


## CEOメッセージ

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

三井不動産株式会社  
代表取締役社長

菰田 正信



### はじめに

三井不動産は、2021年7月15日をもって創立80周年を迎えました。


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

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

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


固たる信念をもって、グループ経営を進めることが大切だと考えています。


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

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

## 「」マークの理念、三井不動産の歴史・DNA

### (1) 「」マークの理念


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

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

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

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

### (2) 三井不動産の歴史とDNA

では、どのようにして、この「」マークの理念は形成されてきたのか。

ここで、当社グループの歴史をあらためて振り返ってみたいと思います。


三井不動産は、1673年から続く三井348年の歴史と伝統の中核にあった三井合名を受け継いだ会社です。当社のこれまでの歩みは、日本経済や社会の発展とともに、時代の要請やお客様の声に応える形でビジネスを革新し、新しい価値を生み出してきた歴史といえます。

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

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

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

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


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

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

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

## サステナビリティ経営の推進

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ポストコロナを見据えた戦略

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

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

### (1) サステナブルな街づくり

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

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

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

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

### (2) デジタルとリアルの見極め

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

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

つまり、ポストコロナの街づくりにおいては、①デジタル

### (3) お客様の“行動別”にビジネスを捉えること

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

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

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

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

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

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

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

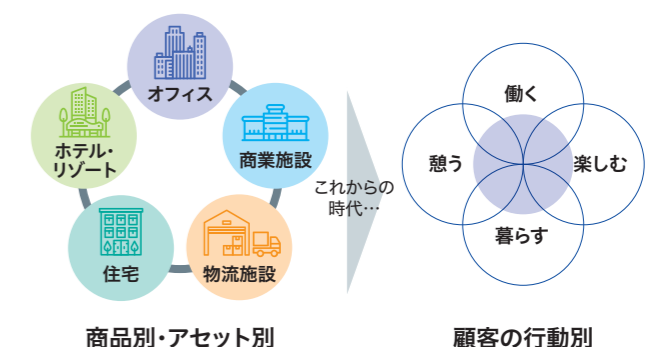
今後、不動産業を取り巻く環境は、今まで以上にライフスタイルやワークスタイルの多様化が進み、デジタルとリアルの融合と選別が一層求められる時代になっていくことは確実です。

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

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

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

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



#### (4) ポストコロナの成長の柱(スタジアム・アリーナ事業)

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

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

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

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

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

#### アセット・財務戦略

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

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

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

その一環として、2020年度は新宿三井ビル、2021年度

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

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

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

#### 株主還元と成長投資の両立



#### 株主・投資家の皆様へ(資本政策と株主還元)

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

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

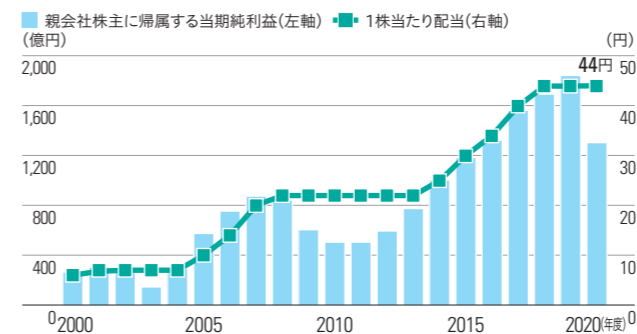
また、私は経営者として、当社を長期的な視点で支えてくださる株主の皆様に対しては、安定的・継続的な還元姿勢こそが最も重要であると強く認識しています。したがって、コロナ影響により純利益が低下した2021年3月期の

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

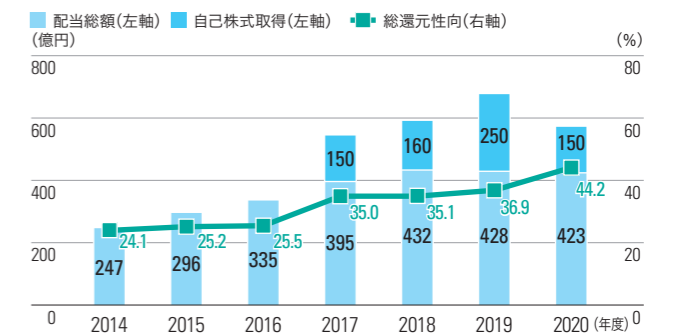
これまで減配などせず、過去から一貫して配当を維持向上させてきた企業姿勢と、機動的な自社株買いを每期継続している還元実績からも、私ども経営側の想いをご理解いただければ幸いです。

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

#### 親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり配当額の推移



#### 配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移



#### 最後に(ステークホルダーの皆様とともに)

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

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

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

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

引き続き、皆様の変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

三井不動産株式会社  
代表取締役社長

菰田正信