

人を、想う力。街を、想う力。



統合報告書 2023

Working Steadily to
Achieve Ongoing Growth

人を、想う力。街を、想う力。



〒100-8133 東京都千代田区大手町一丁目1番1号 大手町パークビル
TEL (03) 3287-5100 <https://www.mec.co.jp/>



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



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

Printed in Japan

人を、想う力。街を、想う力。

私たち三菱地所グループは、チャレンジを続けます。

三菱三綱領

しょきほうこう 所期奉公

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

しょじこうめい 処事光明

公明正大で品格ある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

りつぎょうぼうえき 立業貿易

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

三菱地所グループ基本使命

私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します

私たちは、住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献します。

三菱地所グループ行動憲章

私たちは、基本使命を実践するために以下の通り宣言し、実行します

1

私たちは誠実に行動します

法と倫理に基づいて活動し、常に自らの行動を謙虚に振り返り、社会とのコミュニケーションを大切にすることで、公正、透明で信頼を第一とした企業活動を行います。

2

私たちはお客さまからの信頼を得られるよう努めます

お客さまの立場で考え、安全でより良い商品・サービスを提供するとともに、情報を適切に開示します。

3

私たちは活力のある職場づくりに努めます

自らの成長をめざし、個々の人権や多様な考え方を尊重し、創造性・専門性を高めながらチームとして総合力を発揮します。

三菱地所グループ行動指針

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

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

CONTENTS

INTRODUCTION

P 2 トップメッセージ

P 8 三菱地所グループの価値創造ストーリー

- 8 時代とともに進化し続ける丸の内
- 10 丸の内 NEXT ステージの推進
- 12 三菱地所グループの価値創造モデル
- 14 三菱地所グループの強み
- 16 様々な領域への拡大

P 18 三菱地所グループの戦略

- 18 長期経営計画 2030
- 20 サステナビリティ (ESG) への取り組み全体像
- 22 長期経営計画 2030の進捗
- 30 財務担当役員メッセージ
- 34 **特集 1** 国内アセット事業
ふかや花園プレミアム・アウトレット 開業
- 36 **特集 2** 海外アセット事業
オーストラリア市場における価値創造
- 38 **特集 3** ノンアセット事業
ザ ロイヤルパーク キャンパス銀座コリドー 開業

P 40 事業レビュー

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

P 56 サステナビリティ (ESG) セクション

- 56 サステナビリティ関連方針・KPI /
サステナビリティ推進体制／モニタリング体制／
サステナビリティ委員会の開催実績／
外部からの ESG 関連評価
- 58 ① Environment
 - 61 TCFD
 - 62 ② Diversity & Inclusion
 - 68 ③ Innovation
 - 69 ④ Resilience
- 70 Topics 大手町・丸の内・有楽町地区を起点に
サステナブルなアクションを
- 72 SASB
- P 73 コーポレートガバナンス
 - 73 会長メッセージ
 - 74 コーポレートガバナンス体制
 - 80 取締役会の実効性評価
 - 82 報酬
 - 84 株主とのコミュニケーション (ESG 面談)
 - 85 政策保有株式
 - 86 取締役／執行役・執行役員・グループ執行役員
 - 88 社外取締役メッセージ
 - 90 指名委員座談会
 - 92 リスクマネジメント

P 95 財務レビュー

- 95 株式の保有状況
- 96 11年間の主要財務ハイライト (連結)
- 98 サステナビリティ一覧表

P100 会社データ

- 100 主な三菱地所グループ企業
- 102 組織図
- 103 会社概要

編集方針

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

見通しに関する注意事項

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



三菱地所株式会社
執行役社長

中島 篤

三菱地所グループのDNAである伝統と挑戦を胸に、
多様性を最大限に活かした「Change Maker」として、
まちづくりを通じて社会に価値を提供していきます。

力強いコミットメントで目標に向かって着実に前進する

2023年4月に執行役社長に就任しました中島篤です。2020年1月に「長期経営計画 2030」（以下、長期経営計画）を公表してから3年が経過しましたが、今後の経営の舵取りを担う立場として、大変身が引き締まる思いです。

「千里の道も一歩から」という言葉があります。私の座右の銘です。どんなに高い目標であっても、達成するためにはまず最初の一步を踏み出すことが重要です。そして、やると決めた後は一歩ずつ着実に前進していくほかありません。ニューヨークに駐在していた際に始めたマラソンが現在の趣味なのですが、始めたのは50歳の時です。ゴールまでの道のりは長く見えますが、一歩一歩前に進んでいく先にゴールがあります。

企業経営においても同じことが言えます。目標を設定したら、力強いコミットメントで目標の達成に向けて一歩一歩前進していく。それが私の信条です。1986年の入社以来、経営企画部やカリフォルニア大学バークレー校（UCバークレー）への海外留学、開発・資産運用など様々な経験をしてきましたが、中でも2014年から2016年の2年間、米国のロックフェラーグループインターナショナル社の社長兼CEOを務めた経験は非常に得難いものでした。言語の壁がある上に日本人のトップは初、自分なりに様々な苦勞を乗り越えながら感じたことは、コミュニケーションの重要性です。様々な立場や考え方がある環境において、相手の考えを理解し、自分の考えを理解してもらうためには、粘り強く丁寧なコミュニケーションを継続していく必要があります。

今後の経営の舵取りを担う立場として、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションは非常に重要であると認識しています。長期経営計画で定めた目標の達成に向けて、着実な進捗を株主・投資家の皆様にお示しすることは私の責務であると考えています。一方で、長期経営計画を公表して以降の3年間においても、新型コロナウイルス感染症の流行やウクライナ危機、海外を中心とした金融環境の変化など、様々な外部環境の変化がありました。不動産マーケットにおいても、世界各国で不透明感是否定できない状況にあります。そのような先の見通しが立ちづらい環境下で、目標達成に向けた当社の考え方と株主・投資家の皆様との間でギャップがある場合にはコミュニケーションを通じてそれを埋める努力をする、あるいは、必要があれば何らかの方針転換を検討することも必要だと思っています。長期経営計画の達成に向けて、力強いコミットメントを持ちながら着実な進捗をお示していく所存です。

長期的な視点で社会の変化を先取りする 「Change Maker」であり続ける

三菱地所の歴史は、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年に始まります。そして、日本の近代化を実現するという強い意志のもと、高度経済成長期やバブル崩壊といった様々な出来事を乗り越えながら、130年という時間をかけ、丸の内を世界に誇るビジネス街へと成長させてきました。更に、日本の不動産会社としていち早く米国（1972年）や英国（1986年）の不動産事業に参入し、グローバル化の先陣を切りました。国内に

おいても、REIT市場への参入や米国型アウトレットの展開など、業界のリーディングカンパニーとして、新たな価値創出にチャレンジし続けてきました。こうした歴史は、「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」という普遍的な基本使命を体現してきた結果です。

改めて三菱地所という企業グループの足跡を見直すと、私たちの根底には「超長期視点でのまちづくり(伝統)」と「時代を先取りする先見性(挑戦)」というDNAが確かに受け継がれていると感じます。挑戦がいずれ自社の伝統になり、新たな挑戦の礎になるという好循環が当社グループの強みとなっています。こうしたDNAをこれからも継承し続けるためには、あらゆる社会変化に対して常にアンテナを張り巡らせ、変化を恐れずに新たな価値を創造していく「Change Maker」であることが重要です。今や当社グループの業務領域は不動産に関連するありとあらゆる事業に広がっています。我々が提供できる価値を見出し、社会に貢献していくこと、そしてそれを継続していくことが三菱地所グループのパーパスであると考えています。

不透明な外部環境のもとでも、 当社グループの強みを活かして成長を続けていく

長期経営計画では、国内アセット、海外アセット、ノンアセットの3つの事業で成長戦略を掲げています。国内アセット事業については、丸の内エリアを中心としたポートフォリオの価値を、社会環境の変化を踏まえながら、更に向上させていきます。ハードだけでなくソフト面での魅力を高めるこ

とで、エリアとしての価値を向上させることが重要です。丸の内エリアに圧倒的な魅力付けをすることで、東京ひいては日本の国際競争力向上にも資すると信じています。また、国内の回転型資産*は簿価ベースで1兆円を超える水準まで積み上がってきています。これまで厳選した投資を進めてきた結果、高効率・高水準のキャピタルゲインを継続的に計上できる体制が整いつつあります。長期経営計画の目標達成に向けて足元のマーケットの状況を注視しながら、更に厳選した投資を続けていきます。

* 丸の内・アウトレット及び一部連結子会社の資産を除く国内の賃貸等不動産

海外アセット事業については、幅広いエリアやアセットへのポートフォリオ分散により、リスクをマネジメントしながら事業を拡大してきましたが、足元ではエリアやアセットによってマーケットの状況にも変化が出てきていますので、キャピタルアロケーションは必要に応じて見直ししながら、注力エリアへの厳選投資を続けていく考えです。欧米における急激な金利上昇やWFH(Work From Home)等の浸透によるオフィス需要への懸念など、不動産マーケットの不透明感はあるものの、長期的に見れば、海外が引き続き有望なマーケットであることは変わりありません。加えて、日本において今後労働人口が減っていくことを踏まえれば、海外で稼ぐ力を培っていくことは、当社グループの継続的な成長という観点においても、必須と考えています。そして海外で成長していく上で、現地のガバナンス体制は非常に重要です。基本的に不動産はローカルビジネスなので、当社社員であってもローカルの社員であっても、マーケットを熟知している人間がマネジメントを主導できる環境が望ましいと考えています。ローカルで様々な実績を積み上げていくことが、現地での信用につながり、大規模案件への参画につながっていきます。北米、欧州、アジアで様々なプロジェクトを進めていますが、現地において各関係先とのコミュニケーションを深めることで、更に信用を積み上げ、継続的な成長につなげていきたいと考えています。

ノンアセット事業については、投資マネジメント事業が順調に利益成長しています。長期経営計画公表時のAuM(受託資産残高)目標を前倒しで達成したため、2030年度末のAuMを10兆円、営業利益を300億円とする新たな目標を打ち出しました。ノンアセット事業は、大きな投資をせずに資本効率よく稼ぐビジネスです。チャレンジングな目標ではありますが、長期経営計画の目標達成においても非常に重要な要素であり、強い意志を持って進めていきます。当社がこれまで培ってきたグローバルプラットフォームを活用して、エリア間のコミュニケーションを加速し、世界中の投資家ニーズに応えていくことで拡大していきたいと考えています。ホテル運営事業では、コロナ禍からの回復を確実に捉え、利益の最大化を目指します。また、2023年2月には日本リージャスホールディングス株式会社を子会社化しました。主力であるコアオフィスに加え、フレキシブルワークスペースの整備を進め、働く場所として様々な価値提供を目指していきます。

これら3つの事業のいずれにおいても、確実な成長を続けるためには、「稼ぐ力の見える化」が重要だと思っています。我々のビジネスは不動産事業ですので、「資産」によって稼ぐ部分が多いのですが、ノンアセット事業のように大きな資産を伴わずに稼ぐ事業領域もあります。各々の事業において収益の核となる要素を見極めれば、事業を跨いだノウハウの活用やカスタマイズが容易にできるようになり、会社全体としての更なる成長にも寄与すると考えています。



サステナブルな社会の実現に向け、 社会とともに成長する企業グループを目指す

長期経営計画で掲げている通り、社会価値の向上に資する事業活動でなければ、中長期的な株主価値の棄損にもつながり、企業としての成長は実現できません。当社は、「三菱地所グループのサステナビリティビジョン2050」を制定しており、このビジョンの実現に向けて、長期経営計画において、「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を掲げ、具体的なテーマのもとアクションを進めています。

国内においては、業界内でも先行して様々な取り組みを進めてきたという自負がありますが、今後も継続して着実に取り組むことが重要です。サステナビリティについては、海外と比べて日本企業や日本社会が鈍感だった部分は確かにあったと思います。そのような中で、当社としては、不動産業界に留まらず、日本企業をリードしていく存在でなくてはならないと考えています。そのために取り組みを着実に進め、目標となるKPIやそれに対する成果をわかりやすく株主・投資家の皆様にお示しすることが重要です。まちづくりをはじめとする不動産関連の事業においては、個人や単一企業の力だけでは実現できないことや解決できない課題が多くあります。業界のリーディングカンパニーとして、ステークホルダーの方々と力を合わせて、社会とともに成長する企業グループを目指していく所存です。

多様な人財が生み出す更なるイノベーションこそが、 社会に対して提供すべき価値

ビジネスは突き詰めると「人」に辿り着くと私は考えています。社会に対して価値を提供する上で、その中心を担うのは人財であり、最も重要な資産だと言えます。その人財に求められるのは、「Change Maker」であること、そして「Professional」であることです。「Change Maker」とは、超長期視点と時代を先取りするDNAを活かしつつ、変化を恐れず慣例にとらわれないチャレンジ精神を持って行動し、外部の人たちから協力を得て、周囲を巻き込みながら事業を組み立てる力です。「Professional」とは、その言葉通り、高い専門性を持ち合わせることです。海外事業の強化やノンアセットビジネスの拡大等を推進するにあたり、各領域における高い専門性を持った人財が事業を加速することで、更なるイノベーションを起こすことができると考えています。「Change Maker」と「Professional」、この2つの要素が相互に作用しあうことで、既存の枠組みにとらわれない新たな価値が提供できると考えています。もう一つ重要なことは、人財の「多様性」です。多様性を失った組織はやがては衰退してしまうかもしれません。組織や人財の多様性を高めていくためには、前提として、制度やルールの整備はもちろんのこと、根本的には相手の立場を理解するということが何よりも重要になります。長期経営計画においては、社会価値向上と株主価値向上の両輪の戦略を掲げており、社会価値の向上に関しても、その成果をきちんとお示しできるよう、着実に取り組みを進めていきます。

長期経営計画の達成と
持続的な企業成長に向け、
「超長期視点でのまちづくり（伝統）」と
「時代を先取りする先見性（挑戦）」の体現に、
グループ一丸となって一步一步着実に
取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様へ

長期経営計画がスタートしてから3年が経過しました。想定し得なかった様々な事象が生じましたが、KPIの進捗、利益成長、投資進捗等、ここまでの成果としては想定通りに進んでいると考えています。また、株主還元については、2022年11月に1,000億円の自己株式取得を公表し、2020年3月期以降の合計では2,300億円の自己株式の取得を決定するなど、長期経営計画の発表以降、継続的に高水準の還元を実施しています。今後においても最も重視すべき事項の一つとして取り組んでいきます。加えて、事業や利益の成長が持続的であることも重要です。そのために、長期と短期の両方の視点で、リターンに対する意識を強く持つことを心掛けています。

足元ではインフレや金融環境、ウクライナ危機などの地政学リスクなど、不透明な経営環境が我々を取り巻いていますが、今や当社グループのビジネスは全世界に広がり、グループ全体で1万人以上の従業員がいます。その一人ひとりが「超長期視点でのまちづくり（伝統）」と「時代を先取りする先見性（挑戦）」を体現していくことができれば、長期経営計画の達成、更には真に価値ある社会の実現につながると信じています。これからの社会に求められる多様な価値観に添えていくために、あらゆるステークホルダーの皆様とともに、一步一步進んでいきたいと思っています。株主・投資家の皆様や地域の方々、お客様、従業員、ビジネスパートナーにとって何が大切なのかということを考え抜いて経営を進めていきます。

これからも、多様性を最大限に活かし、長期経営計画の達成と持続的な企業成長に向け、グループ一丸となって一步一步着実に取り組んでいく所存です。我々のDNAである「伝統」と「挑戦」を胸に、業界のリーディングカンパニーとしての自覚を持ち、ステークホルダーの皆様とともに成長していくことをお約束します。今後もこれまでと変わらず、応援していただけると幸いです。

三菱地所株式会社
執行役社長

中島 篤

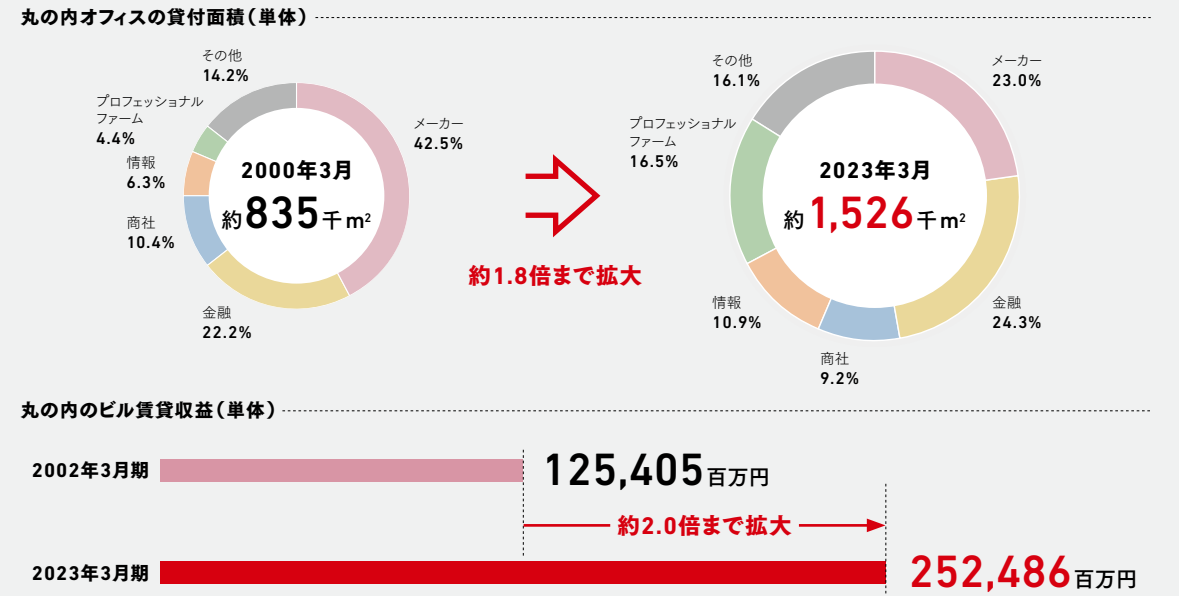
三菱地所グループは130年以上にわたり丸の内エリアの開発を手掛け、今では約4,300社の事業所数、約28万人の就業者数を誇る、日本を代表するビジネスセンターへと進化させてきました。その過程において独自に蓄積してきた「まちづくりにおける知見・ノウハウ」こそが我々のアイデンティティであり、唯一無二の強みです。そして現在、130年以上にわたる歴史の中で培った「まちづくり」のDNAを活かしながら、丸の内を“人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台”とすることを目指し、「丸の内NEXTステージ」の推進に取り組んでいます。

丸の内の現在*1

事業所数	約 4,300 事業所 ^{*2}	主要イベント来場者数	丸の内イルミネーション：約 740 万人
上場企業本社数	118 社 ^{*3}	丸の内マルシェ（行幸）	166,300 人
就業者数	約 28 万人 ^{*2}	丸の内マルシェ（丸ビル）	約 10,200 人
利用可能駅・路線	13 駅 28 路線 ^{*4}	環境配慮ビル棟数	DBJ Green Building 認証取得ビル： 24 棟
店舗数		再生エネルギー導入済みビル： 35 棟	
飲食 562 店舗	サービス 357 店舗		
物販 321 店舗	医療 68 カ所		

*1 2023年7月時点当社調べ
 *2 2014年度経済センサス基礎調査を基に、大丸有協議会にて算出
 *3 上場会社基本ファイル2022年2集
 *4 路線の異なる同一名駅は路線数分計上

オフィスビル事業の成長



1995年～2019年

第3次開発 国際競争力の強化

1995年の旧丸ビル建て替え発表以降、それまでのビジネスに特化したまちづくりから「世界で最もインタラクティブな街」をコンセプトに、丸の内を活気と賑わいのある空間へと変貌させました。

2008年からは、そのコンセプトの更なる「広がり」と「深まり」を目指し、大手町・有楽町にもまちづくりを拡大させ、国際金融拠点やインフラ整備などを通じて国際競争力の強化を推進しました。更に、美術館をはじめとした文化・芸術機能の整備、環境共生の推進などの新たな機能を付加することで、新しい価値を持つ魅力的なまちづくりに取り組みました。

2020年～

丸の内NEXTステージ 新たな価値創出

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

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

1890年

ゼロからの出発 丸の内の取得

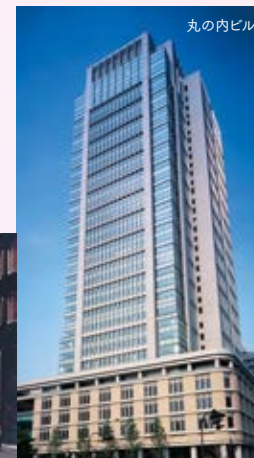
1890年、当時三菱社の社長であった岩崎彌助が、明治政府からの要請を受け、丸の内一帯を取得しました。草が生い茂る原野であった丸の内一帯は「三菱ヶ原」と呼ばれていました。



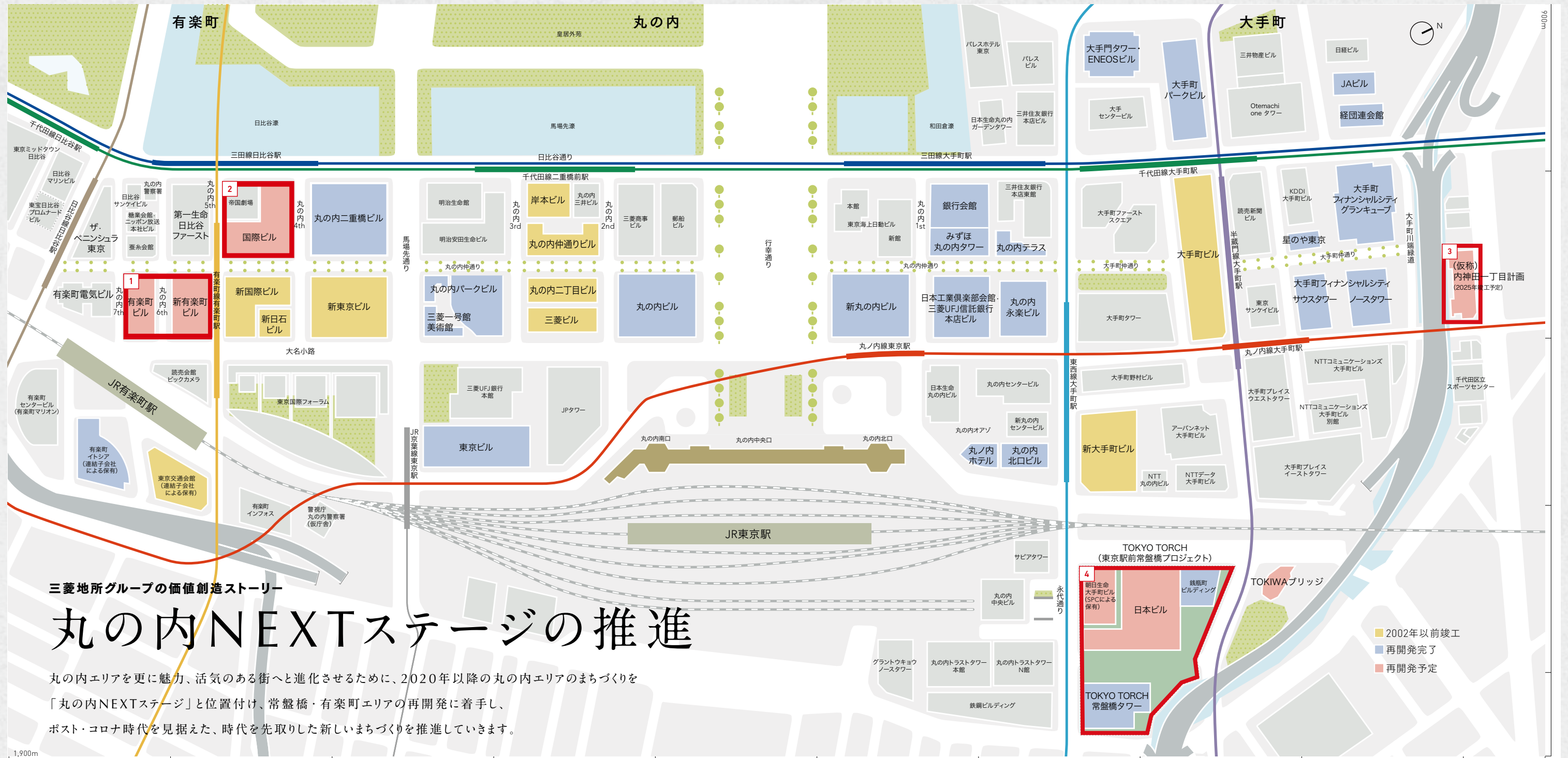
1960年代～

第2次開発 高度経済成長による オフィス需要の高まり

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



撮影：川達・小林研二写真事務所



三菱地所グループの価値創造ストーリー

丸の内NEXTステージの推進

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

丸の内NEXTステージ概要

重点更新エリア

常盤橋・有楽町

再開発PJの総延床面積
(PJ全体)

1,100～1,300千㎡

※ 建築確認申請上の延床面積

2030年までの総投資額
(当社シェア)

6,000～7,000億円程度

有楽町ビル・
新有楽町ビル建替計画

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

※ 計画詳細は検討中

国際ビル・帝劇ビル
建替計画

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

※ 計画詳細は検討中



(仮称)内神田一丁目計画

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

敷地面積	5,100㎡
延床面積	85,200㎡
建物規模	地上26階/地下3階
竣工年月	2025年11月

4 TOKYO TORCH

「さあ、世界がワクワクする日本へ。」

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

	常盤橋タワー	Torch Tower	C棟	銭瓶町ビルディング
敷地面積	31,400㎡			
延床面積	146,000㎡	544,000㎡	20,000㎡	30,000㎡
規模(地上/地下)	38階/5階	62階/4階	地下4階	9階/3階
高さ	212m	390m	—	53m
竣工年月	2021年6月	2028年3月期	2028年3月期	2022年3月



三菱地所グループの価値創造モデル

Input(強み)

超長期視点と
時代を先取りするDNA

<人的・知的資本>

変革を起こすDNA+それを支える人事制度

- 丸の内開発に裏付けされた超長期のまちづくり視点
- 常に時代の先を見据えた先見性とチャレンジ精神

事例

- 丸の内を一大ビジネスセンターへ
- みなとみらい等の大規模再開発
- 米国型アウトレットを日本へ展開
- REIT市場へのいち早い参入

- 圧倒的なリレーションを活かし、まちの価値を向上する力

事例

- 丸の内仲通りの整備
- 「TOKYO TORCH」プロジェクトの推進

- 価値創造を最大化させる人材戦略・人事制度

事例

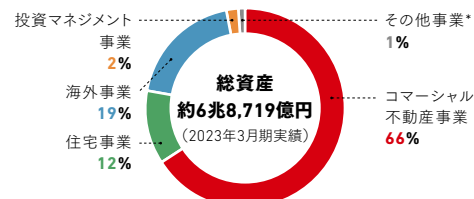
- 10%ルール(業務外の目標設定)
- グループ共通の情報プラットフォームの整備

圧倒的な
ポートフォリオ・リレーション

<自然・製造資本>

厳選かつ膨大な不動産への関与

- 丸の内エリアを中心とした圧倒的な資産ポートフォリオ
- アセットタイプ、エリア分散を進めることで、市況変化に強いポートフォリオを形成



* 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

<社会関係資本>

信頼に裏付けされたリレーションと
パートナーシップ

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

テナント数(全国全用途)

約3,360社

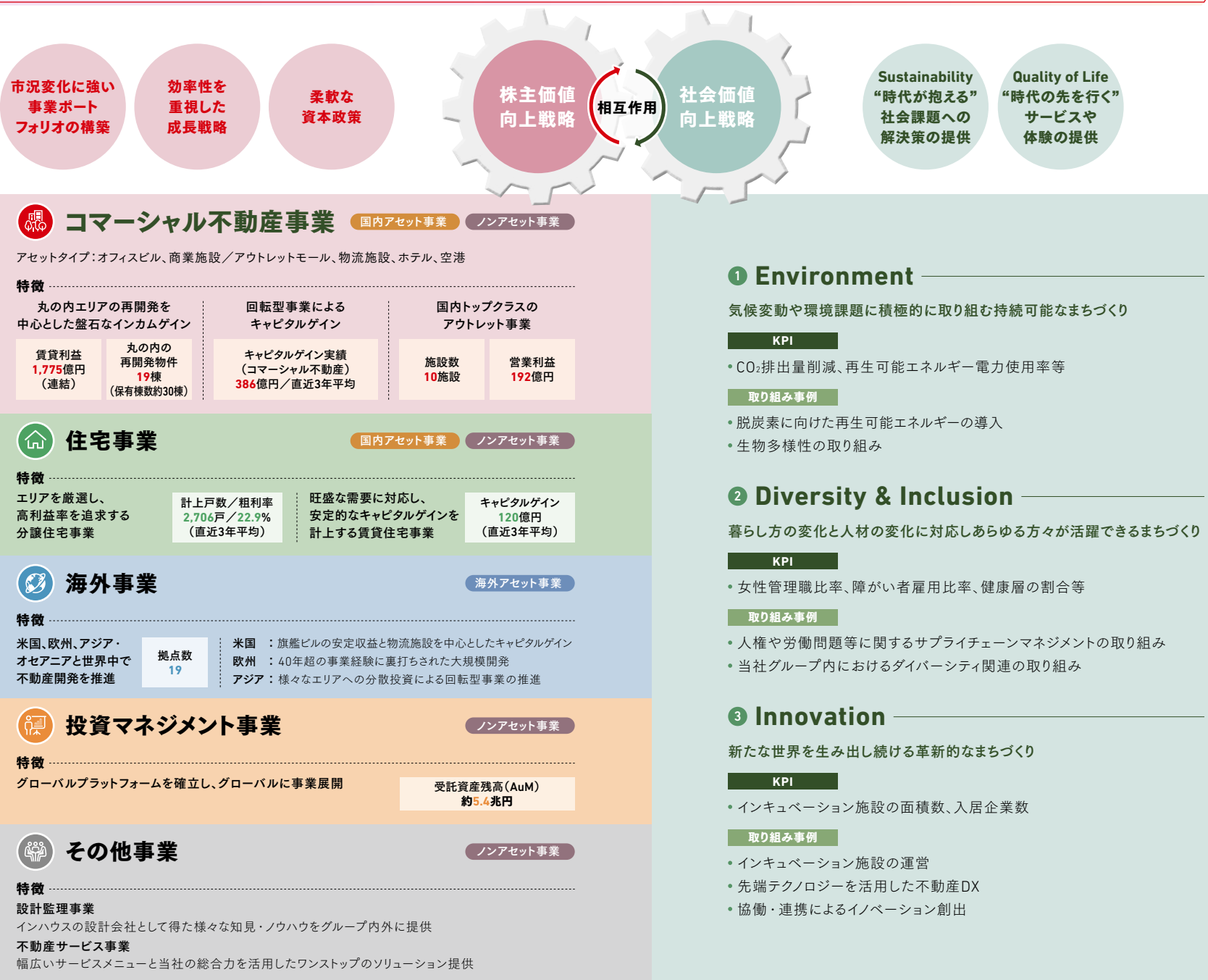
丸の内就業者数

約28万人

強みの詳細はP14~15をご参照ください。

ビジネスモデル

/Output



各事業の詳細(事業概念図など)はP40~55をご参照ください。

サステナビリティの詳細はP56~72をご参照ください。

事業を支えるコーポレート基盤

コーポレートガバナンス

- 指名委員会等設置会社として、経営監督と業務執行を分離
- 取締役会のバックグラウンド・ダイバーシティの拡充
- 取締役会の実効性評価による日々のモニタリング

財務基盤<財務資本>

- 信用力を活かした長期・低金利での資金調達
- 不透明な経済情勢下においても、高格付けを活かし、最適な方法により調達
- 財務規律の管理

持続的な企業成長(企業価値の向上)

Outcome

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。

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



株主価値の向上

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

【長期経営計画 2030 KPI目標】

ROA 5% EPS 200円
ROE 10%

社会価値の向上

「社会課題の解決」と「時代の先を行くサービス・体験の提供」
を通じて、様々な価値を提供

1 Environment

- 気候変動、廃棄物、エネルギーについてマネジメントされたまち
- ストックが有効に活用されている効率的でエコなまち

2 Diversity & Inclusion

- あらゆる国の多様なバックグラウンドを尊重したボーダーレスなまち
- インクルーシブな社会が実現されたまち
- 人口動態やライフスタイルの変化に対応した豊かで快適なまち

3 Innovation

- 知識の集積とネットワークを通じたインタラクティブな付加価値を提供するまち
- オープンイノベーションが生まれ続ける革新的なまち

4 Resilience

- 持続可能かつ強靱(レジリエント)で安全・安心なまち



三菱地所グループの強み

<人的・知的資本>

変革を起こすDNA＋それを支える人事制度

丸の内の開発で培った超長期のまちづくり視点を他エリアに展開

仙台市「泉パークタウン」への参画

1974年にまちびらきを迎えた民間で日本最大規模の宅地開発事業である「泉パークタウン」は、人口25,000人、世帯数10,000を突破しました。



大規模再開発事業「みなとみらい21」に参画

民間で最大の地権者として本事業に参画。1993年竣工の「横浜ランドマークタワー」は完成当時、日本一高いビル(296m)でした。



先見性とチャレンジ精神

米国型アウトレットを日本へ展開

2000年の御殿場プレミアム・アウトレット開業を皮切りに、米国を起源とするアウトレット文化を日本に取り入れ、現在では日本全国10施設で展開しています。



REIT市場へのいち早い参入

2001年には三菱地所がメインスポンサーであるジャパニアルエステイト投資法人がJ-REITとして初めて上場しました(日本ビルファンド投資法人も同時に上場)。

圧倒的なリレーションを活かし、まちの価値を向上する力

丸の内仲通りの整備

- 2002年の丸ビル竣工に合わせ、丸の内エリアのメインストリートである丸の内仲通りを再整備しました。
- 歩道：車道：歩道の幅員をそれまでの6m:9m:6mから7m:7m:7mとし、人が中心の空間にしました。

日本の新たなランドマーク

「TOKYO TORCH」(東京駅前常盤橋プロジェクト)の推進

- 東京駅前に広がる約3.1haの敷地を再開発する大規模複合開発プロジェクトです。2028年3月期に竣工予定の「Torch Tower」は約390mと日本一の高さとなる予定です。
- 「Torch Tower」の高層部にはウルトララグジュアリーホテル「Dorchester Collection」がアジア初進出します。



価値創造を最大化させる人財戦略・人事制度

求められる人財像「Change Maker」×「Professional」の明確化、活力のある職場づくりのための人事制度の整備

超長期視点と時代を先取りするDNAに加え、変革を起こすDNAを「Change Maker」×「Professional」と定義し、これから求められる人財像を明確化。併せて、様々な人事制度を整備し、これまで培ってきた既存ビジネスの進化、ビジネスモデル革新に全社を挙げて取り組むことで、組織として価値創造の最大化を目指します。

詳細はP62～65をご参照ください。

<自然・製造資本>

厳選かつ膨大な不動産への関与

当社グループは、丸の内をはじめとして、様々なエリアやアセットに分散された、市況変化に強い資産ポートフォリオを有しています。



商業不動産事業

オフィスビル管理棟数

214棟

運営ホテル数

20施設

商業施設数

23施設(アウトレット:10)

運営ホテル客室数

4,620部屋

物流施設(開発済累計)

21施設

空港事業

10空港

住宅事業

分譲マンション年間売上計上戸数

1,596戸

賃貸マンション(保有・開発中)

89棟

マンション管理戸数

344,867戸

海外事業

海外拠点数

19拠点

賃貸面積

米461,530m²

欧59,254m²

亜8,436m²

分譲住宅(アジア)の
ランドバンク

9,400戸

投資マネジメント事業

受託資産残高(AuM)

約5.4兆円

※数値は2023年3月期時点

<社会関係資本>

信頼に裏付けされた幅広いリレーションとパートナーシップ

これまで積み重ねてきたお客様との信頼関係や取引先・協力会社との強固なリレーションが、当社グループの重要な強みとなっています。また、スタートアップ企業の支援や協業も積極的に行っています。

テナント数(全国全用途)

約3,360社

丸の内就業者数

約28万人

レジデンスクラブ対象会員世帯数

約66万世帯

グループホテル宿泊者数

年間約171万人

運営空港旅客数

年間約2,432万人

スタートアップ支援拠点数(丸の内)

5拠点

スタートアップ支援拠点入居企業数(丸の内)

202社

スタートアップ出資額(コミットメントベース)

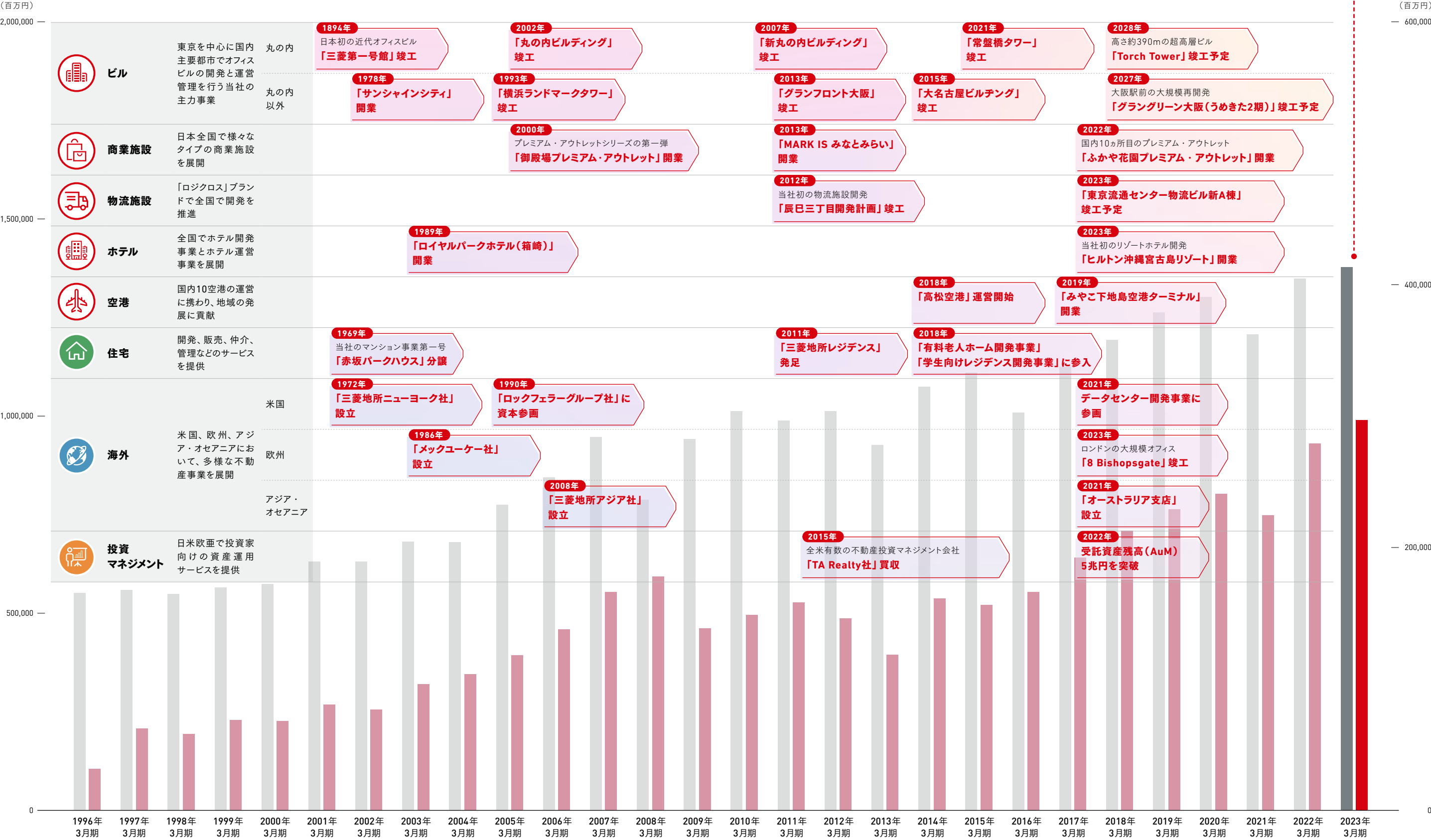
約290億円



様々な領域への拡大

当社グループは、丸の内の開発で蓄積した独自の知見・ノウハウを活用することで、様々な領域へと事業を拡大してきました。ビルを中心とした強みの領域に更に磨きをかけながら、海外マーケットへの展開や新たなアセットタイプへの参入など、環境変化や次の時代を見据えたチャレンジを続けています。

営業収益／営業利益進捗

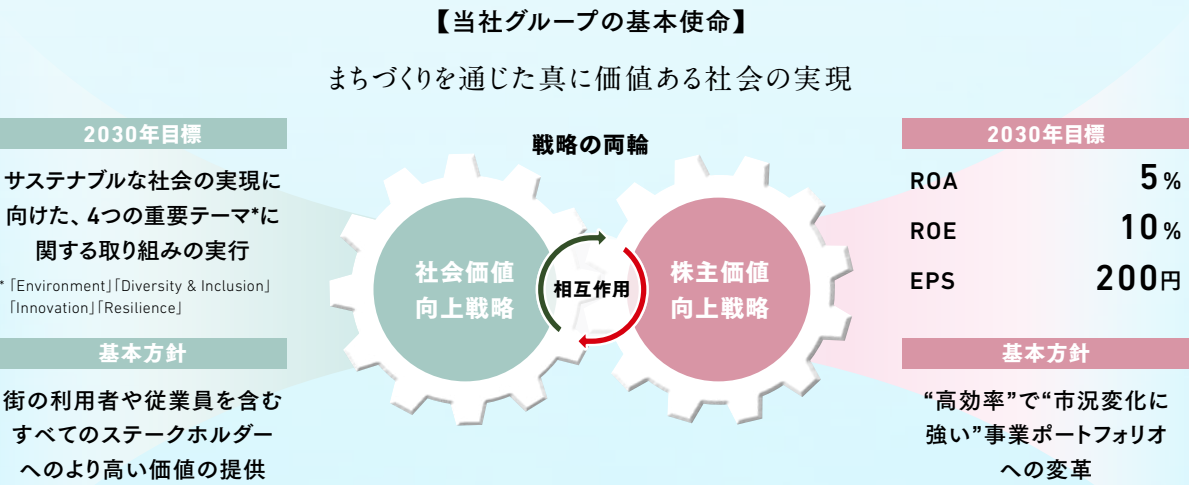


長期経営計画 2030

戦略の全体像

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

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



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

成長戦略の狙い

高効率で市況変化に強い事業ポートフォリオの構築

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

柔軟な資本政策

不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策（BSのコントロールによる企業価値向上）

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

社会環境の変化を踏まえた「価値提供のポイント」

Sustainability “時代が抱える”社会課題への解決策の提供

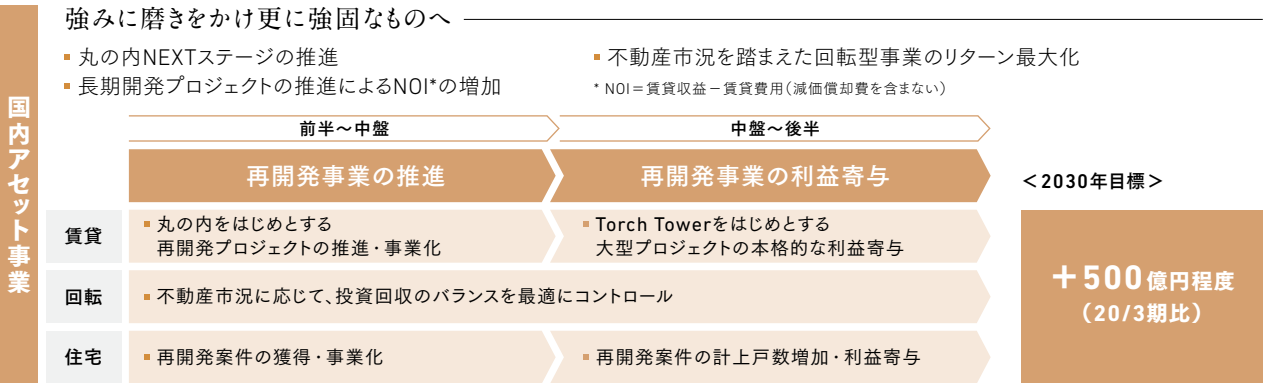
- 気候変動や環境課題に積極的に取り組む持続可能なまちづくり
- 暮らし方の変化と人材の変化に対応しあらゆる方々が活躍できるまちづくり
- 新たな世界を生み出し続ける革新的なまちづくり
- 安全安心に配慮し災害に対応する強靱でしなやかなまちづくり

Quality of Life “時代の先を行く”サービスや体験の提供

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

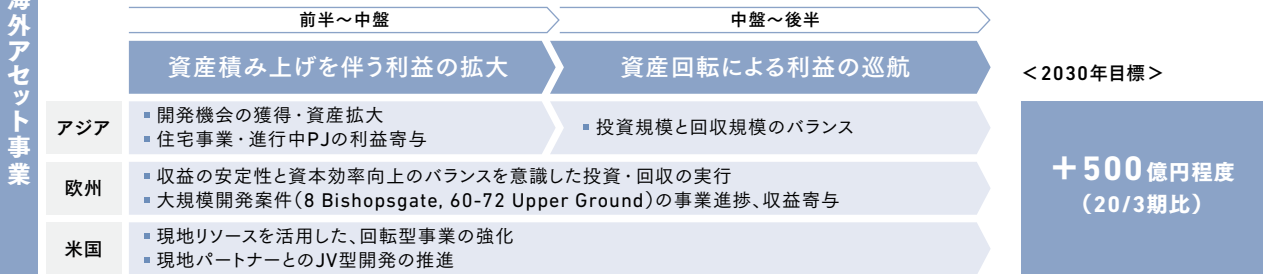
成長戦略と目標

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



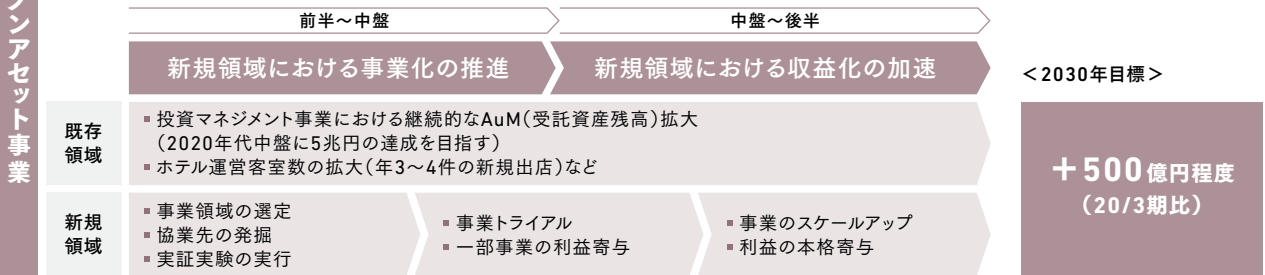
成長する海外マーケットへの展開

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

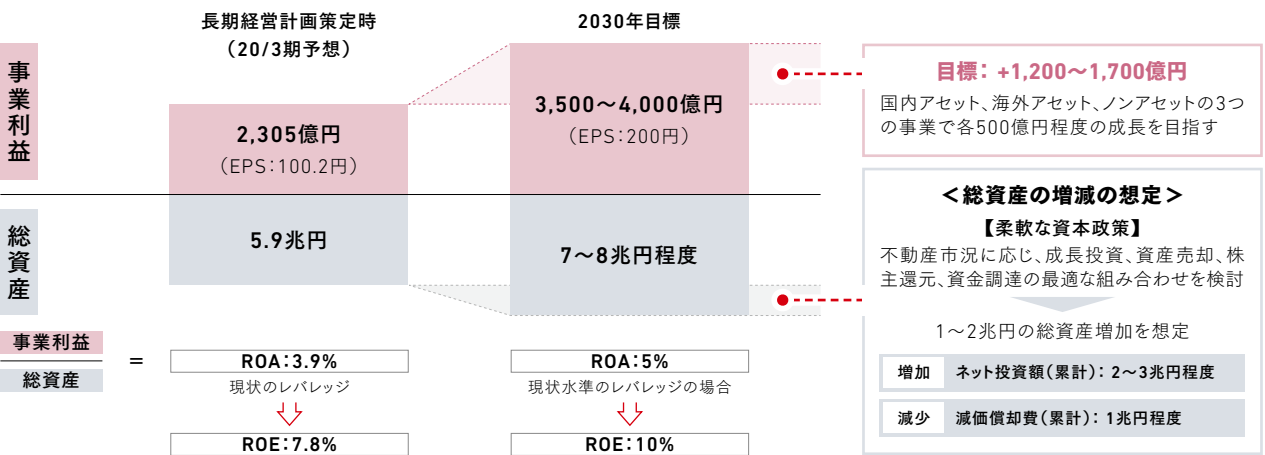


環境変化や次の時代を見据えた新たなチャレンジ

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



2030年目標の実現イメージ(ROA・ROE・EPS)



サステナビリティ(ESG)への 取り組み全体像

当社グループは、長期経営計画 2030において、「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」を両輪に据えた経営目標を掲げ、サステナブルな社会の実現に向け、事業活動を通じて時代が抱える社会課題の解決に取り組んでいくことを明確にしています。

そのスタートは2018年、全社横断のワーキンググループを組成し、当社グループを取り巻く環境変化を見据えて7つのマテリアリティを特定したことに始まります。これをもとに特に当社グループが注力すべき社会課題として4つの重要テーマを定めたのが「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」です。

同時に、私たちはまちづくりに不可欠な長期的な視点から、サステナブルな社会の実現に向けて当社グループのあるべき姿を示すスローガンとして、「三菱地所グループのサステナビリティビジョン2050(Be the Ecosystem Engineers)」を制定しています。「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」は、その実現に向けた具体的なテーマとアクションを定めたマイルストーンと位置付けています。

当社グループは社会課題解決への真摯な取り組みを通じ、持続的成長と真に価値ある社会の実現を目指します。



三菱地所グループの

Sustainable Development Goals 2030

1

Environment

気候変動や環境課題に積極的に取り組む持続可能なまちづくり

- CO₂等の温室効果ガス排出量：2019年度比で、2030年度までにScope1、2の合計を70%以上、Scope3を50%以上削減、2050年までにScope1、2、3においてネットゼロ達成
- 再生可能電力比率：2025年度までに100%
- 食品・プラスチックを中心とした廃棄物リサイクルと排出量削減を推進
- 廃棄物再利用率：2030年までに90%
- 廃棄物排出量：2030年までに20%削減(2019年度比・m²当たり)
- 持続可能な木材利用の推進



機会	リスク
- 環境負荷が小さい不動産の取得・賃借ニーズの増加 - 既存ストックの有効活用による、解体・建て替えスパンの長期化に伴う廃棄物削減	- 環境負荷が小さい不動産取得・賃借ニーズが増加する中、対応が遅れる場合の空室率増加、成約率や販売価格の低下 - 環境規制の強化による新規不動産開発、改修工事基準の厳格化に伴う対策費用の増加

2

Diversity & Inclusion

暮らし方の変化と人材の変化に対応しあらゆる方々が活躍できるまちづくり

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



機会	リスク
- 海外の方のニーズに対応した施設・サービスの需要増加 - 外国人労働者受け入れによる労働力不足の解消 - テレワークの加速やフリーランスの増加など多様な生活スタイルや就業・消費スタイルに対応した施設・サービス需要の増加 - 人口動態の変化に伴う新たなニーズに対応した施設・サービスの需要増加 - バリアフリー等ユニバーサルデザインに対応した施設・サービスへのニーズの増加	- サプライチェーンマネジメントをはじめとしたカントリーリスク・コンプライアンスリスクの増加 - ダイバーシティへの対応が不足している施設・サービスの需要低下 - 人口動態の変化(労働人口の減少等)に伴う施設・サービスの需要低下 - バリアフリー等ユニバーサルデザインに対応した施設・サービスへのニーズが増加する中、対応が遅れる場合の利用者の減少及び空室率増加

3

Innovation

新たな世界を生み出し続ける革新的なまちづくり

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



機会	リスク
- 技術革新、普及に伴う環境対策・投資費用の低減 - ITやロボットを活用した、施設運営の効率化・利便性向上 - スマートコミュニティ、ハウス、オフィスの開発機会、ニーズの増加	- eコマース等のオンライン売上の進展に伴う、実店舗・サービスに対するニーズの減少 - IT化・デジタル革新への対応が遅れることによる、施設・サービスの需要低下 - スマートコミュニティ、ハウス、オフィスの開発機会、ニーズの増加が高まる中、対応が遅れることによる機会損失

4

Resilience

安全安心に配慮し災害に対応する強靱でしなやかなまちづくり

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



機会	リスク
- 気候変動に伴う災害(都市水害など)への対応力が高い不動産の取得・賃借ニーズの増加 - 地震等の災害への対応力が高い不動産の取得・賃借ニーズの増加	- 気候変動に伴う災害(都市水害等)の激甚化・増加による資産価値減少・維持・対策費用の増加 - 地震等の災害発生による資産価値の減少・維持・対策費用の増加 - 老朽化に伴う改修費用、災害対策コストの増加

長期経営計画 2030の進捗

国内アセット事業

対象事業

	コマーシャル不動産事業								住宅事業		海外事業	投資マネジメント事業	設計監理事業	不動産サービス事業	新規事業・その他事業
	ビル事業		商業施設事業	アウトレット事業	物流施設事業	ホテル		空港事業	分譲・賃貸マンション事業他	運営管理・仲介事業					
	開発・賃貸事業	運営管理事業				開発事業	運営事業								
国内アセット	●		●	●	●	●	●	●	●						

市場環境(リスクと機会)

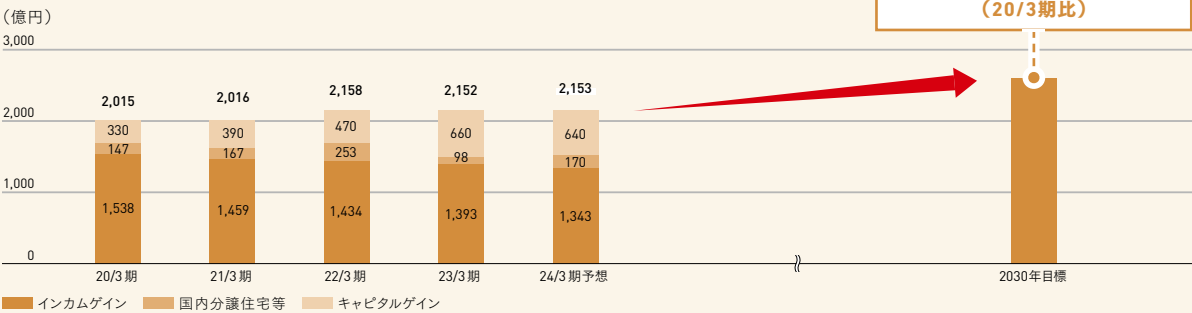
リスク

- 新型コロナウイルスの拡大を経て、リモートワークなど様々な働き方が定着。オフィスの存在意義の見直し。
- 人口減少が進む中、オフィス・住宅などの需要の変化・減退リスク。
- 新型コロナウイルスやロシア・ウクライナ情勢に端を発してインフレが加速。ユーティリティコストや建築工事費等の上昇。
- 金利上昇のリスク。

機会

- 総合デベロッパーとして130年以上培ってきたまちづくりの経験やノウハウを活かして、オフィスワーカーが本来に來たくなる街、出社したいオフィスづくりの推進。
- 様々な働き方に対応したフレキシブルワークスペースの提供。
- 今後も人口が増加する(または減少幅の小さい)都心エリアを中心とした分譲マンション、賃貸マンション事業の展開。
- コストコントロールと環境対応の両立を実現するために、建設会社や協力会社と共同で、省エネ性能の向上、再生可能エネルギーの導入の加速等、脱炭素の取り組みを推進。

事業利益の推移



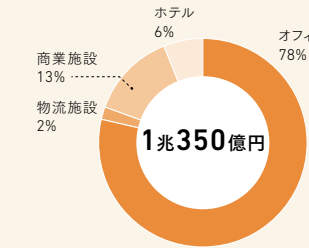
インカムゲイン

- 長計初年度に新型コロナウイルスが拡大。ホテル事業(ノンアセット事業)、アウトレット・商業施設事業を中心に大きな影響が出たが、2022年3月期、2023年3月期と徐々に回復傾向となり、2023年3月期のアウトレットに関しては、営業利益192億円とコロナ前を上回る水準となった。2024年3月期においては、中国人観光客の訪日需要の回復が見込まれ、コロナ前を上回る水準での収益改善を見込む。
- オフィスの賃貸利益に関しては、常盤橋タワーの新規稼働による利益増が寄与したが、有楽町ビル・新有楽町ビル、国際ビル・帝劇ビルの建て替えを発表し、閉館に向けた利益の剥落があった。丸の内を中心とした大規模再開発物件の新規稼働により、2020年代後半での利益成長を予定。

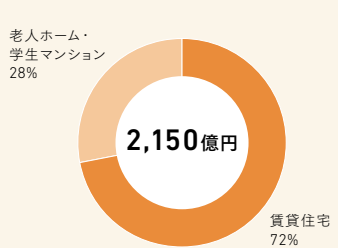
キャピタルゲイン(回転型事業)

コマーシャル不動産・住宅事業
合計で、1兆2,500億円の回転型
事業の資産残高を保有。

コマーシャル不動産の回転型事業資産残高



住宅事業の回転型事業資産残高



- キャピタルゲイン実績: 様々なアセットで継続的に高利益率のキャピタルゲインを計上

21/3期 390億円	オフィス: 240億円 物流施設: 80億円 住宅事業: 70億円	22/3期 470億円	オフィス: 350億円 物流施設: 70億円 住宅事業: 50億円	23/3期 660億円	オフィス: 280億円 物流施設: 140億円 住宅事業: 240億円
主な売却物件 ・リンクスクエア新宿(一部持分) 用途: オフィス NOI CAPレート: 4.0%*1 ・ロジポート川崎ベイ 用途: 物流施設 NOI CAPレート: 4.3%*2		主な売却物件 ・豊洲フロント(一部持分) 用途: オフィス NOI CAPレート: 3.8%*1 【住宅事業】 賃貸住宅を中心に4物件を売却		主な売却物件 ・the ARGYLE aoyama 用途: オフィス NOI CAPレート: 2.9%*1 ・ロジスタ・ロジクロス茨木彩都(A・B棟) 用途: 物流施設 NOI CAPレート: A棟4.2% / B棟4.3%*2 【住宅事業】 賃貸住宅・老人ホームなど19物件を売却	

*1 ジャパンリアルエステイト投資法人の公表値

*2 三菱地所物流リート投資法人の公表値

プロジェクトラインナップ

厳しい取得環境においても、当社グループのソーシング力を総動員し、回転型事業を中心に投資が進捗。今後の利益の源泉となる開発案件がオフィス・物流施設を中心に積み上がり、プロジェクトラインナップを更に拡充。

名称(仮称を含む)*1		規模*2	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	～	2030	想定NOI (安定稼働時)	想定 投資額
丸の内	常盤橋タワー(A棟)	146,000m ²	竣工								
	内神田一丁目計画	85,200m ²		着工			竣工				
	有楽町ビル・ 新有楽町ビル建替計画	*1 10,700m ²						検討中			
	Torch Tower(B棟)	544,000m ²			着工				竣工		
	国際ビル・帝劇ビル建替計画	*1 9,400m ²						検討中			
複合開発・ オフィス	3rd MINAMI AOYAMA	14,700m ²	着工		竣工						
	大阪堂島浜タワー	67,000m ²	着工				竣工				
	豊洲4-2街区開発計画	136,000m ²		着工			竣工				
	天神1-7計画(福岡)	74,000m ²			着工			竣工			
	ダダシタリッジ天敵(うめきた2期) (大阪)	378,450m ²					段階的に順次竣工・開業				
	錦三丁目25番街区計画(名古屋)	109,700m ²		着工				竣工			
	道玄坂二丁目南地区再開発事業	87,100m ²			着工				竣工		
	飯田橋駅東地区再開発事業	46,500m ²			着工				竣工		
	三宮箕井通5丁目地区南開発事業 (神戸)	98,600m ²			着工				竣工		
	赤坂二・六丁目地区開発計画	210,000m ²				着工					
アウトレット	ふかや花園プレミアム・アウトレット	34,500m ²	着工		竣工						
	京都城陽プレミアム・アウトレット	*2 245,000m ²						検討中			
大型 物流施設 (10万m ² 超)	東京流通センター物流ビル新A棟	205,000m ²		着工		竣工					
	ロジクロス座間	178,700m ²		着工			竣工				
	ロジクロス相模原	170,900m ²			着工			竣工			
	大阪府住吉区東谷津湊冷蔵 物流計画(大阪)	43,500m ²			着工			竣工			
	三郷市彦糸プロジェクト	*3 54,000m ²						検討中			
	京都城陽基幹物流施設	277,000m ²					着工		竣工		

長計発表以降に公表したPJ

*1 2030年までに売却を見込む物件を含む

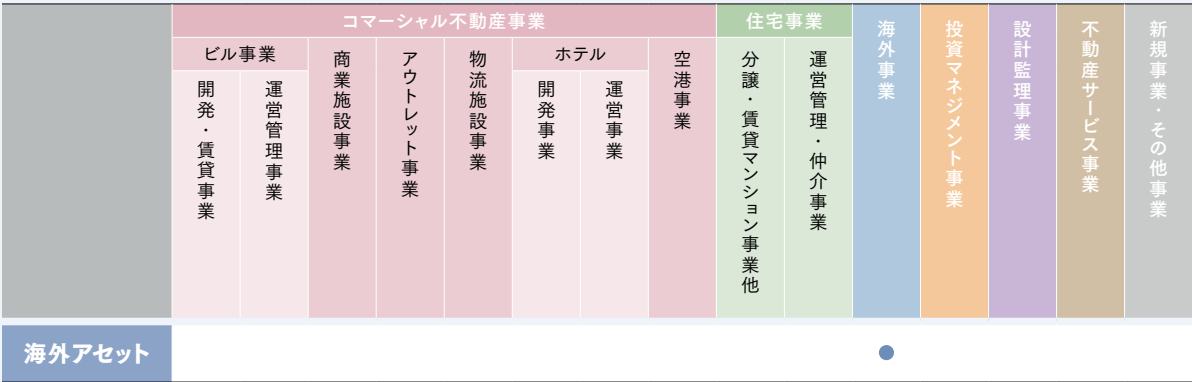
*2 注記のない場合は延床面積

*3 敷地面積

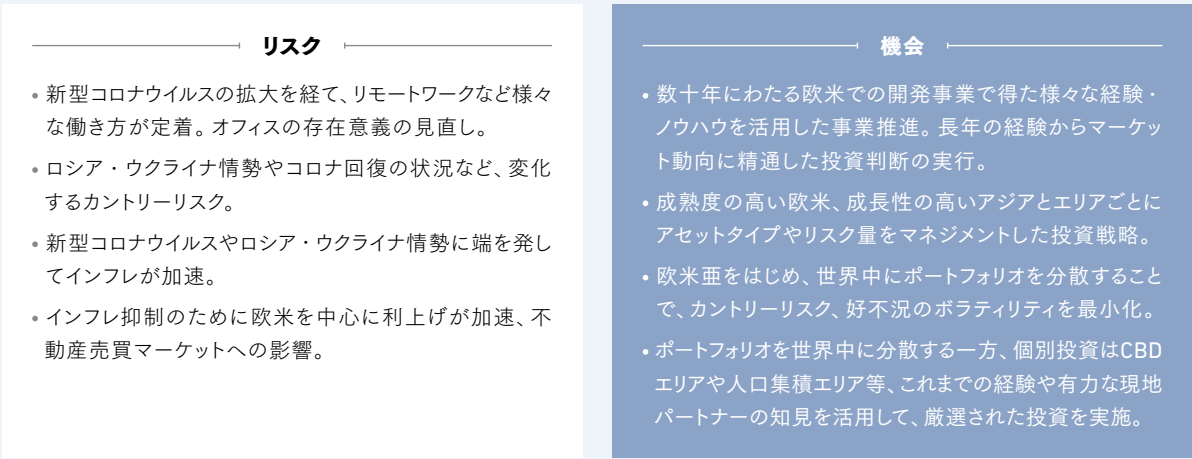
長期経営計画 2030の進捗

海外アセット事業

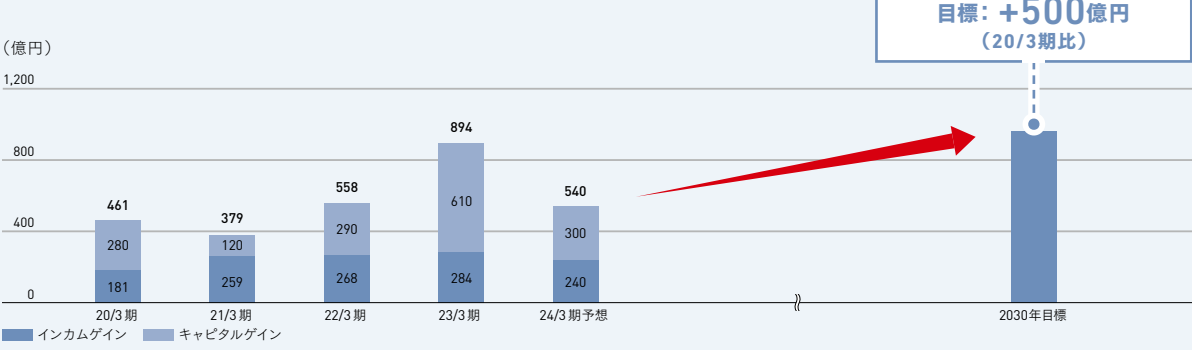
対象事業



市場環境(リスクと機会)



事業利益の推移

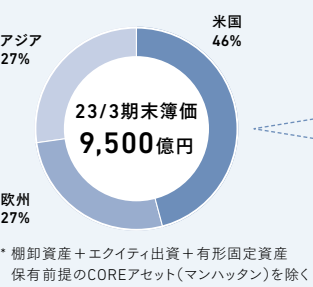


インカムゲイン

- インカムゲインは各エリアの戦略を通じ、着実な利益成長を達成
- 米国： マンハッタンの旗艦ビル(1271 Avenue of the Americas)のリニューアルによる増益、投資マネジメント事業との協業であるハイブリッドモデル投資の利益が寄与。
- 欧州： 物件売却やリニューアルのための閉館により、インカムゲインはいったん落ち込むものの、大規模案件を含む豊富な新規プロジェクトが順次利益寄与予定。
- アジア： 分譲住宅を皮切りに、各エリア(オーストラリア、ベトナム、タイ、インドネシア等)における開発を推進。

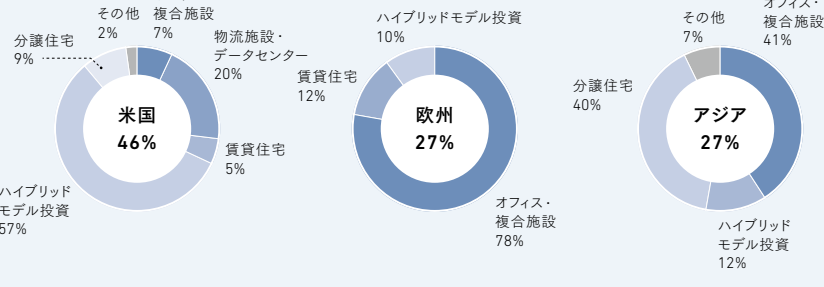
キャピタルゲイン(回転型事業)

回転型事業の海外資産*の簿価



* 棚卸資産+エクイティ出資+有形固定資産
保有前提のCOREアセット(マンハッタン)を除く

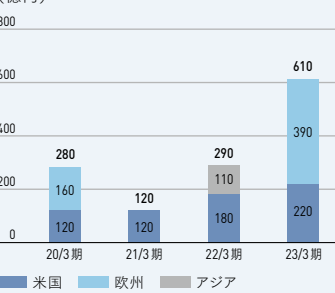
エリア別アセットタイプ内訳



- 米国の回転型事業(年100~200億円)をベースに、欧州の回転型事業の継続的な寄与、アジアのポートフォリオ拡大により更なるキャピタルゲインの安定化、拡大を狙う。



キャピタルゲインのエリア別内訳



プロジェクトラインナップ

各エリアに豊富なプロジェクトラインナップを有し、マーケットを捉え、適切なタイミングで利益化。

名称+国*	物件タイプ	規模*	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	~	2030	想定NOI (安定稼働時)	想定 投資額
アジア	Trinity Tower(インドネシア)	オフィス、商業	143,200m ²	竣工							
	杭州ALPHA PARK(中国)	オフィス	233,600m ²	竣工							
	Capita Spring(シンガポール)	複合開発	93,400m ²	竣工							
	180 George Street(オーストラリア)	オフィス、商業	*55,000m ²		竣工						
	One City Centre(タイ)	オフィス、商業	116,000m ²		竣工						
	The Grand Outlet(インドネシア)	アウトレット	49,000m ²	着工		竣工					
	Parkline Place(オーストラリア)	オフィス、商業	65,900m ²	着工		竣工					
	蘇州ALPHA PARK(中国)	オフィス	220,400m ²	着工		竣工					
	One Circular Quay(オーストラリア)	ホテルほか	86,800m ²	着工		竣工					
	Oasis Central Sudirman(インドネシア)	複合開発	307,000m ²		着工						
欧州	Warwick Court(ロンドン)	大規模改修	29,000m ²		竣工						
	8 Bishopsgate(ロンドン)	オフィス、商業	85,000m ²		竣工						
	The Blossoms(ロンドン)	賃貸住宅	338戸		竣工						
	dMoura I(スペイン)	オフィス	*11,000m ²		竣工						
	Grace(スウェーデン)	大規模改修	*7,800m ²	着工		竣工					
	60-72 Upper Ground(ロンドン)	オフィス、商業	*10,400m ²					竣工			
米国	Stateline 77 Building I/2(サウスカロライナ州)	物流施設	*93,600m ²	竣工							
	55 Paradise(ニューヨーク州)	物流施設	*16,700m ²	着工		竣工					
	バージニア州データセンター(Building 1)	データセンター			着工		竣工				
	バージニア州データセンター(Building 2)	データセンター	*51,000m ²			着工		竣工			
	sol38 (アリゾナ州)	賃貸住宅	360戸	着工		竣工					
	PATTEN GRAY (コロラド州)	賃貸住宅	250戸	着工		竣工					
	1072 West Peachtree (ジョージア州)	複合開発	*49,300m ²	着工		竣工					
	600 Fifth Street NW(ワシントンD.C.)	オフィス	*37,000m ²		着工		竣工				
	Heritage, Chula Vista (カリフォルニア州)	物流施設	60,800m ²	着工		竣工					
	Spotswood(ニュージャージー州)	物流施設	28,200m ²		着工		竣工				
	Paradigm RiNo (コロラド州)	オフィス	28,200m ²	着工		竣工					
	10 Constitution Ave(ニュージャージー州)	物流施設	13,600m ²		着工		竣工				
	Spartanburg 221(サウスカロライナ州)	物流施設	94,600m ²		着工		竣工				
	Nellis Logistics Center(ネバダ州)	物流施設	12,600m ²			着工		竣工			
	3102 N Lamb(ネバダ州)	物流施設	13,500m ²			着工		竣工			
	16 Dupont(ニューヨーク州)	賃貸住宅	43,100m ²		着工		竣工				
	Vista (アラバマ州)	賃貸住宅	23,000m ²		着工		竣工				
	E 2nd Martin(コロラド州)	賃貸住宅	23,600m ²			着工		竣工			

長計発表表以降に公表したPJ

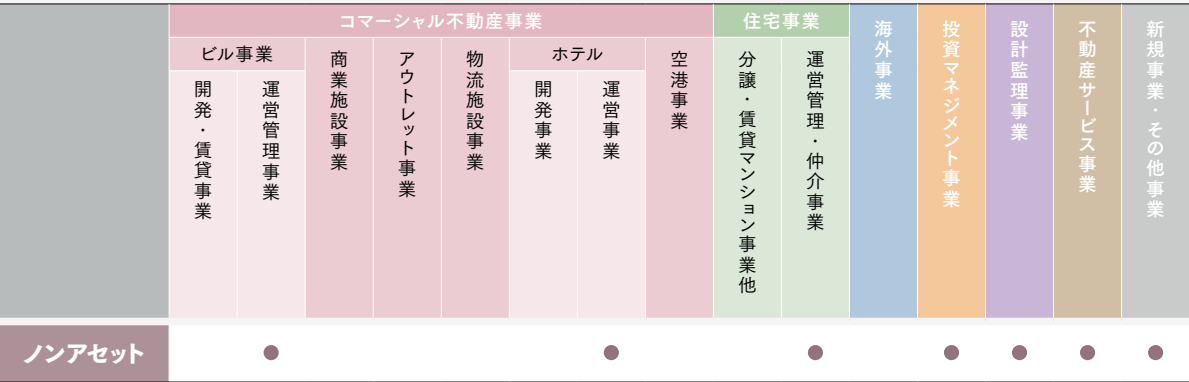
*1 2030年までに売却を見込む物件を含む
*2 注記のない場合は延床面積
*3 貸付有効面積

*4 敷地面積
*5 2棟の合計

長期経営計画 2030の進捗

ノンアセット事業

対象事業



市場環境(リスクと機会)

リスク

ホテル運営事業

- 景気後退懸念による消費需要の減退リスク。
- インフレによるユーティリティコスト等の上昇。
- コロナ禍での人財流出における労働力不足。

投資マネジメント事業

- 景気後退懸念による不動産ファンドへの資金流入の減少リスク。
- 金利上昇に伴う運用資産のバリュエーション低下リスク。

機会

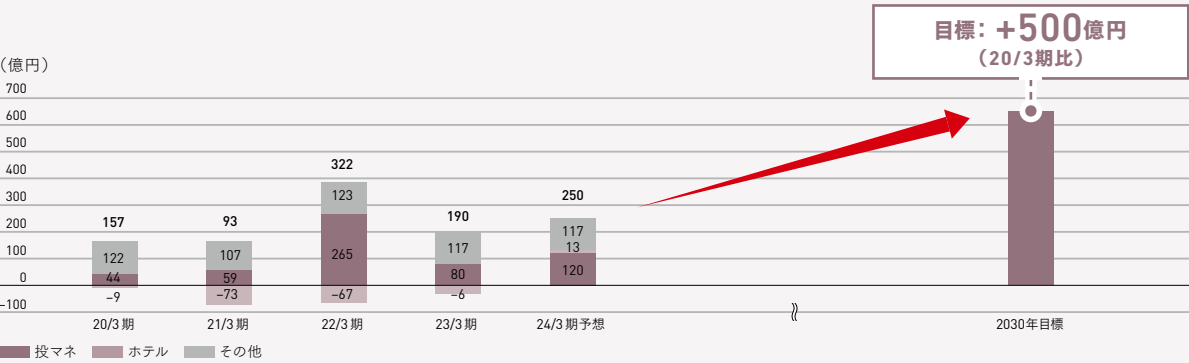
ホテル運営事業

- インバウンド回復による需要の拡大。
- 顧客ニーズの多様化に対応した体験価値の提供。
- IT・IoT化を活用した少人化、業務効率化。

投資マネジメント事業

- 景気後退局面においても耐性の強い安定した不動産ファンドの組成・運用による継続的なAuMの拡大。
- 将来的な景気回復時のバリュエーション上昇を見据えた割安なバリュアード型投資機会の獲得。

事業利益の推移

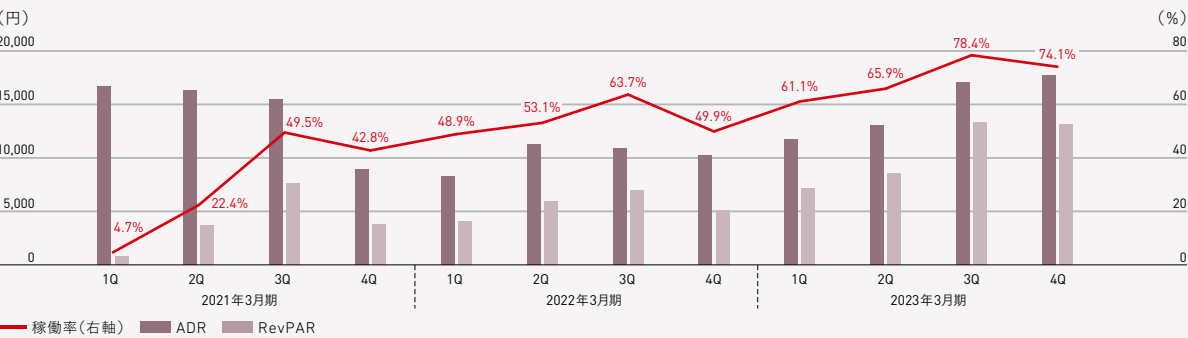


ホテル運営事業

新型コロナウイルスの拡大により大きな影響を受けたが、2023年3月期は稼働率・ADRともに回復が顕著となった。2023年3月においては、ホテルの稼働率80%超、ADR約20,000円とともにコロナ前の水準にほぼ回復した。

2024年3月期以降はインバウンド、特に中国人観光客の訪日需要の回復により、更に収益が改善することを見込む。

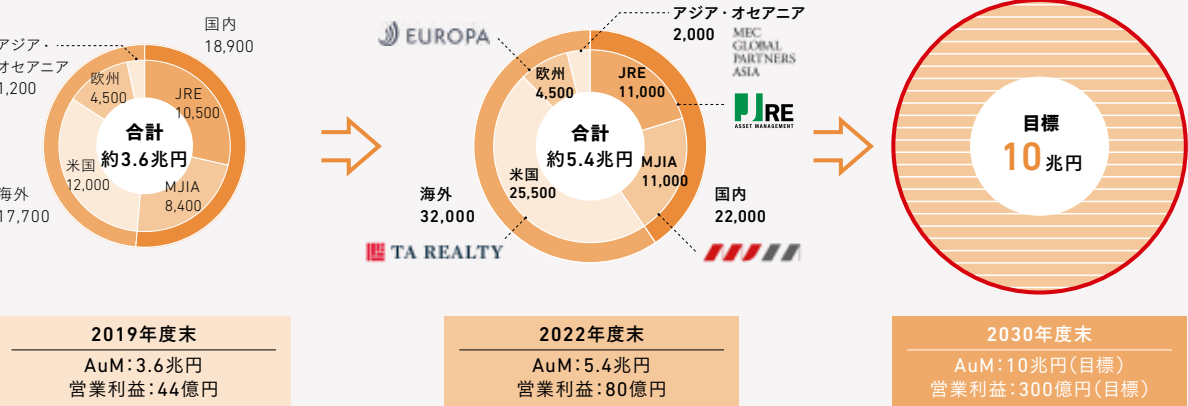
稼働率/ADR/RevPAR



投資マネジメント事業

2023年3月期は米国のファンドで時価評価の減少により、2022年3月期に計上したインセンティブフィーの一部が減少し、減益となったが、ベースのフィー収入等からの利益は約100億円と順調に成長。AuMは2020年代半ばの目標であった5兆円を突破。2023年3月には2030年度目標として、AuM10兆円、営業利益300億円の新目標を設定。

AuMの推移(億円)



新事業創出

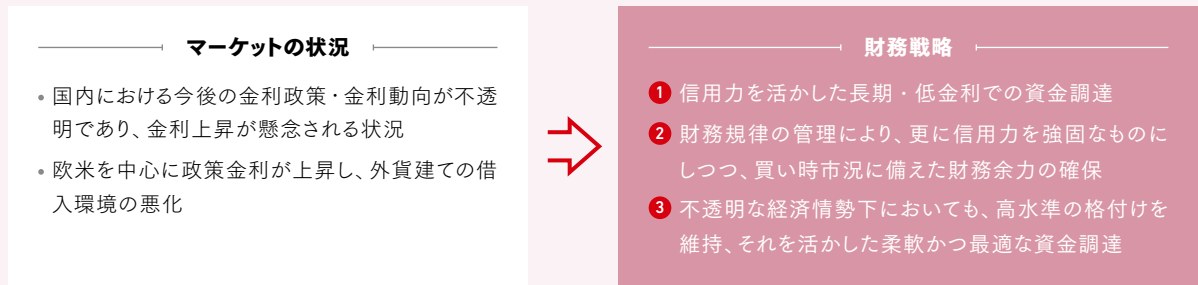
新事業創造に向けては、「農業」「再生可能エネルギー」「インフラ/PPP/PFI」「不動産関連サービス」「コンテンツ/エンタメ/スポーツ」「観光/インバウンド/地方創生」「ヘルスケア/食」という7つの注力分野を設定し、新たな収益源の創出を目指す。

新事業への取り組み状況

注力分野	出資先	自社新規事業
農業	SARA	農業事業
再生可能エネルギー	clean planet	バイオマス発電事業
インフラ/PPP/PFI	Hokkaido Airports*	羽田空港、高松空港、みやこ地下空港ターミナル
不動産関連サービス	SKY FARM, SPACEE, Linough, Sumally, SEOSENSE, b.bla	space motion, MEC Industry, hmlt, IT TICKET
コンテンツ/エンタメ/スポーツ	サンテレビ、JCG、Jリーグ	GYM FITNESS
観光/インバウンド/地方創生	羽田市場	羽田市場
ヘルスケア/食	FINC	WELL ROOM

長期経営計画 2030の進捗

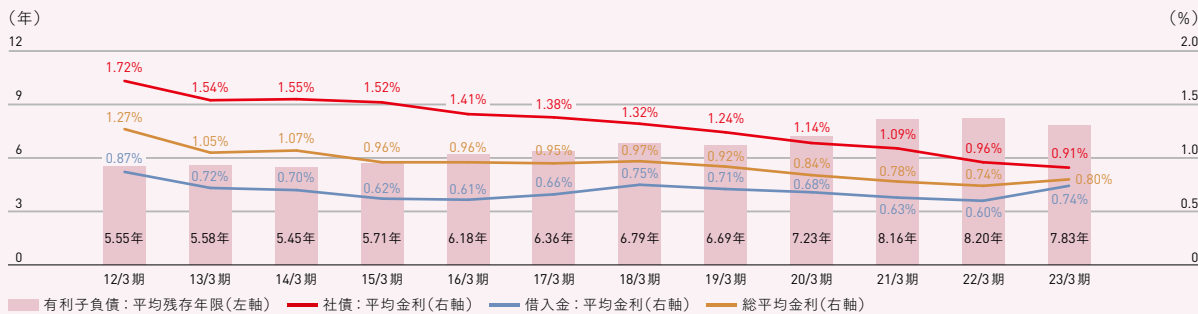
財務戦略（事業を支えるコーポレート基盤）



① 信用力を活かした長期・低金利での資金調達

不動産業界は業界の特徴として負債が大きくなるため、財務戦略による適切なコントロールが必要。当社の信用力を活かして、連結有利子負債の約93%を長期、約87%を固定、単体の残存年限は8年弱、総平均金利は0.80%と、長期かつ低金利を追求。市況を睨みながら最適な調達を実行。

有利子負債・平均金利・平均残存年限（三菱地所単体）



② 財務規律の管理

不動産市況に応じて、柔軟な調達を行うべく、財務規律を徹底。現状の格付けの維持と、ネット有利子負債／EBITDA倍率8倍未満を目途としてマネジメント。

格付け

(2023年4月3日現在)		
格付機関名	長期価格付	短期価格付
ムーディーズ	A2	P-1
スタンダード＆プアーズ	A+	A-1
格付投資情報センター	AA-	a-1+
日本格付研究所	AA+	J-1+

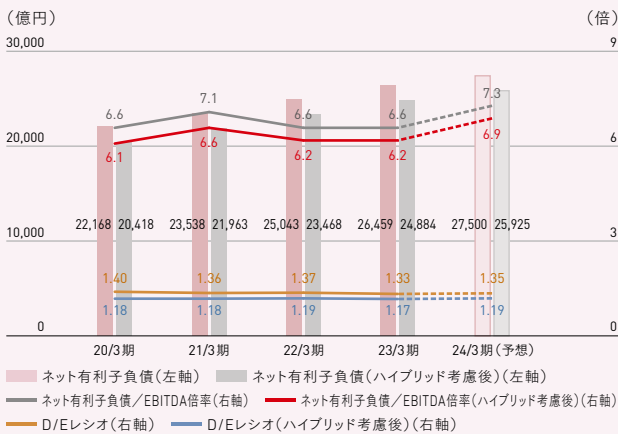
③ 柔軟かつ最適な資金調達

通常の借入・社債の発行に加え、ESGファイナンスも積極的に活用。

2018年に総合デベロッパーで国内初のグリーンボンドを発行したことを皮切りに、過去に合計2,365億円のESGファイナンスを実施。

「第4回ESGファイナンス・アワード・ジャパン」資金調達者部門で金賞(環境大臣賞)を受賞(2023年2月)。

ネット有利子負債／EBITDA倍率・D/Eレシオの推移



ESGファイナンスによる調達実績

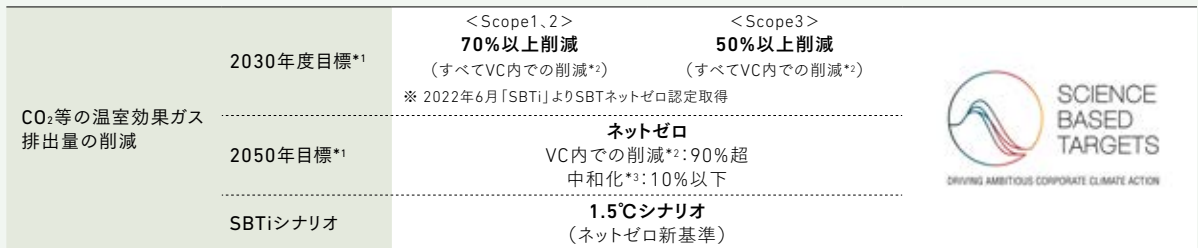
発行年月	債券の種類	調達額
2018年6月	グリーンボンド(公募社債)	200億円
2020年5月	サステナビリティ・リンク・ローン	115億円
2021年11月	ポジティブ・インパクト・ファイナンス	50億円
2022年7月	サステナビリティ・リンク・ボンド	600億円
2022年10月	サステナビリティ・リンク・ローン	500億円
2023年3月	サステナビリティ・リンク・ローン	300億円
2023年5月	サステナビリティ・リンク・ボンド	600億円

サステナビリティ

2021年度にCO₂等の温室効果ガス排出量・再生可能エネルギー由来の電力比率・女性管理職比率の3点について目標を大きく見直し、目標達成に向け取り組みを強化しています。

※ その他の主なKPIについてはP98-99の一覧表をご参照ください。

CO₂等の温室効果ガス排出量

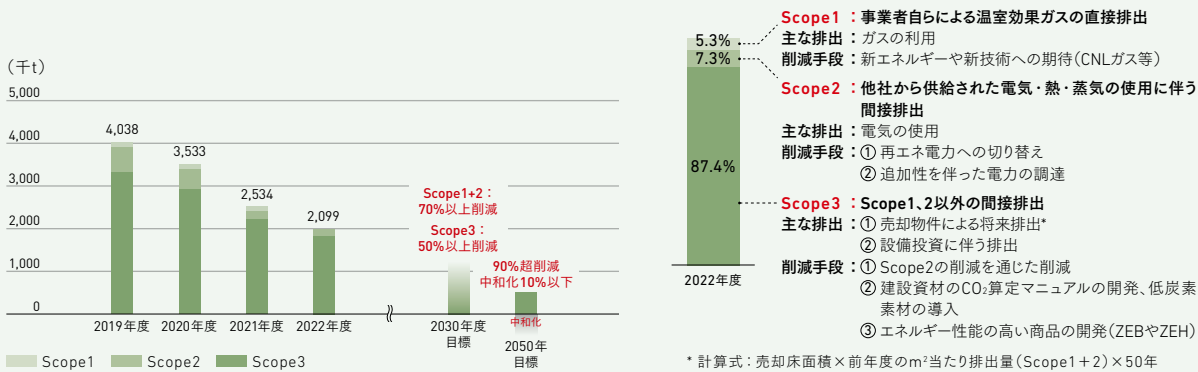


*1 2019年度を基準とした削減目標

*2 当社グループのバリューチェーン内での削減

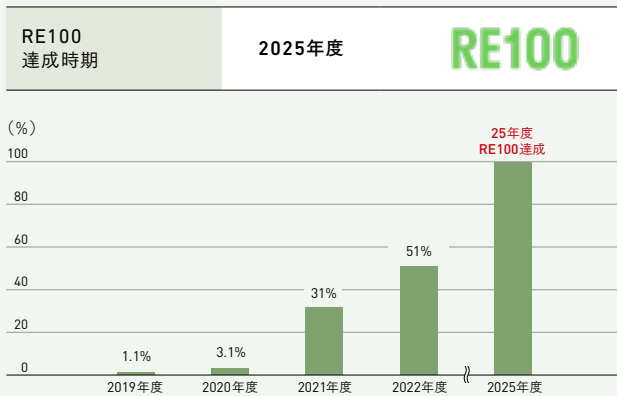
*3 削減しきれない「残余排出量」を森林由来吸収や炭素除去技術等の活用により中和

CO₂排出量の内訳と主な削減方針（2022年度実績）

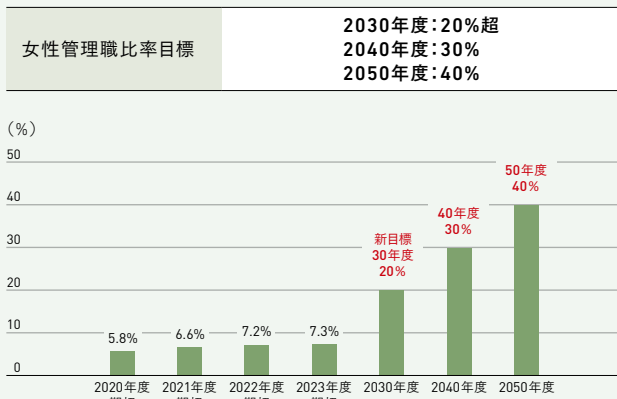


* 計算式：売却床面積×前年度のm²当たり排出量(Scope1+2)×50年

再生可能エネルギー由来の電力比率



女性管理職比率



女性管理職比率目標
2030年度:20%超
2040年度:30%
2050年度:40%

取り組み事例

- 2022年度に、大丸有エリアのみならず、東京都内・横浜市内に所有する約50棟のほか、仙台市、広島市等に所有するオフィスビル・商業施設の電力を再生可能エネルギー由来に切り替え
- 今後は更にエリアを拡大し、2025年度の目標達成を目指す

取り組み事例

- 女性が働きやすい環境の整備を目的として、人事制度を拡充(P65参照)
- 係長級の女性社員の中途採用強化
- 女性活躍ワーキンググループにて、ライフイベントとキャリアの両立をサポートする取り組みやイベントを実施
- 女性社員交流イベントの開催
- 管理職向け研修にて女性の健康に関するセミナーを実施

財務担当役員メッセージ

長期経営計画 2030のシナリオに
沿って順調に滑り出した3年間。
今後起こり得る大きな変化にも
柔軟に対応します。

執行役常務

梅田 直樹

▶ 当期の業績評価と来期の見通し

当期は営業収益・営業利益・当期純利益とも過去最高、来期も増配予定

当期(2023年3月期)は、営業収益1兆3,778億円(前期比+283億円)、営業利益2,967億円(前期比+177億円)、親会社株主に帰属する当期純利益1,653億円(前期比+101億円)となり、すべて過去最高を達成しました。国内外で好調だった不動産売買マーケットをうまく捉え、キャピタルゲインが増加したことが主な要因です。特に英国において大規模なキャピタルゲインを計上できました。

来期(2024年3月期)は、海外事業のキャピタルゲインの反動減により、営業利益は減益を想定していますが、特別損益の改善により親会社株主に帰属する当期純利益は、3期連続で過去最高を更新する見込みです。1株当たりの配当金も過去最高の40円(2023年3月期比+2円)と、5.2%の増配予定です。

海外での物件売却については、金利急上昇の影響を受けている英米などの売買マーケットの状況を踏まえて、前期までと比べてより慎重に取り進めます。一方で、国内の売買マーケットは好調を維持しています。長期的なポートフォリオ・マネジメントの観点からは、国内外とも、適切なタイミングを見極めて売却益を実現させていきたいと考えています。

また、国内のインカムゲインについては、常盤橋や有楽町などでの再開発に伴う既存ビルの閉館により収入が一時的に減少しますが、この影響は長期経営計画 2030の想定通りです。数年後には再開発物件が竣工し、利益貢献につながります。

▶ 長期経営計画 2030の進捗

国内事業、海外事業とも、長期経営計画 2030の想定通り順調に進捗

国内アセット事業

東京のオフィスマーケットは2021年夏ごろから空室率6%台が続いていますが、当社の所有する丸の内エリアのオフィスの空室率は2.43%(2023年3月末)と、立地に優れた質の高いポートフォリオに対する需要の底堅さ、当社グループのリー

シング力の高さを示す結果となっています。2023～2025年には都心部でオフィス床の新規供給がありますが、当社の丸の内エリアのポートフォリオの優位性は揺るがないと感じています。街としての魅力を更にアピールしながら、オフィスリーシングに注力していきます。2020年代後半には大規模な複合開発の竣工を予定しており、賃貸利益の成長ドライバーとなる予定です。それに加え、国内回転型資産の投資残高が現時点の簿価で1.25兆円となり、継続的に高水準のキャピタルゲインが計上できるポートフォリオが徐々に積み上がっています。

海外アセット事業

2023年3月期は、英国での大きなキャピタルゲインが貢献し、海外事業の営業利益は894億円となり、長期経営計画 2030で目標としていた営業利益500億円増(2020年3月期比)をいったん達成しました。次期以降も、様々なエリアからのキャピタルゲインが成長ドライバーの一つです。その観点では、各国の政策金利の急上昇などが、不動産売買マーケットに悪影響を与え始めていることを懸念される方もいらっしゃるかもしれませんが。

しかし、当社の海外事業で最もエクスポージャーの大きい米国では、ここ数年はオフィスへの投資は限定的で、代わりに物流施設、賃貸住宅、データセンターへ集中投資してきました。そのため、昨今の不透明な米国不動産マーケットの中でも、比較的悪影響を受けにくいポートフォリオを堅持しています。なお、ニューヨーク・マンハッタン旗艦オフィスビルでは、長期リース契約によりインカムゲインは安定しています。

英国では、2023年6月にロンドン・シティ中心部で大規模オフィスビルが竣工しましたが、新築ビルに対する需要の強さを背景に、竣工前から引き合いを多くいただきました。また、英国においても賃貸住宅などへ投資を分散しつつあります。

それに加えて、最近ではアジア諸国にも積極的に進出し、地元の有力パートナーとの共同事業を中心に、着々と実績を積み上げています。

ノンアセット事業

投資マネジメント事業に関しては、一時的なインセンティブフィーの増減があるものの、ベースフィー等はAuMの拡大とともに着実に成長しています。AuMは2023年3月期末で5.4兆円となり、中間目標の5兆円を前倒しで達成しました。そこで、2030年度にAuM: 10兆円、営業利益: 300億円という新目標を掲げました。

ホテル運営事業に関しては、2022年後半から、パンデミックからの回復が鮮明となりました。2023年4月以降は以前を上回る勢いで回復しています。これから更に拡大が見込まれるインバウンド需要が、追い風になると期待しています。

▶ 市場環境認識

マクロ経済の不透明感は続く可能性があるものの、長期的な視座で当社の強みを活かす

足元の事業環境は、日本国内においても約30年ぶりの本格的インフレ圧力が高まっているように感じられます。米国や英国ほどではありませんが、エネルギーコストや食料品に留まらず、身の回りで値上げの話をよく聞くようになりました。不動産関連でも、高級ホテルの宿泊費が5年前と比べて2倍以上になっているところもあります。分譲住宅価格も、ほぼ全国的にこのところ右肩上がりです。住宅の家賃も緩やかに上昇しています。円安や海外のインフレの影響で資材価格が上がり、人件費の高騰もあって、建築工事費は大きく上がっています。そのため、不動産開発事業にとっては難しい局面を迎えています。しかし、一般論として、不動産会社にとって適度なインフレがある方が事業環境としてはやりやすいと思われるので、30年ぶりのインフレが現実のものになれば、長期的に考えると当社にとってはむしろ歓迎すべきことかもしれません。

一方、長期的には、日本国内においては今後も少子高齢化が進むので、オフィスや住宅への量的な将来需要には懸念があります。そのため、長期的な視点で考えると、ロケーションやアメニティを含めた質の高さがこれまで以上に求められることとなります。そうなれば、優良資産を多く保有し自ら開発能力を持つ当社にとっては、むしろ強みを発揮できるチャンスが多いはずです。常に一歩先を見て経営していくのはもちろんのこと、新しい住み方や働き方をリードしていく会社であり続けたいと考えています。

海外に目を向ければ、多くの国でパンデミックに伴う金融緩和から、金融引き締め政策に転換していることには注視が必要です。金利の急上昇による不動産市場の不透明感はこちら数年の中では一番高まっていると感じます。当社のポートフォリオは盤石でリスクは大きくないと考えていますが、特に海外での投資やファイナンスに関しては、慎重に進めます。

▶ 資本政策（投資と株主還元）

マーケット動向を踏まえた柔軟な資本政策と積極的な株主還元

当社は長期経営計画 2030において、不動産市況や金融市場などの動向を踏まえた柔軟な資本政策に取り組み、企業価値向上を目指しています。財務の健全性を堅持しつつも、成長投資、投資回収、株主還元にも柔軟性を持ちながら、2030年のKPI目標達成に向けて着実に進んでいく方針です。その背景には、もともと長期的な事業である不動産事業において、一歩も二歩も先を見た経営が重要であるという考え方があります。

長期経営計画 2030の発表から3年が経過しました。パンデミックなど想定外のことがあったものの、この3年間は、将来の利益成長に向けた国内外の投資機会に恵まれたため、投資キャッシュ・フローが営業キャッシュ・フローを上回り、フリーキャッシュ・フローがマイナスの状態が続きました。しかしこれは当初の想定通りであり、成長投資をある程度優先した3年間だったと言えます。そんな中でも、株主還元をできるだけ積極的に実行してきました。30%の配当性向に加えて、自己株式の取得も継続してきました。2020年3月期以降の総還元性向は、3年間の移動平均を取ると、50%を超える水準になっています。これは国内の同業他社と比較して最も高い水準の還元率です。

今後を見通すと、国内の再開発事業などへの投資が続くことが想定されます。また、今は不透明な海外市場においても、場所によっては更なる投資のチャンスが訪れる可能性もあります。一方、金利や為替など金融マーケットにも大きな変化が起きており、財務健全性の維持を念頭に、慎重な判断が必要な局面もあるでしょう。それらにも柔軟な資本政策で対処しますが、株主への積極的な還元についても十分に考慮しながら進めていきたいと思っています。

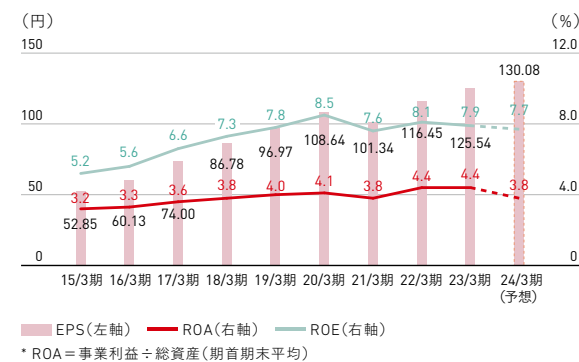
▶ KPIの進捗

KPIは想定通りに進捗。長期経営計画 2030後半に向けて更なる伸長を目指す

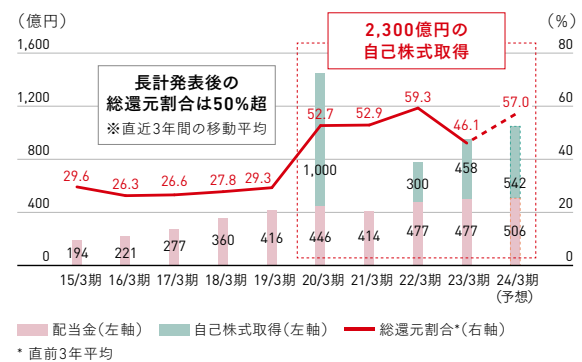
長期経営計画 2030においては、ROA、ROE、EPSといった効率性指標をKPIに設定しています。現時点までの途中経過としては、親会社株主に帰属する当期純利益が順調に伸びていることと、継続的な自己株式の取得で株数が減っている効果もあって、EPSが順調に成長しています。目標の200円は決してやさしい目標ではありませんが、利益成長とエクイティ・コントロールの両輪でEPSを更に伸ばしていきます。

一方、ROAやROEに関しては、長期経営計画 2030の中で今は伸びづらいフェーズにあります。その理由としては、これまでの3年間、投資を積極的に進めているためBSが拡大していること、その投資が利益を生むまでに時間がかかること、再開発計画により稼働中ビルを閉館するので一時的に収入が減ること、などが挙げられます。しかしながら、それらは始めから想定していたシナリオ通りです。今後も想定通りに利益を伸ばすとともに、株主還元を含む柔軟な資本政策を実行しながら、2030年の目標達成に向けて、ROA、ROEも伸長させていきたいと思っています。

ROA・ROE・EPSの推移



株主還元



▶ 社会価値向上戦略

ESGファイナンスの積極的な活用

長期経営計画 2030では、株主価値の向上と社会価値の向上を両輪としています。社会価値向上に直結するESGへの取り組みは、いずれは株主価値の向上にもつながっていきます。よって、ESG活動を経営の最重要課題の一つだと捉えています。

ビルの環境対応の有無や再生可能エネルギーの導入状況次第で賃料に差が出るというスタディもあり、ESGへの取り組みが不動産価格、企業価値に影響を与えるということは疑いようがないと思います。そのため、当社アセットに関しては、従来の建物性能だけでなく、環境やWell-beingの観点からも最高水準を目指していきます。こうした取り組みにより、選ばれる資産ポートフォリオを築くことが、結果として企業価値の上昇を通じて株主価値の向上につながるという信念のもと、グループ全体で取り組んでいます。

資金調達においても、ESGファイナンスを積極的に活用しており、これまでに2,365億円を調達しています。2023年3月期は、2022年7月にサステナブル・リンク・ボンドを総額600億円発行しました。このファイナンスは環境省から高く評価していただき、第4回ESGファイナンス・アワード・ジャパンの資金調達者部門において最上位の「金賞」を受賞しました。

▶ 長期経営計画 2030の達成に向けて

一歩先を見据えて、当社の長期的なポテンシャルを引き出す

パンデミック、資源資材価格の高騰、インフレ、金利の急上昇などは、3年前には予想していませんでした。今後の先行きも不透明ですが、いつの世も先行きは不透明で、予想外のことはたびたび起こります。どんな事態になっても柔軟に対応することが重要で、そのためにも、一歩先の未来をしっかり見据えた経営判断が重要です。

当社は長期的なビジョンをしっかりキープしながら、不測の事態があっても柔軟かつ合理的に対応し、正しい方向に進んでいきます。変化のスピードが速い中で、従来と同じことを続けるつもりはなく、我々自身も変化が必要です。「Change Maker」である新社長の中島をサポートして、時代の更に関を行く価値提供に取り組んでいく所存です。そして、長期経営計画 2030のKPI目標の達成、その先の持続的な企業成長を本気で目指します。ぜひ、この想いを、そして、当社の長期的な成長ポテンシャルを信じていただき、今後も皆様のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



三菱地所グループの戦略：国内アセット事業

ふかや花園
プレミアム・アウトレット 開業

三菱地所・サイモンは、埼玉県深谷市に「地域との共生」と「お客様が思い思いの過ごし方を楽しめる場所」をコンセプトとした、国内で10ヵ所目となる新たなアウトレットモール「ふかや花園プレミアム・アウトレット」を開業しました。

地域と共生し、思い思いに楽しめる新たな情報発信・観光拠点

「ふかや花園プレミアム・アウトレット」は、深谷市が推進する「花園IC拠点整備プロジェクト」において、「深谷市ならびに埼玉県北西部の魅力向上や、近隣市町村や地域資源などをつなぐ連携拠点としての役割」を果たすアウトレットモールです。「地域との共生」をコンセプトに、深谷市の自然や産業・文化等の地域の魅力が更に増すような施設を目指し、2022年10月に開業しました。施設は深谷市の歴史や埼玉県北西部の緑豊かな風景と呼応したデザインとなっており、飲食店ではネギなどの地元食材を使用したメニューを提供。また、地元企業が製造・販売する氷菓子「ガリガリ君」をモチーフにした国内初のアトラクションエリアなど、従来のプレミアム・アウトレットが持つ非日常の魅力を継承しつつ、より地域に根差した新しい体験型のプレミアム・アウトレットとして、来場したお客様には思い思いの過ごし方を楽しんでいただいています。また、隣接する「深谷テラスパーク」と連携したイベントを企画するなど、埼玉県北西部の観光拠点のハブとなり、広域からの集客を増加させることでエリア全体の活性化に貢献するなど、新たなプレミアム・アウトレットとしての社会的価値を創出していきます。

地域との共生



周辺環境と調和したデザイン

従来の海外の街並みを模した施設デザインから一新し、深谷市ゆかりのレンガや深谷市が全国で有数の生産量を誇る百合の花をモチーフにしたデザインなどを採用。



地元食材を用いたグルメ

埼玉県にゆかりのある地元の名店や、地元グルメ・限定商品を展開する地域の魅力が詰まった飲食・食物販店舗が揃う。

体験価値の向上



「ガリガリ君」のプレイグラウンド

日本中で愛される「ガリガリ君」の世界観を存分に味わえる空間にて、小さなお子様から大人まで幅広い世代で楽しめるアトラクションを設置。

アウトレットモール事業の概要

三菱地所・サイモンが開発・所有・運営を一気通貫で担っており、2000年の御殿場プレミアム・アウトレット開業を皮切りに、全国で10施設を運営しています。都市部から一定の距離を置き、観光資源に恵まれた高速道路のIC付近への出店を基本戦略とし、観光地とのタイアップなどにより、エリアの活性化にも貢献しています。三菱地所グループの開発力と米国のサイモンプロパティグループのグローバルなリレーションを活かした、高いリーシング力を強みとし、日本全国で施設を展開、幅広いテナント様にご出店いただいています。

2020年3月期以降、新型コロナウイルス感染症の拡大により、インバウンド需要の一時的な消失や、国内における行動制限等の影響を受けたものの、車というプライベート空間で行き来できる点や、屋外のオープンな空間で買い物を楽しめる点などが受け入れられ、比較的早期に回復基調となりました。国内需要はコロナ前の水準までほぼ回復し、2022年10月の水際対策緩和以降は、インバウンド需要も回復基調にあります。今後も既存施設の増床・リニューアルや新規出店の検討を通じて、更なる成長を目指します。

業績推移

(百万円)



VOICE

担当者の声

「ふかや花園プレミアム・アウトレット」を特別な場所に

「ふかや花園プレミアム・アウトレット」は、施設のコンセプトを「地域共生」に据えた初のプロジェクトとして、企画段階から深谷市をはじめとした地方行政、商工団体、近隣住民の皆様とのコミュニケーションを密にし、地域の活性化に寄与する施設づくりができるようにじっくりと検討してきました。また、お買い物に留まらない体験型アウトレットを目指し、従来のプレミアム・アウトレットの強みは活かしつつ、新たな楽しみ方を提案しています。ハード面でもレギュレーションを大幅に変更し、店舗構えやサインの見え方、植栽やファニチャーの選定・配置など細かな点まで工夫を凝らしました。更には、施設全体の使用電力のすべてを再生可能エネルギーで賄うといった、脱炭素社会への取り組みも実現しています。

昨今、サステナブルな運営や体験価値の向上など、各ステークホルダーの皆様から多種多様なご要望を頂いています。今後も一人ひとりの思い出に残るショッピング体験と快適なサービスが提供できるよう、そして、地域の方々からも「あそこに行けば大丈夫」と思ってもらえるような施設を目指し、「求められることに応える」ための新たなチャレンジを続けていきます。今回の経験やグループ間の連携を更に活用することで、競争が激化する商環境において、持続可能なプレミアム・アウトレットの開発・運営に取り組んでいきたいと思っています。



三菱地所・サイモン株式会社

開発部 担当部長

亀原 崇司
(左)

開発部 マネージャー

志賀 千
(右)

三菱地所グループの戦略：海外アセット事業

オーストラリア市場における
価値創造

2016年から事業参画したオーストラリアでは、成長が期待されるアジア・オセアニア事業の中でも、優良な厳選投資が進んでいます。現地メジャーデベロッパーと共同し、エリアのシンボルとなるような開発事業を手掛けることで、オーストラリア市場で確固たる地位を確立しています。

成長を続けるオーストラリア市場で当社グループの強みを発揮する

当社のオーストラリア事業は、2016年の「Melbourne Quarter」に始まります。その後「180 George Street」、「One Sydney Harbour第1期」に参画し、2021年に拠点を設立しました。積極的な既存案件のマネジメントへの関与、魅力的な新規事業機会の獲得を進めることで更なるプレゼンス向上に取り組んでいます。オーストラリアでは、30年以上にわたりGDP成長が右肩上がりであり、当社が参画しているオフィスや住宅の開発事業はリーシング・販売ともに非常に好調に推移しています。市場の透明性も高く、経済情勢も堅調で、優良な投資機会に恵まれていることから、東南アジア・オセアニアエリアにおいて、積極的に投資を行う最重要地域の一つとして位置付けています。

オーストラリア事業は、業界屈指のケイパビリティを有する現地メジャーデベロッパーとの共同事業がベースとなっており、物件の立地やクオリティ、マーケットのニーズ等を慎重に見極めながら、競争力の高い案件に投資することで、安定的な高収益の獲得を目指しています。現地デベロッパーは、外部投資家の資金を活用した効率的な開発投資を方針として掲げている企業が多く、約1,500億円もの投資実績を積み上げている当社は、市場において非常に高いプレゼンスを有しています。また、健全な財務体質・迅速な意思決定に伴うクローージング力の高さ・豊富な経験に基づくプロジェクトの推進能力も、市場から高く評価されています。そのため、主要都市における優良な大規模開発案件に関しては、必然的に現地デベロッパーより当社宛に共同事業者として声がかかるようなマーケットポジションを獲得できています。



オーストラリア（シドニー）での参画事業



180 George Street

シドニーの海の玄関口であり、オペラハウスやハーバーブリッジといった観光名所が数多く集積するCircular Quayにおいて、高機能オフィスを提供するとともに、エリア全体の賑わいに貢献。

建物用途
事務所、店舗、公共施設、広場
延床面積
約62,710m ²
全体竣工
2023年4月



One Circular Quay

Circular Quayにおいて、シドニーの新たなアイコンとなる極上のラグジュアリーレジデンス及び5つ星ホテルを提供。

建物用途
住宅、ホテル、商業、駐車場
延床面積
約86,800m ²
住宅
161戸
ホテル
220室
全体竣工
2027年(予定)



One Sydney Harbour

シドニーCBD西側の海沿いの再開発エリアに所在し、周辺には洗練されたオフィスや商業が集積。オペラハウスやハーバーブリッジを望むことができるラグジュアリーレジデンスを提供。

建物用途
住宅、店舗、駐車場、公共施設
全体戸数
R1:315戸、R2:322戸
全体竣工
2024年(予定)



Parkline Place

シドニーCBD中心部のオフィス・商業が融合した活気のあるエリアに位置し、環境やWell-beingに配慮したプレミアムオフィスを提供。

建物用途
オフィス・商業・駐車場
延床面積
約65,900m ²
全体竣工
2024年(予定)

VOICE 担当者の声

オーストラリアにおける
マーケットリーダーを目指して

当社のクローージング力の高さやプロジェクトの推進能力は、オーストラリア市場において、マーケットや事業パートナーから高く評価されています。また、支店の開設や複数の大規模プロジェクトへの参画により培った物件の目利き力や、法令・税制等のテクニカルなノウハウは、高い解像度での事業リスク・リターンの洗い出しを可能とし、成長著しいオーストラリア市場において、着実に成果を出し続けてきました。今後は、外部資金の活用等を含めて投資プラットフォームを拡大し、優良な大規模開発案件へ投資を加速することで、オーストラリアにおけるマーケットリーダーのポジションを確固たるものにしていきたいと考えています。(Executive Director 西山)



三菱地所アジア社 オーストラリア支店

(後列左から)	Executive Director	General Manager	General Manager	Manager
西山 雄三	杉山 大晃	宇都野 啓介	青地 秀介	
(前列左から)	Manager	Manager	Manager	Accounting & Admin Manager
何 卓霏	永井 秀征	松田 智乃	徳井 麻里	

三菱地所グループの戦略：ノンアセット事業

ザ ロイヤルパーク キャンバス
銀座コリドー 開業

ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツは、当社グループホテル事業の中核を担うホテルチェーン「ロイヤルパークホテルズ」を運営しており、2022年11月、国内で19ヵ所目の出店となる「ザ ロイヤルパーク キャンバス 銀座コリドー」を開業しました。「酔いしれる」をコンセプトに、お酒や音楽、光、食、エンターテインメントをテーマにした多数のコンテンツにより、東京随一のナイトライフを提供します。

“銀座コリドー”という街の魅力を詰め込み、新しい時代のホテルスタイルを発信

「ザ ロイヤルパーク キャンバス 銀座コリドー」は、ホテルでの滞在を通じて人と人とのコミュニケーションや賑わい、楽しさを提供していくホテルを志向しています。立地も東京随一の繁華街でありナイトスポットでもある銀座コリドー街にあり、国籍問わずカテゴリーに応じた夜の街の楽しみ方を表現できるホテルとなっています。

「酔いしれる」というコンセプトには、お酒だけでなく、音楽や映像、食、エンターテインメントで集う人たちに酔いしれてもらいたいという想いが込められています。そのため、館内にはBAR HOPPINGが楽しめるタイプの異なる3つのバーを設けています。また、お酒のエッセンスが散りばめられたテーマの異なる3種類の客室の全室にプロジェクターや高音質スピーカー、バスオーディオを設置するなど、まさにバーの中にホテルがあるというイメージでデザインされた、これまでにない価値を提供するホテルです。

タイプの異なる3種類のバー



PROSECCO BAR

CANVAS LOUNGE
produced by P.C.M.

OMIKI BAR

「酔いしれる」をコンセプトにした3種類の客室



PROSECCO—プロセッコタイプ



CANVAS—キャンバスタイプ



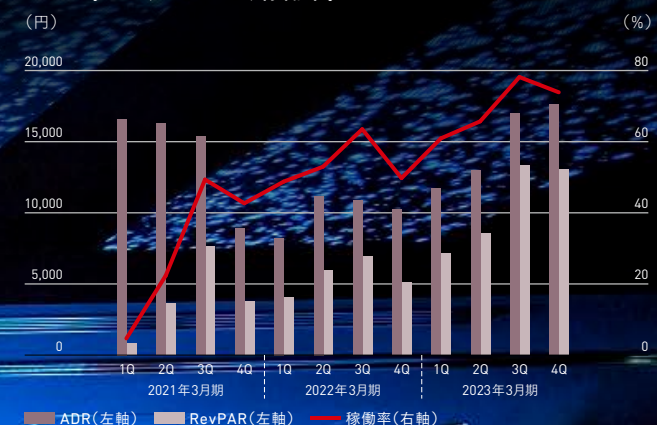
OMIKI—オミキタイプ

ホテル運営事業の概要

ホテル運営事業は、現在進めている「長期経営計画 2030」において、ノンアセット事業における既存領域の成長戦略の一つと位置付けています。ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツが運営を担い、仙台、東京・日本橋、横浜にて展開するフルサービス型に加え、そこで培ったホスピタリティを活かしたリミテッドサービス型シリーズを日本全国で展開しています。当社開発案件への参画のみならず、他社開発案件への参画や運営受託など、多様なスキームを活用し、新規出店の機会を獲得しています。公表済の計画内案件を含めると客室数は4,920室となり、直近の約6年間で客室数は倍増しています。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、一時期は大きな影響を受けましたが、全国旅行支援制度などによる国内の需要喚起や水際対策緩和以降のインバウンド需要の回復により、2023年3月時点において、稼働率・ADRともにほぼコロナ前の水準まで回復しました。今後も、新規出店に伴う客室数の拡大や既存ホテルの利益率向上、インバウンド需要の取り込みやDXを活用した顧客体験価値の向上・業務効率化などを通じて、更なる利益成長を目指します。

ホテル(ADR、RevPAR、稼働率)



VOICE

担当者の声

チャレンジすることの楽しさを広げていく

コロナ禍によりホテル事業が厳しい影響を受ける中、従来の「ロイヤルパークホテルズ」の概念を大きく変えるコンセプトを目指し、「ザ ロイヤルパーク キャンバス 銀座コリドー」の開発は進められました。これまでの経験値から、やりすぎではないかという迷いもありましたが、お客様のニーズが著しく変化する市場環境において、これまでの当たり前を詰め込んだホテルを作ったとしてうまくいくのか、チャレンジするしかない、という想いでここまで進めてきました。結果として、インバウンド需要が戻ってきたこともあり、当初の想定以上の集客を実現することができています。

市場環境の劇的な変化に合わせ、三菱地所自体も変わっていかなくてはなりません。その中で、グループにおける数少ないBtoC事業として何ができるか、もっとできることがあるはず、と常に考えてきましたが、このプロジェクトで新たな収益の可能性を見出すことができたと思っています。確かに、新しいことに挑戦する際には、色々と苦労はありますが、本プロジェクトを通じてチャレンジすることの楽しさを実感しましたし、その楽しさをこれからの若手社員にも伝えていきたいと思っています。こうした面白い事例が国内に増えてくれば、海外展開への足掛かりにもなると思いますので、今後もこうした新たな価値創出に積極的に関わっていききたいと思います。



株式会社ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ

施設商品企画部 兼
開業推進部
マネージャー大庭 健吾
(左)ザ ロイヤルパーク キャンバス
銀座コリドー
総支配人太田 雅史
(右)

事業レビュー

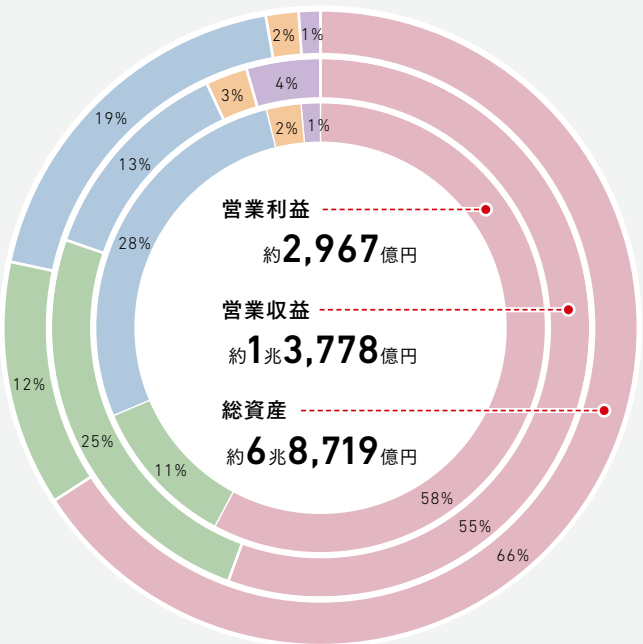
三菱地所グループは、ビル事業をはじめとした様々な事業を国内外で展開しています。

長期経営計画 2030のもと、競争優位性を活かした事業戦略により、

各セグメントの収益力を高めていくとともに、既存事業とのシナジーを生み出し得る

新しい事業・サービスの創造にも積極的に取り組んでいます。

2023年3月期(連結)		百万円	
	営業収益	営業利益	総資産
 コマーシャル不動産事業	777,424	188,852	4,434,331
 住宅事業	346,419	35,037	834,751
 海外事業	176,130	89,400	1,270,849
 投資マネジメント事業	35,878	8,054	112,590
 設計監理・不動産サービス事業	60,774	4,176	61,225
 その他の事業	11,801	△ 2,121	27,599
セグメント間消去または全社	△ 30,602	△ 26,696	130,610
合計	1,377,827	296,702	6,871,959



※ グラフの設計監理・不動産サービス事業にはその他事業も含まれています。

長期経営計画の事業区分と事業セグメント

	コマーシャル不動産事業								住宅事業		海外事業	投資マネジメント事業	設計監理事業	不動産サービス事業	新規事業・その他事業
	ビル事業		商業施設事業	アウトレット事業	物流施設事業	ホテル事業		空港事業	分譲・賃貸マンション事業他	運営管理・仲介事業					
	開発・賃貸事業	運営管理事業				開発事業	運営事業								
国内アセット	●		●	●	●	●		●	●						
海外アセット											●				
ノンアセット		●					●			●		●	●	●	●

事業セグメントの概要

コマーシャル不動産事業



ビル事業

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



物流施設事業

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



商業施設事業

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



ホテル事業

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



アウトレットモール事業

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



空港事業

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

住宅事業



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

海外事業



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

投資マネジメント事業



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

設計監理・不動産サービス事業

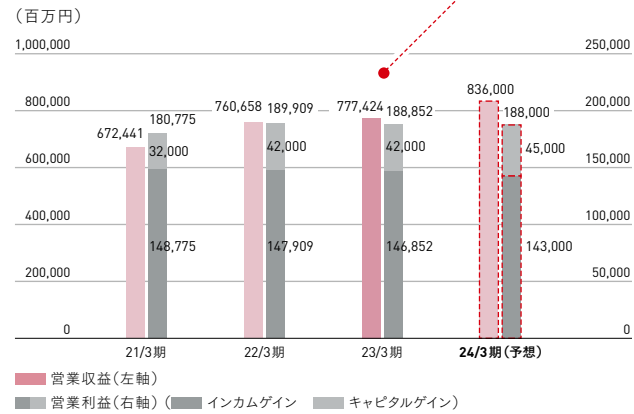


設計監理事業では、建築・土木設計、都市・地域開発計画、コンサルティングを通じて社会の要請に応えています。不動産サービス事業では、不動産の仲介、マンション・オフィスビルの賃貸経営サポートなど、ワンストップで不動産に関する課題を解決します。



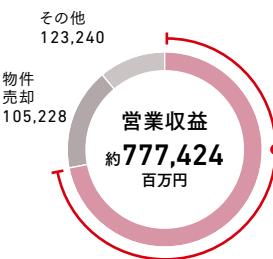
コマーシャル不動産事業

営業収益・営業利益(実績&予想)

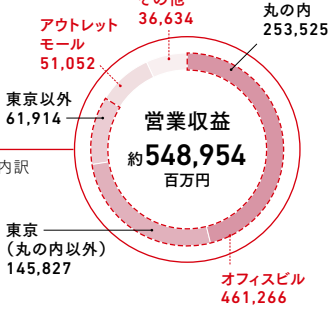


コマーシャル不動産事業内訳 (2023年3月期)

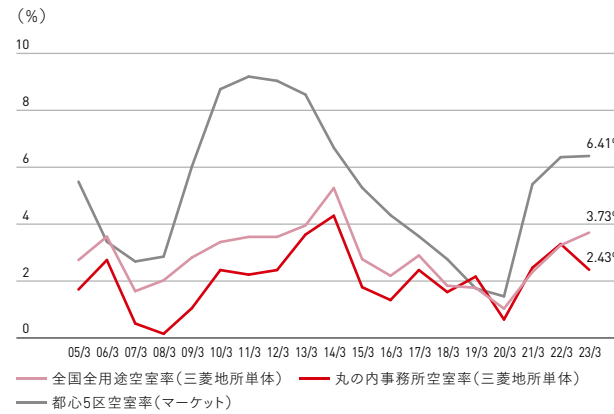
事業モデル別内訳



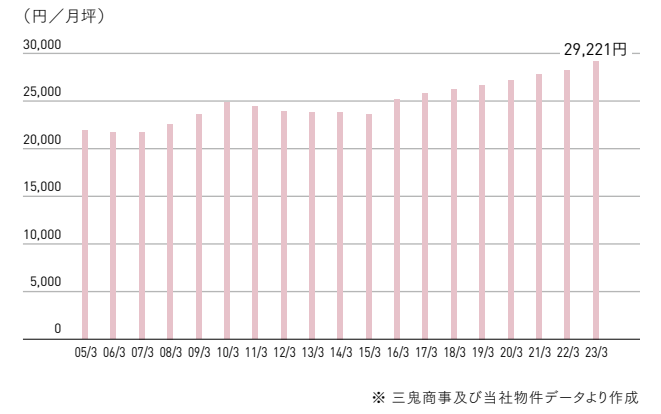
不動産賃貸 アセット別内訳



空室率推移



平均賃料推移(全国全用途・三菱地所単体)



ビル事業

概要



市場環境

- ### リスク
- 様々な働き方の浸透に伴うオフィス需要の見直し
 - オフィス床大量供給によるエリア間競争の激化
 - インフレによる建築費の高騰やユーティリティコスト等の上昇
- ### 機会
- リアルならではの価値を提供するオフィスづくり
 - 様々な働き方に対応したフレキシブルワークスペースの提供
 - 最新技術の導入や環境対応の推進

競争優位性

- 日本を代表するビジネスエリアとして世界でも有数の企業集積を誇る丸の内エリアに約30棟のビルを保有。
- 丸の内エリアでは安定的かつ継続的な再開発の推進により、賃貸利益を拡大。
- 130年以上の歴史の中で培った開発ノウハウを、様々なエリアでのまちづくりに応用し、日本全国の主要都市において、不動産開発を推進。
- 当社グループの幅広い事業を通じて構築した企業とのリレーションと情報ネットワークが支えるソーシング・リーシング力。
- 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。
- ビル単体ではなく、面開発により地域と連携した災害に強いまちづくりとエリアマネジメント。

事業戦略

- ### 丸の内エリア
- 2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、DX・イノベーションの創発やまち全体を舞台とした実証実験等を通じ、人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台を目指す。
 - 再開発による床面積の増加と賃料単価の向上により、賃貸利益の最大化・含み益の顕在化を目指す。個別アセットの価値向上に留まらない、エリア全体のコンテンツ・サービスメニューの拡充により、「まち」全体の価値を向上させる。

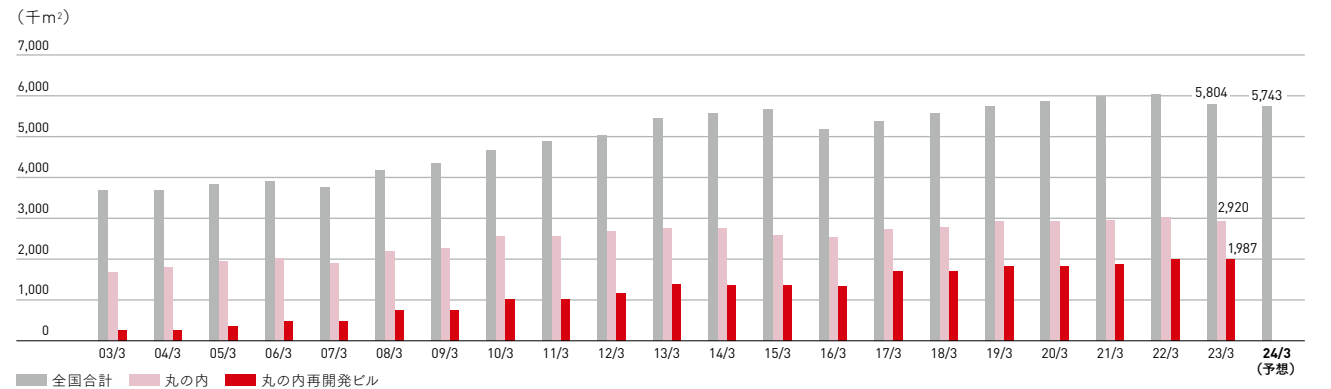
国内の主要オフィスエリア

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

プロパティマネジメント

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

営業延床面積(三菱地所単体)



パイプライン



ビル事業のサステナビリティの取り組みについては、P70～71をご参照ください



コマーシャル不動産事業



ホテル事業

概要

事業概念図	国内アセット事業	ノンアセット事業
	ホテルアセット開発・保有による賃貸利益、 キャピタルゲインの獲得	ロイヤルパークホテルズ等の運営を通じた利益の獲得

市場環境

リスク

- ・物価上昇による消費需要の減退懸念
- ・インフレによる建築費の高騰やユーティリティコスト等の上昇
- ・コロナ禍での人財流出における労働力不足

機会

- ・インバウンド回復による需要の拡大
- ・顧客ニーズの多様化に対応した体験価値の提供
- ・IT・IoT化を活用した少人化、業務効率化

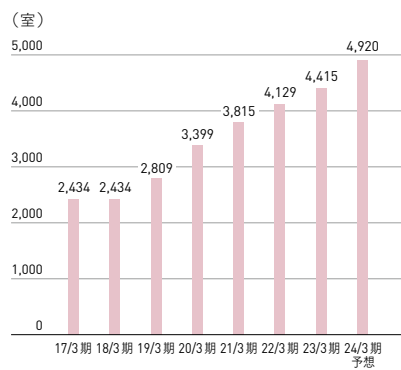
競争優位性

- ・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染いたテナントリレーションや開発ノウハウなどを活かしたホテル用地の取得やホテル開発。
- ・30年以上に及ぶホテル運営事業において築いた「ロイヤルパークホテルズ」ブランドによるフルサービス型ホテルと宿泊主体型ホテルの展開。

事業戦略

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

ロイヤルパークホテルズ 客室数推移
(公表済案件)



ロイヤルパークホテルズ

所在地	物件名	客室数
北海道	ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌大通公園	134
宮城県	仙台ロイヤルパークホテル	110
東京都	ロイヤルパークホテル	419
	ザ ロイヤルパーク キャンパス 銀座8	121
	ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 東京汐留	490
	ザ ロイヤルパークホテル 東京羽田	313
	ザ ロイヤルパーク キャンパス 銀座コリドー	161
神奈川県	横浜ロイヤルパークホテル	603
愛知県	ザ ロイヤルパークホテル キャンパス 名古屋	153
	ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 名古屋 ※2024年2月開業予定	250
大阪府	ザ ロイヤルパーク キャンパス 大阪北浜	238
	ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 大阪御堂筋	352
	ザ ロイヤルパークホテル 京都三条	172
京都府	ザ ロイヤルパークホテル 京都四条	127
	ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路	246
	ザ ロイヤルパーク キャンパス 京都二条	180
	ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 京都	125
兵庫県	ザ ロイヤルパーク キャンパス 神戸三宮	170
広島県	ザ ロイヤルパークホテル 広島リバーサイド	127
福岡県	ザ ロイヤルパークホテル 福岡	174
	ザ ロイヤルパーク キャンパス 福岡中洲 ※2023年8月開業予定	255

サステナビリティに関する取り組み

「食品ロス」を削減する取り組み

横浜ロイヤルパークホテルでは、ホテルのレストランや宴会等をご利用いただくお客様や取引先と協力し、本来食べられるのに廃棄されてしまう料理(食品ロス)を削減する取り組みを行っています。

取り組み事例

- ・ブッフェ料理の食材ごとに廃棄量を測定・把握し、料理補充量の適正化を図る。
- ・野菜の切れ端などを捨てることなく、だしやブイヨン(ペジブロス)として有効活用。



端材野菜の有効活用

また、全レストラン・バーで生分解性ストローを導入したり、建物内で使用した雑排水、厨房排水を浄水処理してトイレの洗浄水として使用したりするなど、様々な取り組みを推進しています。これらの結果、2022年5月に「かながわSDGsパートナー」に認定・登録、7月に「Y-SDGs」において最高評価の認証を取得し、持続可能な社会へ貢献しています。

詳細は以下をご参照ください。
<https://www.yrph.com/sdgs/index.html>

新規開業

ヒルトン沖縄宮古島リゾート

当社初となる国内でのビーチリゾートホテル開発事業、沖縄県離島部へのヒルトン初出店案件として、ヒルトン沖縄宮古島リゾートが2023年6月に開業しました。当社グループは沖縄本島では賃貸スキームを中心としたアッパーミドルスケールホテルの開発を、宮古島ではMCスキーム*を中心としたラグジュアリーホテルの開発を推進しており、2024年にはローズウッド宮古島が開業予定です。ポスト・コロナにおける観光需要の回復に伴い、今後もリゾート地としての更なる発展が見込まれます。

*MCスキーム：保有・経営するホテルの運営を外部会社に委託する運営方式



空港事業

市場環境

リスク

- ・物価上昇による消費需要の減退懸念
- ・インフレによる建築費の高騰やユーティリティコスト等の上昇
- ・人財流出における労働力不足

機会

- ・インバウンド回復による需要の拡大
- ・顧客ニーズの多様化に対応した体験価値の提供
- ・IT・IoT化を活用した少人化、業務効率化
- ・周辺エリアでの様々な事業機会獲得

競争優位性

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

事業戦略

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

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

運営空港

④ 北海道内7空港

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

新千歳空港



③ 富士山静岡空港

2019年4月～運営事業開始



① 高松空港

2018年4月～運営事業開始



② みやこ下地島空港ターミナル

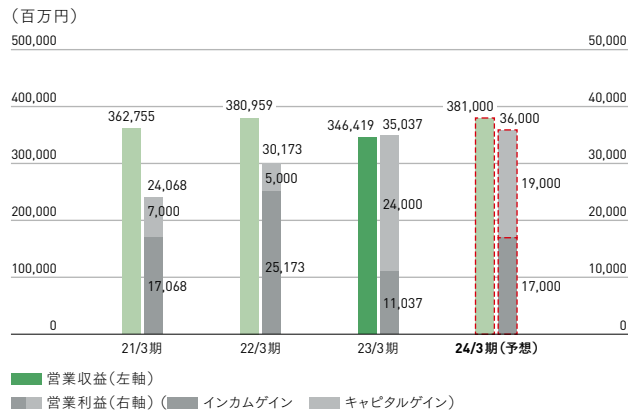
2019年3月末～旅客ターミナル施設開業、ターミナル運営事業開始





住宅事業

営業収益・営業利益(実績&予想)



2023年3月期は、国内分譲住宅事業において、分譲戸数が前期から減ったことにより減収となった一方、売値アップ、経費減などによる利益率の向上や、賃貸住宅などの売却によるキャピタルゲインの増加により増益となりました。

2024年3月期は、賃貸住宅等のキャピタルゲインは減少を見込むものの、分譲住宅の計上戸数の増加等に伴い、営業利益は横ばいを見込んでいます。

市場環境

リスク

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

機会

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

競争優位性

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

事業戦略

国内分譲住宅

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

賃貸住宅

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

ノンアセット事業

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

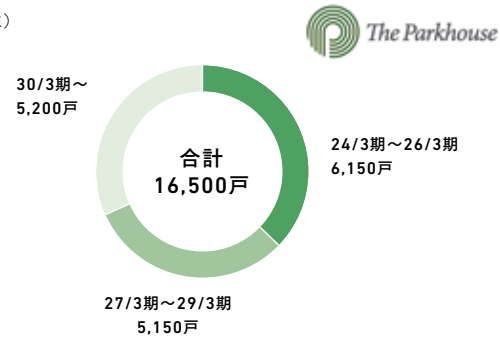
住宅バリューチェーン

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

分譲住宅事業

ランドバンク計上時期内訳

(2023年3月末)



ノンアセット事業

マンション管理会社受託戸数ランキング

(2023年)

1 東急コミュニティー	501,870
2 日本ハウズینگ	489,666
3 大京アステージ	427,864
4 長谷工コミュニティ	390,085
5 三菱地所コミュニティ	327,900
6 大和ライフネクスト	276,473
7 合人社計画研究所	233,222
8 三井不動産レジデンシャルサービス	207,539
9 住友不動産建物サービス	176,472
10 野村不動産パートナーズ	174,931

※ マンション管理新聞「マンション管理会社受託戸数ランキング2023」より



ザ・パークハウス 川越タワー



ザ・パークハウス グラン 三番町26

新たなアセットタイプの展開

三菱地所レジデンスでは、高齢化や社会のニーズの変化を踏まえ、有料老人ホーム事業や学生向けレジデンス事業にも参入しています。有料老人ホームについては既に国内で20物件以上の案件を手掛けており、これらの新たな収益用不動産の開発がキャピタルゲインとしてセグメント利益に寄与します。



チャームプレミア永福



The Park Hive板橋赤塚

賃貸住宅事業

資産残高

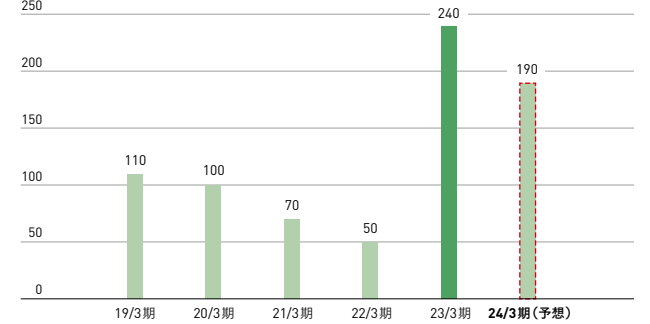
(2023年3月末)



※ 比率：金額ベース

売却益推移

(億円)



※ 住宅事業のキャピタルゲイン等の推移



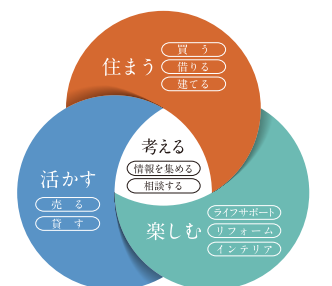
ザ・パークハビオ 碑文谷



ザ・パークハビオ 南大井

三菱地所のレジデンスクラブ

住宅事業グループ各社にて運営していた住宅系会員組織及び顧客情報を統合し、2018年に「三菱地所のレジデンスクラブ」を発足。サービス対象顧客数は約66万世帯と業界最大規模を誇り、お客様の住まいに関するあらゆるニーズをワンストップでカバー。ご検討者様の更なる満足度・利便性向上とグループのバリューチェーン強化を目指しています。

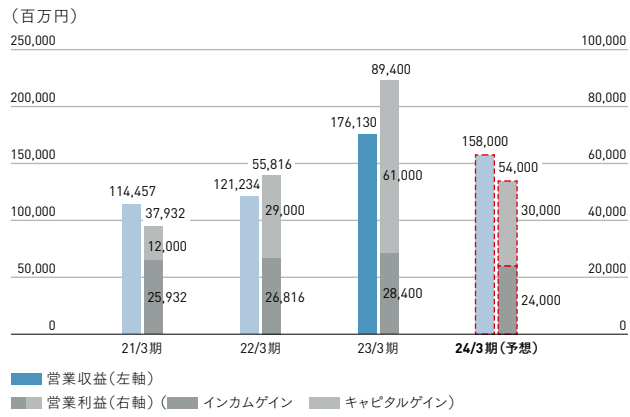


住宅事業のサステナビリティの取り組みについては、P58～69をご参照ください。



海外事業

営業収益・営業利益(実績&予想)



2023年3月期は、ロンドンのオフィスビル、Central St. Giles や米国物流施設の売却等によるキャピタルゲインの大幅増により、増収増益となりました。

2024年3月期は、前期の大型のキャピタルゲインの反動減を見込むも、2030年目標に向けて、厳選された投資機会の獲得を進めていきます。

欧州

- 三菱地所ロンドン社
- Europa Capital社*

アジア・オセアニア

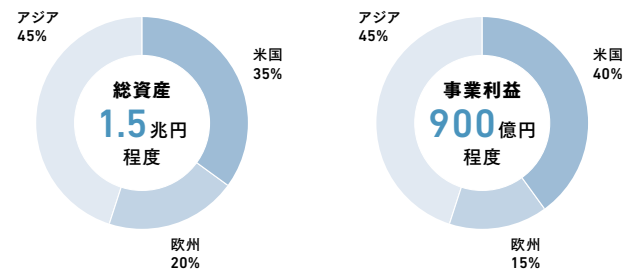
- 三菱地所アジア社
 - ・ヤンゴン支店
 - ・オーストラリア支店
- 三菱地所ベトナム社
 - ・ハノイ支店
- 三菱地所インドネシア社
- 三菱地所タイ社
- 三菱地所(上海)投資諮詢有限公司
- 台湾三菱地所股份有限公司
- MEC Global Partners Asia社*

米国

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

* 投資マネジメント事業セグメント所管の子会社

2030年目標



市場環境

リスク

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

機会

- オフィスなどのリアル空間の価値の再認識
- 社会・経済の変化に合わせた成長アセットへの投資機会
- アジア・オセアニア地域を中心とした中長期的な経済成長
- 金融不安の減退に伴う不動産売買マーケットの活性化

競争優位性

- 数十年にわたる欧米での開発事業で得た様々な経験・ノウハウを活用した事業推進
- 欧米垂をはじめ、世界中にポートフォリオを分散することで、カントリーリスク、好不況のボラティリティを最小化
- 成熟度の高い欧米、成長率の高いアジアとエリアごとにアセットタイプやリスク量をマネジメントした投資戦略

米国

競争優位性

- ロックフェラーグループインターナショナル社(RGII社)の開発ノウハウと知名度
 - ⇒ 約90年にわたる歴史の中で、ロックフェラーセンターに代表される大規模・複合開発のほか、物流施設、住宅(分譲・賃貸)などを手掛けてきた豊富な開発実績。
 - TA Realty社のソーシング力
 - ⇒ 物流施設・賃貸住宅を中心に全米の幅広いマーケットにて投資・運用を行い、当社グループのソーシングにも寄与。中でも物流施設については全米でトップクラス*の取引額実績を有する。
- * Real Capital Analytics(RCA)調べ(2007年7月1日から2022年6月30日時点の取引額に基づく)

事業戦略

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

欧州

競争優位性

- 約40年間の事業実績に基づくノウハウとネットワーク
 - ⇒ 行政協議や許認可申請などを要する個性・難易度の高い案件における、当社グループ主導での多数の開発実績とそこで培われたノウハウ。
- Europa Capital社の豊富なネットワーク
 - ⇒ 1995年以来、13ファンドを組成・運用、欧州21カ国で総額134億ユーロ超の投資実績。北米、欧州を中心に120超の機関投資家とのリレーションを構築。

事業戦略

- 収益の安定性と資本効率向上のバランスを意識した投資・回収の実行
- 決定済の大規模開発案件を中心とした開発事業の推進
- 【期待リターン目線】..... IRR: 8~10%

アジア・オセアニア

競争優位性

- アジア・オセアニア内で10の国と地域で事業を推進
 - ⇒ シンガポール、ベトナム、タイ、中国などで幅広く事業を展開。直近では、2021年5月にオーストラリア支店を設立し、同エリアでも事業を拡大中。
- CLSA社と共同で設立したMEC Global Partners Asia社のネットワーク
 - ⇒ オフィス、商業、物流、住宅等、多様な不動産を投資取得対象とするコア型ファンドの組成及び運用業務を展開。

事業戦略

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

直近の取り組み

データセンター開発事業

米国で初めてデータセンター事業に参画

- 敷地面積: 約587,000m²
- 全体施設電力(当社開発分): 165MW(計2棟)
- 竣工: Building1: 2025年
Building2: 2025年



直近の取り組み

8 Bishopsgate(ロンドン・シティ)

ロンドン中心部における51階建て超高層オフィスビル

- 用途: オフィス、店舗、展望ギャラリー
- 規模: 地上51階、地下3階、塔屋1階
- 延床面積: 約85,000m²
- 竣工: 2023年



直近の取り組み

蘇州ビジネスパーク

中国における大規模オフィス開発共同プロジェクト

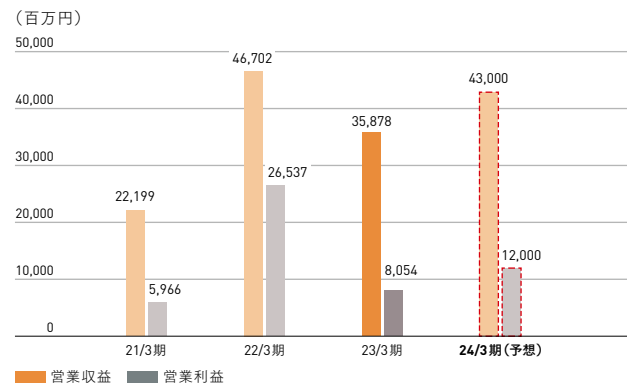
- 延床面積: 約220,400m²
- 規模: 地上13階~18階、地下1階建て(高層棟4棟)
地上 5階~10階、地下1階建て(低層棟7棟)
- 竣工: 2024年





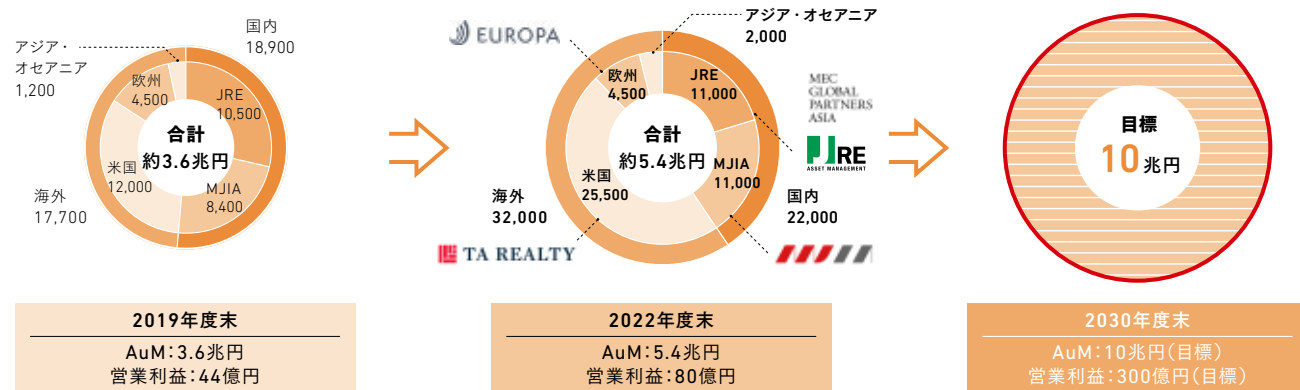
投資マネジメント事業

営業収益・営業利益(実績&予想)



2023年3月期は、前期に計上したインセンティブフィーの反動減により、減収減益となりましたが、2024年3月期は各種フィー等の増加により、増収増益を見込んでいます。また、2030年度末にAuM10兆円、営業利益300億円とする新目標を設定しました。不動産投資マネジメントの分野でグローバルトッププレイヤーの一員としての地位を確立していくことを目指します。

AuMの推移(億円)



市場環境

リスク

- 景気後退懸念による不動産ファンドへの資金流入の減少
- 金利上昇に伴う運用資産のバリュエーション低下

機会

- 景気後退局面においても耐性の強い安定した不動産ファンドの組成・運用による継続的なAuMの維持・拡大
- 将来的な景気回復時のバリュエーション上昇を見据えた割安なバリュエード型投資機会の獲得

競争優位性

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

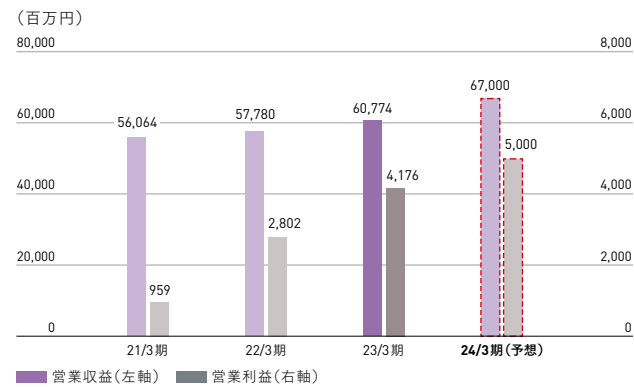
事業戦略

- 日米欧亜の各拠点が連携するグローバルプラットフォーム(Mitsubishi Estate Global Partners: MEGP)を構築。「MEGP」をグローバルブランドとして展開し、分散投資効果を求める国内外の投資家需要に対してサービスを提供。
- グループ会社が組成するファンドに、当社資金と第三者投資家の資金を併せて投資、運用する「ハイブリッド・モデル投資」を活用。海外における自社のポートフォリオの拡大と分散投資効果、及び第三者投資家へのサービス機会並びにフィーの獲得の増大を同時に追求。



設計監理・不動産サービス事業

営業収益・営業利益(実績&予想)



2023年3月期は、設計監理事業では、受注金額、営業収益ともに前期を上回る水準となり、不動産サービス事業では、不動産仲介や駐車場マネジメントなどが好調に推移しました。

2024年3月期についても、グループの総合力を活かした案件獲得や事業環境の改善等により、更なる増収増益を見込んでいます。

設計監理事業

競争優位性

- 丸の内の大規模複合開発を含む様々な用途の建物の設計監理やコンサルティング提案から、地下ネットワークや交通拠点、インフラ施設の計画・設計まで、都市計画やまちづくりに関する豊富な実績と知見。
- デベロッパーのインハウスの設計事務所という起源が培った、事業者・発注者視点での運営・維持・管理に配慮した設計・監理。
- 中国・上海とシンガポールの現地法人を中心に、アジア、オセアニアにおいて構築した豊富な情報ネットワーク。

事業戦略

- 三菱地所設計が、長い歴史の中で育んできた技術やネットワークを活かし、建築設計、企画・コンサルティングからインテリアデザインまで、幅広い設計サービスを国内・海外で展開。
- 当社グループや継続顧客からの業務受注に加え、営業機能グループとの連携により新規の業務を積極的に受注する。
- 工期や予算、品質管理を含めたプロジェクトの総合的な管理業務を担うコンストラクションマネジメント(CM)やリノベーション、木造をはじめとする木質建築の拡大や既存建物のカーボンニュートラル化、スマートシティプロジェクトなど、成長分野へ注力し、収益基盤を拡大する。
- グループ会社への技術支援やグループ会社とのシナジー創出を担う。

順位	社名	設計・監理業務売上高 (百万円)
1	日建設計	47,977 (13.9)
2	NTTファシリティーズ	21,133 (▲14.4)
3	三菱地所設計	19,922 (▲0.6)
4	日本設計	17,600 (3.3)
5	梓設計	12,351 (0.6)
6	久米設計	11,695 (▲7.4)
7	JR東日本建築設計	10,383 (▲12.7)
8	山下設計	7,571 (▲8.0)
9	日企設計	7,053 (6.5)
10	安井建築設計事務所	7,048 (7.9)

※ カッコ内の数字は対前年度増減率(%)
出典：日経アーキテクチュア「設計事務所白書2022」

不動産サービス事業

競争優位性

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

* 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

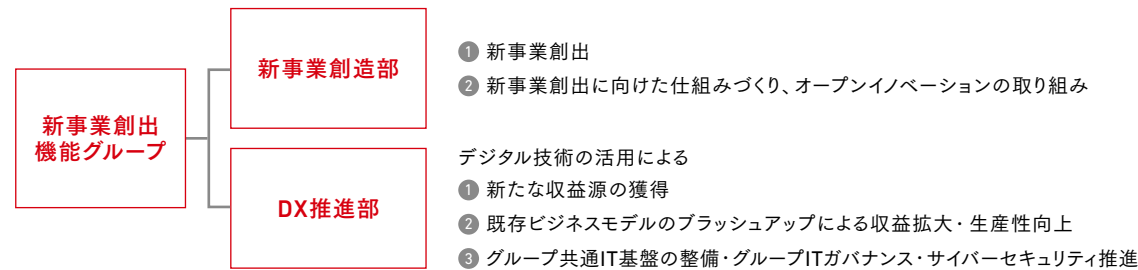
- 三菱地所リアルエステートサービスによる不動産の売買仲介、マンション・オフィスピルの賃貸経営サポートや、三菱地所パークスによる駐車場マネジメント(「PARKS PARK」ブランドで事業展開)など、不動産に関する様々なサービスを提供する。
- 法人と富裕層を主要なお客様としてサービスを提供し、CRE戦略サポート、不動産コンサルティング、資産活用の各分野でのトップ企業を目指す。
- 営業機能グループ及び当社グループ各事業の多彩なサービスメニューを組み合わせたバリューチェーンを強化し、既存のお客様へのサービス提供範囲を拡大する。



新事業創出機能グループ

概要

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



市場環境

リスク

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

機会

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

事業戦略

- 社会課題を背景とした潜在ニーズに対し、取得可能なデータを蓄積・分析して新たな収益機会を模索。
- 不動産事業で培った知見を活用し、外部パートナーとも積極的に連携してビジネス領域を拡大し、そこで生まれた事業構想の検証フィールドとして、当社グループが保有・管理する多様な不動産ストックを活用。（これまでの取り組み：エレシネマ、エコファニ、5Gインフラシェアリングなど）
- 全グループ横断的な生産性向上施策として、IT技術・ツールの活用による業務の自動化・省力化を推進。
- テクノロジーを活用して不動産関連業務の効率化・高度化を推進するとともに、不動産に新たな価値・機能を創出。
- 出資／アクセラレーター等を積極的に行い、オープンイノベーションを推進するとともに、社内からの新たなビジネスシーズを発掘する新事業提案制度（MEIC）等も活用して、社内外両面からの新たなビジネス創出を推進。

競争優位性

- 総合デベロッパーとしての不動産領域における幅広い事業ポートフォリオ。
- 「大丸有エリア」をはじめとする面開発エリアの就業者・来街者、商業施設・空港等への来場者や国内トップクラスの分譲マンション供給・管理戸数を背景とする居住者等とのBtoC顧客接点。
- 各業界トップランナーの大企業から、Inspired.Lab、FINOLAB、EGG JAPAN等のイノベーション拠点に入居するスタートアップ企業まで、多様なテナント・取引先法人との間で構築したリレーションシップ。

MESSAGE

担当役員メッセージ

時流を敏感に捉え、まちづくりを刷新

新事業創出機能グループは、長期経営計画 2030におけるノンアセット事業領域並びにサービス・コンテンツ提供領域での収益・利益拡大の一翼を担っています。不動産テック企業をはじめ、異業種も含めた様々な外部ステークホルダーとのオープンイノベーションを積極的に推進することで、新規事業開発や既存事業のビジネストランスフォーメーションを加速させていきます。当社では2021年6月に「三菱地所デジタルビジョン」を策定し、デジタル化の先にある新しい暮らしとまちづくりの目指すべき方向性について定義しました。多様な接点から獲得・蓄積される情報を横断的に分析することで顧客ニーズを的確に捉え、既存事業領域での課題の解決や新たな事業機会を発掘するとともに、顧客のUXを更に高め、一人ひとりに最適化された体験を還元する「UX Loop」を実現していきます。また、2022年4月にはDX推進部内にセキュリティ推進組織（CSIRT組織）を新設し、私自身もCISO*となることで、グループ全体のサイバーセキュリティ推進を強化しています。

* 最高情報セキュリティ責任者



執行役常務

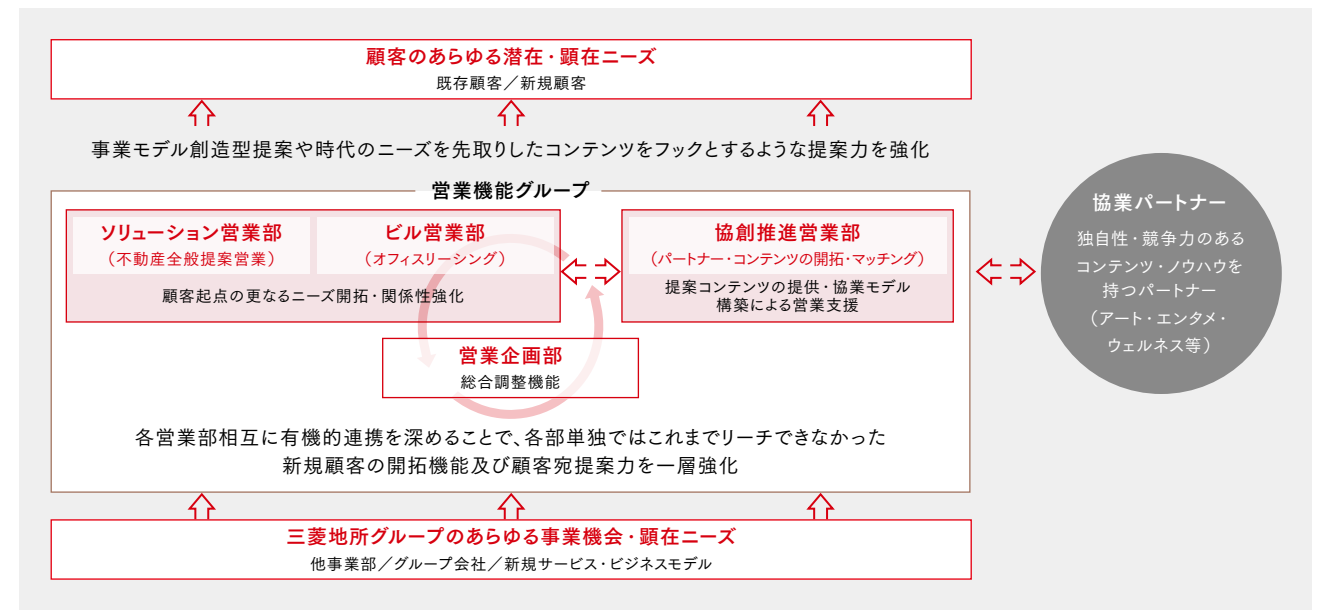
高野 圭司



営業機能グループ

概要

- 営業機能グループは、顧客接点情報を一元化することで顧客へ最も有効な提案を行い、当社グループとして事業獲得機会の最大化を目指します。
- ソリューション営業部は、全社総合窓口として、顧客のあらゆる不動産活用ニーズに対し、当社リソースを最大限活かした提案を行っていきます。
- ビル営業部は当社グループの多様なアセットや顧客リレーションを活かし、オフィスのリーシング活動を展開します。
- 協創推進営業部は、コンテンツ発掘及び新規顧客開拓機能に加え、時代のニーズを先取りした独自の営業活動を行います。



次世代に向けた取り組み（時代を先取りするDNA）

フレキシブルワークスペース事業

働く人すべてに対応したワークスペースの提供

- 更に働きやすい、様々な人が集まる、交流するまちにするために、多様な働き方に対応したフレキシブルオフィスを提供。専門部署である「フレキシブル・ワークスペース事業部」を新設。
- 丸の内エリアにおいては「xLINK」ブランドとして6施設を展開しており、2名から20名ほどの個室やハーフセットアップオフィスなど、多種多様な企業ニーズや幅広い働き方に対応。
- 2023年2月日本リージャスホールディングス株式会社を買収。フレキシブルワークスペース事業のマーケットシェアを一挙に獲得。グローバルに広がるプラットフォームを活用して、オフィスリーシング等、丸の内エリアとの相乗効果も狙う。

xTECH事業（スタートアップ支援）

スタートアップエコシステムの形成・発展

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

ビジネス支援メニュー

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



リニューアルしたEGG



Inspired.Lab

サステナビリティ(ESG)セクション

基本使命において「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」と謳う三菱地所グループにとって、長期的な視点に立ち、社会と共生した事業活動を進めていくことは極めて重要です。

国内外におけるESG投資やSDGsへの取り組みの機運の高まりも踏まえ、

これまで以上に社内のガバナンスを徹底し、環境、社会に配慮した取り組みを進めることで、

持続的な企業価値向上及びサステナブルな社会の実現を目指します。

サステナビリティ関連方針・KPI

サステナビリティの全体像についてはP20～21を、サステナビリティに関するKPI及び達成状況等についてはP98～99をご覧ください。

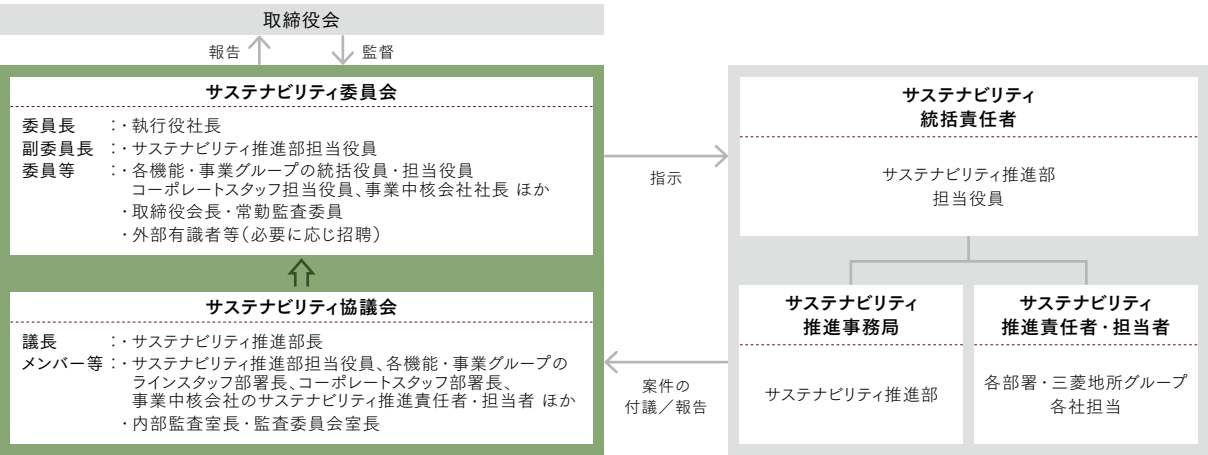
サステナビリティ推進体制

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

サステナビリティ委員会は、原則年2回開催し、サステナビリティに関する重要事項の審議やトピックの報告を行っています。また、サステナビリティ協議会においては、同委員会の事前協議やトピックの報告、事業グループ等におけるサステナビリティ推進活動に関する情報の集約を行っています。

また、サステナビリティ委員会の審議事項・報告事項等のうち重要なものについては、同委員会開催後の取締役会にて、サステナビリティ統括責任者から報告がなされ、取締役会の監督を受ける体制となっています。

サステナビリティ関連の施策展開にあたっては、サステナビリティ統括責任者のもと、三菱地所各部・三菱地所グループ各社のサステナビリティ推進責任者・担当者、サステナビリティ推進事務局(三菱地所サステナビリティ推進部)を中心に、具体的な活動・検討を進めています。



モニタリング体制

「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」に掲げる重要テーマ及びKPI(詳細は、P98～99参照)の達成に向けて、事業・機能グループごとに定める年次計画において、重要テーマごとの単年度の目標及び取り組み内容を掲げ、モニタリングを実施しています。また、目標の達成状況及び取り組み内容については、サステナビリティ推進事務局である三菱地所サステナビリティ推進部が取りまとめ、サステナビリティ委員会・協議会にて報告がなされます。また、同委員会後の取締役会においては、サステナビリティ統括責任者である三菱地所サステナビリティ推進部担当役員から、同内容の報告がなされます。なお、年次計画上の達成状況は、役員報酬の定性評価項目の一つとして位置付けられています。

サステナビリティ委員会の開催実績(直近2ヵ年分)

開催年月日		主なトピック
2022年度	2023年2月17日	・サステナビリティ関連の取り組みに対するインセンティブ制度運用状況 ・サプライチェーンマネジメントに関する取り組み ・外部評価結果分析 ・大丸有SDGs ACT5 2022の活動内容、その他サステナビリティ活動 ・「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」の取り組み状況について
	2022年7月11日	・エネルギー・廃棄物に関する昨年度実績と今後の見込みについて ・ステークホルダーエンゲージメントの報告 ・大丸有SDGs ACT5 2022の活動内容及び社会課題体感研修プログラムについて ・電力価格の高騰と再エネの関係性について ・「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」の取り組み状況について
2021年度	2022年2月25日	・エネルギー関連目標(SBT、RE)の改定について ・CSR調達ガイドラインの改定、サプライチェーンマネジメントに関する取り組みについて ・女性管理職比率目標の見直しについて ・大丸有SDGs ACT5活動報告 ・「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」の取り組み状況について
	2021年7月7日	・エネルギー関連目標(SBT、RE)の見直しについて ・「エネルギーまちづくりアクション2050」について ・大丸有SDGs ACT5 2021の活動内容及び展開状況 ・「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」の取り組み状況について

外部からのESG関連評価(2023年7月時点)

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

 「Dow Jones Sustainability World Index*1」	 「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」 3年連続	 「S&P Global Sustainability Yearbookメンバー 2023」	 「FTSE4Good Global Index」 22年連続	 「FTSE Blossom Japan Index」 7年連続	 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」 2年連続
 「MSCI Japan ESGセレクト・リーダース指数」	 「MSCI日本株女性活躍指数(WNI)」 6年連続	 「S&P/JPXカーボンエフィシエント指数」 6年連続	 「SOMPO Sustainability Index」 12年連続	 「GRESB Public Disclosure」 6年連続	
 「GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク*3」 において最高位「5スター」取得 3年連続	 「GRESBディベロップメント・ベンチマーク*4」において「4スター」取得	 「CDP2022 サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」	 「CDP気候変動質問書2022」 A 「CDP水セキュリティ質問書2022」 A- 「CDPフォレスト質問書2022」 B	 「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」認定	

*1 世界の時価総額上位3,500社から持続可能性に優れた企業の上位10%が選定。2022年は全世界で332社(うち日本企業は36社)が選定。
*2 MSCIについては免責事項をご確認ください。http://info.msci.com/l/36252/2017-06-27/kj5n9b
*3 既存物件ポートフォリオに関する評価
*4 新規開発・大規模改修ポートフォリオに関する評価

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

新広島ビルディング 大手町ビル

循環のイメージ

Environment

群馬県みなかみ町でネイチャーポジティブに向けた取り組みを始動

三菱地所は、群馬県みなかみ町で、生物多様性の損失に歯止めをかけ、自然を回復させる「ネイチャーポジティブ」を目指した活動を開始します。2023年2月に、三菱地所、みなかみ町、公益財団法人日本自然保護協会の3者で、10年間の連携協定を締結しました。本取り組みは、企業版ふるさと納税制度（地方創生応援税制）を活用した国内初の大規模なもので、三菱地所はみなかみ町に「環境・生物多様性保全活動への支援」として協定期間内に6億円の寄付を予定しています。

主な取り組みとしては、生物多様性が劣化した人工林の自然林への転換や、里地里山の保全と再生、ニホンジカの低密度管理などがあります。これらの取り組みを通してNbS (Nature-based Solutions：自然に根差した解決策)を実践しながら、生物多様性保全の定量評価にも挑戦します。関東圏の水源である利根川の源流部に位置するみなかみ町、その流域である丸の内エリアを中心に事業を営む当社、環境NGOとして生物多様性の保全に高い専門性を持ち全国で活動する日本自然保護協会が互いに密に連携し、企業・行政・NGOがそれぞれの知見を活かしながら、ネイチャーポジティブな社会の実現を目指します。



管理の行き届いていない人工林



除伐や植樹による転換活動



再生途中の地域本来の自然林



三菱地所 執行役専務 中島篤（左）
みなかみ町長 阿部賢一氏（中央）
日本自然保護協会
執行理事 事務局長 志村智子氏（右）
※2023年2月当時

サステナビリティ・リンク・ファイナンスの活用を加速

三菱地所は、2023年3月30日に策定した「Sustainability Vision 2050-Linked Finance Framework」に基づく、サステナビリティ・リンク・ボンド*1の発行及びサステナビリティ・リンク・ローンの*2実行の活用を通じて、「2050年ネットゼロ宣言」(SBTiネットゼロ認定取得済)のほか、女性管理職比率などの数値目標達成に向けて取り組んでいきます。



ESGファイナンス・アワード・ジャパン

「三菱地所サステナビリティ・リンク・ボンド」発行

2022年7月22日、当社初となるサステナビリティ・リンク・ボンド（調達額600億円）の発行に続き、2023年5月2日、2回目となるサステナビリティリンク・ボンド（調達額600億円）を発行しました。

環境省主催「第4回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン」資金調達者部門において、金賞（環境大臣賞）を受賞。長期的な事業構造を考慮した超長期債の発行と、SBTiネットゼロの新基準をSPTとし、ダイバーシティの観点も組み込むなど、積極的なアプローチが高く評価されました。

金融機関とのサステナビリティ・リンク・ローン締結

複数の金融機関とサステナビリティ・リンク・ローンを締結しました。

2022年10月14日：農林中央金庫（調達額500億円）

2023年 3月30日：三菱UFJ銀行（調達額300億円）

*1 企業が事前に設定したサステナビリティ目標の達成状況に応じて財務的・構造的に変化する可能性のある債券。

*2 サステナビリティ・リンク・ローン原則では、借り手のサステナビリティ目標と連携したサステナビリティ・パフォーマンスターゲット（以下、SPT）を設定し、金利などの貸付条件とSPTに対する借り手のパフォーマンスを連動させ、SPT達成への動機付けを与えることで、環境的・社会的に持続可能な経済活動及び経済成長を促進し支援することを目指す。

【参考】2018年6月、総合不動産会社として国内初となる

グリーンボンドを発行。これを皮切りに、これまで2,365億円をサステナブルファイナンスにより調達。

発行年月	債券の種類	調達額
2018年6月	グリーンボンド（公募社債）	200億円
2020年5月	サステナビリティ・リンク・ローン	115億円
2021年11月	ポジティブ・インパクト・ファイナンス	50億円
2022年7月	サステナビリティ・リンク・ボンド	600億円
2022年10月	サステナビリティ・リンク・ローン	500億円
2023年3月	サステナビリティ・リンク・ローン	300億円
2023年5月	サステナビリティ・リンク・ボンド	600億円



詳細についてはサステナビリティサイト>サステナビリティ活動(ESG)>環境(E)>サステナブルファイナンスの活用をご参照ください。
<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/sustainable-finance/>

TCFD



TCFD提言について

TCFDの提言内容に則り、2℃以下を含む2つのシナリオ分析や移行リスクを特定するCRREM分析を通じて、気候変動が将来的に三菱地所グループ主要事業に与える影響を分析しました。この分析結果を踏まえ、TCFD提言にて推奨される「①ガバナンス、②戦略、③リスク管理、④指標と目標」の4つのテーマについて、以下の通り概要を開示しています。



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

CRREMを活用したリスク分析

CRREM(Carbon Risk Real Estate Monitor)の概要

欧州の研究機関等が開発した商業用不動産の移行リスクを評価・分析するツールです。パリ協定が求める2℃、1.5℃目標に整合する2050年までの温室効果ガス排出量のパスウェイ（炭素削減の経路）と自社物件の排出経路を比較することで、物件の座礁資産化の時期や座礁割合、または将来の排出にかかるコスト等を算定し、対応策やその効果を検討することができます。なお、座礁資産化とは、自社ポートフォリオの脱炭素経路が2℃、1.5℃のパスウェイを超過することによって、移行リスクのある物件であると評価されることを示します。

CRREMを活用した当社の移行リスク分析

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

- 【分析対象範囲】 当社の所有する物件のうち、2022年のGRESB*報告対象物件から、2021年度末時点で所有していたオフィス、商業、物流施設など合計84物件を対象に分析。
- 【ケースの設定】 **ケース①**：これまでの当社脱炭素の取り組みに加え、省エネ施策の強化（空調・LED等）や、生グリーン電力の導入といった取り組みを考慮したケース。
ケース②：**ケース①**に非化石証書付き電力契約による再エネ導入も加え、2025年度までにすべての物件で再エネ由来電力への切り替えを想定したケース。
- 【ケース分析結果】 設定した2つのケースと2℃、1.5℃目標の各パスウェイを比較したところ、以下の結果が得られました。
ケース①：省エネ施策強化や生グリーン電力の導入のほか、系統電力の排出係数の低下が寄与するものの、2037年頃には1.5℃パスウェイを上回る排出水準になる見込み。そのため、本取り組みだけでは不十分である可能性あり。
ケース②：再エネ由来電力への切り替えに伴い、2025年度以降、電力由来の排出がなくなる一方、地域冷暖房、ガス由来のエネルギーの排出が一部残る見込み。その結果、2047年頃に1.5℃パスウェイを超過する可能性あり。

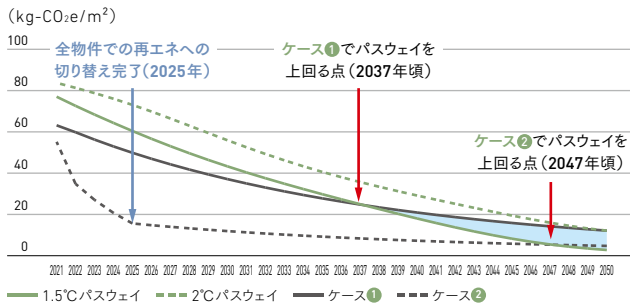
【ケース分析を踏まえた戦略・取り組み(機会内容含む)】

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

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

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

温室効果ガス(排出原単位)とパスウェイ



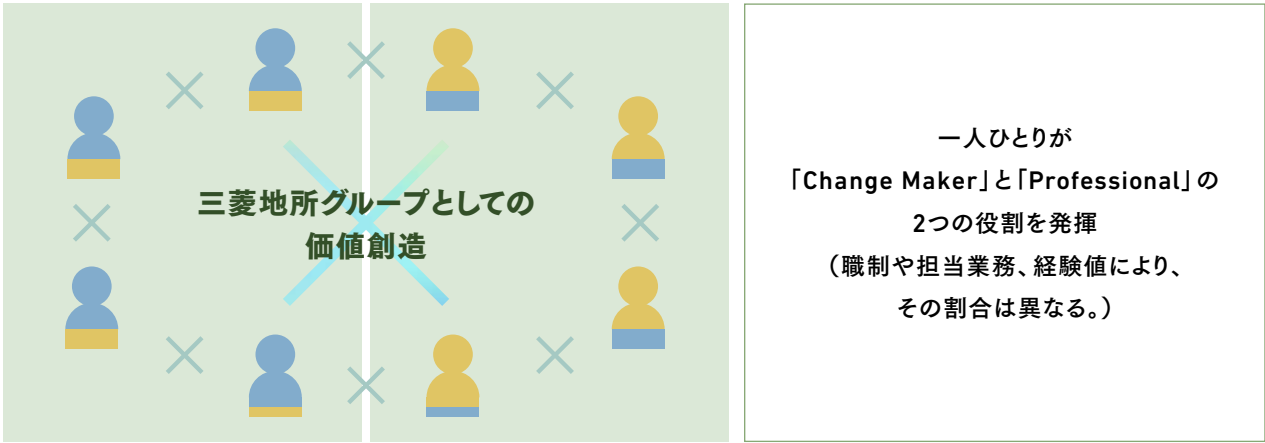


当社グループは、長期経営計画 2030を実現し、社会に新しい価値を創出する上で、人財*が重要な財産であると考えています。その上で、人や組織の在り方は、当社グループのビジネスモデルの特徴と今後の事業方針をもとに策定しています。

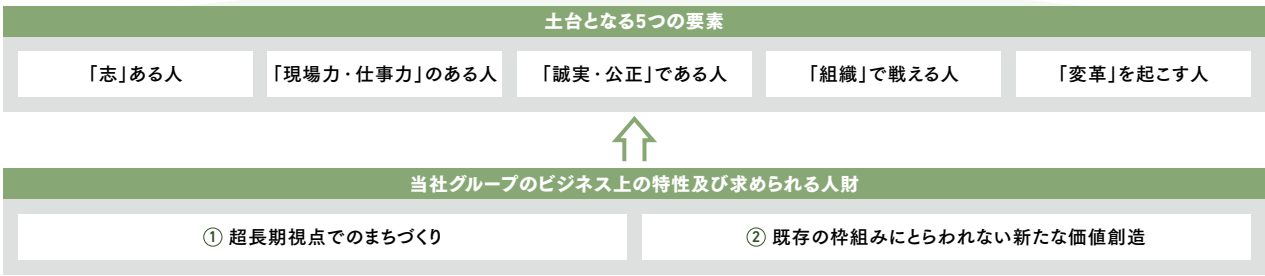
* 当社グループでは、社員は企業にとっての重要な経営資源であるとの認識のもと、「人材」ではなく「人財」と捉えています。

人や組織のあるべき姿

当社グループでは、グループ一体でコマーシャル不動産事業や住宅事業、海外事業、投資マネジメント事業などを展開しています。その上で更なるビジネスの拡大のために、当社グループの求める人財像である「5つの要素」を持ちながら、「Change Maker」と「Professional」の2つの役割を発揮できる人財が必要であると考えています。また、一人ひとりが自身の強みを発揮できる組織のあるべき姿として「As One Team」を掲げています。



個人に求める役割	Change Maker	超長期的視点と時代を先取りするDNAを活かし、協業による強みの掛け算により変革を起こす役割
	Professional	高い専門性によって新たな価値を創造する役割
組織の在り方	As One Team	一人ひとりの強みを掛け合わせ、価値を最大化できる組織



当社グループのビジネス上の特性及び求められる人財

① 超長期視点でのまちづくり

当社グループでは数十年先を見据えた超長期視点でのまちづくりを行っており、用地取得から開発、運営等、長期にわたるビジネスモデルを構築しています。

また、一人ひとりがビジネスプロセスの幅広い領域で、多様なステークホルダーと協働していることが特徴です。そのため、ビジネスプロセス全体に対する知見を持ち、ステークホルダーをマネジメントできる人財が必要となります。

② 既存の枠組みにとらわれない新たな価値創造

長期経営計画 2030においては、国内アセット事業のみならず、海外アセット事業やノンアセット事業を積極的に展開し、新たな価値創造に取り組むことを掲げており、新たな領域で価値を創造していく人財が必要となります。

5つの要素

当社グループでは、求める人財像を下記5つの要素を備えた人物であると定義しています。当社社員は、ビジネスの状況や一人ひとりのキャリア志向に応じて多様な役割を担いますが、5つの要素は全社員に普遍的に求めるものとしています。そのため、採用・育成にあたっては、この5つの要素を重視した施策を行っています。

5つの要素	定義	求める力	施策
① 「志」ある人	成し遂げたい姿や状態を描き、それを実現していく強い意志と行動力を備えた人	ビジョン構築・浸透力、覚悟・胆力	・「志」をテーマとした階層別研修の実施
② 「現場力・仕事力」のある人	自身の担当領域や不動産全般の「プロ」として知識・スキルを研鑽し、業務を推進できる力を持つ人	目利き力、顧客志向、仕事推進力、生産性、リスク対応力、知識・スキル	・各事業領域に資する資格の取得支援制度
③ 「誠実・公正」である人	高い倫理観を持ち、誠実かつ公正に行動し、周囲と良好な関係を築く姿勢を持つ人	オープンマインド、倫理観	・グループ合同新入社員研修時や、特定の等級への昇格時、キャリア入社時におけるコンプライアンス研修の実施
④ 「組織」で戦える人	組織としての競争力を高めるために人財育成やマネジメントを行う力のある人	育成力、チームワーク、マネジメント力	・組織内コミュニケーションの質・量を高めるために1on1ミーティングを実施
⑤ 「変革」を起こす人	前例や慣例にとらわれず、失敗を恐れずにチャレンジ精神を持って行動する姿勢を持つ人	チャレンジ志向・イノベーション	・新事業提案制度「MEIC」 ・副業制度 ・10%ルールを導入 ・「変革」をテーマとした階層別研修の実施

⑤ 「変革」を起こす人に関する取り組み

当社では、5つの要素のうち、特に「変革」を起こす人に関する取り組みに注力しています。

新事業提案制度「MEIC」について

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



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

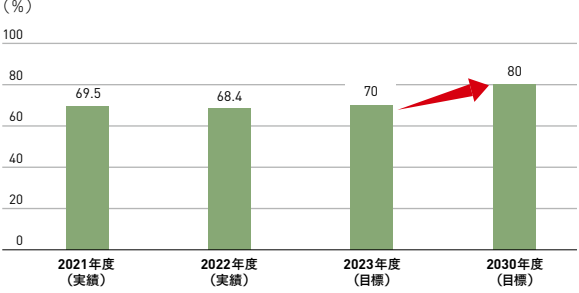
10%ルール

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

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

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

ビジネスモデル革新に取り組む社員の割合





人や組織のあるべき姿

Change Maker

— 超長期的視点と時代を先取りするDNAを活かし、協業による強みの掛け算により変革を起こす —

当社グループのビジネスモデルの特徴は、まちづくりという長期的な事業において、社内外の膨大なネットワークとの協業によって新しい価値を生み出していくことです。

当社グループの強みである超長期的視点と時代を先取りするDNAを活かしながら、社内外のネットワークを活用することで「新しい視点からの課題の発見」や「協業による強みの掛け算」を生み出すために、慣例にとらわれずチャレンジ精神を持って行動する役割が求められます。

施策① 協創推進営業部の新設（2022年4月）

時代のニーズを先取りした独自の競争力のあるコンテンツ・パートナーと三菱地所グループをマッチングすることで新たな価値の創出を目指す組織として、2022年4月に「協創推進営業部」を新設しました。同部ではコンテンツ起点でデータベースを構築し、グループ社員から広く情報を募るとともに発信・周知をしており、その結果、今までに、ペット、レジャー、アート、環境、教育、産学連携等の様々な切り口で実績を積み重ねています。

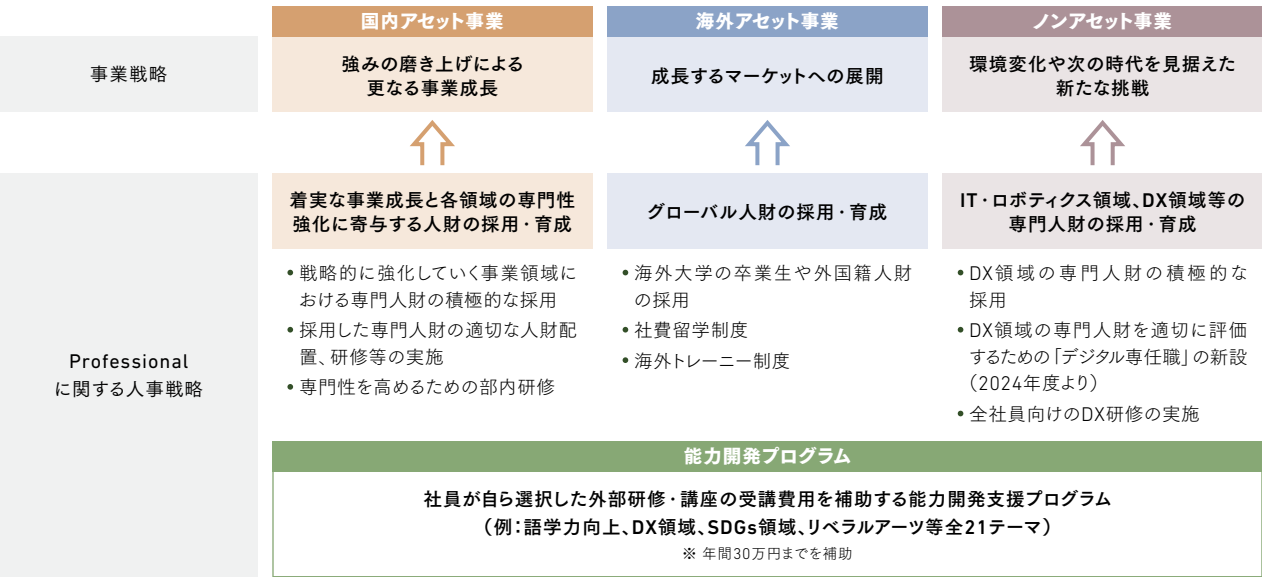
施策② Drive Information

「情報（Information）を得ることで、事業を更に加速（Drive）させていく」ことを目的に、グループ会社も参加可能な情報プラットフォームを整備しており、社員自ら社内外の最新情報を発信しています。中でも、定期的に開催されている「PLAZAイベント」では、社外ゲストを招待し、ネットワーク構築や新しい視点の育成などにつなげています。



Professional — 高い専門性によって新たな価値を創造する役割 —

「長期経営計画 2030」を達成するために、国内の大型開発の着実な推進に加え、海外事業の強化やノンアセットビジネスの拡大とサービス・コンテンツ領域への進出を推進し、各領域における高い専門性を持った人材が新しい価値創出に向けて事業を加速していくことが必要だと考えています。このことを踏まえ、各領域の専門人材の採用強化に加え、社員一人ひとりが必要な専門性を獲得・深化できる育成プログラムへ積極的に投資しています。



「Change Maker」と「Professional」を育てる施策／グループ全体での人財交流

三菱地所グループでは、住宅事業や建物の運営管理、設計、不動産仲介、投資マネジメント事業等、各専門領域は「Professional」の役割を強く持つ社員を有する各グループ会社が担っています。

その上で、「Professional」の役割を伸ばすために三菱地所からグループ会社への出向や、「Change Maker」の役割を伸ばすためにグループ会社から三菱地所へ出向するなど、グループ全体での人財交流を通して2つの役割を伸ばす取り組みを実施しています。

また、三菱地所グループ新入社員合同研修会（20社超が参加）や、入社3年目までの若手社員が入居するグループ独身寮「高輪HOUSE」（8社の社員が入居）等において、所属組織を超えたコミュニケーションを促進しています。

As One Team — 一人ひとりの強みを掛け合わせ、価値を最大化できる組織 —

当社グループでは、人財・働き方の多様性に配慮することは、経営や事業を行う上で重要な課題であると認識しており、国籍、性別、年齢、新卒・キャリア採用等に偏りのない従業員構成を目指しています。

特に、三菱地所では採用において多様性確保に注力しており、女性割合を毎年度40％超とする目標設定や、新卒採用における外国籍人材向けの採用プロセスの導入、キャリア採用の強化（例年新規採用者の約4割がキャリア採用）等を実施しています。

また、心理的安全性を担保しつつ、その多様な価値観・意見を自由に表明できる環境を整える「オピニオンダイバーシティ」を推進しており、活力ある職場づくりに努め、当社グループの持続的成長を目指しています。

オピニオンダイバーシティ

当社グループの目指すオピニオンダイバーシティとは、心理的安全性を担保しつつ、職掌、役職、雇用形態、性別、年齢等に関係なく、誰もが自由に意見を言え、その意見が活かされる環境を整備し、またそうした状態にすることです。これにより、一人ひとりが強みを発揮できることはもちろん、企業として適切な価値判断がなされ、企業の価値向上につながると考えています。グループ各社にはQRコードを読み込んでオピニオンダイバーシティの解説を確認できるPOPを300枚以上配布し、各会議室等に設置することで、オピニオンダイバーシティの周知・風土づくりを進めています。

併せて、多様な仕事と暮らしの間に垣根を作らず、双方を一体に捉えて総合的な充実を図る「ワークライフインテグレーション」の実現に向けて、フレックスタイム制度や育児休業制度など、様々な制度を設けています。

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

制度名	制度の概要（抜粋）
フレックスタイム制度	制度適用者が選択できる始業・終業時間帯は、原則として所定労働日の午前6時から午後8時まで ※ 2023年4月よりコアタイム（出勤義務のある時間帯）は正式撤廃
育児休業制度	子が3歳になる年度末まで利用可能（育児休業期間開始日より14日間有給） ※ 日本の法律で定められている期間は、原則子が1歳になるまで（特別な事情により最長で子が2歳になるまで）
介護休業制度	最長3年間利用可能（3回を上限として分割取得可能）
子の看護休暇制度	子が小学校3年生になった後の3月末まで利用可能 子が小学校就学まで有給の特別休暇として利用可能
家族の介護休暇制度	有給の特別休暇として利用可能
育児のための短時間勤務制度	子が小学校3年生になった後の3月末まで利用可能 最大2.5時間、15分単位で短縮可能
介護のための短時間勤務制度	対象家族1人当たり利用開始から3年の範囲で利用可能 最大2.5時間、15分単位で短縮可能
退職者再雇用制度	育児、介護、転職、起業等により退職した場合、一定の面接を経た上で利用可能
配偶者の転勤等を理由とする休職制度	比較的短期の配偶者の転勤（1～2年程度の海外トレーニング派遣・留学等）に帯同する場合、最大3年間休職が可能

 ワークライフインテグレーションに関する制度の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/diversity/>



サプライチェーンマネジメントの取り組み

人権・労働問題や気候変動などの課題が深刻化する中、当社グループが目指す「持続可能で真に価値ある社会の実現」に向け、当社グループの事業において遵守すべき事項を明記した「三菱地所グループ サプライヤー行動規範」を2022年4月1日に制定しました。

当社グループのサプライチェーンにおいて、相対的にサステナビリティリスクが高くなる傾向が強いと判断した*「施工」「清掃」の分野を対象に、見積要項書においてサプライヤー行動規範を遵守事項として位置付け、遵守状況を確認するためヒアリングシートを用いた調査を実施しています。一次サプライヤー（直接の取引先）のみならず、二次以降のサプライヤー（取引先の委託先）についても調査を実施し、潜在的なリスクを特定し、調査結果から改善の取り組みを該当サプライヤーに要請しています。

2022年度の取り組み

二次以降の取引先を含め施工会社43社、清掃会社17社、計60社にヒアリングシート調査を実施しました。サプライヤーのサステナビリティ推進状況を正しく理解すべく、施工会社においては、ヒアリングシート調査回答後にサプライヤー企業で働く労働者へのインタビューを実施しました。2023年度からは清掃会社においてもインタビューを開始する予定です。サプライヤーの実態を理解した上で、課題への対応策を検討し、サプライチェーンマネジメントを強化していきます。

* サステナビリティリスクが高くなる傾向が強いと判断した基準

1 外国人労働者や技能実習生等の、立場が弱くなりやすい労働者の雇用が想定されること

2 環境への負荷が高い場合があること

3 多重の委託構造により、リスク把握・特定が困難である場合があること

建材の人権・環境リスクアセスメント

2022年度、当社では施工現場で使われる建材ごとの人権・環境リスクアセスメントを実施しました。施工現場で使用される重量比率が高い建材上位20種強を対象に、各建材で使われる資材を洗い出し、主要18資材について主要な生産地や輸入国を調査し、関連する人権・環境リスクを特定しました。今後は注力的に取り組むべき建材について、対策を検討していく予定です。

テクノロジーの人権リスクアセスメント

当社では、DXにより生活者が暮らしやすさを実感できる新しいまちづくりを目指し、「三菱地所デジタルビジョン」を掲げています。

2022年度には、人権に配慮した事業活動を推進するため、本ビジョンを実現するテクノロジー関連のサービス・プロダクトについて「人権アセスメント」のプロセスに基づき、顕在的・潜在的な人権への影響を特定・評価しました。今後は、人権リスクの防止及び低減に向けた適切な対策を検討していきます。

「建設・不動産『人権デュー・ディリジェンス推進協議会』*」を発足・開催

2018年9月、当社が世話人企業となり、不動産・建設関連企業8社の参加による「建設・不動産『人権デュー・ディリジェンス勉強会』」が発足しました。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」は、企業に対して、直接的な人権への悪影響の惹起、助長の回避だけでなく、バリューチェーンも含めた幅広い人権侵害の回避・軽減に努めることを求めています。そこで、サプライチェーンも含めた「人権デュー・ディリジェンス」の仕組み構築を目的として、同業他社並びに建設会社と共同で、本勉強会を立ち上げました。

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

* 2023年4月に「人権デュー・ディリジェンス勉強会」から「人権デュー・ディリジェンス推進協議会」へと名称を変更



型枠コンクリートパネルに持続可能性に配慮した木材を使用

オフィスや住宅などの建設時に使用する型枠コンクリートパネル*1の多くは、マレーシア、インドネシア等の南洋材が原料となっています。これらの材料調達では、先住民の土地の収奪や環境破壊等を含む違法伐採材が含まれる可能性があることがNGO等から指摘されています。当社グループでは、人権及び環境保護の観点から、持続可能性に配慮した調達コード*2にある木材（認証材並びに国産材）と同等の木材を使用し、2030年度までに使用率100%を目指します。

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

*2 持続可能性に関わる各分野の国際的な合意や行動規範等を参考に、持続可能性に配慮した調達を行うための基準や運用方法等について定めたものです。



型枠コンクリートパネル 使用イメージ

ウェルビーイングに関する取り組み

丸の内働く女性の声から生まれた「まるのうち保健室」は、女性特有の心身に影響を与えるPMS、妊娠・出産、更年期をはじめとする健康課題に寄り添い、女性自身はもちろん、職場での理解を広めるためのヘルスリテラシーの向上や、健康サポートを行う活動です。

この活動を通して働く女性たちが変化するライフステージにおいて選択肢を広げることができるよう、女性が働きやすい環境の実現や文化醸成づくりに向け、当社だけでなく、ご賛同いただく企業とともに取り組むことで、ウェルビーイングな街づくりを推進しています。



人事・健康経営担当者向けの産学医ウェルネスワーキング



大規模体験型ウェルネスイベントの様子
(丸ビル1階マルキューブ)



エリアの女性専用健診クリニックと連携した健診機会の創出

取り組みの事例① 街としてヘルスリテラシー向上をサポート

「オンラインまるのうち保健室」では、女性特有のヘルスケア等の知識を男女ともに学び相互理解を促すためのオンラインセミナーや、相談・カウンセリング窓口を設置し、企業経由並びに一般来街者に向けて広く健康サポートを推進しています。

取り組みの事例② 企業が抱える働く女性の健康課題の可視化

現代女性の健康課題解決など女性医療コンサルティングを展開する株式会社ファムメディコと当社との共催により、丸の内エリアの企業を中心とした14社が、女性従業員を取り巻く健康や就業環境などをデータにより可視化した施策が「働く女性 健康スコア*」です。

当社とファムメディコは、本スコアを活用して企業が抱える女性の課題を見える化し、ソリューションの提案を行う「働く女性 健康スコア 課題抽出サービス」を広く推進していく予定です。

* 神奈川県立保健福祉大学の協力のもと、疫学調査をベースとした調査項目を開発し、参画企業14社の人事部を介して約3,400名の女性が回答

健康経営の推進

三菱地所では、人事担当役員を「健康経営推進責任者」に選任し、従業員の健康管理を経営的な視点で捉え、戦略的に取り組む「健康経営」を推進しています。健康経営2030を策定し、「メタボハイリスク層の割合」「健康層の割合」「がん検診の実施率」「高ストレス者」について2030年までのKPIを設定し、各種施策を展開することで、従業員の健康増進達成を目指しています。



目標・取り組み方針

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

スマートホームサービスの連携強化で、より豊かな暮らしを提供

三菱地所は、総合デベロッパーとしての知見を活かし、日本の住環境に導入しやすいスマートホームサービス「HOMETACT*」を自社開発し、三菱地所レジデンスの賃貸マンション「ザ・パークハビオ」シリーズへ導入。サービスの外部提供も進めています。

スマートロックや顔認証システムとの連携により、無人内覧や置き配などの不動産管理DXを推進する機能を強化。更に、株式会社LIXIL、mui Lab株式会社とエネルギーマネジメント領域での協業で合意し、CO₂排出量削減に資するHEMS機能開発を共同で推進しています。この協業で連携可能な住設機器の幅が大きく広がるだけでなく、家庭のエネルギー使用量を生活者が直感的に理解できるインターフェイスを開発することで、利用者の節電意識を高め、エココンシャスな生活を支援していきます。既に20社を超える企業と連携し、エコシステムを拡大し続けています。

* スマホアプリやスマートスピーカーを使い、エアコンやテレビ、照明、カーテンといった複数メーカーの幅広いIoT機器をメーカー横断でコントロールできるスマートホームサービス

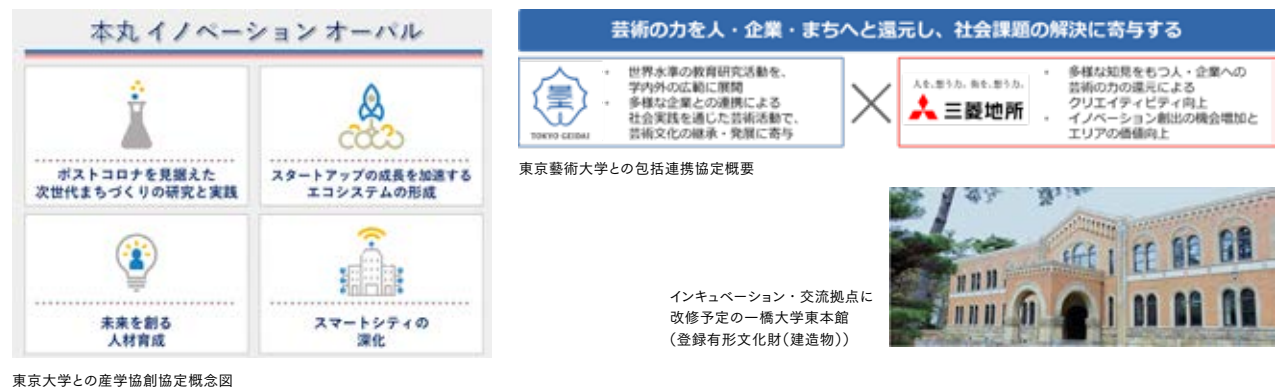
HOMETACT

多様な社会課題解決に向けた産学連携を強化

三菱地所は、複層的な社会課題の解決に向けて産学連携を強化しています。東京大学と10年間にわたる産学協創協定を締結（2022年10月）し、「三菱地所東大ラボ」を開始。東京大学の主要拠点である本郷から、三菱地所がまちづくりを推進する大手町・丸の内・有楽町までのエリアを「本丸エリア」とし、同エリアの企業との共同研究や実証実験、スタートアップとの協業を進めます。

東京藝術大学とも、包括連携協定を締結（2022年12月）。アートが有する力で大丸有エリアの企業・個人のクリエイティビティを高め、ビジネスアイデアの発見と新産業の創出を促進していきます。

また、一橋大学とデータ駆動型社会における空間の価値創造に関する共同研究契約を締結（2023年3月）。2023年度開設のソーシャル・データサイエンス学部・研究科と連携を深め、オープンイノベーションを通じた社会課題の解決に寄与していきます。



丸の内エリアでイノベーションを生み出すコミュニティ形成を支援

三菱地所は、丸の内エリア（大手町・丸の内・有楽町）でのオープンイノベーション創出に向け、取り組みを強化しています。三菱地所が運営するThe M Cubeは、スタートアップを中心とするオープンイノベーションコミュニティです。新丸ビル内のイノベーション施設「EGG」を拠点に、イベント等を通じて企業同士の交流の場を提供し、事業開発を支援しています。また、The M Cubeは一般社団法人大丸有環境共生型まちづくり推進協会が運営するTMIP（Tokyo Marunouchi Innovation Platform）とともに、大企業とスタートアップの協業機会を生み出すコミュニティ「MiITS（ミーツ）」を始動。蓄積してきたネットワークやアセットを活用しながら、新技術のノウハウを結集し、新たなイノベーション創出を目指します。



EGG



目標・取り組み方針

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

エリア防災の取り組み「災害ダッシュボードBeta+」実証実験

三菱地所は、丸の内エリア（大手町・丸の内・有楽町）で災害が発生した場合に備え、様々な対策が続けています。2022年12月～2023年2月には、災害対策機関での情報共有や帰宅困難者向けの情報発信を行うプラットフォーム「災害ダッシュボードBeta+」の実証実験を千代田区と公民連携で実施しました。

今回は、発災時、避難者向けに駅構内等でQRコードによる情報提供をする想定で、千代田区等が発信する災害時退避場所・帰宅困難者受入施設・災害拠点病院などを掲出しているデジタルマップ版を試作しました。デジタルサイネージ版・Web版と併せて、今後の災害ダッシュボードの実装を千代田区と進めています。また、将来に向けてライブカメラの収集・編成・配信の仕組みの実証実験を行い、災害時の有用性を千代田区と確認しました。引き続き、首都直下地震等に対応する次世代防災拠点機能や、スマートシティの一機能を担うことも含めて、安全・安心の推進に貢献していきます。



ライブ映像配信実証の事例

大規模災害に備え、エリア防災・共助の仕組みを強化

三菱地所レジデンスは、「ザ・パークハビオ 中野富士見町ガーデン」において、管理組合や防災計画書がないという賃貸マンションの特性を踏まえた、防災の取り組みを提案しました。災害時に行動に迷うことなく、居住者同士で迅速に活動するための指示カードが入った「First Mission Box®」の制作や、太陽光発電で得た余剰電力を蓄電して活用するシステム導入など、ソフト・ハードの両面からサポートしています。



丸の内仲通りのグリーンインフラ「レインガーデン」実証実験

三菱地所では、丸の内エリア（大手町・丸の内・有楽町）のグリーンインフラの取り組みとして、2022年5月～10月の6ヵ月間にわたり、道路植栽帯の一部において「レインガーデン」の実証実験を行いました。丸の内エリアにおけるレインガーデンの導入可能性について検討するため、浸透能力、保水能力、植栽の生育状況や修景効果などの6つの調査を同時に行った結果、降雨時にはレインガーデンの植栽帯が雨水を一時的に貯留して、下水管への流入を遅らせることにより、豪雨時にも道路冠水を抑制するといった効果が期待できることを確認できました。関係者との協議の結果、実験後

も引き続きレインガーデンは残すことになり、防災・減災やヒートアイランドの抑制に寄与していく予定です。



整備写真



レインガーデンの効果

Topics 大手町・丸の内・有楽町地区を起点にサステナブルなアクションを

大丸有 SDGs ACT5

大丸有SDGs ACT5とは

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

特徴



1

コミュニティの形成

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



2

リソースのつながり

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



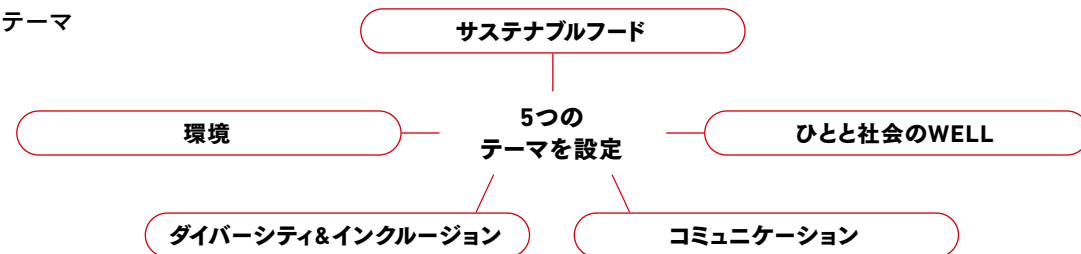
3

アプリの活用

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

5つの注力テーマと各アクション

注力テーマ



SDGsに含まれる広範なテーマの中から、実行委員会企業内で注力する重要テーマを設定。

「ACT5メンバーポイントアプリ」を展開

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



2022年度のアクション事例

2022年度は5月から11月までの約7ヵ月間のコア期間中に、84団体とのパートナーシップによる63個のアクションを展開、延べ16,168名が参加しました。

ACT 1

▶ サステナブルフード

「SUSTABLE(サステーブル)2022～未来を変えるひとくち～」

持続可能性に配慮された食材の普及を目指して2021年度に始動した試食付きセミナー「SUSTABLE(サステーブル)」を2022年度も開催しました。2021年度に引き続きTOKYO TORCH常盤橋タワーを会場とし、全6回を通して様々な食の課題とそれに対するソリューションとなる「サステナブルフード」を紹介しました。生産者と消費者だけでなく、食の「使い手」であるシェフが登場することで、多角的な視点から未来の食について考え、学びの先にある行動変容を促すことができました。



SUSTABLE2022第3回「未来を支える陸上養殖」の様子

ACT 2

▶ 環境

衣類回収企画「Re;POST」

エリアの来街者、就業者の方々から、家庭で不要になった衣類をエリアの13ヵ所にポスト型のBoxを設置して回収。延べ約2,500名から提供された衣類の総重量は約1,350kgとなりました。焼却処分を最小限に留め、更には、素材としてのリサイクルよりもリユース活用を優先することで、環境負荷の低い資源循環の仕組みとなっています。回収した衣類は、約88%を国内外でリユース活用し、焼却処分に対して約1,000キロのCO₂排出量を削減することができました。



ACT 3

▶ WELL-BEING ※ 2023年度は「ひとと社会のWELL」に改称

歩いて健康増進を図りながら、寄付促進も実現「チャリティウォーキング」

「ACT5メンバーポイントアプリ」の歩数カウント機能を活用し、1日8,000歩超を達成するとアプリポイントを獲得するとともに、同ポイント分をSDGs活動に取り組む7団体へ寄付する取り組みを、5月から11月までのコア期間中に継続実施。10月には2週間限定でのウォーキングコンテストも開催し、参加者の健康増進と寄付促進に寄与しました。



ACT 4

▶ ダイバーシティ&インクルージョン

【E&Jラボ】人事・D&I推進担当者のためのD&I研究コミュニティ

「E&Jラボ」は、ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)の取り組みを一步先に進めて、誰もが楽しみながら未来の多様性について考えるAllyコミュニティです。2022年度も継続し、多様な当事者ゲスト等からお話を聞き、参加者同士の交流を通して、D&Iに関する理解を深めました。また「人事・D&I推進担当者のためのD&I研究コミュニティ」も新たにスタート。企業担当者が、社内のD&Iを進めるための情報を収集し、気軽に相談ができる場を提供しました。大丸有エリアを中心とした企業担当者が多数参加し、先進的取り組みを行う企業の事例共有とともに、企業担当者同士の交流の機会として反響を頂きました。



ACT 5

▶ コミュニケーション

SDGsに通じるテーマの映画作品を集めた「大丸有SDGs映画祭2022」

3年目を迎えた2022年は8月30日～9月22日の約3週間にわたり、全10回の上映会(うち、トークショー付き9回)を開催しました。

昨今のロシア・ウクライナ情勢を受け、「難民問題」関連の映画を2作品選定し、国連UNHCR協会からの後援も頂きました。オープニングの「ソニータ」では国連UNHCR親善大使のMIYAVI氏や報道ディレクターの長野智子氏をトークゲストに派遣していただきました。

また、初の屋外上映はTOKYO TORCH Parkで行い、クロージングは2022年度から実行委員会メンバーに加盟した東京国際フォーラムで開催するなど、新規要素も目白押し。全10回にわたり、約700名の方にSDGsに関心を持っていただく機会をお届けしました。



SASBスタンダードに則した情報開示

■ 前提条件

- 当社は、SASBスタンダード分類の「インフラストラクチャー／不動産」に該当しており、当業界の開示フレームワークに沿って情報開示を行います。

■ サステナビリティ開示トピックと会計指標（2023年3月期データ）

＜エネルギーマネジメント＞

	単位	コード	
資産サブセクターごとの、総床面積の割合によるエネルギー消費データ計測範囲	床面積 当たりの％	IF-RE-130a.1	E：環境データ＞(2)その他数値データ＞対象物件基本データ https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_1 E：環境データ＞(2)その他数値データ＞①気候変動(CO ₂ 削減・エネルギーマネジメント)関連＞施設 種別のCO ₂ 排出量(Scope1+Scope2)・エネルギー使用量等 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_2_3
データ計測を実施しているポートフォリオの総エネルギー消費量・グリッド電力使用率・再生可能エネルギー導入割合	Mwh、％	IF-RE-130a.2	E：環境データ＞(1)KPI＞①気候変動(CO ₂ ・エネルギーマネジメント)関連 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_1_1 E：環境データ＞(2)その他数値データ＞①気候変動(CO ₂ 削減・エネルギーマネジメント)関連 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_2
データ計測を実施しているポートフォリオ全体のエネルギー消費量の同一条件下での経年推移	％	IF-RE-130a.3	E：環境データ＞(2)その他数値データ＞①気候変動(CO ₂ 削減・エネルギーマネジメント)関連 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_2
エネルギー・格付・環境不動産認証を取得している適格ポートフォリオの割合	床面積 当たりの％	IF-RE-130a.4	E：環境データ＞(2)その他数値データ＞⑤環境不動産認証関連 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_6
	単位	コード	
建物のエネルギーマネジメントへの配慮が資産投資分析や事業戦略にどのように組み入れられているかについての説明	該当なし	IF-RE-130a.5	環境(E)＞気候変動(CO ₂ 削減・エネルギーマネジメント)への対応 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/climate-change/

＜ウォーターマネジメント＞

	単位	コード	
資産サブセクターごとの、総床面積の割合による取水データ計測範囲及び水ストレスが「高い」「非常に高い」地域の割合	床面積 当たりの％	IF-RE-140a.1	E：環境データ＞(2)その他数値データ＞対象物件基本データ https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_1 E：環境データ＞(2)その他数値データ＞③水関連＞施設種別の水使用量 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_4_2
データ計測を実施しているポートフォリオの総取水量及び水ストレスが「高い」「非常に高い」地域の割合	千m ³ 、％	IF-RE-140a.2	E：環境データ＞(2)その他数値データ＞③水関連 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_4
資産サブセクターごとの、データ計測を実施しているポートフォリオ全体の取水量の同一条件下での経年推移	％	IF-RE-140a.3	E：環境データ＞(2)その他数値データ＞③水関連 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_4
	単位	コード	
ウォーターマネジメントにおけるリスクの議論、およびリスク低減に向けた戦略と取り組みに関する説明	該当なし	IF-RE-140a.4	環境(E)＞水資源保全 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/water/

＜テナントのサステナビリティインパクトのマネジメント＞

	単位	コード	
資産サブセクターごとの、資源効率に関連する資本改善に 対するコスト回収条項を盛り込んだ新規リースの割合 及び関連するリース床面積	床面積 当たりの％	IF-RE-410a.1	—
資産サブセクターごとの、グリッド電力消費量及び取水を個別 に計量しているテナント割合	床面積 当たりの％	IF-RE-410a.2	—
	単位	コード	
テナントのサステナビリティインパクトを測定、動機づけ、改善 するためのアプローチに関する議論	該当なし	IF-RE-410a.3	環境(E)＞気候変動(CO ₂ 削減・エネルギーマネジメント)への対応 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/climate-change/ 環境(E)＞廃棄物削減・汚染防止 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/waste/ 環境(E)＞水資源保全 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/water/

＜気候変動適応＞

	単位	コード	
資産サブセクターごとの、100年確率洪水地域にある面積	m ²	IF-RE-450a.1	—
	単位	コード	
気候変動リスクエクスポージャー分析、体系的ポートフォリオ エクスポージャーの程度、リスク低減戦略に関する説明	該当なし	IF-RE-450a.2	環境(E)＞TCFD提言に基づく情報開示 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/tcdf/

■ 活動指標

	単位	コード	
資産サブセクターごとの資産数	件	IF-RE-000.A	E：環境データ＞(2)その他数値データ＞対象物件基本データ https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_1
資産サブセクターごとの賃貸可能床面積*	m ²	IF-RE-000.B	E：環境データ＞(2)その他数値データ＞対象物件基本データ https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/esg-data/environment/#sec_1_2_1
資産サブセクターごとの間接管理資産の割合	床面積 当たりの％	IF-RE-000.C	—
資産サブセクターごとの平均占有率	％	IF-RE-000.D	—

* 延床面積を表示



SASBに関する詳細情報は、当社Webサイトをご参照ください。

<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/table-of-contents/sasb-index/>



コーポレートガバナンス

会長メッセージ

2017年4月以来、6年にわたり社長を務めてまいりましたが、2023年4月より取締役会長に就任いたしました。社長就任と同時にスタートした中期経営計画では、設定したすべての計数目標を達成することができましたが、その一方で、従来の3年単位の経営計画では、短期的な目標設定にとらわれてしまい、本来取り組むべき「まちづくり」という考え方は合わない部分がありました。そこで、長期的な観点でエリアの価値を高めていくという当社本来の事業モデルに、よりふさわしい期間での目標を設定し、時間のかかる取り組みも含めて、大胆に新たな分野の成長にもチャレンジしていくという想いを込め、2020年1月に、10年スパンの経営計画、「三菱地所グループ長期経営計画 2030」(以下、長期経営計画)を策定しました。

私たちが一番大切にすべきは、すべてのステークホルダーに対して、私たちの使命を果たし続け、その価値を感じていただくことにあるという想いを取締役会全体で共有し、1年以上にわたってしっかりと練り上げた長期経営計画は、「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」を両輪として、当社グループの基本使命を実現していくことを主軸に据えています。

長期経営計画も4年目に入り、コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢に端を発した世界的な情勢不安、頻発する自然災害など難しい課題に直面していますが、社長在任中から、一貫して、当社グループ最大の強みは「人財」であり、「人財」が成長できる環境を提供することが会社の責務であると考え、挑戦しやすい環境を整えてきました。このような環境整備により、これまで種をまいてきたものも少しずつ成果が出てきています。

長期経営計画の目標達成に向けたベースが整いつつある一方で、10年スパンの経営計画達成のためには、新たな時代の要請に応えながら変化することも必要となります。長期経営計画の目標達成に向けて、より一層の経営計画の発展・推進が必要となっていく今が、社長交代のタイミングとして最適だと考えました。社長交代にあたっては、「執行役社長の後継者計画」を踏まえ、指名委員会も含めて継続して議論してまいりましたが、中島新社長は、当社グループの主要拠点である丸の内エリアをはじめ、成長領域に据える海外事業等においても、新たな価値創造を実現し得るリーダーであると、取締役会一同確信しています。

私自身は、取締役会長への就任を機に、ガバナンスの実効性確保を通じて持続的な企業価値向上を目指す決意を新たにしています。当社は2017年3月期に指名委員会等設置会社へ移行後、委員会構成において、3委員会の委員長及び指名・報酬委員会の委員全員を社外取締役で構成する、取締役会の実効性評価において第三者評価を実施するなど、コーポレートガバナンス体制を継続的に強化してまいりました。2017年3月期より取締役として、また2018年3月期より執行役社長として、ガバナンス体制の進展に深く携わってきた経験を活用し、取締役会の議論を、より一層活発かつ建設的なものとしたいと考えています。

取締役会では、近年の急激な環境変化の中において当社グループに求められる価値も変わっていくという認識のもと、変化をチャンスに変え、ステークホルダーの皆様へ支持され、当社グループらしく成長を続けるためには何が必要か、議論を重ねております。これからは取締役会の議長として、執行経験を活かしながら、多様な知見・経験を有するメンバーで構成される取締役会での活発な議論を促し、リードすることで、10年間にわたる長期経営計画の達成に向けて、長期的な目線での経営監督体制を構築してまいります。私たち取締役会は、当社グループの基本使命のもと、これからの社会や環境の変化を見据えた経営の推進に全力で取り組み、株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。

2023年8月



三菱地所株式会社
取締役会長

吉田 淳一

コーポレートガバナンス体制

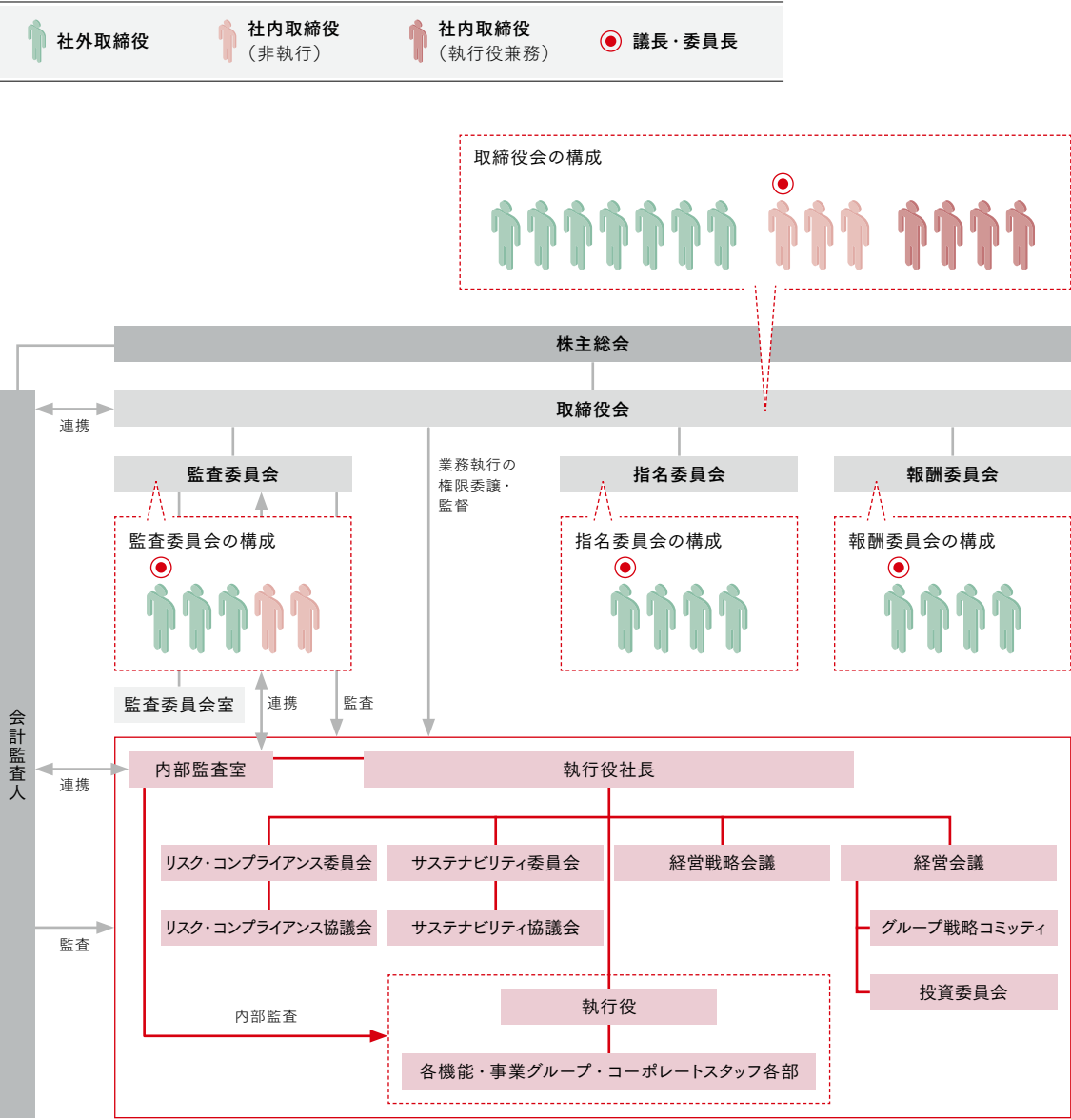
基本的な考え方

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

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

制度設計

当社は、指名委員会等設置会社として、取締役会のもと、メンバー全員を社外取締役とする指名・報酬委員会、非業務執行取締役のみで構成する監査委員会を設置し、意思決定プロセスの高度化及び透明性の向上を図っています。

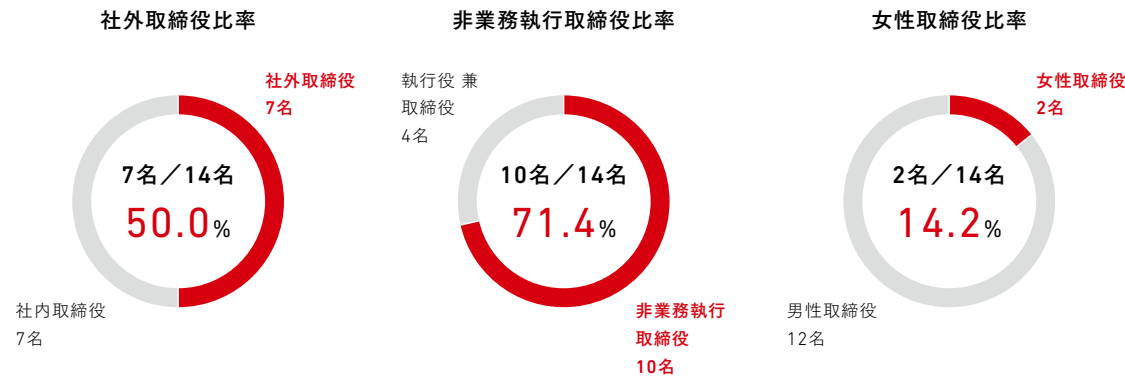


取締役会

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。

2023年6月29日現在、14名の取締役に構成され、うち社外取締役は7名となっており、議長は執行役を兼務しない取締役会長が務めています。

取締役会全体として、バックグラウンドの多様性及び適切なバランスを満たした体制を実現しています。



指名委員会・監査委員会・報酬委員会

	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	
委員会の職務	株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容の決定	執行役及び取締役の職務執行の監査並びに監査報告の作成 会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容の決定	執行役及び取締役の報酬決定に関する方針の策定 執行役及び取締役の個人別の報酬等の内容の決定	
委員会の運営実績 (2023年3月期)	2023年3月期は全6回開催 指名委員会にて策定した選任基準に基づき、次期取締役候補者を決定 執行役の選任について、取締役会での決議に先立ち、報告・審議を実施 「執行役社長の後継者計画」を踏まえ、執行役社長の選任を審議	2023年3月期は全15回開催 監査基準及び監査計画に基づき、会計監査人、内部監査部門等と連携の上、監査を実施 常勤監査委員は、重要な会議への出席、重要書類の閲覧のほか、社内部署・支店・子会社の往査を実施	2023年3月期は全6回開催 報酬制度に基づき、個人別の報酬額を決定	
委員構成* (2023年6月29日現在)	4名(社外4名)	5名(社外3名、社内2名)	4名(社外4名)	
氏名	社内／社外	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
岡本 毅	社外	◎	—	○
成川 哲夫	社外	—	◎	—
白川 方明	社外	○	—	◎
長瀬 眞	社外	—	○	—
末吉 互	社外	—	○	—
藺田 綾子	社外	○	—	○
メラニー・ブロック	社外	○	—	○
西貝 昇	社内	—	○	—
片山 浩	社内	—	○	—

* 3委員会とも非業務執行取締役のみで構成しています。

◎ 委員長 ○ 委員

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンスの変遷

当社は経営の最重要課題の一つとしてコーポレートガバナンス体制の整備・推進を位置付けています。

2016年に指名委員会等設置会社へ移行してからは、「経営監督と業務執行それぞれの役割明確化と機能強化を図るとともに、株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を果たすべく、経営の透明性及び客観性の担保に努めること」を基本的な考え方とし、社会情勢及び企業を取り巻く経営環境の変化、ステークホルダーの要請等を踏まえ、コーポレートガバナンス体制の改善を着実に推進してきました。

2023年3月期は、ジェンダーダイバーシティの拡充を企図し、女性取締役を増員（1名→2名）し、更なるバックグラウンドの多様性とバランスを満たした取締役会構成を実現したほか、「役員報酬制度と長期経営計画 2030との

連動性を高め、長期経営計画の目標達成へのコミットメントをより高めること」、「株式や株価に連動した報酬割合を高め、株主との価値共有を一層進めること」を目的に役員報酬制度を改定しました。また、「長期経営計画 2030」で掲げる資本政策の一環として、資本効率及び株主価値の向上を図るため、1,000億円の自己株式取得を決議の上取り進めたほか、消却前発行済株式総数の4.83%にあたる自己株式の消却を行いました。

2023年6月からは、取締役会の更なる透明性と実効性向上を企図し、社内取締役を減員（8名→7名）し、社内・社外取締役を同数としました。

これまでのコーポレートガバナンス体制の変遷の概要については以下の通りです。

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
機関設計・社外取締役	・社外取締役の交代（独立性向上、ジェンダーダイバーシティ実現）		・指名委員会等設置会社へ移行 ・社外取締役構成比率上昇（15名中7名）		・全委員を非業務執行取締役で構成 ・報酬委員会を全員社外取締役で構成		・監査委員長を社外取締役に変更 ・指名委員会を全員社外取締役で構成 ・スキル・マトリックスの開示 ・ジェンダーダイバーシティ拡充	
指名委員会		過半数を社外取締役で構成 		非業務執行取締役のみで構成 			社外取締役のみで構成 	
監査委員会		非業務執行取締役のみで構成 					社外取締役が委員長 	
報酬委員会		過半数を社外取締役で構成 		社外取締役のみで構成 				
役員報酬			・譲渡制限付株式報酬制度の導入		・株価連動型現金報酬の導入		・報酬制度の詳細を開示 ・報酬制度改定（長期経営計画との連動性の向上、変動報酬割合の増加に伴う株主との価値共有性の向上）	
その他コーポレートガバナンス			・経営監督と業務執行の役割明確化 ・グループ執行役員制度導入		・取締役会の実効性評価の導入 ・コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定		・1,000億円の自己株式取得を実施（市況を踏まえた柔軟な資本政策を導入） ・買収防衛策の非更新 ・取締役会の実効性評価における第三者評価を実施 ・300億円の自己株式取得を実施 ・1,000億円の自己株式取得を決議（取得期間：2022年11月～2023年11月） ・自己株式の消却（消却前発行済株式総数の4.83%）	

社外取締役

社内取締役（非執行）

社内取締役（執行役兼務）

委員長

取締役候補者選任基準

1. 目的

本基準は、指名委員会が取締役候補者を指名する際の基準を定めるものである。

2. 取締役候補者

取締役候補者は、会社に対する善管注意義務を遵守するとともに、「住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献します」という当社グループの基本使命を理解し、丸の内地区のまちづくりをはじめとする事業特性を踏まえ、経営戦略に照らして備えるべきスキルを具備し、かつ、中長期的に持続可能な企業価値向上に資する資質及び能力を有する者とする。

(1) 社内取締役候補者

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

(2) 社外取締役候補者

社外取締役候補者は、上記に掲げる資質及び能力に加え、自らの経営経験やマネジメント経験、またはグローバル・リスクマネジメント等の専門分野における経験や知見等を活かし、特定の利害関係者の利益に偏らず、株主共同の利益に資するかどうかの観点から客観的で公平公正な判断をなし得る人格・識見を有する者であり、「社外取締役の独立性基準」を満たす者とする。

3. 本基準の改廃は指名委員会の決議による。

取締役会のスキル・マトリックス

当社グループの中長期的な経営戦略・事業戦略に照らして、2020年1月に作成した「長期経営計画 2030」の実現に向け、当社の取締役会がその経営監督機能、モニタリング機能を適切に発揮するために備えるべきスキル(知見・経験・能力)を特定しました。

当社の取締役のスキルは以下の通りです。

	氏名	長期的まちづくり (業界知見)	企業経営	組織・ 事業戦略	グローバル	財務・会計・ ファイナンス	コンプライアンス/ リスクマネジメント	ESG/ サステナビリティ
社 内 取 締 役	吉田 淳一	●	●	●			●	●
	中島 篤	●	●		●			●
	長沼 文六	●		●		●		●
	梅田 直樹	●			●			
	平井 幹人	●					●	●
	西貝 昇	●		●			●	●
	片山 浩	●			●		●	
社 外 取 締 役	岡本 毅		●			●		●
	成川 哲夫	●	●			●		
	白川 方明			●	●			
	長瀬 眞		●		●		●	
	末吉 互			●			●	●
	菰田 綾子			●			●	●
	メラニー・ブロック			●	●			●

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

独立社外取締役の独立性基準

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

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

(2) 直近年度における当社との取引金額が当社の連結営業収益の2%を超える取引先またはその業務執行者

(3) 当社の会計監査人である監査法人の代表社員、社員または従業員

(4) 当社が専門的サービスの提供を受けている弁護士、公認会計士、税理士またはコンサルタントなどで、直近年度における当社からの報酬額が1,000万円を超える者

社外取締役の出席状況(2023年3月期)及び発言状況等

氏名	取締役会等の出席状況		発言状況及び期待される役割に関して行った業務の概要
岡本 毅	取締役会 指名委員会 報酬委員会	9回／9回 6回／6回 6回／6回	総合エネルギー会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
成川 哲夫	取締役会 監査委員会	9回／9回 15回／15回	金融機関におけるマネジメント経験、国際経験及び不動産会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
白川 方明	取締役会 指名委員会 報酬委員会	9回／9回 6回／6回 6回／6回	中央銀行における経験に基づく金融・経済等に関する知識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
長瀬 眞	取締役会 監査委員会	9回／9回 15回／15回	航空会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
江上 節子	取締役会 指名委員会 報酬委員会	9回／9回 6回／6回 6回／6回	企業戦略、マーケティング戦略及び人材育成等における豊富な知見を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
高 巖	取締役会 監査委員会	9回／9回 15回／15回	企業倫理、コンプライアンス等における幅広い見識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
メラニー・ブロック	取締役会 指名委員会 報酬委員会	7回／7回 6回／6回 4回／4回	国際的なコンサルティング活動で培ったマーケティングや事業戦略、ダイバーシティ推進活動等における幅広い見識を活かし、グローバルな観点で、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。

※ メラニー・ブロック氏は、2022年6月29日付で取締役に就任したため、他の取締役と出席対象となる取締役会等の回数が異なります。

取締役会の実効性評価

取締役会実効性評価を行う目的

取締役会は、中長期的な企業価値向上の実現及びコーポレートガバナンスの向上に、取締役会が監督機能を通じて有効に機能しているか確認することを目的に、年に1回、各取締役による評価に基づき、取締役会全体の実効性についての分析・評価を行い、その結果の概要を開示するとともに、必要に応じ実効性を向上させるための施策を策定・実施することとしています。

取締役会の目指す役割に向けたこれまでの取り組み

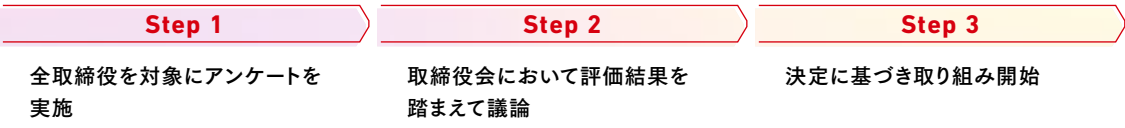
当社は2016年6月に指名委員会等設置会社に移行し、経営監督と業務執行それぞれの役割明確化と機能強化の観点から、取締役会の主たる役割を経営の基本方針及び重要な業務執行の決定、並びに取締役及び執行役の職務執行の監督としています。これまでも、毎年の実効性評価の分析結果を踏まえ、議題の精査を行い経営計画に関する議論を充実するとともに、執行役からの報告機会・内容の充実、社外取締役に對する情報提供の充実などを行い、役割を適切に果たすための取り組みを実施してきました。

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

1. 評価のプロセス

(1) 評価の手法

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



(2) 評価の項目

「長期経営計画 2030」を踏まえた評価項目として、取締役会の構成として「モニタリング・経営監督機能を発揮するためのダイバーシティ」を、取締役会の実効性、取締役会の運営として「モニタリングのために今後議論を充実すべきテーマや、執行役からの業務執行状況報告の在り方」を確認しています。

取締役会の構成	社外取締役比率、人数規模、多様性、スキル
取締役会の実効性	経営計画、業務執行・リスク管理体制のモニタリング、株主・投資家との対話、指名・監査・報酬の各委員会の運営等
取締役会の運営	開催方法、開催頻度・所要時間、執行役の業務執行状況報告、取締役会以外での情報提供、質疑応答、トレーニング等
その他	取締役会の実効性評価の手法等

2. 評価の結果と今後の対応

(評価の結果) 取締役会は「有効に機能している」と評価しました。

(分析結果) 各取締役による実効性評価の質問票では、多くの項目について「適切である」との回答が高い割合を占めました。また、各評価項目について、取締役から課題の指摘、今後に向けた提言などが建設的に意見交換され、特に、長期経営計画の適切なモニタリングを行うために、執行役の業務執行状況に関わる報告の内容や、モニタリング強度を高めるべきテーマ、説明時間と審議時間のバランスなどについて、高い課題意識が見られました。

(1) 前回の評価から改善した主な事項

2022年3月期実効性評価における、更なる実効性向上に向けた主な課題と今後の対応

- 経営環境変化に応じた長期経営計画の進捗評価・戦略の修正も含めたモニタリングの拡充と議論の深化
- 指名委員会を中心とした取締役会の更なる多様性向上に向けた取り組みの継続実施



2023年3月期の対応

- 社外取締役に對する当社事業の説明会や社外取締役中心の意見交換会等を継続して行った上で、長期経営計画における新たな経営環境変化を含めた全社課題及び社会価値向上戦略の進捗についても、取締役会として十分な時間をかけて執行状況のモニタリング(報告・議論・意見交換等)を行い、報酬ガバナンスの観点で役員報酬制度を2023年3月期に改定し、また、資本政策の一環として自己株式取得を決定したこと。
- 長期経営計画の達成に向けて取締役会として保持すべき多様性及びスキルについて、必要なスキルは充足した上で、女性及び国籍に関するダイバーシティを拡充したこと。

(2) 更なる実効性向上に向けた主な課題と今後の対応

取締役会における検討・議論の結果、以下の点が確認されました。

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

報酬

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

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

取締役及び執行役に支払った報酬等の総額(2023年3月期)

区分	報酬等の総額(百万円)	固定報酬(百万円)	業績連動報酬(百万円)	対象人数(人)
社内取締役	359	359	—	5
執行役	1,228	569	658	14
社外取締役	143	143	—	8

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

役員報酬等の額の決定に関する方針

(i) 役員報酬の決定手続き

当社の取締役及び執行役の報酬の内容に係る決定に関する方針及び個人別の報酬の内容については、社外取締役のみの委員にて構成される報酬委員会の決議により決定する。

(ii) 役員報酬決定の基本方針

当社の取締役及び執行役の報酬決定の基本方針は次の通りとする。

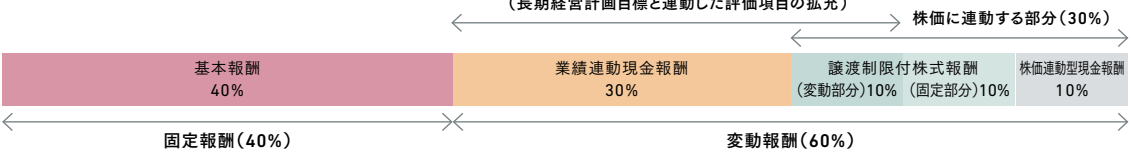
- 経営戦略や中期経営計画における中長期的な業績目標等と連動し、持続的な企業価値の向上と株主との価値共有を実現する報酬制度とする。
- 戦略目標や株主をはじめとするステークホルダーの期待に沿った、経営陣のチャレンジや適切なリスクイクを促すインセンティブ性を備える報酬制度とする。
- 報酬委員会での客観的な審議・判断を通じて、株主をはじめとするステークホルダーに対して高い説明責任を果たすことのできる報酬制度とする。

(iii) 役員報酬体系

取締役と執行役の報酬体系は、持続的な企業価値向上のために果たすべきそれぞれの機能・役割に鑑み、別体系とする。なお、執行役を兼務する取締役については、執行役としての報酬を支給することとする。

- 取締役(執行役を兼務する取締役を除く)
執行役及び取締役の職務執行の監督を担うという機能・役割に鑑み、原則として金銭による基本報酬のみとし、その水準については、取締役としての役位及び担当、常勤・非常勤の別等を個別に勘案し決定する。
- 執行役
当社の業務執行を担うという機能・役割に鑑み、原則として基本報酬及び変動報酬で構成する。変動報酬は、短期的な業績等に基づき支給する金銭報酬と、中長期的な株主との価値共有の実現を志向し支給する株式報酬等(株価等の指標に基づき支給する金銭報酬を含む)とで構成する。基本報酬・変動報酬の水準及び比率、変動報酬の評価指標等については、経営戦略や経営計画における中長期的な業績目標等、並びに執行役としての役位及び担当等を勘案し決定する。

執行役報酬の構成



業績連動報酬の概要

(1)業績連動現金報酬

- ① 報酬形態：金銭
- ② 業績評価及び報酬の決定方法

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

(2)譲渡制限付株式報酬(固定部分、変動部分)

- ① 報酬形態：株式
- ② 譲渡制限期間：役員退任時まで
- ③ 業績評価及び報酬の決定方法：

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

評価指数算定における指標及びプロセス

全社業績50*	過去5年間実績との比較による達成率	10	•事業利益、ROA、ROE、EPSの4つの指標(1:1:1:1)を用いる。 •過去5年間の実績と比較し、標準偏差を用いて、対象年度の実績の達成難易度を算出する。 •変動幅は200%~0%
	年次計画目標との比較における達成率	30	•事業利益、ROA、ROE、EPSの4つの指標(1:1:1:1)を用いる。 •年次計画目標における4指標の数値との比較により、支給水準を決定(目標通りであれば100%支給。目標の達成度に応じて200~0%で変動)
	長期経営計画に定める3領域の目標値との比較による達成状況	10	•長期経営計画に定める3領域(国内アセット、海外アセット、ノンアセット)の目標に応じ、支給水準を決定(200%、150%、100%、50%、0%の5段階で定性的に評価)
担当部門業績50*	長期経営計画の達成に向けた部門年次目標の達成状況	50	統括役員・グループ執行役員 •以下の4指標を20:10:10:10で用いる。 ① 事業グループ等の予算達成度：原則として事業利益(グループ執行役員は「個社の予算達成度」に読み替える) ② 中期的な取り組み：おおよそ向こう5年間、ESGの取り組みも含む ③ 新事業モデル確立の取り組み：新規ビジネスの創出、ノンアセットビジネス、サービス・コンテンツの提供等 ④ 三菱地所グループ全体で稼ぐための取り組み：事業グループ等を超えた取り組み(グループ執行役員は個社を超えた取り組み) •役員面談を実施した上で、項目ごとに200%、150%、100%、50%、0%の5段階で社長が評価 ※ 年次計画にそれぞれの項目の目標を記載し、その内容を基準(100%)として評価 その他の役員 •「①事業グループの予算達成度」「②中期的な取り組み」「③新事業モデル確立の取り組み」「④三菱地所グループ全体で稼ぐための取り組み」の4指標を10:10:10:20で用いる。 •評価方法については、統括役員・グループ執行役員と同様

* それぞれ報酬全体の15%

(3)中長期業績連動報酬(株価連動型現金報酬)

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

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

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

④ 個別支給金額の算定方法

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

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

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

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

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

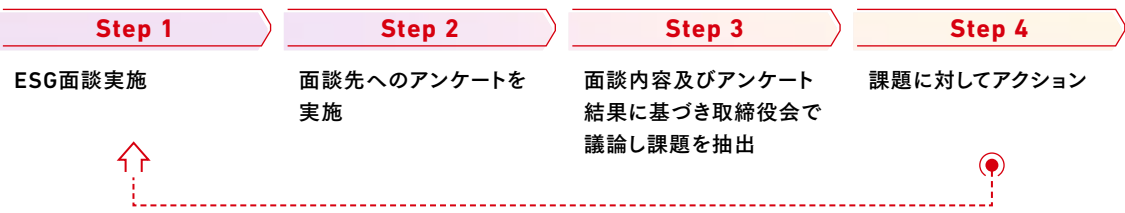
なお、TSRは以下の算式により算出する。

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

株主とのコミュニケーション(ESG面談)

当社は、株主・投資家に、長期的な経営の方向性についてご理解いただくため、ESGを中心とした非財務面に焦点を当てたESG一体での面談を実施しています。

対話を通じて頂いたご意見・ご要望・ご提案等は、取締役会を通じて経営層にフィードバックしており、対話を経営のPDCAに組み込むことで、持続的な成長を目指しています。



(1) 過去2年間の実績

「E：環境」、「S：社会」を担当するサステナビリティ推進部、「G：ガバナンス」を担当する総務部に加え、ご要望に応じてIR室が同席の上面談を実施しています。

2021年度、2022年度に実施したESG面談の実績は以下の通りです。

	面談社数(延社数)	構成比(発行済株式数)*
国内法人株主・機関投資家	25社	約30%
海外機関投資家	17社	約16%
計	42社	約46%

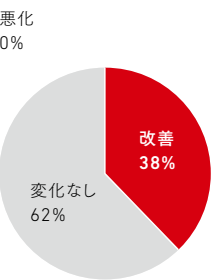
* 第三者調査機関に委託する株主名簿から実質株主を調査する株主判明調査結果から推計(2023年3月末時点)

(2) アンケート結果(2022年度面談先)

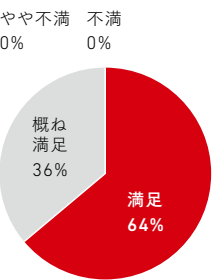
面談終了後、ESG一体での面談の効果測定及び、次回対話に向けた改善点等を把握するべく、対話の満足度や当社の取り組みに対する評価等についてアンケートを実施しています。

2022年度の結果は、ESG一体で総合的に意見交換する機会は有益かつ効率的とのコメントを多くの面談先から頂いており、対話の満足度は、満足・概ね満足が100%を占めたほか、当社評価の改善につながったとのご回答を約40%の会社から頂きました。

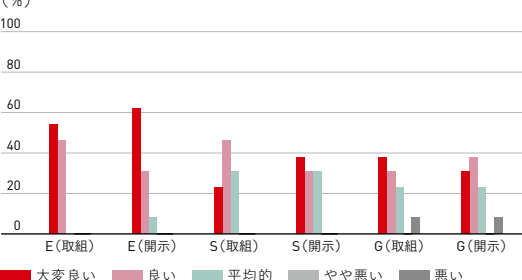
当社評価の変化



対話の満足度



ESG活動の評価



(3) 面談でのご指摘を踏まえ対応した主な事項

面談で頂いたご指摘・ご提案は取締役会でフィードバックし、改善に向けて継続的に対応を検討しています。

過去ご指摘いただいた事項に対する対応状況は次の通りです。

	ご指摘・ご提案	対応状況
E	・2050年ネットゼロを宣言する会社が増えているので、検討してほしい	⇒ ・SBTi基準に則り2050年ネットゼロを宣言
	・RE100の目標達成は前倒しできないか	⇒ ・RE100の目標達成を2050年から2025年へ大幅に前倒し
S	・女性管理職比率の目標が低く課題を感じる	⇒ ・女性管理職比率目標を2030年10%から、2030年度までに20%、2040年度までに30%、2050年度までに40%に上方修正
	・男性の育休実績が低く、男女間での育休実績の差異をなくす努力が必要	⇒ ・2030年度まで男性育児休業取得率毎年100%以上を維持することを目標に、対象社員への呼びかけ等を強化し、2022年度は目標達成(110.6%)
	・二次以降も含めた、サプライチェーン全体のチェック機能が必要	⇒ ・サプライヤー行動規範を制定し、二次以降のサプライヤーにもヒアリングシートによる調査を実施。今後よりサプライチェーンを深掘り可能な実施方法を検討中
G	・取締役会のダイバーシティ拡充に向け女性取締役の増員が必要	⇒ ・女性取締役を増員
	・スキル・マトリックスの開示と、スキル・マトリックスを踏まえた選任プロセスの開示が必要	⇒ ・スキル・マトリックスの開示及び取締役選任基準を改定
	・取締役会の第三者評価を推奨する	⇒ ・取締役会実効性評価で第三者評価を導入。数年に1度実施する方針を取締役会で確認
	・報酬全体のマイルストーン、単年度業績連動報酬のKPIなどより詳細な開示を検討してほしい	⇒ ・報酬制度について、当社Webサイトや統合報告書でより詳細を開示するとともに、英語での開示を実施
	・報酬に関し、株主との長期的な価値共有が希薄であり、株式報酬の割合増加を検討してほしい	⇒ ・報酬制度を改定。業績連動報酬割合の増加、株価連動報酬割合の増加、譲渡制限期間を退任時までに変更

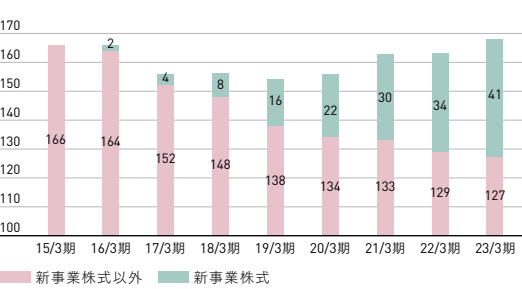
政策保有株式

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

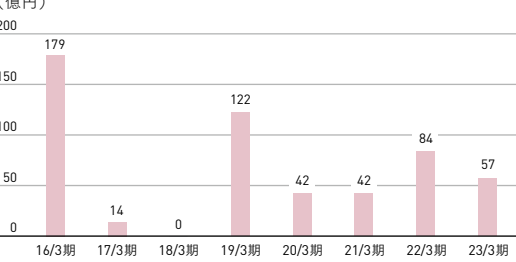
保有目的が純投資目的以外の投資株式として保有する上場株式については、取得経緯、取引実績、協力・協業関係の状況、配当実績等、当社グループの事業活動の円滑な推進に有用か否かといった観点から保有の合理性の検証を行い、その内容、削減実績及び今後の削減方針について、少なくとも年に1回以上の頻度で取締役会に報告し、適宜売却を進めています。

他方、新事業創出機能グループを中心に、既存事業の付加価値を高めること、テクノロジーの活用や外部パートナーとの連携によるビジネス領域の拡大を目的に、2016年3月期よりベンチャー企業等への出資を継続的に実施しています。

保有銘柄数推移(上場・非上場計)



売却額推移(上場株式)



コーポレートガバナンスに関する詳細情報については、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。
<https://www.mec.co.jp/assets/img/governance/corpo230707.pdf>

取締役

(2023年6月29日現在)



吉田 淳一

取締役会長

2016年
108,437株



中島 篤

取締役

2022年
41,304株



長沼 文六

取締役

2023年
40,417株



梅田 直樹

取締役

2022年
24,710株



平井 幹人

取締役

2023年
8,319株



西貝 昇

取締役

2021年
29,801株



片山 浩

取締役

2016年
38,370株



岡本 毅

取締役(社外取締役)

2019年
2,100株



成川 哲夫

取締役(社外取締役)

2018年
2,600株



白川 方明

取締役(社外取締役)

2016年
一株



長瀬 眞

取締役(社外取締役)

2016年
500株



末吉 互

取締役(社外取締役)

2023年
一株



園田 綾子

取締役(社外取締役)

2023年
一株



メラニー・ブロック

取締役(社外取締役)

2022年
400株

氏名
役職
取締役就任年
所有する当社の株式数
(第124回定時株主総会招集
ご通知)

執行役・執行役員・グループ執行役員

(2023年4月1日現在)



中島 篤

代表執行役
執行役社長



千葉 太

代表執行役
執行役副社長



細包 憲志

代表執行役
執行役副社長



藤岡 雄二

代表執行役
執行役専務



長沼 文六

代表執行役
執行役専務



四塚 雄太郎

代表執行役
執行役専務



高野 圭司

執行役常務



木村 透

執行役常務



大野 郁夫

執行役常務



梅田 直樹

執行役常務



川端 良三

執行役常務



荒木 治彦

執行役常務



相川 雅人

執行役常務



加藤 博文

執行役常務



久保 人司

グループ執行役員*

* 6月29日付で就任



山岸 正紀

グループ執行役員



宮島 正治

グループ執行役員

執行役

平井 幹人

※6月29日付で就任

執行役員

小張 貴史

井上 俊幸

茅野 静仁

清水 秀一

グループ執行役員

岩瀬 正典

竹田 徹

村井 正裕

岩田 聡

稲川 純路

太田 清

山岸 正紀

宮島 正治

大草 徹也

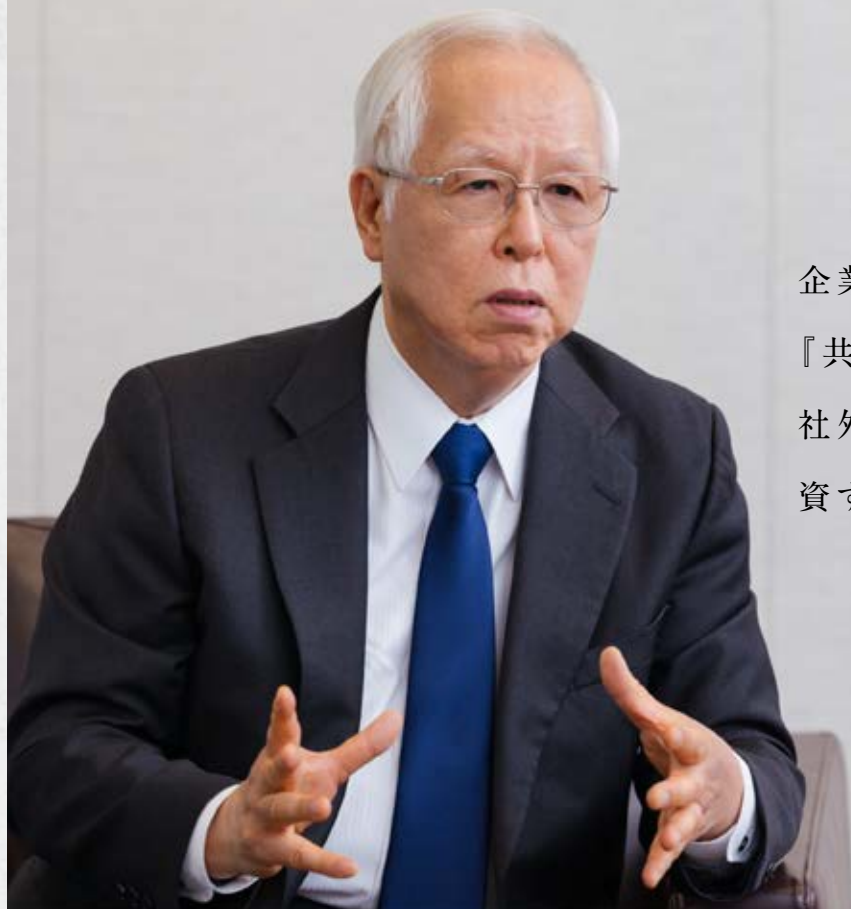
大井田 篤彦

岡田 友裕

樽林 康治

久保 人司

社外取締役メッセージ



企業と株主・投資家の皆様の『共創的な関係』の構築を目指し、社外取締役として企業価値向上に資する取り組みを後押ししていきます。

社外取締役
監査委員(委員長)

成川 哲夫

▶ 日本のガバナンス改革と当社のガバナンスの進化について

日本のコーポレートガバナンス改革は、2014年の会社法の改正と2015年のコーポレートガバナンス・コードの導入により大きく進展しました。私は2018年に当社の社外取締役に就任しましたので、まさに日本のガバナンス改革の歩みに合わせて当社のガバナンス体制の整備・強化が進んでいくのを目の当たりにしてきたと言えます。これまでの当社のガバナンス改革は、指名委員会等設置会社への移行や取締役会の多様性の推進、長期経営計画との連動性を高めた役員報酬制度の改定、スキル・マトリックスの開示など、実に多岐にわたりますが、特に2023年6月から、社内取締役を1名減じて、社内・社外取締役を7名ずつの同数としたことは、企業経営に携わってきた私から見ても非常に大きな1歩であり、重要な決断であったと思います。

日本のコーポレートガバナンス改革はいまだ進行中ではありますが、日本企業がグローバル社会での存在感を高め、新たな価値創造を実現していくには、世界標準となった経営体制のベストプラクティスが浸透していく必要があります。しかし、この点について私自身としては前向きに捉えています。2014年の会社法改正、2015年のコーポレートガバナンス・コードの導入からこままでのわずかな期間で、日本企業のガバナンス体制が急速に進化したように、いったんスタートしたら急速に広がっていくと確信しているからです。従来日本には、企業という存在が長期的な観点からの価値創造や社会課題の解決を担う、社会的存在であるという認識が歴史の中で根付いていますので、こうした価値創造を実現するための制度がなじみやすい環境であると言えるのです。

▶ 幅広い業務範囲をカバーする監査委員会の仕組み

監査委員会がカバーすべき業務範囲は広く、様々なリスクや課題に対する監督責任を担っています。そのため、プライオリティをつけて、重要度と緊急度の高い課題から重点的に議論するという、業務の優先順位付けが委員長である私の役割の一つとなります。また、議題によっては委員会の時間外に関連情報の収集と調査を行った上で、

今回の委員会で見解を出すといったことを心掛けています。報告を受けるリスクや課題については、予断を持って判断せず、事実確認と影響の大きさなどを適切に判断するためにも、幅広い知見と経験を有する各監査委員のご意見を聞いた上で、最終的に監査委員会としての見解を出すということに努めています。こうした判断を下すための事前準備については、社内出身者である2名の常勤監査委員の力が必要不可欠です。常勤監査委員は、事前に経営執行サイドや管理部門、営業現場と連絡を取り合い、特定の課題や進捗状況のみならず、グループ全体の広範な情報を収集・提供してくれます。それらは非常に詳細かつ率直、公正な報告と意見であり、適切な判断をするために有益なものとなっています。こうしたことから、当社の監査委員会体制は非常に高度な機能を有し、その実効性についても申し分ないものになっていると確信しています。

▶ 株主・投資家の皆様にもわかりやすい指標で戦略進捗を共有する

私が社外取締役に就任してから、何よりエポックメイキングだと感じたのは、「長期経営計画 2030」を策定したことです。これは、当社グループの「超長期視点でのまちづくりと時代を先取りするDNA」という強みがあるからこそ可能になるものであり、市場と株主・投資家の皆様からのサステナブルな要請に応えるものであると言えます。取締役会での議論についても、進捗状況や経営環境の変化が計画に与える影響、計画修正の必要性や将来を見据えた大規模プロジェクトに関する議論などに集中することができています。更に、コロナ禍やウクライナ危機を契機とした我々を取り巻く環境の大きな変化を踏まえると、取締役会の機能発揮や企業の中核人財の多様性確保、サステナビリティ課題への対応をはじめとするガバナンス諸課題についても、スピード感を持って改めて取り組むことが重要になると考えています。特に海外の株主・投資家の皆様からの関心が高い「Pay for Performance*」という考え方に沿った報酬体系については、成果が報酬にいかん反映されているか、わかりやすく説明していく必要があります。成果の指標としては、例えば当社の役員報酬制度でも一部採用している、TSRでモニタリングすることも有効であると考えます。業績だけでなく株価を含めた経営指標となりますので、日本においても株主価値の指標として注目度が上がっており、取締役の報酬額を決める際の重要な指標になってくると思っています。

また、「長期経営計画 2030」に定める社会価値向上戦略において、当社のサステナビリティの取り組みは、環境をはじめとして非常に高い成果を出していると認識しています。ただ、私はこうした成果をもっと株主・投資家の皆様にアピールするべきだと思っています。より明確で理解しやすい具体的なKPIの策定や外部機関からの評価について、継続してアピールしていくことが重要です。株主・投資家の皆様との友好的な関係を長期にわたり維持し「共創的な関係」を構築するためにも、建設的な対話は必要不可欠であり、サステナビリティ、ESGの取り組みの成果について、株主・投資家の皆様に納得していただける目標を共有していくことが必要不可欠となります。

* 業績の達成度に応じて報酬を決定する方法、給与体系

▶ 不動産開発業での経歴を当社の企業価値向上に活かしていく

私は過去、不動産開発業に10年以上携わった経験があり、その前には15年以上ドイツで暮らし、その中でオフィスの開発にも関わることがありました。ドイツのまちづくりは、オフィスも住居も環境に寄り添い、かつ人間として生活を第一優先に考えるという姿勢が強く、統一的かつ非常にサステナブルな形で考えられています。そうしたまちづくりを、国が方針を決めて、委託を受けた地方公共団体がマスタープランを定め、不動産会社がそれに沿ってモノを作るという構成で進められていました。一方、日本の場合は、当局は規制を定めるまでで、その範囲内で不動産会社がまちづくりそのものを担うという建付けになりますので、まちづくりに対する責任感は全く異なります。そうしたビジネスモデルの特殊性を海外の株主・投資家の皆様に理解してもらうことも重要だと思います。

私にできることは、こうした不動産に関わってきた経歴を踏まえ、当社の取り組みを後押ししていくことだと考えています。また、様々な変化を見据え、それを先取りした取り組みを進めることが重要となりますので、その基盤となるコーポレートガバナンスの改革にも深く関わり、当社の将来の成長に少しでも貢献していきたいと思っています。そのためにも、取締役会や経営陣の皆様だけではなく、当社の将来を創造する若手社員とも積極的にコミュニケーションを取り、私の経験を共有していきます。

指名委員座談会



社外取締役 指名委員

江上 節子

社外取締役 指名委員

白川 方明

社外取締役 指名委員長

岡本 毅

社外取締役 指名委員

メラニー・ブロック

2023年4月、中島新社長が就任しました。

2016年に指名委員会等設置会社へ移行、2019年に全員社外取締役の構成となった指名委員会において初の社長交代であることから、今般の社長交代への対応を含めた指名委員会の役割及び当社取締役会の実効性について指名委員会メンバーに語りあっていただきました（指名委員は座談会当時）。

指名委員会の役割について

■岡本 ■ 当社は2016年に指名委員会等設置会社に移行し、2019年には、委員全員が社外取締役の体制となりました。

その後も、スキル・マトリックスの策定・開示や、女性取締役比率の向上に加え、2023年には、取締役の数を従来よりも1名少ない14名とすることで、7名の社外取締役比率を半分とすることとしました。

また、指名委員会としては、取締役候補者の選任に加えて、執行役社長の後継者計画への関与という大きな役割がありますが、委員の皆様は、当社の指名委員会の役割について、どのように考えておられますでしょうか。

■江上 ■ 2016年の指名委員会等設置会社への移行は、大きな転換点の一つになったと思います。環境が大きく変化する中で、どういう経営者を選ぶべきか、そのために指

名委員会はどうあるべきなのかということを、本格的に議論し続けることができるようになりました。特にここ3年間の指名委員会による選任ステップについては高く評価しています。

■白川 ■ 2021年12月にスキル・マトリックスを公表しましたが、それ以前から、当社は取締役選任基準に基づいて、取締役会の運営に必要なスキルを備えた人財を選任するように努めてきました。スキル・マトリックスは、そうした実態を改めて見える化したというのが私の認識です。

■メラニー ■ スキル・マトリックスは、日本ではまだ新しいものですが、ステークホルダーの皆様の理解促進のためその重要性は大きなものになっていくと思います。また、現在の取締役会の構成は事業にマッチしたものになっていると感じます。

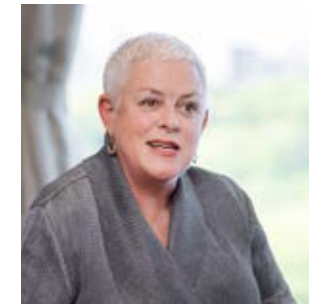
■岡本 ■ 社外取締役のみで構成される当社の指名委員会は、透明性や監督機能の観点からステークホルダーの皆様より高いご評価を頂く一方で、選任にあたっては、その実効性が十分に発揮されないのではないか、という懸念点が



あることも認識しています。しかし、社外取締役だけで構成されているからこそ、執行サイドから直接説明していただく機会や、現場への視察など、積極的に接点を持つように意識しており、またこのような機会が計画的に設定されています。そうしたことの積み重ねにより、我々も候補者の人となりも含めて十分に理解することができる仕組みとなっています。

■白川 ■ 指名委員会の一員として、次の経営者の選任に関わるということの重責を改めて感じながら選任プロセスに参画しました。組織に生じかねない様々なバイアスがかからぬよう、指名委員会が最終判断を担っているということが良い緊張感となり、適切なプロセスを可能にするのだと思います。今回の社長選任においては、執行サイドと指名委員会の評価に齟齬はなく、執行サイドの判断が実にフェアであるということを感じました。

■メラニー ■ このたびの新社長選任プロセスは、非常に緊張感のある中で進められてきましたが、委員長である岡本さんがしっかりと委員会をリードしてくれたおかげで、私たちは大きな安心感を持ってプロセスに集中し、その重責を乗り越えることができたと思います。私は、最終的に素晴らしい方を選任できたことだけでなく、このようにしっかりとした選任プロセスが構築されていることに誇りを持っています。



■江上 ■ 定性・定量の評価だけでなく、環境変化、ステークホルダーの考え方や価値観を踏まえた経営判断ができる人物であるかという判断基準が執行サイドにも浸透し、選任プロセスもかなり収束されてきたのではないかと考えています。

■岡本 ■ こうしたプロセスを経て選任された中島新社長には、当然のことながら大きな期待を寄せています。これまで期待を超える実績を上げてこられた経営指揮能力については十分に理解していますが、長期的なあるべき姿と、それに向けた足元の戦略の組み合わせの中で、これからの三菱地所をより一層成長させていく、そんな経営をしていただけることを期待しています。

取締役会の実効性強化に向けたポイント

■白川 ■ 当社の取締役会は、実に多様なバックグラウンドを持ったメンバーで構成され、各々の得意分野を背景に

したご発言からは、毎回新たな学びを得ています。それは社内取締役の方々においても同様に感じていることと思いますので、私としても、発言する際は自分がこの場にどのような形で貢献できるか、自分の比較優位性を意識しながら、何を言うべきか吟味しながら発言することを心掛けています。

■江上 ■ 社内と社外の人間が触れ合うことで、様々な変化が生じるのも取締役会の役割だと思っています。社外取締役は取締役会で提供される数字や戦略、執行の考え方、市場環境分析といった情報だけでなく、そこからは読み取れない視点を得るために、現場に行くことが重要だと考えています。当社の事業は長期にわたる大きな仕事が多いので、その本質は簡単なペーパー1枚では到底理解できません。提供される情報と現場で得た情報が充実しているからこそ、社内の方々と触れ合う際に新しい視点が生まれるのだと思いますし、それが、充実感がある、豊かで、実効性のある取締役会の実現につながるのだと思います。



■メラニー ■ 今後も大きな環境変化が想定され、その変化に応じて当社も取るべき戦略が変わっていく中、取締役会として求められるべきスキルは変化していきます。

そのような中、実効性を担保、強化すべく、スキルの継続的な見直しの必要性や、規模・ダイバーシティ等取締役会構成を常に検討し、取締役会全体として実効性を保持する取り組みが重要です。

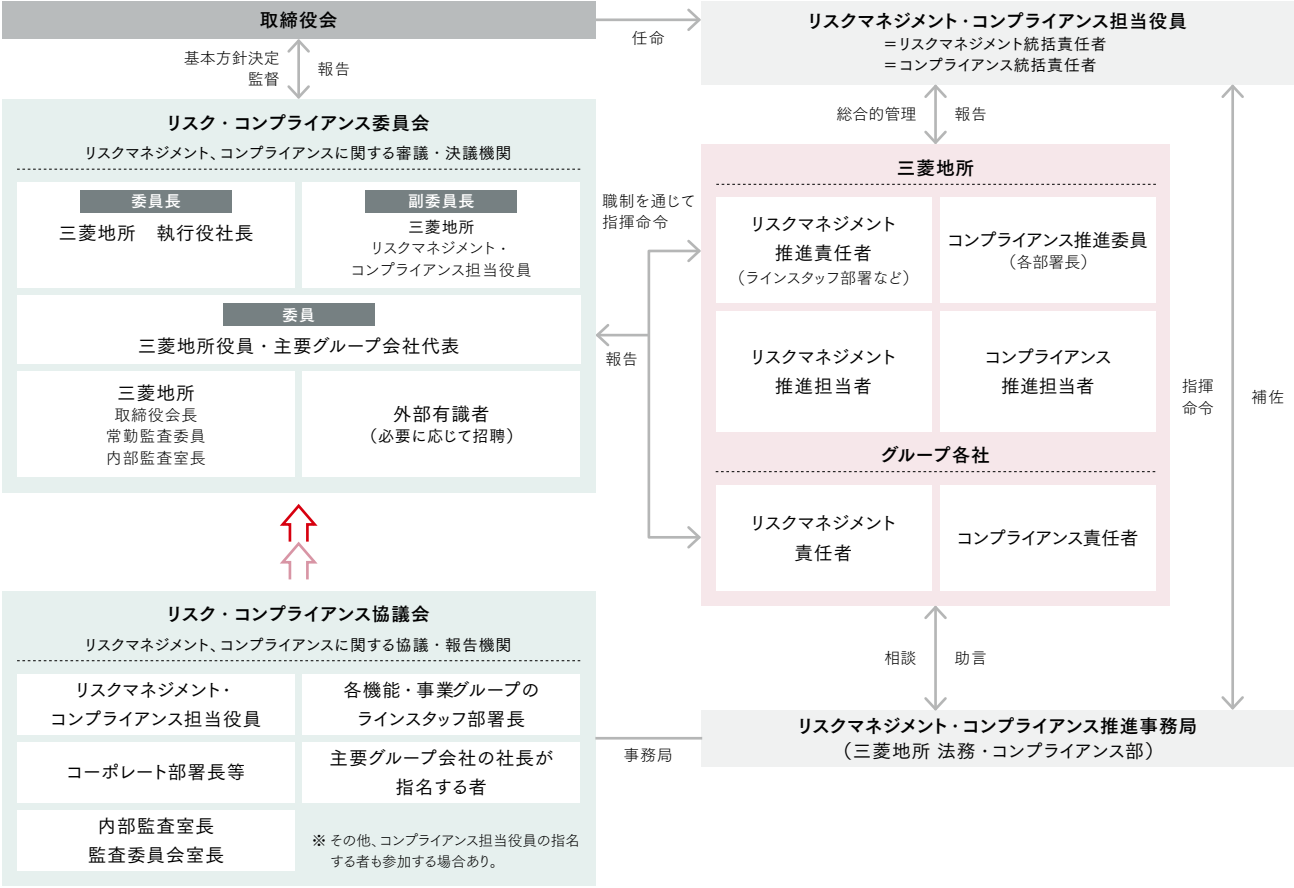
■岡本 ■ 執行に関わる具体的な意思決定は、可能な限り執行サイドに委ねるべきであって、その大きな計画や方向性といったところに、外部の視点からの評価を与えることが、株主から負託を受け独立性を保持する社外取締役としての役割であり、取締役会としての適切な機能だと思います。当社の中で議論している際、例えば思考の枠のようなものがあるとすれば、その枠のままでいいのか、その枠の外に出るべきではないのか、といった「三菱地所思考枠」の外に目を向けてもらうように刺激を与えるのが、私たちに求められていることではないかと考えています。今後も、我々社外取締役がどれだけ新しい思考を執行サイドに打ち出していけるか、そこに注力しその使命を果たしていきます。

リスクマネジメント

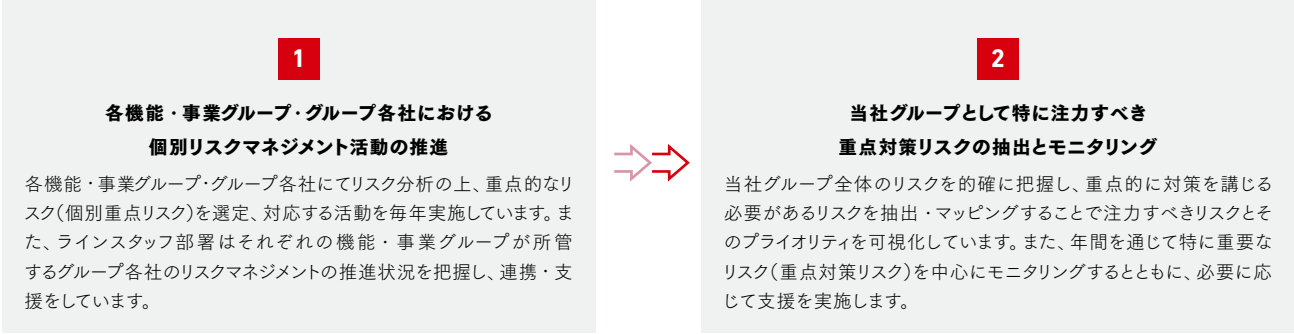
当社グループでは、「三菱地所グループリスクマネジメント規程」を制定し、すべての事業活動を対象にリスクマネジメント体制を整備、運用しています。当社グループのリスクマネジメントを統括する機関として「リスク・コンプライアンス委員会」を、また、リスクマネジメントに関する情報の集約など、実務的な合議体として「リスク・コンプライアンス協議会」をそれぞれ位置付けるほか、取締役会の決議により任命されたリスクマネジメント・コンプライアンス担当役員を統括責任者として、ラインスタッフ部署、コーポレート部署、DX推進部並びにグループ各社に責任者を置き、それを推進事務局である法務・コンプライアンス部が支援する形でリスクマネジメント活動を推進しています。

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

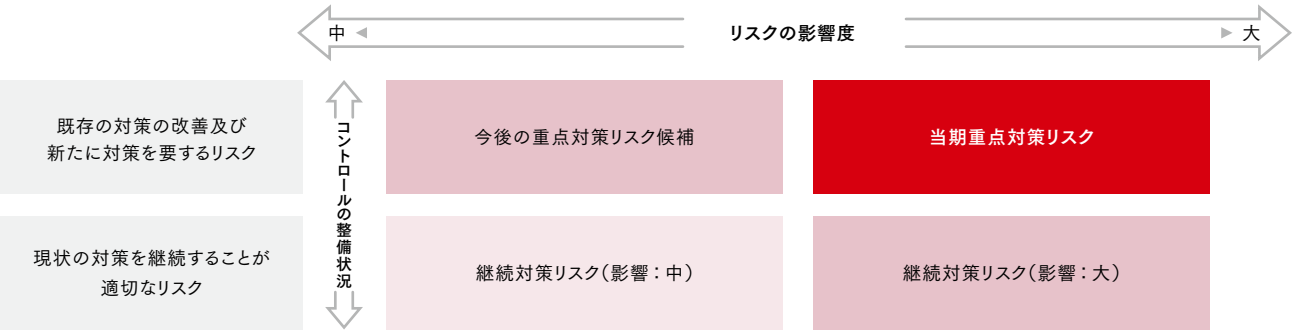
リスクマネジメント・コンプライアンス体制
(2023年4月現在)



リスクマネジメント活動



リスクマップのイメージ



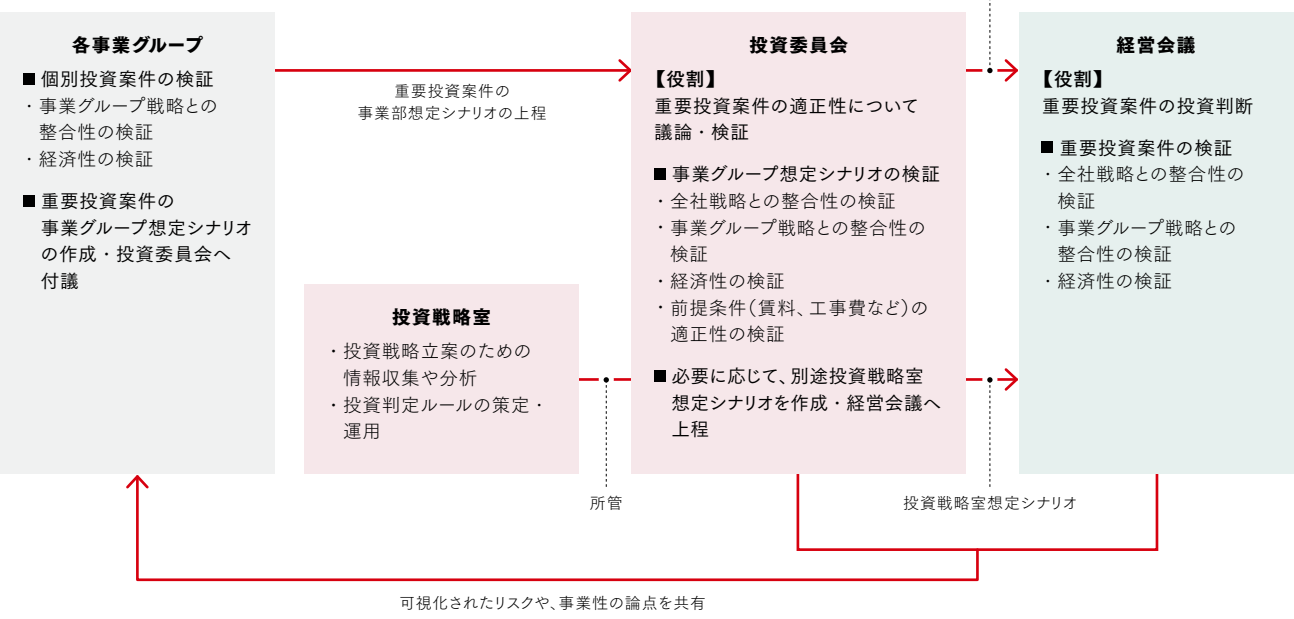
投資案件に関わるリスクマネジメント

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

投資委員会

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

個別投資案件のリスク評価プロセス



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

主要なリスクへの取り組み

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

リスク内容		対策
自然災害、 人災等によるリスク	パンデミックや台風等の自然災害発生時の対応について社会的関心が高まる中、万一、当社グループが適切と判断して実施した対応に不備があった場合、安全管理リスクやレピュテーションリスク等が顕在化し、当社グループの事業推進、業績に影響が及ぶおそれがあります。	当社グループが所有もしくは運営する施設において、当該事象発生時のBCP対応に取り組んでいます。また、推進する再開発を通じて、高度な防災機能を整備するとともに、エリアマネジメントを通じた災害対策を講じています。
不動産市況 悪化のリスク	国内外の要因により景気が悪化し、それに合わせて不動産市況が悪化する場合には、当社グループの業績に悪影響を与えるおそれがあります。その場合には、特に東京の賃貸オフィス市場の空室率及び、複合開発計画や再開発計画等については開発期間が長期にわたり大規模な投資を伴う傾向にあるため、進捗状況に注意を要するものと思われます。	当社グループの保有型のオフィスビル事業では、顧客と比較的長期のリース契約を締結することを基本としており、安定的な賃料収入が見込めることから、景気の急激な変動に対するリスクを軽減できます。
資材価格の 高騰リスク	国内外の要因により原材料並びに原油価格の高騰に伴い資材価格が上昇した場合には、不動産開発事業において必ずしも増加コスト分を販売価格や賃料に反映することができず、当社グループの業績に悪影響を与えるおそれがあります。	当社グループでは、建築資材の早期発注などのコストマネジメントを行うとともに、今後の資材価格の推移等をタイムリーにモニタリングし、投資・開発計画の調整や、関係先との協議等の対応をしていきます。
為替レート 変動のリスク	当社グループの業務は為替レートの変動の影響を受けます。円が上昇した場合、外貨建て取引の円貨換算額は目減りすることになります。更に、当社グループの資産及び負債の一部の項目は、連結財務諸表の作成のために円換算されています。これらの項目は元の現地通貨における価値が変わらなかったとしても、円換算後の価値に影響を受ける可能性があります。	当社グループでは、外貨建て資産の取得に際して、当該外貨による負債調達を行うことなどにより、為替変動のリスクの極小化に努めています。
金利上昇の リスク	日本銀行は、金融市場の信用収縮や世界的な景気後退への対応策として、長短金利操作付き量的・質的金融緩和を実施していますが、当該政策の変更や、国債増発に伴う需給バランスの悪化による金利の上昇等により、当社グループの業績や財政状態に影響が及ぶおそれがあります。	当社グループは、変動金利による資金調達の一部に対し、支払利息を固定化する金利スワップにて金利変動リスクをヘッジしています。今後も固定金利及び変動金利による借入、社債の各残高のバランスに鑑みて資金調達を行っていく方針です。
個人情報の 漏洩を含む サイバー攻撃等情報 セキュリティリスク	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報セキュリティインシデント発生等の不測の事態により、万一、機密情報が外部へ漏洩した場合やシステムリスクが顕在化した場合には、当社グループの業績に影響が及ぶおそれがあります。	当社グループでは情報管理関連規程を定め情報管理体制を徹底するとともに、「個人情報の保護に関する法律」等の法改正にも適切に対応していきます。また、当社グループ全体のITセキュリティレベル向上のため、当社DX推進部が中心となり、グループのITシステム共通化・セキュリティ強化を進めているほか、DX推進部内のITセキュリティ人員や外部セキュリティ会社との連携を強化してグループ全体に対するサポートを実施しています。

財務レビュー

株式の保有状況

2023年3月期末時点における保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額

	銘柄数	貸借対照表計上額 合計額(百万円)
非上場株式	106	9,328
非上場株式以外の株式	62	253,626

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

特定投資株式		
銘柄	株式数(株)	貸借対照表 計上額 (百万円)
三菱商事(株)	13,088,457	62,183
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	27,730,542	23,512
日本空港ビルデング(株)	3,111,400	20,535
平和不動産(株)	4,274,100	16,177
AGC(株)	3,220,906	15,862
三菱重工業(株)	2,346,997	11,443
三菱倉庫(株)	3,665,554	11,399
大成建設(株)	2,426,690	9,937
三菱電機(株)	5,577,294	8,803
信越化学工業(株)	1,541,060	6,588
東日本旅客鉄道(株)	857,300	6,288
東海旅客鉄道(株)	367,900	5,816
トヨタ自動車(株)	2,992,310	5,625
(株)ニコン	3,510,000	4,756
東宝(株)	794,100	4,026
麒麟ホールディングス(株)	1,675,538	3,511
三菱HCキャピタル(株)	3,760,000	2,571
(株)大林組	2,404,961	2,436
(株)三菱総合研究所	447,500	2,282
びあ(株)	680,200	2,183
三菱ケミカルグループ(株)*1	2,723,000	2,139
清水建設(株)	2,738,650	2,053
(株)八十銀行	3,441,500	1,978
三菱マテリアル(株)	913,100	1,969
セイノーホールディングス(株)	1,275,900	1,862
(株)ふくおかフィナンシャルグループ	621,600	1,584
(株)千葉銀行	1,852,000	1,583
小田急電鉄(株)	901,000	1,549
(株)ニッセイ*2	2,789,900	1,514

(株)T&Dホールディングス	660,500	1,083
三菱瓦斯化学(株)	431,405	846
(株)しずおかフィナンシャルグループ*3	886,750	843
日本郵船(株)	258,363	798
(株)めぶきフィナンシャルグループ	2,340,000	758
東海カーボン(株)	588,250	741
(株)クボタ	359,000	717
NIPPON EXPRESSホールディングス(株)	89,483	713
品川リフラクトリーズ(株)	138,150	631
(株)松屋	545,300	601
能美防災(株)	345,000	583
(株)百五銀行	1,509,000	559
(株)東京會館	131,140	445
(株)ピーエス三菱	496,000	324
(株)ルネサンス	307,100	284
(株)弘電社	58,500	255
(株)ジーエス・ユアサコーポレーション	73,670	175
(株)七十七銀行	70,687	152
三菱化工機(株)	66,586	148
(株)九州フィナンシャルグループ	256,410	122
(株)南都銀行	50,440	117
(株)ホテル、ニューグランド	24,200	94
(株)ニッキ	49,300	92
(株)ELEMENTS	75,000	85
gooddaysホールディングス(株)	57,000	67
三菱製鋼(株)	56,272	65
(株)コンコルディア・フィナンシャルグループ	120,000	58

みなし保有株式

銘柄	株式数(株)	貸借対照表 計上額 (百万円)
東京海上ホールディングス(株)	20,788,500	52,948
三菱電機(株)	10,656,000	16,820
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	4,306,400	3,651
三菱自動車工業(株)	700,000	365

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

*1 (株)三菱ケミカルホールディングスは2022年7月1日より三菱ケミカルグループ(株)に社名変更しています。

*2 日本水産(株)は2022年12月1日より(株)ニッセイに社名変更しています。

*3 (株)静岡銀行は、株式移転により2022年10月3日付で、完全親会社となる(株)しずおかフィナンシャルグループを設立しています。この株式移転に伴い、(株)静岡銀行の普通株式1株につき、(株)しずおかフィナンシャルグループの普通株式1株の割合で割当を受けています。

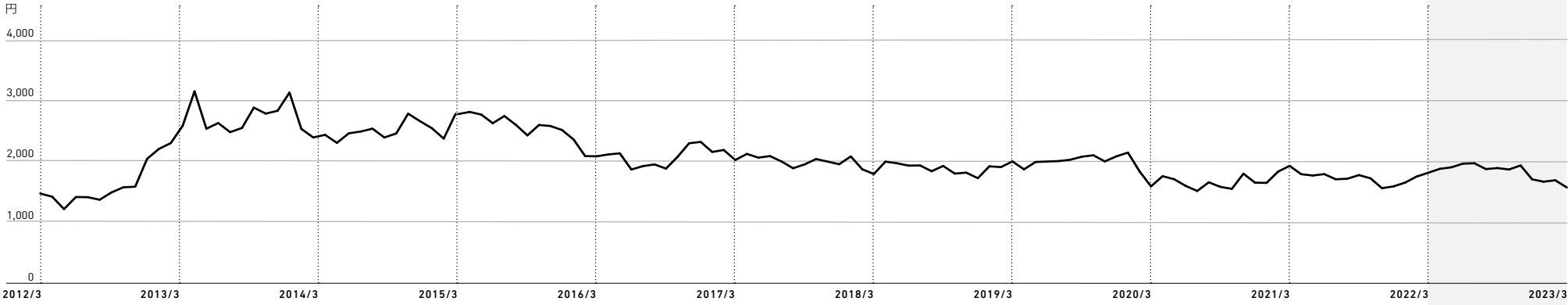
 保有目的、業務提携等の概要等については当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.mec.co.jp/ir/governance/others/>

財務レビュー

11年間の主要財務ハイライト(連結)

	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
業績概況(百万円)											
営業収益	927,157	1,075,285	1,110,259	1,009,408	1,125,405	1,194,049	1,263,283	1,302,196	1,207,594	1,349,489	1,377,827
営業利益	118,349	161,271	156,332	166,199	192,495	213,047	229,178	240,768	224,394	278,977	296,702
経常利益	92,381	139,638	133,113	144,851	169,851	190,506	206,587	219,572	210,965	253,710	271,819
親会社株主に帰属する当期純利益	45,507	64,297	73,338	83,426	102,681	120,443	134,608	148,451	135,655	155,171	165,343
財政状態(百万円)											
総資産	4,711,521	4,765,368	4,901,526	5,311,840	5,484,115	5,801,450	5,774,193	5,858,236	6,072,519	6,493,917	6,871,959
自己資本*1	1,239,547	1,329,057	1,495,838	1,509,680	1,592,777	1,698,348	1,770,643	1,734,462	1,851,899	2,003,225	2,157,561
有利子負債	2,085,417	1,973,042	1,929,355	2,291,038	2,396,994	2,481,675	2,319,597	2,429,883	2,526,142	2,738,632	2,871,677
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	122,286	336,489	200,078	135,821	168,527	293,338	345,954	341,766	207,414	280,090	269,914
内、減価償却費	73,364	74,805	72,696	74,245	75,974	77,545	80,336	84,941	89,107	91,581	93,459
投資活動によるキャッシュ・フロー	△217,992	△133,537	△46,568	△231,003	△327,292	△286,841	△271,083	△277,440	△297,303	△313,778	△312,046
内、設備投資	△208,135	△159,677	△177,331	△275,316	△275,372	△289,570	△285,089	△331,857	△319,841	△329,115	△286,523
財務活動によるキャッシュ・フロー	27,150	△177,514	△189,109	309,237	△4,921	37,203	△192,473	△28,886	50,425	90,973	30,457
現金及び現金同等物の期末残高	191,837	224,739	198,489	412,392	243,341	286,859	179,308	213,008	172,307	234,244	225,772
1株当たり情報(円)											
当期純利益(EPS)	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13	¥74.00	¥86.78	¥96.97	¥108.64	¥101.34	¥116.45	¥125.54
配当金	¥ 12	¥ 12	¥ 14	¥ 16	¥ 20	¥ 26	¥ 30	¥ 33	¥ 31	¥ 36	¥ 38
主要財務指標											
事業利益(百万円)*2								240,998	224,701	279,310	296,962
EBITDA(百万円)*3	200,587	246,332	239,934	252,034	279,718	302,424	320,641	336,784	331,821	381,434	402,221
ROA(総資産営業利益率)*4	2.6%	3.4%	3.2%	3.3%	3.6%	3.8%	4.0%	4.1%	3.8%	4.4%	4.4%
インタレスト・カバレッジ・レシオ(ICR)*5	5.0倍	7.5倍	7.7倍	8.5倍	8.7倍	9.5倍	10.1倍	11.3倍	11.2倍	13.9倍	12.2倍
ROE(自己資本当期純利益率)	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%	6.6%	7.3%	7.8%	8.5%	7.6%	8.1%	7.9%
配当性向	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%	27.0%	30.0%	30.9%	30.4%	30.6%	30.9%	30.3%
株式情報											
株価(円)*6	¥2,596	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5	¥2,030	¥1,798.5	¥2,005.5	¥1,595	¥1,932.5	¥1,819	¥1,576.5
発行済株式総数	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,685千株	1,390,908千株	1,391,038千株	1,391,174千株	1,391,328千株	1,391,478千株	1,324,288千株

東京証券取引所における
三菱地所の株価推移



*1 自己資本＝純資産－新株予約権－非支配株主持分
*2 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益
*3 EBITDA＝営業利益＋受取利息・配当＋持分法投資損益＋減価償却費＋のれん償却費
*4 2019/3期までは営業利益／総資産(期首期末平均)、2020/3期以降は事業利益／総資産(期首期末平均)にて計算
*5 インタレスト・カバレッジ・レシオ(ICR)＝(営業利益＋受取利息＋受取配当＋持分法投資損益)÷(支払利息＋コマーシャル・ペーパー利息)
*6 各年3月最終売買日の終値

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

重要テーマごとの目標・実績値／主な取り組み一覧

テーマ		指標	数値目標	2021年度実績	2022年度実績／主な取り組み	今後の取り組み	対象範囲	関連するSDGs
Environment	気候変動	CO ₂ 等の温室効果ガス排出量	2019年度比で、グループ全体のCO ₂ 排出量 (Scope1+2+3) を、 ・ 2030年度までにScope1、2の合計を70%以上、Scope3を50%以上削減 ・ 2050年までにScope1、2、3においてネットゼロ達成 (2022年6月に、SBTiより認定取得済)	2,534千t-CO ₂	CO ₂ 等の温室効果ガス排出量：2,099千t／CO ₂ 再エネ電力比率：51% 東京都内・横浜市内に所有するすべてのオフィスビル・商業施設 (約50棟)のほか、仙台市、広島市において再エネ電力を導入	左記に記載したエリア以外で所有するオフィスビル・商業施設において再エネ由来の電力導入を加速することで、2025年度の目標達成を目指す	三菱地所グループ ^{*3}	
		再生可能エネルギー由来の電力比率	・ 2025年度までに100% (2020年1月に、RE100加盟済)	31%				
	廃棄物	m ² 当たりの廃棄物排出量	2019年度比で、2030年までに20%削減	5.1kg/m ²	m ² 当たりの廃棄物排出量：5.6kg/m ² 廃棄物再利用率：59% ・ 商業テナントごとのごみ計量、削減・分別啓発を強化 ・ 三菱地所本社での継続的な分別強化、及びテナントへの呼びかけ強化	・ 商業テナントごとのごみ計量、削減・分別啓発を強化 ・ 三菱地所本社での継続的な分別強化、及びテナントへの呼びかけ強化 ・ オフィスから廃棄されるプラスチックの資源循環モデル構築に向けた実証実験への参画	三菱地所グループ ^{*3}	
		廃棄物再利用率	2030年までに90%	58%	・ 丸の内エリアで資源循環の取り組み「サーキュラーシティ丸の内」を実施 (第一弾：食品ロス削減施策として食べ物持ち帰り「MARUNOUCHI TO GO PROJECT」を実施。 第二弾：ペットボトルのリサイクルBottle to Bottleの推進。 第三弾：飲食店舗等にて使用された廃食用油を持続可能な航空燃料やバイオディーゼル燃料へ再利用)			
Diversity	ダイバーシティ	女性管理職比率	2030年度までに20%超、2040年度までに30%、2050年度までに40%	6.6%(2021.4.1時点)	7.2%(2022.4.1時点) ・ 新卒・中途採用における女性の採用強化 ・ 女性社員が働き続けられる環境づくり ・ ジェンダーダイバーシティ推進に向けた社内調査の実施	左記取り組みの継続に加え、ジェンダーダイバーシティ推進に向けた社内調査結果の分析、施策検討・実施予定	三菱地所	
		新卒における女性社員採用比率	毎年度40%	38.3%	35.7% (2022.4.1時点) 新卒の応募時における女性割合の向上を目的として、以下取り組みを実施 ・ 女性社員との座談会の開催 ・ 女性向けセミナーへの登壇	左記取り組みの継続に加え、女性社員の活躍・働く環境に関する情報発信を強化	三菱地所	
		中途採用における女性社員比率	毎年度40%	24.4%	36.5% 中途採用の応募時における女性割合の向上を目的として、以下の取り組みを実施 ・ 自社説明会への女性社員の登壇 ・ 採用HPにて女性社員のインタビュー記事を追加	左記取り組みの継続に加え、女性社員の活躍・働く環境に関する情報発信を強化	三菱地所	
		男性の育児休業取得率 ^{*1}	2030年度まで毎年100%以上を維持	75.5%	110.6% ・ 男性社員の育休取得率の公表 ・ 育休取得推奨の案内 (一定の頻度で、子どもが生まれた男性社員に対し育休取得に係る案内を実施。育休未取得の社員に対しては、育休について上長とコミュニケーションを取ることを推奨) ・ 育休取得経験者による座談会 (育休を取得した男性社員による座談会を開催、体験談を社内で共有) ・ 育休等に関する制度概要や手続きの流れ等をまとめた「産前産後・育児休業ハンドブック」の作成及び周知	左記取り組みの継続に加え、以下取り組みを実施予定 ・ 育休取得状況のモニタリング (出生後一定期間を超えて育休未取得の男性社員に対して個別に連絡の上、意向等の確認を実施)	三菱地所	
		女性の育児休業取得率	2030年度まで毎年100%	98.7%	100% ・ 妊娠・出産・復職について支援するハンドブックの提供 ・ 相談会の実施 ・ 仕事と育児の両立やキャリア形成に資する情報提供の場 (座談会、講演会等)の開催 ・ 育児休業復職時の人事部・所属部署との面談実施	・ 女性活躍推進のワーキンググループにて、ネットワークづくりやライフイベントに関するイベント等を開催 ・ 左記取り組みの継続	三菱地所グループ5社 ^{*4}	
		産休・育休後の復職率	2030年度まで毎年100%	100%	100% ・ 仕事と育児の両立やキャリア形成に資する情報提供の場 (座談会、講演会等)の開催 ・ 育児休業復職時の人事部・部署との面談実施	左記取り組みの継続	三菱地所グループ5社 ^{*4}	
	人権	持続可能性に配慮した調達コード ^{*2} と同等の木材 (認証材及び国産材)の利用比率	2030年度までに100%	—	・ 三菱地所の各プロジェクトにおける対応状況について確認 ・ 三菱地所レジデンスでFSCプロジェクト認証スキームを確立し、物件を開発	・ 引き続き左記運用について確認、継続実施していく	三菱地所グループ	
		サプライヤーへのヒアリングシート調査の実施	—	—	60社 ・ 施工会社、清掃会社を対象に実施 ・ 一部の施工会社でヒアリングシート調査と併せて労働者へのインタビューを実施	・ 2025年までに実施社数の増加を目指す ・ 引き続き施工会社の労働者へのインタビューを実施 ・ 清掃会社におけるインタビューの開始	三菱地所、三菱地所レジデンス、三菱地所プロパティマネジメント、ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ、三菱地所コミュニティ	
Innovation	インキュベーション施設の運営	施設面積	—	約1,300m ² (2006年度)	約13,000m ² 国内外成長企業の集積を今後より一層図り、新しい技術やビジネスを推進する企業間の協業・共創機会にあふれるまちを目指し、丸の内のイノベーション拠点のフラッグシップ「EGG JAPAN」をリニューアルし「EGG」として再始動	新産業に取り組むスタートアップ企業誘致によるコミュニティの更なる多様化	三菱地所	
		入居企業数	—	12社 (2007年5月時点)	202社			
Resilience	防災対応	救命講習資格保有率	2030年度まで毎年100%	72.4%	75.3%	新型コロナウイルスの状況も踏まえて、可能な範囲で、救命救急講習の受講を促し、資格保有率向上を図る	三菱地所グループ2社 ^{*5}	
		防災訓練の実施	—	実施	・ 1926年より継続して丸の内エリアで公民連携による総合防災訓練を実施 ・ 災害対策機関の情報共有や帰宅困難者向け情報発信を行うプラットフォーム「災害ダッシュボードBeta+」の実証実験 ・ 分譲マンション「ザ・パークハウス晴海タワーズ」で防災訓練を管理組合・自治会と協働実施 (三菱地所レジデンス、三菱地所コミュニティ) ・ 訓練の実効性を企図した各ビル個別訓練の拡充 (三菱地所プロパティマネジメント主導)	・ 災害対策機関での情報共有や帰宅困難者向けの情報発信を行うプラットフォーム「災害ダッシュボード」活用 ・ 分譲マンションでの防災訓練を管理組合等と協働実施 (三菱地所レジデンス、三菱地所コミュニティ)	—	
		帰宅困難者受入施設割合	—	100%	100%	—	国内新築 ^{*6} ・大型 ^{*7} オフィス・商業施設	

^{*1} 「当該年度の間で配偶者が子を出産した男性社員の数(a)」に対する「同年度中に新たに育児休業を取得した男性社員数(b)」の割合(b/a)
< 2020年度まで >
(b)：当該年度の間で配偶者が子を出産し、かつ同年度中に育児休業を取得した男性社員を対象としている
< 2021年度以降 >
(b)：当該年度より前に子が生まれたものの、生まれた年度内には取得せず、当該年度になって新たに取得した社員が含まれるため、取得率が100%を超えることがある
^{*2} 持続可能性に関わる各分野の国際的な合意や行動規範等を参考に、持続可能性に配慮した調達を行うための基準や運用方法等について定めたもの

^{*3} 三菱地所グループ：支配力基準に基づき、対象組織を選定。三菱地所グループの所有権及び信託受益権が50%未満の物件は、原則データ算定対象外
^{*4} 三菱地所グループ5社：三菱地所、三菱地所プロパティマネジメント、三菱地所レジデンス、三菱地所設計、三菱地所リアルエステートサービス
^{*5} 三菱地所グループ2社：三菱地所、三菱地所プロパティマネジメント
^{*6} 新築：2002年以降竣工
^{*7} 大型：延床面積100,000m²以上

会社データ

主な三菱地所グループ企業

コマーシャル不動産事業	住所	主な事業内容	議決権所有割合(%)
ビル開発・賃貸事業			
株式会社サンシャインシティ	東京都豊島区東池袋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)	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)	東京交通会館ほかの経営	50.0
株式会社横浜スカイビル	神奈川県横浜市区西高島2-19-12 (〒220-0011)	スカイビル、横浜新都市ビルの経営	62.0
ビル運営・管理事業			
三菱地所プロパティマネジメント株式会社	東京都千代田区丸の内2-2-3 丸の内仲通りビル(〒100-0005)	オフィスビル・商業施設等の総合的運営管理	100.0
駐車場事業			
東京ガレージ株式会社	東京都千代田区永田町2-14-2 山王グランドビル(〒100-0014)	ビルガレージの運営管理並びに揮発油商品類の販売	54.9
地域冷暖房事業			
丸の内熱供給株式会社	東京都千代田区大手町2-6-4 常盤橋タワー(〒100-0004)	丸の内・大手町・有楽町地区ほかにおける温冷熱供給事業	65.6
池袋地域冷暖房株式会社	東京都豊島区東池袋3-1 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)	東池袋地区における温冷熱供給事業	68.0
商業施設事業			
三菱地所・サイモン株式会社	東京都千代田区大手町1-9-7 大手町フィナンシャルシティサウスタワー (〒100-0004)	アウトレットモールの経営	60.0
物流施設事業			
株式会社東京流通センター	東京都大田区平和島6-1-1(〒143-0006)	物流ビル・オフィスの賃貸及び運営管理	60.5
ホテル事業			
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2-7-1 TOKIWAブリッジ(〒100-0004)	ホテル事業の経営、統括管理、運営	100.0
株式会社丸ノ内ホテル	東京都千代田区丸の内1-6-3(〒100-0005)	丸ノ内ホテルの経営	100.0
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)	丸の内・大手町地区ほかにおける ダークファイバーの賃貸事業、 データセンターハウジング事業	51.0
住宅事業			
不動産販売事業			
三菱地所レジデンス株式会社	東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ(〒100-8189)	不動産の開発、販売、賃貸借、 不動産の所有、管理	100.0
アーバンライフ株式会社	大阪府大阪市北区梅田3-3-20 明治安田生命大阪梅田ビル (〒530-0001)	関西圏の賃貸事業、不動産販売 (リノベーションマンション販売)	100.0
住宅管理事業			
三菱地所コミュニティホールディングス株式会社	東京都千代田区三番町6番地1(〒102-0075)	マンション管理事業の経営管理及び それに付随する業務	71.5
三菱地所コミュニティ株式会社	東京都千代田区三番町6番地1(〒102-0075)	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)	泉パークタウンの総合管理	100.0

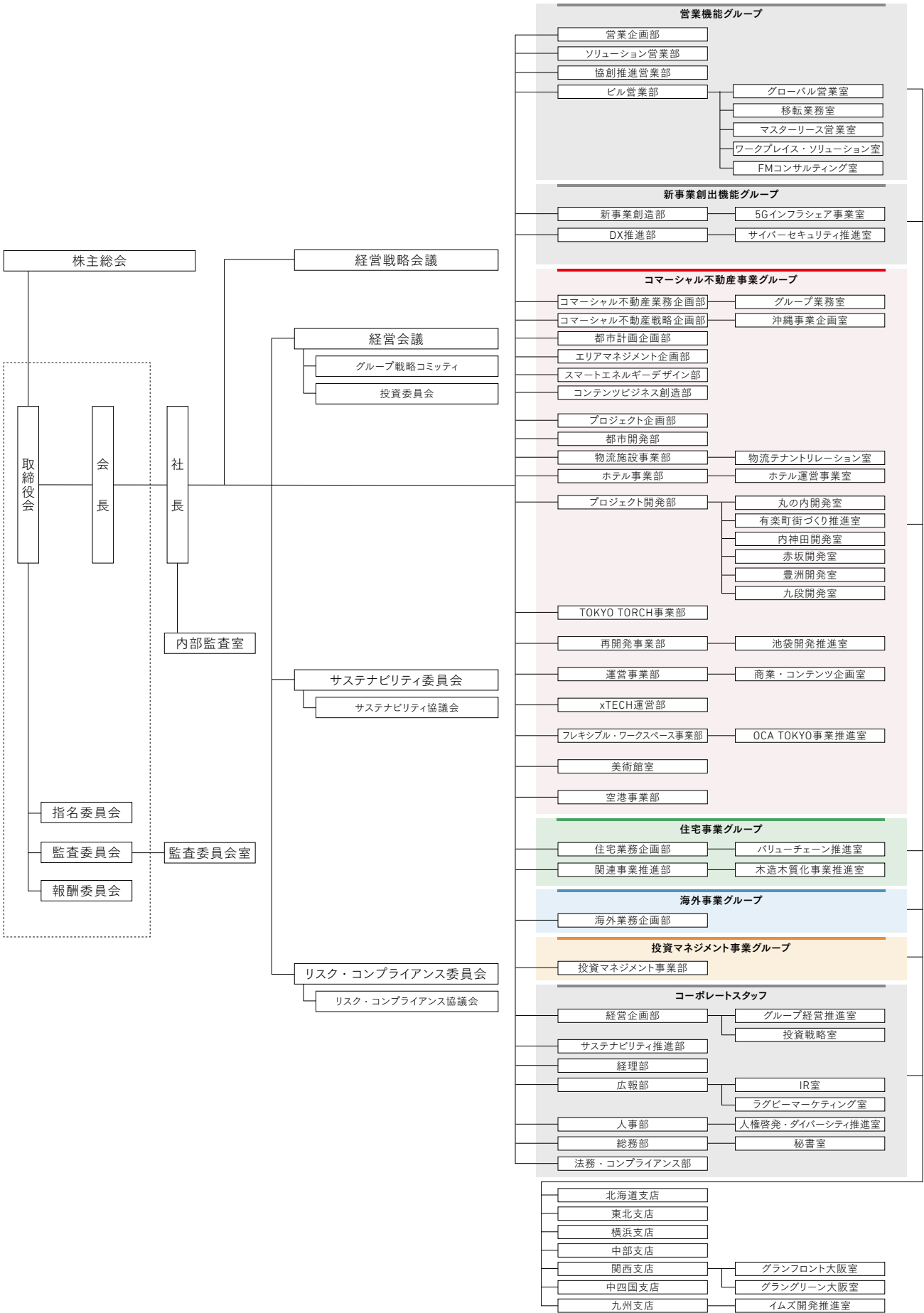
	住所	主な事業内容	議決権所有割合(%)
不動産仲介事業			
三菱地所ハウスネット株式会社	東京都新宿区北新宿2-21-1 新宿フロントタワー(〒169-0074)	個人住宅の売買・賃貸仲介、賃貸管理	100.0
注文住宅事業			
三菱地所ホーム株式会社	東京都新宿区新宿6丁目27-30 新宿イーストサイドスクエア (〒160-0022)	戸建注文住宅・集合注文住宅の設計施工並びに 住宅・店舗などのリフォーム	100.0
株式会社三菱地所住宅加工センター	千葉県千葉市美浜区新港228-4(〒261-0002)	建築資材の製造、加工、販売業	100.0
余暇事業			
東富士グリーン株式会社	静岡県駿東郡小山町大御神604-3(〒410-1308)	東富士カントリークラブの経営、緑化事業	100.0
その他の事業			
株式会社メックecoライフ	東京都品川区東品川1-3-15 ザ・パークレックス天王洲 (〒140-0002)	環境・デザインに関する研究・提案	100.0
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)	有料老人ホームの運営	100.0
海外事業			
ロックフェラーグループインターナショナル社	1271 Avenue of the Americas, 24th Fl. New York, NY 10020 U.S.A.	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.	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	アジアにおける不動産業	100.0
投資マネジメント事業			
三菱地所投資顧問株式会社	東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビルディング (〒100-0005)	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)	投資法人の資産運用	100.0
TA Realty社	One Federal Street, 17th Floor, Boston, MA 02110, U.S.A.	米国における不動産投資マネジメント事業	80.39
設計監理・不動産サービス事業			
設計監理事業			
株式会社三菱地所設計	東京都千代田区丸の内2-5-1 丸の内二丁目ビル(〒100-0005)	建築、土木等の設計監理、リノベーション、 都市・地域開発、各種コンサルティング	100.0
株式会社メック・デザイン・インターナショナル	東京都中央区勝どき1-13-1 イヌイビル・カチドキ (〒104-0054)	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)	法人不動産の売買・賃貸仲介、賃貸管理、 不動産鑑定評価、バーキング事業	100.0
三菱地所パークス株式会社	東京都千代田区三番町5-7 精糖会館3階(〒102-0075)	駐車場の運営・管理、駐車場コンサルティング	100.0
その他の事業			
株式会社メック・ヒューマンリソース	東京都千代田区大手町1-6-1 大手町ビル(〒100-0004)	人事関連サービス業務提供	100.0
三菱地所ITソリューションズ株式会社	東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル (〒100-0005)	システム企画・システム開発・システム保守・ システム運用・顧客業務支援業務	100.0

(注)議決権所有割合は2023年3月末現在。「2022年度 有価証券報告書」の数値を掲載。

会社データ

組織図

(2023年4月1日現在)



会社概要

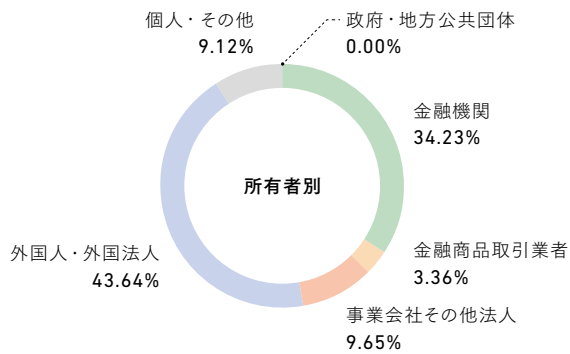
(2023年3月31日現在)

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	1,324,288,306株 (前期末比 67,190,400株減)
株主総数	99,381名 (前期末比 25,779名増)

株式分布状況 (株式数構成比率)



大株主

	持株数 (千株)	出資比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)信託口	210,705	16.25
(株)日本カストディ銀行 信託口	71,090	5.48
明治安田生命保険(相)	42,194	3.25
JP MORGAN CHASE BANK 380055	34,158	2.63
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	29,951	2.31
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	21,558	1.66
GOVERNMENT OF NORWAY	19,407	1.49
(株)竹中工務店	18,150	1.40
(株)大林組	16,422	1.26
清水建設(株)	16,367	1.26

(注)出資比率は自己株式を控除して計算しております。

商号

三菱地所株式会社
MITSUBISHI ESTATE CO., LTD.

設立

1937年5月7日

資本金

142,414百万円

営業種目

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

従業員数 (臨時従業員数は含まない)

単体：1,013名
連結：10,655名

URL

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

本店

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

北海道支店

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

東北支店

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

横浜支店

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

中部支店

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

関西支店

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

中四国支店

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

九州支店

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