三菱地所株式会社

日本东京都千代田区大手町一丁目6番1号 大手町大厦
邮政编码100-8133
电话+81-3-3287-5100
网站 http://www.mec.co.jp/index_e.html

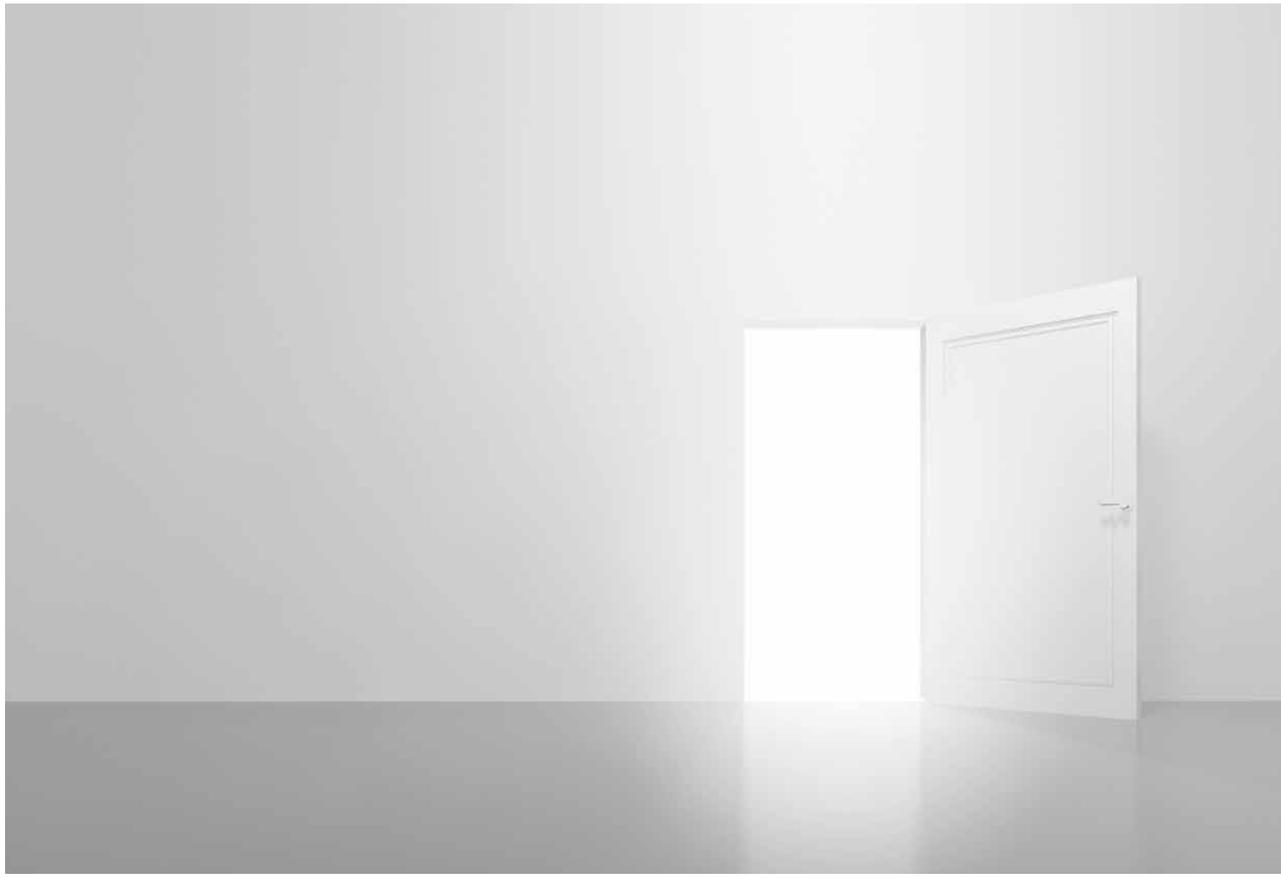
本简介使用的FSC®认证纸，其原料源于由Forest Stewardship Council®（森林管理协议会）认证并切实管理的森林。

使用植物油溶剂的印墨。可控制挥发性有机化合物（VOC），保护石油资源。

Printed in Japan

三菱地所

MITSUBISHI ESTATE CO., LTD. ANNUAL REPORT 2014



Inspiring Interaction

2014年度报告书

Can a building alone create new value?

Can people alone bring about change?

Even without places to meet and socialise?

Nowhere to have lunch,

or even do some shopping on the way home.

从东京站前向外延伸，代表日本的国际商务中心 --丸之内地区。

作为日本经济的中枢已经运转了100多年的丸之内地区，回应每个时代不同的需求，引进当时最先进的技术提供高性能全功能的办公楼，其作为人文汇聚的商务中心的进化过程至今仍在继续。

丸之内仲大街，两侧绿树成荫，拥有宽敞的步行空间，还配备了各种店铺和美术馆等设施，不只公司白领，各类人群都可以舒适地光临来访，如今这里已成为本街区华美的主干道。丸之内地区不会仅仅停留在办公街区的阶段，它转变成为一个繁荣热闹而又丰富多彩的全方位街区。

So we add parks and benches where people can rest and relax.

Restaurants and cafés for dining and entertaining.

And great stores that offer unique shopping experiences.

And we don’t stop there.

We create spaces that encourage people to network and interact.

To turn ideas into businesses.

To create new value.

丸之内地区将“打造全世界互动最活跃街区”作为创城目标，在整备大厦、人行道等硬件设施的基础上，还积极推进整备可使丸之内地区催生创新的环境和组织。对于尚未进军日本的海外企业和有志走向世界的日本中小企业，开展事业开发支援和招商等相关服务，我们的努力方向其实已经超出了传统开发商的职责范围。

最近10年中丸之内地区发生了天翻地覆的变化。这也是我们随时瞄准未来，永无止境努力创城的结果。

立足于长期性视角的创城事业，今后也将在丸之内地区，乃至在更广阔的世界中延续下去。

Marunouchi has changed a great deal in just the past 10 years.

And it will continue to evolve in the years ahead,

as we continue to focus on long-term development.

In Marunouchi. And around the world.

CONTENTS

8
关于三菱地所集团

10
日本的房地产市场

11
财务摘要

12
致各位利益相关者
通过孕育新价值的创城，
实现可持续增长和
中长期企业价值的提升。

20
商业模式
22 CASE1 丸之内地区改造
26 CASE2 大厦事业
28 CASE3 商业设施事业
30 CASE4 住宅事业
32 CASE5 海外事业

34
管理和服务事业领域概况

36
房地产事业发展战略
咨询总部

37
各事业类别财务摘要

38
公司治理
38 会长致辞
40 董事和监事
41 执行董事

42
风险管理

44
财务综述
44 11年间的主要财务摘要（合并决算）
46 财务概况
50 比较合并报表资产负债表
52 比较合并报表损益计算书以及比较合并报表包括利润计算书
53 比较合并报表现金流量表（要约）

54
公司数据
54 三菱地所集团主要企业
56 沿革
57 组织图
58 公司概要

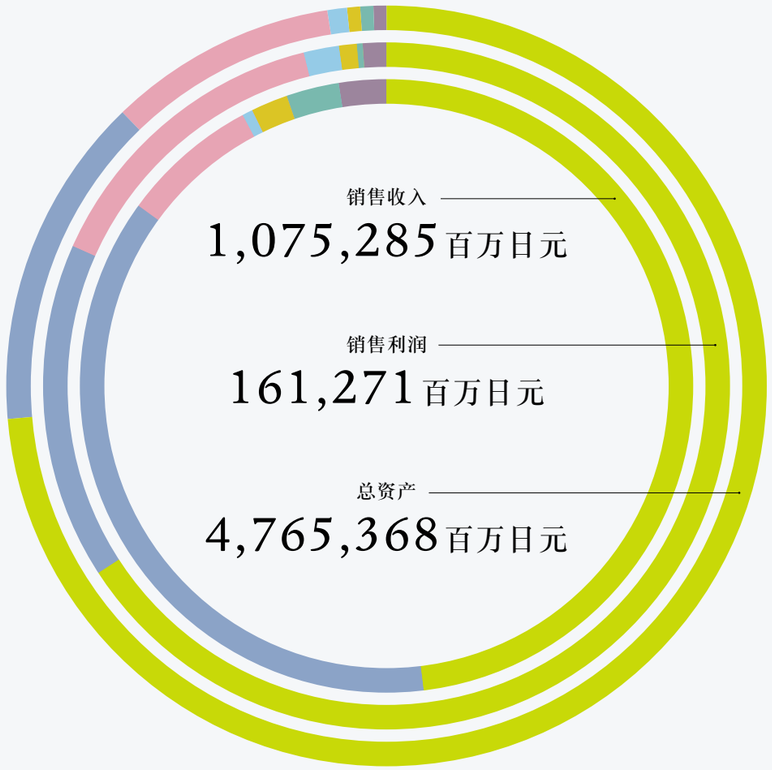
Asset Book
http://www.mec.co.jp/e/investor/irlibrary/annual/index.html

CSR报告书
http://www.mec.co.jp/e/csr/csrreport/index.html

关于前景预测的注意事项
本年度报告书中所记载的三菱地所的未来战略以及对业绩的前景预测等，包含了基于现有信息的预测、计划和判断。而这些预测、计划和判断中还包含着诸多的潜在风险、不确定因素和假定，因为这些因素的变化，最终的实际结果和业绩可能会与本公司的预测有很大出入。

关于三菱地所集团

三菱地所集团，是一家通过以办公大楼、住宅、商业设施为首的房地产开发来打造城市的龙头企业。将“关爱人的力量。关爱城市的力量”作为品牌口号，在日本、在海外，致力于创造新的价值，为了实现可持续增长不断挑战。



百万日元

2013财年（合并决算）	销售收入	销售利润	总资产
大厦事业	525,829	116,277	3,433,585
住宅事业	403,259	27,778	662,350
海外事业	80,366	25,579	455,358
投资管理事业	6,288	3,046	30,035
设计监理事业	19,946	1,252	24,246
宾馆事业	29,219	737	24,636
房地产服务事业	27,097	1,544	24,781
其他事业	3,674	–246	28,075
消除部门间或全公司	–20,396	–14,698	82,347

2014年4月开始，将原有的城市开发事业整合并入大厦事业，完成了部门的调整变更。

大厦事业

大厦事业总部

在以东京为中心的国内主要城市进行办公大楼的开发和运营管理，是本公司的主力事业。保持持有型事业和运转型事业的良好平衡，同时推进有利于投资组合价值提升的城市创建。

商业・物流设施事业总部

商业设施事业方面，在日本全国结合各个立地特性推进各种类型商业设施的开发，从设施的规划、开发、租户招徕一直到开业后的运营，以本公司全程参与的一贯体制开展业务。

物流设施事业方面，为了使物流设施事业成长为继办公、住宅、商业设施之后公司事业新的支柱，我们以大都市圈为中心，积极商讨在全国范围内开展事业。

住宅事业

本公司从事公寓、独栋住宅、住宅土地的开发、销售、租赁和管理。此外，为了顺应人们生活方式的多样化和二手住宅流通的扩大，强化翻新整修事业。

海外事业

本公司从1970年代就开始在海外开展事业，在美国和英国从事房地产的租赁和开发。近年来，在亚洲各国也积极开展房地产事业。

投资管理事业

针对进行房地产资产运用的投资家，从可满足长期安定性运用需求的REIT（房地产投资信托），到以机构投资家为对象的可满足特定运用需求的私募基金，运用专业的技术经验，提供广泛的服务。

设计监理事业

灵活运用在120多年历史中逐步培养起来的知识见解和最尖端的革新技术，作为城市、建筑的综合设计事业者，通过城市规划、建筑设计以及出谋划策，回应社会对“创城”的要求。

宾馆事业

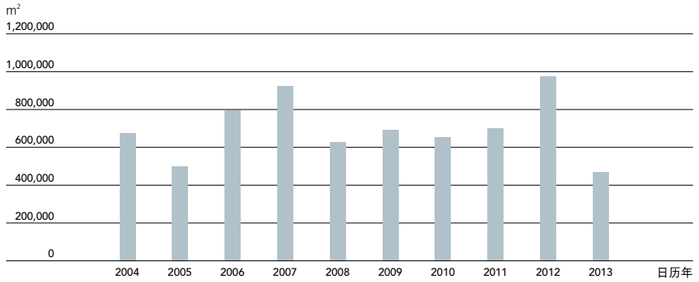
以“Royal Park Hotels”之品牌，在仙台、东京日本桥、东京汐留、横滨、名古屋、京都和福冈拥有共7家宾馆。以提高顾客满意度的经营实践为基础，推进品牌价值的提升和集团酒店的扩展。

房地产服务事业

从房地产中介、咨询，到公寓、办公大楼的租赁经营支持以及投币式停车场的运营，我们面向法人以及个人广泛提供服务。

日本的房地产市场

东京23区办公大厦新盘供应面积

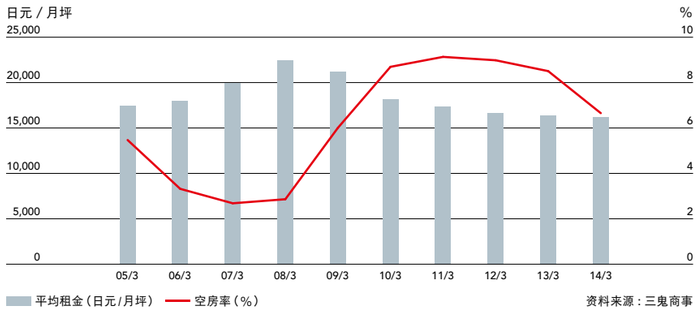


资料来源：三幸Estate

东京的办公大厦开发始终在持续进行中，其中95%的新楼盘供应集中在中央、千代田和港区这3个中心区域。

2012年，随着大规模楼盘的陆续竣工，在这10年期间新盘供应量创历史新高。由于其反差作用，2013年的供应量比往年稍有减少。

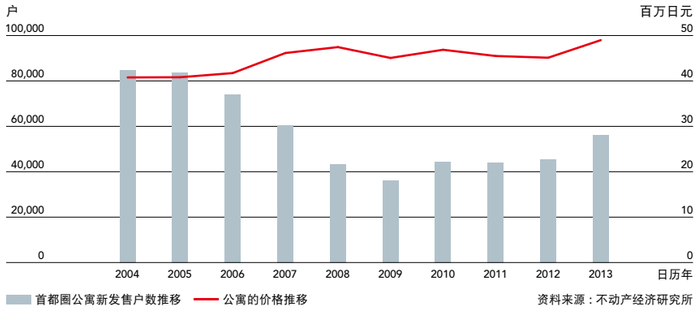
办公大厦行情（东京都中心5区空房率）



资料来源：三鬼商事

以企业业绩回暖为背景，东京5个中心区的办公大厦空房率正在稳步下降。进入2014年以来，平均租金也随之出现缓慢改善的趋势。

首都圈公寓新发售户数/公寓的价格



资料来源：不动产经济研究所

对于经济复苏的期待感、股票价格上升、以及利率看涨等，受以上这些因素支撑，2013年以东京23区为中心的公寓供给户数和价格相比前期均有所上升。

东证房地产投资信托指数

2003年3月31日＝1,000

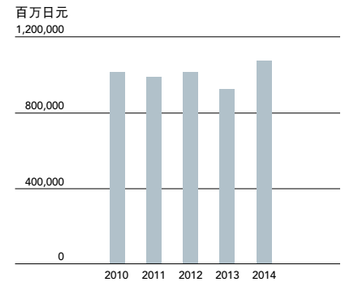
资料来源：一般社团法人 不动产证券化协会

由于对房地产价格上升的期待，加之政府的房地产投资信托活性化政策和日本银行扩大房地产投资信托买入等措施奏效，东证房地产投资信托指数呈上升趋势。

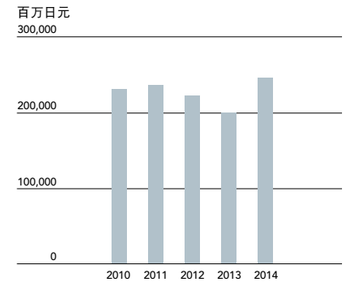
财务摘要

每个年以3月31日为止的财政年度

销售收入

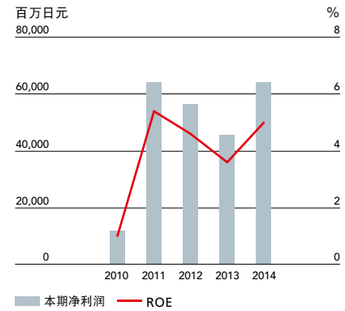


EBITDA

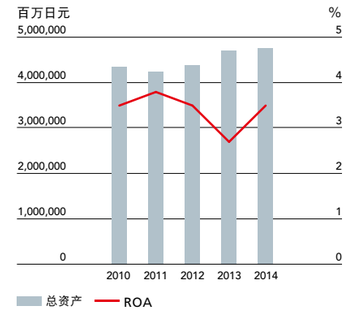


由于大厦事业、海外事业方面的物业出售，以及住宅事业中商品房公寓销售数量的增加等因素，2013财年（2013年4月1日至2014年3月31日）大幅增收。EBITDA方面，由于欧洲债务危机的长期化、中国经济的低迷造成的企业精神降低、以及削减成本的力度不足，虽未能达成2,650亿日元的中期经营计划目标，但环比增加了457亿日元。

本期净利润／ROE

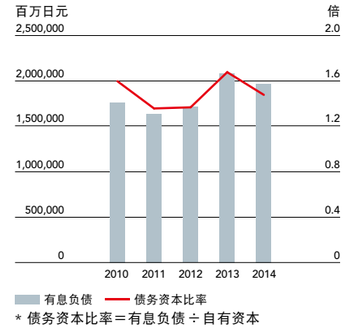


总资产／ROA



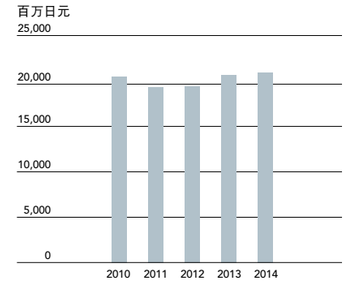
伴随着本期净利润的增加，2013财年度的股东权益收益率（ROE）和总资产利润率（ROA）环比有所改善。以办公大厦为主的开发使持有资产（即B/S）有所扩大，今后将贯彻适当替换投资组合以维持、提升效率的方针。

有息负债／债务资本比率*



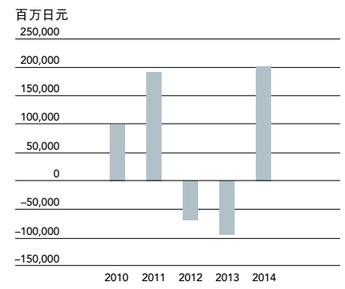
* 债务资本比率＝有息负债÷自有资本

租赁等不动产账面浮盈

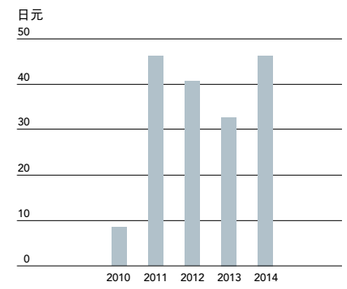


2013财年末的有息负债环比减少了1,123亿日元。今后也将继续致力于提升企业价值的投资，以谋求维持持有型事业和运转型开发事业的平衡，控制负债比例。

自由现金流



每股收益



2013财年度，由于库存资产和固定资产随物业出售的收入有所增加，自由现金流环比增加2,986亿日元，与债务相抵消最终达到了2,029亿日元，每股收益环比增加13.55日元，达到了46.34日元。

致各位利益相关者

三菱地所株式会社
总裁
杉山 博孝

通过孕育新价值的创城，
实现可持续增长和中长期企业价值的提升。

三菱地所的经营愿景与创城举措

三菱地所擅长的大规模的房地产开发，从计划到完成至少需要几年，甚至长达十几年以上的时间，因此在本公司的业务中，能预先洞察事物的眼力就变得至关重要。从大约120年前在丸之内地区广阔的原野上规划开发代表日本的理想商业街的那一刻起，直到2014年的今天，以对未来的构想力和长期性视点来创造价值的态度，是本公司商业模式始终如一的基础。如果失去这个基础，即使有土地和资金，公司也无法继续发展的。

我们的核心业务--丸之内地区的创城建设，正是我们对未来的构想力和以长期性视点创造价值的具体化体现。我们对位于东京中心的这一同一地区进行了长达一个多世纪的开发，顺应时代需求不断更新创城的商业模式，在其范围覆盖120公顷这一点上可谓前无古人后无来者，实现了丸之内地区所特有的进化模式。

近年来，我们邀请在亚洲各大城市从事房地产开发的同行来参观丸之内地区，很多同行纷纷表示："请一定让我们合作，我们希望自己负责开发的街区也能变得像丸之内地区一样。"灵活运用最尖端革新技术的超高层办公大楼，商业设施、美术馆、广场，描绘出一幅具有统一感的区域开发蓝图，加上引领日本经济活动的商务人士所催生出的活力，丸之内地区所散发出的魅力使这些开发业的专家们也萌生了"我们也想尝试打造这样的街区"的想法。

具有象征性的是，丸之内地区开发第一期，我们最初的构想就是创建一条"商业街"，而非办公大楼。我们认为预见时代的变化，顺应社会的隐性需求，持续致力于城区的创建，可以提高街区的附加价值，并最终使本公司自身的企业价值也随之提升。

事业环境的变化

为了使您更好地理解本公司事业的特点，我们向您介绍了经营愿景。接下来在报告本期业绩和中期经营计划之前，首先向您说明一下作为其前提的中长期事业环境。

我们认为中长期的事业环境并不乐观。从宏观的角度来看，人口动态的变化，更具体说就是劳动力人口的缩小，可能会对房地产市场造成负面的影响。除人口和户数的减少造成住宅市场缩小这一直接影响外，间接地，劳动力人口的减少可能会导致经济活动能力的下降，并成为导致办公室租赁需求走低的重要诱因。

此外，在亚洲各国经济发展的背景下，与新加坡、香港、上海等各大城市之间，围绕经济枢纽功能的竞争也将日趋激烈。已经开始有一部分全球性企业因为与亚洲各国间的地理位置近、法人税率低、以及通用英语等原因而将其亚洲总部从东京迁至新加坡，作为国际大都会的东京，确立竞争优势是当务之急。这绝不止是地位的问题。而且在长期性人口减少的预期下，我们认为从海外引进企业和人员对日本经济的发展必不可少，因此强化东京的竞争力是极其重要的战略性环节之一。

中长期经营计划“BREAKTHROUGH 2020”以及中期战略

基于上述情况，本公司于2011年制定了中长期经营计划“BREAKTHROUGH 2020”，提出了面向2020年的长期经营战略。在对其内容进行回顾的同时，现将于2013财年度刚结束的第1期中期战略的成果报告给您。

“BREAKTHROUGH 2020”提出了通过强化价值链和确立投资开发事业No.1地位来使集团成长的目标，并制定了促进大丸有地区改建、扩大投资市场、建立公寓品牌，以及扩大海外事业等具体计划。

2011～2013年度中期战略被定位为面向未来成长的准备期，具体内容请您参考右页表中的总结。其中，衡量健全性的指标--净有息负债/EBITDA和衡量效率性的指标--EBITDA/总资产大致达到了目标值，而衡量成长性的指标EBITDA则未能达标。东日本大地震的影响比预期延长、新兴国市场的低迷以及欧洲债务危机长期化的世界经济变动背景下，办公楼市场未能达到预期的复苏是主要原因。

尽管在统计数据层面上未能达成目标，但是在定性的层面上，我们认为还是留下了当初制定长期经营战略时所设想的“准备期”应有的成果。例如2012年1月竣工的丸之内永乐大厦，因其位于丸之内和大手町的联结点，而实现了改建区域的扩大。此外，强化了作为金融中心功能的大手町Financial City也于2012年10月完工，为东京城市功能的升级做出了贡献。

住宅领域方面，以2011年诞生的三菱地所residence为中心，谋求强化价值链，改善业务效率。此外，强化公寓管理事业以及开始翻新整修事业等新业务领域的开拓也在稳步进行。

海外事业方面，按原计划获得了欧美的物业，尤其在伦敦，回收投资回报的同时，积极投资于新物业，通过这些努力，我们认为实现了现金流均衡的理想事业运营。亚洲方面，在新加坡推进开发本公司进军亚洲的第一栋办公大厦，同时在中国也积极开展住宅开发，扩大投资组合的范围。

大手町Financial City

丸之内永乐大厦

上 / 1 Victoria Street
下/ MARK IS 港湾未来

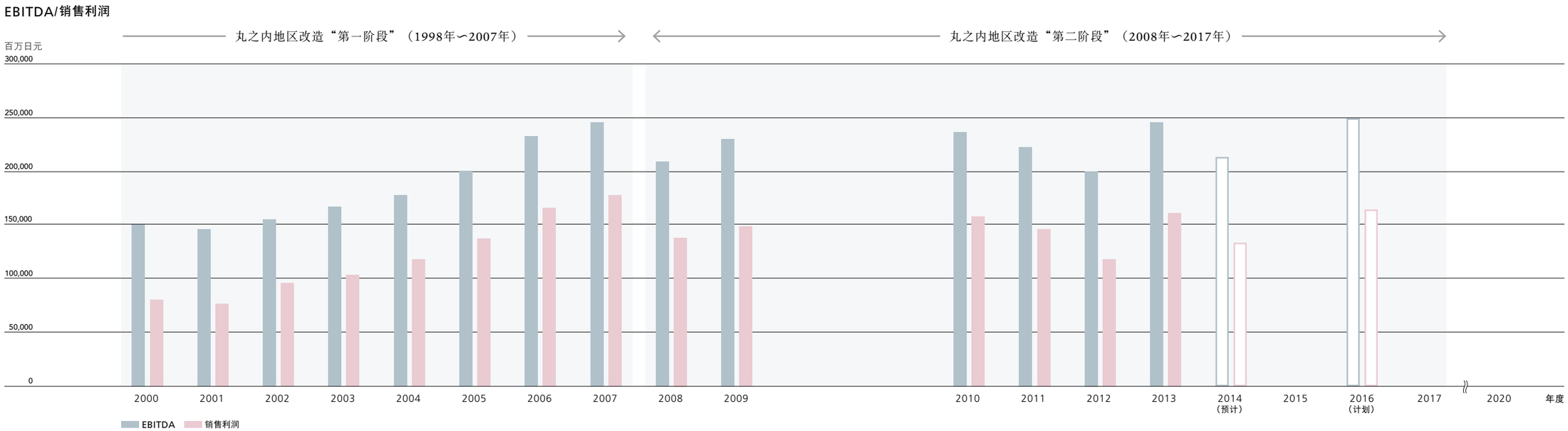
中期战略的目标、措施

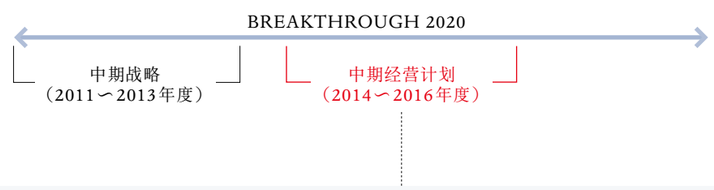
定量目标

	指标	目标	业绩
成长性	EBITDA	2,650亿日元	2,463亿日元
效率性	EBITDA / 总资产	5.3%以上	5.2%
健全性	净有息负债 / EBITDA	7.5倍以内	7.1倍

各事业领域的课题

主题分类		相关主要新闻报告
投资开发事业领域	丸之内地区价值最大化	■ 2013.5 三菱地所的“成长战略研究中心项目”正式启动 4家海外企业入驻日本产业孵化基地（企业名称已发表） ■ 2013.3 “大手町连锁型都市再生项目第3期工程”启动 ■ 2012.11 决定着手改建富士大厦、东京会馆大厦和东京商工会议所大厦 ■ 2012.10 在大手町Financial City 南栋5楼设立“东京金融Village” ■ 2012.6 决定改建“Resona Maruha大厦”和“三菱东京UFJ银行大手町大厦”（暂名）“大手町1-1计划” ■ 2012.3 更新三菱地所丸之内街区品牌战略 ■ 2012.2 “丸之内永乐大厦”1月竣工
	推进引领市场潮流的物业开发	■ 2014.2 “Front Place日本桥”竣工 ■ 2013.12 首座独立物流设施“Logicross福冈久山”开工 ■ 2013.5 面向相模原地区供应两座物流设施 继“Logiport相模原”之后，开始着手开发“Logiport桥本（暂名）” ■ 2013.5 “大名古屋大厦”新建工程开工 ■ 2013.3 “MARK IS 港湾未来”6月盛大开幕 2013年4月 关于“MARK IS静冈”的开业也有所记载 ■ 2013.2 “麹町Front大厦”竣工 ■ 2013.2 “酒酒井Premium Outlet”4月盛大开张 ■ 2013.1 决定4月“Grand Front Osaka”综合设施开业 ■ 2012.5 “新宿East Side Square”竣工 ■ 2012.2 物流设施开发项目第1轮「Nakano商会辰巳中心」竣工 ■ 2012.2 “晴海Front”竣工 ■ 2011.5 “新宿Front Tower”竣工
	以销售型公寓为中心强化住宅事业	■ 2014.3 “The Park House 晴海 Towers Krono-Residence”共883户全部售罄 ■ 2013.10 三菱地所的出租公寓“PARK HABIO” ～预计到2015年累计供应4,500户～ ■ 2013.10 三菱地所Residence进军商品房公寓翻新整修事业 ■ 2013.9 “The Park House Gran 千鸟ヶ渊”全户当天预售完毕 ■ 2013.5 “The Park House 晴海 Towers Tiaro-Residence”开工
	扩大欧美的投资组合，同时推进在亚洲开展事业	■ 2014.4 洛克菲勒集团公司运营的美国办公楼基金 投资完毕 ・2013年7月集资完毕 ■ 2013.12 获取了伦敦的办公楼“Clive House” ■ 2013.4 在中国上海成立当地法人 ■ 2013.1 在伦敦获取了“1 Victoria Street”办公楼 ■ 2011.7 开始参与新加坡办公楼开发事业 ～首次决定在亚洲参与办公楼事业～
管理和服务领域	活用集团整体的力量提供服务和解决方案	■ 2014.3 三菱地所和丸红将双方公寓管理事业的经营进行整合 ■ 2014.3 决定“Royal Park Hotel The 羽田”的项目概要 ■ 2013.6 对住宅事业的价值链进行第4轮强化： 启动面向个人的中介以及租赁管理新品牌“三菱地所住宅传递” ・关于第1轮～第3轮也有所记载 ■ 2013.4 三菱地所投资顾问私募基金的可运用资产规模超过1,000亿日元 ■ 2012.4 “Royal Park Hotel The 名古屋”开工 ■ 2012.4 公寓改造装修事业 新品牌“三菱地所Reform”正式启动





中期经营计划（2014～2016年度）的目标和概要

2013财年度后半段开始，以企业业绩的改善为背景，办公室租金和空房率均有回暖趋势。公寓商品房市场方面，消费税增税前的集中需求毕竟有限，但由于资产价格和利率看涨观念的加强，基本保持良好势头。投资资金流入的J-REIT信托市场也势头良好。在此基础上，由于东京取得了2020年奥运会和残奥会的举办权，外部环境也出现了积极的变化。

在这样的事业环境下，以及顺利推进大丸有地区改建的基础上，本公司从2014财年度开始制定了新的三年中期经营计划。其主题是实现企业价值的提升。

本次中期计划期间，伴随着大型办公楼的竣工，减价折旧等初期成本将有所增加，此外，由于遵照新重建计划的租赁期结束，收入预计会有所减少，成长性和收益性均不会有太大的增长。因此本次中期计划的成果真正接受考验将是在2017年度之后。其间，将通过继续推进大丸有地区改建，以及扩大海外的投资组合，努力实现资产价值的提升，并稳步增强基础能力，以确保将来成长和收益的来源。尤其是海外方面，以长期经营计划的最终年度2020年度实现营业利润2成来自海外为目标，与美国洛克菲勒（RGI）等集团公司积极合作等，在开拓共同投资合作伙伴的同时，加速事业的开展。

本次中期经营计画期间，我们将继续努力推进大丸有地区改建和以海外为中心的大规模投资。因此，投资与财政的健全性均衡成为重点。包括投资组合管理在内，迄今为止积累的经验，到了接受考验的时期。

为了计划的顺利实现，我们于2014年4月1日起改变了组织体制。将以往的“都市开发事业总部”整合到“大厦事业总部”中，将持有型事业和运转型事业分别积累的资产管理（AM）功能、开发功能、租赁功能、物业管理（PM）功能等的相关知识和信息全部一体化。此外，海外事业方面，对每个区域都设立了管辖部门。

中期经营计划（2014～2016年度）的致力方向

主题分类		相关措施
投资开发事业领域	办公大楼事业	■ 以建立亚洲No．1都市丸之内地区为目标，推进引领世界潮流的城区创建 ■ 强化推进丸之内地区开发，以及提升现有投资组合价值的措施 ■ 除丸之内地区以外也积极顺应市场开展其他都市的开发事业
	商业、物流设施事业	■ 通过进一步推进商业设施的开发，以及更有魅力的设施运营来扩大盈利 ■ 以坚实的物流设施租赁需求为背景开展事业
	住宅事业	■ 住宅销售事业：强化确保利润率的措施 ■ 强化资本型事业 ■ 强化住宅租赁事业
	海外事业	■ 以欧美事业为中心，同时在亚洲开展住宅、商业设施等多样化业务 ■ 推进以活用价值链为基础的商业模式
管理和服务事业领域		■ 利用集团的力量提供解决方案和服务，强化价值链

中期经营计划（2014～2016年度）目标数额

	指标	2013年度实绩	2016年度目标
成长性	EBITDA	2,463亿日元	2,500亿日元以上
	营业利润	1,613亿日元	1,650亿日元以上
效率性	EBITDA ／总资产	5.2%	5.0%以上
健全性	净有息负债／ EBITDA	7.1倍	8.0倍-9.0倍之间

各事业类别营业利润目标

	2013年度实绩	2016年度目标
大厦	1,163亿日元	1,200亿日元
住宅	278亿日元	280亿日元
海外	256亿日元	255亿日元
管理和服务	66亿日元	70亿日元
全公司/抵消	–150亿日元	–155亿日元

成为以全新的构思致力于创城的组织

通过创城来创造长期价值，从这一视点出发，我们最重要的经营资本，既非土地，亦非资金，而是人才。举例来说，丸之内地区改造第一阶段，重建及高层化东京大厦、新丸之内大厦、丸之内公园大厦之际，迁移东京车站丸之内站舍未利用容积率（空间）这一构想，若非经过与政府部门及相关方面艰苦卓绝的谈判，最终将难以实现，而这正是得益于人的努力。今后我们也将继续致力于创城事业，以全新构思创造全新价值，因此我认为集团上上下下的人材培养至关重要。

创城须顺应时代潮流，与时俱进。二十世纪60年代，日本处于经济高速增长期，为广大职业人士创造高效的工作环境是最优先课题，当时的丸之内地区亦偏重于功能性。而现如今，日本经济取得巨大成功，人们的价值观以及工作方式也已发生改变，追求享受生活也成为主要部分。丸之内地区顺应这一时代潮流，以打造“世界最具相互刺激活力城区”为理念，将逐步实现由单纯的工作场所向人与信息交流互通的枢纽街区的转变。

如上所述，可以预见，今后与新加坡、香港、上海等亚洲商业中心的全球化大都会之间的竞争将日趋激烈。并且东京中心地区办公大楼的开发推进，引发了东京内的区域间竞争。在此背景下，凭借什么将丸之内地区打造成“世界最具相互刺激活力城区”？凭借什么丰富人们明天的生活？为了使东京乃至日本更加辉煌应做的是什么？我认为，这都需要我们努力构建一套新的组织，来催生全新的构思。

人们对东京的评价与三菱地所的价值提升息息相关

东京奥运会、残奥会将于2020年召开，目前各项准备工作正在有条不紊地进行中。从我们着眼于10年后、20年后的创城规划的时间框架来看，距开幕式仅有的6年时间所能做的极为有限。尽管如此，我们认为，以奥运会为契机，整个日本乃至全世界将会有大量人群来到东京，这对本公司来说将是一个巨大的机遇，来充分展现东京以及丸之内地区这座街区的魅力。

本公司在新丸大厦设立了名为EGG Japan的商业创造支援中心，为国内风投公司以及有意进军日本的海外风投公司提供帮助服务。目前，总部位于硅谷的美国IT公司为首，已有15家企业（2014年7月）入驻。这些企业人士指出，东京具有亚洲其它大都会所没有的魅力，一是拥有高质量消费者的市场，再是可置身于市场最中心。

为进一步提升对东京这座城市的评价，并最终提升本公司的长期企业价值，今后我们将继续致力于创城事业，催生新的价值。

2014年8月

三菱地所株式会社
总裁

杉山博孝

商业模式

发挥本公司的强项综合统帅力，充分激发街区自身、街区里的人们，以及商业伙伴所拥有的各种潜力，从而累积街区所催生出的价值，实现长期性成长。

经营企划部长
长沼 文六

“城区创建”

×

创造价值的相关措施

激发各利益相关方潜力的综合统帅力

专业功能的高度化

对客户基础和顾客视角的理解和把握

预见产业以及生活变化的先见性

管理
[AM（资产管理）/PM（物业管理）]/开发/租赁和销售

创造现金流

再投资

持续成长

通过城区创建培养出的综合统帅力是我们成长的源泉

通过丸之内地区的再开发，本公司逐步提升了作为房地产开发商的综合统帅力和专业性。通过与地权所有者、租户以及行政机关等各利益相关方通力合作，将我们对于创城的抱负与志向整合为一。在此过程中积累的经验和成绩，是我们将来创造价值的源泉。在需要对高能力专业从业者进行整合统帅的房地产投资信托事业以及海外房地产开发事业等方面，我们的综合统帅力也在发挥着其真正的价值。

提升作为专家的价值

捕捉街区里工作、生活的人们需求变化的先见性，以及通过与仅丸之内地区就有4,000家的公司租户进行交流所获得的对客户视角的理解和把握，都是我们在预见未来的同时进行城区创建的决定性资产。再加上管理服务功能方面的竞争力，通过对这些资产精益求精的追求，为大都市东京的高功能化和综合化做出贡献，以实现街区以及本公司自身的可持续成长。

大丸有地区的
再开发事业

×

集聚
互动
合作
前沿

城市建设推广部 城市规划室 经理
重松 真理子

傲居世界一流的入驻企业阵容和安全性，拥有可以体验丰富日本文化的设施等，作为日本的象征性交流据点，我们认为有必要积极向海外推荐本地区的魅力。

CASE 1　丸之内地区改造

大丸有地区

～未来成长性值得期待的街区

TOKYO, JAPAN

价值创造关键词：解说

1. 灵活运用超过120年历史中作为商业街区所完成的集聚和累积
2. 促进集聚而来的企业和人才之间的交流以催生新的价值
3. 与各利益相关方以及行政机关合作推进街区建设
4. 预见时代的需求，先发而动追新求变

通过再开发使大丸有地区的企业集聚度获得进一步提高

既是东京交通要冲也是全日本门户的东京站西侧，共约120公顷的大手町、丸之内和有乐町一带，俗称大丸有地区。约4,000家企业（其中包括约75家东京证券交易所主板上市企业的总部）汇集于此，约23万白领在这里工作，是代表日本的商业街区。

通过进一步推进起始于2002年丸之内大厦竣工的大丸有地区再开发，使该街区的集聚度得到了飞跃性的提高。具体来说，第二阶段迄今为止的再开发已经完成了9栋大厦的改建，总建筑面积*相比再开发前增加到约1.7倍。并配合再开发推进办公大楼低层部分的招商，使各种店铺数量增加到约3倍，销售额达到了约700亿日元。结果原本一到周末就很冷清的办公街区，实现了华丽转型，即使休息日也变得人气旺盛热闹非凡。

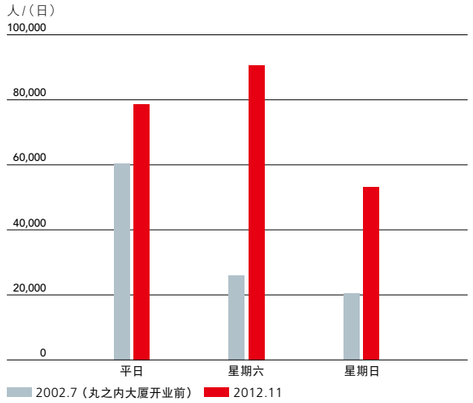
* 仅三菱地所自身的经营建筑总面积

从硬件和软件两方面出发的城区创建

如何有效利用大丸有地区的集聚力，是我们现在开展事业的主题。本公司虽然是房地产开发商，但是我们的工作不能仅仅停留在修建办公楼和召集租户的阶段。我们认为在其后，还需要促进集聚于此的企业和人才之间的自由交流，创造出各种不同意见并存的社区和社区活动，这样才能真正开发出有活力的街区。因此我们从办公大楼本身的硬件层面和打造促进互动的构架等软件层面，双管齐下努力创造价值。

近年来，三菱地所在硬件层面除了具备先进的防灾功能外，还致力于降低每单位面积CO_2排放量，以及提升能效机制等大厦综合性能的提高。同时谋求对商业支援以及员工支援等软件层面的进一步充实。面向在此街区立身创业的风创企业以及计划进军日本的海外企业提供商业配套服务，在大厦内设置托儿所以支援区内就职白领等，这些都是我们提升软实力措施的具体案例。

丸之内地区区域内行人通行量的推移



丸之内和有乐町地区10个地点10～20时之间行人通行量的调查统计结果

为了提升国际都市东京的魅力

我们认为大丸有地区的开发必须波及到东京城市整体，并最终提升东京的魅力和国际竞争力。亚洲主要金融据点城市中我们的对手是新加坡、香港和上海。

在2012年10月竣工的“大手町Financial City”中，我们设置了“东京金融Village”，不仅停留在金融机构入驻的阶段，还积极培养具备高端金融知识的人才，努力将其打造成与全球性金融据点地位相称的空间。其背景来自于我们的一个想法，那就是知识密集型的金融产业的专业人才聚集于此，本身就会对东京竞争力的增强做出贡献。此外，设想到今后在大丸有地区工作的白领人才还将进一步全球化的状况，我们积极引进除日语之外还能提供英语医疗服务的医院（圣路加MediLocus），努力创建具备更多样化应对能力的街区。

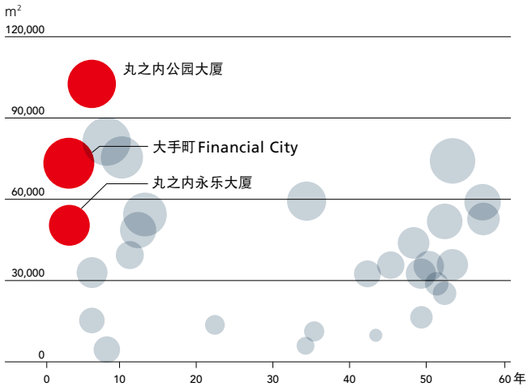
上/东京金融Village
下/圣路加MediLocus

通过与居民的互动“共创”街区的未来图景

立场各异、组合不同的伙伴关系对创城具有极为重要的作用。“提高东京国际竞争力”这一远大目标，仅靠本公司集团自身恐怕难以实现。大丸有地区再开发之际，我们在该地区成立了创城团体，与当地的地权所有者和行政机关开展合作，共享创城目标和愿景。通过这一网络的建立，以及与各利益相关方的通力合作，实现了都市开发的“共创”。

目前正在施工中的“大手町连锁型都市再生项目第3期”就是一个很好的例子。充分利用大丸有地区原国有政府大楼的空地进行连续开发，先在政府大楼的空地上新建大厦，让区域内的大厦所有者搬入。其后经过数次分阶段、连续改建，对拥有众多24小时运转型企业的大手町地区实现了无临时搬迁的快速功能升级。本公司继第2期的“大手町Financial City”之后继续参与了第3期工程。其基础正是多年来与各利益相关方共创街区未来愿景的过程中所培育的相互信赖与实绩。

大手町、丸之内、有乐町地区



纵轴：房间出租面积
横轴：经过年数
圆的大小：总建筑面积

持续创造都市开发的主流，并作为引领者奋勇向前

创城无止境。大丸有地区经历了1960年代至80年代支撑了经济成长的办公楼高度集约时代，到今天，已逐步成功转型为集美术馆、商业设施、医疗设施，乃至创业支援服务、金融教育等商业配套服务为一体的多功能街区。我们今后也将继承发扬以“新时代前沿引领者”身份思考问题、开展行动的公司精神，不断挑战创造都市的全新价值。

通过商业支援开拓未来的市场

为了使丸之内地区今后继续保持全球性企业首选魅力商务中心的地位，我们于2012年在公司内部成立了“东京商务开发室”。对尚未进军日本的海外企业以及有志进军世界的日本中小企业进行商业开发扶持的同时，吸引这些企业将其商务据点设置在丸之内地区。通过这些扶持措施促进入驻企业扩大事业规模，增加就业机会，从而唤起新的办公楼需求，从中长期角度来看对本公司商业机会的拓展起到直接的作用。

日本虽然税制和规制等相对复杂，但另一方面，拥有成熟的市场，这是其他各亚洲城市所不具备的魅力。尤其对于以美国西海岸为据点使用大数据开展云服务等ICT*相关业务的企业来说，日本市场中所累积的各种数据具有很重大的意义。目前，本办公室运营的EGG JAPAN*已经有国内外41家（2014年7月）企业入驻，早于我们的预期目标实现了办公空间的全部租罄。我们今后也将继续通过对入驻企业提供业务合作伙伴配套服务以及运营商务会馆，积极支援其扩大人脉网络，作为“陪跑者”致力于为这些企业创造更好的营商环境。

商业开发的支援扶持工作，需要对市场环境和竞争优势等因素做出深入的思考，是一项对商业综合统帅能力要求很高的工作。我们坚信丸之内地区的活性化与日本整体的活性化息息相关，并将继续努力将其打造成更加富有魅力的商务中心。

街区品牌企划部
东京商务开发室长
相川 雅人

*1 ICT：信息通信技术
*2 EGG JAPAN：以提供办公室为主，针对入驻企业的需求和情况提供相关的商业开发支持，通过“商务会馆”的交流互动等，孵化出新的商机并支援其成长的创新基地。

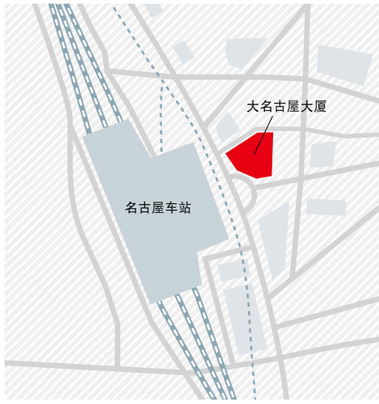
施工顺利进行中的大名古屋大厦

CASE 2　大厦事业

大名古屋大厦

〜 将50年来的故乡情爱带入新时代的街区

NAGOYA, JAPAN



曾受到人们50多年喜爱的旧大名古屋大厦

事务所建筑面积

约65,000m²

店铺面积

约8,500m²

大规模机械式地下自行车停车场容纳台数

约960台

价值创造关键词：解说

1. 满足当地的期待，作为街区的“门面”发挥个性
2. 成为连接终点站与周边地区的繁华驿站
3. 本公司首次挑战以名古屋为据点的尝试
4. 具有高度防灾性能，保障租户安全

重建深受当地人喜爱的地标大厦

日本三大都市圈的一极--名古屋市。位于其门户--名古屋站前的大名古屋大厦竣工于1962年。楼顶冠以其名的这座地标大厦，50 年来深受当地人的喜爱。目前，新大厦正在有条不紊地施工中，预计将于2015 年度竣工。

我们的目标是，凝聚在大丸有取得的创城、运营管理经验以及最新的设计技术，创建前所未有的“光辉灿烂的名古屋门面”。个性化外墙，加上位于中间层的屋顶庭园，一出车站即会映入眼帘，演绎出与众不同的感觉。修整道路，实现与地下的无障碍连接，提高遍布于名古屋站及其周边地区地上地下商业街的畅通性；而承袭大厦固有名称，也正是意识到了其作为街区地标的存在意义。

通过先进的技术对应街区的课题以及防灾需求

与名古屋站周边地区的地权所有者一道成立创城协商委员会，我们致力于解决在与名古屋市的协商过程中提出的站前沿路停自行车的问题。在办公楼内修建可容纳960台自行车的机械式地下停车场对本公司来说也是首次尝试。大名古屋大厦不但具有最先进的抗震功能，考虑到名古屋站周边海拔仅为2m，特此安装了防潮板并将紧急发电系统设置在地面上，具备高度防灾性能，满足了业主的BCP* 需求。

带着当地居民以及此项目众多参与者的期待与梦想，向着今后50年、100年持续创造价值的创城迈进。

* BCP：Business continuity plan，即事业继续计划。在发生灾害等紧急事态时，为避免重要业务中断所采取的手段。

大厦事业其它致力方向

除以长期保有为前提的开发之外，还积极开展以满足房地产投资市场的投资者需求，开发收益优良型房地产为战略的开发业务（Development Business）。2013年度在东京都中央区“Front Place日本桥”竣工。

Front Place日本桥

MARK IS港湾未来・横滨地标大厦

CASE 3　商业设施事业

港湾未来地区

～ 居住、工作、来访，熙熙攘攘的街区

YOKOHAMA, JAPAN

MARK IS 港湾未来
开业1年以来的营业额
25,640百万日元

价值创造关键词：解说

1. 提供日常生活娱乐休息的场所
2. 不仅仅满足购物需求，同时满足对“空间”“时间”的消费需求
3. 针对不同目标群体进行商业设施布局
4. 描绘办公居住紧邻型创城的未来愿景

打造衍生生活乐趣的空间

位于东京西南的横滨港湾未来地区。集办公楼、会展中心、商业设施、文化设施、住宅于一体，从业人口约9万3,000人*、年客流量约7,200万人*。2013年6月，三菱地所的商业设施“MARK IS 港湾未来”在此开业。

“MARK IS 港湾未来”的开发理念是“生活娱乐广场（Life Entertainment Mall）”，营销理念是“Enjoy! Resort Life. Enjoy! Slow Life. Enjoy! Beautiful Life. ～ Enjoy! Yokohama Time ～”。港湾未来引入了众多商家，提供居住、工作、来访等人们日常所需的、充满生活情趣的商品。本公司充分发挥长期以来积累的商业设施企划、开发、运营经验，设置宽敞舒适的休息场所，开辟带有果树园和菜园的屋顶庭园等打造了可享受“心情愉悦时光”的空间。

展望创城的未来愿景

相对于面向家庭日常生活的“MARK IS 港湾未来”，同处港湾未来地区内的商业设施“地标广场”汇聚了满足众多客户群体广泛需求的服饰品及奢侈品店。同一区域内两种风格迥然不同的设施，在其之间形成人流，将区域视为面进行整体开发，正是本公司所独有的创城风格。

办公居住紧邻型都市开发这一点，是港湾未来地区与丸之内地区的不同之处，展现出了另一番创城的未来愿景。我们将通过设施的开发、运营满足这一地区人们的生活需求，进一步提升街区魅力。

* 根据2014年3月12日　横滨市记者报道资料

CASE 4　住宅事业

商品房住宅开发

～以社区和谐创造价值的街区

JAPAN

三菱地所residence
经营企划部
长崎　伸幸

将新社区融入老街区，致力于进一步提升街区自身附加价值的开发，为客户提供“与街区共度百年”的住宅。

价值创造关键词：解说

1. 设有独自的标准，追求最高品质
2. 酿造信赖感，使之成为居民“安心”的基础
3. 创造每个居民都能成为社区一员的环境
4. 通过为客户打造代代相传的家，我们自身的事业范围也随之扩展

为了实现宝贵的家，追求可靠的品质

三菱地所集团住宅事业的价值源泉，在于对物质创造以及对品质的不懈追求。三菱地所residence对公寓的品质管理和性能标示设有独自的标准“CHECK EYE’S”，从设计施工到入住后的物业服务，公寓开发全过程实行可视化品质管理。三菱地所自创业以来在丸之内地区创城中培养起来的讲求安心安全的理念，为客户带来了安心安全的生活基础--建筑物。

The Park House晴海Towers

“The Park House”新项目进展顺利

作为2020年东京奥运会、残奥会会场，运河沿岸地区备受瞩目。位于此地的“The Park House 晴海Towers”是地上拥有49层，总户数达1,744户的大型住宅开发项目。双塔之一的Krono-Residence 已于2013年10月完工并已售罄。第二座Tiaro-Residence预计将于2016年竣工。

此外，位于安静的住宅区的大规模低层公寓“The Park House 上鹭宫”等项目正在开发中。

The Parkhouse

导入最新设备的新建住宅，大都精致考究，极具魅力。在众多候补中顾客之所以选择本公司住宅，是源于对品质的信赖与对安心的渴求。特别是东日本大地震后，顾客更加关注安心和安全，本公司一直以来的努力，再次赢得高度评价。

充分发挥社区特性，打造代代相传的住宅

住家所带来的“安心”，不单体现在建筑品质上。融入各地特性各不相同的社区，提供无论对于生活在此的人还是对于这个街区都称得上是“资产”的家，是我们一贯追求的目标。

深受顾客和街区喜爱的公寓，将长久地代代相传。竣工后继续通过管理构建与顾客的关系，将来无论是搬家还是装修，只要是和住宅相关，本集团公司都将尽全体之力为客户提供一条龙式的服务。今后我们将继续致力于有利于住宅事业集团整体目标--“对顾客终身价值的追求”以及“强化住宅价值链以扩大先行投资后获取稳定收益业务（Stock Business）”的住宅开发。

住宅租赁事业

三菱地所于2004年开始使用租赁住宅品牌“PARK HABIO”，以交通便利性高的东京都心为中心，提供舒适、安全、高品质的住宅。截至2014年度末，预计将推出51栋、4,300户住宅。

PARK HABIO惠比寿

订制住宅事业

三菱地所Home通过先进的耐震、耐久、隔热性工艺以及独有的覆盖全馆的中央空调系统“AEROTECH”提供兼备舒适性与节能性的订制住宅，同时还承建、改建租赁、销售住宅以及医院、店铺，通过“全订制（Full Order）”满足各种极致需求。

幕张住宅展示场
（2014年4月新开业）

西宫北口住宅展示场
（2014年4月新开业）

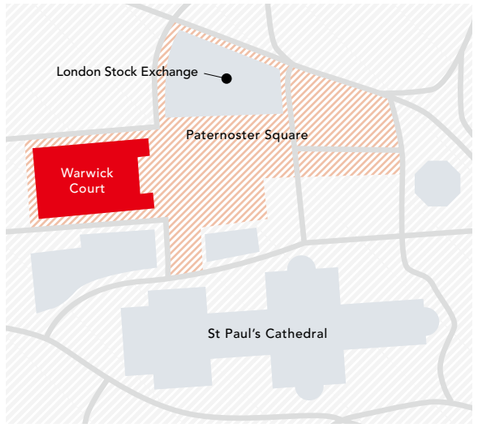
Mitsubishi Estate London Limited,
Director & General Manager
键富 真一

进一步培育扩大过去数年扎实成长起来的事业，获取将来有望再开发的物业，为今后的成长打下基石。

价值创造关键词：解说

1. 积累丰富的经验和成果，并通过将其本地化开展事业
2. 赢得业界专家的信赖
3. 与各专业领域的优秀专家建立关系
4. 瞄准将来潜在的开发对象，以期赢得事业机遇

Paternoster Square



CASE 5 海外事业

伦敦

—「Mitsubishi Estate」结满硕果的街区

LONDON, UK.

大项目的完成奠定了影响力

在房地产交易高透明性、高流动性的背景下，伦敦聚集了世界各地的投资资金，形成了活跃的市场。不过当地法律法规以及行业习惯、架构与日本完全不同，因此导致了在日本积累起来的经验和资产无法直接应用。在此环境下，本公司于1986年在当地成立法人以来，扎根于伦敦房地产市场，以一名活跃的参与者身份，逐渐奠定了自身地位。

本公司影响力的奠定得益于2003年竣工的Paternoster Square开发项目。自1990年以来历经13载，本公司作为主承建商汇集了众多承建伙伴完满完成了这一大型项目，赢得了房地产开发业界的高度评价。

“口碑”所带来的人际关系网

正是这些评价，对本公司在伦敦开展事业产生了最重要的积极影响，此言并不为过。形成驱动市场原动力的，正是活跃于各专业领域专家所构成的网络。市场评价高，各专业领域的优秀伙伴自然就会聚集过来，市场出现好的项目就会得到信息，进而扩大事业机遇。

截至2014年3月末，本公司在伦敦拥有办公楼7栋，在取得稳定收益的同时，构建了可以描绘未来再开发图景的投资组合。针对中期经营计划中揭示的加强海外事业，今后将力图扩大投资组合。

2013年之后海外事业的主要动向

2013年

- 1月 在伦敦获取了“1 Victoria Street”办公楼
- 4月 在中国上海成立当地法人
- 12月 获取了伦敦的办公楼“Clive House”
- 12月 发表了本公司在台湾首次参与综合开发的消息

Clive House

2014年

- 3月 在波士顿获取了办公楼“28 State Street”
- 12月 新加坡办公楼“CapitaGreen”预定竣工

管理和服务事业领域概况

投资管理事业

价值动因：

1 提供广泛领域的投资产品，以满足投资家的多样化需求（运用资产余额超过2兆日元）（2013财年末）

2 构筑横跨日本、美国以及欧洲的全球化平台

3 通过在国内外进行房地产经营获得的宝贵经验

2013年度话题

在日本国内，三菱地所投资顾问运营的骨干基金--开放式非上市私募房地产投资信托基金的运用资产总额规模，从开始运营时至今的3年间已达到2,000亿日元，显示该公司的运用资产总额增长顺利。此外，Japan Real Estate Asset Management Co.,Ltd.参与运营的办公楼特化型上市基金--Japan Real Estate投资法人，连续13年创造稳定的运营业绩，在所有上市房地产投资基金中保持国内最长记录。

在海外*，通过三菱地所美国子公司洛克菲勒集团运营的美国房地产投资基金，在已经保有的旧金山、华盛顿优质办公楼物业的基础上，2013年度与三菱地所纽约分公司携手获取了位于波士顿的办公楼“28 State Street”，切实对该基金进行着运用。

在国内外两方面切实回应投资家的多样化运用需求，致力于进一步拓展在房地产投资市场的业务。

* 海外基金关联事业在会计上归属于海外事业类别。

设计监理事业

价值动因：

1 在丸之内地区培养了对建筑、对都市城区的设计能力，技术能力和提案能力

2 作为订货商的得力伙伴积累了丰富的项目管理经验

3 以上海和新加坡为据点，在中国、东南亚开展事业

2013年度话题

三菱地所设计部门，完成了“Grand Front Osaka”、“明治大学中野校区”、“月岛庄”（引入Share House概念的企业宿舍）等多领域的多种项目。在海外，2013年5月在新加坡开设了代表处，致力于在近年来成长显著的东南亚地区扩大事业。此外，以上海当地法人为据点，在中国国内和台湾积极开展事业，本公司第一栋海外超高层建筑“台北南山广场项目”于11月正式启动。

我们今后也将继续积极从事新建、以及翻新改建的设计监理业务，切实回应质量、设计、环境等多方位需求，同时谋求在城市开发、施工管理、城市能源等所有领域中扩大事业。

宾馆事业

价值动因：

1 以“Best For The Guest”为理念进行顾客满意的实践

2 发挥“Royal Park Hotels”的品牌影响力

3 积极拓展“THE系列”创新品牌

2013年度话题

新宾馆开业、对现有宾馆进行品牌重建、并启动了一卡通式会员制，我们为集团面向未来的基础整备做出了切实的努力。

2013年11月开业的“Royal Park Hotel The 名古屋”位于从JR名古屋车站步行仅需5分钟的绝佳地理位置，以其面向工薪阶层的实用精炼的硬件环境和优质服务获得广泛好评，自开业以来每个月都保持入住率超过90%的高纪录。此外，开业已超过10年的“ Royal Park 汐留Tower”，2013年10月正式更名为“Royal Park Hotel The 汐留”，作为“THE”系列新的旗舰宾馆，对其施行了设施更新和服务重估等品牌重建措施，并对运营公司实施了合并。

另外，2013年10月成立的一卡通式会员组织“The Club Royal Park Hotels”，入会者顺利增加，作为提升客户满意度的实用措施，今后将会进一步努力发挥其作用。

房地产服务事业

价值动因：

1 以三菱地所集团的综合实力提供一条龙服务

2 通过覆盖全国的网络收集详细的信息

3 作为CRE战略专家拥有高度的专业性和技术水平

4 从企业、房地产公司、学校法人、公共团体到个人，拥有广泛的顾客基础

2013年度话题

三菱地所Real Estate Services，通过面向法人的房地产中介/咨询、大厦和事业设施的租赁，以及停车场、房地产鉴定评估等业务，致力于向企业提供全方位的房地产服务。此外，2014年2月通过与Land Mark税顾问法人开展新的业务合作，面向以首都圈为据点进行经营活动的企业家开展“事业继承对策30万日元成套服务”活动。为客户提供定制型的事业继承计划建议。

面向个人的房地产服务方面，由三菱地所 House Net负责个人住宅的买卖/租赁中介及租赁管理业务。2014年5月，作为强化东京中心区买卖/中介和租赁业务的一环，在三菱集团已售分售公寓和出租公寓集中的二番町新开设了“番町营业所”，切实回应该区域内的买卖/租赁中介、租赁管理等房地产需求，提供全方位一条龙服务。

房地产事业发展战略咨询总部

价值动因：

1 横跨各领域的战略性营业组织　2 通过咨询切实把握问题的能力　3 灵活利用全公司资源的丰富解决方案

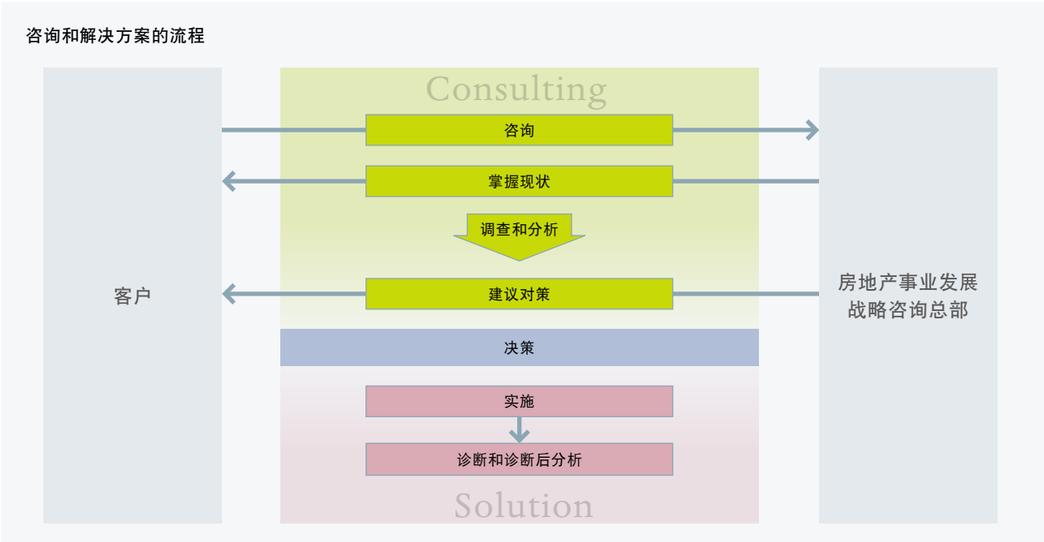
事业内容

房地产事业发展战略咨询总部由站在客户CRE*战略视角上开展咨询业务的“法人房地产事业发展战略咨询部”和基于项目对开发事业提供整体管理和各种咨询的“房地产事业计划发展战略咨询部”两部分协同合作，充分发挥三菱地所经验丰富以及综合实力强等优势为客户提供服务。

具体来说，通过提供咨询了解客户关于房地产的相关课题、疑问和要求，在把握现状的基础上，活用本公司集团开展的广泛的事业、服务和资源，为客户提出最佳解决方案的建议。单项房地产项目自不必说，对于保有、租赁多处房地产的客户，我们对相关的所有房地产做出综合诊断，并重点致力于以进一步提升企业价值为目的的CRE战略支援服务。

* CRE：Corporate Real Estate 企业房地产的简称。是指企业保有或租赁的房地产。近年来，对于可为企业价值提升做出贡献的房地产战略性活用的关注度日益提高。

咨询和解决方案的流程



不动产开发事业
- 开发手法的拟定
- 事业计划的支持
- 项目管理
- 有效利用和共同事业（等价交换、定期借地权方式）
- 暂定利用
- 改建

不动产投资关联
- 不动产投资战略制定的支持
- 市场调查及分析
- 尽职调查
- 收购支持
- 资产管理

不动产的流动化
- 对利用不动产筹集资金的支持
- 证券化
- 不动产特定共同事业
- 销售&返租
- 买卖中介

建筑运营管理
- 运营管理计划的诊断和建议
- 长期修缮计划的咨询
- 大厦、商业设施、宾馆管理运营业务的受托
- 主租
- 租户招徕

建筑综合诊断
- 耐震和功能诊断
- 设备管理
- 建筑和设备等的节能和IT化
- 内外装修的翻修
- 建筑和设备等的无障碍化
- 建筑和设备等的老朽化对策
- 整修、改建

施工
- 独栋建筑、租赁住宅、公司宿舍的施工
- 住宅和办公室翻新

设计和监理
- 环境评估及调查
- 都市计划关联和PFI咨询
- 关于环境和土木的咨询、设计、监理
- 施工管理
- 各种建筑物的设计和监理
- 室内外装潢的设计和监理

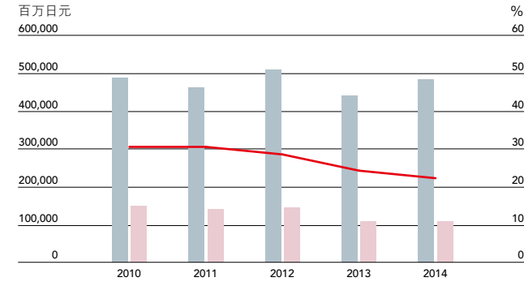
CRE战略支援
- CRE的信息管理
- CRE的价格评估
- 战略制定以及执行支持

5年间的各事业类别财务摘要

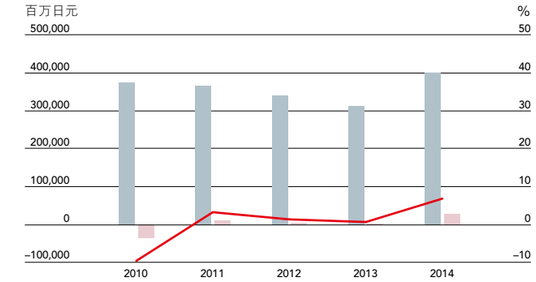
各年度3月31日结束的决算期

销售收入（左轴）　销售利润（左轴）　销售利润率（右轴）

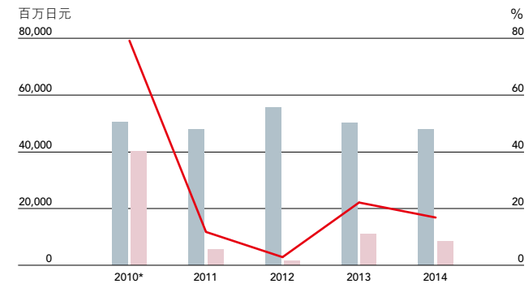
大厦事业



住宅事业

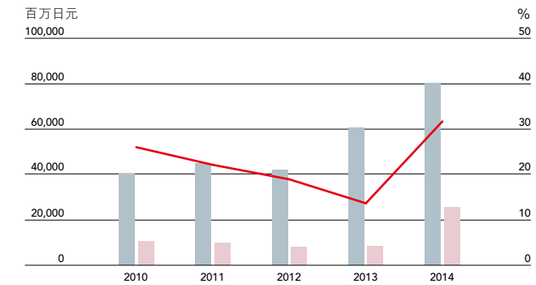


都市开发事业

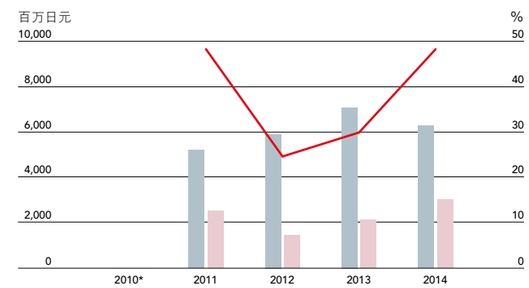


* 包括现在的投资管理事业的实绩

海外事业

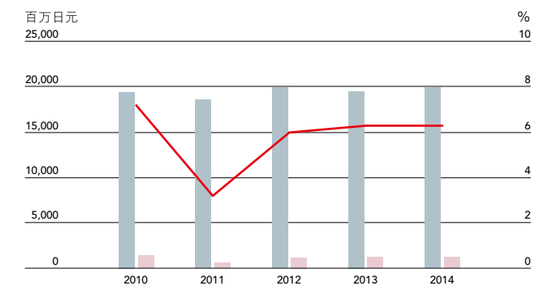


投资管理事业

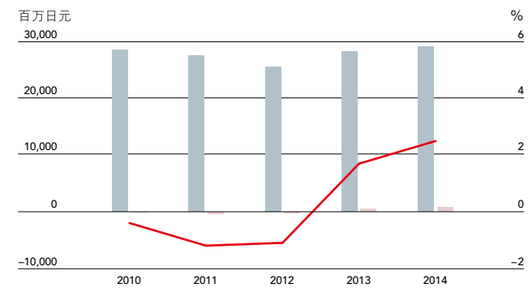


* 尚未设定事业类别，无数据

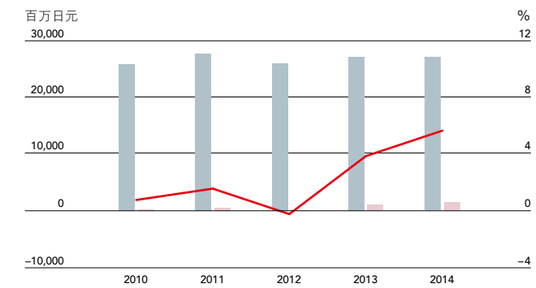
设计监理事业



宾馆事业



房地产服务事业



会长致辞

本公司为实现“满足居住、工作、休息全方位需求，兼顾环境，魅力创城，为实现真正有价值的社会做出贡献”这一基本使命，将充实公司治理体制作为经营的最重要课题之一。本人作为董事会会长，通过在担任议长的董事会上进行充分的审议，尽力发挥确切的公司治理功能。

董事会除了对经营上的重大事项进行决策之外，还承担着监督业务执行的功能。本公司从2006年开始选任外部董事，现有13位董事中外部董事占有4个名额，他们灵活运用各自的经营经验、管理经验和专业知识，提出意见和建议，为充实董事会审议做出了很大的贡献。此外，包括3位外部监事在内的4位监事也积极出席董事会，拥有各种背景的外部董事和外部监事们各显其能，共同努力运营、打造全体出席者都能积极参加讨论的董事会。

目前，本公司集团致力于在国际都市竞争中促进东京都市功能的进一步强化，同时扩大海外事业。应对事业环境和市场变化的同时，为了切实抓住一切飞跃式发展的机会，“大胆细心”的战略和经营判断，以及支撑这一切的治理体制的构筑必不可少。今后本公司集团也将继续不断追求适合自身的治理体制，以致力于创造长期性的企业价值和社会价值。

2014年8月

三菱地所株式会社
代表董事
董事会长

木村 惠司

公司治理情况

本公司集团以实现重视股东价值的经营为目标，在维护完善监事制度的同时积极引入执行董事制度，此外，董事会方面，通过选任外部董事等方式谋求推进业务执行、审计和监督等的职责划分和内部统制化，并努力确保经营的透明性和客观性。

公司治理报告书 http://www.mec.co.jp/e/investor/irlibrary/corp/

董事会召开情况等（2013年度）

主要项目	内容			
董事人数（其中外部董事）	13名（4名）			
董事会召开次数	15次			
外部董事出席董事会的次数	松桥 功 15次	常盘 文克 15次	五味 康昌 14次	富冈 秀 15次
监事人数（其中外部监事）	4名（3名）			
监事会召开次数	13次			
外部监事出席监事会的次数	长谷川 和彦 13次	波多 健治郎* 13次	内海 暎郎 13次	
外部监事出席董事会的次数	长谷川 和彦 15次	波多 健治郎* 14次	内海 暎郎 15次	
监查法人	新日本有限责任监查法人			
本公司应支付的该营业年度会计监察人报酬等总额	135百万日元			

* 2014年6月27日召开的第115次定期股东大会闭幕时卸任。

支付给董事以及监事的报酬等总额（2013年度）

区分	支付额
支付给董事的报酬等总额（其中外部董事）	606（40）百万日元
支付给监事的报酬等总额（其中外部监事）	88（53）百万日元

1. 上述包括2013年6月27日召开的第114次定期股东大会闭幕时卸任的4名董事。
2. 对于本公司董事，不支付职务报酬。
3. 股东大会议定的董事报酬限额，除规定“每期8亿日元以内”的通常报酬额（不包含职务报酬）之外，还另规定作为股票期权分配给本公司董事的新股优先认购权等相关报酬额“每营业年度2亿日元以内”。（各自依据1991年6月27日召开的第92次定期股东大会决议，以及2006年6月29日召开的第107次定期股东大会决议。另外，外部董事不参与新股优先认购。）
4. 股东大会议定的监事报酬限额为“每营业年度1亿日元以内”。（依据2006年6月29日召开的第107次定期股东大会决议）
5. 上述支付金额中包括本营业年度的股票期权报酬额。（对9名董事支付共77百万日元）
6. 本公司外部管理层不从本公司下属子公司收取管理人员报酬等。

关于制定高级管理层报酬额的方针	本公司将董事报酬总额设定为每营业年度8亿日元以内的通常限额加上2亿日元以内的新股优先认购权配额，并将监事报酬限额设定为每营业年度1亿日元以内。其具体内容是，对于除外部董事监事外的公司内部高级管理层，采用业绩联动型加上股票报酬型优先认购的报酬制度。关于外部董事，因其独立于公司业务执行外的立场，仅对其支付固定报酬。另外关于监事，基于监事聘任合同，依专职和兼职各自的职责对其支付相应的固定报酬。 业绩联动型的年度金钱报酬，是由作为管理层尽职尽责应得的固定报酬，以及反映全公司业绩和各自主管业务业绩的浮动报酬两部分构成。关于浮动部分，以该年度金钱报酬的3成为基准，将全公司业绩和各部门业绩与过去业绩以及年度目标相比较，并对达成度做出评价，以此为依据在一定范围内浮动。 此外，为了刺激管理层对于提升股价和业绩的贡献欲和士气，从而推进中长期角度的与股东的价值共享，我们从2006年度开始引入股票报酬型优先认购制度。（董事退休慰劳金制度于2006年度废除）。 另外，该方针由董事会议定。

董事和监事

姓名
职位

董事和监事就任年
持有的本公司股票数
（平成25年度有价证券报告书）

木村 惠司
代表董事
董事会长

2000年
26,000股

杉山 博孝
代表董事
总裁

2007年
21,000股

柳泽 裕
代表董事

2009年
13,000股

风间 利彦
代表董事

2013年
12,000股

加藤 让
代表董事

2011年
50,213股

合场 直人
代表董事

2013年
18,000股

小野 真路
董事

2010年
7,000股

大草 透
董事

2013年
19,000股

谷泽 淳一
董事

2014年
3,000股

松桥 功
董事（外部董事）

2007年
一股
1933年4月16日出生
1956.4 入职财团法人日本交通公社
1990.6 出任（株）日本交通公社董事长总经理
1996.6 出任该公司董事长会长
2002.6 出任（株）JTB董事兼顾问
2004.4 出任成田国际机场（株）董事会长
2004.6 出任（株）JTB顾问（现任）
2007.6 成田国际机场（株）董事会长卸任
2007.6 本公司董事（现任）

常盘 文克
董事（外部董事）

2006年
一股
1933年11月13日出生
1957.4 入职花王香皂株式会社
1990.6 出任花王株式会社董事总经理
1997.6 出任该公司董事会长
2000.6 从该公司卸任
2006.6 本公司董事（现任）

五味 康昌
董事（外部董事）

2009年
一股
1943年2月8日出生
1966.4 入职（株）三菱银行
2003.5 出任（株）东京三菱银行副行长
2004.6 出任三菱证券（株）董事会长
2005.10 出任三菱UFJ证券（株）董事会长
2009.5 任该公司顾问
2009.6 本公司董事（现任）
2010.4 出任三菱UFJ证券控股（株）顾问
2013.2 三菱UFJ证券控股（株）特别顾问（现任）

富冈 秀
董事（外部董事）

2006年
一股
1948年4月15日出生
1975.11 入职摩根银行
1991.2 出任JP摩根证券公司东京分店店长兼日本全权代表
1998.7 出任该公司副董事会长
1999.4 出任该公司日本全权代表
2001.3 出任该公司董事会副主席
2002.10 从该公司卸任
2006.6 本公司董事（现任）

檀野 博
专职监事

2012年
35,000股

长谷川 和彦
专职监事（外部监事）

2008年
13,000股
1952年6月5日出生
1975.4 入职（株）三菱银行
2002.6 出任（株）东京三菱银行执行董事
2005.6 出任该行专职监事
2006.1 出任（株）三菱东京UFJ银行专职监事
2008.6 从该行卸任
2008.6 本公司专职监事（现任）

内海 暎郎
监事（外部监事）

2007年
一股
1942年9月7日出生
1965.4 入职三菱信托银行（株）
1999.6 出任该公司董事总经理
2001.4 出任（株）三菱东京金融集团董事会长
2004.4 出任三菱信托银行（株）董事会长
2004.6 出任（株）三菱东京金融集团董事
2005.9 （株）三菱东京金融集团董事卸任
2005.10 出任三菱UFJ信托银行（株）董事会长
2007.6 本公司监事（现任）
2008.6 三菱UFJ信托银行（株）最高顾问（现任）

松尾 宪治
监事（外部监事）

2014年
一股
1949年6月22日出生
1973.4 入职明治生命保险相互会社
2005.12 出任明治安田生命保险相互会社董事长总经理
2006.7 出任该公司董事首席执行总经理
2013.7 出任该公司首席执行董事
2013.7 该公司特别顾问（现任）
2014.6 本公司监事（现任）

执行董事

杉山 博孝
总裁

柳泽 裕
副总裁执行董事

风间 利彦
专务执行董事

小野 真路
专务执行董事

加藤 让
专务执行董事

合场 直人
专务执行董事

林 总一郎
专务执行董事

清泽 光司
常务执行董事

岩田 研一
常务执行董事

兴野 敦郎
常务执行董事

大草 透
常务执行董事

田岛 穰
常务执行董事

有森 铁治
常务执行董事

胁 英美
常务执行董事

谷泽 淳一
常务执行董事

吉田 淳一
常务执行董事

汤浅 哲生
常务执行董事

执行董事

薮 和之
荒畑 和彦
天野 雅美
片山 浩
竹内 晋一
仲条 彰规
西贝 升
千叶 太
渡边 显彦
驹田 久
细包 宪志
高野 圭司

风险管理

本公司基于“三菱地所集团风险管理规定”对风险管理体制和制度进行整备，彻底贯彻从各种业务活动相关风险的早期发现到改善方案的制定、实施和监督的PDCA循环机制。

房地产市场行情变动的风险

房地产市场与经济景气的变动连动性很高，景气恶化会直接造成房地产价格和租金的下跌，并且对空置率的增加有很大的影响。本公司在持有型办公大楼事业方面，采取与顾客签订相对长期租赁合同的基本形式。因为有望获取稳定的租金收入，所以可减轻经济景气巨变可能带来的风险。

各种规定变化的风险

本公司最擅长的领域--大规模城市创建，在国内外遵守各种法律、法规开展事业。当这些法律、法规等出现变化时，为了对应新制度会产生追加成本，或者竞争环境发生很大的变化等，这些都可能对本公司的事业开展产生影响，因此我们对相关制度的变化动向等随时保持最高的警惕。

利息上升的风险

本公司将金融机构的借款以及发行公司债所得的资金，用于办公大楼、住宅、商业设施、物流设施等的开发。作为金融市场信贷紧缩和世界性经济衰退的应对策略，日本银行实施量与质双方面的金融缓和政策，该政策的变化，以及国债增发造成供求平衡恶化最终导致利率上升等因素，都可能对本公司的业绩和财政状态产生恶性影响。

对于以变动利率筹措的一部分资金，本公司通过进行支付利息固定化的利率掉期交易来规避利率变动的风险。今后也将继续在兼顾固定利率借款、变动利率借款以及各项公司债余额之间平衡的基础上进行资金筹措。

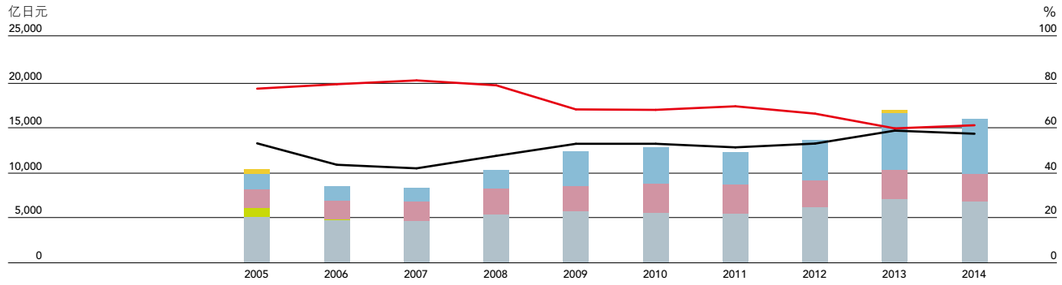
汇率变动的风险

本公司除日本国内之外，在美国、欧洲、亚洲也致力于资产的开发和持有，这一部分资产和收益的计算是以当地货币计价。因此，汇率有变动的情况下，外币计价的资产和负债及外币计价交易的日币换算额也会随之变动。本公司在获取外币计价资产时，通过以该外币进行负债融资等方式，努力使汇率变动的风险极小化。

天灾人祸等风险

发生地震、洪水等天灾以及事故、火灾等人祸等的情况下，本公司的业绩和财政状况也会随之受到影响。本公司在促进已持有物业的再开发，以及整备先进的防灾机制的同时，采取了通过区域管理的防灾对策。

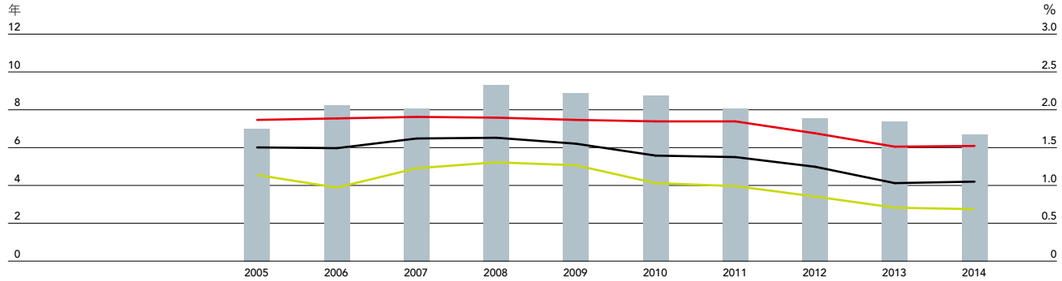
有息负债状况（本体）



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
普通公司债	5,100	4,750	4,650	5,400	5,750	5,600	5,500	6,200	7,150	6,850
可转换公司债	1,000	136	—	—	—	—	—	—	—	—
银行借贷（固定）	2,112	2,012	2,210	2,902	2,856	3,291	3,240	3,068	3,198	3,143
银行借贷（浮动）	1,717	1,717	1,522	2,122	3,892	4,012	3,657	4,537	6,407	6,157
CP（商业票据）	580	—	—	—	—	—	—	—	350	—
固定比率（右轴）	78.1	80.1	81.8	79.6	68.8	68.6	70.2	66.9	60.3	61.7
有息负债比率（右轴）	53.6	44.0	42.4	48.0	53.4	53.4	51.8	53.5	59.3	57.9

各年度3月31日结束的决算期

融资利率、公司债状况（本体）



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
公司债平均残存期限	7.13	8.38	8.23	9.47	9.04	8.89	8.22	7.71	7.52	6.82
公司债年度末利率（右轴）	1.90	1.92	1.94	1.93	1.90	1.88	1.88	1.72	1.54	1.55
总平均约定利率（右轴）	1.16	0.99	1.25	1.33	1.29	1.05	1.01	0.87	0.72	0.70
整体年度末利率（右轴）	1.53	1.52	1.65	1.66	1.58	1.42	1.40	1.27	1.05	1.07

各年度3月31日结束的决算期

评级（短期和长期）

截止到2014年7月末

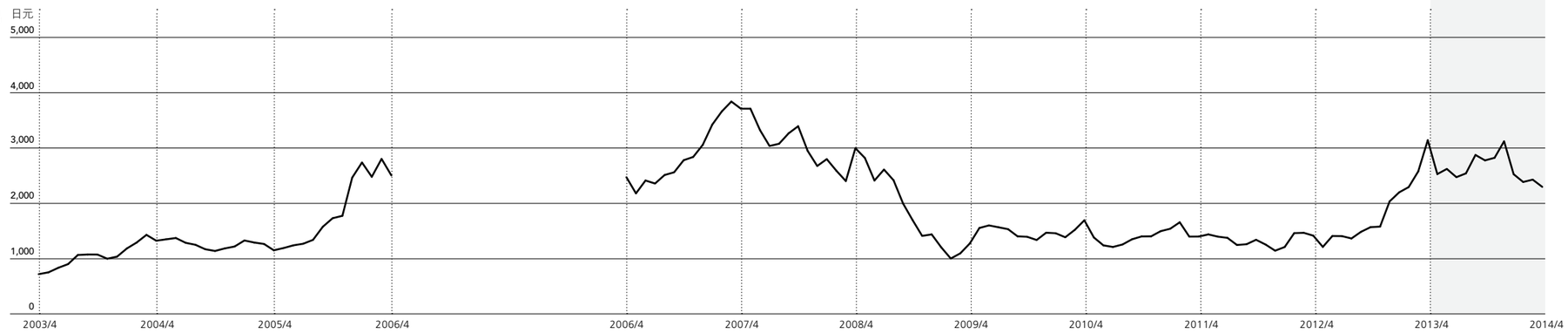
评级机构名称	长期债券评级	短期债券评级
穆迪公司	A2	P-1
标准普尔	A+	A-1
评级投资信息中心	AA-	a-1+

财务综述

11年间的主要财务摘要财务概况（合并决算）

	2004/3	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3
业绩概况（百万日元）											
销售收入	¥ 679,918	¥ 775,381	¥ 844,217	¥ 947,641	¥ 787,652	¥ 942,626	¥1,013,415	¥ 988,447	¥1,013,069	¥ 927,157	¥1,075,285
销售利润	103,749	118,233	137,614	166,165	177,983	138,567	148,972	158,258	146,299	118,349	161,271
经常利润	78,701	93,675	121,236	151,674	162,061	108,624	117,381	130,830	120,665	92,381	139,638
本期净利润	34,989	36,245	55,825	97,662	86,963	45,423	11,900	64,219	56,512	45,507	64,297
财政状态（百万日元）											
总资产	3,068,842	3,124,514	3,280,209	3,447,272	4,327,137	4,429,070	4,355,065	4,245,209	4,387,015	4,711,521	4,765,368
自有资本*1	897,499	920,930	1,133,623	1,225,644	1,238,889	1,148,494	1,183,156	1,202,270	1,256,791	1,239,547	1,329,057
有息负债	1,211,888	1,198,371	1,007,761	1,012,588	1,645,407	1,834,195	1,762,111	1,639,050	1,716,890	2,085,417	1,973,042
设备投资	70,205	79,793	62,204	138,169	270,798	201,088	114,085	76,332	282,171	208,135	159,677
折旧费	57,024	55,545	53,655	54,257	56,867	60,364	73,926	70,628	67,465	73,364	74,805
现金流											
销售活动带来的现金流	77,708	88,900	169,744	150,710	–16,248	45,824	212,668	259,263	203,243	122,286	336,489
投资活动带来的现金流	–60,645	–92,409	29,883	–85,389	–212,207	–214,500	–112,639	–67,223	–272,009	–217,992	–133,537
财务活动带来的现金流	–31,658	–33,485	–132,463	–34,093	238,942	141,055	–106,852	–140,269	57,189	27,150	–177,514
现金及现金等同物的期末余额	136,063	97,324	167,090	206,089	219,712	184,552	177,825	229,062	215,771	191,837	224,739
每股信息（日元）											
本期净利润	¥26.96	¥27.93	¥42.60	¥70.95	¥62.99	¥32.90	¥8.58	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34
现金分红	8.00	8.00	10.00	14.00	16.00	16.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
主要财务指标											
EBITDA（百万日元）*2	¥167,444	¥178,386	¥200,928	¥233,406	¥245,911	¥209,522	¥230,730	¥237,109	¥222,885	¥200,587	¥246,332
总资产利润率（ROA）	3.6%	4.0%	4.6%	5.3%	4.9%	3.3%	3.5%	3.8%	3.5%	2.7%	3.5%
利息备付率（ICR）*3	3.9倍	4.7倍	7.4倍	9.5倍	8.5倍	4.7倍	5.2倍	6.6倍	6.5倍	5.0倍	7.5倍
股东权益收益率（ROE）	4.0%	4.0%	5.4%	8.3%	7.1%	3.8%	1.0%	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%
派息率	29.7%	28.6%	23.5%	19.7%	25.4%	48.6%	139.9%	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%
股票信息											
股价（日元）*4	¥1,411	¥1,246	¥2,790	¥3,870	¥2,420	¥1,102	¥1,530	¥1,407	¥1,476	¥2,596	¥2,446
已发行总股数（千股）	1,299,185	1,299,185	1,371,189	1,382,518	1,382,518	1,382,518	1,390,397	1,390,397	1,390,397	1,390,397	1,390,397

三菱地所在东京证券交易所的股价走势



*1 自有资本＝净资产 - 股票收购权 - 少数股东持有
*2 EBITDA ＝ 销售利润 + 收取红利 · 现金分红 + 持有法投资损益 + 折旧费用 + 商誉折旧费用
*3 利息备付率（ICR）＝（销售利润 + 收取红利 + 收取股息 +权益法投资损益）÷（支付利息 + 商业票据的利息）
*4 各年度3月31日的收盘价

财务概况

销售收入和销售利润

2014年3月决算期的业绩中，销售收入为1,075,285百万日元比前年度增加148,127百万日元（+16.0%），销售利润为161,271百万日元，比前年度增加42,921百万日元（+36.3%）。详细分类内容以及概况如下。

大厦事业方面，由于前年度竣工的大厦全年运转的租金收入增加以及物业出售收入的增加，本财年度实现了增收。另外，前期末时3.98%（包括全国所有用途）的空置率，由于加算了前年度刚竣工尚在空置中的新物业，本期末达到了5.29%。结果，本类别销售收入为484,229百万日元，比前年度增加了41,481百万日元，销售利润则比前年度增加505百万日元，达到了108,172百万日元。

住宅事业方面，由于本公司公寓事业中的销售计算户数比前年度增加而销售收入增加。结果，本类别的销售收入为403,259百万日元，比前年度增加87,908百万日元，销售利润则比前年度增加25,460百万日元，达到了27,778百万日元。

都市开发事业方面，由于前年度物业出售的反差，收入与前年度相比有所减少。结果，本类别的销售收入为48,029百万日元，比前年度减少2,249百万日元，销售利润则比前年度减少 3,049百万日元为8,130百万日元。

海外事业方面，由于出售了在英国持有的物业，加之受日元贬值等因素影响，收入相比前年度有所增加。结果，本类别的销售收入为80,366百万日元比前年度增加19,473百万日元。销售利润比前年度增加17,207百万日元为25,579百万日元。

投资管理事业方面，由于前年度股权投资出售等的收入列入计算造成的反差，收入有所减少。结果，本类别的销售收入虽为6,288万日元比前年度减少了820百万日元，但由于资产管理费的增收，销售利润比前年度增加917百万日元达到了3,046百万日元。

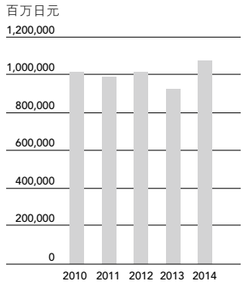
设计监理事业方面，“（暂名）大手町1-1计划”（东京都千代田区）、“大名古屋大厦”（爱知县名古屋市）等设计监理业务也计算进了销售收入中。2014年3月决算期，尽管设计监理收入和室内装修施工收入各自售出数目有所增长，但由于单件销售金额的减少，收入最终有所减少，而其他方面的收入则有所增加。结果，本类别的销售收入为19,946百万日元，销售利润则为1,252百万日元，二者均与前年度持平。

宾馆事业方面，以宾馆事业统括公司株式会社Royal Park Hotels & Resorts为中心，对“Royal Park Hotels”旗下各宾馆的体质进行强化，并谋求在“Royal Park Hotel The（+城市名）”品牌下发展新的宾馆事业。 2014年3月决算期，由于“Royal Park Hotel The Nagoya”的开业，住宿部门收入有所增加，因此本类别的销售收入达到了29,219百万日元，相比前年度增加920百万日元，销售利润方面比前年度增加262百万日元达到了737百万日元。

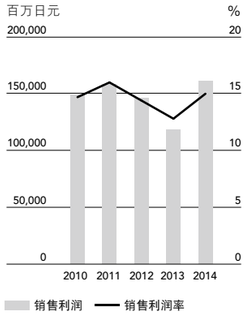
房地产服务事业方面，由于交易件数的增加，房地产中介收入相比前年度有所增长。结果，本类别销售收入为27,097百万日元与前年度持平，销售利润则比前年度增加485百万日元为1,544百万日元。

其他事业方面，销售收入为3,674百万日元相比前年度减少733百万日元，销售利润则比前年度恶化了235百万日元并造成了246百万日元的亏损计入。

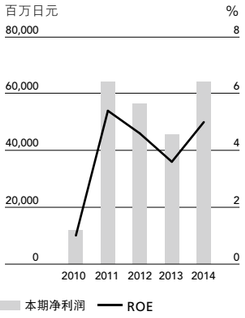
销售收入



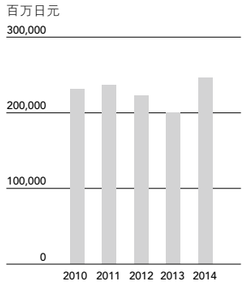
销售利润/销售利润率



本期净利润/ROE



EBITDA



各年度3月31日结束的决算期

销售外损益以及特别损益

销售外收入上，尽管依据权益计价法的投资利益有所增加，但由于负商誉折旧额业已消失等，因此相比前年度减少813百万日元为9,323百万日元。销售外费用方面由于支付利息减少，相比前年度减少5,148百万日元为30,956百万日元。

作为特别利润，计入了固定资产出售利润6,702万日元、负商誉发生收益4,942百万日元共计11,644百万日元。

作为特别损失，计入了固定资产报废关联损失2,303百万日元、减损损失32,644百万日元、股权出资评估损失7,648百万日元等共计42,596百万日元。

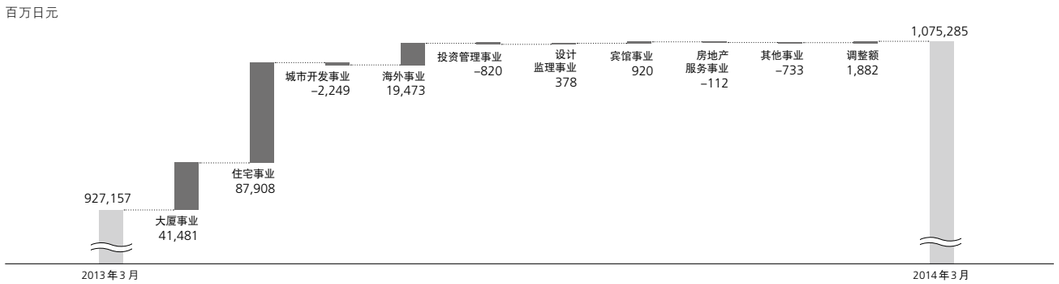
本期净利润

税金等调整前的本期净利润相比前年度增加51,944百万日元为108,685百万日元、本期净利润相比前年度增加18,789百万日元（＋41.3%）为64,297百万日元。本期每股净利润为46日元34钱。

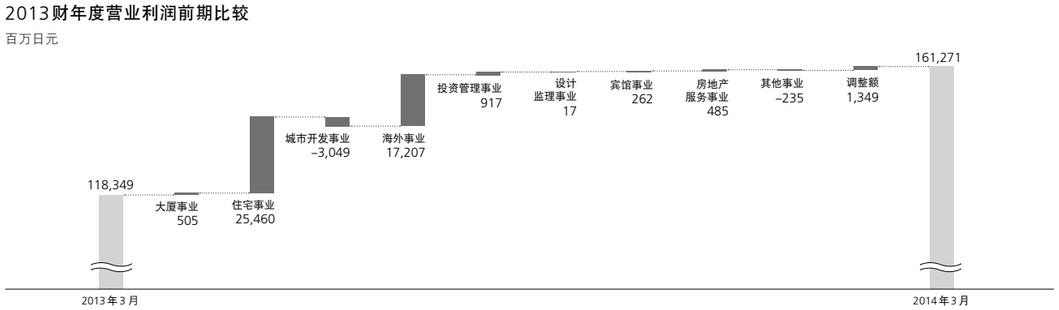
单位：百万日元

科目	2014/3实绩	2013/3实绩	增减
销售收入	1,075,285	927,157	148,127
大厦事业	484,229	442,748	41,481
住宅事业	403,259	315,351	87,908
城市开发事业	48,029	50,278	–2,249
海外事业	80,366	60,892	19,473
投资管理事业	6,288	7,108	–820
设计监理事业	19,946	19,568	378
宾馆事业	29,219	28,299	920
房地产服务事业	27,097	27,209	–112
其他事业	3,674	4,408	–733
调整额	–26,825	–28,707	1,882
销售利润	161,271	118,349	42,921
大厦事业	108,172	107,667	505
住宅事业	27,778	2,317	25,460
城市开发事业	8,130	11,180	–3,049
海外事业	25,579	8,371	17,207
投资管理事业	3,046	2,129	917
设计监理事业	1,252	1,234	17
宾馆事业	737	474	262
房地产服务事业	1,544	1,058	485
其他事业	–246	–10	–235
调整额	–14,724	–16,074	1,349

2013财年度营业收入前期比较



2013财年度营业利润前期比较



财务状况

(1) 合并报表现金流

合并报表上的现金流以及现金等同物(以下简称“资金”),由税金等调整前本期净利润、存货资产的增减、长期借贷收入,减去有形固定资产的获取、长期借贷的返还等支出,相比前年度期末增加32,902百万日元为224,739百万日元。

(销售活动带来的现金流)

销售活动带来的现金流,增加了336,489百万日元(相比前年度+214,202百万日元)的资金。这是由税金等调整前本期净利润108,685百万日元在调整了74,805百万日元非资金损益项目上的折旧费后的资金增加基础上,加上存货资产以及流动债务的增减带来的资金增减后算出。

(投资活动带来的现金流)

投资活动带来的现金流,减少了133,537百万日元(相比前年度+84,455百万日元)的资金。这个结果,是因为出资获取有形固定资产。

(财务活动带来的现金流)

财务活动带来的现金流,减少了177,514百万日元(相比前年度-204,665百万日元)的资金。这是由于返还长期借贷以及偿还公司债造成的结果。

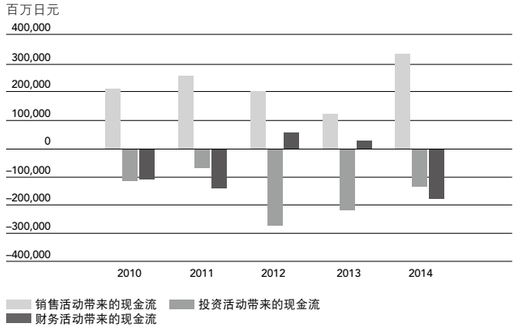
(2) 合并报表资产负债表

“资产部分”通过左记的销售、投资、财务活动带来的资产和负债的增减,相比前年度末增加53,847百万日元为4,765,368百万日元。

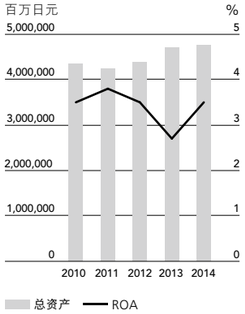
“负债部分”相比前年度期末减少27,234百万日元为3,318,275百万日元。有息负债相比前年度期末减少112,375百万日元为1,973,042百万日元,减去手头流动性余额的净有息负债相比前年度期末减少145,277百万日元,最终值为1,748,303百万日元。

“净资产部分”,尽管由于土地重估差价以及退休金支付相关的累积调整而有所减少,但由于盈利留存以及汇率换算调整帐目等的增加,相比前年度增加81,081百万日元为1,447,093百万日元。

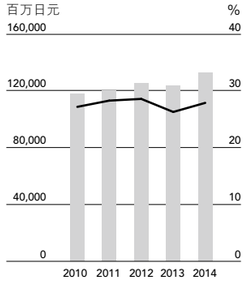
现金流



总资产/ROA



自有资本/自有资本比率



各年度3月31日结束的决算期

租赁等不动产关联

本公司以及一部分合并报表子公司,在东京都等其他地区以及海外(美国、英国),持有以获取租赁收益为目的的租赁办公大厦以及租赁商业设施等。另外,有一部分国内的租赁办公大厦,由于由本公司以及一部分合并报表子公司使用,所以被称为包含作为租赁等不动产使用部分的不动产。

关于这些租赁等不动产以及包含作为租赁等不动产使用部分不动产的合并报表资产负债表金额、期中增减额以及时价等,具体如下。

单位:百万日元

	本年度合并报表会计年度 自2013年4月1日 至2014年3月31日	前年度合并报表会计年度 自2012年4月1日 至2013年3月31日
租赁等不动产		
合并报表借贷对照表计入额		
期初余额	2,965,396	2,622,741
期中增减额	109,249	342,654
期末余额	3,074,645	2,965,396
期末时价	5,060,986	4,920,768
包含作为租赁等不动产使用部分的不动产		
合并报表借贷对照表计入额		
期初余额	227,564	232,419
期中增减额	–2,987	–4,854
期末余额	224,577	227,564
期末时价	334,700	339,800

(注1)合并报表资产负债表金额,是从获取原价减去折旧费累计金额以及减损损失累计金额后的金额。

(注2)合并会计年度增减数额之中,主要增减额是由于与新宿六丁目特定目的会社的166,998百万日元合并统计造成的增加。

(注3)合并报表会计年度末的时价,参阅以下说明。

(1)关于国内的不动产,主要是由本公司基于“不动产鉴定评估基准”算定的金额。

(2)关于海外的不动产,主要是由当地鉴定人鉴定评估的金额。

另外,关于租赁等不动产以及作为租赁等不动产使用部分的不动产损益状况,详细如下。

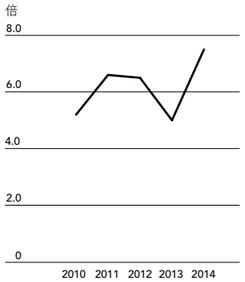
单位:百万日元

	本年度合并报表会计年度 自2013年4月1日 至2014年3月31日	前年度合并报表会计年度 自2012年4月1日 至2013年3月31日
租赁等不动产		
租赁收益	373,047	349,767
租赁费用	256,935	231,696
差额	116,111	118,070
其他损益	–30,873	–17,189
包含作为租赁等不动产使用部分的不动产		
租赁收益	17,074	17,646
租赁费用	16,227	16,431
差额	847	1,215
其他损益	–1,474	–5,534

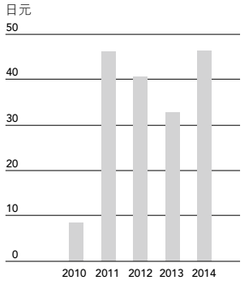
(注1)在包含作为租赁等不动产使用部分的不动产里,因为作为服务提供以及经营管理包括了本公司以及一部分合并报表子公司使用的部分,所以该当部分的租赁收益不予计入。另外,在该当不动产的关联费用(折旧费用、建筑管理费用、租税公课等)中,包含了租赁费用。

(注2)本合并会计年度的其他损益,即减损损失(32,365百万日元)等。

利息备付率(ICR)



每股盈利



各年度3月31日结束的决算期

比较合并报表资产负债表

单位：百万日元

科目	本合并报表会计年度末 2014/3/31现在 金额	构成比（%）	前年合并报表会计年度末 2013/3/31现在 金额	构成比（%）	增减 金额
（资产部分）	4,765,368		4,711,521		53,847
流动资产	946,522	19.9	1,026,773	21.8	–80,251
现金及存款	224,121		192,076		32,045
期票及销售未进款	28,539		29,925		–1,386
有价证券	1,333		612		721
销售用不动产	66,484		152,354		–85,870
促销用不动产	319,355		343,621		–24,266
开发用不动产	8,609		8,615		–5
未完成工程预付金	7,195		5,509		1,685
其他在库资产	1,012		935		77
资权投资	223,911		208,523		15,387
延付税金资产	21,152		21,064		88
其他	45,014		63,736		–18,722
呆账准备金	–208		–201		–6
固定资产	3,818,846	80.1	3,684,748	78.2	134,098
有形固定资产	3,328,605	69.8	3,223,836	68.4	104,769
建筑及建设物	896,947		885,994		10,953
机械装置及搬运工具	23,189		24,733		–1,543
土地	1,897,116		1,883,246		13,870
信托土地	440,852		377,854		62,998
建设暂定勘定	53,657		33,909		19,747
其他	16,841		18,098		–1,256
无形固定资产	96,052	2.0	94,432	2.0	1,620
借地权	87,913		86,947		965
其他	8,139		7,485		654
投资等其他资产	394,188	8.3	366,479	7.8	27,708
投资有价证券	213,656		201,005		12,651
长期贷款	1,532		1,601		–68
押金及保证金	113,015		110,689		2,325
退休金支付相关资产	6,320		—		6,320
延付税金资产	10,150		16,798		–6,647
其他	51,356		38,309		13,046
呆账准备金	–1,844		–1,924		80
资产合计	4,765,368	100.0	4,711,521	100.0	53,847

（注）百万日元未满时切舍表示

单位：百万日元

科目	本合并报表会计年度末 2014/3/31现在 金额	构成比（%）	前年合并报表会计年度末 2013/3/31现在 金额	构成比（%）	增减 金额
（负债部分）	3,318,275	69.6	3,345,509	71.0	–27,234
流动负债	767,747	16.1	539,444	11.4	228,303
期票支付及销售未付金	105,271		53,044		52,227
短期借款	63,762		68,291		–4,528
1年内预定返还长期借款	343,127		166,445		176,681
商业票据	—		35,000		–35,000
1年内预定返还公司债	56,595		57,567		–971
未付法人税等	14,423		8,935		5,487
债务担保损失准备金	—		7,030		–7,030
延付税金负债	947		879		67
其他	183,619		142,249		41,369
固定负债	2,550,527	53.5	2,806,065	59.6	–255,537
公司债	645,000		689,664		–44,664
长期借款	855,052		1,058,240		–203,187
预收押金保证金	383,083		378,876		4,207
延付税金负债	192,938		194,827		–1,889
再估值关联延付税金负债	319,090		321,972		–2,882
退休金发放准备金	—		16,671		–16,671
退休金支付相关负债	20,380		—		20,380
董事退职慰劳准备金	593		743		–150
负商誉	92,356		88,143		4,212
其他	42,032		56,925		–14,892
（净资产部分）	1,447,093	30.4	1,366,011	29.0	81,081
股东资本	772,805	16.2	720,666	15.3	–52,138
资本金	141,373		141,373		0
资本剩余金	170,485		170,485		0
利润剩余金	465,757		413,392		52,365
自有股份	–4,811		–4,585		–226
其他包括利润累计额	556,252	11.7	518,881	11.0	37,371
其他有价证券市值差额金	75,971		70,608		5,363
递延对冲损益	125		–221		346
土地再估值差额金	493,153		498,103		–4,949
汇率换算调整勘定	–8,249		–49,608		41,359
退休金支付相关调整的累计额	–4,748		—		–4,748
新股预约权	494		500		–5
少数股东持股	117,540	2.5	125,963	2.7	–8,423
负债净资产合计	4,765,368	100.0	4,711,521	100.0	53,847

（注）百万日元未满时切舍表示。

比较合并报表损益计算书

单位：百万日元

科目	本合并报表会计年度 2013/4/1—2014/3/31	前年合并报表会计年度 2012/4/1—2013/3/31	增减
销售收入	1,075,285	927,157	148,127
销售成本	836,249	733,392	102,856
总销售利润	239,035	193,765	45,270
销售费用以及一般管理费	77,764	75,415	2,349
销售利润	161,271	118,349	42,921
销售外收入	9,323	10,136	–812
收取利息	232	420	–188
收取红利	3,876	3,603	273
负商誉折旧金额	—	835	–835
关联企业投资收益	1,547	517	1,030
其他	3,666	4,759	–1,093
销售外费用	30,956	36,104	–5,148
支付利息	22,129	24,540	–2,410
固定资产除却损	4,029	5,744	–1,714
其他	4,796	5,819	–1,022
经常利润	139,638	92,381	47,256
特别利润	11,644	7,540	4,103
固定资产销售利润	6,702	6,165	536
负商誉发生收益	4,942	1,374	3,567
特别损失	42,596	43,181	–584
固定资产除却关联损失	2,303	24,338	–22,035
减损损失	32,644	2,826	29,818
资产出资评估损失	7,648	8,985	–1,336
债务担保损失准备计提	—	7,030	–7,030
税金等调整前本期净利润	108,685	56,741	51,944
法人税、住民税以及事业税	22,403	16,528	5,875
以前年度法人税等	20,684	—	20,684
法人税等调整额	–2,359	–14,620	12,260
少数股东利益	3,660	9,325	–5,665
本期净利润	64,297	45,507	18,789

（注）百万日元未满时切舍表示。

比较合并报表包括利润计算书

单位：百万日元

科目	本合并报表会计年度 2013/4/1—2014/3/31	前年合并报表会计年度 2012/4/1—2013/3/31	增减
少数股东损益调整前本期净利润	67,957	54,833	13,124
其他包括利润	48,870	42,145	6,725
其他有价证券市值差额金	5,364	23,358	–17,994
递延对冲损益	426	–65	491
土地再估值差额金	–79	–1,384	1,305
汇率换算调整勘定	41,754	19,556	22,198
对于持股适用公司的持股相当额	1,405	679	726
包括利润	116,827	96,979	19,848
（细目）			
母公司股东关联包括利润	111,287	87,337	23,950
少数股东关联包括利润	5,540	9,641	–4,101

（注）百万日元未满时切舍表示。

比较合并报表现金流量表（要约）

单位：百万日元

科目	本合并报表会计年度 2013/4/1—2014/3/31	前年合并报表会计年度 2012/4/1—2013/3/31	增减
税金等调整前本期净利润	108,685	56,741	51,944
特别损益等调整	34,955	24,715	10,240
折旧费	74,805	73,364	1,441
库存资产增减	93,854	43,173	50,681
股权投资的增减	–18,180	–24,319	6,139
其他	71,470	–17,975	89,445
法人税等支付额	–29,102	–33,413	4,311
销售活动带来的现金流	336,489	122,286	214,203
有价证券售出、偿还以及投资有价证券售出带来的收入	1,034	2,429	–1,395
有形固定资产售出、有形固定资产信托收益权售出带来的收入	33,854	10,000	23,854
设备投资	–159,677	–208,135	48,458
其他	–8,748	–22,287	13,539
投资活动带来的现金流	–133,537	–217,992	84,455
新筹措	181,349	587,403	–406,055
返还	–275,254	–569,256	294,002
股息支付	–25,448	–25,747	299
其他	–58,161	34,751	–92,912
财务活动带来的现金流	–177,514	27,150	–204,664
现金及现金等同物关联换算差额	8,321	3,838	4,483
现金及现金等同物的增减额（“－”为减少）	33,758	–64,716	98,474
子公司新入合并报表后现金及现金同等物的增加额	—	42,724	–42,724
子公司合并报表消除后现金及现金同等物的减少额	–856	–1,942	1,086
现金及现金等同物的期初余额	191,837	215,771	–23,934
现金及现金等同物的期末余额	224,739	191,837	32,902

（注）百万日元未满时切舍表示。

公司数据

三菱地所集团主要企业

■合并报表子公司　□持股适用公司

大厦事业

	地址	电话号码	主要事业内容	议决权所有百分比（%）
Building Leasing Business				
■ Sunshine City Corporation	東京都豊島区東池袋3-1-1サンシャインシティワールドインポートマートビル（〒170-8630）	TEL+81-3-3989-3321	阳光城等的经营	63.2
■ Mitsubishi Estate·Simon Co., Ltd.	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）	TEL+81-3-3275-5252	奥特莱斯的经营	60.0
■ Yokohama Sky Building Co., Ltd.	神奈川県横浜市西区高島2-19-12スカイビル（〒220-0011）	TEL+81-45-441-1221	Sky大厦、横滨新都市大厦的经营	54.4
■ Tokyo Kotsu Kaikan Co., Ltd.	東京都千代田区有楽町2-10-1東京交通会館（〒100-0006）	TEL+81-3-3212-2931	东京交通会馆等的经营	50.0
Building Management Business				
■ Mitsubishi Jisho Property Management Co., Ltd.	東京都千代田区丸の内2-2-3丸の内仲通りビル（〒100-0005）	TEL+81-3-3287-4111	大厦的综合运营管理	100.0
■ Hokuryo City Service Co., Ltd.	北海道札幌市中央区北二条西4-1北海道ビル（〒060-0002）	TEL+81-11-242-7411	大厦及住宅和体育设施的管理运营	100.0
■ Mitsubishi Jisho Retail Property Management Co., Ltd.	東京都港区台場1-7-1（〒135-8707）	TEL+81-3-5579-6671	商业设施的运营管理	100.0
■ IMS Co., Ltd.	福岡県福岡市中央区天神1-7-11天神MMビル（イムズ）（〒810-0001）	TEL+81-92-733-2006	商业设施“IMS”等的运营管理	92.0
■ Yuden Building Kanri Co., Ltd.	東京都千代田区有楽町1-7-1有楽町電気ビル（〒100-0006）	TEL+81-3-3211-7833	有乐町电气大厦的管理运营	62.5
Parking Business				
■ Grand Parking Center Co., Ltd.	東京都千代田区大手町2-6-2日本ビル（〒100-0004）	TEL+81-3-3270-5048	日本停车中心的经营	97.0
■ Tokyo Garage Co., Ltd.	東京都千代田区永田町2-14-2山王グランドビル（〒100-0014）	TEL+81-3-3504-0610	大厦停车场的运营管理以及挥发油商品类的销售	54.9
District Heating and Cooling Business				
■ Marunouchi Heat Supply Co., Ltd.	東京都千代田区丸の内2-2-1岸本ビル（〒100-0005）	TEL+81-3-3287-2288	丸之内、大手町、有乐町地区的温冷热供应事业	64.2
■ Ikebukuro District Heating and Cooling Co., Ltd.	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）	TEL+81-3-3988-6771	东池袋地区的温冷热供应事业	50.7
□ O.A.P. D.H.C. Supply Co., Ltd.	大阪府大阪市北区天満橋1-8-30 OAPタワー（〒530-6004）	TEL+81-6-6881-5170	大阪市OAP地区的温冷热供应事业	35.0
□ Minato Mirai 21 D.H.C. Co., Ltd.	神奈川県横浜市中区桜木町1-1-45（〒231-0062）	TEL+81-45-221-0321	横滨港湾未来地区的温冷热供应事业	29.6
Others				
■ Marunouchi Direct Access Limited	東京都千代田区丸の内3-3-1新東京ビル（〒100-0005）	TEL+81-3-3214-4881	丸之内、大手町及其他地区暗光纤租赁事业、数据中心建筑物供给事业	51.0
□ Marunouchi Hotel Co., Ltd.	東京都千代田区丸の内1-6-3（〒100-0005）	TEL+81-3-3217-1111	丸之内宾馆的经营	31.4

住宅事业

	地址	电话号码	主要事业内容	议决权所有百分比（%）
Real Estate Sales				
■ Mitsubishi Jisho Residence Co., Ltd.	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-8189）	TEL+81-3-3287-8800	房地产开发、销售、租赁和保有管理	100.0
Custom-Built Housing				
■ Mitsubishi Estate Home Co., Ltd.	東京都港区赤坂2-14-27国際新赤坂ビル東館（〒107-0052）	TEL+81-3-6887-8200	独栋建筑和集团住宅的设计施工以及住宅和店铺的翻新	100.0
■ Mitsubishi Estate Housing Components Co., Ltd.	千葉県千葉市美浜区新港228-4（〒261-0002）	TEL+81-43-242-9031	建筑资材的制造、加工、销售	91.7
□ Prime Truss Co., Ltd.	東京都江東区木場2-15-12（〒135-0042）	TEL+81-3-3643-3310	住宅建筑资材等的制造销售	18.3
Residence Management Business				
■ Izumi Park Town Service Co., Ltd.	宮城県仙台市泉区高森7-2（〒981-3203）	TEL+81-22-378-0022	泉Park Town的综合管理	100.0
■ Mitsubishi Jisho Community Holdings Co., Ltd.	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	TEL+81-3-5208-5740	公寓管理事业的经营管理及其附带业务	71.5*
■ Mitsubishi Jisho Community Co., Ltd.	東京都中央区八重洲2-3-13　三菱地所コミュニティ本社ビル（〒104-0028）	TEL+81-3-6895-3800	公寓综合管理事业、大厦综合管理事业、翻新整修工程事业，其他相关事业	71.5*
■ Mitsubishi Jisho Marubeni Residence Services Co., Ltd.	東京都港区芝5-20-6　芝520ビル（〒108-0014）	TEL+81-3-5418-7233	公寓管理事业、房地产事业	71.5*
■ MT Community Staff Co., Ltd.	東京都中央区八丁堀3-7-4京橋パークビル（〒104-0032）	TEL+81-3-6222-7127	公寓等的管理员业务和培训业务等	71.5*
■ Hokkaido Benny Estate Co., Ltd.	北海道札幌市中央区南1条東1-5-1大通バスセンタービル4F（〒060-0051）	TEL+81-11-212-2114	公寓管理事业、房地产买卖中介、房地产租赁中介等	71.5*

	地址	电话号码	主要事业内容	议决权所有百分比（%）
Recreational Facilities				
■ Higashinihon Kaihatsu Co., Ltd.	静岡県駿東郡小山町用沢1442-23（〒410-1326）	TEL+81-550-78-3211	东富士乡村高尔夫俱乐部和富士国际高尔夫俱乐部等的经营	100.0
■ MEC Urban Resort Tohoku Co., Ltd.	宮城県仙台市泉区明通1-1-1（〒981-3206）	TEL+81-22-377-3136	泉Park Town高尔夫俱乐部等的经营管理	100.0
■ Towa Nasu Resort Co.	栃木県那須郡那須町大字高久乙字遅山3376（〒325-0398）	TEL+81-287-78-2700	Leisure Land（休闲度假区）运营、宾馆运营、房地产销售、管理以及土木建筑承包	100.0
□ Sakura Golf Development Co., Ltd.	千葉県佐倉市内田字双紙山670（〒285-0077）	TEL+81-43-498-6630	麻仓高尔夫俱乐部的经营	49.0
Others				
■ MEC Eco LIFE Co., Ltd.	東京都千代田区大手町1-6-1（〒100-0004）	TEL+81-3-5222-9671	关于环境和设计的研究与建议	100.0
■ Ryoei Life Service Co., Ltd.	東京都世田谷区奥沢3-33-13ロイヤルライフ奥沢（〒158-0083）	TEL+81-3-3748-2650	收费老人院的运营	85.0
□ Tsunagu Network Communications, Inc.	東京都千代田区大手町2-2-1新大手町ビル（〒100-0004）	TEL+81-3-4477-2000	集团住宅的因特网连接事业	20.0

海外事业

	地址	电话号码	主要事业内容	议决权所有百分比（%）
■ Rockefeller Group, Inc. (RGI)	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020-1095 U.S.A.	TEL+1-212-282-2000	不动产事业	100.0
■ Mitsubishi Estate New York Inc.	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020-1095 U.S.A.	TEL+1-212-698-2200	在美国的不动产事业	100.0
■ Mitsubishi Estate London Ltd.	88 Wood Street, London EC2V 7DA, U.K.	TEL+44-20-7776-6900	在英国的不动产事业	100.0
■ Mitsubishi Estate Asia Pte. Ltd.	6 Battery Road, Singapore 049909	TEL+65-6576-5790	在亚洲的不动产事业	100.0
Mitsubishi Estate (Shanghai) Ltd. *Outside the scope of consolidation	200001 中国 上海市黄浦区西藏中路268号 来福士広場	TEL（21）6340-3000	在中国的房地产事业	100.0

投资管理事业

	地址	电话号码	主要事业内容	议决权所有百分比（%）
■ Mitsubishi Jisho Investment Advisors, Inc.	東京都千代田区丸の内2-5-1丸の内二丁目ビル（〒100-0005）	TEL+81-3-3218-0031	不动产投资管理关联的专业服务提供（不动产投资顾问等）	100.0
■ Japan Real Estate Asset Management Co., Ltd.	東京都千代田区丸の内3-3-1新東京ビル（〒100-0005）	TEL+81-3-3211-7921	投资法人的资产运营	63.0

设计监理事业

	地址	电话号码	主要事业内容	议决权所有百分比（%）
■ Mitsubishi Jisho Sekkei Inc.	東京都千代田区丸の内2-5-1丸の内二丁目ビル（〒100-0005）	TEL+81-3-3287-5555	建筑、土木的设计监理	100.0
■ MEC Design International Corporation	東京都中央区勝どき1-13-1イヌイビル・カチドキ（〒104-0054）	TEL+81-3-6704-0100	内装潢的设计监理及施工以及家具用品的制造和销售	100.0

宾馆事业

	地址	电话号码	主要事业内容	议决权所有百分比（%）
■ Royal Park Hotels and Resorts Co., Ltd.	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	TEL+81-3-3211-6180	宾馆事业的经营、统括管理、运营支援	100.0
■ Yokohama Royal Park Hotel Co., Ltd.	神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1-3横浜ランドマークタワー（〒220-8173）	TEL+81-45-221-1111	横滨Royal Park Hotel的运营	100.0
■ Tohoku Royal Park Hotel Co., Ltd.	宮城県仙台市泉区寺岡6-2-1（〒981-3204）	TEL+81-22-377-1111	仙台Royal Park Hotel的运营	100.0
■ Royal Park Hotel Management Co., Ltd.	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	TEL+81-3-5224-6200	“THE”系列的运营	100.0
■ Royal Park Hotel Co., Ltd.	東京都中央区日本橋蛎殻町2-1-1（〒103-8520）	TEL+81-3-3667-1111	Royal Park Hotel的经营	55.7

房地产服务事业

	地址	电话号码	主要事业内容	议决权所有百分比（%）
■ Mitsubishi Real Estate Services Co., Ltd.	東京都千代田区大手町2-2-1新大手町ビル（〒100-8113）	TEL+81-3-3510-8011	法人中介、办公室租赁中介和管理、不动产鉴定评估及停车场事业	100.0
■ Mitsubishi Jisho House Net Co., Ltd.	東京都新宿区北新宿2-21-1新宿フロントタワー（〒169-0074）	TEL+81-3-6908-5560	个人住宅买卖及租赁中介、租赁管理	100.0

其他事业

	地址	电话号码	主要事业内容	议决权所有百分比（%）
■ MEC Information Development Co., Ltd.	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	TEL+81-3-3212-8674	信息系统和软件的开发及管理	100.0
■ MEC Business System Solutions Co., Ltd.	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	TEL+81-3-3214-9300	人事关联服务业务提供	100.0
■ Keiyo Tochi Kaihatsu Co., Ltd.	東京都千代田区丸の内3-3-1新東京ビル（〒100-0005）	TEL+81-3-3212-0555	商业设施“minoria稻毛海岸”的经营	55.3
□ Tokyo Ryutsu Center Inc.	東京都大田区平和島6-1-1（〒143-0006）	TEL+81-3-3767-2111	物流大厦、办公大厦的租赁及运营管理	29.3

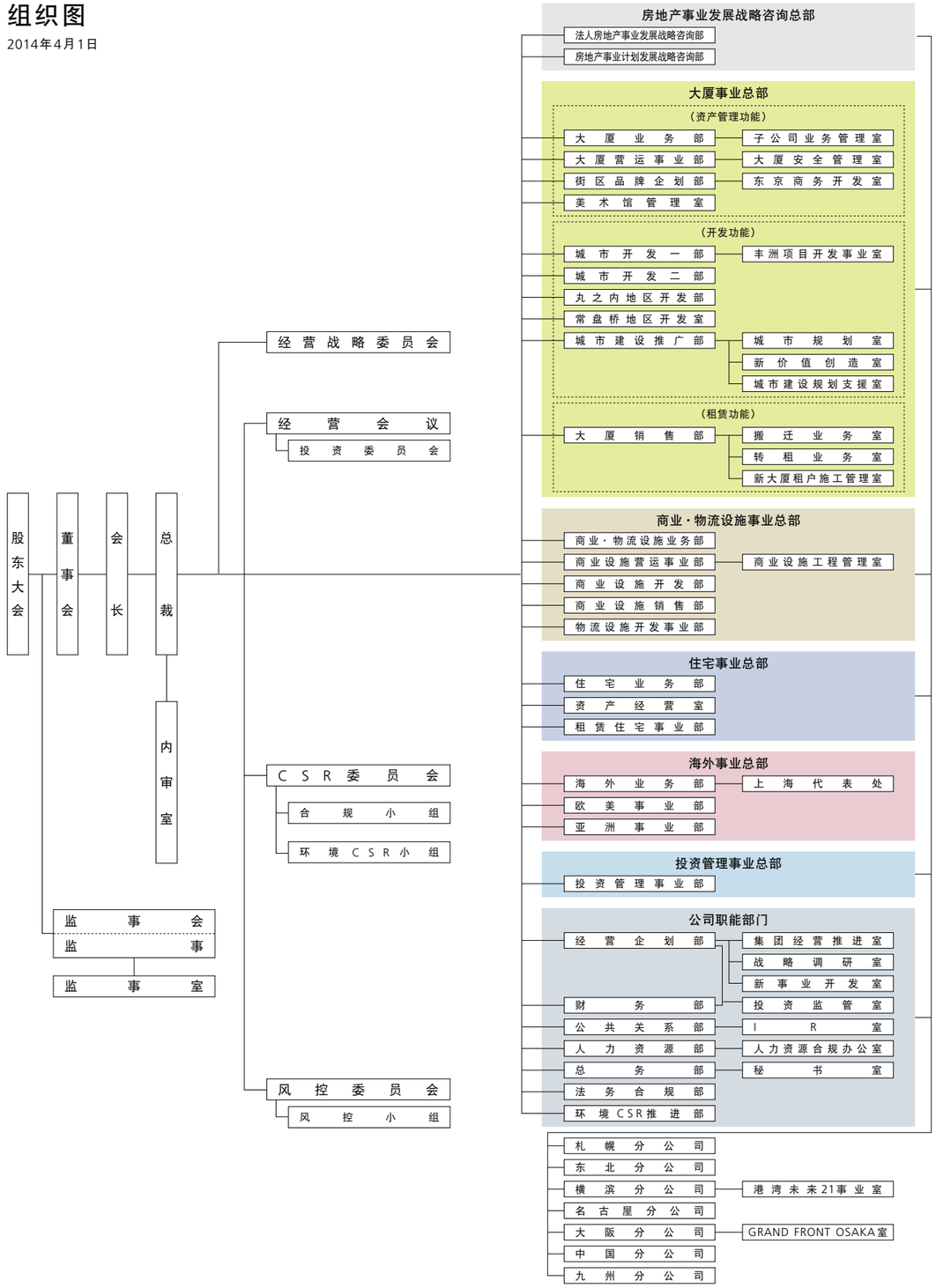
（注）议决权所有百分比按2013年3月末时点。*为按2014年7月1日时点。

沿革

企业发展轨迹		代表性项目
三菱社接受政府划拨出售的丸之内原陆军省用地	1890	
三菱合资会社成立，实现了事业的进一步扩大	1893	
	1894	丸之内最早的西式事务所建筑--第一号馆竣工
	1923	丸之内大厦于东京站前竣工
以资本金1,500万日元从三菱合资会社受让丸之内大厦及其用地所有权以及丸之内地区其他土地建筑的事业权，本公司继而成立	1937	
	1952	新丸之内大厦竣工
在东京、大阪两地的证券交易所上市	1953	
筹划制定丸之内综合改造计划，以应对经济高速增长期的办公楼需求	1959	
	1962	北海道大厦竣工
赤坂Park House起售（进军公寓事业）	1969	
三菱地所纽约分公司成立，开始巩固进军海外事业的根基 三菱地所住宅销售株式会社成立（2007年4月公司名称变更为三菱地所Real Estate Services株式会社）	1972	泉Park Town第一期工程开工
新设札幌、仙台、名古屋、大阪各分公司，在国内主要城市进行业务强化	1973	
名古屋第一宾馆开业（进军宾馆事业）	1983	
三菱地所Home株式会社成立（强化住宅事业）	1984	
MEC UK公司成立，为进军英国做好准备 新设横滨营业所（2000年4月改组为横滨分公司）	1986	
新设广岛分公司（2000年4月改称为中国分公司）、九州分公司	1989	福冈IMS（天神MM大厦）开始营业 东京箱崎的Royal Park Hotel开始营业 广岛Park大厦竣工
发表参加伦敦金融城“Paternoster Square计划” 参股洛克菲勒公司（Rockefeller Group, Inc.）	1990	
	1993	横滨地标大厦竣工，横滨Royal Park Hotel开业
发表丸之内大厦改建	1995	
	1996	大阪Amenity Park（OAP）竣工
丸之内改造第一阶段开始	1998	
	2000	御殿场Premium Outlets开业
成立三菱地所投资顾问株式会社	2001	
通过土地再评估法等实施固定资产评估转换	2002	丸之内大厦开业
总部迁移到大手町大厦	2003	三菱信托银行总行大厦竣工（2005年10月改称为三菱UFJ信托银行总行大厦） 伦敦Paternoster Square竣工
	2004	丸之内OAZO开业
	2005	东京大厦开业
	2007	新丸之内大厦开业 东京半岛酒店开业
株式会社Sunshine City合并报表子公司化 Mitsubishi Estate Asia公司成立（强化亚洲事业）	2008	
Chelsea Japan株式会社（2013年2月更名为三菱地所・Simon株式会社）合并报表子公司化	2009	丸之内公园大厦·三菱一号馆竣工
	2010	三菱一号馆美术馆开业
三菱地所residence株式会社创立 木村惠司就任董事会长，杉山博孝就任总裁	2011	
	2012	丸之内永乐大厦竣工 大手町Financial City竣工
三菱地所（上海）投资咨询有限公司设立	2013	MARK IS静冈开业 酒酒井Premium Outlets开业 GRAND FRONT OSAKA开业 大名古屋大厦新建工程开工 MARK IS横滨港湾未来开业
将三菱地所大厦管理和三菱地所物业管理进行事业整合	2014	

组织图

2014年4月1日



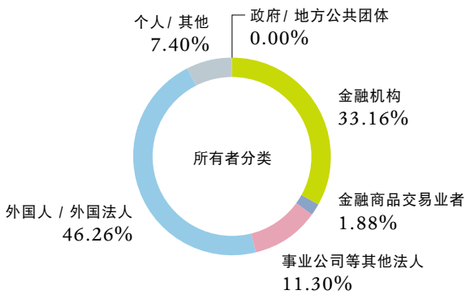
公司概要 （2014年3月31日）

股份概要

股份状况

可发行总股数	1,980,000,000股
已发行总股数	1,390,397,097股 （和前年度没有增减）
股东总数	64,417名 （比前年度减少 3,221名）

股份分布状况（股份数构成比率）



大股东	持股数（千股）	持股比例（%）
日本Master Trust信托银行 株式会社信托账号	84,680	6.09
明治安田生命保险相互会社	46,882	3.37
日本Trustee Service信托银行 株式会社信托账号	46,568	3.34
State Street Bank and Trust Company	43,076	3.09
CBLDN- STICHTING PGGM DEPOSITARY - LISTED REAL ESTATE PF FUND	30,209	2.17
东京海上日动火灾保险株式会社	26,865	1.93
株式会社三菱东京UFJ银行	25,963	1.86
The Bank of NY Non-Treaty JASDAC Account	25,131	1.80
旭硝子株式会社	22,714	1.63
State Street Bank and Trust Company 505223	19,519	1.40

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

设　立
1937年5月7日

资 本 金
141,373,214,071日元

业务内容
办公大厦和商业设施的开发、租赁、管理
收益用不动产的开发、资产运用
住宅用地和研究所用地等的开发、销售
休闲设施等的运营
不动产的买卖、中介、咨询

员工人数 （不包括临时工）
本体：690名
合并决算：7,952名

URL
http://www.mec.co.jp/index_e.html

总部
東京都千代田区大手町1-6-1 大手町ビル（〒100-8133）
TEL+81-3-3287-5100

札幌分公司
北海道札幌市中央区北二条西4-1 北海道ビル（〒060-0002）
TEL+81-11-221-6101

东北分公司
宫城県仙台市青葉区国分町3-6-1 仙台パークビル（〒980-0803）
TEL+81-22-261-1361

横滨分公司
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+81-45-224-2211

名古屋分公司
愛知県名古屋市中区栄2-3-1 名古屋広小路ビル（〒460-0008）
TEL +81-52-218-7755

大阪分公司
大阪府大阪市北区天満橋1-8-30 OAPタワー（〒530-6033）
TEL+81-6-6881-5160

中国分公司
広島県広島市中区大手町3-7-5 広島パークビル（〒730-0051）
TEL+81-82-245-1241

九州分公司
福岡県福岡市中央区天神1-6-8 天神ツインビル（〒810-0001）
TEL+81-92-731-2211

三纲领

所期奉公
通过发展事业努力实现物资和精神更加丰富的社会，同时为维护宝贵的地球环境作贡献。

处事光明
以光明磊落为行动的宗旨，保持经营活动的公开性和透明性。

立业贸易
立足于全球及宇宙的宏观立场开拓事业。

The Mission of the Mitsubishi Estate Group

We contribute to society through urban development

By building attractive, environmentally sound communities where people can live, work and relax with contentment we contribute to the creation of a truly meaningful society.

The Mitsubishi Estate Group Code of Corporate Conduct

In order to carry out the Group Mission, we pledge to observe the following Code of Conduct:

1 We will act with integrity
We will base our conduct on laws and ethics and always reflect with humility upon our behavior, valuing our communication with society and placing priority in our corporate activities on earning trust through fairness and transparency.

2 We will strive to earn the trust of our clients
We will approach all objectives from our clients' point of view, providing safe and reliable products and services, and make information available as appropriate.

3 We will strive to create a vibrant workplace
While aiming at personal growth, we will respect the human rights and diversity of opinions of others and increase our creativity and professionalism, while displaying our collective strengths as a team.

The Mitsubishi Estate Group Guidelines for Conduct

http://www.mec.co.jp/e/company/charter/index.html

制定 1997年12月1日 改正 2002年8月1日 改正 2006年1月1日

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

您可以从三菱地所集团的IR网站下载包括决算信息和决算说明会资料在内的各种IR相关资料。