人を、想う力。街を、想う力。

三菱地所株式会社

〒100-8133　東京都千代田区大手町一丁目6番1号 大手町ビル
TEL（03）3287-5100　http://www.mec.co.jp/

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C005531
www.fsc.org

森林管理協議会（Forest Stewardship Council）®で認証された適切に管理された森林からの原料を含むFSC®認証紙を使用しています。

VEGETABLE OIL INK

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

Printed in Japan

三菱地所株式会社　アニュアルレポート 2017

人を、想う力。街を、想う力。

三菱地所

Annual Report 2017

In Motion for Tomorrow's Opportunities

CONTENTS

2
三菱地所グループについて

4
ステークホルダーの皆様へ

「まちづくりを通じて社会に貢献します」という
三菱地所グループの基本使命を、グローバルな視点、
長期的な観点で捉え、将来に向けた変革に取り組みます。
経営資源を拡大再生産しながら競争優位性を高めることで、
持続的な価値創出を実現します。

15
事業レビュー

16 ビル事業 1
20 ビル事業 2
22 生活産業不動産事業
24 住宅事業
26 海外事業

28
マネジメント・サービス事業の概況

28 投資マネジメント事業
29 設計監理事業
30 ホテル事業
31 不動産サービス事業
32 新事業創造部
33 ソリューション営業グループ
34 5年分のセグメント別財務ハイライト

35
コーポレートガバナンス

36 会長メッセージ

37 コーポレートガバナンス体制の概要
38 取締役
40 社外取締役／2017年3月期の活動状況
42 報酬／取締役会の実効性評価
43 執行役・執行役員・グループ執行役員

44
リスクマネジメント

46
人財マネジメント

47
財務レビュー

48 11年間の主要財務ハイライト（連結）
50 2017年3月期の事業環境
51 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

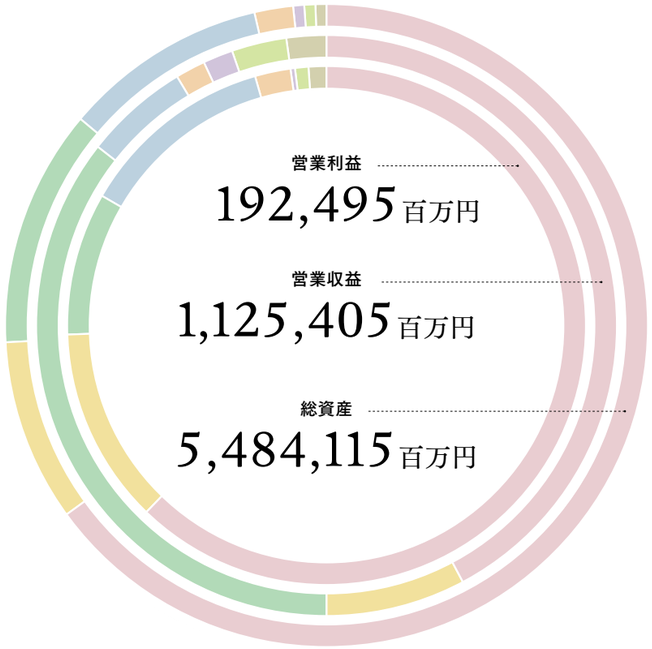
アセットブック
http://www.mec.co.jp/j/
investor/irlibrary/annual/index.html

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

2017年3月期（連結）	営業収益	営業利益	総資産
ビル事業	484,238	133,570	3,445,008
生活産業不動産事業	88,955	25,807	484,292
住宅事業	407,850	19,253	634,219
海外事業	66,556	26,313	541,888
投資マネジメント事業	21,323	4,520	106,990
設計監理事業	19,309	445	27,358
ホテル事業	33,512	1,932	28,842
不動産サービス事業	24,243	2,157	25,702
その他の事業	4,237	289	12,649
セグメント間消去または全社	△24,820	△21,793	177,163
合計	1,125,405	192,495	5,484,115

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。

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。

住宅事業

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

海外事業

当社は1970年代から海外事業に取り組み、米国・英国での不動産賃貸・開発事業を行ってきました。近年は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。

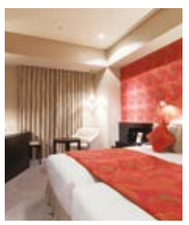
投資マネジメント事業

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

設計監理事業

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、組織設計事務所として、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。

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。

不動産サービス事業

不動産の仲介、マンション・オフィスビルの賃貸経営サポート、パーキングの運営サポート、不動産鑑定など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。法人・富裕層向けサービスを幅広く展開し、ワンストップで不動産に関する課題を解決します。

ステークホルダーの皆様へ

三菱地所株式会社
執行役社長　**吉田 淳一**

「まちづくりを通じて社会に貢献します」という
三菱地所グループの基本使命を、グローバルな視点、
長期的な観点で捉え、将来に向けた変革に取り組みます。
経営資源を拡大再生産しながら競争優位性を高めることで、
持続的な価値創出を実現します。

三菱地所グループの将来像

私たちの目指す先には、物理的なスペース以上の付加価値を提供する新たな不動産デベロッパーという企業像があります。その実現に向け、最も重要な経営資源である人財の力を引き出すことで、時代の変化を察知し、人が過ごす空間における新たな価値を追求します。

2017年4月1日、執行役社長に就任しました。私は、これまで約15年間にわたって人財のマネジメントにあたり、三菱地所グループにとって何より重要な経営資源である人財をいかに活用するかを、日々考え続けてきました。この経験が形づくった考えとして、2017年の今日、私たちの事業にとっていかに人財の重要性が増しているか、そして、私が描く当社グループの将来像を実現するには、なぜ人財の潜在力の発揮が不可欠であるか、まずご説明したいと思います。

人財が経営資源であることはすべての企業に共通であり、当たり前のことに聞こえるかもしれません。特に、不動産開発を事業とする当社にとって、土地よりも、資金よりも重要なものが人財であるとは、意外に思われる方がいても不思議ではありません。しかし、現在の不動産事業は、オフィスビル、住宅、商業施設や物流施設のいずれに関しても、単に床を提供する目的で建物を開発し、販売やリーシングを行えばよい訳ではありません。現在問われているのは、面積の多寡に関わらず、あるスペースがどれほどの付加価値を生むかであり、私たちは、物理的なスペース以上の付加価値を提供する不動産デベロッパーという将来像を描いています。そこでカギを握るのが人財です。

私たちが行う不動産開発事業は、極めて幅広いお客様のニーズに応えています。2010年代も後半を迎えた現在では、技術の進歩や社会全般における価値観の変化もあり、お客様のニーズの多様化、高度化がますます進んでいます。そして、そのお客様のニーズの変化を、あるいは、まだお客様のニーズとして顕在化していない何かを察知する感性を持ち得るのは、一人ひとりの社員だけなのです。土地も建物も、時代の変化を洞察することはできません。

この変化の激しい時代に当社が更なる成長を実現するには、「進化」「深化」「真価」の三つの「しんか」が重要であると考えています。一つ目の「進化」は、コーポレートガバナンス、CSR、グローバル展開といった、当社が近年強化してきた領域を、目指すべき方向に「進化」させていくことです。二つ目の「深化」は、これまで当社が強みとして取り組んできたビル事業や住宅事業といった既存の事業について徹底的に深掘りし、劇的な革新を遂げるテクノロジーなども活用しながら、ビジネスの内容が一皮むけるような「深化」です。そして、三つ目の「真価」は、顧客目線に立ち、お客様にとって真に価値のあるものは何か、ニーズとして顕在化していないが将来的な価値につながるものはないか、といった観点で真の価値創造を目指す「真価」です。

時代の変化を見通して布石を打つことができるのが人間だけであるのは、他の産業でも同じかもしれませんが、私たちデベロッパーにとって人財が殊に重要な経営資源である理由は、もう一つあります。それは、私たちが提供するオフィスや住宅、あるいはショッピングモールや倉庫は、そこで働く人、暮らす人がいる場、つまり人間が過ごす空間だということです。人間が過ごす空間における付加価値の追求、換言すれば、人がどのような空間に快適さを感じたり刺激を受けたりするのかを理解し、新たな価値をつくり出し得るのは、やはり人間であろうというのが、私の考えです。

前中期経営計画の成果

2015年3月期から2017年3月期までの3ヵ年には、定量面において当初想定した以上の業績と企業価値向上を実現しました。定性面でも、将来の利益のベースとなる収益基盤を強化しました。

2017年5月、当社は中期経営計画（中計）を発表しました。その内容をご説明するに先立ち、新中計の土台となっている、前中計の成果についてご報告したいと思います。

2015年3月期から2017年3月期までの3ヵ年の前中計は、計画策定時の想定を上回る成果を上げることができました。新規ビルのリーシングの進捗や既存ビルでの賃料増額が想定を上回るペースで実現でき、また不動産市場の活況を着実に捉え、想定以上の物件売却益を獲得しました。

当社は前中計期間を「企業価値向上を実現する3年間」と位置付け、収益基盤の強化により、将来のキャッシュ・フローの増加を目指しました。前中計期間は、東京・丸の内で再開発した新規ビルの利益貢献が限定的となる端境期に位置し、当初は収益的に厳しい見通しを持っていましたが、結果として、計数目標に関しては、各指標の目標水準を達成し、特に営業利益については、前中計最終年度の目標としていた1,650億円を1年前倒しで達成した上で、2017年3月期は目標を16%以上上回る1,925億円となりました。また、賃貸等不動産の含み益についても、再開発の着実な進捗や賃料増額によるキャッシュ・フローの改善などの自助努力に加え、CAPレートの低下により継続的に高まっており、前中計の3年間で約8,670億円増加しました。

加えて、定性面でも「開発機能の強化」「バリューチェーンの強化」「組織体制の整備」という3点において相当の成果を上げました。これらの成果は、2018年3月期にスタートした中計期間において、利益水準の向上という形で具現化されていきます。

「開発機能の強化」に関しては、丸の内エリアを中心に多数の大型プロジェクトを推進したことに加え、100年先を見据えて価値ある街をつくるという視点で、丸の内の都市機能の強化に取り組みました。具体的には、スタートアップ企業向けのオフィススペースやビジネス支援サービスの提供によるベンチャー企業の集積や、宿泊・居住施設の誘致など、都市機能を多面的に強化しました。また、ビル開発にとどまることなく、物流施設、ホテル、投資用ワンルームマンション、新興国における住宅開発など、開発アセットの多様化も進めました。

「バリューチェーンの強化」については、M&Aによって米国で事業ポートフォリオを拡大するとともに、アジア各国における現地パートナーの獲得など、今後の事業拡大に向けた仕組みが構築されました。国内においても、ビルリノベーション事業など、ソリューション提案の幅を広げました。

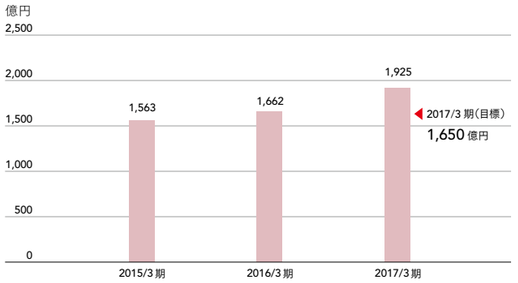
「組織体制の整備」は、指名委員会等設置会社への制度変更を機にガバナンスの実効性が高まり、経営の監督と事業の執行の峻別が従来とは異なるレベルでなされるとともに、より株主価値を意識した経営の方向性が議論できるような取締役会が形成されてきました。また、ソリューション営業グループの拡充、生活産業不動産事業を組織・セグメントとして独立させたこと、新規事業専任組織として新事業創造部を立ち上げたことなどにより、当社の強みである人財と、社員が持つ「見えざる資産」である知や経験の「価値化」につながる組織体制の整備を進めました。

計数目標の達成状況

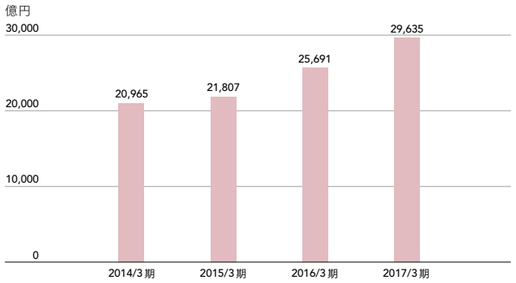
好調なマーケットを捉えた賃料改定や物件売却利益獲得により、目標水準を確実にクリア

		2017年3月期目標	2017年3月期実績
成長性指標	EBITDA	2,500億円以上	2,797億円
	営業利益	1,650億円以上	1,925億円
効率性指標	EBITDA ／総資産	5.0%以上	5.2%
健全性指標	ネット有利子負債／ EBITDA	8倍台	7.7倍

前中期経営計画期間中の営業利益推移



賃貸等不動産の含み益推移



市場の変化と当社グループの競争優位性

事業環境の変化が加速する中、従来のビジネスを踏襲するだけでは持続的な成長は望めないという危機感を持っています。これまで携わってきた「膨大な不動産アセット」や「社会・顧客・パートナーとのリレーションシップ」という強みを拡大再生産し、付加価値の創出に取り組みます。

超高齢社会に突入した日本の経済は、このまま座視すれば長期的には横ばい、ないし低成長に陥ると想定されます。従来のビジネスを踏襲するだけでは持続的な成長は望めないのです。加えて、第四次産業革命と呼ばれる、価値観の変化を促すようなテクノロジーの急速な進歩といった社会全体の変容を背景に、不動産に対するニーズや考え方も大きく変化しつつあります。例えば、「働き方改革」の進展により多様なワークスタイルやコミュニケーションスタイルが生まれていることや、中古市場・リフォーム市場の拡大など、「住まい」に対するニーズも多様化が進んでいることが挙げられます。今後、成長を続けるほかのアジアの大都市との競争がますます激化していくことが予想される中で、東京の街としての魅力を、当社も含め様々な産業の融合によって高めていかなければなりませんし、その中でまちづくりのエキスパートとしての当社グループが果たすべき役割は大きいと考えています。

中計策定の背景にあるのは、当社グループの持つ強みを拡大再生産しながら、持続的な企業価値向上につなげるという決意です。当社グループの強みとは、これまで携わってきた「膨大な不動産アセット」や「社会・顧客・ パートナーとのリレーションシップ」、更にはそれらを通じて得てきた「安心・信頼のブランド評価」「幅広い展開領域ゆえに得られる様々な情報」「強固な財務基盤」です。これらを最大限活用することで付加価値を創出し、その成果を適切に社会、顧客、パートナーなどとシェアすることを通して、更なる信頼を獲得し、当社グループの強みを拡大再生産させるスパイラルを構築していきます。

加えて、前述の通り、今後ますます変化の速度が高まる中で当社グループが競争優位性を発揮していくためには、新規事業の創出や既存事業の革新により、新たな競争力を獲得する必要があると考えています。その際には、必要に応じて外部のパートナーと強みを活かし合う関係を構築することも検討します。

また、そのような取り組みを組織として推進していくために、「人財」「事業・資産」「資金」といった当社グループの持つ経営資源を有効活用し、ガバナンスの実効性向上や適切な権限委譲を通じて意思決定の質とスピードを向上させていく考えです。

今後当社は、時代の変化を先取りするスピードで、競争力あふれる企業グループに変革していきます。

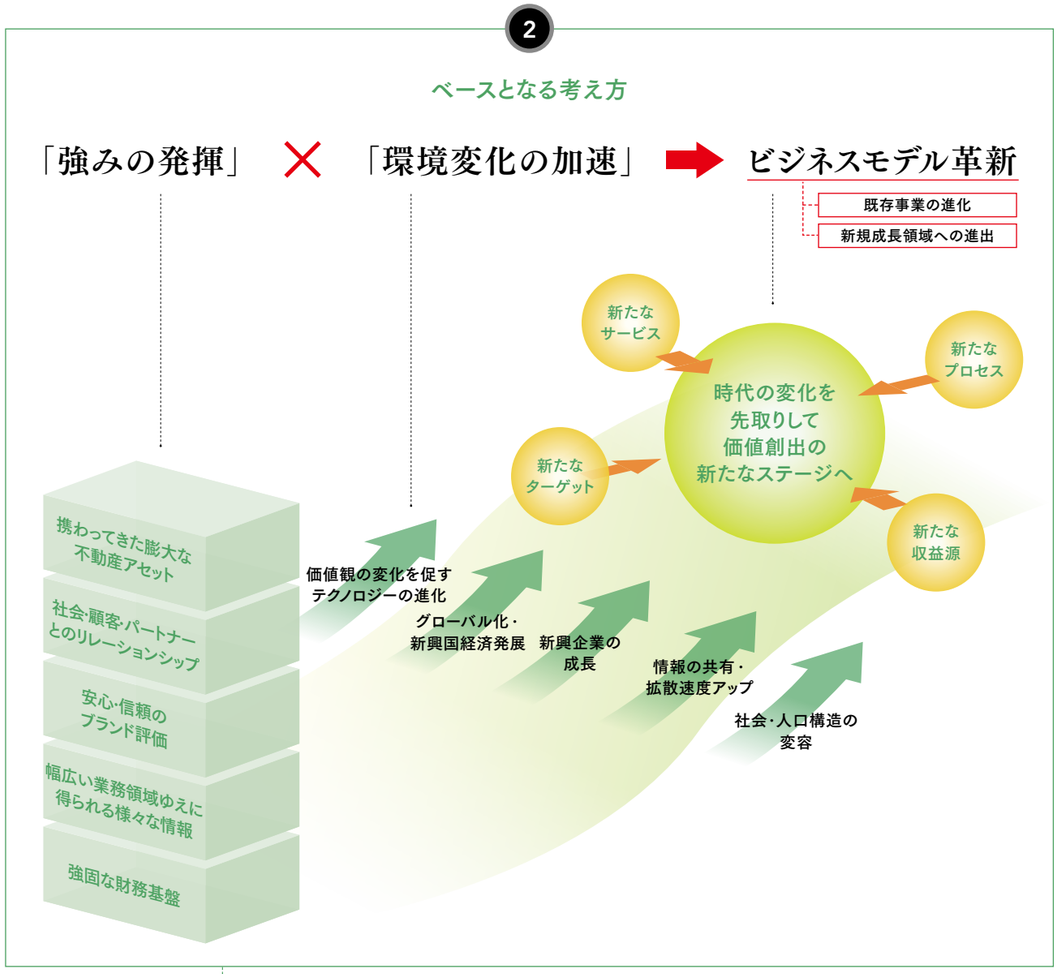
新中期経営計画

収益基盤の強化という、前中期経営計画期間に得た成果を利益として具現化しつつ、三つの領域において環境の変化を捉える取り組みに注力し、2020年代の更なる成長に向けたビジネスモデル革新を推進します。

「ビジネスモデル革新」の背景

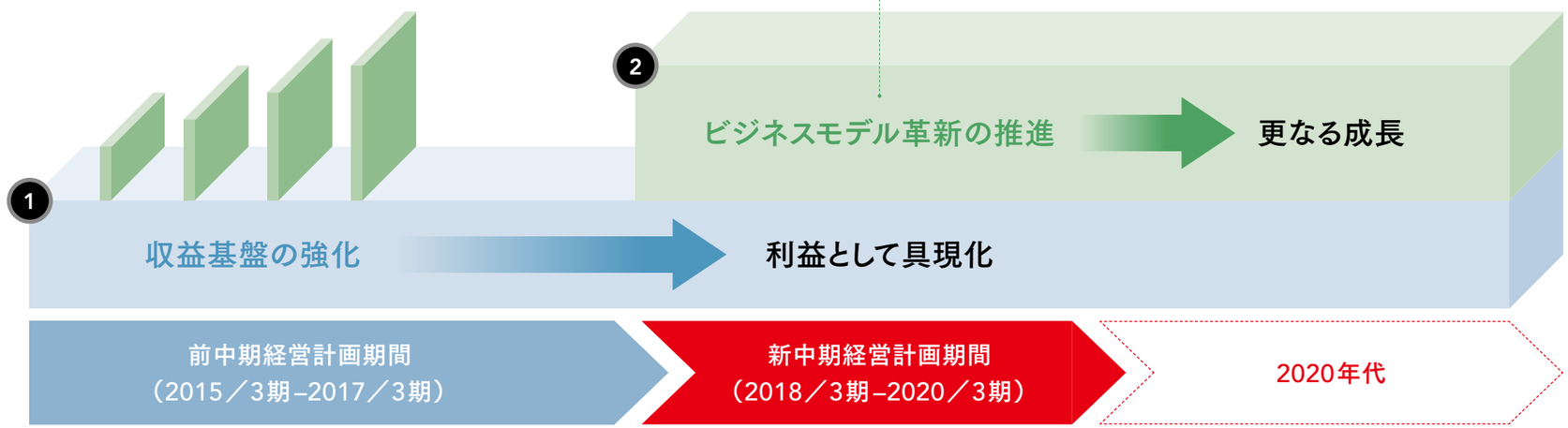
2017年5月に発表した中計のポイントは、前中計期間までに達成した収益基盤強化の成果を利益として具現化すること、そして、環境変化の加速をチャンスとして捉え、2020年代の更なる成長に向けたビジネスモデル革新の推進を通じて、社会の真の価値増進につながる新しい事業を創造することです。

私たちが「ビジネスモデル革新」という強い言葉をあえて用いたのは、現状で足踏みせず果敢な挑戦によって機先を制するのだという宣言にほかなりません。とはいえ、これまでのビジネスのあり方を根底から変えることを考えている訳ではありません。当社グループには、「まちづくりを通じて社会に貢献する」という基本使命があり、まちづくりが当社の事業基盤である点は不変です。ただし、前述のような環境の変化の中、既存の事業を漫然と継続しているだけでは、持続的な価値創出は不可能であるという厳しい認識を持っています。



新中期経営計画における二つのポイント

1. 前中期経営計画期間までの収益基盤強化の成果を利益として具現化
2. 環境変化の加速をチャンスと捉え、2020年代の更なる成長に向けたビジネスモデル革新を推進



ビジネスモデル革新の方向性

変化の機先を制してビジネスチャンスを掴み、価値を創出するには何が必要か。グループ内で新中計策定に向けた議論を重ねる中で、ビジネス活動の生産性向上への貢献、社会ストックの有効活用、暮らしの豊かさを求めるニーズへの対応という、三つの方向を軸にすべきであると結論付けました。当社グループがビジネスモデル革新を進めるにあたっては、長期的な視点に立ち、この三つの方向性を見失わないことが重要であると考えています。

ビジネス活動の生産性の向上は、従来企業にとっていわばコストセンターであったオフィススペースを、プロフィットセンターへ転換する取り組みです。効率的な働き方を実現する環境、あるいはオープンイノベーションが生まれる仕組みを提供することで、生産性向上を図る企業を後押しします。

社会ストックの有効活用は、人口減少時代に突入した日本だからこそ考えねばならない課題への挑戦です。既に日本では、既存住宅の総戸数が総世帯数を上回っており、地方はもちろん都心でも空き家問題が取りざたされています。こうした中、既存のビルや住宅に新たな付加価値をもたらし、街の活性化につなげることは、まちづくりを基本使命とする私たちの真骨頂であるといえます。

暮らしの豊かさを求めるニーズに関しても同様です。「住む」「食べる」「遊ぶ」「買う」「憩う」といった私たちの行動は実に多様です。加えて、技術革新や社会環境・価値観の変化に伴い、それぞれの行動に対するニーズそのものが多様化、高度化してきています。例えば、暮らしの中心ともいうべき「住まい」に関しては、従来のような新築が一番良い、保有が一番良いという考え方に変化が見られます。こうしたニーズに応え、暮らしの豊かさを高める取り組みを進めます。

ビジネスモデル革新の推進を加速すべく、新中計では、3年間で1,000億円という、セグメントに紐付かない全社横断的な投資枠を設けました。組織的にも、2017年4月に「新事業創造部」を社長直轄とし、新たな事業機会に対して迅速に意思決定することで、グループ全体での事業イノベーションの加速を目指します。また、ビル事業グループには「オープンイノベーション推進室」を新設し、丸の内を中心としたビジネス創発の強化にあたっています。

私は、このような組織的な施策や適切な権限委譲を通じて、グループ社員一人ひとりがビジネスを変革させていく強い意思を持って業務に取り組むことが重要であると考えています。従来の延長線上にない、これまでの当社グループ事業の枠組みを超える新しい取り組みを、グループ一丸となって生み出していきます。

計数目標 ― 収益基盤強化の成果を利益として具現化

2020年代の成長に向けた布石としてビジネスモデル革新に取り組む一方で、今後3ヵ年については、前中計期間に実現した収益基盤強化の成果を着実に利益につなげていきます。丸の内だけを取り上げても2016年4月に「大手町フィナンシャルシティ グランキューブ」、そして2017年1月には「大手町パークビル」が竣工し、利益貢献が本格化します。加えて、米国マンハッタン所在の旗艦オフィスビル「1271 Avenue of the Americas」の大規模改修プロジェクトやハイブリッド・モデル投資*、開発事業を通じて、海外事業による利益も拡大します。更に、丸の内以外における開発案件については、回転型投資の強化を通じてフィービジネスの拡大を図るとともに、物流施設事業においてREITの上場を目指すなどバリューチェーンの整備を進めていきます。

こうした取り組みを前提として、2020年3月期に営業利益2,200億円という目標を設定しました。今後の不動産市況については、オフィスビルの大量供給、住宅価格や建築費の高騰の影響などを懸念する声もありますが、私たちとしては、丸の内エリアの優位性や各事業領域における当社グループの強み・ノウハウを発揮することで、着実に利益の拡大を図ることができると考えています。

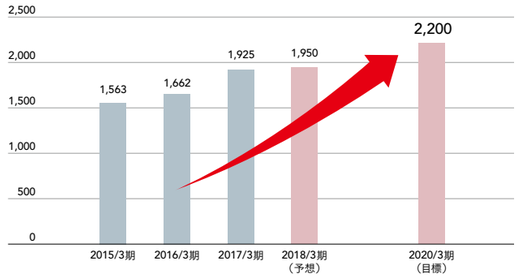
* グループ会社が組成するファンドに三菱地所の資金と第三者投資家の資金を併せて導入することで、投資の規模拡大・分散効果に加え、第三者投資家へのサービス提供機会増大を図る事業モデル。

計数目標

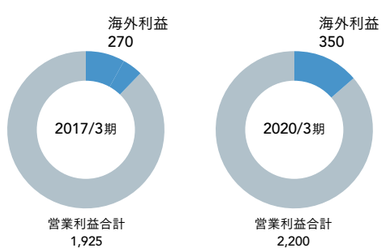
		2017年3月期実績	2020年3月期目標
成長性指標	営業利益	1,925億円	**2,200億円**
	（参考）海外利益	約270億円	**約350億円**
	キャピタルゲイン等	約420億円	**約380億円**
効率性指標	営業利益／総資産（ROA）	3.6%	**3.5%程度**
健全性指標	ネット有利子負債／EBITDA（ハイブリッドファイナンス考慮後）	7.7倍（7.1倍）	**8倍台半ば（8倍程度）**

新中計より、営業利益に含まれる「海外利益」と「キャピタルゲイン等」の数値を開示することとしました。「海外利益」は、海外事業セグメントの営業利益及びその他のセグメントにおける海外事業利益の合計値です。海外事業セグメント以外においても海外事業が拡大していることに対応し、海外で得られる利益を明らかにするものです。「キャピタルゲイン等」は、分譲住宅を除く物件売却益や一過性利益等の合計値です。

営業利益



海外利益



1 丸の内エリアを中心とする大型プロジェクトの竣工・稼働寄与

開発・運営ノウハウ、ブランド力を最大限に発揮し、確実な収益を獲得

ビル事業　生活産業不動産事業　住宅事業

2016 → 2017 → 2018

大手町
フィナンシャルシティ
グランキューブ

大手町パークビル

東京流通センター
物流ビルB棟

ザ・パークハウス
西新宿タワー 60

ザ・パークハウス
白金二丁目タワー

msb Tamachi
（田町ステーションタワー S）

MARK IS 福岡ももち

（仮称）
丸の内3-2計画

資本政策

資本政策については、引き続き、中長期的な視点から、当社グループの強みを活かした投資により得られる利益の拡大を通じて企業価値の向上を図るため、成長投資の推進に主眼を置きたいと考えています。

当社は、財務健全性も重要な経営目標としており、成長に向けた事業投資を行うにあたっては、高格付けの維持を前提とした最適な資本構成を図っています。実際に、当社は高格付けを活用し2016年6月に期間40年の超長期社債を発行したほか、2017年に入ってからも計200億円の社債を発行していますが、調達負債の平均金利は0.95%に抑えられています。低コストかつ超長期で調達ができるという強みは、企業価値向上にも寄与し、仮に金融環境に変化が生じた際にもダウンサイドリスクが低減されるとともに、マーケットでの買い場を逃さない機動力の維持にもつながります。

株主価値向上への施策については、成長投資による企業価値向上に加え、株式報酬制度やガバナンス改革の成果などを有効に機能させることで、株主価値をより一層意識した経営に努めます。また、数年前より続けている政策保有株式の売却や事業資産の適切な入れ替えを通じて資本効率の向上を図ります。

株主還元については、持続的な成長によって拡大させた利益を、連結配当性向25～30%を目安とした安定配当によって還元していく考えです。自己株式の取得については、経済の状況や当社の株価水準等を総合的に勘案し、必要と判断した場合には機動的に実施することとしています。

人財の潜在力を引き出す

最重要資源である人財が持つ価値の最大化を通じて、当社を変革することが使命だと考えています。社員が新たな価値創出にチャレンジできるような環境づくりに努めます。

社員の求心力が高いことは当社グループの大きな強みの一つであると、私は考えています。この求心力は、当社グループが部門横断的な大型プロジェクトを推進する場面では大きな力を発揮しますが、反面、集団思考の素地ともなり得るものです。長年人事畑を歩み、採用・育成を通じて三菱地所の企業文化の形成の一翼を担ってきた私が社長に指名されたのは、人財という当社グループの最重要資源が持つ可能性を問い直し、その価値の最大化に努めることで当社グループを変革せよという使命が課せられたのだと考えています。

社員の能力を最大限に引き出すためには、社員がルーティンワークに割く時間を削減し、より本質的なことを考える時間や精神的な余裕を生み出す環境づくりが重要だと考えています。ルーティンワークを軽視するということではありませんが、特に中堅・若手社員が自由な時間を得ることで、より自由な発想で「顧客の観点で真に価値あるサービスは何か」「多種多様なニーズにどのように応えていくべきか」といった、付加価値の創出につながる考えやチャレンジを生み出すと、期待しています。働き方改革や本社移転を通じて、そのような環境づくりを行っていきます。

働き方改革と本社移転

働き方改革と本社移転を通じ、社員に豊かな生活を送ることを勧めると同時に、そこで得た発見や洞察を仕事に反映し、深く徹底的に自らの仕事について考え抜いて当社の将来像を描くことを求めています。本社の移転を機に「イノベーションを生む空間」の社内実験にも取り組みます。

当社は、2017年4月に社長直轄の「働き方改革推進委員会」を立ち上げました。働き方改革という言葉は、いささか流行めいたものになってしまっており、「長時間労働の見直しで仕事以外の時間が確保できる」と解釈する向きもあるかもしれません。長時間労働の解消が必要なこと、より豊かな生活を送るための時間配分が必要なことに異論はありません。しかし単に、「仕事から解放される」と考えるのは早計なように思います。長時間労働を是正するためには、これまで何の疑問もなく漫然と行っていたような業務の一つひとつを、「この仕事は本当に必要なのか」「もっと効率的に付加価値が生まれる方法はないのか」と問い直さねばなりません。しかも経営者である私としては、業務効率化によって生まれた時間や様々な人との交流で得た縁を、新たな事業のアイディアや社外とのコラボレーションといった形で仕事に還元し、価値を創出してほしいのです。ある意味では、社員に対する要求レベルがより高くなっているといえます。

社長就任以来、社員には、人生を楽しんでほしいと伝えています。豊かな生活は、私たちに一面的でない様々な視座を与えてくれます。その中で気付きがあり、価値観の転換も生まれます。国内において、当社グループは競合他社と厳しい競争をしています。表面的なアイディアのレベルで新味を出そうとしても、競合も同じことができるのでは差異化要因とはなり得ません。新しいモデルを自らつくっていく時代において求められるのは、お客様が本当に欲するものは何か、将来の街で暮らす人びとが欲することは何か、深く徹底的に考え抜いてソリューションを提供することであり、同時に100年先をも視野に収めることです。若いうちから様々な考え方に触れ、それを事業の将来像に結び付けて考えるような訓練を重ねてほしいと考えています。

当社は、2018年3月期中に、「大手町パークビル」に本社を移転することを決定しています。移転を機に、いわば自社内での実験として、フリーアドレスの執務スペースや多様な空間を備えた共用スペースをつくり、内外の人びととの交流が促進され、イノベーションが起きる環境を整えていきます。社員のパフォーマンス発揮を支えるために、魅力的な社員食堂も設置する計画です。こうした環境づくりがどのように私たちの生産性の強化や創造性の発揮につながるのか、私自身大変楽しみにしていますし、お客様にオフィスを提供する当社の働き方が、他の企業にとってのショーケースとなるようなあり方を目指したいと考えています。

新本社全体像（イメージ）

コーポレートガバナンスと ステークホルダーとの価値の共有

社外取締役との議論を通じて株主の皆様の期待に応え、迅速な意思決定と執行、タイムリーなモニタリングを通じ、経営方針を実行に移します。ESGの推進とステークホルダーとの協働を通じて広く価値を共有することで、持続的な企業価値向上の連鎖を達成します。

新中計では、環境・社会・ガバナンス（ESG）の先進企業としての地位を確立し、ステークホルダーとの共生と長期的な企業価値向上を目指すことも掲げました。このうちコーポレートガバナンスに関しては、監督される側にある執行トップの私が意識すべきことは、株主の皆様を代表する社外取締役の声に耳を傾け、適切な経営を行うことであると考えています。2017年3月期に行ったガバナンス改革によって、当社の取締役会は現在、取締役会長の杉山を含め社内取締役が8名、独立役員である社外取締役が7名という構成になっており、社外取締役が議論に参与し、その声が経営判断に反映されやすい仕組みになっています。

より「監督」側面を強化した取締役会のスタートと同時に、業務執行については執行役に大幅に権限を委譲し、またグループ執行役員制度を導入して責任を明確化しました。目的は従来よりも業務執行のスピードを加速することにありますので、執行の責任を負う社長である私は、より迅速な意思決定と執行、進捗のタイムリーなモニタリングを通じ、取締役会が決定する経営方針の実現を通じて、企業価値の持続的な向上に努めます。

環境と社会についても、企業が拠り所とすべき重要なベースの一つであると考えています。特に不動産開発は、土地という有限の社会資本の活用なしにはなし得ず、同時に、当社の使命であるまちづくりは、社会資本に直結しています。例えば、エネルギー効率の高いビル、高度な防災機能を持つビルの開発は、環境適合型のまちづくり、災害に強いまちづくりにつながります。付加価値の高い物件の開発は、街全体、ひいては東京の都市機能向上や国際競争力向上にも貢献します。このような形で、当社は広くステークホルダーと協働し、価値の共有を目指します。

丸の内のまちづくりに代表される価値創造の連鎖は、ステークホルダー、特にアジア諸国の事業パートナーが当社を高く評価してくださる大きな理由の一つです。まちづくりの実績に対する評価を基盤としてパートナーシップが構築され、当社が持つノウハウを新興国の都市で活用する機会が増えれば、事業の成長も実現できます。

当社の企業価値向上プロセスを考えると、開かれたコミュニケーションが企業経営にとっていかに重要であるかが理解できます。ビルのテナントや住宅の入居者といったお客様とのコミュニケーションが、新たな事業機会のヒントにつながり、将来を見据えたまちづくりに対する真摯な思いをパートナーと共有することが、グローバルな事業機会をもたらします。

持続的な企業価値向上に向け、株主の皆様とも、投資戦略や還元はもとより、社会における不動産デベロッパーの役割まで、幅広く意見を交換して建設的な議論を重ねていきたいと考えています。当社の今後にご期待いただくとともに、忌憚のないご意見をお聞かせいただければ幸いです。

2017年8月

三菱地所株式会社
執行役社長

吉田 淳一

事業レビュー

BUSINESS REVIEW

三菱地所グループは、「時代の変化を先取りして価値創出の新たなステージへ」をテーマに掲げ、2018年3月期から3ヵ年の新中期経営計画を推進しています。2020年代以降の持続的な成長を目指し、時代の変化をチャンスと捉えながら強みを活かすことで、三菱地所グループならではの付加価値を創出していきます。

16 ビル事業 1
20 ビル事業 2
22 生活産業不動産事業
24 住宅事業
26 海外事業

ビル事業 1
OFFICE BUILDING BUSINESS

集積がイノベーションを、イノベーションが成長を生む仕組みを確立する

三菱地所株式会社
執行役常務
湯浅 哲生

常盤橋街区再開発のような長期にわたるプロジェクトにおいては、可変性が重要だと思います。竣工から数十年経った後の世の中や、その時点での社会の要請を予想することが困難だからこそ、時代の変化に対応できる余地を計画に織り込むことが必要です。

「大手町ビル」にて撮影

「大量供給問題」を凌駕する丸の内の競争力

中期経営計画におけるビル事業の成長戦略は、継続的に開発してきたプロジェクトの確実な収益化、丸の内の「OPEN INNOVATION FIELD」化、そして丸の内以外のエリアにおける開発パイプラインの充実という三つのポイントに集約されます。

竣工したビルの賃貸利益を最大化することは私たちの本業であり、当社グループのノウハウを結集して着実に進めますが、2018年から2020年にかけての複数の大型ビルの竣工に伴う、いわゆる「大量供給問題」について少し説明したいと思います。結論から言えば、私たちは丸の内エリアの空室率の急上昇や賃料の大幅下落の可能性は低いと考えています。当該期間を含む5年平均で見れば極端に床面積が増加する訳ではないという理由に加え、丸の内エリアの競争力が発揮されるからです。

今回の大量供給が従来と異なるのは、新規竣工が大型のSクラスビルに集中する点です。Sクラスビル同士の競争となればハードの仕様では甲乙つけがたく、勝負は立地するエリアの魅力が決するということになります。そして私たちは、丸の内エリアの競争力に絶対的な自信を持っています。

丸の内エリアの競争力の源泉、それは、都内のほかのエリアに類を見ない、世界有数の企業集積です。エリア内の事業所数は約4,300にのぼり、上場企業だけでも97社の本社が所在します。企業のオフィス利便性へのニーズや他企業との協業への動きが強まる中、企業集積による優位性はますます高まると考えています。

集積の「質」の転換を狙った仕掛け

第2のポイントである丸の内の「OPEN INNOVATION FIELD」化は、この成長シナリオを具体化する施策です。「OPEN INNOVATION FIELD」とは、組織や立場、専門性を超えた多様な交流の機会が存在し、また、旧来の枠組みにとらわれない新しい挑戦ができる環境が備わる街を意味します。

技術やビジネスモデルの変革が多くの企業にとって死活問題となり始めている昨今、いかに多様な人や情報、技術やアイディアを集め、新たな成長ドライバーを育てるか、あらゆる企業が必死で模索しています。そこで求められるのが、人と人、技術とアイディア、企業と企業が出会う機会です。そして、出会いを促し、創造性とコラボレーションを刺激する上で、集積が極めて有利であることは言うまでもありません。

今後問われるのは、これまで10年の時間をかけて当社が仕掛けてきた戦略の真価です。ここで指す仕掛けとは、集積の「中身」あるいは「質」の転換を狙った、創造的・革新的な事業を展開するベンチャー企業の丸の内エリアへの誘致です。2007年の新丸の内ビルの竣工と同時に開設したスタートアップ向けの小規模オフィス「EGG JAPAN」をはじめとして、「The Premier Floor Marunouchi」、「グローバルビジネスハブ東京」、日本初のフィンテック企業の拠点である「FINOLAB」と、当社グループは、国内先端ベンチャー企業や海外から日本へ進出する成長企業向けのサービスメニューを拡充してきました。

ビル事業 1
OFFICE BUILDING BUSINESS

集積とイノベーションの循環の確立

スタートアップ企業の集積の意義は、成長企業に丸の内でオフィスを構えるメリットを実感していただくことにとどまりません。当社はむしろ、革新的アイディアや技術を持つスタートアップ企業が、彼らとの協業機会を求めるほかの企業にとっても魅力的な存在になることに注目しています。目指すのは、集積がイノベーションを生み、イノベーションが集積を呼ぶ循環の確立です。実際に、当社が提供するオフィススペースを舞台に大企業とスタートアップの協業が進行しており、集積の真価たる交流と共創が本格化しています。

多くの企業が、働き方改革を通じた生産性の向上やイノベーションの実現に向け、その促進に不可欠な要素としてオフィス空間に「投資」し始めています。オフィス環境の整備を「費用」と考えていた時代からは、価値観が大きく変化しています。中期経営計画において、私たちはこの変化を捉え、集積をテコにした価値を創出し、ビル事業の成長を実現します。

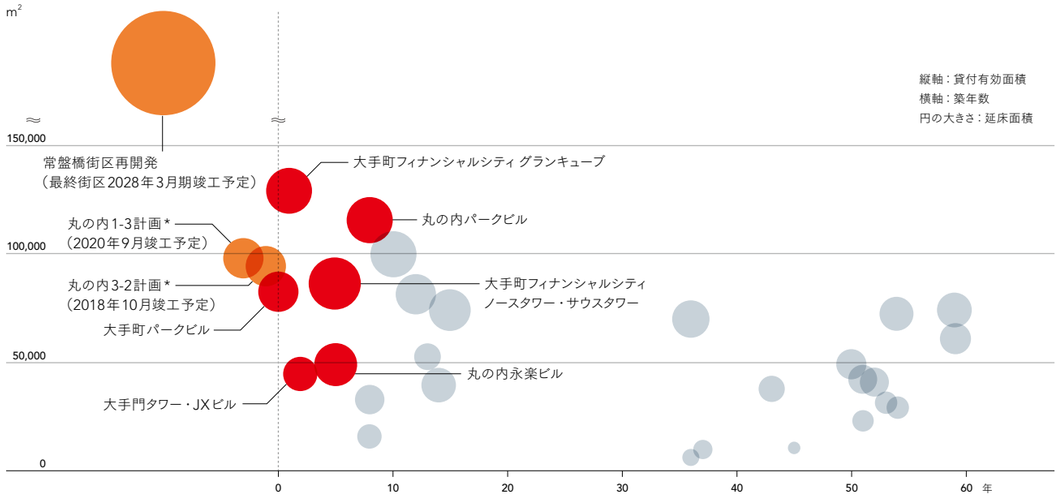
10年先、100年先を視野に投資を継続

第3の領域である開発パイプラインの充実に関しては、丸の内以外の都心部で交通の利便性の高い立地を主なターゲットに、2020年代に本格稼働する物件を継続的に手掛ける方針です。お客様に対するソリューション提案の選択肢を広げることを目的として開発プロジェクトのパイプラインを充実させ、エリアやビルのスペックについて様々なニーズを持つお客様に機動的に対応していきます。

長期的な開発という点では、常盤橋街区再開発プロジェクトも特筆すべきでしょう。最終街区の竣工が2028年3月期という超長期の、更に敷地面積やビルの規模の面からも一つのまちづくりというにふさわしいプロジェクトです。

プロジェクト期間が長期にわたれば当然不確実性が大きく、先を見通しづらい点がリスクになることは確かです。しかし不確実性を逆手に取り、長期計画でしかできない柔軟性や可変性を持たせ、リスクをコントロールすることも可能です。超長期の大型開発プロジェクトであるからこそ確保できる時間というメリットを最大限に使い、構造体や建築素材をはじめとするハード面から、ビルの使い方や運営のあり方といったソフト面まで、あらゆる点を社内外の関係者と徹底的に議論しています。当社ならではの長期的な開発を通じ、100年の時間軸を視野に収め、プロジェクトやエリア全体の価値を最大限高めていきます。

丸の内エリア所有ビルの継続的な再開発



* 貸付有効面積は、延床面積に有効率を乗じた概算値を使用。

フィンテックの交流拠点「FINOLAB」

エントランス

2016年2月、日本初のフィンテック拠点「FINOLAB」が、日本の大手銀行の本社をはじめ様々な金融機関の拠点が集積する東京・大手町にオープンしました。「東京に世界最高の金融イノベーションが生まれるエコシステムをつくる」という想いを持った関係者や有望なスタートアップ企業に賛同し、大手町の集積を活かしてそれを支援するという構想のもと、当社と株式会社電通及び株式会社電通国際情報サービスの協業により開設したのが「FINOLAB」です。

ミートアップイベント開催風景

コワーキングオフィスやイベントスペースを擁する約900m²の空間には、海外企業を含む35社の有力なスタートアップ企業が次々と入居しました。また、起業や経営戦略、法務といった分野のプロフェッショナルが、日本におけるフィンテックの発展を志すサポーター「FINOVATORS」として参集しています。既に大企業とスタートアップ企業のコラボレーションも生まれており、交流拠点として行政からも認知される存在となっています。

入居企業やサポーターからは、オフィスの多様な機能や交通の利便性に加え、ビジネス・金融の中心地という立地が高く評価されています。入居希望企業が後を絶たないことから、2017年2月には大手町ビルに移転、床面積を従来のおよそ2.4倍の約2,150m²に拡張しました。

「（仮称）新宿南口プロジェクト」着工

建物外観完成予想CG

当社は、丸の内以外のエリアにおいても中長期的な時間軸で大規模複合開発事業に取り組み、物件のパイプラインの充実を図っています。2017年6月に着工した「（仮称）新宿南口プロジェクト」は、その一例です。

当プロジェクトは、1日当たり乗降客数が日本一であるJR新宿駅の新南口において、地上16階建の複合ビルを開発するとともに、周辺エリアの関係者とまちづくりビジョンを共有しながら、新宿駅からの既存デッキ延伸や隣接地と一体での広場・空間整備を行うものです。これにより、快適な歩行者ネットワークを形成すると同時に賑わいと交流のスペースを創出します。新宿駅新南口及びその周辺エリアでは、近年、バスターミナルや新ビルの開業をきっかけに来訪者が増加し注目を集めるほか、将来に向けたインフラ整備も進んでいます。

東京の主要ビジネス地区における開発の継続的推進は、丸の内以外のエリアでの物件を通じた新たなお客様の開拓をはじめ、当社グループの事業機会拡大につながります。短期・中小規模の開発事業と、本プロジェクトのような中長期的スパンでの大規模再開発事業を組み合わせて持続的に収益を上げる体制を構築し、丸の内以外のエリアにおける都市開発を通じて、ビル事業の成長を図ります。

ビル事業 2
OFFICE BUILDING BUSINESS

大手町パークビル

唯一無二の立地と創造的空間を融合し、イノベーションを促す

三菱地所株式会社
丸の内開発部 主事
山元 夕梨恵

就業者にゆったりとした気持ちで過ごしていただくため、皇居の緑を意識した空間づくりを行いました。外構には、約3,000m^{2}の人と緑をつなぐコミュニティ広場を整備。1階ロビーには、森林の香りの天然アロマや壁面緑化を取り入れ、五感で緑を感じられる心地良いビルを目指しています。

建物外観

2階「PARK LOUNGE」

「大手町パークビル」にて撮影

知的生産性を高める空間を提供

「大手町パークビル」は、「多様な働き方の実現」をコンセプトとした複合ビルとして2017年1月に竣工しました。働く場所や働き方の選択肢が増える中、オフィスビルのあり方や提供すべき価値も変化しています。私たちは、単なるオフィスの「床」ではなく、そこに集う人たちの知的生産性を高め、新しい価値を生み出すための「空間」を提供するのだという想いで開発に取り組みました。

その仕掛けの一つが2階のオフィスサポートフロアです。就業者専用の「PARK LOUNGE」では、皇居の緑と水の景観が目の前に広がるラグジュアリーな空間の中で仕事や運動、休憩、仮眠ができる環境を提供しています。オフィスでの過ごし方に多様な選択肢を設け、仕事内容や気分に合わせて自由に空間を使うことができるようにすることで、集中力や創造性の向上を実現するのが狙いです。このような空間が、入居企業の多様な働き方に貢献し、ビルや街の付加価値を高めていくことを期待しています。当社も、この「大手町パークビル」を本社ビルとして、知的生産性の向上につながる新たな働き方を自ら発信していきます。

7階には多様な成長ステージにある企業の需要に合わせ、オフィスのラインアップの幅を広げるため、サービス機能付小規模オフィス「The Premier Floor Otemachi」を整備しました。1フロア約3,400m^{2}を最少90m^{2}台から分割し、共用の受付や会議室などの様々なサービスをワンパッケージにして提供するオフィスです。当社が運営するビジネス支援施設「EGG JAPAN」や「グローバルビジネスハブ東京」から増床移転を望む成長企業、小規模ながら最新Sクラスビルへの入居を望む国内外の企業のニーズに対応しています。

グローバルビジネス拠点としての大手町の機能を強化

グローバル化の進展に伴いビジネスでの中長期滞在に対する需要が高まっていることを受け、大手町初の住機能として「アスコット丸の内東京」を開業したことも特徴の一つです。ホテルのようなサービスと、マンションの居住性を併せ持つサービスアパートメントを整備したことは、グローバルビジネス拠点である大手町の価値を中長期的に高めることにつながると考えます。

三菱地所グループの強みは、世界有数のビジネス街である丸の内エリアに価値を感じてくださるお客様との長いお付き合いから、様々な知見を得られることです。普遍的な価値、中長期的な視点で求められる機能、最新のニーズ、次に追うべきテーマなど、街に求められていることへの気付きをもとに、営業、運営管理、設計など、会社や部署の枠を越えたメンバーの知見を結集し、新しいビルの開発につなげています。「大手町パークビル」の開発においても、部門横断的な議論を重ね、多様な要素を高い次元で融合させました。時代の変化とともに、当社が提供するビルのあり方は進化しましたが、そこには常に変わらない、私たちの「街を想う力」が結集しています。

丸の内は日本で一番のビジネス街として、ここで働きたいと思われる存在であり続けなければならないと思っています。そのために今必要なのは、世界で一番新しい価値が生まれる魅力的な街となることです。いろいろな人の知恵を持ち寄り、融合することでイノベーションが生まれる。そんな空間をエリア全体で提供できるよう、これからも仕掛けづくり、まちづくりに取り組んでいきます。

生活産業不動産事業
LIFESTYLE PROPERTY BUSINESS

グループシナジーの発揮で、新たな事業機会を掴む

生活産業不動産事業は、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、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っています。

商業施設事業のポートフォリオは、丸の内エリアなどの「都心複合施設」、「MARK IS」をはじめとする「単独ショッピングセンター」、そして国内トップクラスの集客力を有する「プレミアム・アウトレット」からなります。ホテル開発事業では、グループ内外のオペレーターと協業し、急拡大する需要に対して最適なプロダクトを提供します。

物流施設事業は、「ロジクロス」シリーズを中心に最新仕様を備えた物流施設を継続的に開発しています。当社が培ってきたノウハウに加え、2016年8月に連結子会社化した東京流通センター（TRC）とのシナジー効果により、事業の成長を早めます。また、開発を通じた事業規模の拡大に取り組むと同時に、開発案件を売却する際の受け皿としてREITが加わり、開発利益の実現とREIT運用に係るフィー収益などグループとしての利益最大化を狙います。

御殿場プレミアム・アウトレットを増設
施設をハブとする一大広域観光リゾートへ

プレミアム・アウトレットのフラッグシップ「御殿場プレミアム・アウトレット」において、現在第4期増設プロジェクトが進行しています。今回のプロジェクトによって、面積にして約16,000m^2、約100店舗が新たに加わり、2020年予定の増設エリア開業時には、総面積約60,000m^2、店舗数約300店となる予定です。また、観光客に高い人気を誇る富士山を間近に望むロケーションを活かし、2019年にはエリア内に小田急電鉄株式会社がホテルと日帰り温泉施設を開業することも予定しており、「ここでしかできない」唯一の時間や体験を求めるお客様のニーズに応えることで、ショッピングリゾートとしての進化を図ります。

富士山を望むショッピングリゾート

歩行者専用の外廊下

「物流ビルB棟」前にて撮影

株式会社東京流通センター
施設部 新棟建設室課長
湯川 広朗

およそ50年の間、東京流通センターの象徴となってきた桜の木を保護しながら工事を行い、新棟竣工を記念して新たな木も植えました。春の訪れとともに満開になる桜の古木と若木からも、当社の「長年の実績と新しい挑戦」が見て取れます。

伝統の地で最先端の機能を提供

TRCは、東京都大田区平和島において1971年から物流施設を運営しています。創業後まもなく竣工した「物流ビルB棟（B棟）」では、約2年にわたり建て替え工事が行われ、2017年6月に新しく生まれ変わりました。

平和島は、東京都心から10km余り、首都圏の主要玄関口の一つである羽田空港からは直線距離でわずか約2.6kmに位置し、物流拠点の立地として国内でもトップクラスの競争力を持つエリアです。この地の利を活かしつつ、マルチテナント型物流施設としての三つの特長を強化した「B棟」は、郊外型の大規模倉庫とは一線を画しています。

特長の第1は、湾岸エリアでも最大級の規模を備えながら賃貸区画の柔軟性を持つことです。例えば、物流施設としては稀な小区画である430坪を基本としながら、更なる小区画での賃貸にも対応し、幅広い面積ニーズにフレキシブルに応えます。一方、1フロアの最大区画が6,720坪という広さも、都心部の物流施設としては希少な面積帯です。

第2は、安全性と効率性の両立です。満室稼働時には「B棟」の就業人員数は約2,000人にのぼると想定されます。歩行者の安全性の確保と物流業務の効率性を両立するため、総計で3kmに及ぶ歩行者専用の外廊下を設置し、人と車両の倉庫へのアクセスを完全に分離しました。

第3は、賃貸区画内での造作工事の容易性です。十分な電気容量の確保や室外機置場となる設備バルコニーの設置によって、空調対応、冷凍・冷蔵対応及びマテハン機器設置などの設備の造作の自由度を高めています。

三菱地所グループの総合力が活きた開発過程

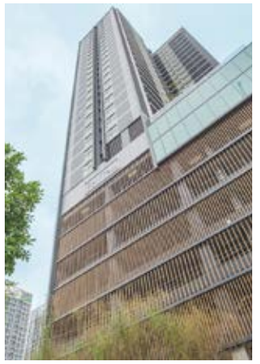
「B棟」の建て替え工事は、TRCとしてはほぼ初となる大型再開発プロジェクトであったことから、プロジェクト着手当初から、三菱地所グループが持つ開発ノウハウの活用が重要なテーマとなりました。TRCが持つお客様ニーズに対する理解や施設運営ノウハウ、建設会社とのリレーションをはじめ三菱地所が持つ開発ノウハウ、そして三菱地所設計が持つ設計・意匠・建設コストに関する専門的知見が融合し、スムーズな工事進捗と竣工に結実しました。今後も、物流業界の最前線に位置するからこそ得られる生の情報をグループ内でタイムリーに共有し、生活産業不動産事業全体としての事業機会の獲得に貢献します。

「B棟」の開発過程において当社の存在意義を問い直した結果、立地優位性だけでなく新たな付加価値も創出していくことや、今回得た開発ノウハウを活用していくことに対する社員の意欲を刺激しました。現在TRCでは、「B棟」の竣工を「第二の創業期」と位置付けており、このモメンタムを、持続的な成長につなげていきたいと考えています。

住宅事業
RESIDENTIAL BUSINESS

価値ある住宅の開発を通じ、お客様や事業パートナーの信頼を得る

「ザ・パークハウス 西新宿タワー 60」
コミュニティスペースにて撮影



（左）資産形成型コンパクトマンション
「ザ・パークワンズ 品川戸越」
（右）「RHYTHM Asoke Ⅱ」
（タイ バンコク）

リノベーションマンション
「ザ・パークリモア 白金台三丁目」

三菱地所レジデンス株式会社
執行役員
経営企画部長
唐澤 眞二

交流イベントの開催や防災訓練の実施といった居住者に対するソフト面のサービス強化は、住民間のコミュニケーションを促進するだけでなく、当社グループ社員にとっても、住宅開発のやりがいや自らの社会的責任を実感するまたとない機会となっています。

世帯構成の変化を見通し、開発物件の多様性を拡充

住宅事業は、中期経営計画のもと、国内分譲事業で収益のベースを確保する一方でストックビジネス領域において多様化するニーズにも対応し、更に海外プロジェクトの本格的な収益寄与が成長を牽引するシナリオを描いています。

国内分譲事業では、単身世帯が全世帯数の約35%を占める一方、従来主要な住宅購買層であったファミリー世帯は、徐々にではありますが減少傾向にあります。これまで事業の柱としてきたファミリー向けの物件だけでは、新たなニーズを捉えきれない可能性があるのです。また足元では、都心部において大型の開発好適用地が希少となりつつある中、高値で土地を仕入れて在庫化させるリスクを回避しながら用地を確保するという課題もあります。

私たちは三つの施策によって、この変化を捉えようとしています。第1は、物件のラインアップの拡充です。世帯構成の変化やライフスタイルの多様化に合わせ、資産形成型のコンパクトマンションや、中古マンションと築古ビルのリノベーションとその後の分譲・賃貸など、物件タイプの多様性を強化します。

第2は、新たなまちづくりへの貢献です。例えば都心部においては、老朽化した住宅が密集する地域の再開発を、地域住民や自治体との合意を形成しながら進めるようなプロジェクトが考えられます。地方中核都市では、広域に分散した市街地を「コンパクトシティ」として再編する動きに合わせ、主要鉄道へのアクセスを活かした開発を拡充することが可能です。

第3は、ソフト面のサービス拡充による付加価値の強化と、その結果として「信頼される三菱地所グループ」となることです。近年私たちは、居住者のコミュニティの形成を積極的に支援しています。こうした取り組みによって、お客様が住まい選びの際、当社の強みである品質や安全安心といった観点をより重視するようになったり、実際に住み始めてから地域に対する愛着を深めたりすることが経験的に判明したからです。

ダイナミックな海外市場の成長を取り込み、収益の柱として確立

海外における住宅事業は、4、5年前から打ってきた布石が奏功し、アジアの主要国において優良な現地企業を事業パートナーとして獲得し、物件パイプラインも充実してきました。新中計期間中に収益・利益成長のドライバーとなるのは確実であり、三菱地所レジデンスグループで見れば、2021年3月期には営業利益に占める海外事業の割合が20%を超える見込みです。

海外における事業の成否のカギを握る事業パートナーの獲得にも、当社グループのブランドや知見は大きな意味を持ちます。当社が開発した住宅や当社独自の品質保証システムである「チェックアイズ」は、既存・潜在的な事業パートナーから高い評価を受けています。こうした当社のブランドや知見に対する信頼は、優良な事業パートナーを獲得して海外事業を拡大する上で当社の強い競争優位性となるだけでなく、価値観の共有や長期的関係の構築にも不可欠です。国内外を問わず、住宅開発における高い品質と新たな価値を追求し続けることが、三菱地所グループブランドの強化と、将来の成長につながると確信しています。

海外事業
INTERNATIONAL BUSINESS

旗艦ビルを大規模改修し、未来に向けたアイデンティティを獲得する

「1271 Avenue of the Americas」
改修後 外観予想CG

「1271 Avenue of the Americas」にて撮影

Rockefeller Group International, Inc.
Vice President
Daniel Bower

Rockefeller Group International, Inc.
Manager
山田 洋子

リスクマネジメントの観点では、緻密なスケジュール管理とそれを支える素早い的確な判断が極めて重要です。オフィスビルとしての営業を継続しながら改修工事を行っているため、入居中のテナントへの影響を極小化するための密接なコミュニケーションと調整も欠かせません。

海外事業においては、米国の旗艦ビルの大規模改修、グローバルな投資マネジメントプラットフォームを活用した「ハイブリッド・モデル投資」、新興国における現地パートナーとの協働による開発事業の展開等を通して、投資を加速していく計画です。

このうち「ハイブリッド・モデル投資」は、当社による投資に加えて第三者投資家の資金を導入し、第三者投資家とともに投資を展開しながらポートフォリオを拡大する投資スキームを指します。Europa Capital及びTA Realtyへの資本参加、そして2017年のPan Asia Realty Advisors設立を経て確立したグローバルな投資マネジメントプラットフォームを活用することで、効果的な分散投資と資産拡大を進めます。

またアジア諸国においては、現地パートナーを通じて当社のまちづくりの実績を活用する「パートナーシップ型開発」を推進し、環境負荷の軽減やコミュニティとの調和も視野に入れたイノベーティブな開発を目指します。

インドネシア ジャカルタでオフィスビルを開発

2016年11月、当社は三菱地所グループとしてインドネシアで初となるオフィスビル開発プロジェクトへの参画に合意しました。Daswin Projectと名付けられた当案件は、インドネシアの大手企業グループであるThe Gesit Companies及び Santini Groupと当社グループが、地上46 階建、総延床面積約13 万 m^2超、総事業費約270億円超の大規模開発を共同で行うものです。三菱地所に加え、基本設計で三菱地所設計、アドバイザリー業務で三菱地所プロパティマネジメントが参画を予定しており、事業パートナーとの連携のもと、当社グループの知見を活かした開発プロジェクトをジャカルタで推進します。

建物外観完成予想CG

旗艦ビルの大規模改修による競争力の強化

当社の米国事業は、現地で実績を積み上げてきたロックフェラーグループインターナショナル（RGII）を中心に事業を展開している点が、海外市場において成長を志向する国内競合他社と比較した際の強みとなっています。中期経営計画では、RGIIが保有する主力オフィスビル「1271 Avenue of the Americas」の大規模改修プロジェクトを海外事業の柱の一つとして掲げています。

1959年に竣工した当ビルは、マンハッタンのミッドタウンエリアにおけるロックフェラーセンターの一角に所在し、地上48階・地下3階建、貸付有効面積約195,000m^2を有する、同エリアを代表する大規模オフィスビルの一つです。この旗艦ビルにおいて、2016年、工事費用及びテナント誘致関連費用として総額約600百万ドル（約600億円）を投じる全館大規模改修を開始し、2019年完了を目指して現在も工事が進行しています。

本改修では、エントランスやロビー及び外構部を含む共用部をより洗練された空間に変えるだけでなく、外壁のカーテンウォール6,832枚すべてを入れ替え、新しい窓面は従前比で約60%拡大することでオフィススペースの開放感が格段に向上し、外観もモダンなビルに生まれ変わります。また、空調機器やエレベーターをはじめとする館内設備も更新し、更なる競争力強化を実現します。

イノベーティブな企業にも訴求する新たなアイデンティティの獲得

当社は本改修を通じて、これまで育んできた歴史・アイデンティティを継承しつつ、快適性の向上、外観イメージの刷新といった変化を加えることで、より多くのテナント企業に訴求するオフィスビルへと進化させます。

当ビルを含む周辺エリアは、伝統的なオフィス街として発展してきたことから、現在も多くの金融機関や法律事務所がオフィスを構えています。しかし本改修を契機に、入居に関心をお持ちいただくテナントの業種にも変化が見られます。例えば当ビルの改修後は、最初のテナント として、スポーツ、IT、メディアを融合したイノベーティブな事業を有する企業体であるThe Office of the Commissioner of Baseball及びMLB Advanced Media（通称Major League Baseball）の賃借が既に決定しています。最近は、従来の伝統的な業種に加え、同社の入居に影響を受けたほかのイノベーティブな企業からも関心が寄せられており、当ビルに新たなアイデンティティが形成されつつあるといえます。

今後も本改修の推進と並行してテナント誘致にも注力し、大規模改修プロジェクトを成功に導きます。

投資マネジメント事業
INVESTMENT MANAGEMENT BUSINESS

競争優位性

- 海外におけるM&Aの実施などにより戦略的にグローバルプラットフォームを構築、日・米・欧・亜の各市場でローカルな知見・実績をもとにアセットの取得と運用を遂行する。
- 日本国内では、国内最大規模の運用資産を持つ私募REITをはじめとした幅広い商品を運用する三菱地所投資顧問と、J-REITのパイオニアでありオフィス特化型の上場REITを運用するジャパンリアルエステイトアセットマネジメントが、専門的なサービスを提供する。
- 受託資産残高は、国内外合計で約3兆円*にのぼる。

* 国内は2017年3月末、海外は2016年12月末現在。

事業戦略

- グループ会社が組成するファンドに、当社資金と第三者投資家の資金を併せて導入、投資、運用する「ハイブリッド・モデル投資」を活用し、拡大しつつあるクロスボーダーな投資への需要を捉える。海外におけるポートフォリオの拡大と分散投資効果、及び第三者投資家へのサービス機会の増大を同時に追求する。
- 2017年3月末にPan Asia Realty Advisorsを設立し、グローバルプラットフォームをアジアにも拡大。アジア・オセアニア地域での運用事業に取り組む。

トピックス

当期は、低金利と景気の緩やかな拡大を背景に活況を呈する米国市場への投資を拡大しました。米国では、ロックフェラーグループインターナショナル（RGII）を通じて2015年に取得したTA Realtyのネットワークやノウハウと、当社及び第三者投資資金を活用し、同社が組成したファンドにおいて、ボストン、ダラス、ロサンゼルス、ワシントンDCといった主要都市の優良不動産への投資を積極的に行いました。この結果、2016年10月時点で10億ドルのポートフォリオを構築しました。欧州に関しても、2010年から当社が資本参加するEuropa Capitalが投資案件の発掘と検討を推進、2017年6月には同社と連携して三菱地所ロンドン社がドイツのオフィスビルを取得しています。アジア・オセアニア地域ではPan Asia Realty Advisorsの設立を機に、地域一帯の投資家とのネットワーク構築や、同地域における投資機会の探索も進めています。

一方国内においては、三菱地所投資顧問が運用するオープンエンド型非上場私募リートの運用資産規模が、国内私募リートとしては初めて3,000億円を超え、成長を続けています。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についても、2017年3月期末現在の保有資産規模が9,447億円に達しています。

オフィスビル（ボストン）

オフィスビル（ミュンヘン）

設計監理事業
ARCHITECTURAL DESIGN & ENGINEERING BUSINESS

競争優位性

- 組織設計事務所として様々な用途の建物の設計・監理、コンサルティング提案をはじめ、丸の内の大規模複合開発、交通条件を踏まえた地下空間など、都市・まちづくりへの豊富な経験がある。
- デベロッパーのインハウスの設計事務所という起源が培った事業者・発注者の視点を持ち、建てた後の運営・維持・管理の重要性を十分に理解した設計・監理が可能。
- 中国・上海とシンガポールに設立した現地法人を中心に、中国及び東南アジア諸国についての豊富な情報網を持つ。

事業戦略

- 三菱地所グループ内からの設計受託に加え、ソリューション営業グループとの連携も積極的に推進し、設計監理業務を継続的に受注する。
- 工期や予算、品質管理を含めたプロジェクトの総合的な監理業務を担うコンストラクションマネジメント（CM）業務のほか、リノベーションなど成長分野での受注に注力、収益基盤を拡大する。
- 三菱地所グループのブランドを積極的に活用した海外事業の拡大。
- 当社グループ会社への技術支援を通じ、企業価値を創出する。

トピックス

国内事業では、株式会社熊本県民テレビの新社屋の移転、新築計画の設計監理を担当しました。工事中の2016年4月には大地震に見舞われましたが、2016年11月に竣工を迎えました。九州地方の中核都市の一つである熊本市において、放送継続のための高度な設備機能を備えた建築物として地元の情報発信基地となります。

2011年から拡大に取り組んでいる海外事業に関しては、中国・上海に設立した現地法人を牽引役として中国、台湾において着実に実績を重ねており、2016年6月には、杭州市濱江区に当社として中国で初の大型設計案件である「杭州升華オフィスビルプロジェクト」が完成、9月に一部オープンしました。

また、2016年4月にはシンガポール現地法人として三菱地所設計アジア社を設立し、今後の人口増加と経済発展が見込まれる東南アジア諸国において、事業機会の開拓を本格化します。

三菱地所レジデンスが推進する、築年数の経過した中小ビル等を再生して賃貸する「Reビル事業」においては、グループシナジー創出の一端を担っています。同事業の拡大に向け、リノベーション設計や耐震補強の設計・監理業務を行う部署内に「Re ビル設計室」を新設しました。

「熊本県民テレビ新社屋」外観

「杭州升華オフィスビルプロジェクト」
銭塘江側外観

ホテル事業
HOTEL BUSINESS

競争優位性

- 三菱地所グループのホテル事業が、30有余年の間、「Best for the Guest（すべてはお客様のために）」を理念に築いてきた「ロイヤルパークホテルズ」ブランド。
- 充実したホスピタリティとゆったりとした空間に定評のある総合型シティホテルと、洗練された設備と利便性の高いロケーションを両立した宿泊主体型ホテルの展開により、幅広いお客様のニーズに応える。

事業戦略

- 国の観光政策を背景とした訪日外客数の増加や堅調な宿泊需要を捉えるため、新規出店を加速し、ホテル軒数を拡大する。
- 当社グループのバリューチェーン活用と、これまで培ってきたホテル運営の融合により成長機会を獲得する。

トピックス

2016年、訪日外客数は前年比22%増の2,400万人余りと、統計開始の1964年以降最多となりました。国内ホテルの新規客室供給は増加傾向にあるものの、一部都市では需給がタイトな状況が続いています。ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ（ロイヤルパークホテルズ）が統括する当社グループのホテル事業も、新規出店を加速しています。

2016年7月には、京都のビジネス中心地から至近距離、商業地区からも徒歩圏内という立地において「ザ ロイヤルパークホテル 京都四条」が着工し、2018年春に開業を予定しています。当プロジェクトは、当社グループ内のバリューチェーンを活用し、三菱地所が開発する建物をロイヤルパークホテルズが賃借してホテルを運営するものです。2016年12月には、不動産開発事業者であるケネディクス株式会社が銀座で開発するホテルを運営受託することで合意し、2019年の開業を目指しています。2017年2月には、大阪屈指のビジネス街である御堂筋エリアにおいて、352室を擁する宿泊主体型のホテルを、関西地区のフラッグシップとして出店することが決定しました。

「ザ ロイヤルパークホテル 京都四条」
外観完成予想CG

「（仮称）ザ ロイヤルパーク キャンバス 東京銀座」外観完成予想CG

「ザ ロイヤルパークホテル 大阪御堂筋」
外観完成予想CG

不動産サービス事業
REAL ESTATE SERVICES BUSINESS

競争優位性

- 幅広いサービスメニュー（CRE*情報活用サポート業務・不動産仲介業務・賃貸経営マネジメント業務・駐車場マネジメント業務・不動産鑑定業務）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する。
- プロフェッショナルとして培った高い専門性とノウハウによるソリューションを、支店ネットワークによって全国レベルで提供する。

* Corporate Real Estate（企業不動産）の略。企業が所有・賃貸する不動産を指す。近年、企業価値向上に貢献する不動産の戦略的な活用に対する関心が高まっている。

事業戦略

- 法人と富裕層をお客様とする、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。
- ソリューション営業グループ及び当社各事業のサービスメニューを組み合わせるバリューチェーンを確立するとともに、既存のお客様へのサービス提供範囲を拡大する。

トピックス

三菱地所リアルエステートサービスは、CRE戦略支援システムの提供を通じたCRE戦略の立案・実行サポートを行い、お客様の不動産の価値最大化、最適活用に取り組んでいます。

企業を取り巻く環境の変化が加速する中で、M&Aや事業再編など、不動産ニーズは多様化しており、より競争力の高い不動産サービス、事業機会獲得の仕組みづくりが求められています。2016年4月には投資助言・代理業の登録を行い、不動産売買からM&Aへ取引形態を変更した場合においてもフィーの収受を可能とする体制を整えました。

また、物件の売買仲介とその後の賃貸管理の両方をお客様に提案するといったサービスメニューの組み合わせによって、既に取引のあるお客様に関しても新たな需要を掘り起こし、サービス提供範囲の拡大に取り組んでいます。

駐車場運営事業は、新たな収益の柱とするべく受託を拡大しています。具体的には、青空駐車場に加えて施設型駐車場の運営も新サービスとして提供し、丸の内エリアにおいては「三菱ビルガレージ」の運営管理を受託しました。

今後もソリューション営業グループとの連携により、お客様のニーズを発掘し、不動産サービス事業の更なる成長に向けて取り組みを進めていきます。

Value Bridge
Solutions for Success

三菱地所リアルエステートサービス ブランド ロゴ

「三菱ビルガレージ」

新事業創造部
BUSINESS CREATION DEPARTMENT

競争優位性

- まちづくりの実績と、テナント誘致、施設管理、周辺事業者を含むステークホルダーとの連携をはじめ、不動産開発・運営に関する高い専門知識とノウハウ。
- 既存の事業領域に納まらない継続的なイノベーション創出に対する本格的な取り組み。

事業戦略

- 2014年にコーポレートスタッフ部門内に設置した「新事業創造部」を、2017年4月に社長直轄部門に改組。意思決定スピードを上げるとともに2020年代の新たな収益の柱を築くことを目指し、3ヵ年で1,000億円の全社横断的投資枠を中期経営計画に織り込む。
- 新規アセット開発：（具体例）国が推進する空港運営民間委託案件をはじめとした空港関連事業への参画を目指す。更に、空港事業との親和性が高いリゾート開発にも積極的に取り組む。
- 協業・業務提携を通じた事業開発：（具体例）世界的なネットワークと実績を誇る米国シリコンバレー発のベンチャーキャピタル「500 Startups」が組成したファンド等に出資。ベンチャー企業との協業を中心としたオープンイノベーションを通じて新事業の創造を目指す。

トピックス

アセット開発分野では、2017年3月、当社は沖縄県と、沖縄県宮古島市の下地島空港の活用に関する基本合意書を締結しました。当社は、旅客ターミナルを整備するとともに、県との協力のもと国際線・国内線の定期便やプライベート機を誘致し、宮古島のリゾート地としての活性化に貢献します。

事業開発分野では、2017年1月、CSN地方創生ネットワーク株式会社（CSN）に出資し、包括協定を締結しました。CSNは、全国の漁師から鮮魚を直接仕入れ、羽田空港の制限区域に設ける「羽田鮮魚センター」で集約・加工・仕分けを行い、当日中に飲食店や個人宅へ配送するサービスを提供しています。同社との協業で、三菱地所グループが分譲するマンションへの鮮魚宅配サービスが始まるほか、当社グループの商業施設やロイヤルパークホテルズへの卸しなど、協業範囲の拡大を進めています。

当社は、既存の事業領域に捉われないイノベーションの創出に向け、ベンチャー企業との協業も本格化しています。ベンチャー企業とともに新規事業創造を目指す「Corporate Accelerator Program」はその一環の新たな取り組みであり、2017年6月に募集を開始しました。

沖縄県宮古島市下地島

鮮魚イメージ

ソリューション営業グループ
BUSINESS DEVELOPMENT, CONSULTING & SOLUTIONS GROUP

バリュードライバー

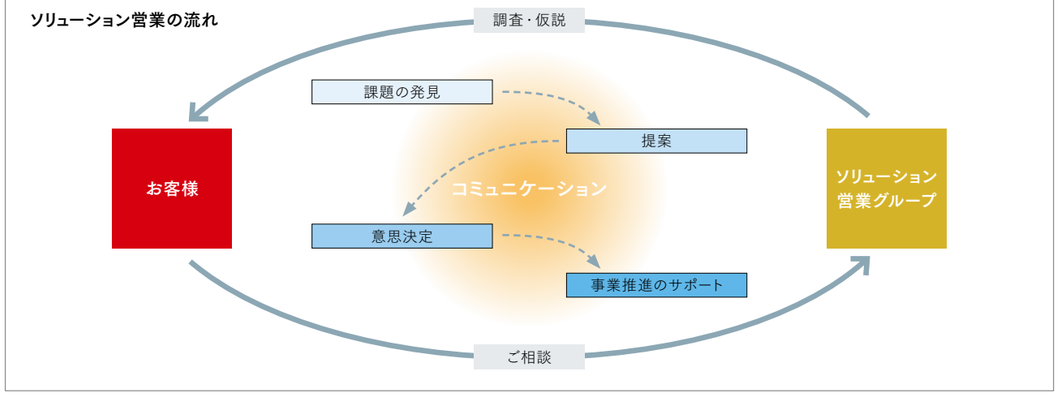
- セグメントを横断する戦略的営業組織
- 全社のリソースを活用した豊富なソリューション
- コンサルティングを通じた問題把握力

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。

ソリューション営業の流れ



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・リノベーション
- 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
- コンバージョン
- Reビル事業（既存ストックリノベーション賃貸事業）

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

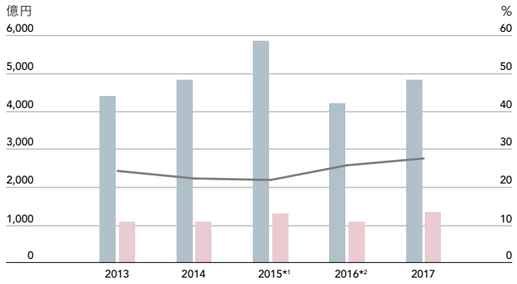
新事業開発
- 業務提携
- 出資・M&A

5年分のセグメント別財務ハイライト

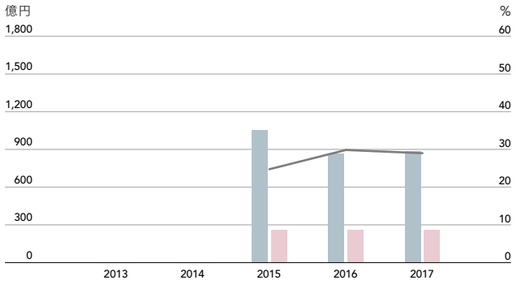
各年3月31日に終了した期

営業収益（左軸）　営業利益（左軸）　営業利益率（右軸）

ビル事業

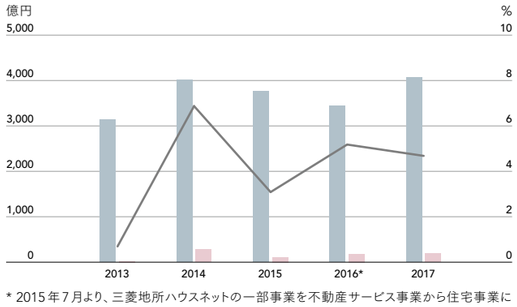


生活産業不動産事業



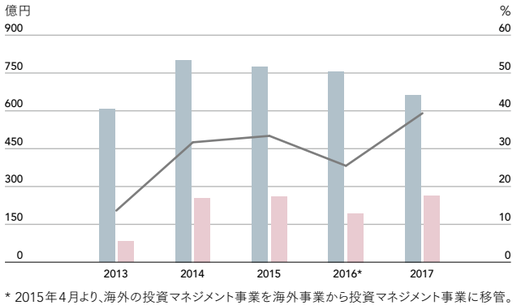
*1 2014年4月より、都市開発事業をビル事業へ統合。
*2 2015年4月より、国内の商業・物流事業（一部の複合商業施設を除く）をビル事業から独立させセグメント化。

住宅事業



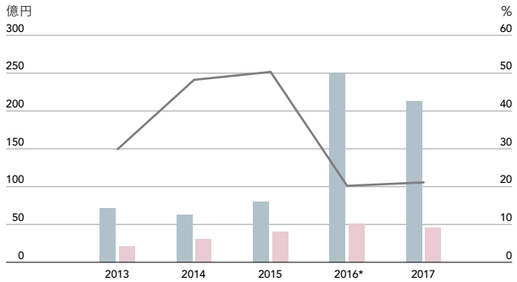
* 2015年7月より、三菱地所ハウスネットの一部事業を不動産サービス事業から住宅事業に移管。

海外事業



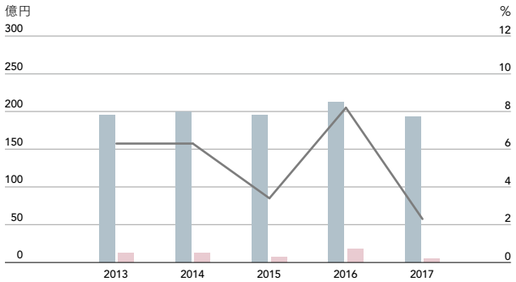
* 2015年4月より、海外の投資マネジメント事業を海外事業から投資マネジメント事業に移管。

投資マネジメント事業

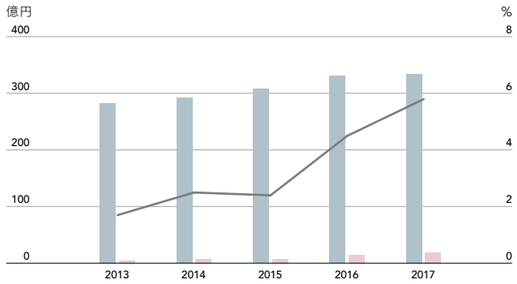


* 2015年4月より、海外の投資マネジメント事業を海外事業から投資マネジメント事業に移管。

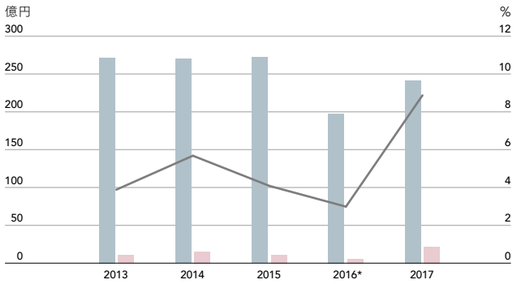
設計監理事業



ホテル事業



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。

皇居上空より丸の内を撮影

コーポレートガバナンス

CORPORATE GOVERNANCE

三菱地所グループは、「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」という基本使命を果たすべく、ステークホルダーとの協働と価値の共有を目指すとともに、経営の基盤であるコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

会長メッセージ

初めに、当社のマネジメント体制の変更についてご報告します。2017年4月に吉田淳一氏が執行役社長に就任しました。同氏は、執行役として、また取締役として、三菱地所グループ全体を見渡す視点から経営ビジョンを描く構想力と、長年にわたる人事マネジメントを通じて培った社員や役員との高いコミュニケーション能力を証明してきました。当社グループの人財が持つ力を存分に発揮させ、成長を実現し得るリーダーであると、取締役会一同確信しています。

私自身についても、取締役会長への就任を機にガバナンスの実効性確保を通じて持続的な企業価値向上を目指す決意を新たにしています。監督と執行の役割分担を強く意識しつつ、執行役社長としての経験に基づく業務執行に対する理解を活用し、取締役会の議論をより一層活発かつ建設的なものとしたいと考えています。

2017年5月に発表した中期経営計画は、当社が2016年6月に指名委員会等設置会社に移行してから初めて策定した計画です。計画策定にあたっては、当社グループの成長に向けた施策を現場視点で洗い出す一方で、取締役会において中期的な経営課題やグループのあるべき姿を議論し、現場のリアリティと大局的な経営ビジョンの融合を図りました。今回の計画策定にあたっても、活発な議論が行われましたが、取締役会での議論の進め方については、2017年3月期より導入した取締役会の実効性評価も活用しながら、更なる改善を目指していく必要があると考えます。中期経営計画は経営の優先事項であり、今後も進捗のモニタリングと経営環境の変化に合わせた見直しを取締役会で継続的に行い、戦略的なレベルでの議論を深めていきます。

私たちは、100年後も価値を生み続けるまちづくりを行う企業の取締役会であることも常に心に留めています。中期経営計画の執行を監督するのみならず、環境と共生した先進的なまちづくりや東京の国際競争力の強化といった広範な社会の要請を視野に収めた経営方針を打ち出すことで、企業価値向上を図っていきます。

2017年8月

三菱地所株式会社
取締役会長

コーポレートガバナンス体制の概要

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。

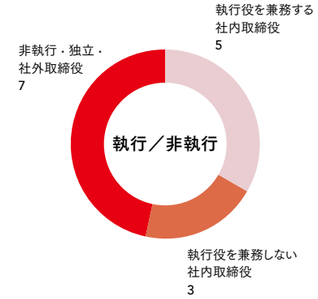
制度設計

当社は、指名委員会等設置会社として、取締役会のもと、メンバーの過半数を社外取締役とする指名委員会・監査委員会・報酬委員会を設置し、意思決定プロセスの高度化及び透明性の向上を図っています。

取締役会

取締役会は、当社の経営の基本方針を決定するとともに、取締役及び執行役の職務執行の監督を行っています。2017年6月29日現在、15名の取締役で構成され、うち社外取締役は7名となっており、議長は執行役を兼務しない取締役会長が務めています。

取締役会の構成



指名委員会・監査委員会・報酬委員会

各委員会の構成メンバーは、以下の通りです。

指名委員会		監査委員会		報酬委員会	
松橋 功（委員長）	社外	柳澤 裕（委員長）		海老原 紳（委員長）	社外
杉山 博孝		大草 透		谷澤 淳一	
西貝 昇		富岡 秀	社外	西貝 昇	
白川 方明	社外	長瀬 眞	社外	白川 方明	社外
江上 節子	社外	髙 巖	社外	江上 節子	社外

取締役

（2017年6月29日現在）

（後列左から）
柳澤 裕、髙 巖、片山 浩、富岡 秀、海老原 紳、谷澤 淳一、白川 方明、西貝 昇、長瀬 眞、大草 透

（前列左から）
加藤 譲、松橋 功、吉田 淳一、杉山 博孝、江上 節子

氏名
役職

取締役就任年
所有する当社の株式数
（平成28年度有価証券報告書）

杉山 博孝
取締役会長

2007年
48千株

吉田 淳一
取締役

2016年
32千株

加藤 譲
取締役

2011年
74千株

谷澤 淳一
取締役

2014年
24千株

片山 浩
取締役

2016年
22千株

西貝 昇
取締役

2017年
21千株

柳澤 裕
取締役

2016年
22千株

大草 透
取締役

2013年
31千株

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
10千株
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
2016.6 当社取締役（現任）
2017.3 ANAホールディングス（株）常勤顧問退任

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）

髙 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）

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。
髙 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

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

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

2017年3月期の活動状況

社外取締役の取締役会等の出席回数（出席回数／開催回数）

社外取締役	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
松橋 功	11回／11回	6回／6回	—	—
海老原 紳	11回／11回	—	—	5回／5回
富岡 秀	11回／11回	—	11回／11回	—
白川 方明	7回／7回 *1	6回／6回	—	5回／5回
長瀬 眞	7回／7回 *1	—	11回／11回	—
江上 節子	11回／11回	6回／6回	—	5回／5回
髙 巖	11回／11回 *2	—	11回／11回	—

*1 社外取締役白川 方明氏、長瀬 眞氏は、2016年6月29日付で取締役に就任したため、ほか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 社外取締役髙 巖氏の2017年3月期における取締役会の出席状況については、当社社外監査役としての出席回数を含めて記載しています。

指名委員会

役割	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。
主な取り組み	取締役候補者選任基準を決定し、当基準に基づき、2017年6月開催の定時株主総会における取締役選任議案の内容を決定しました。また、執行役社長を含む執行役の選任について、取締役会での決議に先立ち、指名委員会において報告・審議を行いました。
会議開催回数	6回

監査委員会

役割	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。
主な取り組み	常勤監査委員は、監査委員会が定める監査基準、監査の方針、監査計画等に従って監査を実施するとともに、会計監査人及び内部監査室と定期的に会合を持って連携を図り、監査委員会においてこれらの活動によって得られた情報を報告しました。各監査委員はこれを共有した上で、意見交換や重要事項の協議を行いました。監査委員会においても、会計監査人及び内部監査室から監査計画や監査実施体制及び監査結果の報告を受け、連携に努めました。また、監査委員会は、会計監査人の解任又は不再任の決定の方針に基づき、会計監査人の再任を決定したほか、会計監査人の報酬等の額について、必要な検証を行った上で同意の判断を行いました。
会議開催回数	11回

報酬委員会

役割	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。
主な取り組み	役員報酬等の額の決定に関する方針を決定するとともに、当該方針に基づき、個人別の金銭報酬額及び株式報酬額を決定しました。なお、株式報酬については、従前の株式報酬型ストックオプションに代えて、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、執行役、執行役員及びグループ執行役員等に対し、譲渡制限付株式を割り当てる株式報酬制度を導入する方針を決議しました。
会議開催回数	5回

報酬

取締役、執行役及び監査役に支払った報酬等の総額（2017年3月期）

区分	報酬等の総額（百万円）	金銭報酬（百万円）	株式報酬（百万円）	対象人数（人）
社内取締役	352	297	54	10
執行役	927	658	268	13
社内監査役	8	8	—	1
社外役員	104	104	—	9

（注）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た取締役4名、監査役4名（うち社外監査役3名）を含みます。

役員報酬等の額の決定に関する方針

（ⅰ）役員報酬の決定手続

当社の取締役及び執行役の報酬の内容に関わる決定に関する方針及び個人別の報酬の内容については、社外取締役を委員長とし、委員の過半数が社外取締役で構成される報酬委員会の決議により決定する。

（ⅱ）役員報酬決定の基本方針

当社の取締役及び執行役の報酬決定の基本方針は次の通りとする。

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

（ⅲ）役員報酬体系

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

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

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の運営や審議内容などについて定期的に各取締役による自己評価などを実施し、その結果を取締役会に報告することとし、取締役会は、当該評価に基づき、取締役会の実効性について分析・評価を行います。

2017年3月期に実施した取締役会の実効性評価のプロセス及び結果の概要は、以下の通りです。

1. 評価のプロセス

（1）評価の手法

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

（2）評価の項目

取締役会の構成	社外取締役比率、人数規模、多様性
取締役会の運営	開催頻度、所要時間、議題の選定、配布資料の内容、配布資料以外の情報提供、質疑応答、トレーニング等
取締役会の実効性	経営計画、執行役への権限委譲、リスク管理体制、株主・投資家との対話、経営幹部の選解任、後継者育成計画、役員報酬等
その他	指名・監査・報酬の各委員会の構成・運営・連携、取締役会の実効性評価の手法等

2. 評価の結果と今後の対応

取締役会における検討・議論の結果、更なる実効性向上に向けた主な課題と今後の対応として、以下の2点が確認されました。

- 経営計画の策定に関する議論の機会・時間の更なる増大を図るべく、取締役会の議題の精査を行い、重要度の高い案件に関する議論の時間を優先的に確保すること。
- 株主・投資家との対話に関する情報共有、議論の機会・時間を更に拡充するべく、取締役会における報告機会の増大及び報告内容の充実を図ること。

執行役・執行役員・グループ執行役員

（2017年6月29日現在）

吉田 淳一
代表執行役
執行役社長

加藤 譲
代表執行役
執行役副社長

合場 直人
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

有森 鉄治
代表執行役
執行役専務

谷澤 淳一
代表執行役
執行役専務

湯浅 哲生
執行役常務

片山 浩
執行役常務

西貝 昇
執行役常務

駒田 久
執行役常務

細包 憲志
執行役常務

林 総一郎
グループ執行役員

脇 英美
グループ執行役員

執行役員

髙野 圭司
大野 郁夫
山岸 正紀
中島 篤
木村 透
四塚 雄太郎

グループ執行役員

林 総一郎
脇 英美
田島 穣
千葉 太
仲條 彰規
渡邉 顕彦
藤岡 雄二
長沼 文六
宮島 正治
大草 徹也
奥本 信宏

田島 穣
グループ執行役員

千葉 太
グループ執行役員

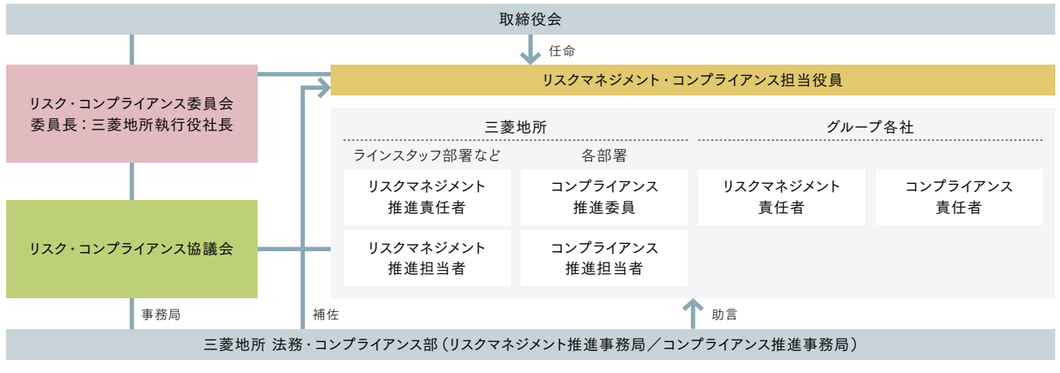
リスクマネジメント

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

更に、重要な投資案件の意思決定にあたっては「経営会議」での審議の前に「投資委員会」で審議を行い、リスクの内容や対応等をチェックしています。また、緊急事態発生時の行動指針や連絡・初動体制、事業継続計画体制等についても整備、運用しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制

（2017年8月現在）



リスクマネジメント活動

グループリスクマネジメントの強化

1

各事業グループ・グループ各社における個別リスクマネジメント活動の推進

各事業グループ・グループ各社にてリスク分析の上、重点的なリスク（個別重点リスク）を選定、対応する活動を毎年実施しています。また、ラインスタッフ部署はそれぞれの事業グループが所管するグループ各社のリスクマネジメントの推進状況を把握し、連携・支援をしています。

2

当社グループとして特に注力すべき重点対策リスクの抽出とモニタリング

当社グループ全体のリスクを的確に把握し、重点的に対策を講じる必要があるリスクを抽出・マッピングすることで注力すべきリスクとそのプライオリティを可視化しています。また、年間を通じて特に重要なリスク（重点対策リスク）を中心にモニタリングするとともに、必要に応じて支援を実施します。

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」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、改正個人情報保護法の施行に伴い、当社では「三菱地所グループ個人情報保護方針」や「個人情報取扱規則」等の関連する規程を改正し、適切な個人情報の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付ける「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しています。

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。

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、すべ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。

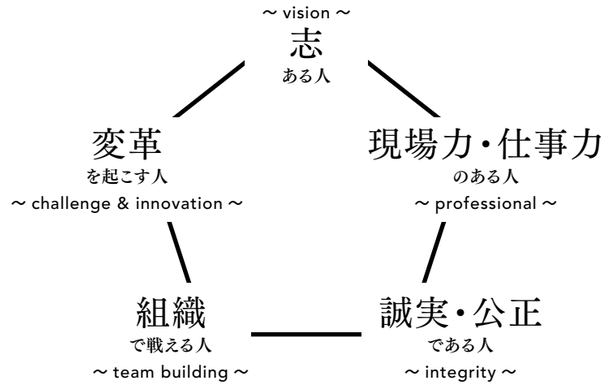
人財育成制度

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

当社が人財に求めるものは、「志ある人」「現場力・仕事力のある人」「誠実・公正である人」「組織で戦える人」「変革を起こす人」の5つの要素です。

成長ステージに応じ、ジョブローテーションや職場における組織的な人財育成に取り組み、様々な対象層への研修制度を実施しています。また、管理職が担う最重要事項の一つを人財育成として「人財育成研修」を行うなど、組織全体で「人財の育成」に取り組んでいます。

三菱地所の人財に求められる5つの要素



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、グローバル人財を育成するために、「グローバルベーシックスキルの強化」として、全社員を対象とした語学力を強化し（短期語学研修を含む）、また、地球規模で世界や社会を捉える力を身に付けるための各種プログラムの受講を推奨しています。更に「グローバルビジネススキルの強化」として、米国・英国グループ会社で実務経験を積むトレーニー制度や、海外留学やビジネススクール等への派遣を実施し、グローバルに活躍できる人財を育成しています。

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。2015年3月期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。

当社では、女性の採用者数・勤続年数の増加に伴って、女性の管理職候補者層が増加、女性管理職比率も上昇しています。男性・女性ともに社員が働きやすい環境を整えることは、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。

「大手町ビル」外観

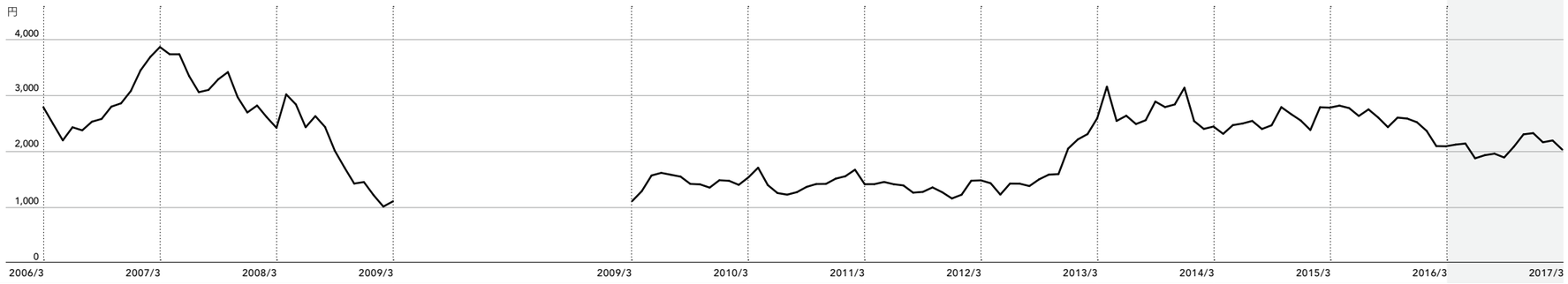
財務レビュー

FINANCIAL SECTION

11年間の主要財務ハイライト（連結）

	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
業績概況（百万円）											
営業収益	¥ 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	¥1,125,405
営業利益	166,165	177,983	138,567	148,972	158,258	146,299	118,349	161,271	156,332	166,199	192,495
経常利益	151,674	162,061	108,624	117,381	130,830	120,665	92,381	139,638	133,113	144,851	169,851
親会社株主に帰属する当期純利益	97,662	86,963	45,423	11,900	64,219	56,512	45,507	64,297	73,338	83,426	102,681
財政状態（百万円）											
総資産	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	5,484,115
自己資本*1	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	1,592,777
有利子負債	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	2,396,994
設備投資	138,169	270,798	201,088	114,085	76,332	282,171	208,135	159,677	177,331	275,316	275,372
減価償却費	54,257	56,867	60,364	73,926	70,628	67,465	73,364	74,805	72,696	74,245	75,974
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	150,710	△16,248	45,824	212,668	259,263	203,243	122,286	336,489	200,078	135,821	168,527
投資活動によるキャッシュ・フロー	△85,389	△212,207	△214,500	△112,639	△67,223	△272,009	△217,992	△133,537	△46,568	△231,003	△327,292
財務活動によるキャッシュ・フロー	△34,093	238,942	141,055	△106,852	△140,269	57,189	27,150	△177,514	△189,109	309,237	△4,921
現金及び現金同等物の期末残高	206,089	219,712	184,552	177,825	229,062	215,771	191,837	224,739	198,489	412,392	243,341
1株当たり情報（円）											
当期純利益	¥70.95	¥62.99	¥32.90	¥ 8.58	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13	¥74.00
配当金	14.00	16.00	16.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	14.00	16.00	20.00
主要財務指標											
EBITDA（百万円）*2	¥233,406	¥245,911	¥209,522	¥230,730	¥237,109	¥222,885	¥200,587	¥246,332	¥239,934	¥252,034	¥279,718
総資産営業利益率（ROA）*3	4.9%	4.6%	3.2%	3.4%	3.7%	3.4%	2.6%	3.4%	3.2%	3.3%	3.6%
インタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR）*4	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	8.7倍
自己資本当期純利益率（ROE）	8.3%	7.1%	3.8%	1.0%	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%	6.6%
配当性向	19.7%	25.4%	48.6%	139.9%	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%	27.0%
株式情報											
株価（円）*5	¥3,870	¥2,420	¥1,102	¥1,530	¥1,407	¥1,476	¥2,596	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5	¥2,030
発行済株式総数（千株）	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	1,390,685

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 ROA（営業利益／総資産）を計算する際の総資産は、期首期末平均。
*4 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）
*5 各年3月31日の終値。

2017年3月期の事業環境

東京では、企業業績の回復を背景とした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。2016年は、千代田区、港区を中心に23区内各所で大規模ビルの竣工が続いたことから、東京23区の大規模ビル*新規供給貸付面積は、前年比7.7%増の646,281㎡となり、3年連続の増加となりました。

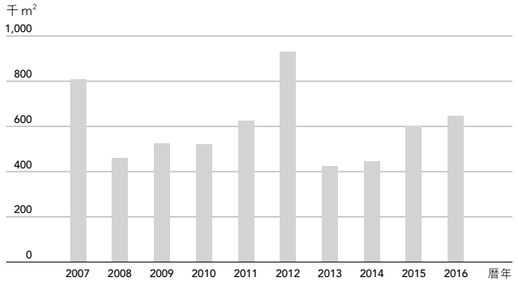
オフィス市場においては、オフィス需要の高まりにより、2017年3月時点の都心5区（港、千代田、中央、新宿、渋谷）のオフィス空室率は3.6%と、6年連続の改善となりました。平均賃料についても緩やかな上昇傾向を示しており、リーマンショック前の水準に着々と近づいています。

住宅市場においては、2016年の首都圏のマンション1戸当たりの平均価格は、5,490万円と前年比0.5%減となったものの、依然として高水準で推移しています。背景には、建設業界の人手不足により労務費の上昇が続き、建築工事費が高止まりしている状況があります。こうした影響を受け、首都圏のマンションの新規販売戸数は2013年以降減少が続き、2016年は前年比11.6%減の35,772戸となりました。

J-REIT市場については、東証REIT指数が上昇、活況が続いています。都心を中心とした不動産価格の上昇傾向や、オフィスビル賃料の上昇による国内不動産市況の堅調な推移に加えて、日銀が2016年1月に「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」を、9月に「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を導入したことを背景に、東証REIT指数の上昇傾向の継続が期待されます。

* 基準階200坪／フロア以上のビル。

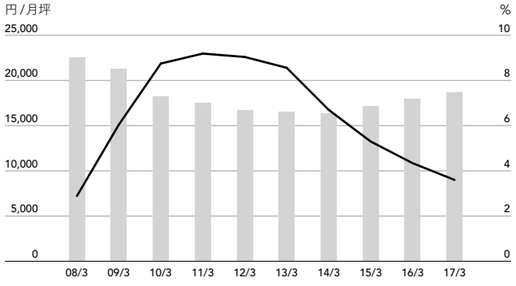
東京23区大規模ビル*新規供給貸付面積



* 基準階200坪／フロア以上のビル。
備考：1m²=0.3025坪にて計算

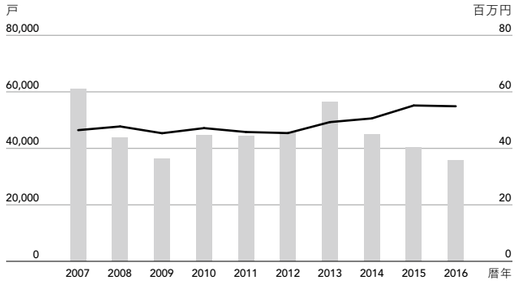
出典：三幸エステート

オフィスビル市況（東京都心5区平均賃料／空室率）



出典：三鬼商事

首都圏マンション新規発売戸数／マンション価格



出典：不動産経済研究所

東証REIT指数

2003年3月31日＝1,000

出典：一般社団法人 不動産証券化協会

財務概況

営業収益・営業利益

2017年3月期の業績は、営業収益が1,125,405百万円で前期に比べ115,997百万円の増収（＋11.5%）、営業利益は192,495百万円で26,296百万円の増益（＋15.8%）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。

ビル事業においては、再開発に伴うビル閉館による賃貸収入・利益の減少などがあったものの、新規に竣工したビルや既存ビルの賃貸収入・利益の増加、及び物件売却の増加などにより、増収増益となりました。なお、前期末の時点で2.22%（全国全用途）であった空室率は、期初に想定していたテナント入れ替えによる異動があったものの、リーシングが想定以上に進捗したことなどにより、予想公表値3.5%より改善し、2017年3月期末においては2.93%となりました。この結果、当セグメントの営業収益は、前期に比べ61,888百万円増収の484,238百万円となり、営業利益は24,629百万円増益の133,570百万円となりました。

生活産業不動産事業においては、営業収益は東京流通センターを連結したことなどにより、2,386百万円増収の88,955百万円となりましたが、物件売却が前期に比べ減少したことから、営業利益は前期からほぼ横ばいの25,807百万円となりました。

住宅事業においては、分譲マンションの売上計上戸数は前期並みに推移しましたが、前期に比べ1戸当たり販売単価が増加したこと、賃貸マンションの売却などにより、増収増益となりました。この結果、当セグメントの営業収益は407,850百万円と前期に比べ62,624百万円の増収となり、営業利益は前期に比べ1,218百万円増益の19,253百万円となりました。

海外事業においては、物件売却収入の減少や為替の影響などにより減収となったものの、物件売却益及び一過性利益の増加などにより、増益となりました。この結果、当セグメントの営業収益は66,556百万円と前期に比べ9,399百万円の減収となりましたが、営業利益は前期に比べ6,892百万円増益の26,313百万円となりました。

投資マネジメント事業においては、前期に比べ円高となったことなどにより、減収となりました。この結果、当セグメントの営業収益は21,323百万円と前期に比べ3,671百万円の減収となり、営業利益は4,520百万円と前期に比べ561百万円の減益となりました。

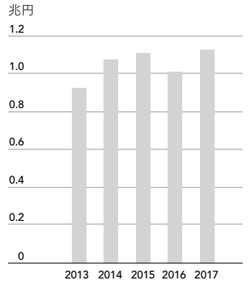
設計監理事業は、三菱地所設計において、「大手町パークビル」（東京都千代田区）の設計監理業務などの収益を計上し、設計監理収益は前期並みとなりましたが、内装工事収益は1件当たり金額が減少したことにより減収となりました。この結果、当セグメントの営業収益は19,309百万円と前期に比べ1,970百万円の減収となり、営業利益は前期に比べ1,309百万円減益の445百万円となりました。

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宿泊主体型ホテル事業の新規展開を図っています。2017年3月期は、宿泊部門収益が増加したことなどにより、営業収益は33,512百万円と前期に比べ422百万円増収となり、営業利益は前期に比べ442百万円増益の1,932百万円となりました。

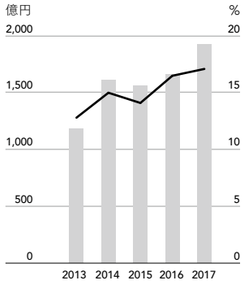
不動産サービス事業は、不動産仲介の取扱件数並びに1件当たりの手数料が増加したこと、大型案件の受注などにより、営業収益は24,243百万円と前期に比べ4,427百万円の増収となり、営業利益は前期に比べ1,554百万円増益の2,157百万円となりました。

その他の事業は、営業収益が前期に比べ355百万円増収の4,237百万円、営業利益は前期に比べ326百万円改善し289百万円の利益計上となりました。

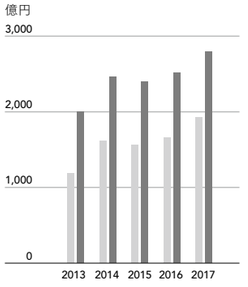
営業収益



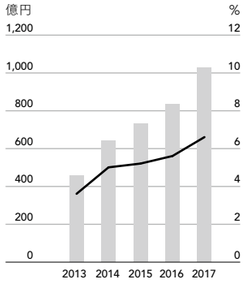
営業利益／営業利益率



営業利益／EBITDA



親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



各年3月31日に終了した期

営業外損益及び特別損益

営業外収益は、その他収益が減少したことなどにより、前期に比べ1,569百万円減少し、9,380百万円となりました。営業外費用は、支払利息が増加したものの固定資産除却損の減少などにより、前期に比べ272百万円減少し、32,024百万円となりました。

特別利益は、連結子会社の異動による負ののれん発生益13,505百万円を計上したものの、投資有価証券売却益が減少したことなどにより、前期に比べ2,937百万円減少し、16,484百万円となりました。

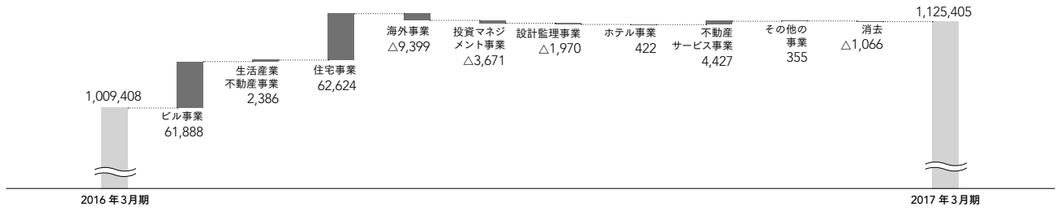
特別損失は、一部の固定資産において評価の見直しを行ったことにより減損損失が増加したこと、連結子会社の異動に伴う段階取得に係る差損6,431百万円などの影響で、前期と比べ1,031百万円増加し、23,455百万円となりました。

単位：百万円

科目	2017/3実績	2016/3実績	増減
営業収益	1,125,405	1,009,408	115,997
ビル事業	484,238	422,349	61,888
生活産業不動産事業	88,955	86,569	2,386
住宅事業	407,850	345,226	62,624
海外事業	66,556	75,956	△9,399
投資マネジメント事業	21,323	24,994	△3,671
設計監理事業	19,309	21,279	△1,970
ホテル事業	33,512	33,089	422
不動産サービス事業	24,243	19,815	4,427
その他の事業	4,237	3,882	355
消去	△24,820	△23,754	△1,066
営業利益	192,495	166,199	26,296
ビル事業	133,570	108,940	24,629
生活産業不動産事業	25,807	25,842	△35
住宅事業	19,253	18,035	1,218
海外事業	26,313	19,421	6,892
投資マネジメント事業	4,520	5,082	△561
設計監理事業	445	1,754	△1,309
ホテル事業	1,932	1,490	442
不動産サービス事業	2,157	602	1,554
その他の事業	289	△37	326
消去または全社	△21,793	△14,933	△6,859

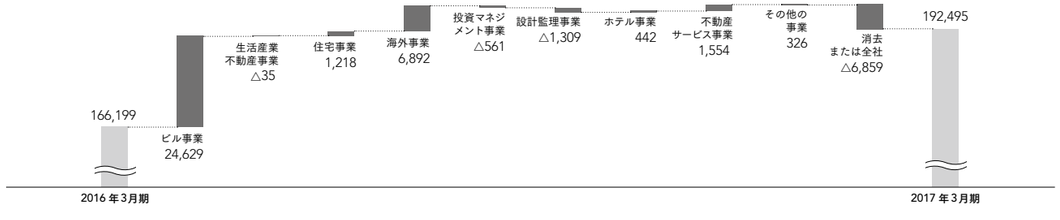
2017年3月期営業収益前期比較

百万円



2017年3月期営業利益前期比較

百万円



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21,031百万円増加の162,881百万円となりました。法人税等が前期に比べ2,501百万円増加し、46,073百万円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は前期に比べ19,254百万円増益（＋23.1%）の102,681百万円となりました。1 株当たりの当期純利益は74円00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、たな卸資産の減少、長期借入れなどによる収入、有形固定資産の取得、長期借入金の返済などによる支出により、前期末に比べ169,050百万円減少し、243,341百万円となりました。

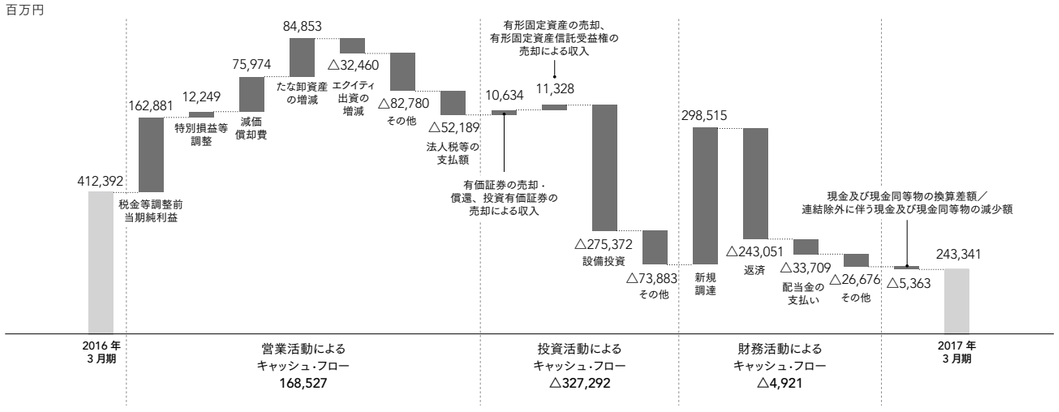
（営業活動によるキャッシュ・フロー）
営業活動によるキャッシュ・フローは、168,527百万円の資金の増加（前期比＋32,706百万円）となりました。これは、税金等調整前当期純利益162,881百万円に非資金損益項目である減価償却費75,974百万円などを調整した資金の増加に、たな卸資産の減少、法人税等の支払、エクイティ出資の増加などによる資金の増減を加えたものです。

（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、327,292百万円の資金の減少（前期比△96,289百万円）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、4,921百万円の資金の減少（前期比△314,158百万円）となりました。これは長期借入金の返済、社債の償還などによるものです。

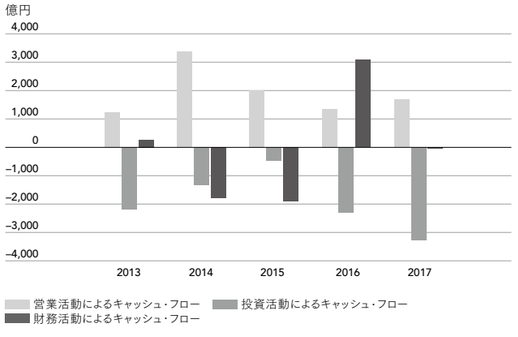
2017年3月期連結キャッシュ・フロー前期比較

百万円



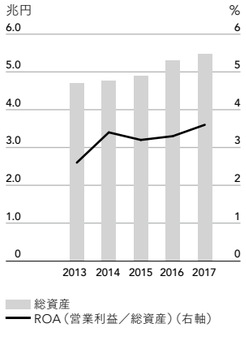
キャッシュ・フロー

億円



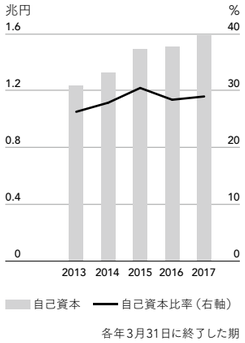
総資産／ROA(営業利益／総資産)

兆円　%



自己資本／自己資本比率

兆円　%



各年3月31日に終了した期

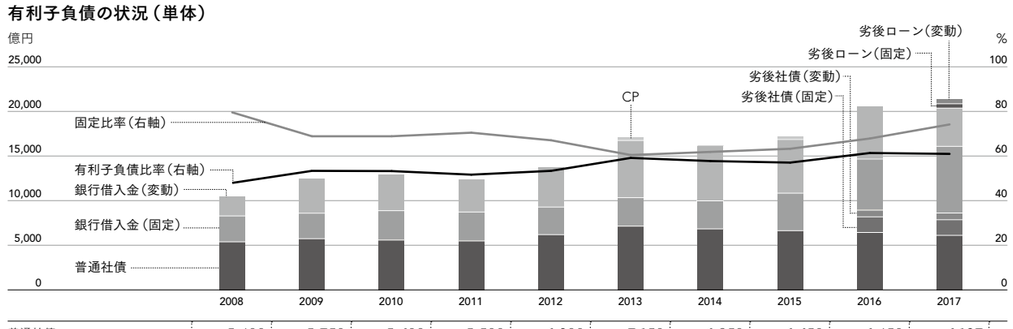
(2) 連結貸借対照表

「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172,275百万円増加し、5,484,115百万円となりました。

「負債の部」は前期末に比べ63,994百万円増加し、3,716,654百万円となりました。有利子負債は前期末比で105,956百万円増加し2,396,994百万円、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275,007百万円増加し2,153,652百万円となりました。

「純資産の部」は利益剰余金、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増加により、前期末比で108,280百万円増加し1,767,460百万円となりました。

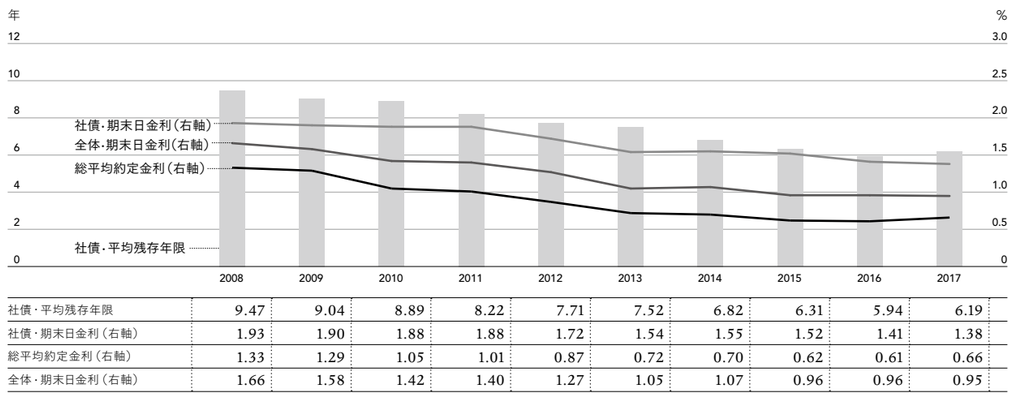
有利子負債の状況（単体）



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
普通社債	5,400	5,750	5,600	5,500	6,200	7,150	6,850	6,650	6,450	6,127
劣後社債（固定）	—	—	—	—	—	—	—	—	1,750	1,750
劣後社債（変動）	—	—	—	—	—	—	—	—	750	750
劣後ローン（固定）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	500
劣後ローン（変動）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	500
銀行借入金（固定）	2,902	2,856	3,291	3,240	3,068	3,198	3,143	4,201	5,733	7,471
銀行借入金（変動）	2,122	3,892	4,012	3,657	4,537	6,407	6,157	6,017	5,838	4,270
CP	—	—	—	—	—	350	—	280	—	—
固定比率（右軸）	79.6	68.9	68.9	70.5	67.1	60.5	61.9	63.3	67.9	74.2
有利子負債比率（右軸）	48.0	53.4	53.3	51.7	53.4	59.2	57.8	57.1	61.4	61.0

各年3月31日に終了した期

調達金利・社債の状況（単体）



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
社債・平均残存年限	9.47	9.04	8.89	8.22	7.71	7.52	6.82	6.31	5.94	6.19
社債・期末日金利（右軸）	1.93	1.90	1.88	1.88	1.72	1.54	1.55	1.52	1.41	1.38
総平均約定金利（右軸）	1.33	1.29	1.05	1.01	0.87	0.72	0.70	0.62	0.61	0.66
全体・期末日金利（右軸）	1.66	1.58	1.42	1.40	1.27	1.05	1.07	0.96	0.96	0.95

各年3月31日に終了した期

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

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

単位：百万円

	当連結会計年度 自2016年4月1日 至2017年3月31日	前連結会計年度 自2015年4月1日 至2016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	3,327,104	3,135,413
期中増減額	317,832	191,691
期末残高	3,644,937	3,327,104
期末時価	6,517,887	5,792,464
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	182,876	182,779
期中増減額	647	96
期末残高	183,523	182,876
期末時価	274,081	286,600

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

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

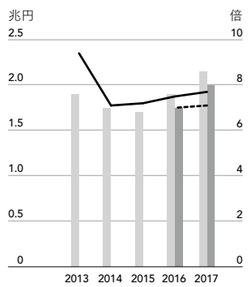
また、賃貸等不動産及び賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産に関する損益は、次の通りです。

単位：百万円

	当連結会計年度 自2016年4月1日 至2017年3月31日	前連結会計年度 自2015年4月1日 至2016年3月31日
賃貸等不動産		
賃貸収益	436,705	413,622
賃貸費用	280,387	280,688
差額	156,318	132,934
その他損益	△16,194	△9,997
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	15,996	15,909
賃貸費用	11,522	12,625
差額	4,474	3,283
その他損益	△580	△340

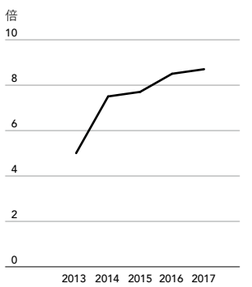
（注）賃貸等不動産として使用される部分を含む不動産には、サービスの提供及び経営管理として当社及び一部の連結子会社が使用している部分も含むため、当該部分の賃貸収益は、計上されていません。なお、当該不動産に係る費用（減価償却費、建物管理費用、租税公課など）については、賃貸費用に含まれています。

有利子負債残高

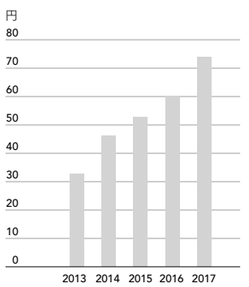


* 劣後債、劣後ローンのうち、格付機関より資本性を認められた部分（調整額の50%相当）を控除して計算したもの。

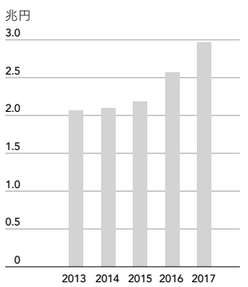
インタレスト・カバレッジ・レシオ



1株当たり当期純利益



賃貸等不動産の含み益



各年3月31日に終了した期

比較連結貸借対照表

単位：百万円

科目	当連結会計年度末 2017/3/31現在 金額	前連結会計年度末 2016/3/31現在 金額	増減 金額
（資産の部）	5,484,115	5,311,840	172,275
流動資産	1,081,690	1,233,935	△152,244
現金及び預金	243,681	412,983	△169,302
受取手形及び営業未収入金	43,823	35,261	8,561
有価証券	13,515	14	13,500
販売用不動産	60,195	54,827	5,368
仕掛販売用不動産	337,928	366,354	△28,426
開発用不動産	1,058	8,905	△7,847
未成工事支出金	8,091	7,942	149
その他のたな卸資産	1,021	1,014	6
エクイティ出資	292,764	276,842	15,922
繰延税金資産	10,730	14,552	△3,822
その他	69,152	55,764	13,387
貸倒引当金	△270	△528	257
固定資産	4,402,424	4,077,904	324,519
有形固定資産	3,856,757	3,551,062	305,694
建物及び構築物	1,032,286	886,494	145,792
機械装置及び運搬具	21,722	21,939	△216
土地	1,987,344	1,955,451	31,893
信託土地	708,801	549,811	158,990
建設仮勘定	92,367	122,261	△29,893
その他	14,233	15,105	△872
無形固定資産	99,542	107,784	△8,241
借地権	73,816	75,494	△1,677
その他	25,725	32,289	△6,564
投資その他の資産	446,125	419,058	27,066
投資有価証券	244,870	216,334	28,536
長期貸付金	1,389	1,406	△16
敷金及び保証金	106,149	115,382	△9,232
退職給付に係る資産	9,487	9,810	△322
繰延税金資産	11,082	16,170	△5,087
その他	74,786	61,578	13,208
貸倒引当金	△1,642	△1,623	△18
資産合計	5,484,115	5,311,840	172,275

（注）百万円未満は切捨表示

単位：百万円

科目	当連結会計年度末 2017/3/31現在 金額	前連結会計年度末 2016/3/31現在 金額	増減 金額
（負債の部）	3,716,654	3,652,660	63,994
流動負債	586,623	670,877	△84,254
支払手形及び営業未払金	56,099	58,331	△2,231
短期借入金	86,415	103,125	△16,709
1年内返済予定の長期借入金	149,281	163,651	△14,370
1年内償還予定の社債	85,075	78,023	7,051
未払法人税等	16,471	22,903	△6,431
繰延税金負債	572	－	572
事業譲渡損失引当金	－	10,570	△10,570
その他の流動負債	192,708	234,271	△41,563
固定負債	3,130,031	2,981,782	148,248
社債	777,712	825,000	△47,287
長期借入金	1,292,854	1,114,426	178,428
受入敷金保証金	398,014	393,309	4,704
繰延税金負債	217,565	180,205	37,359
再評価に係る繰延税金負債	263,661	265,912	△2,250
退職給付に係る負債	22,042	32,464	△10,421
役員退職慰労引当金	834	685	148
環境対策引当金	4,831	5,068	△236
負ののれん	90,535	83,827	6,707
その他の固定負債	61,978	80,882	△18,903
（純資産の部）	1,767,460	1,659,180	108,280
株主資本	971,906	897,293	74,613
資本金	141,659	141,373	285
資本剰余金	161,477	161,188	288
利益剰余金	674,259	600,116	74,143
自己株式	△5,489	△5,385	△104
その他の包括利益累計額	620,870	612,387	8,483
その他有価証券評価差額金	109,644	89,945	19,698
繰延ヘッジ損益	73	△30	104
土地再評価差額金	527,128	521,248	5,879
為替換算調整勘定	△13,363	13,900	△27,263
退職給付に係る調整累計額	△2,612	△12,676	10,063
新株予約権	529	529	–
非支配株主持分	174,154	148,970	25,183
負債・純資産合計	5,484,115	5,311,840	172,275

（注）百万円未満は切捨表示

比較連結損益計算書

単位：百万円

科目	当連結会計年度 2016/4/1—2017/3/31	前連結会計年度 2015/4/1—2016/3/31
営業収益	1,125,405	1,009,408
営業原価	847,725	764,863
営業総利益	277,680	244,544
販売費及び一般管理費	85,184	78,345
営業利益	192,495	166,199
営業外収益	9,380	10,949
受取利息	268	284
受取配当金	4,634	4,556
持分法による投資利益	872	605
その他	3,605	5,503
営業外費用	32,024	32,296
支払利息	22,743	20,183
固定資産除却損	4,453	6,064
その他	4,827	6,049
経常利益	169,851	144,851
特別利益	16,484	19,421
固定資産売却益	—	2,709
投資有価証券売却益	1,013	11,350
負ののれん発生益	13,505	—
未払金取崩益	—	4,098
追加出資義務損失引当金戻入益	—	1,262
受取和解金	1,966	—
特別損失	23,455	22,423
固定資産除却関連損	4,762	4,223
減損損失	12,260	2,561
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
段階取得に係る差損	6,431	—
税金等調整前当期純利益	162,881	141,850
法人税、住民税及び事業税	43,451	43,994
法人税等調整額	2,622	△422
法人税等合計	46,073	43,571
当期純利益	116,808	98,278
非支配株主に帰属する当期純利益	14,126	14,851
親会社株主に帰属する当期純利益	102,681	83,426

（注）百万円未満は切捨表示

比較連結包括利益計算書

単位：百万円

科目	当連結会計年度 2016/4/1—2017/3/31	前連結会計年度 2015/4/1—2016/3/31
当期純利益	116,808	98,278
その他の包括利益	5,439	△46,644
その他有価証券評価差額金	19,703	△37,665
繰延ヘッジ損益	159	4
土地再評価差額金	3,363	15,320
為替換算調整勘定	△26,882	△5,810
退職給付に係る調整額	10,092	△17,907
持分法適用会社に対する持分相当額	△996	△586
包括利益	122,247	51,633
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	108,648	36,255
非支配株主に係る包括利益	13,599	15,378

（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）

単位：百万円

科目	当連結会計年度 2016/4/1—2017/3/31	前連結会計年度 2015/4/1—2016/3/31
税金等調整前当期純利益	162,881	141,850
特別損益等調整	12,249	△318
減価償却費	75,974	74,245
たな卸資産の増減	84,853	△33,202
エクイティ出資の増減	△32,460	△32,487
その他	△82,780	9,316
法人税等の支払額	△52,189	△23,582
営業活動によるキャッシュ・フロー	168,527	135,821
有価証券の売却・償還、投資有価証券の売却による収入	10,634	29,043
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	11,328	22,806
設備投資	△275,372	△275,316
その他	△73,883	△7,536
投資活動によるキャッシュ・フロー	△327,292	△231,003
新規調達	298,515	503,154
返済	△243,051	△154,773
配当金の支払い	△33,709	△29,082
その他	△26,676	△10,061
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,921	309,237
現金及び現金同等物の換算差額	△5,144	△153
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△168,830	213,902
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△219	—
現金及び現金同等物の期首残高	412,392	198,489
現金及び現金同等物の期末残高	243,341	412,392

（注）百万円未満は切捨表示

主な三菱地所グループ企業

■連結子会社　□持分法適用会社

	住所	電話番号	主な事業内容	議決権所有割合（%）
ビル事業				
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
南山廣場公寓大廈管理維護股份有限公司 * 連結対象外	11058 台湾 台北市信義區松仁路130號3樓	+886-(2) 2723-8009	台北南山広場のプロパティマネジメント事業	70.0
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				
■ 東京ガレーヂ株式会社	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	ビルガレーヂ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1-6-5丸の内北口ビル（〒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・ピー熱供給株式会社	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3-4-1新国際ビル（〒100-0005）	(03) 3214-4881	丸の内・大手町地区などにおけるダークファイバーの賃貸事業、データセンターハウジング事業	51.0
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
■ 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	プレミアム・アウトレットの開発・所有・運営	60.0
■ 株式会社横浜スカイビル	神奈川県横浜市西区高島2-19-12スカイビル（〒220-0011）	(045) 441-1221	スカイビルなどの賃貸	54.4
■ 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	56.2
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
■ 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	東京都千代田区神田小川町3-6-8伸幸ビル5階（〒101-0052）	(03) 3518-8461	環境・デザインに関する研究・提案	100.0
■ 三菱地所ハウスネット株式会社	東京都新宿区北新宿2-21-1新宿フロントタワー（〒169-0074）	(03) 6908-5560	個人住宅の売買・賃貸仲介、賃貸管理	100.0
■ 株式会社菱栄ライフサービス	東京都世田谷区奥沢3-33-13ロイヤルライフ奥沢（〒158-0083）	(03) 3748-2650	有料老人ホームの運営	85.0
□ 株式会社つなぐネットコミュニケーションズ	東京都千代田区大手町2-2-1新大手町ビル（〒100-0004）	(03) 4477-2000	集合住宅のインターネット接続業	20.0
海外事業				
■ ロックフェラーグループ社	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020-1095 U.S.A.	+1-(212) 282-2000	不動産業	100.0
■ 三菱地所ニューヨーク社	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020-1095 U.S.A.	+1-(212) 698-2200	米国における不動産業	100.0
■ 三菱地所ロンドン社	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) 6340-4000	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-(20)7881-6800	欧州における不動産投資マネジメント事業	82.6
■ Pan Asia Realty Advisors（Singapore）Pte. Ltd.	80 Raffles Place, No. 18-01, UOB Plaza 1, Singapore 048624	+65-6416-7888	アジア・オセアニアにおける不動産投資マネジメント事業	77.8
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	100.0
■ 株式会社横浜ロイヤルパークホテル	神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1-3横浜ランドマークタワー（〒220-8173）	(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	宿泊主体型ホテルの運営	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蛎殻町2-1-1（〒103-8520）	(03) 3667-1111	ロイヤルパークホテルの経営・運営	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	不動産の賃貸	66.7
□ 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

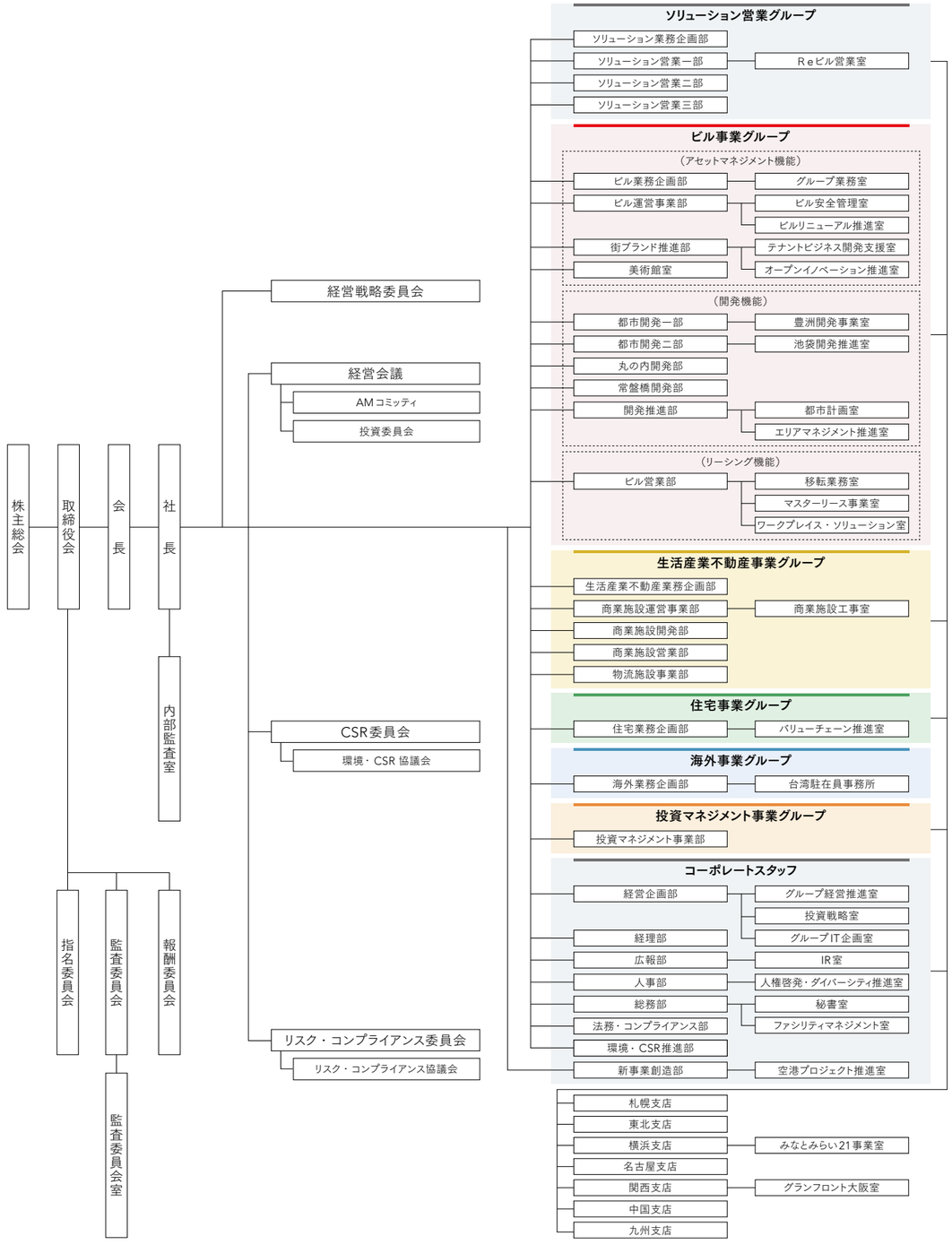
（注）議決権所有割合は2017年3月末現在。

沿革

当社の軌跡		代表的物件
三菱社が丸の内の陸軍省用地などを政府から払い下げを受ける	1890	
三菱合資会社設立。事業の一層の拡大を実現	1893	
	1894	第一号館竣工。丸の内最初の洋風事務所建築
	1923	東京駅前に丸ノ内ビル竣工
資本金1,500万円にて三菱合資会社より丸ノ内ビル並びに同敷地の所有権及び丸の内地区ほかの土地建物営業権を譲り受け、当社設立	1937	
	1952	新丸ノ内ビル竣工
東京、大阪両証券取引所に株式を上場	1953	
丸ノ内総合改造計画策定。高度経済成長期のオフィス需要に対応	1959	
	1962	北海道ビル竣工
赤坂パークハウス分譲。マンション事業に進出	1969	
三菱地所ニューヨーク社を設立。海外事業進出の足固めを始める 三菱地所住宅販売（株）を設立（2007年4月に三菱地所リアルエステートサービス（株）に商号変更）	1972	泉パークタウン第1期起工
札幌、仙台、名古屋、大阪各支店新設。国内主要都市でのビジネス強化	1973	
名古屋第一ホテル開業。ホテル事業に進出	1983	
三菱地所ホーム（株）設立。住宅事業を強化	1984	
メックユーケー社設立。英国への足掛かりを築く 横浜事業所を新設（2000年4月に横浜支店に改組）	1986	
広島支店（2000年4月中国支店に改称）、九州支店を新設	1989	福岡でイムズ（天神MMビル）営業開始 東京・箱崎でロイヤルパークホテル営業開始 広島パークビル竣工
ロンドン・シティ「パタノスタースクエア計画」への参加を発表 ロックフェラーグループ社に資本参加	1990	
	1993	横浜ランドマークタワー竣工。横浜ロイヤルパークホテル開業
丸ノ内ビル建て替え発表	1995	
	1996	大阪アメニティーパーク（OAP）竣工
丸の内再構築第1ステージ開始	1998	
	2000	御殿場プレミアム・アウトレットオープン
三菱地所投資顧問（株）設立	2001	
土地再評価法などによる固定資産評価替えを実施	2002	丸の内ビルオープン
本店を大手町ビルに移転	2003	三菱信託銀行本店ビル竣工（2005年10月三菱UFJ信託銀行本店ビルと改称） ロンドン、パタノスタースクエア竣工
	2004	丸の内オアゾ（OAZO）オープン
	2005	東京ビルオープン
	2007	新丸の内ビルオープン ザ・ペニンシュラ東京オープン
（株）サンシャインシティを連結子会社化 三菱地所アジア社開設。アジア事業を強化	2008	
チェルシージャパン（株）（2013年2月三菱地所・サイモン（株）に商号変更）を連結子会社化	2009	丸の内パークビル・三菱一号館竣工
	2010	三菱一号館美術館オープン
三菱地所レジデンス（株）発足	2011	
	2012	丸の内永楽ビル竣工 大手町フィナンシャルシティ竣工
三菱地所（上海）投資諮詢有限公司設立	2013	MARK IS 静岡・MARK IS みなとみらいオープン グランフロント大阪オープン
三菱地所ビルマネジメントと三菱地所プロパティマネジメントを統合	2014	シンガポール CapitaGreen 竣工
TA Realty LLCを買収	2015	大名古屋ビルヂング竣工 大手門タワー・JXビル竣工
指名委員会等設置会社へ移行 （株）東京流通センターを連結子会社化	2016	大手町フィナンシャルシティ グランキューブ竣工
取締役会長に杉山博孝、執行役社長に吉田淳一がそれぞれ就任 台湾駐在員事務所を新設	2017	大手町パークビル竣工

組織図

（2017年4月1日現在）



会社概要

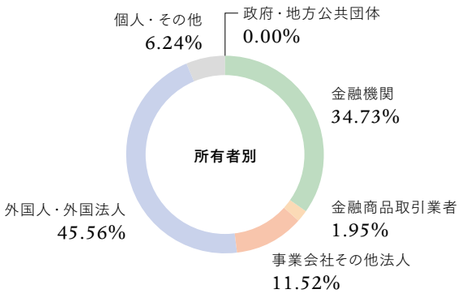
（2017年3月31日現在）

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	1,390,685,972株 （前期末比 288,875株増）
株主総数	56,055名 （前期末比 1,912名減）

株式分布状況（単元株式所有比率）



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	88,231	6.34
日本トラスティ・サービス信託銀行（株）信託口	55,108	3.96
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	54,408	3.91
明治安田生命保険（相）	46,882	3.37
CBNY-GOVERNMENT OF NORWAY	35,483	2.55
日本トラスティ・サービス信託銀行（株）信託口5	26,973	1.93
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	24,678	1.77
STATE STREET BANK - WEST PENSION FUND CLIENTS - EXEMPT 505233	23,039	1.65
旭硝子（株）	22,714	1.63
（株）三菱東京UFJ銀行	22,267	1.60

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
141,659百万円

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

従業員数（臨時従業員数は含まない）
単体：755名
連結：8,642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（しょきほうこう）
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。

処事光明（しょじこうめい）
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。

立業貿易（りつぎょうぼうえき）
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。