

Enhancing the Possibilities of Tomorrow

ANNUAL REPORT 2015



「この先」を見据えた、 現在の努力

都市間交通のハブ駅として、歴史的にも重要な役割を果たしてきた東京駅。その西側約120ha*を占める丸の内・大手町・有楽町地区（丸の内エリア）は、日本を代表するビジネス街であり、金融機関の本店や上場企業の本社が集積する日本経済の中心地です。

三菱地所は、この丸の内エリアを120年以上にわたって継続的に開発してきました。時代の要請に的確に応えながら行ってきたこれまでの開発が、丸の内エリアに約30棟のオフィスビルを所有する現在のポートフォリオを形成しています。そして現在も、将来の価値創造の源となる「世界で最もインタラクションが活発な街」への進化を目指し、丸の内エリアの再開発は続いています。

* 120haは、東京ドーム（4.7ha）の約26倍です。



丸の内エリアでは、テナント企業の成長を支えることで将来のオフィス需要を育てています。ベンチャー企業向けのオフィススペースといったハード面の整備だけでなく、ビジネスパートナーのマッチングサービスやネットワーキングの機会を提供するなど、ソフト面からもテナント企業を支援できるのは、約4,000の事業所が集積するビジネス街を事業拠点とする当社ならではの強みです。

サービスの絶えざる進化が、 将来の需要を育てる

三菱地所は、現在の顧客へのサービスを通じて顧客ニーズへの理解を深めるとともに、その変化や多様化に応えるソリューションの提供へと事業を進化させています。この積み重ねが、将来の需要の芽をいち早く見出す先見性と、潜在市場の拡大を可能にするイノベーションへとつながっています。



将来の事業規模拡大とキャッシュ・フロー強化を視野に、住宅事業ではビジネス間におけるシナジー効果の強化に取り組んでいます。これは、分譲・賃貸マンション、注文・建売住宅、リフォーム、管理、売買・賃貸仲介などの各領域でグループ各社が専門性を発揮しつつ連携を深めることで、収益源の多角化と開発資産の価値向上を目指すものです。お客様との接点をより一層大切にし、住み替えやリフォームなど多様なニーズにきめ細かく応えていきます。



将来をつくる礎を強固にする

人が集まるところにはチャンスが生まれ、価値が創造されます。まちづくりにとって、土地や資金以上に不可欠な経営資本は人材です。不動産開発に関するノウハウや専門性、技術力に加え、顧客・投資家のニーズや市況を捉えて次の動きを予想する分析力、地権者・行政・テナントとのパートナーシップ構築力、そして、時代の要請を読む先見性。一人ひとりの社員に備わるこうした見えざる力が組織の「知」を形成しています。



「世界で最もインタラクションが活発な街」丸の内エリア、コミュニティの一部として街と共に成熟する住宅をはじめ、オフィスビルや商業・物流施設の開発、海外での不動産開発など、まちづくりのダイナミズムが生まれる源泉は、私たち自身の「インタラクション」です。人材の力を引き出すマネジメントによって組織の力を高め、将来の価値創造の礎を強化します。

8

三菱地所グループについて

10

日本の不動産市場

11

財務ハイライト

34

5年分のセグメント別
財務ハイライト

44

財務レビュー



12

ステークホルダーの皆様へ

「この先」の可能性を更に広げるために、
今できる限りのあらゆる創造性を発揮し、企業価値を高めながら
成長基盤を強化する取り組みも加速します

35

経営管理体制

36 会長メッセージ



44 11年間の主要財務ハイライト(連結)

46 財務概況

50 比較連結貸借対照表

52 比較連結損益計算書及び比較連結包括利益計算書

53 比較連結キャッシュ・フロー計算書(要約)

54

会社データ

54 主な三菱地所グループ企業

56 沿革

57 組織図

58 会社概要

17

事業レビュー

18 ビル事業 ①

20 ビル事業 ②

22 生活産業不動産事業

24 住宅事業

26 海外事業

28 投資マネジメント事業

30

マネジメント・サービス
事業領域の概況

30 設計監理事業

31 ホテル事業

32 不動産サービス事業／新事業創造

33 ソリューション営業グループ

37 コーポレート・ガバナンスの構築

38 取締役・監査役

41 執行役員

42

リスクマネジメント



アセットブック
[http://www.mec.co.jp/j/investor/
irlibrary/annual/index.html](http://www.mec.co.jp/j/investor/irlibrary/annual/index.html)



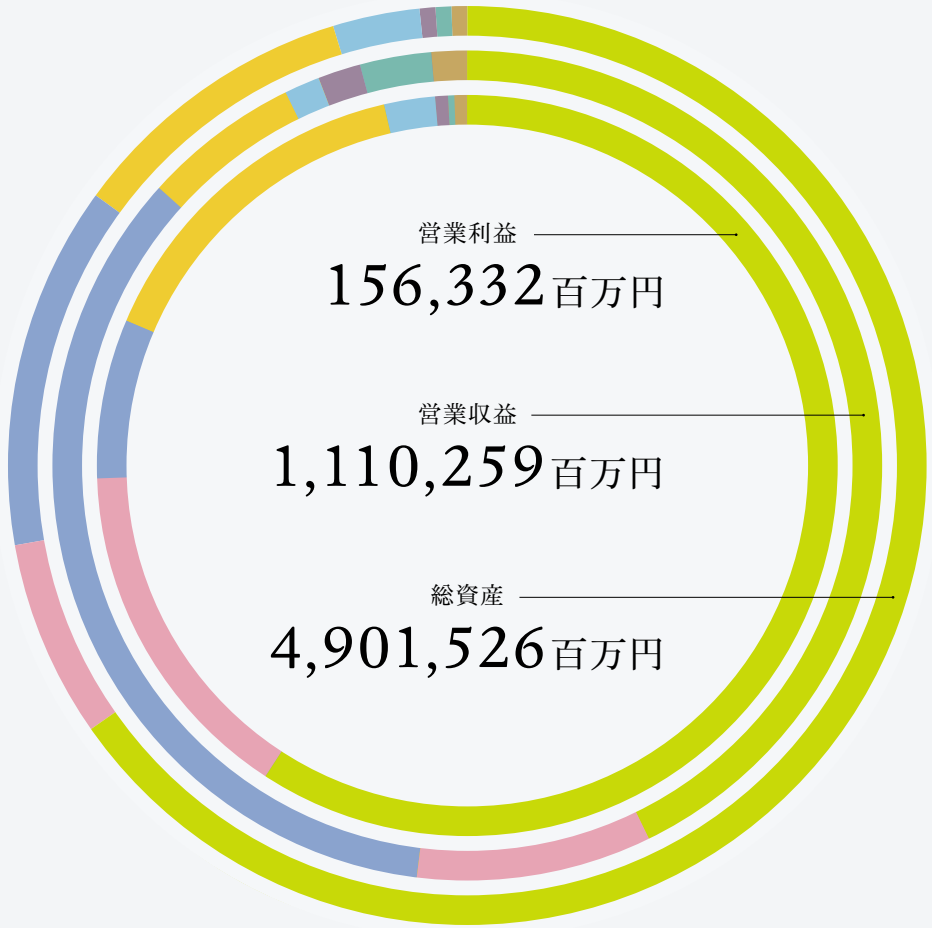
CSR報告書
[http://www.mec.co.jp/j/csr/report/
index.html](http://www.mec.co.jp/j/csr/report/index.html)

見直しに関する注意事項
このアニュアルレポートに記載されている三菱地所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、当社の見込みとは大きく異なる可能性があります。

三菱地所グループについて

三菱地所グループは、オフィスビルや住宅、商業施設をはじめとする不動産開発を通じたまちづくりのリーディングカンパニーです。

「人を、想う力。街を、想う力。」をブランドスローガンに、日本で、海外で、新たな価値の創造に取り組み、持続的成長を実現すべくチャレンジを続けています。



	百万円		
2015年3月期（連結）	営業収益	営業利益	総資産
ビル事業	484,816	102,820	3,094,967
生活産業不動産事業	105,706	26,162	321,405
住宅事業	390,491	12,114	605,504
海外事業	71,176	25,901	479,785
投資マネジメント事業	14,885	4,282	146,538
設計監理事業	19,467	663	24,985
ホテル事業	30,827	754	28,034
不動産サービス事業	13,939	524	20,731
その他の事業	3,747	16	27,696
セグメント間消去又は全社	(24,799)	(16,906)	151,876
合計	1,110,259	156,332	4,901,526

2015年4月より下記の通りセグメント変更を行っています。

- ・国内の商業・物流事業（一部の複合商業施設を除く）をビル事業から独立させ、「生活産業不動産事業」を新設
- ・海外の投資マネジメント事業を海外事業から投資マネジメント事業に移管
- ・三菱地所ハウスネットを不動産サービス事業から住宅事業に移管

ビル事業



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

住宅事業



分譲・賃貸マンション、注文・建売住宅、リフォーム、管理、売買・賃貸仲介などの各領域で、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。人々の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、リフォーム事業及びリノベーション再販事業も強化しています。

投資マネジメント事業



不動産での資産運用を求める投資家に対して、長期安定的な運用ニーズに対応するREIT（不動産投資信託）から、機関投資家の特定運用ニーズに対応する私募ファンドまで、専門的なノウハウをもとに、日・米・欧の3拠点の連携で幅広いサービスを提供しています。

ホテル事業



「ロイヤルパークホテルズ」として、仙台、東京日本橋、東京汐留、東京羽田、横浜、名古屋、京都、福岡にて8ホテルを展開しています。顧客のニーズを捉えた経営を念頭に、ブランド価値の向上とグループホテルの拡大を進めています。

生活産業不動産事業



「MARK IS」「プレミアム・アウトレット」をはじめとする商業施設について、企画から運営まで当社グループが継続的に関与する一貫体制で事業を展開しています。物流施設については「ロジクロス」ブランドのもと、全国で開発機会を追求。また、新たなアセットクラスの開発にも努めています。

海外事業



当社は1970年代から海外事業に取り組み、米国・英国での不動産賃貸・開発事業を行ってきました。近年は成長著しいアジアにおいても事業を展開しているほか、ヨーロッパ大陸にも進出しています。

設計監理事業



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

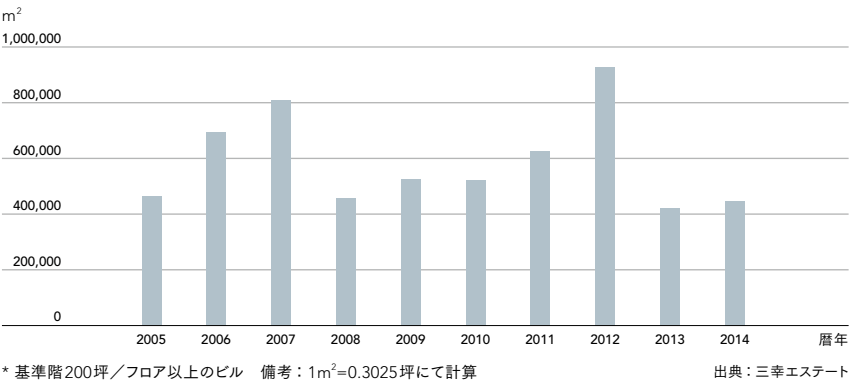
不動産サービス事業



不動産の仲介・コンサルティングから、マンション・オフィスビルの賃貸経営サポート、コインパーキングの運営まで、法人・個人向けサービスを幅広く提供しています。

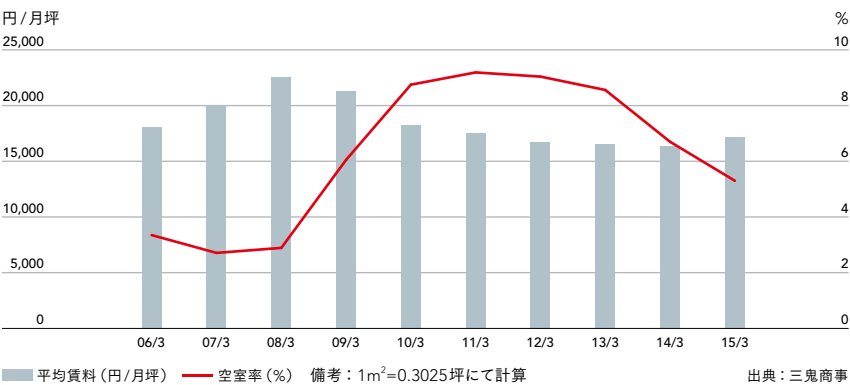
日本の不動産市場

東京23区大規模ビル*新規供給貸付面積



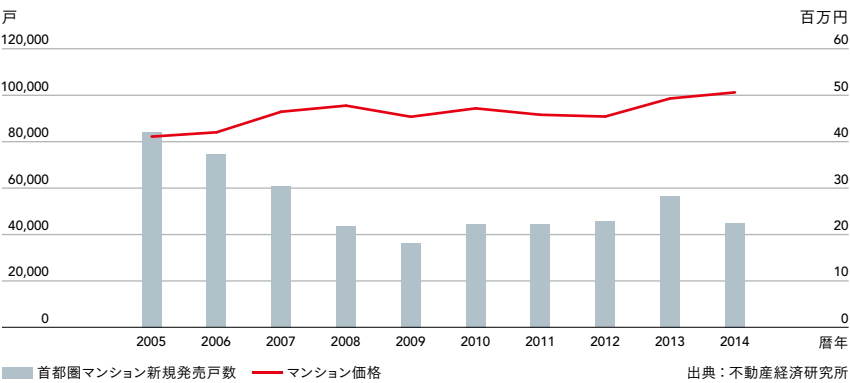
東京では底堅いオフィス需要に支えられ、継続的なビル開発が行われています。2013年は東京23区新規供給の多くが中央、千代田、港区の都心3区に集中しましたが（三幸エステート調べ）、新宿、品川、江東区の大規模オフィスビルプロジェクト開発により、2014年は集中度が低下しました。

オフィスビル市況（東京都心5区空室率）



2013年以降の企業業績の回復を背景に、都心5区（港、千代田、中央、新宿、渋谷）のオフィス空室率は改善しています。それに伴い平均賃料も上昇傾向を示しており、2015年1月には2011年10月以来となる17,000円台/月坪となりました。

首都圏マンション新規発売戸数／マンション価格



建築材料の値上がりや人手不足による人件費の高騰などにより、2014年の首都圏のマンション1戸当たりの平均価格は5,060万円と前年比2.7%の上昇となりました。また、首都圏のマンション新規発売戸数は前年比20.5%減の44,913戸となりました。

東証REIT指数

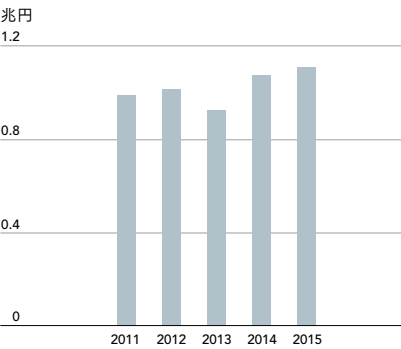


都心を中心とした不動産価格の上昇やオフィスビルの賃料の増加を背景として、国内不動産市況が堅調に推移していることに加え、2014年10月、日銀がJ-REIT買入を大幅に増やす方針を発表しました。結果、東証REIT指数は上昇基調を維持しています。

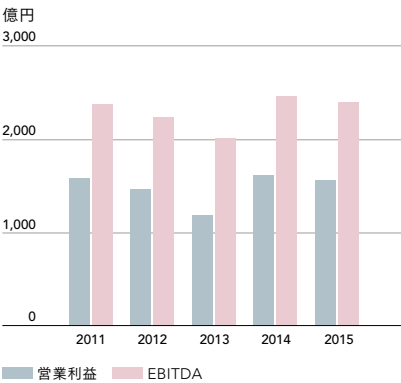
財務ハイライト

各年3月31日に終了した期

営業収益

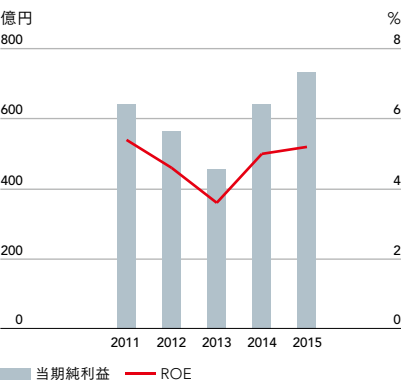


営業利益／EBITDA

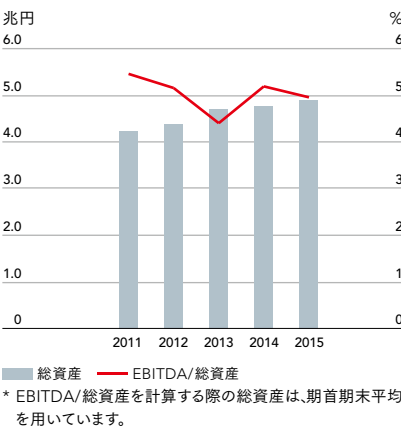


2015年3月期は、住宅事業の分譲マンションの売上計上戸数減などの影響があったものの、ビル事業の賃貸収益増加や物件売却収入の増加などにより、営業収益は前期比3.3%増の1兆1,102億円となりました。EBITDAは営業利益及び減価償却費の減少を主因として、前期比2.6%減の2,399億円となりました。

当期純利益／ROE

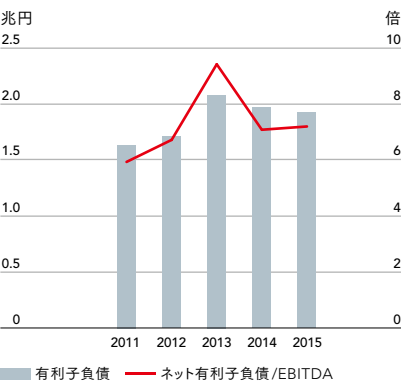


総資産／EBITDA/総資産*

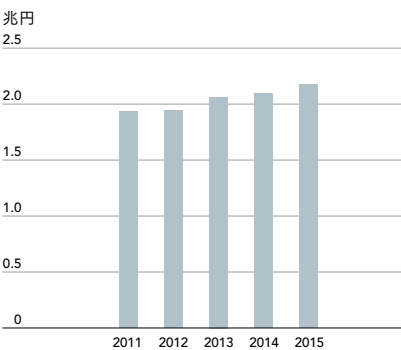


当期純利益が増加したことにより、2015年3月期のROEは前期と比べ0.2ポイント増となりました。また、効率性の経営指標となるEBITDA/総資産比率は中期経営計画の2017年3月期目標5.0%に対し、5.0%となりました。保有型のオフィスビルを中心とした開発はB/Sの拡大につながりますが、ポートフォリオの入替などにより事業の効率性を高める方針です。

有利子負債／ネット有利子負債/EBITDA

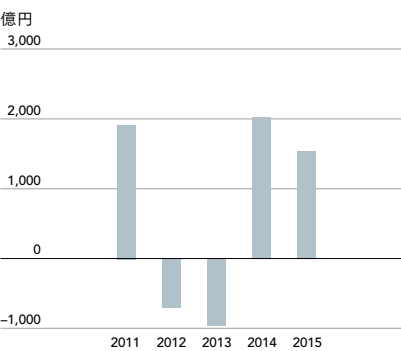


賃貸等不動産の含み益

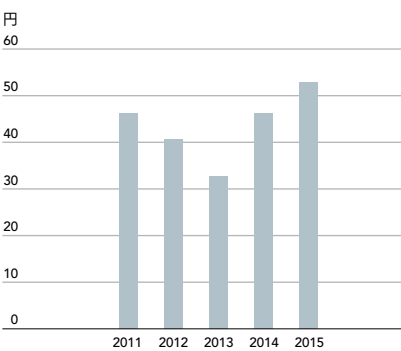


2015年3月期末の有利子負債は、前期末比436億円減少となり、2013年3月期以降2年連続での削減となりました。健全性の経営指標となるネット有利子負債/EBITDA倍率は、中期経営計画の2017年3月期目標8倍台に対し、7.2倍となりました。また、賃貸等不動産の含み益は前期末比842億円増の2兆1,807億円となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



1株当たり当期純利益



2015年3月期は、営業キャッシュ・フローが減少したことに加え、TA Realtyの買収による支出があったことなどにより、フリー・キャッシュ・フローは前期比494億円減の1,535億円となりました。1株当たり当期純利益（EPS）は6.51円増の52.85円となり、2期連続の増加となりました。



三菱地所株式会社
取締役社長
杉山 博孝

「この先」の可能性を更に広げるために、
今できる限りのあらゆる創造性を発揮し、
企業価値を高めながら
成長基盤を強化する取り組みも加速します

企業価値向上の実現

最初に、中期経営計画（中計）のテーマである「企業価値向上の実現」が、中計初年度である2015年3月期に、着実に進捗したことをステークホルダーの皆様にご報告します。当社の競争優位性の土台である丸の内エリアを中心とした再開発は、順調に進捗しています。加えて、企業業績の好調を背景にオフィス空室率は徐々に低下しており、当社オフィスビルにおける賃料水準は着実に上昇フェーズに入っています。再開発の継続とオフィスビルの賃料収入の拡大は、NAV*を、ひいては企業価値を向上させることにつながっています。

*Net Asset Valueの略。保有不動産の時価を反映した企業の時価純資産価値。資産価値の高い不動産を持つことによりNAVは高まる。

丸の内エリア再開発のビジネスモデル

当社のコアビジネスである丸の内エリアのオフィスビル事業を中心としたビジネスは、2つの資産をもとに事業展開を行っています。第1は、東京を代表するビジネスセンターである丸の内エリアに所有する土地と約30棟のオフィスビルをはじめとした、「物的資産」です。1世紀以上に

もわたって同一エリアで継続的にまちづくりを行う当社グループのビジネスモデルは、この「物的資産」なしには成立しません。

この物的資産を生かすのが、第2の「見えざる資産」です。まちづくりを通じて培った高度な専門性とノウハウ。地権者やテナント、行政をはじめとするステークホルダーとのネットワーク。企画、設計から開発、プロパティマネジメントまで、不動産デベロップメントにかかわる機能をグループ内に擁する総合力。お客様の品質に対する信頼やそこから生まれるブランドへの評価。そして、創意と熱意を持つ人材。いずれも直接、損益計算書上に表れることはありませんが、第1の「物的資産」の価値を最大化するためには、こうした「見えざる資産」が不可欠です。

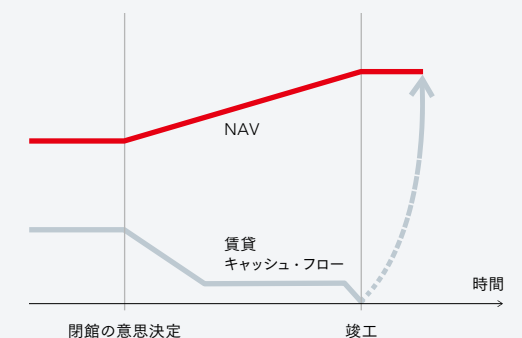
丸の内エリアをはじめとした「物的資産」が際立つため、当社への評価はハードへの評価に偏りがちです。しかし私たちは、先人から受け継いだハードを維持するだけでは、「この先」を見通して時代の要請に応えるまちづくりはできないことを学んでいます。「物的資産」に「見えざる資産」を組み合わせることこそ、従来の枠組みを超えるダイナミックな挑戦を続け、継続的な企業価値の強化を実現することが可能なのだと、私たちは考えています。

オフィスビルの開発に伴うNAVとキャッシュ・フローの推移

丸の内エリアのバリューアップを図るため、既存のオフィスビルを建て替える再開発事業を継続しています。保有型の新規ビルの開発は、着工から竣工直後までは費用計上が先行するため、損益計算書（P/L）、キャッシュ・フロー計算書上にその効果が表れにくいという性質があります。

新規に用地を取得して開発する物件と異なり、既存ビルの建て替えは、まず営業中の当該ビルを閉館するところからスタートします。従って、既存ビルの閉館から新規物件の竣工までの期間は建て替え前に比べてP/L上は減収となります。新規ビルが竣工した直後に関しても、初期費用が発生するほか、P/Lで見れば減価償却が大きくなります。

一方、当該ビルのNAVは再開発に伴い上昇し、また、新規ビルの竣工後には賃料収入として安定的な営業キャッシュ・フローが見込まれます。竣工2年目からは竣工初年度の費用がなくなるほか、P/L上では減価償却費も軽減されることで利益も伸びます。



中期経営計画の進捗

現在当社グループが推進する中期経営計画は、新たな挑戦を具体的な計画に落としこんだものです。3ヵ年にわたる中計の初年度であった2015年3月期について、私たちがどのような挑戦をしたのか、その主なものをご報告します。

ビル事業については、丸の内エリアで、2015年11月に竣工予定の「大手門タワー・JXビル」と2017年竣工予定の「大手町パークビル」（2棟合わせ旧称「（仮称）大手町1-1計画」）、2016年竣工予定の「大手町フィナンシャルシティグランキューブ」（旧称「大手町連鎖型都市再生プロジェクト第3次事業」）、2018年に竣工予定の「（仮称）丸の内3-2計画」の計4棟のオフィスビル開発が進んでい

ます。また、「世界で最もインタラクションが活発な街」を目指す方針のもと、丸の内エリアの街としての魅力を高める取り組みも引き続き行っています。更に、売却を視野に入れた丸の内エリア以外でのビル開発についても、「豊洲フォレシア」（東京都江東区）ほか5棟が竣工しました。

都市部を中心に市場が好調な住宅については、2015年3月期は売上計上戸数が減少しましたが、販売自体は堅調に推移しています。また、2014年7月に、当社と丸紅株式会社各々のマンション管理子会社を経営統合したほか、2015年4月には、当社において展開していた賃貸住宅事業を三菱地所レジデンスに移管しました。加えて、住宅事業におけるストックビジネスについても、その枠組みを見直すなど、更なる事業の拡大や効率化を目指しています。

海外事業については、米国・欧州・アジアで、新規物件の開発や、将来の再開発を視野に入れた物件取得などにより、着実にポートフォリオを拡大しています。また、2015年1月には、米国・ボストンに本社を置く大手不動産ファンド運用会社TA Realtyを買収し、不動産投資マネジメント事業を加速するための基盤が整いました。

最後に、中長期的な成長に向けた新たな事業機会の開拓に向け、新事業創造部を設立しました。具体的な取り組みの第1弾として、現在、2016年を目途に国内初の運営民営化が計画されている仙台空港の運営権獲得を目指しています。同プロジェクト以外にも、当社グループのプロパティマネジメントや商業施設開発のノウハウなど、事業シナジーが発揮できる分野における事業機会を開拓しています。

また、その一環として「商業・物流事業グループ」から「生活産業不動産事業グループ」に改組し、既存事業の強化を図ると共に、新たなアセットタイプの開発を担う組織としました。

2015年3月期の業績

2015年3月期の業績は、2012年に竣工した大型オフィスビルが通期で稼働した効果や、物件売却収入の増加などにより、営業収益が前期比増収となりました。営業利益については、分譲マンションの売上計上戸数の減少などにより減益となりました。当期純利益については、一部の固定資産において、収益性の著しい低下、及び時価の下落により、合理的範囲内で保守的な見立てのもと減損損失を計上したものの、前期比で14.1%増となりました。これにより、年間配当金を1株当たり年間14円と前期より2円増配しました。

前述の通り、丸の内エリアでは現在も既存ビルの建て替え再開発プロジェクトが進行しています。4つの再開発プロジェクトが同時進行する中、短期的にこれらのビルの利益は生じないこととなりますが、それでも当初の計画を上回る業績をあげたことに関しては、三菱地所グループの底力を示すことができたと考えています。また、減損損失を計上したことは大変遺憾ではありますが、今後の投資戦略、施設運営においてその教訓を反映していきます。

2015年3月期の主なニュースリリース		
テーマ	発表年月	関連する主要なニュースリリース
投資開発事業領域	ビル事業	■ 2014.11 銀行会館・東京銀行協会ビル・みずほ銀行前本店ビルの建て替え着手決定「（仮称）丸の内1-3計画」始動～丸の内・大手町・有楽町エリアにおける国際金融拠点機能強化～ ■ 2014.10 ～丸の内ビルディング34階～ 「The Premier Floor Marunouchi（ザ・プレミアフロア丸の内）」オープン ■ 2014.8 敷地緑化率44%の環境共生型免震高機能オフィス「豊洲フォレシア」竣工 ■ 2014.8 「芝フロントビル」に続き、品川・田町エリアに高機能オフィスの「田町フロントビル」竣工 ■ 2014.4 「（仮称）大手町1-1計画B棟」新築工事着工 ■ 2014.4 丸の内再構築「第2ステージ」第6弾プロジェクト 「大手町連鎖型都市再生プロジェクト第3次事業」着工
	生活産業不動産事業	■ 2015.2 大型免震物流施設「ロジポート橋本」竣工 ■ 2014.11 三菱地所の物流施設「ロジクロス福岡久山」竣工
	住宅事業	■ 2015.2 会社分割による賃貸住宅事業の三菱地所レジデンスへの承継 ■ 2014.11 マンションとして日本最高階数60階建の「ザ・パークハウス 西新宿タワー 60」始動 ■ 2014.6 「三菱地所コミュニティホールディングス」発足 三菱地所と丸紅株式会社各々のマンション管理子会社が経営統合
	海外事業	■ 2015.1 シンガポールでのオフィス開発事業「CapitaGreen」竣工 ■ 2015.1 ヨーロッパ大陸第1号物件としてパリでオフィスビルを取得 ■ 2014.12 グループ初の台湾での開発事業・商業ゾーンがグランドオープン ■ 2014.8 ロサンゼルスでオフィスビルを取得 米国事業ポートフォリオの更なる拡大と多様化へ ■ 2014.7 中国における物流施設開発事業への出資参画 ■ 2014.5 三菱地所グループ タイ・バンコクで3プロジェクト 計2,000戸超の大規模住宅開発事業に参画 ■ 2014.4 ボストンにてオフィスビル「28 State Street」を取得
マネジメント・サービス領域		■ 2014.10 三菱地所投資顧問 私募リートの運用資産規模が2,000億円突破 ■ 2014.10 米国大手不動産ファンド運用会社TA Realtyを買収 ■ 2014.9 羽田空港国際線旅客ターミナルに「ロイヤルパークホテル ザ 羽田」9月30日開業

業績の概要	単位：百万円		
	2014年3月期実績	前回予想 (2015年2月5日公表値)	2015年3月期実績
営業収益	1,075,285	1,108,000	1,110,259
営業利益	161,271	150,000	156,332
当期純利益	64,297	67,000	73,338
EBITDA	246,332	231,500	239,934
有利子負債	1,973,042	1,970,000	1,929,355

資産効率の改善と
グループ総合力の発揮

底力が示せたとは書きましたが、私は決して現状に満足している訳ではありません。当社グループの実力をもってすれば、更に一段の収益・利益の積み増しが可能であると考えています。グループ社員に対しても、既存の基準をクリアすることに止まらず、それ以上の成果を達成するよう呼び掛けています。特に今後は、資産効率の改善を実現するため、投資効率と運営効率、両面からのアプローチを強めることを重視していきます。

当社のコア事業であるオフィスビル関連事業については、各ビルの収支管理を厳格化する方針を改めて打ち出し、資産価値向上のために必要な投資と収益性の見極めを徹底しています。また2014年4月には、オフィスビル事業の組織を再編し、主に保有型の事業を手掛けるビルアセット事業グループと、主に回転型の事業を手掛ける都市開発グループを統合しました。これにより、資産ポートフォリオマネジメント機能やソーシング力の強化、あるいは、ノウハウの共有などが進んでいます。

住宅事業においても、建設コストの高騰や用地取得競争の激化といった状況も踏まえ、従来以上に効率性を重視しています。当社のソーシング力を生かした用地取得や、グループの総合力を発揮し、より付加価値の高いマンション開発を進めるなど、厳しい環境下においても競争力を維持しています。

資産効率の改善という面においては、プロパティマネジメントや不動産投資マネジメントなど、専門的なサービスをお客様に提供するフィービジネスの利益を伸ばすことも重要です。2014年4月に行った、三菱地所ビルマネジメントと三菱地所プロパティマネジメントの統合も、その一環です。オフィス・商業・付帯施設が一体となった大型複合ビル管理や、リーシングから販促、プロモーションまで手掛ける幅広い運営実績を持つ三菱地所ビルマネジメント。REITや不動産投資ファンドなど、当社以外をオーナーとするオフィスビルの効率的なマネジメントに強みを持つ三菱地所プロパティマネジメント。両社の統合により双方

の強みが相乗効果を生み、プロパティマネジメント事業の提案・受託力の底上げや当社保有ビルの管理効率化につながっています。

グループの総合力の発揮とシナジーの最大化という面では、不動産投資マネジメントも有望な分野です。前述したTA Realtyの買収によって現地でのソーシング力が高まったことを機に、日・米・欧の3極体制が整いました。また、投資運用ファンドの組成にあたり、第三者の投資資金に加えて当社グループの自己資金も投資する「ハイブリッド・モデル」を進めることで、海外事業の効率的なスケールアップも実現できると期待しています。

創造的な開発を続ける

「企業価値向上を実現する3年間」という中計のテーマ、そしてその実現に向けたNAVの向上は、長期的なまちづくりを通じた価値の創造という当社グループのビジネスモデルと一致するのはもちろんのこと、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にとっての長期的な価値の最大化とも合致していると、私たちは確信しています。前述の通り、当社グループには丸の内エリアという際立った資産がありますが、この資産は、私たちに安住ではなく挑戦を求めていると考えています。丸の内エリアという極めて大きな可能性を持つキャンパスを与えられた私たちは、丸の内エリアにおけるビジネスを軸に、それ以外の分野においても資産効率の改善とグループシナジーの増大に向け、今できる限りのあらゆる創造性を発揮し、「この先」の可能性を更に広げなければならない。まちづくりのプロフェッショナルとして、果敢に価値創造に取り組んでいく決意です。

2015年7月

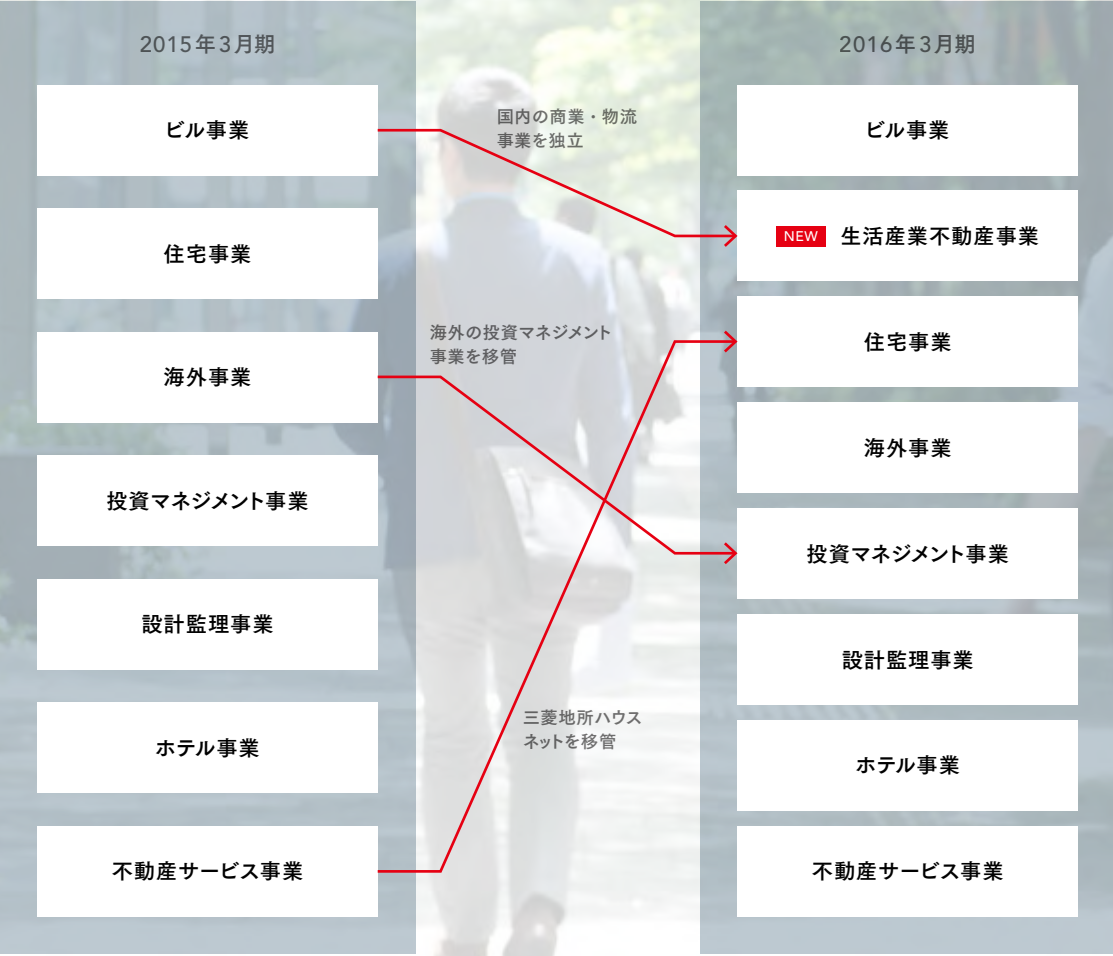
三菱地所株式会社
取締役社長

杉山 博寿

事業レビュー

Enhancing the Possibilities of Tomorrow

三菱地所グループは、「企業価値向上を実現する3年間」をテーマに、2015年3月期から3ヵ年の中期経営計画を実施しています。当社の収益基盤である丸の内エリアの再開発を中心とした成長投資を行うと同時に、ビル事業・生活産業不動産事業・住宅事業・海外事業を核とした8事業すべてが、将来キャッシュ・フローの蓋然性向上や資産のバリューアップを目指した取り組みを展開しています。



OFFICE BUILDING GROUP

ビル事業 ①

Enhancing the Possibilities of Tomorrow

企業価値の源泉となる街を、 継続的に更新する

時代に応える魅力を創造するまちづくり

丸の内エリアとは、東京駅の西側一帯、約120haを占める丸の内・大手町・有楽町を一つの地域と捉えた名称です。120年以上前に東京を代表するビジネス街となり、今日も、上場企業92社の本社を含む約4,000事業所が所在し、約23万人のビジネスパーソンが働く日本経済の中心地として賑わっています。

三菱地所グループは、この丸の内エリアに約30棟のオフィスビルを所有すると同時に、時代の要請に応える再開発を通じて丸の内エリアのまちづくりに継続的に取り組み、資産のバリューアップを実現してきました。2002年に竣工した「丸の内ビル」を端緒に、現在までに全9棟のビルの建て替えと周辺エリアの再開発を完了し、延床面積*は再開発以前との比較で約1.6倍に拡大しています。2015年6月現在も、エリア内で計4棟の

解体・新築工事に着手しているほか、新たなプロジェクトの計画も進んでいます。

* 三菱地所（単体）営業延床面積

「世界で最もインタラクションが活発な街」を目指して

最新機能を備えたビルへの建て替えは、当社グループが進めるまちづくりの一面でしかありません。特に近年は、アジアにおけるビジネス拠点都市としての競争力強化を期し、ソフト面での仕組みづくりにも注力しています。その好例といえるのが、2007年に開設したEGG JAPAN（日本創生ビレッジ）です。世界展開を目指す日本の中小ベンチャーや日本への進出を計画する海外成長企業をターゲットとしたイノベーション拠点として、小規模オフィススペースに加え、入居企業のニーズに応じた事業開発

再開発による
所有ビルの
営業延床面積

約1.6倍に拡大

2002年3月と2015年3月で比較

Fortune Global 500, 2014のうち
丸の内エリアに本店・本社を置く
企業の数

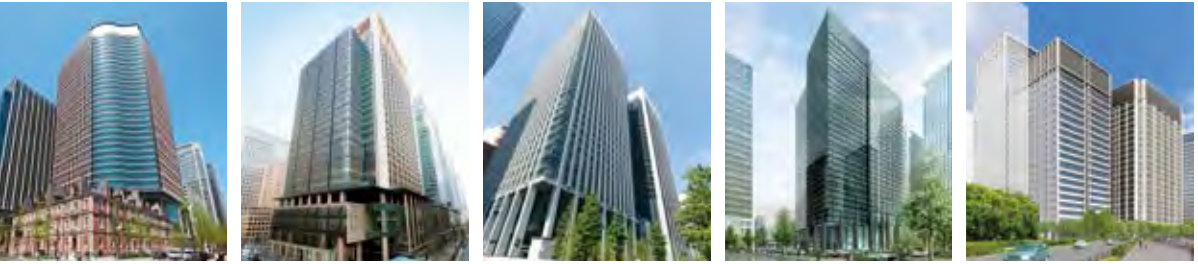
17社

米国のフォーチュン誌が、
世界の企業の総収入をもとに
年1回発表するランキング指標

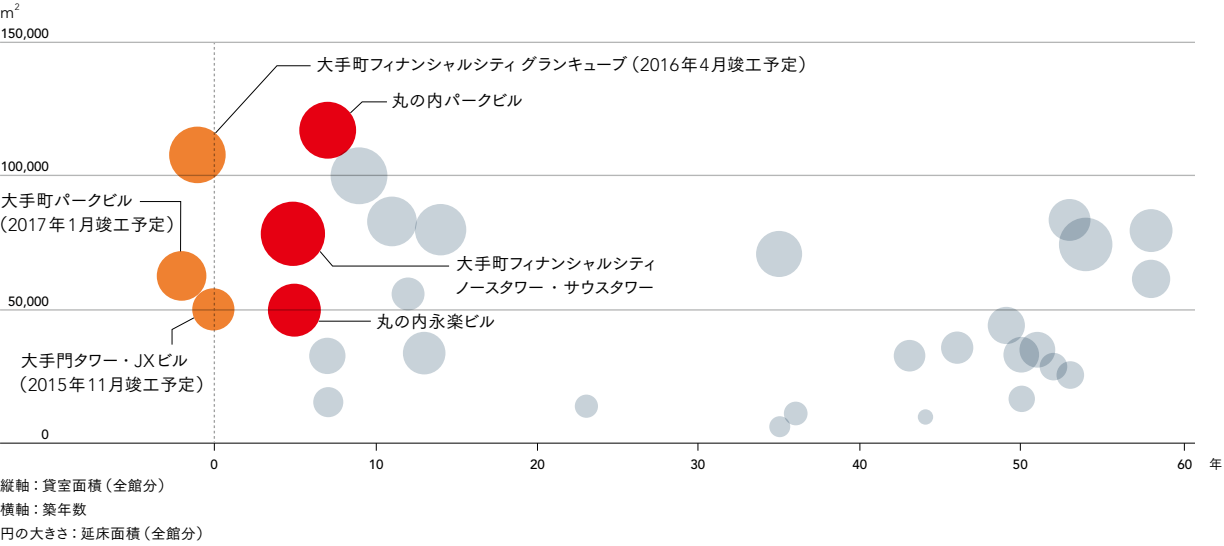
丸の内エリアに
本社・本店を置く
時価総額50位以内の企業

13社

日本経済新聞社発表
nikkeinet時価総額ランキング
2015年3月31日時点



丸の内エリア所有ビルの継続的な再開発

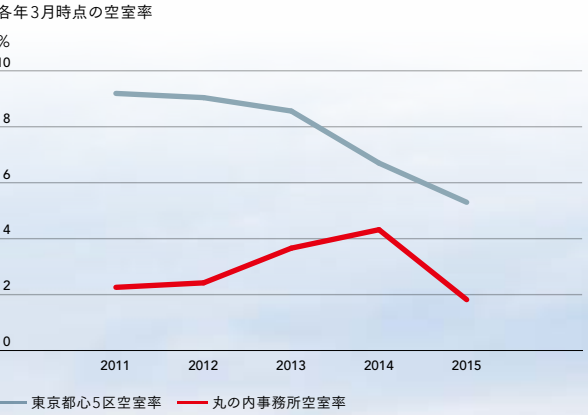


支援や会員制ビジネスクラブ「東京21cクラブ」を通じたネットワーキング機会も提供しています。

また、当社グループでは世界各国から集う人材が活発なインタラクションを行う場、「働く」だけでなく「快適に暮らす」街として、丸の内エリアの機能高度化も図っており、英語で医療サービスが提供できる病院・保育所やサービスアパートメントを誘致しています。

活発なインタラクションから新たな価値創出への挑戦が生まれ、それが街の競争力を高める。「世界で最もインタラクションが活発な街」を目指したまちづくりは、街の付加価値を、そして当社グループの企業価値を高める取り組みなのです。

東京都心5区*¹及び丸の内事務所*²空室率



*1 港、千代田、中央、新宿、渋谷

出典：三鬼商事

*2 三菱地所所有ビルなど

丸の内エリア外の竣工物件

2015年3月期は、東京都において「豊洲フォレシア」を含む収益用ビル6棟が相次いで竣工しました。また、2015年11月には、愛知県名古屋市中で建設中の大型建て替え案件「大名古屋ビルヂング」が竣工する予定です。



豊洲フォレシア

OFFICE BUILDING GROUP

ビル事業 ②

Enhancing the Possibilities of Tomorrow

成長企業のニーズの進化に答える

太田 — 日本での事業拡大を計画するグローバル企業や成長中のベンチャー企業をターゲットとした小規模・ハイグレードオフィスとして The Premier Floor Marunouchi が丸ビルのオフィスフロア最上階34階にオープンしたのが2014年10月。オープン当初からご入居いただいたのがクラウド・コラボレーション・サービスを提供する米国企業BOX Inc. の日本法人であるボックスジャパンです。

島田 — スタートアップ企業向けのオフィススペースであるEGG JAPANは、事業開発支援サービスに力を入れています。オフィスとしては必要な機能を凝縮させ、専用部はコンパクトな設計です。そこからPremier Floorに増床移転されたわけですが、使い勝手はいかがですか。

古市 — オフィスの洗練度がぐっと上がりましたね。お客様やパートナー企業の方々も、「居心地が良いからそちらで打ち合わせしましょう」とおっしゃるくらいで、こうした営業上の効果やリクルーティングのメリットも考えると非常にリーズナブルだと思います。実は、EGG JAPANの入居



長年にわたって構築した企業とのネットワークやグループ事業を通じて蓄積したノウハウを、オフィス商品企画や事業開発支援に活用しています。

太田



先進的なお客様が多数存在するというだけでなく、ソリューションを共につくりあげるパートナー企業が集積しているという点でも、丸の内は事業拠点として最適です。

古市

の際に唯一不安を感じたのが拡張性で、実際に入居後1年弱で手狭になってしまったのです。丸の内では活躍する方々を三菱地所のネットワークを介して紹介してもらえる利点を、EGG JAPANにいたときから実感していたということもあり、「EGG JAPANからの次の成長ステップとして新たなフロアを準備中です。」と聞いたときには、三菱地所の底力を感じました。

太田 — 当社グループが持つ膨大なネットワークの活用も含め、テナント企業がビジネスに専念できる環境をつくり事業の拡大を支援することが、EGG JAPANとPremier Floorの共通の目的です。商品企画には、プロパティマネジメントやホテル事業など、グループの事業を通じて蓄積したノウハウも生かされています。



株式会社ボックスジャパン
代表取締役社長
古市 克典

三菱地所株式会社
ビル営業部 副長
太田 清

三菱地所株式会社 街ブランド推進部
東京ビジネス開発支援室 副室長
島田 映子

The Premier Floor Marunouchiにて対談

島田 — そもそも、EGG JAPANに入居された際には、なぜ丸の内を選ばれたのでしょうか。

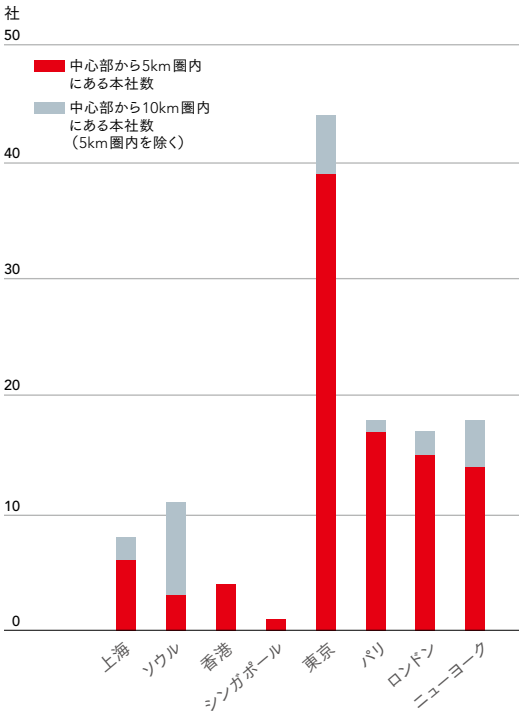
古市 — 丸の内以外のエリアも検討し、ボックスが企業向けサービスに注力していることをアピールするには、ここ丸の内がベストだろうと考えました。ボックスのサービスを使って生産性を高め、イノベーションを活性化させて日本の経済を引っ張っていくお客様が多数いらっしゃることも魅力でした。

太田 — 約4,000の優良企業が集積する丸の内だからこそ可能な、お客様との距離の近さを評価いただいたのですね。

古市 — お客様とのコミュニケーションだけでなく、イノベーションをつくり出すという面でも集積は重要です。当社は、ソフトウェア・ベンダー、システム会社、通信会社などのパートナー企業の方々と共同でソリューションをつくることもよくあるのですが、顔を合わせて詳細を詰めなければならない過程が必ずありますから。

太田 — おっしゃる通り、当社グループは、丸の内の街としての魅力を高め、伝統的な大企業だけでなくボックスのようなグローバル企業やベンチャー企業も集まることで、

世界トップ企業*集積度の都心間比較



* Fortune Global 500, 2013
出典：新建築2015年6月別冊号



島田

伝統的な日本の大企業だけでなくグローバル企業や新進企業も集まる、新しいことに挑戦する人々が交流する丸の内にしていきたい。

更にインタラクションが発展していく街にしたいと考えています。そうした観点で、これからの丸の内には何が必要だとお考えですか。

古市 — 成長企業が求めるいわゆる「smart creative」な人材は、仕事以外での快適さも求めるので、文化的な豊かさでしょうか。そしてなんといっても、英語への対応力。日本で外国人が暮らすハードルは、シンガポールや香港に比べるとやはり相当高い。ここを底上げしていくことが、より多様性のある街となるためには必須だと思います。

島田 — 多様な価値観を持つ人々がもっと自由に交流する丸の内にするために、EGG JAPANやPremier Floorのテナントの皆様の意見もうかがいながら、当社グループにしかできない価値創出を考え続けていきます。

LIFESTYLE PROPERTY BUSINESS GROUP

生活産業不動産事業

Enhancing the Possibilities of Tomorrow

アセットの多様化で 新たな事業機会を捉える



三菱地所株式会社
物流施設事業部
名部 宏樹

「三菱地所グループの物流施設のブランド『ロジクロス』を積極的にアピールして、市場での認知度を高めていきます」

名古屋で取得した新規物流施設用地にて撮影

2015年4月1日に「商業・物流事業グループ」から「生活産業不動産事業グループ」に改組し、既存の商業施設・物流施設事業の強化を図ると共に、新たな収益源獲得のため、新規事業を含めた国内のオフィス・住宅を除くあらゆるアセットタイプの開発を担う組織となりました。日常から非日常まで生活の質を高めていくための不動産事業を目的としています。

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

ます。丸の内エリアなどの「都心複合施設」、「MARK IS」シリーズやアクアシティお台場などの「単独SC*」、三菱地所・サイモンの「プレミアム・アウトレット」を成長に向けた3本の矢と位置づけ、展開しています。

物流施設事業では、「安心・安全」な最新鋭の物流施設を継続的に提供することで、社会インフラの向上に寄与していきます。

* Shopping Center



MARK IS みなとみらい

順調な拡大を続けるアウトレット事業

2014年11月に「土岐プレミアム・アウトレット」の第4期増床や、2015年4月に「酒々井プレミアム・アウトレット」の第2期増床を実施したほか、2015年3月には「プレミアム・アウトレット」の開発・運営管理を担う三菱地所・サイモンと埼玉県深谷市が、当社グループとして国内10ヵ所目となるアウトレットの建設に向けた基本協定書を締結しました。2019年3月期中に開業予定で国内最大規模の施設を目指します。

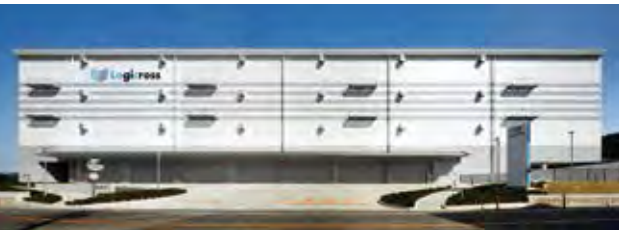


御殿場プレミアム・アウトレット

物流施設開発を通じて 市場の成長を取り込む

eコマースの拡大などを背景に、国内の物流市場は急成長しています。成長に合わせ、物流施設に求められる機能も変化していると、物流施設の開発を担当する名部宏樹は指摘します。「高速道路へのアクセス・物流施設のスペックや周辺環境だけでなく、テナントは雇用確保のしやすさも重視しますので、住宅圏からの通勤アクセスや、施設で働く方々の職場環境の整備も求められます」。

こうしたニーズに応える大型物流施設として、2014年10月福岡県で竣工したのが、延床面積4万m²に及ぶ「ロジクロス福岡久山」です。三菱地所にとっては、初の単独開発案件として「ロジクロス」ブランドを冠した第1号の施設となりました。



ロジクロス福岡久山

「ロジクロス」ブランドでプレゼンスを訴求

不動産開発、特に事業用地確保においては情報収集が極めて重要であり、市場において高い評価を得るプレーヤーのもとには多くの情報が集まります。「ロジクロス」ブランドの設定は、物流施設開発のプレーヤーとしてプレゼンスを高めるということにもつながります。「今後の案件を着実に積み上げるためにも、まずは『ロジクロス』を積極的にアピールして、三菱地所が手掛ける物流施設の認知度を上げたい」と、名部も意気込みます。

アセットタイプの拡大は、三菱地所グループの総合力の底上げや各セグメント間のシナジー創出、あるいは事業機会の拡大につながります。「物流施設はビル・住宅といった既存の当社開発メニューとは立地などが異なるため、従来アプローチが難しかった土地所有者・テナントや、あまり検討ができていなかった工業団地や高速道路のIC周辺といった郊外立地にもコンタクトが広がっています。物流施設開発に取り組むことで、三菱地所グループ全体として事業の選択肢の幅を広げ、更に、全方位的な対応が可能な総合デベロッパーとしてのトータルソリューション力強化にも貢献したいと考えています」。

RESIDENTIAL BUSINESS GROUP

住宅事業

Enhancing the Possibilities of Tomorrow

人と土地が生む 固有のコンテクストに寄り添う

柴田 — 三菱地所グループは、プロジェクトの特定業務代行者として、「ザ・パークハウス 西新宿タワー 60」の開発に2006年から携わっています。石井さんは、デザイン監修の意匠を担当されていますね。この長期プロジェクトもいよいよ2014年に着工しましたが、街並みが少しずつ変わってきました。

石井 — 景観は変わってきましたが、「見えない価値」である、地形、歴史、地域のコミュニティなどが形づくる土地固有のコンテクストは変わっていません。デザイン監修では、そうした「唯一無二」のコンテクストを踏まえ、開発上の要件や様々なアイデアを織り込みながら、プロジェクトの方針を固めてきました。

柴田 — この土地に関しては、新宿の高層ビル群に隣接している都心エリアであること、小型の木造住宅が密集する市街地を再開発する事業であること、そして、長年この地に住み働いてきた方々が築いた地縁が存在することなどが、固有のコンテクストでしょう。加えて、住民の方々が通う商店街の存在など、人々の温かな交流と、懐かしい風情を残す土地柄です。

石井 — 地域の歴史を反映しつつ土地のポテンシャルを引き出すという視点で考えたテーマが、「つなぐ」です。例えば、新宿の高層ビル群を結ぶ豊かな街路樹とこの敷地を「つなぐ」緑の公開空地をつくる。また、建物内の共用部に、入居者がお互いに「つながる」機会が生まれる交流空間を設置することも、このテーマを実現したものです。

本質的な価値観と信頼を共有しながら、様々な視点から開発に取り組める総合力が、当社グループの強みです。



石井

入居者の交流に関しては、柴田さんも画期的なことに取り組まれていますね。

柴田 — 入居前の契約者や購入検討者をはじめたくさんの方を迎え、ミーティングやワークショップを開催しています。石井さんのデザインの基本にある「つなぐ」を、エリアコミュニティ支援へと広げていこうという試みで、入居前から2017年の引き渡しを経て2020年まで、合計60回のプログラムを開催する予定です。コミュニティの形成と活発化は、セーフティネットとしての機能を高めるためにも有効ですから、防災・減災という観点でも、こうした取り組みは力を発揮します。

石井 — ハードとしての超高層住宅を、より有機的な「街」として機能させるために、ソフトの分野でもサービスを提供しようということですね。

柴田 — ソフト面の仕組みづくりの重要性については、元からこの地域に住んでいた住民の皆様との交流を通して実感しています。この方々に元気で楽しく暮らし続けていただくために、当社グループとしてできることは何か、知恵を絞りたい。このプロジェクトのパートナーとして私



株式会社三菱地所設計
建築設計住環境部 副部長
石井 邦彦

三菱地所レジデンス株式会社
街開発事業部 開発第二グループ リーダー
柴田 純

「ザ・パークハウス 西新宿タワー 60」開発現場にて撮影

たちが選ばれたのは、三菱地所グループが持つ総合力への期待があってこそですから。

石井 — グループ内で本質的な価値観と信頼を共有しながら、様々な視点から開発を進めることができる三菱地所グループならではの、豊かな住環境をつくりたいですね。

入居する方々と地域の皆様に元気で楽しく暮らし続けていただくために、当社グループと
してできることは何か、知恵を絞りたい。

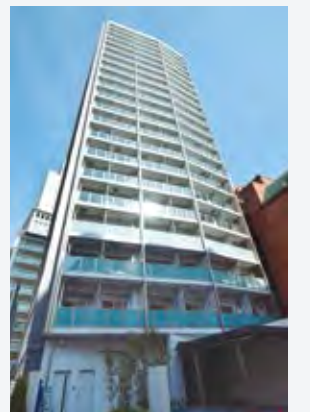
柴田



ストックビジネスの拡大

当社グループは、住宅事業におけるストックビジネスの拡大を目指し、グループの総合力を発揮する基盤を整備しています。その一環として、2015年4月、「The Parkhabio」ブランドを展開している賃貸住宅事業を三菱地所から三菱地所レジデンスに移管し、用地取得・商品企画・工事発注などの業務を一元化しました。また、それに先立ち2014年7月には、当社と丸紅株式会社各々のマンション管理事業を統合し、システム・ノウハウの有効活用による管理サービスの質の向上や30万戸を超える管理戸数のスケールメリットを生かした業務の効率化にも取り組んでいます。

入居後の管理やリフォーム、住み替えから賃貸管理のサポートに至るまで、グループ会社で連携を強化し、住宅ストックビジネスの拡大と成長を実現します。



パークハビオ赤坂タワー

海外事業

Enhancing the Possibilities of Tomorrow

シンガポールを代表する
ランドマークをつくるアジアにおける事業展開のシンボルとなる
オフィス開発

2014年12月、当社グループとしてアジア初のオフィス開発事業である「CapitaGreen」が、シンガポールで竣工しました。シンガポールのビジネスエリアの中心地であるラッフルズプレイスという立地。地上40階建ての最新鋭の高層ビル。環境との共生をテーマに外装の約55%を緑化した特徴ある外観。そしてフロアの快適性と機能性。いずれをとってもランドマークというにふさわしいビルを開発したことは、「三菱地所グループのアジア事業展開の、一つの象徴だといえます」と話すのは、2014年から三菱地所アジア社の社長を務める小島正二郎です。

固有のルールや商習慣が重視されることに加え、市場の流動性や透明性の観点でも、アジアでの不動産事業は欧米に比べてハードルが高いと小島は指摘します。「そのアジア市場、特に多数のグローバル企業が拠点を構えるシンガポールのビジネス中心地区に象徴的なビルを開発したことで、市場における当社グループの認知度が一層高まりました」。

信頼できるパートナーを獲得しつつ、
アジア数カ国でプロジェクトを展開

「CapitaGreen」のような開発案件においては、情報の豊かなパートナーの存在が重要となります。今回、三菱地所アジア社のパートナーとなったのは、シンガポール

企業でアジア最大規模の不動産会社の一つであるキャピタランド社。「当社グループとキャピタランド社は、不動産開発を通じて、人が住み、憩い、働く場所として『街』をつくる、というビジョンを共有している。これが信頼関係の礎になっています」。

今後アジア事業を拡大していくには、信頼できるパートナーを獲得しつつ複数国でプロジェクトを展開していくことが必要だと、小島は見ています。「アジアは成長の過程にあります。従って、魅力ある投資機会に恵まれている反面、個別マーケットの安定性は必ずしも高くない。そこで各国の市況を見極めながら、段階的に数カ国に分散した『アジア・ポートフォリオ』を構築していきたい。これが、リスクを適切にコントロールしつつアジアの成長を取り込んでいく鍵だと考えています」。



三菱地所アジア社
取締役社長
小島 正二郎

「アジア事業展開に不可欠なパートナーとの信頼関係の礎にあるのは、まちづくりに関するビジョンの共有です」

CapitaGreen オフィスにて撮影

パリでオフィスビルを取得、
ヨーロッパ大陸にもポートフォリオを拡大

三菱地所グループは、2008年に三菱地所アジア社、2013年に三菱地所（上海）投資諮詢有限公司を設立以来、アジアでの事業を本格化し、住宅や商業施設開発を中心とした事業を展開しています。一方、欧米では、1972年に米国で、1986年には英国でそれぞれ現地法人を設立して以来、賃料収益によるリターンを前提とした保有型のビルと、バリューアップと売却を前提とした回転型のビルの双方に投資しています。更に2015年3月期は、ヨーロッパ大陸第1号案件としてパリでオフィスビルを取得、欧州事業ポートフォリオの拡大と多様化にも取り組んでいます。



46 Rue La Boétie

INVESTMENT MANAGEMENT BUSINESS GROUP

投資マネジメント事業

Enhancing the Possibilities of Tomorrow

投資家ニーズへの 対応力を強化する



TA Realty
Senior Vice President
高梨 憲

「ハンズ・オンのスタイルで投資ファンドを運用するTA Realtyと丸の内エリアのバリューアップに長期的に取り組む三菱地所グループは、投資哲学を共有しています」

米国ボストン 28 State Street前にて撮影

運用実績の迅速な積み増しを
可能にした買収

三菱地所グループは、事業基盤である不動産デベロップメント事業に加え、専門的ノウハウをもとにサービスを提供するマネジメント・サービス事業の拡大、更に同事業と基幹事業とのシナジーの発揮を目指しています。2015年1月、米国子会社のロックフェラーグループ（RGI）社を通じ、米国でも有数の不動産ファンド運用会社であるTA Realtyを買収し、中長期経営計画「BREAKTHROUGH 2020」で掲げた運用資産総額の目標に向け、大きく前進しました。

TA Realtyの買収によって三菱地所グループが得たものは、2015年3月末時点で約1.4兆円にのぼる同社の運用資産に止まりません。日本での投資運用業務を経て現在TA Realtyに勤務する高梨憲が強調するのは、30年以上に及ぶ事業展開を通じて蓄積した同社の実績です。「投資家が最も重視するトラックレコード（運用実績）の厚みが飛躍的に拡大したことは、今後の三菱地所グループの米国における投資マネジメント事業の成長にとって極めて大きな資源となります」。

投資家ニーズへの対応力底上げを
次なる成長につなげる

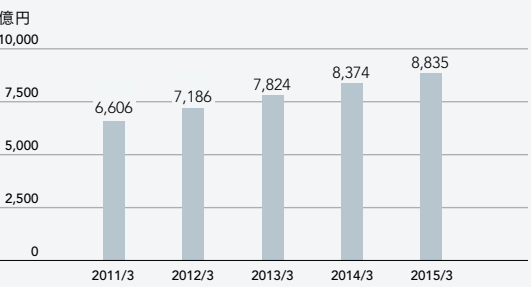
三菱地所グループとTA Realtyの投資哲学には共通点が多いと高梨は言います。「運用会社によってスタイルは様々ですが、TA Realtyが得意としているのは、不動産に対する深い理解をベースに潜在力を持つ物件を見出し、ハンズ・オンでバリューアップをする運用です。長期にわたって丸の内エリアのバリューアップに取り組んできた三菱地所グループとの親和性は高いと感じています」。

今後は、日本・米国・欧州の3拠点の連携による、世界各国の機関投資家のグローバルな不動産投資のサポート体制の強化や、三菱地所グループが「ハイブリッド・モデル」と呼ぶ、外部投資家から募った資金と当社の自己資金を合わせて投資するスキームを進めていきます。「国内同業他社の中でも、当社グループは投資運用業務を含め海外事業を最も積極的に進めているという自負があります。国内外の投資家のニーズに応える魅力的な投資先を開拓し、成長を追求します」。

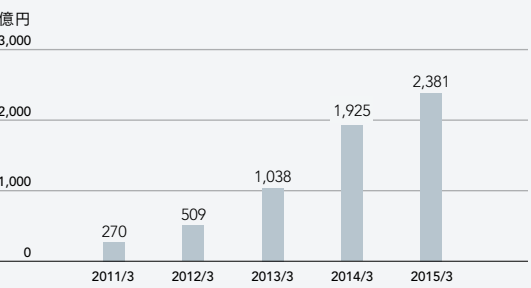
日本における投資マネジメント事業の拡大

日本においては、私募ファンドから私募REITまで幅広い商品を運用する三菱地所投資顧問、及びオフィス特化型の上場REITを運用するジャパンリアルエステイトアセットマネジメントが、三菱地所グループの投資マネジメント事業を牽引しています。三菱地所投資顧問は、同社が運用するオープンエンド型非上場REIT（日本オープンエンド不動産投資法人）の運用資産規模が2014年10月に2,300億円を超え、国内最大級の私募REITに成長しているほか、国内外の特定投資家のためのファンド運用も多数手掛け、総運用資産規模は6,000億円を超えています。また、ジャパンリアルエステイトアセットマネジメントにおいては、投資マネジメント事業の強化に向け、2014年9月に当社の持株比率を90%としました。同社の運用するジャパンリアルエステイト投資法人の運用規模は、2015年5月末時点で9,000億円を超える規模となっています。

ジャパンリアルエステイト投資法人運用資産規模推移



日本オープンエンド不動産投資法人運用資産規模推移



ARCHITECTURAL DESIGN & ENGINEERING GROUP

設計監理事業

- 事業環境
- 2015年度の日本国内の建設投資は、46兆2,300億円（一般財団法人建設経済研究所発表）となる見通しです。

■ 低金利、東日本大震災からの復興、2020年夏季東京オリンピック・パラリンピック開催決定、国家戦略特別区域の指定など複数の要素を背景に、建築需要は拡大基調にあります。一方で、建設労働者不足による工事費高騰など、懸念材料も存在します。
- 事業戦略
- 「デザイン力・技術力・提案力の強化」「営業力強化拡大と新規顧客の獲得」「コア事業の競争力及び海外事業の強化」に取り組む。

■ 環境配慮・環境負荷低減技術を積極展開する。

HOTEL BUSINESS GROUP

ホテル事業

- 事業環境
- 観光ビザの発給要件の大幅緩和や消費税免税制度の拡充、円安の進行などを背景として、訪日外国人客が急増しています。2014年の海外からの訪日外国人客数は前年比29%増の1,341万人強（日本政府観光局（JNTO）調べ）となり、過去最高を記録しました。

■ 2020年夏季東京オリンピック・パラリンピックの開催を視野に、国を挙げての各施策が予定されている中、ホテル客室の新・増設計画も増加しており、利用者増による稼働率・単価も上昇傾向にあります。
- 事業戦略
- 「ロイヤルパークホテルズ」グループ全体としてのブランド力強化、「THEシリーズ」ブランドの新規展開、共通会員制度の充実をはじめ顧客満足度の向上を通じた収益の拡大に取り組む。

■ インバウンドの増加を意識した観光需要の積極的な取り込みなどの施策を強化。

2015年3月期トピックス

三菱地所設計が設計・監理やコンストラクションマネジメント（CM）にかかわった2015年3月期の主な案件は以下の通りです。

2014年10月、三菱地所が東京ガス・三井不動産と共同で東京都港区芝浦において約30万m²に及びエリアを複合ビジネス拠点として開発する「（仮称）TGMM芝浦プロジェクト」の都市計画が決定しました。三菱地所設計は、共同設計でこのプロジェクトの設計・監理を行い、高層ビルのみならず、歩行者通路の整備や緑豊かな都市環境の創出など、これまでに蓄積したまちづくりの実績を生かします。



TGMM芝浦プロジェクト完成予想CGパース

2014年12月には、大妻女子大学が2008年以来進めている「千代田キャンパス再開発プロジェクト」の一環として、「大妻女子大学H棟校舎」が着工しました。本プロジェクトにおいて、三菱地所設計は教育施設設計における豊富な実績とノウハウを発揮し、設計監理業務を担当します。また、「千代田キャンパス再開発プロジェクト」では、H棟以外にも、三菱地所グループが総合的に不動産ソリューションを提供しています。

更に、2015年2月、三菱地所設計が基本設計業務を担当し、台湾で完成した初のプロジェクトである大型複合施設「南紡夢時代」が、台湾・台南市で開業しました。

なお、国内では中国・四国地方における設計監理業務の受注拡大に向け、広島事務所を開設しました。

「千代田キャンパス再開発プロジェクト」における三菱地所グループの業務

	三菱地所	三菱地所設計	三菱地所レジデンス
「大妻学院本館」 (2014年8月竣工)	プロジェクト マネジメント支援	コンストラクション マネジメント業務	
「大妻女子大学H棟校舎」 (2014年12月着工)	建築主	設計監理業務	
「大妻女子大学校舎棟」改修・ 「大妻女子大学別館」建て替え		コンストラクション マネジメント業務	
「大妻久我山寮」		設計監理業務	開発

2015年3月期トピックス

2014年9月、「ロイヤルパークホテル ザ 羽田」が開業しました。発着枠の拡大や訪日外国人客の増加によって、羽田空港の利用者は2014年1年間に7,000万人を超えるレベルに達しており、これまで宿泊施設の不足も指摘されてきた中で、「ロイヤルパークホテル ザ 羽田」のエントランスは国際線旅客ターミナル内3階出発ロビーと同フロアにあり、世界中のお客様に「ロイヤルパークホテルズ」ならではの高品質で洗練されたサービスを提供します。

同ホテルは、出国エリア*内に日本初のトランジットホテル「ロイヤルパークホテル ザ 羽田 トランジット」も併設し、羽田空港の国際化に寄与しています。これは、アジアにおけるハブ空港として評価を得ているシンガポールのチャンギ

国際空港や韓国の仁川国際空港と同様に、羽田空港でも入国手続きなしでホテルを利用したいという、海外からの乗り継ぎのお客様のニーズに応えたものです。

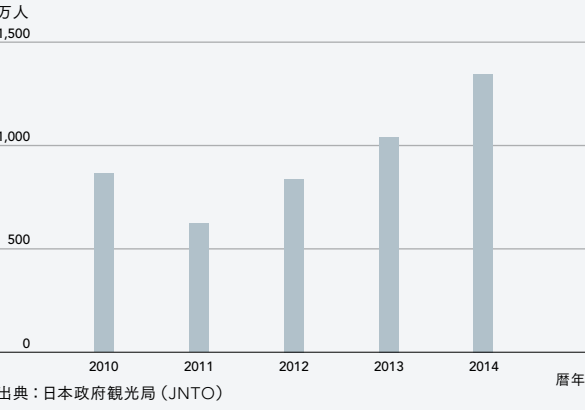
ほかにも、ロイヤルパークホテル内のデリカテッセンで免税品の販売を開始するなど、訪日外国人客の増加に対応した事業機会の拡大とお客様の満足度向上に継続的に取り組んでいます。

* 搭乗機のチェックイン、保安検査、出国手続きを経て入ることができるエリア。



ロイヤルパークホテル ザ 羽田

訪日外客数の推移



REAL ESTATE SERVICES GROUP

不動産サービス事業

事業環境

■ 世界的な金融緩和政策は、国内外の投資家からの活発な不動産投資を呼んでいます。活況な不動産売買マーケットの継続が見込まれることから、投資用不動産取引が拡大すると見られます。

事業戦略

■ CRE*戦略のプロフェッショナルとして、三菱地所グループの総合力を活用し、法人のお客様に質の高いサービスを幅広く提供する。

* 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、企業価値向上に貢献する不動産の戦略的な活用に対する関心が高まっている。

BUSINESS CREATION DEPARTMENT

新事業創造

事業環境

■ PFI（プライベート・ファイナンス・インシアチブ）の導入をはじめとする政府が進める成長戦略や2020年夏季東京オリンピック・パラリンピックの開催決定、海外からのインバウンド需要の拡大など、外部環境の変化に伴い、様々な新しい事業機会が生まれています。

事業戦略

■ オフィスビルや商業施設、住宅やホテルなどグループ内で培った幅広い実績とノウハウを活用しながら、空港運営事業をはじめとする、既存の事業領域にこだわらない新規事業を開拓する。

2015年3月期トピックス

三菱地所リアルエステートサービスではCRM（お客様関係強化）システムの活用によって、お客様へのサービス品質向上と業務効率化を進めました。

なお、2015年7月には、法人のお客様からの受託業務にかかわる住宅賃貸事業の一部を三菱地所ハウスネットから承継するなど、法人向けソリューション営業の強化に取り組んでいます。



2015年3月期トピックス

将来に向けた新規事業の開拓を加速するため、2014年10月、従来経営企画部内に設置していた「新事業創造室」を「新事業創造部」に改組し、三菱地所のコーポレートスタッフ部門内に設置しました。

新事業創造部内には「空港プロジェクト推進室」を設置し、初の実践プロジェクトとなる仙台空港など地方空港の運営事業の受託に向けて、活動を本格化しています。同プロジェクトは、2016年を目途に政府として初めて空港施設の運営を民間に委託するものであり、当社は、空港運営事業への新規参入を果たすことで、オフィスビル、商業施設のマネジメントにおける実績を空港ビルの建物管理などに展開することを目指しています。

当社は、2015年7月時点で既に仙台空港特定運営事業に応札しており、今後も他の地方空港における民営化事業への参画を検討しています。



BUSINESS DEVELOPMENT, CONSULTING & SOLUTIONS GROUP

ソリューション営業グループ

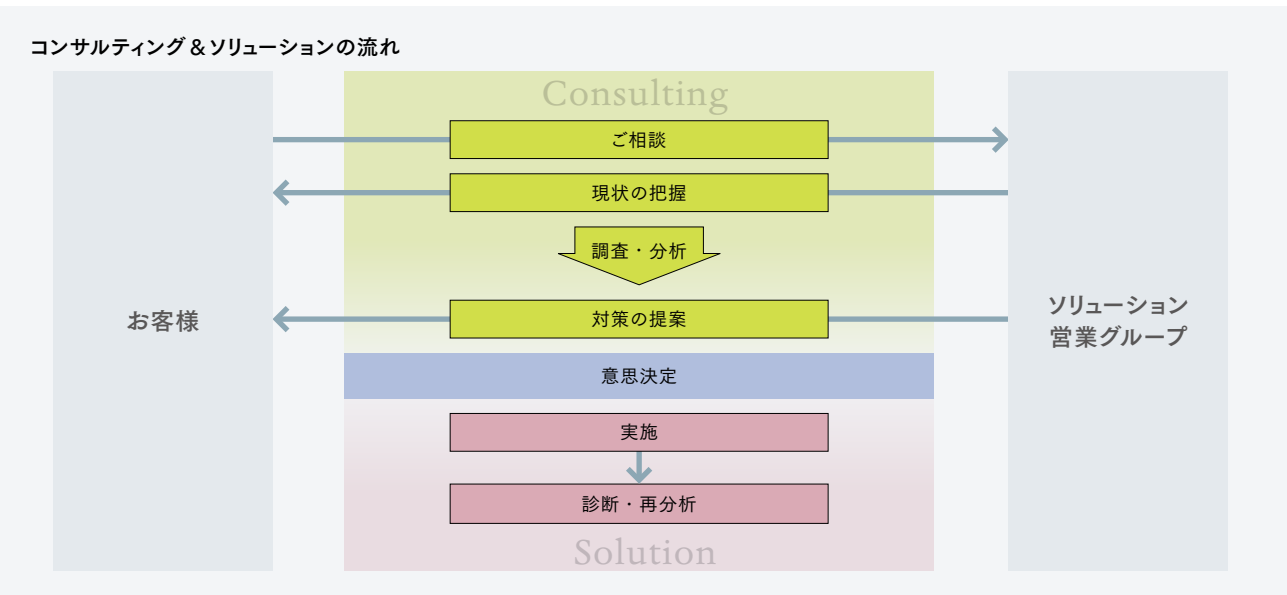
バリュードライバー

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

事業の内容

ソリューション営業グループは、顧客のCRE戦略の観点から提案営業を展開する「法人ソリューション営業部」と、プロジェクトベースで開発事業の全体マネジメントや各種コンサルティングを提供する「不動産ソリューション営業部」が連携し、三菱地所グループの強みである豊富な経験と総合力を生かしたサービスを提供しています。

具体的には、コンサルティングを通じて不動産に関連するお客様の課題・疑問・要望を伺い、現状を把握した上で、当社グループが展開する幅広い事業・サービスやリソースを活用し、お客様にとって最適な解決法を提案します。個別の不動産案件はもちろん、複数の不動産を保有・貸借するお客様に対して、関係するすべての不動産を総合的に診断し、企業価値をより高めるためのCRE戦略支援サービスにも注力しています。



不動産開発事業

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

建物総合診断

- 耐震・機能診断
- ファシリティマネジメント
- 建築・設備などの省エネ・IT化
- 内・外装のリフレッシュ
- 建築・設備などのバリアフリー化
- 建築・設備などの老朽化対策
- リノベーション・コンバージョン

不動産投資関連

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

施工

- 戸建・賃貸住宅・社宅などの施工
- 住宅・オフィスのリフォーム

不動産の流動化

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

設計・監理

- 環境アセスメント及び調査
- 都市計画関連・PFIコンサルティング
- 環境・土木に関するコンサルティング・設計・監理
- コンストラクションマネジメント
- 各種建築物の設計・監理
- インテリア・外構などの設計・監理

建物運営管理

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

CRE戦略支援

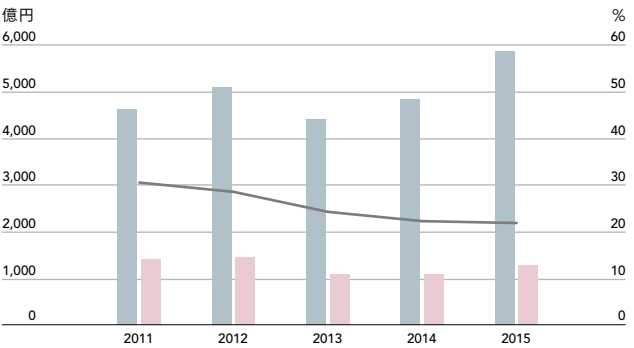
- CREの情報整理
- CREの価値評価
- 戦略立案及び実行のサポート

5年分のセグメント別財務ハイライト

各年3月31日に終了した期

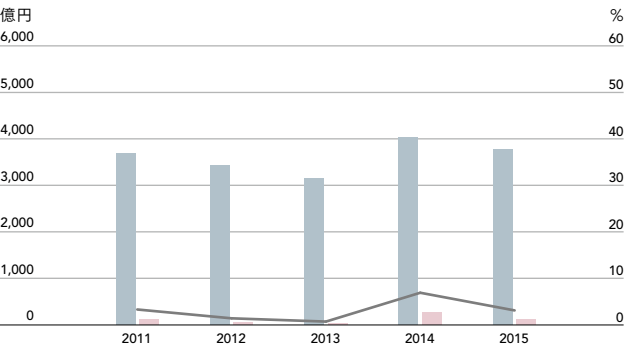
■ 営業収益 (左軸) ■ 営業利益 (左軸) — 営業利益率 (右軸)

ビル事業

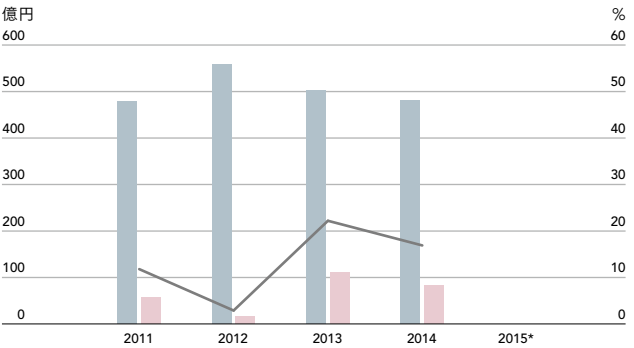


* 2014年4月より、都市開発事業をビル事業へ統合しています。

住宅事業

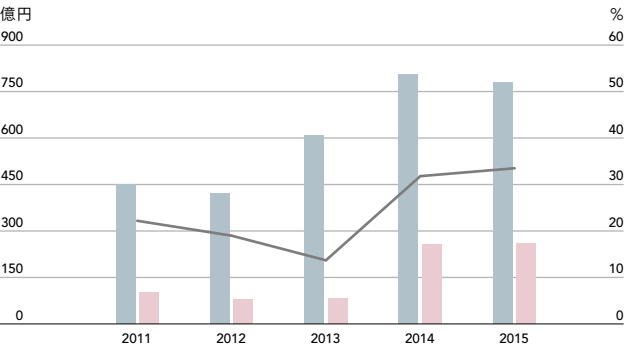


都市開発事業

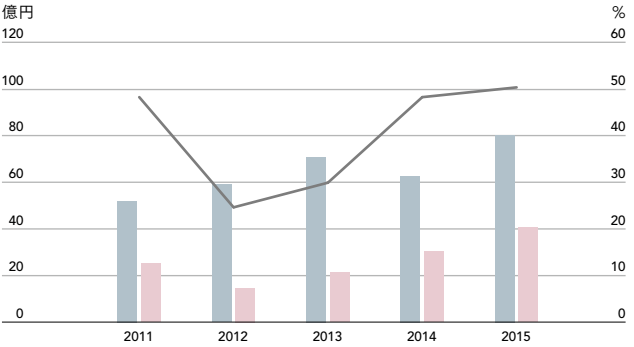


* 2014年4月より、都市開発事業をビル事業へ統合しています。

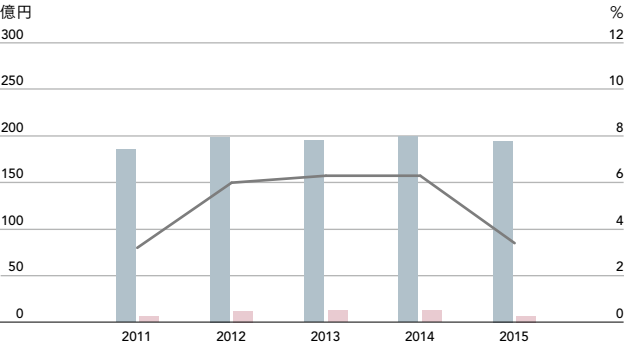
海外事業



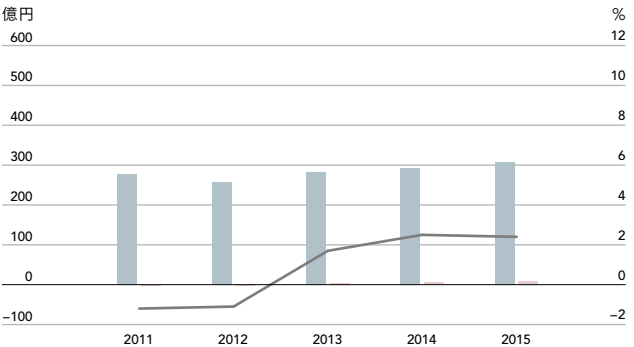
投資マネジメント事業



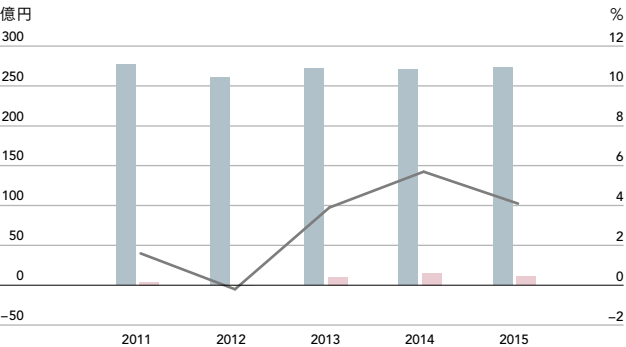
設計監理事業



ホテル事業



不動産サービス事業



経営管理体制

世界的に進む都市化や少子高齢化への対応、災害に強く環境負荷の低いまちづくりの要請など、デベロッパーに求められる役割はますます高まっています。三菱地所グループは、人々の様々なニーズに応える持続可能なまちづくりに貢献することを目指し、長期的な視点で事業を展開するとともに、経営管理体制の強化にも継続的に取り組んでいます。

会長メッセージ



まちづくりには、建物や道路、公共の空間といったハードの整備と、そこで生まれる人と人とのインタラクションというソフトへの視点が不可欠であり、また、「今」の社会の要請に応える同時代性と、将来を見通す先見性という二つの時間軸からのアプローチも求められます。当社の取締役会には、様々なステークホルダーと長期的な関係を構築しながら企業価値を高めるという観点から、当社グループの事業と経営課題を検討する役割が課せられています。

このように多角的な視点を持って企業価値の向上を図るためには、取締役会が適切なガバナンス機能を発揮することが不可欠です。当社では、2006年から複数の社外取締役を選任しており、現在は13名の取締役のうち4名の社外取締役が、それぞれの経験や専門分野における見識などを生かし、取締役会の審議の充実に貢献しています。また、取締役会には、3名の社外監査役を含む監査役4名も出席し、取締役の職務執行のチェックを行っています。なお、4名の社外取締役のうち2名、及び3名の社外監査役のうち1名は、2015年6月開催の定時株主総会において新たに選任されており、新たな視点で取締役会の審議に積極的に参画することにより、取締役会の更なる多様性の確保や議論の活性化に大きく寄与しています。

私たち取締役会のメンバーは、多角的な視点からガバナンス機能を発揮することを通じ、「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。」という三菱地所グループの基本使命を追求していきます。

2015年7月

三菱地所株式会社
代表取締役
取締役会長

木村 恵司

コーポレート・ガバナンスの構築

基本的な考え方

三菱地所グループは、「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」という基本使命の実現に向けて、「真の企業価値の向上」を目指しています。そのためには企業としての成長と、様々なステークホルダーとの共生とを高度にバランスさせることが求められるものと認識しています。

当該基本使命のもと当社グループは、株主価値重視の経営を目指しており、効率的かつ健全なグループ経営のために、活力と柔軟性を軸としたマネジメントシステムの構築を進めています。中でもコーポレート・ガバナンスは最も重要なシステムの一つとして捉えており、当社グループに適した仕組みづくりを絶えず追求しています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社では、経営・監督機能と業務執行機能の強化、経営の効率化、意思決定の迅速化を目的として、監査役会設置会社形態を維持しながら執行役員制度を導入する一方、取締役会については社外取締役の選任を行うなど、業務執行、監査・監督などの区分・統制化を図りつつ経営の透明性、客観性の確保に努めています。

取締役会

取締役会においては、社長又は担当役員から職務執行状況、内部監査実施状況などについて定期的に報告が行われています。また、より一層の経営の透明性・客観性を確保すると共に、経営・監督機能の実効性を担保するため、多様なバックグラウンドを有する4名の社外取締役を選任しており、的確な情報共有と充実した審議を基盤とした経営判断に努めています。

また、意思決定の迅速化の観点から、緊急性のある入札などによる資産の取得などに関する事項について、あらかじめ取締役会が選定した特別取締役の過半数の議決により決定できる仕組みを導入しています。

監査役・監査役会

各監査役は取締役会に出席し、必要に応じて意見を述べていることに加え、常勤監査役が経営会議などの重要な会議への出席、稟議書などの重要書類の閲覧、社内関係各部及びグループ会社の業務執行状況の監査などを行っており、必要な情報は監査役会において監査役全員で共有し、意見交換や重要事項の協議を行うことなどにより取締役の職務執行の監査を行っています。

また、監査役監査を支える人員・体制を確保するため、監査役の職務を補助する監査役スタッフとして「監査役室」を設置しています。

コーポレート・ガバナンス概要	http://www.mec.co.jp/j/csr/governance/
コーポレート・ガバナンスに関する報告書	http://www.mec.co.jp/j/investor/irlibrary/corp/

取締役・監査役

取締役

木村 恵司 代表取締役 取締役会長	杉山 博孝 代表取締役 取締役社長	加藤 譲 代表取締役	風間 利彦 代表取締役	小野 真路 代表取締役
2000年 27,000株	2007年 23,000株	2011年 50,213株	2013年 13,000株	2010年 8,000株

合場 直人 代表取締役	林 総一郎 代表取締役	大草 透 取締役	谷澤 淳一 取締役
2013年 19,000株	2015年 14,141株	2013年 19,000株	2014年 4,000株

松橋 功 取締役（社外取締役）	選任理由
2007年 －株 1933年4月16日生 1956.4 （財）日本交通公社入社 1990.6 （株）日本交通公社 代表取締役社長 1996.6 同社代表取締役会長 2002.6 （株）ジェイティービー 取締役相談役 2004.4 成田国際空港（株）取締役会長 2004.6 （株）ジェイティービー相談役（現任） 2007.6 成田国際空港（株） 取締役会長退任 2007.6 当社取締役（現任）	生活関連サービス会社 における経営経験を生 かし、業務執行を行う経 営陣から独立した客観 的視点での経営の監督 とチェック機能を期待し たため。

富岡 秀 取締役（社外取締役）	選任理由
2006年 －株 1948年4月15日生 1975.11 モルガン銀行入社 1991.2 JPモルガン証券会社東京支店長兼 日本における代表者 1998.7 同社取締役副会長 1999.4 同社日本における代表者 2001.3 同社ヴァイスチェアマン 2002.10 同社退社 2006.6 当社取締役（現任）	外資系投資銀行におけ るマネジメント経験を生 かし、業務執行を行う経 営陣から独立した客観 的視点での経営の監督 とチェック機能を期待し たため。

海老原 紳 取締役（社外取締役）	選任理由
2015年 －株 1948年2月16日生 1971.4 外務省入省 2001.1 同省条約局長 2002.9 同省北米局長 2005.1 内閣官房副長官補 2006.3 在インドネシア特命全権大使 2008.4 在英国特命全権大使 2011.2 外務省退官 2015.6 当社取締役（現任）	外交官として培われた豊 富な国際経験、知識など を生かし、業務執行を行 う経営陣から独立した客 観的視点での経営の監督 とチェック機能を期待 したため。

江上 節子 取締役（社外取締役）	選任理由
2015年 －株 1950年7月16日生 1983.4 （株）日本リクルートセンター 「とらばーゆ」編集長 2001.12 東日本旅客鉄道（株）フロンティア サービス研究所長 2009.4 武蔵大学大学院人文研究科教授 （現任） 同大学社会学部教授 （現任） 2012.4 同大学社会学部長 2015.6 当社取締役（現任）	企業戦略、マーケティング 戦略及び人材育成など における豊富な知見を 生かし、業務執行を行う 経営陣から独立した客 観的視点での経営の監督 とチェック機能を期待 したため。

監査役

柳澤 裕 常勤監査役
2015年 14,000株

長谷川 和彦 常勤監査役（社外監査役）	選任理由
2008年 14,000株 1952年6月5日生 1975.4 （株）三菱銀行入行 2002.6 （株）東京三菱銀行執行役員 2005.6 同行常勤監査役 2006.1 （株）三菱東京UFJ銀行常勤 監査役 2008.6 同退任 2008.6 当社常勤監査役（現任）	都市銀行における経営 経験などを生かし、常勤 監査役として取締役会の 妥当性・適正性の確保 を期待したため。

高 巖 監査役（社外監査役）	選任理由
2015年 －株 1956年3月10日生 1994.4 麗澤大学国際経済学部 専任講師 2001.4 同大学国際経済学部 （現経済学部）教授 （現任） 2002.4 同大学大学院国際経済研究科 （現経済研究科）教授 （現任） 2009.4 同大学経済学部長 2015.6 当社監査役（現任）	企業倫理、コンプライア ンスなどにおける幅広い 見識を生かし、取締役会 の妥当性・適正性の確 保を期待したため。

松尾 憲治 監査役（社外監査役）	選任理由
2014年 －株 1949年6月22日生 1973.4 明治生命保険（相）入社 2005.12 明治安田生命保険（相） 代表取締役社長 2006.7 同社取締役代表執行役社長 2013.7 同社代表執行役 2013.7 同社特別顧問（現任） 2014.6 当社監査役（現任）	生命保険会社における 経営経験を生かし、取締 役会の妥当性・適正性 の確保を期待したため。

ガバナンスの状況

取締役会の開催状況等（2014年度）					
主な項目		内容			
取締役人数（うち社外取締役）		13名（4名）			
取締役会開催回数		16回			
社外取締役・取締役会出席回数		松橋 功 16回	常盤 文克 ^{*1} 16回	五味 康昌 ^{*1} 16回	富岡 秀 16回
監査役人数（うち社外監査役）		4名（3名）			
監査役会開催回数		14回			
社外監査役・監査役会出席回数		長谷川 和彦 14回	内海 暎郎 ^{*1} 13回	松尾 憲治 ^{*2} 10回	
社外監査役・取締役会出席回数		長谷川 和彦 16回	内海 暎郎 ^{*1} 15回	松尾 憲治 ^{*2} 11回	
会計監査人		新日本有限責任監査法人			
当社が支払うべき当事業年度に係る 会計監査人としての報酬等の額		136百万円			

^{*1} 2015年6月26日開催の第116回定時株主総会の終結の時をもって退任しています。

^{*2} 社外監査役 松尾憲治氏は、2014年6月27日付で監査役に就任したため、他の社外役員と出席対象となる取締役会及び監査役会の回数が異なります。

取締役及び監査役に支払った報酬等の総額（2014年度）	
区分	支給額
取締役に支払った報酬等の総額 （うち社外取締役）	651（40）百万円
監査役に支払った報酬等の総額 （うち社外監査役）	88（53）百万円

1. 2014年6月27日開催の第115回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名及び辞任した監査役（社外監査役）1名を含んでいます。

2. 当社取締役に、使用人分給とは支給していません。

3. 株主総会の決議による取締役の報酬限度額は、通常の報酬額が「1期8億円以内」（但し、使用人分給とは含まない。）であるほか、これとは別枠で当社取締役にに対してストックオプションとして割り当てる新株予約権に関する報酬等の額が「1事業年度2億円以内」です。（それぞれ1991年6月27日開催の第92回定時株主総会決議、2006年6月29日開催の第107回定時株主総会決議。なお、ストックオプションについては、社外取締役を除いて割り当てています。）

4. 株主総会の決議による監査役の報酬限度額は、「1事業年度1億円以内」です。（2006年6月29日開催の第107回定時株主総会決議）

5. 上記支給額には、当事業年度に係るストックオプションによる報酬額（取締役9名に対し86百万円）が含まれています。

6. 当社の社外役員は、当社の子会社から役員としての報酬等は受けていません。

役員の報酬等の 額の決定に 関する方針	当社は、取締役報酬総額として1事業年度8億円以内の報酬枠と別枠で新株予約権による報酬として2億円以内の報酬枠を、監査役報酬として1事業年度1億円以内の報酬枠を、それぞれ設定しています。
	その内容は、社外取締役、監査役を除く役員に対しては、業績連動型報酬制度と株式報酬型ストックオプション制度を採用しています。社外取締役については、業務執行から独立した立場であるため、固定報酬のみとしています。監査役については、監査役協議に基づき、常勤・非常勤の役割に応じた固定報酬のみとしています。
	業績連動型報酬は、年間の金銭報酬について、役員としての職責を果たすことに対する固定報酬と、全社業績及び各人の所管業務における業績を反映させた変動報酬とで構成しています。変動分については、年間の金銭報酬の3割を、全社業績、セグメントごとの業績につき過去実績や年度目標との比較による達成度を評価し、一定の範囲で変動するものです。
	また、株価上昇及び業績向上への貢献意欲や士気を一層高めることで、中長期的な視野に立った株主との価値共有を進めるため、2006年度より株式報酬型ストックオプションを導入しています（取締役の退職慰労金制度については、2006年度に廃止）。
	なお、当該方針については、取締役会において決議しています。

執行役員



杉山 博孝
社長執行役員



加藤 譲
副社長執行役員



風間 利彦
専務執行役員



小野 真路
専務執行役員



合場 直人
専務執行役員



林 総一郎
専務執行役員



清沢 光司
常務執行役員



岩田 研一
常務執行役員



興野 敦郎
常務執行役員



大草 透
常務執行役員



田島 稜
常務執行役員



有森 鉄治
常務執行役員



脇 英美
常務執行役員



谷澤 淳一
常務執行役員



吉田 淳一
常務執行役員



湯浅 哲生
常務執行役員

執行役員	
天野 雅美	駒田 久
片山 浩	細包 憲志
竹内 晋一	高野 圭司
仲條 彰規	大野 郁夫
西貝 昇	山岸 正紀
千葉 太	中島 篤
渡邊 顕彦	

リスクマネジメント

三菱地所グループは「三菱地所グループリスクマネジメント規定」に基づくリスクマネジメント体制・制度を整備し、事業活動にかかわる様々なリスクの洗い出しから、改善策の立案・実施、モニタリングに至るまでのPDCAサイクルを徹底しています。

不動産市況変動のリスク

不動産市況は景気の変動との連動性が高く、景気の悪化は不動産の価格や賃料の下落、空室率の増加に大きく影響します。当社グループは、保有型のオフィスビル事業では、顧客と比較的長期のリース契約を締結することを基本としています。安定的な賃料収入が見込めることから、景気の急激な変動に対するリスクを軽減できます。

各種規制変更のリスク

当社グループが推進する大規模なまちづくりは、国内・海外共に各種の法律・規則に従って事業展開を行っています。これらの法律や規則などが変更された場合、新たな制度への対応に追加コストが発生したり、競争環境が大きく変化したりするなど、当社グループの事業展開に影響を与える可能性があるため、関連制度改正動向などの継続的なモニタリングを行っています。

金利上昇のリスク

当社グループは、金融機関からの借入や社債の発行によって得た資金を、オフィスビル・住宅・商業施設・物流施設などの開発に充当しています。日本銀行は、金融市場の信用収縮や世界的な景気後退への対応策として、量的・質的金融緩和を実施していますが、当該政策の変更や、国債増発に伴う需給バランスの悪化による金利の上昇などにより、当社グループの業績や財政状態に影響が及ぶおそれがあります。

当社グループは変動金利による資金調達の一部に対し、支払利息を固定化する金利スワップにて金利変動リスクをヘッジしています。今後も固定金利及び変動金利による借入、社債の各残高のバランスに鑑みて資金調達を行っていく予定です。

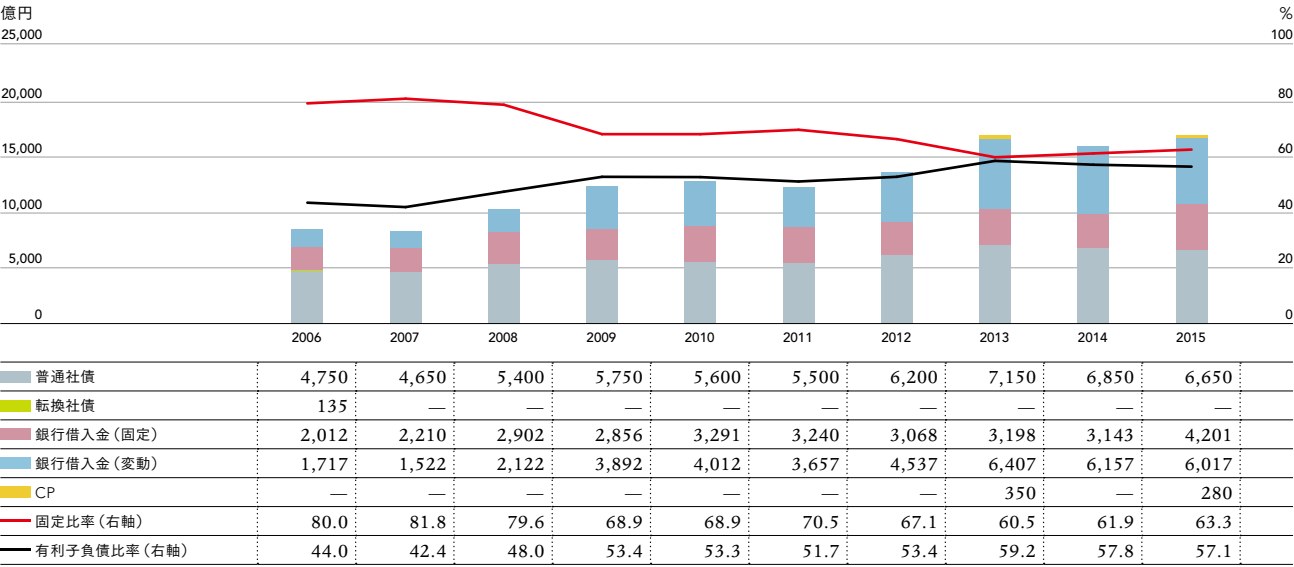
為替レート変動のリスク

当社グループは、日本国内のほか米国・欧州・アジアにおいてアセットを開発・所有しており、現地通貨建てで資産や収益が計上されています。従って、為替レートが変動した場合、外貨建ての資産及び負債、並びに外貨建て取引の円貨換算額が変動します。当社グループでは、外貨建て資産の取得に際して、当該外貨による負債調達を行うことなどにより、為替変動のリスクの極小化に努めています。

自然災害、人災などによるリスク

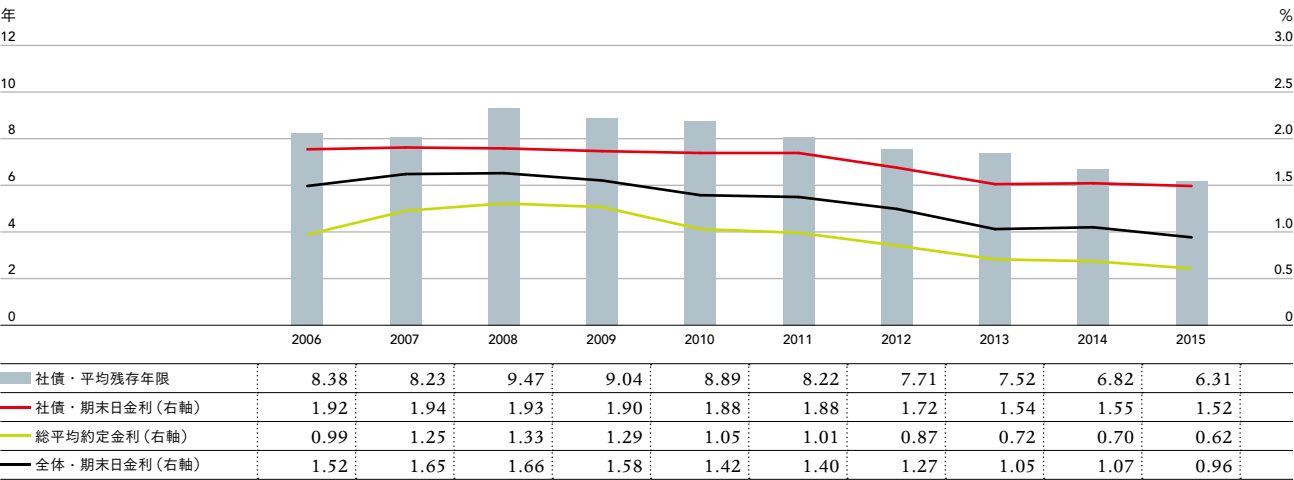
地震や洪水その他の自然災害、気候変動及び事故、火災、その他人災などが発生した場合、当社グループの業績や財政状態に影響を及ぼすおそれがあります。当社グループでは、推進する再開発を通じて、高度な防災機能を整備するとともに、エリアマネジメントを通じた災害対策を講じています。

有利子負債の状況（単体）



各年3月31日に終了した期

調達金利・社債の状況（単体）



各年3月31日に終了した期

格付け（短期・長期）

2014年7月末現在

格付機関名	長期債格付	短期債格付
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+

11年間の主要財務ハイライト（連結）

	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
業績概況（百万円）											
営業収益	¥ 775,381	¥ 844,217	¥ 947,641	¥ 787,652	¥ 942,626	¥1,013,415	¥ 988,447	¥1,013,069	¥ 927,157	¥1,075,285	¥1,110,259
営業利益	118,233	137,614	166,165	177,983	138,567	148,972	158,258	146,299	118,349	161,271	156,332
経常利益	93,675	121,236	151,674	162,061	108,624	117,381	130,830	120,665	92,381	139,638	133,113
当期純利益	36,245	55,825	97,662	86,963	45,423	11,900	64,219	56,512	45,507	64,297	73,338
財政状態（百万円）											
総資産	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	4,901,526
自己資本*1	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	1,495,838
有利子負債	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	1,929,355
設備投資	79,793	62,204	138,169	270,798	201,088	114,085	76,332	282,171	208,135	159,677	177,331
減価償却費	55,545	53,655	54,257	56,867	60,364	73,926	70,628	67,465	73,364	74,805	72,696
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	88,900	169,744	150,710	△16,248	45,824	212,668	259,263	203,243	122,286	336,489	200,078
投資活動によるキャッシュ・フロー	△92,409	29,883	△85,389	△212,207	△214,500	△112,639	△67,223	△272,009	△217,992	△133,537	△46,568
財務活動によるキャッシュ・フロー	△33,485	△132,463	△34,093	238,942	141,055	△106,852	△140,269	57,189	27,150	△177,514	△189,109
現金及び現金同等物の期末残高	97,324	167,090	206,089	219,712	184,552	177,825	229,062	215,771	191,837	224,739	198,489
1株当たり情報（円）											
当期純利益	¥27.93	¥42.60	¥70.95	¥62.99	¥32.90	¥ 8.58	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85
配当金	8.00	10.00	14.00	16.00	16.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	14.00
主要財務指標											
EBITDA（百万円）*2	¥178,386	¥200,928	¥233,406	¥245,911	¥209,522	¥230,730	¥237,109	¥222,885	¥200,587	¥246,332	¥239,934
総資産事業利益率（ROA）	4.0%	4.6%	5.3%	4.9%	3.3%	3.5%	3.8%	3.5%	2.7%	3.5%	3.4%
インタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR）*3	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	7.7倍
自己資本当期純利益率（ROE）	4.0%	5.4%	8.3%	7.1%	3.8%	1.0%	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%
配当性向	28.6%	23.5%	19.7%	25.4%	48.6%	139.9%	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%
株式情報											
株価（円）*4	¥1,246	¥2,790	¥3,870	¥2,420	¥1,102	¥1,530	¥1,407	¥1,476	¥2,596	¥2,446	¥2,787
発行済株式総数（千株）	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	1,390,397

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－少数株主持分
*2 EBITDA＝営業利益＋受取利息・配当＋持分法投資損益＋減価償却費＋のれん償却費
*3 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）
*4 各年3月31日の終値

財務概況

営業収益・営業利益

2015年3月期の業績は、営業収益が1,110,259百万円で前期に比べ34,974百万円の増収（＋3.3%）、営業利益は156,332百万円で4,938百万円の減益（△3.1%）となりました。セグメント別の内訳及び概況は以下の通りです。

なお、2015年3月期に組織再編を行ったことに伴い、セグメント区分についても変更し、前期まで「都市開発事業」セグメントとして区分していた事業を、「ビル事業」セグメントに集約、併せて、「ビル事業」及び「都市開発事業」に含めていた海外での事業を、「海外事業」セグメントに集約しています。

ビル事業においては、新規物件の通期稼働効果による賃貸収入の増加、既存ポートフォリオの賃料収入の増加、及び物件売却収入の増加により、増収となりました。なお、前期末の時点で5.29%（全国全用途）であった空室率は、再開発・既存ビル共に順調に成約が進み、2015年3月期末においては2.80%となりました。この結果、当セグメントの営業収益は前期に比べ61,831百万円増収の587,660百万円となり、営業利益は12,705百万円増益の128,982百万円となりました。

住宅事業においては、分譲マンションの売上計上戸数の減少などにより前期に比べ減収となりました。この結果、当セグメントの営業収益は377,736百万円と、前期に比べ25,523百万円の減収となり、営業利益は前期に比べ16,172百万円減益の11,605百万円となりました。

海外事業においては、営業収益は前期に比べ2,571百万円減収の77,794百万円となりましたが、営業利益は前期に計上した物件売却益と同水準の物件売却など一過性収益により、489百万円増益の26,068百万円となりました。

投資マネジメント事業においては、エクイティ出資の売却などにより、増収となりました。この結果、当セグメントの

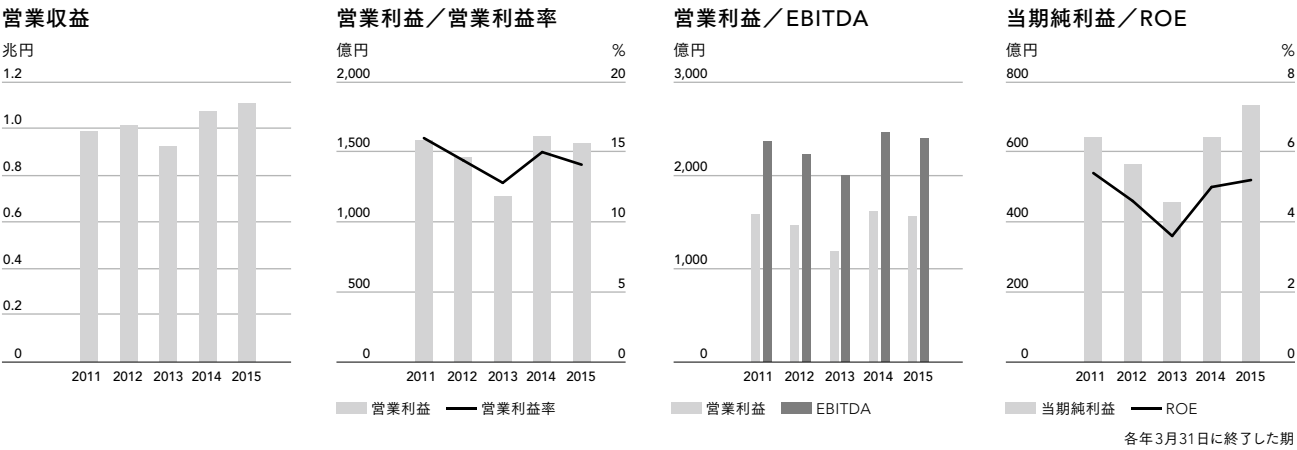
営業収益は前期に比べ1,762百万円増収の8,050百万円となり、営業利益は前期に比べ1,017百万円増益の4,064百万円となりました。

設計監理事業は、「（仮称）丸の内3-2計画」（東京都千代田区）などの設計監理業務ほかの収益を計上しました。2015年3月期においては、設計監理収益は前期並みとなりましたが、内装工事収益は1件当たりの金額及び売上件数が減少したことにより、減収となりました。この結果、当セグメントの営業収益は前期より479百万円減収の19,467百万円、営業利益は前期に比べ589百万円減益の663百万円となりました。

ホテル事業は、ホテル事業統括会社である（株）ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツを中心に、「ロイヤルパークホテルズ」各ホテルの体質強化及び「ロイヤルパークホテル ザ（＋都市名）」のブランド名による新たなホテル事業の展開を図っており、2014年9月30日には「ロイヤルパークホテル ザ 羽田」が開業しました。2015年3月期は、訪日外国人増などにより宿泊単価が上昇したこと、「ロイヤルパークホテル ザ 名古屋」が通期稼働したこと、「ロイヤルパークホテル ザ 羽田」が開業したことなどにより、営業収益は前期に比べ1,608百万円増収の30,827百万円となり、営業利益は前期に比べ16百万円増益の754百万円となりました。

不動産サービス事業は、1件当たりの手数料は増加しましたが、取扱件数が減少したことにより、不動産仲介収益が前期に比べ減収となりました。この結果、当セグメントの営業収益は前期に比べ198百万円増収の27,295百万円となりましたが、営業利益は前期に比べ433百万円減益の1,111百万円となりました。

その他の事業は、営業収益が前期に比べ72百万円増収の3,747百万円、営業損益は前期に比べ262百万円改善し16百万円の利益計上となりました。



営業外損益及び特別損益

営業外収益は、受取配当金が増加したものの持分法による投資利益が減少したことなどにより、前期に比べ235百万円減少し、9,087百万円となりました。営業外費用は、支払利息は減少したものの固定資産除却損の増加などにより、前期に比べ1,350百万円増加し、32,306百万円となりました。

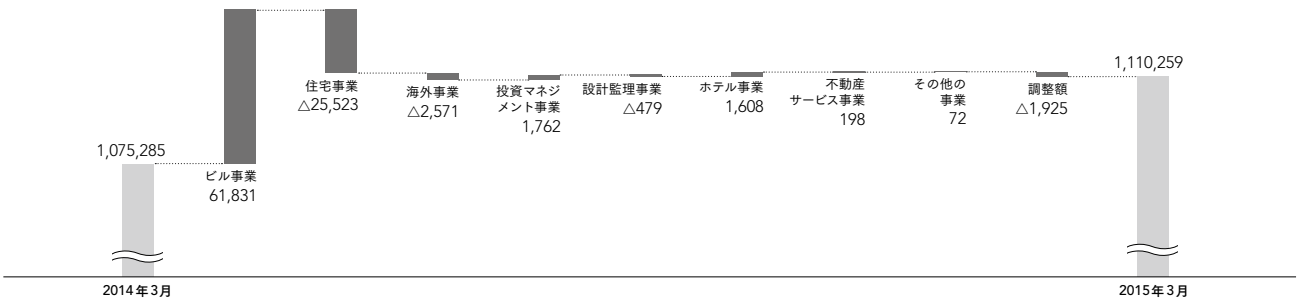
特別利益としては、固定資産売却益36,551百万円、負ののれん発生益12,256百万円の計48,807百万円を計上しました。

特別損失としては、固定資産除却関連損6,190百万円、減損損失73,725百万円、追加出資義務損失引当金繰入額1,804百万円の計81,719百万円を計上しました。

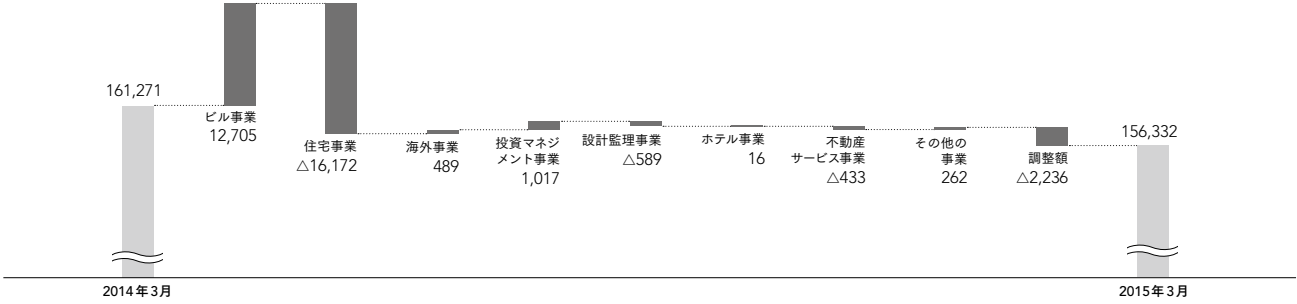
当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期に比べ8,484百万円減少の100,201百万円となりましたが、法人税等が前期に比べ27,352百万円減少したため、当期純利益は前期に比べ9,040百万円増益（＋14.1%）の73,338百万円となりました。1株当たりの当期純利益は52円85銭となりました。

2015年3月期営業収益前期比較
百万円



2015年3月期営業利益前期比較
百万円



財務状況

(1) 連結キャッシュ・フロー

連結ベースの現金及び現金同等物（以下、資金）は、税金等調整前当期純利益、有形固定資産の売却、長期借入などによる収入、有形固定資産の取得、長期借入金の返済などによる支出により、前期末に比べ26,249百万円減少し、198,489百万円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によるキャッシュ・フローは、200,078百万円（前期比△136,410百万円）の資金の増加となりました。これは、税金等調整前当期純利益100,201百万円に非資金損益項目である減価償却費72,696百万円などを調整した資金の増加に、たな卸資産の増減、エクイティ出資の増減などによる資金の増減を加えたものです。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動によるキャッシュ・フローは、46,568百万円（前期比＋86,968百万円）の資金の減少となりました。これは、有形固定資産の取得などによるものです。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動によるキャッシュ・フローは、189,109百万円（前期比△11,594百万円）の資金の減少となりました。これは、長期借入金の返済や社債の償還などによるものです。

(2) 連結貸借対照表

資産の部は、先の営業・投資・財務活動による資産・負債の増減により、前期末に比べ136,158百万円増加し、4,901,526百万円となりました。

負債の部は、前期末に比べ56,912百万円減少し、3,261,362百万円となりました。有利子負債は前期末比で43,687百万円減少し1,929,355百万円、手元流動性残高を差し引いたネット有利子負債は前期末比で17,437百万円減少し1,730,866百万円となりました。

純資産の部は、利益剰余金やその他有価証券評価差額金、為替換算調整勘定、土地再評価差額金などの増加により、前期比で193,070百万円増加の1,640,163百万円となりました。

賃貸等不動産関係

当社及び一部の連結子会社では、東京都その他の地域及び海外（米国、英国）において、賃貸収益を得ることを目的として賃貸オフィスビルや賃貸商業施設などを所有しています。なお、国内の賃貸オフィスビルの一部については、当社及び一部の連結子会社が使用しているため、賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産としています。

これら賃貸等不動産及び賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産に関する連結貸借対照表計上額、期中増減額及び時価は、次の通りです。

単位：百万円		
	当連結会計年度 自2014年4月1日 至2015年3月31日	前連結会計年度 自2013年4月1日 至2014年3月31日
賃貸等不動産		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	3,074,645	2,965,396
期中増減額	60,767	109,249
期末残高	3,135,413	3,074,645
期末時価	5,220,983	5,060,986
賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	224,577	227,564
期中増減額	△41,798	△2,987
期末残高	182,779	224,577
期末時価	277,955	334,700

(注1) 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額です。

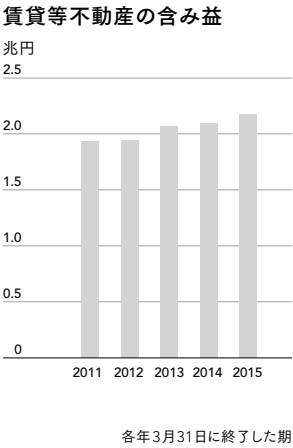
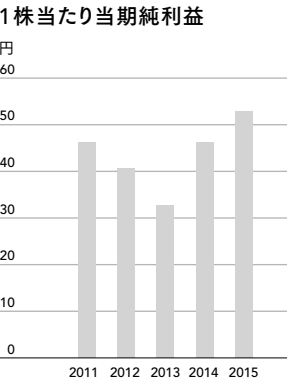
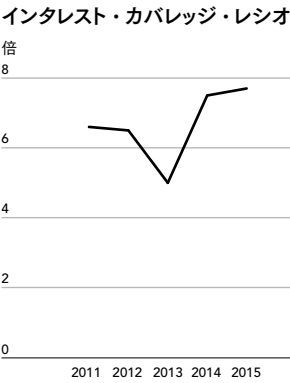
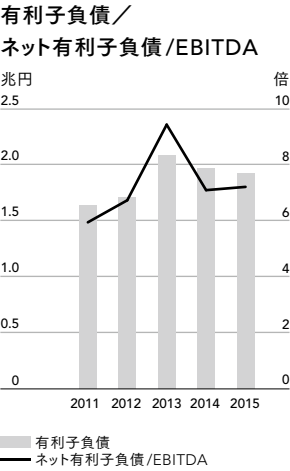
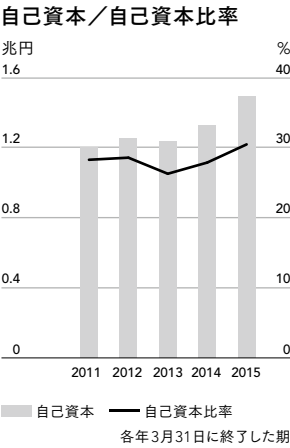
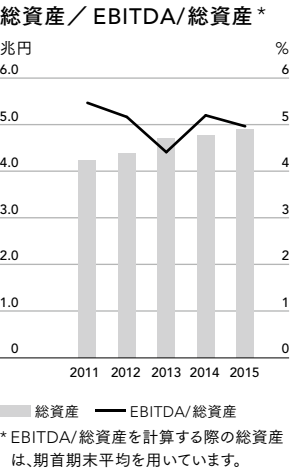
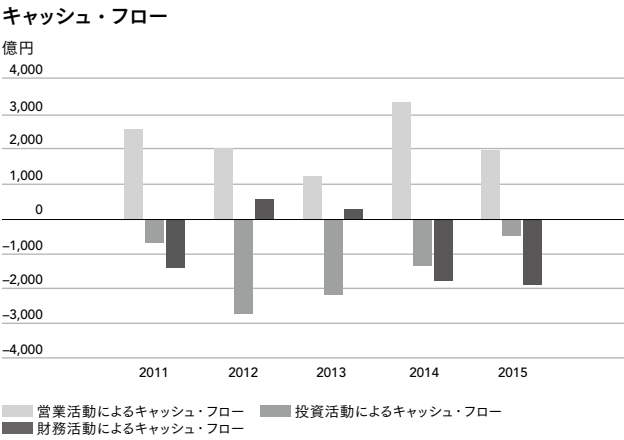
(注2) 連結会計年度末の時価は、以下によるものです。
(1) 国内の不動産については、主に「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定した金額です。
(2) 海外の不動産については、主に現地の鑑定人による鑑定評価額です。

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

単位：百万円		
	当連結会計年度 自2014年4月1日 至2015年3月31日	前連結会計年度 自2013年4月1日 至2014年3月31日
賃貸等不動産		
賃貸収益	395,188	373,047
賃貸費用	263,237	256,935
差額	131,950	116,111
その他損益	△1,525	△30,873
賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産		
賃貸収益	15,166	17,074
賃貸費用	15,408	16,227
差額	△242	847
その他損益	△44,605	△1,474

(注1) 賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産には、サービスの提供及び経営管理として当社及び一部の連結子会社が使用している部分も含むため、当該部分の賃貸収益は、計上されていません。なお、当該不動産に係る費用（減価償却費、建物管理費用、租税公課など）については、賃貸費用に含まれています。

(注2) 当連結会計年度におけるその他損益は、固定資産売却益(36,376百万円)、減損損失(71,592百万円)などです。



比較連結貸借対照表

科目	単位：百万円		
	当連結会計年度末 2015/3/31現在	前連結会計年度末 2014/3/31現在	増減
	金額	金額	金額
(資産の部)	4,901,526	4,765,368	136,158
流動資産	950,806	946,522	4,284
現金及び預金	197,169	224,121	△26,951
受取手形及び営業未収入金	35,873	28,539	7,333
有価証券	2,179	1,333	845
販売用不動産	52,102	66,484	△14,381
仕掛販売用不動産	314,305	319,355	△5,050
開発用不動産	8,646	8,609	36
未成工事支出金	6,594	7,195	△601
その他のたな卸資産	1,002	1,012	△10
エクイティ出資	251,249	223,911	27,338
繰延税金資産	17,010	21,152	△4,141
その他	65,244	45,014	20,230
貸倒引当金	△571	△208	△363
固定資産	3,950,719	3,818,846	131,873
有形固定資産	3,346,013	3,328,605	17,408
建物及び構築物	846,652	896,947	△50,295
機械装置及び運搬具	21,161	23,189	△2,027
土地	1,839,707	1,897,116	△57,408
信託土地	532,774	440,852	91,922
建設仮勘定	90,694	53,657	37,037
その他	15,022	16,841	△1,819
無形固定資産	120,232	96,052	24,179
借地権	87,021	87,913	△891
その他	33,210	8,139	25,071
投資その他の資産	484,473	394,188	90,285
投資有価証券	280,809	213,656	67,152
長期貸付金	1,448	1,532	△83
敷金及び保証金	112,397	113,015	△617
退職給付に係る資産	23,194	6,320	16,873
繰延税金資産	10,504	10,150	353
その他	57,840	51,356	6,484
貸倒引当金	△1,722	△1,844	121
資産合計	4,901,526	4,765,368	136,158

(注) 百万円未満は切捨表示

科目	単位：百万円		
	当連結会計年度末 2015/3/31現在	前連結会計年度末 2014/3/31現在	増減
	金額	金額	金額
(負債の部)	3,261,362	3,318,275	△56,912
流動負債	519,707	767,747	△248,040
支払手形及び営業未払金	95,632	105,271	△9,638
短期借入金	77,881	63,762	14,118
1年内返済予定の長期借入金	86,617	343,127	△256,509
コマーシャル・ペーパー	28,000	—	28,000
1年内償還予定の社債	40,225	56,595	△16,370
未払法人税等	9,934	14,423	△4,488
繰延税金負債	205	947	△741
その他の流動負債	181,210	183,619	△2,409
固定負債	2,741,655	2,550,527	191,127
社債	645,000	645,000	—
長期借入金	1,044,387	855,052	189,334
受入敷金保証金	381,605	383,083	△1,477
繰延税金負債	206,079	192,938	13,141
再評価に係る繰延税金負債	280,672	319,090	△38,418
退職給付に係る負債	23,068	20,380	2,688
役員退職慰労引当金	656	593	63
負ののれん	77,172	92,356	△15,184
その他の固定負債	83,012	42,032	40,980
(純資産の部)	1,640,163	1,447,093	193,070
株主資本	837,440	772,805	64,635
資本金	141,373	141,373	—
資本剰余金	162,638	170,485	△7,847
利益剰余金	538,687	465,757	72,930
自己株式	△5,259	△4,811	△447
その他の包括利益累計額	658,398	556,252	102,145
その他有価証券評価差額金	127,609	75,971	51,637
繰延ヘッジ損益	△5	125	△130
土地再評価差額金	504,756	493,153	11,603
為替換算調整勘定	20,798	△8,249	29,048
退職給付に係る調整累計額	5,238	△4,748	9,986
新株予約権	500	494	5
少数株主持分	143,825	117,540	26,284
負債・純資産合計	4,901,526	4,765,368	136,158

(注) 百万円未満は切捨表示

比較連結損益計算書

科目	単位：百万円	
	当連結会計年度 2014/4/1—2015/3/31	前連結会計年度 2013/4/1—2014/3/31
営業収益	1,110,259	1,075,285
営業原価	869,318	836,249
営業総利益	240,941	239,035
販売費及び一般管理費	84,609	77,764
営業利益	156,332	161,271
営業外収益	9,087	9,323
受取利息	287	232
受取配当金	4,577	3,876
持分法による投資利益	1,372	1,547
その他	2,850	3,666
営業外費用	32,306	30,956
支払利息	21,072	22,129
固定資産除却損	4,780	4,029
その他	6,454	4,796
経常利益	133,113	139,638
特別利益	48,807	11,644
固定資産売却益	36,551	6,702
負ののれん発生益	12,256	4,942
特別損失	81,719	42,596
固定資産除却関連損	6,190	2,303
減損損失	73,725	32,644
エクイティ出資評価損	—	7,648
追加出資義務損失引当金繰入額	1,804	—
税金等調整前当期純利益	100,201	108,685
法人税、住民税及び事業税	23,190	22,403
過年度法人税等	—	20,684
法人税等調整額	△9,814	△2,359
少数株主利益	13,487	3,660
当期純利益	73,338	64,297

(注) 百万円未満は切捨表示

比較連結包括利益計算書

科目	単位：百万円	
	当連結会計年度 2014/4/1—2015/3/31	前連結会計年度 2013/4/1—2014/3/31
少数株主損益調整前当期純利益	86,825	67,957
その他の包括利益	119,824	48,870
その他有価証券評価差額金	51,636	5,364
繰延ヘッジ損益	△46	426
土地再評価差額金	28,832	△79
為替換算調整勘定	28,255	41,754
退職給付に係る調整額	9,866	—
持分法適用会社に対する持分相当額	1,279	1,405
包括利益	206,650	116,827
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	192,734	111,287
少数株主に係る包括利益	13,915	5,540

(注) 百万円未満は切捨表示

比較連結キャッシュ・フロー計算書（要約）

科目	単位：百万円	
	当連結会計年度 2014/4/1—2015/3/31	前連結会計年度 2013/4/1—2014/3/31
税金等調整前当期純利益	100,201	108,685
特別損益等調整	32,954	34,955
減価償却費	72,696	74,805
たな卸資産の増減	110,219	93,854
エクイティ出資の増減	△35,973	△18,180
その他	△45,659	71,470
法人税等の支払額	△34,360	△29,102
営業活動によるキャッシュ・フロー	200,078	336,489
有価証券の売却・償還、投資有価証券の売却による収入	624	1,034
有形固定資産の売却、有形固定資産信託受益権の売却による収入	167,645	33,854
設備投資	△177,331	△159,677
その他	△37,506	△8,748
投資活動によるキャッシュ・フロー	△46,568	△133,537
新規調達	328,053	181,349
返済	△505,027	△275,254
配当金の支払い	△21,684	△25,448
その他	9,549	△58,161
財務活動によるキャッシュ・フロー	△189,109	△177,514
現金及び現金同等物の換算差額	1,235	8,321
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△34,363	33,758
新規連結による現金及び現金同等物の増加額	6,658	—
連結除外による現金及び現金同等物の減少額	—	△856
株式移転に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,455	—
現金及び現金同等物の期首残高	224,739	191,837
現金及び現金同等物の期末残高	198,489	224,739

(注) 百万円未満は切捨表示

会社データ

主な三菱地所グループ企業 2015年4月1日以降の新セグメントにて掲載

■ 連結子会社 □ 持分法適用会社

ビル事業	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合（％）
ビル運営・管理事業				
■ 三菱地所プロパティマネジメント株式会社	東京都千代田区丸の内2-2-3丸の内仲通りビル（〒100-0005）	(03) 3287-4111	ビルの総合的運営管理	100.0
■ 株式会社北菱シティサービス	北海道札幌市中央区北二条西4-1 北海道ビル（〒060-0002）	(011) 242-7411	ビル及び住宅・スポーツ施設の管理運営	100.0
■ 有電ビル管理株式会社	東京都千代田区有楽町1-7-1有楽町電気ビル（〒100-0006）	(03) 3211-7833	有楽町電気ビルの管理運営	62.5
ビル賃貸事業				
■ 株式会社サンシャインシティ	東京都豊島区東池袋3-1-1サンシャインシティワールドインポートマートビル（〒170-8630）	(03) 3989-3321	サンシャインシティなどの経営	63.2
■ 株式会社東京交通会館	東京都千代田区有楽町2-10-1東京交通会館（〒100-0006）	(03) 3212-2931	東京交通会館ほかの経営	50.0
駐車場事業				
■ 株式会社グランドパーキングセンター	東京都千代田区大手町2-6-2日本ビル（〒100-0004）	(03) 3270-5048	日本パーキングセンターの経営	97.0
■ 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）	(03) 3504-0610	ビルガレージの運営管理並びに揮発油商品類の販売	54.9
地域冷暖房事業				
■ 丸の内熱供給株式会社	東京都千代田区丸の内2-2-1岸本ビル（〒100-0005）	(03) 3287-2288	丸の内・大手町・有楽町地区ほかにおける温冷熱供給事業	64.2
■ 池袋地域冷暖房株式会社	東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャインシティワールドインポートマートビル（〒170-8630）	(03) 3988-6771	東池袋地区における温冷熱供給事業	68.0
□ オー・エー・ビー熱供給株式会社	大阪府大阪市北区天満橋1-8-30 OAPタワー（〒530-6004）	(06) 6881-5170	大阪市OAP地区における温冷熱供給事業	35.0
□ みなとみらい二十一熱供給株式会社	神奈川県横浜市中区桜木町1-1-45（〒231-0062）	(045) 221-0321	横浜みなとみらい地区における温冷熱供給事業	29.6
その他の事業				
■ 丸の内ダイレクトアクセス株式会社	東京都千代田区丸の内3-3-1新東京ビル（〒100-0005）	(03) 3214-4881	丸の内・大手町地区他における ダークファイバーの賃貸事業、 データセンターハウジング事業	51.0
□ 株式会社丸ノ内ホテル	東京都千代田区丸の内1-6-3（〒100-0005）	(03) 3217-1111	丸ノ内ホテルの経営	31.4
生活産業不動産事業				
■ 三菱地所リテールマネジメント株式会社	東京都港区台場1-7-1（〒135-8707）	(03) 5579-6671	商業施設の運営管理	100.0
■ 株式会社イムズ	福岡県福岡市中央区天神1-7-11天神MMビル（イムズ）（〒810-0001）	(092) 733-2006	商業施設「イムズ」ほかの運営管理	92.0
■ 三菱地所・サイモン株式会社	東京都千代田区大手町1-9-7 大手町フィナンシャルシティサウスタワー（〒100-0004）	(03) 3275-5252	アウトレットモールの経営	60.0
■ 株式会社横浜スカイビル	神奈川県横浜市中区高島2-19-12スカイビル（〒220-0011）	(045) 441-1221	スカイビル、横浜新都市ビルの経営	54.4
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1-6-1大手町ビル（〒100-8189）	(03) 3287-8800	不動産の開発、販売、賃貸借、 不動産の所有、管理	100.0
注文住宅事業				
■ 三菱地所ホーム株式会社	東京都港区赤坂2-14-27国際新赤坂ビル東館（〒107-0052）	(03) 6887-8200	戸建注文住宅・集合注文住宅の設計施工 並びに住宅・店舗などのリフォーム	100.0
■ 株式会社三菱地所住宅加工センター	千葉県千葉市美浜区新港228-4（〒261-0002）	(043) 242-9031	建築資材の製造、加工、販売業	91.7
□ プライムトラス株式会社	東京都江東区木場2-15-12（〒135-0042）	(03) 3643-3310	住宅建築資材などの製造販売	20.0
住宅管理事業				
■ 三菱地所コミュニティホールディングス株式会社	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	(03) 5208-5740	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）	(03) 6895-3800	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
■ 三菱地所丸紅住宅サービス株式会社	東京都港区芝5-20-6 芝520ビル（〒108-0014）	(03) 5418-7233	マンション管理事業、不動産売買仲介、 不動産の賃貸借仲介など	100.0
■ 北海道ベニーエステート株式会社	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）	(011) 212-2114	マンション管理事業、不動産売買仲介、 不動産の賃貸借仲介など	100.0
■ 株式会社泉パークタウンサービス	宮城県仙台市泉区高森7-2（〒981-3203）	(022) 378-0022	泉パークタウンの総合管理	100.0

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合（％）
余暇事業				
■ 藤和那須リゾート株式会社	栃木県那須郡那須町大字高久乙字遼山3376（〒325-0398）	(0287) 78-2700	レジャーランドの運営、ホテルの運営、 不動産の販売・管理並びに土木建築請負	100.0
■ 株式会社メックアーバンリゾート東北	宮城県仙台市泉区明通1-1-1（〒981-3206）	(022) 377-3136	泉パークタウンゴルフ倶楽部ほかの 運営管理	100.0
■ 東日本開発株式会社	静岡県駿東郡小山町用沢1442-23（〒410-1326）	(0550) 78-3211	東富士カントリークラブ・富士国際ゴルフ 倶楽部ほかの経営	100.0
□ 佐倉ゴルフ開発株式会社	千葉県佐倉市内田字双紙山670（〒285-0077）	(043) 498-6630	麻倉ゴルフ倶楽部の経営	49.0
その他の事業				
■ 株式会社メックecoライフ	東京都千代田区大手町1-6-1（〒100-0004）	(03) 5222-9671	環境・デザインに関する研究・提案	100.0
■ 三菱地所ハウスネット株式会社	東京都新宿区北新宿2-21-1新宿フロントタワー（〒169-0074）	(03) 6908-5560	個人住宅の売買・賃貸仲介、賃貸管理	100.0
■ 株式会社菱栄ライフサービス	東京都世田谷区奥沢3-33-13ロイヤルライフ奥沢（〒158-0083）	(03) 3748-2650	有料老人ホームの運営	85.0
□ 株式会社つなぐネットコミュニケーションズ	東京都千代田区大手町2-2-1新大手町ビル（〒100-0004）	(03) 4477-2000	集合住宅のインターネット接続業	20.0

海外事業

■ ロックフェラーグループ社	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020-1095 U.S.A.	+1-(212) 282-2000	不動産業	100.0
■ 三菱地所ニューヨーク社	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020-1095 U.S.A.	+1-(212) 698-2200	米国における不動産業	100.0
■ 三菱地所ロンドン社	88 Wood Street, London EC2V 7DA, U.K.	+44-(20) 7776-6900	欧州における不動産業	100.0
■ 三菱地所アジア社	138 Market Street, #27-03 CapitaGreen, Singapore 048946	+65-6576-5790	アジアにおける不動産業	100.0
三菱地所（上海）投資諮詢有限公司 ※連結対象外	200001 中国 上海市黄浦区西藏中路268号 来福士広場1805室	+86-(21) 6340-3000	中国における不動産事業	100.0

投資マネジメント事業

■ 三菱地所投資顧問株式会社	東京都千代田区丸の内2-5-1丸の内二丁目ビル（〒100-0005）	(03) 3218-0031	不動産投資マネジメントに関する専門 サービスの提供（不動産投資顧問など）	100.0
■ ジャパンリアルエステイトアセットマネジメント株式会社	東京都千代田区丸の内3-3-1新東京ビル（〒100-0005）	(03) 3211-7921	投資法人の資産運用	90.0
■ TA Realty LLC	28 State Street, Boston, MA 02109, U.S.A.	+1-(617) 476-2700	米国における不動産投資マネジメント事業	70.0
■ Europa Capital Group	15 Sloane Square, London SW1W 8ER, U.K.	+44-(0)20-7881-6800	欧州における不動産投資マネジメント事業	75.0

設計監理事業

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

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1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	(03) 3211-6180	ホテル事業の経営、統括管理、運営	100.0
■ 株式会社横浜ロイヤルパークホテル	神奈川県横浜市中区みなとみらい2-2-1-3 横浜ランドマークタワー（〒220-8173）	(045) 221-1111	横浜ロイヤルパークホテルの運営	100.0
■ 株式会社東北ロイヤルパークホテル	宮城県仙台市泉区寺岡6-2-1（〒981-3204）	(022) 377-1111	仙台ロイヤルパークホテルの運営	100.0
■ 株式会社ロイヤルパークホテルマネジメント	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	(03) 5224-6200	「THEシリーズ」の運営	100.0
■ 株式会社ロイヤルパークホテル	東京都中央区日本橋蛸蛸町2-1-1（〒103-8520）	(03) 3667-1111	ロイヤルパークホテルの経営	55.7

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2-2-1新大手町ビル（〒100-8113）	(03) 3510-8011	法人仲介、オフィス賃貸仲介・管理、不動 産鑑定評価及びパーキング事業	100.0
------------------------	----------------------------------	----------------	---------------------------------------	-------

その他の事業

■ 株式会社メック・ヒューマンリゾース	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	(03) 3212-8674	人事関連サービス業務提供	100.0
■ メック情報開発株式会社	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	(03) 3214-9300	情報システム・ソフトの開発及び管理	100.0
■ 京葉土地開発株式会社	東京都千代田区丸の内3-3-1新東京ビル（〒100-0005）	(03) 3212-0555	商業施設「ミノリア稲毛海岸」の経営	66.7
□ 株式会社東京流通センター	東京都大田区平和島6-1-1（〒143-0006）	(03) 3767-2111	物流ビル・オフィスの賃貸及び運営管理	33.3

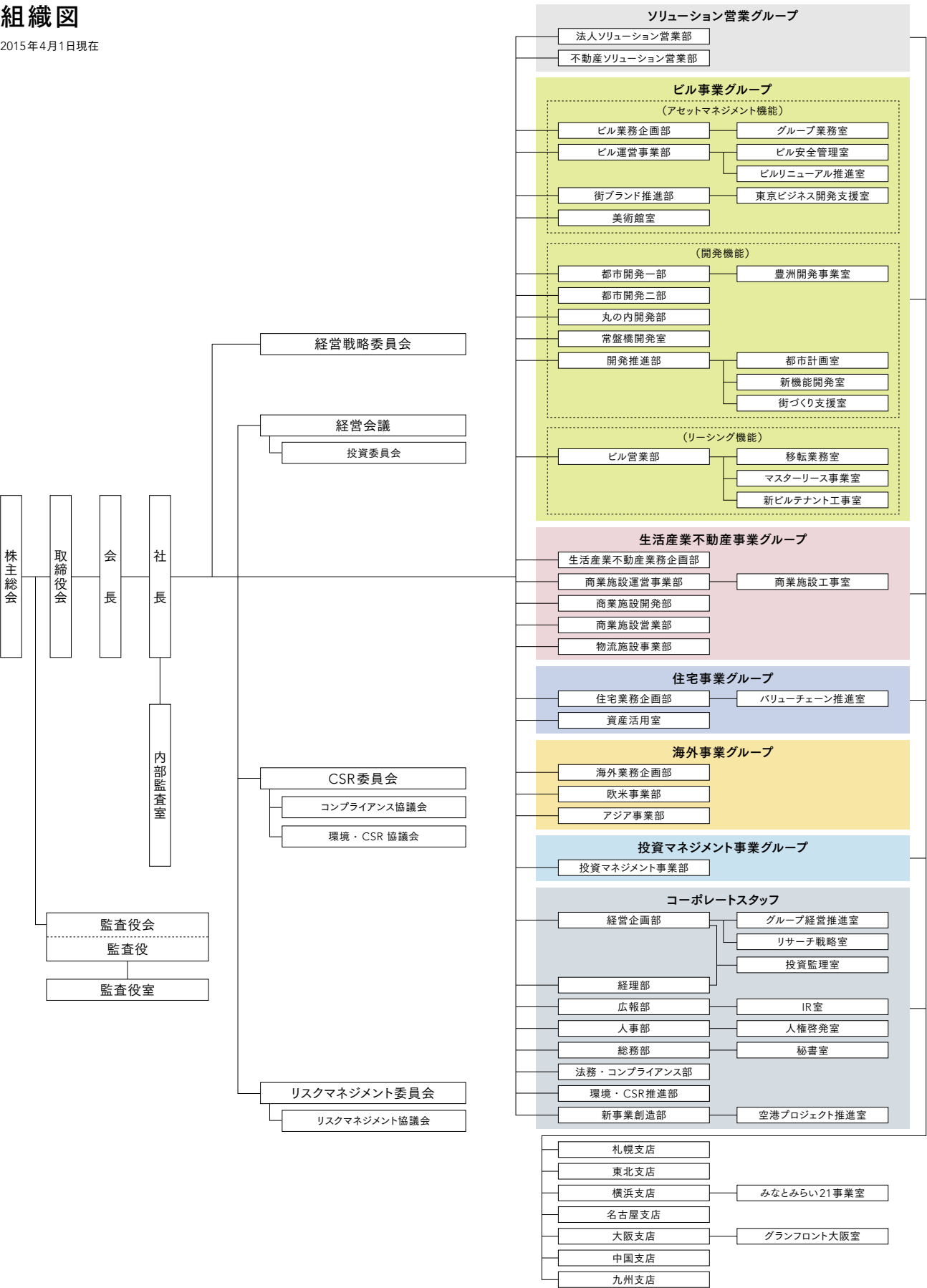
（注）議決権所有割合は2015年3月末時点。

沿革

当社の軌跡		代表的物件
三菱社が丸の内の陸軍省用地などを政府から払い下げを受ける	1890	
三菱合資会社設立。事業の一層の拡大を実現	1893	
	1894	第一号館竣工。丸の内最初の洋風事務所建築
	1923	東京駅前に丸ノ内ビル竣工
資本金1,500万円にて三菱合資会社より丸ノ内ビル並びに同敷地の所有権及び丸の内地区ほかの土地建物営業権を譲り受け、当社設立	1937	
	1952	新丸ノ内ビル竣工
東京、大阪両証券取引所に株式を上場	1953	
丸ノ内総合改造計画策定。高度経済成長期のオフィス需要に対応	1959	
	1962	北海道ビル竣工
赤坂パークハウス分譲。マンション事業に進出	1969	
三菱地所ニューヨーク社を設立。海外事業進出の足固めを始める 三菱地所住宅販売(株)を設立（2007年4月に三菱地所リアルエステートサービス(株)に商号変更）	1972	泉パークタウン第1期起工
札幌、仙台、名古屋、大阪各支店新設。国内主要都市でのビジネス強化	1973	
名古屋第一ホテル開業。ホテル事業に進出	1983	
三菱地所ホーム(株)設立。住宅事業を強化	1984	
メックユーケー社設立。英国への足掛かりを築く 横浜事業所を新設（2000年4月に横浜支店に改組）	1986	
広島支店（2000年4月中国支店に改称）、九州支店を新設	1989	福岡でイムズ(天神MMビル) 営業開始 東京・箱崎でロイヤルパークホテル営業開始 広島パークビル竣工
	1990	
ロンドン・シティ「パタノスタースクエア計画」への参加を発表 ロックフェラーグループ社に資本参加	1993	横浜ランドマークタワー竣工。横浜ロイヤルパークホテル開業
丸ノ内ビル建て替え発表	1995	
	1996	大阪アメニティーパーク（OAP）竣工
丸の内再構築第1ステージ開始	1998	
	2000	御殿場プレミアム・アウトレットオープン
三菱地所投資顧問(株)設立	2001	
土地再評価法などによる固定資産評価替えを実施	2002	丸の内ビルオープン
本店を大手町ビルに移転	2003	三菱信託銀行本店ビル竣工（2005年10月三菱UFJ信託銀行本店ビルと改称） ロンドン、パタノスタースクエア竣工
	2004	丸の内オアゾ（OAZO）オープン
	2005	東京ビルオープン
	2007	新丸の内ビルオープン ザ・ペニンシュラ東京オープン
(株)サンシャインシティを連結子会社化 三菱地所アジア社開設。アジア事業を強化	2008	
チェルシージャパン(株)（2013年2月三菱地所・サイモン(株)に商号変更）を連結子会社化	2009	丸の内パークビル・三菱一号館竣工
	2010	三菱一号館美術館オープン
三菱地所レジデンス(株)発足 取締役会長に木村恵司、取締役社長に杉山博孝がそれぞれ就任	2011	
	2012	丸の内永楽ビルディング竣工 大手町フィナンシャルシティ竣工
三菱地所（上海）投資諮詢有限公司開設	2013	MARK IS 静岡・MARK IS みなとみらいオープン グランフロント大阪オープン
三菱地所ビルマネジメントと三菱地所プロパティマネジメントを統合 TA Realtyを買収	2014	
	2015	シンガポール CapitaGreen竣工 名古屋ビルディング竣工（予定） 大手門タワー・JXビル竣工（予定）

組織図

2015年4月1日現在



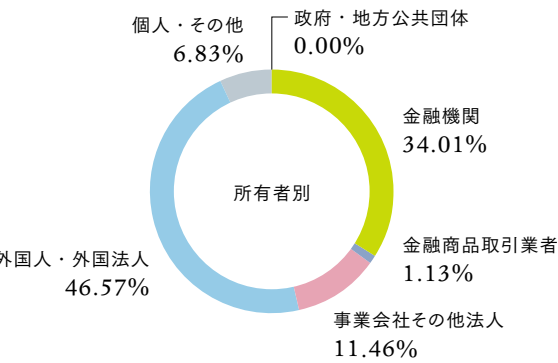
会社概要 （2015年3月31日現在）

株式の概要

株式の状況

発行可能株式総数	1,980,000,000株
発行済株式の総数	1,390,397,097株 (前期末比 増減なし)
株主総数	59,434名 (前期末比 4,983名減)

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	85,011	6.11
明治安田生命保険（相）	46,882	3.37
日本トラスティ・サービス信託銀行（株）信託口	46,286	3.32
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	35,405	2.54
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	31,948	2.29
東京海上日動火災保険（株）	26,865	1.93
（株）三菱東京UFJ銀行	25,963	1.86
旭硝子（株）	22,714	1.63
CBLDN - STICHTING PGGM DEPOSITARY - LISTED REAL ESTATE PF FUND	22,528	1.62
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	19,391	1.39

商号

三菱地所株式会社
MITSUBISHI ESTATE CO., LTD.

設立

1937年5月7日

資本金

141,373,214,071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・工業用地等の開発、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：711名
連結：8,388名

URL

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

本店

東京都千代田区大手町1-6-1 大手町ビル（〒100-8133）
TEL（03）3287-5100

札幌支店

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

東北支店

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

横浜支店

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

名古屋支店

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

大阪支店

大阪府大阪市北区天満橋1-8-30 OAPタワー（〒530-6033）
TEL（06）6881-5160

中国支店

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

三菱三綱領

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、かけがえの
ない地球環境の維持にも貢献する。

しよじこうめい

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

<http://www.mec.co.jp/j/company/charter/index.html>

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



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

三菱地所グループのIRサイトでは、決算情報や決算説明会資料のほか、各種IR資料のダウンロードが可能です。