三菱地所株式会社

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

混合产品
源自负责任的森林资源的纸张
FSC® C005531
www.fsc.org

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

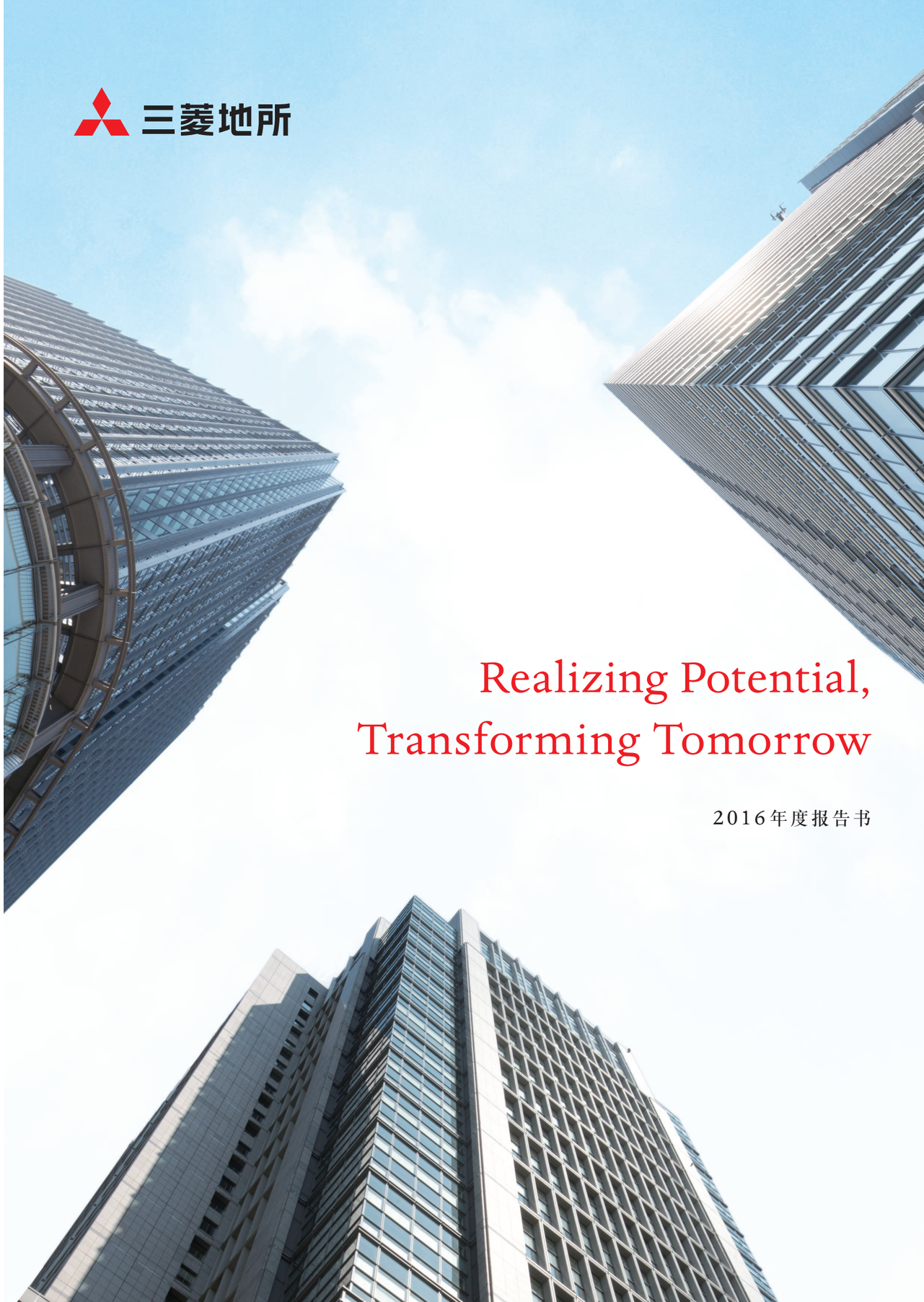
VEGETABLE OIL INK

使用植物油溶剂的印墨。可控制挥发性有机化合物（VOC），保护石油资源。

Printed in Japan

MITSUBISHI ESTATE CO., LTD. ANNUAL REPORT 2016

三菱地所



Realizing Potential, Transforming Tomorrow

2016年度报告书

全力推动再开发，
使丸之内不断进化的热情

丸之内的开发至今已有125年。

街区的角色和功能与时共进，发生了日新月异的变化。

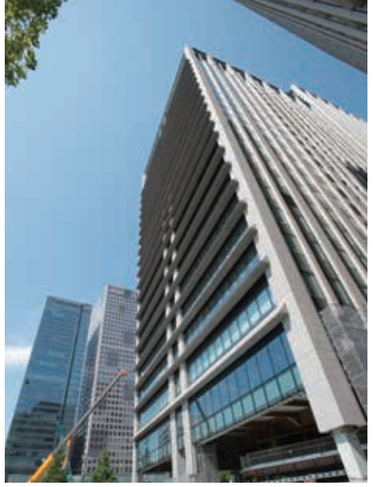
除了支持经济发展的办公室供给功能外，丸之内还承担着文艺传播基地、环境共生推进基地等多种职能。

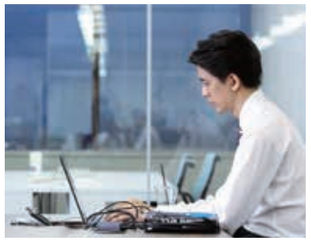
以进化成为“全世界互动最活跃的街区”为目标，再开发仍然任重道远。

推动丸之内开发的原动力是，“使丸之内不断进化”的强烈愿望。我们以往所走过的道路绝非一马平川，正是“使丸之内不断进化”的热情，驱动着我们全身心地投入丸之内的再开发，打造出“全世界互动最活跃的街区”。

坚持不懈的挑战，
创造出面向未来的新价值

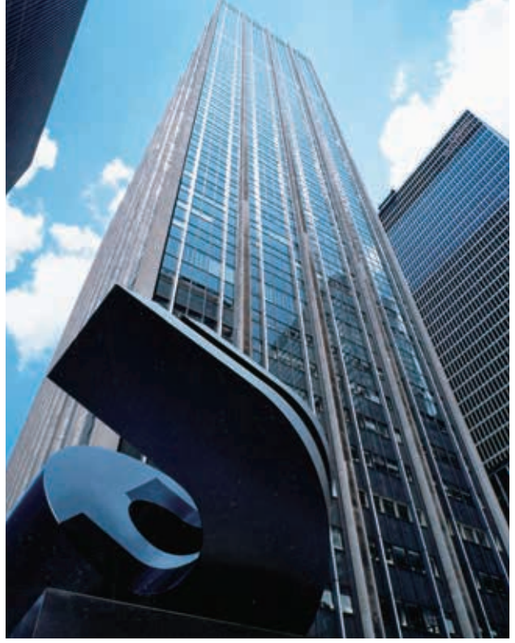
全球化势头汹涌，世界各大城市间竞争日趋激烈，抗灾与高环保性能的城建需求等，三菱地所肩上的责任越来越重。三菱地所通过丸之内的再开发，拉动东京的城市再生，提升国际竞争力，创建先进而富有魅力的城区。





人和商业的聚集可以产生出机会，创造出前所未有的价值。三菱地所为成长中的企业完善活动据点，创造出孕育新商机和跨企业交流活动的平台，形成企业成长与创新的良性循环。

时代在变，世界在变，人也在变。三菱地所应对不断变化的社会需求进行城区建设。这个过程中要求我们时刻放眼未来，不断创造新的价值。“维持现状”只会固步自封。我们坚信只有不断变化，不断挑战，才能实现未来的创城业务。



为“人”、为“城市”的热情，
从丸之内走向日本全国

三菱地所在各业务领域中都站在中长期的视角上，不断加强开发能力和投资组合管理，敏锐洞察客户多元化的需求和时代的形势，构建出可提供最佳服务的体制。

三菱地所通过提供高质量住房和终身服务的住宅业务、开发商业、物流设施等与生活密切相关的资产，不断挑战为人们的生活创造新价值。

迈向城市的未来，以世界为舞台
演绎出舒适的空间和时间

三菱地所活用以往积累的业绩和广阔的网络，在美国、英国、亚洲进一步拓展房地产开发、租赁业务、商品房公寓、投资管理业务等。我们积极致力于为客户演绎出舒适的空间与时间，通过城区建设创造附加价值。

CONTENTS

8
关于三菱地所集团

10
日本的房地产市场/
财务摘要

12
三菱地所的企业价值
提升流程

14
致各位利益相关者

我们将通过对提升资产价值和加强
业务竞争力的追求，来催生新的变化，
实现长期的企业价值提升。

19
业务综述

20 办公楼业务 1
22 办公楼业务 2
24 办公楼业务 3
26 生活服务类地产业务
28 住宅业务
30 海外业务

32
管理和服务业务领域概况

32 投资管理业务
33 设计监理业务
34 宾馆业务
35 房地产服务业务/
新业务创造部
36 房地产业务发展战略
咨询总部
37 5年间的各业务类别
财务摘要

38
风险管理/人财管理

42
经营管理体制

42 董事会长致辞

43 公司治理的构筑
44 董事
45 董事会成员、执行董事、集团执行董事
46 外部董事/公司治理情况
47 报酬/引入限转股报酬制度
48 外部董事谈三菱地所的公司治理

50
财务综述

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

60
公司数据

60 三菱地所集团主要企业
62 沿革
63 组织图
64 公司概要

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

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

编辑方针

为方便各位读者对三菱地所集团的经营状况和整体企业活动加深了解，在经营方向性和业务概况的基础上，我们在编辑时还综合性地加入了非财务信息。希望能有助于股东、投资家等各利益相关方加深对本公司集团的理解，如此则幸甚。

关于前景预测的注意事项

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

关于三菱地所集团

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

百万日元

2015财年（合并决算）	销售收入	销售利润	总资产
办公楼业务	422,349	108,940	3,208,271
生活服务类地产业务	86,569	25,842	372,779
住宅业务	345,226	18,035	748,400
海外业务	75,956	19,421	515,844
投资管理业务	24,994	5,082	141,126
设计监理业务	21,279	1,754	27,474
宾馆业务	33,089	1,490	28,417
房地产服务业务	19,815	602	23,608
其他业务	3,882	(37)	23,501
消除部门间或全公司	(23,754)	(14,933)	222,415
合计	1,009,408	166,199	5,311,840

办公楼业务

本公司将在以东京为中心的国内主要城市进行办公大楼的开发和运营管理，作为主力业务。保持持有型业务和运转型业务的良好平衡，同时推进有利于投资组合价值提升的城市创建。

住宅业务

在销售・租赁公寓、订制・新建住宅开发、买卖・租赁中介、改建、管理等各领域，针对所有住宅需求提供服务。此外，为了顺应人们生活方式的多样化和二手住宅流通的扩大，强化翻新整修业务。

投资管理业务

针对进行房地产资产运用的投资家，从可满足长期安定性运用需求的REIT（房地产投资信托），到以机构投资家为对象的可满足特定运用需求的私募基金，运用专业的技术经验，通过日本、美国、欧洲3处据点联动提供广泛的服务。

宾馆业务

以“ROYAL PARK HOTELS”之品牌，在仙台、东京日本桥、东京汐留、东京羽田、横滨、名古屋、京都和福冈拥有共8家宾馆。时刻不忘抓住顾客需求的经营，推进品牌价值的提升和集团酒店的扩展。

生活服务类地产业务

对于以“MARK IS”和“PREMIUM OUTLETS®”为首的商业设施，从策划到运营都由本公司集团持续参与的一条龙体制开展业务。而物流设施则依托于“Logicross”品牌，在全国谋求开发机遇。另外，我们还致力于新资产类别的开发。

海外业务

本公司从1970年代就开始在海外开展业务，在美国和英国从事房地产的租赁和开发。近年来，除进军欧洲大陆外，还在成长显著的亚洲各国积极开展多种房地产业务，借力其成长。

设计监理业务

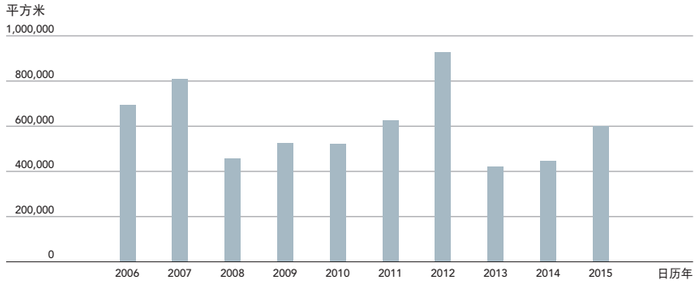
灵活运用从明治时期创业以来120多年历史中逐步培养起来的知识见解、设计品味和最尖端的革新技术，作为城市、建筑的综合设计业务者，通过建筑设计、城市规划以及咨询业务，回应社会的需求。

房地产服务业务

提供房地产价值最大化和最佳的运用解决方案。具体来说，从房地产中介、咨询，到公寓、办公大楼的租赁经营支持以及停车场的运营，面向法人以及个人广泛提供服务。

日本的房地产市场

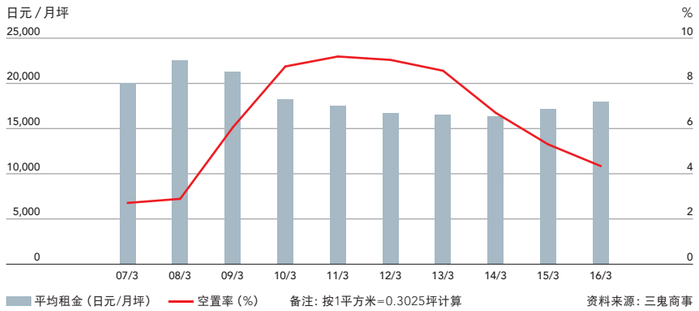
东京23区大型办公楼*新楼盘供应租赁面积



* 标准层为200坪/层以上的办公楼　备注：按1平方米=0.3025坪计算　资料来源：三幸Estate

在东京，在坚实的办公室需求支撑下，办公楼开发从未间断。2015年，以千代田区和港区为中心，东京23区各处都在进行再开发，大型办公楼持续竣工，使新楼盘供给大幅增加。预计2016年也会有小幅增加。

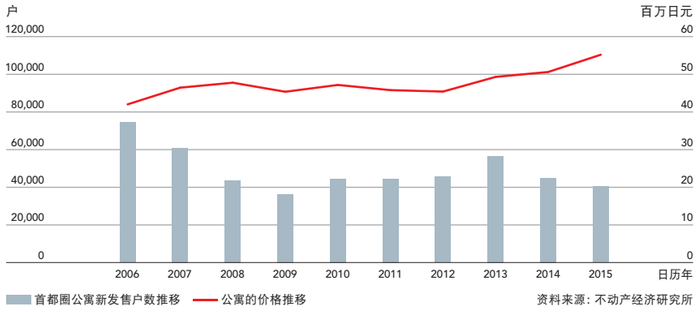
办公楼行情（东京都中心5区空置率）



备注：按1平方米=0.3025坪计算　资料来源：三鬼商事

以企业业绩回暖为背景，办公室需求高涨，东京5个中心区（港、千代田、中央、新宿、涩谷）2015年的办公室空置率大幅改善。平均租金也呈现出缓慢上升的态势，稳步接近雷曼冲击前的水准。

首都圈公寓新发售户数/公寓价格



资料来源：不动产经济研究所

建筑材料价格有下跌倾向，但受人工费持续高涨等因素影响，2015年首都圈公寓的每户平均价格为5,518万日元，较去年同期上涨了9.1%。此外，首都圈的新发售公寓户数较去年同期减少9.9%，降至40,449户。

东证房地产投资信托指数

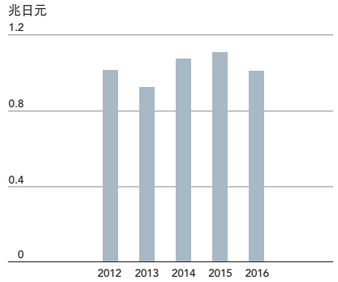
资料来源：一般社团法人 不动产证券化协会

以东京都心为中心的房地产价格呈上涨趋势，办公楼租金升高，国内房地产市场势头强劲，加之日银于2016年1月决定引入辅助追加金融缓和的负利率政策，因此资金流入房地产市场值得期待，向J-REIT的投资也有望扩大，东证信托指数还将继续保持上涨基调。

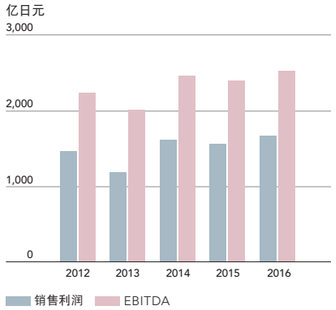
财务摘要

截至各年度3月31日的决算期（从4月1日起到转年3月31日的期间称为“财年度”）

销售收入

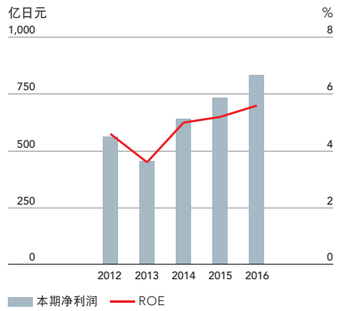


销售利润/EBITDA

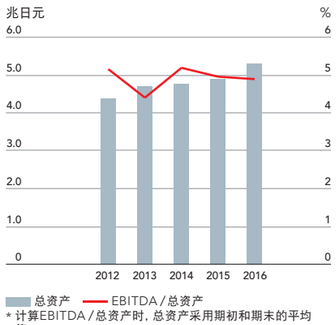


2015财年度中，受到办公楼业务前期进行的大型物业出售的反作用力等影响，销售收入比前年度减少9.1%，为1兆94亿日元。而销售利润则以办公楼业务租金利润改善和住宅业务利润率改善为主因，比前年度增加6.3%，为1,661亿日元。EBITDA则因销售利润有所增加，而比前年度增加5.0%，为2,520亿日元。

本期净利润/ROE



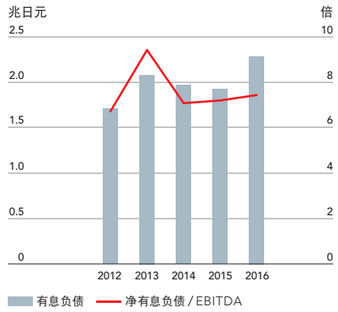
总资产/EBITDA/总资产*



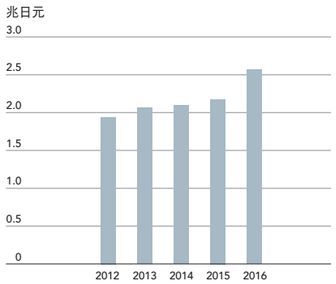
* 计算EBITDA/总资产时，总资产采用期初和期末的平均值。

由于归属于母公司股东的本期净利润有所增加，2015财年度的股东权益收益率（ROE）比前年度增加了0.4个百分点，为5.6%。此外，销售利润和总资产均有增加，其结果总资产利润率（ROA）为3.4%，与前年度持平。以办公楼为中心进行开发有助于扩大持有资产，但今后的方针是通过替换投资组合等措施来继续提升业务效率。

有息负债/净有息负债/EBITDA

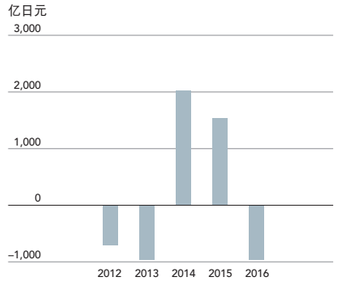


租赁等不动产账面浮盈

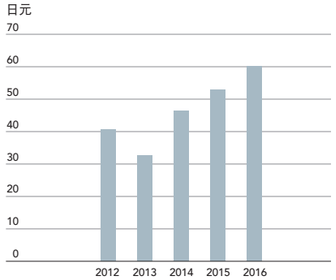


因发行公司债和借款有所增加等因素，2015财年度末的有息负债比前年度增加了3,616亿日元，为2兆2,910亿日元。考虑到期限内利息状况以及有息负债偿还期限等的平衡，在今后的财务运营中将会增强资金调配手段的灵活性。租赁等房地产的帐面浮盈则比前年度增加3,883亿日元，达到了2兆5,690亿日元。

自由现金流



每股收益

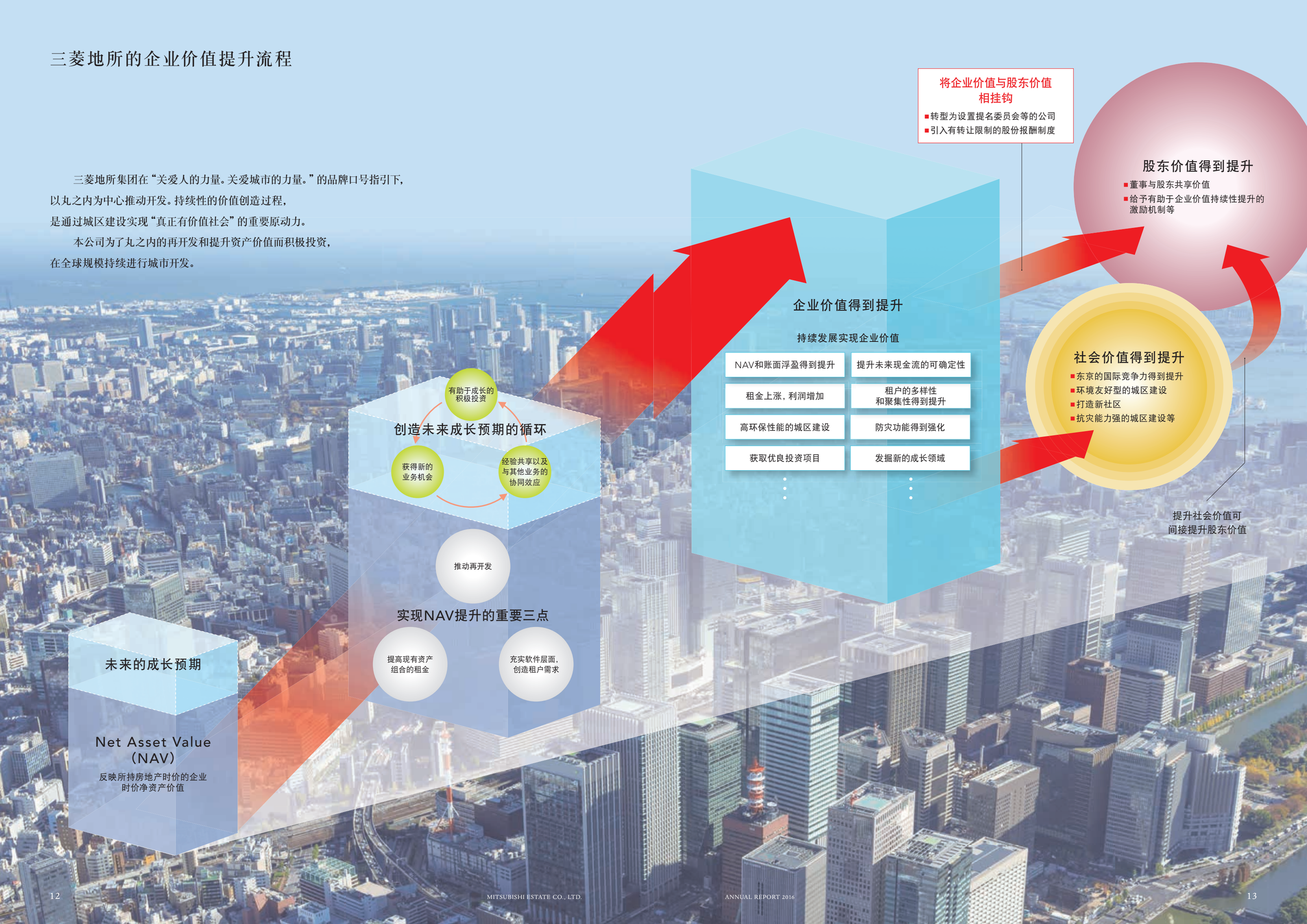


2015财年度的销售现金流有所减少，加上获得有形固定资产所造成的支出增加等因素，自由现金流比前年度减少2,486亿日元，为负951亿日元。每股收益（EPS）增加7.28日元，为60.13日元，自2012财年度以来连续3年增加。

三菱地所的企业价值提升流程

三菱地所集团在“关爱人的力量。关爱城市的力量。”的品牌口号指引下，以丸之内为中心推动开发。持续性的价值创造过程，是通过城区建设实现“真正有价值社会”的重要原动力。

本公司为了丸之内的再开发和提升资产价值而积极投资，在全球规模持续进行城市开发。



致各位利益相关者

三菱地所株式会社
总裁
杉山 博孝

我们将通过对提升资产价值
和加强业务竞争力的追求，
来催生新的变化，
实现长期的企业价值提升。

提前1年达成中期经营计划的计数目标

2014年5月，本公司发表了定位为“提升企业价值的3年”的中期经营计划（中计）。彼时正值丸之内地区再开发青黄不接之际，利润层面的提升空间有限，但我们还是通过持续性的再开发和增加办公楼的现金流提升了NAV*，同时在成长战略领域彻底执行重视投资效率的精选投资，为将来的成长打下了坚实的基础。在2015财年度中，由于办公楼业务板块租赁利润增加以及住宅业务板块商品房公寓毛利率改善等因素，销售利润达到1，661亿日元，EBITDA则为2,520亿日元。其结果，我们提前一年达成了中期计划最后一年——2016财年度的计数目标。此外，归属于母公司股东的净利润也比前年度增加13.8个百分点，为834亿日元，2015财年度的每股分红则为16.00日元，实现了连续两年增加。

如上所述，我认为眼下成长步调顺利，我们应该继续努力飞跃迈向下一个中期计划。在此我首先想以丸之内再开发的商业模式为重点，就本公司集团所推行的举措进行说明。

*Net Asset Value 的缩写。反映所持房地产时价的企业时价净资产价值。持有资产价值高的房地产，NAV就会上涨。

本公司集团为提升企业价值所做的挑战

我就任社长的2011年，发生了东日本大地震，对于正在试图从雷曼冲击中复苏的日本经济来说，这是一次巨大的打击。丸之内地区的租金也在雷曼冲击之后持续下降，本公司的办公楼空置率也曾一度创下6.84%的最低记录，严峻的形势持续一时。我强烈意识到，本公司集团要在如此严峻的形势下也能实现企业价值的持续性提升，就很有必要夯实我们的商业根基，以确保在任何环境下都能盈利。

从2011财年度到2013财年度的3年间，在“丸之内区域价值最大化”主题的指引下，丸之内永乐大厦和大手町FINANCIAL CITY相继竣工。

在开始于2014财年度的“实现企业价值提升的3年”中，为了创造中长期的现金流，我们正在推进提升NAV以及创造未来成长预期两项举措。

继续推动丸之内地区再开发，提升已有资产组合的资产价值，并在软件层面创造附加价值

首先，为提升NAV，我们重视以下三点。

第一点是，切实稳步推进丸之内地区的再开发。再开发前的项目，存在建筑物是否能达到预计容积的开发风险，以及租赁、管理成本增减等各种风险。本公司集团最大限度地利用以往所积累的经验和技术，逐个排除上述风险。

此外，本公司在丸之内地区拥有约30栋办公楼，再开发不仅可以提升这些办公楼的资产价值，更具有提升区域整体价值的协同效应。

“大手门大厦·JX大厦”于2015年11月，“大手町FINANCIAL CITY GRAND CUBE”于2016年4月相继竣工，二者都于竣工时就已基本满租，取得良好的开端。同时，“大手町Park Building”也预计将于2017年1月竣工。后续还有“（暂名）丸之内3-2计划”、“（暂名）丸之内1-3

计划”、“常盘桥地区再开发项目”，丸之内会陆续得到翻新重建。今后我们也将继续进行再开发，提升区域整体的资产价值。

第二点是，通过提高租金来提升现有资产组合的价值。一个街区的租金水平，即等同于该街区的价值。在便利性以及舒适性等各种因素的影响作用下，租户给予较高的评价，租金水平就会上升。在多功能实用办公环境以及耐震性等硬件层面的基础上，丸之内在以企业扎堆聚集来创造附加价值，以及地处交通结点的地理位置两方面，相比其他街区具有压倒性的优势，近年来评价越来越高。此外，截止到2016年3月，丸之内地区的空置率极低，仅为1.37%，在这样的背景下，我们才得以实现了提高租金。

第三点是，为挖掘丸之内地区更深层的附加价值而推行的软件层面的举措。本公司自从2007年创建“EGG JAPAN”以来，一直重视对风投企业以及新进入日本的海外企业进行创业启动支援以及商业配对等支援。我们在“大手町FINANCIAL CITY GRAND CUBE”内新开设的“东京全球商业枢纽”也是为了进一步加强商业支援功能，它具备50个办公空间以及可容纳200人的会展活动空间。如上所述，我们今后也将继续帮助入驻企业拓展业务空间、创造工作机会，以唤起新的办公需求，同时这也有助于本公司集团未来扩大业务机会。

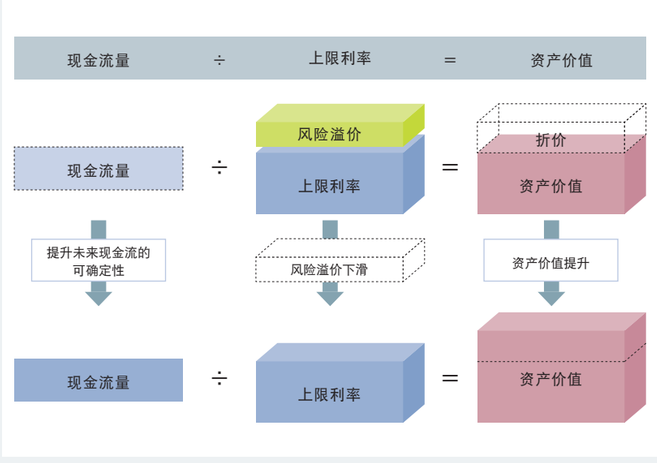
今后我们也将通过中长期的开发，使丸之内地区发展成更加舒适有趣的街区，进化成为从全球视角也能获得较高评价的街区。

作为其中一环，我们于2015年8月发表了“常盘桥地区再开发项目”。这是一个预计将于2027财年度最终完工的长期项目。其目的有，为实现“东京国际金融中心”构想而强化从大手町地区到兜町地区的金融轴，以及强化东京的城市旅游竞争力。同时，该项目也着眼于2020年东京举办奥运会和残奥会之后办公室需求和整体经济的活性化。我们希望通过该项目，努力打造出一个孕育多彩经济活力与交流的国际据点。

本公司集团不断完善通过丸之内再开发从各种层面创造现金流的运行机制。今后我们也将继续努力前进，更上一层楼。

通过开发提升资产价值的流程

房地产业务中的资产价值可如右图所示：“资产价值”=“现金流量”÷“上限利率”。所开发项目的未来现金流中包含各种不确定性因素（风险），因此开发前的资产价值要进行折价处理。切实稳步地推进各开发项目，即可逐个排除这些不确定性因素，将不确定的现金流转化为确定的现金流，实现原本被折价的潜在价值。我们今后也将以此来提升资产价值。



创造未来的成长预期

为了实现中期计划的第二个主轴——创造未来的成长预期，我们积极进行有助于成长的投资。

办公楼业务方面，我们的方针是在丸之内以外的地区也努力拓展机会，在各街区的核心区域进行开发。既定的有池袋和四谷的再开发计划，今后也将在充分审视各区域业务可行性的基础上积极努力获取商机。

同时，我们将到2014财年度为止作为办公楼业务的一部分运营的商业设施业务和物流设施业务分离出来，新成立了生活服务类地产业务总部。该业务部门负责除办公室和住宅以外各种资产类型的开发和运营。在访日外国人增加和电子商务势头强劲等背景下，我们将继续应对旺盛的需求，进一步扩大业务规模。

住宅业务方面，我们也正在推进重点课题——改善利润率的相关举措。在削减成本的同时，我们还努力加强选定资源时的“物业鉴别能力”以及判断最佳买卖时机的“行情鉴别能力”。2015财年度商品房公寓的毛利率得到改善，销售利润比2014财年度大幅增加。此外，东京中心区晴海和西新宿以及大阪中之岛等收益率较高的大型项目也正在进行中，将为今后扩大盈利做出贡献。

海外业务·投资管理业务方面，2014财年度实施的TA Realty收购带来了较为显著的效果。参与竞标者多为具备金融功能的欧美企业，我公司作为开发商的综合实力以及运用房地产基金的实绩获得了较高的评价，从而成功实现了收购。由此我们的全球房地产经营网络得到了进一步的充实，在全球平台建设上有了长足的发展。今后我们将继续提供多样化的运用机会，努力扩大运用资产的规模。此外，本公司从1970年代进军海外以来在世界各大城市所构建的网络，以及以洛克菲勒集团为首的当地资源是我们强大的武器，今后我们也会继续积极地在全球开展业务。

综上所述，本届中期计划正在切实地落实各项面向未来成长的举措。并成功实现了应对需求进行积极投资以及扩大业务领域，请各位期待我们今后的成果吧。

加强资源定位能力，扩大业务机遇

为了进一步加强盈利能力以实现企业的可持续成长，我们需要扩大业务机遇。

为此就需要集团各公司将各自的擅长领域和专业性进行优势互补，切实回应顾客的需求，从2016年4月我们对房地产业务发展战略咨询总部进行了改组，完善了该总部、房地产服务业务总部以及设计监理业务总部协调合作的体制。其中设置设计监理业务总部是其他公司所不具备的优势。我们将继续利用这项优势，提供本公司集团特色的解决方案。

改革经营系统以发挥潜力

本公司集团以往的各项举措都得到顺利推行，但我认为如果能最大限度地发挥出三菱地所集团所拥有的潜能，

我们还会有更大的成长空间。而发挥潜能的关键在于“一线战斗力”。用自己的眼睛观察现场，不断发现课题与商机，这些努力的累积才是支撑本公司集团成长的无形资产，进一步磨练“一线战斗力”有助于巩固我们的商业根基。

一线所提出的个案，以往都由公司内部各机构来审议是否可将其商业化，但这样有些欠缺速度感。因此，我想要打造出由监督业务执行状况的董事迅速负责地进行决策的机制。

2016年6月，本公司转型为设置提名委员会等机构的公司，由提名、薪酬、审核三个委员会组成，外部董事占半数以上名额。我们的目标是，明确执行日常业务并与董事会监督各自的职与责，以加快决策速度。

此外，为了充实业务战略和强化投资判断，我们按不同的资产类型制定业务战略，并新设了确认业务进度的资产管理委员会。另外还引进了集团执行董事制度。加快集团公司决策速度的同时，明确执行责任，从而强化自立性和竞争力。我希望通过公司系统的这些变革，进一步加强一线战斗力，发挥本公司集团的潜能。

此外，报酬制度也有变动，董事报酬一部分改为持股，以敦促其在经营中更加重视股东价值。

活用优良资本，实现可持续成长

三菱地所集团拥有众多优良的经营资源，即“资本”。“财务能力”是本公司引以为豪的“资本”之一，而于2016年1月发行的为期60年的超长期公募混合公司债，使我们的“财务能力”实现了进一步强化。此外，我称之为“人财”的“资本”也是一项重要要素。本公司集团的“人财”，是那些为了实现集团中长期发展，对城区建设拥有热情，并兼具推进业务所需的高度专业性的精锐团队。在此基础上，我们还拥有1890年从明治政府处获取丸之内以来125年间持续发展的“信用力和品牌力”，以及作为时代先驱应对丸之内开发等各种挑战的“企业文化”。这些都是本公司集团赖以提升城市综合实力、实现长期成长所不可欠缺的“资本”。

以“实现企业价值提升的3年”为主题的本届中期计划，于2016财年度迎来最后一年，但是我们通过城区建设创造价值，为了持续成长而不懈挑战的脚步却永无止境。我们将最大限度地活用这些“资本”，以实现企业价值的持续提升，取得不辜负各位股东期待的成果。

2016年8月

三菱地所株式会社
总裁

业务综述

三菱地所集团以“实现企业价值提升的3年”为主题，从2014财年度起开始实施为期三年的中期经营计划。开展提升NAV的施策并积极进行成长投资，推行了各项提升企业价值的举措。为了进一步提升价值，我们还将在以丸之内为首的众多场所和空间创造新的变化。

20 **办公楼业务 1**
立足于面，对日本最具象征性的商业区进行持续开发

22 **办公楼业务 2**
将最新技术转化为各利益相关方的价值

24 **办公楼业务 3**
为租户和城区创造全新价值

26 **生活服务类地产业务**
开发不断提升生活品质的新资产类型

28 **住宅业务**
打造出与当地完美融合的靓丽城区

30 **海外业务**
在美国切实积累业绩，扩大业务规模

三菱地所株式会社
开发推进部 城市规划室
毛井 意子

为了持续提升魅力、创造新价值，丸之内的再开发从未亦绝不会间断。

已实现的“价值”

- 切实推进再开发，提升丸之内的区域价值
- 引进国内外成长企业孵化和支援功能

OFFICE BUILDING BUSINESS

办公楼业务 1

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

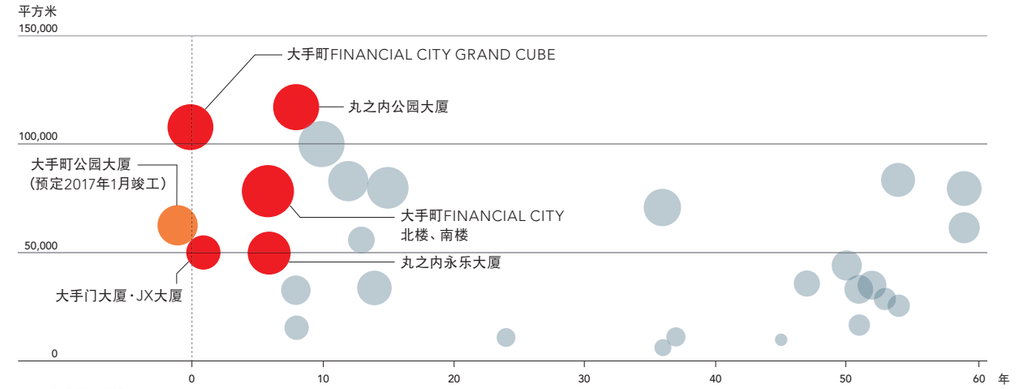
立足于面，对日本最具象征性的商业区进行持续开发

拥有众多开发优势的丸之内

丸之内地区的特征是，横跨丸之内·大手町·有乐町的区域面积达120公顷的广阔土地、以东京站为首，由13个车站、28条线路构成的交通基础设施，以及约4,000家企业的高度聚集。本公司在区内拥有多处土地，因此得以顺应时代的需求持续进行开发，实现了开发一栋楼盘即可提升区域整体价值的协同效应。此外，各街区地势齐整，可以实现高效的修建计划，地权人组织——大丸有协议会的存在，在与行政机关联手推进再开发时是一大优势。

以2002年竣工的“丸之内大厦”为开端，迄今为止我们一共对11栋办公楼进行了翻新重建。新竣工的“大手门大厦·JX大厦”和“大手町 FINANCIAL CITY GRAND CUBE”租赁态势良好，竣工时就已经基本实现了满租。在调整现有资产组合的租金时，我们连续稳步地提高租金，实现了丸之内地区资产价值的提升。因此可以说丸之内地区以后也将是可持续成长的城区，投资即可期待稳定的收益。此外，在常盘桥以及有乐町等地区，还有很多经年已久、尚有开发余地的物业，因此今后我们将进一步推动再开发计划。

丸之内地区所持有办公楼的持续再开发



纵轴：租赁有效面积
横轴：经过年数
圆的大小：总建筑面积

进一步提升魅力度和竞争力，脚踏实地向前进

近年来，跨国企业纷纷在亚洲构建商业网点，各城市都在积极开展招商活动。要吸引跨国企业入驻，提供满足其需求的服务，提升城市的魅力和竞争力就变得至关重要。

本公司除了办公空间，还为企业提供商业社交和第三空间（休闲）等场所，努力构建软件层面的机制以强化作为国际大都会的功能。在此基础上，完善可以用英语就医的医院、跑者服务站以及自行车停车场等，打造出更宜居的环境。此外，站在强化金融创新领域的视角上，我们还于2016年2月开设了FINO LAB。作为日本首家支援FinTech*领域启动企业成长的产业基地，致力于孵化新产业。

与行政机关的合作也同样至关重要。官民合作整修的行幸通大街，从2017年起有幸成为备受国际关注的东京马拉松的终点。

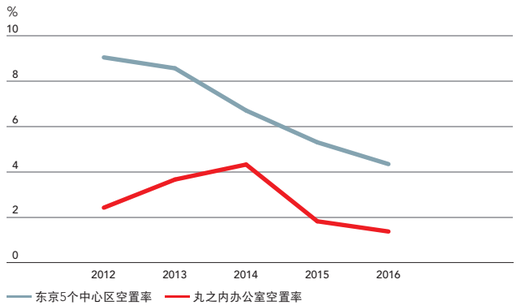
2015年8月，本公司选定了“动态和谐（Dynamic Harmony）”作为城区创建的推广词。其中蕴含了动态协调丸之内地区多彩的资源，实现创造新价值的含义。我认为切实推进各项相关措施，有助于提升丸之内地区的魅力和竞争力。

FINO LAB

* Finance和Technology组合而成的新词，运用IT的新型金融服务的总称

东京5个中心区*1和丸之内办公室*2空置率

截至各年度3月31日的空置率



*1 五区分别为港、千代田、中央、新宿、涩谷
资料来源：三鬼商事
*2 三菱地所持有办公楼等

Dynamic Harmony

“Dynamic Harmony”以丸之内地区的城区建设理念“Open（开放）”、“Interactive（互动）”、“Network（协作）”、“Diversity（多元）”、“Sustainable（可持续）”为基础，是一个表现了丸之内地区多样性的关键词。

“各环节融合协调，有机联动，孕育新价值的城区”丸之内。这就是我们三菱地所向世界传达的城区应有的姿态。

提升项目价值，并同时成功解决了社会课题的大手门大厦·JX大厦

大手门大厦·JX大厦，不但可以持续提升项目的价值，更是可以解决社会课题的新一代再开发办公楼。本项目活用了都市再生特别地区制度进行规划，通过各项举措为都市再生做出的贡献广受好评，为此得到了增加容积率的嘉奖。具体举措之一为，将民间首例改善皇宫外苑护城河水质的大型储槽和高速净化设施通过官民合作进行了构建与完善。此举在解决了环境课题的同时，还通过净化护城河水改善了城市环境，具有提升丸之内地区整体魅力的效果。

本项目还引进了追求整体节能和就业者舒适性的先进技术。感应装置会自动检测室外亮度，调整办公楼内部LED光源的质和量，为节能做出了巨大贡献。办公楼内部部分引进了可以保持房间内最合适温度的辐射空调系统、依个人喜好保持空调环境的订制冷暖办公桌等提升工作环境舒适性的功能。不仅降低了环境负荷，还提升了就业者舒适性和生产性，此举获得较高评价，预租顺利进行，竣工时已达到满租。

提议新一代的工作方式，助力孵化商机

我们意识到大手门大厦·JX大厦与皇宫外苑绿地的衔接，加上邻近的“大手町公园大厦”，将相当于外部构造45%的面积打造成绿地，催生出就业者可以安心休息的空间。工作与休息两不误，为就业者展现全新的工作与生活方式。

办公楼的一层启动了国内外企业与人才进行广泛交流，孵化商机的基地3×3 Lab Future。这里除了进行新一代办公环保技术相关实证实验和发布信息外，还配备了可举办各类会议和活动的空间。代表日本的办公街区——丸之内地区聚集了诸多的智慧与信息。活用这些资源，以“经济”“社会”“环境”三大关键词为主轴，创造协同效应，期待可以催生出各种各样的商机。

本公司以往始终积极致力于关怀环境的办公楼开发。环保型的办公楼，不仅担负着解决城市所面临的社会课题的职责，更有助于追求办公楼成本的节约和就业者的“舒适性”，提升作为办公楼的价值。今后，无论在日本国内还是国外，希望我们都能活用环保技术等最新科技，提供符合租户要求，且具有高附加价值的办公楼。

OFFICE BUILDING BUSINESS

办公楼业务 2

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

将最新技术
转化为各利益相关方的价值

三菱地所株式会社
丸之内开发部
铃木 将敬

创造拥有丰富自然环境的空间，并在供给办公楼时为解决环境课题做出贡献，以此提升丸之内的整体魅力

新的“价值”

- 引入了改善皇宫外苑护城河水质的功能
- 构建了可实现“节能”×“舒适性”的先进办公空间
- 提供新一代的商机孵化基地

大名古屋大厦也因充分顾及环境而备受好评

三菱地所在日本国内的地方城市也积极推广构建优良城市环境的举措。2015年10月竣工的大名古屋大厦，积极尝试引进了建材一体型太阳能面板以及最新区域冷暖气设施等环境共生技术。在日本政策投资银行的关怀环境与社会的优秀不动产认证“DBJ Green Building认证制度”中，首次荣获了中部圈计划认证的最高评级“白金”等级。

OFFICE BUILDING BUSINESS

办公楼业务 3

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

为租户和城区创造全新价值

三菱地所株式会社
丸之内开发部 经理
小野尾 博

开发出拥有全新价值的办公楼，强化与扩充大手町地区作为国际商业据点的功能，打造地区繁荣

催生的“价值”

- 作为区域防灾据点建筑，为打造高度防灾城市做出贡献
- 提供国际水准的住宿功能和温泉，创造出前所未有的功能与价值
- 延长仲通大街功能以进一步提升大手町地区的繁荣

开设“Global Business Hub Tokyo”

本公司之前也通过新丸之内大厦的EGG JAPAN以及丸之内大厦的The Premier Floor Marunouchi等举措，将计划在日本扩大业务的跨国企业以及日本国内的高精尖风投企业引入丸之内，并对其业务进行支援，而2016年7月，我们在GRAND CUBE内新开设了共有50个区划、约824坪（约2,726 平方米）楼层面积的“Global Business Hub Tokyo”。提供大型活动空间（最多可容纳200人）、会议室（共14间）、共用休息室等。此外还为入驻企业介绍专家，通过举办活动等方式进行商业配对，提供与丸之内地区的商业网络进行交流的机会，从软件和硬件两方面对成长企业拓展商机给予支持。

今后我们将继续致力于完善成长企业易于营商的环境，对创新的孵化给予支援。

浓缩多功能的三大理念打造出最尖端的办公楼

2016年4月竣工的“大手町 FINANCIAL CITY GRAND CUBE”，是大手町连锁型都市再生项目的第3次业务，作为城市再生的举措有以下三大理念。

首先是“强化国际竞争力”。通过建设日本国内最大级别的商业支援设施“Global Business Hub Tokyo”，使海外企业以及日本国内的成长企业齐聚于此，为强化东京的国际竞争力尽一份力。

其次是“防灾”。GRAND CUBE的最大特征之一是灾害时不仅电力，连水也能独立供给。通过精密过滤设备，以井水保证饮用水的供给，还可以利用设施内所设置的净化设备使用卫生间。现今，企业的BCP（业务持续计划）在灾害对策层面上也变得至关重要，此防灾功能获得了入驻企业较高的评价。

第三是“打造优良城市环境”。南北贯穿丸之内的仲通大街一直延伸至大手町，使得以往以办公为主的该地区新添了商业元素。具有将丸之内的繁华扩展到大手町，实现区域整体活性化的功能。

附加新功能，催生新价值。

启动大手町连锁型城市再生项目的目的是，更新老朽建筑物的功能，通过推进连续性翻新重建尝试解决大手町地区所存在的课题。在从第1次业务到第3次业务的各项业务中，我们不只是单纯地翻建办公楼，作为对城市再生的贡献，还为其附加了新功能，并创造出了价值。

作为新功能，本次吸引了丸之内地区首家有天然温泉的高级日本旅馆“星之屋东京”入驻。不仅可以接纳来自国内外的商务人士，灾害时还能将建筑物内的温水设施开放给医疗工作者等，以谋求改善卫生环境。

今后的连锁型再开发将拓展至常盘桥街区的开发项目。该项目需耗时10年以上进行开发，同时需要维护街区内下水道设施以及变电所等重要基础设施功能，我们将活用以往以GRAND CUBE为首的开发中所积累的经验，为东京的进一步发展做出贡献。

三菱地所·西蒙株式会社
营销部长
佐竹 香里

积极开展与进化已确立的商业模式“PREMIUM OUTLETS®”，成为代表日本的购物设施。

PREMIUM OUTLETS®所拥有的“价值”

- 为客户提供充满度假情趣的购物体验
- 高效的设施运营，快速的决策
- 三菱地所全集团共享运营经验

LIFESTYLE PROPERTY BUSINESS

生活服务类地产业务

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

开发不断提升生活品质的新资产类型

本公司从2015财年度起，将“商业·物流设施业务总部”改组为“生活服务类地产事业总部”。强化现有商业设施和物流设施业务的同时，为获得新的收入来源，转型为负责开发包括新业务在内（日本国内办公楼和住宅除外）的所有资产类型的组织，以提升从日常到非日常生活质量的房地产开发为目标。

在商业设施业务方面，在日本全国结合选址特性推进各类商业设施的开发，设施规划、开发、租户租赁、直到开业后的运营，以所有步骤都由本公司集团全程负责的一条龙机制开展业务。我们将丸之内等区的“东京都中心区综合型设施”、“MARK IS”系列和“Aqua City台场”等“单独SC*”以及“PREMIUM OUTLETS®”定位为三大成长支柱，开展业务。

在物流设施业务方面，通过持续提供“安全放心”的最尖端物流设施，为改善社会基础设施做出贡献。

* Shopping Center

在日本全国积极开展物流设施业务

本公司自从新设物流设施业务部以来，在日本全国积极开展物流设施开发业务。其中，本公司独立开发的物流设施有Logicross福冈久山·厚木·神户三田等。今后也将通过持续开发支持新物流形式的“安心安全”的最尖端物流设施，以确立“Logicross”品牌为目标，为实现富裕的社会做出贡献。

此外，本公司的关联公司东京流通中心，在东京都大田区平和岛拥有多处在东京都内屈指可数的大型物流设施。其中的一栋在本公司的项目管理支援下正在翻新重建，这一座可以应对未来物流需求的最尖端“物流大厦新B栋（暂名）”预计将于2017年夏季竣工。

物流大厦新B栋（暂名）外形效果图

在不景气的大形势下仍发挥优势的“PREMIUM OUTLETS®”

“PREMIUM OUTLETS®”基于在美式风情绿意盎然的空间里享受实惠购物的理念，在日本国内共有9处郊外室外型商业设施。三菱地所与在美国经营PREMIUM OUTLETS®的切尔西公司（现西蒙房地产集团）携手设立合资公司后，第一家店“御殿场PREMIUM OUTLETS®”于2000年开业。

高端品牌在奥特莱斯开店时，为了避免与其在东京市中心的店铺发生冲突，需要与市中心保持一定的距离。凭借着以低价格提供品牌产品的优势，即使在过去经济低迷的时期，以及消费税增税可能影响消费的时期，我们也都确保了稳定的收益。此外，成功地将融合了购物与观光的新购物形态介绍到日本，也是我们受欢迎的原因所在。

我们也一直积极致力于吸引外国观光客。近年来在应对多语种的基础上，还引进了兼顾免税与支付方法、宗教与文化差异的接待机制，并加强交通的便利性，使得海外游客的到场人数大幅增加。

创造新客户和新体验

我们成功的源泉是，“PREMIUM OUTLETS®”是在美国已经确立的商业模式，并活用了三菱地所在开发等方面的经验，从开发到持有、运营，全程一条龙。“御殿场PREMIUM OUTLETS®”开业以来，在吸引顾客和收益等方面积累了诸多的成功经验，尤其是接待海外顾客的方法和诀窍，已推广到全三菱地所集团。此外，包括总部和设施均由较少人数执行业务，在设施高效运营以及迅速决策等方面也具有优势。

为国内外的客户带来“非日常”的购物体验

有人说日本国内消费已经呈饱和状态，但我认为还有很多客户没有体验过“PREMIUM OUTLETS®”，今后也仍有较大的成长空间。第10家店的候选地*也已确定，我们还随时探讨在包括中小商圈在内的新市场中开店，以及扩张现有设施的可能性，为了提出享受全新奥莱购物方式的方案，我们谋求实现设施的多功能化和多用途化。

今后我们将继续贡献于提升区域整体魅力，立足于本地，将“PREMIUM OUTLETS®”推往全球。尤其是旗舰店“御殿场PREMIUM OUTLETS®”，作为代表日本的全球购物旅游胜地，我们将努力使其进化为“访日必到之地”。

* 预计2018年度在琦玉县深谷市开业

RESIDENTIAL BUSINESS

住宅业务

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

打造出与当地完美融合的靓丽城区

三菱地所Residence株式会社
城市开发事业部 开发第一总部 负责人
藤田 景一

我们今后也将继续供给可长期安居的住宅，推动可提升区域整体价值的再开发。

已创造的“价值”

- 通过海滨区的再开发，提升了街区的整体价值
- 以高品质为主轴为客户带来了安心
- 追求安心安全的抗震结构和防灾对策

The ParkRex东阳町

回应资本型业务的需求

在本公司集团2014年5月启动的“ReBuild业务”中，我们将原来的公司宿舍翻新整修成为“The ParkRex东阳町”，并于2016年1月完成了翻修工程。ReBuild业务对因年久失修等原因而竞争力下降的中小型办公楼进行翻新和转型，以此提升价值之后再进行转租，迄今为止我们已经拥有了接手5栋办公楼的业绩，但住宅尚属首次。

节省费用和时间的“有效利用现有资产”需求，今后在办公室和住宅等业态中都会有所增加。而我们也会积极灵活地应对资本型业务的需求，扩大自身的业务机会。

与美丽的海滨区融为一体，拥有高度防灾对策的晴海再开发项目

“The Parkhouse晴海塔”建于距丸之内约3.5公里、距银座约2.5公里的中央区晴海，由2013年10月竣工的第一栋住宅“Krono Residence”以及2016年3月竣工的“Tiaro Residence”组成，是合计总户数1,744户的大型公寓。开始预售之后客户争相到场看房，两栋都实现了竣工前售罄。

“The Parkhouse晴海塔”的开发有着长久的历史，经历了不同于通常住宅开发的历程。我们取得第一栋的土地时，晴海还是开始区划整理之前的未开发区域，我们首先修筑了护岸使土地位于堤坝内*。建设中溶入了与晴海特色——美丽的水边和蔚蓝的晴空相协调的设计，并以隔震构造为首实施了全面彻底的防灾对策。由于在第一栋开始预售前发生了东日本大震灾，购房者选择高级公寓的看法和标准也都随之产生了变化，我们的这些防灾对策获得了非常高的评价，预售进展顺利。2013年东京奥运会和残奥会申办成功后，晴海地区还建设了奥运选手村，为迎接奥运会而完善基础设施的前瞻性获得了较大反响，该项目因此而备受瞩目。

*通过构筑堤防，让街区远离海啸和洪水。

发挥质量优势，成为被客户选择的存在

三菱地所Residence所提供的住宅，优势正在于其品质。以希望客户放心长住的理念为本，我们坚持三菱地所Residence独有的准则“Check Eyes”，将肉眼不易判断的品质与性能进行“可视化”。本公司品牌“The Parkhouse”系列公寓之间的内部换购需求较多，也是我们的住宅品质备受好评的佐证。

不仅晴海，很多地区各地都在进行再开发，在再开发过程中，要求我们能为解决当地所面临的课题、持久提升街区魅力做出贡献。除了与街区融为一体进行开发之外，创建社区，催生街区内的“人际关系”也同样至关重要。以晴海为例，我们将每周在丸之内行幸大街（地下）举办的Marche“露天市场”引入公寓内，面向入住业主开办丸之内名厨料理教室等，将三菱地所集团在丸之内开展的各项举措也带入住宅中。

我深刻感受到客户选择住宅的眼光越来越高，要求我们进行再开发时能提升区域整体的附加价值。为了回应客户和街区的期待，我们将继续努力打造丰富多彩的居住环境。

INTERNATIONAL BUSINESS

海外业务

Realizing Potential, Transforming Tomorrow

在美国切实积累业绩，扩大业务规模

Rockefeller Group International, Inc.
共同社长兼首席执行官
增田 哲弥

在美国市场持续开展深度投资，提升在美国市场的存在感。

Rockefeller Group International, Inc.
共同社长兼首席执行官
Daniel L. Rashin

进一步深化三菱地所和RGII集团的合作，提升两家公司的潜能，加快发展美国业务。

为实现“价值创造”的举措

- RGII和三菱地所共享业务经验和技巧，发挥协同效果
- 在美国各地拓展业务

在海外业务的成长支柱——美国积极开展投资

Rockefeller Group International, Inc.（RGII），是在美国进行Rockefeller Center（洛克菲勒中心）等大型复合开发的开发商，从1997年起成为本公司的全资子公司。该公司在美国拥有长期的业务经验，与本公司一样拥有放眼长期视角、重视诚信的价值观。他们在美国积累的业绩、业务网络、经验技巧、知名度、对各地不同市场的理解等，都是本公司在海外开展业务的重要资产。在海外的房地产业务中，由当地员工进行运作是一大优势。

曾经，其他日系开发商在经济低迷等背景下纷纷撤离美国，而本公司则依托RGII始终活跃于美国市场。目前不仅在纽约，我们还在加利福尼亚、新泽西等美国各地不断拓展业务。房地产业务仅靠一时的开发和投资并不能建立足够的存在感。持续进行投资，使市场认识到我们的存在则变得至关重要。

进一步深化两家公司的合作，夯实美国业务的根基

目前，RGII采取的是1位日本人、1位美国人的共同代表体制。增田社长主要负责基于三菱地所集团整体战略制定业务计划的职能部门以及投资管理业务，Rashin社长则活用当地的商业社区和网络，负责房地产开发和租赁业务的整体工作。

在低利率以及海外资金因期待美国经济成长而大量流入的背景下，美国的房地产市场呈现出蓬勃发展的态势。各大GATEWAY*（门户城市）的办公室需求正在不断扩大。RGII充分审视市场环境，对区域和资产类型进行精心的斟酌和挑选，努力拓展房地产开发业务。另外，房地产租赁业务方面，通过对曼哈顿1271 Avenue of the Americas等主力办公楼进行持续性投资，谋求提升物业的竞争力。投资管理业务方面，以2015年收购的TA Realty公司为中心，集团各公司携手合作，在广泛的领域中开展业务。

今后我们也将活用三菱地所坚实的财务基础和广阔的网络、RGII集团在美国积累的业绩和经验技巧等各自的优势，进一步深化合作。双方积极进行开放性的对话，相互共享知识，战略性地运用资本，进一步拓展业务。

*纽约等美国各地的主要城市

在欧美和亚洲扩大投资组合

三菱地所集团自从1972年在美国，1986年在英国分别设立当地法人以来，在以租金收入回报为前提的持有型办公楼，以及以升值和出售为前提的周转型办公楼两方面进行投资。2016年4月，伦敦的再开发项目8 Finsbury Circus竣工。

此外，2008年成立三菱地所亚洲分公司，2013年成立三菱地所（上海）投资咨询有限公司以来，在亚洲的业务也逐渐步入正轨，以住宅和商业设施开发为主，近年来还涉足物流设施业务。

8 Finsbury Circus

管理和服务业务领域概况

INVESTMENT MANAGEMENT BUSINESS

投资管理业务

所处业务环境

- 在房地产价格呈上升态势、办公楼租金上涨，以及日本银行金融缓和政策的大背景下，J-REIT市场蓬勃发展。投资扩大的势头也在加快，J-REIT的时价总额达到了12兆日元（截至2016年4月）。
- 作为亚太地区值得关注的投资开发城市，东京名列榜首*，日本的房地产市场备受全球投资家的关注。
- 在稳定的租金收入等背景下，以美国和亚太地区为首，全球的信托指数均呈上升趋势。

*引用自PwC发行的“Emerging Trends in Real Estate (Asia Pacific 2015)”

业务战略

- 我们于2015年收购了在美国拥有超过30年投资业绩和运用经验的TA Realty，拓展了美国业务的根基。
- 今后也将继续由日美欧三地联动，强化对世界各国机构投资者的全球房地产投资进行支援的机制，并推行三菱地所集团称之为“混合型”的，由外部投资家的资金和本公司的自有基金混合搭配进行投资的架构。

2015财年度话题

为了实现中长期经营计划“BREAKTHROUGH 2020”中提出的2020年运用资产5兆日元的目标，我们在日本国内外积极扩大投资机会。在国内，我们通过提供从私募信托到私募基金等多领域运用服务的三菱地所投资顾问，以及运用办公特化型上市信托基金的Japan Real Estate Asset Management，提供房地产投资相关的综合性服务。三菱地所投资顾问从2011年开始运用的开放式非上市信托“日本Open Ended Real Estate投资法人”，不仅成长为日本最大的私募信托，还为国内外特定投资家们定制了多款资金运用方案，总运作资产规模超过6,000亿日元。此外，由Japan Real Estate Asset Management运作的Japan Real Estate投资法人所保有的资产规模本财年度末已达约9,200亿日元，并且还在顺利扩大。

在海外，美国的TA Realty和欧洲的Europe Capital都在各自的所在地区不断扩大资产规模。尤其是2015年收购的TA Realty，是一家拥有超过30年的多样化美国房地产投资经验的房地产基金管理公司。通过本次收购，我们不仅坐收了该公司超过1兆日元的运作资产，还构建了拣选美国各地的当地物业信息的平台，取得了显著的成果。

今后我们也将依托日美欧三地联动体制，为世界各国的机构投资家提供全球性的投资机会，为实现投资管理业务的持续成长而努力。

28 State Street

ARCHITECTURAL DESIGN & ENGINEERING BUSINESS

设计监理业务

所处业务环境

- 预计2016财年度日本国内的建设投资总额为49兆6,100亿日元（一般财团法人建设经济研究所发表）。
- 环境关怀型建筑、低环境负荷技术的运用等，针对环境的社会需求扩大，在日本国内外都会带来新的商机。

业务战略

- 致力于“加强设计能力、技术能力、提议能力”、“强化提高营业能力和获得新客户”、“提升核心业务的竞争力和强化海外业务”。
- 2016年5月设立新加坡当地法人。目标是在东盟各国拓展业务。
- 与房地产业务发展战略咨询总部合作，发掘客户的需求，发挥设计监理业务总部的优势。

2015财年度话题

我们负责了“大名古屋大厦”改建项目的设计监理业务。为给站前带来润泽，从外装修、内装修、周边景致到标识，我们基于“绿色山冈上的大树”的理念进行设计。高层塔楼建筑的竖向肋片基于自然界中实际存在的韵律“1/f波动”进行随机配置，表现出了大树枝叶的层叠。此外，在采用最先进环保技术的基础上，还具备法定标准约1.5倍的耐震性，应急电源的燃料供应源多重化以及浸水对策等功能以应对BCP（业务持续性计划）。

伴随着高级商品房和出租公寓“The Parkhouse GRAN千鸟之渊”、“铁钢大厦”、“涩谷薰友大厦（丘比总部大楼）”等大型项目的完成与竣工，相比前年度有所增收。

在海外，我们负责台湾·台北的台北南山广场项目的设计业务。这是一个由办公塔楼、商业设施和文化设施构成的大规模复合开发项目，目标2017年开业。

大名古屋大厦

台北南山广场项目

HOTEL BUSINESS

宾馆业务

所处业务环境

- 在旅游签证发放条件大幅缓和以及机场航班数增加的背景下，访日外国游客数量急剧增加。2015年访日外国人数量比前一年增加了47.1%，达到了1,973万7千人，继前一年之后再次创历史新高。其结果，入境人数时隔45年再次超过了出境日本人的人数。
- 由于访日外国人的数量急剧增加，国内酒店整体的入住率也维持在较高的水平，住宿设施不足的问题凸显出来。
- 2016年以后酒店客房的新设和增设计划也将不断增加，但由于日本国内外住客增多，入住率和单价仍将呈上升趋势。

业务战略

- 致力于强化“ROYAL PARK HOTELS”集团整体的品牌影响力、积极拓展“THE系列”品牌以及以充实的通用会员制度为首通过提升客户满意度来扩大收益。
- 充实住宿方案，积极强化应对访日外国游客增加等旅游需求的各项举措。

2015财年度话题

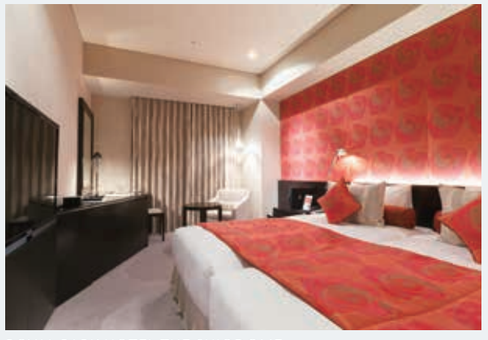
2015财年度，由于2014年9月开业的“ROYAL PARK HOTEL THE HANEDA”的全年运转效果，实现了大幅增收增益。羽田机场航班数量增加使得使用者也随之增加，受此影响，酒店的入住率呈现出良好态势。该酒店还同时开设了日本首家位于安检区*内的过境酒店“ROYAL PARK HOTEL THE HANEDA TRANSIT”，回应不用办理入境手续即可入住的海外转机游客的需求。

酒店的入住率由于访日外国游客数量增加而维持在较高的水平。此外还推行了充实住宿方案、应客人需求实施改装计划等举措，提高了客房单价，实现了增收。

此外还与三菱地所集团CARD合作，推行住宾馆即可获得大额积分的三菱地所集团会员卡“THE CLUB ROYAL PARK HOTELS”。

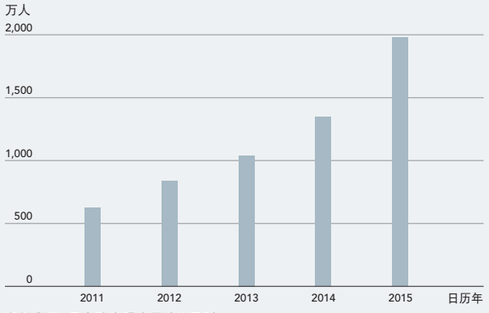
在受外国游客欢迎，酒店入住率也较高的京都，继“ROYAL PARK HOTEL THE KYOTO”之后，我们还计划开办第二家酒店。2016年开始施工，预计将于2018年春季开业。

* 位于登机门附近等机场内，只有经过安检的旅客才可以进入的区域。



ROYAL PARK HOTEL THE SHIODOME

访日外国游客人数推移



资料来源：日本政府观光局（JNTO）

REAL ESTATE SERVICES BUSINESS

房地产服务业务

所处业务环境

- 业务用和投资用房地产的交易市场势头良好，但是由于物业不足和价格过度上升导致价格偏高，略有滞销。此外，市场前景不明朗，有必要关注对房地产市场的影响。

业务战略

- 以我们积累的经验为客户的房地产谋求资产价值最大化，努力成为CRE*战略支持、房地产咨询和资产运用的顶级企业。
- 范围广泛的服务项目（CRE战略支持系统、租赁经营代理业务、停车场运营、房地产鉴定业务等），运用三菱地所集团的综合实力，一站式解决房地产的相关课题。
- 活用主要城市的网点，加强全国级别的快速应对。
- 在新的利润支柱——停车场运营业务中，致力于通过提供新服务、开拓新业态实现拓展新订单。
- 成立业务品牌“Value Bridge”，强化本公司服务的诉求力。

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

BUSINESS CREATION DEPARTMENT

新业务创造部

所处业务环境

- 借力于日本政府推行的以PFI（Private Finance Initiative，私人主动融资）为首的成长战略和入境外国人拉动的内需，伴随着外部环境的变化，IoT技术开发等各种新的业务机会也随之出现。

业务战略

- 活用办公楼、商业设施、住宅和酒店等集团内培养的范围广泛的业绩和经验技巧，不拘泥于已有的业务领域，积极开拓新业务。
- 在2014年新设的新业务创造部中设置机场项目推进室，新加入以机场的承包运营为主的机场相关业务。

下地岛机场效果图

BUSINESS DEVELOPMENT, CONSULTING & SOLUTIONS GROUP

房地产业务发展战略咨询总部

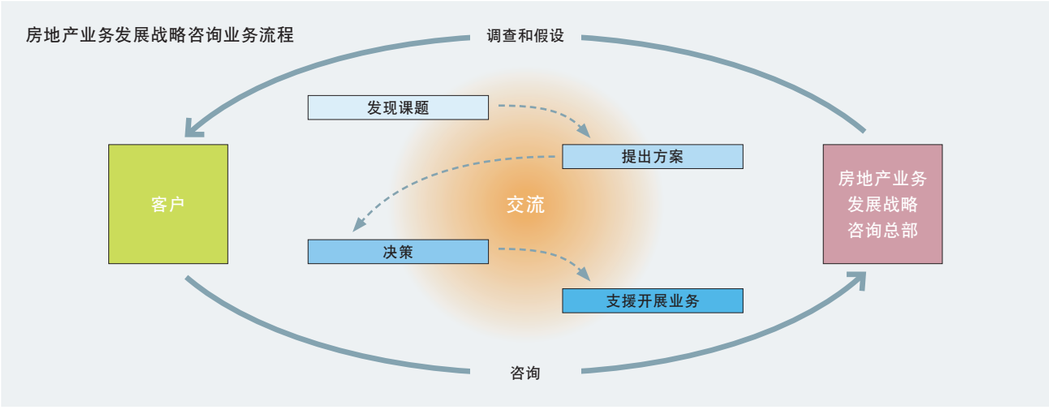
价值动因

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

业务内容

房地产业务发展战略咨询总部作为三菱地所集团的综合营业窗口，针对客户的各种烦恼和难题，运用丰富的经验和综合实力，提供各种服务。

主要举措有，不论法人、个人还是日本国内外，对所有客户关心的房地产相关问题进行综合性诊断，为了提升企业价值，运用本公司集团范围广泛的业务、服务和资源，提出最佳解决方案。此外还积极致力于参与中长期的开发项目，努力创造出超越房地产领域的全新商机，最大限度地活用本公司的资源，推动与客户开展业务合作的相关举措。



不动产开发业务
- 开发手法的拟定
- 业务计划的支援
- 项目管理
- 有效利用和共同业务（等价交换、定期借地权方式）
- 暂定利用
- 改建

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

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

建筑运营管理
- 运营管理计划的诊断和建议
- 长期修缮计划的咨询
- 接受办公楼、商业设施、宾馆管理运营业务的委托
- 主租
- 招商
- 区域管理

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

设计、监理、施工
- 环境评估及调查
- 都市计划关联和PFI咨询
- 关于环境和土木的咨询、设计、监理
- 施工管理
- 各种建筑物的设计和监理
- 室内外装潢的设计和监理
- 独栋建筑、租赁住宅、公司宿舍的施工
- 住宅和办公室翻新

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

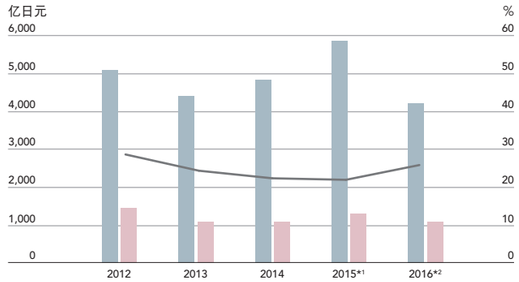
新业务开发
- 业务合作
- 注资和并购

5年间的各业务末财务摘要

各年度3月31日结束的决算期（从4月1日起到转年3月31日的期间称为“财年度”）

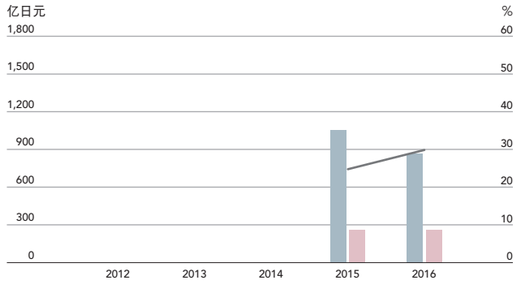
销售收入（左轴） 销售利润（左轴） 销售利润率（右轴）

办公楼业务

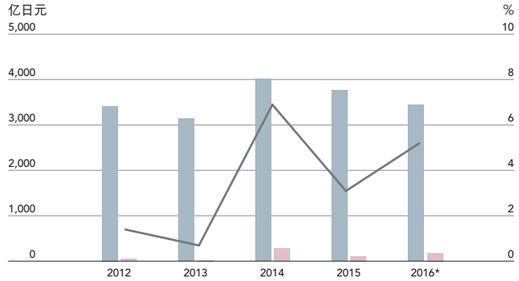


*1 从2014年4月起，将都市开发业务整合到办公楼业务中。
*2 从2015年4月起，将国内的商业和物流业务（一部分复合商业设施除外）从办公楼业务中独立出来。

生活服务类地产业务

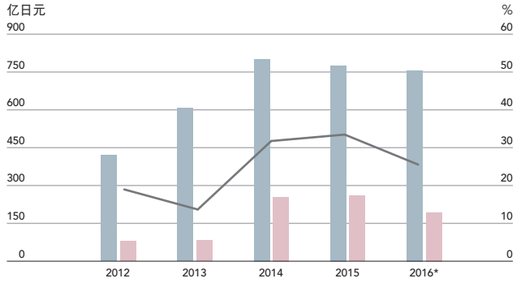


住宅业务



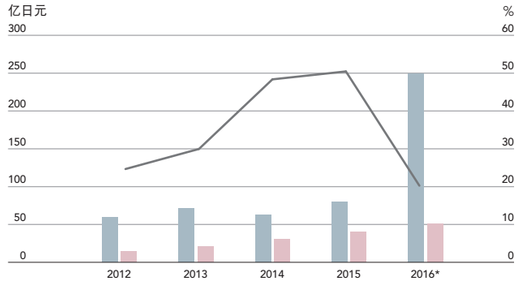
* 从2015年7月起，将三菱地所House Net的一部分业务从房地产服务业务移管至住宅业务。

海外业务



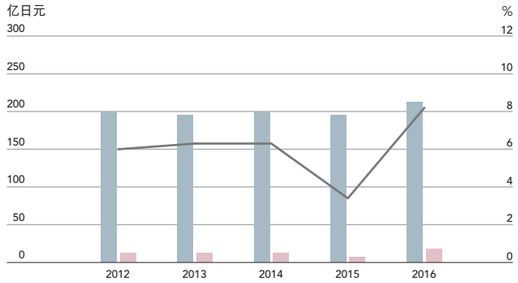
* 从2015年4月起，将海外的投资管理业务从海外业务移管至投资管理业务。

投资管理业务

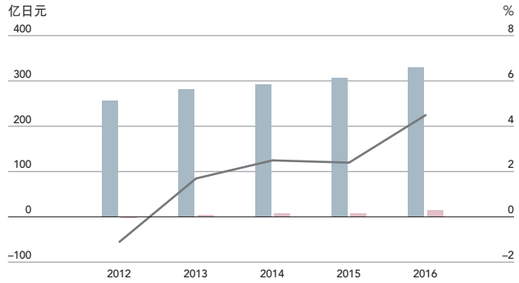


* 从2015年4月起，将海外的投资管理业务从海外业务移管至投资管理业务。

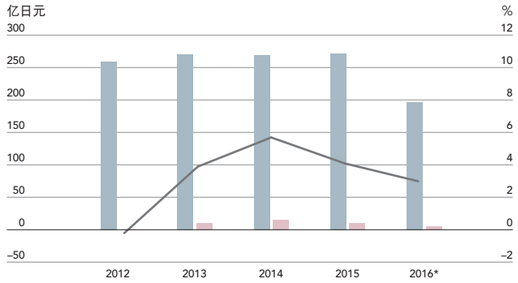
设计监理业务



宾馆业务



房地产服务业务



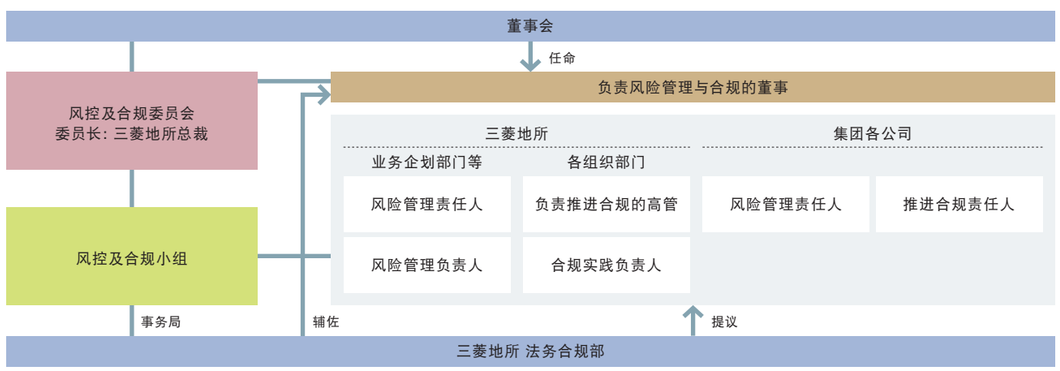
* 从2015年7月起，将三菱地所House Net的一部分业务从房地产服务业务移管至住宅业务。

风险管理

本公司集团制定了“三菱地所集团风险管理规程”，以所有的业务活动为对象，完善风险管理的机制和制度。并设置了统管本公司集团风险管理与推进合规的机构“风控及合规委员会”（每年召开4次），以及以集团主要公司各部门领导等为成员的务实协议机构“风控及合规小组”（每年召开4次），进行风险管理机制运用。

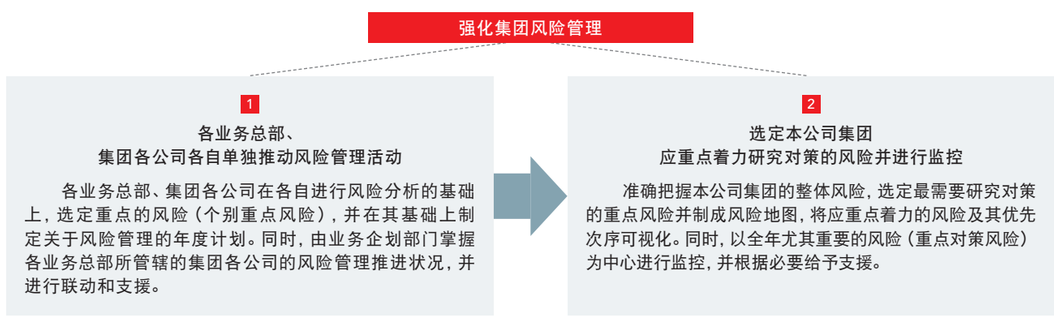
此外，以董事会决议委任的“负责风险管理与合规的董事”为风险管理的总责任人，以各业务总部的业务企划部门领导和总务行政部门领导等为“风险管理责任人”，并在本集团各公司委任“风险管理负责人和责任人”，以法务合规部联动支援的形式开展风险管理活动。

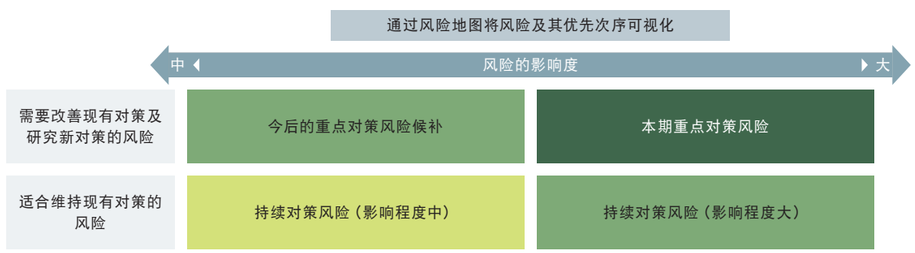
风险管理机制图



※截至2016年8月

风险管理活动





针对主要风险的举措

本公司集团通过风险管理活动及各种业务活动所意识到的风险及其对策有如下案例。

信息安全风险

为回应日益高涨的妥善管理信息和保护个人信息的社会呼声，本公司集团制定了“三菱地所集团信息管理基本规程”和“三菱地所集团个人信息保护方针”，完善信息管理机制。通过持续性的监控和审查，努力实现彻底的信息管理。

此外，伴随着My Number身份号码制度开始施行，三菱地所还制定了“关于妥善管理特定个人信息等的基本方针”以及“个人身份号码及特定个人信息管理规则”，完善My Number身份号码的妥善管理机制。

拓展海外业务所附带的风险

在拓展海外业务的过程中，防止行受贿成为重要课题。2013年，我们制定了“三菱地所集团防止行受贿基本规程”，致力于防止组织性行受贿的体制建设，2016年还制定了在评估每份合同的行受贿风险的基础上，要求风险较高交易的对方履行尽职调查义务的“行受贿风险评估及行受贿尽职调查义务相关细则”。此外还通过内部培训等方式增进高管和员工对防止行受贿相关规程的理解，并对运用状况实施监控。此外，我们还设想到海外派遣人员等被卷入事件、事故等的风险，制作出事时具体如何应对的行动指南。

天灾人祸等风险

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

汇率变动的风险

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

房地产市场行情变动的风险

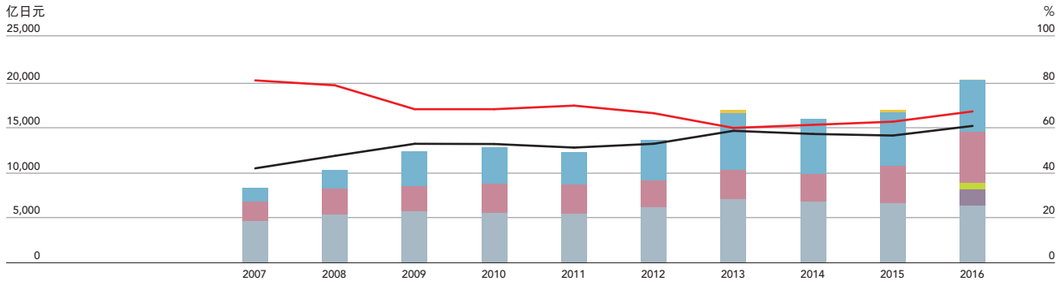
房地产市场与经济状况的变动连动性很高，经济状况恶化会直接造成房地产价格和租金的下跌，并且对空置率的增加有很大的影响。本公司在持有型办公大楼业务方面，采取与顾客签订相对长期租赁合同的基本形式。因为有望获取稳定的租金收入，所以可减轻经济状况巨变可能带来的风险。

利息上升的风险

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

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

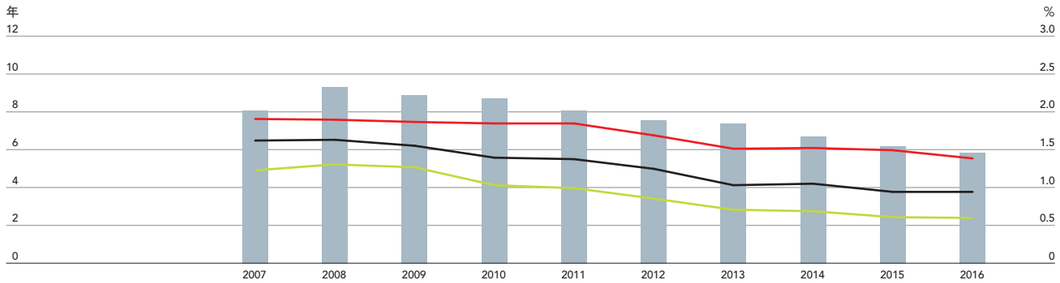
有息负债状况（单独）



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
普通公司债	4,650	5,400	5,750	5,600	5,500	6,200	7,150	6,850	6,650	6,450
后偿公司债（固定）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,750
后偿公司债（浮动）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	750
银行借贷（固定）	2,210	2,902	2,856	3,291	3,240	3,068	3,198	3,143	4,201	5,733
银行借贷（浮动）	1,522	2,122	3,892	4,012	3,657	4,537	6,407	6,157	6,017	5,838
CP	—	—	—	—	—	—	350	—	280	—
固定比率（右轴）	81.8	79.6	68.9	68.9	70.5	67.1	60.5	61.9	63.3	67.9
有息负债比率（右轴）	42.4	48.0	53.4	53.3	51.7	53.4	59.2	57.8	57.1	61.4

各年度3月31日结束的决算期（从4月1日起到转年3月31日的期间称为“财年度”）

融资利率、公司债状况（单独）



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
公司债平均残存期限	8.23	9.47	9.04	8.89	8.22	7.71	7.52	6.82	6.31	5.94
公司债年度末利率（右轴）	1.94	1.93	1.90	1.88	1.88	1.72	1.54	1.55	1.52	1.41
总平均约定利率（右轴）	1.25	1.33	1.29	1.05	1.01	0.87	0.72	0.70	0.62	0.61
整体年度末利率（右轴）	1.65	1.66	1.58	1.42	1.40	1.27	1.05	1.07	0.96	0.96

各年度3月31日结束的决算期（从4月1日起到转年3月31日的期间称为“财年度”）

评级（短期和长期）

截止到2016年3月末

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

人财管理

要实现真正有价值的城区建设，就必须培养可以担此重任的人。为了培养出能创造中长期新价值的人财，使每位员工都能生气勃勃地活跃在各自的工作岗位上，三菱地所集团致力于对结合个人生活方式的工作方式给予支援。

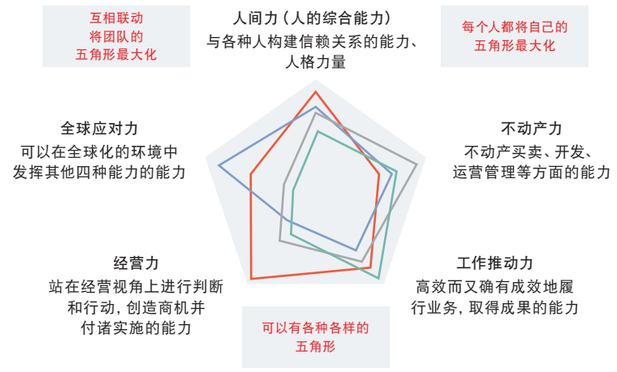
人财培养制度

员工对于企业来说是重要的经营资源，基于这样的认识，本公司集团将“人才”视为“人财”。

本公司将所寻求的人财定义为兼具以下五种能力的人：“人间力（人的综合能力）”、“房地产力”、“工作推动力”、“经营力”、“全球应对力”。

我们的目标是，在个人能力最大化的同时，还要成为由“个性丰富多彩的专家集团”互相联动提高绩效的组织。

三菱地所要求人财应具备的五种能力



本公司集团寻求的多样性人财

本公司集团需要这五种能力，但并非要求全体员工都争取得到100分。我们的目标是，全体员工都能满足最低必要级别的要求，而超出级别的领域则由员工发挥个性，整个组织团结一致来完成。

各种人财培养研修制度

本公司集团以员工能力开发以及提高合规与人权意识为目的，完善各种培训制度。

在集团各公司的个别培训的基础上，还在全集团规模实施新员工培训、新任经理培训、商务技能培训等，推行集团各公司齐心协力创造高成果的各项举措。

此外，本公司为了培养在全球化的环境下也能发挥能力的人财，在日本国内的OJT、OFF-JT等体系性的人财培养措施的基础上，还实施多个从短期到中长期的海外研修派遣项目。

打造易于工作的职场的举措

为了尊重个性和价值观，使每一位员工都能生气勃勃地活跃在工作岗位上，就必须找到工作与生活的平衡点。为使员工拥有更多的工作方式选项，本公司设置了育儿和家属病床护理相关的休息制度、短时间和弹性时间工作制。从2014年度起育儿休假后的复职率达到了100%，复职1年后的稳定率也达到了100%。

此外，为应对2016年4月起开始实施的“女性活跃推进法”，我们制定了行动计划。我们认为，打造出男女都可安心工作的环境，将有利于提升行动计划中所定的女性活跃比率。今后我们也将继续推动包括女性活跃在内的各项多样性举措。

董事会长致辞

近年来，企业所处的社会环境变化日新月异，要求企业能够恰当地把握社会需求的变化，并迅速给予应对。三菱地所集团的业务活动，性质是城区建设，因此在开展业务时需要与范围极广的各利益相关方产生互动。我认为本公司集团要切实回应不断变化的多样化利益相关方的需求，获得信赖，通过持续成长实现企业价值的提升，就必须不断追求适合本公司集团的企业治理机制。

2016年6月，本公司从以往的设置监事会的公司，转型为设置提名、审核、薪酬三个委员会的设置提名委员会等的公司。各委员会都由外部董事占半数以上，外部董事将承担起进一步提高经营的透明性和客观性的责任。

此外，为了应对业务环境的激烈变化，我们将经营监督职能和业务执行职能进行明确分离，在明确责任的基础上，将业务执行过程中的决定权很大程度上委任给执行董事，转型为可加快决策速度的机制。

在董事会上，由于向董事会成员移交了部分权限，我们得以将更多的时间用于讨论本公司集团中长期视角的愿景以及提升企业价值的努力方向。我认为在讨论经营本质的场合上，吸取拥有多彩背景和知识的外部董事的意见和建议，可以使讨论更加活跃，进一步强化董事会的经营监督职能。

我们董事会成员应站在多元化的视角上发挥治理职能，在企业集团成长以及与各利益相关方共生共存之间寻求高度平衡，以实现企业价值的提升，努力使三菱地所集团通过城区建设为“实现真正有价值的社会”做出贡献。

2016年8月

三菱地所株式会社
董事会长

木村 惠司

公司治理的构筑

基本构想

三菱地所集团为了实现“通过创建满足居住、工作以及休息全方位需求，并兼顾地球环境的富有魅力的城区，为实现真正有价值的社会做出贡献”的基本使命，努力“真正提升企业价值”。我们认识到，这需要在企业成长以及与各利益相关方共存共生之间取得高度的平衡。

本公司集团在此基本使命的指引下，以实现重视股东价值的经营为目标，为了实现高效且健全的集团化经营，推进构筑以活力和灵活性为轴心的管理系统。我们尤其将公司治理视为最重要的机制之一，不断追求适合本公司集团的机制构建。

转型为设置提名委员会等的公司

为了进一步加强董事会的经营监督职能，并明确业务执行的权限和责任，加快决策速度，同时谋求提升经营的透明性和客观性，在外部董事占过半数以上的前提下，本公司于2016年6月转型为设置提名、审核、薪酬三个委员会的设置提名委员会等的公司。

提名委员会负责决定提交给股东大会的董事选任和解聘相关议案的内容。

审核委员会负责对董事和董事会成员的履职状况进行审计监察，编辑制作监察报告，决定提交给股东大会的会计监查人选任、解聘以及不连任相关议案的内容等。

薪酬委员会负责决定董事及董事会成员报酬的相关方针以及每个人的报酬金额。

董事会

董事会负责决定经营的基本方针，同时对董事和董事会成员的履职状况进行监督。在15名董事中，我们选任了7名拥有多样化经验和知识见解的外部董事。此外，伴随着向设置提名委员会等的公司的转型，为了明确分离经营监督和业务执行的职能，我们将业务执行方面的决定权很大程度上移交给董事会决议委任的执行董事。由此，董事会得以加强经营监督职能，同时从把握大局的角度出发，深化本公司集团中长期方向性和企业价值提升等方面的讨论，而董事会成员在权限和责任更大的背景下，可以快速高效地完成业务。

引入集团执行董事制度

在原有的执行董事制度的基础上，为了应对集团各公司各业务领域中急速变化的业务环境，提升竞争力，提高集团整体经营层的范围和分量以进一步巩固集团经营，我们从2016年4月起开始引入将集团企业的执行责任人委任为“集团执行董事”的“集团执行董事制度”。

各委员会委员

提名委员会

董事（外部）	松桥 功（委员长）
董事会长	木村 惠司
董事	吉田 淳一
董事（外部）	白川 方明
董事（外部）	江上 节子

审核委员会

董事	柳泽 裕（委员长）
董事	大草 透
董事（外部）	富冈 秀
董事（外部）	长濑 真
董事（外部）	高 严

薪酬委员会

董事（外部）	海老原 绅（委员长）
董事	谷泽 淳一
董事	吉田 淳一
董事（外部）	白川 方明
董事（外部）	江上 节子

董事

姓名
职位

董事就任年
持有的本公司股票数
(平成27年度有价证券报告书)

木村 惠司
董事会长

2000年
28,000股

杉山 博孝
董事

2007年
25,000股

加藤 让
董事

2011年
50,213股

谷泽 淳一
董事

2014年
5,000股

吉田 淳一
董事

2016年
5,000股

片山 浩
董事

2016年
6,000股

柳泽 裕
董事

2016年
14,000股

大草 透
董事

2013年
21,000股

松桥 功
董事（外部董事）

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

海老原 绅
董事（外部董事）

2015年
一股
1948年2月16日出生
1971.4 入职外务省
2001.1 出任该省条约局局长
2002.9 出任该省北美局长
2005.1 出任内阁官房副长官辅佐
2006.3 出任驻印度尼西亚特命全权大使
2008.4 出任驻英国特命全权大使
2011.2 从外务省卸任
2015.6 本公司董事（现任）

富冈 秀
董事（外部董事）

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

白川 方明
董事（外部董事）

2016年
一股
1949年9月27日出生
1972.4 入职日本银行
2002.7 出任该行理事
2006.7 出任京都大学公共政策大学院教授
2008.3 出任日本银行副总裁
2008.4 出任该行总裁
2013.3 从该行卸任
2016.6 本公司董事（现任）

长濑 真
董事（外部董事）

2016年
一股
1950年3月13日出生
1972.4 入职全日本空输（株）
2009.4 出任该公司执行董事长副总裁
2012.4 出任ANA综合研究所董事长总裁
2016.4 出任ANA控股（株）常务顾问（现任）
2016.6 本公司董事（现任）

江上 节子
董事（外部董事）

2015年
一股
1950年7月16日出生
1983.4 出任株式会社日本人才中心“Travail”主编
2001.12 出任东日本旅客铁道株式会社Frontier Service研究所所长
2009.4 出任武藏大学大学院人文研究科教授（现任）
出任该大学社会学部教授（现任）
2012.4 出任该大学社会学部部长
2015.6 本公司董事（现任）

高 严
监事（外部监事）

2016年
一股
1956年3月10日出生
1994.4 出任丽泽大学国际经济学部专任讲师
2001.4 出任该大学国际经济学部（现经济学部）教授（现任）
2002.4 出任该大学大学院国际经济研究科（现经济研究科）教授（现任）
2009.4 出任该大学经济学部部长
2015.6 本公司监事
2016.6 本公司董事（现任）

执行官、执行董事、集团执行董事

杉山 博孝
代表执行官
总裁

加藤 让
代表执行官
执行副总裁

小野 真路
代表执行官
执行专务

合场 直人
代表执行官
执行专务

林 总一郎
代表执行官
执行专务

岩田 研一
执行专务

兴野 敦郎
代表执行官
执行专务

田岛 穰
执行常务

有森 铁治
执行常务

谷泽 淳一
执行常务

吉田 淳一
执行常务

汤浅 哲生
执行常务

片山 浩
执行常务

风间 利彦
集团执行董事

胁 英美
集团执行董事

千叶 太
集团执行董事

执行董事

西贝 升
驹田 久
细包 宪志
高野 圭司
大野 郁夫
山岸 正纪
中岛 笃
长沼 文六
木村 透

集团执行董事

风间 利彦
胁 英美
千叶 太
竹内 晋一
仲条 彰规
渡边 显彦
藤冈 雄二
宫岛 正治

外部董事

选任理由

松桥 功	期待他能发挥在生活相关服务公司的经营经验，并以不同于执行业务的经营管理层的客观视角履行经营监督和审查职能。
海老原 绅	期待他能发挥多年来作为外交官培养的丰富的国际经验和知识等，并以不同于执行业务的经营管理层的客观视角履行经营监督和审查职能。
富冈 秀	期待他能发挥在外资投资银行的管理经验，并以不同于执行业务的经营管理层的客观视角履行经营监督和审查职能。
白川 方明	期待他能发挥在中央银行的工作经验中所积累的金融、经济等相关知识，以不同于执行业务的经营管理层的客观视角履行经营监督和审查职能。
长濑 真	期待他能发挥在航空公司的经营经验，以不同于执行业务的经营管理层的客观视角履行经营监督和审查职能。
江上 节子	期待她能发挥在企业战略、市场营销战略和人才培养等方面的丰富经验和知识，并以不同于执行业务的经营管理层的客观视角履行经营监督和审查职能。
高 严	期待他能发挥在企业伦理及合规守法等方面的广博见识，确保董事会的妥当性和正确性。

独立外部董事的独立性判断标准

本公司外部董事候补的提名标准是，遵守善良的管理者对公司应尽的注意义务，并能理解本公司集团的基本使命，发挥有助于本公司集团中长期企业价值提升的资质和能力、自身的经营经验和管理经验，以及专业领域的经验和知识见解等优势，不偏袒特定利害关系人的利益，拥有为股东的共同利益而从客观、公平、公正的角度进行判断的人格与见识者。但是原则上，符合东京证券交易所所规定的独立性标准以及如下外部董事独立性标准者不在选任范围内。

（1） 拥有本公司表决权总数中超过10%表决权的股东或其业务执行人
（2） 近年度与本公司交易金额超过本公司合并营业收入2%的客户或其业务执行人
（3） 作为本公司会计监查人的监察法人的员工代表、员工或从业人员
（4） 为本公司提供专业服务的律师、注册会计师、税务师或顾问等之中，近年度从本公司领取的报酬额超过1,000万日元者

公司治理情况

董事会召开情况等（2015年度）

主要项目	内容			
董事人数（其中外部董事）	13名（4名）			
董事会召开次数	15次			
外部董事出席董事会的次数	松桥 功 15次	海老原 绅*1 11次	富冈 秀 15次	江上 节子*1 10次
监事人数（其中外部监事）	4名（3名）			
监事会召开次数	14次			
外部监事出席监事会的次数	长谷川 和彦*2 14次	松尾 宪治*2 13次	高 严*3 10次	
外部监事出席董事会的次数	长谷川 和彦*2 15次	松尾 宪治*2 14次	高 严*3 10次	
会计监察人	新日本有限责任监查法人			
本公司应支付的该营业年度会计监察人报酬等总额	137百万日元			

*1 外部董事海老原绅先生和江上节子女士，于2015年6月26日就任董事，因此应出席的董事会次数不同于其他外部董事。
*2 于2016年6月29日召开的第117届定期股东大会结束时卸任。
*3 外部监事高严先生，于2015年6月26日就任监事一职，因此应出席的董事会和监事会次数不同于其他外部高管。此外，他于2016年6月29日召开的第117次定期股东大会结束时卸任外部监事一职，并就任外部董事。

报酬

支付给董事以及监事的报酬等总额（2015年度）

区分	支付额
支付给董事的报酬等总额（其中外部董事）	677（40）百万日元
支付给监事的报酬等总额（其中外部监事）	90（55）百万日元

1. 包括2015年6月26日召开的第116届定期股东大会结束时卸任的3名董事（其中2名外部董事）、卸任的监事（1名外部监事）以及辞职的1名监事。
2. 对于本公司董事，不支付职务报酬。
3. 股东大会议定的董事报酬限额，除规定“每期8亿日元以内”的通常报酬额（不包含职务报酬）之外，还另规定作为股票期权分配给本公司董事的新股优先认购权等相关报酬额“每营业年度2亿日元以内”。（各自依据1991年6月27日召开的第92次定期股东大会决议，以及2006年6月29日召开的第107次定期股东大会决议。另外，外部董事不参与新股优先认购。）
4. 股东大会议定的监事报酬限额为“每营业年度1亿日元以内”。（依据2006年6月29日召开的第107次定期股东大会决议）
5. 上述支付金额中包括本营业年度的股票期权报酬额（对9名董事支付共86百万日元）。
6. 本公司外部管理层不从本公司下属子公司收取管理人员报酬等。

决定董事报酬额等的相关方针

（i）关于董事的报酬

本公司依据2016年6月29日召开的定期股东大会上的决议，转型为设置提名委员会等机构的公司，由外部董事任委员长，委员过半数由外部董事组成的薪酬委员会决定董事及董事会成员的报酬。

（ii）报酬的基本方针

- 实现中长期的、持续性的企业价值提升和股东价值共享
  与经营战略以及中期经营计划中的中长期业绩目标相联动，实现企业价值可持续性提升和股东价值共享的报酬制度
- 给予适当的激励
  顺应战略目标和股东等的期待，敦促经营管理层适度承担风险，勇于挑战的激励性报酬制度
- 确保说明责任
  通过薪酬委员会的客观审议和判断，能够对股东履行更高层次说明责任的报酬制度

（iii）报酬体系

报酬由基本报酬和浮动报酬组成。浮动报酬则是由依据短期业绩评价支付的报酬，以及依据中长期业绩评价、以股份等形式支付的报酬组成。此外，立场独立于业务执行外的外部董事，其报酬仅限于基本报酬。董事的退休慰劳金制度于平成18年（2006年）召开的股东大会上决议废除。

引入限转股报酬制度

为了激励董事（外部董事除外）、董事会成员、执行董事以及集团执行董事（以下统称为“对象高管”）努力实现企业价值的持续提升，推进对象高管与各位股东更进一步的价值共享，本公司针对对象高管引入了限转股报酬制度。

制度概要

限转股报酬制度，是指为了向对象高管分配限转股而给予金钱报酬债权，并使其将该金钱报酬债权作为出资财产向公司现物出资，以此向对象高管发行或处置公司的普通股票，使其持有。此外，限转股的实际金额，由薪酬委员会等决定。

在依据本制度发行或处置本公司的普通股票时，本公司与接受限转股分配的对象高管之间签订限转股分配合同。

限转股分配合同的条件及内容

限转股分配合同中规定，对于接受分配的限转股，对象高管在一定期限内禁止进行转让或设定担保权等处置。

未能达成Total Shareholder Return（股东总收益率）的3年目标等发生一定事由的情况下，本公司可以部分或全部无偿获取该限转股。

外部董事谈三菱地所的公司治理

三菱地所株式会社
外部董事
富冈 秀

感受三菱地所巨大“变化”的10年

我就任三菱地所的外部董事已有10年了，其间三菱地所不仅在战略上，在意识层面也有了很大的变化。我刚就任时公司过分重视丸之内，我时而会感受到对于开拓新业务的消极姿态。但后来其他公司在日本桥、八重洲和六本木也开展了大规模再开发，以此为契机，我感受到良性的危机感（sense of urgency）成为了公司的内部共识。

近年来，三菱地所依旧保持慎重姿态，但也逐渐开始积极承担风险。除在欧美获得物业，并在亚洲推进房地产开发业务外，出资TA Realty等非资产领域的业务投资也有所扩大。三菱地所将在丸之内所积累的见识和经验应用于各领域中，努力拓展业务，对此我给予较高的评价。

此外我还感受到，三菱地所在开发过程中积极主动地致力于解决环境问题，如开发降低环境负荷的办公楼等，并持续进行着眼于强化防灾功能等办公楼所具备公共价值的开发。丸之内不再仅仅是高便利性的商业街区，更是进化成为高度聚集，孕育创新与企业家精神，为都市提供新文化与休闲的场所，全公司对于创造多样化利益相关方所关心的共通价值开始有了信心。

拥有多彩背景的外部董事

三菱地所从2006年开始引进外部董事，不只是人数，追求外部董事背景的多样性也至关重要。目前的7位外部董事不仅有企业经营经验者，还拥有原中央银行总裁、原外交官以及大学教授等各不相同的背景，7位中有1位是女性。我认为企业治理机制要健全运作，正需要这些拥有多样化经验的外部董事们出席董事会，在会上从多层面的视角出发对业务执行状况进行监督。同时，基于三菱地所2007年引入的防收购对策而设置的独立委员会，由包括我在内的3名外部董事组成，本委员会平时也会就企业价值论、敌对TOB（要约收购）案例、国内外M&A（并购）案例动向以及企业治理各种相关制度的动向等广泛话题进行分析与讨论。为了在紧急事态时能站在独立于经营管理层的客观立场上做出恰当的判断，以确保与提升股东的共同利益，我们注重提高信息收集和判断能力。

企业经营者与投资家的对话日趋重要

三菱地所的业务支柱——持有型业务的特点是，翻新重建时会出现暂时性的租金收入减少，在办公楼竣工后才能在较长的时间轴内回收投资。此外，在丸之内以外开展的周转型业务的投资与回收周期也较长，因此三菱地所的总资产周转率有偏低的倾向。考虑到这些因素，我认为对于三菱地所企业价值和股东价值的提升，需要站在一个中长期的时间轴上进行评价。

引入“公司治理守则”和“日本版管理者守则”是以“通过持续成长和提升中长期企业价值来实现经济整体发展”的思路为背景的。我认为企业经营者与投资家基于这个思路开展建设性的“有目的的对话”，是纠正短期功利主义的重要尝试。针对机构投资家的逐利需求，企业必须努力以极具说服力的形式对提升中长期企业价值和股东价值的业务战略和资本政策做出解释说明，以获得机构投资家和一般股东的理解。

但是并不能因为提升中长期企业价值和股东价值的承诺，而纵容恶劣的经营结果和过低的资本收益率。过去曾多次迫不得已进行减值处理的三菱地所，在这点上也不例外。

为了实现企业价值和股东价值的长期提升

投资家以及股票市场对三菱地所的评价中，有一部分内容较为苛刻，作为外部董事，我认真对待此事。但正因为如此，才必须明确表达提升企业价值和股东价值的意志。

2016年6月开始施行向设置提名委员会等的公司转型，这展示了我们在为实现长期成长愿景而推进的结构性改革中明确发挥领导职能的意志。管理层方面需要承担的执行经营责任以及对经营结果的说明责任，将比以往更加明确。而外部董事则将多数个案的决策委托给公司执行董事，将更多的时间用在提升企业价值和股东价值的讨论上。此外，公司执行董事报酬方面的改革举措有，设置薪酬委员会以谋求提升绩效连动报酬决定过程的客观性与透明性，同时还采用了公司执行董事的一部分报酬改为股票，与股东共享利益的机制。我认为除了重视合规的“守势公司治理”外，激励公司执行董事的“攻势公司治理”也同样至关重要。

社会与经济的结构仍将不断变化。而三菱地所也是置身于时代大潮的洪流中开展业务，因此应对变化应该始终保持机敏（agility）。认准商机就大胆尝试、积极挑战的勇气不可或缺。三菱地所的DNA中含有，通过创建城区来催生与多样化利益相关方共通价值的能力。期待三菱地所今后也能以此DNA为主轴，洞察变化，具备敏锐感性，始终成为不惧失败的时代先驱者。

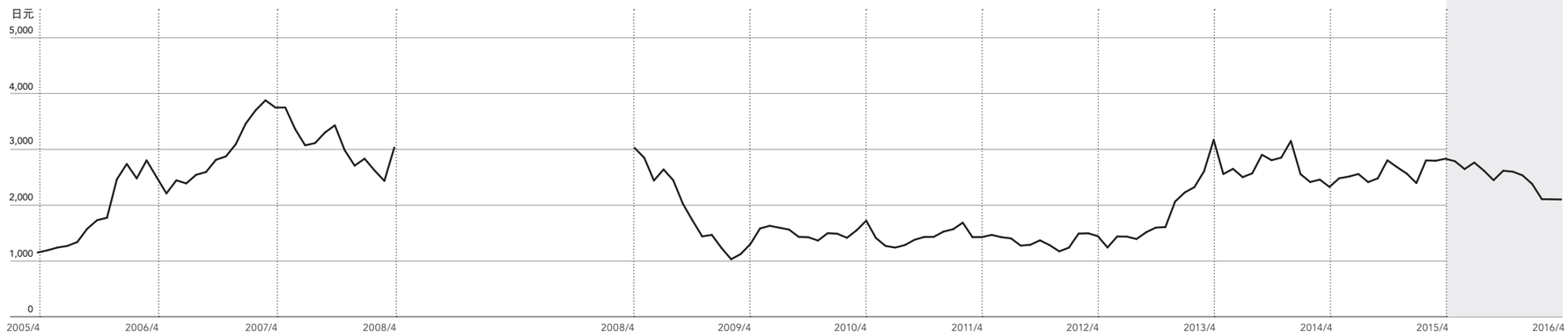
外部董事不能坐观其成，为了提升三菱地所的企业价值和股东价值，外部董事也必须切实发挥职能。

财务综述

11年间的主要财务摘要（合并决算）

	2006/3	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
业绩概况（百万日元）											
销售收入	¥ 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
销售利润	137,614	166,165	177,983	138,567	148,972	158,258	146,299	118,349	161,271	156,332	166,199
经常利润	121,236	151,674	162,061	108,624	117,381	130,830	120,665	92,381	139,638	133,113	144,851
归属于母公司股东的本期净利润	55,825	97,662	86,963	45,423	11,900	64,219	56,512	45,507	64,297	73,338	83,426
财政状态（百万日元）											
总资产	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
自有资本*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
有息负债	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
设备投资	62,204	138,169	270,798	201,088	114,085	76,332	282,171	208,135	159,677	177,331	275,316
折旧费	53,655	54,257	56,867	60,364	73,926	70,628	67,465	73,364	74,805	72,696	74,245
现金流（百万日元）											
销售活动带来的现金流	169,744	150,710	–16,248	45,824	212,668	259,263	203,243	122,286	336,489	200,078	135,821
投资活动带来的现金流	29,883	–85,389	–212,207	–214,500	–112,639	–67,223	–272,009	–217,992	–133,537	–46,568	–231,003
财务活动带来的现金流	–132,463	–34,093	238,942	141,055	–106,852	–140,269	57,189	27,150	–177,514	–189,109	309,237
现金及现金等同物的期末余额	167,090	206,089	219,712	184,552	177,825	229,062	215,771	191,837	224,739	198,489	412,392
每股信息（日元）											
本期净利润	¥42.60	¥70.95	¥62.99	¥32.90	¥ 8.58	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13
现金分红	10.00	14.00	16.00	16.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	14.00	16.00
主要财务指标											
EBITDA（百万日元）*2	¥200,928	¥233,406	¥245,911	¥209,522	¥230,730	¥237,109	¥222,885	¥200,587	¥246,332	¥239,934	¥252,034
总资产利润率（ROA）	4.6%	5.3%	4.9%	3.3%	3.5%	3.8%	3.5%	2.7%	3.5%	3.4%	3.4%
利息备付率（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
股东权益收益率（ROE）	5.4%	8.3%	7.1%	3.8%	1.0%	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%
派息率	23.5%	19.7%	25.4%	48.6%	139.9%	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%
股票信息											
股价（日元）*4	¥2,790	¥3,870	¥2,420	¥1,102	¥1,530	¥1,407	¥1,476	¥2,596	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5
已发行总股数（千股）	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

三菱地所在东京证券交易所的股价走势



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

财务概况

销售收入和销售利润

在2015财年度的业绩中，销售收入为1,009,408百万日元，比前年度减少了100,851百万日元（–9.1%）；销售利润为166,199百万日元，增加了9,866百万日元（+6.3%）。各部门的详细内容以及概况如下。

此外，伴随着2015财年度的组织重组，部门划分也有所变更，到前年度为止归属于“办公楼业务”部门的商业·物流业务以及开发各种资产类型（包括开拓新业务但不包括日本国内的办公楼和住宅）的相关业务，作为“生活服务类地产业务”部门独立出来。并同时将原本归属于“海外业务”的Rockefeller Group International公司的投资管理业务交由“投资管理业务”部门管理，此外还将到前年度为止归属于“房地产服务业务”部门的三菱地所House Net（株）的业务交由“住宅业务”部门管理。

在办公楼业务方面，尽管前年度出售大型物业所造成的影响导致销售收入减少，但由于现有办公楼租金收入增加、削减成本所带来的办公楼租赁利润改善以及物业出售收益增加等因素，销售利润有所增加。另外，前年度末时2.80%（包括全国范围所有用途）的空置率，受丸之内租赁状况有所进展以及修改提高租金等因素影响，超过了预期公布值（2.5%），2015财年末时仅为2.22%。该部门销售收入比前年度减少62,467百万日元，为422,349百万日元；销售利润增加6,120百万日元，为108,940百万日元。

在生活服务类地产业务方面，前年度出售物业的反作用力导致销售收入减少19,137百万日元，为86,569百万日元；由于奥莱购物中心业务租赁利润增加等因素，销售利润与前年度基本持平，为25,842百万日元。

在住宅业务方面，因公寓的销售计入户数减少而比前年度减收，但由于前年度计入的评估损失的反作用力以及商品房公寓毛利率提高，利润有所增加。其结果，该部门的销售收入为345,226百万日元，比前年度减少38,661百万日元,销售利润比前年度增加6,502百万日元，为18,035百万日元。

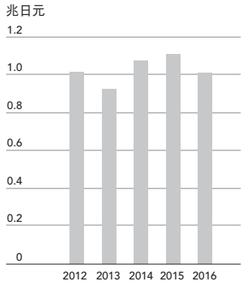
在海外业务方面，前年度所出售物业等一时性收益的反作用力造成的减收与汇率影响等因素互相抵消,结果为增收，但销售利润则由于出售物业等一时性利润的反作用力影响等而有所减少。其结果,该部门的销售收入为75,956百万日元，比前年度增加4,779百万日元；而销售利润则比前年度减少6,479百万日元，为19,421百万日元。

在投资管理业务方面，因与TA Realty合并了报表等因素而有所增收。其结果,该部门的销售收入为24,994百万日元，比前年度增加10,109百万日元；销售利润为5,082百万日元，比前年度增加了800百万日元。

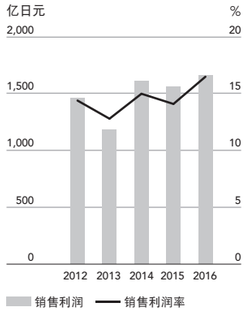
在设计监理业务方面，三菱地所设计计入了“大名古屋大厦”（爱知县名古屋市中村区）的设计监理业务等收入，此外，设计监理收入和装修施工收入的单件销售金额也有所增加，因此为增收。其结果,该部门的销售收入为21,279百万日元，比前年度增加1,812百万日元收入；销售利润比前年度增加1,091百万日元，为1,754百万日元。

在宾馆业务方面,以宾馆业务统括公司株式会社Royal Park Hotels & Resorts为中心,对“ROYAL PARK HOTELS”旗下各宾馆的体质进行强化,并谋求在“ROYAL PARK HOTEL The（+城市名）”品牌下发展新的宾馆业务。2015财年度，由于“ROYAL PARK HOTEL THE HANEDA”全年运转等因素,销售收入为33,089百万日元，比前年度增加2,261百万日元；销售利润比前年度增加736百万日元，为1,490百万日元。

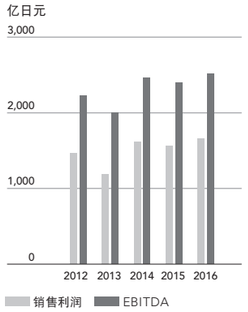
销售收入



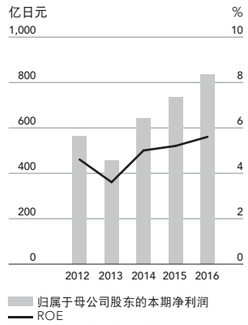
销售利润／销售利润率



销售利润／EBITDA



归属于母公司股东的本期净利润／ROE



各年度3月31日结束的决算期
（从4月1日起到转年3月31日的期间称为“财年度”）

在房地产服务业务方面，房地产中介收益与前年度持平，但销售收入仅为19,815百万日元，比前年度减少了728百万日元；销售利润也比前年度减少503百万日元，仅为602百万日元。

在其他业务方面，销售收入比前年度增加134百万日元，为3,882百万日元；销售损益为比前年度减少53百万日元，损失37百万日元。

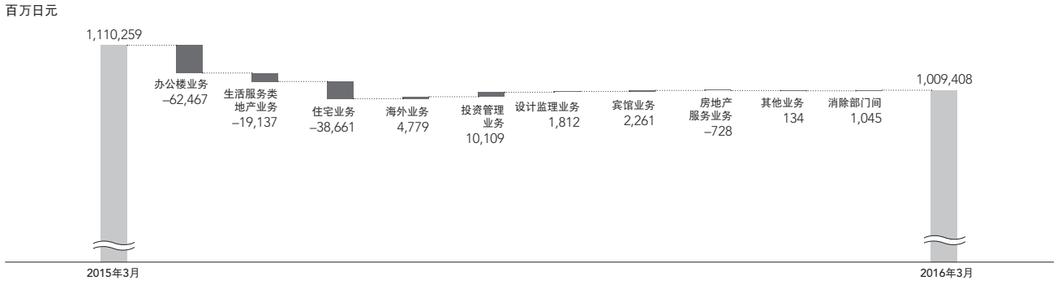
销售外损益以及特别损益

在销售外收入方面，因其他收入有所增加等因素，比前年度增加1,861百万日元，为10,949百万日元。而销售外费用方面，尽管支付利息有所减少，但由于处置固定资产损失增加等，与前年度基本持平，为32,296百万日元。

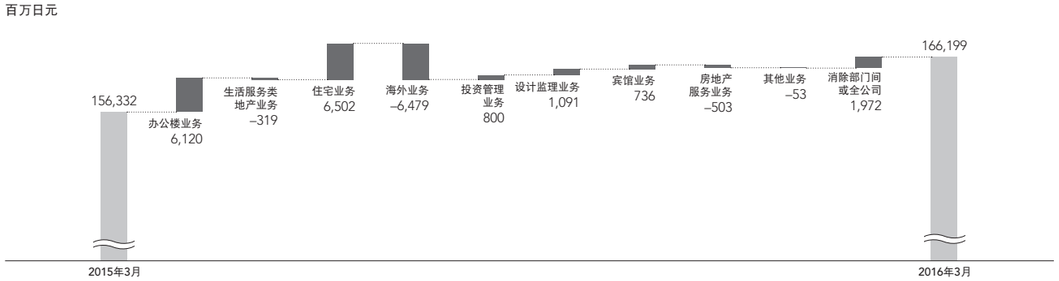
单位：百万日元

科目	2016/3实绩	2015/3实绩	增减
销售收入	1,009,408	1,110,259	–100,851
办公楼业务	422,349	484,816	–62,467
生活服务类地产业务	86,569	105,706	–19,137
住宅业务	345,226	383,887	–38,661
海外业务	75,956	71,176	4,779
投资管理业务	24,994	14,885	10,109
设计监理业务	21,279	19,467	1,812
宾馆业务	33,089	30,827	2,261
房地产服务业务	19,815	20,543	–728
其他业务	3,882	3,747	134
调整额	–23,754	–24,799	1,045
销售利润	166,199	156,332	9,866
办公楼业务	108,940	102,820	6,120
生活服务类地产业务	25,842	26,162	–319
住宅业务	18,035	11,532	6,502
海外业务	19,421	25,901	–6,479
投资管理业务	5,082	4,282	800
设计监理业务	1,754	663	1,091
宾馆业务	1,490	754	736
房地产服务业务	602	1,105	–503
其他业务	–37	16	–53
调整额	–14,933	–16,906	1,972

2015财年度营业收入前期比较



2015财年度营业利润前期比较



作为特别利润，产生了出售投资有价证券的收益11,350百万日元、以往年度计入的应付债务的履行义务消失所带来的收益4,098百万日元，但出售固定资产的收益比前年度减少33,842百万日元，为2,709百万日元。因此特别利润比前年度减少了29,386百万日元，计入了19,421百万日元。

作为特别损失，因减值损失为2,561百万日元，比前年度改善了71,163百万日元等因素影响（比前年度改善了59,296百万日元），计入了22,423百万日元。

归属于母公司股东的本期净利润

税金等调整前的本期净利润比前年度增加41,648百万日元，为141,850百万日元。法人税等比前年度增加30,196百万日元，为43,571百万日元，归属于母公司股东的本期净利润比前年度增加10,088百万日元（+13.8%），为83,426百万日元。每股的本期净利润为60日元13钱。

财务状况

（1） 合并报表现金流

合并报表上的现金以及现金等同物（以下简称“资金”），因税金等调整前本期净利润、发行公司债券和长期借贷等带来的收入以及获取有形固定资产等造成的支出，比前年度末增加213,902百万日元，为412,392百万日元。

（销售活动带来的现金流）

销售活动带来的现金流增加了135,821百万日元（相比前年度–64,257百万日元）的资金。这是由税金等调整前本期净利润141,850百万日元在调整了74,245百万日元非资金损益项目上的折旧费后的资金增加基础上，加上应付账款增减、在库资产以及资权投资的增减带来的资金增减后算出。

（投资活动带来的现金流）

投资活动带来的现金流目减少了231,003百万日元（相比前年度–184,435百万日元）的资金。这是由于出资获取有形固定资产造成的结果。

（财务活动带来的现金流）

财务活动带来的现金流增加了309,237百万日元（相比前年度+498,346百万日元）的资金。这是发行公司债券以及长期借款等的结果。

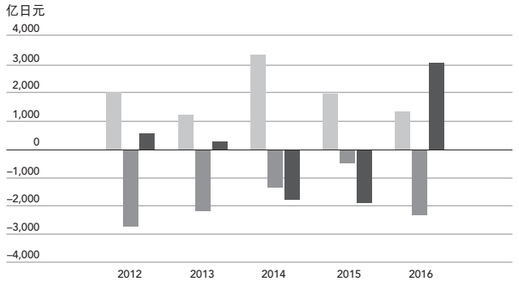
（2） 合并报表资产负债表

“资产部分”因以上的销售、投资、财务活动带来的资产和负债的增减，相比前年度末增加410,313百万日元，为5,311,840百万日元。

“负债部分”比前年度末增加391,297百万日元，为3,652,660百万日元。有息负债比前年度末增加361,683百万日元为2,291,038百万日元；减去手头流动性余额的净有息负债比前年度增加147,779百万日元，为1,878,645百万日元。

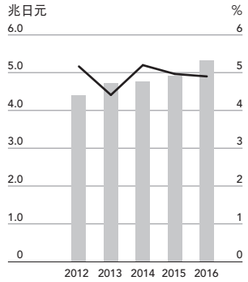
“净资产部分”利润剩余金有所增加，但由于其他有价证券市值差额金、支付退休金相关的累计调整额等有所减少，比前年度末增加19,016百万日元，为1,659,180百万日元。

现金流



销售活动带来的现金流　投资活动带来的现金流
财务活动带来的现金流

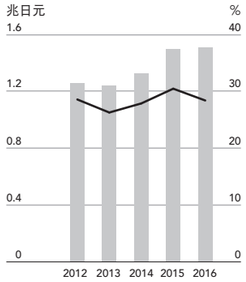
总资产/EBITDA/总资产*



总资产　EBITDA/总资产

* 计算EBITDA/总资产时，总资产采用期初和期末的平均值。

自有资本/自有资本比率



自有资本　自有资本比率

各年度3月31日结束的决算期
（从4月1日起到转年3月31日的期间称为“财年度”）

租赁等房地产关联

本公司以及一部分合并报表子公司，在东京都等其他地区以及海外（美国、英国），持有以获取租赁收益为目的的租赁办公楼以及租赁商业设施等。另外，国内的一部分租赁办公楼由于由本公司以及一部分合并报表子公司使用，所以被称为包含作为租赁等房地产使用部分的房地产。

关于这些租赁等房地产以及包含作为租赁等房地产使用部分房地产的合并报表借贷对照表计入额、期中增减额以及时价等，具体如下。

单位：百万日元

	本年度合并报表会计年度 自2015年4月1日 至2016年3月31日	前年度合并报表会计年度 自2014年4月1日 至2015年3月31日
租赁等不动产		
合并报表借贷对照表计入额		
期初余额	3,135,413	3,074,645
期中增减额	191,691	60,767
期末余额	3,327,104	3,135,413
期末时价	5,792,464	5,220,983
包含作为租赁等不动产使用部分的不动产		
合并报表借贷对照表计入额		
期初余额	182,779	224,577
期中增减额	96	–41,798
期末余额	182,876	182,779
期末时价	286,600	277,955

（注1）合并报表资产负债表金额，是从获取原价减去折旧费累计金额以及减值损失累计金额后的金额。
（注2）合并报表会计年度末的时价，参阅以下说明。
（1）关于国内的不动产，主要是由本公司基于“不动产鉴定评估基准”算定的金额。
（2）关于海外的不动产，主要是由当地鉴定人鉴定评估的金额。

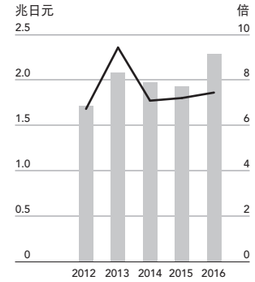
另外，关于租赁等不动产以及作为租赁等不动产使用部分的不动产损益状况，详细如下。

单位：百万日元

	本年度合并报表会计年度 自2015年4月1日 至2016年3月31日	前年度合并报表会计年度 自2014年4月1日 至2015年3月31日
租赁等不动产		
租赁收益	413,622	395,188
租赁费用	280,688	263,237
差额	132,934	131,950
其他损益	–9,997	–1,525
包含作为租赁等不动产使用部分的不动产		
租赁收益	15,909	15,166
租赁费用	12,625	15,408
差额	3,283	–242
其他损益	–340	–44,605

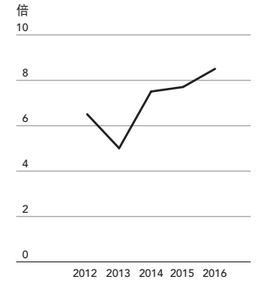
（注1）在包含作为租赁等不动产使用部分的不动产里，因为作为服务提供以及经营管理包括了本公司以及一部分合并报表子公司使用的部分，所以该当部分的租赁收益不予计入。另外，在该当不动产的关联费用（折旧费用、建筑管理费用、租税公课等）中，包含了租赁费用。
（注2）前年度合并报表会计年度中的其他损益包括固定资产出售利润（36,376百万日元）、减值损失（71,592百万日元）等。

有息负债/
净有息负债/EBITDA

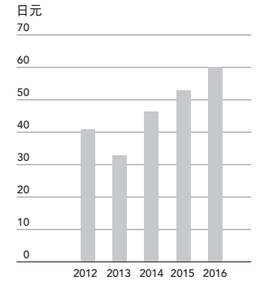


有息负债
净有息负债/EBITDA

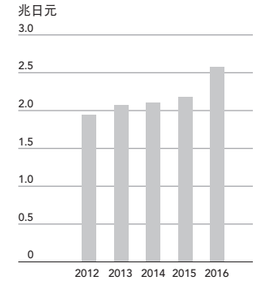
利息备付率（ICR）



每股盈利



租赁等不动产账面浮盈



各年度3月31日结束的决算期
（从4月1日起到转年3月31日的期间称为“财年度”）

比较合并报表资产负债表

单位：百万日元

科目	本合并报表 会计年度末 2016/3/31现在 金额	前年合并报表 会计年度末 2015/3/31现在 金额	增减 金额
（资产部分）	5,311,840	4,901,526	410,313
流动资产	1,233,935	950,806	283,128
现金及存款	412,983	197,169	215,813
期票及销售未进款	35,261	35,873	–611
有价证券	14	2,179	–2,165
销售用不动产	54,827	52,102	2,725
在建销售用不动产	366,354	314,305	52,049
开发用不动产	8,905	8,646	259
未完成工程预付金	7,942	6,594	1,348
其他在库资产	1,014	1,002	12
资权投资	276,842	251,249	25,592
延付税金资产	14,552	17,010	–2,457
其他	55,764	65,244	–9,480
呆账准备金	–528	–571	43
固定资产	4,077,904	3,950,719	127,185
有形固定资产	3,551,062	3,346,013	205,048
建筑及建设物	886,494	846,652	39,841
机械装置及搬运工具	21,939	21,161	777
土地	1,955,451	1,839,707	115,743
信托土地	549,811	532,774	17,036
建设暂定勘定	122,261	90,694	31,566
其他	15,105	15,022	83
无形固定资产	107,784	120,232	–12,448
借地权	75,494	87,021	–11,527
其他	32,289	33,210	–921
投资等其他资产	419,058	484,473	–65,415
投资有价证券	216,334	280,809	–64,475
长期贷款	1,406	1,448	–42
押金及保证金	115,382	112,397	2,984
退休金支付相关资产	9,810	23,194	–13,383
延付税金资产	16,170	10,504	5,665
其他	61,578	57,840	3,737
呆账准备金	–1,623	–1,722	98
资产合计	5,311,840	4,901,526	410,313

（注）百万日元未满时切舍表示。

单位：百万日元

科目	本合并报表 会计年度末 2016/3/31现在 金额	前年合并报表 会计年度末 2015/3/31现在 金额	增减 金额
（负债部分）	3,652,660	3,261,362	391,297
流动负债	670,877	519,707	151,169
期票支付及销售未付金	58,331	95,632	–37,301
短期借款	103,125	77,881	25,244
1年内预定返还长期借款	163,651	86,617	77,034
商业票据	—	28,000	–28,000
1年内预定返还公司债	78,023	40,225	37,798
未付法人税等	22,903	9,934	12,968
延付税金负债	—	205	–205
业务转让损失准备金	10,570	—	10,570
其他流动负债	234,271	181,210	53,061
固定负债	2,981,782	2,741,655	240,127
公司债	825,000	645,000	180,000
长期借款	1,114,426	1,044,387	70,039
预收押金保证金	393,309	381,605	11,703
延付税金负债	180,205	206,079	–25,874
再估值关联延付税金负债	265,912	280,672	–14,760
退休金支付相关负债	32,464	23,068	9,395
董事退职慰劳准备金	685	656	28
环境对策准备金	5,068	—	5,068
负商誉	83,827	77,172	6,655
其他固定负债	80,882	83,012	–2,129
（净资产部分）	1,659,180	1,640,163	19,016
股东资本	897,293	837,440	59,852
资本金	141,373	141,373	—
资本剩余金	161,188	162,638	–1,449
利润剩余金	600,116	538,687	61,428
自有股份	–5,385	–5,259	–126
其他包括利润累计额	612,387	658,398	–46,010
其他有价证券市值差额金	89,945	127,609	–37,663
递延对冲损益	–30	–5	–25
土地再估值差额金	521,248	504,756	16,492
汇率换算调整勘定	13,900	20,798	–6,898
退休金支付相关调整的累计额	–12,676	5,238	–17,914
新股预约权	529	500	29
非控股股东持股	148,970	143,825	5,145
负债净资产合计	5,311,840	4,901,526	410,313

（注）百万日元未满时切舍表示。

比较合并报表损益计算书

单位：百万日元

科目	本合并报表会计年度 2015/4/1—2016/3/31	前年合并报表会计年度 2014/4/1—2015/3/31
销售收入	1,009,408	1,110,259
销售成本	756,820	869,318
总销售利润	252,588	240,941
销售费用以及一般管理费	86,388	84,609
销售利润	166,199	156,332
销售外收入	10,949	9,087
收取利息	284	287
收取红利	4,556	4,577
关联企业投资收益	605	1,372
其他	5,503	2,850
销售外费用	32,296	32,306
支付利息	20,183	21,072
处置固定资产损失	6,064	4,780
其他	6,049	6,454
经常利润	144,851	133,113
特别利润	19,421	48,807
固定资产销售利润	2,709	36,551
负商誉发生收益	—	12,256
投资有价证券售出带来的收入	11,350	—
销售未付金撤销带来的收入	4,098	—
追加出资义务损失准备金计提	1,262	—
特别损失	22,423	81,719
处置固定资产关联损失	4,223	6,190
减值损失	2,561	73,725
追加出资义务损失准备计提	—	1,804
环境对策准备金计提	5,068	—
业务转让损失准备金计提	10,570	—
税金等调整前本期净利润	141,850	100,201
法人税、住民税以及业务税	43,994	23,190
法人税等调整额	–422	–9,814
法人税等合计额	43,571	13,375
本期净利润	98,278	86,825
归属于非控股股东的本期净利润	14,851	13,487
归属于母公司股东的本期净利润	83,426	73,338

（注）百万日元未满时切舍表示。

比较合并报表包括利润计算书

单位：百万日元

科目	本合并报表会计年度 2015/4/1—2016/3/31	前年合并报表会计年度 2014/4/1—2015/3/31
本期净利润	98,278	86,825
其他包括利润	–46,644	119,824
其他有价证券市值差额金	–37,665	51,636
递延对冲损益	4	–46
土地再估值差额金	15,320	28,832
汇率换算调整勘定	–5,810	28,255
退休金支付相关调整的累计额	–17,907	9,866
对于持股适用公司的持股相当额	–586	1,279
包括利润	51,633	206,650
（细目）		
母公司股东关联包括利润	36,255	192,734
非控股股东关联包括利润	15,378	13,915

（注）百万日元未满时切舍表示。

比较合并报表现金流量表（概要）

单位：百万日元

科目	本合并报表会计年度 2015/4/1—2016/3/31	前年合并报表会计年度 2014/4/1—2015/3/31
税金等调整前本期净利润	141,850	100,201
特别损益等调整	–318	32,954
折旧费	74,245	72,696
库存资产增减	–33,202	110,219
股权投资的增减	–32,487	–35,973
其他	9,316	–45,659
法人税等支付额	–23,582	–34,360
销售活动带来的现金流	135,821	200,078
有价证券售出、偿还以及投资有价证券售出带来的收入	29,043	624
有形固定资产售出、有形固定资产信托收益权售出带来的收入	22,806	167,645
设备投资	–275,316	–177,331
其他	–7,536	–37,506
投资活动带来的现金流	–231,003	–46,568
新筹措	503,154	328,053
返还	–154,773	–505,027
股息支付	–29,082	–21,684
其他	–10,061	9,549
财务活动带来的现金流	309,237	–189,109
现金及现金等同物关联换算差额	–153	1,235
现金及现金等同物的增减额（“—”为减少）	213,902	–34,363
子公司新入合并报表后现金及现金同等物的增加额	—	6,658
伴随股份转移的现金及现金同等物的增加额	—	1,455
现金及现金等同物的期初余额	198,489	224,739
现金及现金等同物的期末余额	412,392	198,489

（注）百万日元未满时切舍表示。

公司数据

三菱地所集团主要企业

■合并报表子公司　□持股适用公司

办公楼业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比(%)
办公楼运营管理业务				
■ Mitsubishi Jisho Property Management Co., Ltd.	Marunouchi Nakadori Building, 2-3, Marunouchi 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	TEL+81-3-3287-4111	办公楼的综合运营管理	100.0
■ Hokuryo City Service Co., Ltd.	Hokkaido Building, 4-1, Kita 2-jou Nishi, Chuo-ku, Sapporo, Hokkaido 060-0002	TEL+81-11-242-7411	办公楼及住宅和体育设施的管理运营	100.0
■ Yuden Building Kanri Co., Ltd.	Yurakucho Denki Building, 7-1, Yurakucho 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0006	TEL+81-3-3211-7833	有乐町电气大厦的管理运营	62.5
办公楼租赁业务				
■ Sunshine City Corporation	World Import Mart Building, Sunshine City, 1-1, Higashi-Ikebukuro 3-chome, Toshima-ku, Tokyo 170-8630	TEL+81-3-3989-3321	阳光城等的经营	63.2
■ Tokyo Kotsu Kaikan Co., Ltd.	Tokyo Kotsu Kaikan, 10-1, Yurakucho 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0006	TEL+81-3-3212-2931	东京交通会馆等的经营	50.0
停车场业务				
■ Tokyo Garage Co., Ltd.	Sanno Grand Building, 14-2, Nagatacho 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0014	TEL+81-3-3504-0610	办公楼停车场的运营管理以及挥发油商品类的销售	54.9
地域冷暖气设施业务				
■ Marunouchi Heat Supply Co., Ltd.	Kishimoto Building, 2-1, Marunouchi 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	TEL+81-3-3287-2288	丸之内、大手町、有乐町地区的温冷热供应业务	64.2
■ Ikebukuro District Heating and Cooling Co., Ltd.	World Import Mart Building, Sunshine City, 1 Higashi-Ikebukuro 3-chome, Toshima-ku, Tokyo 170-8630	TEL+81-3-3988-6771	东池袋地区的温冷热供应业务	68.0
□ O.A.P. D.H.C. Supply Co., Ltd.	OAP Tower, 8-30, Tenmabashi 1-chome, Kita-ku, Osaka, Osaka Prefecture 530-6004	TEL+81-6-6881-5170	大阪市OAP地区的温冷热供应业务	35.0
□ Minato Mirai 21 D.H.C. Co., Ltd.	1-45, Sakuragicho 1-chome, Naka-ku, Yokohama, Kanagawa Prefecture 231-0062	TEL+81-45-221-0321	横滨港湾未来地区的温冷热供应业务	29.6
其他业务				
■ Marunouchi Direct Access Limited	Shin-Tokyo Building, 3-1, Marunouchi 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	TEL+81-3-3214-4881	丸之内、大手町及其他地区暗光纤租赁业务、数据中心建筑物供给业务	51.0
□ Marunouchi Hotel Co., Ltd.	6-3, Marunouchi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	TEL+81-3-3217-1111	丸之内宾馆的经营	31.4

生活服务类地产业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比(%)
■ Mitsubishi Jisho Retail Property Management Co., Ltd.	7-1, Daiba 1-chome, Minato-ku, Tokyo 135-8707	TEL+81-3-5579-6671	商业设施的运营管理	100.0
■ IMS Co., Ltd.	Tenjin MM Building, 7-11, Tenjin 1-chome, Chuo-ku, Fukuoka, Fukuoka Prefecture 810-0001	TEL+81-92-733-2006	商业设施“IMS”等的运营管理	92.0
■ Mitsubishi Estate · Simon Co., Ltd.	Otemachi Financial City South Tower, 9-7, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	TEL+81-3-3275-5252	奥特莱斯的经营	60.0
■ Yokohama Sky Building Co., Ltd.	19-12, Takashima 2-chome, Nishi-ku, Yokohama, Kanagawa Prefecture 220-0011	TEL+81-45-441-1221	Sky大厦、横滨新都市大厦的经营	54.4

住宅业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比(%)
住宅开发、销售业务				
■ Mitsubishi Jisho Residence Co., Ltd.	Otemachi Building, 6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-8189	TEL+81-3-3287-8800	房地产开发、销售、租赁	100.0
订制住宅业务				
■ Mitsubishi Estate Home Co., Ltd.	Kokusai-Shin-Akasaka Building Higashi-kan, 14-27, Akasaka 2-chome, Minato-ku, Tokyo 107-0052	TEL+81-3-6887-8200	独栋建筑和集团住宅的设计施工以及住宅和店铺的翻新	100.0
■ Mitsubishi Estate Housing Components Co., Ltd.	228-4, Shinminato, Mihama-ku, Chiba, Chiba Prefecture 261-0002	TEL+81-43-242-9031	建筑资材的制造、加工、销售	91.7
□ Prime Truss Co., Ltd.	15-12, Kiba 2-chome, Koto-ku, Tokyo 135-0042	TEL+81-3-3643-3310	住宅建筑资材等的制造销售	20.0
住宅管理业务				
■ Mitsubishi Jisho Community Holdings Co., Ltd.	6-1, Sanbancho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0075	TEL+81-3-3556-3888	公寓管理业务的经营管理及其附带业务	71.5
■ Mitsubishi Jisho Community Co., Ltd.	6-1, Sanbancho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0075	TEL+81-3-5213-6100	公寓综合管理业务、办公楼综合管理业务、翻新整修工程业务，其他相关业务	100.0
■ Hokkaido Benny Estate Co., Ltd.	4F Odori Bus Center Building, 5-1, Minami 1-jou Higashi 1-chome, Chuo-ku, Sapporo, Hokkaido 060-0051	TEL+81-11-212-2114	公寓管理业务等	100.0
■ Izumi Park Town Service Co., Ltd.	7-2, Takamori, Izumi-ku, Sendai, Miyagi Prefecture 981-3203	TEL+81-22-378-0022	泉Park Town的综合管理	100.0

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比(%)
休闲设施业务				
■ MEC Urban Resort Tohoku Co., Ltd.	1-1, Akedori 1-chome, Izumi-ku, Sendai, Miyagi Prefecture 981-3206	TEL+81-22-377-3136	泉Park Town高尔夫俱乐部等的经营管理	100.0
■ Higashinihon Kaihatsu Co., Ltd.	1442-23, Yosawa Oyamacho, Sunto-gun, Shizuoka Prefecture 410-1326	TEL+81-550-78-3211	东富士乡村高尔夫俱乐部和富士国际高尔夫俱乐部等的经营	100.0
□ Sakura Golf Development Co., Ltd.	670 Soshiyama, Uchida, Sakura, Chiba Prefecture 285-0077	TEL+81-43-498-6630	麻仓高尔夫俱乐部的经营	49.0
其他业务				
■ MEC Eco LIFE Co., Ltd.	6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	TEL+81-3-5222-9671	关于环境和设计的研究与建议	100.0
■ Mitsubishi Jisho House Net Co., Ltd.	Shinjuku Front Tower, 21-1, Kita-Shinjuku 2-chome, Shinjuku-ku, Tokyo 169-0074	TEL+81-3-6908-5560	个人住宅买卖及租赁中介、租赁管理	100.0
■ Ryoei Life Service Co., Ltd.	Royal Life Okusawa, 33-13, Okusawa 3-chome, Setagaya-ku, Tokyo 158-0083	TEL+81-3-3748-2650	收费老人院的运营	85.0
□ Tsunagu Network Communications, Inc.	Shin-Otemachi Building, 2-1, Otemachi 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	TEL+81-3-4477-2000	集团住宅的因特网连接业务	20.0

海外业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比(%)
■ Rockefeller Group, Inc.	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020-1095 U.S.A.	TEL+1-212-282-2000	不动产业务	100.0
■ Mitsubishi Estate New York Inc.	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020-1095 U.S.A.	TEL+1-212-698-2200	在美国的不动产业务	100.0
■ Mitsubishi Estate London Ltd.	5 Golden Square London, W1F 9HT, U.K.	TEL+44-20-7292-3180	在欧洲的不动产业务	100.0
■ Mitsubishi Estate Asia Pte. Ltd.	138 Market Street, #27-03 CapitaGreen, Singapore 048946	TEL+65-6576-5790	在亚洲的不动产业务	100.0
Mitsubishi Estate (Shanghai) Ltd. *Outside the scope of consolidation	1805 Room Raffles City, 268 Xizang Middle Road, Shanghai 200001, P.R.C.	TEL+86- (21) 6340-3000	在中国的不动产业务	100.0

投资管理业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比(%)
■ Mitsubishi Jisho Investment Advisors, Inc.	Marunouchi 2-chome Building, 5-1, Marunouchi 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	TEL+81-3-3218-0031	不动产投资管理关联的专业服务提供（不动产投资顾问等）	100.0
■ Japan Real Estate Asset Management Co., Ltd.	Shin-Tokyo Building, 3-1, Marunouchi 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	TEL+81-3-3211-7921	投资法人的资产运营	90.0
■ TA Realty LLC	28 State Street, Boston, MA 02109, U.S.A.	TEL+1- (617) 476-2700	在美国的不动产投资管理业务	70.0
■ Europa Capital Group	15 Sloane Square, London SW1W 8ER, U.K.	TEL+44 (-0) 20-7881-6800	在欧洲的不动产投资管理业务	75.0

设计监理业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比(%)
■ Mitsubishi Jisho Sekkei Inc.	Marunouchi 2-chome Building, 5-1, Marunouchi 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	TEL+81-3-3287-5555	建筑、土木的设计监理	100.0
■ MEC Design International Corporation	Inui Building Kachidoki, 13-1, Kachidoki 1-chome, Chuo-ku, Tokyo 104-0054	TEL+81-3-6704-0100	内装潢的设计监理及施工以及家具用品的制造和销售	100.0

宾馆业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比(%)
■ Royal Park Hotels and Resorts Co., Ltd.	Otemachi Building, 6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	TEL+81-3-3211-6180	宾馆业务的经营、统括管理、运营支援	100.0
■ Yokohama Royal Park Hotel Co., Ltd.	Yokohama Landmark Tower, 2-1-3, Minato Mirai 2-chome, Nishi-ku, Yokohama, Kanagawa Prefecture 220-8173	TEL+81-45-221-1111	横滨Royal Park Hotel的运营	100.0
■ Tohoku Royal Park Hotel Co., Ltd.	2-1, Teraoka 6-chome, Izumi-ku, Sendai, Miyagi Prefecture 981-3204	TEL+81-22-377-1111	仙台Royal Park Hotel的运营	100.0
■ Royal Park Hotel Management Co., Ltd.	Otemachi Building, 6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	TEL+81-3-5224-6200	“THE系列”的运营	100.0
■ Royal Park Hotel Co., Ltd.	1-1, Kakigaracho 2-chome, Nihonbashi, Chuo-ku, Tokyo 103-8520	TEL+81-3-3667-1111	Royal Park Hotel的经营	55.7

房地产服务业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比(%)
■ Mitsubishi Real Estate Services Co., Ltd.	Shin-Otemachi Building, 2-1, Otemachi 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-8113	TEL+81-3-3510-8011	房地产中介、租赁经营、停车场管理、房地产鉴定	100.0

其他业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比(%)
■ MEC Human Resources, Inc.	Otemachi Building, 6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	TEL+81-3-3212-8674	人事关联服务业务提供	100.0
■ MEC Information Development Co., Ltd.	Otemachi Building, 6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	TEL+81-3-3214-9300	信息系统和软件的开发及管理	100.0
■ Keiyo Tochi Kaihatsu Co., Ltd.	Shin-Tokyo Building, 3-1, Marunouchi 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	TEL+81-3-3212-0555	商业设施“minoria稻毛海岸”的经营	66.7
□ Tokyo Ryutsu Center Inc.	1-1, Heiwajima 6-chome, Ota-ku, Tokyo 143-0006	TEL+81-3-3767-2111	物流办公楼、办公楼的租赁及运营管理	37.4

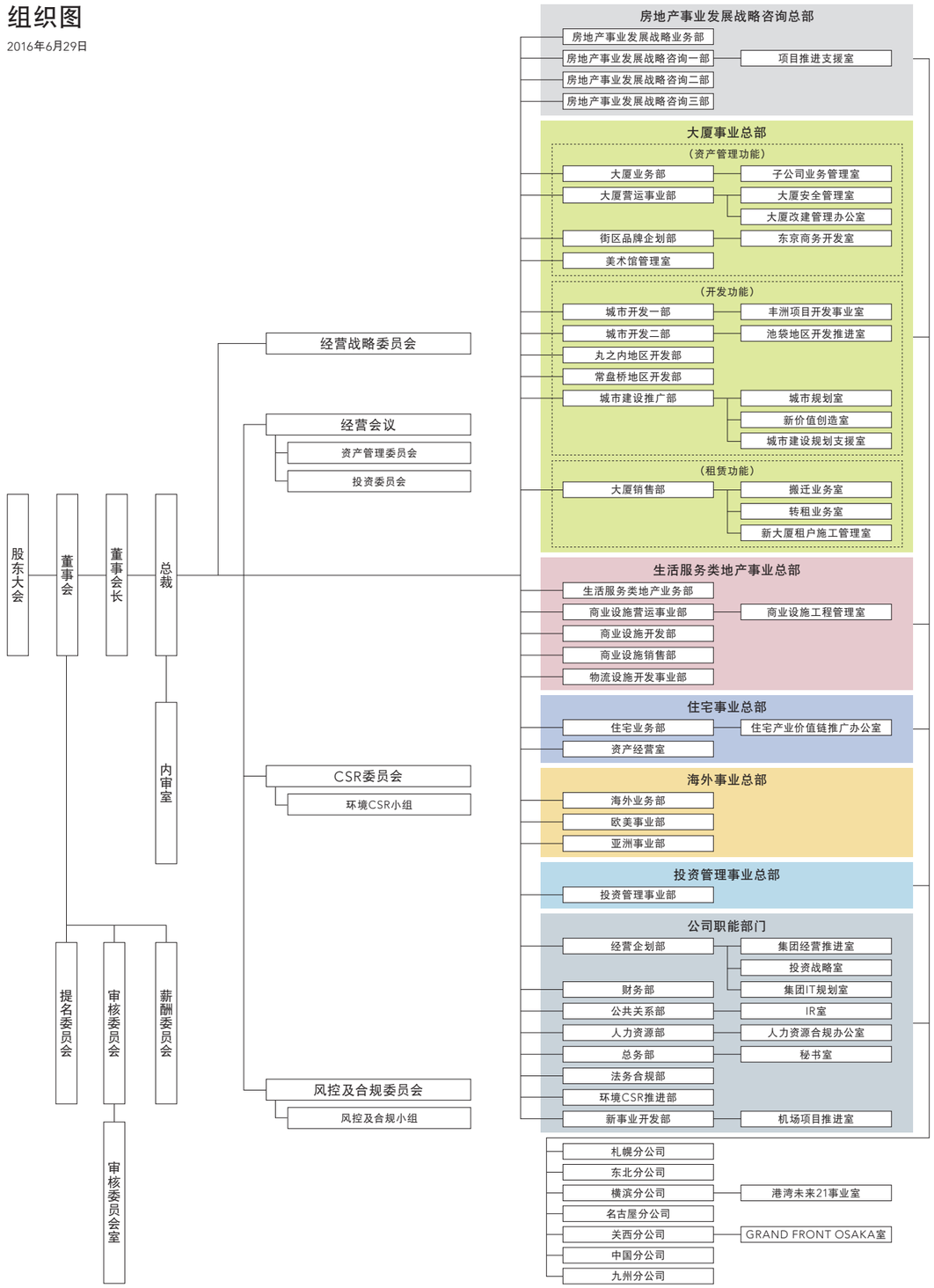
（注）议决权所有百分比按2016年3月末时点。

沿革

企业发展轨迹		代表性项目
三菱社接受政府划拨出售的丸之内原陆军省用地	1890	
三菱合资会社成立，实现了业务的进一步扩大	1893	
	1894	丸之内最早的西式事务所建筑——第一号馆竣工
	1923	丸之内大厦于东京站前竣工
以资本金1,500万日元从三菱合资会社受让丸之内大厦及其用地所有权以及丸之内地区其他土地建筑的业务权，本公司继而成立	1937	
	1952	新丸之内大厦竣工
在东京、大阪两地的证券交易所上市	1953	
筹划制定丸之内综合改造计划，以应对经济高速增长期的办公楼需求	1959	
	1962	北海道大厦竣工
赤坂Park House起售（进军公寓业务）	1969	
三菱地所纽约分公司成立，开始巩固进军海外业务的根基 三菱地所住宅销售株式会社成立（2007年4月公司名称变更为三菱地所Real Estate Services株式会社）	1972	泉Park Town第一期工程开工
新设札幌、仙台、名古屋、大阪各分公司，在国内主要城市进行业务强化	1973	
名古屋第一宾馆开业（进军宾馆业务）	1983	
三菱地所Home株式会社成立（强化住宅业务）	1984	
MEC UK公司成立，为进军英国做好准备 新设横滨营业所（2000年4月改组为横滨分公司）	1986	
新设广岛分公司（2000年4月改称为中国分公司）、九州分公司	1989	福冈IMS （天神MM大厦）开始营业 东京箱崎的Royal Park Hotel开始营业 广岛Park大厦竣工
发表参加伦敦金融城“Paternoster Square计划” 参股Rockefeller Group International, Inc.	1990	
	1993	横滨地标大厦竣工，横滨Royal Park Hotel开业
发表丸之内大厦改建	1995	
	1996	大阪Amenity Park（OAP）竣工
丸之内改造第一阶段开始	1998	
	2000	御殿场PREMIUM OUTLETS®开业
成立三菱地所投资顾问株式会社	2001	
通过土地再评估法等实施固定资产评估转换	2002	丸之内大厦开业
总部迁移到大手町大厦	2003	三菱信托银行总行大厦竣工（2005年10月改称为三菱UFJ信托银行总行大厦） 伦敦Paternoster Square竣工
	2004	丸之内OAZO开业
	2005	东京大厦开业
	2007	新丸之内大厦开业 东京半岛酒店开业
株式会社Sunshine City合并报表子公司化 Mitsubishi Estate Asia Pte. Ltd.成立（强化亚洲业务）	2008	
Chelsea Japan株式会社（2013年2月更名为三菱地所·Simon株式会社）合并报表子公司化	2009	丸之内公园大厦·三菱一号馆竣工
	2010	三菱一号馆美术馆开业
三菱地所Residence株式会社创立 木村惠司就任董事会长，杉山博孝就任总裁	2011	
	2012	丸之内永乐大厦竣工 大手町FINANCIAL CITY竣工
三菱地所（上海）投资咨询有限公司设立	2013	MARK IS静冈、MARK IS横滨港湾未来开业 GRAND FRONT OSAKA开业
将三菱地所Building Management和三菱地所Property Management进行业务整合 收购TA Realty LLC	2014	
	2015	新加坡CapitaGreen竣工 大名古屋大厦竣工 大手门大厦·JX大厦竣工
转型为设置提名委员会等的公司	2016	大手町FINANCIAL CITY GRAND CUBE竣工

组织图

2016年6月29日



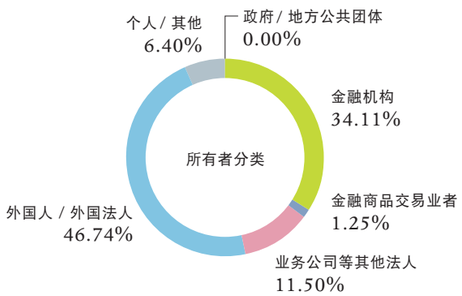
公司概要（2016年3月31日）

股份概要

股份状况

可发行总股数	1,980,000,000股
已发行总股数	1,390,397,097股 （和前年度相比没有增减）
股东总数	57,967名 （比前年度减少 1,467名）

股份分布状况（股份数构成比率）



大股东	持股数（千股）	持股比例（%）
日本Master Trust信托银行株式会社 信托账号	81,876	5.88
日本Trustee Service信托银行株式会社 信托账号	54,313	3.90
明治安田生命保险相互会社	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
株式会社三菱东京UFJ银行	25,963	1.86
旭硝子株式会社	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

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

设立
1937年5月7日

资本金
141,373,214,071日元

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

员工人数（不包括临时工）
本体：700名
合并决算：8,474名

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

总部
Otemachi Building, 6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku,
Tokyo 100-8133
TEL+81-3-3287-5100

札幌分公司
Hokkaido Building, 4-1, Kita 2-jou Nishi, Chuo-ku, Sapporo,
Hokkaido 060-0002
TEL+81-11-221-6101

东北分公司
Sendai Park Building, 6-1, Kokubun-cho 3-chome, Aoba-ku,
Sendai, Miyagi Prefecture 980-0803
TEL+81-22-261-1361

横滨分公司
Yokohama Landmark Tower, 2-1, Minato Mirai 2-chome,
Nishi-ku, Yokohama, Kanagawa Prefecture 220-8115
TEL+81-45-224-2211

名古屋分公司
Nagoya Hirokoji Building, 3-1, Sakae 2-chome, Naka-ku, Nagoya,
Aichi Prefecture 460-0008
TEL +81-52-218-7755

关西分公司
OAP Tower, 8-30, Tenmabashi 1-chome, Kita-ku, Osaka,
Osaka Prefecture 530-6033
TEL+81-6-6881-5160

中国分公司
Hiroshima Park Building, 7-5, Otemachi 3-chome, Naka-ku,
Hiroshima, Hiroshima Prefecture 730-0051
TEL+81-82-245-1241

九州分公司
Tenjin Twin Building, 6-8, Tenjin 1-chome, Chuo-ku, Fukuoka,
Fukuoka Prefecture 810-0001
TEL+81-92-731-2211

三菱三纲领

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

处事光明
以光明磊落为行动的宗旨，保持经营活动的公开性和透明性。

立业贸易
立足于全球及宇宙的宏观立场开拓事业。

三菱地所集团基本使命

我们通过城市建设为社会做贡献

我们，通过打造令居住、就业、休憩者满意的关爱地球环境并魅力无穷的城市，
为实现具有真正价值的社会而贡献。

三菱地所集团行动宪章

我们为实践基本使命宣言如下，并执行之。

1 我们诚实地行动
我们基于法和伦理而活动，通过不断地谦虚反思自己的行为，重视和社会的沟通，进行以公正、透明以及信赖为第一原则的企业活动。

2 我们为获取客户信赖而努力
站在客户立场思考，在提供安全并且优质商品及服务的同时，恰当地公开信息。

3 我们为打造充满活力的职场而努力
以自我成长为目标，尊重每一个人的个性以及多样的思维方式，在提升创造性和专业性的同时，发挥作为团队的综合力量。

三菱地所集团的行动方针（以下为英文网站）

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

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

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

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