

Offering True Value as Ecosystem Engineers

統合報告書

2024

人を、想う力。街を、想う力。



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。

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、かけがえない地球環境の維持にも貢献する。

三菱三綱領

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。

りつぎょうほうえき
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・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。

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/company/charter/>

制定 1997年12月1日・改正 2002年8月1日・改正 2006年1月1日・改正 2018年4月1日

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

CONTENTS

P 3 CEOメッセージ

P 9 価値創造ストーリー

- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内の過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗

P 35 事業レビュー

- 36 事業レビュー
- 37 事業グループの再編
- 38 コマーシャル不動産事業
 - 39 ビル事業
 - 41 商業施設事業／アウトレットモール事業
 - 42 物流施設事業
 - 43 ホテル事業
 - 44 空港事業
- 45 住宅事業
- 47 海外事業
- 51 投資マネジメント事業
- 52 設計監理・不動産サービス事業
- 53 新事業創出機能グループ
- 54 営業機能グループ

P 55 サステナビリティ(ESG) セクション

- 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
- 57 外部からのESG関連評価
- 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
- 61 環境負荷低減に尽力し続ける
- 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
- 67 新たな価値の創造と循環
- 70 TCFD提言に基づく情報開示
- 71 SASB
- 72 人的資本

P 76 コーポレートガバナンス

- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント

P 98 財務レビュー

- 98 株式の保有状況
- 99 11年間の主要財務ハイライト(連結)

P100 会社データ

- 100 主な三菱地所グループ企業
- 101 会社概要

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通しなどは、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。

Index

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

CEO Message

CEOメッセージ

人を、想う力。
街を、想う力。



「Ecosystem Engineers」としてチャレンジを続けることで、
持続的な事業モデルを構築し、まちづくりを通じて
社会に貢献します。

三菱地所株式会社
執行役社長

中島 篤

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

CEOメッセージ

強いコミットメントで経営の舵を取る

執行役社長の中島篤です。執行役社長に就任して1年が経ちました。2023年の統合報告書の冒頭で、「千里の道も一歩から」という言葉を挙げ、大きな目標を達成するために、最初の一步を踏み出すことが重要だと申し上げました。経営の舵取りを行う立場における一歩目として、株主の皆様を含めた社内外



のステークホルダーとコミュニケーションを取り、当社グループの企業価値向上へ今後の方向性を検討してまいりました。そして、2024年5月に「長期経営計画 2030 Review」を発表しました。「長期経営計画 2030」に掲げるROA、ROE、EPSの効率性指標のKPI目標は不変ですが、様々な環境の変化や各事業の進捗を勘案して、目標達成に向けたアプローチを修正し、レジリエンスを高めた計画としております。

2023年度を振り返ると、3年以上にわたって私たちの生活に影響を与えた新型コロナウイルスが5類感染症に移行したことに伴い外出規制がなくなり、ようやく通常の生活が戻りました。商業施設やホテル事業などでは国内客のリバウンド消費、インバウンドの急増などに伴い、事業環境は好転しています。一方、ウクライナ危機やパレスチナ・イスラエル問題の深刻化など、世界情勢は不透明感が強くなっています。欧米で過熱するインフレ、それに伴う金利の高止まり等、私たちのビジネスにも少なからず影響が出ています。例えば、資材価格上昇による工事費の高騰は、不動産業界を取り巻く大きな課題です。日本国内においては人手不足も相まって、事業推進の難易度が上がる中で、当社グループでは2023年度以降、「TOKYO TORCH(東京駅前常盤橋プロジェクト)」の「Torch Tower」や「赤坂二・六丁目地区開発計画」「天神1-7計画」の着工を迎えることができました。各プロジェクトが、工事費高騰の影響を受ける中、様々な工夫を凝らし、順調に着工できたことは、「長期経営計画 2030」の達成に向けて大きな進捗となりました。

これからも様々な変化が起こることが予想されますが、当社グループの創意工夫により、本質的な価値提供を続け、社会価値・株主価値の両輪での向上を目指し、引き続き力強いコミットメントで経営の舵取りを行ってまいります。

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

CEOメッセージ

世界中からナンバーワンと言われるような 不動産事業グループを目指す

私たちは、現在だけでなく、未来の人々にとっても価値のあるものを提供していくことが、持続的な経済活動につながるという考えのもと、本質的な価値のある不動産やサービスを提供することで、ビジネスを展開しています。

その上で、私は当社グループ及び社員の一人ひとりが「Ecosystem Engineers」であるべきだと考えています。当社グループの「サステナビリティビジョン2050」で「Be the Ecosystem Engineers」というスローガンを掲げていますが、その概念は社会価値と株主価値、それぞれの向上に資する考え方です。「Ecosystem Engineers」とは、経済・環境・社会のすべての面で持続的に共生関係を構築できる場と仕組み(=Ecosystem)を、提供する企業・人(=Engineers)ということなのです。私たちは「Ecosystem Engineers」として社会・業界をリードし、世界中からナンバーワンと言われるような不動産事業グループを目指しています。

当社グループは、丸の内がまだ原野だった頃から時代に合わせたニーズを先取りし、未来を見据えた価値を提供することで魅力あふれるエリアへと進化させてきました。丸の内エリアの開発は、当社グループが中心となり、多くのパートナー企業や行政等を巻き込み、共生関係を構築することで、時代を超えて魅力ある街へと進化させ続けています。

現在、当社グループのビジネスは海外事業をはじめ、様々な領域に拡大しています。当社グループのチャレンジの繰り返しが、大きなチャレンジとなり、周りの協力者に共感され、志を共有することで、より大きく、持続可能なビジネスへと成長していくものだと私は考えています。

そして私が経営において、強くこだわっていききたいことはコア・コンピタンス、「稼ぐ力」の底上げです。Ecosystemの構築において重要なことは、持続性を担保するために、価値に見合うリターンを得ることです。現状、アセットからの収益が、当社利益の大きな割合を占めていますが、同時に当社グループは、不動産開発や運営管理、アセットマネジメント、仲介事業等、これまで積み上げてきた経験に基づく様々な強み・ノウハウを持ち合わせています。

これらの強みを再認識し、ノウハウの提供によるフィー収入など、アセットに依拠せずに稼ぐ力を向上させることに更に注力していきます。具体的には、開発力や営業力、運営管理、アセットマネジメントなどビジネスにおける基本的な能力の磨き上げに原点回帰し、個人々人そして組織の能力を最大限引き上げていきます。そうすることで当社グループは「Ecosystem Engineers」として、本質的な価値提供を行うことが可能となり、企業価値の向上につながるものと信じています。

長期経営計画 2030 Review (株主還元方針)

良好な利益成長の見通しにより、 安定的な株主還元方針を採用

それでは、「長期経営計画 2030 Review」に関し、まず株主還元についてご案内します。

配当については、今後の業績上昇見通しや安定的な賃貸キャッシュ・フローを踏まえて、「2030年度まで原則毎年+3円の累進配当」という方針を提示いたしました。

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

CEOメッセージ

業績見通しについては、国内外で多くの回転型資産が積み上がるなど、順調な成長を見通せる状況になってきております。また賃貸キャッシュ・フローについては、丸の内やマンハッタンの賃貸ビルから得られる安定的なキャッシュ・フローに加え、2023年に竣工した「8 Bishopsgate」(ロンドン)や将来的には「Torch Tower」の竣工により、更なる成長を見込むことができます。今後、国内外で積み上げた案件が回収期に入り始めますが、物件売却益はマーケットの状況などにより、年度ごとで、一定のアップダウンが想定されます。当社としては、売り時、買い時を見極めて、利益を最大化したいと考えています。そのため、営業利益、当期純利益は年度ごとに、多少変動することを前提とするものの、業績拡大トレンドや安定した賃貸キャッシュ・フローを踏まえて、配当が累進的に増えることを株主の皆様にご案内することで、マーケットの機を見た利益の最大化と、株主還元における安定性を両立したいと考えています。

次に自己株式の取得についてです。これまで、柔軟かつ機動的な自己株式の取得を実施し、同業他社と比較しても、最も大きな規模で株主還元を行ってきましたが、株主の皆様からボラティリティが大きく、予見性が低いため評価しにくいというフィードバックをいただきました。

それらを踏まえて、今回「継続的・機動的な自己株式の取得」という方針を提示いたしました。具体的には、2024年度は500億円、来年度、再来年度もおよそ同程度の自己株式の取得をベースとして実施する見通しであり、株主の皆様の見通しを高めたいと考えています。更に、株価やキャッシュ・フローの状況を踏まえて、状況に応じて機動的に追加で自己株式取得を検討してまいります。



長期経営計画 2030 Review (事業戦略)

当社グループの強みを再認識し、 磨き上げることで成長を続ける

次に事業戦略に関して、これまでのコマーシャル不動産事業から、丸の内事業を独立したセグメントとして分けるという国内事業の組織再編を行いました。

当社グループにおける丸の内事業は、三菱社の社長であった岩崎彌之助が明治政府からの要請を受け、丸の内一帯を取得した1890年に始まります。そして、日本の近代化を実現するという強い意志のもと、高度経済成長期やバブル崩壊といった様々な出来事を乗り越えながら、130年という時間をかけ、丸の内を世界に誇るビジネス街へと成長させ、時代の最先端を走り続けてきました。

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

CEOメッセージ

私は、これからも丸の内は時代の先を行く街でなくてはならないと考えています。丸の内は日本を代表するビジネスエリアであるとともに、ワーカーが働きやすく、人とのつながりが生まれ、時には憩いの場やハレの舞台として、様々な表情を持っており、そのすべてが丸の内の圧倒的な魅力の源泉だと考えています。

これまで行ってきたまちづくりの考えや魅力を再認識し、次世代の街には何が必要なのかを真剣に考え、更に魅力ある街に進化させ、丸の内エリアにおける収益力を高めていきたいと考えています。

コロナ禍においては、オフィス不要論が飛び交うこともありましたが、結果的にオフィスの重要性が再認識されるきっかけになりました。これまで一般的に企業はオフィスにかかる支出を「コスト」として見る傾向がありましたが、現在では従業員の満足度向上やリクルーティングのためにより良いオフィスを求める企業が増えており、企業にとって「投資」の一つへと位置付けが変わってきています。丸の内エリアは、外部調査において、交通利便性や企業集積などを理由に、働きたい街NO1に選んでいただいております。今後も街の魅力を時代の変化に応じて更に高めることで、選ばれ続けるオフィスエリアへと成長させていきます。

加えて、国内外において、これまで種まきを行ってきた案件が収穫期を迎えようとしています。2024年度は「グラングリーン大阪」の一部先行開業など、当社グループのノウハウを提供した共同事業物件の竣工・開業を予定しています。共同事業においては、例えば、プロジェクトマネジメントやリーシングマネジメント、設計監理やプロパティマネジメント、アセットマネジメントなど様々な当社グループのノウハウや人的資本を活用することでアセットに依拠しないフィー収入を獲得し、効率性の高い利益を生み出しています。

海外事業においては、これまで厳選投資を積み上げてきたことで、マーケットの状況次第で、長期経営計画目標としていた900億円の営業利益を前倒し

で達成していきたいと考えております。長年の事業実績がある欧米や近年現地パートナーとの連携により事業を拡大してきたオーストラリアなど、先進国を中心に貴重な事業機会に恵まれており、今後も積極的に成長投資を行い、適切なタイミングで売却することで、利益の拡大を進めていきます。

多様な人財により事業活動を通じて社会課題を解決する

2024年5月にサステナビリティにおける重要テーマを見直しました。50年、100年後の次世代に向けた責任ある事業推進こそが、当社グループが未来に向けて持続的に発展し、ステークホルダーへの価値還元を実現し続けるための最善の手段であることを念頭に、「まち・サービス」「地球環境」「人の尊重」「価値の創造」に関する4つの重要テーマを定めました。

この4つはそれぞれが密接に関係し合い、どれもが重要なテーマであります。ビジネスは突き詰めると「人」に辿り着くと私は考えています。社会に対して価値を提供する上で、その中心を担うのは人財であり、最も重要な資産と考えています。私は、人財である社員に対して、「Change Maker」であること、「Professional」であることの2点を求めています。「Change Maker」とは、変化を恐れず慣例にとらわれないチャレンジ精神を持ち、外部の人たちから協力を得て、周囲を巻き込みながら事業を組み立てる力です。「Professional」とは、その言葉通り、高い専門性を持ち合わせることです。様々な専門性とチャレンジ精神を持った人財が周囲を巻き込みながら事業を推進することで、既存の枠組みにとらわれない新たな価値の提供ができると思います。そういっ

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

CEOメッセージ

た取り組みを繰り返すことで、当社グループ全体が「Ecosystem Engineers」となり、本質的な価値の継続的な提供が可能になると考えています。

ステークホルダーの皆様へ

私がステークホルダーの皆様との間で最重要だと考えているのは「対話」です。様々な立場や考え方がある環境において、相手の考えを理解し、自分の考えを理解してもらうためには、粘り強く丁寧なコミュニケーションを継続していく必要があります。

特に様々な要因により不透明な外部環境が続く状況において、目標達成に向けた当社グループの考え方と株主・投資家の皆様との間でギャップがある場合には、コミュニケーションを通じてそれを埋める努力をする、あるいは、必要があれば何らかの方針転換を検討することも必要だと思っています。今後も様々なステークホルダーの皆様とオープンマインドな対話をすることで、当社グループの事業を深くご理解いただき、更に当社グループのファンになっていただけるような経営を行ってまいります。

三菱地所グループでは、「三菱地所と次にいこう。」というキャッチフレーズを使っていますが、これには「チャレンジ志向」や「価値創造志向」を持ち、「本質的な価値・夢や感動」につなげていくというメッセージが込められています。私の経営理念もまさに「チャレンジ精神」と「本質的な価値創造」です。ステークホルダーの皆様にとって、何が本質的な価値なのかを考え抜き、前例にとらわれず様々なチャレンジを行っていきます。当社グループのビジネスは全世界に広がっており、一人ひとりがチャレンジを続けることで、グループ一丸となって、長期経営計画の達成と持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。今後も応援していただけると幸いです。皆さんも一緒に、三菱地所と次にいきましょう。

三菱地所株式会社
執行役社長

中島 篤

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

Value Creation Story

価値創造ストーリー

- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内の過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内の過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



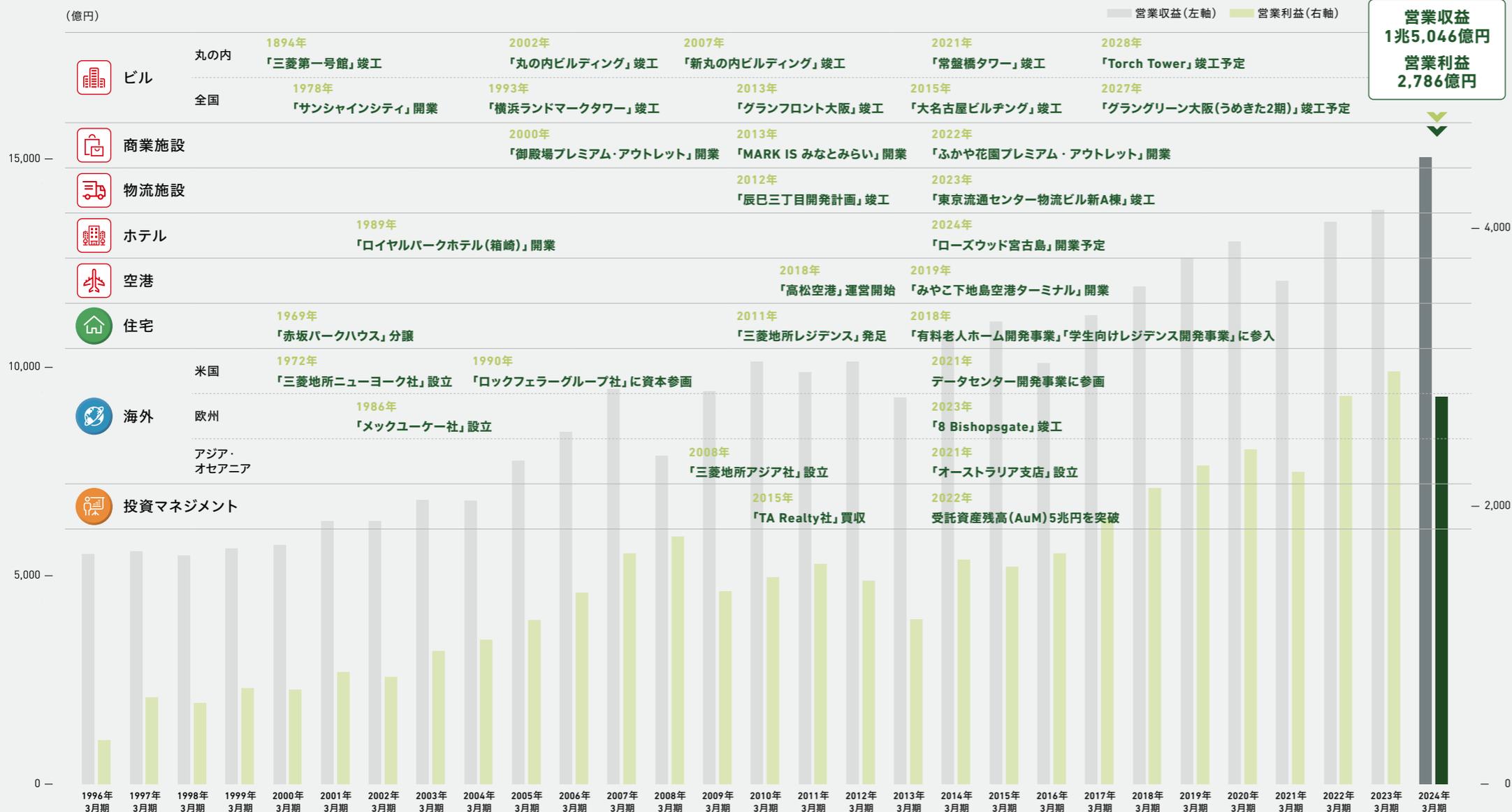
[CONTENTS](#)

価値創造の歴史

価値創造ストーリー

三菱地所グループは、長年の不動産開発実績により蓄積した独自の知見・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きました。オフィスビルの開発と運営管理を中心とした強みの領域に更に磨きをかけながら、新たなアセットタイプへの参入や海外マーケットへの展開など、環境変化や次の時代を見据えたチャレンジを続けています。

営業収益／営業利益
(億円)



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内のご過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

価値創造の歴史

価値創造ストーリー

超長期視点と時代を先取りするDNA

当社グループでは、長年の不動産開発と運営管理で蓄積した独自の知見・ノウハウ・リレーションを活用することで、様々な領域へと事業を拡大してきました。現在も環境変化や次の時代を見据えたチャレンジを続けています。

▶ 1894~

「三菱ヶ原」から世界屈指のビジネスセンターへ

日本初の本格的なオフィスビルの開発

1890年に明治政府から丸の内一帯を取得した時、草が生い茂る原野であった丸の内一帯は「三菱ヶ原」と呼ばれていました。三菱地所はそこに日本初の近代的オフィスビルである「三菱一号館」を開発しました。高度経済成長期には、複数のオフィスビルが竣工し、世界屈指のビジネスセンターへと成長を遂げ、現在ではビジネスに留まらず、商業施設やホテル、各種イベント、災害防災拠点など、エリア全体がたくさんの魅力ある街へと変貌を続けています。三菱地所は丸の内という約120haのエリア全体を使って、日々刻々と変わる社会からの要請や顧客ニーズを先取りし、今もなお、まちづくりを進化させ続けています。



丸の内の開発で培った超長期のまちづくり視点を他エリアに展開

大規模エリア開発事業「みなとみらい21」に参画

続いて、1980年代には、都市開発プロジェクト「みなとみらい21」事業に、民間で最大の地権者として参画しました。1993年にはみなとみらいのシンボルとなる「横浜ランドマークタワー」(地上296m)が竣工。「にぎわいのある24時間都市」を基本コンセプトに、ショッピングモール、オフィス、ホテルが縦に並ぶ日本初の垂直統合ビルとして話題を呼び、竣工30年以上経った今も横浜のシンボルの一つとなっています。また、みなとみらい地区においては、単独のオフィスビルや商業施設の開発に留まらず、エリアマネジメントにも関与することで、街の魅力向上に寄与しています。

▶ 1993

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内の過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

超長期視点と時代を先取りするDNA

2000

アウトレットを日本の文化として根付かせる

米国型アウトレットを日本へ展開

2000年の「御殿場プレミアム・アウトレット」開業を皮切りに、それまで馴染みのなかった米国を起源とするアウトレット文化を日本に取り入れ、現在では日本全国で10施設を展開しています。ショッピングにレジャーの要素を取り入れ、非日常感を味わうことができる新しいショッピングの体験価値を提供しています。開業から20年余りが経過した現在、「プレミアム・アウトレット」は日本に根付き、10施設の年間施設売上の合計は4,000億円を上回る規模へと成長しました。旗艦施設である「御殿場プレミアム・アウトレット」では、隣地にホテルの誘致や、ヘリコプター遊覧体験など、今もなお進化を続けています。



Mitsubishi Estate Global Partners



投資マネジメント事業への参入

J-REIT市場へのいち早い参入

2001年には三菱地所がメインスポンサーであるジャパンリアルエステイト投資法人がJ-REITとして初めて上場しました(日本ビルファンド投資法人も同時に上場)。小口不動産投資という形で、機関投資家・個人投資家に不動産投資への間口を広げ、スポンサーである三菱地所が開発した優良な資産を中心に、収益性の高い、安定的なアセットマネジメントを行っています。

投資マネジメント事業はグローバルに展開しており、2015年には米国のTA Realty社を買収。日米欧亜でグローバルプラットフォームを形成し、全世界の受託資産残高(AuM)は5.7兆円(2024年3月期末現在)まで拡大しています。

2001

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内の過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

超長期視点と時代を先取りするDNA

2016

マーケットインのスピード感により、プレゼンス拡大

オーストラリアでの不動産開発に参入

2016年にオーストラリアでの不動産開発に参入後、急ピッチに事業を拡大し、現時点で1,400億円以上の開発投資を実行しました。オフィス・ホテル・分譲マンション・賃貸マンション(BTR)のほか、Land Lease Community(借地権付建売住宅)、Master Plan Community(宅地分譲事業)など様々なアセットタイプに参入しています。オーストラリアでの開発・JV経験の蓄積によりクロージング力・プロジェクト推進力が評価され、オーストラリアの各セクターにおけるマーケットリーダーからも選ばれる日系のデベロッパーとしての地位を確固たるものにしていきます。先見性とチャレンジ精神の双方が結実し、大きな先行者利益を獲得しています。



約40年間にわたるロンドン中心部での事業展開

超高層オフィスビル「8 Bishopsgate」竣工

1986年の現地法人設立以来、約40年にわたってロンドン中心部で大規模オフィスビル開発を継続的に行ってきました(「Paternoster Square」や「Central St. Giles」「8 Finsbury Circus」等)。2023年にはロンドン中心部シティにおいて、超高層オフィスビル「8 Bishopsgate」(当社持分100%)が竣工しました。長年の開発実績によりマーケットを熟知し、開発に関するノウハウが蓄積していることから、業界関係者や行政と強固な信頼関係を構築できています。今後も新たな大規模開発を複数計画しています。

2023

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

価値創造の歴史

価値創造ストーリー

※ 数値は2024年3月期時点

厳選かつ膨大な不動産への関与

自然・製造資本

様々なエリアやアセットに分散された、市況変化に強い資産ポートフォリオを有しています。

商業不動産事業

オフィスビル管理棟数	210棟
運営ホテル数	23施設
商業施設数	23施設 (アウトレット: 10)
物流施設 (開発済累計)	23施設
空港事業	10空港

住宅事業

分譲マンション年間売上計上戸数	2,271戸
マンション管理戸数	349,446戸

海外事業

海外拠点数	20拠点
-------	------

投資マネジメント事業

受託資産残高 (AuM)	約5.7兆円
--------------	--------

信頼に裏付けされた幅広いリレーションとパートナーシップ

社会関係資本

これまで積み重ねてきたお客様との信頼関係や取引先・協力会社との強固なリレーションが、当社グループの重要な強みとなっています。

また、スタートアップ企業の支援や協業も積極的に行っています。

テナント数 (全国全用途)	3,354社	スタートアップ支援拠点入居企業数 (丸の内)	192社
丸の内就業者数	約35万人	スタートアップ出資額 (コミットメントベース)	約364億円
レジデンスクラブ対象会員世帯数	約68万世帯		

価値創造を最大化させる人財戦略

人的資本

当社グループの求める「5つの要素」を持ちながら、高い専門性によって新たな価値を創造する「Professional」と、協業による強みの掛け算により変革を起こす「Change Maker」の2つのコンピテンシーを発揮し、組織として価値創造の最大化を目指します。(P72以降参照)

グループ従業員数	11,045名	新卒採用女性比率	43.8%
一人当たり営業収益	136百万円	自己都合離職率	0.6%



3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル (長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ (ESG) セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

Input (強み)

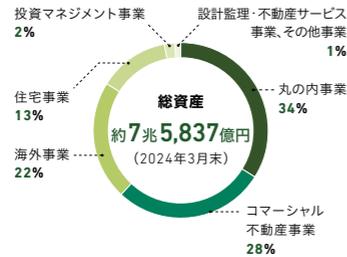
<人的・知的資本>

変革を起こすDNA

- 丸の内の開発に裏付けされた超長期のまちづくり視点
- 常に時代の先を見据えた先見性とチャレンジ精神
- 圧倒的なリレーションを活かし、まちの価値を向上する力

<自然・製造資本>

厳選かつ膨大な不動産への関与



<社会関係資本>

信頼に裏付けされたリレーションとパートナーシップ

- 積み重ねてきたお客様との信頼関係、取引先や協会会社との強固なリレーション

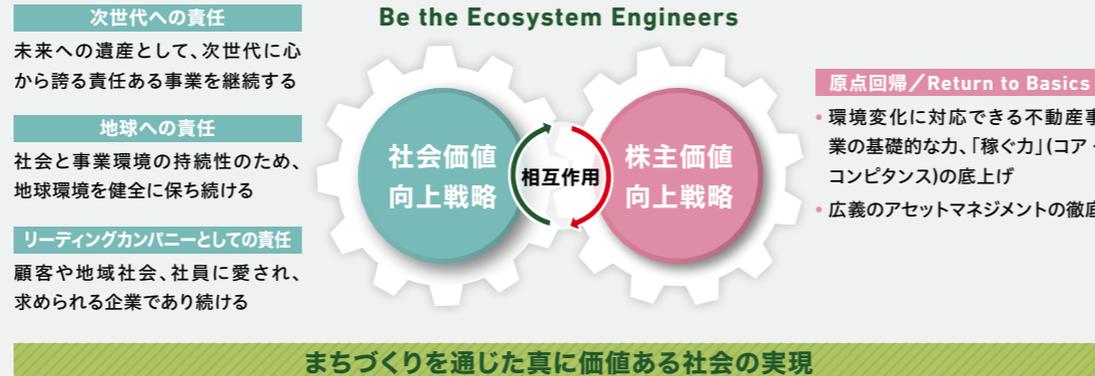
テナント数 (全国全用途)

3,354社

丸の内就業者数

約35万人

ビジネスモデル / Output (結果)



Outcome (成果)

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

まちづくりを通じて、サステナブルな企業価値の向上を実現し、株主や社会、すべてのステークホルダーの皆様へ価値を提供し続けます。

株主価値の向上

- 高効率で市況変化に強いポートフォリオ実現
- エクイティマーケットが求める効率性の追求

長期経営計画 2030 KPI目標

ROA 5%
ROE 10%
EPS 200円

社会価値の向上

2030年目標

- 世代を超えて愛され、有機的に発展する「選ばれるまち」へ
- 持続可能なまちと地球環境の実現
- 多様な人々が幸せに働き、暮らせる社会へ
- 時代の変化を先取りし、豊かさや便利さを育む

事業を支えるコーポレート基盤

コーポレートガバナンス

財務基盤<財務資本>

持続的な企業成長(企業価値の向上)

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史
15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)
16 長期経営計画 2030
19 丸の内の過去・現在・未来
24 社会価値向上戦略
26 財務担当役員メッセージ
31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



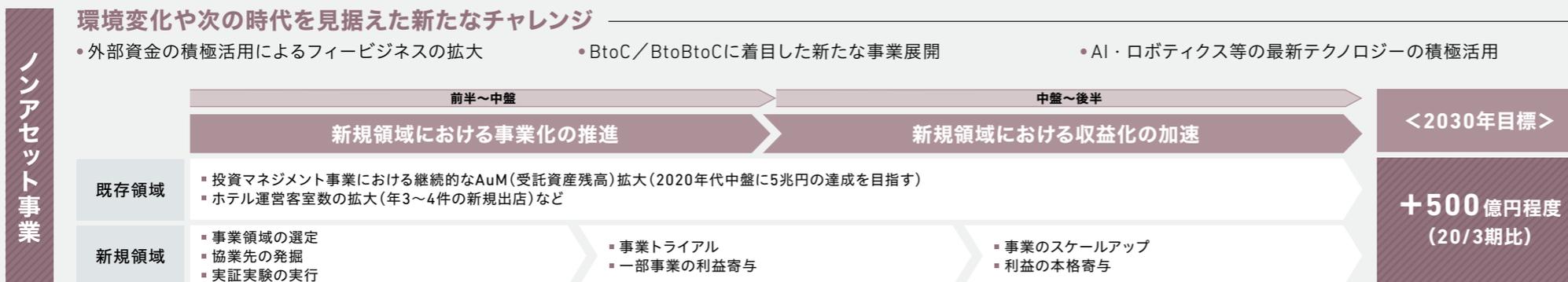
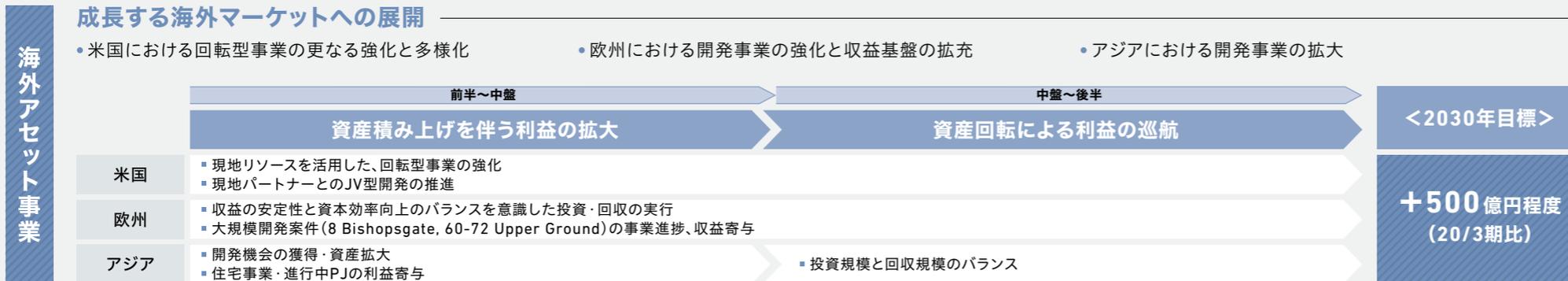
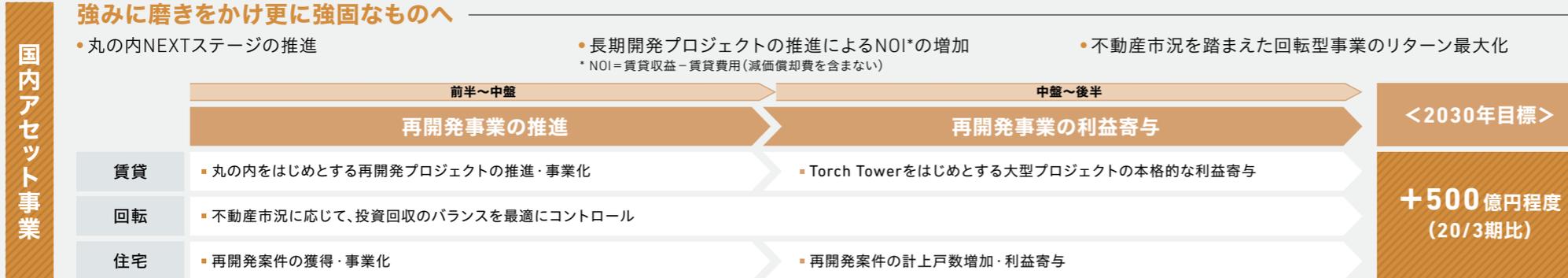
三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

株主価値向上戦略：成長戦略と目標

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つの領域で成長の実現を目指します。



3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

事業セグメントの概要

	事業名	詳細事業	概要	国内アセット	海外アセット	ノンアセット
 コマーシャル不動産事業	ビル事業	開発・賃貸事業 運営管理事業	国内主要都市でオフィスビルの開発、賃貸、運営管理業務を展開	●		●
	商業施設・アウトレットモール事業		大都市圏を中心に、日本全国で商業施設・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」を開発・運営	●		
	物流施設事業		「ロジクロス」シリーズを柱に物流施設の開発、リーシング、運営管理を実施	●		
	ホテル事業	開発事業 運営事業	幅広いカテゴリーのホテル開発と「ロイヤルパークホテルズ」ブランドによるホテル運営事業を展開	●		●
	空港事業		国内10空港の運営に携わり、地域の発展に貢献	●		
	丸の内事業	開発賃貸 運営管理	大手町・丸の内・有楽町地区でのオフィスビルを中心とした開発、賃貸、運営管理を展開。面開発・エリアマネジメントを行うことで、利益を最大化	●		●
住宅事業	分譲・賃貸マンション事業 運営管理・仲介事業	分譲マンション事業「ザ・パークハウス」、賃貸マンション事業「ザ・パークハビオ」ブランドの開発・販売のほか、仲介、管理などのサービスを提供	●		●	
海外事業		米国・英国を中心にオフィスビル等の開発、賃貸事業を展開 アジア・オセアニア各都市でのプロジェクトも展開		●		
投資マネジメント事業		日米欧亜で投資家向けの資産運用サービスを提供			●	
設計監理事業		三菱地所設計が建築・土木工事の設計監理業務等を展開			●	
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が不動産仲介、マンション・オフィスビルの賃貸経営サポート、駐車場運営事業等を展開			●	
新規事業・その他事業		デジタル技術を活用したビジネスモデルの革新や、オープンイノベーションの推進			●	

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



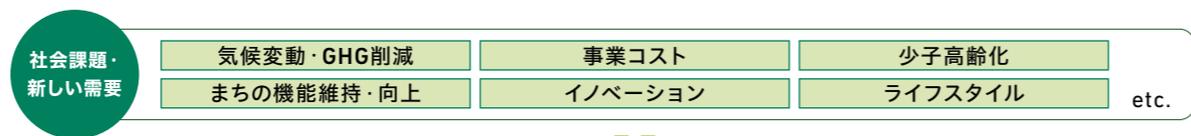
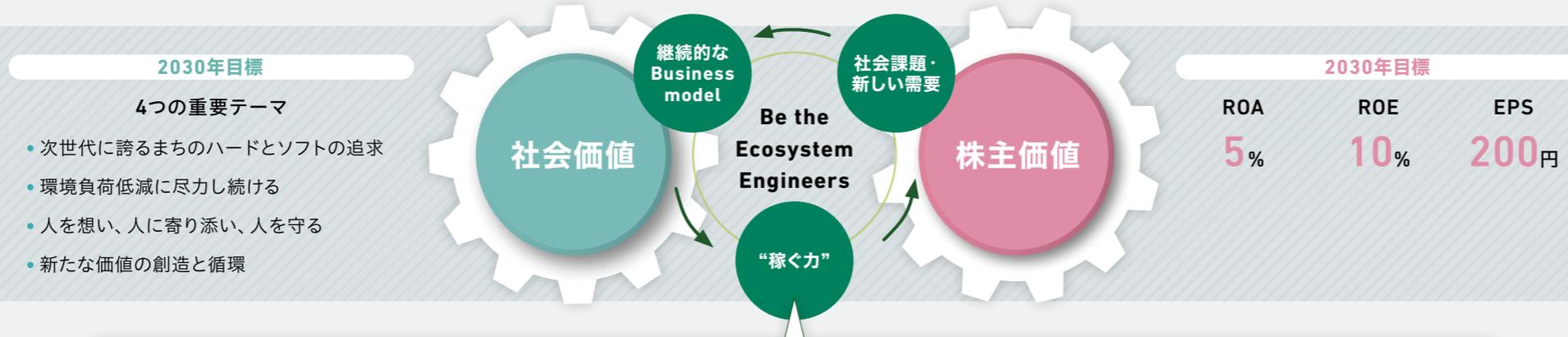
CONTENTS

株主価値向上と社会価値向上に向けた稼ぐ力の底上げ

各事業における当社グループの強みを発揮し、稼ぐ力を底上げしていくことで、社会価値向上戦略と株主価値向上戦略を加速させ、当社グループの基本使命である「まちづくりを通じた社会貢献」を実現します。

まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現

「Ecosystem Engineers」としてサイクルを持続させ、社会価値・株主価値の向上を目指す



既存事業

大丸有 住宅 回転型 海外アセット フィービジネス

大丸有賃貸事業 分譲マンション事業 オフィス事業 物流事業 海外事業

三菱地所プロパティマネジメント株式会社
Mitsubishi Jisho Property Management

三菱地所コミュニティ

JRE ASSET MANAGEMENT

既存事業の“稼ぐ力”とは？

既存事業を更に磨き上げる

営業力、開発力、交渉力といったビジネスにおける原点回帰
既存ビジネスの中でも、新しい価値提供、チャレンジを続ける

新事業

新アセット

アリーナ事業 データセンター事業 ヒルトン沖縄宮古島リゾート

新事業の“稼ぐ力”とは？

次世代を見据えた新たなチャレンジ

既存事業の隣地を中心として、更なる収益源を開拓。
サステナブルなビジネスへと成長させる

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内の過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

丸の内の過去・現在・未来

価値創造ストーリー

130年以上にわたる丸の内の開発

当社グループは130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。そして現在、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”とすることを目指し、「丸の内NEXTステージ」の推進に取り組んでいます。

1890年 ゼロからの出発

丸の内の取得

1890年、当時三菱社の社長であった岩崎彌之助が、明治政府からの要請を受け、丸の内一帯を取得しました。草が生い茂る原野であった丸の内一帯は「三菱ヶ原」と呼ばれていました。



1890年代～ 第1次開発

本格的なビジネスセンターへ

1894年、丸の内エリアに初めての近代的オフィスビル「三菱一号館」が竣工し、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、ロンドンのビジネスセンター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～ 第2次開発

高度経済成長によるオフィス需要の高まり

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、1959年に策定された「丸ノ内総合改造計画」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した。



1995年～2019年 第3次開発

国際競争力の強化

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、そのコンセプトの更なる「広がり」と「深まり」を目指し、大手町・有楽町にもまちづくりを拡大させ、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しました。更に、美術館をはじめとした文化・芸術機能の整備、環境共生の推進などの新たな機能を付加することで、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～ 丸の内NEXTステージ

新たな価値創出

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”を目指し、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・ライフ向上と社会課題の発見・解決を生み出すまちづくりを推進しています。

「丸の内NEXTステージ」では、有楽町及び常盤橋エリアを重点整備エリアとし、2030年までに約6,000～7,000億円(当社シェア)を建て替えやソフト整備に投資することで、再構築を推進します。



撮影：川途・小林研二写真事務所

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE

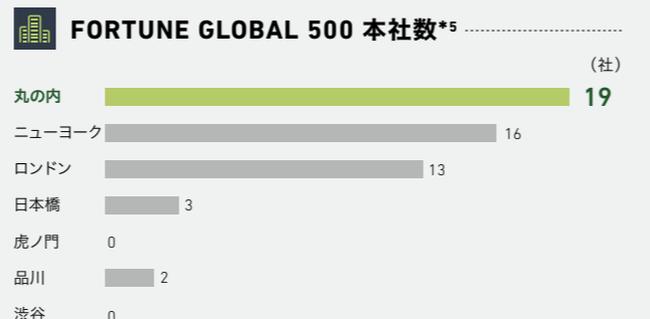
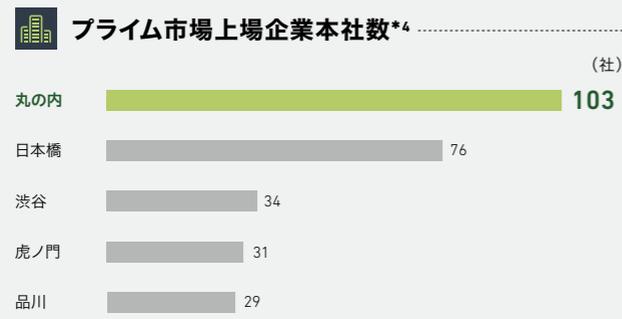
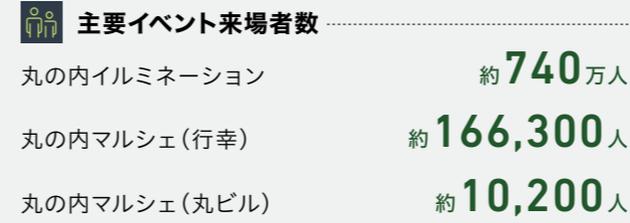
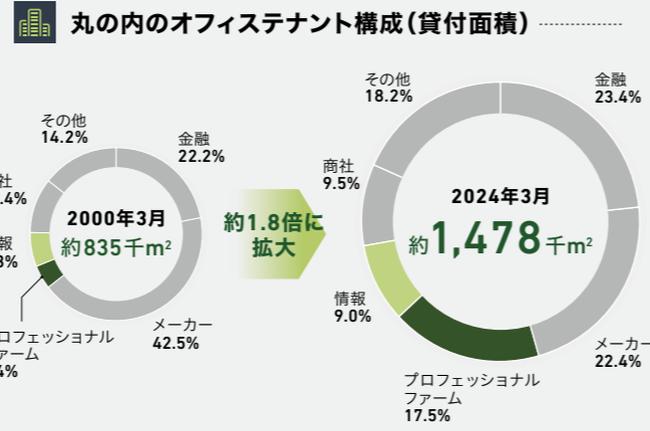
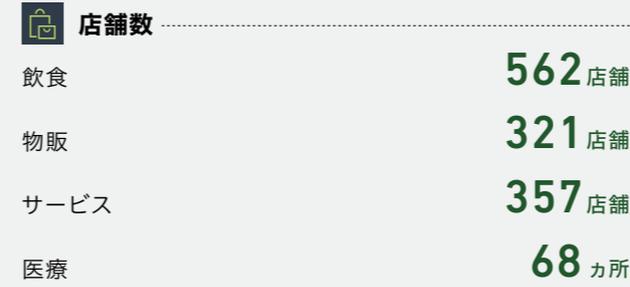
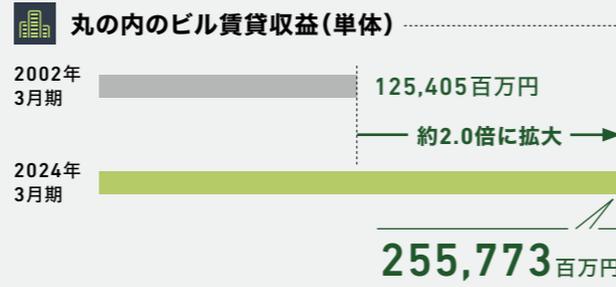
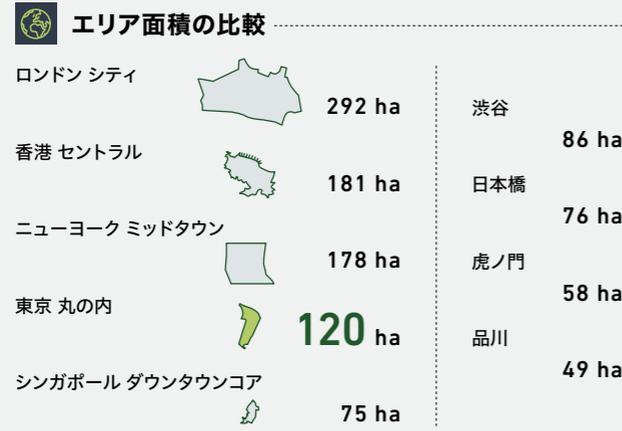


CONTENTS

丸の内の過去・現在・未来

時代とともに進化し続ける丸の内*1

価値創造ストーリー



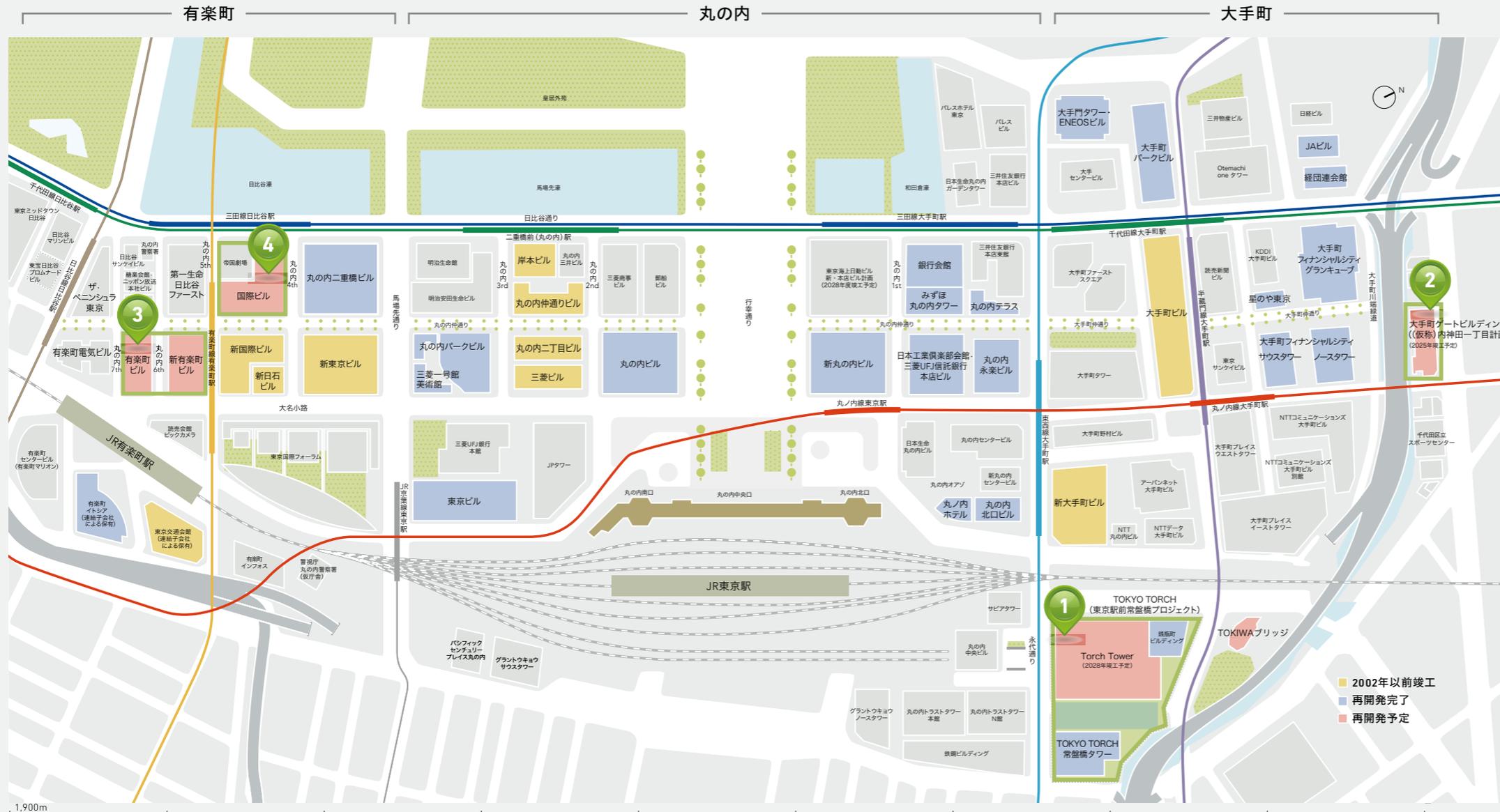
*1 当社調べ
 *2 2021年経済センサス活動調査を基に、大丸有協議会にて算出
 *3 路線の異なる同一名駅は路線数分計上
 *4 上場会社基本ファイル 2023年2集
 *5 2022年 FORTUNE GLOBAL 500

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内の過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

丸の内の過去・現在・未来

丸の内エリアマップ

価値創造ストーリー



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内の過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

丸の内の過去・現在・未来

丸の内NEXTステージの推進

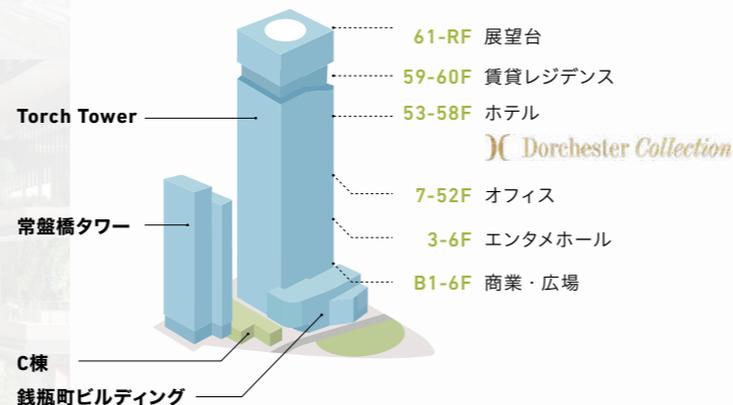
丸の内エリアを更に魅力、活気のある街へと進化させるために、2020年以降の丸の内エリアのまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、常盤橋・有楽町エリアの再開発に着手し、時代を先取りした新しいまちづくりを推進していきます。

価値創造ストーリー

1 TOKYO TORCH (東京駅前常盤橋プロジェクト)

	常盤橋タワー	Torch Tower	C棟	銭瓶町ビルディング
物件名	TOKYO TORCH(東京駅前常盤橋プロジェクト)			
所在地	東京都千代田区、中央区			
敷地面積	31,400m ²			
延床面積	146,000m ²	553,000m ²	20,000m ²	30,000m ²
容積率	1,860%			
建物規模	38階/5階	62階/4階	地下4階	9階/3階
着工年月	2018年1月	2023年9月	2018年1月	2017年4月
竣工年月	2021年6月	2028年3月末(予定)	2028年3月末(予定)	2022年3月

プロジェクト全体像



2

大手町ゲートビルディング (仮称)内神田一丁目計画

アグリ・フード分野のビジネス・産業支援施設を整備し、企業間連携によるイノベーションを加速させます。

敷地面積	5,100m ²
延床面積	85,200m ²
建物規模	地上26階/地下3階
竣工年月	2026年1月

3

有楽町ビル・新有楽町ビル建替計画

有楽町エリア再構築の第一弾として、JR有楽町駅前という好立地に位置する「有楽町ビル」及び「新有楽町ビル」の建て替えを決定しました。

4

国際ビル・帝劇ビル建替計画

当社、東宝株式会社、公益財団法人出光美術館は、当社所有の「国際ビル」と東宝及び出光美術館所有の「帝劇ビル」について、共同で一体的に建て替えることを決定しました。

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

丸の内NEXTステージの推進

次世代に向けた取り組み

フレキシブル・ワークスペース事業

働く人すべてに対応したワークスペースの提供

- 更に働きやすい、様々な人が集まる、交流する街にするために、多様な働き方に対応したフレキシブルオフィスを提供し、専門部署である「フレキシブル・ワークスペース事業部」を新設しました。
- 丸の内エリアにおいては「xLINK」ブランドとして7施設を展開しており、2名から20名ほどの個室やハーフセットアップオフィスなど、多種多様な企業ニーズや幅広い働き方に対応しています。
- 2023年2月、日本リージャスホールディングス株式会社を買収し、フレキシブル・ワークスペース事業のマーケットシェアを一挙に獲得しました。グローバルに広がるプラットフォームを活用して、オフィスリーシング等、丸の内エリアとの相乗効果も狙っています。



イノベーション施設運営事業(スタートアップ支援)

スタートアップエコシステムの形成・発展

- スタートアップ企業や海外成長企業の日本進出拠点などを対象としたコワーキング施設やアカデミアとの連携拠点を運営しています。ビジネス開発支援の提供や交流イベントの実施等の支援にも注力しています。
- 大丸有が誇る企業集積にスタートアップ企業や国内外成長企業の集積を加えることで、新しいビジネスを推進する企業間やアカデミアとの協業・共創機会にあふれる「まち」として、エリアの付加価値向上・日本の競争力向上への寄与を目指します。

▶▶ ビジネス支援メニュー

- ビジネス開発支援サービスの提供
- 交流イベントの誘致・実施や交流基盤となる組織運営
- 実証実験の誘致・実施
- 出資やコーポレートアクセラレータープログラムの実施



3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

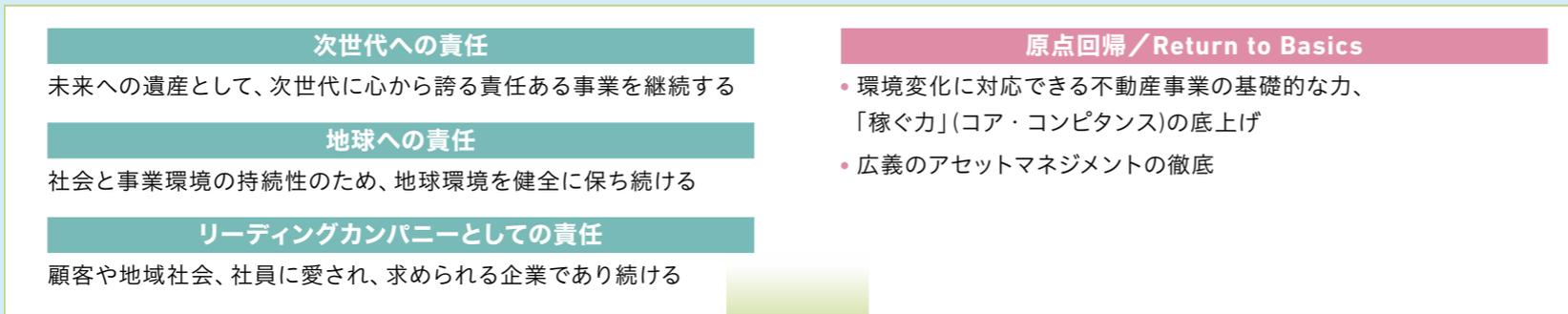
社会価値向上戦略：サステナビリティ(ESG)への取り組み全体像

2024年度、当社グループを取り巻く自然環境と社会環境の変化、サステナビリティに関する企業への要請の一層の複雑化を踏まえ、サステナビリティ重要テーマとマテリアリティを改定し、新たなスタートを切りました。当社グループの持続的な成長と社会の持続可能性、双方の実現のため、次世代に向けた責任ある事業推進による社会課題解決への取り組みを加速させ、次世代に必要とされる企業として、基本使命で掲げる真に価値ある社会の実現を目指します。

「両輪の経営」のフレームワーク

三菱地所グループのサステナビリティビジョン2050

Be the Ecosystem Engineers*



基本方針
次世代に向けた社会インフラ提供の継続

2030年目標
三菱地所グループと社会、双方の持続可能性に向けた4つの重要テーマ

- 次世代に誇るまちのハードとソフトの追求
- 環境負荷低減に尽力し続ける
- 人を想い、人に寄り添い、人を守る
- 新たな価値の創造と循環



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

2030年目標

ROA	ROE	EPS
5%	10%	200円

三菱地所グループの成長と社会、双方の持続可能性確立による

まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現

* 私たちは、立場の異なるあらゆる主体(個人・企業他)が、経済・環境・社会の全ての面で、持続的に共生関係を構築できる場と仕組み(=エコシステム)を、提供する企業(=エンジニアズ)であることを目指します。(2020年2月5日発表)

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内の過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

[三菱地所 TOP PAGE](#)

[CONTENTS](#)

社会価値向上戦略：2030年目標 — 4つの重要テーマ

①社会価値向上戦略と事業のつながりの明確化 ②サステナビリティ経営の意義への社内理解促進 ③株主ほか社会から当社グループへの要請・期待との調和のため、「なぜサステナビリティに取り組むのか」に立ち返り、サステナビリティ重要テーマの見直しを実施しました。

4つの重要テーマ特定プロセス

マテリアリティの洗い出し

社会課題を抽出し、中でも当社に関係性の深い社会課題群を「当社グループの成長(財務)へのインパクトの大きさ」「当社グループを取り巻く社会(ステークホルダー)へのインパクトの大きさ」の2軸上にマッピングし、各項目の重要性を評価。各軸において特に重要性が高いと評価した項目(みどり枠)を重要課題(マテリアリティ)と特定しました。



両輪の経営の基盤

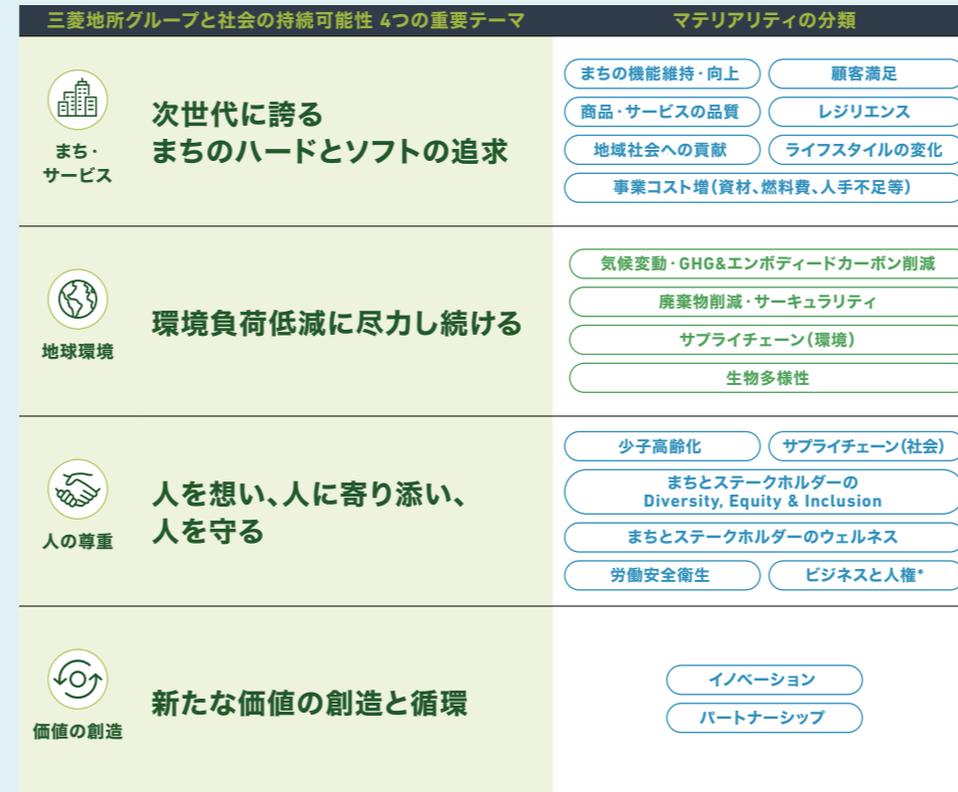
- 人財
- コーポレートガバナンス
- コンプライアンス
- 資本政策



詳細は当社Webサイトをご参照ください。
<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/key-themes/process/>

4つの重要テーマの抽出

特定した重要課題(マテリアリティ)を、まち・サービス、地球環境、人の尊重、価値の創造の4つのグループに整理し、「三菱地所グループと社会の持続可能性4つの重要テーマ」を定めました。



* 児童労働、強制労働、ハラスメント、差別、先住民の権利

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

財務担当役員メッセージ

価値創造ストーリー

社会環境の変化に柔軟に対応し、「長期経営計画 2030 Review」を着実に推進することで、時代の一步先を見据えた価値提供を実現していきます。

▶▶ 当期の業績評価と来期以降の見通し

当期純利益は3期連続過去最高益を記録、来期は当社グループ初となる営業利益3,000億円を達成見込み

2024年3月期は、営業収益1兆5,046億円(前期比+1,268億円)、営業利益2,786億円(前期比△180億円)、親会社株主に帰属する当期純利益1,684億円(前期比+30億円)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、3期連続過去最高を更新しました。ホテル・商業施設(アウトレット)の好調、分譲マンションの販売、設計監理・不動産仲介といったフィービジネスが好調だったことが主な要因です。

2025年3月期は、当社グループでは初となる営業利益3,000億円を達成する見込みです。1株当たり配当は、「長期経営計画 2030 Review」で発表した原則毎年+3円の累進配当を導入し、過去最高の43円となる予定です。

2025年3月期以降は、これまでに厳選投資してきた国内外の開発物件が売却フェーズに入ってきますので、国内外ともに売却益を継続的に実現できる見通しが立ってきました。丸の内エリアでの再開発に伴う複数の既存ビル

執行役常務

梅田 直樹

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内の過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

財務担当役員メッセージ

価値創造ストーリー

の取り壊しにより、新ビルができるまでは賃貸利益にマイナスの影響がありますが、キャピタルゲインによりその影響を十分にカバーして営業利益を伸ばすことができそうです。また、国内においてはインフレ基調を背景とした賃料上昇やオペレーションアセットの収益力向上による利益成長にも注力していきたいと思います。

▶▶ 市場環境認識

市場変化に適切に対応し、更なる利益成長の追い風に

新型コロナウイルスの収束による人流の増加、約30年ぶりの国内インフレ気配、円安の進行、海外での金利急上昇、中国不動産マーケットの不調等、不動産市場を取り巻く環境は目まぐるしく変化しています。

日本国内においては、エネルギーコストや食料品のコストが上昇し、約30年ぶりの本格的インフレ圧力が高まっています。不動産事業においても、資材価格や人件費高騰による建設工事費の増加が新規開発の大きな課題になっています。一方で、各企業の賃金も引き上げ基調になっており、コストプッシュ型のインフレからダイヤモンド型インフレへと、インフレの好循環が始まりつつあるように思います。

そういった意味では当社事業の中核を担うオフィス事業においても、オフィス賃料の上昇に向けたチャンスがやってくるものと期待しています。当社は丸の内エリアを中心に、良質なオフィス空間を提供し、長期的な利益成長につなげることを試みています。近年、人材確保の観点から、より良いロケーション

やアメニティを求める企業も多くなっています。更に、パンデミックを経て、オフィスは事務作業をする場所に留まらず、企業文化を醸成するといったコミュニケーションを取る場所に変わってきています。これまで企業にとってオフィスは「コスト」と認識されがちでしたが、現在では多くの企業が「投資」と再認識しているように感じます。この追い風を活かして、ビジネスにつなげていきたいと考えています。

海外では、米国をはじめとする多くの国で、金融引き締め政策による金利の高止まりの中で、不動産売買マーケットがやや低迷しているエリアがあります。当社はこれをチャンスと捉え良い投資機会に恵まれ、今後の利益成長に向けた厳選投資を行うことができています。今後はいずれかのタイミングで利下げに転じることが予想されるため、これまで築いてきたポートフォリオをもとに、マーケット状況を踏まえた適切なタイミングでの売却を通じて、海外での投資回収・売却益を実現していきます。

▶▶ 資本政策（投資と株主還元）

予見性を高めた株主還元方針

当社は、「長期経営計画 2030」において、ROA、ROE、EPSの3つをKPI目標に掲げています。その中で、ROEやEPSの目標達成には、バランスシート、特にエクイティのコントロールが重要です。2024年3月期決算発表では、「長期経営計画 2030 Review」としてKPI目標達成に向けた株主還元方針のアップデートを発表しました。具体的には、①原則毎年+3円の累進配当の導入と②継続的・機動的な自己株式の取得です。株主や投資家の皆様から、「予見性の高い株主還元」を求める声が多かったことに応える意味もあります。

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

財務担当役員メッセージ

価値創造ストーリー

丸の内やマンハッタンの賃貸ビルから得られる安定的なキャッシュ・フローに加え、国内外で積み上がってきた回転型資産の物件売却益や、「8 Bishopsgate」や「Torch Tower」等、国内外の大型プロジェクト竣工に伴う、利益成長が見通せる状況になってきています。各国の売買マーケット状況等により、キャピタルゲインは期ごとの多少の変動はあるものの、累進的な増配を通じて、安定的な株主還元を行います。

直近5年間で、2,300億円の自己株式を取得し、EPSやROEの分母である株式数・自己資本の縮減を行い、特にEPSの成長には大きく貢献してきました。一方で、株主還元の予見性が低いという株主の皆様からのフィードバックがあり、それを踏まえ、安定性と予見性を向上すべく、「継続的・機動的な

自己株式の取得」という方針を採用し、数年にわたるベースの自己株式の取得を導入しました。具体的には2025年3月期は500億円の自己株式の取得を決定済みです。来期・再来期も同規模での自己株式の取得を予定しています。更に、今後の株価やキャッシュ・フローの状況を踏まえ、機動的な追加の自己株式取得の余地を残しています。取得完了後の株式については、今後の譲渡制限付株式報酬付与等、将来利用を見込む株式一部を除き速やかに消却する予定です。

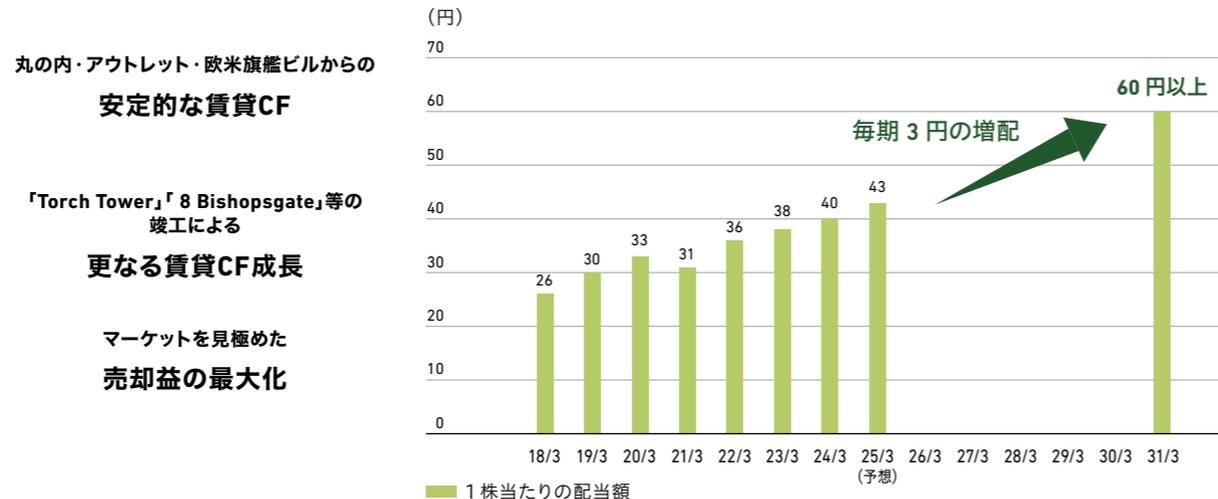
一方で、現状と同程度の格付水準を維持し財務健全性を堅持することも以前から強く意識しています。そのためにも、株主還元の出発点としては、政策保有株式や既存の低利回り資産の売却による回収資金も充てる方針です。

2024年5月に発表した新しい株主還元方針

原則毎年+3円の累進配当

事業の強み	株主還元(配当)	株主価値
-------	----------	------

業績上昇見通しを反映し、原則毎年+3円の累進配当(2030年度で60円以上)を導入



継続的・安定的な株主還元
予見性向上

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ

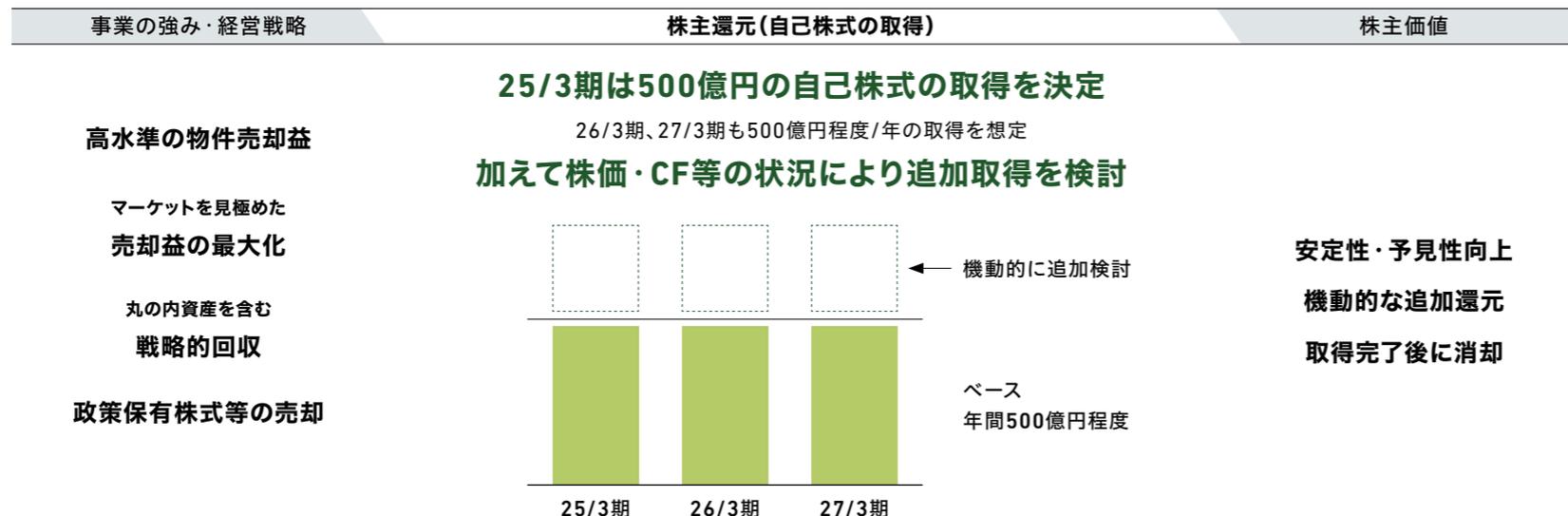


三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

継続的な自己株式の取得



➤ KPIの進捗

安定的な事業利益成長をもとに、
「長期経営計画 2030」のKPI目標達成に向けて前進

当社グループは「長期経営計画 2030」のKPI目標として、ROA 5% ROE 10% EPS 200円の効率性指標を掲げています。まずはKPIの前提となる利益成長について、コロナ禍からの回復によるオペレーショナルアセットの好調や、堅調なオフィスの賃貸利益、投資フェーズから回収期に向かう国内外の物件売却益など、利益成長の見通しが立ってきました。「長期経営計画 2030」で

前提とした事業利益3,500~4,000億円に関して、3,500億円については、皆様が予想されているよりもかなり早くに達成していきたいと考えています。

各種KPIに関して、EPSは、当期純利益が順調に伸びていることと、継続的な自己株式の取得で株数が減っている効果もあって、2024年3月期は131.96円、2025年3月期は約138円と大きく成長する見通しです。「長期経営計画 2030 Review」にて示した成長戦略や資本政策により、EPS目標達成の蓋然性も高まっています。

ROAとROEは伸びが遅いという株主や投資家の皆様の声も聞きますが、これまでは今後の利益成長に向けて積極的な投資フェーズだったことや、円安等市況の変化により会計上BSが拡大したことが主な要因です。今後は、利益が力強く成長するとともに、株主還元などによりエクイティをコントロールすることで、目標達成に向けて進めてまいります。

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

社会価値向上戦略

株主価値向上と社会価値向上の融合

当社グループでは、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ています。企業の持続可能性と社会の持続可能性は一体不可分であり、双方の持続可能性の確立のためには、次世代への責任、地球への責任、リーディングカンパニーとしての責任ある事業推進が求められます。そこで、「長期経営計画 2030 Review」においては、「サステナビリティビジョン2050」で定める「Be the Ecosystem Engineers」を事業においても大切にすべき基本方針とし、当社グループのコアビジネスであるまちづくりとサステナビリティの融合を図っています。



また、資金調達においても、ESGファイナンスを積極的に活用しており、サステナビリティ・リンク・ボンドの発行やサステナビリティ・ローンを実行し、これまでに2,365億円を調達しています。その他、「TOKYO TORCH(東京駅前常盤橋プロジェクト)」やオーストラリア・シドニーの「Parkline Place」等、国内外の開発事業においてもグリーンファイナンスを活用し、新規開発におけるサステナビリティに関する取り組みも評価されています。

「長期経営計画 2030」達成に向けて

一歩先を見据えて、価値提供してきた当社の強みを活かして

当社はこれまで130年以上にわたりまちづくりに取り組んできました。その間、高度経済成長期やバブル崩壊、世界経済危機等、予想外のことはたびたび起こりましたが、当社はまちづくりを通じて時代のニーズを先取りし、未来を見据えた価値を提供し続けてきました。

パンデミックやウクライナ危機をはじめとした不透明な世界情勢、急激な物価・金利上昇も、「長期経営計画 2030」を策定した時点では予想できないものでしたが、当社は長期的なビジョンをしっかりと維持しながらも、社会環境の変化に柔軟に対応してきています。更に今回は、このような社会環境の変化に向き合いながらも、継続的な成長に自信を深めたことから、KPI目標達成に向けて「長期経営計画 2030 Review」を発表しました。これからもステークホルダーの皆様に、一歩先を見据えて時代の価値を提供できる当社の強みと事業成長のポテンシャルにご理解とご期待いただけるように、丁寧にコミュニケーションしていく所存です。今後も皆様のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内の過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



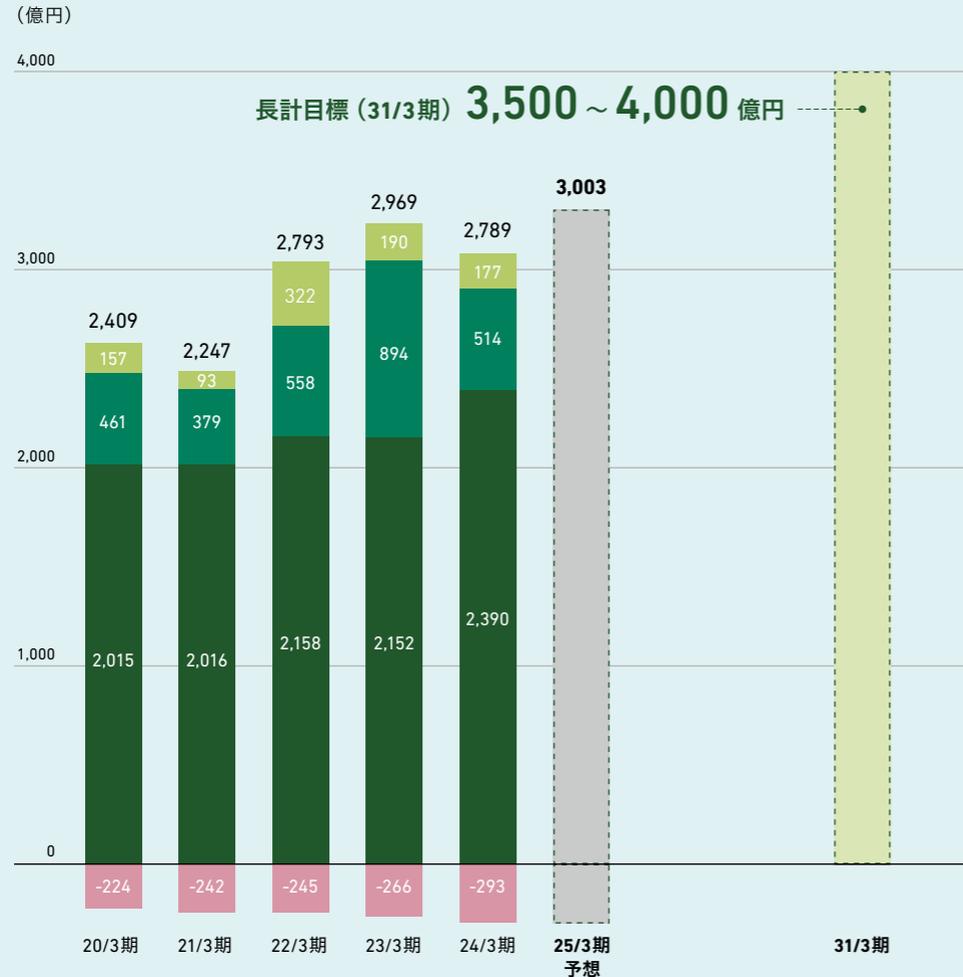
CONTENTS

長期経営計画 2030の進捗

価値創造ストーリー

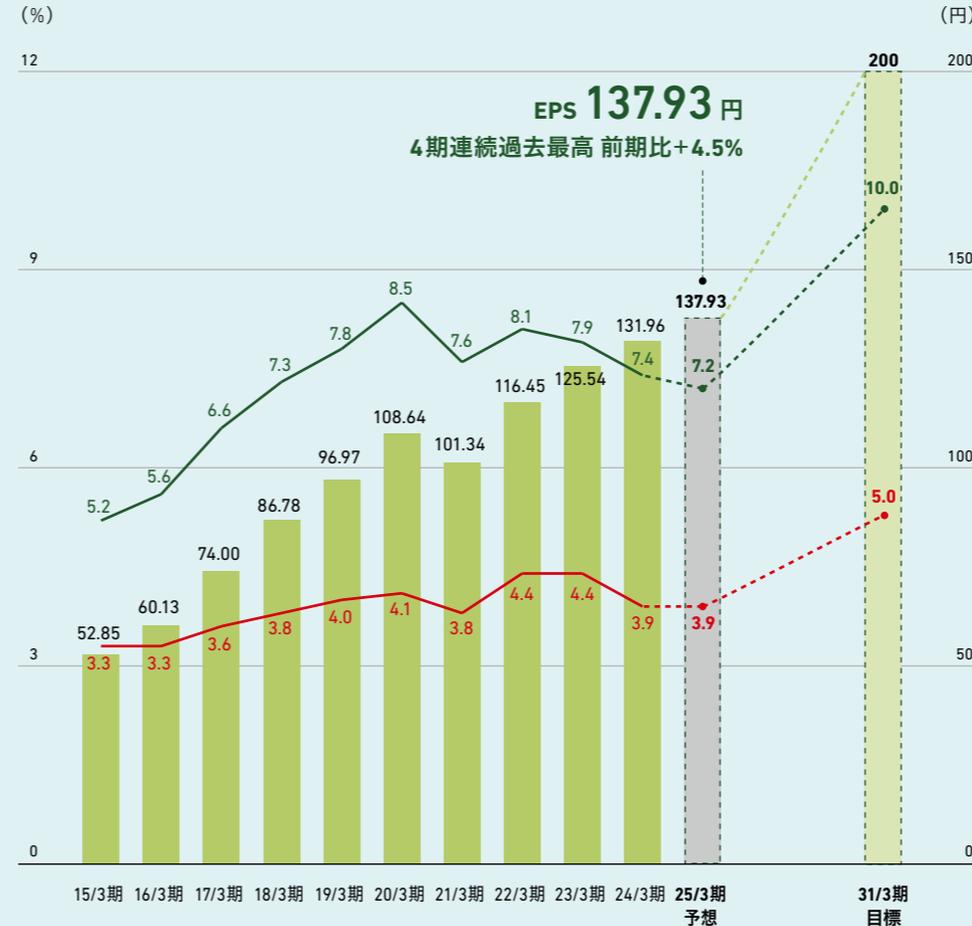
2024年3月期の事業利益は2,789億円、2025年3月期は事業利益として初の3,000億円超えを見込み、過去最高を更新する想定です。
 KPIの2024年3月期実績は、ROA 3.9%、ROE 7.4%、EPS 131.96円。2025年3月期はEPSが4期連続で過去最高を更新する見通しです。

事業利益推移



※事業利益：営業利益 + 持分法投資損益

KPIの進捗



* ROA = 事業利益 ÷ 総資産 (期首期末平均)

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

長期経営計画 2030の進捗

価値創造ストーリー

国内アセット事業

- 「丸の内NEXTステージ」の象徴的な物件である「Torch Tower」が2028年の竣工を目指して2023年9月に着工。2025年3月期には大阪で2物件が竣工（「大阪堂島浜タワー」、「グラングリーン大阪」）。
- アウトレットの施設売上が年間4,000億円を突破。
- 都心物件を中心に分譲住宅事業は堅調に推移。
- 安定した国内売買マーケットを活用して2024年3月期は750億円の物件売却益を計上。

オフィス空室率(2024年3月期末)

丸の内	2.33%	全国	3.30%
-----	-------	----	-------

丸の内エリアの主な開発中物件



**大手町
ゲートビルディング
((仮称)内神田一丁目
計画)**

延床面積：85,200m²
竣工：2026年1月



Torch Tower

延床面積：553,000m²
竣工：2028年3月末

直近の竣工物件(予定含む)



大阪堂島浜タワー

延床面積：67,000m²
竣工：2024年4月



**グラングリーン大阪
(うめきた2期地区
開発事業)**

先行開業：2024年9月

主な物件売却実績

24/3期
750億円



3rd MINAMI AOYAMA
用途：オフィス / 延床面積：14,700m²

豊洲フォレシア(一部持分)
用途：オフィス / 延床面積：101,500m²

賃貸住宅や老人ホームなど20物件
◀ 3rd MINAMI AOYAMA

23/3期
660億円

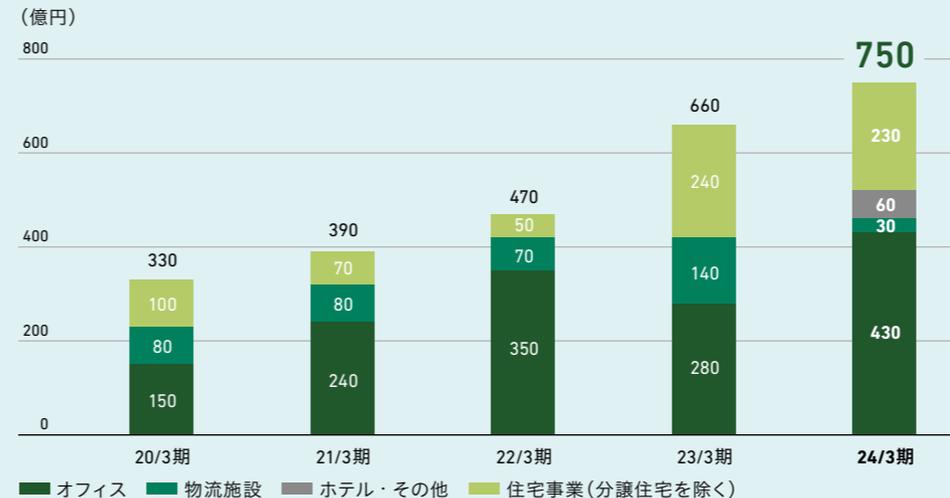


The ARGYLE aoyama
用途：オフィス / 延床面積：23,100m²

ロジスタ・ロジクロス茨木彩都(A・B棟)
用途：物流施設 / 延床面積：139,600m²(2棟合計)

賃貸住宅や老人ホームなど19物件
◀ The ARGYLE aoyama

物件売却益のアセット内訳



3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

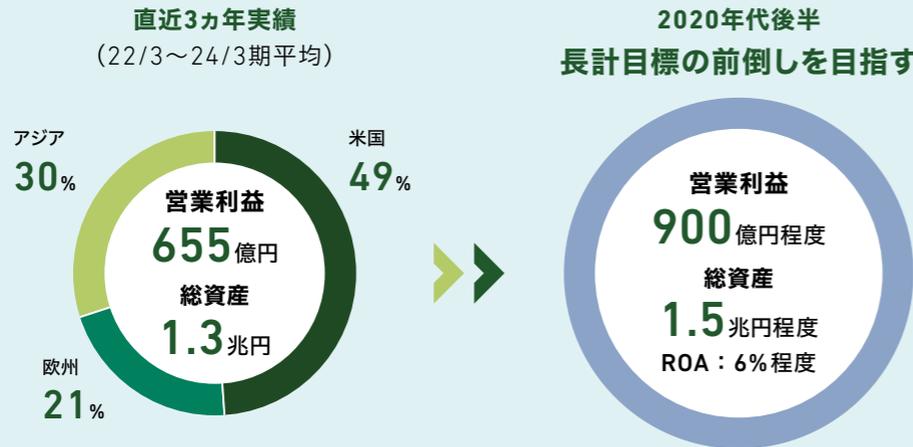
長期経営計画 2030の進捗

価値創造ストーリー

海外アセット事業

- 長期経営計画発表後、各エリアで進んだ投資が間もなく収穫期に入ることを受けて、利益目標(営業利益900億円)の前倒し達成を公表。
- 米国、欧州、オーストラリア等の先進国を中心に厳選投資が進み、想定以上の利回りで利益計上ができていることを受け投資戦略を修正。先進国に積極的に投資し、これまで積み重ねてきた当社のケイパビリティを活用することにより、利益目標の前倒し達成の蓋然性を高めていく。

BS・PLイメージ



投資戦略

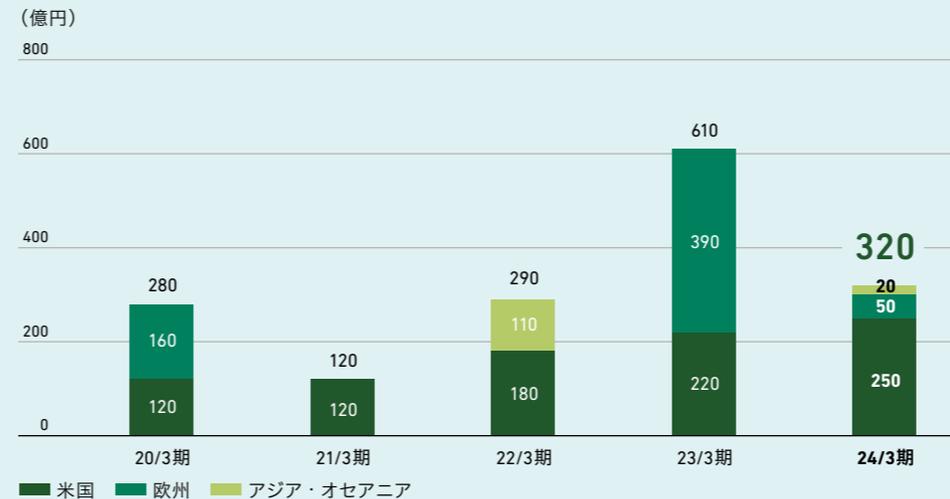
エリア	投資方針
先進国 (米国、欧州、豪州等)	<p>積極投資</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 回転型資産を拡大し、継続的に売却利益を獲得 ● 成長性の高いエリア、新アセットへの積極投資 ● 米国を中心とした、ハイブリッド・モデル投資を通じた収益獲得
新興国 (アジア中心)	<p>分散投資 投資効率優先</p> <ul style="list-style-type: none"> ● マーケット、商慣習を考慮したエリア・アセットタイプの選別 ● 現地有力パートナー企業との協業による、投資機会の拡大

主な物件売却実績

24/3期実績 米国を中心に **320** 億円

 <p>Eastampton 所在地: ニュージャージー州 用途: 物流施設 建物規模: 約31,000m² E I R R: 100%超</p>	 <p>Stateline 77 所在地: サウスカロライナ州 用途: 物流施設 建物規模: 約93,000m² E I R R: 30%超</p>
<p>23/3期実績 欧州はじめ各エリアで 610 億円</p>	
 <p>Central St. Giles 所在地: ロンドン 用途: オフィス 建物規模: 約66,000m² E I R R: 10%超</p>	 <p>Hanover 所在地: ペンシルバニア州 用途: 物流施設 建物規模: 約42,100m² E I R R: 100%程度</p>

物件売却益のエリア別内訳



3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 価値創造の歴史

15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)

16 長期経営計画 2030

19 丸の内の過去・現在・未来

24 社会価値向上戦略

26 財務担当役員メッセージ

31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

長期経営計画 2030の進捗

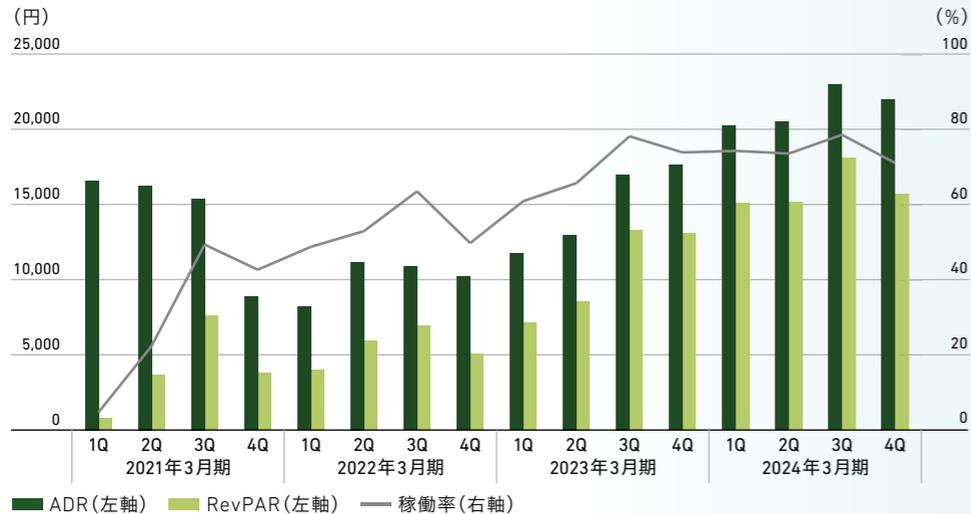
価値創造ストーリー

ノンアセット事業

ホテル運営事業

- 円安を追い風としたインバウンド需要の増加により、2024年3月期はコロナ前を上回る水準のADR、RevPARを記録。
- アウトレット事業(国内アセット事業)と並んで、BtoC向けのオペレーショナルアセットを牽引。

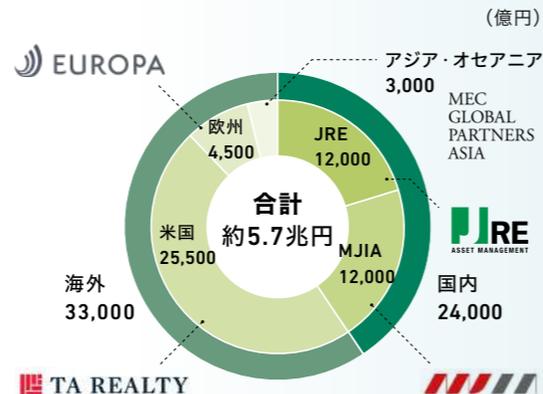
ロイヤルパークホテルズ 営業状況



投資マネジメント事業

- 2024年3月期は米国のファンドで時価評価の下落により、インセンティブフィーが調整され、減益となったが、ベースのフィー収入等からの利益は約100億円と堅調。
- AuMは5.7兆円(23/3末比+0.3兆円)に成長。2031年3月期末目標としてAuM10兆円、営業利益300億円を設定。

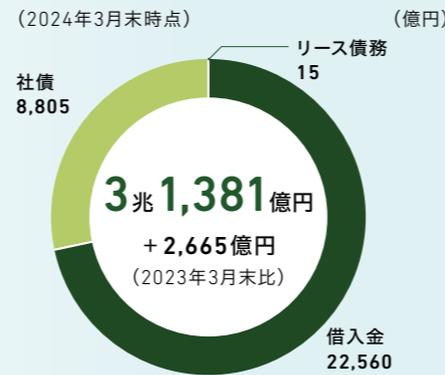
運用資産残高(AuM)の状況



財務戦略

不動産業界の特徴として負債が大きくなるため、財務戦略による適切なコントロールが必要。当社の信用力を活かして、原則は長期・固定・低金利を追求するが、変化の激しいマーケットの状況を見ながら最適な方法にて資金調達。不動産市況に応じて、柔軟な調達を行うべく、財務規律を徹底。高い格付水準の維持と、ネット有利子負債/EBITDA(ハイブリッド考慮後)倍率8倍未満を目途としてマネジメント。

連結有利子負債



固定変動比率



長短比率



円貨・外貨内訳



平均残存年限(単体)



ネット有利子負債/EBITDA倍率、D/レシオ



格付情報

(2023年10月23日～)

格付機関名	長期債格付
ムーディーズ	A2
スタンダード&プアーズ (S&P)	A+
格付投資情報センター (R&I)	AA- (ポジティブ)
日本格付研究所	AA+

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

- 10 価値創造の歴史
- 15 価値創造モデル(長期経営計画 2030)
- 16 長期経営計画 2030
- 19 丸の内の過去・現在・未来
- 24 社会価値向上戦略
- 26 財務担当役員メッセージ
- 31 長期経営計画 2030の進捗

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

Business Review

事業レビュー

- 36 事業レビュー
- 37 事業グループの再編
- 38 コマーシャル不動産事業
- 45 住宅事業
- 47 海外事業
- 51 投資マネジメント事業
- 52 設計監理・不動産サービス事業
- 53 新事業創出機能グループ
- 54 営業機能グループ

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー**
 - 36 事業レビュー
 - 37 事業グループの再編
 - 38 コマーシャル不動産事業
 - 39 ビル事業
 - 41 商業施設事業／アウトレットモール事業
 - 42 物流施設事業
 - 43 ホテル事業
 - 44 空港事業
 - 45 住宅事業
 - 47 海外事業
 - 51 投資マネジメント事業
 - 52 設計監理・不動産サービス事業
 - 53 新事業創出機能グループ
 - 54 営業機能グループ
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)

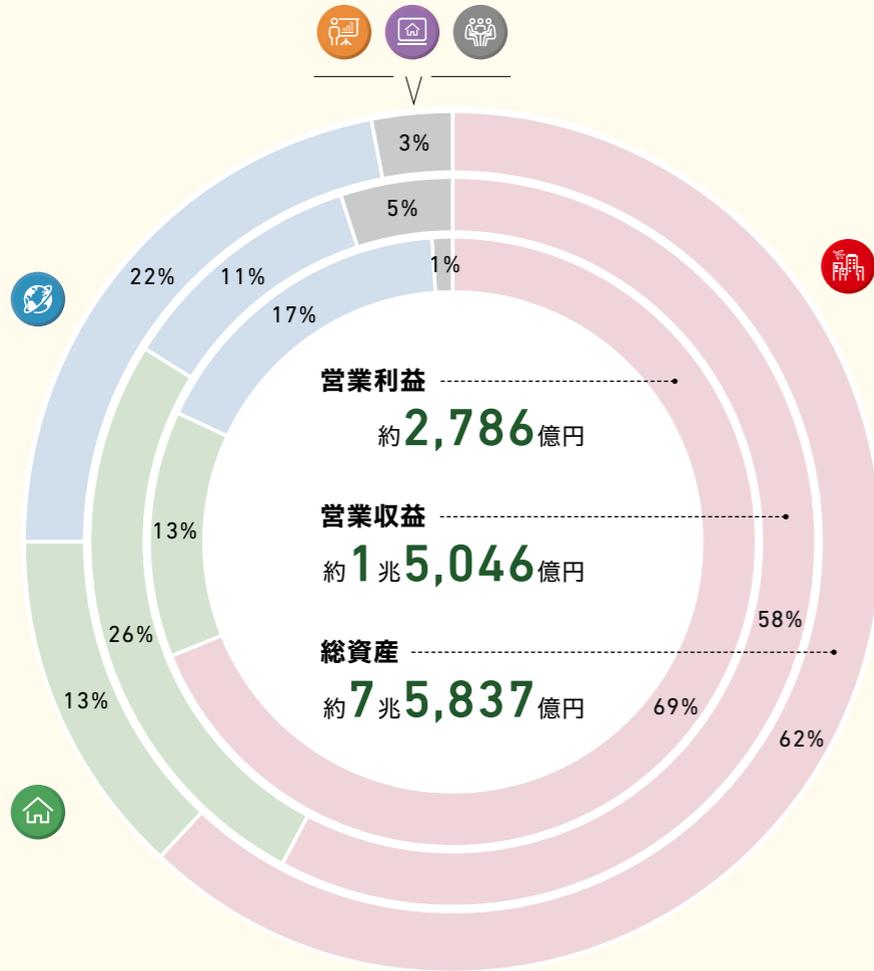


[CONTENTS](#)

事業レビュー

事業レビュー

三菱地所グループは、コマーシャル不動産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 2030」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しい事業・サービスの創造にも積極的に取り組んでいます。



2024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	849,771	211,795	4,487,546
住宅事業	398,827	38,888	908,475
海外事業	173,770	51,448	1,612,125
投資マネジメント事業	30,962	△ 1,619	146,782
設計監理・不動産サービス事業	73,265	9,021	69,031
その他の事業	11,009	△ 1,577	18,841
セグメント間消去または全社	△ 32,918	△ 29,328	340,945
合計	1,504,687	278,627	7,583,748

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 36 事業レビュー
- 37 事業グループの再編
- 38 コマーシャル不動産事業
- 39 ビル事業
- 41 商業施設事業/アウトレットモール事業
- 42 物流施設事業
- 43 ホテル事業
- 44 空港事業
- 45 住宅事業
- 47 海外事業
- 51 投資マネジメント事業
- 52 設計監理・不動産サービス事業
- 53 新事業創出機能グループ
- 54 営業機能グループ
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

事業グループの再編

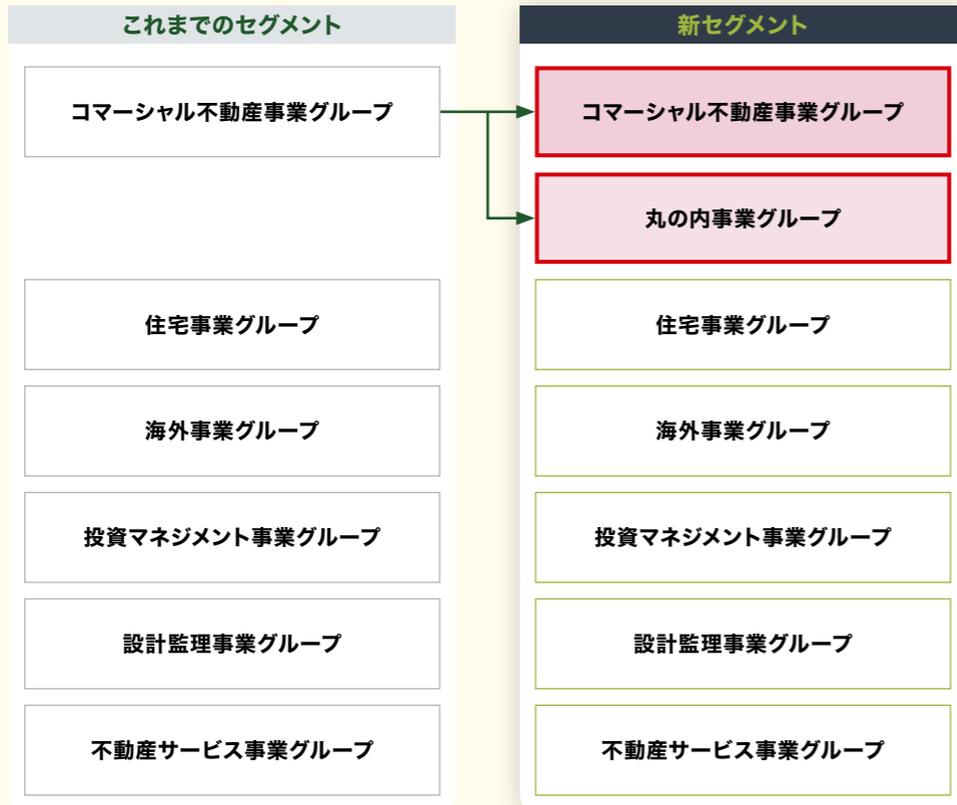
事業レビュー

事業環境等の変化に伴い、ビジネスモデルに応じた機動的な戦略策定・実行の必要性や、新規アセットタイプ並びにオペレーショナルアセットへの取り組み加速のために、コマース不動産事業グループを、コマース不動産事業グループと丸の内事業グループに分割再編しました。コマース不動産事業では、オフィス・物流・ホテルなど回転型ビジネスの強化、そしてオペレーションフェーズにおける競争力・収益力の強化を進めます。丸の内事業では、丸の内の更なる差別化、収益力の向上を加速していきます。

2024年3月期(連結)

百万円

	営業収益	営業利益	総資産
 コマース不動産事業	499,138	114,730	2,045,822
 丸の内事業	381,027	97,082	2,441,724
 住宅事業	398,827	38,888	908,475
 海外事業	173,770	51,448	1,612,125
 投資マネジメント事業	30,962	△ 1,619	146,782
 設計監理・不動産サービス事業	73,265	9,021	69,031
 その他の事業	11,009	△ 1,577	18,841
セグメント間消去または全社	△ 63,313	△ 29,346	340,945
合計	1,504,687	278,627	7,583,748



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 36 事業レビュー
- 37 事業グループの再編
- 38 コマース不動産事業
- 39 ビル事業
- 41 商業施設事業/アウトレットモール事業
- 42 物流施設事業
- 43 ホテル事業
- 44 空港事業
- 45 住宅事業
- 47 海外事業
- 51 投資マネジメント事業
- 52 設計監理・不動産サービス事業
- 53 新事業創出機能グループ
- 54 営業機能グループ
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



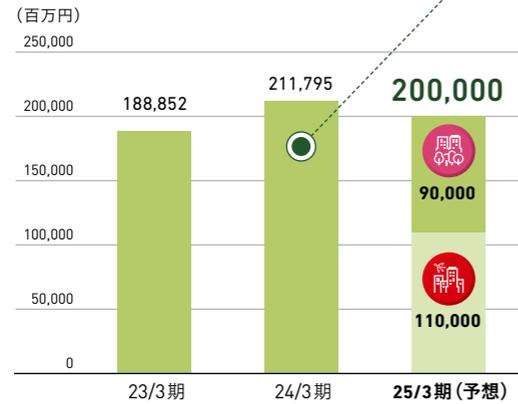
[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)



営業利益(実績&予想)



営業利益実績内訳



2024年3月期は、ホテル・商業施設の好調と、「3rd MINAMI AOYAMA」等のオフィスビルの売却益が利益増に寄与しました。オフィス賃貸も堅調で、丸の内オフィスの空室率は2.33%（2024年3月末時点）で着地しました。

2025年3月期は、コマーシャル不動産事業は、物件売却益減により減益の見込みですが、引き続きホテルと商業施設については、利益拡大が期待されます。丸の内事業については、物件売却や建て替えに向けた閉館による賃貸収入減等により減益となる見込みです。

市場環境

リスク

- インフレによる建築費の高騰やユーティリティコスト等の上昇
- 物価上昇による消費需要の減退懸念
- 様々な働き方の浸透に伴うオフィス需要の減少(ビル)
- オフィス床大量供給によるエリア間競争の激化(ビル)
- eコマースの浸透に伴う消費行動の変化(商業)
- コロナ禍での人財流出における労働力不足(ホテル)
- 新規プレーヤー参入による用地取得競争の激化(物流)

機会

- 面開発ならではの街の魅力向上
- 最新技術の導入や環境対応の推進
- インバウンド回復による需要の拡大
- IT・IoT化を活用した少人化、業務効率化
- 顧客ニーズの多様化に対応した体験価値の提供
- リアルならではの価値を提供するオフィスづくり(ビル)
- 様々な働き方に対応したフレキシブル・ワークスペースの提供(ビル)
- 二極化するオフィス需要に対して、日本最高のオフィス立地の優位性(ビル)
- eコマース需要拡大による物流ニーズの高まり(物流)



オフィスビル

丸の内を中心に、国内主要都市でオフィスビルの開発、賃貸、運営管理業務を展開。



商業施設/アウトレットモール

大都市圏を中心に、日本全国で商業施設・アウトレットを開発。



物流施設

「ロジクロス」シリーズを柱に物流施設の開発、リーシング、運営管理を実施。



ホテル

「ロイヤルパークホテルズ」シリーズを中心に、国内ホテルの開発・運営管理を実施。



空港

空港の民間運営事業を展開。

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 36 事業レビュー
- 37 事業グループの再編
- 38 コマーシャル不動産事業
- 39 ビル事業
- 41 商業施設事業/アウトレットモール事業
- 42 物流施設事業
- 43 ホテル事業
- 44 空港事業
- 45 住宅事業
- 47 海外事業
- 51 投資マネジメント事業
- 52 設計監理・不動産サービス事業
- 53 新事業創出機能グループ
- 54 営業機能グループ
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS



ビル事業

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
- 丸の内エリアでは安定的かつ継続的な再開発の推進により、賃貸利益を拡大
- 130年以上の歴史の中で培った開発ノウハウを、様々なエリアでのまちづくりに応用し、日本全国の主要都市において、不動産開発を推進
- 当社グループの幅広い事業を通じて構築した企業とのリレーションと情報ネットワークが支えるソーシング・リーシング力
- 官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
- ビル単体ではなく、面開発により地域と連携し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

- 2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、DX・イノベーションの創発やまち全体を舞台とした実証実験等を通じ、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

- 日本全国の主要都市の主要オフィスエリアに厳選した投資を実行。回転型事業として位置付け、資産効率を意識した回転率の高い不動産開発、優良資産へのポートフォリオ循環、高水準かつ継続的なキャピタルゲインの獲得を目指す

プロパティマネジメント

- 竣工後も当社グループでプロパティマネジメントを行うことで、長期的な資産価値の維持向上やノンアセットビジネスとしてのフィー収入の獲得を目指す



まち・サービス

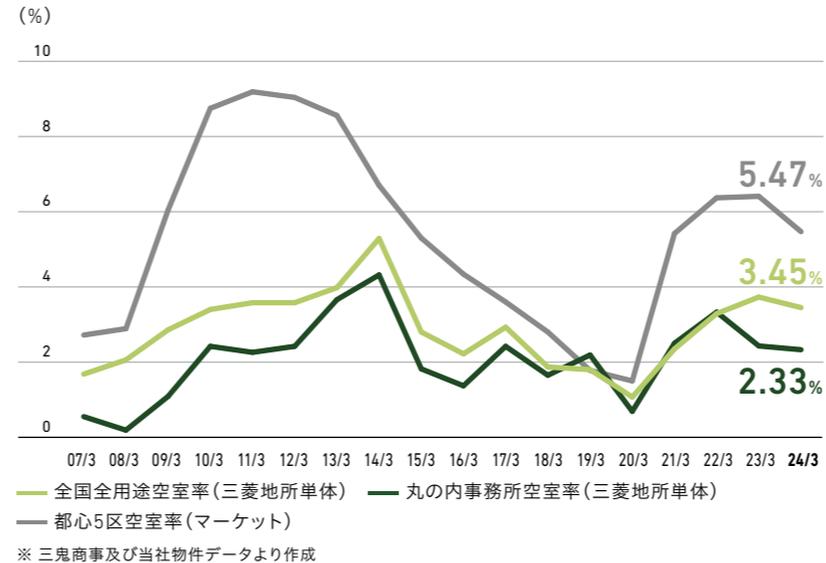
丸の内エリアでは行政・警察・消防等との連携による大規模防災訓練をはじめ、平常時からの予防措置、訓練計画、応急措置計画等の備えにより、大規模災害発生時には帰宅困難者対応や負傷者対応を実施するとともに、日本経済の中核としての機能を維持します。



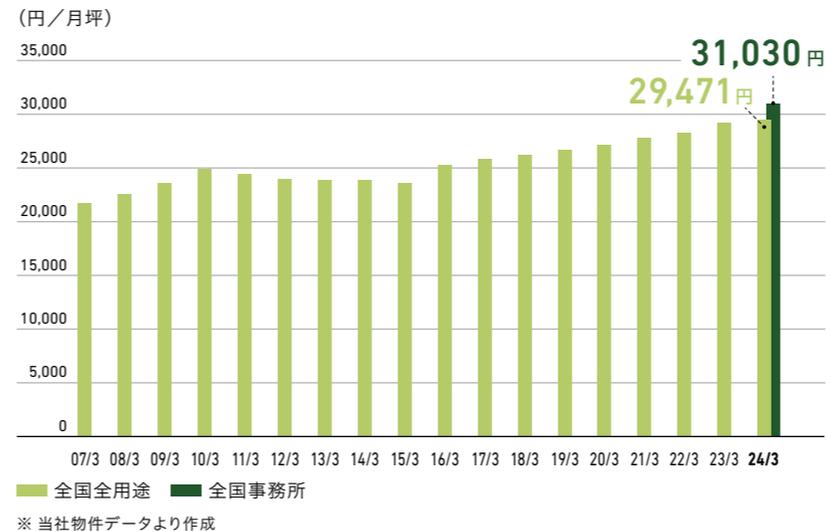
地球環境

新規開発物件において、ZEB化を推進するとともに「CASBEE」、「DBJ Green Building 認証」、国際的な「LEED」、「WELL」といった環境認証を積極的に取得しています。快適性を確保しながら、エネルギー効率を向上する建物を開発し、環境負荷低減に貢献します。

空室率推移



平均賃料推移(三菱地所単体)



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
 - 36 事業レビュー
 - 37 事業グループの再編
 - 38 コマーシャル不動産事業
 - 39 ビル事業
 - 41 商業施設事業/アウトレットモール事業
 - 42 物流施設事業
 - 43 ホテル事業
 - 44 空港事業
 - 45 住宅事業
 - 47 海外事業
 - 51 投資マネジメント事業
 - 52 設計監理・不動産サービス事業
 - 53 新事業創出機能グループ
 - 54 営業機能グループ
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS



ビル事業

パイプライン

	丸の内エリア	都内(丸の内以外)	東京以外
2024年 3月期			 <p>大阪堂島浜タワー 延床面積：67,000m² 竣工：2024年4月</p>
2025年 3月期	 <p>大手町ゲートビルディング ((仮称)内神田一丁目計画) 延床面積：85,200m² 竣工予定：2026年1月</p>	 <p>(仮称)豊洲4-2街区 開発計画 延床面積：136,000m² 竣工予定：2025年6月</p>	 <p>グラングリーン大阪 (うめきた2期地区 開発事業) 先行開業：2024年9月</p>
2026年 3月期	 <p>Torch Tower 延床面積：553,000m² 竣工予定：2028年3月末</p> <p>Project Movie： TOKYO TORCHをご紹介しますショートムービーです。 https://www.youtube.com/watch?v=stqH3Dt0J1M</p>	 <p>(仮称)渋谷区道玄坂 二丁目計画 延床面積：87,100m² 竣工予定：2027年2月</p>	 <p>ザ・ランドマーク 名古屋栄 ((仮称)錦三丁目 25番街区計画) 延床面積：109,700m² 竣工予定：2026年3月</p>
2028年 3月期	<p>有楽町エリア再開発計画</p>	 <p>(仮称)赤坂二・六丁目 地区開発計画 延床面積：205,800m² 竣工予定：2029年3月期</p>	 <p>(仮称)天神1-7計画 延床面積：74,000m² 竣工予定：2026年12月</p>  <p>グラングリーン大阪 (うめきた2期地区 開発事業) 全体竣工：2028年3月期</p>

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 36 事業レビュー
- 37 事業グループの再編
- 38 コマーシャル不動産事業
- 39 ビル事業
- 41 商業施設事業/アウトレットモール事業
- 42 物流施設事業
- 43 ホテル事業
- 44 空港事業
- 45 住宅事業
- 47 海外事業
- 51 投資マネジメント事業
- 52 設計監理・不動産サービス事業
- 53 新事業創出機能グループ
- 54 営業機能グループ
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS



商業施設事業/アウトレットモール事業

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
- 「都心複合型商業施設」「単館商業施設」「プレミアム・アウトレット」という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

- 「都心複合型商業施設」は、多様な店舗のラインナップにより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
- 「単館商業施設」は、立地の特徴やエリアの需要特性、テナントヒアリングなどの詳細な分析に基づき、最適な形態で展開する
- 「プレミアム・アウトレット」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」体験や時間を求めるお客様のニーズに応える



まち・サービス

長く・深く愛される地域の顔へと進化し続けるため、それぞれの地域の立地特性や利用者のニーズを反映したオンリーワンの施設づくりを進めています。



価値の創造

「御殿場プレミアム・アウトレット」では、ヘリポートを設置し、周辺観光スポットを観光するヘリコプタークルージングサービスを開始するなど、次世代のまちづくりを探求します。

アウトレットモール事業

営業収益・営業利益及び店舗面積

(2024/3期)

営業収益	57,376	百万円
営業利益	23,013	百万円
店舗面積	373,000	m ²



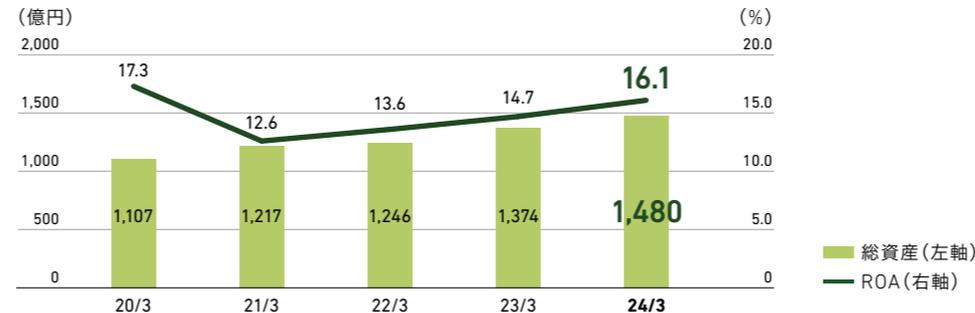
ふかや花園プレミアム・アウトレット



MARK IS みなとみらい



ROA・総資産の推移



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 36 事業レビュー
- 37 事業グループの再編
- 38 コマーシャル不動産事業
- 39 ビル事業
- 41 商業施設事業/アウトレットモール事業
- 42 物流施設事業
- 43 ホテル事業
- 44 空港事業
- 45 住宅事業
- 47 海外事業
- 51 投資マネジメント事業
- 52 設計監理・不動産サービス事業
- 53 新事業創出機能グループ
- 54 営業機能グループ
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS



物流施設事業

競争優位性

- 用地取得・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

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



地球環境

「ロジクロス座間小松原」では、太陽光発電設備を屋根上に設置し、自家消費型PPAモデルを活用。当社では初となる「ZEB」の認証を取得しました。

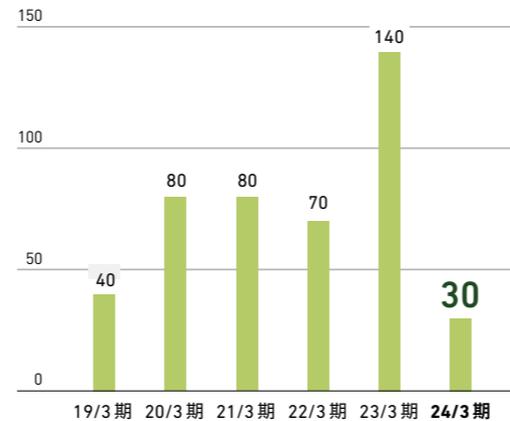


人の尊重

売店、貸会議室、シャワールーム、ランドリールームほか共用部の充実やシェアサイクルステーションの設置等により、施設内で働く方々に快適な環境を提供し、テナント企業の経営推進とウェルビーイングに寄与します。

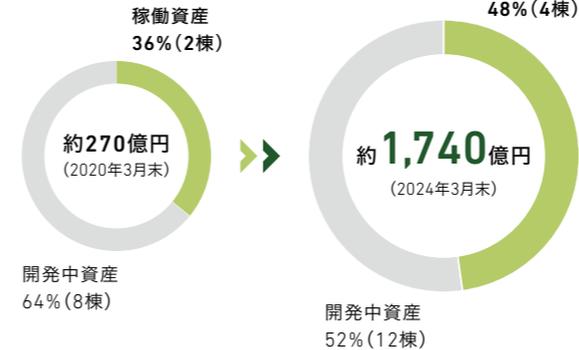
売却益推移

(億円)



ロジクロス座間

資産残高



※ 比率：金額ベース
 ※ 東京流通センターは除く
 ※ 固定資産、エクイティ出資の合計



ロジクロス相模原

(仮称)京都城陽基幹物流施設

「(仮称)京都城陽基幹物流施設」は、高速道路ICに直結した専用ランプウェイを整備することによって、次世代モビリティの受け入れを可能とする日本初の物流施設として開発予定です。

ECの拡大等により、物流業は社会インフラとしての重要性が増大している一方、人手不足などの社会課題解決に向けて、行政等が主導となり、完全自動運転トラックや後続車無人隊列走行などの次世代モビリティを活用した新たな物流システムの導入が進められています。



3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

36 事業レビュー

37 事業グループの再編

38 コマーシャル不動産事業

39 ビル事業

41 商業施設事業/アウトレットモール事業

42 物流施設事業

43 ホテル事業

44 空港事業

45 住宅事業

47 海外事業

51 投資マネジメント事業

52 設計監理・不動産サービス事業

53 新事業創出機能グループ

54 営業機能グループ

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS



▶ ホテル事業

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図る
- 「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



まち・サービス

バラエティに富んだ開発により、幅広いニーズに合った宿泊施設を提供しています。複合用途ビルにホテル機能を導入し、来街者の滞在をサポートします。



価値の創造

外資系ブランド等とのパートナーシップにより、ホテルラインナップの拡充と、当社単体では成し得ない、多様な付加価値創出と社会への提供を目指します。



運営事業

ロイヤルパークホテルズ 客室数推移



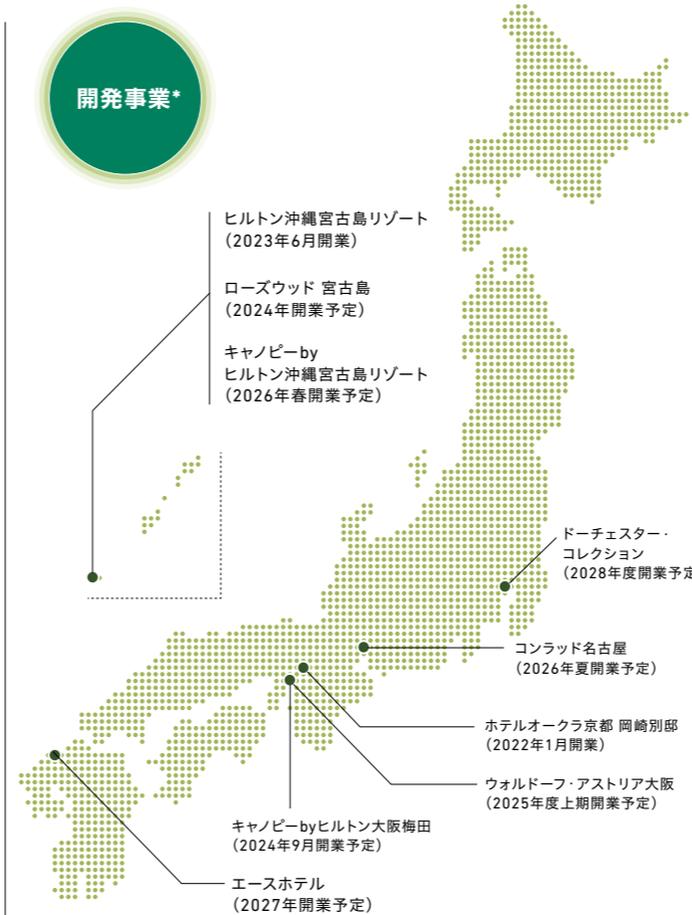
ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 名古屋



ザ ロイヤルパークホテル キャンパス 福岡中洲



開発事業*



ヒルトン沖縄宮古島リゾート



ウォルドーフ・アストリア大阪 (完成予想イメージ)

* 「ロイヤルパークホテルズ」ブランドは除く

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
 - 36 事業レビュー
 - 37 事業グループの再編
 - 38 コマーシャル不動産事業
 - 39 ビル事業
 - 41 商業施設事業/アウトレットモール事業
 - 42 物流施設事業
 - 43 ホテル事業
 - 44 空港事業
 - 45 住宅事業
 - 47 海外事業
 - 51 投資マネジメント事業
 - 52 設計監理・不動産サービス事業
 - 53 新事業創出機能グループ
 - 54 営業機能グループ
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS



▶ 空港事業

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、当社グループの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

空港所在地の地域特性を活かしながら、地域社会と連携し、都市、まち、人を結び交流人口を増やし、様々な利用目的で訪れる方々が、安全・安心で価値ある時間を過ごせる空間を目指します。



まち・サービス



地球環境

みやこ下地島空港では、沖縄県が定める地域材を用いた大判のパネル「CLT」を屋根の構造材に採用することで、断熱性能を高め、地域の森林サイクルに貢献しています。

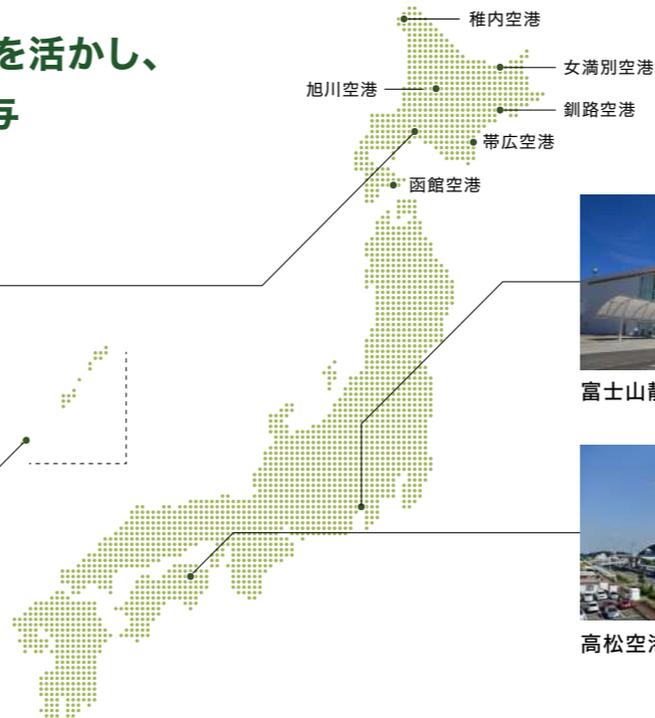
グループのノウハウを活かし、10空港の運営に関与



新千歳空港



みやこ下地島空港ターミナル



富山静岡空港



高松空港

三菱地所のまちづくりのエッセンスを宮古島に。空港を起点に、人の流れを生むまちづくりを。

当社はみやこ下地島空港ターミナルをはじめとし、「ヒルトン沖縄宮古島リゾート」や日本初上陸の「ローズウッド 宮古島」(2024年開業予定)、「キャンピーbyヒルトン沖縄宮古島リゾート」(2026年春開業予定)などのリゾートホテル開発計画も推進。目指しているのは、宮古島の美しい原風景と調和し、自然環境に溶け込んだ、地域と共生するリゾートです。

ホテル開発と空港運営の両輪で、質の高い観光価値提供を行いながら、宮古島はもとより、沖縄全体の観光産業及び地域経済の活性化に貢献していきます。



3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

36 事業レビュー

37 事業グループの再編

38 コマーシャル不動産事業

39 ビル事業

41 商業施設事業/アウトレットモール事業

42 物流施設事業

43 ホテル事業

44 空港事業

45 住宅事業

47 海外事業

51 投資マネジメント事業

52 設計監理・不動産サービス事業

53 新事業創出機能グループ

54 営業機能グループ

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



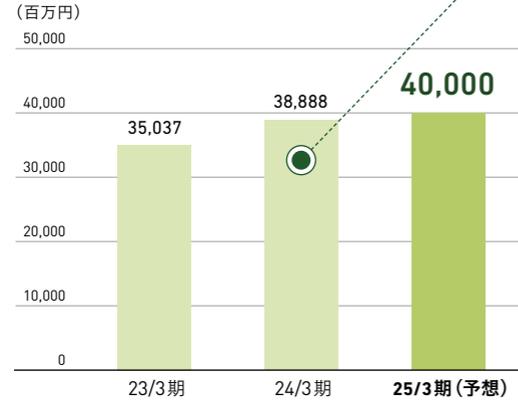
三菱地所 TOP PAGE



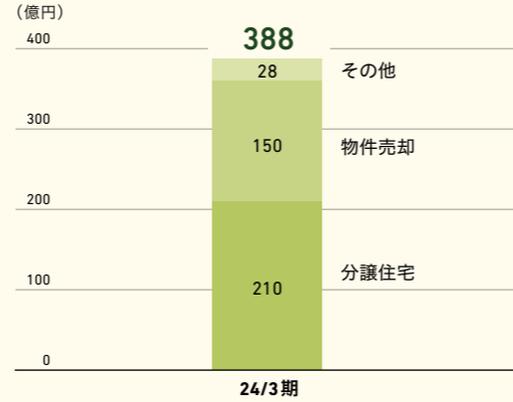
CONTENTS



営業利益(実績&予想)



営業利益実績内訳



※ 一般管理費等は各利益に対して比例配分

2024年3月期は、分譲住宅の利益増により増益となり、賃貸住宅等の物件売却益も堅調に推移しています。

2025年3月期は、好調な分譲住宅利益の増により、増益となる想定です。

市場環境

リスク

- 金利上昇懸念による住宅需要への影響
- 人口減少による住宅マーケットの縮小
- インフレによる建築費の高騰

機会

- 働き方やライフスタイルの変化に伴う住宅ニーズの多様化
- 都心部への人口流入に伴う事業機会の拡大
- 不動産取引のデジタル化や住空間そのもののIoT化

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住宅「ザパークハウス」、賃貸住宅「ザ・パークハビオ」のブランド力
- 「ザ・パークハウス」シリーズにおける、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機能はもとより、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

- 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
- 賃貸住宅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
- 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領域を強化する
- 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



まち・サービス

高い技術力と品質管理をもとにした良質な住宅を開発し、快適で豊かな暮らしを支えます。更に、近隣地域と連携を図りながら、つながり、助け合う防災まちづくりに取り組んでいます。



人の尊重

老人ホーム事業や学生向けレジデンス事業などにも参入し、幅広い人のライフステージに合わせた住居機能を提供しています。

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
 - 36 事業レビュー
 - 37 事業グループの再編
 - 38 コマーシャル不動産事業
 - 39 ビル事業
 - 41 商業施設事業/アウトレットモール事業
 - 42 物流施設事業
 - 43 ホテル事業
 - 44 空港事業
 - 45 住宅事業
 - 47 海外事業
 - 51 投資マネジメント事業
 - 52 設計監理・不動産サービス事業
 - 53 新事業創出機能グループ
 - 54 営業機能グループ
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS



分譲住宅事業

ランドバンク計上時期内訳
(2024年3月末)



事業データ

	23/3期(実績)	24/3期(実績)	25/3期(予想)
売上*1	117,792百万円	159,965百万円	156,000百万円
売上計上戸数	1,596戸	2,271戸	1,750戸
粗利益率*2	26.1%	25.9%	29.0%

*1 売上=新築分譲マンションの住戸売上+分譲マンションに係る付帯収入
 *2 粗利益=売上-原価(土地取得費、造成工事費、建築工事費等)
 粗利益率=粗利益÷売上



ザ・パークハウス
グラン 三番町26



ザ・パークハウス
高輪プレイス

賃貸住宅事業

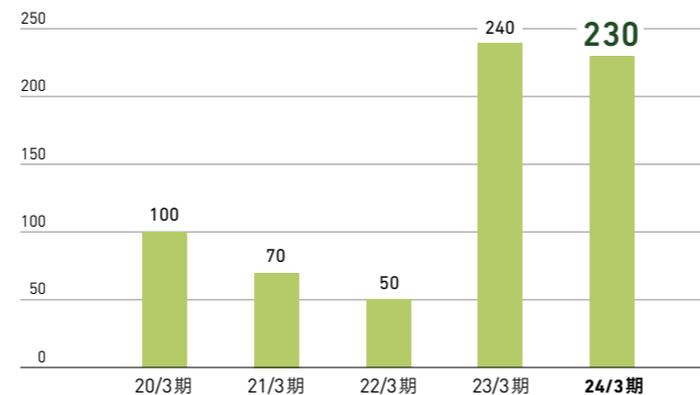
資産残高
(2024年3月末)



※ 比率:金額ベース

売却益推移

(億円)



※ 住宅事業の物件売却益(一般管理費控除前)等の推移



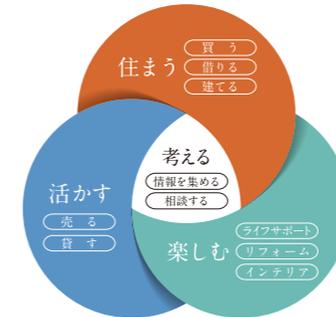
ザ・パークハビオ
SOHO 祐天寺



ザ・パークハビオ
南大井

三菱地所のレジデンスクラブ

住宅事業グループ各社にて運営していた住宅系会員組織及び顧客情報を統合し、2018年に「三菱地所のレジデンスクラブ」を発足。サービス対象顧客数は約68万世帯と業界最大規模を誇り、お客様の住まいに関するあらゆるニーズをワンストップでカバー。ご検討者様の更なる満足度・利便性向上とグループのバリューチェーン強化を目指しています。



コリビング事業 Hmlet Japan(ハムレット)

住むだけでネットワークが広がり、ライフスタイルやキャリアを豊かに育む「コリビング(Co-Living)」の賃貸住宅が「Hmlet Japan」。1ヵ月から利用可能で、すべての部屋に電気・ガス・水道・Wi-Fiが契約済み。家具付き・家具なしのプランが選べ、入居の日から快適な新生活がスタートできます。



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
 - 36 事業レビュー
 - 37 事業グループの再編
 - 38 コマーシャル不動産事業
 - 39 ビル事業
 - 41 商業施設事業/アウトレットモール事業
 - 42 物流施設事業
 - 43 ホテル事業
 - 44 空港事業
 - 45 住宅事業
 - 47 海外事業
 - 51 投資マネジメント事業
 - 52 設計監理・不動産サービス事業
 - 53 新事業創出機能グループ
 - 54 営業機能グループ
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



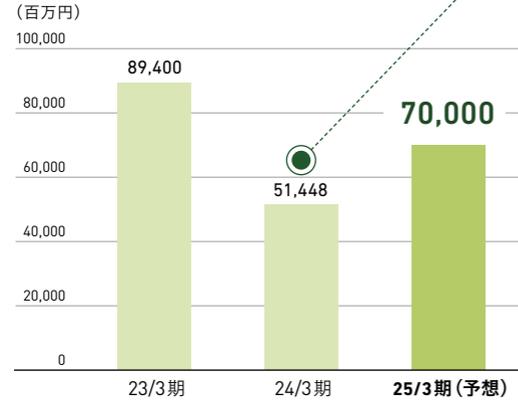
三菱地所 TOP PAGE



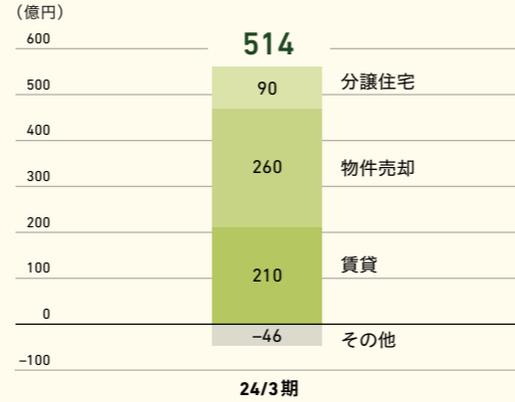
CONTENTS



営業利益(実績&予想)



営業利益実績内訳



※ 一般管理費等は各利益に対して比例配分

2024年3月期は、前期の大型キャピタルゲインの反動減による減益となりましたが、2030年目標に向けて、厳選された投資機会の獲得が進んでいます。2025年3月期は、オーストラリアの分譲住宅やイギリスの「8 Bishopsgate」竣工による収入増のほか、海外マーケットを見極めながら、物件売却益の最大化を目指していきます。

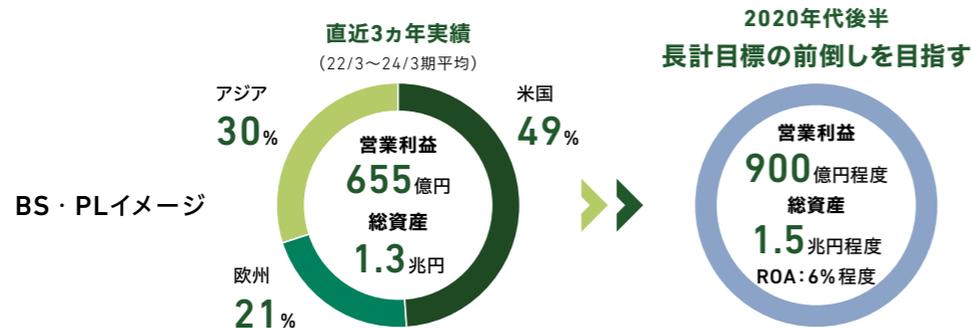
市場環境

リスク

- 多様化する働き方の定着によるオフィスの存在意義の見直し
- インフレの加速による建築費高騰、ユーティリティコストの上昇
- 金利上昇に伴う不動産売買マーケットの停滞
- 各エリア・国特有のカントリーリスク

機会

- オフィスなどのリアル空間の価値の再認識
- 社会・経済の変化に合わせた成長アセットへの投資機会
- アジア・オセアニア地域を中心とした中長期的な経済成長



欧州

- 三菱地所ロンドン社
- Europa Capital社*

米国

- ロックフェラーグループインターナショナル社
- 三菱地所ニューヨーク社
- TA Realty社*

アジア・オセアニア

- 三菱地所アジア社
 - ヤンゴン支店
 - オーストラリア支店
- 三菱地所ベトナム社
 - ハノイ支店
- 三菱地所インドネシア社
- 三菱地所タイ社
- 三菱地所(上海)投資諮詢有限公司
- 台湾三菱地所股份有限公司
- MEC Global Partners Asia社*

* 投資マネジメント事業セグメント所管の子会社

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

36 事業レビュー

37 事業グループの再編

38 コマーシャル不動産事業

39 ビル事業

41 商業施設事業/アウトレットモール事業

42 物流施設事業

43 ホテル事業

44 空港事業

45 住宅事業

47 海外事業

51 投資マネジメント事業

52 設計監理・不動産サービス事業

53 新事業創出機能グループ

54 営業機能グループ

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ

[三菱地所 TOP PAGE](#)[CONTENTS](#)



▶▶ 米国

競争優位性

Rockefeller Group International (RGII社)の開発ノウハウ

- 約90年にわたる歴史の中で、ロックフェラーセンターに代表される大規模・複合開発のほか、物流施設、住宅（分譲・賃貸）などの豊富な開発実績



TA Realty社のソーシングカ

- 物流施設・賃貸住宅を中心に全米の幅広いマーケットにて投資・運用を行い、当社グループのソーシングにも寄与。中でも物流施設に強みを有し、全米でトップクラスの取引額実績



事業戦略

- 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%



地球環境

再生利用可能な建材活用やエネルギー効率の高い設備を導入し、廃棄量の少ない工程管理など、環境にも配慮した新時代の物流倉庫を開発しています。



人の尊重

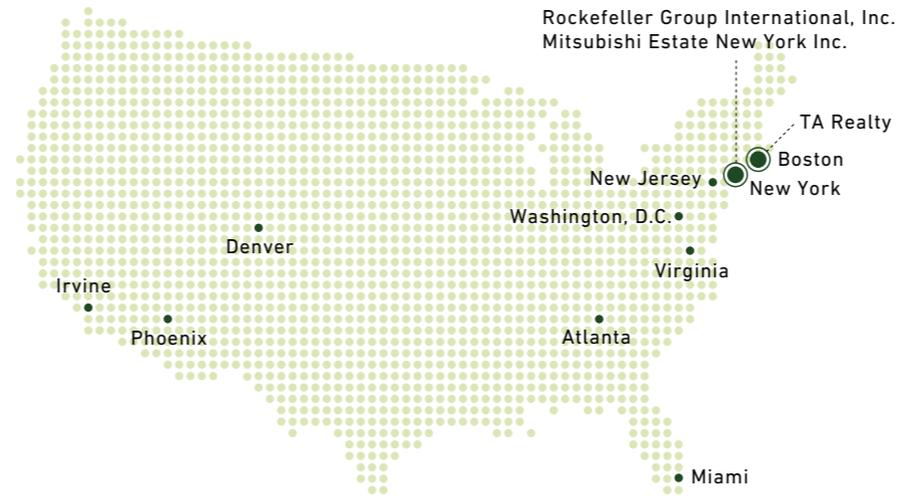
「The Green at Florham Park」において、発達障害のある方が安心して生活できる環境を提供しています。



価値の創造

高まる需要を背景にデータセンターの開発に参画し、合計3件(5棟)を開発しています。

- 当社グループ拠点・プロジェクト所在地
- 主なプロジェクト所在地



1221 Avenue of the Americas

貸付有効面積：約244,000m²
竣工：1972年



1271 Avenue of the Americas

貸付有効面積：約195,000m²
竣工：1959年
2019年改修

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

36 事業レビュー

37 事業グループの再編

38 コマーシャル不動産事業

39 ビル事業

41 商業施設事業/アウトレットモール事業

42 物流施設事業

43 ホテル事業

44 空港事業

45 住宅事業

47 海外事業

51 投資マネジメント事業

52 設計監理・不動産サービス事業

53 新事業創出機能グループ

54 営業機能グループ

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)



▶▶ 欧州

競争優位性

約40年間の事業実績に基づくノウハウとネットワーク

- 行政協議や許認可申請などを要する個別性・難易度の高い案件における、当社グループ主導での多数の開発実績とそこで培われたノウハウ

Europa Capital社の豊富なネットワーク

- 1995年以来、13ファンドを組成・運用、欧州21カ国で総額134億ユーロ超の投資実績。北米、欧州を中心に120超の機関投資家とのリレーションを構築

事業戦略

- 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
- 期待リターン目線：IRR 8~10%



まち・サービス



地球環境

「Warwick Court」の大規模リノベーションにおいて、既存建物の外装や構造部分を最大限活かしながら、ウェルビーイング向上や多様性への対応、環境負荷低減を図り、新時代のオフィスビルへと生まれ変わらせました。

当社の強みを活かしたオフィス開発



8 Bishopsgate

建物規模：地上51階
延床面積：約85,000m²
竣工：2023年6月

- 当事業シェア100%
- 投資額：約1,140億円
- 再開発により約2.8倍の貸付有効面積を実現



Warwick Court

建物規模：地上8階
延床面積：約29,000m²
竣工：2022年7月改修

- 英国での当社初の大規模リノベ事業
- 既存物件の改修による収益向上
- ほぼ100%リースアップ済み

高い開発利益の実現



8 Finsbury Circus

延床面積：約23,000m²
竣工：2016年

2020年3月期 **160**億円



Central St. Giles

延床面積：約66,000m²
竣工：2010年

2023年3月期 **390**億円

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

36 事業レビュー

37 事業グループの再編

38 コマーシャル不動産事業

39 ビル事業

41 商業施設事業/アウトレットモール事業

42 物流施設事業

43 ホテル事業

44 空港事業

45 住宅事業

47 海外事業

51 投資マネジメント事業

52 設計監理・不動産サービス事業

53 新事業創出機能グループ

54 営業機能グループ

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)



▶ アジア・オセアニア

競争優位性

アジア・オセアニア内で11の国と地域で事業を推進

- シンガポール、ベトナム、インドネシア、タイ、中国などで幅広く事業を展開。直近では、2021年5月にオーストラリア支店を設立し、同エリアでも事業を拡大中

MEC Global Partners Asia社のネットワーク

- オフィス、商業、物流、住宅等、多様な不動産を投資対象とするファンドの組成及び運用業務を展開

事業戦略

- 回転型資産のポートフォリオの構築
- マーケット、商慣習を考慮したエリア・アセットタイプの選別
- 現地有力パートナー企業との協業による、投資機会の拡大
- 期待リターン目線：**IRR 先進国：8~10%/新興国：10%以上**
- 組織体制
 - メジャーシェア案件では、駐在員及びローカルスタッフによるハンズオン開発
 - マイナーシェア案件では現地パートナーと協業



人の尊重

事業参画時の人権デューデリジェンス・チェックリストによる分析、当社メジャーシェア事業の工事発注時のサプライヤー行動規範適用等、サプライチェーン上の人権リスク特定と是正を実施しています。



まち・サービス

各国パートナーの現地知見と、開発から運営管理の各フェーズにおける当社グループの広範な経験の融合による、単体では実現しない付加価値と品質を実現し、現地不動産マーケットの成長へ寄与しています。



価値の創造

- 当社グループ拠点・プロジェクト所在地
- 主なプロジェクト所在地



晶耀虹桥
(Crystal Bridge)



Oasis Central Sudirman



180 George Street



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 36 事業レビュー
- 37 事業グループの再編
- 38 コマーシャル不動産事業
- 39 ビル事業
- 41 商業施設事業/アウトレットモール事業
- 42 物流施設事業
- 43 ホテル事業
- 44 空港事業
- 45 住宅事業
- 47 海外事業
- 51 投資マネジメント事業
- 52 設計監理・不動産サービス事業
- 53 新事業創出機能グループ
- 54 営業機能グループ
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



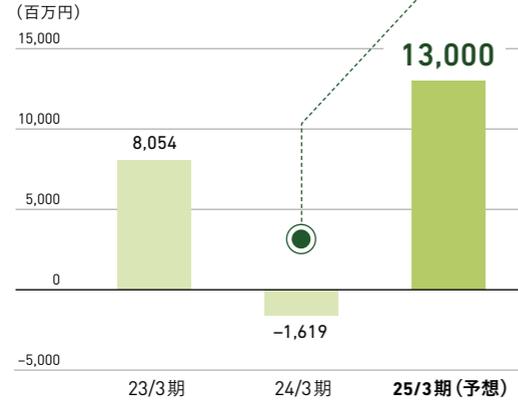
三菱地所 TOP PAGE



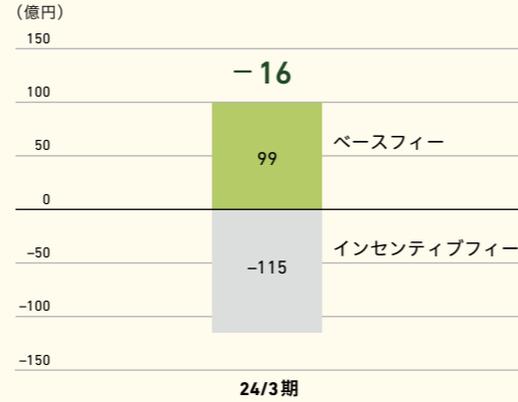
CONTENTS



営業利益(実績&予想)



営業利益実績内訳



2024年3月期は、過年度分のインセンティブフィー等の調整により減益となりましたが、ベースフィーは99億円の利益と堅調に推移しています。2025年3月期はインセンティブフィーの調整は限定的となる想定であり、増収増益を見込んでおり、2031年3月期末にAuM10兆円、営業利益300億円に向けて、着実に成長しています。

市場環境

リスク

- 米国金利の高止まり等による不動産ファンドへの資金流入の減少
- 不動産投資市場停滞による不動産取得機会の逸失
- 国内金利・キャップレート上昇による運用資産バリュエーション低下

機会

- 市況回復によるコア型ファンドへの投資資金の流入
- 景気後退局面においても耐性の強い安定した不動産ファンドの組成・運用による継続的なAuMの維持・拡大
- 国内でのインフレを踏まえた賃料上昇による内部成長の拡大

競争優位性

- 国内での基盤を活用した、国内外の機関投資家とのリレーションによるインバウンド・アウトバウンド投資ニーズへの対応
- 海外でのM&Aの実施による、各市場でのローカルな知見・ネットワーク・トラックレコード
- 日米欧亜各地の運用会社をグループ会社に持つことによる、幅広い商品ラインナップや充実したクロスボーダー営業体制

事業戦略

- 日米欧亜の各拠点が連携するグローバルプラットフォーム(Mitsubishi Estate Global Partners: MEGP)を構築。「MEGP」をグローバルブランドとして展開し、分散投資効果を求める国内外の投資家需要に対してサービスを提供
- 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。海外における自社の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並びにフィーの獲得の増大を同時に追求



地球環境

当社グループの責任ある運用方針により、グローバルな不動産環境性能の底上げや、持続可能な不動産資産の地域社会への提供に寄与していきます。



まち・サービス



価値の創造

不動産での資産運用を求める世界各国の投資家に対して、時代に即して様々なニーズに応えられる金融商品を組成することで、不動産投資における多様な選択肢を提供しています。

AuMの推移

(億円)



3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

36 事業レビュー

37 事業グループの再編

38 コマーシャル不動産事業

39 ビル事業

41 商業施設事業/アウトレットモール事業

42 物流施設事業

43 ホテル事業

44 空港事業

45 住宅事業

47 海外事業

51 投資マネジメント事業

52 設計監理・不動産サービス事業

53 新事業創出機能グループ

54 営業機能グループ

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE

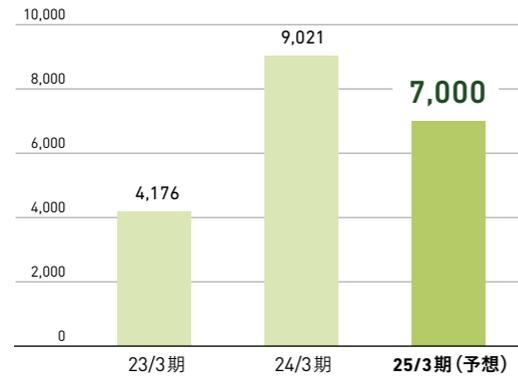


CONTENTS



営業利益(実績&予想)

(百万円)



2024年3月期は、設計監理事業では、受注金額、営業収益ともに前期を上回る水準となり、不動産サービス事業では、不動産仲介や駐車場運営事業が好調に推移しました。

2025年3月期についても、これまでの顧客リレーションやグループの総合力を活かした案件獲得により、堅調に推移する見込みです。

不動産サービス事業

競争優位性

- CRE情報活用サポート業務・不動産仲介業務など幅広いサービスメニューと、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を提供
- 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

事業戦略

- 三菱地所リアルエステートサービスによる不動産の売買仲介、マンション・オフィスビルの賃貸経営サポートや、三菱地所パークスによる駐車場運営事業などを提供する



老朽化や顧客ニーズの変化等、不動産の様々な課題を踏まえ、資産価値最大化に向けた最適な解決策を提案しています。



三菱地所パークス開発の駐車場管理クラウドシステムを活用し、駐車場利用者への利便性向上のみならず、環境負荷低減(紙利用の削減・排気ガス削減)に貢献しています。

設計監理事業

競争優位性

- 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、インフラ施設の計画・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、アジア、オセアニアにおいて構築した豊富な情報ネットワーク

事業戦略

- 三菱地所設計が育んできた技術やネットワークを活かし、建築設計、企画・コンサルティングからインテリアデザインまで、幅広い設計サービスを国内・海外で展開
- 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
- コンストラクションマネジメント(CM)をはじめ、リノベーション木質建築の拡大や既存建物のカーボンニュートラル化、スマートシティプロジェクトなど、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



地球環境



価値の創造

新規及び既存ビルの木造・木質化やカーボンニュートラル化により環境負荷を低減した建築、ビッグデータを活用し、ワーカーの居場所を特定することでABW(Activity Based Working/仕事に応じて場所を選ぶ働き方)にも対応したオフィス、新たなモビリティに対応したスマートシティなど、設計を通じて不動産やまちの次世代に向けたアップデートを推進します。

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

36 事業レビュー

37 事業グループの再編

38 コマーシャル不動産事業

39 ビル事業

41 商業施設事業/アウトレットモール事業

42 物流施設事業

43 ホテル事業

44 空港事業

45 住宅事業

47 海外事業

51 投資マネジメント事業

52 設計監理・不動産サービス事業

53 新事業創出機能グループ

54 営業機能グループ

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE

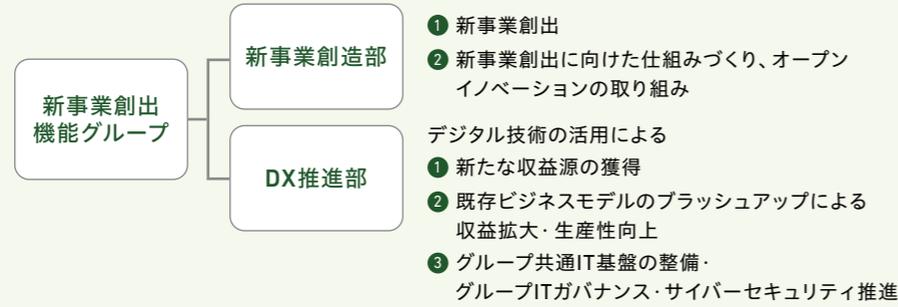


CONTENTS



概要

- 新事業創出機能グループは、ビジネスモデル革新領域における新たな価値創出の推進を目指します。



市場環境

- 様々な働き方の浸透等に伴う既存領域の需要の変化
- デジタル化の遅れによる産業、企業のレガシー化
- VUCA時代におけるビジネスチャンスへの機会損失
- ITセキュリティの老朽化による情報漏洩リスクの増大

リスク

- デジタル技術を活用した不動産業の業務効率化
- ビジネス革新による新事業の拡大
- 新技術によるプラットフォーム・エコシステムの構築

機会

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
- 「大丸有エリア」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」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

事業戦略

- 社会課題を背景とした潜在ニーズに対し、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（これまでの取り組み：エレシネマ、エコファニ、5Gインフラシェアリングなど）
- 全グループ横断的な生産性向上施策として、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
- CVC(BRICKS FUND TOKYO)や国内外のVCを通じた出資等を積極的に行い、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(MEIC)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



まち・サービス



地球環境



人の尊重



価値の創造

「BRICKS FUND TOKYO」では、「新たなライフスタイル」「既存産業のパラダイムシフト」「サステナビリティ」の3つの投資テーマに基づき、今後大きな成長が期待される領域への積極的な投資と当社グループの経営基盤を活かした営業支援、大丸有エリアなどにおける実証実験の実施、事業共創・協業の推進といった社会実装支援を通じ、「成長産業の共創」を実現し、社会への新たな価値提供を進めます。

担当役員メッセージ

リアルとデジタルの融合で、新しいまちづくりをリード

新事業創出機能グループは、「長期経営計画 2030」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っています。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ンスフォーメーションを加速させていきます。当社では2021年6月に「三菱地所デジタルビジョン」を策定し、デジタル化の先にある新しい暮らしとまちづくりの目指すべき方向性について定義しました。2024年3月時点では既に、まちとユーザーをつなぐ起点となる「丸の内ポイントアプリ」(ユーザー数：約24万人)、共通ID「Machi Pass」(ユーザー数：約63万人)などの基盤整備を完了し、当社グループ内外の様々なデータを蓄積した分析基盤「SoDA(Storage of Data Analyses)」を活用した事業横断マーケティングに着手するなど、オンライン・オフラインをシームレスに行き来する体験の提供を通して、未来のまちづくりを推進しています。また、DX推進部内にセキュリティ推進組織(CSIRT組織)を配置し、私自身もCISO*となることで、グループ全体のサイバーセキュリティ推進の強化にも取り組んでいます。

* 最高情報セキュリティ責任者



執行役常務

高野 圭司

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

36 事業レビュー

37 事業グループの再編

38 コマーシャル不動産事業

39 ビル事業

41 商業施設事業/アウトレットモール事業

42 物流施設事業

43 ホテル事業

44 空港事業

45 住宅事業

47 海外事業

51 投資マネジメント事業

52 設計監理・不動産サービス事業

53 新事業創出機能グループ

54 営業機能グループ

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE

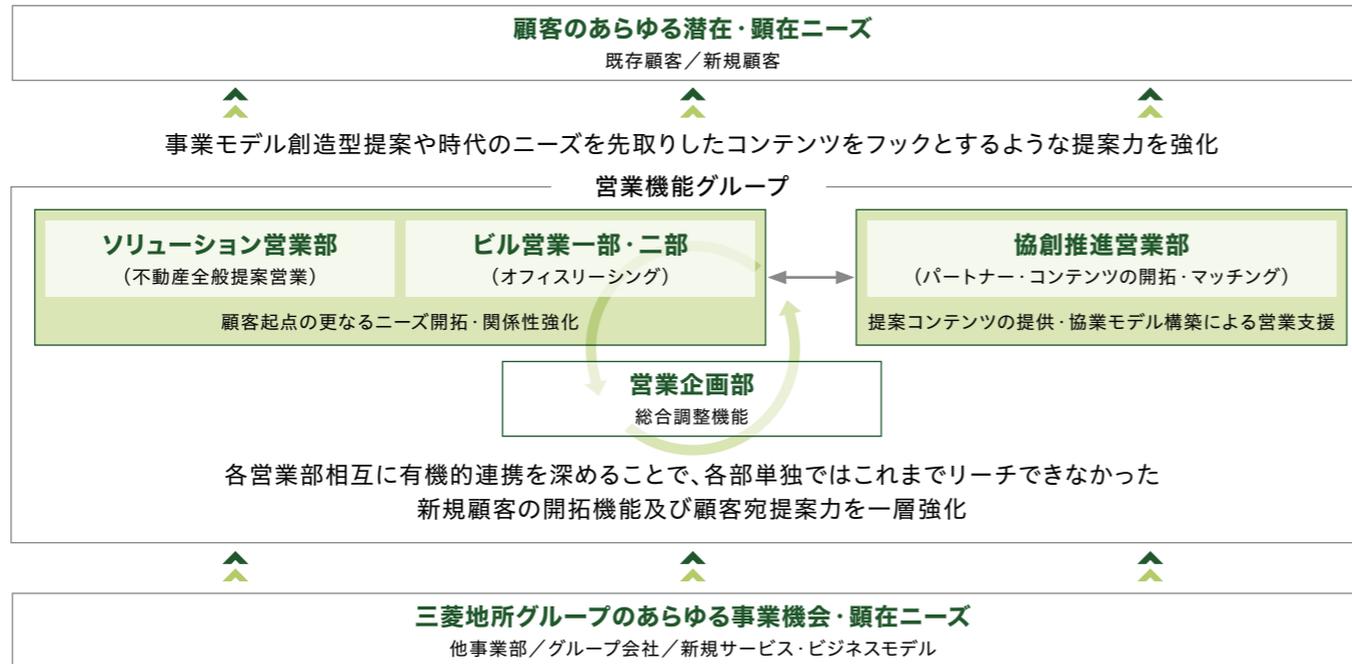


CONTENTS



概要

- 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部は、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、当社リソースを最大限活かした提案を行っていきます。
- ビル営業一部・二部は当社グループの多様なアセットや顧客リレーションを活かし、オフィスのリーシング活動を展開します。
- 協創推進営業部は、コンテンツ発掘及び新規顧客開拓機能に加え、時代のニーズを先取りした独自の営業活動を行います。



働き方改革・ワークプレイスの提案

自社オフィスで検証してきた知見をはじめ、ワークプレイスの在り方を追求し続けてきた当社グループならではのノウハウを結集し、新たな価値創造を実現するワークスタイルを企画・提案(現状調査・分析・必要面積の検証等)し、働き方改革の推進を支援します。

三菱地所本社
第31回日経ニューオフィス賞「経済産業大臣賞」受賞



大学保有地活用

東京医科歯科大学様が保有する駿河台地区の土地を活用(借地)し、当社が手掛けるコンパクトオフィスビルシリーズ「CIRCLES御茶ノ水」を開発。同大学が保有する不動産の有効活用検討のほか、産学連携によるオープンイノベーションも共同で推進しました。



CIRCLES御茶ノ水

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 36 事業レビュー
- 37 事業グループの再編
- 38 コマーシャル不動産事業
- 39 ビル事業
- 41 商業施設事業/アウトレットモール事業
- 42 物流施設事業
- 43 ホテル事業
- 44 空港事業
- 45 住宅事業
- 47 海外事業
- 51 投資マネジメント事業
- 52 設計監理・不動産サービス事業
- 53 新事業創出機能グループ
- 54 営業機能グループ
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

Sustainability (ESG) Section

サステナビリティ(ESG)セクション

- 56 サステナビリティ推進体制/
重要テーマに関するモニタリング体制
- 57 外部からのESG関連評価
- 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
- 61 環境負荷低減に尽力し続ける
- 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
- 67 新たな価値の創造と循環
- 70 TCFD提言に基づく情報開示
- 71 SASB
- 72 人的資本

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

56 サステナビリティ推進体制/
重要テーマに関するモニタリング体制

57 外部からのESG関連評価

58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求

61 環境負荷低減に尽力し続ける

64 人を想い、人に寄り添い、人を守る

67 新たな価値の創造と循環

70 TCFD提言に基づく情報開示

71 SASB

72 人的資本

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

サステナビリティ(ESG)セクション

サステナビリティ(ESG)セクション

サステナビリティ推進体制

三菱地所グループでは、グループ全体でサステナビリティを効果的に推進するため、三菱地所執行役社長を委員長、サステナビリティ統括責任者(三菱地所サステナビリティ推進部担当役員)を副委員長とし、各機能・事業グループの統括役員・担当役員、コーポレートスタッフ担当役員、主要グループ会社の社長等で構成される「サステナビリティ委員会」を設置するとともに、その事前協議機関として「サステナビリティ協議会」を設けています。

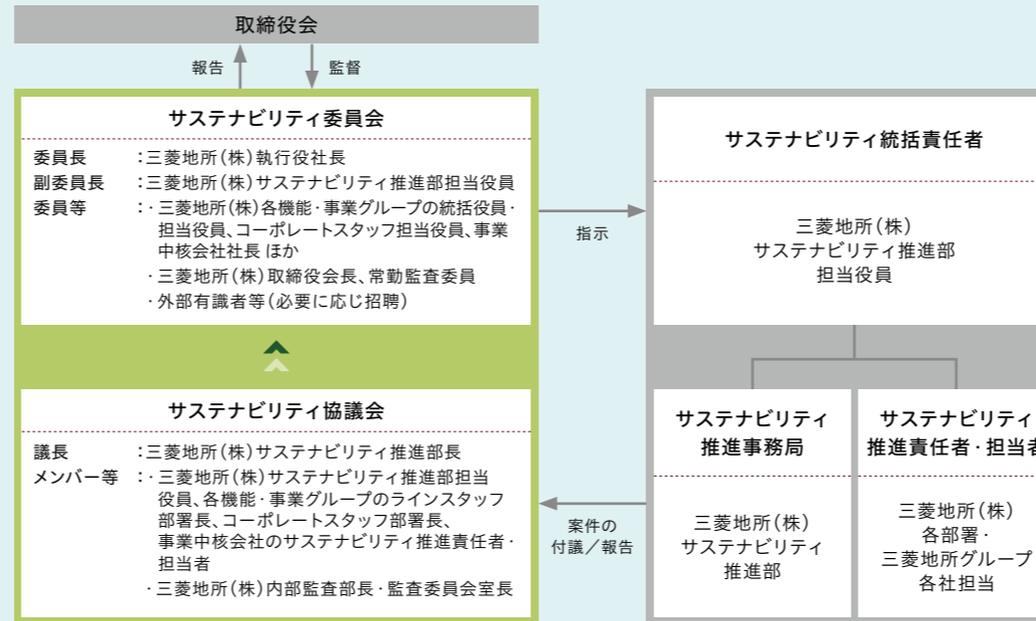
サステナビリティ委員会は、原則年度2回開催し、サステナビリティに関する重要事項の審議・報告を行い、それに先立ちサステナビリティ協議会において事前協議・報告、事業グループ等におけるサステナビリティ推進活動に関する情報の集約を行っています。

また、サステナビリティ委員会の審議・報告事項については、同委員会開催後の取締役会にてサステナビリティ統括責任者から報告がなされ、取締役会の監督を受ける体制となっています。また、サステナビリティ委員会で承認された方針・計画の実行に当たっては、サステナビリティ統括責任者のもと、三菱地所各部・三菱地所グループ各社のサステナビリティ推進責任者・担当者、サステナビリティ推進事務局(三菱地所サステナビリティ推進部)を中心に、具体的な活動・検討を進めています。

重要テーマに関するモニタリング体制

「長期経営計画 2030」における社会価値向上戦略として定めるサステナビリティ重要テーマ及びKPIの達成に向けて、事業・機能グループごとの年次計画においてそれらに関わる事業・取り組みをモニタリングする運用としています。また、目標の達成状況及び取り組み内容については、サステナビリティ推進事務局である三菱地所サステナビリティ推進部が取りまとめ、サステナビリティ委員会・協議会にて報告がなされます。また、同委員会後の取締役会においては、サステナビリティ統括責任者である三菱地所サステナビリティ推進部担当役員から、同内容の報告がなされます。なお、年次計画上の達成状況は、役員報酬の定性評価項目の一つとして位置付けられています。

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会の開催実績

2023年度

第1回(2023年7月19日)

- ・木材調達ガイドラインの制定について
- ・長期経営計画における社会価値向上戦略のサステナビリティ重要テーマ、及びマテリアリティの見直し(中間報告)
- ・TCFD提言に基づく情報開示の更新
- ・「三菱地所グループのSDGs2030」のKPI進捗状況

第2回(2024年2月19日)

- ・長期経営計画における社会価値向上戦略のサステナビリティ重要テーマ、及びマテリアリティの見直しについて
- ・サステナビリティインセンティブ制度/運用状況及び制度見直しについて
- ・2025年度RE100達成に向けた再エネ導入状況
- ・ステークホルダーエンゲージメントについて
- ・サプライチェーンにおける建材リスクアセスメントについて
- ・大丸有SDGs ACT5/Diversity & Inclusionの取り組み

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

55 **サステナビリティ(ESG)セクション**

56 サステナビリティ推進体制/
重要テーマに関するモニタリング体制

57 外部からのESG関連評価

58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求

61 環境負荷低減に尽力し続ける

64 人を想い、人に寄り添い、人を守る

67 新たな価値の創造と循環

70 TCFD提言に基づく情報開示

71 SASB

72 人的資本

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

サステナビリティ(ESG)セクション

サステナビリティ(ESG)セクション

外部からのESG関連評価 (2024年7月時点)

三菱地所は、下記のESGインデックス・ベンチマーク等から選定・評価を受けています。



詳細は当社Webサイトをご参照ください。
<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/management/evaluations/>



「GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク*1」
 において最高位「5スター」取得
 4年連続

「GRESBディベロップメント・ベンチマーク*2」
 において「3スター」取得



「CDP気候変動質問書2023」
 最高評価 A
 「CDP水セキュリティ質問書2023」
 最高評価A
 「CDPフォレスト質問書2023」
 B



「健康経営優良法人2024
 (大規模法人部門)」認定

Member of
**Dow Jones
 Sustainability Indices**
 Powered by the S&P Global CSA

「Dow Jones Sustainability
 Asia Pacific Index*3」
 4年連続



「S&P Global Sustainability
 Yearbookメンバー 2023」



FTSE4Good

「FTSE4Good Global Index」
 23年連続



FTSE Blossom
 Japan

「FTSE Blossom Japan Index」
 8年連続 (GPIF採用)



FTSE Blossom
 Japan Sector
 Relative Index

「FTSE Blossom Japan Sector
 Relative Index」
 3年連続 (GPIF採用)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
 ESGセレクト・リーダーズ指数

「MSCI日本株ESGセクターリーダーズ指数*4」
 (GPIF採用、2024年3月より)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
 女性活躍指数 (WIN)

「MSCI日本株女性活躍指数*4」
 7年連続 (GPIF採用)



「S&P/JPXカーボン
 エフィシエント
 指数」
 7年連続 (GPIF採用)

「Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・
 ティルト指数 (除くREIT)」
 (GPIF採用)

*1 既存物件ポートフォリオに関する評価
 *2 新規開発・大規模改修ポートフォリオに関する評価

*3 2023年は同地域における主要企業数600社から156社(うち日本企業は75社)が選定
 *4 MSCIについては免責事項をご確認ください。http://info.msci.com/l/36252/2017-06-27/kj5n9b

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制/
重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS



次世代に誇る まちのハードとソフトの追求

私たちは日本を代表するリーディングカンパニーであるため、総合デベロッパーとして社会インフラを提供する責任・インパクトを自覚し、次世代および世界に誇れるまちとサービスを追求します。本質的な価値を持つ事業を遂行することで、まちづくり、それに関わるサービスにおいて圧倒的なブランド力を獲得し、世代を超えて愛され、有機的に発展する、「選ばれるまち」を目指します。

マテリアリティ(重要課題)



リスク

- ① ライフスタイルの変化による既存ビジネスモデルの座礁、保有資産の価値低下・顧客離れ
- ② コスト増による開発推進の遅滞
- ③ 災害時の復旧遅延、リスク対応能力の不足による信用棄損・顧客離れ

機会

- ① 長期継続的な商品・サービス品質の信頼とその波及による利益・事業機会の安定増
- ② 大丸有(大手町・丸の内・有楽町)のエリアとしてのポテンシャル拡張による差別化の加速、収益機会の増加
- ③ 国内実績・ノウハウ活用による海外事業機会増

目指す世界

世代を超えて愛され、有機的に発展する「選ばれるまち」へ



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

- 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
- 57 外部からのESG関連評価
- 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
- 61 環境負荷低減に尽力し続ける
- 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
- 67 新たな価値の創造と循環
- 70 TCFD提言に基づく情報開示
- 71 SASB
- 72 人的資本

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ

 [三菱地所 TOP PAGE](#)

 [CONTENTS](#)



次世代に誇る まちのハードとソフトの追求

関連する取り組み

「大手町連鎖型都市再生プロジェクト」第4次事業 未来志向の価値観を実現する「TOKYO TORCH」

2023年9月、三菱地所は、20年にわたり続いてきた「大手町連鎖型都市再生プロジェクト」の第4次事業にあたる複合開発プロジェクト、東京駅日本橋口前「TOKYO TORCH」街区の「Torch Tower」新築工事を着工しました。東京駅に隣接し、高さ日本一の約390メートルの超高層タワーとなる「Torch Tower」は、オフィス、大規模商業機能に加え、展望施設、賃貸住宅、ラグジュアリーホテル、ホール機能等を備えて、2028年の竣工を予定しています。

「大手町連鎖型都市再生プロジェクト」は、建物と都市インフラ設備の老朽化が深刻化していた大手町エリアの機能刷新のため、UR都市機構を施行者とする区画整理事業と、同エリア地権者及び事業パートナーによる市街地再開発事業の一体型事業として2003年にスタートしたもので、「TOKYO TORCH」街区を含め、25年間で4つの大型複合再開発事業を実現するものです。

当社は長期的なまちづくりの視座のもと、地権者・事業パートナー等の立場で4つの再開発事業すべてに参画し、建物自体の最新化はもちろんのこと、オフィス街の印象が強かった大手町エリアでの商業施設・ホテル等の整備による賑わいの創出、地上・地下の歩行者ネットワーク整備、変電所・共同溝・下水処理施設・データセンター・災害対応施設等の都市インフラ設備の更新・整備に関わり、エリア全体の継続的な機能更新を支え、寄与してきました。

「大手町連鎖型都市再生プロジェクト」の始動当時、大手町エリアは建築後30年を超える建物が7割を超えていましたが、同プロジェクト以降でその大半は再開発がなされ、国際ビジネスの中核として、また多様な機能を備えた賑わいあるエリアとして、大きな変貌を遂げました。

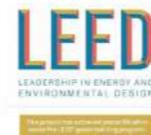
「Torch Tower」は、「TOKYO TORCH」街区開発及び「大手町連鎖型都市再生プロジェクト」の集大成となります。当社は、圧倒的なスケールとシンボル性を有する同街区開発において、人・まち・地球環境のサステナビリティに関わる未来志向の各種施策に取り組み、これからの日本及びグローバルシティ東京に必要な機能を整備し、日本を明るく灯す、新たなランドマークを創出します。



「TOKYO TORCH」全体開業時外観イメージ



街区南側から見た「Torch Tower」低層部



「LEED® Leadership in Energy & Environmental Design 認証」の新築を対象とした「LEED BD+C CS Core & Shell」において、ゴールドランクの予備認証を取得。(竣工後はゴールド認証を取得する見込み。)



「WELL Building Standard™ (WELL 認証)」の予備認証を取得。(竣工後はゴールド認証を取得する見込み。)



2004年の大手町



2024年の大手町



関連する取り組み

「泉パークタウン」まちびらき50周年、その次へ

三菱地所グループが開発・運営を行う「泉パークタウン」(宮城県仙台市)は、2024年に、まちびらきから50周年を迎えました。民間事業者単独によるまちづくりとしては日本最大規模の、総開発面積約1,074ha、1万世帯超が居住する郊外型住宅団地開発は、全国的に優良な住宅環境整備が急務であった、高度経済成長期の1960年代に立ち上がりました。前例のない規模のプロジェクトを通じ、当社は自然と共生する新たな都市型の住まいを実現し、都市の課題解決に向けたモデルケースを創出することを目指しました。

広大な敷地の開発は、時代ごとの社会の変化を取り入れながら段階的に進められ、住宅、商業施設、学校、医療施設、ホテル等の各機能のバランスのよい配置と自然との調和が実現され、多様な世帯が住まう、仙台市郊外の住宅地としてのブランドを確立しました。

50周年を迎えた今日、そのまちづくりは新たなフェーズに入っています。街を取り巻く環境変化を受け、2019年5月、国土交通省スマートシティモデル事業の「重点事業化促進プロジェクト」に選定され、2022年に誕生した新街区「朝日」を中心に、郊外型住宅団地の社会課題解決に取り組んでいます。三菱地所のまちづくりは今も継続しています。



1974年、第一期高森販売開始



泉パークタウン全景



東京消防庁による新丸ビルへの放水訓練



「ひと×まち防災訓練」関係者代表による講評の様子

関東大震災から100年。官民連携を更に強化
第97回「ひと×まち防災訓練」を実施

関東大震災から100年の節目である2023年9月、三菱地所グループは社員約2,000名が参加し、丸の内エリアを中心に警視庁・東京消防庁と官民連携による大規模な総合防災訓練を実施しました。丸の内エリアにおける、警視庁と連携した大規模訓練は初めての試みです。また、丸ビル・新丸ビルにおいては、テナント就業者参加型の訓練も実施し、顧客連携によるまち全体の防災対応力の向上を目指しました。

三菱地所の防災への備えの歴史は、関東大震災発生時、被災を免れた丸の内が被災者救済支援の拠点となると同時に、官庁や銀行、企業など400以上の臨時移転を受け入れ、東京が復興するまでの期間、防災拠点及び政治・経済活動の中核機能を担ったことにさかのぼります。

現在、このDNAは、当社グループ全体に受け継がれており、グループ全体をカバーする「緊急事態対応マニュアル」及び「災害対応マニュアル」等により、危機管理における対応方針及び適切かつ迅速な復旧施策を定めた上で、予防措置や定期的な訓練を実施しています。

当社は、今後も安全・安心なまちづくりを通じたレジリエンスの提供により、顧客の信頼獲得を継続していきます。

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

56 サステナビリティ推進体制/
重要テーマに関するモニタリング体制

57 外部からのESG関連評価

58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求

61 環境負荷低減に尽力し続ける

64 人を想い、人に寄り添い、人を守る

67 新たな価値の創造と循環

70 TCFD提言に基づく情報開示

71 SASB

72 人的資本

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS



環境負荷低減に尽力し続ける

私たちは、地球環境への責任と持続可能性の実現のためにも、企業活動における環境負荷の最小化へ尽力し続け、環境対応先進企業として、企業価値の向上を追求します。循環型社会の実現、健全な森林保全、生物多様性の保全と回復等によるポジティブインパクトの創出を目指すことで、当社事業が持続的に運営できる環境を築きます。

マテリアリティ(重要課題)

気候変動・GHG&エンボディードカーボン削減

廃棄物削減・サーキュラリティ

サプライチェーン(環境)

生物多様性

リスク

- ① 地球環境変化による当社事業環境の持続性の逸失
- ② 環境対応に関する規制・ガイドライン適合によるコスト増
- ③ 顧客の環境対応要請への不適合による顧客離れ、利益機会の減少

機会

- ① 先進的環境対応による商品・サービスの差別化、新たな事業機会・顧客の獲得
- ② ノウハウを活かした大規模ビルリノベーション・住宅リノベーション等の既存ストック活用による事業機会の獲得
- ③ 積極的な情報開示による投資家エンゲージメントの深化と株式市場におけるプレゼンス向上

目標

実績値

CO ₂ 等温室効果ガス排出量**	2019年度 総排出量に 対して	・2030年度までにScope1+2を70%以上、Scope3を50%以上削減 ・2050年までに「ネットゼロ」達成(Scope1,2,3いずれも90%以上削減。 残余排出量は中和化**) (2022年6月「SBTi**」よりSBTネットゼロ認定取得)	総排出量 2,277,376t-CO ₂ (▲43.6%) うち、Scope1+2 224,239t-CO ₂ (▲52.9%) Scope3 2,053,137t-CO ₂ (▲42.4%)
再生可能エネルギー由来の電力比率**	2025年度までに100%達成を目指す(RE100加盟済)		55.4%
廃棄物排出量**	2019年度比で、2030年までにm ² 当たり20%削減		6.4kg/m ²
廃棄物再利用率**	2030年までに90%		59.5%
国産材を含む違法伐採リスクが低い国で生産される木材のみを調達**	2030年度までに100%達成		99.94%

*1 支配力基準に基づき、対象組織を選定。三菱地所グループの所有権及び信託受益権が50%未満の物件は原則算定対象外。2024年6月27日時点の2023年度実績値。

*2 2050年段階で自社グループのバリューチェーン内で削減できない排出量を「残余排出量」といい、バリューチェーンの外で森林由来吸収や炭素除去技術等を活用して「中和(Neutralization)」することで、ネットゼロとするのがSBTi基準に基づく考え方。

*3 Science Based Targets Initiative。気候変動による世界の平均気温の上昇を産業革命前と比べ1.5度に抑えるという目標に向けて、科学的知見と整合した削減目標を設定することを推進する国際的なイニシアティブ。

*4 三菱地所グループが自らのバリューチェーンで実施する木材調達を対象とする。2022年度実績値。

目指す世界

持続可能なまちと地球環境の実現

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
- 57 外部からのESG関連評価
- 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
- 61 環境負荷低減に尽力し続ける
- 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
- 67 新たな価値の創造と循環
- 70 TCFD提言に基づく情報開示
- 71 SASB
- 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



関連する取り組み

国内空港ターミナル初「ZEB」認証取得へ
みやこ下地島空港で太陽光発電を開始

三菱地所グループが運営する沖縄県宮古島市のみやこ下地島空港ターミナルでは、日本の空港として初めて屋根の構造材へのCLTの採用による断熱性能の向上、自然エネルギーの積極的な活用等の取り組みにより「ZEB Ready」認証を取得し、環境配慮型の空港として稼働していますが、更なる環境性能向上のため、太陽光発電事業を開始します。

近隣に余剰の再生可能エネルギーが少なく、外部からの購入が難しいという離島特有の課題解消のため、空港の近隣敷地に太陽光パネルと蓄電池を設置し、発電した電力は同空港ターミナルにおいて全量自家消費することで、エネルギー消費量の実質ゼロ化を実現します。発電開始は2025年4月を予定しています。本取り組みにより、当社は国内空港ターミナル初の最上位認証である「ZEB」認証の取得を目指すとともに、各事業での環境施策の拡充を進めていきます。



みやこ下地島空港ターミナル



CLTの屋根

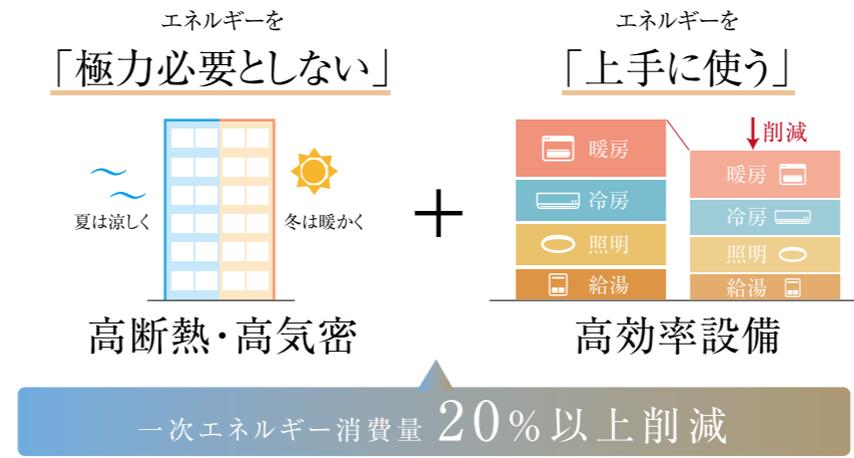
マンションの「ZEH-M Oriented」化により
脱炭素社会の実現をめざす

三菱地所レジデンスはCO₂排出量削減戦略として、2030年までにCO₂排出量を2019年比で50%削減する目標を掲げており、達成に向けた取り組みの一環として、2025年以降に分譲販売・賃貸募集するすべてのマンションで「ZEH-M Oriented」以上の性能を実現し、認証取得を目指します。

一例として、「ザ・パークハウス 松戸本町」(2025年3月下旬竣工予定)では、CO₂排出量を大幅に削減しZEHに寄与する「ECO ONE」(京葉ガスエリア初:リンナイ製ハイブリッド給湯・暖房システム)を採用し、太陽光発電パネルやEV受電コンセント(一部区画)設置により、「ZEH-M Oriented」とともに、「エコまち法(都市の低炭素化の促進に関する法律)」で定める「低炭素建築物」としての認定も取得しています。

三菱地所グループは、今後も住まい事業を通じた環境への取り組みを推進していきます。

ZEH-M Orientedの概念



一次エネルギー消費量 **20%以上削減**



関連する取り組み

国内外の都市におけるストックの有効活用を推進する
リノベーション事業

三菱地所グループでは、国内で築年数が経ち老朽化した建物が増加する中、そのストックの有効活用という社会的要請に応え、地球環境、周辺環境への配慮や、日本の人口動態等の観点から、グループ各社のノウハウを相互に活用し、リノベーションによる課題解決の取り組みを拡充しています。

特に、130年を超える歴史の多くを三菱地所のインハウス設計事務所として歩んできた三菱地所設計には、デベロッパーとともに資産を有効に活用し、長く活かすことのDNAが根付いています。それを最大限に発揮し実現したのが、「大手町ビル」の大規模リノベーションです。1958年竣工の同ビルが築60年を超えるにあたり、当社は建て替えではなく、竣工当時の構造や素材を活かして「100年建築」を目指す選択をしました。テナントを抱え、地下鉄大手町駅直結のビルを使用しながらの難易度が高い工事は、三菱地所設計の設計技術、工事監理技術のほか、関係各社のノウハウの結集により2022年5月に完成しました。ハード面の全面改修に加えて、ソフト面ではベンチャー企業やスタートアップ企業と大手企業が交流する機能を随所に導入するなど、人・企業が集まる新たな交流空間を創出し、付加価値を提供しています。

環境面においても、解体・新築を伴う開発に比べて廃棄物や建築資材を大幅に節減できたことに加え、主たる外壁素材には通常のセメントに比べ耐久性や耐火性に優れたGRC(耐アルカリ性ガラス繊維補強セメント)を採用することで、将来的な管理コストの低減を図りました。また、LED照明の導入や断熱性に優れたLow-E複層ガラス・日射フレームの採用により、熱負荷削減(約44%削減)の省エネ化など環境面での性能向上を実現しました。

当社グループの既存ストック有効活用の取り組みは海外にも及んでいます。三菱地所ニューヨーク社と当社の米国子会社であるRockefeller Group International, Inc.と大成USA社の共同事業として米国首都ワシントンD.C.で着工したオフィス開発「600 5th」は、既存躯体を活用した改修プランとすることで、工期、コスト、環境負荷を低減の上、施工の工夫により既存の8階建てから11階+ペントハウスへと4層の積み増しも実現します。



既存建物(前ワシントン首都圏交通局)



プロジェクト外観イメージ

また英国においても、ロンドンを象徴する歴史的建造物セント・ポール大聖堂に隣接した再開発街区「Paternoster Square」(2003年竣工)を構成するオフィスビルの一つである「Warwick Court」の大規模リノベーションを実施し、2022年7月に竣工しています。既存建物の外装や構造部分を最大限活かして、ウェルビーイング向上や、環境負荷低減といった新時代の要請を満足するオフィスビルへ生まれ変わりました。

こうした時代に即した先駆的取り組みの継続により積み上げた信頼・ブランド力により、当社グループはグローバルな事業の拡大とともに、責任あるアセットの創出を実現していきます。



リノベーション前の大手町ビル



リノベーション後の大手町ビル



複合開発物件「Paternoster Square」



Warwick Court

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS



人を想い、人に寄り添い、人を守る

私たちは人々の暮らしや生き方に寄り添い、人と人のつながりを大切にし、一人ひとりが価値ある時間を過ごせるまちをつくります。

真摯にビジネスと人権の課題に向き合い、住み、働き、憩う人々の心と身体が充足する環境をつくり、多様な属性の人々が幸せに暮らせるまちとサービスを目指します。

マテリアリティ(重要課題)

少子高齢化
まちとステークホルダーのウェルネス

サプライチェーン(社会)
労働安全衛生

まちとステークホルダーのDiversity, Equity & Inclusion
ビジネスと人権

リスク

- ① 人権・労働安全衛生対応の不足によるサプライチェーンの持続性・レピュテーションの棄損
- ② まち・サービスの多様性、少子高齢化社会への対応不足による需給のミスマッチ
- ③ 社内多様性への対応不足による人材の流出、社員エンゲージメント・競争力の低下

機会

- ① 業界を先駆けた人権取り組みによる中長期的な競争力の向上
- ② 多様性に配慮したアセットタイプの開発・運営機会の創出
- ③ ウェルネス施策推進によるまち・サービスへの付加価値付け、顧客獲得機会の向上

	目標	実績値
型枠コンクリートパネルの持続可能性に配慮した調達基準*1にある木材(認証材並びに国産材)使用率*2	2030年度までに100%	80%
女性管理職比率*3	2030年度までに20%超、2040年度までに30%、2050年度までに40%	8.1%

*1 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。

*2 対象組織は当社及び三菱地所レジデンス(株)。2022年度竣工物件を対象としており、2022年度実績値。

*3 対象組織は当社。2024年4月1日時点の実績値。

目指す世界

多様な人々が幸せに働き、暮らせる社会へ



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS



関連する取り組み

多様なライフスタイルに応えるレジデンスの開発

三菱地所レジデンスは、少子高齢化や多様化するライフスタイルに合わせ、分譲マンション以外のアセット開発事業を拡大しています。シニア世代に上質な住まいと豊かな暮らしを提供するシニア向けの住宅開発を新たな事業の柱の一つと位置付け、現在首都圏で20物件のヘルスケアアセットを手掛けているほか、今後は2023年11月に共同事業協定書を締結した、シニアライフ事業、メディカル事業を担う株式会社ハイメディック(リゾートトラストグループ)とともに、新ブランドのレジデンス開発を推進しています。さらに、2023年10月に着工した「鎌倉市岩瀬1丁目計画」は、SOMPOグループで介護事業を担うSOMPOケア株式会社と初めて共同開発する住宅型有料老人ホームとして開業予定であり、シニア世代の新たなライフステージ創出への寄与を加速させます。

また学生一人ひとりの教育へのアクセスや、その周辺環境整備の重要性が高まる中、三菱地所レジデンスは、学生向けレジデンス開発に参画した2018年以降、7棟の実績を積んでいます。時代に合わせたプライベートを重視したプランに加え、食堂ラウンジの設置による栄養バランスに配慮した食事の提供、学生同士の交流促進等の施策を通じ、豊かな学生生活と将来の活躍を後押ししています。



Hmlet 三軒茶屋



Blueground パークプレイス三田

住まい方、働き方の多様化、グローバル化にあわせた
コリビング事業の推進

三菱地所は、グローバルでの生活スタイルの多様化により、一層フレキシブルな賃貸住宅需要が拡大することを見据え、2019年に在シンガポール法人のHmlet Pte. Ltd.(現Habyt Pte.Ltd)と合弁会社を設立し、中長期滞在者向けの賃貸住宅にコミュニティ形成のコンセプトを掛け合わせたコリビング事業を日本国内にて先駆けて開始しています。コロナ禍を経て、在留外国人数はコロナ前の水準を超えており、日本はデジタルノマドにとって一層魅力的な滞在先となっています。45拠点約850室の稼働に対し、外国籍の入居者が約8割を占め、50カ国以上の方にご利用いただいています(2024年6月時点)。

こうした新しい住まい方の一層の広がりを見据え、コリビング事業を含むフレキシブルな賃貸住宅事業(フレキシブルリビング事業)の強化を企図して、当社は世界17カ国、34都市で15,000室以上の客室を展開しているBlueground Holdings Ltd.と日本国内における独占的ライセンス契約を締結しました。フレキシブルリビング事業の更なる拡大により、国内外の多様化する生活スタイルの需要に応えていきます。



チャームプレミア グラン 御殿山 (有料老人ホーム)



The Park Hive 仙台支倉 (学生マンション)

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本

- 76 コーポレートガバナンス

- 98 財務レビュー

- 100 会社データ



関連する取り組み

誰もが活躍し

安心できるまちと社会の実現を目指して

まちづくりを通じて社会のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進を目指す三菱地所は、その実現には社内におけるDE&Iの一層の理解・浸透が不可欠との前提のもと、各施策を加速させています。女性活躍推進が経営や事業を行う上で重要との認識から、2024年1月、国内不動産会社として初めて女性のエンパワメント原則(WEPs)に賛同し、同原則に基づき行動するためのステートメントに署名し、ジェンダー平等を経営に位置付けることを表明しました。あわせて、同原則のひとつ「トップのリーダーシップによるジェンダー平等の促進」を踏まえて、経営層が現場の社員とのコミュニケーションの機会を通じて課題を認識するため、同年3月に役員と社員が今後のキャリアの考えや課題等について気軽に会話できるランチ会を開催しており、今後も複数回の開催を予定しています。

また、当社は2024年4月より社内諸制度における家族の定義について、同性パートナーやその家族を異性婚と同様に扱うこととし、三菱地所グループ行動憲章で掲げる、個々の人権や多様な考え方の尊重による活力ある職場づくりを進めています。

In support of

WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES

Established by UN Women and the UN Global Compact Office



社外取締役と社員のランチ会



中島社長と社員のランチ会

持続可能なサプライチェーン構築に向けた取り組み

三菱地所グループはビジネスと人権、環境保護の観点から、業界に先駆けてサプライチェーンマネジメントの深化に向けた各施策を進めてきました。これまで実施してきたサプライヤーへのヒアリングシート調査に加え、2023年度は施工現場の就業者への対面インタビュー調査も実施し、サプライチェーンにおける課題の実態把握に努めています。また、建設資材に関わるリスク把握も当社グループの責務と捉え、デュー・ディリジェンスを経て高リスクと特定した建設資材について、サプライヤーの協力のもとでトレーサビリティ調査にも着手しています。更に、当社が発注する施工現場で働く外国人労働者への救済メカニズム(グリーンバンスメカニズム)の確立を企図し、外国人労働者の相談・救済窓口サービスの導入を開始し、対象現場を順次拡大させています。

また、当社を世話人企業として2018年に発足した「建設・不動産『人権デュー・ディリジェンス勉強会』」は、活動の更なる発展のため、2023年に「建設・不動産『人権デュー・ディリジェンス推進協議会』」に移行し、当社は代表世話人を務めています。同業界において課題を同じくする企業間で連携し、業界全体の人権水準の底上げに向けて調査・研究を継続していきます。

当社の理想とするサプライチェーン構築は道半ばですが、業界のリーディングカンパニーとしての責任を果たし、サプライヤーと社会の持続的な発展に寄与すべく、引き続き取り組んでいきます。

外国人労働者の相談・救済窓口サービス

登録企業従業員対象 日本語 英8言語

JP-MIRAI アシスト
がいこくじん そろだん まどぐち
外国人相談窓口
JP-MIRAI (責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム)

「仕事のこと」「健康のこと」「生活のこと」「子どもの学校のこと」
「行政手続き」など、なんでも相談することができます。
秘密は守ります。聞いていないところに言いません。

AM 10:00~PM 6:00 火曜日~土曜日
21言語対応

相談方法
電話以外の連絡手段がない場合 0800-080-4086 に電話してください

- 1 アプリをダウンロード
- 2 会員登録
新規登録をクリック
- 3 チラシの識別コード (QR)を読み取る
マイページ
ここをクリック
- 4 アシストへ相談
アシストのページ



新たな価値の創造と循環

私たちは、イノベーションにより新たな価値を生み出し続けることで、当社グループ事業モデルの停滞を防ぎ、時代に適合・先取りした事業を展開していきます。
 多様なパートナーとの協創・協働によって自社だけでは達成できない価値創造を実現し、ライフスタイルのアップデートおよび、時代にあった豊かさや便利さを育んでいきます。

マテリアリティ(重要課題)

イノベーション

パートナーシップ

リスク

- ① まちづくり・サービスの凡庸化・既存事業アップデートの停滞による成長の鈍化、競争力の低下
- ② 優良パートナーの不在による事業の多角化・グローバル化の停滞による成長の鈍化

機会

- ① 革新的な開発スキーム・サービス提供による、まちの多様化・差別化と競合優位性の獲得
- ② 多様なパートナーシップによる、事業機会・領域の拡充と当社単体では成し得ない付加価値の提供

目指す世界

時代の変化を先取りし、豊かさや便利さを育む



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

新たな価値の創造と循環

関連する取り組み

インキュベーションエコシステムの形成に向けて

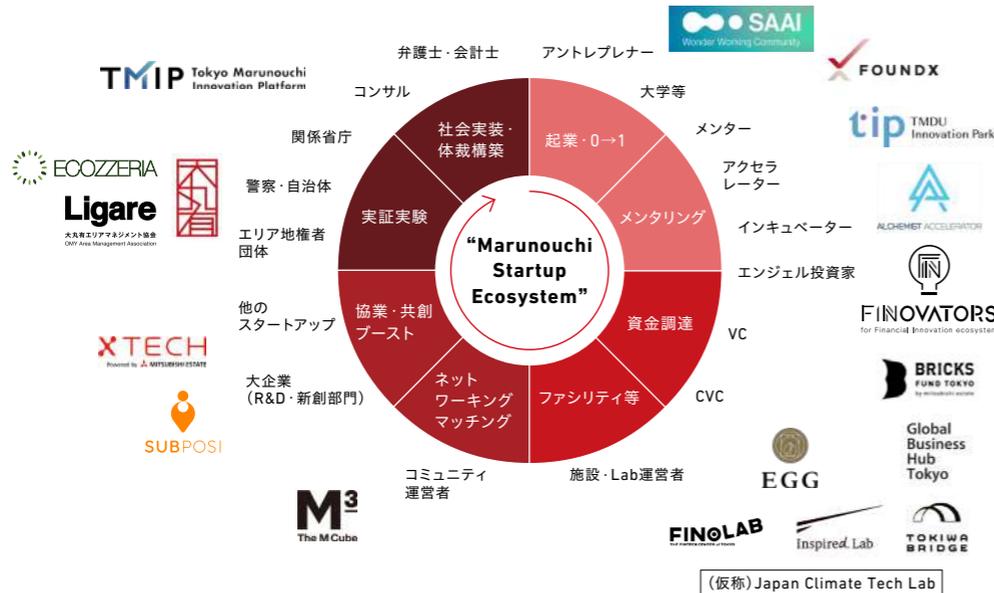
三菱地所の丸の内エリア(大手町・丸の内・有楽町)を中心としたスタートアップ支援、インキュベーションの取り組みのスタートは2000年のベンチャー支援組織立ち上げにさかのぼり、その歴史は四半世紀に及びます。その間、当社は時代の潮流を機敏に捉え、国内では先駆的な取り組みであった2007年のアーリーステージ向けインキュベーションオフィス、「EGG JAPAN(現EGG)」の開設から、国内初のFinTech拠点「FINOLAB」、Deeptech領域にフォーカスした「Inspired.Lab」等、計7つの施設とコミュニティの運営に携わるほか、2024年秋には国内初の気候テック領域特化型のインキュベーション拠点開設を予定しています。また、東京大学、東京医科歯科大学ほか一橋大学とのアカデミア連携を進めており、丸の内エリアを中心とした産官民学連携によるインキュベーションエコシステム構築により、社会に向けた新たな価値の創出を後押ししていきます。

日米欧垂拠点による投資マネジメント事業プラットフォーム「MEGP」の展開

三菱地所は2001年に日本初のREIT(不動産投資信託)を東京証券取引所に上場して以降、金融と不動産の融合による新たな市場、投資機会の創出をリードしてきました。特に戦略的なM&Aの実績等により構築したグローバルな投資プラットフォームMitsubishi Estate Global Partners(MEGP)を通じたグローバルな不動産ポートフォリオ運用は国内不動産会社として例がなく、AuMは5.7兆円*に至っています。当社グループは今後もMEGPのポートフォリオ拡大を通じ、世界各国の投資家の長期安定的な運用ニーズに応えるとともに、当社グループの責任ある運用方針により、グローバルな不動産環境性能の底上げや、持続可能な不動産資産の地域社会への提供に寄与していきます。

* 国内は2024年3月末時点、海外は2023年12月末時点

三菱地所のスタートアップ・エコシステム



MEGP  **MEGP**
<https://www.mecglobalpartners.com/>



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

- 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
- 57 外部からのESG関連評価
- 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
- 61 環境負荷低減に尽力し続ける
- 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
- 67 新たな価値の創造と循環
- 70 TCFD提言に基づく情報開示
- 71 SASB
- 72 人的資本

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ

 [三菱地所 TOP PAGE](#)

 [CONTENTS](#)

 **新たな価値の創造と循環**

➤ **関連する取り組み**

幅広いパートナーとの共創によるビジネスモデル革新

三菱地所では、変化を自ら生み出し、次の時代の豊かさにつながる価値創造を実現するためのビジネスモデルの革新、“ビジネストラansフォーメーション”を目指し、当社が培ってきた事業アセット・ケイパビリティ・ノウハウを活かした新事業創出やオープンイノベーションの推進を行っています。

2022年4月より運営開始した、“成長産業の共創”を目指すコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)ファンド「BRICKS FUND TOKYO」では、「Co-Creating Impact. 変革を支え、未来の礎を共に築く。」をコンセプトに、3つの投資テーマ「新たなライフスタイル」「既存産業のパラダイムシフト」「サステナビリティ」と12の注目領域を設定し、有望なインパクト領域への投資を加速しています。出資先に対しては、当社グループの経営基盤を活かした経営支援、丸の内エリア等における実証実験の実施、事業共創・協業の推進といった社会実装支援を通じ、中長期的な企業価値向上に貢献し、成長企業の創出を目指します。なお、国内外のスタートアップやベンチャーキャピタルへの投資総額は、2020年代半ばまでに累計500億円(コミットメント分含む)となる見込みです。社会課題の解決や産業構造の転換など、中長期的な社会インパクトの創出に挑むスタートアップへの投資及び事業支援とともにオープンイノベーションを進め、次の時代の豊かさにつながる価値創造を図っていきます。

また、多様なパートナーとのオープンイノベーションを通じ、エレベーター広告事業や5Gインフラシェア事業など、当社コア競争力を背景にした新しい事業を創出しているほか、当社及びグループ会社の社員を対象にした新事業提案制度「MEIC (Mitsubishi Estate group Innovation Challenge)」を運営し、グループの収益多角化・本業強化につながる新事業創出・グループを跨いだイノベーションの促進を目標に、社員の挑戦を後押ししており、リユース家具再販事業「エコファニ」、フィットネス施設への送客支援サービス「GYYM」などが同制度から誕生しています。

 **BRICKS FUND TOKYO**
<https://bricks-fundtokyo.com/>

「BRICKS FUND TOKYO」活動実績 (2022年4月～2024年4月)



オープンイノベーションやMEICによる新事業創出の事例

				
エレシネマ エレベーター空間に新しい娯楽体験を提供するメディア事業	5Gインフラシェア 不動産の遊休スペースを活用した通信環境ソリューション	エコファニ リユース家具販売サービスを推進した循環経済型ビジネス	GYYM 連携フィットネス施設にチケットでその都度通えるジムネットワークサービス	WELL ROOM 外国人材の健康をサポートする多言語医療サービス

TCFD提言に基づく情報開示

サステナビリティ(ESG)セクション

TCFD提言に基づく情報開示について

当社は、TCFDの提言内容に則り、2020年5月にフレームワーク(気候変動のリスク・機会に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)に沿った開示を行いました。開示内容の拡充を図るため、2023年5月には、これまでのパリ協定が求める水準である産業革命前からの気温上昇が2℃以下を含めた2つのシナリオ分析に加え、移行リスク(低炭素経済へ移行

する過程で生じるリスク)を評価するCRREM(Carbon Risk Real Estate Monitor)を取り入れ、気候変動による当社グループ主要事業への将来的な影響分析を開始しました。今後も内容の深化を進めるとともに、気候変動に関するガバナンスや事業戦略の強化を目指します。



TCFD提言に基づく情報開示は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/tcfdf/>

CRREMを活用したリスク分析

CRREMの概要

欧州の研究機関等が開発した商業用不動産の移行リスクを評価・分析するツールです。パリ協定が求める2℃、1.5℃目標に整合する2050年までの温室効果ガス排出量のパスウェイ(炭素削減の経路)と自社物件の排出経路を比較することで、物件の座礁資産化の時期や

座礁割合、または将来の排出にかかるコスト等を算定し、対応策やその効果を検討することができます。なお、座礁資産化とは、自社ポートフォリオの脱炭素経路が2℃、1.5℃のパスウェイを超過することによって、移行リスクのある物件であると評価されることを示します。

CRREMを活用した当社の移行リスク分析

将来の気候変動が当社事業へもたらす影響、特に保有する物件の移行リスクについて、CRREMの手法を活用し、定量的な評価を行いました。

【分析対象範囲】

当社の所有する物件のうち、2022年のGRESB*報告対象物件から、2021年度末時点で所有していたオフィス、商業、物流施設など合計84物件を対象に分析。

【ケースの設定】

ケース①：これまでの当社脱炭素の取り組みに加え、省エネ施策の強化(空調・LED等)や、生グリーン電力の導入といった取り組みを考慮したケース

ケース②：ケース①に非化石証書付き電力契約による再エネ導入も加え、2025年度までにすべての物件で再エネ由来電力への切り替えを想定したケース

【ケース分析結果】

設定した2つのケースと2℃、1.5℃目標の各パスウェイを比較したところ、以下の結果が得られました。

ケース①：省エネ施策強化や生グリーン電力の導入のほか、系統電力の排出係数の低下が寄与するものの、2037年頃には1.5℃パスウェイを上回る排出水準になる見込みです。そのため、本取り組みだけでは不十分である可能性があります。

ケース②：再エネ由来電力への切り替えに伴い、2025年度以降、電力由来の排出がなくなる一方、地域冷暖房、ガス由来のエネルギーの排出が一部残る見込みです。その結果、2047年頃に1.5℃パスウェイを超過する可能性があります。

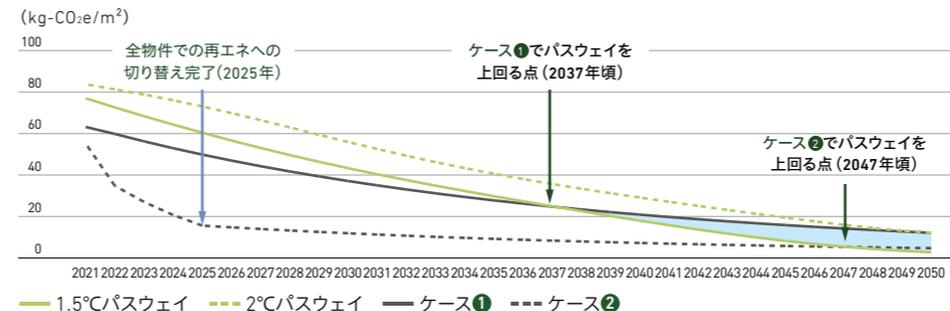
【ケース分析を踏まえた戦略・取り組み(機会内容含む)】

本分析においては、2021年度末時点の物件を対象に、2050年までの間、物件の入れ替え等がない想定としていますが、実際には省エネ性能に優れた物件への建て替え、新規取得等により、温室効果ガス排出原単位の改善も見込まれます。

当社が掲げる2025年度の再エネ導入率100%の達成に向け、これまで推進してきた非化石証書付き電力利用を一層進めるとともに、コーポレートPPAの導入等を検討します。また、今後当社が開発する新築建物においては原則ZEB水準の環境性能を目指すことにより、省エネ性能の優れたビルの比率を向上させ、温室効果ガス排出原単位の改善を図ります。

* GRESBIは、欧州の年金基金のグループを中心に創設された不動産会社・不動産運用機関の環境・社会等への配慮の姿勢を測るベンチマークです。

温室効果ガス(排出原単位)とパスウェイ



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

SASBスタンダードに則した情報開示



SASBに関する詳細情報は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/table-of-contents/sasb-index/>

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。

サステナビリティ開示トピックと会計指標 (2024年3月期データ)

<エネルギーマネジメント>

	単位	コード		
資産サブセクターごとの、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	E:環境データ>(2)その他数値データ>対象物件基本データ E:環境データ>(2)その他数値データ>①気候変動(CO ₂ 削減・エネルギーマネジメント)関連 >施設種別のCO ₂ 排出量(Scope1+Scope2)・エネルギー使用量等	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_1 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_2_3
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・グリッド電力使用率・再生可能エネルギー導入割合	Mwh、%	IF-RE-130a.2	E:環境データ>(1)KPI>①気候変動(CO ₂ ・エネルギーマネジメント)関連 E:環境データ>(2)その他数値データ>①気候変動(CO ₂ 削減・エネルギーマネジメント)関連	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_1_1 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_2
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での経年推移	%	IF-RE-130a.3	E:環境データ>(2)その他数値データ>①気候変動(CO ₂ 削減・エネルギーマネジメント)関連	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_2
エネルギー格付・環境不動産認証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	E:環境データ>(2)その他数値データ>⑤環境不動産認証関連	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_6
建物のエネルギーマネジメント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	環境(E)>気候変動(CO ₂ 削減・エネルギーマネジメント)への対応	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/climate-change/

<ウォーターマネジメント>

	単位	コード		
資産サブセクターごとの、総床面積の割合による取水データ計測範囲及び水ストレスが「高い」「非常に高い」地域の割合	床面積当たりの%	IF-RE-140a.1	E:環境データ>(2)その他数値データ>対象物件基本データ E:環境データ>(2)その他数値データ>③水関連>施設種別の水使用量	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_1 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_4_2
データ計測を実施しているポートフォリオの総取水量及び水ストレスが「高い」「非常に高い」地域の割合	千m ³ 、%	IF-RE-140a.2	E:環境データ>(2)その他数値データ>③水関連	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_4
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での経年推移	%	IF-RE-140a.3	E:環境データ>(2)その他数値データ>③水関連	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_4
ウォーターマネジメントにおけるリスクの議論、およ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	環境(E)>水資源保全	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/water/

<テナントのサステナビリティインパクトのマネジメント>

	単位	コード		
資産サブセクターごとの、資源効率に関連する資本改善に対するコスト回収条項を盛り込んだ新規リースの割合及び関連するリース床面積	床面積当たりの%	IF-RE-410a.1	—	—
資産サブセクターごとの、グリッド電力消費量及び取水を個別に計量しているテナント割合	床面積当たりの%	IF-RE-410a.2	—	—
テナントのサステナビリティインパクトを測定、動機づけ、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	環境(E)>気候変動(CO ₂ 削減・エネルギーマネジメント)への対応 環境(E)>廃棄物削減・汚染防止 環境(E)>水資源保全	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/climate-change/ https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/waste/ https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/water/

<気候変動適応>

	単位	コード		
資産サブセクターごとの、100年確率洪水地域にある面積	m ²	IF-RE-450a.1	—	—
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	環境(E)>TCFD提言に基づく情報開示	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/tcdf/

■ 活動指標

	単位	コード		
資産サブセクターごとの資産数	件	IF-RE-000.A	E:環境データ>(2)その他数値データ>対象物件基本データ	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_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	E:環境データ>(2)その他数値データ>対象物件基本データ	https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_1
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	—	—
資産サブセクターごとの平均占有率	%	IF-RE-000.D	—	—

* 延床面積を表示

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

人的資本

サステナビリティ(ESG)セクション

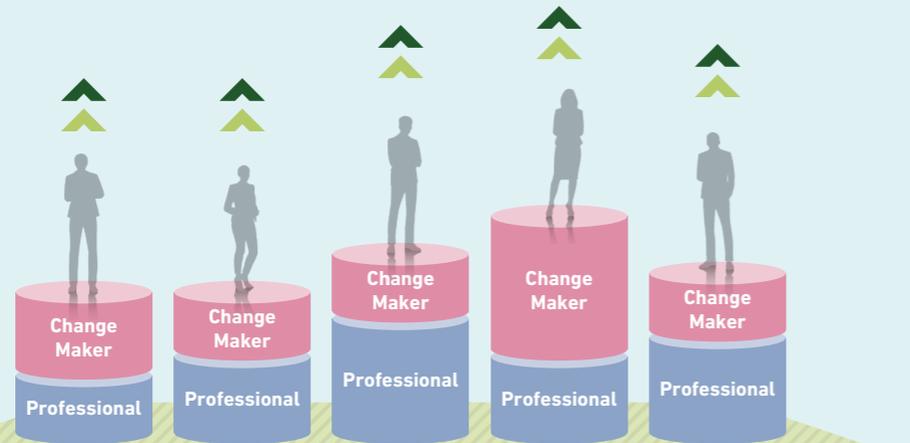
人や組織のあるべき姿

当社グループでは、グループ一体で商業不動産事業や住宅事業、海外事業、投資マネジメント事業などを展開しています。その上で更なるビジネスの拡大のために、当社グループの求める人財像である「5つの要素」を持ちながら、「Professional」と「Change Maker」の2つのコンピテンシーを発揮できる人財が必要であると考えています。

三菱地所グループとしての価値創造

「Professional」と「Change Maker」の資質を発揮する

Be the Ecosystem Engineers



5つの要素

「As One Team」

一人ひとりの強みを掛け合わせ、価値を最大化できる組織風土づくり

三菱地所グループのサステナビリティビジョン2050

Be the Ecosystem Engineers

私たちは、立場の異なるあらゆる主体(個人・企業他)が、経済・環境・社会の全ての面で、持続的に共生関係を構築できる場と仕組み(=エコシステム)を、提供する企業(=エンジニアズ)であることを目指します。

要素	定義	求める力
『志』ある人	成し遂げたい姿や状態を描き、それを実現していく強い意志と行動力を備えた人	ビジョン構築・浸透力、覚悟・胆力
『現場力・仕事力』のある人	自身の担当領域や不動産全般の「プロ」として知識・スキルを研鑽し、業務を推進できる力を持つ人	目利き力、顧客志向、仕事推進力、生産性、リスク対応力、知識・スキル
『誠実・公正』である人	高い倫理観を持ち、誠実かつ公正に行動し、周囲と良好な関係を築く姿勢を持つ人	オープンマインド、倫理観
『組織』で戦える人	組織としての競争力を高めるために人財育成やマネジメントを行う力のある人	育成力、チームワーク、マネジメント力
『変革』を起こす人	前例や慣例にとらわれず、失敗を恐れずにチャレンジ精神を持って行動する姿勢を持つ人	チャレンジ志向・イノベーション

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本

- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

コンピテンシー 社員一人ひとりに求める資質

Professional

高い専門性によって新たな価値を創造する役割

「長期経営計画 2030」を達成するために、国内の大型開発の着実な推進に加え、海外事業の強化やノンアセットビジネスの拡大とサービス・コンテンツ領域への進出を推進し、その分野のプロとしての自覚とスキルを持つことで、デベロッパーとして信頼される存在になり、関係者をリードする力が必要だと考えています。このことを踏まえ、各領域の専門人財の採用に加え、社員一人ひとりが必要な専門性を獲得・深化できる育成プログラムへ積極的に投資しています。

クオリティにこだわる

私たちは自分自身の志を持ち、クオリティを妥協しません。理想をしっかりと確立し、高い基準を追求し続け、細部にまで注意を払い、常に最高の成果を提供することを目指しています。

探究し続ける

私たちは業界の知識から最新トレンドまで熟知し、広いネットワークを築くことを心掛けます。常に成長を目指し、挑戦を恐れず、未来を切り拓くための努力を惜しみません。

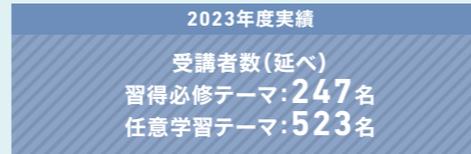
リーダーシップを持って推進する

私たちは組織力を活かし、関係者の意見をまとめ上げるリーダーシップを重視します。プロジェクトを推進する力を持ち、全員の協力を引き出しながら目標達成を目指します。円滑なコミュニケーションと調整力で、チーム全体のパフォーマンスを最大化し、成功に導きます。

サステナビリティ(ESG)セクション

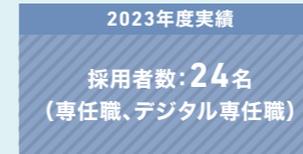
施策

能力開発プログラムの活用



当社では、社員一人ひとりが“学び続ける”ことを目的として、等級ごとに必要な知識・スキル・経験を「習得必修テーマ」として位置付け、一定期間内に身に付けていくための研修や外部講座への派遣を実施しています。また、「任意学習テーマ」として当社社員に必要な能力開発テーマ領域(全27テーマ/語学力、ビジネススキル、DX関連、SDGs関連、リベラルアーツ等)の講座受講に対し、年間30万円までを全額会社負担とする制度を設けています。

専門人財の採用強化

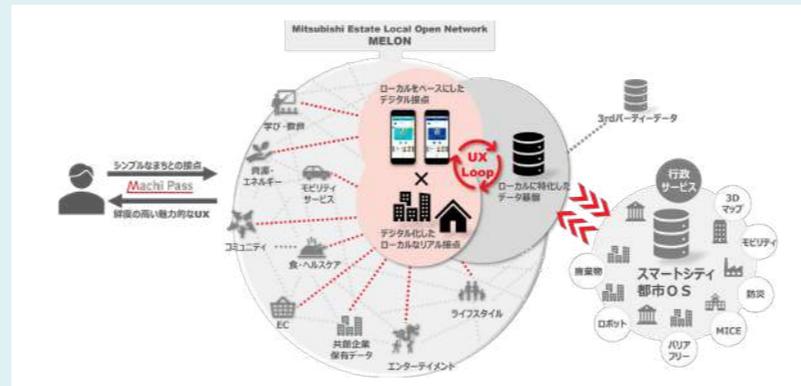


「長期経営計画 2030」の達成に向け、2020年度より戦略的に強化していく事業領域における専門人財の採用を強化しています。中でも、DX領域の専門人財を積極的に採用しており、2024年度からは「デジタル専任職」を新設し、DX人財を適切に育成、評価する仕組みを進めています。

成果(価値創造できたこと)

professionalを活かしたDX推進

2021年6月に策定した「三菱地所デジタルビジョン」に基づき、「デジタル専任職」が中心となって、当社グループにおける「セキュアなIT基盤の構築/デジタル接点やオンラインサービスの開発/既存事業の変革・強化」等を進めています。例えば、グループ各社がアクセス可能な共通データ基盤上で、当社の持つビジネスデータや、あらゆるタッチポイントから取得するフローデータ等の活用により、ビジネスに直結する成果につなげています。



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制/重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

コンピテンシー 社員一人ひとりに求める資質

Change Maker

協業による強みの掛け算により変革を起こす

当社グループのビジネスモデルの特徴は、まちづくりという長期的な事業において、デベロッパーとして時代を先取りし、新しいライフスタイルやトレンドに合わせて、新しい価値や領域を生み出し続け、事業を成長させることです。当社グループの強みである超長期的視点と時代を先取りするDNAを活かしながら、社内外のネットワークを活用することで「新しい視点からの課題の発見」や「協業による強みの掛け算」を生み出すために、慣例にとらわれずチャレンジ精神を持って行動する役割が求められます。

好奇心とアンテナを広げる

私たちは志を持ち、常に新しいことに興味関心を抱き続ける姿勢を重視します。広い視野を持ち、時流を読み取るためのアンテナを広げ続けることが重要です。この好奇心と洞察力が、新たな機会を捉え、革新を生み出す原動力となります。

時代を先取りする

私たちは時代の流れを先読みし、変革を起こすことを恐れない姿勢を重視します。未来を見据え、積極的に新しいアイデアや技術を取り入れることで、常に一步先を行く存在を目指します。

枠組みやルールを変える

私たちは理想を抱き、既存の枠組みやルールにとらわれない姿勢を重視します。革新を追求し、新しい方法や考え方を取り入れることで、より良い未来を創造します。

施策

「変革」を促す研修の実施

2023年度実績
受講率: **100%**

管理職候補となる役職に新任となった社員に対し、自己の「志」を再考し「変革」に向けた自身の行動改革をテーマとした研修を実施しています。



10%ルールの活用

2023年度実績
ビジネスモデル革新に取り組んでいる割合: **71.0%**

業務時間の10%以上をビジネスモデル革新、またはそれにつながる業務効率化・風土改革のための時間に充てることを必須化する制度を導入しており、その内容を評価の対象としています。

日常業務における効率化施策から社外とのネットワーク形成、新事業提案制度への応募準備など、社員が自由に選択し、幅広いテーマに取り組んでいます。

こうした取り組みの結果として、社内アンケートにおいて、約70%の社員がビジネスモデル革新に取り組んでおり、今後は更にその割合を高めていくことを目標としています。

ビジネスモデル革新に取り組む社員の割合



成果(価値創造できたこと)

空飛ぶクルマ事業へのチャレンジ

当社が「次のまち」の一要素として位置付けている空飛ぶクルマ事業は、当社社員が10%ルールを活用しビジネスモデル革新を目指したことが一つのきっかけとなり参画が始まりました。

空飛ぶクルマによる移動革命はビジネスを広げ、ボーダレスな世界を創り、ライフスタイルを大きく変容することが期待される、まさに「時代を先取りする」事業の一つです。



Designed by Mitsubishi Jisho Design

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

組織風土 組織の在り方

As One Team

一人ひとりの強みを掛け合わせ、価値を最大化できる組織

当社グループでは、人財・働き方の多様性に配慮することは、経営や事業を行う上で重要な課題であると認識しており、国籍、性別、年齢、新卒・キャリア採用等に偏りのない従業員構成を目指しています。特に、三菱地所では採用において多様性確保に注力しており、女性割合を毎年度40%超とする目標設定や、新卒採用における外国籍人材向けの採用プロセスの導入、キャリア採用の強化(例年新規採用者の約4割がキャリア採用)等を実施しています。また、心理的安全性を担保しつつ、その多様な価値観・意見を自由に表明できる環境を整える「オピニオンダイバーシティ」を推進しており、活力ある職場づくりに努め、当社グループの持続的成長を目指しています。

オープンマインド

誰に対しても接点を持ち、オープンマインドを尊重する組織づくりを目指します。多様な意見や価値観を受け入れ、柔軟な思考と協力を通じて新たな可能性を創出します。透明性と共感を重視し、すべてのメンバーが自由に意見を交換できる環境を整えています。

ボーダレス

私たちは領域を横断しやすく、掛け算を生み出すことができる組織を目指します。部署や事業部、会社の壁を超えて多くのコラボレーションを促進し、新たな価値を創造します。ボーダレスな組織文化が、革新と成功の原動力となります。

オピニオンダイバーシティ

私たちは異なるバックグラウンドや個性を持つ他社をリスペクトします。心理的安全性を担保しつつ、誰もが自由に意見を言え、その意見が活かされる組織を目指します。多様な視点を受け入れ、建設的な議論を促進することで、新たなアイデアと革新を生み出します。



施策

ジェンダーダイバーシティに関する現状把握と施策の実施



当社内の「ジェンダーダイバーシティ」に関する現状把握を目的として、2023年度に全社員を対象とした意識調査を実施し、取締役や経営層とも課題を共有しました。その結果をもとに、2023年度には、トップメッセージの発信や、国連による「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」への署名、女性社員のキャリア形成サポートの一環とした役員とのランチ会等、風土形成のための施策を進めています。



アンコンシャスバイアス研修の実施



左記の意識調査の結果をもとに、オピニオンダイバーシティをより浸透させる目的として当社では2023年度に全社員を対象とした「アンコンシャスバイアス研修」を実施しました。所属ユニット単位で動画を視聴し、ディスカッションを行い、研修後のアンケートにおいて99%が「アンコンシャスバイアスについて理解できた」と回答しました。

今後に向けて

エンゲージメントサーベイの実施

当社では、これまで従業員満足度(社内従業員向けアンケートのうち、「あなたは働きがいを感じているか?」の質問に「はい」と回答した割合)をモニタリング及び開示していましたが、より詳細に組織や個人の課題を把握し、「As One Team」の実現に向けた施策を実施するため、2024年度よりエンゲージメントサーベイを導入する予定です。

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
 - 56 サステナビリティ推進体制／重要テーマに関するモニタリング体制
 - 57 外部からのESG関連評価
 - 58 次世代に誇る まちのハードとソフトの追求
 - 61 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 64 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 67 新たな価値の創造と循環
 - 70 TCFD提言に基づく情報開示
 - 71 SASB
 - 72 人的資本
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

Corporate Governance

コーポレートガバナンス

- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション (ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

コーポレートガバナンス

当社は、「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実現に向け、コーポレートガバナンス体制の整備・推進を経営の最重要課題の一つとして位置付けています。

指名委員会等設置会社である当社における取締役会の役割は、経営の基本方針を決定するとともに、経営全般の監督を担うことにあります。株主をはじめとするステークホルダーへの説明責任を果たすべく、経営の透明性及び客観性の確保に努めており、これまでに、業績連動型役員報酬の導入、取締役会及び各委員会における社外取締役比率向上、各委員会の全委員長の独立社外取締役への変更、買収防衛策の非更新、取締役会の第三者評価の導入、スキル・マトリックスの開示、女性取締役を2名に増員するなど、継続的な取り組みを実施してきました。

2024年3月期は、ガバナンス体制の拡充を企図し、取締役会構成に関し執行兼務の取締役を1名減じ、取締役会に占める社外取締役構成比率を向上させたほか、数年に一度実施することとしている取締役会の第三者評価を行い、取締役会の実効性等について検証を実施しました。また、「長期経営計画 2030」で掲げる資本政策の一環として資本効率及び株主価値の向上を図るため、2020年3月期及び2022年3月期に実施した自己株式の取得（総額約1,300億円）に続き、約1,000億円の自己株式の取得（取得期間：2022年11月～2023年11月）を完了しました。なお、2024年5月には約500億円の自己株式の取得（取得期間：2024年5月～同年11月）を決議しています。

加えてダイバーシティ拡充の観点では、国連グローバル・コンパクト事務所と国連婦人開発基金（UNIFEM、現 UN Women）が共同で策定した女性のエンパワメント原則（WEPs）に賛同し、同原則に基づき行動するためのステートメントに署名を行いました。

2020年4月からスタートした「長期経営計画 2030」は、取締役会として、約1年間にわたりしっかりと議論し、練り上げたものです。「株主価値向上戦略」に加え、サステナブルな社会の実現に向けた取り組みを実行する「社会価値向上戦略」を両輪として、当社グループの基本使命を実現していくことを軸に据えています。

長期経営計画も5年目に入り、新型コロナウイルス感染症の影響による価値観の変化、金利上昇リスク・インフレリスク・地政学リスクの高まり等、計画策定時から事業環境に変化が生じている状況を踏まえ、2024年3月期に「長期経営計画 2030」のレビューを行いました。「株主価値向上戦略」と「社会価値向上戦略」を両輪とする考え方は変更せず、「株主価値向上戦略」においては、原点回帰（Return to Basics）をコンセプトに、不動産事業に係る開発・運営・営業・フィービジネス・資金管理・コーポレート等における「稼ぐ力」の底上げを目指すこと、また、「社会価値向上戦略」においては、サステナビリティ重要テーマを「当社グループと社会、双方の持続可能性確立のためのアクション」として再定義し、当社グループのコアビジネスであるまちづくりとの親和性を高め、事業とサステナビリティの融合を目指すこととしました。2030年の目標達成に向けて、経営計画をより一層推進していきます。

取締役会では、近年の急激な環境変化の中において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、変化をチャンスに変え、ステークホルダーの皆様に支持され、当社グループらしく成長を続けるためには何が必要か、議論を重ねています。

取締役会の議長として、執行経験を活かしながら、多様な知見・経験を有するメンバーで構成される取締役会での活発な議論を促し、リードすることで、長期的な目線での経営監督体制を構築していきます。私たち取締役会は、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。

2024年8月

三菱地所株式会社
取締役会長

吉田 淳一

3	CEOメッセージ
9	価値創造ストーリー
35	事業レビュー
55	サステナビリティ(ESG)セクション
76	コーポレートガバナンス
77	会長メッセージ
78	コーポレートガバナンス体制
83	取締役会の実効性評価
85	報酬
88	株主とのコミュニケーション(ESG面談)
90	政策保有株式
91	取締役
92	執行役・執行役員・グループ執行役員
93	社外取締役メッセージ
95	リスクマネジメント
98	財務レビュー
100	会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

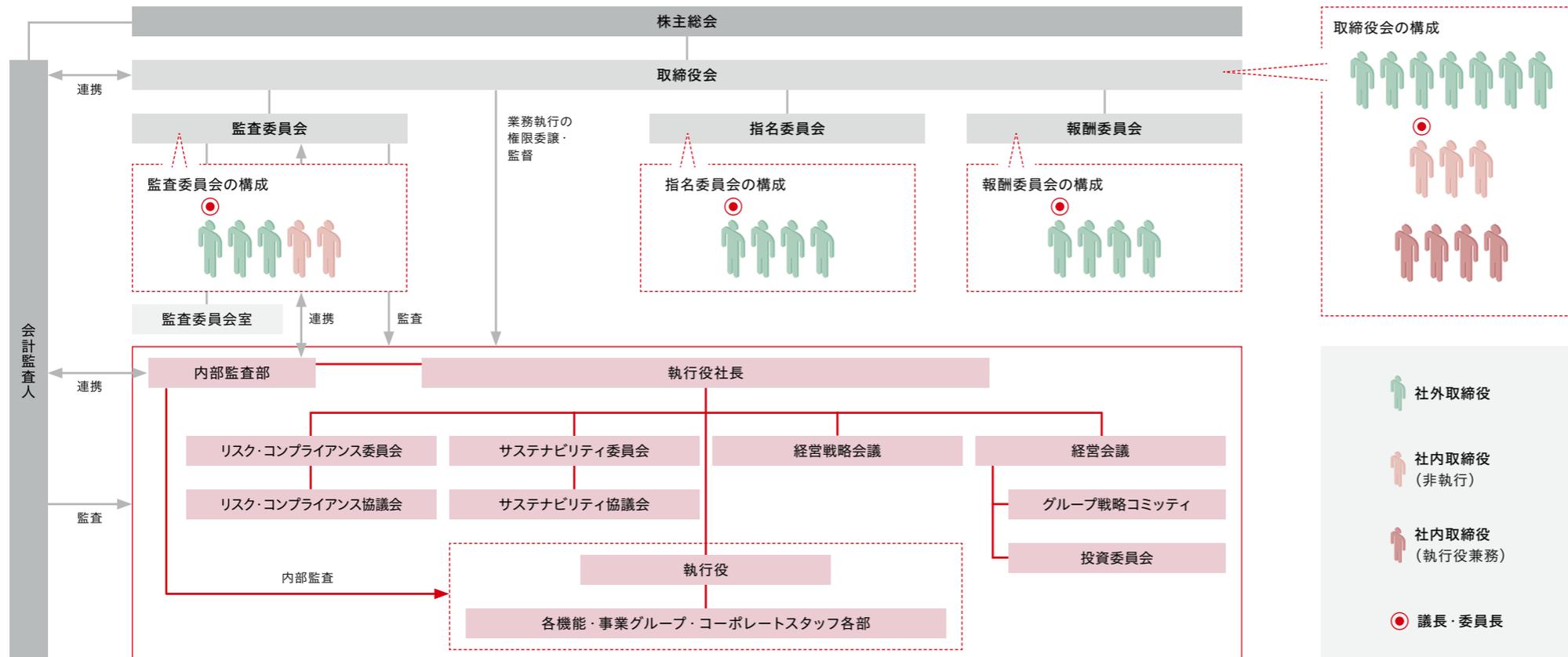
当社は、「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」という基本使命のもと、「人を、想う力。街を、想う力。」というブランドスローガンを掲げ、企業グループとしての成長と、様々なステークホルダーとの共生を高度にバランスさせることによる「真の企業価値向上」の実現を目指しており、その実現に向けた経営の最重要課題の一つとしてコーポレートガバナンス体制の整備・推進を位置付けています。

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。

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、メンバー全員を社外取締役とする指名・報酬委員会、非業務執行取締役のみで構成する監査委員会を設置し、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。



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

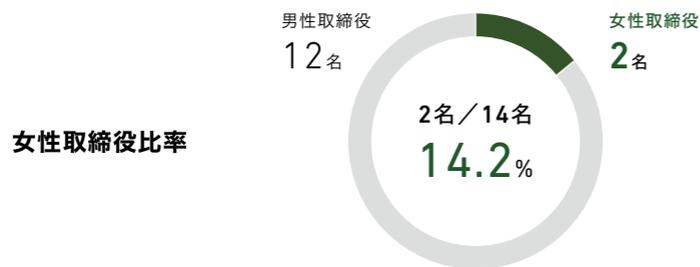
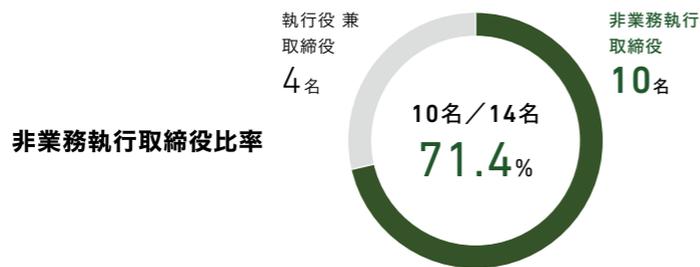
コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス

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。2024年6月27日現在、14名の取締役で構成され、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。



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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 執行役及び取締役の職務執行の監査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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 (2024年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> 2024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 	<ul style="list-style-type: none"> 2024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 	<ul style="list-style-type: none"> 2024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* (2024年6月27日現在)	4名(社外4名)	5名(社外3名、社内2名)	4名(社外4名)	
氏名	社内/社外	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
白川 方明	社外	○	—	◎
成川 哲夫	社外	—	◎	—
岡本 毅	社外	◎	—	○
メラニー・ブロック	社外	○	—	○
末吉 互	社外	—	○	—
藺田 綾子	社外	○	—	○
織田 直祐	社外	—	○	—
西貝 昇	社内	—	○	—
片山 浩	社内	—	○	—

* 3委員会とも非業務執行取締役のみで構成しています。

◎ 委員長 ○ 委員

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス**
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの変遷

当社は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。

2016年に指名委員会等設置会社へ移行してからは、「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」を基本的な考え方とし、社会情勢及び企業を取り巻く経営環境の変化、ステークホルダーの要請等を踏まえ、コーポレートガバナンス体制の改善を着実に推進してきました。

2024年3月期は、ガバナンス体制の拡充を企図し、取締役会構成に関し執行兼務の取締

役を1名減員(取締役数:15名→14名)し、取締役会に占める社外取締役構成比率を向上(47%→50%)させたほか、数年に一度実施することとしている取締役会の第三者評価を行い、取締役会の実効性等について検証を実施しました。

また、「長期経営計画 2030」で掲げる資本政策の一環として、資本効率及び株主価値向上を図るため、約1,000億円の自己株式取得(2023年3月期決議済み)を完了しました。更にダイバーシティの拡充を企図し、国連が策定した女性のエンパワーメント原則(WEPs)に賛同し、同原則に基づき行動するためのステートメントに署名を行いました。

これまでのコーポレートガバナンス体制の変遷の概要については以下の通りです。

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
機関設計・社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> 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) 		<ul style="list-style-type: none"> 全委員を非業務執行取締役で構成 報酬委員会を全員社外取締役で構成 		<ul style="list-style-type: none"> 監査委員長を社外取締役に変更 指名委員会を全員社外取締役で構成 		<ul style="list-style-type: none"> スキル・マトリックスの開示 	<ul style="list-style-type: none"> ジェンダーダイバーシティ拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会構成の見直し(15名→14名) 社外取締役構成比率上昇(14名中7名)
指名委員会	過半数を社外取締役に構成		非業務執行取締役のみで構成				社外取締役のみで構成		
監査委員会	非業務執行取締役のみで構成						社外取締役が委員長		
報酬委員会	過半数を社外取締役に構成		社外取締役のみで構成						
役員報酬	<ul style="list-style-type: none"> 譲渡制限付株式報酬制度の導入 		<ul style="list-style-type: none"> 株価連動型現金報酬の導入 				<ul style="list-style-type: none"> 報酬制度の詳細を開示 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬制度改定(長期経営計画との連動性の向上、変動報酬割合の増加に伴う株主との価値共有性の向上) 	
その他コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 経営監督と業務執行の役割明確化 グループ執行役員制度導入 		<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> 1,000億円の自己株式取得を実施(市況を踏まえた柔軟な資本政策を導入) 買収防衛策の非更新 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価における第三者評価を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 300億円の自己株式取得を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 1,000億円の自己株式取得を決議(取得期間:2022年11月~2023年11月) 自己株式の消却(消却前発行済株式総数の4.83%) 	<ul style="list-style-type: none"> 2023年3月期決議済みの自己株式取得完了 取締役会の実効性評価における第三者評価を実施



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 **コーポレートガバナンス**
 - 77 会長メッセージ
 - 78 コーポレートガバナンス体制
 - 83 取締役会の実効性評価
 - 85 報酬
 - 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
 - 90 政策保有株式
 - 91 取締役
 - 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
 - 93 社外取締役メッセージ
 - 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス

取締役候補者選任基準

1. 目的

本基準は、指名委員会が取締役候補者を指名する際の基準を定めるものである。

尚、取締役候補者の指名に際しては、当社コーポレートガバナンス・ガイドライン第5条（取締役会の構成）に規定の通り、取締役会全体として、各取締役の経験、専門知識や知見等のバックグラウンドの多様性及び適切なバランスの確保に努めることとする。

2. 取締役候補者

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事業特性を踏まえ、経営戦略に照らして備えるべきスキルを具備し、かつ、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を有する者とする。

(1) 社内取締役候補者

社内出身の取締役候補者は、上記に掲げる資質及び能力として、インテグリティ、指導力、先見性等において特に秀でた者であることに加え、全社的な視野で監督機能を担い得る当社グループの事業に関する豊富な知識と経験を有し研鑽を積んだ、当社の事業グループ担当役員・コーポレートスタッフ担当役員、もしくはその経験を有する者、またはそれに準ずる者とする。

(2) 社外取締役候補者

社外取締役候補者は、上記に掲げる資質及び能力に加え、自らの経営経験やマネジメント経験、またはグローバル・リスクマネジメント等の専門分野における経験や知見等を活かし、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・識見を有する者であり、「社外取締役の独立性基準」を充たす者とする。

3. 本基準の改廃は指名委員会の決議による。

取締役会のスキル・マトリックス

当社グループの中長期的な経営戦略・事業戦略に照らして、2020年1月に作成した「長期経営計画 2030」の実現に向け、当社が取締役会がその経営監督機能、モニタリング

機能を適切に発揮するために備えるべきスキル(知見・経験・能力)を特定しました。当社を取締役のスキルは以下の通りです。

	氏名	性別	年齢	在任期間	長期的まちづくり (業界知見)	企業経営	組織・事業戦略	グローバル	財務・会計・ファイナンス	コンプライアンス/ リスクマネジメント	ESG/サステナビリティ
社内 取 締 役	吉田 淳一	男性	66	8	●	●				●	●
	中島 篤	男性	60	2	●	●		●	●		●
	長沼 文六	男性	61	3	●		●		●		●
	梅田 直樹	男性	58	2	●			●	●		●
	平井 幹人	男性	55	1	●					●	●
	西貝 昇	男性	63	5	●		●			●	●
	片山 浩	男性	65	8	●			●	●	●	
社外 取 締 役	白川 方明	男性	74	8			●	●	●		
	成川 哲夫	男性	75	6	●	●			●		
	岡本 毅	男性	76	5		●			●		●
	メラニー・ブロック	女性	60	2			●	●			●
	末吉 互	男性	67	1			●			●	●
	藺田 綾子	女性	60	1			●			●	●
	織田 直祐	男性	71	-		●	●			●	

※ 取締役会としてのスキルバランスを明確化するため、各取締役が保有するスキルのうち、相対的に優れたスキルに絞って記載しており、保有するすべてのスキル(知見・経験・能力)を表すものではありません。

※ 2024年6月27日開催の株主総会終結時点での年齢及び通算の在任期間を記載しています。

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 **コーポレートガバナンス**
- 77 会長メッセージ
- 78 **コーポレートガバナンス体制**
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント

- 98 財務レビュー

- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス

独立社外取締役の独立性基準

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等を活かし、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) 直近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、直近年度における当社からの報酬額が1,000万円を超える者

社外取締役の出席状況(2024年3月期)及び発言状況等

氏名	取締役会等の出席状況	発言状況及び期待される役割に関して行った業務の概要
岡本 毅	取締役会 8回/9回 指名委員会 5回/5回 報酬委員会 6回/6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、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
成川 哲夫	取締役会 9回/9回 監査委員会 15回/15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、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
白川 方明	取締役会 9回/9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、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
長瀬 眞	取締役会 9回/9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、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
末吉 互	取締役会 7回/7回 監査委員会 12回/12回	弁護士における経験に基づく、企業法務、リスクマネジメント及びガバナンス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、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
藪田 綾子	取締役会 7回/7回 指名委員会 5回/5回 報酬委員会 4回/4回	サステナビリティ経営に関するコンサルティング活動で培ったESG、SDGs、CSR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、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
メラニー・ブロック	取締役会 9回/9回 指名委員会 5回/5回 報酬委員会 6回/6回	国際的なコンサルティング活動で培ったマーケティングや事業戦略、ダイバーシティ推進活動等における幅広い見識を活かし、グローバルな観点で、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、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。

※ 末吉 互氏及び藪田 綾子氏は、2023年6月29日付で取締役に就任したため、他の取締役と出席対象となる取締役会等の回数異なります。

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンス

取締役会実効性評価を行う目的

取締役会は、中長期的な企業価値向上の実現及びコーポレートガバナンスの向上に、取締役会が監督機能を通じて有効に機能しているか確認することを目的に、年に1回、各取締役による評価に基づき、取締役会全体の実効性についての分析・評価を行い、その結果の

概要を開示するとともに、必要に応じ実効性を向上させるための施策を策定・実施することとしています。

取締役会の目指す役割に向けたこれまでの取り組み

当社は2016年6月に指名委員会等設置会社に移行し、経営監督と業務執行それぞれの役割明確化と機能強化の観点から、取締役会の主たる役割を経営の基本方針及び重要な業務執行の決定、並びに取締役及び執行役の職務執行の監督としています。これまでも、毎年の実効性評価の分析結果を踏まえ、議題の精査を行い経営計画に関する議論を充実するとともに、執行役からの報告機会・内容の充実、社外取締役に對する情報提供の充実などを行い、役割を適切に果たすための取り組みを実施してきました。

2021年3月期からは、2020年1月に策定公表した「長期経営計画 2030」を踏まえ、長期的な視点で株主価値・社会価値向上に向けた経営を適切にモニタリングしていく観点から、従来の評価項目に加え、今後充実すべき取り組み等に関する項目を追加しました。なお、質問票の作成、回答結果の分析、課題の共有等各フェーズにおいて第三者評価機関の助言を得ています。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

「長期経営計画 2030」を踏まえた評価項目として、取締役会の構成として「モニタリング・経営監督機能を発揮するためのダイバーシティ」を、取締役会の実効性、取締役会の運営として「モニタリングのために今後議論を充実すべきテーマや、執行役からの業務執行状況報告の在り方」を確認しています。なお、質問票の設問には、適切性及び改善余地を測るための「現状の満足度を問う質問」と、「より良くするための方向性を問う質問」があり、2024年3月期の実効性評価においては、当社の大枠の方針を具現化するための方向性を探る目的で、「より良くするための方向性を問う質問」を増設しています。

取締役会の役割・構成	取締役会・議長の役割、社外取締役比率、人数規模、多様性、スキル
取締役会の実効性	経営計画、業務執行(業務リスク含む)、内部統制リスク管理、サステナビリティ、株主・投資家との対話及び情報開示、指名・監査・報酬の各委員会の運営等
取締役会の運営	開催方法、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
その他	取締役会の実効性評価の手法等

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

2. 評価の結果と今後の対応

(評価の結果) 取締役会は「有効に機能している」と評価しました。

(分析結果) 各取締役による実効性評価の質問票では、事業環境変化に対するモニタリングの手法や議論の質の更なる向上に向けた課題感への指摘が増加したものの、過半の項目について「適切である」との回答が高い割合を占めました。

分析や課題の抽出、対応策の検討にあたっては、第三者機関による分析結果や課題に関する助言等も参考にし、各評価項目における取締役からの課題への提言及び指摘を踏まえ、取締役会において議論を実施しました。特に、長期経営計画の適切なモニタリングを行うために、執行役の業務執行状況に関わる報告の内容や、モニタリング強度を高めるべきテーマ、説明時間と審議時間のバランスなどについて、高い課題意識が見られました。

(1) 前回の評価から改善した主な事項

2023年3月期実効性評価における、更なる実効性向上に向けた主な課題と今後の対応

- 地政学リスクや物価変動等、経営環境の変化に対応した経営戦略の実行状況の監督を深化すべく、モニタリングの拡充等を継続検討すること。
- 社外取締役の事業理解促進のため、コロナ禍においては実施できなかった事業現場視察等を実施し、経営環境の変化に対応した執行状況を確認する機会を増加させること。
- 取締役会の更なる実効性向上に向けた取締役会の構成と多様性について継続検討すること。



2024年3月期の対応

- 取締役会の更なる透明性と実効性向上を企図し、社内取締役が過半数であった役員比率を、社内と社外が半数ずつとなるように執行兼務の社内取締役の減員を行ったこと。
- 社外取締役の事業理解促進のため、コロナ禍においては実施できなかった事業現場視察を増加させ、経営環境の変化に対応した執行状況を確認する機会を増加させたこと。

(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。

- 地政学リスクや物価変動等、経営環境の変化に対応した経営戦略の実行状況の監督を深化すべく、社外取締役の更なる知見活用を可能にする情報提供方法、モニタリングの手法、取締役会で議論すべき論点等について、現状の改善に向けて、改めて検討・整理すること。
- 取締役会の更なる実効性向上に向けた取締役会の構成と多様性について継続検討すること。

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

77 会長メッセージ

78 コーポレートガバナンス体制

83 取締役会の実効性評価

85 報酬

88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)

90 政策保有株式

91 取締役

92 執行役・執行役員・グループ執行役員

93 社外取締役メッセージ

95 リスクマネジメント

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

報酬

コーポレートガバナンス

当社は、報酬委員会において、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。また、報酬委員会は、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬の内容が当該決定方針と整合していることを確認し、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、2023年3月期に「長期経営計画 2030」との連動性の向上、変動報酬割合の増加に伴う株主との価値共有性の向上を目的に、報酬制度を改定しています。

取締役及び執行役に支払った報酬等の総額(2024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	376	376	—	5
執行役	1,496	614	881	16
社外取締役	143	143	—	9

※ 取締役兼執行役についての報酬は、執行役の報酬に含んでいます。
 ※ 上記には、期中に退任した社内取締役(2名)、執行役(1名)、社外取締役(2名)を含んでいます。

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き

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



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
 - 77 会長メッセージ
 - 78 コーポレートガバナンス体制
 - 83 取締役会の実効性評価
 - 85 報酬
 - 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
 - 90 政策保有株式
 - 91 取締役
 - 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
 - 93 社外取締役メッセージ
 - 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

業績連動報酬の概要

(1) 業績連動現金報酬

① 報酬形態：金銭

② 業績評価及び報酬の決定方法

- ・財務の健全性を担保しながら企業としての成長及び効率性向上を目指すことを目的に、全社の事業利益、ROA、ROE、EPS及び各役員が担当する部門の事業利益等の目標水準を基準とし、報酬金額が変動します。
- ・報酬の決定にあたっては、各指標の前期実績等に加え、社長面談による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、長期経営計画に定める各事業（国内アセット、海外アセット、ノンアセット）の進捗状況等の定性面における評価を用いて報酬金額を算出し、最終的な報酬金額を報酬委員会にて決定しています。詳細は下表をご参照ください。

(2) 譲渡制限付株式報酬（固定部分、変動部分）

① 報酬形態：株式

② 譲渡制限期間：役員退任時まで

③ 業績評価及び報酬の決定方法

- ・企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を推進することを目的に、役員退任時までの譲渡制限期間を付した株式報酬を採用しています。株式を割り当てる際の金銭報酬債権額は、報酬委員会にて決定します。
- ・変動部分における報酬の決定方法及び主な評価項目は「(1) 業績連動現金報酬」と同様の評価指標を用いて決定します。

評価指数算定における指標及びプロセス

全社業績 50*	過去5年間実績との比較による達成率	10	<ul style="list-style-type: none"> ・事業利益、ROA、ROE、EPSの4つの指標(1:1:1:1)を用いる。 ・過去5年間の実績と比較し、標準偏差を用いて、対象年度の実績の達成難易度を算出する。 ・変動幅は200%~0%
	年次計画目標との比較における達成率	30	<ul style="list-style-type: none"> ・事業利益、ROA、ROE、EPSの4つの指標(1:1:1:1)を用いる。 ・年次計画目標における4指標の数値との比較により、支給水準を決定(目標通りであれば100%支給。目標の達成度に応じて200~0%で変動)
	長期経営計画に定める3領域の目標値との比較による達成状況	10	<ul style="list-style-type: none"> ・長期経営計画に定める3領域(国内アセット、海外アセット、ノンアセット)の目標に応じ、支給水準を決定(200%、150%、100%、50%、0%の5段階で定性的に評価)
担当部門業績 50*	長期経営計画の達成に向けた部門年次目標の達成状況	50	<p>統括役員・グループ執行役員</p> <ul style="list-style-type: none"> ・以下の4指標を20:10:10:10で用いる。 ① 事業グループ等の予算達成度：原則として事業利益(グループ執行役員は「個社の予算達成度」に読み替える) ② 中期的な取り組み：おおよそ向こう5年間、ESGの取り組みも含む。 ③ 新事業モデル確立の取り組み：新規ビジネスの創出、ノンアセットビジネス、サービス・コンテンツの提供等 ④ 三菱地所グループ全体で稼ぐための取り組み：事業グループ等を超えた取り組み(グループ執行役員は個社を超えた取り組み) <p>・役員面談を実施した上で、項目ごとに200%、150%、100%、50%、0%の5段階で社長が評価</p> <p>※ 年次計画にそれぞれの項目の目標を記載し、その内容を基準(100%)として評価</p> <p>その他の役員</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「①事業グループ等の予算達成度」「②中期的な取り組み」「③新事業モデル確立の取り組み」「④三菱地所グループ全体で稼ぐための取り組み」の4指標を10:10:10:20で用いる。 ・評価方法については、統括役員・グループ執行役員と同様

* それぞれ報酬全体の15%

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

報酬

コーポレートガバナンス

(3) 中長期業績連動報酬(株価連動型現金報酬)

- ① 報酬形態：金銭
- ② 業績評価期間：約3年間
- ③ 業績評価及び報酬の決定方法

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を推進することを目的に、株価及び同業他社*1と比較した株主総利回り(TSR)の順位を指標として、報酬金額が変動します。役位ごとの報酬基準額及び最終的な報酬金額については、報酬委員会にて決定します。

*1 同業他社 野村不動産ホールディングス株式会社、東急不動産ホールディングス株式会社、三井不動産株式会社、東京建物株式会社、住友不動産株式会社

④ 個別支給金額の算定方法

$$\text{報酬額} = \text{報酬基準額}^{*2} \times \frac{\text{業績評価期間末月の株価}}{\text{発行価額}} \times \text{権利確定割合}^{*3}$$

*2 報酬基準額

報酬基準額は、支給対象者の職位に応じて、それぞれ以下の通りとする。

執行役社長	執行役副社長	執行役専務	執行役常務	執行役
19,647千円	12,675千円	10,413千円	8,352千円	6,288千円

*3 権利確定割合

当社及び同業他社の各TSRを順位付けし、100%を上限として、当社のTSR順位に対応する下表の割合とする。

TSR順位	1位	2位	3位	4位	5位	6位
権利確定割合	100%	80%	60%	40%	20%	0%

なお、TSRは以下の算式により算出する。

$$\text{TSR} = \frac{\text{(業績評価期間末月の株価 - 業績評価期間開始月の株価)} + \text{業績評価期間(業績評価期間末月を除く)中の日を基準日とする剰余金の配当に係る1株当たり配当総額}}{\text{業績評価期間開始月の株価}}$$

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 **コーポレートガバナンス**
 - 77 会長メッセージ
 - 78 コーポレートガバナンス体制
 - 83 取締役会の実効性評価
 - 85 報酬
 - 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
 - 90 政策保有株式
 - 91 取締役
 - 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
 - 93 社外取締役メッセージ
 - 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)

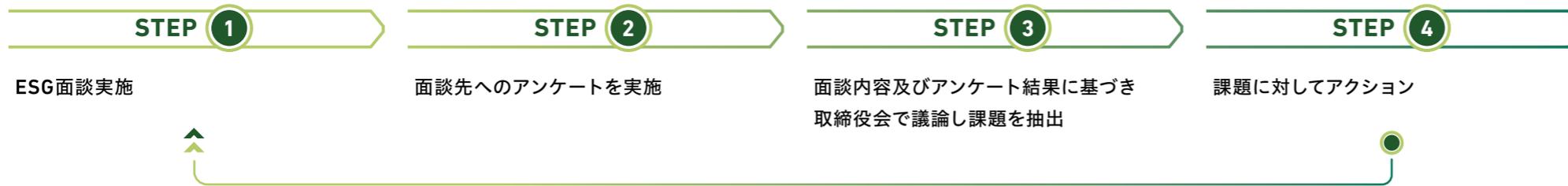


[CONTENTS](#)

株主とのコミュニケーション(ESG面談)

コーポレートガバナンス

当社は、株主・投資家に、長期的な経営の方向性についてご理解いただくため、ESGを中心とした非財務面に焦点を当てたESG一体での面談を実施しています。対話を通じていただいたご意見・ご要望・ご提案等は、取締役会を通じて経営層にフィードバックしており、対話を経営のPDCAに組み込むことで、持続的な成長を目指しています。



(1) 過去2年間の実績

「E：環境」、「S：社会」を担当するサステナビリティ推進部、「G：ガバナンス」を担当する総務部に加え、ご要望に応じてIR室が同席の上面談を実施しています。2022年度、2023年度に実施したESG面談の実績は右記の通りです。

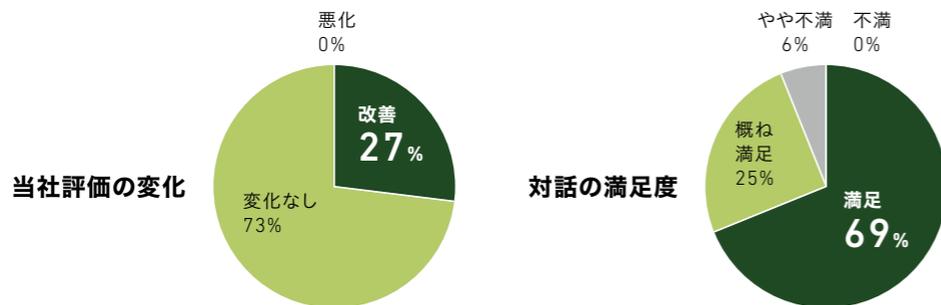
	面談社数(延社数)	構成比(発行済株式数)*
国内法人株主・機関投資家	24社	約29.8%
海外機関投資家	24社	約14.7%
計	48社	約44.5%

* 第三者調査機関に委託する株主名簿から実質株主を調査する株主判明調査結果から推計(2024年3月末時点)

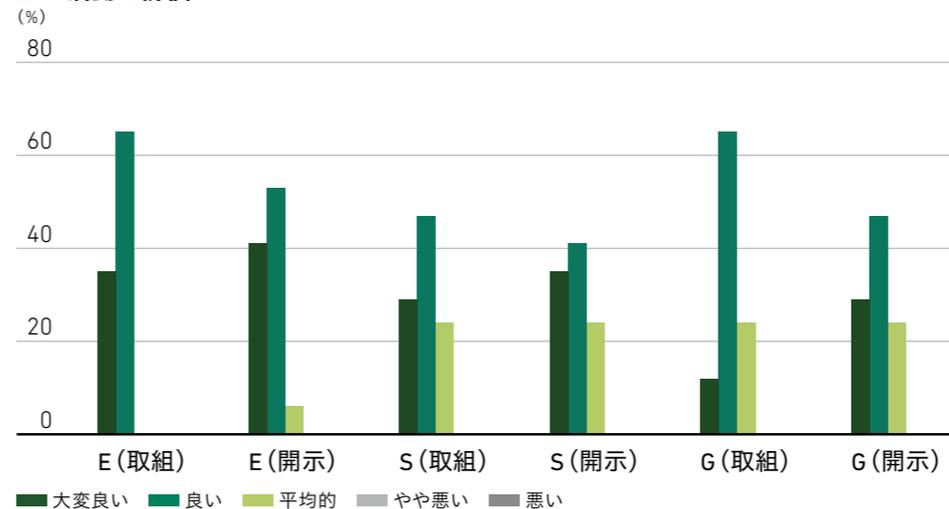
(2) アンケート結果(2023年度面談先)

面談終了後、ESG一体での面談の効果測定及び次回対話に向けた改善点等を把握すべく、対話の満足度や当社の取り組みに対する評価等についてアンケートを実施しています。

2023年度の結果は、ESG一体で総合的に意見交換する機会には有益かつ効率的とのコメントを多くの面談先からいただいております。対話の満足度は、満足・概ね満足が90%以上を占めたほか、当社評価の改善につながったとのご回答を約30%の会社からいただきました。



ESG活動の評価



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

株主とのコミュニケーション(ESG面談)

コーポレートガバナンス

(3) 面談でのご指摘を踏まえ対応した主な事項

面談でいただいたご指摘・ご提案は取締役会でフィードバックし、改善に向けて継続的に対応を検討しています。過去ご指摘いただいた事項に対する対応状況は次の通りです。

	ご指摘・ご提案	対応状況
ESG	<ul style="list-style-type: none"> 社会価値を経済価値とのリンクを高め、経営計画に反映してほしい 	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの見直しを実施し、社会価値向上戦略と株主価値向上戦略の関連性を強化
E	<ul style="list-style-type: none"> 2050年ネットゼロを宣言する会社が増えているので、検討してほしい RE100の目標達成は前倒しできないか 	<ul style="list-style-type: none"> SBTi基準に則り2050年ネットゼロを宣言 RE100の目標達成を2050年から2025年へ大幅に前倒し
S	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率の目標が低く、課題を感じる 男性の育休実績が低く、男女間での育休実績の差異をなくす努力が必要 二次以降も含めた、サプライチェーン全体のチェック機能が必要 サプライチェーンマネジメントにおける人権リスクについて対応してほしい 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率目標を2030年10%から、2030年度までに20%超、2040年度までに30%、2050年度までに40%に上方修正 2030年度まで男性育児休業取得率毎年100%以上を維持することを目標に、対象社員への呼びかけ等を強化し、2022年度は目標達成(110.6%) ※ 2023年度：82.4% サプライヤー行動規範を制定し、二次以降のサプライヤーにもヒアリングシートによる調査を実施。今後よりサプライチェーンを深掘り可能な実施方法を検討中 施工現場に外国人労働者の相談窓口の設置
G	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会のダイバーシティ拡充に向け、女性取締役の増員が必要 スキル・マトリックスの開示と、スキル・マトリックスを踏まえた選任プロセスの開示が必要 取締役会の第三者評価を推奨する 報酬全体のマイルストーン、単年度業績連動報酬のKPIなどより詳細な開示を検討してほしい 報酬に関し、株主との長期的な価値共有が希薄であり、株式報酬の割合増加を検討してほしい 取締役会の規模が大きい 	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役を増員 スキル・マトリックスの開示及び取締役選任基準を改定 取締役会実効性評価で第三者評価を導入。数年に一度実施する方針を取締役会で確認 報酬制度について、当社Webサイトや統合報告書でより詳細を開示するとともに、英語での開示を実施 報酬制度を改定。業績連動報酬割合の増加、株価連動報酬割合の増加、譲渡制限期間を退任時までに変更 取締役会の更なる透明性と実効性向上を企図し、社内取締役を減員(8名→7名)し、社内・社外取締役を同数に(総人数も15名→14名に減員)

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

政策保有株式

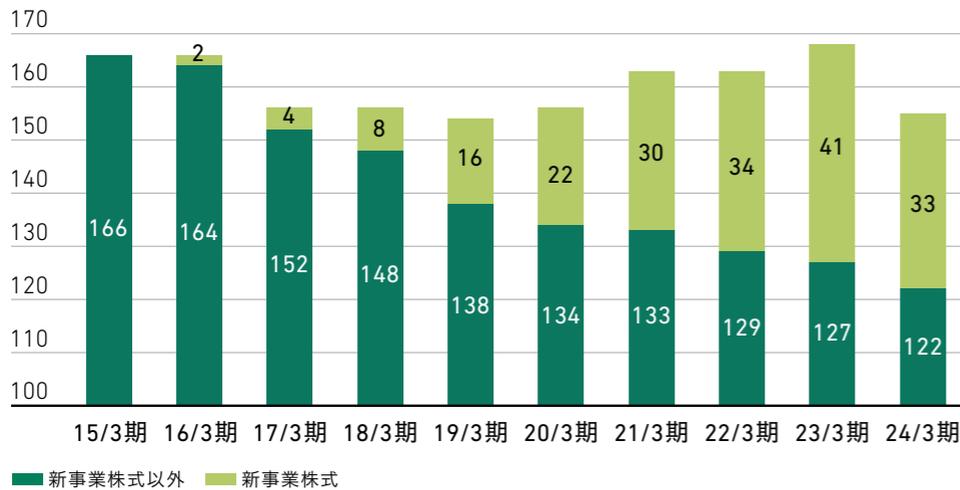
コーポレートガバナンス

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。

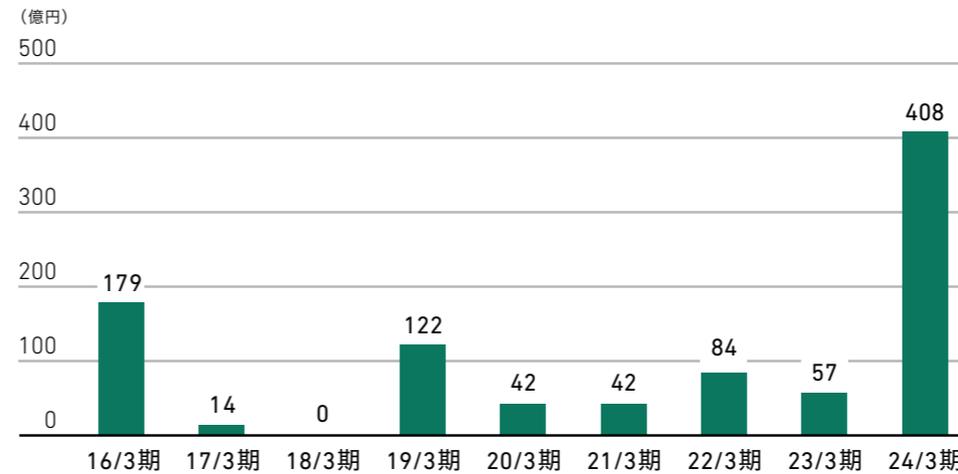
保有目的が純投資目的以外の投資株式として保有する上場株式については、取得経緯、取引実績、協力・協業関係の状況、配当実績等、当社グループの事業活動の円滑な推進に有用か否かといった観点から保有の合理性の検証を行い、その内容、削減実績及び今後の削減方針について、少なくとも年に1回以上の頻度で取締役会に報告し、適宜売却を進めています。

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、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。

保有銘柄数推移(上場・非上場計)



売却額推移(上場株式)



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/assets/img/governance/corpo2407.pdf>

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
 - 77 会長メッセージ
 - 78 コーポレートガバナンス体制
 - 83 取締役会の実効性評価
 - 85 報酬
 - 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
 - 90 政策保有株式
 - 91 取締役
 - 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
 - 93 社外取締役メッセージ
 - 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

 [三菱地所 TOP PAGE](#)

 [CONTENTS](#)

(2024年6月27日現在)

**吉田 淳一**

取締役会長
2016年
111,737株

**中島 篤**

取締役
2022年
66,564株

**長沼 文六**

取締役
2023年
56,164株

**梅田 直樹**

取締役
2022年
35,320株

**平井 幹人**

取締役
2023年
16,407株

**西貝 昇**

取締役
2021年
29,901株

**片山 浩**

取締役
2016年
38,670株

**白川 方明**

取締役(社外取締役)
2016年
一株

**成川 哲夫**

取締役(社外取締役)
2018年
4,400株

**岡本 毅**

取締役(社外取締役)
2019年
3,400株

**メラニー・ブロック**

取締役(社外取締役)
2022年
800株

**末吉 互**

取締役(社外取締役)
2023年
100株

**藺田 綾子**

取締役(社外取締役)
2023年
700株

**織田 直祐**

取締役(社外取締役)
2024年
一株

氏名

役職
取締役就任年
所有する当社の株式数
(第125回定時株主総会招集ご通知)

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス**
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント

98 財務レビュー

100 会社データ

[三菱地所 TOP PAGE](#)[CONTENTS](#)

執行役・執行役員・グループ執行役員

コーポレートガバナンス

(2024年4月1日現在)



中島 篤

代表執行役
執行役社長



細包 憲志

代表執行役
執行役副社長



藤岡 雄二

代表執行役
執行役専務



長沼 文六

代表執行役
執行役専務



四塚 雄太郎

代表執行役
執行役専務



川端 良三

代表執行役
執行役専務



高野 圭司

執行役常務



木村 透

執行役常務



大野 郁夫

執行役常務



梅田 直樹

執行役常務



荒木 治彦

執行役常務



相川 雅人

執行役常務



加藤 博文

執行役常務



竹田 徹

執行役常務



宮島 正治

グループ執行役員



山岸 正紀

グループ執行役員



久保 人司

グループ執行役員

執行役

平井 幹人

執行役員

小張 貴史
井上 俊幸
茅野 静仁
清水 秀一
岩瀬 正典

村井 正裕
岩田 聡
稲川 純路
太田 清

グループ執行役員

宮島 正治
山岸 正紀
久保 人司
大草 徹也
大井田 篤彦
岡田 友裕
榎林 康治
大島 正也
明嵐 二郎

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンス



社外取締役
指名委員(委員長)/報酬委員

岡本 毅

三菱地所グループは、歴史の中で培った高い自己変革意欲により、躊躇なく時代の変化に合わせた改革に取り組んでいきます。

▶▶ 高い自己変革意欲がガバナンス改革を実現した原動力

当社は、2016年の指名委員会等設置会社への移行をはじめ、委員会構成や社内・社外取締役構成の見直し、報酬制度の改定、自己株式の取得・消却をはじめとした柔軟な資本政策の導入など、様々な点で弛まずにあるべき方向に歩みを進め、着実にガバナンス体制の改革に取り組んできました。その背景には当社に根付く「自己変革意欲」が大きく影響していると思われます。

引き続き、取締役会にはモニタリング機能の強化や多様性・独立性の高度化が求められますが、当社の現在のガバナンス体制は、そうした要請に十分応えられるものになっていると自負しています。例えば長期経営計画のモニタリングにおいても、継続的に個別戦略ごとに執行側から詳細な説明が行われ、それをベースに取締役会で密な議論が行われています。また、取締役会のメンバーの多様性、独立性も十分に担保されています。

ただし、現状に満足してはいけません。内外の情勢は変化し続けるに違いなく、外部からの要請も情勢変化に呼応して常に変化していきます。今後更なる対応が求められますが、当社には前述の通り、高い自己変革意欲があり、必要に応じた改革を行うことに躊躇することはありません。更なるガバナンス体制の高度化に向けて確実に歩みを進めていきます。

▶▶ 委員会の強い責任と権限を意識し、その使命を果たす

現在の当社には、指名・監査・報酬という3つの委員会が存在します。それぞれが十分に役割を果たすことで、当社の経営監督・モニタリング機能に直接貢献しています。特に、指名と報酬の両委員会は独立社外取締役のみで構成されていますので、独立性や議論の客観性はより高いレベルで担保されていると言えます。

また、各委員会は、それぞれの責任を保ちつつ、取締役会において委員会における議論の内容などを報告することとしています。その報告に基づく取締役会での議論が委員会にフィードバックされる。そうしたループが取締役会と各委員会の関係を強化させ、経営監督の有効性を更に高めていくものと考えます。

私は指名委員会の委員長を務めていますが、指名委員会は取締役選任議案を決定するという極めて重い責任・権限を有しています。そのため、指名委員会で決定する事項は、株主総会でご承認いただけるものとするはもとより、すべてのステークホルダーの皆様にご納得いただけるものでなくてはなりません。社外取締役だけで構成される指名委員会において、社内の候補者を見極めるのは容易なことではなく、そのために相当な努力が欠かせません。社内取締役との情報量の差は少なからずありますが、それを前提条件として覚悟した上で、必要な情報を収集しながら、社外取締役の立場として、何が取締役にとって最も重要な資質であるかという基軸を定めつつ選考を進めていきたいと考えています。

また、こうした選考を進めていく上で、スキル・マトリックスは大切な指標であり大変有意義なものです。取締役会が経営監督機能やモニタリング機能を適切に発揮するために、必要なスキルを構成していくわけですが、それについても委員会で議論を重ねていますし、既存の取締役候補者選任基準との整合性も意識しながら検討しています。スキル項目に何を選ぶかは大変重要であり、また、多様性について

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ

[三菱地所 TOP PAGE](#)

[CONTENTS](#)

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンス

でも意識していかななくてはなりません。様々な立場や考え方のメンバーが参画することで、取締役会や各委員会の議論が活性化し深まるという意味でも、多くの切り口から最適解を検討していきたいと思えます。

▶▶ 長期経営計画のレビュー&アップデートの実施

ここ数年の世界情勢の変化は極めて大きいものがあり、まさに「変化への対応力」がかつてないほどに問われる時代になっています。これは今後も変わらず、取り巻く情勢の変化が急速に進むことを覚悟した上で、これに遅滞なく対処し、その先をも見据えた事業展開を進める必要があります。取締役会としても、そうした見地から長期経営計画を推進しつつ、適時適切な見直しが行われるようモニタリングしていくことが求められます。

2023年度に長期経営計画のレビューを行い、「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」の両輪は揺るがすことなく、計画内容についての意義の明確化やテーマの絞り込みなどのアップデートを行いました。その中で、「株主価値向上戦略」においては、KPI等ゴールまでの道筋、戦略の一部並びに配当金や自己株式取得等に関する株主還元方針等に関して見直しを行いました。また、「社会価値向上戦略」では、当社グループ事業をサステナビリティの観点から解きほぐし、マテリアリティの再整理を行いました。その結果として、当社グループのコア事業である、不動産に関わるハード・ソフト双方の事業推進が社会価値向上に寄与することを明確化しました。これはとても重要かつ意義深いことだと思っています。従業員にとっては、自らの仕事の推進・完遂こそがサステナビリティにつながっていると自信を持つことができます。今後も経営陣や従業員の皆さんとの対話、あるいは会社・グループと外部ステークホルダーとの対話などの積み重ねで、更なる長期経営計画のバージョンアップ及び達成を目指していきます。

▶▶ 社外取締役に求められる企業価値向上への関わり方

前述の通り、企業を取り巻く環境変化の潮流は極めて速くなっています。「変化に適応できるものだけが生き残る」という進化の原則に例外はなく、その変化を乗



り越えて次のステップへ進むことができるかどうかを追求していくことが重要です。

当社は大手町・丸の内・有楽町エリアという長い伝統に裏付けられた強固な経営基盤を有しています。この強みに甘えるのではなく、この強みをベースとして、次なる時代への大きな変革を進めていかななくてはなりません。それには広い視野を持ち、国内外における変化の潮流をしっかりと捉え、これに対応していく必要があります。当社は、そうした気概を持って様々な施策を打ち出し、新たな潮流を巻き起こすことができる企業であると思います。その過程で生じるリスクをいかにマネジメントし、最適な事業ポートフォリオを構築していけるか。これこそが社外取締役として目指すべき基本的なスタンスであると考えています。

私は国内外で多様な事業を展開するエネルギー企業の経営に長く携わり、また、日本経団連において6年間役員を務め、多くの企業経営者と交流を重ねてきました。その中で、日本、世界の経済・社会の在り方について、多くの提言を行ってきました。申し上げるまでもなく、不動産事業について私が得られる知見には限りがあります。一方で私がこれまでに得た様々な経験や考え方などを活かし、外部の視点を持って、当社グループの企業価値の向上に貢献していく。それが私の役割であり責任であると考えています。

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

リスクマネジメント

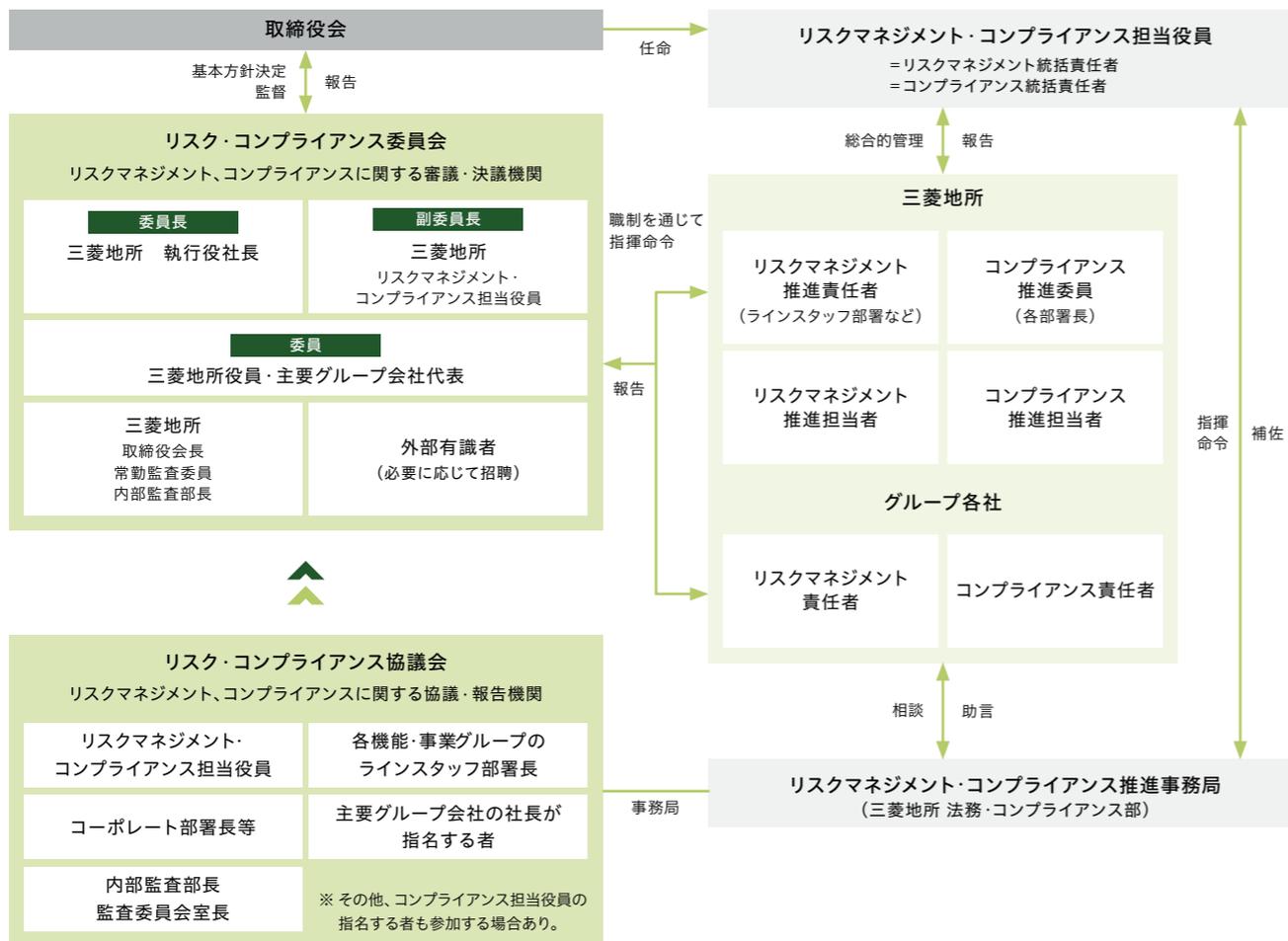
コーポレートガバナンス

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・コンプライアンス担当役員を統括責任者として、ラインスタッフ部署、コーポレート部署、DX推進部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

(2024年4月現在)



リスクマネジメント活動

1

各機能・事業グループ・グループ各社における個別リスクマネジメント活動の推進

各機能・事業グループ・グループ各社にてリスク分析の上、重点的なリスク(個別重点リスク)を選定、対応する活動を毎年実施しています。また、ラインスタッフ部署はそれぞれの機能・事業グループが所管するグループ各社のリスクマネジメントの推進状況を把握し、連携・支援をしています。

2

当社グループとして特に注力すべき重点対策リスクの抽出とモニタリング

当社グループ全体のリスクを的確に把握し、重点的に対策を講じる必要があるリスクを抽出・マッピングすることで注力すべきリスクとそのプライオリティを可視化しています。また、年間を通じて特に重要なリスク(重点対策リスク)を中心にモニタリングするとともに、必要に応じて支援を実施します。

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

77 会長メッセージ

78 コーポレートガバナンス体制

83 取締役会の実効性評価

85 報酬

88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)

90 政策保有株式

91 取締役

92 執行役・執行役員・グループ執行役員

93 社外取締役メッセージ

95 リスクマネジメント

98 財務レビュー

100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE

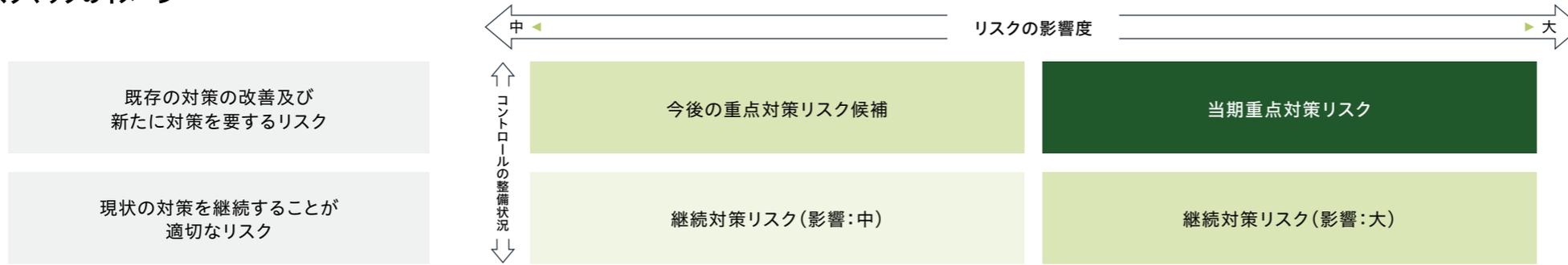


CONTENTS

リスクマネジメント

コーポレートガバナンス

リスクマップのイメージ



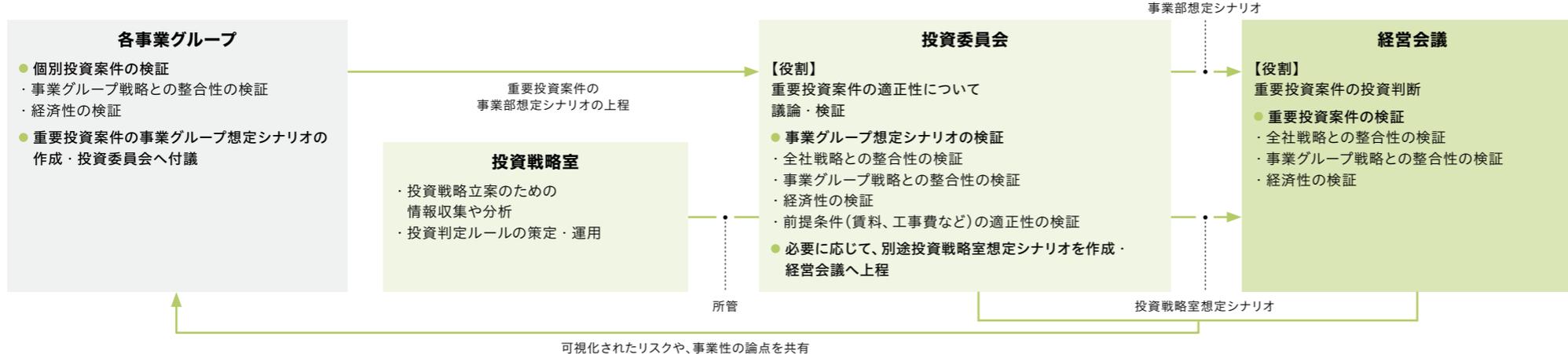
投資案件に関わるリスクマネジメント

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、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



- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

リスクマネジメント

コーポレートガバナンス

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主なリスク及びその対策の事例として以下が挙げられます。

	リスク内容	対策
自然災害、人災等によるリスク	パンデミックや台風等の自然災害発生時の対応について社会的関心が高まる中、万一、当社グループが適切と判断して実施した対応に不備があった場合、安全管理リスクやレピュテーションリスク等が顕在化し、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。	当社グループが所有もしくは運営する施設において、当該事象発生時のBCP対応に取り組んでいます。また、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、エリアマネジメントを通じた災害対策を講じています。
不動産市況悪化のリスク	国内外の要因により景気が悪化し、それに合わせて不動産市況が悪化する場合には、当社グループの業績に悪影響を与えるおそれがあります。その場合には、特に東京の賃貸オフィス市場の空室率及び、複合開発計画や再開発計画等については開発期間が長期にわたり大規模な投資を伴う傾向にあるため、進捗状況に注意を要するものと思われます。	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おり、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。
資材価格の高騰リスク	国内外の要因により原材料並びに原油価格の高騰に伴い資材価格が上昇した場合には、不動産開発事業において必ずしも増加コスト分を販売価格や賃料に反映することができず、当社グループの業績に悪影響を与えるおそれがあります。	当社グループでは、建築資材の早期発注などのコストマネジメントを行うとともに、今後の資材価格の推移等をタイムリーにモニタリングし、投資・開発計画の調整や、関係先との協議等の対応をしていきます。
為替レート変動のリスク	当社グループの業務は為替レートの変動の影響を受けます。円が上昇した場合、外貨建て取引の円貨換算額は目減りすることになります。更に、当社グループの資産及び負債の一部の項目は、連結財務諸表の作成のために円換算されています。これらの項目は元の現地通貨における価値が変わらなかつたとしても、円換算後の価値が影響を受ける可能性があります。	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。
金利上昇のリスク	日本銀行は物価安定の目標のもと、短期政策金利を極めて低位に設定し、金融政策を経済・物価・金融情勢に応じて適切に運営する方針を示しております。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等により、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。	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。
個人情報の漏洩を含むサイバー攻撃等情報セキュリティリスク	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報セキュリティインシデント発生等の不測の事態により、万一、機密情報が外部へ漏洩した場合やシステムリスクが顕在化した場合には、当社グループの業績に影響が及ぶおそれがあります。	当社グループでは情報管理関連規程を定め情報管理体制を徹底するとともに、「個人情報の保護に関する法律」等の法改正にも適切に対応していきます。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。

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 77 会長メッセージ
- 78 コーポレートガバナンス体制
- 83 取締役会の実効性評価
- 85 報酬
- 88 株主とのコミュニケーション(ESG面談)
- 90 政策保有株式
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・グループ執行役員
- 93 社外取締役メッセージ
- 95 リスクマネジメント
- 98 財務レビュー
- 100 会社データ



[三菱地所 TOP PAGE](#)



[CONTENTS](#)

株式の保有状況

2024年3月期末時点における保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額

	銘柄数	貸借対照表 計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	96	9,084
非上場株式以外の株式	59	366,511

特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	株式数(株)	貸借対照表 計上額 (百万円)
三菱商事(株)	39,265,371	136,918
三菱重工業(株)	1,848,097	26,769
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	16,866,642	26,261
日本空港ビルデング(株)	3,111,400	18,450
三菱倉庫(株)	3,665,554	18,236
平和不動産(株)	4,274,100	17,438
三菱電機(株)	5,577,294	14,010
大成建設(株)	2,426,690	13,637
信越化学工業(株)	1,541,060	10,146
東日本旅客鉄道(株)	857,300	7,507
東海旅客鉄道(株)	1,839,500	6,853
トヨタ自動車(株)	1,749,810	6,635
AGC(株)	1,079,906	5,969
(株)ニコン	3,510,000	5,373
(株)大林組	2,404,961	4,479

三菱HCキャピタル(株)	3,760,000	4,023
東宝(株)	794,100	3,929
(株)八十二銀行	3,441,500	3,579
清水建設(株)	2,738,650	2,740
セイノーホールディングス(株)	1,275,900	2,698
(株)ニッスイ	2,789,900	2,678
(株)ふくおかフィナンシャルグループ	621,600	2,514
(株)千葉銀行	1,852,000	2,336
(株)三菱総合研究所	447,500	2,219
ぴあ(株)	680,200	2,197
小田急電鉄(株)	901,000	1,870
三菱マテリアル(株)	625,300	1,824
(株)T&Dホールディングス	660,500	1,715
品川リフレクトリーズ(株)	690,750	1,331
(株)しずおかフィナンシャルグループ	886,750	1,283
(株)めぶきフィナンシャルグループ	2,340,000	1,197
三菱瓦斯化学(株)	431,405	1,117
日本郵船(株)	258,363	1,052
(株)百五銀行	1,509,000	979
(株)クボタ	359,000	855
能美防災(株)	345,000	791
NIPPON EXPRESSホールディングス(株)	89,483	691
(株)松屋	545,300	618
東海カーボン(株)	588,250	586
(株)東京會館	131,140	541
(株)弘電社	58,500	384
(株)七十七銀行	70,687	292
(株)九州フィナンシャルグループ	256,410	292

財務レビュー

三菱化工機(株)	66,586	274
(株)ジーエス・ユアサコーポレーション	73,670	231
(株)ピーエス三菱	152,700	161
(株)南都銀行	50,440	154
(株)ニッキ	49,300	138
(株)ホテル、ニューグランド	24,200	111
(株)コンコルディア・フィナンシャルグループ	120,000	92
三菱製鋼(株)	56,272	83
gooddaysホールディングス(株)	114,000	72
(株)ELEMENTS	75,000	71
スローガン(株)	43,105	29
古河機械金属(株)	12,200	22
千代田化工建設(株)	41,000	16

みなし保有株式

銘柄	株式数(株)	貸借対照表 計上額 (百万円)
東京海上ホールディングス(株)	20,788,500	97,768
三菱電機(株)	10,656,000	26,767
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	4,306,400	6,705
三菱自動車工業(株)	700,000	353

(注) 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。

 保有目的、業務提携等の概要等については当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.mec.co.jp/ir/governance/others/>

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
 - 98 株式の保有状況
 - 99 11年間の主要財務ハイライト(連結)
- 100 会社データ


三菱地所 TOP PAGE


CONTENTS

11年間の主要財務ハイライト(連結)

財務レビュー

	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
業績概況(百万円)											
営業収益	1,075,285	1,110,259	1,009,408	1,125,405	1,194,049	1,263,283	1,302,196	1,207,594	1,349,489	1,377,827	1,504,687
営業利益	161,271	156,332	166,199	192,495	213,047	229,178	240,768	224,394	278,977	296,702	278,627
経常利益	139,638	133,113	144,851	169,851	190,506	206,587	219,572	210,965	253,710	271,819	241,158
親会社株主に帰属する当期純利益	64,297	73,338	83,426	102,681	120,443	134,608	148,451	135,655	155,171	165,343	168,432
財政状態(百万円)											
総資産	4,765,368	4,901,526	5,311,840	5,484,115	5,801,450	5,774,193	5,858,236	6,072,519	6,493,917	6,871,959	7,583,748
自己資本*1	1,329,057	1,495,838	1,509,680	1,592,777	1,698,348	1,770,643	1,734,462	1,851,899	2,003,225	2,157,561	2,401,106
有利子負債	1,973,042	1,929,355	2,291,038	2,396,994	2,481,675	2,319,597	2,429,883	2,526,142	2,738,632	2,871,677	3,138,195
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	336,489	200,078	135,821	168,527	293,338	345,954	341,766	207,414	280,090	269,914	307,249
内、減価償却費	74,805	72,696	74,245	75,974	77,545	80,336	84,941	89,107	91,581	93,459	98,301
投資活動によるキャッシュ・フロー	△133,537	△46,568	△231,003	△327,292	△286,841	△271,083	△277,440	△297,303	△313,778	△312,046	△362,017
内、設備投資	△159,677	△177,331	△275,316	△275,372	△289,570	△285,089	△331,857	△319,841	△329,115	△286,523	△451,402
財務活動によるキャッシュ・フロー	△177,514	△189,109	309,237	△4,921	37,203	△192,473	△28,886	50,425	90,973	30,457	100,433
現金及び現金同等物の期末残高	224,739	198,489	412,392	243,341	286,859	179,308	213,008	172,307	234,244	225,772	275,965
1株当たり情報(円)											
当期純利益(EPS)	¥46.34	¥52.85	¥60.13	¥74.00	¥86.78	¥96.97	¥108.64	¥101.34	¥116.45	¥125.54	¥131.96
配当金	¥ 12	¥ 14	¥ 16	¥ 20	¥ 26	¥ 30	¥ 33	¥ 31	¥ 36	¥ 38	¥ 40
主要財務指標											
事業利益(百万円)*2							240,998	224,701	279,310	296,962	278,935
EBITDA(百万円)*3	246,332	239,934	252,034	279,718	302,424	320,641	336,784	331,821	381,434	402,221	391,625
ROA(総資産営業利益率)*4	3.4%	3.2%	3.3%	3.6%	3.8%	4.0%	4.1%	3.8%	4.4%	4.4%	3.9%
インタレスト・カバレッジ・レシオ(ICR)*5	7.5倍	7.7倍	8.5倍	8.7倍	9.5倍	10.1倍	11.3倍	11.2倍	13.9倍	12.2倍	8.0倍
ROE(自己資本当期純利益率)	5.0%	5.2%	5.6%	6.6%	7.3%	7.8%	8.5%	7.6%	8.1%	7.9%	7.4%
配当性向	25.9%	26.5%	26.6%	27.0%	30.0%	30.9%	30.4%	30.6%	30.9%	30.3%	30.3%
株式情報											
株価(円)*6	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5	¥2,030	¥1,798.5	¥2,005.5	¥1,595	¥1,932.5	¥1,819	¥1,576.5	¥2,784.5
発行済株式総数	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	1,391,328千株	1,391,478千株	1,324,288千株	1,324,288千株

*1 自己資本=純資産-新株予約権-非支配株主持分

*2 事業利益=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期以降は事業利益/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

- 3 CEOメッセージ
- 9 価値創造ストーリー
- 35 事業レビュー
- 55 サステナビリティ(ESG)セクション
- 76 コーポレートガバナンス
- 98 財務レビュー
- 98 株式の保有状況
- 99 11年間の主要財務ハイライト(連結)
- 100 会社データ



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

主な三菱地所グループ企業

会社データ

コマース不動産事業

	所在地	主な事業内容	議決権 所有割合(%)
ビル開発・賃貸事業			
株式会社サンシャインシティ	東京都豊島区	サンシャインシティなどの経営	63.2
株式会社横浜スカイビル	神奈川県横浜市	スカイビル、横浜新都市ビルの経営	62.0
駐車場事業			
東京ガレージ株式会社	東京都千代田区	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			
池袋地域冷暖房株式会社	東京都豊島区	東池袋地区における温冷熱供給事業	68.0
商業施設事業			
三菱地所・サイモン株式会社	東京都千代田区	アウトレットモールの経営	60.0
物流施設事業			
株式会社東京流通センター	東京都大田区	物流ビル・オフィスビルの賃貸及び運営管理	64.7
ホテル事業			
三菱地所ホテルズ&リゾート株式会社	東京都千代田区	ホテル事業の経営、統括管理、運営	100.0

丸の内事業

ビル開発・賃貸事業			
株式会社東京交通会館	東京都千代田区	東京交通会館ほかの経営	50.0
日本リージャス株式会社	東京都新宿区	レンタルオフィス、コワーキングスペース、バーチャルオフィス、時間貸し会議室の運営	100.0
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	オフィスビル・商業施設等の総合的運営管理	100.0
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・大手町・有楽町地区ほかにおける温冷熱供給事業	65.6
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・大手町地区ほかにおけるダーク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	不動産の開発、販売、賃貸借、不動産の所有、管理	100.0
アーバンライフ株式会社	大阪府大阪市	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
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	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	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	泉パークタウンの総合管理	100.0

	所在地	主な事業内容	議決権 所有割合(%)
不動産仲介事業			
三菱地所ハウスネット株式会社	東京都新宿区	個人住宅の売買・賃貸仲介、賃貸管理	100.0
注文住宅事業			
三菱地所ホーム株式会社	東京都新宿区	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	建築資材の製造、加工、販売業	100.0
余暇事業			
東富士グリーン株式会社	静岡県駿東郡	東富士カントリークラブの経営、緑化事業	100.0
その他の事業			
株式会社メックecoライフ	東京都品川区	環境・デザインに関する研究・提案	100.0
株式会社三菱地所ライフサービス	東京都世田谷区	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	米国ニューヨーク	米国における不動産業	100.0
三菱地所ロンドン社	英国ロンドン	欧州における不動産業	100.0
三菱地所アジア社	シンガポール	アジアにおける不動産業	100.0

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	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	投資運用業	100.0
TA Realty社	米国ボストン	米国における不動産投資マネジメント事業	73.2

設計監理・不動産サービス事業

設計監理事業			
株式会社三菱地所設計	東京都千代田区	建築、土木等の設計監理、リノベーション、都市・地域開発、各種コンサルティング	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	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	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	東京都港区	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	人事関連サービス業務提供	100.0
三菱地所ITソリューションズ株式会社	東京都千代田区	システム企画・システム開発・システム保守・システム運用・顧客業務支援業務	100.0

(注) 議決権所有割合は2024年3月末現在。「2023年度 有価証券報告書」の数値を掲載。

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ

100 主な三菱地所グループ企業

101 会社概要



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

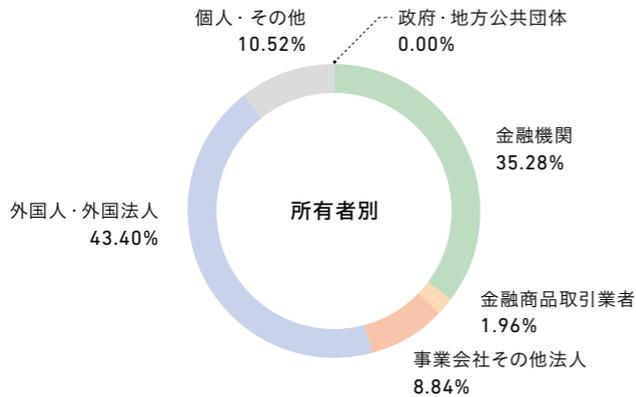
会社データ

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	1,324,288,306株
株主総数	91,127名 (前期末比 8,254名減)

株式分布状況 (株式数構成比率)



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

142,414,266,891円

組織図

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

営業種目

オフィスビル・商業施設・ホテル・物流施設等の開発、賃貸

国内外での収益用不動産の開発、販売

住宅用地・工業用地等の開発、販売

空港・余暇施設等の運営

不動産の仲介・コンサルティング

資産運用事業

従業員数 (臨時従業員数は含まない)

単体: 1,093名 連結: 11,045名

URL

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

大株主

	持株数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)信託口	220,501	17.41
(株)日本カストディ銀行 信託口	77,429	6.11
明治安田生命保険(相)	42,194	3.33
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	24,244	1.91
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	21,828	1.72
(株)竹中工務店	18,150	1.43
(株)大林組	16,422	1.29
清水建設(株)	16,367	1.29
JP MORGAN CHASE BANK 385781	16,165	1.27
JP MORGAN CHASE BANK 385632	14,645	1.15

(注) 出資比率は自己株式を控除して計算しています。

国内拠点

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	北海道札幌市北区北七条西4-3-1 新北海道ビル (〒060-0807)	TEL (011)728-2170
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

3 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

35 事業レビュー

55 サステナビリティ(ESG)セクション

76 コーポレートガバナンス

98 財務レビュー

100 会社データ

100 主な三菱地所グループ企業

101 会社概要



三菱地所 TOP PAGE



CONTENTS

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/>