



Contents

关于三菱地所集团

- 2 三菱地所的挑战与历程
- 4 丸之内的"现在"
- 6 三菱地所的价值创造模式
- 10 业务部门
- 11 合并决算财务摘要

12

领导致辞

20

特辑: 力求企业价值提升的 三菱地所的"城市建设"

- 22 特辑 1 洞道开发
- 26 特辑 2 "大手町大厦"的大规模翻新
- 30 特辑 3 总部迁址与创造新价值

32

人财培养

36

- 业务综述
- 大厦业务
- 生活服务类地产业务
- 住宅业务
- 海外业务
- 投资管理业务
- 酒店、机场业务
- 设计监理业务
- 房地产服务业务
- 新业务开发部
- 房地产业务发展战略咨询总部

52

公司治理

- 53 董事会长致辞
- 54 董事
- 公司治理体制的概要
- 外部董事/2017财年度的活动状况
- 董事会的绩效评估/薪酬
- 外部董事谈三菱地所的公司治理
- 62 执行官、执行董事、集团执行董事

63

风险管理

66

财务综述

- 66 11年间的主要财务摘要(合并决算)
- 日本的房地产市场
- 财务概况 69
- 比较合并报表资产负债表
- 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
- 77 比较合并报表现金流量表(概要)

78

公司数据

三菱地所集团主要企业 78

- 80 沿革
- 组织图
- 公司概要
- 网站介绍

到2017年度为止所发行的年度报告书将从2018年度起更名为综合报告书。在第1次综合报告书的发行中,将在以往年度报告书的基

本报告书中的"2017财年度"是指到2018年3月31日结束的会计年度,其他财年度也同样。

本综合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

础上, 充实环境、社会、公司治理 (ESG) 为中心的非财务信息方面的内容, 并希望读者以中长期的视角, 理解三菱地所集团为提升企业 价值所采取的措施。希望能有助于股东、投资家等各利益相关方加深对本集团的理解,如此则幸甚。

1890年

从零开始

收购丸之内地区和

称大手笔的英明决断。

打造一大商业街之梦

丸之内地区的历史开始于1890年,时

当时杂草丛生一片荒芜的丸之内地区

任三菱公司总裁的岩崎弥之助应明治政府

一带被称为"三菱原"。收购的背景来自于 弥之助社长的一个信念, 那就是"如果日本

要走现代化国家的道路, 就必须建立像伦

敦和纽约那样的商业中心"。收购费用按当 时的金额约为128万日元, 相当于当时东京 市政府预算的大约3倍, 斥以如此巨资, 堪

的请求, 收购了丸之内一带的土地。

继往开来,

100年可持续发展的 丸之内地区

1890年代-1950年代

第一次开发

正式成为商业中心的开端

丸之内地区的第一栋现代化办公楼 "三菱第一号馆"竣工于1894年。此后,红 砖结构的3层办公楼陆续建成, 因为美丽的 街景使人感觉仿佛置身伦敦, 而被称为"伦 敦一角"。

1914年, 随着东京车站的开业, 作为商 业中心的丸之内地区也取得了更加长足的 发展。钢筋混凝土结构的美式大型办公楼 林立于道路两侧, 因其城市功能的完备而 被称为"纽约一角"。







1960年代-1980年代

第二次开发

伴随高速经济成长的 办公楼大量供给和高容积率化

进入经济高速增长期后, 丸之内地区 的办公楼需求也急速增加。开始于1959年 的"丸之内综合改造计划",以大量供给和 高容积化为方向,揭开了重建为大规模办 公楼的序幕。16栋办公楼陆续建成, 总建 筑面积增加到以前的约5倍。

此外, 贯穿丸之内南北的仲大街, 道路 宽度也由13米拓宽至21米。进入80年代之 后,迎来了大厦高度超100米的时代,但是 丸之内地区作为俯瞰皇宫青山绿水的商业 中心, 始终保持着整洁美观。



1998年-2007年

第三次开发

丸之内地区改造第一阶段 (3-

将丸之内地区打造成"全世界互动最活跃的街区"

三菱地所将开始于1998年的10年期间定位为丸之内地区改造 "第一阶段", 以东京站周边的重建为中心, 致力于将以往专为商业 而规划的街区, 打造成以"全世界互动最活跃的街区"为概念的全新

以2002年竣工的"丸之内大厦"的建成为起点,实现了共6栋大 厦的重建。此外, 仲大街的人行道也由6米拓宽至7米, 并通过举办各 种应季活动等方式, 使丸之内面貌一新, 成为一个繁华而又充满活力 的空间。

2009年

2008年-现在

第三次开发

丸之内地区改造第二阶段 (3-2)

以进一步的"广度"和"深度"为目标改造丸之内地区

将丸之内地区的活力与繁华拓展至周边的大手町和有乐町, 凭借其

国际金融中心的地位, 并通过基础设施建设, 促进了国际竞争力的提 升。此外,通过美术馆等文化艺术功能的完善,以及促进环境和谐共

生等新功能的添加, 力求打造一个具有全新价值和魅力的街区。

开始于2008年的丸之内地区第二阶段改造以"广度"和"深度" 为目标,首先完成了"丸之内公园大厦·三菱一号馆"的建设。其后又

丸之内公园大厦 三菱一号馆

作为文化交流中心的美术馆和 丸之内区域最大的办公区





2018年

还原后的"三菱一号馆"。



丸之内

二重桥大厦

将丸之内地区改造的"广度"和 "深度" 向有乐町扩展



2002年 丸之内大厦

开始打造一个繁华而又充满 活力的丸之内的办公楼



与丸之内大厦一起形成与东京

新丸之内大厦

2007年

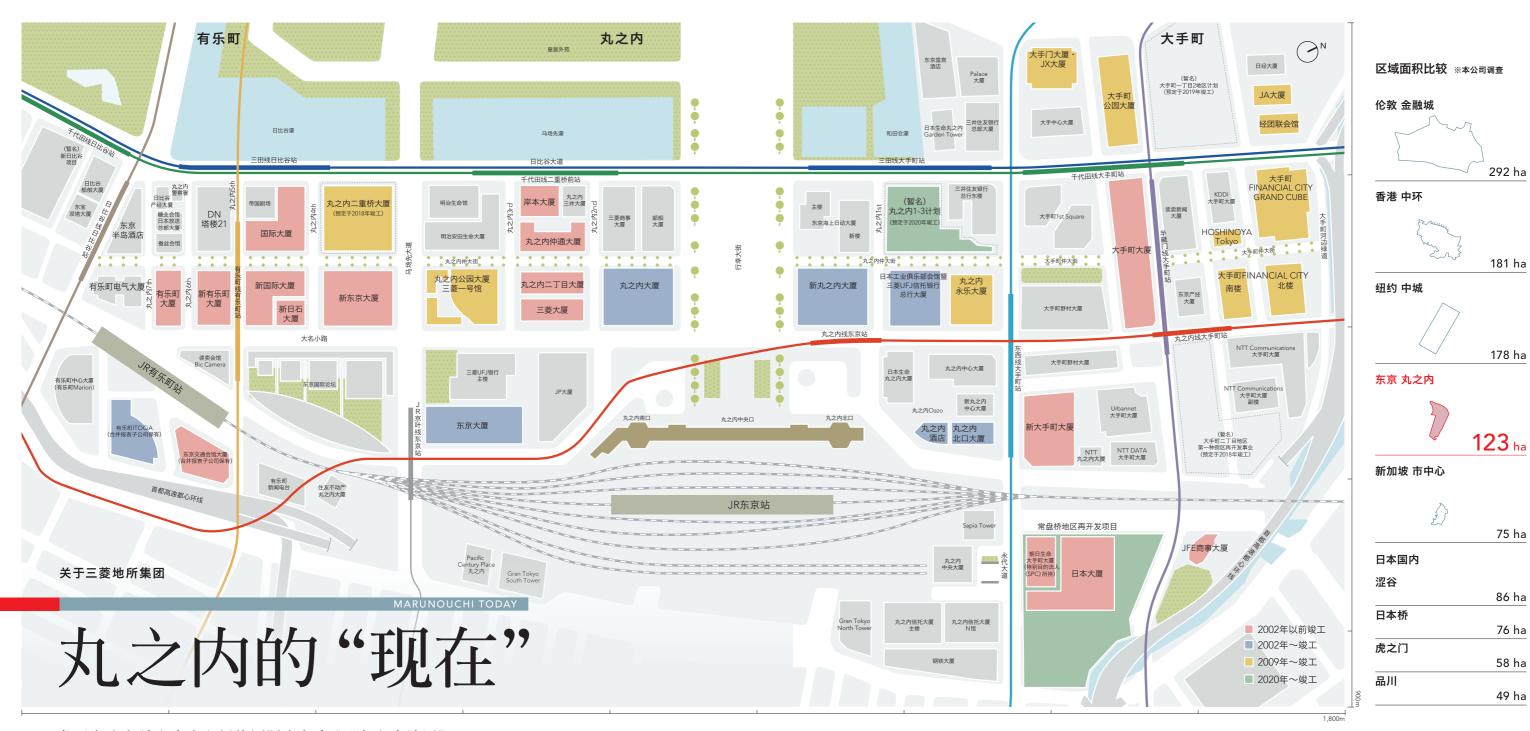
门户地位相符的别具一格的 象征性都市景观



关于三菱地所集团

三菱地所的

挑战与历程



位于东京车站和皇宫之间的国际商务中心"丸之内地区"。

约有28万白领活跃于此的区域里,三菱地所持有和管理着约30栋办公楼。

从数字看丸之内地区

东京证交所主板上市企业入住数*1

97家*2

上述企业的合并销售额

约129兆日元*2

等于日本总销售额的约8.85%

就业人数

约28万人*2

建筑物栋数 (包括预定建设的栋数)

101栋*2/约4,300家事务所*2

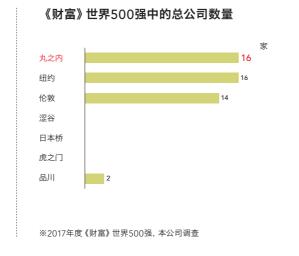
建筑物总建筑面积(包括预定建设的栋数)

约800ha*2

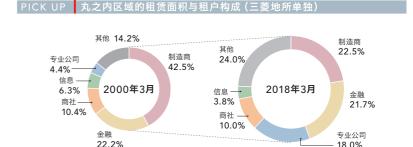
可利用的车站和线路

28条线路13个车站*2 ※不同线路的同名车站分别算入线路总数

- *1 上市公司 (东京证券交易所第一部、第二部) 之中, 位于大手町、丸之内、有乐町地区的总公司的数量
- *2 数字来源于一般社团法人大手町、丸之内、有乐町地区城市建设协议会调研 "The Council for Area Development and Management of Otemachi, Marunouchi, and Yurakucho 2017"







截至2018年3月末的丸之内的租赁面积(三菱地所单独)与2000年3月末相比,增长 至约1.7倍, 而关于租户构成, 专业公司的比率也在不断扩大。

专业公司的集聚

截至2018年5月,日本4大法律事务所与4大监察法人中的3家均在丸之内开设

[律师事务所] 安德森・毛利・友常律师事务所、长岛・大野・常松律师事务所、西村朝日律师事务所、 森・滨田松本律师事务所 有限责任AZSA监察法人、有限责任监察法人德勤、普华永道Aarata有限责任监察法人

三菱地所株式会社 2018年度综合报告书

178 ha

75 ha

86 ha

76 ha

58 ha

49 ha

VALUE CREATION MODEL

三菱地所的

价值创造模式

"关爱人的力量。关爱城市的力量。"

以丸之内区域的再开发为中心,三菱地所集团积极致力于各类房地产开发业务。作为综合房地产开发商,本公司长年积累的经营资产也是促进未来更好的城市建设的巨大力量。

随着全球化的进程、国际城际竞争的加剧、对于强大抗灾能力及高度环境性能的城建的要求等、街区的作用和功能与时俱进,本公司将通过不断努力打造与时俱进的魅力城建,为居住于此的人们带来富裕的生活,以此实现可持续发展的企业价值提升。



Model for

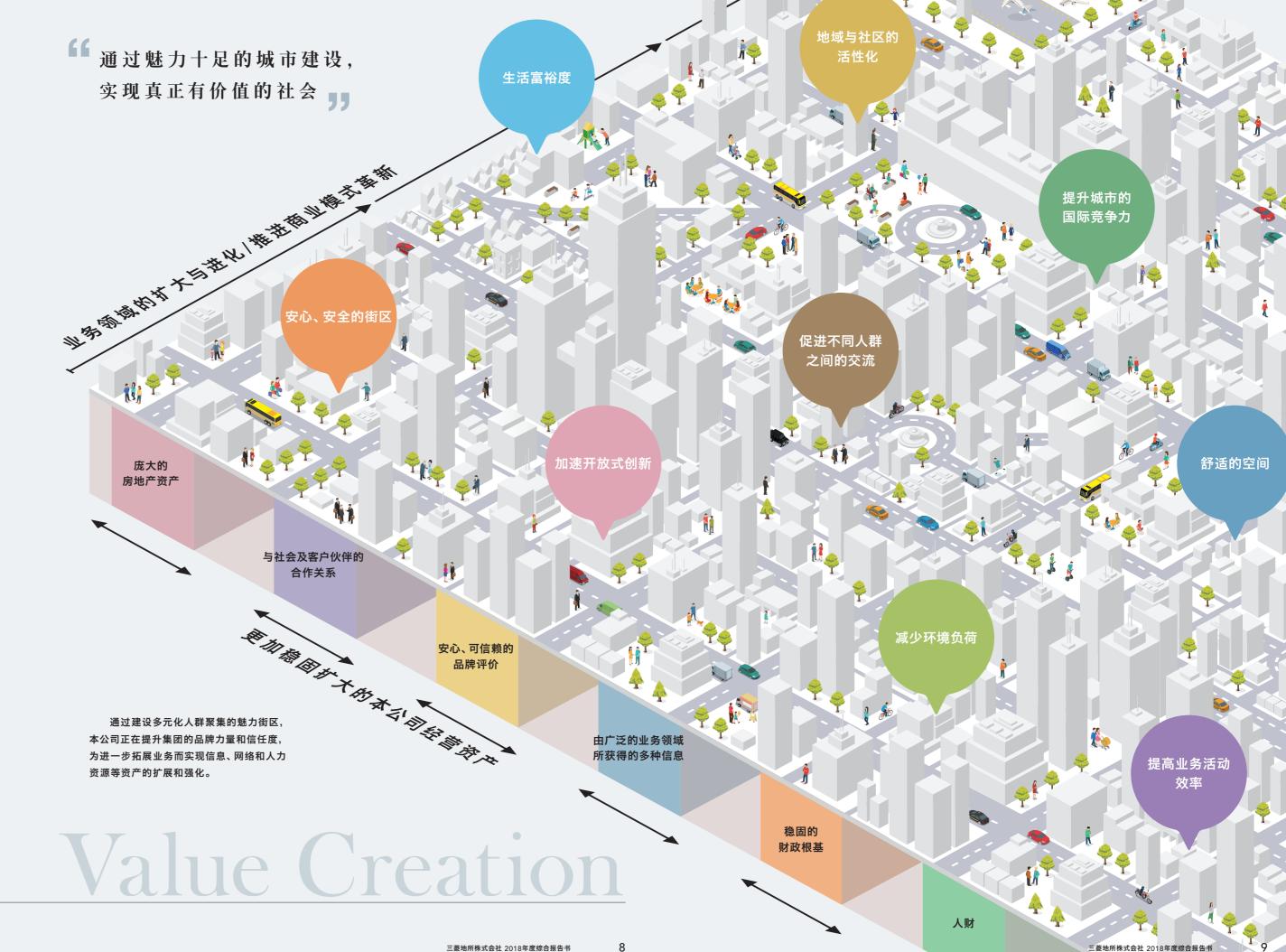
三菱地所的

价值创造模式

"关爱人的力量。关爱城市的力量。"

以丸之内区域的再开发为中心,三菱地所集团积极致力于各类房地 产开发业务。作为综合房地产开发商,本公司长年积累的经营资产也是 促进未来更好的城市建设的巨大力量。

随着全球化的进程、国际城际竞争的加剧、对于强大抗灾能力及高 度环境性能的城建的要求等、街区的作用和功能与时俱进,本公司将通 过不断努力打造与时俱进的魅力城建,为居住于此的人们带来富裕的生 活,以此实现可持续发展的企业价值提升。



Model for

大厦业务



本公司将在以东京为中心的国内 主要城市进行办公楼的开发和运营管 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 值提升的城市建设。

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。

住宅业务



在销售·租赁公寓、订制·新建住 宅开发、销售、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。

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, 助力其 成长。

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。

酒店、机场业务



因近来住宿市场的需求旺盛, 本公司根据酒店市场趋势和位置特 征, 在日本全国范围内积极致力于各 类酒店的开发和 "Royal Park Hotels"品牌下的酒店运营业务。 此外, 在机场运营业务方面, 不断提 升业已开始民营化的机场价值,同 时为了获得新的商机, 积极推进采 取各类相关措施。

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。

合并决算财务摘要

销售收入

兆日元



2017财年度的销售收入, 由于新建 大厦的运转以及生活服务类地产业务和 海外业务出售物业收入的增加等, 比上 年度增加了6.1%, 为1兆1.940亿日元。 销售利润以大厦业务租金利润的增加及 生活服务类地产业务、商品房公寓业务 的利润增加等为主因, 比上年度增加了 10.7%, 为2,130亿日元。EBITDA因销 售利润的增加比上年度增加了8.1%,为 3.024亿日元。

归属于母公司股东的本期净利润/ROE

2014 2015 2016 2017 2018



总资产/ROA* 兆日元 3.0 2014 2015 2016 2017 2018 ■ 总资产 —— ROA*

归属于母公司股东的本期净利润比 上年度增加了17.3%, 为1,204亿日元, 达到历史最高收益值。由此2017财年度 的股东权益收益率 (ROE) 比上年度增 加了0.7个百分点, 为7.3%。此外, 虽然 流动、固定资产均有所增加,但同时销 售利润也增加的结果, 总资产销售利润 率 (ROA) 比上年度增加了0.2个百分 点, 为3.8%, 连续三年得到改善。

有息负债/净有息负债/EBITDA倍率





*ROA: 销售利润/总资产

2017财年度末的有息负债因借款 有所增加等因素, 比上年度增加了846 亿日元,为2兆4,816亿日元。从有息负 债中减去现金及现金等同物后的净有息 负债/EBITDA倍率为7.3倍。由于资本 回报率的降低加上因租金上升等而实现 的现金流改善,租赁等房地产的帐面浮 盈比上年度增加了4,593亿日元,为3兆 4,228亿日元。

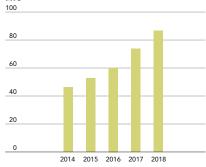
自由现金流

亿日元

2,000 -2.000 2014 2015 2016 2017 2018

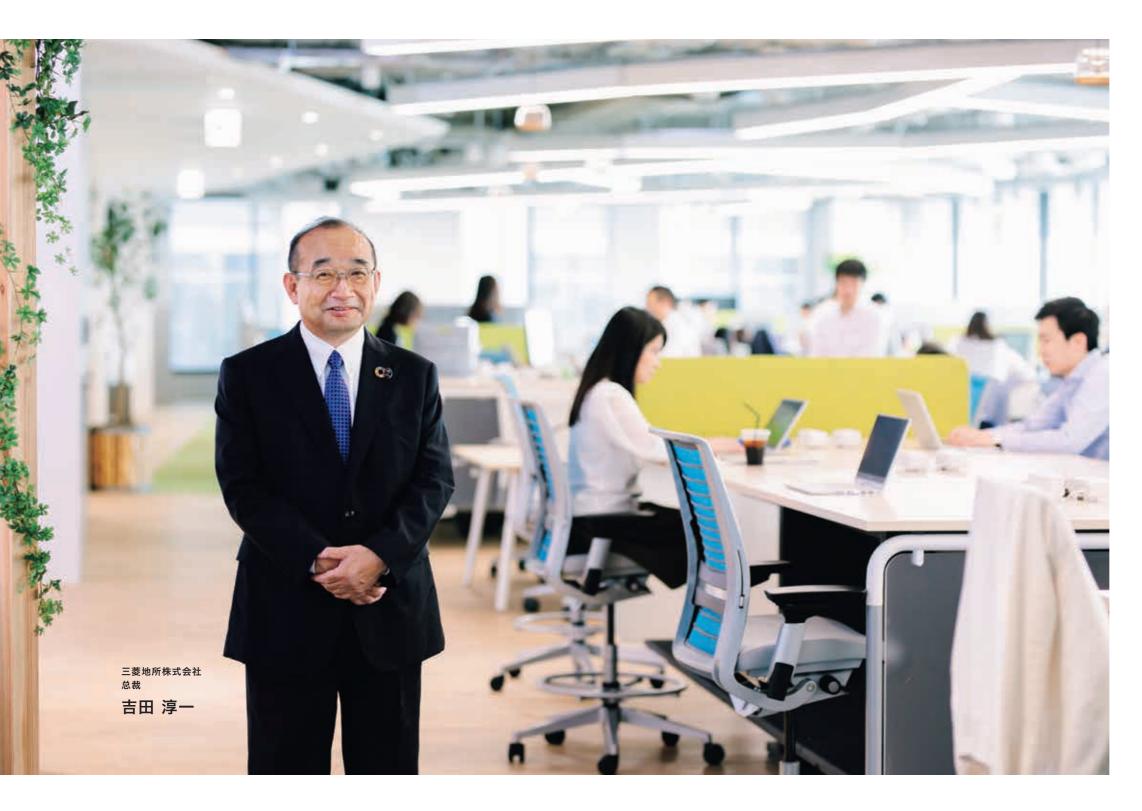
日元

每股的本期净利润



2017财年度虽然用于获取有形固 定资产的支出有所增加, 但伴随利润增 加销售现金流也增加的结果, 自由现金 流与上年度的-1,587亿日元相比增加了 1,652亿日元,为64亿日元。此外,每股 的本期净利润(EPS)比上年度增加了

12.78日元, 为86.78日元。



以本公司最大的经营资产"人财"力为基础,加快领先于时代变化的商业模式革新,努力实现可持续增长。

迎来就任总裁的第2年

顺利起航的新中期经营计划

我从2017年4月就任总裁以来已有1年多。在此期间,在重新启动中期经营计划(以下简称"中计")的同时,公司总部也进行了迁址。新中计的战略支柱是,将前一个中计所致力开展的夯实盈利基础的成果以"利润具体化"的形式体现出来,并通过"推进商业模式革新"来进一步巩固成长根基。尤其在商业模式革新中,我认为员工的意识变革以及作为其动力的职场环境建设很重要,我们于2018年1月将总部迁移到了本公司所开发的"大手町公园大厦",办公环境和功能由此焕然一新。以此为契机,我们谋求促进商业模式革新的推动力——促进沟通交流以及培养挑战精神,加快实施提升企业价值的各项举措。

在这样的背景下,2017财年度的业绩实现了增收增益,营业利润比上年度增加了10.7%,达到了创历史新高的2,130亿日元。由于近年竣工的大厦为全年度业绩做出的贡献,加之新建成大厦的高价成交以及租金增额修订等,大厦的租赁利润增长,从而拉动了业绩。由此,每股的本期净利润比上年度增加了17.3%,达到86.78日元。

以培育街区的长期视角开展经营

2017年就任时我曾经说过,我作为总裁最重要的使命,就是营造出本集团最重要的经营资源——优秀人财能够尽情活跃的环境,如今我的想法依然不变。本公司的员工不仅拥有在本集团供职的强大使命感和团队精神,还拥有建设与培育街区的巨大动力和热情。要前瞻时代和社会的变化,营造出可继续创造价值的街区,就离不开这些人财的活跃。

在实现被时代和社会所需要的城建过程中,我本人会彻底坚持经营轴心不动摇。房地产业务不能只关注眼前的利润和表面的合理性,而是要求我们能以长期培育视角,去经营独一无二的固有"房地产"这一社会资本。敏感应对时代需求的同时,也要重视该房地产的历史和人们的想法,在开展业务时注意不损害其本质价值,从而实现本集团的成长。

13

中期经营计划的进展

多层面实现"利润具体化"

本中计的核心举措之一"将到前一个中计为止的夯实 盈利基础的成果作为利润体现出来",第一年度就取得了超 出预期的成绩。

大厦业务方面,以丸之内为中心,大型项目陆续竣工,房租收入的增加为盈利作出了贡献。丸之内由于交通便利、企业集聚、拥有高度的防灾功能等,具备诸多可以满足企业诸如改善办公地点、集中分散的办公室、改革工作方式、业务可持续性等多样化需求的条件。因此,本公司资产组合的空置率维持在低位,对现有租户加收租金的修订工作也顺利进展,同时新建大厦的租金单价也在上升。预计2018财年度竣工的大厦,目前基本已经全部预租完毕。我们不断努力提升丸之内魅力的结果,租户企业对于丸之内价值的评价日益增高,除多年来始终将总部职能设于丸之内的日本代表性大银行和综合商社外,近年来,多家大型监察法人和法律事务所等专业机构也在加快向丸之内集中的进程,形成了集聚带来新的集聚的局面。

海外业务方面,美国的混合模式投资*踏上正轨,今后对盈利的贡献大可期待。美国的基金完成了开放基金化,并接收了来自国内外投资者的追加资金。目前我们在全美共

拥有28个物业,资产值约2,500亿日元。此外,在欧洲、亚洲、大洋洲地区也致力推行同样的商业模式,以推动获得优良物业。

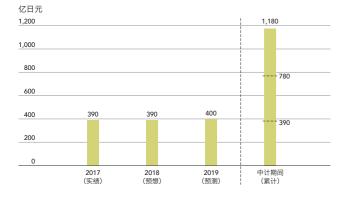
周转型投资方面,包括以往积累的管道,构建起了可以获得稳定资本收益的体制。此外,2017年9月还实现了物流REIT上市,构建起了物流设施业务的价值链。在本中计期间,预计每年度都将保持与2017财年度相同的约400亿日元左右的资本收益,3年累计将达到1,180亿日元。

此外,2017财年度末的租赁等房地产账面浮盈,比上年度增加了约4,600亿日元,达到了3兆4,228亿日元。这是资产回报率走低,加之实现了超出预期的出租进度和加收租金,以及通过削减成本等本集团内部的努力改善了现金流等所带来的成果。

如上所述,2017财年度的业务活动在各层面上实现了 "利润具体化",今后我们也将毫不松懈地继续切实推进 各项举措。

*在本集团所组织建立的房地产基金中,将第三方投资人的资金一并进行出资,谋求扩大投资规模和分散资产组合,享受稳定回报的同时,也获得向出资该基金的第三方投资人服务提供的机会的商业模式。

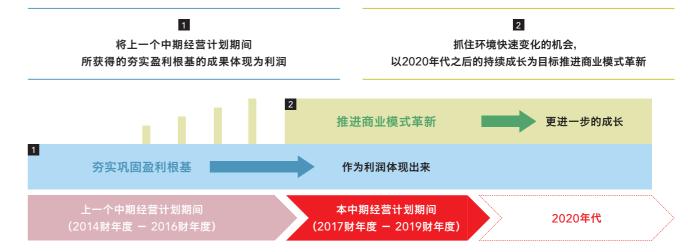
本中期经营计划期间的资本收益等



租赁等房地产的账面浮盈推移



本中期经营计划的两大要点



商业模式革新

把握外部环境变化的机遇

"推进商业模式革新"是中计的另一项支柱举措,为了实现2020年代更大的成长,随着现有业务的发展,我们也要积极向新的成长领域进军。目前我们所处的业务环境正面临一个巨大的转折期,而且变化日新月异。放眼世界,IT和AI的进化引发了产业机制和工作方式的变化,经济活动无国界化,对环境问题的关注高涨等,这些趋势都很强劲。此外,日本国内也在不断发生变化,少子高龄化造成人口结构改变,因此也使得生活方式多样化,访日外国人激

增,初创企业的存在感增加等,不胜枚举。外部环境的变化如果应对不及时,可能会成为业务风险,但这同时也是构建新的成长根基的机会。看清在变化的背后有什么可能性和课题,以前所未有的思路和挑战精神去提供新的价值,这才是"商业模式革新"的核心所在。在这层意义上,可以说商业模式革新不仅是中计中的一个主题,更是我们面向未来应该继续不断努力的课题。

追求只有本公司才能创造的价值

推进"商业模式革新"有两个重点。第一,是探索能为三菱地所集团创造新价值的业务。针对社会需求,尽快去提供只有本公司才能创造的价值,这比什么都重要。本公司具有很多作为房地产公司多年培育积累的优势,具体为:我们所接手的庞大的房地产资产和优秀人财、客户、合作方以及社会对三菱地所集团这一品牌的信赖,以及位于其延长线上的牢固关系。此外,通过以往的城市建设所获得的社会各界人脉网络以及由此获得的信息也是本公司的庞大经营资源。我们应该观察审视环境变化的趋势,并同时思考如何发挥这些优点,去追求只有本集团才能创造的价值。

第二,是通过与各行业企业和组织的合作去创造开放革新。在如今行业边界逐渐消失的大环境下,我们要通过

跨越单独企业集团框架的合作,在更高的层级上去实现仅 靠一己之力所无法创造的新价值。通过多元价值观和文化 的碰触,开放革新定能有助于培养具有新思维的人。在本 公司本次总部迁址时,我们大幅改善了办公环境,变为拥有 多样化公用区和开放型的以部门为单位的自由式办公空 间,即是期待可以促进与公司内外人员之间的交流,从而 更容易产生创新。

此外,不仅限于本公司,我们还希望将通过交换点子和知识见解来引发革新的"场所"建设拓展到整个丸之内地区。在丸之内地区,已经有各行业的多家企业在开展新技术和服务的实证实验。我们要发挥我们独一无二的企业和人集聚的优势,使丸之内地区更加进化成为开放性创新活跃的街区,从而提升街区的价值。

15

切实开展面向未来的准备工作

作为商业模式革新的一环,本集团设置了1,000亿日元 的全公司横向投资框架,面向未来的准备工作也在稳步进 行。准备工作中, 在我们的老本行房地产业务方面, 围绕以 下两个主题去推动开展举措:"进化现有业务",通过业务 的进一步深挖以及引进新技术实现高效化等方式来创造新 的附加价值:"进军新的成长领域",运用以往所积累的优 势和经营资产去拓展业务领域。

正在推进的项目有. 着手对1958年竣工的"大手町大 厦"进行大规模翻新。以进化成为符合2020年代要求的大 厦为目标,增加办公室的多样性,既可应对多样化租户的需 求, 同时也回应了运用现有存量的社会需求。此外, 作为日 本首家和最大规模的面向FINTECH (金融科技)的孵化与 加速据点而开设于大手町大厦内、且已呈现活力的 "FINOLAB",也会在此次翻新中得到扩建。

新的资产类型方面, 在国内地方机场推动民营化的形 势下, 该领域可以发挥我们多年来在商业设施运营和管理 中所积累的技术和经验, 我们通过特许经营的方式参与机

场运营业务。本公司至今已获得高松机场和富士山静冈机 场的运营权, 前者已从2018年4月开始机场民营化运营。除 外, 还在推行下地岛机场 (冲绳县宫古岛市) 的活性化业 务。我们也致力于运用先进技术和科技实现新服务和维护 的高效化, 在丸之内地区, 我们在观光指南、警备、清扫等 方面引入机器人。此外,作为回应"饮食"方面需求的服务, 我们也在参与西红柿的生产和鱼类的物流服务, 今后我们 也将继续通过与初创企业等拥有新型服务方面技术和经验 的外部企业合作, 去开展可以提升客户满意度的新型服

在这些举措的基础上,本公司也在公司内外构建创造 新业务的机制。启动企业加速器项目,建立通过向初创企 业出资和合作来摸索新业务的"初创企业共创平台",以及 引入激励员工和各业务部提出新业务方案的制度和举措, 这些都是前述的开放性创新的"机制化"。构建起创造新业 务的根基, 完善可以不断挑战创造新价值的环境。

以商业模式革新为目标的主要举措



















新举措

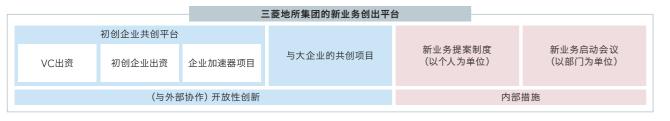
回应"饮食"需求的

新举措

资产和服务

构建创造新业务的机制

现有举措



资本政策和企业价值

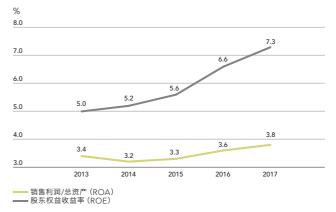
保持财务健全性和提升资产效率性

本公司明确认识到目前正处于追求利润增长的发展阶 段,通过站在中长期的视角上推进成长投资,谋求实现稳 定的现金流以及企业价值的持续提升。房地产投资需要长 期高额的资金筹措, 此外, 从确保应对未来金融环境和投 资环境变化的机动资金筹措余力的观点来看,本公司也很 重视保持财务健全性。目前,本公司已经取得业界最高等级 (R&I: AA- / S&P:A+ / Moody's:A2)。我们利用高评 级发行了20年债券和40年债券等超长期公司债, 谋求实现

债券持久期的长期化,有息负债的平均利率控制在低位的 0.97%

此外, 我认为实现投资渠道的可持续利润增长, 同时 提升资产效率性也很重要。除了对业务资产进行适当调换 外, 还要通过适当售出政策性持有股票等来提高资产效 率。我们采用ROA(总资产销售利润率)作为经营的效率 性指标,相对于中期经营计划中所提出的目标值约3.5%, 2017财年度的实际业绩达到了3.8%。

销售利润/总资产 (ROA)、股东权益收益率 (ROE) 推移



最近发行的公司债

种类	发行日期	发行金额 (亿日元)	发行期限 (年)	利率
普通公司债	2017/6/15	100	10	0.240%
普通公司债	2017/6/15	100	20	0.736%
普通公司债	2017/9/13	100	8	0.175%
普通公司债	2017/9/13	100	20	0.703%
普通公司债	2017/12/26	150	40	1.402%
普通公司债	2018/3/14	100	7	0.190%
普通公司债	2018/3/14	100	40	1.313%
普通公司债 (绿色债券)	2018/6/26	200	5	0.090%

股息稳定,每股利润增加

关于股东返利, 我们的基本方针是考虑到以丸之内重 建为首的今后开展业务时的资金需求的同时, 以分红为主 努力实现稳定的返利。关于分红金额, 我们在考虑业绩动 向等情况的同时,以合并分红倾向25%至30%左右为标 准。此外, 关于获得自有股份, 我们会综合考虑到经济形势 以及本公司的股价水平等因素, 机动性地去进行实施。

关于2017财年度的分红,年中与年末合计比上年度增 加了6日元, 为年26日元。以每股的本期净利润 (EPS) 4年 内增至1.9倍的实绩为背景,本公司对股东的分红也逐年增 加,红利额在这4年里增至2倍以上。而合并分红倾向也从 上年度的27%增至2017财年度的30%, 我希望今后在本中 计期间也保持同等的水准。

EPS、每股分红金额、分配倾向推移



实现中计的计数目标在望

在发表2017财年度的本决算发表时,除往年都会公开的下一年度业绩预测之外,我们还公布了再下一年度,即中期计划最终年度2019财年度的业绩预期。由于可以实现超越最初目标的利润水平的必然性增高,这其中蕴含了强烈展示本公司可持续增长的意志。

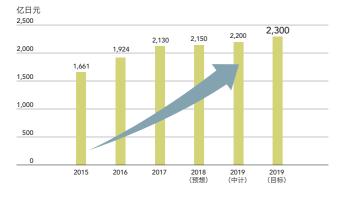
由于股利收入增加以及稳定的资本增益等,作为成长性指标的营业利润,预计2018财年度将达到2,150亿日元,

到中计的最终年度2019财年度,预计将超过2,200亿日元的中计目标,达到2,300亿日元。而中计中作为效率性经营指标的ROA(总资产销售利润率),以及作为健全性指标的净有息负债/EBITDA方面,目前已经达到超越了目标的水准,使我们对计数目标的进度和实现都加强了信心。

计数目标

		2017财年度实绩	中计最终年度目标	2019财年度目标
成长性指标	销售利润	2,130亿日元	2,200亿日元	2,300亿日元
	资本收益等	约390亿日元	约380亿日元	约400亿日元
效率性指标	销售利润/总资产(ROA)	3.8%	3.5%左右	3.8%
健全性指标	净有息负债/EBITDA倍率	7.3倍	8倍过半	8倍左右
	(考虑到混合融资因素后)	(6.7倍)	(8倍左右)	(7倍过半)

销售利润



放眼2020年之后的未来

努力成为与社会共生的ESG先进企业

以长期可持续增长为目标,本集团目前正在致力推进 ESG经营。ESG经营的本质在于通过我们的本行去解决各种社会问题,同时提升公司自身的企业价值。我们的本行城建,不仅仅是建设办公楼和公寓那么简单。我们还必须顾及房地产所拥有的历史、文化、传统、人们的想法等,以长期视角去培育街区的思路很重要。换言之,房地产业务具有以长时间轴的经营为基础,且通过房地产与环境和当 地社会产生深层关系的特点,经营本身就直接关系到 ESG。本集团以长期可持续增长为方向,在将近130年的时间里始终致力于丸之内地区的建设,并将其培养成全球屈指可数的国际商务中心。因此,我们与联合国所提出的"可持续开发目标(SDGs)"的思路产生了很多共鸣,为实现此目标,我们今后的方针是,继续以本公司独有的方法和举措去积极做出贡献。

面向未来,建设并培育街区

目前正在进行中的以2019财年度为最终年度的中期计划,如前所述,在计数层面上已经看到了实现目标的希望,但是我仍然不希望诸位满足于这样的现状,我认为我们应该放眼更长远未来的成长去切实推进各项举措。

本集团顺应时代的变化,将作为业务活动中心据点的丸之内地区的职能和作用进行了进化,创造出了新的价值。此外,我们还拥有将该过程中获得的知识和见解用于在日本国内外开展商业设施、物流设施、住宅、投资管理等各项业务中,发挥集团协作效应的实绩。换言之,我们现有的状态是我们始终坚持不断变革的成果,而未来的成长也要通过继续不断的变革去实现。今后,本集团也将继续基于我们的最大资产——"人财",即员工自由思想所萌发出的新想法,致力于城建和创造新业务,领先时代变化不断地去进行挑战。

我们的使命是,作为管理以丸之内地区为首的"房地产"这一社会资本的企业,通过城建为社会做出贡献。作为被社会信赖、被选择的企业,本公司今后也将继续去创造新的价值,实现可持续增长。请股东、投资家等各利益相关方继续给予我们支持和协助。

2018年8月

三菱地所株式会社 总裁

吉田淳一

丸之内地区100多年来始终发挥着日本经济中枢的职能。本公司坚持不断地致力推进丸之内地区的再开发,努力建设在未来100年里也能不断催生新价值的城区。响应不断变化的社会需求的同时,在城建中超越单栋大厦开发的局限去推动整个区域的价值提升,以实现可持续增长的目标。

特辑

SPECIAL FEATURE

力求企业价值提升的



特辑 1 洞道开发

P.22~



特辑 2

"大手町大厦"的大规模翻新

P.26~

三菱地所的"城市建设"



特辑 3 总部迁址与创造新价值

丸之内地区所持有大厦的持续再开发

P.30~















66

利用区域优势进行防灾, 从而提升街区的价值

"

三菱地所株式会社 大厦营运业务部 主管 大厦安全管理室室长

大庭 敏夫

作为商务与商业的核心地点所需的职能

我认为,即使在灾害发生时也能维持作为街区的职能,是丸之内地区所能提供的重要价值之一。

对于丸之内地区来说,防灾尤其重要的第一个原因是,本区域是多家日本企业总部聚集的日本商业核心地,可谓之日本经济的根基。对于入驻公司来说,确保员工安全的同时,确保业务的可持续性是最优先课题之一,东日本大地震之后,其重要性更加凸显出来。提升大厦的抗震性能自不必说,从业务可持续性这一观点上,还需要做到保持能源供给和通信功能。尤其是对于在丸之内地区持有和管理约30栋大厦的本集团来说,更是要求我们发挥强项,凭借我们的构思和钻研去提升区域整体的业务可持续性。

第二个原因是, 丸之内不仅是商业核心地区, 同时也是 无关工作日和休息日, 都有大量人流到访的商业区。入驻 办公楼层的多数企业会构建防灾计划和员工安全确认系 统, 员工们也会对灾害有一定的准备, 但是不能假设暂时到 访者也能达到相同的标准。尤其是近年来, 前往丸之内地 区的访日游客人数已经达到了每年约200万人, 亟需采取多 语种的防灾对策。

24

在全区域完善基础设施和人脉网络

在强化业务可持续性这一点上,发挥丸之内地区独有优势的基础设施,就是目前仍在持续开发的洞道。洞道通过地下连接多栋大厦,并连通了冷暖设备和通信网等,通过整修洞道,构建起可以将设于某一座大厦内的主设备所制造的热能、电力和水资源,根据需要供给至周边大厦的系统。灾害发生时,即使大厦内的设备发生故障,只要运用此系统,就可以维持区域整体的能源供给和通信功能。除了开发洞道和"防灾据点大厦"等基础设施的建设,我们近期还与初创企业和周边工商业人士合作,将最新科技试验性地引入到防灾活动中等,计划构建起更加高效地守护安全,确保业务可持续性的机制。

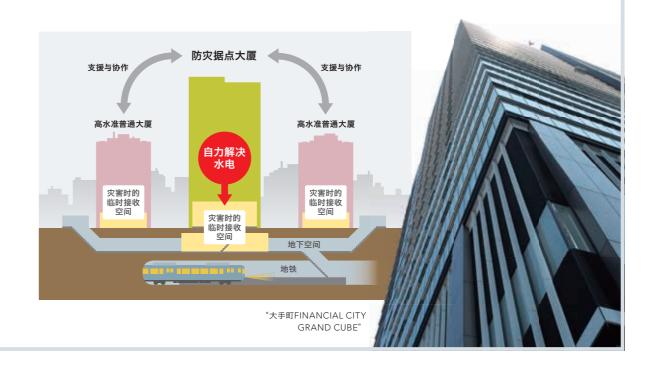
本集团与基础设施建设同等注重的是,培养能在防灾领域独当一面的人才,以及构建起丸之内地区周边业者、医疗相关人员和租户的人脉网络。1926年以来,我们每年9月都会在丸之内地区一带实施综合防灾训练,到2017年已经达到了91次,集团1,250名员工以及相关人员,参与了初期运转应对、安全确认、收集信息、资材设备操作实习训练等。东日本大地震时,这些训练的结果得到了发挥,接收回家困难人员等迅速做出反应。并吸取地震的教训,提供受灾情况、铁路和地铁运营情况相关的准确迅速的信息,并运用本公司所开发的翻译软件进行避难疏散等,加强了多语种应对。

PICK UP

核心区的"防灾据点大厦"和新技术 的灵活运用

在本集团的防灾活动以及确保业务可持续性方面,承担沟通全区域协作的核心职能的是防灾据点大厦。防灾据点大厦不仅拥有顶级水平的抗震性,还具备维持大厦功能所必需的电力、饮用水与污水、换气与空调的自立型系统功能,在灾害发生时也可以确保业务可持续的环境。2016年竣工的大手町金融城GRAND CUBE,除了具备作为防灾据点大厦的这些功能之外,还配备了可以为周边大厦供热的地区冷气和暖气设备,此外还与入驻临近大厦的国际医疗服务设施合作,完善救护活动支援据点的功能,为加强大手町地区一带的防灾功能做出贡献。

本集团也致力于灵活运用防灾技术。例如,运用设置于首都圈近郊的地震动速计(地震震动测量器)的直下型地震信息传递网络。检测到的数据会瞬间以速报方式送达,引进此机制的丸之内地区超高层大厦里的电梯在地震摇晃到达之前就会紧急停靠最近的楼层。此外,还有即使在无法使用Wi-Fi等通信的情况下,也可以使用LPWA(Low Power Wide Area)线路,掌握作为灾害对策主要人员的本公司员工的位置信息的机制,以及用影像实况转播灾害时本区的情况,将收集到的信息共享给附近业者的平台"灾害仪表盘"等,与初创企业和其他业者一起进行新的技术的验证实验,致力实现区域整体灾害对策的高度化。





特辑 2

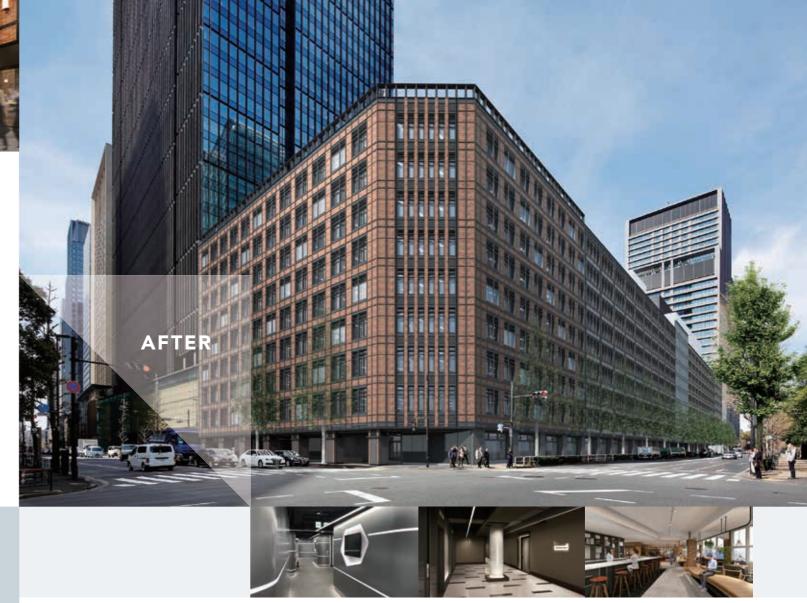
SPECIAL FEATURE

"大手町大厦"的大规模翻新

"大手町大厦"是丸之内地区最有历史的一座办公楼,2018年迎来竣工60周年。在地上9层、地下3层的建筑物中,目前也有超过100家企业、团体和约50家餐饮店和服务业店铺等入驻,截止到2017年12月为止,本公司也将总部设于此。为了实现这座历史悠久的"大手町大厦"的长期运用,我们决定对其进行大规模的翻新,并于2018年5月启动了该工程。我们的目标是,发挥大厦特长的同时,对设备方面的功能和创意进行全面更新,作为"创造新商机的场所"去提供价值。

通过大规模翻新来打造 创造商机的据点





选择翻新, 而非重新开发

在丸之内地区,本公司主要以重建的形式进行再开发, "大手町大厦"由于以下几点而选择了大规模翻新的方式。

第一点是, 丸之内地区内办公室类型的多样化。丸之内从2000年代初期就开始推进再开发, 在大手町, 近年来区域新建成大厦的比例增高。新大厦的特点是大型楼底板和无柱空间, 能满足在大空间里的办公需求。而"大手町大厦"的特点则是, 既有大型的楼底板, 同时也有适合小隔间的楼层设计, 可以灵活应对各企业的需求。发挥此优势, 本公司得以提供丰富多样的办公室类型, 而这也有助于促进区域租户结构的多样化。通过多类型企业的集聚来提升丸之内魅力的同时, 更希望通过初创企业和大企业的协作, 致力打造催生新型创新的"据点"。

第二点是,通过运用现有存量而使潜在价值具体化。 从调查结果来看,"大手町大厦"有着能承受100年使用的 坚固构造。在本次翻新中,除此特点之外,还发挥出"大手町大厦"交通便利,适合小隔间的楼层设计等特长,最大限度将其潜力引发调动出来。此外,可以在保持大厦现金流的同时去谋求提升价值,也是一大好处。进而,从运用现有存量这一观点来看,不依靠重建的大厦价值提升的重要性也在提高,顺应了时代的需求。

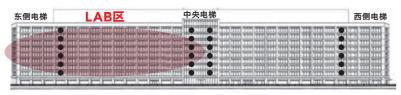
第三点是,追求环境适宜型的城建。与伴随拆除和新建的再开发相比,翻新可以减少废品和建材。此外,在本次翻新中,通过引进LED照明和隔热性能卓越的玻璃窗、日射叶片等实现了节能化,并建设整修日本国内最大规模的办公楼屋顶庭园等,开展兼顾环境的翻新。对于以ESG先进企业为目标的本公司来说,本业务是将其付诸实现的具体措施之一。

东西区分设计

将"大手町大厦"分割为东、西和中央三节,大厦的内部设计和外部设计都因分区而异。外部装修采用GRC(耐碱性玻璃纤维增强水泥)和Low-E复层玻璃,实现了加强环境性能以及降低未来的管理成本,内部装修利用现有的

内装材料,并同时顺应时代潮流对设计进行了更新。设备方面也配备了LED照明,并对紧急电源供应系统等进行了增强,谋求提升安全性和防灾性。此外,贯穿丸之内仲

将"大手町大厦"分割为东、西和中央三节,大厦的内 大街的大厦中央东西通道,改为有开放感的设计,尽管是 计和外部设计都因分区而异。外部装修采用GRC(耐 室内,也一样创造出了与仲大街融为一体的空间。



区域划分概念图



采用GRC(耐碱性玻璃纤维增强水泥)的外墙 完成预想参考图



南北道路(中央北侧)完成预想参考图

打造"创造新业务的场所"

租赁方面,基于约1年半前开设于大手町大厦的 "FINOLAB"的运营实绩,将西侧设计为主要面向租户的区划,而将东侧设计为"LAB区",主要入驻能促进交流的设施,除入驻企业间的交流外,还要将其打造成承担起 "OPEN INNOVATION" 化的据点,目标是创造丸之内全区域范围内人与企业的聚集、交流和创新。

在"LAB区"中,全球最大级别的软件企业同时也是在全球范围提供商务软件解决方案的SAP公司的日本法人SAP Japan株式会社与本公司携手,开设了合作空间"TechLab"。"TechLab"具备共享办公室、共用会议室和活动空间,是一个由大企业、初创企业和设计公司共同创造商机的场所。

本公司与株式会社电通及株式会社电通国际信息服务合作,从2017年2月起在"大手町大厦"运营的日本首家"FinTech (金融科技)"据点"FINOLAB",也计划进行扩建。将楼层面积从原来的约2,150平方米拓展至约4,000平方米,以满足更多企业的需求。

由会计审计法人全球四大事务所之一KPMG的日本法人KPMG JAPAN打造的,运用数码技术促进日本企业革新的新据点"KPMG Ignition东京"也已经开设。该设施融合了KPMG JAPAN在会计监察、税务、顾问服务等领域中所培养起来的专业技能和数码方面的专业知识以及最新的数码技术,目标是与企业共同催生新的商业模式和解决方案。与已遍及全球18座主要城市的"KPMG Ignition"相关设施合作,通过召开头脑风暴会议和研讨会等方式,力争成为引导企业数码转型行动的据点。



29

"FINOLAB"



"TechLab" 完成预想参考图

kenovation



28





DICK IID

丰田汽车的开发部门入驻

以保持和发展现有业务并实现"mobility company"变革为目标的丰田汽车公司,将在西侧板块面向租户的区划中设置支援自动驾驶的周边技术开发据点。丰田集团的技术和人才汇集与此,前往大学、研究机构和政府机构的交通也很便利,通过发挥专业公司、大企业以及AI等领域初创企业聚集的丸之内地区的特长,推动开放性创新,成为致力于实现自动驾驶汽车实用化的据点。





PICK U

三菱地所的工作方式改革

以总部迁址为契机,员工的意识和行动都确实实现了变革。

我们不满足于此,提出要实现"员工 Borderless! × Socializing!的工作方式",进一步 加快工作方式改革。

Borderless! × Socializing!的工作方式

- ❶ 人自然聚集, 并产生交集
- ② 开放而平等
- ③ 体验多种行动方式 (灵活的工作方式)
- ₫ 周围助力勇于尝试
- ⑤ 健康的度过上班时间

本公司在2018年1月对总部进行了迁址,以推动"工作方式改革"以及开展应用于本公司业务为目的,致力于通过各种硬软件功能实现业务高效化,将节省出来的时间去实现创造新价值,并营造"开放的"企业风气以促进以上这些得以实现。除专任者外,营业和开发成员也参与到总部搬迁项目中,各抒己见:实现"创造新价值"的环境和工作方式、度过人生中较长一段时间的理想办公环境、可以应用到本公司的主要业务——大厦业务中的总部存在形式,就以上部分开展了彻底的讨论。此外,为了实现商业模式革新和提升知识生产率,还基于定量性调查数据进行了讨论。具体来说,以在原总部工作过的约800名三菱地所公司员

工为对象进行了长达一周的行动调查,"什么时候""在哪里""和谁""做过什么""用过什么样的工具",以及这些行为的知识生产性如何等,对这些数据进行了详尽的分析。由此得出结论,在自己座位上工作的时间只占上班时间的约50%,有很长时间是在其他部门、会议室以及公司外。在此基础上,对于部门间在推动业务时的配合以及员工对于设施的看法等也进行了分析。

基于这些讨论和数据,新办公室致力促进公司内部的"偶发性交流",创造知识性的刺激。将办公空间改为没有壁垒隔断的大空间,引进不固定座位的以部门为单位的自由式办公空间制度,以及设置内部楼梯都是其中一例,面

积比原来减少20%的同时,确保了约2倍的共用空间。通过 迁址后的调查也证实了与其他部门的交流得到大幅增加, 交流的高效化和活性化取得了超出预期的效果。

此外, 还停止了高管的单间待遇, 管理层也与普通员工一起在同一空间里工作, 与管理层的交流频率也得到增加。公司外部人员也给予好评: "自从总部迁址以来, 三菱地所员工的回应更快了", 我推测是因为, 易于沟通有助于缩短决策时间, 因此得以迅速地与公司外部进行联络。此外, 营业部门员工也表示, 向客户提出"实现工作方式改革的办公环境"方案时, 可以基于实际体验去进行说明, 从而增加了说服力。今年一年内, 预计将有1万位视察者到访新

办公室, 将会催生出前所未有的人与企业的新接点。

迁址工作本身已经完成,然而营造促进挑战创造新价值的环境还任重道远。目前,我们正在随时开展以引进办公室空间内的位置信息系统为首的各种先进技术的应用等,以用于新一代办公室为目标的实证实验。进而,我们还希望对通过这些举措所获得的知识、见解和成果进行体系化的积蓄,以"工作方式改革"为首,贡献于为诸多企业所面临的课题提供解决方案,同时增进与各领域企业之间的合作,营造出持续催生开放性创新的场所。









培养和强化创造新价值和业务成长的源泉, 即多元化的人财

培养人财的思路

本集团基于员工是企业重要经营资源的认知, 将员工 视为"人财"而非"人才"。

本公司要求人财应该具备的五种素质是: "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"。 根据各成长阶段,进行岗位轮换并致力培养在职场中 具备组织性才能的人财,针对各对象层开展研修。此外,将 管理层所负责的最重要事项之一定为培养人财,并对其进 行"人财培养研修",每个部门都制定"人财培养计划"等, 全组织致力于对人的培养。

紧凑的组织和人财的活跃

截止到2018年3月31日,本集团的员工人数为8,856名,其中三菱地所单独为806名。这与日本国内其他同行大公司相比,仅是其50-70%左右的小规模。而如果根据盈利规模去对比考量,本集团每位员工对业务的贡献度较大,或者换个角度来说,我们的人均生产性很高。因此在本集团,包括刚刚入职的20多岁年轻员工在内的全体员工,都会充满挑战精神地去开展业务,这已经成为我们的组织文化。

通过"商业模式革新",人财的活跃也有助于推动以实现进一步成长为目标的中期经营计划。开发运用科技的新服务、与初创企业合作进行开放性创新、不受以往业务框架的束缚去挑战新业务,全集团齐心协力去营造这样的环境

(参考) 人财的生产性

	2017财年度 (百万日元)			2017财年度 (人)	2	017财年度(百万日元)
	销售收入	销售利润	净利润	员工人数 (合并)	平均每人的 销售收入	平均每人的 销售利润	平均每人的 净利润
三菱地所	1,194,049	213,047	120,443	8,856	134.8	24.1	13.6

丰富多彩的研修制度

普及根据职业经验阶段来决定职责的认识,以及每一位员工都能自主、自发性地去开发自身能力,以此为目的,本集团建立并调整研修制度。

具体来说,集团共同实施新员工研修和新任经理研修,构建起了发挥三菱地所集团的综合力,创造出高成果的机制。此外,为了促进员工掌握与业务相关的知识和技能,从营销、财务战略、合规到人权意识启发,实施各种教科计

划。此外还推行员工在本公司海外据点或外部企业的海外据点积累1至2年实务经验的实习制度,或派遣员工前往海外留学或商业学校等,致力培养能在全球范围活跃的人财。此外还引入支援每一位拥有多元化背景的员工去发挥其自身能力的自我启发支援制度,致力在人财培养中应对多样件。

要实现真正有价值的城建,就必须具备洞察力去掌握在街区工作和生活的人们的需求以及时代的变化。这样的洞察力,需要仰仗对社会给予高度关注的人财。

三菱地所集团通过完善促进发挥创造性和挑战的环境, 谋求培养和强化创造新价值和业务成长的源泉——多元化的人财。

通过岗位轮换去培养多元化的视角

在三菱地所,对于占新录用人数半数以上的应届毕业生员工,采用在入职后约10年时间里经历三个部门的人事制度。岗位轮换中,也可能出现类似于从住宅业务到大厦业务或从开发现场到管理部门的跨业务和跨部门的人事调动。这是为了让年轻员工能通过On The Job Training (OJT)的形式去掌握广泛的实务知识和技能。同时,通过多个领域的业务经验,除了集团内,还可以构建起与客户、合作方、统括城建计划的国家及地方各级政府、所开发区域周边的社区等多样化利益相关方之间的广范围人脉网络,从中能获得的新信息和见识也大可期待。在拓宽视野并获得更加多层面地捕捉房地产开发商业务的视角上,可以说岗位轮换是一种可以持续创造宝贵机会的机制。

岗位轮换实例 通过在OIT中获得的知识, 技能和经验培养多边视角 大厦开发 通过宣传所获得的知识、 技能、人脉网络等 住宅开发 通过住宅开发所获得的知识、技能、人脉网络等 酒店开发 通过大厦运营所获得的 大厦运营 知识, 技能, 人脉网络等 商业设施销售 通过商业设施销售所获得的知识、技能、人脉网络等 新业条 通过海外业务所获得的 海外业务 知识、技能、人脉网络等 通过大厦销售所获得的知识、技能、人脉网络等 10 ...

促进挑战的新业务提案制度

本公司于1999年启动了新业务提案制度,广泛征集来自员工的业务提案和思路。2014年成立"新业务开发部"以来,该部致力于开发新业务的同时,还发挥作为提案制度窗口的职能,成为促进员工挑战创造新价值的土壤。

三菱地所Residence所开展的二手公寓翻新业务,就是从员工的提案中所产生的一个新业务。从2011年提案通过以后,公司进行各种业务可行性验证,2014年成立"翻新业务部",正式开展业务。此外,根据2017年所采用的提案,最近还在推动使用被称为Cross Laminated Timber (CLT)的新型大块木板的业务,2018年3月,作为日本首栋以CLT为地板材料的高层建筑的10层租赁公寓开始施工。

创造新业务,是开始于2017年4月的中期经营计划(以下简称"中计")所追求的"面向2020年代成长的商业模式革新"的重要主题之一。作为中计推进措施——新业务创

出平台的一部分,新业务提案制度也更新并强化成为员工更容易挑战的机制。员工对制度方面的关心也前所未有地高涨起来,2017财年度共提出了20多项提案,以业务化为目标,有四项提案已经被提上了议事日程。



入职后的年数

日本首栋以CLT为地板材料的高层建筑 "(暂名)泉区高森2丁目项目" 外观完成预想图

照片: 摄于总部员工食堂

35

员工访谈

促进学习、发现与挑战的岗位轮换

在负责开发丸之内地区大规模复合大厦的过程中, 我 再次深切感受到仅靠一己之力业务绝不会取得进展这一事 实。我们房地产开发商应该灵活地去接纳各利益相关方的 价值观和思维模式, 以强烈的意向投身到城建中。在理解 多样化价值观这一点上, 大约10年间在3个部门的岗位轮 换, 我认为大有收获。

我刚毕业入职时被分配到住宅业务,在2至3人的小型团队里,在3-6年左右的短期内开展项目。因此每个人的业务范围都很广泛,我也在东京都内的塔式公寓的项目中负责商品企划、销售战略、工程和预算管理等,从上游到下游的整体项目管理。在一边接受前辈指导一边奋斗的过程中,为了获得周围成员的协助而不断行动非常重要,我认识到了作为项目经理,必须有责任和热情,以强烈的意向投身到工作中。如今回想起来,遇到"想要一起进行优质开发"的公司内前辈以及外部项目成员,对我自身的挑战与成长起到了助推的作用。

其后我被调职派驻国土交通省,这对我来说,可说是晴天霹雳一般的人事调动,但最终也成为以相对性视角审视本公司的大好机会。最重要的发现是,与我以往擅自想象的"官僚"形象截然不同的中央省厅机构公务员们的火热斗志。我意识到,工作职责虽然不同,但是"想打造更美好的城市和街区"的强烈愿望,他们和我们都是一样的。而另一方面,工作方式也有很大差异,也让我重新感受到促进员工中长期成长和挑战的本公司组织与文化。

拥有多元化经验的成员互相刺激的环境

我目前所属的丸之内开发部,聚集了拥有大厦销售及运营管理、商业设施开发、经营企划等多领域经验的同事们。在部门内的定例会议上,在工位上的偶尔闲谈中,由多样化经验所产生的价值观和对于城建的热情都缤纷呈现,讨论极为活跃。我本人也在住宅业务方面从事多个项目,从项目整体管理到与设计者和施工者等之间交流互动,获得了很多经验和专业知识,而这些在推动丸之内开发的过程中也发挥了很大的作用。此外,在调职前往国土交通省时,我还切身感受到了不同于民间企业的行政机构视角和处事原则,在大规模开发等过程中,离不开行政协商,除民间业者外,我还拥有站在政府行政机构立场上推动协商的经验,这对我目前的业务也有所帮助。

确保广阔的视野,以自由的创意去思考事物,是突破现有框架去创造新价值所必须的素质。在人们的价值观、生活方式、技术都突飞猛进、日新月异的社会里,谁也不知道正确答案在哪里。正因为如此,才更需要与拥有多元化背景的成员相互刺激,大胆地去互相促进新的挑战。我认为,这样充满活力的环境和机会,不仅对我自身来说比较难得,对于履行本集团的基本使命"通过城市建设为社会做贡献",也同样是极为重要的根基。



三菱地所株式会社 丸之内地区开发部 副经理

只野 宏幸

2008年入职。负责4年大型公寓开发。从2012年4月起的两年时间里,以官民人事交流的形式调职派驻国土交通省,从事城市公园法相关的企划立案。2014年4月以后下属于丸之内开发部,主要负责开发2017年1月竣工的"大手町公园大厦"。目前正在推动在丸之内地区的新项目。

Empowered by

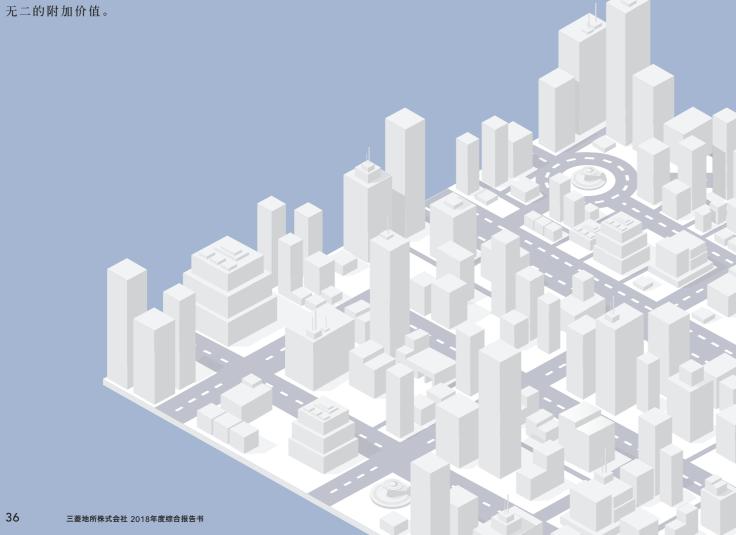
New Challenges

业务综述

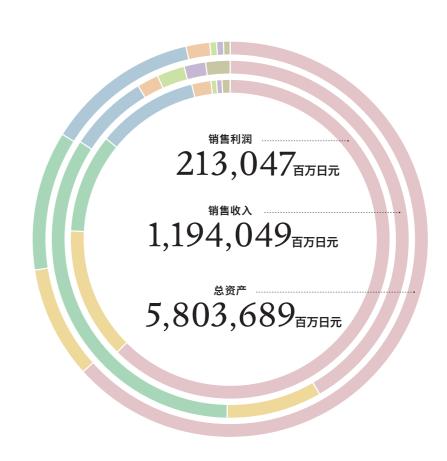
36

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, 推动从2017财年度起为期3年的中期经营计划。

我们将会以2020年以后的可持续增长为目标,创造出三菱地所集团独一



各业务部门的数据



			百万日元
2017财年度(合并决算)	销售收入	销售利润	总资产
— 大厦业务	506,161	147,243	3,518,967
— 生活服务类地产业务	105,817	31,184	514,390
── 住宅业务	410,598	23,860	626,596
— 海外业务	86,925	24,147	697,478
— 投资管理业务	22,665	4,596	111,974
── 酒店、机场业务*	33,138	766	29,312
── 设计监理业务	21,613	1,724	27,048
── 房地产服务业务	25,584	1,518	22,427
其他业务	8,541	1,048	17,695
消除部门间或全公司	-26,996	-23,043	237,797
合计	1,194,049	213,047	5,803,689

- * 记载了原酒店业务部门的业绩。
- •原酒店业务部门
- •生活服务类地产业务部门的酒店开发业务
- ·新业务开发部 (其他业务) 所管辖的机场运营业务和度假酒店开发业务

大厦业务

概要

以丸之内地区为中心,在日本全国各地的主要商业区开发具备最先进功能性的办公楼并进行运营管理,是本公司的主力业务。开发大厦并从中获得租金收入的持有型业务;出售所开发的物业并获得资本收益的周转型业务;以大厦的运营和管理为中心的非资产业务,我们以这三种盈利模式开展业务,通过开发和运营推动提升全区魅力的城建。





- *1 从2014财年度起,将都市开发业务整合到大厦业务部门中。
- *2 从2015财年度起,将国内的商业和物流业务(一部分复合商业设施除外)从大厦业务部门中独立出来自成部门,并新设了生活服务类地产业务部门。

竞争优势

- 作为日本代表性的商业区, 在全球屈指可数的企业集聚地丸之内地区拥有约30栋大厦。
- 丸之内的再开发无需获得新的土地,由于受房地产投资市场变动的影响不大,可以稳定而持续性地去推动再开发。
- 100多年来在丸之内地区持续推动城建的过程中所培养起来的开发经验和业绩。
- 以丸之内地区的开发为首,通过集团的广泛业务构建起来的与租户的合作关系和信息网络。
- 通过公民联合建城构建起来的与国家和地方政府等行政机构的合作关系。
- ■以丸之内为中心在全区域内开展的防灾城建和区域管理。

业务战略

38

丸之内地区

- 一般来说,再开发会使大厦的可使用面积和租金单价增加,从而使作为其乘积的租金收入也得到增加,而在 丸之内地区,不仅有个别再开发项目带来的的价值提升,还可以向整个区域发挥出协同效应,我们将运用这 个优势,继续推动今后的再开发。
- 通过营造新社区和尖端技术的实证实验, 推动 "OPEN INNOVATION FIELD" 化的进程。

₫ 请参照下一页

日本国内的主要办公区

■ 将在丸之内地区再开发中所积累的经验, 运用于其他地区, 加强开发渠道。

非资产业务、其他

- 拓展和加强物业管理、转租等非资产业务, 以及经年旧大厦的翻新等运用现有存量的业务。
- 将办公楼开发和租赁业务中所建立的人脉关系用于其他业务以及创造新业务。

丸之内地区的"OPEN INNOVATION FIELD"化

作为中期经营计划中的大厦业务成长战略之一,致力实现丸之内地区的 "OPEN INNOVATION FIELD" 化。目标是,成为视创新为新机遇的创新型人才和企业聚集、交流,从而保持生机勃发的"创造性繁荣"街区,成为人和企业都能感受到可能性,并能不断发展的街区。

具体来说,致力发展AI、IoT、机器人技术等领域,积极地引进并实施运用最尖端技术的系统和服务的实证实验。租赁业务方面,以国内外成长企业和致力于运用尖端科技的初创企业为目标去提供小型办公空间,并支援这些企业之间的交流活跃化以及与大企业之间形成网络,致力构建连接多元化参与者的平台。



在丸之内仲大街实施的自动驾驶巴士实证实验 这是自动驾驶车辆第一次在东京23区的公路上行驶。

TOPICS

在丸之内地区,"丸之内二重桥大厦"正朝着2018年10月竣工的目标顺利进行。该项目重建3栋大厦,将建成地上30层、地下4层的新大厦,除配备大型会议场所和晚宴空间之外,还将通过充实丸之内仲大街的路面店铺而使丸之内地区更加充满活力。此外,配合大厦的再开发,正在仲大街的地下整修提升区域整体防灾功能的洞道 (请参见P.22-25)。作为今后的再开发项目,"(暂名)丸之内1-3计划"于2018年1月,"东京站前常盘桥项目"A栋新建工程于2018年2月分别开始施工,将丸之内地区看作一整个"面"的城区建设,还将取得更大的进展。

丸之内以外地区方面,在本公司在JR田町站东口区域内与三井不动产株式会社以及东京燃气株式会社三家公司共同推动的"msb Tamachi (MUSUBU田町)"街区中,"msb Tamachi田町 Station Tower S"于2018年5月竣工。该项目位于2020年即将诞生JR品川新站(暂名),今后的发展大可期待的田町地区,是直通JR田町站的绝佳位置,2018年秋季,首次亮相日本的品牌酒店"PULLMAN东京田町"也预计开张营业。



LIFESTYLE PROPERTY BUSINESS

生活服务类地产业务

概要

以商业设施、物流设施的开发和运营为中心,经营办公室、住宅、酒店以外的资产类型的业务。商业设施方面,以如下三种形式开展业务:"PREMIUM OUTLETS®"品牌的郊外型折扣店、以"MARK IS"为首的单馆型购物中心、包括丸之内地区在内的东京都中心区复合设施。物流设施方面,以本公司品牌"Logicross"系列为支柱,并与其他公司进行共同开发,扩充资产组合。





*从2015财年度起,将国内的商业和物流业务(一部分复合商业设施除外)从大厦业务部门中独立出来自成部门,并新设了生活服务类地产业务部门。

竞争优势

商业设施

- 号称日本国内顶级标准的 "PREMIUM OUTLETS®" 的 集客力。
- 以丸之内地区的开发为首,通过集团的广泛业务构建起的与租户的合作关系和信息网络。
- 由三种不同业态构成的资产组合、除东京都中心区外还 覆盖北海道到九州的业务区域、以共计3,500家店(截止 到2018年3月末为止)的租户网络为背景的丰富的开发与 运营经验和业绩。

物流设施。

- 从获得开发用地、进行开发到运营管理、持有及资产管理、构建起囊括物流设施相关功能的业务平台。
- 以丸之内地区的开发为首,通过集团的广泛业务构建起的与租户的合作关系和信息网络。
- 平和岛在前往东京都中心区和羽田机场的交通便利性层面上具备较高的竞争力,以此岛为据点的东京流通中心所拥有的运营经验和业绩。

主要商业设施的所在地



物流设施平台图



商业设施

- 奥特莱斯设施方面,增加现有设施的可使用面积,继续进行改装和新设施开发的同时,演绎出非日常的空间,回应客户追求的"独一无二"的时间和体验的需求。
- 单馆型的购物中心则基于对地理特征、区域需求特性、观光需求的多寡、租户听证等详细分析,以满足个性和多元需求为最佳形态去开展业务。
- 东京都中心区复合设施方面,凭借着多元的餐饮店以及销售和服务型店铺阵容, 为办公室白领带来舒适性和便利性, 并同时吸引购物和观光的客人。
- 通过根据设施特性所开展的各项举措, 导入外国游客的需求。

物流设施

- 利用多元的信息网络和租户合作关系, 获得用地并进行招租。
- 通过运用物流业务平台,将开发的物业出售给集团下属公司——三菱地所投资顾问所运用的三菱地所物流 REIT投资法人等,从而获得稳定的资本收益。
- 在集团内共同分享近50年来从事物流设施业务的东京流通中心所拥有的信息网络以及持有和运营管理的经验,发挥协同效应。

TOPICS

业务战略

商业设施

2018年4月, "Corowa甲子园" 在兵库县西宫市开业。地处从阪神电铁 "甲子园" 站步行仅需1分钟的位置, 作为临近关西地区最热门职业棒球队——阪神老虎的大本营阪神甲子园球场的商业设施, 努力为当地人和前往阪神甲子园球场的游客带来舒适与便利。

2017年5月,以在京都府城阳市开发奥特莱斯购物中心为目标,与地权人达成了基本协议。计划地块位于从京都市中心向南约20公里处,目前正在建设中的新名神高速公路沿线上。以2023财年度高速公路通车后开业为目标,今后也将继续与各位有关人士协商履行各种手续。

物流设施。

以2019年竣工为目标, 两处物流设施的开发项目已经启动。

2017年9月开工的是本公司单独开发的物流设施品牌"Logicross"的第五个项目"Logicross名古屋笠寺"。位于中部地区一大消费地名古屋的市内,前往主要普通公路和高速公路的交通便利,并且在铁路车站的徒步范围内,在确保就业人员方面也是相当有利的环境。

2017年12月,由Lasalle房地产投资顾问株式会社、本公司,以及株式会社 NIPPO三家公司共同开发的日本国内最大型的多租户型物流设施"Logiport 川崎海岸"开始施工。靠近东京和横滨两大城市,在通往川崎港、横滨港和羽田机场的交通都很便利的港湾地区,可以实现24小时不停息的机动性运转。



"Corowa甲子园"



"Logiport川崎海岸"

41

40

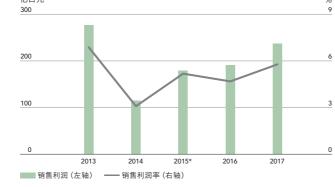
RESIDENTIAL BUSINESS

住宅业务

概要

本公司在商品房业务方面拥有约50年的实绩,除新开发外,还经营再开发业务和重建业务,构建起了可以应对销售、买卖和租赁中介、管理等与住宅相关的所有需求的价值链。同时顺应时代,迎合多元化的生活方式,在租赁住宅业务、翻新业务、海外业务、投资用房地产业务等广泛的领域中开展业务。

	商品房			主要非资产业务			
业务概念图	日本国内	海外	租赁公寓	管理	中介	定制住宅	翻新



*从2015财年度起,将三菱地所House Net的一部分业务从房地产服务业务部门移管至住宅业务部门。

竞争优势

- 以高技术力、彻底的品质管理和丰富的业绩为背景的商品房公寓 "The Parkhouse" 和租赁公寓 "The Parkhabio" 的品牌力。
- 在 "The Parkhouse" 系列中,依托反映三菱地所集团对建筑质量不懈追求的独创标准 "CHECK EYES",从设计到施工、完工的全程品质管理。
- 除保护生活安全的防灾性外, 以保护生物多样性和实现低碳社会为首, 关怀区域和地球环境, 并兼顾舒适性与经济性的商品企划力。
- ■与亚洲各国当地实力开发商的稳固合作关系。
- ■针对关于住宅的各种需求提供服务。





日本国内商品房

- 通过加强商品力、可靠性和服务提升品牌力, 并以品牌力为杠杆来获取顾客 = "粉丝", 从而扩大客户基础。
- 在住宅销售中, 运用国内顶级的业务规模, 对建材和建设成本进行最优化。
- 运用房地产开发相关的丰富经验和三菱地所集团的综合实力, 去推动再开发业务。

海外商品房

■ 通过与海外知名开发商开展合作, 获得业务机会的同时, 运用本集团的企划能力和开发、销售经验, 实现成长。

租赁公寓

■ 通过来自租赁公寓等面向投资家的销售业务的资本收益, 谋求实现部门盈利的稳定化。

非资产业务

■ 加强住宅管理、中介、定制住宅、翻新等非资产型业务(存量业务)领域。

住宅价值链

■ 在获得用地、开发、销售、管理、中介等所有环节都活用价值链, 提供本集团的一站式服务。

TOPICS

业务战略

日本国内商品房

2017年11月,在东京都新宿区,总户数954户,高208.97米的60层超高层建筑公寓"The Parkhouse西新宿Tower60"建成竣工。该物业所在的周边地区,原本木造住宅密集,存在防灾层面上的问题。通过以防灾性强的安全城建为目标的再开发,实现了加强全区的防火和抗震性能以及改善火灾时的紧急车辆往来通道。

2018年2月,在大阪的市中心,55层的超高层建筑塔式公寓 "The Parkhouse中之岛Tower"建成竣工。该物业是日本首栋在火灾时可以使用紧急电梯进行避难引导的公寓。一般来说,公寓火灾中不允许使用电梯进行避难,由于三菱地所独创制定的防灾计划获得了大阪市消防局的评定,老年人和孕妇等步行有困难者获批准可以使用。



"The Parkhouse 西新宿Tower60"



"The Parkhouse中之岛Tower"

海外商品原

在2014年进军泰国商品房业务后,本集团的商品房业务参与户数累计突破10,000户。以泰国当地屈指可数的大型房地产公司AP(THAILAND)Public Co., Ltd.为当地合作伙伴,结合该公司所拥有的泰国房地产业务的知识见解与本集团的优势,应对泰国城市居民的旺盛住宅需求。



"Life Asoke-Rama9"

43

42

INTERNATIONAL BUSINESS

海外业务

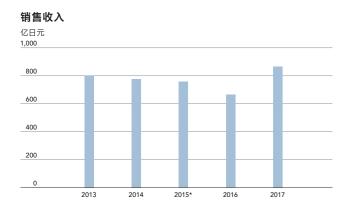
概要

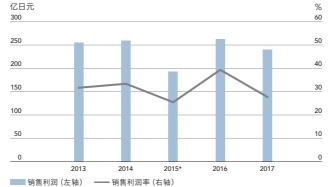
本集团的海外业务开始于1970年代前期在美国设立现地法人,多年来,我们的业务范围扩大至英国、欧洲大陆和亚太地区,同时投资以租金收入回报为前提的持有型业务,以及以提升价值并出售为前提的周转型业务,强化资产组合。遵循各国的房地产交易规则和商业习惯,基于宏观数据以及对资本市场和房地产市场的分析,找出最适合开始业务的"最佳点",以最适合各市场的商业模式去推动开展业务。



* 投资管理业务部门所管辖的子公司

销售利润/销售利润率





* 从2015财年度起,将海外的投资管理业务从海外业务部门移管至投资管理业务部门。

竞争优势

美国

- 洛克菲勒集团公司 (RGI) 的采购力、开发经验和业绩以及知名度。
- TA Realty的网络和价值提升实绩。

欧洲

- ■从长年业绩中获取的项目拓展力。
- ■开发团队的构成和运营力。
- Europa Capital的网络和价值提升实绩。

亚太地区

- ■基于日本国内业务的开发经验。
- ■亚洲主要市场对本集团在日本国内业绩的高度评价。
- ■与当地优良合作伙伴的合作关系。
- 与在亚太地区经营房地产基金运用业务的CLSA Real Estate Partners (CLSARE) 联手建立的PA Realty 的网络。

美国

- 以RGI为中心, 由当地工作人员在实践中进行开发。
- 推动以曼哈顿两栋旗舰办公楼为基础的租赁业务, 以及以全美为对象的周转型开发业务。
- ■加强运用TA Realty资源的混合型投资*。

欧洲

- 在各业务的专业化市场中, 以作为资产经理的开发业务为中心开展业务。
- 以持有型办公楼的租赁业务为中心, 并同时将再开发纳入视野去获得物业, 从而扩大资产组合。
- ■加强运用Europa Capital资源的混合型投资*。

亚太地区

- 分散开展与当地优良伙伴的共同投资开发业务。
- 在可期待高成长和稳定成长的国家和地区,以周转型为中心,根据各地区的特性,经营预计有高需求的资产 类型。
- 通过与CLSARE联手设立的PA Realty加强混合型投资*。
- *集团公司所成立的基金中,同时引进本公司资金和第三方投资者的资金,并进行投资和运用的业务模式。

TOPICS

业务战略

美

截止到2018年3月为止, 运用TA Realty资源的混合模式投资取得进展, 在波士顿和华盛顿等全美各地共拥有28栋办公楼, 资产规模达到约2,500亿日元。由此可以期待稳定的收入增益。此外, RGI在曼哈顿的主城区持有的主力办公楼 "1271 Avenue of the Americas" 的大规模改建项目, 也以2019年12月建成为目标顺利进行中。

欧洲

2017年6月, 在拥有德国最大办公市场规模的慕尼黑取得了办公楼。继已经持有的巴黎办公楼, 在欧洲大陆已经持有两栋物业, 加上在英国所持有的7栋(以及正在开发中的1栋), 业务结构稳步拓展。

亚太地区

2017年7月,确定与以新加坡为据点的亚洲最大规模房地产集团 CapitaLand集团联手,在新加坡进行总业务费用约1,450亿日元的大规模复 合再开发 "Capita Spring"。此外,同年11月,确定参与本集团首项澳大利亚 住宅开发项目 "Melbourne Quarter East Tower",与该国的大型房地产和 建筑公司Lendlease联手,在墨尔本市中心地区,开发地上44层、总户数719户的大型塔楼公寓。



慕尼黑 "Feringastrasse10-12"





"Capita Spring" 竣工预想图

"Melbourne Quarter East Tower" 竣工预想图

45

4.4

投资管理业务

INVESTMENT MANAGEMENT BUSINESS

HOTEL & AIRPORT BUSINESS

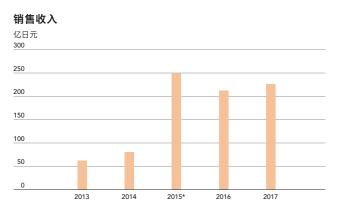
竞争优势

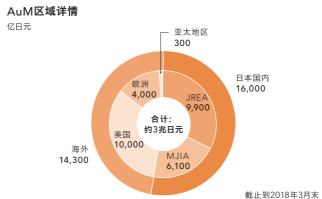
- 通过在海外实施并购等, 战略性地构建 起全球平台。在日美欧亚各市场, 基于本 地化的见识和业绩获得并运用资产。
- ■在日本国内,由运用拥有国内最大规模可运用资产的私募信托及以物流设施为主体的上市信托基金等多领域商品的三菱地所投资顾问,以及J-REIT的先驱者——运用办公特化型上市信托基金的Japan Real Estate Asset Management来为您提供专业的服务。



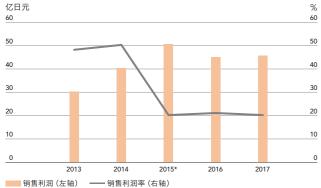
业务战略

- 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投资与运用的"混合型投资", 捕捉跨境投资需求。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。
- 在日本国内, 通过提供上市信托基金、私募基金等多元化的产品阵容以及稳定的资产运用, 回应日本国内外投资家的需求。





销售利润/销售利润率



*从2015财年度起,将海外的投资管理业务从海外业务部门移管至投资管理业务部门。

TOPICS

2017年9月,由三菱地所投资顾问进行资产运用的 "三菱地所物流REIT投资法人"在东京证券交易所房地 产投资信托证券市场上市。以物流设施为主要投资对象 的该法人,融合了从2011年开始从事物流设施开发的 三菱地所的信息网络和房地产开发经验,以及成立于 2001年,在房地产基金运用方面拥有丰富业绩的三菱地 所投资顾问的优势,通过构建拥有高竞争力物流设施的资产组合,谋求实现切实稳定的资产运用。

酒店、机场业务

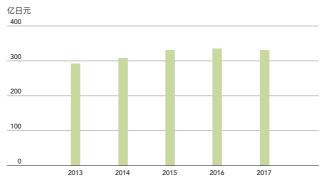
竞争优势

- 运用作为综合开发商在经营各种房地产资产的过程中所构建起的与租户的合作关系以及开发经验等, 去获得酒店开发用地并进行酒店开发。
- 依托在长达30多年的酒店运营业务中所建立起的 "Royal Park Hotels" 品牌, 经营全服务型酒店和住宿主体型酒店。
- 运用在奥特莱斯业务和酒店运营业务中所培养的访日外国人接待相关业务的经验, 以及开展和运营多种商业设施所积累的知识和见解去运营机场。

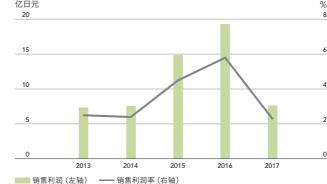
业务战略

- 酒店业务方面, 由公司直接获得开发用地, 依托 "Royal Park Hotels" 品牌进行开发的同时, 积极推动将其租赁给其他运作人员等, 谋求在持有一定时间后出售从而获得资本收益。
- "Royal Park Hotels"品牌方面,扩大现有酒店的利润率,从而谋求营业利润稳步增加的同时,除本公司所开发物业外,还通过其他公司物业的租赁和多样化的方案(MC·FC合同等)积极增加店面数量。
- 机场业务方面, 以城建和商业设施运营的经验为基础, 与最适合的商业伙伴合作, 谋求提升机场和地区的魅力, 挖掘需求。

销售收入



销售利润/销售利润率



- 销售利润(左轴) —— 销售利润率(右轴)*到2017财年度为止记载了原酒店业务部门的业绩。
- *从2018财年度起,合并了如下部门,设立了酒店、机场业务部门。
- ·原酒店业务部门
- ·生活服务类地产业务部门的酒店开发业务
- ·新业务开发部(其他业务)所管辖的机场运营业务和度假酒店开发业务

TOPICS

2018年4月,为满足近年的旺盛住宿需求,在扩大和加快酒店业务的同时,致力加强机场运营业务,为发挥这两项业务的协同效应,新设了"酒店和机场业务总部"。

酒店开发业务方面,2017财年度内有两栋竣工,而 大阪堺筋和东京浅草等地也正在推动计划中。此外,

"Royal Park Hotels"品牌的酒店运营业务方面,继 2018年4月新开业的京都四条之后,今后也预计在大阪 御堂筋和东京银座等地陆续开业。

机场业务方面,高松机场于2018年4月开始民营化运营,冲绳县下地岛机场以在2019年3月开始运营为目标正在整修机场候机楼设施,并以2019年4月实现富士山静冈机场的民营为目标与静冈县签署了协议。

"高松机场" 未来印象图



46

设计监理业务

ARCHITECTURAL DESIGN & ENGINEERING BUSINESS

REAL ESTATE SERVICES BUSINESS

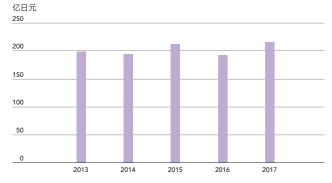
竞争优势

- 从包括丸之内的大规模复合开发在内的各种用途建筑物的设计、监理和咨询提案, 到地下网络和交通据点的 策划和设计, 关于城市规划与建设的丰富业绩和知识见解。
- 以开发商内部设计事务所为原点所培养出的业者和采购者的视角, 兼顾运营、维护和管理的设计和监理。
- 以中国上海和新加坡的当地法人为中心, 在中国及东南亚各国构建起的丰富的信息网。

业务战略

- 除三菱地所集团内部和老客户的业务订单外, 还与房地产业务发展战略咨询总部积极合作去承接新的业务订单。
- 致力于负责包括工期、预算、品质管理在内的项目综合监理业务的建设管理 (CM) 及翻新整修等成长领域, 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。
- ■负责对集团下属公司提供技术支援以及与集团下属公司共创协同效应。

销售收入



销售利润/销售利润率



TOPICS

2017年10月竣工,由商业设施、电影院和出租用写字楼组成的复合商业设施"上野FRONTIER TOWER",由我公司负责其设计监理业务。以"连接、重叠繁华的地标"为理念,接纳来自于从东京都内屈指可数的绿地——上野公园到御徒町的人流,致力打造面向街区的大厦。

在海外,我们负责设计业务的"台北南山广场"于2018年1月竣工(6月开业)。拥有办公楼、商业设施和文化设施,是一栋地上48层、地下5层、高272米的超高层建筑,将成为台湾台北的新地标。

"台北南山广场"



房地产服务业务

竞争优势

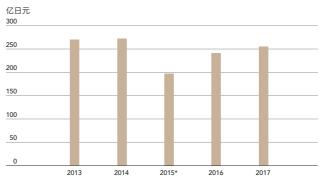
- 运用全面的服务项目 (CRE*信息活用支援业务、房地产中介业务、承租经营管理业务、停车场管理业务、房地产鉴定业务) 以及三菱地所集团的综合实力, 可提供一站式解决方案。
- 通过分公司网络, 在全国范围凭借着作为专家所培养出的高专业性和经验来提供解决方案。
- *Corporate Real Estate (企业房地产) 的简称。是指企业保有或租赁的房地产。近年来,对于通过房地产的战略性活用来提升企业价值的关注度日益提高。

业务战略

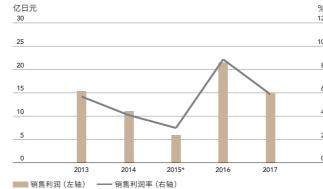
■ 将法人和富裕阶层作为主要客户来提供服务,努力成为CRE战略支持、房地产咨询以及资产运用的各领域的顶级企业。

■ 强化对房地产业务发展战略咨询总部以及本集团各业务的丰富多彩的服务项目进行搭配组合后的价值链, 同时扩大向原有客户提供服务的范围。

销售收入



销售利润/销售利润率



*从2015财年度起,将三菱地所House Net的一部分业务从房地产服务业务部门移管 至住宅业务部门。

TOPICS

负责房地产服务业务的三菱地所房地产服务,通过强化价值链,进一步提升了解决方案提供能力。为强化停车场运营业务,2018年6月将停车场综合研究所子公司化,2018年7月将三浦CREATE吸收合并。并于2018年3月与新加坡的VestAsia Pte.Ltd.开始房地产中介业务相关的合作,致力于在亚洲收集信息和建设业务网络。

"西友 小手指店" 停车场



48

新业务开发部

BUSINESS CREATION DEPARTMENT

竞争优势

■ 以建城业绩、召集租户、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 营相关的高度专业知识和经验。

■ 为了在现有业务领域之外持续性地激发革新而构建的, 涉及公司内外的新业务创造平台。

业务战略

■ 在现有大厦中引入新功能、灵活运用新素材、运用科技实现新服务和维护的高效化等,以前所未有的创意去 提升现有业务的附加价值。

- 通过设定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, 以及完善新业务创出平台, 推动实施 各项超越以往集团业务框架的新举措。
- 通过与公司外部商业伙伴的合作, 使开放性创新更加积极。

TOPICS

新业务开发的举措之一"公司加速计划"于2017年启动。从255家应征公司中选出6家,与三菱地所集团的员工和专家一起 对商业计划进行了向上梳理。我们还在继续推动与参加企业之间的协作和联合。

此外, 本公司还与业务合作伙伴成立了合资公司, 进军农业业务。全年供应高附加价值的西红柿, 争取获得稳定的收入, 并 将其供应给丸之内地区其他的白领以及本公司商品房公寓的住户、此外还与机场业务相互联动、追求与现有业务的协同效应。

企业加速器项目的情形



农业业务 (西红柿) 参考图



房地产业务发展战略咨询总部

BUSINESS DEVELOPMENT, CONSULTING & SOLUTIONS GROUP

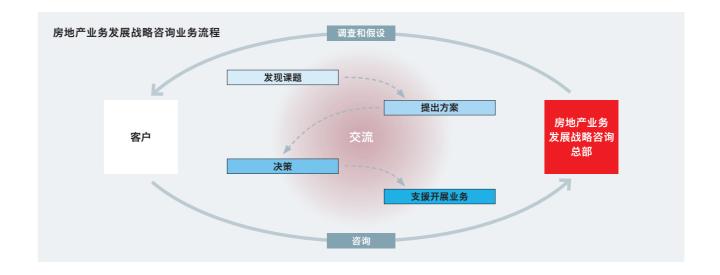
价值动因

- ■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

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
- 房地产改建业务 (现有存量整修 租赁业务)

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

设计、监理、施工

■ 都市计划关联和PFI咨询

■ 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

■ 环境评估及调查

监理

■ 施工管理

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

- CRE的信息管理
- CRE的价格评估
- 关于环境和土木的咨询、设计、

CRE战略支援

- 战略制定以及执行支援

新业务开发

■ 业务合作

■主租

■招商 ■区域管理

■ 注资和并购

建筑运营管理

■运营管理计划的诊断和建议

51

■长期修缮计划的咨询

■ 接受大厦、商业设施、 酒店管理运营业务的委托

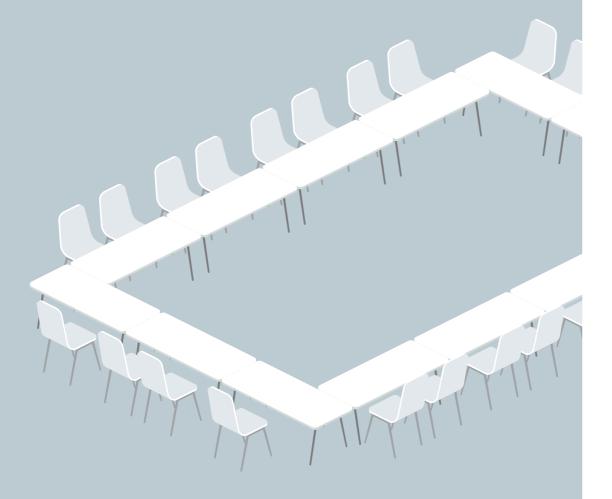
50 三菱地所株式会社 2018年度综合报告书 三菱地所株式会社 2018年度综合报告书

公司治理

52

CORPORATE GOVERNANCE

三菱地所集团为了完成"我们通过城市建设为社会做贡献"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



本公司在中期经营计划的基础上,制定了在日本国内确立环境、社会、企业治理 (ESG) 先进企业地位、与各利益相关方共存共生,以及提升企业长期价值的目标。其中,企业治理在使本集团通过持续成长实现企业价值提升的同时,作为实践本公司基本使命——建设关怀地球环境的魅力城区的根基,也起到重要的作用。

为了充分发挥企业治理职能,本公司以各董事自我评估的形式实施董事会绩效评估。在董事会上分析评估结果,切实推动促进后续行动——改善制度和运用方式的良性循环,构建起反映业务环境变化的治理体制。

在制度层面上,作为实现本集团基本使命,以及建立与推动有助于中长期企业价值提升的企业治理体制的指针,我们于2017年9月制定了"三菱地所企业治理方针"。此外,还在2018年4月,将薪酬委员会从以往包括2名内部董事在内的5人体制,改为全体委员均为外部董事的4人体制,进一步确保了高管薪酬相关手续的客观性和透明性。

同时,在2017年3月引入的限转股薪酬制度的基础上,又新引入了中长业绩连动型股价连动薪酬制度(Phantom Stock即虚拟股票激励机制)。今后也将斟酌考量本公司的成长过程和社会需求,并继续致力加强企业治理。

人与企业的集聚和交流带来源源不断的创新,关怀环境的城建,需要立足多元长期的视角。我们董事会将会前瞻未来社会与环境的变化,全力投身到公司经营中,以回应股东和投资者的期待。

2018年8月

53

三菱地所株式会社 董事会长



(2018年6月28日时) 董事



有森 铁治、高 严、片山 浩、加藤 让、海老原 绅、白川 方明、西贝 升、长濑 真、大草 透

成川 哲夫、谷泽 淳一、吉田 淳一、杉山 博孝、富冈 秀、江上 节子

杉山 博孝

董事会长

2007年 51千股

片山 浩 董事

2016年 27千股

海老原 绅

2015年

一股

董事 (外部董事)

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

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

2002.9 出任该省北美局长

权大使

吉田 淳一 董事

2016年 43千股

西贝 升 董事

2017年 25千股

董事(外部董事)

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)

谷泽 淳一 董事

2014年 33千股

加藤 让 董事

2011年

74千股

有森 铁治 董事

> 2018年 31千股

姓名 职位 董事就任年 持有的本公司股票数 (2017财年度有价证券报告书)

大草 透 董事

2013年 32千股

富冈 秀

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)

2014.6 出任该公司董事兼顾问

成川 哲夫 董事 (外部董事)

2018年 一股

1949年4月15日出生 1974.4 入职株式会社日本兴业银行 1997.12 出任德国兴银总裁 2004.4 出任株式会社瑞穂银行常

务董事 2006.4 出任兴和不动产株式会社专务 执行董事兼企划管理本部长

2010.4 出任该公司董事长总裁 2012.10 出任新日铁兴和不动产株式会 社董事长总裁兼总裁执行董事

2016.6 出任该公司顾问 2017.4 从该公司顾问卸任 2018.6 本公司董事(现任)

白川 方明 取締役(社外取締役)

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

55

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

1950年3月13日出生 1972.4 入职全日本空输株式会社

2009.4 出任该公司执行董事长副 总裁 2012.4 出任株式会社ANA综合研究所董事长总裁

2016.4 出任ANA控股株式会社常 务顾问 2016.6 本公司董事(现任)

2017.3 从ANA控股株式会社常务 顾问卸任

江上 节子 董事 (外部董事)

2015年

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

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长 2015.6 本公司董事(现任)

高严

董事 (外部董事) 2016年

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长 2015.6 本公司监事

2016.6 本公司董事(现任)

54 三菱地所株式会社 2018年度综合报告书 三菱地所株式会社 2018年度综合报告书

公司治理体制的概要

基本构想 —

本公司基于"通过城市建设为社会做贡献"的基本使 命, 提出"关爱人的力量。关爱城市的力量。"的品牌口号, 得高度平衡,从而实现"真正的企业价值提升",并将实现 这一目标所不可或缺的建设与推动企业治理机制定位为最 重要经营课题之一。

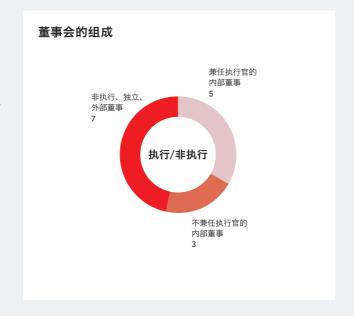
在企业治理机制的建设和推动过程中, 我们的基本立 场是, 明确经营监督和业务执行各自的职责并加强职能, 同 目标是企业集团的成长以及与各利益相关方的共生共存取 时向以股东为首的利益相关方履行说明责任,尽力确保经 营的透明性和客观性。

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2018年6月28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。



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。

坦夕悉吕仝

灰 石安贝云	
成川 哲夫 (委员长)	外部
杉山 博孝	
海老原 绅	外部
白川 方明	外部
江上 节子	外部

加藤 让 (委员长)	
大草 透	

审核委员会	薪酬委员会	
加藤 让 (委员长)		海老原 绅 (委员长)
大草 透		成川 哲夫
富冈 秀	外部	白川 方明
长濑 真	外部	江上 节子
高严	外部	

外部 外部

外部

外部

外部董事

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。
成川 哲夫	期待他能发挥在金融机构的管理经验、国际经验以及在房地产公司的经营经验,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。
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规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,还需要理解本集团"通过建设满足居住、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薪酬额超过1,000万日元者

2017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	9次/9次	5次/5次	_	_
海老原 绅	9次/9次	_	_	6次/6次
富冈 秀	9次/9次	_	15次/15次	_
白川 方明	9次/9次	5次/5次	_	6次/6次
长濑 真	9次/9次	_	15次/15次	_
江上 节子	9次/9次	5次/5次	_	6次/6次
高严	9次/9次	-	15次/15次	_

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	基于董事候补的选任标准决定了2018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,关于执行官的选任,在董事会决议之前,进行了报告和审议。
开会次数	5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,关于会计监查人的薪酬等的金额,在进行了必要验证的基础上,作出了同意的判断。
开会次数	15次

薪酬委员会

职责	负责决定董事和执行官薪酬设定的相关方针以及每个人的薪酬金额。
主要工作内容	基于决定高管薪酬金额的相关方针,决定了每位高管的金钱薪酬和股票薪酬的金额。此外,对决定高管薪酬金额的相关方针进行了改订,并同时探讨引入中长业绩连动型股价连动薪酬制度(Phantom Stock即虚拟股票激励机制)。 【 请参照下一页
开会次数	6次

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。

2017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、经营干部的选任和卸任、接班人培养计划、高管薪酬、提名、审核、薪酬各委员会的人员构成、运营和协作等
其他	董事会的绩效评估方法等

2. 评估的结果与今后的应对

(1) 上一次评估后改善的主要事项

经董事会商讨与议论的结果,确认了以下事项。

• 在与股东和投资家开展对话方面, 通过增加在董事会上 进行报告的机会, 实现了信息的迅速共享以及董事会上 讨论内容的充实化。

(2) 为了进一步提高绩效的主要课题及今后的应对

经董事会商讨与议论的结果,确认了以下2点。

- 为了更加充实关于经营计划的议论与商讨内容, 在增加 机会和时间的同时, 也进行了商讨制定经营计划的流程 以及对应该作为董事会的讨论主题进行精细筛选等事 宜。
- 为了实现重要事项议论的充实化, 关于针对执行官业务 执行状况的报告事项的频率及内容的方法, 董事会继续 进行讨论。

薪酬

支付给董事及执行官的薪酬等的总额(2017财年度)

区分	薪酬等的总额 (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	299	281	18	4
执行官	1,019	767	252	12
外部董事	107	107	_	7

(注)包含于2017年6月29日召开的第118届定期股东大会结束时卸任的1名董事。

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,通过仅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

- 决定本公司董事及执行官薪酬的基本方针如下。
- 与经营战略及中期经营计划中的中长期业绩目标相联动,实现企业价值的持续提升以及与股东共享价值的薪酬制度。
- 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薪酬制度。
- 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薪酬制度。

(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薪酬。

- 董事(兼任执行官的董事除外)
- 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薪酬, 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
- 执行官

鉴于其负责本公司业务执行的职能和职责. 原则上由基本薪酬和变动薪酬组成。变动薪酬由基于短期业绩等进行支付的金钱薪酬和有志实现中长期与股东共享价值而支付的股 票薪酬等(包含基于股价等指标进行支付的金钱薪酬)组成。关于基本薪酬与变动薪酬的水准和比例、变动薪酬的评估指标等,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。

引入股价连动薪酬制度(Phantom Stock)

在2018年4月召开的薪酬委员会上, 我们对高管薪酬制度进行了重新评估, 在2017财年度引入的限转股薪酬制度的基础 上, 决议新引入中长业绩连动型股价连动薪酬制度 (Phantom Stock, 即虚拟股票激励机制)。

<概要>

① 虚拟股票的授予对象

本公司的执行官、执行董事和集团执行董事

② 业务执行期间和评估期间

业务执行期间: 每年4月1日起至次年3月31日

评估期间: 3年

③ 薪酬的决定方法

根据职位所定的薪酬标准乘以如下的(i)和(ii),决定其金额。

- (i)评估期间内本公司普通股票的股价变动比例
- (ii)评估期间内包括5家同行公司在内的6家公司间的股东总回报率相对顺序的相应变动比例(变动范围为0%至100%) ※上述同行公司为:野村不动产控股株式会社、东急不动产控股株式会社、三井不动产控股株式会社、东京建物株式会社以及 住友不动产株式会社5家公司
- ④ 分红等

即使在本公司对本公司普通股票进行分红的情况下,对于虚拟股票,概不支付分红或相当于分红的金额。

⑤ 其他

虚拟股票的相关详情, 在有价证券报告书中公开。

外部董事谈三菱地所的企业治理



^{外部董事} 长瀬 真

在董事会运营中发挥多样性和专业性

董事会在企业治理中承担重要职责,其理想形态因企业特性以及当时的事业环境等而异。本公司的董事会目前是15人的规模,由包括非执行董事会长在内的内部董事8人和外部董事7人组成,我认为,每位外部董事各自的专业领域和经历,无论从何种层面上都取得了均衡,可以顺畅地履行职能。7名外部董事各拥有不同的背景,这在监督执行业务方面是一大有利点。粗略地说,对于企业治理,有的董事倾向于接近欧美的思维模式,而有的董事则认为应该将其视作日式经营手法的延长线。正因为视角和专业性各不相同,才得以多面性地去讨论本集团的理想姿态,在议论中博采众长。

在我就任董事之后的董事会上,外部董事也都积极发言,已经提上日程的议案,有时也会因为他们的反对意见而进行修改或放弃采用。今后,我们将以进一步提升董事会的实效性为目标,并让精通本公司事业环境和业务的内部董事,以及拥有各领域渊博见识的外部董事,各抒己见,畅所欲言,深入地去讨论本集团的前进目标,为此我也将承担起我应尽的责任。

绩效评估引出的具体改善行动

2016财年度,全体董事参加进行了本公司首次绩效评估。其结果,"谋求增加与股东和投资者对话相关的报告机会,并充实报告内容"的课题浮出水面,针对于此,我们从IR (Investor Relations,即投资者关系)、SR (Shareholder Relations,即股东关系)两个层面上增加在董事会上报告的机会,而报告时机也选择在与股东或投资家进行面谈后立即进行报告,因此针对本集团的意见和要求的信息量大幅增加。我认为今后我们要更加努力,将这些信息运用到公司经营中。

此外,关于所列出的另一个课题"增加制定经营计划相关讨论的机会和时间",与以往相比,我们正在推动其他议题的精查,从而得以逐渐优先确保讨论时间,然而2017财年度的绩效评估中也指出了有继续改善的余地,因此我认为,除站在长期视角上去讨论本公司的愿景外,还应该讨论具体的步骤,并对董事会应讨论的主题实施精查。

我认为,通过绩效评估明确方向性,并逐渐推动具体的改善行动,是以强化企业治理为目标的PDCA循环发挥了作用的佐证。

重视现场信息的审核委员会活动

我担任委员的审核委员会,负责对董事、执行董事的 履职情况进行监察,为了提高其实效性,内部董事身份的 委员不可或缺。拥有适合负责监察的经历和人格的内部董 事成为常勤监察委员,与内部监察室联手,并与外部董事委 员合作进行包括现场调查在内的信息收集。对于审核委员 会来说,重点是精通现场的情况,并采取必要的措施,而公 司内部出身的常勤审核委员发挥其作为委员长的领导力, 占委员会过半数的外部董事以客观的视角去参加讨论的现 有体制,能催生出极佳的搭配组合,我认为从实效性的观 点来看是最佳的体制。 代表性的实例之一,本集团致力开展的机场运营业务,对于 当地的社会和经济来说是重要的社会基础设施,是具有较 高公益性的业务。正因为具有这层意义,要获得包括股东 和投资者在内的各利益相关方的理解,本集团展示实力将 其打造成未来的成长支柱,考验的正是经营者的信念。

我本身也站在外部董事的立场上,作为本集团的一员,为提升本集团的存在感而发挥微薄之力,对此我感到很有成就感,今后我希望我能继续运用以往的知识和经验,全力投身到工作中,为本集团的中长期、可持续成长和企业价值提升作出贡献。

针对风险管理的能动性措施

本集团以东京丸之内为中心拥有优良的资产,然而外部环境也在不断变化,且大型地震等自然灾害会不可避免地发生,在此背景下,如何发展本公司的事业,包括资产分配的方向性在内,有必要花时间去进行讨论,从而进一步提升对风险管理的灵敏度。我本人也发挥我在航空公司任职的经验,重新认识到各现场中的风险责任要由经营高管来承担,在此基础上,针对本公司应该重视什么,如何构建在紧急时刻能采取适当、灵敏行动所需的体制,我认为也应该更加能动性地去应对。

对商业模式革新的信念与觉悟

本公司中期经营计划中所提出的"商业模式革新",说起来简单,然而要实施新举措,将其打造成本集团的成长支柱,就必须付出巨大的努力。集中投入经营资源,尤其是人财资源,从长期的视角上去进行培育,如果经营者没有这样的觉悟,也就不会渗透到将其付诸实施的现场。作为

60 三菱地所株式会社 2018年度综合报告书

风险管理

执行官、执行董事、集团执行董事

(2018年6月28日时)



吉田 淳一 代表执行官 总裁



谷泽 淳一 代表执行官 执行副总裁



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



汤浅 哲生 执行常务



片山 浩 执行常务



千叶 太 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



高野 圭司 执行常务



中岛 笃 执行常务



藤冈 雄二 执行常务



合场 直人 集团执行董事



林 总一郎 集团执行董事



胁 英美 集团执行董事



田岛 穣 集团执行董事



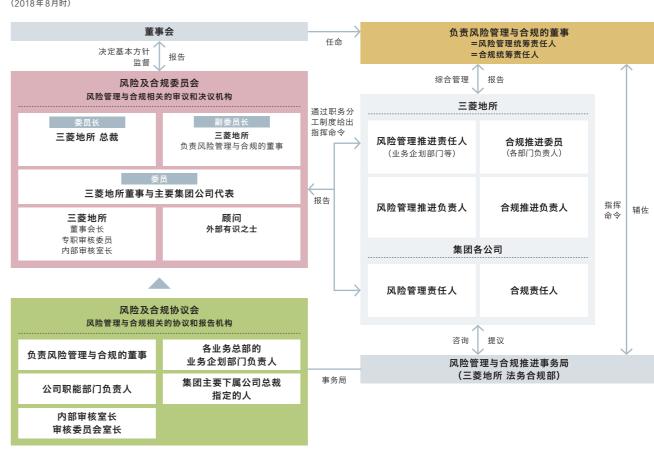
本公司制定了"三菱地所集团风险管理规程",以所有 的业务活动为对象制定并运用风险管理体制。我们将"风险 与合规委员会"定位为统括本公司风险管理的机构,并将"风 险与合规协议会"定位为收集风险管理相关信息的务实协商 部门, 以董事会决议任命的风险管理主管董事为统括责任

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。

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

(2018年8月时)



风险管理活动

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 选定本集团应重点着力 研究对策的风险并进行监控

准确把握本集团的整体风险, 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。



投资案件相关的风险管理

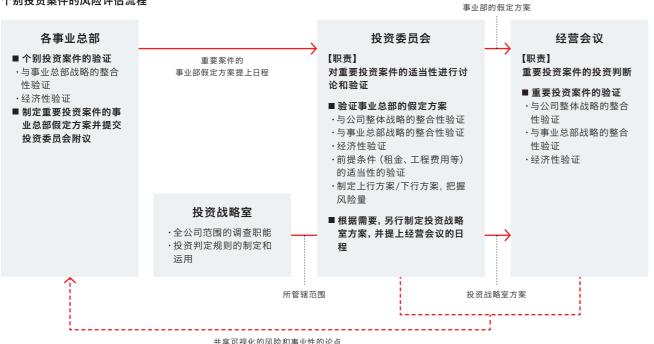
在本公司已经认识到的各种风险中,由管理全公司调查职能和投资判断规则的"投资战略室",通过业务可行性验证来掌握投资案件的相关风险。并且,在对重要的投资案件进行决策时,由总裁担任议长,在由负责集团整体战略立案以及对各业务为实现战略的进展状况进行监控的

"经营会议"进行审议之前,先由"投资委员会"进行讨论和验证,确认收益性和风险的内容和应对等。此外,在各阶段也都从法务和财务的层面上进行风险评估,以掌握风险的整体状况。

投资委员会

在投资委员会的审议中,除使用多项指标来验证案件 的经济性外,还会对租金、销售单价、工程费等前提条件的 依据来验证其妥当性。尤其是关于风险,在投资判定规则 中加入上行方案和下行方案的模拟,并将负责该案件的业务总部所设想的方案与下行方案之间的差距视为风险量,就其可容许范围进行讨论。

个别投资案件的风险评估流程



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

有鉴于适宜的信息管理以及个人信息保护相关的社会需求高涨,本集团于2018年对信息管理相关章程进行了全面改订,对信息管理体制进行了更新,谋求彻底实施管理的同时,努力加强信息系统的安全性。通过进一步的持续跟踪和监察,谋求实现信息管理的彻底执行。

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,并以集团下属公司为对象监控法律修正案的应对情况等,致力对个人信息进行妥善的处理。

行受贿风险

无论在日本国内还是海外,在业务中防止行受贿都是重要的主题,2013年,我们制定了"三菱地所集团防止行受贿基本规程",并致力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",2018年,又制定并公布了"三菱地所集团防止行受贿指针"。此外还通过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。

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,本集团的业绩和 财政状况也会随之受到影响。本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。本集团在持有型办公楼业务方面,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。

65

财务综述

	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
业绩概况 (百万日元)											
销售收入	¥ 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	¥1,194,049
销售利润	177,983	138,567	148,972	158,258	146,299	118,349	161,271	156,332	166,199	192,495	213,047
经常利润	162,061	108,624	117,381	130,830	120,665	92,381	139,638	133,113	144,851	169,851	190,506
归属于母公司股东的本期净利润	86,963	45,423	11,900	64,219	56,512	45,507	64,297	73,338	83,426	102,681	120,443
财政状态 (百万日元)											
总资产	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	5,803,689
自有资本* ¹	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	1,698,348
有息负债	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	2,481,675
设备投资	270,798	201,088	114,085	76,332	282,171	208,135	159,677	177,331	275,316	275,372	289,570
折旧费	56,867	60,364	73,926	70,628	67,465	73,364	74,805	72,696	74,245	75,974	77,545
现金流 (百万日元)											
销售活动带来的现金流	-16,248	45,824	212,668	259,263	203,243	122,286	336,489	200,078	135,821	168,527	293,338
投资活动带来的现金流	-212,207	-214,500	-112,639	-67,223	-272,009	-217,992	-133,537	-46,568	-231,003	-327,292	- 286,841
财务活动带来的现金流	238,942	141,055	-106,852	-140,269	57,189	27,150	-177,514	-189,109	309,237	-4,921	37,203
现金及现金等同物的期末余额	219,712	184,552	177,825	229,062	215,771	191,837	224,739	198,489	412,392	243,341	286,859
毎股信息 (日元)											
本期净利润	¥62.99	¥32.90	¥ 8.58	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13	¥74.00	¥86.78
现金分红	16.00	16.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	14.00	16.00	20.00	26.00
主要财务指标											
EBITDA (百万日元) *2	¥245,911	¥209,522	¥230,730	¥237,109	¥222,885	¥200,587	¥246,332	¥239,934	¥252,034	¥279,718	¥302,424
总资产销售利润率 (ROA) *3	4.6%	3.2%	3.4%	3.7%	3.4%	2.6%	3.4%	3.2%	3.3%	3.6%	3.8%
利息备付率 (ICR) * ⁴	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	9.5倍
股东权益收益率(ROE)	7.1%	3.8%	1.0%	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%	6.6%	7.3%
派息率	25.4%	48.6%	139.9%	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%	27.0%	30.0%
股票信息											
股价 (日元) *5	¥2,420	¥1,102	¥1,530	¥1,407	¥1,476	¥2,596	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5	¥2,030	¥1,798.5
已发行总股数 (千般)	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	1,390,908
三菱地所在东京证	券交易 日元 4,000			***							
所的股价走势	7,000										
	3,000	٨					\wedge		_		
	2,000	/ \						\sim	\\	_ ^	
		_	~~	1					_	\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\	~~~
	1,000		/ ~ .		\sim	V -					
	0										
	2007/3 2008/3	2009/3	2010/3	2010/3 2011/3	3 2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	3 2018

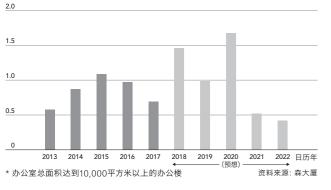
三菱地所株式会社 2018年度综合报告书 三菱地所株式会社 2018年度综合报告书

^{*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。

百万平方米

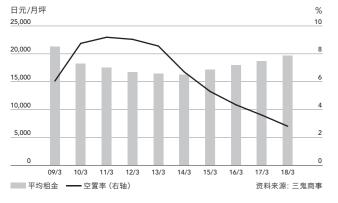
日本的房地产市场

东京23区大型办公楼*的供应量



2017年东京23区大型办公楼的供应量,比上年减少了28.9%,为690,000平方米。预计2018年将再次扩大供应,在企业业绩良好的背景下,办公楼数量仍将继续增加,集聚分散的办公楼等需求依然保持坚挺。预计2020年也将保持较高水准,而2021年和2022年的供应量则将走低,预计今后5年(2018-2022年)的平均值将与过去保持同等水准。

办公楼行情 (东京都中心5区平均租金/空置率)



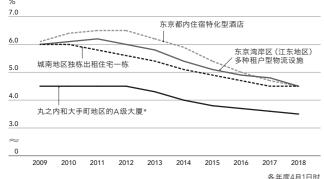
受办公室需求高涨的影响,截止到 2018年3月为止,东京5个中心区(港、千代田、中央、新宿、涩谷)的空置率为2.80%,时隔十年再次低于3%。由于空房存量不足的气氛弥漫,出现了过热需求的倾向,平均租金也保持缓慢上升的态势

首都圈公寓的新增供给户数/公寓的每户平均价格



首都圈公寓2017年的新增供给户数,比上年增加了0.4%,为35,898户。此外,受高价物业供给增加的影响,首都圈的公寓每户平均价格比上年上升了7.6%,为5,908万日元

东京都内各地区和各种房地产类型的资本还原率



*符合从最近的车站步行5分钟内、建成未满5年、建筑面积在50,000平方米以上等条件的物业资料来源:日本房地产研究所

在日本银行持续金融缓和政策、预计长期利率持续走低、以办公楼为主的房地产租金仍保持上升预期的背景下,2018年4月末的资本还原率(Cap Rate),以丸之内地区A级大厦的3.5%为首,商品房、物流设施、酒店等主要房地产类型均保持缓慢下降的态势。

财务概况

销售收入和销售利润

在2017财年度的业绩中,销售收入为1,194,049百万日元,比上年度增加了68,644百万日元(+6.1%);销售利润为213,047百万日元,增加了20,551百万日元(+10.7%)。各部门的详细内容以及概况如下。

在大厦业务方面,新竣工办公楼和原有办公楼的租金收入和利润增加,加之出售物业的收入也有所增加,因而实现了增收增益。另外,上年度末时的空置率为2.93%(包括全国范围所有用途),由于丸之内新竣工的办公楼、丸之内及其以外现有办公楼的租赁状况的进展超出预期,相比预期公布值(2.5%)有所改善,2017财年度末时为1.87%。其结果,该部门的销售收入比上年度增加了21,923百万日元,为506,161百万日元;销售利润增加了13,672百万日元,为147,243百万日元。

在生活服务类地产业务方面, 计入了出售所持有物件所带来的收入和利润, 加之奥特莱斯业务势头良好, 销售收入比上年度增加了16,862百万日元, 为105,817百万日元; 销售利润增加了5,377百万日元, 为31,184百万日元。

在住宅业务方面,由于计入了大型塔楼公寓的销售额,使得商品房公寓的售出户数和毛利率增加等,从而实现了增收增益。其结果,该部门的销售收入为410,598百万日元,比上年度增加了2,747百万日元;销售利润比上年度增加了4,607百万日元,为23,860百万日元。

在海外业务方面, 出售所持有物业的销售额虽有增加, 但由于上一年度计入的一时性利润的反作用力以及租金利

润减少等,结果为减益。其结果,该部门的销售收入比上年度增加了20,368百万日元,为86,925百万日元;销售利润比上年度减少了2,166百万日元,为24,147百万日元。

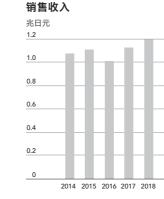
在投资管理业务方面,由于取得费(协助获得房地产的劳务薪酬)增加等而实现了增收。其结果,该部门的销售收入为22,665百万日元,比上年度增加了1,342百万日元;销售利润为4,596百万日元,比上年度增加了75百万日元。

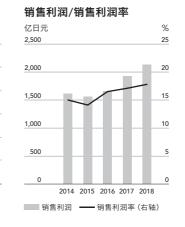
在设计监理业务方面,三菱地所设计计入了"丸之内二重桥大厦"(东京都千代田区)的设计监理业务等收入,之外设计监理收入与装修施工收入的单件金额均有所增加。 其结果,该部门的销售收入为21,613百万日元,比上年度增加了2,303百万日元;销售利润比上年度增加了1,278百万日元,为1,724百万日元。

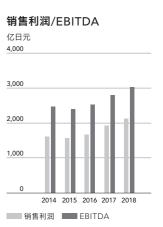
在酒店业务方面,以酒店业务统括公司株式会社Royal Park Hotels and Resorts为中心,对"Royal Park Hotels"旗下各酒店的体制进行强化,并谋求拓展住宿主体型酒店的新业务。销售收入基本与上年度持平,为33,138百万日元;销售利润比上年度减少了1,165百万日元,为766百万日元。

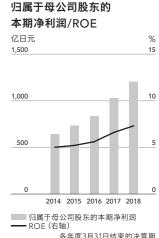
在房地产服务业务方面,尽管房地产中介的业务量减少,但每一件次的手续费有所增加。其结果,销售收入为25,584百万日元,比上年度增加了1,341百万日元;销售利润比上年度减少了639百万日元,为1,518百万日元。

其他业务方面,销售收入比上年度增加了4,303百万日元,为8,541百万日元;销售利润比上年度增加了759百万日元,为1,048百万日元。









单位: 百万日元 2017财年度 2016财年度 科目 实绩 实绩 增减 销售收入 1,194,049 1,125,405 68,644 大厦业务 484,238 21,923 506,161 生活服务类地产业务 105,817 88,955 16,862 住宅业务 410,598 407,850 2,747 海外业务 86,925 66,556 20,368 投资管理业务 21,323 1,342 22,665 设计监理业务 21,613 19,309 2,303 酒店业务 33,138 33,512 -373房地产服务业务 25,584 24,243 1,341 其他业务 8,541 4,237 4,303 -24,820-2,175消除部门间 -26,99620,551 销售利润 213,047 192,495 大厦业务 147,243 133,570 13,672 生活服务类地产业务 31,184 25,807 5,377 住宅业务 23,860 19,253 4,607 海外业务 24,147 26,313 -2.166投资管理业务 4,596 4,520 75 1,724 445 1,278 设计监理业务 1,932 酒店业务 766 -1,165房地产服务业务 1,518 2,157 -639其他业务 1,048 289 759 消除部门间或全公司 -23,043-21,793-1,249

销售外损益以及特别损益

销售外收入方面,由于收取红利增加等,比上年度增加 了1,066百万日元,为10,447百万日元。在销售外费用方 面,由于处置固定资产损失及支付利息增加等,比上年度增 加了964百万日元,为32,988百万日元。

特别利润方面, 尽管计入了固定资产销售利润以及企 业合并带来的互换利润, 仍比上年度减少了1,765百万日 元, 为14,719百万日元。

特别损失方面, 尽管处置固定资产关联损失有所增 加, 但由于减值损失的减少以及上年度发生的分阶段收购 所造成的亏损差额得到缓解的影响等因素, 比上年度减少 了9.686百万日元,为13.768百万日元。

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上年度增加了28,576 百万日元,为191,457百万日元。法人税等比上年度增加了 7,634百万日元,为53,707百万日元,因此归属于母公司股 东的本期净利润比上年度增加了17.762百万日元 (+17.3%),为120,443百万日元。每股的本期净利润为 86日元78钱。

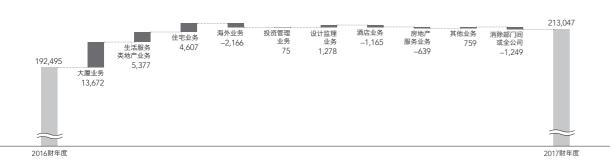
2017财年度销售收入与上年度比较

百万日元



2017财年度销售利润与上年度比较

百万日元



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的增加、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, 比上年度末增加了43,517百万日 元, 为286,859百万日元。

(销售活动带来的现金流)

销售活动带来的现金流增加了293.338百万日元(相 比上年度+124,810百万日元)的资金。这是由税金等调整 前本期净利润191.457百万日元在调整了77.545百万日元 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、资权投资的增加以及支付法人税等带来的 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286,841百万日元(相 比上年度+40,451百万日元)的资金。这是由于出资获取有 形固定资产造成的结果。

(财务活动带来的现金流)

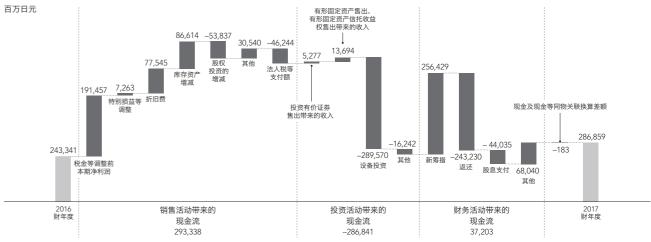
财务活动带来的现金流增加了37.203百万日元(相比 上年度+42,125百万日元)的资金。这是长期借款以及发行 公司债券等的结果。

(2) 合并报表借贷对照表

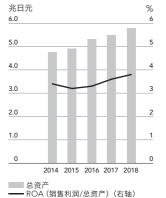
"资产部分"因以上的销售、投资、财务活动带来的资 产和负债的增减,相比上年度末增加了319.573百万日元, 为5.803.689百万日元。

"负债部分"比上年度末增加了207,946百万日元,为 3,924,601百万日元。有息负债比上年度末增加了84,681 百万日元, 为2,481,675百万日元; 减去手头流动性余额的

2017财年度合并报表现金流与上年度比较

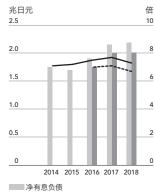


现金流 亿日元 4.000 3,000 2,000 1,000 -2.000 -3,000 -4,000 销售活动带来的现金流 置置 投资活动带来的现金流 ■■ 财务活动带来的现金流



总资产/ROA (销售利润/总资产)





■■ 净有息负债(考虑到混合融资因素后)。 ──净有息负债/EBITDA倍率(右轴) ---净有息负债/EBITDA倍率

(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

各年度3月31日结束的决算期

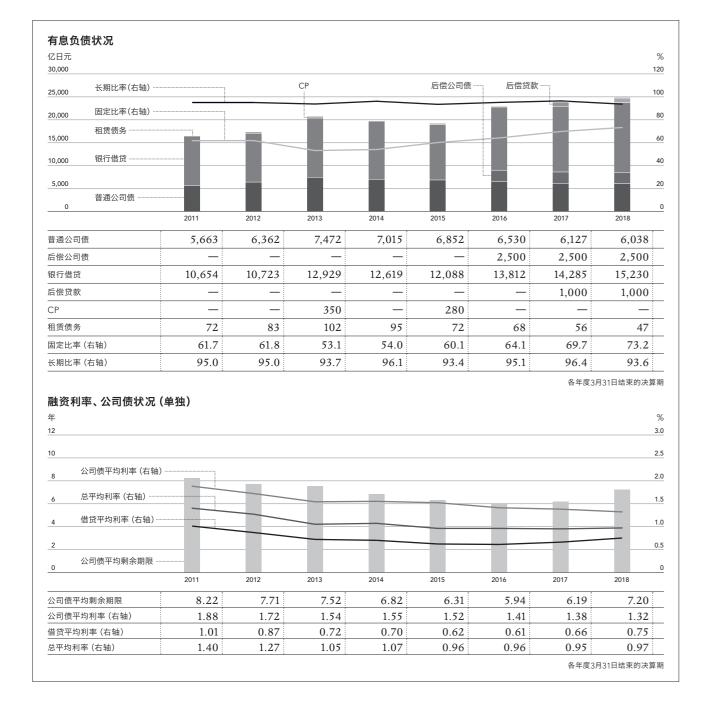
70

净有息负债比上年度末增加了41,163百万日元,为2,194,815百万日元。

"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,比上年度末增加了111,627百万日元,为1,879,088百万日元。

租赁等房地产关联

本公司以及一部分合并报表子公司,在东京都及其他 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、市值以及账面浮盈,具体如下。

	单位: 百万日元
本年度合并报表	上年度合并报表
会计年度	会计年度
自2017年4月1日 至2018年3月31日	自2016年4月1日 至2017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	3,644,937	3,327,104
期中增减额	-164,790	317,832
期末余额	3,480,147	3,644,937
期末时价	6,768,625	6,517,887
账面浮盈	3,288,478	2,872,950

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	183,523	182,876
期中增减额	296,913	647
期末余额	480,436	183,523
期末时价	614,790	274,081
账面浮盈	134,354	90,558

- (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。
- 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	上年度合并报表
	会计年度	会计年度
	自2017年4月1日 至2018年3月31日	自2016年4月1日 至2017年3月31日
租赁等房地产		
租赁收入	439,592	436,705
租赁费用	275,749	280,387
差额	163,843	156,318
其他损益	-4,745	-16,194
包含作为租赁等房地产使	用部分的房地产	
租赁收入	21,419	15,996
租赁费用	16,872	11,522
差额	4,546	4,474
其他损益	-362	-580

(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。

股票持有情况

- · 所投资股份中持有目的为非纯投资目的的股票名称数量 以及借贷对照表计入额的合计额
- 156种股票名称 251,225百万日元
- · 以下为持有目的为非纯投资目的的投资股份的持有分类、股票名称、股份数、借贷对照表计入额以及持有目的。

特定投资股份

股票名称	股份数 (股)	借贷对照表 计入额 (百万日元)	持有目的
三菱商事株式会社	13,088,457	37,459	1*
株式会社三菱UFJ金融集团	39,246,142	27,354	2*
旭硝子株式会社	4,540,606	20,001	1*
大成建设株式会社	2,426,690	13,104	3*
日本空港BUILDING株式会社	3,111,400	12,647	4*
麒麟控股株式会社	4,371,938	12,383	3*
三菱重工业株式会社	2,346,997	9,561	1*
三菱电机株式会社	5,577,294	9,489	1*
平和不动产株式会社	4,274,100	8,761	4*
东日本旅客铁道株式会社	857,300	8,454	4*
三菱仓库株式会社	3,665,554	8,284	3*
东海旅客铁道株式会社	367,900	7,405	4*
株式会社尼康	3,510,000	6,654	3*
株式会社三菱化学控股	5,646,000	5,818	1*
三菱材料管理株式会社	1,739,700	5,567	1*
丰田汽车株式会社	598,462	4,084	3*
信越化学工业株式会社	308,212	3,391	1*
东宝株式会社	794,100	2,803	4*
株式会社大林组	2,404,961	2,799	3*
株式会社Renaissance	1,419,000	2,748	4*
清水建设株式会社	2,738,650	2,604	3*
三菱UFJ租赁株式会社	3,760,000	2,346	1*
株式会社三菱综合研究所	598,500	2,007	3*
株式会社八十二银行	3,441,500	1,961	2*
小田急电铁株式会社	901,000	1,939	3*
株式会社福冈金融集团	3,108,000	1,780	2*
株式会社T&D控股	960,200	1,621	2*
株式会社千叶银行	1,852,000	1,583	2*
日本水产株式会社	2,789,900	1,540	1*
1* 47/2 柱 并加强 上租 自的自 权 关系	11 五担 4 人 业		

- 1* 为了保持并加强与租户的良好关系, 从而提升企业价值
- 2* 为了稳定地筹措资金
- 3* 为了保持并加强与包括集团下属公司在内的业务合作关系
- 4* 为了保持并加强稳定的合作与协调关系, 从而提升企业价值 (注) 旭硝子株式会社于2018年7月1日更名为AGC株式会社。

借贷对照表外的有表决权股份

1221 2111 211 112 12 211 111			
股票名称	股份数 (股)	借贷对照表 计入额 (百万日元)	持有目的
东京海上控股株式会社	6,929,500	32,811	5*
三菱电机株式会社	10,656,000	18,131	5*
株式会社三菱UFJ金融集团	4,306,400	3,001	5*

^{5*} 拥有行使表决权的指示权限

(注) 在选定借贷对照表计入额排名在前的股票名称的阶段, 特定投资股份和表外有表决权股份不合并计算。

各年度3月31日结束的决算期

几牧台开报衣信页 刈炽衣	单位: 百万日			
	本年度合并报表 会计年度末 2018/3/31时	上年度合并报表 会计年度末 2017/3/31时	增减	
科目	金额	金额	金额	
(资产部分)	5,803,689	5,484,115	319,573	
流动资产	1,229,041	1,081,690	147,351	
现金及存款	287,153	243,681	43,471	
期票及销售未进款	44,670	43,823	847	
有价证券	8,219	13,515	-5,295	
销售用房地产	95,391	60,195	35,195	
在建销售用房地产	327,213	337,928	-10,714	
开发用房地产	1,267	1,058	209	
未完成工程预付金	9,681	8,091	1,589	
	1,084	1,021	63	
	365,933	292,764	73,169	
	11,351	10,730	620	
 其他	77,299	69,152	8,147	
	-224	-270	45	
固定资产	4,574,647	4,402,424	172,222	
有形固定资产	3,981,871	3,856,757	125,114	
建筑及建设物	1,060,851	1,032,286	28,564	
机械装置及搬运工具	19,825	21,722	-1,896	
土地	2,063,202	1,987,344	75,857	
信托土地	678,420	708,801	-30,381	
建设暂定勘定	142,127	92,367	49,759	
其他	17,444	14,233	3,210	
无形固定资产	94,241	99,542	-5,300	
	72,934	73,816	-882	
 其他	21,306	25,725	-4,418	
投资等其他资产	498,533	446,125	52,408	
	272,779	244,870	27,908	
	1,362	1,389	-27	
押金及保证金	108,097	106,149	1,947	
	20,280	9,487	10,793	
延付税金资产	13,841	11,082	2,759	
其他	83,610	74,786	8,823	
	-1,438	-1,642	203	
资产合计	5,803,689	5,484,115	319,573	

⁽注)未满百万日元时切舍表示。

74

			单位: 百万日元
	本年度合并报表 会计年度末 2018/3/31时	上年度合并报表 会计年度末 2017/3/31时	增减
科目	金额	金额	金额
(负债部分)	3,924,601	3,716,654	207,946
流动负债	665,484	586,623	78,861
期票支付及销售未付金	61,169	56,099	5,070
短期借款	159,090	86,415	72,674
1年内预定返还长期借款	147,739	149,281	-1,541
1年内预定返还公司债	66,162	85,075	-18,912
未付法人税等	27,675	16,471	11,204
延付税金负债	393	572	-178
其他流动负债	203,254	192,708	10,546
固定负债	3,259,116	3,130,031	129,085
公司债	787,661	777,712	9,948
长期借款	1,316,232	1,292,854	23,377
预收押金保证金	414,390	398,014	16,376
延付税金负债	226,403	217,565	8,838
再估值关联延付税金负债	263,428	263,661	-232
退休金支付相关负债	26,847	22,042	4,805
董事退职慰劳准备金	771	834	-62
环境对策准备金	5,074	4,831	242
负商誉	95,992	90,535	5,457
其他固定负债	122,313	61,978	60,334
(净资产部分)	1,879,088	1,767,460	111,627
股东资本	1,061,700	971,906	89,793
资本金	141,898	141,659	239
资本剩余金	161,819	161,477	342
利润剩余金	763,277	674,259	89,017
自有股份	-5,294	-5,489	194
其他包括利润累计额	636,648	620,870	15,777
其他有价证券市值差额金	121,787	109,644	12,142
递延对冲损益	369	73	296
土地再估值差额金	526,623	527,128	-505
汇率换算调整勘定	-12,227	-13,363	1,135
退休金支付相关调整的累计额	95	-2,612	2,708
新股预约权	326	529	-202
非控股股东持股	180,412	174,154	6,258
	5,803,689	5,484,115	319,573

75

(注) 未满百万日元时切舍表示。

比较合并报表损益计算书

儿找自力队队则则用用		
		单位: 百万日元
	本年度合并报表	上年度合并报表
N.E.	会计年度	会计年度
科目	2017/4/1—2018/3/31	2016/4/1—2017/3/31
销售收入	1,194,049	1,125,405
销售成本	890,237	847,725
总销售利润	303,812	277,680
销售费用以及一般管理费	90,765	85,184
销售利润	213,047	192,495
销售外收入	10,447	9,380
收取利息	284	268
收取红利	5,565	4,634
关联企业投资收益	419	872
其他	4,177	3,605
销售外费用	32,988	32,024
支付利息	23,122	22,743
处置固定资产损失	5,746	4,453
其他	4,119	4,827
经常利润	190,506	169,851
特别利润	14,719	16,484
固定资产销售利润	12,044	_
投资有价证券售出带来的收入	_	1,013
关联公司股票售出带来的收入	1,161	_
负商誉发生收益	_	13,505
收取和解金	_	1,966
企业合并带来的互换利润	1,513	_
特别损失	13,768	23,455
处置固定资产关联损失	8,259	4,762
减值损失	5,508	12,260
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	191,457	162,881
法人税、住民税以及业务税	57,334	43,451
法人税等调整额	-3,626	2,622
法人税等合计额	53,707	46,073
本期净利润	137,749	116,808
归属于非控股股东的本期净利润	17,305	14,126
归属于母公司股东的本期净利润	120,443	102,681
	,,,,,,,	,

⁽注)未满百万日元时切舍表示。

比较合并报表包括利润计算书

	单位: 百万日元		
	本年度合并报表	上年度合并报表	
	会计年度	会计年度	
科目	2017/4/1—2018/3/31	2016/4/1-2017/3/31	
本期净利润	137,749	116,808	
其他包括利润	15,711	5,439	
其他有价证券市值差额金	12,144	19,703	
递延对冲损益	365	159	
土地再估值差额金	4	3,363	
汇率换算调整勘定	95	-26,882	
退休金支付相关调整的累计额	2,744	10,092	
对于持股适用公司的持股相当额	355	-996	
包括利润	153,461	122,247	
(细目)			
母公司股东关联包括利润	136,731	108,648	
非控股股东关联包括利润	16,730	13,599	

⁽注)未满百万日元时切舍表示。

比较合并报表现金流量表(概要)

化权百万取农党亚加里农(侧女)		单位: 百万日元
	—————————————————————————————————————	上年度合并报表
	会计年度	会计年度
科目	2017/4/1—2018/3/31	2016/4/1—2017/3/31
税金等调整前本期净利润	191,457	162,881
特别损益等调整	7,263	12,249
折旧费	77,545	75,974
库存资产增减	86,614	84,853
股权投资的增减	-53,837	-32,460
其他	30,540	-82,780
法人税等支付额	-46,244	-52,189
销售活动带来的现金流	293,338	168,527
投资有价证券售出带来的收入	5,277	1,534
 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	13,694	11,328
	-289,570	-275,372
	-16,242	-64,783
投资活动带来的现金流	-286,841	-327,292
新筹措	256,429	298,515
	-243,230	-243,051
股息支付	-44,035	-33,709
	68,040	-26,676
财务活动带来的现金流	37,203	-4,921
现金及现金等同物关联换算差额	-183	-5,144
现金及现金等同物的增减额	43,517	-168,830
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	243,341	412,392
现金及现金等同物的期末余额	286,859	243,341
(注) 丰港百万日元时切全丰元		

⁽注)未满百万日元时切舍表示。

三菱地所集团主要企业 以2018年4月1日以后的新部门记载

■ 合并报表子公司 □ 持股适用公司

大厦业务	地址	电话号码		议决权所有 5分比(%)
大厦运营管理业务				
 Mitsubishi Jisho Property Management Co., Ltd. 	Marunouchi Nakadori Building, 2-3, Marunouchi 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	TEL+81-3-3287-4111	大厦的综合运营管理	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	大厦及商业设施和体育设施的管理 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	大厦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	物流大厦、办公楼的租赁及运营管理	56.4
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、销售业务	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、大厦综合管理业务、 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		以决权所有 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		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	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.	3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 101-0052 Shinjuku Front Tower, 21-1, Kita-Shinjuku 2-chome, Shinjuku-ku, Tokyo 169-0074	TEL+81-3-6908-5560	个人住宅的买卖及租赁中介、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	100.0
 与外业务				
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	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,	TEL+86-21-6340-4000	在中国的房地产业务	100.0
Mitsubishi Estate Taiwan Ltd. * Outside the scope of consolidation	100-6, Songren Road, Xinyi District, Taipei, 11073, Taiwan			100.0
设资管理业务				
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.	Otemachi Park Building, 1-1-1, Otemachi, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	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
酉店、机场业务				
Royal Park Hotels and Resorts Co., Ltd.	Otemachi Building, 6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	TEL+81-3-3211-6180	酒店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,		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 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
Marunouchi Hotel Co., Ltd.	6-3, Marunouchi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	TEL+81-3-3217-1111	丸之内酒店的经营和运营	76.9*
Takamatsu Airport Co., Ltd. * Outside the scope of consolidation	1312-7, Oka, Konan-cho, Takamatsu, Kagawa Prefecture 761-1401	TEL+81-87-814-3657	高松机场的经营和运营	73.1
记载2018年4月27日通过公开收购追加获得				
殳计监理业务				
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,		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
Mitsubishi Real Estate Services Co., Ltd.	Otemachi Financial City Grand Cube, 1-9-2, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	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,	TEL+81-3-3212-8674	提供人事关联服务业务	100.0
MEC Information Development Co., Ltd.	Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004 Otemachi Building, 6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004		信息系统和软件的开发及管理	100.0
	- , , · - · · j - · · · · · ·			

79

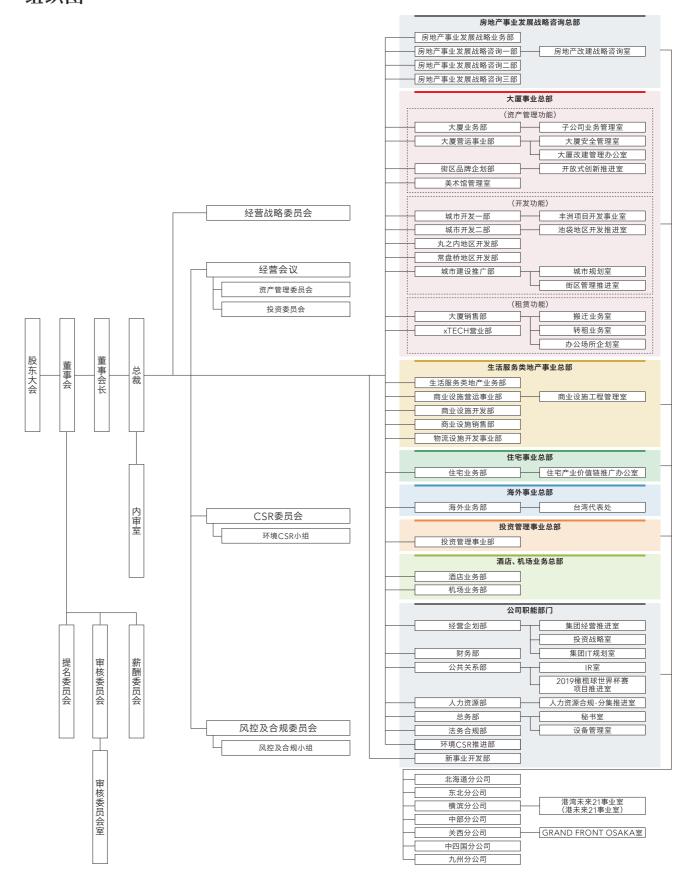
78 三菱地所株式会社 2018年度综合报告书 三菱地所株式会社 2018年度综合报告书

⁽注)决议权所有百分比为2018年3月末时的数据。

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	
	1923	
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	
	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	
	1969	
成立三菱地所纽约分公司, 巩固海外业务的根基	. 1707	
成立三菱地所住宅销售株式会社(2007年4月更名为三菱地所Real Estate Services株式会社)	1972	泉Park Town第一期工程开工
新设札幌 (2017年11月改称为北海道分公司)、仙台 (1989年7月改称为东北分公司)、名古屋 (2018年4月改称为中部分公司)、大阪 (2016年4月改称为关西分公司) 各分公司, 在国内主要城市进行业务强化	1973	
	1983	
	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(2017年11月改称为中四国分公司)、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
	1998	
	2000	御殿场PREMIUM OUTLETS [®] 开业
	2001	
	2002	
	2003	三菱信托银行总行大厦竣工(2005年10月改称为三菱UFJ信托银行总行法)
		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 成立Mitsubishi Estate Asia Pte. Ltd., 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	 丸之内永乐大厦竣工 大手町FINANCIAL CITY (北楼、南楼) 竣工
或立三菱地所 (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
将总部迁移到大手町公园大厦	2018	

组织图



公司概要 (2018年3月31日时)

股份概要

股份状况

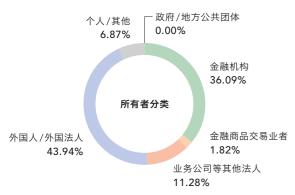
可发行总股数 1,980,000,000股 已发行总股数 1,390,908,105股

(比上年度末增加222,133股)

股东总数 67,881名

(比上年度末增加11,826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	96,182	6.92
日本Trustee Service信托银行株式会社 信托账号	59,139	4.26
JP MORGAN CHASE BANK 380072	48,210	3.47
明治安田生命保险相互会社	46,882	3.37
日本Trustee Service信托银行株式会社信托账号5	28,054	2.02
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	27,244	1.96
STATE STREET BANK - WEST PENSION FUND CLIENTS - EXEMPT 505233	23,937	1.72
株式会社三菱东京UFJ银行	22,267	1.60
日本Trustee Service信托银行株式会社信托账号1	20,832	1.50
旭硝子株式会社	20,821	1.50

(注) 1. 计算持股比例时扣除自有股份。

2. 株式会社三菱东京UFJ银行于2018年4月1日更名为株式会社三菱UFJ银行。

3. 旭硝子株式会社于2018年7月1日更名为AGC株式会社。

企业名称

三菱地所株式会社

MITSUBISHI ESTATE CO., LTD.

成立

1937年5月7日

资本金

141,898百万日元

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)

单独: 806名 合并决算: 8,856名

URL

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

总部

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

北海道分公司

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

ヒルムハ=

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

中部分公司

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

中四国分公司

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

网站介绍

三菱地所集团公司网站

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



CSR信息

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

登载集团整体的CSR相关数据、 总结归纳了针对CSR重要主题的具体举措的 CSR报告书等。

IR信息

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

除决算信息外,还登载了IR说明资料和 资产账簿等各种IR资料。



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



