

統合報告書 2025

人を、想う力。街を、想う力。



編集方針&情報体系図

編集方針

2017年度まで発行していたAnnual Reportから名称変更を行い、2018年度より統合報告書としています。従来のAnnual Report以上に環境・社会・ガバナンス(ESG)を中心とした財務情報を充実させ、中長期的視点で三菱地所グループの企業価値向上への取り組みをご理解いただけるよう編集しています。株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、当社グループの理解促進のためにご活用いただければ幸いです。

各コンテンツの詳細につきましては、右記記載資料も併せてご参照ください。

報告対象組織

三菱地所株式会社及びグループ会社

報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日

見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている三菱地所グループの将来の戦略及び業績見通しなどは、現在入手可能な情報に基づく予想・計画・判断を含むものです。予想・計画・判断は多くの潜在リスク・不確定要因・仮定を含んでおり、実際の結果や業績は、これらの要素の変動により、当社グループの見込みとは大きく異なる可能性があります。

情報体系図

基本情報 ▶▶▶



1. 統合報告書

詳細はこちらから→ [web](#)



2. コーポレートサイト

詳細はこちらから→ [web](#)

- 会社情報
- 事業紹介
- ニュースリリース
- 採用情報

経営戦略・財務戦略 ▶▶▶



3. 長期経営計画 2030

詳細はこちらから→ [web](#)



4. 決算関連資料一覧

詳細はこちらから→ [web](#)

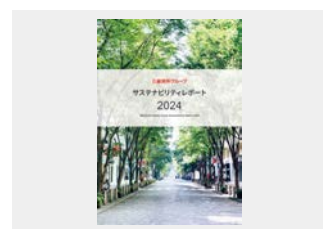
- IR Presentation
- IR Data Book
- Fact Sheet
- 決算ハイライト
- 決算短信
- 決算説明会資料／質疑応答



5. 有価証券報告書

詳細はこちらから→ [web](#)

サステナビリティ ▶▶▶



6. サステナビリティレポート

詳細はこちらから→ [web](#)



7. サステナビリティサイト

詳細はこちらから→ [web](#)

- TCFD提言に基づく情報開示
- TNFD提言に基づく情報開示

コーポレートガバナンス ▶▶▶



8. コーポレートガバナンス報告書

詳細はこちらから→ [web](#)

CONTENTS

P 1 編集方針&情報体系図

P 3 CEOメッセージ

P 9 価値創造ストーリー

- 10 基本使命・行動憲章・行動指針
- 11 価値創造の歴史
- 15 価値創造を実現する強み
- 16 価値創造モデル
- 17 特集
 - 17 グラングリーン大阪
“Osaka MIDORI LIFE”の
創造
 - 19 丸の内“まちまるごと
ワークプレイス”構想
 - 20 海外事業の更なる拡大
- 22 長期経営計画 2030
- 26 長期経営計画 2030の進捗
- 30 財務担当役員メッセージ

P34 事業レビュー

- 35 事業レビュー
- 36 コマーシャル不動産事業
- 37 オフィスビル事業
- 38 商業施設事業／
アウトレットモール事業
- 39 物流施設事業
- 40 ホテル事業
- 41 空港事業
- 42 丸の内事業
- 46 住宅事業
- 48 海外事業
- 52 投資マネジメント事業
- 53 設計監理・不動産サービス事業
- 54 営業機能グループ
- 55 新事業創出機能グループ

P56 サステナビリティセクション

- 57 サステナビリティ経営
サステナビリティ推進体制／戦略／
外部からのESG関連評価／
SASBスタンダードに則した情報開示
- 58 三菱地所グループと
社会の持続可能性
4つの重要テーマ
- 59 4つの重要テーマ
 - 59 次世代に誇るまちのハードと
ソフトの追求
 - 60 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 61 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 63 新たな価値の創造と循環
- 64 TCFD・TNFD提言に基づく
情報開示
- 67 人的資本

P70 コーポレートガバナンス

- 71 会長メッセージ
- 72 コーポレートガバナンス体制
- 77 取締役会の実効性評価
- 79 報酬
- 82 政策保有株式
- 83 株主・投資家とのコミュニケーション
- 86 社外取締役メッセージ
- 88 リスクマネジメント
- 91 取締役
- 92 執行役・執行役員・
グループ執行役員

P93 財務レビュー

- 93 株式の保有状況
- 94 11年間の主要財務ハイライト
(連結)

P95 会社データ

- 95 主な三菱地所グループ企業
- 96 会社概要

CEO MESSAGE

CEOメッセージ

ROE10%達成へ、
確かな歩みを——
変化に挑み、
街の価値を
創り続ける



三菱地所株式会社
執行役社長
中島 篤

節目の年を迎えて、次なる成長へ

2025年、三菱地所グループは、「長期経営計画 2030」の中間地点を迎えています。今年の干支「乙巳(きのとみ)」が「努力が実を結ぶ年」を意味するように、当社グループにとって今年は、これまで積み重ねてきた取り組みの成果が徐々に形となり、次なる成長への一歩を踏み出す重要な転換点であると認識しています。

過去5年間、私たちは将来の持続的成長を見据え、丸の内をはじめとする国内主要都市において、ハード・ソフト両面から都市機能の高度化を積極的に推進してまいりました。また、米国・英国やオーストラリアを中心とした海外事業の拡充に加え、ノンアセット型ビジネスモデルの基盤構築を進め、安定的な収益構造の土台を築いてきました。厳選投資を通



じて国内外で優良アセットの開発を進めた結果、今後は資産売却などを通じてリターンを回収するフェーズに入り、ROEの更なる向上を図ってまいります。

2024年度は、グローバル経済の不透明感が続く中であっても、当社グループは4期連続で過去最高益を達成し、着実な成長を遂げることができました。日本国内では、企業間の人財獲得競争の激化を背景に、立地の良さや利便性、快適性を備えた高機能オフィスへのニーズが一段と高まっています。企業にとってオフィス賃料は単なるコストではなく、将来への投資と捉えられ、その結果、当社グループが提供する質の高いオフィス環境の価値が改めて評価されています。

2024年度に先行開業を迎えた「グラングリーン大阪」は、「みどりとイノベーションの融合拠点」という開発コンセプトに多くの企業に共感していただき、大阪駅前という好立地も相まって、多くの入居希望をいただきました。また、設計監理、アセットマネジメント、運営管理、仲介事業など、当社グループのノウハウを結集し、幹事会社としてバリューチェーン全体から各種フィー収入を得ています。また、インバウンド需要が伸びたことも、商業施設やホテルなどBtoC領域の成長を後押しする追い風となりました。

一方、海外市場では、地政学リスクの高まりや、米国を中心とした政策の不透明感が依然として続いています。不透明な環境下でも、当社グループは米国、英国、オーストラリアなどで優良資産を分散保有し、各市場の特性に応じた柔軟な運営を行うことで、着実な成長を遂げるとともに、将来のリターン拡大への基盤を築いています。各地でのケイパビリティを活用し、競争力のある開発アセットの売却益、プライムエリアにおける安定的な賃貸利益、更にアセットマネジメントなどによるフィー収入の獲得により、着実に利益成長を続けてまいります。

国内においては、建設資材費の上昇や構造的な人手不足などにより、建設コストの高止まりが課題となっています。こうした状況に対して、既存建物を活かした大規模改修による価値向上や、第三者からの出資を受けた共同事業の推進によって、開発に伴うフィー収入の拡充を図るなど、ビジネスモデルを工夫しながら対応を進めています。更に、パートナー企業との連携を強化し、創意工夫によって効率性を高めることで、事業性を確保しつつ持続可能なまちづくりを推進してまいります。

ROE10%達成に向けた確かな歩み

三菱地所グループは、「長期経営計画 2030」の目標の一つとしてROE10%を掲げています。これは資本効率の継続的な向上を経営の中核に据えるという、私たちの強い意志の表れです。このROE10%の実現に向けて、確固たる決意をもって取り組んでおり、その進捗状況と今後の具体的な方針について、改めてご説明します。

私たちは、「営業利益の成長」「資産売却による効率性の追求」「自己資本のコントロール」という3つの取り組みを中心に、ROEの向上を進めています。

第一の「営業利益の成長」とは、すなわち「稼ぐ力」の強化です。「長期経営計画 2030」前半では、国内外において厳選投資を推進してまいりましたが、現在、その成果として競争力のある開発物件が相次いで竣工を迎え、回収の時期を迎えています。「長期経営計画 2030」策定当初の目標は2030年に事業利益*3,500～4,000億円でしたが、現在では事業利益4,000億円超も視野に入っています。

* 事業利益=営業利益+持分法投資

国内オフィスマーケットの中核である「大丸有(大手町・丸の内・有楽町)」エリアは、当社グループの安定的な収益を支える基盤であり、今後の賃料成長を牽引する極めて重要なエリアです。2028年竣工予定の「Torch Tower」を含む「大丸有」エリア全体で、より質の高い就業環境を提供することで、賃料水準をもう一段、二段と引き上げ、インフレを上回るペースの収益成長へとつなげてまいります。

海外事業も、今後の「営業利益の成長」を支える重要なドライバーとして位置付けています。2024年度には、オーストラリア・シドニー中心部において開発した大規模オフィス「Parkline Place」が竣工し、市場から高く評価されています。更に、米国バージニア州北部では、当社グループ初となるデータセンター開発が2025年度に竣工予定であり、将来のキャピタルゲインの源となる回転型資産が着実に積み上がっています。加えて、投資マネジメント事業においては、当社グループが構築したグローバルプラットフォームを活かし、国内外の旺盛な投資家ニーズに応えるファンドの組成が着実に進展しています。

こうした多様な事業基盤と成長エンジンを複合的に組み合わせることで、営業利益の持続的な拡大を実現し、ROE10%という目標達成に向けた収益力の強化を一層加速させてまいります。

第二の「資産売却による効率性の追求」は、資産効率の向上を目的とした戦略的な資産売却の推進です。2025年度からは政策保有株式の削減を加速させ、2027年度までに50%以上削減するという新たな定量目標を掲げました。また、2023年度・2024年度に実施した大手門タワーの一部売却のように、固定資産の売却も引き続き視野に入れています。こうした資産の戦略的な売却を通じた資金回収と、それを原資とする成長分野への再投資や自己株式取得を通じて、効率性の更なる向上を着実に進めてまいります。

第三の「自己資本のコントロール」では、ROEの分母となる自己資本の最適化を図ります。資産売却などで得た資金は、自己株式取得などに活用し、資本効率の向上を図っています。2025年度の自己株式取得は、ベースである500億円に追加で500億円を上乗せし、合計1,000億円規模の実施を発表しています。今後も株価やキャッシュ・フロー等の状況を踏まえながら、柔軟かつ機動的に検討してまいります。

このように、事業戦略と財務戦略を一体的に捉えながら、ROE10%という目標の実現、更には早期達成に向けて、全社一丸となって取り組んでまいります。

現状		計画	
2024年度		2025年度	
ROE	7.6% (当初予想7.2%)	ROE	8%程度
営業利益	3,092億円	営業利益	3,250億円
当期純利益	1,893億円	当期純利益	1,950億円
		2030年度目標	
		ROE	10%
		営業利益	4,000億円超
ROE向上戦略		1. 営業利益の成長 2. 資産売却による効率性の追求 3. 自己資本のコントロール(株主還元の実現)	

「世界一のデベロッパー」を目指して

私たちは、「世界中で信頼され、必要とされる存在」でありたいという想いから「世界一のデベロッパー」を目指しています。135年にわたって展開してきた「大丸有」の開発は、三菱地所グループのまちづくりの原点であり、時代ごとのニーズや価値観の変化に柔軟に対応しながら、本質的な価値の創出に努めてまいりました。現在推進中の「TOKYO TORCH」プロジェクトは、当社グループの知見と理念を体現する、これからの時代を見据えたフラッグシッププロジェクトです。単なる再開発を超えて、日本の文化・経済・イノベーションを世界に発信する「街そのもの」としての役割を担い、まちづくりの新たな可能性を探り続けています。

こうして培ったまちづくりの知見は、海外にも展開されています。ニューヨーク、ロンドン、シドニーといった世界の主要都市で、各地の制度や文化を尊重しつつ、当社グループならではの高い品質と開発理念を反映したプロジェクトを推進しています。

米国では、ロックフェラーグループインターナショナル社を中核とした開発事業の展開に加え、TA Realty社を通じた投資マネジメント事業を展開し、投資家との強固な信頼関係を築いています。

ロンドンでは、1986年の現地法人設立以来、中心部におけるオフィス開発を継続してきました。2023年には超高層オフィスタワー「8 Bishopsgate」が竣工し、現在も市内中心部で複数の大規模プロジェクトが進行しており、長年にわたる豊富な実績と蓄積された知見に基づき、安定的かつ着実に事業を展開しています。

オーストラリアでは2016年の事業参入以降、オフィス・住宅・物流など多様なアセットを通じて、1,600億円超の開発投資を実行してまいりました。着実に実績を重ねた結果、現地の多くのパートナー企業から選ばれる存在として、確固たる地位を築いています。

投資マネジメント事業においては、米国を中心に、欧州、日本を含むアジアでの成長を目指し2030年までに運用資産10兆円を目標とし、グローバルにおけるプレゼンスの拡大を図ってまいります。

不動産事業は国や地域によって諸制度や市場構造が大きく異なるため、画一的な事業モデルの展開は困難です。その一方で、日本国内で蓄積してきた開発・運営のノウハウやネットワークをグローバル展開に活かすとともに、海外の先進的な事業モデルやイノベーションを国内に取り入れていくことも、今後ますます重要になります。

私たちは、こうした国内外の知見と実績を融合させながら、世界中の主要都市において「三菱地所グループが関わったからこそ、その街に新たな価値が生まれている」と言っているだけの存在を目指し、これからも挑戦を続けてまいります。



一人ひとりが「Ecosystem Engineers」の一員として

2024年度の「長期経営計画 2030 Review」では、株主価値向上と社会価値向上の両輪経営を再確認し、「Be the Ecosystem Engineers」を両戦略の共通テーマとして明示しました。同時に、「サステナビリティビジョン2050」を事業とより連動させる形に改定し、サステナビリティに関する重要テーマを見直し、「三菱地所グループと社会の持続可能性4つの重要テーマ」として「まち・サービス」「地球環境」「人の尊重」「価値の創造」を定めました。特に、「まち・サービス」では、「次世代に誇るまちのハードとソフトの追求」を掲げることで、当社グループの事業との親和性が、一層明確になったと考えています。

「Ecosystem Engineers」として、外部を巻き込み革新を起こす気概を持って取り組む中で、持続的な企業価値向上に最も欠かせないのは「人財」です。いかに優れたビジネスモデルを構築しても、それを実行し価値を生み出すのは人だからです。

三菱地所グループは、社員一人ひとりの在り方を「Professional」「Change Maker」「As One Team」という3つの指針に整理し、これを人財育成の軸としています。

「Professional」は、高度な専門性と深い知見に基づいて、社会課題やビジネス課題の解決に取り組める人財を指します。開発、アセットマネジメント、設計、海外事業など、それぞれの領域において世界に通用するプロフェッショナルを育成することで、グループ全体の質を高めていきます。

「Change Maker」は、既存の枠組みにとらわれず、自ら変化を起こしていく推進力を持つ人財です。イノベーションが求められる現在、こうした人財の存在は極めて重要です。

また、「As One Team」の意識醸成にも注力しています。個々の力を結集し、チームとして組織横断的に連携しながら課題に向き合う組織文化こそが、当社グループの大きな競争力の一つです。その実現に向けては、社員一人ひとりが安心して働ける環境が不可欠であり、性別、年齢、国籍、バックグラウンドの多様性を尊重し、個々の強みを最大限に活かす職場づくりを進めています。併せて、エンゲージメントサーベイの実施や育児支援制度の整備などを通じて、社員エンゲージメントの向上を図り、マネジメント力や組織力の強化にも努めています。

変化の時代においても、変わらぬ本質的な価値を届け続ける

私たちの社会は、今まさに大きな転換期を迎えています。AIの進化やモビリティ革命、気候変動といった技術的・社会的な変化が加速度的に進行する中で、人々のライフスタイルや価値観、そして都市の在り方も大きく変貌を遂げつつあります。

しかし、どれほど技術が進歩しても、人間の本質的な部分—例えば、リアルな場での出会いや語り、自然とのふれあい、そして身体的な体験を通じた感動—は決して失われることはありません。

だからこそ、私たちは「まちづくり」を通じて、時代とともに変化する要素と時代を超えても変わらないものの両方に真摯に向き合い、そこに本質的な価値を見出し、提供する存在でありたいと考えています。

このような本質的な価値の再発見は、オフィスという空間にも顕著に表れています。コロナ禍を経て、リモートワークの利便性が認識された一方で、「人が集う場」の持つ意味や役割が改めて見直されるようになりました。オフィスはもはや単なる業務空間に留まらず、人と人が出会い、偶発的な気づきが生まれ、組織の文化や連帯感が醸成される場へと進化を遂げています。

私たちは、こうした時代のニーズに応えるべく、丸の内をはじめとする都市空間において、高付加価値なオフィスの提供を進めています。同時に、「働く・暮らす・憩う」といった多様な活動が共存する、豊かで包摂的なまちづくりの実現にも取り組んでいます。私たちは常に「未来のユーザー」を思い描きながら、「本質的な価値とは何か」を問い続けています。変化が激しい中でも、常に社会が求める本質的な価値に真正面から応えるまちづくりこそが、私たちの果たすべき使命だと信じています。

「三菱地所と、次にいこう。」

このキャッチフレーズには、未来へと挑み続ける意志と、本質的な価値を見失わずに追求する姿勢が込められています。たとえ世界がどのように変化しようとも、私たちはその変化を真正面から受け止め、人と社会に寄り添いながら、より良いまちづくりを追い求め続けてまいります。

「まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現」という三菱地所グループの基本使命のもと、これからの社会そのものを当社グループが先導して築いていく—そのような強い気概を持ち、挑戦を重ねてまいります。その中心にあるのが、現在推進している「長期経営計画 2030」です。掲げた目標の実現に向け、社員一人ひとりが変化を恐れず成長を続け、全社一丸となって着実に前進してまいります。「長期経営計画 2030」の達成こそが、「次にいこう」という想いを具体的な成果として結実させる第一歩であると考えています。

今後とも、株主の皆様、パートナー企業の皆様、地域社会の皆様、そして三菱地所グループの社員とともに歩みを進め、「世界一のデベロッパー」という高い目標の実現に向けて、挑戦を続けてまいります。

引き続き、皆様からの変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

三菱地所株式会社
執行役社長

中島 篤



Value Creation Story

P 9 価値創造ストーリー

- 10 基本使命・行動憲章・行動指針
- 11 価値創造の歴史
- 15 価値創造を実現する強み
- 16 価値創造モデル
- 17 特集
 - 17 グラングリーン大阪
“Osaka MIDORI LIFE”の創造
- 19 丸の内“まちまるごと
ワークプレイス”構想
- 20 海外事業の更なる拡大
- 22 長期経営計画 2030
- 26 長期経営計画 2030の進捗
- 30 財務担当役員メッセージ

人を、想う力。街を、想う力。

私たち三菱地所グループは、チャレンジを続けます。

しよきほうこう 所期奉公

事業を通じ、物心共に豊かな
社会の実現に努力すると同時に、
かけがえない地球環境の
維持にも貢献する。

しよじこうめい 処事光明

公明正大で品格ある行動を旨とし、
活動の公開性、透明性を
堅持する。

りつぎょうほうえき 立業貿易

全世界的、
宇宙的視野に立脚した
事業展開を図る。

三菱地所グループ基本使命

私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します

私たちは、住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した
魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献します。

三菱地所グループ行動憲章

私たちは、基本使命を実践するために以下の通り宣言し、実行します

1

私たちは誠実に行動します

法と倫理に基づいて活動し、
常に自らの行動を謙虚に振り返り、
社会とのコミュニケーションを
大切にすることで、公正、透明で信頼
を第一とした企業活動を行います。

2

私たちはお客さまからの
信頼を得られるよう努めます

お客さまの立場で考え、
安全でより良い商品・サービスを
提供するとともに、
情報を適切に開示します。

3

私たちは活力のある
職場づくりに努めます

自らの成長をめざし、個々の人権や
多様な考え方を尊重し、
創造性・専門性を高めながら
チームとして総合力を発揮します。

三菱地所グループ行動指針

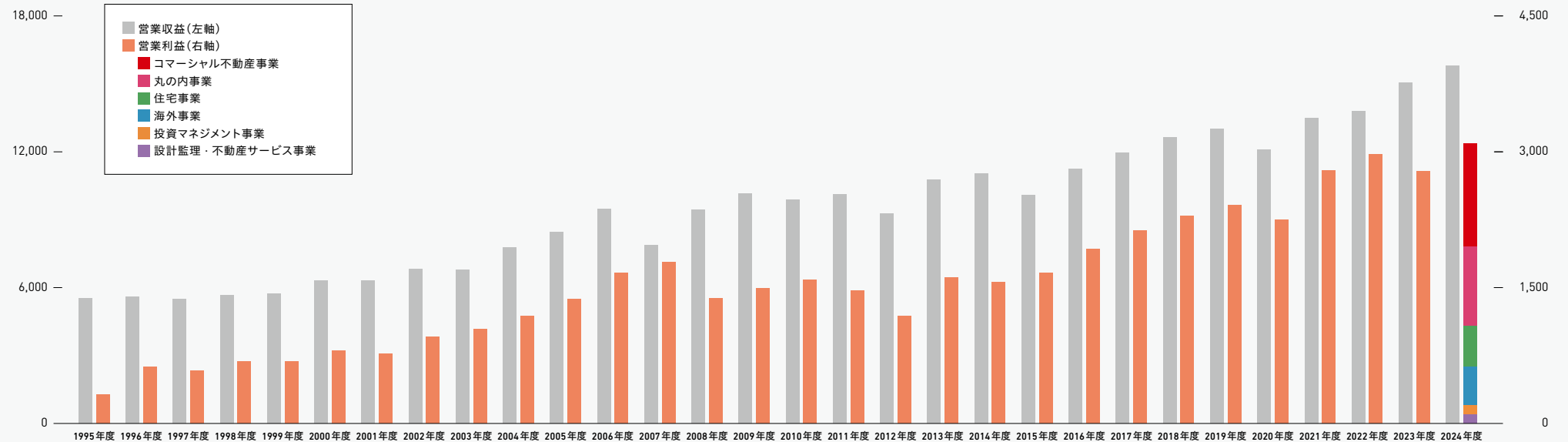
<https://www.mec.co.jp/company/charter/>

制定 1997年12月1日・改正 2002年8月1日・改正 2006年1月1日・改正 2018年4月1日

■ 価値創造の歴史

三菱地所グループは、長年の不動産開発実績により蓄積した独自の知見・ノウハウを活用することで、様々な領域へと事業を拡大してきました。オフィスビルの開発と運営管理を中心とした強みの領域に更に磨きをかけながら、新たなアセットタイプへの参入や海外マーケットへの展開など、環境変化や次の時代を見据えたチャレンジを続けています。

営業収益／営業利益(億円)



オフィスビルの開発や
運営管理で、確かな利益を創出

ビル事業

三菱第一号館 竣工
(1894年)



事業 拡大

丸の内の再開発を推進し、オフィスビルの開発・運営管理による収益を拡大する一方で、
新たなアセットタイプへの参入や海外市場への展開を通じて、ポートフォリオの分散を実現

丸の内事業

新丸の内ビルディング竣工
(2007年)



商業不動産事業

御殿場プレミアム・アウトレット開業
(2000年)



住宅事業

三菱地所レジデンス(株)発足
(2011年)



海外事業

ロックフェラーグループインター
ナショナル社に資本参画(1990年)



■ 価値創造の歴史 — 135年以上にわたる丸の内開発

当社グループは135年以上にわたり丸の内エリアの開発を手掛け、日本を代表するビジネスセンターへと進化させる過程において、「まちづくり」における独自の知見・ノウハウを蓄積してきました。そして現在、丸の内を“人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台”とすることを目指し、「丸の内NEXTステージ」の推進に取り組んでいます。

丸の内の取得

1890年、当時三菱社の社長であった岩崎彌之助が、明治政府からの要請を受け、丸の内一帯を取得しました。草が生い茂る原野であった丸の内一帯は「三菱ヶ原」と呼ばれていました。



1890年代～
第1次開発

1890年
ゼロからの出発

高度経済成長による オフィス需要の高まり

高度経済成長期を迎えると、丸の内のオフィス需要は急激に高まり、1959年に策定された「丸ノ内総合改造計画」によって、大量供給・高容積化に向けた大規模オフィスビルへの建て替えが始まりました。



1995年～2019年
第3次開発

1960年代～
第2次開発

本格的なビジネスセンターへ

1894年、丸の内エリアに初めての近代的オフィスビル「三菱一号館」が竣工し、その後、赤煉瓦造りの3階建てオフィスビルが次々と建設され、ロンドンのビジネスセンターを彷彿とさせる街並みは「一丁倫敦(ロンドン)」と呼ばれました。



国際競争力の強化

1995年の旧丸ビル建て替え発表以降、それまでのビジネスに特化したまちづくりから「世界で最もインタラクションが活発な街」をコンセプトに、丸の内を活気と賑わいのある空間へと変貌させました。

2008年からは、そのコンセプトの更なる「広がり」と「深まり」を目指し、大手町・有楽町にもまちづくりを拡大させ、国際金融拠点やインフラ整備などを通じて国際競争力の強化を推進しました。更に、美術館をはじめとした文化・芸術機能の整備、環境共生の推進などの新たな機能を付加することで、新しい価値を持つ魅力的なまちづくりに取り組みました。

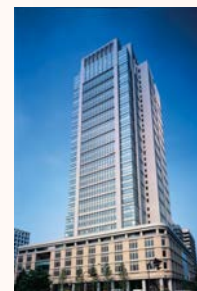
新たな価値創出

2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、“人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台”を目指し、イノベーション創発とデジタル基盤強化を通じて、個人のクオリティ・オブ・ライフ向上と社会課題の発見・解決を生み出すまちづくりを推進しています。

「丸の内NEXTステージ」では、有楽町及び常盤橋エリアを重点整備エリアとし、2030年までに約6,000～7,000億円(当社シェア)を建て替えやソフト整備に投資することで、再構築を推進します。



大手町ゲートビルディング(パース) Torch Tower(パース)



丸の内ビル



丸の内パークビルディング・三菱一号館



丸の内二重橋ビル

■ 価値創造の歴史 — 超長期視点と時代を先取りするDNA

当社グループでは、長年の不動産開発と運営管理で蓄積した独自の知見・ノウハウ・リレーションを活用することで、様々な領域へと事業を拡大してきました。現在も環境変化や次の時代を見据えたチャレンジを続けています。

1894~



「三菱ヶ原」から世界屈指のビジネスセンターへ 日本初の本格的なオフィスビルの開発

1890年に明治政府から丸の内一帯を取得した時、草が生い茂る原野であった丸の内一帯は「三菱ヶ原」と呼ばれていました。三菱地所はそこに日本初の近代的オフィスビルである「三菱一号館」を開発しました。高度経済成長期には、複数のオフィスビルが竣工し、世界屈指のビジネスセンターへと成長を遂げ、現在ではビジネスに留まらず、商業施設やホテル、各種イベント、災害防災拠点など、エリア全体がたくさんの魅力ある街へと変貌を続けています。当社グループは丸の内という約120haのエリア全体を使って、日々刻々と変わる社会からの要請や顧客ニーズを先取りし、今もなお、まちづくりを進化させ続けています。

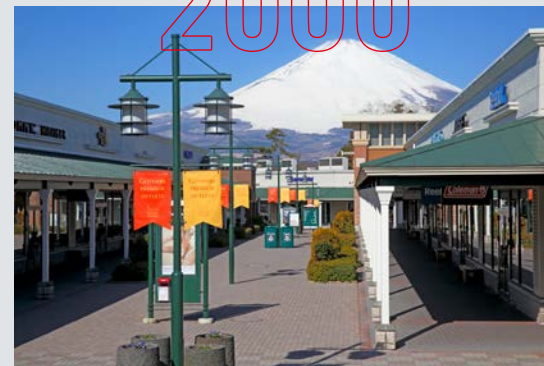
1993



丸の内の開発で培った超長期のまちづくり視点を他エリアに展開 大規模エリア開発事業「みなとみらい21」に参画

続いて、1980年代には、都市開発プロジェクト「みなとみらい21」事業に、民間で最大の地権者として参画しました。1993年にはみなとみらいのシンボルとなる「横浜ランドマークタワー」(地上296m)が竣工。「にぎわいのある24時間都市」を基本コンセプトに、ショッピングモール、オフィス、ホテルが縦に並ぶ日本初の垂直統合ビルとして話題を呼び、竣工30年以上経った今も横浜のシンボルの一つとなっています。また、みなとみらい地区においては、単独のオフィスビルや商業施設の開発に留まらず、エリアマネジメントにも関与することで、街の魅力向上に寄与しています。

2000



アウトレットを日本の文化として根付かせる 米国型アウトレットを日本へ展開

2000年の「御殿場プレミアム・アウトレット」開業を皮切りに、それまで馴染みのなかった米国を起源とするアウトレット文化を日本に取り入れ、現在では日本全国で10施設を展開しています。ショッピングにレジャーの要素を加えることで、非日常感を味わうことができる新しいショッピングの体験価値を提供しています。開業から20年余りが経過した現在、「プレミアム・アウトレット」は日本に根付き、10施設の年間施設売上の合計は4,000億円を上回る規模へと成長しました。旗艦施設である「御殿場プレミアム・アウトレット」では、隣地にホテルの誘致や、ヘリコプター遊覧体験など、今もなお進化を続けています。

■ 価値創造の歴史 — 超長期視点と時代を先取りするDNA

2001



投資マネジメント事業への参入

J-REIT市場へのいち早い参入

2001年には三菱地所がメインスポンサーであるジャパンリアルエステイト投資法人がJ-REITとして初めて上場しました(日本ビルファンド投資法人も同時に上場)。小口不動産投資という形で、機関投資家・個人投資家に不動産投資への間口を広げ、スポンサーである当社グループが開発した優良な資産を中心に、収益性の高い、安定的なアセットマネジメントを行っています。

投資マネジメント事業はグローバルに展開しており、2015年には米国のTA Realty社を買収。日米欧亜でグローバルプラットフォームを形成し、全世界の受託資産残高(AuM)は約6.1兆円(2024年度末現在)まで拡大しています。

2016



マーケットインのスピード感により、プレゼンス拡大 オーストラリアでの不動産開発に参入

2016年にオーストラリアでの不動産開発に参入後、急ピッチに事業を拡大し、現時点で1,600億円以上の開発投資を実行しました。オフィス・ホテル・分譲マンション・賃貸マンションのほか、Land Lease Community(借地権付建売住宅)、Master Plan Community(宅地分譲事業)、物流施設など様々なアセットタイプに参入しています。オーストラリアでの開発・JV経験の蓄積によるプロジェクト推進力が評価され、オーストラリアの各セクターにおけるマーケットリーダーからも選ばれる日系のデベロッパーとしての地位を確立。先見性とチャレンジ精神の双方が結実し、大きな先行者利益を獲得しています。

2023



約40年にわたるロンドンを中心とした欧州での事業展開 ロンドン市内の大規模オフィス2案件が始動

1986年の現地法人設立以来、約40年にわたってロンドン中心部でオフィスビル開発を中心に賃貸住宅、物流施設等複数案件を手掛けるだけでなく、フランス、ドイツでの物件取得を皮切りに欧州大陸にも進出。2023年にはスペイン・バルセロナでのオフィス事業、2024年にはスウェーデン・ストックホルムでの大規模オフィス改修事業がそれぞれ竣工しています。

長年の開発実績により開発に関するノウハウが蓄積していることから業界関係者や行政と強固な信頼関係が構築されており、2025年4月にはロンドン中心部での2つの大規模オフィス事業(「72 Upper Ground」「1 Victoria Street」)が着工。更なる成長に向けた取り組みを進めていきます。

価値創造を実現する強み

三菱地所グループは、長期にわたるまちづくりを通じて獲得した独自の強み＝三菱地所グループならではの推進力を有しています。この強みを活かし、当社グループにしかできない価値提供により、人々の生活に豊かさをもたらす、魅力的なまちづくりを継続します。

※ 2024年度末時点

強み 2 自然・製造資本 厳選かつ膨大な不動産への関与

様々なエリアやアセットに分散された、市況変化に強い資産ポートフォリオを有しています。



コマーシャル不動産事業・丸の内事業	住宅事業
オフィスビル管理棟数*	分譲マンション年間売上計上戸数
201 棟	1,787 戸
運営ホテル数	マンション管理戸数
23 施設	353,024 戸
商業施設数*	海外事業
27 施設(アウトレット:10)	海外拠点数
物流施設(開発済累計)*	20 拠点
26 施設	投資マネジメント事業
空港事業	受託資産残高(AuM)
10 空港	約 6.1 兆円
	*マスターリース物件を含む

強み 1 人的・知的資本 DNAを受け継ぐ人財

当社グループの求める「5つの要素」を持ちながら、高い専門性によって新たな価値を創造する「Professional」と、協業による強みの掛け算により変革を起こす「Change Maker」の2つのコンピテンシーを発揮し、組織として価値創造の最大化を目指します。



グループ従業員数	一人当たり営業収益	新卒採用女性比率	自己都合離職率
11,412 名	約 138 百万円	51.2 %	1.3 %



歴史の中で培われた3つの強み

HISTORY

強み 3 社会関係資本 信頼に裏付けされた幅広いリレーションとパートナーシップ

これまで積み重ねてきたお客様との信頼関係や取引先・協力会社との強固なリレーションが、当社グループの重要な強みとなっています。また、スタートアップ企業の支援や協業も積極的に行っています。



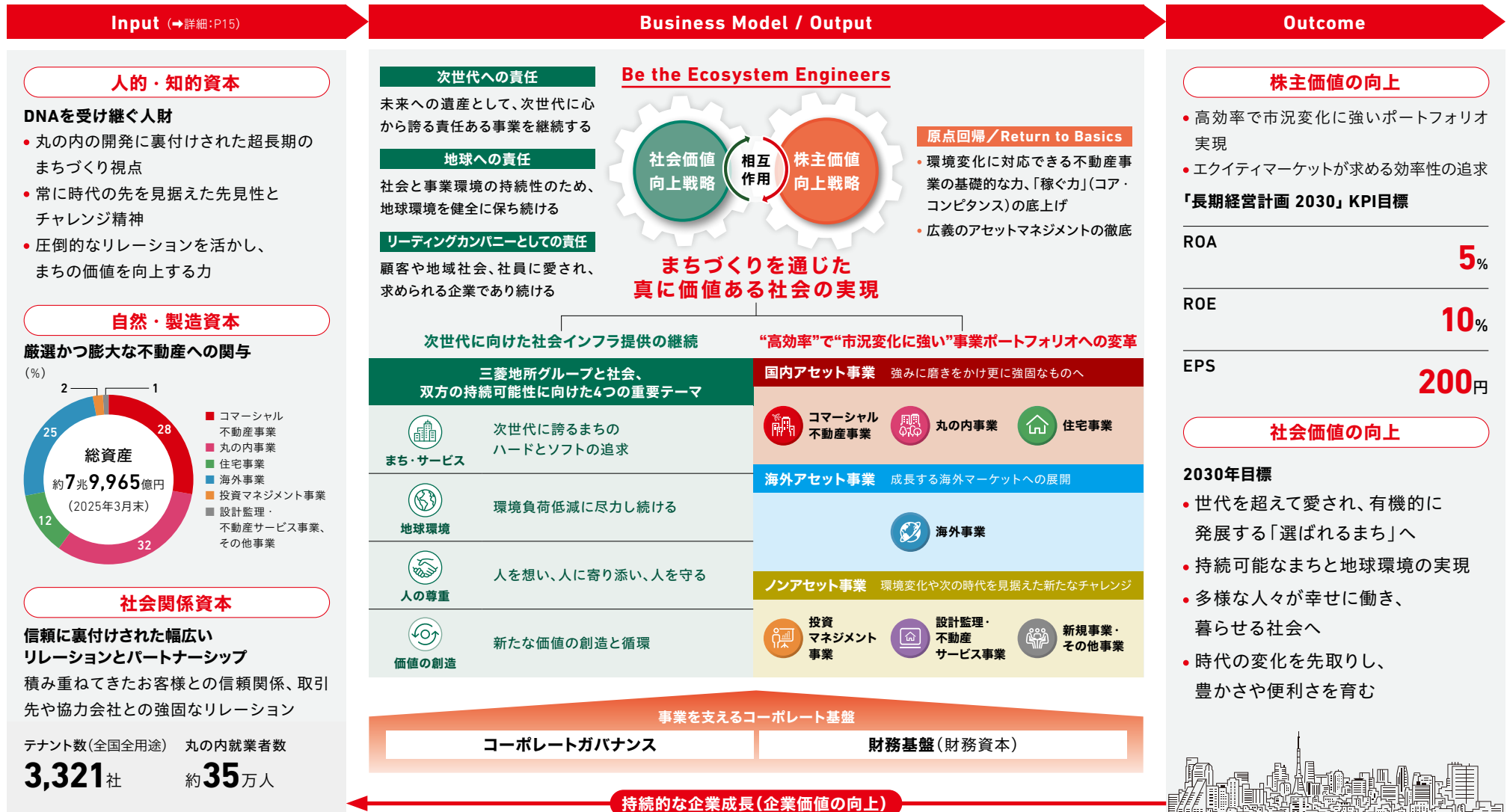
テナント数(全国全用途)
3,321 社
丸の内就業者数
約 35 万人
レジデンスクラブ対象会員世帯数
約 69 万世帯
スタートアップ支援拠点入居企業数(大丸有)
194 社
スタートアップ出資額(コミットメントベース)
約 454 億円

価値創造モデル

三菱地所グループ基本使命

私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します

まちづくりを通じて、サステナブルな企業価値の向上を実現し、株主や社会、すべてのステークホルダーの皆様へ価値を提供し続けます。



持続的な企業成長(企業価値の向上)

グラングリーン大阪 “Osaka MIDORI LIFE”の創造

「グラングリーン大阪」は約45,000m²の「うめきた公園」を中心に、オフィス、商業、ホテル、イノベーション施設など多様な都市機能を備えた複合開発です。「Osaka MIDORI LIFE」の創造～「みどり」と「イノベーション」の融合～を計画コンセプトに、2024年9月の先行まちびらきを経て、2025年3月には南館がグランドオープンしました。



■ ホテル

うめきたに訪れる様々なお客様のニーズに応える3つのホテルを用意しています。大阪の都市格を高め、関西・大阪のカルチャーを発信し、観光からビジネスまで、幅広いニーズにお応えします。

■ うめきた公園

世界的デザイナーを起用した、多様で上質なランドスケープを持つ都心型パブリックスペースです。市民・ワーカーなどのウェルビーイングの実現や、企業・研究機関などのチャレンジの場を提供します。

■ 商業施設

都心の利便性と豊かな緑に癒やされる、洗練された商空間です。心地よい緑がもたらす充実の時間と体験価値が、QOL (Quality of Life) の向上をサポートします。

■ オフィス

総貸室面積約34,000坪の大規模オフィスです。充実したサポート機能や豊かな緑が、多様化するワークスタイルに対応します。

■ 中核機能

世界に類を見ないイノベーション・プラットフォームです。「みどり」と「人」の関係性から、新たなライフデザイン・イノベーションを生み出します。

三菱地所が提供する価値

「グラングリーン大阪」は、都市の緑化とイノベーションの融合による社会価値向上を追求するとともに、グループ各社の強みを活かし、多岐にわたる事業分野でフィードバックを獲得。まちの魅力創出と収益確保の両立を実現しています。

Be the Ecosystem Engineers

「みどり」と 「イノベーション」の 融合



本プロジェクトは大阪の都市部における緑の少なさという課題に対し、長期的な都市競争力の向上を見据え、駅前一等地に広大な都市公園を整備するという挑戦を、公民連携の枠組みで実現したものです。この「みどり」は、人々の心身の豊かさを支えると同時に、街の魅力を高める重要な要素です。うめきた公園やイノベーション創出拠点「JAM BASE」では、多様な人々や企業が交流し、イノベーションの創出が進んでいます。今後も「グラングリーン大阪」は、「みどり」と「イノベーション」が融合する街として、社会価値の向上に貢献していきます。



©Akira Ito.aifoto

三菱地所グループの ノウハウを フル活用した開発

本プロジェクトでは、リーシングマネジメント、運営管理、設計、就業者向けアプリの開発、MIデッキ*の活用、駐車場管理、住宅販売など、当社グループがこれまでに蓄積してきたノウハウをフルに活用し、多岐にわたるフィードバックの獲得にもつながっています。

*MEC Industryの型枠材兼仕上材



VOICE

世界へ発信する、新しいまちづくり



三菱地所関西支店グラングリーン大阪室

「グラングリーン大阪」は、西日本最大のターミナルであるJR大阪駅前に、約45,000m²の広大な都市公園を中心に、オフィス・イノベーション施設・ホテル・商業施設・分譲住宅などを一体で整備する、画期的なプロジェクトです。持続可能な社会の実現（気候変動対応、生物多様性確保、ウェルビーイングの向上等）に向け、地域性を感じられる植栽計画や、生物多様性に配慮した環境計画を特徴とするほか、地中熱・下水熱利用、太陽光発電などの最先端技術や資源循環インフラを導入しています。

これらの取り組みが評価され、既にオフィスリーシングや分譲住宅販売、まちの協賛制度である「MIDORIパートナー」なども好調に推移しており、広大でみどり溢れる都市公園（パブリックスペース）が経済的・社会的な価値を高めることを示す象徴的な事例として、不動産開発の流れの一つ大きな転換点となると感じています。

今後も、ここ「グラングリーン大阪」から、世界に魅力を発信していきます。

グラングリーン大阪室・室長 岩元 輝智

丸の内“まちまるごとワークプレイス”構想

三菱地所グループでは、丸の内エリアにおける2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出すまちづくりを推進してきました。今後は、エリア全体をプラットフォームと捉え、テナント個社単独では実現しにくい取り組みをエリア全体で提供する“まちまるごとワークプレイス”構想を推進し、「ここで働きたい、ここにオフィスを構えたい、ここに訪れたい」と思われ続けるまちづくりを目指していきます。

まち全体だからこそ提供できるプラットフォーム

テナント個社では実現しにくい取り組みをエリア全体でサポート

多様なワークプレイス



1

イノベーションフィールドと成長



2

働く人を支える場とサービス



3

充実の食とエンタメ



4

まちで育むウェルビーイング



5

サステナブルなまちづくり



6

丸の内を圧倒的に差別化。顧客満足度を高めながら
提供価値に応じた対価を収受し、「長期経営計画 2030」目標の実現に向け、

既存アセットで

+100億円以上の増益を目指す。

背景

- ・オフィス環境整備を「コスト」から「投資」へと捉え直す動きは直近の移転事例においても顕著
- ・逼迫した需給環境やインフレ等を背景に賃料改定時の増額改定率も増加

1.一般オフィス

- ・顧客満足度向上による賃料単価の向上
- ・インフレの価格転嫁
- ・再契約時の増額改定トレンドの継続



賃料改定の
状況

増額改定
妥結率上昇

増額改定

出所：2024年度実績

2.サービスオフィス

- ・付加価値の付与による高単価の実現
- ・小割区画の適正ボリュームの見極めと、ボリューム拡大による収益性向上



会議室・什器等充実の
セットアップオフィス

7 拠点



プレミアスマールオフィス

4 拠点



三菱地所グループ
フレキシブルオフィス

全国約200 拠点

3.商業施設等

- ・年間1,000億円の売上を誇る商業施設の収益拡大
- ・ポイントアプリ、インバウンド施策による店舗売上向上
- ・ホール&カンファレンス、ホテル、駐車場などの収益拡大

4.管理コスト

- ・保有アセットの集積を活かした管理コストコントロール
- ・高度な業務効率化・発注ノウハウ等による管理コストの最適化
- ・AI・ロボティクス等テクノロジー活用による管理の効率化

海外事業の更なる拡大

現在、米国・欧州・アジアの計5拠点で海外事業を推進し、全世界の総資産は約1.9兆円(2024年度末)に達しています。
「長期経営計画 2030」で掲げる営業利益900億円、ROA6%の前倒し達成を見据え、海外事業の更なる拡大を図っています。

事業展開エリア

The United Kingdom
総資産 約 **4,300** 億円



8 Bishopsgate (London)

★：主な当社グループ拠点所在地
●：主なプロジェクト所在地

Mitsubishi Estate London Limited
London

Mitsubishi Estate (Shanghai) Ltd.
China
総資産 約 **300** 億円

Mitsubishi Estate Taiwan Ltd.
Taiwan
総資産 約 **100** 億円

Southeast Asia and Oceania
総資産 約 **4,500** 億円



Oasis Central Sudirman (Jakarta)

Mitsubishi Estate Asia Pte. Ltd.

Sydney



180 George Street (Sydney)

Rockefeller Group International, Inc.
Mitsubishi Estate New York Inc.

New York
Washington D.C. & Maryland
Georgia
Miami
New Jersey
California
Arizona
Colorado

The United States
総資産 約 **9,600** 億円



1271 Avenue of the Americas (New York)



NOVA Business Park (Virginia)

投資戦略

先進国 ▶ 積極投資

- ・回転型資産を拡大し、継続的に売却利益を獲得
- ・成長性の高いエリア、新アセットへの積極投資
- ・米国を中心とした、ハイブリッド・モデル投資を通じた収益獲得

新興国 ▶ 分散投資/投資効率優先

- ・マーケット、商習慣を考慮したエリア・アセットタイプの選別
- ・現地有力パートナー企業との協業による、投資機会の拡大

BS・PLの成長イメージ

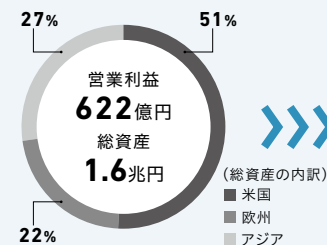
厳選された優良案件への投資が進み、長計目標の早期達成を目指しています。

長計発表時点

営業利益 **304** 億円
(2017～2019年度平均)
総資産 **7,130** 億円
(2018年度末時点)



直近3カ年実績 (2022～2024年度平均)



2020年代後半 長計目標の前倒しを目指す



海外事業担当役員メッセージ



三菱地所株式会社
執行役常務
海外事業グループ統括
海外業務企画部担当

岩瀬 正典



「F1 Victoria Street」完成イメージ(©Secchi Smith)



「72 Upper Ground」完成イメージ(©Cityscape)

単なる海外進出ではなく、地域への深い理解を示し、 信頼されるパートナーとして責任を全うします。

三菱地所の海外事業は1970～80年代から米国・欧州を中心にスタートし、以来50年超にわたり、世界の主要都市で様々な開発・投資を展開してきました。

ニューヨークやロンドンといったグローバル都市での経験を礎に、2010年前後にはシンガポール、上海にも拠点を構え、更に台湾、タイ、ベトナム、インドネシアなどアジア各国に進出。2021年にはオーストラリア・シドニーに拠点を設立しました。単独での事業展開が難しい国においても日本だけでなく世界での実績が評価され、「選ばれるパートナー」として着実にプレゼンスを高めています。

現在、当社の海外資産規模は1.9兆円を超え、エリアの分散だけでなく、オフィスはもとより分譲・賃貸住宅、物流施設、アウトレット、ホテルと、ポートフォリオも多様化が進み、マーケットに応じて機動的に対応できる柔軟性も有しています。

こうした実績の背景には、現地のデベロッパーや施工会社、エージェンツ等と築き上げた関係性だけでなく、日本の各拠点からのサポートへの信頼・期待感、そして三菱地所グループの基本使命への共感が息づいています。

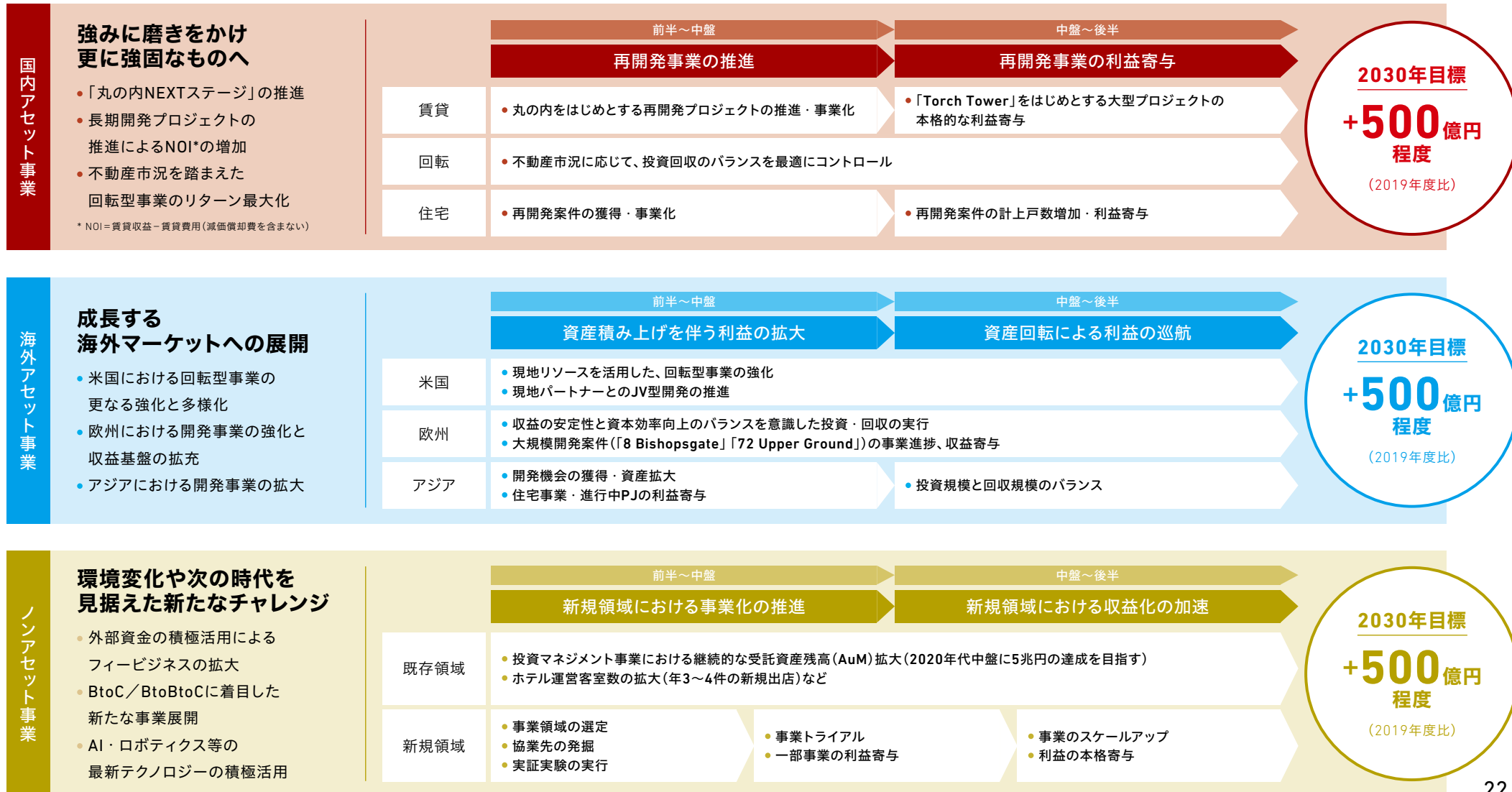
今後の海外事業戦略においては、特に欧米豪といった不動産先進国に注力してまいります。これらの地域では、当社グループのケイパビリティを最大限に活かし、安定的な収益基盤の構築が見込まれます。既存マーケットの深耕に加え、各都市ニーズに応じた開発を柔軟に推進し、投資規模・収益の両面で更なる飛躍を目指します。

特に米国では高まる需要を背景にデータセンターの開発に着手しており、2025年には当社グループとして初のハイパースケーラー・データセンターの「NOVA Business Park」が竣工予定。投資マネジメント事業の日米欧亜の各拠点におけるソーシング力や、各エリアで積み上げたリレーションも結集し、「長期経営計画 2030」における海外事業グループの営業利益900億円の早期達成を現実的なものとしています。

私たちの海外事業は、単なる海外進出ではなく、グローバルな視点を持ちながら、地域への深い理解を示し、信頼されるパートナーとして責任を全うすることです。引き続き「人を、想う力。街を、想う力。」をもって、持続可能で魅力ある都市の創造に取り組み続けてまいります。今後の三菱地所の海外展開に、ぜひご期待ください。

長期経営計画 2030 ― 株主価値向上戦略：成長戦略と目標

長期にわたるまちづくりを通じて獲得した独自の強み「DNAを受け継ぐ人財」「厳選かつ膨大な不動産への関与」「信頼に裏付けされた幅広いリレーションとパートナーシップ」を活かし、「国内アセット事業」「海外アセット事業」「ノンアセット事業」の3つの領域で成長の実現を目指します。



長期経営計画 2030 ― 事業セグメントの概要

事業名	詳細事業	概要	国内アセット	海外アセット	ノンアセット
 コマーシャル不動産事業	 オフィスビル事業	開発・賃貸事業 運営管理事業 国内主要都市でオフィスビルの開発、賃貸、運営管理業務を展開	●		●
	 商業施設・アウトレットモール事業	大都市圏を中心に、日本全国で商業施設や国内トップクラスの集客力を誇る「プレミアム・アウトレット」を開発・運営	●		
	 物流施設事業	「ロジクロス」シリーズを柱に物流施設の開発、リーシング、運営管理を実施	●		
	 ホテル事業	開発事業 運営事業 幅広いカテゴリーのホテル開発と「ロイヤルパークホテルズ」ブランドによるホテル運営事業を展開	●		●
	 空港事業	国内10空港の運営に携わり、地域の発展に貢献	●		
	 丸の内事業	開発賃貸 運営管理 大手町・丸の内・有楽町地区でのオフィスビルを中心とした開発、賃貸、運営管理を展開 面開発・エリアマネジメントを行うことで、利益を最大化	●		●
 住宅事業	分譲・賃貸マンション事業 運営管理・仲介事業	分譲マンション事業「ザ・パークハウス」、賃貸マンション事業「ザ・パークハビオ」ブランドの開発・販売のほか、仲介、管理などのサービスを提供	●		●
 海外事業		米国・英国を中心にオフィスビル等の開発、賃貸事業を展開 アジア・オセアニア各都市でのプロジェクトも展開		●	
 投資マネジメント事業		日米欧亜で投資家向けの資産運用サービスを提供			●
 設計監理事業		三菱地所設計が建築・土木工事の設計監理業務等を展開			●
 不動産サービス事業		三菱地所リアルエステートサービスが不動産仲介、マンション・オフィスビルの賃貸経営サポート、駐車場運営事業等を展開			●
 新規事業・その他事業		デジタル技術を活用したビジネスモデルの革新や、オープンイノベーションの推進			●

長期経営計画 2030 ― 社会価値向上戦略：サステナビリティへの取り組み全体像

当社グループを取り巻く自然環境と社会環境の変化、サステナビリティに関する企業への要請の一層の複雑化を踏まえ、2024年度にサステナビリティ重要テーマとマテリアリティを改定し、新たなスタートを切りました。当社グループの持続的な成長と社会の持続可能性、双方の実現のため、次世代に向けた責任ある事業推進による社会課題解決への取り組みを加速させ、次世代に必要とされる企業として、基本使命で掲げる真に価値ある社会の実現を目指します。

「両輪の経営」のフレームワーク

三菱地所グループのサステナビリティビジョン2050

Be the Ecosystem Engineers*

次世代への責任

未来への遺産として、次世代に心から誇る責任ある事業を継続する

地球への責任

社会と事業環境の持続性のため、地球環境を健全に保ち続ける

リーディングカンパニーとしての責任

顧客や地域社会、社員に愛され、求められる企業であり続ける

原点回帰/Return to Basics

- 環境変化に対応できる不動産事業の基礎的な力、「稼ぐ力」（コア・コンピタンス）の底上げ
- 広義のアセットマネジメントの徹底

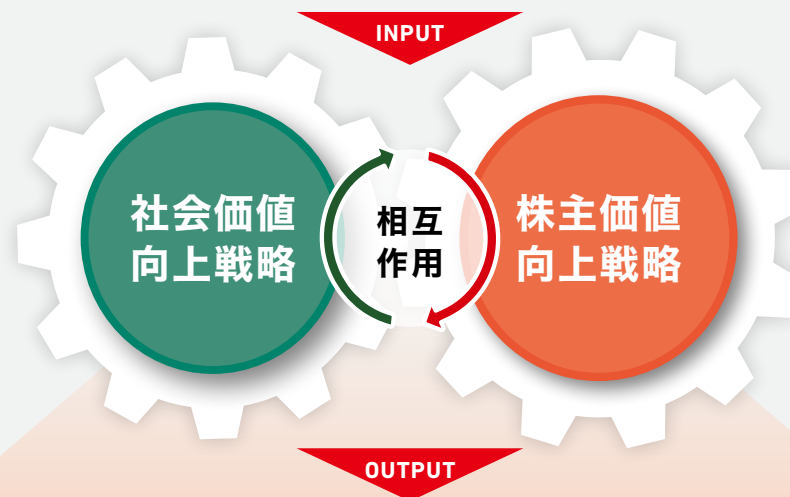
基本方針

次世代に向けた
社会インフラ提供の継続

2030年目標

三菱地所グループと社会、
双方の持続可能性に向けた4つの重要テーマ

- 次世代に誇るまちのハードとソフトの追求
- 環境負荷低減に尽力し続ける
- 人を想い、人に寄り添い、人を守る
- 新たな価値の創造と循環



基本方針

“高効率”で“市況変化”に強い
事業ポートフォリオへの変革

2030年目標

ROA	ROE	EPS
5%	10%	200円

三菱地所グループの成長と社会、双方の持続可能性確立による

まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現

* 私たちは、立場の異なるあらゆる主体（個人・企業他）が、経済・環境・社会のすべての面で、持続的に共生関係を構築できる場と仕組み（＝エコシステム）を、提供する企業（＝エンジニアズ）であることを目指します。（2020年2月5日発表）

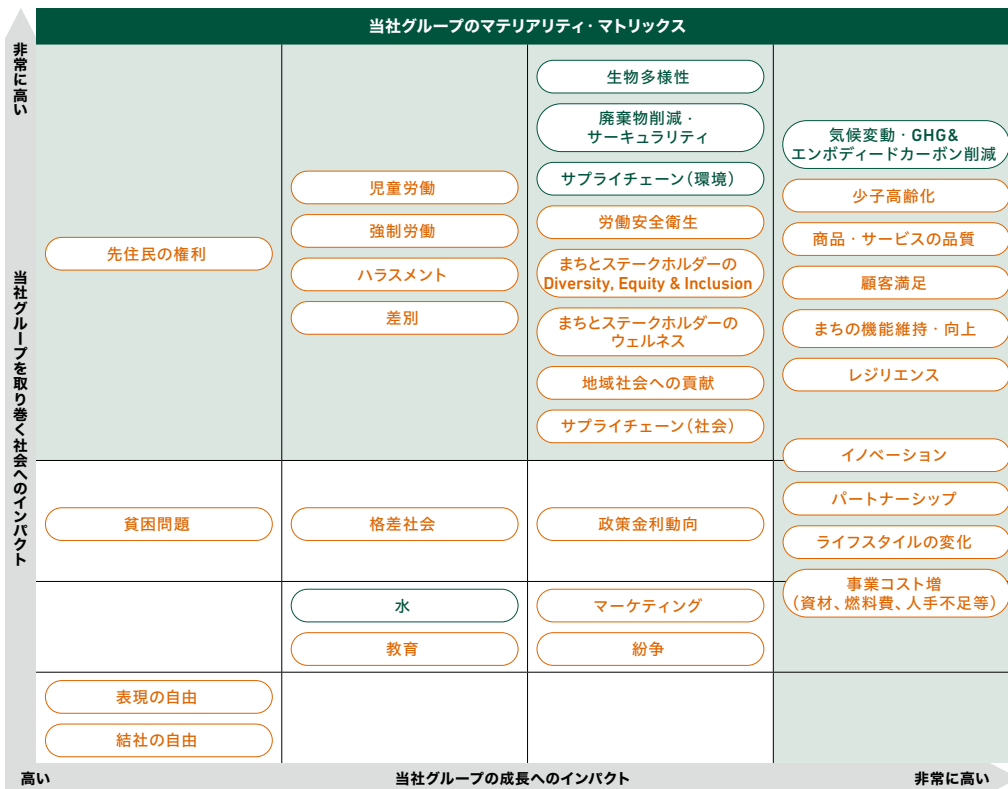
長期経営計画 2030 ― 社会価値向上戦略：2030年目標 4つの重要テーマ

①社会価値向上戦略と事業のつながりの明確化 ②サステナビリティ経営の意義への社内理解促進 ③株主ほか社会から当社グループへの要請・期待との調和のため、「なぜサステナビリティに取り組むのか」に立ち返り、サステナビリティ重要テーマの見直しを実施しました。

4つの重要テーマ特定プロセス

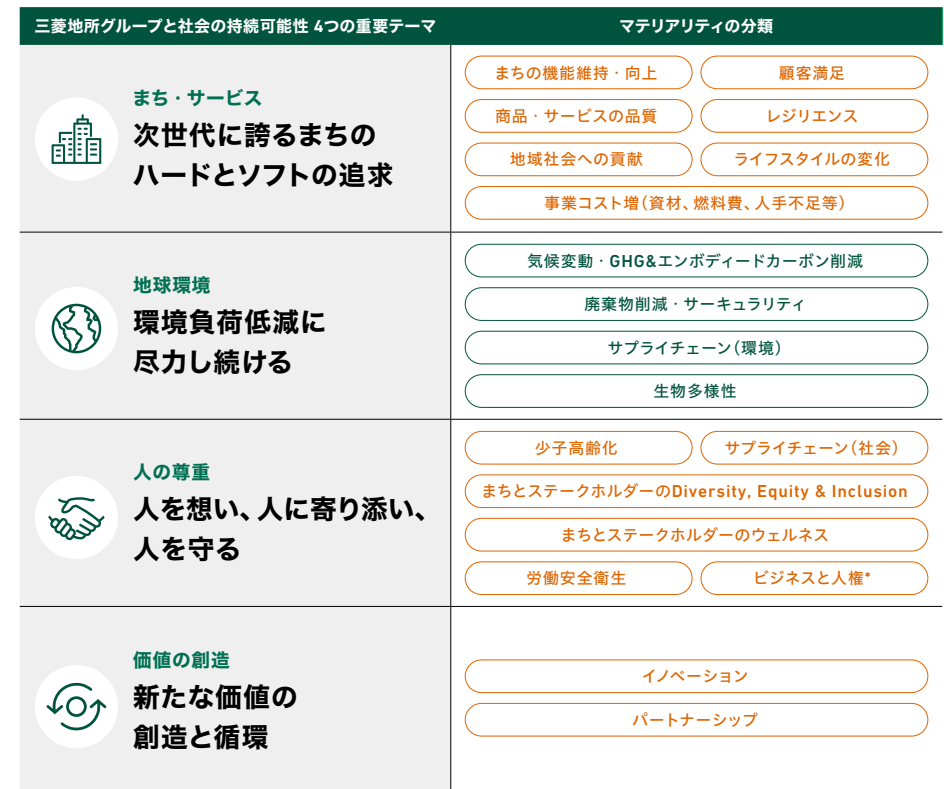
マテリアリティの洗い出し

社会課題を抽出し、その中でも当社に関係性の深い社会課題群を「当社グループの成長(財務)へのインパクトの大きさ」「当社グループを取り巻く社会(ステークホルダー)へのインパクトの大きさ」の2軸上にマッピングし、各項目の重要性を評価。各軸において特に重要性が高いと評価した項目(■：みどり枠)を重要課題(マテリアリティ)と特定しました。



4つの重要テーマの抽出

特定した重要課題(マテリアリティ)を、まち・サービス、地球環境、人の尊重、価値の創造の4つのグループに整理し、「三菱地所グループと社会の持続可能性 4つの重要テーマ」を定めました。



* 児童労働、強制労働、ハラスメント、差別、先住民の権利

両輪の経営の基盤

人財 コーポレートガバナンス コンプライアンス 資本政策

■ Environment(環境) ■ Social(社会) ■ Governance(企業統治)

詳細はこちらから [web](#)

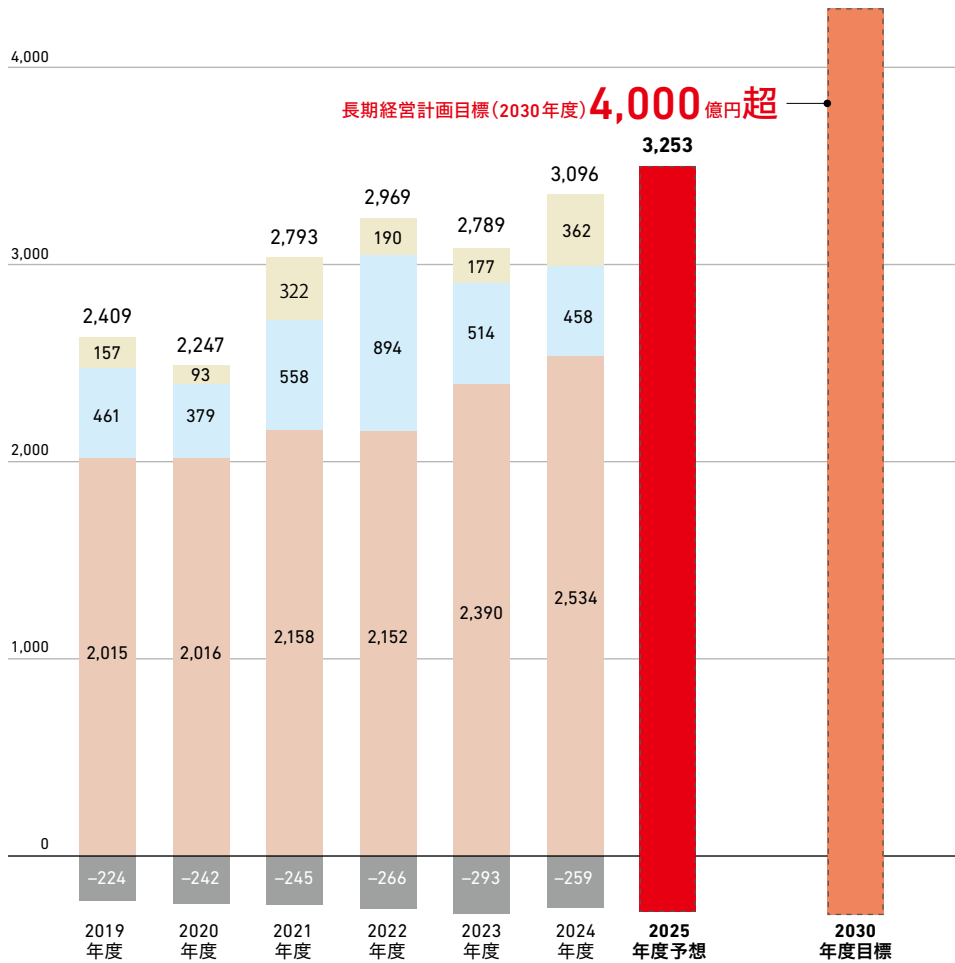
長期経営計画 2030の進捗

2024年度の事業利益は3,096億円となり、三菱地所として初めて3,000億円を突破しました。2025年度の事業利益は3,253億円と、過去最高を更新する見込みです。

2024年度の実績は、ROA4.0%、ROE7.6%、EPS151.04円となり、「長期経営計画 2030」のKPI達成に向けて着実に前進しています。

事業利益*推移

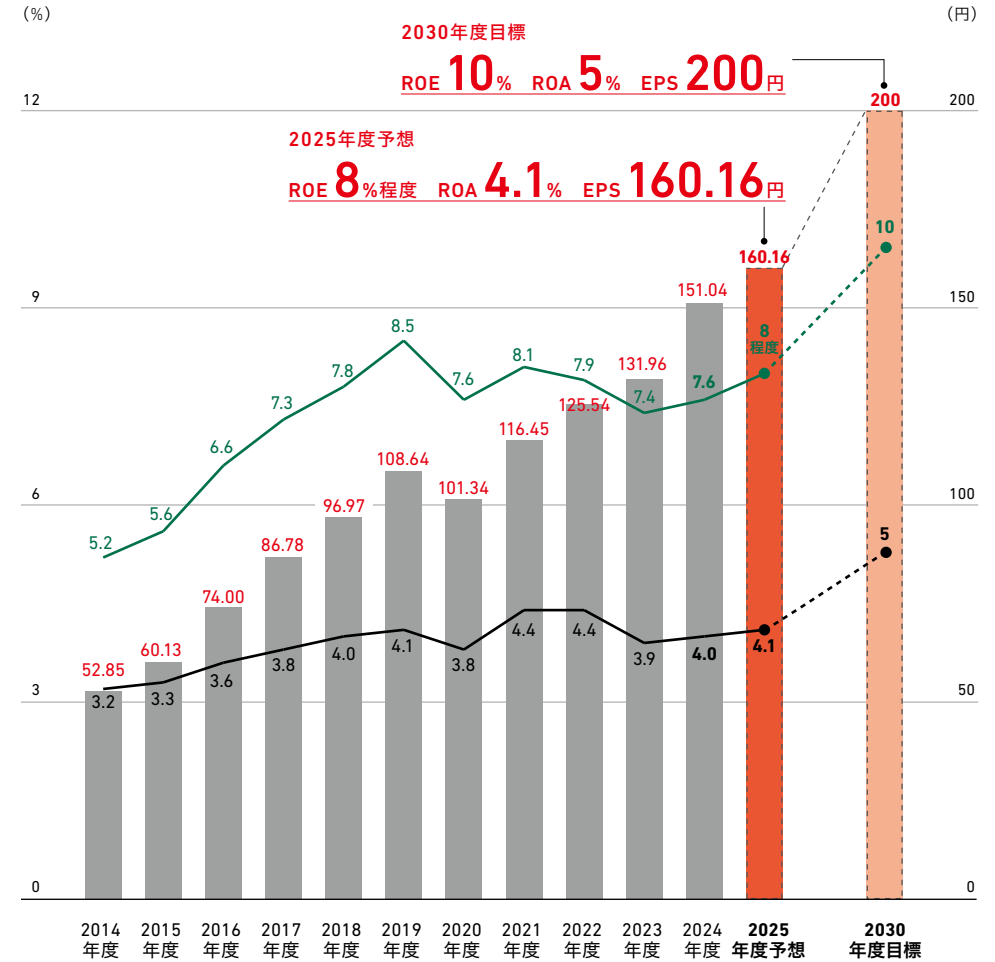
(億円)



国内アセット 海外アセット ノンアセット 全社消去
*事業利益：営業利益＋持分法投資損益

KPIの進捗

(%)



ROA* (左軸) ROE (左軸) EPS (右軸)
* ROA = 事業利益 ÷ 総資産 (期首期末平均)

長期経営計画 2030の進捗

国内アセット事業

- 「丸の内NEXTステージ」の象徴的な物件である「Torch Tower」が2028年の竣工を目指して2023年9月に着工。2024年度には大阪で2物件が竣工（「大阪堂島浜タワー」「グラングリーン大阪」）。
- 安定した国内売買マーケットを活用して2024年度は830億円の物件売却益を計上。

オフィス空室率（2024年度末）

丸の内	1.73%	全国	2.32%
-----	-------	----	-------

丸の内エリアの主な開発中物件



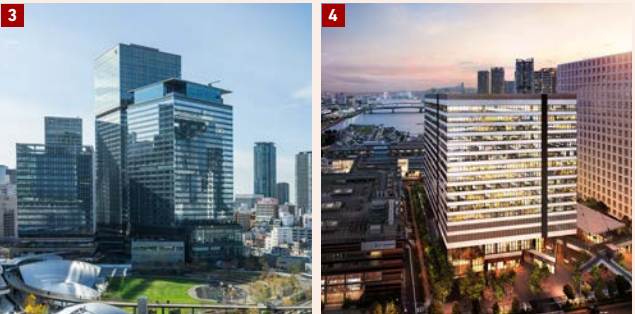
1 大手町ゲートビルディング

延床面積： 85,200m²
竣工予定： 2026年7月

2 Torch Tower

延床面積： 553,000m²
竣工予定： 2028年5月末

直近の竣工物件



3 グラングリーン大阪

延床面積： 378,450m²
先行開業： 2024年9月

4 豊洲セイルパーク

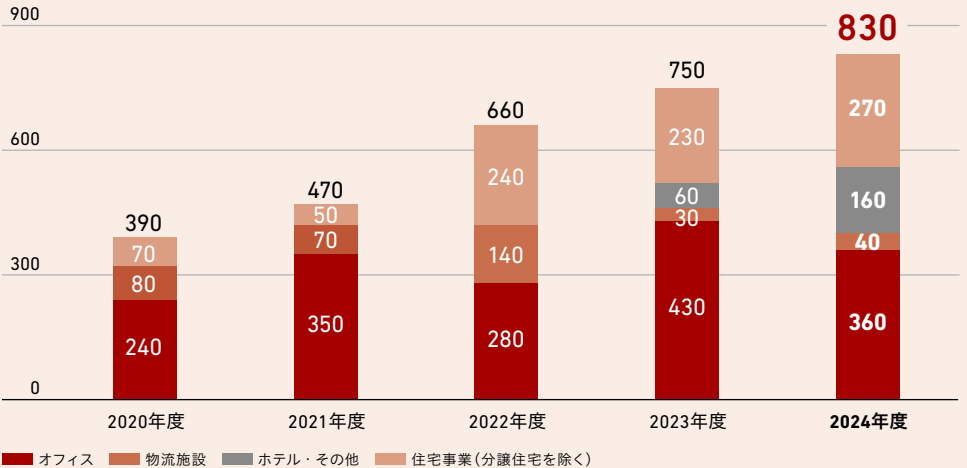
延床面積： 136,000m²
竣工： 2025年6月

主な物件売却実績



物件売却益のアセット内訳

（億円）

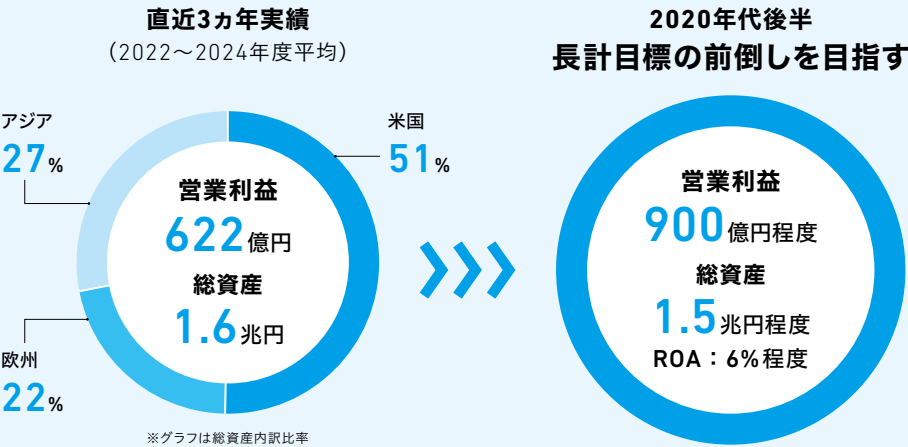


長期経営計画 2030の進捗

海外アセット事業

- 「長期経営計画 2030」発表後、各エリアで進んだ投資が間もなく収穫期に入ることを受けて、利益目標(営業利益900億円)達成の前倒しを公表。
- 米国、欧州、オーストラリア等の先進国を中心に厳選投資が進み、想定以上の利回りで利益計上ができていることを受け、投資戦略を修正。先進国に積極的に投資し、これまで積み重ねてきた当社のケイパビリティを活用することにより、利益目標の前倒し達成の蓋然性を高めていく。

BS・PLイメージ



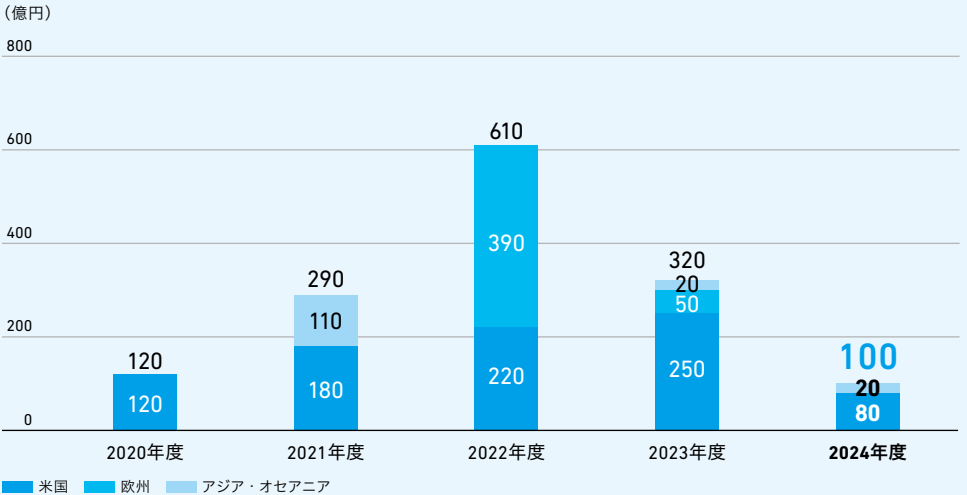
投資戦略

エリア	投資方針
先進国 (米国、欧州、オーストラリア等)	積極投資 - 回転型資産を拡大し、継続的に売却利益を獲得 - 成長性の高いエリア、新アセットへの積極投資 - 米国を中心とした、ハイブリッド・モデル投資を通じた収益獲得
新興国 (アジア中心)	分散投資 投資効率優先 - マーケット、商慣習を考慮したエリア・アセットタイプの選別 - 現地有力パートナー企業との協業による、投資機会の拡大

主な物件売却実績



物件売却益のエリア別内訳



ノンアセット事業

ホテル運営事業

- 旺盛なインバウンド需要を背景として、ADRは20,000円を超え、ADR、RevPARは過去最高を更新。
- 2025年度は、都心やリゾートエリアなど各地で当社の開発したホテルが竣工予定。



ザ ロイヤルパークホテル
アイコニック 那覇
2026年1月開業予定
257室

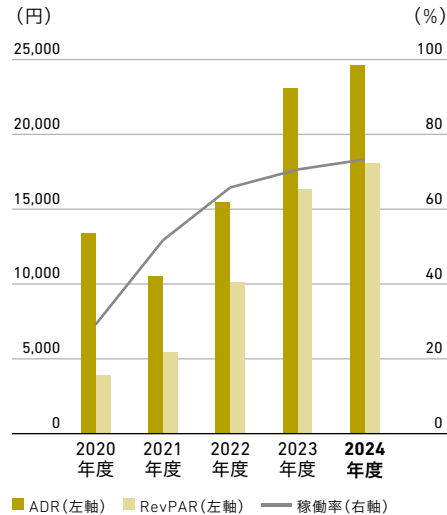


ザ ロイヤルパークホテル
舞浜リゾート 東京ベイ
2026年2月開業予定
750室



ローズウッド
宮古島
2025年3月開業
55室

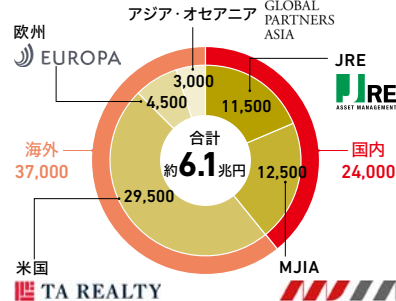
ロイヤルパークホテルズ 営業状況



投資マネジメント事業

- 2024年度は前年度インセンティブフィー調整の反動により増益となり、営業利益は約119億円。
- グローバルプラットフォームを活用し、国内外機関投資家の各種投資ニーズをクロスセルで獲得。AuMは約6.1兆円(前年度末比+0.4兆円)に成長。2030年度目標としてAuM10兆円、営業利益300億円の目標を設定。

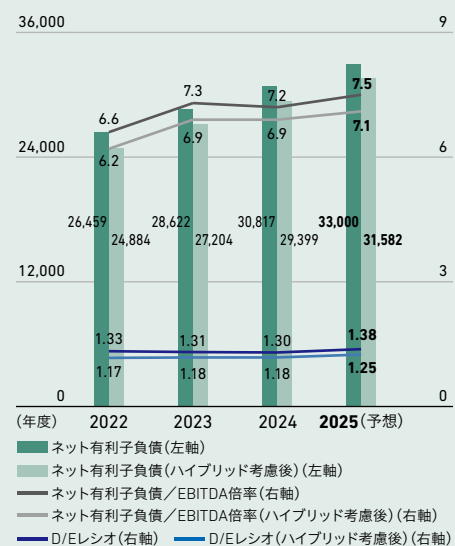
受託資産残高(AuM)の状況 (億円)



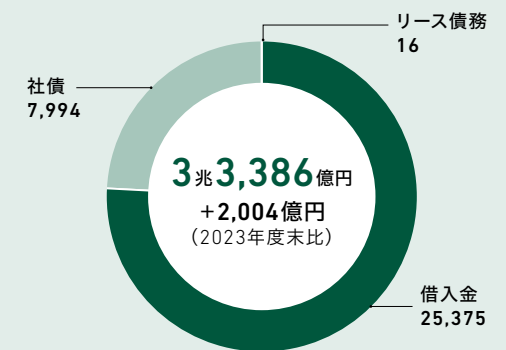
財務戦略

不動産業界の特徴として負債が大きくなるため、財務戦略による適切なコントロールが必要。当社の信用力を活かして、原則は長期・固定・低金利を追求するが、変化の激しいマーケットの状況を見ながら最適な方法にて資金調達。不動産市況に応じて、柔軟な調達を行うべく、財務規律を徹底。高い格付水準の維持と、ネット有利子負債／EBITDA(ハイブリッド考慮後)倍率8倍未満を目途としてマネジメント。

ネット有利子負債／EBITDA倍率、D/Eレシオ (億円) (倍)



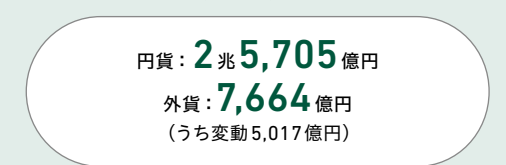
連結有利子負債 (2024年度末) (億円)



固定・変動比率 長期・短期比率 平均残存年限(単体)



円貨・外貨内訳



格付情報 (2024年10月1日～)

格付機関名	長期債格付
ムーディーズ	A2
スタンダード&プアーズ(S&P)	A+
格付投資情報センター(R&I)	AA
日本格付研究所	AA+

財務担当役員 メッセージ

**ROE10%を目指す道筋と進捗——
戦略の実行と財務健全性の両立**

三菱地所株式会社
執行役常務
梅田 直樹

2024年度決算と2025年度の業績見通し

2024年度(2025年3月期)決算では、三菱地所グループとして初めて営業利益が3,000億円を上回りました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は4期連続で過去最高を更新しました。

海外の不動産投資マーケットの回復が期初に想定していたよりも遅れたため、いくつかの物件の売却を翌年度以降に延期する判断をしました。そのため、海外事業の営業利益が当初予算に対して未達となりましたが、好調な国内マーケットにおいて利益を伸ばしてカバーしたため、連結営業利益は前年度比11%増の3,092億円となりました。また、政策保有株式の売却を積極的に進め

たこともプラスに寄与して、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比12.4%増の1,893億円を計上しました。

2025年度(2026年3月期)も、営業利益や親会社株主に帰属する当期純利益が過去最高を更新する見込みです。加えて、1,000億円の自己株式取得を発表しています。政策保有株式の売却も継続します。その結果、ROEは8.0%程度に上昇する見込みです。

丸の内事業においては既存オフィスビルの賃料増額改定が好調に推移しており、再開発に伴う既存ビルの取り壊しによる賃料収益の減少分をカバーする見込みです。加えて、活況なインバウンド需要によりホテルやアウトレットモール事業も好調を維持する想定です。さらには海外及び国内

の物件売却益、投資マネジメント事業におけるフィー収入の増加が利益を押し上げる見込みです。海外での物件の売却については、前年度と同様にマーケット回復のタイミングが遅れる可能性もありますが、状況によっては国内物件の売却によりカバーすることも想定しています。

当社グループの海外事業では、特に米国、英国、オーストラリアにおいて優良開発案件への投資が進んでいます。これらの国では短期的に不動産売買市場が停滞していますが、各国の中長期的なファンダメンタルは強いと見ていますので、売却による資金回収の適切なタイミングを見極めていきます。

ROE10%達成に向けた3つの戦略

三菱地所グループは2020年に「長期経営計画 2030」を発表した後、国内外で優良開発プロジェクトへの先行投資を進めてきました。その多くが当社グループの「開発力」を活かせる投資だったのは違いありませんが、開発利益が実現するには時間がかかり、その間はB/Sが拡大するため、ROEが横這いまたは低下するトレンドが2023年度まで続きました。長期経営計画の中ではそれは想定通りでしたが、多くの株主から、「ROE10%達成への道筋が見えない」「ROE10%は達成できないのではないか」といったコメントをいただきました。

そこで、「ROE10%は必達である」「2030年度より前にROE10%の達成を目指す」という我々のコミットメントを改めて明確にするため、目標達成への戦略と施策を、最新の開示資料で再度お示ししています。

その中でも特に、ROE向上のための3つの戦略を明示しました。

1. 営業利益の成長
2. 資産売却による効率性の追求（資金回収と資本効率の改善）
3. 自己資本のコントロール（株主還元の充実）

これらの戦略は、今回新たに立案したものではなく、従来から継続的に実行してきたものですが、ROE10%達成への強い決意を示すために、改めて強調することにしました。

1. 営業利益の成長

「長期経営計画 2030」の中間地点である2025年3月末時点で、国内の回転型資産（分譲住宅を除く）は簿価1兆円の投資残高です。また、海外では簿価1.5兆円の投資残高となっています。海外の中でも一番エクスポージャーが大きい米国では、過去5年間はオフィスへの投資をほとんど行わず、物流施設や賃貸住宅の開発に投資してきました。最近ではそれらに加えて、高い成長性の見込まれるデータセンター開発へも積極的に投資しています。これら国内外のプロジェクトのいくつかは開発が終わってインカム・ゲインを生むフェーズになっており、売却可能な資産として、キャピタル・ゲインによる今後の利益成長ドライバーの一つになります。

更に、国内の好調なオフィス、アウトレットモール、ホテルなどからのインカム・ゲインも今後伸びるほか、分譲住宅の好調な利益も続く見込みです。投資マネジメント事業などのノンアセットビジネスも堅実に伸びる見込みです。

これらにより、営業利益や親会社株主に帰属する当期純利益がいよいよ成長フェーズに入りました。「長期経営計画 2030」では、2030年度の事業利益*のイメージを3,500～4,000億円と示していますが、3,500億円はより早い時期に達成できると考えていますし、2030年度までには4,000億円を超えるイメージを我々は描いています。この利益成長が、ROE10%達成へのベースとなります。

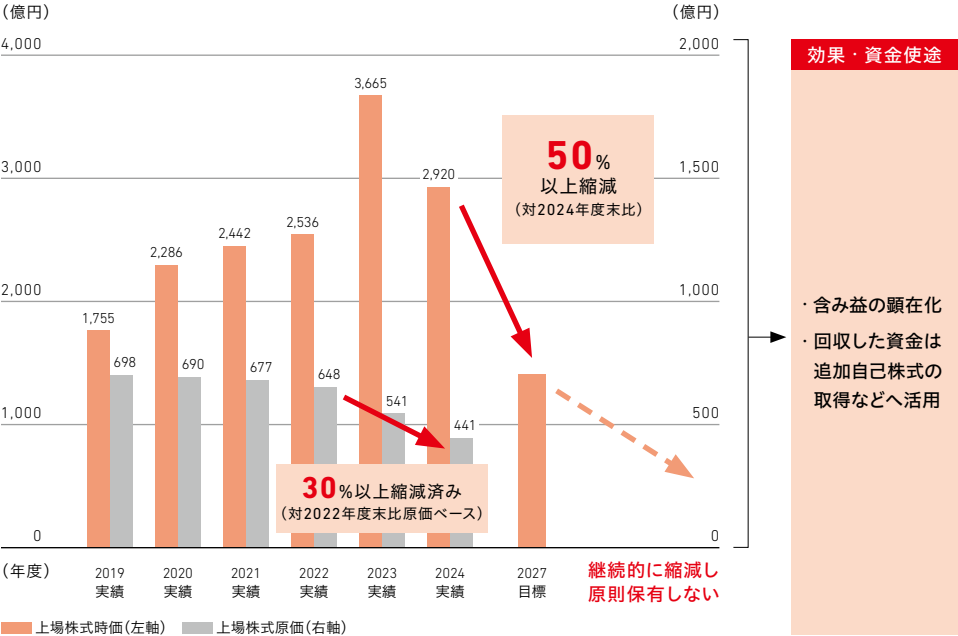
* 事業利益=営業利益+持分法投資損益

2. 資産売却による効率性の追求（資金回収と資本効率の改善）

直近の2年間で政策保有株式の30%以上の売却を進めましたが、そこから更に、今後3年間で50%以上縮減する方針を公表しました。その先も継続的に縮減を進め、原則として政策保有株式を保有しない方針としています。これにより資金回収を進めるとともに、含み益の顕在化にも寄与します。政策保有株式の売却で回収した資金は、自己株式の取得などに充てる方針です。特に持ち合い株の売却に関しては、当社株式も売られることが想定されるため、株価への影響を考慮すると、自己株式を取得することで、影響を一定程度緩和することができると考えています。

また、利回りの低い資産の売却も進めています。例えば、2023年度、2024年度に部分売却した大手門タワーなどが該当します。回収した資金をより利回りの高いプロジェクトに再投資することや、自己株式の取得に充てることにより、ROEの改善につなげています。

保有株式の時価・原価推移(上場株式)



3.自己資本のコントロール(株主還元の充実)

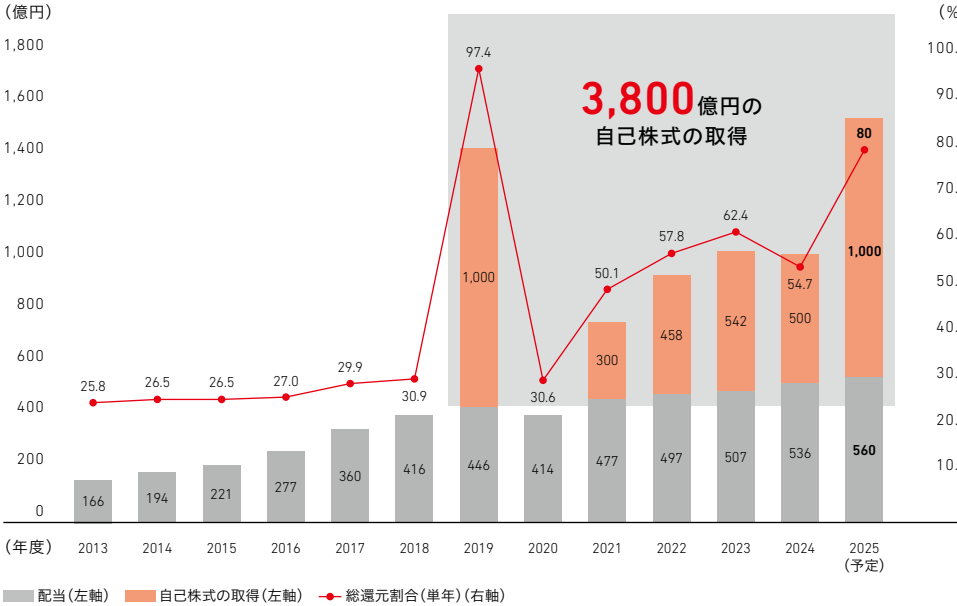
ROE10%の目標達成のためには、利益成長と並んで自己資本のコントロールがとても重要です。我々は株主還元を充実させることにより、自己資本が大きくなり過ぎないようにコントロールする方針です。株主還元方針としては、2024年5月に、配当や自己株式取得の予見性を高める目的で、毎年3円の累進配当を実施する方針に加え、年500億円規模の継続的な自己株式取得方針を発表しました。

2025年5月には、それを大きく上回る1,000億円の自己株式取得を発表しました。その背景としては、前年度に政策保有株式の売却や固定資産の売却による資金回収が大きかったことや、保有不動産の時価を加味した調整後Net Asset Valueと比較した当社の株価が低廉であるとい

う判断がありました。2025年度の配当と自己株式の取得を合わせた総還元割合は80%程度の高水準となる見込みです。それに加えて、株価やキャッシュ・フローの状況を見極めた追加取得の余地も残しており、予見性と機動性を併せ持った資本政策として投資家から高い評価を得ています。

2019年度から2025年度までに決議した自己株式の取得額は3,800億円に上り、総還元割合は年平均で60%を超え、日本の大手不動産会社の中でも群を抜いています。今後も積極的な株主還元を継続し、資本効率の改善に努めます。

自己株式の取得実績



財務健全性の維持

株主還元を充実させる一方で、財務健全性の維持にも細心の注意を払っています。長期経営計画の中では、ネット有利子負債/EBITDA倍率を8倍未満に抑えることを目安にしています。投資先行フェーズのネット有利子負債は、2020年3月末の2.2兆円から2025年3月末には3.1兆円に増加していますが、この間の総資産が5.8兆円から7.9兆円に増加したことを踏まえると、ネット有利子負債の増加は適切にコントロールできたと考えています。実際、同じ期間のネット有利子負債/EBITDA倍率は6.6倍～7.3倍でコントロールされていますし、ハイブリッド・ファイナンス*を考慮すれば、7.0倍未満に抑えられています。

* 資本と負債の性質を併せ持つ資金調達手段。会計上は有利子負債として計上されるものの、一定割合が格付機関により自己資本として評価されるため、財務レバレッジの緩和に寄与する。

ネット有利子負債が増加する中でこのように倍率が低く抑えられた要因の一つは、EBITDAが順調に伸びたことが挙げられます。2020年度のEBITDAは3,318億円でしたが、2024年度には4,200億円を超える水準まで増加しています。また、2025年度には、EBITDAは4,400億円以上を見込んでいます。

今後は丸の内やニューヨークをはじめとするオフィスビル、アウトレットモール等からの安定的な賃貸キャッシュ・フローに加え、グローバルな開発プロジェクトが本格稼働し回転型資産の売却益が積み上がることにより、EBITDAが一段と厚みを増す見通しです。それを背景に財務健全性を維持しながら、今後の株主還元を継続的に実行できる基盤が整いつつあります。



このように、先行投資していた物件が回収時期を迎えることによって、投資と回収のバランスが改善します。今後はB/Sサイズがどんどん拡大するイメージはなく、総資産8兆円から9兆円程度を目安にコントロールしていく方針です。B/Sは為替レートの影響を受けるものでもあり、優良なチャンスがあればもちろん積極的に投資することもありますので、年度によって一定程度増減するのは許容範囲と考えています。

資金調達環境

日本国内における資金調達環境は引き続き良好だと認識しています。ゼロ金利政策が解除されて金利は緩やかな上昇トレンドに入りましたが、長期・固定金利による調達は以前から基本方針としていますので、当社への短期的な影響は限定的です。むしろ、30年ぶりの日本でのインフレーションが不動産業界にとっては追い風になることを期待しています。

また、ESGファイナンスも積極的に活用しており、これまでにサステナビリティ・リンク・ボンドやサステナビリティ・リンク・ローンにより2,585億円を調達しました。「東京駅前常盤橋プロジェクト」やオーストラリア・シドニーの「Parkline Place」におけるグリーンファイナンスの活用は、環境・社会面での先進的取り組みとして高く評価されています。ファイナンスにおいても、「事業活動を通じて社会価値と経済価値を同時に高め、持続可能な成長に貢献する」視点を忘れないようにしたいと思います。

海外における借入は米ドル、英ポンド、豪ドル建てが大半ですが、資金調達環境は良好です。海外事業の拡大に伴って、外貨による有利子負債は約7,600億円になっています。海外事業では、売却によって開発利益をもくろむ回転型のプロジェクトへの投資が多いため、日本国内と比べると長期・固定金利の割合はやや低めに抑えています。

終わりに

これからも、三菱地所グループのサステナブルな成長ポテンシャルやその実現に向けた姿勢をご理解いただけるよう、開示資料やミーティングなどを通じて、ステークホルダーの皆様との丁寧な対話を大切にしていきます。引き続き、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

Business Review

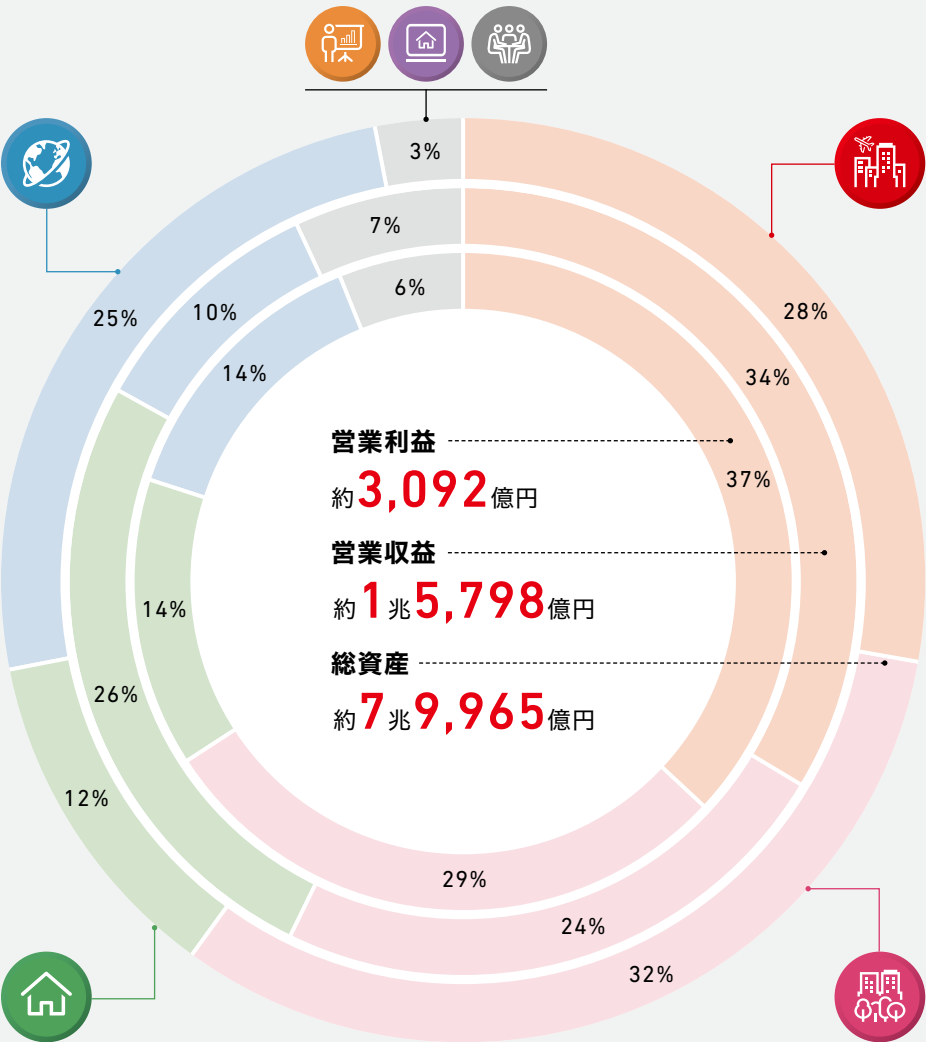


P34 事業レビュー

- 35 事業レビュー
- 36 コマーシャル不動産事業
 - 37 オフィスビル事業
 - 38 商業施設事業／
アウトレットモール事業
 - 39 物流施設事業
 - 40 ホテル事業
 - 41 空港事業
- 42 丸の内事業
- 46 住宅事業
- 48 海外事業
- 52 投資マネジメント事業
- 53 設計監理・不動産サービス事業
- 54 営業機能グループ
- 55 新事業創出機能グループ

事業レビュー

三菱地所グループは、コマーシャル不動産事業をはじめとした様々な事業を国内外で展開しています。「長期経営計画 2030」のもと、競争優位性を活かした事業戦略により、各セグメントの収益力を高めていくとともに、既存事業とのシナジーを生み出し得る新しい事業・サービスの創造にも積極的に取り組んでいます。



2024年度(連結)			
	営業収益	営業利益	総資産
コマーシャル不動産事業	538,832	124,660	2,117,063
丸の内事業	394,596	96,173	2,479,865
住宅事業	421,902	48,026	933,744
海外事業	160,186	45,823	1,900,712
投資マネジメント事業	40,969	11,950	177,339
設計監理・不動産サービス事業	82,188	10,700	75,992
その他の事業	11,666	△ 2,128	21,258
セグメント間消去または全社	△ 70,530	△ 25,974	290,615
合計	1,579,812	309,232	7,996,591



事業レビュー

コマーシャル不動産事業

2024年度は、ホテル及びアウトレット事業の好調に加え、「コモレ四谷」や「新宿イーストサイドスクエア」等のオフィスビル売却益が利益の増加に寄与しました。

2025年度は、物件売却益の減少等により減益を見込んでいますが、引き続きホテルやアウトレットにおける収益拡大が期待されます。

市場環境

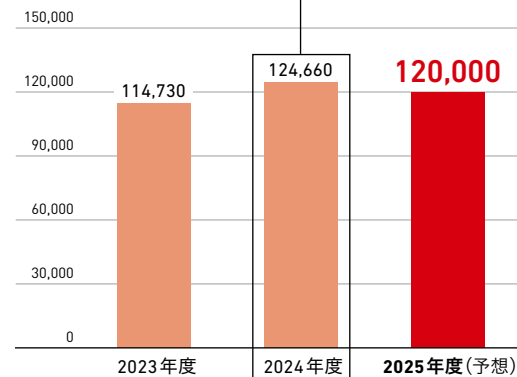
リスク

- インフレによる建築費の高騰やユーティリティコスト等の上昇
- 物価上昇による消費需要の減退懸念
- eコマースの浸透に伴う消費行動の変化(商業)
- コロナ禍での人財流出における労働力不足(ホテル)
- 新規プレーヤー参入による用地取得競争の激化(物流)

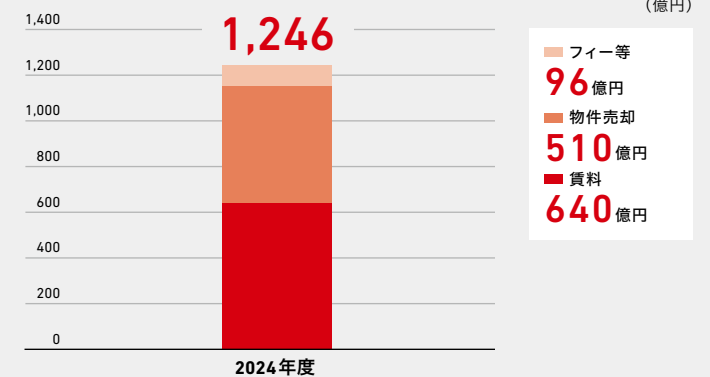
機会

- 最新技術の導入や環境対応の推進
- インバウンド回復による需要の拡大
- IT・IoT化を活用した省人化、業務効率化
- 顧客ニーズの多様化に対応した体験価値の提供
- eコマース需要拡大による物流ニーズの高まり(物流)

営業利益(実績&予想)
(百万円)



営業利益実績内訳



オフィスビル

国内主要都市でオフィスビルの開発、賃貸、運営管理業務を展開。



商業施設／アウトレットモール

大都市圏を中心に、日本全国で商業施設・アウトレットモールを開発。



物流施設

「ロジクロス」シリーズを柱に物流施設の開発、リーシング、運営管理を実施。



ホテル

「ロイヤルパークホテルズ」シリーズを中心に、国内ホテルの開発・運営管理を実施。



空港

空港の民間運営事業を展開。



事業レビュー

コマーシャル不動産事業



オフィスビル事業

競争優位性

- 丸の内エリアにおいて135年以上の歴史の中で培った開発ノウハウを、様々なエリアでのまちづくりに応用し、日本全国の主要都市において、不動産開発を推進。
- 当社グループの幅広い事業を通じて構築した企業とのリレーションと情報ネットワークが支えるソーシング・リーシング力
- 官民連携によるまちづくりを通して築いた国や地方自治体など行政とのリレーション

事業戦略

- 日本全国の主要都市の主要オフィスエリアに厳選した投資を実行。回転型事業と位置づけ、資産効率を意識した回転率の高い不動産開発、優良資産へのポートフォリオ循環、高水準かつ継続的なキャピタルゲインの獲得を目指す



まち・サービス

再開発プロジェクトでは、それぞれのエリアが持つ歴史や文化を尊重しながら、歩行者ネットワークや緑地空間の整備、バリアフリー動線の確保を進め、まち全体の回遊性を高め、地域に潤いをもたらしています。さらに、災害時には防災活動の拠点として機能することで、まちのレジリエンス向上にも寄与しています。

パイプライン

2024年度

都内(丸の内以外)

東京以外



大阪堂島浜タワー

延床面積：67,000m²
竣工：2024年4月



グラングリーン大阪

延床面積：378,450m²
先行開業：2024年9月

2025年度



豊洲セイルパーク

延床面積：136,000m²
竣工：2025年6月



ザ・ランドマーク名古屋栄

延床面積：109,700m²
竣工予定：2026年3月

2026年度



(仮称) 渋谷区道玄坂二丁目計画

延床面積：87,100m²
竣工予定：2027年2月



(仮称) 天神1-7計画

延床面積：74,000m²
竣工予定：2026年12月

2027年度



(仮称) 赤坂二・六丁目地区開発計画

延床面積：205,800m²
竣工予定：2028年3月



神戸三宮雲井通5丁目地区再開発事業

延床面積：98,600m²
竣工予定：2027年度



グラングリーン大阪

延床面積：378,450m²
全体竣工予定：2027年度



事業レビュー

コマーシャル不動産事業



商業施設事業／アウトレットモール事業

競争優位性

- 国内トップクラスを誇る「プレミアム・アウトレット」の集客力
- 丸の内エリアの開発をはじめ、グループの幅広い事業を通じて構築したテナントとのリレーションと情報ネットワーク
- 「都心複合型商業施設」「単館商業施設」「プレミアム・アウトレット」という3つの異なる事業形態から成るポートフォリオ、東京都心に加え北海道から九州までをカバーする事業エリア、多くのテナント網を背景とする、豊富な開発・運営ノウハウと実績

事業戦略

- 「都心複合型商業施設」は、多様な店舗のラインナップにより利便性向上を目指すとともにショッピング・観光客も呼び込む
- 「単館商業施設」は、立地の特徴やエリアの需要特性、テナントヒアリングなどの詳細な分析に基づき、最適な形態で展開する
- 「プレミアム・アウトレット」は、既存施設の増床・改装や新規施設の開発を継続するとともに非日常の空間を演出し、「ここでしかない」体験や時間を求めるお客様のニーズに応える



まち・サービス

長く・深く愛される地域の顔へと進化し続けるため、それぞれの地域の立地特性や利用者のニーズを反映したオンリーワンの施設づくりを進めています。



価値の創造

「御殿場プレミアム・アウトレット」では、ヘリポートを設置し、周辺観光スポットを観光するヘリコプタークルージングサービスを開始するなど、次世代のまちづくりを探索します。

アウトレットモール事業

営業収益・営業利益及び店舗面積
(2024年度)

営業収益

60,905 百万円

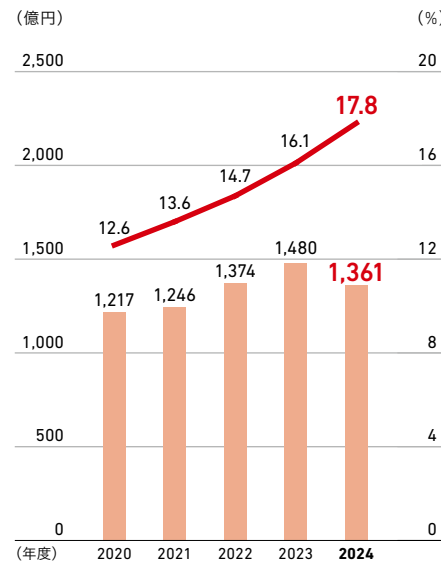
営業利益

25,283 百万円

店舗面積

373,100 m²

総資産・ROAの推移



総資産(左軸) ROA(右軸)



主な商業施設の出店場所



ふかや花園プレミアム・アウトレット



MARK IS みなとみらい



事業レビュー

コマーシャル不動産事業

物流施設事業

競争優位性

- 用地取得・開発から、運営管理、保有及びアセットマネジメントまで、物流施設に関わる機能を包括する事業プラットフォームを構築
- 丸の内エリアの開発をはじめ、グループの幅広い事業を通じて構築したテナントとのリレーションと情報ネットワーク
- 東京都心と羽田空港へのアクセスにおいて高い競争力を有する平和島を拠点とする東京流通センターが持つ運営ノウハウと実績

事業戦略

- 多様な情報ネットワーク・テナントリレーションを活用し、用地取得とリーシングを行う
- 物流事業プラットフォームの活用により、グループ会社である三菱地所投資顧問が運用する三菱地所物流リート投資法人などへ開発した物件を売却し、安定的にキャピタルゲインを獲得する
- 50年にわたり物流施設事業を展開する東京流通センターが持つ情報ネットワーク及び保有・運営管理ノウハウをグループ内で共有し、相乗効果を発揮する



地球環境

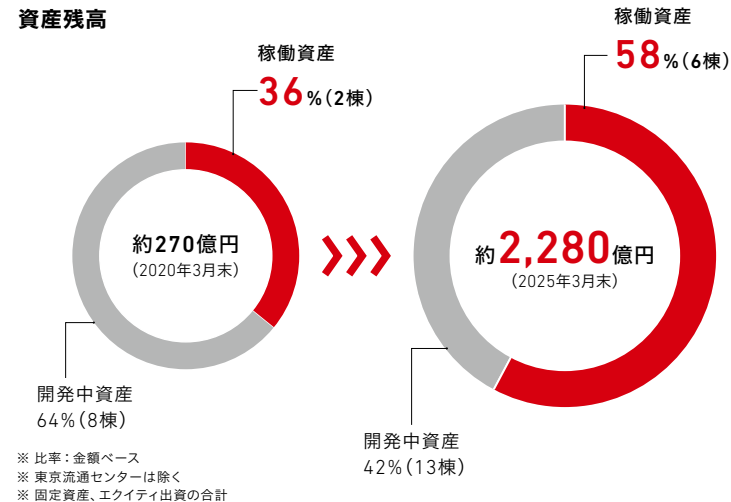
「ロジクロス座間」では、屋上に設置した太陽光発電設備の発電量が本施設の自家消費分を上回ることから、余剰電力を当社が所有する丸の内仲通りビルへ送電する自社物件連携型のフィジカルPPAスキームを東京ガス株式会社と構築し、再エネ電力の有効活用にご寄与しています。



人の尊重

売店、貸会議室、シャワールーム、ランドリールームほか共用部の充実やシェアサイクルステーションの設置等により、施設内で働く方々に快適な環境を提供し、テナント企業の経営推進とウェルビーイングに寄与します。

資産残高



ロジクロス厚木III



ロジクロス大阪住之江

COLUMN

（仮称）

京都城陽基幹物流施設

「（仮称）京都城陽基幹物流施設」は、高速道路ICに直結した専用ランプウェイを整備することによって、次世代モビリティの受け入れを可能とする日本初の物流施設として開発予定です。

ECの拡大等により、物流業は社会インフラとしての重要性が増大している一方、人手不足などの社会課題解決に向けて、行政等が主導となり、完全自動運転トラックや後続車無人隊列走行などの次世代モビリティを活用した新たな物流システムの導入が進められています。





事業レビュー

コマーシャル不動産事業



ホテル事業

競争優位性

- 総合デベロッパーとして、多様な不動産アセットに携わることで築いたテナントリレーションや開発ノウハウなどを活かしたホテル用地の取得やホテル開発
- 30年以上に及ぶホテル運営事業において築いた「ロイヤルパークホテルズ」ブランドによるフルサービス型ホテルと宿泊主体型ホテルの展開

事業戦略

- 自ら用地を取得し、「ロイヤルパークホテルズ」ブランドによる開発をベースとしつつ、他オペレーターへの賃貸等についても積極的に推進し、一定期間保有後の売却によるキャピタルゲイン獲得を図る
- 「ロイヤルパークホテルズ」ブランドは、既存ホテルの利益率向上による着実な営業利益増を図るとともに、当社による開発物件以外にも他社物件の賃借や多様なスキーム(MC・FC契約等)により、年間3~4件の新規出店を進める



まち・サービス

バラエティに富んだ開発により、幅広いニーズに合った宿泊施設を提供しています。複合用途ビルにホテル機能を導入し、来街者の滞在をサポートします。



価値の創造

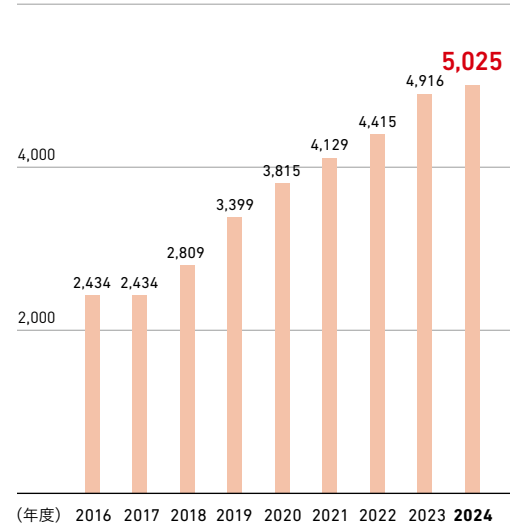
外資系ブランド等とのパートナーシップにより、ホテルラインナップの拡充と、当社単体では成し得ない、多様な付加価値創出と社会への提供を目指します。

運営事業

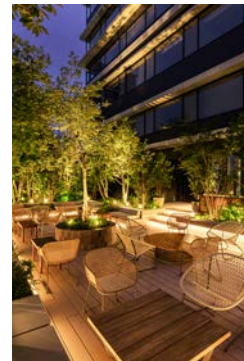
ロイヤルパークホテルズ 客室数推移

(室)

6,000

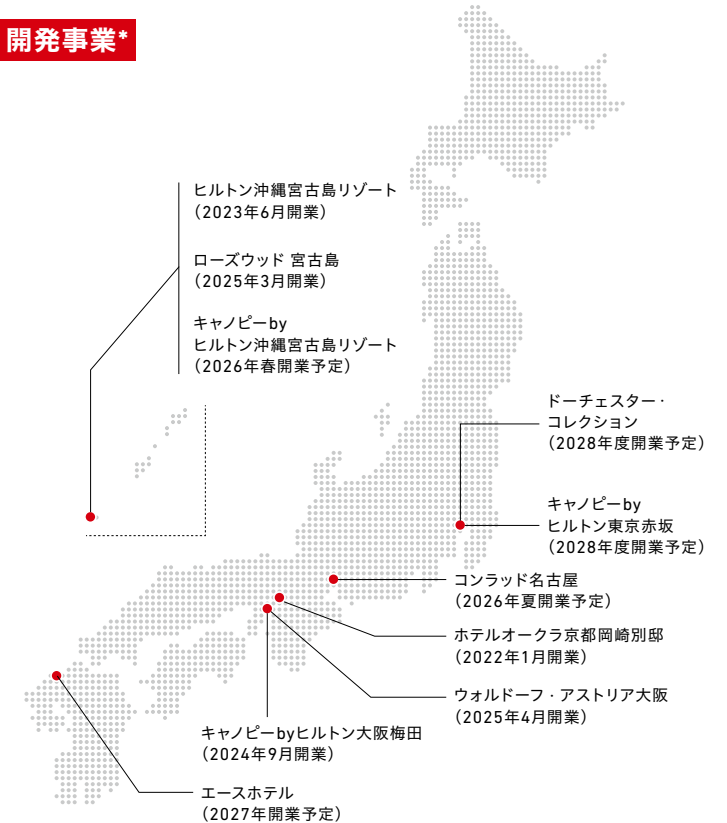


ザ ロイヤルパークホテル
アイコニック 名古屋



ザ ロイヤルパーク
キャンパス 福岡中洲

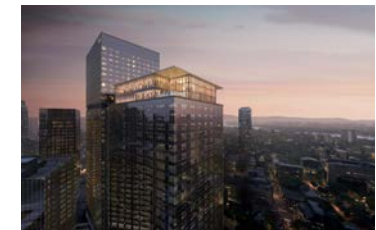
開発事業*



*「ロイヤルパークホテルズ」ブランドは除く



ヒルトン沖縄宮古島リゾート



ウォルドルフ・アストリア大阪



事業レビュー

コマーシャル不動産事業



空港事業

競争優位性

- 複数空港の運営実績をはじめ、アウトレットモールやホテルで培ったインバウンド関連事業のノウハウや、当社グループの他事業との協業を活かした空港運営

事業戦略



まち・サービス

空港所在地の地域特性を活かしながら、地域社会と連携し、都市、まち、人を結び交流人口を増やし、様々な利用目的で訪れる方々が、安全・安心で価値ある時間を過ごせる空間を目指します。



地球環境

みやこ下地島空港では、沖縄県が定める地域材を用いた大判のパネル「CLT」を屋根の構造材に採用することで、断熱性能を高め、地域の森林サイクルに貢献しています。

グループのノウハウを活かし、 10空港の運営に関与



新千歳空港



みやこ下地島空港
ターミナル



富士山静岡空港



高松空港

COLUMN

三菱地所のまちづくりのエッセンスを宮古島に。

空港を起点に、人の流れを生むまちづくりを。

当社は「みやこ下地島空港ターミナル」をはじめとし、「ヒルトン沖縄宮古島リゾート」や日本初上陸の「ローズウッド宮古島」(2025年3月開業)、「キャノピーbyヒルトン沖縄宮古島リゾート」(2026年春開業予定)などのリゾートホテル開発計画も推進。目指しているのは、宮古島の美しい原風景と調和し、自然環境に溶け込んだ、地域と共生するリゾートです。

ホテル開発と空港運営の両輪で、質の高い観光価値提供を行いながら、宮古島はもとより、沖縄全体の観光産業及び地域経済の活性化に貢献していきます。





丸の内事業

2024年度は、有楽町エリアにおける再開発取り進めのための既存ビルの閉館や、その他物件売却に伴う賃料の剥落があったものの、オフィス賃貸事業は堅調に推移し、全体としては概ね2023年度並みの水準となりました。

2025年度も、同影響の継続が見込まれる一方、賃料の増額改定等好調なリーシングにより、全体では2024年度と同程度の水準を見込んでいます。

市場環境

リスク

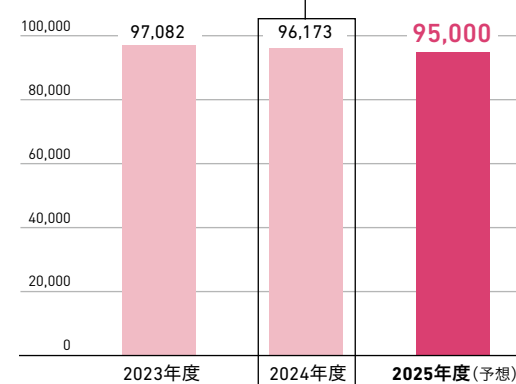
- 様々な働き方の浸透に伴うオフィス需要の減少
- オフィス床大量供給によるエリア間競争の激化
- コスト増

機会

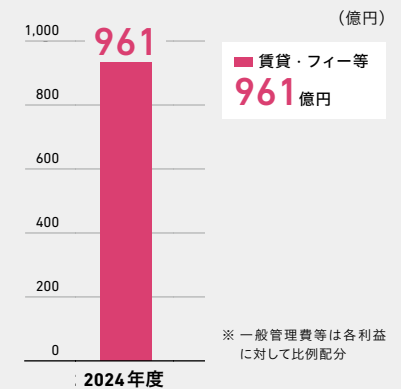
- リアルならではの価値を提供するオフィスづくり
- 様々な働き方に対応したフレキシブル・ワークスペースの提供
- 二極化するオフィス需要に対して、日本最高のオフィス立地の優位性

競争優位性

- 面開発ならではの街の魅力向上
- 日本を代表するビジネスエリアとして世界でも有数の企業集積を誇る丸の内エリアに約30棟のビルを保有
- 丸の内エリアでは安定的かつ継続的な再開発の推進により、賃貸利益を拡大
- 当社グループの幅広い事業を通じて構築した企業とのリレーションと情報ネットワークが支えるソーシング・リーシング力
- 官民連携によるまちづくりを通して築いた国や地方自治体など行政とのリレーション
- ビル単体ではなく、面開発により地域と連携した災害に強いまちづくりとエリアマネジメント

営業利益(実績&予想)
(百万円)

営業利益実績内訳



事業戦略

- 2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、DX・イノベーションの創発やまち全体を舞台とした実証実験等を通じ、人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台を目指す
- 竣工後も当社グループでプロパティマネジメントを行うことで、長期的な資産価値の維持向上やノンアセットビジネスとしてのフィー収入の獲得を目指す



まち・サービス

行政・警察・消防等との連携による大規模防災訓練をはじめ、平常時からの予防措置、訓練計画、応急措置計画等の備えにより、大規模災害発生時には帰宅困難者対応や負傷者対応を実施するとともに、日本経済の中核としての機能を維持します。



地球環境

新規開発物件において、ZEB化を推進するとともに「CASBEE」「DBJ Green Building認証」、国際的な「LEED」「WELL」といった環境認証を積極的に取得しています。快適性を確保しながら、エネルギー効率を向上する建物を開発し、環境負荷低減に貢献します。

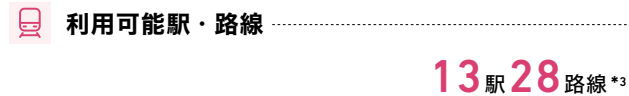
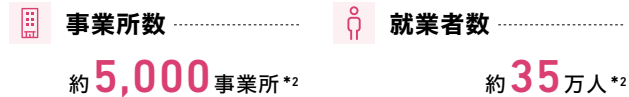


事業レビュー

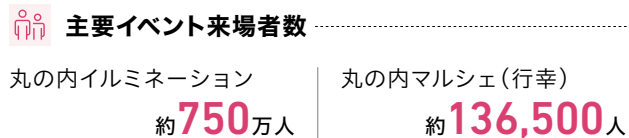
丸の内事業

時代とともに進化し続ける丸の内^{*1}

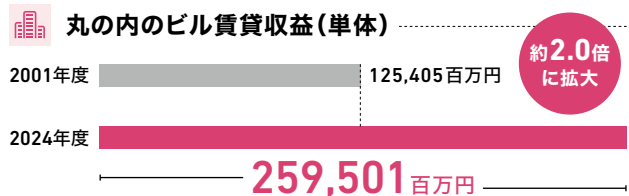
^{*1} 当社調べ



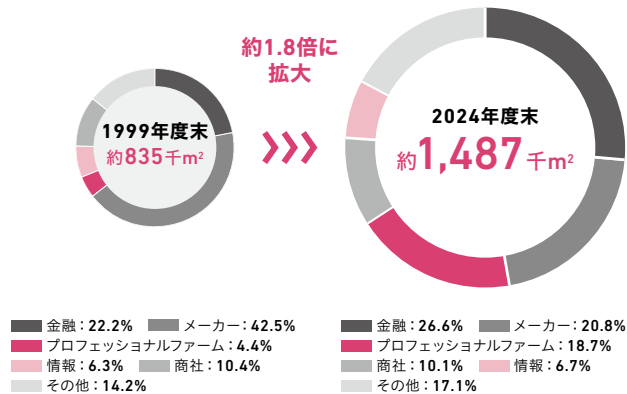
^{*2} 2021年経済センサス活動調査をもとに、大丸有協議会にて算出
^{*3} 路線の異なる同一名駅は路線数分計上



※ 開催期間(2023年11月16日～2024年2月18日)における累計



丸の内のオフィステナント構成(貸付面積)



プライム市場上場企業本社数^{*4}



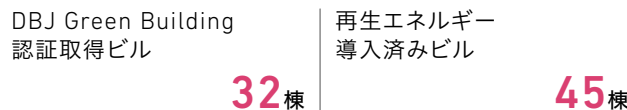
^{*4} 上場会社基本ファイル 2023年2集

FORTUNE GLOBAL 500 本社数^{*5}

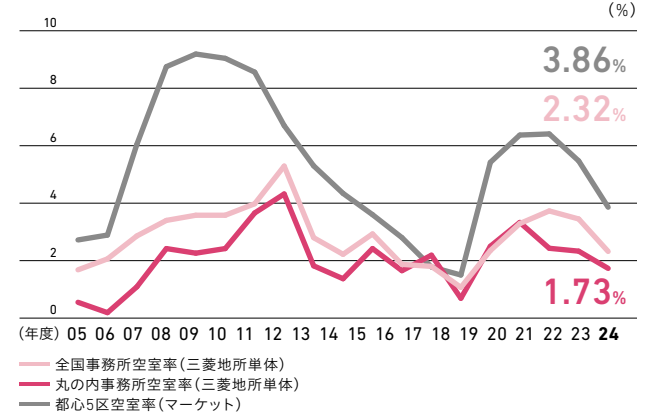


^{*5} 2022年 FORTUNE GLOBAL 500

環境配慮ビル棟数



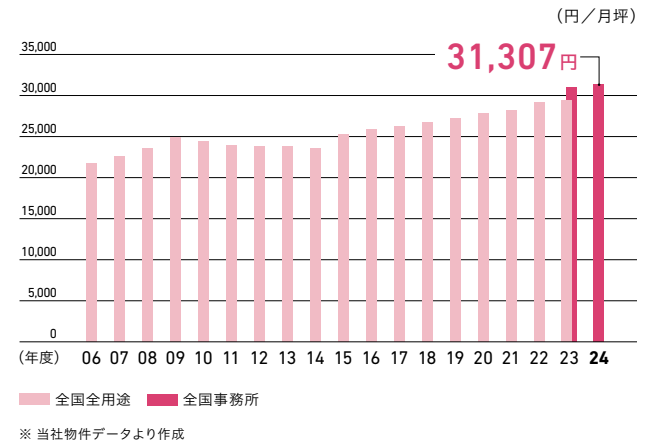
空室率推移



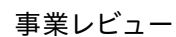
※ 三鬼商事及び当社物件データより作成

※ 2023年度以前は全国全用途空室率、2023年度以降は全国事務所空室率にて算出

平均賃料推移(三菱地所単体)



※ 当社物件データより作成



丸の内エリアマップ





事業レビュー

丸の内事業

2020年代からのまちづくり「丸の内NEXTステージ」

三菱地所は、丸の内エリアにおける2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付けています。長年にわたる丸の内エリアの面的な開発を活かし、丸の内エリアの“まちまるごとワークプレイス”構想を推進することで、丸の内エリアの価値を最大化していきます。

また、有楽町エリア及び常盤橋エリアを重点的に整備し、2030年までに約6,000～7,000億円を建て替え及びソフト整備に投資し、再構築を推進します。

1

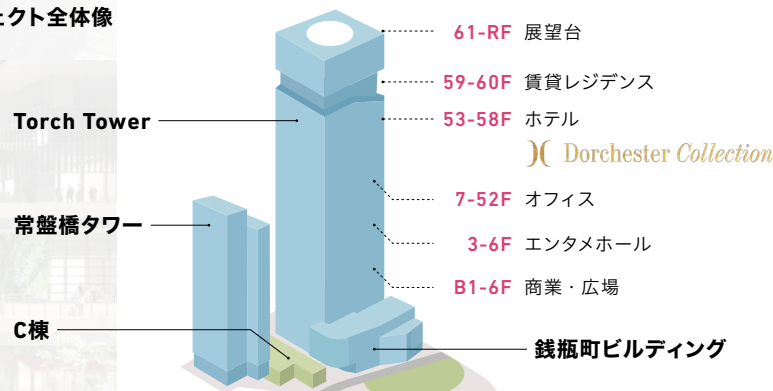


TOKYO TORCH

東京駅前常盤橋プロジェクト

	常盤橋タワー	Torch Tower	C棟	銭瓶町ビルディング
物件名	TOKYO TORCH(東京駅前常盤橋プロジェクト)			
所在地	東京都千代田区、中央区			
敷地面積	31,400m ²			
延床面積	146,000m ²	553,000m ²	20,000m ²	30,000m ²
容積率	1,860%			
建物規模	地上38階／地下5階	地上62階／地下4階	地下4階	地上9階／地下3階
着工年月	2018年1月	2023年9月	2018年1月	2017年4月
竣工年月	2021年6月	2028年5月(予定)		2022年3月

プロジェクト全体像



2



大手町ゲートビルディング

アグリ・フード分野のビジネス・産業支援施設を整備し、企業間連携によるイノベーションを加速させます。

敷地面積	5,100m ²
延床面積	85,200m ²
建物規模	地上26階／地下3階
竣工年月	2026年7月(予定)

3



(仮称)丸の内3-1プロジェクト (国際ビル・帝劇ビル建替計画)

当社、東宝株式会社、公益財団法人出光美術館は、当社所有の「国際ビル」と東宝及び出光美術館所有の「帝劇ビル」について、共同で一体的に建て替えることを決定しました。

4



暫定利用期間を活用した 新たな挑戦

現在解体工事中の「有楽町ビル」「新有楽町ビル」跡地において、ファッション、フード、アート、エンターテインメントなど、あらゆるジャンルの日本の文化が集結した国際水準の発信拠点を創出します。



住宅事業

2024年度は、分譲事業の利益増に加え、賃貸事業の物件売却益の増加により増益でした。

2025年度も、好調な分譲事業の利益増により、増益となる見込みです。

市場環境

リスク

- 金利上昇懸念による住宅需要及び投資家向け物件売却への影響
- 人口減少による住宅マーケットの縮小
- インフレによる建築費の高騰
- 国際情勢による為替変動リスク

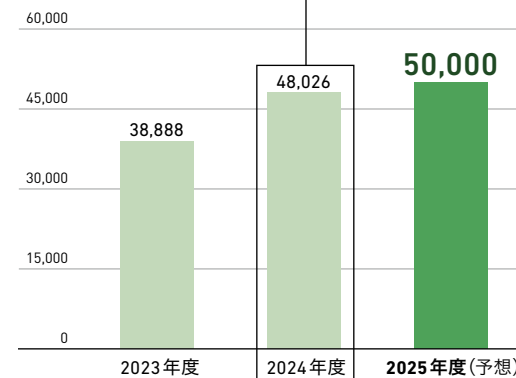
機会

- 働き方やライフスタイルの変化に伴う住宅ニーズの多様化
- 都心部への人口流入に伴う事業機会の拡大
- 不動産取引のデジタル化や住空間そのもののIoT化
- 富裕層の多様化、インバウンド需要の増加によるターゲット層の拡大

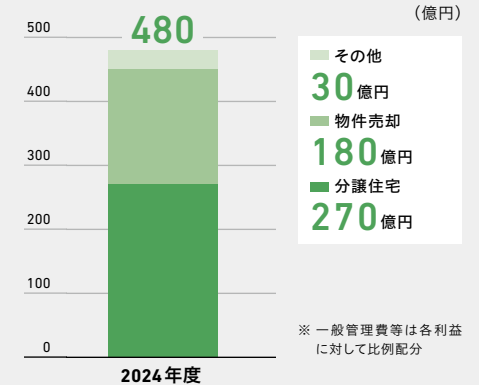
競争優位性

- 高い技術力、徹底した品質管理、及び豊富な事業実績を背景とした分譲住宅「ザ・パークハウス」、賃貸住宅「ザ・パークハビオ」のブランド力
- 「ザ・パークハウス」シリーズにおける、当社グループのものづくりへのこだわりを反映した独自の基準「チェックアイズ」による、設計から施工、完成までの全工程での品質管理
- 暮らしの安全を守る防災機能はもとより、生物多様性保全や低炭素社会の実現をはじめとする地域及び地球環境への配慮と快適性・経済性の両立も実現する商品企画力
- 住まいに関するあらゆるニーズに対するサービスの提供

営業利益（実績&予想）
（百万円）



営業利益実績内訳



事業戦略

- 商品力・信頼性・サービスの強化を通じたブランド力の向上、及びブランド力をテコにしたお客様＝「ファン」の獲得により、顧客基盤を拡大する
- 住宅分譲において国内トップクラスの事業規模を活かし、部材・建設コストを最適化する
- 不動産開発に関わる豊富なノウハウや当社グループの総合力を活かした再開発事業を推進する

- 賃貸住宅などの投資家向け一棟売却におけるキャピタルゲインにより、セグメント利益の安定化を図る
- 住宅管理・仲介・注文住宅・リフォームなど、ノンアセット型のビジネス領域を強化する
- 用地取得・開発・販売・管理・仲介といったあらゆるフェーズでバリューチェーンを活用し、当社グループワンストップのサービスを提供する



まち・サービス

高い技術力と品質管理をもとにした良質な住宅を開発し、快適で豊かな暮らしを支えます。更に、近隣地域と連携を図りながら、つながり、助け合う防災まちづくりに取り組んでいます。



人の尊重

老人ホーム事業や学生向けレジデンス事業などにも参入し、幅広い人のライフステージに合わせた住居機能を提供しています。



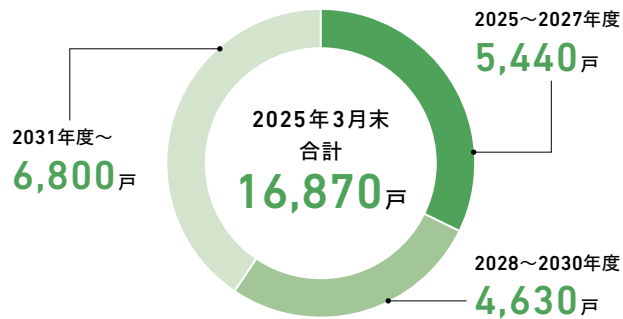
事業レビュー

住宅事業

分譲住宅事業



ランドバンク計上時期内訳
(2025年3月末)



事業データ

	2023年度(実績)	2024年度(実績)	2025年度(予想)
売上*1	159,965百万円	159,616百万円	202,000百万円
売上計上戸数	2,271戸	1,787戸	1,700戸
粗利益率*2	25.9%	28.6%	35.0%

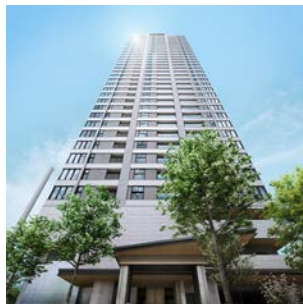
*1 売上=新築分譲マンションの住戸売上+分譲マンションに係る付帯収入

*2 粗利益=売上ー原価(土地取得費、造成工事費、建築工事費等)

粗利益率=粗利益÷売上



ザ・パークハウス 千代田六番町

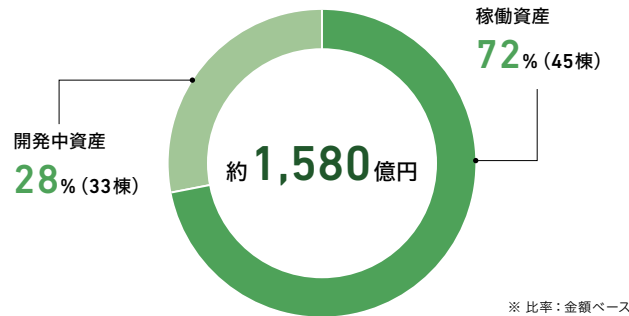


ザ・パークハウス 大阪梅田タワー

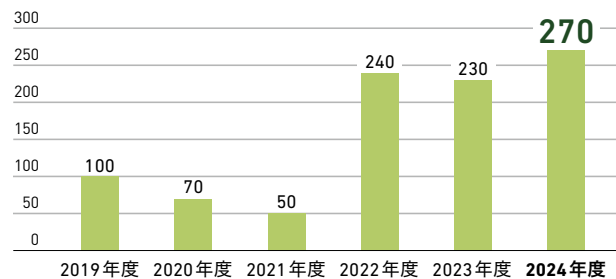
賃貸住宅事業



資産残高
(2025年3月末)



売却益推移 (億円)



※ 住宅事業の物件売却益(一般管理費控除前)等の推移



ザ・パークハビオ SOHO 横浜関内(左)

ザ・パークハビオ 目黒タワー(右)

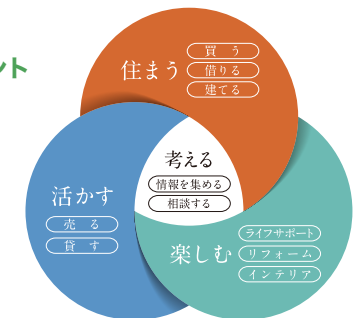
COLUMN

三菱地所のレジデンスクラブ

住宅事業グループ各社にて運営していた住宅系会員組織及び顧客情報を統合し、2018年に「三菱地所のレジデンスクラブ」を発足。サービス対象顧客数は約69万世帯と業界最大規模を誇り、お客様の住まいに関するあらゆるニーズをワンストップでカバー。ご検討者様の更なる満足度・利便性向上とグループのバリューチェーン強化を目指しています。

住まいの バリューマネジメント

資産性、住み心地、そして暮らしのよこびを。



COLUMN

フレキシブルリビング事業

Hmlet(ハムレット)／Blueground(ブルーグラウンド)

家具付き×中長期滞在という新しい住まい方を実現する「フレキシブルリビング事業」を、「Hmlet」及び「Blueground」の2ブランドにて展開。1ヵ月から利用可能で、すべての部屋に電気・ガス・水道・Wi-Fiが契約済み。入居のその日から快適な新生活がスタートできます。

hmlet  **BLUEGROUND**



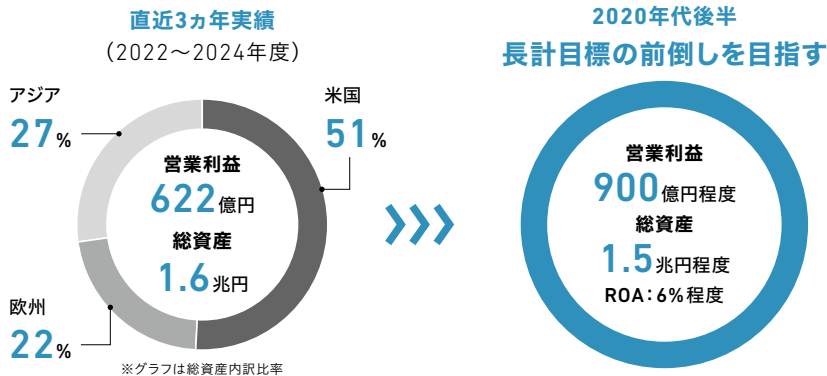
2024年度は、海外不動産売買マーケットの状況を踏まえた一部売却の見送りが影響し、前年度比減益となりましたが、オーストラリアの分譲住宅の引き渡しやロンドンのオフィスビル「8 Bishopsgate」の稼働が業績に寄与しました。

2025年度は、様々な国・エリアに分散して、競争力の高い案件を保有している強みを活かして、海外マーケットを見極めながら、各エリアで物件売却を進めていきます。

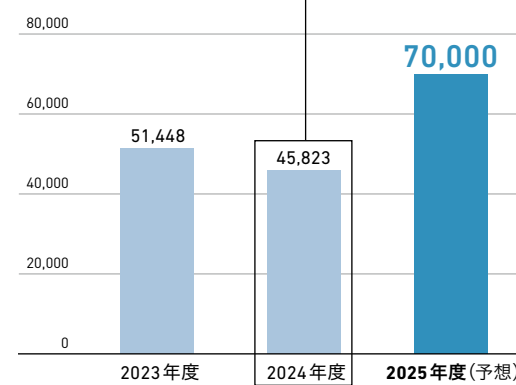
市場環境

リスク	- 多様化する働き方の定着によるオフィスの存在意義の見直し - インフレの加速による建築費高騰、ユーティリティコストの上昇 - 金利上昇に伴う不動産売買マーケットの停滞 - 各エリア・国特有のカントリーリスク
機会	- オフィスなどのリアル空間の価値の再認識 - 社会・経済の変化に合わせた成長アセットへの投資機会 - アジア・オセアニア地域を中心とした中長期的な経済成長

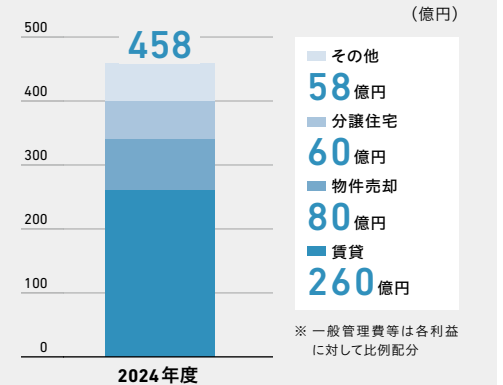
BS・PLイメージ



営業利益(実績&予想)
(百万円)



営業利益実績内訳





Rockefeller Group International (RGII社)の開発ノウハウ

- 約100年にわたる歴史の中で、ロックフェラーセンターに代表される大規模・複合開発のほか、物流施設、住宅(分譲・賃貸)などの豊富な開発実績



TA Realty社のソーシング力

- 物流施設・賃貸住宅を中心に全米の幅広いマーケットにて投資・運用を行い、当社グループのソーシングにも寄与。中でも物流施設に強みを有し、全米でトップクラスの取引額実績



- RGII社のノウハウを活用した回転型事業の強化
- 現地パートナーとのJV型開発の推進
- 期待リターン目線：IRR 8～10%



地球環境

再生利用可能な建材活用やエネルギー効率の高い設備を導入し、廃棄量の少ない工程管理など、環境にも配慮した新時代の物流倉庫を開発しています。



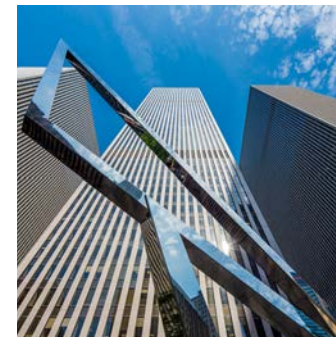
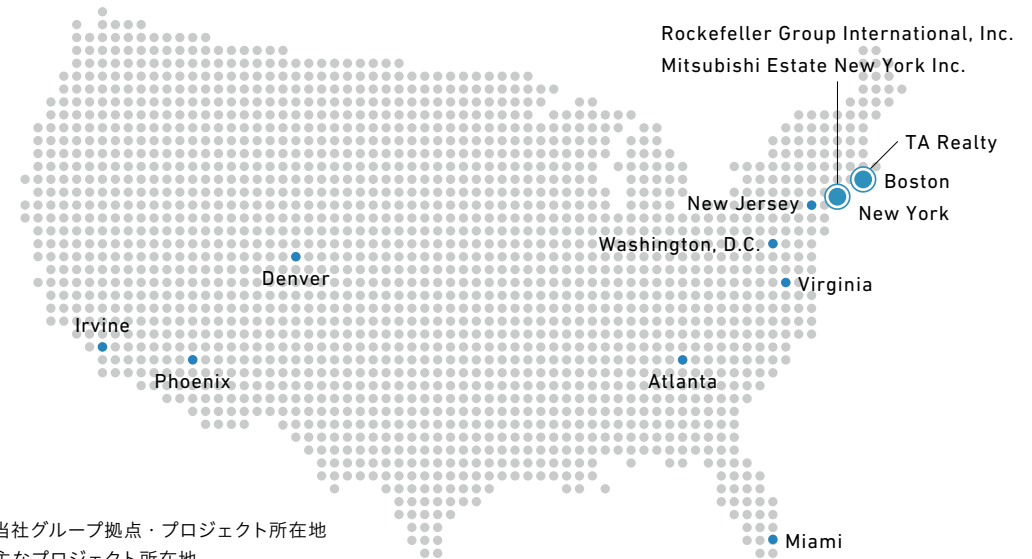
人の尊重

「The Green at Florham Park」において、発達障害のある方が安心して生活できる環境を提供しています。



価値の創造

高まる需要を背景にデータセンターの開発に参画し、合計6件(7棟)を開発しています。



1221 Avenue of the Americas

貸付有効面積：約244,000m²
竣工：1972年



1271 Avenue of the Americas

貸付有効面積：約195,000m²
竣工：1959年
2019年改修



約40年間の事業実績に基づくノウハウとネットワーク

- 行政協議や許認可申請などを要する個性・難易度の高い案件における、当社グループ主導での多数の開発実績とそこで培われたノウハウ

Europa Capital社の豊富なネットワーク

- 1999年以来、11ファンドを組成・運用、欧州21ヵ国で総額125億ユーロ超の投資実績。北米、欧州を中心に120超の機関投資家とのリレーションを構築

- 収益の安定性と資本効率向上のバランスを意識した投資・回収の実行
- 決定済みの大規模開発案件を中心とした開発事業の推進
- 期待リターン目線：IRR 8～10%



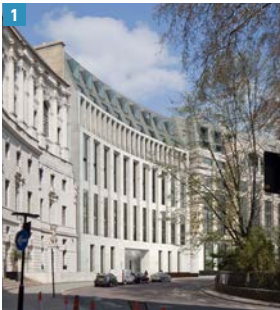
まち・サービス



地球環境

「1 Victoria Street」の大規模改修に着手。既存建物躯体や解体資材のリサイクル等を通じて環境負荷の低減を図りながら、ウェルビーイングや景観との調和を意識した空間設計で、新たな価値を創出します。

高い開発利益の実現



1 8 Finsbury Circus

延床面積：約23,000m²
竣工：2016年

- 2019年度 160億円

2 Central St. Giles

延床面積：約66,000m²
竣工：2010年

- 2022年度 390億円

当社の強みを活かしたオフィス開発



3 8 Bishopgate

建物規模：地上51階
延床面積：約85,000m²
竣工：2023年6月

- 当社事業シェア100%
- 投資額：約1,140億円
- 再開発により約2.8倍の貸付有効面積を実現

4 Warwick Court

建物規模：地上8階
延床面積：約29,000m²
竣工：2022年7月改修

- 英国での当社初の大規模リノベ事業
- 既存物件の改修による収益向上
- ほぼ100%リースアップ済み

利益成長に向けた厳選投資



5 72 Upper Ground

延床面積：約91,200m²
竣工予定：2029年

- 総事業費1,600億円、ロンドン・サウスバンクにおける旧ITV本社・スタジオビルの再開発

6 1 Victoria Street

延床面積：約65,700m²
竣工予定：2028年

- 国会議事堂やウェストミンスター寺院に近接する自社保有物件の大規模改修事業



アジア・オセアニア内で11の国と地域で事業を推進

- シンガポール、ベトナム、インドネシア、タイ、中国などで幅広く事業を展開。直近では、2021年5月にオーストラリア支店を設立し、同エリアでも事業を拡大中

MEC Global Partners Asia社のネットワーク

- オフィス、商業、物流、住宅等、多様な不動産を投資対象とするファンドの組成及び運用業務を展開

- 回転型資産のポートフォリオの構築
- マーケット、商慣習を考慮したエリア・アセットタイプの選別
- 現地有力パートナー企業との協業による、投資機会の拡大
- 期待リターン目線：IRR 先進国：8～10%／新興国：10%以上
- 組織体制
 - メジャーシェア案件では、駐在員及びローカルスタッフによるハンズオン開発
 - マイナーシェア案件では現地パートナーと協業



人の尊重

事業参画時の人権デュー・ディリジェンス・チェックリストによる分析、当社メジャーシェア事業の工事発注時のサプライヤー行動規範適用等、サプライチェーン上の人権リスク特定と是正を実施しています。



まち・サービス

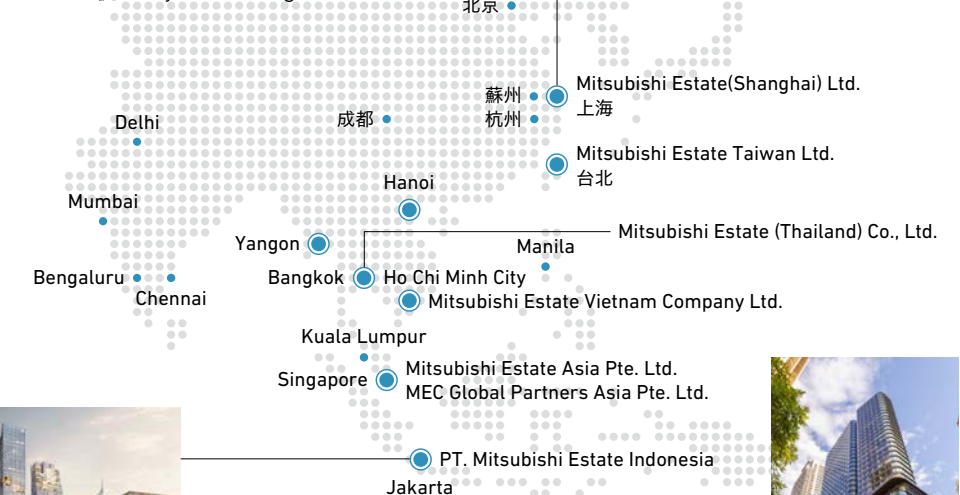
各国パートナーの現地知見と、開発から運営管理の各フェーズにおける当社グループの広範な経験の融合による、単体では実現しない付加価値と品質を実現し、現地不動産マーケットの成長へ寄与しています。



価値の創造



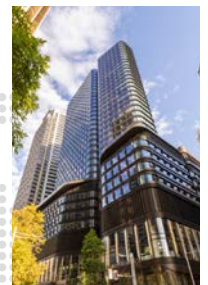
晶耀虹桥 (Crystal Bridge)



Two Sudirman Jakarta



180 George Street



Parkline Place

- 当社グループ拠点・プロジェクト所在地
- 主なプロジェクト所在地



事業レビュー

投資マネジメント事業

2024年度は、過年度計上したインセンティブフィーのマイナス計上の反動により、2023年度比で+135億円の増益となりました。

2025年度も、受託資産残高(AuM)拡大に伴うフィー収入の拡大等に伴い、増益の見込みです。2024年度末のAuMは約6.1兆円(2023年度末比+0.4兆円)に成長し、2030年度目標であるAuM10兆円、営業利益300億円に向けて、着実に成長しています。

市場環境

リスク

- ・米国金利の高止まり等による不動産ファンドへの資金流入の減少
- ・不動産投資市場停滞による不動産取得機会の逸失
- ・国内金利・キャップレート上昇による運用資産バリュエーション低下

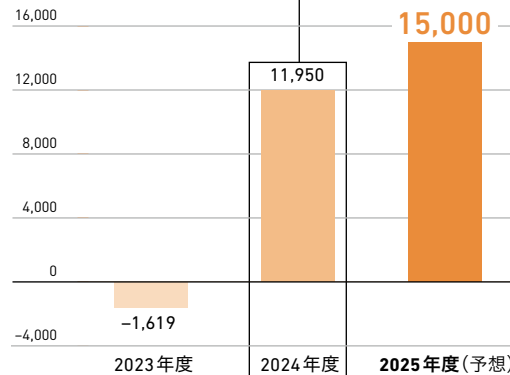
機会

- ・市況回復によるコア型ファンドへの投資資金の流入
- ・景気後退局面においても耐性の強い安定した不動産ファンドの組成・運用による継続的なAuMの維持・拡大
- ・国内でのインフレを踏まえた賃料上昇による内部成長の拡大

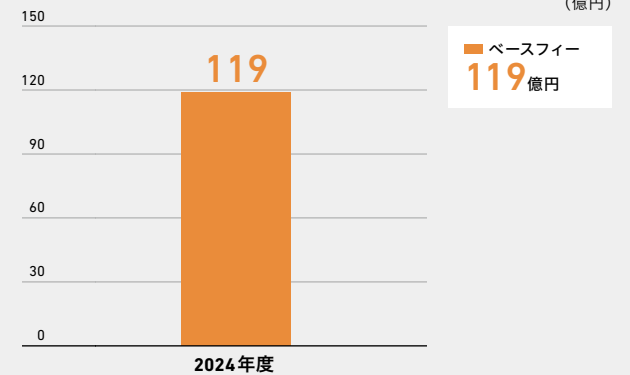
競争優位性

- ・国内での基盤を活用した、国内外の機関投資家とのリレーションによるインバウンド・アウトバウンド投資ニーズへの対応
- ・海外でのM&Aの実施による、各市場でのローカルな知見・ネットワーク・トラクレコード
- ・日米欧亜各地の運用会社をグループ会社に持つことによる、幅広い商品ラインナップや充実したクロスボーダー営業体制

営業利益(実績&予想)
(百万円)



営業利益実績内訳



事業戦略



地球環境

当社グループの責任ある運用方針により、グローバルな不動産環境性能の底上げや、持続可能な不動産資産の地域社会への提供に寄与していきます。



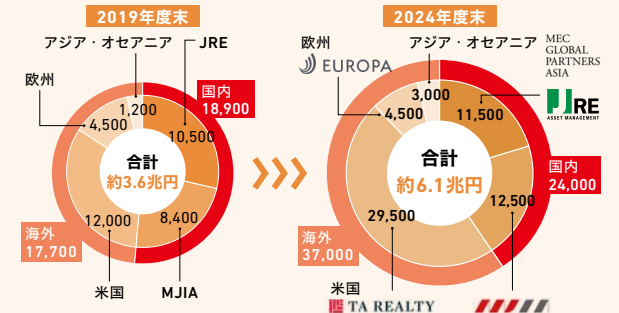
まち・サービス

不動産での資産運用を求める世界各国の投資家に対して、時代に即して様々なニーズに応えられる金融商品を組成することで、不動産投資における多様な選択肢を提供しています。



価値の創造

AuMの推移





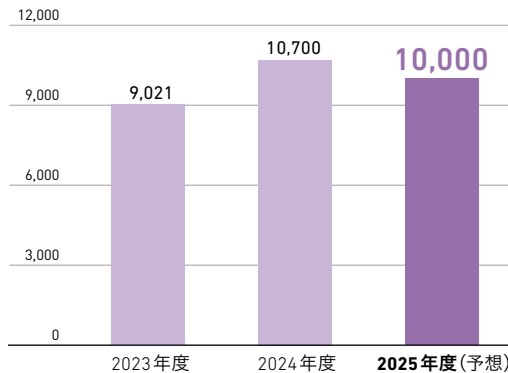
事業レビュー

設計監理・不動産サービス事業

2024年度は、設計・不動産仲介ともに好調で、増益となりました。

2025年度も、これまでの顧客リレーションやグループの総合力を活かした案件獲得により、堅調に推移する見込みです。

営業利益(実績&予想)
(百万円)



設計監理事業

競争優位性

- ・建物の設計監理やコンサルティングから、地下ネットワークや交通・物流拠点、インフラ施設の計画・設計まで、都市計画やまちづくりに関する豊富な実績と知見
- ・デベロッパーのインハウスの設計事務所に始まる沿革が培ってきた、事業者・発注者視点での運営・維持・管理に配慮した設計・監理
- ・中国・上海とシンガポールの現地法人を中心に、東アジア・東南アジアにおいて構築した豊富な情報ネットワーク

事業戦略

- ・三菱地所設計が育んできた技術やネットワークを活かし、建築設計、企画・コンサルティングからインテリアデザインまで、幅広い設計サービスを国内・海外で展開
- ・当社グループや継続顧客からの業務受注に加え、営業機能グループとの連携により新規の業務を積極的に受注する



地球環境



価値の創造

新築及び既存ビルの木造・木質化やカーボンニュートラル化改修など、環境負荷を低減する建築の設計に取り組んでいます。各種のデータ活用による快適性の向上やABW(Activity Based Working/仕事に応じて場所を選ぶ働き方)に対応する新時代の就業空間の構築、新たなモビリティを取り入れるスマートシティ提案など、不動産やまちのアップデートを推進しています。



台湾・台北市

臺北南山廣場

竣工：2018年1月

周辺につながるパブリックスペース、現地の気候分析に基づくタワー形状と外装計画、風荷重を抑える形状、緑化による生物多様性向上を実現。提案力と技術力、高い品質が評価され、オフィス賃料は台湾最高水準を記録し、CTBUH Awards 2021 Urban Habitat Award優秀賞を受賞。



長崎県長崎市

長崎スタジアムシティ

竣工：2024年9月

本体・関連工事のCM業務を受託。「施設の魅力最大化」と「事業性確保」の両立に向け、横断的な意思決定プラットフォームを構築し、事業と建設計画を一体で推進。開業から半年で来場者数約260万人を記録し、「365日賑わう」地域創生の象徴として注目を集める。



東京都品川区

ニコン 本社/イノベーションセンター

竣工：2024年5月

本社やR&D等の諸機能、ミュージアムを集約。「発見・交流・体験」の場を創出するプロジェクト。設計・構造・設備を一体的に検討する高い設計力が評価され、PM業務も同時に受託。ミュージアムや食堂を含む計画進行管理支援により、予算内・予定通りの開業を実現。



東京都千代田区

(仮称)東京海上ビルディング計画

竣工予定：2028年度

国産木材を多用した日本最大級の木造ハイブリッドビル(最高高さ約110m)。柱や床に耐火木材やCLTを用い、大スパン・高天井の快適な空間を実現。低層部には「ピアッツァ」や「パティオ」(広場空間や中庭)、屋上には緑豊かな「庭園」を整備予定。免震構造により高い安全性を確保。



事業レビュー

設計監理・不動産サービス事業

不動産サービス事業

競争優位性

- 幅広いサービスメニュー（CRE*情報活用サポート業務・不動産仲介業務など）と当社グループの総合力を活用した、ワンストップでのソリューションを提供
- 高い専門性とノウハウに裏付けられたソリューションを、支店ネットワークによって全国レベルで提供

* Corporate Real Estate（企業不動産）の略。企業が所有・賃貸する不動産を指す。近年、不動産の戦略的な活用を通じた企業価値向上に対する関心が高まっている。

事業戦略

- 三菱地所リアルエステートサービスによる不動産の売買仲介、マンション・オフィスビルの賃貸経営サポートや、三菱地所パークスによる駐車場マネジメント（「PARKS PARK」ブランドで事業展開）など、不動産に関する様々なサービスを提供する
- 法人と富裕層を主要なお客様としてサービスを提供し、CRE戦略サポート、不動産コンサルティング、資産活用の各分野でのトップ企業を目指す
- 営業機能グループ及び当社グループ各事業の多彩なサービスメニューを組み合わせたバリューチェーンを強化し、既存のお客様へのサービス提供範囲を拡大する



まち・サービス

老朽化や顧客ニーズの変化等、不動産の様々な課題を踏まえ、資産価値最大化に向けた最適な解決策を提案しています。



地球環境

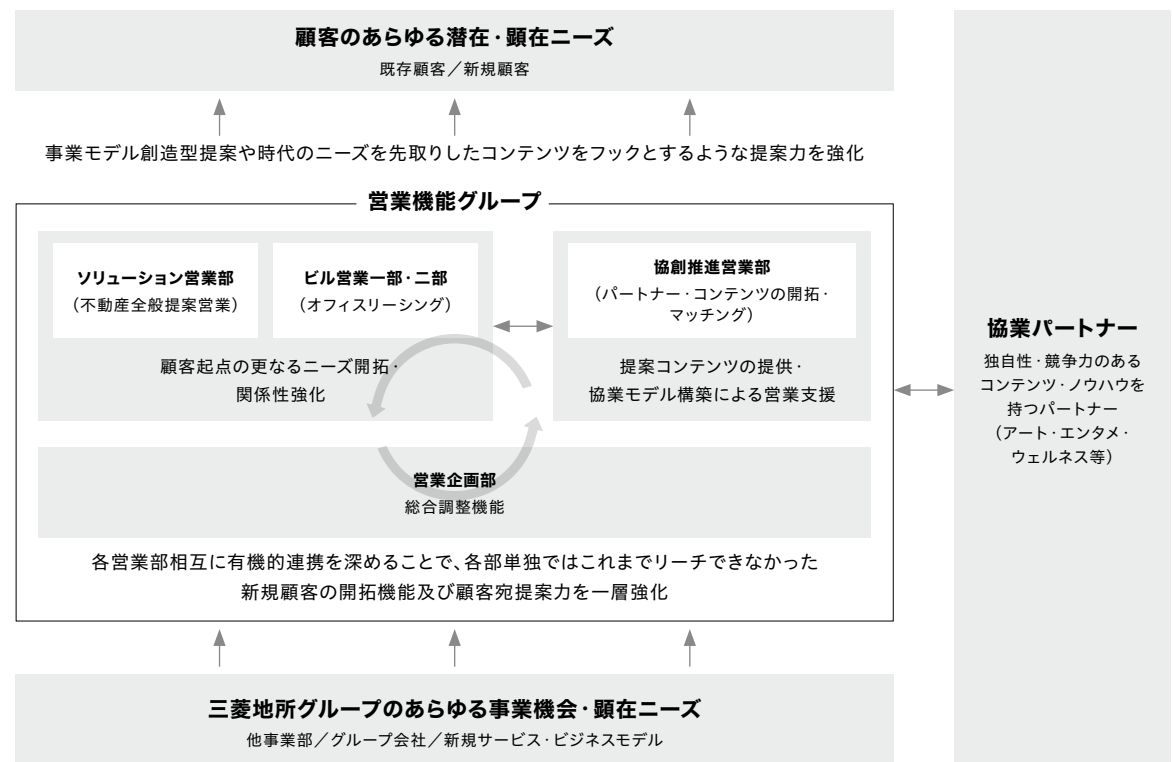
三菱地所パークス開発の駐車場管理クラウドシステムを活用し、駐車場利用者への利便性向上のみならず、環境負荷低減（紙利用の削減・排気ガス削減）に貢献しています。



営業機能グループ

概要

- 営業機能グループは、顧客接点情報を一元化することで顧客へ最も有効な提案を行い、当社グループとして事業獲得機会の最大化を目指します。
- ソリューション営業部は、全社総合窓口として、顧客のあらゆる不動産活用ニーズに対し、当社リソースを最大限活かした提案を行っていきます。
- ビル営業一部・二部は当社グループの多様なアセットや顧客リレーションを活かし、オフィスのリーシング活動を展開します。
- 協創推進営業部は、コンテンツ発掘及び新規顧客開拓機能に加え、時代のニーズを先取りした独自の営業活動を行います。



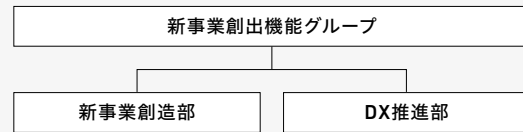


事業レビュー

新事業創出機能グループ

概要

- 新事業創出機能グループは、ビジネスモデル革新領域における新たな価値創出の推進を目指します。



当社の新規事業創出に向け、以下の戦略軸を設定

- 既存事業の強みを活かした新しいビジネスモデルの創出と拡大
- 時代に即した新たなアセットビジネスの創出
- 探索・共創・戦略出資を通じたM&Aの実現

デジタル技術の活用による

- 新たな収益源の獲得
- 既存ビジネスモデルのブラッシュアップによる収益拡大・生産性向上
- グループ共通IT基盤の整備・グループITガバナンス・サイバーセキュリティ推進

市場環境

リスク

- 様々な働き方の浸透等に伴う既存領域の需要の変化
- デジタル化の遅れによる産業、企業のレガシー化
- VUCA時代におけるビジネスチャンスの機会損失
- ITセキュリティの老朽化による情報漏洩リスクの増大

機会

- デジタル技術を活用した不動産業の業務効率化
- ビジネス革新による新事業の拡大
- 新技術によるプラットフォーム・エコシステムの構築

競争優位性

- 総合デベロッパーとしての不動産領域における幅広い事業ポートフォリオ
- 「大丸有エリア」をはじめとする面開発エリアの就業者・来街者、商業施設・空港等への来場者や国内トップクラスの分譲マンション供給・管理戸数を背景とする居住者等とのBtoC顧客接点
- 各業界トップランナーの大企業から、「Inspired. Lab」「FINOLAB」「EGG」等のイノベーション拠点に入居するスタートアップ企業まで、多様なテナント・取引先法人との間で構築したリレーションシップ

事業戦略

- 社会課題を背景とした潜在ニーズに対し、取得可能なデータを蓄積・分析して新たな収益機会を模索
- 不動産事業で培った知見を活用し、外部パートナーとも積極的に連携してビジネス領域を拡大し、そこで生まれた事業構想の検証フィールドとして、当社グループが保有・管理する多様な不動産ストックを活用（これまでの取り組み：エレベーターメディアGRAND、5Gインフラシェアリングなど）
- 全グループ横断的な生産性向上施策として、IT技術・ツールの活用による業務の自動化・省力化を推進
- テクノロジーを活用して不動産関連業務の効率化・高度化を推進するとともに、不動産に新たな価値・機能を創出
- CVC(BRICKS FUND TOKYO)や国内外のVCを通じた出資等を積極的に行い、オープンイノベーションを推進するとともに、社内からの新たなビジネスシーズを発掘する新事業提案制度(MEIC)等も活用して、社内外両面からの新たなビジネス創出を推進

 まち・サービス	 人の尊重	「BRICKS FUND TOKYO」では、「新たなライフスタイル」「既存産業のパラダイムシフト」「サステナビリティ」の3つの投資テーマに基づき、今後大きな成長が期待される領域への積極的な投資と当社グループの経営基盤を活かした営業支援、大丸有エリアなどにおける実証実験の実施、事業共創・協業の推進といった社会実装支援を通じ、“成長産業の共創”を実現し、社会への新たな価値提供を進めます。
 地球環境	 価値の創造	

担当役員メッセージ リアルとデジタルの融合で、新しいまちづくりをリード

新事業創出機能グループは、「長期経営計画 2030」におけるノンアセット事業やサービス・コンテンツ提供領域での成長を担っています。不動産テック企業をはじめ異業種を含む多様な外部ステークホルダーとのオープンイノベーションを推進し、新規事業の創出や既存事業のビジネス変革を加速しています。まちとユーザーをつなぐ起点となる「丸の内ポイントアプリ」(約32万人)や共通ID「Machi Pass」(約73万人)を整備し、グループ内外の多様なデータを蓄積・統合した分析基盤「SoDA」を活用した事業横断マーケティングに着手するなど、オンライン・オフラインをシームレスに行き来する体験の提供を通して、未来のまちづくりを推進しています。加えて、データ活用人材の育成も進展し「DX銘柄2025」に選定。生成AIの活用による業務効率化、データ分析、可視化、意思決定支援など幅広いユースケースの開発にも積極的に取り組み、グループ全体のDXを更に推進しています。



執行役員
伊東 隆行

Sustainability Section

P56 サステナビリティセクション

- 57 サステナビリティ経営
サステナビリティ推進体制／戦略／
外部からのESG関連評価／
SASBスタンダードに則した情報開示
- 58 三菱地所グループと社会の持続可能性
4つの重要テーマ
- 59 4つの重要テーマ
 - 59 次世代に誇るまちのハードと
ソフトの追求
 - 60 環境負荷低減に尽力し続ける
 - 61 人を想い、人に寄り添い、人を守る
 - 63 新たな価値の創造と循環
- 64 TCFD・TNFD提言に基づく情報開示
- 67 人的資本



サステナビリティ経営

サステナビリティ推進体制

「三菱地所グループ サステナビリティ規程」に基づき、三菱地所執行役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、当社グループのサステナビリティ経営推進に関する重要事項の審議・報告を行っています。委員会に先立ち開催する「サステナビリティ協議会」においては、委員会審議・報告事項に関する協議や、サステナビリティ推進活動に関する情報の集約を行っています。

委員会及び協議会は原則年2回開催され、委員会での審議・報告事項については、取締役会に報告され、監督される体制となっています。

三菱地所グループ サステナビリティ推進体制

(2025年4月1日時点)



web : サステナビリティ推進体制

web : 重要テーマに関するモニタリング体制

戦略

三菱地所グループは、「長期経営計画 2030」において、「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」を両輪に据えた経営の実践を掲げ、長期的かつサステナブルにステークホルダーに対して価値提供を行うことを目指しています。「両輪の経営」の推進により、事業を通じた社会課題の解決と企業価値の向上を実現することが、当社グループにとってのサステナビリティ戦略です。詳細については、P58～66をご参照ください。

外部からのESG関連評価

三菱地所は、GPIF採用インデックスを含む各種インデックス・ベンチマークで選定・評価されています。(2025年7月時点)

 GRESB ★★★★★ 2024 「GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク」*1 最高位「5スター」取得 (5年連続) 「GRESBディベロップメント・ベンチマーク」*2 「4スター」取得	 Climate Water CDP A List 2024 「CDP気候変動質問書2024」 最高評価A 「CDP水セキュリティ質問書2024」 最高評価A 「CDPフォレスト質問書2024」 A-	
 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	 FTSE Blossom Japan Index	 SAP/JPX カーボン エフィシエント 指数
2025 CONSTITUENT MSCI NIHONKABU ESG SELECT LEADERS INDEX	2025 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)	 2025 健康経営優良法人 認定 株式会社 三菱地所 ホワイト500

*1 既存物件ポートフォリオに関する評価

*2 新規開発・大規模改修ポートフォリオに関する評価

web : ESGインデックス選定・外部評価等の状況

SASBスタンダードに則した情報開示

三菱地所は、SASBスタンダード分類の「インフラストラクチャー／不動産」の開示フレームワークに沿った情報開示を行っています。

web : SASBスタンダードに則した情報開示

三菱地所グループと社会の持続可能性 4つの重要テーマ

Theme 次世代に誇るまちのハードとソフトの追求

目指す世界 世代を超えて愛され、有機的に発展する「選ばれるまち」へ

マテリアリティ(重要課題)

まちの機能維持・向上

顧客満足

商品・サービスの品質

レジリエンス

地域社会への貢献

ライフスタイルの変化

事業コスト増(資材、燃料費、人手不足等)

リスク

- ① ライフスタイルの変化による既存ビジネスモデルの座礁、保有資産の価値低下・顧客離れ
- ② コスト増による開発推進の遅滞
- ③ 災害時の復旧遅延、リスク対応能力の不足による信用棄損・顧客離れ

機会

- ① 長期継続的な商品・サービス品質の信頼とその波及による利益・事業機会の安定増
- ② 大丸有(大手町・丸の内・有楽町)のエリアとしてのポテンシャル拡張による差別化の加速、収益機会の増加
- ③ 国内実績・ノウハウ活用による海外事業機会増

Theme 環境負荷低減に尽力し続ける

目指す世界 持続可能なまちと地球環境の実現

マテリアリティ(重要課題)

気候変動・GHG&エンボディードカーボン削減

廃棄物削減・サーキュラリティ

サプライチェーン(環境)

生物多様性

リスク

- ① 地球環境変化による当社事業環境の持続性の逸失
- ② 環境対応に関する規制・ガイドライン適合によるコスト増
- ③ 顧客の環境対応要請への不適合による顧客離れ、利益機会の減少

機会

- ① 先進的環境対応による商品・サービスの差別化、新たな事業機会・顧客の獲得
- ② ノウハウを活かした大規模ビルリノベーション・住宅リノベーション等の既存ストック活用による事業機会の獲得
- ③ 積極的な情報開示による投資家エンゲージメントの深化と株式市場におけるプレゼンス向上

Theme 人を想い、人に寄り添い、人を守る

目指す世界 多様な人々が幸せに働き、暮らせる社会へ

マテリアリティ(重要課題)

少子高齢化

サプライチェーン(社会)

まちとステークホルダーのDiversity, Equity & Inclusion

まちとステークホルダーのウェルネス

労働安全衛生

ビジネスと人権

リスク

- ① 人権・労働安全衛生対応の不足によるサプライチェーンの持続性・レピュテーションの棄損
- ② まち・サービスの多様性、少子高齢化社会への対応不足による需給のミスマッチ
- ③ 社内多様性への対応不足による人材の流出、社員エンゲージメント・競争力の低下

機会

- ① 業界を先駆けた人権取り組みによる中長期的な競争力の向上
- ② 多様性に配慮したアセットタイプの開発・運営機会の創出
- ③ ウェルネス施策推進によるまち・サービスへの付加価値付け、顧客獲得機会の向上

Theme 新たな価値の創造と循環

目指す世界 時代の変化を先取りし、豊かさや便利さを育む

マテリアリティ(重要課題)

イノベーション

パートナーシップ

リスク

- ① まちづくり・サービスの凡庸化・既存事業アップデートの停滞による成長の鈍化、競争力の低下
- ② 優良パートナーの不在による事業の多角化・グローバル化の停滞による成長の鈍化

機会

- ① 革新的な開発スキーム・サービス提供による、まちの多様化・差別化と競合優位性の獲得
- ② 多様なパートナーシップによる、事業機会・領域の拡充と当社単体では成し得ない付加価値の提供

4つの重要テーマ：次世代に誇るまちのハードとソフトの追求

私たちは日本を代表するリーディングカンパニーであるため、総合デベロッパーとして社会インフラを提供する責任・インパクトを自覚し、次世代および「世界に誇れるまちとサービス」を追求します。本質的な価値を持つ事業を遂行することで、まちづくり、それに関わるサービスにおいて圧倒的なブランド力を獲得し、世代を超えて愛され、有機的に発展する、「選ばれるまち」を目指します。



関連する取り組み

「(仮称)天神1-7計画」新築工事着工～「イムズ」跡地の再開発プロジェクト、福岡・天神に新たなランドマーク誕生へ～

2024年5月、三菱地所は、福岡県福岡市における「(仮称)天神1-7計画」(以下、本計画)新築工事を着工しました。本計画は、三菱地所初の都心型商業施設であった「イムズ」跡地に開発する、オフィス・ホテル・商業施設からなる複合ビル開発プロジェクトです。

本計画の前身であるイムズは商業機能に加え、ホールやギャラリー等の機能を通じた情報・文化発信を行ってきました。そうした「情報受信基地」としての特徴を持つイムズの役割を受け継ぎつつ、人々の価値観や生活様式の多様化も踏まえ、新たな「交流の循環」を実現できるまちを目指し、本計画は「福岡文化生態系～福岡のあたらしい文化を共に創造し続ける～」という開発コンセプトを掲げています。

建物外装には、木材パネルを幾何学計算に基づき有機的に配列することで、日射熱を約40%削減するなどCO₂排出削減に寄与するとともに、高いデザイン性と断熱効果による快適性を兼ね備えます。

様々なパートナーとの協働による価値創造や、人々の営みがシームレスにつながる・賑わいがにじみ出る空間づくりを通じて、当社はこれからも福岡・天神の人々の多様なライフスタイルを実現し、豊かな文化を創出するまちづくりに貢献します。



外観イメージ(西側)



コンセプトイメージ

関連する取り組み

国内外における物流施設事業の広がり～高機能な物流インフラの提供により社会課題解決に貢献～

三菱地所は2012年に物流施設開発事業へ参入して以降、“安全性”“快適性”“機能性”“柔軟性”を開発コンセプトとした「ロジクロス」ブランドを展開し、これからの時代に求められる物流施設の開発を進めてきました。

2024年には、宮城県仙台市において東北圏初の次世代型基幹物流施設の開発計画(以下、本計画)を始動しました。高速道路ICに直結した専用ランプウェイを設けることで、自動運転トラック等に対応した次世代型物流施設を整備し、配送効率の高い物流ネットワーク構築により、深刻化する人手不足問題の解決に取り組みます。本計画は2030年代前半を目途に整備が予定されており、日本初の次世代モビリティ受入対応施設として事業推進中の「(仮称)京都城陽基幹物流施設」に続く、当社2件目の基幹物流事業となり、今後も同事業の拡大を目指しています。

また、2025年には、ベトナムにおいて「ロジクロス」シリーズ初の海外展開となる「Logicross Nam Thuan」「Logicross Hai Phong」の2物件が開業します。経済成長著しいベトナムにおいて、日本国内で得た知見を活かした高機能な物流施設の提供で、急増する物流需要を支えするとともに、施設で働く方々のウェルビーイングを考慮したバイオフィリックデザインの採用等により、現地サプライチェーンの持続的な発展に寄与していきます。

今後も国内外における高機能な物流インフラの提供を通じて、サプライチェーンの再構築や脱炭素化等の地球規模で直面する課題解決に貢献していきます。



次世代型基幹物流施設イメージ



Logicross Nam Thuan

詳細情報は、当社webサイトをご参照ください→web

4つの重要テーマ：環境負荷低減に尽力し続ける

私たちは、地球環境への責任と持続可能性の実現のためにも、企業活動における環境負荷の最小化へ尽力し続け、環境対応先進企業として、企業価値の向上を追求します。循環型社会の実現、健全な森林保全、生物多様性の保全と回復等によるポジティブインパクトの創出を目指すことで、当事業が持続的に運営できる環境を築きます。



関連する取り組み

国内外の都市におけるストックの有効活用を推進する リノベーション事業

三菱地所グループでは、環境負荷の低減や人口動態の変化を見据え、グループ各社のノウハウを相互に活用し、国内外において既存建物のリノベーションによる価値創出の取り組みを拡充しています。

国内では、“100年建築”を掲げて大規模改修を実施した「大手町ビル」に続き、「新東京ビル」においても、“人を惹きつけるビル”をコンセプトにリニューアルが進行中です。モダニズム建築様式を次世代に引き継ぎながら、階ごとのテーマ設定や環境配慮型素材の導入を通じて、来街者・ワーカーに開かれた魅力ある空間を創出します。

海外においては、ワシントンD.C.で進行中の既存建物を活かしたオフィス開発「600 5th」に加え、ロンドンでは、2025年に「1 Victoria Street」の大規模改修に着手。既存躯体の約半分となる地下躯体を再活用するとともに、周辺景観と調和した街に開かれた空間設計を通じて、都市の魅力と賑わいにも貢献します。

当社グループは既存資産の活用によるリノベーション事業を持続可能なまちづくりの重要な手段と位置付け、今後も取り組みを進めていきます。



「1 Victoria Street」
既存建物



「1 Victoria Street」
外観イメージ

関連する取り組み

木造木質化事業を強化 ～持続可能な木材利用の推進～

三菱地所は2016年より国内の潤沢な資源である森林に着目し、当社が手掛ける建築物に木材を積極的に活用することで、木材が持つ高い炭素固定効果による気候変動への対応や、国内森林の適正な循環再生による土砂崩れ等災害防止機能の維持・向上などに寄与し、社会課題の解決に貢献してきました。都市における木材活用を促すことで森林と都市部をつなぐ機会を創出し、森林の健全な循環や林業の活性化につなげ、持続可能な社会の実現とともにご利用いただく方々の空間快適性の向上に取り組んでいます。

「三菱地所グループ 木材調達ガイドライン」では、森林の非破壊・非減少・自然生態系の保護のため、自らのバリューチェーンで実施する木材調達について、低リスク木材の調達やトレーサビリティ確保に関する方針を定めています。

[web](#)：三菱地所グループ 木材調達ガイドライン



みやこ地下島空港ターミナル



ザ ロイヤルパーク キャンパス
札幌大通公園

	目 標		実績値
CO ₂ 等温室効果ガス排出量*1	2019年度 総排出量に対して	・2030年度までにScope1+2を70%以上、Scope3を50%以上削減 ・2050年までに「ネットゼロ」達成*2	総排出量 2,083,884t-CO ₂ (▲48.4%) うち、Scope1+2 215,096t-CO ₂ (▲54.8%) Scope3 1,868,788t-CO ₂ (▲47.5%)
再生可能エネルギー由来の電力比率*1	2025年度までに100%達成(RE100加盟済)		61.9%
廃棄物排出量*1	2019年度比で、2030年までにm ² 当たり20%削減		6.5kg/m ² (▲8.5%)
廃棄物再利用率*1	2030年までに90%		56.3%

*1 支配力基準に基づき、対象組織を選定。三菱地所グループの所有権及び信託受益権が50%以下の物件は原則算定対象外。2025年6月27日時点の2024年度実績値。

*2 Scope1,2,3いずれも90%以上削減。残余排出量は中和化(2050年段階で自社グループのバリューチェーン内で削減できない排出量を残余排出量といい、

バリューチェーンの外で森林由来吸収や炭素除去技術等を活用して中和(Neutralization)することで、ネットゼロとするのがSBTi基準に基づく考え方。2022年6月「SBTi」よりSBTネットゼロ認定取得。

4つの重要テーマ：人を想い、人に寄り添い、人を守る

私たちは人々の暮らしや生き方に寄り添い、人と人のつながりを大切に、一人ひとりが価値ある時間を過ごせるまちをつくります。
真摯にビジネスと人権の課題に向き合い、住み、働き、憩う人々の心と身体が充足する環境をつくり、
多様な属性の人々が幸せに暮らせるまちとサービスを目指します。



関連する取り組み

多様なライフスタイルに応えるレジデンスの開発

三菱地所レジデンスは、少子高齢化や多様化するライフスタイルに対応し、分譲マンション以外の住宅アセット開発を拡大しています。シニア向け住宅では、2019年に第一号の介護付き有料老人ホームを開発後、サービス付き高齢者住宅やホスピスにも参入し、安心できる環境づくりを進めています。学生向けレジデンスでは、プライバシーを重視した設計や食堂ラウンジ、交流促進策を通じ、学生生活と次世代の活躍を支援しています。

更に、中長期滞在者向けの家具付き賃貸住宅であるフレキシブルリビング事業では、海外からのオンライン契約やオールインクルーシブプランの提供、コミュニティ支援などを展開し、国籍を問わず多様な人材が住まい環境を築くことを後押ししています。

今後も、社会動態の変化に寄り添い、時代のニーズに応える住まいと価値ある暮らしを提案していきます。



Tonowa Garden目白台(有料老人ホーム)

関連する取り組み

“まちまるごと”で支える、人を中心としたまちづくり

“まちまるごとワークプレイス”構想の取り組みをスタートした丸の内エリア(大手町・丸の内・有楽町)では、エリア全体をプラットフォームと捉えた機能や価値の提供により、テナント企業の働き方の質の向上や効率化を加速させます。

従来の屋外空間を活用した企業対抗イベントや歩行者空間化によるウォーカブルなまちづくり等の施策を拡充し、就業者や来街者が楽しめる、ウェルビーイングな環境づくりを進めます。

2025年4月には、テナント従業員のリカバリー機能に対する需要の高まりに着目し、心身のリフレッシュに寄与するチャージ機能を備えた休養室の企業間シェアサービス、「とまり木」を本格提供開始。圧倒的な企業集積というエリア特性を活かし、テナントのオフィススペースと費用の効率化と同時に、従業員が健康で労働生産性が高い状態で働ける健康経営をサポートします。



緑あふれる快適な屋外空間



シェア休養室 とまり木(大手町ビル)

	目 標	実績値
女性管理職比率*1	2030年度までに20%超、2040年度までに30%、2050年度までに40%	9.2%
型枠コンクリートパネルの持続可能性に配慮した調達基準*2にある木材(認証材並びに国産材)使用率*3	2030年度までに100%	81%

*1 対象組織は当社。2025年4月1日時点の実績値。

*2 持続可能性に関わる各分野の国際的な合意や行動規範等を参考に、持続可能性に配慮した調達を行うための基準や運用方法等について定めたもの。

*3 対象組織は当社及び三菱地所レジデンス株式会社。2023年度竣工物件を対象としており、2023年度実績値。



関連する取り組み

人権デュー・ディリジェンスの実施と 「三菱地所グループ 人権方針」の改定

三菱地所グループは、社会の一員として人権尊重の重要性を深く認識し、グループ企業のみならず、あらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重する責任を果たすことを目的として、2018年4月に「三菱地所グループ 人権方針」を策定しました。策定後は、事業において想定される人権リスクへの具体的な取り組みと、人権研修の継続的な実施など、人権を尊重した事業活動を進めてきました。

2024年には、当社グループの事業領域の拡大や事業環境の変化を踏まえ、グループ全社の事業を対象とした人権デュー・ディリジェンスを実施し、そのリスク評価結果を踏まえ、2025年4月に人権方針を改定しました。本改定は、国際的な人権基準や社会的要請の変化に対応し、より実効性の高い取り組みを推進するためのものです。

今後も変化に的確に対応し、持続可能で魅力あるまちづくりを通じて、誰もが安心して暮らせる社会の実現に貢献していきます。

2024年度に実施した人権デュー・ディリジェンスの結果、優先的に取り組む人権課題として以下を特定。

- 職場環境
- 子どもの権利（児童労働含む）
- 労働基準
- 土地の権利
- 労働安全衛生
- プライバシーと情報セキュリティ
- 強制、奴隷、債務労働
- 人権と環境

web：三菱地所グループ 人権方針

web：人権

関連する取り組み

持続可能なサプライチェーン構築に向けた取り組み

三菱地所グループは、ビジネスと人権や環境保護の観点から、業界に先駆けてサプライチェーンマネジメントの深化に向けた各施策を進めています。「三菱地所グループ サプライヤー行動規範」をグループ全社に適用し、相対的にサステナビリティリスクが高くなる傾向の強い*1施工会社・清掃会社を対象にヒアリングシート調査と就業者への対面インタビューを実施し、現場における実態把握に努めています。

また、外国人労働者の人権尊重と救済メカニズム（グリーンバンスメカニズム）の整備を目的に、相談・救済窓口サービスを施工・清掃現場に導入し、対象を順次拡大しています。

当社を代表世話人企業として発足した「建設・不動産『人権デュー・ディリジェンス推進協議会』」*2においては、業界全体の人権水準の底上げに向けた企業間の連携、調査・研究を進めており、業界のリーディングカンパニーとしての責任のもと、サプライヤーと社会の持続的な発展に貢献していきます。

*1 判断基準：①外国人労働者や技能実習生等の、立場が弱くなりがちな労働者の雇用が想定されること
②環境への負荷が高い事業であること
③多重の委託構造であり、リスク把握・特定が困難である場合があること

*2 2023年4月に「人権デュー・ディリジェンス勉強会」から名称を変更

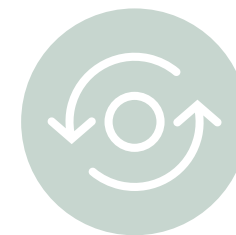
web：サプライチェーンマネジメント



外国人労働者の相談・救済窓口サービス

4つの重要テーマ：新たな価値の創造と循環

私たちは、イノベーションにより新たな価値を生み出し続けることで、当社グループ事業モデルの停滞を防ぎ、時代に適合・先取りした事業を展開していきます。多様なパートナーとの協創・協働によって自社だけでは達成できない価値創造を実現し、ライフスタイルのアップデートおよび、時代にあった豊かさや便利さを育んでいきます。

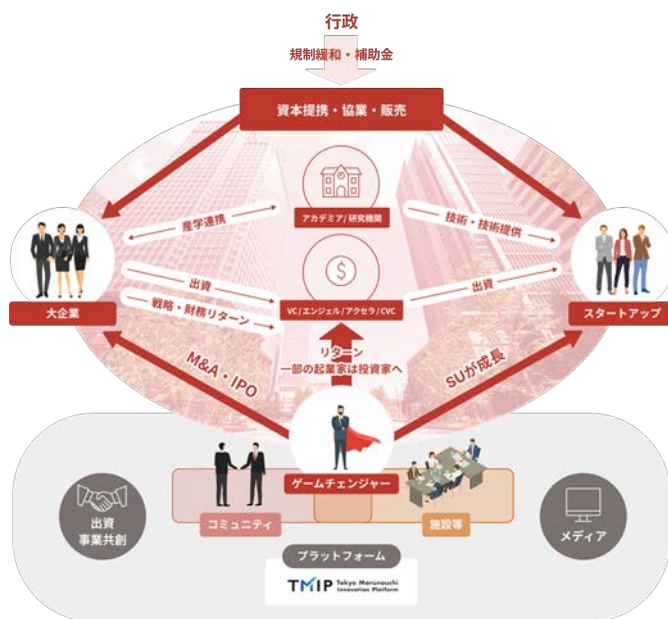


関連する取り組み

イノベーションエコシステムの形成に向けて

三菱地所の丸の内エリア(大手町・丸の内・有楽町)を中心としたスタートアップ支援、イノベーションの取り組みのスタートは、2000年のベンチャー支援組織立ち上げにさかのぼります。時代の潮流を機敏に捉え、国内では先駆的な取り組みであった2007年のスタートアップ向けインキュベーションオフィス「EGG JAPAN(現EGG)」の開設から、国内初のFinTech拠点「FINOLAB」、先端テクノロジーと大企業の新事業・研究開発を担うチーム・人材が集まる「Inspired.Lab」等、計7つの施設とコミュニティの運営のほか、2024年10月には国内初の気候テックに焦点を当てた「O Club」を開設しました。

また、東京大学、東京科学大学や一橋大学とのアカデミア連携に加え、大企業やスタートアップ・官・学連携によるオープンイノベーションプラットフォーム「TMIP」も運営。丸の内エリアを中心としたイノベーションエコシステム構築により、社会に向けた新たな価値の創出を後押ししていきます。



三菱地所のスタートアップ・エコシステム

関連する取り組み

幅広いパートナーとの共創によるビジネスモデル革新

三菱地所は、変化を自ら生み出し、次の時代の豊かさにつながる価値創造の実現に向け、「ビジネスモデル革新」を目指し、事業アセットやノウハウを活かした新事業創出とオープンイノベーションを推進しています。2022年4月に運営を開始した、「成長産業の共創」を目指すコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)ファンド「BRICKS FUND TOKYO」では、「Co-Creating Impact. 変革を支え、未来の礎を共に築く。」をコンセプトに、3つのテーマ「新たなライフスタイル」「既存産業のパラダイムシフト」「サステナビリティ」と12の注目領域を掲げ、有望なインパクト領域への投資を加速しています。出資先には、当社グループの経営基盤を活かした経営支援、丸の内エリア等での実証実験、事業共創などの社会実装支援を通じて企業価値向上に貢献し、成長企業の創出を目指しています。国内外のスタートアップやVCへの投資総額は、累計500億円(コミットメント含む)に達する見込みです。社会課題の解決や産業構造の転換を担うスタートアップへの投資・事業支援を進め、オープンイノベーションを通じた価値創造を図っていきます。

インパクト投資による事業共創の事例

2025年2月、CVC出資先のVALT JAPAN株式会社との共創で、千代田区で唯一、かつ東京23区初のデジタル事業に特化した障がい者就労継続支援A型事業所、「デジタルイノベーションセンター丸の内 supported by 三菱地所」を開設。障がい者の新たな活躍モデルを丸の内エリアから全国に展開し、インクルーシブな社会の実現に向けた中心的役割を担っていきます。



詳細情報は、当社webサイトをご参照ください→web

TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

当社は、TCFD及びTNFDの提言に基づき、それぞれのフレームワーク（ガバナンス、戦略、リスク管理またはリスク・インパクト管理、指標と目標）に沿って、気候変動及び自然資本・生物多様性に関する情報開示を行っています。TCFDについては2020年より開示を開始し、2023年には移行リスク評価ツールCRREMを導入するなど分析の深化を図りました。TNFDについては、2025年3月に初回開示を実施しています。今後も、両分野における開示の高度化を進めるとともに、ガバナンスや事業戦略の更なる強化を目指します。

TCFD

CRREMを活用したリスク分析

CRREMの概要

欧州の研究機関等が開発した商業用不動産の移行リスクを評価・分析するツールです。パリ協定が求める2℃、1.5℃目標に整合する2050年までの温室効果ガス排出量のパスウェイ（炭素削減の経路）と自社物件の排出経路を比較することで、物件の座礁資産化の時期や座礁割合、または将来の排出に係るコスト等を算定し、対応策やその効果を検討することができます。なお、座礁資産化とは、自社ポートフォリオの脱炭素経路が2℃、1.5℃のパスウェイを超過することによって、移行リスクのある物件であると評価されることを示します。

CRREMを活用した当社の移行リスク分析

将来の気候変動が当社事業へもたらす影響、特に保有する物件の移行リスクについて、CRREMの手法を活用し、定量的な評価を行いました。

[分析対象範囲]

当社の所有する物件のうち、2022年のGRESB*報告対象物件から、2021年度末時点で所有していたオフィス、商業、物流施設など合計84物件を対象に分析。

[ケースの設定]

ケース①：これまでの当社脱炭素の取り組みに加え、省エネ施策の強化（空調・LED等）や、生グリーン電力の導入といった取り組みを考慮したケース

ケース②：ケース①に非化石証書付き電力契約による再エネ導入も加え、2025年度までにすべての物件で再エネ由来電力への切り替えを想定したケース

[ケース分析結果]

設定した2つのケースと2℃、1.5℃目標の各パスウェイを比較したところ、以下の結果が得られました。
ケース①：省エネ施策強化や生グリーン電力の導入のほか、系統電力の排出係数の低下が寄与するものの、2037年頃には1.5℃パスウェイを上回る排出水準になる見込みです。そのため、本取り組みだけでは不十分である可能性があります。

ケース②：再エネ由来電力への切り替えに伴い、2025年度以降、電力由来の排出がなくなる一方、地域冷暖房、ガス由来のエネルギーの排出が一部残る見込みです。その結果、2047年頃に1.5℃パスウェイを超過する可能性があります。

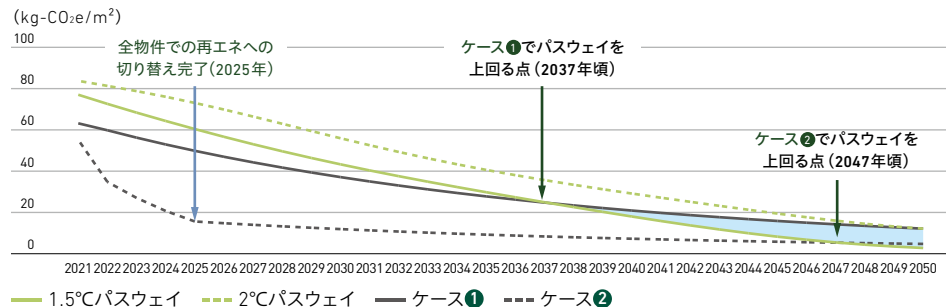
[ケース分析を踏まえた戦略・取り組み(機会内容含む)]

本分析においては、2021年度末時点の物件を対象に、2050年までの間、物件の入れ替え等がない想定としていますが、実際には省エネ性能に優れた物件への建て替え、新規取得等により、温室効果ガス排出原単位の改善も見込まれます。

当社は2025年度に再エネ導入率100%の達成を目指していますが、今後もこれまで推進してきた非化石証書付き電力利用やコーポレートPPAの導入を進めるとともに、省エネ性能の優れたビル比率を向上させ、温室効果ガス排出原単位の改善を図ります。

* GRESBIは、欧州の年金基金のグループを中心に創設された不動産会社・不動産運用機関の環境・社会等への配慮の姿勢を測るベンチマークです。

温室効果ガス(排出原単位)とパスウェイ



TNFD

当社グループはサステナビリティ重要テーマの一つに「環境負荷低減に尽力し続ける」を掲げ、それに関わるマテリアリティ(重要課題)の一つとして、生物多様性を特定しています。TNFDの提言を踏まえ、事業活動の自然への依存・インパクトを評価しそれにより生じるリスク・機会を特定する取り組みを進め、他事業エリアを含めた内容の深化を進めるとともに、今後も自然と調和した事業戦略の強化を目指します。

本開示の第一弾(2025年3月)

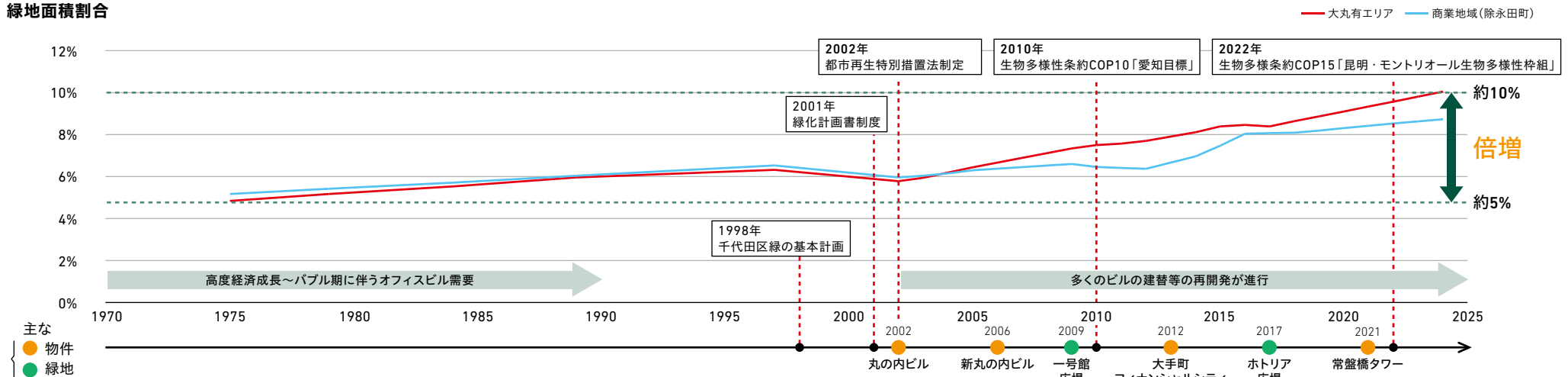
優先地域: 当社グループの事業の中核を担うエリアである大手町・丸の内・有楽町(大丸有)エリアを特定し、分析・評価を行いました。

分析・評価: 開発による緑化推進の可視化等の分析の結果、大丸有エリアの緑地面積割合が1975年比で概ね倍増しているなど、これまでのまちづくりが生態系や生物多様性にポジティブなインパクトをもたらしていることが示唆されました。また、このような豊かな緑の確保は、生物多様性だけでなく、ヒートアイランド現象の緩和、CO₂吸収、雨水貯留による浸水リスク低減等に寄与するとともに、人と自然が調和したネイチャーポジティブなまちづくりによるエリアの価値やテナントからの評価向上、自然を活用したまちの賑わいの創出や新規事業の開発など、ビジネス上の機会獲得につながると考えています。

大丸有エリアの緑地面積割合の推移

分析の結果、大丸有エリアの緑地面積割合は丸ビルの建て替え以降の再開発で顕著に増加しており、1975年から2025年の50年間で概ね倍増していることがわかりました。これまで積み重ねてきた環境に配慮した開発計画や、就業者や来街者の快適性を追求したまちづくりの成果が可視化された形となりました。

緑地面積割合



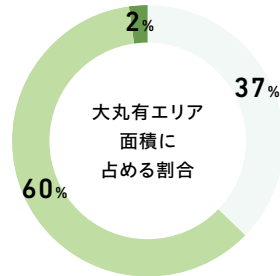
※1 株式会社シンク・ネイチャーによる調査。1975～2024年の間の26年分・30枚の空中写真(国土地理院)を取得の上、機械学習により空中写真上の各エリアを緑地(樹木)・草地・影・その他の4つに分類し、GIS(地理情報システム)により、大丸有エリア全体に占める緑地の合計面積の割合を推計。

※2 図の凡例「商業地域(除永田町)」については、千代田区の商業地域が該当。

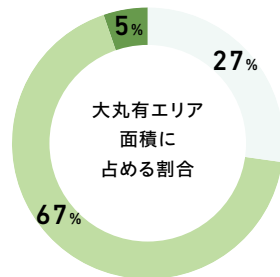
大丸有エリアのエコロジカルネットワーク

当社グループの保有物件の緑地がある場合・ない場合とで周辺の緑地との接続性を評価した結果、当社グループ保有物件が皇居を中心としたみどりのネットワーク・接続性の強化に貢献し、ポジティブなインパクトを与えていることが評価されました。大丸有エリアは東京都でも有数の生物多様性の宝庫である皇居と近接していることから、周辺地域の生物多様性を維持・向上させるためには、皇居を中心としたエコロジカルネットワークを強化することが重要となります。

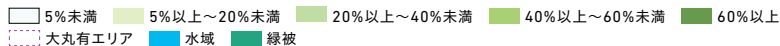
当社グループ物件の緑地がなかった場合



当社グループ物件の緑地がある場合



半径100m以内にある緑地の面積割合



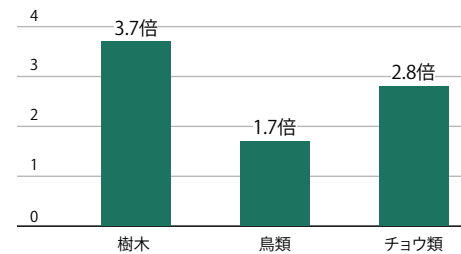
※「生物多様性に配慮したみどりの質の向上のための手引とエコロジカル・ネットワークマップ」(2022年、東京都)に基づき、Sentinel-2衛星画像により算出した緑地と一般社団法人大丸有環境共生型まちづくり推進協会(エコツツェリア)が調査した大丸有エリアの樹木の枝張りデータを活用し調査。

生物多様性再生効果・捕捉率

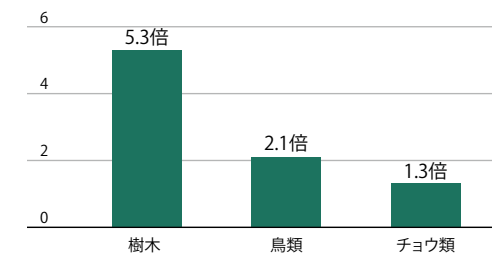
大丸有エリアでの植栽による再生効果・捕捉率を分析した結果、皇居を中心とした周辺地域の生物多様性、生態系に対し、当社グループが保有する物件の樹木の植栽がポジティブなインパクトを与えていることが評価されました。

評価の結果、再開発により大丸有エリアの緑地面積割合が概ね倍増していること、当社グループの緑地整備によって皇居を中心とした緑のつながりが強化されていること、植栽計画により生物多様性の再生効果・捕捉率の向上が進んでいることなどがわかりました。再開発を通じ、エリア単位で皇居などの周辺の自然に配慮した緑化・植栽を取り入れてきたことで、生物多様性保全に貢献している可能性が示唆されています。

再生効果(1975年時点の植栽と比較した再生効果の変化)



捕捉率(1975年時点の植栽と比較した捕捉率の変化)



皇居の種に対する捕捉率

【方法】エリアの植栽樹種に基づき、皇居に生息する種(樹木・鳥類・チョウ類)のうち、何割をカバーできている(植えている／呼び込める)かを分析。

【結果】皇居に生息する樹木・鳥類・チョウ類を、それぞれ17.2%、33.3%、73.2%捕捉しており、皇居を中心とした生物多様性に貢献。

※ 株式会社シンク・ネイチャーによる調査。現地調査で整備している樹木情報(植栽樹種・本数)をもとに、同社の有する生物分布データを踏まえ、樹木・鳥類・チョウ類それぞれについて算定を実施。
 ※ 再生効果：各物件の植栽樹種・本数に基づき、周辺(1kmのマス目内)に生息する樹木・鳥類・チョウ類の種数・個体数を、その植栽前後でどれだけ増減させたかの割合を算出した指標。
 ※ 捕捉率：各物件の植栽樹種に基づき、周辺(5km圏内)の樹木種のうち何割の種を植えているか、またその植栽により、周辺に生息する鳥類・チョウ類のうち何割の種を呼び込めるかを示した指標。

人的資本

MESSAGE FROM THE OFFICER

人事担当役員
メッセージ

人財こそが最大の資産

三菱地所グループは、「世界一のデベロッパー」を目指して日々、事業を推進しており、その実現には事業の基盤となる「人財」の成長が不可欠です。特に、事業環境が加速度的に変化する中では、卓越した専門性によって新たな価値創造を実現し、変革を起こせるデベロッパー人財を育て、更に一人ひとりが強みを発揮できる組織をつくるのが持続的な企業価値向上のカギだと考えています。

当社はこれまでも、高度な専門性と実行力を備えた人財を数多く輩出し、まちづくりの最前線で実績を築いてきました。しかし、今後更に飛躍するためには、人財像として「志」「現場力・仕事力」「誠実・公正」「組織力」「変革」の5つの要素を持ちながら、「Professional」「Change Maker」「As One Team」という3つのコンピテンシーを発揮できる人財を育成する必要があると考えています。

特に「As One Team」においては、組織全体での一体感を醸成し、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン）も推進しています。多様な視点を取り

入れることで、より創造的なアイデアが生まれ、事業の持続的な成長につながることから、ダイバーシティの観点で性別や国籍を超えた多様な人財が活躍できる環境づくりを加速させています。その一例として、女性社員にとってロールモデルとなる役員・部署長クラスの人財がしっかりと育っており、新卒採用・キャリア採用における2024年度の男女社員比率はほぼ半々となっています。

当社グループは、これからも世界に誇れるまちづくりを通じて、社会に貢献し続けます。その実現のために、「人財こそが最大の資産である」という信念のもと、人財戦略を経営の中核に据え、個々の能力を最大限に引き出すことで、企業価値の更なる向上を目指してまいります。株主の皆様におかれましても、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

三菱地所株式会社
執行役常務

平井 幹人

三菱地所の人や組織のあるべき姿

「世界一のデベロッパー」を目指すとともに、立場の異なるあらゆる主体が、経済・環境・社会のすべての面で、持続的に共生関係を構築できる場と仕組み（=エコシステム）を提供する企業（=エンジニアズ）であることを目指し、「Professional」「Change Maker」「As One Team」という3つのコンピテンシーを発揮できる人財を育成していきます。

Be the Ecosystem Engineers

世界一のデベロッパー



Professional

高い専門性で
新たな価値を創造する役割

一人ひとりがその領域のプロとしての自覚とスキルを持つことで、デベロッパーとして信頼される存在になり、関係者をリードします。各領域の専門人財の採用に加え、必要な専門性を獲得・深化できる育成プログラム、資格取得支援制度、海外派遣制度等の取り組みに積極的に投資しています。

Change Maker

協業による強みの掛け算で
変革を起こす役割

超長期的視点と時代を先取りするDNAが当社の強みです。社内外のネットワークを活用しながら、「新しい視点からの課題の発見」や「協業による強みの掛け算」を生み出せるよう、ビジネスモデル革新を推進する研修の実施、挑戦する風土の醸成に努めています。

As One Team

一人ひとりの強みを掛け合わせ、
価値を最大化できる組織づくり

人財・働き方の多様性の配慮及びエクイティに加え、それぞれの価値観・意見を自由に表明できる環境を整える「オピニオンダイバーシティ」を推進しています。採用における多様性の確保、社員エンゲージメントの向上に資する制度、研修にも継続的に取り組んでいます。

Professional 高い専門性で新たな価値を創造するための人財育成

当社グループでは「長期経営計画 2030」を達成するために、国内アセット事業、海外アセット事業、ノンアセット事業の3つの事業に注力していきます。社員一人ひとりが注力領域における高い専門性・スキルを身に付けることで企業価値の底上げを図るべく、多様な人財育成施策に取り組んでいます。

多様な研修制度

OJT(業務を通じた経験・スキル向上の強化)だけでなく、職責に応じた階層別研修や役職向けのプログラム等、各種研修を実施しています。一人当たり年間投資額9.6万円、年間10.9時間をかけ、社員の「稼ぐ力」や「マネジメント力」の獲得をサポートします。

2024年度実績

一人当たり研修投資額 **9.6** 万円/人
一人当たり研修時間 **10.9** 時間/人

資格取得支援制度

社員の専門性の強化及びスキルアップを支援するため、宅地建物取引士をはじめ、ビル経営管理士、認定ファシリティマネジャー、再開発プランナー、不動産コンサルティングマスター、不動産鑑定士、不動産証券化協会認定マスター等の不動産関連資格取得を支援しているほか、語学学習サポートのためTOEICの受験費用を補助しています。

2024年度実績

不動産関連資格取得者数 **74** 人(新規)

能力開発プログラム

社員一人ひとりが学び続けることを目的として、等級ごとに必要な知識・スキル・経験を「習得必修テーマ」として位置付け、研修や外部講座へ派遣しています。また「任意学習テーマ」として能力開発領域(全27テーマ/語学力、ビジネススキル、DX関連、SDGs関連、リベラルアーツ等)の自己研鑽に対して年間30万円の会社負担制度を設けています。

2024年度実績

能力開発プログラム受講者数 **602** 人

海外派遣制度

国内外問わず事業を推進できるグローバル人財を育成するための施策として、海外拠点で最大2年間の実務経験を積む海外トレーニー制度等への海外派遣を実施しています。



2024年度実績

海外派遣者数 **10** 人
海外トレーニー：ベトナムにおける担当物件(Logicross Hai Phong)の記念式典に参加

Change Maker ビジネスモデル革新を促す研修・挑戦する風土の醸成

社員がビジネスモデル革新の必要性を再認識し、積極的に変革に取り組むことができる環境を目指し、ビジネスモデル革新に向けたスキル向上のための研修施策とその実現を支えるチャレンジできる組織の実現を促す制度を社内に展開しています。

ビジネスモデル革新の取り組みを促進する研修

長期的な視点で社会の変化を先取りする「変革人財」の育成を目的に、2009年より新事業提案制度を運営しています。2021年からは対象をグループ社員にまで拡大した「MEIC (Mitsubishi Estate group Innovation Challenge)」が始動。2025年度は新規領域に限らず既存事業深化寄与を企図し、事業開発を学ぶ「事業開発ケイパビリティ研修」を実施しています。



MEIC
2025
MITSUBISHI ESTATE GROUP
INNOVATION CHALLENGE

10%ルールを活用

業務時間の10%を、ビジネスモデル革新または業務効率化・風土改革のための時間に充てることを必須化する制度を導入しており、その内容を社員の評価対象の一部としています。こうした取り組みの結果として、74%の社員がビジネスモデル革新に取り組んでいます。(社内アンケート調べ)

2024年度実績

ビジネスモデル革新に取り組む割合 **74%**

As One Team DE&Iの推進・社員エンゲージメントの向上による組織力の強化

当社の人財が安心して働くために、個々の人権と多様な考え方の尊重がなされる活力ある職場づくりを目指しています。また、安心して働ける職場づくりと並行し、稼ぐ力(コアコンピタンス)の最大化を実現するための基盤となる、マネジメント力や組織力の強化にも努めています。

ダイバーシティを考慮した採用活動

当社では、新卒採用、キャリア採用においてジェンダーバランスを意識した採用活動の推進を行っています。新規採用における女性社員比率を毎年度40%以上とする目標設定や、新卒採用における外国籍人財向けの採用プロセスの導入等を実施しています。

2024年度実績
採用における
女性社員比率

51.8%

配偶者の範囲を事実婚・同性パートナーへ拡大

2024年4月、就業規則における配偶者の範囲を事実婚や同性パートナーにも拡大する改正を行い、「忌引き休暇や結婚休暇」「家族手当」「育児・介護関連等社内制度」を利用できるようにしました。

WEPsステートメントへの署名

2024年1月、女性のエンパワメント原則 (Women's Empowerment Principles: WEPs) に賛同し、総合デベロッパーとして初めて同原則に基づき行動するためのステートメントに署名しました。WEPsの7原則を支持することにより、社内外へのダイバーシティ&インクルージョンの浸透に取り組みます。



OJTインストラクター制度

すべての新入社員及びキャリア入社社員に対し、円滑なオンボーディング及び入社社員が安心して業務に取り組める組織づくりを目的にOJTインストラクター制度を導入しています。

定着率向上の取り組み(人事面談制度)

従業員個人のキャリア形成に関する意向等を人事部が直接ヒアリングする機会を設けるため、希望する社員全員に対し人事面談を実施し、定着率を高める取り組みを実施しています。

2024年度実績
定着率*1

98.7%

健康経営優良法人2025(ホワイト500)に認定

当社は、経済産業省及び日本健康会議が主催する「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2025(ホワイト500)(大規模法人部門)」に認定されました。

健康経営においてはグループ会社を横断した「カラダ改善コンテスト」といった取り組みに留まらず、グループを超えた「丸の内エリア」就業者の健康維持・増進に向けた取り組みを行っており、特に健康面談による予防の取り組みや、エリア就業者も対象とした健康イベント開催等の活動が評価され、認定に至りました。なお、当社も含め、グループとして計8社が「健康経営優良法人2025」に認定されました。



エンゲージメントサーベイの実施

社員の働きがいや職場環境に関する意識を把握することを目的に、定期的にエンゲージメントサーベイを実施しています。他社との比較や部署別の差異を分析するなどの取り組みを通じて、社員のエンゲージメントをより高める施策を展開していきます。

2024年度実績
エンゲージメントサーベイ
総合スコア*2

73

育児に関する制度

性別を問わず、社員の多様な働き方のサポート及び育児と仕事を両立しやすい職場環境を整備するため、女性社員が働き続けられる環境づくりの確立のほか、男性の育児休業取得率を高める取り組みをしています。

人的資本のKPIと進捗状況(三菱地所単体)

多様な人々が幸せに働き、暮らせる社会の実現を目指して、「As One Team」を実現

	達成目標年度	数値目標	2024年度実績
女性管理職比率	2030年度	20%超	9.2%
	2040年度	30%	
	2050年度	40%	
新卒採用・キャリア採用における女性社員比率	毎年度	40%以上	51.8%
男性の育児休業取得率*3	毎年度	100%以上	84.0%
女性の育児休業取得率	毎年度	100%	100%
産休・育休後の復職率	毎年度	100%	95.7%
障がい者雇用率*4 *5	毎年度	2.50%	2.76%
平均有給休暇日数	毎年度	12日以上	13.1日

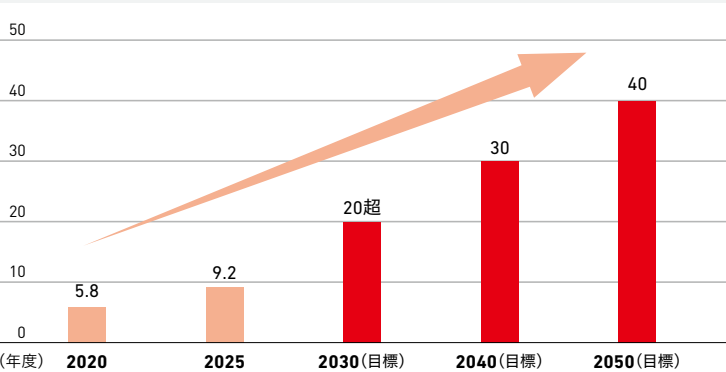
*3「当該年度の間で配偶者が子を出産した男性社員の数(a)」に対する「同年度中に新たに育児休業をした男性社員数(b)」の割合(b/a)。(b)には、当該年度より前に子が生まれたものの、生まれた年度内に取得せず、当該年度になって新たに取得した社員が含まれるため、取得率が100%を超えることがあります。

*4 2024年6月1日時点の障がい者雇用率を記載しています。

*5 2026年度より障がい者雇用率の数値目標を2.7%に引き上げる予定です。

女性管理職比率の推移*6

(%)



*6 女性管理職比率の実績はいずれも翌年度期初4月1日時点の数値です。

*1 定着率は1-自己都合離職率にて算出。

*2 エンゲージメントスコアは、株式会社アトラエが提供するエンゲージメント測定ツール「Wevox」で測定。
他社参考：建設不動産(従業員1,001〜5,000人)の平均総合スコア65。

Corporate Governance

An aerial photograph of a city, likely New York City, showing a dense urban landscape with numerous skyscrapers and buildings. In the foreground, a large, lush green park (Central Park) is visible, surrounded by water and roads. The sky is clear and blue.

P70 コーポレートガバナンス

- | | |
|------------------|----------------------|
| 71 会長メッセージ | 83 株主・投資家とのコミュニケーション |
| 72 コーポレートガバナンス体制 | 86 社外取締役メッセージ |
| 77 取締役会の実効性評価 | 88 リスクマネジメント |
| 79 報酬 | 91 取締役 |
| 82 政策保有株式 | 92 執行役・執行役員・グループ執行役員 |

MESSAGE FROM THE CHAIRPERSON OF THE BOARD

会長メッセージ

当社は、「住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献します」という当社グループの基本使命の実現に向け、コーポレートガバナンス体制の整備・推進を経営の最重要課題の一つとして位置付けています。

指名委員会等設置会社である当社における取締役会の役割は、経営の基本方針を決定するとともに、経営全般の監督を担うことにあります。株主をはじめとするステークホルダーへの説明責任を果たすべく、経営の透明性及び客観性の確保に努めており、これまでに、業績連動型役員報酬の導入、買収防衛策の非更新、取締役会の第三者評価の導入、スキル・マトリックスの開示に加え、取締役会及び委員会構成においては、各委員会の全委員長の独立社外取締役への変更、ダイバーシティの拡充、取締役会規模の見直し、社外取締役比率の向上など、継続的な取り組みを実施してきました。

2024年度は「長期経営計画 2030 Review」を発表しました。2020年4月からスタートした「長期経営計画 2030」に関し、計画策定時以降の様々な環境変化や各事業の進捗を踏まえ、取締役会として議論し、策定したものです。ROA、ROE、EPSの効率性指標のKPI目標は不変ですが、目標達成に向けたアプローチを修正しました。また、「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」を両輪とする考え方は変更せず、「社会価値向上戦略」においては、サステナビリティ重要テーマを「当社グループと社会、双方の持続可能性確立のためのアクション」として再定義し、当社グループのコアビジネスであるまちづくりとの親和性を高め、事業とサステナビリティの融合を目指すこと、また、「株主価値

向上戦略」においては、原点回帰(Return to Basics)をコンセプトに、不動産事業に係る開発・運営・営業・フィージビリティ・資金管理・コーポレート等における「稼ぐ力」の底上げを目指すこととしました。

併せて、株主還元方針のアップデートを発表しました。具体的には、原則毎年+3円の累進配当の導入及び継続的・機動的な自己株式の取得です。同方針のもと、約500億円の自己株式取得(取得期間:2024年5月~同年11月)を完了しました。なお、2025年5月には約1,000億円の自己株式の取得(取得期間:2025年5月~同年11月)を決議しています。

「長期経営計画 2030」も6年目に入り、折り返し地点を迎えました。米国の通商政策の動向及び地政学的な動向による経済情勢、物価動向並びに国内での金融政策及び海外での金利・為替等金融動向等を引き続き注視していく必要がありますが、「長期経営計画 2030」の目標実現に向けて、ポートフォリオの分散や適切な事業推進により、その影響を最適化した上で各事業の成長に必要な投資を継続する方針です。また、多様なビジネスニーズに合わせたワークプレイスの整備や、国内の消費行動の変化及びインバウンド需要を捉えた商業施設・ホテルの運営等、新たな価値の創出を強化し、社会情勢の変動により顕在化した課題に対して取り組みを進めます。

取締役会では、近年の目まぐるしい環境変化の中において当社グループに求められる価値も変わっていくという認識から、冒頭に記載した継続的な取り組みにより実効性の向上に努めるとともに、「社会価値向上戦略」「株主価値向上戦略」の推進において、ステークホルダーの皆様へに支持され、当社グループらしく



成長を続けるためには何が必要か、議論を積み重ねています。

取締役会の議長として、執行経験を活かしながら、多様な知見・経験を有するメンバーで構成される取締役会での活発な議論を促し、リードすることで、長期的な目線での経営監督体制を構築していきます。私たち取締役会は、当社グループの基本使命のもと、これからの社会や環境の変化を見据えた経営の推進に全力で取り組み、株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。

三菱地所株式会社
取締役会長

吉田 淳一

当社は、「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」という基本使命のもと、「人を、想う力。街を、想う力。」というブランドスローガンを掲げ、企業グループとしての成長と、様々なステークホルダーとの共生を高度にバランスさせることによる「真の企業価値向上」の実現を目指しており、その実現に向けた経営の最重要課題の一つとしてコーポレートガバナンス体制の整備・推進を位置付けています。

明確化と機能強化を図るとともに、株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を果たすべく、経営の透明性及び客観性の担保に努めることを基本としています。

当社は、指名委員会等設置会社として、取締役会のもと、メンバー全員を社外取締役とする指名・報酬委員会、非業務執行取締役のみで構成する監査委員会を設置し、意思決定プロセスの高度化及び透明性の向上を図っています。



コーポレートガバナンス体制

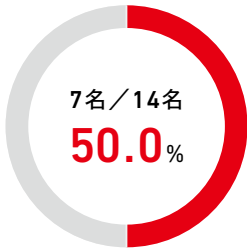
取締役会

取締役会は、当社の経営の基本方針を決定するとともに、取締役及び執行役の職務執行の監督を行っています。2025年6月27日現在、14名の取締役で構成され、うち社外取締役は7名となっており、議長は執行役を兼務しない取締役会長が務めています。

取締役会全体として、バックグラウンドの多様性及び適切なバランスを満たした体制を実現しています。

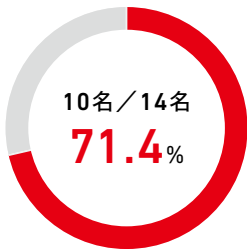
社外取締役比率

社外取締役 7名
社内取締役 7名



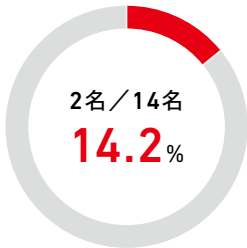
非業務執行取締役比率

非業務執行取締役 10名
執行役 兼 取締役 4名



女性取締役比率

女性取締役 2名
男性取締役 12名



指名委員会・監査委員会・報酬委員会

	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	
委員会の職務	・株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容の決定	・執行役及び取締役の職務執行の監査並びに監査報告の作成 ・会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容の決定	・執行役及び取締役の報酬決定に関する方針の策定 ・執行役及び取締役の個人別の報酬等の内容の決定	
委員会の運営実績 (2024年度)	・2024年度は全5回開催 ・指名委員会にて策定した選任基準に基づき、次期取締役候補者を決定 ・執行役の選任について、取締役会での決議に先立ち、報告・審議を実施	・2024年度は全15回開催 ・監査基準及び監査計画に基づき、会計監査人、内部監査部門等と連携の上、監査を実施 ・常勤監査委員は、重要な会議への出席、重要書類の閲覧のほか、社内部署・支店・子会社の往査を実施	・2024年度は全8回開催 ・報酬制度に基づき、個人別の報酬額を決定	
委員構成* (2025年6月27日現在)	4名(社外4名)	5名(社外3名、社内2名)	4名(社外4名)	
氏名	社内／社外	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
白川 方明	社外	○	—	◎
成川 哲夫	社外	—	◎	—
岡本 毅	社外	◎	—	○
メラニー・ブロック	社外	○	—	○
末吉 互	社外	—	○	—
蘭田 綾子	社外	○	—	○
織田 直祐	社外	—	○	—
片山 浩	社内	—	○	—
木村 透	社内	—	○	—

* 3委員会とも非業務執行取締役のみで構成しています。

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンスの変遷

当社は経営の最重要課題の一つとしてコーポレートガバナンス体制の整備・推進を位置付けています。

2016年に指名委員会等設置会社へ移行してからは、「経営監督と業務執行それぞれの役割明確化と機能強化を図るとともに、株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を果たすべく、経営の透明性及び客観性の担保に努めること」を基本的な考え方とし、社会情勢及び企業を取り巻く経営環境の変化、ステークホルダーの要請等を踏まえ、コーポレートガバナンス体制の改善

を着実に推進してきました。

2024年度は、「長期経営計画 2030 Review」を発表し、計画策定時以降の様々な環境変化や各事業の進捗を勘案して、目標達成に向けたアプローチを修正しました。その一環として、株主還元方針のアップデート(①原則毎年+3円の累進配当の導入(2030年度まで)、②継続的・機動的な自己株式の取得)を行い、同方針のもと、約500億円の自己株式取得を実施しました。

これまでのコーポレートガバナンス体制の変遷の概要については以下の通りです。

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
機関設計・社外取締役	・指名委員会等設置会社へ移行 ・社外取締役構成比率上昇(15名中7名)		・全委員を非業務執行取締役で構成 ・報酬委員会を全員社外取締役で構成	・監査委員長を社外取締役に変更 ・指名委員会を全員社外取締役に構成		・スキル・マトリックスの開示	・ジェンダーダイバーシティ拡充	・取締役会構成の見直し(15名→14名) ・社外取締役構成比率上昇(14名中7名)	
指名委員会	過半数を社外取締役に構成 		非業務執行取締役のみで構成 				社外取締役のみで構成 		
監査委員会	非業務執行取締役のみで構成 						社外取締役が委員長 		
報酬委員会	過半数を社外取締役に構成 		社外取締役のみで構成 						
役員報酬	・譲渡制限付株式報酬制度の導入		・株価連動型現金報酬の導入		・報酬制度の詳細を開示		・報酬制度改定(長期経営計画との連動性の向上、変動報酬割合の増加に伴う株主との価値共有性の向上)		
その他コーポレートガバナンス	・経営監督と業務執行の役割明確化 ・グループ執行役員制度導入	・取締役会の実効性評価の導入 ・コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定		・1,000億円の自己株式取得を実施(市況を踏まえた柔軟な資本政策を導入) ・買収防衛策の非更新	・取締役会の実効性評価における第三者評価を実施	・300億円の自己株式取得を実施	・1,000億円の自己株式取得を決議(取得期間:2022年11月~2023年11月) ・自己株式の消却(消却前発行済株式総数の4.83%)	・2022年度決議済みの自己株式取得完了 ・取締役会の実効性評価における第三者評価を実施	・500億円の自己株式取得を実施(株式還元方針をアップデート ①原則毎年+3円の累進配当の導入 ②継続的・機動的な自己株式の取得) ・2024年5月 自己株式の消却(消却前発行済株式総数の4.00%) ・2024年11月 自己株式の消却(消却前発行済株式総数の1.61%)

コーポレートガバナンス体制

取締役候補者選任基準

1. 目的

本基準は、指名委員会が取締役候補者を指名する際の基準を定めるものである。
尚、取締役候補者の指名に際しては、当社コーポレートガバナンス・ガイドライン第5条(取締役会の構成)に規定の通り、取締役会全体として、各取締役の経験、専門知識や知見等のバックグラウンドの多様性及び適切なバランスの確保に努めることとする。

2. 取締役候補者

取締役候補者は、会社に対する善管注意義務を遵守するとともに、「住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献する」という当社グループの基本使命を理解し、丸の内地区のまちづくりをはじめとする事業特性を踏まえ、経営戦略に照らして備えるべきスキルを具備し、且つ、中長期的に持続可能な企業価値向上に資する資質及び能力を有する者とする。

(1) 社内取締役候補者

社内出身の取締役候補者は、上記に掲げる資質及び能力として、インテグリティ、指導力、先見性等において特に秀でた者であることに加え、全社的な視野で監督機能を担いうる当社グループの

事業に関する豊富な知識と経験を有し研鑽を積んだ、当社の事業グループ担当役員・コーポレートスタッフ担当役員、若しくはその経験を有する者、又はそれに準ずる者とする。

(2) 社外取締役候補者

社外取締役候補者は、上記に掲げる資質及び能力に加え、自らの経営経験やマネジメント経験、又はグローバル・リスクマネジメント等の専門分野における経験や知見等を活かし、特定の利害関係者の利益に偏らず、株主共同の利益に資するかどうかの観点から客観的で公平公正な判断をなし得る人格・識見を有する者であり、「社外取締役の独立性基準」を充たす者とする。

3. 本基準の改廃は指名委員会の決議による。

取締役会のスキル・マトリックス

当社グループの中長期的な経営戦略・事業戦略に照らして、2020年1月に作成した「長期経営計画2030」の実現に向け、当社の取締役会がその経営監督機能、モニタリング機能を適切に発揮するため
に備えるべきスキル(知見・経験・能力)を特定しました。

当社の取締役のスキル及びスキルの採用理由については以下の通りです。

	氏名	性別	年齢	在任年数	長期的 まちづくり (業界知見)	企業経営	組織・事業戦略	グローバル	財務・ 会計・ ファイナンス	コンプライアンス/ リスク マネジメント	ESG/ サステナ ビリティ
社内 取締 役	吉田 淳一	男性	67	9	●	●	●			●	●
	中島 篤	男性	61	3	●	●		●	●		●
	四塚 雄太郎	男性	59	—	●		●		●		●
	梅田 直樹	男性	59	3	●		●		●		
	平井 幹人	男性	56	2	●					●	●
	片山 浩	男性	66	9	●		●		●	●	
	木村 透	男性	62	—	●		●		●	●	
社外 取締 役	白川 方明	男性	75	9			●	●	●		
	成川 哲夫	男性	76	7	●	●			●		
	岡本 毅	男性	77	6		●			●		●
	メラニー・ブロック	女性	61	3			●	●			●
	末吉 互	男性	68	2		●				●	●
	園田 綾子	女性	61	2		●				●	●
	織田 直祐	男性	72	1		●	●			●	

※ 取締役会としてのスキルバランスを明確化するため、各取締役が保有するスキルのうち、相対的に優れたスキルに絞って記載しており、保有するすべてのスキル(知見・経験・能力)を表すものではありません。
※ 2025年6月27日開催の株主総会終結時点での年齢及び通算の在任期間を記載しています。

スキル	スキル・マトリックスへの採用理由
長期的まちづくり (業界知見)	当社グループの基本使命である「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」を実現するため、長期かつ多岐にわたる『まちづくり』の知見を必要項目として選定しています。
企業経営	事業環境が急速に変化する中、当社グループの株主価値及び社会価値の向上による「長期経営計画2030」の実現に向け、的確かつ迅速な経営判断を行うため、企業経営経験を必要項目として選定しています。
組織・事業戦略	経営監督において、新たな組織や事業戦略に関する観点からの審議や総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、組織や事業における戦略立案及び実行経験を必要項目として選定しています。
グローバル	成長戦略の1つとして、海外における開発事業の拡大、収益基盤の拡充を掲げる中、グローバルマーケットへの深い理解や、海外の生活・文化・事業に関する経験・知見を必要項目として選定しています。
財務・会計・ ファイナンス	適切な財務報告の実施に加え、財務基盤を評価した上で、資本の有効活用による持続的な企業価値向上に向けた成長投資(M&A含む)の推進や、適切な株主還元等を実現する財務戦略の策定のために、財務・会計・ファイナンスに関する経験・知見を必要項目として選定しています。
コンプライアンス/ リスクマネジメント	中長期的な企業価値向上には、コーポレート・ガバナンスの強化に加え、複雑化するリスク、新たなリスクへの確かつ迅速な対応が必要なため、内部統制やガバナンスをはじめとする、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する経験・知見を必要項目として選定しています。
ESG/ サステナビリティ	「長期経営計画2030」に定める社会価値向上戦略の実現には、持続可能な社会を前提としたESG経営の視点は不可欠であることから、その要素である「E：環境」「S：社会」「G：ガバナンス」及びサステナビリティに関する経験・知見を必要項目として選定しています。

コーポレートガバナンス体制

独立社外取締役の独立性基準

社外取締役候補者は、会社に対する善管注意義務を遵守するとともに、「住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献する」という当社グループの基本使命を理解し、丸の内地区のまちづくりをはじめとする中長期的視点に立脚した事業特性を踏まえ、中長期的に持続可能な企業価値向上に資する資質及び能力、更には、自らの経営経験やマネジメント経験、またはグローバル・金融・リスクマネジメントなどの専門分野における経験や知見等を活かし、特定の利害関係者の利益に偏らず、株主共同の利益に資するかどうかの観点から客観的で公平公正な判断をなし得る人格・識見を有する者としてします。

ただし、原則として、東京証券取引所が定める独立性基準及び次に掲げる社外取締役の独立性基準のいずれかに該当する者は選任しません。

- (1) 当社の総議決権数の10%を超える議決権を保有する株主又はその業務執行者
- (2) 直近年度における当社との取引金額が当社の連結営業収益の2%を超える取引先又はその業務執行者
- (3) 当社の会計監査人である監査法人の代表社員、社員又は従業員
- (4) 当社が専門的なサービスの提供を受けている弁護士、公認会計士、税理士又はコンサルタント等で、直近年度における当社からの報酬額が1,000万円を超える者

社外取締役の取締役会等の出席状況(2024年度)及び発言状況等

氏名		取締役会等の出席状況	発言状況及び期待される役割に関して行った業務の概要
白川 方明	取締役会	9回／9回	中央銀行における経験に基づく金融・経済等に関する知識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
	指名委員会	5回／5回	
	報酬委員会	8回／8回	
成川 哲夫	取締役会	9回／9回	金融機関におけるマネジメント経験、国際経験及び不動産会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
	監査委員会	15回／15回	
岡本 毅	取締役会	9回／9回	総合エネルギー会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
	指名委員会	5回／5回	
	報酬委員会	8回／8回	
メラニー・ブロック	取締役会	9回／9回	国際的なコンサルティング活動で培ったマーケティングや事業戦略、ダイバーシティ推進活動等における幅広い見識を活かし、グローバルな観点で、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
	指名委員会	5回／5回	
	報酬委員会	8回／8回	
末吉 互	取締役会	9回／9回	弁護士における経験に基づく、企業法務、リスクマネジメント及びガバナンス等に関する知識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
	監査委員会	15回／15回	
藺田 綾子	取締役会	9回／9回	サステナビリティ経営に関するコンサルティング活動で培ったESG、SDGs、CSR等における幅広い見識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
	指名委員会	5回／5回	
	報酬委員会	8回／8回	
織田 直祐	取締役会	7回／7回	鉄鋼会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、適宜質問、助言を行うことなどにより、経営の監督とチェック機能を担っています。
	監査委員会	12回／12回	

※ 織田 直祐氏は、2024年6月27日付で取締役に就任したため、他の取締役と出席対象となる取締役会等の回数異なります。

取締役会の実効性評価

取締役会実効性評価を行う目的

取締役会は、中長期的な企業価値向上の実現及びコーポレートガバナンスの向上に、取締役会が監督機能を通じて有効に機能しているか確認することを目的に、年に1回、各取締役による評価に基づき、取締役会全体の実効性についての分析・評価を行い、その結果の概要を開示するとともに、必要に応じ実効性を向上させるための施策を策定・実施することとしています。

取締役会の目指す役割に向けたこれまでの取り組み

当社は2016年6月に指名委員会等設置会社に移行し、経営監督と業務執行それぞれの役割明確化と機能強化の観点から、取締役会の主たる役割を経営の基本方針及び重要な業務執行の決定、並びに取締役及び執行役の職務執行の監督としています。これまでも、毎年の実効性評価の分析結果を踏まえ、議題の精査を行い経営計画に関する議論を充実するとともに、執行役からの報告機会・内容の充実、社外取締役に対する情報提供の充実などを行い、役割を適切に果たすための取り組みを実施してきました。

2020年度からは、2020年1月に策定公表した「長期経営計画 2030」を踏まえ、長期的な視点で株主価値・社会価値向上に向けた経営を適切にモニタリングしていく観点から、従来の評価項目に加え、今後充実すべき取り組み等に関する項目を追加しました。なお、質問票の作成、回答結果の分析、課題の共有等各フェーズにおいて2020年度及び2023年度に第三者評価機関の助言を得ています。実施した取締役会の実効性評価のプロセス及び結果の概要は、右記の通りです。

1. 評価のプロセス

(1) 評価の手法

取締役会及び指名・監査・報酬の各委員会の構成・運営・実効性などに関する質問票に回答する形で、すべての取締役が自己評価を行い、その結果を踏まえ、取締役会において課題の共有、対応策の検討などを行いました。



(2) 評価の項目

「長期経営計画 2030」を踏まえた評価項目として、取締役会の役割・構成として「モニタリング・経営監督機能を発揮するためのダイバーシティ」を、取締役会の実効性、取締役会の運営として「モニタリングのために今後議論を充実すべきテーマや、執行役からの業務執行状況報告の在り方」を確認しています。

取締役会の役割・構成	取締役会の役割、社外取締役比率、人数規模、多様性、スキル
取締役会の実効性	経営計画、業務執行（業務リスク含む）、内部統制リスク管理、サステナビリティ、株主・投資家との対話及び情報開示、指名・監査・報酬の各委員会の運営等
取締役会の運営	開催方法、開催頻度・所要時間、執行役の業務執行状況報告、取締役会以外での情報提供、質疑応答、トレーニング等
その他	取締役会の実効性評価の手法等

2. 評価の結果と今後の対応

評価の結果

取締役会は「有効に機能している」と評価しました。

分析結果

各取締役による実効性評価の質問票では、目まぐるしく変化する経営環境を踏まえた事業計画及び適切なモニタリングのあり方や議論の更なる活性化に向けた提案などが挙げられたものの、過半の項目について「適切である」との回答が高い割合を占めました。

各評価項目については、取締役から課題の指摘、今後に向けた提言などが建設的に意見交換され、特に、長期経営計画の適切なモニタリングを行うために、執行役の業務執行状況に関わる報告の内容や、モニタリング強度を高めるべきテーマ、活発な議論を展開するための運営などについて、高い課題意識が見られました。

また、取締役会における有益な示唆を振り返るなど、経営監督の実効性を高める取締役の発言について相互に確認を行いました。

(1) 前回の評価から改善した主な事項

2023年度実効性評価における、
更なる実効性向上に向けた主な課題と今後の対応

- 地政学リスクや物価変動等、経営環境の変化に対応した経営戦略の実行状況の監督を深化すべく、社外取締役の更なる知見活用を可能にする情報提供方法、モニタリングの手法、取締役会で議論すべき論点等について、現状の改善に向けて、改めて検討・整理すること。
- 取締役会の更なる実効性向上に向けた取締役会の構成と多様性について継続検討すること。



2024年度の対応

- モニタリングの実効性を高めるため、株主価値向上戦略における事業戦略の執行状況について、事業担当役員及びコーポレート担当役員双方から報告することで、議論を深めるための情報提供を行ったこと。
- 取締役会として備えるべきスキルについての議論を行ったうえで、スキル自体の見直しは行わないものの、スキル選定理由の明文化と開示を行うこととしたこと。

(2) 更なる実効性向上に向けた主な課題と今後の対応

取締役会における検討・議論の結果、以下の点が確認されました。

- 目まぐるしく変化する経営環境に対応した経営戦略・事業計画の実行状況の監督を深化すべく、既存のフレームに捉われない実効性のあるモニタリングのあり方を検討・整理すること。
- 経営環境変化に応じた最適なスキルをはじめとする取締役会構成と多様性について継続検討すること。

報酬

当社は、報酬委員会において、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。また、報酬委員会は、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬の内容が当該決定方針と整合していることを確認し、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、2022年度に「長期経営計画 2030」との連動性の向上、変動報酬割合の増加に伴う株主との価値共有性の向上を目的に、報酬制度を改定しています。

取締役及び執行役に支払った報酬等の総額（2024年度）

区分	報酬等の総額(百万円)	固定報酬(百万円)	業績連動報酬(百万円)	対象人数(人)
社内取締役	327	327	—	3
執行役	1,346	603	743	15
社外取締役	143	143	—	8

※ 取締役兼執行役についての報酬は、執行役の報酬に含んでいます。

※ 上記には、期中に退任した社外取締役(1名)を含んでいます。

役員報酬等の額の決定に関する方針

(i) 役員報酬の決定手続き

当社の取締役及び執行役の報酬の内容に係る決定に関する方針及び個人別の報酬の内容については、社外取締役のみの委員にて構成される報酬委員会の決議により決定する。

(ii) 役員報酬決定の基本方針

当社の取締役及び執行役の報酬決定の基本方針は次の通りとする。

- 経営戦略や中期経営計画における中長期的な業績目標等と連動し、持続的な企業価値の向上と株主との価値共有を実現する報酬制度とする。
- 戦略目標や株主をはじめとするステークホルダーの期待に沿った、経営陣のチャレンジや適切なリスクテイクを促すインセンティブ性を備える報酬制度とする。
- 報酬委員会での客観的な審議・判断を通じて、株主をはじめとするステークホルダーに対して高い説明責任を果たすことのできる報酬制度とする。

(iii) 役員報酬体系

取締役と執行役の報酬体系は、持続的な企業価値向上のために果たすべきそれぞれの機能・役割に鑑み、別体系とする。なお、執行役を兼務する取締役については、執行役としての報酬を支給することとする。

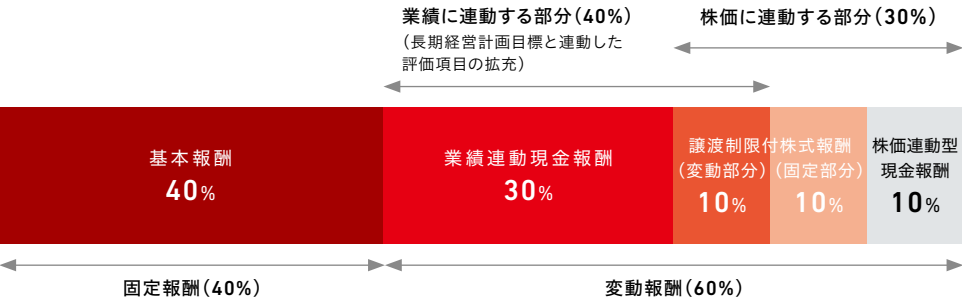
- 取締役（執行役を兼務する取締役を除く）

執行役及び取締役の職務執行の監督を担うという機能・役割に鑑み、原則として金銭による基本報酬のみとし、その水準については、取締役としての役位及び担当、常勤・非常勤の別等を個別に勘案し決定する。

- 執行役

当社の業務執行を担うという機能・役割に鑑み、原則として基本報酬及び変動報酬で構成する。変動報酬は、短期的な業績等に基づき支給する金銭報酬と、中長期的な株主との価値共有の実現を志向し支給する株式報酬等（株価等の指標に基づき支給する金銭報酬を含む）とで構成する。基本報酬・変動報酬の水準及び比率、変動報酬の評価指標等については、経営戦略や経営計画における中長期的な業績目標等、並びに執行役としての役位及び担当等を勘案し決定する。

執行役報酬の構成



報酬

業績連動報酬の概要

(1)業績連動現金報酬

- ① 報酬形態：金銭
- ② 業績評価及び報酬の決定方法
 - ・財務の健全性を担保しながら企業としての成長及び効率性向上を目指すことを目的に、全社の事業利益、ROA、ROE、EPS及び各役員が担当する部門の事業利益等の目標水準を基準とし、報酬金額が変動します。
 - ・報酬の決定にあたっては、各指標の前年度実績等に加え、社長面談による中長期的な業績への貢献度合い、ESGに関する取り組み状況、長期経営計画に定める各事業(国内アセット、海外アセット、ノンアセット)の進捗状況等の定性面における評価を用いて報酬金額を算出し、最終的な報酬金額を報酬委員会にて決定しています。詳細は下表をご参照ください。

(2)譲渡制限付株式報酬(固定部分、変動部分)

- ① 報酬形態：株式
- ② 譲渡制限期間：役員退任時まで
- ③ 業績評価及び報酬の決定方法
 - ・企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると同時に、株主との一層の価値共有を推進することを目的に、役員退任時までの譲渡制限期間を付した株式報酬を採用しています。株式を割り当てる際の金銭報酬債権額は、報酬委員会にて決定します。
 - ・変動部分における報酬の決定方法及び主な評価項目は「(1)業績連動現金報酬」と同様の評価指標を用いて決定します。

評価指数算定における指標及びプロセス

全社業績 50*	過去5年間実績との比較による達成率	10	・事業利益、ROA、ROE、EPSの4つの指標(1:1:1:1)を用いる。 ・過去5年間の実績と比較し、標準偏差を用いて、対象年度の実績の達成難易度を算出する。 ・変動幅は200%～0%
	年次計画目標との比較における達成率	30	・事業利益、ROA、ROE、EPSの4つの指標(1:1:1:1)を用いる。 ・年次計画目標における4指標の数値との比較により、支給水準を決定(目標通りであれば100%支給。目標の達成度に応じて200～0%で変動)
	長期経営計画に定める3領域の目標値との比較による達成状況	10	・長期経営計画に定める3領域(国内アセット、海外アセット、ノンアセット)の目標に応じ、支給水準を決定(200%、150%、100%、50%、0%の5段階で定性的に評価)
担当部門業績 50*	長期経営計画の達成に向けた部門年次目標の達成状況	50	統括役員・グループ執行役員 ・以下の4指標を20:10:10:10で用いる。 ① 事業グループ等の予算達成度：原則として事業利益(グループ執行役員は「個社の予算達成度」に読み替える) ② 中期的な取り組み：おおよそ向こう5年間、ESGの取り組みも含む。 ③ 新事業モデル確立の取り組み：新規ビジネスの創出、ノンアセットビジネス、サービス・コンテンツの提供等 ④ 三菱地所グループ全体で稼ぐための取り組み：事業グループ等を越えた取り組み(グループ執行役員は個社を超えた取り組み) ・役員面談を実施した上で、項目ごとに200%、150%、100%、50%、0%の5段階で社長が評価 ※ 年次計画にそれぞれの項目の目標を記載し、その内容を基準(100%)として評価 その他の役員 ・「①事業グループ等の予算達成度」「②中期的な取り組み」「③新事業モデル確立の取り組み」「④三菱地所グループ全体で稼ぐための取り組み」の4指標を10:10:10:20で用いる。 ・評価方法については、統括役員・グループ執行役員と同様

* それぞれ報酬全体の15%

報酬

(3) 中長期業績連動報酬(株価連動型現金報酬)

- ① 報酬形態：金銭
- ② 業績評価期間：約3年間
- ③ 業績評価及び報酬の決定方法

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を推進することを目的に、株価及び同業他社*1と比較した株主総利回り(TSR)の順位を指標として、報酬金額が変動します。役位ごとの報酬基準額及び最終的な報酬金額については、報酬委員会にて決定します。

*1 同業他社：野村不動産ホールディングス株式会社、東急不動産ホールディングス株式会社、三井不動産株式会社、東京建物株式会社、住友不動産株式会社

④ 個別支給金額の算定方法

報酬額

=

報酬基準額*2

×

業績評価期間末月の株価

発行価額

×

権利確定割合*3

*2 報酬基準額

報酬基準額は、支給対象者の職位に応じて、それぞれ以下の通りとする。

執行役社長	執行役副社長	執行役専務	執行役常務	執行役
21,300千円	12,675千円	10,413千円	8,352千円	6,288千円

*3 権利確定割合

当社及び同業他社の各TSRを順位付けし、100%を上限として、当社のTSR順位に対応する下表の割合とする。

TSR順位	1位	2位	3位	4位	5位	6位
権利確定割合	100%	80%	60%	40%	20%	0%

なお、TSRは以下の算式により算出する。

TSR

=

(業績評価期間末月の株価－業績評価期間開始月の株価)

+

業績評価期間(業績評価期間末月を除く)中の日を基準日とする剰余金の配当に係る1株当たり配当総額

業績評価期間開始月の株価

政策保有株式

1.政策保有株式に関する方針

当社は、中長期的な取引関係の維持・強化や安定した資金調達に資する場合等、当社グループの事業活動の円滑な推進に有用と判断した場合には、保有目的が純投資目的以外の目的である株式を取得・保有しています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式として保有する上場株式については、取得経緯、取引実績、協力・協業関係の状況、配当実績等、当社グループの事業活動の円滑な推進に有用か否かといった観点から保有の合理性の検証を行い、その内容、削減実績及び今後の削減方針について、少なくとも年に1回以上の頻度で取締役会に報告し、適宜売却を進めています。

他方、新事業創出機能グループを中心に、既存事業の付加価値を高めること、テクノロジーの活用や外部パートナーとの連携によるビジネス領域の拡大を目的に、2015年度よりベンチャー企業等への出資を継続的に実施しています。

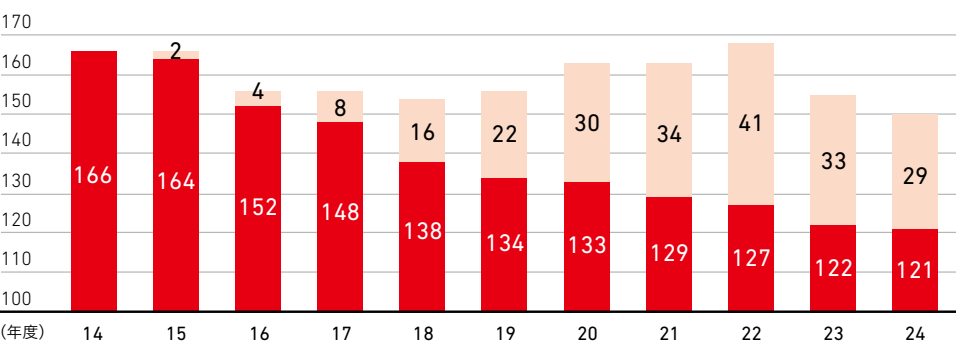
なお、当社は2025年5月に資本の有効活用を図ることを明示するため、2027年度末までに保有する非上場株式以外の株式(上場株式)の残高を50%(2024年度末比)以上削減し、以降も継続的に売却を進め、将来的には原則保有しない旨の定量削減目標を開示しました。

政策保有株式の貸借対照表計上額の合計額 (2024年度末)

非上場株式	94億円	非上場株式以外の株式	2,920億円
-------	------	------------	---------

※ 2024年度末における退職給付信託の保有時価は1,095億円となります。なお、退職給付信託についても2024年度に1銘柄437億円の売却を行っています。

保有銘柄数推移(上場・非上場計)



2.政策保有株式の縮減状況

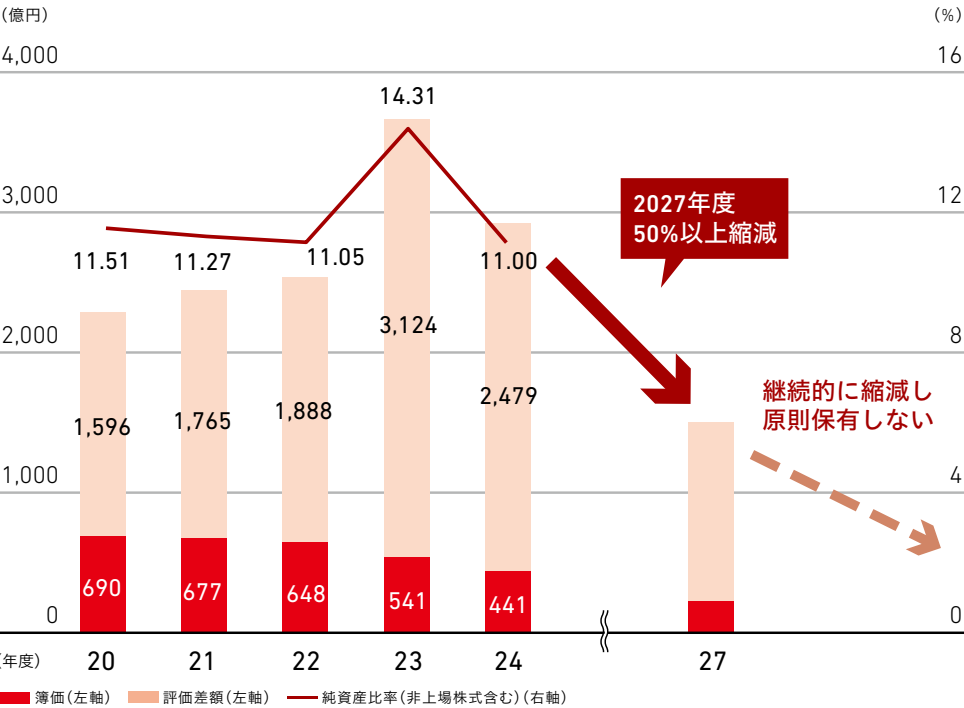
2024年度に売却した上場株式の銘柄数は11銘柄(一部売却を含む)、売却額は589億円となり、2023年度の408億円も含め、直近5年度の累計売却額は約1,180億円となりました。

開示目標の達成に向けて、取引先との対話を重ね、政策保有株式の縮減を進めます。

上場株式売却実績

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
42億円	84億円	57億円	408億円	589億円

縮減状況



株主・投資家とのコミュニケーション—ESG面談

当社は、株主・投資家に、長期的な経営の方向性についてご理解いただくため、ESGを中心とした非財務面に焦点を当てたESG一体での面談を実施しています。

対話を通じていただいたご意見・ご要望・ご提案等は、取締役会を通じて経営層にフィードバックしており、対話を経営のPDCAに組み込むことで、持続的な成長を目指しています。



(1)過去2年間の実績

「E：環境」「S：社会」を担当するサステナビリティ推進部、「G：ガバナンス」を担当する総務部に加え、ご要望に応じてIR室が同席の上面談を実施しています。2023年度、2024年度に実施したESG面談の実績は右記の通りです。

	面談社数(延社数)	構成比(発行済株式数)*
国内法人株主・機関投資家	24社	約27.2%
海外機関投資家	32社	約18.1%
計	56社	約45.3%

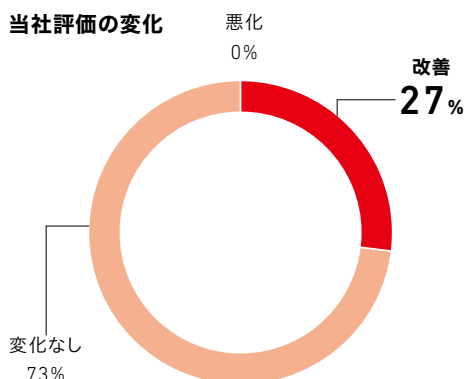
* 第三者調査機関に委託する株主名簿から実質株主を調査する株主判明調査結果から推計(2025年3月末時点)

(2)アンケート結果(2024年度面談先)

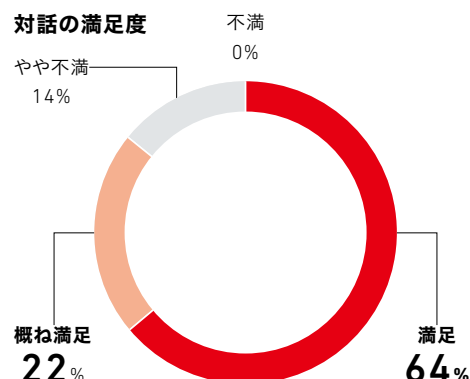
面談終了後、ESG一体での面談の効果測定及び次回対話に向けた改善点等を把握すべく、対話の満足度や当社の取り組みに対する評価等についてアンケートを実施しています。

2024年度の結果は、ESG一体で総合的に意見交換する機会は、有益かつ効率的とのコメントを多くの面談先からいただいております。対話の満足度は、満足・概ね満足が約90%を占めたほか、当社評価の改善につながったとのご回答を約30%の会社からいただきました。

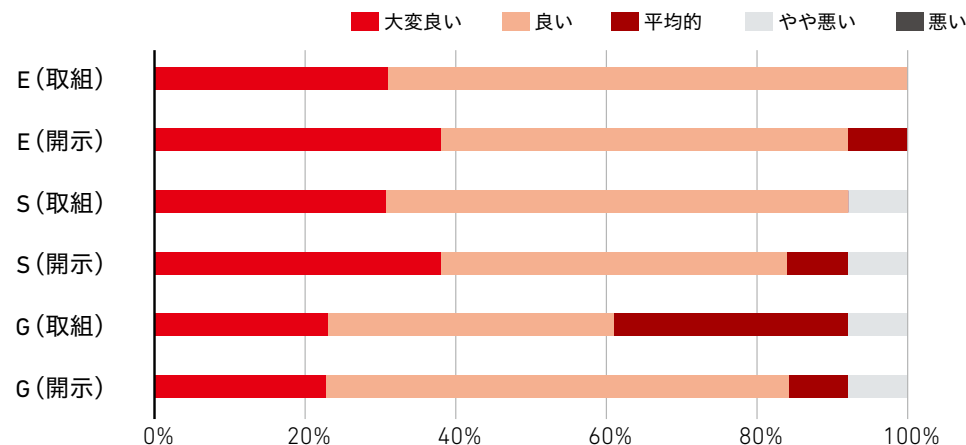
当社評価の変化



対話の満足度



ESG活動の評価



株主・投資家とのコミュニケーション—ESG面談

(3)面談でのご指摘を踏まえ対応した主な事項

面談でいただいたご指摘・ご提案は取締役会でフィードバックし、改善に向けて継続的に対応を検討しています。

過去ご指摘いただいた事項に対する対応状況は次の通りです。

	ご指摘・ご提案	対応状況
ESG	社会価値を経済価値とのリンクを高め、経営計画に反映してほしい	マテリアリティの見直しを実施し、社会価値向上戦略と株主価値向上戦略の関連性を強化。更なる情報の拡充を推進中
E	2050年ネットゼロを宣言する会社が増えているので、検討してほしい - RE100に基づく再生可能エネルギー100%の達成の見通しはどうか - 自然資本・生物多様性に関する情報開示への対応を推進してほしい	- SBTi基準に則り2050年ネットゼロを宣言 - 目標達成を2050年度から2025年度へ大幅に前倒し。2025年度に目標達成見込み - TNFD提言に基づく情報開示を実施
S	- 女性管理職比率の目標が低く、課題を感じる - 二次以降も含めた、サプライチェーン全体のチェック機能が必要 - サプライチェーンマネジメントにおける人権リスクについて対応してほしい	- 女性管理職比率目標を2030年10%から、2030年度までに20%超、2040年度までに30%、2050年度までに40%に上方修正 - サプライヤー行動規範を制定し、二次以降のサプライヤーにもヒアリングシートによる調査を実施。更なる実効性の向上のための検討を継続中 - 施工・清掃現場における、外国人労働者向け相談窓口の設置及び対面インタビューの実施
G	- 取締役会のダイバーシティ拡充に向け、女性取締役の増員が必要 - スキル・マトリックスの開示と、スキル・マトリックスを踏まえた選任プロセスの開示が必要 - 取締役会の第三者評価を推奨する - 報酬全体のマイルストーン、単年度業績連動報酬のKPIなど、より詳細な開示を検討してほしい - 報酬に関し、株主との長期的な価値共有が希薄であり、株式報酬の割合増加を検討してほしい - 取締役会の規模が大きい - 政策保有株式の削減及び削減目標・ロードマップを設定・開示してほしい	- 女性取締役を増員 - スキル・マトリックスの開示及び取締役選任基準を改定。その後、スキル・マトリックスへの採用理由を開示 - 取締役会実効性評価で第三者評価を導入。数年に一度実施する方針を取締役会で確認 - 報酬制度について、当社webサイトや統合報告書でより詳細を開示するとともに、英語での開示を実施 - 報酬制度を改定。業績連動報酬割合の増加、株価連動報酬割合の増加、譲渡制限期間を退任時までに変更 - 取締役会の更なる透明性と実効性向上を企図し、社内取締役を減員(8名→7名)し、社内・社外取締役を同数に(総人数も15名→14名に減員) - 政策保有株式の削減実施。削減目標・ロードマップを設定の上、開示

株主・投資家の皆様とのコミュニケーション—IR活動

IR活動方針

三菱地所グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、投資家・株主の皆様をはじめとする多様なステークホルダーとの対話を重要な経営課題と位置付け、信頼関係をより一層深められるよう、努めています。

2024年度には、初のIR Dayを開催しました。会場及びオンラインで100名を超える投資家・アナリストの皆様にご参加いただき、各事業グループの担当役員が事業戦略や取り組みを直接ご説明することで、当社グループへの理解を深めていただく貴重な機会となりました。当日は、活発な質疑応答や意見交換が行われ、対話を促進する場として高い評価をいただきました。

2025年度も、CEOセッション、社外取締役セッション、住宅事業、海外事業の各セッションから構成するIR Dayを予定し、今後も積極的なコミュニケーションを通じて、当社グループへの理解促進に取り組んでいきます。

主なIR活動

活動カテゴリ	主な取り組み内容
社外への開示	決算資料、統合報告書、適時開示
投資家・株主との対話	IR面談(年間約400件)、決算ネットカンファレンス、決算説明会、プロパティツアー、海外ロードショー、IR Day、個人投資家向け説明会
社内フィードバック	社員向け決算説明会、マネジメントへの報告、事業部との意見交換、グループ報を通じたIR活動共有



社長プレゼンテーション



決算説明会



プロパティツアー



社員向け決算説明会

IR Day 2024 概要

セッション名	登壇者	主な内容
投資マネジメント 事業グループ TA Realty	・ 稲川 純路 (三菱地所 投資マネジメント事業部長) ・ Michael R. Haggerty (TA Realty Managing Partner) ・ James P. Raisides (TA Realty Managing Partner)	事業戦略、当社グループにおける強み、TA Realtyの会社概要及び投資戦略について紹介
丸の内事業グループ 丸の内事業	・ 細包 憲志 (三菱地所 執行役副社長) ・ 塩入 啓之 (三菱地所 丸の内業務企画部長)	開発プロジェクトやオフィスマーケットのトレンド、丸の内エリアの優位性と今後の展望について説明
丸の内事業グループ 日本リージャス	・ 西岡 真吾 (日本リージャス 代表取締役社長) ・ 玉木 慶介 (日本リージャス 代表取締役副社長)	世界最大級のフレキシブルオフィスオペレーターとしての優位性、当社グループの信用力を活用した事業拡大戦略を共有
財務担当役員 セッション	・ 梅田 直樹 (三菱地所 執行役常務)	キャピタルアロケーションの方向性、財務戦略、長期経営計画における主要KPI(ROA、ROE、EPS)の現状と目標について説明
CEOセッション	・ 中島 篤 (三菱地所 執行役社長)	質疑を中心に、株価認識、丸の内エリアの賃料上昇見通し、各エリア・アセットの市場状況、経営方針など幅広い議論を展開

IR室からのメッセージ

統合報告書をご覧いただき、誠にありがとうございます。本報告書では、当社の価値創造に関する考え方や各事業の取り組み、サステナビリティ及びガバナンスに関する情報を、分かりやすくお伝えすることを心がけました。

今後も、皆様からのご意見・ご期待を真摯に受け止め、適切な情報開示と経営へのフィードバックを重ねることで、より良いIR活動の実現に向けて取り組んでまいります。引き続き、三菱地所グループへのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



三菱地所広報部IR室

Message from an Outside Director

社外取締役メッセージ

三菱地所グループが、
「未来志向で企業価値創造を
実現できる企業」に進化する
ための企業風土醸成を
後押ししていきます。

社外取締役
藺田 綾子

オープンな対話姿勢と高い専門性の 融合が企業価値向上の源泉

私は2023年6月に当社の社外取締役に就任しましたが、就任前からとてもフレンドリーで対話の姿勢がある会社だと認識していました。現在は社外取締役として中から経営に携わらせていただいているのですが、改めてそうした対話の姿勢を中島社長や他の役員、社外取締役の方々からも感じることができます。

特に社外取締役の方々は、非常に高い専門性を持つ方ばかりで、様々な知見・経験からの貴重な意見を積極的に発言されています。対話も自然体で、取締役会や指名委員会、報酬委員会においても、オープンな雰囲気ですごくくらの議論が交わされており、最初はとても驚きました。社外取締役の皆さんの三菱地所への期待も大きいので、この議論を本当に企業価値向上につなげてもらいたい、この会社をもっと良くしていきたい、ステークホルダーの方々にとって真に価値のある魅力的なまちづくりを実現してほしい、という熱い想いが込められていて、結果としてポジティブで建設的な議論になっていることも当社の特長だと思います。

外部環境や当社事業領域の変化を見据えた 次世代スキル・マトリックスの検討

経営も事業もチームで進めていくためには、当然一人の取締役がすべてのスキルを備えている必要はありません。様々な専門性やスキル、経験を持つ多様な人財の組み合わせこそが経営を強くしていくのだという考え方のもと、企業としてどのようなマトリックスを描いていくべきか、そこをしっかりと考えることが重要です。

今後の当社の成長に求められるスキルを挙げるとすれば、私は「ウェルビーイング」を新たにスキル・マトリックスに加えた方がいいと考えています。実際に、創造性や高い生産性の観点からウェルビーイングをスキル項目に加える企業も出始めていますが、どのようなスキル・経験があればそれに該当するのか、まだ判断が難しい部分があるのも事実です。日本全体や世界、地球にとってのウェルビーイングも含めて、街や企業単位から範囲を広げ、コミュニティの視点を重視した定義付けを行い、それらに見える化する技術を持ち合わせた方にも参画していただくことが重要だと思います。

「長期経営計画 2030」の実現及びその先の未来に向け、当社の取締役会がその経営監督機能、モニタリング機能を適切に発揮するために備えるべきスキルについては、毎年指名委員会において議論しています。今後の地政学的リスクなどの外部環境や当社事業領域の変化なども踏まえ、引き続き指名委員会の中で議論し、経営監督機能、モニタリング機能の向上に必要なスキルを特定するとともに、未来に向けた価値創造を実現する取締役を選任していきたいと考えています。

理想の未来からのバックキャストによる 企業価値創造の道筋

現在、企業活動のインパクト評価においては、企業価値向上の道筋をストーリーとして示すことが求められますが、私は長期的ストーリーづくりには、理想の未来からバックキャストで考えることが有効だと言い続けています。ありがたい理想の未来社会の姿を起点に、そのためにはどういうまちづくりが必要なのか、どんな人財が必要なのかなど、ロードマップに落とし込んでいくと実現可能性が高まります。これらのストーリーに魅力を感じる人たちが集まり、コレクティブアクションやパートナーシップのような形で多くのステークホルダーがつながり合う街が理想的な姿かもしれません。当社は現在、「長期経営計画 2030」や「サステナビリティビジョン2050」の実現に向けて、財務指標のROEやROAなど、様々な指標を定めています。私は非財務指標については、未来に財務価値を創出するものとして「未来財務指標」という表現の方が適していると考えていますが、その「未来財務指標」について、目指すべき未来からバックキャストしてロードマップを描くことで、より具体的なインパクト指標も見えてきます。専門家のご意見なども参考にしつつ、「未来財務指標」を具体的に設定していくことも進めていきたいと考えています。

もちろん、変化が激しく先を見通しづらい今日において、理想の未来からのバックキャストだけでは戦略策定が難しいのも理解しています。だからこそ同時に複数の「未来シナリオ」も必要だと思います。TCFDやTNFDのシナリオ分析を参考にしながら、理想とは異なる未来になったリスクを想定したシナリオも検討し、どのシナリオになったとしても、当社のプレゼンスを発揮できるストーリーを描くことも必須です。シナリオを具体的に描くことで、

リスクや不安が見える化され、その対応策や予防策の事前準備も可能です。理想の未来社会の実現は難しい部分もありますが、バックキャスト思考については、当社にしっかりと根付かせていくことが私の使命でもあると認識しています。

ポジティブな発想から描く 三菱地所グループの未来

社外取締役の重要な業務の一つとして、マテリアリティに基づく取り組みの進捗確認や監査、アドバイスがあります。現在当社は、社会価値向上戦略として、マテリアリティから抽出した4つのサステナビリティ重要テーマ(以下、4つのテーマ)を推進しています。その選定過程においては取締役会でも議論し、私も意見を出しましたが、結果としてこの4つのテーマは、当社グループと社会の持続可能性の実現に向けて、優先的に取り組むべきことのすべてが盛り込まれた非常に素晴らしいダブルマテリアリティ事例だと確信しています。「次世代に誇るまちのハードとソフトの追求」については、前述のウェルビーイングのまちづくりに直結していますし、「環境負荷低減に尽力し続ける」では、サプライチェーン全体の中で生物多様性の保全や気候変動への緩和と適応などを着実に進め、いずれは、いわゆるカーボンポジティブに進化させていくことを目指しています。「人を想い、人に寄り添い、人を守る」においては、少子高齢化やダイバーシティ&インクルージョンといった、これもまた当社の事業においては欠かすことのできない重要な観点が入っています。最後に「新たな価値の創造と循環」ですが、ここに含まれるイノベーションやパートナーシップといったマテリアリティは、他の3つ



のテーマにも深く関わっています。むしろ本テーマをベースとして、3つのテーマに関連する取り組みを進め、具現化していくという構造の方が理解していただきやすいかもしれません。

イノベーションの創出には多様性も欠かせない要素です。当社はプロパーの社員が多く、言わば「当社らしい人財」が多数を占めています。悪いことではないのですが、いわゆるチェンジメーカーとなるような、今までの当社の文化にはなかったような人財も、今後は更に必要でしょう。現在もイノベーションには注力していますが、真のトランスフォーメーションで、ガラッとこれまでの枠組み自体をルールメイキングも含めて変えていきたいと思います。という気概のある方々の採用が重要な戦略になると思います。

私自身、これまでのキャリアを踏まえると、時代を先取りするのは得意分野です。また、希望に満ちた笑顔あふれる未来のために何ができるか、前向きな想像をするのも好きなので、そうした考えを皆さんと共有しながら、実際に当社に関わるステークホルダーすべてがポジティブに考えて行動できるような企業風土を構築していきたいと思っています。三菱地所グループが明確な未来ビジョンに向けて、どんどん行動を進めていけば、本当に日本の未来も変革できると確信しています。ステキな未来の実現に向けて、微力ながら伴走していきたいと思っています。

リスクマネジメント

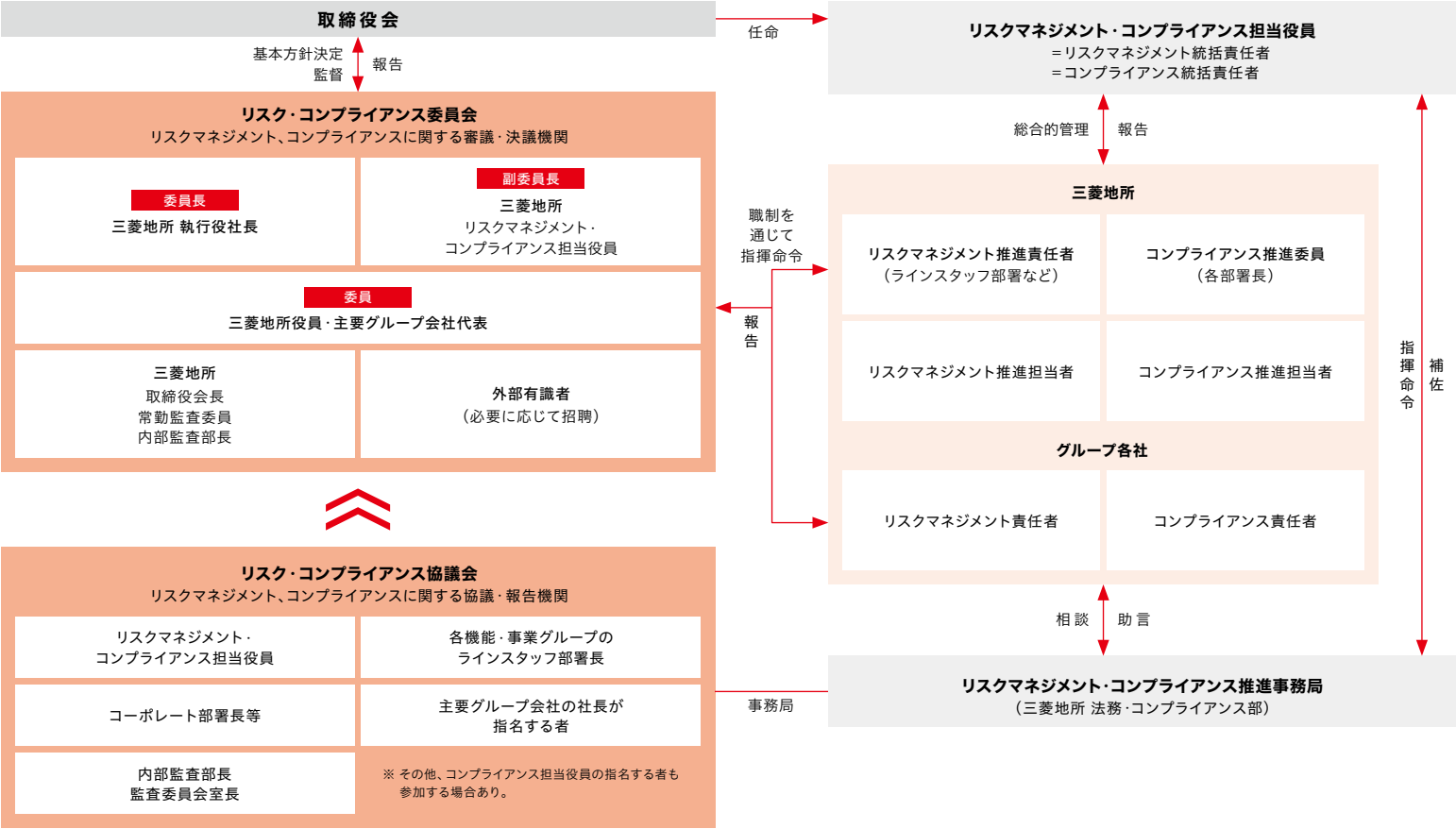
当社グループでは、「三菱地所グループリスクマネジメント規程」を制定し、すべての事業活動を対象にリスクマネジメント体制を整備、運用しています。当社グループのリスクマネジメントを統括する機関として「リスク・コンプライアンス委員会」を、また、リスクマネジメントに関する情報の集約など、実務的な合議体として「リスク・コンプライアンス協議会」をそれぞれ位置付けるほか、取締役会の決議により任命されたリスクマネジメント・コンプライアンス担当役員を統括責任者とし

て、ラインスタッフ部署、コーポレート部署、DX推進部並びにグループ各社に責任者を置き、それを推進事務局である法務・コンプライアンス部が支援する形でリスクマネジメント活動を推進しています。

また、緊急事態発生時の行動指針や連絡・初動体制、事業継続計画等についても整備、運用しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制

(2025年4月現在)



リスクマネジメント活動

01

各機能・事業グループ・グループ各社における個別リスクマネジメント活動の推進

各機能・事業グループ・グループ各社にてリスク分析の上、重点的なリスク(個別重点リスク)を選定、対応する活動を毎年実施しています。また、ラインスタッフ部署はそれぞれの機能・事業グループが所管するグループ各社のリスクマネジメントの推進状況を把握し、連携・支援をしています。

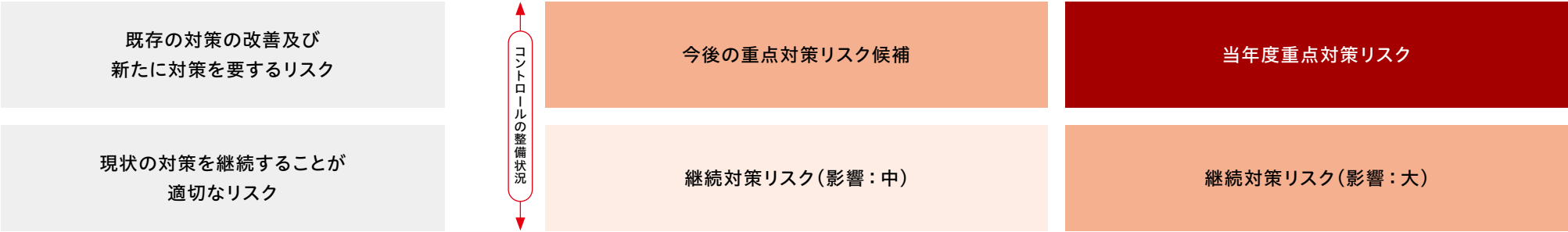
02

当社グループとして特に注力すべき重点対策リスクの抽出とモニタリング

当社グループ全体のリスクを的確に把握し、重点的に対策を講じる必要があるリスクを抽出・マッピングすることで注力すべきリスクとそのプライオリティを可視化しています。また、年間を通じて特に重要なリスク(重点対策リスク)を中心にモニタリングするとともに、必要に応じて支援を実施します。

リスクマネジメント

リスクマップのイメージ



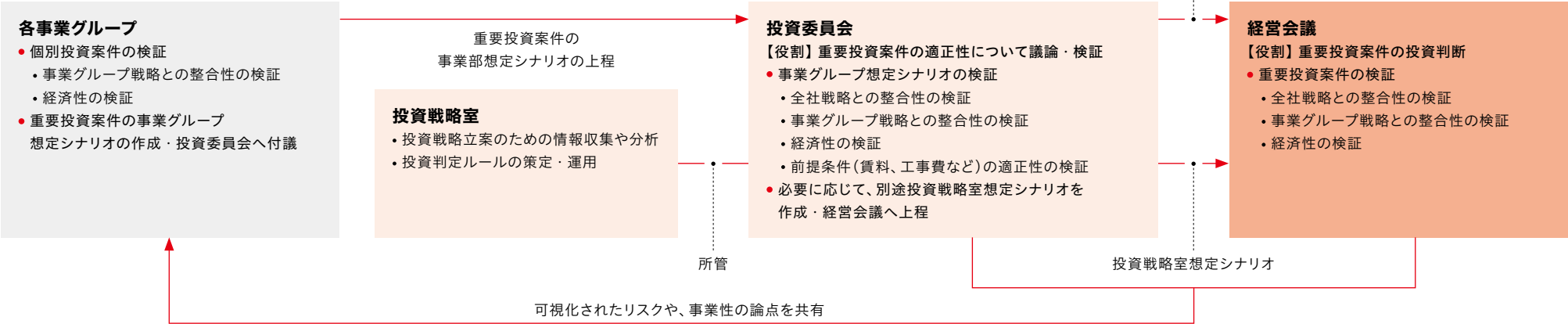
投資案件に関わるリスクマネジメント

当社グループが認識している様々なリスクのうち、投資案件に関わるリスクについては、投資判定ルールを所管する「投資戦略室」において、事業性の検証を通じて把握しています。また、重要な投資案件の意思決定にあたっては、執行役社長を議長とする「経営会議」での審議に先立ち、「投資委員会」で議論・検証を行い、収益性、リスクの内容や対応等をチェックしています。また、各フェーズにおいて、法務・財務面からもリスク評価を行い、リスクの全体像を把握しています。

投資委員会

「投資委員会」での審議においては、複数の指標を用いて案件の経済性を検証するほか、賃料や販売単価、工事費などの前提条件の根拠についても適正性の検証を行っています。特にリスクについては、投資判定ルールにアップサイドシナリオとダウンサイドシナリオのシミュレーションを組み入れ、案件を担当する事業グループが想定するシナリオとダウンサイドシナリオの差をリスク量として認識し、その許容範囲を議論しています。

個別投資案件のリスク評価プロセス



主要なリスクへの取り組み

リスクマネジメント活動及び各種の事業活動を通じて、当社グループが認識している主なリスク及びその対策の事例として以下が挙げられます。

リスク内容		対策
自然災害、 人災等によるリスク	パンデミックや台風等の自然災害発生時の対応について社会的関心が高まる中、 万一、当社グループが適切と判断して実施した対応に不備があった場合、 安全管理リスクやレピュテーションリスク等が顕在化し、 当社グループの事業推進、業績に影響が及ぶおそれがあります。	当社グループが所有もしくは運営する施設において、 当該事象発生時のBCP対応に取り組んでいます。 また、推進する再開発を通じて、高度な防災機能を整備するとともに、 エリアマネジメントを通じた災害対策を講じています。
不動産市況悪化のリスク	国内外の要因により景気が悪化し、それに合わせて不動産市況が悪化する場合には、 当社グループの業績に悪影響を与えるおそれがあります。その場合には、 特に東京の賃貸オフィス市場の空室率及び、複合開発計画や再開発計画等については 開発期間が長期にわたり大規模な投資を伴う傾向にあるため、進捗状況に注意を要するものと思われます。	当社グループの保有型のオフィスビル事業では、 顧客と比較的長期のリース契約を締結することを基本としており、 安定的な賃料収入が見込めることから、 景気の急激な変動に対するリスクを軽減できます。
資材価格の高騰リスク	国内外の要因により原材料並びに原油価格の高騰に伴い資材価格が上昇した場合には、 不動産開発事業において必ずしも増加コスト分を販売価格や賃料に反映することができず、 当社グループの業績に悪影響を与えるおそれがあります。	当社グループでは、建築資材の早期発注などのコストマネジメントを行うとともに、 今後の資材価格の推移等をタイムリーにモニタリングし、 投資・開発計画の調整や、関係先との協議等の対応を行っていきます。
為替レート変動のリスク	当社グループの業務は為替レートの変動の影響を受けます。円が上昇した場合、 外貨建て取引の円貨換算額は目減りすることになります。 更に、当社グループの資産及び負債の一部の項目は、連結財務諸表の作成のために円換算されています。 これらの項目は元の現地通貨における価値が変わらなかったとしても、 円換算後の価値が影響を受ける可能性があります。	当社グループでは、外貨建て資産の取得に際して、 当該外貨による負債調達を行うことなどにより、 為替変動のリスクの極小化に努めています。
金利上昇のリスク	国内において、日本銀行は2%の物価安定の目標のもと、政策金利の変更を通じ、適切に金融政策を運営する 方針を示しており、政策の変更や国債の需給バランスの悪化並びに国際金融資本市場・為替市場の動向等を 背景に金利が上昇するおそれがあります。また、海外への投資に伴って外貨の調達も行っていることから、 日本国内同様、投資先各国の経済情勢等により調達通貨の金利が上昇するおそれもあります。	当社グループは、変動金利による資金調達の一部に対し、支払利息を固定化する 金利スワップを活用することで、金利変動リスクをヘッジしています。 また、外貨建てでの資金調達についても、通貨・金利動向を注視し、 金利上昇リスクへの対応を図っています。 今後も固定金利及び変動金利による借入、社債の各残高のバランスに鑑みて 資金調達を行っていく方針です。
個人情報の漏洩を含む サイバー攻撃等 情報セキュリティリスク	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報セキュリティインシデント発生等の不測の事態により、 万一、機密情報が外部へ漏洩した場合やシステムリスクが顕在化した場合には、 当社グループの業績に影響が及ぶおそれがあります。	当社グループでは情報管理関連規程を定め情報管理体制を徹底するとともに、 「個人情報の保護に関する法律」等の法改正にも適切に対応していきます。 また、当社グループ全体のITセキュリティレベル向上のため、 当社DX推進部が中心となり、グループのITシステム共通化・ セキュリティ強化を進めているほか、DX推進部内のITセキュリティ人員や 外部セキュリティ会社との連携を強化して、 グループ全体に対するサポートを実施しています。

取締役

(2025年6月27日現在)



吉田 淳一

取締役会長
2026年
114,137株



中島 篤

取締役
2022年
81,602株



四塚 雄太郎

取締役
2025年
49,866株



梅田 直樹

取締役
2022年
41,477株



平井 幹人

取締役
2023年
21,142株



片山 浩

取締役
2016年
38,970株



木村 透

取締役
2025年
57,135株



白川 方明

取締役(社外取締役)
2016年
一株



成川 哲夫

取締役(社外取締役)
2018年
6,200株



岡本 毅

取締役(社外取締役)
2019年
4,400株



メラニー・ブロック

取締役(社外取締役)
2022年
1,000株



末吉 互

取締役(社外取締役)
2023年
400株



蘭田 綾子

取締役(社外取締役)
2023年
1,600株



織田 直祐

取締役(社外取締役)
2024年
300株

氏名

役職
取締役就任年
所有する当社の株式数
(第126回定時株主総会招集ご通知)

■ 執行役・執行役員・グループ執行役員

(2025年6月27日現在)



中島 篤

代表執行役
執行役社長



藤岡 雄二

代表執行役
執行役副社長



長沼 文六

代表執行役
執行役専務



四塚 雄太郎

代表執行役
執行役専務



川端 良三

代表執行役
執行役専務



荒木 治彦

代表執行役
執行役専務



梅田 直樹

執行役常務



相川 雅人

執行役常務



加藤 博文

執行役常務



竹田 徹

執行役常務



井上 俊幸

執行役常務



岩瀬 正典

執行役常務



村井 正裕

執行役常務



平井 幹人

執行役常務



岩田 聡

執行役常務



宮島 正治

グループ執行役員



久保 人司

グループ執行役員



清水 秀一

グループ執行役員

執行役員

茅野 静仁
稲川 純路
太田 清
樽林 康治

伊東 隆行
安西 健展
速水 徹
鯉淵 祐子
金森 千佳

グループ執行役員

宮島 正治
久保 人司
清水 秀一
大井田 篤彦

岡田 友裕
大島 正也
明嵐 二郎
増田 哲弥
丸岡 宗明

株式の保有状況

2024年度末時点における保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額

	銘柄数	貸借対照表 計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	95	9,405
非上場株式以外の株式	55	292,032

特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	株式数(株)	貸借対照表 計上額 (百万円)
三菱商事(株)	31,784,371	83,481
三菱重工業(株)	18,480,970	46,682
三菱倉庫(株)	18,327,770	17,722
大成建設(株)	2,426,690	16,037
三菱電機(株)	5,577,294	15,170
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	6,572,342	13,216
日本空港ビルデング(株)	3,111,400	12,794
平和不動産(株)	1,776,200	8,348
東日本旅客鉄道(株)	2,571,900	7,592
信越化学工業(株)	1,541,060	6,527
東宝(株)	794,100	5,877
東海旅客鉄道(株)	1,839,500	5,249
(株)ニコン	3,510,000	5,201
(株)大林組	2,404,961	4,771
三菱HCキャピタル(株)	3,760,000	3,788

(株)八十二銀行	3,441,500	3,634
清水建設(株)	2,738,650	3,624
セイノーホールディングス(株)	1,275,900	2,942
(株)千葉銀行	1,852,000	2,590
(株)ふくおかフィナンシャルグループ	621,600	2,443
(株)三菱総合研究所	447,500	2,101
(株)T&Dホールディングス	660,500	2,096
びあ(株)	680,200	1,800
(株)めぶきフィナンシャルグループ	2,340,000	1,698
(株)ニッスイ	1,860,000	1,679
(株)しずおかフィナンシャルグループ	886,750	1,439
小田急電鉄(株)	901,000	1,331
日本郵船(株)	258,363	1,271
品川リフラクトリーズ(株)	690,750	1,170
(株)百五銀行	1,509,000	1,109
能美防災(株)	345,000	1,104
三菱マテリアル(株)	448,200	1,095
三菱瓦斯化学(株)	431,405	1,003
NIPPON EXPRESSホールディングス(株)	268,449	730
(株)クボタ	359,000	657
(株)弘電社	292,500	585
(株)松屋	545,300	580
東海カーボン(株)	588,250	559
(株)東京會館	131,140	515
(株)七十七銀行	70,687	335
三菱化工機(株)*	66,586	270
(株)南都銀行	50,440	199
(株)九州フィナンシャルグループ	256,410	188

(株)ジーエス・ユアサコーポレーション	73,670	175
(株)ホテル、ニューグランド	24,200	140
(株)ニッキ	49,300	125
(株)コンコルディア・フィナンシャルグループ	120,000	117
三菱製鋼(株)	56,272	91
gooddaysホールディングス(株)	114,000	73
スローガン(株)	43,105	26
古河機械金属(株)	12,200	25
三菱製紙(株)	25,900	16
千代田化工建設(株)	41,000	13
東京海上ホールディングス(株)	300	1
戸田建設(株)	924	0

* 三菱化工機(株)は、2025年3月31日を基準日(効力発生日:2025年4月1日)とした株式分割(普通株式1株を3株に分割)により、株式数は199,758株となります。

みなし保有株式

銘柄	株式数(株)	貸借対照表 計上額 (百万円)
東京海上ホールディングス(株)	12,473,100	71,545
三菱電機(株)	10,656,000	28,984
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	4,306,400	8,660
三菱自動車工業(株)	700,000	286

(注) 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。

11年間の主要財務ハイライト(連結)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
業績概況(百万円)											
営業収益	1,110,259	1,009,408	1,125,405	1,194,049	1,263,283	1,302,196	1,207,594	1,349,489	1,377,827	1,504,687	1,579,812
営業利益	156,332	166,199	192,495	213,047	229,178	240,768	224,394	278,977	296,702	278,627	309,232
経常利益	133,113	144,851	169,851	190,506	206,587	219,572	210,965	253,710	271,819	241,158	262,960
親会社株主に帰属する当期純利益	73,338	83,426	102,681	120,443	134,608	148,451	135,655	155,171	165,343	168,432	189,356
財政状態(百万円)											
総資産	4,901,526	5,311,840	5,484,115	5,801,450	5,774,193	5,858,236	6,072,519	6,493,917	6,871,959	7,583,748	7,996,591
自己資本 ^{*1}	1,495,838	1,509,680	1,592,777	1,698,348	1,770,643	1,734,462	1,851,899	2,003,225	2,157,561	2,401,106	2,563,580
有利子負債	1,929,355	2,291,038	2,396,994	2,481,675	2,319,597	2,429,883	2,526,142	2,738,632	2,871,677	3,138,195	3,338,630
キャッシュ・フロー(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	200,078	135,821	168,527	293,338	345,954	341,766	207,414	280,090	269,914	307,249	324,116
内、減価償却費	72,696	74,245	75,974	77,545	80,336	84,941	89,107	91,581	93,459	98,301	101,253
投資活動によるキャッシュ・フロー	△46,568	△231,003	△327,292	△286,841	△271,083	△277,440	△297,303	△313,778	△312,046	△362,017	△361,505
内、設備投資	△177,331	△275,316	△275,372	△289,570	△285,089	△331,857	△319,841	△329,115	△286,523	△451,402	△443,801
財務活動によるキャッシュ・フロー	△189,109	309,237	△4,921	37,203	△192,473	△28,886	50,425	90,973	30,457	100,433	12,871
現金及び現金同等物の期末残高	198,489	412,392	243,341	286,859	179,308	213,008	172,307	234,244	225,772	275,965	256,881
1株当たり情報(円)											
当期純利益(EPS)	¥52.85	¥60.13	¥74.00	¥86.78	¥96.97	¥108.64	¥101.34	¥116.45	¥125.54	¥131.96	¥151.04
配当金	¥ 14	¥ 16	¥ 20	¥ 26	¥ 30	¥ 33	¥ 31	¥ 36	¥ 38	¥ 40	¥ 43
主要財務指標											
事業利益(百万円) ^{*2}						240,998	224,701	279,310	296,962	278,935	309,608
EBITDA(百万円) ^{*3}	239,934	252,034	279,718	302,424	320,641	336,784	331,821	381,434	402,221	391,625	425,889
ROA(総資産営業利益率) ^{*4}	3.2%	3.3%	3.6%	3.8%	4.0%	4.1%	3.8%	4.4%	4.4%	3.9%	4.0%
インタレスト・カバレッジ・レシオ(ICR) ^{*5}	7.7倍	8.5倍	8.7倍	9.5倍	10.1倍	11.3倍	11.2倍	13.9倍	12.2倍	8.0倍	6.7倍
ROE(自己資本当期純利益率)	5.2%	5.6%	6.6%	7.3%	7.8%	8.5%	7.6%	8.1%	7.9%	7.4%	7.6%
配当性向	26.5%	26.6%	27.0%	30.0%	30.9%	30.4%	30.6%	30.9%	30.3%	30.3%	28.5%
株式情報											
株価(円) ^{*6}	¥2,787	¥2,090.5	¥2,030	¥1,798.5	¥2,005.5	¥1,595	¥1,932.5	¥1,819	¥1,576.5	¥2,784.5	¥2,432
発行済株式総数	1,390,397千株	1,390,397千株	1,390,685千株	1,390,908千株	1,391,038千株	1,391,174千株	1,391,328千株	1,391,478千株	1,324,288千株	1,324,288千株	1,250,838千株

^{*1} 自己資本＝純資産－新株予約権－非支配株主持分
^{*2} 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益
^{*3} EBITDA＝営業利益＋受取利息・配当＋持分法投資損益＋減価償却費＋のれん償却費
^{*4} 2018年度までは営業利益／総資産(期首期末平均)、2019年度以降は事業利益／総資産(期首期末平均)にて計算
^{*5} インタレスト・カバレッジ・レシオ(ICR)＝(営業利益＋受取利息＋受取配当＋持分法投資損益)÷(支払利息＋コマーシャル・ペーパー利息)
^{*6} 各年3月最終売買日の終値

■ 主な三菱地所グループ企業

コマーシャル不動産事業	所在地	主な事業内容	議決権 所有割合(%)
ビル開発・賃貸事業			
株式会社サンシャインシティ	東京都豊島区	サンシャインシティなどの経営	90.7
株式会社横浜スカイビル	神奈川県横浜市	スカイビル、横浜新都市ビルの経営	67.8
駐車場事業			
東京ガレージ株式会社	東京都千代田区	ビルガレージの運営管理並びに揮発油商品類の販売	54.9
地域冷暖房事業			
池袋地域冷暖房株式会社	東京都豊島区	東池袋地区における温冷熱供給事業	68.0
商業施設事業			
三菱地所・サイモン株式会社	東京都千代田区	アウトレットモールの経営	60.0
物流施設事業			
株式会社東京流通センター	東京都大田区	物流ビル・オフィスビルの賃貸及び運営管理	75.8
ホテル事業			
三菱地所ホテルズ&リゾーツ株式会社	東京都港区	ホテル事業の経営、統括管理、運営	100.0

丸の内事業

ビル開発・賃貸事業			
株式会社東京交通会館	東京都千代田区	東京交通会館ほかの経営	50.0
日本リージャス株式会社	東京都新宿区	レンタルオフィス、コワーキングスペース、 パーチャルオフィス、時間貸し会議室の運営	100.0
ビル運営・管理事業			
三菱地所プロパティマネジメント株式会社	東京都千代田区	オフィスビル・商業施設等の総合的運営管理	100.0
地域冷暖房事業			
丸の内熱供給株式会社	東京都千代田区	丸の内・大手町・有楽町地域ほかにおける 温冷熱供給事業	65.6
その他の事業			
丸の内ダイレクトアクセス株式会社	東京都千代田区	丸の内・大手町地区ほかにおけるダークファイバーの 賃貸事業、データセンターハウジング事業	51.0

住宅事業

不動産販売事業			
三菱地所レジデンス株式会社	東京都千代田区	不動産の開発、販売、賃貸借、不動産の所有、管理	100.0
アーバンライフ株式会社	大阪府大阪市	関西圏の賃貸事業、不動産販売(リノベーション マンション販売)	100.0
住宅管理事業			
三菱地所コミュニティホールディングス 株式会社	東京都千代田区	マンション管理事業の経営管理及び それに付随する業務	71.5
三菱地所コミュニティ株式会社	東京都千代田区	マンション総合管理事業、ビル総合管理事業、 リニューアル工事業、関連事業	100.0
株式会社泉パークタウンサービス	宮城県仙台市	泉パークタウンの総合管理	100.0

	所在地	主な事業内容	議決権 所有割合(%)
不動産仲介事業			
三菱地所ハウスネット株式会社	東京都新宿区	個人住宅の売買・賃貸仲介、賃貸管理	100.0
注文住宅事業			
三菱地所ホーム株式会社	東京都新宿区	戸建注文住宅・集合注文住宅の設計施工並びに 住宅・店舗などのリフォーム	100.0
三菱地所ウッドビルド株式会社	千葉県千葉市	建築資材の製造、加工、販売業	100.0
余暇事業			
東富士グリーン株式会社	静岡県駿東郡	東富士カントリークラブの経営、緑化事業	100.0
その他の事業			
株式会社メックecoライフ	東京都品川区	環境・デザインに関する研究・提案	100.0
株式会社三菱ライフサービス	東京都世田谷区	有料老人ホームの運営	100.0

海外事業

ロックフェラーグループインターナショナル社	米国ニューヨーク	米国における不動産業	100.0
三菱地所ロンドン社	英国ロンドン	欧州における不動産業	100.0
三菱地所アジア社	シンガポール	アジアにおける不動産業	100.0

投資マネジメント事業

三菱地所投資顧問株式会社	東京都千代田区	不動産投資マネジメントに関する専門サービスの提供 (不動産投資顧問など)	100.0
ジャパンリアルエステイトアセットマネジメント 株式会社	東京都千代田区	投資運用業	100.0
TA Realty社	米国ボストン	米国における不動産投資マネジメント事業	70.0

設計監理・不動産サービス事業

設計監理事業			
株式会社三菱地所設計	東京都千代田区	建築、土木等の設計監理、リノベーション、都市・ 地域開発、各種コンサルティング	100.0
株式会社メック・デザイン・インターナショナル	東京都中央区	インテリアの設計監理及び施工並びに家具調度品の 製造・販売	100.0
不動産サービス事業			
三菱地所リアルエステートサービス株式会社	東京都千代田区	法人不動産の売買・賃貸仲介、賃貸管理、 不動産鑑定評価、パーキング事業	100.0
三菱地所パークス株式会社	東京都港区	駐車場の運営・管理、駐車場コンサルティング	100.0

その他の事業

株式会社メック・ヒューマンリソース	東京都千代田区	人事関連サービス業務提供	100.0
三菱地所ITソリューションズ株式会社	東京都千代田区	システム企画・システム開発・システム保守・ システム運用・顧客業務支援業務	100.0

(注) 議決権所有割合は2024年度末現在。「2024年度 有価証券報告書」の数値を掲載。

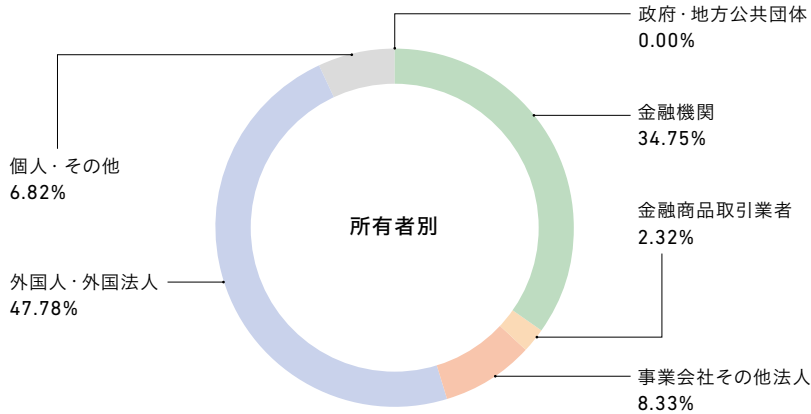
会社概要 (2024年度末)

株式の概要

株式の状況

発行可能株式総数	1,980,000,000株
発行済株式の総数	1,250,838,706株
株主総数	98,661名 (前年度末比 7,534名増)

株式分布状況 (株式数構成比率)



商号

三菱地所株式会社
MITSUBISHI ESTATE CO., LTD.

設立

1937年5月7日

資本金

142,414,266,891円

組織図



<https://www.mec.co.jp/company/organization/>

営業種目

オフィスビル・商業施設・ホテル・物流施設等の開発、賃貸
国内外での収益用不動産の開発、販売
住宅用地・工業用地等の開発、販売
空港・余暇施設等の運営
不動産の仲介・コンサルティング
資産運用事業

従業員数 (臨時従業員数は含まない)

単体: 1,158名 連結: 11,412名

URL

<https://www.mec.co.jp/>

大株主

	持株数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)信託口	199,413	16.00
(株)日本カストディ銀行 信託口	72,254	5.79
明治安田生命保険(相)	42,194	3.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	37,370	2.99
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	22,986	1.84
JP MORGAN CHASE BANK 385781	18,818	1.51
GOVERNMENT OF NORWAY	18,668	1.49
(株)竹中工務店	18,150	1.45
JP MORGAN CHASE BANK 385632	16,603	1.33
清水建設(株)	14,731	1.18

(注) 出資比率は自己株式を控除して計算しています。

国内拠点

本店	東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビル (〒100-8133)	TEL (03)3287-5100
北海道支店	北海道札幌市北区北七条西4-3-1 新北海道ビル (〒060-0807)	TEL (011)728-2170
東北支店	宮城県仙台市青葉区国分町3-6-1 仙台パークビル (〒980-0803)	TEL (022)261-1361
横浜支店	神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1 横浜ランドマークタワー (〒220-8115)	TEL (045)224-2211
中部支店	愛知県名古屋市中区栄2-3-1 名古屋広小路ビル (〒460-0008)	TEL (052)218-7755
関西支店	大阪府大阪市北区天満橋1-8-30 OAPタワー (〒530-6009)	TEL (06)6881-5160
中四国支店	広島県広島市中区大手町3-7-5 広島パークビル (〒730-0051)	TEL (082)245-1241
九州支店	福岡県福岡市中央区天神1-6-8 天神ツインビル (〒810-0001)	TEL (092)731-2211

人を、想う力。街を、想う力。



〒100-8133 東京都千代田区大手町一丁目1番1号 大手町パークビル

TEL (03) 3287-5100 <https://www.mec.co.jp/>