

Advancing
Innovation,
Unlocking
Potential

2019年度综合报告书

关爱人的力量。关爱城市的力量。

我们三菱地所集团持续挑战。

三菱三纲领

所期奉公

通过发展事业，努力创建物资和身心更加丰富的社会，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行动，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>

1997年12月1日制定、2002年8月1日改正、2006年1月1日改正、2018年4月1日改正

P2 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 今后的丸之内
- 8 三菱地所的价值创造模式
- 10 业务部门

P12 领导致辞

P18 特辑

力求企业价值提升的三菱地所的“城市建设”

- 20 特辑 1 丸之内二重桥大厦
- 24 特辑 2 Inspired. Lab
- 28 特辑 3 宫古下地岛机场航站楼

P32 业务综述

- 34 大厦业务
- 36 生活服务类地产业务
- 38 住宅业务
- 40 海外业务
- 42 基金投资管理业务
- 43 酒店、机场业务
- 44 设计监理业务
- 45 房地产服务业务
- 46 新业务开发部
- 47 房地产业务发展战略咨询总部

P48 ESG

- 49 可持续发展
- 52 人财培养
- 55 公司治理
 - 55 董事会会长致辞
 - 56 董事
 - 58 公司治理体制的概要
 - 59 外部董事
 - 60 2018财年度的活动状况
 - 61 董事会的绩效评估／政策性持有股票
 - 62 薪酬
 - 63 执行官、执行董事、集团执行董事
 - 64 外部董事谈三菱地所的企业治理
- 66 风险管理

P69 财务综述

- 69 日本的房地产市场
- 70 11年间的主要财务摘要（合并决算）
- 72 财务概况
- 78 比较合并报表资产负债表
- 80 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
- 81 比较合并报表现金流量表（概要）

P82 公司数据

- 82 三菱地所集团主要企业
- 84 沿革
- 85 组织图
- 86 公司概况
- 87 网站介绍

编辑方针

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。

关于前景预测的注意事项

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测有较大出入。



三菱地所的挑战与历程

以实现魅力四射街区为目标的丸之内再开发史

从零开始

丸之内地区的历史开始于1890年，时任三菱公司总裁的岩崎弥之助应明治政府的请求，收购了丸之内一带的土地。

当时杂草丛生一片荒芜的丸之内地区一带被称为“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，堪称大手笔的英明决断。



收购丸之内地区和
打造一大商业
街之梦



第一次开发

丸之内地区的第一栋现代化办公楼“三菱一号馆”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”。



正式成为
商业中心的开端



第二次开发

进入经济高速增长后期后，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。



伴随高速增长
经济的办公楼
大量供给和
高容积化率



将丸之内地区
打造成“全世界互动
最活跃的街区”

第三次开发 (1995年-2007年)

自从1995年发布旧丸大厦改建以来，三菱地所以东京站周边地区的再开发为中心，从以往专为商业定制的城建，转型为致力创造以“全球最活跃的互动城区”为理念的新都市职能。

以2002年竣工的“丸之内大厦”的建成为起点，实现了共6栋办公楼的重建。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。

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



新丸之内大厦

与丸之内大厦一起形成与东京门户地位相符的别具一格的象征性都市景观



以进一步的
“广度”和“深度”为
目标改造
丸之内地区

第三次开发 (2008年-现在)

从2008年起，以扩大丸之内翻新重建的“广度”和“深度”为目标，将丸之内活力与繁荣拓展到大手町和有乐町，通过国际金融据点和基础设施建设等推动加强国际竞争力。此外，通过完善美术馆等文化艺术功能，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。

丸之内公园大厦· 三菱一号馆

还原后的“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



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



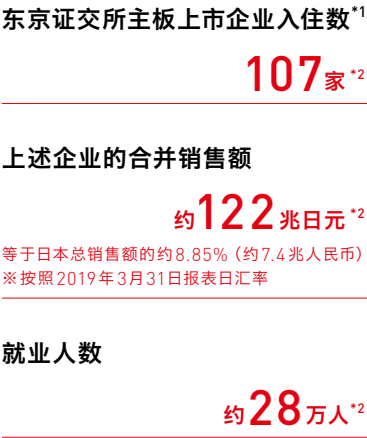


关于三菱地所集团

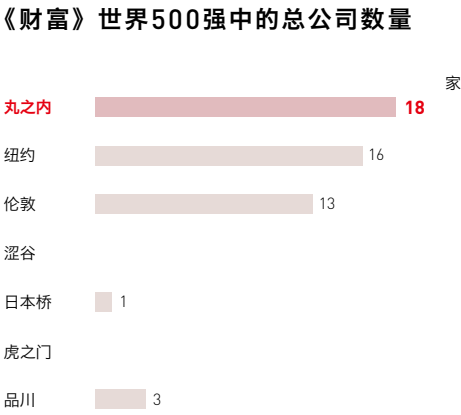
丸之内的“现在”

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。

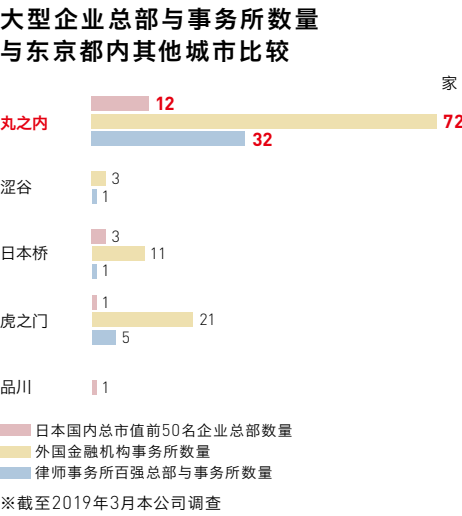
从数字看丸之内地区



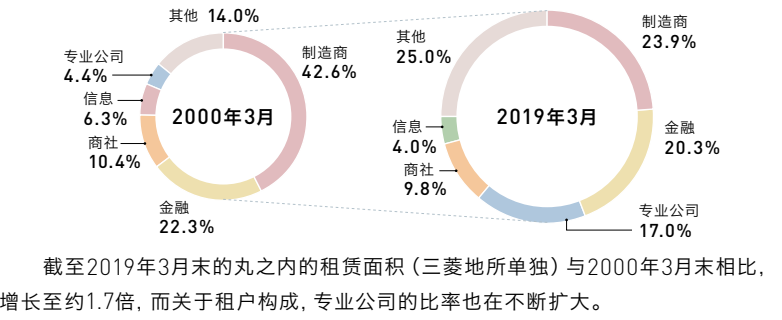
^{*1} 上市公司 (东京证券交易所第一部、第二部) 之中, 位于大手町、丸之内、有乐町地区的总公司的数量
^{*2} 数字来源于一般社团法人大手町、丸之内、有乐町地区城市建设协议会调研 “The Council for Area Development and Management of Otemachi, Marunouchi, and Yurakucho 2018”



※2018年度《财富》世界500强, 本公司调查



PICK UP 丸之内区域的租赁面积与租户构成 (三菱地所单独)



专业公司的集聚

截至2019年5月, 日本4大法律事务所与4大监察法人中的3家均在丸之内开设了办事处。

【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

【监察法人】 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



今后的丸之内

今后的20年，我们将加快推行城市的OPEN INNOVATION FIELD化举措，致力打造各行各业人士聚集、创造性地催生繁荣、充满可能性的城区。

三菱地所的价值创造模式

我们发挥并加强本公司获得丸之内一带的土地以来，作为综合开发商发展起来的的优势，不断致力打造前瞻时代变化的魅力城区，为人们的生活带来富裕，同时也使我们的企业价值实现可持续性的提高。

通过建设魅力四射的城区，实现真正有价值的社会。

中期经营计划 2017 财年度—2019 财年度

📖 ▶ P12~17 领导致辞

“以领先时代变化的速度，变革成为一家充满竞争力的集团”

■ 以变革为目的的全公司共通主题

1. 优势的扩大再生产

2. 贯彻有效利用经营资源

3. 提高决策质量和速度

📖 ▶ P20~27 特辑 1 2

📖 ▶ P28~31 特辑 3

📖 ▶ P55~65 公司治理

重要课题 (主要的事业环境动向/社会课题)

📖 ▶ P49~51 可持续发展

🌿 环境	🗣️ 社区	👴 少子老龄化	📶 数字革新
🌐 全球性	👥 多样性	🏠 灵活运用存量	

三菱地所的优势

- 数量庞大的房地产资产
- 在丸之内区域拥有约30栋办公楼
- 📖 ▶ P4~5 丸之内的“现在”
- 2019年3月决算期 总资产: 5兆7,741亿日元, 账面浮盈 3兆8,984亿日元
- 与社会、客户、合作伙伴的良好关系
- 连续17年入选FTSE4GOOD Global Index (富时指数) 股票品牌
 - 所运营的商业设施年客流量约1.7亿人

- 在广泛的业务领域中获得多种多样的信息
- 🏢 大厦业务

🏠 住宅业务

🌐 海外业务

📊 基金投资管理业务
- 🏨 酒店、机场业务

👷 设计监理业务

🏢 房地产服务业务

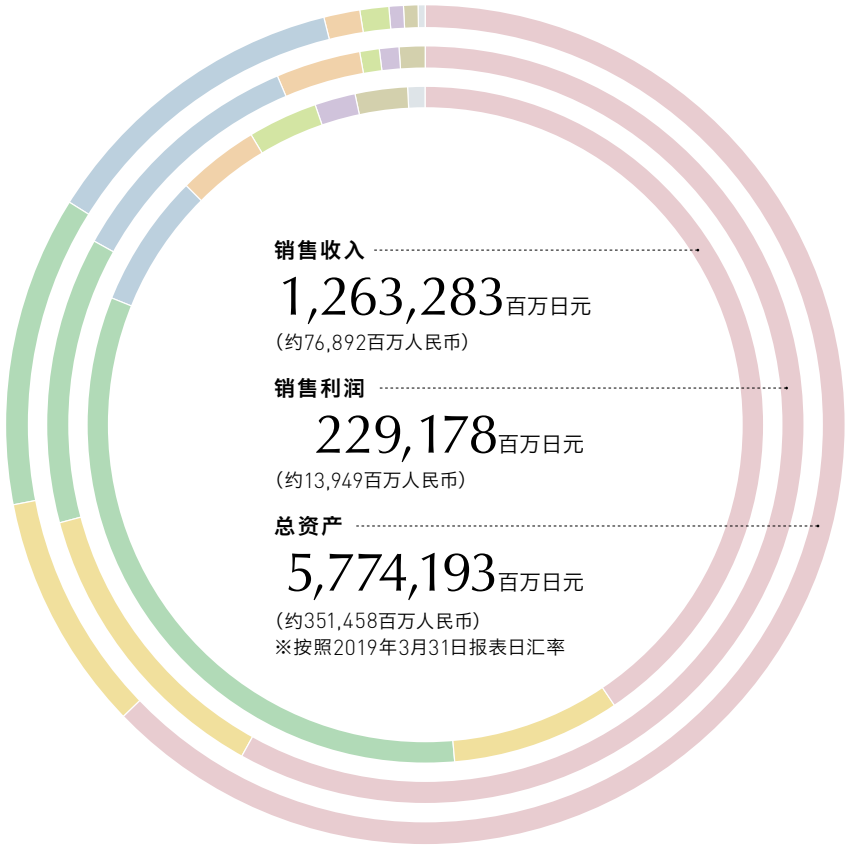
🚧 新业务开发部

📋 房地产业务发展战略咨询总部
- 📖 ▶ P32~47 业务综述

- 安心可信赖的品牌声誉
- 100多年来持续推动城建的过程中所培养起来的开发和运营方面的经验和业绩
 - 2018年6月在“第二届日本服务大奖赛”中获得内阁总理大臣奖
- 人财
- 合并会计决算的员工总人数9,439人
- 📖 ▶ P52~54 人材培养

- 构建起先进的企业治理机制
- 在所有的15名董事中, 有7名是外部董事
 - 设置提名委员会等的公司
 - 以与股东共享价值为宗旨的高管报酬制度
- 📖 ▶ P55~65 公司治理
- 稳固的财务根基
- 外部评级 R&I: AA-, S&P: A+, Moody's: A2
 - 发行日本国内公募债券市场中时间最长并且尚属首例的50年债券
- 📖 ▶ P69-81 财务综述

业务部门



销售收入
1,263,283百万日元
(约76,892百万人民币)

销售利润
229,178百万日元
(约13,949百万人民币)

总资产
5,774,193百万日元
(约351,458百万人民币)
※按照2019年3月31日报表日汇率

2018财年度（合并决算）	百万日元		
	销售收入	销售利润	总资产
大厦业务	529,695	147,691	3,551,450
生活服务类地产业务	106,182	32,560	520,707
住宅业务	420,405	30,428	665,788
海外业务	81,844	26,927	692,325
基金投资管理业务	49,588	9,231	68,977
酒店、机场业务	44,171	2,371	71,175
设计监理业务	24,671	2,021	27,992
房地产服务业务	33,586	2,603	28,739
其他业务	8,106	-196	13,408
消除部门间或全公司	-34,969	-24,459	133,628
合计	1,263,283	229,178	5,774,193

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®”为首的商场和奥特莱斯，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·长租公寓、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。

基金投资管理业务



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。



通过更加重视与资本市场对话的
资本政策和加强企业治理，
谋求实现可持续的价值创造。

迎来就任总裁的第3年

本集团始终不变的使命

我从2017年4月就任总裁以来，转眼已两年有半。此间我更加深切地认识到，在本集团的经营中，我们要站在长期的视角上去建设富有魅力的城区，为社会提供附加价值，这是本集团始终不变的使命。在我就任同一时期启动的中期经营计划（以下简称“中计”），如下文所述，过去的辛勤播种如今已经迎来收割期，进展顺利。

另一方面，本集团的可持续成长举措并不止于这三年的中计框架。在日本的商业中心地带——丸之内拥有大量资产的本集团，在提升东京的国际存在感方面担负着重大的责任，我们将放眼5年后、10年后，乃至更远的未来，与行政机构、地权人、租户等各利益相关方一道，稳健地致力建设真正具有国际竞争力的魅力城区。

回顾2018财年

连续3年创盈利历史新高

2018财年度是中计的第二个年头，本公司的盈收核心——办公楼租赁业务方面，由于企业扩大招聘、改善办公环境等积极需求走强，租赁市场形势大好，加之房地产交易市场也呈现出一片繁荣，我们实现了连续3年增收增益。营业利润为2,291亿日元，较上年度增加了7.6%，连续3年创盈利历史新高，每股本期净利润为96.97日元，较上年度增加了11.7%。

预计中计的最后一年2019财年度也将继续实现增收增益。尽管住宅业务中的商品房公寓盈利和基金投资管理业务中的资本收益都将减少，然而大厦业务和海外业务的资本收益将会增加，而且“丸之内二重桥大厦”全年投入运转也将为盈利做出贡献。

中期经营计划的进展

预计所有计数目标都将达成

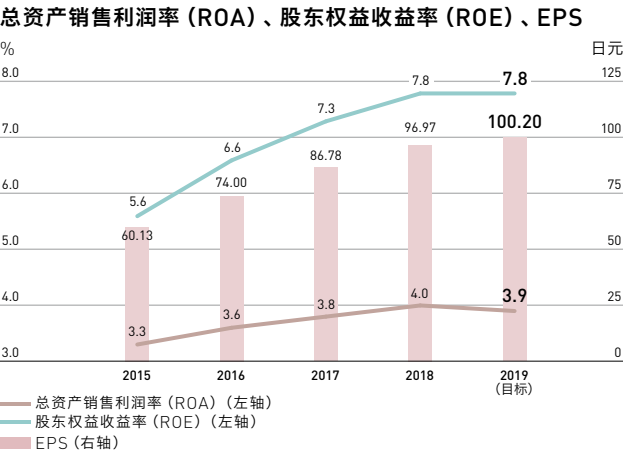
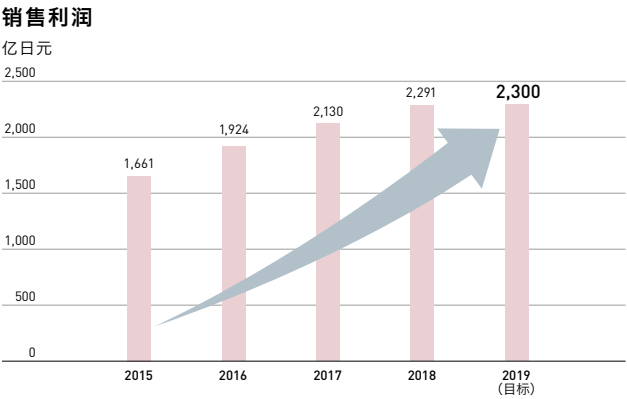
本中计设定了三大计数目标“成长性指标=销售利润”；“效率性指标=总资产销售利润率（ROA）”；“健全性指标=净有息负债/EBITDA倍率”。截止到2018财年末为止，所有目标值均已达标，同样预计中计最后一年的营业利润为2,300亿日元，ROA为3.9%，净有息负债/EBITDA倍率为7.4倍（考虑到混合融资因素后则为6.9倍），所有数值均将远超目标值。

售价因房地产市场行情大好而上涨，加之新增卖出物业等因素，中计期间的累计资本收益预计将比制定中计时增加4-5成。出售物业的回报实绩也处于高水准，过去两年所出售的约20件日本国内周转型业务的税前IRR（内部收益率）平均为10%左右。盈收也顺利上升，截止到2018财年

度，租赁等房地产的租赁利润已达5年前的1.5倍。这是由于大厦业务中的新办公楼招租和现有办公楼的租金增额修订等进展顺利。新办公楼方面，2018-2019年竣工的物业已经完成出租，预计将于2020-2021年竣工的物业的平均预租率也超7成。而现有办公楼方面，包含增加内部面积在内的二次空室回填工作也进展顺利，预计到2019财年度的年度末，本公司所持有的投资组合的空室率将可以控制在1.5%左右。

资产效率和资本效率也有明显改善，截止到2018财年度，ROA上升至4%，股东权益收益率（ROE）上升至接近8%的水平。此外，由于后述的获得自有股份的效果，中期计划最后一年的每股本期净利润（EPS）也将较五年前几乎翻倍，预计将首次突破100日元大关。

计数目标		2018财年度 实绩	中计最终年度 (2019财年度) 目标	2019财年度 目标
成长性指标	销售利润	2,291亿日元	2,200亿日元	2,300亿日元
效率性指标	总资产销售利润率（ROA）	4.0%	3.5%左右	3.9%
健全性指标	净有息负债/EBITDA倍率	6.7倍	8倍过半	7.4倍
	（考虑到混合融资因素后）	（6.1倍）	（8倍左右）	（6.9倍）



资本政策与强化企业治理

战略性的灵活资本政策

本集团要可 sustainably 地推动事业发展，离不开高于资本成本的“资本效率性”，以及在适合买入的行情下能发挥采购力为前提的“财务健全性”。为了拿出比以往更强的力度去两手抓，我们提出了更具战略性的灵活资本政策。

资本政策的重点是，根据房地产市场的行情，将“成长投资”“资产出售”“股东返利”“资金筹措”四大项进行最优的搭配组合，从而实现中长期提升企业价值的目标。具体来说，在目前的卖出行情下，我们会加快售出所持有的物业，将所获得的现金用于扩充股东返利和压缩负债。反之，在市场行情恶化的情况下，即使利润和股东回报暂时减少，也要以实惠的价格取得实物房地产，以我们坚实的财力为武器去进行积极的投资。另一方面，对于本公司的核心业务——以丸之内为中心的长期开发和持有业务，无关市场行情，我们都将不断投入资本，创造出稳定的现金流。

取得1,000亿日元的自有股份

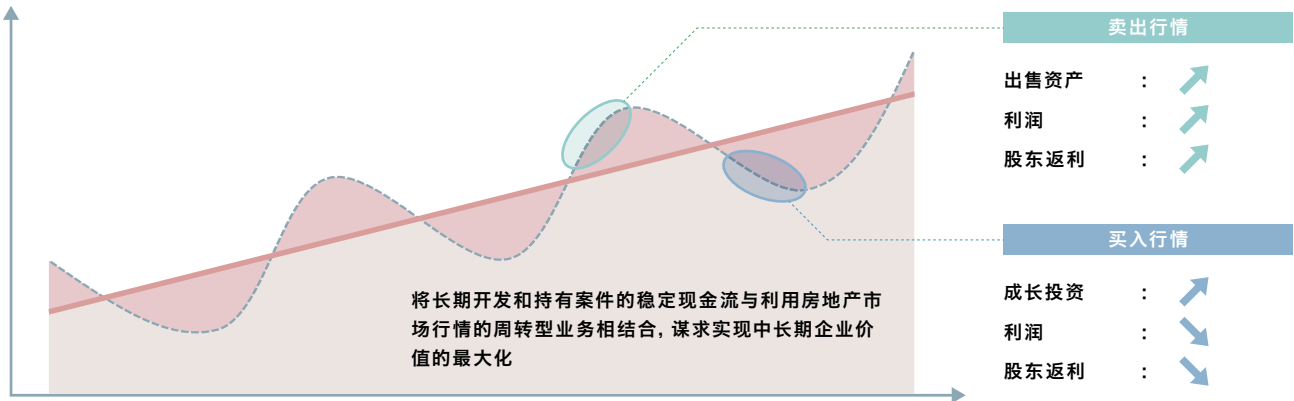
关于现金流，当初制定中计时，预测三年的累计现金支出为净投资9,000亿日元加现金分红900亿日元，合计9,900亿日元，计划以营业现金

流6,000亿日元加净有息负债3,900亿日元来进行筹措应对。此后，在中计政策的执行过程中，预期值改为现金入账方面的销售现金流将增加1,500亿日元左右，而现金支出方面的净投资额则将减少1,200亿日元左右。

关于如何处理因取得改善而节省下来的累计2,700亿日元的现金流，我们决定将其中的1,000亿日元用于取得自有股份，300亿日元用于增加分红，将共计1,300亿日元用于向股东返利，再将剩下的1,400亿日元用于抑制负债。其结果，3年的总返利额达到当初预估值的两倍以上。取得自有股份的主要目的是抑制自有资本的扩大，提升ROE、EPS等资本效率性数值。致力提升资本效率，扩大作为分子的利润固然重要，而我们今后也将继续管控好作为分母的自有资本。

2018财年度的分红，年中和年末合计较上年度增加4日元，全年为30日元。本中计期间的派息率以25-30%为准，然而考虑到业绩和现金流等情况，2018财年度的派息率定为超出其上限的30.9%，而2019财年度也将以30%左右为目标。今后，我们将根据房地产市场行情和现金流等具体情况，去探讨最佳的股东返利策略，回馈各位股东的期待。

基于房地产市场行情的灵活资本政策（通过管控BS提升企业价值）示意图



向重视与市场对话的企业治理转型

与新的资本政策联动，推动强化企业治理。
(▶ P.55-65公司治理)

2019年5月决定不更新以往的收购防御政策也是其中一环。诚然，本公司的业务是在整体层面上为形成“街区”这一社会基础设施而做出贡献，因此维持业务母体的独立性才更需要一定的顾虑。本次的决定并非要在制度上设置防线，而是体现了我们在与资本市场对话的基础上积累适宜的策略执行，谋求提升中长期企业价值的决心。

培养人才和商业模式革新

城市建设即人才建设

担负起本集团的可持续价值创造的，正是我们最重要的经营资源“人财”，在培养人才的过程中，我们积极引进各种方案对策。
(▶ P.52-54人财培养)

在社会不透明性日增，技术革新日新月异背景下，只着眼于眼前已经无法赶超时代的变化。为了在这样的情况下实现创新，就需要所谓的“从无到有的构思能力”。要创造新的价值，就必须相识各行各业人士，接触他们的新鲜构思，摸索着如何互通有无。今后，希望各位都能拿出紧迫感，在各领域中自由交换意见和想法，并抓住实现事业化的机会。以2018年1月的总部迁址为契机，我们引进了不固定工位的以部门为单位的自由式办公空间制度，增加了可以轻松聊天的公共空间，这也是创造新价值的机制建设的一环。

我们在制度层面上也同样在推动重新评估。本公司于2016年转型为设置提名委员会等的公司，设置了独立外部董事占过半数的三个委员会。从2019年6月开始，其中的提名委员会和薪酬委员会全体成员均改为独立外部董事，而监督委员会的委员长也改为由独立外部董事担任。同时，我们开始陆续抛售政策性持有股份，过去4年里累计卖出28只股，共计315亿日元，预计2019财年度也将卖出100亿日元。

此外，利用“新事业提案制度”，我们向员工广泛征集业务提案和思路点子。“新业务创造部”于2017年改为由总裁直接管辖的部门，作为一个独立部门，在负责新业务开发的同时，还兼任上述制度的事务局，发挥协助形成勇于尝试的公司氛围的职能。实际上，目前的中计中所提出的商业模式革新*的主要案件之一——机场业务，正是从新业务创造部派生出来的业务，今后，为了使其成长为本公司的业务支柱之一，我们于2017财年度新设了宾馆和机场业务部，以2019年3月开业的下地岛机场为代表，各项目都正如火如荼地进行中。

(▶ P.28-31特辑  宫古下地岛机场航站楼)

*为了在2020年代实现更大的成长，在进一步发展现有业务的同时，也积极地向新的成长领域迈进。

以ESG先进企业为目标的三菱地所城建事业

为街区注入生机，孕育价值

本公司的历史始于1890年，明治政府将丸之内一带的一片荒原转让给三菱公司的总裁岩崎弥之助。传承弥之助“在日本创建不输给欧美的商业中心”的热忱，我们历时120多年对丸之内地区进行不懈的开发。此间，丸之内已经摇身成为代表全日本的商业中心，为提升全球化大都会——东京的国际竞争力做出贡献。以丸办公楼的翻新改建为契机开始推行的丸之内重建事业也已经历时20年，为了将活力和繁荣扩大到大手町和有乐町，我们正在推动实施包括基础设施建设在内的各项目。

(▶ P.20-23特辑  丸之内二重桥大厦)

丸之内这个特别的区域今后也将作为最尖端的街区，不断传播各种惊喜、发现和创造，东京要在激烈的全球都市竞争中脱颖而出，丸之内的作用必不可少。反之，如果做不到这些，由于人口减少等原因导致国内消费市场过于成熟，可能会导致日本整体的魅力下降。基于此问题意识，本公司2002年之后在此区域陆续开设孵化据点，致力支援AI和金融科技等方面的初创小微企业。如今，丸之内已经成为初创小微企业的聚集地，与涩谷等地区不一样的是，这里还充满了与大企业合作的机会。

(▶ P.24-27特辑  Inspired. Lab)

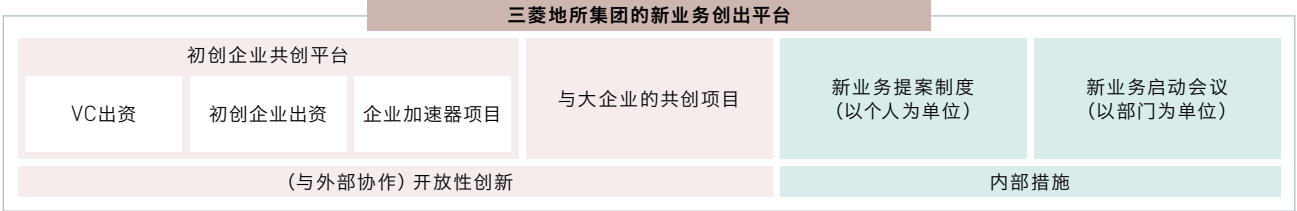
城建业务绝非盖完楼就万事大吉。为了让街区能不断传递新的价值，聚集各行各业的人，开发商就必须不断为街区注入新的生命力，孕育街区的价值。街区的价值得到提升，日本也会随之变得充满活力，我们也能向受惠于此而成长起来的企业收取房租和各种费用。本公司认为，持续不断地与各利益相关方共同创造这样的良性循环，就是城建的本质，而这本身也就是ESG举措。此外，在“我们通过城建为社会做出贡献”的基本使命中所提到的本公司对于城建的热忱，也与达成SDGs的目标异曲同工。我们希望与对此信念有共识的各利益相关方一道，追求可持续成长，今后也将切实展示我们的存在感。请各位股东和投资家继续给予我们支持和照顾。

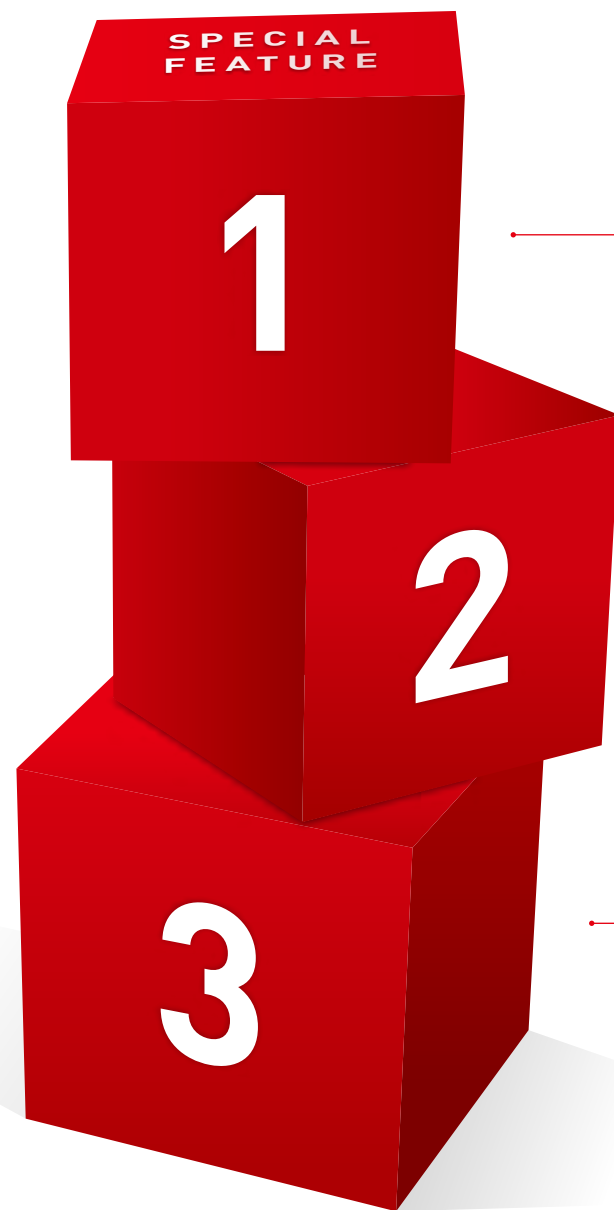
2019年8月

三菱地所株式会社
总裁

吉田 淳一

构建创造新业务的机制





特辑

SPECIAL FEATURE

力求企业价值提升的 三菱地所的“城市建设”

P20

特辑 1

丸之内二重桥大厦

—从商务、商业、文化的交错点扩展到
城市职能强化和有乐町地区的再开发—



P24

特辑 2

Inspired. Lab

—催生创新的协创据点—



P28

特辑 3

宫古下地岛机场航站楼

—作为宫古诸岛的第二天门户, 促进区域活跃性—



丸之内地区是日本经济的中枢, 为了今后继续发挥具备高度国际竞争力和催生新价值的街区职能, 在致力开展持续性再开发的同时, 我们也开始向非本集团莫属的新商业领域发起挑战。

回馈不断变化的社会需求的同时, 推动提升整个地区价值的城建事业, 从而实现可持续的成长。



丸之内二重桥大厦

— 从商务、商业、文化的交错点扩展
到城市职能强化和有乐町地区的再开发 —

2018年10月，集“富士大厦”、“东京商工会议所大厦”和“东京会馆大厦”三栋一体化重建的“丸之内二重桥大厦”竣工。

此栋建筑位于日本商业中心丸之内与毗邻众多商业和文化设施的有乐町的连接点，不仅有放眼眺望皇居外苑的办公空间，还通过整体完善MICE*职能和临街店面等，营造出可以满足各层次人群需求的空间，为整个区域带来更多的繁荣。

此外，洞道的扩建工程也与本办公楼的开发同时进行，从而使本区域的防灾功能和环境性能得到大幅加强。

以本办公楼竣工为契机，我们将丸之内地区的翻新改建事业扩展到有乐町，继续推动建设魅力四射、国际竞争力高的街区。

* MICE: 取Meeting、Incentive、Conference或Convention、Exhibition的首字母，可期待获得更大集客效果的商业活动的总称。



第13号馆（富士大厦的前身）



东京商工会议所第二代大厦



东京商工会议所第三代大厦



东京会馆第一代主馆



东京会馆第二代主馆



丸之内二重桥大厦

—从商务、商业、文化的交错点扩展到城市职能强化和有乐町地区的再开发—

三菱地所株式会社
关西分公司
梅北开发推进室

神林祐一

2004年进入公司。曾供职于有乐町营业管理部和经营企划部，2014年4月调到丸之内开发部。在该部从事丸之内二重桥大厦的开发。并于该大厦竣工的大致同一时期2018年10月开始就任现职。

实现共同开发才能创造的价值

近些年，我们一直以大手町为中心去推动丸之内地区的再开发，也在全公司范围讨论了将其拓展到有乐町。在这样的背景下，位于丸之内和有乐町的连接点的富士大厦的重建就被提上了议事日程，“丸之内二重桥大厦”的开发项目随之启动。

作为负责丸之内地区一带的开发和运营的本公司，以提升街区整体的附加价值和防灾功能和能效为重要事项进行讨论，结果提出了将与富士大厦相邻接的东京商工会议所大厦以及东京会馆大厦三栋一体化翻新重建的方案。我们提出的方案对于东京商工会议所和东京会馆来说意味着重

建总部大厦，这是一个绝不容许失败的大型项目。此外，在重建期间还会要求他们暂时搬走，会给他们造成不便。本公司凭借着100多年开发丸之内的实绩，并让各方业者理解了三栋一体化重建的好处，得以着手共同开发。

在共同开发的过程中，出现过设施计划和成本方面的谈判不顺利，项目也难以按期落实的情况。经过多次讨论，开发理念越来越成熟精炼，我觉得最终竣工的富有个性的办公楼为丸之内地区增添了仅靠本公司一己之力所无法实现的新价值。例如，有助于加强MICE功能的大厅、宴会厅、感受东京会馆传统的正门、面向皇宫的绿意盎然的景观等，都提升了建筑物的格调，吸引各行各业的人纷至沓来。



东京商工会议所5层 东商GRAND HALL



东京会馆3层 ROSE ROOM

在招租过程中，我们原本预期的宣传重点是：正面眺望皇居外苑的选址优势、邻接银座和日比谷等拥有众多商业与文化设施的繁华区域，而在此基础上，还有很多人说感觉其由共同开发带来的精致高雅的办公楼外观和规格都很有魅力，结果吸引到的租户的行业种类之丰富远超我们的想象。

**在解决社会课题的同时，
推动扩大再开发区域。**

配合本办公楼的开发而修整的洞道也是提升丸之内地区价值的一大重点。通过本办公楼与地下洞道的结合，大幅强化了整个区域的防灾功能和环境性能。在地震多发的日本，就加强商业中心丸之内地区的防灾功能，行政机构也具有很强的问题意识，此外，由于近年来的能源问题，要求实现更高效的能源利用。修整洞道，回应这些社会课题，是多年来与各利益相关方共同致力城建的本公司的使命，同时，为了今后能灵活地推动实现

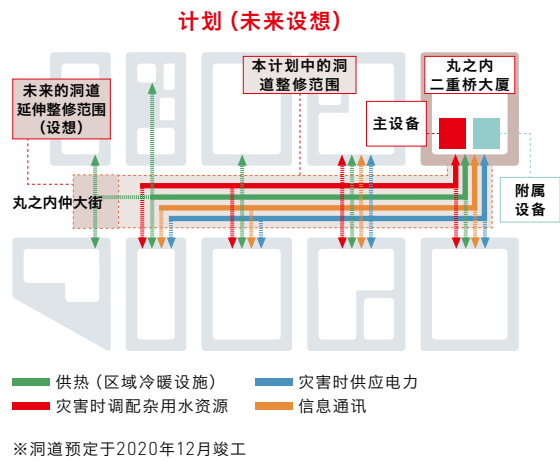
有乐町的再开发，这也是必须完成的重要事项。

有乐町的街区原本就具有整洁完备，交通基础设施较为充实等优势，在再开发时有很大的潜力。此外，有乐町还与银座、日比谷等商业和文化色彩浓厚、繁荣、人流密集的区域相邻，充分利用其区域特性，如何将丸之内与大手町有机地连接起来，带动整个街区的活跃性，是今后的丸之内地区再开发中的课题之一，而位于两区连接点的本办公楼，我认为可以为决定其方向性出一份力。

在工作方式越来越多样化的背景下，聚集各行各业的人，相识各行各业人士的街区，为在此工作而感到自豪和舒适的街区，这不正是今后时代的人们所追求的街区理想形态吗？在实现这一目标的过程中，我们不仅要在基础设施建设、办公楼翻新重建等硬件层面发力，还要在举办各种活动、创建社区等软件层面上发挥战略性的作用。围绕着这两个层面的话题，我们与行政机构、地权人、租户等各利益相关方进行开放式的讨论，今后也将继续努力使丸之内进化成更加魅力四射的街区。

洞道的再开发

以区域整体的稳定、高效供热为主要目的，本公司集团从上世纪70年代起就以丸之内地区为中心修建洞道，构建起“区域冷暖气系统”。用洞道将新竣工的办公楼及其周边办公楼连接起来，向周边的旧办公楼提供新建办公楼中所安装的高性能成套设备所产生的热量，从而提升整个区域的能效。在办公楼再开发时也可以持续供热，而不会影响到其周边的办公楼。此外，由于地下不易受到地震的影响，从防灾的角度来看，洞道的扩张与更新也同样意义重大，通过强化设备间的相互供给机制，提升防灾力度。





Inspired. Lab

— 催生创新的协创据点 —

2019年2月, 创造新价值的根据地“Inspired. Lab”, 在东京丸之内地区历史最悠久的办公楼“大手町大厦”开张。

Inspired. Lab的规划是, 拥有能变革未来产业构造的技术的小微初创企业和大企业在此聚集、协创, 从而构筑起新生态系统, 加快创造新变革。

作为日本商业中心发展至今的丸之内, 再赋予其“技术和初创企业据点”这一新功能, 使其进化成为更具活力、多样性和魅力的街区。



促进尽早实现有目的性的创新

在Inspired. Lab中, 除办公空间外, 还设有工作室, 运用设计思维 (Design Thinking) 产生的创意现场成形, 实现与新产品和服务开发的无缝对接。除Inspired. Lab所在的大手町大厦外, 参与的企业还可以使用整个丸之内地区进行实证实验, 顾名思义, 可以将整个街区用作巨大的实验场地。

不仅有招揽各色人才的开放空间和活动空间, 还有顾问企业和合作企业参与, 建立从各角度支援小微初创企业和大企业新业务的体制。



Inspired. Lab

—催生创新的协创据点—



Dialogue between Developer, Startup Director, and Mentor

三菱地所株式会社
xTECH销售部兼办公楼销售部

堺 美夫

2002年进入公司。从事办公楼开发规划5年，之后被调任前往美国洛克菲勒集团公司。回国后，于2016年开设了三菱地所一手打造的日本金融科技据点“FINOLAB”。其后投身Inspired. Lab的开设工作中。

WHILL株式会社
董事兼首席技术责任人(CTO)

福冈 宗明

研究生毕业后，在奥林巴斯(株)从事医疗器械研发。2009年，以用技术解决社会课题为目标，设立了后来成为WHILL前身的工程师团体Sunny Side Garage。2012年开始任现职。

TomyK Ltd.
董事长&创始人

镰田 富久

在东京大学就读期间设立了软件风投企业(株)ACCESS。2001年该公司在东京证券交易所的母版上市。2011年从该公司辞职后，成立了支援初创公司的TomyK。是Inspired. Lab的顾问策划成员。

丸之内作为科技初创公司的据点独具优势

堺 开设Inspired. Lab时，我首要考虑的就是为小微初创企业提供支援，这些企业所研发出的产品有能力促进日本产业和社会整体的活跃性。既然要做，就拿出了将东京丸之内地区打造成为日本技术初创企业据点的气概，之后我遇到了为WHILL等科技初创企业提供资金和支援的镰田先生。为支援有发展前途的初创企业，邀请他作为顾问参与到Inspired. Lab中。

镰田 堺先生提起此事的时候，正好我自己也想创建一个吸引多家小微初创企业汇集的场所，丸之内正好符合我心目中的理想区域的条件。以往提到初创企业，人们都倾向于认为他们的主流业务是开发游戏和SNS等并提供服务，全程都可以在互联网上完成，而实际上，我们所看好的AI、自动驾驶、机器人等的技术初创企业的特点恰恰

是需要现实世界中开展业务。在开展这些业务的过程中，小微初创企业必须与在基础设施方面有压倒性优势的大企业协作，从完善法律法规等的视角上，也需要行政机构参与其中。此时，大企业汇聚一堂，前往大学、研究机构、政府机关的交通都极为便利的丸之内地区就显现出超常的魅力。

福冈 对于我来说，三菱地所以压倒性的存在感致力于丸之内地区的整体开发和运营也是一大好处。听取Inspired. Lab方案时，正好我也在考虑，在普及我们的个人交通工具“WHILL”的过程中，除产品本身外，希望连用途也配套提供。为了使WHILL与现有的基础设施联动，使之进化成为更便利的新一代交通工具，需要进行设想到各种室内外场景的实证实验，由于入驻了Inspired. Lab，不仅可以使大手町大厦这一栋建筑物，甚至还能将整个丸之内地区都用起来。

以堺先生为窗口，就可以同时接触到整个街区的各种网络和基础设施，这非常有效率也深具魅力。



COLUMN

“WHILL自动驾驶系统” ～《最后一英里》的移动也将变得舒适～

不论身体健康状态如何以及是否残疾，所有人都能享受快乐而又智能的出行，个人出行系统“WHILL自动驾驶系统”由此理念而生。2014年9月发布第一款商品化车型WHILL Model A，目前有面向美国市场的车型、普及价位的车型等多条产品线同时推行中。

为了优化现有交通机构乘坐结束后至到达目的地的“最后1英里”的移动，除产品本身的进化外，还需要与配套基础设施进行联动，大手町大厦与三菱电机联手，运用IoT技术开展了无人驾驶车辆WHILL的跨楼层移动实证实验。未来的目标是，在全世界的人行道领域中作为公共交通机构得到应用。



强化生态系统，促进企业和街区的成长

镰田 Inspired. Lab里不仅有外部人士也可以自由出入的咖啡厅，还有活动空间、玻璃墙办公空间等各种促进人们交流的设计。在这样的环境里与各色人才共同切磋琢磨是非常重要的。Inspired. Lab聚集了无论所属企业的规模大小，都一心想着创新的成员，逐渐形成良好的氛围，今后的发展非常值得期待。

福冈 在多元化的“人”的基础上，希望“机器人”也能增加。我认为街区和建筑物里随处可见机器人的未来并不遥远，希望Inspired. Lab及其周边区域能成为创造未来的第一个实验场地。我希望在与各种机器人及其开发人员的交流中，能涌现出新的平台领航人。

堺 为了助力加快应发展的产业和公司的发展速度，我们作为开发商将尽可能地提供支援。如果WHILL的产品能在社会上得到推广普及，消除以往出行过程中所产生的心理和物理上的负担，对社会来说将是巨大的正面贡献。由Inspired. Lab这一生态系统所衍生出的产品为社会做出贡献，随着入驻企业的成长，丸之内地区也会变得更加丰富多彩，创造出这样的良性循环才是最理想的。



宫古下地岛机场航站楼

— 作为宫古诸岛的第二大门户，促进区域活跃性 —

下地岛机场自从1979年开始使用以来，就是日本国内唯一一处飞行员训练机场，为培养众多飞行员做出了贡献。

随着模拟器训练的发展，实机训练减少，机场也需要寻求新的用途。2019年3月，宫古下地岛机场航站楼开业，增加了作为日本国内首屈一指的度假胜地——冲绳宫古诸岛的第二大门户的新职能。

本集团提出以活用现有存量为全公司的重要原则，因此灵活运用现有基础设施的本事业意义很大，作为新的价值创造业务使之发展的同时，发挥我们作为综合开发商所积累的知识、见解和经验、技术，不止于运营机场航站楼，还要拓展出更多丰富多彩的业务。



航站楼入口



行李提取处



值机大厅



水上休息室



咖啡&酒吧



出发休息室

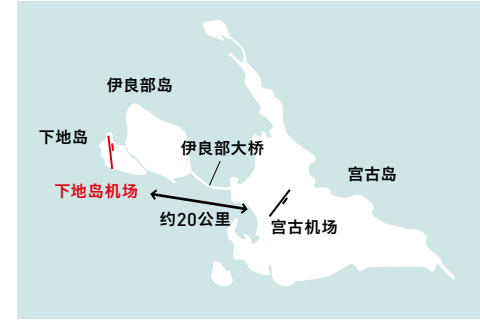
宫古下地岛机场航站楼

—作为宫古诸岛的第二大门户，促进区域活跃性—

下地岛机场管理株式会社
常务董事兼企划部长

平野敦士

2005年进入三菱地所株式会社后，在建筑资产开发部和都市开发业务部从事办公楼开发工作。2014年10月调动到新业务创造部，从事机场业务。从提出宫崎下地岛机场航站楼的业务方案，到现在的运营，全程负责。2018年4月起任现职。



下地岛机场位置图



飞机着陆的情形

作为宫古诸岛的第二大门户的潜力

“宫古下地岛机场航站楼”的项目始于2014年冲绳县广泛向民间征集方案，如何灵活运用因飞行员训练大幅减少而趋于衰败的下地岛机场及周边用地。得知此事，我回想起在到访宫古岛时被其富饶的大自然所感动的经历，顿时心潮澎湃，思量着如果能运用下地岛机场的跑道等优秀设施，建成航站楼，就一定能吸引更多的日本国内游客，或许还能为促进海外游客入境消费做点贡献。

以形成正式业务方案为目标，经过从各角度的反复验证，我们认为，原有宫古机场所无法满足的国内大型航空公司从国内各地飞往宫古的新需求，都可以由下地岛机场来消化，为了将其发展成为宫古诸岛的第二大门户，我们与冲绳县携手，确立了专为日本国内LCC航线以及国际航线特别定制的方针。宫古岛作为日本国内首屈一指的度假胜地，是日本国内各大航空公司重点发力的线路，对于有价格竞争力的LCC来说也是很有魅力的线路。此外，吸引国际航线早就冲绳县的上位方针，只是苦于原有宫古机场的容纳能力不足等原因，始终难以付诸实践。

对本次项目也曾有过争议，有人认为前往下地岛机场的LCC航线投入运转后，只会单纯转移以往国内大型航空公司以及原有宫古机场的客户层。而同样是冲绳离岛的石垣岛的成绩化解了这些悬念和猜疑。石垣岛于2013年机场扩建后开始引进LCC线路，在不使周边地区观光客人数发生变动的情况下，访问人数顺利增加。在离岛这种门户有限的土地上，机场成为影响观光客人数的重要因素，我当时就在想，只要石垣岛能做到，宫古岛就一定也能做到。连年高涨的入境旅游需求自

不必说，2015年开通的伊良部大桥不仅使下地岛与宫古岛之间的交通便利性得到飞跃性的提升，伊良部大桥本身也能够成为一处旅游名胜地，这些都是正面推动力。

本公司涉足机场业务的时间尚短，我觉得帮助我们达成业务协议的因素有：对业务计划的评估、作为综合开发商的业绩，以及合作伙伴感受到的、我们即使已经有宫古机场，也要坚持创造新需求的“充满决心的方案”。

从“可持续城建”的视角， 创造宫古岛的繁荣昌盛

为顺应今后航线数量和航站楼使用人数的增加趋势，除强化航站楼的运营体制外，我们还会发挥在各领域开展业务的本集团的智慧、见解以及经验、技术，开拓度假酒店业务等使岛屿更加活跃性的业务。

而另一方面，随着开发规模的扩大，在环境负荷方面存在更多担忧也是客观事实。对于以富饶的大自然为最大观光资源的宫古岛来说，过度旅游造成环境破坏最令人担忧，我们以本公司的可持续性推进部为首，与日本自然保护协会、当地NPO法人携手，开展协助珊瑚保全、清扫海滩、保护候鸟等环保活动。在应用现有的机场设施这一社会资本去开展业务的过程中，我们比以往更强烈地意识到“可持续性”的重要性。

我们所肩负的“城建”事业，绝非盖完楼就万事大吉，也绝非仅靠我们一己之力就能做到。我们将与冲绳县、宫古岛市、航空业者、本地居民、各种社区等相关人员密切合作，配合“岛屿的速度”，推进实现与地区共同发展的业务开发。

业务综述

BUSINESS REVIEW

以大厦业务为首，三菱地所集团在日本国内外开展各项业务。

通过发挥竞争优势性的业务战略，提高各部门盈利能力的同时，积极创造能与现有业务产生协同效应的新业务。



大厦业务

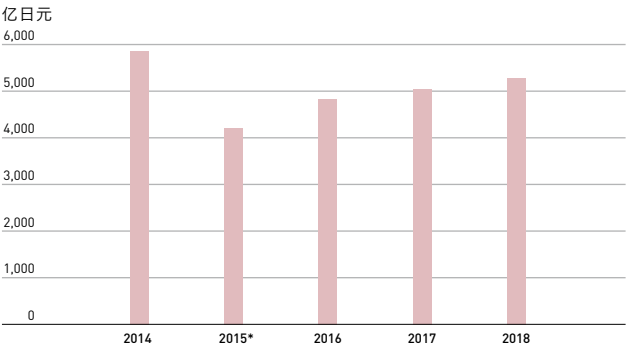
概要

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。开发办公楼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；以办公楼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区域魅力的城建。

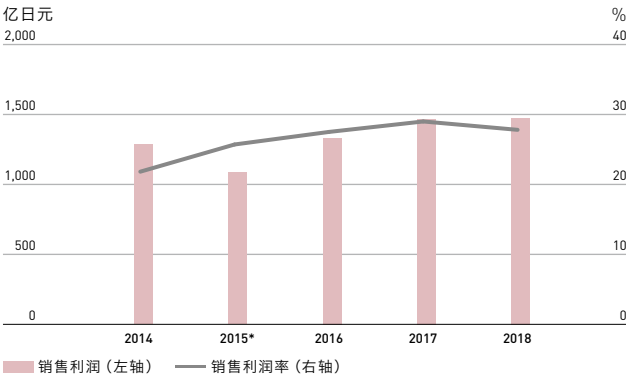
业务概念图



销售收入



销售利润/销售利润率



* 从2015财年起，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栋办公楼。
- 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，可以稳定而持续地推动再开发。
- 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 and 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

丸之内地区

- 一般来说，再开发会使办公楼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，以及经年旧办公楼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，从而保持生机勃勃的“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。(📖 ▶ P.24-27参照)



在大手町～六本木之间实施的
自动驾驶出租车公路营业实证实验
采用自动驾驶车辆的出租车在公路上
进行营业性行驶在全球尚属首次。

TOPICS

2018年10月，“丸之内二重桥大厦”在丸之内地区新建竣工(📖 ▶ P.20-23参照)。作为今后的再开发项目，“(暂称)丸之内1-3计划”于2018年1月，“东京站前常盘桥项目”A栋于2018年2月，新建工程相继开工。

“东京站前常盘桥项目”是一个大规模再开发案件，将丸之内地区与八重洲日本桥这一主要商务区域连接起来，耗时10年以上对东京站前占地面积约3.1公顷的区划进行阶段性开发。在本项目中，将建成以7000平方米广场为首的强抗灾能力街区，并推行低环境负荷的先进举措。削减环境负荷方面，作为日本的城市中心复合办公楼开发项目首次力争取得SITES®认证，在给予优秀房地产环境和社会关怀认证的日本政策投资银行的“DBJ Green Building认证”方面，预计也将获得较高的评价。此外，在2018年6月，为了筹措A栋的建设资金，作为日本大型房地产开发商，首次以公开募集形式发行了年限为5年，发行额为200亿日元的GREEN BOND（绿债）。

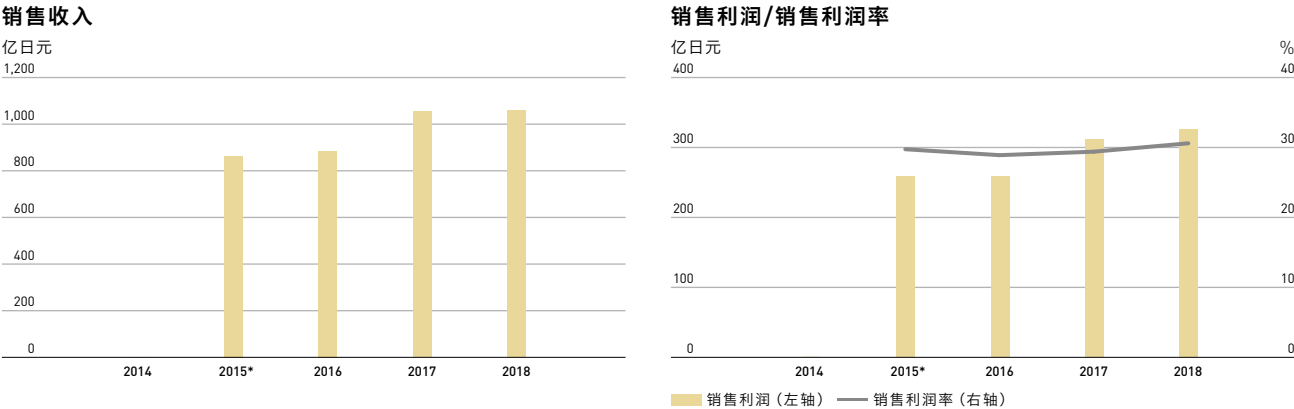
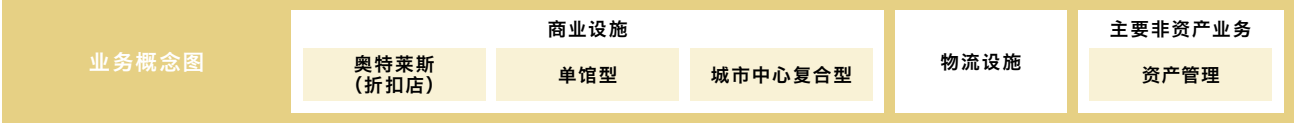
* 正在建设中的A栋于2018财年度获得了“计划认证”的最高评价5stars。



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

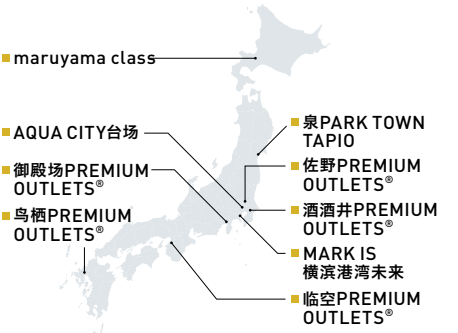
商业设施

- 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3,800家店（截止到2019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。

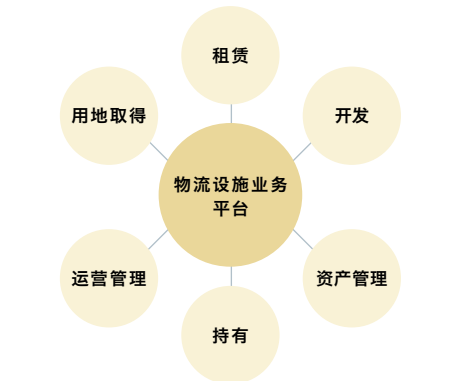
物流设施

- 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



业务战略

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，满足客户追求的“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的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

商业设施

2018年11月，“MARK IS福冈MOMOCHI”在福冈县福冈市开张。本设施有包含新业态和县内首家分店在内的共163家店铺入驻，在“MARK IS”品牌中规模最大，并且在天神以西也是福冈市内最大规模的商业设施。同时，本项目也是三菱地所集团在大型商业设施商住一体复合开发方面的首次尝试。由两栋构成、总户数584户的新建商品房公寓“The Park House福冈Towers”，预计WEST栋将于2019年12月下旬竣工，EAST栋将于2020年12月下旬竣工。通过活用集团的综合力和经验技术进行商业设施和高层公寓的复合开发，为提升区域价值做出贡献。



“MARK IS福冈MOMOCHI”

物流设施

2019年1月，多租户型物流设施“LogiCross名古屋笠寺”在爱知县名古屋市竣工。其通往主要普通公路和高速公路的交通便利，市内配送自不必说，作为中部区域的广域配送据点也有较高的潜力。设备层面上，通过安装立交斜路实现货车接驳各层仓库区划，全馆都配备LED灯等，具备较高的通用性和功能。此外，该设施还被指定为发生大海啸警报时的避难建筑，具备对地区有所贡献的BCP支援功能。

2019年5月，与拉萨尔房地产投资顾问以及NIPPO共同开发的多租户型物流设施“LogiPort川崎湾”竣工。成为日本国内最大级别的物流设施，前往东京和横滨的交通便利，临港道路东扇岛水江町线也预计将于2023年度建成，可以期待交通的便利性会得到更大的提升。



“LogiCross名古屋笠寺”

住宅业务

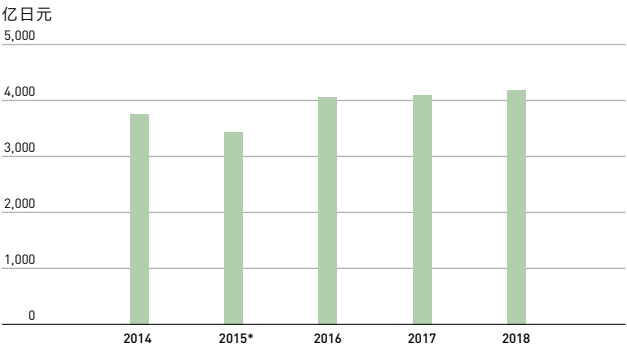
概要

本公司在商品房业务方面拥有约50年的实绩，除新开发外，还有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。

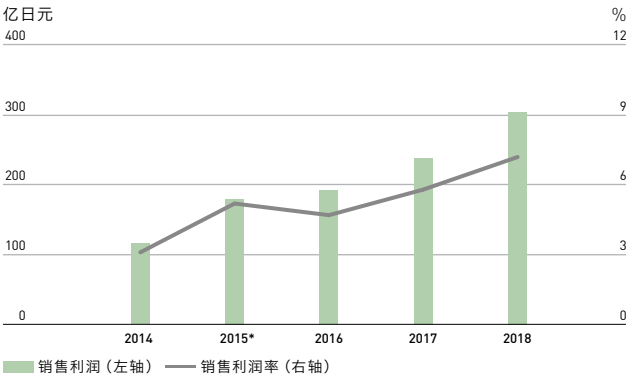
业务概念图



销售收入



销售利润/销售利润率



* 从2015财年起，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。



业务战略

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

租赁公寓（采用CLT材料）

2019年2月，建于仙台市泉区“泉Park Town”内的租赁公寓“PARK WOOD高森”竣工。本项目是日本国内首栋使用CLT*作为地板材料的高层（10层）建筑物。利用CLT作为构造材料，不仅比普通的钢筋混凝土结构缩短3个月左右的工期，还实现了建筑物的轻量化，减轻了构造躯体工程的负荷。此外，在使用CLT时，我们灵活运用了林野厅平成28年度（2016年）的“CLT建筑物等普及促进事业中的协议会实证建筑支援业务”，以及国土交通省平成29年度（2017年）的“可持续性建筑物等先导业务[木造先导型]”补助金制度。致力实现建筑物的木造化，降低工程费用，缩短工期，为日本国内森林资源的循环做出贡献，是一项具有较高社会意义的举措。

* Cross Laminated Timber[交叉层压木材]的简称。1995年左右以奥地利为中心发展起来的新型构造材料，积层粘合时使板层各层相互直接相交的大型板材。

海外商品房

三菱地所Residence参与了由澳大利亚悉尼当地房地产公司Crown Group Holdings推动开发的、总户数为374户的商品房公寓“Mastery”的开发业务。本项目位于悉尼的商业中心区域4km范围内，徒步圈内拥有地铁站、商业设施、大型公园等，地点非常便利。此外，设计工作起用隈研吾先生和高田浩一先生，计划吸引日餐饭店入驻，商品策划以日本为概念。该项目从2018年11月17日开始对外销售，预计将于2021年全部竣工。



“PARK WOOD 高森”



“Mastery”竣工预想图

海外业务

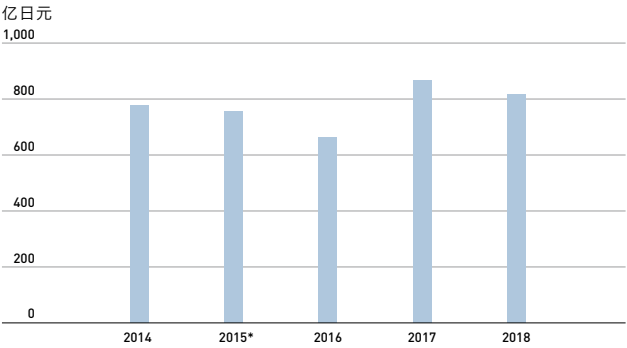
概要

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。

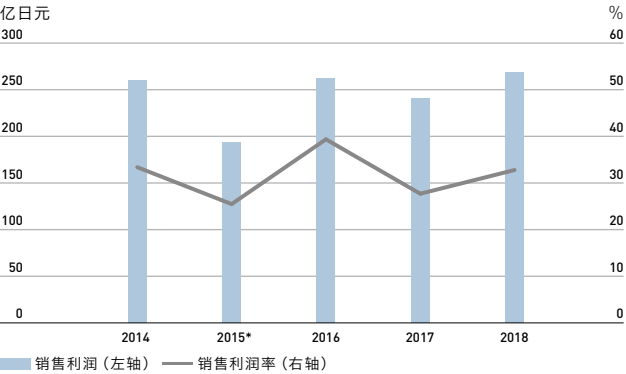


* 基金投资管理业务部门所管辖的子公司

销售收入



销售利润/销售利润率



* 从2015财年起，将海外的基金投资管理业务从海外业务部门移管至基金投资管理业务部门。

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。

业务战略

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，并同时再将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 and 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。



美国

以美国子公司洛克菲勒集团 (RGI) 为中心，从事房地产租赁和开发业务。2018年9月，共有两栋物流设施“Optimus Logistics Center”在美国加州竣工。此外，RGI在曼哈顿中城区所持有的主力办公楼“1271 Avenue of the Americas”的大规模改修项目也在顺利进行，预计将在2019年12月完工。

欧洲

2019年3月，在英国伦敦市举行了“（暂称）8 Bishopsgate”的开工典礼。本开发计划是将已经持有的两栋相邻的办公楼“6-8 Bishopsgate”和“150 Leadenhall Street”进行一体化翻新重建，开发出一栋新的51层超高层办公楼，可出租面积预计将扩大到原来两栋合计数值的约2.8倍。

亚太地区

2019年5月，我们与中国的知名开发商“万科企业 (Vanke)”就长江三角洲“华东地区”房地产开发项目事宜签订了战略合作协议。本公司提供办公、商业设施等多种资产开发方面的经验和技巧，万科企业提供在中国推行项目的经验和技巧，旨在发挥双方优势共同成长。此外，我们还参与了新加坡大型开发商Ascendas-Singbridge Group在中国杭州市推行的大规模复合办公楼开发计划“Singapore-Hangzhou Science & Technology Park (SHSTP)”的第3期开发计划，于2019年3月开工。



“Optimus Logistics Center”



“SHSTP第三期”竣工预想图

基金投资管理业务

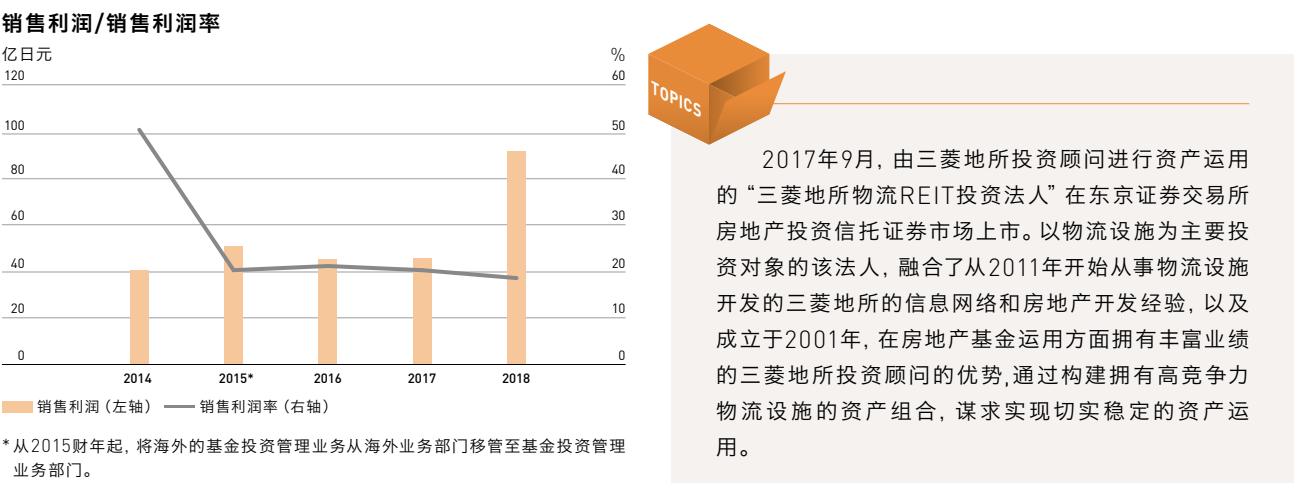
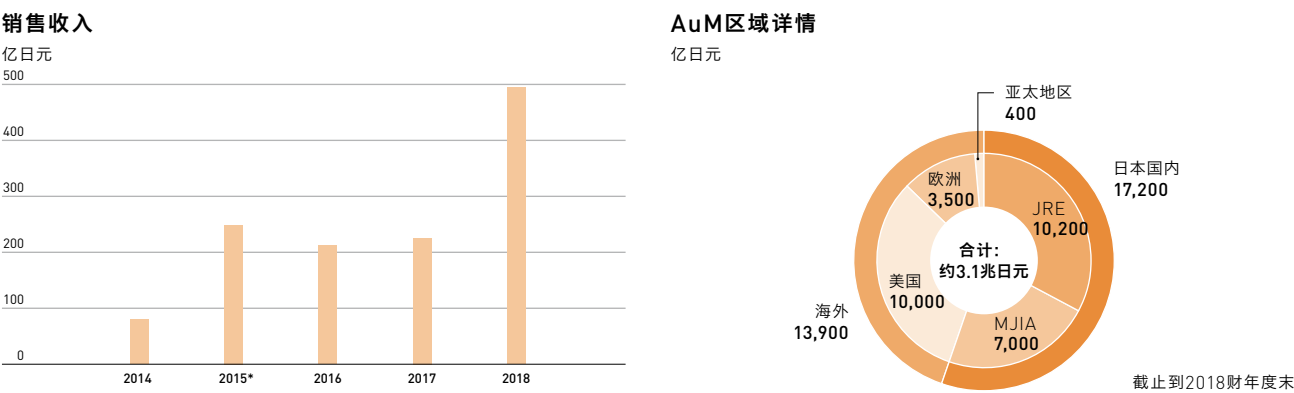
竞争优势

- 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提供专业的服务。

Japan Real Estate Asset Management
三菱地所投资顾问
Europa Capital
TA Realty
Pan Asia Realty
全球总部

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。



设计监理业务

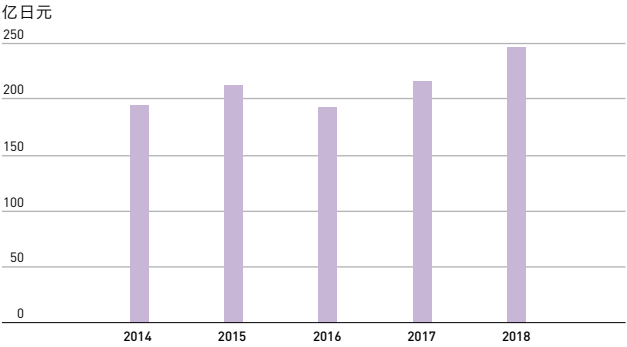
竞争优势

- 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。

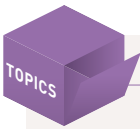
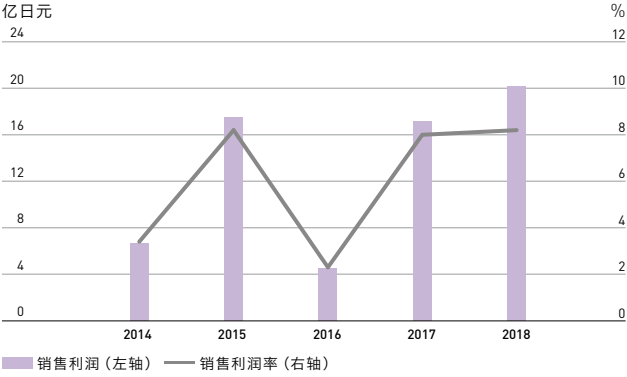
业务战略

- 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



三菱地所设计负责2019年5月竣工的“JAPAN SPORT OLYMPIC SQUARE”的设计管理业务。该物业由日本体育协会和日本奥林匹克委员会负责建设和运营。外观上以体育=“动起来”为关键词，采用立体造型设计，设施内不仅汇集60多家体育相关团体的办公室，还设有日本奥林匹克博物馆。

在海外，我们正在开展中国浙江省杭州国际学校“杭州云谷学校”项目。这是Alibaba集团的创始人马云先生等人计划在故乡杭州创设的新型教育设施，预计将于2020年6月竣工。



“JAPAN SPORT OLYMPIC SQUARE”外观

房地产服务业务

竞争优势

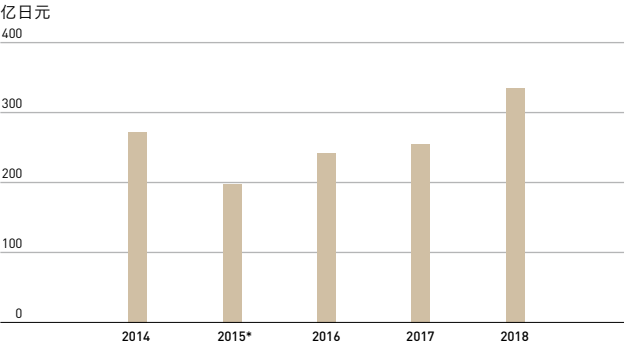
- 运用全面的服务项目（CRE*信息活用支援业务、房地产中介业务、承租经营管理业务、停车场管理业务、房地产鉴定业务）以及三菱地所集团的综合实力，可提供一站式解决方案。
- 通过分公司网络，在全国范围凭借着作为专家所培养出的高专业性和经验来提供解决方案。

* 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。

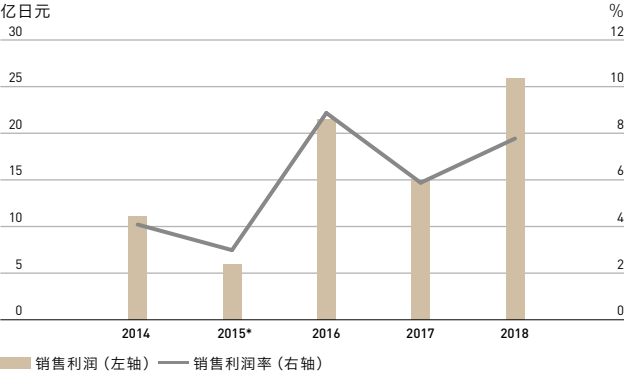
业务战略

- 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。



负责房地产服务业务的三菱地所Real Estate Service，于2019年2月，开始了三菱地所的紧凑型办公室系列“CIRCLES”的出租业务。“CIRCLES”以共享办公室等小型办公室已经显得捉襟见肘的成长企业为服务对象，是兼具高设计性和舒适性的紧凑型办公室。以2019年8月的“CIRCLES汐留”竣工为开端，今后5年以东京都中心5区为中心，以30栋的同系列的开发作为目标，在基于三菱地所Real Estate Service丰富经验的万全的支持体制下，继续推进出租运营。



“CIRCLES汐留”竣工预想图

新业务开发部

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，涉及公司内部外的新业务创造平台。

业务战略

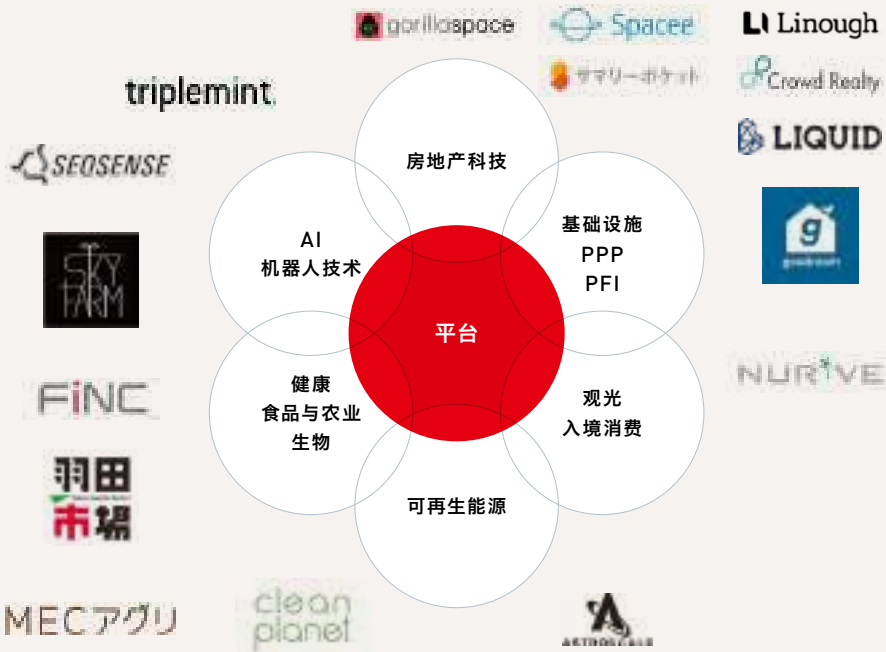
- 在现有办公楼中引入新功能、灵活运用新素材、运用科技实现新服务和维护的高效化等，以前所未有的创意去提升现有业务的附加价值。
- 通过设定3年1,000亿日元的不受部门限制的全公司范围的投资额度，以及完善新业务创出平台，推动实施各项超越以往集团业务框架的新举措。
- 通过与公司外部商业伙伴的合作，使开放性创新更加积极。



2019年2月，以新业务创造部为中心实施的国内外初创企业和风投企业资本等的累积出资额达到了100亿日元（包含佣金）。为了创造新业务，设定房地产科技、AI、可再生能源等7大重点发力领域，致力创造新的收益来源。

此外，我们所开展的“公司加速计划”，从风投企业征集方案，推进与本公司的协作。在2018年8月开始第二次征集，结果有203件应征。经过选拔，判断尤其有前景的5个方案，探讨由本公司出资并开始在本公司设施提供服务，正式开始执行新业务启动举措。

以创造新业务为宗旨的7大重点发力领域和主要出资对象



房地产业务发展战略咨询总部

价值动因

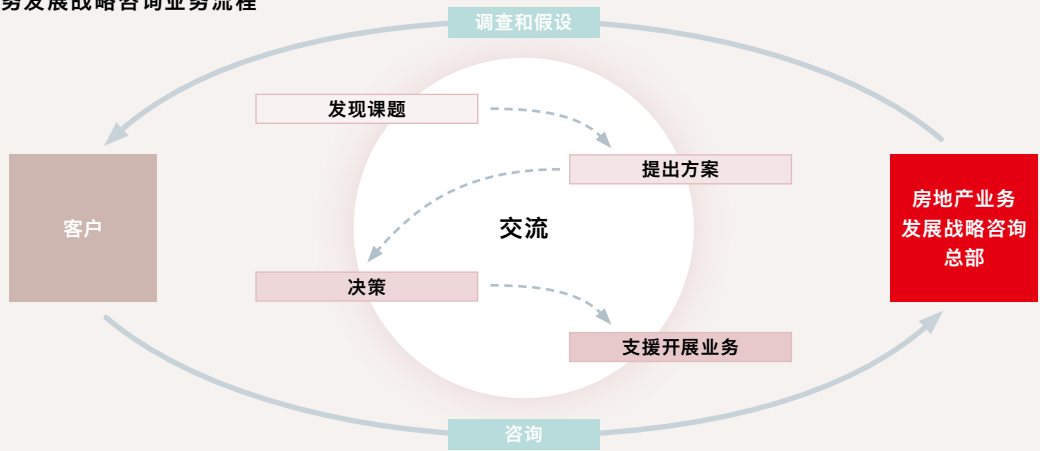
- 横跨各领域的战略性营业组织
- 灵活利用全公司资源的丰富解决方案
- 通过咨询切实掌握问题的方向

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

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
- 建筑和设备等的老化对策
- 改建
- 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

- 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

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

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、酒店管理运营业务的委托
- 主租
- 招商
- 区域管理

新业务开发

- 业务合作
- 注资和并购

ESG

ESG SECTION

对于以“我们通过城建为社会做贡献”为基本使命的本集团来说，站在长期视角上，开展与社会共生的业务活动极为重要。

由于日本国内外对于ESG投资和SDGs举措的呼声日益提高，需要我们比以往更加彻底地贯彻公司内部治理，推动关怀环境和社会的举措，致力实现可持续发展的社会，长期性地提升企业的价值。



可持续发展

选定重点课题

本集团在现行的中期经营计划中提出“确立ESG先进企业的地位，致力于与利益相关方共生并长期性地提升企业价值”的目标。在通过业务活动加快执行解决社会课题的举措，实现可持续发展社会以及长期性地提升企业价值的过程中，我们于2018财年度成立了跨全公司的工作小组，从SDGs的视角上对本集团应致力的项目以及重点课题（可持续性经营层面上的重要课题）进行了选定，并对其所伴随的机会和风险进行了排查。



座谈会的情形

（ P.50-51参照）

工作小组聚集了从各事业部选拔出来的负责人，在项目开始之际，总裁也参加了开幕会议。

选定重点课题的流程

Step 1	- 按业务进行流程整理 - 明确本公司的优势和特点（创造价值的源泉）
Step 2	- 筛选出SDGs等社会课题与动向 - 整理出业务流程与SDGs等社会课题和动向之间的相关性 - 在业务流程相关性的基础上，站在现行中期经营计划的视角以及事务局的视角上，对社会课题和动向进行精准筛查
Step 3	- 筛选出每种社会课题与动向对于本公司业务所存在的机遇和风险 - 从机遇和风险的视角对重点课题进行归类 - 由工作组事务局进行精准筛查
Step 4	- 制定重点课题方案并听取利益相关方的意见 - 向公司管理层上报



SDGs方面的举措

在SDGs所提出的17项目标中，“第11项：建设包容、安全、有抵御灾害能力的可持续城市和人类社区”尤其是与本集团的业务活动密切相关、不可或缺的一种视角，我们要在开展业务的过程中切实将其付诸实践。此外，我们也认识到，作为综合开发商，其他目标方面也存在很多我们应该有所贡献或照顾考虑到的部分。在选定重点课题的工作中，我们也多次开展列入了SDGs视角的讨论。此外，为了进一步明确我们推动实施SDGs举措以及建设可持续发展城市的态度，我们于2018年4月签署了联合国全球契约，2019年4月，三菱地所集团获得了中长期CO₂减排目标Science Based Targets行动的认证。



2018财年度开展的跨全公司工作小组讨论的结果，
将本集团的业务所涉及的社会课题和动向整理成24个项目，
并分成七大类从而选定了重点课题及其所伴随的机会和风险。
今后，我们会推动设置新的KPI指标并重新进行评估，
同时开展关于本集团未来理想形态的讨论，
从而进一步开展可持续发展活动。

(※上述内容的详情，今后会在本公司的主页上公开)

24项社会课题和动向
• 气候变化严重化 • 自然环境和自然资源恶化 • 现有资源枯竭及其所造成的社会整体能源结构变化 • 恐怖主义、犯罪等（包括发生感染症的风险）所引起的社会忧虑增加 • 自然灾害（包括地震灾害）的增加 • 相关成本上升的风险 • IoT进一步进化和扩大渗透（包括虚拟化、信息扩散加快） • 人工智能技术的革新（包括自动驾驶技术的普及） • 电子商务、全渠道营销和结算手段的多样化 • 全球化的进展（包括入境、出境消费增加/扩大移民） • 以亚洲为中心的新兴国家的经济增长 • 全球人口增长和粮食短缺 • 对身心健康、医疗保健的关心高涨 • 总人口和劳动人口减少 • 高龄化加速与高龄人口社会地位的变化 • 供应链中的风险浮出水面（包括严重的人权问题） • 女性进入社会工作的进展和社会的多样化 • 日本国内的外国籍劳工人数增加 • 社会整合与通用化设计的需求增加 • 区域社会的重新评估与重建（包括地方区域人口过度减少和大城市圈人口过度增加） • 现有公共基础设施和住宅老化、房地产存量（包括闲置房）增加 • 推进公共设施的民营化等引进民间活力的举措 • 生活方式和工作方式的多样化 • 共享经济等消费形式的多样化

重要课题
 环境  全球性  社区  多样性  少子老龄化  灵活运用存量  数字革新

主要机遇
• 开发和运营环境负荷小、抗自然灾害能力强的房地产的需求增加  • 在海外进行房地产投资和城建的机会增加  • 应对以外国人为首的多样化用户的需求增加  • 开发和运营对于恐怖袭击和犯罪具有较强安全性的房地产和街区的需求增加  • 设施与服务应对多样化生活方式以及就业和消费风格的需求增加  • 城区应对人口动态变化的需求增加  • 大都市再开发与翻新以及利用现有存量的需求增加  • 应用到智能社区、住宅和办公室的可能性 
主要风险
• 发生大规模自然灾害所导致的资产价值降低和维持、对策费用增加  • 全球城市竞争激烈化  • 以供应链管理为首的国家风险与合规风险增加  • 建筑物老化、空房增加导致治安恶化、周边地区的资产价值降低  • 劳动人口减少和工作方式多样化所导致的办公室需求变化  • AI兴起所导致的交易习惯和雇佣环境的变化 

所能提供的主要价值
• 可持续且具有抵御灾害能力的安心安全城区  • 气候变化、废弃物、能源得到妥善管理的城区  • 尊重各国多元化背景的无国境城区  • 通过知识集成和网络提供互动性附加价值  • 实现包容性社会的城区  • 应对人口动态和生活方式变化的富裕舒适的城区  • 有效利用房地产存量的高效环保城区  • 持续诞生开放创新的革新性城区 

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。

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2019年3月31日，本集团的员工人数为9,439名，其中三菱地所单独为899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。

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

	2018财年度 (百万日元)			2018财年度 (人)	2018财年度 (百万日元)		
	销售收入	销售利润	净利润		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	1,263,283	229,178	134,608	9,439	133.8	24.2	14.2

丰富多彩的研修制度

加强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

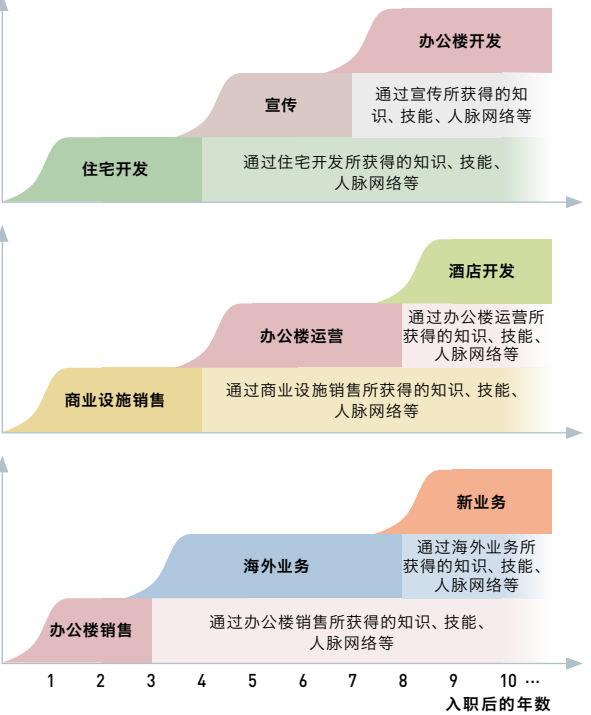
到人权意识启发，实施各种教科计划。此外还推行员工在本公司海外据点或外部企业的海外据点积累1至2年实务经验的实习制度，或派遣员工前往海外留学或商业学校等，致力培养能在全世界范围活跃的人财。此外还引入支援每一位拥有多元化背景的员工去发挥其自身能力的自我启发支援制度，致力在人财培养中应对多样性。

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，通过积累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OJT中获得的知识、技能和经验培养多边视角



促进挑战的新业务提案制度

本公司于2009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。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。最近的事例有，2017年，由当时入职第5年的两位女性员工所提议的自我调节事业“Medicha”于2019年6月开始运作。在推进本事业的过程中，设立了三菱地所的100%子公司，两名倡议者就任董事长，预计将首次尝试引进有偿股票期权制度。

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。本制度开始实施以来，共有超过90项提案，其中10项已实现业务化，员工对制度方面的关心也前所未有地高涨起来。



办公环境促进工作方式改革

在推动实现本公司工作方式改革的过程中，除运用与推行充实休假制度、引进弹性工作时间等传统制度外，还将重点放在可提升生产性的办公环境建设上。尤其以2018年1月将总部迁往大手町公园大厦为契机，本公司特色的工作方式改革也在加快步伐。

作为新型办公室的开发理念，我们提出：“建设并完善员工能自由选择工作场所和时间的环境”；“建设并完善可促进公司内外交流的办公环境”；“推动实现员工可以发挥最佳工作状态的健康经营”，并引进不固定座位的以部门为单位的自

由式办公空间制度，废除高管的单间，通过共用空间和内部楼梯在公司内部动线方面下了一番功夫，并推动实施文件保管无纸化、设置照顾员工健康的公司食堂等举措。

自从总部迁址后，公司内部的部门间交流有所增加，越来越多的员工反映，沟通的灵活化也间接有助于工作的高效化，总部迁址一年后的调查结果显示，与上年相比，主动参加有助于提升自身工作能力的外部进修的人数增加了约10%，而会议室的使用时间则减少了约15%，取得了显著的成果。

加快工作方式改革的宣传标语

Borderless! × Socializing! 的工作方式

1 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）

4 周围助力勇于尝试

5 健康的度过上班时间

办公室的风景



多元化人才的活跃

在推动多样化人才可以充满活力地生活和工作的街区建设过程中，为了吸收多元化的意见和思路，保持本公司员工的多样性至关重要。不仅要在管理层女性比例和残疾人士雇用率方面制定KPI指标，推动执行相应举措以达成目标值，也要营造每位员工都能发挥自己工作能力的职场环境。此外，三菱地所2018年度申请获得育儿休假后的复职率为100%，而复职1年后工作稳定率也达到100%。

管理层中女性所占的比例
(三菱地所集团*1)

2018财年度实绩: 5家公司平均 5.92%
(2030财年度持续性目标: 超10%*2)

残障人士雇用率
(三菱地所集团*1)

2018财年度实绩: 5家公司平均 2.22%
(2030财年度持续性目标: 超2.2%*2)

*1 指三菱地所、三菱地所Residence、三菱地所Property Management、三菱地所设计、三菱地所Real Estate Services的5家公司

*2 三菱地所单独的目标

董事长致辞

三菱地所株式会社
董事长

杉山 博孝

本公司于2016年转型为设置提名等委员会的公司，设立独立外部董事过半数的提名、监查、薪酬三个委员会。其后，又新引入了限转股薪酬制度以及股价连动薪酬制度（Phantom Stock即虚拟股票激励机制）等高管薪酬制度，实施董事会实效性评估，并制定了“三菱地所企业治理方针”等，持续推行加强企业治理体制的举措。从2019年6月起，继薪酬委员会之后，提名委员会的全体成员也都将改由独立外部董事担任，同时监查委员会的委员长一职也改为独立外部董事，致力推动加强董事会和委员会的监督职能，进一步提升客观性和透明性。

此外，2019年5月，董事会决定不更新收购防御政策。这表明了本公司的决心，今后也将使领先行业的治理体制以充分有效的形式发挥职能，不断与资本市场加强对话，实现并提供更高的“价值”。进而，董事会上围绕着资本政策也进行了踊跃的讨论，2019年5月决定取得上限为

1,000亿日元的自有股份，此外还妥善推动售出政策性持有股份。

2019财年度是现行中期经营计划的最后一个年度，目前我们正在探讨今后的新经营战略，而通过建设富有魅力的城区去提升企业价值这条主轴永远不会变。在本公司的基本使命“通过城建满足居住、工作以及休息全方位需求，建设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”的指引下，我们董事会今后也将全力推动着眼于未来社会和环境变化的经营，以回馈各位股东和投资家的期待。

2019年8月

三菱地所株式会社
董事长

杉山 博孝

董事

(2019年6月27日时)

姓名
职位
董事就任年
持有的本公司股票数
(2018财年度有价证券报告书)

杉山 博孝

董事会长

2007年
54千股

吉田 淳一

董事

2016年
56千股

谷泽 淳一

董事

2014年
43千股

有森 铁治

董事

2018年
37千股

片山 浩

董事

2016年
32千股

长沼 文六

董事

2019年
23千股

加藤 让

董事

2011年
74千股

大草 透

董事

2013年
34千股

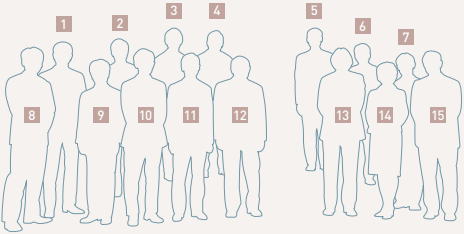


(后排左起)

1 长瀬 真、2 谷泽 淳一、3 加藤 让、4 海老原 绅、5 有森 铁治、6 高 严、7 大草 透

(前排左起)

8 长沼 文六、9 片山 浩、10 白川 方明、11 冈本 毅、12 吉田 淳一、13 杉山 博孝、14 江上 节子、15 成川 哲夫



冈本 毅

董事 (外部董事)

2019年
一股
1947年9月23日出生
1970.4 东京瓦斯 (株) 入职
2010.4 就任该公司董事长兼执行董事
2014.4 就任该公司董事会长
2018.4 就任该公司董事顾问
2018.7 该公司顾问 (现任)
2019.6 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 出任内閣官房副长官辅佐
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)

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 出任株式会社瑞穗银行常务董事
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
2014.6 出任该公司董事兼顾问
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
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)

长瀬 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
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 出任武蔵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
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长
2015.6 本公司监事
2016.6 本公司董事 (现任)

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，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。

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2019年6月27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。

提名委员会

冈本 毅 (委员长)	外部
海老原 绅	外部
白川 方明	外部
江上 节子	外部

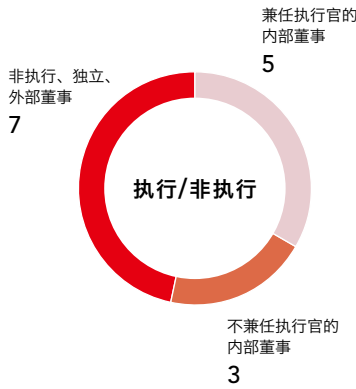
审核委员会

成川 哲夫 (委员长)	外部
加藤 让	
大草 透	
长濑 真	外部
高 严	外部

薪酬委员会

海老原 绅 (委员长)	外部
冈本 毅	外部
白川 方明	外部
江上 节子	外部

董事会的组成



加强治理机制的各项措施

- 为了实现本集团的可持续成长，在认识到兼顾资本效率性和财务健全性的重要性的基础上，坚定了实行更具战略性的灵活资本政策的方针。
- 同时，为了强化治理体制，决定采取如下措施。
- ① 不更新收购防御策略
决议决定不更新2019年6月有效期满的收购防御策略。今后我们将进一步充实与股市的对话，采取适当的措施以提升企业的中长期价值。
 - ② 变更委员会的结构
从2019年6月起，为了进一步加强经营监督职能，提高客观性和透明性，继薪酬委员会之后，提名委员会也改为仅由外部董事组成，并且监查委员会的委员长也改为由外部董事担任。
 - ③ 售出政策性持有股票 (📄 ▶ P.61 政策性持有股票)
2018财年度，我们售出了大约122亿日元的政策性持有股票。为改善资本效率，我们致力减持无意义或合理性低的股票，2019财年度预计也将售出约100亿日元。

外部董事

选任理由

冈本 毅	期待他能发挥综合能源公司的经营经验，站在独立于负责业务执行的经营层的客观视角上，履行对经营的监督和检查职能。
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。
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

2018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
海老原 绅	9次／9次	6次／6次	—	5次／5次
富冈 秀	9次／9次	—	15次／15次	—
成川 哲夫	7次／7次	6次／6次	—	3次／3次
白川 方明	9次／9次	6次／6次	—	5次／5次
长瀬 真	9次／9次	—	15次／15次	—
江上 节子	9次／9次	6次／6次	—	5次／5次
高 严	9次／9次	—	15次／15次	—

（注）由于成川哲夫2018年6月28日才就任董事，因此与其他董事的须出席董事会等的次数不同。

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2019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	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。
开会次数	5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。

2018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. 评估的结果和今后的应对

(1) 相较上次评估的主要改善事项

- 在董事会上进行评议和讨论的结果，确认了以下几点。
- 为了充实董事会的审议工作，采取了选定执行役业务执行情况报告相关议题以及重新评估对象和频度等措施。

(2) 以进一步提高实效性为宗旨的主要课题以及今后的应对

- 在董事会上进行评议和讨论的结果，确认了以下两点。
- 为了制定从2020财年度开始实施的下一期经营计划，使其成为从长远角度立足于本公司的理想形态和目标的经营计划，不仅要确保董事会的审议时间和精选审议内容，还要就本公司的业务现状和课题，进一步充实向外部董事提供相关信息。
- 为了进一步充实董事会的审议工作，除董事会审议外，还将继续举行本公司事业说明会以及以外部董事为主的意见沟通会。

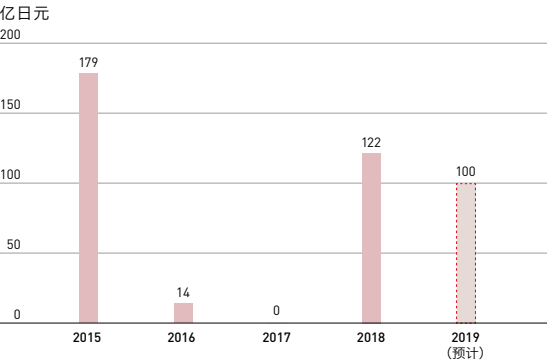
政策性持有股票

在判断有助于维持与加强中长期交易关系以及稳定的资金筹措等，对本集团的业务活动的顺利推行有利的情况下，我们会取得并持有非纯投资目的的股票。（ P.77 股票持有情况）

对于因非纯投资目的而持有的上市公司股票，从其取得经过、交易实绩、协作与合作关系的情况、分红实绩等是否有利于本集团业务活动顺利推行的视角上对持有该股票的合理性进行验证，对于其内容、削减成果以及今后的削减方针，要以至少每年一次以上的频度向董事会报告，妥善推动售出无用股票。

此外，在从2015财年度到2018财年度的4年间，我们共售出约315亿日元。

政策性持有股售出金额走势



薪酬

支付给董事及执行官的薪酬等的总额（2018财年度）

区分	薪酬等的总额（百万日元）	固定薪酬（百万日元）	业绩联动薪酬（百万日元）	对象人数（人）
内部董事	289	289	—	4
执行官	1,142	568	573	14
外部董事	107	107	—	8

（注）包括在2018年6月28日召开的第119届定期股东大会结束时辞职的两名董事（其中一名为外部董事）。

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。

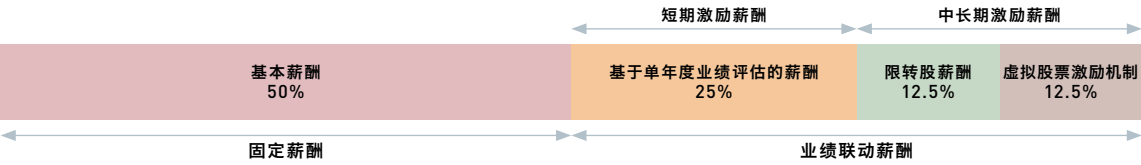
- 董事（兼任执行官的董事除外）

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定。

- 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。

执行高管的薪酬结构



业绩联动薪酬的概要

基于单年度业绩评估的薪酬

- 薪酬形态：金钱
- 业绩评估方法：根据四大指标（EBITDA・营业利润・ROA・ROE）的前年度成果等进行评估

中长期业绩联动薪酬（限转股薪酬）

- 薪酬形态：股份
- 限制转让期间：约3年

中长期业绩联动薪酬（虚拟股票激励机制）

- 薪酬形态：金钱
- 业绩评估时间：3年
- 业绩评估方法：通过包括同行业五家公司（野村不动产控股（株）、东急不动产控股（株）、三井不动产（株）、东京建筑（株）以及住友不动产（株））在内的六家公司间的股东总回报率（TSR）相对排序的相应变动比例以及股价增减率进行评估

执行官、执行董事、集团执行董事

（2019年6月27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



千叶 太

代表执行官
执行专务



西贝 升

代表执行官
执行专务



片山 浩

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



长沼 文六

执行常务



胁 英美

集团执行常务



田岛 穰

集团执行常务



汤浅 哲生

集团执行常务



驹田 久

集团执行常务



山岸 正纪

集团执行常务

执行董事

大野 郁夫
木村 透

集团执行董事

胁 英美
田岛 穰
汤浅 哲生
驹田 久
山岸 正纪
仲条 彰规
渡边 显彦
宫岛 正治
大草 彻也
四冢 雄太郎
奥本 信宏
梅田 直树
川端 良三
水村 慎也
荒木 治彦

外部董事谈三菱地所的企业治理



实现进化并且更有实效性的企业治理机制

从2015年6月我担任外部董事至今约4年时间里,我认为本公司的治理体制取得了显著的进化。回想当初我就任的时候,我们的讨论内容是如何应对企业治理准则为首的资本市场的要求,姿态趋于被动。然而,通过转型为设置提名委员会等的公司等的讨论流程,经营层和董事会事务局的举措逐渐发生变化,重心转向如何构建起有利于提升企业价值的先进治理体制之类的积极姿态。

此外,我们还大胆推进向执行高管转移下放执行业务的相关权限,引进限转股薪酬、虚拟股票激励机制等新的执行高管中长期业绩联动薪酬制度,我认为这应该是经营层执行业务的姿态转向积极的契机吧。

在董事会上,以议长为中心,我们下意识地确保内部董事和外部董事双方都能轻松发言的

氛围。此外,为了避免因推动向执行高管的权限转移下放造成外部董事与执行高管之间出现太大的隔阂,我们还积极推动召开事业说明会、实施现场视察等,扩充业务执行情况“可视化”的机会。我认为此类举措对于提升作为设置提名委员会等的公司的职能以及监管模式的实效性都极为重要。

而另一方面,很遗憾的是,本公司仍然某种程度上存在过度重视公司内部情况和以往经历的现象,这导致我们的讨论内容过于内敛,与全社会以及资本市场的看法存在较大偏颇。本公司的经营层随时都能从较高的视角去深度审视本公司的前进方向,并在全公司进行开放式的讨论,这才是成为可持续发展企业的根基所在。我也希望站在外部董事的立场上,协助公司构建起可提升企业价值的先进的治理体制,为企业文化的发展做一份贡献。

提升企业价值的关键在于扩充非财务信息

针对2007年引进的收购防御政策,经过多次讨论后,本公司在2019年5月的董事会上决定不对其进行更新。这项决定表达出了我们对于今后进一步强化治理体制的决心,以及我们持续性提升企业价值从而回馈股东期待的觉悟。本公司拥有日本的商业中心丸之内这一资产,不仅要在那里办公的租户企业负责,甚至还要对整个日本经济负责。目前资本市场开始出现的动向是,以政府系统的养老金基金等为主,纠正过去过于短视的投资流程,在履行社会责任的同时,促进向有望实现持续性增长的企业实施长期投资。企业面对这个潮流,就必须与投资家共享愿景,实践以提升企业价值为主轴的经营。

如今,投资家的判断标准在变化,投资家的群体也在逐渐走向多元化,通过研究企业的非财务信息去判断投资对象的大环境正在逐步完善。本公司近年来积极发布有关自身业务的信息,我们认为今后的信息披露(包括意识到投资家的非财务信息)需要更加精准化并对其范围进行扩充。

对商业模式革新的期待

在日本人口确定还会继续减少的背景下,今后除传统的商业外,还必须开展以服务 and 软件为重点的商业活动。本公司目前所着手的新业务,在运用本公司优秀的资产以及卓越的经验和技术力将现有事业做大做强的同时,还蕴藏着能催生新一代商业理念的可能性。例如,在本公司新总部的办公室设计工作中,我们在组织和工作的质量和方法论、工作方式、职场文化以及沟通等的创新方面进行了大胆的挑战,这些事业化活动也许正是新一代模式的萌芽。

今后城市的工作方式、生活方式、生存方式的构造变化将以超出我们想象的速度迅猛发展。本公司已经开始着手进行有先见的城区建设,并期待着面向更远的未来去挑战尖端科学服务型研发以及技术开发等。

可持续的成长来源于全集团的人财关系性资本

随着本公司业务的扩大,全集团公司的员工总数已经达到总公司单独员工数的约10倍,集团各公司在更大程度上承担着依据总部的经营计划,在现场让商业模式具体成型的职责。今后的制度设计的真正核心是,如何让我们全体员工都能拿出更大的工作动力、提高成就感和成长感。

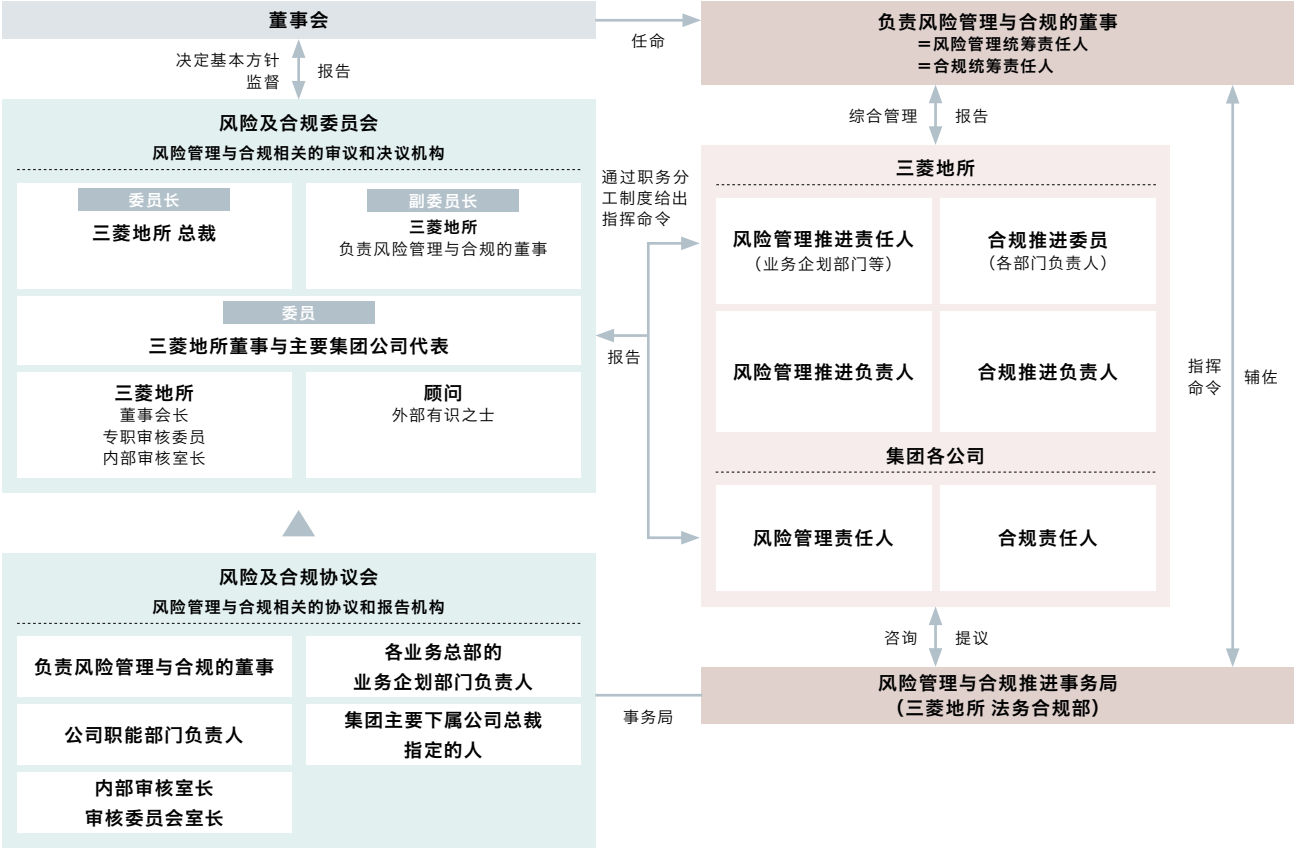
此外,近年来,由于社会环境的变化等影响,各类组织中都在发生基于沟通行为的问题,在提升知识、技术和能力的基础上,“共鸣力”也同样重要。在开放的组织文化中所培养出来的“共鸣力”,同样有利于规避风险和加强关系性。我认为,共享对于城建的情怀,在全集团形成“共鸣力”,打造出强有力的组织,是一项重要的经营课题。

我通过自身的职业生涯,设计出让女性能发挥自身能力并以促进录用女性为主要使命的人事制度,同时致力于这方面的社会启蒙。此外,作为商业杂志的编辑,我还曾经采访过多位经营者,学习各行各业人士的人事战略和经营观,并在多个行业中负责过创新的项目。我以往所积累的这些丰富经验,在作为本公司董事以及提名委员·薪酬委员所开展的活动中得到发挥。今后我还希望加入全集团公司的活性情况的视角,为本公司的可持续成长和企业价值的提升助一臂之力。

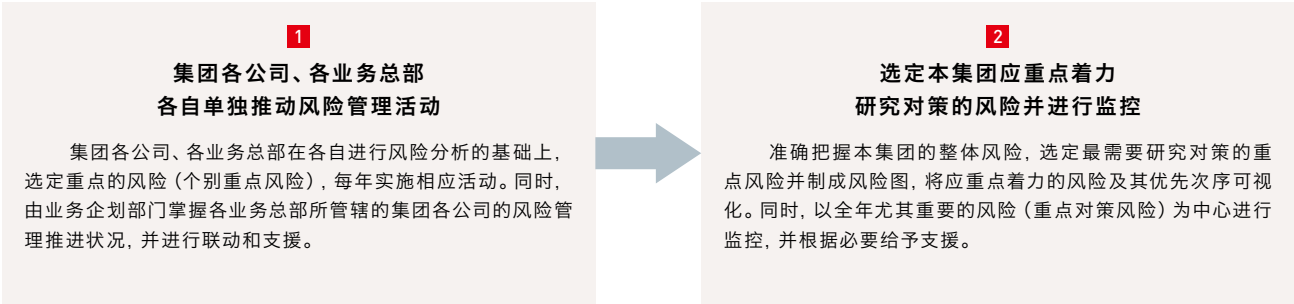
本公司制定了“三菱地所集团风险管理规程”，以所有的业务活动为对象制定并运用风险管理体系。我们将“风险与合规委员会”定位为统括本公司风险管理的机构，并将“风险与合规协议会”定位为收集风险管理相关信息的务实协商部门，以董事会决议任命的风险管理主管董事为统括责任人，在业务企划部门、职能部门和集团各公司内各安排责任人，并作为推进事务局的法务合规部以提供支援的形式开展风险管理活动。

同时，对于紧急事态时的行动指针、联络、初期行动机制、业务持续计划等也进行了制定和运用。

风险管理与合规机制图
(2019年8月时)



风险管理活动



风险图的示意图



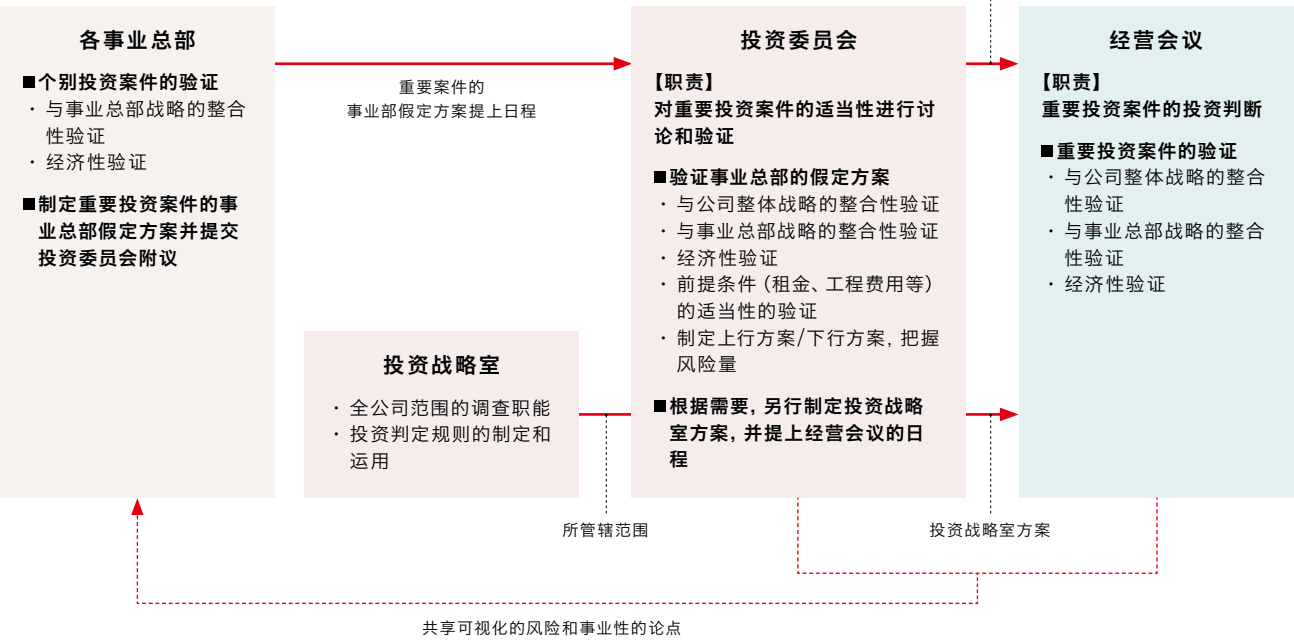
投资案件相关的风险管理

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及应对等。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

个别投资案件的风险评估流程



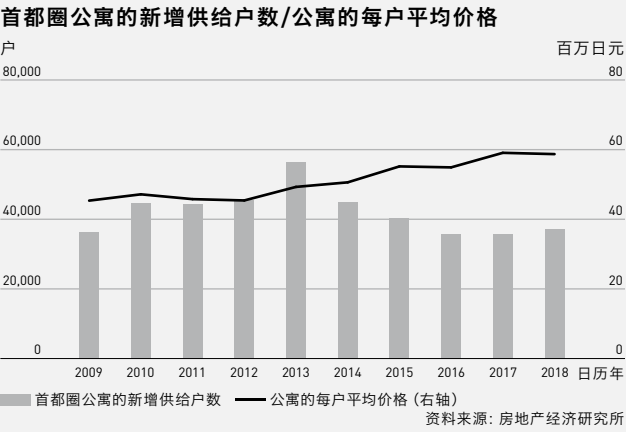
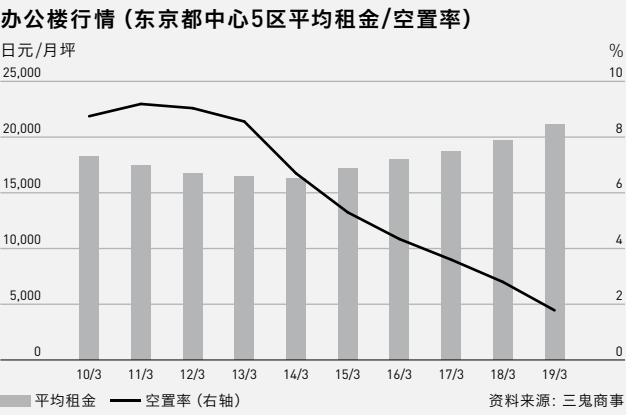
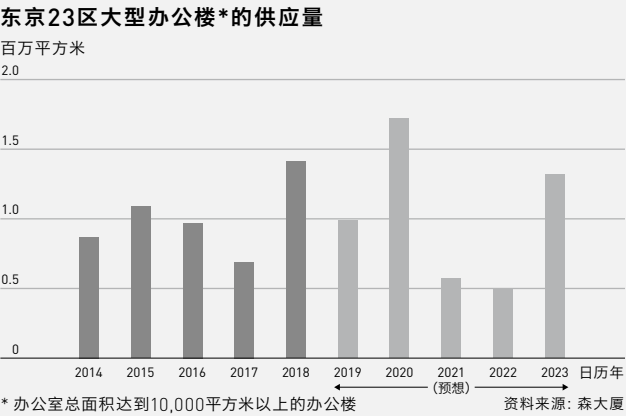
针对主要风险的举措

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	鉴于妥善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并彻底实施管理。此外，通过持续监控和监察，谋求实现信息管理的彻底执行。 同时，为了提升本集团整体的IT安全水平，以本公司的DX推进部为中心，推动实现全集团的IT系统通用化和安全性强化，此外，DX推进部内的IT安全人员与外部的安全公司加强合作，对全集团进行技术支持。
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，本集团建立了从组织上防止行受贿的体制，制定并公布了“三菱地所集团防止行受贿指针”。该指针在彻底防止一切行受贿行为及其可疑行为的同时，还对符合一定条件的交易伙伴开展行贿尽职调查，敦促其在合同中写入禁止行贿行为等条款，公告声明并实践具体的防行贿受贿措施，如：接待、赠送、无偿给予等相关的批准和报告手续规定等。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元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。

财务综述

日本的房地产市场



2018年东京23区大型办公楼的供应量，比上年增加了204.3%，为1,410,000平方米。预计2019年将暂时缩小供应，但在企业业绩良好的背景下，办公室空间的扩张以及集聚分散的办公室等需求依然保持坚挺。预计2020年供应量将再度迎来高水准，之后2021年和2022年的供应量则将走低，预计今后5年（2019-2023年）的平均值将与过去保持同等水准。

受办公室需求高涨的影响，截止到 2019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1.78%，下降至自1991年12月之后的最低水准。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。

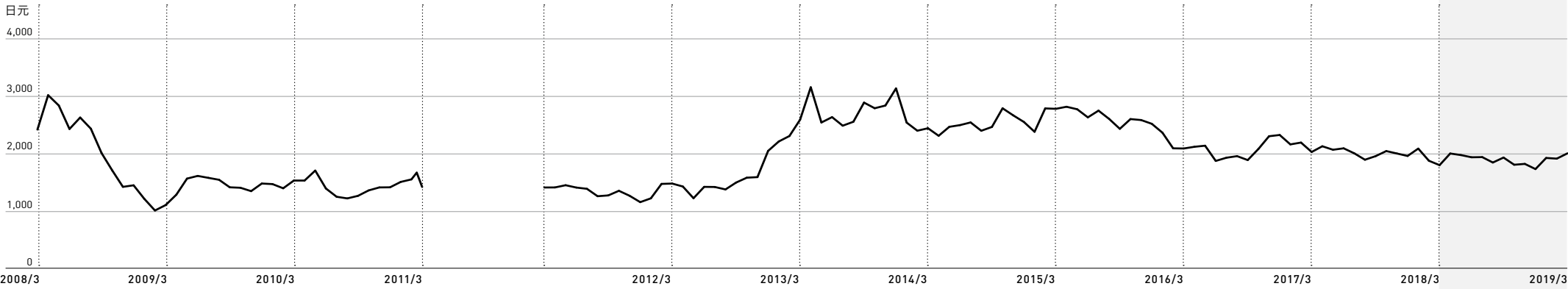
首都圈公寓2018年的新增供给户数，比上年增加了3.4%，为37,132户。此外，首都圈的公寓每户平均价格虽然维持高价，但比上年下降了0.6%，为5,871万日元。

由于日本银行的金融缓和政策持续等因素影响，房地产市场投资市场保持活跃状态，但也有一些人对于（其他行业）投资回报率过低而引起房地产投资市场的过热问题心存担忧。就2019年4月的期待回报率（Cap Rate）来看，以丸之内和大手町地区的A级办公楼的3.5%为首，可以看出很多用途和区域都持平。

11年间的主要财务摘要（合并决算）

	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
业绩概况（百万日元）											
销售收入	¥ 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	¥1,263,283
销售利润	138,567	148,972	158,258	146,299	118,349	161,271	156,332	166,199	192,495	213,047	229,178
经常利润	108,624	117,381	130,830	120,665	92,381	139,638	133,113	144,851	169,851	190,506	206,587
归属于母公司股东的本期净利润	45,423	11,900	64,219	56,512	45,507	64,297	73,338	83,426	102,681	120,443	134,608
财政状态（百万日元）											
总资产	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	5,801,450	5,774,193
自有资本*1	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	1,770,643
有息负债	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	2,319,597
设备投资	201,088	114,085	76,332	282,171	208,135	159,677	177,331	275,316	275,372	289,570	285,089
折旧费	60,364	73,926	70,628	67,465	73,364	74,805	72,696	74,245	75,974	77,545	80,336
现金流（百万日元）											
销售活动带来的现金流	45,824	212,668	259,263	203,243	122,286	336,489	200,078	135,821	168,527	293,338	345,954
投资活动带来的现金流	-214,500	-112,639	-67,223	-272,009	-217,992	-133,537	-46,568	-231,003	-327,292	-286,841	-271,083
财务活动带来的现金流	141,055	-106,852	-140,269	57,189	27,150	-177,514	-189,109	309,237	-4,921	37,203	-192,473
现金及现金等同物的期末余额	184,552	177,825	229,062	215,771	191,837	224,739	198,489	412,392	243,341	286,859	179,308
每股信息（日元）											
本期净利润	¥32.90	¥ 8.58	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13	¥74.00	¥86.78	¥96.97
现金分红	16.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	14.00	16.00	20.00	26.00	30.00
主要财务指标											
EBITDA（百万日元）*2	¥209,522	¥230,730	¥237,109	¥222,885	¥200,587	¥246,332	¥239,934	¥252,034	¥279,718	¥302,424	¥320,641
总资产销售利润率（ROA）*3	3.2%	3.4%	3.7%	3.4%	2.6%	3.4%	3.2%	3.3%	3.6%	3.8%	4.0%
利息备付率（ICR）*4	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	10.1倍
股东权益收益率（ROE）	3.8%	1.0%	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%	6.6%	7.3%	7.8%
派息率	48.6%	139.9%	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%	27.0%	30.0%	30.9%
股票信息											
股价（日元）*5	¥1,102	¥1,530	¥1,407	¥1,476	¥2,596	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5	¥2,030	¥1,798.5	¥2,005.5
已发行总股数	1,382,518千股	1,390,397千股	1,390,397千股	1,390,397千股	1,390,397千股	1,390,397千股	1,390,397千股	1,390,397千股	1,390,685千股	1,390,908千股	1,391,038千股

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3月最终交易日的收盘价。

财务概况

销售收入和销售利润

在2018财年度的业绩中，销售收入为1,263,283百万日元，比上年度增加了69,233百万日元（+5.8%）；销售利润为229,178百万日元，增加了16,131百万日元（+7.6%）。各部门的详细内容以及概况如下。

在大厦业务方面，由于2017年1月竣工的“大手町公园大厦”带来的收入，实现了增收增益。另外，2018财年度末时全国范围所有用途的空置率为1.80%，丸之内新竣工的办公楼、丸之内办公室的空置率为2.19%。其结果，该部门的销售收入比上年度增加了23,533百万日元，为529,695百万日元；销售利润增加了448百万日元，为147,691百万日元。

在生活服务类房地产业务方面，由于计入了出售所持有物件所带来的收入等，销售收入比上年度增加了8,261百万日元，为106,182百万日元；销售利润增加了4,480百万日元，为32,560百万日元。

在住宅业务方面，日本国内商品房业务收入和利润均有所减少。但由于长租公寓的出售数量比上年度有所增加等因素，从而实现了增收增益。其结果，该部门的销售收入为420,405百万日元，比上年度增加了9,807百万日元；销售利润比上年度增加了6,567百万日元，为30,428百万日元。

在海外业务方面，由于物业出售收入的减少以及美国正在进行翻新整修工程的租赁办公楼的房租收入的减少等，收入有所减少，但由于混合模式投资带来的利润增加，结果为增益。其结果，该部门的销售收入比上年度减少了5,080百万日元，为81,844百万日元；但销售利润比上年度增加了2,779百万日元，为26,927百万日元。

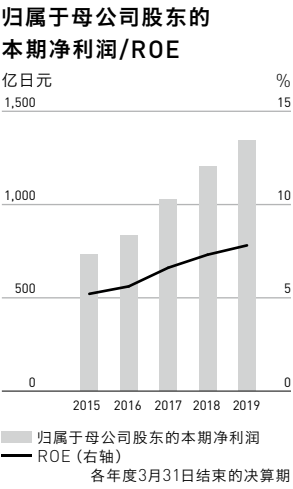
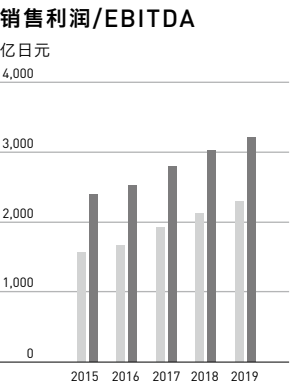
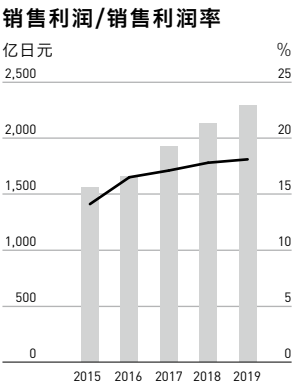
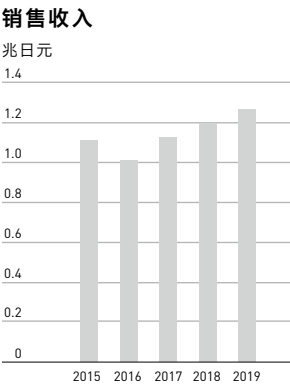
在基金投资管理业务方面，由于出售物业等而实现了增收。其结果，该部门的销售收入为49,588百万日元，比上年度增加了26,922百万日元；销售利润为9,231百万日元，比上年度增加了4,634百万日元。

在酒店、机场业务方面，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，“The Royal Park Hotel京都四条”于2018年4月，“The Royal Park Hotel广岛River Side”于同年10月分别开业。另一方面，由于酒店开发业务的出售物业比上年度有所减少，该部门的销售收入为44,171百万日元，比上年度增加了3,133百万日元；销售利润为2,371百万日元，比上年度减少了764百万日元。

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）等的设计监理业务等收入。另外，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24,671百万日元，比上年度增加了3,058百万日元；销售利润比上年度增加了297百万日元，为2,021百万日元。

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33,586百万日元，比上年度增加了8,001百万日元；销售利润比上年度增加了1,085百万日元，为2,603百万日元。

其他业务方面，销售收入比上年度减少了431百万日元，为8,106百万日元；销售利润为196百万日元的亏损。



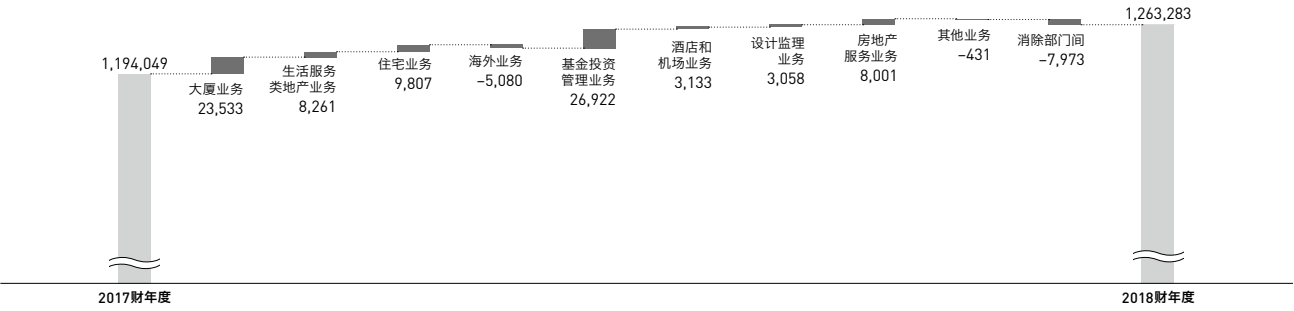
单位：百万日元

科目	2018财年度 实绩	2017财年度 实绩	增减
销售收入	1,263,283	1,194,049	69,233
大厦业务	529,695	506,161	23,533
生活服务类地产业务	106,182	97,920	8,261
住宅业务	420,405	410,598	9,807
海外业务	81,844	86,925	-5,080
基金投资管理业务	49,588	22,665	26,922
酒店和机场业务	44,171	41,038	3,133
设计监理业务	24,671	21,613	3,058
房地产服务业务	33,586	25,584	8,001
其他业务	8,106	8,538	-431
消除部门间	-34,969	-26,996	-7,973
销售利润	229,178	213,047	16,131
大厦业务	147,691	147,243	448
生活服务类地产业务	32,560	28,079	4,480
住宅业务	30,428	23,860	6,567
海外业务	26,927	24,147	2,779
基金投资管理业务	9,231	4,596	4,634
酒店和机场业务	2,371	3,136	-764
设计监理业务	2,021	1,724	297
房地产服务业务	2,603	1,518	1,085
其他业务	-196	1,784	-1,981
消除部门间或全公司	-24,459	-23,043	-1,416

(注) 前一年度的业绩，将改用从本年度开始变更的部门分类。

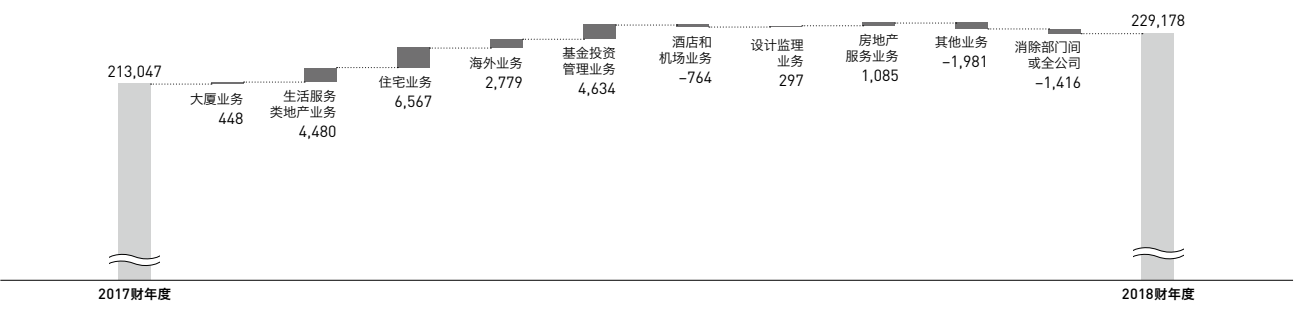
2018财年度合并报表现金流与上年度比较

百万日元



2018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及库存资产的减少等，使销售活动带来的现金流有所增加。但由于返还短期借款及长期借款造成的支出增加等，比上年度末减少了107,551百万日元，为179,308百万日元。

(销售活动带来的现金流)

销售活动带来的现金流增加了345,954百万日元（相比上年度+52,616百万日元）的资金。这是由税金等调整前本期净利润210,939百万日元在调整了非资金损

益项目上的折旧费80,336百万日元后的资金增加基础上，加上库存资产的减少、支付法人税、押金及保证金的增加等带来的资金增减后算出。

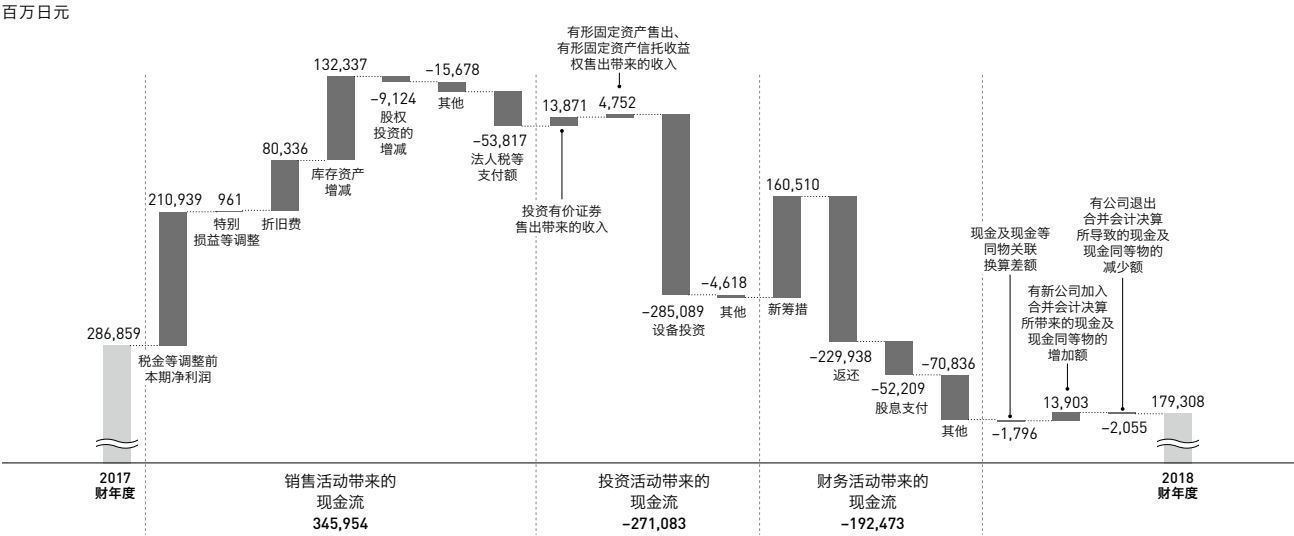
(投资活动带来的现金流)

投资活动带来的现金流减少了271,083百万日元（相比上年度+15,757百万日元）的资金。这是由于出资获取有形固定资产等造成的结果。

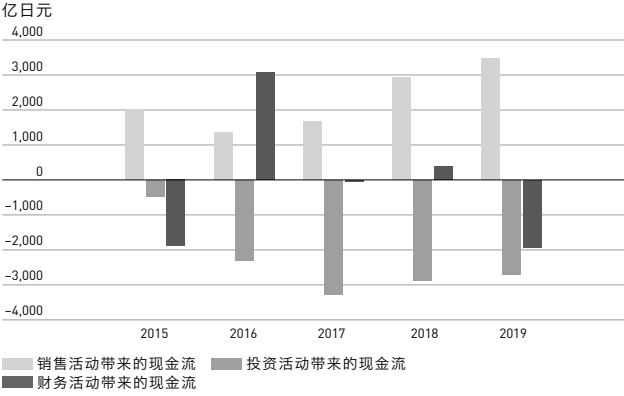
(财务活动带来的现金流)

财务活动带来的现金流减少了192,473百万日元（相比上年度-229,677百万日元）的资金。这是返还长期借款以及偿还公司债券等的结果。

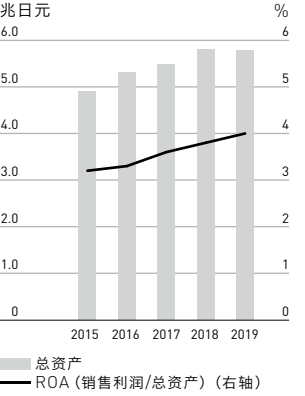
2018财年度合并报表现金流与上年度比较



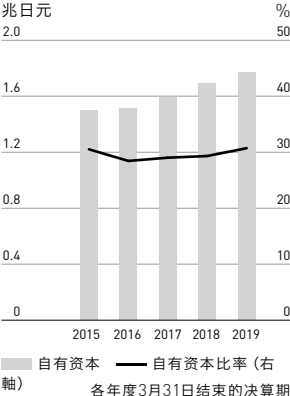
现金流



总资产/ROA (销售利润/总资产)



自有资本/自有资本比率



(2) 合并报表借贷对照表

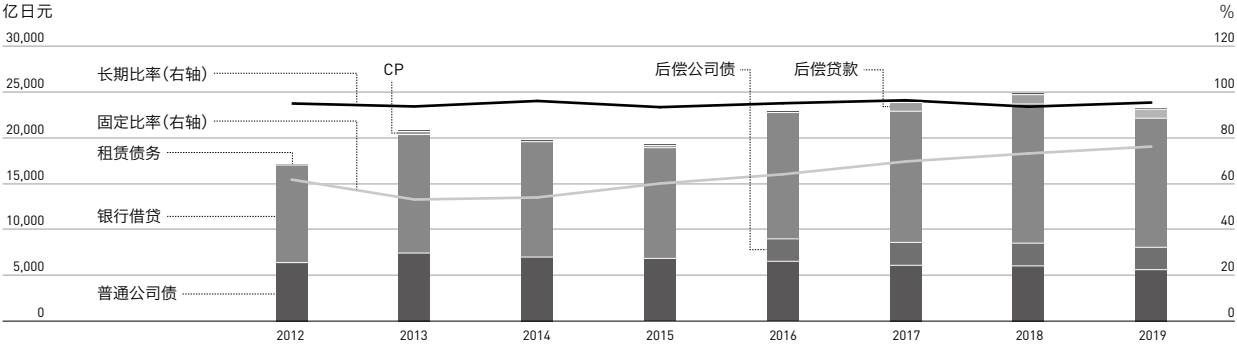
“资产部分”因以上的销售、投资、财务活动带来的资产和负债的增减，相比上年度末减少了27,256百万日元，为5,774,193百万日元。

“负债部分”比上年度末减少了105,273百万日元，为3,817,088百万日元。有息负债比上年度末减少了162,078百万日元，为2,319,597百万日元；减去手头流动性余额的净有息负债比上年度末减少了54,527百万日元，为2,140,288百万日元。

“净资产部分”由于利润剩余金、非支配持股的增加等，比上年度末增加了78,017百万日元，为1,957,105百万日元。

(注) 从2018财年度的第一财季起，适用2018年2月16日公布的税收效果会计准则修订(企业会计准则第28号)，重新评估延付税金资产及延付税金负债部分。同时，2018年3月末时的合并资产负债表也改为适用本次修订后的数值。

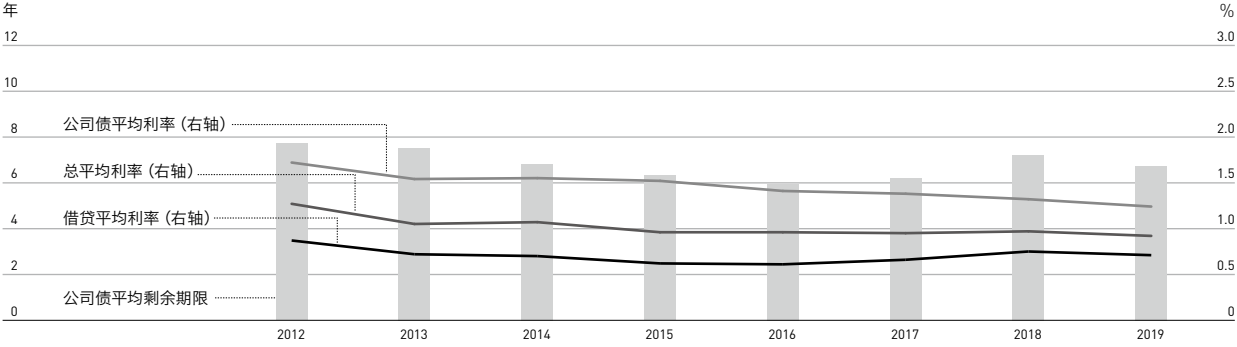
有息负债状况



普通公司债	6,362	7,472	7,015	6,852	6,530	6,127	6,038	5,589
后偿公司债	—	—	—	—	2,500	2,500	2,500	2,500
银行借贷	10,723	12,929	12,619	12,088	13,812	14,285	15,230	14,060
后偿贷款	—	—	—	—	—	1,000	1,000	1,000
CP	—	350	—	280	—	—	—	—
租赁债务	83	102	95	72	68	56	47	45
固定比率(右轴)	61.8	53.1	54.0	60.1	64.1	69.7	73.2	76.2
长期比率(右轴)	95.0	93.7	96.1	93.4	95.1	96.4	93.6	95.4

各年度3月31日结束的决算期

融资利率、公司债状况(单独)



公司债平均剩余期限	7.71	7.52	6.82	6.31	5.94	6.19	7.20	6.72
公司债平均利率(右轴)	1.72	1.54	1.55	1.52	1.41	1.38	1.32	1.24
借贷平均利率(右轴)	0.87	0.72	0.70	0.62	0.61	0.66	0.75	0.71
总平均利率(右轴)	1.27	1.05	1.07	0.96	0.96	0.95	0.97	0.92

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。

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相关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 会计年度 自2018年4月1日 至2019年3月31日	上年度合并报表 会计年度 自2017年4月1日 至2018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	3,480,147	3,644,937
期中增减额	-71,408	-164,790
期末余额	3,408,738	3,480,147
期末时价	6,953,534	6,768,625
账面浮盈	3,544,796	3,288,478

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	480,436	183,523
期中增减额	153,547	296,913
期末余额	633,983	480,436
期末时价	987,600	614,790
账面浮盈	353,616	134,354

- (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，租赁等房地产以及作为租赁等房地产使用部分的房地产相关的损益状况，详细如下。

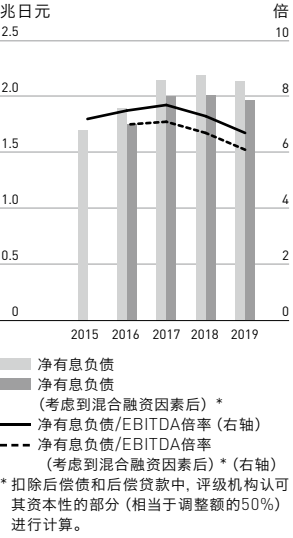
	单位：百万日元	
	本年度合并报表 会计年度 自2018年4月1日 至2019年3月31日	上年度合并报表 会计年度 自2017年4月1日 至2018年3月31日
租赁等房地产		
租赁收入	448,676	439,592
租赁费用	283,816	275,749
差额	164,860	163,843
其他损益	-7,917	-4,745

包含作为租赁等房地产使用部分的房地产

租赁收入	40,830	21,419
租赁费用	30,825	16,872
差额	10,005	4,546
其他损益	-406	-362

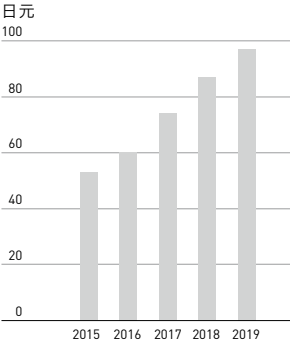
(注) 在包含作为租赁等房地产使用部分的房地产里，因为作为服务提供以及经营管理包括了本公司以及一部分合并报表子公司使用的部分，所以该当部分的租赁收益不予计入。另外，在该当房地产的关联费用（折旧费用、建筑管理费用、租税公课等）中，包含了租赁费用。

有息负债余额

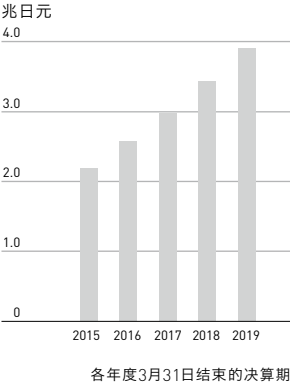


* 扣除后偿债和后偿贷款中，评级机构认可其资本性的部分（相当于调整额的50%）进行计算。

每股本年度净利润



租赁等房地产账面浮盈



股票持有情况

截止到2019年3月的决算期末时，持有目的为非纯投资目的的股票品种数以及记入资产负债表的总金额

	股票品种数	记入资产负债表的总金额（百万日元）
非上市的股票	88	9,500
非上市之外的股票	66	229,301

特定投资股份以及视为持有股份各品种具体股份数量、记入资产负债表的金额等相关信息

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	40,233	1*
株式会社三菱UFJ金融集团	32,325,842	17,779	2*
AGC株式会社	4,540,606	17,617	1*
日本空港BUILDING株式会社	3,111,400	14,545	1*
大成建设株式会社	2,426,690	12,473	3*
三菱仓库株式会社	3,665,554	11,326	4*
三菱重工业株式会社	2,346,997	10,791	1*
麒麟控股株式会社	4,058,738	10,725	1*
东海旅客铁道株式会社	367,900	9,458	3*
东日本旅客铁道株式会社	857,300	9,155	3*
平和不动产株式会社	4,274,100	9,108	5*
三菱电机株式会社	5,577,294	7,933	1*
株式会社尼康	3,510,000	5,479	4*
三菱材料管理株式会社	1,739,700	5,083	1*
丰田汽车株式会社	598,462	3,882	1*
东宝株式会社	794,100	3,529	3*
信越化学工业株式会社	308,212	2,860	1*
株式会社三菱化学控股	3,528,800	2,750	1*
株式会社大林组	2,404,961	2,679	3*
清水建设株式会社	2,738,650	2,634	3*
小田急电铁株式会社	901,000	2,417	3*
日本水产株式会社	2,789,900	2,357	1*
三菱UFJ租赁株式会社	3,760,000	2,120	1*
株式会社三菱综合研究所	598,500	2,001	4*
SEINO控股株式会社	1,275,900	1,881	5*
株式会社Renaissance	939,500	1,837	6*
株式会社八十二银行	3,441,500	1,579	7*
株式会社福冈金融集团	621,600	1,526	7*

株式会社千叶银行	1,852,000	1,113	7*
株式会社T&D控股	850,500	989	7*
JFE控股株式会社	445,300	836	1*
东海CARBON株式会社	588,250	812	1*
株式会社静岡银行	886,750	747	7*
株式会社岛津制作所	233,476	747	1*
三菱瓦斯化学株式会社	431,405	681	1*
株式会社Mebuki金融集团	2,340,000	662	7*
能美防灾株式会社	345,000	624	3*
株式会社久保田	359,000	574	4*
日本通运株式会社	89,483	551	4*
株式会社松屋	545,300	547	3*
株式会社百五银行	1,509,000	531	7*
株式会社东京会馆	131,140	522	3*
株式会社Concordia金融集团	1,186,500	506	7*
品川Refractorize株式会社	138,150	433	1*
中国银行股份有限公司	343,000	356	7*
株式会社PS三菱	496,000	328	1*
株式会社弘电社	58,500	279	3*
日本邮船株式会社	143,421	232	1*
三菱制钢株式会社	112,472	172	4*
株式会社JS YUASA COPORATION	73,670	159	1*
东海东京金融控股株式会社	380,300	152	7*
gooddays控股株式会社	28,500	118	5*
株式会社九州金融集团	256,410	115	7*
株式会社七十七银行	70,687	109	7*
株式会社南都银行	50,440	104	7*
三菱化工机株式会社	66,586	101	4*

- 1* 主要是为了保持和加强大厦业务中与租户的良好关系，从而提升企业价值
2* 主要是为了保持和加强资金筹措以及大厦业务中的良好关系，从而提升企业价值
3* 主要是为了保持和加强大厦业务的合作关系，从而提升企业价值
4* 为了保持和加强本集团整体业务相关的良好关系，从而提升企业价值
5* 为了通过业务协作、共同业务等提升企业价值
6* 主要是为了保持和加强住宅业务中的合作关系，从而提升企业价值
7* 主要是为了稳定地筹措资金

借贷对照表外的有表决权股份

股票名称	股份数（股）	借贷对照表 计入额 （百万日元）	持有 目的
东京海上控股株式会社	6,929,500	37,155	8*
三菱电机株式会社	10,656,000	15,158	8*
株式会社三菱UFJ金融集团	4,306,400	2,368	8*
三菱汽车工业株式会社	700,000	411	8*

8* 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。

比较合并报表借贷对照表

科目	单位：百万日元		
	本年度合并报表 会计年度末 2019/3/31时	上年度合并报表 会计年度末 2018/3/31时	增减
	金额	金额	金额
(资产部分)	5,774,193	5,801,450	-27,256
流动资产	1,072,869	1,217,690	-144,820
现金及存款	176,814	287,153	-110,338
期票及销售未进款	62,603	44,670	17,932
有价证券	6,767	8,219	-1,451
销售用房地产	84,104	95,391	-11,287
在建销售用房地产	268,152	327,213	-59,060
开发用房地产	996	1,267	-271
未完成工程预付金	7,058	9,681	-2,622
其他在庫资产	1,143	1,084	58
资权投资	387,385	365,933	21,451
其他	78,061	77,299	762
呆账准备金	-218	-224	6
固定资产	4,701,323	4,583,759	117,563
有形固定资产	4,088,084	3,981,871	106,212
建筑及建设物	1,183,718	1,060,851	122,866
机械装置及搬运工具	24,818	19,825	4,992
土地	2,105,797	2,063,202	42,595
信托土地	676,572	678,420	-1,847
建设暂定勘定	80,674	142,127	-61,453
其他	16,502	17,444	-941
无形固定资产	95,128	94,241	886
借地权	74,384	72,934	1,450
其他	20,743	21,306	-563
投资等其他资产	518,110	507,646	10,464
投资有价证券	258,527	272,779	-14,252
长期贷款	2,924	1,362	1,561
押金及保证金	114,713	108,097	6,615
退休金支付相关资产	23,935	20,280	3,655
延付税金资产	20,766	22,953	-2,187
其他	97,911	83,610	14,301
呆账准备金	-668	-1,438	769
资产合计	5,774,193	5,801,450	-27,256

(注) 未滿百万日元时切舍表示。

科目	单位：百万日元		
	本年度合并报表 会计年度末 2019/3/31时	上年度合并报表 会计年度末 2018/3/31时	增减
	金额	金额	金额
(负债部分)	3,817,088	3,922,362	-105,273
流动负债	688,942	665,091	23,850
期票支付及销售未付金	57,967	61,169	-3,202
短期借款	86,156	159,090	-72,933
1年内预定返还长期借款	231,065	147,739	83,325
1年内预定返还公司债	75,000	66,162	8,837
未付法人税等	19,620	27,675	-8,055
其他	219,133	203,254	15,879
固定负债	3,128,145	3,257,270	-129,124
公司债	733,916	787,661	-53,744
长期借款	1,188,866	1,316,232	-127,365
预收押金保证金	440,058	414,390	25,668
延付税金负债	233,635	224,557	9,078
再估值关联延付税金负债	264,063	263,428	634
退休金支付相关负债	26,573	26,847	-274
董事退职慰劳准备金	579	771	-191
环境对策准备金	4,623	5,074	-451
负商誉	92,423	95,992	-3,569
其他	143,403	122,313	21,090
(净资产部分)	1,957,105	1,879,088	78,017
股东资本	1,157,824	1,061,700	96,123
资本金	142,023	141,898	124
资本剩余金	162,498	161,819	678
利润剩余金	858,581	763,277	95,304
自有股份	-5,278	-5,294	16
其他包括利润累计额	612,819	636,648	-23,829
其他有价证券市值差额金	115,452	121,787	-6,334
递延对冲损益	-64	369	-434
土地再估值差额金	526,623	526,623	—
汇率换算调整勘定	-30,144	-12,227	-17,916
退休金支付相关调整的累计额	952	95	856
新股预约权	302	326	-24
非控股股东持股	186,159	180,412	5,746
负债净资产合计	5,774,193	5,801,450	-27,256

(注) 未滿百万日元时切舍表示。

比较合并报表损益计算书

科目	单位: 百万日元	
	本年度合并报表	上年度合并报表
	会计年度 2018/4/1—2019/3/31	会计年度 2017/4/1—2018/3/31
销售收入	1,263,283	1,194,049
销售成本	940,976	890,237
总销售利润	322,306	303,812
销售费用以及一般管理费	93,128	90,765
销售利润	229,178	213,047
销售外收入	12,391	10,447
收取利息	579	284
收取红利	7,001	5,565
关联企业投资收益	263	419
其他	4,547	4,177
销售外费用	34,983	32,988
支付利息	23,503	23,122
处置固定资产损失	5,761	5,746
其他	5,717	4,119
经常利润	206,587	190,506
特别利润	8,170	14,719
固定资产销售利润	—	12,044
投资有价证券售出带来的收入	6,072	—
关联公司股票售出带来的收入	—	1,161
负商誉发生收益	2,097	—
企业合并带来的互换利润	—	1,513
特别损失	3,818	13,768
处置固定资产关联损失	3,818	8,259
减值损失	—	5,508
税金等调整前本期净利润	210,939	191,457
法人税、住民税以及业务税	46,441	57,334
法人税等调整额	12,517	−3,626
法人税等合计额	58,958	53,707
本期净利润	151,981	137,749
归属于非控股股东的本期净利润	17,372	17,305
归属于母公司股东的本期净利润	134,608	120,443

(注) 未滿百万日元时切舍表示。

比较合并报表包括利润计算书

科目	单位: 百万日元	
	本年度合并报表	上年度合并报表
	会计年度 2018/4/1—2019/3/31	会计年度 2017/4/1—2018/3/31
本期净利润	151,981	137,749
其他包括利润	−24,202	15,711
其他有价证券市值差额金	−6,337	12,144
递延对冲损益	−384	365
土地再估值差额金	—	4
汇率换算调整勘定	−17,407	95
退休金支付相关调整的累计额	839	2,744
对于持股适用公司的持股相当额	−913	355
包括利润	127,778	153,461
(细目)		
母公司股东关联包括利润	110,779	136,731
非控股股东关联包括利润	16,998	16,730

(注) 未滿百万日元时切舍表示。

比较合并报表现金流量表 (概要)

科目	单位: 百万日元	
	本年度合并报表	上年度合并报表
	会计年度 2018/4/1—2019/3/31	会计年度 2017/4/1—2018/3/31
税金等调整前本期净利润	210,939	191,457
特别损益等调整	961	7,263
折旧费	80,336	77,545
库存资产增减	132,337	86,614
股权投资的增减	−9,124	−53,837
其他	−15,678	30,540
法人税等支付额	−53,817	−46,244
销售活动带来的现金流	345,954	293,338
投资有价证券售出带来的收入	13,871	5,277
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	4,752	13,694
设备投资	−285,089	−289,570
其他	−4,618	−16,242
投资活动带来的现金流	−271,083	−286,841
新筹措	160,510	256,429
返还	−229,938	−243,230
股息支付	−52,209	−44,035
其他	−70,836	68,040
财务活动带来的现金流	−192,473	37,203
现金及现金等同物关联换算差额	−1,796	−183
现金及现金等同物的增减额	−119,398	43,517
有新公司加入合并会计决算所带来的现金及现金同等物的增加额	13,903	—
解除子公司合并报表后现金及现金同等物的减少额	−2,055	—
现金及现金等同物的期初余额	286,859	243,341
现金及现金等同物的期末余额	179,308	286,859

(注) 未滿百万日元时切舍表示。

公司数据

三菱地所集团主要企业

■ 合并报表子公司 □ 持股适用公司

大厦业务	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有 百分比 (%)
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	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	有乐町电气办公楼的管理运营	62.5
■ Nan Shan Plaza Property Management Co., Ltd. * Outside the scope of consolidation	100-7, Songren Road, Xinyi District, Taipei, 11073, 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	横浜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	58.2

住宅业务				
住宅开发、销售业务				
■ Mitsubishi Estate Residence Co., Ltd.	Otemachi Financial City Grand Cube 9-2, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-8189	TEL+81-3-6281-8000	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、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
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

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有 百分比 (%)
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	生态生活方式的调查、分析、研究、提出方案	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	个人住宅的买卖及租赁中介、租赁管理	100.0
■ URBAN LIFE Co., Ltd.	6-26, Motoyamaminamimachi, 8-chome, Higashinada-ku, Kobe, Hyogo Prefecture 658-0015	TEL+81-78-452-0668	土地建筑物的买卖、中介和租赁管理	100.0
■ URBAN LIFE JUUTAKUHANBAI Co., Ltd.	6-26, Motoyamaminamimachi, 8-chome, Higashinada-ku, Kobe, Hyogo Prefecture 658-0015	TEL+81-78-414-6211	土地建筑物的买卖、中介和租赁管理	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	收费老人院的运营管理	100.0

海外业务				
■ Rockefeller Group, Inc.	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020 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 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.*	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
■ Mitsubishi Estate Taiwan Ltd.*	100-6, Songren Road, Xinyi District, Taipei, 11073, Taiwan	TEL+886-2-8780-3003	在台湾的房地产业务	100.0
* Outside the scope of consolidation				
基金投资管理业务				
■ Mitsubishi Jisho Investment Advisors, Inc.	Marunouchi North Exit Building, 6-5, Marunouchi 1-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	85.0
■ 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

酒店、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, Nishi-ku, Yokohama, Kanagawa Prefecture 220-8173	TEL+81-45-221-1111	横浜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.*	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
■ Shimojishima Airport Management Co., Ltd.*	1727, Irabusawada, Miyakojima, Okinawa Prefecture 906-0507	TEL+81-980-78-6365	宫古下地岛机场航站楼的建设和运营	69.0
■ Mt. Fuji Shizuoka Airport Co., Ltd.*	3336-4, Sakaguchi, Makinohara, Shizuoka Prefecture 421-0411	TEL+81-548-29-2000	富士山静冈机场的经营和运营	50.0
* Outside the scope of consolidation				
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	内装演的设计监理及施工以及家具用品的制造和销售	100.0

房地产服务业务				
■ 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
■ Parking Management Organization, Ltd.	Shibuya Park Building, 6-6, Shibuya 3-chome, Shibuya-ku, Tokyo 150-0002	TEL+81-3-3406-2477	停车场管理	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	提供人事关联服务业务	100.0
■ MEC Information Development Co., Ltd.	Marunouchi North Exit Building, 6-5, Marunouchi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	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

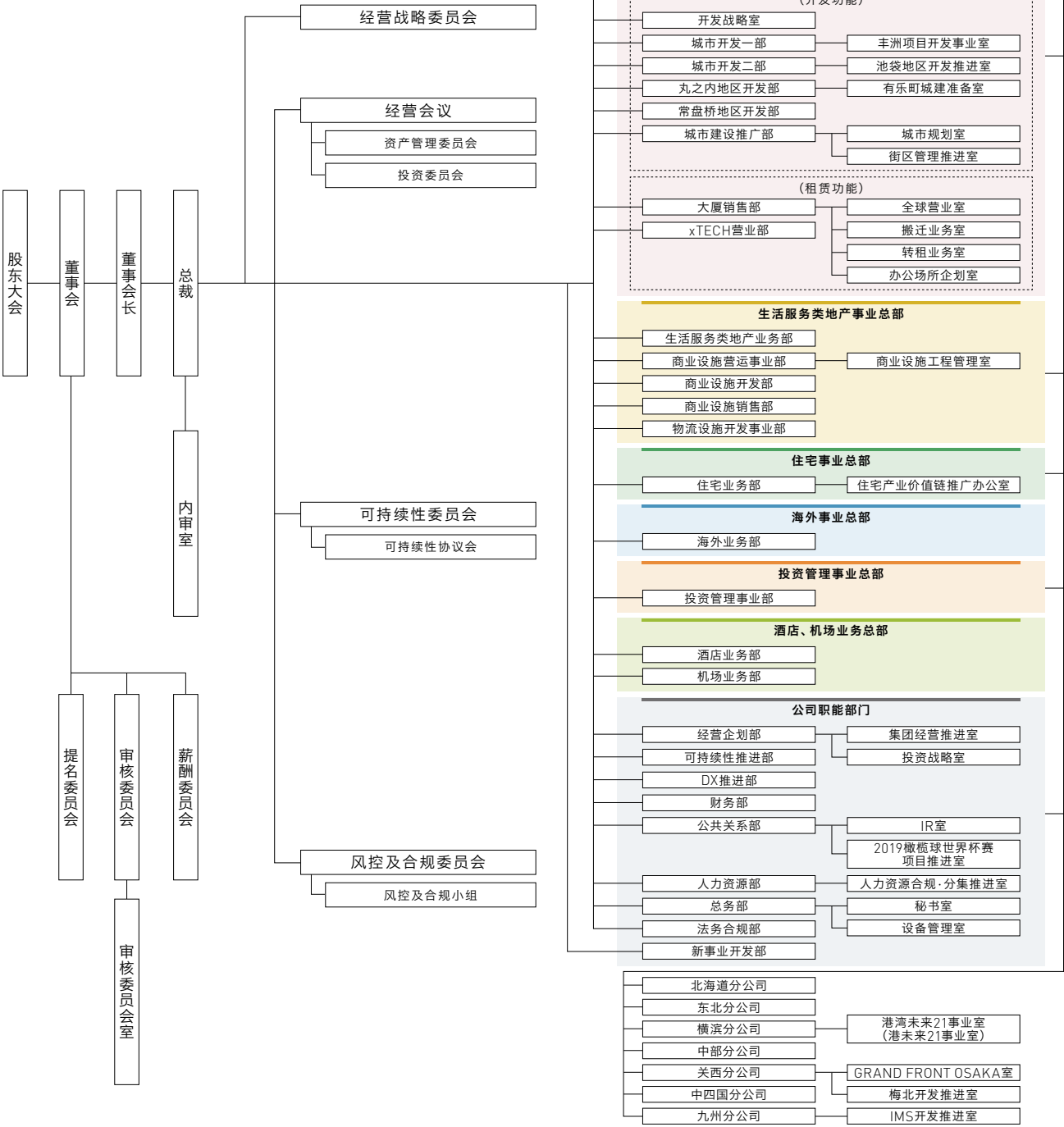
(注) 议决权所有百分比为2019年3月末时的数据。

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 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	
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
名古屋第一酒店开业，进军酒店业务	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	
新设横浜营业所（2000年4月改组为横浜分公司）	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 福岡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 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
	2003 丸之内OAZO开业
	2004 东京大厦开业
	2005 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
	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静岡・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 丸之内二重桥大厦竣工

组织图

（2019年4月1日时）



公司概要

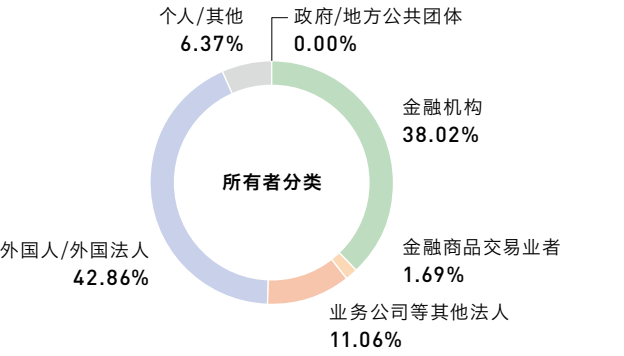
(2019年3月31日时)

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	1,391,038,170股 (比上年度末增加130,065股)
股东总数	62,298名 (比上年度末减少5,583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	109,963	7.92
日本Trustee Service信托银行株式会社 信托账号	67,146	4.83
明治安田生命保险相互会社	46,882	3.37
JP MORGAN CHASE BANK 380055	45,357	3.26
日本Trustee Service信托银行株式会社 信托账号5	27,138	1.95
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	23,629	1.70
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	22,604	1.62
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7	21,564	1.55
东京海上日动火灾保险株式会社	20,300	1.46

(注) 计算持股比例时扣除自有股份。

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

142,023百万日元

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: 899名
合并决算: 9,439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

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

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 530-6009
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

可持续性信息

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

登载全集团可持续性相关数据以及对基于
CSR重要课题的相关举措进行归纳总结的
CSR报告书等[※]。

※从本年度起, 预定更名为《可持续性报告》进行发行

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



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。



使用植物油溶剂的油墨。可控制挥发性有机化合物 (VOC)，保护石油资源。

Printed in Japan