

事例
1

～持続的な価値をもたらす街づくり～ 公園を起点とした都市開発

三井不動産は、公園開発を通じて、ヒト・モノ・体験・文化の出会いと、多様な感性の交わりにより、新たな価値を生み出すようなコミュニティが創出される場を提供していきます。

ステークホルダーの 多様なニーズ

地域住民

- 安心・安全・便利なくらし
- 子育て環境の充実

ワーカー

- 非日常体験
- 最先端の流行へのアクセス
- 新たな購買体験

テナント企業

- 来客数・売上の増加
- 安心できるパートナーとの協業

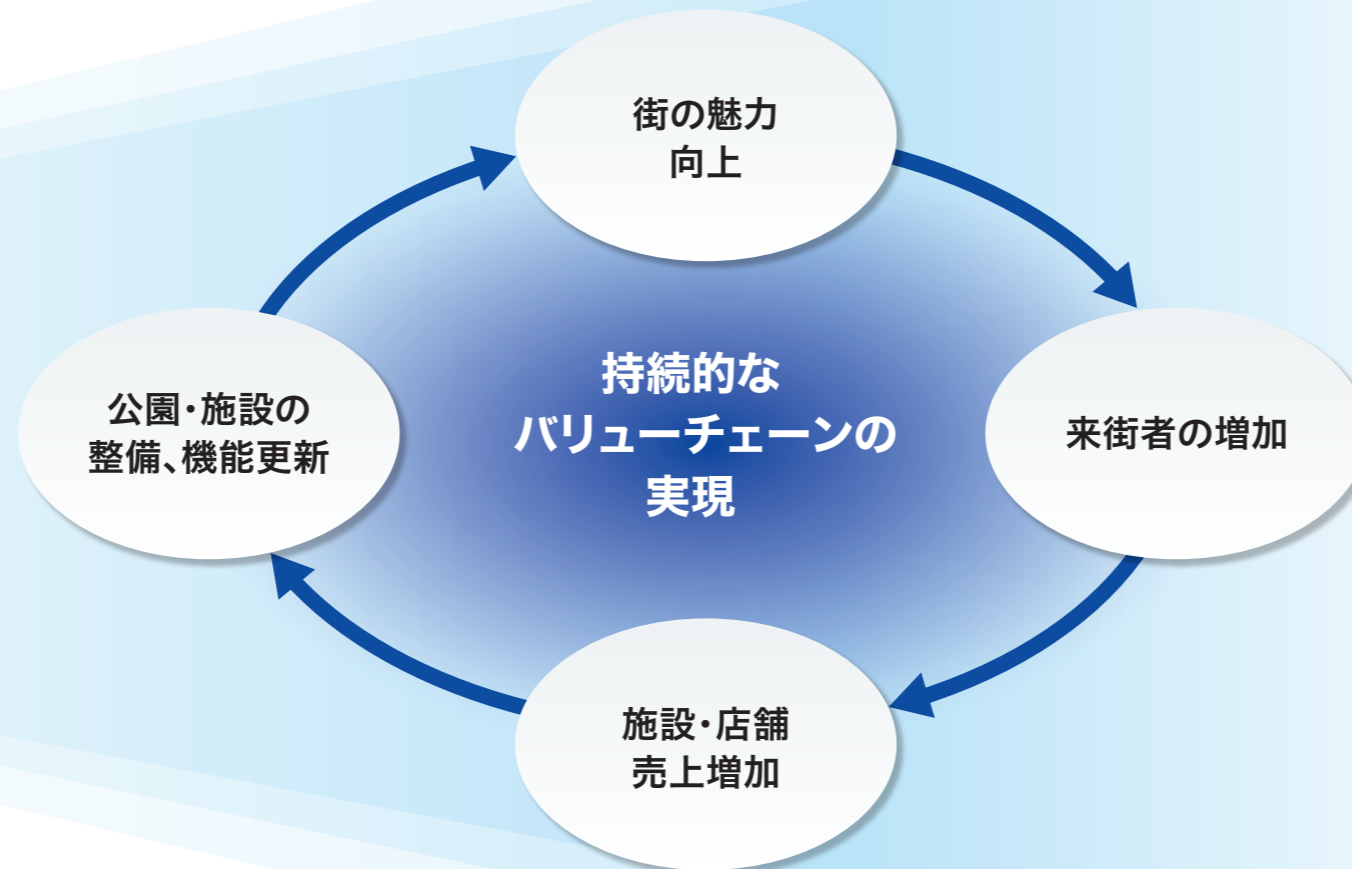
行政(管理者)

- 民間ノウハウの活用
- 維持管理コストの低減

外部環境認識

- 少子化・共働きの増加
- ライフスタイルの多様化
- 価値観の多様化・分散化
- サステナビリティ意識の高まり

「社会的価値」と「経済的価値」の創出と両立



三井不動産の「強み」

- あらゆる商品セグメント
- オフィステナント……約3,000社
 - 商業施設テナント……約2,400社
 - 当社運営ホテル……約13,000室
- 幅広いバリューチェーン
(開発、店舗・企業リーシング、商業・ホテル運営)
- 街づくり型事業の開発力

「公園」のポテンシャル

多様な人々・世代が憩う空間
都市の「豊かさ」と潤いの源泉
全国11万カ所以上、12.8万ha*

* 出典:国土交通省 都市公園データベースより

当社の公園一体型の開発プロジェクト

2007年開業

東京ミッドタウン(東京都・港区)



2018年開業

東京ミッドタウン日比谷(東京都・千代田区)



2020年開業

RAYARD MIYASHITA PARK(東京都・渋谷区)



RAYARD Hisaya-odori Park(愛知県・名古屋市)

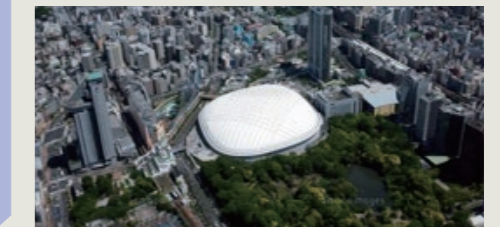


今後

内幸町一丁目街区(東京都・千代田区)



東京ドーム(東京都・文京区)



事例
2

～多様なステークホルダーニーズに応える街づくり～ 「東京ミッドタウン八重洲」の価値提供

「東京ミッドタウン八重洲」では、来街者をはじめとしたステークホルダーの幅広いニーズに応える街づくりを通して、人、情報、モノ・コトが集まり、交わることによる新たな価値の創出を目指しています。

ステークホルダーの 多様なニーズ

来街者

- 新たな購買体験
- 最先端の流行へのアクセス

ワーカー

- 出勤したくなるオフィス
- 就労と育児の両立
- 駅近での勤務

宿泊客

- ビジネス集積地への交通利便性
- “ハレ”の日の非日常体験

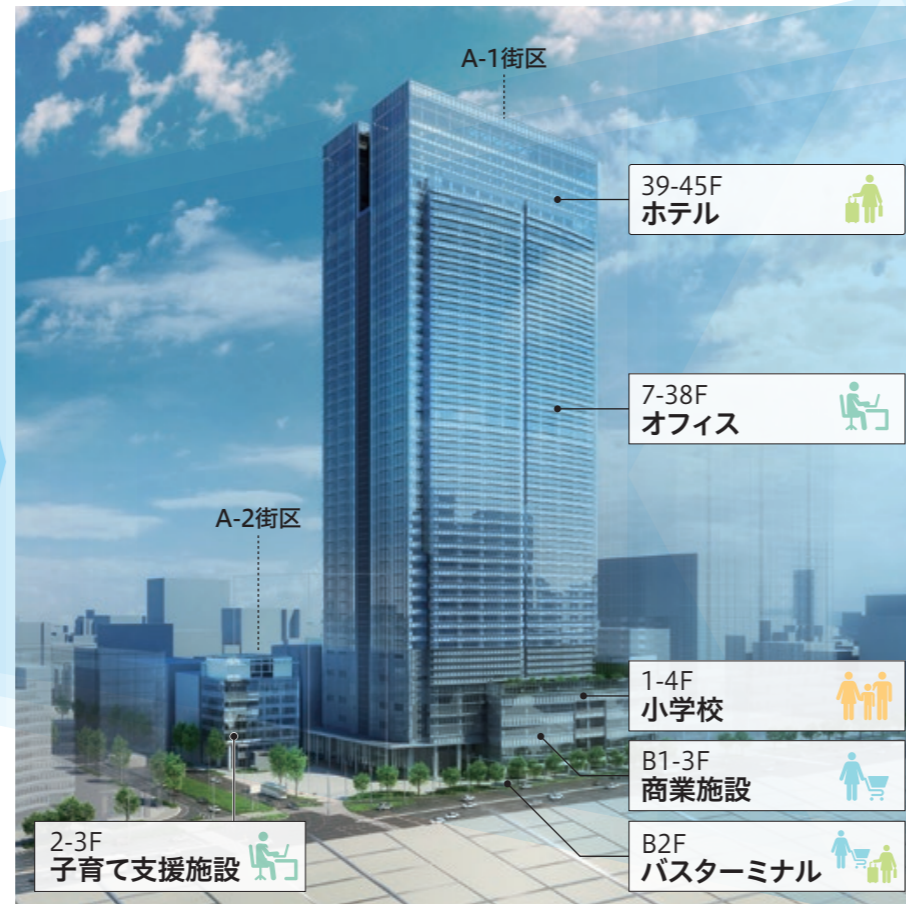
地域住民

- 安心・安全・便利なくらし
- 地域ネットワークの深化

テナント企業

- ビジネスネットワークへの容易なアクセス
- 優秀な人材の獲得
- カーボンニュートラルの実現

「立地」と「強み」を活かした ミクストユース型の街づくり



ステークホルダーへの価値提供と 新たな価値創造

来街者

便利に・刺激的に
楽しむ

ワーカー

安心して・便利に・楽しく
働く

宿泊客

安心して・便利に・満たされて
滞在する

地域住民

安心して・便利に
暮らす

テナント企業

便利に・効率よく・持続的に
活動する

人、情報、
モノ・コトが集まり、
交わることで、
新たな価値を創出

外部環境認識

- 少子化・共働きの増加
- ライフスタイルの多様化
- 価値観の多様化・分散化
- サステナビリティ意識の高まり

三井不動産の「強み」

- あらゆる商品セグメント
- オフィステナント……約3,000社
 - 商業施設テナント……約2,400社
 - 当社運営ホテル……約13,000室
- 幅広いバリューチェーン
(開発、店舗・企業リーシング、
商業・ホテル運営)
- 街づくり型事業の開発力

「立地」のポテンシャル

巨大ターミナルの駅前立地
新幹線、JR、地下鉄、バス等
幅広い公共交通機関を利用可能

丸の内・日本橋と並ぶ
企業集積エリア

TOPICS テナント企業への価値提供事例

“カーボンニュートラル実現”のパートナーへ～テナント企業へのグリーン電力提供～

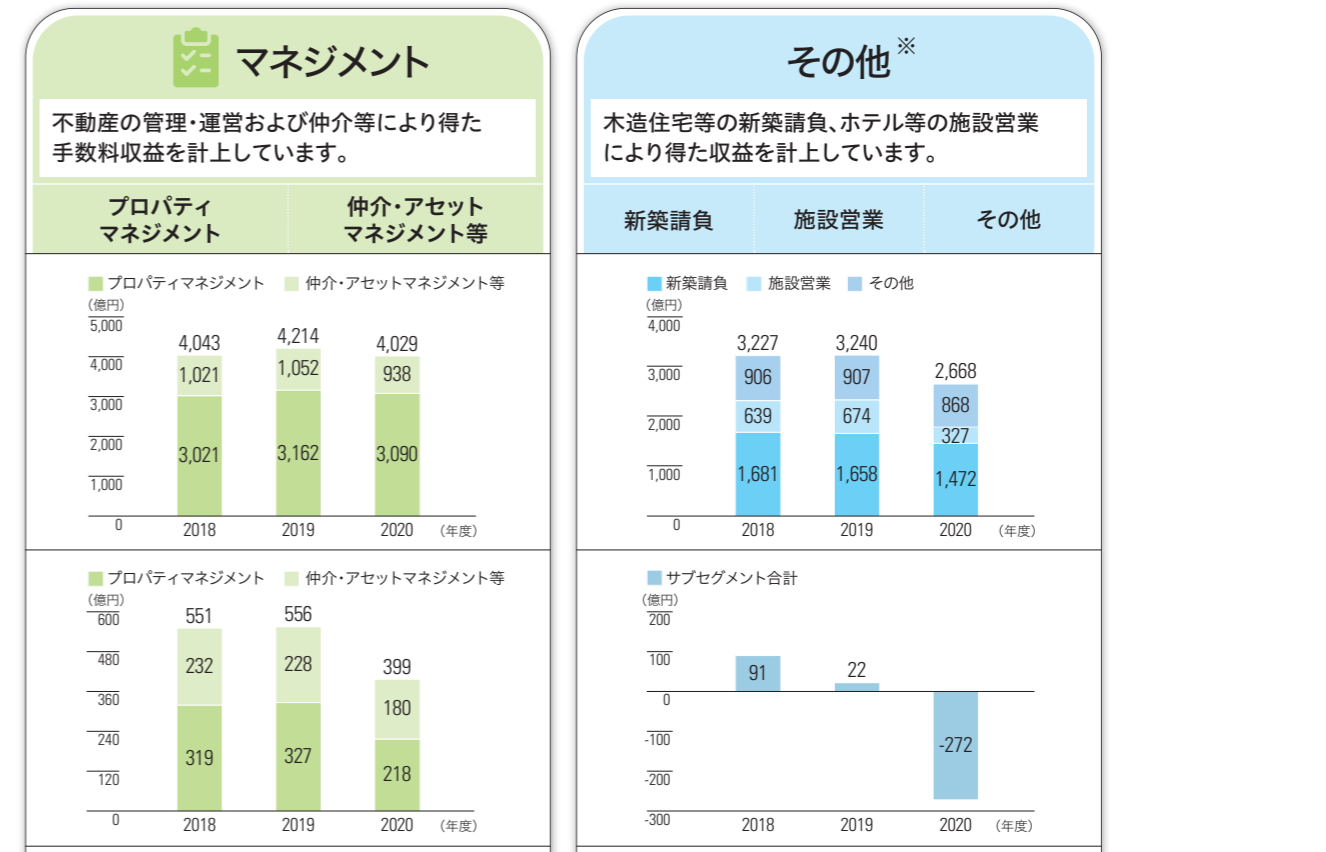
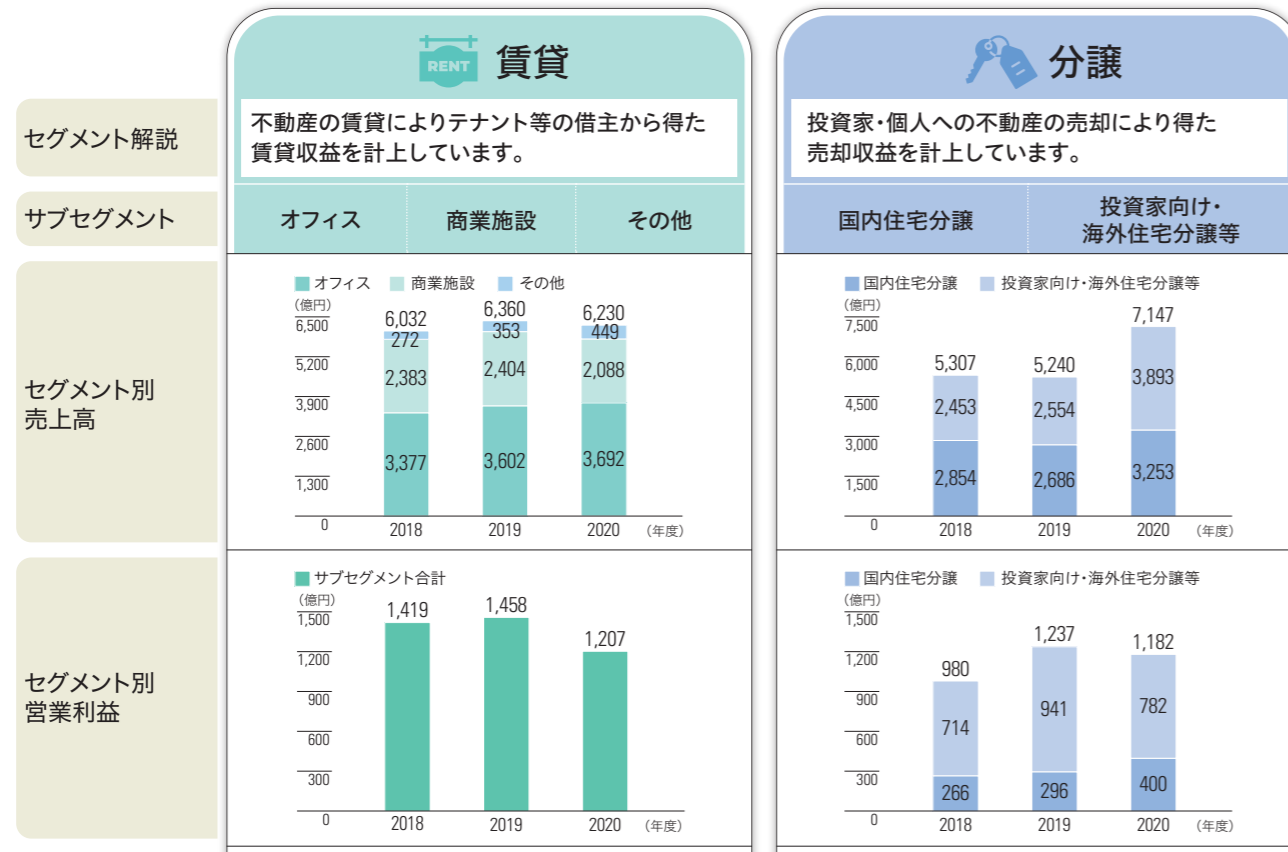


At a Glance

三井不動産グループでは、主な事業活動として「賃貸事業」「分譲事業」「マネジメント事業」に取り組んでおり、これらの形態に合わせ、「賃貸」「分譲」「マネジメント」「その他」の4つの会計セグメントを採用しています。なお、個別のプロジェクトごとに発生する収益や利益は、これらのセグメントごとに分解され、単一もしくは複数のセグメントに計上されます。

2020年度実績

連結営業収益	20,075億円	賃貸 31% 6,230億円	分譲 36% 7,147億円	マネジメント 20% 4,029億円	その他 13% 2,668億円
連結営業利益	2,037億円	賃貸 59% 1,207億円	分譲 58% 1,182億円	マネジメント 20% 399億円	消去他 -24% -479億円
					その他 -13% -272億円



各アセットクラスにおける主要な収益計上先

※ 収益の上がるカテゴリーのイメージを記載したものであり、実際とは異なる場合があります。

主なアセットクラス	賃貸			分譲		マネジメント			その他	
	オフィス	商業施設	その他	国内住宅	海外住宅	プロパティマネジメント	仲介 法人向け 個人向け	アセット マネジメント	新築請負	施設営業
オフィス	✓					✓	✓	✓		
商業施設		✓				✓		✓		
物流施設			✓			✓		✓		
中高層住宅				✓	✓	✓	✓	✓		
戸建				✓				✓		
ホテル・リゾート									✓	

オフィス

市場環境

リスク

- テレワークの浸透等によるオフィス需要の変化
- 2023年、2025年のオフィス供給増加

機会

- 企業・ワーカーのさらなる生産性向上への意識の高まり
- ワークスタイルの変化に伴う働く場所・時間等の多様化
- カーボンニュートラルを目指す企業の取り組み等の拡大

競争優位性

- テナント約**3,000社**との中長期リレーション
- ワークスタイリング会員約**21万人**
拠点数約**140**(全国)
- 「あらゆる商品セグメント」「幅広いバリューチェーン」を結集した「ミクストユース型の街づくり」のノウハウ
- テナントの経営課題解決に資する多彩なソフトサービス
- 競争力の高い物件ポートフォリオ(立地・商品性能等)
- グループ経営による開発から運営管理までの一貫した安心・安全、災害に強い街づくりの実現

事業戦略

- 働く場所・時間等、多様な働き方のニーズに合わせたアセット・ソフトサービスの提供による生産性向上に向けた新たな価値の創造
- オフィスの環境性能の向上や、テナントの脱炭素戦略に資するオフィスサービスの提供※によるカーボンニュートラルの推進

※ テナントへのグリーン電力の供給等

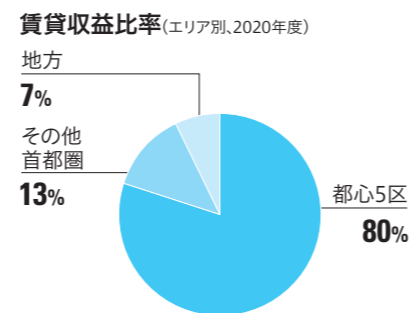
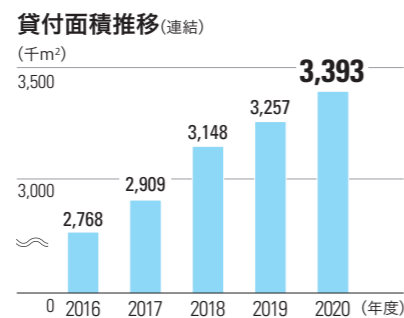
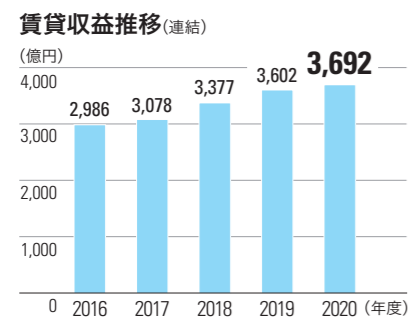
優良なポートフォリオ

賃貸収益(連結) **約3,692億円** (2020年度)

貸付面積(連結) **約3,393千m²** (2020年度末時点)

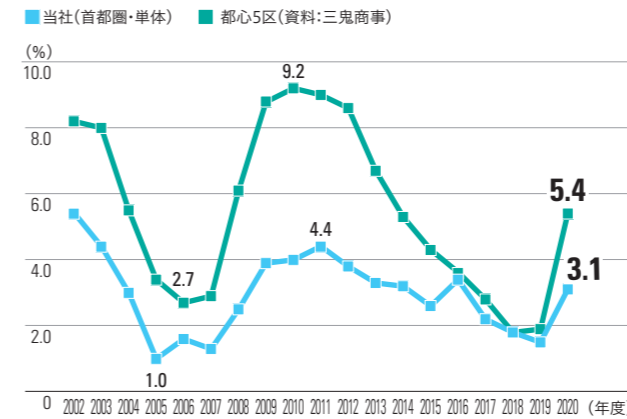
貸付面積比率(首都圏、単体) **約89%** (2020年度末時点)

東京都心部を中心に賃貸収益・貸付面積を順調に拡大



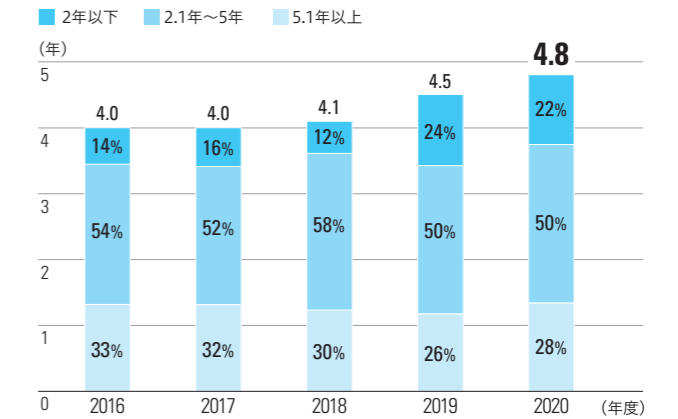
オフィス空室率は市場より低位で推移

オフィス空室率推移(毎年度末時点の空室率)



オフィス契約年数は安定的に増加

オフィス平均契約年数(単体)



今後の開発パイプライン

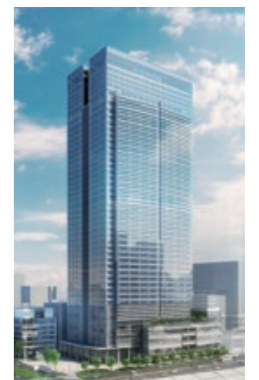
国内プロジェクト **8物件** うち東京駅周辺の再開発プロジェクト **7物件**

海外プロジェクト **8物件** うち米国 **5物件**、英国 **2物件**

(2021年11月5日時点当社開示情報に基づく。)

詳細は投資家説明資料をご覧ください。 <https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/ir/presentation/pdf/investorpresentation2111j.pdf>

八重洲・日本橋周辺における再開発パイプライン



ニューノーマル時代に求められる新たな価値を提供

顧客(企業・ワーカー)ニーズの多様化



当社グループのオフィス戦略

リモートワークが浸透する一方で、フェイストゥフェイスによるコミュニケーションの重要性も見直されるなか、当社グループは、多様な働く場所・時間、働き方のニーズに合わせて、さまざまなアセット、ソフトサービスを組み合わせ、ニューノーマルの時代に求められる生産性向上に向けた新たな価値を提供しています。



戦略を支える主な取り組み

ソフトサービス 当社顧客向け会員制施設※ 	当社顧客向け 会員制WEBサイト 	健康経営支援サービス
働き方の選択肢の拡大 多拠点型 シェアオフィスの提供 	コミュニティの構築 企業・団体の集積、 交流、育成・連携 	
BCP 日本橋・豊洲 スマートエネルギー プロジェクト 	環境対応 テナントへの グリーン電力の提供 	

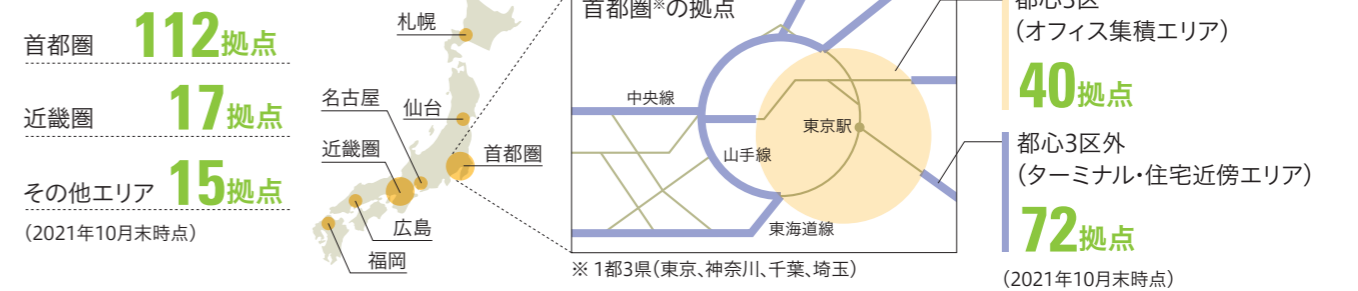
※ ラウンジ、ジム、カフェ、会議室等

TOPICS

多様な働き方を実現する 法人向け多拠点型シェアオフィス「WORKSTYLING」

拠点型オフィス	WORK STYLING	在宅勤務
法人向けサービスオフィス ワークスタイリング FLEX <p>オフィス機能の拡張 ●BCP対策として ●プロジェクト利用として</p>	法人向け多拠点型サテライトオフィス ワークスタイリング SHARE <p>ワークスペースの拡張 ●自宅や取引先の近くのワークスペースとして ●仕事に集中したい時のワークスペースとして</p>	全国拠点数 144 拠点※ 会員企業数 約750 社 会員数 約21 万人 (2021年10月末時点) ※ うち三井ガーデンホテル等との提携:39拠点

拠点分布と内訳



TOPICS

「三井のラボ&オフィス」によるライフサイエンス・イノベーションの創出

ライフサイエンス領域のイノベーション創出に必要な「本格的なウェットラボ」と「オフィス」が一体化した賃貸ラボ&オフィスにより、研究開発環境の課題解決に貢献し、イノベーション創出を目指します。

都心・シーズ近接地における賃貸ラボ&オフィス事業 「都心近接地」「シーズ近接地」にて 人材交流・人材確保の課題を解決 	オープンイノベーションの創出 異業種含めたさまざまなプレイヤーが集まり、 オープンイノベーションを創出 <p>LINK-Jとの連携による コミュニケーションの促進</p> <p>共有の コミュニケーションラウンジ</p>
<都心近接型> 三井リンクラボ新木場1 東京駅まで電車で8分 	充実した研究環境 BSL2※対応のウェットラボ仕様 ※ パイオセーフティレベル2 研究開発の支援機関
<都心近接型> 三井リンクラボ葛西 東京駅まで電車で15分 	
<シーズ近接型> 三井リンクラボ柏の葉1 (国立がん研究センター東病院隣接) 東京駅まで電車で34分 	

商業施設

市場環境

リスク

- 新たな感染症の拡大による営業制約の発生
- 人口減少や新たな競合施設の発生等による来館者の減少

機会

- コロナ禍を経たリアル施設での体験価値の再認識
- EC浸透による場所・時間に制約されない消費行動の拡大

競争優位性

- 商業テナント約**2,400社** 店舗数約**8,700店**
- 三井ショッピングパークポイント会員約**1,250万人**
- 約40年にわたり蓄積した商業施設企画・開発・テナント営業・運営ノウハウ
- 「ららぽーと」「三井アウトレットパーク」における国内トップクラスのブランド力・集客力
- 商業施設と親和性の高いロジスティクス事業とのシナジー

事業戦略

- 来館動機となる魅力的なコンテンツの提供によるリアル施設の価値強化・来館価値の向上
- One to Oneマーケティングの推進による会員顧客の利用頻度・購買単価の向上
- 自社ECサイト「&mall」の運営とリアル商業の連携を通じたオムニチャネル化の推進による幅広い購買需要の獲得
- 消費者への幅広い購買選択肢の提供とテナントの在庫管理の効率化等を目指した「リアル施設」「ECサイト」「ロジスティクス」を組み合わせた当社ならではの「三位一体化」の推進

優良なポートフォリオ

施設売上高(連結)

約**1兆3,000億円**
(2019年度)

賃貸収益(連結)

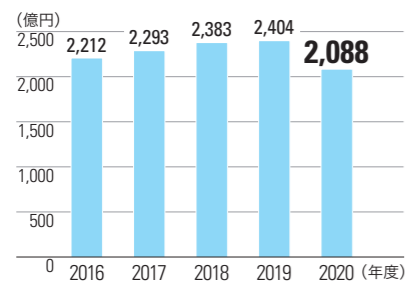
約**2,088億円**
(2020年度)

貸付面積(連結)

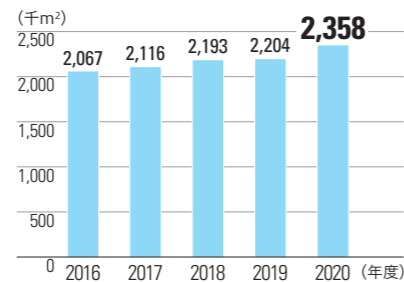
約**2,358千m²**
(2020年度末時点)

コロナ禍の影響で売上高は一時的に減少、貸付面積は安定的に増加

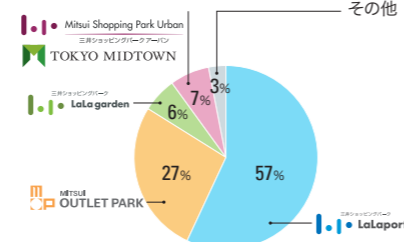
賃貸収益推移(連結)



貸付面積推移(連結)



施設売上比率※



※一部転貸物件含む(2020年度、単体)

首都圏を中心に、国内の大都市圏に厳選出店

出店分布(ららぽーと・三井アウトレットパーク)

- ららぽーと*
- 三井アウトレットパーク(MOP)



※「ラゾーナ川崎プラザ」「ダイバーシティ東京プラザ」を含む

エリア別出店数(ららぽーと・三井アウトレットパーク)

(括弧内:うち開発中物件数)

	計	ららぽーと	MOP
合計	34(3)	21(3)	13
首都圏	17	12	5
近畿圏	8(2)	5(2)	3
中京圏	4	3	1
その他	5(1)	1(1)	4



ららぽーと福岡

今後の開発パイプライン (2021年度開業物件含む)

国内プロジェクト **4物件** うち近畿圏**2物件**、九州圏**1物件**

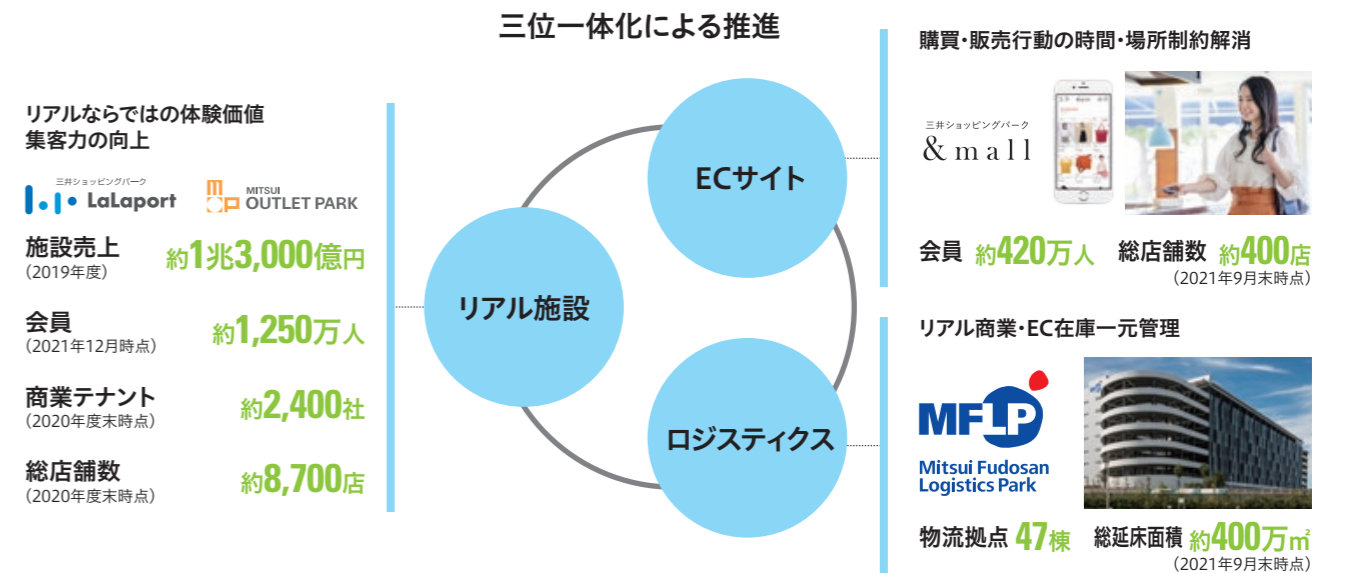
海外プロジェクト **10物件** うち台湾**6物件**、中国**2物件**、マレーシア**2物件**

(2021年11月5日時点当社開示情報に基づく。)

詳細は投資家説明資料をご覧ください。 <https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/ir/presentation/pdf/investorpresentation2111j.pdf>

リアル施設・ECサイト・ロジスティクス「三位一体化」による推進

消費者への幅広い購買選択肢の提供とテナントの在庫管理の効率化等を同時に実現



物流施設(ロジスティクス)

市場環境

リスク

- 新規プレイヤー参入等による用地取得競争の激化
- 新規物件の大量供給によるリーシング競争の過熱

機会

- EC市場拡大や荷主のサプライチェーン見直しに伴う物流施設需要の拡大
- 労働力不足を背景としたICT活用の一環の加速

競争優位性

- 国内外**47物件**におよぶ先進的物流施設の開発実績
- 荷主への直接営業やCREソリューション提供を可能とする厚いテナントリレーション (オフィステナント約**3,000社**、商業施設テナント約**2,400社**等)
- オリジネーターとの共同事業など多様な協業・事業手法
- 業界トップクラスの顧客満足度を実現するMFLPクオリティ
- ICT等を活用した物流ソリューション提案力

事業戦略

- 物流コンサルティング^{※1}を含めた顧客へのソリューション提供による事業企画・リーシング等の実現
- 機械化・デジタル化を通じた施設の保管・業務効率の向上による競合との差別化の推進
- これまでの物流施設開発ノウハウを活かした新たな価値の創造^{※2}

※1 2018年8月に三井不動産がMFロジソリューションズ(株)を設立
 ※2 データセンターやアーバン型配送拠点など多様な顧客ニーズへの対応

優良なポートフォリオ

当社過去開発物件を含む累計(2021年9月末時点)

国内外の開発・運営施設数

計**47物件** うち当社保有かつ稼働中 計**15物件**

総延床面積

約**400万㎡** うち当社保有かつ稼働中 約**150万㎡**

累計総投資額

約**6,100億円**以上

主要な展開エリア

首都圏 **32物件**

3PL満足度調査

ブランド力

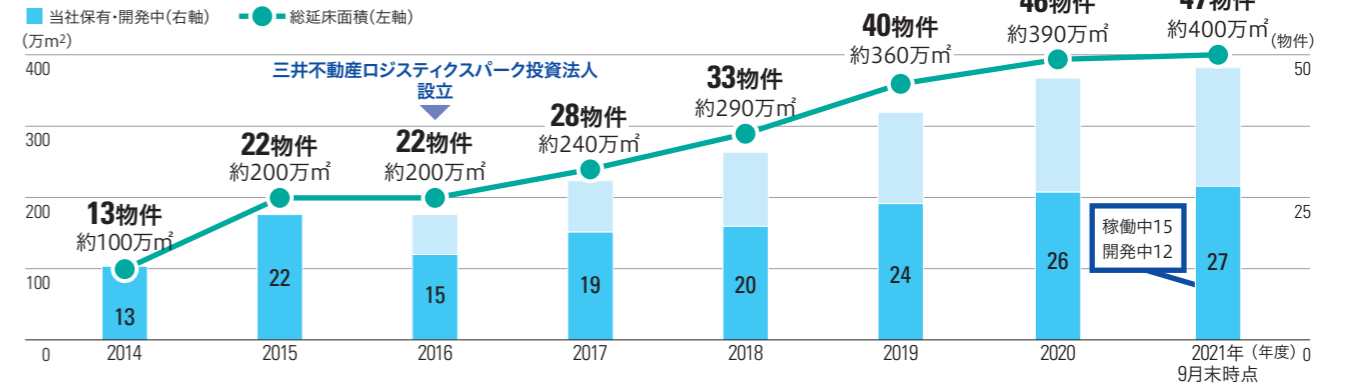
No.1

LOGI-BIZ

※ 月刊「LOGI-BIZ」による最新に基づく

安定的な事業の拡大

各年度末時点 開発・運営施設数、総延床面積の推移



今後の開発パイプライン

プロジェクト **12物件** うち首都圏**9物件**、海外**1物件**

(2021年11月5日時点当社開示情報に基づく。)
 詳細は投資家説明資料をご覧ください。 <https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/ir/presentation/pdf/investorpresentation2111j.pdf>

TOPICS 地域社会や環境との共生を実現する街づくり型物流施設「MFLP船橋」

当社は、物流施設を中心とした地域社会との共生ならびに周辺エリアの賑わい創出を目指した複合型拠点開発を「街づくり型物流施設」と位置付け、総延床面積約70万㎡にわたる開発を実現しています。



MFLP船橋III・&GATE



&PARK:約20,000㎡の緑地空間

敷地内には周辺住民の方も利用可能な保育施設、三井不動産アイスパーク船橋(スケートリンク)、&PARK(公園)などを整備するとともに、近隣の「三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY」との連携イベントの開催などにより街全体の賑わいを創出しています。

「MFLP船橋」内施設



保育施設

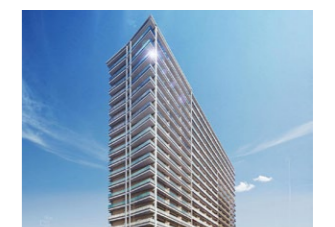


三井不動産アイスパーク船橋

「MFLP船橋」近隣当社グループ関連施設



ららぽーとTOKYO-BAY



パークホームズLaLa南船橋ステーションプレミア

住宅 (すまいとくらし)

市場環境

リスク

- 金利上昇・景況感の悪化等による住宅関連需要の減退
- 人口減少による国内住宅関連市場の縮小

機会

- 顧客のライフスタイルの多様化に伴う住宅への意識の高まり
- オンライン商談や電子契約等の顧客への浸透

競争優位性

- マンション分譲戸数約**23万戸**
- 三井のすまいLOOP会員約**28万人**
- 仲介件数**35年連続No.1のブランドカ**
- 住宅に関するあらゆる商品・サービスのラインナップ (賃貸・分譲・新築・中古・マンション・戸建、管理・運営・仲介等)
- 都心・大規模・再開発物件を中心とした高い付加価値創造を実現する事業企画・開発力

事業戦略

- グループ企業間での連携強化・相互送客等を通じた事業機会獲得力向上
- 多様な顧客のそれぞれのライフステージにおいて最適な「すまいとくらし」に関する提案とソリューションの提供
- 多様な商品・サービスのワンストップ提供によるロイヤルカスタマーの深化・拡大

すまいとくらしのあらゆるニーズにワンストップで対応できるグループ総合力

買う 三井不動産レジデンシャル 三井のリハウス	売る 三井のリハウス 三井ホームエステート	貸す・借りる 三井不動産レジデンシャルリース RESIDENT FIRST 三井のリハウス 三井ホームエステート	
建てる 三井ホーム	リフォーム 三井のリフォーム	インテリア 三井デザインテック	運用する 三井不動産リアルティ

分譲(分譲セグメント)

代表的な商品およびブランド

中高層(個人向け)



中高層(投資家向け)



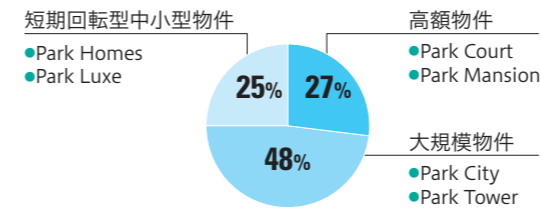
戸建



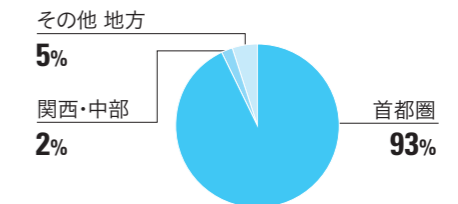
中高層(個人向け)

都心・大規模・再開発を中心とした商品ラインナップにより、高い利益率・契約率を維持

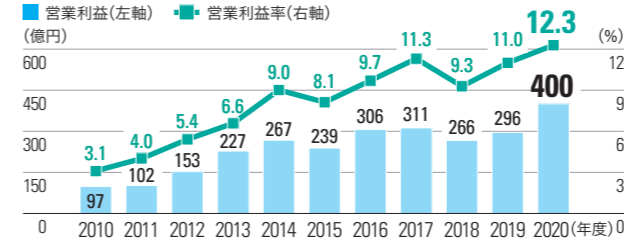
売上割合/ブランド別(2020年度)



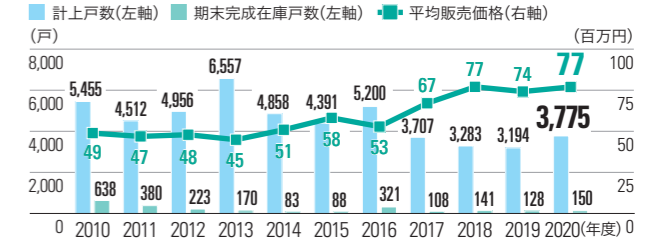
売上割合/地域別(2020年度)



住宅分譲 営業利益、営業利益率の推移



マンション 計上戸数、期末完成在庫戸数、平均販売価格の推移



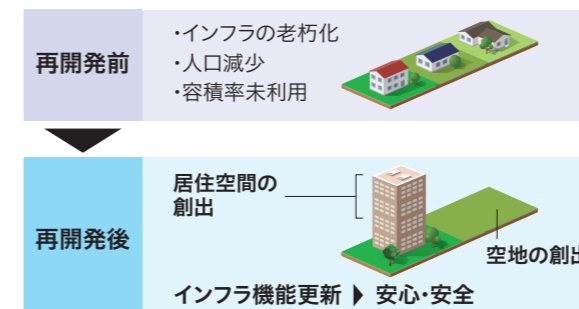
今後の開発パイプライン

大規模プロジェクト **15**物件 マンションランドバンク **約26,000**戸

(2021年11月5日時点当社開示情報に基づく。) 詳細は投資家説明資料をご覧ください。 <https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/ir/presentation/pdf/investorpresentation2111j.pdf>

TOPICS 都心の大規模再開発事業が生み出す価値

再開発手法を用いて低利用地の高度利用や街区の整備を図ることで、都心に新たな居住空間を生み出すとともに、人々が憩う空地の創出、安心・安全、賑わいなど、街の魅力を大きく向上させる新たな価値を生み出します。



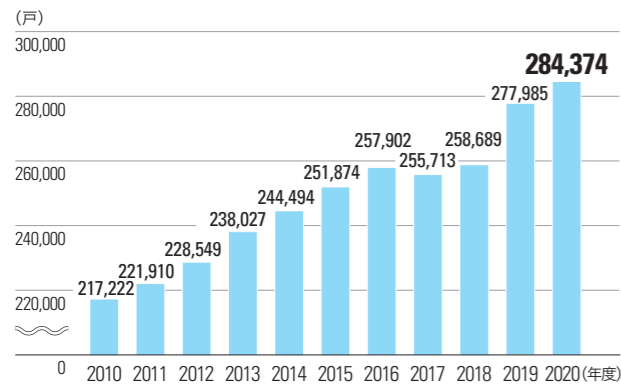
パークタワーグランドスカイ (東京都品川区、2010年竣工)

プロパティマネジメント(マネジメントセグメント)

マンション管理戸数 **約28万戸**

長年の実績のなかで培われたノウハウに加え、当社グループの総合力を活かしたマンション管理サービスを提供しています。

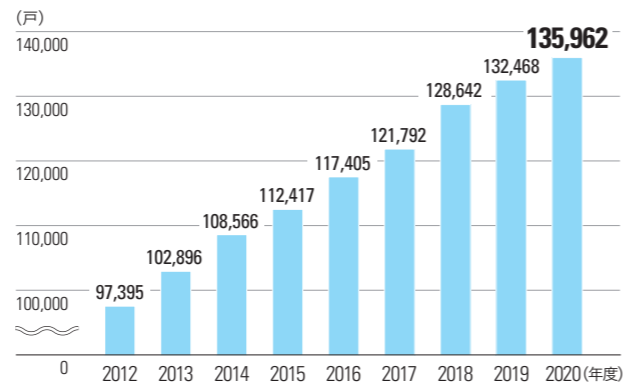
マンション管理戸数推移



賃貸住宅管理戸数 **約14万戸**

建物オーナー・入居者の双方に対して、賃貸マンションの運営・仲介に関するサービスを提供しています。

賃貸住宅管理戸数推移



仲介(マネジメントセグメント)

売買仲介取扱件数 **約38,000件**
35年※連続No.1

不動産に関する「売却」「購入」「賃貸」「活用」など、多様化する顧客のニーズに応え、安心・安全な取引を実現しています。

※1986年度から2020年度まで



売買仲介実績 (2020年度)

順位	会社名	手数料収入(億円)	取扱件数(件)	取扱高(億円)	店舗数(店)
1	三井不動産リアルティ	767	38,507	15,638	286
2	A社	623	35,122	12,410	269
3	B社	578	25,635	12,264	193
4	C社	347	9,322	8,934	94
5	D社	174	7,202	4,124	72

資料：(株)不動産経済研究所「日刊不動産経済通信2021.5.26」

豊かな暮らしを支える駐車場・カーシェアリングビジネス

管理台数 **約27万台**

「三井のリパーク」は1994年のスタート以来、日本全国で駐車場事業を展開。駐車場経営のサポートを通じて土地の有効活用を行うなど、活気ある街づくりに貢献しています。



会員数 **約24万人**

首都圏、関西圏の三井のリパークを中心に事業を拡大。ミニバンやメルセデスベンツなど、豊富なカーラインナップがカレコの特徴です。



新築請負(その他セグメント)

耐震性、断熱性など基本性能に優れたツーバイフォー工法を用いて、オーダーメイドの住宅を中心に47年間で24.5万棟を超える建物を提供しています。また、住宅に加え、大型施設系建築や海外事業にも積極的に展開を実施しています。

供給棟数 **24.5万棟超**
(過去47年間累計)

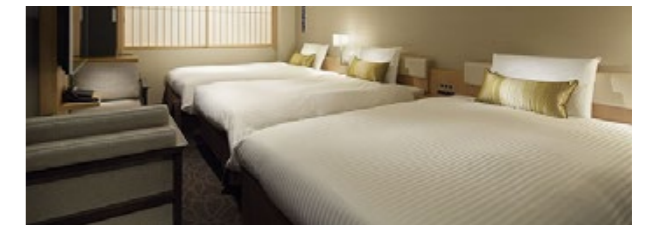


大型施設供給棟数 **5,000棟超**



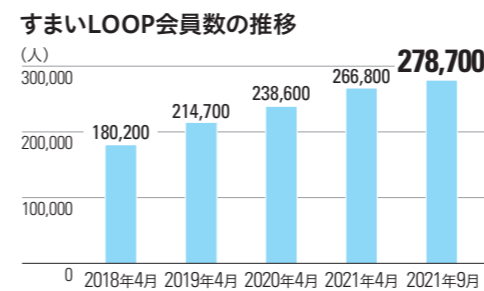
その他(その他セグメント)

すまい・オフィス・ホテルなどの分野において、空間デザイン、リフォーム、リニューアルサービスを提供しています。強みである「デザイン力」を活用して、個人・法人問わず、すべてのお客様に対して、領域を問わず幅広い対応を行っています。



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

会員数 **約28万人※**の顧客基盤
※2021年9月末時点(2021年4月末時点は266,805人)

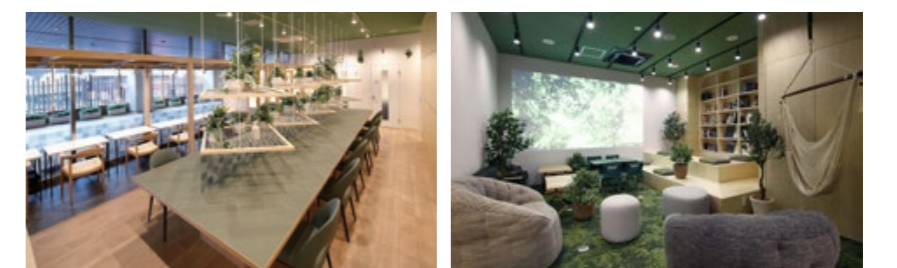
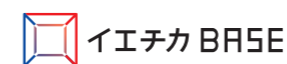


「三井のすまいにお住まいの方」に、快適でお得なサービスを提供します。



TOPICS ライフスタイルの多様化への対応「イエチカBASE」提供開始

ライフスタイルの多様化により「ワークスペース」ニーズが急上昇するなか、ワークスペース+コミュニティスペースを設けた個人向けサードプレイス「イエチカBASE」提供を開始しました。



ホテル・リゾート

市場環境

リスク

- コロナ禍によるインバウンド顧客の回復遅延
- 行動制限やワークスタイルの変化に伴う出張需要の減少

機会

- 国内需要における滞在目的の多様化（「働く」、「暮らす」等）
- 海外渡航制約を受けた国内旅行ニーズの拡大

競争優位性

- 三井ガーデンホテル会員**50万人超**
- 直営客室数約**13,000室**(国内外)
- ラグジュアリーから宿泊主体型まで多様な顧客ニーズに合わせたホテル・リゾート13ブランドの展開
- グループ内商品連携によるシナジー発揮（シェアオフィス「WORKSTYLING」との連携、商業テナントリレーションを活かしたレストランテナント誘致、等）

事業戦略

- 「滞在する場」の提供による「働く」「住む」等の新たな需要^{※1}の取り込み
- 会員組織^{※2}のサービス拡充等によるロイヤルカスタマーの拡大・深化
- 海外渡航制約を受けた国内旅行ニーズの積極的な取り込み

※1 テレワーク、短期居住、病院療養・付き添いによる滞在ニーズ等
 ※2 MGH Rewards Club等

優良なポートフォリオ

物件数・客室数(海外含む) **51施設** 約**13,000室** (2021年9月末時点)

多様な顧客ニーズに応えるブランド

宿泊主体型ホテル	リゾート・ラグジュアリー

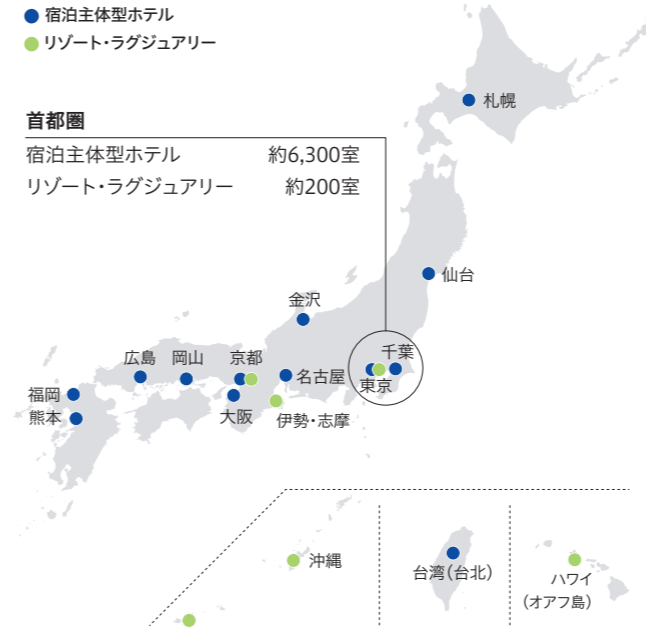
国内外の主要都市・観光地におけるホテル・リゾート展開(約13,000室)

当社ホテル・リゾート施設 展開エリア(2021年9月末時点)

- 宿泊主体型ホテル
- リゾート・ラグジュアリー

首都圏

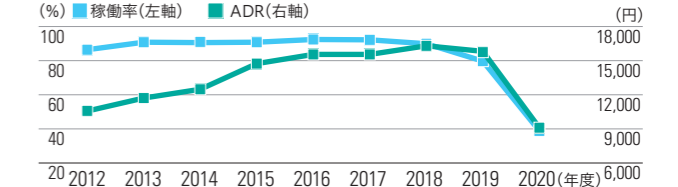
宿泊主体型ホテル 約6,300室
 リゾート・ラグジュアリー 約200室



宿泊主体型ホテル エリア別室数*

	室数	割合
合計	11,000	85%
東京	5,400	42%
首都圏(東京除く)	900	7%
京都	1,300	10%
大阪	500	4%
その他	2,800	22%

稼働率と平均客室単価(ADR)(MGH、セレスティンホテルズ)



リゾート・ラグジュアリー エリア別室数*

	室数	割合
合計	2,000	15%
東京	200	1%
沖縄	500	4%
国内その他	600	4%
ホノルル	700	6%

※ 100室単位(2021年9月末時点)

今後の開発パイプライン

客室数(海外含む) 約**1,000室** うち宿泊主体型ホテル約**700室**、リゾート・ラグジュアリー約**300室**

(2021年11月5日時点当社開示情報に基づく。)

詳細は投資家説明資料をご覧ください。 <https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/ir/presentation/pdf/investorpresentation2111j.pdf>

TOPICS 「滞在する場」の提供による新たな宿泊需要の獲得

「ホテル×働く」

ホテル客室の個室シェアオフィス化



「ホテル×住まい」

期間定額販売による「新たなすまいのカたち」の提案

サブ住む

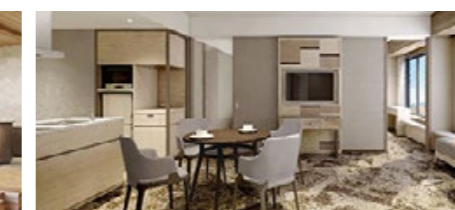
「住まいをもっと自由に、気軽に、楽しく」をコンセプトに、サブスクリプションサービス(定額制)によってホテルでの新しい「すまいとくらし」のカたちを提案

「ホテル×医療」 病院連携による宿泊需要の取り込み

毎年、国内外からのべ30万人弱が来院する国立がん研究センター東病院内に、がん患者様の治療をサポートするため「三井ガーデンホテル柏の葉パークサイド」を建設中。2022年夏の開業を予定。



1階フロントイメージ



客室(スイート・キッチン付き)イメージ



海外事業の飛躍的な成長

市場環境

欧米市場

リスク

- リモートワークなど働き方の変化に伴う、オフィス・住宅に対するニーズの変化
- サステナビリティへの社会的な意識変化、物件への規制強化
- 金融緩和と政策の転換による金利上昇、増税リスク

機会

- リアルな場へのニーズの変化に伴う、好立地、高品質物件の選好
- 環境性能の高いオフィス物件に対する需要の増加
- ライフサイエンス業界の成長に伴うラボ&オフィス需要の増加

アジア市場

リスク

- Eコマースの伸長に伴う、リアル商業施設に対するニーズの変化
- 米中間の緊張関係による地政学リスク
- 新型コロナウイルスによる経済停滞の長期化リスク

機会

- 「体験型」「コト消費」等、リアル商業施設ならではのニーズ拡大
- 経済成長、中間層・個人消費の拡大、都市化の進展などによる、底堅い個人需要

競争優位性

「あらゆる商品セグメント」「幅広いバリューチェーン」「街づくり型事業の開発力」



各地域において30年以上の歴史

三井不動産アメリカ
(1973年米国三井不動産設立)

40年以上

英国三井不動産
(1990年設立)

30年以上

三井不動産アジア
(1972年合弁会社TID社設立)

40年以上

現地ビジネスコミュニティを意識した人材登用



三井不動産アメリカCEO
John Westerfield

- 1985 ハーバード・ビジネススクール卒業
- 1985-2008 モルガンスタンレー・不動産ファイナンスのManaging Directorとして主に従事
- 2012 三井不動産アメリカ Senior Advisor to MFA's BOD
- 2015 三井不動産アメリカCEO

事業戦略

- 国内事業で培った当社グループの強みとパートナー戦略を掛け合わせ、優良な事業機会の獲得などにより、飛躍的な成長を実現
- 市場環境の変化を見極め、エリア・商品戦略やサステナビリティ対応などの商品企画を随時見直すことで、競争力を維持・強化
- 欧米でのラボ&オフィスや賃貸住宅、アジアでの商業施設や分譲住宅等を中心に、マーケット特性に合わせて事業展開

海外パートナー戦略

各地域で、約50社のパートナーと事業を推進

主なパートナー企業

米国	Related, Oxford Properties Tishman Speyer, Hines
英国	Stanhope
シンガポール	Hong Leong Group
タイ	Ananda
中国	绿城集団

エリア戦略

欧米

高い透明性と流動性が確立されている成熟した不動産マーケットにおいて、オフィス・賃貸住宅事業を中心に展開。

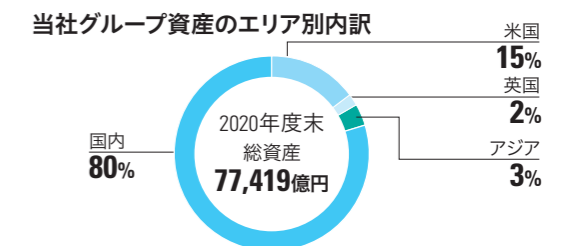
アジア

個人消費が拡大し、都市化が進行している中国・アジア市場の成長を取り込み、住宅分譲や商業施設事業を中心に展開。

海外拠点と事業展開エリア



海外におけるポートフォリオ



今後の開発パイプライン(オフィス・商業)

欧米プロジェクト **7** 物件 うち米国 **5** 物件、英国 **2** 物件

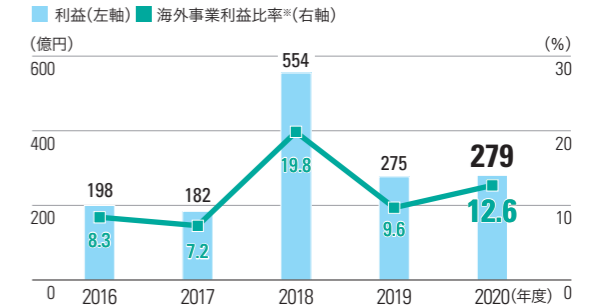
アジアプロジェクト **10** 物件 うち台湾 **6** 物件、東南アジア **2** 物件

(2021年11月5日時点当社開示情報に基づく。)

詳細は投資家説明資料をご覧ください。

<https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/ir/presentation/pdf/investorpresentation2111j.pdf>

当社グループ全体に占める海外事業利益の推移



※ 海外事業利益合計[a]÷(連結営業利益+海外持分法換算営業利益[b])×100
[a] 海外事業営業利益と海外持分法換算営業利益の合計。

[b] 海外所在持分法適用会社営業利益または営業利益相当額に当社持分割合を乗じた額と海外所在持分法適用会社に係る関係会社株式売却損益(不動産分譲を目的としたもの)との合計。営業利益相当額は当期純利益から税負担分を考慮し簡便的に算出。

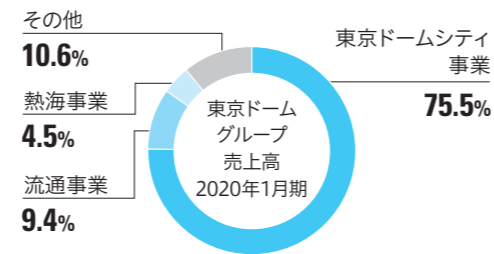
CLOSE UP スタジアム・アリーナ事業への進出

東京ドームグループの事業内容

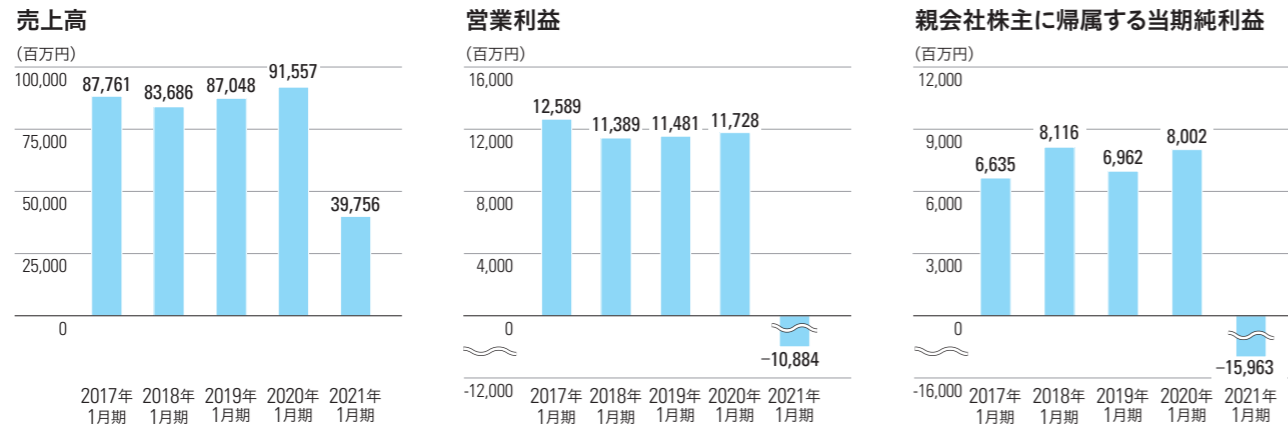


東京ドームでのスポーツ・音楽等各種イベントにおける施設賃貸、複合型商業施設LaQua・東京ドームホテルの運営を中心とする「東京ドームシティ事業」に加え、全国約40店舗のコスメショップ展開による「流通事業」、リゾートホテル等の運営による「熱海事業」等により構成されています。

事業別売上高比率



<参考>東京ドームグループ 過去業績推移 (2017年1月期～2021年1月期) ※2021年4月25日付で上場を廃止しています。



東京ドームシティの強み

都心交通至便立地×集客力を持つ多彩な施設の集合体



立地力 都心かつ交通至便の広大な敷地

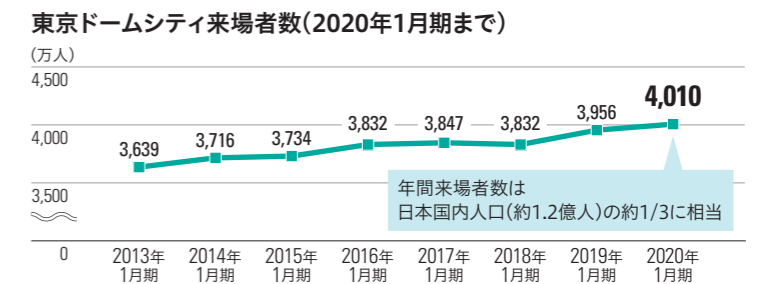


東京都心に 約**13ha**の広大な敷地
4路線3駅と隣接、高い交通利便性
東京駅 約**6分** 羽田空港 約**45分** 成田空港 約**50分**

施設力 多様な来街者のニーズを満たす豊富な施設



イベント力 都心における多様なイベント開催を通じて集客を実現



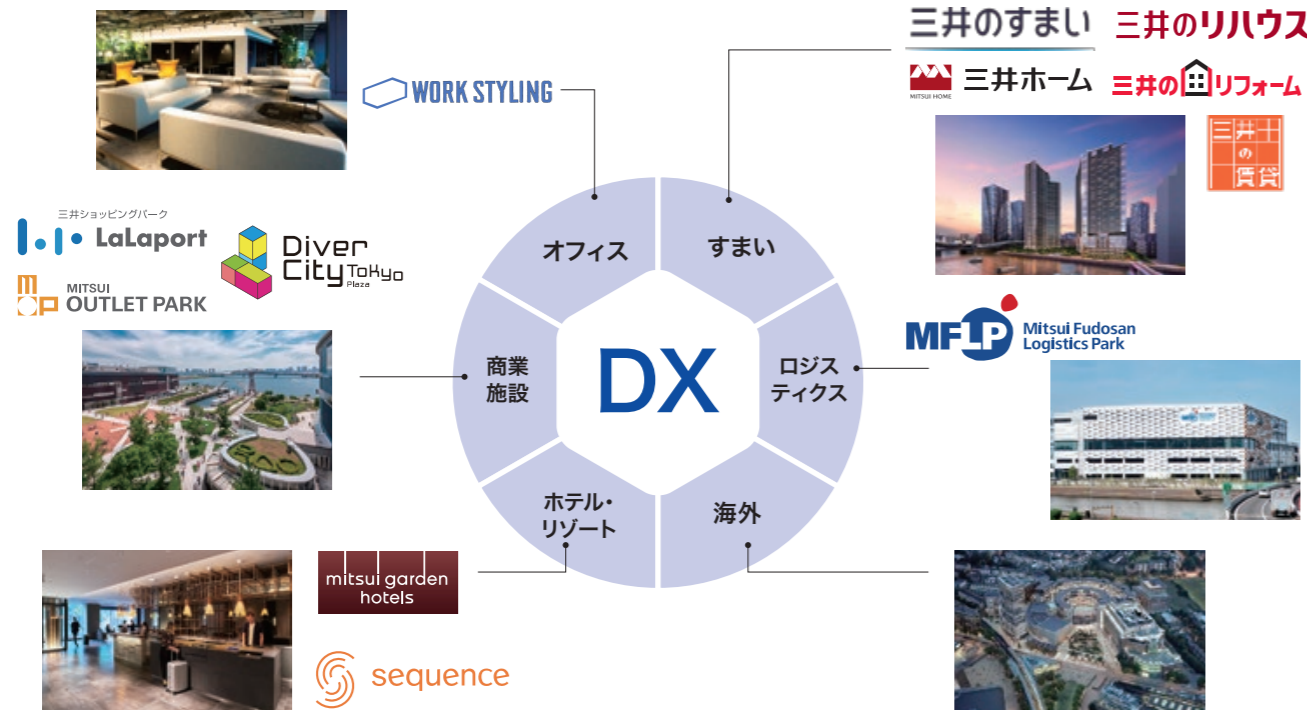
CLOSE UP DXの取り組み

全事業でDXを推進

新型コロナウイルス感染症の影響によって、人々の働き方・暮らし方においてもデジタルトランスフォーメーション(DX)が加速しています。

三井不動産は、グループ長期経営方針「VISION 2025」の

なかで、「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」することを掲げています。その方針のもと、すべての事業でDXによるビジネス変革を推進しています。



DX事例1 オフィス

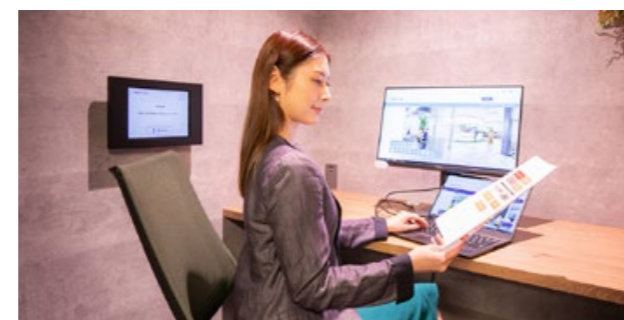
顧客の新しいワークプレイスづくりを支援

多様化する働き方に応える法人向けシェアオフィス「ワークスタイリング」では、2次元コードを用いた非接触システムで入退館ができ、1人用個室には音環境やプライバシーに配慮したサウンドマスキングを完備しています。

また個室特化型の「ワークスタイリングSOLO」では、コンシェルジュによるオンラインサポートが受けられるなど、ICTを活用したサービスを拡充しています。



ワークスタイリングのWebページから手軽に会議室・個室を予約可能なLINEミニアプリを開発



個室特化型サテライトオフィス「ワークスタイリングSOLO」



オンラインコンシェルジュ

2次元コードで入退室管理

DX事例2 ロジスティクス

ICTを活用した物流ソリューション

物流業界では、EC(電子商取引)の隆盛によって需要が高まる一方で人手不足が深刻化しており、自動化・効率化が必須課題となっています。三井不動産では、物流施設「MFLP船橋・&GATE」内に、物流ICT体験型ショールーム「MFLP ICT LABO 2.0」を開設。入荷から出荷まですべての物流業務フローを自動化した業界初の「フルオートメーション物流モデル」を展示し、倉庫内物流の自動化・省人化ソリューションを提案しています。

※ 物流施設を開発運営するデベロッパーがICTに特化した体験型ショールームを設置することは初の取り組み

物流ICT体験型ショールーム「MFLP ICT LABO 2.0」の特徴

- “業界初”人の手を一切介さない「フルオートメーション物流モデル」を展示
- 日本での常設展示は初めてとなる搬送ロボットなど約30種類の最先端物流ICT関連機器を展示

ICT LABO20



物流ICT体験型ショールーム「MFLP ICT LABO 2.0」



無人フォークリフトシステム

ピッキング作業を行う搬送ロボット

DX事例3 ホテル・リゾート

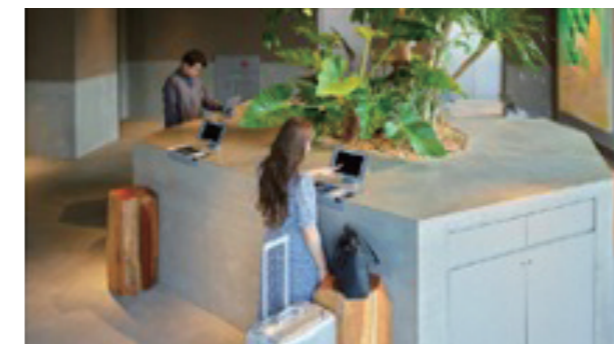
最新ICT技術を活用した次世代型ホテル「sequence」

非接触・非対面へのニーズが高まるなか、三井不動産が開発するホテルブランド「sequence」では、顔認証だけでチェックイン・アウトができるようにしました。

ゲストはアプリ上で事前登録を行うことで、顔認証・非対面でセルフチェックインができるほか、部屋や館内施設への入

室、宿泊者専用「セルフクローク」の開閉もすべて顔認証で行うことができます。

なお、顔認証ひとつでチェックインから鍵の開錠まですべて行える施設は日本で初となります。



レセプション



顔認証チェックイン

客室イメージ



客室入室時顔認証

「sequence MIYASHITA PARK」外観

環境への主な取り組み

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2021」をご覧ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

気候変動への対応

気候変動への取り組み方針

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

CDP「気候変動 A リスト（最高評価）」に選定

当社は、国際的な環境調査・情報開示を行う非営利団体であるCDPより、気候変動部門において最高評価にあたる「CDP2021気候変動Aリスト」企業と認定され、気候変動に対する活動において世界的な先進企業として評価を受けております。

これは、CDPが実施している2021年の気候変動に関するアンケートで報告したデータに基づき、CO₂排出量の削減、気候変動リスクの軽減、低炭素経済の発展に向けた行動が評価されたものです。2021年度は全世界で約12,000社の評価が行われ、200社（うち日本企業55社）が気候変動Aリストに選定されています。



CDPについて

CDPは、2000年に英国で設立され、企業や自治体に対して、気候変動、水資源保護、森林保全等の環境問題への取り組みの促進と情報開示を求める活動を行う非営利団体です。同団体は、世界の主要企業の環境活動に関する情報を収集・分析・評価しており、気候変動に関する取り組みと情報開示において最も優れた企業を「気候変動Aリスト」として毎年選定しています。

CDPが毎年実施する環境情報開示とその評価プロセスは、企業の環境情報開示におけるグローバルスタンダードとして広く認知されており、2021年度は、世界の株式時価総額の64%強に相当する13,000社強の企業が回答しました。

TCFDに基づく気候関連財務情報開示

TCFDと当社の考え方

当社グループは、企業等に対して気候変動関連リスクと機会に関する情報開示を推奨する気候関連財務情報開示タスクフォース「TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の提言に賛同しています。気候変動に伴う異常気象による被害など、自社グループの事業活動へのリスク低減と、人やその他の生物が生息できる環境を守り持続可能な脱炭素社会を形成していくため、この賛同を起点として、気候変動が事業におよぼすリスクと機会についての分析と対応、関連する情報の開示を進めてまいります。



シナリオ分析

シナリオ分析の実施に使用するシナリオとして、国連IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の第5次評価報告書における気候変動シナリオを参照し、2°Cシナリオと4°Cシナリオを選択しました。分析の時間軸としては、不動産事業における資産のライフサイクルの長さを考慮し、2050年頃における気候変動の影響を対象としています。今回のシナリオ分析では、当社グループの主要事業かつ気候変動の影響が比較的大きいと考えられる「住宅」「オフィス」「商業」を分析対象としました。

分析結果1：主なリスクと機会

不動産事業における主な気候変動リスク・機会を外部情報に基づいて整理し、それぞれのリスク・機会に関する将来予測データを収集しました。TCFD最終報告書やその他の気候変動に関するレポート等を参考に、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会(政策/規制、業界/市場、技術)と気候変動に起因する物理リスク・機会(慢性、急性)について検討し、当社グループ中核3事業に2050年までに影響を与える重要なリスクと機会を特定しました。

住宅事業においては、2°Cシナリオでは炭素税の拡大が原材料価格や輸送費を通じて調達コストを上昇させたり、ZEHや省エネルギーフォームの普及が進む一方で、4°Cシナリ

オでは猛暑日の増加による労働生産性等の低下を通じて新築建設コストが上昇する可能性があります。また、オフィス事業においては、2°Cシナリオにおいて住宅事業と同様の調達コスト上昇、オフィスからのGHG排出への課税、ZEB建設拡大に伴うコスト増加が考えられる一方、事業機会として環境性能の高い物件の賃料の上昇が期待されます。4°Cシナリオではオフィスの空調コスト増加や高潮・洪水に

よる被害の発生が懸念されます。最後に商業施設事業においては、2°Cシナリオでは住宅・オフィスと同様のコスト増、AI空調システム等の省エネ・再エネの浸透に伴う光熱費の削減が期待されますが、4°Cシナリオでは、沿岸部に立地する商業施設の高潮・洪水リスクが顕在化することが考えられます。

三井不動産グループ中核3事業に2050年までに影響を与える重要なリスクと機会

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

分析結果2：事業インパクトの試算

入手可能な定量データやリスク・機会の重要性を考慮し、主なリスク・機会の一部について、2050年に当社グループの事業に与える財務インパクトを試算しました。2°Cシナリオにおいては、炭素税の拡大や省エネ基準の強化への対応コストが事業に与えるマイナス影響が比較的大きい一方で、

当社グループが強みを持つ環境性能の高い建築物によるビジネスチャンスの拡大や、先進的な省エネ技術による光熱費削減に伴うプラス影響が相殺効果をもたらすことがわかりました。また、4°Cシナリオでは、高潮・洪水による実損被害は軽微と想定され、大きな財務影響のある要因は2°Cシナリオと比較して少ない結果となりました。

2050年に三井不動産グループの事業に与える財務インパクトの試算結果

タイプ	主なリスク・機会	事業へ影響を与える要素	財務影響の試算結果		
			4°Cシナリオ	2°Cシナリオ	
リスク	移行	炭素税の大幅な引き上げ	自社排出量への課税	小	中
		省エネ政策	原材料価格の高騰 建築物省エネ規制の強化による省エネ改修コストの増加	小	中
	物理	平均気温の上昇	ZEH建設コストの増加	中	大
		海面の上昇/異常気象の激甚化	ZEH建設コストの増加	小	中
機会	物理	平均気温の上昇	猛暑日の増加に起因した工期遅れによる売上減 空調負荷の増加	中	中
		海面の上昇/異常気象の激甚化	海面上昇に伴う高潮や豪雨による洪水被害の発生	中	小
	移行	炭素税の大幅な引き上げ	低炭素素材の導入によるコスト増の抑制	小	中
		省エネ政策	ZEH義務化に伴うシェアの拡大 ZEH建設に伴う炭素クレジットの創出・売却	小	小
	物理	顧客行動の変化	環境性能の高い建築物へのシフト	小	中
		再エネ・省エネ技術の普及	省エネ改修ビジネスの拡大	中	中
シナリオ分析から得られた結果			中	中	

RE100 への加盟

当社グループは、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟しています。

そして、RE100地域パートナーであるJCLP (Japan Climate Leaders' Partnership)の正会員として気候変動に対して取り組んでいます。

「RE100」の詳細については、こちらをご参照ください。
<https://www.there100.org/re100-members>



温室効果ガス排出量削減目標において SBTイニシアチブ認定を取得

当社グループが設定しているグループ全体の温室効果ガス排出量削減目標は、国際的なイニシアチブであるSBT (Science Based Targets)より、科学的知見と整合する目標として認定されています。



「SBTイニシアチブ」の詳細については、こちらをご参照ください。
<https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action>

水使用

取り組み方針

水の有効利用や地下水涵養などの水環境の保全に配慮した建物・街づくりを進めるとともに、共同事業者やテナン

ト、出店者様、お客様とともに節水や水資源の有効利用に努め、水環境を保全します。

環境汚染・資源

取り組み方針

大気汚染や水質汚濁、土壌汚染、その他有害物質にかかる法令・条例等の遵守・環境汚染防止はもちろんのこと、法令・条例等の規制対象とならない汚染・汚濁物質等についても排出抑制に努めます。また、土地取得時や建物設計段階か

ら有害物質を持ち込まないよう配慮し、適正に管理・処理するとともに、環境や建物利用者の健康への影響防止を図ります。さらに、建築時における地球環境負荷の低減に資する資材調達や、廃棄物排出量の削減にも努めています。

生物多様性の保全

取り組み方針

当社グループは、新規開発事業を行うにあたって、開発敷地内に保存・保全すべき樹木や樹林等の自然環境の有無を確認し、必要に応じて樹木や樹林等の保存・移植、保全など

を行っています。また、自然地の多い地域の開発については、環境影響評価や自然保護等にかかる法令・条例に基づき、動植物や生態系への環境影響評価を実施しています。

社会への主な取り組み

主な取り組みの詳細は、「ESG Report 2021」をご覧ください。
https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/esg_csr/

人権への取り組み

取り組み方針

三井不動産グループでは、基本的人権を尊重するとともに、事業活動を展開する各国での労働者の人権に関する法令を遵守しています。

人権に関する基本的な考え方

当社グループは、事業活動を行うそれぞれの国や地域で適用される法令を遵守します。

- (1) 人種、国籍、宗教、性別、年齢、障がい、性的指向などに基づくあらゆる差別を排除します。
 - (2) セクシャルハラスメント・パワーハラスメントを含む一切のハラスメントを容認しません。
 - (3) 「児童労働」「強制労働」を認めません。
 - (4) 「結社の自由」「団体交渉の権利」を尊重します。
- また、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣

言」および国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」において定められた労働に関する基本的権利を支持、尊重しています。さらに国際的に認められた基本的人権が認められない国・地域においても、基本的人権を尊重するための方法を追求していきます。

人権啓発への取り組み

人権に関する社員行動基準を設け、社内に「公正採用選考人権啓発推進委員会」を、グループ各社との間で「公正採用選考人権啓発連絡会議」を組織し、グループ全体で人権が尊重されるための体制を構築しています。そのほか、全社員を対象とした人権啓発研修を実施するなど、継続的な人権に対する理解と啓発を図っています。

サプライチェーンマネジメント

当社グループは、ビジネスとくらしに関するソリューションとサービスを提供する企業グループとしての社会的責任、および社会やステークホルダーからの期待等に鑑み、ESGに関する取り組みをサプライチェーンに広げ、持続可能な社会の実現に貢献していくため、「サステナブル調達基準」を策定しました。2018年12月にWebサイトで公表するとともに、

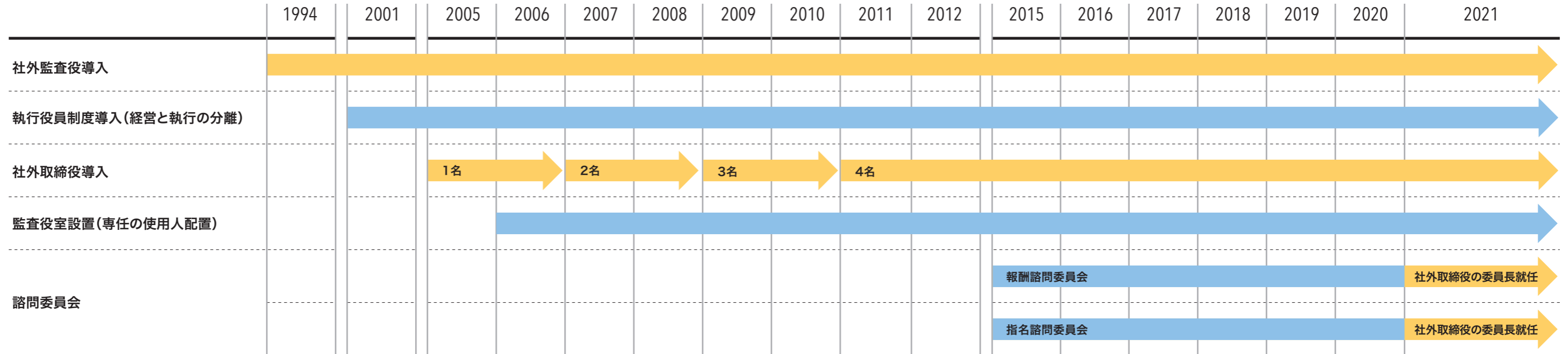
主要取引先に対して通知しています。基準には、発注に携わる当社グループと取引先の双方が遵守すべき事項、または積極的に推進すべき事項を盛り込んでいます。当社グループで共有し、事業内容に沿った発注および契約プロセスを構築・運用するとともに、取引先に対しても周知、理解を求めています。

三井不動産グループ サステナブル調達基準

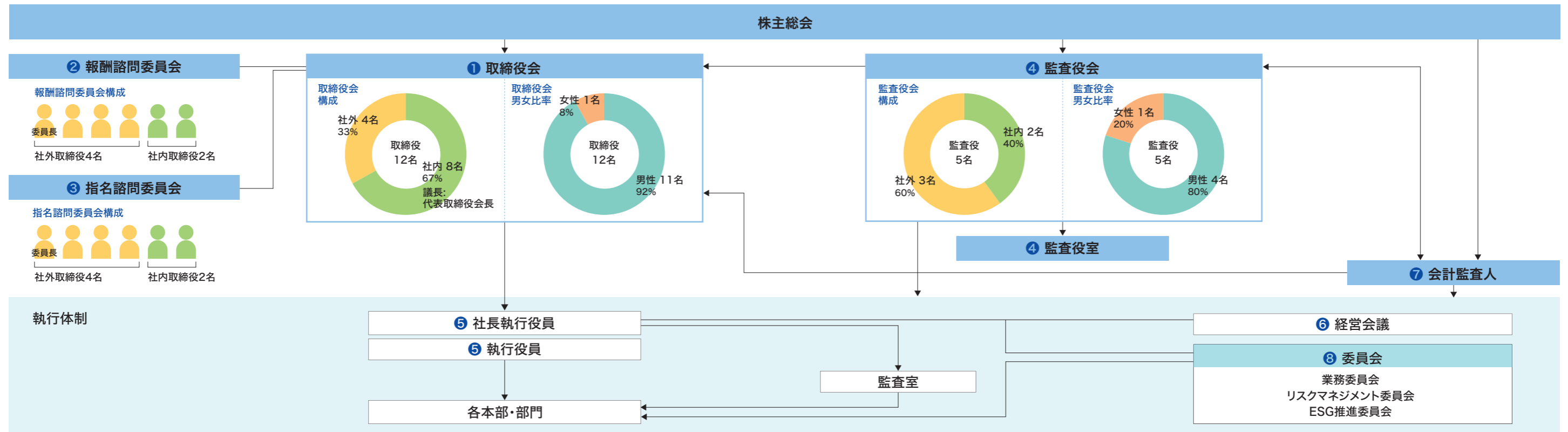
1.法令等の厳守	● 事業を行う国の法令、国際条約、社会規範を遵守すること
2.労働に係る人権尊重	● 基本的人権、結社の自由、団体交渉権を尊重すること ● 最低賃金以上の賃金、健康と安全を確保すること ● 児童労働、強制労働を行わないこと ● 過度な労働時間を削減し、過重労働を防止すること ● 差別を禁止し労働者の機会均等を確保すること ● 上記に関連する事業を行う国の法令、基準を遵守すること
3.企業倫理の確立	● 公平公正な取引を行うこと ● 企業情報を適時開示すること ● 反社会的勢力と取引しないこと ● 腐敗を防止し贈収賄等を行わないこと ● 社内通報制度を構築すること ● 社内通報者の保護に配慮すること
4.品質の確保	● 必要な品質を確保するとともにその向上に努めること
5.環境への配慮	● エネルギー、CO ₂ 排出、水の使用など資源利用の低減に努めること ● 汚染物質、廃棄物の排出の管理・削減を適正に行うこと ● 生物多様性への配慮を行うこと ● 上記項目を含む環境の保全を行うこと
6.情報セキュリティ	● 機密情報、個人情報などを適切に取り扱い保護すること
7.リスク管理	● 事故・災害時のリスク管理体制を構築すること

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み



コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制における各組織

① 取締役会

取締役会は、代表取締役会長岩沙弘道を議長として、社内取締役8名(岩沙弘道、菰田正信、北原義一、藤林清隆、小野澤康夫、山本隆志、植田俊、浜本渉)、社外取締役4名(野木森雅郁、中山恒博、伊東信一郎、河合江理子)の取締役12名で構成され、当社の重要事項を決定し、取締役の業務の執行状況を監督しております。また、当社は、会社法第373条第1項に基づき特別取締役を置き、会社法第362条第4項に基づき、緊急性の高い入札等による資産の取得等について、特別取締役による取締役会の決議により決定することができる旨を定めております。また、取締役会には監査役が出席し、必要に応じて意見を述べております。

② 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、独立社外取締役野木森雅郁を委員長として、独立社外取締役4名(野木森雅郁、中山恒博、伊東信一郎、河合江理子)、代表取締役社長菰田正信、社内取締役1名(小野澤康夫)の取締役6名で構成され、取締役会が取締役の報酬に関する事項につき決議を行うにあたっては、本委員会に諮問することとしております。

③ 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、独立社外取締役野木森雅郁を委員長として、独立社外取締役4名(野木森雅郁、中山恒博、伊東信一郎、河合江理子)、代表取締役社長菰田正信、社内取締役1名(小野澤康夫)の取締役6名で構成され、取締役会が取締役・監査役の指名および経営陣幹部の選解任に関する事項につき決議を行うにあたっては、本委員会に諮問することとしております。

④ 監査役会

監査役会は、常任監査役佐藤雅敏を議長として、社内監査役2名(佐藤雅敏、石神裕之)および社外監査役3名(加藤義孝、真砂靖、尾関幸美)の監査役5名で構成され、監査方針、業務の分担等の策定を行うとともに、その方針および分担に基づき行われた監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行っております。なお、監査役の職務を補助する専任の組織として監査役室を設置し、専任の使用人(2名)を配置しております。

⑤ 執行役員

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

⑥ 経営会議

役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の統括を行っております。また、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するため、常勤の監査役が出席し、必要に応じて意見を述べております。

⑦ 会計監査人

当社は、会計監査についての監査契約を有限責任あずさ監査法人と締結しており、監査を受けております。なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別の利害関係はありません。

⑧ 委員会

当社は、社長取締役執行役員を長とする委員会を設置しています。「リスクマネジメント委員会」を業務リスクを管理する組織とし、「業務委員会」を事業リスクを管理する組織として、リスク課題の抽出・把握や対応策の立案を行っております。また、「ESG推進委員会」では、当社のサステナビリティに関する取り組みを管理しています。

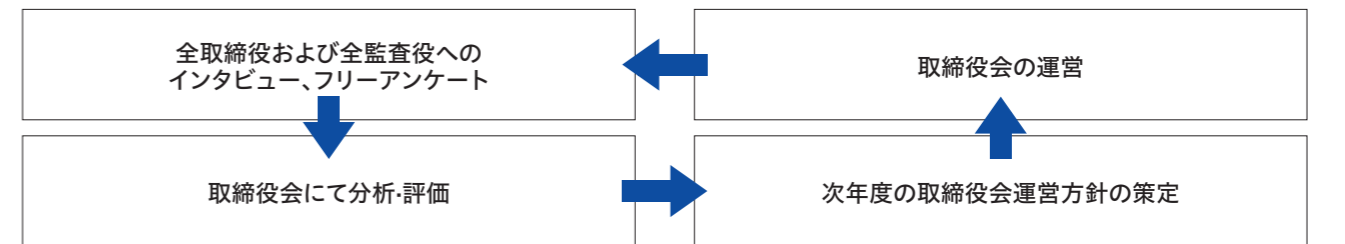
取締役会の実効性の向上

取締役会の実効性の評価

当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会のさらなる機能向上に取り組んでいます。2020年度については、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、2021年5月21日の取締役会にて、分析・評価しました。

<p>(1) 評価項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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) <p>(2) 評価結果</p> <p>以下のとおり改善の取り組みが行われており、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会付議基準の見直し等により個別プロジェクトの審議件数が減少したことで、各案件の審議・報告や経営戦略等に関する議論がより一層充実し、またESG・SDGsに関する経営方針について取締役会にて議論することとしたこと等により、取締役会の実効性が向上した。 	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメント体制やリスク案件の傾向・対策等について取締役会に定期的に報告することとしたことにより、監督機能が一層強化された。 ● 新型コロナウイルスに対する当社の対応や今後の戦略等のテーマで社外役員ミーティングを開催し、議論を行った。 <p>(3) 課題と今後の対応</p> <p>さらなる改善に向け、以下の課題を認識しており、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まいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の議論を深めるために、必要な議案については、執行側における議論の内容を共有するよう、より一層留意すること。 ● SDGsや当社の重要課題(マテリアリティ)等のテーマについて、継続して議論すること。
--	--

評価プロセス



有意義な議論を行うための取り組み

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

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

社内取締役コンプライアンス研修(2020年度 1回開催)

コーポレート・ガバナンス強化のため、当社は社内取締役を対象としたコンプライアンス研修を行っております。

社外役員ミーティング(2020年度 2回開催)

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

各取締役の取締役会出席状況および専門性と経験

取締役会全体としてのバランスや多様性を確保し、取締役会における多角的で有益な議論が行われるよう、取締役各々の能力、経験等に配慮した人材を選定するとともに、取締役会が効果的かつ効率的に機能し得る適切な規模を維持しております。

氏名	役職	取締役会への出席状況(2020年度)	専門性と経験						
			企業経営	財務・会計・ファイナンス	コンプライアンス・リスクマネジメント	グローバル	テクノロジー・イノベーション	ESG	街づくり(不動産開発等)
岩沙 弘道	代表取締役会長	12/12	●	●	●		●	●	●
菟田 正信	代表取締役社長	12/12	●	●	●		●	●	●
北原 義一	代表取締役	12/12			●		●		●
藤林 清隆	取締役	12/12	●		●			●	●
小野澤 康夫	取締役	12/12			●			●	●
山本 隆志	取締役	12/12	●		●	●			●
植田 俊	取締役	12/12		●			●		●
浜本 渉	取締役	12/12		●			●		●
野木森 雅郁	社外取締役	11/12	●		●	●	●	●	
中山 恒博	社外取締役	12/12	●	●	●	●		●	
伊東 信一郎	社外取締役	11/12	●		●	●	●	●	
河合 江理子	社外取締役	新任		●	●	●	●	●	

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。また、「取締役会」で審議される議案は、原則としてあらかじめ、役付執行役員を構成員とする「経営会議」の審議を経ており、「経営会議」には、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するため、常勤の監査役が出席し、必要に応じて意見を述べています。

(1) 株主総会に関する事項	(4) コンプライアンス等に関する重要事項	(5) 人事に関する重要事項
(2) 取締役に関する事項	● 年度コンプライアンス推進計画の策定	● 執行役員・役付執行役員の選任・解任
● 取締役の候補者の内定	● 年度コンプライアンス推進活動実績の報告	● 重要な使用人の選任・解任
● 代表取締役の選定・解職	● 年度監査計画の策定	● 執行役員等の報酬・賞与
● 業務執行取締役の選定・解職	● 年度監査活動報告	(6) 資産・財務に関する重要事項
● 取締役の報酬・賞与	● 年度財務報告に係る内部統制の評価	(7) その他会社経営上もしくは
● その他の重要事項	および監査(いわゆるJ-SOX)に関する方針策定	業務執行上とくに重要な事項
(3) 組織に関する事項		

役員報酬

報酬の構成

取締役報酬については、基本報酬、短期インセンティブとして各期の業績等を総合的に勘案したうえで株主総会で決議される賞与、当社グループの企業価値の持続的な向上と株主の皆様とのより一層の株主価値の共有を目的とした中長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬、という構成としています。なお、社外取締役および監査役は基本報酬のみとしています。

取締役報酬については、報酬諮問委員会に諮問のうえ、取締役会にて決定しています。監査役報酬については、監査役の協議により決定しています。

取締役報酬の構成

譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ)	業績連動(約45-50%)
取締役賞与(短期インセンティブ)	
基本報酬	業績連動以外(約50-55%)

業績連動報酬の指標

- 当期の業績
- ESGに関する取り組みの状況
- 株主還元方針に基づく株主への利益還元
- グループ長期経営方針の進捗
- 経済情勢
- 事業環境などを総合的に勘案

役員報酬体系

役員区分	基本報酬	短期インセンティブ		中長期インセンティブ	
		取締役賞与	譲渡制限付株式報酬	取締役賞与	譲渡制限付株式報酬
取締役(社内)	○	○		○	
監査役(社内)	○	-		-	
社外役員	○	-		-	

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2020年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	ストックオプション	譲渡制限付株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	1,145(61)	650(61)	398(-)	20(-)	76(-)	13(4)
監査役(うち社外監査役)	141(34)	141(34)	-	-	-	6(3)
合計(うち社外役員)	1,287(96)	792(96)	398(-)	20(-)	76(-)	19(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(2020年度)

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	譲渡制限付株式報酬	
岩沙 弘道	代表取締役会長	三井不動産(株)	120	84	4	15	223
菟田 正信	代表取締役社長	三井不動産(株)	120	84	4	15	223
北原 義一	代表取締役	三井不動産(株)	75	47	2	9	135
藤林 清隆	取締役	三井不動産(株)	38	47	2	9	132
	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)	68	47	2	9	127
山本 隆志	取締役	三井不動産(株)	63	35	2	7	108

譲渡制限付株式報酬制度

2020年6月26日開催の第108回定時株主総会において、当社グループの企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主とのより一層の株主価値の共有を目的として、当社の社外取締役を除く取締役に対し、ストックオプションに代えて、譲渡制限付株式報酬制度を導入することが承認されました。すでに付与済みのストックオプションとしての新株予約権のうち未行使分については存続しますが、新たなストックオプションの付与は行わないこととします。

導入目的：対象取締役等[※]に対し、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様とのより一層の価値共有を進めること

上限金額：年額6億円および年200,000株以内

譲渡制限期間：当社の取締役、監査役、執行役員、グループ執行役員その他の当社取締役会が定める地位を退任する直後の時点まで

その他：上記対象取締役等に加え、執行役員・グループ執行役員においても取締役会決議に基づき本報酬制度を導入済

※ 対象取締役等：社外取締役を除く取締役

取締役・監査役および執行役員の選任

取締役・監査役の選任

当社は、当社グループの経営理念や経営戦略等を踏まえ、人格、能力、見識等を総合的に判断し、適任と考えられる人物を取締役・監査役として選任しています。

執行役員制度の導入

事業環境と業容に最適な業務執行体制を構築することを目的として、「執行役員制度」を導入しており、従来、取締役が担っていた経営機能と執行機能の分離・強化を推進し、経営の健全性と効率性をより高めています。

また、グループ全体での経営者層の幅や厚みを増すことにより、グループ経営をさらに強固なものとするべく、グループ企業の執行責任者にも当社の執行役員と同等の立場と使命を付与する「グループ執行役員制度」を導入しています。

取締役・監査役の選任事由

	独立役員	選任事由	2020年度 取締役会・監査役会 への出席状況
代表取締役会長 岩沙 弘道		1998年6月から2011年6月まで、当社代表取締役社長を務め、経営者として当社グループ全体の業務に関わる豊富な経験と見識を有し、2011年6月からは、当社の代表取締役会長として、当社グループの経営を牽引し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においても当社グループの企業価値向上へのさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
代表取締役社長 菰田 正信		2011年6月から当社代表取締役社長を務め、経営者として当社グループ全体の業務に関わる豊富な経験と見識を有し、当社グループの経営を牽引し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においても当社グループの企業価値向上へのさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
代表取締役 北原 義一		当社への入社以来、さまざまな分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として当社グループの事業機会獲得および産官学連携に関する業務、商業施設事業、ホテル・リゾート事業、ロジスティクス事業(物流施設事業)、大規模複合開発事業を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においても当社グループの企業価値向上へのさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
取締役 藤林 清隆		当社への入社以来、さまざまな分野で豊富な経験を有しております。2012年4月から2021年3月まで、三井不動産レジデンシャル(株)代表取締役社長を務め、経営者としての豊富な経験と見識を有し、当社の取締役として当社グループの住宅事業を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
取締役 小野澤 康夫		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として総務業務、秘書業務、広報業務、人事業務、関連事業等を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
取締役 山本 隆志		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として海外事業を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回

	独立役員	選任事由	2020年度 取締役会・監査役会 への出席状況
取締役 植田 俊		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役としてビルディング事業、新規ビジネスの推進業務、大規模複合開発事業等を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
取締役 浜本 渉		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として経理業務、経営企画業務、DX推進に関する業務等を管掌し、経営の重要事項の決定および業務執行に対する監督など、当社の企業価値向上に資するべく、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれることから、取締役に選任しております。	取締役会… 12回/12回
社外取締役 野木森 雅郁	○	当社の社外取締役として、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれること、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しております。	取締役会… 11回/12回
社外取締役 中山 恒博	○	当社の社外取締役として、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれること、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しております。	取締役会… 12回/12回
社外取締役 伊東 信一郎	○	当社の社外取締役として、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、適切な役割を果たしており、今後においてもさらなる貢献が見込まれること、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外取締役および独立役員に選任しております。	取締役会… 11回/12回
社外取締役 河合 江理子 ^{※1}	○	長年にわたり海外で活躍し、経営コンサルタントや国際機関、大学等における豊富な経験と幅広い見識を有しており、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おります。	—
常任監査役 佐藤 雅敏		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として、経理・総務・ITイノベーション等業務を幅広く担当し、これらの職務を通じた豊富な経験を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、監査役に選任しております。	取締役会… 12回/12回 監査役会… 12回/12回
常任監査役 石神 裕之		当社への入社以来、多様な分野で豊富な経験を有しております。当社の取締役として、商業施設、ホテル・リゾート、ロジスティクス事業等業務を幅広く担当し、これらの職務を通じた豊富な経験を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、監査役に選任しております。	取締役会… 12回/12回 監査役会… 10回/12回 ^{※2}
社外監査役 加藤 義孝	○	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おります。	取締役会… 11回/12回 監査役会… 11回/12回
社外監査役 真砂 靖	○	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おります。	取締役会… 11回/12回 監査役会… 11回/12回
社外監査役 尾関 幸美	○	当社の社外監査役として、取締役の職務の執行に対する監査機能を十分に発揮しており、今後もさらなる貢献が見込まれるため、また一般株主と利益相反が生じるおそれがないため、社外監査役および独立役員に選任しております。	取締役会… 12回/12回 監査役会… 12回/12回

※1 2021年6月29日付で新たに就任した社外取締役

※2 2020年6月26日付で就任。在任期間中の監査役会出席率100%

取締役・監査役および執行役員

取締役 (2021年6月29日現在)



代表取締役会長
岩沙 弘道 所有株式数 77千株

1967年4月 当社入社
1995年6月 当社取締役、プロジェクト企画本部プロジェクト第一企画部長、プロジェクト企画本部建設部長
1996年4月 当社常務取締役、プロジェクト企画本部長
1997年6月 当社代表取締役専務取締役、プロジェクト企画本部長
1998年4月 当社代表取締役専務取締役、資産マネジメント本部長
1998年6月 当社代表取締役社長
2001年4月 当社代表取締役社長、社長執行役員
2011年6月 当社代表取締役会長、会長執行役員
2019年4月 当社代表取締役会長(現任)

重要な兼職状況等
(株)テレビ東京ホールディングス社外取締役



代表取締役社長
蒔田 正信 所有株式数 46千株

1978年4月 当社入社
2009年6月 当社常務取締役、常務執行役員、アセット運用部長
2010年7月 当社専務取締役、専務執行役員、アセット運用部長
2011年4月 当社専務取締役、専務執行役員
2011年6月 当社代表取締役社長、社長執行役員(現任)



代表取締役
北原 義一 所有株式数 10千株

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)



取締役
植田 俊 所有株式数 14千株

1983年4月 当社入社
2020年6月 当社取締役、常務執行役員、ビルディング本部長
2021年4月 当社取締役、専務執行役員(現任)



取締役
浜本 渉 所有株式数 19千株

1984年4月 当社入社
2019年6月 当社取締役、常務執行役員
2020年4月 当社取締役、常務執行役員、DX本部長
2021年4月 当社取締役、専務執行役員、DX本部長(現任)



取締役(非常勤) 社外 独立
野木森 雅郁 所有株式数 1千株

1970年4月 藤沢製品工業(株)入社
1997年6月 当社取締役
2000年6月 当社執行役員
2001年6月 当社常務執行役員
2003年6月 当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 当社代表取締役社長
2011年6月 当社代表取締役会長
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



取締役
藤林 清隆 所有株式数 12千株

1981年4月 当社入社
2012年4月 三井不動産レジデンシャル(株)代表取締役社長
2013年6月 当社取締役、常務執行役員
2017年4月 当社取締役、専務執行役員、すまいとくらの連携本部長
2020年4月 当社取締役、副社長執行役員、すまいとくらの連携本部長(現任)
2021年4月 三井不動産レジデンシャル(株)取締役会長(現任)



取締役
小野澤 康夫 所有株式数 23千株

1981年4月 当社入社
2016年6月 当社取締役、常務執行役員
2017年4月 当社取締役、専務執行役員
2020年4月 当社取締役、副社長執行役員(現任)

重要な兼職状況等
(株)帝国ホテル社外取締役



取締役
山本 隆志 所有株式数 15千株

1990年3月 当社入社
2017年6月 当社取締役、常務執行役員、海外事業本部長
2019年4月 当社取締役、専務執行役員、海外事業本部長(現任)



取締役(非常勤) 社外 独立
中山 恒博 所有株式数 0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 ハンク・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 当社取締役
2017年7月 当社特別顧問
2019年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職状況等
東海東京フィナンシャル・ホールディングス(株)社外取締役



取締役(非常勤) 社外 独立
伊東 信一郎 所有株式数 0株

1974年4月 全日本空輸(株)入社
2003年6月 当社取締役執行役員
2004年4月 当社常務取締役執行役員
2006年4月 当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(非常勤) 社外 独立
河合 江理子 所有株式数 0株

1981年10月 (株)野村総合研究所入社
1985年9月 マッキンゼー・アンド・カンパニーパブリックサービス社入社
1986年10月 マーキュリー・アセット・マネジメントS.G.ウォーバーク入社
1995年11月 ヤマイチ・リージェント・ABC・ポランド取締役執行役員
1998年7月 国際決済銀行(BIS)上級ファンドマネージャー
2004年10月 経済協力開発機構(OECD)上級年金基金運用担当官
2008年3月 カワイ・グローバル・インテリジェンス代表
2012年4月 国立大学法人京都大学教授
2021年4月 国立大学法人京都大学名誉教授(現任)
2021年6月 当社取締役(現任)

重要な兼職状況等
(株)大和証券グループ本社社外取締役
シミックホールディングス(株)社外取締役
ヤマハ発動機(株)社外監査役

※ 取締役、監査役の所有株式数は2021年3月31日時点のものです。

監査役 (2021年6月29日現在)



常任監査役
佐藤 雅敏 所有株式数 14千株

1990年4月 当社入社
2015年6月 当社取締役、常務執行役員
2019年4月 当社取締役
2019年6月 当社常任監査役(現任)



常任監査役
石神 裕之 所有株式数 6千株

1982年4月 当社入社
2017年6月 当社取締役、常務執行役員、商業施設本部長
2019年4月 当社取締役、専務執行役員、商業施設本部長
2020年4月 当社取締役
2020年6月 当社常任監査役(現任)
重要な兼職状況等
(株)帝国ホテル社外監査役



監査役(非常勤) **加藤 義孝** 所有株式数 0株 社外 独立

1974年11月 監査法人太田哲三事務所入社
1978年9月 公認会計士登録
2006年6月 新日本監査法人常任理事
2008年8月 新日本有限責任監査法人理事長
2015年6月 当社監査役(現任)
重要な兼職状況等
住友化学(株)社外監査役
住友商事(株)社外監査役



監査役(非常勤) **真砂 靖** 所有株式数 0株 社外 独立

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
セル(現任)
2015年6月 当社監査役(現任)
重要な兼職状況等
日本テレビホールディングス(株)社外取締役



監査役(非常勤) **尾関 幸美** 所有株式数 0株 社外 独立

1999年4月 長崎大学経済学部専任講師
2000年8月 ミシガン大学ロースクール客員研究員
2004年4月 駒澤大学法学部准教授
2010年4月 成蹊大学法科大学院教授
2015年9月 カリフォルニア州立大学パークレー校ロースクール客員研究員
2016年6月 当社監査役(現任)
2021年4月 中央大学大学院法務研究科教授(現任)
重要な兼職状況等
(株)ブルボン社外取締役

執行役員 (2021年10月1日現在)

社長執行役員	菰田 正信	執行役員	齋藤 宏樹	執行役員	金谷 篤実
副社長執行役員	北原 義一	執行役員	森 郁雄	執行役員	斎藤 裕
副社長執行役員	藤林 清隆	執行役員	徳田 誠	執行役員	持丸 信彦
副社長執行役員	小野澤 康夫	執行役員	加藤 智康	執行役員	若林 瑞穂
専務執行役員	山本 隆志	執行役員	山下 和則	執行役員	上田 二郎
専務執行役員	植田 俊	執行役員	大澤 久	執行役員	松藤 哲哉
専務執行役員	三木 孝行	執行役員	古田 貴	執行役員	青木 研
専務執行役員	海堀 安喜	執行役員	小野 雄吾	執行役員	宇都宮 幹子
専務執行役員	浜本 涉	執行役員	中村 健和	執行役員	村上 弘
専務執行役員	広川 義浩	執行役員	藤岡 千春		
常務執行役員	船岡 昭彦				
常務執行役員	鈴木 眞吾				
常務執行役員	川村 豊				
常務執行役員	富樫 烈				

グループ執行役員 (2021年4月1日現在)

グループ上席執行役員	守屋 秀樹	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ上席執行役員	遠藤 靖	(三井不動産リアルティ株式会社)
グループ上席執行役員	嘉村 徹	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員	富川 秀二	(三井不動産投資顧問株式会社)
グループ執行役員	世古 洋介	(三井不動産レジデンシャルサービス株式会社)
グループ執行役員	池田 明	(三井ホーム株式会社)
グループ執行役員	大林 修	(三井不動産商業マネジメント株式会社)
グループ執行役員	山田 貴夫	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員	児玉 光博	(三井不動産レジデンシャル株式会社)
グループ執行役員	崎山 隆央	(三井不動産レジデンシャル株式会社)

※ 取締役、監査役の所有株式数は2021年3月31日時点のものです。

社外取締役・社外監査役の独立性

当社は、豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に活かしていただくこと、ならびに取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け適切な役割を果たしていただくことを期待して、社外取締役を選任しています。また、客観的な立場から専門的な知識と豊富な経験に基づき取締役の職務の執行を監査していただくことを期待して、社外監査役を選任しています。

また、東京証券取引所の独立役員に関する判断要件などを踏まえ、一般株主と利益相反が生じるおそれがない

こと、特別の利害関係がないこと、および当社経営の健全性・透明性を高めるにあたり、客観的かつ公平公正な判断をなし得る資質を有していることを独立性の判断基準としています。

なお、社外取締役・社外監査役の選任理由については、P.83、84をご参照ください。

詳細についてはコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/about_us/governance/download/governance_report.pdf

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

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

政策保有株式の売却実績

2018年12月の縮減方針策定以降、678億円、990万株、16銘柄の株式を売却しております。

【売却実績の内訳】

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

取締役会における保有合理性の検証

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

2021年5月14日開催の取締役会において、個別銘柄ごとの定量的な保有の合理性や取引先との関係を踏まえた保有意義を確認し、保有の適否について検証いたしました。その結果、保有の合理性や保有意義が薄れた銘柄については、株式市場への影響等も勘案し売却の検討を進めます。

議決権行使基準

当社は、議決権を行使するにあたり、投資先企業の中長期的な企業価値向上、株主還元向上につながるかどうか等の視点に立ち、総合的に判断を行っております。

また、以下のような重要な議案については、当社の社内基準に基づき個別に精査したうえで議案への賛否を適切に判断します。

(剰余金処分、取締役・監査役の選解任、役員報酬・退職慰労金贈呈、定款変更等)

政策保有株式の状況(2020年度末時点)

(1)保有銘柄

銘柄数	127 (うち上場株式 58)
貸借対照表計上額	6,399 億円 (うち上場株式 6,292 億円)

(2)主要銘柄:株式会社オリエンタルランド

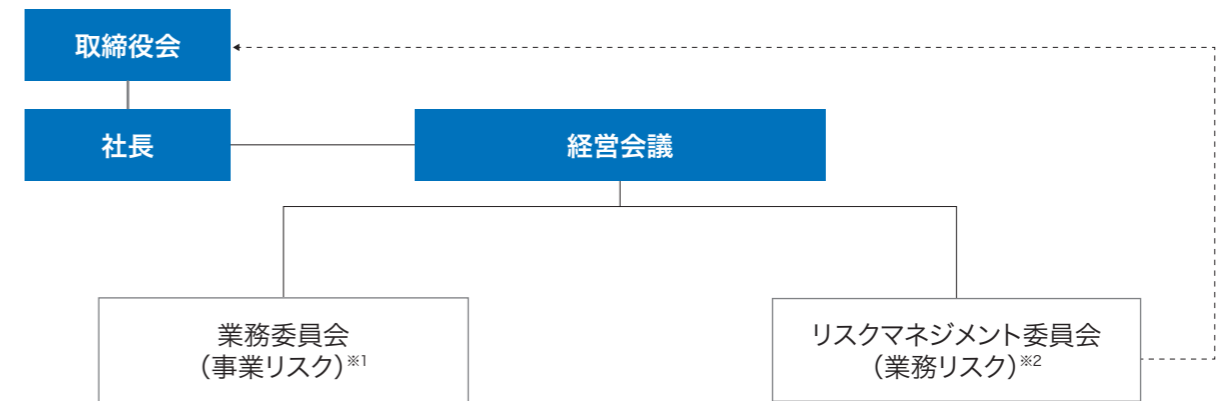
持分の有無	無
貸借対照表計上額	4,604億円
保有経緯・目的	当社は1960年の同社設立に携わり、当時より同社株式を保有しております。当社グループが運営・管理する千葉県浦安市所在の三井ガーデンホテルプラナ東京ベイは、東京ディズニーリゾートのパートナーホテルであり、また、当社は当社が運営する東京ディズニーランド、東京ディズニーシーのオフィシャルスポンサーであることから、当社グループの事業活動の円滑な推進および事業機会創出において有用性があると考えております。
売却実績	2019年度:96万株(129億円) 2020年度:300万株(456億円)

リスクマネジメント

「経営会議」により当社および当社グループのリスクマネジメント全体を統括するとともに、「業務委員会」が事業リスク^{※1}を、「リスクマネジメント委員会」が業務リスク^{※2}を、それぞれマネジメントしています。

「リスクマネジメント委員会」は原則毎月1回開催し、業務リスクの抽出、対応策や再発防止策の検討・立案などのほか、必要に応じて全社やグループ会社への情報共有などを実施しています。

リスクマネジメント体制



主要なリスク^{※3}

当社グループの事業リスク

- ①経済環境の変化によるリスク
- ②市場金利に関するリスク
- ③資金調達リスク
- ④不動産事業における競合リスク
- ⑤不動産開発リスク
- ⑥賃貸収入に関するリスク
- ⑦海外事業に伴うリスク
- ⑧外部業者に関するリスク
- ⑨資産価値変動リスク
- ⑩営業原価変動リスク
- ⑪気候変動リスク
- ⑫自然災害、人災等のリスク
- ⑬環境リスク
- ⑭感染症リスク

当社グループの業務リスク

- ①法令遵守に関するリスク
- ②法令・政策の変更に関するリスク
- ③訴訟・紛争リスク
- ④利益相反リスク
- ⑤内部統制・会計に関するリスク
- ⑥サイバーセキュリティに関するリスク

※1 事業リスク:主として事業推進・利益獲得のために取るリスク。開発リスク、リーシングリスク、マーケットリスクなど。
 ※2 業務リスク:業務遂行上のオペレーショナルリスク。被災リスク、システムリスク、事務リスク、コンプライアンスなど。
 ※3 詳細は有価証券報告書をご参照ください。 https://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/ir/library/fs/pdf/YUHO_2103.pdf

コンプライアンス

基本方針

当社グループは、「三井不動産グループコンプライアンス方針」に基づき、コンプライアンスの実践をグループ経営の最重要課題の一つとして位置付け、法令・社会規範の遵守はもとより、企業倫理に従った公正で透明性の高い企業活動を遂行します。

コンプライアンス体制

当社は、コンプライアンスを総括する責任者を総務担当役員としています。責任者は、コンプライアンス管理部門などから報告を受け、とくに重要なものは取締役会・経営会議で審議または報告します。また、毎年、社則の制定・改廃、法令・社則などに関する研修の実施、法令・社則などの遵守状況に関する調査・報告など、コンプライアンスに関する当該年度の活動計画を策定し、これに基づきコンプライアンス活動を

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

内部相談窓口

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

コンプライアンス研修

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

主な研修・啓発活動(三井不動産)

	項目	対象	内容
社内研修	入社時研修	新入社員	(4月)※ 派遣社員・契約社員は、毎月初めに実施
	新任グループ長研修	新任グループ長	贈賄防止、反社会的勢力、情報セキュリティ、インサイダー取引防止などに関する勉強会を実施(3月)
	役員コンプライアンス研修	取締役、常務執行役員、常勤監査役など	(9月)
	海外コンプライアンス研修	海外事業本部、現地法人駐在員	海外企業の事例などコンプライアンス違反事例を解説するほか、贈賄防止の必要性などを共有(12月)
	現地法人ナショナルスタッフ研修	現地法人ナショナルスタッフ	贈賄防止、個人情報保護、内部通報制度などに関する研修を実施(10月、2月)
	全社コンプライアンス研修(eラーニング)	執行役員を含む全社員	(6月、11月)
啓発活動	社内掲示	全役職員、全従業員	「三井不動産グループコンプライアンス方針」を社内掲示板・手帳に掲示
	コンプライアンス通信	全従業員	「反社会的勢力の排除」「身代金要求型ウイルスへの注意喚起」など、業務遂行上で注意すべき事項やトピックスなどを発信(4月、7月、10月、2月)

不公正な行動の防止

企業と社会・経済との関わり方

反社会的勢力との取引の排除

当社は、反社会的勢力との一切の関係を遮断し、会社を挙げて断固たる姿勢で臨みます。また、各部門においては、取引の開始前などに、取引先が反社会的勢力でないことを調査・確認します。万一、反社会的勢力による不当な要求または暴力的行為などに直面した場合、当社は、所轄の警察署などに連絡するとともに、法的措置を取るなど必要な対応をします。

公正な取引や競争の徹底

当社は、独占禁止法などを遵守するのはもちろん、不公正な取引や不正な競争行為はしません。また、取引先と対等なパートナーとして誠実に接し、サービスや物品の調達に際しては、公正な基準に基づいて対応しています。

腐敗防止

①贈賄の禁止および接待・贈答

公務員などに対し、不正な利益供与を禁止しています。また、取引先や関係先などとの間であっても、節度を越えた接待や贈答などを行ったり、受けてはいけないこともルール化しています。

また、贈賄防止にかかる取り組み体制や遵守すべきルールを定め、贈賄行為を未然に防止することを目的に「贈賄防止に関する規程」を制定し、実行しています。

②政治家・政治団体への寄付

政党および政治資金団体以外の者に対して、政治活動に関する寄付はしません。また、政治団体の活動に関わる支援を行う場合、政治資金規正法、公職選挙法の関係法令などに則り、適切に対応します。

その他

- ①個人情報保護
- ②消費者保護
- ③環境保全
- ④知的財産権の保護・尊重
- ⑤インサイダー(内部)取引の禁止

企業と従業員の関わり方

人権の尊重

性別・年齢・出身地・国籍・人種・民族・信条・宗教・障がいなどによる差別をせず、人権を尊重し、公平な職場の維持に努めます。

会社情報の適切な管理

当社は、文書と情報管理の重要性を認識し、「情報管理規則」「文書規程」「情報システム管理規程」等に基づき、適切な管理に努めます。

その他

- ①ルールに則った意思決定
- ②セクシュアルハラスメント、パワーハラスメントの禁止
- ③公私の区別