



Staying Ahead of
the Times to Provide
New Value

統合報告書 2020

人を、想う力。街を、想う力。

 三菱地所

人を、想う力。街を、想う力。

私たち三菱地所グループは、チャレンジを続けます。

三菱三綱領

しよきほうこう 所期奉公

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

しよじこうめい 処事光明

公明正大で品格ある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

りつぎょうぼうえき 立業貿易

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

三菱地所グループ基本使命

私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します

私たちは、住み・働き・想う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献します。

三菱地所グループ行動憲章

私たちは、基本使命を実践するために以下の通り宣言し、実行します

1

私たちは誠実に行動します

法と倫理に基づいて活動し、常に自らの行動を謙虚に振り返り、社会とのコミュニケーションを大切にすることで、公正・透明で信頼を第一とした企業活動を行います。

2

私たちはお客さまからの信頼を得られるよう努めます

お客さまの立場で考え、安全でより良い商品・サービスを提供するとともに、情報を適切に開示します。

3

私たちは活力のある職場づくりに努めます

自らの成長をめざし、個々の人権や多様な考え方を尊重し、創造性・専門性を高めながらチームとして総合力を発揮します。

三菱地所グループ行動指針

<https://www.mec.co.jp/j/company/charter/index.html>

Contents

P 2 三菱地所グループの挑戦と事業拡大の歴史

P 4 三菱地所グループの強み

6 丸の内の今


P 8 三菱地所グループの価値創造モデル


P10 トップメッセージ


P14 長期経営計画 2030の全体像

16 当社グループの強みと成長戦略

18 2030年に向けたロードマップ

20 特集  1: 国内アセット事業
CO・MO・RE YOTSUYA (コモレ四谷)

22 特集  2: 海外アセット事業
タイ・バンコクでの分譲マンション事業

24 特集  3: ノンアセット事業
エレベーターメディアへの参画

26 経理、広報担当役員メッセージ

P30 事業レビュー

31 戦略推進のための機構改革

32 事業セグメント

34 コマーシャル不動産事業

34 ビル事業

36 商業施設事業／アウトレットモール事業

37 物流施設事業

38 ホテル事業

39 空港事業

40 住宅事業

42 海外事業

44 投資マネジメント事業

45 設計監理・不動産サービス事業

46 新事業創出機能グループ

49 営業機能グループ

P50 ESGセクション

52 マテリアリティ

54 環境への取り組み (E)

55 TCFD

56 人財・ダイバーシティへの取り組み (S)

57 防災(レジリエンス)への取り組み (S)

58 SASB

59 コーポレートガバナンス (G)

59 会長メッセージ

60 取締役

61 執行役・執行役員・グループ執行役員

62 コーポレートガバナンスの特徴

64 取締役会の実効性評価／報酬

65 政策保有株式

66 社外取締役メッセージ

68 リスクマネジメント

P71 財務レビュー

71 日本の不動産市場

72 11年間の主要財務ハイライト(連結)

74 比較連結貸借対照表

76 比較連結損益計算書／
比較連結包括利益計算書

77 比較連結キャッシュ・フロー計算書(要約)

P78 会社データ

78 主な三菱地所グループ企業

80 沿革

81 組織図

82 会社概要

83 Webサイトのご案内

編集方針

2017年度まで発行していたAnnual Reportから名称変更を行い、2018年度より統合報告書としています。従来のAnnual Report以上に環境・社会・ガバナンス(ESG)を中心とした非財務情報を充実させ、中長期的視点で三菱地所グループの企業価値向上への取り組みをご理解いただけるよう編集しています。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に、当社グループの理解促進のためにご活用いただければ幸いです。

見直しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている三菱地所グループの将来の戦略及び業績見直しなどは、現在入手可能な情報に基づく予想・計画・判断を含むものです。予想・計画・判断は多くの潜在的リスク・不確定要因・仮定を含んでおり、実際の結果や業績は、これらの要素の変動により、当社グループの見込みとは大きく異なる可能性があります。

三菱地所グループの挑戦と事業拡大の歴史

三菱地所グループは120年以上にわたり丸の内エリアの開発を手掛け、日本を代表するビジネスセンターへと進化させる過程において、「まちづくり」における独自の知見・ノウハウを蓄積してきました。そしてこの知見・ノウハウを活用することで、様々な領域へと事業を拡大しています。

住宅

- 1969年 赤坂パークハウス分譲（マンション事業に進出）
- 2011年 三菱地所、三菱地所リアルエステートサービス、藤和不動産の住宅分譲事業統合により、三菱地所レジデンス誕生



ホテル

- 1989年 ロイヤルパークホテル開業



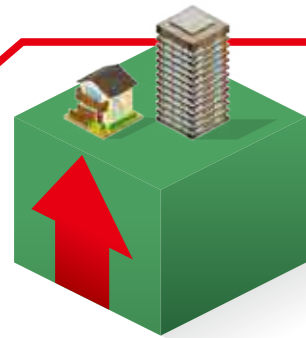
アウトレットモール

- 2000年 御殿場プレミアム・アウトレット開業
- 2009年 チェルシー・ジャパンを連結子会社化（三菱地所・サイモンに改称）



スタートアップ支援

- 2007年 新丸ビルに新事業創造支援拠点「EGG JAPAN」開設
- 2016年 フィンテックのスタートアップに特化したコワーキングオフィス「FINOLAB」開設



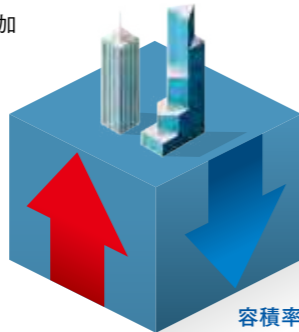
海外事業

- 1972年 三菱地所ニューヨーク社設立
- 1986年 MEC UK社設立
- 1990年 RGI社資本参加
- 2008年 三菱地所アジア社設立



オフィスビルの運営、管理などで培った快適性、安全性などを兼ね備えた、住宅やサービスを提供

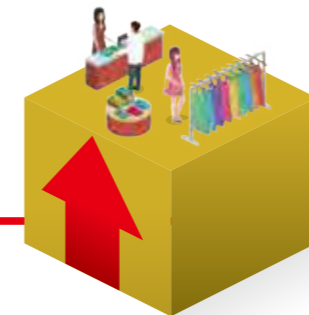
丸の内の開発で磨き蓄積したノウハウと豊富な資金力で、容積率移転などの手法を丸の内再開発に活用



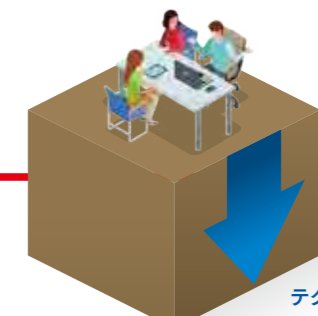
丸の内エリアで築いたテナントリレーションや運営管理ノウハウなどを活かし、ホテル用地の取得やホテル運営を展開

丸の内をベースとした事業拡大の歴史

丸の内で得たノウハウ・知見を活用



丸の内の商業施設運営で構築したテナントとのリレーションや情報ネットワークを活かし、国内トップクラスの集客力を持つアウトレットを展開



テクノロジー・スタートアップの拠点として、新たな丸の内ブランドを構築



投資マネジメント事業

- 2001年 ジャパンリアルエステイト投資法人が日本初のJREITとして東証に上場
- 2015年 米国の投資マネジメント会社TA Realty社を買収
- 2017年 三菱地所物流リート投資法人が上場

豊富な不動産資産の運営実績によりノウハウを蓄積

他事業で得たノウハウ・知見を丸の内に還元

ベースとなる丸の内再開発の歴史

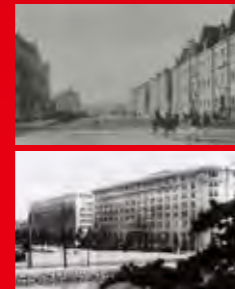
1890年 ゼロからの出発

丸の内取得と一大ビジネス街への夢
三菱社の社長であった岩崎彌之助が、世界に肩を並べるビジネスセンターをつくるのが日本の近代化を実現するという確信のもと、明治政府からの要請を受け、原野と化していた丸の内一帯を取得したことから当社の歴史が始まりました。



1890年代～1950年代 第1次開発

本格的なビジネスセンターの幕開け
丸の内エリアに初めての近代的オフィスビル「三菱第一号館」が竣工したのは1894年のことです。その後、赤煉瓦造りの3階建てオフィスビルが次々と建設され、ロンドンを彷彿とさせる街並みは、「一丁倫敦（ロンドン）」と呼ばれました。



1960年代～1980年代 第2次開発

高度経済成長に伴うオフィスビルの大量供給・高容積化
高度経済成長期を迎えると、丸の内のオフィス需要は急激に高まりました。1959年に策定された「丸の内総合改造計画」によって、大量供給・高容積化に向けた大規模オフィスビルへの建て替えが始まります。



1995年～2019年 第3次開発

丸の内を「世界で最もインタラクションが活発な街」へ
1995年の旧丸ビル建て替え発表以降、それまでのビジネスに特化したまちづくりから「世界で最もインタラクションが活発な街」をコンセプトに、丸の内を活気と賑わいのある空間へと変貌させました。2008年からは、更なる「広がり」と「深まり」を目指し、大手町、有楽町へとそのコンセプトを拡大。国際金融拠点やインフラ整備などを通じて国際競争力の強化を推進。新しい価値を持つ魅力的なまちづくりに取り組みました。



2020年～現在 丸の内NEXTステージ

丸の内を「新たな価値を生み出し続ける街」へ
2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、イノベーション創発とデジタル基盤強化を通じて、個人のクオリティ・オブ・ライフ向上と社会的課題の発見・解決を生み出すまちづくりを推進します。「丸の内Reデザイン」をテーマに、「人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台」を目指します。



三菱地所グループの強み

「超長期視点でのまちづくり」と「時代を先取りするDNA」

三菱地所には、120年以上にわたり丸の内を一大ビジネスセンターへと進化させた超長期の視点でのまちづくりのノウハウと、日本初となるアウトレットモールの開発やいち早くREIT*市場へ参入するなど、常に時代の先を行く価値を提供してきたDNAが備わっています。この2つの強みは、これからの社会で新たな挑戦を可能にする原動力になっています。

<p>丸の内を一大ビジネスセンターへ</p> <p>1890年に開発開始</p> <p>↓</p> <p>2020年現在</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 上場企業本社数 115社 ■ 就業者数 約28万人 <p>▶ 詳細はP6~7</p>	<p>アウトレットを日本の文化として根付かせる</p> <p>2000年に御殿場プレミアム・アウトレット開業</p> <p>↓</p> <p>2020年現在</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 日本全国のプレミアム・アウトレット運営数 9施設 <p>▶ 詳細はP36</p>	<p>REIT市場へのいち早い参入</p> <p>2000年にジャパンリアルエステイトアセットマネジメント設立</p> <p>↓</p> <p>2020年現在</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ M&Aの実施などによりグローバルプラットフォームを構築 <p>▶ 詳細はP44</p> <p><small>* 不動産投資信託</small></p>
---	---	--

膨大な不動産への関与

当社は、丸の内エリアだけでも約30棟のビルを保有し、また、丸の内ですべて培った基盤を活かして、オフィスビルから住宅、商業施設、ホテル、物流施設、空港といった幅広い不動産アセットの開発に携わってきました。これらで得られた経験をもとに、新たな社会課題の発掘や、その解決を実現するソリューションを創造していきます。

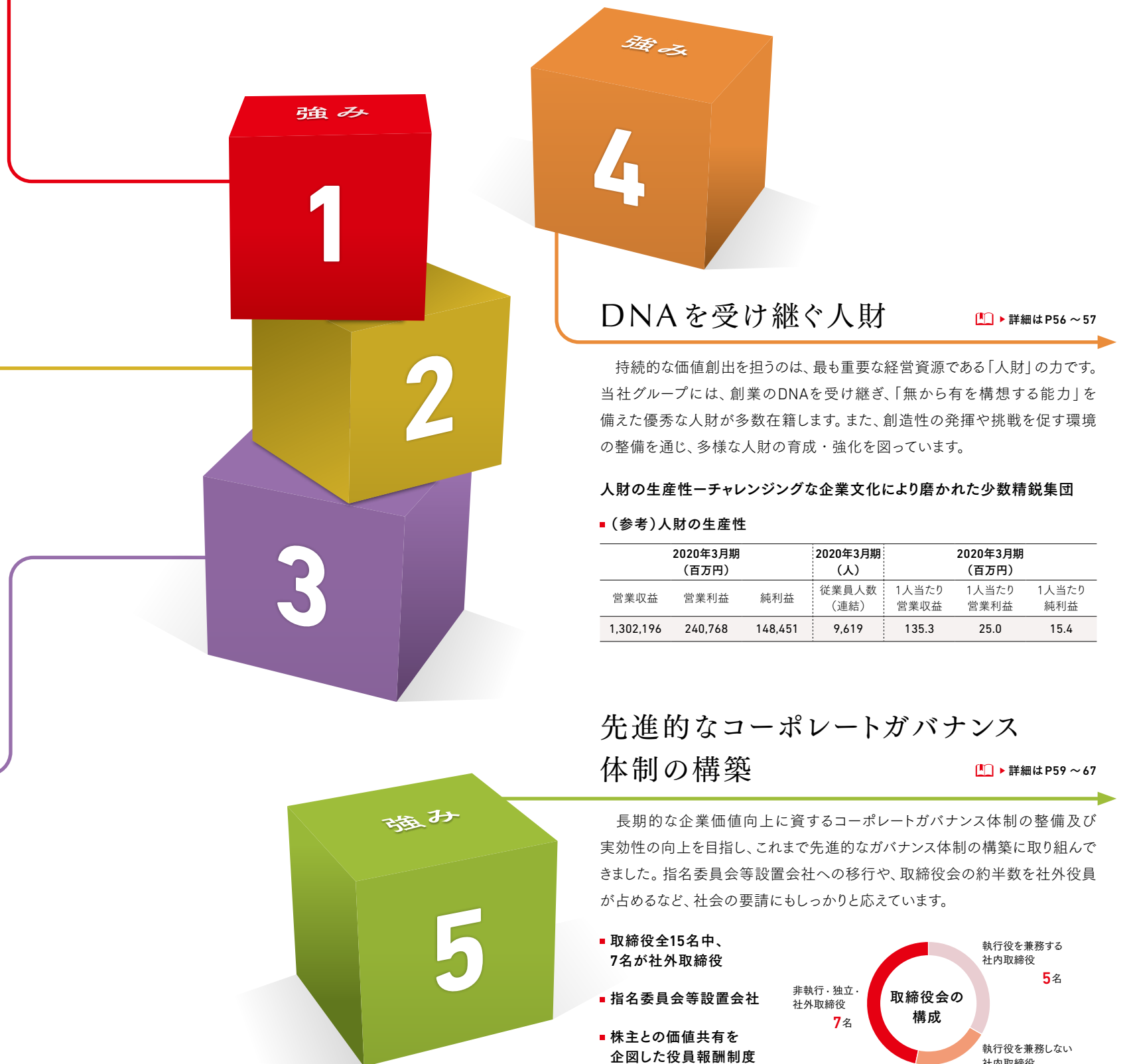
<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスビル管理棟数 184棟 ■ 賃貸マンション(稼働中) 28棟 ■ 分譲マンション年間売上計上戸数 3,214戸 	<ul style="list-style-type: none"> ■ マンション管理戸数 352,365戸 ■ 商業施設 24施設 (アウトレット: 9) ■ 物流施設(開発済累計) 13施設 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 運営ホテル客室数 3,604室 ■ 空港事業 10空港 <p><small>* 数値はすべて2020年3月期または2020年3月末時点</small></p>
--	--	--

リレーションシップ

多数の不動産開発や運営を通じて積み重ねてきた膨大なお客様接点や信頼関係、また、協力会社や取引先とのパートナーシップは、当社の重要な強みとなっています。ニーズの発掘とソリューションの探索を実現する様々なリレーションが、新たな三菱地所グループの歴史を構築していきます。

<p>顧客接点</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 丸の内就業者数 約28万人 ■ グループ関連商業施設、ホテル、空港来場者 年間約2億人 	<ul style="list-style-type: none"> ■ レジデンスクラブ対象会員数 約60万世帯 	<ul style="list-style-type: none"> ■ テナント数(全国全用途) 約3,300社
---	---	---

三菱地所グループは、長期にわたるまちづくりを通じて獲得した独自の強み＝三菱地所グループならではの推進力を有しています。この強みを活かし、当社にしかできない価値提供により、人々の生活に豊かさをもたらす、魅力的なまちづくりを継続します。



DNAを受け継ぐ人財

持続的な価値創出を担うのは、最も重要な経営資源である「人財」の力です。当社グループには、創業のDNAを受け継ぎ、「無から有を構想する能力」を備えた優秀な人財が多数在籍します。また、創造性の発揮や挑戦を促す環境の整備を通じ、多様な人財の育成・強化を図っています。

人財の生産性ーチャレンジングな企業文化により磨かれた少数精鋭集団

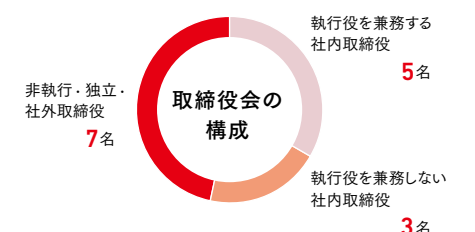
■ (参考)人財の生産性

2020年3月期 (百万円)			2020年3月期 (人)	2020年3月期 (百万円)		
営業収益	営業利益	純利益	従業員人数 (連結)	1人当たり 営業収益	1人当たり 営業利益	1人当たり 純利益
1,302,196	240,768	148,451	9,619	135.3	25.0	15.4

先進的なコーポレートガバナンス体制の構築

長期的な企業価値向上に資するコーポレートガバナンス体制の整備及び実効性の向上を目指し、これまで先進的なガバナンス体制の構築に取り組んできました。指名委員会等設置会社への移行や、取締役会の約半数を社外役員が占めるなど、社会の要請にもしっかりと応えています。

- 取締役全15名中、7名が社外取締役
- 指名委員会等設置会社
- 株主との価値共有を企図した役員報酬制度

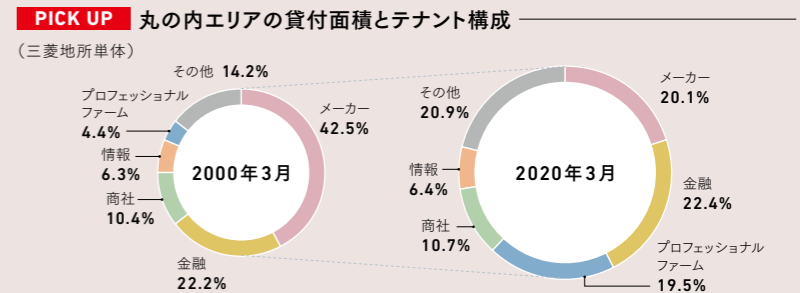
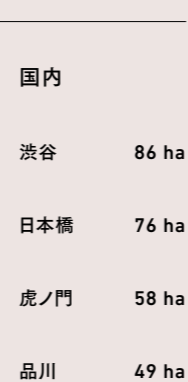
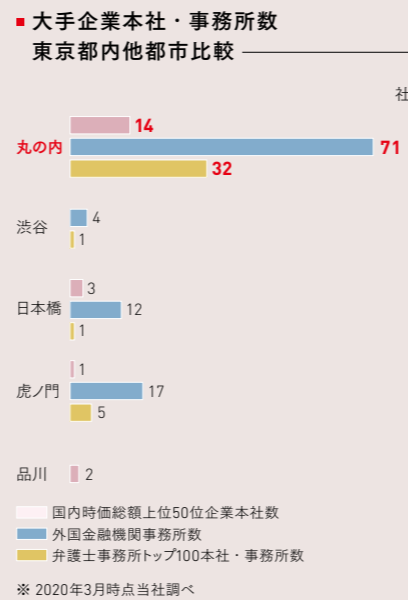
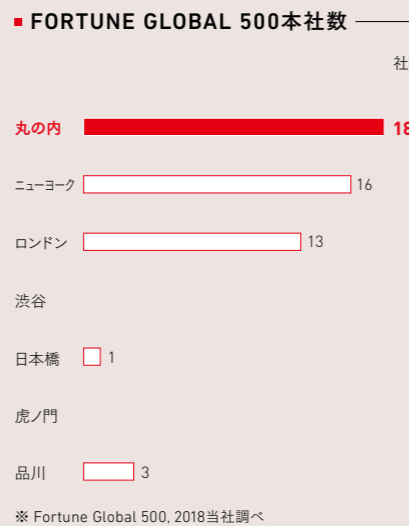




丸の内の今

歴史の中で積み重ねた、すべての価値創造の基盤

数字で見る丸の内



2020年3月末時点の丸の内エリアの貸付面積(三菱地所単体)は、2000年3月末比で約1.8倍に増加しており、テナント構成については、プロフェッショナルファームの比率が拡大しています。

プロフェッショナルファームの集積

2020年5月時点で、日本における4大法律事務所のすべてと4大監査法人のうちの3社が丸の内にオフィスを構えています。

【法律事務所】 アンダーソン・毛利・友常法律事務所、長島・大野・常松法律事務所、西村あさひ法律事務所、森・濱田松本法律事務所

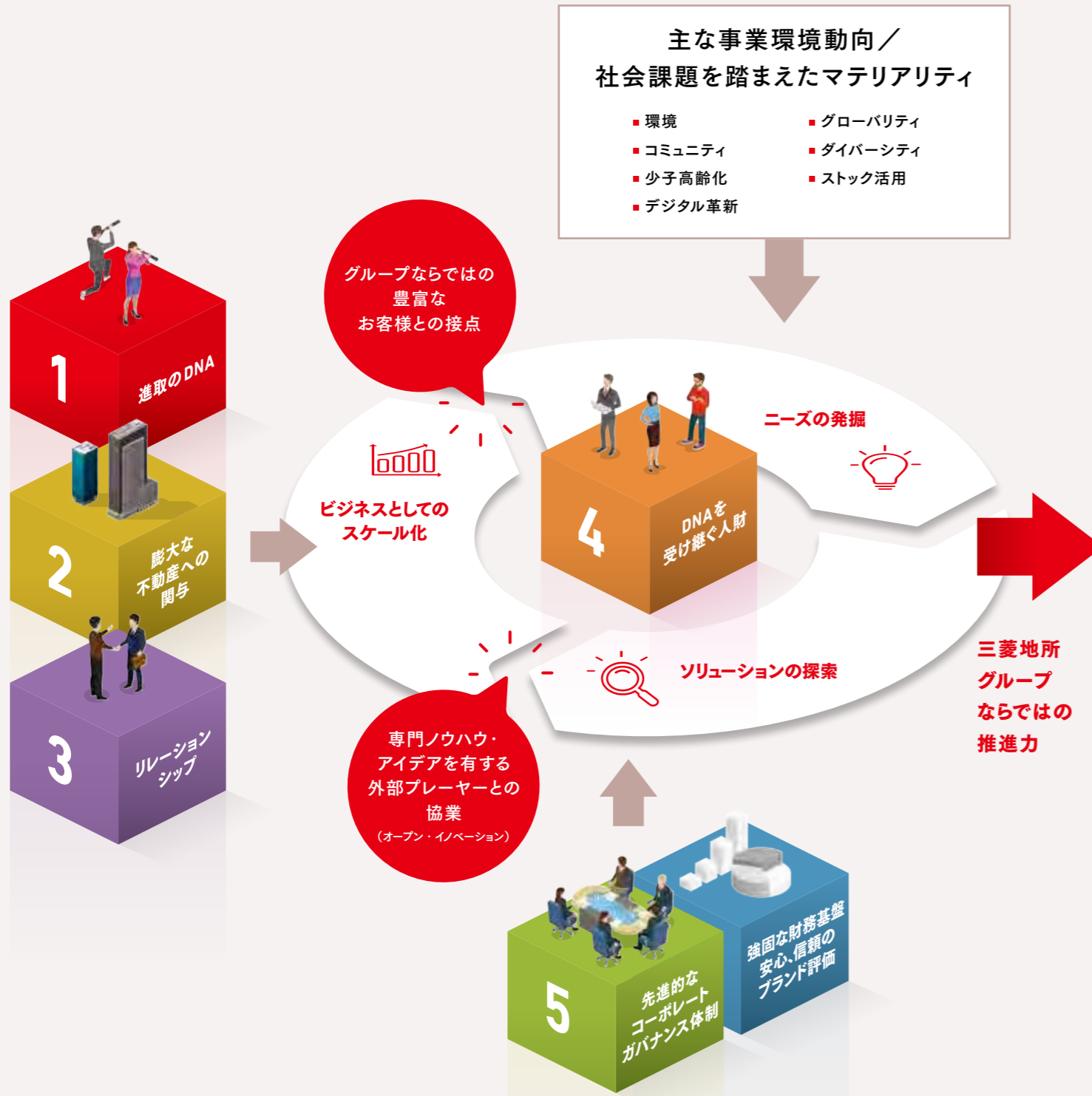
【監査法人】 有限責任あざさ監査法人、有限責任監査法人トーマツ、PwCあらた有限責任監査法人

*1 上場会社(東証一部・二部)のうち、大手町・丸の内・有楽町地区に立地する本社数
*2 一般社団法人大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会「The Council for Area Development and Management of Otemachi, Marunouchi, and Yurakucho 2020」より

三菱地所グループの価値創造モデル

総合デベロッパーとして発展してきた当社の様々な強みを活かし、
強化しながら、絶えず時代の変化を先取りした魅力的なまちづくりを継続し、
人々の生活に豊かさをもたらすことで、持続的な企業価値向上を実現します。

三菱地所グループの強みと価値創造サイクル



長期経営計画 2030

基本方針

社会価値向上戦略	株主価値向上戦略
サステナブルな社会の実現に向けた4つの重要テーマに関する取り組みの実行	高効率で市況変化に強い事業ポートフォリオの構築
	2030年目標
	ROA 5%
	ROE 10%
	EPS 200円

社会課題や時代の要請に応える事業展開により、社会価値の向上とともに、マーケットの変動を受けにくい、サステナブルな株主価値向上を目指す

三菱地所グループが目指す未来

魅力あふれるまちづくりを通じて、
真に価値ある社会を実現

- 気候変動、廃棄物、エネルギーについてマネジメントされたまち
- 持続可能かつ強靱(レジリエント)で安心・安全なまち
- 知識の集積とネットワークを通じたインタラクティブな付加価値を提供するまち
- あらゆる国の多様なバックグラウンドを尊重したボーダーレスなまち
- インクルーシブな社会が実現されたまち
- 人口動態やライフスタイルの変化に対応した豊かで快適なまち
- ストックが有効に活用されている効率的でエコなまち
- オープンイノベーションが生まれ続ける革新的なまち



当社グループのビジネスモデルにふさわしい、
長期視点での経営計画を推進し、
社会価値と株主価値を相互に高め、
企業価値向上を目指します。

三菱地所株式会社
執行役社長

吉田 淳一

三菱地所グループらしい成長を目指して

私は、2019年に発行した「統合報告書2019」の中で、当社グループの持続的成長に向けた取り組みは、3年間の中期経営計画の枠組みで完結するものではなく、5年後、10年後、更にはその先をも見据えて、魅力的なまちづくりに取り組んでいく所存であるとお伝えしました。近年、環境問題の深刻化や自然災害の増大、国内においては少子高齢化や人口減少といった、地球規模での社会課題が顕在化する中で、当社グループに求められる価値も変わっていくという認識のもと、この変化をチャンスに変え、ステークホルダーの皆様へ支持され、当社グループらしく成長を続けるためには何が必要か、議論を重ねてきました。その一つの答えとして、2030年を見据えた10年スパンの経営計画「三菱地所グループ 長期経営計画 2030」(以下、長期経営計画)を発表しました。

当社グループが目指すまちづくりを実現するためには、マーケット環境の良し悪しに左右されるのではなく、長期的な視点でゴールを設定し、そのために何に取り組むべきかを考え続け、それを経営計画に反映していく必要があります。従来の3か年の経営計画では本来目指すべき価値提供を実現するには短すぎるという結論から、10年という長期にわたる経営計画の策定へとつながりました。時間のかかる取り組みも含め、大胆に新しい分野の成長にチャレンジするためにも、この長期経営計画を推進することで、当社グループが実現すべき価値を追求していくことができると確信しています。

社会価値の向上が株主価値の向上につながる

長期経営計画では、「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」を両輪とし、当社グループの基本使命を実現していくことを主軸に据えています。私たちが一番大切にすべきは、すべてのステークホルダーに対し、私たちの使命を果たし続け、その価値を感じていただくことです。当社グループは、これまで、それぞれの時代に応じた「社会課題の発見・解決」を積み重ね、価値を提供してきました。2020年代においても、社会課題の解決や時代の要請に応えること、あるいはその先の価値を提供することを意識した事業展開によって、社会価値向上とともにマーケットの変動の影響を受けにくいサステナブルな株主価値向上にもつながることから、この2つの戦略は両輪であり、相互作用が働くことになるのです。

一方、株主価値向上戦略においては、今回、より株主視点に立った指標をKPIとして設定しています。これまでROAの改善を通じてROEを改善していく方針を申し上げてきましたが、これまで以上に株主価値向上、株主視点での効率性向上を意識していくことを明確に示すためにも、ROAに加えて、ROE・EPSをKPIに採用しました。この度採用した指標は勿論のこと、それ以外にも留意すべき要素は出てくるかと思しますので、当社グループにとって何が適しているのか、株主の皆様とコミュニケーションを取りながら経営を進めていきます。

長期的視点に立った価値提供を進める

国内アセット事業においては、「丸の内NEXTステージ」の実現に注力し、様々な施策を進めていきます。丸の内を「人・企業が集まり交わることで新たな『価値』を生み出す舞台」へと進化させ、最先端の取り組みを世界に発信することで、ここに来れば常に新しい刺激や感動を得られる街にしていきたいと思っています。

海外事業においては、やはりアジアでの成長というのが一つの鍵となります。アジアは産業も人口も住宅も増え続けていて、不動産価格も値上がりしている国・地域が多数存在しています。また、ベトナムやインドネシアといった外資企業がメジャーシェアで開発を行うことができる国もあり、当社グループのまちづくりのノウハウを活かせる領域は広く、不動産やその周辺領域において私たちが主体的に開発していくことができれば、飛躍的な収益拡大が可能であると考えています。

また、長期経営計画において、市況変化に強いポートフォリオへの変革も重要なテーマであり、そのためにも、ノンアセット事業の成長は不可欠です。新たな事業領域の拡大においては、当社グループの保有する様々な強みを最大限活用していきます。中でも、丸の内というエリアの強みを活かし、協業する方々に「まずは三菱地所と組みたい」と感じていただけるような流れをつくることで、常に新しい発想や価値が生まれるという機能が備わっていけば、大きな利益創出の柱に成長できると期待しています。



東京駅前常盤橋プロジェクト 外観完成予想図

ESGは社会価値向上戦略の最重要テーマ

当社グループは、2019年3月期にサステナビリティ経営上の重要課題として、7つのマテリアリティを設定しています。この7つのテーマに事業を通じて取り組むことで、長期経営計画で目標として定める「Sustainable Development Goals 2030」の達成を目指していきます。

環境については、これまで地球温暖化防止に向けた取り組み等を進めてきましたが、引き続き気候変動や環境課題に積極的に取り組む持続可能なまちづくりを進めていきます。この度の新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、ソーシャルディスタンスを確保できるオフィス環境の提案・提供、非接触型のセキュリティの導入などが求められていますし、災害の規模も年々大きくなっていく中で、周辺エリアや様々な機関と連携して対策を講じていく必要があると認識しています。

サステナビリティ経営を推進する上で、人材育成も重要なテーマの一つです。これからの10年で価値を創造していくためには、過去の経験や常識にとらわれることなく、小さな変化を見逃さずに、新たな価値創造へとつなげる感受性を持つことが重要になると思います。そのためにも、社員には自分が興味を持った分野に挑戦できる環境を用意していく考えです。幸いなことに、丸の内というエリアは、ほかにはない多くの魅力を有しています。当社グループでしか実現できない新しい価値がまだまだ存在していますので、この価値を高めていくためにも、これまでの三菱地所にはなかった技術や人との連携により、新たな事業にチャレンジしてほしいと考えています。

ニューノーマルの世界に、当社グループ独自の価値を提供していく

これからの社会において、働き方やオフィスの役割などは変化していくと想定されます。「暗黙知」「形式知」といった概念で言えば、形式知についてはある程度テレワークなどでも進められると思いますが、暗黙知においては、やはり直接的なコミュニケーションも必要です。どちらかだけということではなく、リアルとデジタルを組み合わせることが、これからの働き方だと思います。

当社グループは、まちづくりという領域においては、日本を代表する企業グループであると自負しています。また、日本で培った経験・ノウハウを活かしてグローバルにその国や地域にふさわしいまちづくりを進めていく能力が備わっています。今後は、オープンイノベーションという気持ち・心構えで、ステークホルダーの皆様に対して空間やサービスといった様々な価値あるものを提供し、グローバル視点で、当社グループにしかできない、唯一無二な価値を提供していく考えです。

株主・投資家の皆様におかれましては、2020年代の三菱地所グループの成長にご期待いただき、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2020年9月

三菱地所株式会社
執行役社長

吉田 淳一

長期経営計画 2030の全体像

三菱地所グループは激変する市場環境に鑑み、より長期的にサステナブルにステークホルダーの皆様に価値を提供し続けることを目指し、10年スパンの経営計画「長期経営計画 2030」を策定しました。

戦略策定の背景

従来の3年単位の中期経営計画では、短期的な目標設定にとらわれてしまい、本来取り組むべき「まちづくり」という考え方は合わない部分がありました。そこで、長期にわたって施設やエリアの価値を高めていくという当社本来の事業モデルによりふさわしい期間での目標を設定し、時間のかかる取り組みも含めて、大胆に新たな分野の成長にもチャレンジしていくという想いを込め、この度の長期経営計画を策定しました。

マクロ環境

- ・グローバル動向
- ・少子高齢化・人口減少
- ・テクノロジーの進化

三菱地所グループに影響を与える市場環境の変化

- ・不動産用途のボーダレス化・複合化
- ・サービス・コンテンツによる「体験価値」の重視
- ・ワーカースの生産性・イノベーション創出への希求
- ・人手不足によるロボティクス・AI活用需要
- ・異業種からの不動産業への進出
- ・インバウンドの増加・新興国経済の発展
- ・環境負荷軽減・レジリエンス（防災・減災）のニーズ拡大
- ・デジタルプラットフォームの台頭
- ・企業の資本効率性への厳しい視線

従来通りの事業構造の継続では立ち行かない

長期経営計画を策定

長期経営計画 2030の概要

経営計画において目指す姿

当社グループの基本使命と持続的成長の実現に向け、「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」を両輪に据えた経営を実践します。

社会価値向上戦略では、サステナブルな社会の実現に向けた取り組みを実行し、街の利用者や従業員を含むすべてのステークホルダーへのより高い価値の提供を行います。

株主価値向上戦略では、ROA・ROE・EPSをKPIに採用し、“高効率”で“市況変化に強い”事業ポートフォリオへの変革を目指します。

【当社グループの基本使命】

まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現

2030年目標

サステナブルな社会の実現に向けた、4つの重要テーマ*に関する取り組みの実行

* [Environment] [Diversity & Inclusion] [Innovation] [Resilience]

基本方針

街の利用者や従業員を含むすべてのステークホルダーへのより高い価値の提供

戦略の両輪

社会価値向上戦略

株主価値向上戦略

相互作用

2030年目標

ROA	5%
ROE	10%
EPS	200円

基本方針

“高効率”で“市況変化に強い”事業ポートフォリオへの変革

当社グループの基本使命と持続的成長の実現に向け
社会価値向上と株主価値向上の戦略を両輪に据えた経営を実践

当社グループの強みと成長戦略

当社グループの強みである「超長期視点でのまちづくりと時代を先取りするDNA」及び「膨大なエンドユーザーとの接点と膨大な不動産への関与」を活かし、「国内アセット事業」、「海外アセット事業」、「ノンアセット事業」の3つの領域にて成長の実現を目指します。また、ノンアセット事業をはじめとする不動産市況の変動に強い収益の拡大と柔軟な資本政策を組み合わせ、ROA・ROEの底上げを図ります。

1 国内アセット事業

- 丸の内NEXTステージの推進
- 長期開発プロジェクトの推進によるNOI*の増加
- 不動産市況を踏まえた回転型事業のリターン最大化

*NOI=賃貸収益-賃貸費用(減価償却費を含まない)

2 海外アセット事業

- アジアにおける開発事業の拡大
- 欧州における開発事業の強化と収益基盤の拡充
- 米国における回転型事業の更なる強化と多様化

3 ノンアセット事業

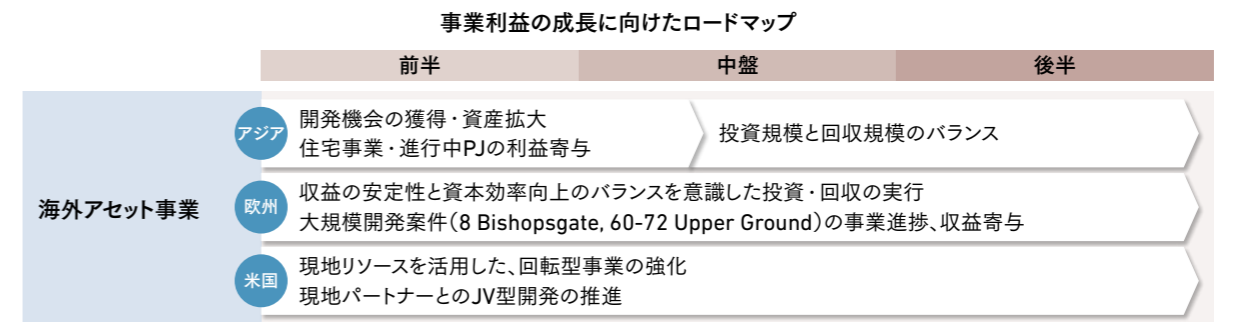
- 外部資金の積極活用によるフィービジネスの拡大
- AI・ロボティクス等の最新テクノロジーの積極活用
- BtoC/BtoBtoCに着眼した新たな事業展開

成長戦略の狙い 高効率で市況変化に強い事業ポートフォリオの構築
 ノンアセット事業を中心とした不動産市況の変化に強い収益を拡大し、柔軟な資本政策との組み合わせにより、ROA・ROEの底上げを図る

価値提供の視点 **Sustainability** “時代が抱える”社会課題への解決策の提供 **Quality of Life** “時代の先を行く”サービスや体験の提供

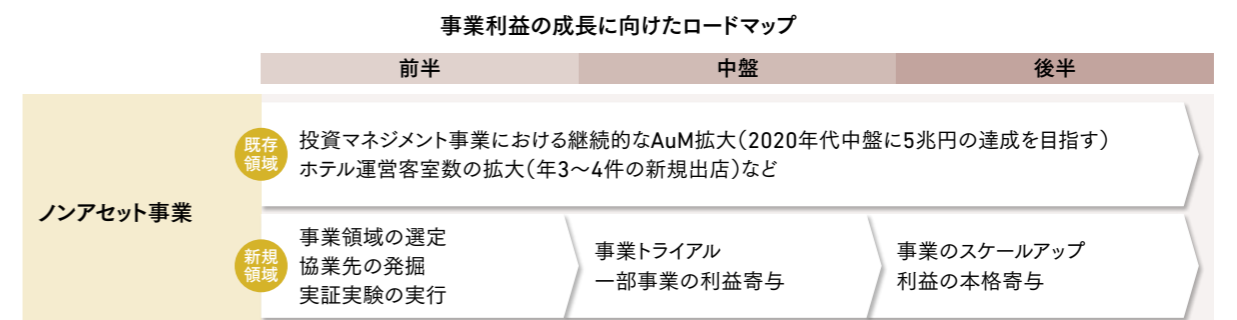
2 海外アセット事業の成長戦略 成長する海外マーケットへの展開

事業利益の成長	直近3か年のベース投資・回収の想定(21/3期~23/3期)			
	投資	回収	ネット投資	
<2030年目標> +500億円程度 (20/3期実績:460億円)	アジア(ベース)	1,000	1,000	0
	欧米(ベース)	2,000	2,000	0
	戦略投資*	3,000~4,500	0	3,000~4,500
	合計	6,000~7,500	3,000	3,000~4,500
	<small>*海外利益の拡大に向け、ベース投資に加えて、直近3か年では1,000~1,500億円/年程度の投資機会獲得を企図。</small>			



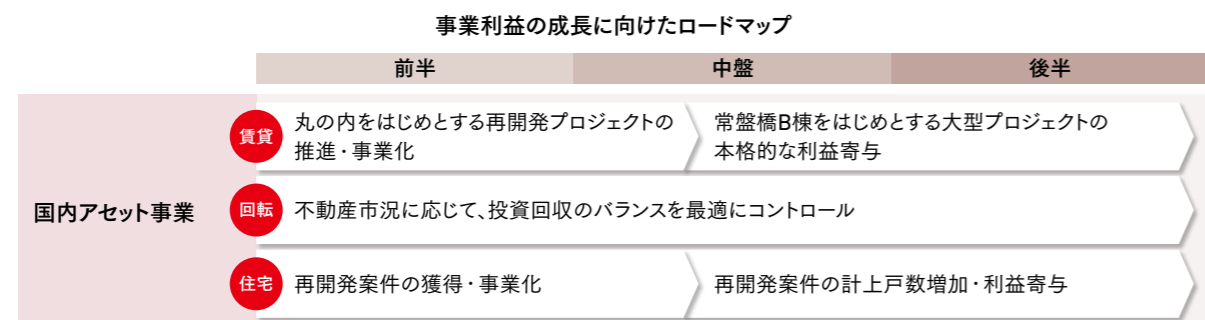
3 ノンアセット事業の成長戦略 環境変化や次の時代を見据えた新たなチャレンジ

事業利益の成長
<2030年目標> +500億円程度 (20/3期実績:160億円)
<ul style="list-style-type: none"> BSの拡大を伴わない利益成長が基本方針 ただし、スピーディな事業展開や外部ノウハウの活用などを目的とした資本提携・M&A等は随時検討



1 国内アセット事業の成長戦略 強みに磨きをかけ更に強固なものへ

事業利益の成長	直近3か年のベース投資・回収の想定(21/3期~23/3期)			
	ベース投資	ベース回収	ネット投資	
<2030年目標> +500億円程度 (20/3期実績:2,010億円)	丸の内	1,500	0	1,500
	アウトレット等	1,000	0	1,000
	分譲住宅	5,000	5,000	0
	上記以外	4,500	3,000	1,500
	合計	12,000	8,000	4,000



まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現

2030年に向けたロードマップ

三菱地所グループは、当社グループの基本使命と長期経営計画に掲げた目標の達成に向け、サステナブルな社会の実現と時代の先を行く時間と体験の提案という2つの大きな視点から、事業利益を成長させ、企業価値を向上していきます。

2030年目標

ROA 5%
ROE 10%
EPS 200円

三菱地所グループのSDGs 2030の達成

- Environment
- Diversity & Inclusion
- Innovation
- Resilience

事業利益の成長

前半～中盤

国内アセット

再開発事業の推進

- 常盤橋A棟竣工、アウトレット増床・新設
- 物件売却や既存ビル建て替えに伴う賃貸利益の減少
- 分譲住宅の売上計上戸数の一時的な落ち込み

海外アセット

資産積み上げを伴う利益の拡大

- 1271AoA (リニューアル)、8 Bishopsgate 竣工
- アジア分譲住宅事業の巡航化
- アジア回転型事業における資産積み上げ

ノンアセット

新規領域における事業化の推進

- 既存領域における安定的成長
- 新規領域における事業化の推進

中盤～後半

国内アセット

再開発事業の利益寄与

- 常盤橋B棟ほか、長期開発案件の利益寄与
- 住宅事業の再開発案件の利益寄与

海外アセット

資産回転による利益の巡航化

- 資産積上期から資産回転期への移行
- アジア回転型事業の巡航化

ノンアセット

新規領域における収益化の加速

- 既存領域における安定的成長
- 新規領域における収益化の加速

柔軟な資本政策

不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策
(BSのコントロールによる企業価値向上)

- 不動産市況に応じた、成長投資・資産売却・株主還元・資金調達最適な組み合わせによる企業価値向上を図る。



社会環境の変化を踏まえた「価値提供のポイント」

Sustainability

- 気候変動や環境課題に積極的に取り組む持続可能なまちづくり
- 暮らし方の変化と人材の変化に対応しあらゆる方々が活躍できるまちづくり
- 新たな世界を生み出し続ける革新的なまちづくり
- 安心・安全に配慮し災害に対応する強靱でしなやかなまちづくり

Quality of Life

- 「便利さ」や「楽しさ」、「健康」、「コミュニティとのつながり」を感じ、お客様に「感動」や「幸せ」を提供できるまちづくりを実現





国内アセット事業

CO・MO・RE YOTSUYA (コモレ四谷)

四谷の新たなランドマークとなる
駅前約2.4haの大規模再開発・多機能開発

四谷は、中央線、総武線、丸ノ内線、南北線の4路線が乗り入れ、丸の内や新宿、六本木といった東京を代表する各拠点が概ね3km圏内にあるなど、いわば都心の中心に位置しています。2020年1月、この魅力あふれる四谷に、新たなランドマークとなる大規模複合施設「CO・MO・RE YOTSUYA(コモレ四谷)」が竣工しました。

多くの地権者の方々、施行者である独立行政法人都市再生機構とともに事業推進してきた本プロジェクトには、当社のリソースを最大限活用し、オフィス・商業・住宅・教育・公益施設等の多機能施設と、地域との共生をキーワードにした、都心の中心で憩いと賑わいを提供する緑豊かな空間を配しており、ここに集う多様な方々の豊かな生活に貢献していきます。

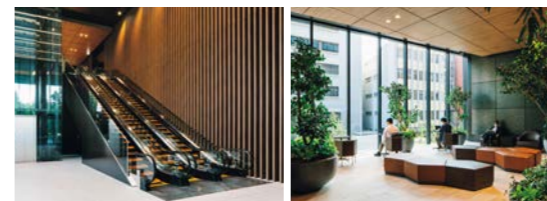
丸の内等で蓄積した大規模複合開発の知見をフル活用

「CO・MO・RE YOTSUYA」は、これまで当社グループが丸の内等のまちづくりで蓄積した開発・運営管理に関する知見、経験、ノウハウやネットワークを活用し、それぞれを組み合わせることで実現しました。また、本プロジェクトは再開発事業であることから、地権者の方々も含め、地域住民、そして、当社や共同事業者のすべてにとって、最適な解を追求し続け、その土地に合った、地域と共生する施設となっています。また、災害時には帰宅困難者の一時滞在場所の機能やマンホールトイレを設置するなど、防災活動拠点としての役割も果たします。四谷の新たなランドマークとして、これからも街の魅力向上に貢献し続けていきます。

「CO・MO・RE YOTSUYA」施設紹介

YOTSUYA TOWER

高機能なスペックを備えるオフィス棟。緑豊かな眺望を有し、見晴らしの良いパノラマビューを誇ります。1フロアの面積は約2,000m²、天井高は2,800mmを確保、圧迫感の少ない快適性の高い空間により次世代のワークスタイルにも対応しています。



ザ・レジデンス四谷アベニュー/ ザ・レジデンス四谷ガーデン

利便性の高い都心居住空間を創出し、周辺環境と調和した配棟となっています。



CO・MO・RE Mall

賑わいを生む商業ゾーン。コンビニや食品スーパー、クリニック、クリーニング等の幅広い店舗が集積し、地域の生活利便性にも貢献。飲食専門店は、ビジネスシーンからデイリーユースまで対応できる、多彩なラインナップを揃えています。



四谷グローバル スタディスクエア

新しい街に集う人々や周辺住民を対象に、生涯学習講座の提供や周辺企業との産学連携の取り組みを実施する教育施設です。

四谷スポーツスクエア/四谷クルーゼ

スポーツ、文化的活動、相互交流及び会議機能を有する多目的ホールや音楽室、会議室を整備し、地域に開放しています。



VOICE 担当者の声

関わる人々に愛される施設に育てていきたい

「CO・MO・RE YOTSUYA」の一大プロジェクトは、2006年に地元の再開発協議会が立ち上がり、2007年9月、当社が敷地内の8坪の土地を購入し、協議会に参加したことからスタートしました。再開発事業において重要なのは、地権者との信頼関係の構築です。元々の権利を有する地権者にとって、価値のある再開発でないという意味がありません。そのため、強引に事業を進めるのではなく、地権者と何度も何度も勉強会を開催し、丁寧に信頼関係を構築していきました。

今回のプロジェクトは、丸の内、みなとみらい等これまで取り組んできたプライムエリアではない立地における大規模複合開発であり、今後当社グループが伸ばしていく国内アセット事業のモデルケースの一つになると思います。

提供する価値は時代によって変化しますが、根源的な価値観は変わらず、そこに住む人、働く人、訪れる人が幸福を実感できる空間とサービスを提供していくことが重要です。それが当社の追求するまちづくりの姿だと思います。社会的責任は大きいですが、その分やりがいのある仕事にこれからも挑戦していきます。

三菱地所株式会社
再開発事業部 統括
魚海 紘史





海外アセット事業

タイ・バンコクでの分譲マンション事業

成長著しいタイで、住宅ニーズに応える
三菱地所グループのノウハウ

経済発展が進むアジア諸国において、タイは地理的にも中心的な役割を担っています。三菱地所グループは、2014年よりタイ・バンコクにおいて分譲マンション事業を推進し、現地大手デベロッパーのAP社と協業することにより、既に18件の分譲マンションを開発しています(2020年6月現在)。

今後は、タイで顕在化しつつある少子高齢化や環境問題への対応、また、長く住み続けられるマンションをつくるための設計・施工基準の改善など、日本が先行する課題解決のノウハウを提供することで、お客様の豊かな暮らしに応える不動産開発に取り組んでいきます。



物件名称	総戸数	竣工時期
1 aspire Ratchada-wongsawang	1,232戸	2016年
2 RHYTHM Asoke II	346戸	2016年
3 RHYTHM Sukhumvit 36-38	496戸	2016年
4 aspire Sathorn-Thapra	1,218戸	2016年
5 Life Asoke	1,642戸	2018年
6 RHYTHM Rangnam	385戸	2017年
7 Life Pinklao	803戸	2017年
8 RHYTHM Ekkamai	326戸	2018年
9 Life Ladprao	1,615戸	2020年
10 Life one Wireless	1,344戸	2019年
11 Life Asoke-Rama9	2,248戸	2020年
12 Life Asoke Hype	1,253戸	2021年
13 Life Sukhumvit 62	438戸	2019年
14 Life Ladprao Valley	1,140戸	2021年
15 Life Sathorn Sierra	1,971戸	2022年
16 The Address Siam-Ratchathewi	880戸	2023年
17 RHYTHM Ekkamai Estate	303戸	2021年
18 RHYTHM Charoenkrung Pavillion	421戸	2022年

物件紹介



Life one Wireless

(第10号プロジェクト: 2019年竣工済)

BTSスカイトレイン「Ploenchit」駅が最寄り駅となり、バンコクの商業集積地である「Asoke」エリアや「Siam」エリアへBTSでそれぞれ2駅と利便性の高い立地です。また、周辺はスイス大使館、ホテルなどが建ち並び洗練された街並みが形成されています。豊かな緑に囲まれ、ヨーロッパ調のインテリアを採用しつつ、コワーキングスペース等モダンなライフスタイルにも対応したデザインとなっています。



共有施設の屋上プール



The Address Siam-Ratchathewi

(第16号プロジェクト: 2023年竣工予定)

AP社の最高級ブランドである“The Address”シリーズの物件です。バンコク屈指の商業の中心地「Siam地区」からわずか1駅というエリアに立地し、最上階の50階にはバンコクの街並みを一望できるスカイラウンジやインフィニティプールなどといった設備も充実していることから、バンコクの中で上質な暮らしを楽しむことができます。



1戸当たり平均面積35m²
(バンコクでは一般的なサイズ)

タイの社会課題を解決し、新たな価値を提供する

経済成長が著しいタイにおいて、住宅の購入は一生に一度の買い物という意味合いだけではなく、投資商品としての側面も持ち合わせており、購入者によっては長期間にわたり建物品質を維持するというモチベーションが高くありません。しかし、経済が成熟していくと、一生モノの住まいとしての需要が高まることが想定され、長期にわたり品質を保てるような商品づくりや建物管理が求められます。この需要に応えるべく、日本で培ってきた知見を活かし、商品企画や設計・施工基準づくりに反映していくことが重要だと考えています。

また、タイでは近年PM2.5による大気汚染が深刻化しています。そこで、日系メーカーの換気システムを導入し、建物内の空気環境に配慮したコンドミニウムという環境配慮型の物件の提案も進めています。更に今後は、タイにおいても、少子高齢化といった社会課題の顕在化が見込まれ、昨今の新型コロナウイルス感染症対策として新たなニーズや生活様式にも配慮していく必要があります。AP社とともにこれら社会課題や環境の変化にいち早く対応し、お客様にとって豊かな暮らしを提供していきたいと考えています。



VOICE 担当者の声

現地パートナーとの関係性がタイでのビジネスを成功させる鍵

タイでは、不動産開発事業は外資企業単独では行うことができない、いわゆる規制業種に当たり、現地パートナー企業との協業が必須になります。このパートナー選びもタイでの事業推進における重要な要素でした。企業文化の親和性が高く、タイにおけるコンドミニウム開発に豊富な経験と知見を有するAP社と出会えたことは、タイでの事業における優位性になっています。これからのタイの市場の変化を見極め、両者の持つ知見を活かし、タイの市場に、住まいの新しいスタンダードを提案していきたいと考えています。

また今後は、この事業で得た現地企業との事業推進の経験や日本とは異なる市場の中で蓄積した知見を、違うアセットや他国での事業展開に共有していきます。それが、当社グループが長期経営計画で掲げる、海外アセット事業の更なる拡大につながると認識しています。



三菱地所アジア社
General Manager
野寄 真義



ノンアセット事業

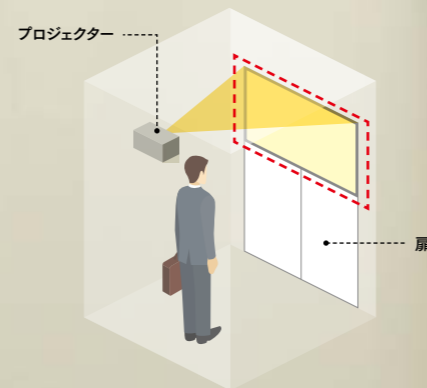
エレベーターメディアへの参画

エレベーターを劇場に。
独自のテクノロジーで新たな市場を創造



エレベーターは、多くの人が1日に複数回利用するものですが、ほとんどの人が手持ち無沙汰な時間を過ごす空間となっています。当社が設立した「spacemotion株式会社」は、この隙間時間を価値あるものに転換させるべく、エレベーターのご利用者向けに館内のお知らせや天気情報、ニュース、独自のエンターテインメントコンテンツ等を配信するエレベーターメディア事業へ参画しました。プロジェクターにてかご内に映像を投影し、より大画面で迫力あるコンテンツの視聴を可能とすることで、エレベーター内を「小さな劇場」に変えていきます。

エレベーターかご内扉への投影イメージ



エレベーターメディア事業が提供する価値

エレベーターメディア事業(事業名: エレシネマ事業)は、エレベーターという短い滞在時間の密室空間に、最適化されたコンテンツを配信するサービスです。エレベーターのかご後方にプロジェクターを設置し、前方の扉に館内情報やニュース、天気、広告等独自エンタメコンテンツが投影されます。現在エレベーター内は貼り紙やタブレットにて情報発信するケースが一般的ですが、視認性・コンテンツ更新の手間等において課題がありました。本サービスをご利用いただき、大きな扉に投影することで、まるで映画館にいるような圧倒的な視聴体験を提供することが可能になります。また、配信するコンテンツは、オーナー様・管理会社様に自由にカスタマイズできる枠をご用意し、タイムリーに就業者に情報を提供することが可能になるほか、ニュース・天気予報等の汎用的なコンテンツについては、spacemotionが一括で編成・運用を行います。

エレシネマ事業は、不動産オーナー様にはイニシャル・ランニングともに無償で提供させていただき、主なマネタイズポイントは広告収入になります。まずはオフィスビルへの設置を進めており、主にオフィスワーカーの方々にメッセージを発信したい広告主を中心にご出稿いただき、ご好評を得ています。直近ではエレベーター内の短時間で楽しみたいだけのような短尺コンテンツのリッチ化や、プロダクトの大規模改修を行うなど、より優れた顧客体験の提供を追求しています。

スタートアップとの協業で事業化を加速

本事業を推進するspacemotionは、テクノロジー・スタートアップの株式会社東京と共同で設立しました。このエレベーターメディアの領域は日本ではまだ未成熟なマーケットですが、デジタル先進国である中国ではその最大手企業の時価総額が一時期5兆円に到達したほど、巨大な市場が形成されています。中国と同様に、日本の広告のトレンドとしては、マス広告とされるテレビCMが2019年度初めて前年度割れをし、今後も右肩下がりが予想される中、タクシー広告をはじめとするOOH広告(屋外広告・交通広告)が急成長を遂げています。

エレベーター内での広告配信はかねてからアイデアとしては注目されていたものの、弱電波環境において遠隔でコンテンツを配信する技術等が障壁となり、日本では本格的な実現がなされていませんでした。この障壁をなくすために、共同事業パートナーである株式会社東京が創業以来磨き込んだテクノロジーが当社の技術優位性となっています。三菱地所と株式会社東京のそれぞれ強みを掛け合わせ、圧倒的なスピードで事業を推進することで、新たな市場をつくり上げていきます。

spacemotion株式会社



設立日: 2019年11月5日
所在地: 東京都千代田区大手町1-1-1
株主構成: 三菱地所(株)、(株)東京
代表者: 石井謙一郎、羅悠鴻
業務内容など:
エレベーターにおけるプロジェクターを活用したコンテンツ配信サービス「エレシネマ」を展開



VOICE 担当者の声

不動産オーナー、乗客、広告主、そして当社。「四方よし」のビジネスを創造します

デジタルテクノロジーが人々の生活や社会の至るところに浸透した時代において、オフラインの場を主戦場とする三菱地所グループのビジネスモデルを再定義する必要性を感じ、2018年にデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進する専属組織であるDX推進室を経営企画部内に立ち上げました(2019年よりDX推進部に改組)。

複層的に様々な案件に取り組んでいる中で、本事業は不動産における知見とデジタルテクノロジーを掛け合わせ、「隙間空間を活用して隙間時間における顧客ペインを解消する」ことで新たなキャッシュポイントを創出するDX事業と位置付けています。

本事業は、今まで存在していなかったソリューション・ビジネスモデルですので、その難しさを日々感じています。このビジネスモデルは、不動産オーナー様、エレベーターの乗客、広告主、そして、事業主体である私たちすべてにとっての価値を見出していき、「四方よし」のバランスを取ることが重要だと感じています。

当社の長期経営計画において、「テクノロジーを通じて不動産に新たな価値・機能を創出すること」がテーマになっており、このエレシネマ事業はその試金石となる非常に重要な事業に位置付けられています。

本事業はまだ緒に就いたばかりですが、私たちの取り組みが、不動産や街に新たな彩りを与える一助を担えればと思います。

三菱地所株式会社
DX推進部
兼 spacemotion株式会社
代表取締役社長

石井 謙一郎



経理、広報担当役員メッセージ



高効率で市況変化に強い
ポートフォリオへの変革を
実現していきます。

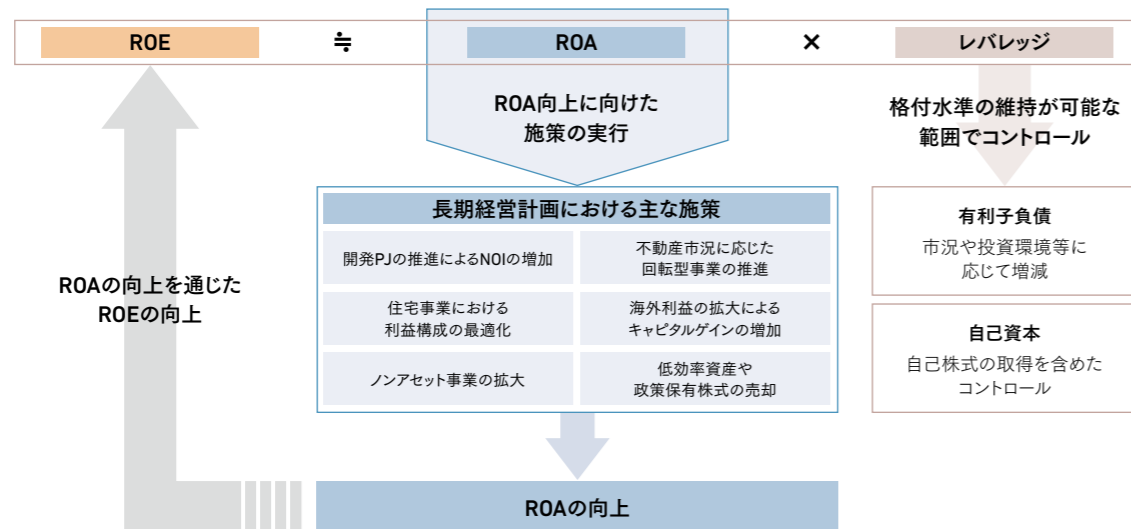
執行役常務
片山 浩

長期経営計画における株主価値向上戦略の目標設定

長期経営計画で掲げる通り、当社グループの持続的な成長のために、これまで培ってきた強みを最大限活かし、上場企業に求められる高効率で市況変化に強いポートフォリオへの変革を実現すべく、今まで以上に効率性にフォーカスしたKPIを設定しました。従来、効率性指標としてROAを改善していく方針を打ち出してきましたが、更に株主価値向上、株主視点での効率性向上を意識していくことを明確にお示すべく、ROAに加えて、ROE、EPSをKPIに採用することが適当であると判断しました。ROEについては、これまでの取り組みを通じて現状8%台まで向上してきましたが、より一層の株主価値向上の実現に向け、2桁台の水準を目指していきます。そのため

ROE向上に向けた基本方針

ROAの向上を通じたROEの向上に主眼を置き、
レバレッジについては現状の格付水準が維持可能な範囲で適切にコントロール

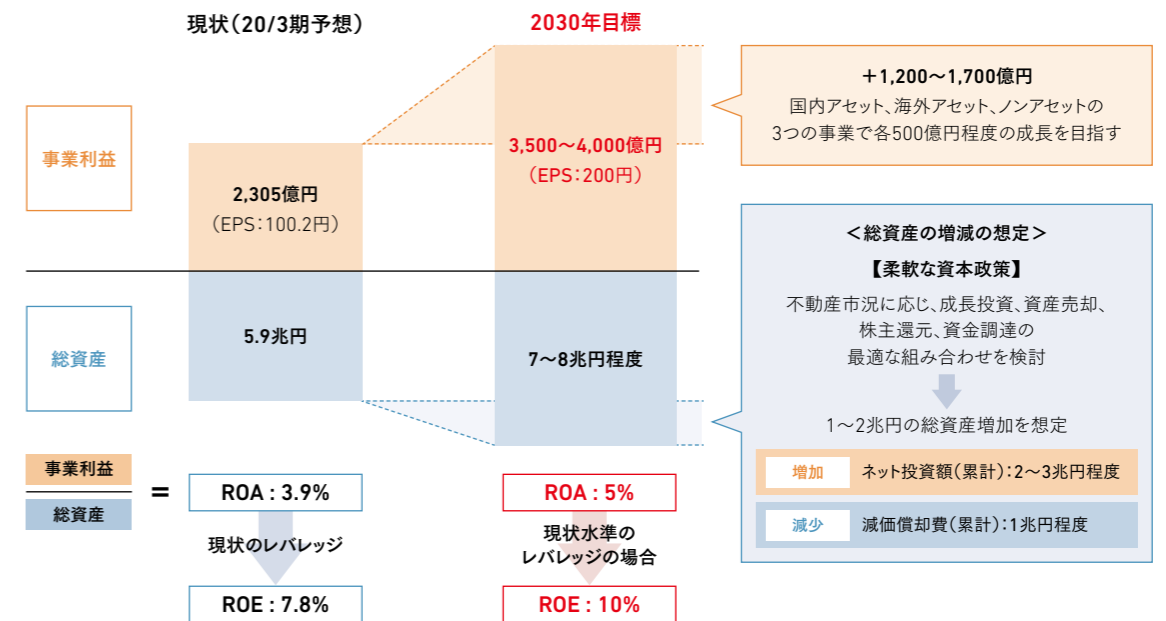


にも、前ページの図にもお示した通り、格付水準が維持できる範囲でレバレッジをコントロールし、ROAの改善を通じてROEを改善していく方針です。ROAの改善については、国内アセット、海外アセット、ノンアセットの3つの事業でそれぞれ500億円程度の成長を目指すという利益成長は勿論のこと、低効率資産や政策保有株式の売却、アセットに依存しないノンアセット事業の拡大など、各種施策を実施していきます。

(注) 各アセットの取り組みポイントはP16-17をご参照ください)

ROEの改善においても、利益成長に加え、自己資本のコントロールも行っていきます。下図にてROA・ROE・EPSの実現イメージを掲載していますが、分子となる事業利益の伸びが2倍に達していないにもかかわらず、EPSが2倍になるという目標であり、分母の削減、すなわち自己株式の取得を相当数織り込んだ計画になっています。

2030年目標の実現イメージ(ROA・ROE・EPS)



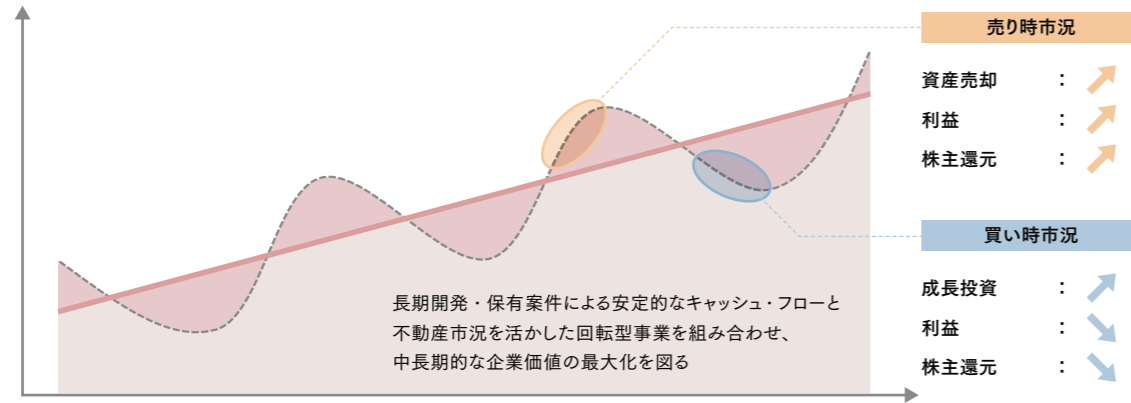
不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策を実行

事業会社である以上、効率性の改善を伴う成長投資の機会獲得を目指していますが、不動産市況に応じて柔軟にバランスを取ることが重要だと考えています。当社は、丸の内をはじめとした超長期の再開発をコア事業としておりますので、長期の資金を低コストで調達することが財務戦略上重要であり、格付を維持できる範囲でレバレッジをコントロールしていく方針です。また、不動産市況が悪化した場合、通常は格下げ圧力がかかる局面ですが、物件が安価で購入できる買い場となるため、一定のバッファを確保しておき、積極的な投資を行いたいと考えています。そのため不動産市況に応じて、成長投資・資産売却・株主還元・資金調達を最適に組み合わせることで企業価値を向上させていく方針です。

自己株式の取得については、投資需要の多寡、手元資金の状況、株価の状況などを見ながら機動的に実施していきます。

不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策(BSのコントロールによる企業価値向上)イメージ

不動産市況に応じた、成長投資・資産売却・株主還元・資金調達
最適な組み合わせによる企業価値向上



目標達成に向けた成長投資、資産の効率化の考え方

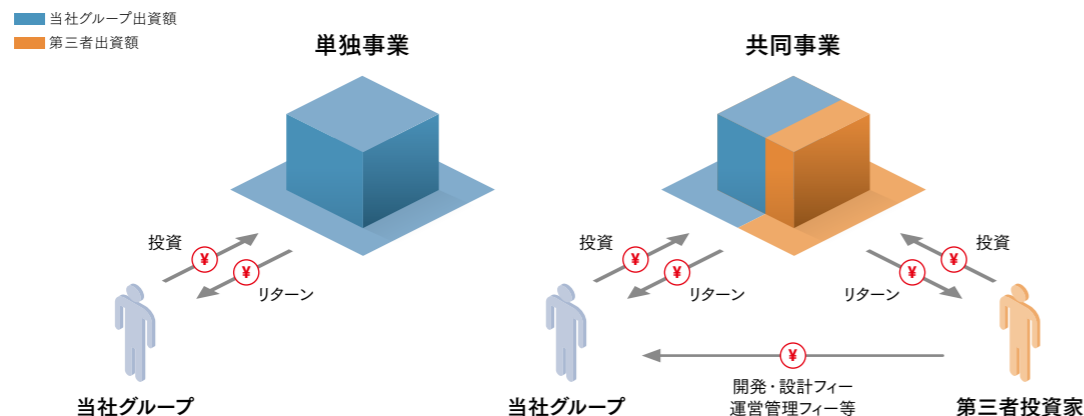
成長投資についての期待リターン目標は、税引前IRRで国内回转型：6～8%、海外先進国：8～10%、海外新興国：10%以上を設定し、全社として各事業で期待リターンを上回る投資ができれば、資本コストを上回ることが可能だと考えています。また、投資案件に関わるリスクについては、全社的なリサーチ機能、投資判定ルールを所管する「投資戦略室」において事業性の検証を通じて把握して、「経営会議」での審議に先立ち「投資委員会」の場で議論・検証を行い、収益性、リスクの内容をチェックしています。

ROAの改善については、先に述べた通りであり、低効率資産や政策保有株式の売却、ノンアセット事業の拡大などの各種施策を実施していきますが、開発事業においても、当社単独での投資にこだわるのではなく、投資家や地権者を巻き込み、共同事業としてプロジェクトを推進し、開発プロジェクト全体のコーディネートや設計監理、リーシング、プロパティマネジメントを当社にお任せいただくことで、フィービジネスの割合を高め、投資効率の向上を実現していきます。

回转型事業の推進

共同事業概念図

開発段階から共同事業化を図ることで、不動産投資リターンに加え、フィービジネス(開発・設計・運営管理等)を獲得し、投資効率の向上を実現



社会価値向上戦略における、ESG投資の考え方

人口減少や少子高齢化、環境問題など、多様な社会課題が顕在化しつつある中、まちづくりにおいて様々な形でこれらの社会課題に関わる機会を持つ当社グループとしては、より高い社会価値を提供していきたいと考えています。社会課題の解決や新たな価値提供を通じて、サステナブルな社会の実現と当社グループの発展を両立していくという視点が重要になります。特に近年は、財務情報だけでなくESGという非財務面の要素も考慮し、投資先を選別する流れが活発化しています。ESGの改善に取り組むことは、社会課題を解決するだけでなく、長期投資家からの評価をいただくことになり、結果として株価パフォーマンスの向上にもつながると考えています。

今般、TCFDの提言内容に則り、気候変動が及ぼすリスクに関して、大きく2つのシナリオを策定し、気候変動が将来的に当社に与える影響を分析しました。1つは、政府の規制や政策の強化により気候変動への対策が進捗した場合、産業革命前水準からの気温上昇が1.5～2℃に抑えられるシナリオです。一方、対策が進まず、気温上昇が4℃程度となり、災害の激甚化や増加等が想定されるのがもう1つのシナリオです。財務面でのリスクとしては、CO₂排出量を削減するためのコスト増加、環境対応が遅れている物件からのテナント流出に伴う空室率上昇や賃料の低下などが発生することが想定されます。中でもテナント流出に伴う収益力低下のネガティブインパクトが特に大きいと予想されることから、再生可能エネルギー由来の電力契約への切り替えを基軸とした多様な再生可能エネルギー調達方法の検討や、中短期的にはエネルギーの高効率化を行い、長期的には新技術活用による更なるCO₂排出量削減等を積極的に推進することで、リスクを機会に変え、市場での競争力の維持・向上を図りたいと考えています。

また、財務関連の取り組みとしては、ESG投資のニーズの高まりに合わせ、他社に先駆けて、2018年6月に常盤橋プロジェクトA棟の建築資金に充当することを目的に、200億円のグリーンボンドを発行し、2020年5月にはサステナビリティ・リンク・ローンによる115億円の資金調達を実施しました。

気候変動に関連するリスクをモニタリング・管理する方策としては、「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」に掲げる目標を達成するために、組織や機能ごとの年次計画に落とし込み、年2回のサステナビリティ委員会、取締役会にて進捗状況をモニタリングしていきます。

(注) ▶ TCFDの対応についてはP55をご参照ください

財務、IR担当役員として、適切な情報開示・対話を推進し、タイムリーな施策を実行

各企業の情報開示の内容及びその姿勢は日々株式市場で評価され、それが株価にも反映されています。ただ単純に規則を守っていれば良いということではなく、自分たちがどのような環境に置かれていて、その中で自社の強みを発揮して成長するために何と何を実行に移していくのか、具体的なプランをわかりやすく、かつタイムリーに開示していくことが重要になります。当社グループもこのような意識のもと、投資家の皆様、株式マーケットとの対話を重ね、資本コストの低減に努めていきたいと考えています。

長期経営計画の初年度となる2021年3月期は、コロナ禍の影響を受けて減益予想でのスタートとなってしまいましたが、10年の長期経営計画でもあり、10年後の達成目標の修正は現時点では不要であると考えています。達成すべきゴールに向けてマーケット等の外部環境を正しく見極め、行うべき施策をタイムリーに実行に移していきますので、これからも引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

三菱地所グループは、ビル事業をはじめとした
 様々な事業を国内外で展開しています。
 長期経営計画のもと、競争優位性を活かした事業戦略により、
 各セグメントの収益力を高めていくとともに、
 既存事業とのシナジーを生み出し得る新事業の創造にも
 積極的に取り組んでいます。



戦略推進のための機構改革

これまでアセットタイプ別の事業グループで競争力を高め、成果を出してきましたが、次の10年に向けては、この各アセットの専門性を大事にしながら、更にその垣根を越えた総合力をより発揮し、複合開発の事業機会獲得や推進、更には「ノンアセットビジネス」や「サービス・コンテンツの提供」と組み合わせられるよう、組織や仕組みを再編します。

国内事業においては、増加する複合案件の推進力強化を目指し、「ビル」「生活産業不動産」「ホテル・空港」の3事業を統合、また、「住宅事業」所管の「海外住宅事業」を「海外事業」に一元化することで、海外事業のノウハウを集約し、今後の事業拡大を図ります。更に、簡潔な情報開示を企図して、「設計監理事業」と「不動産サービス事業」を統合しました。

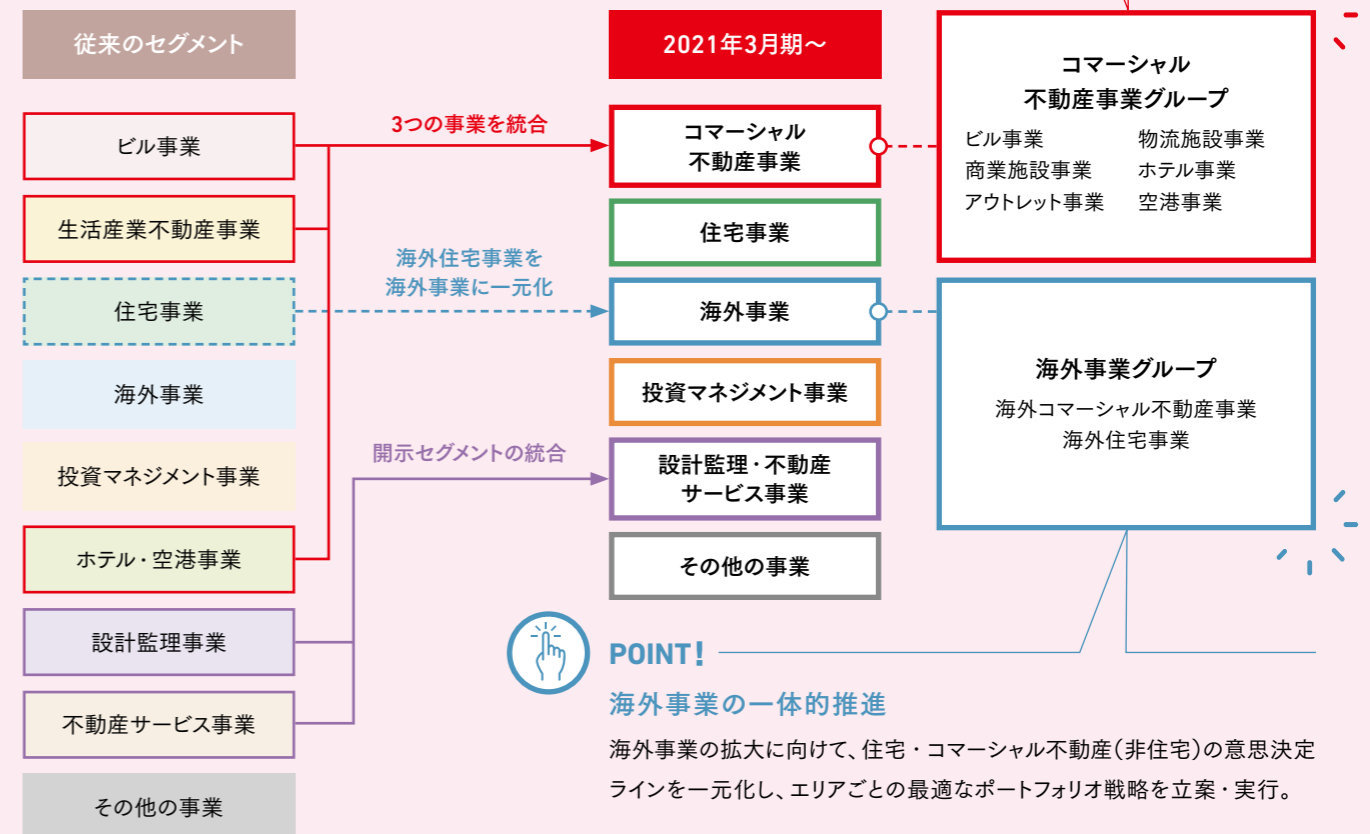


POINT!

商業不動産事業グループの新設

アセットタイプの垣根を越えて総合力を発揮したソーシング・開発・運営の推進のために「ビル事業」「生活産業不動産事業」「ホテル・空港事業」を統合。用地情報の共有・複合再開発事業における三菱地所レジデンスとの協業や、海外事業へのノウハウ投下も一元的に促進。

個別アセットから複合施設開発へ



POINT!

海外事業の一体的推進

海外事業の拡大に向けて、住宅・商業不動産(非住宅)の意思決定ラインを一元化し、エリアごとの最適なポートフォリオ戦略を立案・実行。

事業セグメント



コマーシャル不動産事業

▶ P34 ~ 39参照



ビル事業

東京を中心に国内主要都市でオフィスビルの開発と運営管理を行う当社の主力事業です。保有型事業と回転型事業のバランスの取れた資産ポートフォリオを構築しつつ、魅力的なまちづくりを推進しています。



商業施設事業

日本全国で立地特性に合わせた様々なタイプの商業施設の開発を推進し、施設企画、開発、テナントリーシング、開業後の運営まで、当社グループが継続的に関与する一貫体制で事業を展開しています。



アウトレットモール事業

国内トップクラスの集客力を誇る「プレミアム・アウトレット」の開発・運営を全国で行っています。



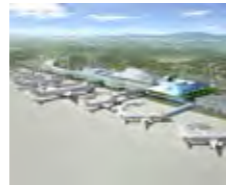
物流施設事業

「ロジクロス」ブランドのもと、全国で開発機会を追求。eコマースの拡大などを背景とした国内の物流市場の急成長に 대응べく、都市圏や主要道路、港湾や空港といった主要ターミナルに近接する物流適地での開発に努めています。



ホテル事業

国内外のホテルオペレーターと連携し、立地特性に応じた幅広いカテゴリーのホテル開発事業と、「ロイヤルパークホテルズ」ブランドや「丸ノ内ホテル」によるホテル運営事業を全国で行っています。



空港事業

既に民間運営を開始した空港や今後民営化が予定される空港の価値向上を推進しつつ、新たな事業機会獲得に向けた取り組みを進めています。



住宅事業

▶ P40参照

分譲・賃貸マンション、注文・建売住宅の開発、販売、売買・賃貸仲介、リフォーム、管理などの各領域で、あらゆる住まいのニーズに対して、サービスを提供しています。ライフスタイルの多様化と中古住宅流通の拡大に合わせ、リフォーム及びリノベーション事業も強化しています。



投資マネジメント事業

▶ P44参照

不動産での資産運用を求める投資家に対して、長期安定的な運用ニーズに対応するREIT(不動産投資信託)から、機関投資家の特定運用ニーズに対応する私募ファンドまで、専門的なノウハウのもと、日・米・欧・亜の4拠点の連携で幅広いサービスを提供しています。



海外事業

▶ P42参照

海外コマーシャル不動産事業／海外住宅事業

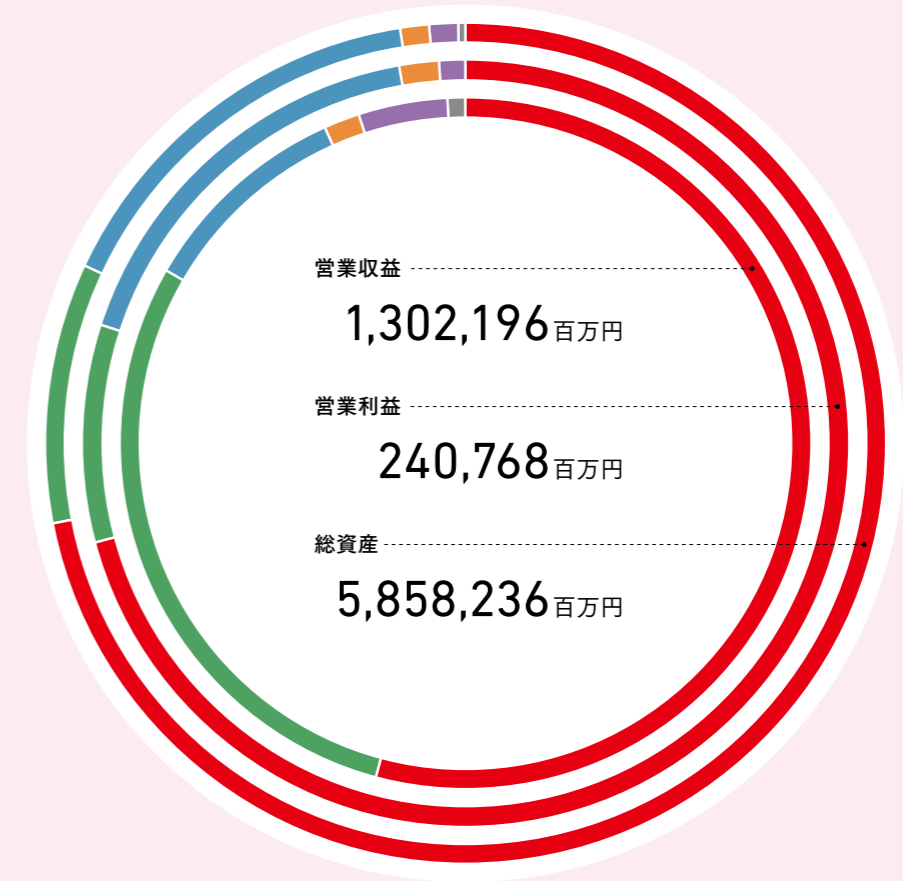
当社は1970年代から海外事業に取り組み、米国・英国での不動産賃貸・開発事業を行ってきました。近年はヨーロッパ大陸に進出したほか、成長著しいアジアにおいても多様な不動産事業を展開し、その成長を取り込んでいます。



設計監理・不動産サービス事業

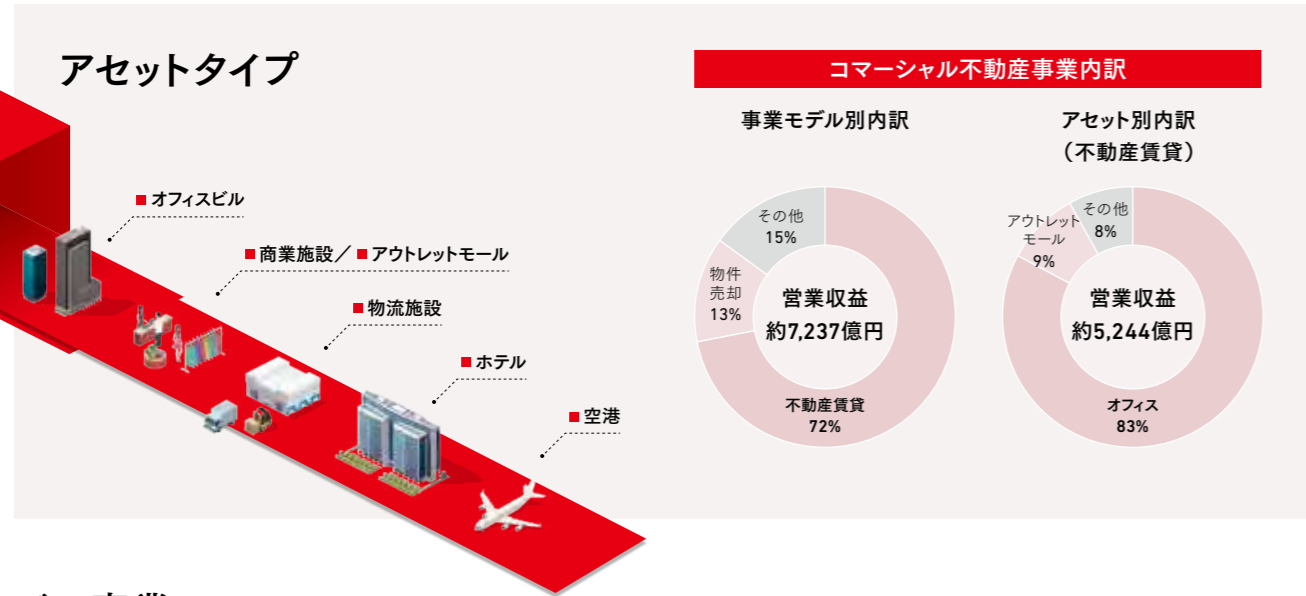
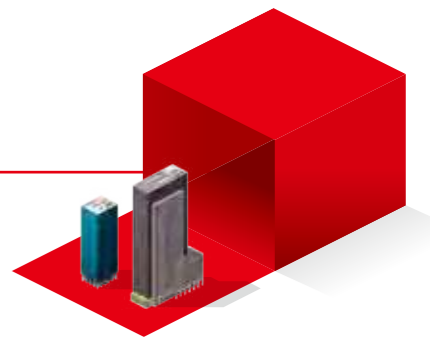
▶ P45参照

組織設計事務所として、建築・土木設計、都市・地域開発計画、コンサルティングを通じて社会の要請に応じています。不動産サービス事業では、不動産の仲介、マンション・オフィスビルの賃貸経営サポートなど、ワンストップで不動産に関する課題を解決します。



2020年3月期(連結)	百万円		
	営業収益	営業利益	総資産
コマーシャル不動産事業	723,712	187,855	4,135,091
住宅事業	385,538	24,320	570,282
海外事業	134,175	46,156	887,179
投資マネジメント事業	21,316	4,467	71,829
設計監理・不動産サービス事業	57,128	2,407	55,737
その他の事業	8,743	△ 2,018	13,270
セグメント間消去または全社	△ 28,418	△ 22,420	124,847
合計	1,302,196	240,768	5,858,236

コマーシャル不動産事業



ビル事業

概要

丸の内エリアを中心に、全国の主要ビジネスエリアで最先端の機能性を備えたオフィスビルを開発し、運営管理を行う当社の主力事業です。ビルを開発してそこから賃貸収入を得る保有型事業、開発した物件を売却してキャピタルゲインを得る回転型事業、ビルの運営・管理を中心とするノンアセット事業の3つの収益モデルで事業を展開しており、開発・運営を通じてエリア全体の魅力を高めるまちづくりを推進しています。

事業概念図	オフィスビル		主なノンアセット事業	
	丸の内エリア (主に保有型事業)	国内の主要オフィスエリア (主に回転型事業)	プロパティマネジメント	マスターリース

- ### 競争優位性
- 日本を代表するビジネスエリアとして世界でも有数の企業集積を誇る丸の内エリアに約30棟のビルを保有。
 - 新規の土地取得を伴わない丸の内再開発においては、不動産投資市場の変動による影響をあまり受けないため、安定的かつ継続的に再開発を推進することが可能。
 - 丸の内エリアにおいて、120年以上にわたり継続的に進めてきたまちづくりを通じて培った開発ノウハウと実績。
 - 丸の内エリアの開発をはじめ、グループの幅広い事業を通じて構築したテナントとのリレーションと情報ネットワーク。
 - 公民連携によるまちづくりを通して築いた国や地方自治体など行政とのリレーション。
 - 丸の内を中心にエリア全体で取り組んできた災害に強いまちづくりとエリアマネジメント。

- ### 事業戦略
- #### 丸の内エリア
- 一般的に、再開発によってビルの床面積と賃料単価が増加するため、その積である賃料収入を増加させることが可能となるが、丸の内エリアでは、個別の再開発プロジェクトの価値向上に留まらず、エリア全体へシナジー効果が発揮されるというメリットを活かし、今後も継続的に再開発を推進する。
 - 2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台を目指す。
- #### 国内の主要オフィスエリア
- 丸の内エリアの再開発を通じて蓄積したノウハウを、他エリアでも活用し、開発パイプラインを強化する。
- #### ノンアセット事業、その他
- プロパティマネジメント、マスターリースといったノンアセット事業や、築古ビルのリノベーションなどの既存ストックを活用した事業を拡大・強化する。

長期経営計画 2030 重点戦略「丸の内NEXTステージ」

1 概要

長期経営計画において、当社の主要事業であるビル事業では、大手町・丸の内・有楽町エリアにおける2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、有楽町及び常盤橋エリアを重点的に整備するとともに、「丸の内Reデザイン」をテーマに、イノベーション創発とデジタル基盤強化を通じ、個人のクオリティ・オブ・ライフ向上と社会的課題の発見・解決を生み出すまちづくりを推進していきます。

丸の内NEXTステージ概要

テーマ: 丸の内Reデザイン

重点更新エリア: 常盤橋・有楽町

再開発PJ*: 「丸の内1-3計画」「東京駅前常盤橋PJ」「内神田一丁目計画」「有楽町再開発」

再開発PJの総延床面積*(PJ全体): 1,100~1,300千㎡

2030年までの総投資額(当社シェア): 6,000~7,000億円程度

「丸の内Reデザイン」により目指す姿

人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台

施策1 丸の内型イノベーション・エコシステムの進化

重点テーマの設定

協創の拠点づくり

企業・人材の集積を活かした事業化支援

街全体が実証実験の舞台

施策2 エコシステムを支える5つの基盤強化

① 交流空間

- 広場空間
- 緑の立体活用
- 場所のシェアリング

② ネットワーク

- 地下道整備
- 船着場の整備
- モビリティ実装

③ 快適性・利便性

- データ分析による新たなサービス提供
- ロボット活用

④ 環境共生

- CO₂排出量をゼロに(将来的な目標)
- 先進的なエリアエネルギーマネジメント

⑤ 安心・安全

- BCP強化
- 人流データ活用
- 自治体との連携

2 重点エリア及びパイプライン

丸の内エリアでは、東京駅周辺で最大となる敷地面積を有する大規模複合再開発である「東京駅前常盤橋プロジェクト」が進行中であり、高さ約210mのA棟の新築工事に加え、東京の新たなランドマークとなる高さ約390mのB棟についても鋭意取り進めています。既に発表済みの「(仮称)丸の内1-3計画」、「東京駅前常盤橋プロジェクト」、「(仮称)内神田一丁目計画」に加え、築年数が経過しているビルを複数所有する有楽町エリアでも建て替えリノベーションを推進します。

<丸の内マップ>

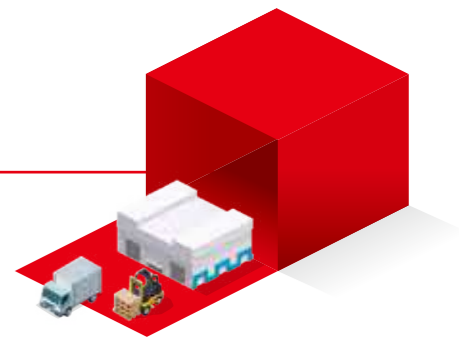
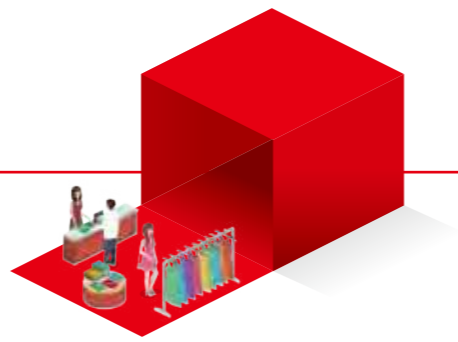
● 丸の内エリア
● 重点更新エリア公表済PJ
★ 当社関連交流施設

<パイプライン>

プロジェクト名	延床面積	竣工予定
(仮称)丸の内1-3計画	181,000㎡	2020年9月
常盤橋A棟	146,000㎡	2021年6月
常盤橋B棟	490,000㎡	2028年3月期
大手町ビルリノベーション計画	111,300㎡	2021年3月
(仮称)内神田一丁目計画	84,500㎡	2025年頃
有楽町再開発計画(棟数未定)	-	竣工: 未定

34 三菱地所株式会社 統合報告書 2020

三菱地所株式会社 統合報告書 2020 35



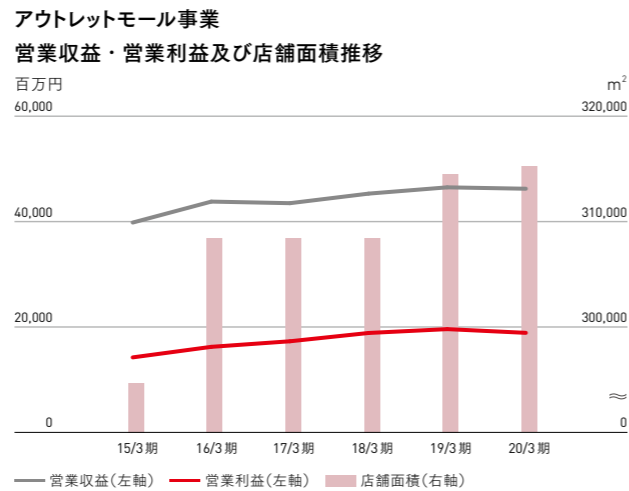
コマーシャル不動産事業

商業施設事業／アウトレットモール事業

- 概要**

日本全国で立地特性に合わせた様々なタイプの商業施設の開発を推進しており、施設企画、開発、テナントリーシング、開業後の運営まで、当社グループが継続的に関与する一貫体制で事業を展開しています。「都心複合施設」、「単館商業施設」、「プレミアム・アウトレット」の3つの形態で展開しています。
- 競争優位性**
 - 国内トップクラスを誇る「プレミアム・アウトレット」の集客力。
 - 丸の内エリアの開発をはじめ、グループの幅広い事業を通じて構築したテナントとのリレーションと情報ネットワーク。
 - 3つの異なる事業形態から成るポートフォリオ、東京都心に加え北海道から九州までをカバーする事業エリア、多くのテナント網を背景とする、豊富な開発・運営ノウハウと実績。
- 事業戦略**
 - 都心複合施設は、多様な飲食店舗、物販・サービス店舗のラインナップにより、オフィスワーカーの快適性、利便性向上を目指すとともにショッピング・観光客も呼び込む。
 - 単館型のショッピングセンターは、立地の特徴やエリアの需要特性、観光需要の多寡、テナントヒアリングなどの詳細な分析に基づき、个性的かつ多様な需要に応えるための最適な形態で展開する。
 - アウトレット施設は、既存施設の増床・改装や新規施設の開発を継続するとともに非日常の空間を演出し、「ここでしかできない」時間や体験を求めるお客様のニーズに応える。

主な商業施設の出店場所

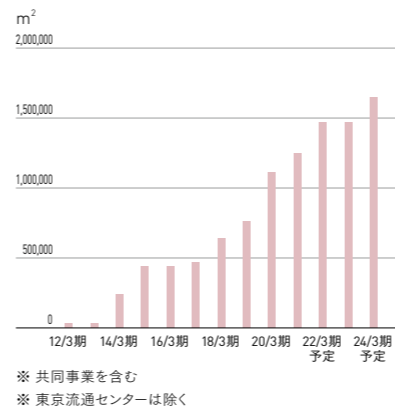


物流施設事業

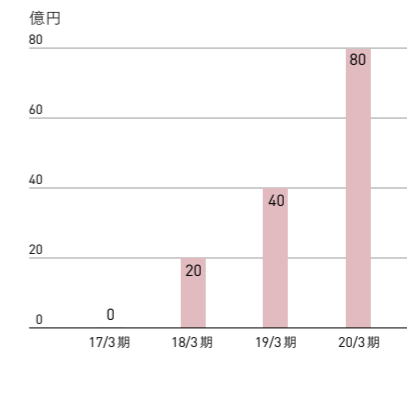
- 概要**

eコマースの拡大などを背景に、国内の物流市場は急成長し、物流施設に求められる機能も変化しています。近年の開発プロジェクトでは、大都市圏に至近で、高速道路や主要道路、港湾や空港などの各種ターミナルに近接する物流適地に加え、公共交通機関からのアクセスが良く、雇用優位性が高い立地を中心に計画しています。当社グループは、今後も引き続き首都圏・関西圏・中京圏を中心に積極的な投資、開発、運営管理及びアセットマネジメントを継続していきます。
- 競争優位性**
 - 用地取得と開発から、運営管理、保有及びアセットマネジメントまで、物流施設に関わる機能を包括する事業プラットフォームを構築。
 - 丸の内エリアの開発をはじめ、グループの幅広い事業を通じて構築したテナントとのリレーションと情報ネットワーク。
 - 東京都心と羽田空港へのアクセスにおいて高い競争力を有する平和島を拠点とする東京流通センターが持つ運営ノウハウと実績。

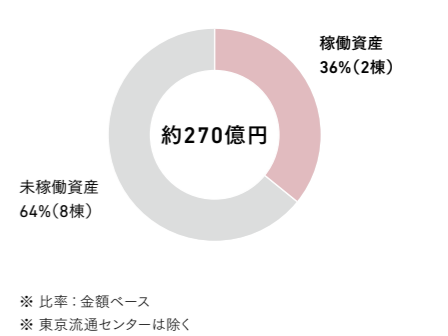
累計延床面積推移



売却益推移



資産残高



- 事業戦略**
 - 多様な情報ネットワーク・テナントリレーションを活用し、用地取得とリーシングを行う。
 - 物流事業プラットフォームの活用により、グループ会社である三菱地所投資顧問が運用する三菱地所物流リート投資法人などへ開発した物件を売却し、安定的にキャピタルゲインを獲得する。
 - 50年にわたり物流施設事業を展開する東京流通センターが持つ情報ネットワーク及び保有・運営管理ノウハウをグループ内で共有し、相乗効果を発揮する。

物流施設パイプライン

	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
物流施設	ロジポート川崎ベイ 延床面積：296,800m ² 竣工：2019年5月	(仮称)ロジクロス運田 延床面積：79,100m ² 竣工：2021年3月	ロジスタ・ロジクロス茨木彩都 延床面積：157,000m ² (2街区) B街区竣工：2021年4月 A街区竣工：2021年5月	(仮称)ロジクロス座間 延床面積：183,900m ² 竣工：2023年6月	
	ロジクロス横浜港北 延床面積：16,400m ² 竣工：2019年6月	ロジクロス厚木II 延床面積：35,100m ² 竣工：2019年7月	(仮称)ロジクロス海老名 延床面積：62,200m ² 竣工：2020年11月	(仮称)ロジクロス春日部 延床面積：38,000m ² 竣工：2021年5月	(仮称)ロジクロス船橋 延床面積：23,600m ² 竣工：2021年11月

「御殿場プレミアム・アウトレット」第4期増床オープン

2000年7月に日本国内初のプレミアム・アウトレットとして開業した「御殿場プレミアム・アウトレット」は、20周年の節目を迎える2020年に、約12年ぶりとなる第4期増設工事を終了しました。新設エリアの開業や既存エリアのリニューアルにより、約290のショップと敷地内にホテルや日帰り温泉施設を有する、国内最大*のショッピングリゾートへと進化しました。

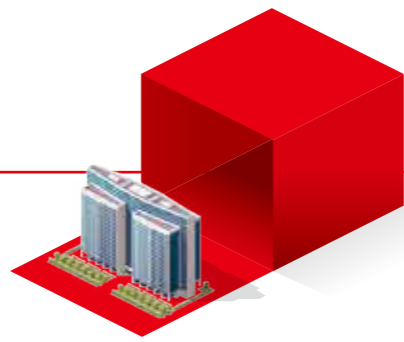
今後も、米国の街並みを再現した屋外の開放感あふれるリアルショッピングの場として、また、小旅行気分を味わえるお出かけ先として、お客様にご支持いただけるショッピングリゾートを追求していきます。

* 店舗面積において、当社調べ



リニューアルした御殿場プレミアム・アウトレット

TOPICS



コマーシャル不動産事業

ホテル事業

概要

ホテル運営事業は、「ロイヤルパークホテルズ」として全国13ホテル、また、丸の内エリアにて「丸ノ内ホテル」を展開し、顧客満足経営の実践によるブランド価値の向上を目指しています。引き続き新規ホテル出店を拡大し、多様化する顧客ニーズに応えていきます。

また、ホテル開発事業では、昨今の旺盛かつ多様な宿泊ニーズに応えるべく、三菱地所グループであるロイヤルパークホテルズアンドリゾーツをはじめ、国内外のホテルオペレーターと連携し、立地特性に応じて幅広いカテゴリーのホテル開発事業に取り組んでいます。

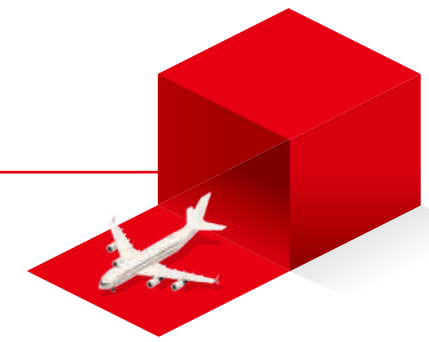
競争優位性

- 総合デベロッパーとして、多様な不動産アセットに携わることで築いたテナントリレーションや開発ノウハウなどを活かしたホテル用地の取得やホテル開発。
- 30年以上に及ぶホテル運営事業において築いた「ロイヤルパークホテルズ」ブランドによるフルサービス型ホテルと宿泊主体型ホテルの展開。

事業戦略

- 自ら用地を取得し、「ロイヤルパークホテルズ」ブランドによる開発をベースとしつつ、他オペレーターへの賃貸等についても積極的に推し進め、一定期間保有後の売却によるキャピタルゲイン獲得を目論む。
- 「ロイヤルパークホテルズ」ブランドは、既存ホテルの利益率向上による着実な営業利益増を図るとともに、当社による開発物件以外にも他社物件の賃借や多様なスキーム(MC・FC契約等)により、年間3~4件の新規出店を進める。

ロイヤルパークホテルズ ロケーション



空港事業

概要

当社グループは、高松空港、みやこ下地島空港ターミナル、富士山静岡空港、北海道内7空港の運営事業に携わっています。各空港においては、所在する地域の特性を活かしながら地元と一体となって交流人口を増加させ、地域の価値を向上させていくことで地域の発展に貢献していきます。

運営(運営予定)空港

④ 北海道内7空港

- 2020年1月 7空港の空港ビル施設等事業開始
- 2020年6月 新千歳空港運営事業開始
- 2020年10月 旭川空港運営事業開始
- 2021年3月 稚内空港、釧路空港、函館空港、帯広空港、女満別空港運営事業開始

② みやこ下地島空港ターミナル

2019年3月末~旅客ターミナル施設開業、ターミナル運営開始



③ 富士山静岡空港

2019年4月~運営



① 高松空港

2018年4月~運営



競争優位性

- 複数空港の運営実績をはじめ、アウトレットモールやホテルで培ったインバウンド関連事業のノウハウや、当社グループ内他事業との協業を活かした空港運営。

事業戦略

- 各空港において安定的な運営を推進するとともに、空港間連携による運営の効率化・高度化を目指す。
- 当社のまちづくりのノウハウを活かした地域活性化や、商業施設の開発・運営ノウハウを活かした旅客ビルの収益向上などに取り組む。

「ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 大阪御堂筋」開業

プレミアム宿泊主体型ホテル「THEシリーズ」におけるフラッグシップブランド「ザ ロイヤルパークホテル アイコニック(The Royal Park Hotel Iconic)」のファーストブランドとして、2020年3月に「ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 大阪御堂筋」を開業しました。

大阪の“象徴的な”おもてなしの拠点でありたい、という想いを込めた「Iconic」の名の通り、オービック御堂筋ビルの上層階に、エグゼクティブフロアを有する352室の客室、様々な目的に対応できるオールデイダイニングやラウンジ・バーを用意して皆様をお迎えます。



TOPICS

北海道内7空港の民営化

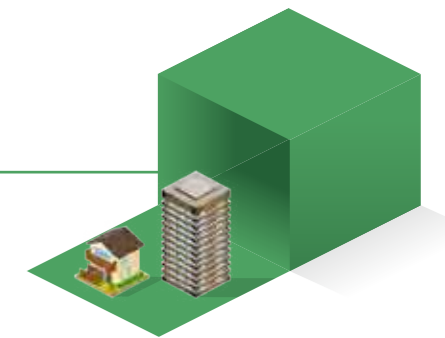
2019年、当社が参画するコンソーシアムが「北海道内7空港特定運営事業等」の優先交渉権者に選定されたことを受け、「北海道エアポート株式会社*」を設立しました。7空港を明確に役割分担し、「マルチ・ツーリズムゲートウェイ」を形成するとともに、デジタルマーケティングを推進することで北海道内各地に段階的に観光流動を拡大させます。安心・安全を最優先とする長期安定の空港運営を進めながら、北海道の魅力発信を通して7空港及び地域の活性化に貢献していきます。

* 北海道空港株式会社、三菱地所株式会社、東急株式会社、株式会社日本政策投資銀行、株式会社北洋銀行、株式会社北海道銀行、北海道電力株式会社、株式会社サンケイビル、日本航空株式会社、ANAホールディングス株式会社、三井不動産株式会社、三菱商事株式会社、岩田地崎建設株式会社、株式会社道新サービスセンター、株式会社電通、大成コンセッション株式会社、損害保険ジャパン日本興亜株式会社の17社が出資。



TOPICS

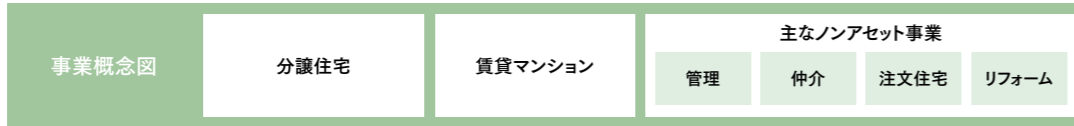
将来イメージ(30年後の姿)



住宅事業

概要

当社グループは、分譲住宅事業において約50年に及ぶ実績を持ち、新規開発だけでなく再開発事業や建替事業も手掛けるほか、販売・売買・賃貸仲介、管理など住宅に関わるあらゆるニーズに対応するバリューチェーンを構築しています。また、時代とともに多様化するライフスタイルに合わせ、賃貸住宅事業・リノベーション事業・海外事業・投資用不動産事業など、幅広い事業を展開しています。



競争優位性

- 高い技術力、徹底した品質管理、及び豊富な事業実績を背景とした分譲マンション「The Parkhouse」、賃貸マンション「The Parkhabio」のブランド力。
- 「The Parkhouse」シリーズでは、当社グループのものづくりへのこだわりを反映した独自の基準「チェックアイズ」による、設計から施工、完成までの全工程での品質管理。
- 暮らしの安全を守る防災性はもとより、生物多様性保全や低炭素社会の実現をはじめとする地域や地球の環境への配慮と快適性・経済性の両立も実現する商品企画力。
- 住まいに関するあらゆるニーズに対するサービスの提供。

事業戦略

国内分譲住宅

- 商品力・信頼性・サービスの強化を通じたブランド力の向上、及びブランド力をテコにしたお客様＝「ファン」の獲得により、顧客基盤を拡大する。
- 住宅分譲において国内トップクラスの事業規模を活かし、部材・建設コストを最適化する。
- 不動産開発に関わる豊富なノウハウや当社グループの総合力を活かした再開発事業を推進する。

賃貸マンション

- 賃貸マンションなどの投資家向け分譲事業からのキャピタルゲインにより、セグメント利益の安定化を図る。

ノンアセット事業

- 住宅管理・仲介・注文住宅・リフォームなど、ノンアセット型のビジネス(ストックビジネス)領域を強化する。

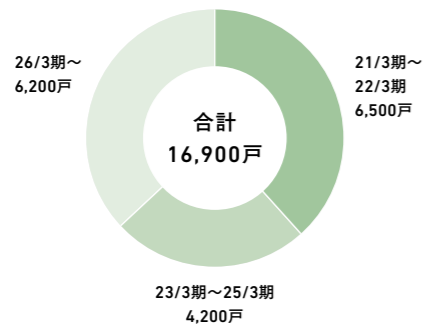
住宅バリューチェーン

- 用地取得・開発・販売・管理・仲介といったあらゆるフェーズでバリューチェーンを活用し、当社グループワンストップのサービスを提供する。



分譲マンション事業

ランドバンク計上時期内訳
(2020年3月末時点)



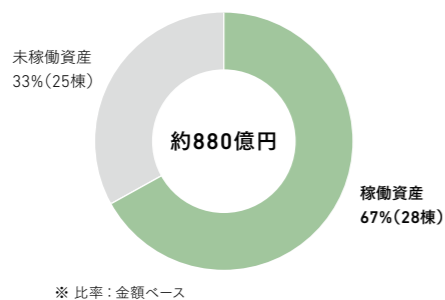
売主・事業主別供給戸数ランキング
(2019年)

1 住友不動産	5,690
2 プレサンスコーポレーション	5,305
3 野村不動産	3,941
4 三菱地所レジデンス	3,365
5 三井不動産レジデンシャル	2,365
6 エスリード	2,121
7 東急不動産	1,812
8 タカラレーベン	1,765
9 大和ハウス工業	1,702
10 あなぶき興産	1,599

※ 不動産経済研究所「全国マンション市場動向」より
※ 調査対象は首都圏のみファミリータイプとし、投資用物件は除外。近畿圏及びその他エリアについては投資用物件も含む。
※ ランキング対象には定期借地権マンション等は含まれない。

賃貸マンション事業

資産残高
(2020年3月末)



※ 比率：金額ベース

ノンアセット事業

マンション管理会社受託戸数ランキング
(2020年)

1 日本ハウズイング	459,551
2 大京アステージ	429,576
3 長谷工コミュニティ	366,793
4 東急コミュニティー	341,041
5 三菱地所コミュニティ	335,980
6 大和ライフネクスト	273,011
7 合人社計画研究所	217,075
8 三井不動産レジデンシャルサービス	209,421
9 住友不動産建物サービス	173,147
10 野村不動産パートナーズ	164,126

※ マンション管理新聞「マンション管理会社受託戸数ランキング2020」より

ザ・パークハウス初の「ZEH-M(ゼッチマンション) Ready」採用

三菱地所レジデンスは、2020年11月下旬に販売開始予定の「ザ・パークハウス 新浦安マリンヴィラ」において、ザ・パークハウス初の「ZEH-M Ready」を採用します。ZEHとは、「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス」の略称であり、外皮の断熱性能等を大幅に向上させるとともに、高効率な設備システムの採用により、室内環境の質を維持しつつ大幅な省エネルギーを実現した上で、再生可能エネルギーを導入することにより、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを目指した住宅です。

今後も、住まいづくりを通して環境負荷軽減を図り、人・街が喜ぶまちづくりを目指していきます。



ザ・パークハウス 新浦安マリンヴィラ 完成予想図

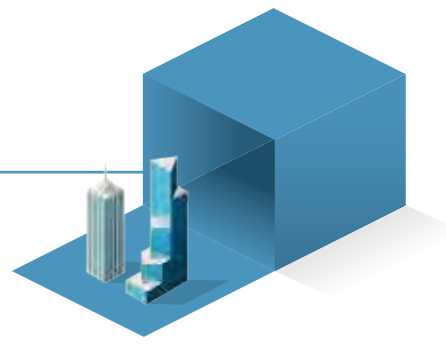
「住まい×テレワーク」。暮らしながら働ける空間を実現

三菱地所レジデンスは、近年の柔軟で多様な働き方の推進に 대응べく、暮らしながら働くことができる空間を実現するために、仕切ったり囲んだり、置き方によって気軽に間取りを変化させることが可能な「箱の間」を自宅のリビングやサービスルーム(納戸)に設置するオプションプラン(有償)や、基本プランの間取りにある収納スペースをテレワークスペースに無償で変更可能なメニュープラン「work in closet」を導入するなど、テレワークに集中できる空間創出の提案を進めています。



「箱の間」設置イメージ

海外事業



概要

1970年代前半の米国法人の設立に始まった当社グループの海外事業は、英国、欧州大陸、アジア・オセアニアへと拡大し、賃料収入によるリターンを前提とした保有型事業、バリューアップと売却を前提とした回転型事業の双方に投資し、ポートフォリオを強化しています。各国の不動産取引ルールや商習慣を踏まえつつ、マクロデータや資本市場・不動産市場の分析に基づいて、参入すべき「適所」を見出し、各市場に最適なビジネスモデルで事業を推進しています。



競争優位性

米国

- ロックフェラーグループインターナショナル社(RGII社)のソーシング力、及び開発ノウハウと実績、それらに伴う知名度。
- TA Realty社のネットワークとバリューアップの実績。

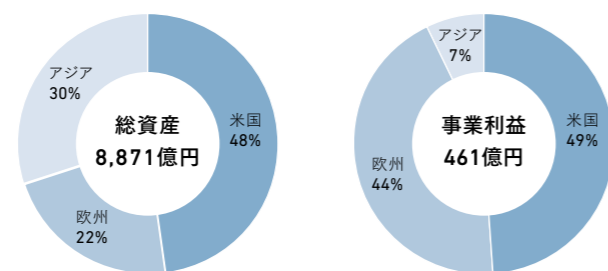
欧州

- 長年の事業実績に基づくソーシング力。
- 開発チームの組成・運営力。
- Europa Capital社のネットワークとバリューアップの実績。

アジア・オセアニア

- 国内の事業に基づく開発ノウハウ。
- アジア主要市場における、当社グループの日本国内での実績に対する高い評価。
- 現地優良パートナーとのリレーション。
- アジア・オセアニアで不動産ファンド運用事業を展開するCLSA Real Estate Partners社(CLSARE社)と協働して設立したPA Realty社のネットワーク。

地域別総資産・事業利益比率 (2020年3月期)



事業戦略

- 2030年において事業利益を現状より+500億円程度、総資産を2倍程度に拡大する。そのため、毎年2,000～2,500億円程度の投資機会獲得を目指す。

【エリアごとの基本戦略】

米国

- RGII社のノウハウを活用した、回転型事業の強化
- 現地パートナーとのJV型開発の推進
- 【期待リターン目線】 IRR: 8～10%

欧州

- 収益の安定性と資本効率向上のバランスを意識した投資・回収の実行
- 決定済みの大規模開発案件*を中心とした開発事業の推進

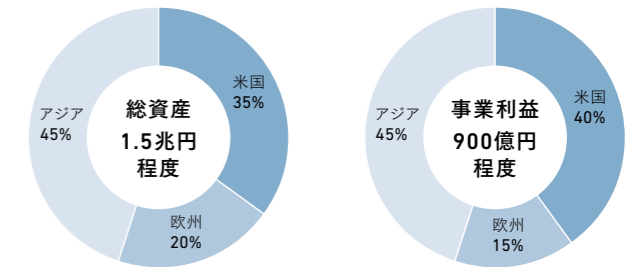
* 8 Bishopsgate, 60-72 Upper Ground

- 【期待リターン目線】 IRR: 8～10%

アジア・オセアニア

- 投資残高の積み増し、回転型資産のポートフォリオの構築
- メジャーシェアによる開発事業とパートナーシップ型事業の両輪での事業推進
- 【期待リターン目線】 IRR(先進国): 8～10%
IRR(新興国): 10%以上

地域別総資産・事業利益比率 (2030年目標)



米国

RGII社がマンハッタンのミッドタウンエリアに保有する主力オフィスビル「1271 Avenue of the Americas」の大規模改修プロジェクトが2019年12月に完了しました。オフィススペースの窓面を従前比で約60%拡大し、開放感を向上させ、空調機器やエレベーター等の館内設備も更新しました。2020年7月現在、テナント内定率は95%を超えており、順次テナントの入居が始まっています。

欧州

2019年3月、英国ロンドン・シティにおいて「(仮称)8 Bishopsgate」開発計画の起工式を開催しました。本開発計画は、既に保有する隣接した2棟のオフィスビル「6-8 Bishopsgate」及び「150 Leadenhall Street」を一体で建て替え、51階建ての超高層オフィスビルを開発するもので、賃貸可能面積は従前2棟合計の約2.8倍に拡大する予定です。

アジア・オセアニア

2020年7月、オーストラリアの不動産・建設会社であるLendlease社と共同で、シドニー中心部における住宅開発事業「One Sydney Harbour Residences One」に参画しました。シドニーの中でも最も旬な再開発エリア、Barangarooに立地する本プロジェクトは、地上72階建て・総戸数317戸の大規模住宅開発であり、本プロジェクトによりオーストラリアでのプレゼンスを更に高めていきます。

TOPICS

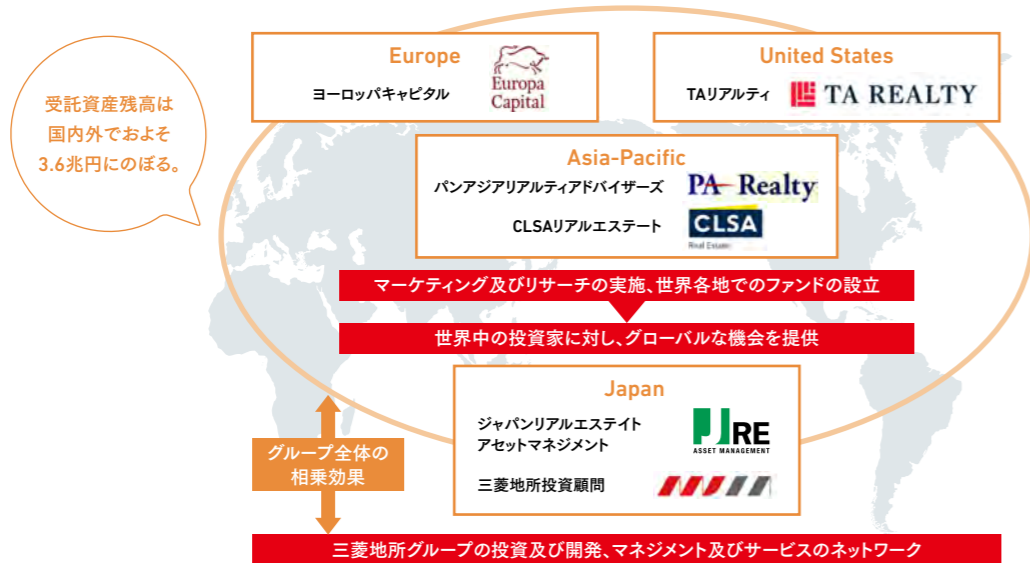




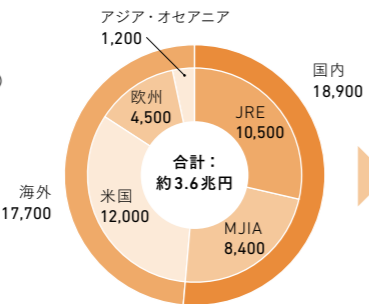
投資マネジメント事業

競争優位性

- 海外におけるM&Aの実施などにより、戦略的にグローバルプラットフォームを構築。日・米・欧・亜の各市場でローカルな知見・実績をもとにアセットを取得・運用。
- 日本国内では、国内最大規模の運用資産を持つ私募REIT、及び物流施設主体の上場REITなどの幅広い商品を運用する三菱地所投資顧問と、J-REITのパイオニアであり、オフィス特化型上場REITを運用するジャパンリアルエステイトアセットマネジメントが、専門的なサービスを提供。



AuMエリア内訳
億円
(2020年3月期末時点)



2020年代中盤に5兆円到達を目指す

事業戦略

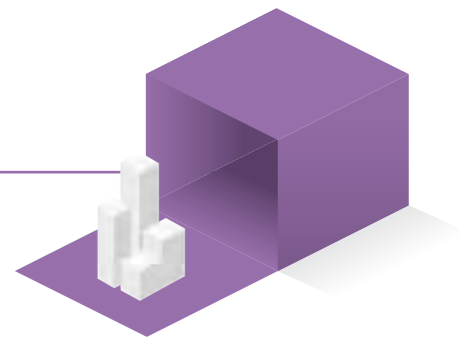
- グループ会社が組成するファンドに、当社資金と第三者投資家の資金を併せて投資、運用する「ハイブリッド・モデル投資」を活用し、クロスボーダーな投資への需要を捉える。海外におけるポートフォリオの拡大と分散投資効果、及び第三者投資家へのサービス機会の増大を同時に追求する。
- 国内では、上場REIT、私募REIT、私募ファンドと多様な商品ラインナップの提供と安定した資産運用により、国内外の投資家需要に応える。

TOPICS

TA Realty社の運用するコアオープンエンドファンド「TA Realty Core Property Fund」が、2020年4月よりNCREIF^{*1}が算出する不動産投資インデックス「NFI-ODCE^{*2}」の構成銘柄に採用されました。ODCEの「Open End(オープンエンド)」ファンドは、一般に、運用期間の定めがなく、複数の投資家が定期的に新規出資や償還請求による回収が可能なことから一定の流動性があるファンドです。また、「Diversified Core Equity(ダイバーシファイド コア エクイティ)」は、低レバレッジを前提として、地域や物件タイプが分散された米国の安定稼働不動産のエクイティに投資するローリスク投資戦略を指します。

^{*1} National Council of Real Estate Investment Fiduciaries : 米国不動産投資受託者協会
^{*2} NCREIF Fund Index - Open End Diversified Core Equity

設計監理・不動産サービス事業



競争優位性

設計監理事業

- 丸の内の大規模複合開発を含む様々な用途の建物の設計監理やコンサルティング提案から、地下ネットワークや交通拠点の計画・設計まで、都市計画やまちづくりに関する豊富な実績と知見。
- デベロッパーのインハウスの設計事務所という起源が培った、事業者・発注者視点での運営・維持・管理に配慮した設計・監理。
- 中国・上海とシンガポールの現地法人を中心に、中国及び東南アジア諸国において構築した豊富な情報ネットワーク。

不動産サービス事業

- 幅広いサービスメニュー(CRE*情報活用サポート業務・不動産仲介業務など)と当社グループの総合力を活用した、ワンストップでのソリューション提供能力。
- 高い専門性とノウハウに裏付けられたソリューションを、支店ネットワークによって全国レベルで提供。

* Corporate Real Estate(企業不動産)の略。企業が所有・賃貸する不動産を指す。近年、不動産の戦略的な活用を通じた企業価値向上に対する関心が高まっている。

事業戦略

設計監理事業

- 当社グループや継続顧客からの業務受注に加え、営業機能グループとの連携により新規の業務を積極的に受注する。
- 工期や予算、品質管理を含めたプロジェクトの総合的な管理業務を担うコンストラクションマネジメント(CM)やリノベーションなど、成長分野へ注力し、収益基盤を拡大する。
- グループ会社への技術支援やグループ会社とのシナジー創出を担う。

不動産サービス事業

- 法人と富裕層を主要なお客様としてサービスを提供し、CRE戦略サポート、不動産コンサルティング、資産活用の各分野でのトップ企業を目指す。
- 営業機能グループ及び当社グループ各事業の多彩なサービスメニューを組み合わせたバリューチェーンを強化し、既存のお客様へのサービス提供範囲を拡大する。

設計監理事業

三菱地所設計は、2019年に竣工した「池袋西口公園 GLOBAL RING」の設計監理業務を担当しました。かつて存在した丸池をモチーフとした、直径35mの「グローバルリング」を中心に、都市の中に新たなアイコンと人の流れを生み出しました。海外においては、中国・山東省青島にて、野村総合研究所、青島市都市計画設計院とのJVで、「中日(青島)地方発展合作示範区プロジェクト」を受注しました。今回の受注を契機に、丸の内エリアで実施している先進的なスマートシティの取り組みを海外に展開していく予定です。



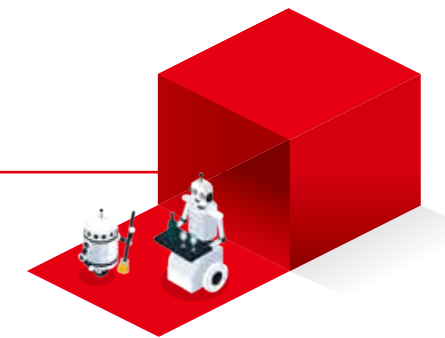
池袋西口公園 GLOBAL RING
撮影：Nacása & Partners Inc.

不動産サービス事業

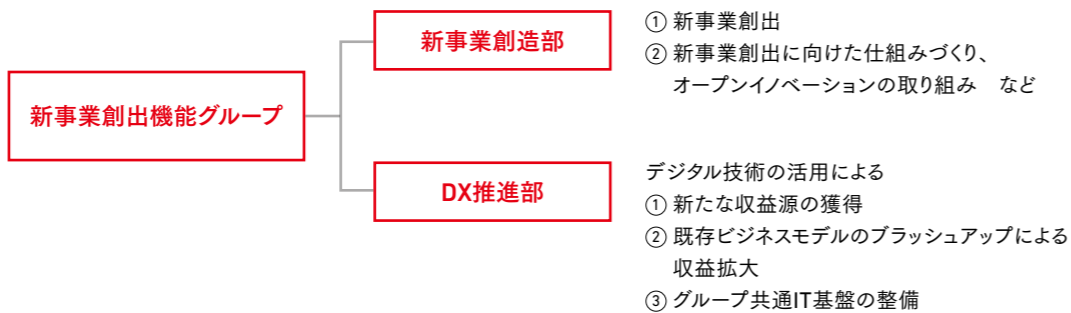
三菱地所リアルエステートサービス、駐車場関連事業を子会社に一本化

三菱地所リアルエステートサービス(以下、三菱地所リアル)は、自社の駐車場関連事業について、2020年4月1日をもって分割の上、子会社である「株式会社駐車場総合研究所」(以下、PMO)に統合しました。統合と同時にPMOは、「三菱地所パークス株式会社」に社名変更し、従来三菱地所リアルにて執行していたコイン駐車場事業とPMOの施設型駐車場事業を統合して営業を開始しています。今後、三菱地所グループ各社の拠点を軸にエリア展開や先端テクノロジーを活用した効率的な施設運営・管理を提供することで、統合5年後となる2025年には売上高160億円、管理台数8万台を目標とし、駐車場事業の更なる成長を目指します。

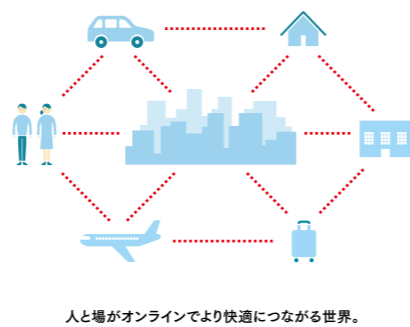
新事業創出機能グループ



- 概要**
- ビジネスモデル革新領域における新たな価値創出を推進すべく、全社横断的な新事業創出機能を担う組織として、「新事業創出機能グループ」を新設。
 - 新事業創造部は、当社独自の①新事業創出を図るとともに、②三菱地所グループとしての新事業創出に向けた仕組みづくり、オープンイノベーションの取り組み等を担う。
 - DX推進部は、デジタル技術の活用による①新たな収益源の獲得、②既存ビジネスモデル並びに業務プロセスのブラッシュアップによる収益拡大・生産性向上とともに、③グループ共通IT基盤の整備・グループITガバナンス等を担う。



- 競争優位性**
- 総合デベロッパーとしての不動産領域における幅広い事業ポートフォリオ。
 - 「大丸有」をはじめとする面開発エリアの就業者・来街者、商業施設・空港等への来場者や国内トップクラスの分譲マンション供給・管理戸数を背景とする居住者等とのBtoC顧客接点。
 - 各業界トップランナーの大企業から、Inspired.Lab、FINOLAB、EGG JAPAN等のイノベーション拠点に入居するスタートアップ企業まで、多様なテナント・取引先法人との間で構築したリレーションシップ。



- 成長戦略**
- 社会課題を背景とした潜在ニーズに対し、BtoC/BtoBtoCに着目し、オンライン・オフラインで取得可能なデータを蓄積・分析して新たな収益機会を模索。
 - 不動産事業で培った知見を活用し、外部パートナーとも積極的に連携してビジネス領域を拡大し、そこで生まれた事業構想の検証フィールドとして、当社グループが保有・管理する多様な不動産ストックを活用。（※農業、メディテーションなど）
 - 全グループ横断的な波及効果を持つ生産性向上施策として、RPAやビジネスチャットツールをはじめとするIT技術・ツールの活用による業務の自動化・省力化を推進。
 - テクノロジーを活用して不動産関連業務の効率化・高度化を推進するとともに、不動産に新たな価値・機能を創出。
 - 出資/アクセラレーター等を積極的に行い、オープンイノベーションを推進するとともに、社内からの新たなビジネスシーズを発掘する新事業提案制度等も活用して、社内外両面からの新たなビジネス創出を推進。

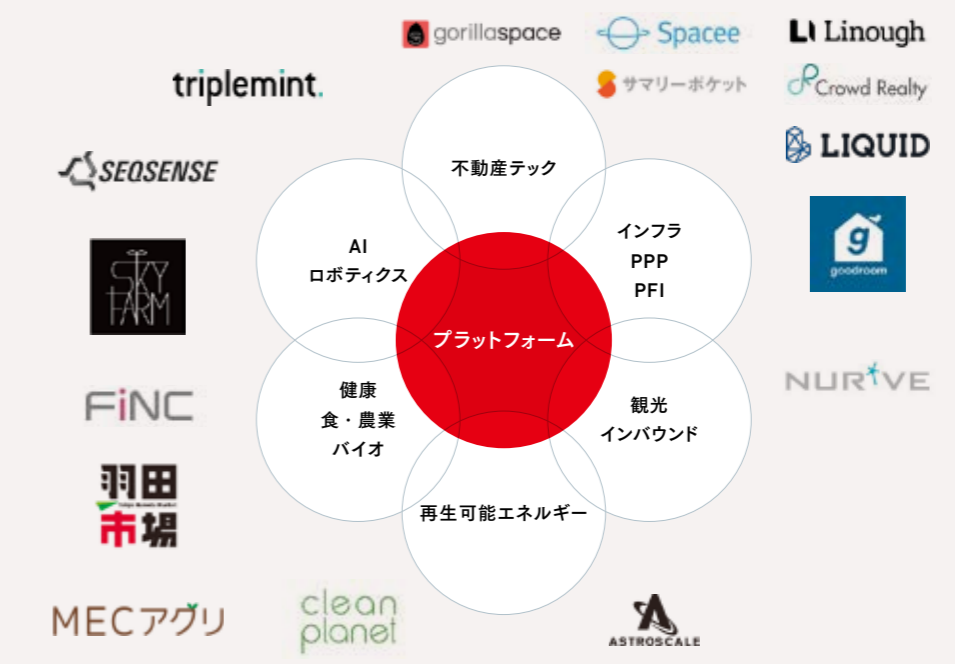
TOPICS

新事業創造部

2019年2月、新事業創造部を中心に実施してきた国内外のスタートアップ企業やベンチャーキャピタル等への出資実績が100億円（コミットメント分含む）に到達しました。新事業創造に向けては、不動産テック、AI、再生可能エネルギー等といった7つの注力分野を設定しており、新たな収益源の創出を目指しています。

また、ベンチャー企業から提案を募り、当社との協業を進めていく「コーポレートアクセラレータープログラム」において、2019年11月に第3回の募集を開始した結果、72件の応募がありました。選考の上、特に有望と判断した5件の提案については、当社からの出資や当社施設でのサービス開始を検討し、新事業の立ち上げに向けた取り組みを本格的に開始しています。

新事業創造に向けた7つの注力分野と主な出資先



メディテーションスタジオ「Medicha」

2019年4月に新会社「Medicha株式会社」を設立し、「自分に余白をつくる贅沢な時間」をコンセプトに、メディテーション、アート、煎茶文化を融合した没入体験型スタジオを運営しています。海外の富裕層やスポーツ選手、ビジネスパーソンを中心にセルフケアの手法の一つとして注目を集め、導入が進んでいる「瞑想」に着目し、メディテーション、サウンド、ライティング、煎茶文化など、各分野の第一線で活躍するプロフェッショナルとともに、没入する感覚を味わえる空間づくりと独自の瞑想プログラムを開発していきます。日々忙しく多くのストレスに晒されているワーカーに自分と向き合う贅沢な時間を提供します。



「Medicha」スタジオ内風景

GYM(ジーム)

「GYM」は、新しい形のフィットネス施設利用を実現するWebサービスです。これは、ジムやスタジオの施設運営者とユーザーをつなぐITプラットフォームであり、「集客・収益性を高めたい」ジム等と、「自分に合ったジム等を探したい」「月会費を無駄にすることなくジムを利用したい(＝都度利用したい)」というユーザーのニーズをマッチングすることで、日々忙しく過ごす大人が、手軽で自由に運動に取り組める環境を提供することができます。また、ジム等の運営者にとっても広告費の抑制や時間帯による需要のばらつきを抑えるなど、双方にとって価値のある仕組みとなっています。



新事業創出機能グループ

DX推進部

次世代型の施設警備

三菱地所は、2019年8月より大手町パークビル(主に立哨警備)に、また同年12月より大手町ビル(主に巡回警備)に、自律移動型警備ロボ「SQ-2(シークセンズ製)」を導入しています。大手町ビルでは、エレベーターとロボットが連動して自動で乗降できる仕組みを構築の上で、警備員2名に代わり同ロボット2台を導入することにより、コスト及び業務の効率化を達成しました。今後、AIカメラ等との連携を進化させることで、更なる業務の効率化・高度化を目指しつつ、物件の特性に応じて人からロボットへの業務代替が可能な現場に順次導入していく予定です。

T O P I C S



警備ロボット「SQ-2」

清掃ロボの活用

三菱地所は、2019年5月よりオフィス・商業施設・空港・ホテル・マンション・物流施設等の複数物件において、乾式清掃ロボ「Whiz(ソフトバンクロボティクス製)」を実証の上で、順次本導入に移行しています。

また、2019年4月からは横浜ランドマークプラザにおいて、湿式清掃ロボ「Neo(アビドボッツ製)」を導入しており、人手のみの場合、2人で7時間かかる床清掃を、同ロボ1台は2時間で完了できるなど、コスト及び業務の効率化を実現しています。今後も人と接触せずに作業が可能となる清掃ロボットを、オフィスのみでなく、空港や商業施設等のフロア面積が広い物件においても順次導入を検討していく予定です。



©SoftBank Robotics
乾式清掃ロボット「Whiz」



湿式清掃ロボット「Neo」

グループの包括的なITガバナンス

DX推進部グループITマネジメントユニットでは、社内でも利用するアプリケーション、ITインフラの構築・保守・運用を通じ、三菱地所グループ全体の競争力向上を支えるIT環境の整備に取り組んでいます。特にそのプロセスにおいては、システム開発の企画構想を主とした上流工程から、具体的な実装や運用マネジメント等の下流工程に至るまで、一貫してメック情報開発株式会社と密に連携しながら、全体最適なグループIT運営を目指しています。また、RPA導入プロジェクトでは業務フローや承認構造の抜本革新(BPR)にも主眼を置き、バックオフィス業務のプロセスインノベーションに成果を上げています。他方、外部からの不正アクセス等、日々変容する脅威への対応として、サイバーセキュリティ対策にも重点的に取り組んでいます。



担当役員メッセージ..... MESSAGE

新事業創出機能グループでは、長期経営計画におけるノンアセット事業領域並びにサービス・コンテンツ提供領域での収益・利益拡大の一翼を担うべく、当社が開発・分譲・運営を手掛ける不動産を通じたリアルな場での顧客接点に加え、オンライン上における顧客とのタッチポイントを拡充させることで、シームレスなサービスを提供するとともに、多様な接点から獲得・蓄積される情報を横断的に分析することで顧客ニーズを的確に捉え、既存事業領域での課題の早期発見・解決や新たな事業機会の発掘につなげていきます。

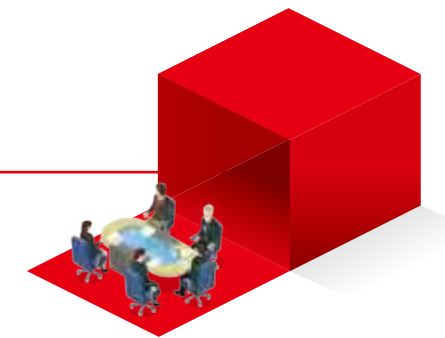
また、不動産テック企業をはじめ、異業種も含めた様々な外部ステークホルダーとのオープンイノベーションを積極的に推進することで、新規事業開発や既存事業のビジネストラנסフォーメーションを加速させています。

その中で、これからの成長戦略に不可欠なデジタル・IT活用を円滑に推進するために、グループ共通IT基盤の開発やITガバナンス強化にもバランス良く注力し、当社グループ全体のIT活用スピード・リテラシーの向上を実現していきます。

執行役員

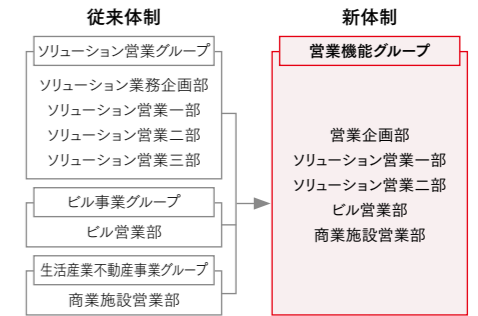
大野 郁夫

営業機能グループ



組織改正のポイント

- 営業機能グループは、顧客接点情報を一元化することで顧客へ最も有効な提案を行い、当社グループとして事業獲得機会の最大化を目指します。
- ソリューション営業一部、二部は、当社グループの全社総合窓口として、顧客のあらゆる不動産活用ニーズに対し、当社のリソースを最大限活かしたソリューションの提案を行っていきます。
- ビル営業部は当社グループの多様なビルアセットや顧客リレーションを活かし、幅広くオフィスのリーシング活動を展開します。
- 商業施設営業部は、当社グループの物件のみならず、他社オーナーの物件を含め、都市型から郊外型まで多様な特徴を持つ商業施設のリーシング活動を行います。

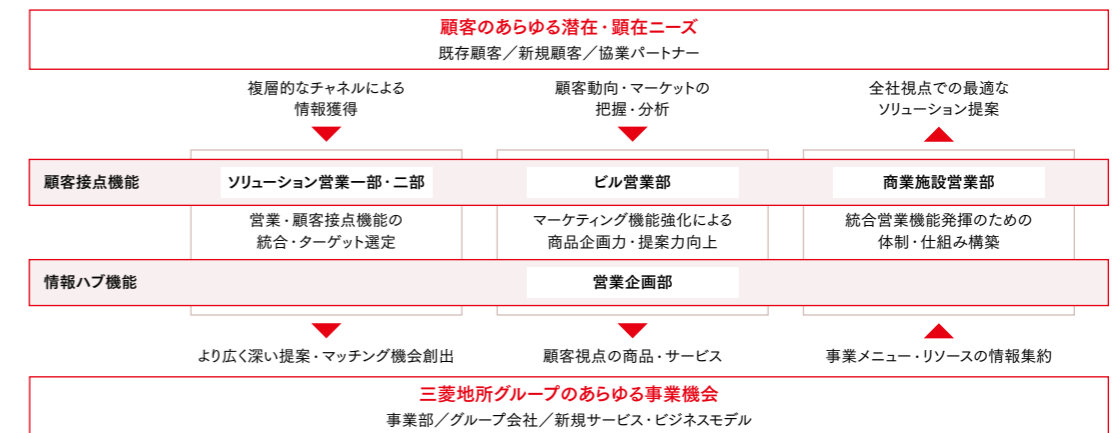


POINT
従来のアセット別、組織別に集積されていた営業情報を横断的にフル活用することで取引機会の最大化を企図。

競争優位性

- セグメントを横断する戦略的営業組織。
- 顧客のあらゆる顕在ニーズ・潜在ニーズの把握。
- 全社のリソースを活用した豊富なソリューションの提供。
- オフィステナント等の顧客や仲介会社との中長期的なリレーションの活用。
- 都市型から郊外型まで豊富なリーシング実績による商業テナントリレーションの活用。

営業・顧客情報の統合と、当社グループ横断の情報活用



お客様との直接の接点を持つセクションとして、顧客ニーズを捉えた新しい機能を担う

ワーケーション

<https://workxation.mec.co.jp/>

本事業が展開するのは、企業に「非日常的空間」を提供してイノベーション創出を支援、その中で地方創生も実現する新しい施設です。「workation」は、「work」と「vacation」からなる欧米発の造語ですが、文化の異なる日本では、より広い「多様な働き方(例: location (の変化)、communication (の促進)、innovation (の創出)等)を実現する場」と当社では定義しています。

2020年7月、第2号施設となる「WORK × ation Site 軽井沢」及び、施設予約やワーケーションに力を入れている自治体の総合情報Webサイトとなるワーケーションポータルサイトを開設しました。



「WORK × ation Site 軽井沢」外観

テレキューブ

「いつでもどこでも、働ける」を実現し、ワーカーのニーズを満たす商品、「テレキューブ」を展開しています。情報管理の必要性、感染症対策に必要な個室空間を提供しています。本事業は、異なる強みを持つ3社(ブイキューブ・オカムラ・三菱地所)によるオープンイノベーションで発足しました。企業集積が強みの丸の内をハブとして展開することで、当社グループの競争優位の最大化に寄与していきます。



テレキューブ

T O P I C S

「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」と

基本使命で謳う三菱地所グループにとって、

長期的な視点に立ち、社会と共生した事業活動を進めていくことは極めて重要です。

国内外におけるESG投資やSDGsへの取り組みの機運の高まりも踏まえ、

これまで以上に社内のガバナンスを徹底し、

環境、社会に配慮した取り組みを進めることで、

サステナブルな社会の実現並びに長期的な企業価値向上を目指します。

ESGへの取り組み全体像

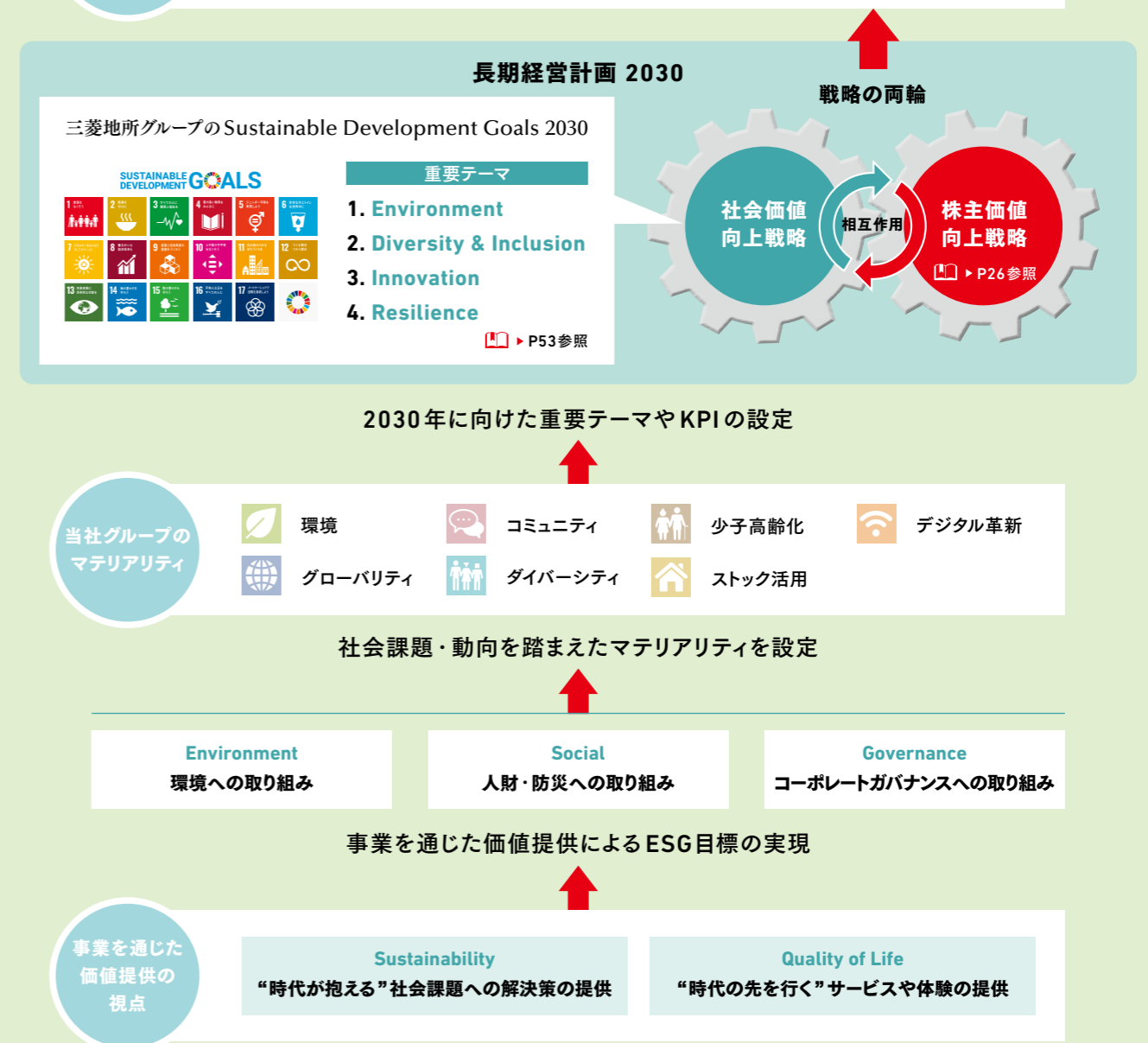
「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」と基本使命で謳う三菱地所グループにとって、長期的な視点に立ち、社会と共生した事業活動を進めていくことは極めて重要であり、そのためにもESGの取り組みを推進することが重要になります。

当社グループは、長期経営計画における社会価値向上戦略の中で、2030年に目指す姿として「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を設定しています。「Sustainability(サステナビリティ)」や「Quality of Life(クオリティ・オブ・ライフ)」につながるような価値の提供を差別化のポイントとして、当社グループならではの形で、資産の価値を高めエンドユーザーへのサービス提供の機会を得ていくこと、それによって、ビジネスとしての競争力につなげ、企業としても持続的に成長していきます。



当社グループの
基本使命

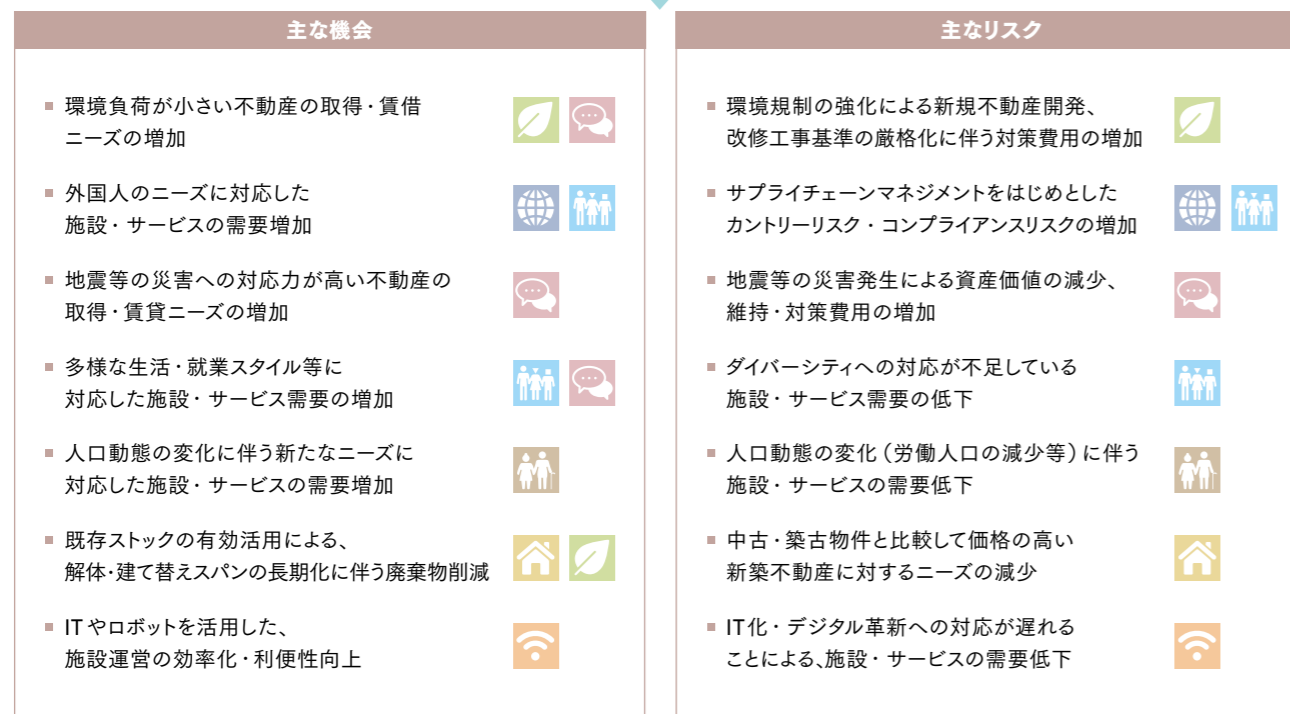
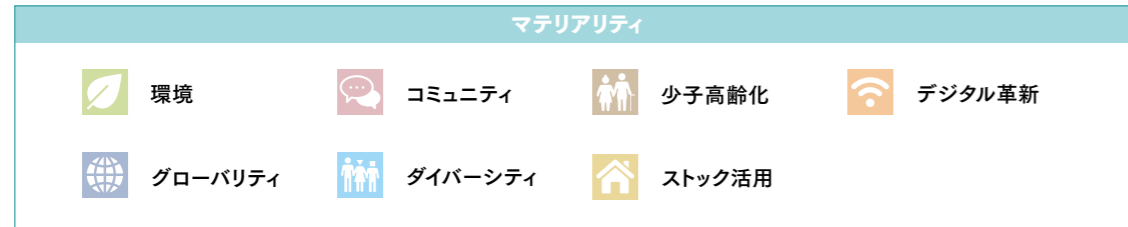
まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現



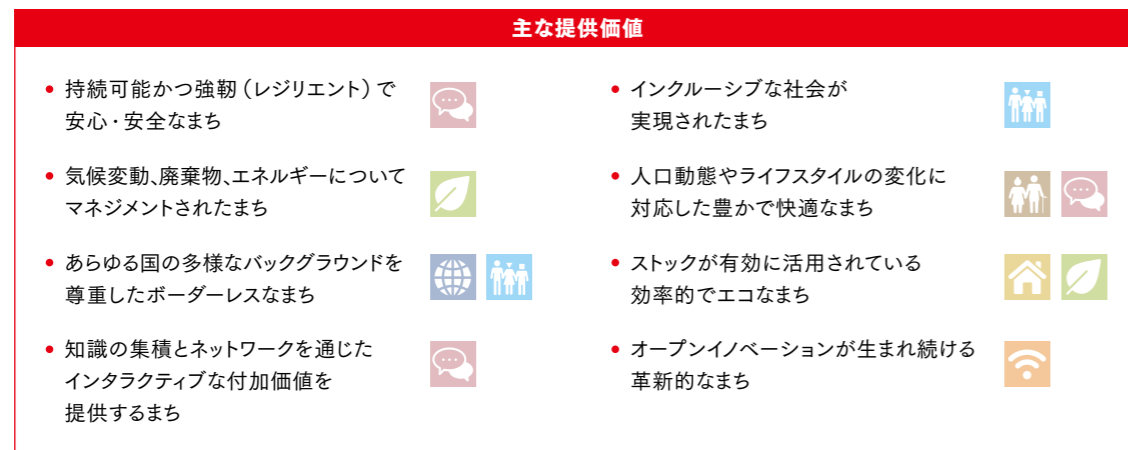
マテリアリティ

2019年3月期に実施した全社横断のワーキングでは、当社グループの事業を取り巻く社会課題・動向を24の項目に整理し、それらを7つにグルーピングすることでマテリアリティ及びそれに伴う機会とリスクを特定しました。また、このマテリアリティを踏まえた2030年目標を設定し、長期経営計画の中で、重点テーマの達成に取り組みます。

マテリアリティ特定の詳細情報は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.mec.co.jp/j/sustainability/materiality/process/>



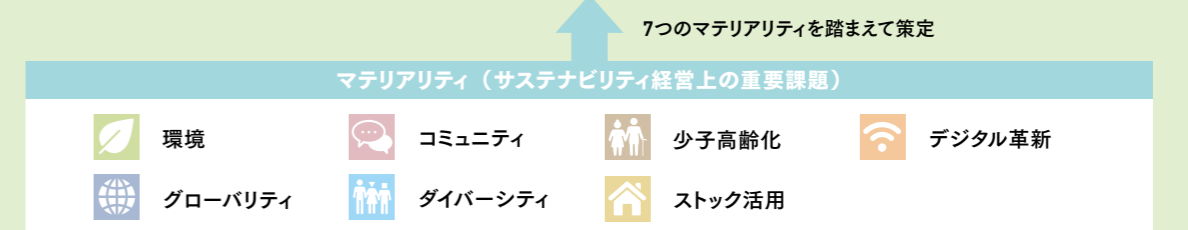
その他の機会とリスクについては、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.mec.co.jp/j/sustainability/materiality/opportunity-risk/>



マテリアリティを踏まえた2030年目標

長期経営計画の一環として、当社グループが2030年に向けて重点的に取り組むべきサステナビリティに関する4つのテーマを「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」として策定しました。

本テーマにおいて掲げる目標並びにアクションプランについては、外部環境の変化や毎年度の達成状況等を鑑み、ブラッシュアップを重ねることで、現在掲げる水準よりも高いレベルでの達成を目指していきたいと考えています。



取り組み方針

当社は、グループ全体の温室効果ガスの中長期削減目標(2019年4月、SBT*イニシアティブより認定済)や、事業で使用電力を2050年までに100%再生可能エネルギー由来とするイニシアティブである「RE100」への加盟(2020年1月)に基づき、脱炭素社会の実現に向けたあらゆる施策を展開していきます。また、廃棄物削減や水資源などの有効活用、生物多様性への配慮も重要なテーマとして認識し、取り組みの推進に努めます。

* SBT: Science Based Targets。パリ協定が求める水準と整合した、5~15年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標。

KPI

目標	2019年3月期実績	2020年3月期実績	対象範囲
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	3,588,345	4,038,584	三菱地所グループ*
再生可能電力比率	1.3%	1.1%	三菱地所グループ*
廃棄物再利用率	45.5%	55.2%	三菱地所グループ*
廃棄物排出量(kg/m ²)	11.1	7.1	三菱地所グループ*

* 支配力基準に基づき、集計対象グループ会社を選定。当社グループの所有権または信託受益権の持分が50%未満の物件は算定対象外。

その他KPI、ESGデータについては、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/esg-data/>

RE100への加盟

2020年1月31日に、事業で使用電力を、2050年までに100%再生可能エネルギー由来とすることにコミットする協働イニシアティブ「RE100」に加盟しました。当社グループは、本加盟に基づき、再生可能エネルギーを活用したサステナブルなまちづくりを推進していきます。



TCFD提言への賛同

2020年2月3日に、企業等に対して気候変動関連リスク及び機会に関する項目について開示することを推奨する、TCFD*提言への賛同の表明を行いました。([📄](#) ▶ 当社の開示内容の概要については、P55をご参照ください)

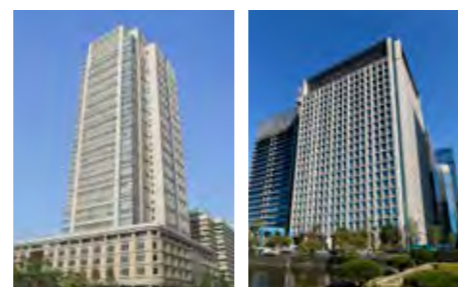
* G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)により、気候変動関連の情報開示及び金融機関の対応に関する検討を行うために設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」。



SBT目標・RE100の達成に向けた直近の取り組み

① 再生可能エネルギー由来電力の利用推進

当社は、2020年4月1日より、当社が運営管理する「丸の内ビルディング」及び「大手門タワー・ENEOSビル」の一部で再生可能エネルギー(木質バイオマス)由来の電力への切り替えを行いました。本取り組みにより、2棟合計で約10,000t/年のCO₂排出量削減を見込んでいます。

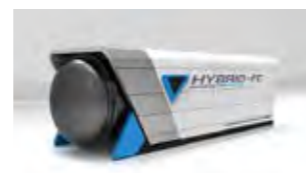


丸の内ビルディング

大手門タワー・ENEOSビル

② カーボンニュートラル都市ガスの利用開始

当社が所有する東京都千代田区のオフィスビル2棟において、2020年3月より、日本初となる「カーボンニュートラル都市ガス」の使用を開始しました。このガスは、東京ガス株式会社がシェルグループから購入したカーボンニュートラルLNGを活用したもので、天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生するCO₂が、シェルグループの保有するCO₂クレジットで相殺されています。



丸ビル 固体酸化物形燃料電池

TCFD提言について

TCFDの提言内容に則り、2°C以下シナリオを含む、2つの将来シナリオを策定し、気候変動が将来的に当社主要事業(オフィス、商業、住宅)に与える影響を分析しました。この分析結果を踏まえ、TCFD提言にて推奨される「①ガバナンス ②戦略 ③リスク管理 ④目標と指標」の4つのテーマについて、以下の通り概要を開示しています。



TCFDに関する詳細情報は、当社Webサイトをご参照ください。
 TCFD提言に基づく情報開示:
https://www.mec.co.jp/j/sustainability/management/external-initiative/pdf/TCFD_Recommendations.pdf

ガバナンス

当社執行役社長を委員長、サステナビリティ統括責任者(当社サステナビリティ推進部担当役員)を副委員長とする「サステナビリティ委員会」(以下、委員会)において、気候変動をはじめとするサステナビリティに関する重要事項の審議・報告を行っています。また、委員会での審議・報告事項については、取締役会にて報告され、監督される体制となっています。

戦略

気候変動関連の戦略については、以下の通り、世界の気候変動への対応度合いに応じた2つのシナリオを策定し、各シナリオにおける事業への影響分析、主要なリスク・機会の特定、これらを踏まえた戦略を整理しました。

シナリオ分析結果概要/主な影響/今後の取り組み方針・戦略

① 1.5~2°Cシナリオ(政府による規制強化等により、気候変動対応が進捗するシナリオ)

[シナリオ概要] ・政府による環境規制の強化がなされ、気候変動対応が進捗する

[主な影響] ・炭素税の導入により、炭素集約度の高い建築資材価格が上昇する可能性有
 ・環境性が高くない建築物の空室率上昇やリーシング期間の長期化が起り、賃料が低下する可能性有。一方、環境対策への追加投資を積極的に実施することで、市場での競争力向上・維持の機会があるものと見料

② 4°Cシナリオ(気候変動対応が進まず、温暖化が進捗し、災害の激甚化・増加が起こるシナリオ)

[シナリオ概要] ・気候変動対応が進捗せず、災害の激甚化・増加が起こる

[主な影響] ・一時的な浸水被害等への対応費用が増加する可能性はあるが、当社物件は業界トップレベルの対策を実施しており、深刻な被害は発生しないと想定

[今後の取り組み方針・戦略]

既存の電力契約の切り替えに加え、コーポレートPPAやグリーン電力証書(海外証書含む)など、あらゆる再生可能エネルギーの調達方法を検討します。また、新技術の活用も視野に入れて、更なるCO₂排出量削減を目指します。

リスク管理

気候変動関連のリスク管理にあたり、「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」に掲げる目標達成に向け、組織・機能ごとの年次計画に行動計画を落とし込み、かつその進捗状況を年2回の「委員会」「取締役会」にてモニタリングする運用を2021年3月期より開始しています。

指標と目標

CO₂排出量
[目標] 2017年比で、2030年までに35%減、 2050年までに87%削減
[実績] 4,038,584t-CO ₂ (2020年3月期)
再生可能エネルギー由来電力の使用比率
[目標] 2030年: 25% 2050年: 100%*
* RE100に基づく目標(2020年1月31日加盟)
[実績] 1.1%(2020年3月期)

人財・ダイバーシティへの取り組み(S)

取り組み方針

当社グループでは、社員は企業にとっての重要な経営資源であるとの認識のもと、人財育成や健康保持・増進に向けた様々な施策を展開しています。健康経営の推進にあたっては、「健康経営宣言」を掲げ、当社グループの行動憲章に標榜する「活力のある職場」を目指しています。

人権については、「三菱地所グループ 人権方針」において、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」等の人権に関する国際規範を支持・尊重し、具体的な取り組み方針を定めています。

KPI

	目標	2019年3月期実績	2020年3月期実績	対象範囲
有給休暇取得率	2021年3月期までに5%改善 (2018年3月期比:実績66.0%)	72.9%	68.0%	三菱地所
女性の育児休暇取得率	2030年まで毎年100%	100%	98.7%	三菱地所グループ5社*
男性の育児休暇取得率	2030年までに100%	12.6%	17.1%	三菱地所グループ5社*
育休・産休後の復職率	2030年までに100%	96.7%	93.8%	三菱地所グループ5社*

* 三菱地所(株)、三菱地所プロパティマネジメント(株)、三菱地所レジデンス(株)、(株)三菱地所設計、三菱地所リアルエステートサービス(株)



その他KPI、ESGデータについては、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/esg-data/>

ワークライフバランス・柔軟な働き方の実現に向けた取り組み

当社では、多様な働き方を選択できるように、「全社員のフレックスタイム制度」や「育児や介護に関する休業制度」、「テレワーク制度」などの導入や、有給休暇取得日数の目標を定め、有給休暇の取得を促す「ポジティブ・オフ運動」を実施しています。

また、次世代育成支援対策推進法に基づく「一般事業主行動計画」の策定や、「育児休業」「フレックスタイム制度」の導入等により、社員の仕事と子育ての両立を推進しています。

人財育成・能力開発に向けた取り組み

当社では、成長ステージに応じた役割の認識や社員の能力開発を図ることを目的に、様々な研修を実施しています。また、グローバル人財の育成にあたっては、全社員を対象とした語学力向上施策の費用補助制度の導入や、海外グループ会社で実務経験を積むトレーニー制度を設けるほか、海外留学やビジネススクール等への派遣を実施しています。

更に、2020年1月より、許可制の副業制度*を開始しました。また、新事業を中心とした一部事業で、副業・兼業人財の公募による受け入れを行うことを決定しました。

* 競合等、当社と利益相反関係にある事業を除く。1ヵ月当たりの業務時間は50時間まで。

健康経営・労働安全衛生に向けた取り組み

当社では、社員の健康維持・増進のため、定期健康診断を年1回、全社員を対象に実施しています。未受診者に対しては、個別に受診案内を通知するなど、受診率向上を目指しています。管理職も含め、1ヵ月当たりの法定時間外労働が80時間を超えた社員には、産業医との面接を実施するなど、社員の健康管理に向けた施策に取り組んでいます。また、朝食の欠食を防ぐための朝食無償提供を行っています。



朝食無償提供

人権に関する取り組み

2018年9月より、同業他社及び建設会社と共同で「建設・不動産 人権デュー・デリジェンス勉強会」を開催し、人権に関する取り組みの検討を重ねています。国内で使用される南洋材の生産過程での先住民の土地収奪や環境破壊等が問題視されていることを踏まえ、本勉強会での検討を重ね、2021年3月期より木材調達に関する方針を策定し、オフィスや住宅等の建設時に使用する型枠コンクリートパネルに「持続可能性に配慮した調達コード*」にある木材(認証材並びに国産材)と同等の木材を使用する方針とし、グループ全体として2031年3月期までに使用率を100%にすることを目指します。

* 持続可能性に関わる各分野の国際的な合意や行動規範等を参考に、持続可能性に配慮した調達を行うための基準や運用方法等について定めたもの。



型枠コンクリートパネル

防災(レジリエンス)への取り組み(S)

取り組み方針

当社グループは、「安心・安全」を企業文化と位置付け、平常時からの予防措置、任務分担、訓練計画、災害発生時の応急措置計画、復旧対策などを定めています。

また、「事業継続計画(BCP)」の立案に取り組み、2006年10月に「三菱地所グループ事業継続計画ガイドライン」を策定。2012年12月には、東日本大震災を受けて「三菱地所事業継続計画文書」及び「三菱地所グループ事業継続計画文書作成の手引き」を策定し、レジリエントな組織・まちづくりを推進しています。



東日本大震災時の帰宅困難者の受け入れ

KPI

	目標	2019年3月期実績	2020年3月期実績	対象範囲
普通救命講習資格保有率	2030年までに100%	64.0%	61.0%	三菱地所グループ3社*1
帰宅困難者受入可能施設割合	—	92.3%	92.3%	国内新築*2・大型*3物件

*1 三菱地所(株)、三菱地所プロパティマネジメント(株)、三菱地所リアルマネジメント(株)

*2 2008年以降竣工

*3 延床面積100,000m²以上



その他KPI、ESGデータについては、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/esg-data/>

安全対策に向けた各種取り組み

1923年の関東大震災を契機に、毎年、当社の全役職員、グループ会社、地域所轄の消防署や医療機関等が参加する「総合防災訓練」を実施しています。第93回目となる2020年3月期の防災訓練は、2019年8月30日に実施され、グループ社員約1,250名及び関係先が参加し、ロボットを活用した先進的な訓練や帰宅困難者受入スペースにおける外国人受入対応訓練を行いました。

管理体制としては、当社の管理・技術統括部内に、「安全管理室」を設置し、各現場での活動や情報を一元管理しています。また、事故の未然防止のため、ビルの設計段階から「建築基準法」などの諸法令以上の厳しい基準を独自に設定した「ビル安全設計ガイドライン」を作成し、適宜見直しを実施しています。



帰宅困難者受入訓練



警備ロボットの非常時活用を想定した訓練

SASBスタンダードに則した情報開示

前提条件

- 当社は、SASBスタンダード分類の「インフラストラクチャー／不動産」に該当しており、当業界の開示フレームワークに沿って情報開示を行います。
- サブセクター分類は、SASBスタンダードに規定の通り、GRESB分類に準拠したものとしています。
- 本数値の対象範囲は、三菱地所単体のみとなっており、SBTやRE100とは対象範囲が異なります。
- 本数値は、第三者検証を行っていません。

サステナビリティ開示トピックと会計指標（2019年3月期データ）

<エネルギー管理>

	単位	コード	商業/ハイストリート	商業/SC	オフィス	ヘルスクエア	駐車場(屋内)	その他
総床面積の割合によるエネルギー消費データ計測範囲	床面積 当たりの%	IF-RE-130a.1	100	100	100	100	100	100
データ計測を実施しているポートフォリオの総エネルギー消費量	GJ	IF-RE-130a.2	15,308	104,454	1,183,481	2,810	2,295	614
グリッド電力の割合	GJ	IF-RE-130a.2	0	0	0	0	0	0
再生可能エネルギーの割合	%	IF-RE-130a.2	0	0	0.75	0	0	0
データ計測を実施しているポートフォリオ全体のエネルギー消費量の同一条件下(L-f-L)での経年変化率	%	IF-RE-130a.3	▲4.91	▲0.70	1.71	▲14.12	—	2.84
エネルギー格付を取得している適格ポートフォリオの割合	床面積 当たりの%	IF-RE-130a.4	0	0	0	0	0	0
ENERGY STAR認証を受けた適格ポートフォリオの割合	床面積 当たりの%	IF-RE-130a.4	0	0	0.28	0	0	0
	単位	コード	内容					
建物のエネルギー管理への配慮が資産投資分析や事業戦略にどのように組み入れられているかについての説明	該当なし	IF-RE-130a.5	当社は、2020年1月にRE100に加盟し、再生可能エネルギーの利用割合を2050年までに100%まで高めることを目標として掲げており、本目標に沿って、事業活動のあらゆる局面で再生可能エネルギーの利用が図れないか、多面的な観点から検討を進めます。また、可能な限り、不動産環境認証(DBJグリーンビルディング認証、CASBEE等)を取得する方針としています。					

<ウォーター管理>

	単位	コード	商業/ハイストリート	商業/SC	オフィス	ヘルスクエア	駐車場(屋内)	その他
総床面積の割合による取水データ計測範囲	床面積 当たりの%	IF-RE-140a.1	100	100	100	100	100	100
水ストレスが「高い」「極めて高い」地域の床面積に対する割合	床面積 当たりの%	IF-RE-140a.1	未集計					
データ計測を実施しているポートフォリオの総取水量	千m ³	IF-RE-140a.2	57	533	2,552	16	7	4
水ストレスが「高い」「極めて高い」地域の割合	%	IF-RE-140a.2	未集計					
資産サブセクターごとの、データ計測を実施しているポートフォリオ全体の取水量の同一条件下(L-f-L)での経年変化率	%	IF-RE-140a.3	5.25	▲0.20	▲5.47	▲0.69	▲7.06	▲7.89
	単位	コード	内容					
ウォーター管理におけるリスクの議論、及びリスク低減に向けた戦略と取り組みに関する説明	該当なし	IF-RE-140a.4	当社は、主に雨水や上水の使用水を施設内の設備で浄化し、トイレの洗浄水などに活用しています。このように、中水利用を確実に推進すべく、中水利用率をサステナビリティ上のKPIとして設定し、かつ2030年まで継続して中水設備の導入率を100%とする目標を掲げています。(* 上水として生活用水に使った水を、下水道に流す前に再生処理をしてトイレ用水や散水、冷却・冷房用水、清掃用水などとして再利用する水。)					

<テナントのサステナビリティインパクトの管理>

	単位	コード	商業/ハイストリート	商業/SC	オフィス	ヘルスクエア	駐車場(屋内)	その他
資源効率に関連する資本改善に対するコスト回収率を含む新規リースの割合	床面積 当たりの%	IF-RE-410a.1	未集計					
関連リース床面積	m ²	IF-RE-410a.1	未集計					
グリッド電力消費	床面積 当たりの%	IF-RE-410a.2	0	0	0	0	0	0
取水を個別に、またはサブメーターで計測しているテナントの割合	床面積 当たりの%	IF-RE-410a.2	未集計					
	単位	コード	内容					
テナントのサステナビリティインパクトを測定、動機付け、改善するためのアプローチに関する議論	該当なし	IF-RE-410a.3	テナントと協働で各種環境関連の取り組みを推進・改善すべく、テナント向けに省エネ関連の取り組み事例等を紹介するガイド(サステナビリティガイド)の作成、並びに契約書雛形にグリーンリース条項を新設するなどの対策を行っています。また、首都圏のISO14001対象ビルにおいて、地球温暖化協議会を毎年開催し、CO ₂ 排出や省エネの進捗状況、省エネの取り組み事例などの紹介を行っています。					

<気候変動適応>

	単位	コード	商業/ハイストリート	商業/SC	オフィス	ヘルスクエア	駐車場(屋内)	その他
100年確率洪水地域にある資産の面積	m ²	IF-RE-450a.1	未集計					
	単位	コード	内容					
気候変動リスクエクスポージャー分析、体系的ポートフォリオエクスポージャーの程度、リスク低減戦略に関する説明	該当なし	IF-RE-450a.2	詳細は、「TCFD提言に基づく情報開示」における、「(2)戦略」の箇所をご参照ください。 (URL:https://www.mec.co.jp/j/sustainability/management/external-initiative/)					

■活動指標

	単位	コード	商業/ハイストリート	商業/SC	オフィス	ヘルスクエア	駐車場(屋内)	その他
資産サブセクターごとの資産数	件	IF-RE-000.A	3	8	49	2	1	1
資産サブセクターごとの賃貸可能床面積	m ²	IF-RE-000.B	52,378	607,603	4,717,870	11,657	21,430	3,387
資産サブセクターごとの間接管理資産の割合	床面積 当たりの%	IF-RE-000.C	0	0	0	100	0	0
資産サブセクターごとの平均占有率	%	IF-RE-000.D	98.14	98.14	98.34	100	—	100

会長メッセージ



三菱地所株式会社
取締役会長

杉山 博寿

当社は、2016年に指名委員会等設置会社に移行後、譲渡制限付株式報酬や株価連動型報酬(ファントムストック)といった役員報酬制度の導入、取締役会の実効性評価の実施、「三菱地所コーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定等、ガバナンス体制を強化する施策を継続的に実施してきました。2019年6月からは、報酬委員会に続き、指名委員会の全メンバーを独立社外取締役とするともに、監査委員会の委員長を独立社外取締役に変更するなど、取締役会・各委員会による監督機能の強化と客観性・透明性の向上をより一層推進するための取り組みを進めています。

また2019年5月には、取締役会において買収防衛策の非更新を決定しました。これは、当社がこれからも業界をリードするガバナンス体制を十分な実効性を伴った形で機能させていくとともに、これまで以上に資本市場との対話を重ね、より高い「価値」を実現・提供していくという決意の表明でもあります。更に資本政策についても取締役会で活発な議論を進め、2020年3月期に約1,000億円の自己株式の取得を実行しました。

2021年3月期からの「長期経営計画 2030」は、取締役会として、一年以上にわたりしっかりと議論し、練り上げたものです。当社グループが、今後、より長期的にサステナブルにステークホルダーに対して価値提供を行うために、社会価値向上戦略と株主価値向上戦略を両輪に据えた経営を実践してまいります。

私たち取締役会は、「住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献します。」という当社グループの基本使命のもと、これからの社会や環境の変化を見据えた経営の推進に全力で取り組み、株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。

2020年9月

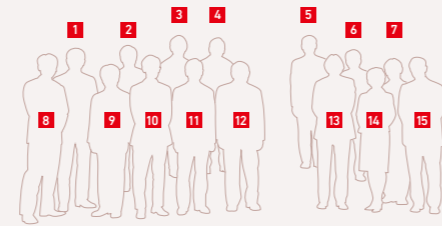
取締役 (2020年6月26日現在)

 取締役の略歴については、「招集ご通知」をご参照ください。
https://www.mec.co.jp/j/investor/stock/shareholder/pdf/shareholder121_j.pdf



(後列左から)
1 長瀬 眞、**2** 谷澤 淳一、**3** 加藤 譲、**4** 海老原 紳、**5** 有森 鉄治、
6 高 巖、**7** 大草 透

(前列左から)
8 長沼 文六、**9** 片山 浩、**10** 白川 方明、**11** 岡本 毅、**12** 吉田 淳一、
13 杉山 博孝、**14** 江上 節子、**15** 成川 哲夫



氏名
 役職
 取締役就任年
 所有する当社の株式数
 (2019年度有価証券報告書)

杉山 博孝 取締役会長 2007年 50千株	片山 浩 取締役 2016年 29千株	岡本 毅 取締役(社外取締役) 2019年 -株	長瀬 眞 取締役(社外取締役) 2016年 -株
吉田 淳一 取締役 2016年 56千株	長沼 文六 取締役 2019年 18千株	海老原 紳 取締役(社外取締役) 2015年 -株	江上 節子 取締役(社外取締役) 2015年 -株
谷澤 淳一 取締役 2014年 40千株	加藤 譲 取締役 2011年 66千株	成川 哲夫 取締役(社外取締役) 2018年 -株	高 巖 取締役(社外取締役) 2016年 -株
有森 鉄治 取締役 2018年 31千株	大草 透 取締役 2013年 30千株	白川 方明 取締役(社外取締役) 2016年 -株	

執行役・執行役員・グループ執行役員 (2020年6月26日現在)



吉田 淳一
 代表執行役
 執行役社長

谷澤 淳一
 代表執行役
 執行役副社長

興野 敦郎
 代表執行役
 執行役専務

有森 鉄治
 代表執行役
 執行役専務

脇 英美
 代表執行役
 執行役専務



千葉 太
 代表執行役
 執行役専務

西貝 昇
 代表執行役
 執行役専務

片山 浩
 執行役常務

細包 憲志
 執行役常務

高野 圭司
 執行役常務



中島 篤
 執行役常務

藤岡 雄二
 執行役常務

長沼 文六
 執行役常務

木村 透
 執行役常務

四塚 雄太郎
 執行役常務



湯浅 哲生
 グループ執行役員

駒田 久
 グループ執行役員



山岸 正紀
 グループ執行役員

宮島 正治
 グループ執行役員

執行役員	グループ執行役員
大野 郁夫	湯浅 哲生
小張 貴史	駒田 久
井上 俊幸	山岸 正紀
茅野 静仁	宮島 正治
	仲條 彰規
	渡邊 顕彦
	大草 徹也
	奥本 信宏
	梅田 直樹
	川端 良三
	水村 慎也
	荒木 治彦
	相川 雅人

コーポレートガバナンスの特徴

基本的な考え方

当社は、「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」という基本使命のもと、「人を、想う力。街を、想う力。」というブランドスローガンを掲げ、企業グループとしての成長と、様々なステークホルダーとの共生を高度にバランスさせることによる「真の企業価値向上」の実現を目指しており、その実現に向けた経営の最重要課題の一つとしてコーポレートガバナンス体制の整備・推進を位置付けています。

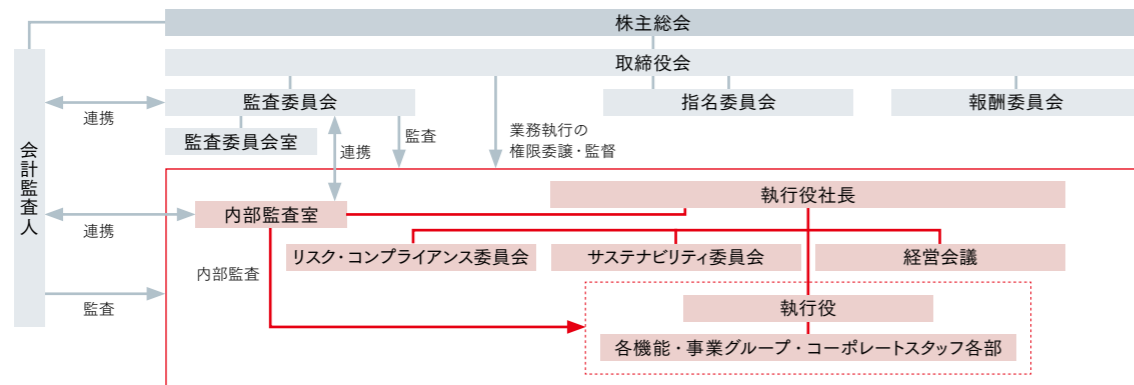
コーポレートガバナンス体制の整備・推進にあたっては、経営監督と業務執行それぞれの役割明確化と機能強化を図るとともに、株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を果たすべく、経営の透明性及び客観性の担保に努めることを基本としています。

コーポレートガバナンスの変遷

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
機関設計・社外取締役	・社外取締役の交代 (独立性向上、ジェンダー・ダイバーシティ実現)	・指名委員会等設置会社へ移行 ・社外取締役構成比率 上昇 (15名中7名)		・全委員を非業務執行取締役で構成 ・報酬委員会を全社員外取締役で構成	・監査委員長を社外取締役に変更 ・指名委員会を全社員外取締役で構成
役員報酬		・議決制限付株式報酬制度の導入		・株価連動報酬制度(ファントムストック)の導入	
その他コーポレートガバナンス			・取締役会の実効性評価の導入 ・コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定		・市況を踏まえた柔軟な資本政策を導入 (1,000億円の自己株式の取得を実施) ・買収防衛策の非更新

制度設計

当社は、指名委員会等設置会社として、取締役会のもと、メンバーの過半数を社外取締役にする指名委員会・監査委員会・報酬委員会を設置し、意思決定プロセスの高度化及び透明性の向上を図っています。

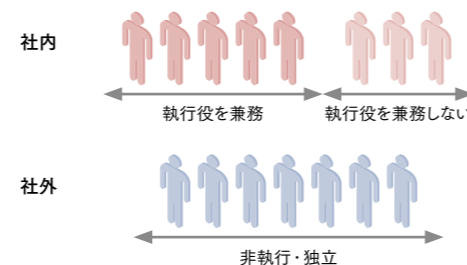


取締役会

取締役会は、当社の経営の基本方針を決定するとともに、取締役及び執行役の職務執行の監督を行っています。2020年6月26日現在、15名の取締役に構成され、うち社外取締役は7名となっており、議長は執行役を兼務しない取締役会長が務めています。

取締役会全体として、バックグラウンドの多様性及び適切なバランスを満たした体制を実現しています。

取締役会の構成



指名委員会・監査委員会・報酬委員会

	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
委員会の職務	・株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容の決定	・執行役及び取締役の職務執行の監督並びに監査報告の作成 ・会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容の決定	・執行役及び取締役の報酬決定に関する方針の策定 ・執行役及び取締役の個人別の報酬等の内容の決定
委員会の運営実績	・2020年3月期は全5回開催 ・指名委員会にて策定した選任基準に基づき、次期取締役候補者を決定 ・執行役の選任について、取締役会での決議に先立ち、報告・審議を実施	・2020年3月期は全15回開催 ・監査基準及び監査計画に基づき、会計監査人、内部監査部門等と連携の上、監査を実施 ・常勤監査委員は、重要な会議への出席、重要書類の閲覧のほか、社内部署・支店・子会社の往査を実施	・2020年3月期は全6回開催 ・報酬制度に基づき、個人別の報酬額を決定
委員構成*	4名(社外4名)	5名(社内2名、社外3名)	4名(社外4名)
委員長	岡本 毅(社外取締役)	成川 哲夫(社外取締役)	海老原 紳(社外取締役)

* 3委員会とも非業務執行取締役のみで構成しています。

社外取締役の出席状況(2020年3月期)及び発言状況

氏名	取締役会等の出席状況	発言状況
岡本 毅	取締役会 8回/8回 指名委員会 5回/5回 報酬委員会 4回/4回	総合エネルギー会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行っています。
海老原 紳	取締役会 10回/10回 指名委員会 5回/5回 報酬委員会 6回/6回	外交官として培われた豊富な国際経験、知識等を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行っています。
成川 哲夫	取締役会 10回/10回 監査委員会 12回/12回 報酬委員会 2回/2回	金融機関におけるマネジメント経験、国際経験及び不動産会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行っています。
白川 方明	取締役会 9回/10回 指名委員会 5回/5回 報酬委員会 6回/6回	中央銀行における経験に基づく金融・経済等に関する知識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行っています。
長瀬 眞	取締役会 10回/10回 監査委員会 15回/15回	航空会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行っています。
江上 節子	取締役会 10回/10回 指名委員会 5回/5回 報酬委員会 6回/6回	企業戦略、マーケティング戦略及び人材育成等における豊富な知見を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行っています。
高 巖	取締役会 10回/10回 監査委員会 14回/15回	企業倫理、コンプライアンス等における幅広い見識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行っています。

独立社外取締役の独立性判断基準

社外取締役候補者は、会社に対する善管注意義務を遵守するとともに、「住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献します。」という当社グループの基本使命を理解し、丸の内地区のまちづくりをはじめとする中長期的視点に立脚した事業特性を踏まえ、中長期的に持続可能な企業価値向上に資する資質及び能力、更には、自らの経営経験やマネジメント経験、またはグローバル・金融・リスクマネジメントなどの専門分野における経験や知見などを活かし、特定の利害関係者の利益に偏らず、株主共同の利益に資するかどうかの観点から客観的で公平公正な判断をなし得る人格・識見を有する者とします。ただし、原則として、東京証券取引所が定める独立性基準及び以下に掲げる社外取締役の独立性基準のいずれかに該当する者は選任しません。

- (1) 当社の総議決権数の10%を超える議決権を保有する株主またはその業務執行者
- (2) 直前年度における当社との取引金額が当社の連結営業収益の2%を超える取引先またはその業務執行者
- (3) 当社の会計監査人である監査法人の代表社員、社員または従業員
- (4) 当社が専門的サービスの提供を受けている弁護士、公認会計士、税理士またはコンサルタントなどで、直前年度における当社からの報酬額が1,000万円を超える者

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の運営や審議内容などについて定期的に各取締役による自己評価などを実施し、その結果を取締役に報告することとし、取締役会は、当該評価に基づき、取締役会の実効性について分析・評価を行います。

2020年3月期に実施した取締役会の実効性評価のプロセス及び結果の概要は、以下の通りです。

1. 評価のプロセス

(1) 評価の手法

取締役会及び指名・監査・報酬の各委員会の構成・運営・実効性などに関する質問票に回答する形で、すべての取締役が自己評価を行い、その結果を踏まえ、取締役会において課題の共有、対応策の検討などを行いました。

(2) 評価の項目

取締役会の構成	社外取締役比率、人数規模、多様性
取締役会の運営	開催頻度、所要時間、執行役の業務執行状況報告、取締役会以外での情報提供、質疑応答、トレーニング等
取締役会の実効性	経営計画、業務執行・リスク管理体制のモニタリング、株主・投資家との対話、経営幹部の選解任、後継者育成計画、役員報酬、指名・監査・報酬の各委員会の運営等
その他	取締役会の実効性評価の手法等

2. 評価の結果と今後の対応

(1) 前回の評価から改善した主な事項

取締役会における検討・議論の結果、以下の点が確認されました。

- 2021年3月期よりスタートした長期経営計画について、長期的視点に立った当社のあるべき姿・目標を踏まえた経営計画とすべく、当社の現状等に関する社外取締役への情報提供を行った上、十分な時間をかけて議論・意見交換を行ったこと。
- 取締役会での審議の更なる充実に向け、社外取締役に対する当社事業の説明会や社外取締役を中心とした意見交換会等を継続的に実施したこと。

(2) 更なる実効性向上に向けた主な課題と今後の対応

取締役会における検討・議論の結果、以下の点が確認されました。

- 取締役会の更なる多様性向上に向けた取り組みについて、指名委員会を中心に継続的に実施すること。
- 長期経営計画の進捗状況等について、取締役会において適切なモニタリングを実施すること。

報酬

取締役及び執行役に支払った報酬等の総額(2020年3月期)

区分	報酬等の総額(百万円)	固定報酬(百万円)	業績連動報酬(百万円)	対象人数(人)
社内取締役	260	260	—	3
執行役	1,081	551	529	13
社外取締役	108	108	—	8

役員報酬等の額の決定に関する方針

(i) 役員報酬の決定手続

当社の取締役及び執行役の報酬の内容に係る決定に関する方針及び個人別の報酬の内容については、社外取締役のみの委員にて構成される報酬委員会の決議により決定する。

(ii) 役員報酬決定の基本方針

当社の取締役及び執行役の報酬決定の基本方針は次の通りとする。

- 経営戦略や中期経営計画における中長期的な業績目標等と連動し、持続的な企業価値の向上と株主との価値共有を実現する報酬制度とする。
- 戦略目標や株主をはじめとするステークホルダーの期待に沿った、経営陣のチャレンジや適切なリスクテイクを促すインセンティブ性を備える報酬制度とする。
- 報酬委員会での客観的な審議・判断を通じて、株主をはじめとするステークホルダーに対して高い説明責任を果たすことのできる報酬制度とする。

(iii) 役員報酬体系

取締役と執行役の報酬体系は、持続的な企業価値向上のために果たすべきそれぞれの機能・役割に鑑み、別体系とする。なお、執行役を兼務する取締役については、執行役としての報酬を支給することとする。

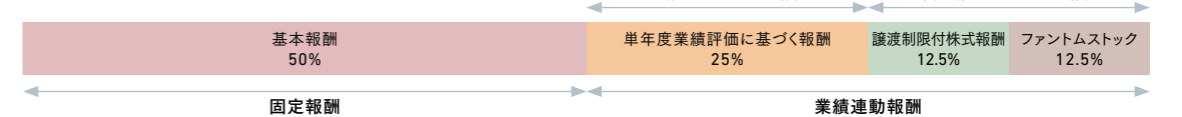
- 取締役(執行役を兼務する取締役を除く)

執行役及び取締役の職務執行の監督を担うという機能・役割に鑑み、原則として金銭による基本報酬のみとし、その水準については、取締役としての役位及び担当、常勤・非常勤の別等を個別に勘案し決定する。

- 執行役

当社の業務執行を担うという機能・役割に鑑み、原則として基本報酬及び変動報酬で構成する。変動報酬は、短期的な業績等に基づき支給する金銭報酬と、中長期的な株主との価値共有の実現を志向し支給する株式報酬等(株価等の指標に基づき支給する金銭報酬を含む)とで構成する。基本報酬・変動報酬の水準及び比率、変動報酬の評価指標等については、経営戦略や経営計画における中長期的な業績目標等、並びに執行役としての役位及び担当等を勘案し決定する。

執行役報酬の構成



業績連動報酬の概要

単年度業績評価に基づく報酬

- 報酬形態：金銭
- 業績評価方法：全社の営業利益、EBITDA、ROA、ROE及び担当部門の営業利益の前期実績等の定量評価に、中長期的な業績への貢献度合い、ESGに関する取り組み状況等の定性評価を加味

中長期業績連動報酬(譲渡制限付株式報酬)

- 報酬形態：株式
- 譲渡制限期間：約3年間

中長期業績連動報酬(ファントムストック)

- 報酬形態：金銭
- 業績評価期間：約3年間
- 業績評価方法：同業他社5社(野村不動産ホールディングス(株)、東急不動産ホールディングス(株)、三井不動産(株)、東京建物(株)及び住友不動産(株))を含む6社間での株主総利回り(TSR)の相対順位に応じた変動割合及び株価の増減率により評価

政策保有株式

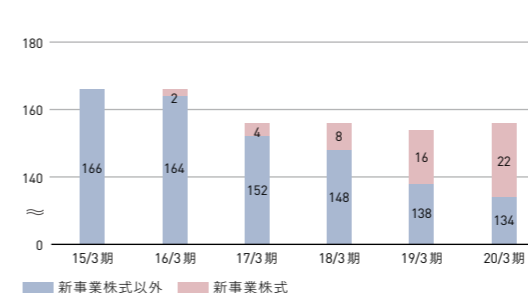
当社は、中長期的な取引関係の維持・強化や安定した資金調達に資する場合等、当社グループの事業活動の円滑な推進に有用と判断した場合には、保有目的が純投資目的以外の株式を取得・保有しています。

保有目的が純投資目的以外の投資株式として保有する上場株式については、取得経緯、取引実績、協力・協業関係の状況、配当実績等、当社グループの事業活動の円滑な推進に有用か否かといった観点から保有の合理性の検証を行い、その内容、削減実績及び今後の削減方針について、少なくとも年に1回以上の頻度で取締役会に報告し、適宜売却を進めています。

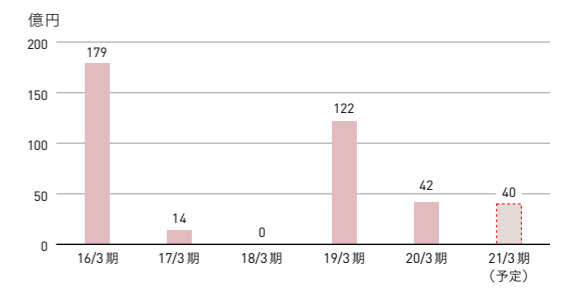
他方、新事業創出機能グループを中心に、既存事業の付加価値を高めること、テクノロジーの活用や外部パートナーとの連携によるビジネス領域の拡大を目的に、「不動産テック」「AI・ロボティクス」「再生可能エネルギー」等7つの注力分野を定め、2016年3月期よりベンチャー企業等への出資を継続的に実施しています。

(株) P46 新事業創出機能グループ

保有銘柄数推移(上場・非上場計)



政策保有株式の売却額推移



コーポレートガバナンスに関する詳細情報については、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。
<https://www.mec.co.jp/j/investor/governance/materials/pdf/corp200713.pdf>

社外取締役メッセージ



事業エリアの拡大とともに、
グローバルスタンダードに
対応したガバナンス体制を目指す

社外取締役
(指名委員、報酬委員長)
海老原 紳

2つの「改革」の実行により、「真の企業価値」の向上に取り組む

三菱地所グループは、「まちづくりを通じて社会に貢献します」という基本使命のもと、企業グループとしての成長と、様々なステークホルダーとの共生を高度にバランスさせる「真の企業価値向上」の実現に取り組んでおり、コーポレートガバナンス体制の整備・推進は、その実現に向けた経営の最重要課題だと捉えています。

私は取締役として、当社グループが100年後にも価値ある会社であり続けていることを目指しています。「価値ある」というのは、会社にとってのステークホルダー、すなわち社会、株主、従業員のすべてにとって重要な存在であるということです。そして、その実現のためには、2つの「改革」が必要であると考えています。

1つ目は「ガバナンス体制の改革」です。当社グループは総合デベロッパーとして、その業務範囲や担うべき使命、果たすべき責任の領域が拡大し続けています。その事業活動を支えるガバナンス体制は様々な機能や能力が求められます。私が社外取締役に就任した2015年以降、指名委員会等設置会社への移行や社外取締役の比率向上、すべての委員会の委員長を社外取締役に構成するなど、先進的なガバナンス改革に取り組んできました。また、私が委員長を務める報酬委員会においても、業績連動報酬を導入し、TSR順位を用いて株主との価値共有と適切なリスクテイクを促す報酬体系へと整備を進めています。これらの進化は、現在の当社グループにおける大きな強みになっています。

2つ目は「事業の改革」です。激変する市場環境で生き抜いていくためには、事業の内容自体を改革し、変化に柔軟に対応していくことが求められます。中長期的視点に立った経営戦略を構築し、自社の強みを磨き続けながら戦略に基づいた事業の改革を不断に実行していくことが必要不可欠です。

長期経営計画を推進し、当社グループらしい成長を実現する

前述の中長期的視点に立った経営戦略というのが、2020年3月までの前中期経営計画及び、その後継となる「長期経営計画 2030」(以下、長期経営計画)です。長期経営計画においては、これまでの中期経営計画の

3年という期間が、当社の戦略を実現する上ではやや短いとの反省から、10年という長期のタイムスパンを見据えるものとなりました。この10年という期間は、社会環境の激変をチャンスに変えて、引き続き、お客様や従業員など、あらゆるステークホルダーから支持され、三菱地所グループらしい形で成長を続けていくために、短期的な目標にとらわれることなく、長期にわたって施設やエリアの価値を高めていくという、私たちの事業モデルに、よりふさわしいものです。時間のかかる取り組みも多い中で、大胆な新しい分野の成長にチャレンジしていくという、当社グループの決意の表明となります。

企業価値の向上にはESGの強化が不可欠

政治や外交の世界でも、自己の伝統的な基盤を盤石にした上で、可能な限り新しい領域・分野に進出することが肝要であり、当社グループの事業戦略もそうあるべきだと考えています。当社グループは「丸の内」という伝統的な事業基盤を有しています。まずはこの「丸の内」をより強固な独自の事業エリアへと進化させ、その上で、新しい事業にも積極的に参入していくべきです。現在進行中の東京駅前常盤橋プロジェクトはこの考え方に沿った具体例であり、空港事業は新たな事業への積極的な参入を体現する事業となります。

また、長期経営計画は、株主価値の向上と社会価値の向上を両輪としています。これは、これからの社会で企業価値を高め成長していくためには、いわゆる「ESG」の取り組みを強化し、真に社会に求められる企業であり続ける必要があるとの認識に基づくものであります。その「G」に当たるガバナンスにおいては、より長期の視点、社会価値視点で企業価値向上を果たすために必要な経営判断や監督機能が必要となります。三菱地所は、この長期視点での成長にふさわしいガバナンス体制の構築に向け、絶えず進化し続ける必要があります。

100年後にも存在し続けるための礎を築く

長期経営計画では、アジアを中心とした海外事業の拡大を成長の柱の一つに掲げています。丸の内をはじめ、国内の様々なオフィスビルや住宅、商業施設を運営してきたノウハウを活かし、世界中のまちづくりに貢献していく考えです。一方、海外での開発事業を推進するためには、良い現地パートナーを見つけ、進出する国やエリアを深く理解し、適したビジネスモデルを追求していくことが欠かせません。当社グループには、既に現地パートナーと共同で事業を推進してきた実績がありますので、今後は、海外においても当社がプロジェクトを主導し、培ったノウハウを存分に発揮することを目指していきます。

ガバナンスの観点で言えば、国内においては先進的な体制の整備を一定程度進めることができたと自負していますが、事業エリアをよりグローバルに拡大していく今後においては、ガバナンスをグローバルスタンダードに対応したものへと進化させる必要性を感じています。

私は約40年間、外交官として国際問題に関わり、その間、米国や欧州、アジアに駐在しました。当社グループが次の10年、更に100年と存在し続ける企業グループであるために、そうした海外での経験や知見を最大限活かし、持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

また、私はこれまで当社グループの社外取締役に5年勤め、本当に素晴らしい会社だと実感していますが、あえて注文を付けるならば、当社社員には「enough is the beginning(それでは満足できない)」と考える貪欲さを持って、事業の拡大に取り組んでほしいと思っています。

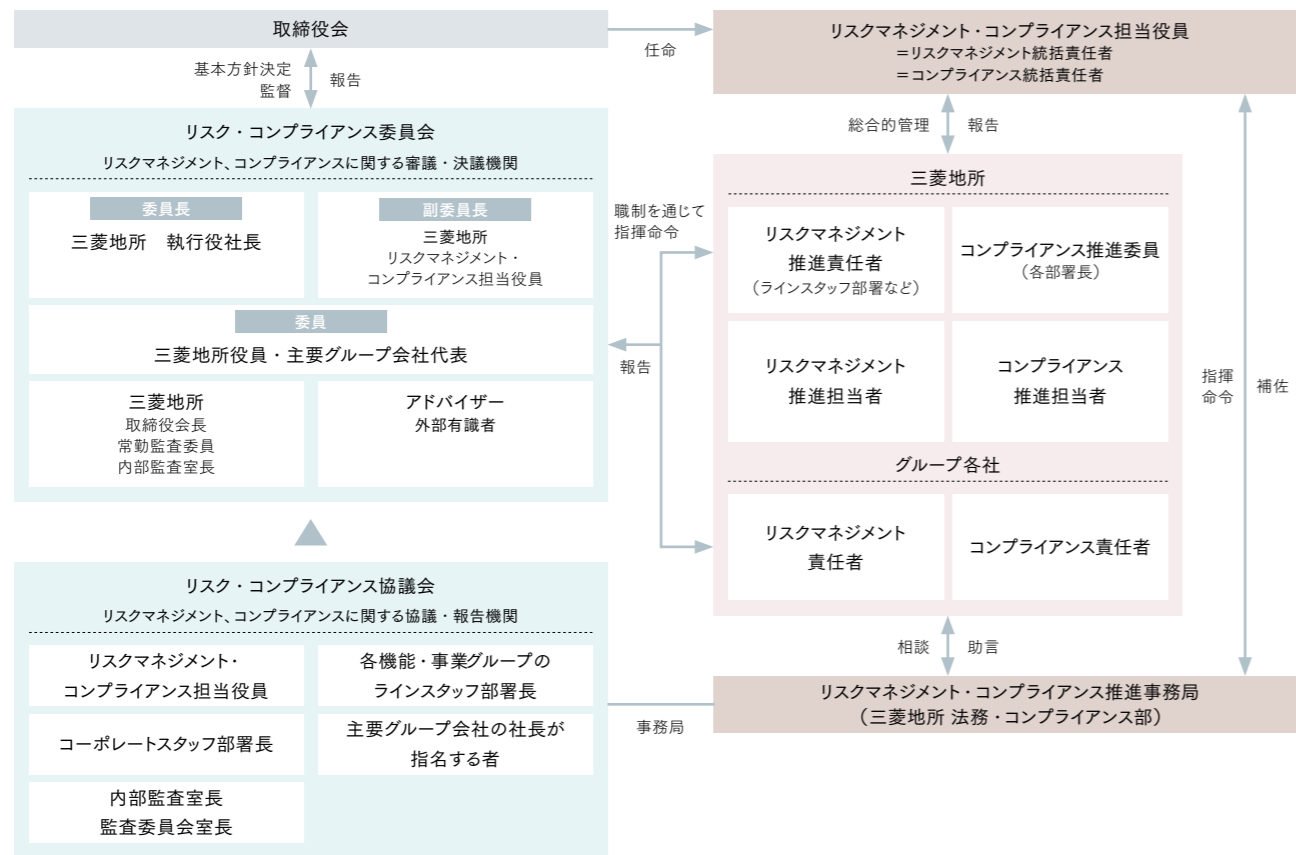
リスクマネジメント

当社グループでは、「三菱地所グループリスクマネジメント規程」を制定し、すべての事業活動を対象にリスクマネジメント体制を整備、運用しています。当社グループのリスクマネジメントを統括する機関として「リスク・コンプライアンス委員会」を、また、リスクマネジメントに関する情報の集約など、実務的な合議体として「リスク・コンプライアンス協議会」をそれぞれ位置付けるほか、取締役会の決議により任命されたリスクマネジメント担当役員を統括責任者として、ラインスタッフ部署、コーポレートスタッフ部署並びにグループ各社に責任者を置き、それを推進事務局である法務・コンプライアンス部が支援する形でリスクマネジメント活動を推進しています。

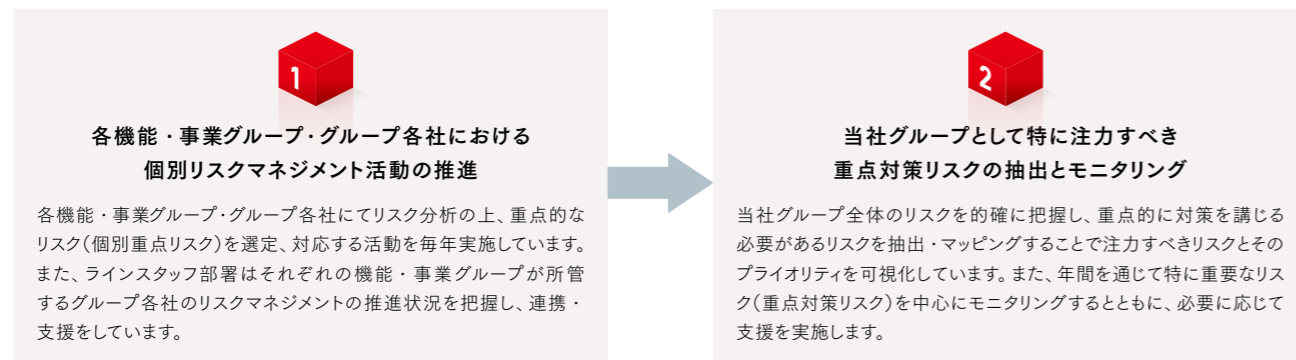
また、緊急事態発生時の行動指針や連絡・初動体制、事業継続計画等についても整備、運用しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制

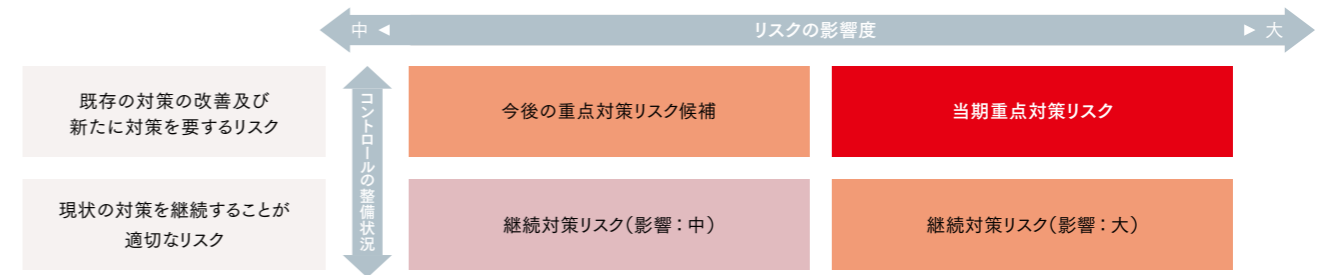
(2020年4月現在)



リスクマネジメント活動



リスクマップのイメージ



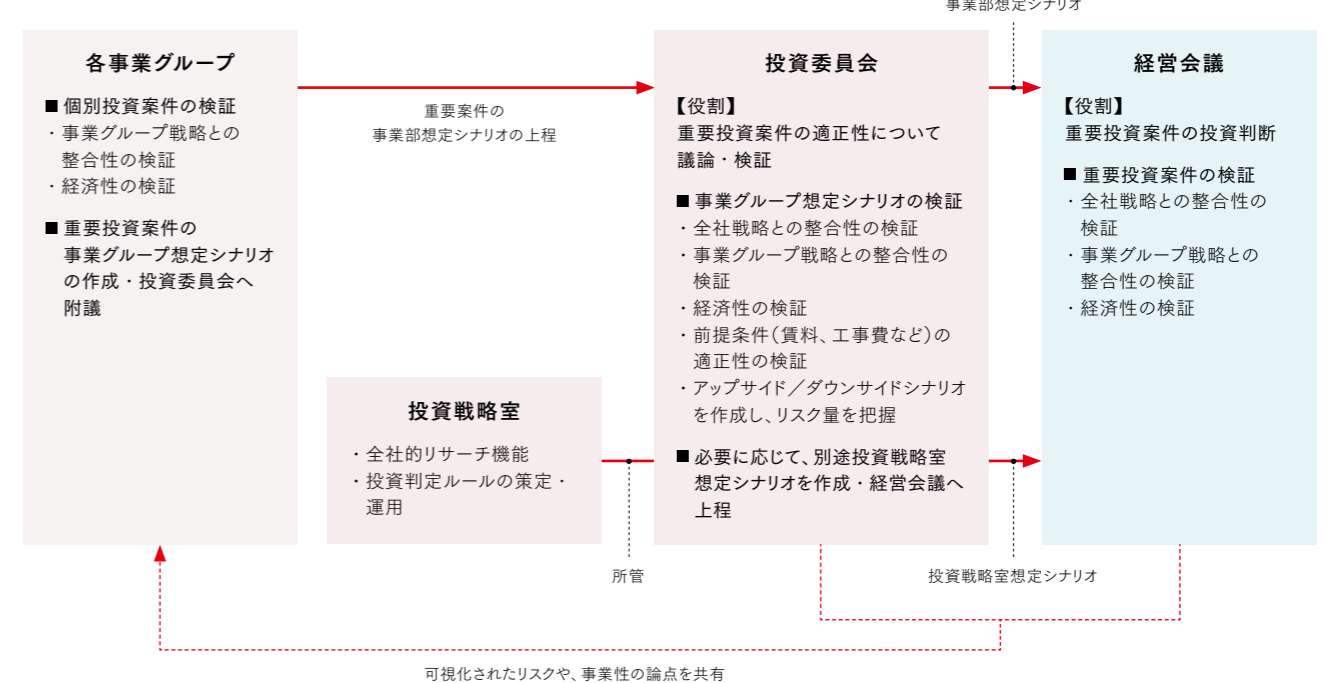
投資案件に関わるリスクマネジメント

当社グループが認識している様々なリスクのうち、投資案件に関わるリスクについては、全社的なリサーチ機能、投資判定ルールを所管する「投資戦略室」において、事業性の検証を通じて把握しています。また、重要な投資案件の意思決定にあたっては、執行役社長を議長とし、グループ全体の戦略立案や戦略実現に向けた各事業の進捗のモニタリングを担う「経営会議」での審議に先立ち、「投資委員会」で議論・検証を行い、収益性、リスクの内容や対応等をチェックしています。また、各フェーズにおいて、法務・財務面からもリスク評価を行い、リスクの全体像を把握しています。

投資委員会

「投資委員会」での審議においては、複数の指標を用いて案件の経済性を検証するほか、賃料や販売単価、工事費などの前提条件の根拠についても適正性の検証を行っています。特にリスクについては、投資判定ルールにアップサイドシナリオとダウンサイドシナリオのシミュレーションを組み入れ、案件を担当する事業グループが想定するシナリオとダウンサイドシナリオの差をリスク量として認識し、その許容範囲を議論しています。

個別投資案件のリスク評価プロセス



主要なリスクへの取り組み

リスクマネジメント活動及び各種の事業活動を通じて、当社グループが認識しているリスク及びその対策の事例として以下が挙げられます。

情報セキュリティ リスク	<p>適切な情報管理や個人情報保護に関する社会的要請の高まりを受けて、当社グループでは2018年に情報管理関連規程を全面的に改正し、情報管理体制を更新して管理を徹底しています。更に、継続的なモニタリングや監査により、情報管理の徹底を図っています。</p> <p>また、当社グループ全体のITセキュリティレベル向上のため、当社DX推進部が中心となり、グループのITシステム共通化・セキュリティ強化を進めているほか、DX推進部内のITセキュリティ人員や外部セキュリティ会社との連携を強化してグループ全体に対するサポートを実施しています。</p>
贈収賄リスク	<p>国内外を問わず、事業において贈収賄防止は重要なテーマであり、当社グループでは組織的に防止に取り組む体制を整備し、「三菱地所グループ贈収賄防止指針」を制定・公表しています。同指針において、一切の贈賄行為やその疑いのある行為の防止の徹底とともに、一定の条件に合致する取引先に対する贈賄デュー・デリジェンスの実施や契約書への贈賄行為等禁止条項の導入、接待・贈答・無償供与等に関する承認・報告手続きの規定等の具体的な贈収賄防止の取り組みを宣言し、実践しています。また、役職員に対する研修等により贈収賄防止関連規程の浸透を図るとともに、運用状況のモニタリングを実施しています。</p>
自然災害、 人災などによる リスク	<p>地震や洪水その他の自然災害、気候変動及び事故、火災、その他人災などが発生した場合、当社グループの業績や財政状態に影響を及ぼすおそれがあります。当社グループでは、推進する再開発を通じて、高度な防災機能を整備するとともに、エアマネジメントを通じた災害対策を講じています。</p>
為替レート変動の リスク	<p>当社グループは、日本国内のほか米国・欧州・アジアにおいてアセットを開発・所有しており、現地通貨建てで資産や収益が計上されています。従って、為替レートが変動した場合、外貨建ての資産及び負債、並びに外貨建て取引の円貨換算額が変動します。当社グループでは、外貨建て資産の取得に際して、当該外貨による負債調達を行うことなどにより、為替変動のリスクの極小化に努めています。</p>
不動産市況変動の リスク	<p>不動産市況は景気の変動との連動性が高く、景気の悪化は不動産の価格や賃料の下落、空室率の増加に大きく影響します。当社グループの保有型のオフィスビル事業では、顧客と比較的長期のリース契約を締結することを基本としています。安定的な賃料収入が見込めることから、景気の急激な変動に対するリスクを軽減できます。</p>
金利上昇のリスク	<p>当社グループは、金融機関からの借入や社債の発行によって得た資金を、オフィスビル・住宅・商業施設・物流施設などの開発に充当しています。日本銀行は、金融市場の信用収縮や世界的な景気後退への対応策として、量的・質的金融緩和を実施していますが、当該政策の変更や、国債増発に伴う需給バランスの悪化による金利の上昇などにより、当社グループの業績や財政状態に影響が及ぶおそれがあります。</p> <p>当社グループは、変動金利による資金調達の一部に対し、支払利息を固定化する金利スワップにて金利変動リスクをヘッジしています。今後も固定金利及び変動金利による借入、社債の各残高のバランスに鑑みて資金調達を行っていく方針です。</p>

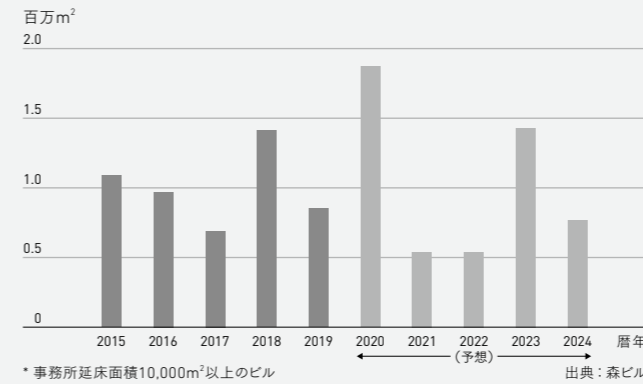
新型コロナウイルス感染症拡大によるリスク

2020年3月期の実績において、2020年2月及び3月にかけては新型コロナウイルス感染症拡大により当社グループのホテル・商業施設・空港運営事業等の事業に影響が見られ、2021年3月期においても当該事業等を中心に、当社グループの事業推進、業績に影響が及ぶおそれがあります。当該感染症拡大の状況に鑑み、2021年3月期の業績予想については、緊急事態宣言が5月末まで継続し、その後9月末、一部事業では年度末に向けて徐々に事業環境が回復することを想定し策定していますが、当該感染症拡大が長期化あるいは断続的な再発が継続するなど、想定通りの回復に向かわず、業績予想の修正が必要となる場合には、速やかに開示します。

財務レビュー

日本の不動産市場

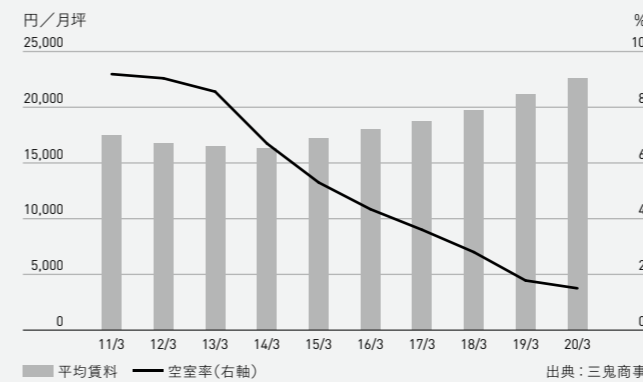
東京23区大規模オフィスビル*供給量



2019年の東京23区の大規模オフィスビル供給量は、前年比40%減の850,000m²となりました。2019年は縮小しましたが、好調な企業業績を背景としたオフィスの拡張や、分散したオフィスの集約といった需要も引き続き底堅い状況です。2020年の供給量は調査開始以来2番目に多い供給量を見込んでいますが、2021年と2022年には低水準に転じ、今後5年間(2020~2024年)の平均は過去実績と同水準となる見込みです。

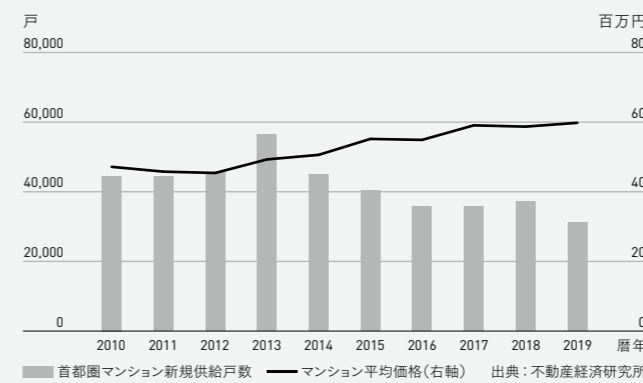
※ 本調査は2020年3月末までの情報をもとに作成しています。今後、新型コロナウイルス感染症拡大が及ぼす影響について留意する必要があります。

オフィスビル市況(東京都心5区平均賃料/空室率)



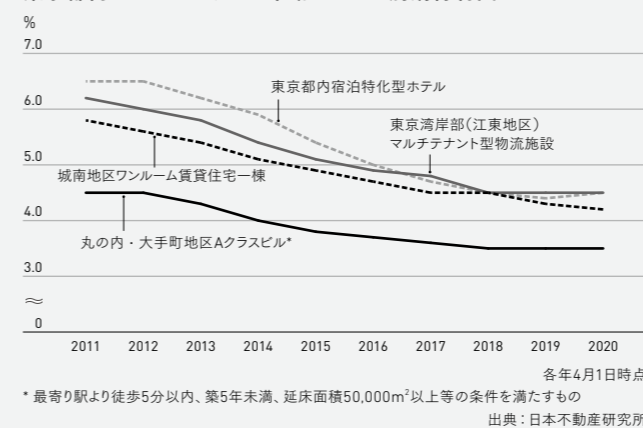
オフィス需要の拡大を受け、2020年3月時点の都心5区(港、千代田、中央、新宿、渋谷)の空室率は1.5%となり、1991年12月以降、最も低い水準となりました。空室不足感が強まり需要超過傾向となっていることから、平均賃料についても緩やかな上昇が継続しています。

首都圏マンション新規供給戸数/マンション平均価格



首都圏における2019年のマンションの新規供給戸数は、前年比16%減の31,238戸となりました。また、首都圏のマンション1戸当たりの平均価格は、高額物件の供給増加の影響などから前年から1.9%上昇の5,980万円となりました。

東京都内におけるエリア・不動産タイプ別期待利回り

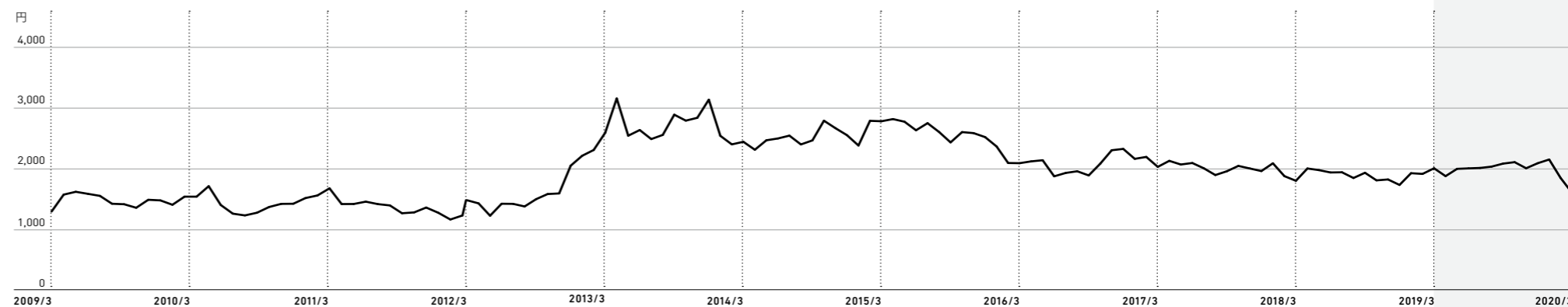


日銀による金融緩和策の継続などの影響により不動産投資市場は活況が続いている一方、投資利回りの過度な低下など不動産投資市場の過熱を懸念する声も一部にあり、2020年4月の期待利回り(キャップレート)は、丸の内・大手町地区Aクラスビルの3.5%をはじめ、横ばいとなる用途や地区が多く見られます。

11年間の主要財務ハイライト（連結）

	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
業績概況 (百万円)											
営業収益	¥1,013,415	¥ 988,447	¥1,013,069	¥ 927,157	¥1,075,285	¥1,110,259	¥1,009,408	¥1,125,405	¥1,194,049	¥1,263,283	¥1,302,196
営業利益	148,972	158,258	146,299	118,349	161,271	156,332	166,199	192,495	213,047	229,178	240,768
経常利益	117,381	130,830	120,665	92,381	139,638	133,113	144,851	169,851	190,506	206,587	219,572
親会社株主に帰属する当期純利益	11,900	64,219	56,512	45,507	64,297	73,338	83,426	102,681	120,443	134,608	148,451
財政状態 (百万円)											
総資産	4,355,065	4,245,209	4,387,015	4,711,521	4,765,368	4,901,526	5,311,840	5,484,115	5,801,450	5,774,193	5,858,236
自己資本 ^{*1}	1,183,156	1,202,270	1,256,791	1,239,547	1,329,057	1,495,838	1,509,680	1,592,777	1,698,348	1,770,643	1,734,462
有利子負債	1,762,111	1,639,050	1,716,890	2,085,417	1,973,042	1,929,355	2,291,038	2,396,994	2,481,675	2,319,597	2,429,883
設備投資	114,085	76,332	282,171	208,135	159,677	177,331	275,316	275,372	289,570	285,089	331,857
減価償却費	73,926	70,628	67,465	73,364	74,805	72,696	74,245	75,974	77,545	80,336	84,941
キャッシュ・フロー (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	212,668	259,263	203,243	122,286	336,489	200,078	135,821	168,527	293,338	345,954	341,766
投資活動によるキャッシュ・フロー	△112,639	△67,223	△272,009	△217,992	△133,537	△46,568	△231,003	△327,292	△286,841	△271,083	△277,440
財務活動によるキャッシュ・フロー	△106,852	△140,269	57,189	27,150	△177,514	△189,109	309,237	△4,921	37,203	△192,473	△28,886
現金及び現金同等物の期末残高	177,825	229,062	215,771	191,837	224,739	198,489	412,392	243,341	286,859	179,308	213,008
1株当たり情報 (円)											
当期純利益 (EPS)	¥ 8.58	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13	¥74.00	¥86.78	¥96.97	¥108.64
配当金	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	14.00	16.00	20.00	26.00	30.00	33.00
主要財務指標											
事業利益 (百万円) ^{*2}											¥240,998
EBITDA (百万円) ^{*3}	¥230,730	¥237,109	¥222,885	¥200,587	¥246,332	¥239,934	¥252,034	¥279,718	¥302,424	¥320,641	¥336,784
総資産営業利益率 (ROA) ^{*4}	3.4%	3.7%	3.4%	2.6%	3.4%	3.2%	3.3%	3.6%	3.8%	4.0%	4.1%
インタレスト・カバレッジ・レシオ (ICR) ^{*5}	5.2倍	6.6倍	6.5倍	5.0倍	7.5倍	7.7倍	8.5倍	8.7倍	9.5倍	10.1倍	11.3倍
自己資本当期純利益率 (ROE)	1.0%	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%	6.6%	7.3%	7.8%	8.5%
配当性向	139.9%	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%	27.0%	30.0%	30.9%	30.4%
株式情報											
株価 (円) ^{*6}	¥1,530	¥1,407	¥1,476	¥2,596	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5	¥2,030	¥1,798.5	¥2,005.5	¥1,595
発行済株式総数	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,685千株	1,390,908千株	1,391,038千株	1,391,174千株

東京証券取引所における
三菱地所の株価推移



*1 自己資本 = 純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分

*2 営業利益 + 持分法投資損益

*3 EBITDA = 営業利益 + 受取利息・配当 + 持分法投資損益 + 減価償却費 + のれん償却費

*4 2019/3期までは営業利益 / 総資産 (期首期末平均)、2020/3期は事業利益 / 総資産 (期首期末平均) にて計算

*5 インタレスト・カバレッジ・レシオ (ICR) = (営業利益 + 受取利息 + 受取配当 + 持分法投資損益) ÷ (支払利息 + コマーシャル・ペーパー利息)

*6 各年3月最終売買日の終値。

比較連結貸借対照表

科目	単位：百万円		
	当連結会計年度末 2020/3/31現在	前連結会計年度末 2019/3/31現在	増減
	金額	金額	金額
(資産の部)	5,858,236	5,774,193	84,043
流動資産	1,115,634	1,072,869	42,765
現金及び預金	207,896	176,814	31,081
受取手形及び営業未収入金	50,340	62,603	△12,262
有価証券	7,657	6,767	889
販売用不動産	72,256	84,104	△11,847
仕掛販売用不動産	247,677	268,152	△20,475
開発用不動産	975	996	△20
未成工事支出金	7,390	7,058	331
その他のたな卸資産	1,005	1,143	△137
エクイティ出資	450,520	387,385	63,135
その他	70,208	78,061	△7,853
貸倒引当金	△294	△218	△76
固定資産	4,742,602	4,701,323	41,278
有形固定資産	4,107,252	4,088,084	19,168
建物及び構築物	1,174,536	1,183,718	△9,182
機械装置及び運搬具	27,712	24,818	2,893
土地	2,152,812	2,105,797	47,014
信託土地	608,331	676,572	△68,240
建設仮勘定	126,311	80,674	45,637
その他	17,548	16,502	1,045
無形固定資産	96,767	95,128	1,638
借地権	72,764	74,384	△1,620
その他	24,002	20,743	3,259
投資その他の資産	538,582	518,110	20,471
投資有価証券	236,969	258,527	△21,557
長期貸付金	10,924	2,924	7,999
敷金及び保証金	126,092	114,713	11,378
退職給付に係る資産	21,336	23,935	△2,599
繰延税金資産	16,266	20,766	△4,499
その他	127,636	97,911	29,724
貸倒引当金	△643	△668	24
資産合計	5,858,236	5,774,193	84,043

(注)百万円未満は切捨表示

科目	単位：百万円		
	当連結会計年度末 2020/3/31現在	前連結会計年度末 2019/3/31現在	増減
	金額	金額	金額
(負債の部)	3,917,030	3,817,088	99,942
流動負債	664,001	688,942	△24,940
支払手形及び営業未払金	66,368	57,967	8,401
短期借入金	115,306	86,156	29,150
1年内返済予定の長期借入金	156,778	231,065	△74,287
コマーシャル・ペーパー	50,000	—	50,000
1年内償還予定の社債	51,550	75,000	△23,450
未払法人税等	29,773	19,620	10,153
その他	194,225	219,133	△24,908
固定負債	3,253,028	3,128,145	124,883
社債	775,584	733,916	41,667
長期借入金	1,278,678	1,188,866	89,812
受入敷金保証金	459,177	440,058	19,118
繰延税金負債	215,852	233,635	△17,783
再評価に係る繰延税金負債	264,063	264,063	—
退職給付に係る負債	26,919	26,573	346
役員退職慰労引当金	601	579	22
環境対策引当金	4,556	4,623	△67
負ののれん	80,251	92,423	△12,171
その他	147,343	143,403	3,939
(純資産の部)	1,941,206	1,957,105	△15,898
株主資本	1,163,746	1,157,824	5,922
資本金	142,147	142,023	124
資本剰余金	164,041	162,498	1,543
利益剰余金	962,840	858,581	104,258
自己株式	△105,282	△5,278	△100,004
その他の包括利益累計額	570,716	612,819	△42,102
その他有価証券評価差額金	79,527	115,452	△35,925
繰延ヘッジ損益	△1,948	△64	△1,883
土地再評価差額金	526,623	526,623	—
為替換算調整勘定	△29,321	△30,144	822
退職給付に係る調整累計額	△4,163	952	△5,116
新株予約権	288	302	△13
非支配株主持分	206,454	186,159	20,294
負債・純資産合計	5,858,236	5,774,193	84,043

(注)百万円未満は切捨表示

比較連結損益計算書

科目	単位：百万円	
	当連結会計年度 2019/4/1—2020/3/31	前連結会計年度 2018/4/1—2019/3/31
営業収益	1,302,196	1,263,283
営業原価	967,036	940,976
営業総利益	335,159	322,306
販売費及び一般管理費	94,391	93,128
営業利益	240,768	229,178
営業外収益	12,377	12,391
受取利息	906	579
受取配当金	7,271	7,001
持分法による投資利益	229	263
その他	3,969	4,547
営業外費用	33,574	34,983
支払利息	22,100	23,503
固定資産除却損	7,682	5,761
その他	3,790	5,717
経常利益	219,572	206,587
特別利益	26,251	8,170
固定資産売却益	5,144	—
投資有価証券売却益	1,711	6,072
負ののれん発生益	—	2,097
負ののれん償却益	14,915	—
工事負担金等受入額	4,480	—
特別損失	21,874	3,818
固定資産除却関連損	5,445	3,818
投資有価証券評価損	2,344	—
事業譲渡損	3,240	—
減損損失	10,844	—
税金等調整前当期純利益	223,949	210,939
法人税、住民税及び事業税	54,626	46,441
法人税等調整額	3,907	12,517
法人税等合計	58,533	58,958
当期純利益	165,415	151,981
非支配株主に帰属する当期純利益	16,963	17,372
親会社株主に帰属する当期純利益	148,451	134,608

(注)百万円未満は切捨表示

比較連結包括利益計算書

科目	単位：百万円	
	当連結会計年度 2019/4/1—2020/3/31	前連結会計年度 2018/4/1—2019/3/31
当期純利益	165,415	151,981
その他の包括利益	△42,400	△24,202
その他有価証券評価差額金	△35,929	△6,337
繰延ヘッジ損益	△2,039	△384
為替換算調整勘定	1,054	△17,407
退職給付に係る調整額	△5,103	839
持分法適用会社に対する持分相当額	△382	△913
包括利益	123,014	127,778
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	106,349	110,779
非支配株主に係る包括利益	16,665	16,998

(注)百万円未満は切捨表示

比較連結キャッシュ・フロー計算書(要約)

科目	単位：百万円	
	当連結会計年度 2019/4/1—2020/3/31	前連結会計年度 2018/4/1—2019/3/31
税金等調整前当期純利益	223,949	210,939
特別損益等調整	△1,395	961
減価償却費	84,941	80,336
たな卸資産の増減	148,161	132,337
エクイティ出資の増減	△43,217	△9,124
その他	△25,035	△15,678
法人税等の支払額	△45,636	△53,817
営業活動によるキャッシュ・フロー	341,766	345,954
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の売却による収入	5,275	13,871
有形固定資産の売却、有形固定資産信託受益権の売却による収入	105,830	4,752
設備投資	△331,857	△285,089
その他	△56,687	△4,618
投資活動によるキャッシュ・フロー	△277,440	△271,083
財務活動によるキャッシュ・フロー		
新規調達	342,782	160,510
返済	△305,736	△229,938
配当金の支払い	△53,846	△52,209
自己株式の取得による支出	△100,024	△16
その他	87,937	△70,819
財務活動によるキャッシュ・フロー	△28,886	△192,473
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,626	△1,796
現金及び現金同等物の増減額	33,813	△119,398
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	13,903
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△113	△2,055
現金及び現金同等物の期首残高	179,308	286,859
現金及び現金同等物の期末残高	213,008	179,308

(注)百万円未満は切捨表示

会社データ

主な三菱地所グループ企業

■連結子会社 □持分法適用会社

新事業創出機能	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
株式会社メックアグリ*	千葉県千葉市緑区平川町2270 (〒266-0004)	(043)312-6555	農産物の生産及び販売	90.0
Medicha株式会社*	(旗艦店所在地) 東京都港区南青山5-3-18 BLUE CINQ POINT (ブルーサンクポイント)C棟B1(〒107-0062)	(03)3287-5519	メディテーション及びリラクゼーション関連 スタジオの企画開発・運営	100.0
メック情報開発株式会社	東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビルディング 13階 (〒100-0005)	(03)3214-9300	情報システム・ソフトの開発及び管理	100.0

* 連結対象外

コマース不動産事業

ビル運営・管理事業				
■ 三菱地所プロパティマネジメント株式会社	東京都千代田区丸の内2-2-3 丸の内仲通りビル (〒100-0005)	(03)3287-4111	ビルの総合的運営管理	100.0
■ 株式会社北菱シティサービス	北海道札幌市中央区北二条西4-1 北海道ビル (〒060-0002)	(011)242-7411	ビル及び住宅・スポーツ施設の管理運営	100.0
■ 有電ビル管理株式会社	東京都千代田区有楽町1-7-1 有楽町電気ビル (〒100-0006)	(03)3211-7833	有楽町電気ビルの管理運営	62.5
南山廣場公寓大廈管理維護股份有限公司*	11073 台湾 台北市信義區松仁路100號7樓	+886-(2)2723-8009	臺北南山廣場のプロパティマネジメント事業	70.0

* 連結対象外

ビル賃貸事業				
■ 株式会社サンシャインシティ	東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャインシティ ワールドインポートマートビル(〒170-8630)	(03)3989-3321	サンシャインシティなどの経営	63.2
■ 株式会社東京交通会館	東京都千代田区有楽町2-10-1 東京交通会館 (〒100-0006)	(03)3212-2931	東京交通会館ほかの経営	50.0

駐車場事業				
■ 東京ガレージ株式会社	東京都千代田区永田町2-14-2 山王ランドビル (〒100-0014)	(03)3504-0610	ビルガレージの運営管理並びに揮発油商品 類の販売	54.9

地域冷暖房事業				
■ 丸の内熱供給株式会社	東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル (〒100-0005)	(03)3287-2288	丸の内・大手町・有楽町地区ほかにおける 温冷熱供給事業	65.6
■ 池袋地域冷暖房株式会社	東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャインシティ ワールドインポートマートビル(〒170-8630)	(03)3988-6771	東池袋地区における温冷熱供給事業	68.0
□ オー・イー・ビー熱供給株式会社	大阪府大阪市北区天満橋1-8-30 OAPタワー (〒530-6004)	(06)6881-5170	大阪市OAP地区における温冷熱供給事業	35.0
□ みなとみらい二十一熱供給株式会社	神奈川県横浜市中区桜木町1-1-45(〒231-0062)	(045)221-0321	横浜みなとみらい地区における温冷熱供給 事業	29.8

物流施設の運営管理				
■ 株式会社東京流通センター	東京都大田区平和島6-1-1(〒143-0006)	(03)3767-2111	物流ビル・オフィスの賃貸及び運営管理	60.0

ホテル開発・運営事業				
■ 株式会社ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ	東京都千代田区大手町1-6-1 大手町ビル(〒100-0004)	(03)3211-6180	ホテル事業の経営、統括管理、運営	100.0
■ 株式会社東北ロイヤルパークホテル	宮城県仙台市泉区寺岡6-2-1(〒981-3204)	(022)377-1111	仙台ロイヤルパークホテルの運営	100.0
■ 株式会社ロイヤルパークホテル	東京都中央区日本橋蛸船町2-1-1(〒103-8520)	(03)3667-1111	ロイヤルパークホテルの経営	55.7
■ 株式会社丸ノ内ホテル	東京都千代田区丸の内1-6-3(〒100-0005)	(03)3217-1111	丸ノ内ホテルの経営	76.9

商業施設の運営管理				
■ 三菱地所リテールマネジメント株式会社	東京都港区台場1-7-1(〒135-8707)	(03)5579-6671	商業施設の運営管理	100.0
■ 三菱地所・サイモン株式会社	東京都千代田区大手町1-9-7 大手町フィナンシャルシティ サウスタワー(〒100-0004)	(03)3275-5252	アウトレットモールの経営	60.0
■ 株式会社横浜スカイビル	神奈川県横浜市西区高島2-19-12 スカイビル (〒220-0011)	(045)441-1221	スカイビル、横浜新都市ビルの経営	54.4

空港運営事業				
■ 高松空港株式会社*	香川県高松市香南町岡1312-7(〒761-1401)	(087)814-3355	高松空港の運営及び関連する事業	73.1
■ 下地島エアポートマネジメント株式会社*	沖縄県宮古島市伊良部字佐和田1727(〒906-0507)	(0980)78-6365	下地島空港旅客ターミナルの運営及び 関連する事業	69.0
■ 富士山静岡空港株式会社*	静岡県牧之原市坂口3336-4(〒421-0411)	(0548)29-2000	富士山静岡空港ターミナルビルの賃貸業 及び県が整備する空港基本施設、 空港駐車場の管理・運営受託業務	50.0

* 連結対象外

その他の事業				
■ 丸の内ダイレクトアクセス株式会社	東京都千代田区丸の内3-4-1 新国際ビル(〒100-0005)	(03)3214-4881	丸の内・大手町地区他における データファイバーの賃貸事業、 データセンターハウジング事業	51.0

住宅事業				
不動産販売事業				
■ 三菱地所レジデンス株式会社	東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ(〒100-8189)	(03)6281-8000	不動産の開発、販売、賃貸借、 不動産の所有、管理	100.0
注文住宅事業				
■ 三菱地所ホーム株式会社	東京都港区赤坂2-14-27 国際新赤坂ビル東館 (〒107-0052)	(03)6887-8200	戸建注文住宅・集合注文住宅の設計施工 並びに住宅・店舗などのリフォーム	100.0
■ 株式会社三菱地所住宅加工センター	千葉県千葉市美浜区新港228-4(〒261-0002)	(043)242-9031	建築資材の製造、加工、販売業	91.7

住宅管理事業				
■ 三菱地所コミュニティホールディングス株式会社	東京都千代田区三番町6番地1(〒102-0075)	(03)3556-3888	マンション管理事業の経営管理及び それに付随する業務	71.5
■ 三菱地所コミュニティ株式会社	東京都千代田区三番町6番地1(〒102-0075)	(03)5213-6100	マンション総合管理事業、ビル総合管理 事業、リニューアル工事事業、関連事業	100.0
■ 株式会社泉パークタウンサービス	宮城県仙台市泉区高森7-2(〒981-3203)	(022)378-0022	泉パークタウンの総合管理	100.0

余暇事業				
■ 東日本開発株式会社	静岡県駿東郡小山町用沢1442-23(〒410-1326)	(0550)78-3211	東富士カントリークラブ・ 富士国際ゴルフ倶楽部ほかの経営	100.0
□ 佐倉ゴルフ開発株式会社	千葉県佐倉市内田字双紙山670(〒285-0077)	(043)498-6630	麻倉ゴルフ倶楽部の経営	49.0

その他の事業				
■ 株式会社メックecoライフ	東京都品川区東品川1-13-5 ザ・パークレックス天王洲 (〒140-0002)	(070)4283-5747	環境・デザインに関する研究・提案	100.0
■ 三菱地所ハウスネット株式会社	東京都新宿区北新宿2-21-1 新宿フロントタワー (〒169-0074)	(03)6908-5560	個人住宅の売買・賃貸仲介、賃貸管理	100.0
■ アーバンライフ株式会社	兵庫県神戸市東灘区本山南町8-6-26(〒658-0015)	(078)452-0668	関西圏の賃貸事業、不動産販売 (リノベーションマンション販売)	100.0
■ アーバンライフ住宅販売株式会社	兵庫県神戸市東灘区本山南町8-6-26(〒658-0015)	(078)414-6211	関西圏の個人住宅の売買・賃貸仲介・ 賃貸管理	100.0
■ 株式会社菱栄ライフサービス	東京都世田谷区奥沢3-33-13 ロイヤルライフ奥沢 (〒158-0083)	(03)3748-2650	有料老人ホームの運営	100.0

海外事業				
■ ロックフェラーグループインターナショナル社	1271 Avenue of the Americas, 24th Fl. New York, NY 10020 U.S.A.	+1-(212)282-2000	不動産業	100.0
■ 三菱地所ニューヨーク社	1271 Avenue of the Americas, 24th Fl. New York, NY 10020 U.S.A.	+1-(212)698-2200	米国における不動産業	100.0
■ 三菱地所ロンドン社	5 Golden Square London, W1F 9HT, U.K.	+44-(20)7292-3180	欧州における不動産業	100.0
■ 三菱地所アジア社	138 Market Street #27-03 CapitaGreen, Singapore 048946	+65-6576-5790	アジアにおける不動産業	100.0
■ 三菱地所インドネシア	Jl. Jendral Sudirman, Kav 5-6, Menara Astra 56th Floor, Jakarta Pusat, 10220 Indonesia	+62-21-8060-0071	インドネシアにおける不動産事業	100.0
■ 三菱地所ベトナム	Level 15, Saigon Centre Tower 2, 67 Le Loi Street, District1, Ho Chi Minh City, Vietnam 700000	+84-24-3267-3885	ベトナムにおける不動産事業	100.0
■ 三菱地所(上海)投資諮詢有限公司*	200001 中国 上海市黄浦区西藏中路268号 来福士広場1805室	+86-(21)6340-3000	中国における不動産事業	100.0
■ 台湾三菱地所股份有限公司*	11073 台北市信義區松仁路100號6樓	886-2-2331-2189	台湾における不動産事業	100.0
■ 三菱地所レジデンス株式会社	東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ(〒100-8189)	(03)6281-8000	海外における不動産事業 不動産の開発、販売、賃貸借、 不動産の所有、管理	100.0

* 連結対象外

投資マネジメント事業				
■ 三菱地所投資顧問株式会社	東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビルディング (〒100-0005)	(03)3218-0031	不動産投資マネジメントに関する 専門サービスの提供(不動産投資顧問など)	100.0
■ ジャパンリアルエステイトアセットマネジメント株式 会社	東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビル (〒100-0004)	(03)3211-7921	投資法人の資産運用	90.0
■ TA Realty LLC	28 State Street, Boston, MA 02109, U.S.A.	+1-(617)476-2700	米国における不動産投資マネジメント事業	70.0
■ Europa Capital Group	15 Sloane Square, London SW1W 8ER, U.K.	+44-(0)20-7881-6800	欧州における不動産投資マネジメント事業	87.0
■ Pan Asia Realty Advisors(Singapore)Pte.Ltd.	80 Raffles Place, No 18-01, UOB Plaza 1, Singapore 048624	+65-6416-7888	アジア・オセアニアにおける不動産投資 マネジメント事業	73.75

設計監理事業				
■ 株式会社三菱地所設計	東京都千代田区丸の内2-5-1 丸の内二丁目ビル (〒100-0005)	(03)3287-5555	建築、土木の設計監理	100.0
■ 株式会社メック・デザイン・インターナショナル	東京都中央区勝どき1-13-1 イヌイビル・カチドキ (〒104-0054)	(03)6704-0100	インテリアの設計監理及び施工並びに 家具調度品の製造・販売	100.0

不動産サービス事業				
■ 三菱地所リアルエステートサービス株式会社	東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ(〒100-0004)	(03)3510-8011	法人不動産の売買・賃貸仲介、賃貸管理、 不動産鑑定評価、パーキング事業	100.0
■ 三菱地所パークス株式会社	東京都千代田区三番町5-7 精糖会館3階(〒102-0075)	(03)5215-1720	駐車場の運営・管理、駐車場コンサルティング	100.0

その他の事業				
■ 株式会社メック・ヒューマンリソース	東京都千代田区大手町1-6-1 大手町ビル(〒100-0004)	(03)3212-8674	人事関連サービス業務提供	100.0
■ 京業土地開発株式会社	東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル(〒100-0005)	(03)3212-0555	商業施設「ミノリア稲毛海岸」の経営	66.7

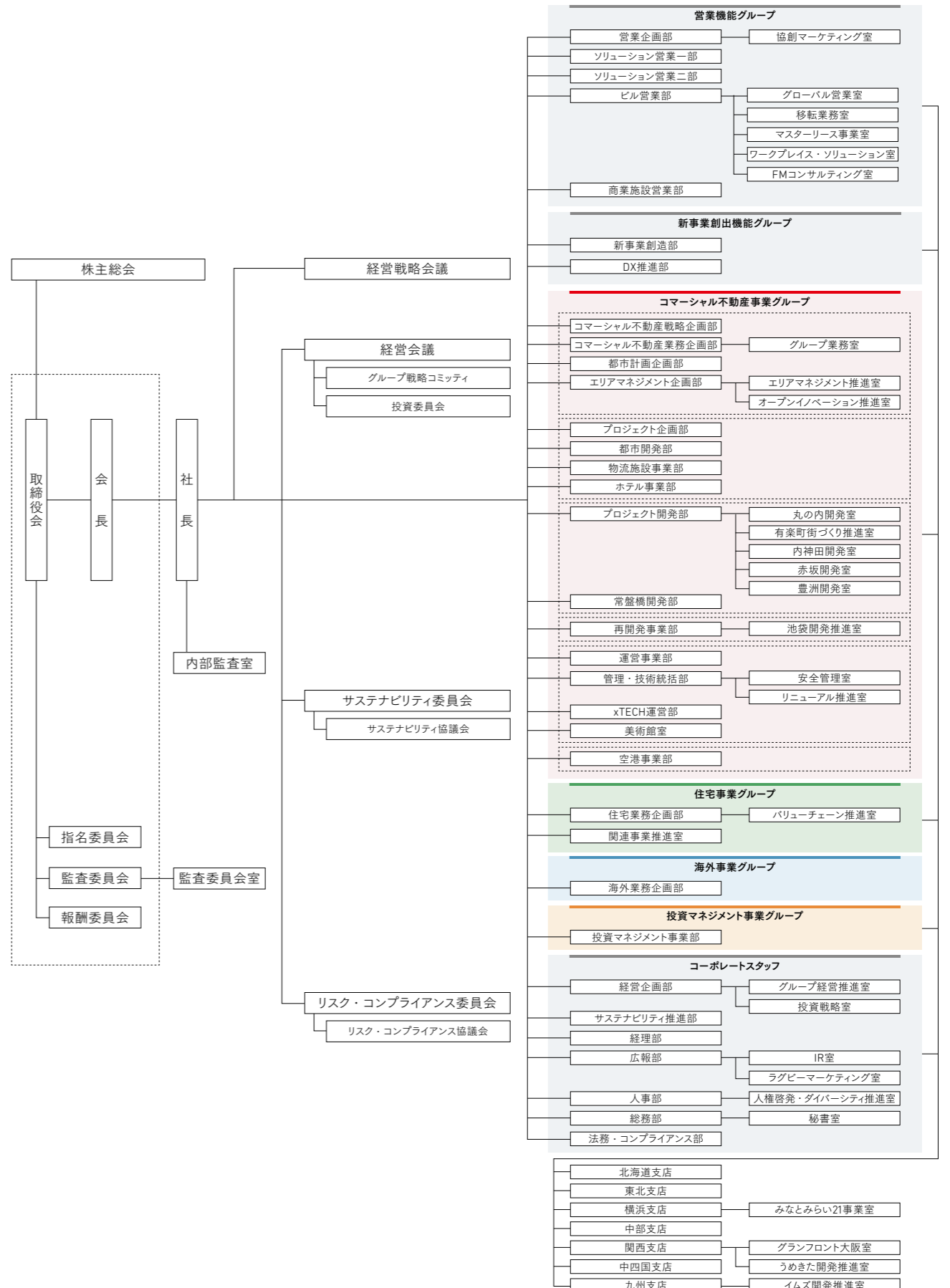
(注)議決権所有割合は2020年3月末現在。

沿革

当社の軌跡	年	代表的物件
三菱社が丸の内の陸軍省用地などを政府から払い下げを受ける	1890	
三菱合資会社設立。事業の一層の拡大を実現	1893	
	1894	第一号館竣工。丸の内最初の洋風事務所建築
	1923	東京駅前に丸ノ内ビル竣工
資本金1,500万円にて三菱合資会社より丸ノ内ビル並びに同敷地の所有権及び丸の内地区ほかの土地建物営業権を譲り受け、当社設立	1937	
	1952	新丸ノ内ビル竣工
東京、大阪両証券取引所に株式を上場	1953	
丸ノ内総合改造計画策定。高度経済成長期のオフィス需要に対応	1959	
	1962	北海道ビル竣工
赤坂パークハウス分譲。マンション事業に進出	1969	
三菱地所ニューヨーク社を設立。海外事業進出の足固めを始める 三菱地所住宅販売(株)を設立(2007年4月に三菱地所リアルエステートサービス(株)に商号変更)	1972	泉パークタウン第1期起工
札幌(2017年11月に北海道支店に改称)、仙台(1989年7月に東北支店に改称)、名古屋(2018年4月に中部支店に改称)、大阪(2016年4月に関西支店に改称)各支店新設。国内主要都市でのビジネス強化	1973	
名古屋第一ホテル開業。ホテル事業に進出	1983	
三菱地所ホーム(株)設立。住宅事業を強化	1984	
メックユーケー社設立。英国への足掛かりを築く 横浜事業所を新設(2000年4月に横浜支店に改組)	1986	
広島支店(2017年11月に中四国支店に改称)、九州支店を新設	1989	福岡でイムズ(天神MMビル)営業開始 東京・箱崎でロイヤルパークホテル営業開始 広島パークビル竣工
ロンドン・シティ「パタノスタースクエア計画」への参加を発表 ロックフェラーグループ社に資本参加	1990	
	1993	横浜ランドマークタワー竣工。横浜ロイヤルパークホテル開業
丸ノ内ビル建て替え発表	1995	
	1996	大阪アメニティーパーク(OAP)竣工
丸の内再構築第1ステージ開始	1998	
	2000	御殿場プレミアム・アウトレットオープン
三菱地所投資顧問(株)設立	2001	
土地再評価法などによる固定資産評価替えを実施	2002	丸の内ビルオープン
	2003	三菱信託銀行本店ビル竣工(2005年10月に三菱UFJ信託銀行本店ビルと改称) ロンドン、パタノスタースクエア竣工
	2004	丸の内オアゾ(OAZO)オープン
	2005	東京ビルオープン
	2007	新丸の内ビルオープン ザ・ペニンシュラ東京オープン
(株)サンシャインシティを連結子会社化 三菱地所アジア社開設。アジア事業を強化	2008	
チェルシージャパン(株)(2013年2月に三菱地所・サイモン(株)に商号変更)を連結子会社化	2009	丸の内パークビル・三菱一号館竣工
	2010	三菱一号館美術館オープン
三菱地所レジデンス(株)発足	2011	
	2012	丸の内永楽ビル竣工 大手町フィナンシャルシティ竣工
三菱地所(上海)投資諮詢有限公司設立	2013	MARK IS 静岡・MARK IS みなとみらいオープン グランフロント大阪オープン
三菱地所ビルマネジメントと三菱地所プロパティマネジメントを統合	2014	シンガポール CapitaGreen 竣工
TA Realty社を買収	2015	大名古屋ビルディング竣工 大手門タワー・JXビル竣工
指名委員会等設置会社へ移行 (株)東京流通センターを連結子会社化	2016	大手町フィナンシャルシティ グランキューブ竣工
取締役会長に杉山博孝、執行役社長に吉田淳一がそれぞれ就任 台湾駐在員事務所を新設	2017	大手町パークビル竣工
大手町パークビルへ本社移転	2018	丸の内二重橋ビル竣工
三菱地所インドネシア、三菱地所ベトナムを設立	2019	

組織図

(2020年4月1日現在)



会社概要

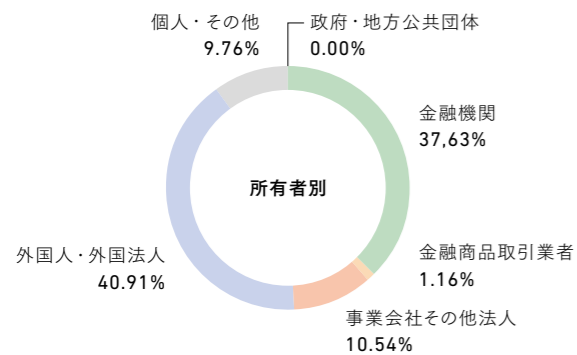
(2020年3月31日現在)

株式の概要

株式の状況

発行可能株式総数	1,980,000,000株
発行済株式の総数	1,391,174,263株 (前期末比 136,093株増)
株主総数	63,456名 (前期末比 1,158名増)

株式分布状況(単元株式所有比率)



大株主	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)信託口	122,882	9.18
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)信託口	69,470	5.19
明治安田生命保険(相)	46,882	3.50
JP MORGAN CHASE BANK 380055	46,512	3.47
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	29,513	2.20
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)信託口5	28,149	2.10
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)信託口7	28,024	2.09
東京海上日動火災保険(株)	20,300	1.51
JP MORGAN CHASE BANK 385151	20,064	1.49
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	19,395	1.44

(注)持株比率は自己株式を控除して計算しております。

商号

三菱地所株式会社
MITSUBISHI ESTATE CO., LTD.

設立

1937年5月7日

資本金

142,147百万円

営業種目

オフィスビル・商業施設などの開発、賃貸、管理
収益用不動産の開発、資産運用
住宅用地・工業用地などの開発、販売
余暇施設などの運営
不動産の売買、仲介、コンサルティング

従業員数(臨時従業員数は含まない)

単体：903名
連結：9,619名

URL

<https://www.mec.co.jp/>

本店

東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビル(〒100-8133)
TEL(03)3287-5100

北海道支店

北海道札幌市中央区北二条西4-1 北海道ビル(〒060-0002)
TEL(011)221-6101

東北支店

宮城県仙台市青葉区国分町3-6-1 仙台パークビル(〒980-0803)
TEL(022)261-1361

横浜支店

神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1
横浜ランドマークタワー(〒220-8115)
TEL(045)224-2211

中部支店

愛知県名古屋市中区栄2-3-1 名古屋広小路ビル(〒460-0008)
TEL(052)218-7755

関西支店

大阪府大阪市北区天満橋1-8-30 OAPタワー(〒530-6009)
TEL(06)6881-5160

中四国支店

広島県広島市中区大手町3-7-5 広島パークビル(〒730-0051)
TEL(082)245-1241

九州支店

福岡県福岡市中央区天神1-6-8 天神ツインビル(〒810-0001)
TEL(092)731-2211

Webサイトのご案内

三菱地所グループコーポレートサイト

<https://www.mec.co.jp/>



サステナビリティ情報

<https://www.mec.co.jp/j/sustainability/index.html>

グループ全体のサステナビリティ関連データや、サステナビリティ重要課題に基づいた取り組みをまとめたサステナビリティレポート等を掲載しています。

IR情報

<https://www.mec.co.jp/j/investor/index.html>

決算情報のほか、IR説明資料やアセットブックなど各種IR資料を掲載しています。

人を、想う力。街を、想う力。



〒100-8133 東京都千代田区大手町一丁目1番1号 大手町パークビル
TEL (03) 3287-5100 <https://www.mec.co.jp/>



Forest Stewardship Council® (森林管理協議会) で認証された適切に管理された森林からの原料を含む FSC® 認証紙を使用しています。



植物油溶剤のインキを使用しています。揮発性有機化合物 (VOC) の発生を抑え、石油資源の保護に貢献します。