

人を、想う力。街を、想う力。

 **三菱地所株式会社**

〒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/>



この製品は、適切に管理されたFSC®  
認証林およびその他の管理された  
供給源からの原材料で作られてい  
ます。



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

Printed in Japan

人を、想う力。街を、想う力。

 **三菱地所**

統合報告書

2022

Building On  
Our Track Record  
for Future Growth

# 人を、想う力。街を、想う力。

私たち三菱地所グループは、チャレンジを続けます。

## 三菱三綱領

### しよきほうこう 所期奉公

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

### しよじこうめい 処事光明

公明正大で品格ある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

### りつぎょうぼうえき 立業貿易

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

## 三菱地所グループ基本使命

私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します

私たちは、住み・働き・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/j/company/charter/index.html>

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

# Contents

## Introduction

### P 2 三菱地所グループの挑戦と歴史

- 4 丸の内の現在
- 6 「丸の内NEXTステージ」の推進
- 8 様々な領域への拡大
- 10 三菱地所グループの強み

### P 12 三菱地所グループの価値創造モデル

### P 14 トップメッセージ

### P 20 三菱地所グループの戦略

- 20 長期経営計画 2030
- 22 サステナビリティ (ESG) への取り組み全体像
- 24 経理・広報担当役員メッセージ
- 28 長期経営計画 2030の進捗
- 32 **特集 ①** 国内アセット事業  
常盤橋タワー竣工
- 34 **特集 ②** 海外アセット事業  
米国物流施設開発
- 36 **特集 ③** ノンアセット事業  
5Gインフラシェアリング事業へ参入
- 38 **特集 ④** サステナビリティ  
MEC Industry株式会社設立

### P 40 事業レビュー

- 41 事業セグメント
- 42 コマーシャル不動産事業
- 42 ビル事業
- 44 商業施設事業/アウトレットモール事業
- 45 物流施設事業
- 46 ホテル事業
- 47 空港事業
- 48 住宅事業
- 50 海外事業
- 52 投資マネジメント事業
- 53 設計監理・不動産サービス事業
- 54 営業機能グループ
- 55 新事業創出機能グループ

### P 56 サステナビリティ (ESG) セクション

- 56 サステナビリティ関連方針・KPI / サステナビリティ推進体制 / モニタリング体制 / サステナビリティ委員会の開催実績 / 外部からのESG関連評価
- 58 ① Environment
- 61 TCFD
- 62 ② Diversity & Inclusion
- 68 ③ Innovation
- 69 ④ Resilience
- 70 Topics 大手町・丸の内・有楽町地区を起点にサステナブルなアクションを
- 72 SASB

### P 73 コーポレートガバナンス

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

### P 95 財務レビュー

- 95 日本の不動産市場
- 96 11年間の主要財務ハイライト (連結)
- 98 財務諸表
- 102 賃貸等不動産関係
- 103 株式の保有状況
- 104 サステナビリティ一覧表

### P106 会社データ

- 106 主な三菱地所グループ企業
- 108 沿革
- 109 組織図
- 110 会社概要
- 111 Webサイトのご案内

#### 編集方針

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

#### 見直しに関する注意事項

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

## 三菱地所グループの挑戦と歴史

# 130年以上にわたる丸の内開発

三菱地所グループは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。

### ゼロからの出発

#### 丸の内取得と一大ビジネス街への夢

丸の内の歴史は、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た1890年からスタートします。当時、草が生い茂り原野と化した丸の内一帯は「三菱ヶ原」と呼ばれました。しかし取得の背景には「日本が近代国家の道を歩むためには、ニューヨークやロンドンのようなビジネスセンターをつくる必要がある」という彌之助の確信があったのです。



### 第1次開発

#### 本格的なビジネスセンターの幕開け

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



### 第2次開発

#### 高度経済成長に伴うオフィスビルの大量供給・高容積化

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



### 丸の内NEXTステージ

#### 丸の内を「新たな価値を生み出し続ける街」へ

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



### 第3次開発

#### 丸の内を「世界で最もインタラクションが活発な街」へ

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





三菱地所グループの挑戦と歴史 Introduction 三菱地所株式会社 統合報告書 2022

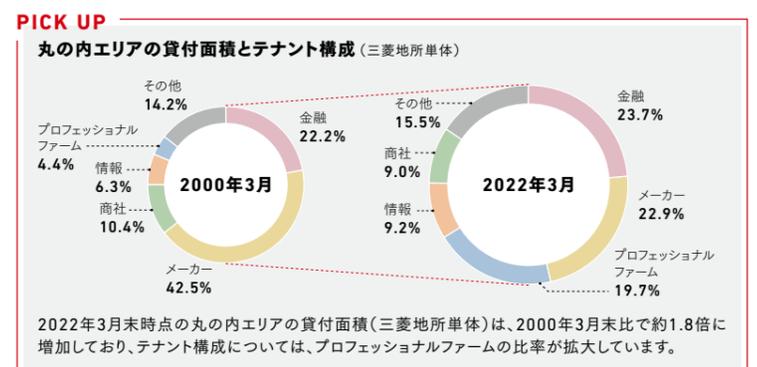
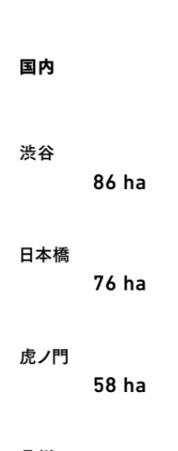
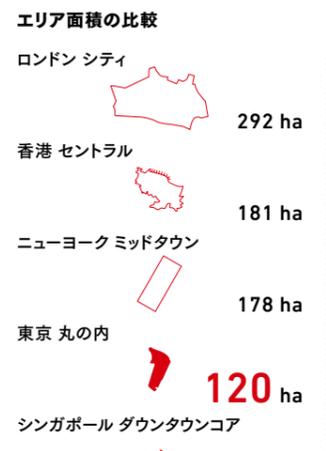
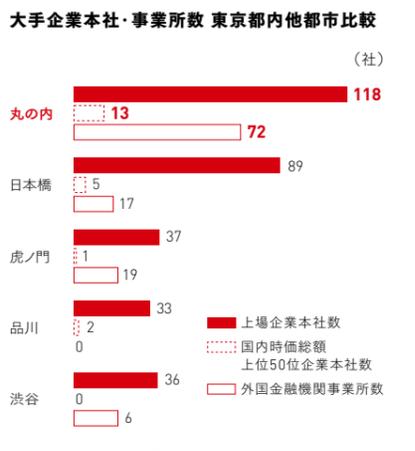
Introduction 900m 1,900m

三菱地所グループの挑戦と歴史

# 丸の内の中の現在



<sup>1</sup> 上場会社(東証一部・二部)のうち、大手町・丸の内・有楽町地区に立地する本社数  
<sup>2</sup> 一般社団法人大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会「The Council for Area Development and Management of Otemachi, Marunouchi, and Yurakucho 2022」より  
<sup>3</sup> 2022年3月時点当社調べ



**プロフェッショナルファームの集積**  
 2022年5月時点で、日本における4大法律事務所のすべてと4大監査法人のうちの3社が丸の内にオフィスを構えています。  
 [法律事務所] アンダーソン・毛利・友常法律事務所、長島・大野・常松法律事務所、西村あさひ法律事務所、森・濱田松本法律事務所  
 [監査法人] 有限責任あずさ監査法人、有限責任監査法人トーマツ、PwCあらた有限責任監査法人

# 「丸の内NEXTステージ」の推進

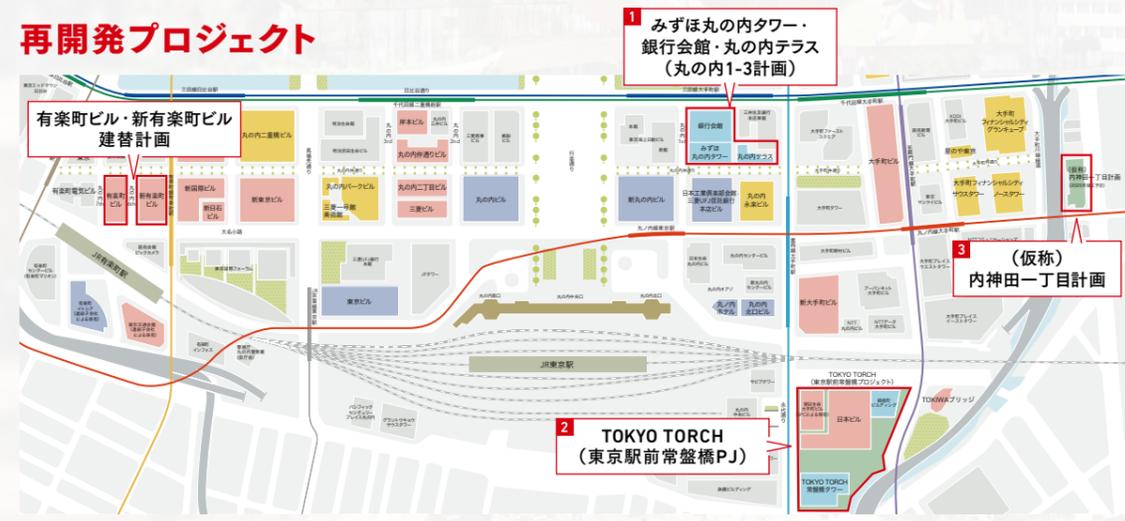
これまで「世界でも最もインタラクションが活発な街」というコンセプトのもと、丸ビルの建て替えを皮切りに、丸の内エリア(大手町・丸の内・有楽町)において18棟の再開発が完了しました。  
そして現在、丸の内エリアを更に魅力、活気のある街へと進化させるために、2020年以降の丸の内エリアのまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、常盤橋・有楽町エリアの再開発に着手、ポスト・コロナ時代を見据えた新しいまちづくりを推進しています。

## 丸の内NEXTステージ概要

まちづくりテーマ	重点更新エリア	再開発PJ <sup>*1</sup>	再開発PJの総延床面積 <sup>*2</sup> (PJ全体)	2030年までの総投資額 (当社シェア)
丸の内Reデザイン	常盤橋・有楽町	「丸の内1-3計画」 「東京駅前常盤橋PJ」 「内神田一丁目計画」 「有楽町再開発」	1,100~1,300千m <sup>2</sup>	6,000億~7,000億円程度

<sup>\*1</sup> PJ名は仮称を含む <sup>\*2</sup> 建築確認申請上の延床面積

## 再開発プロジェクト



物件名	1 みずほ丸の内タワー・銀行会館・丸の内テラス(丸の内1-3計画)	2 TOKYO TORCH (東京駅前常盤橋プロジェクト)	3 (仮称) 内神田一丁目計画
敷地面積	11,200m <sup>2</sup>	31,400m <sup>2</sup> (街区全体)	5,100m <sup>2</sup>
延床面積	180,900m <sup>2</sup>	※ 右ページ参照	85,200m <sup>2</sup>
容積率	1,300%	1,860%(街区全体)	1,400%
建物規模	みずほ丸の内タワー・銀行会館: 地上29階/地下4階 丸の内テラス: 地上10階/地下4階	※ 右ページ参照	地上26階/地下3階
着工年月	2018年1月		2022年7月
竣工年月	2020年9月		2025年11月

## まちづくりテーマ:「丸の内Reデザイン」

⇒⇒ ポスト・コロナを踏まえたまちづくりコンセプト

新型コロナウイルス感染症が加速させた本質的な社会変容を踏まえ、ポスト・コロナ時代を踏まえた丸の内エリアに求められる役割からまちづくりコンセプト、5つのまちづくり戦略をまとめました。

### コンセプト

『人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す』  
&  
『多様な就業者100万人 × 最適な時間、交流するまち』

### ⇒⇒ まちづくり戦略



- 多様な場の提供**  
フレキシブル・ワークスペースの企画・開発(曜日貸し・時間貸し・会員制、公共空間のワークプレイス化)
- 多様なテーマ・コミュニティ**  
多様な課題に直面する時代に、同じ課題に取り組む仲間を見つけやすく、他業種との共生につながるコミュニティの交流を働きかけ
- 面でのつながり・発信**  
120haの面開発である丸の内エリアの特性を活かし、エリア内の様々な施設やコミュニティを共同利用できるように、エリア就業者への開放を促進
- クリエイティブな活動を引き起こす**  
脱炭素社会への対応、アート×ビジネス、地域×都心といったテーマにも、街全体で取り組み、クリエイティブな活動を行う企業や人に対して、共感できるまちづくりを推進
- デジタルビジョン・スマートシティの実現**  
街全体でDX化に取り組み、一人ひとりのニーズに即したサービスと体験価値を提供

## プロジェクト紹介:TOKYO TORCH

⇒⇒ 「さあ、世界がワクワクする日本へ。」

「日本を明るく、元気にする」のプロジェクトビジョンのもとに、リアルでしか体験できない感動や興奮を集積させた、世界に誇る希望の光となるような日本のシンボルをつくるべく、事業を推進しています。

	常盤橋タワー	Torch Tower	C棟	銭瓶町ビルディング
敷地面積		31,400m <sup>2</sup>		
延床面積	146,000m <sup>2</sup>	544,000m <sup>2</sup>	20,000m <sup>2</sup>	30,000m <sup>2</sup>
規模(地上/地下)	38階/5階	63階/4階	地下4階	9階/3階
高さ	212m	390m	—	53m
竣工年月	2021年6月	2028年3月期	2028年3月期	2022年3月



# 様々な領域への拡大

丸の内の開発で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。

また、新たな事業で得た知見やノウハウを改めて丸の内のまちづくりへと還元させることで、

相乗効果で様々な価値を生み出すサイクルを構築しています。

# 拡大

- 丸の内得たノウハウ・知見の活用
- 他事業で得たノウハウ・知見の活用



赤坂パークハウス

## 住宅

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

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

### 国内分譲マンション ランドバンク

約 **14,800** 戸

### 再開発・大規模開発物件(戸数)

約 **23,360** 戸

### 賃貸マンション総棟数

**80** 棟



1271 Avenue of the Americas

## 海外

- 1972年 三菱地所ニューヨーク社設立
- 1986年 MEC UK社設立
- 1990年 ロックフェラーグループ社資本参加
- 2008年 三菱地所アジア社設立

丸の内の開発で磨き蓄積したノウハウと豊富な資金力で強固なネットワークを構築

容積率移転などの手法を丸の内再開発に活用

### 貸付面積

北米: **443,817** m<sup>2</sup>

ヨーロッパ: **62,321** m<sup>2</sup>

アジア・オセアニア: **58,757** m<sup>2</sup>



ロイヤルパークホテル

## ホテル

- 1989年 ロイヤルパークホテル開業

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

### 客室数

ホテル運営事業: **4,334** 室



# 事業

## アウトレットモール

- 2000年 御殿場プレミアム・アウトレット開業
- 2009年 チェルシージャパンを連結子会社化(2013年 三菱地所・サイモンに改称)

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



### アウトレットモール数

**9** 施設

### 店舗面積

**345,500** m<sup>2</sup>

### 店舗数

約 **1,740** 店舗

## スタートアップ支援

- 2007年 新丸ビルに新事業創造支援拠点「EGG JAPAN」開設

- 2016年 フィンテックのスタートアップに特化したコワーキングオフィス「FINOLAB」開設

テクノロジー スタートアップの拠点として、新たな丸の内ブランドを構築



### スタートアップ出資金額(2016年よりコミットメント分含む)

約 **200** 億円

### アクセラレータープログラム\*

応募企業数: 約 **700** 件

採択企業数: **33** 件

(累計数値)

\* スタートアップ企業とのオープンイノベーションによる新事業創造プロジェクト 2017年より実施しており、2021年は9件を採択

## 投資マネジメント

- 2001年 ジャパンリアルエステイト投資法人が日本初のJREITとして東証に上場

- 2015年 米国の投資マネジメント会社TA Realty社を買収

- 2017年 三菱地所物流リート投資法人が上場

豊富な不動産資産の運営実績によりノウハウを蓄積

### 投資マネジメント事業におけるAuM(受託資産残高)推移

(億円)

長期経営計画発表時(2020年1月)

2022年3月期末時点\*



\* 国内: 2022年3月末、海外: 2021年12月末時点

\* 数値はすべて2022年3月末時点

# 三菱地所グループの強み

## 「超長期視点でのまちづくり」と「時代を先取りするDNA」

三菱地所には、130年以上にわたり丸の内を一大ビジネスセンターへと進化させた超長期の視点でのまちづくりのノウハウと、日本初となるアウトレットモールの開発やいち早くREIT\*市場へ参入するなど、常に時代の先を行く価値を提供してきたDNAが備わっています。この2つの強みは、これからの社会で新たな挑戦を可能にする原動力になっています。

\* 不動産投資信託

丸の内を一大ビジネスセンターへ	アウトレットを日本の文化として根付かせる	REIT市場へのいち早い参入
1890年に開発開始	2000年に御殿場プレミアム・アウトレット開業	2000年にジャパンリアルエステイトアセットマネジメント設立
↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓
2022年現在	2022年現在	
上場企業本社数 <b>118社</b> 就業者数 <b>約28万人</b>	日本全国のプレミアム・アウトレット運営数 <b>9施設</b>	M&Aの実施などによりグローバルプラットフォームを構築
詳細はP4~5	詳細はP44	詳細はP52

## 膨大な不動産への関与

詳細はP42~55

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

オフィスビル管理棟数 <b>218棟</b>	物流施設(開発済累計) <b>20施設</b>
賃貸マンション(保有・開発中) <b>80棟</b>	運営ホテル客室数 <b>4,334室</b>
分譲マンション年間売上計上戸数 <b>3,046戸</b>	空港事業 <b>10空港</b>
マンション管理戸数 <b>345,327戸</b>	海外拠点数 <b>19拠点</b>
商業施設 <b>23施設(アウトレット:9)</b>	海外資産残高 <b>9,860億円</b>

※ 数値はすべて2022年3月期または2022年3月末時点



## リレーションシップ

詳細はP42~55

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

### 顧客接点

丸の内就業者数

約**28**万人

グループ関連商業施設、ホテル、空港来場者

年間約**2**億人

レジデンスクラブ対象会員世帯数

約**64**万世帯

テナント数(全国全用途)

約**3,350**社

## DNAを受け継ぐ人財

詳細はP62~67

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

人財の生産性—チャレンジングな企業文化により磨かれた少数精鋭集団

(参考)人財の生産性

2022年3月期 (百万円)			2022年3月期 (人)		2022年3月期 (百万円)		
営業収益	営業利益	純利益	従業員人数 (連結)	1人当たり 営業収益	1人当たり 営業利益	1人当たり 純利益	
1,349,489	278,977	155,171	10,202	132.3	27.3	15.2	

## 先進的なコーポレートガバナンス体制の構築

詳細はP73~91

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

取締役全15名中、7名が社外取締役

指名委員会等設置会社への移行

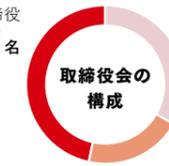
株主との価値共有を企図した役員報酬制度

取締役会の実効性評価における第三者評価の実施

スキル・マトリックスの開示

非執行・独立・社外取締役 **7名**

執行役を兼務する社内取締役 **5名**



執行役を兼務しない社内取締役 **3名**

女性取締役 **2名**



男性取締役 **13名**

女性取締役比率

男性取締役

# 強みと価値創造サイクル

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

- 市場環境の変化**
- ・コロナ禍による働き方の変化
  - ・DXの推進
  - ・ESGに対する要請の高まり
  - ・不動産用途のポードレス化・複合化 など

## 戦略 長期経営計画 2030

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



主な事業環境動向/  
 社会課題を踏まえた  
 マテリアリティ\*

- 環境
- グローバリティ
- コミュニティ
- 少子高齢化
- ストックの有効活用
- デジタル革新
- ダイバーシティ

### 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。

### 事業を通じて創出される価値(アウトカム)

#### 株主価値の向上

長期経営計画 2030で掲げるKPI達成に向けた、  
 高効率で市場変化に強い事業ポートフォリオの構築

#### 社会価値の向上

- ・気候変動、廃棄物、エネルギーについてマネジメントされたまち
- ・ダイバーシティ&インクルージョンが実現されたまち
- ・オープンイノベーションが生まれ続ける革新的なまち
- ・持続可能かつ強靱(レジリエント)で安心・安全なまち

真に価値ある社会の実現に向けて、当社グループの総合力や強みを活かした  
 魅力あふれるまちづくりを通じて、すべてのステークホルダーに様々な価値を提供

### アウトプット(価値提供領域)

#### 国内アセット事業

丸の内をはじめとする再開発事業の  
 推進・事業化により、新しい働き  
 方・暮らし方を提案するまちづくり。

#### 海外アセット事業

成長する海外市場に日本での  
 開発ノウハウを活用した、安心、信  
 頼のブランドを構築する。

#### ノンアセット事業

パートナーとの協業により、新たな  
 領域でこれからの時代にふさわし  
 い価値を提供する。

### サステナブルな社会の実現

- ・Environment
- ・Diversity & Inclusion
- ・Innovation
- ・Resilience

Sustainability/Quality of Lifeを価値提供の視点に据え、  
 事業を通じた持続的な社会の実現を図る。

#### 財務価値

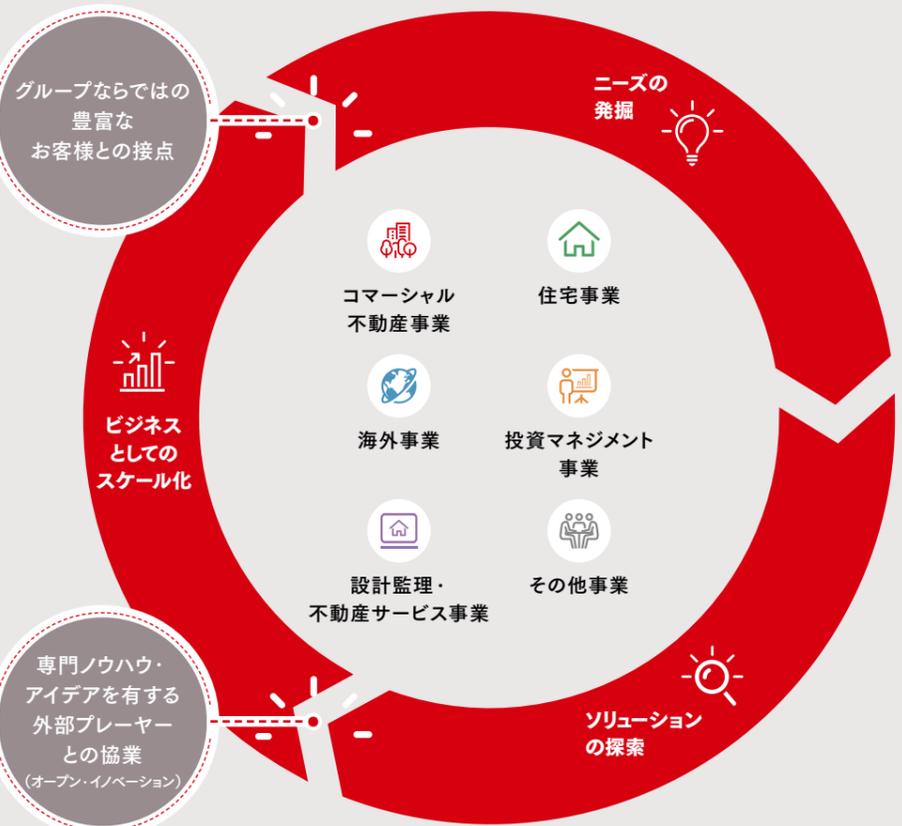
営業収益	1兆3,494億円
営業利益	2,789億円
ROE	8.1%

#### 非財務価値

CO <sub>2</sub> 排出量削減比率(2019年度比)	37%
再生可能エネルギー由来の電力比率	31%
帰宅困難者受入施設割合	100%

※ 数値はすべて2022年3月期または2022年3月末時点

グループならではの  
 豊富な  
 お客様との接点



#### 競争優位性(強み)

- 進取のDNA
- 膨大な不動産への関与
- リレーションシップ
- 強固な財務基盤
- 安心、信頼のブランド評価

#### 価値創造の基盤

- DNAを受け継ぐ人財
- 先進的なコーポレートガバナンス体制
- コンプライアンス
- リスクマネジメント
- IT/DX

\* マテリアリティ特定プロセス詳細については、当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.mec.co.jp/j/sustainability/goals/material-issues/>



三菱地所株式会社  
執行役社長

吉田 淳一

社会から受け入れられ、真に求められる価値あるまちづくりを進め、サステナブルに成長し続ける企業グループとして、世界に、地球に貢献できる企業を目指します。

⇒ 「共感できるまちづくり」を進め、社会に常に新しい価値を提供していく

三菱地所グループは、丸の内を「日本のビジネス街にする」という信念のもと、それまでは何もなかった原野の開発に着手し、そこから130年以上の歳月をかけ、戦争や地震などの災害、高度成長期やバブルの崩壊といった、様々な時代、出来事を乗り越えながら、丸の内を世界に誇るビジネス街へと進化させてきました。それはまさに、白地のキャンパスに絵を描くように新しいものを創り出していくという歴史でした。その過程で東京駅の開発や皇居が整備されるなど、丸の内は日本の経済や社会を牽引してきました。

そして現在、時代はこれまで以上に急速に変化しており、それに対応してだけでなく、時代の先を読んだ新たな提案やビジネスを創造していくことが求められています。私はこれからこの丸の内というエリアをビジネスの街というだけでなく、最新の情報が得られる、人と人が交流して様々な気づきや刺激がある場所、また、東京と地方をつなぐための地方の魅力の発信拠点、そして、日本の魅力を世界に向けて発信することで、日本を代表するエリアとしての地位を更に高めていきたいと思っています。

働き方の面では、コロナ禍によりテレワークやフレックスといったフレキシブルなワークスタイルが定着しつつありますが、リアルとバーチャルの融合における最適解は一つではないと考えます。デベロッパーとして不動産開発だけに留まらず、テナント企業のワークスタイルに合わせたオフィス空間づくりの提案や、新しい働き方に合わせた柔軟な働く場の提供を目指していきます。

一方、グローバルに目を向けると、当社グループの事業は海外の様々なエリアに拡大しています。日本で培った不動産開発のノウハウを海外でのまちづくりに活用し、また海外の様々なカルチャーや最新の不動産開発における手法等を国内のビジネスに還元することで、事業・エリアの垣根を越えた好循環を生み出し、世界各国で当社のノウハウを活かしたまちづくりを推進していきます。

まちづくりはハードを開発したら終わりということではなく、そこに集う人々と一緒に街に新しい色を付け加えることで、時代に合わせて常に変化していくことが重要です。その変化に応じて街をマネジメントしながら、多様なステークホルダーとともに魅力的な要素を盛り込んでいくことが我々の重要な仕事なのです。そして、そのまちづくりで培った経験値やアイデア、クリエイティビティを他のエリアでも活用するという流れを構築し、社会に常に新しい価値を提供していくことが、我々の存在意義であると考えています。

当社はこれまで、まちづくりを通じて働きやすい、生活のしやすい場所の提供を目指してきましたが、今後も変化し続ける社会に柔軟に対応し、来街者・生活者に寄り添った「共感できるまちづくり」を進めていきます。

⇒⇒ **オフィスの新しい役割：  
社員が出社したくなる「豊かな」空間を提供することが重要**

従来より、これからのオフィスの在り方を模索する動きはありましたが、コロナ禍を経てその動きは更に加速したと認識しています。これまで通信環境の整備やマネジメントの観点で浸透していなかった在宅勤務という働き方が一気に広がり、単純作業や集中して業務に取り組む際に有益であることが判明した一方、活発なコミュニケーションや偶発的な会話から生まれるアイデア、人対人の信頼関係の構築などにおけるオフィスの重要性も再認識されました。今後、コロナ禍前のような働き方に完全に戻ることはなく、在宅と出社を組み合わせたハイブリッドなワークスタイルが主流になっていくものと推察しますが、そのような環境下におけるオフィス空間は社内外のコミュニケーションを促進する空間、社員が出社したくなる魅力的な空間に変えていく必要があると感じます。そのためにも、例えば誰もが利用できるオープンスペースや、リモート会議にも適した個室ブースの設置、会社に来たくなるようなアメニティやサービスの充実など、これまでとは違う機能が求められるのです。仕事の内容やそれぞれの個人の事情に合わせて、より効率的に働ける時代になっていくのだと思います。

例えば、2021年6月に竣工した「TOKYO TORCH」の第1弾プロジェクト「常盤橋タワー」においては、充実した共用空間の整備、効率的な働き方を後押しするデジタル技術や、地方創生の取り組みも行う大規模広場の活用などを通じて、就業者の皆様の「働く」を豊かにする仕掛けを幅広く用意しました。共用空間については、就業者向けのカフェテリアや会議室、ラウンジなどを整備し、

カフェテリアの一角にあるキッチン付きスペースでは、食を通じたチームビルディングプログラムなども展開しています。カフェテリアでの注文や会議室の予約などはビル就業者専用アプリで行うことができ、デジタル技術によって、より便利にオフィス空間をご利用いただけます。更に、約7,000m<sup>2</sup>にも及ぶ大規模広場では、錦鯉の泳ぐ池など地方自治体と協業した取り組みのほか、定期的にマーケットを開催するなど、人々が憩い、新たな交流や気づきを得ることができる場所となっています。

働き方が多様化する中、企業への帰属意識の醸成や新入社員の採用・教育などの観点でも、会社に来る必要性は高いと思います。心身ともに充実した働き方ができる場所が求められるのです。そして、そのような場所がオフィス内部に留まらず、屋外空間やエリア全体に広がっていくことも大切です。一つひとつのオフィスは勿論、エリアとして魅力的な街にしていけることが今後求められるのだと私は確信しています。

⇒⇒ **サステナビリティ/ESG経営：  
「地球人」として地に足をつけ、長期目線で事業を推進する**

ESGは経営の根本であると私は考えています。私たちの生活や経済も含めた社会の根幹は地球であり、そこに住む者として地球を守ることは、人類としての私たちの使命です。我々のブランドスローガンである「人を、想う力。街を、想う力。」に加え、「地球を、想う力。」も高めていかなくてはならないと強く感じています。我々は「地球人」としてしっかりと地に足をつけ、長期にわたって誠実に取り組む会社であるという信念は、これからも未来永劫変わることはありません。特に、コロナ禍やロシア・ウクライナ問題、燃料・資材価格の高騰など、世界規模の様々な困難に直面する今だからこそ、使命感をより強く感じています。

環境については、2022年3月に温室効果ガス排出量の削減目標を、SBTi\*のネットゼロ新基準に沿った目標に改定し、2050年ネットゼロを宣言しました。再生可能エネルギーの導入についても、大丸有エリアに続き、東京都内・横浜市内に所有するオフィスビル、商業施設の電力を、2022年度中に再生可能エネルギー由来へと切り替えていきます。

企業としての取り組みもとても重要ですが、それ以前に、個人レベルで無駄遣いをしない心掛けが非常に重要だと考えます。我々は便利な世界に慣れすぎており、ごみ問題や食品ロスといった社会課題はそういった慣れが引き起こしているように感じます。丸の内では廃棄物の再生利用率100%、廃棄物排出量20%削減という目標を設定し、食べきれなかった料理の持ち帰り活動「MAR UNOUCHI TO GO プロジェクト」等、個人でできる身近なところから環境を意識する取り組みを行っています。そういった取り組みにより、一人ひとりが社会問題を考えるきっかけを作り、ゆくゆくは当社が目指すサステナブルな街、社会への形成につながっていくものだと考えます。

\* Science Based Targets Initiativeの略。気候変動による世界の平均気温上昇を、産業革命時期比で最大でも2℃未満とすることを目指す国際的イニシアティブ。



⇒⇒ **三菱地所の人財：人財は当社グループの最大の強みであり、成長できる環境を提供することが、会社の責任**

人財が企業にとって重要な資本であることは言うまでもありません。従業員一人ひとりに確かな経験やノウハウが蓄積されていて、それらが当社グループの最大の強みです。

当社グループには、従来の国内不動産の開発から事業のグローバル化、多角化を経て様々な人財が集まっています。更に近年では、新規事業やDXを推進するための専門人財の採用にも力を入れています。そうして集まった様々な知見やスキル、バックボーンを持った人財が多様性を受け入れオープンマインドで交流することで、オピニオンダイバーシティが形成され、更なるイノベーションにつながるものと信じています。だからこそ、多様なバックボーン、ライフステージ、感性を受け入れ、更に伸ばしていけるような職場づくりを推進していくことが私の使命です。

三菱地所が求める人財は、社会の多種多様な課題や社会からの期待をしっかりと感じ取り、自分が有していない領域の知識や経験を持つ人たちと連携し、共感してもらえるような空間づくりやサービス運営を実現させることのできる人財です。

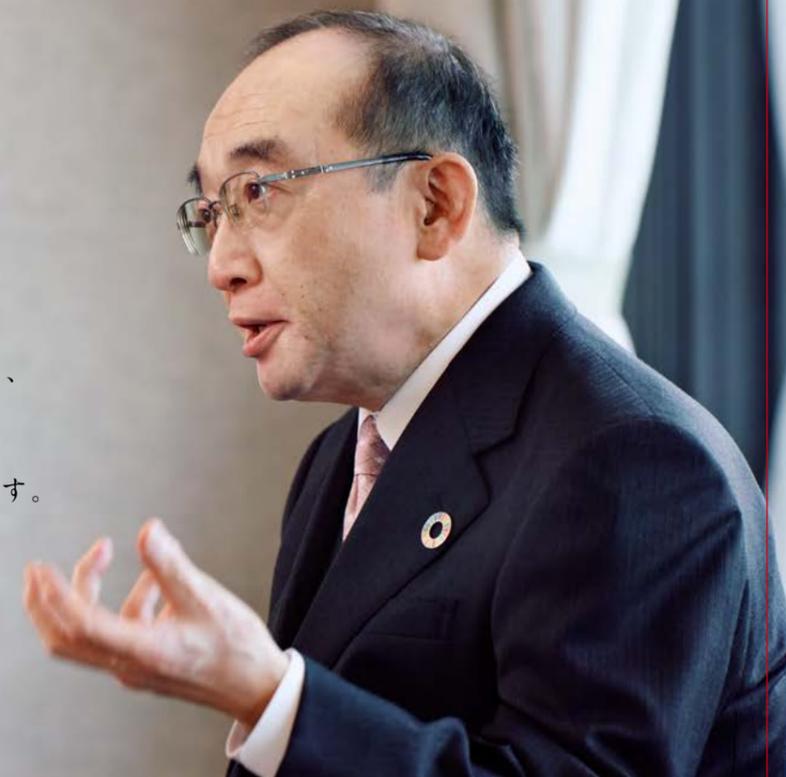
私は人財育成については、自分が新しい挑戦や工夫をしていることを、周囲に共有しやすい状況を作ることが大切であると思います。社員がどんどん新しいことに挑戦し、それをアピールしてもらうことで周りも触発され成長していきます。私をはじめとして、制度を策定する側や運用を決める側が挑戦しやすい環境を作っていくことが重要だと考えています。

現在、当社のオフィスは、部署ごとの区切りをなくし、完全オープンなフロアとしています。部署ごとの壁に仕切られていると、その部署だけの世界が構築されてしまい、新たな価値創出を実現する融合が生まれにくい状況になってしまいます。単純に部署ごとの区切りをなくしオープンにするだけでも、他の部署のことも理解しやすくなりますし、部署横断でのプロジェクトチームの組成や、他部署とのコミュニケーションの機会が増え、新しいアイデアや工夫が生まれやすくなります。当社のオフィスは一度作り上げて終わりではなく、従業員の様々な意見を反映し、これまでにたくさんのマイナーチェンジを行いました。従業員の声を反映することで、より働きやすいオフィスになったと思いますし、より良いオフィスにしていく取り組みは今後も続けていきます。また、デベロッパーである我々が率先して新しい働き方に挑戦することで、新しいオフィスの在り方、働く空間の大切さが再認識でき、それをお客様にも還元していきたいと考えています。

⇒⇒ **ステークホルダーの皆様とともに、まちづくりを通して着実に成長する**

当社グループは2020年1月に「長期経営計画 2030」を発表し、2030年にROA5%、ROE10%、EPS200円という目標を掲げています。10年間という長期の経営計画になりますので、着実に成果をお示ししていくことの重要性を認識しています。

「人を、想う力。街を、想う力。」  
そして、「地球を、想う力。」を高め、  
ステークホルダーの皆様とともに、  
三菱地所グループは成長を続けます。



足元ではコロナ禍をはじめ、非常に不安定な世界情勢であり、頻発する自然災害など難しい課題にも直面していますが、2022年3月期は営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益、1株当たり配当金いずれも過去最高を記録し、ROEは8%台となりました。2023年3月期においても更に利益成長する見通しです。これまで種を撒いてきたものも少しずつ成果が出ており、目標達成に向けたベースが整いつつあると感じていますので、引き続き、2030年のKPI目標達成に向かって、経営陣、従業員一丸となって取り組む所存です。

長期経営計画 2030は株主価値向上と社会価値向上を戦略の両輪とした経営を実践することで、企業価値を向上させていく計画です。不動産は長期の事業であり、当社の丸の内の開発においても130年以上の時間が経過した今もまだ進化を続けています。当社を取り巻く事業環境は日々刻々と変化し、そのスピードも年々速くなっていますが、その中で、環境変化への対応や更にその先を見越した工夫を加え、サステナブルに成長していくことが重要であると考えます。長期経営計画に定めるKPI目標の達成を目指すことは勿論、社会から受け入れられ、真に求められる、価値あるまちづくりを進めていく。これが私に課せられた最大の使命です。

これからもステークホルダーの皆様とともに、世界に、地球に貢献できる企業として、まちづくりを通じて着実に成長していくことをお約束しますので、引き続き応援いただくと幸いです。

三菱地所株式会社  
執行役社長

吉田 淳一

# 長期経営計画 2030

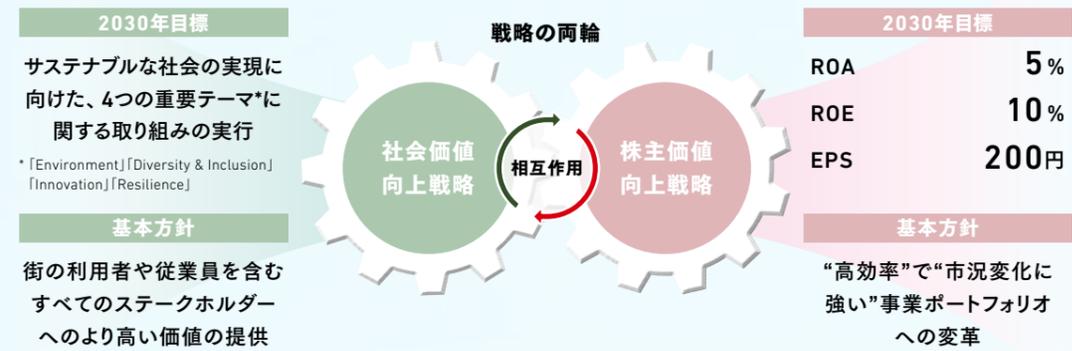
## 戦略の全体像

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

当事業の核である「まちづくり」の推進のために、よりふさわしい期間での経営計画を策定することで、時間のかかる取り組みも含め大胆に新たな分野の成長にもチャレンジし、施設やエリアの価値を高めていきます。

### 【当社グループの基本使命】

まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現



当社グループの基本使命と持続的成長の実現に向け

「社会価値向上」と「株主価値向上」の戦略を両輪に据えた経営を実践

### ⇒⇒ 成長戦略の狙い

高効率で市況変化に強い事業ポートフォリオの構築

- ノンアセット事業を中心とした不動産市況の変化に強い収益を拡大し、柔軟な資本政策との組み合わせにより、ROA・ROEの底上げを図る。

### ⇒⇒ 柔軟な資本政策

不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策（BSのコントロールによる企業価値向上）

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

### ⇒⇒ 社会環境の変化を踏まえた「価値提供のポイント」

**Sustainability** “時代が抱える”社会課題への解決策の提供

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

**Quality of Life** “時代の先を行く”サービスや体験の提供

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

## 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。

### 国内アセット事業

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

\* NOI = 賃貸収益 - 賃貸費用 (減価償却費を含まない)

	前半～中盤	中盤～後半	<2030年目標>		
強みに磨きをかけ更に強固なものへ					<b>+500億円程度</b> (20/3期比) (20/3期実績: 2,010億円)
再開事業の推進					
再開事業の利益寄与	再開事業の利益寄与				直近3ヵ年のベース投資・回収の想定 (21/3期～23/3期) (億円)
賃貸	丸の内をはじめとする再開プロジェクトの推進・事業化	Torch Towerをはじめとする大型プロジェクトの本格的な利益寄与			
回転	不動産市況に応じて、投資回収のバランスを最適にコントロール				
住宅	再開案件の獲得・事業化	再開案件の計上戸数増加・利益寄与			
ベース投資	1,500	0	1,500		
丸の内					
アウトレット等	1,000	0	1,000		
分譲住宅	5,000	5,000	0		
上記以外	4,500	3,000	1,500		
合計	12,000	8,000	4,000		

### 海外アセット事業

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

	前半～中盤	中盤～後半	<2030年目標>		
成長する海外マーケットへの展開					<b>+500億円程度</b> (20/3期比) (20/3期実績: 460億円)
資産積み上げを伴う利益の拡大					
資産回転による利益の巡航	資産回転による利益の巡航				直近3ヵ年のベース投資・回収の想定 (21/3期～23/3期) (億円)
アジア	開発機会の獲得・資産拡大 住宅事業・進行中PJの利益寄与	投資規模と回収規模のバランス			
欧州	収益の安定性と資本効率向上のバランスを意識した投資・回収の実行 大規模開発案件(8 Bishopsgate, 60-72 Upper Ground)の事業進捗、収益寄与				
米国	現地リソースを活用した、回転型事業の強化 現地パートナーとのJV型開発の推進				
投資	1,000	1,000	0		
アジア(ベース)					
欧米(ベース)	2,000	2,000	0		
戦略投資*	3,000~4,500	0	3,000~4,500		
合計	6,000~7,500	3,000	3,000~4,500		

\* 海外利益の拡大に向け、ベース投資に加えて、直近3ヵ年では1,000億~1,500億円/年程度の投資機会獲得を企図。

### ノンアセット事業

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

	前半～中盤	中盤～後半	<2030年目標>		
環境変化や次の時代を見据えた新たなチャレンジ					<b>+500億円程度</b> (20/3期比) (20/3期実績: 160億円)
新規領域における事業化の推進					
新規領域における収益化の加速	新規領域における収益化の加速				<b>投資に関する方針</b> ■ BSの拡大を伴わない利益成長が基本方針 ■ ただし、スピーディな事業展開や外部ノウハウの活用などを目的とした資本提携・M&A等は随時検討
既存領域	投資マネジメント事業における継続的なAuM(受託資産残高)拡大(2020年代中盤に5兆円の達成を目指す) ホテル運営客室数の拡大(年3~4件の新規出店)など				
新規領域	事業領域の選定 協業先の発掘 実証実験の実行	事業トライアル 一部事業の利益寄与	事業のスケールアップ 利益の本格寄与		

# サステナビリティ(ESG)への取り組み全体像

当社グループは、長期経営計画 2030において「Quality of Life」とともに「Sustainability」を「事業を通じた価値提供の視点」と位置付け、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいくことを明確にしています。

加えて、サステナブルな社会の実現に向けて、2050年における当社グループのありたい姿として「三菱地所グループのSustainability Vision 2050」を制定しました。

また、私たちは、サステナビリティを経営に統合し、より一層推進していくため、全社横断のワーキングを組成、SDGsの観点で当社が重点的に取り組むべきテーマをマテリアリティとして特定しています。

「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」は、このマテリアリティを踏まえて定めた4つの重要テーマについて、ビジョンの達成に向けての2030年における目標・KPIを定めたものです。長期経営計画 2030において取り組むべき、具体的なテーマとアクションについてのマイルストーンと位置付けられています。



## 当社グループの「Sustainability Vision 2050」

### Be the Ecosystem Engineers

私たちは、立場の異なるあらゆる主体(個人・企業ほか)が、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(=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。

バックキャストिंग

## 社会環境の変化を踏まえた「価値提供のポイント」

### Sustainability

“時代が抱える”社会課題への解決策の提供

### Quality of Life

“時代の先を行く”サービスや体験の提供

事業を通じた価値提供の視点

## 当社グループのマテリアリティ



マテリアリティを踏まえた重要テーマ・KPIの策定

# Sustainable Development Goals 2030

## 1 Environment

### 気候変動や環境課題に積極的に取り組む持続可能なまちづくり

- CO<sub>2</sub>等の温室効果ガス排出量：2019年度比で、2030年度までにScope1、2の合計を70%以上、Scope3を50%以上削減、2050年までにScope1、2、3においてネットゼロ達成
- 再生可能電力比率：2025年度までに100%
- 食品・プラスチックを中心とした廃棄物リサイクルと排出量削減を推進
- 廃棄物再利用率：90%
- 廃棄物排出量：20%削減(2019年度比・m<sup>2</sup>当たり)
- 持続可能な木材利用の推進



### 機会

- 環境負荷が小さい不動産の取得・賃借ニーズの増加
- 既存ストックの有効活用による、解体・建て替えパンの長期化に伴う廃棄物削減

### リスク

- 環境負荷が小さい不動産取得・賃借ニーズが増加する中、対応が遅れる場合の空室率増加、成約率や販売価格の低下
- 環境規制の強化による新規不動産開発、改修工事基準の厳格化に伴う対策費用の増加

## 2 Diversity & Inclusion

### 暮らし方の変化と人材の変化に対応しあらゆる方々が活躍できるまちづくり

- ホスピタリティの強化とストレスフリーシティの実現
- 様々な人々のライフスタイルや地域的慣習、宗教、性的指向(Sexual Orientation)に向き合う
- 持続可能性に配慮した調達コードにある木材と同等の木材を使用し、事業に使用する木材のトレーサビリティを確保



### 機会

- 海外の方のニーズに対応した施設・サービスの需要増加
- 外国人労働者受け入れによる労働力不足の解消
- テレワークの加速やフリーランスの増加など多様な生活スタイルや就業・消費スタイルに対応した施設・サービス需要の増加
- 人口動態の変化に伴う新たなニーズに対応した施設・サービスの需要増加
- バリアフリー等ユニバーサルデザインに対応した施設・サービスへのニーズの増加

### リスク

- サプライチェーンマネジメントをはじめとしたカントリーリスク・コンプライアンスリスクの増加
- ダイバーシティへの対応が不足している施設・サービスの需要低下
- 人口動態の変化(労働人口の減少等)に伴う施設・サービスの需要低下
- バリアフリー等ユニバーサルデザインに対応した施設・サービスへのニーズの増加する中、対応が遅れる場合の利用者の減少及び空室率増加

## 3 Innovation

### 新たな世界を生み出し続ける革新的なまちづくり

- ビジネスモデルを革新しパフォーマンスを最大化
- まちづくりの視点から新たな発想やビジネスの創出をサポートし、都市・産業の成長に貢献する



### 機会

- 技術革新、普及に伴う環境対策・投資費用の低減
- ITやロボットを活用した、施設運営の効率化・利便性向上
- スマートコミュニティ、ハウス、オフィスの開発機会、ニーズの増加

### リスク

- eコマース等のオンライン売上の進展に伴う、実店舗・サービスに対するニーズの減少
- IT化・デジタル革新への対応が遅れることによる、施設・サービスの需要低下
- スマートコミュニティ、ハウス、オフィスの開発機会、ニーズの増加が高まる中、対応が遅れることによる機会損失

## 4 Resilience

### 安全安心に配慮し災害に対応する強靱でしなやかなまちづくり

- 防災対策を強化し災害時の機能停滞を極小化
- ハード面の対策によるBCP機能の高度化とエリアコミュニケーションを強化する



### 機会

- 気候変動に伴う災害(都市水害など)への対応力が高い不動産の取得・賃借ニーズの増加
- 地震等の災害への対応力が高い不動産の取得・賃借ニーズの増加

### リスク

- 気候変動に伴う災害(都市水害等)の激甚化・増加による資産価値減少・維持・対策費用の増加
- 地震等の災害発生による資産価値の減少・維持・対策費用の増加
- 老朽化に伴う改修費用、災害対策コストの増加

## 経理・広報担当役員メッセージ

「長期経営計画 2030」の達成に向け、  
更なる利益成長を果たし、  
柔軟な資本政策の実行により  
KPI目標の達成、企業価値・  
株主価値の向上を実現します。

執行役常務

梅田 直樹

### ⇒⇒ 業績評価：2022年3月期は過去最高益を達成

2022年3月期は、営業収益1兆3,494億円、営業利益2,789億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,551億円と、前期比増収、営業利益・経常利益・最終利益のいずれも、過去最高となりました。

営業利益の主な増益要因は、国内・海外ともにキャピタルゲインが増加したこと、常盤橋タワーの新規稼働、ホテル・商業施設の事業環境改善、投資マネジメント事業におけるインセンティブフィー収入の増加などです。

キャピタルゲインについては、国内で開発したオフィスビルや物流施設、米国の物流施設やベトナムのオフィスビルの売却益が貢献しました。これは、数年前から厳選投資してきたプロジェクトが実を結んだ結果です。国内外でキャピタルゲインが安定的に計上できており、当社の成長ドライバーとなってきました。

### ⇒⇒ 長期経営計画 2030における各事業の進捗：

#### コロナ禍においても順調な利益成長、国内外での優良な事業機会を獲得

##### 国内アセット事業

長期経営計画 2030を発表して間もなく、新型コロナウイルス感染症拡大による想定外の影響があり、特に商業施設やホテル事業で大きなネガティブインパクトが発生しました。現在、国内では人々の生活も徐々にコロナ禍前に戻りつつあり、近い将来には海外からの人々の往来も本格的に再開する機運も高まっており、商業施設やホテル事業が完全回復する日もそう遠くないと感じています。オフィスに関しては2021年に竣工した常盤橋タワーは既にほぼ満室となり、利便性の高いロケーションにおけるハイスペックのビルに対する需要の高さを確認することができました。当社が

保有する質の高いポートフォリオは、今後も安定的なインカムゲインを創出するものと考えています。また、国内回転型事業の物流施設・賃貸住宅などの売却も順調で、様々なアセットのプロジェクトラインナップが確実に積み上がっており、継続的にキャピタルゲインを計上できるものと想定しています。

##### 海外アセット事業

米国の物流施設などの回転型事業による安定的なキャピタルゲインに加えて、ベトナムで開発したオフィスの売却、ロンドンで開発した大規模オフィスの売却など、各エリアでの投資が着実に利益に貢献しています。今後のプロジェクトラインナップもますます充実してきており、継続的に高水準の利益を計上していく体制が整ってきています。

##### ノンアセット事業

投資マネジメント事業については、AuM(受託資産残高)も順調に4.5兆円まで拡大(2020年代中盤に5兆円を目標)しており、ベースで年間100億円規模の利益が見込める事業に成長しました。ホテル運営事業では、前述の通りコロナ禍の影響が大きく、2021年3月期、2022年3月期と2期連続で営業利益ベースは大きな赤字となりましたが、事業環境は徐々に改善傾向にあり、それに合わせ業績も徐々に回復していくと想定しています。

新規事業に関しては、毎年一定規模の投資を行っており、2020年代中盤以降での利益貢献を目指します。

長期経営計画 2030の達成に向けて、今後数年の最大の成長ドライバーはキャピタルゲインです。2023年3月期においても大規模なキャピタルゲインが織り込まれています。様々なアセットタイプでの投資が順調に進み、国内・海外どちらも今後の開発プロジェクトは豊富で、当社の安定的なインカムゲインに加えて、高水準のキャピタルゲインを継続的に計上できる体制が整ってきました。また、近い将来にインバウンド需要の回復も見込めることから、商業施設・ホテル事業の利益回復にも期待を寄せています。更には、長期経営計画 2030の後半には、丸の内を中心とした大規模な再開発案件も竣工予定ですので、インカムゲインにも寄与していくことになります。今後も長期経営計画 2030の目標達成に向けて、引き続き国内外での優良な事業機会を捉えて、着実に利益成長を成し遂げていきたいと思っています。

### ⇒⇒ 市場環境の変化：

#### KPI目標に変更はなく、効率性・財務健全性を重視した事業戦略を進める

昨今の金利上昇やロシアによるウクライナ侵攻など、長期経営計画 2030策定時から、環境は大きく変化しています。しかしながら、長期経営計画 2030の目標は効率性や財務健全性を重視して設定しており、それは市場の変化にかかわらず普遍的な要素であるため、戦略・目標自体を変更することはありません。一方で、コロナ禍の影響により事業環境は変化していますので、事業分野によってはスピード感や方向性に微調整が必要になることは考えられます。

世界的な金利上昇の影響としては、まずはキャップレートへの影響が考えられますが、当社が主にターゲットとしているコア物件では、今のところ影響は限定的です。今後の投資案件の選定においては、ユーザー・投資家の双方から安定した需要が見込めるリスク耐性の高いエリア、アセットタイプへの厳選投資を進めていきます。また、資金調達においては、高い格付けや固定比率の高さ(2022年3月末 86.5%)など、当社の強みが活かされる状況となっています。

ロシアのウクライナ侵攻については、近辺のエリアに当社物件はないため事業への直接的な影響はありませんが、資源価格や資材価格の上昇などの影響は出始めていますので、2023年3月期には、水光熱費のコスト増を一定程度織り込んでいます。建築工事費に関しては、早期発注などのコストマネジメントを行っていますが、今後の推移をタイムリーにモニタリングし、計画の調整や、関係先との協議等も含めて対応していきたいと考えています。

また、もしインフレが続けば、タイムラグはあるものの将来的には賃料や不動産価格が上昇するはずですので、多少のコスト増は長い目で見れば回収できるという認識です。

経理・広報担当役員メッセージ

## ⇒⇒ 資本政策：成長投資・資産売却・株主還元・資金調達の最適な組み合わせにより企業価値、株主価値の向上を実現する

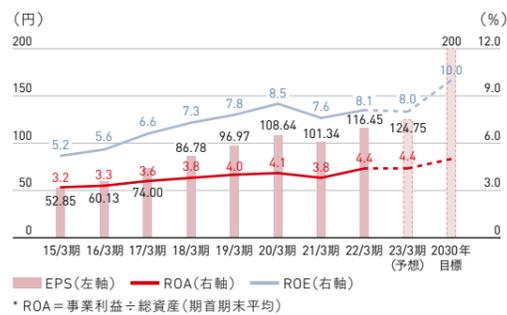
長期経営計画 2030では、高効率で市況変化に強いポートフォリオへの変革を実現すべく、ROA、ROE、EPSといった効率性にフォーカスした指標をKPIに設定しています。2022年3月期は、ROA4.4%、ROE8.1%、EPS116.45円と、ROEは8%台、EPSは過去最高となりました。2030年までには多少の凹凸がある可能性はありますが、現在のところ目標達成に向けて順調に推移しています。

長期経営計画 2030においては、不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策の推進に取り組み、成長投資・資産売却・株主還元・資金調達の最適な組み合わせによる企業価値の向上を目指していきます。そのため、将来の成長に向けた投資と株主還元のバランスを常に考慮しながら戦略を推進しており、これまでの2年間においても、長期経営計画達成に向けて、利益成長に資する厳選投資が順調に進んでいます。キャッシュ・フローが安定しているコアのオフィスビル・物流施設・賃貸住宅に関しては、日本、海外ともに投資需要が引き続き堅調であり、今後もキャピタルゲインでの利益成長とキャピタルリサイクリングを両立させていきます。

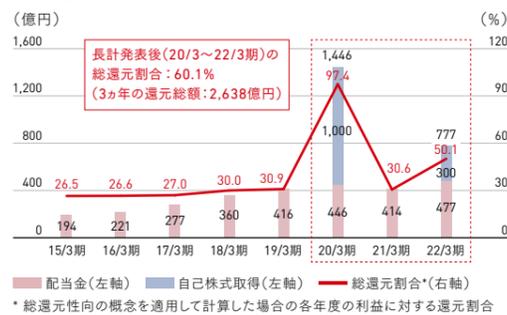
株主還元の方針としては、「配当性向30%程度＋機動的な自己株式の取得」を掲げ、2020年3月期に1,000億円、2022年3月期に300億円の自己株式の取得をそれぞれ実施しています。株主還元については、2020年3月期からの3年間で、総還元性向として算出すると約60%という高い還元率になっています。今後も、投資需要、キャッシュ・フロー、財務健全性、株価水準などを考慮しながら、自己株式の取得を含めた株主還元についてもできるだけ積極的に進めていきます。

日本の主要不動産会社においては、株価が不動産の含み益を加味したNet Asset Valueを大きく下回る状況にあります。その分、長期的には株価の上昇余地も大きいと私は考えています。当社としては、長期経営計画 2030でのKPI目標である利益成長や効率性の改善を進めることで、株主価値を高め、株価を向上させていきたいと思っています。

### ROA\*・ROE・EPSの推移



### 株主還元



## ⇒⇒ 社会価値向上戦略：

### 社会に貢献し続けることがサステナブルな利益創出を可能にする

長期経営計画 2030は、株主価値向上と社会価値向上を戦略の両輪として進めていく方針としています。言わずもがな、社会価値向上に直結するESGについては、経営の最重要課題の一つであると認識しています。当社は、「E」「S」「G」のすべての分野で不動産業界においては最高水準の取り組みを行っていると自負していますが、その背景にある哲学として、ESGへの継続的な取り組みが企業のサステナブルな成長につながり、結果的には株主価値の向上につながると考えているからです。

その取り組みの一つとして、ESGファイナンスの活用にも力を入れています。2018年に「常盤橋タワー」建設工事に関連する事業資金の調達過程において、「グリーンボンド」を国内の総合不動産会社として初めて発行し、2020年には農林中央金庫と国内不動産業界で初となる「サステナビリティ・リンク・ローン」による借入を実行、2021年には



「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」を実施、2022年にもSBTiネットゼロ新基準を前提とした「サステナビリティ・リンク・ボンド」を国内で初めて発行するなど、同業他社に先んじて積極的にサステナビリティファイナンスを活用してきました。最近では、ESGファイナンスに投資家からの需要が集まりやすい環境にあるため、当社の先進的なサステナビリティ活動が有利な資金調達を可能にしているという側面もあると感じています。

当社には長い歴史があり、その各時代において常に長期的な視点で社会に貢献することを目指した事業に取り組み、成長してきました。それは今後も変わることなく、引き続き長期的な視野でプロジェクトを進めていきます。長期的な時間軸で考えると、やはり世の中に貢献することがサステナブルな利益創出につながっていくのだと考えており、これまでの歴史がそれを証明してくれています。自信を持って社会価値を向上させることにも注力していくことが、当社の企業価値向上にもつながるのだと思います。

## ⇒⇒ 経理・広報担当役員としての役割：更なる利益成長を目指しつつ、時には冷静に事業環境を見定め、軌道修正していくことが使命

現在、当社が進めていることは大きく2つに分けることができると考えます。1つ目は、丸の内エリアにおける安定的なインカムゲインを堅持・拡大していくということです。国内の経済が低成長であっても、丸の内が日本を代表するオフィスエリアであるという矜持のもと、創出されるキャッシュを再投資へ回すことで、より強固なポートフォリオを構築していきます。2つ目は、新しい成長の柱を作っていくことです。既に丸の内以外に、国内の回転型事業や、海外事業、投資マネジメント事業など様々な事業領域で利益が拡大していますが、更に利益成長できるよう、国内外のアセット開発、不動産への投資のほか、新規事業への投資にも積極的に挑戦していきます。勿論、適切なリスク&リターンになっているかの判断は重要ですので、無理しすぎているか、方向性が間違っていないかを見定め、軌道修正していくことが経理・広報担当役員である私の役割であると考えています。

株主・投資家の皆様の声に真摯に耳を傾け、あらゆるステークホルダーの皆様喜んでもらえる、長続きできるビジネスに取り組み、それが長期的な視点で利益につながれば、結果として株主・投資家の皆様への喜びにもつながります。そうした好循環をもたらすサイクルであり続けられるよう、担当役員としての使命を果たし続けてまいります。今後も変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

# 長期経営計画 2030の進捗

## 国内アセット事業

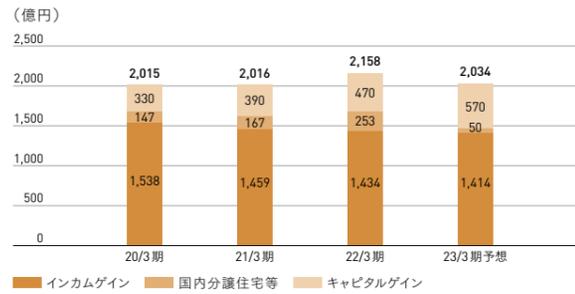
### 対象事業

国内オフィス、商業施設・アウトレットモール、物流施設、空港事業、住宅事業(分譲・賃貸住宅など)ほか

### 利益成長の概要

インカムゲインは商業施設を中心にコロナの影響を受けたほか、再開発予定ビルの閉館に向けた利益の剥落もあった。一方、キャピタルゲインは各アセットで想定以上のリターンを獲得。

### 事業利益進捗



### インカムゲイン

商業施設・アウトレットモールはコロナ影響を受けるも徐々に回復傾向にある。大規模な再開発事業を複数発表し、長期経営計画2030後半での利益成長のための準備が進む。

### キャピタルゲイン

各アセットで想定を上回るリターンを獲得。効率性指標改善のための低効率資産の売却も着実に実行。

- キャピタルゲイン実績：オフィス、物流施設、賃貸住宅を中心に継続的にキャピタルゲインを計上

21/3期	22/3期
390億円	470億円
オフィス: 240億円	オフィス: 350億円
物流施設: 80億円	物流施設: 70億円
住宅事業: 70億円	住宅事業: 50億円

- リンクスクエア新宿(一部持分)
- ロジポート川崎ベイなど
- 住宅事業: 賃貸住宅等6物件売却
- 豊洲フロント(一部持分)など
- 住宅事業: 賃貸住宅等4物件売却



ロジポート川崎ベイ

### 低効率資産の売却

20/3期：大手町パークビル(一部持分)、熱川別荘事業、21/3期：Corowa甲子園、22/3期：グランフロント大阪(一部持分)

### プロジェクトラインナップ

- 厳しい取得環境においても、当社グループのソーシング力を総動員し、今後の利益の源泉となるプロジェクトがオフィス・物流施設を中心に積み上がり、回転型事業の国内資産残高も順調に拡大。

名称+国*	物件タイプ	規模*	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	2030	想定NOI (安定稼働時)	想定投資額
丸の内	常盤橋タワー(A棟)	146,000m <sup>2</sup>	竣工							
	内神田一丁目計画	85,200m <sup>2</sup>		着工			竣工			
	有楽町ビル・新有楽町ビル建替計画	*1107,000m <sup>2</sup>						検討中		
	Torch Tower(B棟)	544,000m <sup>2</sup>			着工			竣工		
	南青山三丁目計画	14,700m <sup>2</sup>	着工		竣工					
	大阪三菱ビル建替計画	67,000m <sup>2</sup>	着工		竣工					
	豊洲4-2街区開発計画	136,500m <sup>2</sup>		着工			竣工			
複合開発・オフィス	イムズ建替プロジェクト	*14,600m <sup>2</sup>		着工				検討中		
	うめきた2期地区開発事業(賃貸棟)	378,450m <sup>2</sup>						段階的に順次竣工・開業		
	ホテルブランドパレス跡地の有効活用計画	*16,600m <sup>2</sup>						検討中		
	赤坂二・六丁目地区開発計画	210,000m <sup>2</sup>				着工		竣工		
アウトレット	ふかや花園プレミアム・アウトレット	34,500m <sup>2</sup>	着工		竣工					
	京都城島プレミアム・アウトレット	*245,000m <sup>2</sup>						検討中		
大型物流施設(10万m <sup>2</sup> 超)	東京流通センター物流ビルA棟	205,000m <sup>2</sup>		着工		竣工				
	ロジクス産間	178,700m <sup>2</sup>		着工		竣工				
	相模原市中央区瀬野辺プロジェクト	173,000m <sup>2</sup>		着工		竣工				
	三郷市彦糸プロジェクト	*154,000m <sup>2</sup>						検討中		
	京都城島基幹物流施設	277,000m <sup>2</sup>		着工				竣工		

\*1 2030年までに売却を見込む物件を含む  
\*2 注記のない場合は延床面積  
\*3 敷地面積

## 海外アセット事業

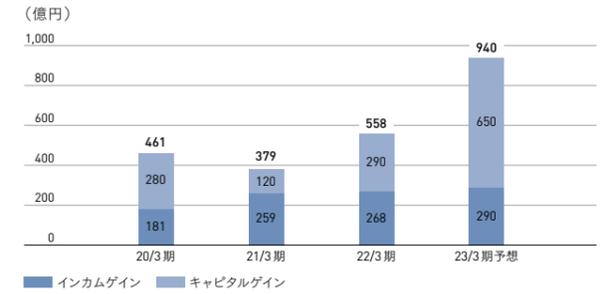
### 対象事業

海外事業(海外における住宅事業を含む)

### 利益成長の概要

着実なインカムゲインの成長、各エリアでキャピタルゲインを計上できる体制が整いつつある。様々なエリアへの分散投資により、市況に強いポートフォリオへの進化を目指す。

### 事業利益進捗



### インカムゲイン/各エリアの状況

- インカムゲインは各エリアを通じ、20/3期比+100億円超の成長を達成

米国：マンハッタン旗艦ビルのリニューアルによる増益、投資マネジメント事業との協業であるハイブリッドモデル投資の利益が寄与  
欧州：物件売却やリニューアルのための閉館により、インカムゲインはいったん落ち込むものの、大規模案件を含む豊富な新規プロジェクトが順次利益寄与予定  
アジア：分譲住宅を皮切りに、新規エリアへ進出(インドネシア、ベトナム、タイ、オーストラリア等)。様々なエリアでの開発が進む。

### キャピタルゲイン

- 米国の回転型事業(年100億~200億円)をベースに、欧州の回転型事業の継続的な寄与、アジアのポートフォリオ拡大により更なるキャピタルゲインの安定化、拡大を狙う。
- 21/3期~23/3期の主な売却物件とリターン水準：好調な売買マーケットも後押しし、当社が得意とする米国の物流施設事業を中心に高リターンを獲得。

### Harvill

所在地:カリフォルニア州  
用途:物流施設  
建物規模:約31,000m<sup>2</sup>  
EIRR:100%超



### Capital Place

所在地:ベトナム・ハノイ  
用途:オフィス  
建物規模:約151,600m<sup>2</sup>  
EIRR:30%超



### Central St. Giles

所在地:ロンドン  
用途:オフィス  
建物規模:約66,000m<sup>2</sup>  
EIRR:10%超



### プロジェクトラインナップ

- 米国：ロックフェラーグループの得意とする物流施設・賃貸住宅の投資が拡大。
- 欧州：ロンドンの大規模案件を中心に欧州大陸にもポートフォリオを拡大。
- アジア：様々なエリアでの開発が進む。

名称+国*	物件タイプ	規模*	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	2030	想定NOI (安定稼働時)	想定投資額
アジア	Trinity Tower(インドネシア)	143,200m <sup>2</sup>	竣工							
	ALPHA PARK(中国)	233,600m <sup>2</sup>	竣工							
	Capita Spring(シンガポール)	93,400m <sup>2</sup>	竣工							
	蘇州(高新区)ビジネスパーク	220,400m <sup>2</sup>		着工						
	Yoma Central(ミャンマー)	212,700m <sup>2</sup>						検討中		
	180 George Street(オーストラリア)	*155,000m <sup>2</sup>			竣工					
	One City Centre(タイ)	116,000m <sup>2</sup>			竣工					
	Parkline Place(オーストラリア)	65,900m <sup>2</sup>		着工			竣工			
	Oasis Central Sudirman(インドネシア)	307,000m <sup>2</sup>			着工			竣工		
欧州	Warwick Court(ロンドン)	29,000m <sup>2</sup>			竣工					
	8 Bishopsgate(ロンドン)	85,000m <sup>2</sup>			竣工					
	dMoura1(スペイン)	*11,000m <sup>2</sup>			竣工					
	Fyrkanten 11(スウェーデン)	*17,800m <sup>2</sup>			竣工					
	60-72 Upper Ground(ロンドン)	*110,400m <sup>2</sup>						竣工		
	Stateline 77 Building1・2(サウスカロライナ州)	*193,600m <sup>2</sup>			竣工				300億円程度	4,000億円前後
	Hanover(ペンシルバニア州)	*142,200m <sup>2</sup>			竣工					
	55 Paradise(ニューヨーク州)	*116,700m <sup>2</sup>			着工		竣工			
	バージニア州データセンター(Building1)							竣工		
	バージニア州データセンター(Building2)	*151,000m <sup>2</sup>						竣工		
米国	Liv Crossroads(アリゾナ州)	356戸			竣工					
	Liv Laveen(アリゾナ州)	360戸			着工			竣工		
	1158 Delaware(コロラド州)	250戸			着工			竣工		
	1072 West Peachtree(ジョージア州)	*149,300m <sup>2</sup>			着工			竣工		
	600 Fifth Street NW(ワシントンD.C.)	*137,000m <sup>2</sup>			着工			竣工		

\*1 2030年までに売却を見込む物件を含む  
\*2 注記のない場合は延床面積  
\*3 貸付有効面積  
\*4 敷地面積  
\*5 2棟の合計

# 長期経営計画 2030の進捗

## ノンアセット事業

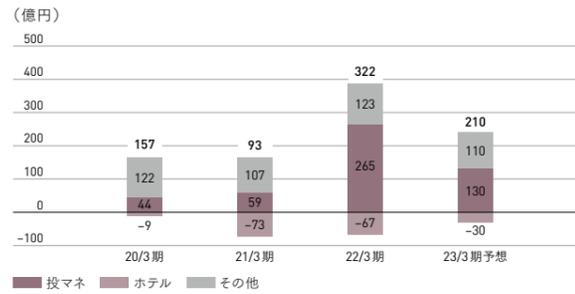
### 対象事業

ホテル運営事業(ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツほか)、投資マネジメント事業、設計監理、仲介事業ほか

### 利益成長の概要

ホテル運営事業においてコロナの影響を大きく受けたが、投資マネジメント事業におけるAuMの拡大、インセンティブフィーの計上により増益を実現

### 事業利益進捗



### ホテル運営事業

コロナ影響は大きいものの、国内移動需要の正常化、インバウンドの回復のほか、ホテル運営会社の組織改編等の経営改革の効果を見込み、業績の回復を見込む。

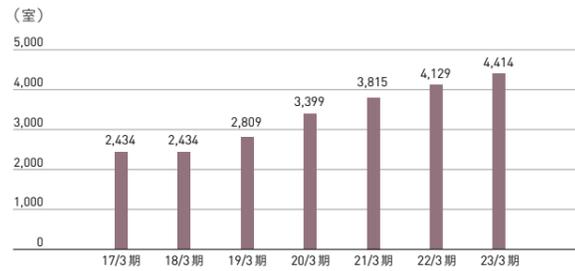


ザロイヤルパークキャンパス 札幌大通公園



ザロイヤルパークホテル アイコニック 京都

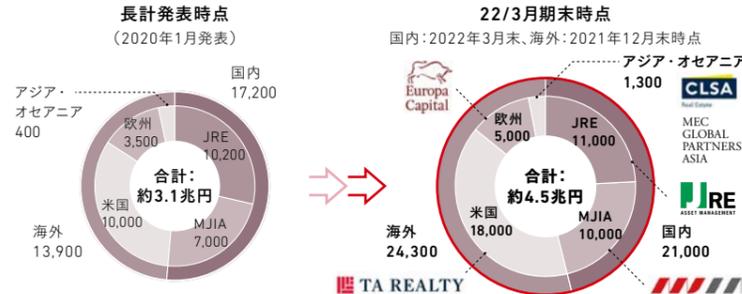
### ロイヤルパークホテルズ客室数推移(公表済案件)



### 投資マネジメント事業

22/3期は米国ファンドの時価評価増に伴う大規模なインセンティブフィーの計上があり、大幅増益。ベースのフィー収入もAuM(受託資産残高)の拡大により、安定的に100億円規模の事業利益を計上できる水準へ成長。

### AuMの推移(億円)



### 新事業創出

新事業創出に向けては、「農業」「再生可能エネルギー」「インフラ/PPP/PFI」「不動産関連サービス」「コンテンツ/エンタメ/スポーツ」「観光/インバウンド/地方創生」「ヘルスケア/食」といった7つの注力分野を設定しており、新たな収益源の創出を目指しています。

### 新事業への取り組み状況

注力分野	出資先	自社新規事業
農業	SARA, OSMIC	MECアグリ
再生可能エネルギー	clean planet	バイオマス発電事業
インフラ/PPP/PFI	Hokkaido Airports*	高松空港、あやこ下川島空港ターミナル
不動産関連サービス	Spacee, Linough, SEOSENSE, beta	spacemotion, MEC Industry, hmlt
コンテンツ/エンタメ/スポーツ	JCC, あ	ITICKET, FITNESS
観光/インバウンド/地方創生	上川大雪酒造	藤栄毛
ヘルスケア/食	FINC, 羽田市場, Mellow	Medicha, WELL ROOM

## サステナビリティ

2021年度にCO<sub>2</sub>等の温室効果ガス排出量・再生可能エネルギー由来の電力比率・女性管理職比率の3点について目標を大きく見直しました。

※ その他の主なKPIについてはp104-105の一覧表をご参照ください。

### CO<sub>2</sub>等の温室効果ガス排出量

CO <sub>2</sub> 等の温室効果ガス排出量の削減	従前		見直し後	
	2030年度目標	2050年度目標	<Scope1,2> 70%以上削減 (すべてVC内での削減*)	<Scope3> 50%以上削減 (すべてVC内での削減*)
削減率	35%削減 (2017年度比)	87%削減 (2017年度比)	70%以上削減	50%以上削減
SBTiシナリオ	2°C未満シナリオ	2°C未満シナリオ	ネットゼロ宣言シナリオの厳格化	ネットゼロ宣言シナリオの厳格化
追加目標			ネットゼロ VC内での削減*:90%超 中和化*:10%以下	ネットゼロ VC内での削減*:90%超 中和化*:10%以下
1.5°Cシナリオ			1.5°Cシナリオ (ネットゼロ新基準)	1.5°Cシナリオ (ネットゼロ新基準)

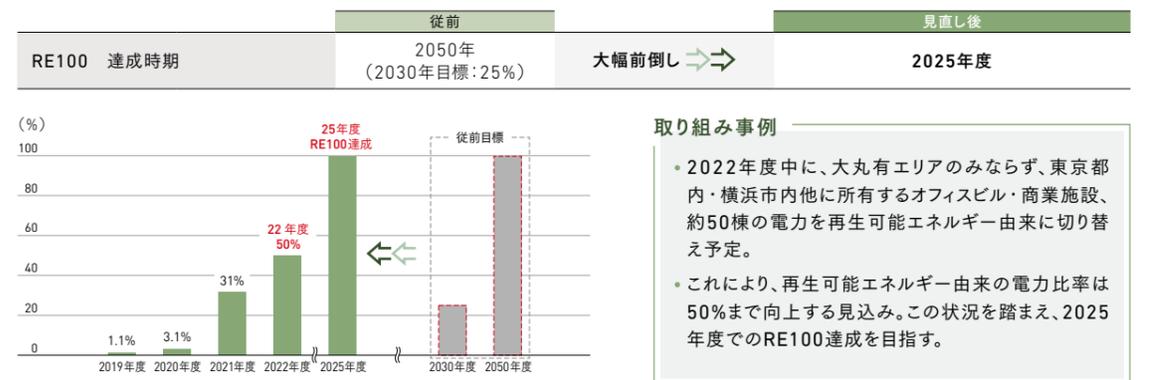
\*1 当社グループのバリューチェーン内での削減 \*2 削減しきれない「残余排出量」を森林由来吸収や炭素除去技術等の活用により中和



### CO<sub>2</sub>排出量の内訳と主な削減方針(2021年度実績)



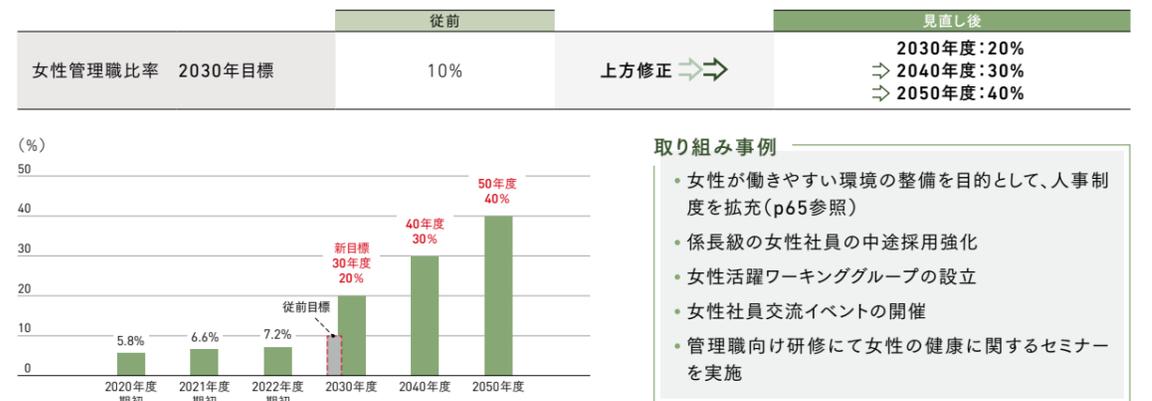
### 再生可能エネルギー由来の電力比率



### 取り組み事例

- 2022年度中に、大丸有エリアのみならず、東京都内・横浜市内他に所有するオフィスビル・商業施設、約50棟の電力を再生可能エネルギー由来に切り替え予定。
- これにより、再生可能エネルギー由来の電力比率は50%まで向上する見込み。この状況を踏まえ、2025年度でのRE100達成を目指す。

### 女性管理職比率



### 取り組み事例

- 女性が働きやすい環境の整備を目的として、人事制度を拡充(p65参照)
- 係長級の女性社員の中途採用強化
- 女性活躍ワーキンググループの設立
- 女性社員交流イベントの開催
- 管理職向け研修にて女性の健康に関するセミナーを実施

三菱地所グループの戦略：国内アセット事業

## 常盤橋タワー竣工

充実した共用空間、人とのつながりを生む仕掛け、最新デジタルの実装で「働く」を豊かに

三菱地所グループの戦略  
特集



### ⇒⇒ 「TOKYO TORCH」(東京駅前常盤橋プロジェクト)の第1弾

「常盤橋タワー」は、東京駅日本橋口前で開発を進めている「TOKYO TORCH」の第1弾プロジェクトとして、2021年6月に竣工しました。「TOKYO TORCH」は街区内に存在する下水ポンプ所・変電所等の既存インフラの機能を止めることなく、3棟の建物と約7,000m<sup>2</sup>の大規模広場「TOKYO TORCH Park」を整備する大規模再開発事業であり、2027年度に完成を控える「Torch Tower」には、屋外展望施設や国際級ホテル、大型エンタメホールなどを整備予定です。「日本を明るく、元気にする」をプロジェクトビジョンとして事業を推進しており、第1弾の「常盤橋タワー」はこれからの「働く」を豊かにするシンボルタワーとして位置付けています。特徴としては、就業者向けの充実した共用空間、最新のデジタル技術の実装、チームビルディングをはじめとした交流プログラムの提供など、豊かな働き方を実現する様々な仕掛けを用意しています。

また、新幹線へのアクセスが良好な東京駅日本橋口前という立地を活かし、地方の魅力を発信する取り組みも展開しています。「TOKYO TORCH Park」では、新潟県小千谷市の錦鯉が泳ぐ池や茨城県つくば市の天然芝を整備するなど、日本全国の自治体と協業して地方の文化・魅力の発信に力を入れています。

### ⇒⇒ 新しい働き方の提案

#### 充実した共用部

#### 「MY Shokudo(まいしょくどう)」

3階には就業者の共用カフェテリアラウンジ「MY Shokudo」を整備しました。コンセプトやメニューの異なる4つのゾーンを用意し、食事は勿論、働く場所の選択肢を増やししながら、利用される方々の健康をサポートしています。更に利用者同士のコミュニケーションを促進するための様々なプログラム、サービスを提供しています。



Cafeゾーン



Diningゾーン

#### デジタル技術の実装

#### 就業者専用アプリ

#### 「TOKYO TORCH App for 常盤橋タワー」

オフィスでの快適な働き方をサポートする就業者専用アプリを当社で初めて導入しました。「TOKYO TORCH App for 常盤橋タワー」を使って、カフェテリアでの注文や決済、会議室の予約等をアプリから行うことができるほか、入館時のセキュリティ認証や日々のイベント情報の受信など、様々な面で就業者の「働く」を後押しします。



アプリ画面



スマートフォン認証

#### 人との出会いやつながりを生み出す

#### チームビルディング・マインドリッチプログラム

料理や食事をとらしてチーム力を高めるチームビルディングプログラムや、ヨガやネイルといったウェルネス・ビューティー関連のサービスを就業者向けに展開しています。新たな出会いのきっかけやオフィス空間を活用したサービスを提供することで、常盤橋タワーに来るきっかけを増やし、働く場所としての魅力を高めています。



チームビルディングプログラム



マインドリッチプログラム

### VOICE

担当者の声

#### 日本を明るく、元気にする街にしたい。

「TOKYO TORCH」では、従来の仕事場では得られなかったような新しい体験を提供し、就業者が働くだけでなく会社に来るのが楽しくなるような、ワクワクする付加価値を感じてもらえるよう、これからも様々な企画・イベントを展開していきます。

ハード面の整備以外にもおぼろぎの塔(広島市)との協業や全国の工芸産地が集うイベント、「TOKYO TORCH Market」というマルシェを行っており、我々がハブになり、win-winになる人々と協働することで、非常に大きなパワーを生み出せることを実感しました。今後はここで得たノウハウや関係性を横展開することで、他の物件の魅力向上にもつなげていきたいと思っています。

また、「TOKYO TORCH」では社会見学や出張授業などを通して、小学生から大学生までの次世代の学生たちと交流を重ねてきました。2022年夏には、創業300年を誇る伝統工芸の老舗、株式会社中川政七商店(奈良市)との共同プロジェクトで、地方出身の大学生を経営者に採用した地域産品専門店「アナザー・ジャパン」も街区内に開業します。

2027年度に「Torch Tower」が完成すると、「TOKYO TORCH」は屋外展望施設や大型エンタメホールなど、より多くの方が来場する一つの街が完成します。日本を明るく、元気にする灯火(トーチ)のような街区になるよう、引き続き全国各地の魅力を発信する拠点にしていきたいと思っています。



三菱地所株式会社  
TOKYO TORCH事業部  
企画ユニット

主事  
田中 康司  
(左)

鈴木 千聖  
(右)

# Special Feature 2



三菱地所グループの戦略

## 三菱地所グループの戦略：海外アセット事業 米国物流施設開発

特集



### 拡大するeコマースの需要に応えるべく、 積極的な物流施設開発を推進

ロックフェラーグループインターナショナル社(RGII社)は、1928年の設立以来、ニューヨーク・マンハッタンのロックフェラーセンターをはじめとして、米国内で多数の開発プロジェクトを手掛けてきました。三菱地所は1990年にRGII社に資本参画を行い、1997年に完全子会社化しました。現在では、三菱地所グループの海外事業展開の中核的存在として、今後も高い成長が期待される米国市場でのオフィスビル、住宅、物流施設、複合施設等の開発・保有事業を手掛けるなど、海外事業における成長のコアドライバーとしての使命を担っています。

中でも、米国の物流施設マーケットはeコマース市場の伸長とともに成長局面にあり、先進設備を備え、労働人口が多く交通アクセスに優れた好立地での物流施設のニーズが増大しています。また、コロナ禍の影響でeコマース・3PL\*市場が短期間で急拡大したため需給が逼迫し、新規物流施設の更なる開発が求められています。RGII社には、各拠点に多くの開発経験を有するローカル社員が在籍し、その豊富なノウハウや人的ネットワークを活用して着実な案件取得と事業推進ができる体制があり、拡大する需要に応えるべく、積極的に物流施設開発に取り組んでいます。直近では2022年の春に、西海岸の主要都市やメキシコとの往来が同日内で可能な立地特性から、有望なマーケットであるネバダ州のノースラスベガスに物流施設用地を取得しました。今後はこのような新規マーケットでの案件取得も推進し、更に強固なポートフォリオの構築に取り組みます。

\* Third(3rd)Party Logistics：荷主企業に代わって、物流施設の一部またはすべてを受託、実行すること

### ⇒⇒ RGII社の物流施設開発力と先進的な取り組みの推進

RGII社は、これまで全米で約40プロジェクト、約200万㎡に及ぶトラックレコードを有しており、特に主要物流マーケットであるニュージャージー州とカリフォルニア州インランド・エンパイアの開発実績により培ったソーシング力、開発力の高さから、デベロッパーとして確固とした地位を確立しています。

更に近年では、再生利用可能な建材の活用やエネルギー効率の高い設備導入、また、廃棄量の少ない工程管理といった、環境保護関連の規定に沿った施設設計・工事計画にも取り組んでいます。また、ポストコロナ時代における施設内の労働力不足という課題に対しても、運搬ロボットの導入に向けて天井高を確保するような設計に取り組み、配送トラックのドライバー不足においては、トラックの待機時間を減らし全体的な輸送能力を向上するための効率的なトレーラーパーキングの配置方法を施設計画に反映するなど、現場の課題やESGといった社会からの要請に応える施策についても推進しています。

### ⇒⇒ 近年におけるRGII社の物流施設開発実績

物流施設 物件一覧

物件名	所在地	延床面積(m <sup>2</sup> )	竣工年
Edison	ニュージャージー州	84,000	2020
Centerpointe Commerce Center (Moreno Valley)	カリフォルニア州	19,000	2020
Lehigh Valley (Allen)	ペンシルヴァニア州	120,000	2020
Fontana (Santa Ana)	カリフォルニア州	27,000	2020
Otay Mesa	カリフォルニア州	11,000	2021
Braselton Broadway	ジョージア州	21,000	2021
Middlesex	ニュージャージー州	37,000	2021
Harvill	カリフォルニア州	31,000	2021
Val Verde	カリフォルニア州	27,000	2022
Stateline77 (Eubanks)	サウスカロライナ州	94,000	2022
Lehigh Valley (Hanover)	ペンシルヴァニア州	42,000	2022
55 Paradise Lane	ニューヨーク州	16,000	2022
Eastampton	ニュージャージー州	32,000	2022
Jesse Cronic	ジョージア州	39,000	2023
Woodbury	ニューヨーク州	14,000	2024
Spotswood	ニュージャージー州	61,000	2024
Frontage Rd	サウスカロライナ州	77,000	2023-2025

### VOICE

担当者の声

#### 米国物流施設での経験を、海外事業全体の成長につなげる。

RGII社は、三菱地所グループ全体の海外事業展開の中核的役割を担っており、マンハッタンの旗艦ビル2棟からのインカムゲインをベースに、短期回転型の開発事業からのキャピタルゲインを獲得するという事業展開により、不透明な政治経済動向の中でも総じて安定的な事業推進及び経営ができています。また、米国進出済の日系デベロッパーの中でも、米国地域の企業を傘下に置いているのは当社グループのみであり、米国の各不動産マーケットにおける豊富な経験と知見、ネットワークを持つ現地ローカル社員を通じて積極的に市場開拓や開発推進に取り組んでいます。

物流施設開発においては、需要の増加に応えるためにも、実績のある東海岸(ニュージャージー州)と西海岸(カリフォルニア州)における開発のほか、拠点のある南東部(ジョージア州アトランタ)周辺や、ノースラスベガスエリアのような新規マーケットへの進出も進めており、これまで培ったノウハウを活用しながら収益の拡大を図っていく方針です。

米国は、産業分布の変化を背景にマーケットによって人口が増加し、民間の投資・消費意欲も旺盛なため、不動産市場の動きが活発であり、まだまだ成長余地があると感じます。私は、こうしたダイナミックで活発なマーケットにおける業務経験を、当社グループの他拠点における不動産事業に活用することにも大変魅力を感じていますし、当社グループが有するグローバルな不動産開発の経験と融合させて新アセットタイプの開発や、新しいサービスや事業を創出するといった事業にも興味があります。RGII社で得た経験を活かして、不動産事業領域全体の発展や課題解決に貢献したいと考えています。



Rockefeller Group International, Inc.  
Senior Director  
三菱地所ニューヨーク社  
VP & Treasurer  
浅見 あゆみ

特集

# Special Feature 3

三菱地所グループの戦略：ノンアセット事業

## 5Gインフラシェアリング事業へ参入

国や自治体、不動産オーナーと連携し、5G普及を促進

2022年1月、三菱地所は次世代通信規格(5G)を今後のまちづくりに欠かせない社会基盤と位置付け、そのインフラを構築して複数の移動体通信事業者に提供する「5Gインフラシェアリング事業」に参入しました。

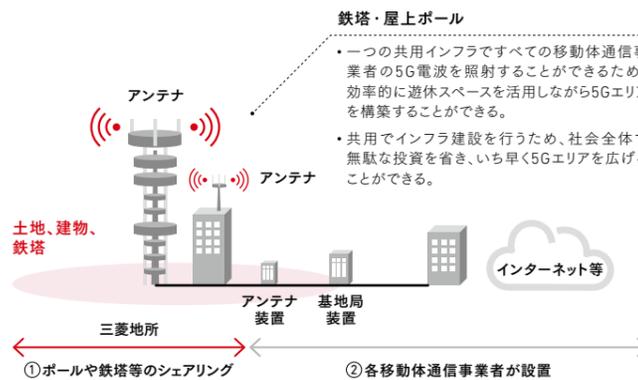
当社が掲げる「三菱地所デジタルビジョン」を実現するための重要な事業として、エリアマネジメントや建物運営管理のノウハウ、行政との交渉力を活かし、国や全国の自治体、不動産オーナーと連携しながら、次世代のまちづくりの基盤となる5Gインフラの構築に取り組んでいきます。



### ⇒⇒ 三菱地所グループのノウハウ、強みを活用し、5Gインフラの構築を実現

5Gは従来規格(4G)と比較し、高速大容量・低遅延・同時多数接続を可能にします。一方で、高周波数帯を用いるため、より多くの基地局やアンテナ設備が必要となり、設置スペースの物理上・景観上の制約から、スピーディに整備する難易度が高く、また、通信事業者が各々に整備を進める場合、固定資産投資が増大するという課題を抱えていました。

こうした課題に対し、三菱地所グループの不動産ビジネス、エリアマネジメントや建物運営管理ノウハウを活用することで、街全体での5Gのエリア化を効率的かつ投資を抑えた形で提供することができるようになります。更に、不動産の遊休スペースを活用できるため、不動産オーナーには使用料としての金銭的なメリットを提供するとともに、周辺エリアの電波環境を整備することにより、施設単体としてではなく、街としての価値向上にも貢献することができます。5Gインフラを整備することで、5Gを用いた各種サービスやアプリケーションを稼働させるための社会基盤を構築し、新しい暮らしとまちづくりを実現していきます。



### ⇒⇒ 5Gインフラ構築により実現できる未来

5Gのインフラ環境を構築することで、それを基盤に様々なサービスを実証・実現していくことが可能となるため、デジタル要素のあるすべてのサービスがその恩恵を受けます。新たなオフィスサービスや来訪者サービス、災害時のインフラやビルの効率的な管理等、人と人、企業と企業がオンライン、オフラインで集い、出会い、交流する環境を備えた、新たなまちづくりの実現を目指します。

#### ハイブリッドワークの更なる推進

高精細画像やVR技術により、遠隔地とのリアルな空間や五感の共有が可能となり、テレワークの更なる高度化が進むことで、新たな働き方、暮らし方を提供することができます。

#### 遠隔地からの買い物や鑑賞体験の提供

遠隔地から臨場感のある鑑賞・イベント参加体験が可能になります。また、高精細映像と店員との双方向コミュニケーションによる遠隔ショッピングも可能になります。

#### ロボットの活用

搬送・テレプレゼンス等の多用途ロボットの遠隔制御・操作が可能になります。また、機器の遠隔操作による、人的精密作業の代替検討も進みます。

#### 安心・安全な防災対策

災害発生時に避難所の状況をリアルタイムでモニタリングすることが可能となり、混雑具合に応じた適切な避難所への誘導や救護者の適切な人員配置、必要な物資の数や種類の選定など、非常時の判断や対応を迅速かつ円滑に進めることができます。



### VOICE

担当者の声

#### 新たなビジネスを創造し、世界に誇る日本の「まちづくり」を実現します。

当社はまちづくりを通じて社会に貢献するという使命のもと、様々な事業に取り組んでいます。そのうちの一つが、街における通信インフラ環境をパートナーとともに整えていく当事業であり、デベロッパー業界でここまで通信分野に踏み込んだ事業に挑戦している企業は数少ないものと自負しています。私たちが街そのものの価値向上を常に考えているからこそ、当事業への参入をいち早く決断できたのだと思います。こうした新たな領域へのビジネス展開に果敢に取り組み、まちづくりにおける先駆者的な存在であり続けるよう、当事業を更に推進していくことが、私たちの使命であると考えています。

この事業は、移動体通信事業者様にとっては、インフラのシェアリングにより投資を抑制できるメリットがあり、また、ビルのオーナー様に対しても、遊休スペースの有効活用や建物の資産価値向上といった利点を提供することができます。更に、来街者目線では、いずれの携帯電話会社利用者であっても、5Gサービスの利便をいち早く享受できるというメリットがあります。当社にとっても、まちづくり分野での新たな収益事業の立ち上げという意義があり、関係者全員がwin-winのモデルを構築できる、社会価値の高いビジネスであると確信しています。

5Gによりどのようなサービスやコンテンツが生まれるのか、その可能性は無限に広がっており、当事業によるインフラ整備は、当社グループが「三菱地所デジタルビジョン」で掲げているリアルな空間でのデータ蓄積や、データに基づく顧客課題の解決というミッションにもつながります。そうした取り組みを積み上げることで、常にまちづくりをアップデートしていきたいと思っています。



三菱地所株式会社  
DX推進部 主事 兼  
5Gインフラシェア事業室

村松 洋佑  
(左)

三菱地所株式会社  
DX推進部 マネジャー 兼  
5Gインフラシェア事業室

小笠原 彰紀  
(右)



三菱地所グループの戦略：サステナビリティ

# 脱炭素社会に向けて

MEC Industry株式会社設立

## ⇒⇒ 製造から販売までの一気通貫型のビジネスモデルを構築し、木(もく)の積極的な活用による脱炭素社会の実現を目指す

MEC Industry株式会社は、2020年1月、「木(もく)」を活用する社会の実現を目的として、三菱地所、株式会社竹中工務店、大豊建設株式会社、松尾建設株式会社、南国殖産株式会社、ケンテック株式会社、山佐木材株式会社の7社の出資を受け設立されました。三菱地所では、2010年頃から続く建築工事費の高騰を受け、新たな事業機会の獲得と競争優位性の確立のため、木造建築の検証を進めていましたが、2016年に社内の新事業提案制度によって採択されたことを契機に事業化が実現しました。7社の強みを組み合わせ、自社工場を持つことで、従来分断されていた製造から販売までのビジネスフローを統合し、低コストで高品質な製品の提供を可能にしました。

また、林業全体も、適齢期を迎えた国産木材の伐採・活用や業界全体の労働力不足などの課題を抱えています。MEC Industry株式会社は、国産木材の活用を通じて、これらの課題を解決するとともに、脱炭素社会・サステナブルな社会の実現を目指し、事業を展開していきます。

## ⇒⇒ 事業紹介

### ① 新建材事業

中高層建築における内装木質化を目的とする新建材を開発・供給する事業です。RC造・S造\*1の建物に「木」の優れたデザイン性を提供するとともに、建設時の施工負担の低減や工期短縮を可能にします。

\*1 RC造：鉄筋コンクリート造、S造：鉄骨造



### ② MOKUWELL事業

工場で作られた規格型ユニットを現場で組み立てるプレファブ工法による、規格型戸建「MOKUWELL HOUSE」を展開します。施工がシンプルで建築現場での負担が少なく工期も短縮できるため、生産性が大きく向上します。



### ③ 木有活事業

上記製品を構成するCLT\*2や2×4材等の建材やパーク\*3やおが粉といった副産物を材として販売します。木という資源を無駄なく活用することが可能になります。

\*2 Cross Laminated Timber. 木の板の層を各層で互いに直交するように横層接着した大判パネル  
\*3 木の皮



## ⇒⇒ ビジネスモデルの特徴

### ① 国産材の有効活用

当事業により国産材の有効活用が進むことで、都市部での炭素固定によるCO<sub>2</sub>削減に貢献できます。また、森林から木材を切り出し、新たな植林活動を行うことで、更なる炭素固定によるCO<sub>2</sub>削減効果が期待され、地球温暖化対策に貢献します。再植林により国内森林の好循環を促すことで、水源涵養、土砂災害防止といったグリーンインフラとしての働きや、生物多様性・自然資本の維持・向上が期待されます。更に、建築資材、特に主要構造材として木材を利用し、鉄・コンクリートの使用を抑えることで、施工時の温室効果ガス発生量を削減できるほか、将来解体する際の資材のリサイクルにもつながります。自社工場では、製造過程で発生する木くずをボイラーの熱源として利用するなど、廃棄物量の低減にも取り組んでいます。



### 「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」への貢献

MEC Industry株式会社の事業は、国産材の有効活用による炭素固定に伴うCO<sub>2</sub>削減等を通じて、当社グループが推進する「Sustainable Development Goals 2030」の「Environment」の達成に貢献します。

※ 目標の詳細はP104をご参照ください。



### ② 統合型最適化モデルの構築

林業・製材業界は、各社の業界内での役割(機能)が細分化されており、事業領域ごとに、都度コストが発生し、エンドユーザーへの提供価格が高騰しています。また、各プロセスが分断されていることで、市場のニーズを汲み取ることが困難です。MEC Industry株式会社は、原木の調達から加工、製造、販売までの全工程を一気通貫で行うため、エンドユーザーが望む高品質な商材を適正な価格で提供することができます。



### ③ 労務負担の軽減

MOKUWELL事業は、あらかじめ製造された規格型ユニットを活用するため、従来現場で発生していた工程の多くを工場ですべて完了させることができ、現場での施工負担を軽減します。また、工場内での製造のため、作業人員の確保や進捗管理が容易になります。建築業界は労働力不足が課題とされていますが、効率的な作業推進により将来的な労働力不足の改善にもつながります。



## VOICE

担当者の声

### 様々な社会課題解決に貢献することで、地域が誇れる会社として成長する。

MEC Industry株式会社の事業である総合林業は、山に植えた木を育てるという、数十年間という長期にわたり地域に根差した素材を起点としています。そのため、地域との融和が必要不可欠であり、都市部での業務経験が中心の我々にとっては、新しい挑戦でもありました。地域の行政や事業者様、山林保有者様、近隣住民の皆様の想いや考え方に寄り添いながら、我々の考え方や取り組みをご理解いただけるよう、何度も繰り返し説明してきました。今後、新たな工場を設立し、それを長期運営していくためにも、地域が誇れる会社であることが事業を成功させる前提条件になると考えています。

MEC Industry株式会社の「未来と共に興す」という企業理念は、変わりゆく未来に寄り添い、新たな価値を創造し続けることを意味しています。統合型最適化モデルを活用した国産木材の有効活用を通じて、課題解決に貢献していきたいと考えています。都市での建築物における木材の活用を更に拡大すべく、FSC認証の取得なども検討していきます。これからは「地方」と「都市」、「街」と「山林」をつなぐ架け橋として、豊かでサステナブルな社会の実現に向けた役割をしっかりと果たしていきたいと思っております。



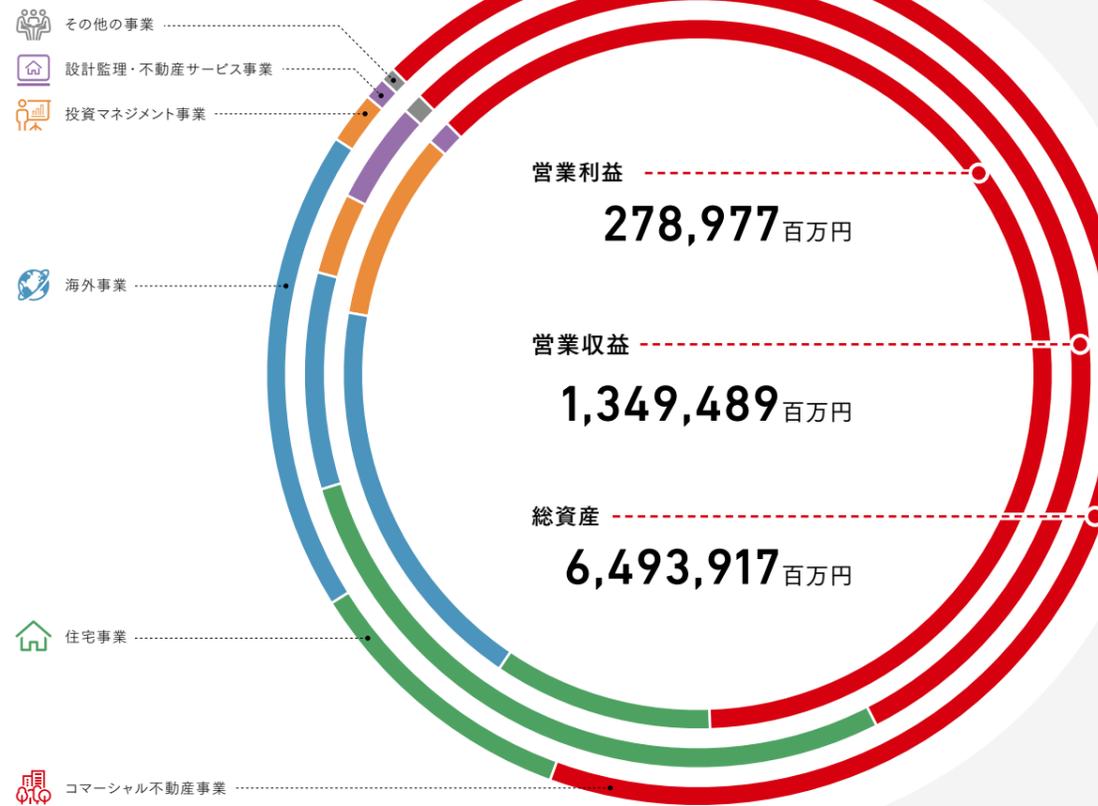
MEC Industry株式会社  
製造部 製造課 戸建班

原口 知美  
(左)

MEC Industry株式会社  
企画部長

柳瀬 拓也  
(右)

三菱地所グループは、ビル事業をはじめとした様々な事業を国内外で展開しています。長期経営計画 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事業の創造にも積極的に取り組んでいます。



2022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	760,658	189,909	4,273,287	
住宅事業	380,959	30,173	666,928	
海外事業	121,234	55,816	1,130,973	
投資マネジメント事業	46,702	26,537	108,984	
設計監理・不動産サービス事業	57,780	2,802	57,759	
その他の事業	10,134	△ 1,683	25,352	
セグメント間消去または全社	△ 27,979	△ 24,578	230,630	
合計	1,349,489	278,977	6,493,917	

### 事業セグメント

#### コマーシャル不動産事業



##### ビル事業

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



##### 物流施設事業

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



##### 商業施設事業

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



##### ホテル事業

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

アウトレットモール事業 詳細はP42~47



##### アウトレットモール事業

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



##### 空港事業

国内10空港の運営に携わり、空港及びその周辺地域の活性化を推進しています。地元と一体となって交流人口の増加を図り、地域の価値を向上させていくことで、地域の発展に貢献していきます。

#### 住宅事業

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



詳細はP48~49

#### 海外事業

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



詳細はP50~51

#### 投資マネジメント事業

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



詳細はP52

#### 設計監理・不動産サービス事業

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



詳細はP53

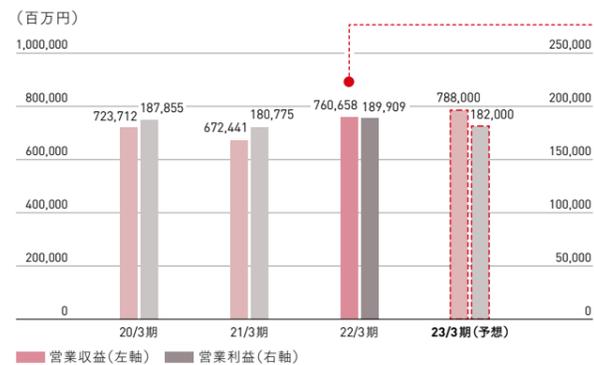


# コマーシャル不動産事業

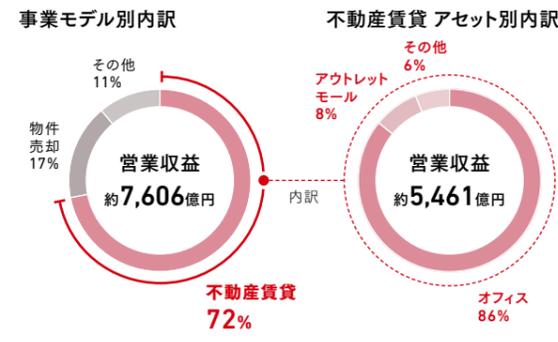
## アセットタイプ



## 営業収益・営業利益(実績&予想)



## コマーシャル不動産事業内訳 (2022年3月期)



## ノンアセット事業、その他

- プロパティマネジメント、マスターリースといったノンアセット事業や、築古ビルのリノベーションなどの既存ストックを活用した事業を拡大・強化する。



## 戦略を実現する競争優位性

- 日本を代表するビジネスエリアとして世界でも有数の企業集積を誇る丸の内エリアに約30棟のビルを保有。
- 新規の土地取得を伴わない丸の内再開発においては、不動産投資市場の変動による影響をあまり受けないため、安定的かつ継続的に再開発を推進することが可能。
- 丸の内エリアにおいて、130年以上にわたり継続的に進めてきたまちづくりを通じて培った開発ノウハウと実績。
- 丸の内エリアの開発をはじめ、グループの幅広い事業を通じて構築したテナントとのリレーションと情報ネットワーク。
- 公民連携によるまちづくりを通じて築いた国や地方自治体など行政とのリレーション。
- 丸の内を中心にエリア全体で取り組んできた災害に強いまちづくりとエリアマネジメント。



## ビル事業

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

### 概要

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

## 丸の内エリア

- 一般的に、再開発によってビルの床面積と賃料単価が増加するため、その積である賃料収入を増加させることが可能となることに加え、丸の内エリアでは、個別の再開発プロジェクトの価値向上に留まらず、エリア全体ヘシナジー効果が発揮されるというメリットを活かし、今後も継続的に再開発を推進する。
- 2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台を目指す。

## 国内の主要オフィスエリア

- 丸の内エリアの再開発を通じて蓄積したノウハウを、他エリアでも活用し、開発パイプラインを強化する。

### 事業戦略

## ⇒ 長期経営計画 2030 進捗

### 「大手町ビル」の大規模リノベーションが完了

1958年竣工のオフィスビル「大手町ビル」の大規模リノベーション工事が2022年5月に完了しました。約4,000㎡の屋上空間に緑あふれるワークスペースや農園スペースを整備したほか、7階には就業者やエリアワーカー向けの共用ラウンジ、テラスを設置。ビルの東側にはスタートアップ企業などが集積する「LABゾーン」を整備するなど、人・企業が集まる新たな交流空間を創出し、100年ビルへと挑戦していきます。



従前の外観写真

リノベーション後の外観写真

## ⇒ サステナビリティに関する取り組み

### 「(仮称)千代田一番町計画」において、日本初となる「WELL v2」のWELL Core予備認証取得 ~Well-Beingなワークスタイルを支援~

三菱地所は、東京都千代田区において進めているオフィス開発計画「(仮称)千代田一番町計画」にて、人々の健康やウェルネスに着目した国際的なビル評価指標「WELL Building Standard (WELL 認証)\*」の最新基準である「WELL v2」の、テナントビルとして取得可能なWELL Core予備認証を、日本で初めて取得しました。「開発コンセプトに沿った都市づくりの推進」「放射冷暖房システムの導入」「働く人の運動の促進」「自然光の十分な取り入れ・開閉可能な窓」などが高く評価され、竣工後は、WELL 認証の最高ランクである「プラチナ認証」の取得を目指します。

近年、企業がオフィス専有部において「WELL 認証」を取得する事例が増えていますが、建物本体が WELL Core 認証基準を満たす場合、一部評価項目の審査免除等により、テナント企業が「WELL 認証」を取得しやすくなる利点があります。本件を先駆けとして、今後も Well-Being なワークスタイル支援と、環境配慮の観点によるオフィス価値の向上に積極的に取り組んでいきます。

\* 米国グリーンビルディング協会が運営する、建物環境が利用者の健康やウェルネスに及ぼす影響に着目した認証制度。主に室内環境や、健康につながる施設・サービスが評価される。



リリース時点(2022年3月) 外観イメージ



# 商業不動産事業



## 商業施設事業／アウトレットモール事業

概要

日本全国で立地特性に合わせた様々なタイプの商業施設の開発を推進しており、施設企画、開発、テナントリーシング、開業後の運営まで、当社グループが継続的に関与する一貫体制で事業を展開しています。「都心複合施設」、「単館商業施設」、「プレミアム・アウトレット」の3つの形態で展開しています。

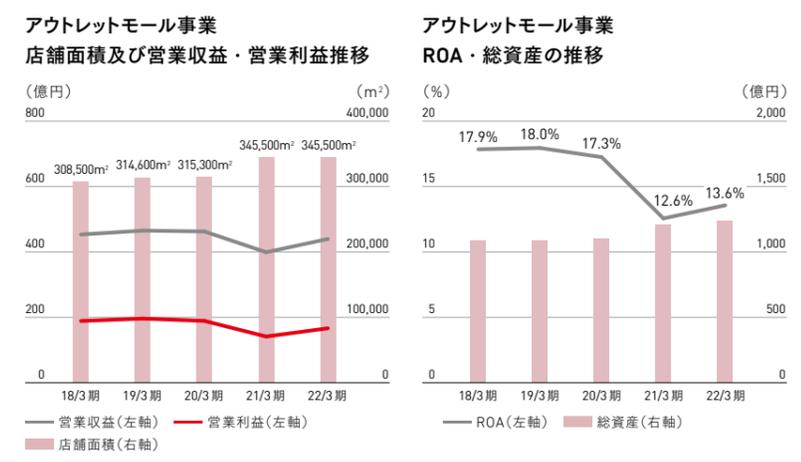
事業戦略

- 都心複合施設は、多様な飲食店舗、物販・サービス店舗のラインナップにより、オフィスワーカーの快適性、利便性向上を目指すとともにショッピング・観光客も呼び込む。
- 単館型のショッピングセンターは、立地の特徴やエリアの需要特性、観光需要の多寡、テナントヒアリングなどの詳細な分析に基づき、个性的かつ多様な需要に応えるための最適な形態で展開する。
- アウトレットモールは、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。

### 戦略を実現する競争優位性

- 国内トップクラスを誇る「プレミアム・アウトレット」の集客力。
- 丸の内エリアの開発をはじめ、グループの幅広い事業を通じて構築したテナントとのリレーションと情報ネットワーク。
- 3つの異なる事業形態から成るポートフォリオ、東京都心に加え北海道から九州までをカバーする事業エリア、多くのテナント網を背景とする、豊富な開発・運営ノウハウと実績。

### 主な商業施設の出店場所



⇒ コロナ影響により収益・利益ともに一時的に落ち込んでいるが、継続して利益水準は高く、賃貸事業としては高いROA水準を維持。



## 物流施設事業

概要

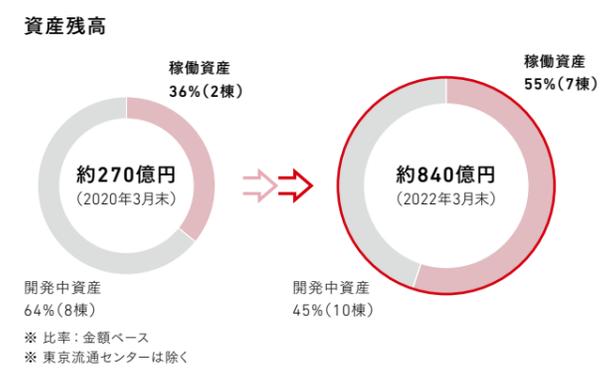
eコマースの拡大などを背景に、国内の物流市場は急成長し、物流施設に求められる機能も変化しています。近年の開発プロジェクトでは、大都市圏に至近で、高速道路や主要道路、港湾や空港などの各種ターミナルに近接する物流適地に加え、公共交通機関のアクセスが良く、雇用優位性が高い立地を中心に計画しています。当社グループは、今後も引き続き首都圏・関西圏・中京圏を中心に積極的な投資、開発、運営管理及びアセットマネジメントを継続していきます。

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。

### 戦略を実現する競争優位性

- 用地取得と開発から、運営管理、保有及びアセットマネジメントまで、物流施設に関わる機能を包括する事業プラットフォームを構築。
- 丸の内エリアの開発をはじめ、グループの幅広い事業を通じて構築したテナントとのリレーションと情報ネットワーク。
- 東京都心と羽田空港へのアクセスにおいて高い競争力を有する平和島を拠点とする東京流通センターが持つ運営ノウハウと実績。



### ⇒ サステナビリティに関する取り組み

#### 飲食店の食品残渣を再生堆肥として場内緑化に利用する食品リサイクルを開始

御殿場プレミアム・アウトレットは、循環型社会の形成に貢献する食品リサイクルの取り組みを2021年9月より開始しました。施設内で出た食品残渣から再生堆肥を作ることで、廃棄ごみを減らし、施設内において食品再生資源を使用します。施設内に、3基のコンポストを設置。対象飲食店8店舗から発生する食品残渣を回収し、微生物で生分解し、リサイクルセンターにて堆肥化します。再生された堆肥は、御殿場プレミアム・アウトレットの「オハナテラス」をはじめとする場内緑化に係る植栽の堆肥として利用しています。



御殿場プレミアム・アウトレット

### ⇒ サステナビリティに関する取り組み

#### 当社で初となる「ZEB」基準を満たした物流施設の開発

2022年3月に竣工した物流施設「ロジクロス座間小松原」において、当社では初となる「ZEB<sup>\*</sup>」の認証を取得しました。また、屋根上に太陽光発電設備を設置し、発電した電力を施設内で使用するPPAモデル自家消費型スキーム<sup>\*\*</sup>を活用するなどの取り組みを行っています。

<sup>\*</sup> ネット・ゼロ・エネルギー・ビル  
<sup>\*\*</sup> PPA 事業者であるシン・エナジー株式会社との「ロジクロス」シリーズ2度目の取り組みによるもの。



ロジクロス座間小松原



# 商業不動産事業



## ホテル事業



ホテル運営事業は、「ロイヤルパークホテルズ」として全国18\*ホテル、また、丸の内エリアにて「丸ノ内ホテル」を展開し、顧客満足経営の実践によるブランド価値の向上を目指しています。引き続き新規ホテル出店を拡大し、多様化する顧客ニーズに応じていきます。また、ホテル開発事業では、昨今の多様な宿泊ニーズに応えるべく、三菱地所グループであるロイヤルパークホテルズアンドリゾーツをはじめ、国内外のホテルオペレーターと連携し、立地特性に応じて幅広いカテゴリーのホテル開発事業に取り組んでいます。

\*発行時点(2022年8月)



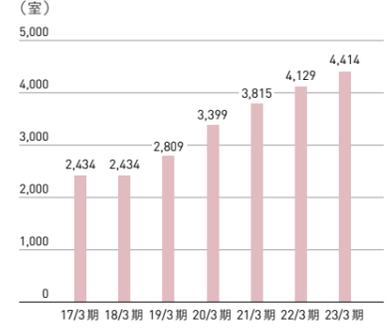
- ・自ら用地を取得し、「ロイヤルパークホテルズ」ブランドによる開発をベースとしつつ、他オペレーターへの賃貸等についても積極的に推し進め、一定期間保有後の売却によるキャピタルゲイン獲得を図る。
- ・「ロイヤルパークホテルズ」ブランドは、既存ホテルの利益率向上による着実な営業利益増を図るとともに、当社による開発物件以外にも他社物件の賃借や多様なスキーム(MC・FC契約等)により、年間3~4件の新規出店を進める。



### 戦略を実現する競争優位性

- ・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。

ロイヤルパークホテルズ 客室数推移 (公表済案件)



⇒⇒ 21/3期・22/3期はコロナ影響を大きく受けたものの、事業環境は徐々に改善しており、組織改編などの経営改革にも着手し、収益・利益の回復を目指す。

ロイヤルパークホテルズ

所在地	物件名	客室数
北海道	ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌大通公園	134
宮城県	仙台ロイヤルパークホテル	110
	ロイヤルパークホテル	419
東京都	ザ ロイヤルパーク キャンパス 銀座8	121
	ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 東京汐留	490
	ザ ロイヤルパークホテル 東京羽田	313
	ザ ロイヤルパーク キャンパス 銀座コリドー ※2022年秋開業予定	160
神奈川県	横浜ロイヤルパークホテル	603
愛知県	ザ ロイヤルパーク キャンパス 名古屋	153
大阪府	ザ ロイヤルパーク キャンパス 大阪北浜	238
	ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 大阪御堂筋	352
	ザ ロイヤルパークホテル 京都三条	172
	ザ ロイヤルパークホテル 京都四条	127
	ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路	246
	ザ ロイヤルパーク キャンパス 京都二条	180
	ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 京都	125
兵庫県	ザ ロイヤルパーク キャンパス 神戸三宮	170
広島県	ザ ロイヤルパークホテル 広島リバーサイド	127
福岡県	ザ ロイヤルパークホテル 福岡	174



## 空港事業



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

### 運営空港

#### ④ 北海道内7空港

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

#### 新千歳空港



#### ③ 富士山静岡空港

2019年4月~運営



#### ② みやこ下地島空港ターミナル

- 2019年3月末~旅客ターミナル施設開業、ターミナル運営開始



#### ① 高松空港

2018年4月~運営



- ・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。



### 戦略を実現する競争優位性

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

## ⇒⇒ サステナビリティに関する取り組み

### サステナブルな野菜を使ったスープの提供

ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツと三菱地所は、都市と地方をつなぐ資源循環の仕組みで栽培するサステナブルな野菜を使ったスープを開発し、ロイヤルパークホテルズの一部でお客様に提供しました。

三菱地所グループが2019年より取り組む「食農・資源循環ラボ(旧:大地への恩返しプロジェクト)」では、皇居外苑濠から刈り取った水草「ヒシ(菱)」を堆肥化し、山梨県で野菜の栽培に活用しています。また、ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツは、2021年8月より、運営する一部ホテルの飲食店舗等で使用するストローを三菱ケミカル株式会社が開発した生分解性樹脂「BioPBS™」製品に切り替え、同社が八ヶ岳エリアで行う生分解性樹脂の堆肥化プロジェクトに参加しました。両プロジェクトにより栽培された野菜を三菱地所グループが買い取り、三菱地所本社カフェテリアやロイヤルパークホテルズにおいて食材として利用し、社員やお客様に提供することで、新たな資源循環が生まれています。



## ⇒⇒ 長期経営計画 2030 進捗

### 高松空港に「プレミアム・アウトレット サテライト」出店

三菱地所、高松空港、三菱地所・サイモンは、三菱地所グループのシナジーを活かした民営空港ならではの新たな空港利活用として、高松空港の敷地内に、オンラインと実店舗が融合したショールーム型店舗「プレミアム・アウトレット サテライト」を期間限定で出店しました。富士山静岡空港でも同様の取り組みを実施しており、観光再生に向けた取り組みの一つとして、新たな買い物体験を提供します。

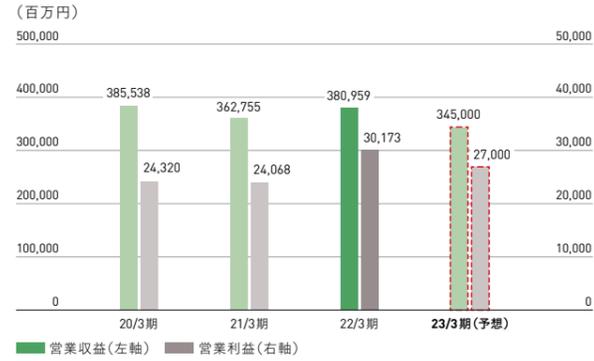


プレミアム・アウトレット サテライト



# 住宅事業

## 営業収益・営業利益(実績&予想)



2022年3月期は国内分譲住宅事業では、売上計上戸数は2期連続で3,000戸を超え、1戸当たりの販売単価も増加したこと等により、増収増益となりました。注文住宅事業は、売上棟数及び平均単価が増加したこと等により、増収となりました。その結果、住宅事業全体で増収増益となりました。

2023年3月期以降の数年は国内分譲住宅事業での売上計上戸数の減少を見込んでいますが、賃貸住宅等の回転型アセットの売却を拡大していく見込みです。

### 概要

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



### 事業戦略

#### 国内分譲住宅

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

#### 賃貸住宅

- 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。

#### ノンアセット事業

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

#### 住宅バリューチェーン

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



### 戦略を実現する競争優位性

- 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」シリーズでは、当社グループのものづくりへのこだわりを反映した独自の基準「チェックアイズ」による、設計から施工、完成までの全工程での品質管理。
- 暮らしの安全を守る防災性はもとより、生物多様性保全や低炭素社会の実現をはじめとする地域や地球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。

## 分譲住宅事業

ランドバンク計上時期内訳  
(2022年3月末時点)



## 賃貸住宅事業

資産残高  
(2022年3月末)



※ 比率：金額ベース

売主・事業主別供給戸数ランキング(首都圏)  
(2021年)

1 三井不動産レジデンシャル	3,118
2 野村不動産	2,593
3 三菱地所レジデンス	1,622
4 大和ハウス工業	1,614
5 住友不動産	1,161
6 日鉄興和不動産	1,086
7 新日本建設	1,077
8 東京建物	1,014
9 東急不動産	1,002
10 タカラレーベン	933

※ 不動産経済研究所「全国 新築分譲マンション市場動向 2021年」より  
※ 調査対象は首都圏のファミリータイプ。投資用物件は除外。  
※ ランキング対象には定期借地権マンション等は含まれない。

## ノンアセット事業

マンション管理会社受託戸数ランキング  
(2022年)

1 東急コミュニティー	504,334
2 日本ハウズイング	478,240
3 大京アステージ	429,786
4 長谷工コミュニティー	382,174
5 三菱地所コミュニティー	328,529
6 大和ライフネクスト	275,846
7 合人社計画研究所	229,708
8 三井不動産レジデンシャルサービス	205,226
9 住友不動産建物サービス	174,838
10 野村不動産パートナーズ	170,493

※ マンション管理新聞「マンション管理会社受託戸数ランキング2022」より

## ⇒⇒ 長期経営計画 2030 進捗

### 総合スマートホームサービス「HOMETACT(ホームタクト)」を開発

オリジナルアプリを使い、住設機器・家電などのIoT機器をまとめて操作・管理できる総合スマートホームサービス「HOMETACT」を開発しました。集合住宅のエントランス解錠や玄関ドアの施解錠、居室内照明・空調・ロボット掃除機などの遠隔操作が可能だけでなく、スマートスピーカーによる音声操作も可能。複数メーカーのIoT機器を一括制御できる仕組みとすることで、日本で浸透が遅れている住空間のIoT化を加速させるとともに、これまでにない顧客体験価値を創出していきます。



## ⇒⇒ サステナビリティに関する取り組み

### 業界初、電力のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロのZEHマンションを実現

三菱地所レジデンスは、賃貸住宅「ザ・パークハビオ 文京江戸川橋」において、電力使用によるCO<sub>2</sub>排出量が実質ゼロとなる業界初のZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)マンションを実現しました。本物件では、6階以上の高層住宅が目指すべきとされる「ZEH-M Oriented」の基準を、賃貸住宅ブランド「ザ・パークハビオ」で初めて採用しました。断熱強化や一次エネルギー消費量の削減を行った上で、太陽光パネルの設置や再生可能エネルギー由来の非化石証書\*の活用により「再エネ化」し、マンション全体の使用電力によるCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにしています。これによりCO<sub>2</sub>の年間総排出量を従来比63%削減しています(三菱地所レジデンス調べ)。太陽光発電と非化石証書を組み合わせた電力供給の仕組み「soleco+(ソレッコプラス)」は、今後「ザ・パークハビオ」において原則、標準導入していく予定です。

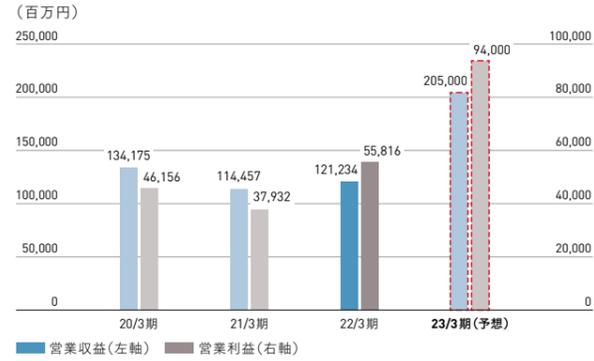
\* 太陽光や風力など、非化石電源で発電された電気の非化石価値を切り離して証書にし、売買できるようにしたものです。



ザ・パークハビオ  
文京江戸川橋(パース)



## 営業収益・営業利益(実績&予想)



2022年3月期は欧州では資産入替の端境期により減収となりましたが、米国でリニューアルが終わった旗艦ビルの稼働率の上昇や米国・アジアで売却収入が増加したことにより、増収となりました。その結果、海外事業全体で増収増益となっています。2023年3月期は更なる増益を見込んでおり、欧州での大規模物件売却を中心に売却益が利益成長を牽引する見込みです。

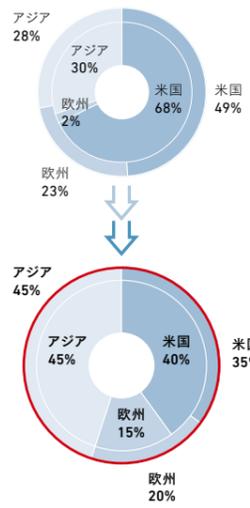
### 概要

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



(2022年3月期)  
事業利益(内側)  
**558億円**  
総資産(外側)  
**1兆1,309億円**

(2030年目標)  
事業利益(内側)  
**900億円**  
総資産(外側)  
**1.5兆円程度**



## ⇒⇒ 米国

### 事業戦略

- ロックフェラーグループインターナショナル社(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%

### 競争優位性

- RGII社の開発ノウハウと知名度
- ⇒ 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)などを手掛けてきた豊富な開発実績。
- TA Realty社のソーシング力
- ⇒ 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。中でも物流施設については全米で8位\*の取引額実績を有する。

\* 当社グループ調べ(2011年7月から2021年9月までのデータに基づく)

### 直近の取り組み

**Rose Hill** .....  
RGII社初の分譲住宅事業

- 用途：分譲マンション
- 規模：地上45階、地下2階(総戸数123戸)
- 竣工：2022年



**データセンター開発事業** .....  
米国で初めてデータセンター事業に参画

- 敷地面積：約587,000m<sup>2</sup>
- 建物面積：約140,000m<sup>2</sup>(7棟合計)
- 竣工：Building1：2024年  
Building2：2025年



## ⇒⇒ 欧州

### 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%

### 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133億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。

### 直近の取り組み

**Warwick Court(ロンドン・シティ)** .....  
ロンドンで初のオフィス大規模改修事業

- 用途：オフィス、店舗
- 規模：地上8階、地下2階
- 延床面積：約29,000m<sup>2</sup>
- 竣工：2022年7月



### 8 Bishopsgate(ロンドン・シティ)

ロンドン中心部における52階建て超高層オフィスビル

- 用途：オフィス、店舗、展望ギャラリー
- 規模：地上52階、地下3階
- 延床面積：約85,000m<sup>2</sup>
- 竣工：2022年度中(予定)



## ⇒⇒ アジア・オセアニア

### 事業戦略

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

### 競争優位性

- アジア・オセアニア内で10の国と地域で事業を推進
- ⇒ シンガポール、ベトナム、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。
- CLSA社と共同で設立した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取得対象とするコアプラス型ファンドの組成及び運用業務を展開。

### 直近の取り組み

**Parkline Place(オーストラリア・シドニー)** .....  
Well-Being配慮のプレミアムオフィス開発事業

- 用途：オフィス、商業、駐車場
- 規模：地上39階、地下5階
- 延床面積：約65,900m<sup>2</sup>
- 竣工：2024年1月(予定)



### ALPHA PARK(中国・杭州)

中国国内の大規模オフィス開発事業第1弾

- 用途：オフィス、商業
- 規模：地上18～23階、地下1階(高層棟4棟)
- 延床面積：約233,600m<sup>2</sup>
- 竣工：2021年9月30日



## ⇒⇒ サステナビリティに関する取り組み

### シンガポールの大規模複合開発事業「CapitaSpring」竣工

2021年11月、三菱地所がアジア最大規模の不動産会社CapitaLandグループと共同で2017年より開発を進めてきた、シンガポール中心部の複合施設「CapitaSpring」が竣工しました。「CapitaSpring」は、オフィスを主体にサービスアパートメントや商業施設などを備えた、地上51階建て・総延床面積9万3,000m<sup>2</sup>超の高層大規模複合施設です。自然を感じられる外観デザインや、水・エネルギー利用の効率化、回遊空間「Green Oasis」や屋上庭園による広大な緑化空間の実現など、優れた環境性能を持ち、シンガポール国内で最もメジャーな環境指標「BCA Green Mark」において、最上位の「Platinum」を取得しています。Raffles Place駅至近というシンガポール有数のオフィスエリアにおいて、幅広い人々に新しい働き方・ライフスタイルを提案しています。

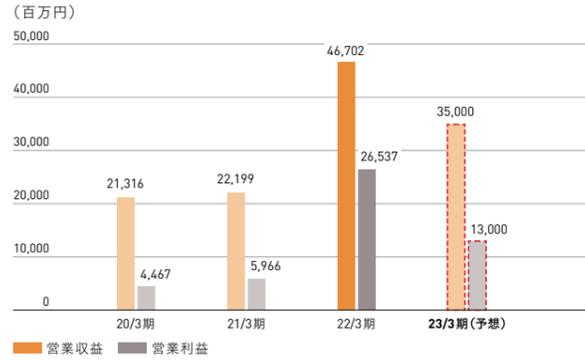


CapitaSpring



# 投資マネジメント事業

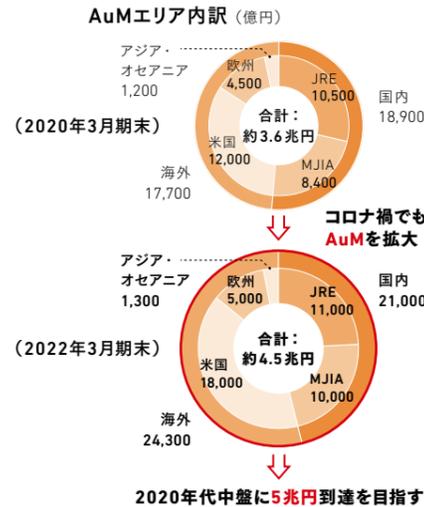
## 営業収益・営業利益(実績&予想)



2022年3月期は当社グループがアセットマネジメントを行う米国のファンドの時価評価が増加したことに伴い、多額のインセンティブフィーを計上し、大幅な増収増益となりました。一方で、2023年3月期は、前期の大規模インセンティブフィーの反動減があるものの、AuM(受託資産残高)も着実に拡大しており、100億円を超える営業利益を計上できる見込みです。

### 概要

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



### 事業戦略

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

## ⇒⇒ サステナビリティに関する取り組み

### CO<sub>2</sub>排出量を2030年度までに80%削減(2019年度比)する新目標を策定

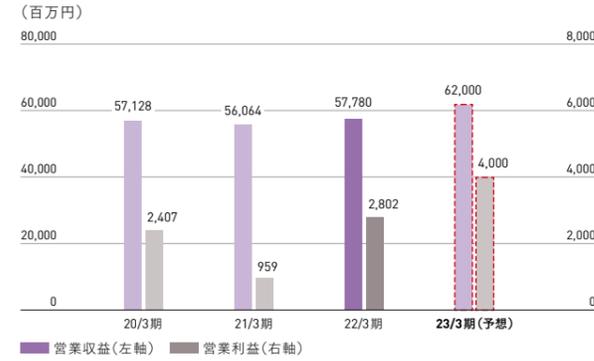
ジャパンリアルエステイト投資法人は、2020年に発表したCO<sub>2</sub>排出量削減目標を想定より早く達成する見込みとなり、削減率を引き上げた新目標として「2030年度までに2019年度比80%削減、2050年度までに実質ゼロ」を掲げました。新目標はSBTi<sup>\*1</sup>の認定を取得済みです。SBTi申請に伴い、①従来の原単位目標から総量目標へ切り替え、②基準年を2013年度から2019年度に改定、③スコープ別<sup>\*2</sup>の削減目標の管理など、グローバル基準に合わせた変更を加えました。また、事業活動で消費する電力の100%再生可能エネルギー化を推進する国際イニシアティブ「RE100」に加盟しました。保有ビルで使用電力を2030年度までに90%、2050年度までに100%再エネにすることを目指し、脱炭素社会の実現に取り組んでいます。

<sup>\*1</sup> Science Based Targets Initiativeの略。気候変動による世界の平均気温上昇を、産業革命時期比で最大でも2℃未満とすることを旨とする国際的イニシアティブ。  
<sup>\*2</sup> Scopeの内訳/Scope1: 燃料(ガス、重油)の直接的な燃焼、Scope2: 電気・地域冷暖房による間接的な燃焼、Scope3: テナント専有部等に係る燃料・電気による間接的な燃焼



# 設計監理・不動産サービス事業

## 営業収益・営業利益(実績&予想)



2022年3月期は、設計監理事業では売上件数並びに1件当たりの受注額が増加し、不動産仲介・駐車場運営管理事業では、新型コロナウイルス感染症拡大による前期の緊急事態宣言中の休業等の反動増により、結果として設計監理・不動産サービス事業は増収増益となりました。2023年3月期についても、事業環境の改善により更なる増収増益を見込んでいます。

### 概要

- #### 設計監理事業
- 丸の内の大規模複合開発を含む様々な用途の建物の設計監理やコンサルティング提案から、地下ネットワークや交通拠点、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、中国及び東南アジア諸国において構築した豊富な情報ネットワーク。
- #### 不動産サービス事業
- 幅広いサービスメニュー(CRE\*情報活用サポート業務・不動産仲介業務など)と当社グループの総合力を活用した、ワンストップでのソリューション提供能力。
  - 高い専門性とノウハウに裏付けられたソリューションを、支店ネットワークによって全国レベルで提供。

#### 設計監理事業

- 当社グループや継続顧客からの業務受注に加え、営業機能グループとの連携により新規の業務を積極的に受注する。
  - 工期や予算、品質管理を含めたプロジェクトの総合的な管理業務を担うコンストラクションマネジメント(CM)やリノベーション、木造の利用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。
- \* Corporate Real Estate(企業不動産)の略。企業が所有・賃貸する不動産を指す。近年、不動産の戦略的な活用を通じた企業価値向上に対する関心が高まっている。

### 事業戦略

- #### 設計監理事業
- 当社グループや継続顧客からの業務受注に加え、営業機能グループとの連携により新規の業務を積極的に受注する。
  - 工期や予算、品質管理を含めたプロジェクトの総合的な管理業務を担うコンストラクションマネジメント(CM)やリノベーション、木造の利用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。
- #### 不動産サービス事業
- 法人と富裕層を主要なお客層としてサービスを提供し、CRE戦略サポート、不動産コンサルティング、資産活用の各分野でのトップ企業を目指す。
  - 営業機能グループ及び当社グループ各事業の多彩なサービスメニューを組み合わせたバリューチェーンを強化し、既存のお客層へのサービス提供範囲を拡大する。

## ⇒⇒ 長期経営計画 2030 進捗

### ダイレクトマッチングサイト「TAQSIE(タクシエ)」を開始

独自のシステムにより、居住用不動産売却検討者のニーズに即したエージェント(仲介担当者)を直接マッチングするサービス「TAQSIE(タクシエ)」を開始しました。個別性の高い不動産売買では、お客様とエージェントのミスマッチが生じるという課題がありましたが、「TAQSIE」ではお客様のニーズに最適なエージェントを紹介する仕組みを構築することで、お客様の大切な不動産という資産を、安心して託せるという価値を提供していきます。今後対象エリアや購入者向けサービス等を広げていく予定で、不動産取引の透明性向上や取引の活性化、そして不動産価値の向上にも寄与していきます。



\* サービスエリア: 東京都23区及び都下、神奈川県、埼玉県、千葉県、千葉県の主要都市(2022年7月末時点)



# 営業機能グループ

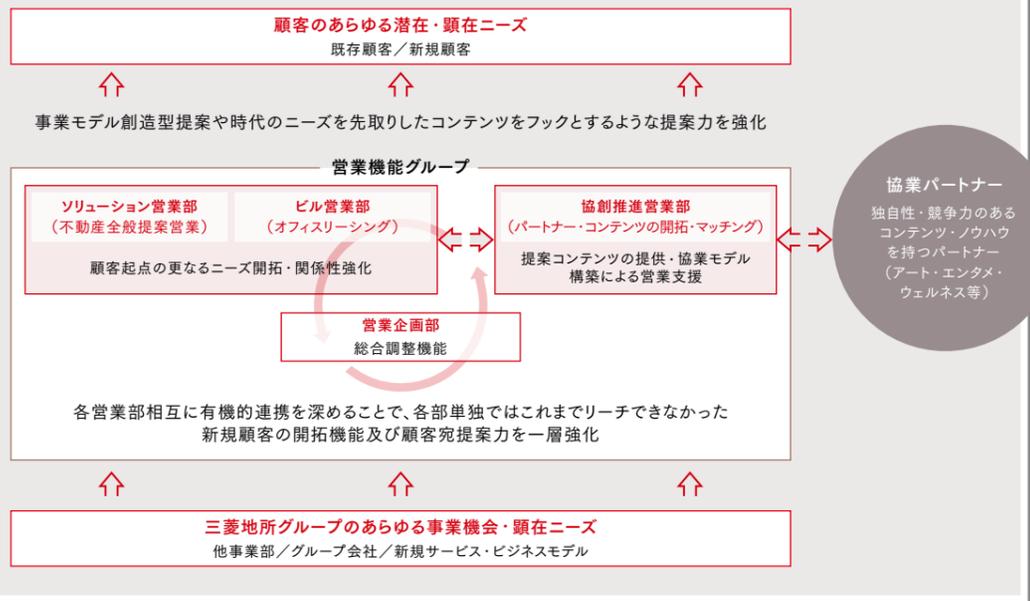
## 概要

- 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、当社グループの全社総合窓口として、顧客のあらゆる不動産活用ニーズに対し、当社のリソースを最大限活かしたソリューションの提案を行っていきます。
- ビル営業部は当社グループの多様なビルアセットや顧客リレーションを活かし、幅広くオフィスのリーシング活動を展開します。
- 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コンテンツ・パートナーを起点とした営業活動を行います。

## 戦略を実現する競争優位性

2022年4月、組織改編を実施し、以下の機能強化を図りました。

- 顧客に対する戦略的アプローチ機能
- 新規顧客開拓機能
- 新しいニーズに応えるコンテンツの発掘、顧客との協業に関わる企画・提案機能



## ⇒⇒ 長期経営計画 2030 進捗

### アートメディア・コンサルティング事業の推進

当社は寺田倉庫株式会社、株式会社TSIホールディングス、東急株式会社と共同出資で株式会社MAGUS (マグアス)を2021年3月に設立し、アーティスト、生活者、企業と世界を結ぶアートメディア「ARTnews JAPAN」(国際的アート業界で必読される米国発「ARTnews」の日本版)の運営を起点に、アートに関する各種サービス事業(スクール、イベント企画、アドバイザー等)、法人向けコンサルティング事業を展開しています。2021年には「CADAN ROPPONGI presented by Audi」などのアートを活用した集客イベントの企画運営で成功を収めました。今後もまちづくりや開発、顧客とのリレーションにアートを取り入れ、豊かな社会を構築していきます。



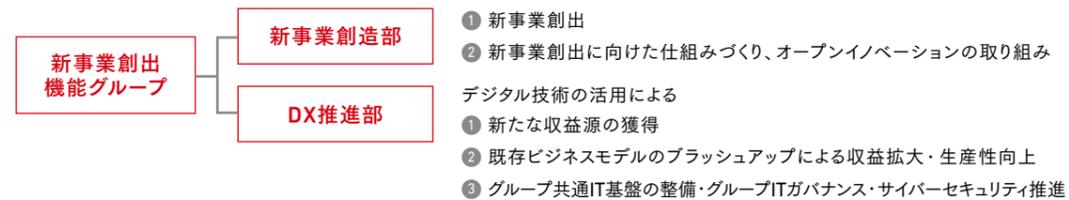
「CADAN ROPPONGI presented by Audi」展示会の様子



# 新事業創出機能グループ

## 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。
- 各部署のミッション



## 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。  
(※ 農業、メディテーション、バイオマス発電事業、5Gインフラシェアリング事業など)
- 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。
- 出資/アクセラレーター等を積極的に行い、オープンイノベーションを推進するとともに、社内からの新たなビジネスシーズを発掘する新事業提案制度(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。

## 戦略を実現する競争優位性

- 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 JAPAN等のイノベーション拠点に入居するスタートアップ企業まで、多様なテナント・取引先法人との間で構築したリレーションシップ。

## 担当役員メッセージ

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モデル変革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。多様な接点から獲得・蓄積される情報を横断的に分析することで顧客ニーズを的確に捉え、既存事業領域での課題の解決や新たな事業機会を発掘するとともに、顧客のUXを更に高め、一人ひとりに最適化された体験を還元する「UX Loop」を実現していきます。また、2022年4月にはDX推進部にセキュリティ推進組織(CSIRT組織)を新設し、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を強化しています。

\* 最高情報セキュリティ責任者



執行役員

大野 郁夫

## ⇒⇒ サステナビリティに関する取り組み

### 多言語対応のヘルスケアサービス「WELL ROOM」始動

三菱地所は、WELL ROOM株式会社を設立し、多言語対応のヘルスケアサービス「WELL ROOM」を2021年11月より開始しました。中小企業やスタートアップ企業を主な対象に、多言語・多文化に対応した健診実施医療機関の紹介やメンタルヘルス相談サービス、産業医相談サービスを提供し、外国人と日本人の区別のない従業員の一括した健康管理を実現します。日本で働く外国人が抱えることの多い、医療・健康についての悩みや不安を解消するとともに、コロナ禍で注目されるメンタルヘルスケアにも取り組み、休職や離職のリスクを軽減することにもつなげます。



「WELL ROOM」利用画面イメージ

# Sustainability (ESG) section

## サステナビリティ(ESG)セクション

基本使命において「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」と謳う三菱地所グループにとって、長期的な視点に立ち、社会と共生した事業活動を進めていくことは極めて重要です。国内外におけるESG投資やSDGsへの取り組みの機運の高まりも踏まえ、これまで以上に社内のガバナンスを徹底し、環境、社会に配慮した取り組みを進めることで、持続的な企業価値向上及びサステナブルな社会の実現を目指します。

### サステナビリティ関連方針・KPI

サステナビリティの全体像についてはP22~23を、サステナビリティに関するKPI及び達成状況等についてはP104~105をご覧ください。

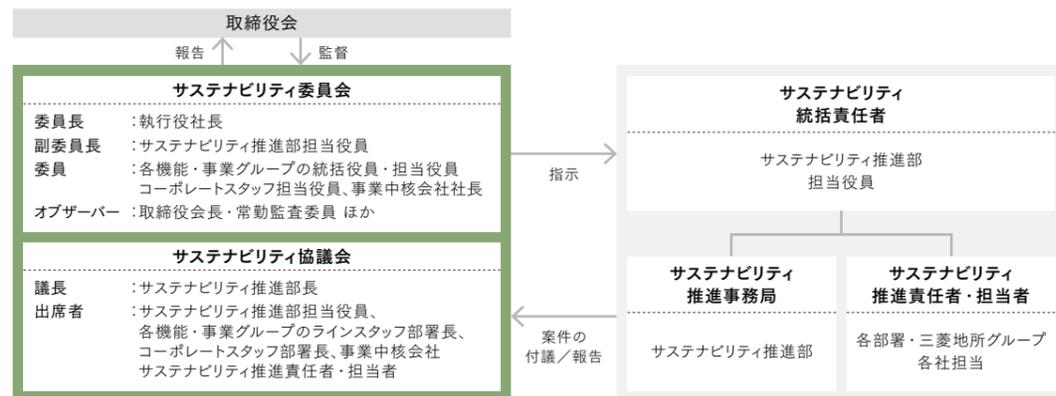
### サステナビリティ推進体制

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2回開催し、サステナビリティに関する重要事項の審議やトピックの報告を行っています。また、サステナビリティ協議会においては、同委員会の事前協議やトピックの報告、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事項・報告事項等のうち重要なものについては、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。

サステナビリティ関連の施策展開にあたっては、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。



### モニタリング体制

「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」に掲げる重要テーマ及びKPI(詳細は、P104~105参照)の達成に向けて、事業・機能グループごとに定める年次計画において、重要テーマごとの単年度の目標及び取り組み内容を掲げ、モニタリングを実施しています。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。

### サステナビリティ委員会の開催実績 (直近3カ年分)

開催年月日	主なトピック
2021年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー関連目標(SBT、RE)の改定について</li> <li>CSR調達ガイドラインの改定、サプライチェーンマネジメントに関する取り組みについて</li> <li>女性管理職比率目標の見直しについて</li> <li>大丸有SDGs ACT5活動報告</li> <li>「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」の取り組み状況について</li> </ul>
2021年7月7日	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー関連目標(SBT、RE)の見直しについて</li> <li>「エネルギーまちづくりアクション2050」について</li> <li>「大丸有SDGs ACT5」2021の活動内容及び展開状況</li> <li>「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」の取り組み状況について</li> </ul>
2020年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>大丸有エリアにおける再エネ電力導入について</li> <li>三菱地所レジデンスにおける型枠コンクリートパネルのトレーサビリティ確保に関する取り組みについて</li> <li>「大丸有SDGs ACT5」開催報告について</li> <li>サステナビリティに関するインナーコミュニケーション施策の展開について 他</li> </ul>
2020年7月30日	<ul style="list-style-type: none"> <li>「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」の目標達成に向けたロードマップと課題分析</li> <li>サステナビリティ・リンク・ローンの締結について 他</li> </ul>
2019年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」に関するアクションプランのスパイラルアップに向けた推進計画とチェック体制、及び人権分野における具体的なアクションプラン案について</li> <li>RE100加盟、TCFD提言への賛同について 他</li> <li>サステナビリティ経営に関する長期ビジョン、中長期目標の設定について</li> <li>ESG投資、各種ベンチマークの対応状況について(選定状況、課題等) 他</li> </ul>

### 外部からのESG関連評価 (2022年6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。

\*1 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>

\*2 既存物件ポートフォリオに関する評価

\*3 新規開発・大規模改修ポートフォリオに関する評価



## 目標・取り組み方針

三菱地所グループでは、お客様や株主等のステークホルダーに加えて、地球環境も考慮した事業活動を行うことが重要との認識から、「三菱地所グループ行動指針」において、「サステナビリティの実現」を掲げ、具体的な内容として、気候変動をはじめとする地球環境問題への取り組みを行うことを謳っています。当社グループについては、多様なアセットの開発、保有・運営を行っていることから、特に、これらの不動産での脱炭素化、及び施設から排出される廃棄物のマネジメントが課題であると認識しています。これらの方針や課題認識、及びP23に記載の機会・リスク要因を踏まえて、以下KPIを策定し、取り組みを進めていく方針です。

📄 その他KPI・データについては、三菱地所グループのサステナビリティサイトをご覧ください。  
<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/>

### KPI

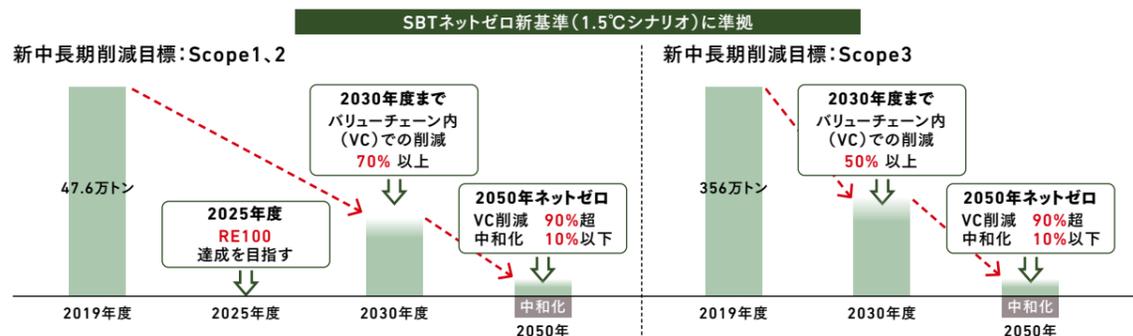
目標	
CO <sub>2</sub> 排出量	2019年度比で、2030年度までにScope1、2の合計を70%以上、Scope3を50%以上削減 2050年までにScope1、2、3においてネットゼロ達成
再生可能エネルギー由来の電力比率	2025年度までに100%
廃棄物排出量	2019年度比で、2030年までにm <sup>2</sup> 当たり20%削減
廃棄物再利用率	2030年までに90%

## 脱炭素社会の実現に向けて、新たなグループ全体のCO<sub>2</sub>等温室効果ガス削減目標制定

三菱地所は、2019年に発表したCO<sub>2</sub>等温室効果ガスの削減目標を大幅に見直し、以下の通り削減率を引き上げた新目標を制定し、2022年6月にSBTiの認定を受けました。新目標はSBTi\*1の1.5°Cシナリオ(今世紀中の温度上昇を1.5°C以下に抑える水準のGHG削減シナリオ)を満たし、SBTiが2021年10月に発表したネットゼロ新基準に沿ったものとなります。

2019年度(基準年)の総排出量に対して、自社グループのバリューチェーン内で以下の通り総量を削減	
2030年度までに	Scope1、2の合計を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とも90%以上削減。残余排出量は中和化*2)

### 三菱地所グループの2050年に向けた脱炭素経路(De-Carbonization Pathway)のイメージ図\*3



\*1 Science Based Targets Initiativeの略。気候変動による世界の平均気温上昇を、産業革命時期比で最大でも2°C未満とすることを旨とする国際的イニシアティブ。  
 \*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 2019年度におけるScope1、2及びScope3の排出総量については、賃貸不動産におけるテナント排出分をScope2よりScope3へ移管したため、当社Webサイト等における開示数値と異なっています。

各Scopeにおける三菱地所グループの主なCO<sub>2</sub>排出要因と削減及び中和に向けた取り組みは以下の通りです。

#### ● Scope1: 熱供給事業、非常用発電機の運転などによる燃料(ガス、重油)の直接的な燃焼

2019年度(基準年)実績のうち、Scope1のほとんどは熱供給事業による都市ガスの利用によるものです。現状ではSBTiにおける削減量として算定できませんが、森林由来吸収によるクレジットを活用したカーボンニュートラル都市ガス(以下「CN都市ガス」)を導入し、バリューチェーンの外での排出の中和に貢献します。

丸の内熱供給では2021年11月より、同社が運営するすべての地域冷暖房プラントで使用都市ガスの全量を、CN都市ガスに切り替えています。

#### ● Scope2: 購入した電気、蒸気、冷温水などの使用による燃料の間接的な燃焼

2019年度(基準年)実績のうち、Scope2の大半は電力消費による排出です。

保有する物件において更に再生可能エネルギーの導入に努めていくとともに、開発物件についても高い環境性能、エネルギー効率を目指し、ZEB・ZEH等の認証についても積極的に取得を目指します。

#### ● Scope3: その他事業活動に伴う排出(建築工事、販売した不動産の使用等)

2019年度(基準年)実績のうち、建設工事の建材と販売した製品の使用が主な排出源です。

2021年9月に開業した北海道産木材を活用した国内初の高層ハイブリッド木造ホテルである「ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌大通公園」は、構造躯体に使用する木材量は国内最大規模となっており、建物全体をRC造とした場合と比べ約1,380tのCO<sub>2</sub>発生を抑制し、地球温暖化対策に寄与しています。

建材由来の排出については、開発・建設工事におけるサプライチェーン全体で取り組むべき分野であり、今後設計会社、建設会社、建材メーカー等のステークホルダーとの連携を深め、削減を進めていきます。

また、販売不動産を購入されたお客様の将来にわたる使用による排出量については、保有物件でのScope1、2の取り組み同様に再生可能エネルギーの導入、高効率設備導入等による排出原単位の低減に努めることで総量削減を図っています。マンション分譲事業を手掛ける三菱地所レジデンスにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減に係る目標については、60ページをご参照ください。



ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌  
キャビンフロア スーベリアツイン パークビュー

## 東京・首都圏に所有するすべてのビル・商業施設の全電力を再生可能エネルギー由来に切り替え

三菱地所グループは、新たな RE100\*1達成目標として、2025年度に再生可能エネルギー導入100%を目指します。丸の内・首都圏の保有ビル\*2を中心とする電力の切り替えにより、2021年度の再生可能エネルギー導入比率は30%程度となり、2022年度は50%程度まで達する見込みとなっていることを踏まえ、新たな目標を掲げるものです。当社グループで導入している再生電力は、「生グリーン電力」または「トラッキング付 FIT 非化石証書」を用いて RE100対応しており、かつビルで使用する電力量の全量\*3を再生可能エネルギー由来としているため、対象ビルの入居企業は自社で実質再生電力を利用していると認められます。



常盤橋タワー



豊洲フォレシア



マークイズみなとみらい

\*1 企業が事業で使用する電気を100%再生可能エネルギーとすることにコミットする協働イニシアティブ。企業が結集することで、政策立案者及び投資家に対して、需要家からエネルギー移行を加速させるためのシグナルを送ることを意図します。日本では、「日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)」がRE100の公式地域パートナーとして、日本企業の参加と活動を支援しています。  
 \*2 回転型事業及び再開発予定等の物件を除く、当社持分50%以上のビル・商業施設。当社持分50%未満のビル・商業施設についても共同事業者等と協議の上、一部物件にて再生電力を導入予定。  
 \*3 ガスコージェネレーションシステム(CGS)等から供給される電力については、カーボンニュートラル都市ガス(CN 都市ガス)を使用して発電しています。

## 常盤橋タワーとTOKYO TORCH Park

### 国内の都心複合ビル開発プロジェクト初の「SITES®」ゴールド評価を取得

三菱地所は、TOKYO TORCH 常盤橋タワーとTOKYO TORCH Parkにおいて、ランドスケープのサステナビリティを主に評価する環境認証「SITES®(The Sustainable SITES Initiative)」のゴールド評価を、国内の都心複合ビル開発プロジェクトとしては初めて取得しました。

また、在来種を積極的に植栽し、生物多様性の保全に取り組む緑地を東京都が登録・公表する制度「江戸のみどり登録緑地」にも新たに登録し、既に取得済の「DBJグリーンビルディング認証」、「SEGES(社会・環境貢献緑地評価システム認証)」、

「ABINC認証(いきもの共生事業所®認証)」を含め5つの環境認証を取得しました。世界でもトップレベルの環境への配慮が認められたTOKYO TORCHは今後2027年度の全体開発に向けて、更なる環境配慮を進めながらまちづくりを進めていきます。



TOKYO TORCH Park



### 三菱地所レジデンス CO<sub>2</sub>排出量を2030年までに2019年比50%削減

三菱地所レジデンスは、2022年1月に「CO<sub>2</sub>排出量を2030年までに2019年比50%削減」する目標を発表しました。目標達成に向け、CO<sub>2</sub>排出量削減戦略を立て、以下の取り組みを加速します。



ザ・パークハウス 新浦安マリンヴィラ

#### ① 建設工事とお客様入居後のCO<sub>2</sub>排出量を見る化

三菱地所レジデンスでは、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた具体的な道筋をつける目的で新築分譲マンションの建設工事とお引き渡し後に排出されるCO<sub>2</sub>量を算定する独自の方法を業界に先駆けて確立しました。なお、この算定方法で算出されたサプライチェーンでのCO<sub>2</sub>排出量は、三菱地所グループのCO<sub>2</sub>排出量の一部としてSBTiより認定され、建設時から入居後50年にわたる使用量を含めたサプライチェーンでのCO<sub>2</sub>排出量の見える化ができました。また、この見える化により、三菱地所グループのCO<sub>2</sub>排出量のうち、建設時に使用するコンクリート資材等による排出量と入居後の生活で排出する量の2つが大きな割合を占めることがわかり、以下に示す具体的な施策に着手しました。

#### ② マンションの全電力を非化石化(非化石証書付き電力によるカーボンオフセット)

「ザ・パークハウス」では高圧一括受電方式の購入電力を非化石証書付きとし、賃貸の「ザ・パークハビオ」ではお引き渡し時に、お客様が非化石証書付き電力をご契約できるようにすることで、2030年までにすべての新築分譲住宅、新築賃貸住宅でCO<sub>2</sub>を排出しない非化石証書付き電力の供給が実現します。お客様がご自宅でご使用になるエネルギーの約60%\*が電力であり、化石燃料を用いない発電による電力に置き換えることでお客様が暮らしの中で排出するCO<sub>2</sub>を削減できます。

\* 三菱地所レジデンス調べ

#### ③ マンションのZEH-M Oriented化(2025年度以降の販売開始・賃貸募集は全物件)

すべての新築分譲住宅、新築賃貸住宅にてZEH-M Oriented以上を標準仕様\*とします。2020年よりZEH化に取り組んできましたが、引き続き対応可能な物件から順次ZEH化し、2025年度には販売開始・賃貸募集するすべての物件をZEH-M Oriented以上とすることを目指します。このZEH-M Oriented以上とする取り組みでお客様がご使用になるエネルギーを2割程度削減することが可能となり、CO<sub>2</sub>削減に大きく貢献します。

\* JVなど一部の物件は除く

#### ④ マンションへの太陽光発電パネル搭載を拡大

2010年より、原則総戸数40戸以上の新築分譲住宅には、高圧一括受電と太陽光発電パネルを組み合わせた創エネシステム「soleco(ソレッコ)」を導入し再生可能エネルギーの活用に取り組んできましたが、新築賃貸住宅に導入する「soleco+(ソレッコプラス)\*」及び「soleco」が導入されていない総戸数40戸未満の新築分譲マンションの物件にも太陽光発電パネルを設置できるよう進めています。

\* 太陽光発電による電力と非化石証書付きの電力を活用し、電力を再エネ化



マンション屋上に設置された太陽光パネル



#### ⑤ 建設時のCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

建設時に排出するCO<sub>2</sub>を削減する取り組みとして、今後開発する分譲・賃貸の原則すべてのマンションの現場造成杭においてはCO<sub>2</sub>排出量が少ない高炉セメントを配合したコンクリートに順次切り替えます。既に「厚木市中町1丁目計画」「中央区日本橋久松町計画」「ザ・パークハビオ 文京江戸川橋」など8物件に導入しています。

#### ⑥ お客様(入居後)CO<sub>2</sub>排出量の表示

「マンション家計簿」により、2013年から「入居後の暮らしに使うエネルギーの可視化」をマンション業界初の試みとして実施しています。断熱性能が影響する冷暖房費を住戸ごとに紹介するほか、新築分譲住宅ブランド「ザ・パークハウス」に搭載している設備を使用する際の水道光熱費や、暮らしの中でできるエコな工夫などをお伝えしていましたが、更に2021年10月からは1住戸ごとのCO<sub>2</sub>排出量も掲載することで、マンションご入居者の意識が高まり、CO<sub>2</sub>排出量を削減する暮らしのきっかけになることを期待しています。また2022年より、1住戸ごとの買い取り再販事業におけるリノベーション版の「マンション家計簿」にも取り組み始めました。

「マンション家計簿」は、2020年に東京都より「CO<sub>2</sub>削減アクション(ゼロエミアクション)・ムーブメント 消費者と企業がともにつくりあげるサステナブルな社会」事業者に選定されました。

### TCFD提言について

TCFDの提言内容に則り、2°C以下シナリオを含む2つの将来シナリオを策定し、気候変動が将来的に三菱地所グループ主要事業(オフィス、商業、住宅)に与える影響を分析しました。この分析結果を踏まえ、TCFD提言にて推奨される「①ガバナンス、②戦略、③リスク管理、④指標と目標」の4つのテーマについて、以下の通り概要を開示しています。

TCFDに関する詳細情報は、当社Webサイトをご参照ください。TCFD提言に基づく情報開示:  
<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/tcfd/>

#### ガバナンス

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)を副委員長とする「サステナビリティ委員会」において、気候変動をはじめとするサステナビリティに関する重要事項の審議・報告を行っています。また、サステナビリティ委員会での審議事項または報告事項等のうち、重要な事項については、取締役会にて報告され、監督される体制となっています。

#### 戦略

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

#### シナリオ分析結果概要/主な影響/今後の取り組み方針・戦略

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

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

[主な影響] ・炭素税の導入により、炭素集約度の高い建築資材価格が上昇する可能性あり  
 ・環境性能が高くない建築物の空室率上昇やリーシング期間の長期化が起り、賃料が低下する可能性がある一方、再生可能エネルギー由来の電力導入などの環境に関する取り組みを積極的に実施することで、市場での競争力向上・維持ができるものと推測

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

[シナリオ概要] ・気候変動対応が進捗せず、災害の激甚化・増加が起こる

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

[今後の取り組み方針・戦略]

既存の電力契約の切り替えに加え、コーポレートPPAやグリーン電力証書(海外の電力証書含む)など、あらゆる再生可能エネルギーの調達方法を検討します。また、新技術の活用も視野に入れて、更なるCO<sub>2</sub>排出量削減を目指します。

#### リスク管理

気候変動関連のリスク管理にあたり、「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」に掲げる目標達成に向け、事業グループ・機能グループごとの年次計画に行動計画を落とし込み、かつその進捗状況を年2回のサステナビリティ委員会及び、その後後に開催される取締役会にてモニタリングする運用を2020年度より開始しています。

#### 指標と目標

<b>CO<sub>2</sub>(Scope1+2+3)排出量(三菱地所グループ)</b>	
[目標]	2019年度比で、2030年度までにScope1、2の合計を70%以上、Scope3を50%以上削減 2050年までにScope1、2、3においてネットゼロ達成
[実績]	CO <sub>2</sub> : 2,534千t-CO <sub>2</sub> (2021年度)
<b>再生可能エネルギー由来電力の使用比率(三菱地所グループ)</b>	
[目標]	2025年度: 100%
[実績]	31%(2021年度)

## 目標・取り組み方針

三菱地所グループでは、人権を尊重することや人財・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の認識から、「三菱地所グループ行動指針」において、「人権・ダイバーシティの尊重」「一人ひとりの活躍」を掲げ、その着実な実践に向け、「三菱地所グループ人権方針」を策定の上、取り組みを推進しています。また、本方針及び女性活躍推進を目的とした「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく行動計画」などのテーマごとの計画や、P23に記載の機会・リスク要因を踏まえて、以下KPIを策定し、取り組みを進めていきます。

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく行動計画  
[https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/diversity/pdf/Empowerment\\_of\\_Women.pdf](https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/diversity/pdf/Empowerment_of_Women.pdf)  
 三菱地所グループ人権方針  
[https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/human-rights/pdf/human\\_rights\\_policy\\_20180401.pdf](https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/human-rights/pdf/human_rights_policy_20180401.pdf)

## KPI

	目標
女性管理職比率	2030年度までに20%超、2040年度までに30%、2050年度までに40%
男性の育児休業取得率	2025年度までに75%超、2030年度までに100%
女性の育児休業取得率	2030年度まで毎年100%
オフィスや住宅等の建設時に使用する「型枠コンクリートパネル*1」における、持続可能性に配慮した調達コード*2と同等の木材利用率	2030年度までに100%

\*1 コンクリート建物の建設時に、生コンクリートを流し込むために用いる型枠用の合板。  
 \*2 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。

各KPIの達成状況、取り組み内容概要等については、P104～105をご覧ください。

📄 その他KPI・データについては、以下をご覧ください。  
<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/>

## 人事担当役員メッセージ



執行役  
久保 人司

## Question

長期経営計画 2030を遂行し、社会に価値を創出する上で、人財はその中心を担う重要な財産であると考えます。これからの三菱地所に求められる人財やその育成に対する方針、人財戦略についてお聞かせください。

三菱地所グループでは、求める人財像を「『志』ある人」「『現場力・仕事力』のある人」「『誠実・公正』である人」「『組織』で戦える人」「『変革』を起こす人」の5つの要素を備えた人物であると定義していますが、想像を超えるスピードで変化する昨今の事業環境の中では、今後、「変革を起こす力」がより一層求められていくと感じています。社員が慣例にとらわれずチャレンジ精神を持って行動し、また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」が生まれることを期待しています。三菱地所ではこれらを実現するために、B×S\*1の推進、新規事業提案制度、副業制度、ビジネスモデル革新のための10%ルールなど、様々な社内制度を運用していますが、こうした取り組みにより、社内の雰囲気が発達され、自由にチャレンジできる風土が着実に醸成されてきていると感じています。

『志』ある人	定義	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
	求める力	ビジョン構築・浸透力、覚悟・胆力
『現場力・仕事力』のある人	定義	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
	求める力	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	定義	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 ※ 三菱グループの企業活動の指針である「三綱領」の「処事光明」の精神
	求める力	オープンマインド、倫理観
『組織』で戦える人	定義	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
	求める力	育成力、チームワーク、マネジメント力
『変革』を起こす人	定義	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
	求める力	チャレンジ志向、イノベーション

また、当社グループでは、「三菱地所グループ行動指針」において、「人権・ダイバーシティの尊重」「一人ひとりの活躍」を掲げています。この指針に基づき、社員のチャレンジやイノベーション創出の基盤となる諸制度の整備についても積極的に推進しています。

人財のダイバーシティに関して、2021年度、三菱地所では女性管理職比率の目標の見直しを行いました。これまで女性管理職比率目標(2030年:10%)を定め、女性がライフイベントにより離職することなく働き続けられ、より活躍できる環境整備等を進めてきましたが、今般、将来的に当社として目指すべき姿を検討し、2030年度までの目標を従来の2倍である20%に変更し、更に2040年度までに30%、2050年度までに40%という長期的視点の目標も設定しました。

この目標達成に向け、採用の強化は勿論、柔軟な勤務形態を可能にする人事制度の拡充、仕事と育児の両立に向けた社内座談会(男女問わず)の開催、外部セミナーの案内等、様々な取り組みを行っていきます。

一人ひとりの活躍を促すために、当社グループでは、社員が安心して業務に集中できる環境、挑戦できる企業風土、つまり活力ある職場づくりに注力しています。様々なライフステージに対応した働きやすさ、ウェルビーイングやワークライフインテグレーション\*2を意識した人事制度の拡充に力を入れています。とりわけ、社内における議論において性別、役職、雇用形態、年齢などに関係なく誰もが自由に考えを表明・対話し意見交換できる環境の整備(=オピニオンダイバーシティの実現)を重視しています。

今後も社員の声を反映しながら、より一層、多様な人財が様々な働き方で活躍し変革を生み出す、活力ある職場づくりに努め、当社グループの持続的成長につなげていきたいと考えています。

\*1 全社的な働き方改革・業務効率化に向けた活動  
 \*2 仕事と暮らしの間に垣根を作らず、双方を一体に捉えて総合的な充実を図ること



## 三菱地所グループにおける取り組み例

### ⇒⇒ 新事業提案制度「MEIC」について

2009年にスタートした新事業提案制度により、広く社員から事業提案やアイデアを募集してきました。これまで130件以上の応募があり、ジムの都度利用サービス「GYM」や中古オフィス家具の再販事業「エコファニ」など、三菱地所グループの収益多角化や本業強化につながる新しい取り組みが実現しています。



2021年からは、急速に変化する事業環境を踏まえ、本制度を更に推進するべく、対象をグループ会社にまで拡大し、「MEIC (=Mitsubishi Estate group Innovation Challenge)」という新しい制度をスタートさせました。今後も、グループを跨いだイノベーションの促進を目指し、社員の挑戦を後押しする仕組みの強化を図っていきます。

### ⇒⇒ B×Sについて

企業風土の改革と業務プロセスの合理化をトップダウンで強力に推進し、生産性の向上により新たな価値を創造することを目的として、2017年4月1日付で社長直轄の「働き方改革推進委員会」(委員長:執行役社長)を創設。2018年8月からは、委員会名称を「B×S(Borderless×Socializing)推進委員会」と改称し、委員会事務局を中心に、全社的な働き方改革・業務効率化に向けた各種活動を展開しています。

毎年、B×S推進事務局にて、業務効率化の状況や働き方、組織風土に関するアンケートを実施し、結果については、全社的にフィードバックされます。アンケートで見た課題の解決は、翌年以降の事務局を中心とした議論のテーマになります。

### ⇒⇒ 副業制度について

制度内容:2019年度に、許可制の副業制度\*を整備。

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

現在、副業件数は50件程度です。主な副業内容としては、趣味の延長としてのスポーツインストラクター、保有資格・専門知識を活かした仕事、スキルアップのための資料作成・分析業務、地方企業へのコンサルティング、家業等が挙げられます。

社員の成長やスキルアップにつながるチャレンジを後押しするほか、副業を通じて得られた知見や人脈の本業への還元や、自己実現を通じ従業員がより働きがいを持って本業にあたる環境づくりを図っています。

### ⇒⇒ 10%ルールについて

業務時間の10%以上をビジネスモデル革新のための通常業務以外の活動に充てることを必須化する制度を新設。

ビジネスモデル革新に直接的につながる取り組みや、間接的にビジネスモデル革新につながっていく「業務効率化」や「風土改革」の取り組みなども含まれます。

具体的な事例では、新事業提案制度などへの応募準備、情報収集・外部とのネットワーク形成、社内イベントの開催などがあり、社員が自由に選択し、幅広いテーマに取り組んでいます。通常業務以外にもチャレンジする機会があることで、働きがいが高まったという声もあります。

### ⇒⇒ ジェンダーダイバーシティに関するイベントの実施

2022年3月に三菱地所本社では、ジェンダーダイバーシティへの理解を深めることを目的に、国際女性デーのイベントを実施しました。外部講師を招いて、「多様な強みを活かす」をテーマに社内イベントを開催し、また当社社員食堂のSPARKLEでは、国際女性デーのシンボルであるミモザの花の装飾や、本イベントにちなんだメニューを提供しました。



社員食堂においてミモザの花の装飾・プレゼント企画を実施

### ⇒⇒ ワークライフインテグレーションのための諸制度について

三菱地所では、仕事と暮らしの間に垣根を作らず、双方を一体に捉えて総合的な充実を図ること(ワークライフインテグレーション)が大切であると考えています。その実現に向けて、多様な働き方を選択できるように様々な制度を設けています。

#### ワークライフインテグレーション・社員の健康推進に関する諸制度・福利厚生・取り組み一覧(三菱地所)

制度名	制度の概要
フレックスタイム制度	勤務時間を以下の通りとするもの ・コアタイム(制度適用者が出勤義務のある時間帯) ⇒⇒ 10時～15時 ・フレキシブルタイム(制度適用者がその選択により労働することができる時間帯) ⇒⇒ 始業時間帯6時～10時、終業時間帯15時～20時 ※ 新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、現在(発行時点(2022年8月))は暫定的にコアタイムを撤廃
育児休業制度	子が3歳になる年度末まで利用可能(育児休業期間開始日より14日間有給) ※ 日本の法律で定められている期間は、原則子が1歳になるまで(特別な事情により最長で子が2歳になるまで)
介護休業制度	最長3年間利用可能(3回を上限として分割取得可能)
子の看護休暇制度	子が小学校3年生になった後の3月末まで利用可能 子が小学校就学まで有給の特別休暇として利用可能
家族の介護休暇制度	有給の特別休暇として利用可能
育児のための短時間勤務制度	子が小学校3年生になった後の3月末まで利用可能 最大2.5時間、15分単位で短縮可能
介護のための短時間勤務制度	対象家族1人当たり利用開始から3年の範囲で利用可能 最大2.5時間、15分単位で短縮可能
妊産者・育児者・介護者を対象とするフレックスタイム制度	妊娠中は利用可能 子が小学校3年生になった後の3月末まで利用可能 対象家族1人当たり利用開始から3年の範囲で利用可能 (所定勤務時間に対し、最大2.5時間、15分単位で短縮可能)
リフレッシュ休暇	勤続5年以降5年ごとに特別有給休暇を付与 勤続25年時もしくは30年時には旅行費用を会社が負担(上限あり)
積立休暇制度	失効した有給休暇を、90日を上限に積み立てることが可能 本人または家族の傷病、配偶者の出産、ボランティア参加、子の看護、家族の介護等の場合に利用することが可能
退職者再雇用制度	育児、介護、転職、起業等により退職した場合、一定の面接を経た上で利用可能
配偶者の転勤等を理由とする休職制度	比較的短期の配偶者の転勤(1～2年程度の海外トレーニー派遣・留学等)に帯同する場合、最大3年間休職が可能
配偶者の転勤に伴う転勤希望制度	通常は転勤のない職種の従業員が、配偶者の転勤等*を理由に転居先エリアへの異動を希望する場合、組織運営上実現可能な場合に限り、当社グループ内での転勤が可能 * 国内に限る
時間単位有給制度	有給休暇を1時間単位で利用可能(8時間の利用で1日分の有給休暇利用と同等)
テレワーク制度	会社の提携するサテライトオフィスや自宅等、会社以外の場所での勤務が可能
カフェテリアプランによる費用補助制度	社員の健康増進活動(スポーツ活動・保険適用外の検診等)に対する費用補助を行う制度
産業医との面談	管理職にあたる社員も含め、1ヵ月当たりの法定時間外労働が80時間を超えた社員には、産業医との面談を実施する取り組み
ポジティブ・オフ運動	有給休暇取得日数の目標を定め、有給休暇の取得を促す取り組み



## 人権に関する方針

三菱地所グループでは、社会の一員として、人権尊重の重要性を改めて認識し、グループ企業だけでなく、あらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重する責任を果たすことを目的として、2018年4月1日に「三菱地所グループ 人権方針」を策定しています。本方針は、三菱地所の経営会議及び取締役会を経て、執行役社長の署名のもとに策定・公開し、グループ内外に広く周知しています。

三菱地所グループ 人権方針  
[https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/human-rights/pdf/human\\_rights\\_policy\\_20180401.pdf](https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/human-rights/pdf/human_rights_policy_20180401.pdf)

## 「建設・不動産『人権デュー・デリジェンス勉強会』」を発足・開催

2018年9月、当社が世話人企業となり、不動産・建設関連の企業8社が参加する「建設・不動産『人権デュー・デリジェンス勉強会』」が発足しました。

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」は、企業に対して、直接的な人権への悪影響の惹起、助長の回避だけでなく、バリューチェーンも含めて幅広く人権侵害の回避・軽減に努めることを求めています。そこで、サプライチェーンも含めた「人権デュー・デリジェンス」の仕組みを構築することを目的として、同業他社並びに建設会社と共同で、本勉強会を立ち上げました。

本勉強会では、「ビジネスと人権に関する指導原則」が企業に求める「他者の人権を侵害することを回避し、関与する人権への負の影響を防止・軽減・是正する措置を講じる」責任を果たすため、事業活動に起因する人権への影響の特定や、対処法などに関する調査・研究を行っています。



## 外国人技能実習生に対する人権尊重

当社は、外国人技能実習生にヒアリングを行い、報酬や日常生活に関する事項等、技能実習生が活動する上で盲点となりやすい事項について、実際に技能実習生が働いているケースが多いと想定される協力会社に周知・指導するよう、発注先に対し申し入れを行っています。具体的には、2020年4月以降に配布している見積り要項書の中に、本内容を盛り込むことで、建設会社宛に周知を行っています。



## 型枠コンクリートパネルに持続可能性に配慮した木材を使用

オフィスや住宅などの建設時に使用する型枠コンクリートパネル\*1の多くは、マレーシア、インドネシア等の南洋材が原料となっています。これらの材料調達では、先住民の土地の収奪や環境破壊等を含む違法伐採材が含まれる可能性があることがNGO等から指摘されています。

当社グループでは、人権及び環境保護の観点から、持続可能性に配慮した調達コード\*2にある木材（認証材並びに国産材）と同等の木材を使用し、2030年度までに使用率100%を目指します。三菱地所においては、2020年4月以降に配布している見積り要項書の中に本内容を盛り込むなどし、建設会社に本内容の遵守を求めています。三菱地所レジデンスにおいては、ザ・パークハウス駒沢レジデンスでPEFC認証材にてJIA自主認証を取得後、ザ・パークハウス高輪松ヶ丘では世界初のFSC基準に基づくプロジェクト認証を取得し、現在7プロジェクトで導入を決定しています。2030年までにすべての物件で型枠木材のトレーサビリティを確保します。



型枠コンクリートパネル 使用イメージ

\*1 建物を建築する際使用するコンクリートの型枠用の合板です。合板で型枠を組み、そこに生コンクリートを流し込んでコンクリート建物を造ります。  
 \*2 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です。

## 海外事業における取り組み

一般的に人権侵害の事例の多いアジアにおいて事業を検討する際、当該開発地で強制的な立ち退きがなかったかなど、チェックリストを用いて確認する人権デュー・デリジェンスを行い、事業参画の際の判断材料としています。具体的には、「事前の自由なインフォームド・コンセント(Free, Prior and Informed Consent : FPIC)」の考えに基づき、「自由で安全な場所で話し合いの場が持たれているか」「対話が一方的でないか」「脅迫等に該当する言動や強制的・暴力的な排除がないか」「適正な生活水準を確保する代替地への移転を保証したか」などのチェックを行っています。また、女性、子ども、高齢者、先住民、移民、民族的または種族的少数者、その他の社会的立場の弱い個人やグループについては、人権侵害の影響が出やすいため、特に注意を払い確認しています。

## サプライチェーンマネジメントの取り組み

### ■ サプライヤー行動規範の制定

当社は、当社グループのサプライチェーン全体におけるサステナビリティ・ESG関連の取り組みを推進すべく、2016年4月に制定した「三菱地所グループ CSR調達ガイドライン」を改訂し、「三菱地所グループ サプライヤー行動規範」(以下、サプライヤー行動規範)を2022年4月1日に制定しました。人権・労働問題や気候変動等の課題が深刻化する中、当社グループが目指す「持続可能で真に価値ある社会の実現」に向け、当社グループの事業において遵守すべき項目を定めています。

三菱地所グループ サプライヤー行動規範  
[https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/supply-chain/pdf/mec202204\\_code\\_of\\_conduct.pdf](https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/supply-chain/pdf/mec202204_code_of_conduct.pdf)

### ⇒ サプライヤー行動規範の主な項目

- 法律・条例の遵守
- 人権の尊重
- 地域社会、先住民の権利、文化遺産
- 労働安全衛生
- 企業倫理の確立
- 環境保全と環境への負荷軽減
- 情報セキュリティの確保
- リスク管理体制の構築

### ■ ヒアリングシート調査の実施

サプライヤー行動規範の遵守状況を確認するため、ヒアリングシートを用いた調査を実施しています。当面は、当社グループのサプライチェーンにおいてサステナビリティリスクが高くなる傾向の強い\*「施工会社」「清掃会社」を対象に実施し、今後それ以外の取引先にも範囲を広げ実施をしていく予定です。一次サプライヤー(直接の取引先)のみならず、二次以降のサプライヤー(取引先の委託先)についても調査を実施し、サプライチェーンを深掘りした調査を通じて、潜在的なリスクを特定し、調査結果から改善の取り組みを該当サプライヤーに要請していきます。また本調査と併せて現地確認等による調査も実施し、サステナビリティ・ESG関連の取り組みを推進していきます。

\* サステナビリティリスクが高くなる傾向が強いとした判断基準

- 外国人労働者や技能実習生等の、立場が弱くなりがちな労働者の雇用が想定されること
- 環境への負荷が高い事業であること
- 多重の委託構造であり、リスク把握・特定が困難である場合があること

## 社内浸透に関する取り組み

当社では、人権について理解を深めるために様々な取り組みをしています。毎年、経営幹部(役員・部長・グループ会社社長)を対象に外部講師をお招きして人権講演会を、新入社員及び管理職昇格者を対象に人権研修を実施しています。

また、人権標語の募集などを通じて人権を尊重する意識の醸成に力を入れています。



新入社員への研修の様子



## 目標・取り組み方針

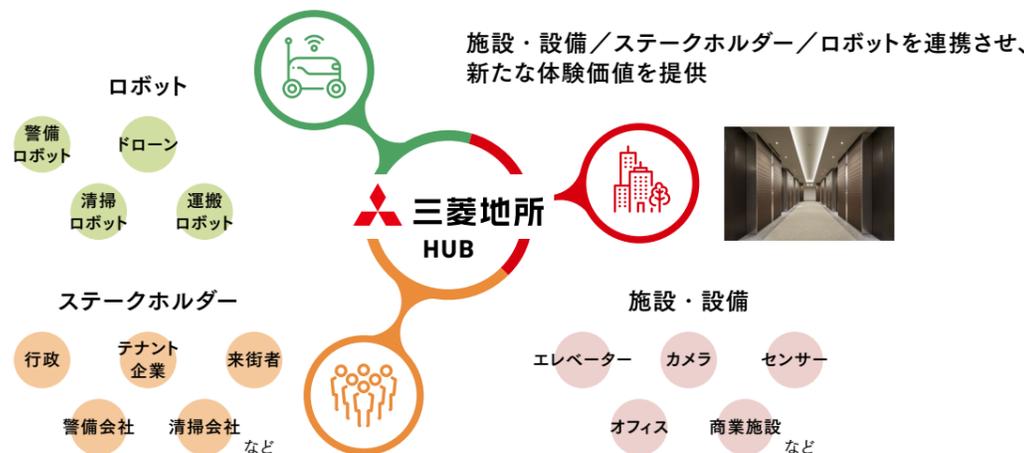
三菱地所グループでは、「長期経営計画 2030」において、AI・ロボティクス等の最新テクノロジーの活用や、その他新規事業などを「ノンアセット事業」の「新規領域」と位置付け、外部企業等とも連携の上、新たなビジネスモデル・事業機会の創出を目指しています。サステナブルな社会の実現という観点からも、先端テクノロジーの活用や新技術を有する外部企業等との連携は必要不可欠と考えており、企業の枠を超えて、取り組みを推進していく方針です。

## ロボット連携次世代サービスを推進

三菱地所では、スマートシティ化の推進とともに、「三菱地所デジタルビジョン」を策定し、DXによって、生活者が暮らしやすさを実感できるまちづくりを展開しています。その一環として、オンライン・オフラインともにアクセス可能なロボットを導入しやすくする「ロボットフレンドリー」な環境づくりを推進し、施設や街とロボットが連携した新しいサービスを提供していきます。

ロボットを活用することは、人手不足を解消することは勿論、施設の維持管理の効率化に貢献することにつながります。更に、パンデミックにより非対面・非接触のニーズが高まり、ロボットだからその業務が拡大しています。一方で、ロボットがスムーズに稼働するためにエレベーターやセキュリティドアとの通信や連携が必須です。そのため、行政やテナント企業、ロボットメーカー、警備会社、清掃会社など、ステークホルダー間の連携のハブを当社が担い、次世代型まちづくりを推進していきます。

## ロボットフレンドリーな環境構築に向けた取り組みのイメージ



## 「BRICKS FUND TOKYO」始動

2022年より、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投資する「BRICKS FUND TOKYO by Mitsubishi Estate」を開始しました。

本ファンドは、「起業家のビジョンを社会に実装し 次の時代の礎を築く」をミッションに、3つの投資テーマ・12の注目領域を設定しています。出資先に対しては、当社グループの経営基盤を活かした営業支援、大丸有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、成長産業の共創を目指します。

当社はこれまでも、アクセラレータープログラムの実施などスタートアップとの共創に積極的に取り組んできました。本ファンドの設立により、今後は既存事業の枠にとらわれないイノベーションの創出とビジネスモデル革新を一層加速させるとともに、日本のスタートアップ・エコシステムの発展に貢献していきます。



BRICKS FUND TOKYO ロゴマーク



主な投資テーマ

## 目標・取り組み方針

不動産の災害対応力を高めることは、来館者・来街者・就業者等の安全を確保するのみならず、エリア全体の安全性・事業継続性を担保する観点で、極めて重要な事項と考えています。また、地震以外にも、気候変動の進行に伴う、将来的な都市型水害の増加・激甚化等も想定されることから、より一層レジリエンスに対する注目度は高まっていくものと想定されます。このような認識から、当社では、建物単独での地震・水害対策や安定的なエネルギー供給の構築などに加えて、災害時でも事業継続可能な環境整備や帰宅困難者の一時受入体制の整備などのソフト面に関する取り組みを進め、また、複数ビルの総合運営やエリア内の連携体制の強化を行い、安心・安全なまちづくりを進めていく方針です。

## 「災害ダッシュボードBeta」実証実験

当社は、大丸有エリアで災害が発生した場合に備え、様々な対策を続けています。もしも首都直下地震が平日の日中に起こった場合、大丸有エリアには帰宅困難者が多数発生すること、エリア内に災害拠点病院がないことなどの課題があります。これを踏まえ、災害対策機関での情報共有や帰宅困難者向けの情報発信を行うプラットフォーム「災害ダッシュボードBeta」の実証実験を、2021年11月から約4ヵ月間にわたり行いました。

今回の実証実験では、千代田区等が発信するTwitter情報と自動連動して、一時滞在施設の空室情報を提供したほか、災害時緊急輸送バスが負傷者等を搬送する際の要請方法やバス位置情報、車内映像の情報連携、丸の内ビジョン(デジタルサイネージ)遠隔操作装置の試運用などを行いました。

「災害ダッシュボードBeta」は、次世代防災拠点(災害対策拠点)機能の実現や首都直下地震等に対するスマートシティの一機能として、2022年度中の実装を目指して千代田区と検討を進めているものです。今後更に、災害対策ニーズとソリューションの実証実験等を鉄道・ビル事業者等とともに推進していきます。



災害ダッシュボードBeta(デジタルサイネージ版)

災害時緊急輸送バス(丸の内シャトル)

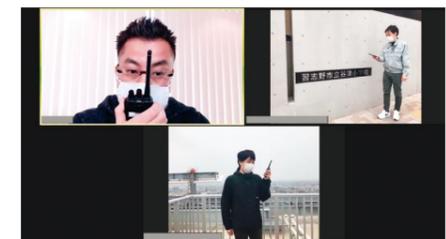
負傷者をバスに乗せる様子(イメージ)

## 津田沼エリアでオンライン防災訓練を実施

三菱地所レジデンスと三菱地所コミュニティは、千葉県津田沼エリアで、オンライン防災訓練を2022年3月に実施しました。新型コロナウイルス感染症の影響で、防災訓練の実施が困難な状況が続いていますが、いつ起こるかかわからない災害に継続的に備えるため、オンラインを活用して双方向型の防災訓練を行いました。

今回のテーマは「発災・被災生活72時間をどう生き抜くか」。人命救助のタイムリミットともいわれる「72時間の壁」を、どうしたら乗り切れるのか、マンションならではの対策や、思わぬ被害などを学びながら、オンライン訓練に体験の要素を取り入れ双方向型のワークショップとしました。また、災害対策本部の活動をライブ配信し、普段は見ることができない運営側の動きをご紹介しました。

2015年に開始し、7回目となる津田沼エリアの防災訓練は、エリア内にある5つのマンションの居住者約2,700世帯を対象に実施。2022年は更に習志野市に225ある自主防災組織にも案内をし、災害時に地域で助けあう体制づくりに取り組んでいます。



無線機で周辺と連携

# 大手町・丸の内・有楽町地区を 起点にサステナブルな アクションを



## 大丸有SDGs ACT5とは

東京駅前、大手町・丸の内・有楽町地区(以下、「大丸有エリア」)を起点として、大丸有エリア内外の企業・団体が連携し、SDGs達成に向けた活動を推進するプロジェクトとして、2020年に始動しました。総合デベロッパーである三菱地所、地域の一次生産者を支える金融機関である農林中央金庫、日本を代表する経済メディアである株式会社日本経済新聞社ら複数の企業、団体が実行委員会を組成し、お互いの持つ様々なリソースを持ち寄り、具体的なアクションの創出を目指しています。

## 特徴



1

### コミュニティの形成

大丸有エリアに拠点を置く企業が、個人の枠を超えて協業し、大丸有エリアを起点とした社会課題解決型のコミュニティが形成されている。



2

### リソースのつながり

各社の持つリソースが有機的につながることによって、個社ではなし得ない幅広いテーマに対して探究・PJ化が進んでいる。



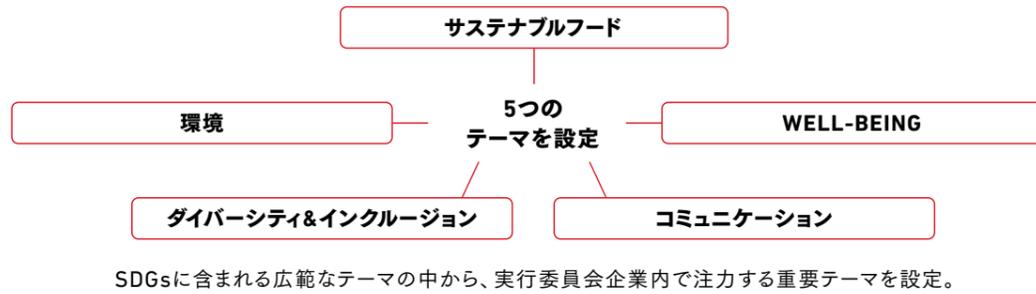
3

### アプリの活用

アプリを活動全般の基盤とすることで、来街者・就業者の行動変容を促進。取得したデータの分析を通じた1、2の加速度的成長を目指す。

## 5つの注力テーマと各アクション

### 注力テーマ



## 「ACT5メンバーポイントアプリ」を展開

個人の行動変容促進、参加者の属性・傾向分析を目的として、「ACT5メンバーポイントアプリ」を展開しています。大丸有エリア内の複数の店舗にもご協力いただき、エコバッグやマイタンブラー利用のお客さまへポイントを付与するなど、街の至るところでSDGsアクションに参加する場を創出しています。

「ACT5メンバーポイントアプリ」参加してためる！有意義に使う！

みんなのアクションがミライになる

DL the App now!

「ACT5メンバーポイント」で、SDGs貢献！

参加してためる

- Action: エコバッグなどSDGs活動に参加
- Get points: ポイントがたまると!

有意義に使う

- Something Special: たまったポイントでSDGs特典などに交換
- Exchange: たまったポイントで丸の内ポイントに交換
- Donate: たまったポイントでSDGs推進団体に寄付

ACT5メンバーポイントアプリ

## 2021年度のアクション事例

2021年度は5月から11月までの約7か月間のコア期間中に、68団体とのパートナーシップによる54個のアクションを展開、延べ10,500名が参加しました。

### ⇒⇒ ACT 1 : サステナブルフード

#### 食従事者と消費者をつなぎ未来の食卓に変化を起こす「SUSTABLE(サステイブル)」

「サステナブルフード」の取り組みとして、「SUSTABLE(サステイブル)」を、2021年9月から11月にかけて全6回開催しました。

本プロジェクトは、食の消費者が、持続可能性に配慮された食材(サステナブルフード)を身近に感じ、背景となる社会問題について考えるきっかけの場を提供すること、そしてその先の行動変容を促すことを目的として開催した軽食付きセミナーです。「作り手」である生産者やメーカー、「使い手」であるシェフ、そして「食べ手」である消費者が一つの会場に集い、サステナブルフードの美味しさや生産者の次世代への想いを共有しながら、食を取り巻く社会課題について考える場となりました。



SUSTABLE第5回「サステナブルな農業」の様子

### ⇒⇒ ACT 2 : 環境

#### 九十九里浜でのプロギング

#### ～体を動かし、海洋プラスチックごみ問題を考える～

PlockaUpp拾う+Jogging走る=Plogging。ジョギングとごみ拾いをミックスしたプロギングはヨーロッパを中心に流行しているSDGsスポーツです。サーフィンでも有名な日本最大級の砂浜海岸・千葉県一宮町の「九十九里浜」を舞台に、楽しみながら海ごみ問題に興味を持ってもらい、美しい海を守るため、食の安全を守るため、個人ができることを考える体験企画を実施しました。海洋ごみの発生源は、主に陸で適切に廃棄されなかったごみです。

別日程で、丸の内でのプロギングイベントを実施。街の景観を楽しみつつ、大丸有とその周辺エリアのごみを拾いました。



千葉県九十九里浜でのプロギングの様子

### ⇒⇒ ACT 3 : WELL-BEING

#### 歩数とSDGsアクションで優勝を目指すWELL-BEING促進を目的とした「ACT5歩数チャレンジ」

「ACT5メンバーポイントアプリ」のユーザーを対象に、「毎日の歩数」「イベントへの参加」「SDGs活動への取り組み」をスコア化した個人戦を開催。優勝者5名はすべてのアクションポイントで満点を達成するなど、計373名の参加者による様々なSDGsアクションへの参加が実現しました。



### ⇒⇒ ACT 4 : ダイバーシティ&インクルージョン

#### 【E&Jラボ!】Enjoy & Join!誰もが楽しみながら、課題解決に向けて実証実験できる研究所

大丸有エリアの「心のバリアフリーが溢れる街づくりの実現」(誰もが働きやすい街)を目的とした、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に関する街のAlly\*コミュニティ「E&Jラボ!」が2021年11月からスタートしました。多様な人と人が気軽につながり、D&Iを「あかるく、たのしく、おもしろく」みんなで考え、未来の多様性について考えるコミュニティです。やらなければならないという義務感ではなく、誰もが楽しみながら自分事として考え実践していくコミュニティを目指しています。

「E&Jラボ!」に集う人々を「研究員」と呼び、毎回ゲスト(教授)を招いて、D&Iに関する知識や取り組み事例を学ぶほか、みんなで課題解決に向けた面白いアイデアを出し合い、実証実験を行っていきます。人事担当者に限らず様々な業界職種の方、行政の方や学生など、幅広い方々に全国各地からご参加いただき、参加者のディスカッションは毎回盛り上がり、時間が足りないほど、活気あふれるコミュニティになっています。

\* Ally(アライ):一般的にはLGBTQ当事者に寄り添い、理解する支援者を指して使われるが、ここではLGBTQに限らず、D&Iの様々な当事者を理解・応援する人と位置付けています。



### ⇒⇒ ACT 5 : コミュニケーション

#### SDGsに通じるテーマの映画作品を集めた「大丸有SDGs映画祭2021」

誰もが興味を持ちやすい「映画」を通してグローバルな社会課題の現状を知り、行動を起こすきっかけを創出するプロジェクトとして、街中にある様々な施設をミニシアターに仕立てて開催。東京・池袋のサンシャインシティではアーティスト・藤元明氏とコラボレーションし、アート展「A Plastic on shore—海岸のプラスチック」、映画上映会、トークショーを開催しました。

世界各国の長編短編全17作品を通して、社会課題と向き合うきっかけを提供。豪華ゲストを招き、映画作品に関するトークショーを通じて、「ただ観て」終わらない、「考え、行動する」ことにつながるまでを目指した映画祭を実現しました。



SASBスタンダードに則した情報開示

■ 前提条件

- 当社は、SASBスタンダード分類の「インフラストラクチャー／不動産」に該当しており、当業界の開示フレームワークに沿って情報開示を行います。
- サブセクター分類は、SASBスタンダードに規定の通り、GRESB分類に準拠したものとしています。
- 本数値の対象範囲は、三菱地所の持分が20%以上の物件であり、SBTやRE100とは対象範囲が異なります。
- SBTやRE100の対象物件に関する環境関連数値については、第三者保証を取得していますが、本数値は第三者保証を取得していません。

■ サステナビリティ開示トピックと会計指標 (2021年3月期データ)

<エネルギーマネジメント>

	単位	コード	オフィス	商業/SC	娯楽施設	ヘルスケア	駐車場	その他
総床面積の割合によるエネルギー消費データ計測範囲	床面積当たりの%	IF-RE-130a.1	100	100	100	100	100	100
データ計測を実施しているポートフォリオの総エネルギー消費量	Mwh	IF-RE-130a.2	977,608	143,650	2,409	2,298	1,692	449
グリッド電力の割合	Mwh	IF-RE-130a.2	0	0	0	0	0	0
再生可能エネルギーの割合	%	IF-RE-130a.2	3.11	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00
データ計測を実施しているポートフォリオ全体のエネルギー消費量の同一条件下(L-f-L)での経年変化率	%	IF-RE-130a.3	▲8.42	▲9.17	—	0.07	▲20.73	▲29.15
エネルギー格付を取得している適格ポートフォリオの割合	床面積当たりの%	IF-RE-130a.4	1.85	0	0	0	0	0
不動産環境認証を受けた適格ポートフォリオの割合	床面積当たりの%	IF-RE-130a.4	18.52	5.26	0	0	0	0
	単位	コード	内容					
建物のエネルギー管理への配慮が資産投資分析や事業戦略にどのように組み入れられているかについての説明	該当なし	IF-RE-130a.5	三菱地所は、グループ全体のCO <sub>2</sub> 削減目標(2019年度比で、2030年度までにScope1、2の合計を70%以上、Scope3を50%以上削減、2050年までにScope1、2、3においてネットゼロ達成)について、2022年6月にSBTiの認定を受けています。また、2020年1月にRE100に加盟しており、再生可能エネルギー由来の電力(以下、再生電力)利用割合を2025年までに100%まで高めることも目標として掲げています。本目標の達成に向けて、保有・運営する施設への再生電力の導入や、敷地内での再生電力の発電を積極的に推進していく方針です。また、不動産環境認証についても、積極的に取得を進めていきたいと考えております。TCFDのフレームワークに基づくシナリオ分析*においても、環境性能が低いビルや再生電力の導入を行っていないビルの空室率上昇・賃料低下がリスク要因として挙げられることから、上記取り組みを早期に進めていくことで、市場での競争力の維持・向上に努めていく所存です。 (* https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/tcdf/)					

<ウォーターマネジメント>

	単位	コード	オフィス	商業/SC	娯楽施設	ヘルスケア	駐車場	その他
総床面積の割合による取水データ計測範囲	床面積当たりの%	IF-RE-140a.1	100	100	100	100	100	100
水ストレスが「高い」「極めて高い」地域の床面積に対する割合	床面積当たりの%	IF-RE-140a.1	0	0	0	0	0	0
データ計測を実施しているポートフォリオの総取水量	千m <sup>3</sup>	IF-RE-140a.2	2,589	610	11	10	6	2
水ストレスが「高い」「極めて高い」地域の割合	%	IF-RE-140a.2	0	0	0	0	0	0
資産サブセクターごとの、データ計測を実施しているポートフォリオ全体の取水量の同一条件下(L-f-L)での経年変化率	%	IF-RE-140a.3	▲11.26	▲0.19	—	▲36.77	▲27.07	▲36.38
	単位	コード	内容					
ウォーターマネジメントにおけるリスクの議論、及びリスク低減に向けた戦略と取り組みに関する説明	該当なし	IF-RE-140a.4	当社は、主に上水の使用水を施設内の設備で浄化し、トイレの洗浄水などに活用しています。このように、中水*利用を推進することで、将来的な水リスクを低減するために、2030年まで継続して中水設備の導入率を100%とする目標を掲げ、その着実な実践に取り組んでいます。 *上水として生活用水に使った水を、下水道に流す前に再生処理をしてトイレ用水や散水、冷却・冷房用水、清掃用水などとして再利用する水					

<テナントのサステナビリティインパクトのマネジメント>

	単位	コード	オフィス	商業/SC	娯楽施設	ヘルスケア	駐車場	その他
資源効率に関連する資本改善に対するコスト回収率を含む新規リースの割合	床面積当たりの%	IF-RE-410a.1				43.16*		
関連リース床面積	m <sup>2</sup>	IF-RE-410a.1				1,373,812		
グリッド電力消費	床面積当たりの%	IF-RE-410a.2	0	0	0	0	0	0
取水を個別に、またはサブメーターで計測しているテナントの割合	床面積当たりの%	IF-RE-410a.2				未集計		
	単位	コード	内容					
テナントのサステナビリティインパクトを測定、動機付け、改善するためのアプローチに関する議論	該当なし	IF-RE-410a.3	テナントと協働で各種環境関連の取り組みを推進・改善すべく、テナント向けに省エネ関連の取り組み事例等を紹介するガイド(サステナビリティガイド)の作成、並びに契約書雛形にグリーンリース条項を新設するなどの対策を行っています。また、首都圏のISO14001対象ビルにおいて、地球温暖化協議会を毎年開催し、CO <sub>2</sub> 排出や省エネの進捗状況、省エネの取り組み事例などの紹介を行っています。					

\* 全国事務所の賃付面積に対する割合

<気候変動適応>

	単位	コード	オフィス	商業/SC	娯楽施設	ヘルスケア	駐車場	その他
100年確率洪水地域にある資産の面積	m <sup>2</sup>	IF-RE-450a.1				未集計		
	単位	コード	内容					
気候変動リスクエクスポージャー分析、体系的ポートフォリオエクスポージャーの程度、リスク低減戦略に関する説明	該当なし	IF-RE-450a.2	詳細は、「TCFDフレームワークに則した情報開示」における、「(2) 戦略」の箇所をご参照ください。 (URL: https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/tcdf/)					

■ 活動指標

	単位	コード	オフィス	商業/SC	娯楽施設	ヘルスケア	駐車場	その他
資産サブセクターごとの資産数	件	IF-RE-000.A	54	18	4	3	1	2
資産サブセクターごとの賃貸可能床面積	m <sup>2</sup>	IF-RE-000.B	4,981,804	699,525	471,559	11,970	21,430	4,973
資産サブセクターごとの間接管理資産の割合	床面積当たりの%	IF-RE-000.C	0.0	33.3	0.0	0.0	100.0	50.0
資産サブセクターごとの平均占有率	%	IF-RE-000.D	96.4	97.0	99.1	76.3	—	100.0

\* 延床面積を表示

会長メッセージ



三菱地所株式会社  
取締役会長

杉山 博寿

当社は、「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など、継続的な取り組みを実施してまいりました。

2022年3月期は、「長期経営計画 2030」の実現に向け、当社の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(知識・経験・能力)を特定したスキル・マトリックスを開示したほか、役員報酬制度と長期経営計画との連動性を高め目標達成へのコミットメントを高めること、株式や株価に連動した報酬割合を高め、株主との価値共有を一層進めることを目的に役員報酬制度を改定しました。また、2020年3月期に実施した約1,000億円の自己株式の取得に続き、2022年3月期には約300億円の自己株式の取得を実施し、「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の向上及び株主還元にも取り組んでおります。

更に、2022年6月より、女性取締役を増員(1名→2名)し、取締役会全体としてのバックグラウンドの多様性を維持しつつ、ダイバーシティ拡充を推進しております。

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に据え、その相互作用によって、当社グループの基本使命の実現と持続的成長を目指してまいります。

新型コロナウイルス感染症や不安定な国際情勢等、急激な環境変化の中においてこそ、多様な知識・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が重要となります。私も執行を経験した非執行の議長として、執行の考えも汲み取りながら、社外取締役をはじめ、より活発な意見を促し、議論をリードすることで、取締役会として、10年間にわたる経営計画の達成に向けて、長期的な目線での経営監督体制を構築してまいります。

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。

2022年8月

# コーポレートガバナンス体制

## 基本的な考え方

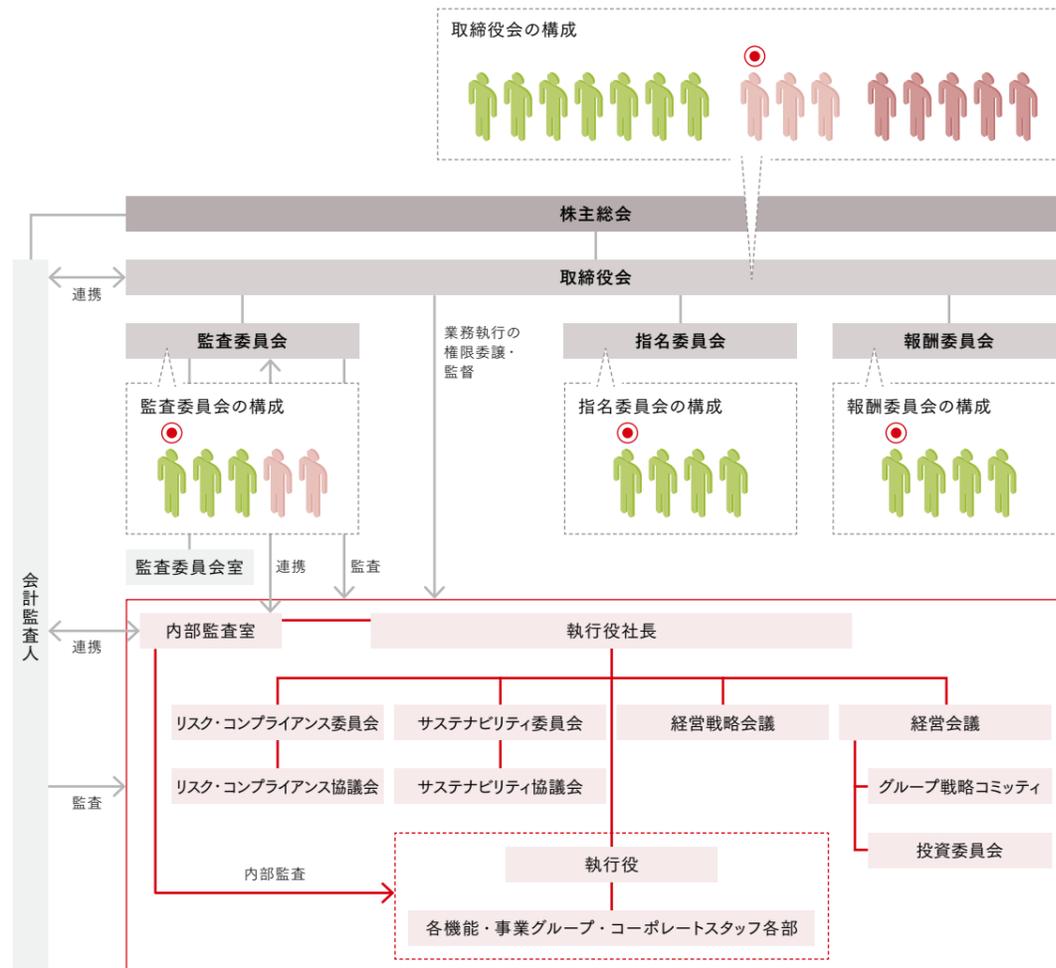
当社は、「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」という基本使命のもと、「人を、想う力。街を、想う力。」というブランドスローガンを掲げ、企業グループとしての成長と、様々なステークホルダーとの共生を高度にバランスさせることによる「真の企業価値向上」の実現を目指しており、その実現に向けた経営の最重要課題の一つとしてコーポレートガバナンス体制の整備・推進を位置付けています。

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。

 社外取締役  
 社内取締役 (執行役を兼務)  
 社内取締役 (執行役を兼務しない)  
 議長・委員長



## 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。2022年6月29日現在、15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	株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容の決定	執行役及び取締役の職務執行の監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	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 (2022年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年3月期は全5回開催</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年3月期は全15回開催</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年3月期は全9回開催</li> <li>報酬制度に基づき、個人別の報酬額を決定</li> <li>報酬制度改定を決議(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)</li> </ul>	
委員構成* (2022年6月29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
西貝昇	社内	—	○	—
片山浩	社内	—	○	—
岡本毅	社外	◎	—	○
成川哲夫	社外	—	◎	—
白川方明	社外	○	—	◎
長瀬真	社外	—	○	—
江上節子	社外	○	—	○
高巖	社外	—	○	—
メラニー・ブロック	社外	○	—	○

\* 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

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。

2022年3月期は、コーポレートガバナンス・コードの改訂も踏まえ、「長期経営計画 2030」の実現に向け、当社の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備えるべきスキル(知識・経験・能力)を特定したスキル・

マトリックスを開示したほか、「役員報酬制度と長期経営計画との連動性を高め、長期経営計画の目標達成へのコミットメントをより高めること」、「株式や株主に連動した報酬割合を高め、株主との価値共有を一層進めること」を目的に、役員報酬制度を改定しました。また、「長期経営計画 2030」で掲げる資本政策の一環として、資本効率の向上及び株主価値の向上を図るため、約300億円の自己株式取得を実施しています。

2022年6月からは、ジェンダーダイバーシティの拡充を企図し、女性取締役を増員し、更なるバックグラウンドの多様性とバランスを満たした取締役会構成を実現しています。

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。

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
機関設計・社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の交代 (独立性向上、ジェンダー・ダイバーシティ実現)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会等設置会社へ移行</li> <li>社外取締役構成比率上昇 (15名中7名)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>全委員を非業務執行取締役で構成</li> <li>報酬委員会を全員社外取締役で構成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査委員長を社外取締役に変更</li> <li>指名委員会を全員社外取締役に構成</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>スキル・マトリックスの開示</li> </ul>
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				委員長を社外取締役に変更		
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"> <li>譲渡制限付株式報酬制度の導入</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>株価連動型現金報酬の導入</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬制度の詳細を開示</li> <li>報酬制度改定を決議 (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)</li> </ul>	
その他コーポレートガバナンス		<ul style="list-style-type: none"> <li>経営監督と業務執行の役割明確化</li> <li>グループ執行役員制度導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価の導入</li> <li>コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>市況を踏まえた柔軟な資本政策を導入 (1,000億円の自己株式の取得を実施)</li> <li>買収防衛策の非更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価における第三者評価を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況を踏まえた柔軟な資本政策の一環として、300億円の自己株式取得を実施</li> </ul>	

社外取締役
 社内取締役(非執行)
 社内取締役(執行役兼務)
 委員長

## 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。

### 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(知識・経験・能力)を特定しました。

当社が取締役のスキルは以下の通りです。

	氏名	性別	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	杉山 博孝	男性	●	●			●	●	
	吉田 淳一	男性	●	●	●		●	●	
	谷澤 淳一	男性	●	●	●		●		
	中島 篤	男性	●			●	●	●	
	梅田 直樹	男性	●			●	●		
	久保 人司	男性	●				●	●	
	西貝 昇	男性	●				●	●	
	片山 浩	男性	●			●	●	●	
	岡本 毅	男性		●			●	●	
	成川 哲夫	男性	●	●			●		
社 外 取 締 役	白川 方明	男性			●	●	●		
	長瀬 眞	男性		●		●	●		
	江上 節子	女性			●		●	●	
	高 巖	男性			●		●	●	
	メラニー・ブロック	女性			●			●	

※ 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。

## 独立社外取締役の独立性判断基準

社外取締役候補者は、会社に対する善管注意義務を遵守するとともに、「住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献します」という当社グループの基本使命を理解し、丸の内地区のまちづくりをはじめとする中長期的視点に立脚した事業特性を踏まえ、中長期的に持続可能な企業価値向上に資する資質及び能力、更には、自らの経営経験やマネジメント経験、またはグローバル・金融・リスクマネジメントなどの専門分野における経験や知見などを活かし、特定の利害関係者の利益に偏らず、株主共同の利益に資するかどうかの観点から客観的で公平公正な判断をなし得る人格・識見を有する者として、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(2022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 10回/10回 指名委員会 5回/5回 報酬委員会 9回/9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。
海老原 紳	取締役会 10回/10回 指名委員会 5回/5回 報酬委員会 9回/9回	外交官として培われた豊富な国際経験、知識等を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、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 10回/10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 10回/10回 指名委員会 5回/5回 報酬委員会 9回/9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 10回/10回 監査委員会 15回/15回	航空会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
江上 節子	取締役会 10回/10回 指名委員会 5回/5回 報酬委員会 9回/9回	企業戦略、マーケティング戦略及び人材育成等における豊富な知見を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
高 巖	取締役会 10回/10回 監査委員会 15回/15回	企業倫理、コンプライアンス等における幅広い見識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。

# 取締役会の実効性評価

## 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

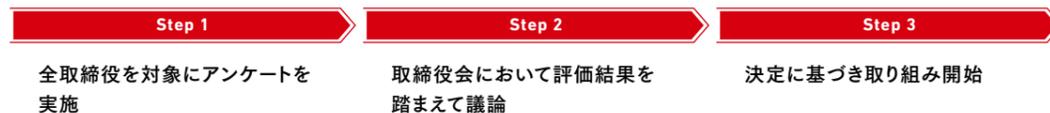
当社は2016年6月に指名委員会等設置会社に移行し、経営監督と業務執行それぞれの役割明確化と機能強化の観点から、取締役会の主たる役割を経営の基本方針及び重要な業務執行の決定、並びに取締役及び執行役の職務執行の監督としています。これまで、毎年の実効性評価の分析結果を踏まえ、議題の精査を行い経営計画に関する議論を充実するとともに、執行役からの報告機会・内容の充実、社外取締役に対する情報提供の充実などを行い、役割を適切に果たすための取り組みを実施してきました。

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2021年3月期に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。

取締役会の構成	社外取締役比率、人数規模、多様性
取締役会の実効性	経営計画、業務執行・リスク管理体制のモニタリング、株主・投資家との対話、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

## 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、多くの項目について「適切である」との回答が高い割合を占めました。また、各評価項目について、取締役から課題の指摘、今後に向けた提言などが建設的に意見交換され、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

#### 2021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

- 経営環境変化に応じた長期経営計画の進捗評価・戦略の修正も含めた議論の深化
- 取締役会の更なる多様性向上に向けた取り組みに関する指名委員会を中心とした継続実施



### 2022年3月期の対応

- 社外取締役に対する当社事業の説明会や社外取締役中心の意見交換会等を継続して行った上で、長期経営計画における全社課題も含めたテーマについて、取締役会として十分な時間をかけて執行状況のモニタリング（報告・議論・意見交換等）を行ったこと。
- 長期経営計画の達成に向けて取締役会として保持すべき多様性及びスキルについて、指名委員会の場で意見交換・議論を実施し、スキル・マトリックスを開示し、スキルも含めた取締役候補者を選任したこと。

### (2) 更なる実効性向上に向けた主な課題と今後の対応

#### 取締役会における検討・議論の結果、以下の点が確認されました。

- 新型コロナウイルス感染症等により経営環境が変化しており、長期経営計画の進捗評価・戦略の修正も含めた議論を深化すべく、環境変化・資本政策・事業ポートフォリオ戦略を含めた全社的な課題や、サステナビリティを意識した監督をすべくモニタリングの拡充等を継続検討すること。
- 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。

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。

取締役及び執行役に支払った報酬等の総額(2022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	261	261	—	4
執行役	1,139	622	516	16
社外取締役	108	108	—	7

※ 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。  
 ※ 社内取締役、執行役の対象人数には期中に退任した各1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。

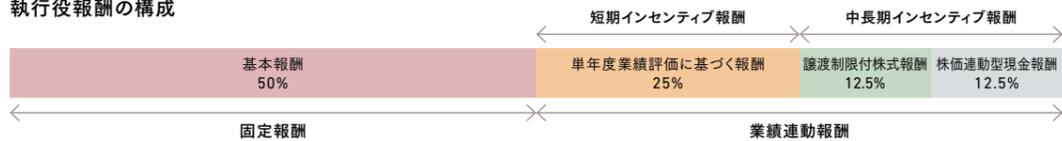
- 経営戦略や中期経営計画における中長期的な業績目標等と連動し、持続的な企業価値の向上と株主との価値共有を実現する報酬制度とする。
- 戦略目標や株主をはじめとするステークホルダーの期待に沿った、経営陣のチャレンジや適切なリスクテイクを促すインセンティブ性を備える報酬制度とする。
- 報酬委員会での客観的な審議・判断を通じて、株主をはじめとするステークホルダーに対して高い説明責任を果たすことのできる報酬制度とする。

(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



業績連動報酬の概要

(i) 単年度業績評価に基づく報酬

- 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を目指すことを目的に、全社の営業利益、EBITDA、ROA、ROE及び各役員が担当する部門の営業利益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、各指標の前年度実績等に加え、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。

なお、報酬金額は役位に応じて定められた基準額に評価指数を乗じて算出されますが、評価指数には全社業績と担当部門業績の2つの業績が50：50の割合で影響します。変動幅は基準額の0%～200%で、前年度の実績は、全社業績は155.9%、担当部門業績の平均は111.5%です。

※ 社長は全社業績のみで評価。

評価指数算定における指標及びプロセス

全社業績50*1	過去5年間実績との比較による達成率 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBITDA、営業利益、ROA、ROEの4つの指標(1:1:1:1)を用いる。</li> <li>• 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。</li> <li>• 変動幅は200%～0%</li> </ul>
	年次計画目標との比較における達成率 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBITDA、営業利益、ROA、ROEの4つの指標(1:1:1:1)を用いる。</li> <li>• 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)</li> </ul>
担当部門業績50*1	執行役・執行役員	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ① 事業グループ等の予算達成度：原則として営業利益</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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人を超えた取り組み)の4指標を10：10：10：20で用いる。</li> <li>• 社長との面談を実施した上で、それぞれの項目ごとに200%、100%、0%の3段階で社長が評価*2</li> </ul>
	グループ執行役員	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「個社の予算達成度」「中期的な取り組み」「新事業モデル確立の取り組み」「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20：10：10：10で用いる。</li> <li>• 評価方法については、執行役・執行役員と同様</li> </ul>

\*1 それぞれ報酬全体の12.5%  
 \*2 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

(ii) 中長期業績連動報酬(譲渡制限付株式報酬)

- ① 報酬形態：株式
- ② 譲渡制限期間：約3年
- 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、約3年間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。

(iii) 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

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

\*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。

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

(IV) 報酬支給時期

固定報酬である基本報酬以外については、支給時期が次年度以降になります。支給スケジュールのイメージは下記の通りとなります。

	X年度				X+1年度				X+2年度				X+3年度				備考
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
基本報酬																	役位に応じて基準額が確定するため、年度の途中で役位が変わった場合には当該月から金額が変更されることとなります。
単年度業績連動報酬																	前年度の業績評価が翌年度の7月の報酬から反映されます。
譲渡制限付株式報酬																	株式の割当は当年度に行われますが、譲渡制限が解除されるのが割当の約3年後となります。
株価連動型現金報酬																	約3年間の評価期間を経て、約3年後に支給されます。

役員報酬制度改定について

2022年3月31日開催の報酬委員会において、2022年4月1日より役員報酬制度を改定することを決議しました。改定の目的及び改定後の報酬制度の概要は以下の通りです。

1. 役員報酬制度改定の概要及び目的

① 役員業績評価と長期経営計画との連動性の向上

長期経営計画におけるKPIと業績評価指標の整合を図ったほか、長期経営計画と連動した評価項目を導入することで、長期経営計画の目標達成へのコミットメントを高める目的

② 株主との価値共有性の向上

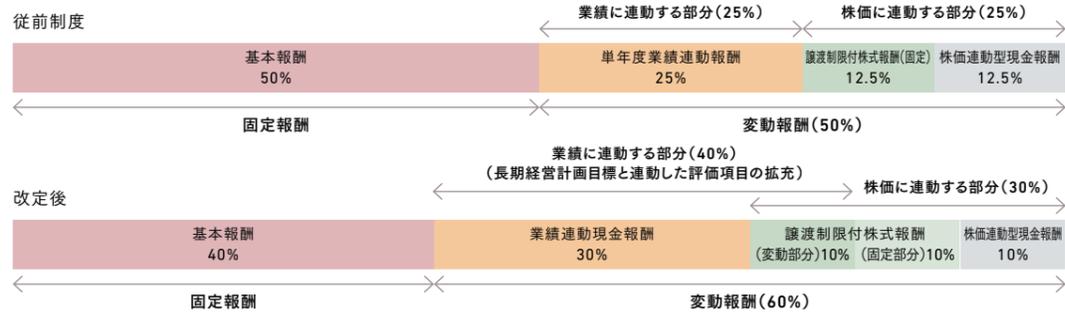
業績により金銭報酬債権額が変動する譲渡制限付株式報酬を新たに導入することで、株価に連動する報酬割合を全体の30%（従前25%）に高めた上、譲渡制限期間を現行の「約3年間」から「役員退任時まで」と変更することで、株主との価値共有をより向上させる目的

③ 報酬構成割合の変更

変動報酬割合を全体の60%（従前50%）に変更し、役員報酬制度のインセンティブ性を高める目的

※ 対象となる役員：当社の執行役、執行役員及びグループ執行役員（従前制度と変更なし）

従前制度との報酬割合の比較



2. 改定後の変動報酬の概要

(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、各指標の前年度実績等に加え、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。詳細は右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"> <li>事業利益、ROA、ROE、EPSの4つの指標(1:1:1:1)を用いる。</li> <li>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。</li> <li>変動幅は200%~0%</li> </ul>
	年次計画目標との比較における達成率	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業利益、ROA、ROE、EPSの4つの指標(1:1:1:1)を用いる。</li> <li>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）</li> </ul>
	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"> <li>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）</li> </ul>
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><b>統括役員・グループ執行役員</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>以下の4指標を20:10:10:10で用いる。</li> <li>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）</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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）</li> </ul> <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><b>その他の役員</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「①事業グループの予算達成度」「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。</li> <li>評価方法については、統括役員・グループ執行役員と同様</li> </ul>

\* それぞれ報酬全体の15%

(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。役員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%

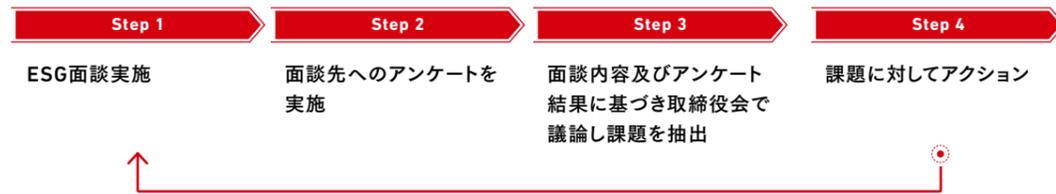
なお、TSRは以下の算式により算出する。

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

# 株主とのコミュニケーション(ESG面談)

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。

対話を通じて頂いたご意見・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。

2020年度、2021年度に実施したESG面談の実績は以下の通りです。

	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	25社	約31%
海外機関投資家	17社	約14%
<b>計</b>	<b>42社</b>	<b>約44%</b>

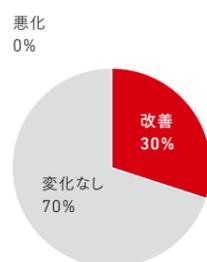
\* 第三者調査機関に委託する株主名簿から実質株主を調査する株主判明調査結果から推計(2022年3月末時点)

## (2) アンケート結果(2021年度面談先)

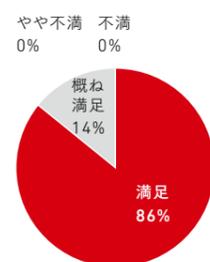
面談終了後、ESG一体での面談の効果測定及び、次回対話に向けた改善点等を把握するべく、対話の満足度や当社の取り組みに対する評価等についてアンケートを実施しています。

2021年度の結果は、ESG一体で総合的に意見交換する機会が有益かつ効率的とのコメントを多くの面談先から頂いており、対話の満足度は80%を超えたほか、当社評価の改善につながったとのご回答を約30%の会社から頂きました。

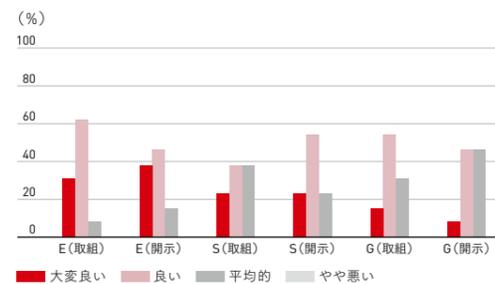
### 当社評価の変化



### 対話の満足度



### ESG活動の評価



## (3) 面談でのご指摘を踏まえ対応した主な事項

面談で頂いたご指摘・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
E	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	⇒ SBTi基準に則り2050年ネットゼロを宣言
	RE100の目標達成は前倒しできないか	⇒ RE100の目標達成を2050年から2025年へ大幅に前倒し
S	女性管理職比率の目標が低く課題を感じる	⇒ 女性管理職比率目標を2030年10%から、2030年度までに20%、2040年度までに30%、2050年度までに40%に上方修正
	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	⇒ 2030年度男性育児休業取得率100%を目標に、対象社員への呼びかけ等を強化し、2018年度：21.2%から、2021年度：52.2%に大幅に改善
G	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	⇒ 女性取締役を増員
	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	⇒ スキル・マトリックスの開示及び取締役選任基準を改定
	取締役会の第三者評価を推奨する	⇒ 取締役会評価で第三者評価を導入。数年に1度実施する方針を取締役に確認
	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	⇒ 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

# 政策保有株式

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

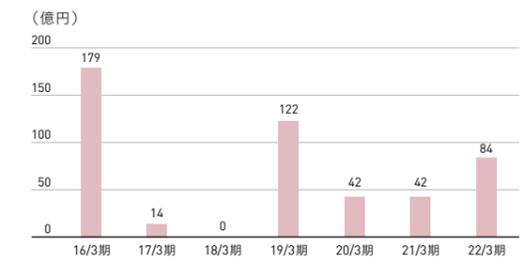
保有目的が純投資目的以外の投資株式として保有する上場株式については、取得経緯、取引実績、協力・協業関係の状況、配当実績等、当社グループの事業活動の円滑な推進に有用か否かといった観点から保有の合理性の検証を行い、その内容、削減実績及び今後の削減方針について、少なくとも年に1回以上の頻度で取締役会に報告し、適宜売却を進めています。

他方、新事業創出機能グループを中心に、既存事業の付加価値を高めること、テクノロジーの活用や外部パートナーとの連携によるビジネス領域の拡大を目的に、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)



### 政策保有株式の売却額推移



コーポレートガバナンスに関する詳細情報については、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。  
<https://www.mec.co.jp/j/investor/governance/materials/pdf/corp220408.pdf>

# 取締役

(2022年6月29日現在)



**杉山 博孝**

取締役会長

2007年  
63,391株



**吉田 淳一**

取締役

2016年  
78,593株



**谷澤 淳一**

取締役

2014年  
54,930株



**中島 篤**

取締役

2022年  
27,314株



**梅田 直樹**

取締役

2022年  
14,601株



**久保 人司**

取締役

2021年  
7,197株



**西貝 昇**

取締役

2021年  
29,801株



**片山 浩**

取締役

2016年  
38,070株



**岡本 毅**

取締役(社外取締役)

2019年  
1,000株



**成川 哲夫**

取締役(社外取締役)

2018年  
1,200株



**白川 方明**

取締役(社外取締役)

2016年  
-株



**長瀬 眞**

取締役(社外取締役)

2016年  
300株



**江上 節子**

取締役(社外取締役)

2015年  
3,200株



**高 巖**

取締役(社外取締役)

2016年  
1,000株



**メラニー・ブロック**

取締役(社外取締役)

2022年  
-株

氏名  
役職  
取締役就任年  
所有する当社の株式数  
(2021年度有価証券報告書)

# 執行役・執行役員・グループ執行役員

(2022年4月1日現在)



**吉田 淳一**

代表執行役

執行役社長



**谷澤 淳一**

代表執行役

執行役副社長



**千葉 太**

代表執行役

執行役専務



**細包 憲志**

代表執行役

執行役専務



**中島 篤**

代表執行役

執行役専務



**藤岡 雄二**

代表執行役

執行役専務



**高野 圭司**

執行役常務



**長沼 文六**

執行役常務



**木村 透**

執行役常務



**四塚 雄太郎**

執行役常務



**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



**山岸 正紀**

グループ執行役員



**宮島 正治**

グループ執行役員



**川端 良三**

グループ執行役員

執行役

久保 人司

執行役員

小張 貴史  
井上 俊幸  
茅野 静仁  
清水 秀一  
岩瀬 正典

竹田 徹  
村井 正裕  
平井 幹人

グループ執行役員

山岸 正紀  
宮島 正治  
川端 良三  
大草 徹也  
奥本 信宏

水村 慎也  
相川 雅人  
加藤 博文  
大井田 篤彦

## 社外取締役メッセージ

取締役会の多様性推進や  
適正な報酬制度の策定により、  
持続可能な価値創出を実現する  
企業風土を醸成していきます。

社外取締役  
(報酬委員長、指名委員)  
白川 方明



### ⇒⇒ 取締役会のダイバーシティを推進することがリスク低減につながる

私は2016年6月に当社の社外取締役に就任しました。当社を取り巻く過去20年近くの経営環境を振り返ってみると、グローバル化の更なる拡大、テクノロジーの進展、地政学的リスクの高まりなど、実に様々な大きな変化がありました。

当社は、このような環境変化の中にあって、ガバナンスの仕組みの進化に積極的に取り組んでいると思っています。私が取締役に就任した2016年に指名委員会等設置会社へと移行しましたが、以後も3つの委員会の全委員長を社外取締役にし、また各委員会メンバーの半数以上を社外取締役に構成するなど、社会の要請に合わせてガバナンスの在り方を見直す姿勢が強いと感じています。

取締役会や各委員会が正しい決定に到達するのを妨げる最大の敵はメンバーがモノカルチャーに染まることです。その危険を小さくするためには、ダイバーシティを意識的に確保することが何よりも大切です。当社の社外取締役のバックグラウンドを見ると、私の場合はマクロの経済・金融ですが、企業経営に携わった方、ESGやコンプライアンスの専門家をはじめ実に多様であり、社会との接点も広くタイムスパンも長い不動産ビジネスにおけるモニタリング体制として適切な構成となっています。

こうした取締役会の多様性を重視する姿勢を明らかにすることを目的に、今般当社の取締役会が経営監督機能、モニタリング機能を適切に発揮するために取締役が備えるべきスキルを特定したスキル・マトリックスを策定し発表しました。もっとも、当社は以前から取締役会の多様性確保を強く意識していましたので、今回の発表は実態を改めて形にしたという性格が強いと感じています。形を作ることは意味があると思いますが、それ以上に大事なことは、女性比率の向上を含め実態としてのダイバーシティを更に高め、皆が自由闊達に議論できる組織文化や雰囲気醸成することであり、私も取締役会の一員として貢献していきたいと思っています。

### ⇒⇒ 持続可能な利益追求を目指した報酬制度の構築

2022年4月に役員の報酬制度を改定しました。私も報酬委員としてこの改定に関わりましたが、これは報酬制度と「長期経営計画 2030」の連動性を強めることによって長期経営計画の達成へのコミットメントをより高めること、また、株式や株価に連動した報酬割合を引き上げることを通じて株主との価値共有を一層進めることが狙いです。

リーマン・ブラザーズの破綻に象徴される2007年から2009年にかけてのグローバル金融危機は企業経営を考える上で貴重な教訓を提供しています。金融危機の原因の一つは金融市場の有する短期的なバイアスであったと思います。つまり中長期的に持続可能な利益ではなく、短期的な利益を追求してしまったということです。私は日本銀行で金融政策の仕事に長く関わり、金融市場の持つ強みと弱みの両方を感じてきました。そうした経験を踏まえて言うと、インセンティブ性を高めることは正しい方向ですが、その場合に忘れてならないのは、インセンティブは持続可能な利益との連動性を強めるものでなければならないということです。「本質は細部に宿る」という言葉がありますが、今般の報酬制度の改定の議論にあたって、どうすれば中長期的に持続可能な利益や株価向上に取り組む思考や行動様式が根付くかという問題意識に立って議論に参加しました。

### ⇒⇒ 実質的な価値を追求する組織としての、適正な経営判断を後押しする

私が当社の取締役に引き受けたのにはいくつかの理由がありますが、不動産というビジネスそのものに関心があったことも大きく影響しています。これは長年にわたり中央銀行で仕事をしてきた私の職業経験と関係するのですが、内外の経済の大きな変動の多くは不動産市場の変動と関係しており、そうしたことから不動産というビジネスに昔から関心を持っていました。

もう一つは、一国の経済的競争力というものの実態が都市の競争力に大きく左右されると考えていたからです。私は「人を、想う力。街を、想う力。」という当社のブランドスローガンが大好きです。「街」というのは人が集まって仕事や生活をする場であり、それ故、アイデアが集まり色々なイノベーションが生まれる場でもあります。それが都市の機能だと思えます。都市の魅力を高めていくことは当社の大きなミッションですが、これは日本経済の競争力向上には欠かせないものです。そうした不動産ビジネスに取締役会の一員として関与できるというのはやりがいのある仕事だと思いました。

現在当社は、「長期経営計画 2030」に取り組んでいますが、最終的に当社の企業価値を決めるのは当社が社会の真のニーズにどれだけ応えているかという実体的なものです。財務戦略、資本政策は不可避免的に起こるショックに対する耐性を高めるという意味で勿論重要ですが、それ自体で企業価値を高めるものではありません。

企業の業績はROAやROE、あるいはEPSといった財務指標に反映されるので、「長期経営計画 2030」の中でも強調されているように、一定の目標値を定めることは重要です。しかし、それは瞬間的な数値ではなく、持続可能なものでなければ意味がありません。また数値化が難しいものについても難しいから考慮しないというのではなく、定性的な判断として織り込んでいき、数値、非数値両方の情報を意識的に組み込んだ経営を実践することが、企業価値向上につながると思っています。

### ⇒⇒ 「信頼」を積み上げる企業として、ふさわしいガバナンス体制の構築に貢献する

企業の成長を担うのは「人」であり、三菱地所という会社の理念に共感する人たちが、やる気を持って仕事に従事できることが重要です。また、グローバル化やテクノロジーの変化に対応できる「人財」を惹きつける組織であることが必要不可欠です。当社はそうした専門的な知見やスキルを有する「人財」から選ばれる、質の高い意思決定を積み上げている組織であることが求められます。そのためにも、変化に対応できる組織としてのガバナンス体制を構築することが重要であり、我々社外取締役には、そこに対応する知見が期待されているのだと感じています。当社に対して人々が持つイメージは、「信頼できる会社」ということだと思います。不動産ビジネスは長期的な視野に立った仕事なので、この「信頼」というのは非常に重要です。今後も当社が社会の信頼に応え続けられるよう、「人を想う力。街を想う力。」というブランドスローガンを共有し、事業を通じて社会に貢献していけるよう、社外取締役として役割を果たしていきたいと思っています。

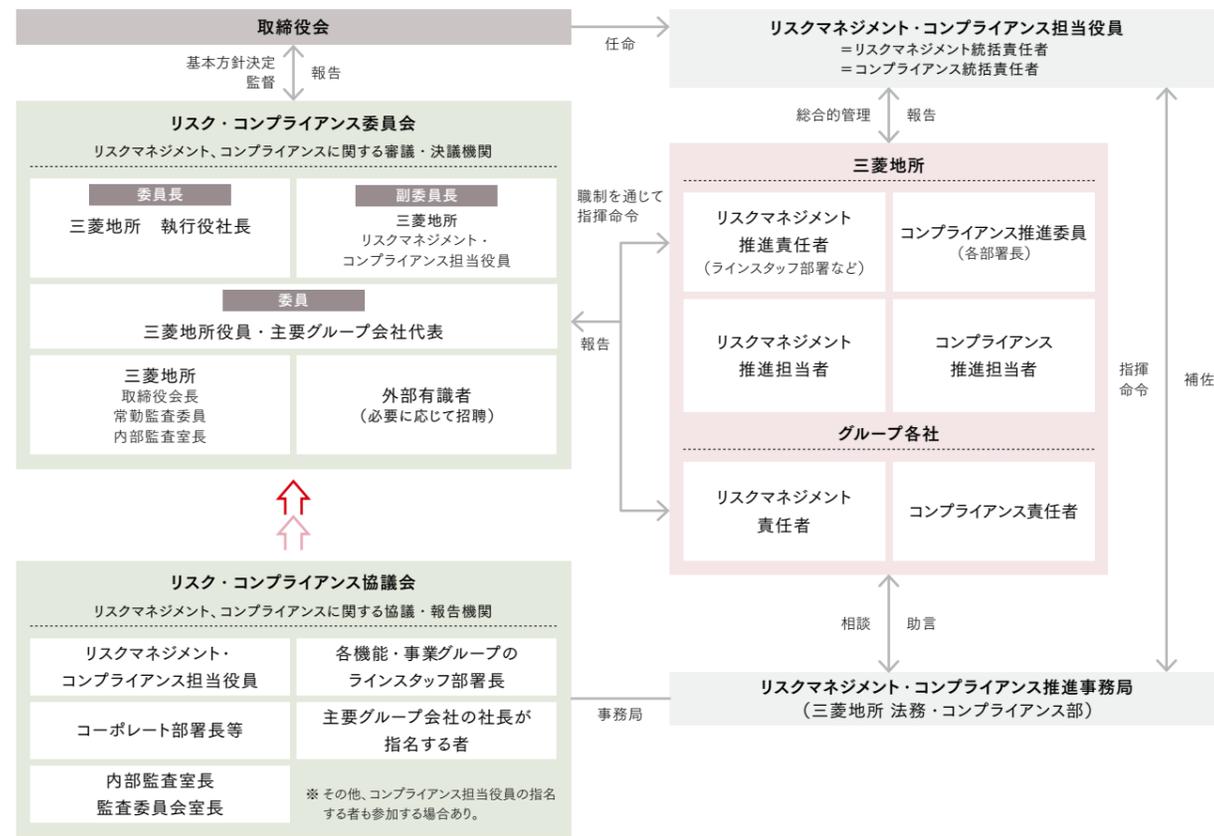
# リスクマネジメント

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

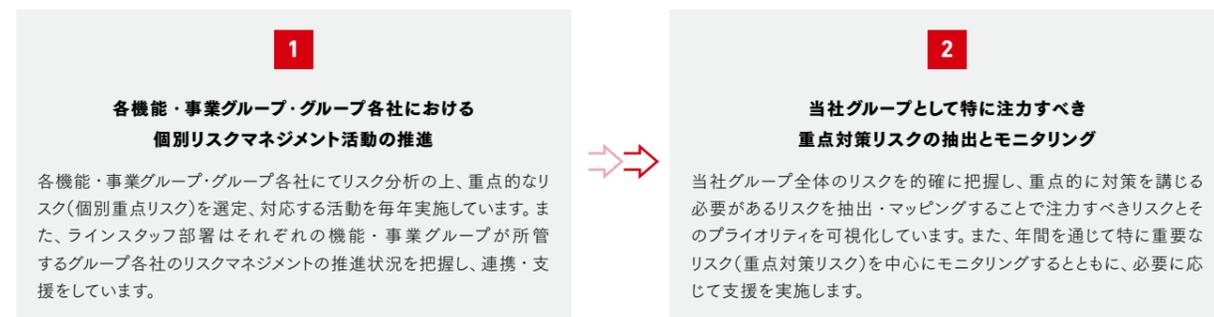
また、緊急事態発生時の行動指針や連絡・初動体制、事業継続計画等についても整備、運用しています。

## リスクマネジメント・コンプライアンス体制

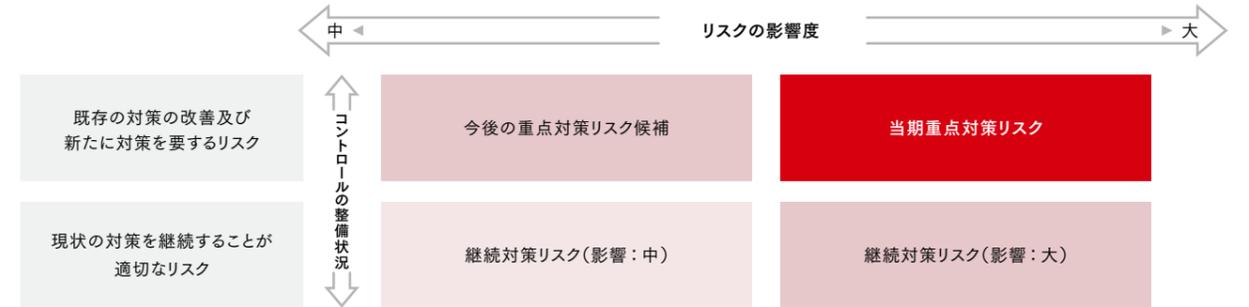
(2022年4月現在)



## リスクマネジメント活動



## リスクマップのイメージ



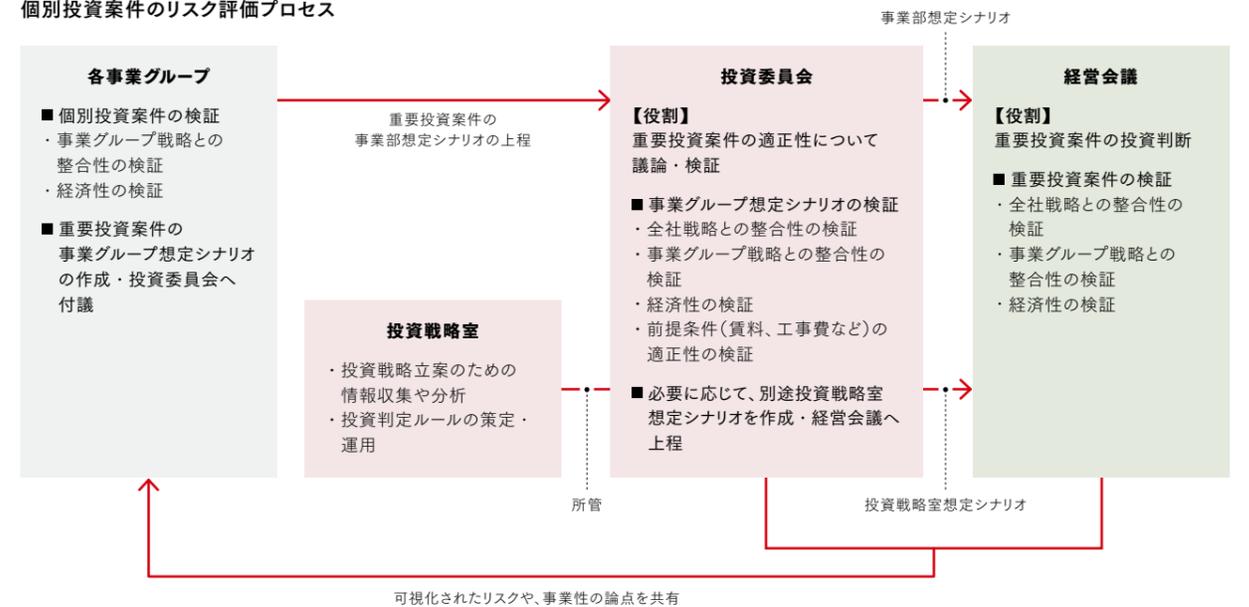
## 投資案件に関わるリスクマネジメント

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

## 投資委員会

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

## 個別投資案件のリスク評価プロセス



主要なリスクへの取り組み

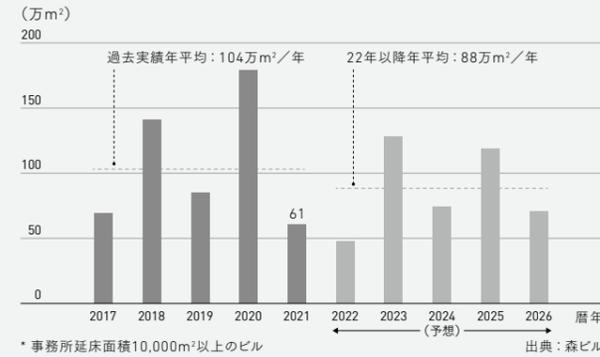
リスクマネジメント活動及び各種の事業活動を通じて、当社グループが認識している主なリスク及びその対策の事例として以下が挙げられます。

リスク内容	対策
<p><b>自然災害、人災等によるリスク</b></p> <p>近年の台風等の自然災害の増加を受け、当該事象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。</p>	<p>当社グループでは、推進する再開発を通じて、高度な防災機能を整備するとともに、エリアマネジメントを通じた災害対策を講じています。</p>
<p><b>新型コロナウイルス感染症拡大によるリスク</b></p> <p>2021年度実績においては、新型コロナウイルス感染症拡大により当社グループのホテル・商業施設・空港運営事業等の事業を中心に影響が見られ、2022年度においても当該事業を中心に、当社グループの事業推進、業績に影響が及ぶおそれがあります。</p>	<p>当社グループでは、今後の感染拡大状況や政府の方針等を適時に把握し、状況に合わせて、投資・開発計画の調整等を実施することで、業績・市況の変動に強い体制を整えていく方針です。</p>
<p><b>不動産市況悪化のリスク</b></p> <p>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。</p>	<p>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。</p>
<p><b>資材価格の高騰リスク</b></p> <p>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。</p>	<p>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。</p>
<p><b>為替レート変動のリスク</b></p> <p>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、円換算後の価値に影響を受ける可能性があります。</p>	<p>当社グループでは、外貨建て資産の取得に際して、当該外貨による負債調達を行うことなどにより、為替変動のリスクの極小化に努めています。</p>
<p><b>金利上昇のリスク</b></p> <p>日本銀行は、金融市場の信用収縮や世界的な景気後退への対応策として、長短金利操作付き量的・質的金融緩和を実施していますが、当該政策の変更や、国債増発に伴う需給バランスの悪化による金利の上昇等により、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。</p>	<p>当社グループは、変動金利による資金調達の一部に対し、支払利息を固定化する金利スワップにて金利変動リスクをヘッジしています。今後も固定金利及び変動金利による借入、社債の各残高のバランスに鑑みて資金調達を行っていく方針です。</p>
<p><b>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</b></p> <p>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。</p>	<p>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。</p>

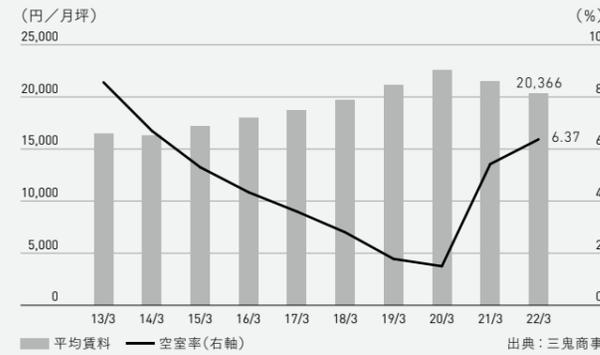
財務レビュー

日本の不動産市場

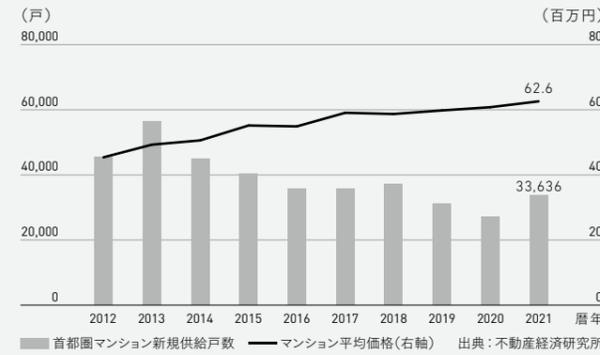
東京23区大規模オフィスビル\*供給量



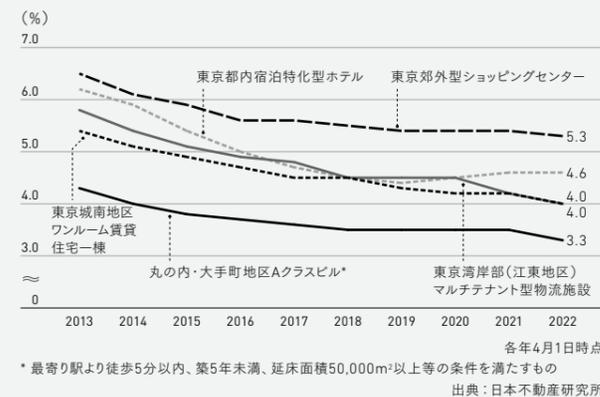
オフィスビル市況(東京都心5区平均賃料/空室率)



首都圏マンション新規供給戸数/マンション平均価格



東京都内におけるエリア・不動産タイプ別期待利回り



2021年の東京23区の大規模オフィスビル供給量は、前年比約7割減の61万m²となり、大幅に減少しました。2023年、2025年に一定の供給が見込まれるものの、今後5年間(2022~2026年)の年平均供給量は過去平均を下回る見込みです。

一方、1物件当たりの平均供給量は増加傾向にあり、引き続きオフィスの「大規模化」が見込まれます。

新型コロナウイルス感染症拡大に伴うオフィス集約や解約の影響もあり、2022年3月時点の都心5区(千代田、中央、港、新宿、渋谷)の空室率は6.37%となり、2014年3月以来の6%を超える水準となりました。平均賃料についても、坪当たり20,366円と前期比△1,175円となりました。

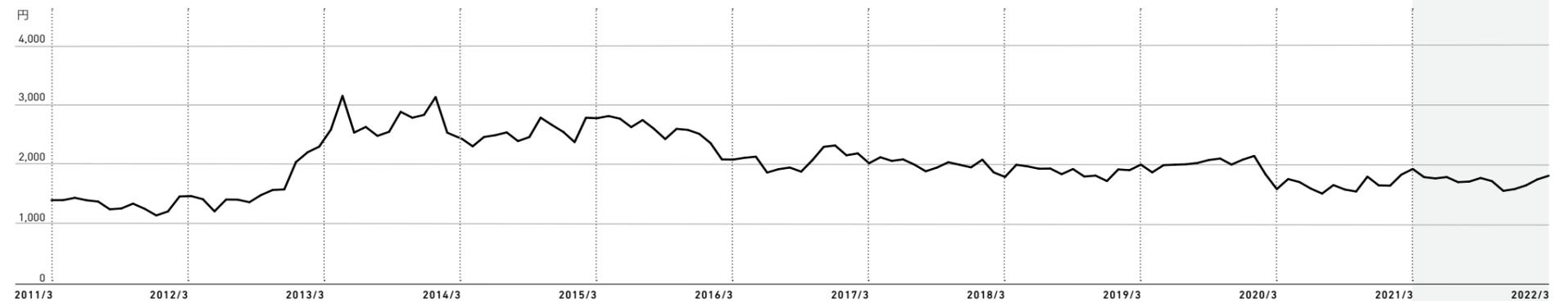
首都圏における2021年のマンションの新規供給戸数は、コロナ禍で供給が落ち込んだ2020年からの反動もあり、前年比23.5%増の33,636戸と、3年ぶりの増加となりました。また、首都圏のマンション1戸当たりの平均価格は、前年から2.9%上昇の6,260万円となりました。

国際情勢に係る不確実性が高まったものの、日銀の緩和的な金融政策のもと、国内優良物件に対する不動産投資家の投資姿勢は積極的なままであり、2022年4月の期待利回り(キャップレート)は、丸の内・大手町地区Aクラスビルの3.3%をはじめ、低下するアセットタイプや地区が多く見られます。

# 11年間の主要財務ハイライト(連結)

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
<b>業績概況</b> (百万円)											
営業収益	1,013,069	927,157	1,075,285	1,110,259	1,009,408	1,125,405	1,194,049	1,263,283	1,302,196	1,207,594	1,349,489
営業利益	146,299	118,349	161,271	156,332	166,199	192,495	213,047	229,178	240,768	224,394	278,977
経常利益	120,665	92,381	139,638	133,113	144,851	169,851	190,506	206,587	219,572	210,965	253,710
親会社株主に帰属する当期純利益	56,512	45,507	64,297	73,338	83,426	102,681	120,443	134,608	148,451	135,655	155,171
<b>財政状態</b> (百万円)											
総資産	4,387,015	4,711,521	4,765,368	4,901,526	5,311,840	5,484,115	5,801,450	5,774,193	5,858,236	6,072,519	6,493,917
自己資本 <sup>*1</sup>	1,256,791	1,239,547	1,329,057	1,495,838	1,509,680	1,592,777	1,698,348	1,770,643	1,734,462	1,851,899	2,003,225
有利子負債	1,716,890	2,085,417	1,973,042	1,929,355	2,291,038	2,396,994	2,481,675	2,319,597	2,429,883	2,526,142	2,738,632
設備投資	282,171	208,135	159,677	177,331	275,316	275,372	289,570	285,089	331,857	319,841	329,115
減価償却費	67,465	73,364	74,805	72,696	74,245	75,974	77,545	80,336	84,941	89,107	91,581
<b>キャッシュ・フロー</b> (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	203,243	122,286	336,489	200,078	135,821	168,527	293,338	345,954	341,766	207,414	280,090
投資活動によるキャッシュ・フロー	△272,009	△217,992	△133,537	△46,568	△231,003	△327,292	△286,841	△271,083	△277,440	△297,303	△313,778
財務活動によるキャッシュ・フロー	57,189	27,150	△177,514	△189,109	309,237	△4,921	37,203	△192,473	△28,886	50,425	90,973
現金及び現金同等物の期末残高	215,771	191,837	224,739	198,489	412,392	243,341	286,859	179,308	213,008	172,307	234,244
<b>1株当たり情報</b> (円)											
当期純利益(EPS)	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13	¥74.00	¥86.78	¥96.97	¥108.64	¥101.34	¥116.45
配当金	¥ 12	¥ 12	¥ 12	¥ 14	¥ 16	¥ 20	¥ 26	¥ 30	¥ 33	¥ 31	¥ 36
<b>主要財務指標</b>											
事業利益(百万円) <sup>*2</sup>									240,998	224,701	279,310
EBITDA(百万円) <sup>*3</sup>	222,885	200,587	246,332	239,934	252,034	279,718	302,424	320,641	336,784	331,821	381,434
ROA(総資産営業利益率) <sup>*4</sup>	3.4%	2.6%	3.4%	3.2%	3.3%	3.6%	3.8%	4.0%	4.1%	3.8%	4.4%
インタレスト・カバレッジ・レシオ(ICR) <sup>*5</sup>	6.5倍	5.0倍	7.5倍	7.7倍	8.5倍	8.7倍	9.5倍	10.1倍	11.3倍	11.2倍	13.9倍
ROE(自己資本当期純利益率)	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%	6.6%	7.3%	7.8%	8.5%	7.6%	8.1%
配当性向	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%	27.0%	30.0%	30.9%	30.4%	30.6%	30.9%
<b>株式情報</b>											
株価(円) <sup>*6</sup>	¥1,476	¥2,596	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5	¥2,030	¥1,798.5	¥2,005.5	¥1,595	¥1,932.5	¥1,819
発行済株式総数	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,685千株	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

東京証券取引所における  
三菱地所の株価推移



\*1 自己資本 = 純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分

\*2 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 ROA = 事業利益 / 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。

# 比較連結貸借対照表

科目	単位：百万円		
	当連結会計年度末 2022/3/31現在	前連結会計年度末 2021/3/31現在	増減
	金額	金額	金額
<b>(資産の部)</b>	6,493,917	6,072,519	421,398
<b>流動資産</b>	1,356,789	1,164,037	192,752
現金及び預金	233,117	170,040	63,077
受取手形、営業未収入金及び契約資産	60,645	52,031	8,613
有価証券	4,280	4,626	△346
販売用不動産	41,239	88,116	△46,876
仕掛販売用不動産	299,532	267,563	31,968
開発用不動産	724	975	△250
未成工事支出金	4,316	7,144	△2,828
その他のたな卸資産	1,575	1,034	541
エクイティ出資	624,521	496,182	128,339
その他	87,260	76,875	10,384
貸倒引当金	△422	△553	130
<b>固定資産</b>	5,137,127	4,908,481	228,645
<b>有形固定資産</b>	4,345,989	4,179,893	166,096
建物及び構築物	1,230,513	1,178,764	51,748
機械装置及び運搬具	31,208	30,460	748
土地	2,310,551	2,237,934	72,617
信託土地	585,470	578,446	7,024
建設仮勘定	169,700	136,273	33,426
その他	18,545	18,013	531
<b>無形固定資産</b>	108,092	101,095	6,997
借地権	82,541	76,193	6,347
その他	25,550	24,901	649
<b>投資その他の資産</b>	683,045	627,493	55,551
投資有価証券	299,617	281,996	17,620
長期貸付金	2,324	11,661	△9,337
敷金及び保証金	140,230	136,478	3,751
退職給付に係る資産	45,998	34,370	11,628
繰延税金資産	25,887	16,536	9,350
その他	169,535	146,455	23,080
貸倒引当金	△548	△6	△542
<b>資産合計</b>	6,493,917	6,072,519	421,398

(注)百万円未満は切捨表示

科目	単位：百万円		
	当連結会計年度末 2022/3/31現在	前連結会計年度末 2021/3/31現在	増減
	金額	金額	金額
<b>(負債の部)</b>	4,257,484	4,011,071	246,413
<b>流動負債</b>	631,043	662,437	△31,394
支払手形及び営業未払金	60,516	60,507	9
短期借入金	182,052	141,785	40,266
1年内返済予定の長期借入金	79,928	127,643	△47,714
コマーシャル・ペーパー	—	50,000	△50,000
1年内償還予定の社債	90,000	65,000	25,000
未払法人税等	29,445	24,457	4,987
その他	189,099	193,043	△3,943
<b>固定負債</b>	3,626,441	3,348,634	277,807
社債	786,335	745,759	40,576
長期借入金	1,598,562	1,393,858	204,703
受入敷金保証金	451,749	466,891	△15,142
繰延税金負債	274,176	243,818	30,358
再評価に係る繰延税金負債	264,082	264,082	—
退職給付に係る負債	27,402	27,123	278
役員退職慰労引当金	464	662	△197
環境対策引当金	888	4,537	△3,648
負ののれん	85,526	83,604	1,922
その他	137,252	118,294	18,957
<b>(純資産の部)</b>	2,236,432	2,061,447	174,984
<b>株主資本</b>	1,335,024	1,259,887	75,137
資本金	142,414	142,279	135
資本剰余金	159,749	164,367	△4,617
利益剰余金	1,165,344	1,058,457	106,887
自己株式	△132,483	△105,216	△27,267
<b>その他の包括利益累計額</b>	668,200	592,011	76,189
その他有価証券評価差額金	130,841	118,088	12,753
繰延ヘッジ損益	103	△1,916	2,020
土地再評価差額金	526,417	526,417	—
為替換算調整勘定	2,162	△53,740	55,902
退職給付に係る調整累計額	8,675	3,163	5,512
<b>新株予約権</b>	201	231	△30
<b>非支配株主持分</b>	233,005	209,316	23,689
<b>負債・純資産合計</b>	6,493,917	6,072,519	421,398

(注)百万円未満は切捨表示

## 比較連結損益計算書

科目	単位：百万円	
	当連結会計年度 2021/4/1～2022/3/31	前連結会計年度 2020/4/1～2021/3/31
<b>営業収益</b>	1,349,489	1,207,594
<b>営業原価</b>	974,724	889,830
<b>営業総利益</b>	374,765	317,764
<b>販売費及び一般管理費</b>	95,787	93,370
<b>営業利益</b>	278,977	224,394
<b>営業外収益</b>	16,319	26,292
受取利息	800	871
受取配当金	7,197	16,095
持分法による投資利益	332	307
工事負担金等受入額	1,455	—
その他	6,532	9,018
<b>営業外費用</b>	41,586	39,720
支払利息	20,742	21,623
固定資産除却損	12,404	6,448
その他	8,438	11,648
<b>経常利益</b>	253,710	210,965
<b>特別利益</b>	20,189	16,603
固定資産売却益	6,781	13,582
投資有価証券売却益	7,987	3,021
関係会社株式売却益	1,843	—
環境対策引当金戻入益	3,576	—
<b>特別損失</b>	20,120	26,304
固定資産除却関連損	16,254	2,099
減損損失	3,866	4,679
子会社清算損	—	13,826
新型コロナウイルス対応による損失	—	5,698
<b>税金等調整前当期純利益</b>	253,779	201,265
<b>法人税等合計</b>	70,889	54,195
法人税、住民税及び事業税	60,331	44,647
法人税等調整額	10,558	9,548
<b>当期純利益</b>	182,889	147,069
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	27,718	11,414
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	155,171	135,655

(注)百万円未満は切捨表示

## 比較連結包括利益計算書

科目	単位：百万円	
	当連結会計年度 2021/4/1～2022/3/31	前連結会計年度 2020/4/1～2021/3/31
<b>当期純利益</b>	182,889	147,069
<b>その他の包括利益</b>	79,715	20,097
その他有価証券評価差額金	12,754	38,566
繰延ヘッジ損益	1,508	352
土地再評価差額金	—	△44
為替換算調整勘定	59,588	△26,143
退職給付に係る調整額	5,519	7,309
持分法適用会社に対する持分相当額	344	57
<b>包括利益</b>	262,605	167,166
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	231,360	157,093
非支配株主に係る包括利益	31,244	10,073

(注)百万円未満は切捨表示

## 比較連結キャッシュ・フロー計算書(要約)

科目	単位：百万円	
	当連結会計年度 2021/4/1～2022/3/31	前連結会計年度 2020/4/1～2021/3/31
<b>税金等調整前当期純利益</b>	253,779	201,265
<b>特別損益等調整</b>	7,349	10,935
<b>減価償却費</b>	91,581	89,107
<b>たな卸資産の増減</b>	116,993	56,443
<b>エクイティ出資の増減</b>	△30,267	△21,048
<b>その他</b>	△107,139	△71,888
<b>法人税等の支払額</b>	△52,206	△57,400
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	280,090	207,414
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
投資有価証券の売却による収入	9,562	14,186
有形固定資産の売却、有形固定資産信託受益権の売却による収入	14,570	30,403
設備投資	△329,115	△319,841
その他	△8,795	△22,051
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	△313,778	△297,303
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
新規調達	390,678	437,155
返済	△183,951	△365,441
配当金の支払い	△58,249	△51,153
自己株式の取得による支出	△29,861	△23
その他	△27,641	29,888
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	90,973	50,425
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	4,651	△1,237
<b>現金及び現金同等物の増減額</b>	61,937	△40,701
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	172,307	213,008
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	234,244	172,307

(注)百万円未満は切捨表示

## 賃貸等不動産関係

当社及び一部の連結子会社では、東京都その他の地域及び海外において、賃貸収益を得ることを目的として賃貸オフィスビルや賃貸商業施設などを所有しています。なお、国内の賃貸オフィスビルの一部については、当社及び一部の連結子会社が使用しているため、賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産としています。

これら賃貸等不動産及び賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産に関する連結貸借対照表計上額、期中増減額、時価及び含み益は、次の通りです。

	単位：百万円	
	当連結会計年度 2021/4/1－ 2022/3/31	前連結会計年度 2020/4/1－ 2021/3/31
<b>賃貸等不動産</b>		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	3,565,590	3,502,759
期中増減額	160,214	62,830
期末残高	3,725,804	3,565,590
期末時価	7,924,196	7,441,369
含み益	4,198,392	3,875,779

### 賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産

連結貸借対照表計上額		
期首残高	545,404	545,580
期中増減額	△4,079	△176
期末残高	541,325	545,404
期末時価	916,224	919,848
含み益	374,899	374,444

(注)1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額です。  
2. 連結会計年度末の時価は、以下によるものです。  
(1) 国内の不動産については、主に「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定した金額です。  
(2) 海外の不動産については、主に現地の鑑定人による鑑定評価額です。

また、賃貸等不動産及び賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産に関する損益は、次の通りです。

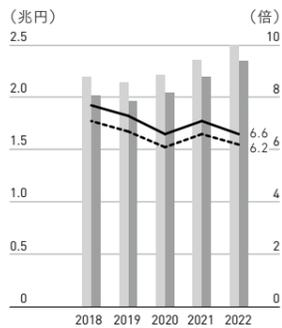
	単位：百万円	
	当連結会計年度 2021/4/1－ 2022/3/31	前連結会計年度 2020/4/1－ 2021/3/31
<b>賃貸等不動産</b>		
賃貸収益	503,737	475,309
賃貸費用	329,374	304,405
差額	174,363	170,903
その他損益	△17,577	5,622

### 賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産

賃貸収益	44,552	43,639
賃貸費用	34,562	34,289
差額	9,990	9,349
その他損益	△777	△2,026

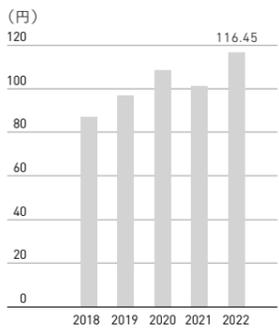
(注)賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産には、サービスの提供及び経営管理として当社及び一部の連結子会社が使用している部分も含むため、当該部分の賃貸収益は、計上されていません。なお、当該不動産に係る費用(減価償却費、建物管理費用、租税公課など)については、賃貸費用に含まれています。

### ネット有利子負債／EBITDA倍率

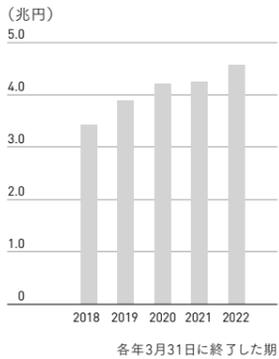


■ ネット有利子負債  
■ ネット有利子負債(ハイブリッド考慮後)\*  
— ネット有利子負債／EBITDA倍率(右軸)  
--- ネット有利子負債／EBITDA倍率(ハイブリッド考慮後)\*(右軸)  
\* 劣後債、劣後ローンのうち、格付機関より資本性を認められた部分(調整額の50%相当)を控除して計算したもの。

### 1株当たり当期純利益



### 賃貸等不動産の含み益



## 株式の保有状況

2022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 合計額(百万円)
非上場株式	100	7,868
非上場以外の株式	63	244,238

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

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額 (百万円)	保有目的
三菱商事(株)	13,088,457	60,219	1*
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	27,821,042	21,152	2*
AGC(株)	3,598,006	17,648	1*
日本空港ビルデング(株)	3,111,400	17,392	1*
平和不動産(株)	4,274,100	16,904	5*
三菱倉庫(株)	3,665,554	11,143	4*
三菱重工業(株)	2,346,997	9,434	1*
大成建設(株)	2,426,690	8,578	1*
三菱電機(株)	5,577,294	7,863	1*
トヨタ自動車(株)	2,992,310	6,650	1*
東日本旅客鉄道(株)	857,300	6,095	1*
東海旅客鉄道(株)	367,900	5,873	1*
信越化学工業(株)	308,212	5,791	1*
(株)ニコン	3,510,000	4,612	4*
麒麟ホールディングス(株)	2,065,438	3,777	1*
東宝(株)	794,100	3,680	3*
三菱マテリアル(株)	1,217,400	2,608	1*
(株)三菱ケミカルホールディングス	2,823,000	2,306	1*
びあ(株)	680,200	2,248	5*
(株)大林組	2,404,961	2,164	3*
三菱HCキャピタル(株)	3,760,000	2,143	1*
清水建設(株)	2,738,650	2,012	3*
小田急電鉄(株)	901,000	1,835	3*
(株)三菱総合研究所	447,500	1,790	4*
日本水産(株)	2,789,900	1,528	1*
(株)ふくおかフィナンシャルグループ	621,600	1,475	6*
セイノーホールディングス(株)	1,275,900	1,421	5*
(株)八十二銀行	3,441,500	1,400	6*
(株)千葉銀行	1,852,000	1,342	6*

(株)T&Dホールディングス	746,900	1,248	6*
(株)島津製作所	233,476	988	1*
日本郵船(株)	86,121	926	1*
三菱瓦斯化学(株)	431,405	897	1*
(株)クボタ	359,000	826	4*
(株)静岡銀行	886,750	765	6*
NIPPON EXPRESSホールディングス(株)*	89,483	753	4*
(株)ユーザベース	657,400	705	5*
東海カーボン(株)	588,250	677	1*
能美防災(株)	345,000	674	1*
(株)めぶきフィナンシャルグループ	2,340,000	599	6*
品川リフラクトリーズ(株)	138,150	524	1*
(株)百五銀行	1,509,000	505	6*
(株)ルネサンス	472,300	466	4*
(株)松屋	545,300	418	3*
(株)東京會館	131,140	388	3*
(株)ピーエス三菱	496,000	290	1*
(株)弘電社	58,500	273	1*
(株)ジーエス・ユアサコーポレーション	73,670	172	1*
(株)コンコルディア・フィナンシャルグループ	320,000	146	6*
三菱化工機(株)	66,586	133	4*
(株)七十七銀行	70,687	109	6*
(株)九州フィナンシャルグループ	256,410	102	6*
(株)南都銀行	50,440	99	6*
(株)ホテル、ニューグランド	24,200	95	4*
(株)ニッキ	49,300	92	5*
スローガン(株)	43,105	86	5*

1\* 主に商業不動産事業におけるテナントとの良好な関係を維持・強化して企業価値向上に資するため  
2\* 主に資金調達及び商業不動産事業における良好な関係を維持・強化して企業価値向上に資するため  
3\* 主に商業不動産事業における協業関係を維持・強化して企業価値向上に資するため  
4\* 当社グループ全体の事業に係る良好な関係を維持・強化して企業価値向上に資するため  
5\* 事業提携・共同事業等を通じ企業価値向上に資するため  
6\* 主に安定した資金調達に資するため

### みなし保有株式

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額 (百万円)	保有目的
東京海上ホールディングス(株)	6,929,500	49,393	7*
三菱電機(株)	10,656,000	15,024	7*
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	4,306,400	3,274	7*
三菱自動車工業(株)	700,000	231	7*

7\* 議決権行使の指図権限を有しています  
(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。  
※ 日本通運(株)は2021年12月29日付で上場廃止となっていますが、2022年1月4日付の株式移転によりNIPPON EXPRESSホールディングス(株)の株式の割当を受けています。

# 「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」

## 重要テーマごとの目標・実績値／主な取り組み一覧

テーマ	指標	数値目標	2020年度実績	2021年度実績／主な取り組み	今後の取り組み	対象範囲	関連するSDGs
Environment	気候変動	CO <sub>2</sub> 等の温室効果ガス排出量	2019年度比で、グループ全体のCO <sub>2</sub> 排出量(Scope1+2+3)を、 ・2030年度までにScope1、2の合計を70%以上、Scope3を50%以上削減 ・2050年までにScope1、2、3においてネットゼロ達成 (2022年6月に、SBTiより認定取得済)	3,533千t-CO <sub>2</sub>	2,534千t-CO <sub>2</sub> ・2021年度より大丸有エリアを中心とするビル27棟において、 各ビルの使用電力全量を再エネ由来に切り替えることを決定	三菱地所グループ*2	 
		再生可能エネルギー由来の電力比率	・2025年度までに100% (2020年1月に、RE100加盟済)	3.1%	31% ・2021年度より大丸有エリアを中心とするビル27棟において、 各ビルの使用電力全量を再エネ由来に切り替えることを決定	三菱地所グループ*2	
	廃棄物	m <sup>2</sup> 当たりの廃棄物排出量	2019年度比で、2030年までに20%削減	5.0kg/m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup> 当たりの廃棄物排出量：5.1kg/m <sup>2</sup> 廃棄物再利用率：58.4% ・商業テナントを対象に、テナントごと、ごみ種別ごとの計量、削減・ 分別の呼びかけを強化	三菱地所グループ*2	   
廃棄物再利用率		2030年までに90%	60.5%	・三菱地所本社におけるごみ分別の強化(15種類に分別可能な ごみ箱を収納できるごみステーションを専有部内に設置) ・プラスチックの回収・製品化を通じた資源循環モデルの確立に 向けた実証実験への参加	三菱地所グループ*2		
Diversity	ダイバーシティ	女性管理職比率	2030年度までに20%超、2040年度までに30%、2050年度までに40%	5.8%	6.6%(2021.4.1時点) ・管理職候補となる係長級社員に占める女性社員割合向上	三菱地所*4	
		新卒における女性社員採用比率	毎年度40%	37.8%	38.3%(2021.4.1入社の新卒社員) 新卒の応募時における女性割合の向上を目的として、以下取り組み を実施 ・女性社員との座談会の開催 ・女性向けセミナーへの登壇	三菱地所	
		中途採用における女性社員比率	毎年度40%	19.4%	24.4% 中途採用の応募時における女性割合の向上を目的として、 以下取り組みを実施 ・女性社員との座談会の開催 ・女性向けセミナーへの登壇	三菱地所	
	ダイバーシティ	男性の育児休業取得率	2025年度までに75%超、2030年度までに100%	64.9%	75.5% ・男性社員の育児取得率の公表 ・育児取得推奨の案内(一定の頻度で、子どもが生まれた男性社 員に対し育児取得に係る案内を実施。育児未取得の社員に対し ては、育児について上長とコミュニケーションを取ることを推奨。) ・育児取得経験者による座談会(育児を取得した男性社員による 座談会を開催、体験談を社内共有。) ・育児等に関する制度概要や手続きの流れ等をまとめた「産前産後・ 育児休業ハンドブック」の作成及び周知	左記取り組みの継続に加え、以下取り組みを実施予定 ・育児取得状況のモニタリング(出生後一定期間を超えて育児未取得の男性 社員に対して個別に連絡の上、意向等の確認を実施。)	三菱地所*5
		女性の育児休業取得率	2030年度まで毎年100%	100.0%	98.7% ・妊娠・出産・復職について支援するハンドブックの提供 ・相談会の実施 ・仕事と育児の両立やキャリア形成に資する情報提供の場 (座談会、講演会等)の開催 ・育児休業復職時の人事部・所属部署との面談実施	・女性活躍推進のワーキンググループを設立し、ネットワークづくりやライブイベント に関するイベント等を開催 ・左記取り組みの継続	三菱地所グループ5社*3
		産休・育児後の復職率	2030年度まで毎年100%	94.8%	100% ・仕事と育児の両立やキャリア形成に資する情報提供の場(座談会、 講演会等)の開催 ・育児休業復職時の人事部・部署との面談実施	左記取り組みの継続	三菱地所グループ5社*3
		人権	持続可能性に配慮した調達コード*1と同等の 木材(認証材及び国産材)の利用比率	2030年度までに100%	—	詳細はP66参照 ・三菱地所の各プロジェクトにおける対応状況について確認した ・三菱地所レジデンスではFSC認証スキームを確立し、業界他社に もスキームを開示した	・引き続き左記運用について確認、継続実施していく
	健康経営	メタボハイリスク層の割合(40歳以上*)	・2025年度までに25.6% ・2030年度までに14.8% (全国平均相当、2019年度割合比で約60%改善)	39.5%	42.3% ・運動習慣化イベント(カラダ改善コンテスト)を開催	・ハイリスク層に対して、健康保険組合が提供する重症化予防プログラム(生活 習慣改善指導)への参加を推奨 ・健康促進に関する制度をまとめたハンドブックの作成・周知	三菱地所*6
		健康層の割合(40歳以上*)	・2025年度までに20.85% ・2030年度までに32.8% (全国平均相当、2019年度割合比で約370%改善)	10.1%	9.9% ・運動習慣化イベント(カラダ改善コンテスト)を開催 ・健康保険組合が実施する特定保健指導プログラムへの参加を推奨	・健康保険組合が実施する特定保健指導プログラム(ダイエットプログラム)への 参加を推奨 ・健康促進に関する制度をまとめたハンドブックの作成・周知	三菱地所*6
		がん検診の実施率	2021年度から2030年度まで毎年90%	80.7%	88.0% ・健康経営2030を策定し、5大がん検診の受診率向上のため、 健康診断の標準メニューに追加を決定	・厚生労働省が推奨する5大がん検診を健康診断の標準メニューに追加 ・5大がん以外の対策として、50歳以上の従業員に対しては、PET検査、MRI検査 などの費用を会社で一部補助 ・健康促進に関する制度をまとめたハンドブックの作成・周知	三菱地所*6
高ストレス者		2021年度から2030年度まで10%以下を維持 (全国平均相当：10%)	4.7%	4.0% ・ストレスチェックを実施し、高ストレス者に対して、臨床心理士など の専門家との面談実施を推奨 ・新型コロナウイルス感染防止のため、リモートでの臨床心理士に よるカウンセリング体制を整備	・新任管理職への研修に加え、全管理職層に向けてe-ラーニング等で定期的 な教育を実施 ・ストレスチェックを実施し、引き続き高ストレス者に対して、臨床心理士などの 専門家との面談実施を推奨 ・健康促進に関する制度をまとめたハンドブックの作成・周知	三菱地所*6	
Innovation	パフォーマンス向上	ビジネスモデルを革新しパフォーマンスを最大化	—	—	—	—	 
	新規事業創出	まちづくりの視点から新たな発想やビジネスの創 出をサポートし、都市・産業の成長に貢献する	—	—	P68参照	—	
Resilience	防災対応	救命講習資格保有率	2030年度まで毎年100%	63.0%	72.4%	三菱地所グループ2社*7	 
		防災訓練の実施	—	実施	・新型コロナウイルス感染拡大状況を踏まえた防災訓練の実施 ・災害対策期間での情報共有や帰宅困難者向けの情報発信を行う プラットフォーム「災害ダッシュボードBeta」の実証実験の実施	・(新型コロナウイルス感染拡大前同様の)実地訓練を伴う防災訓練の実施 ・訓練の実効性を企図した各ビル個別訓練の拡充(三菱地所プロパティ マネジメント主導) ・災害対策期間での情報共有や帰宅困難者向けの情報発信を行うプラ ットフォーム「災害ダッシュボード」の活用	
	帰宅困難者受入施設割合	—	92.3%	100%	—	国内新築*8・ 大型*9オフィス・商業施設	

\*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 三菱地所グループ：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、原則データ算定対象外。  
\*3 三菱地所グループ5社：三菱地所、三菱地所プロパティマネジメント、三菱地所レジデンス、三菱地所設計、三菱地所リアルエステートサービス  
\*4 2021年度に本目標の上方修正を行ったことに伴い、対象範囲を三菱地所に変更。  
\*5 2022年度より本目標の対象範囲を三菱地所に変更。

\*6 三菱地所：本支店勤務者対象  
\*7 三菱地所グループ2社：三菱地所、三菱地所プロパティマネジメント  
\*8 新築：2002年以降竣工  
\*9 大型：延床面積100,000m<sup>2</sup>以上

## 会社データ

## 主な三菱地所グループ企業

■ 連結子会社 □ 持分法適用会社

新事業創出機能	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
株式会社メックアグリ*	千葉県千葉市緑区平川町2270 (〒266-0004)	(043)312-6555	農産物の生産及び販売	90.0
Medicha株式会社*	(旗艦店所在地) 東京都港区南青山5-3-18 BLUE CINQ POINT (ブルーサンクポイント)C棟B1(〒107-0062)	(03)3287-5519	メディテーション及びリラクゼーション関連 スタジオの企画開発・運営	100.0
■ 三菱地所ITソリューションズ株式会社	東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビルディング 13階 (〒100-0005)	(03)3214-9300	情報システム・ソフトの開発及び管理	100.0

\* 連結対象外

### コマース不動産事業

ビル運営・管理事業				
■ 三菱地所プロパティマネジメント株式会社	東京都千代田区丸の内2-2-3 丸の内仲通りビル (〒100-0005)	(03)3287-4111	オフィスビル・商業施設等の総合的運営管理	100.0
■ 有電ビル管理株式会社	東京都千代田区有楽町1-7-1 有楽町電気ビル (〒100-0006)	(03)3211-7833	有楽町電気ビルの管理運営	62.5
■ 南山廣場公寓大廈管理維護股份有限公司*	11073 台湾 台北市信義區松仁路100號7樓	+886-(2)2723-8009	臺北南山廣場のプロパティマネジメント事業	70.0

\* 連結対象外

### ビル賃貸事業

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

### 駐車場事業

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

### 地域冷暖房事業

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

### 物流施設の運営管理

■ 株式会社東京流通センター	東京都大田区平和島6-1-1(〒143-0006)	(03)3767-2111	物流ビル・オフィスの賃貸及び運営管理	60.4
----------------	---------------------------	---------------	--------------------	------

### ホテル開発・運営事業

■ 株式会社ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ	東京都千代田区大手町1-6-1 大手町ビル(〒100-0004)	(03)3211-6180	ホテル事業の経営、統括管理、運営	100.0
■ 株式会社丸ノ内ホテル	東京都千代田区丸の内1-6-3(〒100-0005)	(03)3217-1111	丸ノ内ホテルの経営	76.9

### 商業施設の運営管理

■ 三菱地所・サイモン株式会社	東京都千代田区大手町1-9-7 大手町フィナンシャルシティサ ウスタワー(〒100-0004)	(03)3275-5252	アウトレットモールの経営	60.0
■ 株式会社横浜スカイビル	神奈川県横浜市西区高島2-19-12 スカイビル (〒220-0011)	(045)441-1221	スカイビル、横浜新都市ビルの経営	62.0

### 空港運営事業

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

\* 連結対象外

### その他の事業

■ 丸の内ダイレクトアクセス株式会社	東京都千代田区丸の内3-4-1 新国際ビル(〒100-0005)	(03)3214-4881	丸の内・大手町地区他における 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	東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ(〒100-8189)	(03)6281-8000	不動産の開発、販売、賃貸借、 不動産の所有、管理	100.0
-----------------	---	---------------	-----------------------------	-------

#### 注文住宅事業

■ 三菱地所ホーム株式会社	東京都新宿区新宿6丁目27-30 新宿イーストサイドスクエア (〒160-0022)	(03)6887-8200	戸建注文住宅・集合注文住宅の設計施工 並びに住宅・店舗などのリフォーム	100.0
■ 株式会社三菱地所住宅加工センター	千葉県千葉市美浜区新港228-4(〒261-0002)	(043)242-9031	建築資材の製造、加工、販売業	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	東京都千代田区三番町6番地1(〒102-0075)	(03)3556-3888	マンション管理事業の経営管理及び それに付随する業務	71.5
■ 三菱地所コミュニティ株式会社	東京都千代田区三番町6番地1(〒102-0075)	(03)5213-6100	マンション総合管理事業、ビル総合管理 事業、リニューアル工事事業、関連事業	100.0
■ 株式会社泉パークタウンサービス	宮城県仙台市泉区高森7-2(〒981-3203)	(022)378-0022	泉パークタウンの総合管理	100.0

### 余暇事業

■ 東富士グリーン株式会社	静岡県駿東郡小山町大御神604-3(〒410-1308)	(0550)70-3411	東富士カントリークラブの経営、緑化事業	100.0
□ 佐倉ゴルフ開発株式会社	千葉県佐倉市内田字双紙山670(〒285-0077)	(043)498-6630	麻倉ゴルフ倶楽部の経営	49.0

### その他の事業

■ 株式会社メックecoライフ	東京都品川区東品川1-3-15 ザ・パークレックス天王洲 (〒140-0002)		環境・デザインに関する研究・提案	100.0
■ 三菱地所ハウスネット株式会社	東京都新宿区北新宿2-21-1 新宿フロントタワー (〒169-0074)	(03)6908-5560	個人住宅の売買・賃貸仲介、賃貸管理	100.0
■ アーバンライフ株式会社	兵庫県神戸市東灘区本山南町8-6-26(〒658-0015)	(078)452-0668	関西圏の賃貸事業、不動産販売 (リノベーションマンション販売)	100.0
■ 株式会社菱栄ライフサービス	東京都世田谷区奥沢3-33-13 ロイヤルライフ奥沢 (〒158-0083)	(03)3748-2650	有料老人ホームの運営	100.0
Hmlet Japan株式会社	東京都千代田区大手町1-1-1(〒100-0004)	(050)3138-5280	賃貸管理、Co-living事業	
MEC Industry株式会社	鹿児島県霧島市国分野口東6-14(〒899-4341)	(0995)55-1586	建築材料の仕入及び販売、CLTや集成材を 用いた木ブレファブリック事業	
■ 株式会社つなぐネットコミュニケーションズ	東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル (〒100-0004)	(03)4477-2000	集合住宅のインターネット接続業	

### 海外事業

■ ロックフェラーグループインターナショナル社	1271 Avenue of the Americas, 24th Fl. New York, NY 10020 U.S.A.	+1-(212)282-2000	不動産業	100.0
■ 三菱地所ニューヨーク社	1271 Avenue of the Americas, 24th Fl. New York, NY 10020 U.S.A.	+1-(212)698-2200	米国における不動産業	100.0
■ 三菱地所ロンドン社	5 Golden Square London, W1F 9HT, U.K.	+44-(20)7292-3180	欧州における不動産業	100.0
■ 三菱地所アジア社	138 Market Street #27-03 CapitaGreen, Singapore 048946	+65-6576-5790	アジアにおける不動産業	100.0
■ 三菱地所インドネシア	Trinity Tower, J.L. H. R. Rasuna Said Kav. C22 Blok IIB Karet Kuningan Jakarta 12940 Indonesia, 52nd Floor	+62-212-527-027	インドネシアにおける不動産事業	100.0
■ 三菱地所ベトナム	Level 15, Saigon Centre Tower 2, 67 Le Loi Street, District1, Ho Chi Minh City, Vietnam	+84-28-7302-6006	ベトナムにおける不動産事業	100.0
■ 三菱地所(上海)投資諮詢有限公司*	200001 中国 上海市黄浦区西藏中路268号 来福士広場1805室	+86-(21)6340-3000	中国における不動産事業	100.0
■ 台湾三菱地所股份有限公司*	11073 台北市信義區松仁路100號6樓	+886-2-2331-2189	台湾における不動産事業	100.0
■ 三菱地所レジデンス株式会社	東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ(〒100-8189)	(03)6281-8000	海外における不動産事業 不動産の開発、販売、賃貸借、 不動産の所有、管理	100.0

\* 連結対象外

### 投資マネジメント事業

■ 三菱地所投資顧問株式会社	東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビルディング (〒100-0005)	(03)3218-0031	不動産投資マネジメントに関する 専門サービスの提供(不動産投資顧問など)	100.0
■ ジャパンリアルエステイトアセットマネジメント株式会社	東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビル (〒100-0004)	(03)3211-7921	投資法人の資産運用	100.0
■ TA Realty LLC	One Federal Street, 17th Floor, Boston, MA 02110, U.S.A.	+1-(617)476-2700	米国における不動産投資マネジメント事業	70.0
■ Europa Capital Group	42 Berners Street, London W1T 3ND, U.K.	+44-(0)20-7881-6800	欧州における不動産投資マネジメント事業	87.0
■ MEC Global Partners Asia Pte. Ltd.	80 Raffles Place, No. 18-01, UOB Plaza 1, Singapore 048624	+65-6416-7888	アジア・オセアニアにおける不動産投資 マネジメント事業	67.0

### 設計監理事業

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

### 不動産サービス事業

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

### その他の事業

■ 株式会社メック・ヒューマンリソース	東京都千代田区大手町1-6-1 大手町ビル(〒100-0004)	(03)3212-8674	人事関連サービス業務提供	100.0
■ 京葉土地開発株式会社	東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビル (〒100-8133)	(03)3212-0555	千葉市美浜区の土地管理	66.7

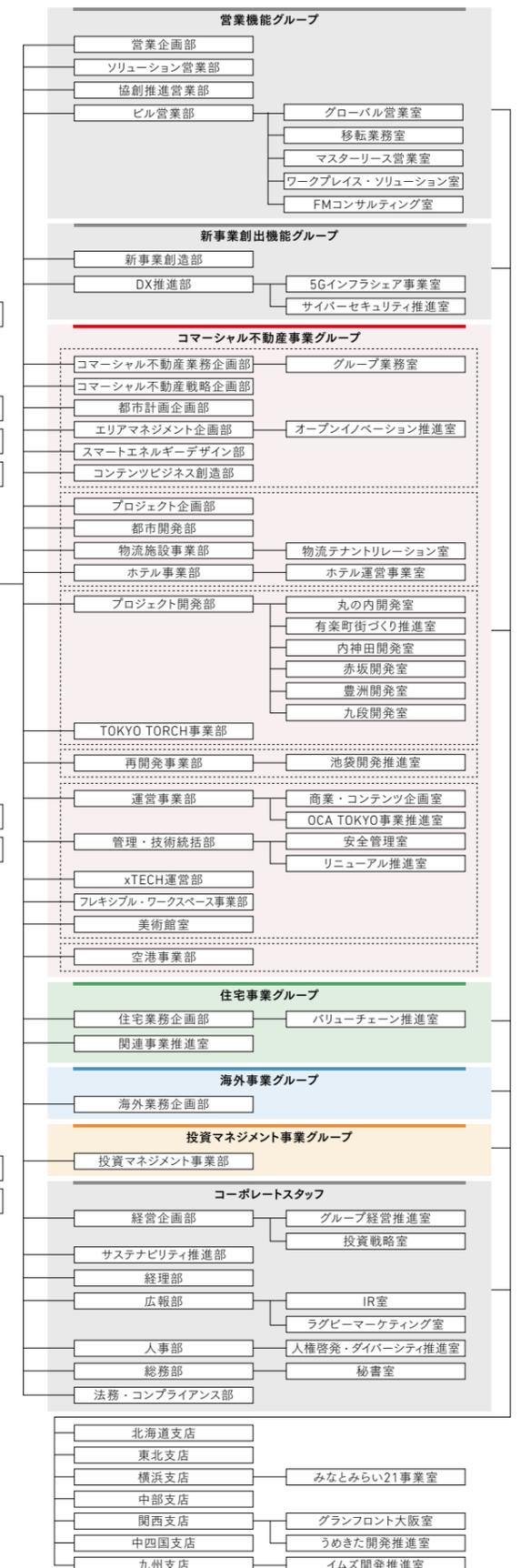
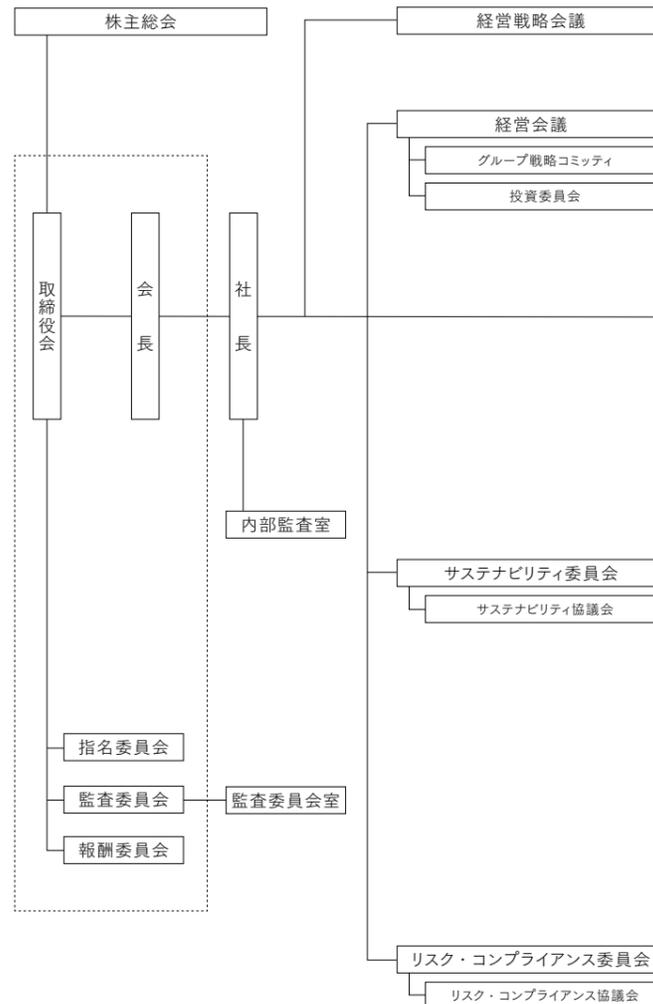
(注)議決権所有割合は2022年3月末現在。「2021年度 有価証券報告書」の数値を掲載。

# 沿革

当社の軌跡	代表的物件
資本金1,500万円にて三菱合資会社より丸の内ビル並びに同敷地の所有権及び丸の内地区ほかの土地建物営業権を譲り受け、当社設立	1937
	1952 新丸の内ビル竣工
東京、大阪両証券取引所に株式を上場	1953
丸の内総合改造計画策定。高度経済成長期のオフィス需要に対応	1959
	1962 北海道ビル竣工
赤坂パークハウス分譲。マンション事業に進出	1969
三菱地所ニューヨーク社を設立。海外事業進出の足固めを始める 三菱地所住宅販売(株)を設立(2007年4月に三菱地所リアルエステートサービス(株)に商号変更)	1972 泉パークタウン第1期起工
札幌(2017年11月に北海道支店に改称)、仙台(1989年7月に東北支店に改称)、名古屋(2018年4月に中部支店に改称)、大阪(2016年4月に関西支店に改称)各支店新設。国内主要都市でのビジネス強化	1973
名古屋第一ホテル開業。ホテル事業に進出	1983
三菱地所ホーム(株)設立。住宅事業を強化	1984
メックユーケー社設立。英国への足掛かりを築く 横浜事業所を新設(2000年4月に横浜支店に改組)	1986
広島支店(2017年11月に中四国支店に改称)、九州支店を新設	1989 福岡でイムズ(天神MMビル)営業開始 東京・箱崎でロイヤルパークホテル営業開始 広島パークビル竣工
ロンドン・シティ「パタノスタースクエア計画」への参加を発表 ロックフェラーグループ社に資本参加	1990
	1993 横浜ランドマークタワー竣工。横浜ロイヤルパークホテル開業
丸の内ビル建て替え発表	1995
	1996 大阪アメニティーパーク(OAP)竣工
丸の内再構築第1ステージ開始	1998
	2000 御殿場プレミアム・アウトレットオープン
三菱地所投資顧問(株)設立	2001
土地再評価法などによる固定資産評価替えを実施	2002 丸の内ビルオープン
	2003 三菱信託銀行本店ビル竣工(2005年10月に三菱UFJ信託銀行本店ビルと改称) ロンドン、パタノスタースクエア竣工
	2004 丸の内オアゾ(OAZO)オープン
	2005 東京ビルオープン
	2007 新丸の内ビルオープン ザ・ペニンシュラ東京オープン
(株)サンシャインシティを連結子会社化 三菱地所アジア社開設。アジア事業を強化	2008
チェルシージャパン(株)(2013年2月に三菱地所・サイモン(株)に商号変更)を連結子会社化	2009 丸の内パークビル・三菱一号館竣工
	2010 三菱一号館美術館オープン
三菱地所レジデンス(株)発足	2011
	2012 丸の内永楽ビル竣工 大手町フィナンシャルシティ竣工
三菱地所(上海)投資諮詢有限公司設立	2013 MARK IS 静岡・MARK IS みなとみらいオープン グランフロント大阪オープン
三菱地所ビルマネジメントと三菱地所プロパティマネジメントを統合	2014 シンガポール CapitaGreen 竣工
TA Realty社を買収	2015 大名古屋ビルディング竣工 大手門タワー・JXビル竣工
指名委員会等設置会社へ移行 (株)東京流通センターを連結子会社化	2016 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ竣工
取締役会長に杉山博孝、執行役社長に吉田淳一がそれぞれ就任 台湾駐在員事務所を新設	2017 大手町パークビル竣工
大手町パークビルへ本社移転	2018 丸の内二重橋ビル竣工
三菱地所インドネシア、三菱地所ベトナムを設立	2019
	2020 みずほ丸の内タワー・銀行会館・丸の内テラス竣工
名古屋証券取引所における株式の上場廃止	2021 TOKYO TORCH 常盤橋タワー竣工

# 組織図

(2022年4月1日付)



# 会社概要

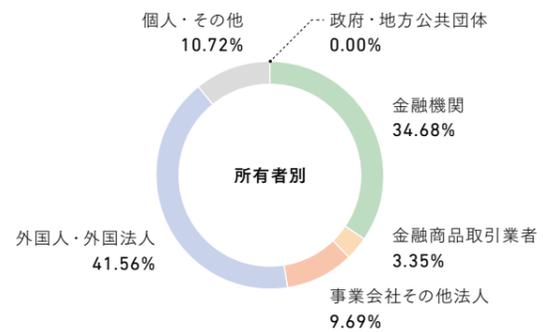
(2022年3月31日現在)

## 株式の概要

### 株式の状況

発行可能株式総数	1,980,000,000株
発行済株式の総数	1,391,478,706株 (前期末比 150,390株増)
株主総数	73,602名 (前期末比 7,180名増)

### 株式分布状況 (単元株式所有比率)



大株主	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)信託口	228,398	17.26
(株)日本カストディ銀行 信託口	67,952	5.13
明治安田生命保険(相)	42,194	3.19
JP MORGAN CHASE BANK 380055	41,109	3.10
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	25,134	1.90
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	21,291	1.60
(株)竹中工務店	18,150	1.37
JPモルガン証券(株)	17,903	1.35
(株)大林組	16,422	1.24
清水建設(株)	16,367	1.23

(注)持株比率は自己株式を控除して計算しております。

## 商号

三菱地所株式会社  
MITSUBISHI ESTATE CO., LTD.

## 設立

1937年5月7日

## 資本金

142,414百万円

## 営業種目

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

## 従業員数 (臨時従業員数は含まない)

単体：974名  
連結：10,202名

## URL

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

## 本店

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

## 北海道支店

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

## 東北支店

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

## 横浜支店

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

## 中部支店

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

## 関西支店

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

## 中四国支店

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

## 九州支店

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

# Webサイトのご案内

## 三菱地所グループコーポレートサイト

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



## サステナビリティ情報

<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/>

グループ全体のサステナビリティ関連データや、サステナビリティ重要課題に基づいた取り組み等を掲載しています。

## IR情報

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

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