統合報告書 2021

Delivering the Value Needed in the Coming Era

人を、想う力。街を、想う力。
三菱地所

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/

表紙写真：三菱地所本社レセプションにて撮影

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C005531
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。

VEGETABLE OIL INK
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。

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

所期奉公（しょきほうこう）

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。

処事光明（しょじこうめい）

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。

立業貿易（りつぎょうぼうえき）

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

P 2 三菱地所グループの挑戦と歴史

P 4 丸の内の『今』

P 6 三菱地所グループの強み

P 8 三菱地所グループの価値創造モデル

P10 トップメッセージ

P16 長期経営計画 2030

- 17 当社グループの強みと成長戦略
- 18 2030 年に向けたロードマップ
- 20 サステナビリティ（ESG）への取り組み全体像
- 22 三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030に掲げる重要テーマごとの目標・実績値／主な取り組み一覧
- 24 **特集** ❶ 国内アセット事業 丸の内テラス
- 26 **特集** ❷ 海外アセット事業 Warwick Court改修計画を始動
- 28 **特集** ❸ ノンアセット事業 TELECUBE ／ NINJA SPACE
- 30 経理・広報担当役員メッセージ

P32 事業レビュー

- 33 事業セグメント
- 34 コマーシャル不動産事業
  - 34 ビル事業
  - 36 商業施設事業／アウトレットモール事業
  - 37 物流施設事業
  - 38 ホテル事業
  - 39 空港事業
- 40 住宅事業
- 42 海外事業
- 44 投資マネジメント事業
- 45 設計監理・不動産サービス事業
- 46 営業機能グループ
- 47 新事業創出機能グループ
  - 48 新事業創造部
  - 49 DX推進部

P50 サステナビリティ（ESG）セクション

- 50 サステナビリティ推進体制
- 51 モニタリング体制／サステナビリティ委員会の開催実績／ステークホルダーとの対話方法
- 52 **❶ Environment**
- 53 **TCFD**
- 54 **❷ Diversity & Inclusion**
- 55 **❸ Innovation ／❹ Resilience**
- 56 SASB
- 57 コーポレートガバナンス
  - 57 会長メッセージ
  - 58 取締役
  - 59 執行役・執行役員・グループ執行役員
  - 60 コーポレートガバナンス体制
  - 62 取締役会の実効性評価
  - 63 政策保有株式
  - 64 報酬
  - 66 社外取締役メッセージ
- 68 リスクマネジメント

P71 財務レビュー

- 71 日本の不動産市場
- 72 11年間の主要財務ハイライト（連結）
- 74 比較連結貸借対照表
- 76 比較連結損益計算書／比較連結包括利益計算書
- 77 比較連結キャッシュ・フロー計算書（要約）
- 78 賃貸等不動産関係
- 79 株式の保有状況

P80 会社データ

- 80 主な三菱地所グループ企業
- 82 沿革
- 83 組織図
- 84 会社概要
- 85 外部からのESG関連評価／ 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。

見通しに関する注意事項

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

三菱地所グループの

挑戦と歴史

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

ベースとなる丸の内再開発の歴史

1890年

ゼロからの出発

丸の内取得と一大ビジネス街への夢

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

1890年～1950年代

第1次開発

本格的なビジネスセンターの幕開け

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

1960年～1980年代

第2次開発

高度経済成長に伴うオフィスビルの大量供給・高容積化

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

1995年～2019年

第3次開発

丸の内を「世界で最もインタラクションが活発な街」へ

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

撮影：川澄・小林研二写真事務所

2020年～現在

丸の内NEXTステージ

丸の内を「新たな価値を生み出し続ける街」へ

2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、イノベーション創発とデジタル基盤強化を通じて、個人のクオリティ・オブ・ライフ向上と社会課題の発見・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。

丸の内をベースとした事業拡大の歴史

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

海外事業

1972年 三菱地所ニューヨーク社設立
1986年 MEC UK社設立
1990年 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

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

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

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

投資マネジメント事業

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

豊富な不動産資産の運営実績によりノウハウを蓄積

丸の内の『今』

数字で見る丸の内

上場企業本社数[*1]

117社[*2]

上記企業の連結売上高

日本の総売上高の約8.85%に相当

約**122**兆円[*2]

就業者数

約**28**万人[*2]

建物棟数（建設予定を含む）

101棟[*2]／約**4,300**事業所[*2]

建物延床（建設予定を含む）

約**860**ha[*3]

利用可能駅・路線

28路線**13**駅[*2]

※路線の異なる同一名駅は路線数分計上

FORTUNE GLOBAL 500本社数

※ Fortune Global 500, 2020当社調べ

大手企業本社・事業所数 東京都内他都市比較

※ 2021年3月時点当社調べ

*1 上場会社(東証一部・二部)のうち、大手町・丸の内・有楽町地区に立地する本社数
*2 一般社団法人大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会「The Council for Area Development and Management of Otemachi, Marunouchi, and Yurakucho 2021」より
*3 2021年3月時点当社調べ

エリア面積の比較 ※当社調べ

国内

渋谷	86 ha
日本橋	76 ha
虎ノ門	58 ha
品川	49 ha

PICK UP | **丸の内エリアの貸付面積とテナント構成**（三菱地所単体）

2021年3月末時点の丸の内エリアの貸付面積(三菱地所単体)は、2000年3月末比で約1.8倍に増加しており、テナント構成については、プロフェッショナルファームの比率が拡大しています。

プロフェッショナルファームの集積

2021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

三菱地所グループの

強み

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

STRENGTHS 強み 1

「超長期視点でのまちづくり」と「時代を先取りするDNA」

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

* 不動産投資信託

丸の内を一大ビジネスセンターへ

1890年に開発開始

2021年現在

上場企業本社数 117社

就業者数 約28万人

詳細はP4～5

アウトレットを日本の文化として根付かせる

2000年に御殿場プレミアム・アウトレット開業

2021年現在

日本全国のプレミアム・アウトレット運営数 9施設

詳細はP36

REIT市場へのいち早い参入

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

2021年現在

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P44

STRENGTHS 強み 2

膨大な不動産への関与

詳細はP34～49

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

オフィスビル管理棟数	197棟
賃貸マンション（保有・開発中）	67棟
分譲マンション年間売上計上戸数	3,476戸
マンション管理戸数	350,682戸
商業施設	24施設（アウトレット：9）
物流施設（開発済累計）	15施設
運営ホテル客室数	4,020室
空港事業	10空港

※ 数値はすべて2021年3月期または2021年3月末時点

STRENGTHS 強み 3

リレーションシップ

詳細はP34～49

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60万世帯
テナント数（全国全用途）	約3,300社

STRENGTHS 強み 4

DNAを受け継ぐ人財

詳細はP54

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

人財の生産性ーチャレンジングな企業文化により磨かれた少数精鋭集団

（参考）人財の生産性

2021年3月期（百万円）			2021年3月期（人）	2021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
1,207,594	224,394	135,655	9,982	120.9	22.4	13.5

STRENGTHS 強み 5

先進的なコーポレートガバナンス体制の構築

詳細はP57～67

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

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

三菱地所グループの価値創造モデル

三菱地所グループの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。

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）

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
- 持続可能かつ強靭（レジリエント）で安心・安全なまち

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、
高効率で市況変化に強い事業ポートフォリオの構築

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

競合優位性（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

三菱地所
グループ
ならではの
推進力

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

社会価値向上戦略

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

三菱地所グループは、サステナブルな社会の実現に向けて、
「Environment」
「Diversity & Inclusion」
「Innovation」
「Resilience」
の4つの重要テーマについて、
より幅広いステークホルダーに、
より深い価値を提供します。

※ 詳細については、P20参照

株主価値向上戦略

2030年目標（KPI）

高効率で市況変化に強い
事業ポートフォリオの構築

ROA	5 %
ROE	10 %
EPS	200 円

事業を通じて提供される アセット・サービス（アウトプット）

オフィスビル	管理 197棟／営業延床面積 599.1万m²
商業施設	運営 24施設（アウトレット：9）
物流施設	15施設（開発済累計）
ホテル	運営客室 4,020室
空港	運営 10空港
分譲マンション	年間売上計上戸数 3,476戸
賃貸マンション	保有 67棟（開発中含む）
マンション管理戸数	350,682戸
仲介	取扱件数 932件／取扱高 260,240百万円
投資マネジメント	受託資産残高 約3.7兆円
その他	設計・監理、新事業など

※ 数値はすべて2021年3月期または2021年3月末時点

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

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　ダイバーシティ　少子高齢化　ストックの有効活用　デジタル革新

※ 特定プロセス詳細については、P21参照

三菱地所株式会社
執行役社長
吉田 淳一

激変する経営環境下でも、
より広い視野・長期目線での真に価値あるまちづくりを通じ、
「長期経営計画 2030」の目標実現を目指します。

2021年3月期業績：コロナ禍においても堅調な業績を維持

当社グループは2020年1月に「長期経営計画 2030」（以下、長期経営計画）を発表しました。しかしその直後、新型コロナウイルス感染症が拡大し、3回にも及ぶ緊急事態宣言が発令されるなど、長期経営計画の初年度である2021年3月期は波乱の幕開けとなりました。

業績としては、営業収益1兆2,075億円（前期比△7%）、営業利益2,243億円（前期比△7%）と、減収減益となりましたが、期初は営業利益ベースで前期比△23%との予想でしたので、想定よりは新型コロナウイルスの影響を軽微に収めることができました。

当社グループ事業の中では、ホテル・商業施設等は大きな影響を受けており、今期以降も感染状況によっては影響の継続が想定されますので、感染対策を万全にし、お客様に安全・安心を提供しつつ、感染状況や政府・自治体の方針に合わせて営業していきたいと考えております。一方で、同じBtoC関連ビジネスでも巣ごもり需要やECマーケットの拡大を背景に、物流施設の開発・賃貸ニーズは高まっており、売買マーケットも活況です。また、住宅事業についても堅調に推移し、都心部の好調が続く中、郊外の間取りの大きな住宅にも目が向けられ、好調なエリアが拡大した印象があります。

当社グループの基幹事業であるオフィス賃貸事業は感染拡大の影響が懸念されましたが、結果として大きな影響はなく、大手町・丸の内・有楽町エリア（大丸有エリア）をはじめとしたプライム立地のオフィス、ビジネスセンターの強みを改めて認識することができました。テレワークをはじめとした働く場所や空間、時間の自由度へのニーズが今まで以上に高まっており、当社グループとしては新しい価値創造の機会だと捉えています。例えば、空気環境や衛生環境の改善、非接触などのニーズへの対応、柔軟なチームビルディングに対応しやすいオフィスの提案など、新たなニーズを捉え、更なる発展を遂げるための土台を構築していくことが我々の使命であると考えています。

長期経営計画の進捗

各事業の進捗

国内アセット

オフィスはみずほ丸の内タワー・銀行会館・丸の内テラス、the ARGYLE aoyamaが竣工、アウトレットについても御殿場・りんくうの増床エリアが開業しました。回転型事業においても当初想定以上のキャピタルゲインを確保しつつ、想定を大きく上回る投資機会を獲得することができ、着実に利益成長のための投資を進めています。

P24～P25 特集❶ 丸の内テラス

海外アセット

新たな事業機会として、米国でのデータセンター事業へ参入しました。欧州では各国での開発機会に加え、既存ビルのバリューアッププロジェクトとして英国のオフィスビル「Warwick Court」の大規模リノベーションに着手しています。アジアにおいては、今後、これまで推進してきた開発プロジェクトの竣工が相次ぎ、今後の収益に寄与する見通しです。

P26～P27 特集❷ Warwick Count改修計画を始動

ノンアセット

既存領域においては投資マネジメント事業におけるAuMの拡大、フィービジネスにつながる共同事業案件を複数公表しました。新規領域としては、当社グループがこれまで取り組んでいるワーケーション施設の新規設置、多様な働き方を支えるワークブースである「TELECUBE」や、「spacemotion」によるエレベーターメディア事業の推進のほか、面開発を行う大丸有エリアを社会実験の場として自動運転や次世代モビリティの検証を行い、更にはワークスペースのマッチング支援サービス「NINJA SPACE」を導入しました。

P28～P29 特集❸ TELECUBE／NINJA SPACE

資本政策・KPI

当社グループは長期経営計画のKPIとして、効率性を重視した株主視点に立った指標として、ROA、ROE、EPSの3つを掲げております。2021年3月期は、新型コロナウイルスの影響を受け、各KPIが前期を下回りましたが、成長投資への資金需要も考慮しつつ、長期経営計画に掲げた資本政策の一環として、2021年4月に300億円の自己株式の取得を発表しました。

コロナ禍により、足元の課題に解決策を講じることに目が行きがちですが、長期経営計画のKPI達成のために、今はしっかりとした基盤づくりに取り組むことが重要だと考えております。例えば、インバウンド需要が戻るまで成長路線への回帰が難しい部門については、将来にわたって利益を生み出していく基盤を構築すべく、コスト削減や効率化を実現する仕組みづくりを徹底しています。

当社グループは長期経営計画のもと、長期的な視点に立って事業を推進していくという想いを共有しています。そのため、最終的な目標に向かってじっくりと考え、時代の先を見据えて大胆な変革を目指すという風土が、当社グループ全体に根付きつつあるのを感じています。不動産事業はもとより長期的なタイムスパンでの事業ではありますが、ESGに対する社会的な要請も高まる中、数十年先を見定めたサステナブルな事業とすることが肝要で、今後はより一層、長期的な視点での判断が社会価値や株主価値を最大化していくことにつながると考えています。

2022年3月期の取り組み：長期経営計画の実現に向けて成長投資・利益成長の加速

全般

長期経営計画の1年目である2021年3月期は新型コロナウイルスへの対応に注力しましたが、2022年3月期以降、長期経営計画の実現に向けて、成長を巡航速度に回帰させていきたいと考えています。

国内アセット

＜オフィス＞

これまで事業を着実に進めてきた甲斐もあり、常盤橋タワーが竣工を迎え、回転型事業では従来以上のキャピタルゲインを計上できる見通しです。

2021年6月に常盤橋プロジェクトの第1弾として「常盤橋タワー」の竣工を迎えました。本物件では、非接触セキュリティの実装等の新しい働き方への提案や、ビル就業者向けのカフェテリアにおける席予約・注文・決済、カンファレンスルーム予約等のICTサービスを提供しています。街区全体名称の「TOKYO TORCH」には日本を明るく照らすという意味を込めており、今の時代にふさわしい、明るい未来につながる開発を進めていきたいと考えています。

＜商業施設・アウトレット、ホテル、物流施設＞

アウトレットを含む商業施設・ホテルに関しては、2022年3月期以降も新型コロナウイルスの影響が残る想定ですが、商業施設に関しては、日常使いの施設は堅調に推移しているほか、アウトレットに関しても、感染状況によってはコロナ前と同水準の売上を確保できている時期もある状況です。引き続き、感染対策を万全に、ニューノーマルに向けた施設整備やソフト施策を行いながら、売上の回復を目指していきます。ホテルについては、インバウンド消費も消失しており回復には時間がかかる想定ですが、国内客への販促を行いつつ、経費節減、経営のスリム化・効率化について重点的に着手していきます。物流施設については、用地取得競争は過熱傾向にありますが、当社グループの持つ様々な情報を活用しつつ、優良な投資機会の獲得に注力していきます。

＜住宅＞

コロナ禍においても、分譲・賃貸マンションマーケットは好調を維持しており、2022年3月期も引き続き、分譲マンションの販売、分譲・賃貸マンションの投資機会の獲得に注力していきます。

海外アセット

各エリアのワクチン接種の進行状況に差があり、また、政府の対応なども違うので一概には言えませんが、米国のニューヨークではワクチン接種が進んでおり、状況が好転していると感じています。当社グループのビジネスとしては、今後も様々なアセットタイプに投資を行い、事業領域の拡大を図っていきたいと考えております。

欧州においては、徐々に市場が回復している印象を受けますが、変異株の存在などもあり、落ち着くにはもうしばらく時間を要するかもしれません。我々の事業に関して言えば、新築工事や改修工事への大きな影響もなく、当初の予定通り進められるという手応えを感じています。

アジアにおいては、これまでマイナーシェアで事業を行ってきた国においても、当社グループが主導的に開発を進めるプロジェクトが増えてきました。これは、当社グループのこれまでのアジア圏における実績が徐々に認知された結果であることは勿論、大丸有エリアの面開発が評価されていることも大きいと感じます。これまで築いてきた信頼や期待に応えられるよう、オフィスや商業施設、分譲マンションを中心とした既存プロジェクトで着実な成果を上げ、更に成長投資の機会を獲得してまいります。

ノンアセット

既存領域である投資マネジメント事業におけるAuMを持続的に成長させること、設計監理や共同事業によるフィー収入の拡大は勿論、新規事業領域については、注力事業領域を①農業 ②再生可能エネルギー ③インフラ／PPP／PFI ④不動産関連サービス ⑤コンテンツ／エンタメ／スポーツ ⑥観光／インバウンド／地方創生 ⑦ヘルスケア／食の7つと定めており、再生可能エネルギーに関しては、バイオマス発電事業に参入しました。その他の分野についてもデジタル技術の活用を通じた新領域への事業拡大や、リアルとデジタル（オフライン・オンライン）を融合させた体験サービスの提供等、様々な新しい価値の提供を計画しています。

これからのまちづくり：長期的な視野に立ち、新しい付加価値を提供する使命は不変

長期的な視野に立って魅力的なまちづくりを行い、社会に付加価値を提供することが当社グループの使命であることは、これまでもこれからも不変です。ポスト・コロナ時代に求められている変化は、例えばIT、IoTの活用による業務効率化や働き方改革などですが、これらは以前より進めるべきとされていた取り組みです。それがコロナ禍により、一気に加速せざるを得ない状況になったのだと感じています。だからこそ、コロナ禍に対応していくという視点ではなく、今後のオフィスのあるべき姿や柔軟な働き方を可能にする空間の提供に正面から取り組んでいくことが重要だと考えています。オフィスに来ることでしか味わえない、活発なコミュニケーションの取れる空間やアイデアを誘発するような仕組みづくり、働く場所と暮らす場所の垣根を取り払った新しい生活スタイルの提案など、場所の提供だけでなく、仕組み・サービスづくりといった側面からもまちづくりに関わっていきたいと考えております。

特に当社グループの基幹事業である大丸有エリアの複合開発においては、リアルとバーチャルの融合や新しい価値創造、これまでなかった事業創造などを次々と実現し、世界にアピールするための「場」にしていきたいと思います。また、コロナ禍により、エンターテインメントや文化・芸術の世界は深刻な状況になっていますが、こうした伝統文化を、その歴史も含めて守っていく役割も担っていきたいです。そして、日本を代表するビジネスセンターとして、世界に向けて様々な魅力を紹介していくことで、日本に訪れた海外のビジネスマンや観光客の方々が必ず足を運ぶような街にしていこうと考えています。

ESG経営：地球規模の課題に対して、真正面からの取り組みを開始

P50～P70 サステナビリティ（ESG）セクション

当社グループでは、持続可能な社会の実現及び中長期的な企業価値向上の観点から、ESGを社会価値向上戦略の最重要テーマとしており、SDGsに関してもグループ目標として「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を設定し、その達成を目指しています。

まず、「E：環境」に関しては、大丸有エリアを中心とした19棟のビルで再エネ由来の電力への切り替えを行いました。共用部分だけでなく専用部分も含めて全電力を再エネに切り替えることで、入居企業が利用する電力も含め再エネ電力となるため、入居企業の脱炭素化にも寄与します。この取り組みにより、当社グループの再エネ由来電力比率は約30%となり、中間目標「2030年までに25%」を大きく前倒しで達成する見込みです。

次に、「S：社会」に関しては、事業活動を通じて起こり得る人権への負の影響を最小化し、多様性を受け入れるなどの取り組みを積極的に進めています。また、2020年からは、大丸有エリアを舞台に、SDGsに関連する5つのテーマ「サステナブル・フード」「気候変動と資源循環」「WELL-BEING」「ダイバーシティ＆インクルージョン」「コミュニケーション」について、企業間連携を軸に様々なアクションを展開する「大丸有SDGs ACT5」を始めています。

当社グループはグローバルに事業を展開しており、環境問題・人権侵害は、地球規模での課題だと認識しています。私たちの生活、経済も含めた社会の根幹は地球です。様々な困難に直面している今だからこそ、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。」も高めていかなければと強く感じています。

最後に、「G：ガバナンス」に関して、当社は2016年度に指名委員会等設置会社へ移行後、委員会構成において、3委員会の委員長及び指名・報酬委員会の委員全員を社外取締役で構成する、取締役会の実効性評価において第三者評価を実施するなど、コーポレートガバナンス体制を継続的に強化してまいりました。今後も経営の透明性及び客観性の担保に努め、株主の皆様をはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たしてまいります。

ステークホルダーに向けたメッセージ

当社グループは120年以上にわたり、世界と伍していくために必要なビジネスセンターづくりに取り組んできました。その中で、事業拡大や利益成長にこだわるだけではなく、社会の中でサステナブルに成長し評価される、また、入居企業や来街者を含めたステークホルダーの皆様とともに成長していけるような環境・仕組みづくりに真剣に取り組んできたという自負があります。今後もその信念は変えず、大丸有エリアを核として、世界に共感してもらえるまちづくりを推進していきます。また、まちづくりは開発して終わりでなく、その街が有する歴史や文化、特徴、慣習といったものを、将来にわたって引き継ぎ、伸ばしていくことで更に街の価値が向上していくものだと考えています。勿論、そのすべてを我々だけで実現していくのではなく、地域社会やグローバルにおいては現地企業と協力して一緒に作り上げていくことが重要です。ESGに対する社会的な関心も高まり、これからは、「地球人」としてしっかりと地に足をつけて、長期にわたって誠実に取り組む会社であるという信念を、守り続けていきたいと考えています。

不動産というのは唯一無二なものです。真に価値のあるモノでなければ、人々に受け入れられ、発展していくことはできません。我々はブランドスローガンにもある「人を、想う力。街を、想う力。」という想いを愚直に実践していくことで、真に価値あるものを提供してまいります。様々な困難や逆風により、必ずしも順風満帆とはならない場面もあり得ますが、それでも、我々が進む道を信じて突き進みたいと思います。投資家をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様には、三菱地所は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、ぜひご期待いただきたいと思います。

三菱地所株式会社
執行役社長
吉田 淳一

Long-Term Management Plan 2030
長期経営計画

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。

当社事業の核である「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。

三菱地所グループに影響を与える市場環境の変化

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

長期経営計画2030の概要 ― 経営計画において目指す姿

- 当社グループの基本使命と持続的成長の実現に向け、「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」を両輪に据えた経営を実践します。
- 社会価値向上戦略では、サステナブルな社会の実現に向けた取り組みを実行し、街の利用者や従業員を含むすべてのステークホルダーへのより高い価値の提供を行います。
- 株主価値向上戦略では、ROA、ROE、EPSをKPIに採用し、“高効率”で“市況変化に強い”事業ポートフォリオへの変革を目指します。

【当社グループの基本使命】

まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現

2030年目標

サステナブルな社会の実現に向けた、4つの重要テーマ*に関する取り組みの実行

* 「Environment」「Diversity & Inclusion」「Innovation」「Resilience」

基本方針

街の利用者や従業員を含むすべてのステークホルダーへのより高い価値の提供

戦略の両輪

2030年目標

ROA	5%
ROE	10%
EPS	200円

基本方針

“高効率”で“市況変化に強い”事業ポートフォリオへの変革

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

当社グループの強みと成長戦略

当社グループの強みである「超長期視点でのまちづくりと時代を先取りするDNA」及び「膨大なエンドユーザーとの接点と膨大な不動産への関与」を活かし、「国内アセット事業」、「海外アセット事業」、「ノンアセット事業」の3つの領域で成長の実現を目指します。

また、ノンアセット事業をはじめとする不動産市況の変動に強い収益の拡大と柔軟な資本政策を組み合わせ、ROA・ROEの底上げを図ります。

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）

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

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 に着目した新たな事業展開

成長戦略の狙い

高効率で市況変化に強い事業ポートフォリオの構築

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

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・資金調達の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

Long-Term Management Plan 2030
長期経営計画

2030年に向けたロードマップ

三菱地所グループは、当社グループの基本使命と長期経営計画2030に掲げた目標の達成に向け、サステナブルな社会の実現と時代の先を行く時間と体験の提案という2つの大きな視点から、事業利益を成長させ、企業価値を向上していきます。

国内アセット事業の成長戦略

強みに磨きをかけ更に強固なものへ

	前半～中盤	中盤～後半
	再開発事業の推進	再開発事業の利益寄与
賃貸	▪丸の内をはじめとする再開発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	▪再開発案件の獲得・事業化	▪再開発案件の計上戸数増加・利益寄与

＜2030年目標＞

＋500億円程度（20/3期比）
（20/3期実績：2,010億円）

直近3ヵ年のベース投資・回収の想定（21/3期～23/3期）

（億円）

	ベース投資	ベース回収	ネット投資
丸の内	1,500	0	1,500
アウトレット等	1,000	0	1,000
分譲住宅	5,000	5,000	0
上記以外	4,500	3,000	1,500
合計	12,000	8,000	4,000

海外アセット事業の成長戦略

成長する海外マーケットへの展開

	前半～中盤	中盤～後半
	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化
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	

＜2030年目標＞

＋500億円程度（20/3期比）
（20/3期実績：460億円）

直近3ヵ年のベース投資・回収の想定（21/3期～23/3期）

（億円）

	投資	回収	ネット投資
アジア（ベース）	1,000	1,000	0
欧米（ベース）	2,000	2,000	0
戦略投資*	3,000～4,500	0	3,000～4,500
合計	6,000～7,500	3,000	3,000～4,500

* 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。

ノンアセット事業の成長戦略

環境変化や次の時代を見据えた新たなチャレンジ

	前半～中盤		中盤～後半
	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
既存領域	▪投資マネジメント事業における継続的なAuM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

＜2030年目標＞

＋500億円程度（20/3期比）
（20/3期実績：160億円）

投資に関する方針

▪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

Long-Term Management Plan 2030
長期経営計画

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、サステナブルな社会の実現に向けて、2050年におけるありたい姿を示した「三菱地所グループのSustainability Vision 2050」を制定しました。また、本方針とマテリアリティの内容を踏まえた「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を策定し、この中で、2030年における4つの重要テーマ及びKPIを定めています。長期経営計画2030においても「事業を通じた価値提供の視点」として「Quality of Life」とあわせて「Sustainability」を設定し、事業を通じた社会課題の解決や先進的なサービスや体験の提供を目指してまいります。

サステナブルな社会の実現

三菱地所グループの「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。

バックキャスティング

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

❶ 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

- 2030年にCO_2排出量（Scope1＋2＋3）を35%削減（2017年度比）（2050年：87%削減）（2019年4月：SBTi認定済）
- 再生可能電力比率：25%（2050年:100%）（2020年1月:RE100加盟済）
- 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
- 廃棄物排出量：20%削減（2019年度比・m^2当たり）
- 持続可能な木材利用の推進

❷ 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
- 事業に使用する木材のトレーサビリティを確保

❸ 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

❹ Resilience

安全安心に配慮し災害に対応する強靭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

※ 各テーマの機会・リスク、及びKPIとその達成状況については、P22～23をご覧ください。

マテリアリティを踏まえた重要テーマ・KPIの策定

当社グループのマテリアリティ

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

長期経営計画2030

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。

事業を通じた価値提供の視点

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

マテリアリティ特定のプロセス（2018年度に実施）

STEP 1　事業部門ごとに“強み・特徴”を整理

- 事業ごとのプロセス整理
- 自社の強み／特徴（価値創造における源泉）の明確化

STEP 2　事業活動に関わる55の事業環境変化を抽出

- SDGsなど社会課題・動向の洗い出し
- 事業プロセスとSDGsなど社会課題・動向の関係性整理
- 事業プロセスの関係性に加え中期経営計画（2018年3月期～2020年3月期）の観点及び事務局の観点で、社会環境・動向を精査

STEP 3　部門業務・中期経営計画（2018年3月期～2020年3月期）・外部評価の3つの観点から重視すべき社会課題・動向を24項目抽出

- 社会課題・動向ごとに、事業における機会・リスクの洗い出し
- 機会・リスクの観点からマテリアリティをグルーピング化
- ワーキング事務局にて精査

24の社会課題・動向

- 気候変動の深刻化
- 既存資源の枯渇とそれに伴う社会全体としてのエネルギー構成変化
- 自然災害（地震災害含む）の増加
- IoTの更なる進化と浸透の拡大（バーチャル化・情報拡散の加速含む）
- e-コマース・オムニチャネルや決済手段の多様化
- アジアを中心とした新興国の経済成長
- 心身の健康・医療・ウェルネスへの関心の高まり
- 高齢化の加速と高齢者の社会的位置付けの変化
- 女性の社会進出の進展・社会のダイバーシティ化
- ソーシャルインテグレーション・ユニバーサルデザインへのニーズの高まり
- 既存公共インフラ・住宅の老朽化・ストック（空き家含む）の増加
- ライフスタイル及び働き方の多様化
- 自然環境・自然資源の劣化
- テロ・犯罪等（感染症発生リスク含む）による社会不安の増大
- 関連原価の上昇リスク
- 人工知能技術の革新（自動運転技術の普及含む）
- グローバル化の進展（インバウンド・アウトバウンドの増加／移民拡大含む）
- 世界全体での人口増加と食糧不足化
- 総人口及び労働人口の減少
- サプライチェーン上におけるリスクの顕在化（人権課題の深刻化含む）
- 国内における外国人労働者の増加
- 地域コミュニティの見直しと再生化（地方の過疎化と大都市圏の人口増加含む）
- 公共施設の民営化等民間活力の導入推進
- シェアリングエコノミー等消費形態の多様化

STEP 4　社内外で認識を共有していくためにステークホルダーとの対話を実施

- マテリアリティ案の作成とステークホルダーへのヒアリング
- マネジメント層への上申
- マテリアリティ案について、第三者意見として3名の外部有識者にヒアリングを実施

Long-Term Management Plan 2030
長期経営計画

三菱地所グループの Sustainable Development Goals 2030 に掲げる

重要テーマごとの目標・実績値／主な取り組み一覧

	機会	リスク	テーマ	指標	数値目標	2019年度実績	2020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	・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・建て替えスパンの長期化に伴う廃棄物削減	・環境負荷が小さい不動産取得・賃貸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	気候変動	CO_2等の温室効果ガス排出量	2017年度比で、グループ全体のCO_2排出量（Scope1+2+3）を、 ・2030年までに35%削減 ・2050年までに87%削減 （2019年4月に、SBTイニシアティブより認定済）	4,038,584t-CO_2	CO_2排出量：3,533,468t-CO_2 再エネ電力比率：3.1% ・2021年度に大丸有エリアを中心とするビル19棟において、2022年度にはエリア内の全てのビルにおいて、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（詳細は、P52参照）	・2021年度に大丸有エリアを中心とする19棟で再エネ電力を導入 ・2022年度に大丸有エリアで保有するすべてのビルにおいて再エネ電力を導入 ・大丸有エリア以外の施設についても、積極的に再エネ電力の導入を検討	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	・2030年までに25% ・2050年までに100% （2020年1月に、RE100加盟済）	1.1%			三菱地所グループ*2	
			廃棄物	m^2当たりの廃棄物排出量	2019年度比で、2030年までに20%削減	7.1kg/m^2	廃棄物排出量：5.0kg/㎡ 廃棄物再利用率：60.5% ・商業テナントを対象に、テナントごと、ゴミ種別ごとの計量を開始し、削減・分別の呼びかけを強化（詳細は、P52参照） ・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）およびテナントへの案内（詳細は、P52参照）	・テナント毎のゴミ計量について、対象ビルを拡大 ・三菱地所本社での継続的な分別強化、及びテナントへの呼びかけ強化 ・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	
				廃棄物再利用率	2030年までに90%	55.2%			三菱地所グループ*2	
Diversity & Inclusion	・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	・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	ダイバーシティ	女性管理職比率	2030年度までに10%超	5.8%	7.1% ・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	左記取り組みの継続	三菱地所グループ5社*3	
				新卒における女性社員採用比率	2030年度まで毎年30%	37.8%	37.8% 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	左記取り組みの継続に加え、女性社員の活躍・働く環境に関する情報発信を強化	三菱地所	
				男性の育児休業取得率 ※対象年度中に配偶者が出産し、（出産年度に関わらず）同年度中に育休を開始した社員の割合	2030年度までに100%	17.1%	42.4% ・育休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	・四半期に一度、子どもが生まれた男性社員へ育休取得についての案内を実施 ・出生後1年を超えて育休を取得していない男性社員に対して、人事部から個別に連絡実施 ・育児休業取得経験のある男性社員による座談会を開催し、体験談を社内で共有 ・復職後、半年以内の人事面談を推奨 ・育休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	三菱地所グループ5社*3	
				女性の育児休業取得率	2030年度まで毎年100%	98.7%	100.0% ・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	左記取り組みの継続	三菱地所グループ5社*3	
				産休・育休後の復職率	2030年度まで毎年100%	93.8%	94.8% ・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	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、P54参照）	・左記運用の実施状況について、建設会社宛の確認実施などを検討 ・三菱地所レジデンスでは、PEFC認証材に加えて、FSC認証取得や国産材の導入なども含めて、トレーサビリティの確保を進めていく	三菱地所グループ	
			健康経営	メタボハイリスク層の割合 （※40歳以上） ※定期健康診断において、生活習慣病の判定に影響する項目の何れかが、医療機関受診推奨値を超えた人の割合	・2025年度までに25.6% ・2030年度までに14.6% （全国平均相当、2019年度割合比で約60%改善）	36.4%	39.5% ・運動習慣化イベント（からだ改善コンテスト）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*4	
				健康層の割合（※40歳以上） ※定期健康診断において、生活習慣病の判定に影響する項目の全てが正常値の範囲内の人の割合	・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）	8.9%	10.1% ・運動習慣化イベント（からだ改善コンテスト）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*4	
				がん検診の実施率	2021年度から2030年度まで毎年90%	—	80.7% ・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*4	
				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%）	5.5%	4.7% ・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、継続的な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*5	
Innovation	・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	・eコマース等のオンライン売買の進展に伴う、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	—	ビジネスモデルを革新しパフォーマンスを最大化	—	—	P47 ～ 49参照		—	
			—	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	—	—	P47 ～ 49参照		—	
Resilience	・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	・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	防災対応	救命講習資格保有率	2030年度まで毎年100%	61.0%	63.0%	新型コロナウイルスの状況を踏まえ、可能な範囲で、救命救急講習の受講を促し、資格保有率向上を図る	三菱地所グループ3社*6	
				防災訓練の実施	—	—	・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4.0」の実証実験の実施	新型コロナウイルスの状況を踏まえた、防災訓練の実施	—	
				帰宅困難者受入施設割合	—	92.3%	92.3%	—	国内新築*7・大型*8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および信託受益権が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 三菱地所：本支店勤務者対象
*5 三菱地所：グループ会社への出向者含む
*6 三菱地所グループ3社：三菱地所、三菱地所リテールマネジメント®、三菱地所プロパティマネジメント
※ 三菱地所プロパティマネジメントを存続会社とした吸収合併により、2021年4月1日付で消滅
*7 新築：2002年以降竣工
*8 大型：延床面積100,000m^2以上

Long-Term Management Plan 2030
長期経営計画

国内アセット事業

多様なライフスタイル、新たな交流・価値創造の舞台を創出

MARUNOUCHI TERRACE

ロゴには、多くの就業者や来街者の皆様の会話（カギカッコのマークで表現）が生まれるコミュニケーションの場になってほしいという想いが込められています。

三菱地所グループは、これまでの経験やノウハウ、ブランド力を最大限に活かして新しいまちづくりを推進しています。「丸の内テラス」の開発により、丸の内を働くだけでなく、プライベートな時間を充実させるような、ここでしか得られない体験・出会いの場を提供する、多様な目的を持った街へと進化させます。

「みずほ丸の内タワー・銀行会館・丸の内テラス（旧（仮称）丸の内1-3計画）」は、「みずほ銀行前本店ビル」、「銀行会館」、「東京銀行協会ビル」の3棟一体建替事業として株式会社みずほフィナンシャルグループ、一般社団法人全国銀行協会との3者共同で開発を進め、当社グループが掲げる「丸の内NEXTステージ」の再開発計画第1弾となるプロジェクトとして2020年9月に竣工しました。

このうち「丸の内テラス」については、丸の内と大手町の結節点となることを踏まえ、丸の内・有楽町の賑わいを大手町まで延伸していきたいという想いのもと、屋外空間と一体的な構造にすることで、街から施設の賑わいを感じることができる個性的な建物となっています。また、丸の内エリアでは希少な低層建物という個性を活かし、棟全体に商業、エンターテインメント、プライベートクラブといった豊かな時間・ライフスタイルを提供する機能が入っていることも大きな特徴です。

「丸の内テラス」は、ポスト・コロナ時代を踏まえたこれからのまちづくりの実現に寄与するべく、丸の内エリアに新たな人の流れや魅力を生み出し、ここでしか得られない体験・出会いを就業者や来街者の皆様に提供する、新たな交流・価値創造の「舞台」となることを目指していきます。

今後も、三菱地所グループがこれまで培ってきたまちづくりのノウハウ・信頼・ブランド力を活かしながら、大丸有エリアを中心とした様々なプロジェクトで、「まち」としての価値向上を体現していきます。

VOICE
担当者の声

三菱地所株式会社
ビル営業部
副主事
大内 健太郎
（左）

三菱地所株式会社
プロジェクト開発部
丸の内開発室
出射 有紀子
（右）

人々の「想い」を感じられるプロジェクトに挑戦し続けます。

当社グループは、ポスト・コロナ時代の新しいまちづくりの方向性として、丸の内エリアを「多様な就業者100万人が最適な時間に集まり、交流して価値を生み出す舞台」に進化させていくことを目指しています。その実現に向けて、「丸の内テラス」はエリア初となるルーフトップレストランや大型エンターテインメントプレイスをはじめとした多彩な施設構成により、ワクワク感や刺激、非日常感を感じられる場にしたいと考えています。開発途中でコロナ禍の影響を受けることになりましたが、オープンエアーなテラス空間の整備など、ポスト・コロナ時代を踏まえたこれからのまちづくりに合った設えとなっています。また、新たな働き方や多様な価値観が認められる時代においては、個人の人生を充実させる機能を備えていくことも必要です。仕事とプライベートが融合していく中、バランスの取れた暮らし方や街のダイバーシティ化を推進するためにも、街自体を新たなライフスタイルを提案する場にしたいという、私たちの想いを体現する施設とすることができました。

また、今回のプロジェクトのように、共同事業者や建設会社をはじめ、デザイナーや施設運営会社等様々なパートナーとの協業は、多様化していくニーズに応えるために、今後のプロジェクトの中で増えていくと想定されます。今回、プロジェクトマネージャーとして開発を進めた経験・ノウハウを、今後の開発事業に活用していきたいと思っています。本プロジェクトは「丸の内NEXTステージ」の第1弾の再開発案件として、今後の当社グループの事業の幅を様々な角度から広げるものになったと自負しております。

「丸の内テラス」の今後の取り組みとしては、ポスト・コロナ時代のまちづくりのあるべき姿を見極めながら、ソフト面の取り組みを充実させていきます。イベントなどの開催により何度も足を運んでもらい、皆様のお気に入りの場所にしていただくことで、街の賑わいも増し、街に活力が広がっていくと思います。

私たちは、丸の内がビジネス目的だけでなく多様な目的を持つ方々が訪れる場所となり、また、丸の内で働く方々にとっても、仕事で訪れるだけでなく、プライベートでも家族や友人を連れて来て楽しんでもらえるような街にしていきたいと思っています。「まち」というのは「人」が作り上げるものです。だからこそ、これからもたくさんの「人」を巻き込んで一つの物件を作り上げていくような、人々の「想い」を感じられるプロジェクトに挑戦し続けます。

館内イメージ図

商業ゾーン 9〜10階

ルーフトップレストラン「THE UPPER」

開放感あふれる空間の中で、日本を代表するシェフが手掛ける美味しい食事が楽しめる、丸の内エリア初の大型ルーフトップレストラン。

3〜7階

プライベートクラブ「OCA TOKYO」

「自分のスタイルを持ったオトナたちのボーダレスで創造的な出会いを楽しむ場所」がコンセプトの、新しいスタイルのプライベートクラブ。

商業ゾーン 1〜2階

大型エンターテインメントプレイス「MARUNOUCHI BASE」

最新鋭のカラオケやダーツといったエンタメエリアを併設する、テラス一体型のニューアメリカンダイナー。

商業ゾーン B1 階

就業者向けワーカーサポート店舗

「千葉スペシャル」（靴磨き）や「HIROGINZA BARBERSHOP」（理容室）をはじめとした、高感度ワーカーのニーズを満たすサービス店舗を展開。

海外アセット事業

英国における初の大規模リノベーション

VOICE
担当者の声

三菱地所ロンドン社
Manager
萩原 雄太郎

改修だからこそ提供できる価値を追求していきます。

「Warwick Court」を含む複合開発物件「Paternoster Square」は、1990年の開発計画への参画から、竣工まで13年という期間を費やした非常に困難な案件でした。しかし、幾多の試練を乗り越えた実績が現地マーケットからの信頼を勝ち取ることになり、その後の開発計画を進める際の大きなアドバンテージとなりました。海外事業の礎の一つであり、収益性向上が見込めることに加え、これまで本プロジェクトに携わってきた方々の物件への強い想い入れも踏まえ、今回、改修による継続保有という道を選択しました。これからの時代に求められる新たな価値を付加することで、すっかりロンドンの一風景となった本ビルに新たな息吹を吹き込み、引き続き英国事業を代表する物件にしていきます。

英国は、1986年の現地法人設立以降、歴史のある拠点として、着実なインカムゲインを稼ぎだしていくという役割があります。今後は更なる事業拡大に向けて、これまでに得た経験や当社グループの強みである総合力を活用し、回転型ビジネスを加速させ、アセットタイプ・エリア(欧州大陸を含む)の拡大に取り組んでいきます。

私個人としては、今回の「Warwick Court」の改修計画を通じて、改修という仕事の面白さを感じています。元々のビルの特長を活かしながら、時代のニーズに対応した新たな価値や特長を生み出していくということは、既存ポートフォリオの改修による事業機会獲得という新たな取り組み分野の拡大につながる、非常にやりがいのある事業だと思います。今後も改修だからこそできる付加価値の創出に取り組み、海外事業における英国の存在感を高めるべく、現地パートナーや地域社会と連携しながら、事業拡大に貢献していきます。

「Warwick Court」は当社の英国事業の礎とも言える、非常に想い入れの強いオフィスビルです。今回の改修により、Wellbeingの向上や多様性への対応、環境負荷低減といったこれからの時代に求められる価値を付加することで、長期持続的に高い資産価値を創出する、新時代のオフィスビルへと生まれ変わらせます。

2020年12月、英国において初のオフィス大規模リノベーションとなる「Warwick Court」の改修計画(2022年度竣工予定)がスタートしました。「Warwick Court」は、セント・ポール大聖堂に隣接する稀有な立地にある複合開発物件「Paternoster Square」(2003年竣工)の一角を成すオフィスビルです。

この改修では、就業者のWellbeingの向上を目指し、セント・ポール大聖堂を眺望できる屋上テラスの新設や、自転車通勤者向けの駐輪場やシャワー・ロッカーの整備、また、LGBTに配慮した男女共用対応可能トイレといった設備を取り入れていきます。更には、開放感あふれるオフィス空間やアメニティ施設の拡充などにより、ポスト・コロナ時代におけるオフィスのあるべき姿を提案し、海外事業を代表するオフィスビルへと生まれ変わらせます。また、改修という手段を選択したことで、新築ビルを建てる場合と比べてCO_2排出量を大幅に削減できる予定であり、環境負荷低減にも貢献していきます。

本プロジェクトではロンドンのオフィスビルのグレードA物件同様の仕様に改修予定であり、こうした計画を実現し、オフィスビルの先駆的取り組みを継続的に探究、体現していくことで、英国での開発事業における当社グループの信頼・ブランド力を更に高めていきます。

開放感あふれる オフィス空間の提供

開放感あふれるオフィス空間の提供により、ポスト・コロナ時代のニーズに応えていきます。また、場所を選ばない多様な働き方が認められる社会において、オフィスに足を運ぶ意義を踏まえ、セント・ポール大聖堂を間近に臨むテラスや、レイアウトを柔軟に変更できる仕様を設えることで、対面でのコミュニケーションを促進するオフィス空間を提供します。

Wellbeingの向上や 多様性へのサポート

自転車通勤者のために280台分の駐輪場を整備するとともに、シャワー・ロッカーを設置することで、通勤における環境負荷低減や健康志向といった、就業者の高い要望に応えていきます。また、男女共用対応可能トイレを設置することで、LGBTに配慮した建物にする予定です。これからの多様な働き方のサポートやWellbeingの向上を実現するオフィスビルを目指します。

サステナビリティ、 環境負荷低減への対応

改修は新築物件に比べ、建設中の環境負荷を大幅に低減することができます。また、既存外装や構造体を残し、内装を一部再利用することにより、廃棄物の削減を実現するリユースの取り組みを推進します。こうした環境負荷低減の取り組みの推進と併せて、竣工後に建物の持続可能性を評価するBREEAM Excellent*を取得予定です。

* 英国の建築物環境性能認証制度で、建築物や地域のサステナビリティを測定する国際的な指標。24,000件を超えるプロジェクトにおいて54万以上の認証が付与されているほか、220万を超える建築物や地域が認証登録されている。

ノンアセット事業

いたる所でオフィスを所有するという感覚

働き方・ライフスタイルの多様化が進む中で、場所や時間の定義・求められる価値は変化し続けています。多くのアセットや就業者、テナント企業様と多数の接点を有する三菱地所グループは、従来のビジネスモデルにこだわらない新たな発想でビジネスを創造し、当社グループにしか実現できない、これからの時代の働き方に適したサービスを提供します。

「いつでも」「どこでも」働ける。仕事の効率を高めるスマートワークブース「TELECUBE」

https://telecube.jp/

TELECUBE

「TELECUBE」は、オフィスビルや商業施設、駅構内をはじめ様々な場所で利用できる個室ブースです。ポスト・コロナ時代における新たな働き方を支える社会インフラを目指し、密閉型個室ブースに必要な各種規制をクリアした万全のセキュリティや高い遮音性、清潔な空間といった、「いつでも」「どこでも」安心して働けるワークスペースを提供します。更には、隙間時間を利用したプライベートでの活用や、新卒採用のWeb面接など、ビジネス以外の利用用途の広がりにも対応可能です。「TELECUBE」を設置いただくことで、デッドスペースの収益化や物件の価値向上につながるなど、利用者だけではなく、テナントやオーナーといった様々なステークホルダーに付加価値をもたらす可能性を秘めています。今後は、設置台数を増やし認知度を向上させながら、新たな活用方法についても発掘していきます。

スマホ一つで簡単予約

予約専用サイトから、利用エリアとブース、空き時間を選んで予約するだけ。入室時もブラウザから入室ボタンを押すだけで開錠されます。

快適、清潔な作業空間

声や音を遮断する防音仕様でセキュアな環境を実現。また、「まるごと抗菌コーティング」や5分間隔の完全換気など、安全・安心も確保できます。

オフィスにも設置可能

オフィス内に設置できるタイプもあり、テレビ会議の増加により顕在化した会議室不足という課題に応えることが可能です。

VOICE
担当者の声

三菱地所株式会社
営業企画部 ユニットリーダー
玉木 慶介
（左）

三菱地所株式会社
新事業創造部 統括
那須井 俊之
（右）

様々な関係者との共創で、社会課題の解決・株主価値の最大化に取り組みます

ライフスタイルが多様化する社会において働く場に求められる機能も変化しています。コミュニケーションを活性化するセンターオフィスに加え、ニーズに応じて働く場所を選べることの重要性も高まっています。しかし安易に流行を追いかけるべきではありません。お客様の満足度を高めるとともに株主価値向上に資する、好採算の分野にフォーカスすべきです。その両立には、お客様にとっての付加価値の源泉、本当に必要とされる機能は何なのか、そしてそれは当社グループの競争優位を活かせる分野なのかを論理的に突き詰め、機能を先鋭化する必要があります。「どこでも働ける」を極限まで追求した「TELECUBE」はその典型例と言えます。目指すのは、私たちが考え抜いて社会課題を解決し、お客様に喜んでいただくことが収益につながり株主・投資家にもご満足いただく、更にはその過程で私たちも成長を実感できる、というシナジー（＝幸せのサイクル）です。私は当社グループをこうしたシナジーを創出する企業にしていきたいですし、それができる潜在力がある企業だと確信しています。「TELECUBE」の推進を通じて、こうした考え方をしっかりと表現していきたいです。（玉木）

三菱地所グループだからこそ可能なスピード感で、新たな価値を創出します

コロナ禍によりリモートワーク環境の整備が急速に進む中で、オフライン（出社、対面）とオンライン（Web会議）のハイブリッドな働き方が浸透することを見込み、新たな時代に適した働く環境の提供を目指し、2020年夏より本格的に「NINJA SPACE」事業化の検討を開始しました。本サービスは施設を持たないプラットフォーム事業であり、利用者と施設提供者の両方のユーザーを獲得できるかがポイントとなりますが、当社グループは就業者とのリレーションや飲食テナントとのネットワークを有しており、ニーズの収集や各店舗へのアプローチが可能であることから、「TELECUBE」とともに「どこでも働ける」という世界観を実現できる確信がありました。「NINJA SPACE」の推進により、ビジネスパーソンに対する利便性の高いワークスペースの提供と、飲食店や会議室、ホテル等の空きスペースの収益化をサポートし、街全体が柔軟な働き方を促進させるワークスペースとして機能することを目指していきます。また今後は、全国どこでも利用できるようなプラットフォームを構築し、地方創生やワーケーション活性化の一翼も担っていきたいと考えています。（那須井）

街全体が、あなたのオフィスに。ワークスペースのマッチング支援サービス「NINJA SPACE」

https://www.ninjaspace.jp/

NINJA SPACE

「NINJA SPACE」は、外出先で仕事や打ち合わせの場所を探すことができる、ワークスペースのマッチング支援サービスです。従来のコワーキングや「TELECUBE」などのテレワーカーのために用意されたスペースだけではなく、新たな収益源や集客を求める飲食店や会議室、ホテルといった施設をワークスペースとして紹介しています。利用者は「NINJA SPACE」で予約することで、時間を気にすることなくスペースが利用できるようになり、また、テナント側もアイドルタイムの収益化やお店を知ってもらうきっかけになるため、双方にとって価値のあるサービスです。テレワークの浸透により、Web会議のメリットが認識される一方、改めてオフラインの重要性も高まっています。こうしたハイブリッドな状況で、ニーズに合わせて働く場所を選択できる未来を実現していきます。

▲ 起動時　▲ 絞り込み・検索　▲ マッチング・決済　▲ 経路表示

経理・広報担当役員メッセージ

「長期経営計画 2030」で設定したKPIの達成に向け、コロナ禍による厳しい経営環境下においても、不動産マーケットを注視しつつ、着実な利益成長・資本政策の歩みを進めてまいります。

代表執行役
執行役専務
片山 浩

2021年3月期の業績：コロナ影響は大きくも、堅調な業績を維持

長期経営計画2030の初年度であった2021年3月期は、商業施設やホテル事業における新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きく、結果として前期比で減収減益となりました。

しかしながら、2021年3月期の期初時点では、営業利益ベースで23%の減益を見込んでいましたが、結果的には7%の減益での着地となりました。これは、アウトレットを含む商業施設やホテルに大きな影響が出た一方、オフィスビルの賃貸利益は堅調に推移したこと、国内分譲マンション事業についても、郊外物件への需要拡大が追い風になるなど、コロナ前よりも好調な結果となったことが要因です。また、不動産売買マーケットへの影響も、期初に懸念したほどのものでなく、キャピタルゲインについても期初想定を大幅に上回り、結果的には期初の予想を上回る形で着地することができました。

長期経営計画2030の進捗：利益成長のための投資機会を獲得

長期経営計画2030においては、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。2021年3月期は新型コロナウイルスの影響により、3指標ともに前期を下回る水準となりましたが、目標値の変更は考えておらず、目標達成に向けてあらゆる施策を講じていく考えです。

ROEについては、ROAの向上を通じたROEの向上に注力し、2ケタ台の水準を目指してまいります。ROAの向上に向け、国内アセット、海外アセット事業の収益向上、アセットに依存しないノンアセット事業の拡大に加え、低効率資産や政策保有株式の売却など、各種施策に取り組んでいます。また、資本政策の一環としての自己株式の取得を通じ、分母の圧縮も図りながら3つのKPI目標を実現してまいります。

具体的な取り組みとして、国内アセット事業においては、長期の大型再開発プロジェクトを着実に推進することでNOIを増加させます。また、回収フェーズに入った物件を着実に売却することで、キャピタルゲインの水準を高めていきます。キャピタルゲインの増加は、今後数年の成長ドライバーの一つであり、不動産売買マーケットを注視しながら着実に取り組んでまいります。一方、回収した資金により、効率性改善を伴う成長投資にも積極的に取り組みます。

2021年3月期は国内回転型事業において、今後の利益成長につながる投資機会を期初計画を4割程度上回る規模で獲得することができました。

海外アセット事業については、米国でのデータセンター開発事業への参画や英国や欧州大陸での開発機会の獲得、アジアで竣工が相次ぐ開発プロジェクトの推進など、各エリアで収益拡大に向けた取り組みを行っています。

ノンアセット事業については、既存領域における利益成長として、投資マネジメント事業におけるAuMの拡大に注力しています。2021年3月末のAuMは3.7兆円と、新型コロナウイルスの影響下でも着実に規模を拡大しています。加えて、開発事業の共同事業化によるフィービジネスの獲得も進めており、2021年3月期は数多くの共同事業案件を発表するに至っています。また、新事業領域として、長期経営計画の後半に利益貢献ができるよう、バイオマス発電事業への参入、不動産関連サービス企業へのベンチャー出資等、新たな収益源の創出を目指しています。

資本政策：市況に応じた柔軟な資本政策の推進

効率性の改善を伴う投資機会の獲得に際しては、不動産市況に応じて柔軟にバランスを取ることが重要だと考えています。当社グループは、丸の内をはじめとした超長期の再開発をコア事業としていますので、長期の資金を低コストで調達することが財務戦略上重要であり、格付水準を維持できる範囲でレバレッジをコントロールしていく方針です。市況をにらみつつ、成長投資と株主還元の最適なバランスを取りながら、有利な資金調達と組み合わせることで、企業価値の持続的向上を目指していく方針です。例えば、不動産市況が悪化した場合、通常は格下げ圧力がかかる局面ですが、物件が安価で購入できる機会もあるため、一定のバッファを確保しておき、積極的な投資を行う考えです。

自己株式の取得については、投資需要の多寡、財務健全性、株価の状況などを見ながら柔軟に実施する考えですが、2021年4月に300億円の自己株式の取得を発表したことは、厳しい経営環境下にあっても、長計目標の達成に向けた方針を着実に遂行していくという意思表示です。

そのほか、2021年3月期は、利益率の改善やキャピタルゲインの積み増しにより、営業キャッシュ・フローとベース回収が期初想定よりも増加しました。国内回転型事業においても期初想定を大幅に上回る投資機会を獲得しました。しかしながら、海外での投資機会獲得については想定通りの進捗とはならなかったため、今後は市況を注視しつつエリアやアセットタイプを厳選することを前提に、積極的に取り組む方針です。2022年3月期においては、1,000億～1,500億円の戦略的アロケーション枠を設定しており、新型コロナウイルスの影響を注視しながら、特に経済成長著しい東南アジアを中心とした成長投資の機会獲得を目指していきます。

担当役員としての想い：KPI達成に向けて一歩ずつ前進

今なお新型コロナウイルスは猛威を振るっているため、予断を許さない状況が続きますが、日本でもワクチン接種率が高まるなど明るい兆しも見え始めています。当社グループの事業は多岐にわたり、新型コロナウイルスの影響度合いは事業によって様々でしたが、刻一刻と変わる状況に応じて、現場で働く従業員が機動的に対応したことで、新型コロナウイルスの影響は期初に想定したよりも軽微に収めることができ、2021年4月には300億円の自己株式の取得も発表することができました。また、2022年3月期の1株当たり配当金額は33円と、新型コロナウイルス感染症拡大前の2020年3月期の水準に回復する見込みです。

長期経営計画2030は減収減益でのスタートとなりましたが、目標とするKPIは不変です。10年という長期的かつ総合的な視座のもとで経営戦略を捉え、財務健全性を堅持しつつ、利益成長のための国内外での成長投資、株主還元を含む資本政策を着実に進めていくことで、目標達成に向けた歩みを一歩一歩進めてまいります。これからも引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

事業レビュー

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。

2021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	672,441	180,775	4,167,287
住宅事業	362,755	24,068	673,344
海外事業	114,457	37,932	929,869
投資マネジメント事業	22,199	5,966	77,586
設計監理・不動産サービス事業	56,064	959	56,067
その他の事業	9,055	△ 1,089	25,367
セグメント間消去または全社	△ 29,378	△ 24,219	142,995
合計	1,207,594	224,394	6,072,519

事業セグメント

コマーシャル不動産事業

詳細はP34～39参照

ビル事業

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

商業施設事業

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

アウトレットモール事業

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

物流施設事業

「ロジクロス」ブランドのもと、全国で開発機会を追求。eコマースの拡大などを背景とした国内の物流市場の急成長に応えるべく、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に努めています。

ホテル事業

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

空港事業

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

詳細はP40～41参照

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

海外事業

詳細はP42～43参照

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。

投資マネジメント事業

詳細はP44参照

不動産での資産運用を求める投資家に対して、長期安定的な運用ニーズに対応するREIT(不動産投資信託)から、機関投資家の特定運用ニーズに対応する私募ファンドまで、専門的なノウハウをもとに、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。

設計監理・不動産サービス事業

詳細はP45参照

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えています。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。

コマーシャル不動産事業

アセットタイプ

オフィスビル
商業施設／アウトレットモール
物流施設
ホテル
空港

コマーシャル不動産事業内訳（2021年3月期）

事業モデル別内訳

不動産賃貸 アセット別内訳

ビル事業

概要

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

事業概念図

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

競争優位性

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

事業戦略

丸の内エリア

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

国内の主要オフィスエリア

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

ノンアセット事業、その他

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

長期経営計画2030 重点戦略「丸の内NEXTステージ」

重点エリア及びパイプライン

丸の内エリアでは、東京駅周辺で最大となる敷地面積を有する大規模複合再開発である「TOKYO TORCH(東京駅前常盤橋プロジェクト)」が進行中で、2021年6月には高さ約212mの常盤橋タワーが竣工したことに加え、東京の新たなランドマークとなる高さ約390mのTorch Towerについても鋭意取り進めています。既に発表済みの「みずほ丸の内タワー・銀行会館・丸の内テラス」、「TOKYO TORCH(東京駅前常盤橋プロジェクト)」、「(仮称)内神田一丁目計画」に加え、築年数が経過しているビルを複数所有する有楽町エリアでも建て替えやリノベーションを推進します。

＜丸の内マップ＞

＜凡例＞
丸の内エリア　重点更新エリア公表済PJ　当社関連交流施設

＜パイプライン＞

みずほ丸の内タワー・銀行会館・丸の内テラス

延床面積：180,900m²
竣工　：2020年9月

常盤橋タワー

撮影：川澄・小林研二写真事務所
延床面積：146,000m²
竣工　：2021年6月

Torch Tower

延床面積：544,000m²
竣工　：2028年3月期

2021/3期 → 2022/3期 → 2030

大手町ビルリノベーション計画

延床面積：111,300m²
竣工　：2021年3月

(仮称)内神田一丁目計画

延床面積：84,500m²
竣工　：2025年

有楽町再開発計画(棟数未定)

COMING SOON

竣工　：未定

長期経営計画2030 進捗

コンパクトオフィスシリーズ「CIRCLES(サークルズ)」の開発推進

「CIRCLES」とは、2019年1月より強化に取り組んでいるコンパクトオフィスの開発賃貸事業で、テレワークなどの推進により固定の場所や時間に縛られない働き方が普及する時代に、“集まって働くこと”の生産性や快適性向上をサポートする空間を充実させたオフィスシリーズです。その第1弾となる3物件「CIRCLES汐留」「CIRCLES銀座」「CIRCLES日本橋馬喰町」を端緒として、年間5棟前後・5年間で計25～30棟の開発を目標にしており、テナント企業の多様化していくオフィスニーズに応えるべく、今後も開発を推進していきます。

CIRCLES汐留 屋上テラス

CIRCLES銀座

サステナビリティに関する取り組み

「TOKYO TORCH 常盤橋タワー」における、環境関連の認証取得

2021年6月末に竣工した「TOKYO TORCH(東京駅前常盤橋プロジェクト)常盤橋タワー」では、常盤橋タワーと合わせて整備予定の日本橋川沿いの親水空間及び街区中央の先行整備広場(約3,000m²)における環境負荷低減に係る各種取り組みにより、国内の都心複合ビル開発プロジェクトでは初のゴールド認証となる、SITES®*予備認証を取得したほか、DBJグリーンビルディング認証(自己評価申請で5つ星(国内トップクラスの卓越した「環境・社会への配慮」をしたビル))、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)等の環境関連の認証を取得しており、人にも環境にもやさしいビルづくりを目指しています。また、常盤橋タワーの開発資金調達においては、総合不動産会社初となる「グリーンボンド」を発行しています。

常盤橋タワー 広場パース

* Sustainable SITES Initiative。米国のGBCI®が認証を行う、グリーンインフラストラクチャーを具体的な形にする際の定量的指針であり、ランドスケープのサステナビリティを包括的に評価する認証制度。

コマーシャル不動産事業

商業施設事業／アウトレットモール事業

概要

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

競争優位性

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

事業戦略

- 都心複合施設は、多様な飲食店舗、物販・サービス店舗のラインナップにより、オフィスワーカーの快適性、利便性向上を目指すとともにショッピング・観光客も呼び込む。
- 単館型のショッピングセンターは、立地の特徴やエリアの需要特性、観光需要の多寡、テナントヒアリングなどの詳細な分析に基づき、個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。

主な商業施設の出店場所

アウトレットモール事業 店舗面積及び営業収益・営業利益推移

2021年3月期営業利益は2020年3月期比で減少。
施設売上は1回目の緊急事態宣言による休館が明けた以降は、感染状況や再度の緊急事態宣言発令等の影響を受けつつも、2020年3月期比7～10割程度まで回復。

サイト名	オープン時期	店舗面積
御殿場（第4期）	2020年6月	増床前：約44,600m² ⇒ 現在：約61,000m²（+37%）
りんくう（第5期）	2020年8月	増床前：約39,400m² ⇒ 現在：約50,100m²（+27%）
ふかや花園（新設）	2022年秋	約25,000m²
京都城陽（新設）	2024年春	

長期経営計画2030 進捗

プレミアム・アウトレット2施設（御殿場第4期・りんくう第5期）で大規模増床、国内最大規模のアウトレットへ

日本国内初のプレミアム・アウトレットである「御殿場プレミアム・アウトレット」は、2020年6月に新設エリアの開業や既存エリアのリニューアルにより、アウトレットとして国内最大*のショッピングリゾートへと進化しました。また、「りんくうプレミアム・アウトレット」も2020年8月に、大阪湾を一望できる新設エリアの開業などにより、西日本最大*のアウトレットセンターとなりました。今後も、お客様にご支持いただけるショッピングリゾートを追求するとともに、地域の発展にも貢献できる施設を目指していきます。

御殿場
プレミアム・アウトレット

りんくう
プレミアム・アウトレット

* 店舗面積において。当社調べ

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。

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。

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。

累計延床面積推移（2021年3月末時点）

※ 共同事業を含む
※ 東京流通センターは除く

売却益推移

資産残高

※ 比率：金額ベース
※ 東京流通センターは除く

長期経営計画2030 進捗

物流施設資産残高の拡大

淵野辺プロジェクトの共同事業案件をはじめとした着実なパイプラインの拡充により、物流施設の資産残高は、2020年3月期末の約270億円から2021年3月期末には約610億円まで拡大しました。2022年3月期には、ロジスタ・ロジクロス茨木彩都（A棟・B棟）・ロジクロス春日部・ロジクロス船橋・ロジクロス座間小松原の5棟が竣工します。今後もeコマースの拡大等による物流施設需要に応えるべく、優良投資機会の獲得に取り組みます。

(仮称)相模原市中央区淵野辺
プロジェクト

サステナビリティに関する取り組み

「ロジクロス海老名」に自家消費太陽光発電設備を設置

2020年11月に竣工した物流施設「ロジクロス海老名」において、シン・エナジー株式会社と提携した新たな取り組みとして、本物件の屋根上に、PPA*1モデル自家消費太陽光発電設備（以下、PV設備）を設置し、運用を開始しました。PV設備はシン・エナジー株式会社が所有し、同設備で発電した電力は、全量本物件内で消費します。また、建築物省エネルギー性能表示制度「BELS*2」5スター(最高評価)を取得し、更に年間の一次エネルギー消費量をゼロに近づけた建築物として「Nearly ZEB*3」に認定されました。今後、当社が開発する物流施設「ロジクロスシリーズ」では、原則BELSを取得していく方針です。

ロジクロス海老名

*1 Power Purchase Agreement＝第三者所有モデルの PV
*2 国土交通省が定めた「建築物の省エネ性能表示のガイドライン（建築物のエネルギー消費性能の表示に関する指針）」に基づき省エネルギー性能等に関する評価・表示を行う第三者認証制度
*3 Nearly ZEB(ZEB=Net Zero Energy Buildingの略称。年間の一次エネルギー消費量が正味ゼロまたはマイナスの建築物)は、ZEBに限りなく近い建築物であり、①基準一次エネルギー消費量から50%以上の削減（再生可能エネルギーを除く）②基準一次エネルギー消費量から75%以上100%未満の削減（再生可能エネルギーを含む）のいずれの基準も満たすもの

コマーシャル不動産事業

ホテル事業

概要

ホテル運営事業は、「ロイヤルパークホテルズ」として全国16*ホテル、また、丸の内エリアにて「丸ノ内ホテル」を展開し、顧客満足経営の実践によるブランド価値の向上を目指しています。引き続き新規ホテル出店を拡大し、多様化する顧客ニーズに応えていきます。

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

* 発行時点(2021年8月)

競争優位性

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

事業戦略

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

ロイヤルパークホテルズ ロケーション

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 キャンバス 札幌大通公園 ※2021年10月開業予定	134
宮城県	仙台ロイヤルパークホテル	110
東京都	ロイヤルパークホテル	419
	ザ ロイヤルパーク キャンバス 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
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 キャンバス 名古屋	153
大阪府	ザ ロイヤルパーク キャンバス 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
京都府	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 キャンバス 京都二条	180
	ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 京都 ※2022年春開業予定	130
兵庫県	ザ ロイヤルパーク キャンバス 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

長期経営計画2030 進捗

沖縄、宮古島における新規ホテル開発事業の推進

沖縄の離島でのヒルトン初進出となる「ヒルトン沖縄宮古島リゾート」の開発を鹿島建設と共同で進めており、2023年夏の開業を目指しています。

また、ウルトララグジュアリークラスのホテル・リゾート運営を手掛けるローズウッドホテルズ&リゾーツ®(以下、ローズウッド)と、「ローズウッド 宮古島」の運営委託契約を締結しました。当社が開発し、ローズウッドが運営する形で2024年の開業を目指します。

更に、那覇市内における当社初のホテル開発事業となる「(仮称)那覇市西一丁目計画」を、2022年春の開業を目指し進めています。これは、「Nest hotel」を主力ブランドとするネストホテルジャパンに賃貸し、同社により運営を行います。

ヒルトン沖縄宮古島リゾート(イメージ)

サステナビリティに関する取り組み

「ザ ロイヤルパーク キャンバス 札幌大通公園」における地元木材の利用

北海道産木材を積極的に活用した国内初の高層ハイブリッド木造ホテル「ザ ロイヤルパーク キャンバス 札幌大通公園」(2021年10月開業予定)は、低中層部が天井を木質化した鉄筋コンクリート造、中層部の1層が鉄筋コンクリート・木造のハイブリッド造、高層部が純木造となるハイブリッド木造建築で、三菱地所グループがこれまで推進してきた木造化・木質化の成果を集約したホテルです。構造材に使用される木材(約1,050m^3)の約80%が北海道産であり、地元産業の振興や森林資源循環に貢献します。なお、本プロジェクトは、国土交通省の「令和元年度第2回募集 サステナブル建築物等先導事業(木造先導型)」に採択されています。

北海道産木材を内装に使ったラウンジ

空港事業

概要

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

運営空港

❹ 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

❸ 富士山静岡空港
2019年4月〜運営

❷ 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

❶ 高松空港
2018年4月〜運営

競争優位性

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

事業戦略

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

長期経営計画2030 進捗

北海道内7空港での空港運営事業開始

当社が出資する「北海道エアポート株式会社*」は、2021年3月までに北海道内7空港(新千歳、稚内、釧路、函館、旭川、帯広、女満別)すべての空港運営事業を開始しています。7空港を明確に役割分担し「マルチ・ツーリズムゲートウェイ」を形成するとともに、デジタルマーケティングを推進することで北海道内各地に段階的に観光流動を拡大させます。安全・安心を最優先とする長期安定の空港運営を進めながら、北海道の魅力発信を通して7空港及び地域の活性化に貢献してまいります。

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

サステナビリティに関する取り組み

みやこ下地島空港ターミナルでのCLT・ZEBの取り組み及び宮古島市における環境保護活動の展開

三菱地所が整備を進め、2019年に開業した「みやこ下地島空港ターミナル」では、空港ターミナルとして全国初となる、①CLT(直交集成板)の屋根の構造材への採用、②「ZEB(ネット・ゼロ・エネルギービル)」の取り組み(ZEB Ready及び建築物省エネルギー性能表示制度「BELS」5スターの取得)を実施しています。CLTに用いる木材は、沖縄県が定める地域材(沖縄県内で流通する沖縄県産材または九州産材等)を使用しており、地域の森林・林業再生にも貢献しています。また、三菱地所グループは、地元行政やNGOなどと連携の上、ビーチの保全活動や絶滅危惧類に指定されているタカ科の鳥「サシバ」という渡り鳥の保全活動などを2018年度より開始しており、地域経済の発展への寄与とともに、同エリアの豊かな自然環境保護にも貢献していきます。

チェックインロビー

住宅事業

概要

当社グループは、分譲住宅事業において約50年に及ぶ実績を持ち、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。

事業概念図

- 分譲住宅
- 賃貸マンション
- 主なノンアセット事業
  - 管理
  - 仲介
  - 注文住宅
  - リフォーム

分譲マンション事業

ランドバンク計上時期内訳
（2021年3月末時点）

売主・事業主別供給戸数ランキング（首都圏）
（2020年）

※ 不動産経済研究所「全国マンション市場動向」より
※ 調査対象は首都圏のファミリータイプ。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。

再開発・大規模開発事業

再開発・大規模開発物件

引渡開始年度	所在	計画名	全体戸数
2021年3月期	神奈川県厚木市	ザ・パークハウス本厚木タワー	163
2021年3月期	千葉県千葉市	幕張ベイパークスカイグランドタワー	826
2023年3月期	神奈川県横浜市	川和町駅周辺西地区区画整理事業H街区	183
2023年3月期	東京都北区	上十条一丁目4番地区防災街区整備事業	43
2025年3月期以降	東京都品川区	戸越五丁目19番地区第一種市街地再開発事業	約240
	神奈川県横須賀市	追浜駅前第一種市街地再開発事業	約300
	東京都港区	三田小山町西地区第一種市街地再開発事業	約1,200
	東京都中央区	豊海地区第一種市街地再開発事業	約1,700
	東京都千代田区	神田小川町三丁目西部南地区第一種市街地再開発事業	約110

※ 主要プロジェクトのみ記載

賃貸マンション事業

資産残高
（2021年3月末）

※ 比率：金額ベース

ノンアセット事業

マンション管理会社受託戸数ランキング
（2021年）

※ 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2021」より

競争優位性

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

事業戦略

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

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

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

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

長期経営計画2030 進捗

コロナ禍においても着実な分譲・賃貸マンション事業の推進

2021年3月期の分譲マンション事業は、新型コロナウイルスの感染拡大により、一時、モデルルームの休業等の影響が出ましたが、都心に加え、郊外物件への関心も高まり、売上計上戸数は前期から増加し、期末の完成在庫も低水準となりました。2022年3月期については、売上計上戸数は減少する見込みですが、首都圏の高価格帯の物件（「ザ・パークハウス 三田ガーデン レジデンス&タワー」「ザ・パークハウス 高輪タワー」「ザ・パークハウス 横浜新子安フロント」等）の竣工により、売上は2021年3月期水準を維持する見込みです。

賃貸マンション事業は、順調に投資機会を確保し、資産残高が2021年3月末時点で前期比+約290億円の約1,170億円まで増加しています。

ザ・パークハウス 三田ガーデン
レジデンス&タワー

サステナビリティに関する取り組み

「ザ・パークハウス」シリーズ初の「ZEH-M Ready」の基準に適合したマンション開発

三菱地所レジデンスは、同社の分譲マンションシリーズ「ザ・パークハウス」で初となる「ZEH-M*1 Ready」の基準に適合したマンション「ザ・パークハウス 新浦安マリンヴィラ」*2の開発を、近鉄不動産とともに進めています。本物件は、建物の「省エネ」性能を上げ、太陽光発電などにより自らエネルギーを創り出す「創エネ」と組み合わせ、一次エネルギー*3消費量の削減率50%を実現するものとして、建築物省エネルギー性能表示制度「BELS」5スター（最高評価）も取得しています。

ザ・パークハウス 新浦安マリンヴィラ

*1 ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）のマンション版。年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを目指した住宅で、年間の一次エネルギー消費量を削減する段階的な基準が設定されている。
*2 竣工予定：Ⅰ工区 2021年10月上旬、Ⅱ工区 2022年8月上旬
*3 一次エネルギーとは、石油、天然ガス、太陽光など自然由来のエネルギーのこと。一次エネルギー消費量では、暖冷房、換気、照明、給湯、その他5項目を算定する。

海外事業

概要

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

* 投資マネジメント事業セグメント所管の子会社

競争優位性

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

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

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

事業戦略

- 2030年において事業利益を現状より＋500億円程度、総資産を2倍程度に拡大する。そのため、毎年2,000億～2,500億円程度の投資機会獲得を目指す。

エリアごとの基本戦略

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

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

  * 8 Bishopsgate, 60-72 Upper Ground
- 【期待リターン目線】…… IRR：8～10%

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

地域別総資産・事業利益比率

長期経営計画2030 進捗

データセンター事業への参画（米国）

2021年5月7日、米国でデータセンター事業に初めて参画することを発表しました。グループ会社であるTA Realty社が開発事業を推進するプロジェクトで、データセンター集積地であるバージニア州北部において、計7棟（当社は2棟の開発に共同出資予定）のデータセンターを開発する総事業費2,000億円規模の事業です。データセンターに関しては、世界的にも今後の継続的な需要拡大が見込まれ、このような優良な投資機会に積極的に参入していきます。

完成イメージ
※ BTS型の開発を予定しており、実際の建物は上記イメージと異なる可能性あり

新たな事業機会の獲得、新規物件の竣工（欧州・アジア・オセアニア）

欧州では、当社グループのEuropa Capital社のノウハウも活用し、ロンドンでの賃貸住宅事業や、バルセロナ・ストックホルムなどの欧州大陸各国での開発機会獲得を推進しています。

アジア・オセアニアでも、オーストラリアでの分譲住宅事業をはじめ新規開発機会を獲得しており、2021年3月期以降には、これまで各エリアで推進してきた開発プロジェクトの竣工が相次ぐ予定です。

（欧州）

Morello（ロンドン、賃貸住宅）
（仮称）Fyrkanten11（ストックホルム、オフィス改修）
（仮称）Cristóbal de Moura 121-125（バルセロナ、オフィス）

（アジア・オセアニア）

SavyaFinancial Center North Tower（マニラ）
One Sydney Harbour Residences One／Residences Two（オーストラリア）
偉峰初暁（中国）

サステナビリティに関する取り組み

発達障害の方を対象とした支援住宅の開発による地域コミュニティへの支援

ロックフェラーグループインターナショナル社は、共同事業者とともにニュージャージー州フローラム・パーク市にて取り組み中のオフィス、住宅、ホテルの大規模複合型プロジェクト「The Green at Florham Park」おいて、地域コミュニティへの支援を目的として、発達障害のある方を対象とした住宅62戸（2020年10月竣工）を開発しました。周辺エリアには、発達障害のある方が安心していきいきと生活できる場が不足していたことから、雇用機会の創出や余暇活動を支援するための住宅開発を行いました。本件プロジェクトのような大規模開発において、発達障害の方を対象とした生活の場・コミュニティ形成の機会を提供できた社会的意義は大きく、民間デベロッパーがまちづくりを通じて公共的な役割を担った事例となりました。その結果、支援住宅の住民の方々がコミュニティの一員として新しい住環境を楽しみながら、いきいきとした生活を送ることができるようになりました。

The Green at Florham Park 外観

投資マネジメント事業

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。

AuM（受託資産残高）エリア内訳（億円）

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。

長期経営計画2030 進捗

欧州でコアオープンエンドファンドを運用開始

2020年10月、ヨーロッパキャピタル社は、欧州大陸の不動産を投資対象とするオープンエンドファンド「Europa Diversified Income Fund」（以下 EDIF）を組成し、運用を開始しました。日系企業の関係会社である不動産ファンド運用会社が、欧州大陸の不動産を投資対象とするオープンエンドファンドの運用を開始するのは初*となります。EDIFの投資対象は、独、仏、蘭などの欧州各国の物流・住宅・オフィス等の安定稼働資産を中心とし、運用開始時の資産規模は約3.5億ユーロ（約427億円）となります。EDIFは、日本、米国に次ぐ欧州でのコアオープンエンドファンドとなりますが、世界中の機関投資家に向けてより一層充実した商品・サービスの提供をすることで、投資マネジメント事業の成長を更に加速していきます。

* 当社調べ

サステナビリティに関する取り組み

「GRESBリアルエステイト評価」で高評価を獲得

ジャパンリアルエステイト投資法人（以下、JRE）及び三菱地所物流リート投資法人（以下、MEL）では、2020年に実施された「GRESB*リアルエステイト評価」において、以下の通り高評価を獲得しました。

【JRE】「5 Stars」（最高評価）、上場オフィスセクターの「セクターリーダー」（アジア地域）、国内上場企業のオフィス部門で2年連続第1位を獲得。

【MEL】「5 Stars」（最高評価）、上場物流不動産セクターの「セクターリーダー」（グローバル及びアジア地域）

* 不動産会社・ファンドの環境・社会・ガバナンス（ESG）配慮を測る年次のベンチマーク評価及びそれを運営する組織の名称。

設計監理・不動産サービス事業

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の計画・設計まで、都市計画やまちづくりに関する豊富な実績と知見。
- デベロッパーのインハウスの設計事務所という起源が培った、事業者・発注者視点での運営・維持・管理に配慮した設計・監理。
- 中国・上海とシンガポールの現地法人を中心に、中国及び東南アジア諸国において構築した豊富な情報ネットワーク。

不動産サービス事業

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

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

事業戦略

設計監理事業

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

不動産サービス事業

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

長期経営計画2030 進捗

三菱地所リアルエステートサービス、駐車場関連事業を子会社に一本化

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

サステナビリティに関する取り組み

ポートフォリオ全体のCO_2削減可能性の検証・提案を通じたZEB・BELS取得支援

三菱地所設計は、ジャパンリアルエステイト投資法人（以下、JRE）が保有するポートフォリオ全体のCO_2削減可能性の検証を目的とした業務を受託し、併せて改修によるZEB化*1が可能な物件の抽出及び具体的なZEB化に向けた検討を行いました。具体的には、築年数、外皮性能、建物規模、空調方式、照明方式等の分析を通じて、CO_2削減仕様の提案を行いました。JREでは、本分析結果を踏まえ、2030年のZEB化物件保有目標数を5～10件に設定。その達成に向けた初弾として、同社が保有する東五反田1丁目ビルが設計段階における「ZEB Ready*2」及び建築物省エネルギー性能表示制度「BELS」5スター（最高評価）を取得しました。

*1 Net Zero Energy Buildingの略称。年間の一次エネルギー消費量が正味ゼロまたはマイナスの建築物
*2 ZEBを見据えた先進建築物として、再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上消費量が削減された建築物

東五反田1丁目ビル外観

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

競争優位性

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

営業・顧客情報の統合と、当社グループ横断の情報活用

長期経営計画2030 進捗

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

ワーケーション

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

本事業が展開するのは、企業に「非日常的空間」を提供してイノベーション創出を支援、その中で地方創生も実現する新しい施設です。「workation」は、「work」と「vacation」から成る欧米発の造語ですが、文化の異なる日本では、より広い「多様な働き方(例:location (の変化)、communication (の促進)、innovation (の創出)等)を実現する場」と当社では定義しています。南紀白浜・軽井沢に次いで、2021年5月には「WORK×ation Site 熱海」を、同年7月には「WORK×ation Site 伊豆下田」をオープンしました。今後も三菱地所グループならではの知見やノウハウを活かして様々なワークスタイルニーズに応える新商品を開発していくとともに、地方創生に寄与する地方と都市の新たな関係を構築していきます。

「WORK×ation Site 熱海」執務スペース

アートメディア・コンサルティング事業

https://www.magus-corp.jp/

まちづくりを通じてイノベーション創発に取り組んできた当社グループは、長年にわたり街やオフィスなどにアートを取り入れてきました。当社は寺田倉庫、TSIホールディングス、東急と共同出資で(株)MAGUS(マグアス)を設立し、アーティスト、生活者、企業と世界を結ぶアートメディア(アートニュース、ウェブマガジン等)の運営を基点に、アートに関する法人向けコンサルティング、個人向け各種サービス事業(スクール、イベント企画、アドバイザリー等)を展開していきます。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まいります。

MAGUS

新事業創出機能グループ

概要

- 新事業創造部は、当社独自の①新事業創出を図るとともに、②三菱地所グループとしての新事業創出に向けた仕組みづくり、オープンイノベーションの取り組み等を担う。
- DX推進部は、デジタル技術の活用による①新たな収益源の獲得、②既存ビジネスモデル並びに業務プロセスのブラッシュアップによる収益拡大・生産性向上とともに、③グループ共通IT基盤の整備・グループITガバナンス等を担う。

新事業創出機能グループ

- **新事業創造部**
  - ① 新事業創出
  - ② 新事業創出に向けた仕組みづくり、オープンイノベーションの取り組み
- **DX推進部**
  - デジタル技術の活用による
  - ① 新たな収益源の獲得
  - ② 既存ビジネスモデルのブラッシュアップによる収益拡大・生産性向上
  - ③ グループ共通IT基盤の整備・グループITガバナンス

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。

人と場がオンラインでより快適につながる世界。

事業戦略

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

担当役員メッセージ

執行役常務
大野 郁夫

新事業創出機能グループでは、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うべく、当社が開発・分譲・運営を手掛ける不動産を通じたリアルな場での顧客接点に加え、オンライン上にも顧客とのタッチポイントを拡充させることで、シームレスなサービスを目指します。

多様な接点から獲得・蓄積される情報を横断的に分析することで顧客ニーズを的確に捉え、既存事業領域での課題の早期発見・解決や新たな事業機会の発掘、特に、長期経営計画2030でも明示しているBtoC、BtoBtoC領域でのコンテンツ提供につなげていきます。

膨大なエンドユーザーとの接点と不動産への関与を基盤に、テクノロジーの活用・外部ステークホルダーとの連携を通じてビジネス領域を更に広げ、オープンなまちづくりを加速させていくとともに、新たなサービス・コンテンツの提供による収益基盤の拡大を図っていきます。

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

新事業創出機能グループ

新事業創造部

❶ 新事業創出

2021年7月現在、新事業創造部を中心に実施してきた国内外のスタートアップ企業やベンチャーキャピタル等への出資実績は約200億円(コミットメント分含む)となっています。新事業創造に向けては、「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。

注力分野	出資先	自社新規事業
農業	SARA	MECアグリ
再生可能エネルギー	clean planet	
インフラ/PPP/PFI	Hokkaido Airports	富士山静岡空港、高松空港 TAKAMATSU AIRPORT、みやこ下地島空港ターミナル
不動産関連サービス	SKY FARM、Spacee、サマリーポケット、Linough、SEOSENSE、b8ta	spacemotion、MEC Industry、NINJA SPACE、hmlet
コンテンツ/エンタメ/スポーツ	JAPAN GOLF LEAGUE、JCG、ぴあ	GYM、1 TICKET FITNESS、ぷらごる
観光/インバウンド/地方創世	上川大雪酒造	膝栗毛 HIZAKURIGE
ヘルスケア/食	FiNC、羽田市場	Medicha

❷ 新事業創出に向けた仕組みづくり、オープンイノベーションの取り組み

新事業提案制度「MEIC」

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。2021年度からは、コロナ禍による新たなライフスタイルや価値観の登場やあらゆる産業のデジタルシフトなどにより、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)」という新しい制度がスタートしました。アイデアの磨き上げから事業化に至るまで、事務局がサポートし、その挑戦を後押しすることで、従来の枠にとらわれない、より柔軟な発想により、当社グループの収益多角化・本業強化につながる新事業創出、また、グループを跨いだイノベーションの促進を目指していきます。なお、2021年度は過去最高の89件の応募があり、事業化に向けて検討を進めています。

アクセラレータープログラム

2017年より、ビジネスモデルの革新とイノベーションの創出を目的として、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出を目指す「アクセラレータープログラム」を実施しています。

2020年は、急激な社会変容・行動様式の変化が求められる状況を踏まえ、「“発展し続ける”ビジネスへのモデルチェンジ」をテーマに掲げ、ともに課題に向き合い、社会に対して新しい価値を提供していくパートナーとなるスタートアップ企業を募集しました。110件のビジネスプランの応募の中から、8社のスタートアップ企業を採択し、事業化に向けて、取り組みを進めています。

長期経営計画 2030進捗・サステナビリティに関する取り組み

バイオマス発電事業への参入

三菱地所、静岡ガス&パワー(株)、プロスペックAZ(株)は、2021年5月に、3社共同で合弁会社「東松山バイオマス発電合同会社」を設立し、三菱地所にとって初となるバイオマス発電事業に新規参入しました。埼玉県東松山市に発電所(発電容量1,990kW)を開発し、2023年3月期より運転を開始する予定です。本事業は、都市の廃棄物である街路樹や公園の樹木などから発生した剪定材を燃料として再利用する地域循環型の再生可能エネルギー発電事業であり、年間発電量約1,500万kWh(一般家庭で約4,800世帯分の電力に相当)、及び年間約6,900トンのCO_2削減を見込んでいます。

国内外で脱炭素社会の実現に向けた要請や再生可能エネルギーへの関心が急速に高まっている状況を踏まえて、今後も、バイオマス発電事業を全国各地で年間2~3案件程度手掛けていく予定です。本取り組みを通じて、再生可能エネルギーの普及に貢献することで、持続可能な社会の実現を目指していきます。

DX推進部

❶ 新たな収益源の獲得/❷ 既存ビジネスのブラッシュアップによる収益拡大

リアルとデジタルの融合による新しいまちづくり

デジタルビジョン

2021年6月、デジタル・トランスフォーメーションにより生活者がより暮らしやすくなるようなまちづくりを目指す「三菱地所デジタルビジョン」を策定しました。

当社グループがリアルアセット及び多様な事業ポートフォリオにおいて構築してきた顧客との物理的接点をオンライン上にも拡張して、ユーザーがオンライン・オフラインを自由に行き来しながらまちでの体験を受けられる環境を整備し、その体験を通じて蓄積されたデータを、各種サービスの最適化や新規サービスの提供という形でユーザーに還元します。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、交流する環境づくりを推進し、まちを、新しい発見と刺激がある舞台へと進化させていきます。

本ビジョンの実現に向け、共通認証ID「Machi Pass」を構築しました。利用者は、「まち」で提供される様々なサービスをこの一つの共通認証IDとパスワードで利用することができるほか、希望に応じて利用履歴や位置情報などのデータに基づいて最適化された情報やサービスの提供を受け取ることもできます。このことにより、「まち」は、顧客一人ひとりの体験がデータとなって蓄積・最適化され、より良い体験となって還流する豊かなUX(ユーザー・エクスペリエンス)提供の場へと進化していきます。

ロボティクス技術の活用

ロボットやデジタルツインを活用した次世代型まちづくり

国や東京都など行政と連携し、先端技術を活用した次世代型のまちづくりに取り組んでいます。施設管理分野では、自律移動型ロボットやエレベーター、IoTセンサー、3Dデータ等を連携させ、警備・清掃・運搬など人手不足の進む業務を自動化し、既にオフィスのほか、商業施設・ホテル・空港・物流施設等で、業務効率化やコスト削減等、具体的な効果を上げています。また国土交通省の推進する3D都市モデルを活用し、屋内外一体のデータ連携により、自動走行、防災シミュレーション、センサー活用等、広くまちづくりの分野でも新しいユースケースを検証しています。

警備ロボ「SQ-2」(大手町ビル)

エレベーターメディアへの参画

エレシネマ事業への参画

2019年11月に、(株)東京と共同でspacemotion(株)を設立し、エレベーター内で動画コンテンツを配信するエレベーターメディア事業(事業名:エレシネマ)を推進しています。本事業は当社グループが有している不動産知見とデジタルテクノロジーを掛け合わせ、「隙間空間を活用して隙間時間を解消する」ことで不動産に新たな価値・機能を創出し、更にこれまでにないマネタイズを企図するDX事業です。

現在東京都内のオフィスビル・マンションを中心に導入を進めており、更なる事業拡大に向け、コンテンツの充実化やプロダクトの品質改良を通じた顧客体験の向上を推進中です。

❸ グループ共通IT基盤の整備

業務プロセスのDX化

当社グループでは、DX推進部グループITマネジメントユニットとグループ会社のメック情報開発が密接に連携し、社内で利用するアプリケーション、ITインフラの構築・ 保守・運用を通じ、三菱地所グループ全体の競争力向上を支えるIT環境の整備に取り組んでいます。特にそのプロセスにおいては、システム開発の企画構想を主とした上流工程から、具体的な実装や運用マネジメント等の下流工程に至るまで、全体最適なグループIT運営を目指すとともに、自動化・生産性向上を目的とした新技術の導入に取り組んでいます。

Sustainability (ESG)

サステナビリティ（ESG）

Section

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P20～21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P22～23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およびKPI（詳細は、P22～23参照）の達成に向けて、各事業・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、モニタリングを行う運用を2020年度より開始しております。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の上、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ます。

サステナビリティ委員会の開催実績（直近3ヵ年分）

開催年月日		主なトピック
2020年度	2021年2月8日	•大丸有エリアにおける再エネ電力導入について •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 •「大丸有SDGs ACT5」開催報告について •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
	2020年7月30日	•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 •サステナビリティ・リンク・ローンの締結について　他
2019年度	2020年2月10日	•「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、およ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 •RE100加盟、TCFD提言への賛同について　他
	2019年12月11日	•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 •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
2018年度	2019年3月12日	•SDGsワーキング実施報告 •中長期のCO_2排出削減目標（SBT）策定に関する件　他
	2018年7月31日	•中長期のCO_2排出削減目標（SBT）案の報告 •SDGs社内ワーキングの実施（マテリアリティ検討含む） •人権デューデリジェンスの進め方について •グリーンボンド発行について　他

ステークホルダーとの対話方法

	定義	対話の機会の例	主要な対話テーマ
お客様	テナントビルの利用者、住宅・マンション契約者、各種業務発注者など	•お客様満足度調査・アンケート等 •各種営業活動を通じたコミュニケーション	安全・安心なまちづくり 製品・サービスの品質・安全マネジメント 少子高齢化に対応したまちづくり
地域・社会	三菱地所グループの事業に関わる地域社会、地域住民等	•有識者ステークホルダーミーティングの開催 •行政、自治体、NPOとの協働を通じた対話 •社会貢献活動	地域への経済的貢献 スマートコミュニティの推進 持続可能な森林資源の活用
社員	三菱地所グループ社員	•人事評価を通じたコミュニケーション •コンプライアンスアンケート等による対話	能力開発、多様な人財活用と均等な機会提供 安全と心身の健康維持
取引先	工事委託先、協力会社、調達先など	•業務を通じたコミュニケーション •委託先評価制度、施工登録者研修会、品質安全推進大会などの開催 •調達活動を通じたコミュニケーション •CSR調達ガイドラインの通知	サプライチェーンマネジメント グリーン調達 安全・安心なまちづくり
株主・投資家	個人・機関投資家	•決算説明会（年2回） •アナリスト向けスモールミーティング・物件見学会 •国内外機関投資家とのミーティング •各種IR関連ツールによるコミュニケーション	経済的パフォーマンス 健全な企業経営

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P22～23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。

KPI

	目標
CO_2排出量（Scope1+2+3）	2017年度比で、2030年までに35%削減、2050年までに87%削減（2019年4月に、SBTiより認定取得済）
再生可能エネルギー由来の電力比率	2030年までに25%、2050年までに100%（2020年1月にRE100加盟済）
廃棄物再利用率	2030年までに90%
廃棄物排出量	2019年度比で、2030年までにm^2当たり20%削減

各KPIの達成状況、取り組み内容概要等については、P22～23をご覧ください。

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://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/esg-data/

再エネ電力の導入加速

三菱地所は、CO_2排出量削減目標及び再生可能電力比率目標の達成に向けて、2021年度から丸の内エリアの18棟と横浜ランドマークタワーの計19棟において、使用するすべての電力をRE100対応の再生可能エネルギー由来電力（以下、再エネ電力）とすることとしました。丸の内エリア18棟のCO_2削減量は約16万トン（エリアにおける当社所有ビルのCO_2排出量の約8割に相当）、当社グループの再エネ電力比率は約30%となる見込みで、再エネ電力比率の中間目標（2030年までに25%）を前倒しで達成する予定です。

なお、今回の切り替えにおいては、ビルの使用電力の全量を再エネ電力とするため、対象ビルに入居するすべての企業は、覚書等による特段の取り決めなく、自社で再エネ電力を利用していることを自由に主張することが可能となります。

今後は、2022年度には、丸の内エリアにおけるすべての当社所有ビルで再エネ電力を導入し、その他エリアにおいても、積極的に導入を進めていく予定です。

三菱地所本社及びテナント専有部内におけるリサイクル強化に関する取り組み

三菱地所は、2021年2月より、本社執務室内の全フロアにおいて、ごみを15種類に分別する本格的なリサイクル強化に向けた取り組みを実施しています。また、テナントの皆様にもごみ分別強化をお願いするにあたり、什器メーカーと協力して15種類に分別が可能なごみ箱をスマートに収納できるごみステーションを企画し、ご案内しています。キャビネー体型にもできる仕様で、ごみ箱の投函口には蓋をつけず、衛生面にも配慮しています。専有部内に設置することで、可燃ごみなどに捨てられていたリサイクル可能なごみの適切な分別を促し、リサイクル率向上を図る取り組みです。

三菱地所本社ごみステーション

商業テナントと連携したごみ削減・リサイクルの促進

2020年度に、テナントの廃棄物削減、適切なリサイクルの促進を目的として、「丸の内ビル」の商業テナントからの廃棄物を対象として、テナントごと・ごみ種別ごとのごみ計量を開始しました。あわせて、テナントが一目で分かるごみ分別のマニュアル・動画等を作成し、啓発活動を行いました。その成果として、前年同期比（2019年10月～12月）で、焼却処分となる「生ごみ」「紙屑等の雑芥」の排出量は減少し、「生ごみ」に関するリサイクル率は4.5%増加しました。「新丸の内ビル」「丸の内パークビル」でも、同様の取り組みを展開しており、今後の更なる取り組み拡大に向けて、検討を進めていきます。

テナント向けごみ分別マニュアル(一部抜粋)

TCFD提言について

TCFDの提言内容に則り、2℃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ます。

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

ガバナンス

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℃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こり、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℃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_2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、その直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

CO_2(Scope1+2+3)排出量（三菱地所グループ）
［目標］ 2017年度比で、2030年までに35%減、
2050年までに87%削減
（2019年4月、SBTi認定済）
［実績］ 3,533,468 t-CO_2（2020年度）

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）
［目標］ 2030年： 25%
2050年：100%
（2020年1月、RE100加盟済）
［実績］ 3.1%（2020年度）

2 Diversity & Inclusion

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「女性活躍推進法に基づく行動計画」などのテーマごとの計画や、P22～23に記載の機会・リスク要因を踏まえて、以下KPIを策定し、取り組みを進めてまいります。

女性活躍推進法に基づく行動計画
https://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/social/work-life-balance/
三菱地所グループ 人権方針
https://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/social/human-right/pdf/human_rights_policy_20180401.pdf

KPI

	目標
女性管理職比率	2030年度までに10%超
管理職候補である係長級の社員に占める女性労働者の割合	2025年度までに30%程度
男性の育児休業取得率	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と同等の木材利用比率	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、P22～23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://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/esg-data/

人権尊重に向けた取り組み

三菱地所グループでは、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」に使用する木材の生産過程における人権侵害(児童労働や先住民の土地収奪等)の問題に対応するため、型枠コンクリートパネルにおいて「持続可能性に配慮した調達コード」にある木材(認証材並びに国産材)と同等の木材(以下、同木材)を使用する方針を掲げ、2030年度までに利用比率100%を目指します。

本目標の達成に向けて、三菱地所では、2020年4月以降に建設会社宛に配布する新築工事時の見積要項書の中に、同木材の使用を求める内容を盛り込んでいます。また、三菱地所レジデンスでは、分譲マンションシリーズ「ザ・パークハウス」で使用する型枠コンクリートパネルにおいて同木材を採用し、トレーサビリティ*1の確保を図っています。本取り組みは、「ザ・パークハウス 駒沢レジデンス」での、「PEFC認証材*2」を活用したトレーサビリティの確保に関する第三者認証取得から開始し、「ザ・パークハウス 高輪松ヶ丘」では世界初*3のFSCプロジェクト認証を取得しました。

そのほか、三菱地所では、外国人技能実習生の労働環境等に関する課題の解決に向けて、見積要項書の中に、報酬や日常生活に関する事項等について協力会社への周知・指導を行う内容を盛り込み、実地調査も行うこととしています。加えて、人権侵害の事例が多いアジア地域において、事業検討時(土地取得時)にチェックリストを用いた人権デュー・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。

型枠コンクリートパネル 使用イメージ

*1 製品・原材料の生産時からの流通過程を追跡可能な状態にすること。
*2 各国で個別に策定された森林認証制度を審査し、相互認証を行う制度。
*3 当社調べ

健康経営優良法人2021(大規模法人部門)(ホワイト500)の認定取得

三菱地所は、健康経営に取り組む企業等を「健康経営優良法人」として認定する「健康経営優良法人認定制度*」の2021年度版「健康経営優良法人2021」の大規模法人部門において、上位法人に与えられる「ホワイト500」を獲得しました。

これは、2016年10月に「三菱地所健康経営宣言」を策定し、生活習慣病・がん・メンタルヘルスを健康課題と位置付け、これらの予防・改善に取り組んできたことや、2020年10月に策定した「健康経営2030」において、健康課題に関するKPIを設定し、従業員の健康増進に向けた更なる取り組み拡充を進めてきたことなどによる成果と考えています。今後も、生活習慣病予防のため、対象従業員に対する特定保健指導への参加呼びかけや、年齢に応じたがん検診受診の必須化、臨床心理士などの専門家によるカウンセリングなどを行い、「健康経営2030」で掲げるKPIの達成に向けて取り組みを進めていきます。

2021 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

***「健康経営優良法人認定制度」の詳細は、以下をご覧ください。**
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html
三菱地所健康経営宣言・健康経営2030の詳細は、以下をご覧ください。
https://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/social/health-safety/

3 Innovation

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。

企業の枠を超えたSDGs関連プロジェクト「大丸有 SDGs ACT5」の開催

「大丸有 SDGs ACT5」は、大手町・丸の内・有楽町エリア(大丸有エリア)を起点に、SDGsに関する5つのテーマ(ACT)「サステナブル・フード」「気候変動と資源循環」「WELL-BEING」「ダイバーシティ&インクルージョン」「コミュニケーション」に関する多様な活動を展開するプロジェクトであり、実行委員会構成企業・団体や協力パートナーと協業の上、取り組みを推進しています。

開催初年度となる2020年度は、延べ8,000名以上の方々にご参加いただき、企業の垣根を越えたつながりの創出やコミュニティの広がりを実現しました。

2021年度は、個人のSDGsアクションに「ACT5メンバーポイント」を付与するアプリを構築し、2021年5月より運用を開始しました。この取り組みにより、個人の行動変容を継続的に促すことで、エリア内の随所でSDGsアクションを起こすきっかけが生まれ、次のSDGsアクションにもつながっていく仕組みの実現を目指します。

そのほか、DX・新事業に関する取り組みは、P48～49をご覧ください。

ポイントアプリのイメージ

アプリ
ダウンロード用
QRコード

App Store　Google Play

4 Resilience

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、気候変動の進捗に伴う、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も、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、三菱地所では、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・安全のまちづくりを進めていく方針です。

防災訓練及び実証実験の実施

三菱地所グループでは、災害や緊急時に備えるため、防災訓練をはじめ様々な取り組みを実施しています。毎年9月には、災害による被害を最小化し、迅速な対応ができるよう、三菱地所の全役職員やグループ会社、その他外部関係者が参加する公民連携の総合防災訓練を実施しています。

また、2021年1月～2月には、千代田区、鉄道各社、バス事業者、ビル事業者等と連携して、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4.0」の実証実験を実施しました。具体的には、帰宅困難者の受付業務の効率化及び新型コロナウイルス対策を目的とした、QRコードを活用した非対面での受付実施や、災害ダッシュボード4.0のデジタルサイネージ版やWeb画面上での帰宅困難者受入数のリアルタイム表示、受入施設周辺の混雑状況の可視化など、ICTを活用した効果的な減災活動に関する検証を行いました。

災害ダッシュボード4.0 デジタルサイネージ版

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っています。
- 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。

※ 第三者保証書リンク
https://www.mec.co.jp/j/sustainability/table-of-contents/independent-assurance/

■サステナビリティ開示トピックと会計指標（2020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	1,067,519	158,152	2,473	21,477	2,134	634
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	1.09	0	0	0	0	0
データ計測を実施しているポートフォリオ全体のエネルギー消費量の同一条件下(L-f-L)での経年変化率	%	IF-RE-130a.3	▲9.80	51.41	—	664.29	▲7.03	3.32
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	18.51	5.88	0	0	0	0
	単位	コード	内容					
建物のエネルギーマネジメントへの配慮が資産投資分析や事業戦略にどのように組み入れられているかについての説明	該当なし	IF-RE-130a.5	三菱地所は、2019年4月に、グループ全体のCO_2削減目標(2017年度比で、2030年までに35%削減、2050年までに87%削減)についてSBTiより認定を受け、2020年1月にはRE100に加盟の上、再生可能エネルギー由来の電力(以下、再エネ電力)利用割合を2050年までに100%まで高めることを目標として掲げています。本目標の達成に向けて、保有・運営する施設への再エネ電力の導入や、敷地内での再エネ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エネ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://www.mec.co.jp/j/sustainability/management/external-initiative/pdf/TCFD_Recommendations.pdf)					

＜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^3	IF-RE-140a.2	2,918	611	15	16	8	3
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	14.34	14.63	—	▲ 2.49	2.25	▲ 8.57
	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条項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^2	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、動機づけ、改善するためのアプローチに関する議論	該当なし	IF-RE-410a.3	テナントと協働で各種環境関連の取り組みを推進・改善すべく、テナント向けに省エネ関連の取り組み事例等を紹介するガイド(サステナビリティガイド)の作成、並びに契約書雛形にグリーンリース条項を新設するなどの対策を行っています。また、首都圏のISO14001対象ビルにおいて、地球温暖化協議会を毎年開催し、CO_2排出や省エネの進捗状況、省エネの取り組み事例などの紹介を行っています。					

* 全国事務所の貸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^2	IF-RE-450a.1	未集計					
	単位	コード	内容					
気候変動リスクエクスポージャー分析、体系的ポートフォリオエクスポージャーの程度、リスク低減戦略に関する説明	該当なし	IF-RE-450a.2	詳細は、「TCFD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://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/environment/tcfd/pdf/TCFD_Recommendations.pdf)					

■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	17	4	2	1	2
資産サブセクターごとの賃貸可能床面積	m^2	IF-RE-000.B	4,717,870	678,995	471,559	11,657	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	35.3	100.0	100.0%	100.0	50.0
資産サブセクターごとの平均占有率	%	IF-RE-000.D	96.5	100.0	100.0	100.0	—	100.0

コーポレートガバナンス

会長メッセージ

三菱地所株式会社
取締役会長
杉山 博孝

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を独立社外取締役に変更、買収防衛策の非更新など、継続的な取り組みを実施し、2021年3月期は初めて取締役会の第三者評価を実施しました。更に、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、2021年4月には300億円の自己株式の取得を決定し、「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性の向上及び株主還元にも取り組んでおります。

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。「長期経営計画 2030」初年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で厳しい船出となりましたが、このような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。

2021年8月

取締役

（2021年6月29日現在）

杉山 博孝
取締役会長
2007年
56,591株

吉田 淳一
取締役
2016年
64,166株

谷澤 淳一
取締役
2014年
44,481株

有森 鉄治
取締役
2018年
33,938株

片山 浩
取締役
2016年
31,879株

久保 人司
取締役
2021年
3,200株

加藤 譲
取締役
2011年
58,139株

西貝 昇
取締役
2021年
28,254株

岡本 毅
取締役（社外取締役）
2019年
400株

海老原 紳
取締役（社外取締役）
2015年
–株

成川 哲夫
取締役（社外取締役）
2018年
400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
100株

江上 節子
取締役（社外取締役）
2015年
1,200株

髙 巖
取締役（社外取締役）
2016年
400株

氏名
役職
取締役就任年
所有する当社の株式数
（2020年度有価証券報告書）

執行役・執行役員・グループ執行役員

（2021年6月29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

有森 鉄治
代表執行役
執行役専務

脇 英美
代表執行役
執行役専務

千葉 太
代表執行役
執行役専務

片山 浩
代表執行役
執行役専務

細包 憲志
代表執行役
執行役専務

髙野 圭司
執行役常務

中島 篤
執行役常務

藤岡 雄二
執行役常務

長沼 文六
執行役常務

木村 透
執行役常務

四塚 雄太郎
執行役常務

大野 郁夫
執行役常務

湯浅 哲生
グループ執行役員

駒田 久
グループ執行役員

山岸 正紀
グループ執行役員

宮島 正治
グループ執行役員

執行役
久保 人司

執行役員
小張 貴史
井上 俊幸
茅野 静仁
清水 秀一

グループ執行役員
湯浅 哲生
駒田 久
山岸 正紀
宮島 正治
大草 徹也
奥本 信宏
梅田 直樹
川端 良三
水村 慎也
荒木 治彦
相川 雅人
加藤 博文
岩瀬 正典

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。

コーポレートガバナンスの変遷

	機関設計・社外取締役	役員報酬	その他コーポレートガバナンス
2015年	• 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）		
2016年	• 指名委員会等設置会社へ移行 • 社外取締役構成比率上昇（15名中7名）	• 譲渡制限付株式報酬制度の導入	
2017年			• 取締役会の実効性評価の導入 • コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定
2018年	• 全委員を非業務執行取締役で構成 • 報酬委員会を全員社外取締役で構成	• 株価連動型現金報酬の導入	
2019年	• 監査委員長を社外取締役に変更 • 指名委員会を全員社外取締役で構成		• 市況を踏まえた柔軟な資本政策を導入 （1,000億円の自己株式の取得を実施） • 買収防衛策の非更新
2020年			• 取締役会の実効性評価における第三者評価を実施

制度設計

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

取締役会

取締役会は、当社の経営の基本方針を決定するとともに、取締役及び執行役の職務執行の監督を行っています。2021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。

取締役会の構成

指名委員会・監査委員会・報酬委員会

	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
委員会の職務	• 株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容の決定	• 執行役及び取締役の職務執行の監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	• 2021年3月期は全5回開催 • 指名委員会にて策定した選任基準に基づき、次期取締役候補者を決定 • 執行役の選任について、取締役会での決議に先立ち、報告・審議を実施	• 2021年3月期は全15回開催 • 監査基準及び監査計画に基づき、会計監査人、内部監査部門等と連携の上、監査を実施 • 常勤監査委員は、重要な会議への出席、重要書類の閲覧のほか、社内部署・支店・子会社の往査を実施	• 2021年3月期は全6回開催 • 報酬制度に基づき、個人別の報酬額を決定
委員構成*	**4名（社外4名）**	**5名（社内2名、社外3名）**	**4名（社外4名）**
委員長	**岡本 毅（社外取締役）**	**成川 哲夫（社外取締役）**	**海老原 紳（社外取締役）**

* 3委員会とも非業務執行取締役のみで構成しています。

社外取締役の出席状況（2021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 指名委員会 報酬委員会	9回／9回 5回／5回 6回／6回	総合エネルギー会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
海老原 紳	取締役会 指名委員会 報酬委員会	9回／9回 5回／5回 6回／6回	外交官として培われた豊富な国際経験、知識等を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、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 監査委員会	9回／9回 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 指名委員会 報酬委員会	9回／9回 5回／5回 6回／6回	中央銀行における経験に基づく金融・経済等に関する知識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
長瀬 眞	取締役会 監査委員会	9回／9回 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 指名委員会 報酬委員会	9回／9回 5回／5回 6回／6回	企業戦略、マーケティング戦略及び人材育成等における豊富な知見を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
髙 巖	取締役会 監査委員会	9回／9回 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。

独立社外取締役の独立性判断基準

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

（1）当社の総議決権数の10%を超える議決権を保有する株主またはその業務執行者
（2）直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

取締役会の実効性評価

当社は、中長期的な企業価値向上の実現や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を確認するために、定期的に各取締役による自己評価などを実施し、その結果を取締役会に報告することとし、取締役会は、当該評価に基づき、取締役会全体の実効性についての分析・評価を行います。

2021年3月期は、「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。また、質問票の作成、回答結果の分析、課題の共有などの各フェーズにおいて、第三者機関による評価を実施しています。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、取締役会の構成に「3〜5年先を見据えた取締役会に必要なスキルや多様性」を、取締役会の実効性、取締役会の運営に「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」を追加しました。

取締役会の構成	社外取締役比率、人数規模、スキル、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。一方で、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、建設的な意見が提起され、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、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

2020年3月期実効性評価において「長期経営計画の進捗状況等に関する適切なモニタリング」「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」を更なる実効性向上に向けた主な課題と今後の対応として挙げており 、2021年3月期の改善状況について、取締役会における検討・議論の結果、以下の点が確認されました 。

- 2021年3月期よりスタートした「長期経営計画 2030」について、社外取締役に対する当社事業の説明会や社外取締役を中心とした意見交換会等を継続して行った上で、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を行ったこと。
- 「長期経営計画 2030」達成に向けて取締役会として保持すべき多様性について、指名委員会で意見交換・議論したこと。

(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 2030」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実施すること 。
- 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。

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共に、「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する」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、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う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、若しくはその経験を有する者、又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、又はグローバル・金融・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。

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/corp210709.pdf

報酬

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（2021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	257	257	—	3
執行役	1,166	620	545	15
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おります。

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112.6%、担当部門業績の平均は80.0%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**	• EBITDA、営業利益、ROA、ROEの4つの指標（1:1:1:1）を用いる。 • 過去5年間の実績と比較し、標準偏差を用いて、対象年度の実績の達成難易度を算出する。 • 変動幅は200%～0%
	年次計画目標との比較における達成率 20	• EBITDA、営業利益、ROA、ROEの4つの指標（1:1:1:1）を用いる。 • 年次計画目標における4指標の数値との比較により、支給水準を決定（目標通りであれば100%支給、目標の達成度に応じて200%～0%で変動）
担当部門業績50*1	**執行役・執行役員** • ① 事業グループ等の予算達成度：原則として営業利益 ② 中期的な取り組み：おおよそ向こう5年間、ESGの取り組みも含む ③ 新事業モデル確立の取り組み：新規ビジネスの創出、ノンアセットビジネス、サービス・コンテンツの提供等 ④ 三菱地所グループ全体で稼ぐための取り組み：事業グループ等を超えた取り組み（グループ執行役員は個社を超えた取り組み）の4指標を10：10：10：20で用いる。 • 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 **グループ執行役員** • 「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。 • 評価方法については、執行役・執行役員と同様	

*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

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

*2 報酬基準額
報酬基準額は、支給対象者の職位に応じて、それぞれ以下の通りとする。

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

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

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

なお、TSRは以下の算式により算出する。

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

（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になります。
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。

社外取締役メッセージ

ガバナンスを意識した経営を実践

三菱地所グループのガバナンス体制は、常に社会からの要請の先を行くようなスピード感で進化してきました。私が監査役に就任した2015年には監査役会設置会社の形態を取っていましたが、翌年には指名委員会等設置会社へと移行し、その後、役員報酬制度や取締役会の実効性評価導入、指名委員会や報酬委員会のメンバー全員を社外取締役で構成、更に3つの委員会の委員長を社外取締役が務めるなど、この5年間における迅速なガバナンス体制の強化は、社外取締役として非常に高く評価しています。しかも、これらの変革が社内の執行側からの提案により実現したということも、ガバナンスを意識した経営が重視されていることの証左であると思います。私が参加している監査委員会についても、社外取締役である成川氏が委員長に就任し、中立的かつ機動的な運営がされていると感じています。

私が監査委員として重視しているのが、「業務上のリスク」と「財務上のリスク」という2つの視点を常に意識してモニタリングすることです。財務上のリスクに関しては、特に会計監査人の説明に対し納得感が持てるか、変則的な事態における会計処理に説得力があるかなどを注意深く確認しています。業務上のリスクに関しては、特にグループ会社や海外事業におけるリスクを注視しています。コロナ禍の影響下にあっても監査の質を落とさず、常勤監査委員や内部統制関連部署より迅速かつ詳細な説明を受け、適切なモニタリングが行われていると思っています。

長期視点で経営することにより、困難をビジネスチャンスへと転換

「長期経営計画 2030」の発表以降、取締役会においても長期視点での議論が進められています。全体最適の視点で事業を進めるためにも、また、当社グループのビジネスモデルに鑑みても、長期経営計画の10年という期間は合理的なタイムスパンであったと思います。これまでの三菱地所の歴史を振り返ると、様々な困難を乗り越えることで力強く成長してきたことが分かります。この度のコロナ禍も、長期的な視点で捉えることで、大きくビジネスチャンスを転換し、これまで以上の成長ドライバーになると確信しています。だからこそ、世の中の変化だけに振り回されるのではなく、当社グループとして目指すべき方向を見定め、ポスト・コロナ時代における新しい暮らし方や働き方を提案すること、そうした決意を持って進むことが重要と考えます。当社グループにはそのマインドが醸成されていますので、各事業のビジネスモデルは今後更に磨きがかけられるものと期待しています。

サステナビリティは、会社を成長させる原動力

当社グループは、「長期経営計画 2030」の社会価値向上戦略の柱として、「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を策定し、4つの重要テーマ（Environment、Diversity & Inclusion、Innovation、Resilience）に沿った取り組みを推進しています。「Environment」については、TCFDに則った情報開示に早くから取り組み、内容も高いレベルにあると評価しています。また、最近では、街路樹の剪定枝を利用したバイオマス発電事業など、具体的な事業にも取り組んでおり、今後の更なる展開に期待しています。

また、「Diversity & Inclusion」は特に注目しているテーマです。中でも、「Diversity」については、変革への大きなチャンスと捉えています。これまでと全く異なる考え方・バックボーンを有する人材を積極的に採用・育成することで、従来のビジネスモデルが磨かれ、また新しい事業の種も育ち、当社グループとして様々な「Innovation」が生まれると考えています。

また、当社グループは、多くのサプライヤーと協業して事業を進めているため、「人権への配慮」は非常に重要なテーマになります。当社グループでは、「三菱地所グループ 人権方針」を策定し、それを運用する体制整備にも尽力していると感じています。例えば、南洋材（熱帯地域で産出される木材）生産地における土地収奪や児童労働などの人権侵害リスクに対しては、森林保護という目的と併せ、型枠コンクリートパネル（建物を建築する際に使用するコンクリートの型枠用の合板）に「持続可能性に配慮した調達コード」で指定される木材（認証材及び国産材）を使用することなどを徹底しております。かつて、私はオリンピック組織委員会の調達コード策定部会の座長を務めておりましたが、当社グループのこの取り組みは、同コードの趣旨を踏まえ、更にその先を目指そうとするもので、私自身、誇りに感じています。

消費者にとって価値のある事業を展開することが重要

また、私は内閣府消費者委員会の委員長を務めていたこともあり、ビジネスにおいていかに消費者視点が重要かは理解しているつもりでおります。「長期経営計画 2030」は、BtoCの視点、消費者や生活者を強く意識した戦略になっていますが、これは当社グループを新たな次元に導くものと思っています。最終的に誰に対して価値を提供するのか、これを明確に意識すれば、新たな事業が次々と創出され、持続可能な変革が可能になると考えているからです。

当社グループのブランドは、一般消費者、お客様より高い信頼を頂いています。ただ、信頼される会社であればあるほど、甘えが生じ、気が緩んでくるものです。だからこそ、当社グループは、信頼を磐石なものとするため、一般企業が考える仕組み以上のものを構築し、機能させていかなくてはなりません。ガバナンスの強化はまさにその中核を成すものと思っています。ブランドの担い手である従業員の皆さんに対しては、適切な仕事量と人員の配置、与えられた仕事を与えられた時間で終わらせるための教育やツールの提供などが大切です。こうした取り組みも、実は当社グループが頂いている信頼を守るため、また強固なものとするため、欠かせない配慮だと考えています。

私はこれまで、当社以外の組織や政府関連の委員会で多様な経験を積ませていただきました。今後は、こうした経験の中で役に立つものがあれば、次世代を担う当社グループの若手社員の方々とも意見交換をしたく思っております。当社グループには、AIの活用やDXの推進など、取り組むべき課題、新領域が多数ありますので、私自身も自己研鑽を怠らず、これらの課題や領域に対しても責任を持ってアドバイスさせてもらい、当社グループの成長に貢献していきたいと考えています。

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

（2021年4月現在）

リスクマネジメント活動

1

各機能・事業グループ・グループ各社における
個別リスクマネジメント活動の推進

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

2

当社グループとして特に注力すべき
重点対策リスクの抽出とモニタリング

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

リスクマップのイメージ

投資案件に関わるリスクマネジメント

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

投資委員会

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

個別投資案件のリスク評価プロセス

主要なリスクへの取り組み

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

新型コロナウイルス感染症拡大によるリスク	2021年3月期実績においては、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3月期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。
自然災害、人災などによるリスク	地震や洪水その他の自然災害、気候変動及び事故、火災、その他疫病などの人災などが発生した場合、当社グループの業績や財政状態に影響を及ぼすおそれがあります。当社グループでは、推進する再開発を通じて、高度な防災機能を整備するとともに、エリアマネジメントを通じた災害対策を講じています。
不動産市況変動のリスク	不動産市況は景気の変動との連動性が高く、景気の悪化は不動産の価格や賃料の下落、空室率の増加に大きく影響します。当社グループの保有型のオフィスビル事業では、顧客と比較的長期のリース契約を締結することを基本としています。安定的な賃料収入が見込めることから、景気の急激な変動に対するリスクを軽減できます。
為替レート変動のリスク	当社グループは、日本国内のほか米国・欧州・アジアにおいてアセットを開発・所有しており、現地通貨建てで資産や収益が計上されています。従って、為替レートが変動した場合、外貨建ての資産及び負債、並びに外貨建て取引の円貨換算額が変動します。当社グループでは、外貨建て資産の取得に際して、当該外貨による負債調達を行うことなどにより、為替変動のリスクの極小化に努めています。
金利上昇のリスク	当社グループは、金融機関からの借入や社債の発行によって得た資金を、オフィスビル・住宅・商業施設・物流施設などの開発に充当しています。日本銀行は、金融市場の信用収縮や世界的な景気後退への対応策として、量的・質的金融緩和を実施していますが、当該政策の変更や、国債増発に伴う需給バランスの悪化による金利の上昇などにより、当社グループの業績や財政状態に影響が及ぶおそれがあります。 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。
情報セキュリティリスク	適切な情報管理や個人情報保護に関する社会的要請の高まりを受けて、当社グループでは情報管理関連規定を定め情報管理体制を徹底するとともに、「個人情報保護法」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。

日本の不動産市場

東京23区大規模オフィスビル*供給量

* 事務所延床面積10,000m²以上のビル　出典：森ビル

2020年の東京23区の大規模オフィスビル供給量は、前年比2倍超の179万m²となり、調査開始以来3番目に多い供給量となりました。2021年と2022年には低水準に転じ、今後5年間（2021～2025年）の平均は過去平均を下回る見込みです。

オフィスビル市況（東京都心5区平均賃料／空室率）

出典：三鬼商事

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、2021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5.42%となり、2015年3月以来の5%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21,541円と前期比△1,053円となりました。

首都圏マンション新規供給戸数／マンション平均価格

出典：不動産経済研究所

首都圏における2020年のマンションの新規供給戸数は、前年比12%減の27,228戸となりました。また、首都圏のマンション1戸当たりの平均価格は、高額物件の供給増加の影響などから前年から1.7%上昇の6,083万円となりました。

東京都内におけるエリア・不動産タイプ別期待利回り

各年4月1日時点

* 最寄り駅より徒歩5分以内、築5年未満、延床面積50,000m²以上等の条件を満たすもの

出典：日本不動産研究所

日銀による金融緩和策の継続などの影響により不動産投資市場は活況が続いている一方、投資利回りの過度な低下など不動産投資市場の過熱を懸念する声も一部にあり、2021年4月の期待利回り（キャップレート）は、丸の内・大手町地区Aクラスビルの3.5%をはじめ、横ばいとなる用途や地区が多く見られます。

11年間の主要財務ハイライト（連結）

	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	**2021/3**
業績概況（百万円）											
営業収益	988,447	1,013,069	927,157	1,075,285	1,110,259	1,009,408	1,125,405	1,194,049	1,263,283	1,302,196	1,207,594
営業利益	158,258	146,299	118,349	161,271	156,332	166,199	192,495	213,047	229,178	240,768	224,394
経常利益	130,830	120,665	92,381	139,638	133,113	144,851	169,851	190,506	206,587	219,572	210,965
親会社株主に帰属する当期純利益	64,219	56,512	45,507	64,297	73,338	83,426	102,681	120,443	134,608	148,451	135,655
財政状態（百万円）											
総資産	4,245,209	4,387,015	4,711,521	4,765,368	4,901,526	5,311,840	5,484,115	5,801,450	5,774,193	5,858,236	6,072,519
自己資本*1	1,202,270	1,256,791	1,239,547	1,329,057	1,495,838	1,509,680	1,592,777	1,698,348	1,770,643	1,734,462	1,851,899
有利子負債	1,639,050	1,716,890	2,085,417	1,973,042	1,929,355	2,291,038	2,396,994	2,481,675	2,319,597	2,429,883	2,526,142
設備投資	76,332	282,171	208,135	159,677	177,331	275,316	275,372	289,570	285,089	331,857	319,841
減価償却費	70,628	67,465	73,364	74,805	72,696	74,245	75,974	77,545	80,336	84,941	89,107
キャッシュ・フロー（百万円）											
営業活動によるキャッシュ・フロー	259,263	203,243	122,286	336,489	200,078	135,821	168,527	293,338	345,954	341,766	207,414
投資活動によるキャッシュ・フロー	△67,223	△272,009	△217,992	△133,537	△46,568	△231,003	△327,292	△286,841	△271,083	△277,440	△297,303
財務活動によるキャッシュ・フロー	△140,269	57,189	27,150	△177,514	△189,109	309,237	△4,921	37,203	△192,473	△28,886	50,425
現金及び現金同等物の期末残高	229,062	215,771	191,837	224,739	198,489	412,392	243,341	286,859	179,308	213,008	172,307
1株当たり情報（円）											
当期純利益（EPS）	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13	¥74.00	¥86.78	¥96.97	¥108.64	¥101.34
配当金	¥ 12	¥ 12	¥ 12	¥ 12	¥ 14	¥ 16	¥ 20	¥ 26	¥ 30	¥ 33	¥ 31
主要財務指標											
事業利益（百万円）*2										240,998	224,701
EBITDA（百万円）*3	237,109	222,885	200,587	246,332	239,934	252,034	279,718	302,424	320,641	336,784	331,821
総資産営業利益率（ROA）*4	3.7%	3.4%	2.6%	3.4%	3.2%	3.3%	3.6%	3.8%	4.0%	4.1%	3.8%
インタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR）*5	6.6倍	6.5倍	5.0倍	7.5倍	7.7倍	8.5倍	8.7倍	9.5倍	10.1倍	11.3倍	11.2倍
自己資本当期純利益率（ROE）	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%	6.6%	7.3%	7.8%	8.5%	7.6%
配当性向	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%	27.0%	30.0%	30.9%	30.4%	30.6%
株式情報											
株価（円）*6	¥1,407	¥1,476	¥2,596	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5	¥2,030	¥1,798.5	¥2,005.5	¥1,595	¥1,932.5
発行済株式総数	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,397千株	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

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 2019/3期までは営業利益／総資産（期首期末平均）、2020/3期以降は事業利益／総資産（期首期末平均）にて計算
*5 インタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR）＝（営業利益＋受取利息＋受取配当＋持分法投資損益）÷（支払利息+コマーシャル・ペーパー利息）
*6 各年3月最終売買日の終値。

比較連結貸借対照表

単位：百万円

科目	当連結会計年度末 2021/3/31現在 金額	前連結会計年度末 2020/3/31現在 金額	増減 金額
（資産の部）	6,072,519	5,858,236	214,283
流動資産	1,164,037	1,115,634	48,402
現金及び預金	170,040	207,896	△37,856
受取手形及び営業未収入金	52,031	50,340	1,691
有価証券	4,626	7,657	△3,030
販売用不動産	88,116	72,256	15,859
仕掛販売用不動産	267,563	247,677	19,886
開発用不動産	975	975	△0
未成工事支出金	7,144	7,390	△245
その他のたな卸資産	1,034	1,005	29
エクイティ出資	496,182	450,520	45,661
その他	76,875	70,208	6,666
貸倒引当金	△553	△294	△259
固定資産	4,908,481	4,742,602	165,879
有形固定資産	4,179,893	4,107,252	72,640
建物及び構築物	1,178,764	1,174,536	4,228
機械装置及び運搬具	30,460	27,712	2,747
土地	2,237,934	2,152,812	85,122
信託土地	578,446	608,331	△29,885
建設仮勘定	136,273	126,311	9,961
その他	18,013	17,548	465
無形固定資産	101,095	96,767	4,328
借地権	76,193	72,764	3,429
その他	24,901	24,002	898
投資その他の資産	627,493	538,582	88,911
投資有価証券	281,996	236,969	45,027
長期貸付金	11,661	10,924	737
敷金及び保証金	136,478	126,092	10,386
退職給付に係る資産	34,370	21,336	13,033
繰延税金資産	16,536	16,266	269
その他	146,455	127,636	18,819
貸倒引当金	△6	△643	636
資産合計	6,072,519	5,858,236	214,282

（注）百万円未満は切捨表示

単位：百万円

科目	当連結会計年度末 2021/3/31現在 金額	前連結会計年度末 2020/3/31現在 金額	増減 金額
（負債の部）	4,011,071	3,917,030	94,041
流動負債	662,437	664,001	△1,564
支払手形及び営業未払金	60,507	66,368	△5,861
短期借入金	141,785	115,306	26,478
1年内返済予定の長期借入金	127,643	156,778	△29,135
コマーシャル・ペーパー	50,000	50,000	—
1年内償還予定の社債	65,000	51,550	13,450
未払法人税等	24,457	29,773	△5,315
その他	193,043	194,225	△1,181
固定負債	3,348,634	3,253,028	95,605
社債	745,759	775,584	△29,825
長期借入金	1,393,858	1,278,678	115,179
受入敷金保証金	466,891	459,177	7,714
繰延税金負債	243,818	215,852	27,966
再評価に係る繰延税金負債	264,082	264,063	19
退職給付に係る負債	27,123	26,919	204
役員退職慰労引当金	662	601	60
環境対策引当金	4,537	4,556	△18
負ののれん	83,604	80,251	3,352
その他	118,294	147,343	△29,048
（純資産の部）	2,061,447	1,941,206	120,241
株主資本	1,259,887	1,163,746	96,141
資本金	142,279	142,147	131
資本剰余金	164,367	164,041	326
利益剰余金	1,058,457	962,840	95,617
自己株式	△105,216	△105,282	66
その他の包括利益累計額	592,011	570,716	21,295
その他有価証券評価差額金	118,088	79,527	38,560
繰延ヘッジ損益	△1,916	△1,948	31
土地再評価差額金	526,417	526,623	△206
為替換算調整勘定	△53,740	△29,321	△24,418
退職給付に係る調整累計額	3,163	△4,163	7,327
新株予約権	231	288	△56
非支配株主持分	209,316	206,454	2,861
負債・純資産合計	6,072,519	5,858,236	214,282

（注）百万円未満は切捨表示

比較連結損益計算書

単位：百万円

科目	当連結会計年度 2020/4/1—2021/3/31	前連結会計年度 2019/4/1—2020/3/31
営業収益	1,207,594	1,302,196
営業原価	889,830	967,036
営業総利益	317,764	335,159
販売費及び一般管理費	93,370	94,391
営業利益	224,394	240,768
営業外収益	26,292	12,377
受取利息	871	906
受取配当金	16,095	7,271
持分法による投資利益	307	229
その他	9,018	3,969
営業外費用	39,720	33,574
支払利息	21,623	22,100
固定資産除却損	6,448	7,682
その他	11,648	3,790
経常利益	210,965	219,572
特別利益	16,603	26,251
固定資産売却益	13,582	5,144
投資有価証券売却益	3,021	1,711
負ののれん償却益	—	14,915
工事負担金等受入額	—	4,480
特別損失	26,304	21,874
固定資産除却関連損	2,099	5,445
投資有価証券評価損	—	2,344
事業譲渡損	—	3,240
減損損失	4,679	10,844
子会社清算損	13,826	—
新型感染症対応による損失	5,698	—
税金等調整前当期純利益	201,265	223,949
法人税等合計	54,195	58,533
法人税、住民税及び事業税	44,647	54,626
法人税等調整額	9,548	3,907
当期純利益	147,069	165,415
非支配株主に帰属する当期純利益	11,414	16,963
親会社株主に帰属する当期純利益	135,655	148,451

（注）百万円未満は切捨表示

比較連結包括利益計算書

単位：百万円

科目	当連結会計年度 2020/4/1—2021/3/31	前連結会計年度 2019/4/1—2020/3/31
当期純利益	147,069	165,415
その他の包括利益	20,097	△42,400
その他有価証券評価差額金	38,566	△35,929
繰延ヘッジ損益	352	△2,039
土地再評価差額金	△44	—
為替換算調整勘定	△26,143	1,054
退職給付に係る調整額	7,309	△5,103
持分法適用会社に対する持分相当額	57	△382
包括利益	167,166	123,014
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	157,093	106,349
非支配株主に係る包括利益	10,073	16,665

（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）

単位：百万円

科目	当連結会計年度 2020/4/1—2021/3/31	前連結会計年度 2019/4/1—2020/3/31
税金等調整前当期純利益	201,265	223,949
特別損益等調整	10,935	△1,395
減価償却費	89,107	84,941
たな卸資産の増減	56,443	148,161
エクイティ出資の増減	△21,048	△43,217
その他	△71,888	△25,035
法人税等の支払額	△57,400	△45,636
営業活動によるキャッシュ・フロー	207,414	341,766
投資有価証券の売却による収入	14,186	5,275
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	30,403	105,830
設備投資	△319,841	△331,857
その他	△22,051	△56,687
投資活動によるキャッシュ・フロー	△297,303	△277,440
新規調達	437,155	342,782
返済	△365,441	△305,736
配当金の支払い	△51,153	△53,846
自己株式の取得による支出	△23	△100,024
その他	29,888	87,937
財務活動によるキャッシュ・フロー	50,425	△28,886
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,237	△1,626
現金及び現金同等物の増減額	△40,701	33,813
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△113
現金及び現金同等物の期首残高	213,008	179,308
現金及び現金同等物の期末残高	172,307	213,008

（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 2020/4/1－ 2021/3/31	前連結会計年度 2019/4/1－ 2020/3/31
賃貸等不動産		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	3,502,759	3,408,738
期中増減額	62,830	94,021
期末残高	3,565,590	3,502,759
期末時価	7,441,369	7,356,741
含み益	3,875,779	3,853,982
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	545,580	633,983
期中増減額	△176	△88,403
期末残高	545,404	545,580
期末時価	919,848	914,103
含み益	374,444	368,523

（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 2020/4/1－ 2021/3/31	前連結会計年度 2019/4/1－ 2020/3/31
賃貸等不動産		
賃貸収益	475,309	472,275
賃貸費用	304,405	303,281
差額	170,903	168,994
その他損益	5,622	△21,246
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	43,639	43,903
賃貸費用	34,289	32,369
差額	9,349	11,534
その他損益	△2,026	4,012

（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

各年3月31日に終了した期

株式の保有状況

2021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	98	8,737
非上場以外の株式	65	228,570

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

特定投資株式

銘柄	株式数（株）	貸借対照表計上額（百万円）	保有目的
三菱商事（株）	13,088,457	40,966	1*
AGC（株）	4,414,706	20,440	1*
日本空港ビルデング（株）	3,111,400	16,926	1*
（株）三菱UFJフィナンシャル・グループ	27,821,042	16,461	2*
平和不動産（株）	4,274,100	14,767	5*
三菱倉庫（株）	3,665,554	12,407	4*
大成建設（株）	2,426,690	10,361	3*
三菱電機（株）	5,577,294	9,406	1*
三菱重工業（株）	2,346,997	8,094	1*
東日本旅客鉄道（株）	857,300	6,720	3*
東海旅客鉄道（株）	367,900	6,088	3*
信越化学工業（株）	308,212	5,735	1*
キリンホールディングス（株）	2,690,438	5,705	1*
トヨタ自動車（株）	598,462	5,156	1*
三菱マテリアル（株）	1,739,700	4,495	1*
（株）ニコン	3,510,000	3,632	4*
東宝（株）	794,100	3,565	3*
小田急電鉄（株）	901,000	2,725	3*
三菱UFJリース（株）※	3,760,000	2,511	1*
（株）三菱総合研究所	598,500	2,465	4*
清水建設（株）	2,738,650	2,453	3*
（株）大林組	2,404,961	2,441	3*
（株）三菱ケミカルホールディングス	2,823,000	2,342	1*
セイノーホールディングス（株）	1,275,900	1,967	5*
（株）ユーザベース	657,400	1,820	5*
日本水産（株）	2,789,900	1,484	1*
（株）八十二銀行	3,441,500	1,386	7*
（株）千葉銀行	1,852,000	1,342	7*
（株）ふくおかフィナンシャルグループ	621,600	1,304	7*
三菱瓦斯化学（株）	431,405	1,170	1*
（株）T＆Dホールディングス	746,900	1,065	7*
東海カーボン（株）	588,250	1,051	1*
（株）島津製作所	233,476	935	1*
（株）クボタ	359,000	904	4*
（株）静岡銀行	886,750	771	7*
（株）ルネサンス	637,500	747	6*
能美防災（株）	345,000	741	1*
日本通運（株）	89,483	737	4*
（株）めぶきフィナンシャルグループ	2,340,000	610	7*
JFEホールディングス（株）	399,800	544	1*
（株）百五銀行	1,509,000	504	7*
（株）松屋	545,300	500	3*
品川リフラクトリーズ（株）	138,150	398	1*
（株）東京會舘	131,140	397	3*
（株）ピーエス三菱	496,000	333	1*
日本郵船（株）	86,121	325	1*
（株）弘電社	58,500	298	1*
（株）ジーエス・ユアサコーポレーション	73,670	221	1*
三菱化工機（株）	66,586	188	4*
（株）コンコルディア・フィナンシャルグループ	320,000	143	7*
（株）九州フィナンシャルグループ	256,410	121	7*
（株）七十七銀行	70,687	110	7*
（株）南都銀行	50,440	99	7*
三菱製鋼（株）	112,472	98	4*
（株）ホテル、ニューグランド	24,200	89	4*
gooddaysホールディングス（株）	57,000	65	5*

1* 主にコマーシャル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* 主に資金調達及びコマーシャル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* 主にコマーシャル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* 主に住宅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
7* 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	36,483	8*
三菱電機（株）	10,656,000	17,971	8*
（株）三菱UFJフィナンシャル・グループ	4,306,400	2,548	8*
三菱自動車工業（株）	700,000	220	8*

8* 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。
※2021年4月1日より三菱HCキャピタル(株)に社名変更しています。

主な三菱地所グループ企業

■ 連結子会社　□ 持分法適用会社

新事業創出機能

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

* 連結対象外

コマーシャル不動産事業

ビル運営・管理事業

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

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
■ 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

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
■ 東京ガレーヂ株式会社	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

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
■ 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
□ みなとみらい二十一熱供給株式会社	神奈川県横浜市中区桜木町1-1-45(〒231-0062)	(045)221-0321	横浜みなとみらい地区における温冷熱供給事業	29.8

物流施設の運営管理

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
■ 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・オフィスビルの賃貸及び運営管理	60.0

ホテル開発・運営事業

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
■ 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
■ 株式会社ロイヤルパークホテル	東京都中央区日本橋蛎殻町2-1-1(〒103-8520)	(03)3667-1111	ロイヤルパークホテルの経営	57.4
■ 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

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
■ 三菱地所・サイモン株式会社	東京都千代田区大手町1-9-7 大手町フィナンシャルシティ サウスタワー(〒100-0004)	(03)3275-5252	アウトレットモールの経営	60.0
■ 株式会社横浜スカイビル	神奈川県横浜市西区高島2-19-12 スカイビル (〒220-0011)	(045)441-1221	スカイビル、横浜新都市ビルの経営	54.4

空港運営事業

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
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

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
■ 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

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
■ 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

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
■ 三菱地所ホーム株式会社	東京都港区赤坂2-14-27 国際新赤坂ビル東館 (〒107-0052)	(03)6887-8200	戸建注文住宅・集合注文住宅の設計施工並びに住宅・店舗などのリフォーム	100.0
■ 株式会社三菱地所住宅加工センター	千葉県千葉市美浜区新港228-4(〒261-0002)	(043)242-9031	建築資材の製造、加工、販売業	91.7

住宅管理事業

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
■ 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

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

その他の事業

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

海外事業

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
■ ロックフェラーグループインターナショナル社	1271 Avenue of the Americas, 24th Fl. New York, NY 10020 U.S.A.	+1-(212)282-2000	不動産業	100.0
■ 三菱地所ニューヨーク社	1271 Avenue of the Americas, 24th Fl. New York, NY 10020 U.S.A.	+1-(212)698-2200	米国における不動産業	100.0
■ 三菱地所ロンドン社	5 Golden Square London, W1F 9HT, U.K.	+44-(20)7292-3180	欧州における不動産業	100.0
■ 三菱地所アジア社	138 Market Street #27-03 CapitaGreen, Singapore 048946	+65-6576-5790	アジアにおける不動産業	100.0
■ 三菱地所インドネシア	Jl. Jendral Sudirman, Kav 5-6, Menara Astra 56th Floor, Jakarta Pusat, 10220 Indonesia	+62-21-8060-0071	インドネシアにおける不動産事業	100.0
■ 三菱地所ベトナム	Level 15, Saigon Centre Tower 2, 67 Le Loi Street, District1, Ho Chi Minh City, Vietnam 700000	+84-24-3267-3885	ベトナムにおける不動産事業	100.0
三菱地所(上海)投資諮詢有限公司*	200001 中国 上海市黄浦区西蔵中路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
台灣三菱地所股份有限公司*	11073 台北市信義區松仁路100號6樓	+886-2-8780-3003	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

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

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

不動産サービス事業

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合(%)
■ 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

	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・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	東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル(〒100-0005)	(03)3212-0555	商業施設「ミノリア稲毛海岸」の経営	66.7

(注)議決権所有割合は2021年3月末現在。

沿革

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

組織図

（2021年6月11日付）

会社概要

（2021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	1,391,328,316株 （前期末比 154,053株増）
株主総数	66,422名 （前期末比 2,966名増）

株式分布状況（単元株式所有比率）

大株主

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	131,804	9.84
(株)日本カストディ銀行 信託口	64,786	4.83
明治安田生命保険(相)	45,476	3.39
GOVERNMENT OF NORWAY	43,860	3.27
JP MORGAN CHASE BANK 380055	33,623	2.51
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	25,829	1.92
(株)日本カストディ銀行 信託口7	24,394	1.82
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,261	1.51
(株)日本カストディ銀行 信託口5	19,868	1.48
(株)竹中工務店	18,150	1.35

(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
142,279百万円

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：880名
連結：9,982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

外部からのESG関連評価

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。

「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」

「S&P Global Sustainability Yearbookメンバー 2021」

「FTSE4Good Global Index」
20年連続

「FTSE Blossom Japan Index」
5年連続

「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」
5年連続

「MSCI日本株女性活躍指数」
4年連続

「S&P/JPXカーボンエフィシェント指数」
4年連続

「SOMPO Sustainability Index」
10年連続

「GRESB Public Disclosure」
4年連続

「GRESBリアルエステイト評価 2020」の「GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク」において、「5スター」取得

「CDP気候変動質問書2020」における最高評価「Aリスト」

「CDPサプライヤーエンゲージメント評価」における最高評価「リーダーボード」

「健康経営優良法人2021（大規模法人部門（ホワイト500））」認定

Webサイトのご案内

三菱地所グループコーポレートサイト
https://www.mec.co.jp/

サステナビリティ情報
https://www.mec.co.jp/j/sustainability/index.html
グループ全体のサステナビリティ関連データや、
サステナビリティ重要課題に基づいた
取り組み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。