

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

ANNUAL REPORT 2016



再開発を突き動かす、 丸の内を進化させ続ける という情熱

丸の内の開発をはじめて125年。

街に求められる役割や機能は時代とともに大きく変化してきました。

丸の内は、経済発展を支えるオフィスの供給機能だけでなく、

文化・芸術の発信拠点、環境共生の推進拠点など様々な役割を果たしています。

そして、現在も「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、再開発は続いています。

丸の内の再開発を進める原動力となるものは「丸の内を進化させ続ける」という強い想いです。

これまでの歩みは決して平坦なものではありませんでしたが、

この「丸の内を進化させ続ける」という情熱が

「世界で最もインタラクションが活発な街」に向けた丸の内再開発を突き動かしています。

絶え間ない挑戦が、 未来に向けて新たな価値を生み出す

グローバル化の進展、国際的な都市間競争の激化、災害に強く環境性能の高いまちづくりの要請など、三菱地所に求められる役割はますます高まっています。三菱地所は丸の内の再開発を通じて、東京の都市再生を牽引し、国際競争力を高める先進的で魅力的なまちづくりを進めています。

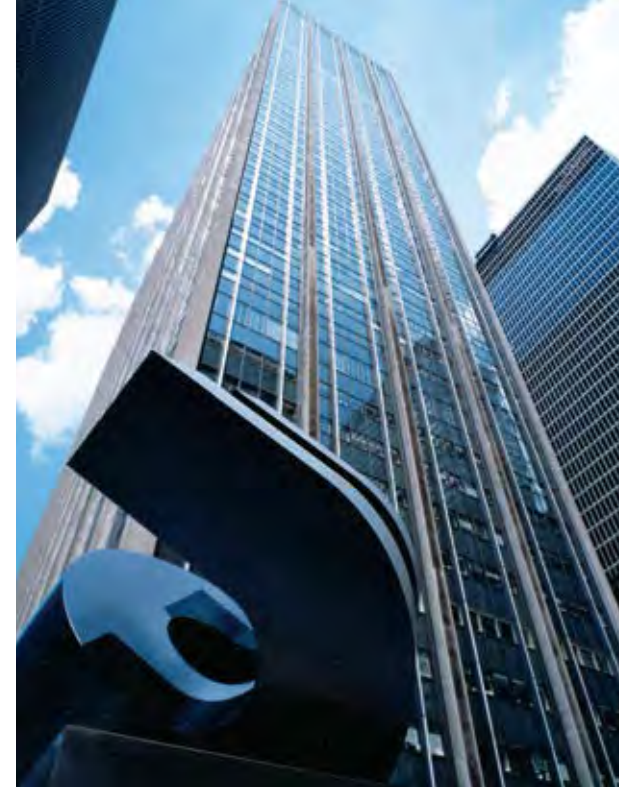


人やビジネスの集積はチャンスを生み出し、これまでにない価値を創造します。三菱地所は、成長企業の活動拠点を整備し、新たなビジネスを創出する場や企業の枠を超えた交流活動の場を創り出すことで、企業の成長やイノベーションの循環を生み出しています。



時代は動き、世界は動き、人々も動きます。三菱地所は、変わり続ける社会が求めるニーズに応えるまちづくりを行います。それは、常に未来を見据え、新しい価値を生み出し続けるという終わることのないプロセスであります。「現状維持」から生まれるものは一つ也没有。変わり続けること、そしてチャレンジを続けることで未来のまちづくりを実現できると信じています。

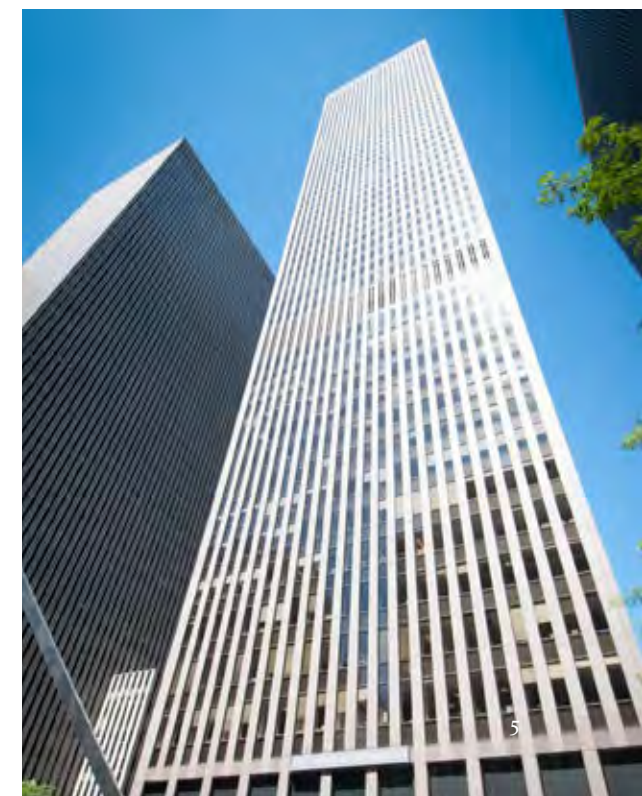
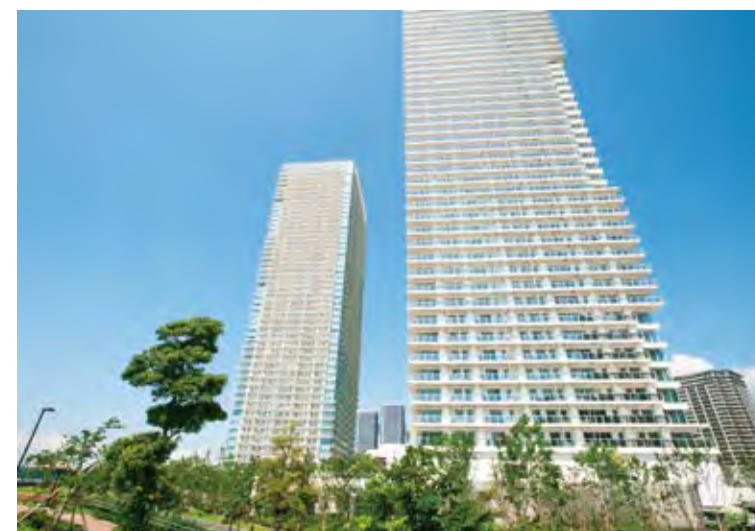




「人」を、そして「街」を想う情熱は、 丸の内から日本全国へ

三菱地所は、様々な事業領域において中長期的視点に立ち、開発機能やポートフォリオマネジメントを強化しつつ、多様化するお客様のニーズ、時代の要請を的確に察知し、最適なサービスを提供できる体制を構築しています。

高品質な住まいと一生涯にわたるサービスを提供する住宅事業をはじめ、商業・物流施設など生活に密着したアセットの開発を通して、人々の生活における新たな価値の創造に向けた挑戦を続けています。



都市の未来へ、世界を舞台に 快適な空間と時間を演出する

三菱地所は、これまでに築いた実績と幅広いネットワークを活用し、米国、英国、アジアにおいて不動産開発、賃貸・分譲事業、投資マネジメント事業など更なる展開を目指しています。快適な空間と時間を演出し、付加価値を生み出すまちづくりを目指して積極的に取り組んでいます。

CONTENTS

8

三菱地所グループについて

10

日本の不動産市場／
財務ハイライト

12

三菱地所の
企業価値向上プロセス

14

ステークホルダーの皆様へ

資産価値の向上と事業の競争力強化の追求によって、
新たな変化を引き起こし、
長期的な企業価値向上を実現していきます



19

事業レビュー

20 ビル事業 ①

22 ビル事業 ②

24 ビル事業 ③

26 生活産業不動産事業

28 住宅事業

30 海外事業

32

マネジメント・サービス
事業の概況

32 投資マネジメント事業

33 設計監理事業

34 ホテル事業

35 不動産サービス事業／
新事業創造部

36 ソリューション営業
グループ

37 5年分のセグメント別
財務ハイライト

38

リスクマネジメント／
人財マネジメント

42

経営管理体制

42 会長メッセージ



43 コーポレート・ガバナンスの構築

44 取締役

45 執行役・執行役員・グループ執行役員

46 社外取締役／ガバナンスの状況

47 報酬／譲渡制限付株式報酬制度の導入

48 社外取締役が語る三菱地所の
ガバナンス



50

財務レビュー

50 11年間の主要財務ハイライト（連結）

52 財務概況

56 比較連結貸借対照表

58 比較連結損益計算書及び
比較連結包括利益計算書

59 比較連結キャッシュ・フロー計算書（要約）

60

会社データ

60 主な三菱地所グループ企業

62 沿革

63 組織図

64 会社概要



アセットブック
<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>

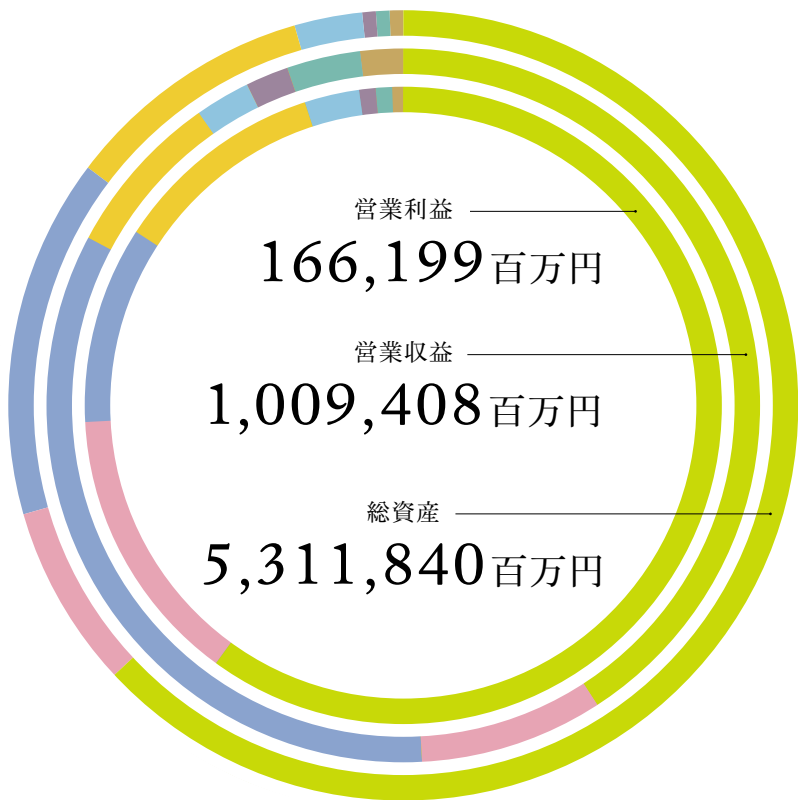
編集方針
三菱地所グループの経営及び企業活動全体をご理解いただくため、経営の方向性や事業概況に加え非財務情報も総合的に取り入れて編集しました。株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、当社グループの理解促進に活用いただければ幸いです。

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

三菱地所グループについて

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		
	営業収益	営業利益	総資産
2016年3月期（連結）			
ビル事業	422,349	108,940	3,208,271
生活産業不動産事業	86,569	25,842	372,779
住宅事業	345,226	18,035	748,400
海外事業	75,956	19,421	515,844
投資マネジメント事業	24,994	5,082	141,126
設計監理事業	21,279	1,754	27,474
ホテル事業	33,089	1,490	28,417
不動産サービス事業	19,815	602	23,608
その他の事業	3,882	(37)	23,501
セグメント間消去または全社	(23,754)	(14,933)	222,415
合計	1,009,408	166,199	5,311,840

ビル事業



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

住宅事業



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

投資マネジメント事業



不動産での資産運用を求める投資家に対して、長期安定的な運用ニーズに対応するREIT（不動産投資信託）から、機関投資家の特定運用ニーズに対応する私募ファンドまで、専門的なノウハウをもとに、日・米・欧の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、汐留、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事業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。近年はヨーロッパ大陸に進出したほか、成長著しいアジアにおいても多様な不動産事業を展開し、その成長を取り込んでいます。

設計監理事業



明治の創業以来120年余りの歴史の中で培った知見とデザインセンス、最先端の技術を活用し、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。

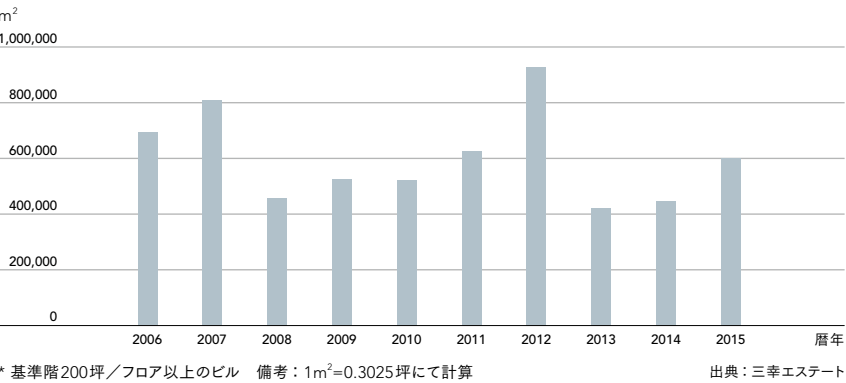
不動産サービス事業



不動産の価値最大化や最適活用に向けたソリューションを提供します。具体的には、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、パークイングの運営サポートまで、法人・個人向けサービスを幅広く展開しています。

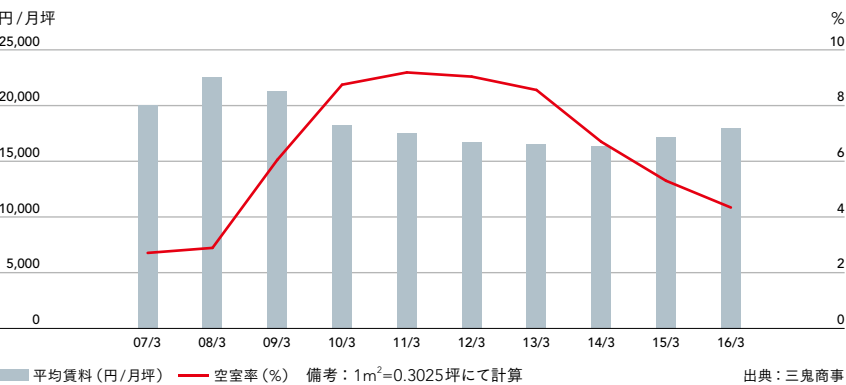
日本の不動産市場

東京23区大規模ビル*新規供給貸付面積



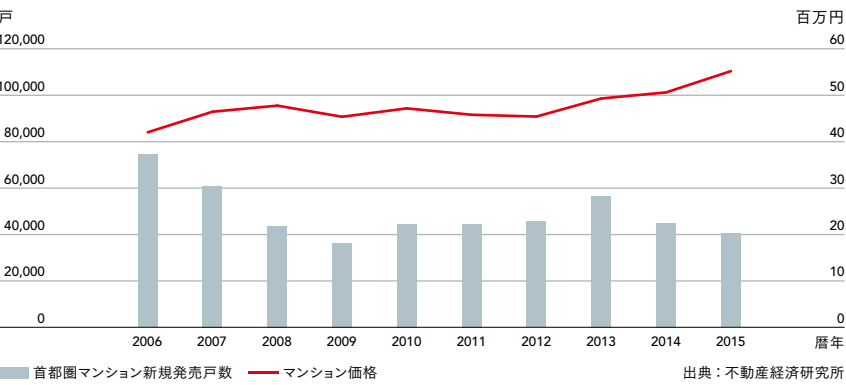
東京では、底堅いオフィス需要に支えられ、継続的なビル開発が行われています。2015年は、千代田区、港区を中心に23区内各所で再開発が行われ、大規模ビルの竣工が続いたことから新規供給が大幅に増加しました。2016年は微増を見込んでいます。

オフィスビル市況（東京都心5区空室率）



企業業績の回復を背景としてオフィス需要が高まり、2015年の都心5区（港、千代田、中央、新宿、渋谷）のオフィス空室率は大きく改善しました。平均賃料についても緩やかな上昇傾向を示しており、リーマンショック前の水準に着々と近づいています。

首都圏マンション新規発売戸数／マンション価格



建築材料費は下落傾向にありますが、労務費は引き続き高水準で推移していることなどにより、2015年の首都圏のマンション1戸当たりの平均価格は5,518万円と前年比9.1%の上昇となりました。また、首都圏のマンションの新規販売戸数は前年比9.9%減の40,449戸となりました。

東証REIT指数

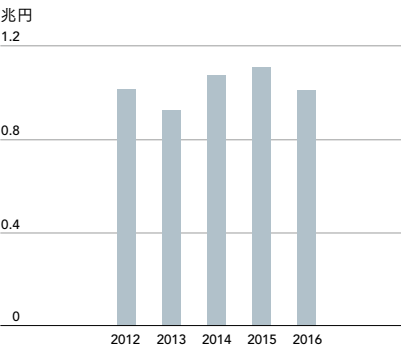


都心を中心とした不動産価格の上昇傾向や、オフィスビルの賃料の上昇による国内不動産市況の堅調な推移に加え、日銀は追加金融緩和を補完するマイナス金利導入を2016年1月に決定しました。これにより不動産市場への資金流入が期待されており、J-REITへの投資拡大の動きも見られ、東証REIT指数は更なる上昇傾向を示しています。

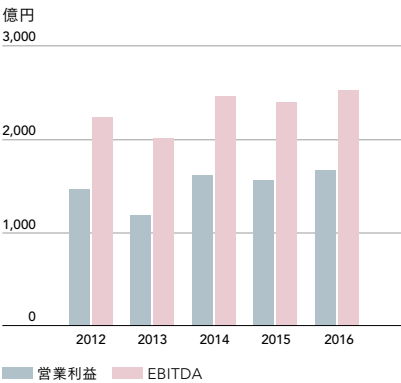
財務ハイライト

各年3月31日に終了した期

営業収益

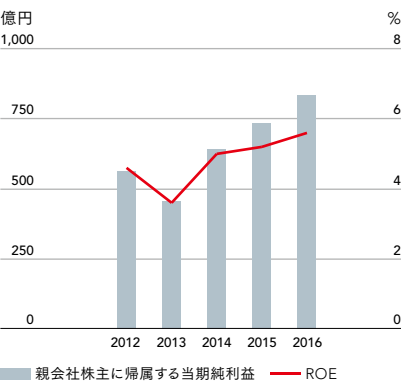


営業利益／EBITDA

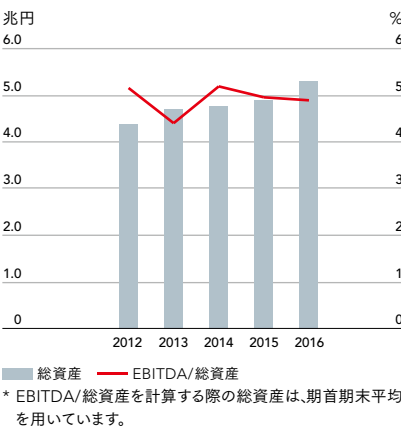


2016年3月期は、ビル事業において前期に行った大型の物件売却の反動減の影響などにより、営業収益は前期比9.1%減の1兆94億円となりました。一方、営業利益についてはビル事業の賃貸利益の改善や、住宅事業の利益率改善を主因として、前期比6.3%増の1,661億円となりました。EBITDAは営業利益の増加により、前期比5.0%増の2,520億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

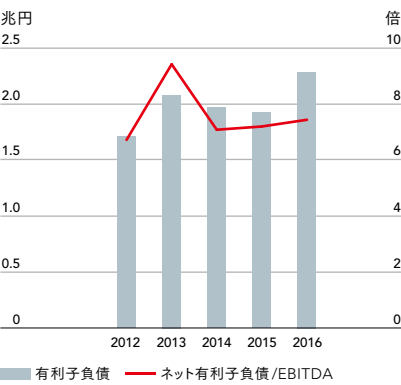


総資産／EBITDA／総資産*

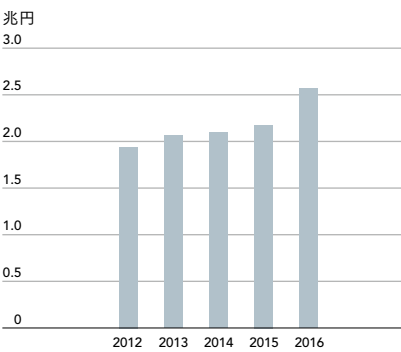


親会社株主に帰属する当期純利益が増加したことにより、2016年3月期のROEは前期と比べ0.4ポイント増の5.6%となりました。また、事業利益が増加した一方、総資産も増加した結果、ROAは前期と同じく3.4%となりました。オフィスビルを中心とした開発は保有資産の拡大につながりますが、ポートフォリオの入替などにより事業の効率性を引き続き高める方針です。

有利子負債／ネット有利子負債／EBITDA

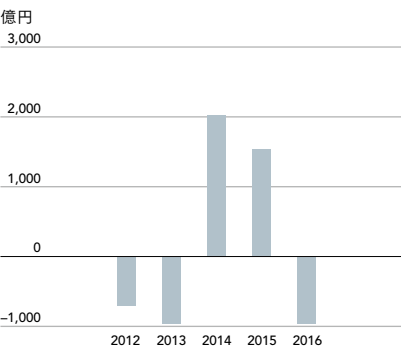


賃貸等不動産の含み益

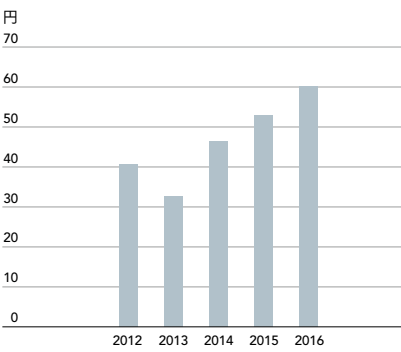


2016年3月期末の有利子負債は、社債の発行や借入金の増加などにより、前期末比3,616億円増の2兆2,910億円となりました。期間中の金利状況や有利子負債の償還期間などのバランスを考慮しながら調達手段に柔軟性を持たせ、財務運営を行っていきます。賃貸等不動産の含み益は前期末比3,883億円増の2兆5,690億円となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



1株当たり当期純利益



2016年3月期は、営業キャッシュ・フローの減少に加え、有形固定資産の取得による支出が増加したことなどにより、フリー・キャッシュ・フローは前期比2,486億円減のマイナス951億円となりました。1株当たり当期純利益（EPS）は7.28円増の60.13円となり、2013年3月期以降、3期連続の増加となりました。

三菱地所の企業価値向上プロセス

三菱地所は、「人を、想う力。街を、想う力。」のブランドスローガンのもと、丸の内を中心とした開発を推進してきました。持続的な価値創造のプロセスこそ、まちづくりを通じた「真に価値ある社会」の実現に向けた重要なファクターです。当社は、丸の内の再開発、資産価値を高めるための積極投資、グローバル規模での都市開発を継続的に行っています。

将来の成長期待

ネット・アセット・バリュー (NAV)

保有不動産の時価を反映した企業の時価純資産価値



企業価値の向上

持続的な成長により実現する企業価値

NAV・含み益の向上	将来キャッシュ・フローの蓋然性向上
賃料の上昇・利益の拡大	テナントの多様性・集積性の向上
環境性能の高いまちづくり	防災機能の強化
優良投資案件の取得	新たな成長領域の発掘
⋮	⋮

- 企業価値を株主価値へと結びつける手段
- 指名委員会等設置会社への移行
 - 譲渡制限付株式報酬制度の導入

株主価値の向上

- 役員と株主の価値の共有
- 企業価値の持続的な向上を図るインセンティブの付与 など

社会価値の向上

- 東京の国際競争力の向上
- 環境適合型のまちづくり
- 新たなコミュニティの創出
- 災害に強いまちづくり など

社会価値の向上が株主価値向上にもつながる



三菱地所株式会社
執行役社長
杉山 博孝

資産価値の向上と
事業の競争力強化の追求によって、
新たな変化を引き起こし、
長期的な企業価値向上を実現していきます

中期経営計画の計数目標を 1年前倒しで達成

2014年5月、当社は「企業価値向上を実現する3年間」と位置づけた中期経営計画（中計）を発表しました。丸の内エリア再開発の端境期にあたり、利益面での向上は限定的となるものの、再開発の継続とオフィスビルのキャッシュ・フローを上昇させることでNAV*を向上させるとともに、成長戦略分野においては効率を重視した厳選投資を徹底し、将来の成長に向けた足場を固めてきました。2016年3月期は、ビル事業における賃貸利益の増加や住宅事業における分譲マンションの粗利率の改善などが寄与し、営業利益は1,661億円、EBITDAは2,520億円となりました。この結果、中計最終年度である2017年3月期の計数目標を1年前倒しで達成することができました。また、親会社株主に帰属する当期純利益についても前期比13.8%増の834億円となり、2016年3月期の1株当たりの配当金は、16.00円と2期連続で増配を実現できました。

以上のように、足元では順調に成長を続けており、次期中計に向けて更に飛躍していきたいと考えています。ここではまず、そのための当社グループの取り組みを、丸の内の再開発ビジネスモデルを中心に説明したいと思います。

* 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。

企業価値向上に向けた 当社グループの挑戦

私が社長に就任した2011年は東日本大震災が発生し、リーマンショックからの立ち直りを図っていた日本経済にとって大きな打撃となりました。丸の内エリアにおいても、リーマンショック以降、賃

料は下がり続け、当社ビルの空室率も一時は6.84%を記録するなど厳しい状況が続いていました。そのような状況に直面し、それでも当社グループが持続的な企業価値向上を実現していくためには、どのような環境下でも収益を確保できるビジネスの足腰を鍛える必要性を強く認識しました。

2012年3月期から2014年3月期までの3年間は「丸の内エリアの価値最大化」というテーマのもと、丸の内永楽ビル及び大手町フィナンシャルシティを竣工させました。

2015年3月期から始まった「企業価値向上を実現する3年間」においては、中長期的なキャッシュ・フローの創出に向けて、NAVの向上及び将来の成長期待の醸成という2つの施策を推進しています。

丸の内エリアの再開発の進展、 既存ポートフォリオの資産価値向上、 及びソフト面での付加価値創出

まず、NAVの向上に向けては、重視するポイントが3つあります。

1つ目は、丸の内エリアの再開発の着実な進展です。再開発前のプロジェクトには、想定通りのボリュームで建物を建設できるかなどの開発リスクや、リーシング、管理コストの増減など様々なリスクが存在します。当社グループは、これまで培ってきたノウハウを最大限活用し、当該リスクを一つずつ解消しています。

また、当社は丸の内エリアに約30棟のビルを所有していますが、再開発は、そのビルの資産価値を向上させるだけでなく、エリア全体の価値も向上させるというシナジー効果があります。

2015年11月に「大手門タワー・JXビル」、2016年4月には「大手町フィナンシャルシティ グラン

キューブ」が竣工し、どちらも竣工時にほぼ満室稼働するなど順調なスタートを切っています。また、2017年1月には、「大手町パークビル」の竣工を予定しています。その後は、「（仮称）丸の内3-2計画」、「（仮称）丸の内1-3計画」、「常盤橋街区再開発プロジェクト」と丸の内の再構築は続きます。今後とも継続的に再開発を進め、エリア全体の資産価値を高めていきます。

2つ目は、賃料引き上げによる既存ポートフォリオの資産価値向上です。エリアの賃料水準とはすなわち、そのエリアの価値と同義です。利便性、快適性など様々な要素が影響し、入居者から高い評価をいただくことで、賃料水準が上昇します。機能的なオフィス環境や耐震性などのハード面に加え、企業集積による付加価値創造や、交通の結節点というロケーションの面で、他のエリアと比べて圧倒的な優位性を持つ丸の内の評価は、近年ますます高まっています。また、2016年3月現在、丸の内エリアの空室率は1.37%と極めて低く、これらの状況を背景に、賃料の引き上げが実現できています。

3つ目は、丸の内エリアの更なる付加価値創出に向けた、ソフト面での取り組みです。当社は、2007年の「EGG JAPAN」創設以来、ベンチャー企業や日本へ新規参入する海外企業に対して、事業の立ち上げ支援やビジネスマッチングなどのサポートを重視してきました。「大手町フィナンシャルシティ グランキューブ」内にオープンした「グローバルビジネスハブ東京」はそのサポート機能の更なる強化を図るものであり、50区画のオフィススペースと200名を収容できるイベントスペースを備えています。このように入居企業の事業拡大や雇用創出を促すことで新たなオフィスの需要を喚起するとともに、当社グループの将来の事業機会拡大につなげていきたいと思っています。

また、中長期的な開発により、丸の内エリアを更に快適で、楽しい街として発展させ、グローバルな視点からも高く評価される街に進化させていきたいと考えています。

その一環として、2015年8月に「常盤橋街区再開発プロジェクト」を発表しました。最終的な竣工は2028年3月期（予定）となる長期のプロジェクトです。これは、「東京

国際金融センター」構想の実現に向け、大手町エリアから丸の内エリアまでの金融軸を強化するという目的と、東京の都市観光力を強化する目的があります。また、2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピック後のオフィス需要、経済の活性化を見込んだプロジェクトでもあります。プロジェクトを通じて、多彩な賑わいと交流を創出するグローバルな拠点づくりを目指します。

当社グループは、丸の内の再開発を通じて様々な面からキャッシュ・フローを創出する体制を整えてきました。今後も、更なる成長に向かって進んでいきます。

将来成長期待の醸成

中計の2つ目の軸となる将来の成長期待の醸成を実現すべく、成長に資する投資を積極的に行っています。

ビル事業では、丸の内エリア以外にもチャンスを広げていきたいと考えており、各エリアの重要地点で開発を推進していく方針です。既に池袋、四谷で再開発計画が決定していますが、今後も各エリアで事業性を見極めながら積極的に事業機会の獲得を目指します。

また、2015年3月期までビル事業の一部として展開していた商業施設事業と物流施設事業を切り出し、生活産業不動産事業グループとして新セグメントを立ち上げました。オフィス・住宅を除くあらゆるアセットタイプの開発・運営を担う事業セグメントです。インバウンドの増加やeコマースの拡大などを背景とした旺盛な需要を取り込み、事業を更に拡大させていきます。

住宅事業についても、課題であった利益率の改善に向けた取り組みを進めています。コスト削減を進めるとともに、ソーシングにおける「物件の目利き力」や、最適な買い時、売り時を判定する「相場の目利き力」の強化にも努めています。2016年3月期は分譲マンションの粗利率が改善し、2015年3月期に比べ営業利益が大幅に増加しました。また、都心部の晴海や西新宿、大阪・中之島など収益率の高い大型プロジェクトが進行中であり、今後の利益拡大に寄与します。

海外事業・投資マネジメント事業に関しては、2015年3月期に実施したTA Realtyの買収が大きな効果をもたらしています。競争入札者は金融機能を持つ欧米企業を中心でしたが、当社のデベロッパーとしての総合力と不動産ファンドの運用実績が高く評価され、買収を実現できました。これによりグローバルに不動産を取り扱うネットワークが更に充実し、グローバルプラットフォームの構築に向けて大きく前進しました。今後は多様な運用機会を提供し、運用資産の拡大を目指していきます。また、当社が1970年代に海外進出して以来築いてきた世界各都市でのネットワークや、ロックフェラーグループ社をはじめとするローカルのリソースは大きな武器であり、今後も積極的にグローバルに事業を展開していきます。

このように、今中計では将来の成長に向けた施策を着実に実施しています。需要を捉えた積極的な投資や事業領域の拡大が実現できてきていますので、今後の成果にご期待いただきたいと思います。

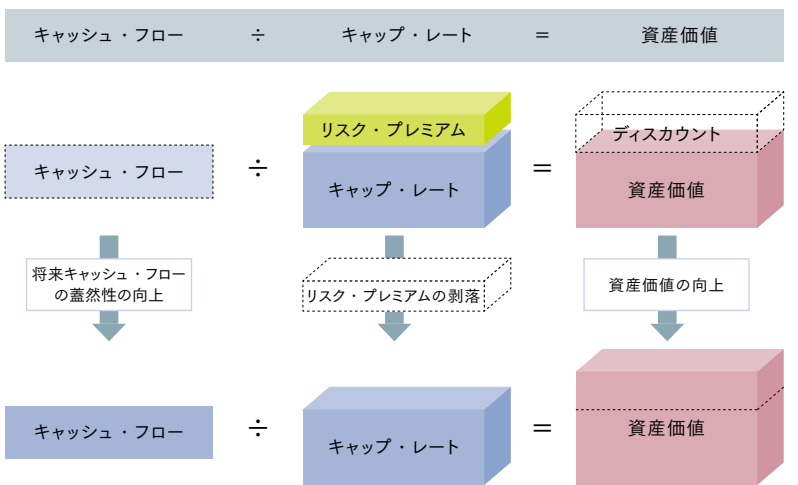
事業チャンス拡大に向けた、ソーシング力強化

更なる持続的な成長に向けて収益力をこれまで以上に強化していくためには、事業チャンスを拡大していく必要があります。

そのためには、グループ会社各社の得意分野・専門性を相互に連携し、顧客のニーズに応えていくことが重要となることから、2016年4月にソリューション営業グループの組織改正を行い、同グループ、不動産サービス事業グループ、設計監理事業グループが連携していく体制を整えました。中でも設計監理事業グループがあることは、他社にはない強みとなっています。この強みを更に活かし、当社グループならではのソリューションを提供していきます。

開発による資産価値の向上プロセス

不動産事業における資産価値は右記のように、「資産価値」＝「キャッシュ・フロー」÷「キャップ・レート」と表すことができます。開発プロジェクトにおける将来キャッシュ・フローは様々な不確実性（リスク）を含んでいるため、開発前の資産価値はディスカウントされています。開発プロジェクトを着実に推進することにより、これらの不確実性を一つずつ排除していき、不確実なキャッシュ・フローを確実なキャッシュ・フローに置き換え、ディスカウントされている潜在価値を実現していきます。これにより資産価値を向上させていきます。



ポテンシャルの発揮に向けた経営システム改革

これまでの当社グループの取り組みは、順調に進捗していますが、私は当社グループの持つポテンシャルを最大限発揮することができれば、更なる成長が実現できると考えています。ポテンシャル発揮のカギとなるのは、「現場力」です。現場を自分の目で見、課題やビジネスチャンスを発見していくことの積み重ねが、当社グループの成長を支える見えざる資産となってきたのであり、この「現場力」を更に磨くことがビジネスの足腰の強化につながります。

従来、現場から提案された個別の事業案件について、様々な社内機関で事業化の可否を審議していましたが、スピード感にやや欠けていました。そこで、業務の執行を監督する執行役が、迅速かつ責任を持って意思決定を行う仕組みを作りたいと考えました。

2016年6月、当社は社外取締役が過半を占める指名・報酬・監査の3委員会から構成される指名委員会等設置会社へ移行しました。日々の業務の執行と取締役会による監督のそれぞれの役割と責任を明確化するとともに、意思決定の迅速化を目指します。

また、事業戦略の充実と投資判断の強化を目的に、アセットタイプ別の事業戦略の策定や、事業の進捗を確認するAMコミッティを新設しました。更に、グループ執行役員制度も導入しました。グループ会社の意思決定を迅速化するとともに、執行責任を明確化させることによる自立性や競争力の強化が狙いです。これら社内システムの変革を通じ、現場力を更に強化することで、当社グループのポテンシャルを更に発揮させていきたいと考えています。

また、報酬制度も変更し、役員の報酬について、その一部を株式とすることで、株主価値を更に意識した経営を行います。

優良な資本を活用し、持続的な成長を実現

当社グループには多くの優良な経営資源、すなわち「資本」があります。「財務力」は当社の誇る「資本」の一つですが、2016年1月に期間60年という超長期の公募ハイブリッド社債を発行し、「財務力」の更なる強化を実現しました。また、「人財」という「資本」も重要な要素です。当社グループの「人財」は、中長期的な成長へ向けてまちづくりへの情熱を持ち、事業を推進していくための高い専門性を兼ね備えた精鋭集団です。更に、1890年に明治政府より丸の内を取得して以降、125年にわたって事業を推進してきた「信用力・ブランド力」や、時代の先駆者として丸の内の開発をはじめ、様々な挑戦を行ってきた「企業文化」もあります。これらは都市力を高め、長期的な当社グループの成長を実現するために欠かせない「資本」です。

「企業価値向上を実現する3年間」をテーマとした今中計は、2017年3月期が最終年度となりますが、まちづくりを通じた価値創造と持続的な成長に向けた不断の挑戦に終わりはありません。これらの「資本」を最大限活用することにより持続的な企業価値向上を実現し、株主の皆様の期待に応えられる成果をあげて参ります。

2016年8月

三菱地所株式会社
執行役社長

杉山 博寿

事業レビュー

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。NAV向上に向けた施策と積極的な成長投資を行い、企業価値向上の実現に向けた、様々な取り組みを実施してきました。更なる価値向上に向け、丸の内をはじめとした多くの場所や空間に新しい変化を引き起こしていきます。

20

ビル事業 ①
日本の象徴的なビジネスエリアを面として継続的に開発する



22

ビル事業 ②
最新技術をステークホルダーのバリューに変える



24

ビル事業 ③
テナントやエリアに新しい価値を生み出す



26

生活産業不動産事業
生活の質を高めていく新しいアセットを開発する



28

住宅事業
地域との調和を奏でる美しい街を創造する



30

海外事業
米国で着実に実績を築き、事業拡大を目指す





三菱地所株式会社
開発推進部 都市計画室
毛井 意子

継続的な魅力向上と新しい価値創出に向けて、丸の内への再開発は決して途切れることはありません。

実現した「価値」

- 再開発の着実な進展による丸の内エリアの価値向上
- 国内外の成長企業の育成・サポート機能の導入

OFFICE BUILDING BUSINESS

ビル事業 ①

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

日本の象徴的なビジネスエリアを面として継続的に開発する

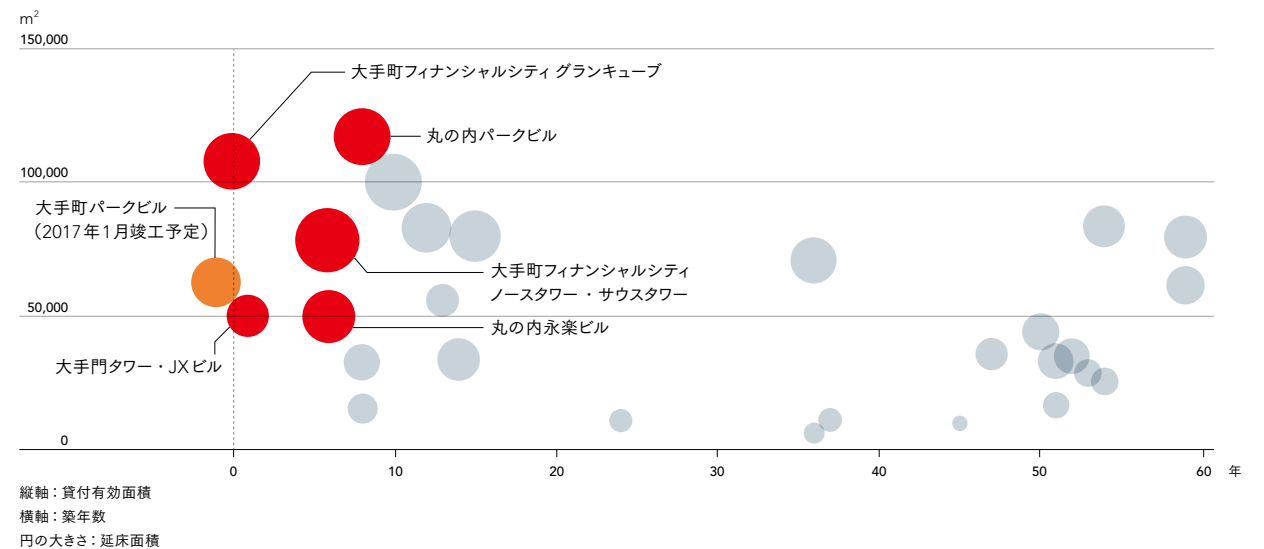
開発する上で多くのアドバンテージを持つ丸の内エリア

丸の内エリアの特徴は、丸の内・大手町・有楽町に及ぶ約120haという広大な土地、東京駅をはじめ28路線13駅という交通インフラ、約4,000にのぼる事業所の高度集積です。当社は、エリア内に複数の土地を所有しているため、時代のニーズに柔軟に対応しながら継続的に開発を行うことができ、1棟の開発がエリア全体の価値を高めるシナジー効果を持ちます。また、各街区が整形で効率のよい建築計画が可能であり、大丸有協議会という地権者組織の存在は、行政施策と連動した再開発を推進する上で

アドバンテージとなっています。

2002年に竣工した「丸の内ビル」を端緒に、現在まで全11棟のビルの建て替えを行いました。新規に竣工した「大手門タワー・JXビル」と「大手町フィナンシャルシティ グランキューブ」のリーシングは好調に推移し、竣工時ほぼ満室稼働となりました。また、既存ポートフォリオの賃料更改の際は、着実な賃料上昇を実施できており、丸の内エリアの資産価値向上を実現しています。このように、丸の内エリアは成長し続けるエリアであり、投資に対して安定的な収益を見込める場所だと言えます。また、常盤橋、有楽町など、比較的築年数を経た開発余地のある物件も多く存在するため、今後も更なる再開発計画を進めていきます。

丸の内エリア所有ビルの継続的な再開発



更なる魅力・競争力向上に向け 着実に歩みを進めていく

近年、グローバル企業がアジアにおけるビジネス拠点を構築しており、各都市は盛んに誘致活動を行っています。グローバル企業を呼び込むためには、ニーズを捉えたサービスを提供し、都市としての魅力と競争力を高めることが重要です。

当社は、単なるオフィススペースだけでなく、企業のネットワークワーキングの場やサードスペースを提供するなど、グローバル都市としての機能強化に向けたソフト面における仕組みづくりを行っています。加えて、英語で診療が受けられる病院や、ランナーズステーション・駐輪場などを整備し、生活しやすい環境づくりを行っています。また、ファイナンス・イノベーション分野の強化という観点から、FINO LABを2016年2月に開設しました。フィンテック*領域のスタートアップ企業の成長を支援する日本初の産業拠点であり、新たな産業の創出を目指しています。

行政機関との連携も重要です。官民連携で整備された行幸通りは、2017年からは、国際的にも注目を浴びる東京マラソンのゴール地点にもなります。

当社は、2015年8月、まちづくりのコミュニケーションワードとして「Dynamic Harmony」を制定しました。丸の内エリアの多様なリソース



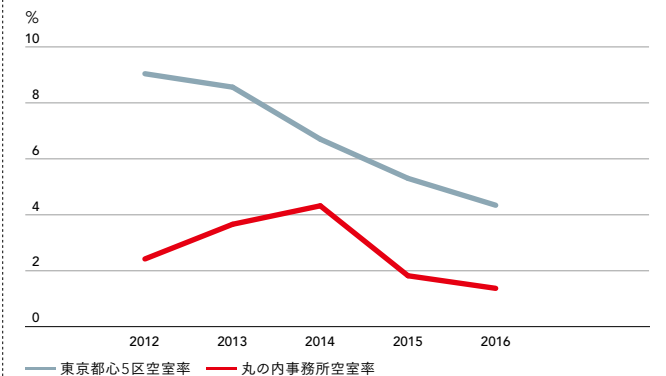
FINO LAB

をダイナミックに調和させ、新しい価値創出を目指すという意味を込めています。そのための様々な取り組みを着実に行うことが、丸の内エリアの魅力と競争力を高めることにつながると考えています。

* FinanceとTechnologyを掛け合わせた造語で、ITを駆使した新しい金融サービスの総称

東京都心5区*1 及び丸の内事務所*2 空室率

各年3月時点の空室率



*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

Dynamic Harmony

「Dynamic Harmony」は、丸の内エリアのまちづくりコンセプト「Open」「Interactive」「Network」「Diversity」「Sustainable」をベースにした、丸の内エリアの多様なあり方を表現したワードです。

「あらゆるものをダイナミックに調和させ、新たな価値を生み出す街」丸の内。それは、私たち三菱地所が世界に発信する街のあり方です。

物件の価値を高めつつ、社会的課題解決に成功した大手門タワー・JXビル

「大手門タワー・JXビル」は、プロジェクトの価値を高めつつ、社会的課題を解決する次世代型の再開発ビルです。本プロジェクトは、都市再生特別地区制度を活用した計画であり、様々な取り組みが都市再生への貢献と評価され、容積率の割り増しを受けています。その取り組みの一つとして、民間で初めて、皇居外苑濠の水質改善に寄与する大型貯留槽・高速浄化施設を官民連携で整備しました。これは、環境課題の解決とともに、濠水の浄化による都市環境の改善など丸の内エリア全体の魅力を高める働きもあります。

ビル全体の省エネや就業者の快適性を追求する先進的な技術も導入しています。外部の明るさを検知して、ビル内のLEDから発する光の質や量を調整し、省エネに大きく貢献しています。また、一部フロアには、部屋内の最適な温度保持が可能となる輻射空調システムや、個人の好みに合わせた空調環境を維持できる個別冷暖房デスクなど、就業者の快適性を高める機能を導入しています。環境負荷を低減しつつ、就業者の快適性・生産性を向上させる取り組みは高く評価され、リーシングは非常に順調に進捗し、竣工時満室稼働となりました。

次世代型の働き方を提案し、ビジネス創発をサポート

「大手門タワー・JXビル」は皇居外苑の緑とのつながりを意識しながら、隣接する「大手町パークビル」と一体で外構の45%に当たる面積を緑地化し、就業者が安らぎ憩う空間を生み出します。働きやすさと安らぎを両立させることにより、就業者に新たな働き方やライフスタイルを提案していきます。

また、ビルの1階には国内外の企業や人材が幅広く交流し、新たなビジネスを創発するための拠点「3×3 Lab Future」を立ち上げました。ここでは、次世代オフィス環境技術の実証実験や情報発信を行うとともに、様々な会議やイ

ベントを行うスペースも備えています。日本を代表するオフィス街である丸の内エリアには多くの知見や情報が集積します。その資源を活用し、「経済」「社会」「環境」の3つのキーワードを軸にシナジーを起こすことで様々なビジネス創発が期待されます。

当社は、これまでも環境に配慮したビル開発に積極的に取り組んできました。環境配慮型のビルは、都市が抱える社会的課題解決の一翼を担うだけでなく、ビルのコスト削減や就業者の快適性を追求することにもつながり、オフィスビルとしての価値を高めることとなります。今後とも、国内外問わず環境技術などの最新技術を活用し、テナントニーズに応えた付加価値の高いビルを供給していきたいと思いを。



OFFICE BUILDING BUSINESS

ビル事業 2

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

最新技術を ステークホルダーの バリューに変える

三菱地所株式会社
丸の内開発部
鈴木 将敬

自然環境豊かな空間の創出と、環境課題の解決に寄与するビルを供給し、丸の内全体の魅力を高めていきます。

新たな「価値」

- 皇居外苑濠の水質を改善する機能を導入
- 「省エネ」×「快適性」を実現する先進的オフィス空間の構築
- 次世代のビジネス創発拠点を提供



大名古屋ビルヂングも
優れた環境配慮で評価

三菱地所は、良好な都市環境の構築に向けた取り組みを国内の主要都市にも広げています。2015年10月に竣工した「大名古屋ビルヂング」では、建材一体型太陽光パネルや最新の地域冷暖房施設を整備するなど、環境共生技術の積極的な導入を図りました。環境・社会への配慮に優れた不動産の認証を行う日本政策投資銀行による「DBJ Green Building 認証制度」において、中部圏初となるプラン認証での最高位「プラチナ」の格付けを取得しています。

OFFICE BUILDING BUSINESS

ビル事業 ③

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

テナントやエリアに
新しい価値を
生み出す三菱地所株式会社
丸の内開発部 主事
小野尾 博新しい価値を持つビルを開発し、国際ビジネス拠点としての
大手町エリアの機能強化・拡充と賑わいを創出します。

生み出した「価値」

- 地域の防災拠点ビルとして高度な防災都市づくりに貢献
- 国際水準の宿泊機能、温泉の提供というこれまでにない機能と価値を創造
- 仲通り機能の延伸による大手町エリアの更なる賑わいを創出

多機能を凝縮した3つのコンセプトからなる
最先端ビル

2016年4月に竣工した「大手町フィナンシャルシティ グランキューブ」は大手町連鎖型都市再生プロジェクトの第3次事業にあたり、都市再生への取り組みとして大きく3つのコンセプトがあります。

1つ目は、「国際競争力の強化」です。国内最大級のビジネス支援施設である「グローバルビジネスハブ東京」の整備により、海外企業や国内の成長企業の集積を生み出し、東京の国際競争力強化の一翼を担います。

2つ目は「防災」です。グランキューブの大きな特徴

の1つは、災害時に電力だけでなく水も自立して供給できることです。高度濾過設備により井戸水から飲用水の確保・供給が可能となるほか、建物内に設置された浄化設備によりトイレの使用も可能になります。今日、企業のBCP（事業継続計画）は、災害対策という側面からも非常に重要になっており、この防災機能を入居企業から高く評価していただいています。

3つ目は「良好な都市環境の整備」です。丸の内を南北に貫く仲通り機能を大手町まで延伸、これまでビジネス中心であったエリアに商業的側面が追加されることになりました。丸の内の賑わいを大手町まで拡大させ、エリア全体を活性化する機能も持ち合わせています。

新たな機能を付加することで
新しい価値を生み出していく

大手町連鎖型都市再生プロジェクトは、老朽化した建物の機能更新という、大手町エリアが抱えていた課題を、連続的な建て替えの推進によって解決するべくスタートしたプロジェクトです。第1次事業から第3次事業までの各事業において、単なるオフィスビルの建て替えでなく、都市再生への貢献として新たな機能を付加し、価値を創造してきました。

今回、新たな機能として、丸の内エリア初となる天然温泉付きの高級日本旅館「星のや 東京」を誘致しました。

「グローバルビジネスハブ東京」
の開設

当社はこれまでも、新丸の内ビルの「EGG JAPAN」や丸の内ビルの「The Premier Floor Marunouchi」などの取り組みを通じて、日本での事業拡大を計画する海外成長企業や国内先端ベンチャー企業を丸の内へ誘致し、ビジネス支援を行ってきましたが、2016年7月には、全50区画、約824坪（約2,726㎡）のフロア面積を持つ「グローバルビジネスハブ東京」をグランキューブ内に新設しました。大規模イベントスペース（最大200名収容可能）や会議室（全14室）、共用ラウンジなどが利用可能です。また、入居企業に対して専門家の紹介やイベントなどでのビジネスマッチング、丸の内エリアを拠点としたビジネスネットワークとの交流機会を提供することで、成長企業のビジネス拡大をハードとソフトの両面でサポートします。

今後も、成長企業がビジネスを行いやすい環境の整備に取り組み、イノベーションの創発を支援していきます。

国内外からのビジネス来訪者の受け皿としての機能だけでなく、災害時には建物内の温浴施設を医療従事者などに開放することで衛生環境の向上に寄与します。

今後、連鎖型再開発は、常盤橋街区を開発するプロジェクトにつながります。街区内の下水道施設や変電所などの重要インフラ機能を維持しながら、10年以上かけて開発を行っていくプロジェクトとなりますが、グランキューブをはじめこれまでの開発で培ったノウハウを活かし、東京の更なる発展に寄与していきます。



三菱地所・サイモン株式会社
マーケティング部 部長

佐竹 香里

「プレミアム・アウトレット」という確立されたビジネスモデルを積極的に展開・進化させ、日本を代表するショッピング施設に。

プレミアム・アウトレットの持つ

「価値」

- お客様にリゾート感あふれる環境でのショッピング体験を提供
- 高効率の施設運営、意思決定の迅速さ
- 三菱地所グループ全体で運営ノウハウを共有

LIFESTYLE PROPERTY BUSINESS

生活産業不動産事業

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

生活の質を高めていく 新しいアセットを開発する

当社は、2016年3月期より「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ともに、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、日本各地でその立地特性に合わせた様々なタイプの商業施設を開発しており、施設

企画、開発、テナントリーシング、開業後の運営まで、あらゆるフェーズを一貫して当社グループで担える体制で事業を推進しています。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*」、「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

物流施設事業を全国で積極的に展開

当社は物流施設事業部を新設して以降、当社単独開発のロジクロス福岡久山・厚木・神戸三田など、全国で物流施設事業を積極的に展開しています。今後も、新たな物流の形を支える「安心・安全」な最新鋭の物流施設を継続的に開発することを通して、「ロジクロス」ブランドの確立を目指すとともに、豊かな社会づくりに貢献していきます。

また、当社の関係会社である東京流通センターは、東京都大田区平和島に都内有数の大型物流施設を複数保有しています。そのうちの1棟について、当社のプロジェクトマネジメント支援により建て替えが進んでおり、2017年夏には、将来的な物流ニーズにも対応可能な最新鋭の「物流ビル新B棟（仮称）」が竣工する予定です。



物流ビル新B棟（仮称） 外観イメージパース

不況下でも強みを発揮する「プレミアム・アウトレット」

「プレミアム・アウトレット」は、米国の街並みを模した緑あふれる空間で、お得にお買い物を楽しんでいただくというコンセプトのもと、国内9ヵ所で展開する郊外屋外型の商業施設です。三菱地所は、米国でプレミアム・アウトレットを展開していたチェルシー社（現サイモンプロパティグループ）とともに、合弁会社を設立したのち、2000年に第1号の「御殿場プレミアム・アウトレット」を開業しました。

高級ブランドがアウトレットに出店するには、自身の都心店舗とのバッティングを避けるため、都心部から一定の距離が必要となります。低価格でブランド品を提供できるという業態の強みもあり、過去、景気が悪化した時期や、消費増税による消費への影響が懸念された時期にも安定的な収益を確保してきました。ショッピングと観光を融合させた新しいショッピングスタイルを日本の皆様に提案できたことも人気の要因です。

また、これまでインバウンド誘致活動も積極的に行ってきました。近年は多言語対応に加え、免税・支払対応、宗教・文化的違いを考慮した受け入れ体制や交通アクセスの強化を図ったことにより、海外からの来場人数も大きく伸ばしています。

新しいお客様の創出・新しい楽しみ方の創出

成功の源泉は、「プレミアム・アウトレット」が米国で既に確立されたビジネスモデルであることに加え、三菱地所が持つ開発などのノウハウを活用し、開発から所有、運営まで一貫して行えることにあります。「御殿場プレミアム・アウトレット」の開業以来、集客・収益などの面で多くの成功体験を積み重ねており、特にインバウンド受け入れノウハウは、当社グループ全体へ展開しています。また、本部、施設を含め少数で業務を行っており、高効率の施設運営、意思決定の迅速さという面でも強みを持っています。

国内消費は既に飽和状態という声もありますが、「プレミアム・アウトレット」未体験のお客様も多くいらっしゃるため、今後も成長が見込めると考えています。既に10ヵ所目の候補地*も決まっており、加えて中小商圏を含めた新しいマーケットへの出店や既存施設の増設の可能性も常に検討しているほか、新しいアウトレットショッピングの楽しみ方をご提案するために、施設の多機能化や多目的化を図っています。

今後も、地域全体の魅力向上に貢献し、地域とともに「プレミアム・アウトレット」をグローバルに訴求します。特に、フラッグシップの「御殿場プレミアム・アウトレット」は、日本を代表するグローバルなショッピングリゾートとして「日本に行ったら必ず訪れたい場所」となるよう進化させていきます。

今後も、地域全体の魅力向上に貢献し、地域とともに「プレミアム・アウトレット」をグローバルに訴求します。特に、フラッグシップの「御殿場プレミアム・アウトレット」は、日本を代表するグローバルなショッピングリゾートとして「日本に行ったら必ず訪れたい場所」となるよう進化させていきます。

*埼玉県深谷市で2019年3月期オープン予定

RESIDENTIAL BUSINESS

住宅事業

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

地域との調和を奏でる 美しい街を創造する

三菱地所レジデンス株式会社
街開発事業部 開発第一グループ リーダー
藤田 景一

安心して長く住み続けられる住宅の供給を通じて、地域全体の価値を高めていく再開発を進めています。

創造した「価値」

- 臨海部の再開発による、街全体の価値向上
- 高い品質を軸とした安心をお客様に提供
- 安心・安全を追求した免震構造・防災対策

美しい臨海部との調和、高度な防災対策を備えた 晴海再開発プロジェクト

丸の内まで3.5km圏、銀座まで2.5km圏に位置する中央区晴海に建つ「ザ・パークハウス 晴海タワーズ」は、2013年10月竣工の1棟目「クロノレジデンス」及び、2016年3月竣工の「ティアロレジデンス」からなる、合計総戸数1,744戸の大型マンションです。販売開始以降多くのお客様にご来場いただき、2棟ともに竣工前売を達成しました。

「ザ・パークハウス 晴海タワーズ」の開発には長い歴史があり、通常の住宅開発とは異なる経過をたどっています。1棟目の土地を取得した当時の晴海は、区画整理が

始まる前の未開発エリアであり、まず護岸整備、堤内地化*から始めました。建設にあたっては晴海の特徴である美しい水辺と青空に調和したデザインに加え、免震構造をはじめとする徹底した防災対策を施しました。1棟目販売開始直前に起こった東日本大震災によるお客様のマンション選びの考え方や基準の変化もあり、これらの防災対策は非常に高くご評価いただき、販売は好調に推移しました。東京オリンピック・パラリンピック開催が決定した2013年以降は、晴海エリアに選手村が建設され、オリンピックに向けてインフラが整備されるという将来性から反響がより増え、注目を集めたプロジェクトです。

* 堤防を構築し、津波や洪水氾濫から守るエリアを作ること

品質という強みを発揮し、 お客様から選ばれる存在に

三菱地所レジデンスが提供する住宅の強みは、その品質にあります。目に見えづらい品質や性能を「見える化」した「チェックアイズ」は当社独自のこだわりであり、お客様に安心して長く住み続けていただきたいという想いから生み出されたものです。当社のブランドである「ザ・パークハウス」から「ザ・パークハウス」への買い替え需要が多いことは、当社の住宅の品質をご評価いただいている証左でもあります。

晴海だけでなく、多くのエリアで再開発が進んでいますが、再開発には、その地域が抱える課題の解決、永続的

な魅力向上に向けた取り組みが求められます。地域と一体となった開発に加え、コミュニティ創出といった地域内の「つながり」を生み出すことも重要となります。晴海の例では、丸の内行幸通り（地下）で毎週開催されるマルシェ（露店販売）をマンション内でも展開。また、丸の内では活躍する有名シェフの料理教室を入居者向けに実施するなど、三菱地所グループが丸の内で行っている取り組みを住宅でも展開しています。

住宅を選択するお客様の目は一層厳しくなっており、地域全体の付加価値を高める再開発が求められていると感じています。お客様や地域の期待に応え続けるための豊かな住環境を作り続けていきます。

ストックビジネスのニーズに 応える

当社グループは、2014年5月に発足した「Reビル（リビル）事業」において、旧住宅をリノベーションした「ザ・パークレックス 東陽町」を手掛け、2016年1月にリノベーションを完了しました。Reビル事業は、築年数の経過などで競争力が低下した中小ビルを、リノベーションやコンバージョンによって価値を高めた上で賃貸する事業で、これまでにオフィスビル5棟を手掛けた実績がありますが、住宅は今回が初めてとなります。

費用や時間を抑えた「既存ストックの有効活用」というニーズは、今後もオフィス、住宅など業種を問わず増加が見込まれます。ストックビジネスのニーズにも柔軟かつ積極的に対応することで、事業チャンスを拡大していきます。

INTERNATIONAL BUSINESS

海外事業

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

米国で着実に実績を築き、事業拡大を目指す

ロックフェラーグループインターナショナル
共同社長兼 CEO

増田 哲弥

継続的な投資を行い米国市場に深くコミットすることで、米国でのプレゼンスを高めていきます。

ロックフェラーグループインターナショナル
共同社長兼 CEO

Daniel L. Rashin

三菱地所とRGIIグループの連携を更に深めることで、両社のポテンシャルを高め、米国事業を加速させていきます。

「価値創造」への取り組み

- 三菱地所とRGIIで事業ノウハウを共有し、シナジー効果を発揮する
- 米国の様々な地域での事業を拡大する

海外事業の成長の柱となる米国において、積極的に投資を実施する

ロックフェラーグループインターナショナル（RGII）は、Rockefeller Centerをはじめとした大規模複合開発を米国で手掛けてきたデベロッパーであり、1997年より当社の100%子会社となっています。同社は、米国で長い事業経験を有する企業であり、当社と同じく長期的な視点を持ち、誠実、信頼を重んじるという価値観を有する会社です。彼らが米国で積み上げた実績、ネットワーク、ノウハウ、知名度、地域によって異なるマーケットへの理解などは、当社が海外で事業を進めていくにあたり重要な資産となります。海外の不動産事業において、現地社員がオペレーションを行っている点は大きな強みとなっています。

過去、他の日系デベロッパーが、景気の悪化などを背景として米国から撤退した時も、当社はRGIIを通じて米国市場に継続してコミットしてきました。現在でも、ニューヨークだけでなく、カリフォルニア、ニュージャージーなど米国各地で事業を展開しています。不動産事業は、一時的な開発や投資だけでは十分なプレゼンスを築くことができません。継続して投資を実施し、マーケットにその存在を認知してもらうことが重要です。

両社の連携を更に深め、米国事業を盤石なものとする

現在、RGIIは日本人1名、米国人1名の共同社長体制をとっています。増田は三菱地所グループ全体の戦略を踏まえた事業計画を策定するコーポレート部門及び投資マネジメント事業を主に担当し、Rashinは現地で有するビジネスコミュニティやネットワークを活用し、不動産開発、賃貸事業全般を担当します。

低金利や米国経済の成長性を見込んだ海外資金の流入を背景に、米国の不動産市場は活況を呈しておりゲートウェイシティ*ではオフィス需要も拡大しています。RGIIでは、市場環境を見極めながらターゲットとなるエリアとアセットタイプを吟味した上で不動産開発事業の拡大を目指します。また、不動産賃貸事業では、マンハッタンに保有する1271 Avenue of the Americasなどの主力オフィスビルにおいて、継続的な投資を通じて物件の競争力向上を図っています。投資マネジメント事業では、2015年に取得したTA Realtyを中心にグループ各社と連携した幅広い事業展開を目指しています。

これからも、三菱地所の持つ強固な財務基盤や幅広いネットワーク、RGIIグループが米国で積み上げてきた実績やノウハウなど、各々の強みを活かし、連携を深めたいと思います。両社間のオープンな対話を積極的に行い、互いのナレッジの共有や資本の戦略的活用を進めることで、更なるビジネスの拡大を目指していきます。

* ニューヨークなど米国各地の主要都市

米・欧・アジアでポートフォリオを拡大

三菱地所グループは、1972年に米国、1986年に英国で、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。2016年4月には、ロンドンで再開発を進めていた「8 Finsbury Circus」が竣工しました。

また、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はじめ、近年では物流施設の事業も展開しています。



8 Finsbury Circus

マネジメント・サービス事業の概況

INVESTMENT MANAGEMENT BUSINESS

投資マネジメント事業

- 事業環境**
- 不動産価格の上昇傾向や、オフィスビルの賃料上昇、日銀による金融緩和政策を背景にJ-REIT市場は活況を呈しています。投資拡大の動きも加速し、J-REITの時価総額が12兆円（2016年4月現在）に到達しました。
 - アジア・太平洋地域の投資・開発ともに注目すべき都市として東京が第1位に選ばれる*など日本の不動産マーケットはグローバル投資家からの注目を集めています。
 - 安定した賃料収入などを背景として、米国、アジア・パシフィックをはじめグローバルのREIT指数は上昇傾向を示しています。

* PwC発行 "Emerging Trends in Real Estate (Asia Pacific 2015) "より

- 事業戦略**
- 米国で30年以上に及ぶ投資実績と運用ノウハウを持つTA Realtyを2015年に買収。米国での事業基盤を拡大。
 - 今後も、日・米・欧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に対する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る。

2016年3月期トピックス

中長期経営計画「BREAKTHROUGH 2020」で掲げた2020年の目標運用資産5兆円に向けて、国内外で積極的に投資機会の拡大を目指しています。国内では、私募REITから私募ファンドまで幅広い運用サービスを提供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を通じて、不動産投資に関する総合的サービスを提供しています。三菱地所投資顧問が2011年より運用を開始した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」は国内最大級の私募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が運用する、ジャパンリアルエステイト投資法人の保有資産規模は当期末で約9,200億円となり、順調に拡大しています。

海外において、米国ではTA Realty、欧州ではEurope Capitalがそれぞれの地域で資産規模を拡大しています。特に2015年に買収したTA Realtyは、30年以上にわたり米国の多様な不動産への投資経験を持つ不動産ファンド運用会社です。この買収により、同社の1兆円を超す運用資産のみならず、米国エリアのローカルな物件情報を拾い上げるプラットフォームを構築できたことは大きな成果です。

今後は、日・米・欧の3拠点体制により世界各国の機関投資家へグローバルな投資機会を提供し、投資マネジメント事業の更なる成長に向けて取り組みを進めていきます。



28 State Street

ARCHITECTURAL DESIGN & ENGINEERING

設計監理事業

- 事業環境**
- 2016年度の日本国内の建設投資総額は49兆 6,100億円（一般財団法人建設経済研究所発表）となる見通しです。
 - 環境配慮型の建物、環境負荷低減技術の活用など、環境に対する社会的ニーズの拡大は国内外問わず新たなビジネスチャンスとなりつつあります。
- 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。
 - 2016年5月シンガポールに現地法人を設立。ASEAN 諸国での事業拡大を目指す。
 - ソリューション営業グループとの連携により、顧客のニーズを発掘し、設計監理事業グループの強みを発揮する。

2016年3月期トピックス

「大名古屋ビルヂング」の建て替えプロジェクトの設計監理業務を担当しました。駅前に潤いを与えたいと、外装、内装、ランドスケープ、サインに至るまで、「緑の丘に立つ大樹」というコンセプトのもとデザインしています。高層タワーの縦フィンには自然界に存在するリズム「1/fゆらぎ」に基づきランダムに配置し、大樹の枝葉の重なりを表現しました。また、最先端の環境技術の採用に加え、法定基準の約1.5倍の耐震性、非常用電源の燃料供給源の多重化、浸水対策などBCPにも対応しています。



大名古屋ビルヂング

高級分譲・賃貸マンション「ザ・パークハウス グラン千鳥ヶ淵」、「鉄鋼ビル」、「渋谷薫友ビル（キューピー本社ビル）」など大型業務の完成・終了に伴い、前期比増収増益となりました。

海外では、台湾・台北において台北南山広場プロジェクトの設計業務を担当しています。これは、オフィスタワー、商業施設、文化施設から構成される大規模複合開発であり、2017年中のオープンを目指しています。



台北南山広場プロジェクト

HOTEL BUSINESS

ホテル事業

- 事業環境
- 観光ビザの発給要件の大幅緩和や空港発着枠拡大背景として、訪日外国人客が急増しています。2015年の訪日外国人客数は前年比47.1%増の1,973万7千人となり、前年に続き過去最高を更新しました。その結果、45年ぶりに出国日本人数を上回りました。

■訪日外国人客数の急増により国内ホテル全体の稼働率も高い水準で推移しており、宿泊施設不足が指摘されています。

■2016年以降もホテル客室の新・増設計画が増加していますが、国内外の利用者数が増加していることから、稼働率・単価は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。

■宿泊プランの充実を図り、インバウンド増加などの観光需要を積極的に取り込む施策を強化する。

REAL ESTATE SERVICES

不動産サービス事業

- 事業環境
- 事業用・投資用不動産の売買市場は比較的好調だったものの、物件不足や価格の過度な上昇による割高感の醸成のため、やや停滞気味となっています。また、景気動向に不透明感があり、不動産市場への影響を注視する必要があります。
- 事業戦略

■蓄積されたノウハウでお客様が保有する不動産の資産価値最大化を図り、CRE*戦略サポート、不動産コンサルティングと資産活用のトップ企業を目指す。

■幅広いサービスメニュー（CRE戦略サポートシステム、賃貸経営代行業務、駐車場運営、不動産鑑定業務等）と三菱地所グループの総合力を活用し、ワンストップで不動産に関する課題を解決。

■主要都市の拠点を活用し、全国レベルでの迅速な対応を強化する。

■新たな収益の柱とすべくパーキング事業において新サービス、新業態の開拓、提供により新規受託拡大を目指す。

■事業ブランド「Value Bridge」を立ち上げ、当社サービスの訴求力を強化。
- * 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
- 新事業創造部
- 事業環境

■PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアチブ）の導入をはじめとする政府が進める成長戦略や拡大するインバウンド需要の取り込み、IoT技術の開発など、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、既存の事業領域にこだわらない新規事業を開拓する。

■2014年に新設した新事業創造部内に空港プロジェクト推進室を設け、空港コンセSSIONをはじめとする空港関連事業への新規参入を目指す。

下地島空港利活用イメージパース

2016年3月期トピックス

2016年3月期は、2014年9月に開業した「ロイヤルパークホテル ザ 羽田」の通期稼働効果により大幅に増収増益となりました。羽田空港は、発着枠拡大により利用者も増加している影響もあり、ホテルの稼働率は順調に推移しました。同ホテルは、保安エリア*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」も併設していますが、これは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。

ホテルの稼働率は、訪日外国人客数の増加により高い水準で推移しました。また、宿泊プランの充実やお客様の

ニーズに合わせた改装計画の実施など、客室単価を高める取り組みを行い増収増益となりました。

また、三菱地所グループカードと連携し、ホテルの利用でポイントを大きく貯めることができる三菱地所グループカード「ザ クラブ・ロイヤルパークホテルズ」の利用を推進しています。

外国人観光客からの人気が高く、ホテルの稼働率も高い京都では、「ロイヤルパークホテル ザ 京都」に続く2カ所目のホテルの開設に向けて計画を進めています。2016年に着工し、2018年春の開業を予定しています。

* 搭乗ゲート付近など空港内で保安検査後の旅客だけが立ち入りできる区域。

訪日外客数の推移

年	訪日外客数 (万人)
2011	500
2012	750
2013	1,000
2014	1,300
2015	1,900

出典：日本政府観光局（JNTO）

ロイヤルパークホテル ザ 汐留

34

mitsubishi estate co., ltd.

ANNUAL REPORT 2016

35

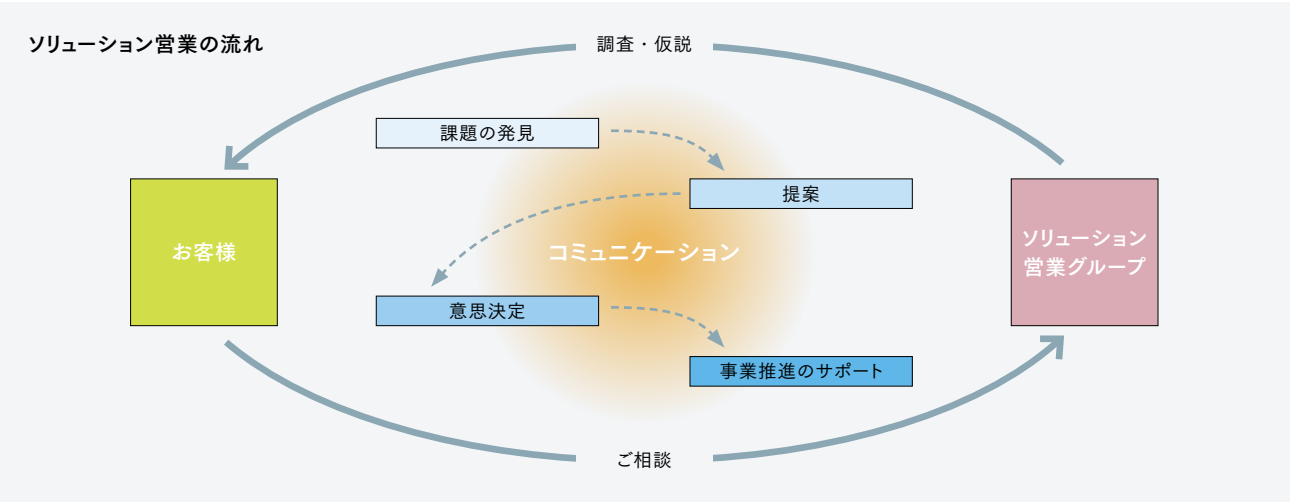
ソリューション営業グループ

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 ■ 全社のリソースを活用した豊富なソリューション
■ コンサルティングを通じた問題把握力

事業の内容

ソリューション営業グループは、三菱地所グループの全社総合営業窓口として、お客様の抱えるあらゆるお悩みに対し、豊富な経験と総合力を活かし、様々なサービスを提供しています。

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



- 不動産開発事業**

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

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

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

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

 - 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
- 設計・監理・施工**

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

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

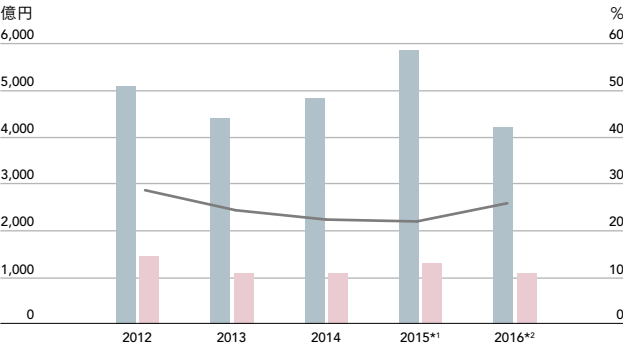
 - 業務提携
 - 出資・M&A

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

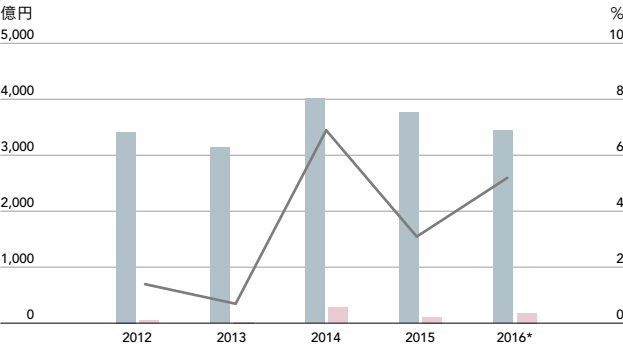
■ 営業収益（左軸） ■ 営業利益（左軸） — 営業利益率（右軸）

ビル事業



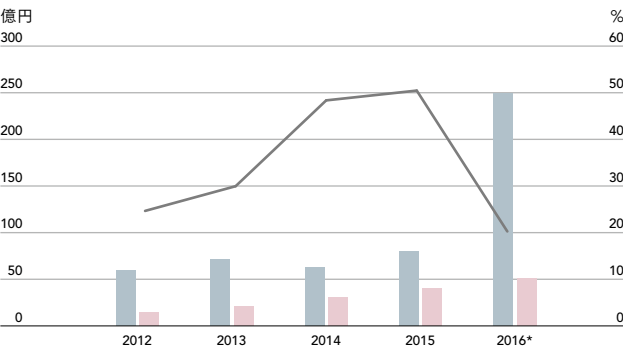
*1 2014年4月より、都市開発事業をビル事業へ統合しています。
*2 2015年4月より、国内の商業・物流事業（一部の複合商業施設を除く）をビル事業から独立させています。

住宅事業



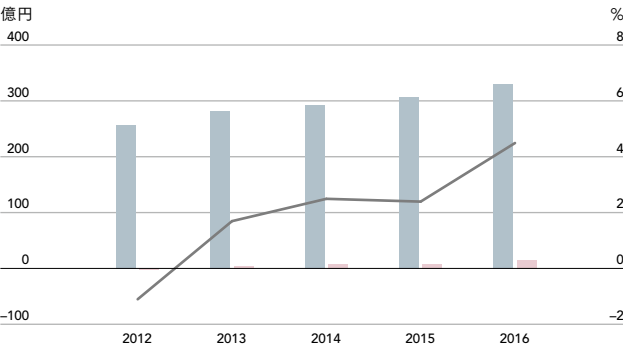
* 2015年7月より、三菱地所ハウスネットの一部事業を不動産サービス事業から住宅事業に移管しています。

投資マネジメント事業

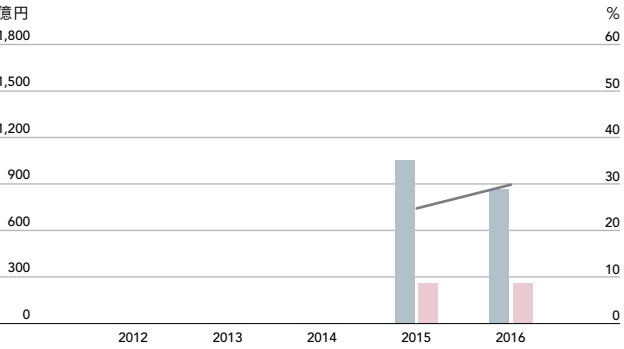


* 2015年4月より、海外の投資マネジメント事業を海外事業から投資マネジメント事業に移管しています。

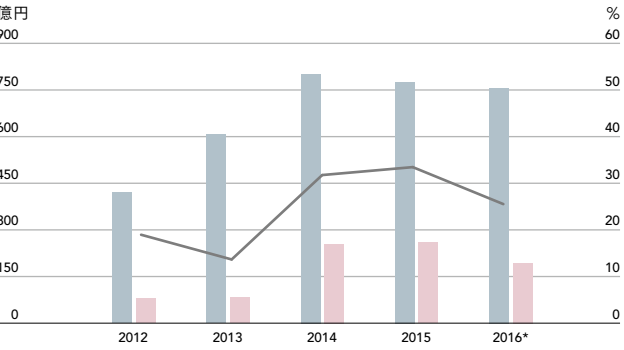
ホテル事業



生活産業不動産事業

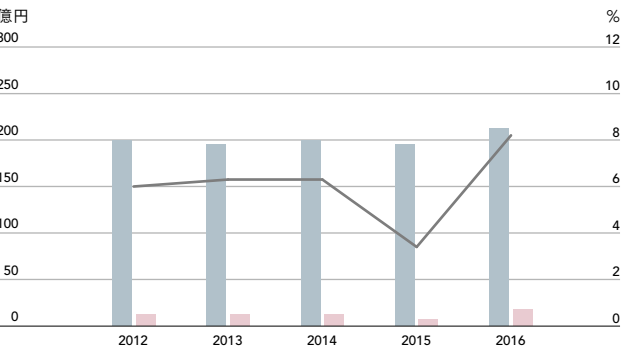


海外事業

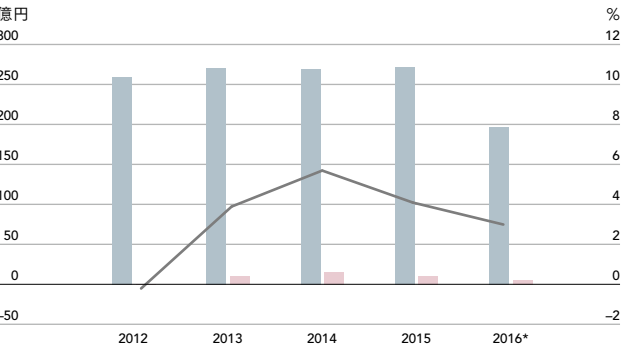


* 2015年4月より、海外の投資マネジメント事業を海外事業から投資マネジメント事業に移管しています。

設計監理事業



不動産サービス事業



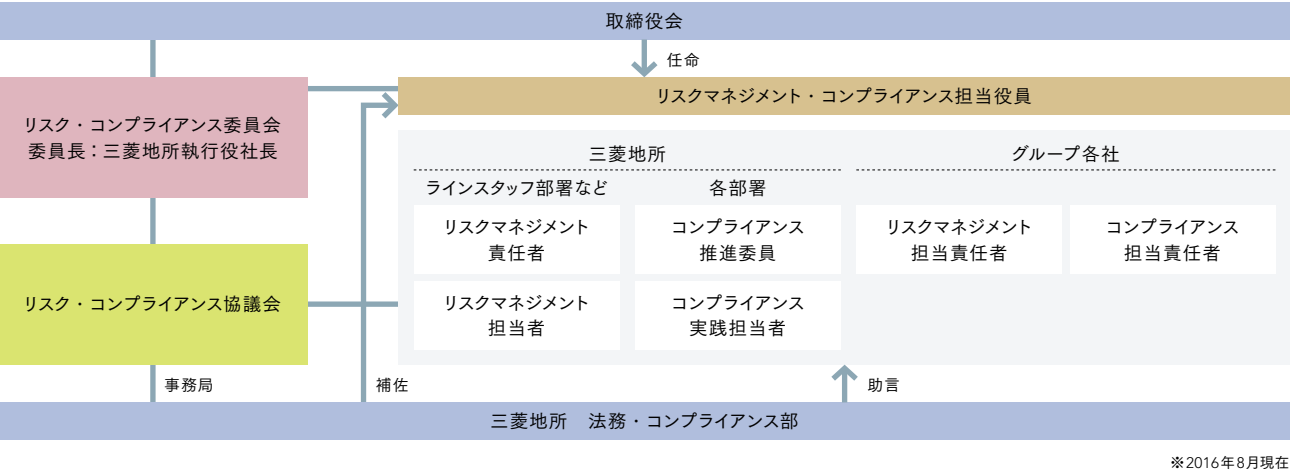
* 2015年7月より、三菱地所ハウスネットの一部事業を不動産サービス事業から住宅事業に移管しています。

リスクマネジメント

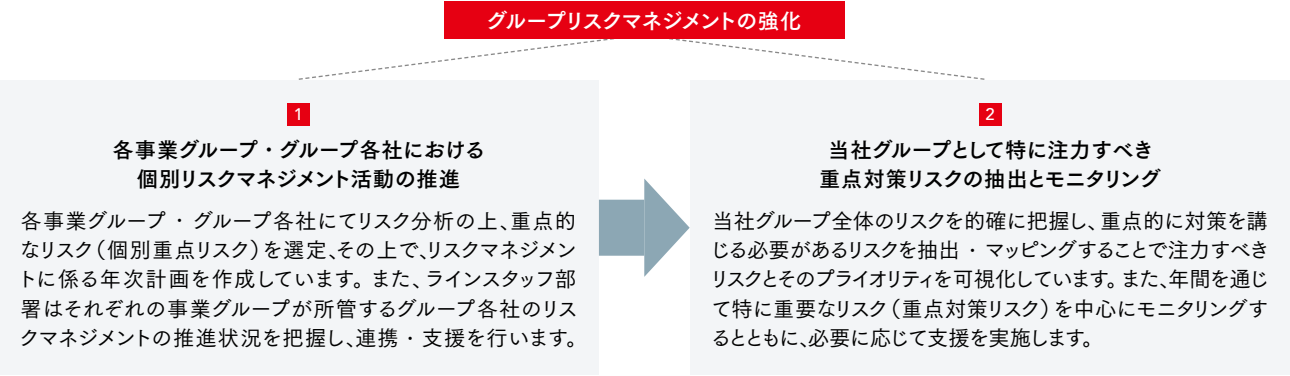
当社グループでは、「三菱地所グループリスクマネジメント規程」を制定し、すべての事業活動を対象にリスクマネジメント体制を整備しています。当社グループのリスクマネジメント及びコンプライアンスの推進を統括する機関である「リスク・コンプライアンス委員会」（年4回開催）、実務的な協議機関として主要グループ会社を含む部署長などをメンバーとする「リスク・コンプライアンス協議会」（年4回開催）を設置し、リスクマネジメント体制を運用しています。

更に、取締役会決議により任命された「リスクマネジメント・コンプライアンス担当役員」をリスクマネジメントの統括責任者とし、各事業グループのラインスタッフ部署長及びコーポレートスタッフ部署長などを「リスクマネジメント責任者」とし、また当社グループ各社に「リスクマネジメント担当責任者」を定め、これらと法務・コンプライアンス部が連携・支援する形でリスクマネジメント活動を推進しています。

リスクマネジメント体制



リスクマネジメント活動



主要なリスクへの取り組み

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

情報セキュリティリスク 適切な情報管理や個人情報保護に関する社会的要請の高まりを受けて、当社グループでは「三菱地所グループ情報管理基本規程」「三菱地所グループ個人情報保護方針」を制定し情報管理体制を整備しています。更に継続的なモニタリングや監査により、情報管理の徹底を図っています。

また、マイナンバー制度の開始に伴い、当社では「特定個人情報等の適切な取扱いに関する基本方針」「個人番号及び特定個人情報取扱規則」を制定し、適切なマイナンバー取扱い体制を整備しています。

海外事業拡大に伴うリスク 海外事業の拡大にあたり、贈収賄防止は重要なテーマとなります。2013年には、「三菱地所グループ贈収賄防止基本規程」を制定して組織的に贈収賄防止に取り組む体制を整備し、2016年には契約ごとに贈賄リスクを評価の上、リスクの高い取引の相手先に対するデューデリジェンスを義務づける「贈賄リスクアセスメント及び贈賄デューデリジェンスに関する細則」を制定しました。また、役職員に対する研修などにより贈収賄防止関連規程の浸透を図るとともに、運用状況のモニタリングを実施しています。更に、海外派遣者などが事件・事故などに巻き込まれるリスクも想定し、有事の際の具体的な行動について示した初動対応マニュアルの整備を進めています。

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。

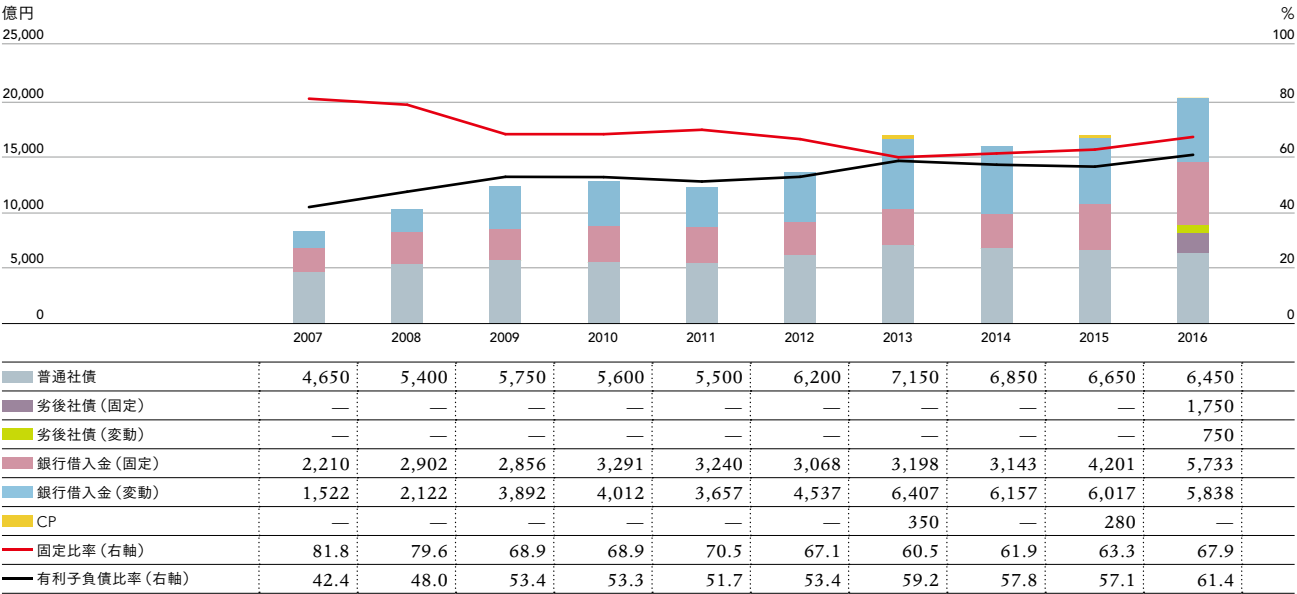
為替レート変動のリスク 当社グループは、日本国内のほか米国・欧州・アジアにおいてアセットを開発・所有しており、現地通貨建てで資産や収益が計上されています。従って、為替レートが変動した場合、外貨建ての資産及び負債、並びに外貨建て取引の円貨換算額が変動します。当社グループでは、外貨建て資産の取得に際して、当該外貨による負債調達を行うことなどにより、為替変動のリスクの極小化に努めています。

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

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

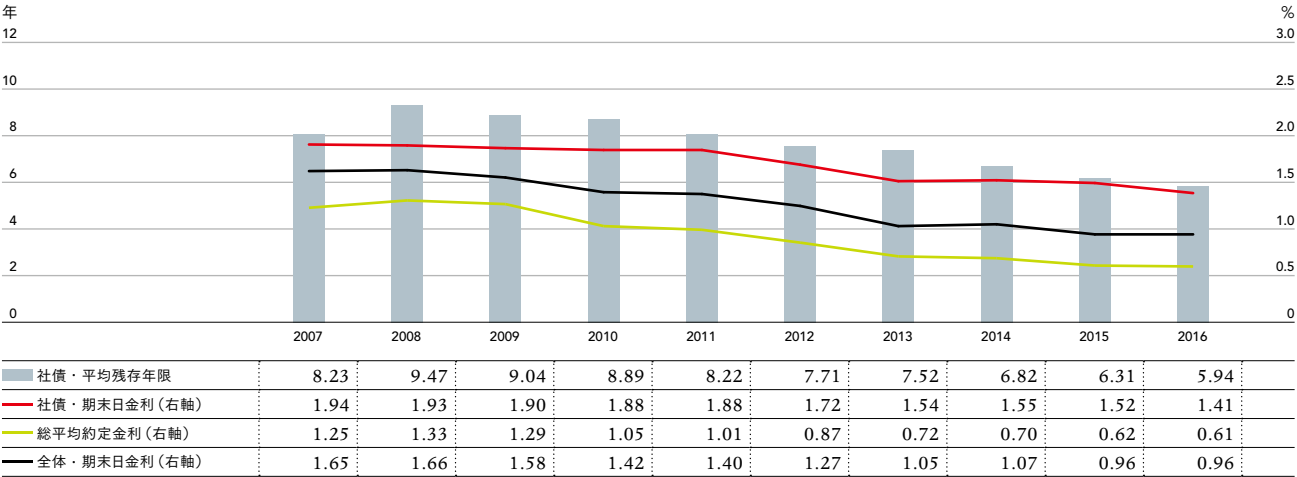
当社グループは変動金利による資金調達の一部に対し、支払利息を固定化する金利スワップにて金利変動リスクをヘッジしています。今後も固定金利及び変動金利による借入、社債の各残高のバランスに鑑みて資金調達を行っていく予定です。

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）

2016年3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+

人財マネジメント

真に価値あるまちづくりの実現のためには、それを担う人づくりが不可欠です。三菱地所グループでは、中長期的に新たな価値を生み出す人財の育成や、全ての社員がいきいきと活躍できるよう個人のライフスタイルに合わせた働き方の支援に取り組んでいます。

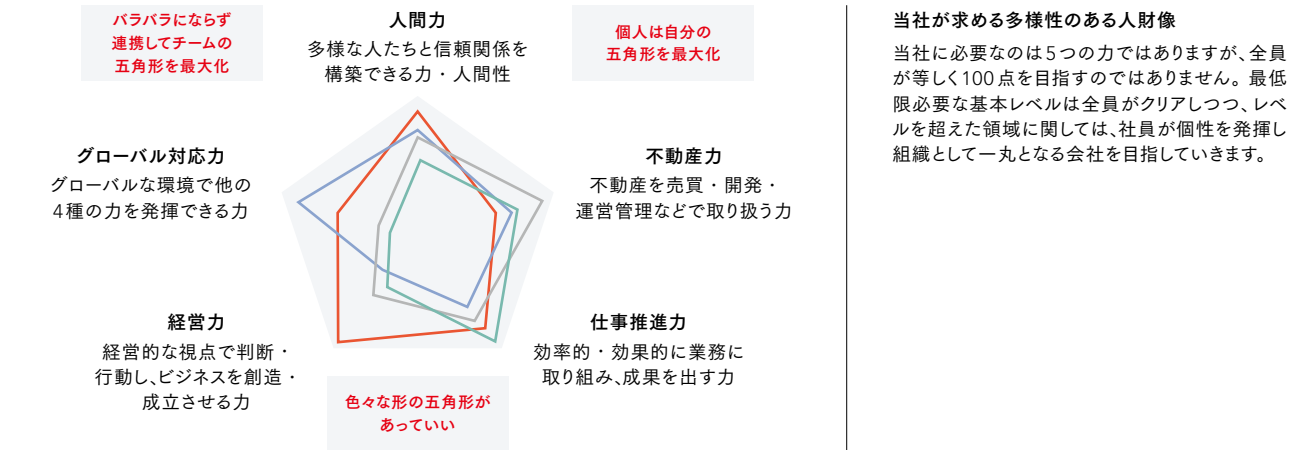
人財育成制度

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

また、当社では、求める人財像を「人間力」「不動産力」「仕事推進力」「経営力」「グローバル対応力」の5つの力を備えた人物であると定義しています。

個人の力を最大化しながら、「個性豊かなプロ集団」であるとともに、それぞれが連携を取ることでパフォーマンスを高める組織となることを目指しています。

三菱地所の人財に求められる5つの力



様々な人財育成研修制度

当社グループでは、社員の能力開発や、コンプライアンス・人権意識の向上を図ることを目的に、様々な研修制度を整えています。

各グループ会社での個別の研修に加え、グループ合同で新入社員研修や新任マネージャー研修、ビジネススキル研修などを実施し、グループ各社が一体となって高い成果を創出するための取り組みを行っています。

また、当社では、グローバルな環境下でも能力を発揮できる人財を育成するために、国内でのOJT、OFF-JTでの体系的な人財育成施策に加え、短期から中長期にわたる海外研修派遣プログラムを数多く実施しています。

働きやすい職場づくりへの取り組み

個性や価値観を尊重し、社員一人ひとりがいきいきと働き活躍するためには、仕事と暮らしのバランスが取れていることが大切です。当社では、多様な働き方を選択できるよう、フレックスタイム制度や育児や介護に関して休業制度や短時間勤務制度を設けています。2014年度より育児休暇取得後の復職率は100%、復職1年後の定着率も100%となっています。

また、2016年4月施行の「女性活躍推進法」に対応し、行動計画を策定しました。男性・女性ともに社員が働きやすい環境を整えることは、行動計画に策定している女性管理職比率の上昇にもつながると考えています。今後も引き続き、女性活躍も含めたダイバーシティの推進に取り組んでいきます。

会長メッセージ



近年、企業を取り巻く社会環境の変化のスピードはますます上がり、企業は社会からのニーズの変化を的確にとらえ、迅速に対応することが求められています。三菱地所グループの事業活動は、まちづくりという性格上、大変幅広いステークホルダーとの関わりを持ちながら進めていくことになります。当社グループが、常に変化し多様化するステークホルダーのニーズに適切に応えることにより信頼を獲得し、持続的な成長を通じた企業価値の向上を実現させていくためには、当社グループに適したコーポレート・ガバナンスのあり方を絶えず追求する必要があると考えています。

2016年6月、当社は従来の監査役会設置会社から、指名・監査・報酬の3委員会を設置する指名委員会等設置会社へ移行しました。各委員会ではいずれも社外取締役が過半を占めており、社外取締役は経営の透明性や客観性をこれまで以上に高める役割を担います。

また、事業環境の激しい変化に対応するため、経営監督機能と業務執行機能を明確に分離し、執行役に、責任を明確にした上で業務執行の決定権限を大幅に委譲することにより、意思決定のスピードアップを図ることができる体制としました。

取締役会では、執行役への権限移譲により、中長期的な視点から当社グループのあるべき姿や企業価値向上へ向けた取り組みに関する議論に、より多くの時間を割くことができるようになりました。経営に関する本質的な議論の場において、多様なバックグラウンドや知識を有する社外取締役からの意見や助言が加わることにより、議論は活性化され、取締役会の経営監督機能が一層強化されると考えています。

私たち取締役会のメンバーは、多元的な視点からガバナンス機能を発揮することにより、企業グループとしての成長と様々なステークホルダーとの共生を高度にバランスさせることで企業価値向上を図り、三菱地所グループがまちづくりを通じて「真に価値ある社会の実現」に貢献できるよう、努めてまいります。

2016年8月
三菱地所株式会社
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」する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。そのためには企業グループとしての成長と、様々なステークホルダーとの共生とを高度にバランスさせることが求められるものと認識しています。

この基本使命のもと、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。

指名委員会等設置会社への移行

当社は2016年6月に、取締役会による経営監督機能の更なる強化、並びに業務執行における権限・責任の明確化及び意思決定の迅速化を推進するとともに、経営の透明性・客観性の向上を図ることを目的とし、社外取締役が過半数を占める指名・監査・報酬の3委員会を設置する指名委員会等設置会社へ移行しました。

指名委員会は、株主総会に提出する取締役選解任に関する議案の内容を決定します。

監査委員会は、取締役及び執行役の職務執行の監査や監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任

並びに不再任に関する議案の内容の決定等を行います。

報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬決定に係る方針及び個人別の報酬額の決定を行います。

取締役会

取締役会は、経営の基本方針を決定するとともに、取締役および執行役の職務執行の監督を行います。全15名の取締役のうち、多様な経験と知見を持つ社外取締役を7名選任しています。また、指名委員会等設置会社への移行に伴い経営監督と業務執行の役割を明確に分離すべく、取締役会の決議により選任された執行役に対し、業務執行に係る決定権限を大幅に委譲しました。これにより、取締役会では、経営の監督機能を強化するとともに、大局的な視点から、中長期的な当社グループの方向性や企業価値向上などに関する議論を深めることができる一方、執行役はより多くの権限と責任を背景に、迅速な業務の遂行が可能となりました。

グループ執行役員制度の導入

従来導入している執行役員制度に加え、グループ企業各社が担う各事業領域における急速な事業環境の変化に対応し競争力を高めていくにあたり、グループ全体での経営者層の幅や厚みを増すことによって、グループ経営を更に強固なものとするべく、グループ企業の執行責任者を「グループ執行役員」に任命する「グループ執行役員制度」を2016年4月より導入しています。

各委員会委員					
指名委員会		監査委員会		報酬委員会	
取締役（社外）	松橋 功（委員長）	取締役	柳澤 裕（委員長）	取締役（社外）	海老原 紳（委員長）
取締役会長	木村 恵司	取締役	大草 透	取締役	谷澤 淳一
取締役	吉田 淳一	取締役（社外）	富岡 秀	取締役	吉田 淳一
取締役（社外）	白川 方明	取締役（社外）	長瀬 眞	取締役（社外）	白川 方明
取締役（社外）	江上 節子	取締役（社外）	高 巖	取締役（社外）	江上 節子

取締役

					氏名 役職
					取締役就任年 所有する当社の株式数 (平成27年度有価証券報告書)
木村 恵司	杉山 博孝	加藤 譲	谷澤 淳一	吉田 淳一	
取締役会長	取締役	取締役	取締役	取締役	
2000年 28,000株	2007年 25,000株	2011年 50,213株	2014年 5,000株	2016年 5,000株	
片山 浩	柳澤 裕	大草 透			
取締役	取締役	取締役			
2016年 6,000株	2016年 14,000株	2013年 21,000株			

松橋 功
取締役（社外取締役）
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)

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

富岡 秀
取締役（社外取締役）
2006年 －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)

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

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

江上 節子
取締役（社外取締役）
2015年 －株 1950年7月16日生 1983.4 (株)日本リクルートセンター 「とらばーゆ」編集長 2001.12 東日本旅客鉄道(株)フロン ティアサービス研究所長 2009.4 武蔵大学大学院人文研究科 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)

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

執行役・執行役員・グループ執行役員



杉山 博孝

代表執行役
執行役社長



加藤 譲

代表執行役
執行役副社長



小野 真路

代表執行役
執行役専務



合場 直人

代表執行役
執行役専務



林 総一郎

代表執行役
執行役専務



岩田 研一

執行役専務



興野 敦郎

代表執行役
執行役専務



田島 穰

執行役専務



有森 鉄治

執行役常務



谷澤 淳一

執行役常務



吉田 淳一

執行役常務



湯浅 哲生

執行役常務



片山 浩

執行役常務



風間 利彦

グループ執行役員



脇 英美

グループ執行役員



千葉 太

グループ執行役員

執行役員
西貝 昇
駒田 久
細包 憲志
高野 圭司
大野 郁夫
山岸 正紀
中島 篤
長沼 文六
木村 透

グループ執行役員
風間 利彦
脇 英美
千葉 太
竹内 晋一
仲條 彰規
渡邊 顕彦
藤岡 雄二
宮島 正治

社外取締役

選任理由	
松橋 功	生活関連サービス会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を期待したため。
海老原 紳	外交官として培われた豊富な国際経験、知識などを活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を期待したため。
富岡 秀	外資系投資銀行におけるマネジメント経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を期待したため。
白川 方明	中央銀行における経験に基づく金融・経済などに関する知識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を期待したため。
長瀬 眞	航空会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を期待したため。
江上 節子	企業戦略、マーケティング戦略及び人材育成などにおける豊富な知見を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を期待したため。
高 巖	企業倫理、コンプライアンスなどにおける幅広い見識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を期待したため。

独立社外取締役の独立性判断基準

当社の社外取締役は、会社に対する善管注意義務を遵守するとともに、当社グループの基本使命を理解し、当社グループの中長期的な企業価値向上に資する資質及び能力、更には、自らの経営経験やマネジメント経験、または専門分野における経験や知見などを活かし、特定の利害関係者の利益に偏らず、株主共同の利益に資するかどうかの観点から客観的で公平公正な判断をなし得る人格・識見を有する者の中から候補者を指名します。但し、原則として、東京証券取引所が定める独立性基準及び以下に掲げる社外取締役の独立性基準のいずれかに該当する者は選任しません。

- (1) 当社の総議決権数の10%を超える議決権を保有する株主またはその業務執行者
- (2) 直近年度における当社との取引金額が当社の連結営業収益の2%を超える取引先またはその業務執行者
- (3) 当社の会計監査人である監査法人の代表社員、社員または従業員
- (4) 当社が専門的サービスの提供を受けている弁護士、公認会計士、税理士またはコンサルタントなどで、直近年度における当社からの報酬額が1,000万円を超える者

ガバナンスの状況

取締役会の開催状況等（2015年度）

主な項目	内容							
取締役役人数（うち社外取締役）	13名（4名）							
取締役会開催回数	15回							
社外取締役・取締役会出席回数	松橋 功	15回	海老原 紳 ^{*1}	11回	富岡 秀	15回	江上 節子 ^{*1}	10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 ^{*2}	14回	松尾 憲治 ^{*2}	13回	高 巖 ^{*3}	10回		
社外監査役・取締役会出席回数	長谷川 和彦 ^{*2}	15回	松尾 憲治 ^{*2}	14回	高 巖 ^{*3}	10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	137百万円							

^{*1} 社外取締役 海老原 紳氏、江上 節子氏は、2015年6月26日付で取締役に就任したため、他の社外取締役と出席対象となる取締役会の回数が異なります。

^{*2} 2016年6月29日開催の第117回定時株主総会の終結の時をもって退任しています。

^{*3} 社外監査役 高 巖氏は、2015年6月26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。また、同氏は2016年6月29日開催の第117回定時株主総会の終結の時をもって社外監査役を退任し、社外取締役に就任しています。

報酬

取締役及び監査役に支払った報酬等の総額（2015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）	677（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）	90（55）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た取締役3名（うち社外取締役2名）、退任した監査役（社外監査役1名）及び辞任した監査役1名を含んでいます。
2. 当社取締役に、使用人分給与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事業年度8億円以内」（但し、使用人分給与は含まない。）であるほか、これとは別枠で当社取締役に對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88百万円）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

(i) 役員の報酬について

当社は2016年6月29日開催の定時株主総会決議により、指名委員会等設置会社に移行しており、社外取締役を委員長とし、委員の過半数が社外取締役で構成される報酬委員会において、取締役及び執行役の報酬を決定しています。

(ii) 報酬の基本方針

- ・中長期的・持続的企業価値向上と株主価値共有の実現
経営戦略や中期経営計画における中長期的な業績目標と連動し、持続的な企業価値の向上と株主との価値共有を実現する報酬制度
- ・適切なインセンティブの付与
戦略目標や株主等の期待に沿った、経営陣の適切なりスクテイクやチャレンジを促すインセンティブ性を備える報酬制度
- ・説明責任の確保
報酬委員会での客観的な審議・判断を通じて、株主に対して高い説明責任を果たすことのできる報酬制度

(iii) 報酬体系

報酬は基本報酬と変動報酬で構成しております。変動報酬は短期的な業績評価に基づき支給する報酬と、中長期的な業績評価に基づき株式等で支給する報酬で構成しております。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役については、報酬は基本報酬のみとしています。取締役の退職慰労金制度については、平成18年度の株主総会決議により廃止しています。

譲渡制限付株式報酬制度の導入

当社は、取締役（社外取締役を除く）執行役、執行役員及びグループ執行役員（以下、対象役員）に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、対象役員と株主の皆様との一層の価値共有を推進することを目的として、対象役員に対し譲渡制限付株式を割り当てる報酬制度を導入しました。

制度の概要

譲渡制限付株式報酬制度は、対象役員に対し譲渡制限付株式を割り当てるために金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権を出資財産として会社に現物出資させることで、対象役員に当社の普通株式を発行または処分し、これを保有させるものです。なお、譲渡制限付株式の払込金額は、報酬委員会等において決定されます。

本制度による当社の普通株式の発行、または処分にあたっては、当社と譲渡制限付株式の割り当てを受ける対象役員との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結します。

譲渡制限付株式割当契約の条件及び内容

譲渡制限付株式割当契約では、対象役員は、割り当てを受けた譲渡制限付株式について、一定期間の譲渡または担保権の設定その他の処分をしてはならないことが定められます。

3年間のTotal Shareholder Return（株主総利回り）の目標を達成できなかった場合など、その他一定の事由が生じた場合には、当社が当該譲渡制限付株式の一部または全部を無償で取得するものとします。

社外取締役が語る三菱地所のガバナンス



三菱地所株式会社
社外取締役
富岡 秀

三菱地所の大きな「変化」を実感した10年間

三菱地所の社外取締役に就任して10年が経過しましたが、三菱地所は事業戦略面だけでなく意識の面でも大きく変化してきました。就任当初の三菱地所は丸の内へのこだわりが強く、新しい事業に対して消極的と感じる時もありました。しかし、他社により日本橋や八重洲、六本木でも大規模な再開発が進展したことを契機に、良い意味での危機感（sense of urgency）が社内で共有されるようになったと感じます。

三菱地所は近年、依然として慎重さはあるもののリスクテイクに対して前向きになってきています。欧米での物件取得に加え、アジアでの不動産開発事業を進めるほか、TA Realtyへ出資するなどノンアセット分野での事業投資も広げています。丸の内ですべての知見とノウハウを様々な分野で応用し、事業展開を図る三菱地所の姿勢を高く評価しています。

また、環境負荷を低減するビルの開発など、環境問題に対して主体的に取り組み、防災機能の強化といったビルの

持つ公共的価値に着目した開発を続けています。そして、丸の内を単に利便性の高いビジネス街から、集積度の高い、イノベーションと企業家精神を育む、都市の新しいカルチャーと憩いを提供する場所へと進化させてきました。このような多様なステークホルダーにとって意味のある共通価値の創造に社内全体が自信を持ち始めていると感じます。

多様なバックグラウンドを有する社外取締役

三菱地所では、2006年より社外取締役を導入していますが、社外取締役については、人数だけでなく、バックグラウンドの多様化を図ることが重要です。現在の7名の社外取締役は、企業経営経験者だけでなく、中央銀行総裁経験者、外交官経験者や大学教授など、それぞれ異なるバックグラウンドを有しており、うち1名は女性です。企業統治が健全に機能するためには、多様な経験を有する社外取締役が参加する取締役会において、多面的な視点から業

務執行の監督を行うことが重要であると考えます。また、三菱地所が2007年より導入している買収防衛策に基づき設置している独立委員会は、私を含む3名の社外取締役で構成され、平時においても企業価値論、敵対的TOBの事例、国内外のM&A動向、更にコーポレート・ガバナンスを巡る各種制度の動向など、幅広いテーマについての分析や議論を重ねるなど、有事において経営陣から独立した客観的な立場から株主共同の利益の確保・向上に資する適切な判断ができるよう、情報収集や判断能力の向上を図っています。

一層重要性が高まる企業経営者と投資家との対話

三菱地所のビジネスの柱である保有型ビジネスの特徴は、建て替えの際に一時的に賃料収入が減少し、ビルの竣工後長期にわたり投資が回収されていくところにあります。また、丸の内以外で行う回転型のビジネスにおいても投資と回収のサイクルが比較的長いため、三菱地所の総資産回転率は低くなる傾向があります。このような事情から三菱地所の企業価値・株主価値の向上は中長期的な時間軸の上で評価する必要があります。

「コーポレートガバナンス・コード」と「日本版スチュワードシップ・コード」の導入は「企業の持続的成長・中長期的な企業価値の向上を通して経済全体の発展を実現する」という考え方を背景としています。この考え方に沿った企業経営者と投資家との建設的な「目的を持った対話」は所謂ショートターミズムを是正する端緒になるように思います。機関投資家によるエンゲージメントに対し、企業経営者は中長期的な企業価値・株主価値向上に向けた事業戦略と資本政策を説得力ある形で説明し、機関投資家、更に一般株主の理解を得るように取り組まなければなりません。

但し、中長期的な企業価値・株主価値向上へのコミットメントがあるからといって、期待外れの経営結果や低い資本収益率が許容されるわけではありません。過去、減損

処理を何度も余儀なくされた三菱地所もこの点において例外ではありません。

長期的な企業価値・株主価値の向上に向けて

投資家や株式市場の三菱地所に対する評価の中には、厳しいものも存在することは社外取締役としても重く受け止めています。だからこそ、企業価値・株主価値向上に向けた明確な意思を示していかなければなりません。

2016年6月に実施した指名委員会等設置会社への移行は、成長への長期ビジョンの実現のための構造改革において経営が明確なリーダーシップを発揮するという意思表示にほかなりません。執行役は、経営執行の責任と結果に対する説明責任をこれまで以上に明確に担うこととなります。一方社外取締役は、個別案件の決定の多くを執行役に委ねることにより、企業価値・株主価値向上のための議論により多くの時間をかけることができるようになります。更に、執行役の報酬面での改革は、報酬委員会を設置し、業績連動報酬の決定プロセスの客観性と透明性の向上を図ることに留まらず、報酬の一部を株式とし執行役が株主と利益を共有する仕組みの採用にまで及びます。コンプライアンスを重視する“守りのガバナンス”と同時に、執行役を動機づける“攻めのガバナンス”も大切と考えます。

社会と経済の構造は絶えず変化していきます。三菱地所も大きな流れの中で事業を展開する以上、その変化に対して機敏さ（agility）をもって対応し続けなければなりません。チャンスと見込むビジネスには積極的に、そして時には大胆に挑戦する勇気が必要です。三菱地所のDNAには、まちづくりを通じて多様なステークホルダーと共通価値を生み出す能力があります。このDNAを軸とし、今後も三菱地所が変化を見越し、鋭敏な感性を持ち、失敗を恐れることなく時代の先駆者であり続けることを期待しています。

そして、ただ期待するのではなく、三菱地所の企業価値・株主価値の向上に向けて社外取締役もその役割をしっかりと果たさなければならないと思います。

11年間の主要財務ハイライト（連結）

	2006/3	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
業績概況（百万円）											
営業収益	¥ 844,217	¥ 947,641	¥ 787,652	¥ 942,626	¥1,013,415	¥ 988,447	¥1,013,069	¥ 927,157	¥1,075,285	¥1,110,259	¥1,009,408
営業利益	137,614	166,165	177,983	138,567	148,972	158,258	146,299	118,349	161,271	156,332	166,199
経常利益	121,236	151,674	162,061	108,624	117,381	130,830	120,665	92,381	139,638	133,113	144,851
親会社株主に帰属する当期純利益	55,825	97,662	86,963	45,423	11,900	64,219	56,512	45,507	64,297	73,338	83,426
財政状態（百万円）											
総資産	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	5,311,840
自己資本 ^{*1}	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	1,509,680
有利子負債	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	2,291,038
設備投資	62,204	138,169	270,798	201,088	114,085	76,332	282,171	208,135	159,677	177,331	275,316
減価償却費	53,655	54,257	56,867	60,364	73,926	70,628	67,465	73,364	74,805	72,696	74,245
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	169,744	150,710	△16,248	45,824	212,668	259,263	203,243	122,286	336,489	200,078	135,821
投資活動によるキャッシュ・フロー	29,883	△85,389	△212,207	△214,500	△112,639	△67,223	△272,009	△217,992	△133,537	△46,568	△231,003
財務活動によるキャッシュ・フロー	△132,463	△34,093	238,942	141,055	△106,852	△140,269	57,189	27,150	△177,514	△189,109	309,237
現金及び現金同等物の期末残高	167,090	206,089	219,712	184,552	177,825	229,062	215,771	191,837	224,739	198,489	412,392
1株当たり情報（円）											
当期純利益	¥42.60	¥70.95	¥62.99	¥32.90	¥ 8.58	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13
配当金	10.00	14.00	16.00	16.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	14.00	16.00
主要財務指標											
EBITDA（百万円） ^{*2}	¥200,928	¥233,406	¥245,911	¥209,522	¥230,730	¥237,109	¥222,885	¥200,587	¥246,332	¥239,934	¥252,034
総資産事業利益率（ROA）	4.6%	5.3%	4.9%	3.3%	3.5%	3.8%	3.5%	2.7%	3.5%	3.4%	3.4%
インタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR） ^{*3}	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	8.5倍
自己資本当期純利益率（ROE）	5.4%	8.3%	7.1%	3.8%	1.0%	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%
配当性向	23.5%	19.7%	25.4%	48.6%	139.9%	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%
株式情報											
株価（円） ^{*4}	¥2,790	¥3,870	¥2,420	¥1,102	¥1,530	¥1,407	¥1,476	¥2,596	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5
発行済株式総数（千株）	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	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－非支配株主持分
^{*2} EBITDA＝営業利益＋受取利息・配当＋持分法投資損益＋減価償却費＋のれん償却費
^{*3} 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

2016年3月期の業績は、営業収益が1,009,408百万円で前期に比べ100,851百万円の減収（△9.1%）、営業利益は166,199百万円で9,866百万円の増益（＋6.3%）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、2016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「ビル事業」セグメントに含めていた商業・物流事業と、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に係る事業を、「生活産業不動産事業」セグメントとして独立させています。併せて、「海外事業」セグメントに含めていたロックフェラーグループインターナショナル社の投資マネジメント事業を、「投資マネジメント事業」セグメントに、また、前期まで「不動産サービス事業」セグメントに含めていた三菱地所ハウスネットの事業を、「住宅事業」セグメントに移管しています。

ビル事業においては、前期に行った大型の物件売却の反動減により営業収益こそ減収となりましたが、既存ビルの賃料収入の増加やコスト削減に伴うビル賃貸利益の改善、及び物件売却益の増加などにより、営業利益は増益となりました。なお、前期末の時点で2.80%（全国全用途）であった空室率は、丸の内のリーシング進捗や賃料増額改定の影響などにより予想公表値（2.5%）を上回り、2016年3月期末においては2.22%となりました。当セグメントの営業収益は、前期に比べ62,467百万円減収の422,349百万円となり、営業利益は6,120百万円増益の108,940百万円となりました。

生活産業不動産事業においては、営業収益は前期の物件売却の反動による減収があり、19,137百万円減収の

86,569百万円となりましたが、アウトレットモール事業における賃貸利益の増加などもあり、営業利益は前期とほぼ横ばいの25,842百万円となりました。

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により前期に比べ減収となりましたが、前期に計上した評価損の反動や分譲マンションの粗利益率向上により増益となりました。この結果、当セグメントの営業収益は345,226百万円と前期に比べ38,661百万円の減収となり、営業利益は前期に比べ6,502百万円増益の18,035百万円となりました。

海外事業においては、前期の物件売却など一過性収益の反動減を為替の影響などが相殺し増収となったものの、営業利益は、物件売却など一過性利益の反動減の影響などにより減益となりました。この結果、当セグメントの営業収益は75,956百万円と前期に比べ4,779百万円の増収となりましたが、営業利益は前期に比べ6,479百万円減益の19,421百万円となりました。

投資マネジメント事業においては、TA Realtyを連結したことなどにより、増収となりました。この結果、当セグメントの営業収益は24,994百万円と前期に比べ10,109百万円の増収となり、営業利益は5,082百万円と前期に比べ800百万円の増益となりました。

設計監理事業は、三菱地所設計において、「大名古屋ビルヂング」（愛知県名古屋市中村区）の設計監理業務などの収益を計上し、また、設計監理収益及び内装工事収益の1件当たり金額が増加したこと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21,279百万円と前期に比べ1,812百万円の増収となり、営業利益は前期に比べ1,091百万円増益の1,754百万円となりました。

ホテル事業は、ホテル事業統括会社であるロイヤルパークホテルズアンドリゾーツを中心に、「ロイヤルパークホテルズ」各ホテルの体質強化及び「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います。2016年3月期においては、「ロイヤルパークホテル ザ 羽田」が通期稼働したことなどにより、営業収益は33,089百万円と前期に比べ2,261百万円増収となり、営業利益は前期に比べ736百万円増益の1,490百万円となりました。

不動産サービス事業は、不動産仲介収益が前期並みとなりましたが、営業収益は19,815百万円と前期に比べ728百万円の減収となり、営業利益は前期に比べ503百万円減益の602百万円となりました。

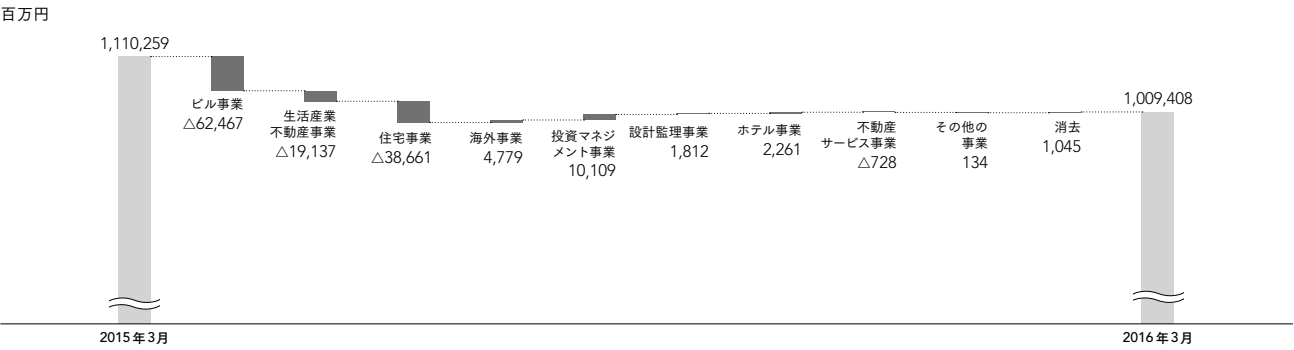
その他の事業は、営業収益が前期に比べ134百万円増収の3,882百万円、営業損益は前期に比べ53百万円減少し37百万円の損失となりました。

営業外損益及び特別損益

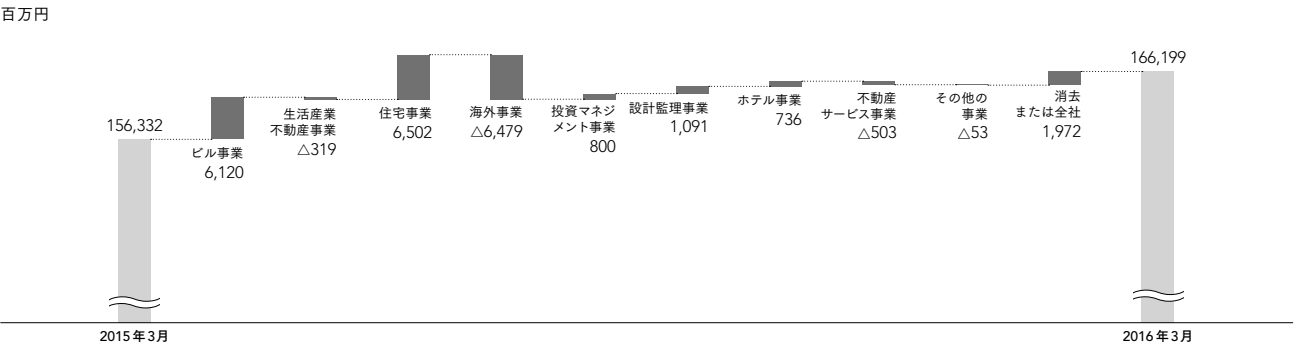
営業外収益は、その他収益が増加したことなどにより、前期に比べ1,861百万円増加し、10,949百万円となりました。営業外費用は、支払利息が減少したものの固定資産除却損の増加などにより、前期とほぼ横ばいの32,296百万円となりました。

科目	単位：百万円		
	2016/3実績	2015/3実績	増減
営業収益	1,009,408	1,110,259	△100,851
ビル事業	422,349	484,816	△62,467
生活産業不動産事業	86,569	105,706	△19,137
住宅事業	345,226	383,887	△38,661
海外事業	75,956	71,176	4,779
投資マネジメント事業	24,994	14,885	10,109
設計監理事業	21,279	19,467	1,812
ホテル事業	33,089	30,827	2,261
不動産サービス事業	19,815	20,543	△728
その他の事業	3,882	3,747	134
調整額	△23,754	△24,799	1,045
営業利益	166,199	156,332	9,866
ビル事業	108,940	102,820	6,120
生活産業不動産事業	25,842	26,162	△319
住宅事業	18,035	11,532	6,502
海外事業	19,421	25,901	△6,479
投資マネジメント事業	5,082	4,282	800
設計監理事業	1,754	663	1,091
ホテル事業	1,490	754	736
不動産サービス事業	602	1,105	△503
その他の事業	△37	16	△53
調整額	△14,933	△16,906	1,972

2016年3月期営業収益前期比較



2016年3月期営業利益前期比較



特別利益は、投資有価証券売却益11,350百万円、過年度に計上した未払債務の履行義務が消滅したことによる未払金取崩益4,098百万円、固定資産売却益2,709百万円（前期比33,842百万円減）などの影響で19,421百万円（前期比29,386百万円減）を計上しました。

特別損失は、減損損失が前期に比べ71,163百万円改善し、2,561百万円となったことなどの影響で、22,423百万円（前期比59,296百万円改善）を計上しました。

親会社株主に帰属する当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期に比べ41,648百万円増加の141,850百万円となりました。法人税等が前期に比べ30,196百万円増加し、43,571百万円となりましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は前期に比べ10,088百万円増益（＋13.8%）の83,426百万円となりました。1株当たりの当期純利益は60円13銭となりました。

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、社債の発行、長期借入れなどによる収入、有形固定資産の取得などによる支出により、前期末に比べ213,902百万円増加し、412,392百万円となりました。

（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、135,821百万円の資金の増加（前期比△64,257百万円）となりました。これは、税金等調整前当期純利益141,850百万円に非資金損益項目である減価償却費74,245百万円などを調整した資金の増加に、仕入債務の増減、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、231,003百万円の資金の減少（前期比△184,435百万円）となりました。これは有形固定資産の取得などによるものです。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動によるキャッシュ・フローは、309,237百万円の資金の増加（前期比＋498,346百万円）となりました。これは社債の発行、長期借入れなどによるものです。

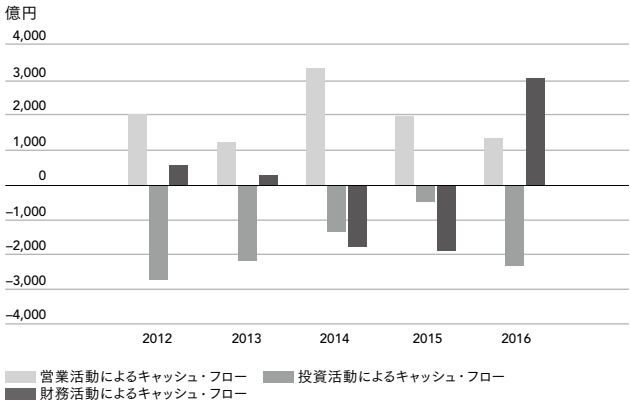
(2) 連結貸借対照表

「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410,313百万円増加し、5,311,840百万円となりました。

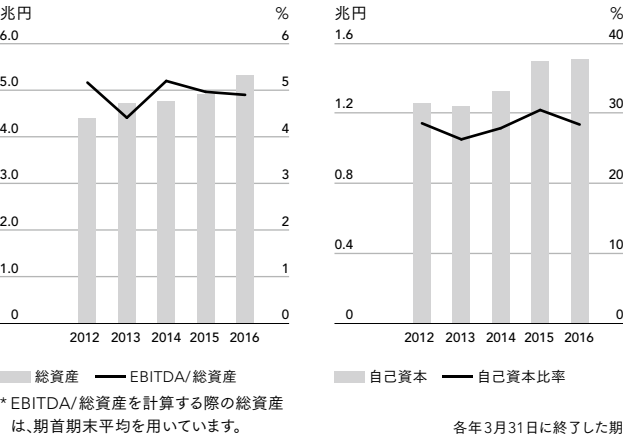
「負債の部」は前期末に比べ391,297百万円増加し、3,652,660百万円となりました。有利子負債は前期末比で361,683百万円増加し2,291,038百万円、手元流動性残高を差し引いたネット有利子負債は前期末比で147,779百万円増加し1,878,645百万円となりました。

「純資産の部」は利益剰余金が増加しましたが、その他有価証券評価差額金、退職給付に係る調整累計額などの減少により、前期末比で19,016百万円増加し1,659,180百万円となりました。

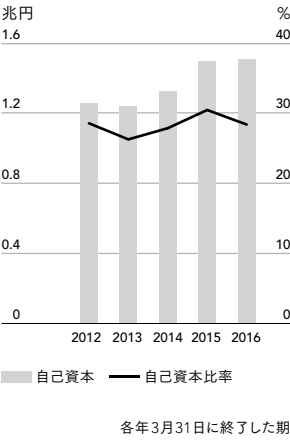
キャッシュ・フロー



総資産／EBITDA／総資産*



自己資本／自己資本比率



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を使用しているため、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2015年4月1日 至2016年3月31日	前連結会計年度 自2014年4月1日 至2015年3月31日

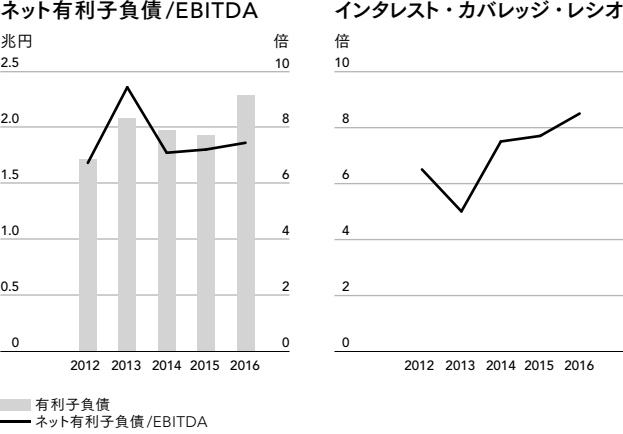
賃貸等不動産		
連結貸借対照表計上額		
期首残高	3,135,413	3,074,645
期中増減額	191,691	60,767
期末残高	3,327,104	3,135,413
期末時価	5,792,464	5,220,983

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	182,779	224,577
期中増減額	96	△41,798
期末残高	182,876	182,779
期末時価	286,600	277,955

（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。

有利子負債／



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2015年4月1日 至2016年3月31日	前連結会計年度 自2014年4月1日 至2015年3月31日

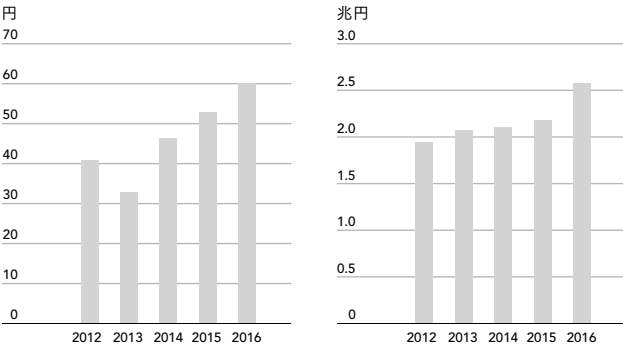
賃貸等不動産		
賃貸収益	413,622	395,188
賃貸費用	280,688	263,237
差額	132,934	131,950
その他損益	△9,997	△1,525

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	15,909	15,166
賃貸費用	12,625	15,408
差額	3,283	△242
その他損益	△340	△44,605

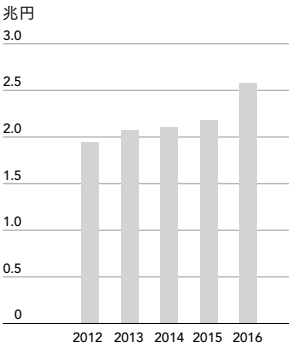
（注1）賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産には、サービスの提供及び経営管理として当社及び一部の連結子会社を使用している部分も含むため、当該部分の賃貸収益は、計上されていません。なお、当該不動産に係る費用（減価償却費、建物管理費用、租税公課など）については、賃貸費用に含まれています。

（注2）前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。

1株当たり当期純利益



賃貸等不動産の含み益



比較連結貸借対照表

科目	単位：百万円		
	当連結会計年度末 2016/3/31現在	前連結会計年度末 2015/3/31現在	増減
	金額	金額	金額
(資産の部)	5,311,840	4,901,526	410,313
流動資産	1,233,935	950,806	283,128
現金及び預金	412,983	197,169	215,813
受取手形及び営業未収入金	35,261	35,873	△611
有価証券	14	2,179	△2,165
販売用不動産	54,827	52,102	2,725
仕掛販売用不動産	366,354	314,305	52,049
開発用不動産	8,905	8,646	259
未成工事支出金	7,942	6,594	1,348
その他のたな卸資産	1,014	1,002	12
エクイティ出資	276,842	251,249	25,592
繰延税金資産	14,552	17,010	△2,457
その他	55,764	65,244	△9,480
貸倒引当金	△528	△571	43
固定資産	4,077,904	3,950,719	127,185
有形固定資産	3,551,062	3,346,013	205,048
建物及び構築物	886,494	846,652	39,841
機械装置及び運搬具	21,939	21,161	777
土地	1,955,451	1,839,707	115,743
信託土地	549,811	532,774	17,036
建設仮勘定	122,261	90,694	31,566
その他	15,105	15,022	83
無形固定資産	107,784	120,232	△12,448
借地権	75,494	87,021	△11,527
その他	32,289	33,210	△921
投資その他の資産	419,058	484,473	△65,415
投資有価証券	216,334	280,809	△64,475
長期貸付金	1,406	1,448	△42
敷金及び保証金	115,382	112,397	2,984
退職給付に係る資産	9,810	23,194	△13,383
繰延税金資産	16,170	10,504	5,665
その他	61,578	57,840	3,737
貸倒引当金	△1,623	△1,722	98
資産合計	5,311,840	4,901,526	410,313

(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 2016/3/31現在	前連結会計年度末 2015/3/31現在	増減
	金額	金額	金額
(負債の部)	3,652,660	3,261,362	391,297
流動負債	670,877	519,707	151,169
支払手形及び営業未払金	58,331	95,632	△37,301
短期借入金	103,125	77,881	25,244
1年内返済予定の長期借入金	163,651	86,617	77,034
コマーシャル・ペーパー	—	28,000	△28,000
1年内償還予定の社債	78,023	40,225	37,798
未払法人税等	22,903	9,934	12,968
繰延税金負債	—	205	△205
事業譲渡損失引当金	10,570	—	10,570
その他の流動負債	234,271	181,210	53,061
固定負債	2,981,782	2,741,655	240,127
社債	825,000	645,000	180,000
長期借入金	1,114,426	1,044,387	70,039
受入敷金保証金	393,309	381,605	11,703
繰延税金負債	180,205	206,079	△25,874
再評価に係る繰延税金負債	265,912	280,672	△14,760
退職給付に係る負債	32,464	23,068	9,395
役員退職慰労引当金	685	656	28
環境対策引当金	5,068	—	5,068
負ののれん	83,827	77,172	6,655
その他の固定負債	80,882	83,012	△2,129
(純資産の部)	1,659,180	1,640,163	19,016
株主資本	897,293	837,440	59,852
資本金	141,373	141,373	—
資本剰余金	161,188	162,638	△1,449
利益剰余金	600,116	538,687	61,428
自己株式	△5,385	△5,259	△126
その他の包括利益累計額	612,387	658,398	△46,010
その他有価証券評価差額金	89,945	127,609	△37,663
繰延ヘッジ損益	△30	△5	△25
土地再評価差額金	521,248	504,756	16,492
為替換算調整勘定	13,900	20,798	△6,898
退職給付に係る調整累計額	△12,676	5,238	△17,914
新株予約権	529	500	29
非支配株主持分	148,970	143,825	5,145
負債・純資産合計	5,311,840	4,901,526	410,313

(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 2015/4/1—2016/3/31	前連結会計年度 2014/4/1—2015/3/31
営業収益	1,009,408	1,110,259
営業原価	756,820	869,318
営業総利益	252,588	240,941
販売費及び一般管理費	86,388	84,609
営業利益	166,199	156,332
営業外収益	10,949	9,087
受取利息	284	287
受取配当金	4,556	4,577
持分法による投資利益	605	1,372
その他	5,503	2,850
営業外費用	32,296	32,306
支払利息	20,183	21,072
固定資産除却損	6,064	4,780
その他	6,049	6,454
経常利益	144,851	133,113
特別利益	19,421	48,807
固定資産売却益	2,709	36,551
負ののれん発生益	—	12,256
投資有価証券売却益	11,350	—
未払金取崩益	4,098	—
追加出資義務損失引当金戻入益	1,262	—
特別損失	22,423	81,719
固定資産除却関連損	4,223	6,190
減損損失	2,561	73,725
追加出資義務損失引当金繰入額	—	1,804
環境対策引当金繰入額	5,068	—
事業譲渡損失引当金繰入額	10,570	—
税金等調整前当期純利益	141,850	100,201
法人税、住民税及び事業税	43,994	23,190
法人税等調整額	△422	△9,814
法人税等合計	43,571	13,375
当期純利益	98,278	86,825
非支配株主に帰属する当期純利益	14,851	13,487
親会社株主に帰属する当期純利益	83,426	73,338

(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 2015/4/1—2016/3/31	前連結会計年度 2014/4/1—2015/3/31
当期純利益	98,278	86,825
その他の包括利益	△46,644	119,824
その他有価証券評価差額金	△37,665	51,636
繰延ヘッジ損益	4	△46
土地再評価差額金	15,320	28,832
為替換算調整勘定	△5,810	28,255
退職給付に係る調整額	△17,907	9,866
持分法適用会社に対する持分相当額	△586	1,279
包括利益	51,633	206,650
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	36,255	192,734
非支配株主に係る包括利益	15,378	13,915

(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 2015/4/1—2016/3/31	前連結会計年度 2014/4/1—2015/3/31
税金等調整前当期純利益	141,850	100,201
特別損益等調整	△318	32,954
減価償却費	74,245	72,696
たな卸資産の増減	△33,202	110,219
エクイティ出資の増減	△32,487	△35,973
その他	9,316	△45,659
法人税等の支払額	△23,582	△34,360
営業活動によるキャッシュ・フロー	135,821	200,078
有価証券の売却・償還、投資有価証券の売却による収入	29,043	624
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	22,806	167,645
設備投資	△275,316	△177,331
その他	△7,536	△37,506
投資活動によるキャッシュ・フロー	△231,003	△46,568
新規調達	503,154	328,053
返済	△154,773	△505,027
配当金の支払い	△29,082	△21,684
その他	△10,061	9,549
財務活動によるキャッシュ・フロー	309,237	△189,109
現金及び現金同等物の換算差額	△153	1,235
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	213,902	△34,363
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	6,658
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	198,489	224,739
現金及び現金同等物の期末残高	412,392	198,489

(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

■ 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				
■ 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 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・大手町地区などにおけるデータ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	神奈川県横浜市区西島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				
住宅開発・販売事業				
■ 三菱地所レジデンス株式会社	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-8189）	(03) 3287-8800	不動産の開発、販売、賃貸借	100.0
注文住宅事業				
■ 三菱地所ホーム株式会社	東京都港区赤坂2-14-27国際新赤坂ビル東館（〒107-0052）	(03) 6887-8200	戸建注文住宅・集合注文住宅の設計施工並びに住宅・店舗などのリフォーム	100.0
■ 株式会社三菱地所住宅加工センター	千葉県千葉市美浜区新港228-4（〒261-0002）	(043) 242-9031	建築資材の製造、加工、販売業	91.7
□ プライムトラス株式会社	東京都江東区木場2-15-12（〒135-0042）	(03) 3643-3310	住宅建築資材などの製造販売	20.0
住宅管理事業				
■ 三菱地所コミュニティホールディングス株式会社	東京都千代田区三番町6-1（〒102-0075）	(03) 3556-3888	マンション管理事業の経営管理及びそれに付随する業務	71.5
■ 三菱地所コミュニティ株式会社	東京都千代田区三番町6-1（〒102-0075）	(03) 5213-6100	マンション総合管理事業、ビル総合管理事業、リニューアル工事事業、関連事業	100.0
■ 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				
■ 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
■ 株式会社菱榮ライフサービス	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	5 Golden Square London, W1F 9HT, U.K.	+44-(20) 7292-3180	欧州における不動産業	100.0
■ 三菱地所アジア社	138 Market Street, #27-03 CapitaGreen, Singapore 048946	+65-6576-5790	アジアにおける不動産業	100.0
■ 三菱地所（上海）投資諮詢有限公司 ※連結対象外	200001 中国 上海市黄浦区西藏中路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	神奈川県横浜市区西島みなとみらい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薬町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	不動産仲介、賃貸経営・駐車場マネジメント、不動産鑑定	100.0
------------------------	----------------------------------	----------------	----------------------------	-------

その他の事業

■ 株式会社メック・ヒューマンリソース	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	(03) 3212-8674	人事関連サービス業務提供	100.0
■ メック情報開発株式会社	東京都千代田区大手町1-6-1大手町ビル（〒100-0004）	(03) 3214-9300	情報システム・ソフトの開発及び管理	100.0
■ 京葉土地開発株式会社	東京都千代田区丸の内3-3-1新東京ビル（〒100-0005）	(03) 3212-0555	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・オフィスビルの賃貸及び運営管理	37.4

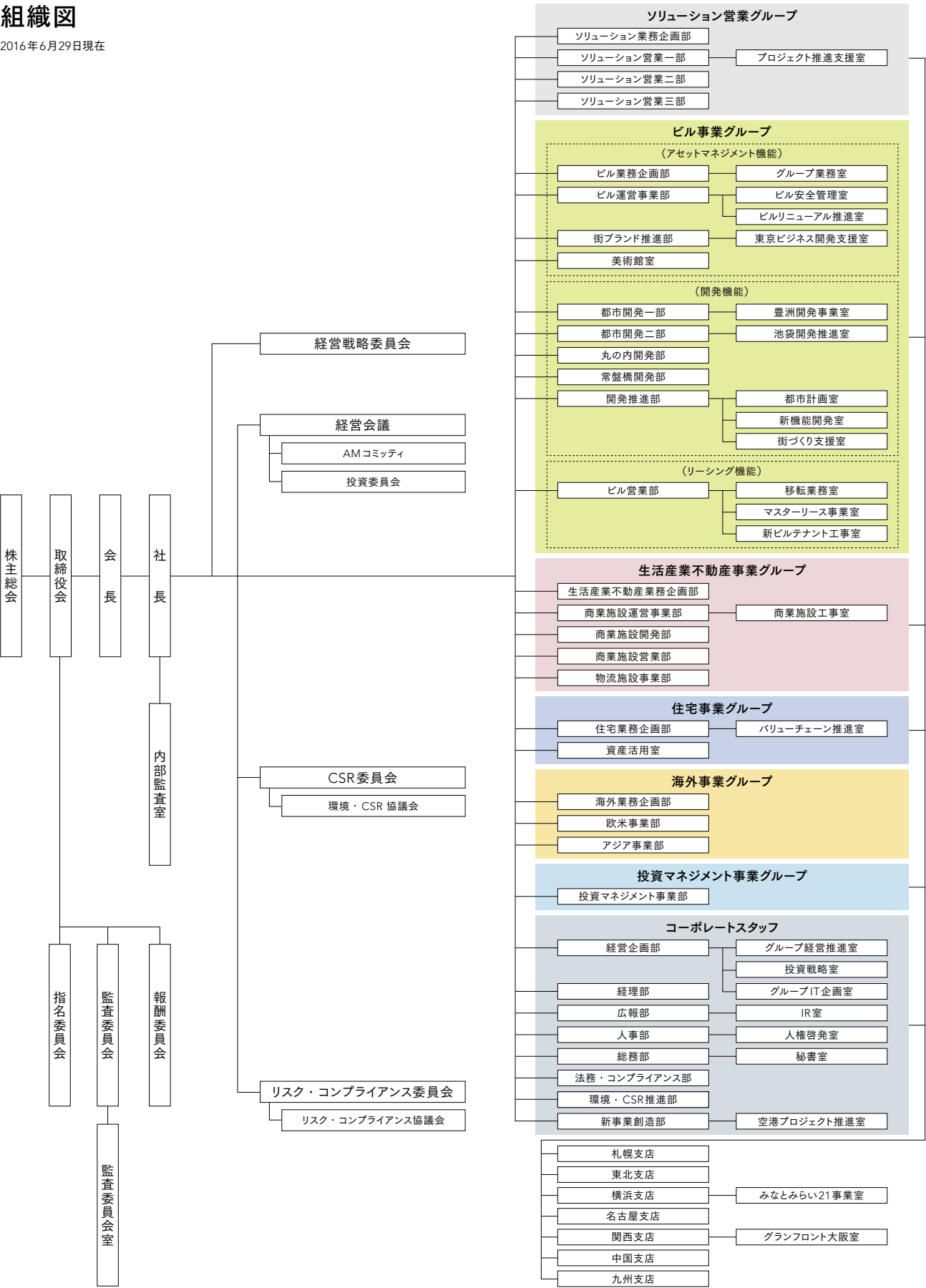
（注）議決権所有割合は2016年3月末時点。

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
	1923
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
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
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
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
ロンドン・シティ「バタノスタースクエア計画」への参加を発表 ロックフェラーグループ社に資本参加	1990
	1993
丸ノ内ビル建て替え発表	1995
	1996
丸の内再構築第1ステージ開始	1998
	2000
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
本店を大手町ビルに移転	2003
	2004
	2005
	2007
(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
	2010
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
三菱地所（上海）投資諮詢有限公司設立	2013
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
指名委員会等設置会社へ移行	2016

組織図

2016年6月29日現在



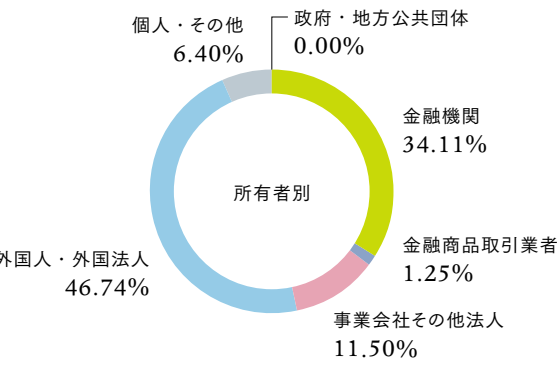
会社概要 （2016年3月31日現在）

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	57,967名 (前期末比 1,467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	81,876	5.88
日本トラスティ・サービス信託銀行（株）信託口	54,313	3.90
明治安田生命保険（相）	46,882	3.37
CBNY-GOVERNMENT OF NORWAY	37,374	2.68
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	35,158	2.52
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	31,135	2.23
（株）三菱東京UFJ銀行	25,963	1.86
旭硝子（株）	22,714	1.63
STATE STREET BANK - WEST PENSION FUND CLIENTS - EXEMPT 505233	21,248	1.52
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	21,072	1.51

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・工業用地などの開発、販売
余暇施設などの運営
不動産の売買、仲介、コンサルティング

従業員数（臨時従業員数は含まない）

単体：700名
連結：8,474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

関西支店

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

中国支店

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。