	台湾 台北市	約70,000m ²
2022	福岡市青果市場跡地計画	福岡県福岡市	未定
	三井アウトレットパーク台南(1期)	台湾 台南市	約33,000m ²
	大阪府堺市黒山東計画	大阪府堺市	未定
2023	大阪府門真市松生町計画	大阪府門真市	未定
	ららぽーと台中 HARUMI FLAG7街区計画	台湾 台中市 東京都中央区	約67,000m ² 未定
2025	三井アウトレットパーク台南(2期)	台湾 台南市	約12,000m ²
	未定 宮下公園計画	東京都渋谷区	未定

大規模リニューアル

実施時期	施設名	所在	リニューアル店舗数/総店舗数
2018年	3-4月 ラゾーナ川崎プラザ	神奈川県川崎市	103店舗/約330店舗
	3-5月 ららぽーと新三郷	埼玉県三郷市	34店舗/約180店舗
	11月- ダイバーシティ東京プラザ	東京都江東区	48店舗/約160店舗
2019年	3-4月 ららぽーと横浜	神奈川県横浜市	53店舗/約270店舗
	3月- ららぽーとTOKYO-BAY	千葉県船橋市	51店舗/約440店舗
	3月- ららぽーと柏の葉	千葉県柏市	29店舗/約180店舗

開業年度および店舗等面積は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。



三井アウトレットパーク台中港



ららぽーと名古屋みなとアクルス



ららぽーと沼津



三井アウトレットパーク横浜ベイサイド

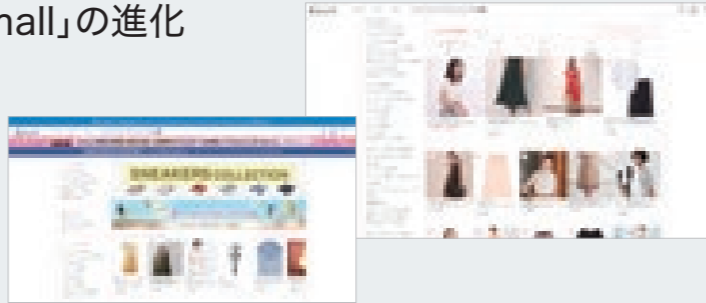


ららぽーとクアラルンプール

TOPICS

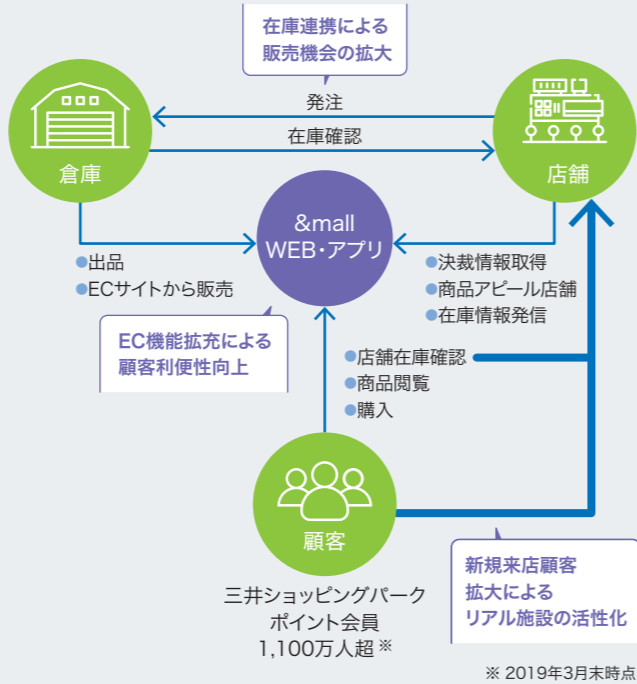
リアル店舗共生型ECモール「Mitsui Shopping Park &mall」の進化

当社グループは、2017年11月、リアル店舗における買い物とネットショッピングの楽しさを同時に提供できる新しいコンセプトのECサイト「&mall(アンドモール)」をオープンしました。リアル店舗とECモール双方において新しいお買い物の体験を提案し、お客様に選ばれる商業施設事業を目指すことで、さらなる収益拡大を目指します。



商業施設事業とのシナジー効果 ——&mallを通じた店舗送客を推進

リアル店舗とECモールをつなぐハブとして、2018年10月、「&mall DESK(アンドモールデスク)」を立ち上げ、&mallで買った商品を受け取り、その場で試着ができる新サービスを開始しました。これまでの通販サイトとは異なり「実物を試せる」ECモールとして、利便性を拡大していきます。



Mitsui Shopping Parkアプリ大規模リニューアルを実施、ICTを活用してショッピングのシームレス化を実現

2014年のサービス開始以来初となる大規模リニューアルを、2018年6月に実施しました。店舗のお得な情報を発信する従来からの機能に加えて、さらに便利で新しいショッピング体験を提供します。

「スマホde注文」機能

ららぽーと海老名では、フードコート「EVVIVA!」のお酒、お食事、おつまみをお店に並ばずにスマートフォンで注文・決済できる新サービスがスタートしました。アプリとクレジットカードの連携により簡単に決済ができるうえ、ポイントもたまりやすくなります。料理提供時の呼び出し機能や店舗で使えるクーポン機能もアプリ内に設け、より便利なショッピングを提案しています。

画像検索機能の追加

撮影した画像に類似したアイテムを「Mitsui Shopping Park &mall」から検索する「コーデサーチ」機能により、オンラインでも「より感覚的に、楽しく」お買い物いただけます。また、画像解析技術を使うことで、アプリを通して気軽に買い物できる環境を整えています。

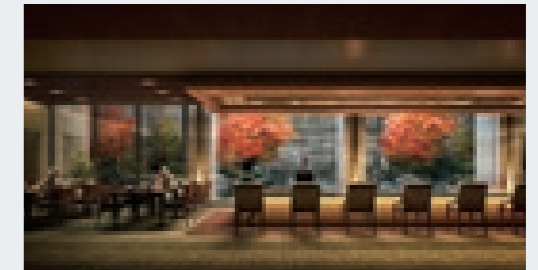
「アプリde支払い」機能

アプリ画面からQRコードを読み取るだけで決済が可能となる「アプリde支払い」が新たに加わりました。専用端末にスマホをかざすだけで簡単に支払いでき、クレジットカードを出さずに「お財布いらず」のスムーズな買い物をお楽しみいただけます。

TOPICS

シニアのためのサービスレジデンス「パークウェルステイト」を新開発

当社は、昨今の少子高齢化や小世帯化の影響などによってシニア世代に生まれつつある新たなライフステージに着目。お元気な高齢者の方々に、より自分らしい豊かな暮らしを実現していただくための新しいすまいのカタチを「シニアのためのサービスレジデンス」と称し、専用ブランド「パークウェルステイト」を開発しました。2019年2月に第1号物件となるパークウェルステイト浜田山を竣工したほか、パークウェルステイト鴨川計画、パークウェルステイト西麻布計画の開発を推進しています。



「パークウェルステイト」のビジョン

PARK WELLSTATE

新たな人生のステージを、より自分らしく生きるための、すまいとくらしの新しいカタチを実現する

「パークウェルステイト」の提供価値

<p>安全なすまい</p> <p>10年後も20年後も、災害などの万一のときも、守ってくれる安全なすまい</p>	<p>快適で上質なくらし</p> <p>健やかな心身が保てる快適さと、豊かな気持ちになれる上質さに包まれたくらし</p>	<p>自由なくらし</p> <p>習慣やこだわりなど、これまでと変わることなく自分のスタイルで、くらしたいようにくらせる自由なくらし</p>	<p>安心が続くくらし</p> <p>一人になったら、病気になったら、介護が必要になったら…これらの不安から解放された、最後まで安心が続くくらし</p>
---	---	---	---

グループで培ってきた開発・運営ノウハウを最大限に活用し、上質な商品・サービスを提供

三井不動産グループが永きにわたり培ってきた住宅・ホテル・商業施設などの開発・運営ノウハウを最大限に活用。「一人ひとりの、自由で豊かなくらしを支える『シニアのためのサービスレジデンス』」を実現します。

物件名	所在地	開業年度
パークウェルステイト浜田山	東京都杉並区	2019年
パークウェルステイト鴨川	千葉県鴨川市	2021年
パークウェルステイト西麻布	東京都港区	未定

竣工年度は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。



パークウェルステイト浜田山



パークウェルステイト鴨川

サービスの特徴

- お元気なシニアのためのサービスレジデンス
- ダイニング・大浴場・フィットネスなどの充実した共用施設
- もしものときも安心して居住していただける高品質のケア環境(介護サービス、医療連携)

分譲事業

分譲事業は、国内で高いブランド認知度を誇る「国内住宅分譲」と、海外住宅分譲およびオフィスや商業施設・物流施設・賃貸住宅などの収益不動産を外部投資家に売却する「投資家向け・海外住宅分譲等」で構成されています。

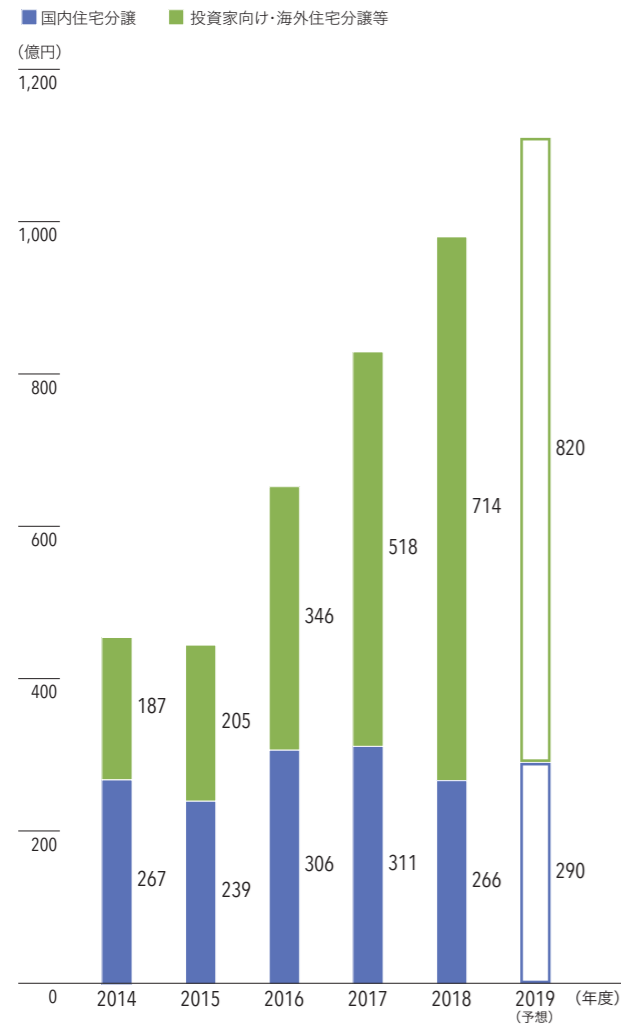
売上高(2019年3月期)
530,766百万円 (前期比+31,158百万円)

営業利益(2019年3月期)
98,037百万円 (前期比+15,026百万円)



麻布霞町パークマンション

分譲セグメント営業利益推移



国内住宅分譲



付加価値の高いマンションおよび戸建住宅の開発・分譲を全国で展開しています。とくにマンションにおいては、市街地再開発事業に代表される都心型・大規模プロジェクトの開発に強みを持ち、高いブランド力と認知度を誇ります。

投資家向け・海外住宅分譲等

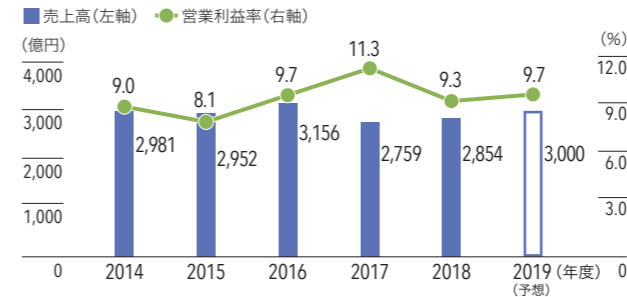


70マークレーン MFLP厚木II

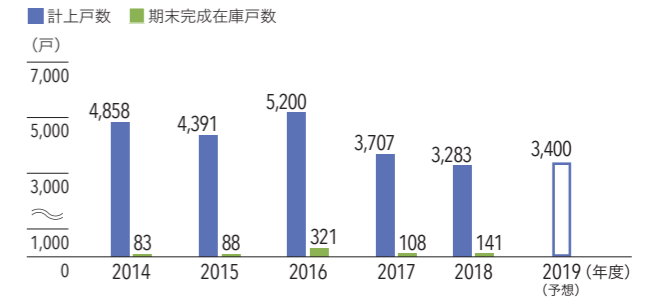
国内・海外のオフィスビル、商業施設、賃貸住宅、物流施設などの収益不動産を開発し、J-REITやプライベートファンド、機関投資家など多様な投資家に分譲しています。

国内住宅分譲

住宅分譲 - 売上高、営業利益率の推移



マンション - 計上戸数、期末完成在庫戸数の推移



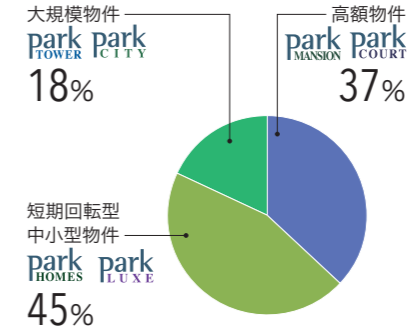
ランドバンク(マンション)

(計画段階の再開発事業を含む)

2019年3月末時点
約26,000戸

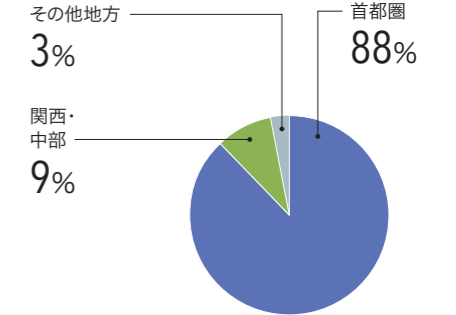
ブランド別売上割合(マンション)

(2019年3月期)



地域別売上割合(マンション)

(2019年3月期)



主な大規模プロジェクト・ハイエンド向けプロジェクト

計上年度	プロジェクト名	所在	総販売戸数 (シェア勘案前)	
2018	パークコート赤坂榎町 ザタワー	東京都港区	約160戸	
	パークコート青山 ザタワー	東京都港区	約160戸	
	パークシティ武蔵小杉 ザガーデン タワーズウエスト	神奈川県川崎市	約610戸	
	幕張ベイパーク クロスタワー&レジデンス	千葉県千葉市	約500戸	
2019	パークコート乃木坂 ザタワー	東京都港区	約40戸	
	パークタワー晴海	東京都中央区	約1,100戸	
	パークコート浜離宮 ザタワー	東京都港区	約360戸	
	パークシティ武蔵小山 ザタワー	東京都品川区	約500戸	
2020	ザタワー 横浜北仲	神奈川県横浜市	約1,100戸	
	MID TOWER GRAND	東京都中央区	約390戸	
	THE COURT 神宮外苑	東京都渋谷区	約180戸	
	コスギサード アヴェニュー ザレジデンス	神奈川県川崎市	約460戸	
	パークコート渋谷 ザタワー	東京都渋谷区	約350戸	
	2021	パークコート文京小石川 ザタワー	東京都文京区	約400戸
	2022以降	白金一丁目東部北地区計画	東京都港区	約770戸
渋谷区千駄ヶ谷四丁目計画		東京都渋谷区	約400戸	
HARUMI FLAG		東京都中央区	約4,150戸	
勝どき東地区計画		東京都中央区	約2,250戸	
港区三田一丁目計画		東京都港区	未定	
西新宿五丁目中央南地区計画	東京都新宿区	約450戸		

計上年度、総販売戸数は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。

リスクと課題

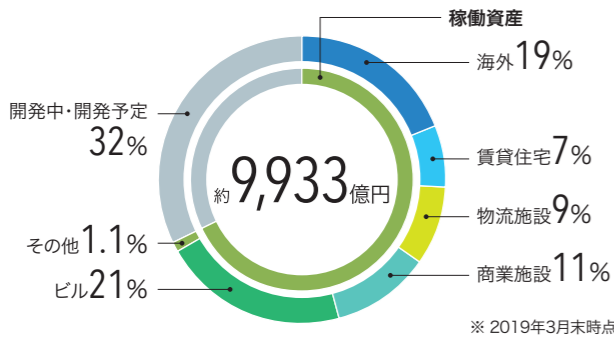
- 人口減少、さらなる高齢化の進展
- 分譲、賃貸、リフォームといった、すまいに関する顧客ニーズの多様化
- 用地仕入れ競争の激化

対策

- 顧客ニーズを先取りした住宅商品メニューの拡大
- 住宅グループ会社の連携強化
- 建替、コンバージョンなど、グループ力を活かした事業機会の獲得

投資家向け・海外住宅分譲等

投資家向け分譲用 たな卸資産の内訳



多様な出口戦略と投資家共生モデル

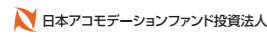


多様な投資家への売却 ↑ 売却先からのマネジメント受託

当社グループ運用 J-REIT



資産規模 11,289 億円 (71 物件)



資産規模 3,075 億円 (125 物件)



資産規模 3,264 億円 (37 物件)



資産規模 1,557 億円 (16 物件)

当社グループ組成・運用 プライベートファンド

三井不動産投資顧問 (プライベートファンド 組成・運用) 預かり資産 13,960 億円

三井不動産プライベートリート投資法人 資産規模 3,268 億円 (47 物件)

機関投資家/事業法人等

※ 2019年3月末時点における資産規模(取得価格ベース)の合計額および保有物件数

リスクと課題

- 事業機会獲得競争の激化
- J-REIT市場における資産取得額の減少

対策

- グループ力を活かした用地戦略のさらなる強化
- 新たな出口戦略の開拓

TOPICS

物流施設プロジェクトの加速

3PLやEコマースの成長を背景に、物流施設へのニーズが多様化するなか、三井不動産クオリティの先進的な施設開発を進めています。2012年の事業開始から、開発・運営する施設は、稼働施設が19棟、開発中が14棟の計33棟となり、総延床面積は約290万㎡、累計投資額は約5,000億円以上に達する見込みです。

開発・運営施設数 計33棟
 総延床面積 約290万㎡
 累計投資額 5,000億円以上
 (2019年3月末時点)



MFLP茨木

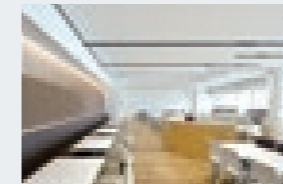
首都圏

※ 2019年3月末時点



三井不動産クオリティ

& Worker

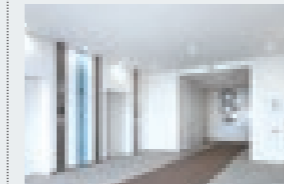


カフェテリア・売店
 従業員などが快適に過ごせるカフェテリアや売店を施設内に設置

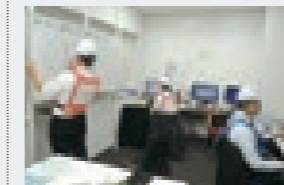


Wi-Fi環境の整備
 施設内でも快適にインターネットを利用可能なWi-Fi環境を整備

& Tenant



洗練された執務空間
 洗練された施設空間を創出し、従業員の執務環境に配慮



BCP対策
 定期的な防災訓練の実施など、ソフト面から入居テナントのBCPをサポート

& Community



交流空間の創出
 敷地内に地域へ開放された公園などを配置、新たなコミュニティ形成を促進



保育施設
 敷地内に保育施設を設置し、子育て世代の就労をサポート

& Earth



太陽光パネルの設置
 各施設の屋上に太陽光パネルを配し、環境に優しい電力を供給



LED照明の採用
 エネルギー効率の高いLED照明を採用し、ランニングコストを削減

主な新規プロジェクト

竣工年度	プロジェクト名	所在	延床面積
2017	MFLP稲沢	愛知県稲沢市	約73,300m ²
	MFLP茨木	大阪府茨木市	約242,400m ²
	MFLPつくば	茨城県つくばみらい市	約25,400m ²
2018	MFLP厚木II	神奈川県伊勢原市	約54,800m ²
	MFLPプロロジスパーク川越	埼玉県川越市	約131,300m ²
2019	MFIP羽田	東京都大田区	約80,900m ²
	MFLP川口I	埼玉県川口市	約54,100m ²
	MFLP広島I	広島県広島市	約71,800m ²
	MFLP川崎I	神奈川県川崎市	約50,000m ²
	MFLP船橋II	千葉県船橋市	約224,200m ²
	MFLP横浜港北	神奈川県横浜市	約50,300m ²
	MFLP平塚II	神奈川県平塚市	約47,500m ²
2020	MFLP立川立飛	東京都立川市	約67,000m ²
	MFLP大阪I	大阪府大阪市	約48,300m ²
2021	MFLP船橋III	千葉県船橋市	約270,000m ²
	市川塩浜物流施設開発計画	千葉県市川市	約183,800m ²
2022	東京レールゲート EAST 転設	東京都品川区	約161,400m ²
	タイ バンパコン計画	チャチェンサオ県バンパコン	約160,000m ²
2020以降	タイ ワンノイ計画	アユタヤ県ワンノイ	約90,000m ²

竣工年度および延床面積は今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。

リスクと課題

- 先進型物流施設の新規供給量の増加
- 物流業界における慢性的な人手不足

対策

- グループ力、ソリューション提案力を活かしたテナントリーシングの強化
- 顧客ニーズを先取りした商品戦略
- 人口動態、供給動向を見据えた立地戦略

マネジメント

マネジメント事業は、オフィスビル、商業施設、住宅などの運営管理や駐車場事業を中心とした「プロパティマネジメント」と、個人向け仲介（三井のリハウス）やJ-REITなどから受託する資産管理を含む「仲介・アセットマネジメント等」で構成されています。いずれも投資を伴わないフィービジネスとして高い収益性を有し、安定的に成長しています。

売上高(2019年3月期)

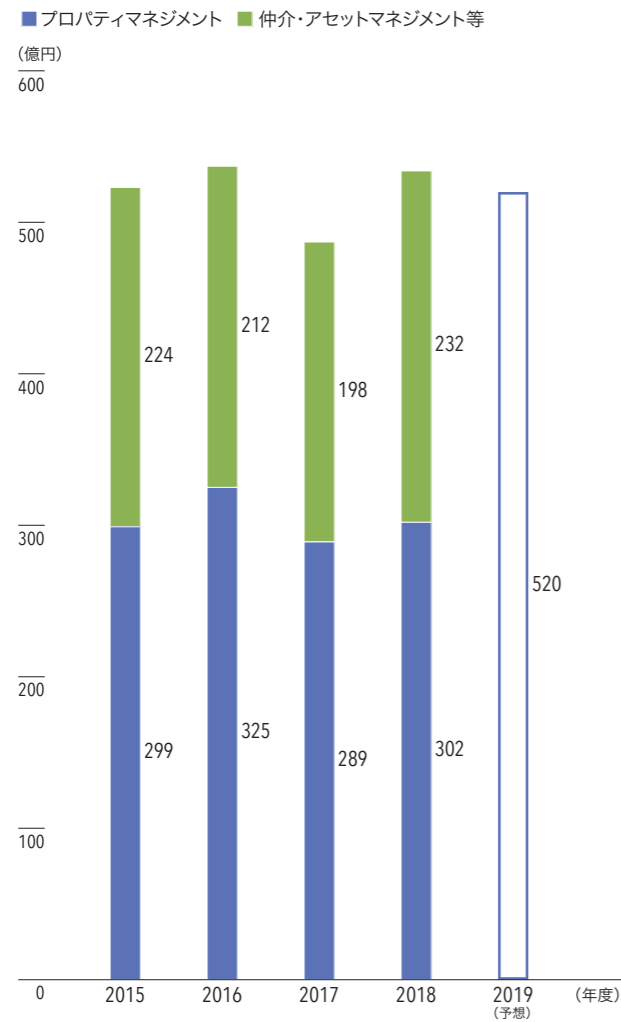
377,490百万円 (前期比+23,677百万円)

営業利益(2019年3月期)

53,445百万円 (前期比+4,718百万円)



マネジメントセグメント営業利益推移



プロパティマネジメント



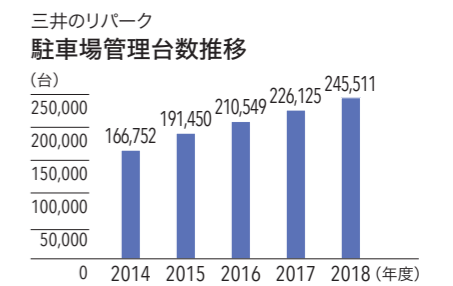
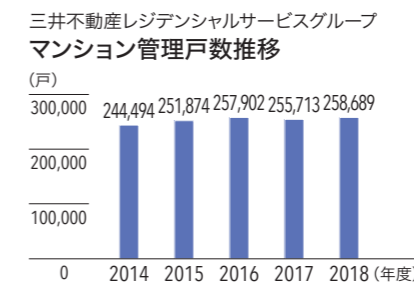
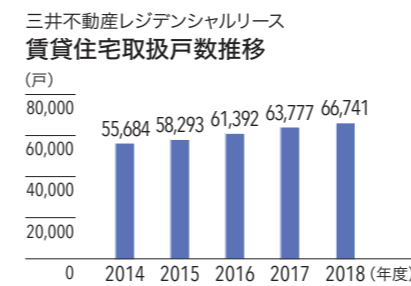
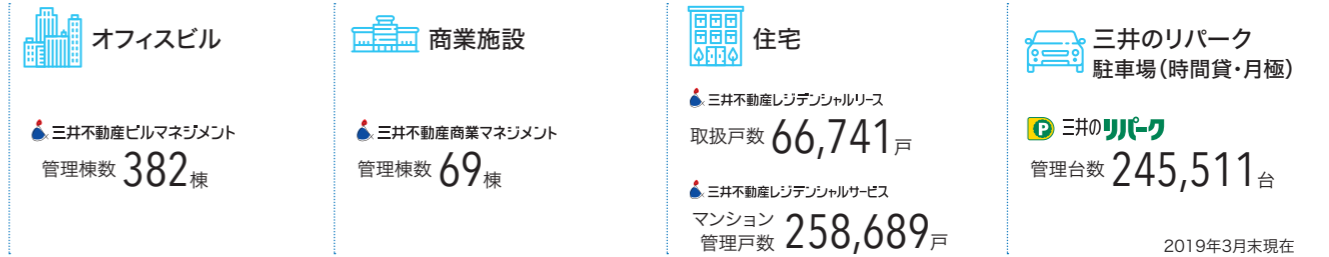
オフィスビル、商業施設、住宅など多様な資産の管理運営業務やテナントの入退去工事を受託しています。また、「三井のリパーク」ブランドで展開する駐車場事業も行っています。

仲介・アセットマネジメント等



仲介事業では、「三井のリハウス」による個人のお客様向け既存住宅や、法人などへの事業用不動産を仲介しています。アセットマネジメント事業では、J-REITおよびプライベートファンドなどに優良な投資機会と堅実な資産管理サービスを提供しています。

プロパティマネジメント



仲介・アセットマネジメント等

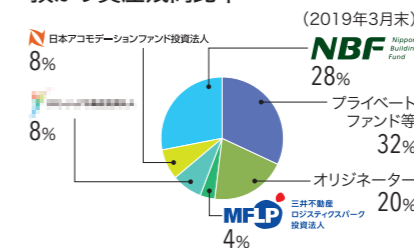
三井不動産リアルティグループ 全国売買仲介取扱件数

2018年度 **41,533**件

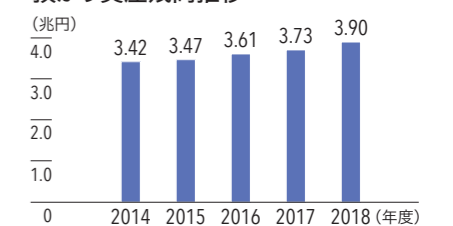


三井不動産リアルティグループは'86年度~'18年度の33年連続 全国売買仲介取扱件数No.1です。

アセットマネジメント 預かり資産残高比率



アセットマネジメント 預かり資産残高推移

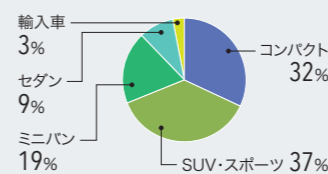


TOPICS

自動車は「保有」から「利用」へ 三井不動産グループのカーシェアリング事業「カレコ」

首都圏、関西圏の三井のリパークを中心に、カーシェアリング事業「カレコ」のステーションを展開しています。駐車場事業のリソースを活かし、主に個人顧客に向けて、自動車に乗る楽しさを提供しています。

豊富なカーラインナップ
コンパクトタイプからミニバン、メルセデス・ベンツといった高級車まで幅広いラインナップがカレコの魅力です。



三井のリパークとの連携

全国で15,194カ所[※]の駐車場を管理する三井のリパークと連携し、首都圏・関西圏を中心に事業を拡大しています。
ステーション数[※] **2,102**カ所
車両台数[※] **3,629**台



※ 2019年3月末時点

三井ホーム

新築住宅の施工請負事業を担う三井ホーム(株)は、木の温もりを活かした地球環境負荷の少ない工法「2×4(ツーバイフォー)」住宅のメーカーとして、品質、デザインに優れた家づくりに取り組んでいます。RC造と比較した建築コストや工期、減価償却期間などの経済性が注目され、医療介護、福祉、文教、商業施設などの大規模施設も手がけています。

売上高(2019年3月期)
261,702百万円 (前期比+9,522百万円)

営業利益(2019年3月期)
6,208百万円 (前期比+745百万円)



花畑あすか苑(特別養護老人ホーム)*

* 同施設は、2×4工法においては日本最大です(2018年6月現在)。

売上高の内訳

三井ホーム(株)は、新築住宅などの設計・施工監理・施工請負や施工後の住宅のリフォーム・リニューアル事業などを行っており、国内で高い評価と認知度を誇ります。また、連結子会社である三井デザインテック(株)はオフィス・商業施設のリニューアル工事を、三井ホームエステート(株)は賃貸住宅などの斡旋・管理業務などに取り組んでいます。

※ 下記の売上高は三井ホーム(株)の連結売上高から当社グループへの売上を消去しているため、三井ホーム(株)の開示数字とは異なります。

(百万円)		2019年 3月期	2018年 3月期	増減
新築	売上高	168,173	168,579	△405
	受注工事高	166,077	152,988	13,089
リフォーム・ リニューアル	売上高	42,381	37,196	5,185
	受注工事高	52,959	45,094	7,865
賃貸管理	売上高	26,855	25,321	1,534
	受注工事高	24,291	21,083	3,207
売上高合計		261,702	252,180	9,522



LANGLEY



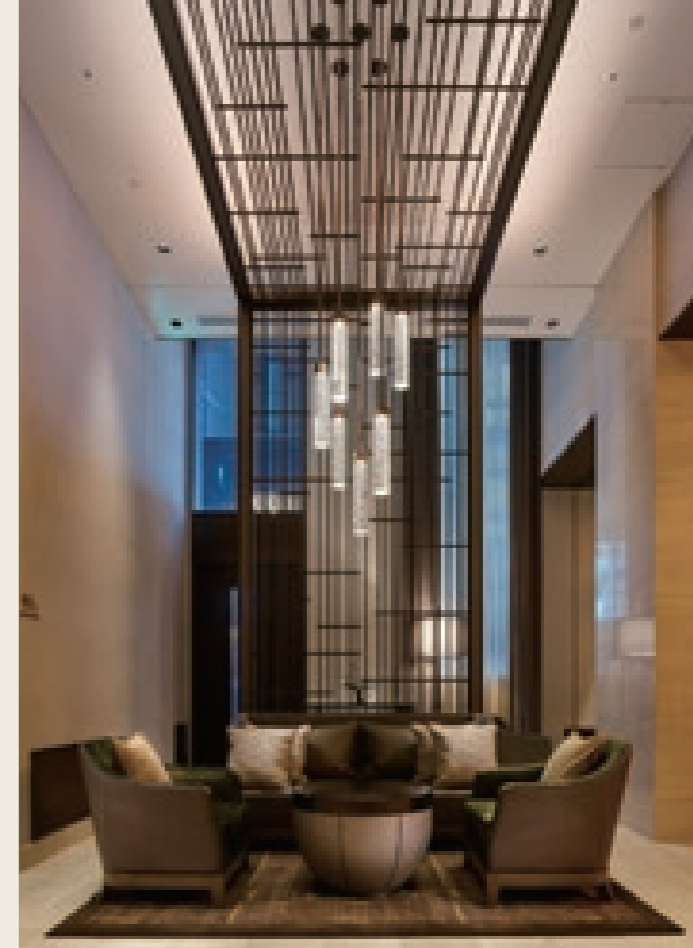
WESTWOOD

その他

「その他」セグメントは、「三井ガーデンホテルズ」をはじめとするホテル施設および「AMANEMU」「はいむるぶし」などのリゾート施設を展開するホテル・リゾート事業、三井不動産リフォーム(株)が手がけるリフォーム事業、その他ゴルフ場運営やメガソーラー事業などで構成されます。

売上高(2019年3月期) 営業利益(2019年3月期)
87,950百万円 **4,681**百万円
(前期比+603百万円) (前期比△2,168百万円)

(百万円)	2019年3月期	2018年3月期	増減
施設営業	63,949	60,120	3,828
その他	24,001	27,226	△3,224
合計	87,950	87,346	603



ホテル ザ セレスティン銀座

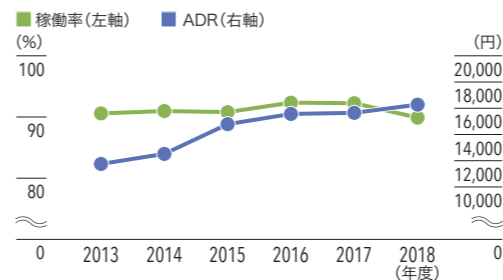
施設営業

現在、日本全国でホテル・リゾート事業を展開しており、2020年度には運営客室数約1万室を超え、さらなる拡大を目指します。

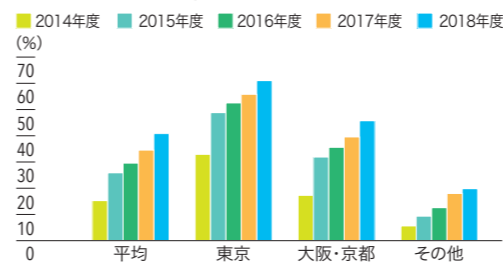
運営ホテル客室数

2019年3月末時点 2025年
6,701室 ▶ **約15,000**室

稼働率とADR(平均客室単価)の推移



外国人宿泊客比率



主な新規プロジェクト

開業年度	プロジェクト名	所在	客室数
2017	ホテル ザ セレスティン京都祇園	京都府京都市	約160室
	ホテル ザ セレスティン銀座	東京都中央区	約100室
2018	三井ガーデンホテル大手町	東京都千代田区	約190室
	三井ガーデンホテル五反田	東京都品川区	約370室
	三井ガーデンホテル日本橋プレミア	東京都中央区	約260室
2019	三井ガーデンホテル金沢	石川県金沢市	約160室
	三井ガーデンホテル福岡祇園	福岡県福岡市	約300室
	ハレクラニ沖縄	沖縄県国頭郡	約360室
	三井ガーデンホテル京都駅前	京都府京都市	約140室
	三井ガーデンホテル銀座五丁目	東京都中央区	約340室
	三井ガーデンホテル神宮外苑の杜プレミア	東京都新宿区	約360室
2020	六本木三丁目ホテル計画	東京都港区	約260室
	札幌北5西6ホテル計画	北海道札幌市	約170室
	中洲五丁目ホテル計画	福岡県福岡市	約260室
	フォーシーズンズ・ホテルズ・アンド・リゾーツ(OH-1計画)	東京都千代田区	約190室
	三井ガーデンホテル京都四条増築計画	京都府京都市	約70室
	京都五条烏丸町ホテル計画	京都府京都市	約220室
	豊洲二丁目駅前地区	東京都江東区	約230室
	第一種市街地再開発事業2-1街区		
	京都二条ホテルプロジェクト	京都府京都市	約160室
	水道橋駅前ホテル計画	東京都千代田区	約120室
2021 以降	忠孝新生ホテル計画	台湾、台北市	約300室
京都浄教寺ホテル計画	京都府京都市	約170室	
中山忠孝ホテル計画	台湾、台北市	約350室	
ブルガリ ホテル東京(八重洲二丁目北地区)	東京都中央区	約100室	
敦化北路ホテル	台湾、台北市	約180室	
神奈川県足柄下郡箱根町計画	神奈川県足柄下郡	未定	
渋谷宮下公園ホテル計画	東京都渋谷区	約200室	

その他

その他の分野としては、個人住宅から資産再生事業まで幅広く手がけるリフォーム事業や、2013年度以降に随時稼働を開始している国内5施設のメガソーラー事業などに取り組んでいます。

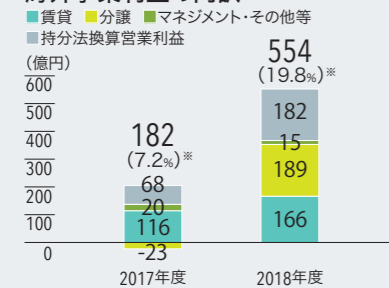
TOPICS

成長ドライバーとしての海外事業

当社は1970年代初頭から海外事業を展開しており、これまでにオフィス事業をはじめ、商業施設事業、分譲住宅や賃貸住宅事業へと拡大を続けています。総合デベロッパーとしての当社の強みと、各国のマーケットに精通したパートナーの強みを組み合わせ、欧米、中国・アジアの特性を活かし、安定性と成長性に富んだポートフォリオを構築していきます。

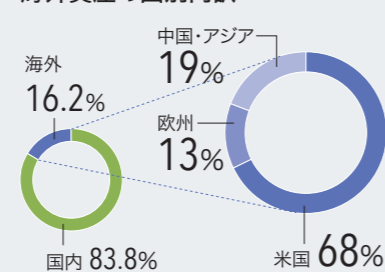


海外事業利益の内訳



* 海外事業利益合計÷(連結営業利益+海外持分法換算営業利益)×100

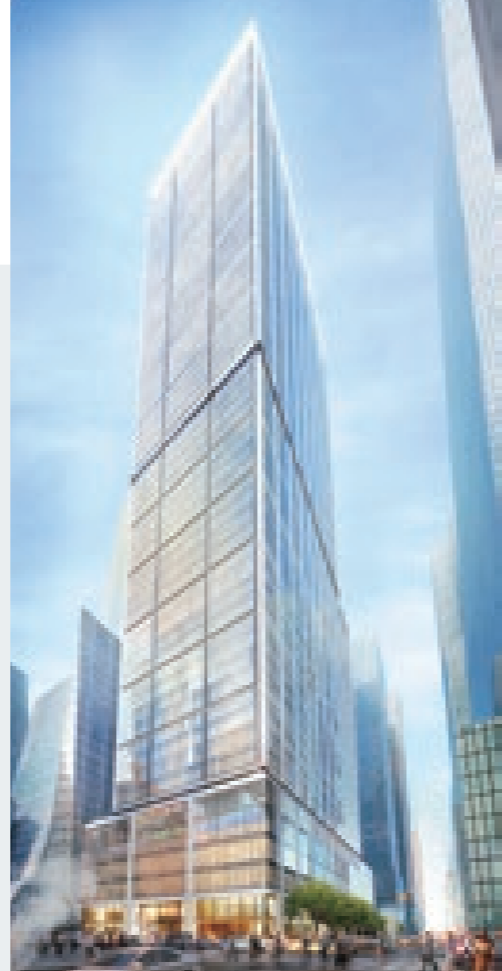
海外資産の国別内訳



主な新規プロジェクト(北米・欧州)

用途	プロジェクト名	所在	竣工年	貸付可能面積/総戸数
オフィス	270プラン	サンフランシスコ	2016	約16,900m ²
	ウォーターフロントコーポレートセンターIII	ニュージャージー	2016	約47,500m ²
	55 ハドソンヤード	ニューヨーク	2018	約133,200m ²
	50 ハドソンヤード	ニューヨーク	2022	約272,000m ²
	1 エンジェルコート	ロンドン、シティ	2017	約28,700m ²
	ホワイトシティプレイス再開発計画	ロンドン、ウッドレーン	2017~	-
オフィス他	テレビジョンセンター再開発計画(1期)	ロンドン、ウッドレーン	2018	-
	賃貸住宅	Q&M	サンフランシスコ	2017
賃貸住宅	525ウエスト52ndストリート	ニューヨーク	2017	約390戸
	ウエストエッジタワー	シアトル	2018	約340戸
	The Landing (旧22 テキサス)	サンフランシスコ	2019	約260戸
	J-SOL (旧4000ノースフェアファックスドライブ)	アーリントン	2020	約330戸
	ウォルナットクリーク	(1街区) ウォルナットクリーク	2020	約360戸
	トランジットヴィレッジ	(2街区) ウォルナットクリーク	未定	約240戸
	1630コロンビアロード	ワシントンD.C.	2021	約180戸
	290レボリューションドライブ	ワシントンD.C.	2021	約330戸
	デナルゴマーケットIII	デンバー	2021	約340戸
	分譲住宅	200アムステルダム開発計画	ニューヨーク	2020
分譲住宅	ロビンソンランディング	アレクサンドリア	2020	約90戸
	テレビジョンセンター再開発計画	(1期) ロンドン、ウッドレーン	2017~	約900戸
		(2期) ロンドン、ウッドレーン	未定	(1期:432戸)

竣工年、貸付可能面積、総戸数は、今後変更となる可能性があります。プロジェクト名は仮称を含みます。住宅の総戸数はシェア勘案前となります。



50ハドソンヤード(ニューヨーク)



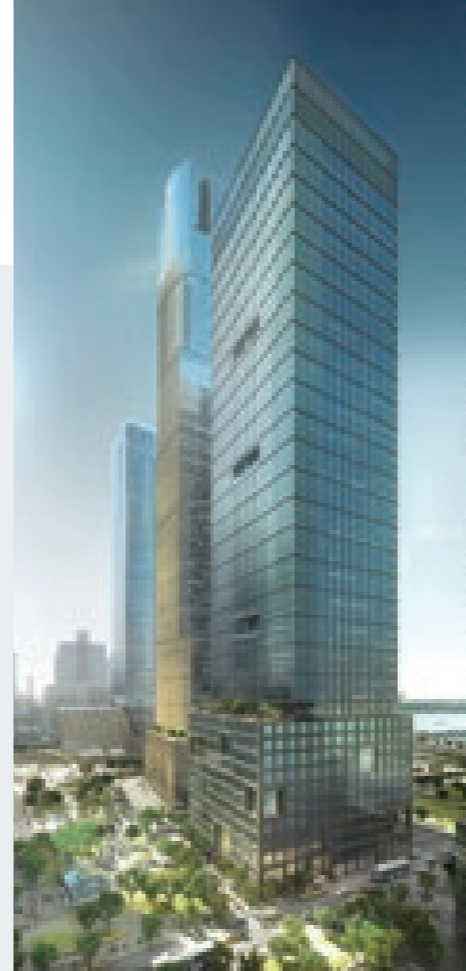
ホワイトシティプレイス再開発計画(ロンドン)



テレビジョンセンター再開発計画(ロンドン)



ウエストエッジタワー(シアトル) 1エンジェルコート(ロンドン)



55ハドソンヤード(ニューヨーク)



アイデオQ チュラサムヤーン(タイ バンコク)



忠孝新生ホテル計画(台湾 台北市) アイデオQ スクンビット36(タイ バンコク)

主な新規プロジェクト(中国・アジア)

用途	プロジェクト名	所在	竣工年・開業年	店舗面積/客室数 延床面積/総戸数
商業	ららぽーと上海金橋	中国 上海市	2020	約60,000m ²
	上海蓮花路駅ビル商業施設	中国 上海市	2020	約16,500m ²
	三井アウトレットパーク台湾林口	台湾 新北市	2016	約45,000m ²
	三井アウトレットパーク台中港	台湾 台中市	2018	約35,000m ²
	ららぽーと台中	台湾 台中市	2023	約67,000m ²
	ららぽーと台湾南港	台湾 台北市	2021	約70,000m ²
	三井アウトレットパーク台南	(1期) 台湾 台南市	2022	約33,000m ²
		(2期) 台湾 台南市	2025	約12,000m ²
	三井アウトレットパーク	(1期) マレーシア セランゴール	2015	約24,000m ²
	クアラルンプール国際空港セパン	(2期) マレーシア セランゴール	2018	約9,800m ²
	(3期) マレーシア セランゴール	2021	約10,200m ²	
	ららぽーとクアラルンプール	マレーシアクアラルンプール	2021	約82,600m ²
ホテル	忠孝新生ホテル計画	台湾 台北市	2020	約300室
	中山忠孝ホテル計画	台湾 台北市	2022	約350室
	敦化北路ホテル計画	台湾 台北市	2024	約180室
物流	バンパコン計画	タイ バンコク	※1	約160,000m ²
	ワンノイ計画	タイ バンコク	※1	約90,000m ²
分譲住宅	好世鳳翔苑	中国 上海市	※2	約1,700戸
	明月蘭庭	中国 蘇州市	2021	約940戸
	三重中興橋プロジェクト	台湾 新北市	2021	約130戸
	ザ・ミュージズ	マレーシアクアラルンプール	2017	約260戸
	ジオ・レジデンス	マレーシア プタリン	2017	約470戸
	コンレイプレイス	マレーシアクアラルンプール	2020	約370戸
	バートレーリッジ	シンガポール	2016	約870戸
	ブラウンストーン	シンガポール	2017	約640戸
	クライテリオン	シンガポール	2018	約500戸
	フォレスト ウッド	シンガポール	2019	約520戸
	アイデオQ チュラサムヤーン	タイ バンコク	2016	約1,600戸
	アイデオ・タープラ・インターチェンジほか	タイ バンコク	2017	約3,190戸
	アイデオOほか	タイ バンコク	2018	約5,000戸
エリオ デル モスほか	タイ バンコク	2019	約5,040戸	
アシュトン アソークラマ9ほか	タイ バンコク	2020	約1,400戸	
チトラガーデンシティ チトラレイクスイーツ	インドネシア ジャカルタ	2018	約470戸	
チトラヤエコポリス	インドネシア タンゲラン	2024	約1,880戸	
ジ・アートン	フィリピン ケソン	2025	約1,710戸	

※1 1期開業:2020/2期開業:2021/3期開業:2022 ※2 1期竣工:2015/2期竣工:2017
竣工年・開業年、店舗面積、客室数、延床面積、総戸数は、今後変更となる可能性があります。
プロジェクト名は仮称を含みます。住宅の総戸数はシェア勘案前となります。



ららぽーとクアラルンプール MOP台中港(台湾 台中市)

ESG経営

三井不動産グループは、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ています。長期経営方針「VISION 2025」においては、重点的に取り組むべき6つの目標を設定し、「持続可能な社会の実現」と「継続的な利益成長」の実現を目指していきます。また、これらの目標と理念を追求する国際的イニシアティブの「国連グローバル・コンパクト」に賛同・署名しています。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2019」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/



重点的に取り組む目標	関連するSDGs	取り組みテーマ
E S 街づくりを通じた超スマート社会の実現	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	街づくりの品質向上 → P.52
S 多様な人材が活躍できる社会の実現	1, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 16, 17	労働基準・労働慣行 → P.53 健康と安全 → P.55 人権 → P.55
E S 健やか・安全・安心な暮らしの実現	1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17	社会サプライチェーン → P.56 安心・安全な街づくり → P.56 CS(顧客満足度)向上の取り組み → P.57 コミュニティ参画 → P.57
E S オープンイノベーションによる新産業の創造	7, 8, 9, 11, 17	街づくりを通じた新たな価値・市場の創造 → P.58
E 環境負荷の低減とエネルギーの創出	6, 7, 11, 12, 13, 14, 15	気候変動への対応 → P.60 水使用 → P.60 環境汚染・資源 → P.61 生物多様性の保全 → P.61 環境サプライチェーン → P.61
G コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上	5, 10, 11, 16	コーポレート・ガバナンス → P.63 リスクマネジメント → P.66 コンプライアンス → P.67

ESG経営



街づくりを通じた超スマート社会の実現

三井不動産グループは、街づくりを通して、産業の変化を捉えた新たな市場を創出し続けることで社会課題の解決に貢献し、新しい価値を生み出す超スマート社会の実現を目指しています。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2019」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

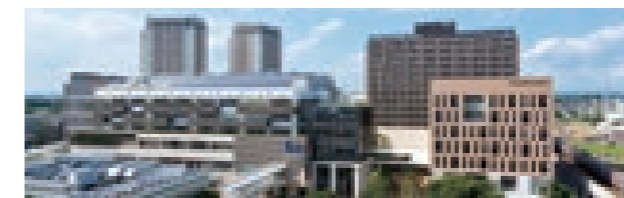
街づくりの品質向上



柏の葉スマートシティでの取り組み例

● 開発コンセプト

「柏の葉スマートシティ」は、当社が2005年から千葉県柏市で開発している課題解決型の街づくり事業です。現在、公・民・学の連携のもと「環境共生」「健康長寿」「新産業創造」の実現を目指した取り組みを進めています。

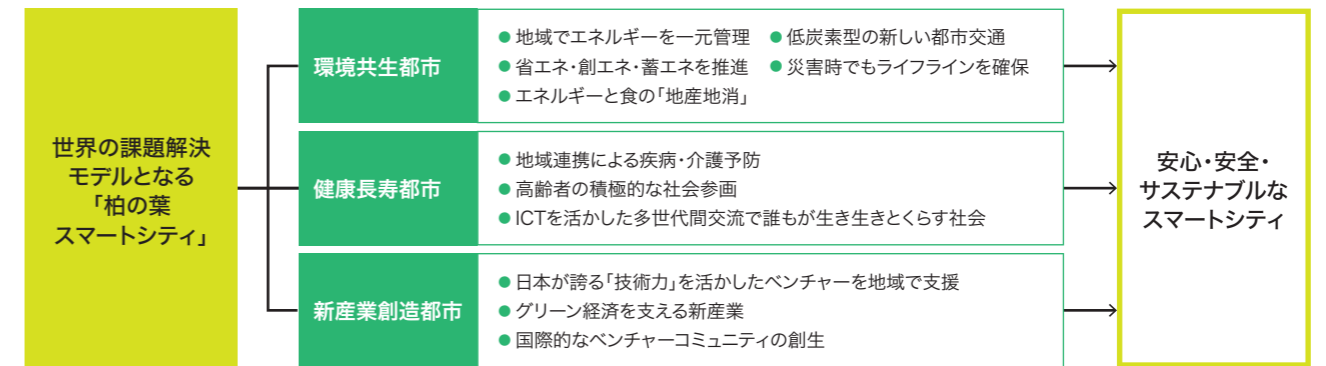


● 柏の葉アーバンデザインセンター(UDCK)

UDCKは、「公・民・学」の7つの構成団体が協同で運営しているほか、関係公共団体や各種専門企業が協力団体として関与しています。これらの団体が柔軟に連携することで総合的な街づくりを推進しています。



柏の葉スマートシティの考え方



TOPICS

日本橋のエネルギーを街ごとリニューアルし、「都心型スマートシティ」を推進

当社は東京ガス株式会社と連携し、2019年4月に「日本橋スマートエネルギープロジェクト」を開始しました。日本橋室町三井タワー内にエネルギープラントを設置し、既存の周辺ビルや商業施設に対して平常時・非常時ともに電気と熱を供給するエネルギーネットワークを構築する、日本初の取り組みです。エネルギーの有効利用によって省エネ・CO₂削減を実現するだけでなく、面的なエネルギーレジリエンスを向上させ、高い防災力を持つ「都心型スマートシティ」を推進します。



多様な人材が活躍できる社会の実現

新しい価値創造をしていくうえで最も重要な原動力は、人材という資産です。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・能力が融合し、チームとしての実行力に換えていく。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、三井不動産グループの人材マネジメントの考え方です。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2019」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

労働基準・労働慣行

ダイバーシティへの取り組み

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

●多様な人材の活躍の推進

性別、ライフイベント、時間制約の有無にかかわらず、それぞれの価値観やライフスタイルを尊重して働けるよう、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。



女性活躍推進の目標

- (1) 女性を含む多様な人材が活躍する土台づくりのため、働き方の改革を推進します。
- (2) 女性管理職数を2020年までに、2015年度の3倍を超えることを目指します。

●育児支援

当社は、育児に関わる社員の仕事との両立を支援するため、法律で定められた制度にとどまらず、より働きやすく、より安心して、より能力を発揮できるような環境整備に努めています。また、育児に対する職場メンバーの意識や理解の醸成にも力を入れています。その結果、当社の正社員は、過去20年以上、育児休業からの復帰率100%を継続しています。なお、当社は、厚生労働大臣から子育てサポート企業として、「くるみん」の認定を取得しています。



●介護支援

家族の介護を抱える社員に対して仕事との両立を支援するため、在宅勤務制度の導入や介護費用補助制度などの環境整備に努めています。また、高齢期の暮らしをサポートする「ケアデザイン室」と人事部とが連携して、従業員とその家族を対象とした介護セミナーの実施や、介護支援専門員（ケアマネジャー）有資格者による介護コンサルティングを提供しています。

●シニア活躍の推進

60歳を超える社員の雇用継続と活躍の場の提供に積極的に取り組んでおり、多くの社員が豊富な経験を活かして業績に貢献しています。

●国籍を超えた人材の活躍推進

海外子会社での現地採用や外国籍留学生のインターンシップ、採用に取り組んでいます。

●障がい者雇用の促進

企業の社会的責任とダイバーシティの観点なども踏まえ、障がい者の雇用に継続的に取り組んでいます。特例子会社ファースト・ファシリティーズ・チャレンジド(株)で障がい者の雇用促進や職場体験の受け入れなどを積極的に行っています。



働き方改革への取り組み

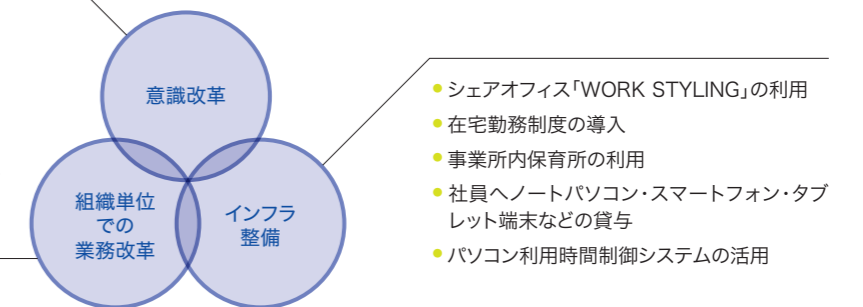
当社は、多様な価値観・才能を持った人材が活躍する組織を目指しています。また、一人ひとりがライフステージに応じた働き方を選択でき、個々の経験を活かし、能力を最大限発揮することが、当社の持続的な発展に不可欠だと考えています。

このような目標の実現に向け、多様な人材が活躍できる土

台づくりとして、「働き方改革」を推進しています。限りある業務時間のなかで「働き方の質」を高める意識改革とそれをサポートする各種制度・職場環境整備によって高い価値創造実現を目指しています。

三井不動産の「働き方改革」活動

- 社内広報誌・放送、働き方改革ポータルサイトを活用し、トップメッセージを含めた啓発活動・ノウハウ共有を実施
- 「育パバトラーニング休暇制度」の新設によって、男性の育児参加を後押し
- 年次有給休暇を含めた休暇取得を促進し、本人や職場全体の意識改革のきっかけを提供
- 働き方企画推進室が、各部署の取り組みをサポートし、カスタマイズされた働き方を確立、業務効率化を推進



人材マネジメント

当社が目指す「ビジネスとくらしのソリューションパートナー」の実現のために、高度な専門性と幅広い視野を持つ社員がそれぞれ個性を発揮する多様な人材の集合体となることを人材育成の目標とし、「4つの人材育成の機会」の組み合わせにより、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。

① OJT

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

② 本人との面談

一人ひとりと向き合うコミュニケーションを重視し、キャリア形成や能力開発について人事部や所属長と面談し、話し合う機会を制度として数多く用意しています。毎年、人事部

では全社員を対象として個別面談を通じて、課題や育成環境、労働状況、そのほか本人が感じている不安なども把握し、社員一人ひとりの希望やビジョンに沿った能力開発や支援に努めています。

③ ジョブローテーション

より幅広い専門性を備えたプロフェッショナルを育成するために、数年ごとにジョブローテーションを実施しています。担当業務に専念して「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応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

社員それぞれの役割や能力、個人の能力伸長の度合いなどに応じて、社会人としての素養から専門的スキル・経営意識の共有まで、体系的かつ多様な研修プログラムを設けています。

従業員のパーソナル・ディベロップメント研修例

経営意識および企業文化の共有を図る研修	MEET21研修 クロスエキスパート研修
能力・視野の伸長・拡大	社外での長期派遣研修 クロスエキスパート研修 人を育てる研修 MEET21研修 ITパスポート試験取得補助
実務遂行能力と専門性の向上	宅建研修 ファイナンス・アカウンティング研修 各種通信教育
グローバル人材としての素養の伸長	海外トレーニー(英語圏・中国語圏) 海外マネジメント研修 若手・中堅グローバル研修
社会人として必要なマインドの醸成	コンプライアンス研修 人権啓発研修 CSR研修 ハラスメント研修
組織人としての認識の深化	新入社員研修 新人育成者研修 入社1・2年目フォローアップ研修 新任役職者向けダイバーシティマネジメント研修

健康と安全



健康と安全

当社は、社員の健康と安全が、企業の持続的成長に重要な課題と捉え、社員がそれぞれのライフスタイルに応じ生き生きと働ける職場環境を目指し、社員の健康維持・増進に積極的に取り組んでいます。当社は健康経営に積極的に取り組んでいる企業として、「健康経営優良法人2019」大規模法人部門(ホワイト500)の認定を取得しました。



「衛生委員会」および「健康管理センター」を設置

社員の健康維持・増進を担う専門組織「衛生委員会」と「健康管理センター」を設置し、定期健康診断の受診率向上などに取り組んでいます。また、社員が自由に相談できる健康相談窓口を開設しているほか、人事部・産業医・保健師・カウンセラーが連携して社員の心身の健康や労働環境の向上に努めています。

社員の配偶者も含めた健康管理支援

健康診断実施に加え、女性社員の婦人科検診、および35歳以上の全社員とその配偶者の人間ドック受診(婦人科検診も含む)についても毎年実施し、併せて人間ドック休暇も付与しています。

全社員との個別面談

毎年、人事部員と全社員との個別面談やストレスチェックを実施しているほか、過重労働者への産業医面談についても実施することで、就業実態・健康状態の把握に努めています。

社員がリフレッシュできる施設を設置

疲労回復や心身のバランス保持のために、専門マッサージ師が常駐したリフレッシュ施設「Refre(リフレ)」を設置しています。ここで仮眠することもできます。

人権



基本方針

当社グループでは、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。

健やか・安全・安心なくらしの実現

三井不動産グループは、働く人やくらしの人が健やかで安全・安心な時間を過ごせるように、オフィスビルや住宅・商業施設などの生活基盤となる各種施設の利用品質の向上や、「もしものとき・・・」に備えた防災対策や地域社会との共生に取り組んでいます。



主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2019」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

社会サプライチェーン



調達における品質管理

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。

「サステナブル調達基準」は、発注に携わる当社グループと

取引先の双方が遵守すべき事項、または積極的に推進すべき事項として、1. 法令等の遵守、2. 労働に係る人権尊重、3. 企業倫理の確立、4. 品質の確保、5. 環境への配慮、6. 情報セキュリティ、7. リスク管理における基本指針が盛り込まれています。当社グループで共有し、事業内容に沿った発注および契約プロセスを構築・運用するとともに、取引先に対しても周知、理解を求めていく考えです。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きます。

安心・安全な街づくり



防災・BCPへの取り組み

東日本大震災以来、安全・安心、BCP(事業継続計画)に対するテナント企業のニーズが高まっています。当社グループは既存ビルの防災・BCPに関する機能を新築ビルと同水準に向上させる改修工事を実施するとともに、運営管理体制の強化など、ハード・ソフト両面でBCP対策の強化に取り組んでいます。

品質マネジメント

当社グループは、お客様に安全・安心や快適さを提供するための基礎として、建物をはじめとする商品・サービス等の品

質マネジメントに努めています。品質を踏まえた安全・安心や快適さを提供することが、お客様満足(CS)実現の前提であると考えています。

各事業における品質管理

各事業においては、品質マネジメントに関する独自の設計指針・マニュアル等を定めて運用し、品質の徹底管理を図っています。また、お客様の声や発生した不具合などを反映する改訂、災害時の安全面に関わる項目などの見直しも随時実施しています。

「三井のオフィス」での主な取り組み

- ① インフラ停止後72時間の電力機能確保・主要機能の維持
 - (1) 主要ビルにおける72時間対応の非常用発電設備の標準装備(専用部にも電力供給可能)
 - (2) 主要機能の維持・早期復旧のための対応強化(エレベーター・トイレ・換気など)
 - (3) 建物被災度判定システムの導入拡大
- ② 帰宅困難者対応の強化
 - (1) 防災備蓄品の配備を強化
 - ・一般帰宅困難者向けの水・食糧を一定量確保
 - ・テナントに対して従業員1日分の水・食糧を無償提供
 - (2) 情報発信の強化(情報提供のためのデジタルサイネージを設置)

- ③ 災害時の司令塔「危機管理センター」の常設
 - (1) 災害時に情報の一元管理が可能な「危機管理センター」を常設
 - (2) 専用回線による最新のTV会議システムなど複数の非常時通信インフラを完備
 - (3) 当直体制による365日24時間対応

④ 防災関連ガイドブックの発行

テナント企業向けに、当社の防災の取り組みや什器の転倒対策の重要性を伝える『防災ガイドブック』『オフィス什器 転倒・落下防止ガイドブック』を発行

TOPICS

「日本橋室町三井タワー」に最新の耐震装置を導入

「日本橋室町三井タワー」には、最新の制震オイルダンパー HiDAX-Rを導入しました。この装置は、震度7までの大地震をカバーするとともに、頻度の高い震度4～5クラスの地震や長周期地震動などにとくに高い効果を発揮します。東北地方太平洋沖地震と同等の地震に対して、一般の制震置比で揺れ幅を約半分に、地震がおさまった後に建物の揺れがおさまるまでの時間を約1/10に抑え、施設利用者の安全・安心に寄与します。



制震オイルダンパー HiDAX-R

CS(顧客満足度)向上の取り組み

お客様とのコミュニケーション

当社グループは、お客様一人ひとりにご満足いただけるよう、常にコミュニケーションを図りながら、顧客志向に基づいた商品・サービスの「品質」向上に取り組んでいます。その一環として、各事業においてお客様の声に耳を傾ける取り組みを行っています。オフィスビルのテナント企業や、マンション・

戸建住宅の居住者、ホテルの宿泊者などへのCS調査を実施し、各種改善に役立てています。商業施設事業では、「お客さまの声ボックス」を一部施設で設置し幅広くご意見・ご感想を収集し、施設運営の改善や店舗づくりなどに活用しています。

コミュニティ参画

地域社会への取り組み

●被災地の情報発信と交流の拠点「わたす日本橋」

東日本大震災後の南三陸町の方々との出会いがきっかけとなり誕生した情報発信・交流拠点「わたす日本橋」では、ダイニング&バルを運営しているほか、ワークショップや講演などさまざまな活動に取り組んでいます。

●日本橋橋洗い

毎年7月、地元町内会や周辺企業など、日本橋にゆかりのある人々が集まり、清掃活動に取り組んでおり、当社も協力しています。



名橋「日本橋」橋洗い(毎年7月)

文化・教育への取り組み

●スポーツ後援

2016年より日本ウィルチエアーラグビー連盟のオフィシャルパートナーとして協賛しています。また、バスケットボール女子日本代表チーム、スポーツライミングのオフィシャルスポンサーとして協賛しています。

国際交流への取り組み

●&EARTH 衣料支援プロジェクト

不要となった衣料品を回収し、NPOを通じて世界各国の難民や被災者の方々へ寄贈する活動を2008年から全国の商業施設で実施しています。

オープンイノベーションによる新産業の創造

三井不動産グループは、街づくりを通じた新たな価値の創造を目指し、国内外での産学連携や、社会的課題を解決する革新的な技術・サービスを有するベンチャー企業の支援などに取り組んでいます。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2019」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

街づくりを通じた新たな価値・市場の創造



「公・民・学」連携による実証プラットフォーム「イノベーションフィールド柏の葉」

街づくりのなかで社会課題の解決や新産業創造に取り組む実証プラットフォームを構築するため、2019年2月、当社は、柏市、柏の葉アーバンデザインセンターと共同で「イノベーションフィールド柏の葉」を始動しました。当プラットフォームは、民間企業などの新たな製品・サービスの社会実装段階における実証プロジェクトを、柏の葉キャンパスの街を実証フィールドとして、一括で受け入れるための基盤となります。街の機能が半径約3km圏内に凝縮している特徴を

活かし、「公・民・学」が緊密に連携しながら、行政や協業企業といった関係者とのコーディネートや、技術相談、メンタリングなどの総合的な支援を行います。人間拡張技術の研究を中核とした産学官一体の研究拠点「産業技術総合研究所柏センター」や、国内トップクラスのがん専門病院「国立がん研究センター東病院」が立地することから、まずは「AI/IoT」および「ライフサイエンス・メディカル」の2分野に絞ってプロジェクトを募集し、柏の葉における新産業の創造を図っていきます。

イノベーションフィールド 柏の葉 コアメンバー

柏市	×
柏の葉アーバンデザインセンター	×
三井不動産	

日本橋ライフサイエンス・イノベーション推進事業

多くの製薬関連会社が社屋を置く日本橋において、ライフサイエンス領域の国内外・産官学の連携を促し、活性化を図る「日本橋ライフサイエンス・イノベーション推進事業」を展開しています。2016年3月には「一般社団法人ライフサイエンス・イノベーション・ネットワーク・ジャパン」(LINK-J)を設

立し、オープンイノベーション創出支援に取り組んでいます。設立から3年が経過し、LINK-Jの会員数(法人・個人)は345(2019年6月28日)、日本橋ライフサイエンス拠点で開催されているイベントも443件に達しました。日本橋でライフサイエンス領域でのエコシステム構築に向けてネットワークを拡大していきます。

TOPICS

「賃貸ラボ&オフィス」事業で ライフサイエンス領域のオープンイノベーションを促進



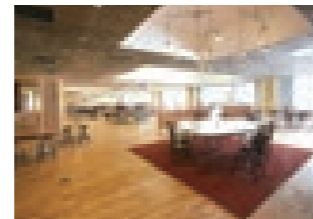
2019年5月、当社は、「本格的なウェットラボ[※]」と「オフィス」が一体化した施設を都心近接地に展開する「賃貸ラボ&オフィス」事業を開始しました。幅広い研究業務に対応する高度な施設はもちろん、会議室やラウンジなど、入居者のコミュニケーションを促進する場も設け、ハードとソフトが一体となったサービスを提供します。さらに、LINK-Jとともに構築してきたライフサイエンス領域の幅広いネットワークを活かして、都心に集積する大学や医療機関、異業種企業との共同研究を支援し、オープンイノベーションの活性化に貢献します。

※ 創薬や再生医療等の研究者が液体気体などを使って実験を行う施設。

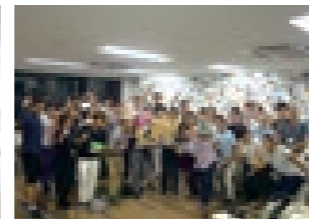
ベンチャー向けのさまざまな支援

ベンチャー企業向けオフィスの運営や資金提供、三井不動産の幅広い商圏と多岐にわたる事業領域を活かし、ベンチャー企業との新産業の共創を推進する「31 VENTURES」を展開しています。2015年末には総額50億円のコーポレートベンチャーキャピタルファンドを設立し、これまでにアーリー期のベンチャー企業を中心に国内外十数社への投資を実行しています。また、革新的な技術・サービスを有するグロースステージのベンチャー企業を投資対象とした総額

300億円のベンチャー投資事業も開始しました。今後も、「コミュニティ」・「支援」・「資金」の3つを柱に、ベンチャー支援を通じた新たなイノベーション創出を目指していきます。



31 VENTURESオフィス



新規事業やビジネスの加速につながるイベントや交流会を開催

31 VENTURES 三井不動産のベンチャー共創事業

31 VENTURES Global Innovation Fund 1号

ファンド規模: 50億円(運用期間10年)
対象ステージ: アーリー期を中心としたシード期からミドル期

31 VENTURES グローバル・ブレイングロースI事業

ファンド規模: 300億円(運用期間10年)
対象ステージ: グロースステージのベンチャー企業など

候補領域

- 不動産テック ●サイバーセキュリティ ●Eコマース ●環境エネルギー
- AIビッグデータ ●IoT ●シェアリングエコノミー ●フィンテック
- ロボティクス ●ヘルスケア

主な投資実施企業(例)



※ 直接投資

TOPICS

「グロースI事業」第1号案件 超小型衛星ビジネスを展開するアクセルスペースへ投資

2018年12月、「グロースI事業」における第1号案件として、超小型衛星を活用した宇宙ビジネスを展開する(株)アクセルスペースに出資しました。同社が構想する毎日全地球観測インフラ「AxelGlobe(アクセलगローブ)」は、人間が経済活動を行う地域のほぼすべてを毎日撮影し、蓄積した画像データを分析して未来予測につなげていくプロジェクトです。街づくりと親和性が高いうえ、新しい産業の創出にも貢献するものと考えています。



31 VENTURESがアクセルスペースに出資

環境負荷の低減とエネルギーの創出

三井不動産グループは、人類の持続的発展が可能な社会の実現に貢献していくことは、企業価値の向上につながる重要な経営課題だと考えています。コミュニティと連携して環境負荷の低減と安全・安心、快適性の向上を図りながら豊かで潤いのある都市環境の創造と地球環境への貢献を目指します。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2019」をご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

気候変動への対応

気候変動に対する認識と取り組み方針

産業革命以降の人間のエネルギー消費などの活動により、大気中の二酸化炭素(CO₂)などの温室効果ガスの濃度が上昇し、地球温暖化が進みつつあります。有効な対策を取らず温暖化が進めば、気候が大きく変動し、海水面の上昇や異常気象などを引き起こし、人やその他の生物の生息環境に大きな影響をもたらすこととなります。また、当社グループの事業活動においても、異常気象による被害を受けるリスクが高まることとなります。

当社グループは、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。

省エネ・創エネ・蓄エネへの取り組み事例

●東京都の「優良特定地球温暖化対策事業所」の認定更新
2010年度より、東京都内のオフィスビルについて、東京都の「優良特定地球温暖化対策事業所」の認定取得・更新を進

めています。2019年3月末現在、「優良特定地球温暖化対策事業所」の認定を受けている当社のオフィスビルは、トップレベル事業所が6事業所(6棟)、準トップレベル事業所が8事業所(11棟)となっています。

●メガソーラー事業

当社はメガソーラー事業を行っており、2019年3月末現在、太陽光発電所(メガソーラー)5施設が稼働しています。全5施設での計画発電出力の合計は約72MW、年間発電電力量は約7千万kWhで、一般家庭の年間消費電力量約2万世帯分に相当します。

●エネルギーマネジメントシステム

当社グループは、オフィスビルや商業施設、マンション、戸建住宅などにおいて、それぞれに最適なエネルギーマネジメントシステムの導入を進めています。また、これらの個別の建物のエネルギーマネジメントシステムを連携させ、街区全体でエネルギーを管理するエリアエネルギーマネジメントシステムなどの導入も進めています。

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企業、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。

主な取り組み

当社グループは、新築建物に節水型機器を導入するとともに、既存建物についてもリニューアル時などに節水型機器

への切り替えを進めています。また、日常の建物の運営管理においても、共同事業者やテナント、出店者様、お客様とともに、節水に努めています。

加えて、オフィスビルや商業施設、分譲マンションなどでは、雨水や排水を処理した中水を利用するほか、外構部や歩道、場内道路、駐車場に透水性舗装を採用し、雨水の地下還元にも努めています。また、雨水が一気に流出しないよう一時貯留施設や調整池を設置し、地下水涵養や洪水の防止を図っています。

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、その他有害物質に係る法令・条例等を遵守し、環境汚染を防止するとともに、法令・条例等の規制対象とならないものについても、汚染・汚濁物質の排出抑制に努めます。また、土地取得時や建物の設計段

階から有害物質を持ち込まないよう配慮するとともに、適正に管理・処理し、有害物質による環境や建物利用者の健康への影響防止を図ります。

生物多様性の保全



生物多様性のリスク評価の実施状況

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係る法令・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。

● リゾートホテルでの生物生息環境の再生

リゾートホテル「NEMU RESORT」(三重県志摩市)は、英虞湾を望む伊勢志摩国立公園内に位置しています。英虞湾では干潟や藻場の多くが失われており、豊かな海の再生を目指して、産官学民の協働で干潟や藻場の再生が進められています。

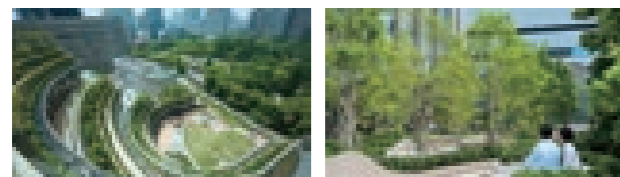
「NEMU RESORT」においても、2012年度から園内の約2haの沿岸部遊休地(耕作放棄地)を干潟に再生する事業を行っており、再生後にボラやクロダイ(チヌ)、ケフサイソガニなどの生物の生息を確認しています。

また、2016年3月に開業した「AMANEMU」(三重県志摩市)においては、「REFOREST(過去に繰り返された開発や森林伐採により傷ついた大地に自然を取り戻す)」を開発コンセプトに、事前に敷地内の植生調査を実施し、その結果をもとに、敷地内の既存の森の主要構成樹種等を選定し、芝生面などの人為的で樹木のない場所から優先的に植栽を行うなど、地域の自然環境と調和した森の再生を図っています。

生物多様性保全の取り組み事例

● 「東京ミッドタウン日比谷」での緑の保全・創出

「東京ミッドタウン日比谷」(東京都千代田区)では、道路を挟んで隣接する日比谷公園の豊かな緑との調和に配慮し、在来種をベースとした公園と同種の樹木などを植栽に積極的に取り入れるとともに、「パークビューガーデン」(6階)、「スカイガーデン」(9階)などを設置し、約2,000m²(緑化率40%)の緑地を創出しています。



パークビューガーデン

スカイガーデン

環境サプライチェーン



取り組み方針

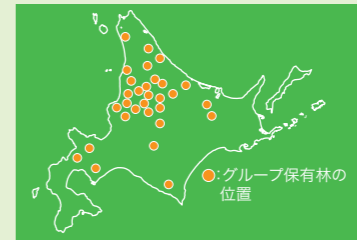
当社グループは、オフィスや住宅などの生活基盤を支える企業グループとして、環境負荷の低減と環境保全により高い水準で社会的責任を果たしていく責務があると認識しています。その遂行のために環境に配慮したサステナブル調達

を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。

TOPICS

三井不動産グループの森林保全活動

SGEC森林管理認証(FM認証)を取得したグループ保有林の木材を使ったすまいやオフィスなどを提供しています。“終わらない森”の恵みを街づくりのなかで活かすことで、森の持続可能性をさらに高め、国土保全や環境保全、国内林業の支援などに貢献しています。



北海道に保有している合計約5,000haの森林



育てる —— 人工林、天然林の適切な管理

当社グループは、北海道の31市町村に約5,000ha(東京ドーム約1,063個分)の森林を保有しています。そのうちの4割弱はミズナラなどの天然林で、6割強がトドマツなどの人工林です。天然林については最低限の管理にとどめて自然のままに保全し、人工林については計画的な植林と適切な管理・育成によって“終わらない森”をつくっています。

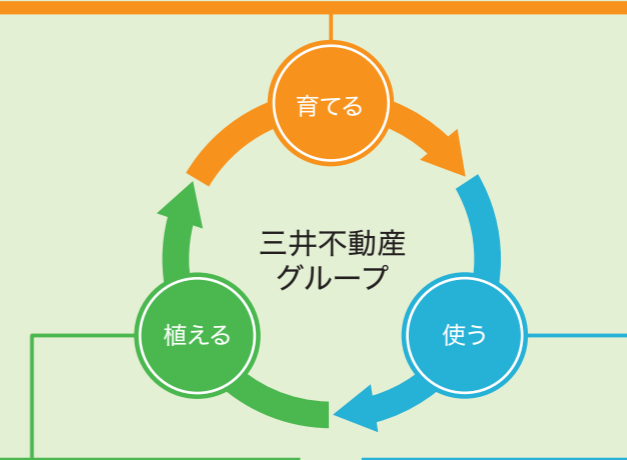


人工林

天然林

三井不動産グループの森が吸収・固定した二酸化炭素量 約5,343t / 年

※グループ保有林の年間CO₂吸収・固定量は、北海道の計算式を採用し、成長量にバイオマス係数、炭素含有率を乗じて求めています。



植える —— グループ従業員による植林研修

“終わらない森”をつくるためには、計画的な植林が必要です。伐採した後、植林することで森の更新を図っています。また、毎年グループ従業員による植林研修を実施しています。苗木を1本ずつ植えることで“終わらない森”づくりの一員であることを体感し、それを通じて地球環境を考える場となっています。



グループ従業員による植林

使う —— 保有林の木材の活用

当社グループは、保有林の木材を使って、建築資材や什器などをつくり、自社グループの住宅やオフィス、商業施設などで使用しています。森林管理認証を取得した保有林の木材を街づくりのなかで使うことで、持続可能な森のサイクルを回し、“終わらない森”づくりを促進しています。また、国内林業の支援にも貢献しています。



フローリング材

商業施設内

コンプライアンス・ガバナンスの継続的な向上

当社グループは、すべてのステークホルダーから信頼を獲得していくために、経営の健全性・透明性・効率性を高めるという視点から最適なコーポレート・ガバナンスの整備と構築を目指しています。

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2019」をご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

コーポレート・ガバナンス

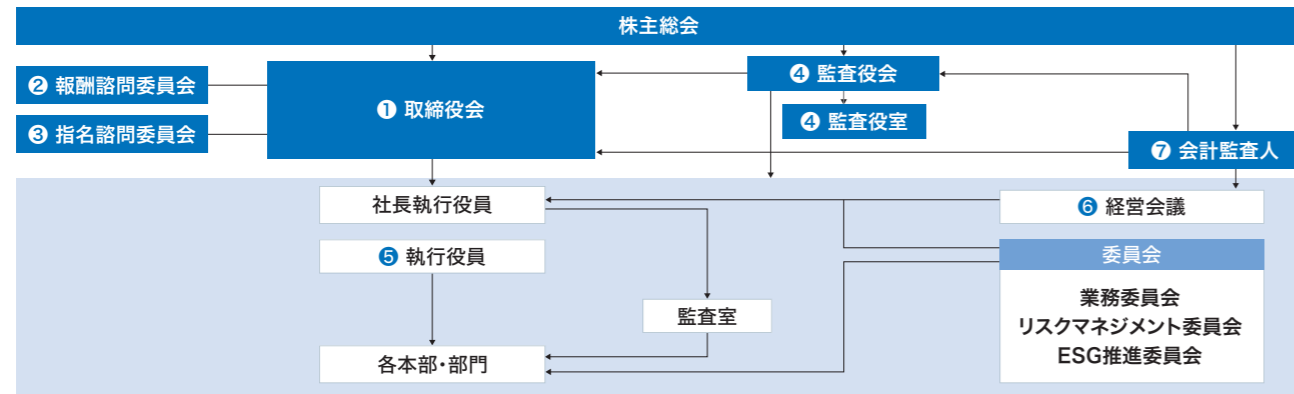
基本的な考え方

当社は、取締役会設置会社および監査役会設置会社であり、取締役の報酬や取締役・監査役の指名に関する経営の透明性を高めるべく、「報酬諮問委員会」および「指名諮問委員会」を設置しています。また、「執行役員制度」を導入し、経営機能と執行機能の分離・強化を推進することで経営の健全性と効率性をより高めるとともに、社外取締役を招聘し取締

役の監督機能の強化と透明性の確保に努めています。

また、監査役は、内部監査部門である監査室および会計監査人と相互の連携を図りながら、取締役の業務執行に関する監査を実施しています。さらに、「三井不動産グループコンプライアンス方針」を定め、当社グループの役職員の業務の適正の確保に関する体制を整備しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



①取締役会

取締役会は、代表取締役会長岩沙弘道を議長として、社内取締役8名(岩沙弘道、菰田正信、北原義一、藤林清隆、小野澤康夫、石神裕之、山本隆志、浜本渉)、社外取締役4名(江川雅子、野木森雅都、中山恒博、伊東信一郎)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います。また、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います。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います。

②報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、代表取締役社長菰田正信を委員長として、社内取締役1名(小野澤康夫)および社外取締役4名(江川雅子、野木森雅都、中山恒博、伊東信一郎)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います。

③指名諮問委員会

指名諮問委員会は、代表取締役社長菰田正信を委員長として、社内取締役1名(小野澤康夫)および社外取締役4名(江川雅子、野木森雅都、中山恒博、伊東信一郎)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います。

④監査役会/監査役室

監査役会は、常任監査役飯野健司を議長として、社内監査役2名(飯野健司、佐藤雅敏)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、協議しています。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)を配置しています。

⑤執行役員制度

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。

⑥経営会議

役付執行役員を構成員とする「経営会議」を設置し、業務執行上の重要事項の審議・報告ならびに内部統制およびリスクマネジメントを統括しています。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います。

⑦会計監査の状況

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、監査を受けています。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。

コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

	1994	2001	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2015	2016	2017	2018	2019
社外監査役導入	●														
執行役員制度導入		●													
社外取締役導入				●	●	●	●	●	●	●					
監査役室設置				●											
報酬諮問委員会設置											●	●	●	●	●
指名諮問委員会設置											●	●	●	●	●

取締役会の決議・報告事項

当社は、取締役会において、法令、定款および取締役会規則等の社内規則に定められた以下の事項について、決議・報告することとしています。

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

取締役会の実効性の分析・評価について

当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会のさらなる機能向上に取り組んでいます。なお、取締役会の実効性評価の概要および結果は以下のとおりです。

- 評価方法
 - 全取締役および全監査役に対して、取締役会の実効性に関するインタビュー、フリーアンケートを行い、その結果を踏まえ、2019年5月24日の取締役会にて、分析・評価しました。
- 評価項目
 - 取締役会の体制(人数、業務執行者・非業務執行者の割合、多様性等)
 - 取締役会の運営状況(開催回数、出席率、審議時間、審議案件数、情報提供、質疑応答等)
 - その他(前回の取締役会の実効性評価の課題、報酬諮問委員会、指名諮問委員会、社外取締役および社外監査役ミーティング等)
- 評価結果と今後の対応
 - 取締役会において、当社グループの企業価値の持続的向上に向けて、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認しました。本評価結果等を活用し、取締役会のさらなる機能向上を図っていきます。

社外取締役および社外監査役

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。

当社は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。

氏名	選任理由	2018年度 取締役会・監査役会への出席状況
江川取締役	現在、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います。	13回/13回
野木森取締役	現在、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います。	13回/13回
中山取締役*	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、当社の経営に対しさまざまなご意見をいただくことを期待して、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しています。	—
伊東取締役*	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、当社の経営に対しさまざまなご意見をいただくことを期待して、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しています。	—
加藤監査役	現在、当社の社外監査役として、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後もさらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しています。	取締役会…12回/13回 監査役会…11回/12回
真砂監査役	現在、当社の社外監査役として、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後もさらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しています。	取締役会…13回/13回 監査役会…11回/12回
尾関監査役	現在、当社の社外監査役として、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後もさらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しています。	取締役会…13回/13回 監査役会…12回/12回

※ 2019年6月27日付で新たに就任した社外取締役。

役員報酬

取締役報酬については、第106回定時株主総会で決議された総額の範囲内で決定する基本報酬、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取締役賞与、中長期インセンティブとして第95回定時株主総会で決議された総額の範囲内で決定するストックオプションという構成としています。なお、社外取締役は基本報酬のみとしています。

また、監査役報酬につきましては、第106回定時株主総会で決議された総額の範囲内で決定する基本報酬のみとしています。

当社は社内取締役2名、独立社外取締役が過半数の4名にて構成される報酬諮問委員会を設置しており、取締役報酬については同委員会に諮問のうえ、取締役会にて決定します。

2018年度における当社の取締役および監査役に対する役員報酬は以下のとおりです。

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

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	ストックオプション	
取締役(社内)	1,027	537	406	83	8
監査役(社内)	104	104	—	—	2
社外役員	94	94	—	—	7

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額(百万円)
			基本報酬	賞与	ストックオプション	
岩沙 弘道	代表取締役会長	三井不動産(株)	117	93	17	228
菰田 正信	代表取締役社長	三井不動産(株)	117	93	17	228
北原 義一	代表取締役	三井不動産(株)	74	52	10	137
藤林 清隆	取締役	三井不動産(株)	26	39	8	110
	代表取締役社長	三井不動産レジデンシャル(株)	34	—	—	
小野澤 康夫	取締役	三井不動産(株)	57	39	8	105

リスクマネジメント

「経営会議」が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し、そのもとで「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。

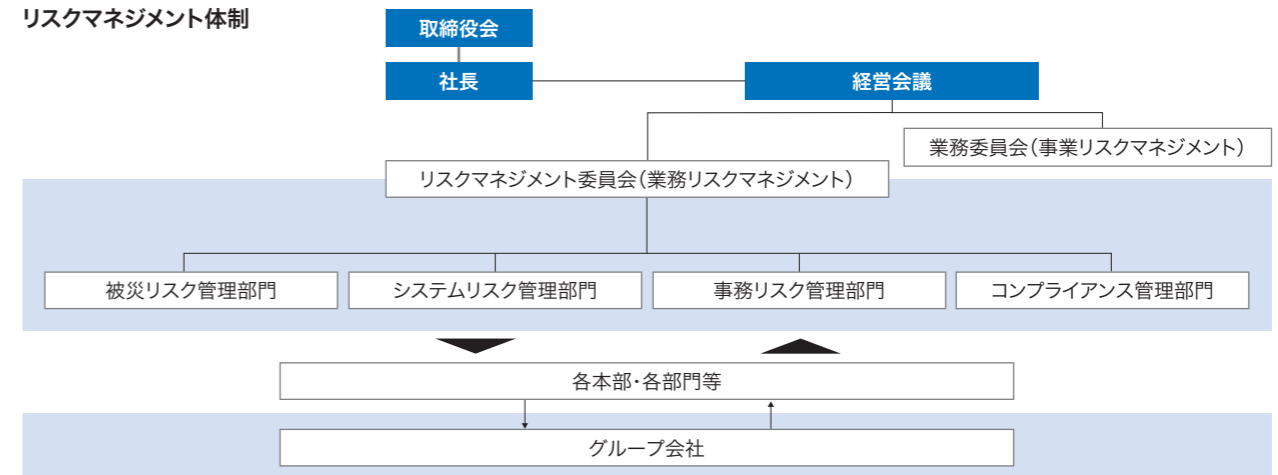
「リスクマネジメント委員会」は原則毎月1回開催し、業務リスクの抽出、対応策や再発防止策の検討・立案などのほ

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。

※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。

リスクマネジメント体制



主要なリスク

事業推進上の主要なリスク	企業活動上の主要なリスク
<ul style="list-style-type: none"> ● 自然災害、人災などのリスク ● 社会構造（高齢化社会、人口減少など）上の変化に対するリスク ● 経済、不動産市況変動に対するリスク ● 金利上昇に対するリスク ● 新規領域への事業拡大に伴うリスク ● 為替レートの変動に伴うリスク ● 労務費、原材料費などの高騰に伴うリスク ● ICTなどの普及による、経済活動の変化に伴うリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティに対するリスク ● コンプライアンス違反 ● 役員における業務上の不正、不適切な行為などのリスク ● 顧客、取引先、従業員の安全に関わる事故などのリスク ● 当社グループが提供するサービス、品質などの不備に対するリスク ● 長時間労働などの従業員の安全・健康に対するリスク

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・社則等に関する研修の実施、法令・社則などの遵守状況に関する調査・報告など、コンプライアンスに関する当該年度の活動計画を策定し、これに基づきコンプライアンス活動を実践しています。グルー

プ会社においてもコンプライアンス推進計画の策定実施を義務付けるとともに、年度終了時に当社に対して報告、承認を行っています。

内部相談窓口

当社は、当社業務に従事する者に対し、相談窓口として当社内および社外の法律事務所の2つを設置しています。当該窓口は、法令遵守に関する問題はもとより、職務環境における相談なども受け付けています。

コンプライアンス研修

当社では、新入社員や新任グループ長、役員などさまざまな役職員を対象に、コンプライアンス意識の向上を目的とした、コンプライアンス研修を実施しています。また、全役職者を対象としたeラーニング研修を実施しています。

主な研修・啓発活動(三井不動産)

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

取締役、監査役および執行役員

取締役 (2019年6月27日現在)



① 代表取締役会長

岩沙 弘道 所有株式数 64千株

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 兼 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

② 代表取締役社長

菰田 正信 所有株式数 30千株

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)

③ 代表取締役

北原 義一 所有株式数 4千株

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

④ 取締役

藤林 清隆 所有株式数 5千株

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(現任)
 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(現任)

⑤ 取締役

小野澤 康夫 所有株式数 15千株

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(現任)

重要な兼職状況等

(株)帝国ホテル社外取締役

⑥ 取締役

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(現任)

⑦ 取締役

山本 隆志 所有株式数 9千株

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)

⑧ 取締役

浜本 渉 所有株式数 15千株

1984年4月 当社入社
 2008年4月 当社開発企画部長 兼 豊洲プロジェクト推進部長
 2013年4月 当社執行役員、開発企画部長 兼 豊洲プロジェクト推進部長
 2015年4月 当社執行役員、経営企画部長
 2017年4月 当社常務執行役員、経営企画部長
 2019年6月 当社取締役、常務執行役員(現任)

⑨ 取締役(非常勤)

江川 雅子 所有株式数 2千株

1980年4月 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入社
 1986年9月 ソロモン・ブラザーズ・インクニューヨーク本店入社
 1988年6月 ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社東京支店入社
 1993年12月 S.G.ウォーバーグ証券会社東京支店入社
 2001年11月 ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長
 2009年4月 東京大学理事
 2015年6月 当社取締役(現任)
 2015年9月 一橋大学大学院商学研究所教授
 2018年4月 一橋大学大学院経営管理研究科教授(現任)

重要な兼職状況等

AGC(株)社外取締役
東京海上ホールディングス(株)社外取締役

⑩ 取締役(非常勤)

野木森 雅郁 所有株式数 0千株

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

⑪ 取締役(非常勤)

中山 恒博 所有株式数 0千株

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 ノック・オブ・アメリカ・グループ在日代表取締役会長
 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
 2017年9月 同社退任
 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

⑫ 取締役(非常勤)

伊東 信一郎 所有株式数 0千株

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(現任)
 2019年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職状況等

ANAホールディングス(株)取締役会長

※ 取締役、監査役の有株式数は2019年3月31日時点のものです。

監査役 (2019年6月27日現在)



① 常任監査役

飯野 健司 所有株式数 12千株

1978年4月 当社入社
 2009年4月 当社常務執行役員、人事部長
 2011年4月 当社常務執行役員
 2011年6月 当社常務取締役、常務執行役員
 2013年4月 当社取締役、常務執行役員
 2016年4月 当社取締役
 2016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

② 常任監査役

佐藤 雅敏 所有株式数 13千株

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6月 当社監査役(現任)

③ 監査役(非常勤)

加藤 義孝 所有株式数 0千株

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
 2014年6月 同法人退社
 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

④ 監査役(非常勤)

真砂 靖 所有株式数 0千株

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

⑤ 監査役(非常勤)

尾関 幸美 所有株式数 0千株

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(現任)
 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)

重要な兼職状況等
 成蹊大学法科大学院教授

執行役員 (2019年6月27日現在)

社長執行役員	菰田 正信	執行役員	齋藤 宏樹
副社長執行役員	北原 義一	執行役員	大林 修
専務執行役員	藤林 清隆	執行役員	鈴木 眞吾
専務執行役員	小野澤 康夫	執行役員	森 郁雄
専務執行役員	石神 裕之	執行役員	川村 豊
専務執行役員	山本 隆志	執行役員	徳田 誠
専務執行役員	川本 正一郎	執行役員	加藤 智康
常務執行役員	浜本 涉	執行役員	富樫 烈
常務執行役員	船岡 昭彦	執行役員	山下 和則
常務執行役員	植田 俊	執行役員	古田 貴
常務執行役員	三木 孝行	執行役員	小野 雄吾
常務執行役員	広川 義浩	執行役員	中村 健和
常務執行役員	弘中 聡		

グループ執行役員 (2019年6月27日現在)

グループ上席執行役員	山代 裕彦	(三井不動産リアルティ株式会社)
グループ上席執行役員	井上 徹	(三井不動産リフォーム株式会社)
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	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	遠藤 靖	(三井不動産リアルティ株式会社)
グループ執行役員	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	大澤 久	(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)

※ 取締役、監査役の所有株式数は2019年3月31日時点のものです。

パフォーマンスハイライト

年度		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
経営成績	営業収益	¥1,384,806	¥1,405,269	¥1,338,102	¥1,445,644	¥1,515,252	¥1,529,036	¥1,567,969	¥1,704,416	¥1,751,114	¥1,861,195
	営業利益	120,585	120,092	126,038	148,184	172,567	186,074	202,482	232,698	245,902	262,147
	経常利益	93,901	96,204	102,509	123,066	144,587	163,373	182,521	219,607	240,341	254,106
	親会社株主に帰属する当期純利益	60,084	49,909	50,129	59,451	76,843	100,185	117,722	131,815	155,874	168,661
財務状態	総資産	3,710,423	3,780,699	3,868,411	4,390,074	4,548,822	5,067,187	5,363,477	5,551,751	6,284,723	6,802,731
	販売用不動産	682,536	634,479	642,809	915,222	961,449	1,031,080	1,167,745	1,334,167	1,524,863	1,630,558
	有形無形固定資産	2,105,822	2,252,287	2,304,809	2,503,977	2,526,139	2,788,633	2,968,975	2,967,788	3,318,928	3,500,482
	資本的支出	61,971	229,394	111,755	72,355	148,255	273,487	207,172	173,745	440,752	390,514
	減価償却費	50,286	52,954	53,231	59,022	56,030	61,242	67,460	71,357	70,167	79,034
	有利子負債	1,746,719	1,740,048	1,743,411	2,120,225	2,040,071	1,976,150	2,226,236	2,287,489	2,604,656	2,906,610
	自己資本	1,007,811	1,019,941	1,078,182	1,181,174	1,274,355	1,871,922	1,922,305	1,984,635	2,204,882	2,342,512
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	84,389	185,055	148,161	99,684	189,903	30,343	32,154	227,432	30,143	216,709
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△64,834	△170,552	△124,353	△71,132	△44,056	△261,640	△239,719	△201,583	△365,464	△388,895
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,762	△20,400	△18,649	△7,944	△123,713	221,508	201,110	15,071	289,150	231,238
	現金及び現金同等物の期末残高	62,739	56,675	61,726	101,588	127,337	118,960	109,966	148,546	100,708	157,682
1株当たり指標	EPS(1株当たり純利益)(円)	68.3	56.8	57.0	67.6	87.5	103.8	119.1	133.4	157.7	171.3
	BPS(1株当たり純資産)(円)	1,147.2	1,161.2	1,227.5	1,344.9	1,451.1	1,894.3	1,945.4	2,008.4	2,231.1	2,384.8
	配当金(円)	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	25.00	30.00	34.00	40.00	44.00
	発行済株式数(千株)	881,424	881,424	881,424	881,424	881,424	991,424	991,424	991,424	991,424	991,424
財務指標	ROA(%)	3.41	3.39	3.55	3.66	4.07	4.10	4.14	4.59	4.58	4.44
	ROE(%)	6.05	4.92	4.78	5.27	6.26	6.37	6.20	6.75	7.44	7.42
	D/Eレシオ(倍)	1.73	1.71	1.62	1.80	1.60	1.06	1.16	1.15	1.18	1.24
	自己資本比率(%)	27.2	27.0	27.9	26.9	28.0	36.9	35.8	35.7	35.1	34.4
	総還元性向(%)	32.2	38.7	38.5	32.5	25.1	24.1	25.2	25.5	35.0	35.1
非財務データ	連結対象会社数(社)	130	135	140	174	181	201	211	216	242	255
	持分法適用会社数(社)	42	44	45	47	52	56	64	67	71	78
	連結従業員数(名)	15,922	16,288	16,666	16,377	16,585	16,799	17,205	17,713	18,625	19,081
	エネルギー使用量(原油換算千kℓ/年)	241.2	240.7	209.3	210.1	217.7	226.6	241.4	252.4	257.2	268.7
	CO ₂ 排出量(千t)	411.6	392.6	340.1	393.5	448.4	469.2	486.5	502.3	501.6	508.6
	水使用量(千m ³)	5,256	5,332	4,931	4,683	5,176	4,719	5,044	5,074	4,659	5,942

※ 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

※ エネルギー使用量の数値は、換算係数(9.97GJ/千kWh)にて計算しています。

※ 2012年度よりSPC連結に関する会計基準の変更を早期適用し、当社が出資するSPCを新たに連結対象としています。

※ 環境データは集計方法の変更等により変動する可能性があります。詳細は「ESG Report 2019」をご覧ください。

財務分析

事業環境と営業概況

2019年3月期の日本経済は、雇用・所得環境の着実な改善による個人消費の持ち直しの動きや設備投資の増加が見られ、緩やかな回復基調が続きましたが、米中貿易摩擦や英国のEU離脱問題の動向、中国や欧州の景気鈍化などの要因により、企業収益に影響が見られ、不透明感が高まりました。

当不動産業界におきましては、オフィス賃貸事業については、都心部および主要地方都市において空室率はきわめて低水準で推移し、募集賃料も上昇傾向が継続しました。また、多様な働き方のニーズに対応するシェアオフィスの増加傾向も見られました。商業施設賃貸事業については、Eコマースの浸透や「コト消費」の拡大など、多様化する消費スタイルへの対応が進むなか、天候の影響などによる衣料品販売の伸び悩みや、インバウンドの買物支出の減少、自然災害などによる売上への影響が見られたものの、総じて堅調に推移しました。住宅分譲事業については、販売価格上昇に伴う売れ行きが鮮明になるなか、低金利での融資の継続や税制をはじめとした政策の効果などを背景に、利便性が良く付加価値の高い良質な物件に対する顧客ニーズは引き続き堅調に推移しました。不動産投資事業については、Jリート市場では4銘柄が新規に上場するとともに、緩和的な金融環境のなかで多様な資産の取得が進み、2019年3月末時点の、Jリート63銘柄による資産総額は1兆8千3億円を上回りました。また、オープンエンド型私募リート29銘柄による資産総額は3兆1千億円を上回り、合計で2兆5千億円となり、順調な拡大傾向が続きました。

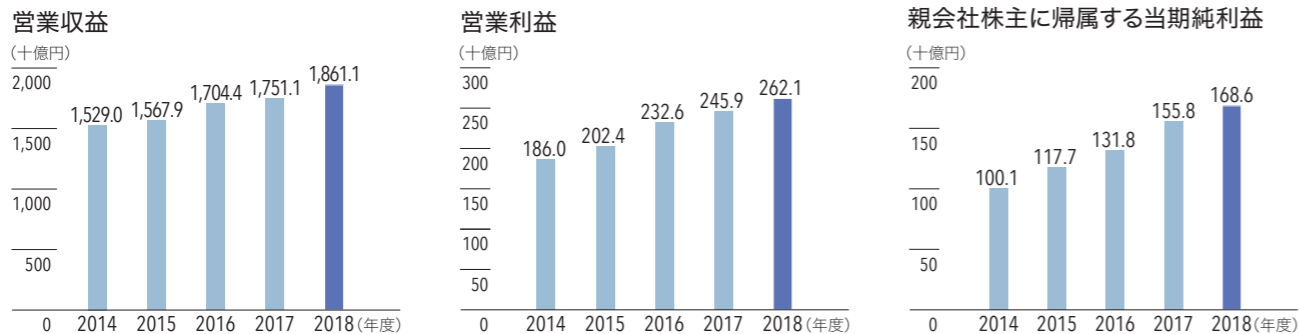
このような事業環境のもと、当社グループにおきましては、2020年代中盤以降も持続的に成長していくため、「街づくりを通して、持続可能な社会の構築を実現」、「テクノロジーを活用し、不動産業そのものをイノベーション」、「グローバルカンパニーへの進化」を目指し、長期経営方針「VISION

2025」を策定し、「顧客志向の経営」、「ビジネスイノベーション」、「グループ経営の進化」の3つの戦略の実践による価値創造に取り組んでまいりました。

また、当社グループは、「&マーク」の理念のもと、環境との共生や「経年優化」の街づくりを通じて、ESG課題の解決やSDGsの達成に向けた取り組みを行い、持続可能な社会の構築にも貢献してまいりました。環境共生・新産業創造・健康長寿を目指す「柏の葉スマートシティ」、多様な機能を合わせる「ミクストユース化」により「都市再生と環境創造」を実現する六本木の「東京ミッドタウン」、新産業創造や芸術文化の発信に取り組む「東京ミッドタウン日比谷」などさまざまな街づくりを推進するとともに、官・民・地元が一体となり地域の活性化と新しい魅力を創り出す「日本橋再生計画」では、2019年3月に竣工した「日本橋室町三井タワー」において、エネルギープラントを構築し、わが国で初めて、既存ビルを含む周辺地域にも電気と熱を供給する「日本橋スマートエネルギープロジェクト」に取り組み、災害に対して強靱で、環境性能の高いサステナブルな街づくりを推進してまいりました。

これらのさまざまな取り組みを通じて、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに5期連続して最高益を更新いたしました。

当社グループの連結業績につきましては、売上高は1兆8,611億円(前期比1,100億円増、6.3%増)、営業利益2,621億円(前期比162億円増、6.6%増)、経常利益2,541億円(前期比137億円増、5.7%増)となりました。これに特別利益として投資有価証券売却益14億円を計上し、特別損失として固定資産の減損損失114億円、固定資産除却損21億円を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は1,686億円(前期比127億円増、8.2%増)となりました。

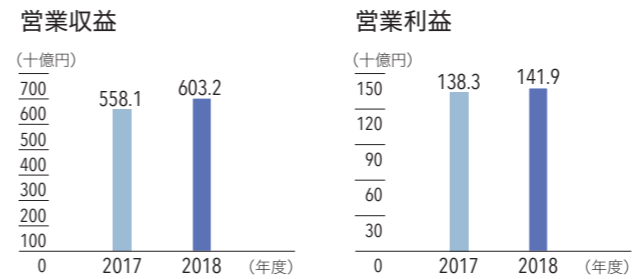


事業セグメント別の状況

賃貸

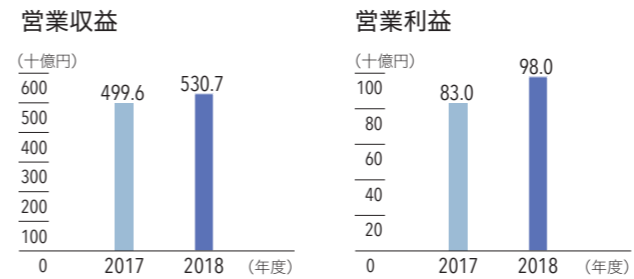
2019年3月期は、国内の既存オフィスの賃料増額改定や、前期に竣工した「東京ミッドタウン日比谷」などの通期稼働効果に加え、当期に開業した「ららぽーと名古屋みなとアクルス」「三井アウトレットパーク台中港」や米国の「55ハドソンヤード」による収益寄与などにより、セグメント全体では、451億円の増収、36億円の増益となりました。

なお、当社の首都圏オフィス空室率(単体)は1.7%となりました。



分譲

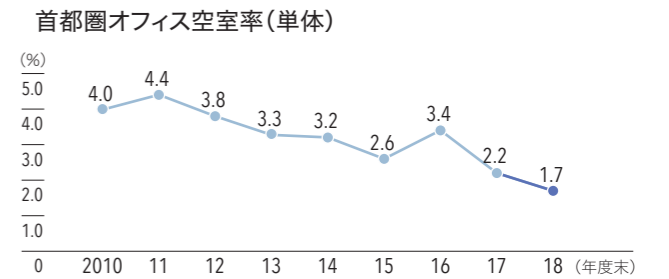
国内住宅分譲においては、高額物件の引き渡しが進み増収となった一方で、前期の高利益率物件の反動により減益となりました。投資家向け・海外住宅分譲等においては、Jリートをはじめとする投資家への物件売却や英国における物件売却が寄与したことなどにより、増収増益となりました。セグメント全体では、311億円の増収、150億円の増益となりました。



期末国内住宅分譲 完成在庫推移

年度	2014	2015	2016	2017	2018
中高層分譲	83	88	321	108	141
戸建分譲	100	127	69	40	30
合計	183	215	390	148	171

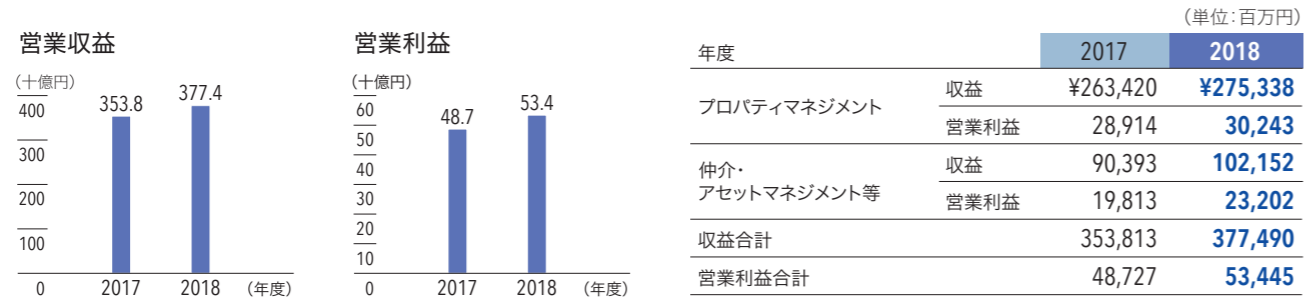
年度		2017	2018
オフィス・商業施設	収益	¥307,840	¥337,733
	商業施設	229,335	238,345
	貸付面積(千㎡)	5,025	5,341
	オフィス	1,748	1,969
オフィス	所有	1,748	1,969
	転賃	1,162	1,179
商業施設	所有	1,536	1,593
	転賃	580	600
その他	収益	20,989	27,205
収益合計		558,165	603,284
営業利益		138,338	141,945



年度		2017	2018
中高層分譲			
首都圏	収益	¥219,800	¥223,412
	戸数(戸)	3,098	2,729
その他	収益	27,188	28,817
	戸数(戸)	609	554
小計	収益	246,989	252,230
	戸数(戸)	3,707	3,283
戸建分譲			
国内住宅分譲	収益	27,778	33,202
首都圏	戸数(戸)	479	475
その他	収益	1,220	—
	戸数(戸)	22	—
小計	収益	28,998	33,202
	戸数(戸)	501	475
合計	収益	275,988	285,432
	戸数(戸)	4,208	3,758
	営業利益	31,167	26,604
投資家向け・海外住宅分譲等	収益	223,619	245,333
	営業利益	51,843	71,433
収益合計		499,607	530,766
営業利益合計		83,010	98,037

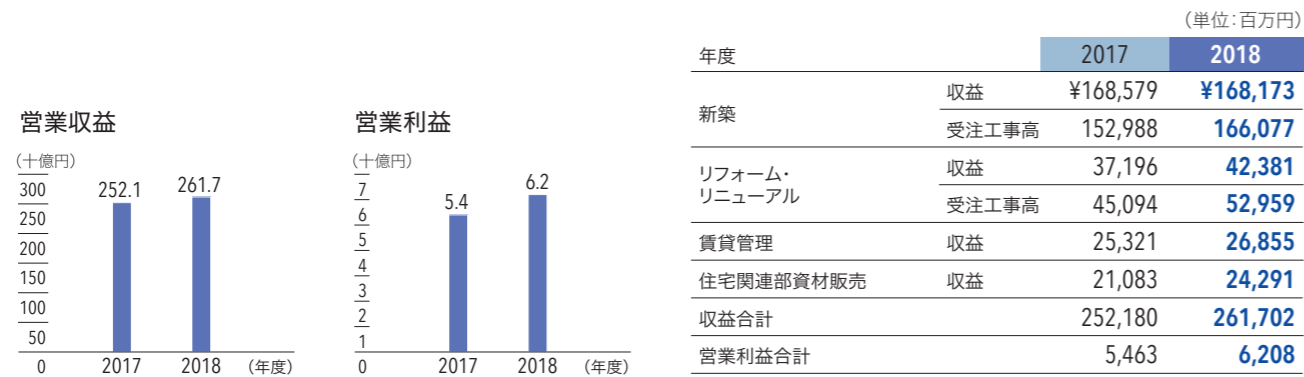
マネジメント

プロパティマネジメントにおける管理受託件数やリパーク事業(貸し駐車場事業)の管理台数の増加などに加え、仲介・アセットマネジメントなどにおける大型の法人仲介やリハウス事業(個人向け仲介事業)取扱件数の増加などにより、セグメント全体では、236億円増収、47億円の増益となりました。



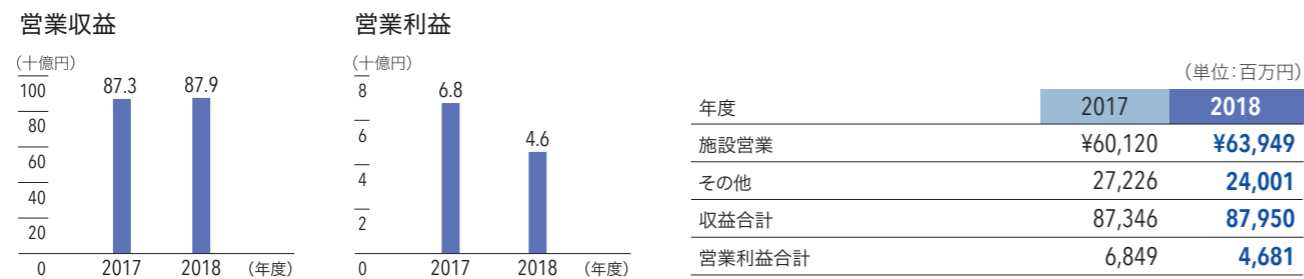
三井ホーム

リフォーム・リニューアル事業において、住宅リフォームやオフィス・商業施設のリニューアルの受注が伸長したことなどにより、セグメント全体では、95億円の増収、7億円の増益となりました。



その他

既存のホテル事業が堅調に推移した一方で、当期に開業した「三井ガーデンホテル日本橋プレミア」「三井ガーデンホテル金沢」などの開業費用などにより、セグメント全体では、6億円の増収、21億円の減益となりました。



財政状態(連結)

資産

2019年3月期末の総資産は、6兆8,027億円となり、前期末比で5,180億円増加しました。

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1,056億円増加し、また新規投資などにより有形・無形固定資産が1,815億円増加しました。

なお、当期の設備投資額は3,905億円、減価償却費は790億円でした。

負債

2019年3月期末の有利子負債(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、2兆9,066億円となり、前期末比で3,019億円増加しました。

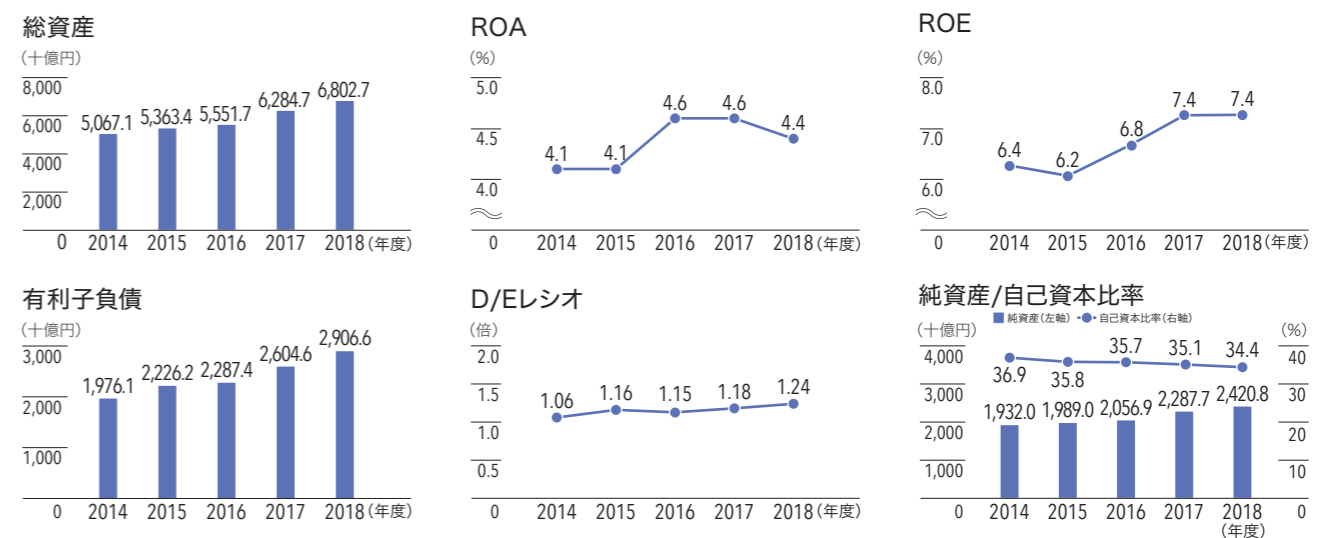
なお、資金調達の流動性補完を目的として、コミットメントラインを複数の金融機関との間で設定しており、2,800億円の未使用枠があります。

また、当期末の流動比率(流動資産/流動負債)は、前期末の178%から上昇し191%となりました。

純資産

2019年3月期末の純資産合計は、2兆4,208億円となり、前期末比で1,331億円の増加となりました。これは、利益剰余金が1,276億円増加し、有価証券評価差額金が363億円増加したことなどによります。

自己資本比率は34.4%と前期末の35.1%から低下し、D/Eレシオ(有利子負債/自己資本)は1.24倍と前期末の1.18倍から上昇しました。なお、1株当たり純資産額は、2,384.87円(前期末は2,231.15円)となりました。



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、商業施設などを有しております。2018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131,013百万円(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7,583百万円、固定資産除却損は6,350百万円(減損損失および固定資産除却損は特別損失に計上されています)であり、2019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136,200百万円(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964百万円、固定資産除却損は1,020百万円(減損損失および固定資産除却損

年度	2017	2018
賃貸等不動産 連結貸借対照表計上額		
期首残高	2,645,056	2,960,708
期中増減額	315,651	63,319
期末残高	2,960,708	3,024,028
期末時価	5,436,150	5,773,672
含み益	2,475,441	2,749,643

は特別損失に計上されています)です。
また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、連結会計年度増減額および連結会計年度末の時価は、上のとおりです。

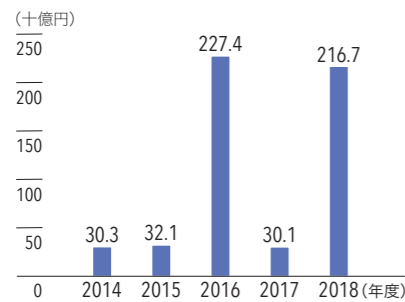
キャッシュ・フロー(連結)

2019年3月期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末比で569億円増加し、1,576億円となりました。

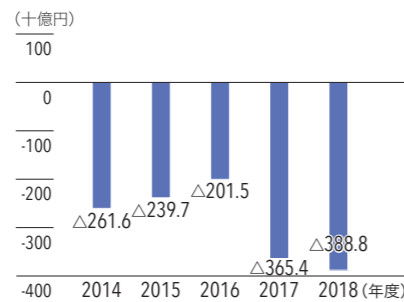
営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動により2,167億円の増加となりました。これは、税金等調整前当期純利益2,420億円や減価償却費790億円などによるものです。また、販売用不動産の取得・売却によるキャッシュ・フローは、取得による支出が売却による回収を上回り、318億円の減少となっております。

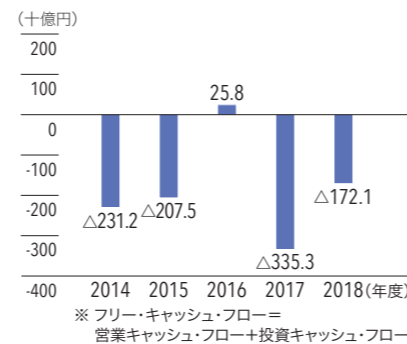
営業活動によるキャッシュ・フロー



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



株主還元

当社は、中長期的な視点で、利益の再投資を通じた株主価値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、株主の皆様への利益還元を行っております。利益還元につきましては、安定的な配当の実施に努めるとともに、資本効率の向上を目的として機動的な自己株式取得を実施することとしており、総還元性向につきましては、親会社株

主に帰属する当期純利益の35%程度を目途としております。

2019年3月期の好調な業績および上記の株主還元方針を総合的に勘案し、当期の1株当たりの年間配当金を期初公表の40円から4円増配の44円とさせていただきます。中間配当金は20円で実施済みであり、期末配当金については24円となります。

2020年3月期の見通し

2020年3月期の業績予想については、売上高は当期比1,388億円増収の2兆円、営業利益は同比48億円増益の2,670億円、経常利益は同比81億円減益の2,460億円の見込みです。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、同比13億円増益の1,700億円の見込みです。

事業セグメント別の見通し

当年度において当社グループ内での連携強化を目的として三井ホームを完全子会社化したことに伴い、次年度よりセグメント区分についても従来の「賃貸」「分譲」「マネジメ」「三井ホーム」「その他」の5区分から「賃貸」「分譲」「マネジメ

ント」「その他」の4区分へと変更します。当年度まで「三井ホーム」セグメントに含まれていた三井ホームグループの「新築事業」「リフォーム・リニューアル事業」「住宅関連部資材販売事業」「賃貸管理事業」について、「新築事業」「リフォーム・リニューアル事業」「住宅関連部資材販売事業」を「その他」セグメントへと統合し、「賃貸管理事業」を「マネジメ」セグメントへと統合しました。

「賃貸」セグメントは、当期竣工の「日本橋高島屋三井ビルディング」、「msb Tamachi 田町ステーションタワーS」の通期稼働による収益寄与などにより、セグメント全体で267億円の増収、20億円の増益を見込みます。「分譲」セグメント

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動により3,888億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3,383億円などによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により2,312億円の増加となりました。これは、借入金の調達などによるものです。

は、国内住宅分譲事業の計上予定戸数の増加、投資家向け・海外住宅分譲等における増収・増益を織り込み、セグメント全体で692億円の増収、129億円の増益を見込みます。「マネジメ」セグメントは、三井不動産リアルティにおけるリハウス事業(個人向け仲介事業)が引き続き堅調に推移する一方、三井不動産レジデンシャルにおける販売受託の減少などにより、セグメント全体で56億円の増収、31億円の減益を見込みます。「その他」セグメントは、既存のホテル・リゾート

事業が堅調に推移する一方、新規開業のホテル・リゾート施設の開業費用などがあり、セグメント全体で372億円の増収、51億円の減益を見込みます。

配当

2020年3月期の配当につきましては、今後の見通しおよび左記の株主還元方針を総合的に勘案し、2019年3月期と同様に年44円(うち中間配当22円)を予定しております。

事業等のリスク

当社グループの経営成績および事業の状況、経理の状況などに関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響をおよぼす可能性がある事項には、以下のようなものがあります。なお、文中の将来に関する事項は、2019年3月期末時点において当社グループが判断したものであります。

経済情勢の動向

当社グループが国内外に所有・運営するオフィスビルや商業施設への需要は景気の動向に左右されうること、また住宅購入顧客の購買意欲は景気の動向やそれに伴う雇用環境などに影響を受けやすい傾向にあること、不動産市況の悪化による地価などの下落に影響を受けやすい傾向にあることなどから、国内外の経済情勢がさらに悪化した場合には、当社グループの事業に悪影響をおよぼし、また所有資産の価値の低下につながる可能性があります。また、保有有価証券の資産価値が低下した場合には、当社グループの財務状態に悪影響をおよぼす可能性があります。

金利の変動

将来において、金利が急激に上昇した場合には、資金調達コストの増加や不動産への投資期待利回りの上昇、また住宅購入顧客の購買意欲の減退などにより、当社グループの事業に悪影響をおよぼし、また所有資産の価値の低下につながる可能性があります。また、当社グループの有利子負債の金利水準は格付けにより影響を受けるおそれがあります。

不動産関連税制の変更

将来において、不動産関連税制が変更された場合には、資

産保有および取得・売却時のコストの増加、また住宅購入顧客の購買意欲の減退などにより、当社グループの事業に悪影響をおよぼし、また所有資産の価値の低下につながる可能性があります。

不動産および金融関連法制の変更

将来において、建築基準法・都市計画法および金融商品取引法など当社事業に関連する法制が変更された場合には、新たな義務の発生、費用負担の増加、所有資産に関する権利の制限などにより、所有資産の価値の低下や事業範囲の制限など、当社グループの事業に悪影響をおよぼす可能性があります。

天変地異などの災害・環境問題など

将来において、天変地異・環境問題・土壌汚染や不動産の瑕疵が判明したなどの場合には、所有資産の毀損や補償の義務履行などにより、当社グループの事業に悪影響をおよぼし、また所有資産の価値の低下につながる可能性があります。

不動産開発など

当社グループが不動産開発などを行う場合、当社グループ役員・従業員が直接業務を行う場合を除き、建設会社など、一定の技術を有する第三者に業務を委託するほか、地価や開発コストの上昇や工事などの不備などを含む多くの外部要因に左右され、想定外の多額の費用の発生または開発計画の遅延もしくは中止を余儀なくされる場合があり、その結果、当社グループの事業が悪影響を受ける可能性があります。

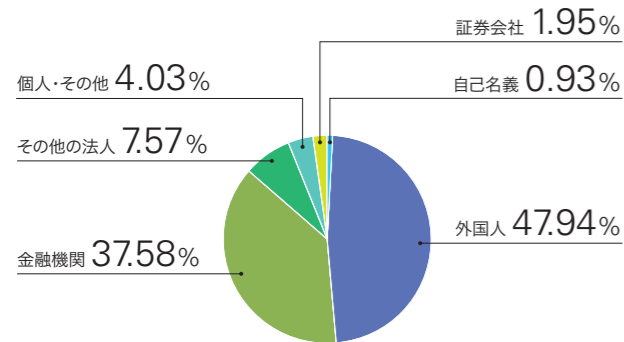
会社概要 / 株式情報 (2019年3月31日現在)

会社概要

商号 三井不動産株式会社
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
設立 1941(昭和16)年7月15日
資本金 339,766百万円
上場取引所 東京証券取引所(証券コード:8801)

株式数 発行可能株式総数:3,290,000,000株
 発行済み株式数:991,424,727株
株主数 30,595名
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関 三井住友信託銀行
従業員数 1,577名(連結19,081名)
Webサイト <https://www.mitsuifudosan.co.jp/>

株主構成比(株式所有割合)



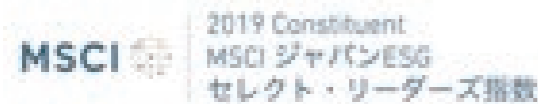
大株主の状況

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)	97,237	9.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	78,207	7.96
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	28,253	2.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	20,533	2.09
ジェービー・モルガン・バンク ルクセンブルク エスエイ 384500	19,286	1.96
ステート ストリート・バンク ウェストクライアント トリーティ 505234	17,777	1.81
株式会社三井住友銀行	14,837	1.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	14,731	1.50
ビー・エヌ・ワイ・エム・アズ・エージー・ティ・クライアント 10 パーセント	14,724	1.50
ジェービー・モルガン・チェース・バンク 385151	14,667	1.49
合計	320,257	32.60

※ 所有株式数の割合は自己株式を控除して計算しています。

社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ状況(2019年7月現在)

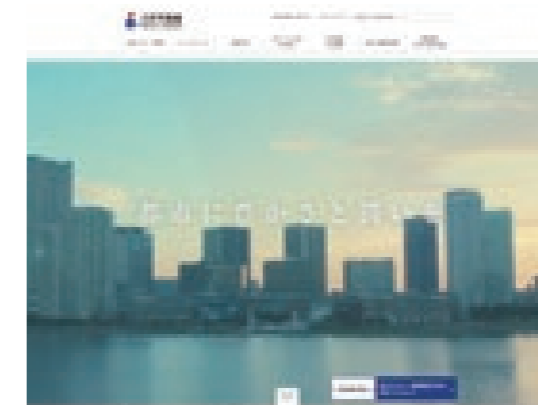


THE INCLUSION OF MITSUI FUDOSAN CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MITSUI FUDOSAN CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY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

Webサイトのご案内

本レポートには、三井不動産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、コーポレートサイトをはじめとする各種コミュニケーションツールをご覧ください。

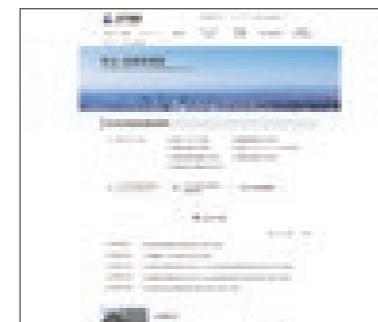
コーポレートサイト
<https://www.mitsuifudosan.co.jp/>



財務 株主・投資家情報

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。

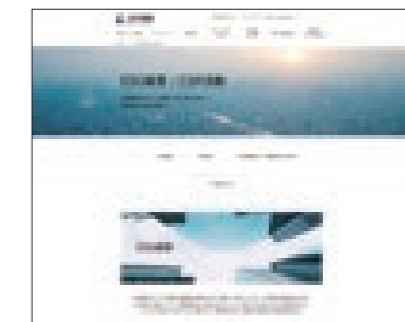
<https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/>



非財務 ESG経営/CSR活動

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。

https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/



- ▶ 財務・業績
<https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/finance/>
- ▶ IR ニュース
<https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/library/news/>

- ▶ 決算関連資料
<https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/library/er/>
- ▶ 有価証券報告書・内部統制報告書
<https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/library/fs/>

人と地球がともに豊かになる社会をめざして

&EARTH



都市に豊かさと潤いを

三井不動産