综合报告书 2021

Delivering the Value Needed in the Coming Era

三菱地所

三菱地所株式会社

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

封面照片：摄于三菱地所总部接待处

混合产品
源自负责任的森林资源的纸张
FSC® C005531
www.fsc.org

制作该产品所采用的原材料，均来源于被合理管理的FSC®认证森林以及其他被管理的供给源。

VEGETABLE OIL INK

使用植物油溶剂的印墨。可控制挥发性有机化合物(VOC)，保护石油资源。

Printed in Japan

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）

https://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

Contents

P 2 三菱地所集团的挑战与历程

P 4 丸之内的“现在”

P 6 三菱地所集团的优势

P 8 三菱地所集团的价值创造模式

P 10 领导致辞

P 16 长期经营计划2030

- 17 本集团的优势与成长战略
- 18 面向2030年的未来蓝图
- 20 可持续性(ESG) 举措的整体情况
- 22 三菱地所集团的Sustainable Development Goals 2030中所提出的每一项重要主题的目标·实际业绩／主要举措一览
- 24 特辑 ❶ 国内资产业务 MARUNOUCHI TERRACE
- 26 特辑 ❷ 海外资产业务 Warwick Court改建计划启动
- 28 特辑 ❸ 非资产业务 TELECUBE ／ NINJA SPACE
- 30 财务、宣传负责董事致辞

P 32 业务综述

- 33 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 销售和售后职能部门
- 47 新业务开发职能部门
  - 48 新业务开发部
  - 49 DX推进部

P 50 可持续性(ESG)

- 50 可持续性推进机制
- 51 监控体制／可持续发展委员会的开会情况／与利益相关方的对话方法
- 52 ❶ Environment
- 53 TCFD
- 54 ❷ Diversity & Inclusion
- 55 ❸ Innovation ／ ❹ Resilience
- 56 SASB
- 57 企业治理
  - 57 董事会长致辞
  - 58 董事
  - 59 执行官、执行董事、集团执行董事
  - 60 企业治理机制
  - 62 董事会的绩效评估
  - 63 政策性持有股票
  - 64 薪酬
  - 66 外部董事致辞
- 68 风险管理

P 71 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)
- 78 租赁等房地产关联
- 79 股份状况

P 80 公司数据

- 80 三菱地所集团主要企业
- 82 沿革
- 83 组织图
- 84 公司概要
- 85 外部ESG相关评价／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。

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～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。

丸之内大厦

1995年代～2019年代

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。

常盘桥大厦

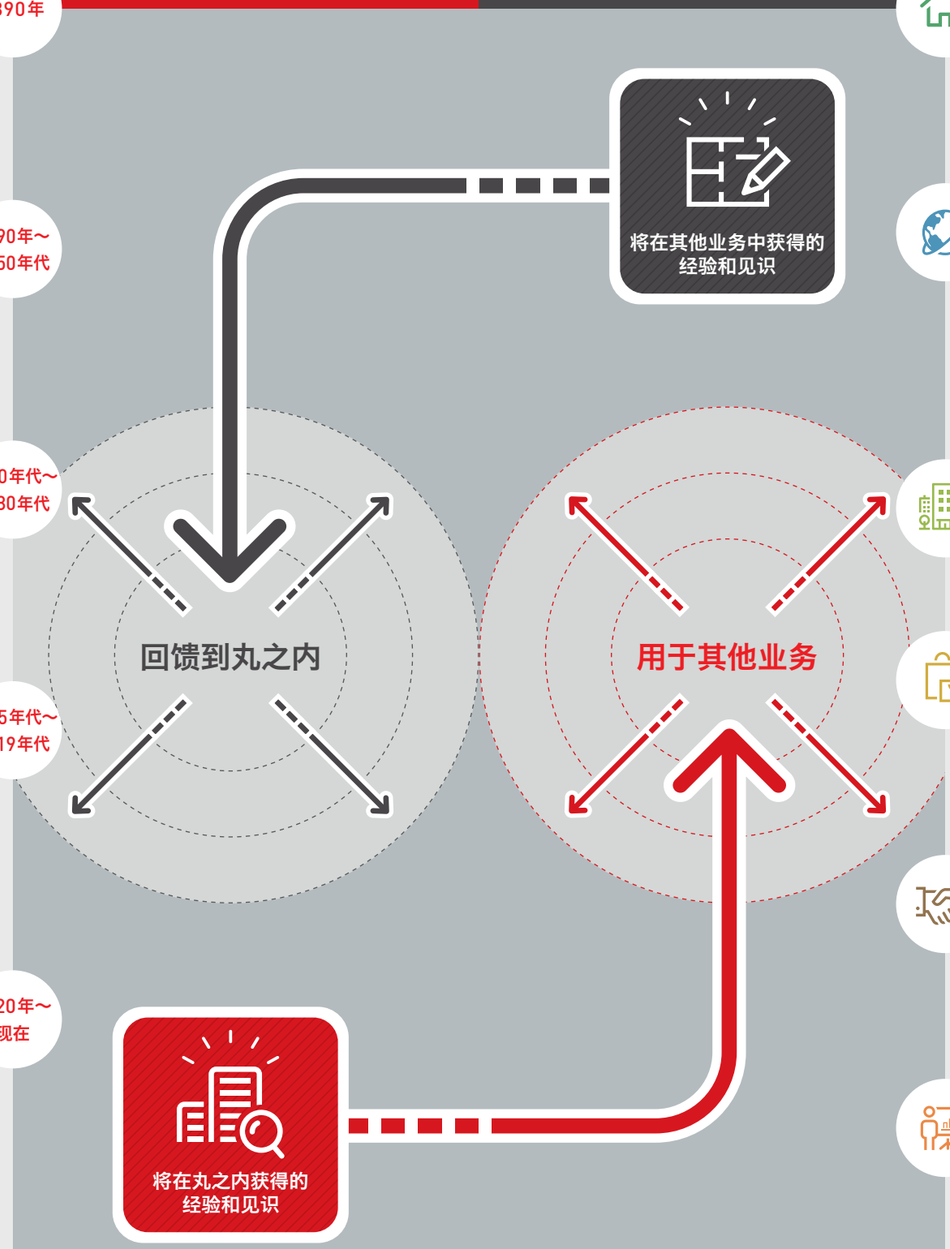
2020年～现在

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。

摄影：川澄、小林研二写真事务所



以丸之内地区为基础扩大业务的历史

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。

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

赤坂Park House

海外业务

1972年 设立三菱地所纽约分公司
1986年 设立MEC UK分公司
1990年 参股洛克菲勒集团
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，构建稳固的业务网络
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

1271 Avenue of the Americas

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

Royal Park Hotels

奥特莱斯

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(2013年更名为三菱地所·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客能力的奥特莱斯

御殿场PREMIUM OUTLETS®

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

FINOLAB

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在东证市场上市
2015年 收购美国投资管理公司TA Realty
2017年 三菱地所物流REIT投资法人上市

通过丰富的房地产资源运营实绩，积累相关经验

丸之内的“现在”

从数字看丸之内

东京证交所主板上市企业入住数[*1]

117家[*2]

上述企业的合并销售额

等于日本总销售额的约8.85%（约7.4万亿人民币）

约**122**万亿日元[*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**860**ha[*3]

可利用的车站和线路

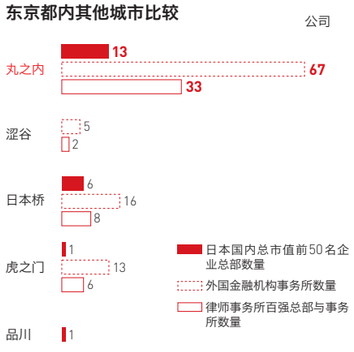
28条线路**13**个车站[*2]

* 不同线路的同名车站分别算入线路总数

《财富》世界500强中的总公司数量

* 2020年度《财富》世界500强，本公司调查

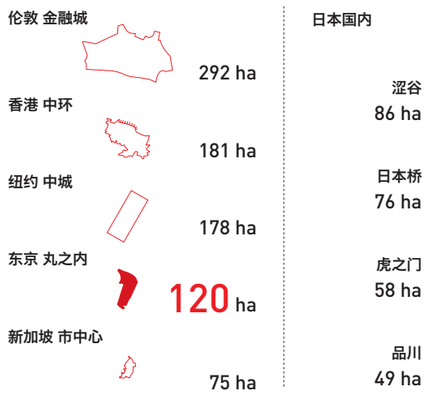
大型企业总部与事务所数量与东京都内其他城市比较



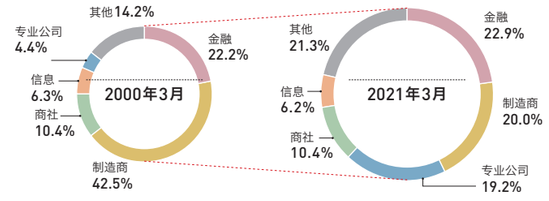
* 截至2021年3月本公司调查

*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 2021"
*3 截至2021年3月本公司调查

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（三菱地所单独）



截至2021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2021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

三菱地所集团的

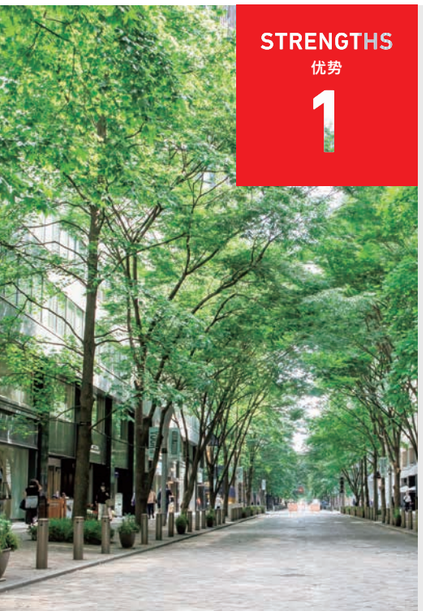
优势

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，丰富人们的生活，

不断进行富有魅力的城市建设。



STRENGTHS 优势 1

“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。

* 房地产投资关联

使丸之内地区成为一大商业中心

1890年　开始开发

↓

截至2021年

东京证交所主板上市企业入住数 117家

就业人数 约28万人

详情请看P4～5

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2021年

日本全国运营Outlet Mall数 9处

详情请看P36

果断进军REIT市场

2000年　设立Japan Real Estate Asset Management

↓

截至2021年

通过实施企业并购等，构建全球平台

详情请看P44

STRENGTHS 优势 2

庞大的房地产业务

详情请看P36～49

本公司仅在丸之内地区便拥有约30栋大楼，并有效利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	197栋
租赁公寓（持有、开发中）	67栋
商品房公寓全年销售总户数	3,476户
公寓管理户数	350,682户
商业设施	24设施（奥特莱斯：9）
物流设施（已开发累计）	15处
运营酒店客房总数	4,020间
机场业务	10机场

* 以上数值均为2020年财年度或2021年3月末为止的数据。

STRENGTHS 优势 3

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、机场利用人数	每年　约2亿人
Residence Club对象会员数	约60万家庭
租户企业数（日本全国全用途）	约3,300企业

STRENGTHS 优势 4

传承企业DNA的人财

详情请看P54

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

2020年财年度（百万日元）			2020年财年度（人）	2020年财年度（百万日元）		
销售收入	销售利润	净利润	员工人数（合并）	人均销售收入	人均销售利润	人均净利润
1,207,594	224,394	135,655	9,982	120.9	22.4	13.5

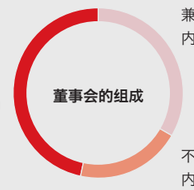
STRENGTHS 优势 5

构建先进的企业治理机制

详情请看P57～67

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
- 转型为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
- 在对董事会进行实效性评估的过程中进行第三方评估



非执行、独立、外部董事 7名 **7名**

兼任执行官的内部董事 **5名**

不兼任执行官的内部董事 **3名**

三菱地所集团的价值创造模式

我们积极发挥并加强以综合开发商的身份所积累起来的各项优势，不断致力打造前瞻时代变化的魅力城区，让人们的生活变得更加富裕，同时也使我们的企业价值实现可持续性的提高，致力实现可持续发展社会的目标。

三菱地所集团的优势及价值创造良性循环

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。

通过事业所创造的价值（成果）

社会价值提升

- 气候变化、废弃物、能源得到管理的城区
- 实现多元化＆包容的城区
- 不断催生开放创新的革新城区
- 可持续发展且韧性强劲、安心、安全的城区

股东价值提升

以实现长期经营计划2030中所提出的KPI为目标，
构建高效率、可应对市场变化的业务组合

为了实现真正有价值的社会，本集团发挥自身的综合实力和优势，
建设魅力四射的城区，从而为利益相关方提供丰富多彩的价值。

竞争优势（优势）

- 勇于进取的DNA
- 庞大的房地产业务
- 良好关系
- 稳固的财务根基
- 安心可信赖的品牌声誉

集团独有的丰富的客户资源

发掘需求

业务规模化

探求解决方案

商业地产业务	住宅业务
海外业务	基金投资管理业务
设计监理、房地产服务业务	其他业务

三菱地所集团独有的推进能力

与具有专门经验及思路的外部人员开展协作（开放性创新）

长期经营计划2030

基本方针

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。

社会价值提高战略	股东价值提高战略
三菱地所集团的 Sustainable Development Goals 2030	2030年目标（KPI）
为实现可持续发展社会，三菱地所集团针对 “Environment（环境保护）” “Diversity & Inclusion（多元化与包容）” “Innovation（创新）” “Resilience（韧性）” 这四大重要课题，致力为范围更广泛的利益相关方提供更深层次的价值。	构建高效率、能够适应市场情况变化的牢固的业务组合
	ROA 5%
	ROE 10%
	EPS 200日元

* 关于制定流程的详情，请参照P20

通过业务所提供的资产服务（输出）

办公楼	管理197栋/总营业面积599.1万m²
商业设施	运营24处设施（奥特莱斯：9家）
物流设施	15处（累计已开发）
酒店	运营客房4,020间
机场	运营10座机场
商品房公寓	年合计售出户数3,476户
租赁公寓	持有67栋（包括开发中的公寓）
公寓管理户数	350,682户
中介	接手数量932件次/接手金额260,240百万日元
投资管理	受托资产余额 约3.7万亿日元
其他	设计、监理、新业务等

* 以上数值均为2020年财年度或截止到2021年3月末为止的数据。

创造价值的根基

- 传承企业DNA的人财
- 先进的企业治理机制

合规 | 风险管理 | IT／DX

基于主要事业环境动向/社会课题的重要课题

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

* 关于制定流程的详情，请参照P21

领导致辞

三菱地所株式会社
总裁

吉田 淳一

在瞬息万变的经营环境下，
我们要以更加宽广的视野、更长期的视角，去建设真正有价值的街区，从而
实现“长期经营计划2030”中的既定目标。

2020财年度业绩：在新冠疫情下依然保持坚挺的业绩

本集团于2020年1月发布了“长期经营计划2030”（以下简称“长期经营计划”）。然而刚发布后不久，新冠疫情就开始蔓延，日本政府陆续发布了三次紧急事态宣言，长期经营计划的第一年——2020财年度在波澜起伏中拉开了帷幕。

业绩方面，营业收入为1兆2,075亿日元（较上年度减少7%），营业利润为2,243亿日元（较上年度减少7%），结果为减收减益，然而年初我们基于营业利润所进行的预测是较上年度减少23%，可见与年初的预期数值相比，我们已经努力将新冠疫情的影响控制在了较轻的范围内。

在本集团的业务中，酒店、商业设施等受影响较大，本财年度之后，根据疫情的后续情况，影响可能还会持续，因此我们要切实做好防疫对策，在为客人提供安全与安心的同时，还要根据疫情的具体情况以及政府、地方政府的方针来营业。而B to C相关业务方面，在疫情宅家需求以及电子商务市场规模不断扩大的背景下，物流设施的开发和租赁需求也有所提高，买卖交易市场也较为活跃。此外，住宅业务也走势良好，都心（东京市中心）保持良好业绩的同时，人们也开始关注郊区的大户型住宅，给我们的印象是，业绩良好的区域有所扩大。

本集团的骨干业务--办公室租赁业务，虽然存在受疫情蔓延影响的担忧，结果却并未受到过大影响，我们也因此重新认识到了以大手町、丸之内、有乐町地区（大丸有地区）为首的黄金地段办公楼以及商业中心的优势。由于远程办公等工作方式的兴起，人们对于工作场所、空间、时间的自由度也有了更高的需求，这对于本集团来说也是创造新价值的机会。比如，应对改善空气环境、卫生环境、非接触等需求、提出更容易应对灵活团队建设的办公室方案等，我们认为抓住这些新需求，为今后更大的发展打好基础，才是我们的使命所在。

长期经营计划的进展度

各项事业的进展度

国内资产业务

办公室方面，瑞穗丸之内塔、银行会馆、丸之内Terrace以及the ARGYLE aoyama相继竣工，此外在御殿场以及临空城奥特莱斯的扩建区域也开张营业。周转型业务方面，我们也保证了超出最初预期的资本收益，并同时获得了远超预期的投资机会，稳步推行以增长利润为目的的投资。

P24～P25 特辑❶ 丸之内Terrace

海外资产业务

为了谋求新的业务机会，我们开始进军美国的数据中心业务。欧洲方面，在各国开发机会的基础上，作为提升现有大楼价值的项目，我们正在着手英国办公楼“Warwick Court”的大规模翻新重建。亚洲方面，预计之前推动的开发项目将会相继竣工，为我们今后的盈利做出贡献。

P26～P27 特辑❷ Warwick Count改建计划启动

非资产业务

原有领域方面，我们公布了多个有助于扩大投资管理业务中的AuM（资产管理规模）、有望发展成为收费业务的共同业务案例。新领域方面，我们新设了本集团之前就已经开始发力的Workcation（工作度假）设施，以及为多种工作方式提供支援的共享办公舱“TELECUBE”，通过“spaemotion”开展电梯媒体业务，并以进行大规模开发的大丸有地区为社会实验场地，进行自动驾驶以及新一代出行的实际验证，此外我们还引进了工作空间配对支援服务“NINJA SPACE”。

P28～P29 特辑❸ TELECUBE／NINJA SPACE

资本政策与KPI

作为长期经营计划的KPI，本集团站在重视效率的股东视角上，提出了ROE、ROA、EPS三大指标。2020财年度，受新冠疫情影响，各项KPI数值均低于前年度，然而考虑到成长投资的资金需求，作为长期经营计划中所提出的资本政策的一环，我们于2021年4月发布了增购300亿日元的自有股份的消息。

由于新冠疫情，人们会倾向于关注当前所面临的课题，然而我们认为，要实现长期经营计划中的KPI，现在就努力为未来打好基础也很重要。比如，针对在海外游客访日需求恢复之前很难返回成长路径的部门，为了构建未来始终盈利的根基，我们就要建立相应机制，以实现降低成本和高效化。

本集团正在以长期经营计划为基础，分享站在长期视角上去开展事业的理念。为此我们感受到，朝着最终目标去细心思考、着眼未来、实现大胆变革的风气正在我们全公司集团扎根。房地产业务的时间跨度较长，在社会对于ESG的要求日益高涨的背景下，将其打造成有几十年发展远景的、可持续发展的业务就成为重中之重，我们认为，站在更加长远的视角上去进行判断，今后就能实现社会价值和股东价值的最大化。

2021财年度的举措：为实现长期经营计划而加快成长投资与利润增长

整体

长期经营计划的第一年——2020财年度，我们致力应对新冠疫情，为了实现长期经营计划，我们希望能在2021财年度之后让成长回归巡航速度。

国内资产业务

＜办公室＞

以往切实稳步的努力终于开花结果，我们已经迎来常盘桥大厦的竣工，而在周转型业务方面，预计我们也将获得前所未有的资本收益。

2021年6月，常盘桥项目的第一期“常盘桥大厦”顺利竣工。该楼盘安装了非接触的安全措施，提出了新型工作方式的方案、为在大厦里工作的人提供咖啡厅座位预约、点单、结算服务，并提供会议室预约等ICT服务。街区的整体名称“TOKYO TORCH(东京火炬)”中包含了“照亮日本”之意，我们希望我们对于街区的开发能顺应当今的时代，并助力实现光明的未来。

＜商业设施与奥特莱斯、宾馆酒店、物流设施＞

包括奥特莱斯在内的商业设施和宾馆酒店方面，预计2021财年度之后仍会受到新冠疫情的影响，商业设施方面，日常用途的商业设施稳步进展，而奥特莱斯方面，根据疫情的具体情况，也有时段能确保与疫情前同等水准的销售额。我们将继续采取万全的防疫对策，为了“新常态”而完善硬件设施、采取软件措施的同时，致力实现恢复销售额的目标。宾馆酒店方面，入境消费停滞，预计需求恢复旷日持久，我们在向日本国内住客进行促销的同时，还要重点着手削减经费，实现经营的瘦身化和高效化。物流设施方面，尽管获得场地竞争呈现出过热的态势，我们仍将在充分利用本集团所持有的各种信息的同时，致力获得优良的投资机会。

＜住宅＞

即使在新冠疫情下，我们的商品房/租赁公寓市场也仍保持着良好的势头，2021财年度我们也将继续致力于商品房公寓的销售，并争取获得商品房/租赁公寓的投资机会。

海外资产业务

各区域的疫苗接种进展情况有所差异，各国政府的应对也不同，所以无法一概而论，我们的感觉是，美国纽约的疫苗接种进展顺利，情况正在有所好转。作为本集团的业务，今后也将对各种资产类型进行投资，以扩大业务领域。

欧洲市场给我们的印象是正在逐渐恢复，然而变异毒株依然存在，疫情可能还需要一段时间才能稳定下来。就我们的业务而言，疫情对于新建工程和改建工程都没有太大的影响，我们感觉可以按计划推行。

亚洲方面，即使在以往只占较小市场份额的国家，由本集团主导开发的项目也有所增加。这不仅是因为本集团以往在亚洲圈内取得的业绩逐渐受到认可，同时也是因为我们对大丸有地区的成片开发赢得了好评。为了回馈长久以来建立起的这份信赖与期待，我们不仅要在以办公室、商业设施、商品房公寓为中心的现有项目中取得切实的成果，还要努力获得成长投资的机会。

非资产业务

在现有领域--投资管理业务方面，我们要努力让AuM继续保持成长，并扩大设计监理和共同业务所创造的收费收入，而在新业务领域方面，我们将重点发力领域定为以下七项：①农业 ②可再生能源 ③基础设施、PPP、PFI ④房地产相关服务 ⑤内容、娱乐、体育 ⑥旅游观光、游客入境、地方创生 ⑦保健、饮食。可再生能源方面，我们参与了生物质发电事业。而在其他领域中，我们则计划通过运用数字技术，不断扩大新的业务领域，提供现实与数码(线下与线上)相融合的体验服务等，从而提供丰富多彩的新价值。

今后的城市建设：立足于长期的视野，提供新的附加价值，使命不变

立足于长期的视野，建设魅力四射的街区，为社会提供附加价值，是本集团始终如一的使命。后疫情时代所要求的新变化，例如运用IT、IoT来实现业务高效化和工作方式改革等，都是我们应该早些着手开展的举措。只是由于新冠疫情，我们不得不加快步伐而已。正因为如此，我们不能只从防范新冠疫情的角度出发，更重要的是，我们还要正视市场需求并致力提供符合今后办公室理想形态、可实现灵活工作方式的空间。亲临办公室才能体会到的，能引发活跃交流空间和诱发创意的机制的建立、消除工作场所和生活场所隔阂的新生活方式提案等，我们不仅仅是在提供场所而已，我们还要从机制和服务建设的层面出发，去参与到城市建设中。

尤其在本集团的骨干业务--大丸有地区的复合开发中，我们希望继续努力实现真实与虚拟的融合、创造新的价值、创造前所未有的新业务，成为可向全世界宣扬的“场所(契机)”。此外，由于新冠疫情，娱乐、文化、艺术的世界形势严峻，我们也希望能肩负起保护包括历史在内的传统文化的职责。进而，作为代表日本的商业中心，我们还要向全世界介绍大丸有地区丰富多彩的魅力，努力让大丸有成为访日外国商务人士和游客必打卡的街区。

ESG经营：正面面对并开始着手解决全球规模的课题

P50～P70 可持续性（ESG）

本集团从实现可持续社会以及提升中长期企业价值的视角出发，将ESG视为社会价值提升战略的最重要课题，为此我们还设定了SDGs集团目标“三菱地所集团Sustainable Development Goals 2030”，并致力付诸实现。

首先，“E：环境”方面，我们将以大丸有地区为中心的19栋大楼的电力供应转换为可再生能源。除共用部分外，包括专用部分在内的所有电力都转换为可再生能源，会使包括入驻企业在内的用电全部转换为可再生能源电力，从而协助入驻企业实现脱碳化。通过此项措施，本集团的可再生能源电力比例将达到约30%，预计将大幅提前实现“在2030年之前达到25%”的中间目标。

接下来，“S：社会”方面，我们致力将业务活动中可能造成的人权负面影响降至最低，积极推动实现包容多元化等措施。此外，从2020年开始，我们以大丸有地区为舞台，针对与SDGs相关的5大主题：“可持续食品”、“气候变化与资源循环”、“WELL-BEING”、“多元化＆包容”、“沟通交流”，启动了以企业间合作为轴心开展各项活动的“大丸有SDGs ACT5”。

本集团在全球开展业务，而我们认为环境问题以及对人权的侵害是全球规模的课题。地球，是包括我们的生活和经济活动在内的人类社会的根基所在。正因为当前面临着各种各样的困难，我们才更加强烈地感受到，在我们的品牌口号“关爱人的力量，关爱城市的力量。”的基础上，我们今后还必须向“关爱地球的力量”方面发力。

最后，“G：企业治理”方面，本公司在2016年度改为设置提名委员会等的公司之后，在委员会构成方面，三委员会的委员长以及提名、薪酬委员会的全体委员均改由外部董事组成，并在董事会的实效性评估中实施第三方评估，不断强化企业治理体制。今后也将努力保证经营的透明性和客观性，对以股东为首的利益相关方承担说明责任。

致利益相关方的信息

本集团耗时一百二十余年，致力建设与全球接轨的商业中心。我们坚信，在此过程中，我们不仅关注扩大自身业务规模和增加利润，还全心地去完善相应的环境和机制，在社会上可持续性地发展且能得到评价，并且今后也可以继续与包括入驻企业和到访者在内的各利益相关方共同成长。我们今后也将牢记初心，以大丸有地区为核心，推动建设能让全世界产生共鸣的街区。此外，我们认为，一个街区绝非建设竣工就万事大吉，我们还要继承与发展该街区所独具的历史、文化、特征、习惯等，从而进一步提升街区价值。诚然，这些仅凭我们的一己之力恐怕很难实现，我们要与区域社会以及全球的本地企业去携手建设。社会上对于ESG的关注度也有所提高，今后，我们也要继续坚守“作为‘地球人’，脚踏实地，成为长期保持诚信的公司”的信念。

不动产是独一无二的。如果不是真正有价值，就不会被人们所接受，也不会有发展。我们只要以愚公的精神去实践这一理念，就一定能提供真正有价值的不动产。我们也会遭遇各种困难和逆境，不会始终一帆风顺，即便如此，我们还是要沿着我们所坚信的道路，继续前行。在此我们向以投资家为首的所有利益相关方保证，三菱地所将继续通过城市建设，去实现自身的稳步成长，敬请期待。

三菱地所株式会社
总裁
吉田淳一

Long-Term Management Plan 2030

长期经营计划

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”。

为了推动开展本公司的核心业务“城市建设”，我们将制定实施期限更佳的经营计划，包括时间跨度较长的举措在内，大胆地挑战新领域的成长，提升设施和街区的价值。

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综合化
- 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

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

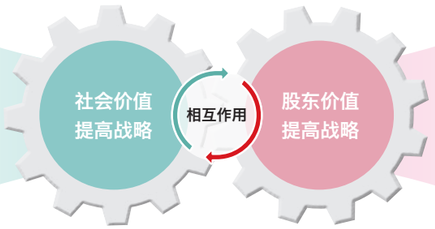
为了实现可持续发展社会，实施4项重要主题*相关举措

* “Environment” “Diversity & Inclusion” “Innovation” “Resilience”

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

双翼战略



2030年目标

ROA	5%
ROE	10%
EPS	200日元

基本方针

改革并实现高效率、能够适应市场情况变化的牢固的业务组合

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

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

* NOI＝租赁收入－租赁费用（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BtoC／BtoBtoC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。

灵活的资本政策

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）

- 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。

基于社会环境变化的“价值提供要点”

Sustainability

提供“特定时代特有”社会课题的解决策略

- 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
- 安全安心，能够应对各类灾害，功能完备、舒适惬意的城市建设

Quality of Life

提供“开创时代先河”的服务与体验

- 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

Long-Term Management Plan 2030
长期经营计划

面向2030年的未来蓝图

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2030中所提出的目标，从实现可持续社会及领先于时代的时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。

国内资产业务的成长战略

初期～中期 → 中期～后期

进一步发挥并加强企业优势

	推进再开发业务	实现再开发业务的利益贡献
租赁	▪推进并实现丸之内地区等再开发项目的业务化	▪实现TORCH Tower（火炬大厦）等大型项目的利益贡献
周转	▪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

＜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）

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）

	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
商品房住宅	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

海外资产业务的成长战略

初期～中期 → 中期～后期

在成长的海外市场开展业务

	资产积累带来的利润扩大	通过资产周转实现利润平稳
亚洲	▪获取开发机会并实现资产扩大 ▪住宅业务、进行中项目的利益贡献	▪投资规模与回收规模的平衡
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 ▪大规模开发项目（8 Bishopsgate, 60-72 Upper Ground）的业务进展及收益贡献	
美国	▪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	

＜2030年目标＞

＋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）（亿日元）

	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

*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1,000亿～1,500亿日元左右的投资机会。

非资产业务的成长战略

初期～中期 → 中期～后期

着眼于环境变化和未来时代的全新挑战

	推进全新领域的业务化		加快实现全新领域的收益化
现有领域	▪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		
全新领域	▪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

＜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

可持续性（ESG）举措的整体情况

为了实现可持续发展的社会，本集团制定了展示2050年理想形态的“三菱地所集团Sustainability Vision 2050”。此外，我们还根据本方针以及重要事项的内容，制定了“三菱地所集团Sustainable Development Goals2030”，并在其中决定了2030年的4项重要主题以及KPI。在长期经营计划2030中，我们也将“Sustainability”与“Quality of Life”一并设定为“通过业务活动提供价值的视角”，致力通过我们的业务去解决社会问题，提供先进的服务和体验。

实现可持续发展的社会

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）持续提供能够构建共生关系的场所及机制（=Eco System）的企业（=Engineers）。

实现保障

三菱地所集团的Sustainable Development Goals 2030

❶ Environment

积极致力于气候变化和环境课题的可持续的城市建设

- 2030年实现CO_2排放量(Scope1＋2＋3)削减35%的目标(与2017年度相比)(2050年:削减87%)(2019年4月：已获SBTi认证)
- 可再生电力比率：25%(2050年:100%)(2020年1月:已加盟RE100)
- 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年度相比 每单位m^2)
- 推进可持续木材的使用

❷ 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)
- 确保业务使用的木材的可追溯性

❸ Innovation

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

❹ Resilience

安全安心，能够应对各类灾害，功能完备、舒适惬意的城市建设

- 加强防灾对策，将发生灾害时的功能停滞降至最低
- 通过硬件层面的对策，提高BCP功能并加强区域交流

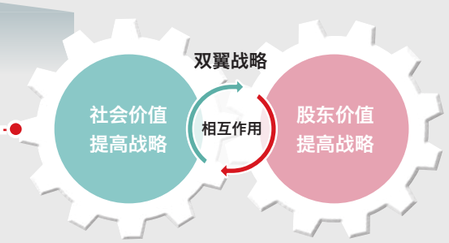
*关于各主题的机会、风险、KPI及其达成情况，请参阅P22～23。

根据重要课题决定重要主题和KPI

本集团的重要课题

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

长期经营计划2030



将Sustainability / Quality of Life定为提供价值的视角，通过自身的业务去谋求实现社会的可持续发展。

通过业务活动实现价值提供的视角

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

重要课题的选定过程（于2018财年度实施）

STEP 1　整理每个事业部门的“优势与特点”

- 整理各项业务的流程
- 明确本公司的优势/特点(创造价值的来源)

STEP 2　筛选出与业务活动相关的55处业务环境变化

- 遴选出SDGs等社会课题和动向
- 整理业务流程与SDGs等社会课题和动向之间的关联性
- 在对业务流程关联性进行精确查证的基础上，站在中期经营计划(2017财年度～2019财年度)的视角以及事务局的视角上，对于社会环境以及动向进行精确查证

STEP 3　从部门业务、中期经营计划(2017财年度～2019财年度)、外部评估三个视角出发，筛选出24项最应重视的社会课题和动向

- 根据这些社会课题和动向，遴选出业务中的机会和风险
- 从机会和风险的角度对重要课题进行分组
- 由工作事务局进行精确查证

24项社会课题和动向

- 气候变化日益严重
- 现有资源枯竭及其所造成的社会整体能源结构变化
- 自然灾害(包括地震灾害)增加
- IoT进一步进化以及渗透范围扩大(包括虚拟化和信息扩散加快)
- 电子商务、全渠道零售(Omni-Channel)以及结算方式的多样化
- 以亚洲为中心的新兴国家的经济成长
- 人们对于身心健康、医疗、保健的关心度提高
- 老龄化进程加快，老年人的社会定位出现变化
- 更多的女性进入职场、社会多元化
- 对于社会资源整合以及通用设计的需求提高
- 现有公共基础设施和住宅老化、存量(包括空房)增加
- 生活方式及工作方式多样化
- 自然环境和自然资源劣化
- 恐怖活动、犯罪等(包括发生疫情的风险)所引起的更大的社会焦虑
- 相关成本上升的风险
- 人工智能技术的革新(包括自动驾驶技术的普及)
- 全球化的发展(包括出入境人数增加/移民规模扩大)
- 全球人口增加和粮食不足
- 总人口及劳动人口的减少
- 供应链上的风险浮出水面(包括人权问题严重化)
- 日本国内的外籍劳工人数增加
- 区域社会的重估与重生(包括地方城市人口外流以及大城市圈人口增加)
- 推动实现公共设施民营化，发挥民间的活力
- 共享经济等消费形式的多样化

STEP 4　与各利益相关方进行对话，以实现公司内外之间的认知共享

- 制定重要课题方案以及听取利益相关方意见
- 向管理层呈报
- 对于重要课题方案，要听取3位外部有识之士的意见作为第三方意见

Long-Term Management Plan 2030
长期经营计划

三菱地所集团的Sustainable Development Goals 2030中所提出的每一项

重要主题的目标・实际业绩 / 主要举措一览

	机会	风险	主题	指标	数值指标	2019年度实际业绩	2020年度实际业绩/主要举措	今后的努力方向	对象范围	相关SDGs
Environment	・买入以及租赁环境负荷小的房地产的需求增加 ・通过有效利用现有存量，减少拆除和重建的时间跨度长期化所导致的废弃物	・在环境负荷小的房地产的买入和租赁需求增加的背景下，如果应对迟缓则将导致空房率增加、成交率和销售价格下降 ・由于环保法规的实施力度加强，新房地产开发、翻新改修工程的标准更加严格，导致应对费用增加	气候变动	CO_2等温室气体排放量	与2017年度相比，集团整体的CO_2排放量(Scope1+2+3) ・到2030年为止削减35% ・到2050年年为止削减87% (已于2019年4月获得科学碳目标(SBT)认证)	4,038,584t-CO_2	CO_2排放量：3,533,468t-CO_2 可再生能源发电所占比例：3.1% ・决定到2021年度将以大丸有地区为中心的19栋大楼，到2022年度将区域内所有大楼所用的电力全部切换为可再生能源电力(详情请参照P52)"	・预计2021年度在以大丸有地区为中心的19栋大楼引进可再生能源电力 ・2022年度在区域内所有大楼引进可再生能源电力 ・在大丸有区域之外的设施中，我们也在积极探讨引进可再生能源电力	三菱地所集团*2	
				引进可再生能源电力的比例	・到2030年达到25% ・到2050年达到100% (已于2020年1月加盟RE100)	1.1%			三菱地所集团*2	
			废弃物	每m^2的废弃物排放量	与2019年度相比，到2030年为止削减20%	7.1kg/m^2	废弃物排放量：5.0kg/m^2 废弃物再利用率：60.5% ・以商业租户为对象，开始对每家租户、每种垃圾类别进行计量，加强减排和分类的呼吁力度(详情请参照P52) ・三菱地所总部加强垃圾分类(在专属部门内设置可容纳15种垃圾的垃圾中转站)以及给予租户指导(详情请参照P52)	・针对每家租户的垃圾计量，扩大对象大楼 ・在三菱地所总部续加强垃圾分类，并加强对租户的呼吁力度 ・参加通过塑料回收和产品化建立资源循环模型的实证实验	三菱地所集团*2	
				废弃物再利用率	到2030年为止达到90%	55.2%			三菱地所集团*2	
Diversity & Inclusion	・需要有更多的设施和服务可以满足海外人士的需求 ・接收外籍劳工，缓解劳动力不足 ・随着远程工作的加快发展以及自由职业者的不断增加，需要有更多的设施和服务可以应对多元化的生活方式以及就业、消费方式 ・需要有更多的设施和服务可以满足人口动态变化所带来的新需求 ・需要有更多的设施和服务可以应对无障碍等通用设计的需求	・以供应链管理为首的国家风险、合规风险增加 ・对于无法应对多样性趋势的设施和服务的需求降低 ・由于人口动态的变化(劳动人口减少等)导致对于设施或服务的需求降低 ・对于支持无障碍等通用设计的设施和服务的需求增加，如果应对迟缓则会导致用户减少，空房率增加	多样性	女性管理人员的比例	到2030年度为止超过10%	5.8%	7.1% ・成为管理人员候补的系长级员工中女性的所占比例提升	继续开展左述举措	三菱地所集团5家公司*3	
				应届录用中女性员工所占比例	到2030年度为止每年30%	37.8%	37.8% 以提高应届毕业生应聘中的女性比例为目的，开展以下措施 ・与女性员工一起召开座谈会 ・在面向女性的研讨会上讲话	继续开展左述措施，并加强发布男女工作同权以及工作环境相关的信息	三菱地所	
				男性的育儿假取得率 ※对象年度中配偶生子，(与儿童出生年度无关)同年度开始休育儿假的员工所占的比例	到2030年度为止达到100%	17.1%	42.4% ・对育儿假等相关制度的概要以及手续流程等进行汇总，制成《产前产后·育儿休业手册》并广而告之	・每季度一次，以妻子生孩子的男性员工为对象，介绍取得育儿假的相关事宜 ・对于孩子出生后超过1年之后仍未休育儿假的男性员工，由人事部单独与其联络 ・举办座谈会，由曾休过育儿休假的男性员工在公司内部分享经验 ・建议复职后半年内进行人事面谈 ・对育儿假等相关制度的概要以及手续流程等进行汇总，制成《产前产后·育儿休业手册》并广而告之	三菱地所集团5家公司*3	
				女性获得育儿假的比例	到2030年度为止每年100%	98.7%	100.0% ・提供支援妊娠、分娩、复职的指南手册 ・召开咨询会 ・提供机会，向女性员工提供如何兼顾工作和育儿的信息以及职业规划信息(举办座谈会、讲演会等) ・育儿休假结束后复职时，与人力资源部、所属部门进行面谈	继续开展左述举措	三菱地所集团5家公司*3	
				产假、育儿假之后的复职率	到2030年度为止每年100%	93.8%	94.8% ・提供如何兼顾工作和育儿的信息以及职业规划信息(举办座谈会、讲演会等) ・育儿休假结束后复职时，与人力资源部、所属部门进行面谈	继续开展左述举措	三菱地所集团5家公司*3	
			人权	与兼顾可持续性的采购代码*1同等的木材(认证材料以及国产木材)的使用比例	到2030年度为止达到100%	—	(详情请参照P.54)	・关于左述运用的实施情况，探讨向建设公司进行确认等 ・在PEFC认证材料的基础上，三菱地所Residence还获得了FSC认证，并引进国产材料等从而确保可持续性	三菱地所集团	
			健康经营	肥胖高风险人群的比例 (※40岁以上) ※在定期健康检查中，影响生活习惯病判定的项目中的某一项超过建议就医数值者所占的比例	・2025年度减至25.6% ・2030年度减至14.6% (相当于日本全国的平均数值，较2019年度的比例改善约60%)	36.4%	39.5% ・举办运动习惯化活动(身体健康改善竞赛)	・针对高风险人群，公司推荐员工参加由健康保险组合所提供的重症化预防项目(生活习惯改善指导) ・公司对促进健康的相关制度进行汇总，制成小册子并广而告之	三菱地所*4	
				健康人群的比例(※40岁以上) ※在定期健康检查中，影响生活习惯病判定的项目中的所有项目均属于正常范围者所占的比例	・2025年度减至20.85% ・2030年度减至32.8% (相当于日本全国的平均数值，较2019年度的比例改善约370%)"	8.9%	10.1% ・举办运动习惯化活动(身体健康改善竞赛) ・推荐参加健康保险组合所实施的特定保健指导项目	・推荐员工参加由健康保险组合所提供的重症化预防项目(生活习惯改善指导) ・对促进健康的相关制度进行汇总，制成小册子并广而告之	三菱地所*4	
				癌症检查的实施率	从2021年度至2030年度达到每年90%	—	80.7% ・制定健康经营2030，为提高五大癌症的检查率，决定将其定为健康诊断的标准项目	・将厚生劳动省推荐的5大癌症检查新增至健康检查的标准列表中 ・作为5大癌症之外癌症的对策，以50岁以上的员工为对象，由公司提供PET检查、MRI检查等费用的部分补贴 ・公司对促进健康的相关制度进行汇总，制作小册子并广而告之	三菱地所*4	
				高压力人士	从2021年度至2030年度保持在10%以下 (相当于日本全国平均值：10%)	5.5%	4.7% ・实施压力检查，针对高压力人士，推荐由临床心理医生等专家进行面谈。 ・为预防新冠疫情，建立心理医生远程咨询机制	・在新任管理人员培训的基础上，公司还针对全体管理人员定期开展e-Learning等教育 ・进行工作压力检查，针对持续高压力人士，推荐其与临床心理医生等专家进行面谈 ・公司对促进健康的相关制度进行汇总，制作小册子并广而告之	三菱地所*5	
Innovation	・随着技术的革新与普及，环境对策和投资费用有所降低 ・利用IT和机器人，提升设施运营效率和便利性 ・智能社区、住宅、办公室的开发机会以及开发需求有所增加	・随着EC(电子商务)等在线交易的发展，对于实体店以及全线下服务的需求有所减少 ・在IT化以及数字革新方面应对迟缓，导致对于设施和服务的需求降低 ・智能社区、住宅、办公室的开发机会以及开发需求不断增加，如应对迟缓则将导致机会损失	—	创新商业模式，打造最佳业绩	—	—	请参照P47~49		—	
			—	从城市建设的角度为创造新思路和新商机提供支援，为城市和产业的发展做一份贡献	—	—	请参照P47~49		—	
Resilience	・对于气候变化相关灾害(城市水灾等)应对能力强的房地产的买入和租赁需求增加 ・对于地震等灾害应对能力强的房地产的买入和租赁需求增加	・气候变化相关灾害(城市水灾等)的加剧和增加，导致资产价值减少，维护与应对费用增加 ・地震等灾害的发生导致资产价值减少，维护与应对费用增加 ・楼盘老旧化导致翻新修复费用以及应灾成本增加	防灾对策	救命讲习资格的持有率	到2030年度为止每年100%	61.0%	63.0%	根据新冠病毒疫情的具体情况，在尽可能的范围内敦促员工接受救命救急讲习，从而提高资格持有率	三菱地所集团3家公司*6	
				实施防灾训练	—	—	・针对新冠疫情的具体情况实施防灾训练 ・为"灾害仪表板4.0"(在防灾对策期间共享信息、向难归家人员发送信息的平台)进行实证实验	针对新冠疫情的具体情况实施防灾训练	—	
				难归家人员接收设施比例	—	92.3%	92.3%	—	国内新建*7·大型*8·办公楼、商业设施	

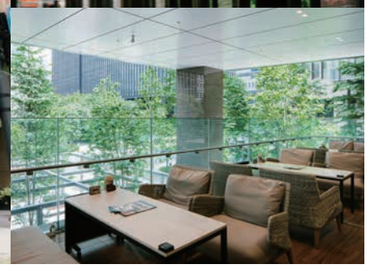
*1 参考可持续性相关各领域的国际协议以及行动规范等，所制定的兼顾可持续性的采购标准以及运用方法等。
*2 三菱地所集团：基于支配力标准，选定对象组织。三菱地所集团的所有权以及信托受益权未满50%的物业，原则上不列入数据算定对象。
*3 三菱地所集团五家公司：三菱地所、三菱地所Property Management、三菱地所Residence、三菱地所设计、三菱地所Real Estate Service
*4 三菱地所：以本分公司勤务人员为对象
*5 三菱地所：包括被外派往集团旗下其他公司者
*6 三菱地所集团旗下三家公司：三菱地所、三菱地所Retail Management※、三菱地所Property Management
※于2021年4月1日注销，合并后存续的法人为三菱地所Property Management
*7 新建：2002年以降竣工
*8 大型：总面积100,000m^2以上

国内资产业务

打造出可创造多元化生活方式以及新的交流与价值的舞台

MARUNOUCHI TERRACE

LOGO中所蕴含的愿望是，希望这里能成为众多就业者和到访者相互沟通交流的场所。



VOICE
负责人寄语

三菱地所株式会社
大厦销售部
副主事
大内 健太郎
（左）

三菱地所株式会社
项目开发部
丸之内地区开发室
出射 有纪子
（右）

不断挑战“知人所想”的项目。

作为后疫情时代的城建新方向，本集团提出了将丸之内地区进化为“各行业100万就业者在最佳时间段聚集、交流，并产生价值的舞台”的目标。为了实现这一目标，我们将通过区域内首家屋顶餐厅和大型娱乐设施等丰富多彩的设施结构，致力将“丸之内Terrace”打造成一个让人们感受到心动和刺激、远离日常生活的场所。尽管在其开发过程中受到新冠疫情的影响，其开放式氛围的露台空间恰恰是适合后疫情时代的城建设计。此外，在新的工作方式和多元化价值观受到认可的时代，设施中也需要具备让每个人的人生更加充实的功能。在工作与私人生活日趋融合的过程中，要推动实现工作与生活平衡的生活方式和城区的多样性，就必须将整个城区本身打造成为可提出新生活方式方案的场所，而“丸之内Terrace”这一设施恰恰体现了这样的想法与理念。

此外，为了满足多元化的需求，预计今后会有越来越多的项目像本项目一样，由业务合作伙伴和建筑公司带头，与设计师、设施运营公司等各方合作伙伴共同协作。我希望能将以本项目经理的身份所积累的开发经验和诀窍，运用到今后的开发业务中。我坚信，本项目作为“丸之内NEXT STAGE”的第一期再开发项目，今后将从不同的角度去扩大本集团的业务范围。

关于“丸之内Terrace”今后的努力方向，我们将会谨慎地审视后疫情时代的理想城建方式，并同时充实软件层面的措施。我觉得，多举办各类活动，让更多的人光临并喜欢上这里，我们的城区自然就会变得更加热闹，更加充满活力。

我们希望丸之内不要仅以商业为目的，而更应该成为各类人群汇聚的场所，我们希望对于在丸之内工作的人们来说，这里也不仅是需要工作才会来，在私人生活中也能带着家人和朋友来这里游玩。“城区”是由“人”打造的。正因为如此，我们今后也会继续挑战“知人所想”的建设项目，让更多的“人”参与其中，去共同打造一座楼盘。

三菱地所集团将最大限度运用与发挥以往所积累的经验、技巧和品牌力，推动建设全新城区。通过“丸之内Terrace”的开发，在丸之内原有的工作职能的基础上，让私人时间也变得更加充实，提供绝无仅有的体验和邂逅的场所，使之进化成一个功能多元化的城区。

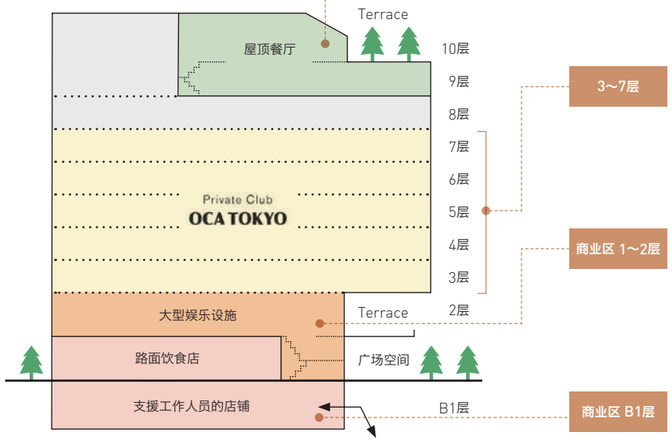
“瑞穗丸之内塔/银行会馆/丸之内Terrace(原(暂定)丸之内1-3计划)”是以“瑞穗银行前总行大厦”、“银行会馆”、“东京银行协会大楼”三栋一体的形式进行翻新改造，由三菱地所与株式会社瑞穗金融集团以及一般社团法人全国银行协会三方共同开发，作为本集团所提出的“丸之内NEXT STAGE”再开发计划的第一期项目，于2020年9月竣工。

其中，“丸之内Terrace”是丸之内与大手町的结合点，我们希望丸之内和有乐町的繁荣可以延伸到大手町，基于此理念，我们将其设计成与室外空间形成一体的构造，走在街上，即可感受到设施中的人来人往，是一栋个性洋溢的建筑物。此外，丸之内地区低层建筑较为稀少，利用这样的特性，我们在整栋建筑物中融入了商业、娱乐、私人俱乐部等提供多元化时间与生活方式的功能，这也是其一大特点。

“丸之内Terrace”将会立足于后疫情时代，为今后的城市建设做出一份贡献，在丸之内地区创造出新的人流和魅力，向就业者和来访者提供绝无仅有的体验和邂逅的机会，致力成为创造新的沟通机会与价值的“舞台”。

今后，三菱地所集团将充分利用以往所积累和培养的城建技巧、信赖和品牌力，并同时以大丸有区域为中心，通过丰富多彩的项目，去体现“城区”整体价值的提升。

馆内印象图



屋顶餐厅“THE UPPER”

在充满开放感的空间里，您可以品尝到代表日本的厨师亲手制作的美味佳肴，这里是丸之内地区的首家大型屋顶餐厅。

私人俱乐部“OCA TOKYO”

以“让自成风格的成年人无边界地享受创造性邂逅的场所”为理念，是一所全新风格的私人俱乐部。

大型娱乐设施“MARUNOUCHI BASE”

设有娱乐区，有最尖端的卡拉OK和飞镖等娱乐项目，露台一体型的新美式晚餐店。

以就业者为对象的工作人员支援店铺

以“千叶Special”（擦鞋）、“HIROGINZA BARBERSHOP”（理发店）为首，这里设有多家店铺，提供相应服务以满足精致工作人员的需求。

海外资产业务

在英国的首个大型翻新改造项目

称“Warwick Court”为本公司在英国的事业根基也不为过，我们在这一栋办公楼里倾注了大量的心血。通过本次翻新改造，我们赋予其未来时代所需的价值，如：提升Wellbeing（幸福感）、应对多样性、降低环境负荷等，从而使之重生为可长期持续性创造高资产价值的新时代办公楼。

2020年12月，英国首个办公室大规模翻新改造项目“Warwick Court”翻新改造计划（预计2022年竣工）正式启动。“Warwick Court”办公楼毗邻圣保罗大教堂，选址稀有，是复合开发建筑“Paternoster Square”（2003年竣工）的一个组成部分。

本次翻新改造，以提高就业者的Wellbeing（幸福感）为目标，新设可以眺望圣保罗大教堂的屋顶平台、以自行车通勤人员为对象的停车场和淋浴、储物设备，此外还为LGBT（少数性取向人群）专设了男女共用厕所等设备。进而，我们还扩建了充满开放感的办公空间和生活便利设施等，提出后疫情时代的理想办公室方案，使之重生为代表我们海外事业的办公楼。此外，由于我们选择了翻新改造的方式，与重新建造大楼相比，计划将大幅削减CO_2排放量，也有助于降低环境负荷。

我们计划将本项目翻新改造成为与伦敦办公楼同等规格的A级楼盘，我们将致力实现此计划，为此不断研究办公楼的先驱性举措并将其付诸实现，从而更进一步提升本公司在英国的开发业务中的信赖和品牌力。

VOICE
负责人寄语

三菱地所伦敦分公司
Manager
萩原雄太郎

追求只有通过翻新改造才能提供的价值。

包括“Warwick Court”在内的复合开发建筑“Paternoster Square”，从我们1990年参与开发计划开始到竣工，足足花费了13年时间，是一个非常困难的案子。我们历经数次考验，终于通过实际的业绩获得了当地市场的信任，成为我们之后推动开发计划的重要优势。作为海外业务的根基之一，在可期待提升收益性的基础上，考虑到以往参与本项目的人员对于该楼盘的深切留恋，我们本次选择了通过翻新改造来继续持有该楼盘。我们为其融入今后时代所需的新价值，给这一栋已完全成为伦敦一景的大楼注入新的气息，使其继续成为我们英国事业的代表性建筑。

自从我们1986年在英国成立当地法人以来，作为一个历史悠久的据点，英国始终承担着切实获取现金收入的职责。为了更进一步扩大业务规模，我们今后将发挥以往的经验以及本集团的优势——综合力，致力加快周转型业务的运转，扩大资产类型与区域的范围（包括欧洲大陆）。

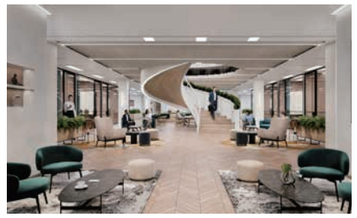
以我个人来讲，通过本次的“Warwick Court”翻新改造计划，我切实感受到了翻新改造工作的乐趣。在发挥原大楼特点的同时，去催生适应时代需求的新价值和新特点，这将有助于通过翻新修改现有投资组合去获得业务机会，从而扩大我们的业务领域，是一项非常有价值的事业。今后我们也将致力于创造只有翻新改造才能实现的附加价值，提升英国在海外业务中的存在感，与当地合作伙伴和区域社会合作，为扩大业务而做出我们的一份贡献。

提供充满开放感的办公空间

通过提供充满开放感的办公空间，来满足后疫情时代的需求。此外，在工作场所不受限的多种工作方式逐渐被认可的社会中，我们着眼于亲自前往办公室的意义，设置了毗邻圣保罗大教堂的露台以及可灵活变更布局的办公室样式，从而提供促进面对面交流的办公空间。

提升Wellbeing（幸福感），支持多样性

我们为骑自行车上班的人配备了可停放280辆自行车的停车场，并设置了淋浴储物柜，以此来满足上班族对于降低环境负荷以及追求健康的高要求。此外，我们还计划设置男女共用厕所，将其打造成一栋兼顾LGBT（少数性取向人群）的建筑物。我们今后的目标是，为更多的工作方式提供支援，使其成为一栋可实现Wellbeing（幸福感）提升的办公楼。



应对可持续发展以及降低环境负荷

与新建建筑相比，翻新改造可以大幅降低建设过程中的环境负荷。此外，我们将保留已有的外部装修和构造体，并用好一部分内部装修，从而推动实现削减废弃物的再利用措施。在推动降低环境负荷措施的同时，计划在竣工后取得评估建筑物可持续性的BREEAM Excellent*资格。

*通过英国的建筑物环境性能认证制度，测量建筑物和地区可持续性的国际性指标。在超过24,000个项目中被授予了54万件次以上的认证，并有超过220万件次的建筑物以及地区获得认证登记。

非资产业务

随处拥有办公室的全新感觉

在工作方式、生活方式多样化的大背景下，对于场所和时间的定义以及所要求的价值也在不断变化。与众多资产、就业者、租户企业有着广泛接触的三菱地所集团，将以不拘泥于原有商业模式的新思维去创造商机，提供只有本集团才能实现的、适合未来时代工作方式的服务。

VOICE

负责人寄语

三菱地所株式会社
销售企划部 组领导
玉木庆介
（左）

三菱地所株式会社
新事业创造部 统括
那须井俊之
（右）

与各相关人员共创，从而致力解决社会课题，实现股东价值最大化

在生活方式多样化的社会中，工作场所所需要的功能也在发生变化。在促进交流的中心办公室的基础上，根据需要选择工作场所的重要性也日趋增高。然而我们也不应该轻易地去随波逐流。在提升客户满意度的同时，我们也应该关注有助于提升股东价值，并且有收益的领域。要做到这两方面的平衡，就必须从理论上去探究客户的附加价值来源，客户真正需要的功能是什么，是否为本集团能发挥竞争优势的领域，并使该功能精益求精。将“随处工作”追求到极致的“TELECUBE”就是一个典型的例子。我们的目标是通过我们的全心思考去解决社会课题，为客户带来喜悦，从而实现盈利，让股东和投资家也得到满足，并且让我们自身也能在此过程中切实感受到成长，这就是所谓的协同效应(幸福的循环)。我们希望想将本集团打造成能创造协同效应的企业，我们也确信我们有这样的潜力。今后我们也希望能通过“TELECUBE”的推广，更好地去展现这样的理念。(玉木)

以三菱地所集团独有的速度感，创造新价值

由于新冠疫情，远程工作环境建设正在加快推行中，预计线下(通勤、见面)和线上(在线会议)混合的工作方式将会更进一步渗透，我们以提供适应新时代的工作环境为目标，从2020年夏天开始正式探讨将“NINJA SPACE”商业化。该服务是一项无自有设施的平台型业务，因此能否同时获得用户和设施提供方就成为重点，而本集团拥有与就业者的良好关系以及与餐饮租户的人际网络，得以收集需求并与各店铺协商沟通，因此我确信，“NINJA SPACE”将与“TELECUBE”一道实现“随处工作”的世界观。我们将通过“NINJA SPACE”的推广，为商务人士提供便利性更高的工作空间，并协助餐饮店、会议室、酒店等利用空余空间实现盈利，使整个城区成为促进灵活工作方式的工作空间。今后，我们还将构建起在日本全国任何地方都可以使用的平台，同时也希望我们能为地方创生以及工作度假的进一步普及做出一份贡献。(那须井)

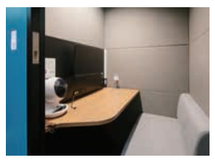
“随时”“随地”工作。提高工作效率的智能办公舱“TELECUBE”

https://telecube.jp/ TELECUBE

“TELECUBE”是可以在办公楼、商业设施、车站等各种场所使用的共享办公舱。我们致力将其打造成支撑后疫情时代新工作方式的社会基础设施，实现符合密封型单间所需的各项规定的万全的安全性、高隔音性、洁净的空间，使其成为无论何时何地都能安心工作的工作空间。此外，还可以将其用于丰富空余时间的私人生活，以及录用应届生的网络面试等，拓展商业之外的用途。通过设置“TELECUBE”，不仅可以实现无效空间的盈利化，提升楼盘的整体价值，还可以给租户和房东等各利益相关方带来附加价值。今后，在增加设置台数、提升认知度的同时，我们还会发掘新的用法。

智能手机，轻松预约

只需在预约专用网站上选择希望使用“TELECUBE”的区域、办公舱以及可选的时间段，即可进行预约。进入时也只需从手机浏览器上点击入室按钮即可开锁。



舒适、干净的工作空间

通过隔断人声与物音的隔音方法来实现安全的环境。此外，“整体抗菌涂层”以及每隔5分钟就彻底通风一次等措施，也可帮助确保安全与安心。

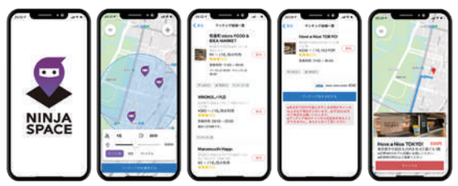
也可设置于办公室中

也备有可以在办公室内设置的类型，可以应对因视频会议增加而凸现的会议室不够用的课题。

让整个城区都成为您的办公室。工作空间匹配支援服务“NINJA SPACE”

https://www.ninjaspace.jp/ NINJA SPACE

“NINJA SPACE”是一项工作空间匹配支援服务，它可以帮助用户在外出地点寻找可以工作或进行商务洽谈的场所。这里不仅可以介绍传统共享办公空间、“TELECUBE”等远程工作专用空间，还可以介绍希望寻求新的盈利来源或希望招揽客人的餐饮店、会议室、酒店等设施作为工作空间。用户可以通过“NINJA SPACE”进行预约，在使用空间时可以不用在意时间，此外，租户也可以实现让闲置时间盈利，让客人有机会了解店铺，对于双方来说都是很有价值的服务。随着远程工作的渗透和普及，一方面，人们认识到了在线会议的好处，而另一方面，线下会议的重要性也有所提高。在这样的混合状态下，我们将为用户实现可根据需求来选择工作场所的未来。



▲启动时 ▲筛选/搜索 ▲匹配/结算 ▲显示路径

财务、宣传负责董事致辞

“为了实现长期经营计划2030中所设定的KPI，即使处于因新冠疫情而造成的严峻经营环境下，我们也将在关注房地产市场的同时，切实推动利润增长和资本政策的步伐。”

代表执行官
执行专务
片山 浩

2020财年度业绩：受新冠疫情影响较大，但依然保持坚挺的业绩

2020财年度是长期经营计划2030的第一年，商业设施以及酒店业务方面，受新冠疫情蔓延的影响较大，结果较上年度减收减益。

然而，2020财年度年初，我们基于营业利润预测了23%的减幅，结果却只减少了7%。究其原因，尽管包括奥特莱斯在内的商业设施和酒店受疫情影响较大，然而办公楼的租赁利润却稳步增长，而国内商品房公寓业务也搭上了郊区住宅需求扩大的东风，因此达到了比疫情之前更佳的结果。此外，房地产买卖市场所受的影响也远未达到我们年初所担忧的程度，而资本收益也大幅超过我们的年初预期，结果整体以超年初预期的形式软着陆。

长期经营计划2030的进展度：获得以利润增长为目的的投资机会

在长期经营计划2030中，为了实现让投资组合向高效、可应对市场变化的方向变革，我们将ROA、ROE、EPS等以效率性为焦点的指标设定为KPI。2020财年度，由于新冠疫情的影响，三项指标均低于前年度的水平，然而我们并不考虑修改目标值，我们将为达成目标而不遗余力。

ROE方面，我们将努力通过提升ROA去提升ROE，实现达到两位数的目标。为了提升ROA，除提升国内资产和海外资产的业务收益外，我们还致力采取各项措施：包括开拓不依托资产的非资产类业务，以及出售低效率资产和政策性持股等。同时，通过作为资本政策的一环，我们还获取自有股份，从而在谋求压缩分母的同时实现三项KPI目标。

作为具体措施，国内资产业务方面，我们通过切实推动长期大型再开发项目来增加NOI。此外，我们还将积极售出已进入回收阶段的楼盘，从而提升资本收益水准。增加资本收益是我们今后数年的成长驱动之一，我们将在继续关注房地产买卖市场的动向的同时，致力提升资本收益。而另一方面，我们还将用回收的资金去积极进行伴随效率性改善的成长投资。2020财年度，国内周转型业务方面，我们以超年初计划4成的规模，获得了有利于今后利润增长的投资机会。

海外资产业务方面，我们将进军美国的数据中心开发业务，获得在英国和欧洲大陆的开发机会，继续推动将在亚洲相继竣工的开发项目等，在各领域致力扩大盈利。

非资产业务方面，作为增加原有领域利润的举措，我们正在想扩大投资管理业务中的AuM(资产管理规模)方面发力。截止到2021年3月末为止，我们的AuM为3.7万亿日元，即使在新冠病毒的影响下，其规模也在稳步扩大。此外，通过开发业务的共同业务化，我们也获得了更多的收费业务，2020财年度我们发布了大量的共同业务案例。此外，在新业务领域方面，为了能在长期经营计划的后半部分对盈利有所贡献，我们正在努力进军生物质发电事业，并向房地产相关服务企业进行风险投资，致力创造新的收入来源。

资本政策：根据市场情况推行灵活的资本政策

我们认为，在获得需要改善效率的投资机会时，重点是要根据房地产市场的行情去灵活应对、取得平衡。本集团的核心业务是以丸之内为首的超长期再开发，因此在财务战略层面上，以低成本长期筹措资金就变得至关重要，我们今后的方针是，在可保持评级水平的范围内控制杠杆，在关注市场行情的同时，让成长投资与股东返利取得最佳平衡，并配合对发展有利的资金筹措方式，致力于可持续性地提升企业价值。例如，在房地产市场行情恶化时，通常会面临降级压力，然而这也正是低价抄底买入的大好机会，所以我们要确保一定的财务缓冲，从而进行积极的投资。

关于增持自有股份，我们将视投资需求量、财务健康、股价走向等去灵活实施，而我们于2021年4月发表增持300亿日元自有股份，恰好向利益相关方传达了我们即使在严峻的经营环境下，也要致力实现长计目标的方针。

此外，2020财年度，由于利润率的改善和资本收益的积累，营业现金流和基础回收均较年初预期有所增加。国内周转型业务方面，也获得了大幅超出年初预期的投资机会。然而，我们在获得海外投资机会方面却并未达到预期，因此我们今后的方针是，以关注市场动向、精选区域和资产类型为前提，继续积极采取相关措施。2021财年度，我们设定了1,000亿～1,500亿日元的战略性资产配置框架，我们将继续关注新冠疫情的影响，并尤其以经济成长显著的东南亚为中心，致力获得更多的成长投资机会。

负责高管的心声：向实现KPI的目标稳步前进

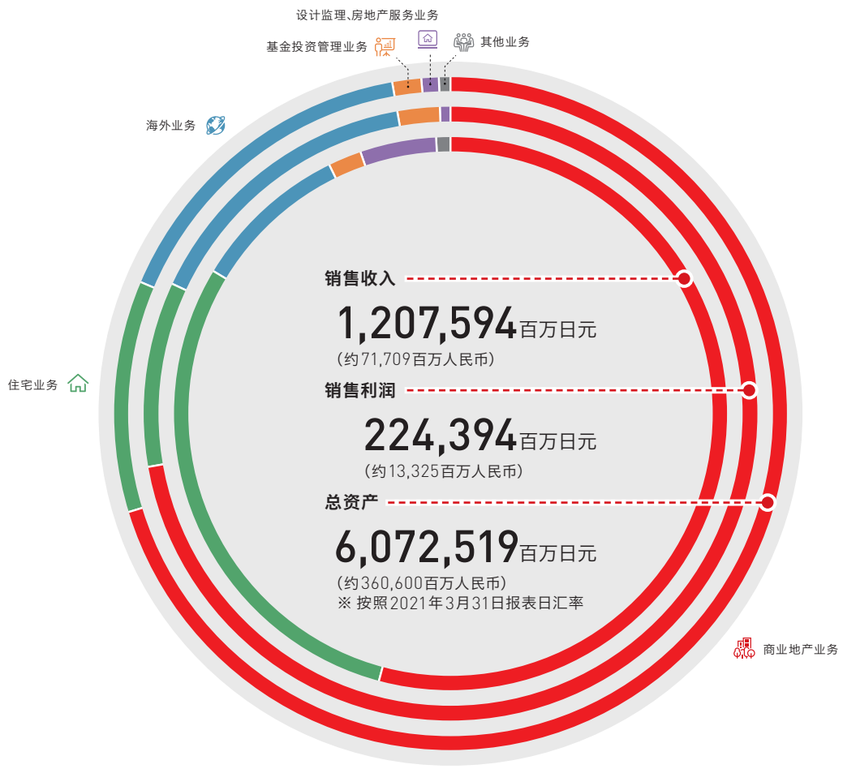
而今新冠病毒依然肆虐，我们仍不能掉以轻心，然而日本也开始出现疫苗接种率上升等好的征兆。本集团的业务涉及诸多方面，各项业务受新冠疫情的影响程度也不尽相同，由于我们的现场工作人员积极灵活应对瞬息万变的疫情，新冠疫情对我们造成的影响远低于当初的预期。2021年4月，我们还宣布将增持300亿日元的自有股份。此外，预计2021财年度的每股分红金额将为33日元，将恢复到新冠疫情蔓延之前的2019财年度的水平。

尽管长期经营计划2030在减收减益中拉开帷幕，然而我们的KPI目标不会变。我们将站在为期10年的长期、综合的视角上去看待经营战略，在坚持财务健康的同时，以增加利润为目的，在国内外稳步推行包括成长投资和股东返利在内的资本政策，为实现目标而走好每一步。今后也请继续给予我们支持和鼓励。

业务综述

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2030，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。



2020财年度（合并决算）　　百万日元

	销售收入	销售利润	总资产
商业地产业务	672,441	180,775	4,167,287
住宅业务	362,755	24,068	673,344
海外业务	114,457	37,932	929,869
基金投资管理业务	22,199	5,966	77,586
设计监理、房地产服务业务	56,064	959	56,067
其他业务	9,055	−1,089	25,367
消除部门间或全公司	−29,378	−24,219	142,995
合计	1,207,594	224,394	6,072,519

业务部门

商业地产业务

详情请看P34～39

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。

商业设施业务

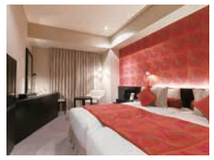
在日本全国，根据位置特征积极促进各类商业设施的开发，从设施规划、开发到租户招租、开业后的运营等方面，均采取由本集团持续参与的一贯体制方式进行业务发展。

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®”。

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。



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。

机场业务

我们从事日本国内10座机场的运营，正在努力推动激发机场及其周边地区的活力。我们将继续与当地社会融为一体，谋求增加人口流动，提升区域价值，从而为当地的发展做出一份贡献。

住宅业务

详情请看P40～41

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

详情请看P42～43

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。

基金投资管理业务

详情请看P44

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。

设计监理、房地产服务业务

详情请看P45

设计监理业务方面，我们通过建筑、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。

商业地产业务

资产类型

办公楼

商业设施业务／奥特莱斯业务

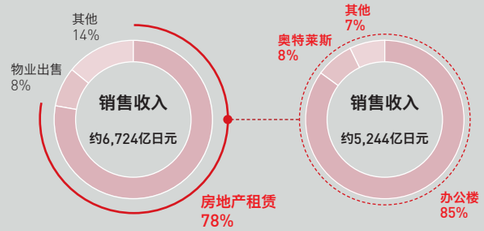
物流设施

酒店

机场

商业地产业务细目（2020财年度）

各业务模式细目



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

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”

重点地区及开发渠道

在丸之内区域，东京站周边面积最大的综合再开发项目“TOKYO TORCH(东京火炬)（东京站前常盘桥项目）”目前正在进行中，高约达212m的常盘桥大厦已于2021年6月竣工，而高约达390m的TORCH Tower(火炬大厦)也正在全力施工之中，落成之后将成为全新的东京地标。除了已发布的“瑞穗丸之内塔/银行会馆/丸之内Terrace”、“TOKYO TORCH(东京火炬)（东京站前常盘桥项目）”以及“(暂名)内神田一丁目计划”之外，我们还在有乐町地区拥有多栋建成年数较长的大厦，因此在该地区积极推进改建及翻新施工。

<丸之内地区地图>

<图例>
丸之内地区　重点更新区域已公布PJ　本公司相关交流设施

<主要项目>

瑞穗丸之内塔、银行会馆、丸之内Terrace

建筑面积：180,900m²
竣工时间：2020年9月

常盘桥大厦

摄影：川澄、小林研二写真事务所
建筑面积：146,000m²
竣工时间：2021年6月

TORCH Tower（火炬大厦）

建筑面积：544,000m²
竣工时间：2027财年度

2020　2021　2030

大手町大厦翻新计划

建筑面积：111,300m²
竣工时间：2021年3月

（暂名）内神田一丁目计划

建筑面积：84,500m²
竣工时间：2025年

有乐町再开发计划（栋数未定）

COMING SOON

竣工时间：未定

长期经营计划2030进展度

推动开发小型办公室系列“CIRCLES”

“CIRCLES”是我们从2019年1月开始加强发力的小型办公室开发租赁业务，在远程工作不断发展，不受固定场所和时间约束的工作方式普及的大时代，“CIRCLES”办公室系列凭借其更加完善的空间，为提升“聚集工作”的生产性和舒适性提供支援。以第一批的三个项目“CIRCLES汐留”、“CIRCLES银座”、“CIRCLES日本桥马喰町”为开端，目标是以每年5栋左右的速度，5年总计在25至30栋中进行开发，为了满足租户企业多样化的办公需求，我们今后也将继续开发该系列。

CIRCLES汐留屋顶Terrace

CIRCLES银座

可持续性相关举措

“TOKYO TORCH(东京火炬)常盘桥大厦”获得环境相关认证

2021年6月末竣工的“TOKYO TORCH(东京火炬)（东京站前常盘桥项目）常盘桥大厦”，在计划与常盘桥大厦同时整修的日本桥河岸亲水空间以及街区中央先行整修广场(约3000m²)实行减轻环境负担的举措，从而在日本国内的市中心复合大楼开发项目中首次获得如下的环境相关认证：黄金级别认证--SITES®预备认证*、DBJ绿色大楼认证(自我评估申请为五星级(日本国内顶级的“关怀环境与社会”的优秀大楼))、SEGES(社会、环境贡献绿地评估系统认证)、ABINC认证(生物共生事业所认证)等，致力实现建设对人与环境友好的大楼的目标。此外，在筹措常盘桥大厦的开发资金的过程中，我们成为了全日本首家发行“绿色债券”的综合房地产公司。

常盘桥大厦广场透视图

* Sustainable SITES Initiative。由美国的GBCI®进行认证的，将绿色基础设施的各项指标具体化时所用到的定量指针，是一项可以对景观的可持续性进行全面评估的认证制度。

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“市中心综合设施”、“单馆商业设施”、“PREMIUM OUTLETS®”这3大形式开展这一业务形式。

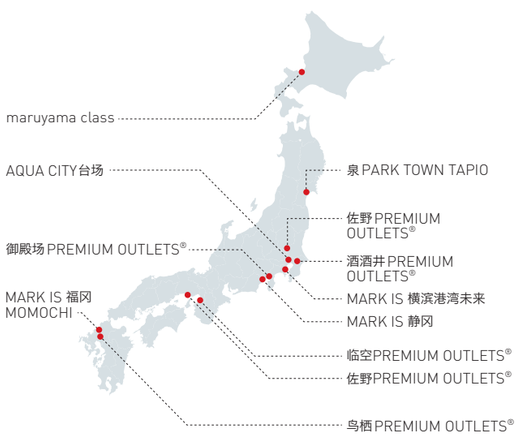
竞争优势

- 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

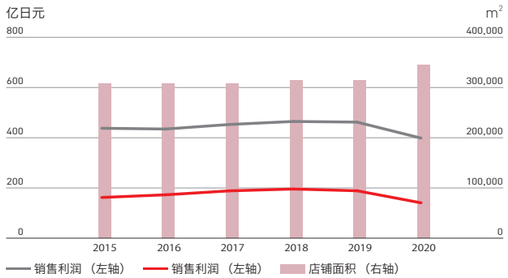
- 东京都中心区综合设施方面，凭借着多元的餐饮店以及销售和服务型店铺阵容，为办公室白领带来舒适性和便利性的同时吸引购物和观光的客人。
- 单馆型的购物中心则基于对地理特征、区域需求特性、观光需求的多寡、租户听证等详细分析，以满足个性和多元需求为最佳形态去开展业务。
- 奥特莱斯设施方面，增加现有设施的可使用面积，继续进行改装和新设施开发的同时，演绎出非日常的空间，满足客户追求的“独一无二”的体验和时间的需求。

主要商业设施的所在地



奥特莱斯业务　店铺面积以及营业收入、营业利润走势

2020财年度的营业利润较2019财年度有所减少。
因第一次紧急事态宣言而造成的休馆结束之后，依然受到疫情状况以及后续发布的紧急事态宣言等因素影响，尽管如此，设施销售额仍较2019财年度恢复了7～10成左右。



楼盘名称	开业时期	店铺面积
御殿场（第4期）	2020年6月	扩建前：约44,600m² ⇨目前：约61,000m²（+37%）
临空（第5期）	2020年8月	扩建前：约39,400m² ⇨目前：约61,000m²（+27%）
深谷花园（新设）	2022年秋季	约25,000m²
京都城阳（新设）	2024年春季	

长期经营计划2030进展度

两处PREMIUM OUTLETS®（御殿场第4期、临空第5期）大规模扩建，成为日本国内最大规模的奥特莱斯

日本国内首家PREMIUM OUTLETS®“御殿场PREMIUM OUTLETS®”，经历了新区开业以及现有区域翻修之后，于2020年6月升级成为日本国内最大规模的购物胜地。此外，“临空PREMIUM OUTLETS®”在经历了大阪湾一览无余的新区开业之后，也成为西日本最大规模的＊奥特莱斯中心。今后，我们既要力争成为受客户支持的购物度假区，同时也要努力成为一座对当地发展有所贡献的商业设施。

御殿场 PREMIUM OUTLETS®　临空 PREMIUM OUTLETS®

＊基于店铺面积，由本公司调查。

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。

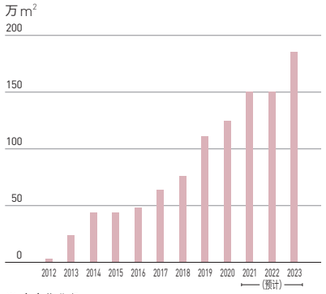
竞争优势

- 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。

业务战略

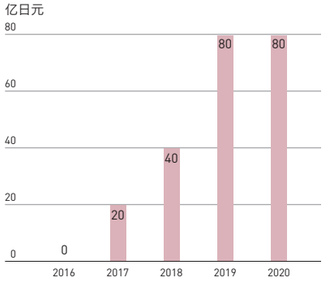
- 利用多元的信息网络和租户合作关系，获得用地并进行招租。
- 通过运用物流业务平台，将开发的物业出售给集团下属公司— —三菱地所投资顾问所运用的三菱地所物流REIT投资法人等，从而获得稳定的资本收益。
- 在集团内共同分享50年来从事物流设施业务的东京流通中心所拥有的信息网络以及持有和运营管理的经验，发挥协同效应。

累计建筑面积走势（截至2021年3月末）

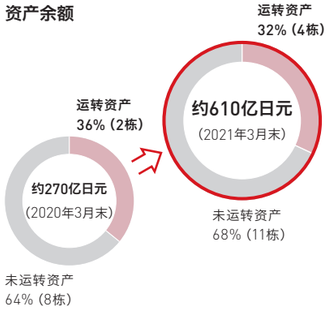


※ 含合作业务
※ 不含东京流通中心

售出利润走势



资产余额



※ 比率：按金额计算
※ 不含东京流通中心

长期经营计划2030进展度

扩大物流设施资产余额

通过扩充以渊野边项目的合作业务为首的稳健开发渠道，物流设施的资产余额从2019财年度年末的约270亿日元扩大到了2020财年度年末的约610亿日元。2021财年度，LOGiSTA Logicross茨木彩都（A栋·B栋）、Logicross春日部、Logicross船桥、Logicross座间小松原等五栋建筑将相继竣工。为了满足今后电子商务规模扩大等物流设施的需求，我们将努力争取优良的投资机会。

（暂名）相模原市中央区渊野边项目

可持续性相关举措

在“LOGICROSS海老名”设置自用太阳能发电设备

作为与Sym Energy株式会社合作的一项新举措，我们在2020年11月竣工的物流设施“Logicross海老名”的屋顶上设置了PPA*1模型自用太阳能发电设备（以下简称为“PV设备”），并开始运用。PV设备由Sym Energy株式会社所有，该设备所发电力全部用于该设施内部。此外，我们还获得了建筑物节能性能标识制度“BELS*2”的五星级认证（最高评级），以及“Nearly ZEB*3”认可（证明某栋建筑物一年中的一次能源消费量接近零）。未来的方针是，由本公司所开发的物流设施“Logicross系列”在原则上也要取得BELS认证。

*1 Power Purchase Agreement＝第三方所有模式的PV
*2 根据国土交通省制定的“建筑物节能性能标识指南（建筑物能源消耗性能标识相关指南）”，对节能性能等进行评价和标识的第三方认证制度
*3 Nearly ZEB（ZEB＝Net Zero Energy Building的简称。一年中的一次能源消费量为零或负的建筑物）是指，无限接近ZEB，且同时满足以下两项标准的建筑物：①标准一次能源消耗量削减50%以上（可再生能源除外）；②标准一次能源消耗量削减75%以上不足100%（包含可再生能源）

Logicross海老名

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16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。

* 截止到本报告书发行时（2021年8月）

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

Royal Park Hotels

所在地	物业名称	客房数量
北海道	The Royal Park Canvas札幌大通公园 ※预计将于2021年10月开业	134
宫城县	仙台Royal Park Hotel	110
东京都	Royal Park Hotel	419
	The Royal Park Canvas 银座8	121
	The Royal Park Hotels Iconic 东京汐留	490
	The Royal Park Hotel 东京羽田	313
神奈川县	横滨Royal Park Hotel	603
爱知县	The Royal Park Canvas 名古屋	153
大阪府	The Royal Park Canvas 大阪北浜	238
	The Royal Park Hotel Iconic 大阪御堂筋	352
京都府	The Royal Park Hotel 京都三条	172
	The Royal Park Hotel 京都四条	127
	The Royal Park Hotel 京都梅小路	246
	The Royal Park Canvas 京都二条	180
	The Royal Park Hotel Iconic 京都 ※预计将于2022年春季开业	130
兵库县	The Royal Park Canvas 神户三宫	170
广岛县	The Royal Park Hotel 广岛RiverSide	127
福冈县	The Royal Park Hotel 福冈	174

长期经营计划2030进展度

在冲绳宫古岛开展新酒店开发业务

我们正在与鹿岛建设共同开发冲绳离岛上的首家希尔顿酒店“冲绳北谷希尔顿度假酒店”，目标是2023年夏季开业。

此外，我们还与涉足超豪华级酒店和度假村运营的Rosewood Hotels & Resorts®(以下简称：“Rosewood”)签订了“Rosewood宫古岛”的运营委托合同。由本公司负责开发，由Rosewood负责运营，力争在2024年开业。

进而，本公司还首次在那霸市内开发酒店业务“(暂名)那霸市西一丁目计划”。我们将其租赁给以“Nest hotel”为主力品牌的Nest hotel Japan，并由该公司负责运营。

冲绳北谷希尔顿度假酒店（印象图）

可持续性相关举措

在“The Royal Park Canvas札幌大通公园”的建设过程中使用本地木材

“The Royal Park Canvas札幌大通公园”(预计2021年10月开业)，积极使用北海道本地产木材，是日本国内首家高层混合木造酒店，其低中层采用将顶棚木质化的钢筋混凝土构造；中层的一层采用钢筋混凝土和木造的混合构造；高层采用纯木造，是一栋混合木造建筑，也是集三菱地所集团以往木造化、木质化成果之大成的一座综合性酒店。用于建筑的木材(约1,050m^3)约80%来自北海道，为振兴当地产业和森林资源循环做出了一份贡献。此外，本项目入选日本国土交通省的“令和元年(2019年)度第2次征集可持续建筑物等先导事业(木造先导型)”。

室内装修使用北海道产木材的休息室

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。

运营机场

❹ 北海道内7个机场

2020年1月　开始7个机场的机场大楼设施等业务
2020年6月　开始新千岁机场运营业务
2020年10月 开始旭川机场运营业务
2021年3月　开始稚内机场、钏路机场、函馆机场、带广机场、女满别机场运营业务

新千岁机场

❷宫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

❸ 富士山静冈机场

2019年4月开始运营

❶ 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。

长期经营计划2030进展度

在北海道内的7座机场启动机场运营业务

由本公司出资的“北海道Airport株式会社*”，截止到2021年3月为止，已经在北海道内的所有机场(新千岁、稚内、钏路、函馆、旭川、带广、女满别7座机场)启动了机场运营业务。明确区分7座机场各自的职责，形成“多功能旅游门户”，并同时推动数字营销，从而逐步扩大北海道内各地的旅游客流量。我们以安全、安心为最优先事项，推动实现长期稳定的机场运营，并向外界传播北海道的魅力，为激发这7座机场以及地区社会的活力做出一份贡献。

* 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。

可持续性相关举措

在宫古下地岛机场航站楼推行CLT、ZEB举措以及在宫古岛市开展环保活动

由三菱地所进行整修，并于2019年开业的“宫古下地岛机场航站楼”，在日本全国的机场航站楼中首次实现了如下两项：①采用CLT(正交集成板)屋顶构造材料；②采取“ZEB(净零能耗建筑)”举措(取得ZEB Ready及建筑物节能性能标识制度“BELS”的五星级认证)。CLT所用木材，采用冲绳县规定的本地木材(在冲绳县内流通的冲绳县产木材或九州产木材等)，为当地的森林和林业再生做出了贡献。此外，从2018年度开始，三菱地所集团还与当地行政部门以及NGO等携手合作，致力保护海滩以及被指定为濒危物种的鹰科候鸟“灰脸鵟鹰”，在为当地的经济发展做贡献的同时，也为保护当地丰饶的自然环境尽一份力。

值机大厅

住宅业务

概要

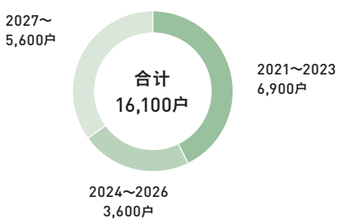
本集团在商品房业务方面拥有约50年的实绩，不仅在日本国内外从事新开发，还有经营再开发业务和重建业务，构建起了可以应对销售、买卖和租赁中介、物业管理等与住宅相关的所有需求的价值链。同时顺应时代，迎合多元化的生活方式，在租赁住宅业务、翻新业务、投资用房地产业务等广泛的领域中开展业务。

业务概念图	商品房	租赁公寓	主要非资产业务			
			物业管理	中介	定制住宅	翻新

商品房业务

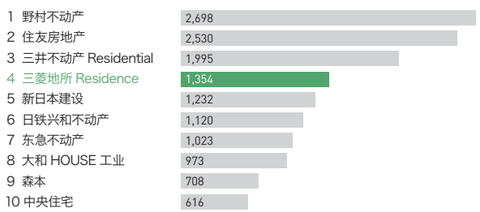
空置房合算时期细目

（截至2021年3月末）



各卖方／业主供应户数排名(首都圈)

（2020年）



※ 摘自房地产经济研究所"日本全国公寓市场动向"
※ 调查对象为首都圈内的家庭房型，投资物业除外。
※ 排名中不包括定期借地权公寓等。

再开发、大规模开发业务

再开发、大规模开发物业

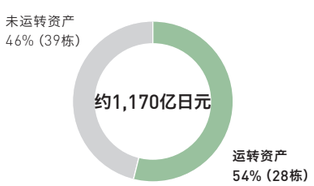
交付开始年度	所在地	计划名称	整体户数
2020财年度	神奈川县厚木市	The Parkhouse本厚木Tower	163
2020财年度	千叶县千叶市	幕张Bay Park Skygrand Tower	826
2022财年度	神奈川县横滨市	川和町站周边西地区区划整理事业H街区	183
2022财年度	东京都北区	上十条一丁目4番地区防灾街区整备事业	43
2024财年度之后	东京都品川区	户越五丁目19番地区第一种市街地再开发事业	约240
	神奈川县横须贺市	追滨站前第一种市街地再开发事业	约300
	东京都港区	三田小山町西地区第一种市街地再开发事业	约1,200
	东京都中央区	丰海地区第一种市街地再开发事业	约1,700
	东京都千代田区	神田小川町三丁目西部南地区第一种市街地再开发事业	约110

※ 仅登载主要项目

租赁公寓业务

资产余额

（2021年3月末）

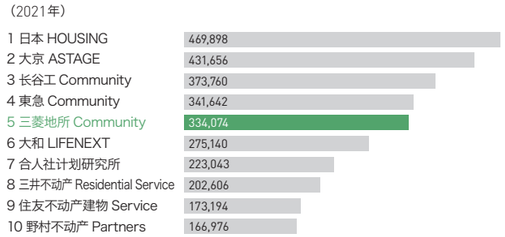


※ 比率：按金额计算

非资产业务

公寓管理公司接受委托户数排名

（2021年）



※ 出典：公寓管理报"公寓管理公司接受委托户数排名2021"

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。

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。

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、物业管理、中介等所有环节都活用价值链，提供本集团的一站式服务。

长期经营计划2030进展度

即使在新冠疫情下，商品房和租赁公寓业务依然稳步推进

2020财年度，由于新冠病毒疫情蔓延，给商品房公寓业务造成样板间暂停营业等影响，尽管如此，在市中心的基础上，人们对于郊外物业的关心有所提高，售出户数较上年度有所增加，年末的完成库存也保持在较低的水平。预计2021财年度的售出户数将会减少，然而随着首都圈的高价位楼盘("The Parkhouse三田Garden Residence & Tower" "The Parkhouse高轮Tower" "The Parkhouse横滨新子安Front"等)的相继竣工，预计销售额将保持在2020财年度的水平。

租赁公寓业务方面，我们也顺利确保了投资机会，截止到2021年3月末，资产余额较上年度增加了约290亿日元，增至约1,170亿日元。

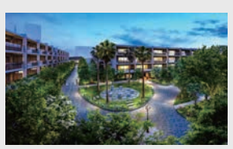
The Parkhouse三田Garden Residence & Tower

可持续性相关举措

开发"The Parkhouse"系列中首栋符合"ZEH-M Ready"标准的公寓

三菱地所Residence正在与近铁不动产共同开发该公司的商品房公寓系列"The Parkhouse"中首栋符合"ZEH-M*1 Ready"标准的公寓"The Parkhouse新浦安Marine Villa"*2。该物业配合太阳能发电等自造能源的"创能"，并提升建筑物的"节能"性能，从而实现一次能源*3消耗量削减率50%，此外还获得了建筑物节能标识制度"BELS"的五星级认证(最高评分)。

*1 ZEH(净零能源住宅)的公寓版。以每年的一次能源消费量收支为零为目标的住宅，为每年应削减的一次能源消费量设定了阶段性的标准。
*2 预计竣工时间：Ⅰ工区2021年10月上旬，Ⅱ工区2022年8月上旬
*3 一次能源是指石油、天然气、太阳能等自然能源。通过冷暖气、换气、照明、热水、其他等五个项目计算一次能源消耗量。



The Parkhouse新浦安Marine Villa

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。

* 基金投资管理业务部门所管辖的子公司

竞争优势

美国
- 洛克菲勒国际集团公司(RGII) 的项目获取能力、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获取能力。
- 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Pan Asia Realty Advisors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2,000亿～2,500亿日元规模的投资机会。

【各区域的基本战略】

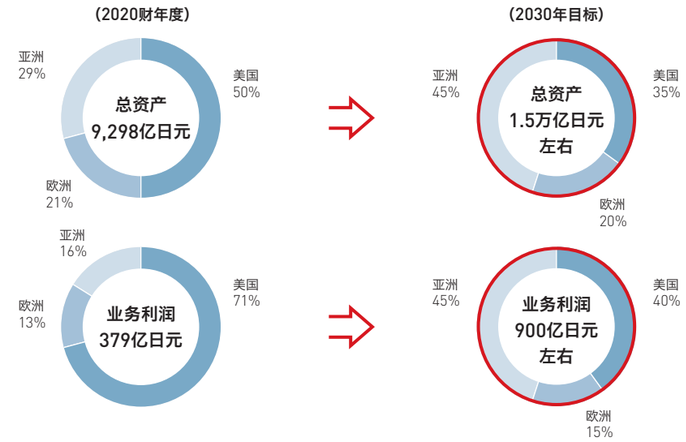
美国
- 利用RGII公司的经验，加强周转型业务
- 推进与当地合作伙伴的JV型开发
- 【期待回报视线】IRR：8～10%

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

各地区总资产、业务利润比率



长期经营计划2030进展度

进军数据中心业务(美国)

2021年5月7日，我们宣布首次涉足美国的数据中心业务。该项目是由集团旗下的TA Realty公司负责开发业务，在数据中心的集散地弗吉尼亚州北部，共开发7栋(本公司计划共同出资开发其中的两栋)数据中心，总业务经费达到2,000亿日元的规模。预计今后全球对于数据中心的需求仍将继续扩大，我们还会继续积极参与类似的优良投资机会。

建成印象图
※ 我们正在计划开发BTS型，印象图仅供参考，实际建筑物可能与印象图不同

获得新的业务机会、新物业竣工(欧洲、亚洲、大洋洲)

在欧洲，我们运用集团旗下企业Europe Capital公司的经验和诀窍，在伦敦开展租赁住宅业务，并致力在巴塞罗那、斯德哥尔摩等欧陆各国城市获得开发机会。

在亚洲太地区，我们不断获得以澳大利亚商品房业务为首的新开发机会，2020财年度之后，以往在各地区推进的开发项目也将陆续竣工。

(欧洲)

Morello (伦敦，租赁住宅)　(暂名) Fyrkanten11 (斯德哥尔摩、办公楼翻新改造)　(暂名) Cristóbal de Moura 121-125(巴塞罗那，办公楼)

(亚太地区)

SavyaFinancial Center North Tower(马尼拉)　One Sydney Harbour Residences One / Residences Two(澳大利亚)　伟峰初晓(中国)

可持续性相关举措

通过开发以发育障碍人士为对象的住宅，为当地社区提供支援

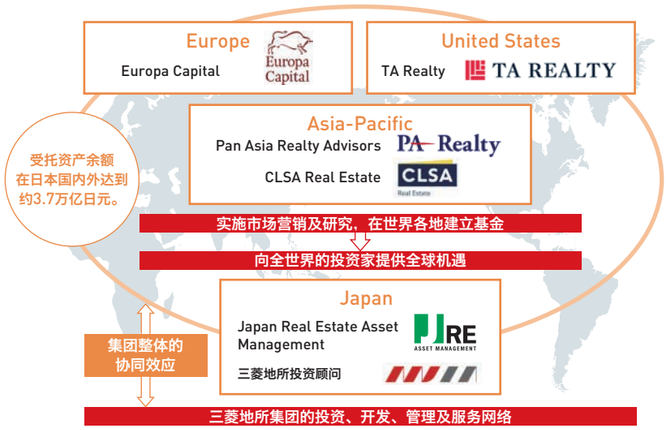
为了支援当地社区，Rockefeller Group International与其业务合作伙伴一道，在新泽西州Florham Park市推进的办公、住宅、酒店大规模复合型项目“The Green at Florham Park”中，开发了62户以发育障碍人士为对象的住宅(已于2020年10月竣工)。其周边地区缺少能让发育障碍人士放心健康生活的场所，我们开发这些住宅的目的正是为他们创造就业机会，为他们的业余活动提供支援。在像本项目大规模的开发中，能够为发育障碍人士提供生活场所和形成社区的机会，其社会意义重大，是由民间开发商通过城市建设承担起社会公共责任的绝佳案例。支援住宅的居民们作为社区的一员，不仅享受到了新的居住环境，还过上了健康快乐的生活。

The Green at Florham Park外观

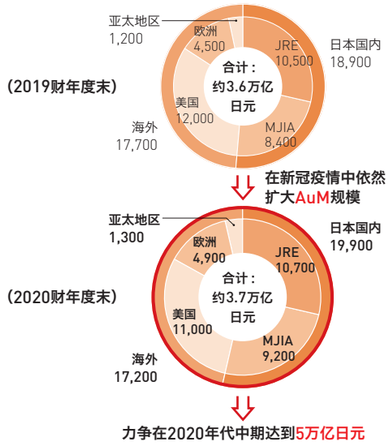
基金投资管理业务

概要

- 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。



AuM(受托资产余额) 区域详情(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。
- 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。

长期经营计划2030进展度

在欧洲开始运营核心开放式基金

2020年10月，由Europe Capital公司创建了以欧陆房地产为投资对象的开放式基金“Europa Diversified Income Fund”(以下简称“EDIF”)并开始运营。由房地产基金运用公司以日系企业关联公司的身份，开始运用以欧陆房地产为投资对象的开放式基金，尚属首例*。EDIF以德国、法国、荷兰等欧洲各国的物流、住宅、办公室等稳定运营资产为主要投资对象，开始运营时的资产规模约为3.5亿欧元(约427亿日元)。EDIF将成为仅次于日本和美国的欧洲核心开放式基金，向全世界的机构投资人提供更加充实的商品和服务，从而进一步加快投资管理业务的成长。

* 以本公司的调查数据为准

可持续性相关举措

在“GRESB REAL ESTATE评估”中获得高评分

Japan Real Estate投资法人(以下简称“JRE”)以及三菱地所物流REIT投资法人(以下简称“MEL”)，在2020年的“GRESB Real Estate评估”*中，获得了如下的高评分。

【JRE】获得“5 Stars”(最高评分)、上市办公楼部门的“行业领袖”(亚洲地区)，在日本国内经营办公室的上市企业中连续两年名列榜首。

【MEL】获得“5 Stars”(最高评分)、上市物流不动产部门的“行业领袖”(全球及亚洲地区)

* 测量房地产公司和基金对环境、社会、公司治理(ESG)的兼顾程度的年度标杆评估以及负责运营该评估的组织名称。

设计监理、房地产服务业务

概要

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。
- 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。

长期经营计划2030进展度

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“三菱地所停车场株式会社”，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。

可持续性相关举措

通过对投资组合整体的CO_2减排可能性的验证和提案，为获得ZEB・BELS认证提供支援

三菱地所设计受Japan Real Estate投资法人(以下简称“JRE”)所托，对其所持有的投资组合的整体CO_2减排可能性做了验证，选取了可进行通过改建实现ZEB化*1的楼盘并探讨了ZEB化的具体对策。具体来说，通过对建筑年数、外皮性能、建筑规模、空调方式、照明方式等进行分析，提出了CO_2减排规格的方案。根据本次分析结果，JRE将2030年所持楼盘实现ZEB化的目标数设定为5～10栋。为了达成此目标，该公司所持有的东五反田1丁目大楼在设计阶段就取得了“ZEB Ready*2”以及建筑物节能性能标识制度“BELS”的5星好评(最高评价)。

*1 Net Zero Energy Building的简称。是指一年内的一次能源消耗量实质为零或为负值的建筑物
*2 作为以实现ZEB为目标的先进建筑物，除可再生能源外，在标准一次能源消耗量的基础上实现50%以上消费量减排的建筑物

东五反田一丁目大楼

销售和售后职能部门

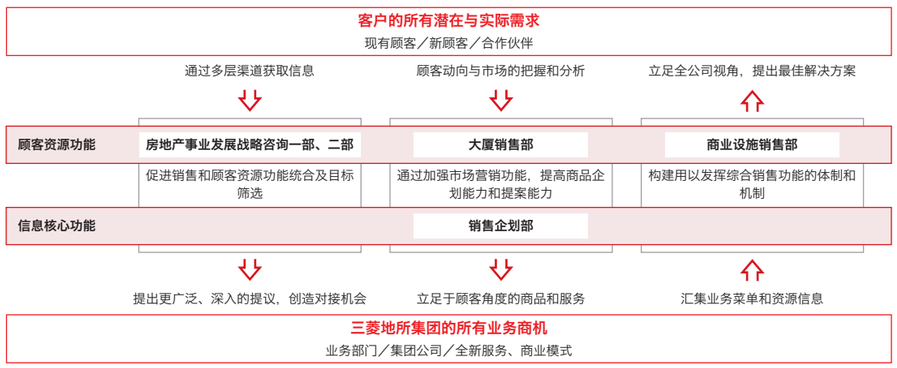
概要

- 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。

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



长期经营计划2030进展度

作为与顾客直接联系的部门，承担满足客户需求的新功能

Workation 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”。继南纪白滨·轻井泽之后，“WORK×ation Site热海”于2021年5月，“WORK×ation Site伊豆下田”于同年7月相继开业。今后我们也将运用三菱地所集团独有的知识和技术，不断开发可应对各种工作形态需求的新商品，构建起有利于“地方创生”的新型城乡关系。

“WORK×ation Site热海”的办公空间

艺术媒体咨询业务 https://www.magus-corp.jp/

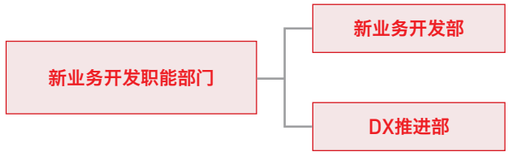
本集团致力于通过城市建设实现革新创造，为此长年在街区、办公室等处引入艺术元素。我们与寺田仓库、TSI控股、东急共同出资成立(株) MAGUS，经营连接艺术家、生活者、企业与世界的艺术媒体(艺术类新闻、网络杂志等)，以此为基点，面向艺术相关企业法人提供咨询，并开展各项以个人为服务对象的业务(培训学校、活动策划、顾问咨询等)。今后我们也将继续在城市建设、开发，以及与客户的关系之中融入艺术元素，从而建设丰富多彩的社会。

MAGUS

新业务开发职能部门

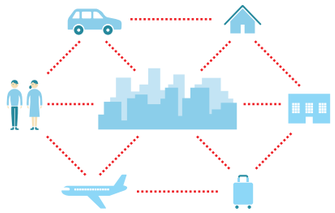
概要

- 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。



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“大丸有地区”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。

业务战略

- 针对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、生物质发电事业等)
- 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(MEIC)，挖掘新的商业构思，从公司内外同时促进全新商机的创造。

负责董事致辞

执行常务
大野 郁夫

为了完成长期经营计划2030中的任务--扩大非资产业务领域以及服务和内容提供领域的收益和利润，新业务开发职能部门通过本公司自行开发、销售和运营的房地产，实地开拓客户资源，并努力增加与线上客户之间的接触点，致力为客户提供无缝对接的服务。

对于从各类渠道获取和积累的信息，我们进行综合性的分析，精准把握客户的需求，从而尽早发现并解决现有业务领域中的课题，发现新的商机。尤其是在长期经营计划2030中所明确标示的BtoC、BtoBtoC领域中提供内容。

我们与庞大的终端用户有接触，又涉足房地产，我们将以此为基础，用好技术，与外部的各利益相关方合作扩大业务领域，加快开放型城建的脚步，并通过提供新的服务和内容来扩大盈利根基。

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。

新业务开发职能部门

新业务开发部

❶ 新业务创造

截止到2021年7月，以新业务开发部为中心，向日本国内外的初创企业以及风险投资公司等的实际出资成果为约200亿日元(包括承诺出资)。为了创造更多的新业务，我们设定了“农业”“可再生能源”“基础设施／PPP／PFI”“不动产相关服务”“内容／娱乐／体育”“观光旅游／游客入境／地方创生”“保健／饮食”等七大重点发力领域，以致力创造新的盈利来源。

重点发力领域	出资方	本公司新业务
农业	SARA	MECアグリ
可再生能源	clean planet	
基础设施／PPP／PFI	Hokkaido Airports	富士山静岡空港、高松空港、みやこ下地島空港ターミナル
不动产相关服务	SKY FARM、Spacee、サマリーポケット、Linough、SEOSENSE、b8ta	spacemotion、MEC Industry、NINJA SPACE、hmlet
内容／娱乐／体育	JAPAN CYCLE LEAGUE、JCG、ぴあ	GYM、1 TICKET FITNESS、ぷらごる
观光旅游／游客入境／地方创生	上川大雪酒造	膝栗毛 HIZAKURIGE
保健／饮食	FiNC、羽田市場	Medicha

❷ 为创造新业务而建立新机制，致力实现开放型创新

新业务提案制度“MEIC”

通过开始于2009年的新业务提案制度，我们广泛向员工征集业务提案和创意。由于新冠疫情，从2021年度开始出现新的生活方式和价值观，加之众多行业的数字化转型等因素，为了更进一步推行本制度，我们着眼于千变万化的业务环境，将对象范围扩大到集团旗下公司，启动了新制度“MEIC(＝Mitsubishi Estate group Innovation Challenge)”。从精心打磨创意到实现业务化，由事务局提供全程协助，助力挑战，通过不局限于以往框架的灵活构思，创造出有助于实现本集团盈利来源多元化、主业得到强化的新业务，并同时促进实现跨集团的创新。此外，2021年度共有89件次的应征，创历史新高，我们正在积极探讨业务化方案。

公司加速计划

为推动实现商业模式革新以及催生创新，我们从2017年开始实施“公司加速计划”，目标是通过与初创企业的开放型创新合作来创造新业务。

立足于社会的剧烈变化以及人们行动方式变化的需要，以“向‘可持续发展’的商业模式转型”为主题，我们于2020年向社会征集了可以共同面对课题、共同为社会提供新价值的初创企业作为合作伙伴。我们从110件次的商业计划应征方案中挑选了8家初创企业，并共同努力推动实现其业务化。

长期经营计划2030进展度以及可持续性相关举措

进军生物质发电业务

三菱地所、静冈Gas & Power(株)、PROSPEC AZ株式会社三家公司，于2021年5月共同成立了合资公司“东松山生物质发电合同会社”，这是三菱地所首次涉足生物质发电业务。我们将在埼玉县东松山市开发一座发电容量1,990kW的发电站，预计将于2022财年度投入运转。该项目将林荫树、公园植被等所产生的修剪废旧树枝等城市废弃物作为燃料进行再利用，是一个区域循环型的可再生能源发电项目，其年发电量约为1,500万kWh(相当于约4,800户普通家庭的电力)，预计每年可以实现6,900吨的CO_2减排。

鉴于日本国内外对于实现脱碳社会的切实要求以及对于可再生能源的关注度急速高涨等状况，我们今后也将每年在日本全国各地推行2-3个生物质发电项目。我们将通过这些努力，致力为可再生能源的普及做出一份贡献，从而实现社会可持续发展的目标。

DX推进部

❶ 获得新的收益来源／❷ 通过完善现有业务来扩大收益

建设现实世界与数码世界相融合的新街区

数字愿景

2021年6月，我们制定了旨在通过数字转型而让街区更适合生活者居住的“三菱地所数字愿景”。

本集团将在实物资产(不动产)以及各项业务组合中所建立起来的与客户的物理接触点扩展到在互联网上，完善用户可以自由切换线上线下的街区体验环境，并将通过这些体验所积累的数据，以优化各项服务和提供新服务的形式还原给用户。今后我们也将继续建设与完善人与人、企业与企业可以在线上和线下聚集、相遇、交流的环境，使街区进化成为一个充满新发现和新刺激的舞台。

为了实现该愿景，我们构建了通用认证ID系统“Machi Pass”。用户通过通用认证ID和密码来使用该系统，不仅可以享受“街区”所提供的各项服务，还可以根据需要，基于使用记录以及位置信息等数据来为用户提供更加优化的信息和服务。“街区”会借此将每一位客户的体验转化为数据进行积累和优化，并将进化为可向用户回馈丰富多彩的UX(用户体验)的场所。

运用机器人技术

运用机器人和数字映射(DIGITAL TWIN)技术的新一代城市建设

我们与日本中央政府以及东京都政府等行政部门合作，致力于运用先进技术建设新一代城市。在设施管理领域，我们让自律移动型机器人、电梯、IoT传感器、3D数据等相互联动，使警备、清扫、搬运等人手不足的业务实现自动化，除办公室外，还在商业设施、酒店、机场、物流设施等处进行尝试，取得了提高业务效率、降低成本等具体效果。此外，我们还运用国土交通省所推行的3D城市模型，通过室内外一体的数据协作，在自动驾驶、防灾模拟、运用传感器等广泛的城市建设领域中不断验证新的运用实例。

警备机器人“SQ-2”(大手町大厦)

参与策划电梯媒体业务

参与ELE-CINEMA的运营

2019年11月，我们与(株)东京共同成立了spacemotion株式会社，开展在电梯内传播视频的电梯媒体业务(事业名：ELE-CINEMA)。该项目将本集团所拥有的房地产知识与数字技术相结合，通过“利用空余空间消灭空闲时间”，为房地产创造新的价值和功能，还会计划前所未有的全新盈利方案的DX业务。

目前正在以东京都内的办公楼和公寓为主进行引进，为了更进一步扩大业务规模，我们正在推进通过充实内容和改善产品质量来提升客户体验。

❸ 配备集团整体的IT基础

业务流程的DX化

由本集团的DX推进部总部IT管理部门与集团旗下公司MEC信息开发(MJK)紧密合作，通过公司内部适用的APP以及IT基础设施的构建、维护与运用，致力完善IT环境，为提升三菱地所集团的整体竞争力提供坚实的后盾。尤其是流程方面，从以系统开发的策划构思为主的上游流程，到具体的实施和运用管理等下游流程，都致力实现整体最佳的集团IT运营，并同时引进新技术，从而实现自动化、提高生产性。

Sustainability (ESG)

可持续性（ESG）

Section

对于在基本使命中提出“我们通过城市建设为社会做贡献”的三菱地所集团来说，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投资以及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，从而致力持续提升企业价值，实现可持续发展的社会。

可持续性相关方针以及KPI

关于可持续性的整体状况请参阅P20～21，关于可持续性的KPI以及达成状况等信息请参阅P22～23。

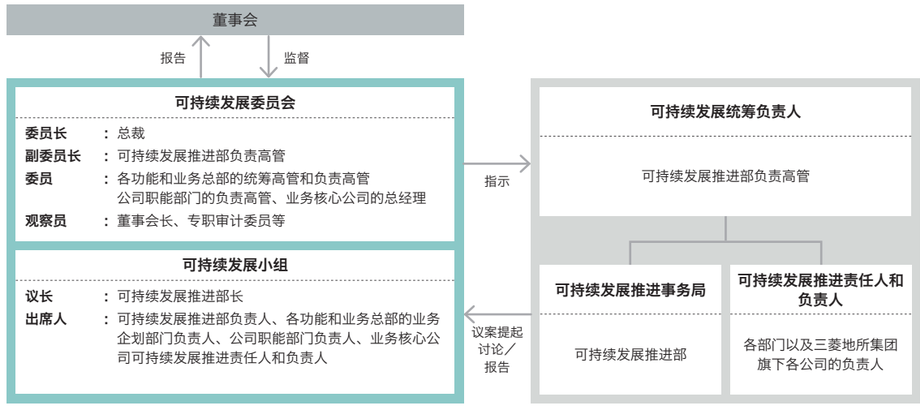
可持续性推进机制

为了在全集团有效推行可持续性举措，三菱地所集团设置了“可持续发展委员会”，由三菱地所总裁担任委员长，由可持续性统筹负责人（三菱地所可持续发展推进部负责董事）担任副委员长，由各功能、业务总部的统筹高管和负责高管、公司职能部门的负责高管、集团旗下主要公司的总经理等组成，并设置“可持续发展小组”作为其事先协商机构。

可持续发展委员会原则上每年召开两次会议，审议可持续性相关重要事项并报告相关话题。此外，在可持续发展小组上，就该委员会的事前协商、话题报告、在业务集团等中推动开展可持续性活动等相关信息进行汇总。

此外，我们采用如下体制：在可持续发展委员会召开后的董事会上，应由该可持续发展统筹负责人报告最重要的审议事项和报告事项等，并接受董事会的监督。

在推行可持续性相关举措的过程中，我们在可持续发展统筹负责人的领导下，以三菱地所各部、三菱地所集团各公司的可持续性推进责任人和负责人、可持续性推进事务局（三菱地所可持续发展推进部）为中心，正在积极采取行动、开展讨论。



监控体制

为了达成三菱地所集团Sustainable Development Goals 2030中提出的重要主题以及KPI（详情请参照P22～23），在各功能、业务总部每年制定的年度计划中，提出每一项重要主题的单年度目标以及具体举措，并从2020年开始实施监控。此外，关于目标的达成情况以及举措的具体内容，将由三菱地所可持续发展推进部以可持续性推进事务局的身份进行汇总后，在可持续发展委员会、协议会上进行报告。此外，在召开该委员会之后的董事会上，也要由三菱地所可持续发展推进部负责人以可持续性统筹负责人的身份报告该内容。

此外，我们将年度计划层面上的达成情况定位为董事薪酬的定性评估项目之一。

可持续发展委员会的开会情况（最近3年）

开会日期		主要话题
2020年度	2021年2月8日	•关于在大丸有地区引进可再生能源电力 •关于确保三菱地所Residence混凝土建筑模板的可追溯性的措施 •关于举办“大丸有SDGs ACT5”活动的报告 •关于开展与可持续性相关内部交流措施　等
	2020年7月30日	•三菱地所集团Sustainable Development Goals 2030目标达成路线图以及课题分析 •关于签订可持续发展表现挂钩贷款协议　等
2019年度	2020年2月10日	•关于“三菱地所集团Sustainable Development Goals 2030”行动计划中的螺旋上升推进计划和确认/检查体制，以及人权领域的具体行动计划方案 •关于加盟RE100、赞同TCFD所提出的方案　等
	2019年12月11日	•关于与可持续经营相关的长期展望、中长期目标设定 •关于ESG投资、各项标杆应对情况（选定情况、课题等）　等
2018年度	2019年3月12日	•SDGs工作实施报告 •关于制定中长期CO_2减排目标（SBT）的事宜　等
	2018年7月31日	•中长期CO_2减排目标（SBT）方案的报告 •SDGs公司内部工作的实施（包括探讨重点课题） •关于人权尽职调查的推进方法 •关于发行绿色债券　等

与利益相关方的对话方法

	定义	对话机会实例	主要对话主题
客户	出租大厦的用户、住宅和公寓的住户、各种业务的订购者等	•客户满意度调查、问卷等 •通过各种销售活动进行沟通交流	安全、安心的城市建设 产品和服务的质量安全管理 可应对少子高龄化的城市建设
当地社区、社会	与三菱地所集团的业务相关的区域社会、当地居民等	•召开利益相关方有识之士会议 •通过与行政机构、地方政府、NPO的协作进行对话 •社会贡献活动	为区域经济做一份贡献 推动实现智能社区 用好可持续森林资源
员工	三菱地所集团员工	•通过人事评估进行沟通交流 •通过合规问卷调查等进行对话	开发员工的能力，用好多元化人才，提供平等的机会 保持安全和身心健康
交易对方	工程受托方、合作公司、供应商等	•通过业务进行沟通交流 •实行受托方评估制度、举办施工登记者研修会、召开品质安全推进大会等 •通过采购活动进行沟通交流 •通知CSR采购指南事宜	供应链管理 绿色采购 安全、安心的城市建设
股东、投资者	个人、机构投资者	•决算说明会（每年两次） •以分析家为对象的小型会议、物业参观会 •与国内外机构投资者的会议 •通过各种IR相关工具进行沟通交流	经济性能 健全的企业经营

目标、举措方针

三菱地所集团认识到，我们开展业务活动时，不能只关注客户、股东等利益相关方的利益，兼顾地球环境也同等重要，为此我们在“三菱地所集团的行动方针”中提出：“实现可持续发展”的目标，作为其具体内容，我们强调要致力解决气候变化等地球环境问题。由于本集团从事各种资产的开发、持有、运营，我们认识到这些不动产中的脱碳化以及设施废弃物排放管理是尤其重要的课题。根据这些方针、对于课题的认知，以及P22～23中所记载的机会和风险因素，我们将制定如下KPI，并为此积极开展措施。

KPI

	目标
CO_2排放量(Scope1+2+3)	与2017年度相比，至2030年削减35%，至2050年削减87%(已于2019年4月取得SBTi认证)
可再生能源电力的比例	至2030年实现25%，至2050年实现100%(已于2020年1月加盟RE100)
废弃物再利用率	至2030年实现90%
废弃物排放量	与2019年度相比，至2030年每m^2削减20%

关于各项KPI的达成状况、举措内容概要等，请参阅P22～23。

其他KPI以及数据请浏览三菱地所集团的可持续性网站。
https://www.mec.co.jp/e/sustainability/activities/esg-data/

加快引进可再生能源电力

为了达成CO_2减排目标及可再生能源电力比率目标，三菱地所决定从2021年度开始，将丸之内地区的18栋建筑物以及横滨地标大厦共计19栋建筑物所使用的全部电力统一改为可应对RE100的可再生能源电力(以下称为“可再生能源电力”)。丸之内地区18栋建筑物的CO_2减排量约为16万吨(相当于本公司在该区域内所持有大楼的8成CO_2排放量)，本集团的可再生能源电力比率预计将达到约30%，可再生能源电力比率的中间目标(至2030年达到25%)预计将提前达成。

此外，由于在本次电力转换中将大楼所用电力全部转换为可再生能源电力，入住对象大楼的所有企业都不经签署备忘录等特别约定，可以自由主张其所使用的电力为可再生能源电力。

今后，我们计划在2022年度内，在本公司在丸之内地区所持的全部大楼中引进可再生能源电力，并且在其他地区积极推动引进。

关于在三菱地所总部以及租户专有区域内加强回收再利用的举措

从2021年2月开始，三菱地所在总部办公室的所有楼层，正式开展将垃圾分为15类的回收强化措施。此外，在请求租户加强垃圾分类的过程中，我们还与器具制造商合作，策划了可智能收纳15种垃圾箱的垃圾中转站，并向租户介绍。采用可变身为储藏柜式的一体型设计，垃圾投入口不加盖，也可兼顾卫生。我们将其设置在专属区域内，从而促进了原本扔进可燃垃圾箱等的可再利用垃圾的合理分类，提高了再利用率。

三菱地所总部垃圾中转站

与商业租户携手，促进垃圾的减量和再利用

为了减少租户的废弃物，促进合理再利用，2020年度，我们以“丸之内大厦”商业租户的废弃物为对象，开始对每户以及每种垃圾类别进行垃圾计量。同时，我们还为租户制作了一目了然的垃圾分类手册和视频等，对其进行启发。其成果是，与去年同期相比(2019年10月～12月)，应做焚烧处理的“生垃圾”、“纸屑等垃圾”排放量有所减少，“生垃圾”相关的回收率增加了4.5%。“新丸之内大厦”以及“丸之内公园大厦”也采取同样的对策，并将探讨进一步更一步扩大规模。

以租户为阅读对象的垃圾分类手册
(部分内容摘录)

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三菱地所集团主要业务(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指标与目标”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/activities/environment/tcfd/pdf/TCFD_Recommendations.pdf

治理

“可持续发展委员会”(以下简称委员会)由三菱地所总裁担任委员长、可持续发展统筹负责人(三菱地所可持续发展推进部负责董事)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，采取的体制是，在董事会上报告可持续发展委员会的最重要审议事项以及报告事项，并接受监督。

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

① 1.5 ～ 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。但另一方面也可认为，通过积极开展引进可再生能源电力等环境对策，将有机会提升并保持市场竞争能力

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(包括海外电力证书)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CO_2排放量。

风险管理

在气候变化相关风险管理方面，为了达成“三菱地所集团Sustainable Development Goals 2030”中所提出的目标，从2020年度起，在各功能、业务总部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以及于其后不久召开的董事会上对其进展情况进行监控。

指标与目标

CO_2排放量(Scope1+2+3)(三菱地所集团)
[目标] 与2017年相比，至2030年为止削减35%、
至2050年为止削减87%
(已于2019年4月获得SBTi认证)
[实绩] 3,533,468 t-CO_2(2020年度)

可再生能源由来电力的使用比率(三菱地所集团)
[目标] 2030年： 25%
2050年：100%
(已于2020年1月加盟RE100)
[实绩] 3.1%(2020年度)

2 Diversity & Inclusion

目标、举措方针

三菱地所集团认为，尊重人权、充分考虑到人财和工作方式的多样性，是经营和业务层面上的重要课题，基于此认知，我们在“三菱地所集团的行动方针”中提出：“尊重人权和多样性”、“让每个人都活跃在自己的岗位上”，为了切实履行该行动方针，我们制定了“三菱地所集团人权方针”并基于此开展对策。此外，我们依据本方针、以推动实现男女工作平权为目的的“基于女性活跃推进法的行动计划”等各项主题的计划，以及P22～23中所记载的机会和风险因素，制定如下KPI，并积极开展对策。

基于女性活跃推进法的行动计划
https://www.mec.co.jp/e/sustainability/activities/social/work-life-balance/
三菱地所集团人权方针
https://www.mec.co.jp/e/sustainability/activities/social/human-right/pdf/human_rights_policy_20180401.pdf

KPI

	目标
女性管理人员的比例	至2030年度超过10%
成为管理人员候补的系长级员工中女性的所占比例	至2025年度达到30%左右
男性获得育儿假的比例	至2030年度达到100%
女性获得育儿假的比例	至2030年度达到每年100%
办公楼和住宅等的建设过程中所使用的“混凝土建筑模板*1”，中，与兼顾可持续性的采购标准*2达到同等标准的木材的使用比例	至2030年度达到100%

*1 在混凝土建筑的建设过程中，用于浇灌混凝土的型板。
*2 参考与可持续性相关各领域的国际协议以及行动规范等，所制定的兼顾可持续性的采购标准以及运用方法等。

关于各项KPI的达成状况、举措内容概要等，请参阅P22～23。

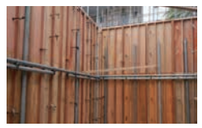
其他KPI数据请参阅如下内容。
https://www.mec.co.jp/e/sustainability/activities/esg-data/

尊重人权方面的举措

为了应对在办公楼和住宅等的建设过程中所使用的“混凝土建筑模板”所用木材生产过程中的人权侵害（童工以及掠夺原住民土地等）问题，三菱地所集团提出了在混凝土建筑模板中使用与“兼顾可持续性的采购标准”中所要求的木材（为认证木材及国产木材）同等标准的木材（以下称为“该木材”）的方针，目标是至2030年度达到使用率100%。

为了达成该目标，三菱地所在2020年4月之后发送给建设公司的新建工程估算书中，写入了要求使用该木材的内容。此外，在三菱地所Residence还在其商品房公寓系列“The Parkhouse”的混凝土建筑模板中采用了该木材，以确保可追溯性*1。该举措始于“The Parkhouse驹泽Residence”取得了利用“PEFC认证材料*2”确保可追溯性的第三方认证，“The Parkhouse高轮松丘”取得了全球首个*3FSC项目认证。

除此之外，为了解决外国技能实习生的劳动环境等相关课题，三菱地所还在估算书中写入了就劳工薪酬以及日常生活相关事项等给予合作公司告知和指导的内容，并进行实地调查。此外，在人权侵害事例较多的亚洲地区，在探讨业务可行性时（买入土地时），就以检查表的形式进行人权尽职调查，以作为参与该业务时的判断材料。



混凝土建筑模板使用示意图

*1 使产品和原材料从生产到流通，全程保持可跟踪追溯的状态。
*2 对各国单独制定的森林认证制度进行审查，并相互认证的制度。
*3 本公司所调查的数据

获得健康经营优良法人2021（大型法人部门）（White500）认证

在对致力健康经营的企业等进行认证的“健康经营优良法人”的“健康经营优良法人认证制度*”的2021年度版“健康经营优良法人2021”的大型法人部门中，三菱地所荣登上级法人“White500”。

我们认为，之所以取得这样的成果，是得益于我们在2016年10月制定的“三菱地所健康经营宣言”，我们在其中将生活习惯病、癌症、心理健康定位为健康课题，并致力进行预防和改善，也同样得益于我们在2020年10月制定的“健康经营2030”中设定了健康课题相关KPI，并且为增进员工健康而持续不断地开展对策。今后，为了预防生活习惯病，我们将继续呼吁对象员工参加特定保健指导，根据年龄段将癌症检查标配化，并由临床心理师等专家进行心理咨询，力争达成“健康经营2030”中所提出的KPI。

2021 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

***关于“健康经营优良法人认定制度”的详情，请参阅下文。**
https://www.meti.go.jp/english/press/2021/0304_003.html
关于三菱地所健康经营宣言、健康经营2030的详情，请参阅下文。
https://www.mec.co.jp/e/sustainability/activities/social/health-safety/

3 Innovation

目标、举措方针

在“长期经营计划2030”中，三菱地所集团将运用AI、机器人等最新技术以及其他新业务等定位为“非资产业务”中的“新领域”，并积极与外部企业等合作，致力创造新的商业模式和业务机会。从实现社会可持续发展这一视角来看，运用尖端技术以及与拥有新技术的外部企业等开展合作都是必不可少的，继续推动开展跨企业合作，是我们今后不变的方针。

举办跨企业的SDGs相关项目“大丸有SDGs ACT5”

“大丸有SDGs ACT5”以大手町、丸之内、有乐町地区（大丸有地区）为起点，围绕SDGs五大相关主题（ACT）：“可持续食品”、“气候变化和资源循环”、“WELL-BEING”、“多样性＆包容”、“沟通交流”，开展丰富多彩的活动，与执行委员会成员企业、团体以及合作伙伴携手，推行各项举措。

2020年度是第一届，共有8,000多人参加，实现了创造跨越企业壁垒的沟通联络机会以及社区的扩展。

2021年度，我们制作了可以对个人层级的SDGs行动给予“ACT5 Member Point”积分的APP，并从2021年5月开始运营。通过此项举措，继续促进个人行动的变化，在区域内随处创造诱发SDGs行动的契机，以致力实现有助于后续SDGs行动的机制。

此外，关于DX和新业务相关举措请参阅P48～49。

积分APP印象图

下载APP的二维码
苹果 App Store　Google Play

4 Resilience

目标、举措方针

我们认为：提高不动产的应灾能力，不仅可以确保来访者、路过者、就业者等的安全，从保证整个区域的安全性和业务可持续性的视角来看，也是极为重要的事项。此外，除地震之外，伴随着气候变化的发展，预计未来城市型水灾将增加并且有严重化的倾向，人们对于应变能力的关注度将会进一步提高。我们今后的方针是，基于这样的认知，不仅每一栋建筑物要单独制定地震、水灾对策，构建稳定的能源供给，三菱地所还积极推动软件方面的措施，如：完善在灾害时也能继续开展业务的环境，建立暂时接收返家困难人员的机制等，此外我们还加强多栋大楼的综合运营以及区域内的合作机制，推动实现安心、安全的城市建设。

实施防灾训练以及实证实验

为应对灾害和紧急情况，三菱地所集团积极开展防灾训练等各种措施。为了在灾害时能迅速应对，使损失最小化，我们每年9月，都会举行由三菱地所全体高管和员工、集团旗下公司以及其他外部相关人员参加的公、官民联合综合防灾训练。

此外，2021年1月～2月，我们与千代田区政府、各铁道公司、巴士经营者、大厦经营者等合作，实施了与灾害对策机构共享信息以及向返家困难人员发送信息的平台“灾害仪表板4.0”的实证实验。具体来说，以返家困难人员接待业务的高效化以及应对新冠疫情为宗旨，采用二维码的接待方式，无需面对面接待；在灾害仪表板4.0的数字标牌版以及网页界面上实时显示可接收返家困难人员的人数，并将设施周边的人员进出状况可视化，验证了如何有效利用ICT进行减灾活动。

灾害仪表板4.0数字标牌版

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。
- 本数值对象范围为三菱地所持有20%以上股份的物业，与SBT及RE100的对象范围有差异。
- SBT以及RE100的对象物业的环保相关数值均经过了第三方验证※，而本数值则未经第三方验证。

※ 第三者保証書リンク
https://www.mec.co.jp/e/sustainability/table-of-contents/independent-assurance/

■可持续发展披露主题与会计指标(2019财年度数据)

＜能源管理＞

	单位	编码	办公楼	商业／SC	娱乐设施	健康护理	停车场	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	Mwh	IF-RE-130a.2	1,067,519	158,152	2,473	21,477	2,134	634
电网百分比	Mwh	IF-RE-130a.2	0	0	0	0	0	0
可再生能源百分比	%	IF-RE-130a.2	1.09	0	0	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	−9.80	51.41	—	664.29	−7.03	3.32
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	1.85	0	0	0	0	0
接受不动产环保认证的合格投资组合的比例	单位占地面积的%	IF-RE-130a.4	18.51	5.88	0	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	IF-RE-130a.5	2019年4月，三菱地所于全集团的CO_2减排目标(与2017年度相比，至2030年削减35%，至2050年削减87%)获得了SBTi认证，并于2020年1月加盟了RE100，并提出了在2050年之前将来自于可再生能源的电力(以下称之为“可再生能源电力”)的利用比例提升到100%的目标。为了达成该目标，我们今后的方针是，将继续积极推动向所持有和运营的设施引进可再生能源电力，并在用地内进行可再生能源电力发电。我们也将继续积极取得不动产环保认证。在基于TCFD框架的脚本分析*中，作为一项风险因素，我们也列举出了如果大厦环保性能低或未引进可再生能源电力，将导致空房率上升、租金下降，因此我们希望尽快推行上述措施，从而保持和提升我们的市场竞争力。(*https://www.mec.co.jp/e/sustainability/activities/environment/tcfd/pdf/TCFD_Recommendations.pdf)

＜用水管理＞

	单位	编码	办公楼	商业／SC	娱乐设施	健康护理	停车场	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	0	0	0	0	0	0
实施数据计测的组合的取水总量	千m^3	IF-RE-140a.2	2,918	611	15	16	8	3
用水压力“高”“极高”地域的百分比	%	IF-RE-140a.2	0	0	0	0	0	0
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	14.34	14.63	—	−2.49	2.25	−8.57

	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，对上水道用水进行净化，并将其用于厕所清洗等。通过推行类似的中水*利用，从而降低未来的水风险，我们提出了至2030年前实现中水设备引进率100%的目标，并脚踏实地地付诸实施。 *已用作生活用水的上水，在其流入下水道之前对其进行再生处理，并将其再利用，用作厕所用水、街道洒水、冷却以及冷气用水、清扫用水等

＜租户可持续发展力的管理＞

	单位	编码	办公楼	商业／SC	娱乐设施	健康护理	停车场	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	43.16*					
相关租赁占地面积	m^2	IF-RE-410a.1	1,373,812*					
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CO_2排放及节能的进展情况、节能举措事例等。

* 相对于全国的事务所租出面积的比例

＜气候变化适应＞

	单位	编码	办公楼	商业／SC	娱乐设施	健康护理	停车场	其他
位于100年概率洪水地区的资产面积	m^2	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“基于TCFD框架的信息披露”中的“(2) 战略”部分。 (URL: https://www.mec.co.jp/e/sustainability/activities/environment/tcfd/pdf/TCFD_Recommendations.pdf)

■活动指标

	单位	编码	办公楼	商业／SC	娱乐设施	健康护理	停车场	其他
各资产分类的资产数量	件	IF-RE-000.A	54	17	4	2	1	2
各资产分类的可出租占地面积	m^2	IF-RE-000.B	4,717,870	678,995	471,559	11,657	21,430	4,973
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	35.3	100.0	100.0%	100.0	50.0
各资产分类的平均占有率	%	IF-RE-000.D	96.5	100.0	100.0	100.0	—	100.0

董事会长致辞

三菱地所株式会社
董事会长
杉山 博孝

为了实现本集团的基本使命“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。”，我们将完善与执行企业治理机制定位为最重要的经营课题之一。

作为设置提名委员会等的公司，本公司董事会的作用在于决定经营的基本方针，同时负责对经营整体状况进行监督。为了履行对以股东为首的利益相关方的说明责任，致力确保经营的透明性和客观性，我们不断采取各项措施，如：引进业绩联动型董事薪酬、提高董事会及各委员会中的外部董事比例、各委员会委员长全部改由独立外部董事担任、不更新收购防卫政策等，并于2020财年度首次对董事会实施了第三方评估。并且，继2019财年度所实施的增持约1000亿日元的自有股份之后，我们又于2021年4月决定再增持300亿日元的自有股份，作为“长期经营计划2030”中所提出的资本政策的一环，我们还致力提升资本效率以及股东返利。

从2020年4月开始启动的“长期经营计划2030”，是由董事会历经约1年的认真讨论之后精心制定。在股东价值提升战略的基础上，我们还将开展旨在实现社会可持续发展的举措，社会价值提升战略与股东价值提升战略两手抓，并通过二者的相互作用，实现本集团的基本使命和可持续发展。受新冠疫情扩大的影响，“长期经营计划2030”的首年度在艰难中起步，然而正是处于这样剧烈变化的环境下，才更能凸显出由拥有多元化知识和经验的成员组成的董事会踊跃开展讨论的重要性。我作为有执行经验的非执行议长，将会继续汲取执行的思路，并同时让以外部董事为首的高管们更加踊跃地发言，引导讨论的大方向，为达成为期10年的经营计划，作为董事会，我们将以此构建起长期视角的经营监督体制。

我们董事会将在本集团基本使命的指引下，全力推进着眼于未来社会与环境变化的企业经营，以回馈股东和投资家们的期待。

2021年8月

董事

（2021年6月29日时）

杉山 博孝
董事会长
2007年
56,591股

吉田 淳一
董事
2016年
64,166股

谷泽 淳一
董事
2014年
44,481股

有森 铁治
董事
2018年
33,938股

片山 浩
董事
2016年
31,879股

久保 人司
董事
2021年
3,200股

加藤 让
董事
2011年
58,139股

西贝 升
董事
2021年
28,254股

冈本 毅
董事(外部董事)
2019年
400股

海老原 绅
董事(外部董事)
2015年
–股

成川 哲夫
董事(外部董事)
2018年
400股

白川 方明
董事(外部董事)
2016年
–股

长濑 真
董事(外部董事)
2016年
100股

江上 节子
董事(外部董事)
2015年
1,200股

高 严
董事(外部董事)
2016年
400股

姓名
职位
董事就任年
持有的本公司股票数
（2020财年度有价证券报告书）

执行官、执行董事、集团执行董事

（2021年6月29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

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

片山 浩
代表执行官
执行专务

细包 宪志
代表执行官
执行专务

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

大野 郁夫
执行常务

汤浅 哲生
集团执行董事

驹田 久
集团执行董事

山岸 正纪
集团执行董事

宫岛 正治
集团执行董事

执行官	执行董事	集团执行董事		
久保 人司	**小张 贵史**	**汤浅 哲生**	**奥本 信宏**	**相川 雅人**
	井上 俊幸	**驹田 久**	**梅田 直树**	**加藤 博文**
	茅野 静仁	**山岸 正纪**	**川端 良三**	**岩濑 正典**
	清水 秀一	**宫岛 正治**	**水村 慎也**	
		大草 彻也	**荒木 治彦**	

企业治理机制

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。

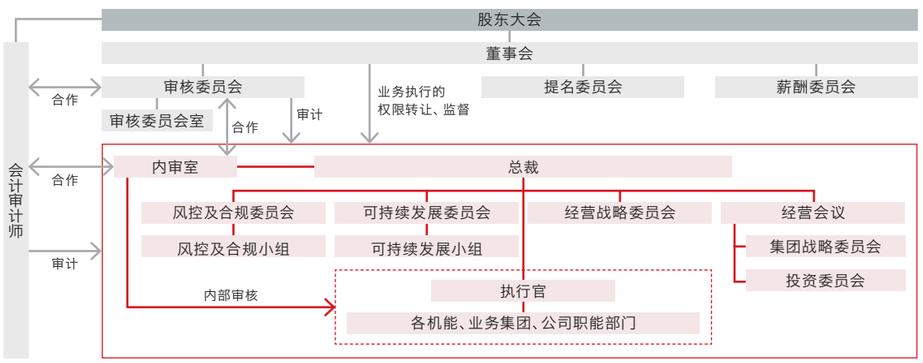
在企业治理机制的建设和推动过程中，我们的基本立场是，明确经营监督和业务执行各自的职责并加强职能，同时向以股东为首的利益相关方履行说明责任，尽力确保经营的透明性和客观性。

企业治理的变化趋势

	机关设计、外部董事	高管薪酬	其他企业治理
2015年	• 外部董事的轮换 （提高独立性、实现性别多样性）		
2016年	• 转型为设置提名委员会等的公司 • 外部董事构成比例上升(15名中7名)	• 引进限转股薪酬制度	
2017年			• 引进董事会的绩效评估 • 制定企业治理指南
2018年	• 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	• 引进股价联动型现金薪酬制度	
2019年	• 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		• 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
2020年			• 在董事会的实效性评估中实施第三方评估

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。

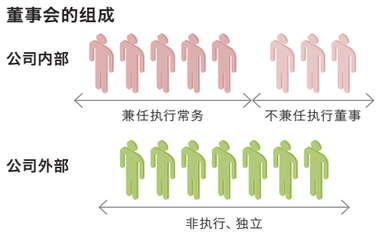


董事会

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2021年6月29日为止，董事会由15名董事组成，其中7名为外部董事，议长由不兼任执行官的董事会长担任。

董事会整体实现了成员背景的多样化及平衡关系适宜的体制。

董事会的组成



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	• 2020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	• 2020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	• 2020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(2020财年度)及发言状况

姓名	董事会等的出席情况		发言情况以及针对所期待的职责所开展的相关业务概要
冈本 毅	董事会 提名委员会 薪酬委员会	9次/9次 5次/5次 6次/6次	发挥在综合能源公司的经营经验，并站在独立于负责业务执行的经营层的客观视角上，合理地进行提问和提议，从而履行对公司经营进行监督和检查的职责。
海老原 绅	董事会 提名委员会 薪酬委员会	9次/9次 5次/5次 6次/6次	发挥多年来身为外交官积累的丰富的国际经验和知识等，并站在独立于负责业务执行的经营层的客观视角上，合理地进行提问和提议，从而履行对公司经营进行监督和检查的职责。
成川 哲夫	董事会 审核委员会	9次/9次 15次/15次	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，并站在独立于负责业务执行的经营层的客观视角上，合理地进行提问和提议，从而履行对公司经营进行监督和检查的职责。
白川 方明	董事会 提名委员会 薪酬委员会	9次/9次 5次/5次 6次/6次	发挥在中央银行工作中所积累的金融、经济等相关知识，并站在独立于负责业务执行的经营层的客观视角上，合理地进行提问和提议，从而履行对公司经营进行监督和检查的职责。
长濑 真	董事会 审核委员会	9次/9次 15次/15次	发挥在航空公司的经营经验，并站在独立于负责业务执行的经营层的客观视角上，合理地进行提问和提议，从而履行对公司经营进行监督和检查的职责。
江上 节子	董事会 提名委员会 薪酬委员会	9次/9次 5次/5次 6次/6次	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，并站在独立于负责业务执行的经营层的客观视角上，合理地进行提问和提议，从而履行对公司经营进行监督和检查的职责。
高 严	董事会 审核委员会	9次/9次 15次/15次	发挥在企业伦理及合规守法等方面的广博见识，并站在独立于负责业务执行的经营层的客观视角上，合理地进行提问和提议，从而履行对公司经营进行监督和检查的职责。

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

为了实现中长期的企业价值提升以及企业治理水平的提升，确认董事会是否有效履行其监督职能，本公司定期实施董事自我评估，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整体的实效性进行分析和评估。

2020财年度，我们基于“长期经营计划2030”，从站在长期视角上合理监管、让公司经营服务于股东价值和社会价值提升的观点出发，在传统评估项目的基础上，新增了今后尤其应充实的举措等相关项目。此外，在制作提问表、分析回答结果、共享课题等各阶段，我们也邀请第三方机构进行评估。所实施的董事会实效性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

作为基于“长期经营计划2030”的评估项目，我们在董事会的构成方面新增了“着眼于3～5年后的董事会所需的技能和多样性”，在董事会的实效性以及董事会的运营方面新增了“为了今后的监管而应该加强讨论的主题、执行官业务执行状况报告的理想状态”。

董事会的组成	外部董事所占比例、人数规模、技能、多样性
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、提名、审核、薪酬各委员会的人员运营等
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
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

(评估结果) 评估结果为，董事会有效运行。

(分析结果) 在各董事的实效性评估问卷中，多数项目回答“合理”的比例较高。而关于各评估项目，由董事指出所存在的课题，并给出今后的应对方案等，提出建设性意见，尤其是对长期经营计划进行合理监控、执行官业务执行状况相关报告内容，以及如何平衡说明时间与审议时间等意见，都凸显出了较高的课题意识。

(1) 相较上次评估的主要改善事项

在2019财年度的实效性评估中，我们列举出了“针对长期经营计划进展情况等的合理监控”以及“继续以提名委员会为中心推行进一步提升董事会多样性的措施”作为进一步提高实效性的主要课题以及今后的应对措施，关于2020财年度的改善情况，董事会研究讨论的结果，确认了如下两点。

- 对于2020财年度开始启动的“长期经营计划2030”，举办了以外部董事为对象的本公司业务说明会，并以外部董事为中心举行了意见交换会等，在此基础上，董事会花费了充足的时间对执行状况进行了监控。
- 针对董事会为达成“长期经营计划2030”而应该保持的多样性，在提名委员会上进行了意见交换和讨论。

(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。

- 由于新冠疫情等原因，经营环境正在发生变化，为了深化包括“长期经营计划2030”的进展度评估以及战略调整在内的讨论，同时为了在监督中意识到包括环境变化、资本政策、业务组合战略在内的全公司课题以及公司的可持续发展，我们将开展扩大监控力度等措施。
- 为了更进一步提升董事会的实效性，应继续讨论董事会的人员构成以及多样性。

董事候选人选任标准

1.目的

本标准为提名委员会指定董事候选人时的标准。

2.董事候选人

董事候选人应对公司承担善良管理者应尽的注意义务，理解本集团的基本使命“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。”，针对以丸之内地区城建为首的公司业务特点，具备中长期不断提升企业价值的资质与能力。

(1) 内部董事候选人

公司内部出身的董事候选人应具备的上述资质与能力，不仅包括卓越的整合性、指导力、预见性等，还要拥有关于本集团业务的丰富知识和经验，可在全公司视野下承担监督职能并不断钻研，应为本公司业务部门负责高管、职能部门负责高管，或有过相同或类似经验者。

(2) 外部董事候选人

外部候选人不仅要具备上述的资质与能力，还要发挥自身的经营经验和管理经验，以及在全球化、金融、风险管理等专业领域中的经验和知识等，不偏袒特定利害相关方的利益，而是从是否有利于股东共同利益的视角出发，具有能给出客观公正判断的人格和见识，应为满足“外部董事独立性标准”者。

3.本标准的修订和废除需遵循提名委员会的决议。

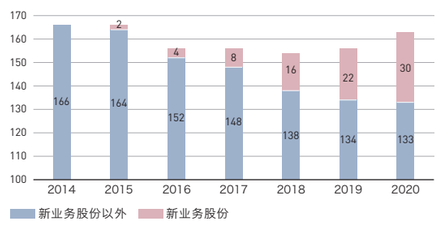
政策性持有股票

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。

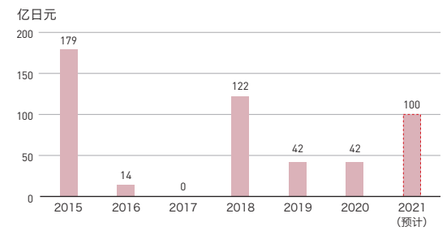
对于因非纯投资目的而持有的上市公司股权，从其取得经过、交易实绩、协作与合作关系的情况、分红实绩等是否有利于本集团业务活动顺利推行的视角上对持有该股票的合理性进行验证，对于其内容、削减成果以及今后的削减方针，要以至少每年一次以上的频度向董事会报告，妥善推动售出无用股票。

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，我们从2015财年度起持续实施对初创企业等的出资。

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



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/corp210709e.pdf

薪酬

本公司在薪酬委员会上决议了关于每一位董事及执行官的薪酬等内容的决定性方针。此外，薪酬委员会还确认了本业务年度每一位董事及执行官的薪酬等内容的决定方法以及所决定的薪酬内容与该决定方针保持一致，并判断其内容遵循了该决定方针。

支付给董事及执行官的薪酬等的总额(2020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	257	257	—	3
执行官	1,166	620	545	15
外部董事	108	108	—	7

※ 董事兼执行官的薪酬，包含在执行官的薪酬中。

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。

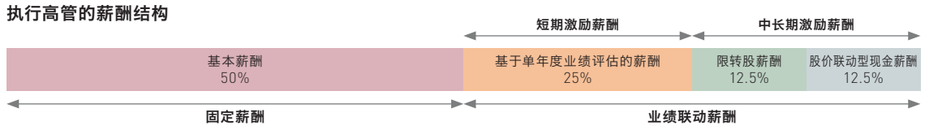
- 与经营战略及中期经营计划中的中长期业绩目标相联动，实现企业价值的持续提升以及与股东共享价值的薪酬制度。
- 顺应战略目标以及以股东为首的利益相关方的期待，促使经营管理层勇于挑战并适度承担风险的激励性薪酬制度。
- 通过薪酬委员会的客观审议和判断，能够对以股东为首的利益相关方履行更高层次说明责任的薪酬制度。

(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

(i) 基于单年度业绩评估的薪酬

① 薪酬形态：金钱

② 业绩评估以及薪酬的决定方法

以在确保财务的健全性的同时实现企业的成长与效率性为目的，薪酬金额以全公司的营业利润、EBITDA、ROA、ROE及各高管所负责部门的营业利润目标水平为基准发生变动。

决定薪酬的过程中，除了各指标的上年度业绩等之外，我们还采用与总裁面谈确认其对于中长期业绩的贡献程度、ESG相关举措执行状况等定性层面的评估项目来计算薪酬金额，最终的薪酬金额由薪酬委员会决定。

此外，薪酬金额由因职位而定的基准额乘以评估指数算出，全公司业绩和所负责部门业绩这两项业绩以50:50的比例对评估指数构成影响。变动幅度为基准额的0%～200%，上年度的业绩，全公司业绩为112.6%，负责部门业绩的平均值为80.0%。

※ 总裁仅以全公司业绩进行评估。

评估指数计算过程中的指标及流程

全公司业绩50*1	**与过去5年的业绩相比较的达成率30**	• 采用EBITDA、营业利润、ROA、ROE四项指标(1:1:1:1)。 • 与过去5年的业绩相比较，采用标准偏差，算出达成目标年度既定业绩的难度。 • 变动幅度为200%～0%
	与年度计划目标相比较的达成率20	• 采用EBITDA、营业利润、ROA、ROE四项指标(1:1:1:1)。 • 通过与年度计划目标中的4项指标的数值进行比较，决定支付水准(如完全达成目标则100%支付，根据目标的达成度在200%～0%之间变动)
负责部门业绩50*1	**执行官、执行董事** • ①业务集团等的预算达成度：原则上为营业利润 ② 中期举措：未来约5年时间，包括ESG举措 ③ 确立新业务模式的举措：创造新业务、非资产业务、提供服务内容等 ④ 三菱地所集团整体盈利举措：跨事业集团等的举措(集团执行董事则为跨公司举措)的4项指标采用10:10:10:20的比例。 • 在与总裁面谈的基础上，各项目分为200%、100%、0%三个阶段，由总裁进行评估*2 **集团执行常务** • "单个公司的预算达成度"、"中期举措"、"确立新业务模式的举措"、"三菱地所集团整体盈利举措"4项目指标采用20:10:10:10的比例。 • 评估方法与执行官、执行董事相同	

*1 分别为薪酬整体的12.5%

*2 在年度计划中记载各项目的目标，并以其内容为基准(100%)进行评估

(ii) 中长期业绩联动薪酬(限转股薪酬)

① 薪酬形态：股份

② 限制转让期间：约3年

③ 业绩评估以及薪酬的决定方法

为了在给予激励机制以谋求持续提升企业价值的同时，更进一步实现与股东的价值共享，采用了有约3年转让限制期的限转股薪酬。分配股权时的金钱薪酬债权额由薪酬委员会决定。

(iii) 中长期业绩联动薪酬(股价联动型现金薪酬)

① 薪酬形态：金钱

② 业绩评估时间：约3年

③ 业绩评估以及薪酬的决定方法

为了在给予激励机制以谋求持续提升企业价值的同时，更进一步实现与股东的价值共享，薪酬金额以与股价及同行业其他公司*1相比较的股东总回报率(TSR)排名为指标发生变动。各职位的薪酬标准额以及最终的薪酬金额由薪酬委员会决定。

*1同行业其他公司

野村不动产控股株式会社、东急不动产控股株式会社、三井不动产株式会社、东京建物株式会社、住友不动产株式会社

④ 各支付金额的计算方法

$$\text{薪酬金额} = \text{薪酬标准额}^{*2} \times \frac{\text{业绩评估期最后一个月的股价}}{\text{发行价额}} \times \text{权利确定比例}^{*3}$$

*2 薪酬标准额

薪酬标准额因支付对象的职位而异，具体如下。

总裁	执行副总裁	执行专务	执行常务	执行官
19,647千日元	12,675千日元	10,413千日元	8,352千日元	6,288千日元

*3 权利确定比例

对本公司及同行业其他公司的各TSR进行排名，以100%为上限，本公司的TSR排名比例如下表所示。

TSR排名	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位
确定权利比例	100%	80%	60%	40%	20%	0%

此外，TSR按如下公式进行计算。

$$\text{TSR} = \frac{\text{(业绩评估期最后一个月的股价 - 业绩评估期第一个月的股价) + 以业绩评估期(业绩评估期最后一个月除外)中间日为基准日的剩余金分红的每股分红总额}}{\text{业绩评估期第一个月的股价}}$$

(IV) 薪酬支付时间

除作为固定薪酬的基本薪酬外，支付时间均在下一年度之后。支付日程大致如下。

	X年度				X+1年度				X+2年度				X+3年度				备注
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
基本薪酬																	根据职位确定基准额，如某人的职位在年度中途发生变化，则金额从该月开始变更。
单年度业绩联动薪酬																	上年度的业绩评估从第二年7月的薪酬开始反映。
限转股薪酬																	股权分配在当年度进行，转让限制于分配3年后解除。
股价联动型现金薪酬																	经过约3年的评估期，于约3年后支付。

外部董事致辞

践行加强公司经营中的治理意识

三菱地所集团的企业治理机制，以走在社会需求之前的速度感一路进化。2015年我就任监事时，采用的是设置监事会的公司形式，第二年改为设置提名委员会等的公司，之后又引进了董事薪酬制度以及董事会实效性评估，提名委员会和薪酬委员会的全体成员均为外部董事，3个委员会的委员长也由外部董事担任，对于过去5年间快速加强企业治理体制，我作为外部董事给予极高的评价。而且，这些变革都是由公司内部的执行方提出方案并付诸实现，足以佐证有企业治理意识的经营方式是受到重视的。我参加的审计委员会，也是由外部董事成川先生就任委员长，我认为其运营中立且灵活。

作为审计委员，我重视的是在监控工作中随时意识到“业务上的风险”以及“财务上的风险”这两个视角。财务上的风险方面，我尤其仔细确认对于会计审计人的说明是否有认同感，以及非常规的情况下的会计处理是否有说服力等。而业务上的风险方面，我尤其关注集团旗下公司以及海外业务中的风险。即使处于新冠疫情的影响下，我们也不能降低审计工作的质量，我认为常务审计委员以及内部管控相关部门都给出了快速而详尽的说明，也实施了合理的监管。

站在长期视角上经营公司，从而化危机为商机

“长期经营计划2030”发表之后，董事会也从长远的角度进行了讨论。无论是为了从整体最合理的角度去推动开展业务，还是出于本集团商业模式的考虑，我都认为长期经营计划定为10年是一个很合理的时间跨度。回顾三菱地所以往的历史，我们不难看出，通过克服各种各样的困难，我们已经获得了强劲的成长。而本次的新冠疫情，从长期的视角来看，我也确信会大幅转化为商机，并为我们以后的成长提供前所未有的驱动力。正因为如此，我们不能一味地被社会的变化所左右，重要是的要确定本集团的前进方向，提出后疫情时代新生活方式和新工作方式的方案，下定决心，砥砺前行。正因为本集团有着这样的精神，大可期待各业务的商业模式今后也能更加精益求精。

可持续性是公司成长的原动力

作为“长期经营计划2030”中社会价值提升战略的支柱，本集团制定了“三菱地所集团Sustainable Development Goals 2030”，并依托4大重要主题(Environment、Diversity & Inclusion、Innovation、Resilience)开展措施。“Environment(环境)”方面，我们始终致力基于TCFD进行信息公开，其内容也被评为处于较高水准。此外，最近，我们在向具体业务方面发力，如：利用林荫树的修枝进行生物质发电等，期待今后能取得进大的发展。

此外，“Diversity & Inclusion(多样性与包容)”是我们尤其关注的主题。其中我们尤其将“Diversity”视为变革的巨大机会。我们积极录用和培养有着全新思路和骨干力量的人才，从而磨炼出前所未有的商业模式，种下新业务的种子，我认为，这样本集团就自然会产生各种各样的“Innovation(创新)”。

此外，由于本集团需要与多家供应商合作开展业务，“关怀人权”就成为非常重要的课题。本集团制定了“三菱地所集团人权方针”，并致力于完善该政策的运用体制。例如，针对南洋材(产于热带地区的木材)生产地的掠夺土地以及童工等侵犯人权的风险，同时兼顾保护森林的目的，我们彻底贯彻在混凝土型材板(建筑时使用的混凝土型材合板)上使用“兼顾可持续性的采购章程”中所指定的木材(认证木材及国产木材)。加上我曾经担任过奥组委采购章程制定部会的主席，而本集团的这项举措，不仅遵循了该章程的宗旨，还提出了更为长远的目标，对此我本人感到很自豪。

开展对消费者有价值的业务是重中之重

此外，我还担任过日本内阁府消费者委员会的委员长，所以我认为我很理解消费者视角在商业活动中的重要性。“长期经营计划2030”是从BtoC的角度出发，强烈意识到消费者和生活者的战略，我认为这将引导本集团走向一个全新的维度。最终向谁提供价值，只要我们明确地意识到这一点，新的业务就会像滚雪球一样不断地被创造出来，可持续变革也将成为可能。

本集团的品牌始终受到普通消费者和客户的信赖。然而，公司越是被信赖，就越容易产生恃宠而骄的懈怠心理。正因为如此，要让信赖坚如磐石，本集团就必须构建起超出普通企业思维的机制，并使之发挥作用。我认为强化企业治理正是其核心所在。对于肩负品牌的各位员工来说，合理的工作量和人员配置、开展在规定时间内完成规定工作量的教育并提供工具等都是非常重要的。我认为，要维护和巩固消费者和客户对于本集团的信赖，这些都是不可或缺的。

我以往在本公司以外的组织以及政府相关委员会积累了丰富的经验。今后，如果这些经验中有对公司的发展有所帮助的部分，我也希望能与肩负新时代的年轻员工们交换意见。本集团有着运用AI以及推动DX等众多应发力的课题和新领域，而我自己也会继续不懈钻研，针对这些课题和领域负责任地去提出建议，为本集团的成长做出一份贡献。

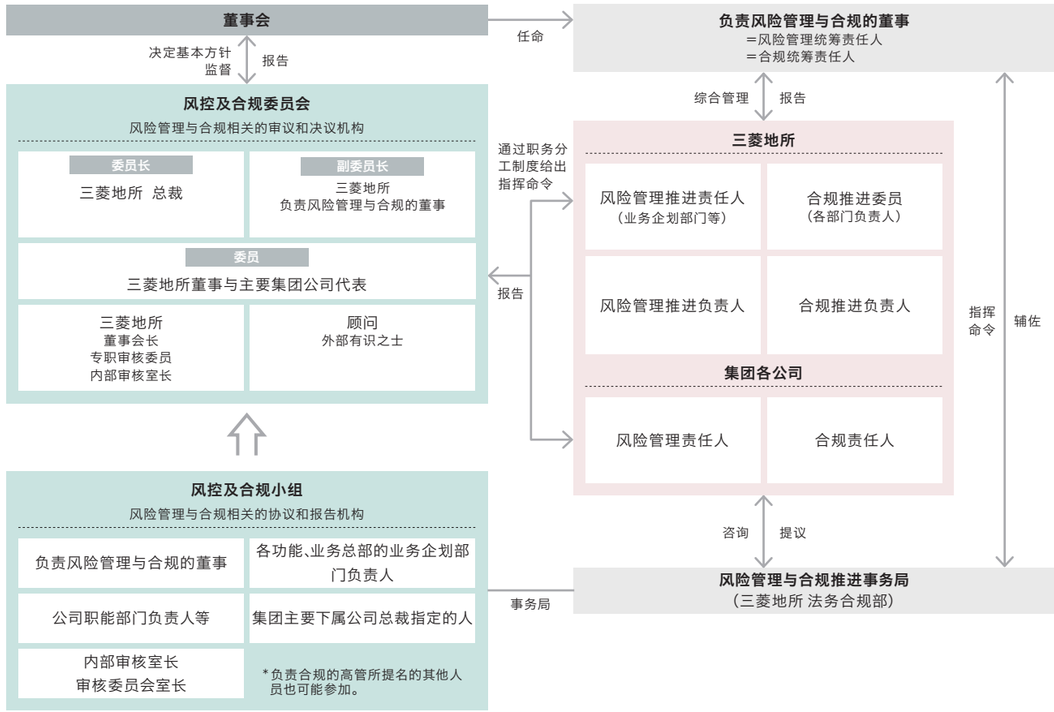
风险管理

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“风控与合规委员会”定位为统括本公司风险管理的机构，并将“风控与合规小组”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

（2021年4月时）



风险管理活动

1

各类机能、业务总部、集团下辖各公司
各自单独推动风险管理活动

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

2

选定本集团应重点着力
研究对策的风险并进行监控

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

风险图的示意图

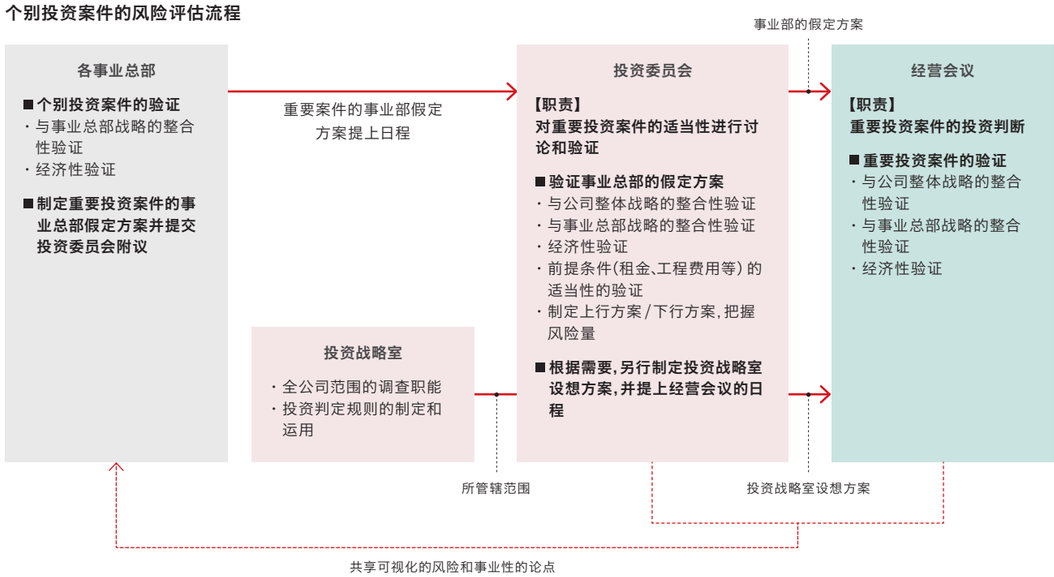
投资案件相关的风险管理

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行方案的模拟，并将负责该案件的业务总部所设想的方案与下行方案之间的差距视为风险量，就其可容许范围进行讨论。

个别投资案件的风险评估流程



针对主要风险的举措

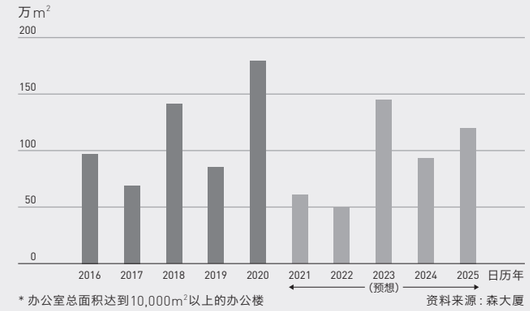
本公司通过风险管理活动及各种业务活动所意识到的风险及其对策有如下案例。

新冠疫情带来的风险	在2020财年度的业绩方面，以本集团的酒店、商业设施、机场运营业务等业务为中心，受到新冠疫情扩大的影响，而2021财年度，也有可能以上述业务为中心，继续对本集团的业务执行以及业绩产生影响。
天灾人祸等风险	在发生地震、洪水等天灾、气候变动以及事故、火灾、其他疫情等人为灾害的情况下，本集团的业绩和财政状况也有可能随之受到影响。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。
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。
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。
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。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。
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，本集团制定了信息管理相关章程，并彻底贯彻执行信息管理体制，同时，我们还会合理应对“个人信息保护法”等法律法规的修正案。 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。

财务综述

日本的房地产市场

东京23区大型办公楼*的供应量

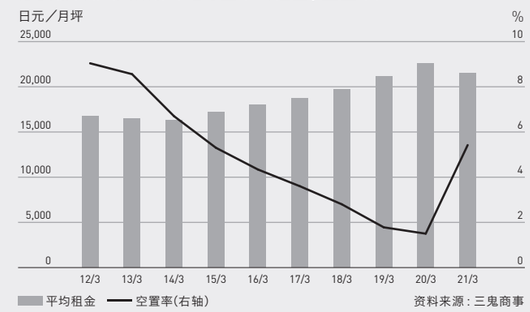


* 办公室总面积达到10,000m²以上的办公楼

资料来源：森大厦

2020年东京23区的大型办公楼供应量为179万m²，较上年度增加了2倍多，是开始调查以来第三大的供给量。2021年和2022年则开始走低，今后5年(2021～2025年)的平均值预计将低于历史平均值。

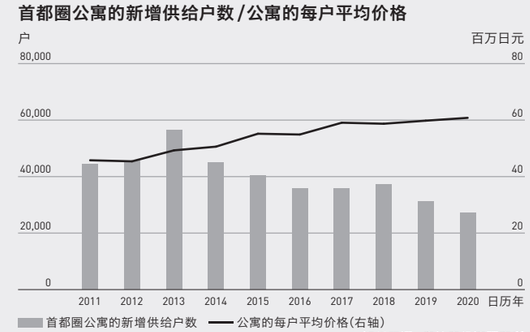
办公楼行情(东京都中心5区平均租金/空置率)



资料来源：三鬼商事

由于新冠疫情扩大所导致的办公空间集约化以及租户解约的影响，截止到2021年3月为止，东京都中心5个区(千代田、中央、港、新宿、涩谷)的空置率达到了5.42%，这是2015年3月以来首次超过5%。而平均租金则为每坪21,541日元，较上年度减少了1,053日元。

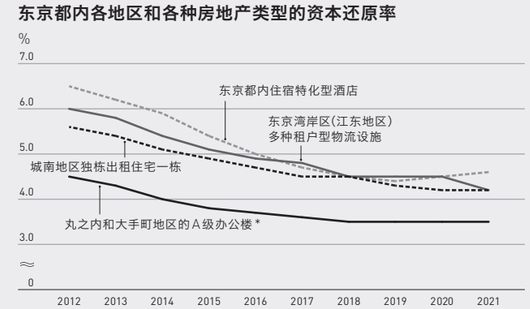
首都圈公寓的新增供给户数/公寓的每户平均价格



资料来源：房地产经济研究所

首都圈内2020年公寓的新供给户数为27,228户，较去年减少12%。此外，受高价住宅供给增加的影响，首都圈公寓的每户平均价格较去年上升了1.7%，达到了6,083万日元。

东京都内各地区和各种房地产类型的资本还原率



各年度4月1日时

* 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

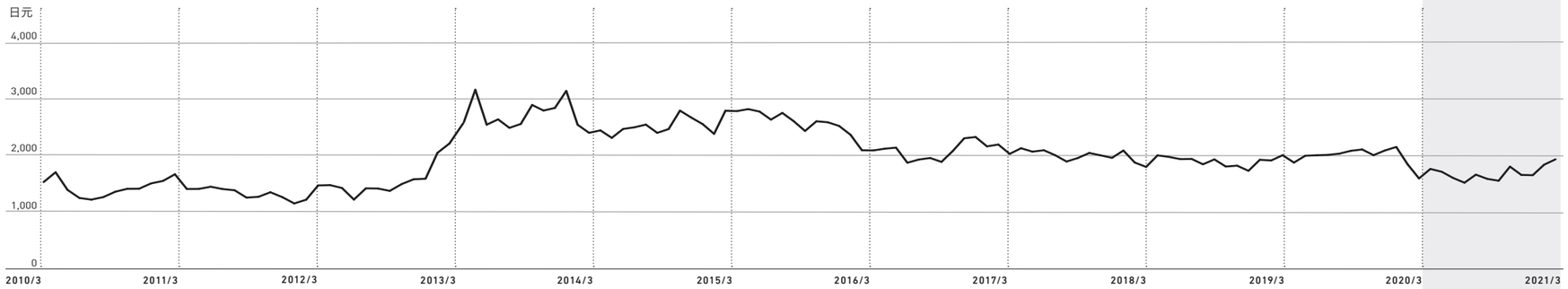
资料来源：日本房地产研究所

由于日本央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)投资回报率过低而引起房地产投资市场的过热问题心存担忧。就2021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)

	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	**2021/3**
业绩概况(百万日元)											
销售收入	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	1,207,594
销售利润	158,258	146,299	118,349	161,271	156,332	166,199	192,495	213,047	229,178	240,768	224,394
经常利润	130,830	120,665	92,381	139,638	133,113	144,851	169,851	190,506	206,587	219,572	210,965
归属于母公司股东的本期净利润	64,219	56,512	45,507	64,297	73,338	83,426	102,681	120,443	134,608	148,451	135,655
财政状态(百万日元)											
总资产	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	6,072,519
自有资本 *1	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	1,851,899
有息负债	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	2,526,142
设备投资	76,332	282,171	208,135	159,677	177,331	275,316	275,372	289,570	285,089	331,857	319,841
折旧费	70,628	67,465	73,364	74,805	72,696	74,245	75,974	77,545	80,336	84,941	89,107
现金流(百万日元)											
销售活动带来的现金流	259,263	203,243	122,286	336,489	200,078	135,821	168,527	293,338	345,954	341,766	207,414
投资活动带来的现金流	−67,223	−272,009	−217,992	−133,537	−46,568	−231,003	−327,292	−286,841	−271,083	−277,440	−297,303
财务活动带来的现金流	−140,269	57,189	27,150	−177,514	−189,109	309,237	−4,921	37,203	−192,473	−28,886	50,425
现金及现金等同物的期末余额	229,062	215,771	191,837	224,739	198,489	412,392	243,341	286,859	179,308	213,008	172,307
每股信息(日元)											
本期净利润(EPS)	¥46.27	¥40.72	¥32.79	¥46.34	¥52.85	¥60.13	¥74.00	¥86.78	¥96.97	¥108.64	¥101.34
现金分红	¥ 12	¥ 12	¥ 12	¥ 12	¥ 14	¥ 16	¥ 20	¥ 26	¥ 30	¥ 33	¥ 31
主要财务指标											
业务利润(百万日元)*2										240,998	224,701
EBITDA(百万日元)*3	237,109	222,885	200,587	246,332	239,934	252,034	279,718	302,424	320,641	336,784	331,821
总资产销售利润率(ROA)*4	3.7%	3.4%	2.6%	3.4%	3.2%	3.3%	3.6%	3.8%	4.0%	4.1%	3.8%
利息备付率(ICR)*5	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	11.2倍
股东权益收益率(ROE)	5.4%	4.6%	3.6%	5.0%	5.2%	5.6%	6.6%	7.3%	7.8%	8.5%	7.6%
派息率	25.9%	29.5%	36.6%	25.9%	26.5%	26.6%	27.0%	30.0%	30.9%	30.4%	30.6%
股票信息											
股价(日元)*6	¥1,407	¥1,476	¥2,596	¥2,446	¥2,787	¥2,090.5	¥2,030	¥1,798.5	¥2,005.5	¥1,595	¥1,932.5
已发行总股数	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	1,391,174千股	1,391,328千股

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 业务利润=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财年度之后按照业务利润/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

单位：百万日元

科目	本年度合并报表会计年度末 2021/3/31时 金额	上年度合并报表会计年度末 2020/3/31时 金额	增减 金额
（资产部分）	6,072,519	5,858,236	214,283
流动资产	1,164,037	1,115,634	48,402
现金及存款	170,040	207,896	−37,856
期票及销售未进款	52,031	50,340	1,691
有价证券	4,626	7,657	−3,030
销售用房地产	88,116	72,256	15,859
在建销售用房地产	267,563	247,677	19,886
开发用房地产	975	975	−0
未完成工程预付金	7,144	7,390	−245
其他在库资产	1,034	1,005	29
资权投资	496,182	450,520	45,661
其他	76,875	70,208	6,666
呆账准备金	−553	−294	−259
固定资产	4,908,481	4,742,602	165,879
有形固定资产	4,179,893	4,107,252	72,640
建筑及建设物	1,178,764	1,174,536	4,228
机械装置及搬运工具	30,460	27,712	2,747
土地	2,237,934	2,152,812	85,122
信托土地	578,446	608,331	−29,885
建设暂定勘定	136,273	126,311	9,961
其他	18,013	17,548	465
无形固定资产	101,095	96,767	4,328
借地权	76,193	72,764	3,429
其他	24,901	24,002	898
投资等其他资产	627,493	538,582	88,911
投资有价证券	281,996	236,969	45,027
长期贷款	11,661	10,924	737
押金及保证金	136,478	126,092	10,386
退休金支付相关资产	34,370	21,336	13,033
延付税金资产	16,536	16,266	269
其他	146,455	127,636	18,819
呆账准备金	−6	−643	636
资产合计	6,072,519	5,858,236	214,282

（注）未满百万日元时切舍表示。

单位：百万日元

科目	本年度合并报表会计年度末 2021/3/31时 金额	上年度合并报表会计年度末 2020/3/31时 金额	增减 金额
（负债部分）	4,011,071	3,917,030	94,041
流动负债	662,437	664,001	−1,564
期票支付及销售未付金	60,507	66,368	−5,861
短期借款	141,785	115,306	26,478
1年内预定返还长期借款	127,643	156,778	−29,135
商业票据	50,000	50,000	—
1年内预定返还公司债	65,000	51,550	13,450
未付法人税等	24,457	29,773	−5,315
其他	193,043	194,225	−1,181
固定负债	3,348,634	3,253,028	95,605
公司债	745,759	775,584	−29,825
长期借款	1,393,858	1,278,678	115,179
预收押金保证金	466,891	459,177	7,714
延付税金负债	243,818	215,852	27,966
再估值关联延付税金负债	264,082	264,063	19
退休金支付相关负债	27,123	26,919	204
董事退职慰劳准备金	662	601	60
环境对策准备金	4,537	4,556	−18
负商誉	83,604	80,251	3,352
其他	118,294	147,343	−29,048
（净资产部分）	2,061,447	1,941,206	120,241
股东资本	1,259,887	1,163,746	96,141
资本金	142,279	142,147	131
资本剩余金	164,367	164,041	326
利润剩余金	1,058,457	962,840	95,617
自有股份	−105,216	−105,282	66
其他包括利润累计额	592,011	570,716	21,295
其他有价证券市值差额金	118,088	79,527	38,560
递延对冲损益	−1,916	−1,948	31
土地再估值差额金	526,417	526,623	−206
汇率换算调整勘定	−53,740	−29,321	−24,418
退休金支付相关调整的累计额	3,163	−4,163	7,327
新股预约权	231	288	−56
非控股股东持股	209,316	206,454	2,861
负债净资产合计	6,072,519	5,858,236	214,282

（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：百万日元

科目	本年度合并报表会计年度 2020/4/1—2021/3/31	上年度合并报表会计年度 2019/4/1—2020/3/31
销售收入	1,207,594	1,302,196
销售成本	889,830	967,036
总销售利润	317,764	335,159
销售费用以及一般管理费	93,370	94,391
销售利润	224,394	240,768
销售外收入	26,292	12,377
收取利息	871	906
收取红利	16,095	7,271
关联企业投资收益	307	229
其他	9,018	3,969
销售外费用	39,720	33,574
支付利息	21,623	22,100
处置固定资产损失	6,448	7,682
其他	11,648	3,790
经常利润	210,965	219,572
特别利润	16,603	26,251
固定资产销售利润	13,582	5,144
投资有价证券售出带来的收入	3,021	1,711
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	26,304	21,874
处置固定资产关联损失	2,099	5,445
投资有价证券评估损失	—	2,344
业务转让损失	—	3,240
减值损失	4,679	10,844
子公司注销清算损失	13,826	—
为应对新冠疫情而造成的损失	5,698	—
税金等调整前本期净利润	201,265	223,949
法人税等合计额	54,195	58,533
法人税、住民税以及业务税	44,647	54,626
法人税等调整额	9,548	3,907
本期净利润	147,069	165,415
归属于非控股股东的本期净利润	11,414	16,963
归属于母公司股东的本期净利润	135,655	148,451

（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

科目	本年度合并报表会计年度 2020/4/1—2021/3/31	上年度合并报表会计年度 2019/4/1—2020/3/31
本期净利润	147,069	165,415
其他包括利润	20,097	−42,400
其他有价证券市值差额金	38,566	−35,929
递延对冲损益	352	−2,039
土地再估值差额金	−44	—
汇率换算调整勘定	−26,143	1,054
退休金支付相关调整的累计额	7,309	−5,103
对于持股适用公司的持股相当额	57	−382
包括利润	167,166	123,014
（细目）		
母公司股东关联包括利润	157,093	106,349
非控股股东关联包括利润	10,073	16,665

（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

科目	本年度合并报表会计年度 2020/4/1—2021/3/31	上年度合并报表会计年度 2019/4/1—2020/3/31
税金等调整前本期净利润	201,265	223,949
特别损益等调整	10,935	−1,395
折旧费	89,107	84,941
库存资产增减	56,443	148,161
股权投资的增减	−21,048	−43,217
其他	−71,888	−25,035
法人税等支付额	−57,400	−45,636
销售活动带来的现金流	207,414	341,766
投资有价证券售出带来的收入	14,186	5,275
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	30,403	105,830
设备投资	−319,841	−331,857
其他	−22,051	−56,687
投资活动带来的现金流	−297,303	−277,440
新筹措	437,155	342,782
返还	−365,441	−305,736
股息支付	−51,153	−53,846
自有股份取得支出	−23	−100,024
其他	29,888	87,937
财务活动带来的现金流	50,425	−28,886
现金及现金等同物关联换算差额	−1,237	−1,626
现金及现金等同物的增减额	−40,701	33,813
解除子公司合并报表后现金及现金同等物的减少额	—	−113
现金及现金等同物的期初余额	213,008	179,308
现金及现金等同物的期末余额	172,307	213,008

（注）未满百万日元时切舍表示。

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 2020/4/1—2021/3/31	上年度合并报表会计年度 2019/4/1—2020/3/31
租赁等房地产		
合并报表借贷对照表计入额		
期初余额	3,502,759	3,408,738
期中增减额	62,830	94,021
期末余额	3,565,590	3,502,759
期末时价	7,441,369	7,356,741
账面浮盈	3,875,779	3,853,982
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	545,580	633,983
期中增减额	–176	–88,403
期末余额	545,404	545,580
期末时价	919,848	914,103
账面浮盈	374,444	368,523

（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。

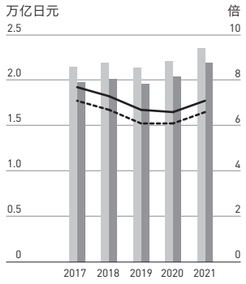
另外，租赁等房地产以及作为租赁等房地产使用部 分的房地产相关的损益状况，详细如下。

单位：百万日元

	本年度合并报表会计年度 2020/4/1—2021/3/31	上年度合并报表会计年度 2019/4/1—2020/3/31
租赁等房地产		
租赁收入	475,309	472,275
租赁费用	304,405	303,281
差额	170,903	168,994
其他损益	5,622	–21,246
包含作为租赁等房地产使用部分的房地产		
租赁收入	43,639	43,903
租赁费用	34,289	32,369
差额	9,349	11,534
其他损益	–2,026	4,012

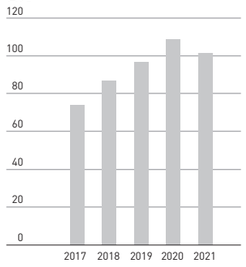
（注）在包含作为租赁等房地产使用部分的房地产里，因为作为服务提供以及经营 管理包括了本公司以及一部分合并报表子公司使用的部分，所以该当部分的租 赁收益不予计入。另外，在该当房地产的关联费用（折旧费用、建筑管理费用、租税公课等）中，包含了租赁费用。

净有息负债/EBITDA倍率

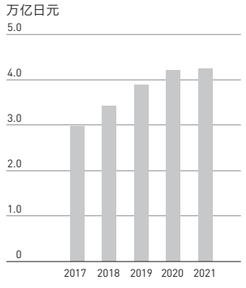


* 扣除后偿债和后偿贷款中，评级机构认可其资本性的部分（相当于调整额的50%）进行计算。

每股本年度净利润



租赁等房地产账面浮盈



各年度3月31日结束的决算期

股票持有情况

2020财年度年末时持有目的为非纯投资目的的投资股票的品种数及资产负债表计入金额的合计金额

	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	98	8,737
非上市之外的股票	65	228,570

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	40,966	1*
AGC株式会社	4,414,706	20,440	1*
日本空港BUILDING株式会社	3,111,400	16,926	1*
株式会社三菱UFJ金融集团	27,821,042	16,461	2*
平和不动产株式会社	4,274,100	14,767	5*
三菱仓库株式会社	3,665,554	12,407	4*
大成建设株式会社	2,426,690	10,361	3*
三菱电机株式会社	5,577,294	9,406	1*
三菱重工业株式会社	2,346,997	8,094	1*
东日本旅客铁道株式会社	857,300	6,720	3*
东海旅客铁道株式会社	367,900	6,088	3*
信越化学工业株式会社	308,212	5,735	1*
麒麟控股株式会社	2,690,438	5,705	1*
丰田汽车株式会社	598,462	5,156	1*
三菱材料管理株式会社	1,739,700	4,495	1*
株式会社尼康	3,510,000	3,632	4*
东宝株式会社	794,100	3,565	3*
小田急电铁株式会社	901,000	2,725	3*
三菱UFJ租赁株式会社※	3,760,000	2,511	1*
株式会社三菱综合研究所	598,500	2,465	4*
清水建设株式会社	2,738,650	2,453	3*
株式会社大林组	2,404,961	2,441	3*
株式会社三菱化学控股	2,823,000	2,342	1*
SEINO控股株式会社	1,275,900	1,967	5*
株式会社UsaBase	657,400	1,820	5*
日本水产株式会社	2,789,900	1,484	1*
株式会社八十二银行	3,441,500	1,386	7*
株式会社千叶银行	1,852,000	1,342	7*
株式会社福冈金融集团	621,600	1,304	7*
三菱瓦斯化学株式会社	431,405	1,170	1*
株式会社T&D控股	746,900	1,065	7*
东海CARBON株式会社	588,250	1,051	1*
株式会社岛津制作所	233,476	935	1*
株式会社久保田	359,000	904	4*
株式会社静冈银行	886,750	771	7*
株式会社Renaissance	637,500	747	6*
能美防灾株式会社	345,000	741	1*
日本通运株式会社	89,483	737	4*
株式会社Mebuki金融集团	2,340,000	610	7*
JFE控股株式会社	399,800	544	1*
株式会社百五银行	1,509,000	504	7*
株式会社松屋	545,300	500	3*
品川Refractorize株式会社	138,150	398	1*
株式会社东京会馆	131,140	397	3*
株式会社PS三菱	496,000	333	1*
日本邮船株式会社	86,121	325	1*
株式会社弘电社	58,500	298	1*
株式会社GS YUASA COPORATION	73,670	221	1*
三菱化工机株式会社	66,586	188	4*
株式会社Concordia金融集团	320,000	143	7*
株式会社九州金融集团	256,410	121	7*
株式会社七十七银行	70,687	110	7*
株式会社南都银行	50,440	99	7*
三菱制钢株式会社	112,472	98	4*
株式会社Hotel New Grand	24,200	89	4*
gooddays控股株式会社	57,000	65	5*

1* 主要是为了保持和加强与商业不动产业务的租户之间的良好关系，有助于提升企业价值
2* 主要是为了保持和加强在资金筹措以及商业不动产业务方面的良好关系，有助于提升企业价值
3* 主要是为了保持与加强商业不动产事业的合作关系，有助于提升企业价值
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	36,483	8*
三菱电机株式会社	10,656,000	17,971	8*
株式会社三菱UFJ金融集团	4,306,400	2,548	8*
三菱汽车工业株式会社	700,000	220	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。
※公司从2021年4月1日起更名为三菱HC Capital（株）。

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

新业务开发职能

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
MEC Agri Co., Ltd. *	2270, Hirakawa-cho, Midori-ku, Chiba, Chiba Prefecture 266-0004	+81-43-312-6555	农产品的生产及销售	90.0
Medicha Co., Ltd. *	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

商业地产业务

办公楼运营管理业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ 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

* Outside the scope of consolidation

办公楼租赁业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ 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

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ 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

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ 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
□ O.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	35.0
□ 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

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ 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

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ Royal Park Hotels and Resorts Co., Ltd.	Otemachi Building, 6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	+81-3-3211-6180	酒店业务的经营及统括管理	100.0
■ Royal Park Hotel Co., Ltd.	1-1, Kakigaracho 2-chome, Nihonbashi, Chuo-ku, Tokyo 103-8520	+81-3-3667-1111	Royal Park Hotel的经营和运营	57.4
■ 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

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ Mitsubishi Estate • Simon Co., Ltd.	Otemachi Financial City South Tower, 9-7, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	+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	+81-45-441-1221	Sky大厦等的租赁	54.4

机场运营业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
Takamatsu Airport Co., Ltd.*	1312-7, Oka, Konan-cho, Takamatsu, Kagawa Prefecture 761-1401	+81-87-814-3355	高松机场的经营和运营	73.1
Shimojishima Airport Management Co., Ltd.*	1727, Irabusawada, Miyakojima, Okinawa Prefecture 906-0507	+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	+81-548-29-2000	富士山静冈机场航站楼租赁业务及当地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	50.0

* Outside the scope of consolidation

其他业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ 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

住宅业务

房地产销售业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ 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

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ 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., Ltd.	228-4, Shinminato, Mihama-ku, Chiba, Chiba Prefecture 261-0002	+81-43-242-9031	建筑资材的制造、加工、销售业务	91.7

住宅管理业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ 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

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ 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

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ MEC Eco LIFE Co., Ltd.	5F Shinko Building, 6-8, Kanda-Ogawamachi 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 101-0052	+81-7-4283-5747	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	关西圈的租赁业务、房地产销售（翻新公寓销售）	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

海外业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ 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

* Outside the scope of consolidation

基金投资管理业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ 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	15 Sloane Square, London SW1W 8ER, U.K.	+44-20-7881-6800	在欧洲的房地产投资管理业务	87.0
■ Pan Asia Realty Advisors (Singapore) Pte. Ltd.	80 Raffles Place, No. 18-01, UOB Plaza 1, Singapore 048624	+65-6416-7888	在亚太地区的房地产投资管理业务	67.0

设计监理业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ Mitsubishi Jisho Sekkei Inc.	Marunouchi 2-chome Building, 5-1, Marunouchi 2-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0005	+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	+81-3-6704-0100	内装潢的设计监理及施工以及家具用品的制造和销售	100.0

房地产服务业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ Mitsubishi Real Estate Services Co., Ltd.	Otemachi Financial City Grand Cube, 1-9-2, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	+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
■ Mitsubishi Estate Parks Co., Ltd.	3F, Seitoh Kaikan, 5-7, Sanbancho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0075	+81-3-5215-1720	停车场的运营、管理，停车场业务咨询	100.0

其他业务

	地址	电话号码	主要业务内容	议决权所有百分比（%）
■ MEC Human Resources, Inc.	Otemachi Building, 6-1, Otemachi 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004	+81-3-3212-8674	提供人事关联服务业务	100.0
■ Keiyo Tochi Kaihatsu Co., Ltd.	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

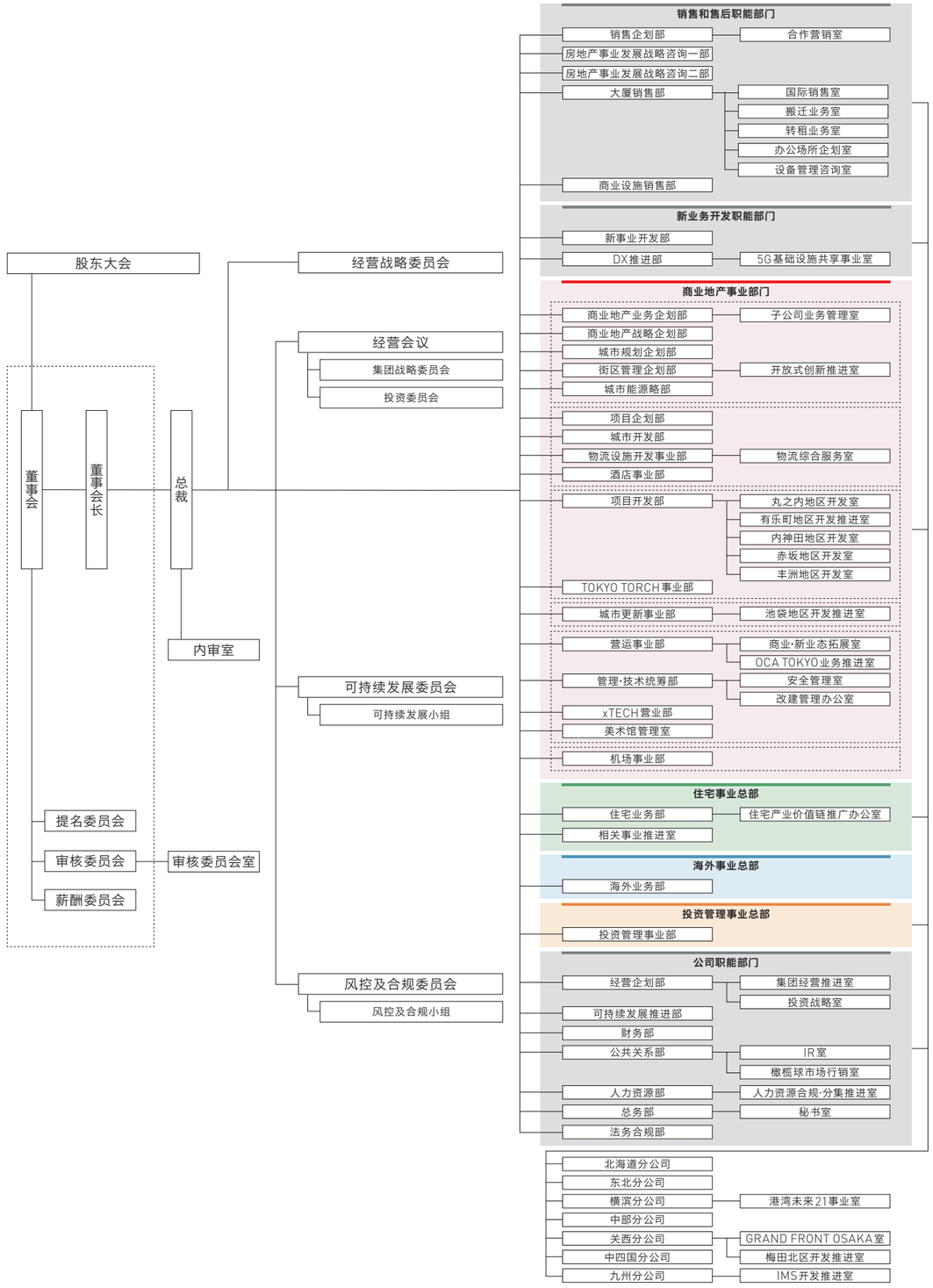
（注）决议权所有百分比为2021年3月末时的数据。

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 新设横滨营业所（2000年4月改组为横滨分公司）	1986	
新设广岛分公司（2017年11月改称为中四国分公司）、九州分公司	1989	福冈IMS（天神MM大厦）开始营业 东京箱崎的Royal Park Hotel开始营业 广岛公园大厦竣工
发表参加伦敦金融城“Paternoster Square计划” 参股Rockefeller Group, Inc.	1990	
	1993	横滨地标大厦竣工、横滨Royal Park Hotel开业
发表丸之内大厦改建	1995	
	1996	大阪Amenity Park（OAP）竣工
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
	2003	三菱信托银行总行大厦竣工（2005年10月改称为三菱UFJ信托银行总行大厦） 伦敦Paternoster Square竣工
	2004	丸之内OAZO开业
	2005	东京大厦开业
	2007	新丸之内大厦开业 东京半岛酒店开业
将株式会社Sunshine City合并报表子公司化 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静冈·MARK IS横滨港湾未来开业 GRAND FRONT OSAKA开业
将三菱地所Building Management和三菱地所Property Management进行业务整合	2014	新加坡CapitaGreen竣工
收购TA Realty LLC	2015	大名古屋大厦竣工 大手门大厦·JX大厦竣工
转型为设置提名委员会等的公司 将株式会社东京流通中心合并报表子公司化	2016	大手町FINANCIAL CITY GRAND CUBE竣工
杉山博孝就任董事会长，吉田淳一就任总裁 新设台湾代表处	2017	大手町公园大厦竣工
将总部迁移到大手町公园大厦	2018	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	2019	
	2020	瑞穗丸之内塔/银行会馆/丸之内Terrace竣工

组织图

（2021年6月11日时）



公司概要

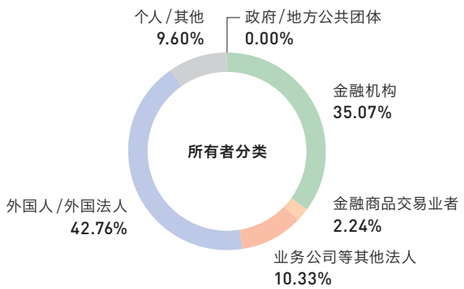
(2021年3月31日时)

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	1,391,328,316股 (比上年度末增加154,053股)
股东总数	66,422名 (比上年度末增加 2,966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	131,804	9.84
株式会社日本Custody银行信托账号	64,786	4.83
明治安田生命保险相互会社	45,476	3.39
GOVERNMENT OF NORWAY	43,860	3.27
JP MORGAN CHASE BANK 380055	33,623	2.51
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	25,829	1.92
株式会社日本Custody银行信托账号7	24,394	1.82
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,261	1.51
株式会社日本Custody银行信托账号5	19,868	1.48
株式会社竹中工务店	18,150	1.35

(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, 279百万日元

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：880名
合并决算：9,982名

URL
https://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

外部ESG相关评价

三菱地所被下述ESG指数、标杆等选中或获得评价。

"Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index(道琼斯可持续发展亚太指数)"

"S&P Global Sustainability Yearbook成员2021"

"FTSE4Good Global Index"
连续20年

"FTSE Blossom Japan Index"
连续5年

"MSCI Japan ESG Select Leaders指数"
连续5年

"MSCI日本股票女性活跃指数"
连续4年

"S&P/JPX Carbon Efficient指数"
连续4年

"SOMPO Sustainability Index"
连续10年

"GRESB Public Disclosure"
连续4年

在"GREASB不动产评估2020"
"GREASB标准投资标杆"中获得
"5星"

《CDP气候变化报告2020》中的
最高评价"A List"

在"CDP供应商评估"中获得最高
评价"Leader Board"

"健康经营优良法人2021(大型法
人部门(W500))"认证

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。