



Contents

- 2 三菱地所集团的挑战与事业扩大的历程 P50 ESG
- 4 三菱地所集团的优势
 - 6 丸之内的"现在"
- 8 三菱地所的价值创造模式
- P 10 领导致辞
- P 14 长期经营计划2030的整体状况
 - 16 本集团的优势与成长战略
 - 18 面向2030年的未来蓝图
 - 20 特辑 1: 国内资产业务

CO · MO · RE YOTSUYA (CO·MO·RE四谷)

- 22 特辑 : 海外资产业务
 - 泰国·曼谷商品住宅业务
- 24 特辑 🧃: 非资产业务
 - 参与策划电梯媒体业务
- 26 财务、宣传负责董事致辞

P30 业务综述

- 31 实施机构改革 推进战略方针
- 32 业务部门
- 34 商业地产业务
 - 34 大厦业务
 - 36 商业设施业务/奥特莱斯业务
 - 37 物流设施业务
 - 38 酒店业务
 - 39 机场业务
- 40 住宅业务
- 42 海外业务
- 44 基金投资管理业务
- 45 设计监理、房地产服务业务
- 46 新业务开发职能部门
- 49 销售和售后职能部门

- 52 重要课题
- 54 环境方面的举措(E)
- 55 TCFD
- 56 人财/多样性举措(S)
- 57 防灾 (顺应能力) 相关举措 (S)
- 58 SASB
- 59 公司治理 (G)
 - 59 董事会长致辞
 - 60 董事
 - 61 执行官、执行董事、集团执行董事
 - 62 企业治理的特征
 - 64 董事会的绩效评估/薪酬
 - 65 政策性持有股票
 - 66 外部董事致辞
- 68 风险管理

P71 财务综述

- 71 日本的房地产市场
- 72 11年间的主要财务摘要(合并决算)
- 74 比较合并报表借贷对照表
- 76 比较合并报表损益计算书/ 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)

P 78 公司数据

- 78 三菱地所集团主要企业
- 80 沿革
- 81 组织图
- 82 公司概要
- 83 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集团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集团的预测有较大出入。

三菱地所集团的挑战与事业扩大的历程

三菱地所集团历时120多年对丸之内地区进行不懈的开发,使之成为日本最具代表性的商业中

心,并在此过程中积累了有关"城市建设"的独到见识和经验。

我们正通过运用这些见识和经验,在众多领域拓展业务。

住宅

1969年 赤坂 Park House起售 (进军公寓业务)

2011年 合并三菱地所、

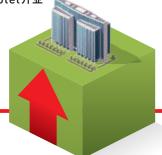
三菱地所 Real Estate Service 及藤和不动产的 住宅销售业务, 创立三菱地所 Residence。



酒店

1989年 Royal Park Hotel开业





运用在丸之内地区所构建起的与租户的合作 关系以及运营管理经验等, 积极获取酒店开 发用地并开展酒店运营业务

奥特莱斯 (折扣店)

2000年 御殿场 PREMIUM OUTLETS® 开业 2009年 将 Chelsea Japan株式会社合并报表子公司化 (更名为三菱地所・Simon株式会社)

充分发挥在丸之内地区的商业设施运营中构建起来的与

租户的合作关系和信息网络,开展具有日本国内顶级集

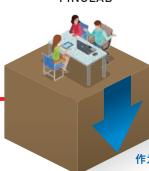


初创小微企业支援

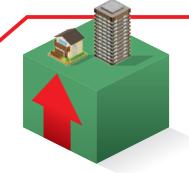
2007年 在新丸之内大厦开设新业务 创造支援据点 "EGG JAPAN"

2016年 开设金融科技初创小微企业 专用的共用办公设施 "FINOLAB"





作为技术初创小微企业的基地, 构建全新的丸之内品牌



发挥在办公楼运营管理中积累的 经验, 提供舒适性、安全性 兼备的住宅与服务

海外业务

1972年 设立三菱地所纽约分

1986年 设立MEC UK分公司 1990年 参股 RGI公司

2008年 设立三菱地所亚洲分 公司

发挥在丸之内地区开发中磨练积累的经 验及丰富的资金能力,构建稳固的业务



充分运用在丸之内地区获得 的经验和见识

在丸之内地区的再开发中充分运 用建筑容积率转移等手法

以丸之内地区为基础扩大业务的历史

通过丰富的房地产资源运 营实绩,积累相关经验

通过其他业务获得的经验和 见识反馈于丸之内地区



基金投资管理业务

2001年 Japan Real Estate Asset投资法人 作为日本国内首家JREIT在东证市场

2015年 收购美国投资管理公司 TA Realtv 2017年 三菱地所物流 REIT投资法人上市

根据地丸之内地区再开发的历史

1890年

从零开始

收购丸之内地区和打造一大商业街之梦

曾任三菱公司总裁的岩崎弥之助先 生坚信,如果日本要走现代化的道路, 就必须建立具有世界水准的商业中心, 应明治政府的请求, 收购了丸之内一带 的荒芜土地。

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"于1894年竣工。此 后, 红砖结构的3层办公楼陆续建成, 美 丽的街景仿佛使人置身伦敦,因而被称 为"伦敦一角"。

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。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, 揭开了重建大 规模办公楼的序幕。



1995年代~ 2019年代

客能力的奥特莱斯设施

第三次开发

将丸之内地区打造成"全世界互动最活跃的街区"

三菱地所长期秉持"专注商业活动的城市建设"的业务理念. 而自从1995年发布旧丸之内大厦改建计划以来,公司将致力创造以 "全球最活跃的互动城区"作为全新理念,使丸之内地区面貌一 新,成为一个繁华而又充满活力的空间。从2008年起,为了进一步 "拓宽"和"加深"公司业务,将这一理念拓展到大手町和有乐町 地区,通过国际金融据点和基础设施的建设等,推动加强国际竞争 力。力求打造一个具有全新价值、富有魅力的街区。





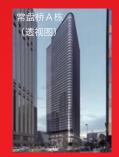


2020年~现在

丸之内 NEXT STAGE

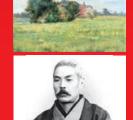
将丸之内地区打造为"不断催生全新价值的街区"

我们将2020年之后的城市建设定位为"丸之内NEXT STAGE",通过努力加强革新创造与数字基础,推进能够提高 个人的生活质量、有助于发现并解决社会问题的城市建设。以 "丸之内Re设计"为主题,力求实现"通过人与企业的交集孕育全新价值的舞台"的目标。











"超长期视角的城市建设"与"开创时代先河的 DNA"

三菱地所历时120多年对丸之内地区进行开发, 使之成为一大商业中心, 并从中积累了超长期视角的城市 建设经验。同时, 我们还具有日本首家奥特莱斯购物中心的开发经验, 并果断进军REIT市场*, 具有开创时代 先河、提供全新价值的企业DNA。这两项优势、是保证我们能够在今后的社会中进行全新挑战的原动力。

使丸之内地区成为一大商业 中心

1890年 开始开放



截至2020年

■ 东京证交所主板上市企业 入住数

115_家

■就业人数

约28万人

♪ 详情请看 P6 ~ 7

奠定了奥特莱斯在日本商业文 化中的地位

2000年 御殿场 PREMIUM OUTLETS®开业



截至2020年

■日本全国运营 Outlet Mall数

9办

単計算量

*房地产投资关联

平台

庞大的房地产业务

▶ 详情请看 P34 ~ 49

果断进军REIT市场

2000年 设立Japan Real

Estate Asset Management

截至2020年

■ 通过实施企业并购等。构建全球

本公司仅在丸之内地区便拥有约30栋大楼,并运用在丸之内地区积累的基础,从事办公大楼到住宅、商 业设施、酒店、物流设施、机场等多种房地产资产的开发业务。同时,我们充分发挥从中获取的经验,积极发 掘全新的社会课题,并创造能够解决这些课题的有效方案。

■办公楼管理栋数

184栋

■租赁公寓 (运转中) —

■ 商品房公寓全年销售总户数 —— 3,214_P

352.365₽

■商业设施

24 设施 (奥特莱斯·9)

■物流设施 (已开发累计) ——

13处

■ 运营酒店客房总数

3.604间

■ 机场业务

10机场

※以上数值均为2019年财年度或2020年3月

良好关系

▶ 详情请看 P34 ~ 49

在众多房地产开发及运营中积累的庞大的顾客资源与信赖关系,以及与合作公司、交易伙伴之间的合作 关系,这些都是本公司的重要优势。我们在发掘需求、寻求解决方案过程中积累了丰富的顾客资源,这些资 源将帮助我们构建全新的三菱地所集团历史。

连接顾客

■丸之内地区从业人数

约28万人

■集团相关商业设施、酒店、 机场利用人次

每年约2亿人

■ Residence Club对象 会员数 -

约60万家庭

■和户企业数 (日本全国全用途) —

约3.300企业

三菱地所集团的优势

三菱地所集团具有通过长期的城市建设获得的独有优势——三菱地所集团独有的推进能力。 凭借这一优势,通过提供公司独有的价值,为人们的生活带来富裕,不断进行富有魅力的城市建设。



优势

传承企业DNA的人财

♪ 详情请看 P56~57

肩负可持续价值创造的,正是我们最重要的经营资源,即"人财" 的力量。本集团拥有众多优秀的人财, 他们秉承创业初期的DNA, 具备 "从无到有的构思能力"。此外,我们还通过完善有助于促进发挥创 造性和挑战的环境, 谋求多元化人财的培养和强化。

人财的生产性——通过具有挑战精神的企业文化磨练的少数精锐集团

■ (参考) 人财的生产性

2019年	2019年财年度(百万日元)			2019年财年度(百万日元)			
销售收入	销售利润	销售利润 净利润		人均 销售收入	人均 销售利润	人均 净利润	
1,302,196	240,768	148,451	9,619	135.3	25.0	15.4	

构建先进的企业治理机制

単 详情请看 P59~67

为了完善有助于提升企业中长期价值的企业治理机制,并提高绩 效,我们长期以来一直致力于先进治理体制的构建工作。我们根据社 会需求不断改进相关体制,包括向设置提名委员会公司的转型,以及 设立独立外部董事过半数的董事会等。

■ 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

内部董事 董事会的 组成 不兼任执行官的 内部董事



从数字看丸之内地区

■ 东京证交所主板上市企业入住数*1

115家*2

■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**810**ha*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 数量 公司



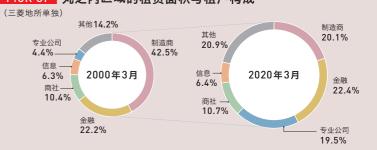
大型企业总部与事务所数量与东京都内其他城市比较



■ 区域面积比较 ※本公司调查



PICK UP 丸之内区域的租赁面积与租户构成



截至2020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1.8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2020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

^{*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

三菱地所的价值创造模式

我们积极发挥并加强作为综合开发商发展起来的各类优势,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。

三菱地所的优势及价值创造良性循环



长期经营计划 **2030**

基本方针

社会价值提高战略

实施为实现可持续发展 社会的4项重要主题相关 举措

股东价值提高战略

构建高效率、能够适应市 场情况变化的牢固的业 务组合

2030年目标

ROA 5% ROE 10% EPS 200日元

通过开展能够解决社会课题、符合时代需求的各类业务, 提升社会价值,争取实现不受市场变动影响、可持续发展 的股东价值提升。

三菱地所集团的 未来目标

通过建设魅力四射的城区, 实现真正有价值的社会。

气候变化、废弃物、能 源得到妥善管理的城区 可持续且具有抵御灾害 能力的安心安全城区

通过知识集成和网络提 供互动性附加价值 尊重各国多元化背景的 无国境城区

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



力争实现具有三菱地所集团特色的企业成长

在2019年发行的「综合报告书2019」中, 我表明了本集团的可持续成长举措并不止步于3年中期经营计划的框架, 而是放眼于5年后、10年后, 乃至更远的未来, 致力打造富有魅力的街区。近年来, 随着环境问题的严重化、自然灾害的增加、日本国内少子老龄化及人口减少等全球规模的社会课题日益显著, 社会对本集团所期待的价值也随之发生了变化。基于这一认识, 为了将时代的变化转化为企业的机遇, 在所有利益相关者的支持下, 实现具有自身特色的成长发展, 我们应采取何种措施? 针对这一问题, 公司内部进行了反复讨论。作为答案之一, 我们发表了着眼于2030年的10年经营计划, 即"三菱地所集团长期经营计划2030"。

为了实现本集团所追求的城市建设目标,需要我们不被市场环境好坏影响,立足长期视角设定努力目标,不断思考为此所需要采取的措施,并将之反映至公司经营计划中。经过讨论,我们认为,为了实现价值提供的目标,以往的3年经营计划时间跨度过短,因此制定了为期10年的长期经营计划。我们坚信,为了能够大胆挑战包括需要长期实施项目在内的全新领域的成长,我们也应通过推进这一长期经营计划,追求本集团应实现的价值。

通过社会价值的提高带来股东价值的提升

在长期经营计划中,我们将立足"社会价值提高战略"与"股东价值提高战略"的双 翼战略,并把实现本集团的基本使命作为工作主轴。我们最应注重的是对所有的利益相 关者履行使命,使其感受到所拥有的价值。至今为止,本集团顺应各个时代的需求,不 断积累"社会课题的发现和解决"经验,提供价值。即使在2020年代,通过积极开展能 够解决社会课题、满足时代需求,或能够进一步提供价值的业务活动,可实现社会价值 的提升,同时还有助于实现不受市场变动影响、可持续发展的股东价值提升。因此,我们 的双翼战略是相辅相成、互为支撑的。

另一方面,在提高股东价值的战略方面,本次我们设定了更加立足股东视角的KPI指标。至今为止,我们重视通过ROA的改善来实现ROE改善的方针,今后我们将进一步认识到股东价值的提高及立足股东视角的效率提升。为了明确这一方针,我们在ROA以外,还新采用了ROE·EPS作为KPI指标。除本次采用的指标以外,今后还必将出现其他需要引起我们注重的各类要素。我们将随时考量对本公司最为适宜的方式方法,保持与各位股东的交流合作,推动公司的经营发展。

立足长期视角推进价值提供

在日本国内资产业务方面,致力实现"丸之内NEXT STAGE",并为此采取了各种 措施。我们将把丸之内地区建设为"人与企业聚集交织,碰撞出全新'价值'的舞台",并 向世界传递各类最尖端的举措, 让人们在这里能够不断得到崭新的刺激与感动。

在海外业务方面,亚洲市场的成长是一大关键。亚洲地区产业、人口、住宅都不断 增加, 很多国家和地区的房地产价格也呈走高趋势。此外, 在越南及印度尼西亚等部分 国家,外资企业是建设开发的主要力量。我们认为,在这些地区,本集团能够大力发挥 城市建设方面的经验, 如能在房地产及周边领域承担开发主力角色, 有可能为本公司带 来飞跃性的收益提升。

此外,在长期经营计划方面,如何进行改革并构建能够适应市场情况变化的牢固的 业务组合,这也是一项重要的课题。为此,非资产业务的成长是必不可少的。在扩大新 的业务领域方面, 我们将充分利用本集团所拥有的各类优势。其中我们将特别发挥丸之 内地区的优势, 让合作方感受到"首先应该与三菱地所合作"。我们期待, 只要能够构建 这样的流程, 并使公司具备能够不断产生全新构思及价值的功能, 便能够使之成长为能 够创造巨大效益的支柱业务。



ESG是社会价值提高战略的最重要课题

在2018财年度,本集团设定了实现可持续性发展经营的7大重要课题。我们将通过 全面开展这7大主题相关举措,争取实现长期经营计划中所制定的 "Sustainable Development Goals 2030"目标。

在环境对策方面, 我们一直致力于推进防止地球变暖的相关举措, 今后也将积极致 力于气候变化和环境课题,推进可持续的城市建设。近来,由于受到新冠病毒疫情蔓延 的影响,我们的业务面临新的课题,例如在办公环境的提案中能够确保保持社交距离的 要求,能否引进非接触式的安全设备等。此外,面对自然灾害规模逐年扩大的形势,我们 充分认识到,需要与周边地区及各类相关机构合作采取相应对策。

为了推进可持续发展经营,人财培养也是一项重要课题。我们认为,为了在今后10 年中不断创造新的价值,能否做到不拘一格,打破以往的经验和常识,把握细节变化, 创造全新价值,保持丰富的感知能力,这些都是非常重要的。为此,我们应为员工创造 能够大胆挑战自身感兴趣的领域的环境。幸运的是, 丸之内地区具有众多其他地区所无 法比拟的魅力优势。本公司还拥有很多独一无二的全新价值。为了提升这些价值,必须 让员工能够加强与全新技术及人财的合作,不断挑战新的业务领域。

在新常态的世界中提供独一无二的价值

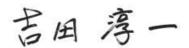
在今后的社会中,工作方式和办公室的作用等将发生变化。就"隐性知识"和"显性 知识"的概念而言, 显性知识在一定程度上可能通过远程工作等方式来实现, 而就隐性 知识来说,直接交流仍然是必不可少的。因此我们认为,不偏颇于其中之一,而将现实与 数字化方式有机结合, 才是今后的工作方式。

我们自信,本集团在城市建设领域是在日本国内具有代表性的企业集团。此外我们 也具有充分发挥在日本国内积累的知识经验,在全球推进符合具体国家和地区情况的城 市建设。今后,我们将以开放创新的心态,面向所有利益相关者,提供空间和服务等各类 价值,并立足全球化的视角,提供本集团特有的独一无二的价值。

恳请各位股东和投资家们期待2020年代三菱地所集团的成长,继续给予我们厚爱 与支持。

2020年9月

三菱地所株式会社



长期经营计划2030的整体状况

三菱地所集团鉴于市场环境的急剧变化,为了能够更长期持续地向所有利益相关者提供价值,制定了今后 10年的经营计划,即"长期经营计划2030"。

战略策定的背景

在此之前, 我们以3年为单位制定中期经营计划, 但往往存在局限于短期目 标设定,与公司自身应致力实现的"城市建设"宗旨不符的部分。因此,我们 设定了更适合本公司本身业务模式,即长期提高设施和区域价值的期间目 标,并制定了新的长期经营计划,以期能够大胆挑战包括需要长期实施项目 在内的全新领域的成长。

宏观环境

- 全球动向
- 少子老龄化、人口减少
- 技术进步



对三菱地所集团有所影响的市场环境的变化

- 房地产用途的跨界化与复合化
- 重视通过服务内容提供"体验价值"
- 对工作人员的生产效率及创新创出的企求
- 因劳动短缺产生的对机器人及 AI 使用的需求
- 从不同行业进军不动产业
- 入境消费的增加、新兴国家经济的发展
- 减轻环境负荷、扩展应变能力(防灾、减灾)的需求
- 数字化平台的兴起
- 针对企业资本效率性的严格要求



沿用以往的业务构造,则无法继续生存发展



制定长期经营计划







长期经营计划2030概要

经营计划中的未来目标

为了实现本集团的基本使命与持续成长的目标,我们将立足"社会价值提高战略"与 "股东价值提高战略"的双翼战略,实施公司经营活动。

在提高社会价值战略方面,采取能够帮助实现可持续发展社会的举措,向包括街 区使用者及从业人员在内的所有利益相关者提供更高的价值。

在提高股东价值战略方面, 在KPI中采用ROA、ROE及EPS, 争取通过改革实现 高效并能够适应市场情况变化的牢固的业务组合

【本集团的基本使命】

通过城市建设,实现真正有价值的社会。

2030年目标	双翼战略	203	30年目标
为了实现可持续发展社		ROA	5%
会,实施4项重要主题*相 关举措		ROE	10%
* "Environment" "Diversity & Inclusion" "Innovation" "Resilience"	社会价值提高 战略 战略	EPS	200日元
基本方针		基	本方针
向包括街区使用者及从业 人员在内的所有利益相关 者提供更高的价值	相互作用		见高效率、能够 情况变化的牢固 合
	IN ALTERIA		

为实现本集团的基本使命与持续成长的目标,立足社会价值提高与 股东价值提高的双翼战略, 实施公司经营活动

三菱地所株式会社 2020年度综合报告书 15 14 三菱地所株式会社 2020年度综合报告书

本集团的优势与成长战略

充分发挥本集团的优势, 即"超长期视角的城市建设"、"开创时代先河的DNA", 以及

- "庞大的顾客资源与房地产业务",争取在"国内资产业务"、
- "海外资产业务"与"非资产业务"3大领域实现企业成长。

同时,将致力于扩大非资产业务等能够适应房地产市场情况变化的业务收益,并与资本政策进行灵活组合,谋求ROA、ROE的提高。



国内资产业务

- 推进丸之内 NEXT STAGE
- 通过推进长期开发项目进程, 实现 NOI*的增长
- 基于房地产市场情况,实现周 转型业务的回报最大化
- *N()|=和赁收入-和赁费用(不包括折旧费)



海外资产业务

- ■扩大亚洲地区开发业务
- 加强欧洲地区开发业务并扩充 收益基础
- 进一步加强美国地区的周转型 业务并实现多样化



非资产业务

- 通过积极运用外部资金,扩大 收费业务
- 积极运用 AI、机器人相关等最 新技术
- 开展注重 Bto C / Bto Bto C 的全新业务

成长战略目标

构建高效率、能够适应市场情况变化的牢固的业务组合

我们将致力于扩大以非资产业务为主的能够适应房地产市场情况变化的业务收益, 并与资本政策进行灵活组合,谋求ROA、ROE的提高

价值提供视角

Sustainability

Quality of Life

提供"特定时代特有"社会课题的解决策略

提供"开创时代先河"的服务与体验



国内资产业务的成长战略

进一步发挥并加强企业优势

业务利益的成长

最近3年的基本投资及回收预期(2020财年度~2022财年度)

(亿日元)

<2030年目标>

+500亿日元左右(与19财年度相比)

(19财年度实绩: 2,010亿日元)

	基本投资	基本回收	净投资
丸之内	1,500	0	1,500
奥特莱斯等	1,000	0	1,000
商品房	5,000	5,000	0
以上类别以外	4,500	3,000	1,500
合计	12,000	8,000	4,000

业务利益成长的未来蓝图

初期 中期 后期 推进并实现丸之内地区等再开发项目的业 实现常盘桥B栋等大型项目的利益贡献

国内资产业务

周转 根据

根据房地产市场情况,控制并实现最佳的投资回收平衡

住宅

获取再开发项目并实现业务化

实现再开发项目的销售户数增加与利益贡献



海外资产业务的成长战略

在成长的海外市场开展业务

业务利益的成长

+500亿日元左右

(与19财年度相比)

(19财年度实绩: 460亿日元)

最近3年的基本投资及回收预期(2020财年度~2022财年度)

	投资	回收	净投资
亚洲 (基础)	1,000	1,000	0
欧美(基础)	2,000	2,000	0
战略投资*	3,000~4,500	0	3,000~4,500
合计	6,000~7,500	3,000	3,000~4,500
* * 7 * 7 * 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	-172011 AME TO MINE TO THE	# 0 <i>f</i> b # m <i>f f</i>	1 000 1 500/7 11 =

* 为了扩大海外利润, 除基本投资以外, 我们还计划将在近期3年之内获取每年1,000~1,500亿日元 左右的投资机会。

业务利益成长的未来蓝图

初期 中期 后期

获取开发机会并实现资产扩大
住宅业务、进行中PJ的利益贡献 投资规模与回收规模的平衡

注重收益安定性及资本效率提高的平衡关系,实施投资及回收
大规模开发项目(8 Bishopsgate, 60-72 Upper Ground)的业务进展及收益贡献

利用当地资源,加强周转型业务
推进与当地合作伙伴的JV型开发



非资产业务的成长战略

着眼于环境变化和未来时代的全新挑战

业务利益的成长

<2030年目标>

+500亿日元左右 (与19财年度相比)

- (19财年度实绩: 160亿日元)
- ■我们的基本方针: 不依赖于BS扩大的利益增长
- 但是, 对于能够有助于迅速扩大业务规模、并充分利用外部资源的资本合作及企业M&A项目等, 我们将进行随时探讨

业务利益成长的未来蓝图

现有 在投资管理业务中实现持续的AuM扩大(争取至2020年代中期实现5万亿日元) 酒店运营客房数的扩大(每年3~4间新店开业)等

非资产业务

选定业务领域 发掘合作伙伴 实施实证实验

开展业务尝试 实现部分业务的利益贡献 扩大业务规模 实现完全的利益贡献

面向2030年的未来蓝图

间与体验的提案两大视角出发,积极致力于业务利润的成长及企业价值的提升。

【本集团的基本使命】

通过城市建设, 实现真正有价值的社会。

2030年目标

ROA 10% ROE 200日元

实现三菱地所集团的SDGs 2030目标

- 1. Environment
- 3. Innovation
- 2. Diversity & Inclusion 4. Resilience

业务利益的成长

初期~中期

国内资产 -

推进再开发业务

- ■常盘桥A栋竣工、奥特莱斯的面积增加或新建
- ■因物业出售及现有大楼的重建带来租赁利润的 减少
- ■商品房销售户数的暂时下降

海外资产 —

资产积累带来的利润扩大

- 1271AoA(改建)、8 Bishopsgate 竣工
- ■亚洲地区商品房业务维持平稳
- ■亚洲地区周转型业务中的资产积累

推进全新领域的业务化

- 推进现有领域的安定成长
- ■推进全新领域的业务化

中期~后期

三菱地所集团为了达成本集团的基本使命及长期经营计划中所提出的目标, 从实现可持续社会及领先于时代的时

国内资产-

实现再开发业务的利益贡献

- 常盘桥 B 栋等长期开发项目的利益贡献
- 实现住宅业务再开发业务的利益贡献

海外资产 —

通过资产周转实现利润平稳

- ■从资产积累期进入资产周转期
- ■亚洲地区周转型业务维持平稳

非资产 —

加快实现全新领域的收益化

- 推进现有领域的安定成长
- 加快实现全新领域的收益化



基于社会环境变化的"价值提供要点"

Sustainability —

- 积极致力于气候变化和环境课题的可持续的 城市建设
- 能够适应生活方式变化和人财变化, 适合各类 人群生活工作的城市建设
- ■打造不断催生全新价值的革新性街区
- ■安心安全,能够应对各类灾害,功能完备、舒 适惬意的城市建设

Quality of Life -

■实现能够使顾客感受"便利"、"快乐"、"健 康"以及"与社区的纽带",享受"感动"与"幸 福"的城市建设

灵活的资本政策

基于房地产市场情况的灵活的资本政策 (通过管控BS提升企业价值)

■ 根据房地产市场情况,通过成长投资、资产出 售、股东返利、资金筹措的最优化搭配组合. 实现企业价值的提升。



充分运用丸之内等大规模复合开发中积累的丰富经验

"CO·MO·RE YOTSUYA" 项目在开发中充分发挥了本集团在丸之内等街区开发项目中所积累的开发、运营管理相关知识、经验、技术以及社会网络。并且,由于本项目为再开发业务,我们在开发过程中不断寻求能够满足各地权人、区域居民、本公司及业务合作伙伴等各方面需求的最佳方式,使之成为能够契合当地情况,并可与区域共生的优良设施。此外,设施内还设有在遭遇灾害中可为返家困难人员提供的临时滞留场所以及下水井洗手间等,使之也可兼备防灾工作据点的功能。作为四谷地区的新地标,"CO·MO·RE YOTSUYA" 今后必将有助于这一街区的魅力提升。

"CO·MO·RE YOTSUYA"设施介绍

YOTSUYA TOWER

具备高性能规格的办公楼。可将绿意盎然的景色 尽收眼底,让您尽享开阔的全景画面。单层面积约 2,000m²,确保2,800mm的层高,低压迫感高舒适 度的空间更加适合对新一代办公环境追求。





The Residence四谷Avenue/ The Residence四谷Garden

营造高便捷性的 市区居住空间,与周边 环境氛围融合的建筑 主体。



CO·MO·RE Mall

汇聚人流的商业 区域。集合了便利店、 食品超市、诊所及清洗 店等各类店铺,帮助提 高该区域的生活便捷 度。饮食类门店丰富多



彩, 可满足商务接待、日常聚餐等各种场景需求。

四谷Global Study Square

以聚集在新街区的人们及周边居民为主题,提供 生活学习讲座,并与周边企业共同实施产学合作活动 的教育设施。

四谷Sports Square/四谷Cruce

设有面向当地区域开放的集运动、文化活动、交流活动及会议功能的多功能大厅、音乐室及会议室。

VOICE

希望能打造为广受喜爱的设施

2006年我们召集当地人士举办再开发协商会议,2007年9月,本公司购入了用地内8坪土地,并参加协商会议,由此拉开了"CO·MO·RE YOTSUYA"这一大型项目的帷幕。构建与地权人的信赖关系,是再开发业务中的关键。对于掌握既有权力的地权人来说,如果再开发项目本身没有价值,则毫无意义。因此,我们在工作中极力避免强制推动业务,与地权人反复一起召开学习会,一步一个脚印地与地权人构建起信赖关系。

这一项目不同于之前在丸之内、港未来等处实施的项目,是选址于非主干地区的大规模复合开发,将成为本集团今后国内资产业务发展的代表案例之一。

我们所提供的价值会顺应时代需要不断变化,但其根本的价值观是不会改变的,最重要的是为在当地居住、工作及到访的人们提供可确实感受幸福的空间和服务。这才是本公司所追求的城市建设目标。这意味着需要肩负巨大的社会责任,但同时也是一份意义重大的工作,我们今后也将继续挑战下去。





泰国·曼谷商品住宅业务

三菱地所集团在高速发展的泰国发挥住宅开发的经验



ARL (Airport Link)

商业中心地区

商业集聚地

Asoke站周边地区

海外驻在人品生

居的Sukhumvi

3 RHYTHM Sukhumvit 36-38

aspire Sathorn-Thapra

6 RHYTHM Rangnam

RHYTHM Ekkama

Life Ladprao

Life one Wireless

Life Asoke Hype

13 Life Sukhumvit 62

⚠ Life Ladprao Valley

Life Sathorn Sierra

1 The Address Siam-Ratchathew

RHYTHM Ekkamai Estate

Life Asoke-Rama9

6 Life Asoke

Life Pinklao

496户

1,218户

803户

326户

1,615户

1,344户

2,248户

1,253户

438户

1,140户

1,971户

880户

303户

2016年

2016年

2018年

2017年

2017年

2018年

2020年

2019年

2021年

2019年

2022年

2023年

2021年

项目介绍



Life one Wireless

(第10号项目: 已于2019年竣工)

BTS Sky Train "Ploenchit" 站为最近车站,乘坐BTS前往曼 谷商业集聚地 "Asoke" 地区及 "Siam"地区分别只需2站,选 址交通十分便利。周边瑞士大



使馆以及酒店等建筑鳞次栉比,构成优雅街景。周围绿化地 带繁茂,设计上采用了具有欧洲风格的室内装饰,可应对共 享办公空间等现代生活方式需求。

The Address Siam-Ratchathewi

(第16号项目: 预定于2023年竣工)

AP公司顶级品牌 "Th Address"系列物业。坐落于距 离曼谷首屈一指的商业中心均 上层(第50层)设置空中酒廊



(曼谷一般住宅面积)

及无边泳池等设施,可将曼谷街景尽收眼底,享受曼谷中心 地区的优质生活体验。

解决泰国社会课题, 提供全新价值

在实现经济成长显著的泰国, 住房的购买已不一定局限于一生一次的购物体验, 也可能是一种投资商 品,因此对于部分购买者来说,维持建筑物的长期质量并不是首要要求。但是我们认为,随着经济发展逐 渐趋于成熟,对可陪伴一生的住宅需求增加将更加提高,更需要可保证长期质量的住宅商品建设及建筑 管理。为了满足这一需求,我们认为至关重要的是能否充分运用在日本国内积累的知识经验,并将其反应 到商品企划、设计及施工标准制定环节之中。

此外, 近年来, 由PM2.5带来的空气污染在泰国也日益严重。为此, 我们引进了由日本厂商生产的换 气系统, 并努力推动兼顾建筑内空气环境的环保型公寓的建设提案。并且, 预测少子高龄化等社会课题今 后也将在泰国进一步显现。加之近来, 面临新冠病毒疫情的扩散, 我们需要考虑如何采取防控措施来应 对新的需求以及生活方式的变化。我们将与AP公司携手合作,迅速实现对以上社会课题以及环境变化的 应对, 为客户提供丰富多彩的生活环境。

与当地合作伙伴构建友好关系 是在泰国事业成功的关键

在泰国,作为限制行业措施,外资企业无法单独开展房地产开发业务,因此当地合作伙伴企业必不可少。选择最 佳的合作伙伴,也是业务推进的重要因素之一。AP公司与本公司在企业文化方面高度契合,并且在泰国拥有丰富的

公寓开发经验,与AP公司的合作,使我们在泰国事业的推进中占 据优势。今后, 我们仍将认真捕捉泰国市场的变化, 充分发挥双 方拥有的知识经验,不断为泰国市场提供新的住宅标准方案。

此外, 我们还将总结从该项业务中获得的与当地企业共同进行 业务推进的经验, 以及与日本国内不同的市场开发经验, 并积极 运用至其他资产业务及在其他国家的业务开展之中。我们认为, 这一举措将能够推动本集团长期经营计划中所提出的进一步扩 大海外资产业务的目标。



王宫地区



电梯媒体业务所提供的价值

电梯媒体业务(业务名: ELE-CINEMA业务),是在电梯这一短时间滞留的密闭空间内,播放最优化 多媒体内容的服务。在电梯内部后方设置投影仪,向前门处投影设施内信息、新闻、天气、广告等独家娱 乐多媒体内容。目前, 电梯内部多以纸张或平板终端为媒介传递信息内容, 但在关注度以及内容更新上还 存在优化空间。通过本项服务,可以电梯门整体为屏幕进行投影,让人仿佛置身影院,给人带来压倒性的 视听体验。关于播放内容, 我们将准备可由物业方及管理公司自由定制的播放位, 为就业人员实时提供最 新消息,而新闻、天气预报等通用信息,则将由spacemotion进行统一编排和运营。

在ELE-CINEMA业务中, 我们将为房地产商免费提供初始以及后期运营服务, 而将广告收入作为主 要收入来源。我们首先定向办公大楼,以主要面向办公人员发布广告的广告商为中心征集广告,并获得了 好评。近来,我们致力于短小精悍的多媒体内容制作,以丰富人们在电梯内的闲暇时间。此外,我们还进 行了产品的大规模改进, 力求创造更佳的客户体验。

通过与初创小微企业合作 加速业务化进程

负责推进该事业的spacemotion,是由本公司与科技初创企业株式会社东京共同成立的。在日本, 电梯媒体领域尚未形成成熟市场, 但在数字技术先进国家的中国已形成巨大市场, 行业领先公司的市值总 价曾一度达到5万亿日元规模。与中国同样,在日本广告业,2019年度作为主流媒体广告的电视广告与前 年相比首次出现下降趋势, 预计今后也将继续下滑, 而出租车内广告等00H广告(室外广告、交通广告) 则呈现急速上升趋势。

电梯内的广告播放起初虽作为新创意获得一定关注,但由于弱电波环境中的信号微弱,在多媒体内容 的远距离播放上存在技术壁垒,在日本尚未完全形成市场。为了攻克这一技术壁垒,本公司的事业合作伙

伴株式会社东京自创业以来不断改进相关技术, 使本公司 在这一领域占据技术优势。三菱地所与株式会社东京将发 挥相互优势, 以压倒性的速度推进业务进程, 共同创造崭 新市场。

spacemotion株式会社

成立日: 2019年11月5日 spacemotion

公司地址: 东京都千代田区大手町1-1-1 股权结构: 三菱地所、(株)东京 公司代表: 石井谦一郎、罗悠鸿

展开以电梯为媒介, 运用投影仪传递多媒体信息

的 "ELE-CINEMA" 业务

创造满足物业主、乘客、广告出资人及本公司各方利益的"四面友好"业务。

如今,数字科技已经深入人们日常生活及社会的方方面面,作为以线下为主战场的企业,三菱地所集团深感需 要对我们的商业模式进行重新定义。2018年,我们在经营企划部内部设立了DX推进室,作为推进数字化转型 (DX)的专门组织(2019年起改组为DX推进部)。

在本公司同时推进的各类项目中, 此项DX业务将能够融合房地产业务知识与数字科技, 通过 "充分运用碎片 时间消除客户烦恼",创造新的盈利机会。

作为一项崭新的资源、商业模式,我们深刻感受到开展这一业务的难度。实现这一崭新商业模式的重点在于,

必须帮助物业主、电梯乘客、广告商、以及承担业务主体的本公 司均发挥各自的价值, 实现"四面友好"的平衡关系。

"通过科技创造房地产业的全新价值和机能"是本公司长 期经营计划的主题, ELE-CINEMA业务作为该计划的试金石, 具有十分重要的意义。

这项业务还刚刚起步,希望我们的努力和尝试能够为房地产 业及街区建设增添新的色彩。



财务、宣传负责董事致辞



在长期经营计划中设定提高股东价值战略的目标

正如长期经营计划所示,为了本集团的持续成长,充分发挥至今为止培养积累的优势,通过变 革实现上市企业所需要的高效率、并且能够适应市场状况变化的投资组合, 我们设定了比以往更注 重效率性的KPI。至今为止, 我们提出的是改善ROA效率性指标的方针, 我们将进一步认识到股东 价值的提高及立足股东视角的效率提升。我们判断,为了明确这一方针,在ROA以外还需要采用 ROE、EPS作为KPI指标。关于ROE、通过至今为止的努力、目前已提高至8%以上。为了进一步提 高股东价值, 我们将努力把这一数字提高至2位数水平。为此, 我们的方针是如前页所示, 在能够维

为提高ROE的基本方针

侧重于通过提高ROA提升ROE的方针,关于杠杆,在可能维持现有评级水准的范围内进行妥善控制

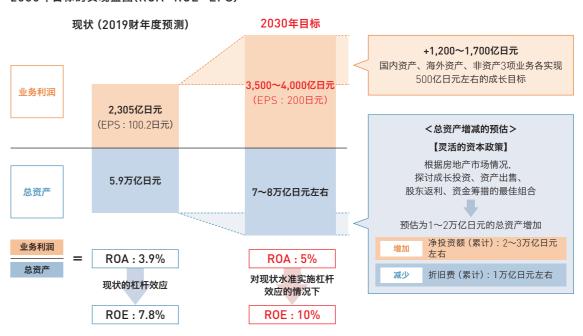


持现有评级水准的范围之内,控制杠杆,通过ROA的改善,实施ROE改善。关于ROA的改善,我们 将在国内资产、海外资产、非资产3项业务方面努力争取达到500日元左右的利润成长,除此以外还 将实施低效率资产及政策性持有股的售出、以及扩大不依附于资产的非资产业务规模等各项举措。

(上) > 关于各类资产的举措要点,请参照P16-17)

在ROE的改善方面,也将在利润成长的同时,实施对自我资本的控制。下图中显示了ROA· ROE·EPS的实现蓝图。从图中可见,分子部分即业务利润的增长未达到2倍,但EPS的目标为2倍。 也就是说,按照本项计划,需要削减分母部分即对自有股份的获取进行控制。

2030年目标的实现蓝图(ROA·ROE·EPS)



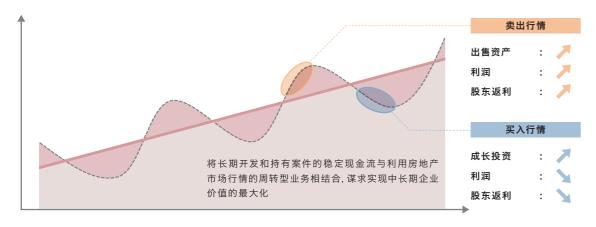
基干房地产市场情况实施"灵活的资本政策"—

我们认为, 作为一家事业公司, 就必须谋求通过提高效率来获得成长投资的机遇, 根据房地产 市场的情况临机应变、获取平衡,这一点也是非常重要的。本公司以丸之内地区等超长期再开发项目 为核心业务, 因此, 能否以低成本筹措长期资金是财务战略上的重点, 我们的方针是, 在能够维持评 级水准的范围内进行杠杆控制。此外,在房地产市场行情恶化的情况下,通常容易出现评级水准下降 的情况,但同时也是可低价购进的时机,因此需要在确保一定缓冲条件的前提下,积极进行投资。因 此,我们的方针是根据房地产市场情况,通过成长投资、资产出售、股东返利、资金筹措的最优化搭 配组合, 实现企业价值的提升。

关于自有股份的获取, 我们将参照投资需求的多少、持有资金的状况、股价状况等灵活实施。

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

根据房地产市场情况,通过成长投资、资产出售、股东返利、 资金筹措的最优化搭配组合,实现企业价值的提升



为实现目标所需的成长投资及提高资产效率的思路 -

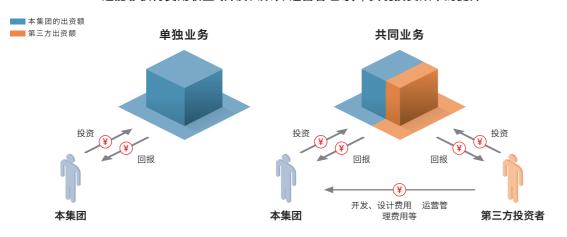
关于成长投资的期待回报视线, 税前IRR分别设定为国内周转型: 6~8%, 海外发达国家: 8~10%,海外新兴国家: 10%以上。我们认为,如果全公司能够在各项业务上进行超过期待回报水 准的投资活动,便有可能超过资本成本。此外,由管理全公司调查职能和投资判断规则的"投资战 略室"通过业务可行性验证来掌握投资项目的相关风险,并在"经营会议"进行审议之前,先由"投 资委员会"进行讨论和验证,确认收益性和风险内容。

关于ROA的改善,如前所述,虽然实施了低效率资产及政策持有股份的出售、以及非资产业务 的扩大等各类措施, 但是在开发业务上, 也并不拘泥于本公司单独的投资, 而是将与投资家和地权者 一道,作为共同业务推进项目进展,将开发项目整体的协调、设计监理、策划、属性管理交给本公 司,从而提高费用业务的比例,实现投资效率的提高。

推进周转型业务

共同业务概念图

通过从开发阶段即谋求共同业务化,在房地产投资回报以外, 还能够获得费用收益(开发、设计、运营管理等),实现投资效率的提升



在社会价值提高战略中关于ESG投资的思路

目前,人口减少、少子高龄化、环境问题等各类社会课题日益突出。本集团在城市建设过程中拥 有以多种形式触及这些社会课题的机会,希望能够提供具有更高社会价值的服务。要做到这一点, 通过解决社会性课题及提供全新价值,兼顾可持续社会的实现与本集团发展的视角尤为重要。特别 是近年来,在进行投资方筛选过程中同时考虑财务信息及ESG等非财务方面因素的趋势益加显著。 我们认为, 致力于ESG的改善, 不仅有利于解决社会问题, 还能够得到长期投资者的肯定评价, 从而 带来股价性能的提高。

依据TCFD建议的内容, 就气候变动可能带来的风险制定了2项主要方案, 并对未来气候变动可 能对本公司产生的影响进行了分析。一种方案是,如政府的限制措施及政策强化对气候变动对策有 所推动,则相比产业革命前水准的气温上升幅度将可控制在 $1.5\sim2$ C范围内。另一种方案是,如相 应对策未有进展, 气温上升幅度达4℃左右, 则将可能造成灾害的严重化和频繁化。作为财务方面的 风险, 预计可能会因削减CO2排放量带来成本增加、因环境对应措施较晚的物业和户外流导致空房 率上升、或租金降低等问题。其中, 因租户外流而带来的收益力下降的负面影响尤为严重。因此, 我 们需要探讨各类可再生能源的筹措方法,包括尽快转用以可再生能源为主要来源的电力合同,并在 中短期内提高能源效率。从长期来看,需通过使用最新技术,积极推进实施∁∁₂排放量削减等措施, 将风险转化为机会,以维护和提高市场竞争能力。

此外, 在财务相关措施方面, 配合ESG投资需求的提高, 领先其他企业于2018年6月发行了200 亿日元的绿色债券作为常盘桥项目A栋的建筑资金, 并于2020年5月通过可持续发展贷款的方式实 施了115亿日元的资金筹措。

作为气候变化相关风险的监控及管理对策,为了达到"三菱地所集团Sustainable Development Goals 2030"所提出的目标,将在各组织和功能的年度计划中落实行动计划,并在每 年2次的可持续发展委员会和董事会上对其进展情况进行监控。

(L) ▶ 关于TCFD的应对请参阅P.55)

作为财务、IR负责董事,推进适宜的信息披露及对话,及时实施相关举措 -

各企业的信息披露内容及姿态均在每天的股市中得到评价,并反映于股价上。因此,单纯遵守 规则是远远不够的, 还需要在充分认识自身处于怎样的环境中, 为了发挥自身公司的优势并获得成 长,需要把哪些目标付诸实践的基础上,清晰,及时地披露具体方案,这也是至关重要的。也正是在 这样的意识下, 本集团将与各位投资者及股票市场进行反复对话, 努力降低资本成本。

由于受到新冠病毒疫情的影响,长期经营计划的第一年2020财年度预测将出现利润下降的局 面,但从10年的长期经营计划整体来看,目前尚不需要对10年后的达成目标进行修订。为了达到目 标,我们将正确认识市场等外部环境,并及时实施必要措施。恳请今后也继续给予我们您的厚爱与 支持。

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。

根据长期经营计划,

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。



实施机构改革, 推进战略方针

迄今为止,各资产类型的业务部门分别致力于自身竞争能力的提高,并取得了一定成果。面向下一个10年,我们将对组织及机制进行重组,以便在充分重视各资产类型专业性的同时,进一步打破壁垒,发挥综合能力,争取获得并推进并综合体开发的业务商机,并与"非资产业务"和"提供房地产专业服务"进行有机结合。

在日本国内业务方面,为了加强不断增加的综合体项目的推进能力,将对"大厦"、"生活服务类地产"、"酒店、机场" 3项业务实施合并,并且对"住宅业务"所管辖的"海外住宅业务"与"海外业务"实施一体化,从而汇集海外业务的经验,谋求今后业务规模的进一步扩大。并且,为了实现信息披露的简洁化,对"设计监理业务"和"房地产服务业务"实施了合并。

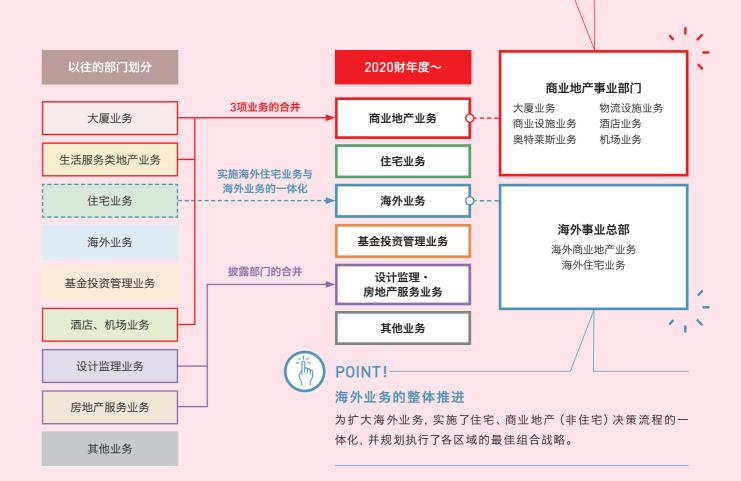


POINT!

新设商业地产事业部门

为了促进能够打破资产类型壁垒、发挥综合能力的投资拓展、开发和运营,对"大厦业务"、"生活服务类地产业务"及"酒店和机场业务"实施合并。全面促进用地信息共享,在综合体再开发业务中积极与三菱地所Residence株式会社开展合作,并积极地将开发经验投入海外业务中。

从个别资产到综合体开发



业务部门



商业地产业务



大厦业务

本公司将在以东京为主的国内主要城市 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。



物流设施业务

依托于 "Logicross" 品牌, 在全国谋 求开发机遇。随着电子商务的不断发展 等, 为了顺应日本国内物流市场的迅猛 发展,我们积极致力于城市圈、主要道 路、港湾及机场等靠近主要枢纽的物流 适宜场所的开发。



商业设施业务

在日本全国,根据位置特征积极促进各 类商业设施的开发,从设施规划、开发 到租户招租、开业后的运营等方面,均 采取由本集团持续参与的一贯体制方 式进行业务发展。



酒店业务

与国内外酒店运营商合作, 根据酒店位 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"品牌及"丸之内酒店"的酒店 运营业务。





奥特莱斯业务

在日本全国开发并运营具备国内顶级标 准的 "PREMIUM OUTLETS®"。



机场业务

不断提升已开始民营化或今后即将实施 民营化的机场价值,同时为了获得新的 业务商机, 积极推进采取各类相关措 施。



1,302,196百万日元 (约85,055百万人民币) 销售利润 -240,768百万日元 (约15,726百万人民币) 总资产----5,858,236 百万日元 (约382,641百万人民币) ※ 按照2020年3月31日报表日汇率

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。



♣ 请参阅P40

■ 请参阅P42

基金投资管理业务

对于寻求通过房地产进行资产运用的



海外业务

海外商业业务/ 海外住宅业务

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, 还在发展显著的亚洲各国积极开展多 种房地产业务, 助力其发展。





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。



设计监理、房地产服务业务

♣ 请参阅P45

. 请参阅P44

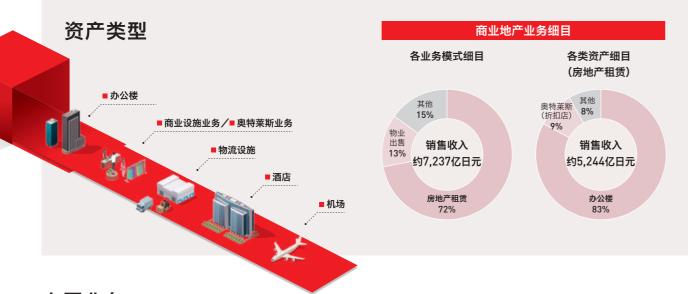
作为组织设计事务所的资本, 通过建 筑、土木设计、城市和街区的开发规 划、咨询等回馈社会的需求。在房地产 服务业务方面,一站式解决房地产中 介、公寓、办公楼租赁管理支持等房地 产相关课题。



			百万日元
2019财年度(合并决算)	销售收入	销售利润	总资产
商业地产业务	723,712	187,855	4,135,091
住宅业务	385,538	24,320	570,282
海外业务	134,175	46,156	887,179
基金投资管理业务	21,316	4,467	71,829
设计监理、房地产服务业务	57,128	2,407	55,737
其他业务	8,743	-2,018	13,270
消除部门间或全公司	-28,418	-22,420	124,847
合计	1,302,196	240,768	5,858,236

32 三菱地所株式会社 2020年度综合报告书 三菱地所株式会社 2020年度综合报告书 33

商业地产业务



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。

20.23	冷楼	主要非资产业务		
丸之内地区 要为持有型业务)	日本国内的主要办公区 (主要为周转型业务)	资产管理	主租	

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。
- 120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

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。
- 将2020年以后的城市建设定位为"丸之内NEXT STAGE", 力求通过人与企业的交集, 实现孕育全新"价值"的舞台。

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。

长期经营计划 重点战略"丸之内NEXT STAGE"

1 概要

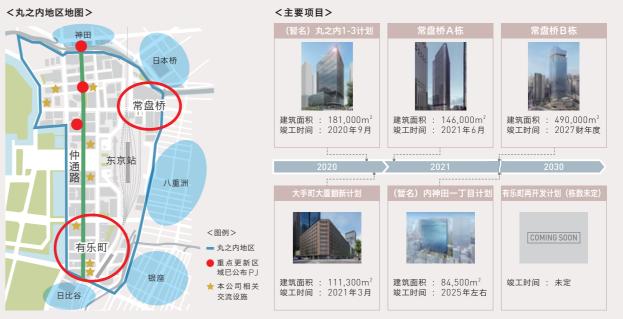
在长期经营计划中,对于本公司主要业务的大厦业务方面,我们将大手町、丸之内、有乐町地区2020年之后的城市建设定位为"丸之内NEXT STAGE",在重点进行有乐町及常盘桥地区整备工作的同时,将以"丸之内ReDesign"为主要课题,通过努力加强革新创造与数字基础,不断推进能够提高个人的生活质量、有助于发现并解决社会问题的城市建设。





2重点地区及主要项目

在丸之内区域,大规模复合再开发项目"东京站前常盘桥项目"目前正在进行之中。该项目拥有东京站周边最大占地面积,除了高达约210m的A栋新建施工之外,高约达390m的B栋也正在紧张施工之中,落成之后将成为全新的东京地标建造。除了业已发布的"(暂名)丸之内1-3计划"、"东京站前常盘桥项目"、"(暂名)内神田一丁目计划"之外,在有乐町地区,我们拥有多栋建成年数较长的大厦,因此在该区域积极推进改建及翻新施工。



商业地产业务

商业设施业务/奥特莱斯业务

概要

在日本全国,根据位置特征促进各类商业设施的开发,从设施规划、开发到租户招租、开业后的运营均由本集团采用持续参与管理的一贯体制发展业务。以"市中心复合设施"、"单馆商业设施"、"PREMIUM OUTLETS®"这3大形式开展这一业务形式。

竞争优势

- ■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、以众多租户 网络为背景的丰富的开发与运营经验和业绩。

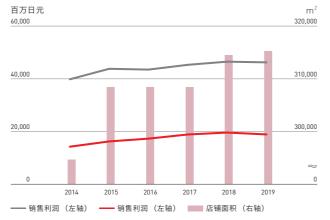
业务战略

- 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。
- ■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。
- 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。

主要商业设施的所在地



奥特莱斯业务 销售收入、销售利润及店铺面积的走势



"御殿场PREMIUM OUTLETS®" 第4期扩建开业

御殿场PREMIUM OUTLETS®于2000年7月开业,是日本国内首家PREMIUM OUTLETS®,并于今年即2020年迎来20周年之际,顺利完成了时隔约12年的第4期扩建工程。随着新建区的开业及现有区域的改建,这里已发展成为日本国内最大*的购物胜地,拥有约290家商店,并且酒店及一日游温泉设施一应俱全。

这里的建筑风格能让顾客在户外购物的同时感受美国街头的开放氛围,同时也是体验近距离旅行的上好选择。今后我们还将不断努力,使其成为广受顾客青睐的购物胜地。

* 店铺面积为本公司调查数据



TOPICS

物流设施业务

概要

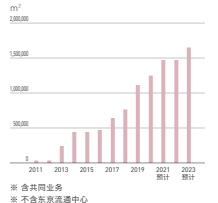
随着电子商务的不断发展等,日本国内物流市场迅猛发展,对物流设施的要求功能也正面临巨大变化。在近几年的开发项目中,我们在大城市圈附近地段,除了高速公路、主要道路、港湾及机场等靠近主要枢纽的物流适宜场所外,还以公共交通便利、就业优势高的地段为中心,积极制定相关计划。

本集团今后也将继续以首都圈、关西圈、中京圈为中心,积极不断地进行投资、开发、运营管理及资产管理。

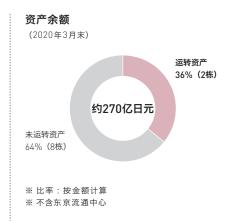
竞争优势

- 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。

累计建筑面积走势



售出利润走势 亿日元 80 60 40 20 20 20 20 20 2016 2017 2018 2019



业务战略

- 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。

物流设施主要项目



商业地产业务

酒店业务

概要

酒店运营业务方面,我们在日本国内已拥有13家"Royal Park Hotels"酒店,并在丸之内地区开展"丸之内酒店",旨在通过实施能够满足顾客需求的经营,提升品牌价值。此外,我们还将继续扩大新酒店开店规模,不断满足顾客的多样化需求。

此外,在酒店开发业务方面,为了满足近年来住宿需求的蓬勃发展及多样化,我们以作为三菱地所集团的Royal Park Hotels and Resorts为中心,积极与日本国内外酒店运营商开展合作,根据酒店地段特征,致力开展各类酒店开发业务。

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。

业务战略

- ■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,提高现有酒店的利润率,从而谋求营业利润稳步增加。同时,除本公司所开发物业外,还通过其他公司物业的租赁等多样化的方案(MC、FC合同等),以每年3~4处的速度增加新开酒店数量。

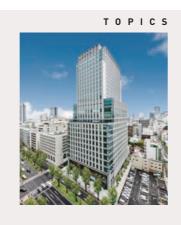
Royal Park Hotels 分布图



"The Royal Park Hotels ICONIC大阪御堂筋" 开业

作为PREMIUM住宿主体型酒店 "THE系列"的旗舰品牌 "The Royal Park Hotels ICONIC"的第一品牌, 2020年3月 "The Royal Park Hotels ICONIC大阪御堂筋" 开业。

该酒店位于在OBIC御堂筋大厦的高层部分,整个楼层共设有352个配备行政服务的客房、可满足多种目的的全天候餐厅及豪华酒吧,竭诚恭候您的光临。我们渴望能够将这里打造为大阪最具"象征意义"的待客设施,使之成为名副其实的"Iconic"体现。



机场业务

概要

本集团负责高松机场、宫古下地岛机场航站楼、富士山静冈机场以及北海道7个机场的运营业务。在各机场,通过充分发挥所在地区的特性,与当地齐心协力,共同增加交流人口并提高地区价值,不断为地区发展做出贡献。

运营(计划运营) 机场 ② 北海道内7个机场 2019年4月开始7空 2020年1月 开始7个机场的机场大楼设施等业务 2020年6月 开始那千岁机场运营业务 2021年3月 开始推内机场、钏路机场、函馆机场、带广机场、女满别机场运营业务 ②宮古下地岛机场航站楼 2019年3月末~旅客航站楼设施开业、起动航站楼运营 ① 高松机场 2018年4月开始运营

竞争优势

■除多个机场的运营实绩以外,我们还充分发挥在奥特莱斯及酒店运营中所积累的访日海外游客消费相关业务经验,以及与本集团内其他业务之间的合作经营,积极运用于机场运营业务中。

业务战略

- 力争在促进各机场稳定运营的同时, 通过机场之间的合作, 提升运营效率和运营高度。
- 积极发挥本公司在城市建设中激发地区活力的经验、以及发挥商业设施开发运营经验实现旅客大楼的收益提升等。

北海道7个机场的民营化

2019年, 因本公司参与策划的财团被选为"北海道内7个机场特定运营业务等"的优先谈判权持有者, 我们设立了"北海道机场株式会社*"。

我们将通过明确划分7个机场的职责, 在形成"多旅游门户"体制的同时, 积极促进数字营销, 逐步扩大北海道内各地的旅游流动量。促进以安心安全为首要任务、长期稳定的机场运营, 同时通过传播北海道的魅力, 不断激发7个机场及周边地区的经济活力。

* 北海道空港株式会社、三菱地所株式会社、东急株式会社、株式会社日本政策投资银行、株式会社 北洋银行、株式会社北海道银行、北海道电力株式会社、株式会社SANKEI BUILDING、日本航 空株式会社、ANA Holdings株式会社、三井不动产株式会社、三菱商事株式会社、岩田地崎建 设株式会社、株式会社道新服务中心、株式会社电通、大成Concession株式会社、损害保险 JAPAN日本兴亚株式会社等17家公司出资。



未来意向图 (30年后景象)

住宅业务

概要

本集团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 商品房		租赁公寓	主要非资产业务				
	商品房		管理	中介	定制住宅	翻新	

竞争优势

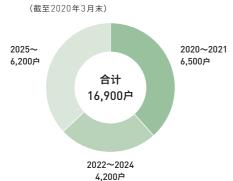
- ■以高技术力、彻底的品质管理和丰富的业绩为背景的商品房公寓 "The Parkhouse" 和租赁公寓 "The Parkhabio"的品牌力。
- 在 "The Parkhouse" 系列中, 依托反映三菱地所集团对建筑质量不懈追求的独创标准 "CHECK EYES",从设计到施工、完工的全程品质管理。
- ■除保护生活安全的防灾性外,以保护生物多样性和实现低碳社会为首,关怀区域和地球环境,并兼 顾舒适性与经济性的商品企划力。
- ■针对关于住宅的各种需求提供服务。

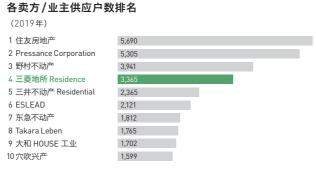




商品房业务

空置房合算时期细目

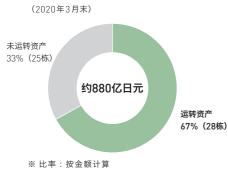




- ※ 摘自房地产经济研究所 "日本全国公寓市场动向"
- ※ 调查对象仅限首都圈内的家庭房型,投资物业除外近畿圈及其他区域则还包括投
- ※ 排名中不包括定期借地权公寓等。

租赁公寓业务





非资产业务

公寓管理公司接受委托户数排名

(2020年) 1 日本 HOUSING 2 大京 ASTAGE 429 576 3 长谷工 Community 366,793 4 東急 Community 341.041 5 三菱地所 Community 6 大和 LIFENEXT 7 合人社计划研究所 217 075 8 三井不动产 Residential Service 209,421 9 住友不动产建物 Service 173 147 164,126 10 野村不动产 Partners

※ 出典:公寓管理报"公寓管理公司接受委托户数排名2020"

日本国内商品房

业务战略

- ■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。

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。

■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。

采用The Park House首个 "ZEH-M (零能耗住宅公寓) Ready"

三菱地所Residence预计将于2020年11月下旬开始对外销售的 "The Park House 新浦安Marine Villa" 采用The Park House 首个 "ZEH-M Ready"。 ZEH是Net Zero Energy House的缩写, 它通过大幅提升外表隔热性能等及采用高效设备系统等手段, 在维 持室内环境质量的同时实现大幅节能的基础上, 通过引进可再生资 源, 力争实现一次性能源全年消耗总量收支为零的目标。

今后,我们还将通过住宅建造减轻环境负荷,不断打造能为居民 与街区带来幸福的城市建设。

The Park House 新浦安Marine Villa完工效果图

"住宅×远程工作"。实现宜居宜业的空间

三菱地所Residence为了顺应近年来不断推广的灵活多样的工 作方式、实现宜居宜业的空间,提出多种益于远程办公的空间方案。 其中, "箱型小隔间" 为一项可选方案(收费), 可在家中客厅或储藏 室中设置并进行自由分区或隔离、轻松改变房间布局。此外还免费提 供"'work'in closet (在壁橱中'工作')"菜单方案,即可将住宅 基本布局方案中的储物空间更改为远程工作专用空间。



"箱型小隔间"设置示意图

TOPICS

40 三菱地所株式会社 2020年度综合报告书 三菱地所株式会社 2020年度综合报告书

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,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。



竞争优势

美国

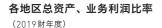
- 洛克菲勒国际集团公司 (RGII) 的采购力、开发经验和业绩, 以及知名度。
- TA Realty的网络和价值提升实绩。

欧洲

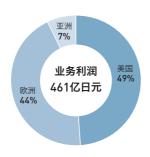
- ■从长年业绩中获取的项目拓展力。
- ■开发团队的构成和运营力。
- Europa Capital的网络和价值提升实绩。

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

■到2030年,业务利润将比现在增长约+500亿日元,并做到总资产翻番。为此,每年争取获得 2,000~2,500亿日元规模的投资机会。

美国

【各区域的基本战略】

■利用RGII公司的经验,加强周转型业务

- ■推进与当地合作伙伴的JV型开发
- ■【期待回报视线】 IRR:8~10%

欧洲

- ■注重收益安定性及资本效率提高的平 衡关系,实施投资及回收
- 以已决定的大规模开发项目*为中心, 推进开发业务
- * 8 Bishopsgate, 60-72 Upper Ground
- ■【期待回报视线】 IRR:8~10%

亚太地区

- 积累投资余额, 构建周转型资产的组合
- ■按主要份额划分的开发业务和合伙型业务双管齐下, 积极发展业务
- ■【期待回报视线】 IRR:8~10%

IRR (新兴国家): 10%以上

美国

RGII公司在曼哈顿中城地区所拥有的主力办公楼 "1271 Avenue of the Americas" 的大规模改修项目已于2019年12月完工。办公空间的窗面比以往扩大约60%,增加了空间宽敞感,同时还更新了空调设备和电梯等馆内设施。截至2020年7月,租户内定率已超95%,并依次开始入驻。

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

2020年7月,与澳大利亚的房地产、建筑公司Lendlease共同参与策划了悉尼中心地段的住宅开发业务 "One Sydney Harbour Residences One"。本项目是位于悉尼最热门的再开发地区Barangaroo的大规模住宅开发项目,地面共有72层,317套公寓,通过本项目将进一步提高澳大利亚的存在感。

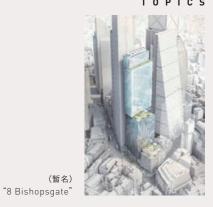
各地区总资产、业务利润比率

(2030年目标)





TOPICS





One Sydney Harbour Residences One

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。



欧洲 4,500

海外

17.700

合计: 约3.6万亿

日元

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。

力争在2020年代中期达到5万亿日元

18.900

■ 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, 同应日本国内外投资家的需求。

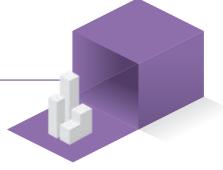
TOPICS

TA Realty公司所运作的核心开放式基金 "TA Realty Core Property Fund" (以下简称为CPF) 自2020年4月 起,已被选定为由NCREIF*1计算得出的房地产投资指数 "NFI-ODCE*2" 的组成股票。ODCE的 "Open End" 基金通 常不设运作期限,可通过多位投资家定期进行新的投资、或通过偿还要求予以回收,是具有一定流动性的基金。此外,

"Diversified Core Equity"是指一种以低杠杆为前提,针对投资地区及物业类型比较分散的美国市场,专用于稳定 运营房地产股权投资的低风险投资策略。

- *1 National Council of Real Estate Investment Fiduciaries:美国不动产投资信托评议会。
- *2 NCREIF Fund Index Open End Diversified Core Equity。

设计监理、房地产服务业务



竞争优势

设计监理业务

- 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。

房地产服务业务

- ■运用全面的服务项目(CRE*信息运用支援业务、房地产中介业务等)及本集团的综合实力,可提供 一站式解决方案。
- ■通过分公司网络,在全国范围凭借着高度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

设计监理业务

- ■除三菱地所集团内部和老客户的业务订单外,还与销售和售后职能部门积极合作去承接新的
- 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。
- ■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。

房地产服务业务

- 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。
- 强化对销售和售后职能部门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。

设计监理业务

三菱地所设计负责承担了"池袋西口公园 GLOBAL RING"的设计监 理业务, 并已于2019年竣工。我们以这里曾经存在的丸池为设计理念, 以 直径35m的 "GLOBAL RING" 为中心, 创造了新的都市标志建筑和人流。 在海外方面, 我们在中国山东省青岛市, 通过与野村综合研究所和青岛市城 市规划设计研究院的合作企业,成功取得了"日中(青岛)地方发展合作示 范区项目"的建设订单。我们将以本次项目订单为契机,把在丸之内地区所 实施的先进智能城市举措逐步推广到海外。



池袋西口公园 GLOBAL RING 摄影: Nacása & Partners Inc

房地产服务业务

三菱地所Real Estate Services将停车场相关业务合并至旗下子公司

三菱地所Real Estate Services (以下简称为三菱地所Real) 已于2020年4月1日将该公司的停车场相关业务予 以拆分,并合并至株式会社停车场综合研究所(以下简称为PMO)。在实施这一合并的同时,将PMO更名为"三菱地所 Parks株式会社",并在将原为三菱地所Real业务的投币停车场业务与PMO设施型停车场业务实施合并的基础上开始 运营。今后,该公司将以三菱地所集团各公司的网点为中心,充分利用地区发展及先进技术,提供高效的设施运营和管 理, 争取在合并5年后的2025年实现销售额160亿日元、管理辆数8万辆的目标, 实现停车场业务的进一步发展。

新业务开发职能部门

概要

- 为了促进商业模式创新领域的全新价值创造,新建了"新业务开发职能部门",作为承担跨全公司 新业务创造功能任务的组织。
- 新业务创造部门将采取开放式创新措施,包括①实现本公司独特的新业务创造,②建立实现三菱地 所集团新业务创造的机制等。
- DX推进部的职责在于通过运用数字技术实现: ①获取新的收益来源; ②通过完善现有商业模式及业务流程增加收益和提高生产力; ③配备集团整体的IT基础和集团IT治理等。

新业务开发部 新业务开发职能部门 DX推进部 ① 新业务创造

- ② 建立面向新业务创造的机制、采取开放式创新措施 等
- 通过运用数字技术 ① 获得新的收益来源
- ② 通过完善现有商业模式增加收益
- ③ 配备集团整体的 IT基础

竞争优势

- ■作为综合开发商,在房地产领域拥有广泛的业务组合。
- ■广泛的BtoC顾客资源,包括以"大丸有"为主的大规模 开发地区的就业人员与访客、商业设施及机场等的访 客、以及日本国内顶级商品房供应及管理下的住户等。
- ■从各行业中处于领先地位的大公司,到入驻 Inspired.Lab、FINOLAB、EGG JAPAN等创新基 地的初创企业,与各种租户和交易伙伴公司之间构建 的良好关系。



构建轻松连接人与场所的世界。

成长战略

- ■针对于以社会课题为背景的潜在需求,着眼于BtoC/BtoBtoC,并通过可在线上线下获取数据的积累分析,探索新的收益机会。
- 充分利用房地产业务中所积累下来的知识经验,加强与外部合作伙伴的积极合作,扩大商务领域,并利用本集团拥有和管理的各种房地产股票,对从中孕育的业务设想实施验证。 (※ 农业、冥想等)
- ■充分利用RPA及商业聊天工具等IT技术和工具,以期通过连锁效应提高集团整体的生产效率,促进业务的自动化和省力化。
- 充分利用先进技术,促进房地产相关业务的效率化和高度化,创造房地产业务的全新价值与功能。
- 积极开展投资/加速等,推进开放式创新,同时也利用公司内部的新业务提议制度,挖掘新的商业构思,从公司内外同时促进全新商机的创造。

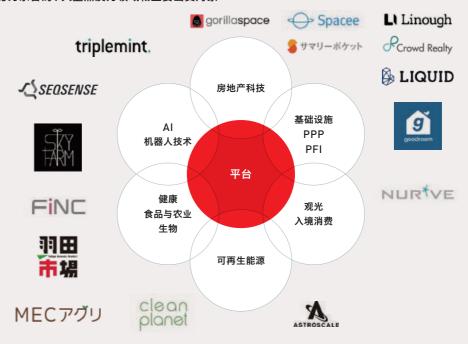
新业务开发部

TOPICS

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,我们还开展"公司加速计划",从初创企业征集方案,推进与本公司的协作。在从2019年11月开始的第三次征集中,共收到72件应征方案。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



冥想室 "Medicha"

2019年4月,成立了新公司"Medicha株式会社",以"为自己创造留白的奢侈时间"为理念,开始运营专注体验型工作室,将冥想、艺术、煎茶文化等元素融为一体。"冥想"作为一种自我护理方法,近年来备受海外富裕人士、运动员和商务人士的关注。我们关注这一趋势,与活跃于冥想、音乐、灯光和煎茶文化等各个领域第一线的专家们联手,共同创造能够体验专注感受的空间,并不断开发独特的冥想项目。为每天繁忙且承受巨大压力的工作人员提供可以面对自身的奢侈时间。

GYYM

"GYYM"是可实现全新健身设施使用方式的网络服务。这是一个可帮助实现健身设施运营商与用户连接的IT平台。健身设施"希望吸引客户并增加收益",而顾客则"想要找到适合自己的健身设施"、"希望使用健身设施但不浪费每月会费(=可单次使用)"。通过对两者之间的需求进行匹配,可为每天忙碌的成年人提供能轻松自由进行锻炼的理想环境。此外,这一机制可帮助健身房运营商达到控制广告费、并抑制不同时段需求波动等效果,对双方均有所裨益。



"Medicha"工作室内的风景



新业务开发职能部门

DX推进部

新一代模式的设施警备

三菱地所已从,2019年8月起在大手町公园大厦(主要是站岗保安)导入自动移动型警备用机器人"SQ-2"(由SEQSENSE制造)",并从同年12月起在大手町大厦(主要是巡逻保安)引进同款机器人。在大手町大厦中,构建了能够实现电梯和机器人联动并自动上下电梯的机制,并通过引进2台机器人取代2名保安,降低了人员成本,提高了业务效率。

今后,我们还将通过提高与AI摄像头等的连动,进一步提高业务效率和高度化,同时计划根据物业特性,在可由机器人替代人工的现场逐步引进机器人承担警备工作。

清洁机器人的利用

从2019年5月起,三菱地所已在办公室、商业设施、机场、酒店、公寓和物流设施等多个物业中,在对于式清洁机器人"Whiz (由Softbank Robotics制造)"进行实证试验的基础上,逐步实施正式引进。

此外,从2019年4月起,在横滨地标广场引进了湿式清洁机器人"Neo(由Avidbots制造)"。如仅靠人工需要2个人花费7个小时才能完成的地板清扫工作,使用1台该机器人只需2小时便可完成,从而降低了成本,提高了业务效率。今后,我们将在办公室以外的机场、商业设施等楼层面积较大的物业中,引进零接触清洁机器人。

集团综合IT治理

为了提高整个三菱地所集团的竞争能力,DX推进部总部IT管理部门通过内部使用的应用程序及IT基础设施的构建、维护和运营,积极致力于IT环境的改善。特别值得一提的是,在此过程中,从以系统开发规划理念为中心的上流工程到具体安装及运用管理等的下流工程,我们始终与MEC BUSINESS SYSTEM SOLUTIONS CO.,LTD紧密合作,力争实现整体最佳的集团IT运营。此外,在RPA引进项目中,也侧重于业务流程和批准结构的根本创新(BPR),并在后台管理业务的流程创新方面取得了成果。另一方面,网络安全方面的各类危险也层出不穷。我们正着重致力于这方面措施,以应对外部非正常访问等各类威胁。



警备用机器人 "SQ-2"

TOPICS



干式清洁机器人 "Whiz"



湿式清洁机器人 "Neo"

负责重事致辞

在新业务开发职能部门中,为了承担长期经营计划中扩大非资产业务领域及服务内容提供领域收益和利润的任务,通过本公司亲自开发、销售和运营的房地产,实地开拓房地产顾客资源,并努力扩充与在线顾客之间的接触点,为顾客提供无缝衔接服务,同时通过综合分析从各类渠道获取和积累的信息,准确把握顾客需求,及早发现并解决现有业务领域的课题,从而发现新的业务商机。

此外,我们正通过与房地产技术企业和包括其他行业在内的各种外部利益相关者积极推进开放式创新,加快新业务开发及现有业务的业务转型。

特别是对于今后发展战略来说,数字和IT技术不可或缺。为了顺利推进相关技术的运用,我们将均衡专注于集团整体IT基础构架的开发和IT治理的强化,从而实现本集团整体的IT使用速度和能力的提高。

执行董事

大野 郁夫

销售和售后职能部门

组织改革要点

- 销售职能部门旨在通过集中顾客资源信息, 向顾客进行 最有效的提案, 从而充分拓宽本集团的业务获取机会。
- ■房地产事业发展战略咨询一部、二部将作为本集团的综合窗口,针对顾客的各类房地产利用需求,实施能够充分发挥本公司业务资源的解决方案提案。
- 大厦销售部充分利用本集团的多种大厦资产及顾客关系, 广泛开展各类办公楼租赁活动。
- 商业设施销售部负责开展租赁活动,包括本集团及其他公司业主的物业,以及从都市型到郊区型各类特征的商业设施。

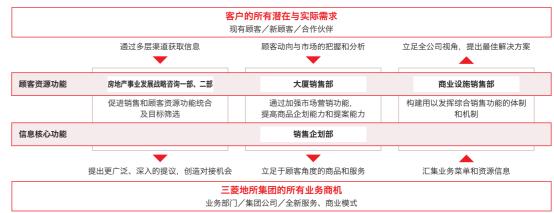


通过对以往不同资产类型和不同组织分别积累的销售信息进 行全面利用,谋求交易机会的最大化。

竞争优势

- ■横跨各领域的战略性营业组织
- ■把握客户的所有实际与潜在需求
- 灵活运用全公司资源, 提供丰富的解决方案
- ■灵活运用与办公室租户等顾客和中介公司之间的中长期关系
- ■充分运用通过都市型、郊区型各类丰富的租赁实绩中积累的商业租户关系

促进销售、顾客信息的统合及本集团信息共享



作为与顾客直接联系的部门, 承担满足客户需求的新功能

Workatio

https://workxation.mec.co.jp/

本业务致力开展全新设施的服务,旨在为企业提供"非一般的空间",支持创新创造,并由此实现区域经济振兴。"workation"一词源自"work"和"vacation",是来自欧美的新词汇。而在文化截然不同的日本,本公司则将其定义为"实现多种工作方式(例如:location(的变化)、communication(的促进)、innovation(的创造)等)的场所"。

2020年7月, 我们的第2家设施"WORK × ation Site轻井泽"落成开张, 并开设了Workation综合信息网站, 专门介绍可进行设施预约及注重Workation构建的地方政府。

TOPICS

"WORK × ation Site 轻井泽" 外观

Telecube

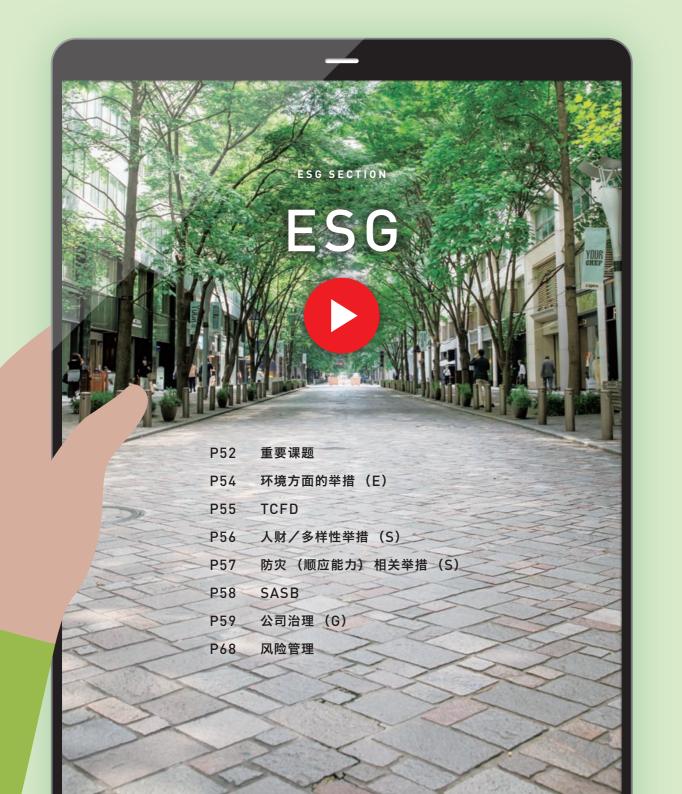
我们还推出了能够实现"随时随地,都能工作",并满足工作人员需求的新商品"Telecube"。致力于提供满足信息管理要求和感染症预防控制所需的个人独立空间。本项业务是由具有不同优势的3家公司(V-CUBE、OKAMURA和三菱地所)通过开放式创新方式启动开展的。我们将企业聚集的丸之内地区作为本项业务发展的枢纽,从而谋求本集团竞争优势的最大化。



Telecube

三菱地所集团以"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。

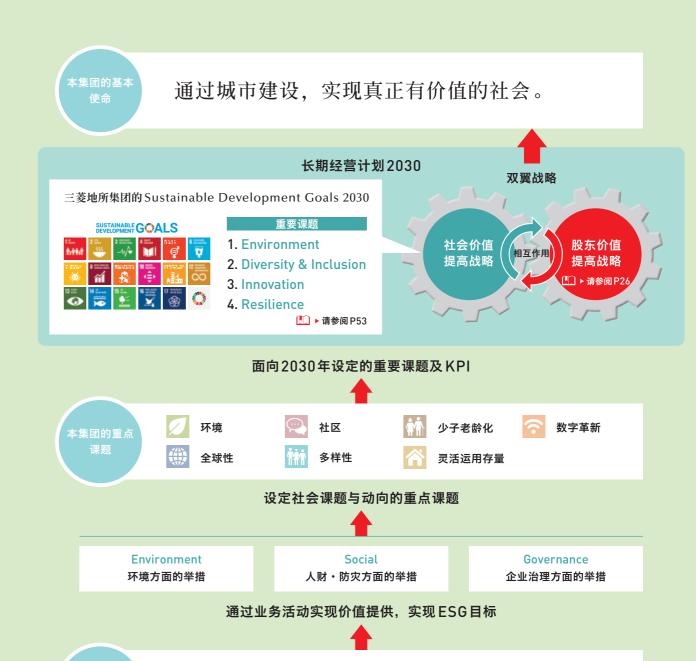
由于日本国内外对于ESG投资和SDGs举措的呼声日益提高,需要我们比以往更加彻底 地贯彻公司内部治理, 推动关怀环境和社会的举措, 致力实现可持续发展的社会, 长期 性地提升企业的价值。



ESG方面举措的整体状况

三菱地所集团以"我们通过城市建设为社会做贡献"为基本使命,对于我们来说,立足长期视角,开 展与社会共生的业务活动极为重要。为此,推进ESG方面的举措也具有重要意义。

本集团在长期经营计划的社会价值提高战略中,设定了2030年为止的目标,即《三菱地所集团 的Sustainable Development Goals2030》。为了提供能够保证 "Sustainability (可持续 性)"与"Quality Of Life (生活质量)"的价值,实现差别化,其要点便是以三菱地所集团独有的 方式,提高资产价值,从而获得为终端用户提供服务的机会,并由此提高业务竞争力,保持企业持续 发展。



Sustainability 提供"特定时代特有"社会课题的解决策略 Quality of Life

提供"开创时代先河"的服务与体验

重要课题

在2018财年度开展的跨全公司工作小组讨论中,将本集团的业务所涉及的社会课题和动向整理为 24个项目, 并分成7大类, 从而确定了重点课题及其所伴随的机会和风险。此外, 我们还在此课题基 础上设定了2030年目标,在长期经营计划中,努力达成重点课题。





主要机遇

- 环境负荷小的房地产的取得・及租赁需求的
- 能够满足外国人需求的设施及服务需要的增
- 对地震等灾害具有较高抗灾能力的房地产的 取得和租赁需求增加
- 能够满足生活、工作方式等多样化的设施及 服务的需求增加
- 能够满足伴随人口动态变化而产生的最新需 求的设施服务的需求增加
- 通过现有库存的有效利用,延长解体、重建 周期, 实现废弃物的削减

主要风险

- 由于环境限制的强化,新房地产开发、改修 工程基准更趋严格,造成对策费用的增加
- 供应链管理等国家风险与合规风险的增加
- 发生地震等自然灾害所导致的资产价值降低 和维持、对策费用增加
- 对无法满足多样性需求的设施和服务的需求
- 因人口动态的变化 (劳动人口的减少等) 带来的设施和服务的需求下降
- 与二手房及经年旧房相比,对高价位的新房 地产的需求减少
- 对无法满足IT化、数字革新需求的设施和服

关于其他机遇及风险,请参阅本公司网页。

https://www.mec.co.jp/e/sustainability/materiality/opportunity-risk/

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

• 实现包容性社会的城区

务的需求下降

- 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



基于重要课题设立的2030年目标

作为长期经营计划的一环, 本集团针对2030年之前应重点采取措施的可持续性相关4大课题, 制定 了"三菱地所集团的Sustainable Development Goals 2030"。

关于本课题中提出的目标及行动计划, 我们将依据外部环境的变化及每一财年度的达成状况等 进行不断修改完善, 力争在达到目前提出水准的基础上实现更高的目标。

三菱地所集团的 "Sustainability Vision 2050" Be the Ecosystem Engineers

我们的目标是,成为一家能够从经济、环境及社会的各个方面,为不同立场的所有主体(个人及企业等)持续提供能够



三菱地所集团的Sustainable Development Goals 2030

Environment

积极致力于气候变化和环境课题的可持续的城市建设



- 可再牛电力比率: 25%
- 推进以食品、塑料为主的废弃物回收和排放量削减
- 废弃物再利用率: 90%
- 废弃物排放量:削减20% (与2019年相比 每单位m²)
- 推进可持续木材的使用
- 确保业务使用的木材的可追溯性

2 Diversity & Inclusion

能够适应生活方式变化和人材变化,适合各类人群生活工作的城市建设

- 加强构建友好的人员接纳氛围、实现无压力城市
- 面对各类人群的生活方式和地域习惯、宗教及性取向 (Sexual Orientation)









打造不断催生全新价值的革新性街区

- 创新商业模式、实现性能最大化
- 从城市建设的视角支持全新构思与商业模式的创新, 推助城市和产业发展

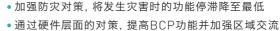




A Resilience

Innovation

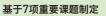
安心安全,能够应对各类灾害,功能完备、舒适惬意的城市建设











重要课题 (为实现可持续性经营的重要课题)













数字革新





多样性



附加价值

便利性

TCFD

举措方针 —

本公司为实现脱碳社会, 依据集团整体的温室气体中长期削减目标(已干2019年4月得到SBT* 行动认可)及2020年1月加盟的"RF100"倡议(即至2050年为止实现业务使用电力中可再生能源 比例100%),制定了各类相应措施。除此以外,我们还充分认识到废弃物削减、水资源等有效利用 以及生物多样性方面的考量也是重要的课题,并将为此努力采取各类推进措施。

* SBT: Science Based Targets。指企业整合巴黎协定所要求的水准, 把5年~15年后作为目标年份所设定的温室气体排放削减目标。

KPI

目标 2018财年度实绩 2019财年度实绩						
CO ₂ 排放量 (t-CO ₂)	与2017年*相比,至2030年为止削减35%、至 2050年为止削减87%	3,588,345	4,038,584	三菱地所集团*		
	*2017年实绩:3,336,472t-CO2					
可再生电力比率	至2030年为止实现25%,至2050为止实现100%	1.3%	1.1%	三菱地所集团*		
废弃物再利用率	至2030年实现90%	45.5%	55.2%	三菱地所集团*		
废弃物排放量(kg/m²)	与2019财年度相比削减20%	11.1	7.1	三菱地所集团*		

^{*} 基干控制能力基准,选定统计对象集团公司。本集团的所有权或信托收益权持股未满50%的物业不含于统计对象中。



关于其他 KPI、ESG数据,请参阅本公司网页。

https://www.mec.co.jp/e/sustainability/activities/esq-data/

加盟RE100 -

RE100合作倡议提出了至2050年为止实现可再生能源使用比例 100%的目标。本集团于2020年1月31日加盟了这一倡议。本集团将基于 此加盟, 积极推进利用可再生能源进行可持续发展的城市建设。



赞同TCFD建议 ——

TCFD*建议鼓励企业等就气候变动相关风险及机会相关项目进行信息披露。本公司于2020年 2月3日表明了对于TCFD建议的赞同态度。(⚠ ▶ 关于本公司的披露内容概要,请参阅P55)

*根据G20的要求,由金融稳定理事会(FSB)设立的"气候相关财务信息披露实施指引" 旨在对气候变动相关信息的披露即金融机构的应对方式进行探讨。



为达成SBT目标及RE100的近期举措

① 推进可再生能源由来电力的使用

② 开始使用低碳民用燃气

本公司从2020年4月1日起, 将公司所运营管理的"丸 之内大厦"及"大手门大厦·ENEOS大厦"所使用的部分 电力转换为可再生能源(木质生物质)由来电力。通过这 一措施, 预计可实现2栋合计约10.000t/年的CO2排放量 削减目标。





大手门大厦・ ENEOS大厦

丸. 之内大厦

本公司所拥有的千代田区2栋办公大楼从2020年3月起开始使用 "低碳民用燃气",这一举措为日本首家。这是由东京GAS株式会社利

用从壳牌集团购入的低碳燃气所提供的, 其天然气体采掘至燃烧工程中 所产生的CO2可与壳牌集团所持有的CO2信用额抵消。



丸之内大厦 固体氧化物燃料电池

关于TCFD建议

依据TCFD建议的内容, 制定了包括2℃以下方案在内的2项未来方案, 并对未来气候变动对本 公司主要业务(办公楼、商业、住宅)产生的影响进行了分析。基于其分析结果、依照以下概要、对 TCFD建议中所推举的"①治理②战略③风险管理④目标与指标"4项课题进行披露。



关于TCFD的详细信息,请参阅本公司网页。

遵循TCFD建议的信息披露

https://www.mec.co.jp/e/sustainability/management/external-initiative/pdf/TCFD_Recommendations.pdf

治理

"可持续性委员会"(以下简称委员会)由本公司总裁担任委员长、可持续性统筹负责人(本公 司可持续性推进部负责董事) 担任副委员长, 对气候变动为主的可持续性相关重要事项进行审议和 报告。此外,按照这一体制,关于"委员会"中的审议及报告事项将在董事会上进行报告及监督。

战略 ———

关于气候变动相关的战略,根据世界气候变动的对应程度,制定了如下2个方案,并对各方案将 带来的业务影响分析, 主要风险及机会的确定, 以及基于这些情况的战略进行了整理。

方案分析结果概要/主要影响/今后的举措方针和战略 ——

①1.5 ~ 2℃方案 (通过政府加强限制措施等, 能够推进气候变化对应措施)

「方案概要」·通过政府加强限制措施, 气候变化对应措施得以推进

[主要影响] ·通过引进碳排放税,有可能导致碳密集型建筑材料价格的上涨

·可能带来环境效率较低的建筑物的空置率上升或租赁期的长期化,从而造成租金下 降。另一方面也可认为,可通过积极实施环境对策方面的追加投资,将有机会提升并 维护在市场的竞争能力

② 4℃方案 (气候变动对应措施无进展,地球变暖进一步严重,灾害程度加重、频度增加)

[方案概要] ·气候变动对应措施无进展,灾害程度加重、频度增加

[主要影响] ·虽然可能会因暂时性浸水灾害等带来应对费用的增加, 但是本公司物业均实施了业界 最高水准的应对措施,不会发生严重的灾害

[今后的举措方针和战略]

除现有电力合同的转换之外, 我们还将对企业PPA及绿色电力证书(包括海外证书)等所有可再 生能源的筹措方法进行探讨。此外, 还将新技术的利用提上日程, 争取进一步削减CO₂排放量。

在气候变化相关风险管理方面, 为了达到 "三菱地所集团Sustainable Development Goals2030"所提出的目标,从2020年度起, 在各组织和功能的年度计划中落实行动计划, 并在每年2次的"委员会"和"董事会"上对其 进展情况进行监控。

指标与目标

CO2排放量

[目标] 与2017年相比, 至2030年为止削减 35%、至2050年为止削减87%

[实绩] 4,038,584t-CO2 (2019财年度)

可再生能源由来电力的使用比率

[目标] 2030年:25% 2050年:100%*

*基于RE100的目标[2020年1月31日加盟]

[实绩] 1.1% (2019财年度)

人财 / 多样性举措 (S)

举措方针 —

本集团基于员工是企业重要经营资源的认知,积极开展各类人财培养及健康维护、增进方面的措施。在推进健康经营方面,提出了"健康经营宣言",努力实现本集团的行动宪章中所提出的"充满活力的职场"目标。

关于人权问题,已在"三菱地所集团人权方针"中制定了具体的对策方针,将支持和尊重国际劳工组织(ILO)所制定的关于"国际劳工组织关于工作中基本原则和权利宣言"等人权相关国际规范。

KPI-

	目标	2018财年度实绩	2019财年度实绩	对象范围
带薪休假取得率	至2020财年度改善5% (与2017财年度相比:实绩66.0%)	72.9%	68.0%	三菱地所
女性的育儿休假取得率	至2030年实现每年100%	100%	98.7%	三菱地所集团旗下5家公司*
男性的育儿休假取得率	至2030年实现100%	12.6%	17.1%	三菱地所集团旗下5家公司*
育儿休假、产假后的复职率	至2030年实现100%	96.7%	93.8%	三菱地所集团旗下5家公司*

^{*} 指三菱地所株式会社、三菱地所 Property Management株式会社、三菱地所 Residence株式会社、株式会社三菱地所设计、三菱地所 Real Estate Services株式会社的5家公司



关于其他KPI、ESG数据,请参阅本公司网页。

https://www.mec.co.jp/e/sustainability/activities/esq-data/

为实现工作生活平衡、灵活的工作方式的举措

本公司引进了"全体员工的弹性工作时间制度"、"育儿和护理相关的休假制度"、"远程工作制度"等多种工作方式供员工选择,并制定了带薪休假天数取得指标,实施"积极的休假运动",以鼓励员工取得带薪休假。

此外,还根据下一代培养支援对策推进法,制定了"一般事业主行动计划",并且引进了"育儿休假"及"弹性工作时间制度"等,推进员工可兼顾工作和育儿。

为开展人财培养、能力开发相关举措 ————

本公司实施各类研修活动,旨在使员工能够在不同成长阶段中加深对自身职责的认识,开发员工能力。此外,在全球人财培养方面,引进了面向全体员工的语言能力提高措施的费用补助制度、设置了在海外集团公司积累实际业务经验的研修制度,同时实施海外留学及商学院派遣等措施。

此外,从2020年1月起实施许可制前提的副业制度*。此外,作为以新业务为主的部分事业,决定将通过公开招募方式,接受副业、兼职人财。

*与本公司为竞争关系等利益抵触关系的业务除外。每月工作时间不超过50小时。

健康经营、劳动安全卫生相关举措。

本公司为了维持并提高员工健康水平,每年面对全体员工实施一次定期健康检查。针对未接受检查者,将通过个别通知检查指示等方式,提高接受检查率。公司还制定了员工健康管理方面的相应举措,例如,包括管理职务员工在内,对于每月法定加班时间超过80小时的员工,将由产业医生实施面谈。此外,还无偿提供早餐,以避免员工不吃早餐现象。



免费提供早餐

人权相关举措

本公司2018年9月起,与同行业其他公司及建筑公司共同举办"建筑、房地产人权尽职调查学习会",反复探讨人权问题的举措。鉴于在日本国内使用的南洋材的生产过程中涉及到原住民的土地

掠夺及环境破坏等问题,经本学习会反复讨论,从2020财年度起制定了木材采购相关方针,在办公楼及住宅等建造中的混凝土模板中采用"兼顾可持续性的采购标准*"中所认可的木材(认证材料及国产木材)及同等木材,并制定了至2030财年度为止将使用率提高到100%的集团整体目标。



*参考与可持续性相关的各领域的国际协议与行动规范等,制定了兼顾可持续性的采购标准和运用方法等。 混凝

混凝土模板

防灾 (顺应能力) 相关举措 (S)

举措方针 ——

本集团将"安心、安全"定位为企业文化,制定了日常预防措施、任务分担、训练规划、灾害发生时的应急措施规划及恢复对策等各项措施。

此外,公司还致力于"事业持续计划"(BCP)的制定,2006年10月制定了"三菱地所集团事业持续计划方针"。2012年12月,受东日本大地震影响,制定了"三菱地所业务持续计划文件"及"三菱地所集团业务持续计划文件制作指南",积极推进具有顺应力的组织和城市建设。



在东日本大地震中接受返家困难人员

KPI

	目标	2018财年度实绩	2019财年度实绩	对象范围
基础救生讲习资格持有率	至2030年实现100%	64.0%	61.0%	三菱地所集团旗下3家公司*1
可接受返家困难人员的设施比例	_	92.3%	92.3%	日本国内新建*2、大型*3物业

^{*1} 三菱地所株式会社、三菱地所Property Management株式会社、三菱地所株Retail Management株式会社



关于其他KPI、ESG数据,请参阅本公司网页。

https://www.mec.co.jp/e/sustainability/activities/esg-data/

安全对策相关各类举措

从1923年发生关东大地震之后,本公司每年举办"综合防灾训练",全体员工、集团公司、地域管辖消防署和医疗机构等均参加这一活动。2019财年度的第93届防灾训练于2019年8月30日实施,约1,250名集团员工及相关人员参加。活动内容包括利用机器人的先进训练,以及在返家困难者专用空间应对接纳外国人的训练等。

管理体制方面,在本公司管理、技术统括部内设置了"安全管理室",对各现场的活动和信息进

行统一管理。此外,为了防止事故发生,从建筑物设计阶段即根据公司内部标准,制定了比"建筑基准法"等各项法令更为严格的"建筑安全设计指南",并进行具有针对性的完善。





接纳返家困难人员的训练

紧急情况下使用警备用机器人的训练

^{*2 2008}年以后竣工

^{*3} 建筑面积:100,000m

遵循SASB标准的信息披露

前提条件

- 本公司基于SASB标准的"设备/房地产"项目,按照本行业的披露框架,实施信息披露。
- 分类项目遵循SASB标准, 依据GRESB分类制定。
- 本数值对象范围与SBT及RE100的对象范围有异, 仅限于三菱地所单独数值。
- 本数值为未经第三者验证数据。

可持续发展披露主题与会计指标 (2018财年度数据)

<能源管理>

	单位	编码	商业/High Street	商业/SC	办公楼	健康护理	停车场 (室内)	其他
依据占地总面积百分比的能源消费数据计测范围	单位占 地面积的%	IF-RE-130a.1	100	100	100	100	100	100
实施数据计测的组合的能源消费总量	GJ	IF-RE-130a.2	15,308	104,454	1,183,481	2,810	2,295	614
电网百分比	GJ	IF-RE-130a.2	0	0	0	0	0	0
可再生能源百分比	%	IF-RE-130a.2	0	0	0.75	0	0	0
实施数据计测的组合整体的能源消费总量在统一条件下 (L-f-L) 的长期变化率	%	IF-RE-130a.3	-4.91	-0.70	1.71	-14.12	_	2.84
已获得能源评级的达标组合的百分比	单位占 地面积的%	IF-RE-130a.4	0	0	0	0	0	0
获得ENERGY STAR认证的达标组合的百分比	单位占 地面积的%	IF-RE-130a.4	0	0	0.28	0	0	0
	单位	编码	内容					
就建筑物的能源管理考量如何与资产投资分析及业务战略 进行组合的说明	无		本公司于2020年1月加盟RE100,并提出了至2050年将可再生能源的利用比率提高至100%的目标。 为了实现这一目标,我们正在从多个方面,探讨在各业务活动环节推进可再生能源利用的可能性。此 外,我们还制定了争取获取房地产环境认证(DBJ Green Building认证、CASBEE等)的方针。					

<用水管理>

	单位	编码	商业/High Street	商业/SC	办公楼	健康护理	停车场 (室内)	其他
依据占地总面积百分比的取水数据计测范围	单位占 地面积的%	IF-RE-140a.1	100	100	100	100	100	100
相对用水压力 "高" "极高"地域占地面积的百分比	单位占 地面积的%	IF-RE-140a.1	未统计					
实施数据计测的组合的取水总量	∓m³	IF-RE-140a.2	57	533	2,552	16	7	4
用水压力 "高" "极高"地域的百分比	%	IF-RE-140a.2			未统	计		
各资产分类中,实施数据计测的组合整体的取水总量在统一条件下(L-f-L)的长期变化率	%	IF-RE-140a.3	5.25	-0.20	-5.47	-0.69	-7.06	-7.89
	单位	编码			内	容		
就用水管理中存在风险的讨论及为减轻风险所实施的战略 与措施的说明	无	IF-RE-140a.4	本公司主要使用设施内的设备,对雨水及上水(生活用水)的使用水进行净化,并将其用于厕所洗净用水等。在此过程中,为了确保推进中水*利用,将中水利用率设定为可持续发展的KPI(重要指标)之一,并提出了至2030年为止持续这一举措,将中水设备引进率提高至100%的目标。(*把上水即生活用水所过的水流入下水道以前进行再生处理,并将其作为厕所冲洗用水、散水、冷却或冷房用水或清扫用等进行重新利用的水。)					

<租户可持续发展力的管理>

	单位	编码	商业/ High Street	商业/SC	办公楼	健康护理	停车场(至	室内)	其他
包含资源效率关联资本改善相关成本回收条款的新借贷的百分比	单位占 地面积的%	IF-RE-410a.1		未统计					
相关租赁占地面积	m²	IF-RE-410a.1			未统	it .			
电网消费	单位占 地面积的%	IF-RE-410a.2	0	0	0	0		0	0
对取水进行个别计测、或使用分表进行计测的租户企业百 分比	单位占地面积 的%	IF-RE-410a.2	未统计						
	单位	编码			内	容			
就针对租户企业的可持续发展力进行测定、赋予动机并实施改善的方式进行讨论	无	IF-RE-410a.3	为了与租户企业联手, 共同推进并改善各类环境相关举措, 我们采取了各类对策, 包括编制相关内容手册(可持续发展手册), 向租户企业介绍节能相关的举措事例, 并在合同文本中加入了绿色租借条款等内容。此外, 还在首都圈的ISO14001对象大楼每年举办地球变暖协议会, 介绍C022排放及节能的进展情况、节能举措事例等。						

<气候变化适应>

	单位	编码	商业/ High Street 商业/ SC 办公楼 健康护理 停车场(室内) 其他					
位于100年概率洪水地区的资产面积	m²	IF-RE-450a.1	未统计					
	单位	编码	内容					
关于气候变动风险披露分析、全面化组合披露的程度、风 险减轻战略的说明	无	IF-RE-450a.2	详情请参照"遵循TCFD建议的信息披露"中"[2]战略"部分。 (URL:https://www.mec.co.jp/j/sustainability/management/external-initiative/)					

■活动指标

	单位	编码	商业/High Street	商业/SC	办公楼	健康护理	停车场 (室内)	其他
各资产分类的资产数量	件	IF-RE-000.A	3	8	49	2	1	1
各资产分类的可出租占地面积	m^2	IF-RE-000.B	52,378	607,603	4,717,870	11,657	21,430	3,387
各资产分类的间接管理资产百分比	单位占 地面积的%	IF-RE-000.C	0	0	0	100	0	0
各资产分类的平均占有率	%	IF-RE-000.D	98.14	98.14	98.34	100	_	100



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, 在2019财年度取得了约1,000亿日元的自有股份。

从2020财年度开始的"长期经营计划2030"是董事会经过1年以上深入讨论和反复修改的结晶。为了今后能够更长期、可持续地为利益相关者提供价值,本集团将立足"社会价值提高战略"与"股东价值提高战略"的双翼战略,实施公司经营活动。

公司董事会以本公司的基本使命"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"为指导,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。

2020年9月

董事 (2020年6月26日时)

关于董事的简历,请参照"招集通知"。

https://www.mec.co.jp/e/investor/stock/shareholder/pdf/shareholder121_e.pdf



(后排左起)

■ 长濑真、 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)

图 长沼文六、 ☑ 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



姓名 董事就任年 持有的本公司股票数 (2019财年度有价证券报告书)

杉山 博孝

董事会长 2007年 50千股

吉田 淳一

董事 2016年 56千股

谷泽 淳一

董事 2014年 40千股

有森 铁治

董事 2018年 31千股

片山 浩

董事 2016年 29千股

长沼 文六

董事 2019年 18千股

加藤 让

董事 2011年 66千股

大草透

董事 2013年 30千股

冈本 毅

董事(外部董事) 2019年 - 股

海老原 绅 董事(外部董事) 2015年

成川 哲夫

董事(外部董事) 2018年

白川 方明

董事 (外部董事) 2016年 - 股

长濑 真

董事(外部董事)

2016年 -股

江上 节子

董事(外部董事) 2015年

高 严

董事(外部董事) 2016年

执行官、执行董事、集团执行董事 (2020年6月26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



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



胁 英美 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



木村 透 执行常务



四冢 雄太郎 执行常务

集团执行常务

汤浅 哲生



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



宫岛 正治 集团执行常务

执行董事 大野 郁夫 小张 贵史 井上 俊幸 茅野 静仁

驹田 久 山岸 正纪 宫岛 正治 仲条 彰规 渡边 显彦 大草 彻也 奥本 信宏 梅田 直树 川端 良三 水村 慎也 荒木 治彦 相川 雅人

企业治理的特征

基本构想 —

本公司基于"我们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。

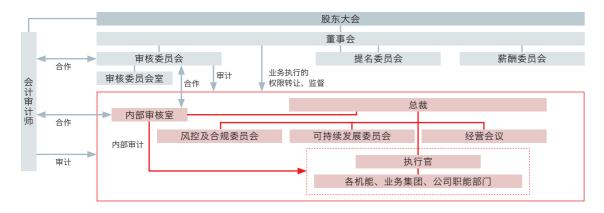
在企业治理机制的建设和推动过程中, 我们的基本立场是, 明确经营监督和业务执行各自的职 责并加强职能,同时向以股东为首的利益相关方履行说明责任,尽力确保经营的透明性和客观性。

企业治理的变化趋势

	2015年	2016年	>	2017年	2018年	2019年
机关设计、 外部董事	• 外部董事的轮换 (提高独立性、 实现性别多样性)	•转型为设置提名 员会等的公司 •外部董事构成比 上升(15名中7名)	:例		所有委员由非业务 执行董事构成薪酬委员会所有 成员均由外部董事 构成	审计委员长改为 外部董事 指名委员会所有 成员均有外部董事 构成
高管薪酬		• 引进限转股薪酬 制度			• 引进股价联动薪酬制度(虚拟股票激励机制)	
其他 公司治理			ì	进董事会的绩效 在 定企业治理指南		•基于市场情况的 灵活的资本政策 (取得1000亿日元的 自有股份) •不更新收购防御 策略

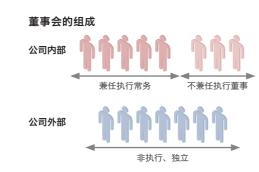
制度设计

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。



董事会负责经营基本方针的确定,同时对董事和 执行官的履职状况进行监督。截止到2020年6月26日 为止, 董事会由15名董事组成, 其中7名为外部董事, 议长由不兼任执行官的董事会长担任。

董事会整体实现了成员背景的多样化及平衡关系 适宜的体制。



提名委员会、审核委员会、薪酬委员会

	提名委员会	审核委员会	薪酬委员会
委员会的职务	• 向股东大会提交的董事选任 与解聘相关议案的内容决定	执行董事及董事的职务执行 审计及审计报告制定决定会计选任、解聘以及不 连任相关议案的内容等	制定执行董事及董事薪酬的相关方针决定各执行董事及董事的薪酬等内容
委员会的运营实绩	2019财年度共召开5次 基于指名委员会所策定的 选任基准,决定下一届董事 候选人 在董事会决议之前实施报告 和审议执行官的选任	 2019财年度共召开15次 基于审计基准及审计计划,会计审计人、内部审计部门等联合,实施审计 专职审计委员除参加重要会议及阅览重要资料之外,还需实施公司内部部门、支店及子公司的复查工作 	• 2019财年度共召开6次 • 基于薪酬制度, 确定各人的 薪酬金额
委员组成*	4名 (外部4名)	5名 (内部2名、外部3名)	4名 (外部4名)
委员长	冈本 毅 (外部董事)	成川 哲夫 (外部董事)	海老原 绅 (外部董事)

^{*3}委员会均仅由非业务执行董事构成。

外部董事的出席状况 (2019财年度) 及发言状况

姓名	董事会等的出席情况	发言状况
冈本 毅	董事会 8次/8 提名委员会 5次/5 薪酬委员会 4次/4	发挥综合能源公司的经营经验, 并以独立于负责业务执行的经营层的 客观视角上, 履行提问及提议职责。
海老原 绅	董事会 10次/10 提名委员会 5次/5 薪酬委员会 6次/6	发挥多年来外交官的丰富的国际经验和知识等,并以独立于业务执行 次 的经营层的客观视角,履行提问及提议职责。
成川 哲夫	董事会 10次/10 审核委员会 12次/12 薪酬委员会 2次/2	次 经验, 并以独立于执行业务的经营管理层的客观视角, 履行提问及提议
白川 方明	董事会 9次/10 提名委员会 5次/5 薪酬委员会 6次/6	发挥在中央银行工作中所积累的金融、经济等相关知识,并以独立于执 行业务的经营管理层的客观视角,履行提问及提议职能。
长濑 真	董事会 10次/10 审核委员会 15次/15	
江上 节子	董事会 10次/10 提名委员会 5次/5 薪酬委员会 6次/6	次 知识,并以独立于执行业务的经营管理层的客观视角,履行提问及提议
高严	董事会 10次/10 审核委员会 14次/15	

独立外部董事的独立性判断标准

外部董事候选人在遵守对公司应尽的勤勉义务的同时,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) 作为本公司会计审计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

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。

2019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

董事会的组成	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、董事的业务执行状况报告、董事会以外的信息提供、问答及培训等
董事会的绩效	经营计划、业务执行及风险管理机制的监控、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运营等
其他	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。

- 关于从2020财年度开始实施的长期经营计划, 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,向外部董事提供关于本公司现状的信息,并在此基础上进行了充分的讨论和意见交换。
- 为了进一步充实董事审议工作, 还将继续面向外部董事, 举行了本公司事业说明会以及以外部董事为主的意见 沟涌会。

(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,确认了以下几点。

- 关于为了进一步提高董事会多样性的举措, 须以指名委员会为中心持续实施。
- 关于长期经营计划的进展状况等, 须在董事会上实施适宜的监控措施。

薪酬

支付给董事及执行官的薪酬等的总额 (2019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	260	260	_	3
执行官	1,081	551	529	13
外部董事	108	108	_	8

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。

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 短期激励薪酬 中长期激励薪酬 基本薪酬 基于单年度业绩评估的薪酬 限转股薪酬 虚拟股票激励机制 12.5% 12.5%

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
- ●业绩评价方法: 在定量评价前一财年全公司的销售利润、EBITDA、ROA、ROE及负责部门的销售利润成绩的基础上, 同时 考虑对中长期业绩的贡献程度、以及ESG相关举措状况等的定性评价等方面

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)

固定薪酬

- ●薪酬形态: 金钱
- ●业绩评估时间:约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

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权。

对于因非纯投资目的而持有的上市公司股权, 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。

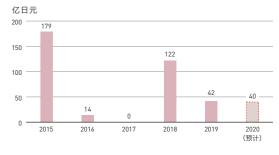
另一方面,以新业务创造功能小组为中心,为了提高现有事业的附加价值、通过技术和与外部合 作伙伴的合作扩大商务领域, 制定了"房地产Tec"、"AI、机器人"、"可再生能源"等7个重点领域, 从2015财年度起持续实施对初创企业等的出资。

(1 ▶ P46 新业务开发职能部门)

持有股票品种数变化趋势(上市、非上市合计)



政策性持有股售出金额走势



业绩联动薪酬

有关企业治理的详细信息,请参阅《关于企业治理的报告书》。 https://www.mec.co.jp/e/investor/governance/materials/pdf/corp200713e.pdf

外部董事致辞



通过实行2项"改革",努力致力于提高"真正的企业价值"—

三菱地所集团基于"通过城市建设为社会做贡献"的基本使命,努力取得企业集团的成长及与各利益相关方的共生共存的高度平衡,从而实现"真正的企业价值提升",并将建设与推动企业治理机制定位为实现这一目标的最重要的经营课题之一。

我本人作为董事的目标,是让本集团在100年后也能够成为具有价值的公司。这里所说的"具有价值",即本公司对所有利益相关者,包括社会、股东、员工都具有重要的意义。我们认为,为了实现这一目标,必须进行2项"改革"。

第1项是"治理体制改革"。作为综合开发商,本集团的业务范围、应承担的使命、应尽的责任范围也不断扩大。为了实现支撑公司业务活动的治理体制,需要具有各类功能和能力。自我2015年就任外部董事以后,一直致力于先进的治理改革,包括向设置提名委员会等的公司的转型、提高外部董事的比例、由外部董事构成所有委员会的委员长等。此外,在我担任委员长的薪酬委员会,也引进了业绩联动报酬,并正在推进利用TSR排名与股东共享价值并促进适当风险的薪酬体系的整备。这些方面的进化目前已成为本集团中的强大优势。

第2项是"业务改革"。为了在急剧变化的市场环境中求得生存,需要对业务内容本身进行改革,灵活应对各种变化。必须立足中长期视角构筑经营战略,不断磨练自身公司优势,同时不断实施基于战略的业务改革。

推进长期经营计划,实现具有本集团特色的成长一

至2020年3月为止的前中期经营计划及在此之后制定的"长期经营计划2030"(以下简称为长期经营计划),正是立足上述中长期观点而制定的经营战略。在制定长期经营计划过程中,我们进行了反省,认为为了实现本公司的战略,到目前为止的3年中期经营计划跨度稍短,因此决定了10年的

长期时间跨度。为了将社会环境的急剧变化转化为企业的机遇,并能够继续得到客户和员工等所有利益相关者的支持,保持具有三菱地所集团特色的成长,我们不局限于短期目标,立志提高设施和区域的长期价值。对于我们的这一业务模式,10年的时间跨度更为契合。这也表明了本公司在诸多需要长期努力的举措中,大胆挑战全新领域成长的坚定决心。

为了实现企业价值的提升,加强ESG不可或缺一

在政治和外交的世界中,在巩固自身传统的基础上努力进军全新领域的精神也是非常重要的,本集团的业务战略也应该如此。本集团拥有"丸之内"这一传统的业务基础。首先,应让"丸之内"业务进化为更加坚实的独立业务区域,并在此基础上,积极参与新的业务。目前正在进行之中的东京站前常盘桥项目正是按照这一理念的具体案例,而机场业务则是体现积极参与新业务的事业。

此外,长期经营计划立足于提高股东价值与社会价值提高的双翼战略。为了在今后的社会中提高企业价值并获得成长,需要加强所谓的 "ESG" 举措,使自身成为真正被社会所需的企业。我们正是基于这样的认识,制定了以上战略。"ESG"的 "G"为治理之意。为了实现这一目标,需立足更长期的视角及社会价值视角实施必要的经营判断和监督功能,从而实现企业价值。三菱地所需要不断进化,以构建适合这一长期视角成长的治理体制。

构建坚实基础 保证企业100年后仍然存在一

在长期经营计划中,我们将以亚洲为中心的海外业务的扩大作为成长支柱之一。我们将充分发挥丸之内街区等日本国内各类办公大楼、住宅、商业设施的运营经验,为推进世界各地的城市建设助力。另一方面,为了推进海外的开发业务,则必须寻找理想的当地合作伙伴,加深对对象国家和地区的理解,探求最佳的商业模式。本集团已拥有与当地合作伙伴共同推进业务的实绩,今后在海外市场,也将由本公司承担项目主导,争取充分发挥至今所培养的经验。

从企业治理的角度来说,我们自信在日本国内已在一定程度上推进了先进体制的完善,但为了今后能够进一步在全球范围内扩大业务领域,尚有必要继续推进企业治理的全球标准化。

作为一名外交官, 我一直参与国际问题, 前后长达约40年, 其间曾在美国、欧洲和亚洲各地常驻。为了使本集团在10年乃至100年后仍然能够发挥企业活力, 我们将充分利用在海外的经验和知识, 助力实现公司的持续成长。

同时,我本人5年来一直担任本集团的外部董事,切实感受到这是一家非常优秀的公司。如果需要提出今后进一步努力的目标,我想说,希望本公司员工能够秉持 "enough is the beginning (永不满足)"的精神,不断致力于业务的进一步扩大。

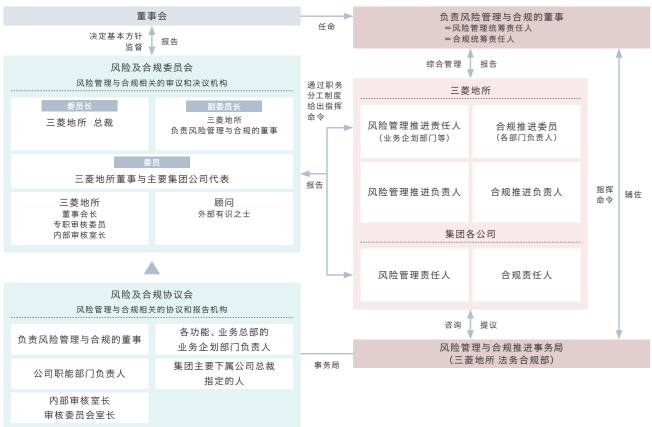
风险管理

本集团制定了"三菱地所集团风险管理规程",以所有的业务活动为对象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、业务持续计划等也进行了制定和运用。

风险管理与合规机制图

(2020年4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 -

个别投资案件的风险评估流程

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。

事业部的假定方案 各事业总部 投资委员会 经营会议 ■个别投资案件的验证 【职责】 【职责】 重要室件的 · 与事业总部战略的整合 对重要投资案件的适当性进行讨 重要投资案件的投资判断 事业部假定方案提上日程 性验证 论和验证 ■重要投资案件的验证 · 经济性验证 ■验证事业总部的假定方案 · 与公司整体战略的整合 ■制定重要投资案件的事 ·与公司整体战略的整合性验证 性验证 业总部假定方案并提交 · 与事业总部战略的整合性验证 · 与事业总部战略的整合 投资委员会附议 ・经济性验证 性验证 ·前提条件(租金、工程费用等) · 经济性验证 的适当性的验证 ·制定上行方案/下行方案,把握 风险量 投资战略室 ■根据需要,另行制定投资战略 • 全公司范围的调查职能 室设想方案,并提上经营会议 · 投资判定规则的制定和 的日程 运用 所管辖范围 投资战略室设想方案

共享可视化的风险和事业性的论点

财务综述

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 而影响。

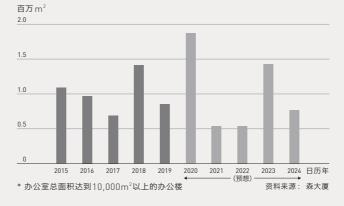
对于以变动利率筹措的一部分资金,本集团通过进行支付利息固定化的利率掉 期交易来规避利率变动的风险。我们今后的方针是,继续在兼顾固定利率借款、变 动利率借款以及各项公司债券余额之间平衡的基础上进行资金筹措。

新冠疫情带来的风险

在2019财年度的实绩中,因2020年2月至3月新冠病毒疫情的扩大,对本集团的酒店、商业设施、 机场运营等业务产生了一定影响。在2020年财年度期间,以此类业务为中心,预计仍将对本集团的业 务推进与业绩产生影响。关于2020年财年度的业绩预测,鉴于疫情扩大的情况,我们估测紧急事态宣 言将持续至5月末,之后从9月末起至财年末部分业务将逐渐恢复。但如疫情扩大长期化或断续反复, 景气回暖状况不够理想并需对业绩预测进行修正的情况下, 我们将尽早进行披露。

日本的房地产市场

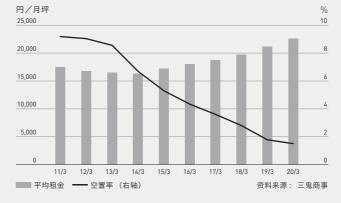
东京23区大型办公楼*的供应量



2019年东京23区大型办公楼的供应量, 比上年减少 了40%, 为850,000 m²。虽然2019年办公楼供应量呈缩 小趋势, 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仍然坚挺。预计2020年供 应量将为开始调查以来的次高水准。 2021年和2022年 的供应量将有所走低,今后5年(2020-2024年)的平均 值将与过去实际成果持平。

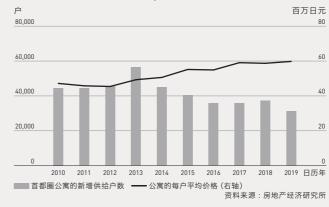
※ 本调查为基于2020年3月末信息汇总结果。关于新冠病毒疫情扩散造成的影 响,有待今后进一步关注。

办公楼行情(东京都中心5区平均租金/空置率)



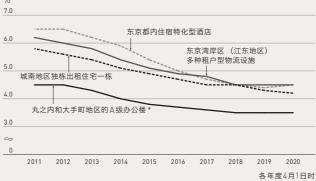
受办公室需求高涨的影响,截止到 2020年3月为止, 东京5个中心区(港、千代田、中央、新宿、涩谷)的空置率 为1.5%,下降至自1991年12月之后的最低水准。由于空 房存量不足的气氛弥漫, 出现了过热需求的倾向, 平均租 金也保持缓慢上升的态势。

首都圈公寓的新增供给户数/公寓的每户平均价格



首都圈公寓2019年的新增供给户数,比上年减少了 16%, 为31.238户。此外, 首都圈的公寓每户平均价格受 高额物业供给量增加等因素的影响,比上年增加了 1.9%, 为5,980万日元。

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50,000m²以上等条件的物业 资料来源: 日本房地产研究所

由于日本银行的金融缓和政策持续等因素影响,房地 产投资市场保持活跃状态,但也有一些人对于(其他行 业)投资回率过低而引起房地产投资市场的过热问题心 存担忧。就2020年4月的期待回率(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)

		2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
业绩概况(百万日元)							-					
销售收入		¥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	¥1,302,196
销售利润		148,972	158,258	146,299	118,349	161,271	156,332	166,199	192,495	213,047	229,178	240,768
经常利润		117,381	130,830	120,665	92,381	139,638	133,113	144,851	169,851	190,506	206,587	219,572
归属于母公司股东的本期净利润		11,900	64,219	56,512	45,507	64,297	73,338	83,426	102,681	120,443	134,608	148,451
财政状态 (百万日元)												
总资产		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	5,858,236
自有资本*1		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	1,734,462
有息负债		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	2,429,883
设备投资		114,085	76,332	282,171	208,135	159,677	177,331	275,316	275,372	289,570	285,089	331,857
折旧费		73,926	70,628	67,465	73,364	74,805	72,696	74,245	75,974	77,545	80,336	84,941
现金流 (百万日元)												
销售活动带来的现金流		212,668	259,263	203,243	122,286	336,489	200,078	135,821	168,527	293,338	345,954	341,766
投资活动带来的现金流		-112,639	-67,223	-272,009	-217,992	-133,537	-46,568	-231,003	-327,292	-286,841	-271,083	-277,440
财务活动带来的现金流		-106,852	-140,269	57,189	27,150	-177,514	-189,109	309,237	-4,921	37,203	-192,473	-28,886
现金及现金等同物的期末余额		177,825	229,062	215,771	191,837	224,739	198,489	412,392	243,341	286,859	179,308	213,008
毎股信息 (日元)		V 0.50	V// 05	V/0.50	V00 F0		V50.05		VE/ 00		V0 / 05	V400 / /
本期净利润(EPS)		¥ 8.58	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13	¥74.00	¥86.78	¥96.97	¥108.64
现金分红		12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	14.00	16.00	20.00	26.00	30.00	33.00
主要财务指标												V(0 / 0 000
业务利润(百万日元)*2												¥240,998
EBITDA (百万日元) *3		¥230,730	¥237,109	¥222,885	¥200,587	¥246,332	¥239,934	¥252,034	¥279,718	¥302,424	¥320,641	¥336,784
总资产销售利润率(ROA)*4		3.4%	3.7%	3.4%	2.6%	3.4%	3.2%	3.3%	3.6%	3.8%	4.0%	4.1%
利息备付率 (ICR) *5		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	11.3倍
股东权益收益率 (ROE)		1.0%	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%	6.6%	7.3%	7.8%	8.5%
派息率		139.9%	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%	27.0%	30.0%	30.9%	30.4%
股票信息		V4 F20	V4 / 07	V4 /5/	V0.F0/	V0 / / /	V0 707	V0.000 F	V0.000	V4 500 F	V0 00F F	V4 F0F
股价 (日元) *6 		¥1,530 1,390,397千股	¥1,407 1,390,397千股	¥1,476 1 390 397千股	¥2,596 1,390,397千股	¥2,446 1,390,397千股	¥2,787 1,390,397千股	¥2,090.5 1,390,397千股	¥2,030 1,390,685千股	¥1,798.5 1,390,908千股	¥2,005.5 1,391,038千股	¥1,595 1,391,174千股
LX1]心胶效		1,370,377 RX	1,370,377 MX	1,370,377 flX	1,370,377 11X	1,370,377 DX	1,370,377 fix	1,370,377 MX	1,370,003 110	1,370,700 112	1,371,030 112	1,371,174 11
	三菱地所在东京证券 交易所的股价走势	日元 4,000										
	Z MINISTENIE Z											
		3,000				$\wedge \sim \wedge$		_				
							\sim	~				
		2,000							~_/ ~	~~~	~~~~ <i>~</i>	~~~
		~~~	<b>\</b>	\							~	
		1,000			<b>*</b>							
		2010/3	011/3 2	<u>:</u> 2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	3 2018/3	2019/3	2020

^{*1} 自有资本=净资产 - 股票收购权 - 散户小股东持有

72 三菱地所株式会社 2020年度综合报告书 三菱地所株式会社 2020年度综合报告书 73

^{*1} 自有负本=净负厂 - 股票收购权 - 散尸小股东持有 *2 销售利润 + 持有法投资损益 *3 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 *4 2018财年度为止,按照销售利润/总资产 (期初与期末的平均值) 计算, 2019财年度按照业务利润/总资产 (期初与期末的平均值) 计算

^{*5} 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)

^{*6} 各年3月最终交易日的收盘价。

# 比较合并报表借贷对照表

	本年度合并报表 会计年度末	上年度合并报表 会计年度末	单位: 百万日元
科目	2020/3/31时 金额	2019/3/31时 金额	増减 金额
(资产部分)	5,858,236	5,774,193	84,043
	1,115,634	1,072,869	42,765
现金及存款	207,896	176,814	31,081
期票及销售未进款	50,340	62,603	-12,262
有价证券	7,657	6,767	889
	72,256	84,104	-11,847
在建销售用房地产	247,677	268,152	-20,475
开发用房地产	975	996	-20
	7,390	7,058	331
其他在库资产	1,005	1,143	-137
资权投资	450,520	387,385	63,135
其他	70,208	78,061	-7,853
呆账准备金	-294	-218	-76
固定资产	4,742,602	4,701,323	41,278
有形固定资产	4,107,252	4,088,084	19,168
建筑及建设物	1,174,536	1,183,718	-9,182
机械装置及搬运工具	27,712	24,818	2,893
土地	2,152,812	2,105,797	47,014
信托土地	608,331	676,572	-68,240
建设暂定勘定	126,311	80,674	45,637
其他	17,548	16,502	1,045
无形固定资产	96,767	95,128	1,638
借地权	72,764	74,384	-1,620
其他	24,002	20,743	3,259
投资等其他资产	538,582	518,110	20,471
投资有价证券	236,969	258,527	-21,557
长期贷款	10,924	2,924	7,999
押金及保证金	126,092	114,713	11,378
退休金支付相关资产	21,336	23,935	-2,599
延付税金资产	16,266	20,766	-4,499
其他	127,636	97,911	29,724
呆账准备金	-643	-668	24
资产合计	5,858,236	5,774,193	84,043

⁽注)未满百万日元时切舍表示。

			单位: 百万日元
	本年度合并报表 会计年度末 2020/3/31时	上年度合并报表 会计年度末 2019/3/31时	增减
科目	金额	金额	金额
(负债部分)	3,917,030	3,817,088	99,942
流动负债	664,001	688,942	-24,940
期票支付及销售未付金	66,368	57,967	8,401
短期借款	115,306	86,156	29,150
1年内预定返还长期借款	156,778	231,065	-74,287
商业票据	50,000	_	50,000
1年内预定返还公司债	51,550	75,000	-23,450
未付法人税等	29,773	19,620	10,153
其他	194,225	219,133	-24,908
固定负债	3,253,028	3,128,145	124,883
 公司债	775,584	733,916	41,667
长期借款	1,278,678	1,188,866	89,812
预收押金保证金	459,177	440,058	19,118
延付税金负债	215,852	233,635	-17,783
再估值关联延付税金负债	264,063	264,063	—
退休金支付相关负债	26,919	26,573	346
董事退职慰劳准备金	601	579	22
环境对策准备金	4,556	4,623	-67
负商誉	80,251	92,423	-12,171
其他	147,343	143,403	3,939
(净资产部分)	1,941,206	1,957,105	-15,898
股东资本	1,163,746	1,157,824	5,922
资本金	142,147	142,023	124
资本剩余金	164,041	162,498	1,543
利润剩余金	962,840	858,581	104,258
自有股份	-105,282	-5,278	-100,004
其他包括利润累计额	570,716	612,819	-42,102
其他有价证券市值差额金	79,527	115,452	-35,925
递延对冲损益	-1,948	-64	-1,883
土地再估值差额金	526,623	526,623	_
汇率换算调整勘定	-29,321	-30,144	822
退休金支付相关调整的累计额	-4,163	952	-5,116
新股预约权	288	302	-13
非控股股东持股	206,454	186,159	20,294
负债净资产合计	5,858,236	5,774,193	84,043

⁽注)未满百万日元时切舍表示。

# 比较合并报表损益计算书

	单位: 百万日		
	本年度合并报表 会计年度	上年度合并报表 会计年度	
科目	2019/4/1—2020/3/31	2018/4/1—2019/3/31	
销售收入	1,302,196	1,263,283	
销售成本	967,036	940,976	
总销售利润	335,159	322,306	
销售费用以及一般管理费	94,391	93,128	
销售利润	240,768	229,178	
销售外收入	12,377	12,391	
收取利息	906	579	
收取红利	7,271	7,001	
关联企业投资收益	229	263	
其他	3,969	4,547	
销售外费用	33,574	34,983	
支付利息	22,100	23,503	
处置固定资产损失	7,682	5,761	
其他	3,790	5,717	
经常利润	219,572	206,587	
特别利润	26,251	8,170	
固定资产销售利润	5,144	_	
投资有价证券售出带来的收入	1,711	6,072	
负商誉发生收益	_	2,097	
负商誉折旧收益	14,915	_	
工程负担金等接收金额	4,480		
特别损失	21,874	3,818	
处置固定资产关联损失	5,445	3,818	
投资有价证券评估损失	2,344	_	
业务转让损失	3,240	_	
减值损失	10,844		
税金等调整前本期净利润	223,949	210,939	
法人税、住民税以及业务税	54,626	46,441	
法人税等调整额	3,907	12,517	
法人税等合计额	58,533	58,958	
本期净利润	165,415	151,981	
归属于非控股股东的本期净利润	16,963	17,372	
归属于母公司股东的本期净利润	148,451	134,608	

⁽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 会计年度	上年度合并报表 会计年度
科目	2019/4/1—2020/3/31	2018/4/1—2019/3/31
本期净利润	165,415	151,981
其他包括利润	-42,400	-24,202
其他有价证券市值差额金	-35,929	-6,337
递延对冲损益	-2,039	-384
汇率换算调整勘定	1,054	-17,407
退休金支付相关调整的累计额	-5,103	839
对于持股适用公司的持股相当额	-382	-913
包括利润	123,014	127,778
(细目)		
母公司股东关联包括利润	106,349	110,779
非控股股东关联包括利润	16,665	16,998

⁽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)

		单位: 百万日元	
	本年度合并报表 会计年度	上年度合并报表 会计年度	
科目	2019/4/1—2020/3/31		
税金等调整前本期净利润	223,949	210,939	
特别损益等调整 	-1,395	961	
折旧费	84,941	80,336	
库存资产增减	148,161	132,337	
股权投资的增减	-43,217	-9,124	
其他	-25,035	-15,678	
法人税等支付额	-45,636	-53,817	
销售活动带来的现金流	341,766	345,954	
投资有价证券售出带来的收入	5,275	13,871	
 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	105,830	4,752	
	-331,857	-285,089	
 其他	-56,687	-4,618	
投资活动带来的现金流	-277,440	-271,083	
新筹措	342,782	160,510	
返还	-305,736	-229,938	
股息支付	-53,846	-52,209	
自有股份取得支出	-100,024	-16	
其他	87,937	-70,819	
财务活动带来的现金流	-28,886	-192,473	
现人工现人然只是光型烧然关键	1./0/	1.70/	
现金及现金等同物关联换算差额	-1,626	-1,796	
现金及现金等同物的增减额	33,813	-119,398	
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	-113	-2,055	
现金及现金等同物的期初余额	179,308	286,859	
现金及现金等同物的期末余额	213,008	179,308	

⁽注)未满百万日元时切舍表示。

# 三菱地所集团主要企业

新业务开发职能	地址	电话号码	A = 1 6 + 6	决权所? }比(%
MEC Agri Co., Ltd. *	2270, Hirakawa-cho, Midori-ku, Chiba,	+81-43-312-6555	农产品的生产及销售	90.0
Medicha Co., Ltd. *	Chiba Prefecture 266-0004  BLUE CINQ POINT Bld. C-B1, 5-3-18 Minami Aoyama, Minato-ku, Tokyo 107-0062	+81-3-3287-5519	冥想及休闲相关 工作室企划开发及运营	100.0
■ MEC Business System Solutions Co., Ltd.	13F, Marunouchi Kitaguchi Building, 6-5, Marunouchi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	+81-3-3214-9300	信息系统、软件的开发及管理	100.0
Outside the scope of consolidation				
<b>商业地产业务</b>				
办公楼运营管理业务				
Mitsubishi Jisho Property Management Co., Ltd.	Marunouchi Nakadori Building, 2-3, Marunouchi 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	+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	+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	+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.*	100-7, Songren Road, Xinyi District, Taipei, 11073, Taiwan	+886-2-2723-8009	台北南山广场的物业管理业务	70.0
Ltd.* Outside the scope of consolidation				
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	+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	+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	+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	+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	65.6
Ikebukuro District Heating and Cooling Co., Ltd.*	World Import Mart Building, Sunshine City, 1 Higashi- Ikebukuro 3-chome, Toshima-ku, Tokyo 170-8630	+81-3-3988-6771	东池袋地区的温冷热供应业务	68.
0.A.P. D.H.C. Supply Co., Ltd.	OAP Tower, 8-30, Tenmabashi 1-chome, Kita-ku, Osaka, Osaka Prefecture 530-6004	+81-6-6881-5170	大阪市OAP地区的温冷热供应业务	35.
Minato Mirai 21 D.H.C. Co., Ltd.	1-45, Sakuragicho 1-chome, Naka-ku, Yokohama, Kanagawa Prefecture 231-0062	+81-45-221-0321	横滨港湾未来地区的温冷热供应业务	29.8
物流设施的运营管理				
Tokyo Ryutsu Center Inc.	1-1, Heiwajima 6-chome, Ota-ku, Tokyo 143-0006	+81-3-3767-2111	物流大厦、办公楼的租赁及运营管理	60.0
酒店开发、运营业务	Observabi Building / 1 Observabi 1 above Chiunda luu	.01 2 2211 /100	连床业 <i>互协设</i>	100
Royal Park Hotels and Resorts Co., Ltd.			酒店业务的经营及统括管理 	
Tohoku Royal Park Hotel Co., Ltd.	2-1, Teraoka 6-chome, Izumi-ku, Sendai, Miyagi Prefecture 981-3204			
Royal Park Hotel Co., Ltd.	1-1, Kakigaracho 2-chome, Nihonbashi, Chuo-ku, Tokyo 103-8520		Royal Park Hotel的经营和运营 	55.
Marunouchi Hotel Co., Ltd.	6-3, Marunouchi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	+81-3-3217-1111	丸之内酒店的经营和运营	76.9
商业设施的运营管理	7.1 Daile 1 abama Minata ku Takua 125 9707	.01 2 5570 //71	<b>在北外</b> 在	100 (
Mitsubishi Jisho Retail Management Co., Ltd.     Mitsubishi Estate • Simon Co., Ltd.	7-1, Daiba 1-chome, Minato-ku, Tokyo 135-8707  Otemachi Financial City South Tower, 9-7, Otemachi	+81-3-5579-6671 +81-3-3275-5252	商业设施的运营管理 PREMIUM OUTLETS® 的开发和运营	100.0
Yokohama Sky Building Co., Ltd.	1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004 19-12, Takashima 2-chome, Nishi-ku, Yokohama,	+81-45-441-1221	Sky大厦等的租赁	54.4
机场运营业务	Kanagawa Prefecture 220-0011			
Takamatsu Airport Co., Ltd.*	1312-7, Oka, Konan-cho, Takamatsu, Kagawa Prefecture	+81-87-814-3657	高松机场的经营和运营	73.1
Shimojishima Airport Management Co., Ltd.*	761-1401 1727, Irabusawada, Miyakojima, Okinawa Prefecture		宫古下地岛机场航站楼的建设和运营	69.0
Mt. Fuji Shizuoka Airport Co., Ltd.*	906-0507 3336-4, Sakaguchi, Makinohara, Shizuoka Prefecture		富士山静冈机场航站楼租赁业务及当地	50.0
	421-0411		县政府建造的机场基本设施、机场停车 场的管理与运营委托业务	
Outside the scope of consolidation				
其他业务				
Marunouchi Direct Access Limited	Shin Kokusai Building, 4-1, Marunouchi 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	+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
注宅业务				
房地产销售业务	Otomoski Financial City Connd Cyb. 0.0.0	.01 2 /201 2022	白瓜女开华 W 年 切车	400
Mitsubishi Estate Residence Co., Ltd	Otemachi Financial City Grand Cube 9-2, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-8189	+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	+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.,	228-4, Shinminato, Mihama-ku, Chiba, Chiba Prefecture		建筑资材的制造、加工、销售业务	91.7

		地址	电话号码	3. T 1 6 + 5	决权所7
	住宅管理业务	40-4L	- CH	工文工为门证 日:	分比(%
	Mitsubishi Jisho Community Holdings Co., Ltd.	6-1, Sanban-cho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0075	+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	+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	+81-22-378-0022	泉Park Town的综合管理	100.0
	休闲设施业务				
	Higashinihon Kaihatsu Co., Ltd.	1442-23, Yosawa Oyamacho, Sunto-gun, Shizuoka Prefecture 410-1326	+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	+81-43-498-6630	麻仓高尔夫俱乐部的经营	49.0
	其他业务				
	MEC Eco LIFE Co., Ltd.	5F Shinko Building, 6-8, Kanda-Ogawamachi 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 101-0052	+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	+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	+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	+81-78-414-6211	土地建筑物的买卖、中介和租赁管理收	100.0
	Ryoei Life Service Co., Ltd.	Royal Life Okusawa, 33-13, Okusawa 3-chome, Setagaya-ku, Tokyo 158-0083	+81-3-3748-2650	收费养老院的运营管理	100.0
海	孙业务				
	Rockefeller Group International, Inc.	1271 Avenue of the Americas, 24th Fl. New York, NY 10020 U.S.A.	+1-212-282-2000	房地产业务	100.0
	Mitsubishi Estate New York Inc.	1271 Avenue of the Americas, 24th Fl. New York, NY 10020 U.S.A.	+1-212-698-2200	在美国的房地产业务	100.0
	Mitsubishi Estate London Limited	5 Golden Square London, W1F 9HT, U.K.	+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	+65-6576-5790	在亚洲的房地产业务 	100.0
	PT. Mitsubishi Estate Indonesia	Jl. Jendral Sudirman, Kav 5-6, Menara Astra 56th Floor, Jakarta Pusat, 10220 Indonesia	+62-21-8060-0071	在印尼的房地产业务	100.0
	Mitsubishi Estate Vietnam Company Limited	Level 15, Saigon Centre Tower 2, 67 Le Loi Street, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam 700000	+84-24-3267-3885	在越南的房地产业务	100.0
	Mitsubishi Estate (Shanghai) Ltd.*	1805 Room Raffles City, 268 Xizang Middle Road, Shanghai 200001, P.R.C.	+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	+886-2-8780-3003	在台湾的房地产业务	100.0
	Mitsubishi Estate Residence Co., Ltd.	Otemachi Financial City Grand Cube 9-2, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-8189	+81-3-6281-8000	海外房地产业务 房地产开发、销售、租赁、房地产的持 有、管理	100.0
0	utside the scope of consolidation				
量	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	+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, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	+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.	+1-617-476-2700	在美国的房地产投资管理业务	70.0
	Europa Capital LLP  Pan Asia Realty Advisors (Singapore) Pte. Ltd.	15 Sloane Square, London SW1W 8ER, U.K.  80 Raffles Place, No. 18-01, UOB Plaza 1, Singapore	+44-20-7881-6800 +65-6416-7888	在欧洲的房地产投资管理业务 在亚太地区的房地产投资管理业务	87.0 73.75
iQ	计监理业务	048624			
	Mitsubishi Jisho Sekkei Inc.	Marunouchi 2-chome Building, 5-1, Marunouchi	+81-3-3287-5555	建筑、土木的设计监理	100.0
	MEC Design International Corporation	2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005 Inui Building Kachidoki, 13-1, Kachidoki 1-chome, Chuo-ku, Tokyo 104-0054	+81-3-6704-0100	内装潢的设计监理及施工以及家具用品	100.0
ŧ	<b> 地产服务业务</b>	ondo na, tunyo tua-uuua		的制造和销售	
	Mitsubishi Real Estate Services Co., Ltd.	Otemachi Financial City Grand Cube, 1-9-2, Chiyoda-ku,	+81-3-3510-8011	房地产中介、租赁经营、停车场管理、房	100.0
	Mitsubishi Estate Parks Co., Ltd.	Tokyo 100-0004  3F, Seitoh Kaikan, 5-7, Sanbancho, Chiyoda-ku, Tokyo	+81-3-5215-1720	地产鉴定 停车场的运营、管理, 停车场业务咨询	100.0
Ħ	他业务	102-0075			
	MEC Human Resources, Inc.	Otemachi Building, 6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku,	+81-3-3212-8674	提供人事关联服务业务	100.0
	Keiyo Tochi Kaihatsu Co., Ltd.	Tokyo 100-0004  Shin-Tokyo Building, 3-1, Marunouchi 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	+81-3-3212-0555	商业设施 "minoria稻毛海岸" 的经营	66.7
		,,,			

(注)决议权所有百分比为2020年3月末时的数据。

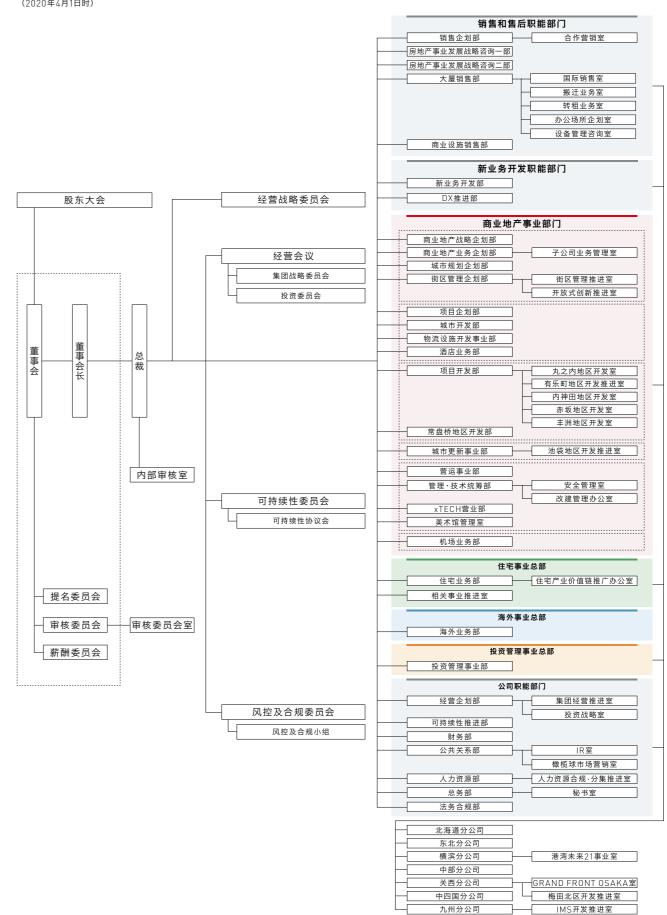
78 三菱地所株式会社 2020年度综合报告书 三菱地所株式会社 2020年度综合报告书 79

# 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 三菱合资会社成立, 实现了业务的进一步扩大 丸之内最早的西式事务所建筑——第一号馆竣工 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 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 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 北海道大厦竣工 赤坂Park House起售, 进军公寓业务 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 泉Park Town第一期工程开工 Estate Services株式会社) 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 名古屋第一酒店开业, 进军酒店业务 成立三菱地所Home株式会社, 强化住宅业务 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) 福冈IMS (天神MM大厦) 开始营业 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 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. 横滨地标大厦竣工、横滨Royal Park Hotel开业 发表丸之内大厦改建 大阪Amenity Park (OAP) 竣工 丸之内改造第一阶段开始 御殿场PREMIUM OUTLETS®开业 成立三菱地所投资顾问株式会社 通过土地再评估法等实施固定资产评估转换 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 丸之内OAZO开业 东京大厦开业 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 Ásia Pte. Ltd., 强化亚洲业务 将Chelsea Japan株式会社 (2013年2月更名为三菱地所·Simon株式 丸之内公园大厦·三菱一号馆竣工 会社) 合并报表子公司化 三菱一号馆美术馆开业 创立三菱地所Residence株式会社 丸之内永乐大厦竣工 大手町FINANCIAL CITY (北楼、南楼) 竣工 MARK IS静冈·MARK IS横滨港湾未来开业 成立三菱地所 (上海) 投资咨询有限公司 GRAND FRONT OSAKA开业 将三菱地所Building Management和三菱地所Property 新加坡CapitaGreen竣工 Management进行业务整合 收购TA Realty LLC 大手门大厦·JX大厦竣工 转型为设置提名委员会等的公司 大手町FINANCIAL CITY GRAND CUBE竣工 将株式会社东京流通中心合并报表子公司化 杉山博孝就任董事会长, 吉田淳一就任总裁 大手町公园大厦竣工 新设台湾代表外 将总部迁移到大手町公园大厦 丸之内二重桥大厦竣工 设立三菱地所印尼分公司、三菱地所越南分公司

# 组织图

(2020年4月1日时)



# 公司概要

(2020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 已发行总股数股 1,391,174,263股

(比上年度末增加136,093股)

股东总数 63,456名

(比上年度末增加1,158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	122,882	9.18
日本Trustee Service信托银行株式会社信托账号	69,470	5.19
明治安田生命保险相互会社	46,882	3.50
JP MORGAN CHASE BANK 380055	46,512	3.47
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	29,513	2.20
日本Trustee Service信托银行株式会社信托账号5	28,149	2.10
日本Trustee Service信托银行株式会社信托账号7	28,024	2.09
东京海上日动火灾保险株式会社	20,300	1.51
JP MORGAN CHASE BANK 385151	20,064	1.49
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	19,395	1.44

(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

142,147百万日元

# 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: 903名 合并决算: 9,619名

# URL

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

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

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

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

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

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



# 可持续发展信息

https://www.mec.co.jp/e/sustainability/ index.html

刊载介绍本公司可持续发展报告,即基于全集团可持续发展 相关数据与可持续发展重要课题所采取的相关措施。

# IR信息

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





Printed in Japan