# Advancing Innovation, Unlocking Potential

統合報告書 2019

人を、想う力。街を、想う力。

三菱地所

# 人を、想う力。街を、想う力。

私たち三菱地所グループは、チャレンジを続けます。

## 三菱三綱領

**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

http://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


**P2 三菱地所グループについて**

2 三菱地所の挑戦と軌跡
4 丸の内の「今」
6 これからの丸の内
8 三菱地所の価値創造モデル
10 事業セグメント

**P12 トップメッセージ**

**P18 特集**

企業価値向上に向けた三菱地所の「まちづくり」

20 特集 1 丸の内二重橋ビル
24 特集 2 Inspired. Lab
28 特集 3 みやこ下地島空港ターミナル

**P32 事業レビュー**

34 ビル事業
36 生活産業不動産事業
38 住宅事業
40 海外事業
42 投資マネジメント事業
43 ホテル・空港事業
44 設計監理事業
45 不動産サービス事業
46 新事業創造部
47 ソリューション営業グループ

**P48 ESGセクション**

49 サステナビリティ
52 人財育成
55 コーポレートガバナンス
55 会長メッセージ
56 取締役
58 コーポレートガバナンス体制の概要
59 社外取締役
60 2019年3月期の活動状況
61 取締役会の実効性評価／政策保有株式
62 報酬
63 執行役・執行役員・グループ執行役員
64 社外取締役が語る三菱地所のガバナンス
66 リスクマネジメント

**P69 財務レビュー**

69 日本の不動産市場
70 11年間の主要財務ハイライト（連結）
72 財務概況
78 比較連結貸借対照表
80 比較連結損益計算書及び比較連結包括利益計算書
81 比較連結キャッシュ・フロー計算書（要約）

**P82 会社データ**

82 主な三菱地所グループ企業
84 沿革
85 組織図
86 会社概要
87 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。

# 三菱地所の挑戦と軌跡

魅力あふれる街に向けた丸の内再開発の歴史

## ゼロからの出発

丸の内の歴史は、当時三菱社の社長であった岩崎彌之助が、明治政府からの要請を受け、丸の内一帯を取得した1890年からスタートします。

当時、草が生い茂り原野と化していた丸の内一帯は「三菱ヶ原」と呼ばれました。しかし取得の背景には「日本が近代国家の道を歩むためには、ニューヨークやロンドンのようなビジネスセンターをつくる必要がある」という彌之助の確信があったのです。その購入費用は当時の金額で約128万円。東京市予算の約3倍という巨費を投じる大英断でした。

## 第1次開発

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

## 第2次開発

高度経済成長期を迎えると、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。16棟のオフィスビルを建設、ビルの延床面積を従来の5倍程度に増床しました。

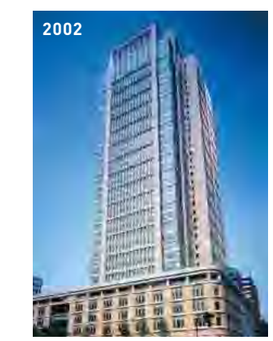
## 第3次開発（1995年～2007年）

三菱地所は1995年の旧丸ビル建て替え発表以降、東京駅周辺の再開発を中心に、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」をコンセプトとした新しい都市機能の創造に取り組みました。

2002年竣工の「丸の内ビル」の完成を皮切りに合計6棟のビルの建て替えを実現。加えて、仲通りの歩道を6mから7mへ拡幅、季節に合わせたイベントなども開催し、丸の内を活気と賑わいのある空間へと変貌させました。

### 丸の内ビル

丸の内に活気と賑わいを
創出する幕開けとなったビル




### 新丸の内ビル

丸の内ビルと共に東京の
表玄関にふさわしい象徴的かつ
風格ある都市景観を形成

## 第3次開発（2008年～現在）

2008年からは丸の内再構築の更なる「拡がり」と「深まり」を目指し、丸の内の活気と賑わいを大手町、有楽町へと拡大し、国際金融拠点やインフラ整備などを通じて国際競争力の強化を推進しています。更に、美術館をはじめとした文化・芸術機能の整備、環境共生の推進などの新たな機能を付加することで、新しい価値を持つ魅力的なまちづくりを目指します。

### 丸の内パークビル・三菱一号館

「三菱一号館」を復元。
文化交流拠点となる美術館と
丸の内エリア最大級のオフィスゾーン

### 丸の内二重橋ビル

有楽町へも丸の内再構築の
「拡がり」と「深まり」を拡大

三菱地所グループについて

# 丸の内の「今」

東京駅と皇居の間に位置する国際ビジネスセンター「丸の内」。約28万人のオフィスワーカーの活躍の場となっているこのエリアに、三菱地所は約30棟の建物を所有・管理しています。

## エリア面積の比較 ※当社調べ



ロンドン シティ 292 ha

香港 セントラル 181 ha

ニューヨーク ミッドタウン 178 ha

東京 丸の内 123 ha

シンガポール ダウンタウンコア 75 ha

国内

渋谷 86 ha

日本橋 76 ha

虎ノ門 58 ha

品川 49 ha

## 数字で見る丸の内

**上場企業本社数**[*1]
107社[*2]

**上記企業の連結売上高**
約122兆円[*2]
日本の総売上高の約8.85%に相当

**就業者数**
約28万人[*2]

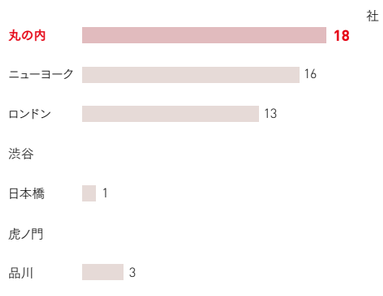
**建物棟数**（建設予定を含む）
101棟[*2]／約4,300事業所[*2]

**建物延床**（建設予定を含む）
約810ha[*2]

**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

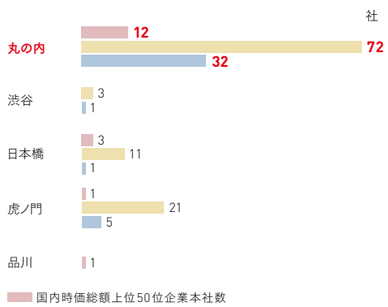
*1 上場会社（東証一部・二部）のうち、大手町・丸の内・有楽町地区に立地する本社数
*2 一般社団法人大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会「The Council for Area Development and Management of Otemachi, Marunouchi, and Yurakucho 2018」より

**FORTUNE GLOBAL 500本社数**



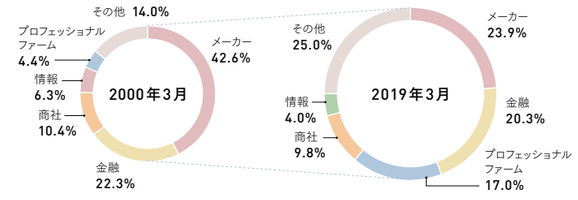

※ Fortune Global 500, 2018当社調べ

**大手企業本社・事務所数 東京都内他都市比較**




※ 2019年3月時点当社調べ

**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）

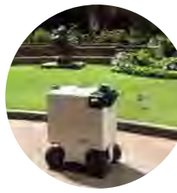



2019年3月末時点の丸の内エリアの貸付面積（三菱地所単体）は、2000年3月末比で約1.7倍に増加しており、テナント構成については、プロフェッショナルファームの比率が拡大しています。

**プロフェッショナルファームの集積**

2019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



三菱地所グループについて

# これからの丸の内

過去20年間の再開発で、丸の内エリアは従来のオフィス機能に加え、
商業機能や交流機能を備えた“開かれた街”へと進化しました。
これからの20年は、都市のOPEN INNOVATION FIELD化を
加速させる取り組みにより、多様な人々が集い、
創造的な賑わいが創出される、可能性に満ちあふれた街を目指します。

三菱地所グループについて

# 三菱地所の価値創造モデル

丸の内一帯を取得して以来、
総合デベロッパーとして
発展してきた当社の強みを活かし、
強化しながら、絶えず時代の変化を
先取りした魅力的なまちづくりを継続し、
人々の生活に豊かさをもたらすことで、
持続的な企業価値向上を実現します。

**魅力あふれるまちづくりを通じて、**
**真に価値ある社会を実現**

## 中期経営計画 2018年3月期―2020年3月期

▸P12～17 トップメッセージ

“時代の変化を先取りするスピードで、競争力あふれる企業グループに変革する”

■ 変革のための全社共通テーマ

1. 強みの拡大再生産 ▸P20～27 特集 1 2
2. 経営資源の徹底的な最有効活用 ▸P28～31 特集 3
3. 意思決定の質とスピードの向上 ▸P55～65 コーポレートガバナンス

## マテリアリティ（主な事業環境動向／社会課題）

▸P49～51 サステナビリティ

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

## 三菱地所の強み

■ 膨大な不動産アセット

- 丸の内エリアに約30棟のビルを保有

▸P4～5 丸の内の「今」

- 2019年3月期 総資産：5兆7,741億円、含み益3兆8,984億円

■ 社会・顧客・パートナーとのリレーションシップ

- FTSE4GOOD Global Index構成銘柄17年連続選定
- 運営商業施設年間集客数 約1.7億人

■ 幅広い業務領域ゆえに得られる様々な情報

ビル事業　ホテル・空港事業
生活産業不動産事業　設計監理事業
住宅事業　不動産サービス事業
海外事業　新事業創造部
投資マネジメント事業　ソリューション営業グループ

▸P32～47 事業レビュー

■ 安心・信頼のブランド評価

- 100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・運営ノウハウと実績
- 2018年6月「第2回日本サービス大賞」で内閣総理大臣賞受賞

■ 人財

- 連結従業員数9,439名

▸P52～54 人財育成

■ 先進的なコーポレートガバナンス体制の構築

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

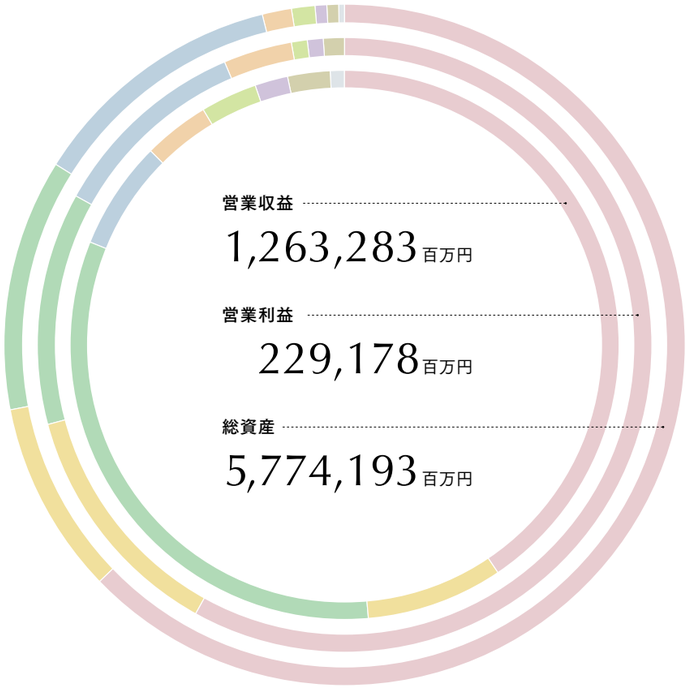
▸P55～65 コーポレートガバナンス

■ 強固な財務基盤

- 外部格付　R&I：AA-、S&P：A+、Moody's：A2
- 国内の公募債市場で最長かつ初となる50年債を発行

▸P69～81 財務レビュー

# 事業セグメント




百万円

| 2019年3月期（連結） | 営業収益 | 営業利益 | 総資産 |
|---|---|---|---|
| ビル事業 | 529,695 | 147,691 | 3,551,450 |
| 生活産業不動産事業 | 106,182 | 32,560 | 520,707 |
| 住宅事業 | 420,405 | 30,428 | 665,788 |
| 海外事業 | 81,844 | 26,927 | 692,325 |
| 投資マネジメント事業 | 49,588 | 9,231 | 68,977 |
| ホテル・空港事業 | 44,171 | 2,371 | 71,175 |
| 設計監理事業 | 24,671 | 2,021 | 27,992 |
| 不動産サービス事業 | 33,586 | 2,603 | 28,739 |
| その他の事業 | 8,106 | △ 196 | 13,408 |
| セグメント間消去または全社 | △ 34,969 | △ 24,459 | 133,628 |
| 合計 | 1,263,283 | 229,178 | 5,774,193 |

## 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。

## 生活産業不動産事業

「MARK IS」「プレミアム・アウトレット」をはじめとする商業施設について、企画から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。物流施設については「ロジクロス」ブランドのもと、全国で開発機会を追求。また、新たなアセットタイプの開発にも努めています。

## 住宅事業

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

## 海外事業

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

## 投資マネジメント事業

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

## ホテル・空港事業

昨今の旺盛な宿泊需要を背景に、ホテルマーケット動向や立地特性に応じた幅広いカテゴリーのホテル開発と、「ロイヤルパークホテルズ」ブランドによるホテル運営事業を全国で行っています。また、空港運営事業では、既に民間運営を開始した空港の価値向上を推進しつつ、新たな事業機会獲得に向けた取り組みを進めています。

## 設計監理事業

明治の創業以来120年余りの歴史の中で培った知見とデザインセンス、最先端の技術を活用し、組織設計事務所として、建築・土木設計、都市・地域開発計画、コンサルティングを通じて社会の要請に応えています。

## 不動産サービス事業

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、パーキングの運営サポート、不動産鑑定など不動産の価値最大化や最適活用に向けたソリューションを提供します。法人・富裕層向けサービスを幅広く展開し、ワンストップで不動産に関する課題を解決します。

資本市場との対話をより重視した
資本政策とガバナンスの強化により、
持続的な価値創造を図ります。

## 就任3年目を迎えて

### 三菱地所グループの変わらぬ使命

2017年4月に私が社長に就任してから、約2年半が経過しました。この間、当社グループの経営にあたっては、長期的な視点に立った魅力的なまちづくりにより、社会に付加価値を提供することが当社グループの変わらぬ使命であるという想いを強くしています。就任と同時にスタートした中期経営計画（以下、中計）は、後に述べるように、過去から着実に実行してきた種まきの刈り取りが進み、順調に進捗しています。

一方で、当社グループの持続的成長に向けた取り組みは3年間の中計の枠組みで完結するものではありません。丸の内という日本のビジネスの中心地に多くの資産を保有する当社グループが、東京の国際的なプレゼンスを高めていく上で担う役割は大きく、5年後10年後、更にはその先をも見据えて、行政や地権者、テナントといった様々なステークホルダーを巻き込みながら、スピード感を持って真に国際競争力のある魅力的なまちづくりに取り組んでいく所存です。

## 2019年3月期の振り返り

### 3期連続で過去最高益を更新

中計2年目の2019年3月期は、当社のインカムゲインの中心であるビル賃貸事業において、企業の採用拡大、オフィス環境改善など前向きな需要が強く、リーシングが順調に進捗していることに加え、不動産売買市場が活況を呈したこともあり、3期連続の増収増益となりました。営業利益は前期比7.6%増の2,291億円で、3期連続で過去最高益を更新し、1株当たり当期純利益は、前期比11.7%増の96.97円となりました。

中計最終年度の2020年3月期は、引き続き増収増益を見込んでいます。住宅事業における分譲マンション利益の減少や、投資マネジメント事業におけるキャピタルゲインの減少がある一方、ビル事業・海外事業におけるキャピタルゲインの増加や、「丸の内二重橋ビル」の通期稼働による収益貢献を見込んでいます。

## 中期経営計画の進捗

**全計数目標を達成の見通し**

本中計では、「成長性指標＝営業利益」、「効率性指標＝総資産営業利益率（ROA）」、「健全性指標＝ネット有利子負債／ EBITDA倍率」の3つの計数目標を設定しています。2019年3月期末時点でどの目標値もクリアしており、最終年度も営業利益が2,300億円、ROAが3.9%、ネット有利子負債／ EBITDA倍率が7.4倍（ハイブリッドファイナンス考慮後で6.9倍）と、いずれの目標値も上回って着地する見通しです。

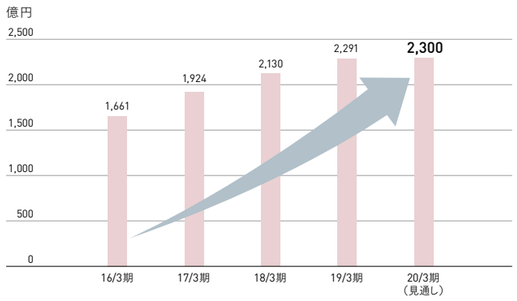
中計期間の累計キャピタルゲインは、好調な不動産市況による売却価格の上振れや物件の追加売却などに伴い、中計策定時の想定より4 ～ 5割増加する見通しです。売却物件のリターン実績も高水準にあり、過去2年間に国内回転型事業で売却した約20物件の税引前IRR（内部収益率）の平均は10%程度です。インカムゲインも順調に積み上がり、賃貸等不動産の賃貸利益は2019年3月期時点で5年前の約1.5倍に増加しています。これは、ビル事業における新ビルのリーシングや既存ビルにおける賃料増額改定などが順調に進捗しているためです。新ビルについては、2018 ～ 2019年の竣工物件はリーシングが完了し、2020 ～ 2021年竣工予定の物件も平均内定率が7割を超えています。既存ビルについても、館内増床を含めた2次空室の埋め戻しが進んでおり、2020年3月期末の当社ポートフォリオの空室率は、1.5%程度に抑えられる見通しです。

資産効率や資本効率も顕著に改善しており、2019年3月期時点でROAは4%、自己資本利益率（ROE）は8%近い水準に上昇しました。また、1株当たり当期純利益（EPS）は、後述する自己株式取得の効果もあり、最終年度には5年前からほぼ倍増し、初めて100円台に到達する見通しです。

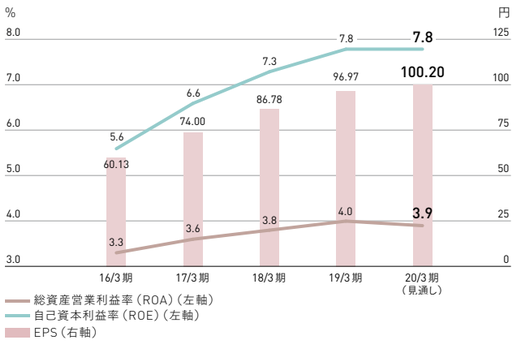
**計数目標**

| | | 2019年3月期 実績 | 中計最終年度（2020年3月期）目標 | **2020年3月期 見通し** |
|---|---|---|---|---|
| 成長性指標 | 営業利益 | 2,291億円 | 2,200億円 | **2,300億円** |
| 効率性指標 | 総資産営業利益率（ROA） | 4.0% | 3.5%程度 | **3.9%** |
| 健全性指標 | ネット有利子負債／ EBITDA倍率 | 6.7倍 | 8倍台半ば | **7.4倍** |
| | （ハイブリッドファイナンス考慮後） | （6.1倍） | （8倍程度） | **（6.9倍）** |

**営業利益**




**総資産営業利益率（ROA）・自己資本利益率（ROE）・EPS**




## 資本政策とガバナンスの強化

**戦略的で柔軟な資本政策**

当社グループが持続的に事業を推進していくには、資本コストを上回る「資本効率性」と、特に買い時市況で調達力を発揮する前提となる「財務健全性」が不可欠です。これらの両立に向けた取り組みを従来以上に強化すべく、より戦略的で柔軟な資本政策を打ち出しました。

資本政策のポイントは、不動産市況に応じて「成長投資」「資産売却」「株主還元」「資金調達」の4つを最適な形で組み合わせ、中長期的な企業価値向上を目指すことです。具体的には、現在のような売り時の市況では、物件売却を加速し、獲得したキャッシュを株主還元の拡充や負債の圧縮に充てていきます。これに対し市況が悪化した場合には、利益や株主還元の一時的減少を伴ったとしても、割安な価格で実物不動産を取得できるよう、強固な財務力を武器に積極的な投資を行っていきます。一方、当社のコアビジネスである丸の内を中心とした長期開発・保有事業に関しては、市況にかかわらず資本投入を継続し、安定的なキャッシュフローを創出していきます。

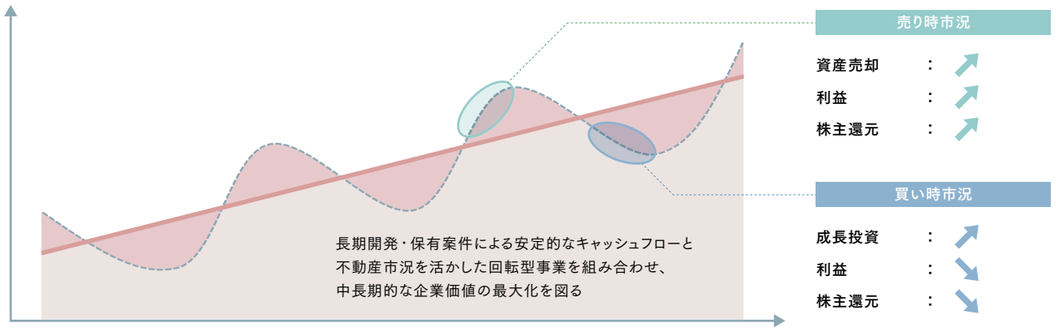
**1,000億円の自己株式取得**

キャッシュフローに関しては、中計策定当初、3ヵ年累計のキャッシュアウトとしてネット投資9,000億円・現金配当900億円の計9,900億円を想定し、これを営業キャッシュフロー 6,000億円・ ネット有利子負債3,900億円で賄うことを計画していました。その後、中計の施策が進捗する中、キャッシュインの面では営業キャッシュフローが1,500億円程度増加し、キャッシュアウトの面ではネット投資額が1,200億円程度減少する見通しとなりました。

こうして改善された累計2,700億円のキャッシュフローについて、自己株式取得1,000億円・増配300億円の計1,300億円を株主の皆様に還元し、1,400億円を負債の抑制に振り向けることとしました。この結果、3ヵ年の総還元額は当初想定の2倍以上となります。自己株式取得の主な目的は、自己資本の拡大を抑制し、ROEやEPS等の資本効率性を向上させることにあります。資本効率性の向上を目指し、分子である利益を拡大することはもちろん重要ですが、分母である自己資本のコントロールも図っていく考えです。

2019年3月期の配当金は、中間・期末を合わせて、前期より4円増配の年間30円としました。本中計期間の配当性向は、25 ～ 30%を目安としていましたが、業績やキャッシュフローの状況などから、2019年3月期にはその上限を上回る30.9%の配当を行い、2020年3月期についても30%程度を目途として決定していきます。今後も、不動産市況やキャッシュフローの状況などに応じて、最適な株主還元策を検討し、株主の皆様のご期待に応えていきたいと考えています。

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



### 市場との対話重視のガバナンスへ

新たな資本政策と連動して、ガバナンスの強化を進めていきます。（P55～65 コーポレートガバナンス）2019年5月に従来の買収防衛策の非更新を決定したこともその一環です。もちろん、当社グループの事業は全体で「街」という社会インフラの形成に寄与するものである以上、事業母体の独立性維持には一定の顧慮が必要です。今回の決定は、制度上のセーフガードを設けるのではなく、資本市場との対話を踏まえて適切な施策を積み重ねることで、中長期的な企業価値の向上を図っていきたい、という私たちの決意の表れです。

同様の見直しは制度面でも進めています。当社は2016年に指名委員会等設置会社に移行し、独立社外取締役が過半数を占める3委員会を設置しました。2019年6月から、このうち指名委員会と報酬委員会の全メンバーを独立社外取締役とし、監査委員会についても委員長を独立社外取締役に変更しました。また、政策保有株式の売却も順次実施しており、過去4年間で累計28銘柄・315億円を売却し、2020年3月期も100億円の売却を見込んでいます。

## 人財育成とビジネスモデル革新

### まちづくりは人づくり

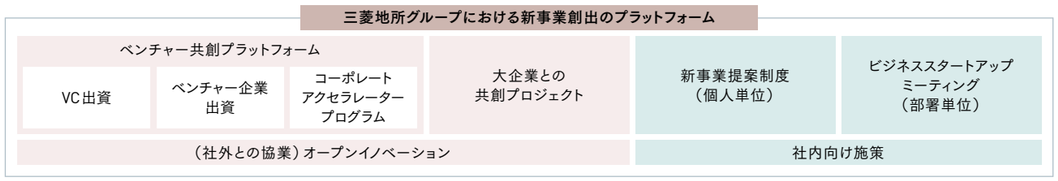
当社グループの持続的な価値創出を担うのは、私たちの最も重要な経営資源である「人財」の力であり、その育成にあたり様々な施策を導入しています。（P52～54 人財育成）

昨今、社会の不透明性が増すとともに技術革新のスピードが加速する中、目の前のレールに乗って物事を進めていくやり方では、時代の変化についていくことができません。そうした状況でイノベーションを実現するためには、いわば「無から有を構想する能力」が必要になってきます。新たな価値の創出には、多様な他者に出会い、その新鮮な発想に触れ、自らにないものを持っている人との連携を模索していく姿勢が不可欠です。今後、よりスピード感を持って様々な分野で自由に意見・アイデアを交換し、事業化につながるきっかけを掴んでほしいと思っています。2018年1月の本社移転を機に、部署単位のグループアドレス制を導入し、気軽に会話ができる共用スペースを増やしたことは、新たな価値を創出する仕組みづくりの一環です。

また、「新事業提案制度」によって、広く社員から事業提案やアイデアを募集しています。2017年に社長直轄部門に改組された「新事業創造部」は、部署として新事業開発を担当するとともに上記制度の事務局も兼ねており、社内にチャレンジの風土を醸成する仕掛けとして機能しています。実際に、現中計で掲げるビジネスモデルの革新*の主要案件の一つである空港事業は、元々新事業創造部から派生した事業であり、今後、当社の事業の柱の一つとして成長させていくべく、2018年3月期にホテル・空港事業部を新設し、2019年3月に開業したみやこ下地島空港ターミナルをはじめ、各種プロジェクトが進んでいます。（P28～31 特集 3 みやこ下地島空港ターミナル）

* 2020年代に更なる成長を実現するため、既存事業を進化させるとともに、新規成長領域へも積極的に進出を果たそうとするもの。

**新事業創出に向けた仕組みの構築**




## ESG先進企業を目指す三菱地所のまちづくり

### 街に命を吹き込み、育む

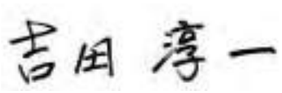
当社の歴史は1890年、三菱社の社長・岩崎彌之助が、明治政府から丸の内一帯の原野の払い下げを受けたことに始まります。「欧米に負けないビジネスセンターを日本につくる」という彌之助の想いを胸に、120年以上にわたり丸の内エリアの開発を手掛けてきました。この間、丸の内は日本を代表するビジネスセンターに変貌し、グローバル都市・東京の国際競争力向上に貢献してきました。丸ビルの建て替えを皮切りに進めてきた丸の内再構築も開始から20年が経ち、その活気と賑わいを大手町や有楽町へも拡大すべく、インフラ整備を含めたプロジェクトが進行しています。（P20～23 特集 1 丸の内二重橋ビル）

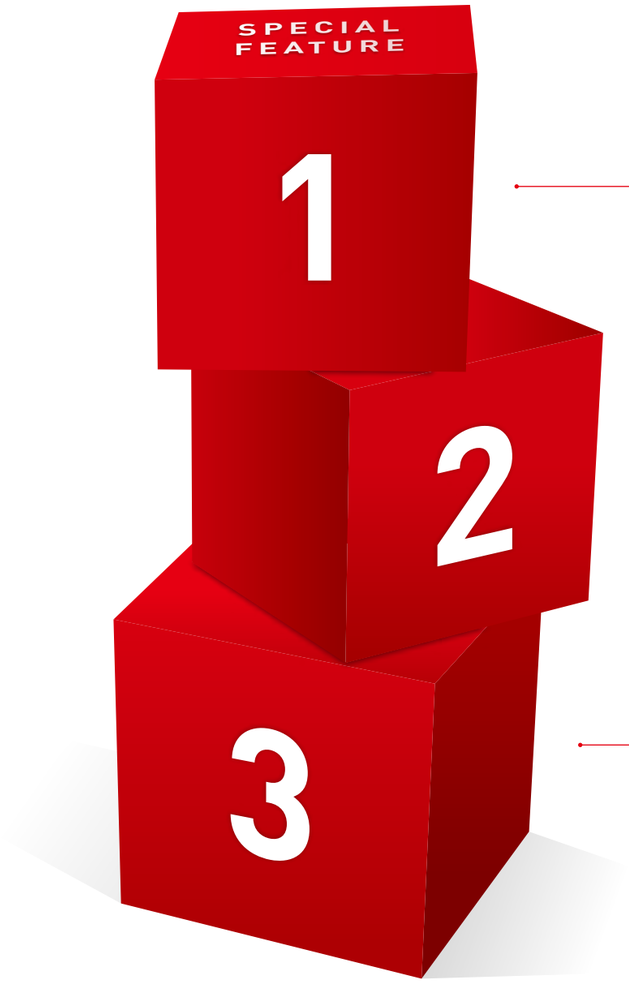
この丸の内という特別なエリアが今後も最先端の街として、日々様々な驚きや発見、創造を発信していくことは、激化する世界の都市間競争を東京が勝ち抜く上でも不可欠です。逆にそうならなければ、人口減少などにより国内消費市場が成熟する中、日本全体の魅力の低下にもつながりかねません。こうした問題意識を踏まえ、当社は2002年以降、このエリアにインキュベーション拠点を次々に開設し、AIやフィンテック等のスタートアップ支援に取り組んできました。今や丸の内は、大企業との協業のチャンスに恵まれた、渋谷などとは一味違ったスタートアップ企業の集積地となっています。（P24～27 特集 2 Inspired. Lab）

まちづくりのビジネスは、建物を建てたらそれで終わり、というものではありません。そのエリアが新たな価値を発信し続け、多様な人々に集まっていただけるよう、デベロッパーは絶えず街に命を吹き込み、育んでいかねばなりません。街の価値が高まることで日本が元気になり、その恩恵を受けて成長した企業から賃料やフィーをいただく。この良い循環を様々なステークホルダーと共に回し続けることが当社の考えるまちづくりの本質であり、ESGの取り組みそのものなのです。また、「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」と基本使命に掲げる当社のまちづくりに込める想いは、SDGsの達成に向けた取り組みとも一致するものです。この信念に共感していただけるステークホルダーの方々と共に、私たちは持続的な成長を追求し、これからも確かな存在感を示してまいります。株主・投資家の皆様におかれましては、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

2019年8月

三菱地所株式会社
執行役社長






P20 特集 1
丸の内二重橋ビル
—ビジネス・商業・文化の交錯点から広がる、
都市機能強化と有楽町エリアの再開発—

P24 特集 2
Inspired. Lab
—イノベーションを生み出す協創の拠点—

P28 特集 3
みやこ下地島空港ターミナル
—宮古諸島の第2の玄関口として、地域活性化を促進—

# 特集 SPECIAL FEATURE

## 企業価値向上に向けた三菱地所の「まちづくり」

日本経済の中枢を担う丸の内エリアが、今後も国際競争力が高く、
新たな価値を生み出す街として機能し続けるべく、
継続的な再開発に取り組むと同時に、
三菱地所グループでこそ実現できる新たなビジネスフィールドへの挑戦も始まっています。
変化し続ける社会のニーズに応えながら、エリア全体の価値を高めるまちづくりを
推進することで、持続的な成長を実現します。

SPECIAL FEATURE 1

# 丸の内二重橋ビル

## ―ビジネス・商業・文化の交錯点から広がる、都市機能強化と有楽町エリアの再開発―

2018年10月、「富士ビル」「東京商工会議所ビル」「東京會舘ビル」の3棟一体建て替えにより「丸の内二重橋ビル」が竣工しました。
日本のビジネスの中心地である丸の内と、商業・文化施設が多く建ち並ぶエリアに隣接する有楽町の結節点に位置するこの建物は、
皇居外苑の眺望を擁するオフィスに加え、MICE機能*や路面店舗等との一体的な整備により、多様な人々のニーズを満たす空間となっており、
エリア全体に更なる賑わいをもたらします。
また、本ビルの開発と合わせて拡張工事を進めていた洞道により、
エリアの防災機能・環境性能が大幅に強化されます。
本ビルの竣工を契機として、丸の内エリアの再構築を有楽町へと拡大させ、
より魅力あふれる国際競争力の高いまちづくりを推進していきます。

* MICE：Meeting、Incentive、Conference またはConvention、Exhibitionの頭文字を取ったもので、大きな集客効果を望めるビジネスイベントの総称。

第13号館（富士ビルの前身）

東京商工会議所二代目ビル

東京商工会議所三代目ビル

東京會舘初代本館

東京會舘二代目本館

SPECIAL FEATURE 1

# 丸の内二重橋ビル

## —ビジネス・商業・文化の交錯点から広がる、都市機能強化と有楽町エリアの再開発—


三菱地所株式会社
関西支店
うめきた開発推進室
**神林 祐一**


2004年入社。有楽町営業管理部及び経営企画部を経て、2014年4月より丸の内開発部に異動。同部にて丸の内二重橋ビルの開発に従事。同ビルの竣工とほぼ同時期の2018年10月より現職。

### 共同開発ならではの価値創出を実現

近年、丸の内エリアの再開発は大手町を中心に進んでいますが、そのエリアを有楽町まで広げていくことを全社的に検討してきました。そんな中、丸の内と有楽町の結節点に位置する富士ビルの建て替えを俎上に載せたことにより、「丸の内二重橋ビル」の開発プロジェクトは始動しました。

丸の内エリア一帯の開発・運営を担う当社として、街区全体の付加価値向上や街全体の防災機能・エネルギー効率向上を重要事項として検討を進めた結果、富士ビルと隣接する東京商工会議所ビル及び東京會舘ビルを含めた3棟一体建て替えの発案に至りました。本社ビルの建て替えとなる東京商工会議所様及び東京會舘様にとっては、失敗の許されない一大プロジェクトとなる提案であり、また、建て替え期間中に移転していただくなどご不便を感じられる場面もあったかと思いますが、当社の100年以上にわたる丸の内開発の実績や3棟一体建て替えによる各事業者へのメリットをご理解いただき、共同開発に着手することができました。

共同開発にあたっては、施設計画やコスト面での交渉が難航し、プロジェクトが想定通りに進捗しない場面もありました。しかしながら、何度も議論を重ねる中で開発コンセプトが洗練されていき、最終的には当社一社では実現し得なかった、丸の内エリアに新たな価値を付加する個性あふれるビルが完成したと感じています。例えばMICE機能強化に資する大ホールやバンケット、東京會舘の伝統を感じさせる正面玄関、皇居に面した緑豊かな眺望等はビルの格式を高め、より多様な人々を呼び込む仕掛けとなっています。

リーシングにあたっては、皇居外苑を正面に望む立地優位性や、銀座や日比谷といった商業・文化施設の多い華やかなエリアに隣接している点が大きなPRポイントになると想定していたのですが、それに加え、共同開発による洗練された格式高いオフィスビルとしての外観やスペックに魅力を感じたとのお声も多くいただき、想像以上に多様な業種のテナント様にご入居いただいています。

東京商工会議所5階 東商グランドホール

東京會舘3階 ローズルーム

### 社会課題の解決と同時に、再開発エリアの拡大を推進

本ビルの開発に合わせて整備を進めた洞道も、丸の内エリアの価値を高める上での大きなポイントです。本ビルと地下洞道の結合により、エリア全体の防災機能及び環境性能が大幅に強化されます。地震の多い日本において、ビジネスの中心地である丸の内エリアの防災機能の強化は行政の課題意識も強く、また、昨今のエネルギー問題から、より効率的なエネルギー利用の実現が求められています。洞道の整備により、これらの社会課題に応えることは、長年にわたって様々なステークホルダーと共にまちづくりに取り組んできた当社の使命であると同時に、今後有楽町の再開発を柔軟に進めていく上でクリアすべき重要事項でもあります。

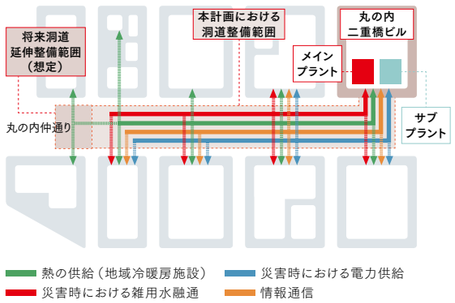
有楽町は元々街区が整っており、充実した交通インフラがあるなど、再開発にあたって大きなポテンシャルを有しています。また、銀座や日比谷といった商業・文化色が強く、賑やかで人通りの多いエリアと隣接しており、このような地域特性を活かしながら、どのように丸の内及び大手町と有機的につなぎ合わせ、街全体の活性化につなげられるかは、今後の丸の内エリア再開発の課題の一つであり、その方向性を決めていく一端を両エリアの結節点に位置する本ビルが担い得ると思います。

働き方がますます多様化していく中で、多様な人々が集い、会いたい人に会える街、その場で働くことにプライドや気持ちよさを感じられる街というのが、これからの時代に人々が求める街の姿ではないでしょうか。その実現にあたっては、インフラの整備やビルの建て替え等のハード面はもちろん、イベントの開催やコミュニティの創出といったソフト面も戦略的に担っていくべき役割です。これらの両面において、行政、地権者、テナント等、様々なステークホルダーを巻き込んだオープンな議論を展開し、今後も丸の内をより魅力あふれる街として進化させていきたいと考えています。

**洞道の再開発**

当社グループは、エリア全体の安定的かつ効率的な熱供給を主な目的として、1970年代から丸の内エリアを中心に洞道を整備し、「地域冷暖房システム」を構築しています。新規竣工ビルと周辺ビルを洞道で結ぶことで、新規ビルに設置した高性能プラントでつくる熱を周辺ビルに供給し、エリア全体のエネルギー効率を高められることに加え、ビルの再開発時には周辺のビルへ影響を与えることなく、熱供給を継続することが可能です。また、地下は地震の影響を受けにくいことから、防災の観点からも洞道の拡張・更新意義は大きく、プラント間相互の供給体制を強化することで、災害に対する備えを高めています。

**計画（将来想定）**




※ 洞道の竣工は2020年12月予定

SPECIAL FEATURE 2

# Inspired. Lab

## —イノベーションを生み出す協創の拠点—

2019年2月、東京・丸の内エリアで最も歴史あるオフィスビル「大手町ビル」に、
新たな価値創出の拠点となる「Inspired. Lab」がオープンしました。
Inspired. Labが企図するのは、将来の産業構造を変革していく
テクノロジーを有するスタートアップや大企業が集い、協創することで、
新たなイノベーションの創出が加速されるエコシステムの構築です。
日本のビジネスの中心地として発展してきた丸の内に、“テクノロジー・スタートアップの拠点”
という新たな機能を付加し、より活気と多様性あふれる魅力的な街へと進化させていきます。

### 目的あるイノベーションの早期実現を促進

Inspired. Labには、オフィススペースに加えて工房が併設されており、デザインシンキングを活用して生み出されたアイデアをその場で形にし、新たな製品やサービスの開発へシームレスにつなげることが可能です。また、参画企業はInspired. Labのある大手町ビルだけでなく、丸の内エリア全体を使って実証実験を行うこともでき、文字通り、街全体を巨大な実験場として使うことが可能です。

多様な人々を呼び込むオープンスペースやイベントスペースの設置はもちろん、メンターやパートナーとなる企業にも参画していただくなど、スタートアップ企業や大企業の新規事業を様々な角度からサポートする体制を整えています。

SPECIAL FEATURE 2

# Inspired. Lab

—イノベーションを生み出す協創の拠点—

Dialogue between Developer, Startup Director, and Mentor

三菱地所株式会社
xTECH営業部兼ビル営業部
**堺 美夫**

2002年入社。5年間ビルの開発企画に従事し、その後米国ロックフェラーグループ社に出向。帰国後、2016年に三菱地所が手掛ける日本発のフィンテック拠点「FINOLAB」を開設。その後、Inspired. Labの開設に従事。

WHILL株式会社
取締役兼最高技術責任者（CTO）
**福岡 宗明**

大学院卒業後、オリンパス（株）にて医療機器の研究開発に従事。2009年、社会課題をテクノロジーで解決することを目指し、WHILLの前身となるエンジニア団体Sunny Side Garageを設立。2012年より、現職。

TomyK Ltd.
代表取締役＆Founder
**鎌田 富久**

東京大学在学中にソフトウェアのベンチャー企業（株）ACCESSを設立。2001年に同社を東証マザーズに上場させる。2011年に同社を退社した後、スタートアップを支援するTomyKを設立。Inspired. Labにはメンターとして参画。

## テクノロジー・スタートアップの拠点として優位性を持つ丸の内

**堺** Inspired. Labの開設にあたっては、日本の産業や社会全体を活性化させられるような製品の開発を行うスタートアップを支援していきたいという想いが第一にありました。どうせやるなら、東京・丸の内エリアを日本のテクノロジー・スタートアップ拠点にしたいという気概を持って取り組んでいたのですが、そのような中で出会ったのがWHILLさんをはじめ、テクノロジー・スタートアップへの出資やサポートをされていた鎌田さんでしたね。有望なスタートアップを支援するにあたって、メンターとしてInspired. Labに参画していただきたいとご相談しました。

**鎌田** 堺さんからお話があったのは、ちょうど私自身が複数のスタートアップが集える場所をつくりたいと思案していた時期だったのですが、理想的なエリア条件に丸の内がぴたりとあてはまりました。これまではスタートアップというと、ゲームやSNSなど開発からサービスの提供までインターネットの中だけで完結する事業が主流であったように思いますが、私たちがターゲットとしているAI、自動運転、ロボット等のテクノロジー・スタートアップの事業はリアルの世界での展開に特徴があります。こうした事業を進めるにあたっては、インフラ面において圧倒的な強みを持つ大企業とのコラボレーションは必須ですし、法整備等の観点から行政を巻き込んでいくことも必要になります。そうした時、大手企業が一堂に会し、大学や研究機関、官公庁へのアクセスが良い丸の内エリアはとても魅力的でした。

**福岡** 私としては、三菱地所さんが圧倒的なプレゼンスで丸の内エリア全体の開発・運営に取り組まれていることも大きなメリットでした。Inspired. Labのお話を伺ったのは、ちょうど私たちのパーソナルモビリティ「WHILL」の普及にあたって、製品そのものだけではなく、使い方もセットで提供していきたいと考えていたタイミングでした。WHILLを既存のインフラと連動させ、より便利な次世代のモビリティへと進化させていくためには、屋内外様々な場面を想定した実証実験が必要になりますが、Inspired. Labに入居することで、大手町ビルという建物、ひいては丸の内エリア全体を活用することができます。堺さんを窓口として、街全体の様々なネットワークやインフラに一括でアクセスできることは、とても効率的でありがたいです。

## エコシステムの強化により、企業と街の成長を促進

**鎌田** Inspired. Labには、外部の人が自由に出入りできるカフェスペースをはじめ、イベントスペースやガラス張りのオフィス空間等、人々の交流を促進する様々な仕掛けがあります。このような中で、多様な人々が共に切磋琢磨することは非常に重要です。Inspired. Labには、所属企業の大小にかかわらず、新たなイノベーションを起こしたいという強い想いを持つメンバーが集っており、非常に良い雰囲気が醸成されつつあり、今後の展開にとても期待しています。

**福岡** 多様な「人」に加えて、「ロボット」も増えてほしいですね。街や建物の中にロボットがあふれる未来は早々にやってくると思いますが、Inspired. Labやその周辺エリアがそのような未来の最初の実験場になると良いと思います。色々なロボットやその開発者との交流の中で、新たなプラットフォームの担い手が出てくるような状況を望んでいます。

**堺** 発展していくべき産業や会社の成長スピードを加速させる一助となるべく、デベロッパーとしてできる限りのサポートをしていきます。WHILLさんの製品が世の中に広まり、これまで移動時にかかっていた心理的・物理的な負荷を取り除くことができれば、それは社会にとって大きなプラスです。そうしてInspired. Labというエコシステムから生まれる製品が社会に貢献し、入居企業様の成長とともに丸の内エリアも一緒に豊かになっていく、そんなサイクルをつくっていくことが理想です。

COLUMN

### 「WHILL自動運転システム」
### ～「ラストワンマイル」の移動も快適に～

身体の状態や障害の有無にかかわらず、すべての人の移動を楽しくスマートにすることを理念として誕生したパーソナルモビリティ「WHILL自動運転システム」。2014年9月に最初の商品化モデルとなるWHILL Model Aを発表し、現在では米国向けモデルや普及価格帯モデル等、複数の製品ラインナップを展開している。

既存の交通機関を降りてから目的地までの「ラストワンマイル」の移動を最適化するためには、製品そのものの進化だけではなく、インフラ設備との連動が不可欠と考え、大手町ビルでは三菱電機と連携し、IoTの活用により無人のWHILLが階を跨いで移動する実証実験を実施。将来的には、全世界の歩道領域で公共交通機関と同様に利用されることを目指している。

SPECIAL FEATURE 3

# みやこ下地島空港ターミナル

## ―宮古諸島の第2の玄関口として、地域活性化を促進―

1979年の開港以降、国内で唯一のパイロット訓練空港として利用され、
数多くのパイロットの育成に貢献してきた下地島空港。
シミュレーター訓練の進展に伴う実機訓練の減少から、新たな利活用が求められていた
この施設は、2019年3月、みやこ下地島空港ターミナルの開業により、
国内屈指のリゾート地である沖縄・宮古諸島の第2の玄関口としての新たな役割が加わりました。
全社のマテリアリティとしてストック活用を掲げる当社グループにとって、
既存インフラを活用した本事業の意義は大きく、新たな価値創造事業として
発展させていくとともに、総合デベロッパーとして培ってきた知見・ノウハウを活かしながら、
旅客ターミナル運営に留まらない事業展開を目指します。

ターミナル入口

手荷物受取所

チェックインロビー

水上ラウンジ

カフェ＆バー

出発ラウンジ

SPECIAL FEATURE 3

# みやこ下地島空港ターミナル

—宮古諸島の第2の玄関口として、地域活性化を促進—

下地島エアポートマネジメント株式会社
常務取締役兼企画部長

**平野 敦士**

2005年三菱地所（株）に中途入社後、ビルアセット開発部や都市開発事業部においてオフィスビルの開発に携わる。2014年10月より新事業創造部に異動し、空港事業に従事。みやこ下地島空港ターミナルの事業提案から、現在の運営までを一貫して担当。2018年4月より現職。

下地島空港位置図

航空機の着陸風景

## 宮古諸島の第2の玄関口としてのポテンシャル

「みやこ下地島空港ターミナル」のプロジェクトは、パイロット訓練の利用が大きく衰退していた下地島空港及び周辺用地の利活用について、2014年に沖縄県が幅広く民間提案を募集したことに端を発します。本件を知った当時、宮古島を訪れた際に豊かな自然に心打たれた経験を思い出し、下地島空港が有する立派な滑走路等の施設を活用し、旅客ターミナルを開業することができれば、更なる国内観光客の誘致、インバウンド事業の促進につながるかもしれない、との想いがよぎりました。

本格的な事業提案に向けて様々な角度から検証を重ねた結果、国内の大手航空会社が国内各地から就航する宮古空港で受けきれない新たな需要を下地島空港で取り込み、宮古諸島の第2の玄関口として発展させていくべく、国内線LCC及び国際線の就航に特化するという方針を沖縄県と共に固めました。国内屈指のリゾート地である宮古島は、国内の大手航空会社が注力している路線であり、価格競争力を有するLCCにとっても魅力的な路線であることは自明です。また、国際線の就航については、かねてより沖縄県の上位方針としてあったものの、宮古空港のキャパシティなどにより、その実現が難しい状態が続いていました。

下地島空港へのLCC路線就航により、これまで国内大手航空会社及び宮古空港を利用していた層が単純に移ることになるだけではないかとの議論も生じましたが、そんな懸念を払しょくさせたのが、同じく沖縄の離島である石垣島の実績です。石垣島では、2013年の空港の拡張移転後にLCCを就航させ、周辺地の観光客数に変動を与えることなく、順調に訪問者数を伸ばしています。離島という玄関口が限られる土地においては、空港がその観光客数を左右する大きな要因となっており、石垣島と同様の流れを宮古島でもつくることができると考えました。年々盛り上がるインバウンド需要はもちろんのこと、2015年開通の伊良部大橋により、下地島から宮古島へのアクセスが飛躍的に向上するほか、伊良部大橋そのものが観光名所の一つとなり得ることも追い風でした。

当社の空港事業の歴史は浅かったものの、事業計画への評価や総合デベロッパーとしての実績、そして何より、既存の宮古空港がありながらも、新たな需要を創出する、「思い切った提案」と感じていただけたことが事業合意へつながったのだと思います。

## 「サステナブルなまちづくり」の観点で、宮古島を盛り上げていく

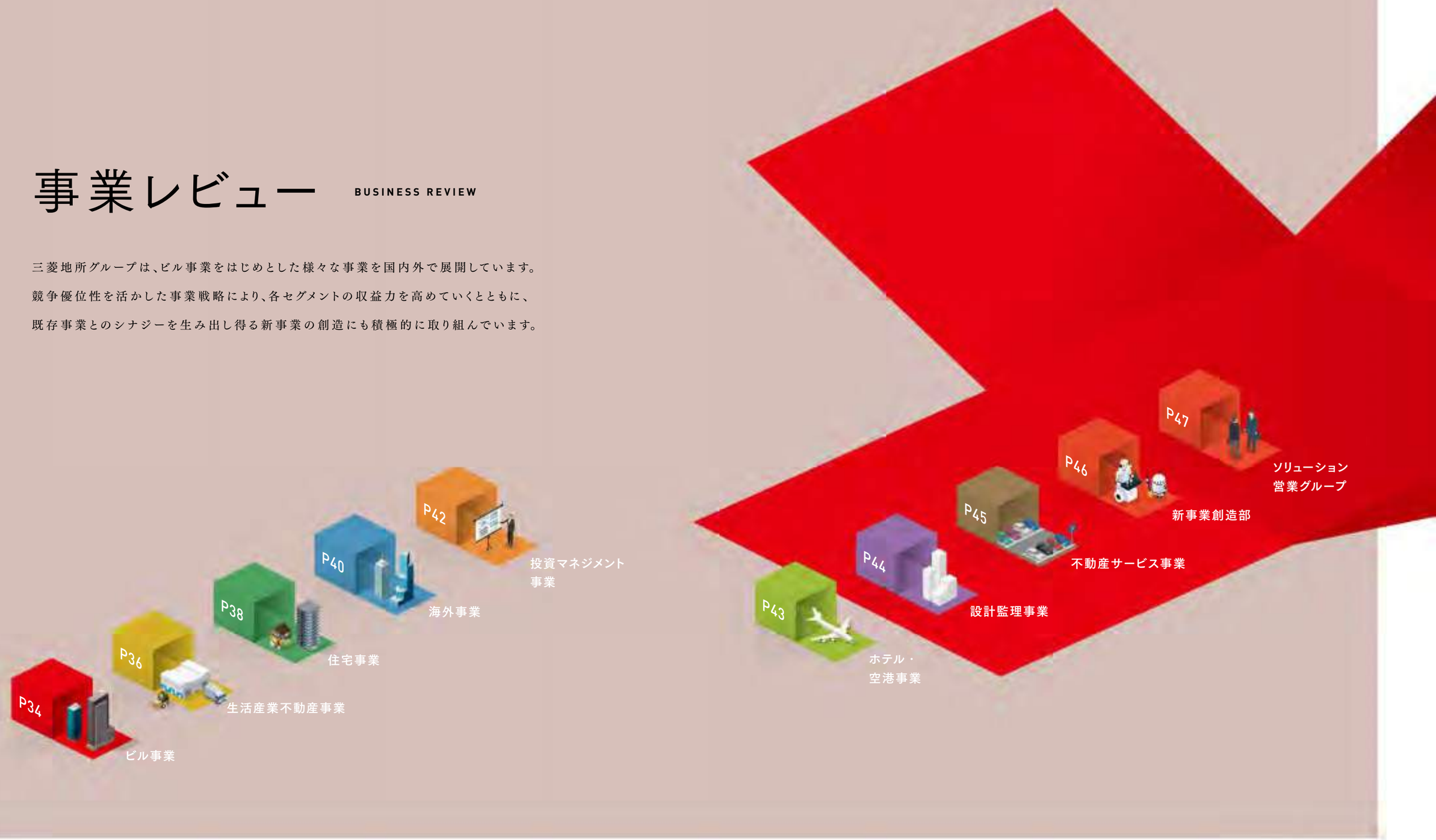
今後の就航数及びターミナル利用者数の増加に応じてターミナルの運営体制を強化していくことはもちろんのこと、様々な分野で事業を展開する当社グループの知見、ノウハウをもって、リゾートホテル事業など更なる島の活性化につながるビジネスを広げていきたいと思っています。

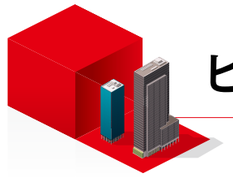
その一方で、開発拡大に応じて環境負荷の懸念が大きくなることも事実です。豊かな自然が最大の観光資源である宮古島にとって、オーバーツーリズムによる環境破壊は一番の懸念事項であり、当社のサステナビリティ推進部をはじめ、日本自然保護協会、地元のNPO法人とも協力の上で、珊瑚の保全、ビーチの清掃、渡り鳥の保護といった環境保護活動も進めています。既存の空港施設という社会資本を活用した事業を進める中、これまで以上に「サステナビリティ」を意識した事業運営を進めていきたいという想いを強く持っています。

私たちが担う「まちづくり」という事業は、建物を建てて終わり、というものではなく、また、当社が単独で成し得ることはできません。沖縄県、宮古島市、航空事業者、地域の方々、各種コミュニティといった関係者との連携を密にしつつ、「島のスピード」に合わせながら、地域と共に発展できる事業開発を進めていきたいと思っています。

# 事業レビュー BUSINESS REVIEW

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。
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。





# ビル事業

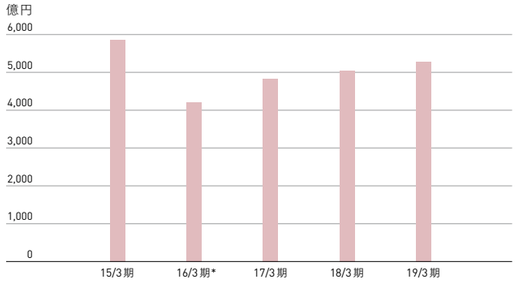
**概要**

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。

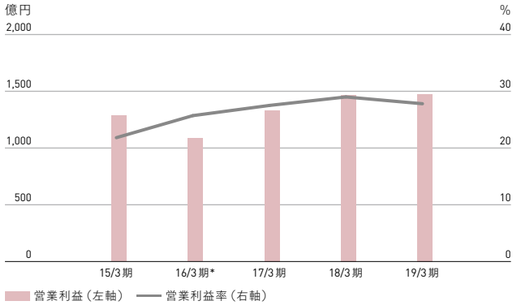
**事業概念図**

| 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 |

**営業収益**




**営業利益／営業利益率**




* 2016年3月期より、国内の商業・物流事業（一部の複合商業施設を除く）をビル事業セグメントから独立させ、生活産業不動産事業セグメントを新設。

**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、100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。
- 新たなコミュニティの醸成・先端技術の実証実験等を通じ、「OPEN INNOVATION FIELD」化を推進する。

次ページ参照

**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。
- オフィスビル開発・賃貸事業を通じて得たリレーションを他事業への展開や新事業創出に活かす。

## 丸の内エリアの「OPEN INNOVATION FIELD」化

中期経営計画におけるビル事業の成長戦略の一つとして、丸の内エリアの「OPEN INNOVATION FIELD」化に取り組んでいます。これは、イノベーションにチャンスを見出すクリエイティブな人や企業が集積、交流することで、「創造的な賑わい」が持続的に湧き起こる街、人・企業が可能性を感じ、進化できる街を目指すものです。

具体的には、AI やIoT、ロボティクスといった分野に注力し、最先端技術を活用したシステムやサービスの実証実験も積極的に誘致・実施しています。また、賃貸事業においても、国内外の成長企業や先端技術の活用に取り組むスタートアップ企業をターゲットとした小規模オフィスを提供するほか、それら企業間での交流活性化や大企業とのネットワーク形成も支援し、多様なプレーヤーの接点となるプラットフォームの構築に取り組んでいます。（▸P24～27参照）

**大手町～六本木間で実施された自動運転タクシーの公道営業実証実験**
自動運転車両を用いたタクシーが公道で営業走行を行うことは世界初の取り組み。

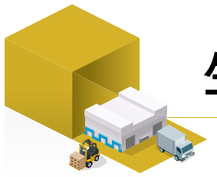
TOPICS

丸の内エリアでは、2018年10月に「丸の内二重橋ビル」が新たに竣工しました。（▸P20～23参照）今後の再開発プロジェクトとして、「（仮称）丸の内1-3計画」は2018年1月に、「東京駅前常盤橋プロジェクト」A棟は2018年2月に新築工事に着手しています。

「東京駅前常盤橋プロジェクト」は、丸の内エリアと八重洲・日本橋という主要ビジネスエリアを結ぶ、東京駅前に広がる敷地面積3.1haの区画を、10年超の事業期間をかけて段階的に開発する大規模再開発案件です。本プロジェクトにおいて、7,000m$^2$の広場の整備をはじめ、災害に強いまちづくりや環境負荷低減に向けた先進的な取り組みを実施します。環境負荷低減については、日本の都心複合ビル開発プロジェクトでは初となるSITES®認証取得を目指すほか、環境・社会への配慮が優れた不動産を認証する日本政策投資銀行の「DBJ Green Building認証」からも高評価を取得する予定です*。また2018年6月には、A棟の建設資金に充当するため、日本の大手不動産デベロッパーとしては初めて、発行年限5年、発行額200億円のグリーンボンドを公募形式で発行しました。

* 建設中であるA棟は2019年3月期に「プラン認証」として最高評価の5starsを取得済み。

*タワー S ・ホテル



# 生活産業不動産事業



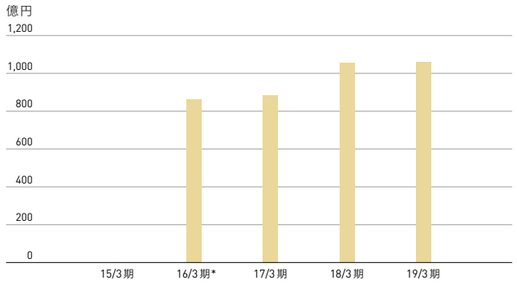
## 概要

商業施設・物流施設の開発・運営を中心に、オフィス、住宅、ホテル以外のアセットを扱う事業です。商業施設については、「プレミアム ・ アウトレット」ブランドで展開する郊外型アウトレットモール、「MARK IS」をはじめとする単館型のショッピングセンター、丸の内エリアを含む都心複合施設の3つの事業形態で展開。物流施設については、当社グループのブランドである「ロジクロス」シリーズを柱に、他社との共同開発も行い、ポートフォリオを拡大しています。

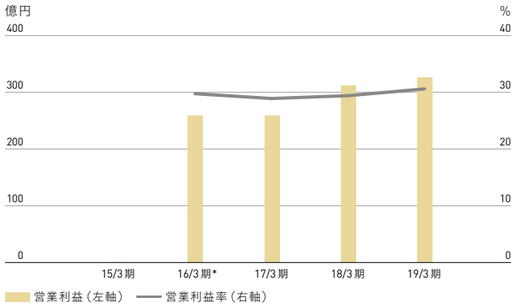
### 事業概念図

| 商業施設 | | | 物流施設 | 主なノンアセット事業 |
|---|---|---|---|---|
| アウトレット | 単館型 | 都心複合型 | | プロパティマネジメント |

### 営業収益




### 営業利益／営業利益率




* 2016年3月期より、国内の商業・物流事業（一部の複合商業施設を除く）をビル事業セグメントから独立させ、生活産業不動産事業セグメントを新設。

## 競争優位性

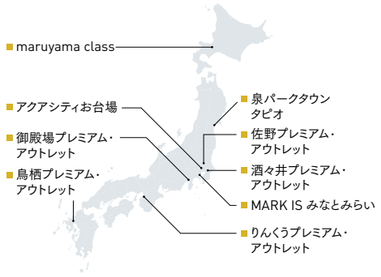
### 商業施設

- 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、延べ約3,800店（2019年3月末時点）にのぼる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。

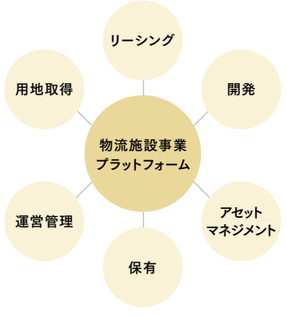
### 物流施設

- 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。

### 主な商業施設の出店場所




### 物流施設プラットフォーム図




## 事業戦略

### 商業施設

- アウトレット施設は、既存施設の増床・改装や新規施設の開発を継続するとともに非日常の空間を演出し、「ここでしかできない」時間や体験を求めるお客様のニーズに応える。
- 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。
- 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。
- 施設の特性に合わせた各種施策の展開により、インバウンド需要を取り込む。

### 物流施設

- 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。

TOPICS

### 商業施設

2018年11月、福岡県福岡市に「MARK IS 福岡ももち」がオープンしました。本施設は、新業態や県内初出店を含む全163店舗が入居しており、「MARK IS」ブランドとして最大規模かつ、天神以西では福岡市内最大規模の商業施設となります。また、本プロジェクトは当社グループとして初の取り組みとなる大型商業施設と集合住宅が一体となった複合開発案件であり、2棟構成、総戸数584戸となる新築分譲マンション「ザ・パークハウス 福岡タワーズ」は、WEST棟が2019年12月下旬、EAST棟が2020年12月下旬の竣工を予定しています。グループの総合力・ノウハウを活かした商業施設とタワーマンションの複合開発により、エリアの価値向上に寄与していきます。

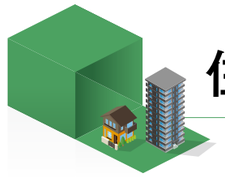
「MARK IS 福岡ももち」

### 物流施設

2019年1月、愛知県名古屋市にマルチテナント型物流施設「ロジクロス名古屋笠寺」が竣工しました。本物件は主要一般道及び高速道路へのアクセスに優れ、市内配送はもとより、中部エリアの広域配送拠点として高いポテンシャルがあります。設備面では、ランプウェイ設置により各階倉庫区画へ接車ができるほか、全館LED対応等、高い汎用性と機能を有します。また、大津波警報が発生した場合の避難ビルに指定を受けており、地域に貢献するBCPサポート機能も備えています。

2019年5月には、ラサール不動産投資顧問及びNIPPOと共同開発したマルチテナント型物流施設「ロジポート川崎ベイ」が竣工しました。国内最大級の物流施設となる本物件は、東京や横浜へのアクセスに優れ、また2023年度に完成予定の臨港道路東扇島水江町線により、更なる交通利便性の向上が期待されます。

「ロジクロス名古屋笠寺」



# 住宅事業

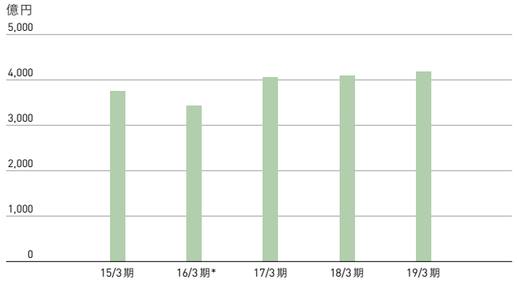
## 概要

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

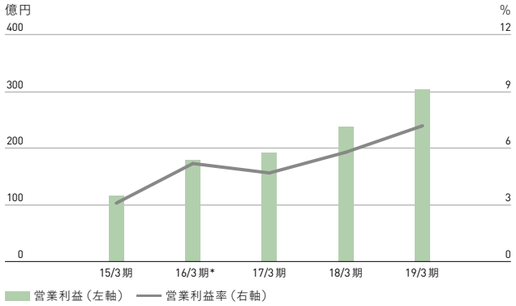
**事業概念図**

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

### 営業収益




### 営業利益／営業利益率




* 2016年3月期より、三菱地所ハウスネットの一部事業を不動産サービス事業セグメントから住宅事業セグメントに移管。

## 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。
- アジア各国の現地有力デベロッパーとの強固なリレーションシップ。
- 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。

The Parkhouse　The Parkhabio

## 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。

### 海外分譲住宅

- 各国の有力デベロッパーとの連携により事業機会を獲得するとともに、当社グループの企画力と開発・販売ノウハウを活用し、成長を追求する。

### 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。

TOPICS

### 賃貸マンション（CLTの活用）

2019年2月、宮城県仙台市泉区「泉パークタウン」内で進めていた賃貸マンション「PARK WOOD 高森」が竣工しました。本プロジェクトは、CLT*を床材として使用した国内初の高層（10階建て）建築物です。CLTを構造材に利用することで、通常の鉄筋コンクリート造に比べ3ヵ月程度の工期短縮を実現したほか、建物の軽量化が図られ、構造躯体工事の負荷が軽減されました。また、CLTの利用にあたり、林野庁の平成28年度「CLT建築物等普及促進事業のうち協議会が取り組む実証的建築支援事業」、及び国土交通省の平成29年度「サステナブル建築物等先導事業（木造先導型）」の補助金制度を活用しました。建物の木造化への取り組みを通じて、工事費の低減や工期短縮を実現し、国内の森林資源の循環への貢献に寄与するという、社会的意義の高い取り組みとなっています。

* Cross Laminated Timberの略。1995年頃からオーストリアを中心として発展してきた新しい構造材で、板の層を各層で互いに直交するように積層接着した大判パネルのこと。

「PARK WOOD 高森」

### 海外分譲住宅

三菱地所レジデンスは、オーストラリア・シドニーにて、現地の不動産会社Crown Group Holdingsが開発を進める総戸数374戸のマンション開発事業「Mastery」へ参画しました。本物件はシドニーのビジネス中心区域から4km圏内に位置しており、徒歩圏内には地下鉄駅、商業施設、大型公園が揃う等、高い利便性を誇ります。また、デザイン設計には隈研吾氏、髙田浩一氏を起用し、日本食レストランを誘致する等、日本をコンセプトにした商品企画となっています。本物件の販売は2018年11月17日に開始しており、2021年の全棟竣工を予定しています。

「Mastery」完成予想画像

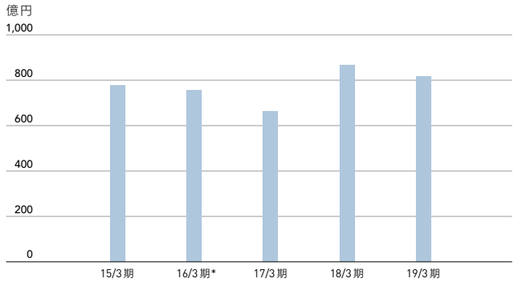
# 海外事業

## 概要

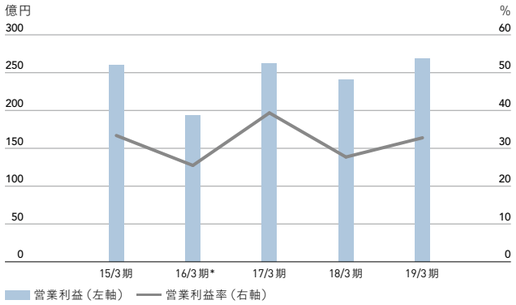
1970年代前半の米国法人の設立に始まった当社グループの海外事業は、以来、英国、欧州大陸、アジア・オセアニアへと拡大し、賃料収入によるリターンを前提とした保有型事業、バリューアップと売却を前提とした回転型事業の双方に投資し、ポートフォリオを強化しています。各国の不動産取引ルールや商習慣を踏まえつつ、マクロデータや資本市場・不動産市場の分析に基づいて、参入すべき「適所」を見出し、各市場に最適なビジネスモデルで事業を推進しています。

* 投資マネジメント事業セグメント所管の子会社

### 営業収益




### 営業利益／営業利益率




* 2016年3月期より、海外の投資マネジメント事業を海外事業セグメントから投資マネジメント事業セグメントに移管。

## 競争優位性

### 米国

- ロックフェラーグループ社（RGI）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（CLSARE）と協働して設立したPA Realtyのネットワーク。

## 事業戦略

### 米国

- RGIを中心に、現地スタッフがハンズオンで開発にあたる。
- マンハッタンに所有する旗艦オフィスビル2棟を基盤とする賃貸事業、及び全米を対象にした回転型の開発事業を推進する。
- TA Realtyのリソースを活用したハイブリッド・モデル投資*を強化する。

### 欧州

- 各業務でプロフェッショナル化されたマーケットにおいて、アセットマネージャーとしての開発業務を中心に事業を展開する。
- 保有型のオフィスビル賃貸事業を中心に、再開発も視野に入れた物件の取得によりポートフォリオを拡大する。
- Europa Capitalのリソースを活用したハイブリッド・モデル投資*を強化する。

### アジア・オセアニア

- 現地優良パートナーと共同での投資開発事業を分散展開する。
- 高い成長や安定した成長が期待できる国・地域で、それぞれのエリア特性に応じて高い需要が見込まれるアセットタイプについて回転型を中心に取り組む。
- CLSAREと協働して設立したPA Realtyを通じたハイブリッド・モデル投資*を強化する。

* 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導入、投資、運用する事業モデル。

TOPICS

### 米国

米国子会社RGIを中心に、不動産賃貸・開発事業を手掛けており、2018年9月にはカリフォルニア州に計2棟の物流施設「Optimus Logistics Center」が竣工しました。このほか、RGIがマンハッタンのミッドタウンエリアに保有する主力オフィスビル「1271 Avenue of the Americas」の大規模改修プロジェクトも、2019年12月の完成に向け順調に進捗しています。

「Optimus Logistics Center」

### 欧州

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

### アジア・オセアニア

2019年5月、中国の大手デベロッパー万科企業（Vanke）と、長江デルタの「華東地域」における不動産開発プロジェクトについて、戦略的提携協議書を締結しました。当社はオフィス・商業施設など多彩なアセットの開発ノウハウを、万科企業は中国でのプロジェクト推進ノウハウを提供し、両社の強みを活かした成長をねらいます。このほか、シンガポール大手デベロッパー Ascendas-Singbridge Groupが中国・杭州市で進めている大規模複合オフィスビル開発計画「Singapore-Hangzhou Science & Technology Park（SHSTP）」の第3期開発計画に参画し、2019年3月に着工しました。

「SHSTP第3期」完成予想画像

# 投資マネジメント事業

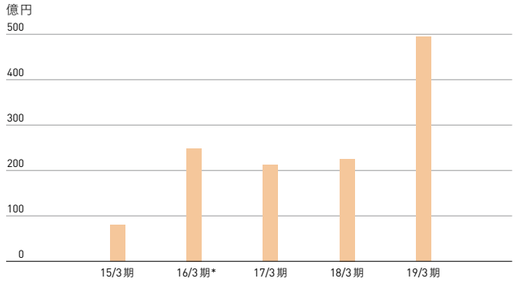
**競争優位性**

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

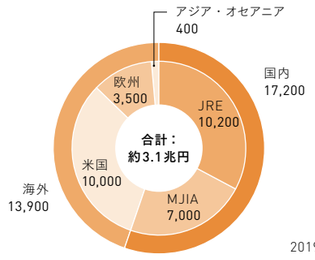
**事業戦略**

- 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。

**営業収益**

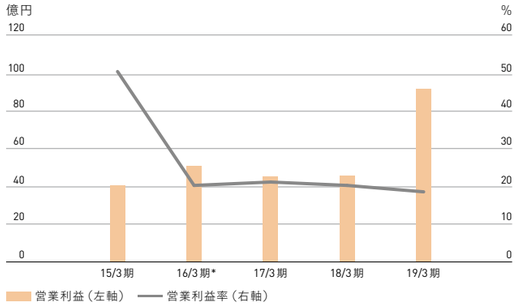



**AuMエリア内訳**




2019年3月期末時点

**営業利益／営業利益率**




* 2016年3月期より、海外の投資マネジメント事業を海外事業セグメントから投資マネジメント事業セグメントに移管。

TOPICS

2017年9月に、三菱地所投資顧問が資産の運用を行う「三菱地所物流リート投資法人」が東京証券取引所不動産投資信託証券市場に上場しました。物流施設を主な投資対象とする同法人は、2011年から物流施設開発に取り組む三菱地所の情報ネットワークや不動産開発ノウハウと、2001年の設立以来豊富な不動産ファンドの運用実績を有する三菱地所投資顧問の強みを融合し、競争力の高い物流施設を擁するポートフォリオの構築によって着実かつ安定的な資産運用を目指します。

# ホテル・空港事業

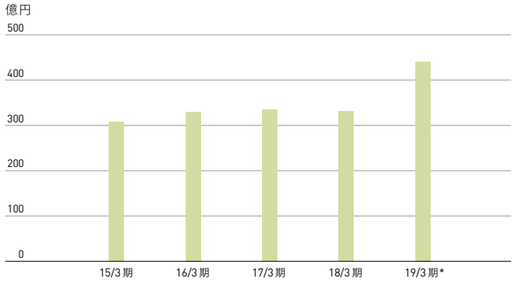
**競争優位性**

- 総合デベロッパーとして多様な不動産アセットに携わることで築いたテナントリレーションや開発ノウハウなどを活かしたホテル用地の取得やホテル開発。
- 30年以上に及ぶホテル運営事業において築いた「ロイヤルパークホテルズ」ブランドによるフルサービス型ホテルと宿泊主体型ホテルの展開。
- アウトレット事業やホテル運営事業により培ったインバウンド関連事業のノウハウや、多様な商業施設を展開・運営してきた知見を活用した空港運営。

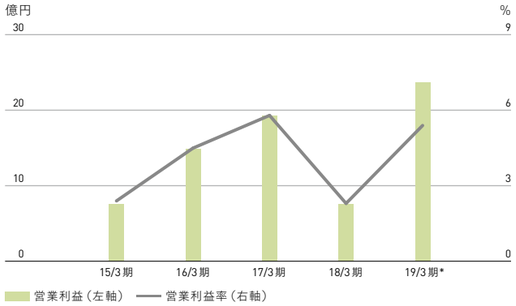
**事業戦略**

- ホテル事業に関しては、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）による積極的な出店拡大を進める。
- 空港事業については、まちづくりや商業施設運営のノウハウをもとに最適なパートナーとの協業で空港及び地域の魅力を高め、需要の掘り起こしを図る。

**営業収益**




**営業利益／営業利益率**




* 2018年3月期までは、旧ホテル事業セグメントの業績を記載しています。
* 2019年3月期より、以下を統合し、ホテル・空港事業セグメントを設立。
・旧ホテル事業セグメント
・生活産業不動産事業セグメントのホテル開発事業
・新事業創造部（その他の事業）所管の空港運営事業、リゾートホテル開発事業

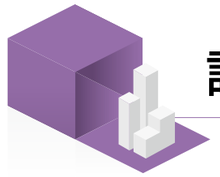
TOPICS

2018年4月、昨今の旺盛な宿泊需要に応えるため、ホテル事業を拡大・加速するとともに、空港運営事業の取り組みを強化し、両事業のシナジー効果を発揮すべく「ホテル・空港事業グループ」を新設しました。

ホテル運営を担うロイヤルパークホテルズアンドリゾーツでは東京・大阪・京都をはじめ、全国各地で新規出店計画を進めており、2019年6月時点で3,047室の客室数を、2022年には約4,350室へ拡大する見通しです。

空港事業においては、2018年4月の高松空港運営開始を皮切りに、2019年3月にはみやこ下地島空港ターミナルの開業、2019年4月には富士山静岡空港の運営を開始しています。

富士山静岡空港 将来イメージ



# 設計監理事業

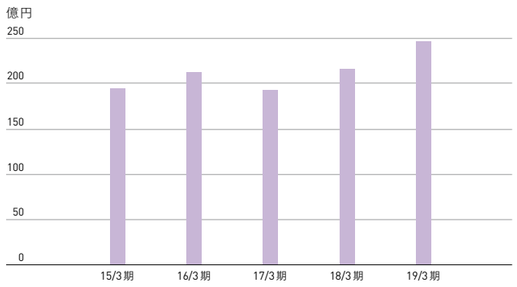
**競争優位性**

- 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。

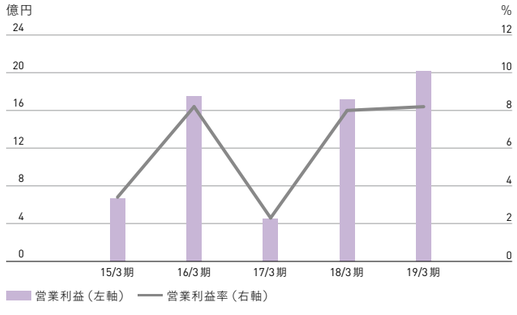
**事業戦略**

- 当社グループや継続顧客からの業務受注に加え、ソリューション営業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。
- 当社グループのブランドを活用し、海外事業を拡大する。
- 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。

**営業収益**




**営業利益／営業利益率**




TOPICS

三菱地所設計は、2019年5月に竣工した「JAPAN SPORT OLYMPIC SQUARE」の設計監理業務を担当しました。本物件は、日本スポーツ協会と日本オリンピック委員会が建設・運営を担います。外観には、スポーツ＝「動きを与える」をキーワードに、立体的な造形デザインを施しており、施設内には60以上のスポーツ関係団体のオフィスが集結するほか、日本オリンピックミュージアムを設置しています。

海外においては、中国浙江省杭州のインターナショナルスクール「杭州云谷学校」プロジェクトを進めています。これはAlibabaグループの創業者であるジャック・マー氏らが、故郷の杭州に新たな教育施設の創設を計画するもので、2020年6月の竣工を予定しています。

「JAPAN SPORT OLYMPIC SQUARE」外観

# 不動産サービス事業

**競争優位性**

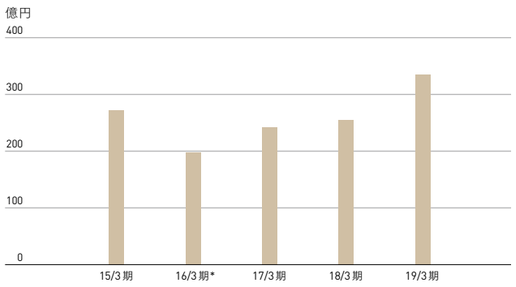
- 幅広いサービスメニュー（CRE*情報活用サポート業務・不動産仲介業務・賃貸経営マネジメント業務・駐車場マネジメント業務・不動産鑑定業務）と当社グループの総合力を活用した、ワンストップでのソリューション提供能力。
- プロフェッショナルとして培った高い専門性とノウハウに裏付けられたソリューションを、支店ネットワークによって全国レベルで提供。

* 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。

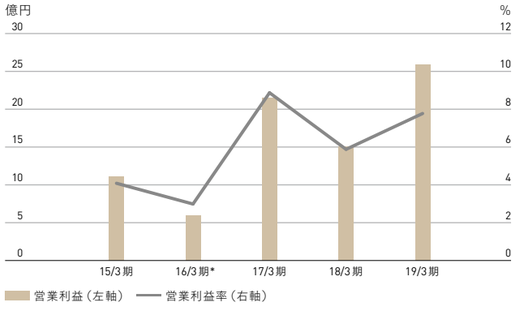
**事業戦略**

- 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。
- ソリューション営業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。

**営業収益**




**営業利益／営業利益率**

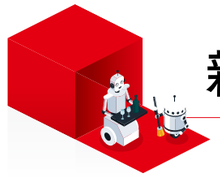



* 2016年3月期より、三菱地所ハウスネットの一部事業を不動産サービス事業セグメントから住宅事業セグメントに移管。

TOPICS

不動産サービス事業を担う三菱地所リアルエステートサービスは、2019年2月、三菱地所が展開するコンパクトオフィスシリーズ「CIRCLES」のリーシングを開始しました。「CIRCLES」はシェアオフィス等のスモールオフィスが手狭になった成長企業向けの、高いデザイン性と快適性を兼ね備えたコンパクトオフィスです。2019年8月の「CIRCLES汐留」の竣工を皮切りに、今後5年間で都心5区エリアを中心に30棟の同シリーズの開発を目標としており、三菱地所リアルエステートサービスの豊富な経験に基づいた万全なサポート体制のもと、賃貸運営を推進していきます。

「CIRCLES汐留」完成予想画像



# 新事業創造部

**競争優位性**

- まちづくりの実績と、テナント誘致、施設管理、周辺事業者を含むステークホルダーとの連携をはじめ、不動産開発・運営に関する高い専門知識とノウハウ。
- 既存事業領域に収まらない継続的なイノベーションを生み出すため構築された、社内外を巻き込んだ新事業創出のプラットフォーム。

**事業戦略**

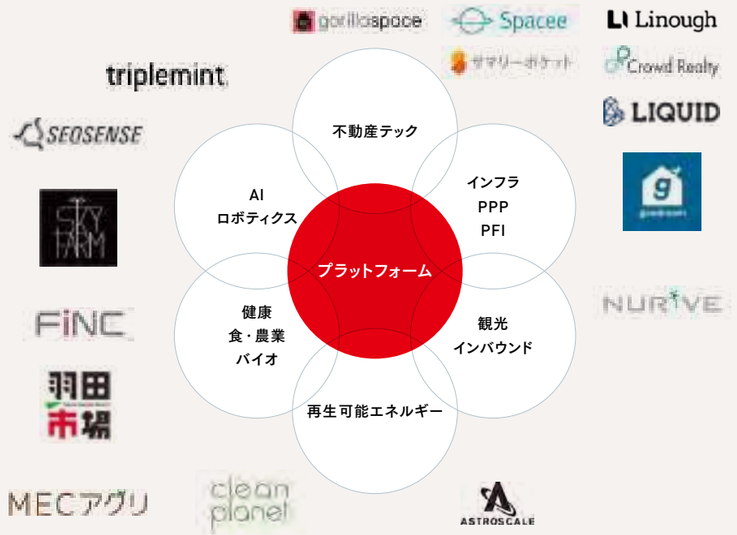
- 既存ビルへの新機能導入、新素材の活用、テクノロジーを活用した新規サービスやメンテナンスの効率化など、従来にない発想で既存事業の付加価値を高める。
- 3年間で1,000億円という全社横断的な投資枠の設定と、新事業創出のプラットフォームの整備により、従来のグループ事業の枠組みを超える新たな取り組みを推進する。
- 社外のパートナーとの連携によるオープンイノベーションを積極化する。

TOPICS

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

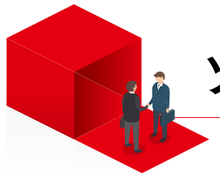
また、ベンチャー企業から提案を募り、当社との協業を進めていく「コーポレートアクセラレーター―プログラム」においては2018年8月に第2回の募集を開始した結果、203件の応募がありました。選考の上、特に有望と判断した5件の提案については、当社からの出資や当社施設でのサービス開始を検討し、新事業の立ち上げに向けた取り組みを本格的に開始しています。

**新事業創造に向けた7つの注力分野と主な出資先**







# ソリューション営業グループ

**バリュードライバー**

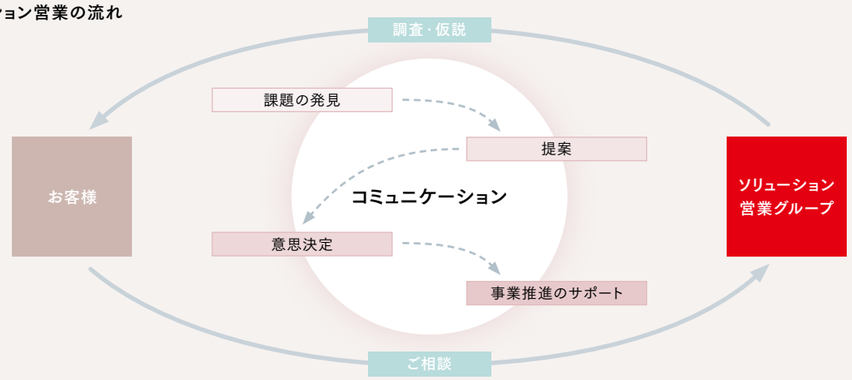
- セグメントを横断する戦略的営業組織
- コンサルティングを通じた問題把握力
- 全社のリソースを活用した豊富なソリューション

**事業の内容**

ソリューション営業グループは、当社グループの全社総合営業窓口として、お客様の抱えるあらゆるお悩みに対し、豊富な経験と総合力を活かし、様々なサービスを提供しています。

主な取り組みとしては、法人・個人、国内外問わずあらゆるお客様が考えている不動産全般の問題を総合的に診断し、企業価値向上に向け、当社グループが展開する幅広い事業・サービスやリソースを活用し、最適な解決方法を提案しています。また、中長期的な開発案件にも積極的に取り組むほか、不動産という分野を超える新たな事業機会創出を目指し、当社のリソースを最大限に活用しながら、お客様との事業連携への取り組みも進めています。

**ソリューション営業の流れ**




**不動産開発事業**

- 開発手法の立案
- 事業計画のサポート
- プロジェクトマネジメント
- 有効利用・共同事業（等価交換・定期借地権方式）
- 暫定利用
- 建て替え

**不動産投資関連**

- 不動産投資戦略策定のサポート
- 市場調査及び分析
- デューデリジェンス
- アクイジションサポート
- アセットマネジメント

**不動産の流動化**

- 不動産を活用した資金調達のサポート
- 証券化
- 不動産特定共同事業
- セールス＆リースバック
- 売買の仲介

**建物運営管理**

- 運営管理計画の診断・提案
- 長期修繕計画のコンサルティング
- ビル・住宅・商業施設・ホテルの運営管理業務の受託
- マスターリース
- テナントリーシング
- エリアマネジメント

**建物総合診断・リノベーション**

- 耐震・機能診断
- ファシリティマネジメント
- 建築・設備などの省エネ・IT化
- 内・外装のリフレッシュ
- 建築・設備などのバリアフリー化
- 建築・設備などの老朽化対策
- コンバージョン
- Reビル事業（既存ストックリノベーション賃貸事業）

**設計・監理・施工**

- 環境アセスメント及び調査
- 都市計画関連・PFIコンサルティング
- 環境・土木に関するコンサルティング・設計・監理
- コンストラクションマネジメント
- 各種建築物の設計・監理
- インテリア・外構などの設計・監理
- 戸建・賃貸住宅・社宅などの施工
- 住宅・オフィスのリフォーム

**CRE戦略支援**

- CREの情報整理
- CREの価値評価
- 戦略立案及び実行のサポート

**新事業開発**

- 業務提携
- 出資・M&A

# ESGセクション ESG SECTION

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

## マテリアリティの特定

当社グループは、現行の中期経営計画で「ESG先進企業としての地位を確立し、ステークホルダーとの共生と長期的な企業価値向上を目指す」ことを目標に掲げています。事業活動を通じた社会課題の解決に向けての取り組みを加速させ、サステナブルな社会の実現並びに長期的な企業価値向上を目指すにあたり、2019年3月期に全社横断のワーキンググループを立ち上げ、SDGsの観点で当社グループが注力的に取り組むべき項目、並びにマテリアリティ（サステナビリティ経営上の重要課題）及び、それに伴う機会とリスクの特定を行いました。（▸P50～51参照）

ワーキンググループには各事業部から選抜された担当者が集まり、プロジェクトの開始にあたっては、社長も参加したキックオフミーティングを開催しました。

ワーキング風景

**マテリアリティ特定のプロセス**

| | |
|---|---|
| Step 1 | ・事業ごとのプロセス整理<br>・自社の強み／特徴（価値創造における源泉）の明確化 |
| Step 2 | ・SDGs等社会課題・動向の洗い出し<br>・事業プロセスとSDGs等社会課題・動向の関係性整理<br>・事業プロセスの関係性に加え、現中期経営計画の観点及び事務局の観点で、社会課題・動向を精査 |
| Step 3 | ・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<br>・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<br>・ワーキング事務局にて精査の実施 |
| Step 4 | ・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<br>・マネジメント層への上申 |

TOPICS

### SDGsへの取り組み

SDGsに掲げられている17の目標のうち、特に「11.包摂的で安全かつ強靭（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する」は、当社グループの事業活動に直結する必要不可欠な観点であり、事業推進を通じてその着実な実践に努めています。また、その他の目標についても、総合デベロッパーとして貢献または配慮すべき事柄が多く存在すると認識しています。マテリアリティ特定のワーキングにおいても、SDGsの視点を取り入れた議論を数多く実施しました。また、SDGsへの取り組みやサステナブルなまちづくりを推進していく姿勢をより一層明確化するために、2018年4月に国連グローバル・コンパクトに署名し、2019年4月には当社グループの中長期$CO_2$排出削減目標がScience Based Targetsイニシアティブより認定を受けました。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 世界を変えるための17の目標

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

SCIENCE BASED TARGETS

2019年3月期に実施した全社横断のワーキングでは、
当社グループの事業を取り巻く社会課題・動向を24の項目に整理し、
それらを7つにグルーピングすることでマテリアリティ及びそれに伴う機会とリスクを特定しました。
今後、サステナビリティ上の新たなKPIの設定や見直しを進め、
当社グループの未来像について検討するなど、
サステナビリティ活動をより一層推進していきます。

（※上記内容に関する詳細は、今後当社のHPで開示していきます）

## 24の社会課題・動向

- 気候変動の深刻化
- 自然環境・自然資源の劣化
- 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
- 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
- 自然災害（地震災害含む）の増加
- 関連原価の上昇リスク
- 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）
- 人工知能技術の革新（自動運転技術の普及含む）
- e-コマース・オムニチャネルや決済手段の多様化
- 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）
- アジアを中心とした新興国の経済成長
- 世界全体での人口増加と食糧不足化
- 心身の健康・医療・ウェルネスへの関心の高まり
- 総人口及び労働人口の減少
- 高齢化の加速と高齢者の社会的位置付けの変化
- 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）
- 女性の社会進出の進展・社会のダイバーシティ化
- 国内における外国人労働者の増加
- 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
- 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）
- 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
- 公共施設の民営化等民間活力の導入推進
- ライフスタイル及び働き方の多様化
- シェアリングエコノミー等消費形態の多様化

## 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
- ストック活用
- デジタル革新

## 主な機会

- 環境負荷が小さく、自然災害に強い不動産開発・運営ニーズの増加
- 海外での不動産投資・まちづくり機会の増加
- 外国人をはじめとした多様な利用者へ対応するニーズの増加
- テロや犯罪に対するセキュリティが強い不動産・まちづくり開発・運営ニーズの増加
- 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
- 人口動態の変化に対応したまちに対するニーズの増加
- 大都市における再開発・リノベーション及び既存ストック利用ニーズの増加
- スマートコミュニティ、ハウス、オフィスへの活用の可能性

## 主なリスク

- 大規模自然災害発生による資産価値の減少、維持・対策費用の増加
- グローバルでの都市間競争の激化
- 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
- 建物の老朽化・空き家の増加による治安の悪化及び周辺地域の資産価値の低下
- 労働人口の減少、多様な働き方拡大に伴うオフィスニーズの変化
- AIの台頭による、取引慣習や雇用環境の変化

## 主な提供価値

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

# 人財育成

真に価値あるまちづくりには、そこで働く人や暮らす人のニーズ、
そして時代の変化を捉える洞察が不可欠です。
そうした洞察は、社会に対して高くアンテナを張る人財からもたらされます。
当社グループは、創造性の発揮や挑戦を促す環境の整備を通じ、
新たな価値創出と事業の成長の源泉である多様な人財の育成・強化を図っています。

## 人財育成に対する考え方

当社グループでは、社員は企業にとって重要な経営資源であるとの認識のもと、「人材」ではなく「人財」と捉えています。

当社が人財に求めるものは、「志ある人」「現場力・仕事力のある人」「誠実・公正である人」「組織で戦える人」「変革を起こす人」の5つの要素です。

成長ステージに応じ、ジョブローテーションや職場における組織的な人財育成に取り組み、様々な対象層への研修を実施しています。また、管理職が担う最重要事項の一つを人財の育成として「人財育成研修」を行うほか、部署ごとに「人財育成計画」を策定するなど、組織全体で人の育成に取り組んでいます。

## コンパクトな組織と人財の活躍

2019年3月31日現在の当社グループの従業員数は9,439名、三菱地所単体では899名。これは、国内大手同業他社との比較では50 ～ 70%程度と小規模です。収益規模との対比で考えると、当社グループでは社員一人ひとりの事業に対する寄与が大きい、あるいは見方を変えると、1人当たりの生産性が高いといえます。こうしたことから当社グループでは、入社間もない20代の若い社員も含めた全員がチャレンジングな業務に携わることが組織文化として定着しています。

テクノロジーを活用した新規サービスの開発や、ベンチャー企業とのオープンイノベーションをはじめ、従来の事業の枠組みにとらわれない新たな事業への挑戦を促す環境を、グループを挙げて醸成しています。

**（参考）人財の生産性**

| | 2019年3月期（百万円） | | | 2019年3月期（人） | 2019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 |
| 三菱地所 | 1,263,283 | 229,178 | 134,608 | 9,439 | 133.8 | 24.2 | 14.2 |

## 多様な研修制度

当社グループでは、キャリアステージに応じた役割に対する認識を高めること、また、社員一人ひとりが自律的・自発的に能力を開発することを目的に、研修制度を整えています。

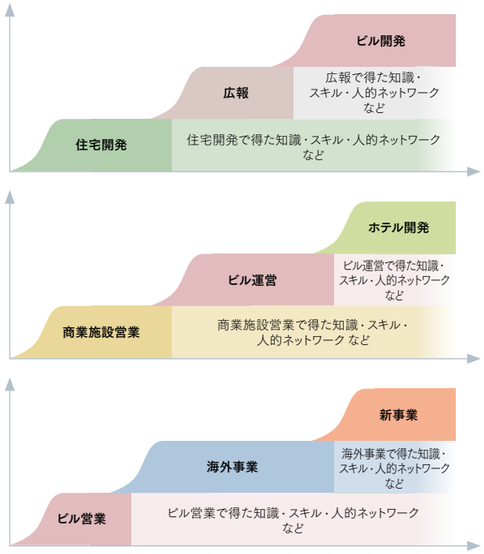
具体的には、グループ合同で新入社員研修や新任マネージャー研修を実施し、当社グループとしての総合力が発揮され、高い成果の創出を目指しています。また、業務に関わる知識・スキルの習得支援として、マーケティング、財務、人権研修など、幅広いプログラムを実施しています。更に、当社グループの海外拠点や外部企業の海外拠点において実務経験を積むトレーニー制度をはじめ、海外ビジネススクールへの留学制度や語学留学等を実施し、グローバルに活躍できる人財の育成にも力を入れています。多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりがその能力を発揮する支援として自己啓発支援制度も導入し、人財の多様性に対応する育成に取り組んでいます。

## ジョブローテーションが培う多様な視点

当社では、新規採用の多くを占める新卒者の社員について、入社後約10年で3部署を経験する人事制度をとっています。ローテーションにあたっては、住宅事業からビル事業へ、開発の現場から管理部門へというように、事業や部門を超えた異動が行われます。これは、若手社員がオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）で幅広い実務知識・スキルを身につけることを意図したものです。同時に、複数の分野にわたる業務経験を通じて、当社グループ内はもちろんのこと、お客様や取引先、都市計画を統括する国や自治体、開発エリア周辺のコミュニティまで、多種多様なステークホルダーとの広範な人的ネットワークを構築し、そこから新たな情報や知見を得ることも期待しています。ジョブローテーションは、視野を広げ不動産デベロッパーの事業を多面的に捉える視点を獲得する上で、貴重な機会を継続的につくり出す仕組みであるといえます。

**ジョブローテーション例**

OJTで得る知識・スキル及び経験を通じて養う多角的な視点




## 挑戦を促す新事業提案制度

当社は、2009年に新事業提案制度をスタートし、社員から広く事業提案やアイデアを募っています。2014年に「新事業創造部」が創設されて以来、同部が自ら新事業開発に取り組むと同時に、提案制度の事務局としても機能しており、社員による新たな価値創出に向けた挑戦を促す土壌となっています。

三菱地所レジデンスが行う中古マンションのリノベーション事業は、社員の提案から生まれた新事業の一例です。2011年の提案通過以降、様々な事業性の検証を行い、2014年には「リノベーション事業部」が発足して、事業が本格化しています。最近の事例では、2017年に当時入社5年目の女性社員2名が提案を行ったセルフコンディショニング事業「Medicha」が2019年6月に始動しました。本事業の推進にあたっては、三菱地所の100%子会社を設立し、提案者2名が代表取締役に就任するほか、初の試みとなる有償ストックオプション制度を導入する予定です。

新事業創出は、2017年4月にスタートした中期経営計画（以下、中計）が目指す「2020年代の成長に向けたビジネスモデル革新」の重要なテーマの一つです。中計の推進施策である新事業創出プラットフォームの一部として、より社員が挑戦しやすい仕組みへと新事業提案制度も更新・強化しました。本制度の開始以来、90件超の提案があり、10件が事業化に至っており、制度に対する社員の関心も従来以上に高まっています。

Medicha
AOYAMA TOKYO

「Medicha」内観

「Medicha」
スタジオ内風景

## オフィス環境が促進する働き方改革

当社の働き方改革の推進にあたっては、休暇制度の充実やフレックスタイムの導入といった従来設けている制度の活用推進はもとより、生産性向上を実現するオフィス環境の創出に重点を置いています。特に、2018年1月の大手町パークビルへの本社移転を契機に、当社流の働き方改革が加速しています。

新オフィスの開発コンセプトとして、「働く場所と時間を社員が自由に選択できる環境整備」「社内外のコミュニケーションを促進するオフィス環境整備」「社員のベストパフォーマンス発揮を支える健康経営の推進」を掲げ、席を固定しないグループアドレス制の導入、役員個室の廃止、共用スペースや内部階段による社内動線の工夫、ペーパーストックレス化、健康に配慮した社員食堂の設置等の施策を実施しました。

社内では、本社移転により他部署との交流が増加し、コミュニケーションの活性化が仕事の効率化につながっているとの声が多く上がっており、本社移転から1年が経過した時点での調査においては、対前年比で能力向上に資する外部研修への自主参加数が約10％増加、会議室稼働時間が約15％減という結果が出ており、確実に成果を上げています。

**働き方改革を加速させるスローガン**

Borderless! × Socializing! な働き方

1. 自然に人が集まり、つながる
2. オープンでフラット
3. 色々な過ごし方をする（柔軟な働き方）
4. やってみようを周りが後押しする
5. 健康的に過ごす

**オフィス風景**

## 多様な人財の活躍

多様な人々が活き活きと暮らし、働くことができるまちづくりを進めるにあたり、様々な意見・アイデアを取り入れるためにも当社で働く従業員のダイバーシティを保つことは重要です。女性管理職比率、障がい者雇用率についてはKPIを定め、目標値の達成に向けた取り組みを推進することはもちろん、社員の一人ひとりが自らの能力を活かして働ける職場づくりに取り組んでいます。なお、三菱地所では、2019年3月期の育児休暇取得後の復職率は100%、復職1年後の定着率も100%となっています。

**女性管理職比率**

（三菱地所グループ*1）

**2019年3月期実績：　5社平均 5.92%**

（2031年3月期継続目標10%超*2）

**障がい者雇用率**

（三菱地所グループ*1）

**2019年3月期実績：　5社平均 2.22%**

（2031年3月期継続目標2.2%超*2）

*1 三菱地所、三菱地所レジデンス、三菱地所プロパティマネジメント、三菱地所設計、三菱地所リアルエステートサービスの5社
*2 三菱地所単体の目標





# 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2016年に指名委員会等設置会社に移行し、独立社外取締役が過半数を占める指名・監査・報酬の3委員会を設置しました。それ以降、譲渡制限付株式報酬や株価連動型報酬（ファントムストック）といった役員報酬制度の導入、取締役会の実効性評価の実施、「三菱地所コーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定等、ガバナンス体制を強化する施策を継続的に実施してきました。2019年6月からは、報酬委員会に続き、指名委員会の全メンバーを独立社外取締役とするとともに、監査委員会の委員長を独立社外取締役に変更するなど、取締役会・委員会による監督機能の強化と客観性・透明性の向上をより一層推進するための取り組みを進めています。

また2019年5月には、取締役会において買収防衛策の非更新を決定しました。これは、当社がこれからも業界をリードするガバナンス体制を十分な実効性を伴った形で機能させていくとともに、これまで以上に資本市場との対話を重ね、より高い「価値」を実現・提供していくという決意の表明でもあります。

更に資本政策についても取締役会で活発な議論を進めており、2019年5月に上限1,000億円の自己株式の取得を決定したほか、政策保有株式の売却も適宜進めています。

2020年3月期は現行の中期経営計画の最終年度にあたり、現在、今後の新たな経営戦略についての議論を進めているところですが、魅力的なまちづくりを通じて企業価値を向上させていくという軸は不変です。「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。」という基本使命のもと、私たち取締役会は、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。

2019年8月

三菱地所株式会社
取締役会長

杉山博孝

# 取締役

（2019年6月27日現在）

氏名
役職
取締役就任年
所有する当社の株式数
（2018年度有価証券報告書）

## 杉山 博孝
取締役会長
2007年
54千株

## 吉田 淳一
取締役
2016年
56千株

## 谷澤 淳一
取締役
2014年
43千株

## 有森 鉄治
取締役
2018年
37千株

## 片山 浩
取締役
2016年
32千株

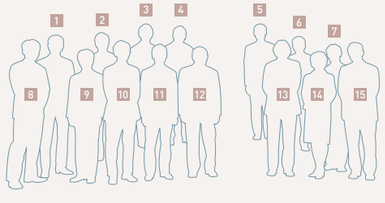
## 長沼 文六
取締役
2019年
23千株

## 加藤 譲
取締役
2011年
74千株

## 大草 透
取締役
2013年
34千株

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

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




## 岡本 毅
取締役（社外取締役）
2019年
－株
1947年9月23日生
**1970.4** 東京瓦斯（株）入社
**2010.4** 同社代表取締役社長執行役員
**2014.4** 同社取締役会長
**2018.4** 同社取締役相談役
**2018.7** 同社相談役（現任）
**2019.6** 当社取締役（現任）

## 海老原 紳
取締役（社外取締役）
2015年
－株
1948年2月16日生
**1971.4** 外務省入省
**2001.1** 同省条約局長
**2002.9** 同省北米局長
**2005.1** 内閣官房副長官補
**2006.3** 在インドネシア特命全権大使
**2008.4** 在英国特命全権大使
**2011.2** 外務省退官
**2015.6** 当社取締役（現任）

## 成川 哲夫
取締役（社外取締役）
2018年
－株
1949年4月15日生
**1974.4** （株）日本興業銀行入行
**1997.12** ドイツ興銀社長
**2004.4** （株）みずほ銀行常務取締役
**2006.4** 興和不動産（株）専務執行役員 企画管理本部長
**2010.4** 同社代表取締役社長
**2012.10** 新日鉄興和不動産（株） 代表取締役社長兼社長執行役員
**2014.6** 同社取締役相談役
**2016.6** 同社相談役
**2017.4** 同社相談役退任
**2018.6** 当社取締役（現任）

## 白川 方明
取締役（社外取締役）
2016年
－株
1949年9月27日生
**1972.4** 日本銀行入行
**2002.7** 同行理事
**2006.7** 京都大学公共政策大学院 教授
**2008.3** 日本銀行副総裁
**2008.4** 同行総裁
**2013.3** 同退任
**2016.6** 当社取締役（現任）

## 長瀬 眞
取締役（社外取締役）
2016年
－株
1950年3月13日生
**1972.4** 全日本空輸（株）入社
**2009.4** 同社代表取締役 副社長執行役員
**2012.4** （株）ANA総合研究所 代表取締役社長
**2016.4** ANAホールディングス（株） 常勤顧問
**2016.6** 当社取締役（現任）
**2017.3** ANAホールディングス（株） 常勤顧問退任

## 江上 節子
取締役（社外取締役）
2015年
－株
1950年7月16日生
**1983.4** （株）日本リクルートセンター 「とらばーゆ」編集長
**2001.12** 東日本旅客鉄道（株） フロンティアサービス研究所長
**2009.4** 武蔵大学大学院人文科学 研究科教授（現任） 同大学社会学部教授 （現任）
**2012.4** 同大学社会学部長
**2015.6** 当社取締役（現任）

## 髙 巖
取締役（社外取締役）
2016年
－株
1956年3月10日生
**1994.4** 麗澤大学国際経済学部 専任講師
**2001.4** 同大学国際経済学部 （現経済学部）教授（現任）
**2002.4** 同大学大学院国際経済研究科 （現経済研究科）教授 （現任）
**2009.4** 同大学経済学部長
**2015.6** 当社監査役
**2016.6** 当社取締役（現任）

# コーポレートガバナンス体制の概要

## 基本的な考え方

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

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

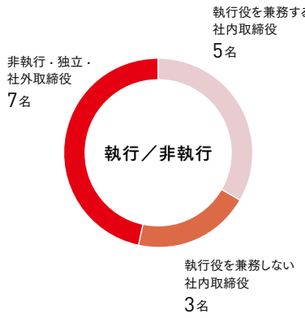
## 制度設計

当社は、指名委員会等設置会社として、取締役会のもと、メンバー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。2019年6月27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。

**取締役会の構成**




## 指名委員会・監査委員会・報酬委員会

各委員会の構成メンバーは、以下の通りです。

**指名委員会**

| | |
|---|---|
| 岡本 毅（委員長） | 社外 |
| 海老原 紳 | 社外 |
| 白川 方明 | 社外 |
| 江上 節子 | 社外 |

**監査委員会**

| | |
|---|---|
| 成川 哲夫（委員長） | 社外 |
| 加藤 譲 | |
| 大草 透 | |
| 長瀬 眞 | 社外 |
| 髙 巖 | 社外 |

**報酬委員会**

| | |
|---|---|
| 海老原 紳（委員長） | 社外 |
| 岡本 毅 | 社外 |
| 白川 方明 | 社外 |
| 江上 節子 | 社外 |

## ガバナンス体制の強化に向けた各種施策

当社グループの持続的な成長の実現にあたり、資本効率性と財務健全性の両立が重要であるという認識のもと、より戦略的かつ柔軟な資本政策を実行していく方針を固めています。
併せて、ガバナンス体制の強化に向けて、下記の施策を決定しました。

① 買収防衛策の非更新
2019年6月に有効期間満了となる買収防衛策の非更新を決議しました。今後は、より一層株式市場との対話を充実させ、適切な施策を実施することにより、中長期的な企業価値向上を図っていきます。

② 委員会構成の変更
2019年6月より、経営監督機能のより一層の強化及び客観性・透明性の向上を図るべく、報酬委員会に続き、指名委員会も社外取締役のみの構成とするとともに、監査委員会の委員長を社外取締役に変更しました。

③ 政策保有株式の売却（▸P61 政策保有株式）
2019年3月期に、約122億円の政策保有株式を売却しました。資本効率の改善に向けて、保有意義や合理性の低い銘柄の縮減を進めており、2020年3月期についても、約100億円の売却を見込んでいます。

# 社外取締役

**選任理由**

| | |
|---|---|
| 岡本 毅 | 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の経営の監督とチェック機能を期待したため。 |
| 海老原 紳 | 外交官として培われた豊富な国際経験、知識などを活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を期待したため。 |
| 成川 哲夫 | 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の経営の監督とチェック機能を期待したため。 |
| 白川 方明 | 中央銀行における経験に基づく金融・経済など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の経営の監督とチェック機能を期待したため。 |
| 長瀬 眞 | 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の経営の監督とチェック機能を期待したため。 |
| 江上 節子 | 企業戦略、マーケティング戦略及び人材育成など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の経営の監督とチェック機能を期待したため。 |
| 髙 巖 | 企業倫理、コンプライアンスなど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の経営の監督とチェック機能を期待したため。 |

**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

## 2019年3月期の活動状況

**社外取締役の取締役会等の出席回数（出席回数／開催回数）**

| 社外取締役 | 取締役会 | 指名委員会 | 監査委員会 | 報酬委員会 |
|---|---|---|---|---|
| 海老原 紳 | 9回／9回 | 6回／6回 | — | 5回／5回 |
| 富岡 秀 | 9回／9回 | — | 15回／15回 | — |
| 成川 哲夫 | 7回／7回 | 6回／6回 | — | 3回／3回 |
| 白川 方明 | 9回／9回 | 6回／6回 | — | 5回／5回 |
| 長瀬 眞 | 9回／9回 | — | 15回／15回 | — |
| 江上 節子 | 9回／9回 | 6回／6回 | — | 5回／5回 |
| 髙 巖 | 9回／9回 | — | 15回／15回 | — |

（注）成川哲夫氏は、2018年6月28日付で取締役に就任したため、他の取締役と出席対象となる取締役会等の回数が異なります。

**指名委員会**

| | |
|---|---|
| 役割 | 株主総会に提出する取締役選解任に関する議案の内容を決定します。 |
| 主な取り組み | 取締役候補者選任基準に基づき、2019年6月開催の定時株主総会における取締役選任議案の内容を決定しました。また、執行役の選任について、取締役会での決議に先立ち、報告・審議を行いました。 |
| 会議開催回数 | 6回 |

**監査委員会**

| | |
|---|---|
| 役割 | 取締役及び執行役の職務執行の監査や監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任並びに不再任に関する議案の内容の決定等を行います。 |
| 主な取り組み | 常勤監査委員は、監査委員会が定める監査基準、監査の方針、監査計画等に従って監査を実施するとともに、会計監査人及び内部監査室と定期的に会合を持って連携を図り、監査委員会においてこれらの活動によって得られた情報を報告しました。各監査委員はこれを共有した上で、意見交換や重要事項の協議を行いました。監査委員会においても、会計監査人及び内部監査室から監査計画や監査実施体制及び監査結果の報告を受け、連携に努めました。また、監査委員会は、会計監査人の解任または不再任の決定の方針に基づき、会計監査人の再任を決定したほか、会計監査人の報酬等の額について、必要な検証を行った上で同意の判断を行いました。 |
| 会議開催回数 | 15回 |

**報酬委員会**

| | |
|---|---|
| 役割 | 取締役及び執行役の報酬決定に係る方針及び個人別の報酬額の決定を行います。 |
| 主な取り組み | 役員報酬等の額の決定に関する方針に基づき、個人別の金銭報酬額及び株式報酬額を決定しました。 |
| 会議開催回数 | 5回 |

## 取締役会の実効性評価

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

2019年3月期に実施した取締役会の実効性評価のプロセス及び結果の概要は、以下の通りです。

### 1. 評価のプロセス

**（1）評価の手法**

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

**（2）評価の項目**

| | |
|---|---|
| 取締役会の構成 | 社外取締役比率、人数規模、多様性 |
| 取締役会の運営 | 開催頻度、所要時間、議題の選定、配布資料の内容、配布資料以外の情報提供、質疑応答、トレーニング等 |
| 取締役会の実効性 | 経営計画、執行役への権限委譲、リスク管理体制、株主・投資家との対話、経営幹部の選解任、後継者育成計画、役員報酬、指名・監査・報酬の各委員会の構成・運営・連携等 |
| その他 | 取締役会の実効性評価の手法等 |

### 2. 評価の結果と今後の対応

**（1）前回の評価から改善した主な事項**

取締役会における検討・議論の結果、以下の点が確認されました。

- 取締役会における審議の充実に向け、執行役の業務の執行状況報告に係る議題の選定や対象・頻度の見直し等の取り組みを行ったこと。

**（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2点が確認されました。

- 2021年3月期よりスタートする次期経営計画の策定に向け、長期的視点に立った当社のあるべき姿・目標を踏まえた経営計画とすべく、取締役会における審議時間の確保や審議すべき内容の精査を図るほか、当社の事業の現状や課題に関する社外取締役への情報提供の更なる充実を図ること。
- 取締役会における審議の更なる充実に向け、取締役会での審議のほかに、当社事業の説明会や社外取締役を中心とした意見交換会等を継続的に実施すること。

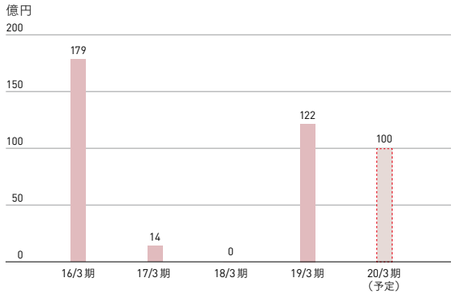
## 政策保有株式

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目的である株式を取得・保有しています。（▶P77 株式の保有状況）

保有目的が純投資目的以外の目的である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。

なお、2016年3月期から2019年3月期の4年間で約315億円の売却を行っています。

**政策保有株式の売却額推移**



# 報酬

### 取締役及び執行役に支払った報酬等の総額（2019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 | 289 | 289 | — | 4 |
| 執行役 | 1,142 | 568 | 573 | 14 |
| 社外取締役 | 107 | 107 | — | 8 |

（注）2018 年6月28日開催の第119回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名（うち社外取締役1名）を含みます。

### 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**

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。

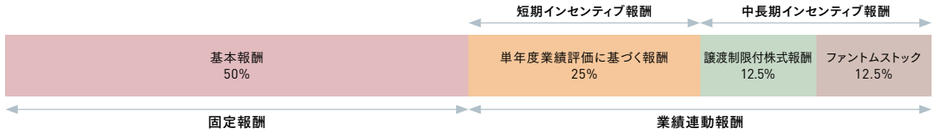
- 経営戦略や中期経営計画における中長期的な業績目標等と連動し、持続的な企業価値の向上と株主との価値共有を実現する報酬制度とする。
- 戦略目標や株主をはじめとするステークホルダーの期待に沿った、経営陣のチャレンジや適切なリスクテイクを促すインセンティブ性を備える報酬制度とする。
- 報酬委員会での客観的な審議・判断を通じて、株主をはじめとするステークホルダーに対して高い説明責任を果たすことのできる報酬制度とする。

**（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、経営戦略や中期経営計画における中長期的な業績目標等、並びに執行役としての役位及び担当等を勘案し決定する。

### 執行役報酬の構成




### 業績連動報酬の概要

**単年度業績評価に基づく報酬**

- 報酬形態：金銭
- 業績評価方法：4つの指標（EBITDA・営業利益・ROA・ROE）の前期実績等により評価

**中長期業績連動報酬（譲渡制限付株式報酬）**

- 報酬形態：株式
- 譲渡制限期間：約3年間

**中長期業績連動報酬（ファントムストック）**

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

# 執行役・執行役員・グループ執行役員

（2019年6月27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

**岩田 研一**
執行役専務

**興野 敦郎**
代表執行役
執行役専務

**有森 鉄治**
代表執行役
執行役専務

**千葉 太**
代表執行役
執行役専務

**西貝 昇**
代表執行役
執行役専務

**片山 浩**
執行役常務

**細包 憲志**
執行役常務

**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

**脇 英美**
グループ執行役員

**田島 穣**
グループ執行役員

**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

執行役員
**大野 郁夫**
**木村 透**

グループ執行役員
**脇 英美**
**田島 穣**
**湯浅 哲生**
**駒田 久**
**山岸 正紀**
**仲條 彰規**
**渡邉 顕彦**
**宮島 正治**
**大草 徹也**
**四塚 雄太郎**
**奥本 信宏**
**梅田 直樹**
**川端 良三**
**水村 慎也**
**荒木 治彦**

# 社外取締役が語る三菱地所のガバナンス

社外取締役

**江上 節子**

## 進化を遂げる実効性を伴ったガバナンス体制

2015年6月に私が社外取締役に就任してから現在に至るまでの約4年間の中で、当社のガバナンス体制は目覚ましく進化しているという認識を持っています。就任した当初は、コーポレートガバナンス・コードをはじめとする資本市場からの要請にどのように対応するかといった、受け身の姿勢での議論が展開される場面もあったように振り返ります。しかし、指名委員会等設置会社への移行等の検討プロセスを通じ、経営陣や取締役会事務局の取り組みに次第に変化が生じてきており、企業価値向上に資する先進的なガバナンス体制をいかに構築していくかという積極的な姿勢へと重心が移ってきました。

また、執行役への業務執行に係る権限移譲の大胆な推進と、譲渡制限付株式報酬、ファントムストックという執行役の新たな中長期業績連動報酬制度の導入は、経営陣の業務執行に対する姿勢がプロアクティブに変化する契機ともなったのではないでしょうか。

取締役会では、社内取締役・社外取締役の双方が発言しやすい雰囲気が議長を中心に意識的に確保されています。また、執行役への権限移譲の推進により社外取締役と執行役との距離が遠くなり過ぎないよう、事業説明会の開催や、現地視察の実施等、業務執行の状況を“見える化”する機会の拡充を進めています。このような取り組みは、指名委員会等設置会社としての機能、モニタリングモデルの実効性を高めるために極めて重要だと考えます。

一方で、当社では、ともすると社内の事情やこれまでの経緯を必要以上に重く捉えてしまい、社会全体や資本市場からの見え方が置き去りになった内向きな議論がなされることも、残念ながらまだゼロではないように思います。当社の経営陣が、常に高い視座から当社のあるべき方向を注意深く見定め、会社全体でオープンな議論を行っていくことがサステナブルな企業の骨格となります。私としても社外取締役の立場から、企業価値を向上させる先進的なガバナンス体制づくり、その企業文化の発展に貢献していきたいと考えています。

## 企業価値向上のカギとなる非財務情報の拡充

当社は、2007年より導入していた買収防衛策について、複数回の議論を経たのち、2019年5月の取締役会において非更新とすることを決定しました。この決定は、今後のガバナンス体制の更なる強化に向けた決意と、企業価値を持続的に向上させることで株主の期待に応えていくという覚悟の表れといえます。当社は日本のビジネスの中心地である丸の内の資産を有しており、そこにオフィスを構えるテナント企業、ひいては日本経済全体に対する大きな責任を負っています。現在、資本市場においては、政府系の年金基金等を中心に、過去の行き過ぎた短期投資の流れを是正し、社会的責任を果たすとともに持続的な成長を実現し得る企業への長期投資を促進しようとする動きが広がっています。これに対峙する企業は、投資家とビジョンを共有し、企業価値向上に向けた軸を据えている経営を実践していくことが求められています。

今日、投資家の判断基準の変化や投資家像の多様化が進み、企業の非財務情報の研究を通じて投資判断がなされる環境整備が進みつつあります。当社は近年、事業に関する情報発信を活発に行っていますが、今後は、投資家を意識した非財務情報を含む情報開示の一層の精緻化、拡充が必要であると考えています。

## ビジネスモデル革新への期待

日本の人口減少が確実となる中、今後は従来のビジネスのみならず、サービス・ソフト面に重点を置いたビジネスを展開していくことは必須であり、当社が現在着手している新規ビジネスは、当社が有する優れた資産、卓越したノウハウ、技術力を活かしながら、既存事業を大きく育てる一方で、次世代型ビジネスコンセプトが生み出される可能性も有しています。例えば、当社は新本社のオフィスデザインにおいて、組織と仕事の質と方法論、働き方、職場文化とコミュニケーション等を革新する大胆な挑戦を行いましたが、それらの事業化等も次世代型モデルの芽かもしれません。

今後は都市部における働き方・暮らし方・生き方の構造変化が我々の想像以上のスピードで進んでいきます。当社は、それらを先見したまちづくりにも既に着手していますが、更にその先の未来に向け、先端科学サービス型研究開発、技術開発などへ挑戦していくことにも期待しています。

## 持続的成長はグループ全体の人財の関係性資本から

当社は事業の拡大に伴い、グループ会社の従業員の数が本社単体の約10倍となっており、本社の経営計画のもとに、ビジネスを実際に現場で形にしていく役割の多くの部分をグループ会社が担っています。これからは、従前にも増してグループ全体で従業員のモチベーション、達成感、成長感を高めるような制度設計が極めて枢要になってきます。

また、近年、社会環境の変化等の影響で、コミュニケーション行為に基づく問題が様々な組織で発生しており、知識、技術、能力の高度化に加え、「共感する力」の大切さが求められています。オープンな組織文化から育まれる「共感する力」は、リスク回避や関係性の強化にもつながります。まちづくりへの想いを共有するグループ全体で「共感する力」を醸成し、強い組織をつくることは重要な経営課題であると考えています。

私は、自身のキャリアを通じ、女性の能力発揮や登用の推進を大きなミッションとした人事制度の設計やその社会的啓発にも携わってきました。また、ビジネス誌の編集者として幾多の経営者にインタビューをし、様々な人事戦略や経営観を学び、複数の業界でイノベーションのプロジェクトも担ってきました。多様な経験を積んできたことは、当社の取締役及び指名委員・報酬委員としての活動に活きています。今後は、グループ会社全体の活性状況の観点も含め、当社の持続的成長、企業価値向上に向けての一助となるべく努めていきたいと考えています。

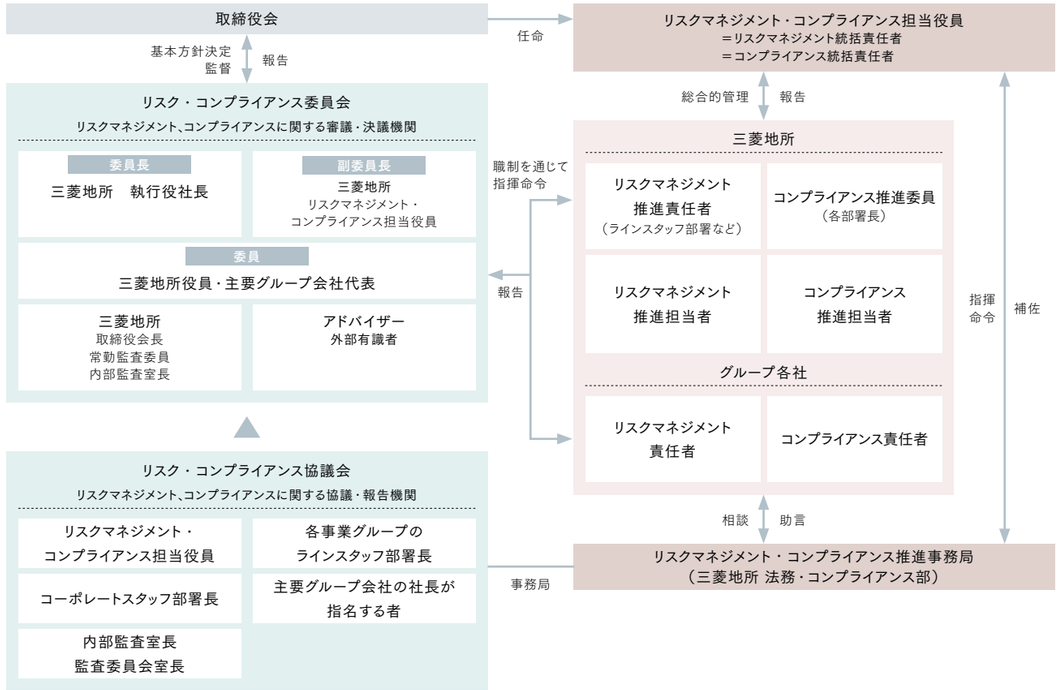
# リスクマネジメント

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、コーポレートスタッフ部署並びにグループ各社に責任者を置き、それを推進事務局である法務・コンプライアンス部が支援する形でリスクマネジメント活動を推進しています。

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

### リスクマネジメント・コンプライアンス体制

（2019年8月現在）




### リスクマネジメント活動

**1**

**各事業グループ・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**

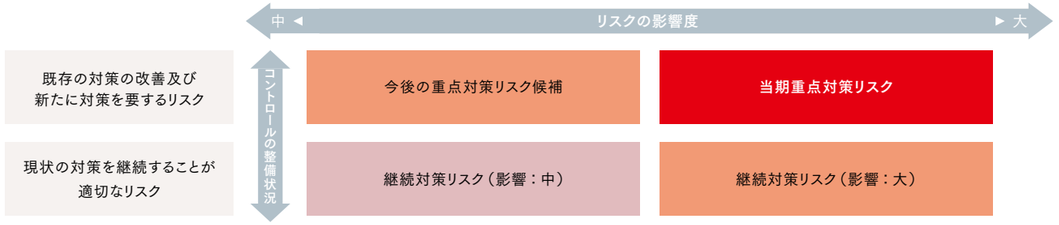
各事業グループ・グループ各社にてリスク分析の上、重点的なリスク（個別重点リスク）を選定、対応する活動を毎年実施しています。また、ラインスタッフ部署はそれぞれの事業グループが所管するグループ各社のリスクマネジメントの推進状況を把握し、連携・支援をしています。

**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



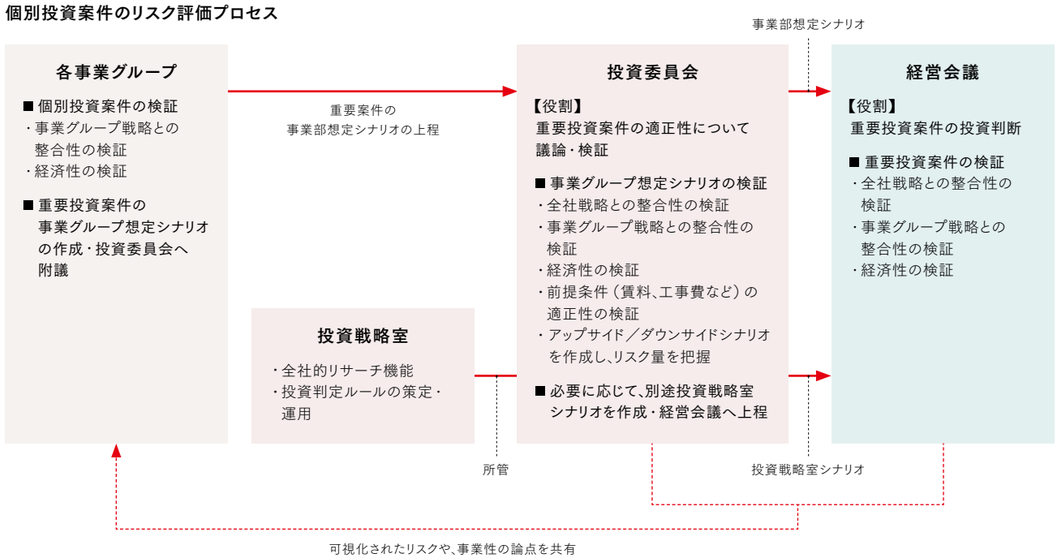

## 投資案件に関わるリスクマネジメント

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。

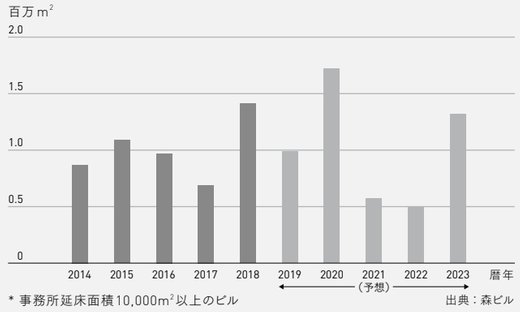
| | |
|---|---|
| **情報セキュリティリスク** | 適切な情報管理や個人情報保護に関する社会的要請の高まりを受けて、当社グループでは2018年に情報管理関連規程を全面的に改正し、情報管理体制を更新して管理を徹底しています。さらに、継続的なモニタリングや監査により、情報管理の徹底を図っています。<br>また、当社グループ全体のITセキュリティレベル向上のため、当社DX推進部が中心となり、グループのITシステム共通化・セキュリティ強化を進めているほか、DX推進部内のITセキュリティ人員や外部セキュリティ会社との連携を強化してグループ全体に対するサポートを実施しています。 |
| **贈収賄リスク** | 国内外を問わず、事業において贈収賄防止は重要なテーマであり、当社グループでは組織的に防止に取り組む体制を整備し、「三菱地所グループ贈収賄防止指針」を制定・公表しています。同指針において、一切の贈賄行為やその疑いのある行為の防止の徹底と共に、一定の条件に合致する取引先に対する贈賄デューデリジェンスの実施や契約書への贈賄行為等禁止条項の導入、接待・贈答・無償供与等に関する承認・報告手続きの規定等の具体的な贈収賄防止の取組みを宣言し、実践しています。また、役職員に対する研修等により贈収賄防止関連規程の浸透を図るとともに、運用状況のモニタリングを実施しています。 |
| **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。 |
| **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。 |
| **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。 |
| **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。<br>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予定です。 |





# 日本の不動産市場

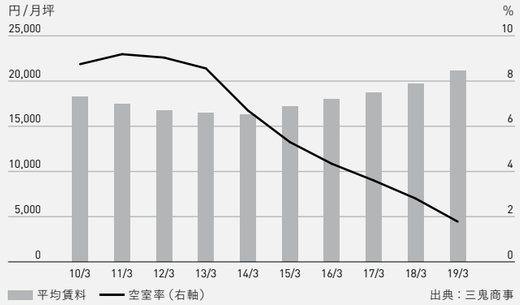
### 東京23区大規模オフィスビル＊供給量




＊事務所延床面積10,000m²以上のビル　出典：森ビル

2018年の東京23区の大規模オフィスビル供給量は、前年比204.3%増の1,410,000㎡となりました。2019年は一旦縮小となる見通しですが、好調な企業業績を背景としたオフィスの拡張や、分散したオフィスの集約といった需要も引き続き底堅い状況です。2020年の供給量が再び高水準となった後、2021年と2022年には低水準に転じ、今後5年間（2019 ～ 2023年）の平均は過去実績と同水準となる見込みです。

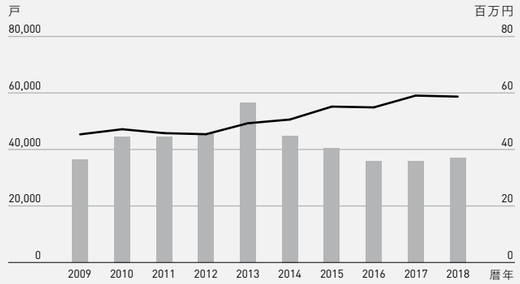
### オフィスビル市況（東京都心5区平均賃料／空室率）




出典：三鬼商事

オフィス需要の拡大を受け、2019年3月時点の都心5区（港、千代田、中央、新宿、渋谷）の空室率は1.78%となり、1991年12月以降、最も低い水準となりました。空室不足感が強まり需要超過傾向となっていることから、平均賃料についても緩やかな上昇が継続しています。

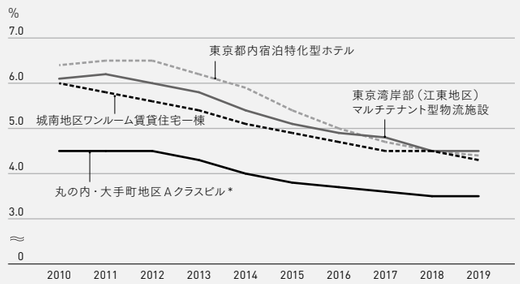
### 首都圏マンション新規供給戸数／マンション平均価格




出典：不動産経済研究所

首都圏における2018年のマンションの新規供給戸数は、前年比3.4%増の37,132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、高値が維持されているものの前年から0.6%下落の5,871万円となりました。

### 東京都内におけるエリア・不動産タイプ別期待利回り



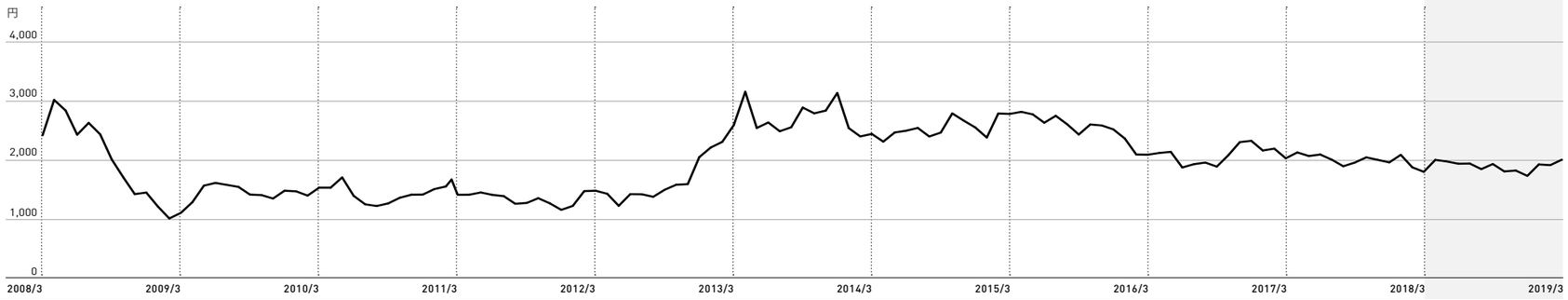

各年4月1日時点
＊最寄り駅より徒歩5分以内、築5年未満、延床面積50,000m²以上等の条件を満たすもの
出典：日本不動産研究所

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、2019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みられます。

# 11年間の主要財務ハイライト（連結）

| | 2009/3 | 2010/3 | 2011/3 | 2012/3 | 2013/3 | 2014/3 | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | **2019/3** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **業績概況**（百万円） | | | | | | | | | | | |
| 営業収益 | ¥ 942,626 | ¥1,013,415 | ¥ 988,447 | ¥1,013,069 | ¥ 927,157 | ¥1,075,285 | ¥1,110,259 | ¥1,009,408 | ¥1,125,405 | ¥1,194,049 | ¥1,263,283 |
| 営業利益 | 138,567 | 148,972 | 158,258 | 146,299 | 118,349 | 161,271 | 156,332 | 166,199 | 192,495 | 213,047 | 229,178 |
| 経常利益 | 108,624 | 117,381 | 130,830 | 120,665 | 92,381 | 139,638 | 133,113 | 144,851 | 169,851 | 190,506 | 206,587 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 45,423 | 11,900 | 64,219 | 56,512 | 45,507 | 64,297 | 73,338 | 83,426 | 102,681 | 120,443 | 134,608 |
| **財政状態**（百万円） | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | 4,429,070 | 4,355,065 | 4,245,209 | 4,387,015 | 4,711,521 | 4,765,368 | 4,901,526 | 5,311,840 | 5,484,115 | 5,801,450 | 5,774,193 |
| 自己資本*1 | 1,148,494 | 1,183,156 | 1,202,270 | 1,256,791 | 1,239,547 | 1,329,057 | 1,495,838 | 1,509,680 | 1,592,777 | 1,698,348 | 1,770,643 |
| 有利子負債 | 1,834,195 | 1,762,111 | 1,639,050 | 1,716,890 | 2,085,417 | 1,973,042 | 1,929,355 | 2,291,038 | 2,396,994 | 2,481,675 | 2,319,597 |
| 設備投資 | 201,088 | 114,085 | 76,332 | 282,171 | 208,135 | 159,677 | 177,331 | 275,316 | 275,372 | 289,570 | 285,089 |
| 減価償却費 | 60,364 | 73,926 | 70,628 | 67,465 | 73,364 | 74,805 | 72,696 | 74,245 | 75,974 | 77,545 | 80,336 |
| **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 | 45,824 | 212,668 | 259,263 | 203,243 | 122,286 | 336,489 | 200,078 | 135,821 | 168,527 | 293,338 | 345,954 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △214,500 | △112,639 | △67,223 | △272,009 | △217,992 | △133,537 | △46,568 | △231,003 | △327,292 | △286,841 | △271,083 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 141,055 | △106,852 | △140,269 | 57,189 | 27,150 | △177,514 | △189,109 | 309,237 | △4,921 | 37,203 | △192,473 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 184,552 | 177,825 | 229,062 | 215,771 | 191,837 | 224,739 | 198,489 | 412,392 | 243,341 | 286,859 | 179,308 |
| **1株当たり情報**（円） | | | | | | | | | | | |
| 当期純利益 | ¥32.90 | ¥ 8.58 | ¥46.27 | ¥40.72 | ¥32.79 | ¥46.34 | ¥52.85 | ¥60.13 | ¥74.00 | ¥86.78 | ¥96.97 |
| 配当金 | 16.00 | 12.00 | 12.00 | 12.00 | 12.00 | 12.00 | 14.00 | 16.00 | 20.00 | 26.00 | 30.00 |
| **主要財務指標** | | | | | | | | | | | |
| EBITDA（百万円）*2 | ¥209,522 | ¥230,730 | ¥237,109 | ¥222,885 | ¥200,587 | ¥246,332 | ¥239,934 | ¥252,034 | ¥279,718 | ¥302,424 | ¥320,641 |
| 総資産営業利益率（ROA）*3 | 3.2% | 3.4% | 3.7% | 3.4% | 2.6% | 3.4% | 3.2% | 3.3% | 3.6% | 3.8% | 4.0% |
| インタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR）*4 | 4.7倍 | 5.2倍 | 6.6倍 | 6.5倍 | 5.0倍 | 7.5倍 | 7.7倍 | 8.5倍 | 8.7倍 | 9.5倍 | 10.1倍 |
| 自己資本当期純利益率（ROE） | 3.8% | 1.0% | 5.4% | 4.6% | 3.6% | 5.0% | 5.2% | 5.6% | 6.6% | 7.3% | 7.8% |
| 配当性向 | 48.6% | 139.9% | 25.9% | 29.5% | 36.6% | 25.9% | 26.5% | 26.6% | 27.0% | 30.0% | 30.9% |
| **株式情報** | | | | | | | | | | | |
| 株価（円）*5 | ¥1,102 | ¥1,530 | ¥1,407 | ¥1,476 | ¥2,596 | ¥2,446 | ¥2,787 | ¥2,090.5 | ¥2,030 | ¥1,798.5 | ¥2,005.5 |
| 発行済株式総数 | 1,382,518千株 | 1,390,397千株 | 1,390,397千株 | 1,390,397千株 | 1,390,397千株 | 1,390,397千株 | 1,390,397千株 | 1,390,397千株 | 1,390,685千株 | 1,390,908千株 | 1,391,038千株 |

**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 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
*3 ROA（営業利益／総資産）を計算する際の総資産は、期首期末平均。
*4 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）
*5 各年3月最終売買日の終値。

# 財務概況

## 営業収益・営業利益

2019年3月期の業績は、営業収益が1,263,283百万円で前期に比べ69,233百万円の増収（＋5.8%）、営業利益は229,178百万円で16,131百万円の増益（＋7.6%）となりました。セグメント別の内訳及び概況は以下の通りです。

ビル事業においては、2017年1月に竣工した「大手町パークビル」の収益が寄与したこと等により、増収増益となりました。なお、2019年3月期末における全国全用途の空室率は1.80%、丸の内事務所の空室率は2.19%となりました。この結果、当セグメントの営業収益は、前期に比べ23,533百万円増収の529,695百万円となり、営業利益は448百万円増益の147,691百万円となりました。

生活産業不動産事業においては、保有物件の売却に伴う収益を計上したこと等により、営業収益は前期に比べ8,261百万円増収の106,182百万円、営業利益は4,480百万円増益の32,560百万円となりました。

住宅事業においては、国内分譲マンション事業は減収減益となりました。一方で、賃貸マンションの売却棟数が前期に比べ増加したこと等により、増収増益となりました。この結果、当セグメントの営業収益は420,405百万円と前期に比べ9,807百万円の増収、営業利益は前期に比べ6,567百万円増益の30,428百万円となりました。

海外事業においては、物件売却収入の減少、及び米国においてリニューアル工事中の賃貸ビルでの賃貸収入の減少等により減収となった一方、ハイブリッド・モデル投資による利益が増加したこと等から、増益となりました。この結果、当セグメントの営業収益は前期に比べ5,080百万円減収の81,844百万円となりましたが、営業利益は前期に比べ2,779百万円増益の26,927百万円となりました。

投資マネジメント事業においては、物件売却等により、増収となりました。この結果、当セグメントの営業収益は49,588百万円と前期に比べ26,922百万円の増収、営業利益は9,231百万円と前期に比べ4,634百万円の増益となりました。

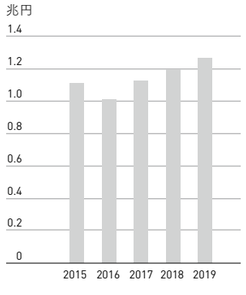
ホテル・空港事業は、ホテル事業統括会社であるロイヤルパークホテルズアンドリゾーツを中心に、「ロイヤルパークホテルズ」各ホテルの体質強化及び宿泊主体型ホテル事業の新規展開を図っており、2018年4月には「ザ ロイヤルパークホテル 京都四条」が、同10月には「ザ ロイヤルパークホテル 広島リバーサイド」がそれぞれ開業しました。一方で、ホテル開発事業における物件売却が前期に比べ減ったことにより、当セグメントの営業収益は44,171百万円と前期に比べ3,133百万円の増収、営業利益は2,371百万円と前期に比べ764百万円の減益となりました。

設計監理事業は、三菱地所設計において、「丸の内二重橋ビル」（東京都千代田区）等の設計監理業務他の収益を計上しました。また、設計監理収益及び内装工事収益の売上件数1件当たり金額が増加しました。この結果、当セグメントの営業収益は24,671百万円と前期に比べ3,058百万円の増収、営業利益は前期に比べ297百万円増益の2,021百万円となりました。

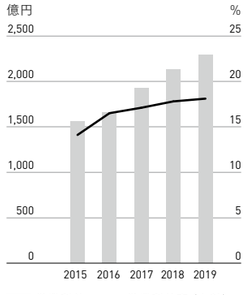
不動産サービス事業は、不動産仲介の取扱件数が減少した一方で1件当たりの手数料は増加しました。この結果、営業収益は33,586百万円と前期に比べ8,001百万円の増収、営業利益は前期に比べ1,085百万円増益の2,603百万円となりました。

その他の事業は、営業収益が前期に比べ431百万円減収の8,106百万円、営業利益は196百万円の損失となりました。

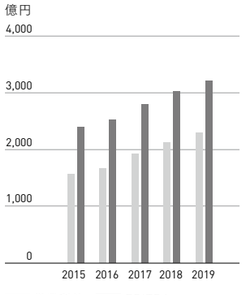
**営業収益**



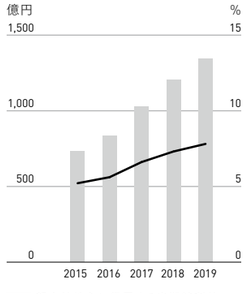

**営業利益／営業利益率**




**営業利益／EBITDA**




**親会社株主に帰属する当期純利益／ROE**




各年3月31日に終了した期

単位：百万円

| 科目 | 2019/3実績 | 2018/3実績 | 増減 |
|---|---|---|---|
| **営業収益** | 1,263,283 | 1,194,049 | 69,233 |
| ビル事業 | 529,695 | 506,161 | 23,533 |
| 生活産業不動産事業 | 106,182 | 97,920 | 8,261 |
| 住宅事業 | 420,405 | 410,598 | 9,807 |
| 海外事業 | 81,844 | 86,925 | △5,080 |
| 投資マネジメント事業 | 49,588 | 22,665 | 26,922 |
| ホテル・空港事業 | 44,171 | 41,038 | 3,133 |
| 設計監理事業 | 24,671 | 21,613 | 3,058 |
| 不動産サービス事業 | 33,586 | 25,584 | 8,001 |
| その他の事業 | 8,106 | 8,538 | △431 |
| 消去 | △34,969 | △26,996 | △7,973 |
| **営業利益** | 229,178 | 213,047 | 16,131 |
| ビル事業 | 147,691 | 147,243 | 448 |
| 生活産業不動産事業 | 32,560 | 28,079 | 4,480 |
| 住宅事業 | 30,428 | 23,860 | 6,567 |
| 海外事業 | 26,927 | 24,147 | 2,779 |
| 投資マネジメント事業 | 9,231 | 4,596 | 4,634 |
| ホテル・空港事業 | 2,371 | 3,136 | △764 |
| 設計監理事業 | 2,021 | 1,724 | 297 |
| 不動産サービス事業 | 2,603 | 1,518 | 1,085 |
| その他の事業 | △196 | 1,784 | △1,981 |
| 消去または全社 | △24,459 | △23,043 | △1,416 |

（注）前期の業績については、当期より変更したセグメント区分に組み替えています。

## 営業外損益及び特別損益

営業外収益は、受取配当金の増加などにより、前期に比べ1,944百万円増加し、12,391百万円となりました。営業外費用は、前期に比べ1,994百万円増加し、34,983百万円となりました。

特別利益は、投資有価証券売却益や負ののれん発生益を計上したものの、前期に固定資産売却益を計上した影響などにより、前期に比べ6,549百万円減少し、8,170百万円となりました。

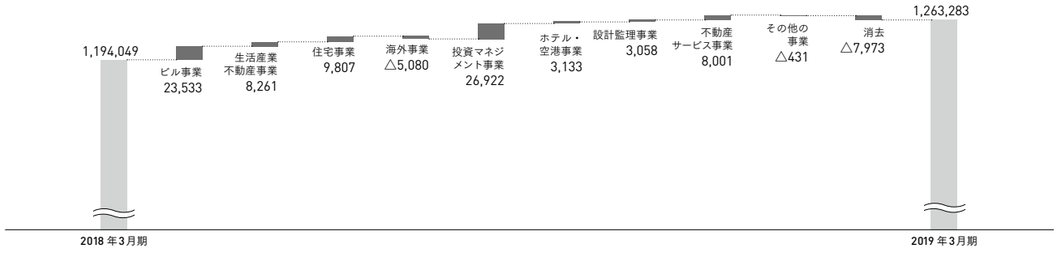
特別損失は、固定資産除却関連損や減損損失が減少したことから、前期と比べ9,950百万円減少し、3,818百万円となりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期に比べ19,482百万円増加の210,939百万円となりました。法人税等は前期に比べ5,250百万円増加し、58,958百万円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は前期に比べ14,165百万円増益（＋11.8%）の134,608百万円となりました。1株当たりの当期純利益は96円97銭となりました。

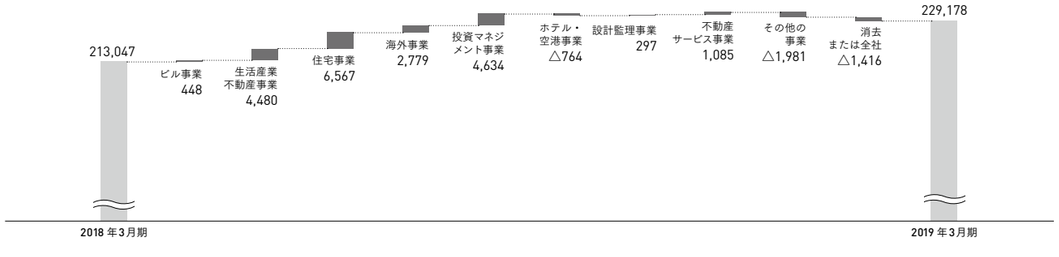
**2019年3月期営業収益前期比較**

百万円




**2019年3月期営業利益前期比較**

百万円



## 財務状況

### (1) 連結キャッシュ・フロー

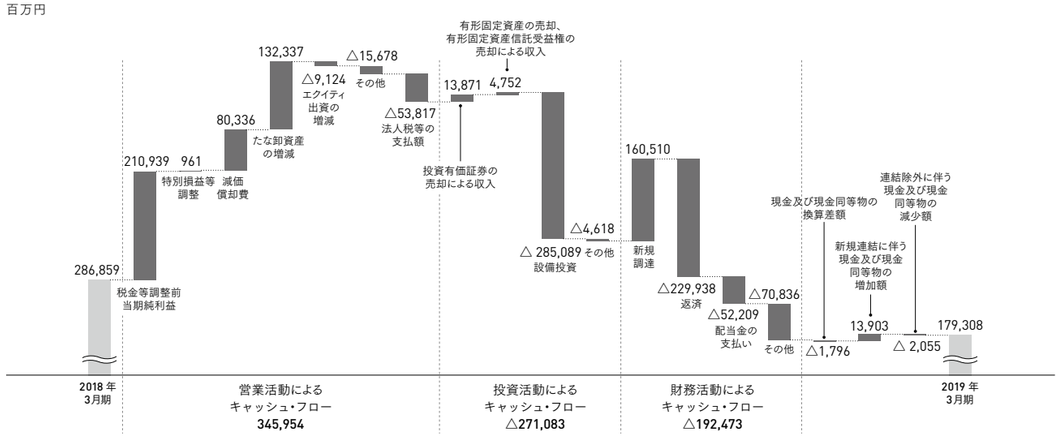
連結ベースの現金及び現金同等物（以下、資金）は、税金等調整前当期純利益の増加、たな卸資産の減少等により営業活動によるキャッシュ・フローが増加した一方、短期借入金及び長期借入金の返済による支出の増加等により、前期末に比べ107,551百万円減少し、179,308百万円となりました。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）
営業活動によるキャッシュ・フローは、345,954百万円の資金の増加（前期比＋52,616百万円）となりました。これは、税金等調整前当期純利益210,939百万円に非資金損益項目である減価償却費80,336百万円等を調整した資金の増加に、たな卸資産の減少、法人税等の支払、預かり敷金及び保証金の増加等による資金の増減を加えたものです。

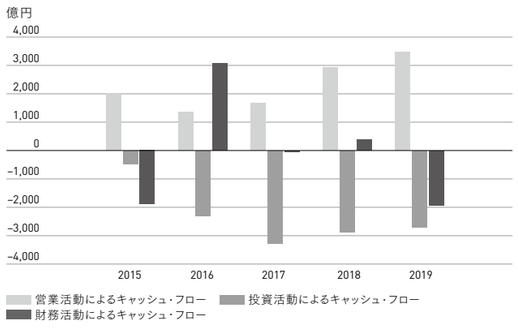
（投資活動によるキャッシュ・フロー）
投資活動によるキャッシュ・フローは、271,083百万円の資金の減少（前期比＋15,757百万円）となりました。これは有形固定資産の取得等によるものです。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）
財務活動によるキャッシュ・フローは、192,473百万円の資金の減少（前期比△229,677百万円）となりました。これは長期借入金の返済、社債の償還などによるものです。

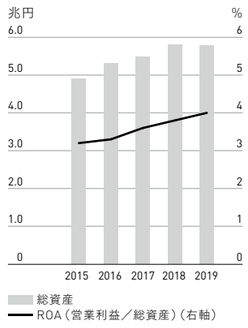
**2019年3月期連結キャッシュ・フロー前期比較**



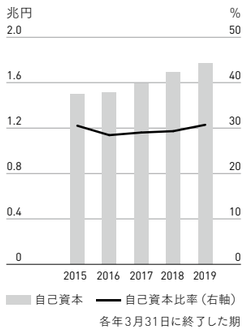

**キャッシュ・フロー**




**総資産／ROA（営業利益／総資産）**




**自己資本／自己資本比率**




各年3月31日に終了した期

### (2) 連結貸借対照表

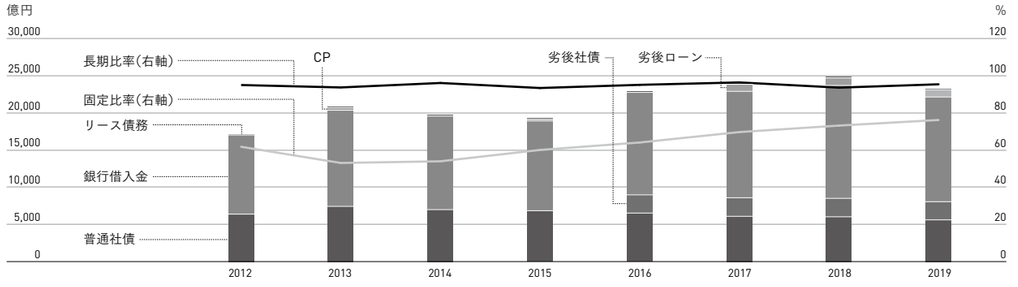
「資産の部」は先の営業・投資・財務活動による資産・負債の増減により、前期末に比べ27,256百万円減少し、5,774,193百万円となりました。

「負債の部」は前期末に比べ105,273百万円減少し、3,817,088百万円となりました。有利子負債は前期末比で162,078百万円減少し2,319,597百万円、手元流動性残高を差し引いたネット有利子負債は前期末比で54,527百万円減少し、2,140,288百万円となりました。

「純資産の部」は利益剰余金、非支配持分の増加等により、前期末比で78,017百万円増加し、1,957,105百万円となりました。

（注）2019年3月期第1四半期より、2018年2月16日公表の税効果会計基準の改正（企業会計基準第28号）を適用しており、繰延税金資産及び繰延税金負債の区分を見直しています。併せて、2018年3月末時点の連結貸借対照表も本改正適用後の数値に修正しています。

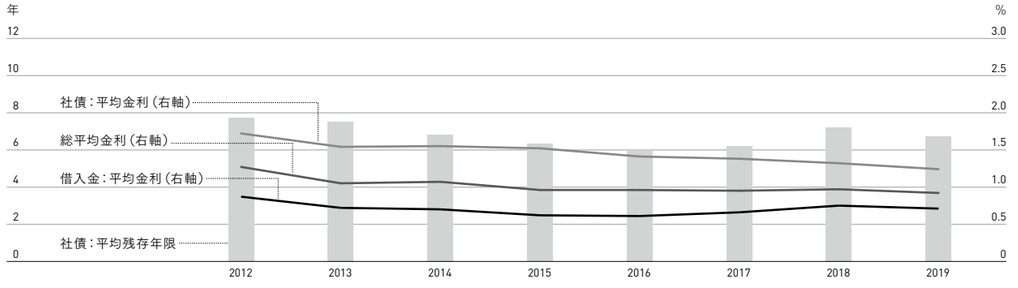
**有利子負債の状況**




| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 普通社債 | 6,362 | 7,472 | 7,015 | 6,852 | 6,530 | 6,127 | 6,038 | 5,589 |
| 劣後社債 | — | — | — | — | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 |
| 銀行借入金 | 10,723 | 12,929 | 12,619 | 12,088 | 13,812 | 14,285 | 15,230 | 14,060 |
| 劣後ローン | — | — | — | — | — | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| CP | — | 350 | — | 280 | — | — | — | — |
| リース債務 | 83 | 102 | 95 | 72 | 68 | 56 | 47 | 45 |
| 固定比率（右軸） | 61.8 | 53.1 | 54.0 | 60.1 | 64.1 | 69.7 | 73.2 | 76.2 |
| 長期比率（右軸） | 95.0 | 93.7 | 96.1 | 93.4 | 95.1 | 96.4 | 93.6 | 95.4 |

各年3月31日に終了した期

**調達金利・社債の状況（単体）**




| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 社債：平均残存年限 | 7.71 | 7.52 | 6.82 | 6.31 | 5.94 | 6.19 | 7.20 | 6.72 |
| 社債：平均金利（右軸） | 1.72 | 1.54 | 1.55 | 1.52 | 1.41 | 1.38 | 1.32 | 1.24 |
| 借入金：平均金利（右軸） | 0.87 | 0.72 | 0.70 | 0.62 | 0.61 | 0.66 | 0.75 | 0.71 |
| 総平均金利（右軸） | 1.27 | 1.05 | 1.07 | 0.96 | 0.96 | 0.95 | 0.97 | 0.92 |

各年3月31日に終了した期

## 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<br>自2018年4月1日<br>至2019年3月31日 | 前連結会計年度<br>自2017年4月1日<br>至2018年3月31日 |
|---|---|---|
| **賃貸等不動産** | | |
| 連結貸借対照表計上額 | | |
| 期首残高 | 3,480,147 | 3,644,937 |
| 期中増減額 | △71,408 | △164,790 |
| 期末残高 | 3,408,738 | 3,480,147 |
| 期末時価 | 6,953,534 | 6,768,625 |
| 含み益 | 3,544,796 | 3,288,478 |

**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 | 480,436 | 183,523 |
| 期中増減額 | 153,547 | 296,913 |
| 期末残高 | 633,983 | 480,436 |
| 期末時価 | 987,600 | 614,790 |
| 含み益 | 353,616 | 134,354 |

（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。

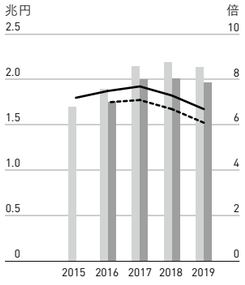
また、賃貸等不動産及び賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産に関する損益は、次の通りです。

単位：百万円

| | 当連結会計年度<br>自2018年4月1日<br>至2019年3月31日 | 前連結会計年度<br>自2017年4月1日<br>至2018年3月31日 |
|---|---|---|
| **賃貸等不動産** | | |
| 賃貸収益 | 448,676 | 439,592 |
| 賃貸費用 | 283,816 | 275,749 |
| 差額 | 164,860 | 163,843 |
| その他損益 | △7,917 | △4,745 |
| **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 | 40,830 | 21,419 |
| 賃貸費用 | 30,825 | 16,872 |
| 差額 | 10,005 | 4,546 |
| その他損益 | △406 | △362 |

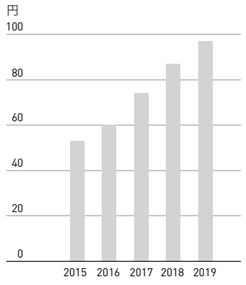
（注）賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産には、サービスの提供及び経営管理として当社及び一部の連結子会社が使用している部分も含むため、当該部分の賃貸収益は、計上されていません。なお、当該不動産に係る費用（減価償却費、建物管理費用、租税公課など）については、賃貸費用に含まれています。

### 有利子負債残高

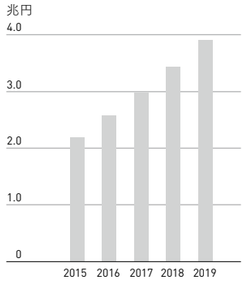



* 劣後債、劣後ローンのうち、格付機関より資本性を認められた部分（調整額の50%相当）を控除して計算したもの。

### 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

2019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ものの銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額

| | 銘柄数 | 貸借対照表計上額の合計額（百万円） |
|---|---|---|
| 非上場株式 | 88 | 9,500 |
| 非上場以外の株式 | 66 | 229,301 |

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 | 40,233 | 1* |
| （株）三菱UFJフィナンシャル・グループ | 32,325,842 | 17,779 | 2* |
| AGC（株） | 4,540,606 | 17,617 | 1* |
| 日本空港ビルデング（株） | 3,111,400 | 14,545 | 1* |
| 大成建設（株） | 2,426,690 | 12,473 | 3* |
| 三菱倉庫（株） | 3,665,554 | 11,326 | 4* |
| 三菱重工業（株） | 2,346,997 | 10,791 | 1* |
| キリンホールディングス（株） | 4,058,738 | 10,725 | 1* |
| 東海旅客鉄道（株） | 367,900 | 9,458 | 3* |
| 東日本旅客鉄道（株） | 857,300 | 9,155 | 3* |
| 平和不動産（株） | 4,274,100 | 9,108 | 5* |
| 三菱電機（株） | 5,577,294 | 7,933 | 1* |
| （株）ニコン | 3,510,000 | 5,479 | 4* |
| 三菱マテリアル（株） | 1,739,700 | 5,083 | 1* |
| トヨタ自動車（株） | 598,462 | 3,882 | 1* |
| 東宝（株） | 794,100 | 3,529 | 3* |
| 信越化学工業（株） | 308,212 | 2,860 | 1* |
| （株）三菱ケミカルホールディングス | 3,528,800 | 2,750 | 1* |
| （株）大林組 | 2,404,961 | 2,679 | 3* |
| 清水建設（株） | 2,738,650 | 2,634 | 3* |
| 小田急電鉄（株） | 901,000 | 2,417 | 3* |
| 日本水産（株） | 2,789,900 | 2,357 | 1* |
| 三菱UFJリース（株） | 3,760,000 | 2,120 | 1* |
| （株）三菱総合研究所 | 598,500 | 2,001 | 4* |
| セイノーホールディングス（株） | 1,275,900 | 1,881 | 5* |
| （株）ルネサンス | 939,500 | 1,837 | 6* |
| （株）八十二銀行 | 3,441,500 | 1,579 | 7* |
| （株）ふくおかフィナンシャルグループ | 621,600 | 1,526 | 7* |
| （株）千葉銀行 | 1,852,000 | 1,113 | 7* |
| （株）T&Dホールディングス | 850,500 | 989 | 7* |
| JFEホールディングス（株） | 445,300 | 836 | 1* |
| 東海カーボン（株） | 588,250 | 812 | 1* |
| （株）静岡銀行 | 886,750 | 747 | 7* |
| （株）島津製作所 | 233,476 | 747 | 1* |
| 三菱瓦斯化学（株） | 431,405 | 681 | 1* |
| （株）めぶきフィナンシャルグループ | 2,340,000 | 662 | 7* |
| 能美防災（株） | 345,000 | 624 | 3* |
| （株）クボタ | 359,000 | 574 | 4* |
| 日本通運（株） | 89,483 | 551 | 4* |
| （株）松屋 | 545,300 | 547 | 3* |
| （株）百五銀行 | 1,509,000 | 531 | 7* |
| （株）東京會舘 | 131,140 | 522 | 3* |
| （株）コンコルディア・フィナンシャルグループ | 1,186,500 | 506 | 7* |
| 品川リフラクトリーズ（株） | 138,150 | 433 | 1* |
| （株）中国銀行 | 343,000 | 356 | 7* |
| （株）ピーエス三菱 | 496,000 | 328 | 1* |
| （株）弘電社 | 58,500 | 279 | 3* |
| 日本郵船（株） | 143,421 | 232 | 1* |
| 三菱製鋼（株） | 112,472 | 172 | 4* |
| （株）ジーエス・ユアサコーポレーション | 73,670 | 159 | 1* |
| 東海東京フィナンシャル・ホールディングス（株） | 380,300 | 152 | 7* |
| gooddaysホールディングス（株） | 28,500 | 118 | 5* |
| （株）九州フィナンシャルグループ | 256,410 | 115 | 7* |
| （株）七十七銀行 | 70,687 | 109 | 7* |
| （株）南都銀行 | 50,440 | 104 | 7* |
| 三菱化工機（株） | 66,586 | 101 | 4* |

1* 主にビル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* 主に資金調達及びビル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* 主にビル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 | 37,155 | 8* |
| 三菱電機（株） | 10,656,000 | 15,158 | 8* |
| （株）三菱UFJフィナンシャル・グループ | 4,306,400 | 2,368 | 8* |
| 三菱自動車工業（株） | 700,000 | 411 | 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。

# 比較連結貸借対照表

単位：百万円

| 科目 | 当連結会計年度末 2019/3/31現在 金額 | 前連結会計年度末 2018/3/31現在 金額 | 増減 金額 |
|---|---|---|---|
| **（資産の部）** | 5,774,193 | 5,801,450 | △27,256 |
| **流動資産** | 1,072,869 | 1,217,690 | △144,820 |
| 現金及び預金 | 176,814 | 287,153 | △110,338 |
| 受取手形及び営業未収入金 | 62,603 | 44,670 | 17,932 |
| 有価証券 | 6,767 | 8,219 | △1,451 |
| 販売用不動産 | 84,104 | 95,391 | △11,287 |
| 仕掛販売用不動産 | 268,152 | 327,213 | △59,060 |
| 開発用不動産 | 996 | 1,267 | △271 |
| 未成工事支出金 | 7,058 | 9,681 | △2,622 |
| その他のたな卸資産 | 1,143 | 1,084 | 58 |
| エクイティ出資 | 387,385 | 365,933 | 21,451 |
| その他 | 78,061 | 77,299 | 762 |
| 貸倒引当金 | △218 | △224 | 6 |
| **固定資産** | 4,701,323 | 4,583,759 | 117,563 |
| **有形固定資産** | 4,088,084 | 3,981,871 | 106,212 |
| 建物及び構築物 | 1,183,718 | 1,060,851 | 122,866 |
| 機械装置及び運搬具 | 24,818 | 19,825 | 4,992 |
| 土地 | 2,105,797 | 2,063,202 | 42,595 |
| 信託土地 | 676,572 | 678,420 | △1,847 |
| 建設仮勘定 | 80,674 | 142,127 | △61,453 |
| その他 | 16,502 | 17,444 | △941 |
| **無形固定資産** | 95,128 | 94,241 | 886 |
| 借地権 | 74,384 | 72,934 | 1,450 |
| その他 | 20,743 | 21,306 | △563 |
| **投資その他の資産** | 518,110 | 507,646 | 10,464 |
| 投資有価証券 | 258,527 | 272,779 | △14,252 |
| 長期貸付金 | 2,924 | 1,362 | 1,561 |
| 敷金及び保証金 | 114,713 | 108,097 | 6,615 |
| 退職給付に係る資産 | 23,935 | 20,280 | 3,655 |
| 繰延税金資産 | 20,766 | 22,953 | △2,187 |
| その他 | 97,911 | 83,610 | 14,301 |
| 貸倒引当金 | △668 | △1,438 | 769 |
| **資産合計** | 5,774,193 | 5,801,450 | △27,256 |

（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 2019/3/31現在 金額 | 前連結会計年度末 2018/3/31現在 金額 | 増減 金額 |
|---|---|---|---|
| **（負債の部）** | 3,817,088 | 3,922,362 | △105,273 |
| **流動負債** | 688,942 | 665,091 | 23,850 |
| 支払手形及び営業未払金 | 57,967 | 61,169 | △3,202 |
| 短期借入金 | 86,156 | 159,090 | △72,933 |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 231,065 | 147,739 | 83,325 |
| 1年内償還予定の社債 | 75,000 | 66,162 | 8,837 |
| 未払法人税等 | 19,620 | 27,675 | △8,055 |
| その他 | 219,133 | 203,254 | 15,879 |
| **固定負債** | 3,128,145 | 3,257,270 | △129,124 |
| 社債 | 733,916 | 787,661 | △53,744 |
| 長期借入金 | 1,188,866 | 1,316,232 | △127,365 |
| 受入敷金保証金 | 440,058 | 414,390 | 25,668 |
| 繰延税金負債 | 233,635 | 224,557 | 9,078 |
| 再評価に係る繰延税金負債 | 264,063 | 263,428 | 634 |
| 退職給付に係る負債 | 26,573 | 26,847 | △274 |
| 役員退職慰労引当金 | 579 | 771 | △191 |
| 環境対策引当金 | 4,623 | 5,074 | △451 |
| 負ののれん | 92,423 | 95,992 | △3,569 |
| その他 | 143,403 | 122,313 | 21,090 |
| **（純資産の部）** | 1,957,105 | 1,879,088 | 78,017 |
| **株主資本** | 1,157,824 | 1,061,700 | 96,123 |
| 資本金 | 142,023 | 141,898 | 124 |
| 資本剰余金 | 162,498 | 161,819 | 678 |
| 利益剰余金 | 858,581 | 763,277 | 95,304 |
| 自己株式 | △5,278 | △5,294 | 16 |
| **その他の包括利益累計額** | 612,819 | 636,648 | △23,829 |
| その他有価証券評価差額金 | 115,452 | 121,787 | △6,334 |
| 繰延ヘッジ損益 | △64 | 369 | △434 |
| 土地再評価差額金 | 526,623 | 526,623 | — |
| 為替換算調整勘定 | △30,144 | △12,227 | △17,916 |
| 退職給付に係る調整累計額 | 952 | 95 | 856 |
| **新株予約権** | 302 | 326 | △24 |
| **非支配株主持分** | 186,159 | 180,412 | 5,746 |
| **負債・純資産合計** | 5,774,193 | 5,801,450 | △27,256 |

（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 2018/4/1—2019/3/31 | 前連結会計年度 2017/4/1—2018/3/31 |
|---|---|---|
| **営業収益** | 1,263,283 | 1,194,049 |
| **営業原価** | 940,976 | 890,237 |
| **営業総利益** | 322,306 | 303,812 |
| **販売費及び一般管理費** | 93,128 | 90,765 |
| **営業利益** | 229,178 | 213,047 |
| **営業外収益** | 12,391 | 10,447 |
| 受取利息 | 579 | 284 |
| 受取配当金 | 7,001 | 5,565 |
| 持分法による投資利益 | 263 | 419 |
| その他 | 4,547 | 4,177 |
| **営業外費用** | 34,983 | 32,988 |
| 支払利息 | 23,503 | 23,122 |
| 固定資産除却損 | 5,761 | 5,746 |
| その他 | 5,717 | 4,119 |
| **経常利益** | 206,587 | 190,506 |
| **特別利益** | 8,170 | 14,719 |
| 固定資産売却益 | — | 12,044 |
| 投資有価証券売却益 | 6,072 | — |
| 関係会社株式売却益 | — | 1,161 |
| 負ののれん発生益 | 2,097 | — |
| 企業結合における交換利益 | — | 1,513 |
| **特別損失** | 3,818 | 13,768 |
| 固定資産除却関連損 | 3,818 | 8,259 |
| 減損損失 | — | 5,508 |
| **税金等調整前当期純利益** | 210,939 | 191,457 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 46,441 | 57,334 |
| 法人税等調整額 | 12,517 | △3,626 |
| **法人税等合計** | 58,958 | 53,707 |
| **当期純利益** | 151,981 | 137,749 |
| **非支配株主に帰属する当期純利益** | 17,372 | 17,305 |
| **親会社株主に帰属する当期純利益** | 134,608 | 120,443 |

（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 2018/4/1—2019/3/31 | 前連結会計年度 2017/4/1—2018/3/31 |
|---|---|---|
| **当期純利益** | 151,981 | 137,749 |
| **その他の包括利益** | △24,202 | 15,711 |
| その他有価証券評価差額金 | △6,337 | 12,144 |
| 繰延ヘッジ損益 | △384 | 365 |
| 土地再評価差額金 | — | 4 |
| 為替換算調整勘定 | △17,407 | 95 |
| 退職給付に係る調整額 | 839 | 2,744 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | △913 | 355 |
| **包括利益** | 127,778 | 153,461 |
| （内訳） | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | 110,779 | 136,731 |
| 非支配株主に係る包括利益 | 16,998 | 16,730 |

（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 2018/4/1—2019/3/31 | 前連結会計年度 2017/4/1—2018/3/31 |
|---|---|---|
| 税金等調整前当期純利益 | 210,939 | 191,457 |
| 特別損益等調整 | 961 | 7,263 |
| 減価償却費 | 80,336 | 77,545 |
| たな卸資産の増減 | 132,337 | 86,614 |
| エクイティ出資の増減 | △9,124 | △53,837 |
| その他 | △15,678 | 30,540 |
| 法人税等の支払額 | △53,817 | △46,244 |
| **営業活動によるキャッシュ・フロー** | 345,954 | 293,338 |
| | | |
| 投資有価証券の売却による収入 | 13,871 | 5,277 |
| 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 | 4,752 | 13,694 |
| 設備投資 | △285,089 | △289,570 |
| その他 | △4,618 | △16,242 |
| **投資活動によるキャッシュ・フロー** | △271,083 | △286,841 |
| | | |
| 新規調達 | 160,510 | 256,429 |
| 返済 | △229,938 | △243,230 |
| 配当金の支払い | △52,209 | △44,035 |
| その他 | △70,836 | 68,040 |
| **財務活動によるキャッシュ・フロー** | △192,473 | 37,203 |
| | | |
| **現金及び現金同等物の換算差額** | △1,796 | △183 |
| **現金及び現金同等物の増減額** | △119,398 | 43,517 |
| **新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額** | 13,903 | — |
| **連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額** | △2,055 | — |
| **現金及び現金同等物の期首残高** | 286,859 | 243,341 |
| **現金及び現金同等物の期末残高** | 179,308 | 286,859 |

（注）百万円未満は切捨表示

# 主な三菱地所グループ企業

■連結子会社　□持分法適用会社

| | 住所 | 電話番号 | 主な事業内容 | 議決権所有割合（%） |
|---|---|---|---|---|
| **ビル事業** | | | | |
| **ビル運営・管理事業** | | | | |
| ■ 三菱地所プロパティマネジメント株式会社 | 東京都千代田区丸の内2-2-3丸の内仲通りビル（〒100-0005） | (03) 3287-4111 | ビルの総合的運営管理 | 100.0 |
| ■ 株式会社北菱シティサービス | 北海道札幌市中央区北二条西4-1北海道ビル（〒060-0002） | (011) 242-7411 | ビル及び商業施設・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 ※連結対象外 | 11073 台湾 台北市信義區松仁路100號7樓 | +886- (2) 2723-8009 | 台北南山広場のプロパティマネジメント事業 | 70.0 |
| **ビル賃貸事業** | | | | |
| ■ 株式会社サンシャインシティ | 東京都豊島区東池袋3-1-1サンシャインシティワールドインポートマートビル（〒170-8630） | (03) 3989-3321 | サンシャインシティなどの経営 | 63.2 |
| ■ 株式会社東京交通会館 | 東京都千代田区有楽町2-10-1東京交通会館（〒100-0006） | (03) 3212-2931 | 東京交通会館ほかの経営 | 50.0 |
| **駐車場事業** | | | | |
| ■ 東京ガレーヂ株式会社 | 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 | ビルガレーヂの運営管理並びに揮発油商品類の販売 | 54.9 |
| **地域冷暖房事業** | | | | |
| ■ 丸の内熱供給株式会社 | 東京都千代田区丸の内1-6-5丸の内北口ビル（〒100-0005） | (03) 3287-2288 | 丸の内・大手町・有楽町地区ほかにおける温冷熱供給事業 | 64.2 |
| ■ 池袋地域冷暖房株式会社 | 東京都豊島区東池袋3-1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 | 29.6 |
| **その他の事業** | | | | |
| ■ 丸の内ダイレクトアクセス株式会社 | 東京都千代田区丸の内3-4-1新国際ビル（〒100-0005） | (03) 3214-4881 | 丸の内・大手町地区など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 |
| **生活産業不動産事業** | | | | |
| ■ 三菱地所リテールマネジメント株式会社 | 東京都港区台場1-7-1（〒135-8707） | (03) 5579-6671 | 商業施設の運営管理 | 100.0 |
| ■ 三菱地所・サイモン株式会社 | 東京都千代田区大手町1-9-7 大手町フィナンシャルシティサウスタワー（〒100-0004） | (03) 3275-5252 | プレミアム・アウトレットの開発・運営 | 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 | スカイビルなどの賃貸 | 54.4 |
| ■ 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 | 58.2 |
| **住宅事業** | | | | |
| **住宅開発・販売事業** | | | | |
| ■ 三菱地所レジデンス株式会社 | 東京都千代田区大手町1-9-2大手町フィナンシャルシティグランキューブ（〒100-8189） | (03) 6281-8000 | 不動産の開発、販売、賃貸借 | 100.0 |
| **注文住宅事業** | | | | |
| ■ 三菱地所ホーム株式会社 | 東京都港区赤坂2-14-27国際新赤坂ビル東館（〒107-0052） | (03) 6887-8200 | 戸建注文住宅・集合注文住宅の設計施工並びに住宅・店舗などのリフォーム | 100.0 |
| ■ 株式会社三菱地所住宅加工センター | 千葉県千葉市美浜区新港228-4（〒261-0002） | (043) 242-9031 | 建築資材の製造、加工、販売業 | 91.7 |
| □ プライムトラス株式会社 | 東京都江東区木場2-15-12（〒135-0042） | (03) 3643-3310 | 住宅建築資材などの製造販売 | 20.0 |
| **住宅管理事業** | | | | |
| ■ 三菱地所コミュニティホールディングス株式会社 | 東京都千代田区三番町6-1（〒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6-1（〒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** | | | | |
| ■ 株式会社メックアーバンリゾート東北 | 宮城県仙台市泉区明通1-1-1（〒981-3206） | (022) 377-3136 | 泉パークタウンゴルフ倶楽部ほかの運営管理 | 100.0 |
| ■ 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 |

| | 住所 | 電話番号 | 主な事業内容 | 議決権所有割合（%） |
|---|---|---|---|---|
| **その他の事業** | | | | |
| ■ 株式会社メックecoライフ | 東京都千代田区神田小川町3-6-8伸幸ビル5階（〒101-0052） | (03) 3518-8461 | エコロジーライフスタイルの調査、分析、研究及び提案 | 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八丁目6番26号（〒658-0015） | (078) 452-0668 | 土地建物の売買、仲介、賃貸管理 | 100.0 |
| ■ アーバンライフ住宅販売株式会社 | 兵庫県神戸市東灘区本山南町八丁目6番26号（〒658-0015） | (078) 414-6211 | 土地建物の売買、仲介、賃貸管理 | 100.0 |
| ■ 株式会社菱栄ライフサービス | 東京都世田谷区奥沢3-33-13ロイヤルライフ奥沢（〒158-0083） | (03) 3748-2650 | 有料老人ホームの運営管理 | 100.0 |
| **海外事業** | | | | |
| ■ ロックフェラーグループ社 | 1221 Avenue of the Americas, New York, New York 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 | 1221 Avenue of the Americas, New York, New York 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（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) 6340-4000 | 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 台湾 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 |
| ※連結対象外 | | | | |
| **投資マネジメント事業** | | | | |
| ■ 三菱地所投資顧問株式会社 | 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビルディング（〒100-0005） | (03) 3218-0031 | 不動産投資マネジメントに関する専門サービスの提供（不動産投資顧問など） | 100.0 |
| ■ ジャパンリアルエステイトアセットマネジメント株式会社 | 東京都千代田区大手町1-1-1大手町パークビル（〒100-0004） | (03) 3211-7921 | 投資法人の資産運用 | 90.0 |
| ■ TA Realty LLC | 28 State Street, Boston, MA 02109, U.S.A. | +1- (617) 476-2700 | 米国における不動産投資マネジメント事業 | 70.0 |
| ■ Europa Capital Group | 15 Sloane Square, London SW1W 8ER, U.K. | +44-(20)7881-6800 | 欧州における不動産投資マネジメント事業 | 85.0 |
| ■ 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 | 77.8 |
| **ホテル・空港事業** | | | | |
| ■ 株式会社ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ | 東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004） | (03) 3211-6180 | ホテル事業の経営、統括管理 | 100.0 |
| ■ 株式会社横浜ロイヤルパークホテル | 神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1-3横浜ランドマークタワー（〒220-8173） | (045) 221-1111 | 横浜ロイヤルパークホテルの運営 | 100.0 |
| ■ 株式会社東北ロイヤルパークホテル | 宮城県仙台市泉区寺岡6-2-1（〒981-3204） | (022) 377-1111 | 仙台ロイヤルパークホテルの運営 | 100.0 |
| ■ 株式会社ロイヤルパークホテル | 東京都中央区日本橋蛎殻町2-1-1（〒103-8520） | (03) 3667-1111 | ロイヤルパークホテルの経営・運営 | 55.7 |
| ■ 株式会社丸ノ内ホテル | 東京都千代田区丸の内1-6-3（〒100-0005） | (03) 3217-1111 | 丸ノ内ホテルの経営・運営 | 76.9 |
| 高松空港株式会社※ | 香川県高松市香南町岡1312-7（〒761-1401） | (087) 814-3657 | 高松空港の経営・運営 | 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番地（〒906-0507） | (0980) 78-6365 | みやこ下地島空港ターミナルの建設・運営 | 69.0 |
| 富士山静岡空港株式会社※ | 静岡県牧之原市坂口3336番地4（〒421-0411） | (0548) 29-2000 | 富士山静岡空港の経営・運営 | 50.0 |
| ※連結対象外 | | | | |
| **設計監理事業** | | | | |
| ■ 株式会社三菱地所設計 | 東京都千代田区丸の内2-5-1丸の内二丁目ビル（〒100-0005） | (03) 3287-5555 | 建築、土木の設計監理 | 100.0 |
| ■ 株式会社メック・デザイン・インターナショナル | 東京都中央区勝どき1-13-1イヌイビル・カチドキ（〒104-0054） | (03) 6704-0100 | インテリアの設計監理及び施工並びに家具調度品の製造・販売 | 100.0 |
| **不動産サービス事業** | | | | |
| ■ 三菱地所リアルエステートサービス株式会社 | 東京都千代田区大手町1-9-2大手町フィナンシャルシティグランキューブ（〒100-0004） | (03) 3510-8011 | 不動産仲介、賃貸経営・駐車場マネジメント、不動産鑑定 | 100.0 |
| ■ 株式会社駐車場綜合研究所 | 東京都渋谷区渋谷3-6-6渋谷パークビル（〒150-0002） | (03) 3406-2477 | 駐車場マネジメント | 100.0 |
| **その他の事業** | | | | |
| ■ 株式会社メック・ヒューマンリソース | 東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004） | (03) 3212-8674 | 人事関連サービス業務提供 | 100.0 |
| ■ 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（〒100-0005） | (03) 3214-9300 | 情報システム・ソフトの開発及び管理 | 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 | 不動産の賃貸 | 66.7 |

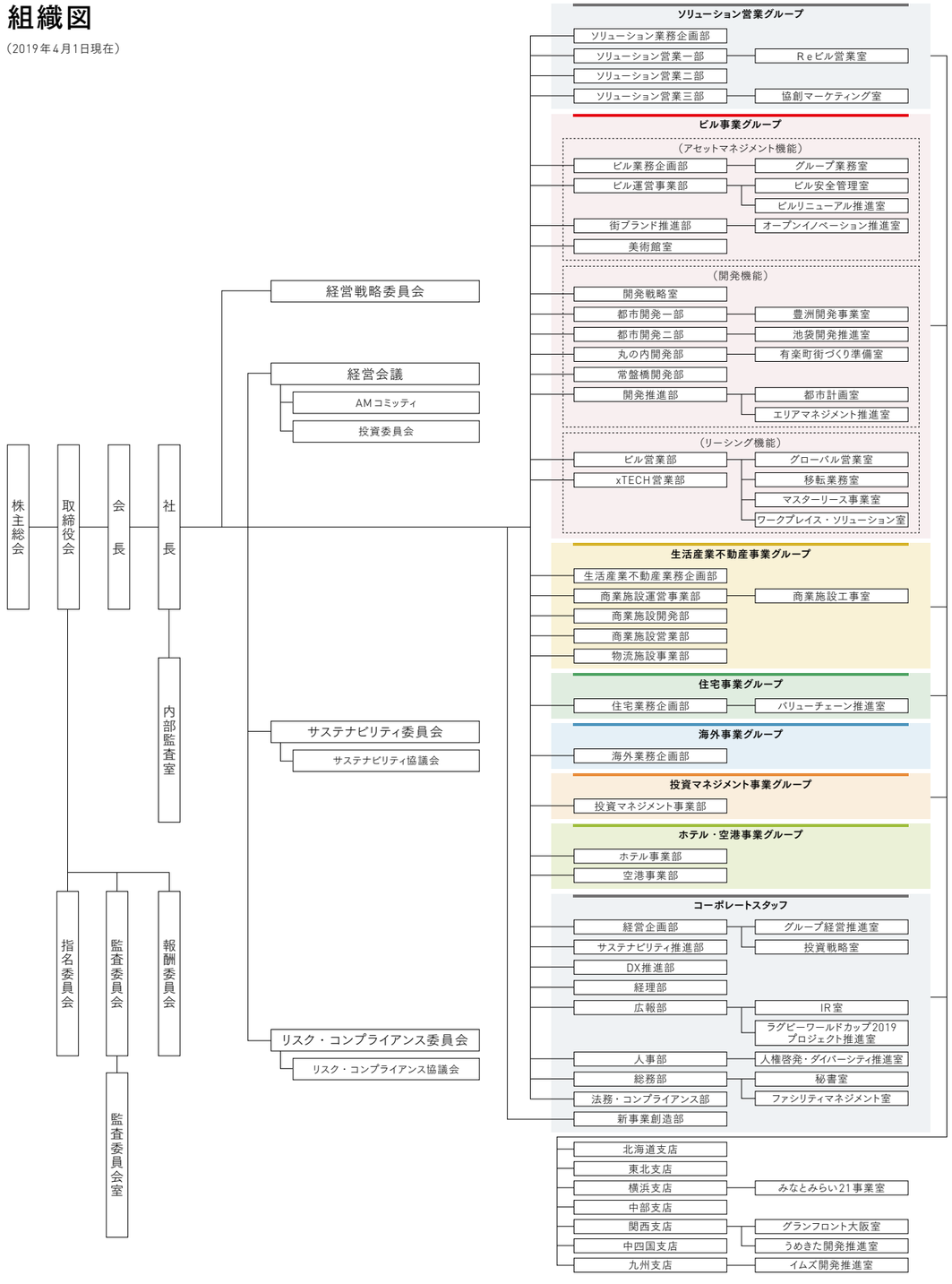
（注）議決権所有割合は2019年3月末現在。

# 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<br>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<br>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<br>東京・箱崎でロイヤルパークホテル営業開始<br>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<br>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）<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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 LLCを買収 | 2015 | 大名古屋ビルヂング竣工<br>大手門タワー・JXビル竣工 |
| 指名委員会等設置会社へ移行<br>（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<br>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 |

# 組織図

（2019年4月1日現在）



# 会社概要

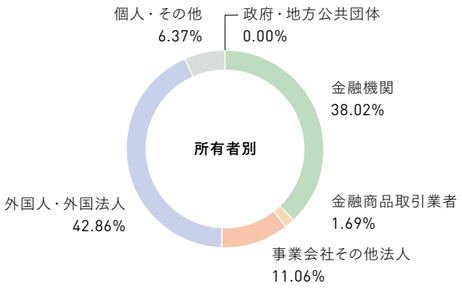
（2019年3月31日現在）

## 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 | 1,391,038,170株<br>（前期末比 130,065株増） |
| 株主総数 | 62,298名<br>（前期末比 5,583名減） |

**株式分布状況**（単元株式所有比率）




| 大株主 | 持株数（千株） | 持株比率（%） |
|---|---|---|
| 日本マスタートラスト信託銀行（株）信託口 | 109,963 | 7.92 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行（株）信託口 | 67,146 | 4.83 |
| 明治安田生命保険（相） | 46,882 | 3.37 |
| JP MORGAN CHASE BANK 380055 | 45,357 | 3.26 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行（株）信託口5 | 27,138 | 1.95 |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT | 23,629 | 1.70 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 22,604 | 1.62 |
| （株）三菱UFJ銀行 | 22,267 | 1.60 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行（株）信託口7 | 21,564 | 1.55 |
| 東京海上日動火災保険（株） | 20,300 | 1.46 |

（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

142,023百万円

## 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：899名
連結：9,439名

## URL

http://www.mec.co.jp/

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

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

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

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

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

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

**中四国支店**
広島県広島市中区大手町3-7-5 広島パークビル（〒730-0051）
TEL（082）245-1241

**九州支店**
福岡県福岡市中央区天神1-6-8 天神ツインビル（〒810-0001）
TEL（092）731-2211



# Webサイトのご案内

**三菱地所グループコーポレートサイト**

http://www.mec.co.jp/

**サステナビリティ情報**

http://www.mec.co.jp/j/csr/index.html

グループ全体のサステナビリティ関連データや、
CSR重要テーマに基づいた取り組みをまとめた
CSR報告書等※を掲載しています。

※今期より「サステナビリティレポート」に名称変更し、発行予定

**IR情報**

http://www.mec.co.jp/j/investor/index.html

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

人を、想う力。街を、想う力。

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　http://www.mec.co.jp/

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C005531
Forest Stewardship Council®（森林管理協議会）で認証された適切に管理された森林からの原料を含むFSC®認証紙を使用しています。

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。

Printed in Japan