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 2017

三菱地所

2017年度报告书

In Motion for Tomorrow's Opportunities

CONTENTS

2
关于三菱地所集团

4
致各位利益相关者

我们站在全球视角上，从长期观点来看待“以创城贡献于社会”的三菱地所基本使命，致力于面向未来的变革。
对经营资源进行扩大再生产并同时提升竞争优势，实现可持续的价值创造。

15
业务综述

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

28
管理和服务业务领域概况

28 投资管理业务
29 设计监理业务
30 宾馆业务
31 房地产服务业务
32 新业务开发部
33 房地产业务发展战略咨询总部
34 5年间的各业务类别财务摘要

35
公司治理

36 董事会长致辞

37 公司治理体制的概要
38 董事
40 外部董事/2016财年度的活动状况
42 报酬/董事会的绩效评估
43 执行官、执行董事、集团执行董事

44
风险管理

46
人财管理

47
财务综述

48 11年间的主要财务摘要（合并决算）
50 2016财年度的事业环境
51 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。

有关年度定义

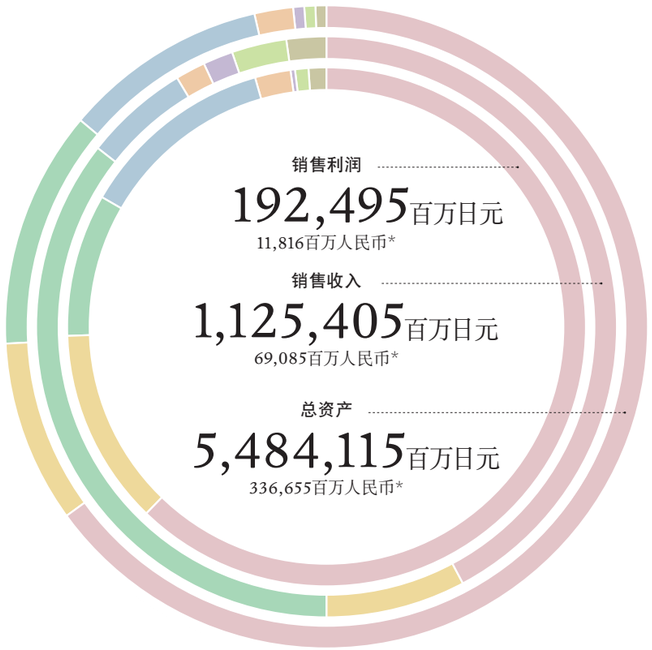
本报告书中的“2016财年度”是指到2017年3月31日结束的会计年度，其他财年度也同样。

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、海外，致力于创造新的价值，为了实现可持续增长不断挑战。



* 人民币的金额是以2017年3月31日时的汇率（1人民币=16.29日元）换算的。

百万日元

2016财年度（合并决算）	销售收入	销售利润	总资产
办公楼业务	484,238	133,570	3,445,008
生活服务类地产业务	88,955	25,807	484,292
住宅业务	407,850	19,253	634,219
海外业务	66,556	26,313	541,888
投资管理业务	21,323	4,520	106,990
设计监理业务	19,309	445	27,358
宾馆业务	33,512	1,932	28,842
房地产服务业务	24,243	2,157	25,702
其他业务	4,237	289	12,649
消除部门间或全公司	–24,820	–21,793	177,163
合计	1,125,405	192,495	5,484,115

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，并将此作为主力业务。本公司还将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。

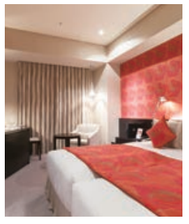
住宅业务

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

对于寻求通过房地产进行资产运用的投资者，无论是应对长期稳定运用需求的REIT（房地产投资信托），还是应对机构投资者特殊运用需求的私募基金，我们都基于专业的知识和技术，与日美欧亚4处据点合作提供范围广泛的服务。

宾馆业务



以“Royal Park Hotels”之品牌，在仙台、东京（日本桥、汐留、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

我们运用从明治时代创业以来120年历史中所培养出的见识和设计灵感以及最先进的技术，作为组织设计事务所的资本，通过建筑、土木设计、城市和街区的开发规划、咨询等回馈社会的需求。

房地产服务业务

我们提供房地产中介、公寓和办公楼的租赁经营支持、停车场运营支持、房地产鉴定等使房地产价值最大化和最优化的解决方案。面向法人和富裕阶层广泛展开服务，一站式解决房地产的相关课题。

致各位利益相关者

三菱地所株式会社
总裁

吉田 淳一

我们站在全球视角上，从长期观点来看待“以创城贡献于社会”的
三菱地所基本使命，致力于面向未来的变革。
对经营资源进行扩大再生产并同时提升竞争优势，
实现可持续的价值创造。

三菱地所集团的未来形象

我们所追求的企业形象是，成为能够超越物理空间提供附加价值的新型房地产开发商。为了实现这一目标，我们注重激发最重要经营资源——人财的潜力，洞察时代的变化，追求人所处的空间中的新价值。

2017年4月1日，我就任总裁一职。在以往约15年的人财管理工作中，我每天都在思考，如何运用好三菱地所集团最不可或缺的经营资源——人财。作为这些经验的成形想法，首先我想来说明一下，在2017年的今天，对于我们的业务来说人财的重要性如何增加，以及要实现我所描绘的本公司集团的未来理想愿景，人财发挥其潜力为何如此至关重要。

人财是经营资源，这一点对于所有企业都是共通的，听起来或许理所当然。但特别是对于从事房地产开发行业的本公司，我说人财比土地和资金更重要，有人会感到意外也不足为奇。然而，眼下的房地产业务，无论是办公楼、住宅、商业设施，还是物流设施，都不只是单纯以提供地板为目的的开发建筑物，再销售或租赁就万事大吉了。对于我们来说，无论面积多寡，能够在某个空间中创造衍生出多少附加价值尤为关键。我们所追求的企业未来形象是，成为能够超越物理空间提供附加价值的新型房地产开发商，而人财在其中举足轻重。

我们所从事的房地产开发业务，需要回应范围极广的各类客户的需求。在2010年代后半段的今天，技术在进步，社会的整体价值观在变化，客户的需求逐渐趋于多样化和高精化。只有通过每一位员工——我们的人财，通过人独有的感性，去洞察客户需求的变化或客户的隐性需求。土地和建筑都无法去洞察时代的变化。

我们要在这个日新月异的时代里实现更进一步的成长，我认为“进化”、“深化”、“真价”这三个“SHINKA”至关重要。（注：这三个词在日语中的读法均为“SHINKA”）。首先是“进化”，企业治理、CSR（企业社会责任）、应对全球化，这些都是本公司近年来致力加强的领域，我们要将其“进化”到正确的方向。其次是“深化”，对我们以往作为强项而专攻的办公楼业务和住宅业务等原有业务进行彻底深挖，活用创造颠覆性革新的技术等，实现使业务内容脱胎换骨的“深化”。第三是“真价（真正的价值）”，站在客户的视角上，思考对于客户来说什么才是真正有价值的，还有什么潜在需求有助于发掘未来的价值，“真价”就是要以这样的视角来努力创造真正的价值。

只有人能预见时代的变化并进行布局，这一点也许在其他产业也是一样的，然而人财对于我们开发商是尤其重要的经营资源，还有另外一个理由，那就是我们所提供的办公室、住宅、购物中心、仓库，都是人们工作和生活的场所，是人们平时所处的空间。我认为，只有人能去追求人所处空间的附加价值，换言之，只有人能理解人在怎样的空间里会感到舒适或兴奋，只有人能创造出新的价值。

上一个中期经营计划的成果

从2014财年度到2016财年度的3年间，在定量层面上实现了超过当初预期的业绩和企业价值的提升。在定性层面上，也夯实巩固了作为未来利润基础的盈利根基。

2017年5月，本公司发表了新的中期经营计划（中计）。在对其内容进行说明之前，先就新中计基础的上一个中期经营计划的成果做一下报告。

从2014财年度到2016财年度的上一个3年中期经营计划，取得了超过计划制定时预期的成果。新大厦的租赁进度和现有大厦的租金上调都实现了超出预期的速度，此外还切实抓住了房地产市场的繁荣走向，获得了超出预期的物业出售收益。

本公司将上一个中期经营计划定位为“实现企业价值提升的3年”，通过巩固盈利根基，努力实现了未来现金流的增加。上一个中期经营计划期间，因为我们在东京丸之内再开发的新大厦的利润贡献有限，属于新旧交替时期，当初预期的盈利前景严峻，而从结果来看计数目标方面，达成了各项指标的目标水平，尤其是营业利润方面，提前一年实现了上一个中期经营计划的最终年度目标1,650亿日元，2016财年度达到了超过目标16%以上的1,925亿日元。此外，租赁等房地产的账面浮盈方面，由于再开发的稳步进展以及租金上调而改善了现金流等自助努力，以及资产回报率降低而持续高涨，上一个中期经营计划的3年间增加了约8,670亿日元。

此外，定性的层面上也在“强化开发功能”、“强化价值链”和“完善组织体制”这三点上取得了相当大的成果。这些成果将在开始于2017财年度的中计期间，以利润水平提高的形式体现出来。

关于“强化开发功能”，除了以丸之内区域为中心推进了多个大型项目外，还站在前瞻100年进行高价值城建的视角上，对丸之内的都市功能进行了强化。具体来说，通过提供面向初创企业的办公空间和商业支援服务来吸引风投企业大批入驻，吸引住宿和居住设施入驻等，从多层面强化了都市功能。同时，不满足于大厦开发，还在物流设施、酒店、投资用小户型公寓、新兴国家住宅开发等方面推动开发资产的多样化。

关于“强化价值链”，通过并购扩大在美国的业务类型组合，并同时在亚洲各国获得了当地合作伙伴等，构建起便于今后扩大业务的机制。国内方面也拓宽了大厦翻新重建业务等解决方案的提案范围。

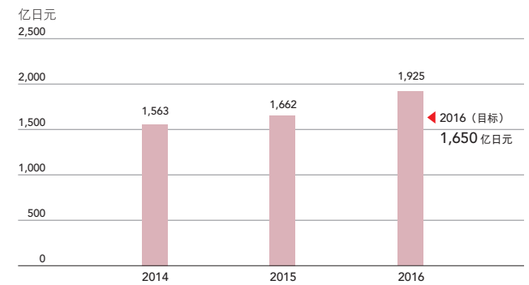
关于“完善组织体制”，以设置提名委员会等机构的公司的制度变更为契机，企业治理的实效性得到提高，以前所未有的力度推行经营监督和业务执行分离，并同时形成考虑到股东价值的前提下对经营方向性进行讨论的董事会。此外还扩充了解决方案营业小组，并将生活服务类地产业务作为一个组织部门独立出来，作为新业务专任组织而设立了新业务开发部等，推动完善了有助于实现本公司的优势——人财以及员工所拥有的“无形资产”——知识和经验的“价值化”的组织体制。

计数目标的达成状况

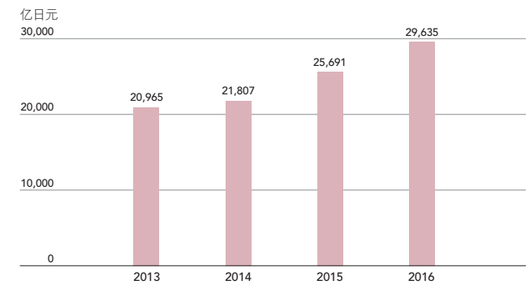
通过捕捉市场的良好势头，上调了租金并获得了物业出售利润，切实达到了目标水准。

		2016财年度目标	2016财年度实绩
成长性指标	EBITDA	2,500亿日元以上	2,797亿日元
	销售利润	1,650亿日元以上	1,925亿日元
效率性指标	EBITDA/总资产	5.0%以上	5.2%
健全性指标	净有息负债/EBITDA	8倍至9倍之间	7.7倍

上一个中期经营计划期间的营业利润推移



租赁等房地产的账面浮盈推移



各年度3月31日结束的决算期

市场的变化和本公司集团的竞争优势

在业务环境瞬息万变的背景下，我们始终保持着如果只沿承传统业务就无法实现可持续增长的危机感。我们会把以往经手过的“庞大的房地产资产”以及“与社会、客户、合作伙伴的良好关系”等优势继续扩大并进行再生产，致力于创造附加价值。

进入超高龄社会的日本的经济，如果坐视不管，预计将会长期停滞不前，甚至陷入低迷。如果只沿承传统业务就无法实现可持续增长。此外，在被称为第四次产业革命的背景下价值观的变化和技术的飞速发展，对房地产的需求和看法也在不断变化。例如，“工作方式改革”的发展催生出了多元化的工作和沟通方式，二手房市场和翻新改建市场规模扩大等对于“居住”的需求也在不断多样化。预计今后，与还在不断成长中的其他亚洲大城市之间的竞争将会日益激烈，必须通过包括本公司在内的各产业的融合来提升东京的城市魅力。我认为在此过程中，作为城市建设专家的本公司集团应负的责任重大。

制定中期计划的背景是，对本公司集团所具有的优势进行扩大再生产，以持续提升企业价值的决心。本公司集团的优势是，以往经手过的“庞大的房地产资产”以及“与社会、客户、合作伙伴的良好关系”，更是通过这些所获得的“放心、值得信赖的品牌评价”、“在广泛的领域中开展业务所获得的各种信息”、“稳固的财务根基”。我们将会最大限度利用这些优势来创造附加价值，将其成果以恰当的形式分享给社会、客户和合作伙伴等，以此获得更多的信赖，构建起使本公司集团的优势得以扩大再生产的上升螺旋。

此外，如上所述，为了今后也能在瞬息万变的形势下发挥出本公司集团的竞争优势，我认为有必要通过创造新业务和革新现有业务来获得新的竞争力。在此过程中，我们还必须根据需要，考虑与外部的合作伙伴构建起优势互补的关系。

此外，为了以组织为单位推进这些举措，我考虑要有效利用“人财”、“业务和资产”、“资金”等本公司集团所拥有的经营资源，通过提升企业治理的实效性和适当的权限下放来提高决策质量，加快决策速度。

今后，本公司将以领先于时代变化的速度，变革成为充满竞争力的企业集团。

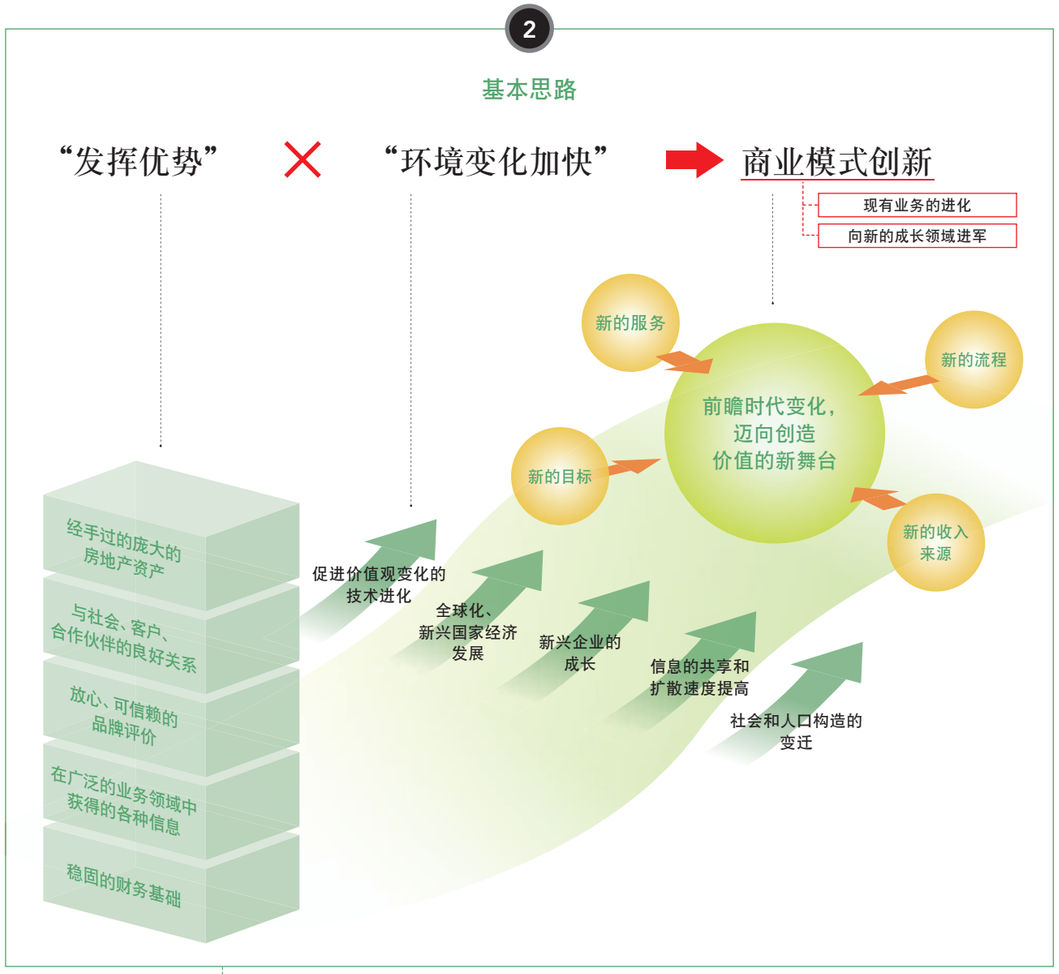
新的中期经营计划

将上一个中期经营计划期间中所获得的夯实盈利根基的成果作为利润体现出来，在三个领域致力于捕捉环境变化的举措，以2020年代之后的进一步成长为目标推动商业模式创新。

“商业模式创新”的背景

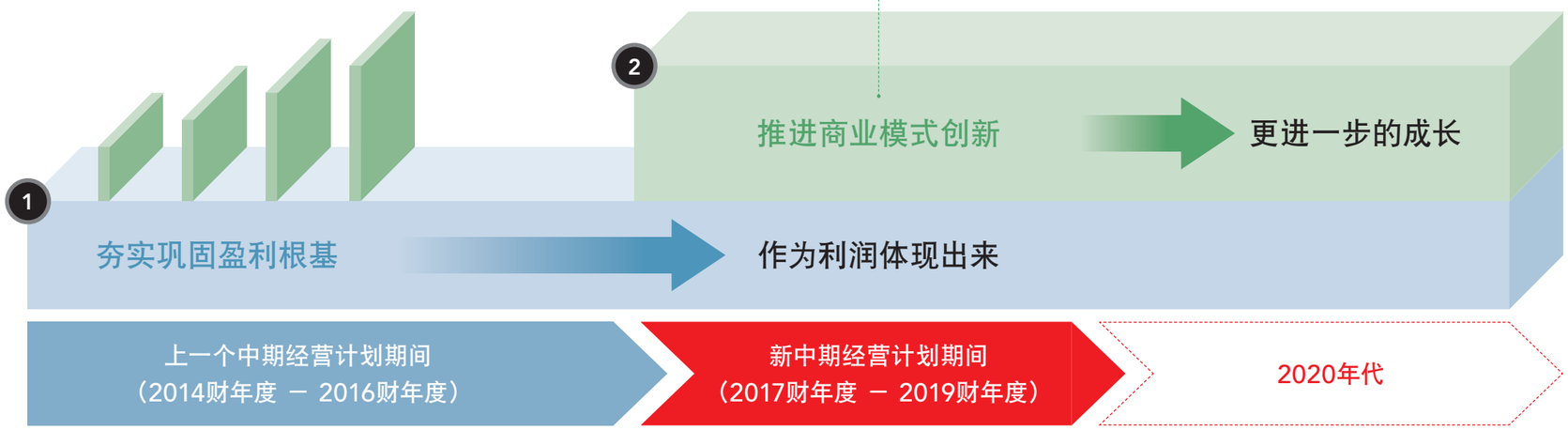
2017年5月发表的新中期经营计划的重点是，将上一个中期经营计划期间所达成的夯实盈利根基的成果作为利润体现出来，以及抓住环境加速变化的机会，通过推进以2020年代的更进一步成长为目标的商业模式创新，创造出有利于增进真正社会价值的新业务。

我们坚持选择“商业模式创新”这一比较硬性的词汇，正是我们不甘心固步自封，勇于挑战，先发制人的宣言。话虽如此，我并非想从根本上彻底改变以往的商业形态。本公司集团的基本使命是“通过创城贡献于社会”，城市建设是本公司一成不变的业务根基。然而，在上述的瞬息万变的环境下，我意识到如果我们只是漫不经心地继续现有的业务，将无法持续性地创造价值这一严峻的现实。



新中期经营计划的两大要点

1. 将上一个中期经营计划期间所获得的夯实盈利根基的成果体现为利润
2. 抓住环境快速变化的机会，以2020年代之后的持续成长为目标推动商业模式创新



商业模式创新的方向性

领先于变化抓住商机、创造价值，我们到底需要什么。在集团内部在制定新中计的反复讨论过程中得出的结论是，应该以致力于提升商业活动的生产性、有效利用社会存量、满足追求富裕生活的需求三个方向为主轴。我认为至关重要的是，本公司集团在推进商业模式创新时，应该站在长期的角度考虑，不迷失这三个方向性。

提升商业活动的生产性方面，我们提出了将以往对于企业俨然是成本中心的办公空间转型成盈利中心的举措。通过提供实现高效工作的环境或催生开放创新的机制，来为希望提升生产性的企业做好后援。

有效利用社会存量，是对进入人口减少时代的日本所亟需思考的课题的挑战。在日本，已有住宅的总户数已经超过了总家庭数，地方自不必说，连东京市中心都已经开始出现房屋闲置的问题。在这样的背景下，为现有大厦和住宅带来新的附加价值，使街区活性化，正需要以创城为基本使命的我们去发挥真本领。

追求富裕生活的需求也一样。“居住”、“美食”、“游玩”、“购物”、“休息”，我们的行动多种多样。此外，伴随着技术革新以及社会环境和价值观的变化，每个人对于行动的需求也会变得多样化和高精化。例如，关于生活的核心“住所”，以往的新建最好、持有最好的想法已经开始出现了变化。为了满足这些需求，我们推行各项提高生活富裕水平的举措。

为了加快推进商业模式创新，新中计设定了3年1,000亿日元的不受部门限制的全公司范围的投资额度。2017年4月，将“新业务开发部”改为由社长直接管辖，加快对于新业务机会的决策速度，以图加快集团整体的业务创新速度。此外，在办公楼事业总部下新设了“开放式创新推进室”，强化以丸之内为中心的商业创新发展。

我认为至关重要的是，通过这些组织性的举措和适当的权限下放，使集团每一位员工都以强烈的商业变革意识投身到业务中。我们将集全公司集团之力，打造出前所未有的，超越以往本公司集团业务框架的新机制。

计数目标 –– 将夯实盈利根基的成果体现为利润

为2020年的成长做铺垫，致力于商业模式创新的同时，今后的3年间，还要将上一个中期经营计划期间所实现的夯实盈利根基这一成果切实转化为利润。仅丸之内，就有2016年4月竣工的“大手町FINANCIAL CITY GRAND CUBE”，2017年1月竣工的“大手町公园大厦”，对利润的贡献步入正轨。此外，通过位于美国曼哈顿的旗舰办公大厦“1271 Avenue of the Americas”的大规模改造项目、混合模式投资*和开发业务，海外业务的利润也在扩大。在此基础上，丸之内以外的开发物业方面，通过加强周转型投资扩大收费业务的同时，物流设施业务方面，以REIT上市等为目标等，推动价值链建设。

以这些举措为前提，我们设定了2019财年度实现营业利润2,200亿日元的目标。关于今后的房地产行情，尽管也有人担心受到办公楼的大量供给、住宅价格和施工费用高涨等因素影响，然而我们认为，通过发挥丸之内地区的优势以及本公司集团在各业务领域中的优势和经验技术，一定能稳步扩大利润。

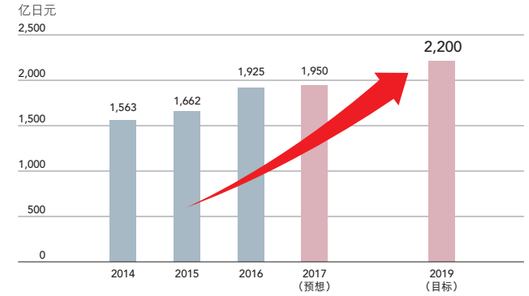
* 在本公司集团组建的基金中，通过混合引进三菱地所的资金和第三方投资家的资金，在扩大投资规模和分散投资效应的基础上，还能增加为第三方投资家提供服务的机会的商业模式。

计数目标

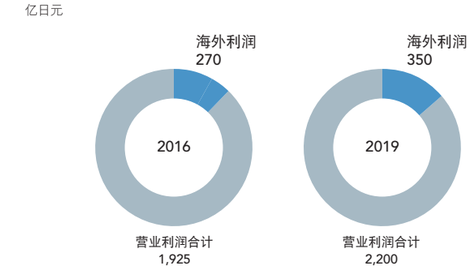
		2016财年度实绩	2019财年度目标
成长性指标	销售利润	1,925亿日元	**2,200亿日元**
	（参考）海外利润	约270亿日元	**约350亿日元**
	资本收益等	约420亿日元	**约380亿日元**
效率性指标	销售利润/总资产（ROA）	3.6%	**3.5%左右**
健全性指标	净有息负债/EBITDA （考虑到混合融资因素后）	7.7倍 （7.1倍）	**8倍过半 （8倍左右）**

新中计中公开了营业利润中“海外利润”和“资本收益等”的数值。“海外利润”是海外业务部门的营业利润与其他部门的海外业务利润的合计值。海外业务部门以外的部门也在扩大海外业务，为此需要明确我们在海外获得的利润的具体数值。“资本收益等”则是出售除公寓外的物业的利润以及一时性利润等的合计值。

销售利润



海外利润



各年度3月31日结束的决算期

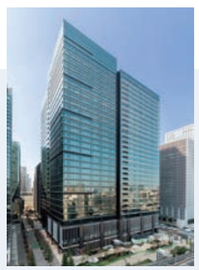
1

以丸之内地区为中心的大型项目竣工并投入运转对利润的贡献

最大限度发挥开发和运营的经验以及品牌力，切实获得收益。

办公楼业务　生活服务类地产业务　住宅业务

2016　2017　2018

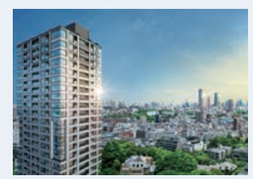


大手町
FINANCIAL CITY
GRAND CUBE

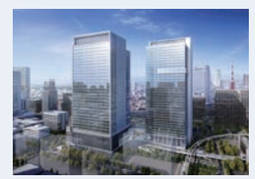
大手町公园大厦

东京流通中心
物流大厦B栋

The Parkhouse
西新宿Tower60

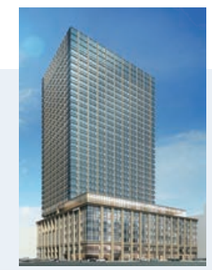


The Parkhouse
白金二丁目Tower



msb Tamachi
（田町Station Tower S）

MARK IS福冈百道



（暂名）
丸之内3-2计划

资本政策

关于资本政策，我认为从中长期的角度来看，要通过运用本公司集团的优势进行投资来扩大所得利润，从而谋求提升企业价值，就必须把推进成长型投资作为主要着眼点。

本公司将财务健全性也视为重要的经营目标，在面向未来成长进行事业投资时，我们以保持高评级为前提来谋求最佳的资本构成。而实际上本公司已经利用高评级在2016年6月发行了为期40年的超长期公司债，进入2017年以来也共计发行了200亿日元的公司债，集资负债的平均利率控制在0.95%。能够进行低成本且超长期集资这一优势，有利于提升企业价值，即使在金融环境产生变化时也能降低下行风险，同时也有助于维持机动力，不错过市场中的最佳购入时机。

关于提升股东价值的措施，除以成长型投资来提升企业价值外，还通过有效发挥股票薪酬制度和企业治理改革的成果等，努力从事更加意识到股东价值的经营。此外我们也从多年前开始持续通过出售政策持有股票和适当替换业务资产来谋求提高资本效率。

关于股东的利益收取，我们计划将持续性增长所扩大的利润，以合并分配倾向25-30%为标准进行稳定分红，以使股东受益。关于获取自有股份，我们综合考虑经济形势和本公司的股票价格水平等，判断必要的情况下机动性地进行实施。

激发人财的潜力

我认为，通过将最重要资源人财的价值最大化，来对本公司进行变革，是我们的使命。我们致力营造出能让员工勇于挑战去创造新价值的环境。

我认为，员工的向心力高是本公司集团的一大优势。这种向心力，在本公司集团推行跨部门的大型项目时会发挥出巨大的力量，然而另一方面，也可能演变成为群体思维的温床。我长年从事人事工作，通过人财的采用和培养为三菱地所企业文化的形成助了一臂之力，被提名为总裁，我认识到我所肩负的使命是，重新审视本公司集团最重要资源——人财的可能性，努力使其价值最大化，从而对本公司集团进行变革。

为了最大限度地激发员工的潜能，减少员工用在常规例行工作上的时间，营造出有充分的时间和精力去从容地思考更本质问题的环境至关重要。但这并不是说就可以轻视常规例行工作，而是希望特别是骨干和年轻员工能在获得自由的时间后，以更加自由的思维去思考“从客户的观点来看真正有价值的服务是什么”、“应该如何回应多样化的需求？”，我期待可以催生出有利于创造附加价值的思维和尝试。通过工作方式改革和总部迁址，我们将会努力营造出这样的环境。

工作方式改革和总部迁址

通过工作方式改革和总部迁址，引导员工过更丰富的生活的同时，还要求他们将所见所得反映到工作中，深刻而彻底地去思考自己的工作，描绘出本公司的未来形象。我们以总部迁址为契机，致力于“创造创新空间”的公司内部实践。

本公司于2017年4月设立了由总裁直接管辖的“工作方式改革推进委员会”。工作方式改革这个词，稍有流行意味，也许也有人会解释成“通过反思长时间劳动来保证工作外的私人时间”。我们要消灭长时间劳动，我们要为了更丰富的生活而分配时间，这两点毋庸置疑。但是如果只是单纯“从工作中解放出来”，我认为有些操之过急。要纠正长时间劳动，就必须对以往漫不经心地去做的每一个业务进行反思，“这项工作真的有必要吗？”、“没有更高效的方法去创造附加价值吗？”。并且作为经营者，我希望员工能把业务高效化所产生的时间以及与各行业人群交流所获得的人脉，以新的业务创意以及与外部的协作等形式反馈到工作中，从而创造价值。从某种意义上说，要求员工的标准变高了。

自从我就任总裁以来，就一直在对员工说，希望他们能享受人生。丰富的生活，会给予我们包罗万象的各种视角。在其中会有发现，也会产生价值观的转变。在日本国内，本公司集团正在与竞争对手展开激烈的竞争。如果仅靠表面上的创意去刻意营造新感觉，也只会被竞争对手模仿，而无法实现差异化。在必须自创新模式的时代里，要求我们彻底思考客户真正想要的是什么，未来生活在街区里的人们到底需要什么，并为此提供解决方案，同时将100年后的未来也纳入视野中。希望员工们从年轻时起就去接触各种各样的想法，并不断训练自己将其结合到未来的业务中。

本公司决定在2017财年度内，将总部迁至“大手町公园大厦”。以迁址为契机，以公司内部实践的名义，打造出拥有可随机选用办公空间和多样化空间的共享空间，促进公司内外的人员交流，营造出催生创新的环境。为了支持员工在工作中的表现发挥，还计划开设充满魅力的员工食堂。打造出这样的环境会对我们加强生产性和发挥创造性有什么帮助，我本人非常期待，同时我也希望本公司为客户提供办公空间的工作方式，能成为其他企业用来参考的范本。

新总部整体像（印象图）

企业治理以及与利益相关方的价值共享

通过与外部董事的讨论回应股东的期待，通过迅速的决策、执行和及时的监控，使经营方针付诸实施。通过推动ESG以及与利益相关者的协作来广泛共享价值，形成持续提升企业价值的链条。

新中计提出了确立环境、社会、治理（ESG）先进企业的地位，实现与利益相关方共存共生以及提升长期企业价值的目标。其中公司治理方面，作为接受监督的执行方总领导，我认为我应该认识到的是，倾听代表股东的诸位外部董事的声音，进行妥善的经营。通过2016财年度的企业治理改革，本公司的董事会目前由包括董事会长杉山先生在内的内部董事8名，以及作为独立高管的外部董事7名组成，建立起了外部董事积极参与讨论，并将其声音反映到经营决策中的机制。

启动加强“监督”职能的董事会，同时在业务执行方面也向执行高管大幅下放权限，引入集团执行董事制度并使责任明确化。其目的是加快业务执行速度，我作为肩负执行责任的总裁，应该通过迅速的决策、执行和及时的进度监控，实现董事会决定的经营方针，从而不断努力提升企业价值。

我认为，环境及社会应该是企业立足的重要根基之一。尤其是房地产开发，如果不充分利用土地这一有限的社会资本就无法成立，同时，创城作为本公司的使命，也与社会资本直接相关。例如，开发出高能效的大楼、拥有高度防灾功能的大楼，有助于实现环境适应型的城建、抗灾性强的城建。开发出高附加价值的物业，将会对提升整个街区乃至东京全城的城市功能和国际竞争力做出贡献。我们以这样的形式与利益相关者广泛开展协作，努力实现价值共享。

丸之内创城所代表的价值创造链条，是利益相关者，尤其是亚洲各国业务合作伙伴对我们给予较高评价的重要原因之一。以对创城业绩的评价为基础建立起合作伙伴关系，本公司在新兴国家的城市发挥专业技能的机会增多，也可以实现业务的成长。

考虑到本公司提升企业价值的流程，就会理解开放的沟通交流对于企业经营有多重要。与大厦租户和住宅业主等客户之间的沟通交流，会为新的业务机会提供线索；将面向未来的真挚的创城热情分享给合作伙伴，会为我们带来全球的业务机会。

为了实现可持续的企业价值提升，我希望与各位股东广泛交换意见，反复开展建设性的讨论。除投资战略和股东利益收取外，还可以谈谈房地产开发商的社会职责。在对本公司今后的发展寄予厚望的同时，如果能听到诸位直言不讳的意见，我将倍感荣幸。

2017年8月

三菱地所株式会社
总裁

吉田 淳一

业务综述

BUSINESS REVIEW

三菱地所集团以“占领时代变化的先机，迈向创造价值的新舞台”为主题，从2017财年度起推动为期3年的新中期经营计划。我们将会以2020年以后的可持续增长为目标，视时代的变化为机遇，发挥我们的强项，创造出三菱地所集团独一无二的附加价值。

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

办公楼业务 1
OFFICE BUILDING BUSINESS

确立集聚产生创新、创新催生成长的机制

三菱地所株式会社
执行常务
汤浅 哲生

我认为在常盘桥街区再开发这样的长期项目中，可变性不可忽略。竣工数十年后的时代变化以及彼时的社会需求都难以预测，因此在制定计划时要留出应对时代变化的余地。

摄于“大手町大厦”

丸之内的竞争力格局高于“供大于求问题”

中期经营计划中的办公楼业务成长战略可以概括为三点：持续开发项目的切实盈利化、丸之内的“OPEN INNOVATION FIELD（开放创新基地）”化以及充实丸之内以外区域的开发渠道。

使已竣工大厦的出租利润最大化是我们的本职工作，我们集结本公司集团的经验和技术稳扎稳打，然而伴随着从2018年到2020年的多处大型建筑竣工，将会出现所谓的“供大于求问题”，下面我将就此稍做一下说明。从结论来说，我们认为丸之内地区空置率飙升或租金大幅度下跌的可能性很低。这是因为，平均分析包括上述几年在内的5年期间，建筑面积并不会极端增加，而且丸之内地区的竞争力优势也会发挥出来。

此次供大于求不同于以往的是，新竣工项目都集中在大型的S级大厦。S级大厦之间的竞争，仅靠硬件恐怕难分伯仲，胜负取决于所处街区的魅力。而我们对于丸之内地区的竞争力有着绝对的自信。

丸之内地区竞争力的源泉，在于东京都内其他街区所望尘莫及的，全世界屈指可数的企业集聚效应。区域内的企业、单位总数约为4,300，仅上市企业的总部就有97家。在企业对办公空间便利性的需求以及与其他企业开展协作的趋势增强的背景下，我认为企业集聚的优势也会越来越明显。

以集聚“质变”为目标的机制

第二点，丸之内的“OPEN INNOVATION FIELD”化，就是使该成长方案具体化的措施。“OPEN INNOVATION FIELD”是指，在街区里有各种超越组织、立场和专业性的交流机会，并且具备了可以不拘泥于已有框架去挑战新事物的环境。

眼下，技术和商业模式创新对于许多企业来说已经成为关系到生死存亡的问题，如何集聚多样化的人才、信息、技术和创意，培育新的成长驱动力，各行业的企业都在拼命摸索。为此需要人与人、技术与创意、企业与企业邂逅的机会。毋庸置疑的是，在促进邂逅，激发创造性和协作的层面上，集聚效应是极为有利的。

本公司过去耗时10年时间设计打造的战略的真正价值将要在今后接受考验。这里的设计打造是指，以集聚的“内在转变”或“质变”为目标，吸引从事创造性和创新性业务的风投企业入驻丸之内地区。2007年新丸之内大厦竣工的同时，以面向初创企业的小型办公空间“EGG JAPAN”为代表，我们还开设了“The Premier Floor Marunouchi”、“东京全球商业枢纽”、日本首个金融科技企业据点“FINOLAB”，面向从国内先进风投企业到进入日本发展的海外企业，本公司集团都扩充了服务内容。

办公楼业务 1
OFFICE BUILDING BUSINESS

建立集聚与创新的良性循环

初创企业集聚的意义，不仅仅停留在让成长企业切实感受到在丸之内地区设立办公室的好处。本公司更加注重的是，让有合作机会的其他企业看到初创企业拥有革新颠覆性创意和技术的充满魅力的一面。我们的目标是，建立集聚催生创新，创新呼唤集聚的良性循环。实际上，已经有初创企业以本公司所提供的办公空间为舞台开始与大企业开展合作，集聚的真正价值——交流和共创开始体现出来。

要通过工作方式改革实现生产性提升和创新，办公空间是不可或缺的促进要素，很多企业开始为此“投资”。与将营造办公环境视为“费用”的时代相比，价值观正在产生巨大变化。在中期经营计划中，我们将会把握这样的变化，以集聚为杠杆去创造价值，实现办公楼业务的成长。

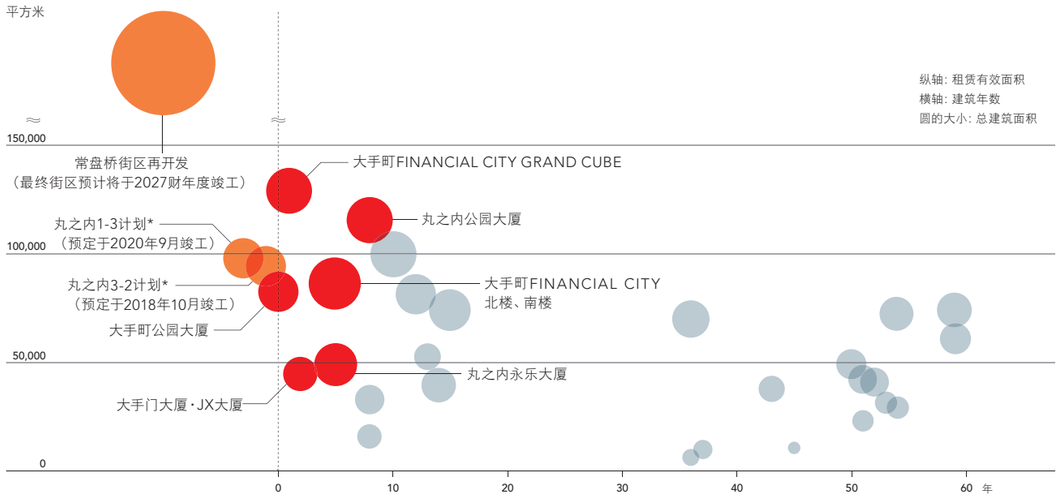
将10年后、100年后纳入视野进行持续投资

关于第3个领域——充实开发渠道，我们的方针是，以丸之内地区以外的东京都中心交通便利的地区为主要目标，持续开发在2020年代以后开始正式运转的物业。以为客户提供更多解决方案为宗旨，充实开发项目的渠道，灵活机动地应对客户对于街区和大厦的配置上的各种需求。

在长期开发这一点上，常盘桥街区再开发项目也尤其值得一提。最终街区竣工是在2027财年度，在超长期以及占地面积、大厦规模等层面上也是名副其实的创建一整个街区的项目。

如果项目长期化，当然会存在不确定性变大，前景难以预测的风险。但我们也可以反过来化不确定性为机会，通过只有长期计划才能实现的灵活性和可变性去控制风险。正因为是超长期的大型开发项目，我们要最大限度地利用时间充裕的优势，从建筑结构和建筑材料为首的硬件层面，到大厦的用途与运营的理想姿态等软件层面，全方面地与公司内外的有关人士进行彻底的讨论。通过本公司独有的长期开发，将100年的时间轴纳入视野，最大限度地提升项目和街区的整体价值。

丸之内地区所持有办公楼的持续再开发



* 租赁有效面积使用的是总建筑面积乘上有效率的大概估算值。

金融科技(FinTech)的交流据点“FINOLAB”

2016年2月，日本首家金融科技(FinTech)据点“FINOLAB”，在以日本各大银行总部为首的各类金融机关网点云集的东京大手町开张。对拥有“在东京打造出催生全球最卓越金融创新的生态系统”这一信念的相关人士以及有前途的初创企业给予赞同，运用大手町聚集扎堆的优势对其进行支援，基于此设想，本公司与株式会社电通以及株式会社电通国际信息服务联手开设了“FINOLAB”。

入口处

在拥有协同办公空间和活动空间的约900平方米的空间里，包括海外企业在内的35家有实力的初创企业相继入驻。此外，创业、经营战略、法务等领域的专家们也作为支持日本FinTech发展的后援人员“FINOVATORS”而齐聚于此。目前已经有大企业和初创企业进行协作，作为交流据点，逐渐成为受到政府机关认可的存在。

举办见面会活动的情景

无论是办公室的多元化功能、交通的便利性，还是商业金融核心区的选址，都获得了入驻企业和后援人员的高度好评。由于希望入驻的企业接踵而至，2017年2月迁移到大手町大厦，建筑面积拓展到以往约2.4倍的约2,150平方米。

“（暂名）新宿南口项目”开工

本公司在丸之内以外的地区，也同样站在中长期的时间轴上，致力于大规模综合性开发业务，以图充实项目运作渠道。2017年6月开工的“（暂名）新宿南口项目”即是其中一例。

建筑外观完成后的预想图

本项目在单日客流量位居日本第一的JR新宿站的新南口开发地上16层综合性大厦，并与周边区域的相关人士共享创城愿景，将新宿站现有的天桥廊延伸以及与邻接地融为一体，对广场和空间进行整修。以此形成舒适的步行网络,并同时营造出繁荣与交流的空间。以巴士总站和新大厦开业为契机，新宿站新南口及其周边区域近年来除了增加访客和吸引眼球外，也在推动面向未来的基础设施建设。

在东京的主要商业区推进持续开发，可以通过丸之内以外区域的楼盘来开发新客户，有助于本公司集团扩大业务机会。我们结合短期和中小型的开发业务与类似本项目的中长期时间跨度大型开发业务，以构建起持续提高收益的机制，通过丸之内以外区域的城市开发，谋求实现办公楼业务的成长。

办公楼业务 2
OFFICE BUILDING BUSINESS

大手町公园大厦

融合无与伦比的选址和创造性的空间，来催生创新

三菱地所株式会社
丸之内开发部 经理
山元 夕梨惠

为了让就业者都能保持舒畅的心情，我们在营造空间时意识到了皇宫的绿色植被。外部结构整备出了面积约3,000平方米的连接人与绿色的社区广场。1楼大厅采用森林气味的天然芳香剂和墙面绿化，以努力营造出五官都能感受到绿色的舒适大厦。

摄于“大手町公园大厦”

建筑物外观

2楼的“PARK LOUNGE”

提供可提升知识生产力的空间

“大手町公园大厦”是一幢以“实现多样化工作方式”为概念的综合型大厦，于2017年1月竣工。在工作场地和工作方式选项增多的背景下，办公楼的理想形态以及应提供的价值也在不断变化。不仅仅提供办公室场所本身，还要为聚集于此的人们提供能提升知识生产力、催生新价值的“空间”，我们秉持着这样的热忱进行了开发。

其机制之一是2楼的办公支援楼层。就业者专用的“PARK LOUNGE”，提供可以在皇宫绿色植被和水景尽收眼底的豪华空间里工作、运动、休息、小憩的环境。为办公室的生活方式提供多种多样的选择，根据工作内容和心情自由使用空间，意图实现集中力和创造性的提升。期待这样的空间可以对入驻企业的工作方式多样化有所贡献，持续提升街区和大厦的附加价值。本公司也将这座“大手町公园大厦”作为总部大厦，主动传播有助于提升知识生产力的新工作方式。

为了迎合各种成长阶段的企业的需求，扩大办公室阵容，我们还在7楼配备了附带服务功能的小型办公空间“The Premier Floor Otemachi”。这是将一个楼层整体约3,400平方米的空间以最小90平方米为单位进行分割，一站式提供共用的接待处和会议室等各种服务的办公空间。无论是本公司运营的业务支援设施“EGG JAPAN”，亦或是希望在“全球商业枢纽东京”扩张企业规模从而转移到这里的成长型企业，还是规模虽小却希望入驻最新S级大厦的国内外企业，需求都能得到满足。

强化大手町作为国际商业据点的功能

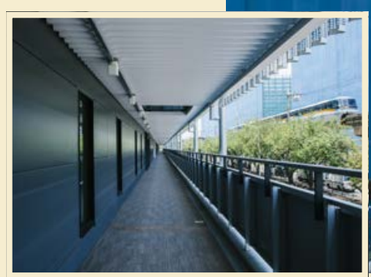
其特征之一是，随着全球化的进展，以商务目的在日本中长期居留的需求高涨，大手町首处具备居住功能的“Ascott丸之内东京”顺应形势开业。建设同时具备酒店服务和公寓居住功能的服务型公寓，有助于提升大手町作为全球商业据点的价值。

三菱地所集团的优势在于，通过与认可丸之内地区为世界顶级商业街区的客户的长期交流，可以不断获得各种前沿知识和见识。无论是对普遍性价值、中长期的功能需求，还是最前沿需求、下一步的目标课题等，以街区的需求为本，超越销售、运营管理、设计等公司和部门的框架，集结成员的知识和见解，运用到新大厦的开发中。在“大手町公园大厦”的开发过程中，也多次开展了跨部门的讨论，在较高的层次上融合了多元化的要素。随着时代的变化，本公司所提供的大厦理想形态也在进化，然而其中始终都凝聚着永不变的我们的“关爱城市的力量”这一宗旨。

丸之内作为日本第一流的商业街区，我认为它必须始终是一个人们想在这里工作的存在。为此当下需要做的是，成为全世界诞生最多新价值的魅力街区。集结并融合各种各样的人的智慧，催生出创新。为了能够在整个区域范围内提供这样的空间，我们今后也会继续致力于机制建设和街区建设。

生活服务类地产业务
LIFESTYLE PROPERTY BUSINESS

发挥集团协同效应，抓住新的业务机会


行人专用的外走廊

摄于“物流大厦B栋”前

株式会社东京流通中心
设施部 新栋建设室科长
汤川 广朗

对于历经50年已然成为东京流通中心象征的樱花树，我们在施工过程中进行了保护，为了纪念新楼竣工还种了新树。在春天到来时老樱花树和小樱花树一同盛开，本公司“多年的业绩与新的挑战”从中可以略见一斑。

生活服务类地产业务方面，谋求强化商业设施和物流设施业务的同时，为了获得新的收入来源，还负责日本国内除办公室和住宅以外的所有资产类型的开发。

商业设施业务的投资组合，由丸之内地区等的“都心综合设施”、以“MARK IS”为首的“独立购物中心”，以及在日本国内拥有顶级揽客能力的“PREMIUM OUTLETS®”几部分构成。宾馆开发业务方面，与集团内外的运作人员开展协作，为迅速扩大的需求提供最适合的产品。

物流设施业务方面，以“Logicross”系列为中心持续开发具备最新功能的物流设施。通过本公司积累的经验，以及与2016年8月成为我们合并子公司的东京流通中心（TRC）的协同效果，加快业务成长速度。此外，通过开发致力于扩大业务规模的同时，加入了作为出售所开发项目时的候补的REIT，谋求实现开发利润以及REIT运用手续费等集团整体利润的最大化。

御殿场PREMIUM OUTLETS®扩建
打造出以设施为枢纽的一大广域度假村

PREMIUM OUTLETS®的旗舰店“御殿场PREMIUM OUTLETS®”，目前正在进行第4期扩建项目。通过本次项目，新增了约16,000平方米的面积、约100家新店铺，预计2020年扩建区域开业时，总面积将达到约60,000平方米，店铺数量将达到约300家。此外，运用可以近距离眺望备受游客青睐的富士山的位置优势，小田急电铁株式会社在区域内的酒店和当日往返的温泉设施也计划于2019年开业，回应客户追求“只有这里才有的”的独一无二时间和体验的需求，以图进化成为购物旅游胜地。

可将富士山尽收眼底的购物旅游胜地

在传统悠久之地提供最尖端的功能

TRC从1971年起就在东京都大田区平和岛运营物流设施。创业后不久竣工的“物流大厦B栋（以下简称“B栋”）”，经过了约2年的重建工程，于2017年6月获得了新生。

平和岛位于距离东京都中心10公里多，与首都圈主要门户之一——羽田机场的直线距离仅有约2.6公里处，作为物流基地的选址在日本国内拥有顶级的竞争力。“B栋”运用这里的地利优势，强化了作为多租户类型物流设施的三个特征，与郊区型的大型仓库形成鲜明对比。

其特征之一是，拥有在湾岸地区最大的规模，却又不失租赁区划的灵活性。例如，基本上都是作为物流设施较为罕见的约1,400平方米小区划，同时还可以应对更小区划的租赁，灵活回应广泛的面积需求。另一方面，1个楼层的最大区划是约22,000平方米，在东京中心区的物流设施中是较为罕见的面积范围。

其次是，兼顾安全性和效率性。预计满租时“B栋”的就业人员总数可达约2,000人。为了同时确保行人的安全和物流业务的效率，设置了总长达3公里的行人专用外走廊，通往仓库的路上完全人车分离。

第三是，租赁区划内的装修工程的容易度。通过确保充分的电容量和设置室外机放置场所的设备露天阳台，提升可使用空调、可使用冷冻冷藏的设备以及材料搬运管理用设备设置等的设置自由度。

三菱地所集团的综合实力在开发过程中开花结果

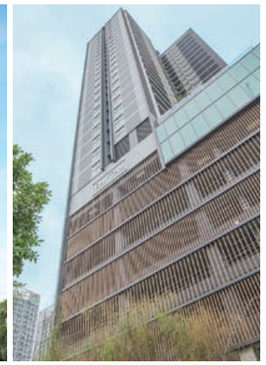
“B栋”的重建工程，可算是TRC的首个大型再开发项目，因此从项目着手开始，运用三菱地所集团所拥有的开发经验就成为重要课题。TRC拥有的对客户需求的理解和设施运营经验、三菱地所拥有的与建设公司合作关系为首的开发经验，以及三菱地所设计拥有的设计、创意以及关于建设成本的专业知识，三者相融合，共同为工程进展和竣工做出了贡献。今后也会在集团内即时共享在物流业界最前沿才能获得的一手信息，为生活服务类地产业务整体获得业务机会做出贡献。

在“B栋”的开发过程中，重新探讨了本公司的存在意义，其结果，我们激发了员工的热情，除选址优势外，还要让员工们创造新的附加价值，并将本次获得的开发经验传承运用下去。目前TRC将“B栋”竣工定位为“第二创业期”，希望借此势头，继续实现可持续增长。

住宅业务
RESIDENTIAL BUSINESS

通过有价值的住宅开发，赢得客户和业务合作伙伴的信赖

摄于“The Parkhouse 西新宿Tower60”社区空间



（左）资产形成型小户型公寓“The ParkOne's品川户越”
（右）“RHYTHM Asoke II”（泰国曼谷）

翻新公寓
“The ParkRemore 白金台三丁目”

三菱地所Residence株式会社
执行董事
经营策划部长
唐泽 真二

加强举办交流活动和实施防灾训练等面向业主的软件层面的服务，不仅能促进居民之间的交流，对本公司集团的员工来说，也是切身感受住宅开发的工作价值和自身社会责任感的宝贵机会。

前瞻家庭结构的变化，扩充开发物件的多样性

住宅业务方面，我们所描绘的方案是，在中期经营计划的基础上，确保国内商品房业务的盈利根基，同时应对持有型业务领域的多样化需求，再加上海外项目正式为盈利做出贡献，从而拉动成长。

日本国内的商品房业务的现状是，单身人群占总户数的约35%，作为过去以家庭为单位的主力购房户数有逐渐减少的倾向。仅靠以往的业务支柱——面向家庭的物业，可能已经无法完全满足新的需求。此外，在眼下东京都中心的大型开发适用地也越来越少的情况下，我们面临规避高价购买的土地库存化，又同时确保用地的课题。

我们试图通过三项举措去捕捉变化。首先是扩充物业阵容。迎合家庭结构变化和生活方式多样化的同时，加强资产形成型小户型公寓、二手公寓以及旧大厦的翻新、整修及其后的出售和出租等物业类型的多样性。

第二点是，为新的城市建设做贡献。例如在东京中心区，可以考虑推行联合当地居民以及政府机构对年久失修的住宅密集地区进行重新开发。而在地方的“中核都市”，我们可以迎合将分散在广域的市区重新整编成为“紧凑型城市”的动向，利用铁路交通便利性来扩大项目开发。

第三点是，通过扩充软件层面的服务来强化附加价值，成为“值得信赖的三菱地所集团”。近年来，我们积极支援居民社区的形成。我们凭经验发现通过这些努力，客户在选择居所的时候，会更加重视本公司的强项——品质和安全放心等视角，并且实际居住之后也加深了对该地区的留恋。

借海外市场生机勃勃成长的东风，确立盈利支柱

海外住宅业务方面，4、5年前的布局始见成效，我们和亚洲主要国家优秀的当地企业成为了业务合作伙伴，并充实了物业互通渠道。在新中期计划期间，将会切实成为我们盈利和利润成长的驱动力，以三菱地所Residence集团整体来看，预计2020财年度的营业利润中海外业务所占比例将会超过20%。

海外业务的成败关键——获得业务合作伙伴方面，本公司的品牌和见识也具有重大意义。本公司所开发的住宅以及本公司独创的质量保证体系“Check Eyes”，获得了已有和潜在业务合作伙伴的高度好评。对本公司品牌和见识的信赖，不仅是本公司获得优良业务合作伙伴以拓展海外业务时的强大竞争优势，对于共享价值观和构建长期关系也同样不可或缺。我确信，不论是在日本国内还是国外，我们对住宅开发的高品质和新价值的不断追求，将有助于强化三菱地所集团的品牌，有助于未来的成长。

海外业务
INTERNATIONAL BUSINESS

对旗舰大厦进行大规模改建，获取面向未来的个性

"1271 Avenue of the Americas"
改建外观预想图

摄于"1271 Avenue of the Americas"

Rockefeller Group International, Inc.
高级经理
Daniel Bower

Rockefeller Group International, Inc.
经理
山田 洋子

从风险管理的角度来看，细致的日程管理和以之为基础的快速切实的判断极为重要。在对运营中的办公楼进行改建工程时，为了将对租户的影响降至最低，紧密沟通和调整必不可少。

海外业务方面，我们计划通过美国旗舰大厦的大规模改建、活用全球投资管理平台的"混合型投资"，以及在新兴国家与当地伙伴协作开展开发业务等，加快投资速度。

其中"混合型投资"方面，在本公司投资的基础上引入第三方投资家的资金，在与第三方投资家一道开展投资的同时，努力扩大投资组合方案。活用经过Europa Capital及TA Realty的注资以及2017年设立的Pan Asia Realty Advisors而确立的全球投资管理平台，有效推进分散投资和资产扩张。

此外，在亚洲各国，我们通过当地合作伙伴推进运用本公司创城业绩的"合伙型开发"，努力实现将减轻环境负荷以及与社区和谐共处纳入视野的创新型开发。

在印度尼西亚雅加达开发办公大楼

2016年11月，本公司就参与筹划三菱地所集团在印度尼西亚的首处办公楼开发项目达成一致。被命名为Daswin Project的本项目，由印度尼西亚的大型集团企业The Gesit Companies、Santini Group以及本集团，共同进行地上46层、总面积约13万平方米以上、总费用约270亿日元的大规模开发。除三菱地所外，计划基本设计将由三菱地所设计、咨询业务将由三菱地所物业管理参与筹划，与合作伙伴携手，在雅加达推进可以充分发挥本集团智慧与见识的开发项目。

建筑外观完成预想图

通过旗舰大厦的大规模改建强化竞争力

本公司在美国的业务，以在当地积累了多年业绩的洛克菲勒集团国际（RGII）为中心开展业务，与有志在海外市场中实现成长的日本国内竞争对手相比，这一点是我们的优势。中期经营计划中，我们将RGII持有的主力办公楼"1271 Avenue of the Americas"的大规模改建项目作为海外业务的支柱之一。

1959年竣工的本大厦，位于曼哈顿市中心区的洛克菲勒中心的一角，有地上48层和地下3层，拥有约195,000平方米的有效租赁面积，是代表该区域的大型办公楼之一。该旗舰大厦从2016年开始了包括工程费用及吸引租户相关费用的投入总额约6亿美元（约600亿日元）的整体大规模改建，以2019年完工为目标，目前正在紧张施工中。

本次改建不仅将入口和大厅以及包括外部结构在内的共用部分打造成更为精致的空间，外端的6,832片幕墙也全部更换一新，新的窗户配列相比之前扩大了约60%，使得办公空间的开放感大大增加，外观也进化成为更加现代化的大楼。此外还更新了空调设备和电梯等内部设备，致力于实现更进一步的竞争力强化。

获得了可以吸引创新企业的新的身份认同

本公司通过本次改建，继承了以往所孕育出的历史与个性的同时，加入了提升舒适性和革新外观形象等新变化，使其进化成为可以满足更多的租户企业需求的办公楼。

包括本大厦在内的周边区域，作为传统办公街区发展至今，现在也有众多的金融机构和法律事务所在这里设立办事处。然而以本次改建为契机，可以看出有意入驻的租户的行业也产生了变化。例如本大厦改建后，作为最初的租户，拥有融合了体育、IT、媒体的创新业务的企业体The Office of the Commissioner of Baseball以及MLB Advanced Media（通称Major League Baseball）已经决定了租赁事宜。最近，除了传统行业外，受该公司入驻的影响，创新企业也都纷纷表示关注，形成了对于本大厦的新的身份认同。

今后也将在推进本次改建的同时致力于吸引租户，以使大规模改建项目获得成功。

投资管理业务
INVESTMENT MANAGEMENT BUSINESS

竞争优势

- 通过在海外实施并购等，战略性地构建起全球平台，在日美欧亚各市场，基于本地化的见识和业绩去从事资产的获得和运用。
- 在日本国内，由拥有以国内最大规模可运用资产的私募信托为首，运用多领域商品的三菱地所投资顾问，以及J-REIT的先驱者——运用办公特化型上市信托基金的Japan Real Estate Asset Management来为您提供专业的服务。
- 受托资产的余额，在日本国内外合计约达3兆日元*。

* 日本国内截止到2017年3月末，海外截止到2016年12月末。

业务战略

- 在集团公司成立的基金中，我们活用由本公司资金与第三方投资家的资金进行引进、投资、运用的“混合型投资”，捕捉不断扩大的跨境投资需求。我们同时追求扩大海外投资组合和分散投资效果，以及增加为第三方投资家提供服务的机会。
- Pan Asia Realty Advisors于2017年3月底成立，将我们的全球平台拓展到了亚洲。致力于在亚太地区的运用业务。

话题

在低利率和景气缓慢改善的背景下，我们本年度扩大了在美国市场的投资。在美国，我们运用2015年通过洛克菲勒集团国际（RGII）获得的TA Realty的关系网、经验以及本公司和第三方的投资资金，通过该公司成立的基金，对波士顿、达拉斯、洛杉矶、华盛顿等主要城市的优良房地产进行了积极的投资。其结果，截至2016年10月为止，我们构建起了10亿美元的投资组合。欧洲方面，本公司从2010年起参与投资的Europa Capital推动了投资项目的挖掘与探讨，2017年6月，三菱地所伦敦分公司与该公司联手获得了德国的办公大厦。亚太地区方面以成立Pan Asia Realty Advisors为契机，构建起了与整个大区投资家的关系网，并在该地区寻求投资机会。

另一方面，在日本国内，三菱地所投资顾问运用的开放式非上市私募基金的可运用资产规模，在国内的私募基金中首次超过3,000亿日元，并且还在继续增长。此外，Japan Real Estate Asset Management运用的Japan Real Estate投资法人方面，截至2016财年度末为止，持有资产规模也达到了9,447亿日元。

办公大厦（波士顿）

办公大厦（慕尼黑）

设计监理业务
ARCHITECTURAL DESIGN & ENGINEERING BUSINESS

竞争优势

- 作为组织设计事务所，不仅对各种用途建筑进行设计、监理、咨询提议，而且拥有丸之内大规模复合开发、打造符合交通条件的地下空间等创建城市和街区的丰富经验。
- 我们拥有源于开发商内部设计事务所所培养出的业者和采购者的视角，在充分理解建成后的运营、维护和管理的重要性的基础上进行设计和监理。
- 以中国上海和新加坡设立的当地法人为中心，拥有中国及东南亚各国的丰富信息网。

业务战略

- 除接受来自三菱地所集团内部的设计委托外，还与解决方案营业小组积极协作，持续获得设计管理监督业务的订单。
- 除了工期、预算、品质管理在内的项目综合监理业务的建设管理（CM）业务外，还致力于获得翻新整修等成长领域的订单，扩大盈利根基。
- 积极利用三菱地所集团的品牌扩张海外业务。
- 通过向本公司集团公司提供技术支援，创造企业价值。

话题

国内业务方面，我们接手了株式会社熊本县民电视台新建筑迁址和新建规划的设计监理。虽然在施工期间的2016年4月遭遇了大地震，仍然在2016年11月迎来了竣工。在九州地区的“中心都市”之一熊本市，作为具备继续播放节目所需的高端设备功能的建筑物，将会成为本地的信息传播基地。

2011年开始致力于拓展海外业务方面，以在中国上海成立的当地法人为领头羊，在中国大陆和台湾稳步积累业绩，2016年6月，位于杭州市滨江区的本公司在中国的首个大型设计项目“杭州升华办公大厦项目”完工，并于9月部分对外开放。

此外，2016年4月作为新加坡当地法人成立了三菱地所设计亚洲公司，在今后人口增加和经济发展值得期待的东南亚各国，正式开始开拓业务机会。

在三菱地所Residence正在推进的将年久失修的中小型大厦等再生并进行租赁的“房地产改建业务”中，本部门对创造集团协作效应献出了一臂之力。为了扩展该业务，我们在负责翻新整修设计和抗震加固的设计和监理业务部门内新设了“房地产改建设计室”。

“熊本县民电视台新建筑”外观

“杭州升华办公大厦项目”
钱塘江侧外观

宾馆业务
HOTEL BUSINESS

竞争优势

- 三菱地所集团的宾馆业务在30多年间，以“Best for the Guest（顾客至上）”为理念，构建起“Royal Park Hotels”品牌。
- 具备无微不至的待客之道以及舒适空间的综合型城市酒店、兼顾设备精致和交通便利的住宿主体型酒店，双管齐下以满足广大顾客的需求。

业务战略

- 以日本国家观光政策为背景，访日人数增加，为了抓住强劲的住宿需求，我们加快开展新店的速度，扩大酒店数量。
- 通过活用本公司集团的价值链，并融合迄今为止的酒店运营经验，获得成长的机会。

话题

2016年的访日外国游客人数比前年增加了22个百分点，达到了2,400万人，是从开始统计的1964年以来人数最多的一年。国内酒店的新客房供给虽有增加倾向，但是一部分城市的供需状况仍然紧张。由Royal Park Hotels and Resorts（以下简称“Royal Park Hotels”）统括的本公司集团宾馆业务方面，也在加快开店的速度。

在紧邻京都的核心商务区，同时也是商圈步行范围内的位置上，“The Royal Park Hotel京都四条”于2016年7月开工，并预计将于2018年春季开业。本项目活用本公司集团的内部价值链，由Royal Park Hotels租借三菱地所开发的建筑进行酒店运营。2016年12月，和房地产开发商Kenedix株式会社在银座开发的酒店运营上达成了共识，目标是2019年开业。2017年2月，我们决定了作为关西地区的旗舰店，在大阪屈指可数的商业街区御堂筋地区新开了一家拥有352个房间的住宿主体型酒店。

“The Royal Park Hotel京都四条”
外观完成预想图

“（暂名）The Royal Park Canvas
东京银座”外观完成预想图

“The Royal Park Hotel大阪御堂筋”
外观完成预想图

房地产服务业务
REAL ESTATE SERVICES BUSINESS

竞争优势

- 运用全面的服务项目（CRE*信息活用支援业务、房地产中介业务、承租经营管理业务、停车场管理业务、房地产鉴定业务）以及三菱地所集团的综合实力，一站式解决房地产的相关课题。
- 通过分公司网络，在全国范围凭借着作为专家所培养出的高专业性和经验来提供解决方案。

* 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。

业务战略

- 将法人和富裕阶层作为客户，努力成为CRE战略支持、房地产咨询以及资产运用的顶级企业。
- 对房地产业务发展战略咨询总部以及本公司各业务的服务项目进行搭配组合，树立价值链，同时向原有客户扩大服务提供范围。

话题

三菱地所Real Estate Services通过提供CRE战略支援系统为CRE战略的立案和实施给予支持，致力于客户房地产价值的最大化和最佳运用。

在企业所处环境瞬息万变的背景下，并购以及业务重组等房地产需求趋于多样化，需要我们构建能提供更高竞争力的房地产服务，获得业务机会的机制。我们于2016年4月进行了投资咨询建议以及代理业的工商登记，配备了即使在交易形式从房地产买卖变更为并购的情况下也可以收取相应费用的机制。

此外，通过物业的买卖中介和随后的租赁管理这两方面向客户提议服务内容的组合，致力于发掘老客户的新需求，扩大服务提供范围。

停车场运营业务方面，作为新的收益支柱，正在扩大接受委托的范围。具体来说，除露天停车场外，还作为新服务提供设施型停车场的运营，在丸之内地区已经接受了“三菱大厦车库”运营管理的委托。

今后也将与房地产业务发展战略咨询总部开展协作，为发掘客户的需求，实现房地产服务业务的进一步发展而努力。

Value Bridge
Solutions for Success

三菱地所Real Estate Services品牌标识

“三菱大厦车库”

新业务开发部
BUSINESS CREATION DEPARTMENT

竞争优势

- 以创城业绩、吸引租户、设施管理、与包括周边业者在内的利益相关方开展合作为代表的，房地产开发和运营相关的专业知识和经验。
- 现有的业务领域中所无法囊括的持续创造创新的正式举措。

业务战略

- 2014年在职能部门中设置的“新业务开发部”，于2017年4月改组为总裁直接管辖的部门。加快决策速度的同时，以构建起新的2020年代盈利支柱为目标，在中期经营计划中加入了3年1,000亿日元的横跨全公司各部门的投资额度。
- 新资产开发：（具体案例）致力于参与筹划以日本政府推进的机场民营委托项目为首的机场相关业务。此外，还积极致力于与机场业务融和性较高的度假村开发。
- 通过协作和业务合作进行业务开发：（具体案例）向以全球网络和业绩为豪的美国硅谷风险投资公司“500 Startups（创业公司500强）”成立的基金等出资。通过与风投企业合作为核心，以开放创新的理念来开拓新业务。

话题

在资产开发领域，2017年3月，本公司与冲绳县签订了关于运用冲绳县宫古岛市下地岛机场的基本协议书。本公司在整修旅客航站楼的同时，还与冲绳县携手，吸引国际国内航线的定期航班和私人飞机，为度假胜地宫古岛的推广做出贡献。

在业务开发领域，2017年1月，我们向CSN地方创生网络株式会社（CSN）出资，并签订了全面合作协议。CSN直接从全国的渔民处采购鲜鱼，并在设立于羽田机场限制区域的“羽田鲜鱼中心”进行集约、加工和分类，提供当天送达餐饮店和个人家庭的服务。通过与该公司合作，我们可以向三菱地所集团出售的商品房公寓提供鲜鱼送货上门服务，此外还向本公司集团的商业设施和Royal Park Hotels进行批发等，扩大合作范围。

本公司为了创造出不拘泥于现有业务领域的创新，正式开始了与风投企业开展协作。与风投企业共同协作以创造新业务为目标的“Corporate Accelerator Program”就是新举措中的一环，征集工作已于2017年6月开始。

冲绳县宫古岛市下地岛

鲜鱼参考图

房地产业务发展战略咨询总部
BUSINESS DEVELOPMENT, CONSULTING & SOLUTIONS GROUP

价值动因

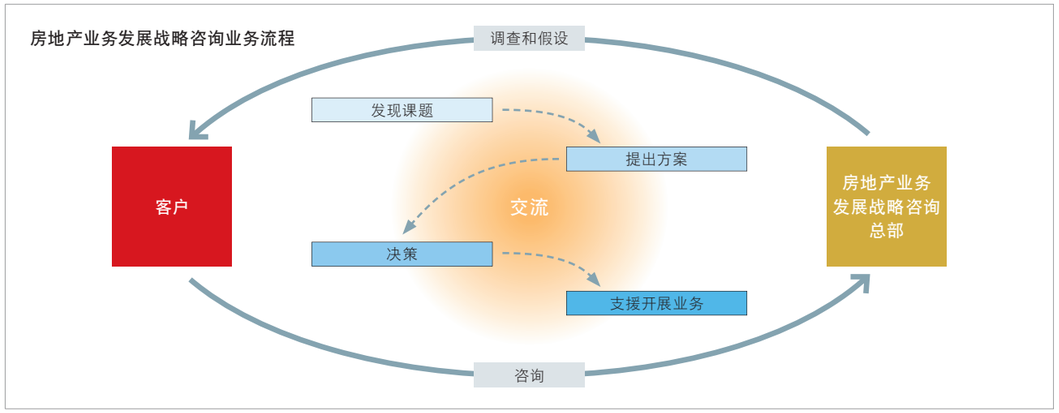
- 横跨各领域的战略性营业组织
- 通过咨询切实掌握问题的方向
- 灵活利用全公司资源的丰富解决方案

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，针对客户的各种疑难，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，运用本公司集团丰富的业务、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。

房地产业务发展战略咨询业务流程



房地产开发业务
- 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

房地产投资关联
- 房地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

房地产的流动化
- 对利用房地产筹集资金的支援
- 证券化
- 房地产特定共同业务
- 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、整修
- 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
- 改建
- 房地产改建业务（现有存量整修租赁业务）

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

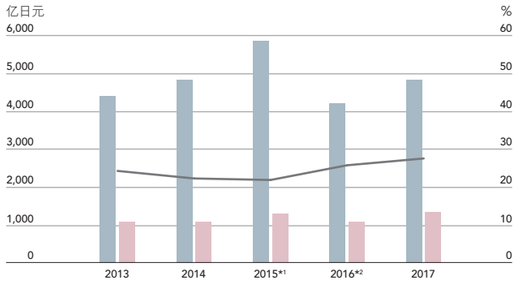
新业务开发
- 业务合作
- 注资和并购

5年间的各业务类别财务摘要

各年度3月31日结束的决算期

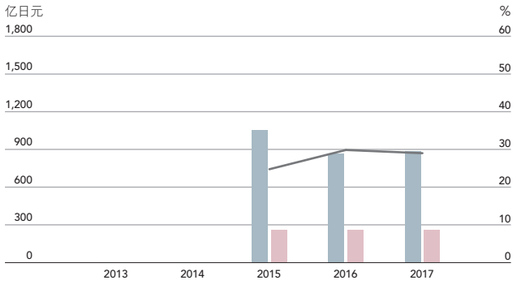
销售收入（左轴） 销售利润（左轴） 销售利润率（右轴）

办公楼业务

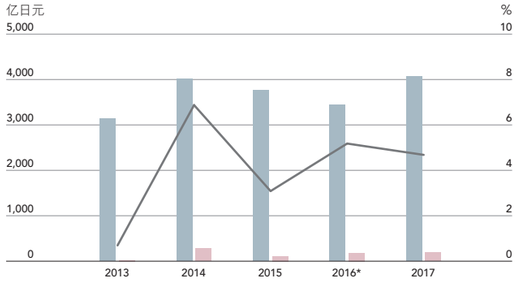


*1 从2014年4月起，将都市开发业务整合到办公楼业务中。
*2 从2015年4月起，将国内的商业和物流业务（一部分复合商业设施除外）从办公楼业务中独立出来自成部门。

生活服务类地产业务

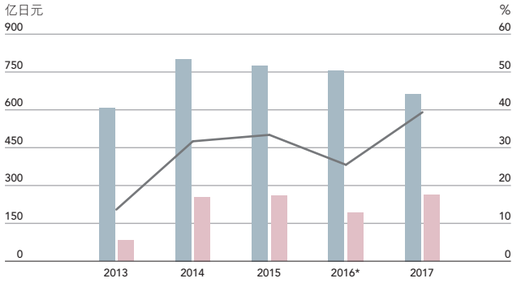


住宅业务



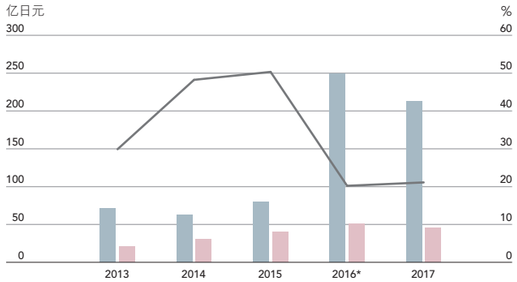
* 从2015年7月起，将三菱地所House Net的一部分业务从房地产服务业务移管至住宅业务。

海外业务



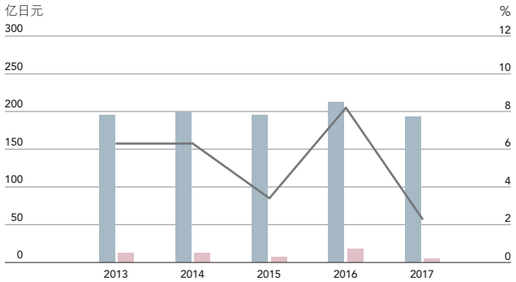
* 从2015年4月起，将海外的投资管理业务从海外业务移管至投资管理业务。

投资管理业务

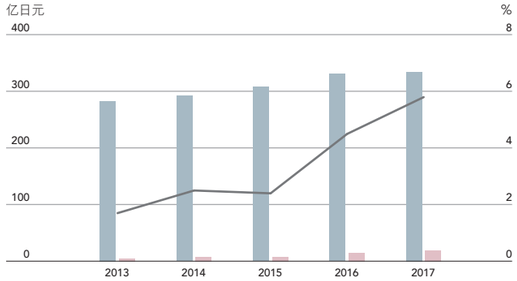


* 从2015年4月起，将海外的投资管理业务从海外业务移管至投资管理业务。

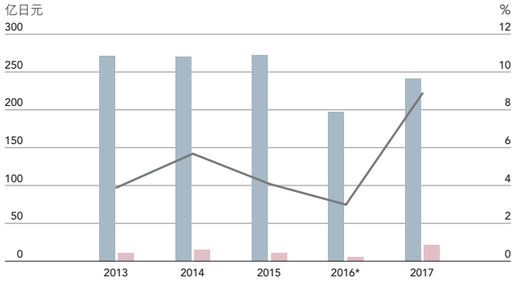
设计监理业务



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。

从皇宫上空拍摄到的丸之内

公司治理

CORPORATE GOVERNANCE

三菱地所集团为了完成“我们通过创城贡献于社会”的基本使命，以与各利益相关方开展协作、共享价值为目标，并同时致力于强化经营的基石——公司治理。

董事会长致辞

首先就本公司管理体制的变化做一下报告。2017年4月，吉田淳一先生就任了总裁一职。他以前作为执行官、作为董事，都证明了其站在三菱地所集团整体视角描绘经营愿景的构想力，以及在多年的人事管理工作中培养出的与员工和高管的卓越沟通能力。董事会全体成员确信他是有能力使本公司集团的人财充分发挥潜能并实现成长的领袖人物。

而我本身也以就任董事会长为契机，重新下定了决心，要确保公司治理的实效性以努力实现企业价值的持续提升。在充分意识到监督和执行的职能分担的同时，我还希望基于我作为总裁的经验，把我对业务执行的理解运用起来，使董事会的讨论更加活跃而充满建设性。

2017年5月发表的中期经营计划，是本公司于2016年6月转型为设置提名委员会等机构的公司之后首次制定的计划。计划制定的过程中，在从现场的视角筛选出本公司集团的成长策略的同时，还在董事会上讨论了中期的经营课题以及集团的理想姿态，谋求实现现场实际情况与大局经营愿景的融合。制定本次计划的过程中也开展了活跃的讨论，关于董事会讨论的进行方式，我认为还有必要活用2016财年度引进的董事会绩效评估机制，以图实现进一步的改善。中期经营计划是经营的优先事项，我们今后也会根据进展情况追踪以及经营环境的变化持续地在董事会上进行重新调整，在战略层面上深入讨论。

我们还时刻铭记于心，要成为100年后也能通过创城不断催生价值的企业董事会。除了对中期经营计划的执行状况进行监督之外，我们还应该将与环境共生共存的先进城区建设以及强化东京的国际竞争力等广泛的社会需求纳入视野中，并制定出相应的经营方针，以图实现企业价值的提升。

2017年8月

三菱地所株式会社
董事会长

杉山 博孝

公司治理体制的概要

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。

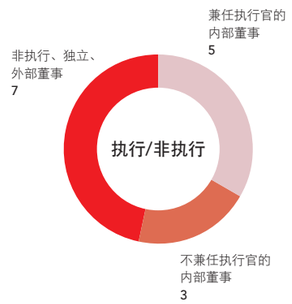
制度设计

本公司作为设置提名委员会等机构的公司，在董事会下设了外部董事占半数以上名额的提名委员会、审核委员会和薪酬委员会，以图加快决策流程并提升透明度。

董事会

董事会负责决定经营的基本方针，同时对董事和执行官的履职状况进行监督。截止到2017年6月29日为止，董事会由15名董事组成，其中7名为外部董事，议长由不兼任执行官的董事会长担任。

董事会的组成



提名委员会、审核委员会、薪酬委员会

各委员会的组成成员如下。

提名委员会

松桥 功（委员长）	外部
杉山 博孝	
西贝 升	
白川 方明	外部
江上 节子	外部

审核委员会

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

薪酬委员会

海老原 绅（委员长）	外部
谷泽 淳一	
西贝 升	
白川 方明	外部
江上 节子	外部

董事

（2017年6月29日时）

（后排左起）
柳泽 裕、高 严、片山 浩、富冈 秀、海老原 绅、谷泽 淳一、白川 方明、西贝 升、长濑 真、大草 透

（前排左起）
加藤 让、松桥 功、吉田 淳一、杉山 博孝、江上 节子

姓名
职位

董事就任年
持有的本公司股票数
（2016财年度有价证券报告书）

杉山 博孝
董事会长

2007年
48千股

吉田 淳一
董事

2016年
32千股

加藤 让
董事

2011年
74千股

谷泽 淳一
董事

2014年
24千股

片山 浩
董事

2016年
22千股

西贝 升
董事

2017年
21千股

柳泽 裕
董事

2016年
22千股

大草 透
董事

2013年
31千股

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 从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
10千股
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）
2017.3 从ANA控股（株）常务顾问卸任

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"Travaille"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
董事（外部董事）

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）

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，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。
长濑 真	期待他能发挥在航空公司的经营经验，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。
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，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。

独立外部董事的独立性判断标准

外部董事的候补在遵守善良的管理者对公司应尽的注意义务的同时，还需要理解本公司集团“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，以立足于丸之内城区建设为首的中长期视角的事业特质为出发点，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，以及在国际化、金融、风险管理等专业领域的经验和知识见解等，应为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或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

2016财年度的活动状况

外部董事出席董事会等的次数（出席次数/开会次数）

外部董事	董事会	提名委员会	审核委员会	薪酬委员会
松桥 功	11次 / 11次	6次 / 6次	—	—
海老原 绅	11次 / 11次	—	—	5次 / 5次
富冈 秀	11次 / 11次	—	11次 / 11次	—
白川 方明	7次 / 7次*1	6次 / 6次	—	5次 / 5次
长濑 真	7次 / 7次*1	—	11次 / 11次	—
江上 节子	11次 / 11次	6次 / 6次	—	5次 / 5次
高 严	11次 / 11次*2	—	11次 / 11次	—

*1 外部董事白川方明先生和长濑真先生，于2016年6月29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 外部董事高严先生的2016财年度董事会出席情况中，计入了他作为本公司外部监事的出席次数。

提名委员会

职责	决定向股东大会提交的董事选任与解聘相关议案的内容。
主要工作内容	决定了董事候补的选任标准，并基于该标准决定了2017年6月召开的定期股东大会上的董事选任议案的内容。此外，关于包括总裁在内的执行官的选任，在董事会决议之前，由提名委员会进行了报告和审议。
开会次数	6次

审核委员会

职责	负责对董事和执行官的履职状况进行审核监察，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。
主要工作内容	专职审核委员在依据审核委员会的审核标准、审核方针、审核计划等进行监查审计的同时，与会计监查人以及内部监查室定期会合以图通力协作，并在审核委员会上报告了通过这些活动所得到的信息。各审核委员在共享这些信息的基础上，进行了意见交换，并就重要事项开展了协商。审核委员会上，也接受了会计监查人和内部监察室关于审核计划及审核实施体系和审核结果的报告，并努力开展了协作。另外，审核委员会根据会计监查人解聘和不连任的决定方针，决定了会计监查人的再度连任，关于会计监查人的报酬等的金额，在进行了必要验证的基础上，作出了同意的判断。
开会次数	11次

薪酬委员会

职责	负责决定董事和执行官报酬设定的相关方针以及每个人的报酬金额。
主要工作内容	对设定董事报酬等金额的相关方针进行了表决，并基于该方针决定了每个人的金钱报酬和股票报酬的金额。另外，关于股票报酬，为了激励其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，本公司取消了以往的股票报酬型期权，针对执行官、执行董事和集团执行董事引入了限转股报酬制度。
开会次数	5次

报酬

支付给董事、执行官以及监事的报酬等的总额（2016财年度）

区分	报酬等的总额（百万日元）	金钱薪酬（百万日元）	股票薪酬（百万日元）	对象人数（人）
内部董事	352	297	54	10
执行官	927	658	268	13
内部监事	8	8	—	1
外部董事	104	104	—	9

（注）包含于2016年6月29日召开的第117届定期股东大会结束时卸任的4名董事及4名监事（其中3名为外部监事）。

决定高管薪酬等金额的相关方针

(i) 决定高管薪酬的手续

决定本公司董事及执行官薪酬内容的相关方针以及每个人的薪酬内容，通过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的决议决定。

(ii) 决定高管薪酬的基本方针

决定本公司董事和执行官薪酬的基本方针如下。

- 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。
- 顺应战略目标以及以股东为首的利益相关方的期待，敦促经营管理层勇于挑战并适度承担风险的激励性报酬制度。
- 通过薪酬委员会的客观审议和判断，能够对以股东为首的利益相关方履行更高层次说明责任的报酬制度。

(iii) 高管薪酬体系

鉴于其为持续提升企业价值所应承担的职能和职责，董事和执行官的薪酬单独另设体系。此外，关于兼任执行官的董事，支付其作为执行官的报酬。

- 董事（兼任执行官的董事除外）
  有鉴于其所承担的对执行官和董事履职监督的职能和职责，原则上仅支付金钱的基本报酬，关于其标准，根据作为董事的官职以及具体职责、专职或非专职等因素分别单独考量决定。
- 执行官
  有鉴于其负责本公司业务执行的职能和职责，原则上由基本报酬和变动报酬组成。
  变动报酬由基于短期业绩进行支付的金钱报酬和基于中长期业绩等评价进行支付的股票报酬组成。关于基本报酬、变动报酬的水准和比例、变动报酬的评价指标等，根据经营战略和中期经营计划中的中长期业绩目标等，以及作为执行官的官职和具体职责等进行考量决定。

董事会的绩效评估

本公司定期实施关于董事会运营和审议内容的董事自我评估，并将其结果报告给董事会，再由董事会基于该评估来对董事会的绩效进行分析和评估。

2016财年度所实施的董事会绩效评估的流程和结果的概要如下。

1. 评估流程

(1) 评估方法

以回答董事会及提名、审核、薪酬各委员会的人员构成、运营、绩效等相关问卷的形式，全体董事进行自我评估，根据其结果，在董事会上共享了课题，并探讨了对应策略等。

(2) 评估项目

董事会的人员构成	外部董事所占比例、人数规模、多样性
董事会的运营	召开频度、所需时间、议题选定、所派发资料的内容、派发资料以外的信息提供、问答及培训等
董事会的绩效	经营计划、向执行官委任权限、风险管理机制、与股东和投资家的对话、经营干部的选任和解聘、接班人培养计划、高管薪酬等
其他	提名、审核、薪酬各委员会的人员构成、运营和协作、董事会的绩效评估方法等

2. 评估的结果与今后的应对

经董事会商讨与议论的结果，作为提升绩效的主要课题以及今后的应对，确认了以下两点。

- 为了增加关于制定经营计划的讨论机会和时间，应对董事会的议题进行精细筛选，优先确保关于重要度较高议案的讨论时间。
- 为了进一步扩大与股东和投资家开展对话的信息共享、讨论的机会和时间，应努力增加在董事会上进行报告的机会，并充实报告内容。

执行官、执行董事、集团执行董事

（2017年6月29日时）

吉田 淳一
代表执行官
总裁

加藤 让
代表执行官
执行副总裁

合场 直人
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

有森 铁治
代表执行官
执行专务

谷泽 淳一
代表执行官
执行专务

汤浅 哲生
执行常务

片山 浩
执行常务

西贝 升
执行常务

驹田 久
执行常务

细包 宪志
执行常务

林 总一郎
集团执行董事

胁 英美
集团执行董事

田岛 穰
集团执行董事

千叶 太
集团执行董事

执行董事

高野 圭司
大野 郁夫
山岸 正纪
中岛 笃
木村 透
四冢 雄太郎

集团执行董事

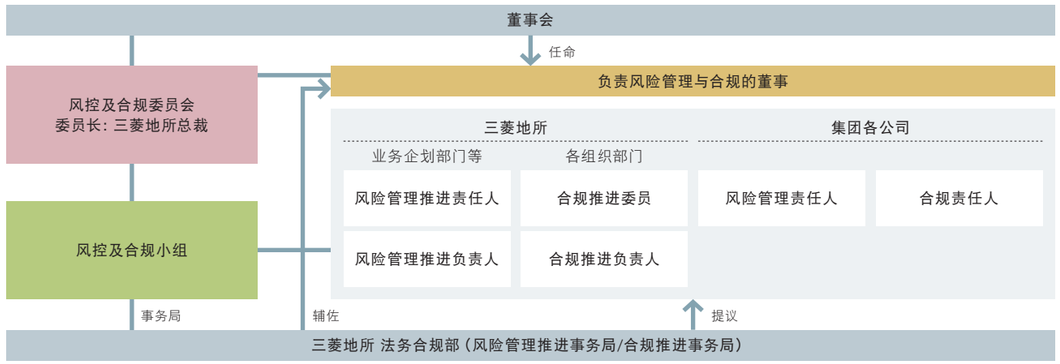
林 总一郎
胁 英美
田岛 穰
千叶 太
仲条 彰规
渡边 显彦
藤冈 雄二
长沼 文六
宫岛 正治
大草 彻也
奥本 信宏

本公司制定了“三菱地所集团风险管理规程”，以所有的业务活动为对象制定并运用风险管理体制。我们将“风险与合规委员会”定位为统括本公司风险管理的机构，并将“风险与合规协议会”定位为收集风险管理相关信息的务实协商部门，以董事会决议任命的风险管理主管董事为统括责任人，在业务企划部门、职能部门和集团各公司内各安排责任人，并作为推进事务局的法务合规部以提供支援的形式开展风险管理活动。

在此基础上，在重要投资项目的决策过程中，在“经营会议”进行审议前先由“投资委员会”进行审议，确认风险的内容和应对策略等。同时，对于紧急事态时的行动指针、联络、初期行动机制、业务持续计划机制等也进行了制定和运用。

风险管理与合规机制图

（2017年8月时）



风险管理活动

强化集团风险管理

1

集团各公司、各业务总部
各自单独推动风险管理活动

集团各公司、各业务总部在各自进行风险分析的基础上，选定重点的风险（个别重点风险），每年实施相应活动。同时，由业务企划部门掌握各业务总部所管辖的集团各公司的风险管理推进状况，并进行联动和支援。

2

选定本公司集团应重点着力
研究对策的风险并进行监控

准确把握本公司集团的整体风险，选定最需要研究对策的重点风险并制成风险图，将应重点着力的风险及其优先次序可视化。同时，以全年尤其重要的风险（重点对策风险）为中心进行监控，并根据必要给予支援。

通过风险地图将风险及其优先次序可视化

针对主要风险的举措

本公司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”，完善信息管理机制。通过持续性的监控和审查，努力实现完彻的信息管理。

此外，随着个人信息保护法修正案的施行，本公司修改了“三菱地所集团个人信息保护方针”和“个人信息处理规则”等相关章程，建立起妥善的个人信息处理体制。

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”，致力于建设防止组织性行受贿的体制，2016年还在评估每份合同的行受贿风险的基础上制定了要求较高风险的交易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，为此制定了事故发生时的应对指南。

天灾人祸等风险

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

汇率变动的风险

本公司集团除日本国内之外，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。本公司集团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低。

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。本公司集团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为基本形式。因为有望获取稳定的租金收入，所以可减轻经济状况骤变可能带来的风险。

利率上升的风险

本公司集团将金融机构的借款以及发行公司债券的所得资金，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，都可能对本公司集团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，本公司集团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券余额之间平衡的基础上进行资金筹措。

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。

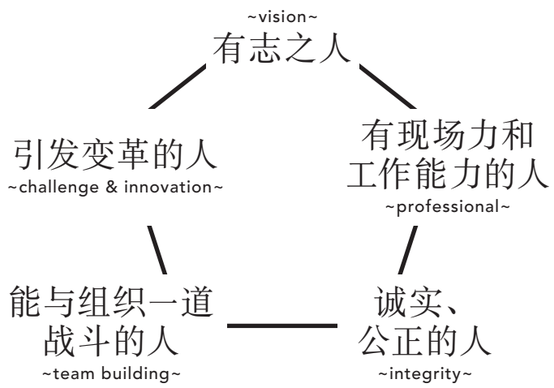
人财培养制度

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”。

本公司要求人财具备“有志之人”、“有现场力和工作能力的人”、“诚实、公正的人”“能与组织一道战斗的人”、“引发变革的人”5大要素。

根据成长的阶段，进行轮岗以及职场岗位人财培养，面向各种对象群体实施研修制度。此外，将人财培养视为管理层需要负责的最重要事项之一，开展“人财培养研修”等，使整个组织都致力于开展“人财培养”制度。

三菱地所要求人财应具备的五个要素



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，致力于完善各种培训制度。

在集团各公司的个别培训的基础上，还在全集团规模共同实施新员工培训、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，本公司为了培养全球化的人财，以“强化全球化基本技能”为主题，面向全体员工开展语言能力强化活动（含短期语言进修），我们也推荐员工参加学习掌握从全球规模审视世界和社会的能力的各种讲座。作为“强化全球化商业技能”的一环，推出前往美国和英国的集团分公司学习的研修生制度积累实际业务经验，并开展海外留学以及商学院的派遣计划等，以培养可以在全球范围活跃的人财。

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的选择，本公司设置了弹性时间工作制度以及育儿和家属看护相关的休息制度、短时间工作制度。从2014财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%。

在本公司，女性录用人数和连续工龄都在增加，女性的管理层候选人也随之增多，女性管理层的比例也在上升。我们认为构建起无论男女员工都能轻松工作的环境，将有助于女性管理层比例的上升。今后我们也会继续推进包括促进女性在职场活跃性在内的多样化举措。

“大手町大厦”外观

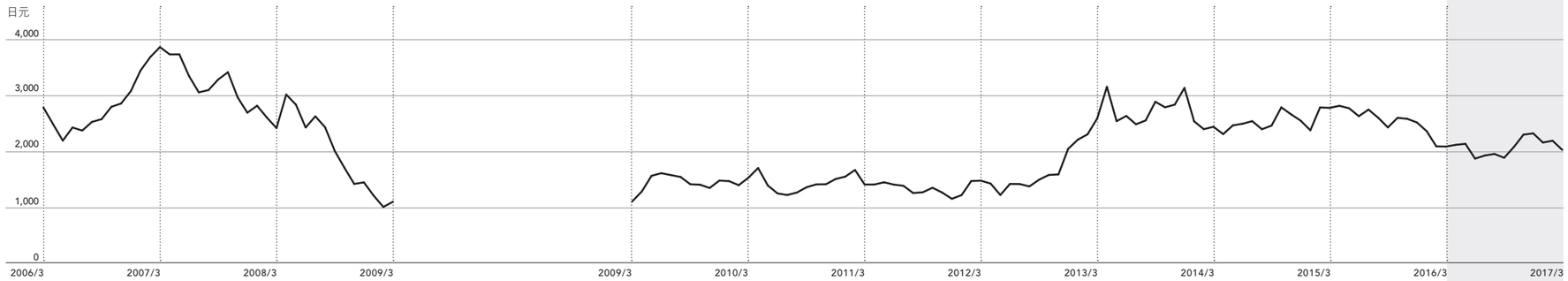
财务综述

FINANCIAL SECTION

11年间的主要财务摘要（合并决算）

	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
业绩概况（百万日元）											
销售收入	¥ 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
销售利润	166,165	177,983	138,567	148,972	158,258	146,299	118,349	161,271	156,332	166,199	192,495
经常利润	151,674	162,061	108,624	117,381	130,830	120,665	92,381	139,638	133,113	144,851	169,851
归属于母公司股东的本期净利润	97,662	86,963	45,423	11,900	64,219	56,512	45,507	64,297	73,338	83,426	102,681
财政状态（百万日元）											
总资产	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
自有资本*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
有息负债	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
设备投资	138,169	270,798	201,088	114,085	76,332	282,171	208,135	159,677	177,331	275,316	275,372
折旧费	54,257	56,867	60,364	73,926	70,628	67,465	73,364	74,805	72,696	74,245	75,974
现金流（百万日元）											
销售活动带来的现金流	150,710	–16,248	45,824	212,668	259,263	203,243	122,286	336,489	200,078	135,821	168,527
投资活动带来的现金流	–85,389	–212,207	–214,500	–112,639	–67,223	–272,009	–217,992	–133,537	–46,568	–231,003	–327,292
财务活动带来的现金流	–34,093	238,942	141,055	–106,852	–140,269	57,189	27,150	–177,514	–189,109	309,237	–4,921
现金及现金等同物的期末余额	206,089	219,712	184,552	177,825	229,062	215,771	191,837	224,739	198,489	412,392	243,341
每股信息（日元）											
本期净利润	¥70.95	¥62.99	¥32.90	¥ 8.58	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13	¥74.00
现金分红	14.00	16.00	16.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	14.00	16.00	20.00
主要财务指标											
EBITDA（百万日元）*2	¥233,406	¥245,911	¥209,522	¥230,730	¥237,109	¥222,885	¥200,587	¥246,332	¥239,934	¥252,034	¥279,718
总资产销售利润率（ROA）*3	4.9%	4.6%	3.2%	3.4%	3.7%	3.4%	2.6%	3.4%	3.2%	3.3%	3.6%
利息备付率（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
股东权益收益率（ROE）	8.3%	7.1%	3.8%	1.0%	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%	6.6%
派息率	19.7%	25.4%	48.6%	139.9%	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%	27.0%
股票信息											
股价（日元）*5	¥3,870	¥2,420	¥1,102	¥1,530	¥1,407	¥1,476	¥2,596	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5	¥2,030
已发行总股数（千股）	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

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 计算ROA（销售利润/总资产）时，总资产为期初和期末的平均值。
*4 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）
*5 各年度3月31日的收盘价。

2016财年度的事业环境

在以企业业绩回暖为背景的坚实的办公室需求支撑下，东京的办公楼开发从未间断。2016年，以千代田区和港区为中心，东京23区各处的大型办公楼相继竣工，使东京23区大型办公楼*的新楼盘出租供给面积比上一年度增加了7.7%，达到了646,281平方米，连续3年增加。

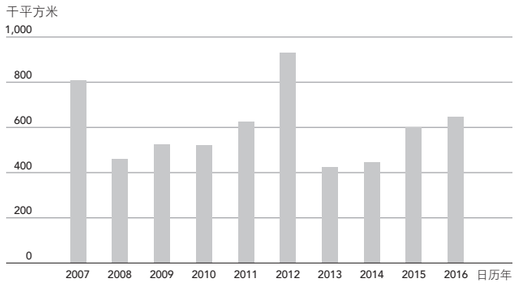
在办公室市场方面，办公室需求高涨。截止到2017年3月，东京5个中心区（港、千代田、中央、新宿、涩谷）的办公室空置率为3.6%，连续6年有所改善。平均租金也呈现出缓慢上升的态势，稳步接近雷曼冲击前的水准。

在住宅市场方面，2016年首都圈公寓的每户平均价格为5,490万日元，较去年同期下跌了0.5%，但仍然保持高水准。其背景为，因建筑业界人手不足而造成人工费持续高涨，建筑工程费用存在持续高涨的情况。受这些因素影响，首都圈的新发售公寓户数从2013年开始持续下滑，2016年较上年同期减少了11.6%，降至35,772户。

在J-REIT市场方面，东证房地产投资信托指数上升，呈现出一派兴旺的景象。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，使得国内房地产市场势头强劲，加之日银于2016年1月引入了“负利率量化与质化金融缓和”政策，又于9月引入了“长短期利率操作量化与质化金融缓和”政策，在此背景下，可以期待东证房地产投资信托指数会继续保持上涨基调。

* 标准层为200坪／层以上的办公楼。

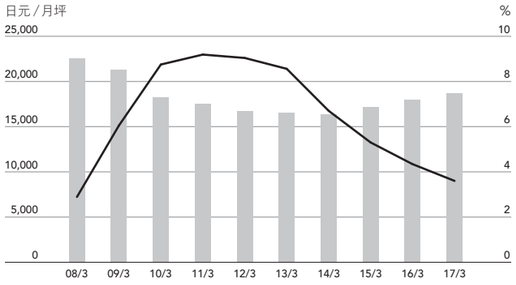
东京23区大型办公楼*新楼盘供应租赁面积



* 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

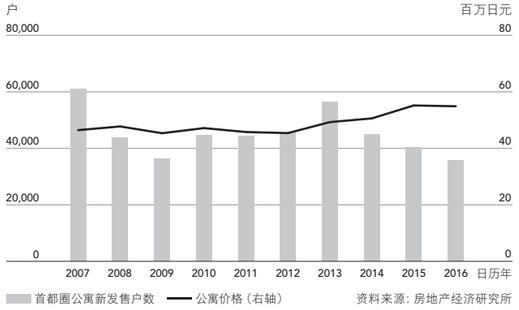
资料来源：三幸Estate

办公楼行情（东京都中心5区平均租金/空置率）



资料来源：三鬼商事

首都圈公寓新发售户数／公寓价格



资料来源：房地产经济研究所

东证房地产投资信托指数

资料来源：一般社团法人 房地产证券化协会

财务概况

销售收入和销售利润

在2016财年度的业绩中，销售收入为1,125,405百万日元，比前年度增加115,997百万日元（+11.5%）；销售利润为192,495百万日元，增加了26,296百万日元（+15.8%）。各部门的详细内容以及概况如下。

在办公楼业务方面，再开发所造成的暂停对外开放导致了租金收入和利润减少，但由于新办公楼的竣工以及现有办公楼租金收入和利润增加，以及物业出售增加等因素，实现了增收增益。另外，前年度末时的空置率为2.22%（包括全国范围所有用途），本年度初虽如预期因租户交替而造成了变动，但由于租赁状况的进展超出预期，相比预期公布值（3.5%）有所改善，2016财年末时为2.93%。其结果，该部门的销售收入比前年度增加61,888百万日元，为484,238百万日元；销售利润增加24,629百万日元，为133,570百万日元。

在生活服务类地产业务方面，因与东京流通中心合并了报表等因素而使销售收入增加2,386百万日元，为88,955百万日元；但由于出售物业比前年度有所减少，销售利润与前年度基本持平，为25,807百万日元。

在住宅业务方面，公寓的销售计入户数与上一年度持平，但由于每户的销售单价较上一年度有所增加，以及出售了租赁用的公寓等，实现了增收增益。其结果，该部门的销售收入为407,850百万日元，比前年度增加62,624百万日元；销售利润比前年度增加1,218百万日元，为19,253百万日元。

在海外业务方面，由于出售物业的收入减少以及汇率影响等因素而有所减收，但由于出售物业的利润以及一时性利润增加，实现了增益。其结果，该部门的销售收入为66,556百万日元，比前年度减少9,399百万日元；销售利润比前年度增加6,892百万日元，为26,313百万日元。

在投资管理业务方面，由于与前年度相比日元升值等因素而有所减收。其结果，该部门的销售收入为21,323百万日元，比前年度减少3,671百万日元；销售利润为4,520百万日元，比前年度减少了561百万日元。

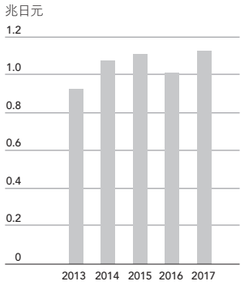
在设计监理业务方面，三菱地所设计计入了“大手町公园大厦”（东京都千代田区）的设计监理业务等收入，设计监理收入与前年度持平，但装修施工收入由于单件金额有所减少而导致减收。其结果，该部门的销售收入为19,309百万日元，比前年度减少1,970百万日元；销售利润比前年度减少1,309百万日元，为445百万日元。

在宾馆业务方面，以宾馆业务统括公司株式会社Royal Park Hotels and Resorts为中心，对“Royal Park Hotels”旗下各宾馆的体制进行强化，并谋求拓展住宿主体型宾馆的新业务。2016财年度，由于住宿部门的收入有所增加等因素，销售收入为33,512百万日元，比前年度增加422百万日元；销售利润比前年度增加442百万日元，为1,932百万日元。

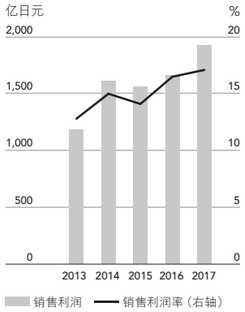
在房地产服务业务方面，由于房地产中介的接手数量以及每一件次的手续费增加，以及接到大型订单等，销售收入为24,243百万日元，比前年度增加了4,427百万日元；销售利润也比前年度增加1,554百万日元，为2,157百万日元。

其他业务方面，销售收入比前年度增加355百万日元，为4,237百万日元；销售利润为比前年度增加326百万日元，计入利润289百万日元。

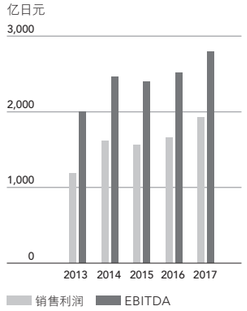
销售收入



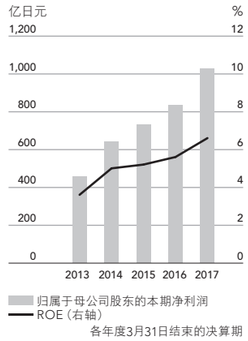
销售利润／销售利润率



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

销售外损益以及特别损益

销售外收入方面，因其他收入有所减少等因素，比前年度减少1,569百万日元，为9,380百万日元。在销售外费用方面，尽管支付利息有所增加，但由于处置固定资产损失减少等，比前年度减少272百万日元，为32,024百万日元。

特别利润方面，由于合并子公司的变动而计入了13,505百万日元的负商誉发生收益，但由于出售投资有价证券的收益减少，因此比前年度减少了2,937百万日元，为16,484百万日元。

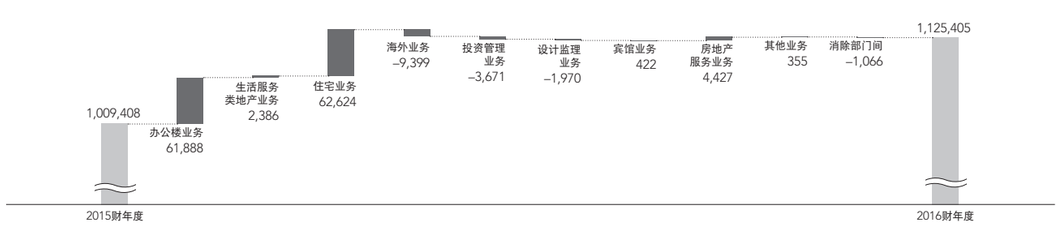
特别损失方面，因对部分固定资产进行了重新评估而造成了减值损失增加，加之因合并子公司变动而分阶段收购所造成的6,431百万日元差价损失等因素影响，比前年度增加了1,031百万日元，为23,455百万日元。

单位：百万日元

科目	2016财年度实绩	2015财年度实绩	增减
销售收入	1,125,405	1,009,408	115,997
办公楼业务	484,238	422,349	61,888
生活服务类地产业务	88,955	86,569	2,386
住宅业务	407,850	345,226	62,624
海外业务	66,556	75,956	–9,399
投资管理业务	21,323	24,994	–3,671
设计监理业务	19,309	21,279	–1,970
宾馆业务	33,512	33,089	422
房地产服务业务	24,243	19,815	4,427
其他业务	4,237	3,882	355
消除部门间	–24,820	–23,754	–1,066
销售利润	192,495	166,199	26,296
办公楼业务	133,570	108,940	24,629
生活服务类地产业务	25,807	25,842	–35
住宅业务	19,253	18,035	1,218
海外业务	26,313	19,421	6,892
投资管理业务	4,520	5,082	–561
设计监理业务	445	1,754	–1,309
宾馆业务	1,932	1,490	442
房地产服务业务	2,157	602	1,554
其他业务	289	–37	326
消除部门间或全公司	–21,793	–14,933	–6,859

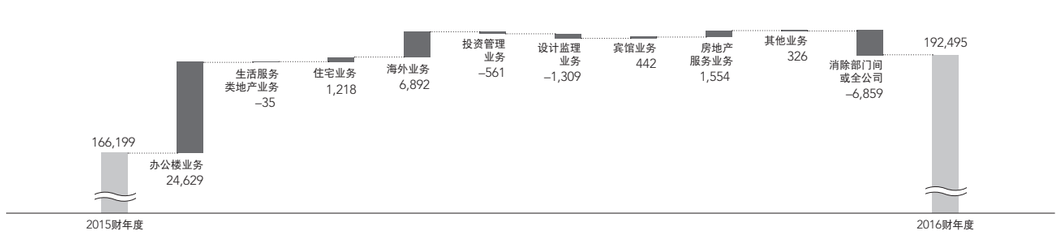
2016财年度销售收入前期比较

百万日元



2016财年度销售利润前期比较

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21,031百万日元，为162,881百万日元。法人税等比前年度增加2,501百万日元，为46,073百万日元，归属于母公司股东的本期净利润比前年度增加19,254百万日元（+23.1%），为102,681百万日元。每股的本期净利润为74日元00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、库存资产的减少和长期借贷等带来的收入以及获取有形固定资产与返还长期借款等造成的支出，比前年度末减少169,050百万日元，为243,341百万日元。

（销售活动带来的现金流）

销售活动带来的现金流增加了168,527百万日元（相比前年度+32,706百万日元）的资金。这是由税金等调整前本期净利润162,881百万日元在调整了75,974百万日元非资金损益项目上的折旧费后的资金增加基础上，加上库存资产的减少、支付法人税等以及资权投资的增加带来的资金增减后算出。

（投资活动带来的现金流）

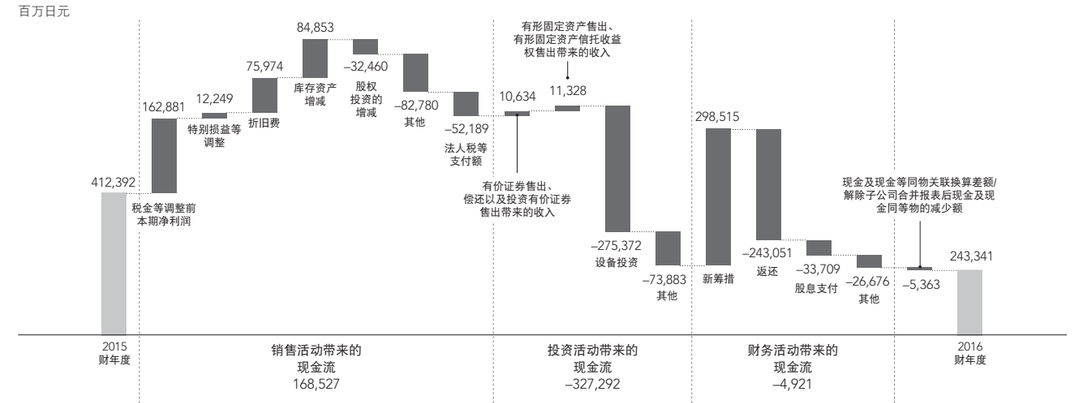
投资活动带来的现金流减少了327,292百万日元（相比前年度–96,289百万日元）的资金。这是由于出资获取有形固定资产造成的结果。

（财务活动带来的现金流）

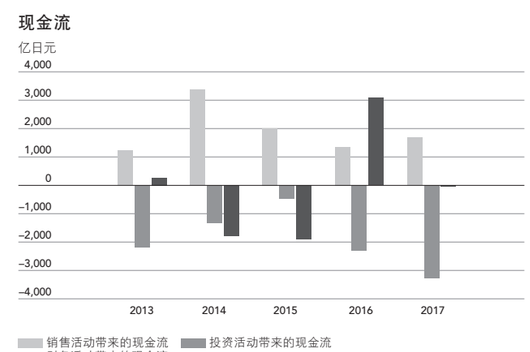
财务活动带来的现金流减少了4,921百万日元（相比前年度–314,158百万日元）的资金。这是返还长期借款以及偿还公司债券等的结果。

2016财年度合并报表现金流前期比较

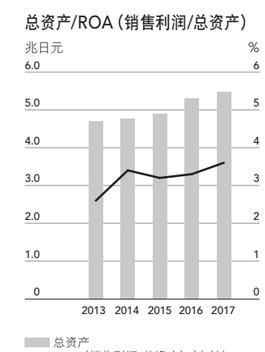
百万日元



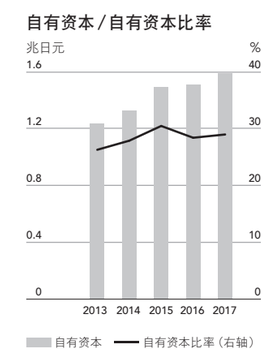
现金流



总资产/ROA（销售利润/总资产）



自有资本 / 自有资本比率



各年度3月31日结束的决算期

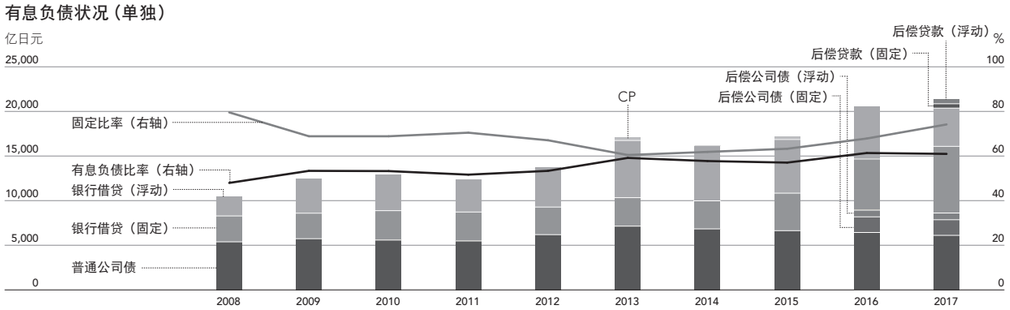
（2）合并报表资产负债表

“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172,275百万日元，为5,484,115百万日元。

“负债部分”比前年度末增加63,994百万日元，为3,716,654百万日元。有息负债比前年度末增加105,956百万日元，为2,396,994百万日元；减去手头流动性余额的净有息负债比前年度末增加275,007百万日元，为2,153,652百万日元。

“净资产部分”由于利润剩余金、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的增加，比前年度末增加108,280百万日元，为1,767,460百万日元。

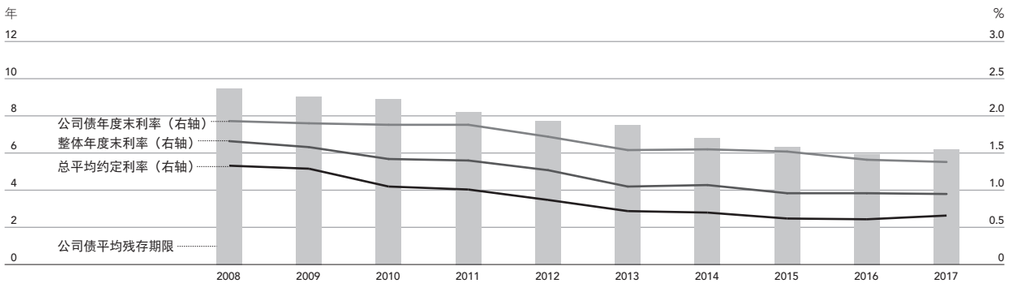
有息负债状况（单独）



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
普通公司债	5,400	5,750	5,600	5,500	6,200	7,150	6,850	6,650	6,450	6,127
后偿公司债（固定）	—	—	—	—	—	—	—	—	1,750	1,750
后偿公司债（浮动）	—	—	—	—	—	—	—	—	750	750
后偿贷款（固定）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	500
后偿贷款（浮动）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	500
银行借贷（固定）	2,902	2,856	3,291	3,240	3,068	3,198	3,143	4,201	5,733	7,471
银行借贷（浮动）	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（右轴）	79.6	68.9	68.9	70.5	67.1	60.5	61.9	63.3	67.9	74.2
有息负债比率（右轴）	48.0	53.4	53.3	51.7	53.4	59.2	57.8	57.1	61.4	61.0

各年度3月31日结束的决算期

融资利率、公司债状况（单独）



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
公司债平均残存期限	9.47	9.04	8.89	8.22	7.71	7.52	6.82	6.31	5.94	6.19
公司债年度末利率（右轴）	1.93	1.90	1.88	1.88	1.72	1.54	1.55	1.52	1.41	1.38
总平均约定利率（右轴）	1.33	1.29	1.05	1.01	0.87	0.72	0.70	0.62	0.61	0.66
整体年度末利率（右轴）	1.66	1.58	1.42	1.40	1.27	1.05	1.07	0.96	0.96	0.95

各年度3月31日结束的决算期

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，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2016年4月1日 至2017年3月31日	前年度合并报表 会计年度 自2015年4月1日 至2016年3月31日
租赁等房地产		
合并报表借贷对照表计入额		
期初余额	3,327,104	3,135,413
期中增减额	317,832	191,691
期末余额	3,644,937	3,327,104
期末时价	6,517,887	5,792,464
包含作为租赁等房地产使用部分的房地产		
合并报表借贷对照表计入额		
期初余额	182,876	182,779
期中增减额	647	96
期末余额	183,523	182,876
期末时价	274,081	286,600

（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）关于国内的房地产，主要是由本公司基于“房地产鉴定评估基准”算定的金额。
（2）关于海外的房地产，主要是由当地鉴定人鉴定评估的金额。

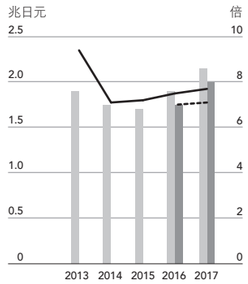
另外，关于租赁等房地产以及作为租赁等房地产使用部分的房地产损益状况，详细如下。

单位：百万日元

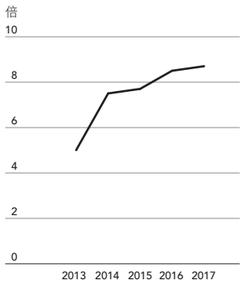
	本年度合并报表 会计年度 自2016年4月1日 至2017年3月31日	前年度合并报表 会计年度 自2015年4月1日 至2016年3月31日
租赁等房地产		
租赁收益	436,705	413,622
租赁费用	280,387	280,688
差额	156,318	132,934
其他损益	–16,194	–9,997
包含作为租赁等房地产使用部分的房地产		
租赁收益	15,996	15,909
租赁费用	11,522	12,625
差额	4,474	3,283
其他损益	–580	–340

（注） 在包含作为租赁等房地产使用部分的房地产里，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，在该当房地产的关联费用（折旧费用、建筑管理费用、租税公课等）中，包含了租赁费用。

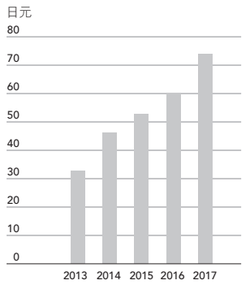
有息负债余额



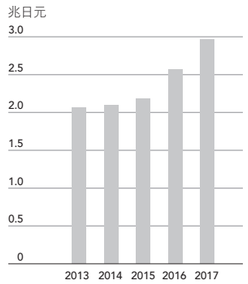
利息备付率（ICR）



每股盈利



租赁等房地产账面浮盈



净有息负债
净有息负债（考虑到混合融资因素后）*
净有息负债/EBITDA（右轴）
净有息负债/EBITDA
（考虑到混合融资因素后）*（右轴）
* 扣除后偿债和后偿贷款中，评级机构认可其资本性的部分（相当于调整额的50%）进行计算。

各年度3月31日结束的决算期

比较合并报表资产负债表

单位：百万日元

科目	本合并报表会计年度末 2017/3/31现在 金额	前年合并报表会计年度末 2016/3/31现在 金额	增减 金额
(资产部分)	5,484,115	5,311,840	172,275
流动资产	1,081,690	1,233,935	–152,244
现金及存款	243,681	412,983	–169,302
期票及销售未进款	43,823	35,261	8,561
有价证券	13,515	14	13,500
销售用房地产	60,195	54,827	5,368
在建销售用房地产	337,928	366,354	–28,426
开发用房地产	1,058	8,905	–7,847
未完成工程预付金	8,091	7,942	149
其他在库资产	1,021	1,014	6
资权投资	292,764	276,842	15,922
延付税金资产	10,730	14,552	–3,822
其他	69,152	55,764	13,387
呆账准备金	–270	–528	257
固定资产	4,402,424	4,077,904	324,519
有形固定资产	3,856,757	3,551,062	305,694
建筑及建设物	1,032,286	886,494	145,792
机械装置及搬运工具	21,722	21,939	–216
土地	1,987,344	1,955,451	31,893
信托土地	708,801	549,811	158,990
建设暂定勘定	92,367	122,261	–29,893
其他	14,233	15,105	–872
无形固定资产	99,542	107,784	–8,241
借地权	73,816	75,494	–1,677
其他	25,725	32,289	–6,564
投资等其他资产	446,125	419,058	27,066
投资有价证券	244,870	216,334	28,536
长期贷款	1,389	1,406	–16
押金及保证金	106,149	115,382	–9,232
退休金支付相关资产	9,487	9,810	–322
延付税金资产	11,082	16,170	–5,087
其他	74,786	61,578	13,208
呆账准备金	–1,642	–1,623	–18
资产合计	5,484,115	5,311,840	172,275

（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 2017/3/31现在 金额	前年合并报表会计年度末 2016/3/31现在 金额	增减 金额
(负债部分)	3,716,654	3,652,660	63,994
流动负债	586,623	670,877	–84,254
期票支付及销售未付金	56,099	58,331	–2,231
短期借款	86,415	103,125	–16,709
1年内预定返还长期借款	149,281	163,651	–14,370
1年内预定返还公司债	85,075	78,023	7,051
未付法人税等	16,471	22,903	–6,431
延付税金负债	572	–	572
业务转让损失准备金	–	10,570	–10,570
其他流动负债	192,708	234,271	–41,563
固定负债	3,130,031	2,981,782	148,248
公司债	777,712	825,000	–47,287
长期借款	1,292,854	1,114,426	178,428
预收押金保证金	398,014	393,309	4,704
延付税金负债	217,565	180,205	37,359
再估值关联延付税金负债	263,661	265,912	–2,250
退休金支付相关负债	22,042	32,464	–10,421
董事退职慰劳准备金	834	685	148
环境对策准备金	4,831	5,068	–236
负商誉	90,535	83,827	6,707
其他固定负债	61,978	80,882	–18,903
(净资产部分)	1,767,460	1,659,180	108,280
股东资本	971,906	897,293	74,613
资本金	141,659	141,373	285
资本剩余金	161,477	161,188	288
利润剩余金	674,259	600,116	74,143
自有股份	–5,489	–5,385	–104
其他包括利润累计额	620,870	612,387	8,483
其他有价证券市值差额金	109,644	89,945	19,698
递延对冲损益	73	–30	104
土地再估值差额金	527,128	521,248	5,879
汇率换算调整勘定	–13,363	13,900	–27,263
退休金支付相关调整的累计额	–2,612	–12,676	10,063
新股预约权	529	529	–
非控股股东持股	174,154	148,970	25,183
负债净资产合计	5,484,115	5,311,840	172,275

（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 2016/4/1—2017/3/31	前年合并报表会计年度 2015/4/1—2016/3/31
销售收入	1,125,405	1,009,408
销售成本	847,725	764,863
总销售利润	277,680	244,544
销售费用以及一般管理费	85,184	78,345
销售利润	192,495	166,199
销售外收入	9,380	10,949
收取利息	268	284
收取红利	4,634	4,556
关联企业投资收益	872	605
其他	3,605	5,503
销售外费用	32,024	32,296
支付利息	22,743	20,183
处置固定资产损失	4,453	6,064
其他	4,827	6,049
经常利润	169,851	144,851
特别利润	16,484	19,421
固定资产销售利润	—	2,709
投资有价证券售出带来的收入	1,013	11,350
负商誉发生收益	13,505	—
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
收取和解金	1,966	—
特别损失	23,455	22,423
处置固定资产关联损失	4,762	4,223
减值损失	12,260	2,561
环境对策准备金计提	—	5,068
业务转让损失准备金计提	—	10,570
分阶段收购所造成的亏损差额	6,431	—
税金等调整前本期净利润	162,881	141,850
法人税、住民税以及业务税	43,451	43,994
法人税等调整额	2,622	–422
法人税等合计额	46,073	43,571
本期净利润	116,808	98,278
归属于非控股股东的本期净利润	14,126	14,851
归属于母公司股东的本期净利润	102,681	83,426

（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 2016/4/1—2017/3/31	前年合并报表会计年度 2015/4/1—2016/3/31
本期净利润	116,808	98,278
其他包括利润	5,439	–46,644
其他有价证券市值差额金	19,703	–37,665
递延对冲损益	159	4
土地再估值差额金	3,363	15,320
汇率换算调整勘定	–26,882	–5,810
退休金支付相关调整的累计额	10,092	–17,907
对于持股适用公司的持股相当额	–996	–586
包括利润	122,247	51,633
（细目）		
母公司股东关联包括利润	108,648	36,255
非控股股东关联包括利润	13,599	15,378

（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 2016/4/1—2017/3/31	前年合并报表会计年度 2015/4/1—2016/3/31
税金等调整前本期净利润	162,881	141,850
特别损益等调整	12,249	–318
折旧费	75,974	74,245
库存资产增减	84,853	–33,202
股权投资的增减	–32,460	–32,487
其他	–82,780	9,316
法人税等支付额	–52,189	–23,582
销售活动带来的现金流	168,527	135,821
有价证券售出、偿还以及投资有价证券售出带来的收入	10,634	29,043
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	11,328	22,806
设备投资	–275,372	–275,316
其他	–73,883	–7,536
投资活动带来的现金流	–327,292	–231,003
新筹措	298,515	503,154
返还	–243,051	–154,773
股息支付	–33,709	–29,082
其他	–26,676	–10,061
财务活动带来的现金流	–4,921	309,237
现金及现金等同物关联换算差额	–5,144	–153
现金及现金等同物的增减额（“–”为减少）	–168,830	213,902
解除子公司合并报表后现金及现金同等物的减少额	–219	—
现金及现金等同物的期初余额	412,392	198,489
现金及现金等同物的期末余额	243,341	412,392

（注）百万日元未满时切舍表示。

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
Nan Shan Plaza Property Management Co., Ltd. * Outside the scope of consolidation	130-3, Songren Road, Xinyi District, Taipei City, 11058 Taiwan	TEL+886-2-2723-8009	台北南山广场的物业管理业务	70.0
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.	Marunouchi Kitaguchi Building, 6-5, Marunouchi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	TEL+81-3-3287-2288	丸之内、大手町、有乐町地区及其他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 Kokusai Building, 4-1, 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

生活服务类地产业务

■ Mitsubishi Jisho Retail 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
■ 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	PREMIUM OUTLETS®的开发、持有和运营	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大厦等的租赁	54.4
■ 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	56.2

住宅业务

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, Sanban-cho, 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, Sanban-cho, 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
■ 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.	5F Shinko Building, 6-8, Kanda-Ogawamachi 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 101-0052	TEL+81-3-3518-8461	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

■ Rockefeller Group, Inc.	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020-1095 U.S.A.	TEL+1-212-282-2000	房地产业务	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	在美国的房地产业务	100.0
■ Mitsubishi Estate London Ltd.	5 Golden Square, London, W1F 9HT, U.K.	TEL+44-20-7292-3180	在欧洲的房地产业务	100.0
■ Mitsubishi Estate Asia Pte. Ltd.	138 Market Street, #27-03 CapitaGreen, Singapore 048946	TEL+65-6576-5790	在亚洲的房地产业务	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+86-21-6340-4000	在中国的房地产业务	100.0

投资管理业务

■ Mitsubishi Jisho Investment Advisors, Inc.	Marunouchi 2-chome Building, 5-1, Marunouchi 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	TEL+81-3-3218-0031	房地产投资管理关联的专业服务提供（房地产投资顾问等）	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	在美国的房地产投资管理业务	70.0
■ Europa Capital LLP	15 Sloane Square, London SW1W 8ER, U.K.	TEL+44-20-7881-6800	在欧洲的房地产投资管理业务	82.6
■ Pan Asia Realty Advisors（Singapore）Pte. Ltd.	80 Raffles Place, No. 18-01, UOB Plaza 1, Singapore 048624	TEL+65-6416-7888	在亚太地区的房地产投资管理业务	77.8

设计监理业务

■ 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

■ Royal Park Hotels and Resorts Co., Ltd.	Otemachi Building, 6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	TEL+81-3-3211-6180	宾馆业务的经营及统括管理	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	住宿主体型的宾馆运营	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的经营和运营	55.7

房地产服务业务

■ 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

■ 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	房地产租赁	66.7
□ 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

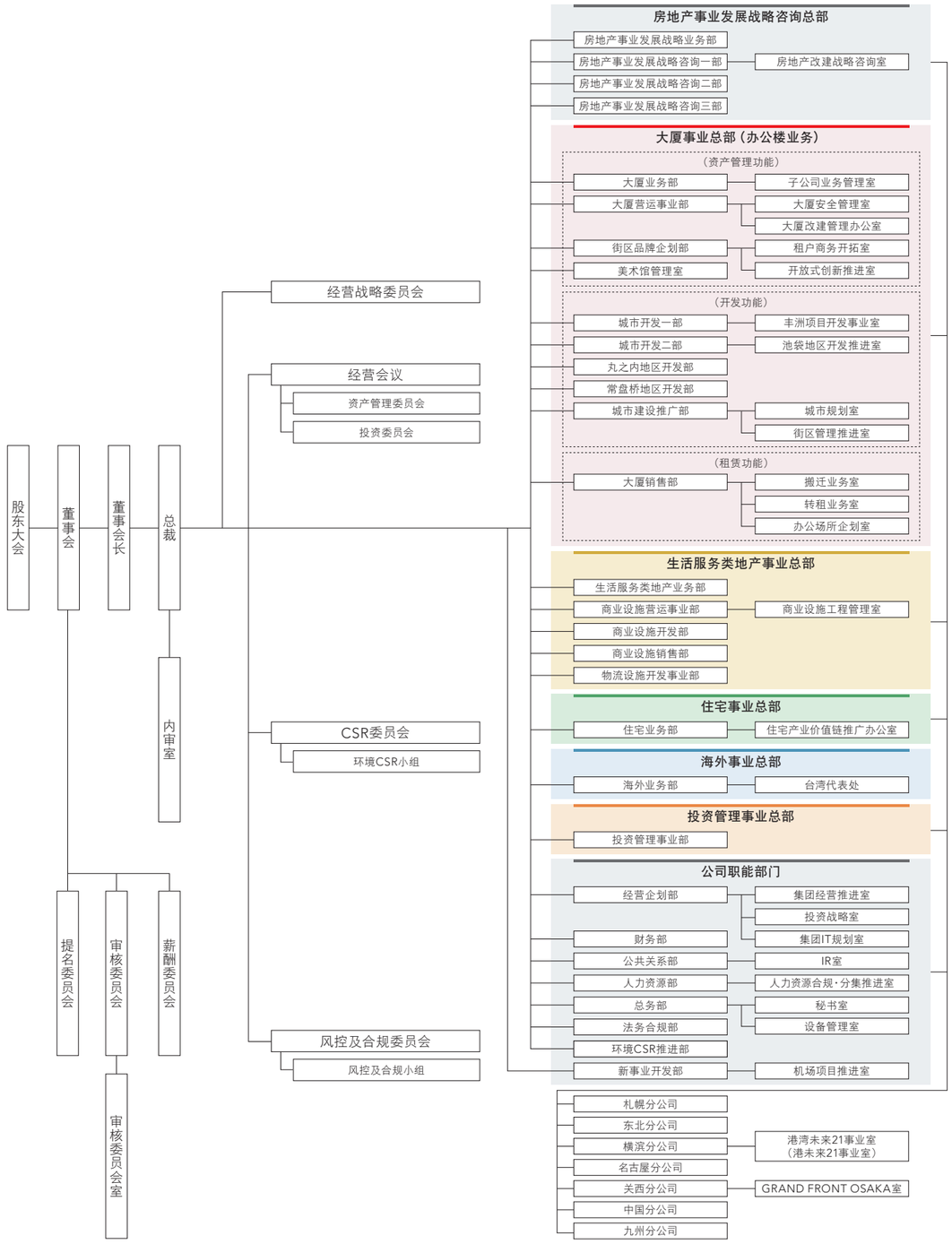
（注）决议权所有百分比按2017年3月末时点。

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挂牌上市	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	
成立三菱地所纽约分公司，巩固海外业务的根基 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	
成立三菱地所Home株式会社，强化住宅业务	1984	
成立MEC UK公司，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 广岛公园大厦竣工
发表参加伦敦金融城“Paternoster Square计划” 参股Rockefeller Group, Inc.	1990	
	1993	横滨地标大厦竣工，横滨Royal Park Hotel开业
发表丸之内大厦改建	1995	
	1996	大阪Amenity Park（OAP）竣工
丸之内改造第一阶段开始	1998	
	2000	御殿场PREMIUM OUTLETS®开业
成立三菱地所投资顾问株式会社	2001	
通过土地再评估法等实施固定资产评估转换	2002	丸之内大厦开业
总部迁移到大手町大厦	2003	三菱信托银行总行大厦竣工（2005年10月改称为三菱UFJ信托银行总行大厦） 伦敦Paternoster Square竣工
	2004	丸之内OAZO开业
	2005	东京大厦开业
	2007	新丸之内大厦开业 东京半岛酒店开业
将株式会社Sunshine City合并报表子公司化 Mitsubishi Estate Asia Pte. Ltd.成立，强化亚洲业务	2008	
将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
创立三菱地所Residence株式会社	2011	
	2012	丸之内永乐大厦竣工 大手町FINANCIAL CITY（北楼、南楼）竣工
成立三菱地所（上海）投资咨询有限公司	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	2014	新加坡CapitaGreen竣工
收购TA Realty LLC	2015	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 将株式会社东京流通中心合并报表子公司化	2016	大手町FINANCIAL CITY GRAND CUBE竣工
杉山博孝就任董事会长，吉田淳一就任总裁 新设台湾代表处	2017	大手町公园大厦竣工

组织图

（2017年4月1日时）



公司概要

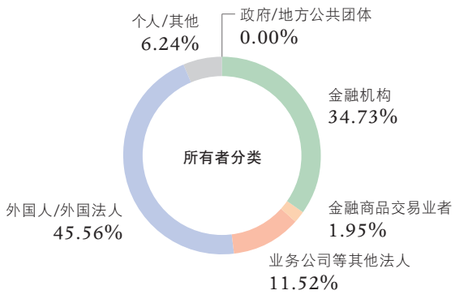
（2017年3月31日时）

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	1,390,685,972股 （比前年度末增加288,875股）
股东总数	56,055名 （比前年度末减少1,912名）

股份分布状况（单位股票持有比率）



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	88,231	6.34
日本Trustee Service信托银行株式会社信托账号	55,108	3.96
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	54,408	3.91
明治安田生命保险相互会社	46,882	3.37
CBNY-GOVERNMENT OF NORWAY	35,483	2.55
日本Trustee Service信托银行株式会社信托账号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
旭硝子株式会社	22,714	1.63
株式会社三菱东京UFJ银行	22,267	1.60

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
141,659百万日元

业务内容
办公楼和商业设施的开发、租赁、管理
收益用房地产的开发、资产运用
住宅用地和工业用地等的开发、销售
休闲设施等的运营
房地产的买卖、中介、咨询

员工人数（不包括临时工）
本体：755名
合并决算：8,642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，努力创建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。