人を、想う力。街を、想う力。

三菱地所

統合報告書 2018

Pioneering New Value,
Pioneering New Possibilities

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

Contents

2
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 三菱地所の価値創造モデル
10 事業セグメント
11 連結財務ハイライト

12
トップメッセージ

20
特集：企業価値向上に向けた三菱地所の「まちづくり」
22 特集 1 洞道の開発
26 特集 2 「大手町ビル」の大規模リノベーション
30 特集 3 本社移転と新たな価値創出

32
人財育成

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

52
コーポレートガバナンス
53 会長メッセージ
54 取締役
56 コーポレートガバナンス体制の概要
57 社外取締役／ 2018年3月期の活動状況
58 取締役会の実効性評価／報酬
60 社外取締役が語る三菱地所のガバナンス
62 執行役・執行役員・グループ執行役員

63
リスクマネジメント

66
財務レビュー
66 11年間の主要財務ハイライト（連結）
68 日本の不動産市場
69 財務概況
74 比較連結貸借対照表
76 比較連結損益計算書及び比較連結包括利益計算書
77 比較連結キャッシュ・フロー計算書（要約）

78
会社データ
78 主な三菱地所グループ企業
80 沿革
81 組織図
82 会社概要
83 Webサイトのご案内

編集方針
2017年度まで発行していたAnnual Reportから名称変更を行い、2018年度より統合報告書としています。第1回の統合報告書の発行にあたり、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。

“これまでも、そして
100年先も続く
丸の内へ”

1890年

ゼロからの出発

丸の内取得と
一大ビジネス街への夢

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

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

1890年代～1950年代

第1次開発

本格的なビジネスセンターの
幕開け

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

1914年に東京駅が開業すると、ビジネスセンターとして丸の内は更なる発展を遂げます。鉄筋コンクリート造りのアメリカ式大型ビルが建ち並ぶようになり、その機能的な街並みは「一丁紐育(ニューヨーク)」と呼ばれました。

1960年代～1980年代

第2次開発

高度経済成長に伴う
オフィスビルの大量供給・高容積化

高度経済成長期を迎えると、丸の内のオフィス需要は急激に高まりました。1959年に策定された「丸ノ内総合改造計画」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。

また、丸の内を南北に貫く仲通りの道幅も13mから21mに拡幅しました。1980年代に入り、ビルの高さは100mを超える時代を迎えましたが、丸の内は皇居の水と緑を臨むビジネスセンターとして整然とした美観を保ち続けました。

1998年～2007年

第3次開発

丸の内再構築第1ステージ（3-1）

丸の内を「世界で最も
インタラクションが活発な街」へ

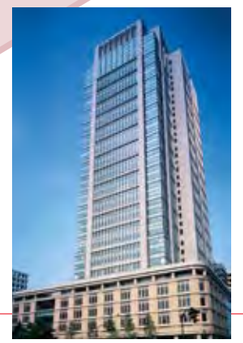
三菱地所は1998年からの10年間を丸の内再構築「第1ステージ」と位置づけ東京駅周辺の再開発を中心に、それまでのビジネスに特化したまちづくりから「世界で最もインタラクションが活発な街」をコンセプトとした新しい都市機能の創造に取り組みました。

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。

2002年

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



2007年

新丸の内ビル

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

2008年～現在

第3次開発

丸の内再構築第2ステージ（3-2）

丸の内再構築の更なる
「拡がり」と「深まり」を目指す

2008年からの第2ステージは丸の内再構築の更なる「拡がり」と「深まり」を目指し、「丸の内パークビル・三菱一号館」の竣工から始まりました。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ます。そして、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。

2009年

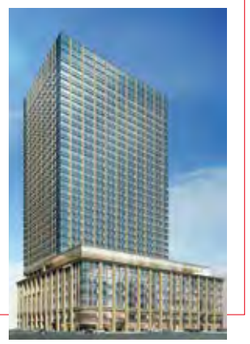
**丸の内パークビル・
三菱一号館**

「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

2018年

**丸の内
二重橋ビル**

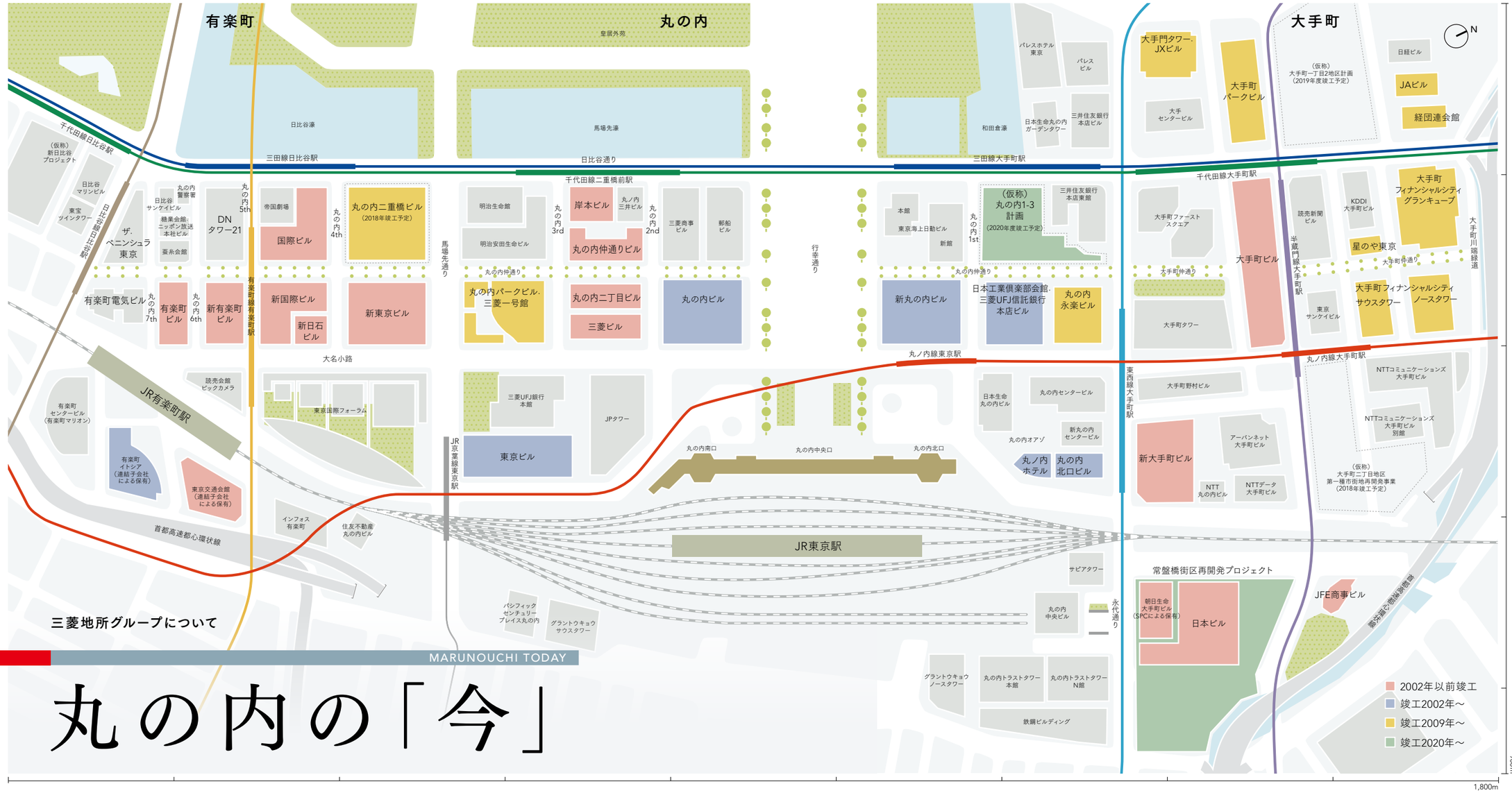
有楽町へも丸の内再構築の「拡がり」と「深まり」を拡大



三菱地所グループについて

MARUNOUCHI AREA DEVELOPMENT GOES ON

三菱地所の挑戦と軌跡



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

三菱地所グループについて

MARUNOUCHI TODAY

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。

数字で見る丸の内

上場企業本社数*1
97社*2

上記企業の連結売上高
約129兆円*2
日本の総売上高の約8.85%に相当

就業者数
約28万人*2

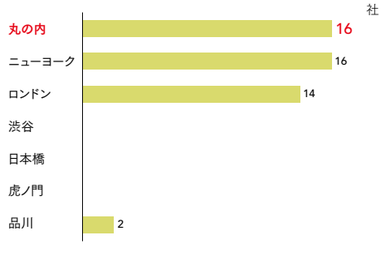
建物棟数（建設予定を含む）
101棟*2／約4,300事業所*2

建物延床（建設予定を含む）
約800ha*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

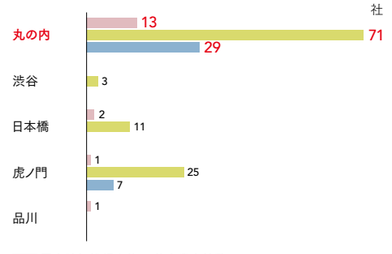
*1 上場会社（東証一部・二部）のうち、大手町・丸の内・有楽町地区に立地する本社数
*2 一般社団法人大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会「The Council for Area Development and Management of Otemachi, Marunouchi, and Yurakucho 2017」より

FORTUNE GLOBAL 500本社数



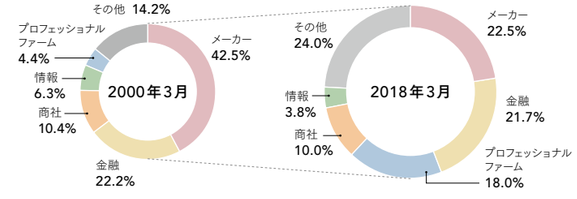
※ Fortune Global 500, 2017当社調べ

大手企業本社・事務所数 東京都内他都市比較



※ 2018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）



2018年3月末時点の丸の内の貸付面積（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。

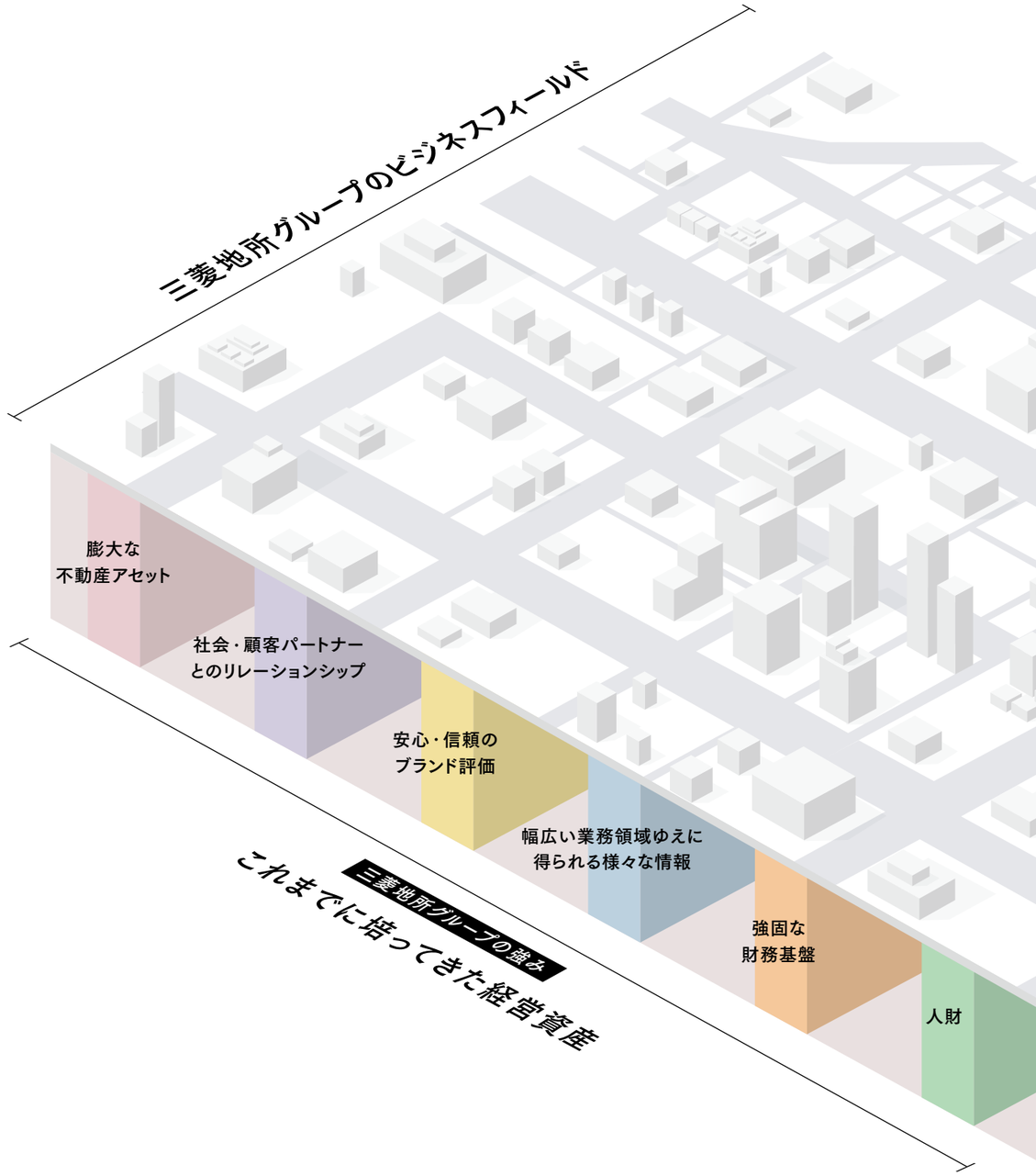
プロフェッショナルファームの集積
2018年5月時点で、日本における4大法律事務所のすべてと4大監査法人のうちの3社が丸の内にオフィスを構えています。

［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

VALUE CREATION MODEL

三菱地所の
価値創造モデル

「人を、想う力。街を、想う力。」
三菱地所グループは、丸の内エリアの再開発をはじめとした
様々な不動産の開発に取り組んでいます。
総合デベロッパーとして培ってきた当社の経営資産は、
今後もより良いまちづくりを進める上での大きな強みです。
グローバル化の進展、国際的な都市間競争の激化、
災害に強く環境性能の高いまちづくりの要請など、
時代とともに街に求められる役割や機能が大きく変化する中、
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、
そこに住まう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。



Model for Value Creation

OPEN
For Detail

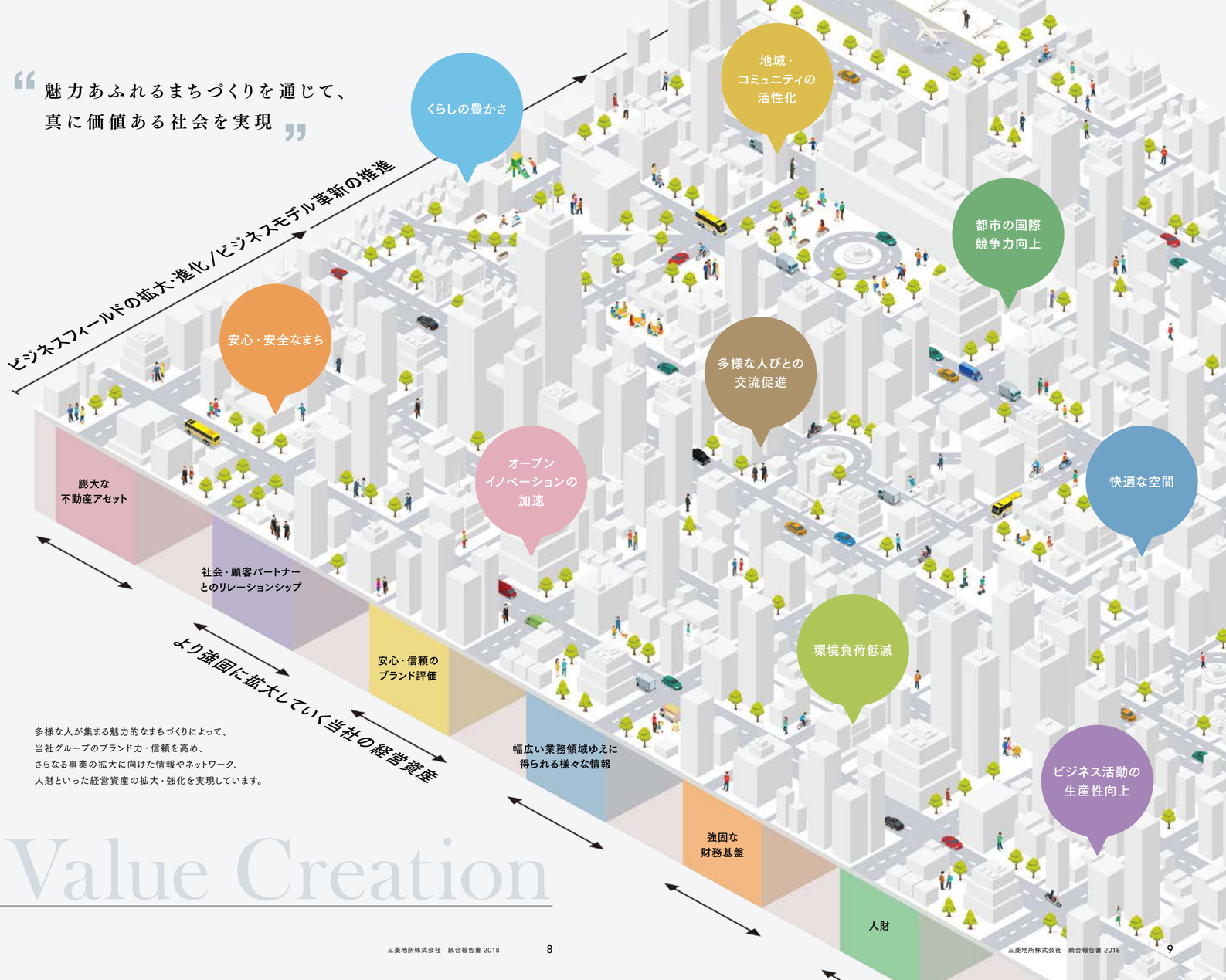
VALUE CREATION MODEL

三菱地所の
価値創造モデル

「人を、想う力。街を、想う力。」
三菱地所グループは、丸の内エリアの再開発をはじめとした
様々な不動産の開発に取り組んでいます。
総合デベロッパーとして培ってきた当社の経営資産は、
今後もより良いまちづくりを進める上での大きな強みです。
グローバル化の進展、国際的な都市間競争の激化、
災害に強く環境性能の高いまちづくりの要請など、
時代とともに街に求められる役割や機能が大きく変化する中、
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、
そこに住まう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。

Model for Value Creation

“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”



多様な人が集まる魅力的なまちづくりによって、
当社グループのブランド力・信頼を高め、
さらなる事業の拡大に向けた情報やネットワーク、
人財といった経営資産の拡大・強化を実現しています。

事業セグメント

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。

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。

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。

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。

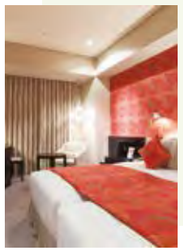
生活産業不動産事業

「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。

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。

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。

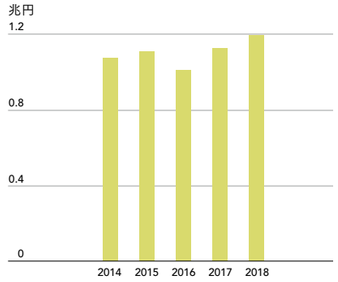
不動産サービス事業

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。

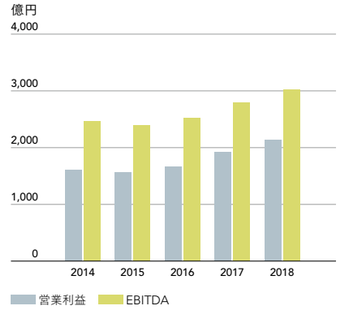
連結財務ハイライト

各年3月31日に終了した年度

営業収益

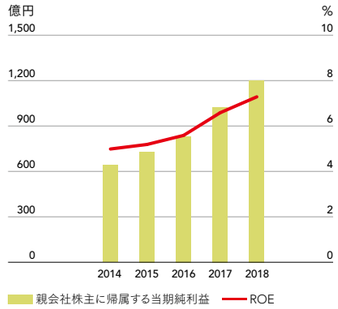


営業利益／EBITDA

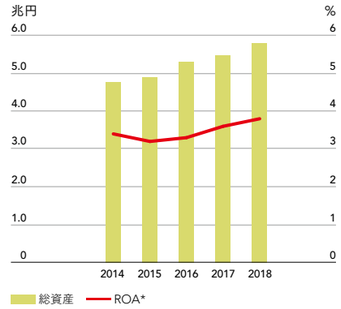


2018年3月期の営業収益は、新規ビルの稼働や生活産業不動産事業、海外事業での物件売却収入の増加などにより、前期比6.1%増の1兆1,940億円となりました。営業利益は、ビル事業での賃貸利益の増加や生活産業不動産事業、及び分譲マンション事業の増益などを主因として前期比10.7%増の2,130億円となりました。EBITDAは、営業利益の増加により前期比8.1%増の3,024億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



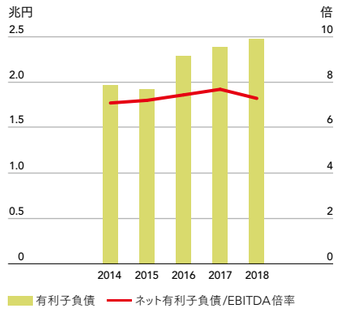
総資産／ROA*



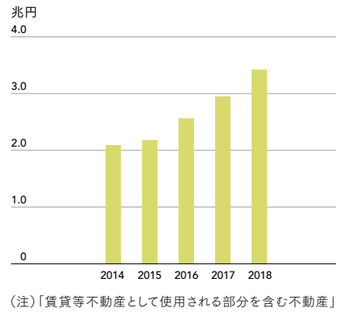
* ROA：営業利益/総資産

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比17.3%増の1,204億円と過去最高益を達成しました。これに伴い、2018年3月期のROEは前期比0.7ポイント増の7.3%となりました。また、流動・固定資産がともに増加した一方で、営業利益も増加したことから、総資産営業利益率（ROA）については前期比0.2ポイント増の3.8%と、3期連続の改善となりました。

有利子負債／ネット有利子負債/EBITDA倍率



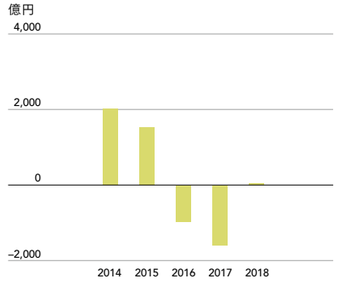
賃貸等不動産の含み益



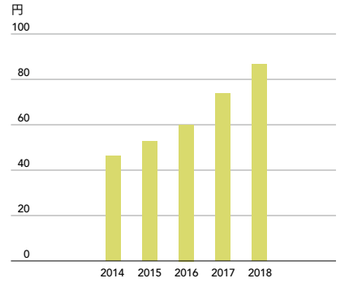
（注）「賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産」の含み益も含む。

2018年3月期末の有利子負債は、借入金の増加などにより前期末比846億円増の2兆4,816億円、有利子負債から現金及び現金同等物を差し引いたネット有利子負債／EBITDA倍率は7.3倍となりました。キャップレートの低下に加え、賃料上昇等によるキャッシュ・フローの改善が寄与し、賃貸等不動産の含み益は前期比4,593億円増の3兆4,228億円となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



1株当たり当期純利益



2018年3月期は、有形固定資産の取得による支出が増加した一方で、主に増益に伴って営業キャッシュ・フローが増加したことにより、フリー・キャッシュ・フローは前期のマイナス1,587億円に対し1,652億円増の64億円となりました。また、1株当たり当期純利益（EPS）は前期比12.78円増の86.78円となりました。

三菱地所株式会社
執行役社長
吉田 淳一

**当社最大の経営資産である「人財」力をベースに、
時代の変化を先取りしたビジネスモデル革新を加速し、
持続可能な成長を目指します。**

社長就任2年目を迎えて

好発進した新中期経営計画

2017年4月に社長に就任して1年強が経過しました。この間、新たに中期経営計画（以下、中計）をスタートさせるとともに、本社の移転も行いました。新中計においては、前中計で取り組んできた収益基盤強化の成果を「利益として具現化」することと、「ビジネスモデル革新の推進」により更なる成長基盤を築くことを戦略の柱としています。特に、ビジネスモデル革新にあたっては、社員の意識変革や、これを後押しするための職場環境づくりが重要と考えていましたが、当社が開発した「大手町パークビル」に、2018年1月本社を移転したことにより、オフィスの環境や機能を一新することができました。これを機に、ビジネスモデル革新の推進力となるコミュニケーションの活性化やチャレンジ精神の喚起を図り、企業価値向上に向けた取り組みを加速しています。

こうした中、2018年3月期の業績は、増収増益を達成し、営業利益は前期比10.7%増の2,130億円と過去最高益を更新することができました。近年竣工したビルの通期寄与に加え、新築ビルの高単価での成約や賃料増額改定などにより、ビル賃貸利益が伸長し業績を牽引しました。これにより、1株当たり当期純利益は、前期比17.3%増の86.78円となりました。

街を育てる長期的視点での経営

私は、2017年の就任にあたって、社長としての一番の使命は、当社グループの最も重要な経営資源である優秀な人財が思う存分に活躍できる環境づくりを進めることにあるといいましたが、その想いに変わりはありません。当社グループの社員は、このグループで働くことに強い使命感と連帯感を持つだけではなく、街をつくり、育てることに大きなやりがいと情熱を持っています。時代や社会の変化を先取りし、将来にわたって価値を生み続ける街をつくるには、こうした人財が活躍することが不可欠です。

時代や社会に求められるまちづくりの実現にあたって、私自身はブレない経営を徹底していきます。不動産事業においては、目先の利益や表面的な合理性だけではなく、そこにしかない固有の「不動産」という社会的な資本を、長期的に育てていくという視点での経営が求められます。時代のニーズを敏感にくみ取りながらも、その不動産が持つ歴史や人びとの想いなども大切に、本質的な価値を損なわないように事業を進めることで、当社グループの成長を実現します。

中期経営計画の進捗

「利益の具現化」を多面的に実現

中計での取り組みの柱の一つである、「前中計までの収益基盤強化の成果を利益として具現化」については、初年度から想定を上回る実績を上げることができました。

ビル事業においては、丸の内を中心に大型プロジェクトが竣工する中、賃貸収入の拡大が利益に寄与しました。丸の内は、交通利便性の高さや企業集積、高度な防災機能などにより、オフィス立地の改善、分散するオフィスの集約、働き方改革、事業継続性といった企業の多様なニーズに合致する要件を数多く備えています。このため、当社ポートフォリオの空室率は低位に留まり、既存テナントの賃料増額改定が順調に推移するとともに、新ビルのリーシングにおける賃料単価も上昇しています。2019年3月期竣工予定のビルは、現時点でほぼ全フロアのリーシングが完了しています。丸の内の魅力を高める我々の努力の結果、テナント企業の丸の内の価値に対する評価は高まっており、古くから丸の内に本社機能を構える日本を代表するメガバンクや総合商社に加え、近年、大手の監査法人や法律事務所などのプロフェッショナルファームの多くが丸の内に集約する流れが加速し、集積が集積を呼ぶ形となっています。

一方、海外事業においては、米国でのハイブリッド・モデル投資*が軌道に乗り、今後の利益貢献が期待できる状況にあります。米国のファンドはオープンエンドファンド化を完了、国内外の投資家から資金を追加受託し、現在全米で28物件、約2,500億円の資産を保有しています。また、欧州やアジア・オセアニア地域においても同様のビジネスモデルの展開を目指し、優良物件の取得を進めています。

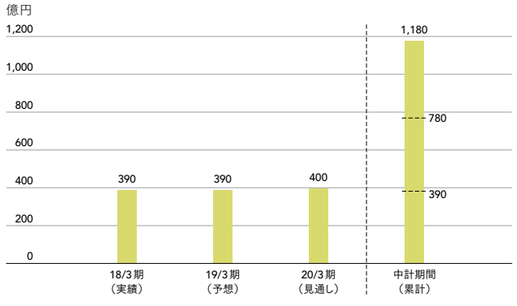
回転型投資については、これまで蓄積してきたパイプラインを含め、安定的なキャピタルゲインを計上できる体制が整ってきました。加えて、2017年9月には物流REITを上場させるなど物流施設事業のバリューチェーンも整備しました。本中計期間には、キャピタルゲイン等を毎期、2018年3月期と同水準の400億円程度計上する想定であり、3年間の累計では約1,180億円となる見込みです。

なお、2018年3月期末の賃貸等不動産の含み益は、前期よりも約4,600億円増加し、3兆4,228億円になりました。これはキャップレートの低下に加え、想定以上の貸付進捗や賃料増額改定の実現、コスト削減といった当社グループの自助努力によるキャッシュ・フローの改善などが寄与したものです。

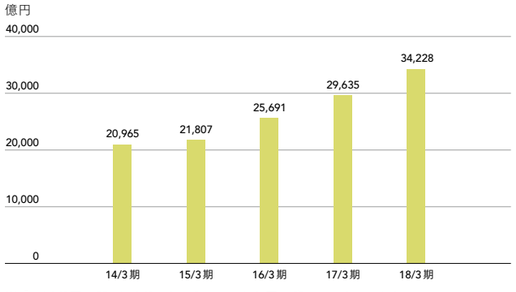
上記の通り、2018年3月期は事業活動のあらゆる側面にわたって「利益の具現化」を実現できましたが、今後も手綱を緩めることなく諸施策を確実に推進していきます。

* 当社グループ会社が組成する不動産ファンドに、第三者投資家の資金を併せて出資し、投資規模の拡大やポートフォリオの分散を図りつつ、安定的なリターンを享受することに加え、ファンドに出資した第三者投資家へのサービス提供機会も獲得するビジネスモデル。

本中期経営計画期間のキャピタルゲイン等



賃貸等不動産の含み益推移

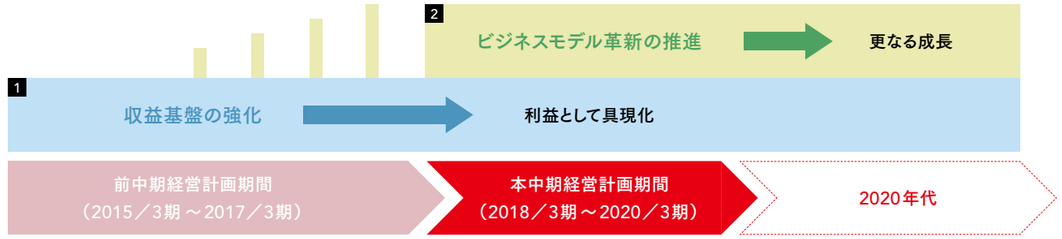


※「賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産」の含み益も含む。

本中期経営計画における2つのポイント

1 前中期経営計画期間までの収益基盤強化の成果を利益として具現化

2 環境変化の加速をチャンスと捉え、2020年代の更なる成長に向けたビジネスモデル革新を推進



ビジネスモデル革新

外部環境の変化をビジネスチャンスに

中計におけるもう一つの取り組みの柱である「ビジネスモデル革新の推進」は、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です。今私たちを取り巻く事業環境は、大きな転換期にあり、しかも変化のスピードは加速しています。世界的に見れば、ITやAIの進化による産業構造や働き方の変化、経済活動のボーダーレス化、環境問題への関心の高まりなどが、いよいよ勢いを増しています。加えて、国内の変化も、少子高齢化による人口構造の変容やこれに伴うライフスタイルの多様化、訪日外国人の急増、ベンチャー企業の存在感の高まりなど枚挙にいとまがありません。こうした外部環境の変化は、対応が後手に回れば事業リスクになりかねませんが、新たな成長基盤を築くためのチャンスでもあります。変化の先に、どんな可能性や課題があるのかを見極め、今までにはなかった発想やチャレンジ精神で新しい価値を提供することが「ビジネスモデル革新」の核心です。その意味において、ビジネスモデル革新は、中計におけるテーマに留まらず、将来に向けて継続的に取り組んでいくべき課題であるともいえます。

当社だからこそ生み出せる価値を追求

「ビジネスモデル革新」を推進していく上で大切なことが2つあります。第一に、三菱地所グループとして新たな価値を生むことができる事業を模索することです。世の中のニーズに対して、当社グループならではの価値をいち早く提供することが何より大切です。当社には、長年にわたって培ってきた不動産会社としての多くの強みがあります。携わってきた膨大な不動産アセットや優秀な人財、三菱地所グループというブランドに対するお客様や取引先、そして社会からの信頼や、その延長線上にある強固な関係性。加えて、これまでのまちづくりを通して得てきた幅広い業界とのネットワークやそこから得られる情報は、当社の大きな経営資源です。環境の変化の先を見通しながら、これらの強みをどのように活かすかを熟慮し、当社グループだからこそ生み出せる価値を追求します。

第二に、様々な企業や組織とのコラボレーションによるオープンイノベーションの展開です。今や業界の垣根がなくなりつつある中、単独企業グループの枠を超えた連携を図ることで、自分たちだけではできない新しい価値の創造を一層高いレベルで実現させます。オープンイノベーションは、多様な価値観や文化との接触を通じ、新しい発想のできる人づくりにも寄与するはずです。当社の今回の本社移転に際して、多様な共用エリアと開放的なグループアドレスの執務スペースを持つオフィスへと環境を大きく変えたのも、社内外の人びととの交流が促進され、イノベーションが起きやすくなることを期待したものです。

更に私たちは、アイディアや知見の交換を通じたイノベーションを引き起こす「場」づくりを、当社のみに留まらず、丸の内エリア全体に展開したいと考えています。丸の内エリアでは、既に様々な企業が新たなテクノロジーやサービスの実証実験に取り組んでいます。企業・人の集積というほかにはない強みを活かし、オープンイノベーションが活発な街として丸の内エリアを一層進化させることで、街の価値を高めます。

将来への種まきを着実に実行

ビジネスモデル革新の一環として、当社グループは1,000億円の全社横断的な投資枠を設け、将来に向けた種まきも着実に進めています。種まきにあたっては、従来行ってきた不動産事業において、事業の一層の深掘りや、新技術の導入による効率化などを通じて新たな付加価値を生み出していく「既存事業の進化」、これまで培った強みや経営資産を活用し事業領域を拡大する「新規成長領域への進出」という2分野での取り組みを進めています。

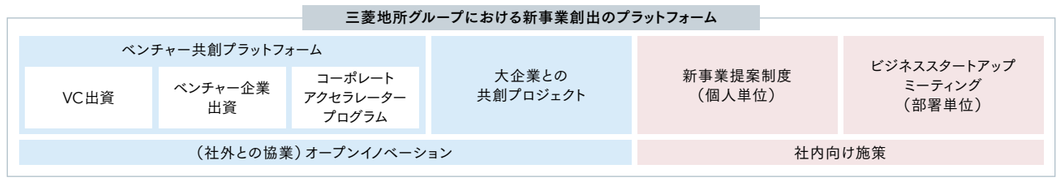
既に取り組みを進めているプロジェクトとして、1958年竣工の「大手町ビル」の大規模リノベーションに着手したことが挙げられます。2020年代にふさわしいビルへの進化を目指し、オフィスのバリエーションを増やして多様なテナントニーズに対応するとともに、既存ストックの活用という社会的な要請にも応えています。また、「大手町ビル」内で、日本初・最大規模のフィンテック向けインキュベーション・アクセラレーション拠点として開設し活況を呈している「FINOLAB（フィノラボ）」もリノベーションに併せて拡張します。

新しいアセットタイプとしては、国内の地方空港の民営化が進む中、長年にわたる商業施設の運営や管理で培ったノウハウを活かせる領域として、コンセッション方式による空港運営事業への参入を図っています。当社はこれまでに、高松空港と富士山静岡空港の運営権を獲得し、前者については2018年4月から空港運営を開始しています。このほか、下地島空港（沖縄県宮古島市）の活性化に関する事業も進行しています。また、先進技術やテクノロジーを用いた新規サービスやメンテナンスの効率化にも取り組んでおり、丸の内エリアにおいて観光案内や警備、清掃などにロボットを導入しています。さらに、「食」に関わるニーズに応えるサービスとして、トマトの生産や魚の流通サービスにも参入しており、今後もベンチャー企業などの新サービス・ノウハウを有する外部企業とのコラボレーションを通じて顧客満足度をより高められる新サービスを展開していきます。

こうした取り組みに加え、当社は、新事業創出に向けた仕組みを社内外で構築しています。コーポレートアクセラレータープログラムやベンチャー企業への出資・協業を通じて新事業を模索する「ベンチャー共創プラットフォーム」の創設、あるいは、社員や各事業部からの新事業提案を促す制度や施策の導入は、前述したオープンイノベーションの「仕組み化」にほかなりません。新事業創出の基盤を構築し、新たな価値創出へのチャレンジが継続的になされる環境を整えます。

ビジネスモデル革新に向けた主な取り組み

新事業創出に向けた仕組みの構築



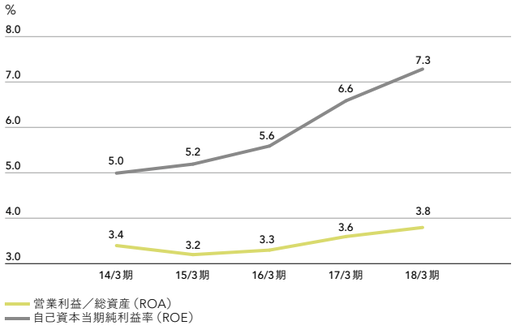
資本政策と企業価値

財務健全性の維持と資産効率性の向上

当社は現在、利益成長を追求するステージに位置していると認識しており、中長期的な視点での成長投資の推進により、安定的なキャッシュ・フローの獲得と持続的な企業価値の向上を目指しています。不動産投資には長期かつ多額の資金調達が必要であることに加え、将来的な金融環境や投資環境の変化に応じた機動的な資金調達余力を確保する観点から、当社では財務健全性の維持を重視しています。現状、当社は業界最上位の格付（R&I：AA–／S&P：A+／Moody's：A2）を取得しています。この高格付を活かして20年債、40年債といった超長期の社債を発行し、デュレーションの長期化を図っていますが、有利子負債の平均金利は0.97％という低さに抑えられています。

また、投資を通じた持続的な利益成長の実現と併せて、資産効率性の向上も重要であると考えています。事業資産の適切な入れ替えに加え、政策保有株式の適時売却等を通じて、資産効率の向上を目指します。経営の効率性指標として、ROA（総資産営業利益率）を採用していますが、中計で掲げた目標値3.5％程度に対し、2018年3月期の実績はこれを上回る3.8％となりました。

営業利益／総資産（ROA）・自己資本当期純利益率（ROE）の推移



直近に発行した社債

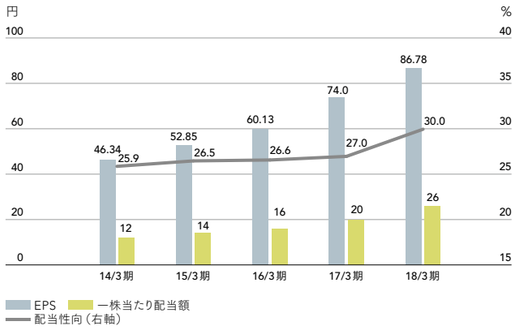
種類	発行日	発行額（億円）	発行年限（年）	利率
普通社債	2017/6/15	100	10	0.240%
普通社債	2017/6/15	100	20	0.736%
普通社債	2017/9/13	100	8	0.175%
普通社債	2017/9/13	100	20	0.703%
普通社債	2017/12/26	150	40	1.402%
普通社債	2018/3/14	100	7	0.190%
普通社債	2018/3/14	100	40	1.313%
普通社債（グリーンボンド）	2018/6/26	200	5	0.090%

安定配当と1株当たり利益の拡大

株主還元については、丸の内再構築をはじめとする今後の事業展開に伴う資金需要にも配慮しつつ、配当を中心とする安定的な利益還元に努めていくことを基本方針にしています。配当のボリュームについては、業績動向などを踏まえながら連結配当性向25％から30％程度を目安としています。また、自社株の取得に関しては、経済の状況や当社の株価水準などを総合的に勘案し、機動的に実施することとしています。

2018年3月期の配当金については、中間・期末を合わせて、前期より6円増配の年間26円としました。1株当たり当期純利益（EPS）が4年間で約1.9倍に伸長した実績を背景に、当社は年々着実な増配を実施し、配当額はこの4年間で2倍以上に増加しています。連結配当性向についても、前期の27％から2018年3月期には30％に高めましたが、今後も本中計期間は同等の水準を維持していきたいと考えています。

EPS・一株当たり配当額・配当性向の推移



中計の計数目標達成に向けての手応え

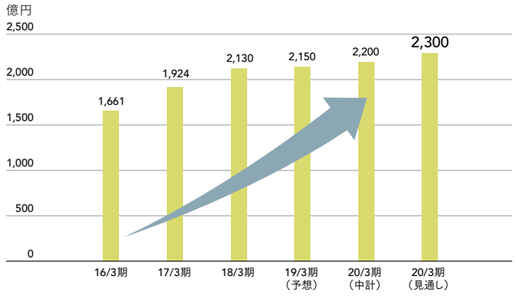
2018年3月期の本決算発表時には、例年開示する翌期の業績予想に加え、更にその翌期となる中計最終年度の2020年3月期の業績見通しを公表しました。これは、当初の目標よりも一段高い利益水準を実現できる蓋然性が高まり、当社の持続的な成長を強く示す意思を込めたものです。

インカムゲインの増加及び安定的なキャピタルゲイン等の計上により、成長性の指標としている営業利益は、2019年3月期に2,150億円、中計の最終年度2020年3月期には中計目標の2,200億円を上回る2,300億円となる見通しです。中計での効率性経営指標であるROA（総資産営業利益率）、健全性指標としているネット有利子負債／EBITDA倍率についても、現時点で既に目標を上回る水準にあり、計数目標の進捗と達成については自信を深めています。

計数目標

		2018年3月期実績	中計最終年度目標	**2020年3月期見通し**
成長性指標	営業利益	2,130億円	2,200億円	**2,300億円**
	キャピタルゲイン等	約390億円	約380億円	**約400億円**
効率性指標	営業利益／総資産（ROA）	3.8%	3.5%程度	**3.8%**
健全性指標	ネット有利子負債／EBITDA倍率	7.3倍	8倍台半ば	**8倍程度**
	（ハイブリッドファイナンス考慮後）	（6.7倍）	（8倍程度）	**（7倍台半ば）**

営業利益



2020年のその先を睨んで

社会と共生するESG先進企業を目指して

現在当社グループは、長期的に持続可能な成長を目指し、ESG経営の推進に力を入れています。ESG経営の本質は、本業を通して様々な社会的課題を解決し、同時に自社の企業価値を高めていくことにあります。私たちの本業であるまちづくりとは、単にオフィスビルやマンションを建てることだけではありません。その不動産が持つ歴史や、文化、伝統、人びとの想いなどをしっかり受け止めながら、長期的視点で街をつくり育てるという発想が何より重要になります。つまり不動産事業は、長期の時間軸での経営を基本とし、また不動産を通じて環境や地域社会とも深い関わりを持つという特徴があり、まさに経営そのものがESGに直結しています。当社グループは、長期的・持続的な成長を志向し、130年近くにわたって継続的に丸の内エリアのまちづくりに取り組み、世界有数の国際ビジネスセンターへと育んできました。このことからも、私たちは、国連が提唱する「持続可能な開発目標（SDGs）」の考え方に共鳴する点が多く、この目標達成に向け、今後当社独自のアプローチと施策で積極的に貢献していく方針です。

将来を見据えて、街をつくり、育てる

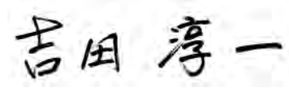
現在進行中の2020年3月期を最終年度とする中計は、前述の通り既に計数面では目標達成の目途が立っていますが、私としてはこの状況に甘んじることなく、その先の成長を睨んだ取り組みを着実に進めていく考えです。

当社グループは、事業活動の中心拠点である丸の内エリアの機能や役割を時代に合わせて進化させ、新しい価値を創出してきました。またその過程で得た知見を、商業施設や物流施設、住宅、投資マネジメントなど、国内外における様々な事業に展開することで、グループシナジーを発揮してきた実績を持ちます。つまり、私たちの現在の姿は常に変革し続けた成果であり、将来の成長もまた、変革を続けることで達成されるものです。今後も当社グループは、最大の資産たる「人財」、すなわち社員の自由な発想による新しいアイディアをもとにしたまちづくりや新事業創出に取り組み、時代の変化を先取りする挑戦を続けます。

私たちの使命は、丸の内エリアをはじめとする「不動産」という社会的資本を扱う企業として、まちづくりを通じて社会に貢献することです。当社はこれからも、社会から信頼され、選ばれる企業として、新たな価値を創出し、持続的な成長を遂げていきます。株主・投資家の皆様をはじめ、ステークホルダー各位におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

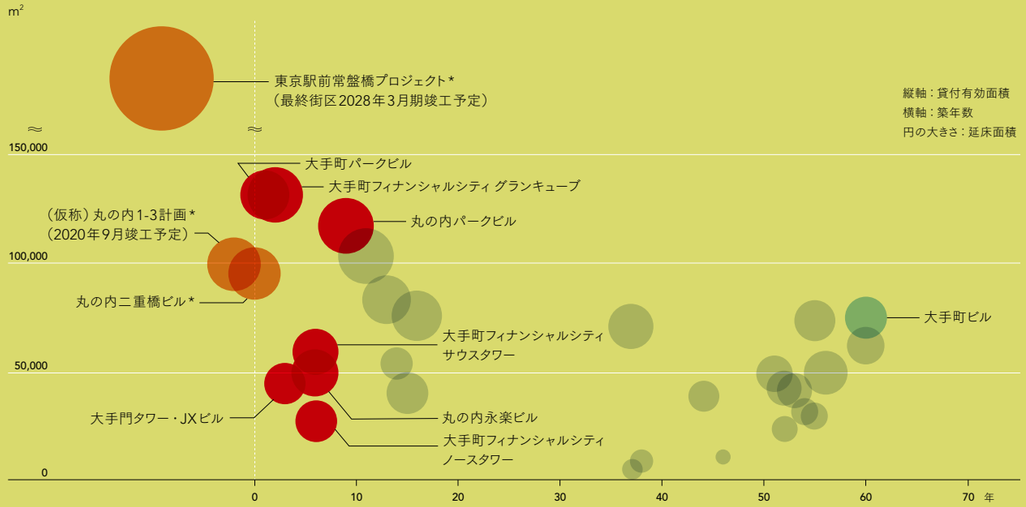
2018年8月

三菱地所株式会社
執行役社長



100年以上にわたり、日本経済の中枢として機能してきた丸の内エリア。当社グループは、継続的に丸の内エリアの再開発に取り組み、次の100年も新たな価値を生み続けるまちづくりを進めています。変化し続ける社会のニーズに応えながら、個別のビルの開発を超えたエリア全体の価値を高めるまちづくりを推進し、持続的な成長を目指しています。

丸の内エリア所有ビルの継続的な再開発



* 貸付有効面積は、延床面積に有効率を乗じた概算値を使用。

特集

SPECIAL FEATURE

企業価値向上に向けた 三菱地所の「まちづくり」

特集 1
洞道の開発

P.22 ～

特集 2
「大手町ビル」の大規模リノベーション

P.26 ～

特集 3
本社移転と新たな価値創出

P.30 ～

特集 1

SPECIAL FEATURE 1

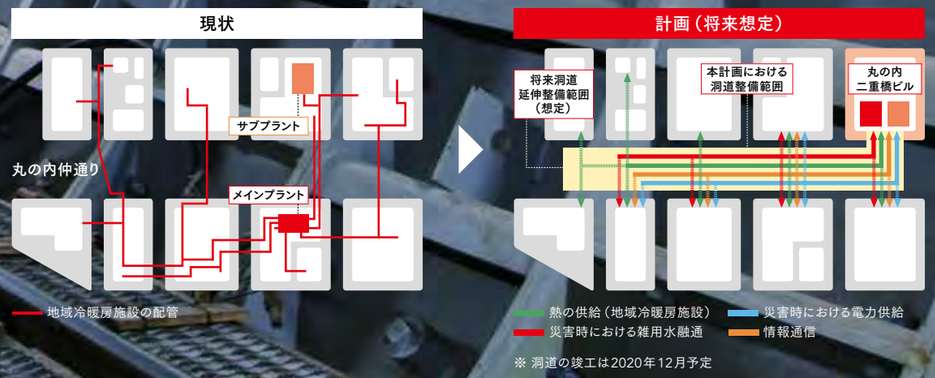
洞道の開発

高いエネルギー効率と防災機能の強化を実現

通信ケーブルや送電線、ガス管などを通すために地下に設けられるトンネル「洞道」。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、ビル内に設置された熱製造プラントから導管を通して、一定地域内にある多数のビルへ冷水や蒸気を供給し、冷暖房・給湯等を行う「地域冷暖房システム」を構築しています。地下は地震の影響を受けにくいことから、当社グループでは防災の観点からも継続的に洞道の拡張や更新に取り組み、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。

エリア全体のエネルギー効率の向上や災害に強いまちづくりに貢献する洞道の整備は、丸の内エリアを一つの「街」と捉え、ビル単体の開発を超えたまちづくりを推進する当社グループならではの取り組みであるといえます。2018年現在、丸の内を中心に大手町・有楽町に広がる洞道の熱供給がカバーするのは、約800,000m^{2}の区域に建つ61棟のビル。2002年に竣工した丸の内ビル以降、丸の内エリアの再開発の進行に合わせ、洞道も拡張しています。再開発によって竣工した新規ビルと周辺ビルを洞道で結び、新規ビルに設置した高性能のプラントでつくる熱を周辺ビルに供給することで、エリア全体としてエネルギー効率を高めています。

現在洞道は、2018年10月竣工予定の「丸の内二重橋ビル」に合わせて、拡張が進んでいます。ビルの開発に合わせて丸の内の中心を南北に貫く仲通りの地下に洞道を整備しており、同ビル内に設置されるメインプラントから、熱・非常用電力（将来的には雑用水・情報通信も）を周辺既存ビルに供給するシステムが構築され、エリアの事業継続性を高めます。洞道整備前は、各ビル間を経由して熱供給を行っていましたが、洞道が完成することで各ビルへ直接熱供給できるようになり、再開発の際にも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となります。



※ 洞道の竣工は2020年12月予定

“エリアの強みを活かした防災への取り組みで、街の価値を高める”

三菱地所株式会社
ビル運営事業部 主幹
ビル安全管理室長
大庭 敏夫

ビジネス・商業の中核地として求められる機能

災害発生時にも街としての機能を維持することは、丸の内エリアが提供する価値の重要な一部であると考えています。

丸の内エリアにとって防災が特に重要性を持つ第一の理由は、当エリアが、多数の企業の本社が集積する日本のビジネスの中核地、いわば日本の経済基盤であるからです。テナント企業にとっては、従業員の安全確保とともに、事業継続性を確保することは最も優先すべき課題の一つであり、東日本大震災以降その重要性は一層高まっています。ビルの耐震性能を高めることはもちろんですが、事業継続性という観点では、エネルギー供給や通信機能の維持が問われます。特に、丸の内エリアに約30棟のビルを保有・管理する当社グループには、その強みを活かし、エリア全体で事業継続性を高める発想と工夫が求められます。

第二の理由が、ビジネスの中核地区であると同時に、丸の内エリアは平日・休日を問わず多くの人びとが訪れる商業地区でもあることです。オフィスフロアに入居するテナント企業の多くは、防災計画や従業員の安否確認システムをつくり、社員の方々も災害に対する一定の備えがあると想定されますが、訪問者に対し同じ想定をすることはできません。特に近年は、丸の内エリアへの訪日旅行客数が年間約200万人にものぼっており、多言語での防災対応も必須です。

エリア全体で整備するインフラストラクチャーと人的ネットワーク

事業継続性の強化という点で、丸の内エリアならではの強みを活かしたインフラが、現在も開発が進む洞道です。複数のビルを地下でつなぎ冷暖房設備や通信網などを通す洞道を整備することで、特定のビル内に設けたメインプラントでつくられる熱や電力、水が、必要に応じて周辺のビルに供給されるシステムを構築しています。災害発生時にビル内の設備に不具合が生じた場合でも、このシステムを活用すればエリアとしてエネルギー供給や通信機能を維持することができます。洞道や「防災拠点ビル」の開発といったインフラ整備に加え、直近では、ベンチャー企業や周辺事業者とも連携しながら、最新テクノロジーを防災活動へ試験導入するなど、より効率的に安全を守り事業継続性を確保する仕組みも計画しています。

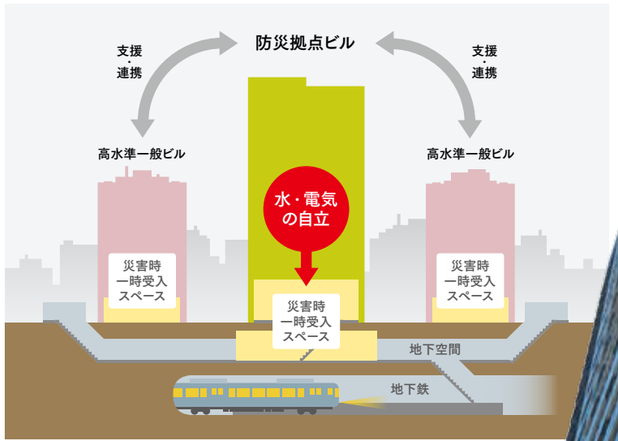
インフラ整備と並んで当社グループが重視しているのが、防災を担う人の育成と丸の内エリアの周辺事業者、医療関係者やテナントとの人的ネットワークづくりです。1926年以来毎年9月に丸の内エリア一帯で実施する総合防災訓練は、2017年に91回目を数え、グループ社員1,250名と関係者が、初動対応や安否確認、情報収集、資機材作動習熟訓練などに参加しました。東日本大震災の際には、これらの訓練が活かされ、帰宅困難者の受け入れ等、迅速に対応することができました。また震災の教訓から、災害による被害、鉄道・地下鉄の運行状況に関する正確かつ迅速な情報の提供や、当社が開発した翻訳アプリを避難誘導に活用するといった多言語対応も強化しています。

PICK UP

エリアの中核「防災拠点ビル」と新たなテクノロジーの活用

当社グループの防災活動や事業継続性確保において、エリア全体を連携する中核機能を担うのが「防災拠点ビル」です。「防災拠点ビル」とは、トップレベルの耐震性はもとより、ビル機能の維持に必要な電力、飲料水・下水、換気・空調の自立型システムを備え、災害発生時も事業継続が可能な環境を確保できるビルを指します。2016年に竣工した「大手町フィナンシャルシティ グランキューブ」は、「防災拠点ビル」としてのこれらの機能に加え、周辺ビルへの熱供給を行う地域冷暖房プラントを備え、更に近接ビルに入居する国際医療サービス施設と連携した救護活動支援の拠点としても機能し、大手町エリア一帯の防災機能強化に貢献しています。

当社グループは、防災テクノロジーの活用にも取り組んでいます。例えば、首都圏近郊に設置した地震動速計（地震動計測器）を使った直下型地震情報伝達ネットワーク。検出したデータが瞬時に速報として届き、この仕組みを導入した丸の内エリアの超高層ビルでは、地震の揺れが到達する前にエレベーターが最寄りの階に緊急停止します。ほかにも、Wi-Fiなどの通信が使えない場合でもLPWA（Low Power Wide Area）回線を使い、災害対策要員である当社グループ社員の位置情報を把握する仕組みや、災害時のエリアの模様を映像でライブ配信し、集めた情報を周辺事業者が共有するプラットフォーム「災害ダッシュボード」など、ベンチャー企業や他事業者とも連携しながら新たなテクノロジーの実証実験を行い、エリア全体の災害対策の高度化に取り組んでいます。



「大手町フィナンシャルシティ グランキューブ」

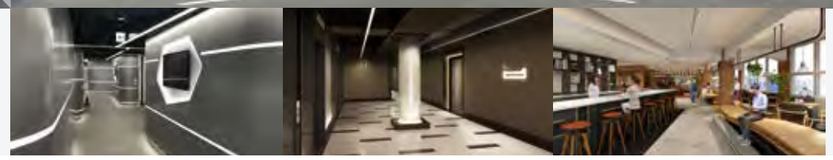
特集 2

SPECIAL FEATURE 2

「大手町ビル」の大規模リノベーション

2018年に築60年を迎えた、丸の内エリアで最も歴史あるオフィスビル「大手町ビル」。現在も、地上9階・地下3階の建物に、100を超える企業・団体と約50店の飲食店やサービス店などが入居しており、2017年12月まで当社も本社を置いていました。この歴史ある「大手町ビル」の長期的な運用に向け、大規模なリノベーション実施を決定し、2018年5月に工事をスタートしました。ビルとしての特長を活かしながら、設備面での機能や意匠を全面的に更新し、「新たなビジネスが創出される場」として価値を提供することを目指します。

> “大規模リノベーションでビジネス創出の拠点をつくる”



再開発ではなくリノベーションを選択

丸の内エリアにおいて、当社は従来、主に建て替えによる再開発を行ってきましたが、「大手町ビル」では、以下のポイントから大規模リノベーションという方法を選択しました。

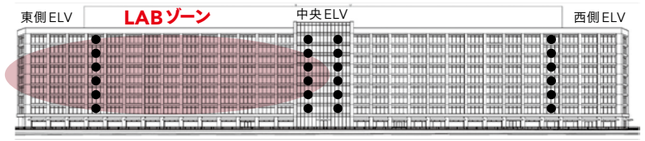
第一のポイントは、丸の内エリアにおけるオフィスラインナップの多様化です。丸の内エリアでは2000年代初頭から再開発を推進してきましたが、大手町では近年、エリアに占める新ビルの割合が高まってきました。新ビルは大きなフロアプレートや無柱空間が特長で、大空間でのオフィス利用に適しています。一方「大手町ビル」は、大規模フロアプレートでありながら、小割に適したフロア形状を有し、各企業のニーズに柔軟に対応できるという特性があります。それらを活かすことで、当社のオフィスラインナップに幅を持たせることができ、エリアとしてのテナント構成の多様化にもつながります。様々な顔ぶれの企業の集積により丸の内の魅力を高めるとともに、スタートアップ企業と大企業のコラボレーションにより新たなイノベーションが起こる「拠点」の形成を狙います。

第二のポイントは、既存ストックの活用による潜在価値の具現化です。「大手町ビル」は100年運用に耐え得る強固な構造であることが調査の結果から分かっています。今回のリノベーションでは、この特性に加え、抜群の交通アクセスを有し、小割に適したフロア形状といった「大手町ビル」の特長を活かすことで、そのポテンシャルを最大限に引き出します。また、ビルのキャッシュ・フローを維持しながらバリューアップを図れることも大きなメリットです。更に、建て替えによらないビルのバリューアップは、既存ストックの活用という観点から重要性が高まっており、時代の要請に応えるものです。

第三のポイントは、環境適合型のまちづくりの追求です。リノベーションは、解体・新築を伴う再開発に比べ、廃棄物や建築資材が節減できます。加えて、今回のリノベーションでは、LED照明の導入や断熱性に優れた窓ガラス・日射フィンの採用による省エネ化や、オフィスビルとしては国内最大規模となる屋上庭園の整備など、環境に配慮した取り組みも行っています。ESG先進企業を目指す当社にとって、本事業はその実現に向けた具体的な施策の一つとなります。

東西でデザインを区分け

「大手町ビル」を東・西・中央で分節化し、ビル外装・内装ともにそれぞれの区画で異なるデザインとします。外装においてはGRC（耐アルカリ性ガラス繊維補強セメント）やLow-E複層ガラスを採用し、環境性能の強化及び将来的な管理コストの低減を実現、内装においては既存の内装材を活用しつつ、時代に対応したデザインへの更新を行います。設備においてもLED照明の整備、非常時の電源供給システムの増強などを実施し、安全性・防災性の向上を図ります。また、丸の内仲通りが貫通するビル中央の東西通路は開放感のあるデザインに変更し、屋内でありながらも仲通りと一体感のある空間を創出します。

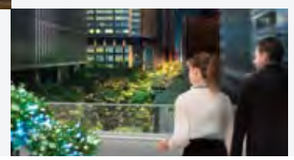


ゾーニングの概念図

GRC（耐アルカリ性ガラス繊維補強セメント）を採用した外壁完成予想イメージ

南北道路（中央北側）完成予想イメージ

Renovation



「新たなビジネスが創出される場」づくり

リーシングに関しては、約1年半前に「大手町ビル」に開設された「FINOLAB」の運営実績も踏まえ、西側を主にテナント向けの区画、東側を主に交流を促す施設が入居する区画「LABゾーン」とし、入居企業間の交流だけでなく、丸の内エリア全体での人・企業の集積・交流とイノベーションの創出を目指す「OPEN INNOVATION」化の一角を担う拠点とします。

「LABゾーン」には、世界最大級のソフトウェア企業でありビジネスソフトウェア・ソリューションを世界で提供するSAPの日本法人SAPジャパン株式会社と当社の連携のもと、コラボレーションスペース「TechLab」を開設します。「TechLab」は、コワーキングオフィスや共用会議室、イベントスペースを備え、大企業やスタートアップ企業、デザインファームがビジネス創出に取り組む場となります。

当社と株式会社電通及び株式会社電通国際情報サービスの協業で、2017年2月から「大手町ビル」にて運営している日本初のフィンテック拠点「FINOLAB」の拡張も予定しています。従来の約2,150m^{2}から約4,000m^{2}にフロア面積を拡張し、より多くの企業のニーズに応えます。

世界4大アカウンティングファームの一角を占めるKPMGの日本法人KPMGジャパンによる、デジタル技術を活用して日本企業のイノベーションを促進する新拠点「KPMGイグニション東京」も開設されました。これは、会計監査、税務、アドバイザリーサービスで培ったKPMGジャパンのプロフェッショナルやデジタルエキスパートの専門的知見と最新のデジタル技術を融合させ、企業の新たなビジネスモデルやソリューションの創発を導くための施設です。既に世界の主要都市18ヵ所で展開される「KPMGイグニション」関連施設とも連携しながら、ブレインストーム・ミーティングやワークショップの開催などを通じ、企業のデジタルトランスフォーメーションに向けたアクションに導く拠点となります。

「FINOLAB」

「TechLab」完成予想イメージ

PICK UP

トヨタ自動車の開発部門が入居

西側ブロックのテナント向け区画には、既存のビジネスを維持・発展させながら「モビリティカンパニー」への変革を目指すトヨタ自動車株式会社の、自動運転を支える周辺技術の開発拠点が設置されます。大学や研究機関、官公庁へのアクセスが良く、プロフェッショナル・ファーム、大企業やAI等を扱うベンチャー企業が集積している丸の内エリアの特長を活かしたオープン・イノベーションを推進することで、自動運転の実用化に取り組む拠点となります。

三菱地所株式会社
総務部ファシリティマネジメント室

佐々木 詩織

本社移転プロジェクトチームのメンバーとして、社員へのアンケート調査、企画立案、デザイン・仕様の決定、ITツールの導入まで、新本社移転に関わるすべてのプロセスに携わる。

特集 3

SPECIAL FEATURE 3

本社移転と新たな価値創出

2018年1月に当社が実施した本社移転は、「働き方改革」の推進と当社事業への展開を目的とし、様々なハード・ソフト施策による業務効率化、そこから生み出される時間を活用した新たな価値創出の実現、そしてそれらを促進するための「開かれた」企業風土づくりに取り組んでいます。本社移転プロジェクトには、専任者だけでなく営業や開発のメンバーも参加してそれぞれの知見を持ち寄り、「新たな価値創出」を可能にする環境や働き方、人生の多くの時間を過ごすオフィス環境の理想像、及び当社の主要事業であるオフィスビル事業に活用するための本社のあり方について徹底的に議論しました。また、ビジネスモデル革新や知的生産性の向上を実現するため、定量的な調査データに基づく検討を行いました。具体的には、旧本社で働く三菱地所の社員約800名に対して1週間にわたる行動調査を行い、「いつ」「どこで」「だれと」「何を」「どんなツールを用いて」行動したのか、またそれらの行為の知的生産性はどうだったのかなどの詳細なデータを分析しました。これにより、自席での執務は就業時間の約50%に過ぎず、他部署や会議室、社外で過ごす時間が多いことが明らかになりました。加えて、部署間の事業推進上の関わりや社員のファシリティに対する考え方なども分析しています。

こうした議論やデータに基づき、新オフィスでは社内の「偶発的コミュニケーション」を促し、知的刺激を生むことを目指しました。執務スペースを壁のない大空間とし、席を固定しない部署単位のグループアドレス制を導入したり、内部階段を設置したりしたことはその一例で、床面積を従来の約20%削減した一方で共用スペースは約2倍確保しました。移転後の調査でも、他部署との交流の大幅な増加が明らかになり、コミュニケーションの効率化と活性化は想定以上の効果を上げています。

加えて、役員の個室を廃止したほか、管理職も一般社員と同様にグループアドレスで仕事をするようになったため、マネジメント層とのコミュニケーション頻度も増しています。社外の方から「本社移転以降、三菱地所の社員からのレスポンスが早くなった」という評価も得られており、コミュニケーションの取りやすさが意思決定に要する時間の短縮につながり、社外の方に迅速にご連絡できるようになったのではないかと推測しています。また、営業部門からは、お客様に「働き方改革を実現するオフィス」を提案する際、実体験をもとにした説明をすることで説得力が増したという声も挙がっています。2018年の1年間で新オフィスの視察者は約1万人となる見込みであり、従来にない人びとや企業との接点も生み出しています。

移転自体は完了しましたが、新たな価値創出への挑戦を促す環境づくりは続きます。現在、オフィススペース内での位置情報システムの導入をはじめとする先進テクノロジーの活用など、次世代オフィスへの展開を見据えた実証実験を随時実施しています。更に、こうした取り組みを通じて得た知見や成果を体系化して蓄積し、「働き方改革」をはじめ、多くの企業が取り組む課題に対するソリューション提供にも貢献するとともに、様々な企業とのコラボレーションも促進し、オープンイノベーションが起こり続ける場をつくりたいと考えています。

PICK UP

三菱地所の働き方改革

本社移転をきっかけに社員の意識・行動は確実に変革を遂げています。

これに留まらず当社は「社員のBorderless！×Socializing！な働き方」の実現を掲げ、働き方改革をさらに加速させていきます。

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

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

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。
三菱地所グループは、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

2018年3月31日現在の当社グループの従業員数は8,856名、三菱地所単体では806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。

人財の活躍は、「ビジネスモデル革新」により、更なる成長を掲げる中期経営計画の推進にもつながります。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捉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

	2018年3月期（百万円）			2018年3月期（人）	2018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	1,194,049	213,047	120,443	8,856	134.8	24.1	13.6

多様な研修制度

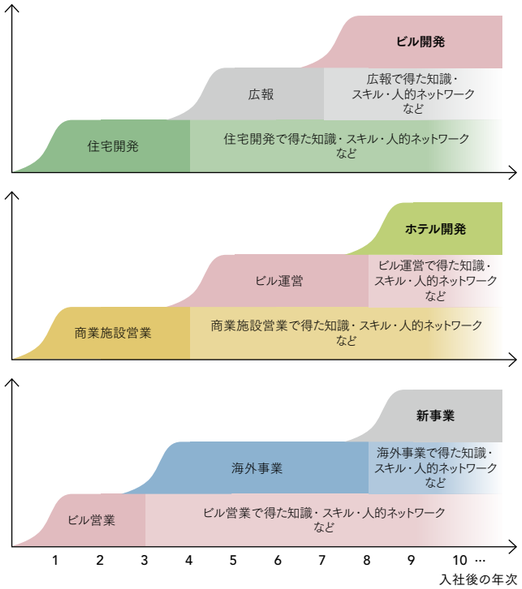
当社グループでは、キャリアステージに応じた役割に対する認識を高めること、また、社員一人ひとりが自律・自発的に能力を開発することを目的に、研修制度を整えています。

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、三菱地所グループとしての総合力が発揮され、高い成果を創出する仕組みを構築しています。また、業務に関わる知識・スキルの習得を促すため、マーケティング、財務戦略、コンプライアンスから人権意識の啓発まで、幅広いプログラムを運用しています。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1～2年間の実務経験を積むトレーニー制度や海外留学、ビジネススクール等への派遣を実施し、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

三菱地所では、新規採用の大半を占める新卒者の社員については、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



挑戦を促す新事業提案制度

当社は、1999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ィアを募っています。2014年に「新事業創造部」が創設されて以来、同部が自ら新規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。また最近では、2017年に採用された提案に基づき、Cross Laminated Timber（CLT）と呼ばれる新しい木材大判パネルを利用した事業を推進しており、2018年3月には日本で初めてCLTを床材として利用した高層建築物となる10階建賃貸マンションが着工しました。

新規事業創出は、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規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。制度に対する社員の関心も従来以上に高まっており、2018年3月期には20件以上の提案がなされ、事業化に向け4提案の検討が進んでいます。

日本初のCLTを床材として利用した高層建築物となる「（仮称）泉区高森2丁目プロジェクト」外観完成予想CG

社員インタビュー

学び、発見、挑戦を促すジョブローテーション

現在、丸の内エリアの大規模複合ビルの開発を担当する中で、一人では事業は進まないという事実を改めて痛感しています。私たち不動産デベロッパーには、様々なステークホルダーの価値観や考え方を柔軟に受け止め、強い志を持ってまちづくりに取り組むことが求められます。多様な価値観を理解するために、約10年間で3部署というジョブローテーションを通じて得たものは大きかったです。

私が新卒入社後に配属された住宅事業は、2～3人の比較的少人数のチーム編成のもと、3～6年程度の短期間でプロジェクトに取り組みます。その分一人ひとりの業務が幅広く、私も東京都内のタワーマンションのプロジェクトにおいて、商品企画、販売戦略、工程・予算管理など、開発における川上から川下までのプロジェクトマネジメント全般を担当しました。先輩の指導を受けながら奮闘する過程で、周囲のメンバーの協力を得るべく行動し続けることが重要であり、プロジェクトマネージャーとして大事なことは、責任と想いを持って仕事に取り組む強い志だということを学びました。振り返れば、「ともに良い開発をしたい」と思える社内の先輩方や社外のプロジェクトメンバーに出会えたことも、挑戦と成長を後押ししたと思います。

その後の国土交通省への出向は、私にとっては青天の霹靂といえる異動でしたが、当社を相対的に見る良い機会となりました。一番の発見は、私が勝手に想像していた「官僚」像とはまったく異なる中央省庁の方々の熱い志です。扱う仕事は違えど、「都市や街をより良くしていきたい」という強い想いは彼らも私たちも同じだということに気づきました。一方で、仕事の進め方には大きな違いもあり、社員の成長や挑戦を中長期的に促す当社の組織や文化を改めて感じることもできました。

多様な経験を持つメンバーが刺激し合う環境

現在所属する丸の内開発部には、ビル営業・運営管理、商業施設開発、経営企画など多種多様な経験を積んできた同僚たちが集結しています。部内の定例会議ではもちろん、自席でのふとした雑談からも、そうした多様な経験から生まれた価値観やまちづくりにかける想いが百出し、極めて活発な議論が行われます。私自身、住宅事業において複数のプロジェクトに携わり、プロジェクト全体のマネジメントから設計者・施工者等とのコミュニケーションまで多くの経験・専門知識を得たことが、丸の内の開発を進める上でも大いに活かせています。また、国土交通省への出向時に民間企業とは異なる行政機関の視点や理屈を肌感覚レベルでつかみ、大規模開発等には欠かせない行政協議というものを、民間事業者側でなく、行政側の立場で経験できたことも現在の業務につながっています。

広い視野を確保して自由な発想で物事を考えることは、既存の枠組みに捉われない新しい価値をつくり出すために必須です。人びとの価値観やライフスタイル、技術がめまぐるしいスピードで変わる世の中で、これが正解といった答えは誰にも分かりません。だからこそ、多様なバックグラウンドを持つメンバーと刺激し合いながら、臆することなく互いに新たな挑戦を促す。そうした活気ある環境や機会は、私自身にとって得難いものであるだけでなく、「まちづくりを通じて社会に貢献します」という当社グループの基本使命を果たす上でも、極めて重要な基盤となっていると考えています。

写真：本社社員食堂にて

三菱地所株式会社
丸の内開発部 副主事

只野 宏幸

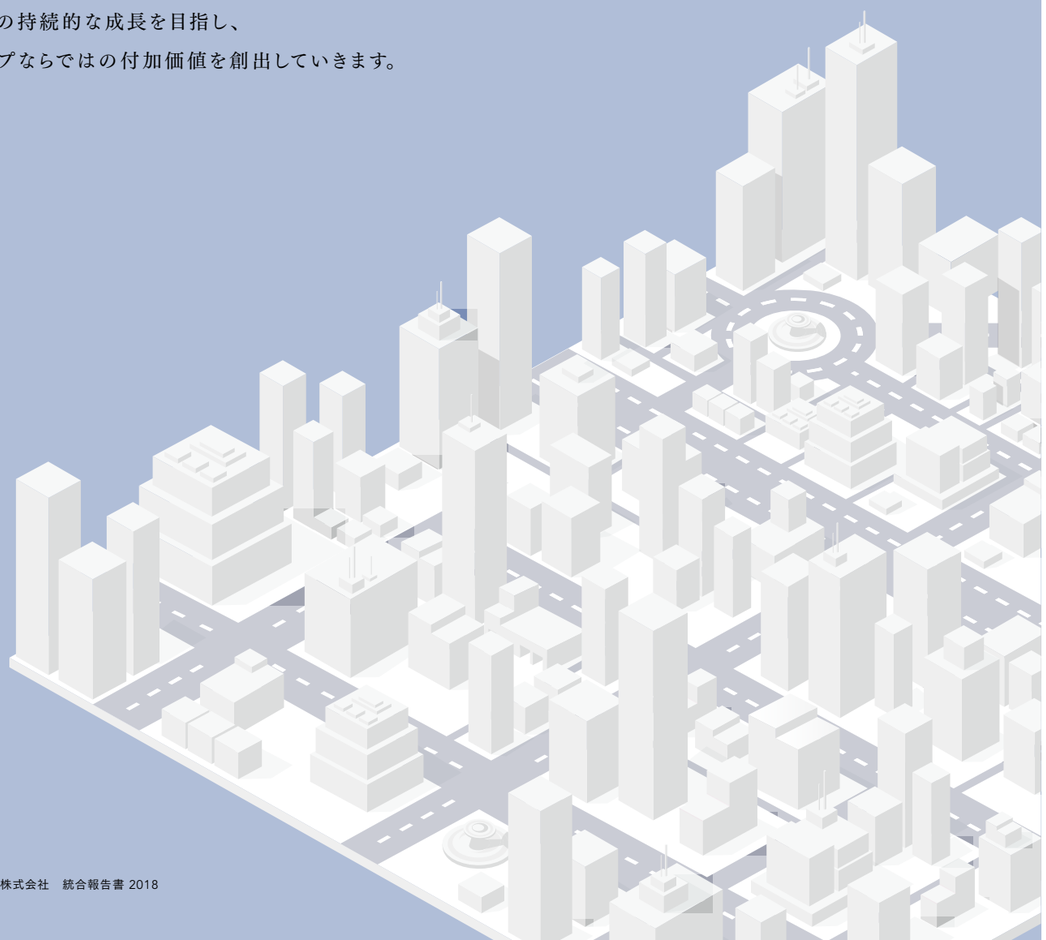
2008年入社。4年間大規模マンションの開発を担当。2012年4月から2年間、官民人事交流で国土交通省に出向し、都市公園法に関わる企画立案に従事。2014年4月以降は丸の内開発部に所属し、2017年1月に竣工した「大手町パークビル」の開発を主に担当。現在は丸の内エリアでの新しいプロジェクトを推進中。

Empowered by New Challenges

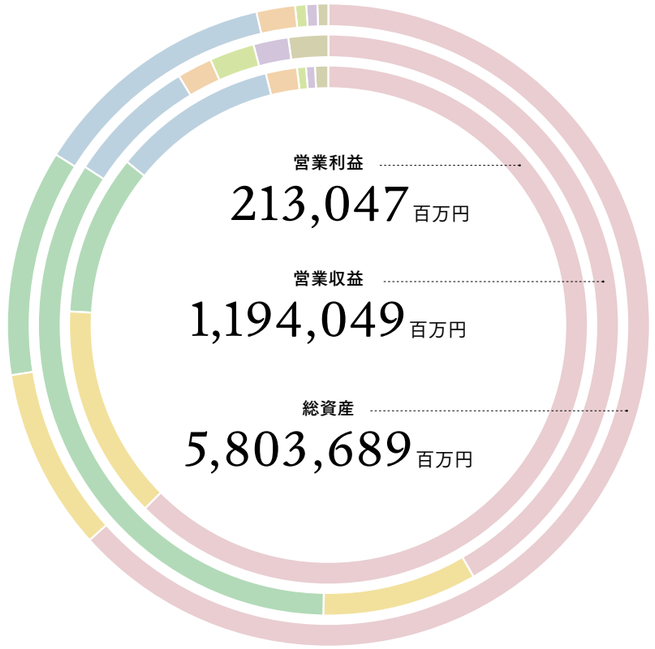
事業レビュー

BUSINESS REVIEW

三菱地所グループは、「時代の変化を先取りして価値創出の新たなステージへ」をテーマに掲げ、2018年3月期から3ヵ年の中期経営計画を推進しています。
2020年代以降の持続的な成長を目指し、
三菱地所グループならではの付加価値を創出していきます。



事業セグメント別データ



百万円

2018年3月期（連結）	営業収益	営業利益	総資産
ビル事業	506,161	147,243	3,518,967
生活産業不動産事業	105,817	31,184	514,390
住宅事業	410,598	23,860	626,596
海外事業	86,925	24,147	697,478
投資マネジメント事業	22,665	4,596	111,974
ホテル・空港事業*	33,138	766	29,312
設計監理事業	21,613	1,724	27,048
不動産サービス事業	25,584	1,518	22,427
その他の事業	8,541	1,048	17,695
セグメント間消去または全社	△ 26,996	△ 23,043	237,797
合計	1,194,049	213,047	5,803,689

* 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

ビル事業

OFFICE BUILDING BUSINESS

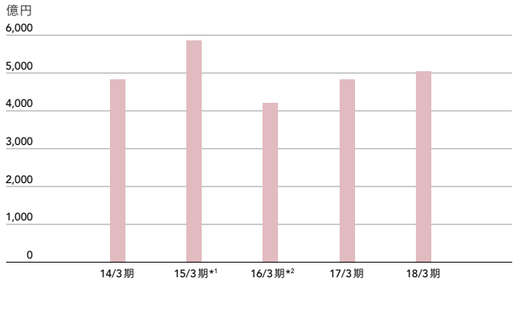
概要

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。

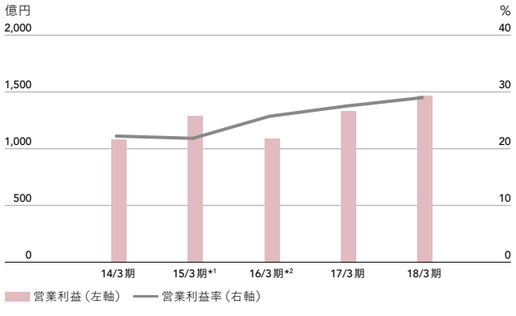
事業概念図

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



*1 2015年3月期より、都市開発事業をビル事業セグメントへ統合。
*2 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。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。

丸の内仲通りで実施された自動運転バスの実証実験
東京23区の公道を自動運転車両が走行することは今回が初めて。

TOPICS

丸の内エリアでは、「丸の内二重橋ビル」が2018年10月の竣工に向けて順調に進捗しています。同プロジェクトは3棟のビルを建て替え、地上30階・地下4階のビルを建設し、大会議場やバンケット空間を整備するほか、丸の内仲通り路面店舗の充実によって丸の内エリアの賑わいを更に活性化させます。また、ビルの再開発と併せ、エリアの防災機能を向上させる洞道を仲通りの地下に整備しています（P.22 ～ 25参照）。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月に新築工事に着工しており、丸の内エリアを一体的な「面」として捉えたまちづくりが、より一層進展しています。

丸の内以外のエリアでは、JR田町駅東口エリアにおいて当社と三井不動産株式会社、東京ガス株式会社の3社が共同で事業を推進してきた「msb Tamachi（ムスブ田町）」街区内で、「msb Tamachi 田町ステーションタワー S」が2018年5月に竣工しました。同プロジェクトは、2020年にJR品川新駅（仮称）が誕生し、今後一層の賑わいが期待される田町エリアにおいて、JR田町駅直結の好立地にあり、2018年秋にはブランドとして日本初出店となるホテル「プルマン東京田町」もオープン予定です。

*タワー S・ホテル

生活産業不動産事業

LIFESTYLE PROPERTY BUSINESS

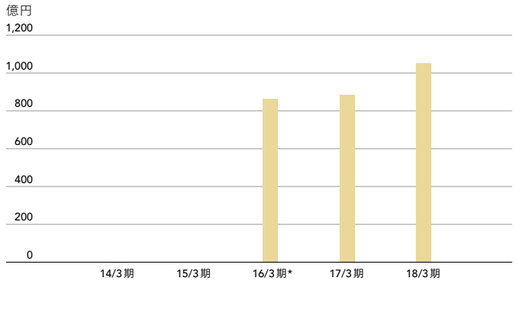
概要

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。

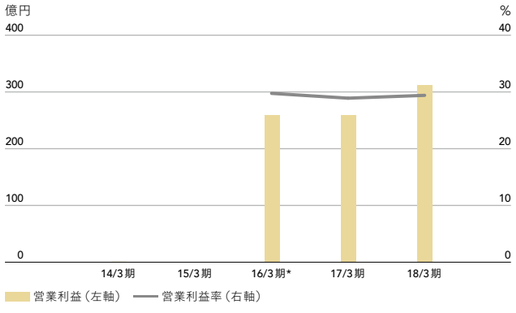
事業概念図

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	都心複合施設		リテール 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

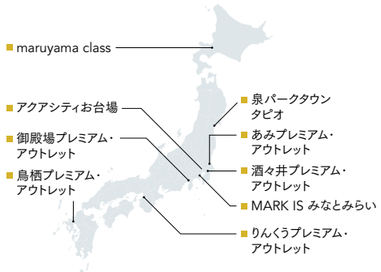
商業施設

- 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3,500店（2018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。

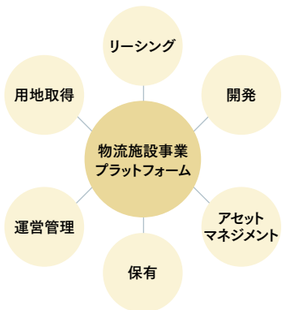
物流施設

- 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年近く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4月、兵庫県西宮市に「Corowa甲子園」がオープンしました。阪神電鉄「甲子園」駅から徒歩1分に位置し、関西エリア随一の人気を誇るプロ野球球団阪神タイガースのホームである阪神甲子園球場至近の商業施設として、地元にお住まいの方々や阪神甲子園球場にご来場の方々に、気軽かつ便利にご利用いただくことを目指しています。

2017年5月には、京都府城陽市におけるアウトレットモールの開発に向けて、地権者と基本合意しました。計画地は京都市の中心街から約20km南、現在建設が進む新名神高速道路沿いに位置しています。2024年3月期に予定されている高速道路開通後の開業を目指し、今後関係者の皆様との協議と手続きを進めます。

「Corowa甲子園」

物流施設

2019年の竣工に向け、2つの物流施設開発プロジェクトに着工しました。

2017年9月に着工したのが、当社単独開発の物流施設のブランド「ロジクロス」の第5弾プロジェクト「ロジクロス名古屋笠寺」です。中部地方の大消費地である名古屋市内での立地に加え、主要一般道や高速道路へのアクセスに優れ、更に鉄道駅から徒歩圏であることから雇用確保の面でも有利な環境です。

2017年12月には、ラサール不動産投資顧問株式会社、当社、株式会社NIPPOの3社が共同開発する国内最大級のマルチテナント型物流施設「ロジポート川崎ベイ」に着工しました。東京・横浜の両大都市に近接し、川崎港や横浜港、羽田空港へのアクセスが良好な港湾地区では、24時間稼働による機動的オペレーションも実現可能です。

「ロジポート川崎ベイ」

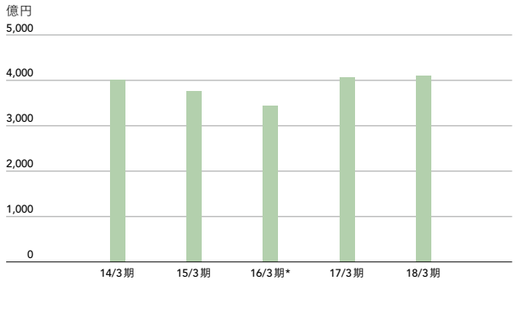
住宅事業

RESIDENTIAL BUSINESS

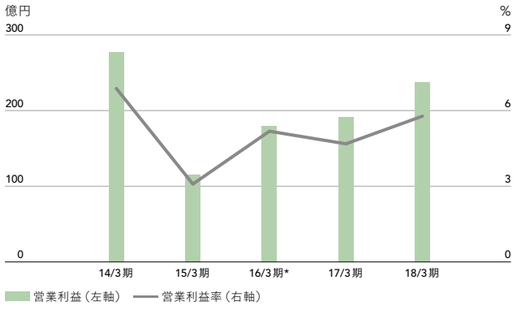
概要

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。

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、三菱地所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三菱地所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

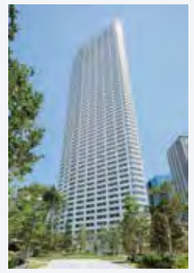
- 用地取得・開発・販売・管理・仲介といったあらゆるフェーズでバリューチェーンを活用し、当社グループワンストップのサービスを提供する。

TOPICS

国内分譲住宅

2017年11月、東京都新宿区に、総戸数954戸、高さ208.97mの60階建の超高層タワーマンション「ザ・パークハウス 西新宿タワー 60」が完成しました。同物件が建つ周辺地域は、元は木造住宅が密集し防災上の課題が指摘されていました。災害に強い安全なまちづくりを目指した再開発を通じて、地域全体の防火・耐震性能の強化や火災時の緊急車両の往来の改善が実現しました。

2018年2月には、大阪市の中心部において55階建の超高層タワーマンション「ザ・パークハウス 中之島タワー」が完成しました。同物件では、マンションとしては日本で初めて、火災時に非常用エレベーターを利用した避難誘導が可能になりました。通常、マンション火災では避難のためのエレベーターの利用は認められていませんが、独自に策定した防災計画が大阪市消防局の評定を取得したことで、高齢者や妊婦などの歩行困難者による利用ができるようになりました。


「ザ・パークハウス 西新宿タワー 60」

「ザ・パークハウス 中之島タワー」

海外分譲住宅

2014年に分譲住宅事業に参入したタイでは、当社グループの分譲住宅事業参画戸数が累計10,000戸を突破しました。タイ有数の大手不動産会社であるAP（THAILAND）Public Co., Ltd.を現地事業パートナーとして、同社が有するタイの不動産事業についての知見と当社グループの強みを組み合わせ、タイの都市生活者の旺盛な住宅ニーズに応えています。

「Life Asoke-Rama9」

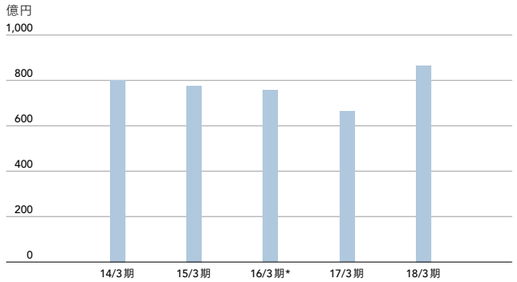
海外事業

概要

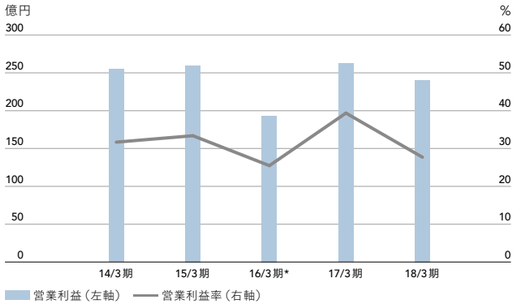
1970年代前半の米国法人の設立に始まった当社グループの海外事業は、以来、英国、欧州大陸、アジア・オセアニアへと拡大し、賃料収入によるリターンを前提とした保有型事業、バリューアップと売却を前提とした回転型事業の双方に投資し、ポートフォリオを強化しています。各国の不動産取引ルールや商習慣を踏まえつつ、マクロデータや資本市場・不動産市場の分析に基づいて、参入すべき「適所」を見出し、各市場に最適なビジネスモデルで事業を推進しています。

* 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

TA Realtyのリソースを活用したハイブリッド・モデル投資が進捗し、2018年3月時点で、ボストンやワシントンのオフィスビルなど全米で28件、資産規模が約2,500億円まで積み上がりました。これにより、安定したインカムゲインが期待できます。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。

欧州

2017年6月、ドイツで最大のオフィス市場規模を持つミュンヘンにおいてオフィスビルを取得しました。既に所有するパリのオフィスビルに次ぎ、ヨーロッパ大陸での保有物件が2件となり、英国に保有する7件（その他、開発推進中案件が1件）と併せ、事業ポートフォリオが着実に拡大しています。

アジア・オセアニア

シンガポールに拠点を置くアジア最大規模の不動産会社グループ CapitaLandグループと共同で、総事業費約1,450億円の大規模複合再開発「Capita Spring」をシンガポールで行うことを、2017年7月に決定しました。また同11月には、当社グループとして初のオーストラリアにおける住宅開発プロジェクト「Melbourne Quarter East Tower」への参画も決定、同国の大手不動産及び建設会社であるLendleaseと共同でメルボルン中心部において地上 44 階建、総戸数 719 戸の大型タワーマンションを開発します。

ミュンヘン「Feringastrasse10-12」

「Capita Spring」完成予想画像

「Melbourne Quarter East Tower」完成予想画像

投資マネジメント事業

INVESTMENT MANAGEMENT BUSINESS

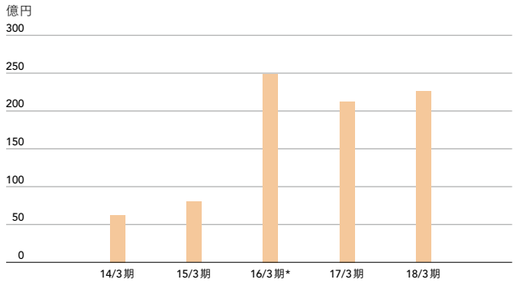
競争優位性

- 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。

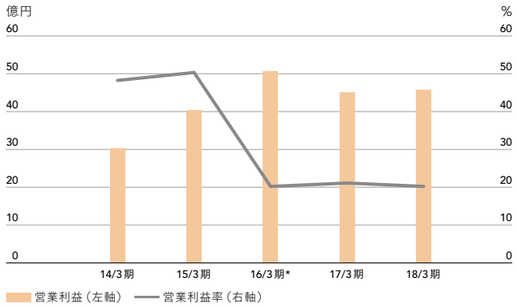
事業戦略

- 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

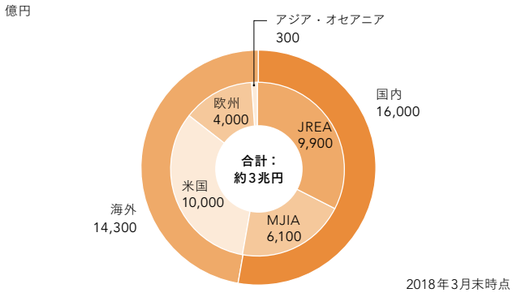


営業利益／営業利益率



* 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。

AuMエリア内訳



2018年3月末時点

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

HOTEL & AIRPORT BUSINESS

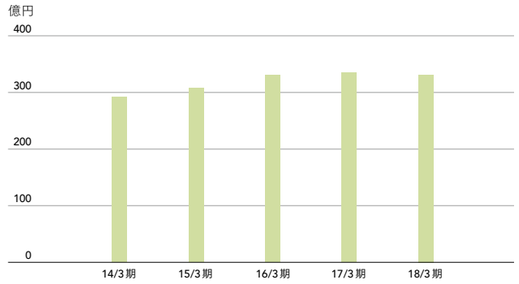
競争優位性

- 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。

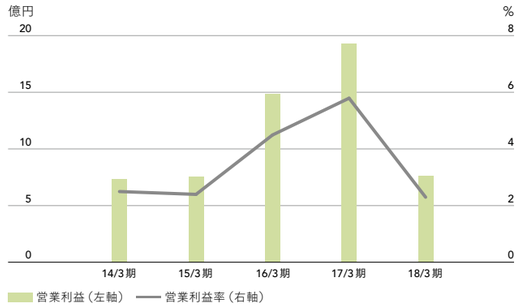
事業戦略

- 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拡大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。

ホテル開発事業では、2018年3月期に2棟が竣工し、大阪堺筋、東京浅草などにおいても計画を推進中。また、「ロイヤルパークホテルズ」ブランドでのホテル運営事業では、2018年4月の京都四条での新規開業に続き、今後も大阪御堂筋、東京銀座などにおいて開業予定です。

空港事業は、2018年4月に高松空港の民間運営を開始、沖縄県・下地島空港では2019年3月の運営開始に向け旅客ターミナル施設を整備中のほか、2019年4月の富士山静岡空港民間運営開始に向け静岡県と協定を締結しました。

「高松空港」将来イメージ

設計監理事業

ARCHITECTURAL DESIGN & ENGINEERING BUSINESS

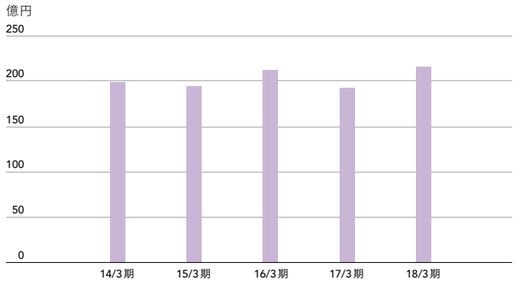
競争優位性

- 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。

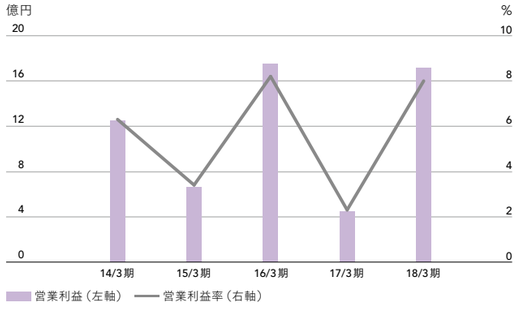
事業戦略

- 三菱地所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。
- 三菱地所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

2017年10月に竣工した、商業施設と映画館、賃貸オフィスからなる複合商業施設「上野フロンティアタワー」の設計監理業務を担当しました。「賑わいを繋ぎ、重ねるランドマーク」をコンセプトに、都内有数の緑地である上野公園から御徒町に至る人の流れを受け入れる、街に開かれたビルを目指しました。

海外においては、設計業務を担当した「臺北南山廣場」が、2018年1月に竣工しました（6月オープン）。オフィス、商業施設、文化施設を擁し、地上48階・地下5階建、高さ272mに及ぶ超高層ビルとして、台湾・台北の新しいランドマークとなっています。

「臺北南山廣場」

不動産サービス事業

REAL ESTATE SERVICES BUSINESS

競争優位性

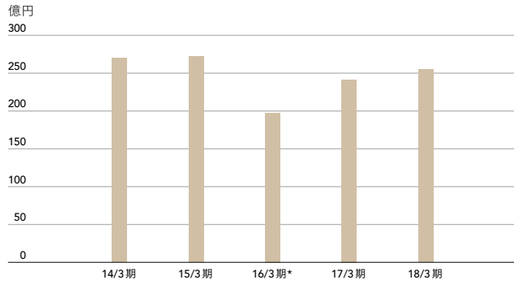
- 幅広いサービスメニュー（CRE*情報活用サポート業務・不動産仲介業務・賃貸経営マネジメント業務・駐車場マネジメント業務・不動産鑑定業務）と三菱地所グループの総合力を活用した、ワンストップでのソリューション提供能力。
- プロフェッショナルとして培った高い専門性とノウハウに裏付けられたソリューションを、支店ネットワークによって全国レベルで提供。

* 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。

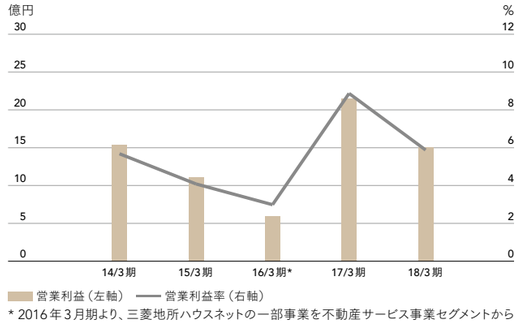
事業戦略

- 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、バリューチェーンの強化により、ソリューション提供力を一層高めています。駐車場運営事業の強化に向け、2018年6月に駐車場綜合研究所を子会社化、2018年7月にミウラクリエイトを吸収合併。更に、2018年3月にシンガポールのVestAsia Pte.Ltd.（ヴェストアジア社）と不動産仲介業務に関して業務提携し、アジアでの情報収集やネットワーキングにも注力しています。

「西友 小手指店」駐車場

新事業創造部

BUSINESS CREATION DEPARTMENT

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

新事業創出施策の一つ「コーポレートアクセラレータープログラム」が、2017年に始動しました。255件にのぼる応募から採択された6社が、三菱地所グループの社員や専門家とビジネスプランのブラッシュアップに取り組みました。参加企業とは継続的に協業や連携を進めています。

また当社は、事業パートナーと合弁会社を設立し、農業事業に参入しました。付加価値の高いトマトを通年で供給し、安定収入を目指すほか、丸の内エリア他のオフィスワーカーや当社分譲マンション居住者への供給、空港事業との連携など、既存事業とのシナジー効果も追求します。

コーポレートアクセラレータープログラム風景

農業事業（トマト）イメージ

ソリューション営業グループ

BUSINESS DEVELOPMENT, CONSULTING & SOLUTIONS GROUP

バリュードライバー

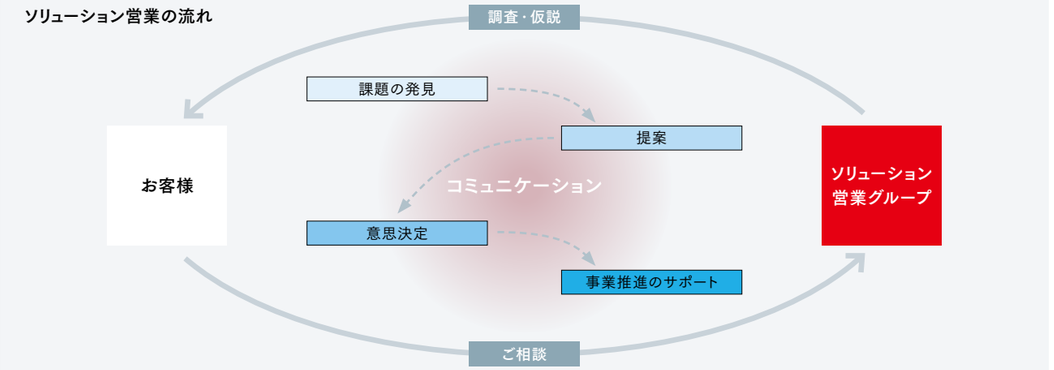
- セグメントを横断する戦略的営業組織
- コンサルティングを通じた問題把握力
- 全社のリソースを活用した豊富なソリューション

事業の内容

ソリューション営業グループは、三菱地所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

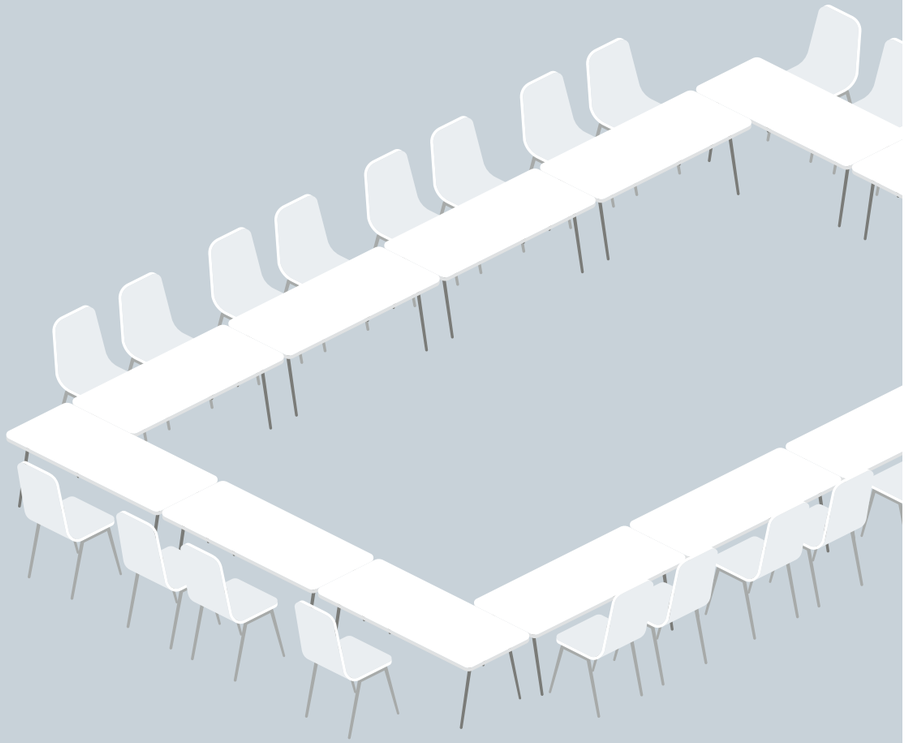
新事業開発

- 業務提携
- 出資・M&A

コーポレートガバナンス

CORPORATE GOVERNANCE

三菱地所グループは、「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」という
基本使命を果たすべく、ステークホルダーとの協働と価値の共有を目指すとともに、
経営の基盤であるコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。



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、中期経営計画のもと、日本における環境・社会・ガバナンス（ESG）の先進企業としての地位の確立、及び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しています。その中で、コーポレートガバナンスは、当社グループが持続的な成長を通じて企業価値向上を実現させていくとともに、当社グループの基本使命でもある地球環境にも配慮した魅力的なまちづくりを行っていくための基盤として、重要な役割を担います。

ガバナンス機能を十分に発揮すべく、当社は、各取締役の自己評価による取締役会の実効性評価を実施しています。評価結果を取締役会において分析し、制度や運用の改善という次のアクションにつなげるサイクルを着実に推進することで、事業環境の変化を反映したガバナンス体制を構築していきます。

制度面では、当社グループの基本使命の実現と中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンス体制の整備と推進の指針として、2017年9月に「三菱地所コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しました。更に2018年4月には報酬委員会を従来の社内取締役2名を含めた計5名の体制から、全委員を社外取締役とする計4名の体制へと変更し、役員報酬の手続きに関して一層の客観性と透明性を確保しました。併せて、2017年3月期に導入した譲渡制限付株式報酬制度に加えて中長期業績連動型株価連動報酬制度（ファントムストック）も導入しています。今後も当社の成長プロセスや社会の要請を勘案しつつ、ガバナンスの継続的な強化にコミットしていきます。

人や企業の集積・交流を通じたイノベーションが持続的に湧き起こる、環境にも配慮したまちづくりには、多様かつ長期的な視点が求められます。私たち取締役会は、未来の社会や環境の変化を見据えた経営に全力で取り組み、株主・投資家の皆様の期待に応えていきます。

2018年8月

三菱地所株式会社
取締役会長
杉山 博孝

取締役

（2018年6月28日現在）

（後列左から）
有森 鉄治、髙 巖、片山 浩、加藤 譲、海老原 紳、白川 方明、西貝 昇、長瀬 眞、大草 透

（前列左から）
成川 哲夫、谷澤 淳一、吉田 淳一、杉山 博孝、富岡 秀、江上 節子

氏名
役職

取締役就任年
所有する当社の株式数
（平成29年度有価証券報告書）

杉山 博孝
取締役会長

2007年
51千株

吉田 淳一
取締役

2016年
43千株

谷澤 淳一
取締役

2014年
33千株

有森 鉄治
取締役

2018年
31千株

片山 浩
取締役

2016年
27千株

西貝 昇
取締役

2017年
25千株

加藤 譲
取締役

2011年
74千株

大草 透
取締役

2013年
32千株

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）

富岡 秀
取締役（社外取締役）

2006年
10千株
1948年4月15日生
1975.11 モルガン銀行入行
1991.2 JPモルガン証券会社東京支店長兼日本における代表者
1998.7 同社取締役副会長
1999.4 同社日本における代表者
2001.3 同社ヴァイスチェアマン
2002.10 同社退社
2006.6 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と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。

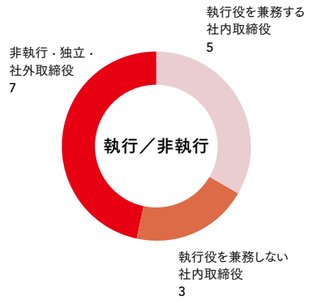
制度設計

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。2018年6月28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

成川 哲夫（委員長）	社外
杉山 博孝	
海老原 紳	社外
白川 方明	社外
江上 節子	社外

監査委員会

加藤 譲（委員長）	
大草 透	
富岡 秀	社外
長瀬 眞	社外
髙 巖	社外

報酬委員会

海老原 紳（委員長）	社外
成川 哲夫	社外
白川 方明	社外
江上 節子	社外

社外取締役

選任理由

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。
富岡 秀	外資系投資銀行におけるマネジメント経験を活かし、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。
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する」という当社グループの基本使命を理解し、丸の内地区のまちづくりをはじめとする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

2018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
松橋 功	9回／9回	5回／5回	—	—
海老原 紳	9回／9回	—	—	6回／6回
富岡 秀	9回／9回	—	15回／15回	—
白川 方明	9回／9回	5回／5回	—	6回／6回
長瀬 眞	9回／9回	—	15回／15回	—
江上 節子	9回／9回	5回／5回	—	6回／6回
髙 巖	9回／9回	—	15回／15回	—

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、2018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	5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。また、役員報酬等の額の決定に関する方針を改正するとともに、中長期業績連動型株価連動報酬制度（ファントムストック）の導入に向けた検討を行いました。 次ページ参照
会議開催回数	6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。

2018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。

- 株主・投資家との対話に関し、取締役会での報告機会を増加させることによって、速やかな情報共有及び取締役会における議論の充実が図られたこと。

（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。

- 経営計画に関する議論・検討の更なる充実を図るべく、機会・時間の増大に加え、経営計画の策定プロセスの検討、取締役会として議論すべきテーマの精査等についても取り組むこと。
- 重要事項の議論の充実化を図るべく、執行役の業務の執行状況等の報告事項に関する頻度・内容のあり方について、取締役会で継続して議論を行うこと。

報酬

取締役及び執行役に支払った報酬等の総額（2018年3月期）

区分	報酬等の総額（百万円）	金銭報酬（百万円）	株式報酬（百万円）	対象人数（人）
社内取締役	299	281	18	4
執行役	1,019	767	252	12
社外取締役	107	107	—	7

（注）2017年6月29日開催の第118回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役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わ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。

株価連動報酬制度（ファントムストック）の導入

2018年4月開催の報酬委員会において、役員報酬制度の見直しを行い、2017年3月期に導入した譲渡制限付株式報酬制度に加え、新たに中長期業績連動型株価連動報酬制度（ファントムストック）の導入を決議しました。

＜概要＞

①ファントムストックの付与対象者
　当社の執行役、執行役員及びグループ執行役員
②業務執行期間及び評価期間
　業務執行期間：毎年4 月1 日から翌年3 月31 日
　評価期間：3 年
③報酬決定方法
　役位ごとに定めた報酬基準額に以下（ⅰ）及び（ⅱ）を乗じ、金額を決定
（ⅰ）評価期間における当社普通株式の株価変動割合
（ⅱ）評価期間における同業他社5 社を含む6 社間での株主総利回りの相対順位に応じた変動割合（変動幅は、0% ～ 100%）
※上記同業他社は、野村不動産ホールディングス株式会社、東急不動産ホールディングス株式会社、三井不動産株式会社、東京建物株式会社及び住友不動産株式会社の5社
④配当等
　当社が当社普通株式につき配当を行う場合であっても、ファントムストックについては、配当金ないし配当金相当額の支払いを行わない
⑤その他
　ファントムストックに関する詳細は、有価証券報告書等で開示する

社外取締役が語る三菱地所のガバナンス

社外取締役
長瀬 眞

多様性・専門性を活かす取締役会の運営

コーポレートガバナンスにおいて重要な役割を担う取締役会のあるべき姿は、企業の特性やその時々の事業環境等によって異なります。現在の当社の取締役会については、全15名という規模、非執行の取締役会長を含む社内取締役8名、社外取締役7名という配分、社外取締役のそれぞれの専門分野と経歴、いずれの側面からもバランスが取れており、円滑に機能していると考えています。社外取締役7名がそれぞれ異なるバックグラウンドを持つことは、業務執行を監督する上での大きな利点です。大まかにいえば、ガバナンスに対して欧米流の考え方に近い志向を持っている取締役もいれば、日本的な経営手法の延長線上にあるものと捉える取締役もいます。視点やそれぞれの専門性が異なるからこそ、当社グループとしてのあるべき姿を多面的に検討することができ、偏りのない議論ができています。

私が取締役に就任して以降の取締役会においても、社外取締役が積極的に発言し、その反対意見によって上程された議案が修正されたり、採用されないケースもあります。今後も、更なる取締役会の実効性向上に向けて、当社グループの事業環境や業務に精通した社内取締役と、様々な知見を有する社外取締役とが、当社グループの進むべき方向性について、意見を戦わせ、深掘りした議論が行われるよう、私もその一端を担っていければと考えています。

実効性評価から導き出される具体的な改善のアクション

2017年3月期には、すべての取締役が参加して当社初の実効性評価を行いました。その結果、顕在化した課題である「株主・投資家との対話に関する報告機会を増やし、報告内容の充実を図る」という点については、IR（Investor Relations）、SR（Shareholder Relations）の両面から取締役会における報告の機会を増やし、報告のタイミングも株主・投資家との面談実施後、速やかに行われるようにしたため、当社グループに対する意見・要望についての情報量が格段に増えました。今後はそれらをどう経営に活かしていくか、ということに今まで以上に注力していく必要があると考えます。

また、もう一点の課題として挙げられていた「経営計画の策定に関する議論の機会・時間の増大」については、以前と比べ他の議題の精査を進め、議論の時間を優先的に確保することができつつありますが、2018年3月期の実効性評価においても引き続き改善の余地が指摘されており、長期的な視点で当社のビジョンを議論することを含め、プロセスの検討、及び取締役会として議論すべきテーマの精査等についても取り組んでいくべきと考えています。

こうした方向性が実効性評価を通じて明確になり、具体的な改善へのアクションにつながってきていることは、ガバナンス強化に向けたPDCAサイクルが機能している証左であろうと考えています。

現場の情報を重視する監査委員会の活動

私が委員を務める監査委員会は、取締役・執行役の職務執行の監査を担っており、その実効性を高めていくためには、社内取締役である委員の存在が欠かせません。監査を担うに適した経歴、人格を有する社内取締役が常勤の監査委員となり、内部監査室との連携を図りながら、社外取締役の委員と協同して現場への往査を含めた情報収集に努めています。監査委員会は、いかに現場の状況に精通し、必要な手を打っていくかが重要ですが、社内出身の常勤監査委員が委員長としてリーダーシップを発揮し、委員会の過半を占める社外取締役が客観的な視点を持って議論に参加する現状の体制は、非常に良いコンビネーションを生み出しており、実効性の観点から最適な体制が組まれていると認識しています。

リスクマネジメントへの能動的な取り組み

当社グループは東京・丸の内を中心に優良な資産を有していますが、外部環境の変化は絶え間なく、また、大規模地震等の自然災害の発生は防ぐことができません。その中で、いかに当社グループの事業を発展させていくか、資産配分の方向性も含めて、時間をかけて議論し、リスクマネジメントへの感度を更に高めていく必要があります。私自身も航空会社での経験を活かし、各現場におけるリスクの責任を経営陣が担っていることを再認識した上で、当社グループが重視すべきことは何であるのか、有事の際に適切・機敏な行動を取るために必要となる体制をいかにつくり上げるか、といった観点についても能動的に関わっていきたいと考えています。

ビジネスモデル革新への信念と覚悟

当社の中期経営計画で掲げた「ビジネスモデル革新」は、言葉にするのは簡単ですが、新たな取り組みを行い当社グループの成長の柱をつくるということは、並大抵の努力でなし得ることではありません。経営資源、特に人財を集中的に投入し、長期的な視野を持って育てていく覚悟を経営陣が持たない限り、それを実現する現場には浸透しません。代表的な実例として当社グループが注力して取り組んでいる空港運営事業は、地域社会・経済にとって重要な社会インフラである空港の運営という高い公共性を有する事業です。その意義を踏まえ、株主・投資家を含めた様々なステークホルダーの理解のもとで、当社グループがその力を示し、将来の成長の柱とするための経営陣の信念が問われています。

私自身も、社外取締役という立場から、当社グループの一員として、当社グループのプレゼンス向上の一翼を担うことに非常にやりがいを感じており、これまでの知見、経験を活かしてその職務に全力投球することによって、当社グループの中長期的かつ持続的な成長と企業価値の向上に貢献したいと考えています。

執行役・執行役員・グループ執行役員

（2018年6月28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

湯浅 哲生
執行役常務

片山 浩
執行役常務

千葉 太
執行役常務

西貝 昇
執行役常務

駒田 久
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

合場 直人
グループ執行役員

林 総一郎
グループ執行役員

脇 英美
グループ執行役員

田島 穣
グループ執行役員

執行役員

大野 郁夫
山岸 正紀
木村 透

グループ執行役員

合場 直人
林 総一郎
脇 英美
田島 穣
仲條 彰規
渡邉 顕彦
長沼 文六
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

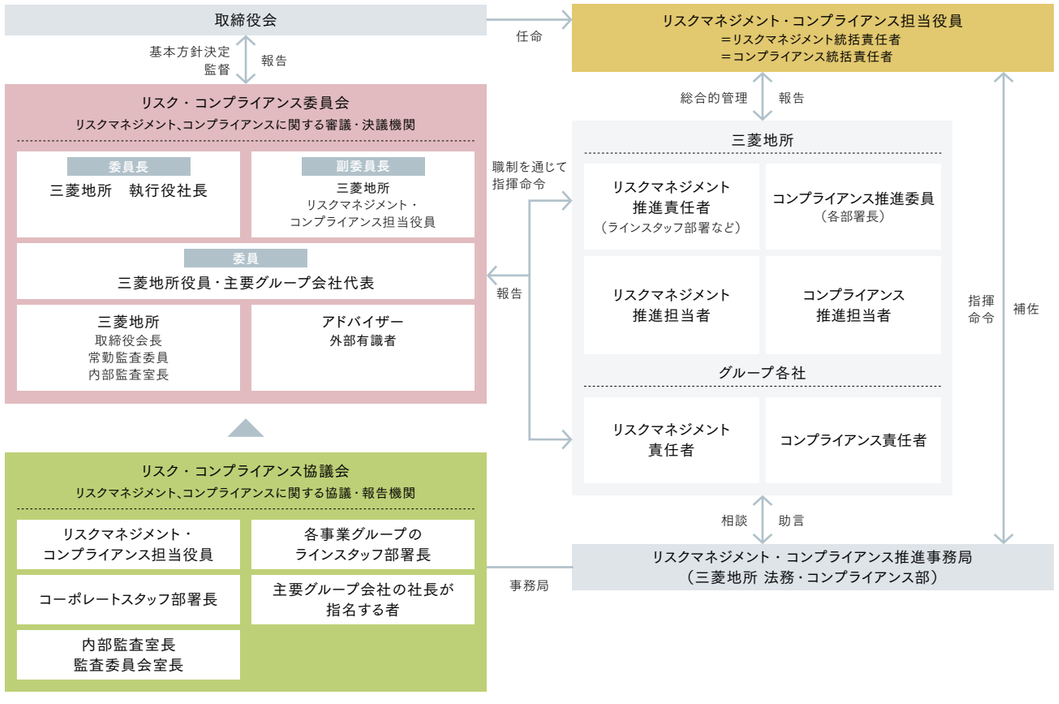
リスクマネジメント

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、事業継続計画体制等についても整備、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

（2018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。

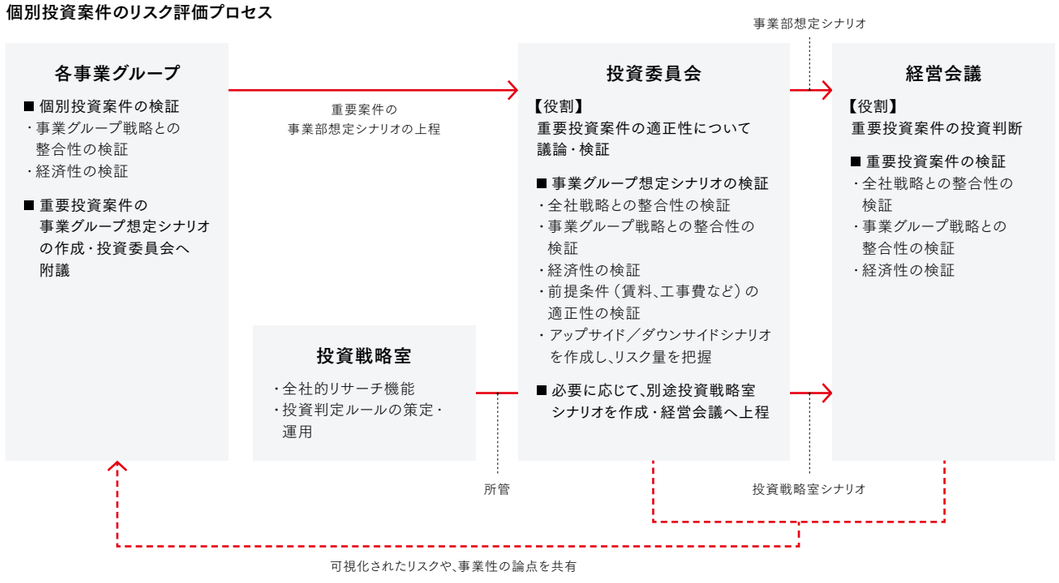
投資案件に関わるリスクマネジメント

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

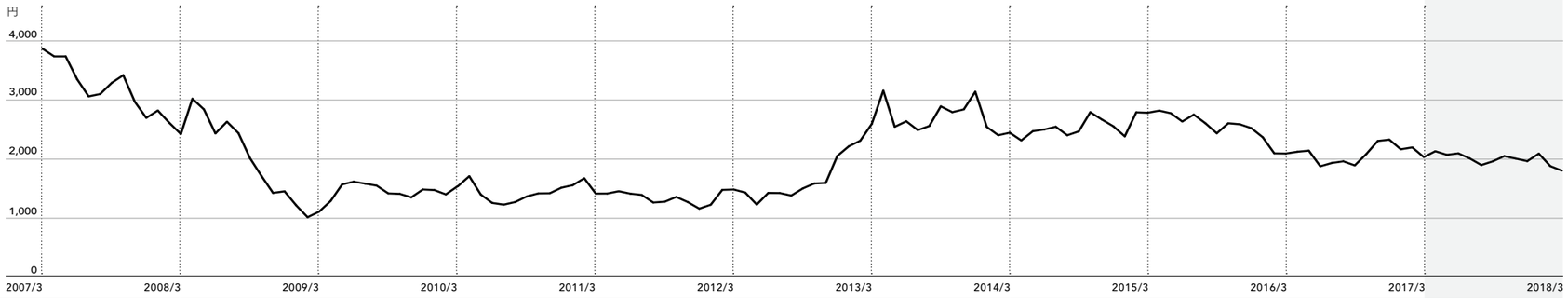
リスクマネジメント活動及び各種の事業活動を通じて、当社グループが認識しているリスク及びその対策の事例として以下が挙げられます。

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の全面的な改正を実施し、情報管理体制を更新して管理の徹底を図るとともに、情報システムのセキュリティ強化に努めています。更に継続的なモニタリングや監査により、情報管理の徹底を図っています。 また、改正個人情報保護法の施行に伴い、当社では「三菱地所グループ個人情報保護基本方針」や「個人情報取扱規則」等の関連する規程を改正したほか、グループ会社を対象に改正法への対応状況をモニタリングする等、適切な個人情報の取扱いに努めています。
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、2013年に、「三菱地所グループ贈収賄防止基本規程」を制定し、組織的に贈収賄防止に取り組む体制を整備しました。2016年には契約ごとに贈賄リスクを評価の上、リスクの高い取引の相手先に対するデューデリジェンスを義務付ける「贈賄リスクアセスメント及び贈賄デューデリジェンスに関する細則」を制定、2018年には「三菱地所グループ贈収賄防止指針」を制定し、公表しています。また、役職員に対する研修など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。 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。

11年間の主要財務ハイライト（連結）

	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
業績概況（百万円）											
営業収益	¥ 787,652	¥ 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
営業利益	177,983	138,567	148,972	158,258	146,299	118,349	161,271	156,332	166,199	192,495	213,047
経常利益	162,061	108,624	117,381	130,830	120,665	92,381	139,638	133,113	144,851	169,851	190,506
親会社株主に帰属する当期純利益	86,963	45,423	11,900	64,219	56,512	45,507	64,297	73,338	83,426	102,681	120,443
財政状態（百万円）											
総資産	4,327,137	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	5,803,689
自己資本*1	1,238,889	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
有利子負債	1,645,407	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
設備投資	270,798	201,088	114,085	76,332	282,171	208,135	159,677	177,331	275,316	275,372	289,570
減価償却費	56,867	60,364	73,926	70,628	67,465	73,364	74,805	72,696	74,245	75,974	77,545
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	△16,248	45,824	212,668	259,263	203,243	122,286	336,489	200,078	135,821	168,527	293,338
投資活動によるキャッシュ・フロー	△212,207	△214,500	△112,639	△67,223	△272,009	△217,992	△133,537	△46,568	△231,003	△327,292	△ 286,841
財務活動によるキャッシュ・フロー	238,942	141,055	△106,852	△140,269	57,189	27,150	△177,514	△189,109	309,237	△4,921	37,203
現金及び現金同等物の期末残高	219,712	184,552	177,825	229,062	215,771	191,837	224,739	198,489	412,392	243,341	286,859
1株当たり情報（円）											
当期純利益	¥62.99	¥32.90	¥ 8.58	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13	¥74.00	¥86.78
配当金	16.00	16.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	14.00	16.00	20.00	26.00
主要財務指標											
EBITDA（百万円）*2	¥245,911	¥209,522	¥230,730	¥237,109	¥222,885	¥200,587	¥246,332	¥239,934	¥252,034	¥279,718	¥302,424
総資産営業利益率（ROA）*3	4.6%	3.2%	3.4%	3.7%	3.4%	2.6%	3.4%	3.2%	3.3%	3.6%	3.8%
インタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR）*4	8.5倍	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
自己資本当期純利益率（ROE）	7.1%	3.8%	1.0%	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%	6.6%	7.3%
配当性向	25.4%	48.6%	139.9%	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%	27.0%	30.0%
株式情報											
株価（円）*5	¥2,420	¥1,102	¥1,530	¥1,407	¥1,476	¥2,596	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5	¥2,030	¥1,798.5
発行済株式総数（千株）	1,382,518	1,382,518	1,390,397	1,390,397	1,390,397	1,390,397	1,390,397	1,390,397	1,390,397	1,390,685	1,390,908

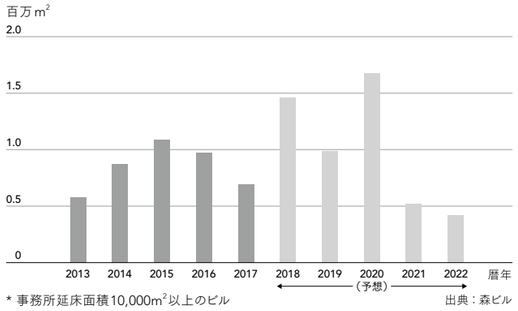
東京証券取引所における三菱地所の株価推移



*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31日の終値。

日本の不動産市場

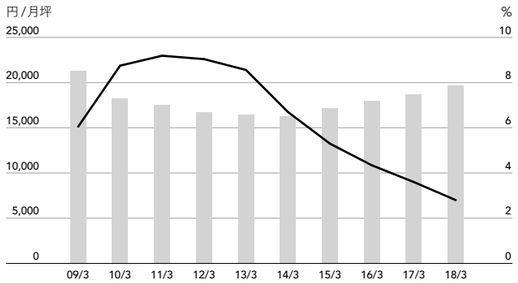
東京23区大規模オフィスビル*供給量



* 事務所延床面積10,000m²以上のビル　出典：森ビル

2017年の東京23区の大規模オフィスビル供給量は、前年比28.9%減の690,000㎡となりました。2018年は再び供給拡大に転じる見通しですが、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年にも高水準となりますが、2021年と2022年の供給量は低水準となり、今後5年間（2018 ～ 2022年）の平均は過去実績と同水準となる見込みです。

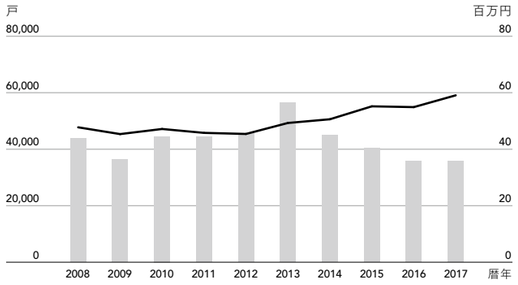
オフィスビル市況（東京都心5区平均賃料／空室率）



出典：三鬼商事

オフィス需要の拡大を受け、2018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2.80%となり、10年ぶりに3%を下回りました。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。

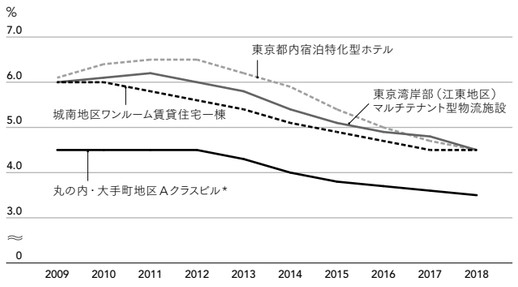
首都圏マンション新規供給戸数／マンション平均価格



出典：不動産経済研究所

首都圏における2017年のマンションの新規供給戸数は、前年比0.4%増の35,898戸となりました。また、首都圏のマンション1戸当たりの平均価格は、高額物件の供給増加の影響などから、前年から7.6%上昇の5,908万円となりました。

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と長期金利の低位持続の見通しや、オフィスビルを中心とする不動産賃料上昇への期待を背景に、2018年4月の期待利回り（キャップレート）は、丸の内エリアのAクラスビルの3.5%をはじめ、賃貸住宅・物流施設・ホテルといった主要不動産クラスのいずれについても、緩やかな低下傾向が続いています。

財務概況

営業収益・営業利益

2018年3月期の業績は、営業収益が1,194,049百万円で前期に比べ68,644百万円の増収（＋6.1%）、営業利益は213,047百万円で20,551百万円の増益（＋10.7%）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、新規竣工ビルや既存ビルの賃貸収益・利益の増加に加え、物件売却収入も増加したことにより、増収増益となりました。なお、前期末の時点で2.93%（全国全用途）であった空室率は、丸の内の新規竣工ビル、丸の内及び丸の内以外の既存ビルのリーシングが進捗したことにより、予想公表値2.5%より改善し、2018年3月期末においては1.87%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21,923百万円増収の506,161百万円となり、営業利益は13,672百万円増益の147,243百万円となりました。

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・利益を計上したほか、アウトレット事業が好調に推移したことにより、営業収益は前期に比べ16,862百万円増収の105,817百万円、営業利益は5,377百万円増益の31,184百万円となりました。

住宅事業においては、大型タワーマンションの売上計上に伴い分譲マンションの売上計上戸数、粗利益率が増加したことなどにより、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410,598百万円と前期に比べ2,747百万円の増収、営業利益は前期に比べ4,607百万円増益の23,860百万円となりました。

海外事業においては、保有物件の売却により増収となったものの、前期に計上した一過性利益の反動や賃貸利益の減少などにより、減益となりました。この結果、当セグメントの営業収益は前期に比べ20,368百万円増収の86,925百万円、営業利益は前期に比べ2,166百万円減益の24,147百万円となりました。

投資マネジメント事業においては、アクイジションフィーの増加などにより、増収となりました。この結果、当セグメントの営業収益は22,665百万円と前期に比べ1,342百万円の増収、営業利益は4,596百万円と前期に比べ75百万円の増益となりました。

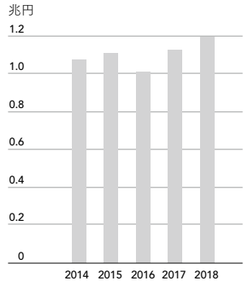
設計監理事業は、三菱地所設計において、「丸の内二重橋ビル」（東京都千代田区）の設計監理業務などの収益を計上したほか、設計監理収益の売上件数1件当たり金額、及び内装工事収益の1件当たり金額がいずれも増加しました。この結果、当セグメントの営業収益は21,613百万円と前期に比べ2,303百万円の増収、営業利益は前期に比べ1,278百万円増益の1,724百万円となりました。

ホテル事業は、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います。営業収益は前期からほぼ横ばいの33,138百万円となりましたが、営業利益は前期に比べ1,165百万円減益の766百万円となりました。

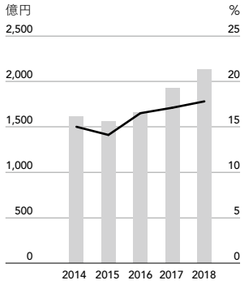
不動産サービス事業は、不動産仲介の取扱件数が減少した一方で1件当たりの手数料は増加しました。この結果、営業収益は25,584百万円と前期に比べ1,341百万円の増収、営業利益は前期に比べ639百万円減益の1,518百万円となりました。

その他の事業は、営業収益が前期に比べ4,303百万円増収の8,541百万円、営業利益は前期に比べ759百万円増益の1,048百万円となりました。

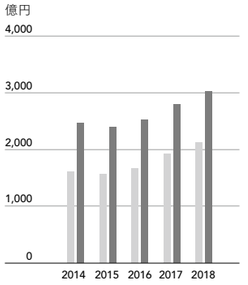
営業収益



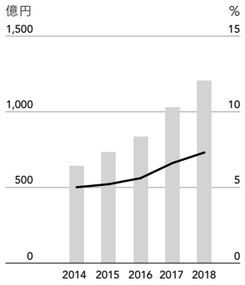
営業利益／営業利益率



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	2018/3実績	2017/3実績	増減
営業収益	1,194,049	1,125,405	68,644
ビル事業	506,161	484,238	21,923
生活産業不動産事業	105,817	88,955	16,862
住宅事業	410,598	407,850	2,747
海外事業	86,925	66,556	20,368
投資マネジメント事業	22,665	21,323	1,342
設計監理事業	21,613	19,309	2,303
ホテル事業	33,138	33,512	△373
不動産サービス事業	25,584	24,243	1,341
その他の事業	8,541	4,237	4,303
消去	△26,996	△24,820	△2,175
営業利益	213,047	192,495	20,551
ビル事業	147,243	133,570	13,672
生活産業不動産事業	31,184	25,807	5,377
住宅事業	23,860	19,253	4,607
海外事業	24,147	26,313	△2,166
投資マネジメント事業	4,596	4,520	75
設計監理事業	1,724	445	1,278
ホテル事業	766	1,932	△1,165
不動産サービス事業	1,518	2,157	△639
その他の事業	1,048	289	759
消去または全社	△23,043	△21,793	△1,249

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1,066百万円増加し、10,447百万円となりました。営業外費用は、固定資産除却損及び支払利息の増加などにより、前期に比べ964百万円増加し、32,988百万円となりました。

特別利益は、固定資産売却益や企業結合における交換利益を計上したものの、前期に比べ1,765百万円減少し、14,719百万円となりました。

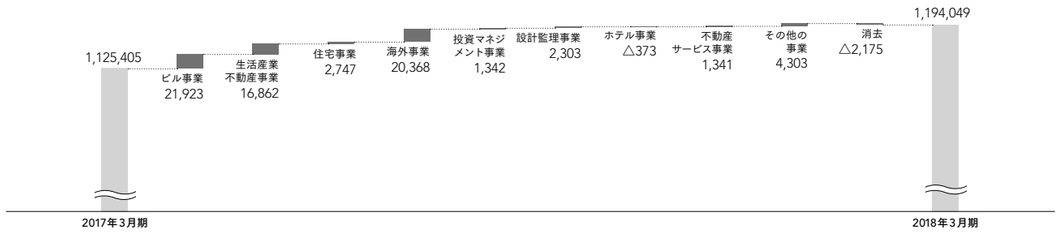
特別損失は、固定資産除却関連損が増加したものの、減損損失の減少や前期に発生した段階取得に係る差損が解消した影響などにより、前期と比べ9,686百万円減少し、13,768百万円となりました。

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28,576百万円増加の191,457百万円となりました。法人税等が前期に比べ7,634百万円増加し、53,707百万円となったことから、親会社株主に帰属する当期純利益は前期に比べ17,762百万円増益（＋17.3%）の120,443百万円となりました。1株当たりの当期純利益は86円78銭となりました。

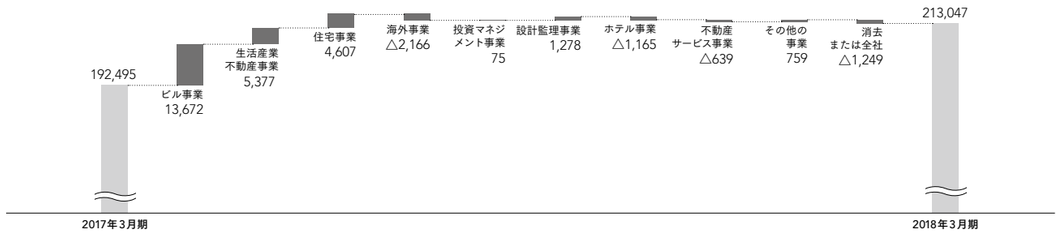
2018年3月期営業収益前期比較

百万円



2018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、長期借入れなどによる収入、有形固定資産の取得、長期借入金の返済などによる支出により、前期末に比べ43,517百万円増加し、286,859百万円となりました。

（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、293,338百万円の資金の増加（前期比＋124,810百万円）となりました。これは、税金等調整前当期純利益191,457百万円に非資金損益項目である減価償却費77,545百万円などを調整した資金の増加に、たな卸資産の減少、エクイティ出資の増加、法人税等の支払など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、286,841百万円の資金の減少（前期比＋40,451百万円）となりました。これは有形固定資産の取得などによるものです。

（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、37,203百万円の資金の増加（前期比＋42,125百万円）となりました。これは長期借入れ、社債の発行などによるものです。

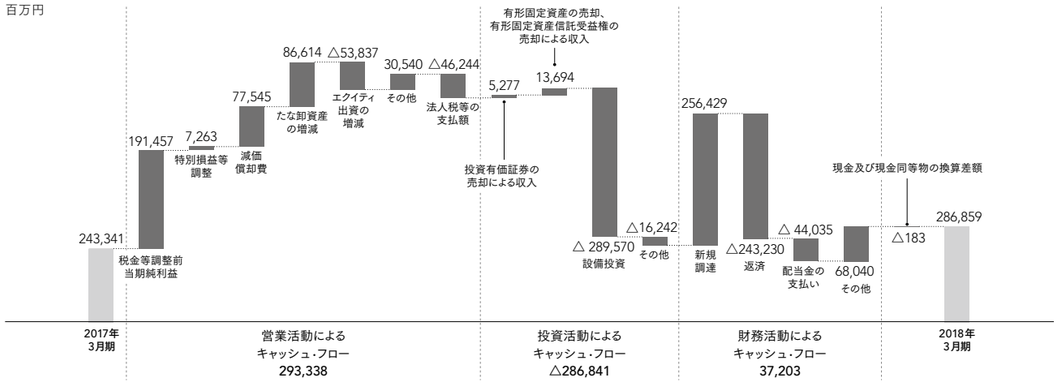
(2) 連結貸借対照表

「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319,573百万円増加し、5,803,689百万円となりました。

「負債の部」は前期末に比べ207,946百万円増加し、3,924,601百万円となりました。有利子負債は前期末比で84,681百万円増加し2,481,675百万円、手元流動性残高を

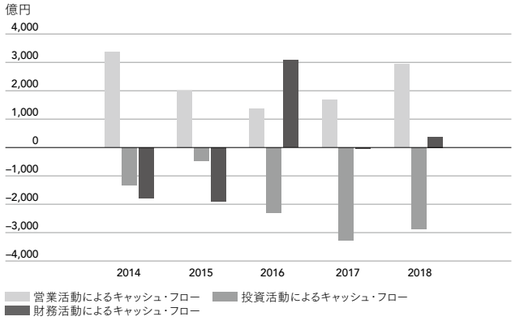
2018年3月期連結キャッシュ・フロー前期比較

百万円



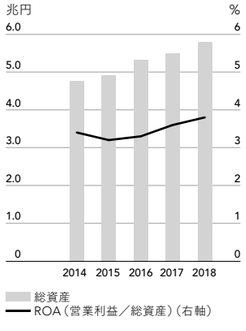
キャッシュ・フロー

億円



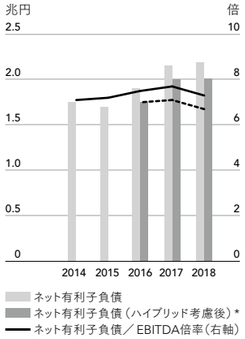
総資産／ROA(営業利益／総資産)

兆円 %



有利子負債残高

兆円 倍



* 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。

各年3月31日に終了した期

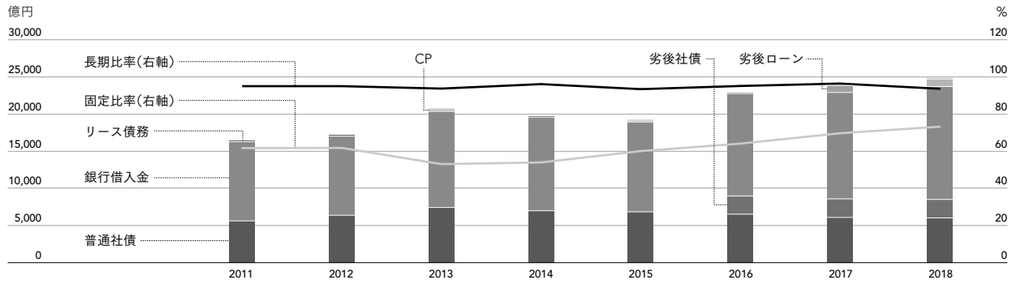
差し引いたネット有利子負債は前期末比で41,163百万円増加し2,194,815百万円となりました。

「純資産の部」は利益剰余金、その他有価証券評価差額金、退職給付に係る調整累計額などの増加により、前期末比で111,627百万円増加し1,879,088百万円となりました。

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。

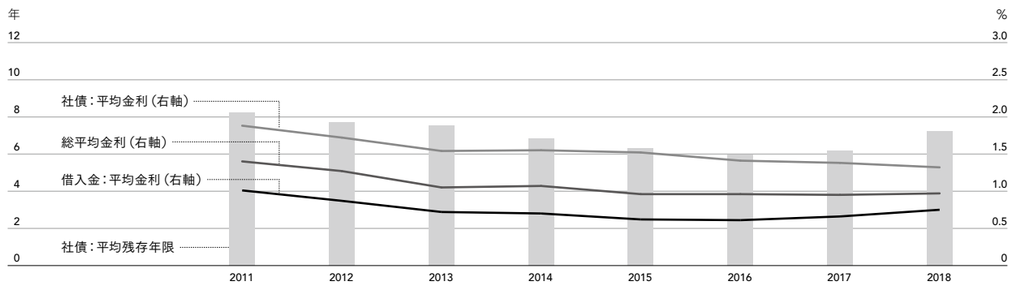
有利子負債の状況



	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
普通社債	5,663	6,362	7,472	7,015	6,852	6,530	6,127	6,038
劣後社債	—	—	—	—	—	2,500	2,500	2,500
銀行借入金	10,654	10,723	12,929	12,619	12,088	13,812	14,285	15,230
劣後ローン	—	—	—	—	—	—	1,000	1,000
CP	—	—	350	—	280	—	—	—
リース債務	72	83	102	95	72	68	56	47
固定比率(右軸)	61.7	61.8	53.1	54.0	60.1	64.1	69.7	73.2
長期比率(右軸)	95.0	95.0	93.7	96.1	93.4	95.1	96.4	93.6

各年3月31日に終了した期

調達金利・社債の状況(単体)



	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
社債:平均残存年限	8.22	7.71	7.52	6.82	6.31	5.94	6.19	7.20
社債:平均金利(右軸)	1.88	1.72	1.54	1.55	1.52	1.41	1.38	1.32
借入金:平均金利(右軸)	1.01	0.87	0.72	0.70	0.62	0.61	0.66	0.75
総平均金利(右軸)	1.40	1.27	1.05	1.07	0.96	0.96	0.95	0.97

各年3月31日に終了した期

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 自2017年4月1日 至2018年3月31日	前連結会計年度 自2016年4月1日 至2017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	3,644,937	3,327,104
期中増減額	△164,790	317,832
期末残高	3,480,147	3,644,937
期末時価	6,768,625	6,517,887
含み益	3,288,478	2,872,950
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	183,523	182,876
期中増減額	296,913	647
期末残高	480,436	183,523
期末時価	614,790	274,081
含み益	134,354	90,558

(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 自2017年4月1日 至2018年3月31日	前連結会計年度 自2016年4月1日 至2017年3月31日
賃貸等不動産		
賃貸収益	439,592	436,705
賃貸費用	275,749	280,387
差額	163,843	156,318
その他損益	△4,745	△16,194
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	21,419	15,996
賃貸費用	16,872	11,522
差額	4,546	4,474
その他損益	△362	△580

(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。

株式の保有状況

・投資株式のうち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
156銘柄　251,225百万円
・保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の保有区分、銘柄、株式数、貸借対照表計上額及び保有目的は次の通りです。

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	37,459	1*
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	39,246,142	27,354	2*
旭硝子(株)	4,540,606	20,001	1*
大成建設(株)	2,426,690	13,104	3*
日本空港ビルデング(株)	3,111,400	12,647	4*
キリンホールディングス(株)	4,371,938	12,383	3*
三菱重工業(株)	2,346,997	9,561	1*
三菱電機(株)	5,577,294	9,489	1*
平和不動産(株)	4,274,100	8,761	4*
東日本旅客鉄道(株)	857,300	8,454	4*
三菱倉庫(株)	3,665,554	8,284	3*
東海旅客鉄道(株)	367,900	7,405	4*
(株)ニコン	3,510,000	6,654	3*
(株)三菱ケミカルホールディングス	5,646,000	5,818	1*
三菱マテリアル(株)	1,739,700	5,567	1*
トヨタ自動車(株)	598,462	4,084	3*
信越化学工業(株)	308,212	3,391	1*
東宝(株)	794,100	2,803	4*
(株)大林組	2,404,961	2,799	3*
(株)ルネサンス	1,419,000	2,748	4*
清水建設(株)	2,738,650	2,604	3*
三菱UFJリース(株)	3,760,000	2,346	1*
(株)三菱総合研究所	598,500	2,007	3*
(株)八十二銀行	3,441,500	1,961	2*
小田急電鉄(株)	901,000	1,939	3*
(株)ふくおかフィナンシャルグループ	3,108,000	1,780	2*
(株)T&Dホールディングス	960,200	1,621	2*
(株)千葉銀行	1,852,000	1,583	2*
日本水産(株)	2,789,900	1,540	1*

1* 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* 安定した資金調達に資するため
3* グループ会社を含めた取引関係の維持・強化に資するため
4* 安定的な協力・協業関係を維持・強化して企業価値向上に資するため
(注) 旭硝子(株)は、2018年7月1日をもってAGC(株)に商号変更しております。

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	32,811	5*
三菱電機(株)	10,656,000	18,131	5*
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	4,306,400	3,001	5*

5* 議決権行使の指図権限を有しております
(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おりません。

各年3月31日に終了した期

比較連結貸借対照表

単位：百万円

科目	当連結会計年度末 2018/3/31現在 金額	前連結会計年度末 2017/3/31現在 金額	増減 金額
（資産の部）	5,803,689	5,484,115	319,573
流動資産	1,229,041	1,081,690	147,351
現金及び預金	287,153	243,681	43,471
受取手形及び営業未収入金	44,670	43,823	847
有価証券	8,219	13,515	△5,295
販売用不動産	95,391	60,195	35,195
仕掛販売用不動産	327,213	337,928	△10,714
開発用不動産	1,267	1,058	209
未成工事支出金	9,681	8,091	1,589
その他のたな卸資産	1,084	1,021	63
エクイティ出資	365,933	292,764	73,169
繰延税金資産	11,351	10,730	620
その他	77,299	69,152	8,147
貸倒引当金	△224	△270	45
固定資産	4,574,647	4,402,424	172,222
有形固定資産	3,981,871	3,856,757	125,114
建物及び構築物	1,060,851	1,032,286	28,564
機械装置及び運搬具	19,825	21,722	△1,896
土地	2,063,202	1,987,344	75,857
信託土地	678,420	708,801	△30,381
建設仮勘定	142,127	92,367	49,759
その他	17,444	14,233	3,210
無形固定資産	94,241	99,542	△5,300
借地権	72,934	73,816	△882
その他	21,306	25,725	△4,418
投資その他の資産	498,533	446,125	52,408
投資有価証券	272,779	244,870	27,908
長期貸付金	1,362	1,389	△27
敷金及び保証金	108,097	106,149	1,947
退職給付に係る資産	20,280	9,487	10,793
繰延税金資産	13,841	11,082	2,759
その他の投資	83,610	74,786	8,823
貸倒引当金	△1,438	△1,642	203
資産合計	5,803,689	5,484,115	319,573

（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 2018/3/31現在 金額	前連結会計年度末 2017/3/31現在 金額	増減 金額
（負債の部）	3,924,601	3,716,654	207,946
流動負債	665,484	586,623	78,861
支払手形及び営業未払金	61,169	56,099	5,070
短期借入金	159,090	86,415	72,674
1年内返済予定の長期借入金	147,739	149,281	△1,541
1年内償還予定の社債	66,162	85,075	△18,912
未払法人税等	27,675	16,471	11,204
繰延税金負債	393	572	△178
その他の流動負債	203,254	192,708	10,546
固定負債	3,259,116	3,130,031	129,085
社債	787,661	777,712	9,948
長期借入金	1,316,232	1,292,854	23,377
受入敷金保証金	414,390	398,014	16,376
繰延税金負債	226,403	217,565	8,838
再評価に係る繰延税金負債	263,428	263,661	△232
退職給付に係る負債	26,847	22,042	4,805
役員退職慰労引当金	771	834	△62
環境対策引当金	5,074	4,831	242
負ののれん	95,992	90,535	5,457
その他の固定負債	122,313	61,978	60,334
（純資産の部）	1,879,088	1,767,460	111,627
株主資本	1,061,700	971,906	89,793
資本金	141,898	141,659	239
資本剰余金	161,819	161,477	342
利益剰余金	763,277	674,259	89,017
自己株式	△5,294	△5,489	194
その他の包括利益累計額	636,648	620,870	15,777
その他有価証券評価差額金	121,787	109,644	12,142
繰延ヘッジ損益	369	73	296
土地再評価差額金	526,623	527,128	△505
為替換算調整勘定	△12,227	△13,363	1,135
退職給付に係る調整累計額	95	△2,612	2,708
新株予約権	326	529	△202
非支配株主持分	180,412	174,154	6,258
負債・純資産合計	5,803,689	5,484,115	319,573

（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 2017/4/1—2018/3/31	前連結会計年度 2016/4/1—2017/3/31
営業収益	1,194,049	1,125,405
営業原価	890,237	847,725
営業総利益	303,812	277,680
販売費及び一般管理費	90,765	85,184
営業利益	213,047	192,495
営業外収益	10,447	9,380
受取利息	284	268
受取配当金	5,565	4,634
持分法による投資利益	419	872
その他	4,177	3,605
営業外費用	32,988	32,024
支払利息	23,122	22,743
固定資産除却損	5,746	4,453
その他	4,119	4,827
経常利益	190,506	169,851
特別利益	14,719	16,484
固定資産売却益	12,044	—
投資有価証券売却益	—	1,013
関係会社株式売却益	1,161	—
負ののれん発生益	—	13,505
受取和解金	—	1,966
企業結合における交換利益	1,513	—
特別損失	13,768	23,455
固定資産除却関連損	8,259	4,762
減損損失	5,508	12,260
段階取得に係る差損	—	6,431
税金等調整前当期純利益	191,457	162,881
法人税、住民税及び事業税	57,334	43,451
法人税等調整額	△3,626	2,622
法人税等合計	53,707	46,073
当期純利益	137,749	116,808
非支配株主に帰属する当期純利益	17,305	14,126
親会社株主に帰属する当期純利益	120,443	102,681

（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 2017/4/1—2018/3/31	前連結会計年度 2016/4/1—2017/3/31
当期純利益	137,749	116,808
その他の包括利益	15,711	5,439
その他有価証券評価差額金	12,144	19,703
繰延ヘッジ損益	365	159
土地再評価差額金	4	3,363
為替換算調整勘定	95	△26,882
退職給付に係る調整額	2,744	10,092
持分法適用会社に対する持分相当額	355	△996
包括利益	153,461	122,247
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	136,731	108,648
非支配株主に係る包括利益	16,730	13,599

（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 2017/4/1—2018/3/31	前連結会計年度 2016/4/1—2017/3/31
税金等調整前当期純利益	191,457	162,881
特別損益等調整	7,263	12,249
減価償却費	77,545	75,974
たな卸資産の増減	86,614	84,853
エクイティ出資の増減	△53,837	△32,460
その他	30,540	△82,780
法人税等の支払額	△46,244	△52,189
営業活動によるキャッシュ・フロー	293,338	168,527
投資有価証券の売却による収入	5,277	1,534
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	13,694	11,328
設備投資	△289,570	△275,372
その他	△16,242	△64,783
投資活動によるキャッシュ・フロー	△286,841	△327,292
新規調達	256,429	298,515
返済	△243,230	△243,051
配当金の支払い	△44,035	△33,709
その他	68,040	△26,676
財務活動によるキャッシュ・フロー	37,203	△4,921
現金及び現金同等物の換算差額	△183	△5,144
現金及び現金同等物の増減額	43,517	△168,830
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△219
現金及び現金同等物の期首残高	243,341	412,392
現金及び現金同等物の期末残高	286,859	243,341

（注）百万円未満は切捨表示

主な三菱地所グループ企業

2018年4月1日以降の新セグメントにて掲載

■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	11058 台湾 台北市信義區松仁路130號3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	56.4
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1-6-1大手町ビル（〒100-8189）	(03) 3287-8800	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

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合（%）
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
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	環境・デザインに関する研究・提案	100.0
■ 三菱地所ハウスネット株式会社	東京都新宿区北新宿2-21-1新宿フロントタワー（〒169-0074）	(03) 6908-5560	個人住宅の売買・賃貸仲介、賃貸管理	100.0
■ 株式会社菱栄ライフサービス	東京都世田谷区奥沢3-33-13ロイヤルライフ奥沢（〒158-0083）	(03) 3748-2650	有料老人ホームの運営	100.0
海外事業				
■ ロックフェラーグループ社	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020-1095 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 10020-1095 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 ※連結対象外	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 ※連結対象外	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
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2-5-1丸の内二丁目ビル（〒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	82.6
■ 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 ※連結対象外	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
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
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	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	(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

* 2018年4月27日付で、公開買付により株式を追加取得した後の数値を記載しています。

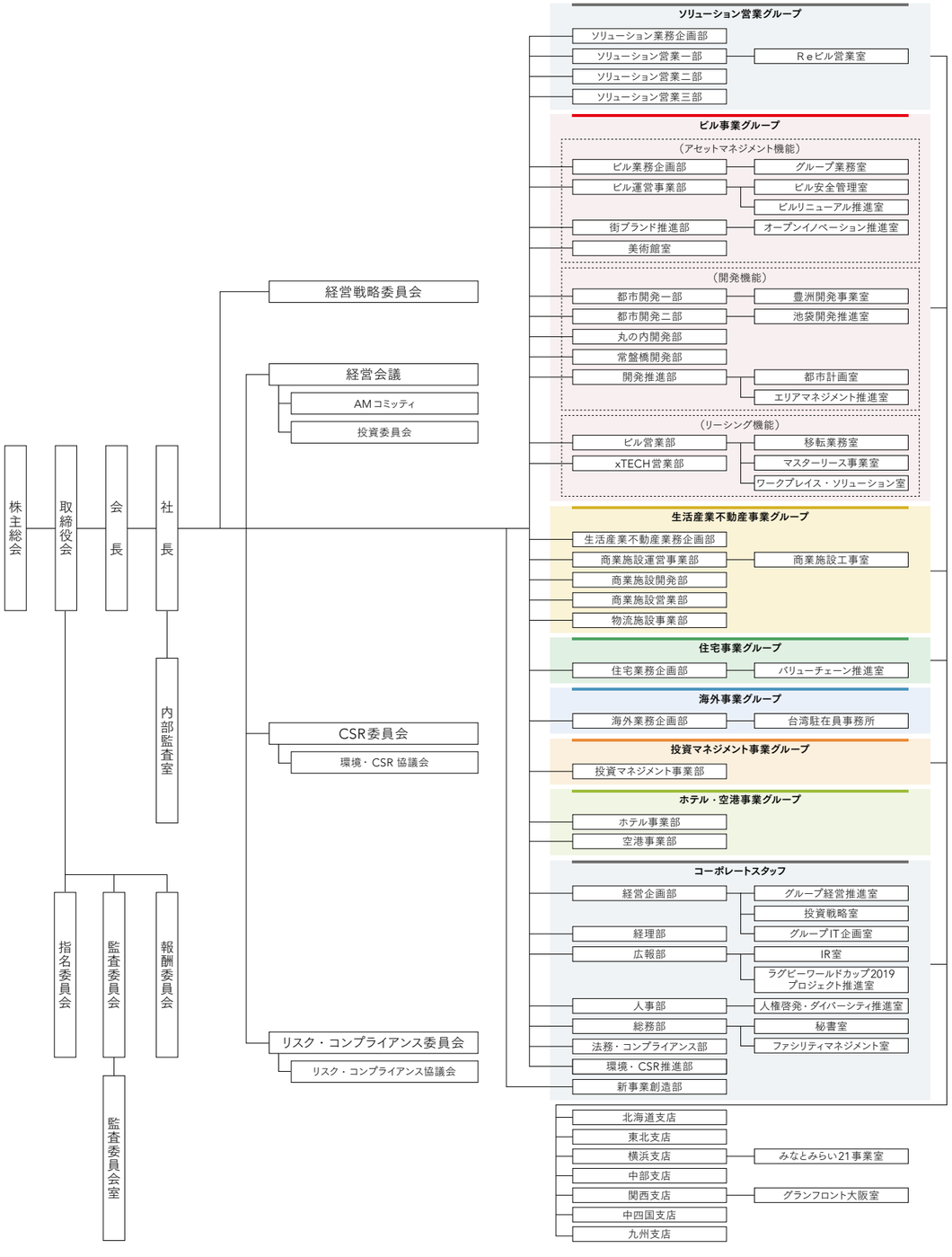
（注）議決権所有割合は2018年3月末現在。

沿革

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

組織図

（2018年4月1日現在）



会社概要

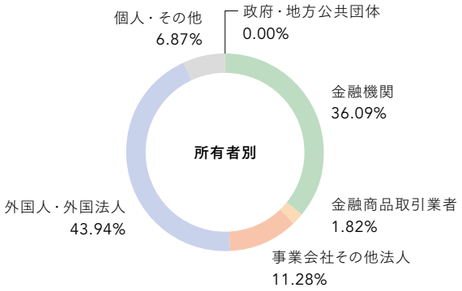
（2018年3月31日現在）

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	1,390,908,105株 （前期末比 222,133株増）
株主総数	67,881名 （前期末比 11,826名増）

株式分布状況（単元株式所有比率）



大株主	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行（株）信託口	96,182	6.92
日本トラスティ・サービス信託銀行（株）信託口	59,139	4.26
JP MORGAN CHASE BANK 380072	48,210	3.47
明治安田生命保険（相）	46,882	3.37
日本トラスティ・サービス信託銀行（株）信託口5	28,054	2.02
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	27,244	1.96
STATE STREET BANK - WEST PENSION FUND CLIENTS - EXEMPT 505233	23,937	1.72
（株）三菱東京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1	20,832	1.50
旭硝子（株）	20,821	1.50

（注）1. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
2. （株）三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日をもって（株）三菱UFJ銀行に商号変更しております。
3. 旭硝子（株）は、2018年7月1日をもってAGC（株）に商号変更しております。

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
141,898百万円

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：806名
連結：8,856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（〒530-6033）
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/

CSR情報
http://www.mec.co.jp/j/csr/index.html
グループ全体のCSR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。

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
森林管理協議会（Forest Stewardship Council）®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