



人を、想う力。街を、想う力。

三菱地所株式会社

三菱地所グループ



長期経営計画
2030

目次

長期経営計画 2030（全体概要）	2
長期経営計画 2030（事業戦略）	
個別戦略①：国内アセット事業	15
個別戦略②：海外アセット事業	23
個別戦略③：ノンアセット事業	30
長期経営計画 2030（ESGの取り組み）	37
長期経営計画 2030（補足資料）	46

長期経営計画 2030（全体概要）

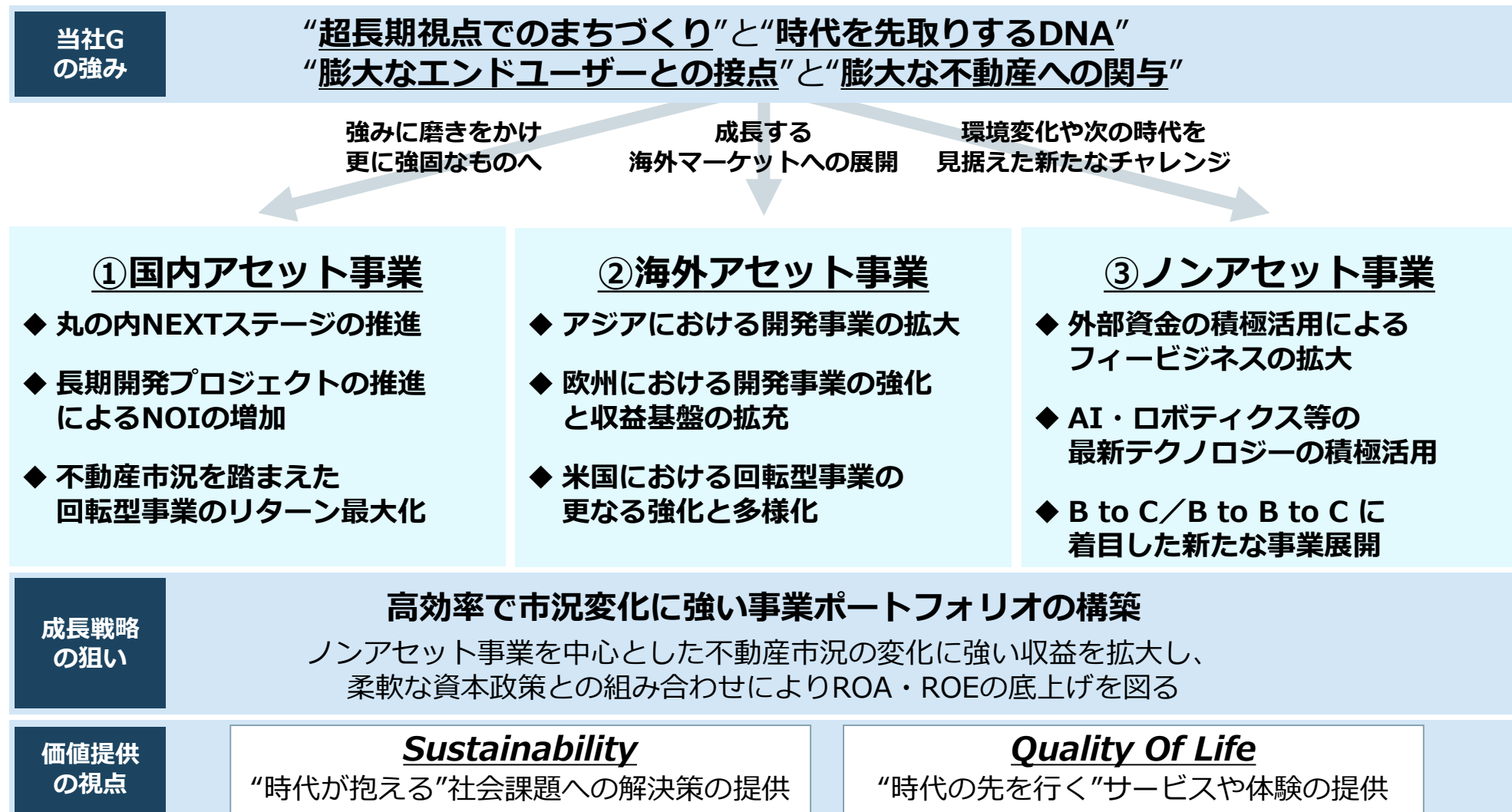
1. 本経営計画において目指す姿

【当社グループの基本使命】 まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現



当社グループの基本使命と持続的成長の実現に向け
 社会価値向上と株主価値向上の戦略を両輪に据えた経営を実践

2. 当社グループの強みと成長戦略



3. 計数目標（2030年目標）

2030年目標		
ROA ^{※1}	ROE	EPS
5%	10%	200円

※1 ROA = 事業利益^{※2} / 総資産（期首期末平均）

目標達成に向けた前提・指標		
利益成長	株主還元	財務健全性
事業利益^{※2} 3,500～4,000億円程度	【現状における基本的な枠組み】 配当性向：30%程度 ＋ 資本政策の一環としての 自己株式の取得 ただし、不動産市況・投資環境・株価・ ROE/EPSの状況等に応じて、株主還元の 手法や規模感については柔軟に検討	現状の格付水準が維持可能な 財務健全性の確保 【参考】現状格付 R&I : AA- S&P : A+ Moody's : A2

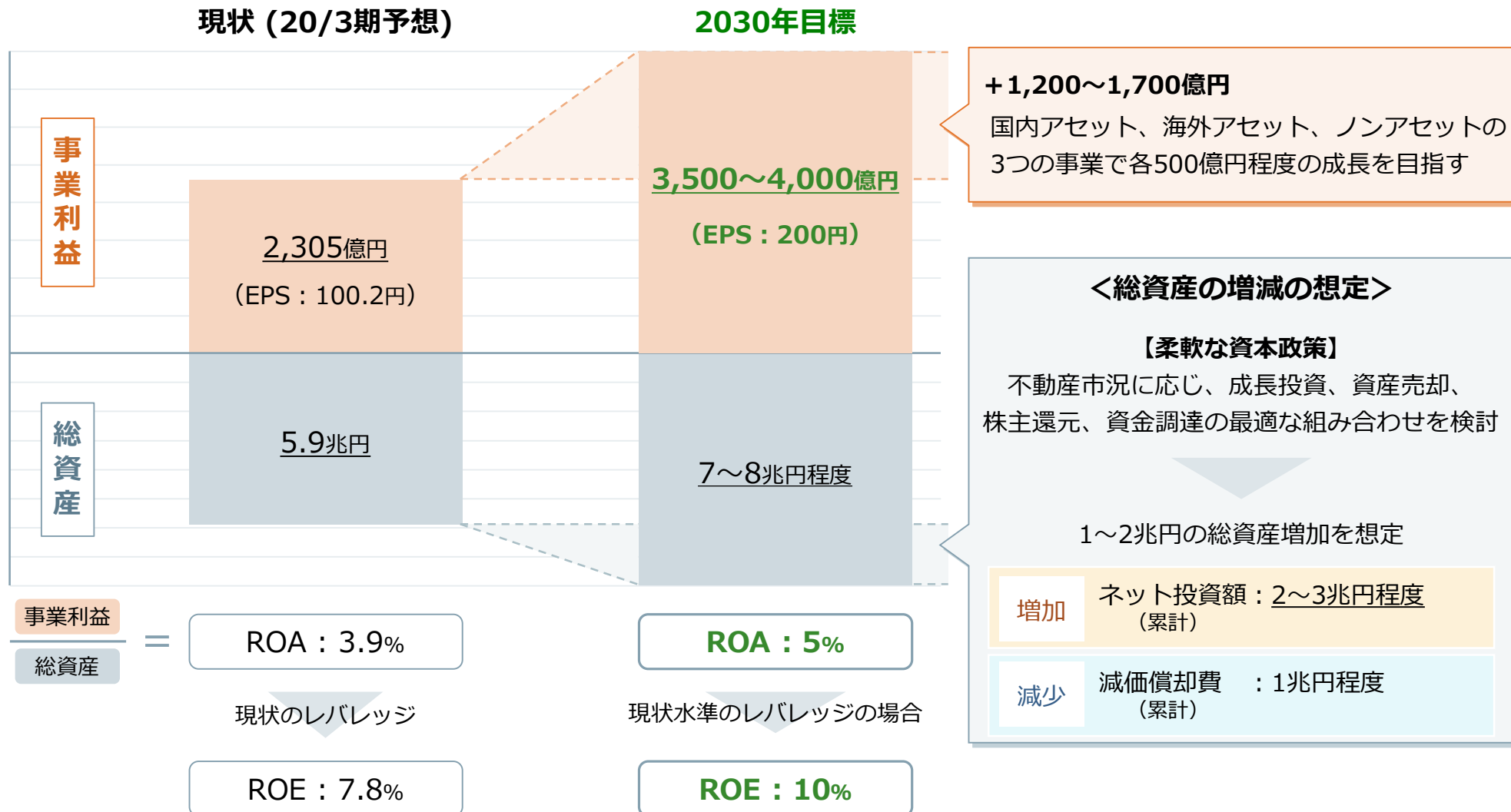
※2 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

4. ROE向上に向けた基本方針

ROAの向上を通じたROEの向上に主眼を置き、レバレッジについては現状の格付水準が維持可能な範囲で適切にコントロール



5. 2030年目標の実現イメージ（ROA・ROE・EPS）

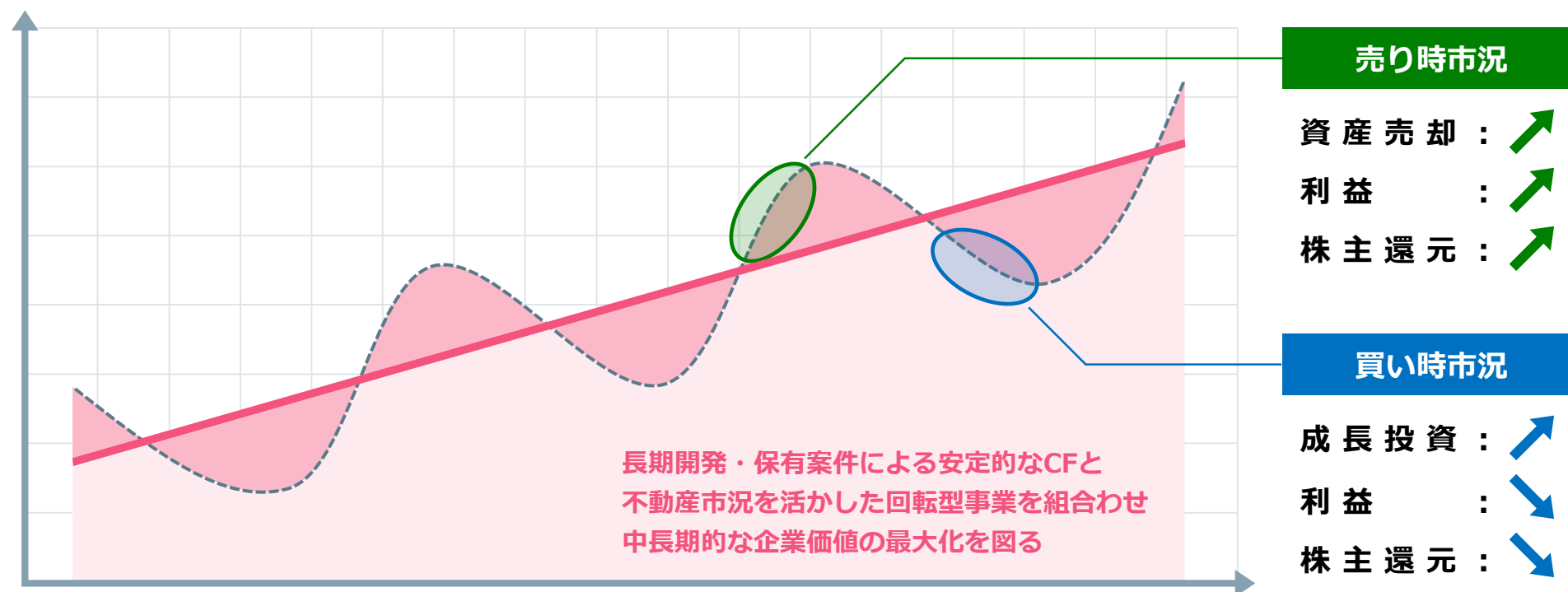


6. 不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策

※19/3期決算資料の再掲

不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策 (BSのコントロールによる企業価値向上)

不動産市況に応じた、成長投資・資産売却・株主還元・資金調達の
最適な組み合わせによる企業価値向上



7. BSコントロールによる企業価値向上

※19/3期本決算資料の再掲
(下線部分は今回追記)

不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策 (BSのコントロールによる企業価値向上)

<資産のコントロール>

不動産市況を活かした回転型事業

- ◆ 売り時市況では資産売却による資金回収を加速
- ◆ 企業価値向上に資する優良投資案件には、将来の成長に向けて積極投資

丸の内再開発を中心とした長期開発・保有事業

- ◆ 当社のコアビジネスとして、不動産市況にかかわらず資金を投入し、安定的な賃貸CFを創出
- ◆ 各物件の利回りや外部環境等を勘案し、売却による資金回収も適宜検討

低効率資産や政策保有株式の適時売却

- ◆ コアアセットを含めた低効率資産の売却
- ◆ 政策保有株式の継続的縮減

ノンアセット事業の強化・拡大

<自己資本と負債のコントロール>

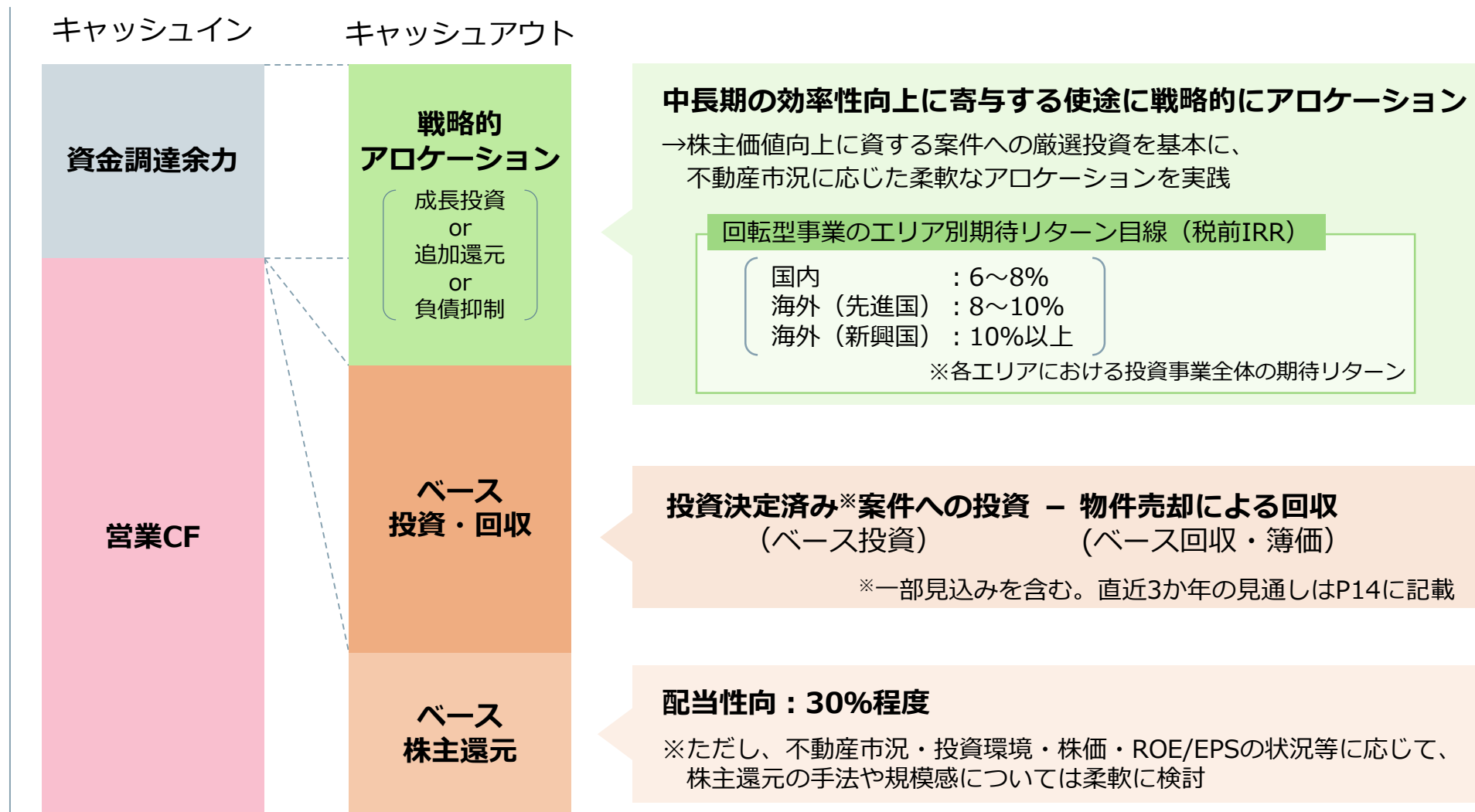
財務健全性の維持

- ◆ 優良投資案件や不動産の買い場を逃さない財務余力
- ◆ 高格付を活かした長期かつ低コストでの資金調達
- ◆ 売り時市況では、物件売却により回収した資金を、株主還元の拡充と財務健全性の維持に充当

資本効率性の向上

- ◆ ROA : 5%、ROE : 10%、EPS : 200円を目指す
- ◆ 資本効率性の向上を目指し、分子（当期純利益）及び分母（自己資本）の両面からアプローチ
- ◆ 不動産市況に応じた柔軟な株主還元策により、自己資本のボリュームをコントロール

8. キャピタルアロケーションの方針



9. 事業利益の成長に向けた戦略（2030年目標に向けて）

事業利益の増減内訳（20/3期比※）

①国内アセット事業
+ 500億円程度
 （20/3期予想※：2,010億円程度）

②海外アセット事業
+ 500億円程度
 （20/3期予想※：360億円程度）

③ノンアセット事業
+ 500億円程度
 （20/3期予想※：160億円程度）

④変動要因 **±200～300億円程度**

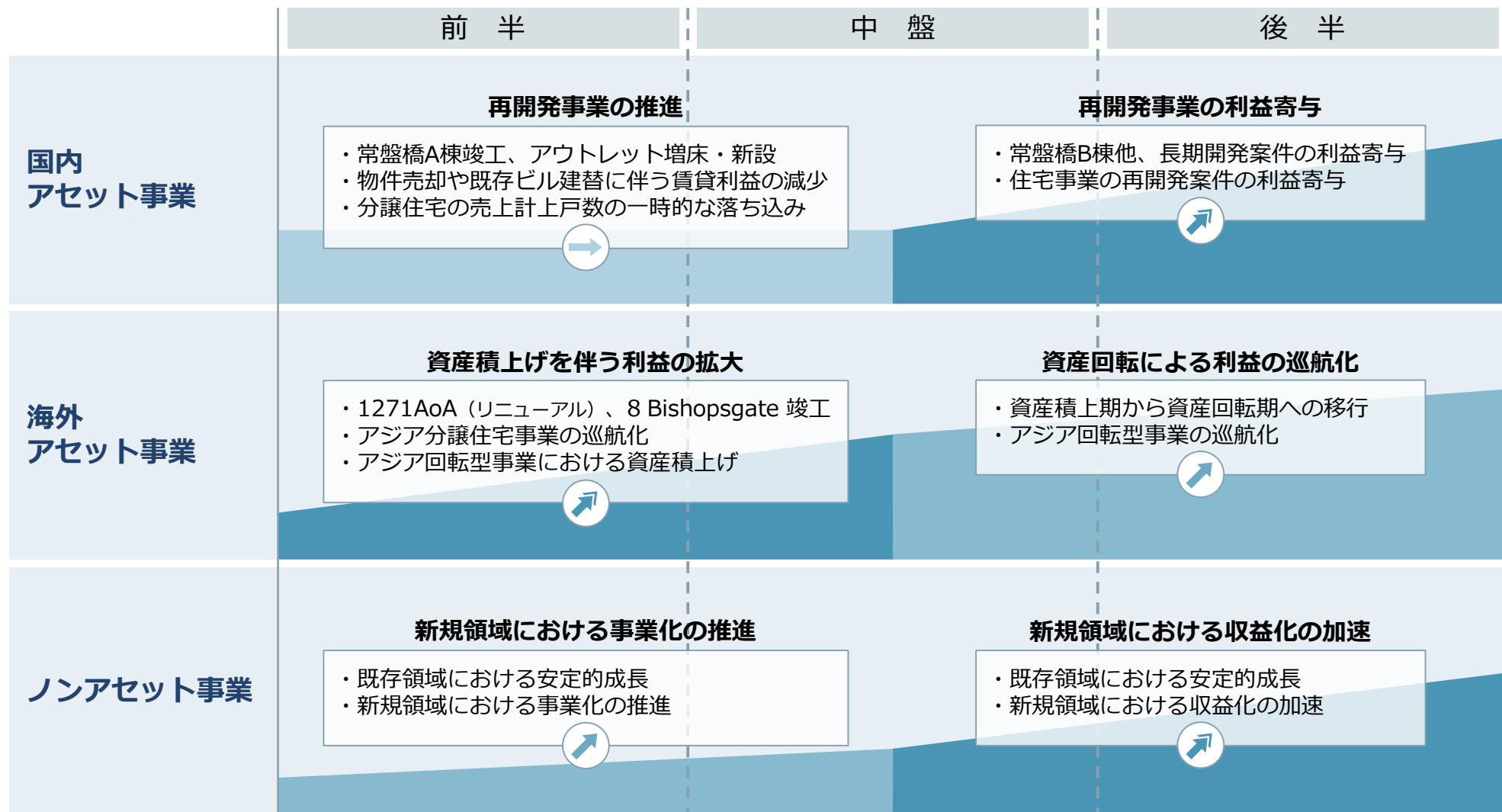
成長戦略

- | | |
|--|-------------------|
| ①丸の内NEXTステージの推進 | P17～19 |
| ②開発プロジェクトの推進によるNOIの増加 | P13
P20 |
| ③不動産市況に応じた回転型事業の推進 | P21 |
| ④住宅事業における利益構成の最適化 | P22 |
| ①アジアにおける開発事業の拡大 | P24～28 |
| ②欧州における開発事業の強化と収益基盤の拡充 | P24～27
P29 |
| ③米国における回転型事業の更なる強化と多様化 | P24～27
P29 |
| ①既存領域における着実な利益成長 | P31～32 |
| ②テクノロジーを活用した新たな取り組み | P31
P33～35 |
| ③B to C／B to B to C に着目したサービス・コンテンツの提供 | P31
P33～34, 36 |

不動産市況に応じた資産売却規模のコントロール、投資機会の増減による
 キャピタルゲイン、賃貸利益の変動など

※ 20/3期事業利益の内訳 = ①国内アセット + ②海外アセット + ③ノンアセット + 全社・消去
 （概数） （2,010億円） （360億円） （160億円） （▲230億円）

10. 事業利益の成長に向けたロードマップ



11. 主要パイプライン

		名称※1	21/3期	22/3期	23/3期	2024 ~ 2030
国内	丸の内	(仮称)丸の内1-3計画	竣工			
		東京駅前常盤橋プロジェクトA棟		竣工		
		(仮称)内神田一丁目計画			着工	竣工
		有楽町再開発プロジェクト				
	アウトレット	東京駅前常盤橋プロジェクトB棟			着工	竣工
		御殿場プレミアム・アウトレット(第4期増床)	竣工			
		りんくうプレミアム・アウトレット(第5期増床)	竣工			
		(仮称)ふかや花園プレミアム・アウトレット			竣工	
	上記以外	(仮称)京都城陽プレミアム・アウトレット				竣工
		リンクスクエア新宿※2				
海外	アジア	CO・MO・RE YOTSUYA※2				
		(仮称)北青山二丁目計画	竣工			
		(仮称)東京流通センター物流A棟建替計画		着工	竣工	
		うめきた2期開発(大阪)				
		イムズ再開発(福岡)				
		国際新赤坂ビル再開発				
		CapitaSpring(シンガポール)		竣工		
		奥体万科中心(中国)		竣工		
	欧州	Daswin Project(インドネシア)		竣工		
		Singapore-Hangzhou Science & Technology Park 第3期(中国)		竣工		
		Yoma Central(ミャンマー)		竣工		
		180 George Street(オーストラリア)			竣工	
	米国	One City Centre(タイ)			竣工	
		245 Hammersmith Road(ロンドン)※2				
		(仮称)8 Bishopsgate(ロンドン)			竣工	
		60-72 Upper Ground(ロンドン) (ITV The London Television Centre)				竣工
		1271 Avenue of the Americas(NY)※2				

■…海外パイプラインの内、前中計期間(18/3~20/3期)に投資意思決定をした案件

■…工事期間

※1 一部案件は、予定または目標のスケジュールを記載

※2 2020/3期竣工物件

(単位:億円)

MITSUBISHI ESTATE CO., LTD.

長期経営計画 2030（事業戦略）

個別戦略①：国内アセット事業

1. 国内アセット事業の成長戦略

事業利益の成長（20/3期比）

<2030年目標>

+ 500億円程度

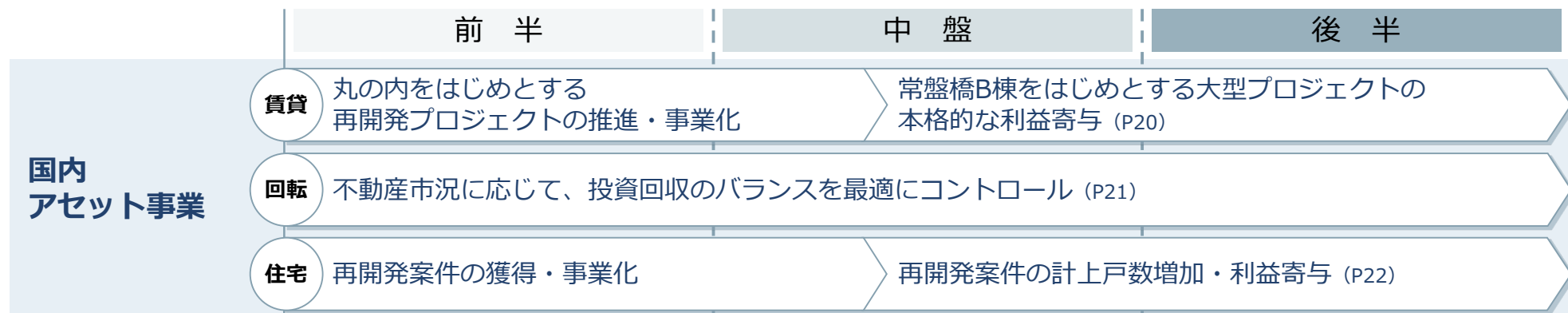
（20/3期予想：2,010億円程度）

直近3か年のベース投資・回収の想定（21/3期～23/3期）

（億円）

	ベース投資	ベース回収	ネット投資
丸の内	1,500	0	1,500
アウトレット等	1,000	0	1,000
分譲住宅	5,000	5,000	0
上記以外	4,500	3,000	1,500
合計	12,000	8,000	4,000

事業利益の成長に向けたロードマップ



2. 丸の内の今後（丸の内NEXTステージ 概要）

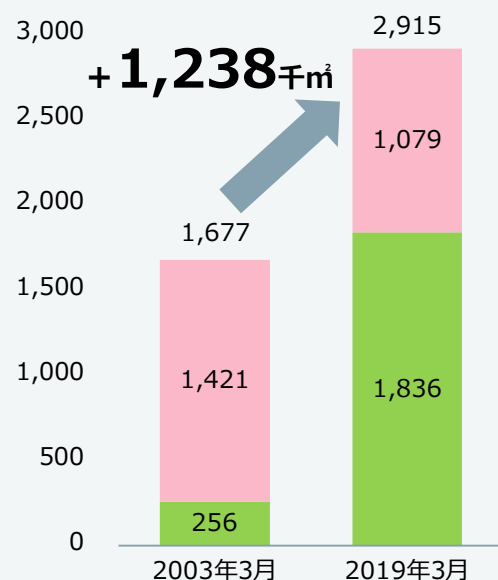
現在までの丸の内再構築の実績

テーマ

世界でもっともインタラクティブな街

営業延床面積※1の増加

(単位：千㎡) ■ 既存ビル
■ 新ビル（再開発ビル）



再開発PJ数（02年～19年竣工）

13PJ

事業所数の増加

現在 **4,300**所※2
(再構築前実績※3：3,523所)

従業者数の増加

現在 **28**万人※2
(再構築前実績※3：約22万7,000人)

2030年に向けて

将来的な目標

丸の内NEXTステージ 概要

テーマ

丸の内Reデザイン

重点更新エリア

常盤橋・有楽町

再開発PJ※4

「丸の内1-3計画」「東京駅前常盤橋PJ」
「内神田一丁目計画」「有楽町再開発」

再開発PJの総延床面積※5（PJ全体）

1,100～1,300千㎡

2030年までの総投資額（当社シェア）

6,000～7,000億円程度

将来的なESG目標

CO2排出量ゼロ
廃棄物再利用率100%

※1 三菱地所単体。当社保有床及び借受床の延床面積の合計

※2 丸の内エリア全体

※3 旧丸ビル閉館前の1996年時点

※4 PJ名は仮称を含む

※5 建築確認申請上の延床面積

3. 丸の内の今後（丸の内NEXTステージ 施策）

「丸の内Reデザイン」により目指す姿

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

施策① 丸の内型イノベーション・エコシステムの進化

重点テーマの設定

協創の拠点づくり

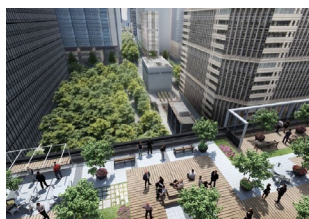
企業・人材の集積を活かした事業化支援

街全体が実証実験の舞台

施策② エコシステムを支える5つの基盤強化 デジタル基盤のUPDATE

①交流空間

- ✓ 広場空間
- ✓ 緑の立体活用
- ✓ 場所のシェアリング



大手町ビル屋上

②ネットワーク

- ✓ 地下道整備
- ✓ 船着場の整備
- ✓ モビリティ実装



(仮称) 内神田一丁目計画

③快適性・利便性

- ✓ データ分析による新たなサービス提供
- ✓ ロボット活用



警備ロボット

④環境共生

- ✓ CO2排出量をゼロに（将来的な目標）
- ✓ 先進的なエリアエネルギーマネジメント



丸ビルに導入した燃料電池

⑤安心・安全

- ✓ BCP強化
- ✓ 人流データ活用
- ✓ 自治体との連携



洞道ネットワーク

4. 丸の内の今後（丸の内NEXTステージ 重点エリア・パイプライン・交流施設）

常盤橋・有楽町にて再開発を推進し、交流空間を設けるなど、新たな「価値」を生み出す舞台を目指す。

<主な交流空間>

THE PREMIER FLOOR
サービス機能付
小規模オフィス
シリーズ

FINOLAB
THE FINTECH CENTER OF TOKYO
Fintechによる
イノベーション
を生み出す拠点

Inspired Lab
社会課題を解決
するビジネス創
出を目的とする
協創拠点

3x3Lab Future
サステナブルな
社会の実現に寄
与するサードプ
レイス

micro FOOD&IDEA MARKET
様々なアイデアに出逢える空間

SAAI Wonder Working Community
社内起業家を
ターゲットにし
たコミュニティ

<丸の内マップ>

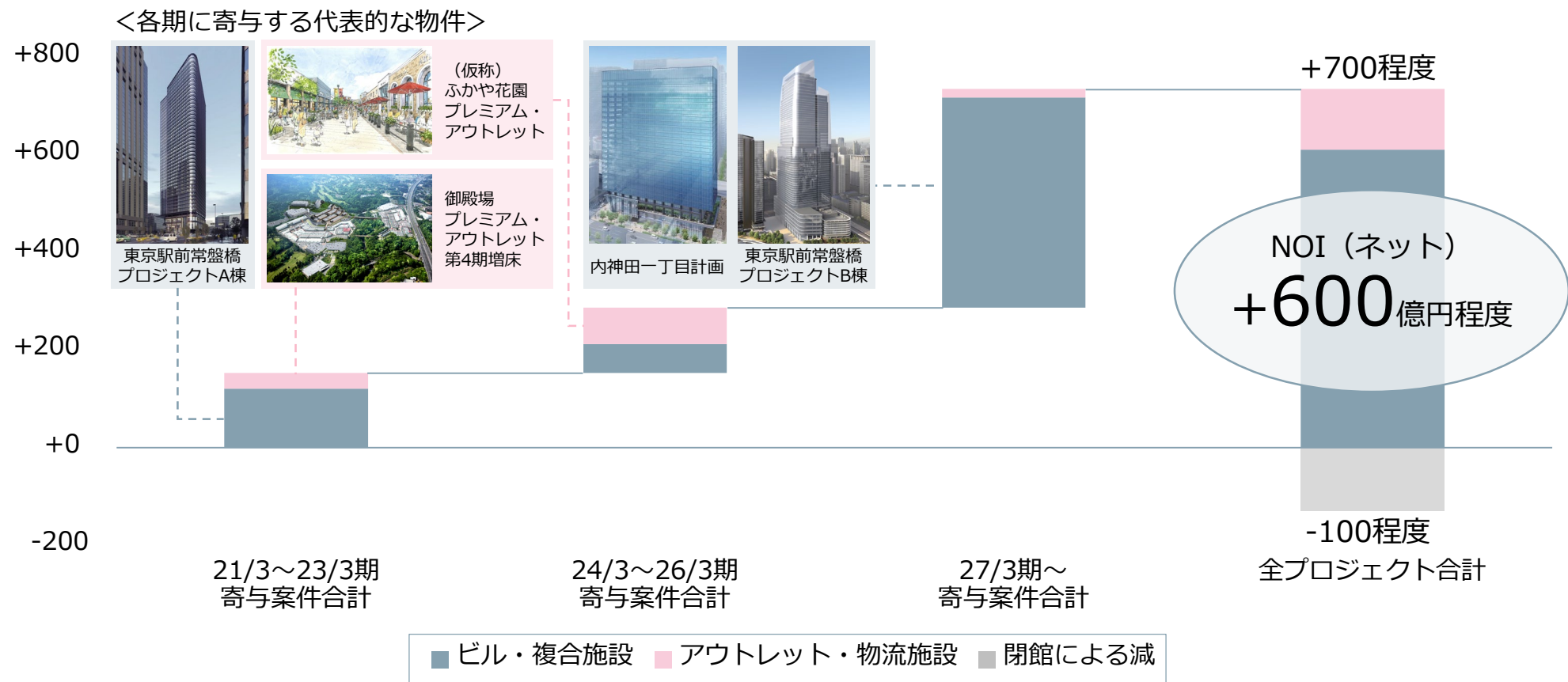


<パイプライン>



5. 本経営計画期間における新規プロジェクトのNOI寄与予想

国内アセット事業全体で、NOIベースで約600億円規模の新規開発や増床プロジェクトを推進。

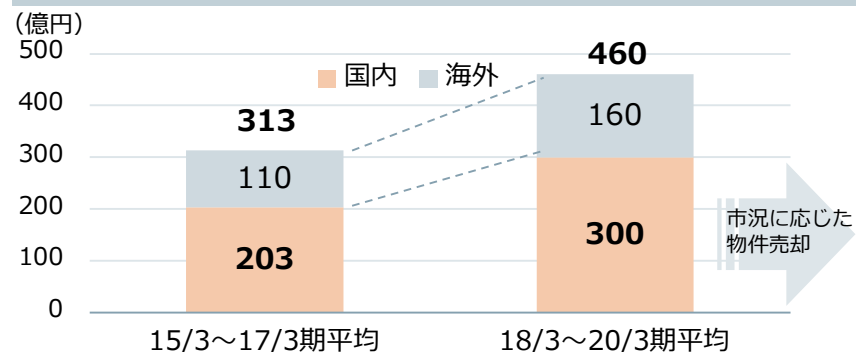


※ NOI = 賃貸収益 - 賃貸費用 (減価償却費を含まない)

※ P13に記載の国内パイプラインのNOI寄与額の合計。今後の物件売却等により変動。

6. 回転型事業の推進

キャピタルゲイン等の実績推移（海外事業を含む）



回転型事業に関する基本方針

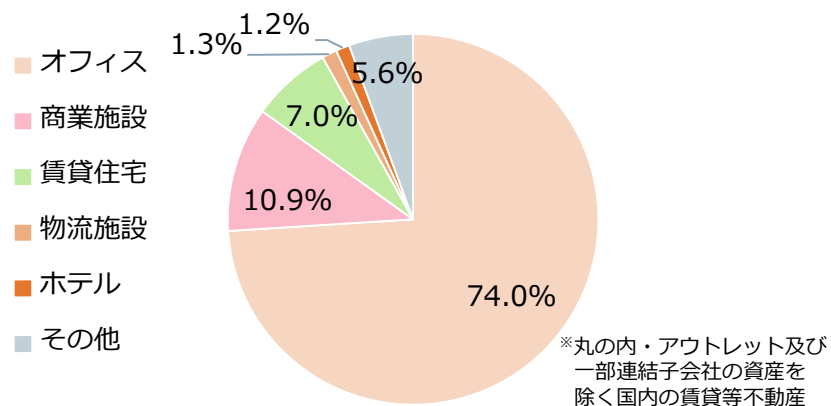
- ◆ 不動産市況や投資環境に応じ、新規投資と物件売却による回収の最適なバランスを検討
- ◆ 共同事業化を通じた投資効率の向上（下図）
- ◆ 国内回転型事業の期待リターン目線※：6～8%

※事業全体の期待リターンの目線（税前IRR）

国内資産※の状況

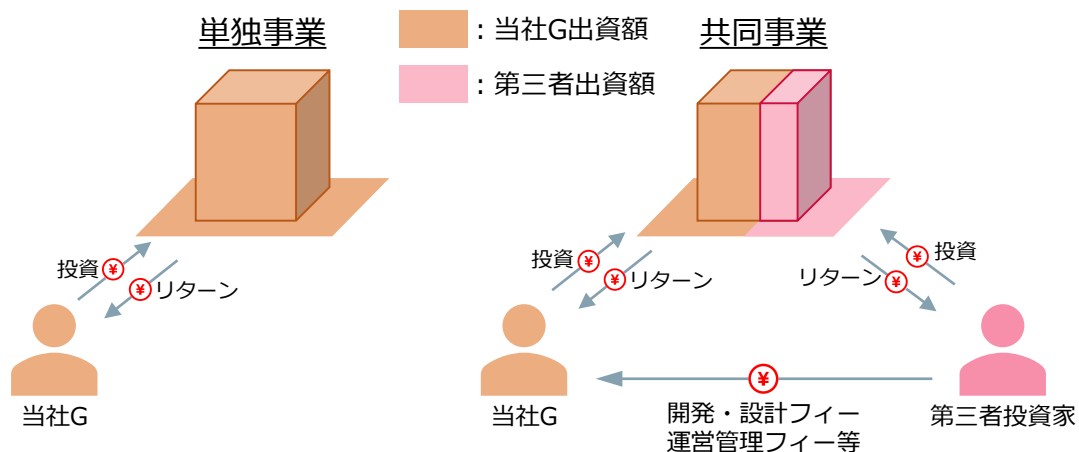
19/3期末簿価：約1.1兆円

アセット別内訳



共同事業概念図

開発段階から共同事業化を図ることで、不動産投資リターンに加え、フィービジネス（開発・設計・運営管理等）を獲得し投資効率の向上を実現



7. 住宅事業における利益構成の変化と再開発事業の推進

本経営計画期間における住宅事業戦略

2020年代前半～中盤

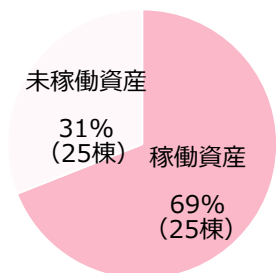
- ・短期的には厳選投資により分譲マンションの売上計上戸数が減少傾向
- ・賃貸マンションの開発/売却、及び分譲マンションの再開発案件獲得に注力

2020年代中盤～後半

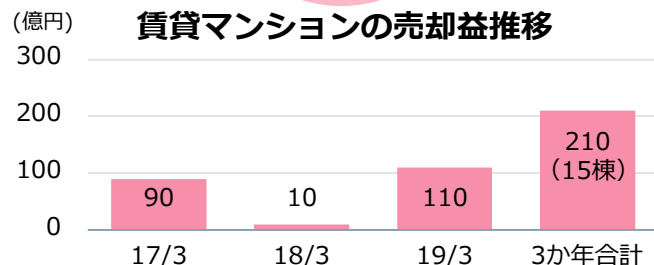
- ・再開発案件の竣工により、分譲マンションの売上計上戸数が回復
- ・賃貸マンションは不動産市況に応じたキャピタルゲインの最大化を図る

賃貸マンション事業

賃貸マンションの資産残高：800億円程度
(2019年3月末時点)
(比率：金額ベース)



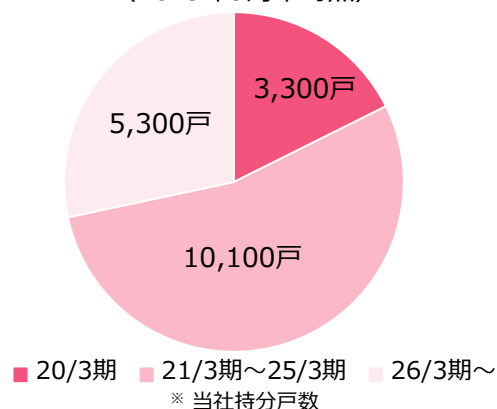
賃貸マンションの売却益推移



分譲マンション事業

- ・今後数年は売上計上戸数が減少傾向。
- ・利益率の改善を企図し、都心エリアなど首都圏を中心に駅近・高利便性立地に注力。
- ・再開発案件の獲得に注力し、2020年代中盤以降の利益寄与を目指す。

ランドバンク※計上時期内訳 (2019年9月末時点)



主な再開発プロジェクト

プロジェクト名	規模 (全体戸数)	竣工時期
戸越五丁目19番地区	200戸程度	2020年代前半
追浜駅前地区	300戸程度	2020年代中盤
東金町一丁目西地区	700戸程度	2020年代後半
小山三丁目第1地区	800戸程度	2020年代後半
武蔵小杉駅北口地区 (日医大)	1,400戸程度	2020年代後半

上記のほか、2020年代中盤以降に竣工予定の参画プロジェクト約15件【約10,000戸（全体戸数）】

長期経営計画 2030（事業戦略）

個別戦略②：海外アセット事業

1. 海外アセット事業の成長戦略

事業利益の成長（20/3期比）

<2030年目標>

+500億円程度

（20/3期予想：360億円程度）

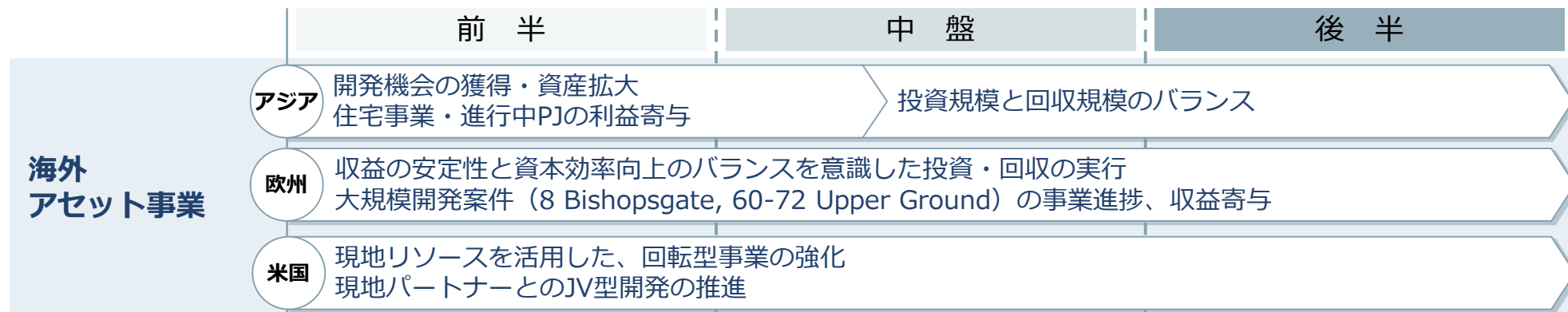
直近3か年の投資・回収の想定（21/3期～23/3期）

（億円）

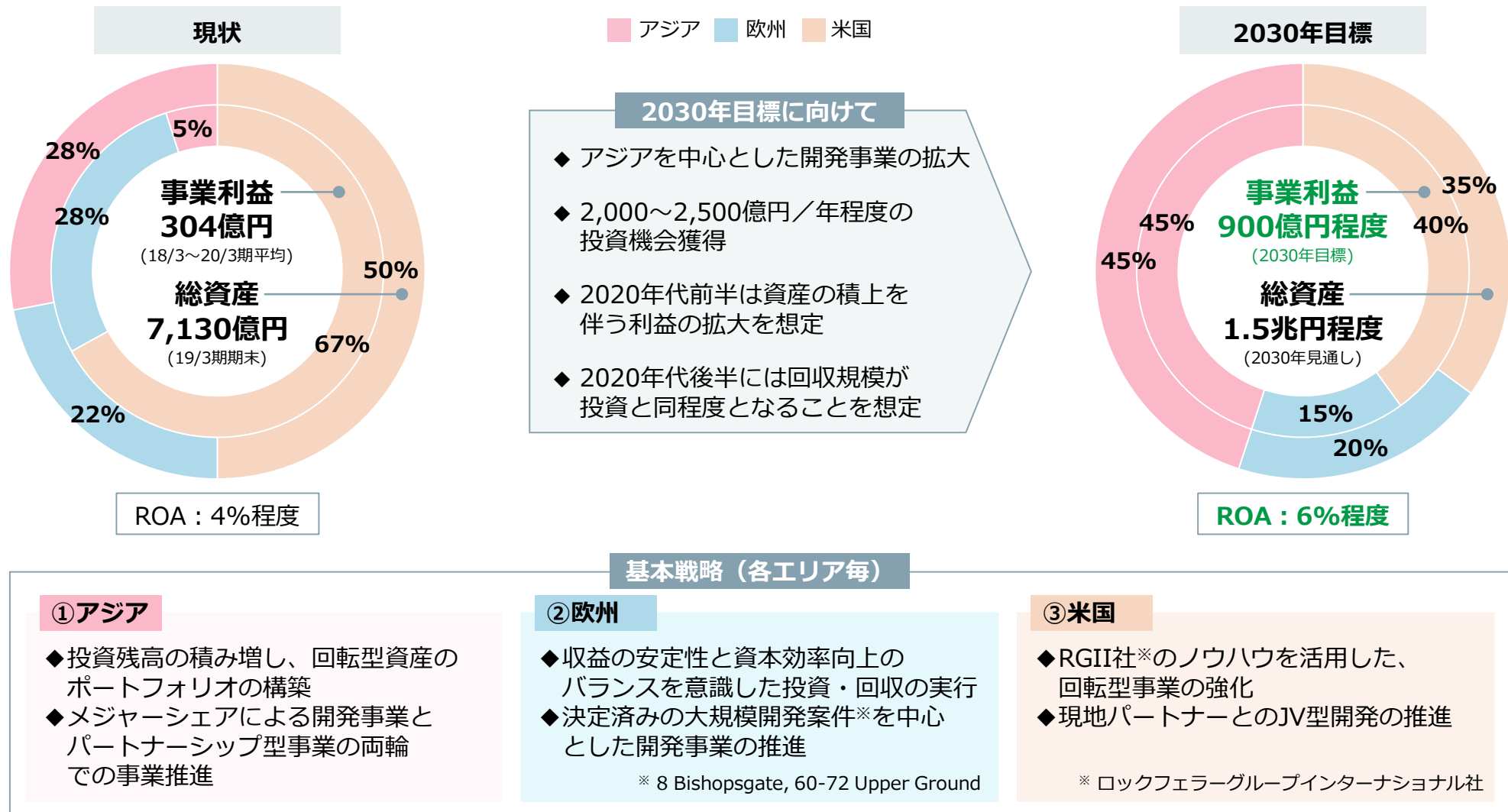
	投資	回収	ネット投資
アジア（ベース）	1,000	1,000	0
欧米（ベース）	2,000	2,000	0
戦略投資※	3,000～4,500	0	3,000～4,500
合計	6,000～7,500	3,000	3,000～4,500

※ 海外利益の拡大に向け、ベース投資に加えて、直近3か年では
1,000～1,500億円／年程度の投資機会獲得を企図

事業利益の成長に向けたロードマップ



2. 海外事業の資産／利益構成の変化

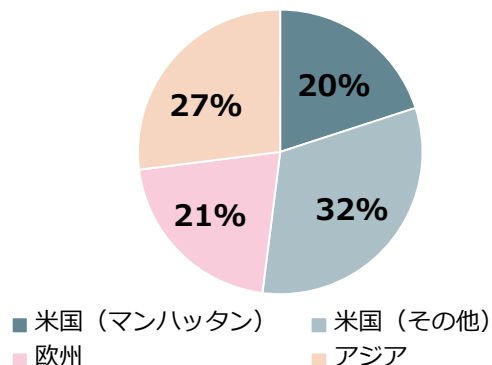


3. 海外資産および進行中プロジェクト

賃貸資産、分譲マンションともに、比較的早期に利益寄与が見込まれる案件が多数進行中

海外アセットの状況 (19/3期末)

期末残高：6,434億円



1271 Avenue of the Americas



Daswin Project



(仮称) 8 Bishopsgate



Yoma Central

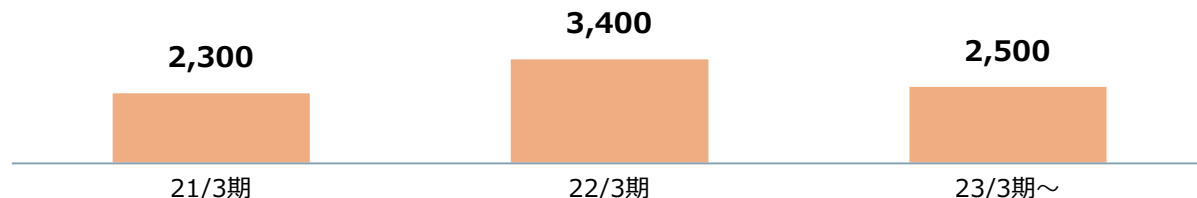
主な進行中プロジェクト

	物件名	所在地	主用途	竣工	規模※1
アジア	Singapore-Hangzhou Science & Technology Park 第3期	中国 (杭州市)	オフィス	2020年	52,500㎡
	CapitaSpring	シンガポール	オフィス	2021年	59,000㎡
	奥体万科中心	中国 (杭州市)	オフィス	2021年	51,750㎡
	Daswin Project	インドネシア (ジャカルタ)	オフィス	2021年	75,000㎡
	Yoma Central	ミャンマー (ヤンゴン)	複合	2021年	212,670㎡※2
	Savya Financial Center North Tower	フィリピン (マニラ)	オフィス	2021年	24,600㎡※3
	180 George Street	オーストラリア (シドニー)	オフィス	2022年	55,000㎡
	One City Centre	タイ (バンコク)	オフィス	2022年	66,000㎡
	(仮称) 8 Bishopsgate	英国 (ロンドン)	オフィス	2022年	53,000㎡
欧州	Nine Elms Park	英国 (ロンドン)	賃貸住宅	2022年	196戸
	60-72 Upper Ground (ITV The London Television Centre)	英国 (ロンドン)	未定	2020年代後半	未定
米国	1271 Avenue of the Americas	米国 (マンハッタン)	オフィス	2019年12月	195,000㎡
	Boro Tower	米国 (バージニア州)	オフィス	2019年1月	41,000㎡
	Rose Hill	米国 (マンハッタン)	分譲住宅	2021年春	123戸

※1 貸付有効面積または戸数 ※2 延床面積 ※3 販売対象面積

アジア(分譲住宅)のランドバンク

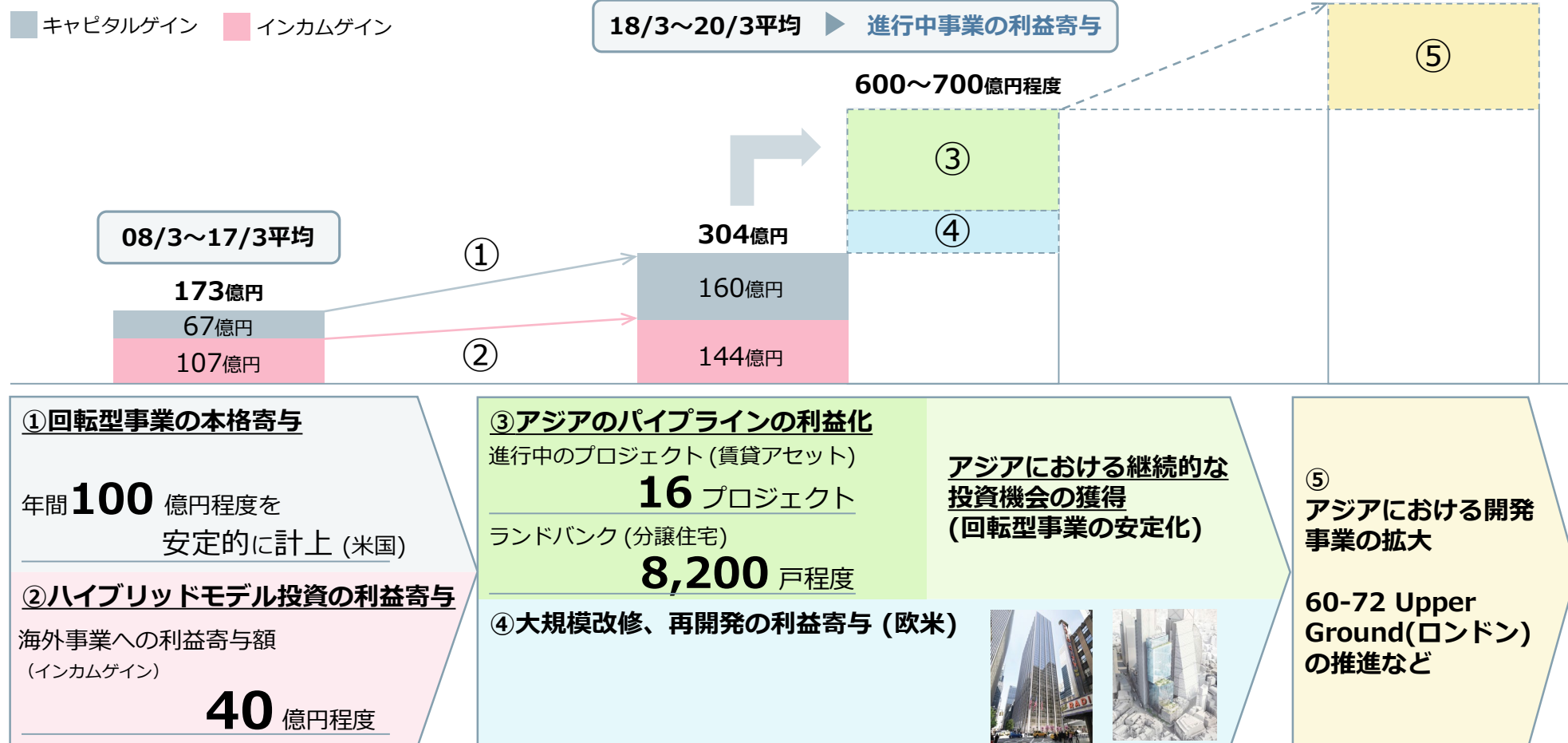
合計：8,200戸※



※ 当社持分戸数

4. 海外事業の利益水準の変化

2030年目標に向け、各エリアの開発案件、事業ポートフォリオを順調に構築



5. アジア・オセアニアにおける事業戦略／開発事例

期待リターン目線

IRR	先進国	8～10 %
	新興国	10 %以上

※各エリアにおける投資事業全体の期待リターン（税前IRR）

事業戦略

- ◆ 投資残高の積み増し、回転型事業ポートフォリオの構築
- ◆ メジャーシェアによる開発主導型事業と
現地優良パートナーとの共同事業の両輪で事業を推進

エリア戦略

ベトナム・インドネシア

⇒ メジャーシェアによる開発事業と
現地優良パートナーとの共同事業の両輪

タイ・マレーシア・フィリピン・シンガポール
中国・台湾・オーストラリア

⇒ 現地優良パートナーとの共同事業が中心

開発プロジェクトの事例



CapitaGreen
(シンガポール、オフィス)



Daswin
(インドネシア、オフィス)



Life one Wireless
(タイ、住宅)

6. 欧米における事業戦略／開発事例

期待リターン目線

IRR

8～10%

※各エリアにおける投資事業全体の期待リターン（税前IRR）

事業戦略

【欧州】

- ◆ 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

【米国】

- ◆ 現地リソース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

注カプロジェクト

① 8 Bishopsgate (ロンドン)

② 60-72 Upper Ground (ロンドン)

③ 米国における回転型事業



（仮称）8 Bishopsgate

投資リターンの実績



8 Finsbury Circus 建替PJ
(ロンドン、オフィス)

IRR

8%程度

Tri City Industrial Complex
(米国、物流施設)



IRR

10%超

Liv Goodyear
(米国、賃貸住宅)



IRR

10%超

長期経営計画 2030（事業戦略）

個別戦略③：ノンアセット事業

1. ノンアセット事業の成長戦略

事業利益の成長（20/3期比）

<2030年目標>

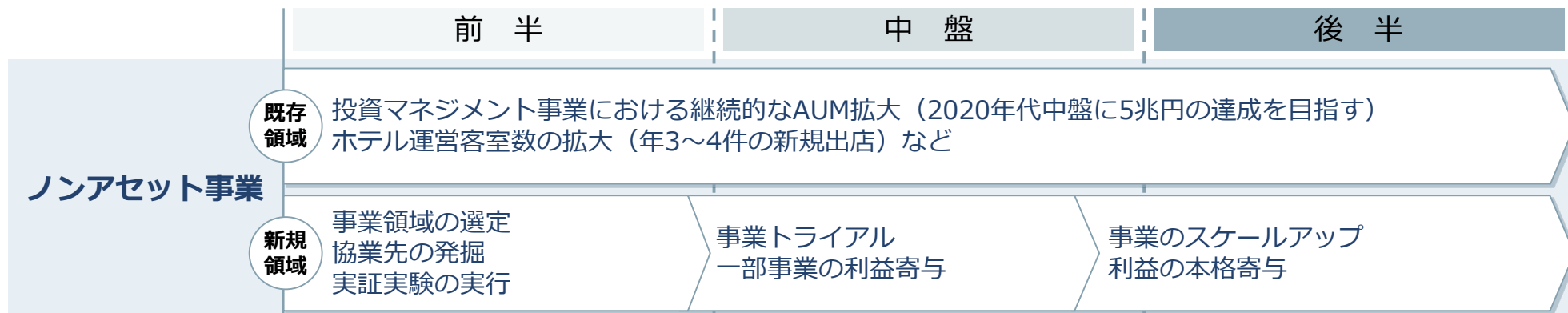
+ 500億円程度

（20/3期予想：160億円程度）

投資に関する方針

- ◆BSの拡大を伴わない利益成長が基本方針
- ◆ただし、スピーディな事業展開や外部ノウハウの活用などを目的とした資本提携・M&A等は随時検討

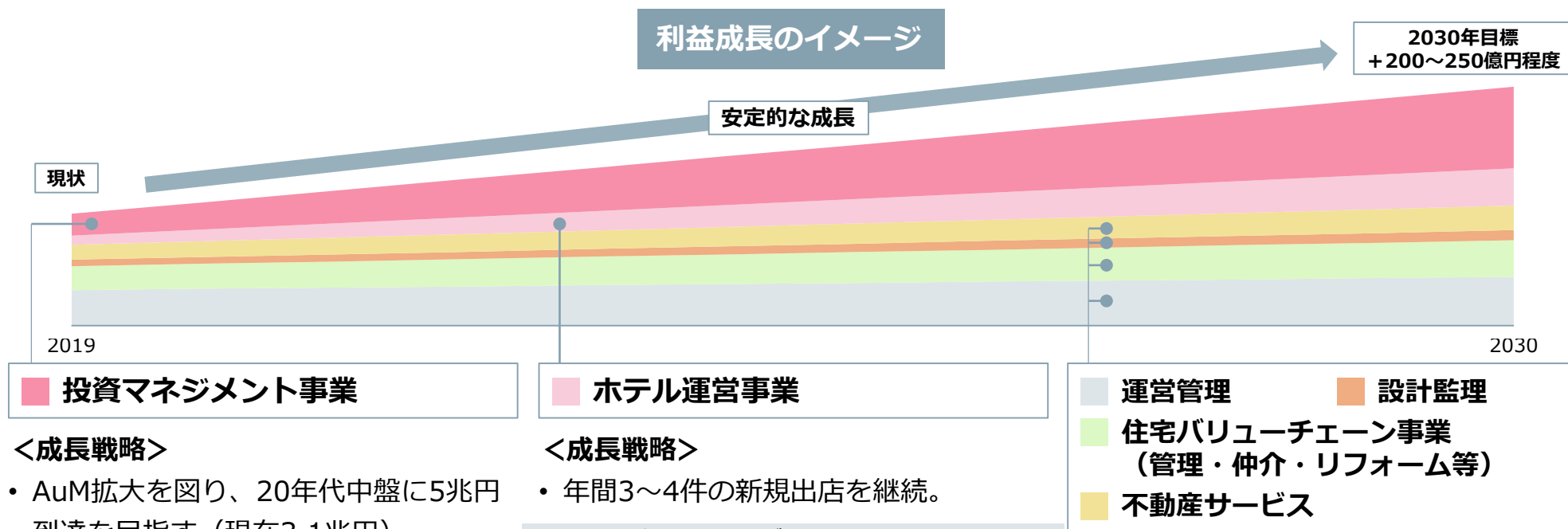
事業利益の成長に向けたロードマップ^o



2. 既存領域における着実な成長の実現

既存領域における着実な成長の実現 (+200~250億円程度)

投資マネジメント事業・ホテル運営事業を中心とする既存領域の成長により利益を安定的に拡大



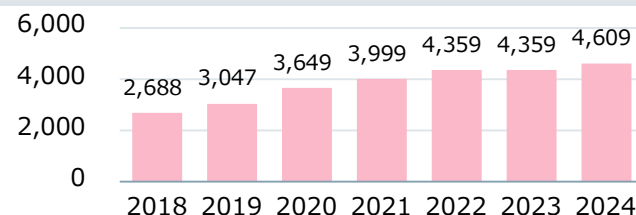
<成長戦略>

- AuM拡大を図り、20年代中盤に5兆円到達を目指す（現在3.1兆円）。
- のれん償却の終了（+約20億円）。

<成長戦略>

- 年間3~4件の新規出店を継続。

ロイヤルパークホテルズ客室数推移（公表済案件）



<成長戦略>

- IT活用による効率化・生産性向上。
- グループ各社との連携強化。
- 成長領域を踏まえた最適な人員配置。

3. 2030年代に向けた新たな取り組み：基本的な考え方

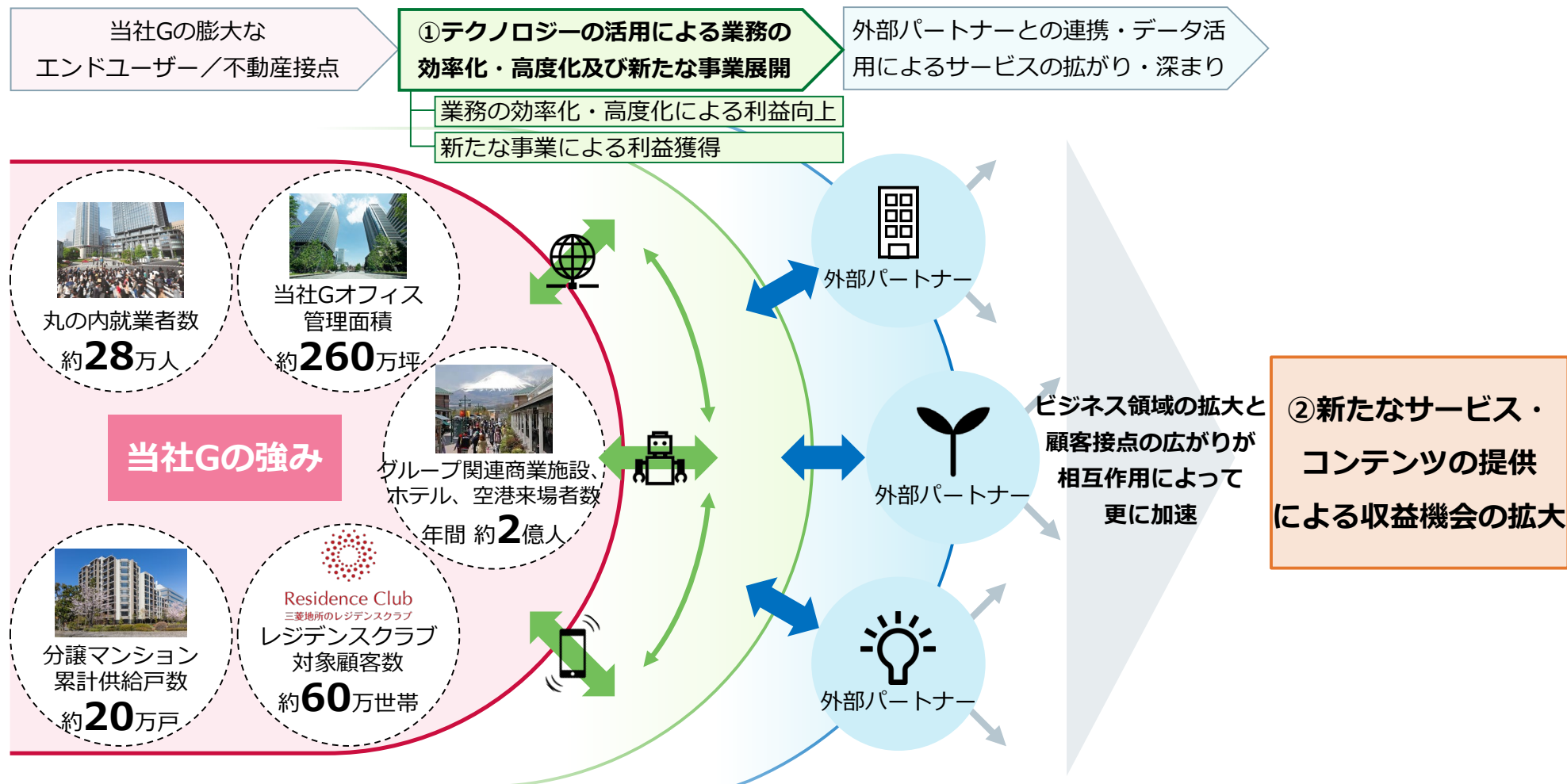
2030年代に向けた新たな取り組み（+250～300億円程度）

- ✓ テクノロジーを活用することで業務の効率化・高度化とともに新たな事業を展開
- ✓ 社会課題を背景とした潜在ニーズに対し、B to C/B to B to C に着目した新たな事業を展開し収益機会を拡大



4. 2030年代に向けた新たな取り組み：膨大な接点を活用したビジネス領域の拡大

当社Gの膨大なエンドユーザー／不動産接点を起点に、テクノロジーの活用や外部パートナーとの連携によりビジネス領域を拡大。新たなサービス・コンテンツの提供を通じて収益機会を獲得



5. 2030年代に向けた新たな取り組み：テクノロジーの活用

①テクノロジーを活用した新たな取り組み

- ✓ テクノロジーを活用し不動産関連業務の効率化・高度化を推進
- ✓ テクノロジーを通じて不動産に新たな価値・機能を創出

課題・ニーズ

- ✓ 人口減少・生産人口減による深刻な人手不足
- ✓ 煩雑化する業務
- ✓ 働き方改革の推進
- ✓ 不動産オーナーの資産価値向上ニーズ

解決手段

- ▶ AIやロボットを活用し街のサービス及び運營業務等を効率化・高度化
- ▶ デジタル化を通じて不動産にメディア等の新機能を持たせ収益機会を創出



▲自律移動警備ロボット



▲映像のAI解析による異常検知



▲AI清掃ロボット

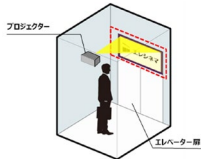
当社Gオフィス管理面積
約 **260** 万坪
三菱地所単体
ビル管理コスト
約 **500** 億円/年
当社G管理
マンション
5,000 棟

目指す姿

- 蓄積した知見・技術を同様の課題を抱える外部へ展開、新たな事業機会を創出
 - ・テクノロジーを活用した施設運営管理の外部提供・コンサルティング業務
 - ・デジタル化した不動産を外部パートナーも活用可能とすることで新たな事業機会を獲得
- マーケット拡大とともに他のサービスと連携しシナジー効果を発揮
 - ・横断的顧客データを活用し高付加価値の情報を提供
 - ・メディア媒体等の当社既存領域と連携

＜進捗中の事業例＞

エレベータ
メディア事業
「エレシネマ」



▲実際の投影映像

■課題・ニーズ

- ✓ スキマ時間・空間の活用
- ✓ 訴求効果の高い広告媒体ニーズ
- ✓ 館内コミュニケーション手段の不足

■解決手段

- ▶ エレベータ内における映像配信により新たな顧客体験を創出
- ▶ 館内情報や防災情報、広告を視聴体験に優れた媒体で配信

6. 2030年代に向けた新たな取り組み：サービス・コンテンツの提供

②B to C/B to B to C に着目したサービス・コンテンツの提供

- ✓ 多様化する個人・社会の課題・ニーズに対しサービス・コンテンツを提供
- ✓ データ活用により新たなニーズを発見することで、新たな事業機会を獲得

課題・ニーズ

- ✓ ライフスタイルの多様化
- ✓ 体験価値の向上
- ✓ 消費性向の変化
- ✓ サービスの非連続性によるストレス

解決手段

- ▶ 消費者毎の課題・ニーズに対応した自由度の高いサービスを提供
- ▶ 各種サービスにおける手間を最小化し快適なサービス体験を提供



▲女性ワーカー向け健康推進啓発プログラムを提供



▲丸の内ワーカー向け情報を発信

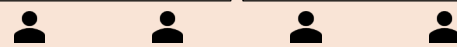


▲様々なジムを都度利用できるWebサービスを提供

目指す姿

- 当社Gのサービスや外部パートナーを通じて得た行動データや来街者データを集約・解析することで新たな個人・社会のニーズを発見、新たなサービス・コンテンツを提供する

三菱地所Gの顧客 外部パートナーの顧客



データを
集約・解析

個人・社会の
新たなニーズを発見

新たなサービス・
コンテンツの提供

<進捗中の事業例>

テレワーク用コミュニケーションブース事業
「テレキューブ」



■課題・ニーズ

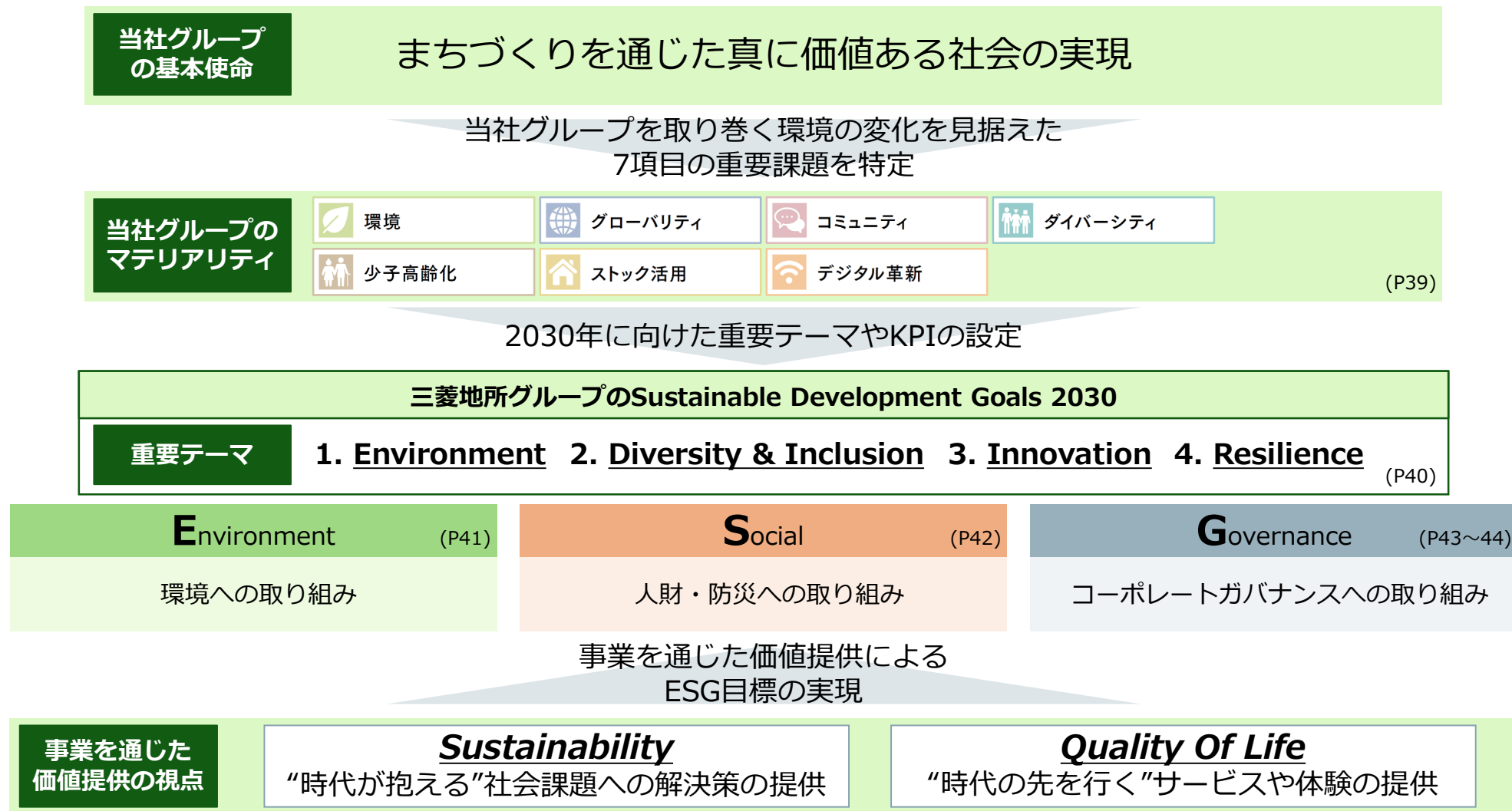
- ✓ 働く環境やワークスタイルの変化
- ✓ 育児・介護の要請
- ✓ 時間の効率活用による生産性向上
- ✓ 移動ストレス軽減

■解決手段

- ▶ あらゆる場所に働ける環境を提供、ワーカーの柔軟な働き方をサポート
- ▶ セキュリティが保たれた静かな業務環境を提供しワーカーの生産性を向上

長期経営計画 2030（ESGの取り組み）

1. ESGへの取り組み（全体像）



2. マテリアリティ（サステナビリティ経営上の重要課題）

7つのマテリアリティ及び、それに伴う機会とリスクを特定

マテリアリティ	主な機会	主なリスク
 環境	環境負荷が小さく、自然災害に強い 不動産開発・運営ニーズの増加 	環境規制の厳格化による開発機会の減少 
 グローバリティ	外国人利用に対応した 施設開発・運営ニーズの増加 	サプライチェーンマネジメントをはじめとしたカン トリーリスク、コンプライアンスリスクの増加 
 コミュニティ	テロや犯罪に対するセキュリティが強い 不動産開発・運営ニーズの増加 	建物老朽化・空き家増加による治安悪化 
 ダイバーシティ	多様な生活スタイルや就業・消費スタイル等に 対応した施設・サービス需要の増加 	テレワーク等多様な働き方拡大に伴う オフィスニーズの変化 
 少子高齢化	高齢者向け不動産の開発・運営ニーズの増加 	労働人口の減少によるオフィスニーズの変化 
 スtock活用	大都市における再開発・リノベーション及び 既存ストック利用ニーズの増加 	新築分譲ニーズ変化 
 デジタル革新	スマートコミュニティ、ハウス、オフィスへの 活用の可能性 	リアルな不動産施設に対するニーズの低下 

3. マテリアリティを踏まえた2030年目標

三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030

サステナブルな社会の実現に向けた4つの重要テーマを設定。

1. Environment

気候変動や環境課題に積極的に取り組む
持続可能なまちづくり



2. Diversity & Inclusion

暮らし方の変化と人材の変化に対応し
あらゆる方々が活躍できるまちづくり



3. Innovation

新たな世界を生み出し続ける
革新的なまちづくり



4. Resilience

安全安心に配慮し災害に対応する
強靱でしなやかなまちづくり



4. 環境への取り組み（E）

KPI（重要指標）と目標を設定

<主なKPI>

- CO₂排出量
- 1㎡あたりの廃棄物排出量
- 再生可能電力比率
- 廃棄物再利用率
- 中水利用率
- リノベーションビル、マンション件数
- 国産材採用率

CO₂排出量

蓄電設備の増強や地域内熱融通やデマンドレスポンスの活用を検討。

2030年目標

35%削減 (2018年3月期比)

2050年目標

87%削減 (2018年3月期比)

※本目標は、2019年4月にSBTイニシアチブより認定済

【実績：3,336千t (2018年3月期)】

廃棄物再利用率

廃棄物分別の徹底に向け、テナントや来街者・来館者への意識啓発・情報発信を強化すると共に、分別がしやすくなる仕組み・施策を検討。

2030年目標

90%

【実績：45.5% (2019年3月期)】

再生可能電力比率

2030年目標

25%

2050年目標

100%

【実績：1.3% (2019年3月期)】

1㎡あたりの廃棄物排出量

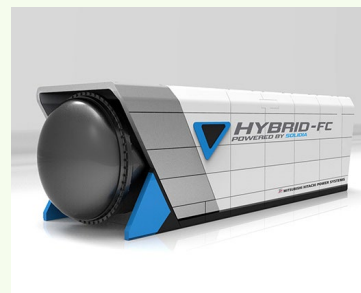
2030年目標

20%削減 (2020年3月期比)

【参考実績：0.01t/㎡ (2019年3月期)】

CO₂排出量削減に向けた 取組み事例

2019年3月、丸ビルにおいて、三菱日立パワーシステムズの「業務・産業用燃料電池システム」を導入。一般的な電力購入と比較してCO₂排出量を約50%削減。



丸の内ビルディング 導入した燃料電池システム

5. 人財・防災への取り組み (S)

<人財> KPI (重要指標) と目標を設定

<主なKPI>

- 有給休暇取得率 ■ 男性の育児休業取得率
- 産休・育休後の復職率

有給休暇取得率

2021年3月期目標

5%改善 (2018年3月期比)
【実績※1：66.0% (2018年3月期)】

男性の育児休業取得率

2030年目標

100%
【実績※2：12.6% (2019年3月期)】

産休・育休後の復職率

2030年目標

100%
【実績※2：96.7% (2019年3月期)】

※1 三菱地所単体

※2 三菱地所・三菱地所レジデンス・三菱地所プロパティマネジメント・三菱地所設計・三菱地所リアルエステートサービスの5社平均

<防災> KPI (重要指標) と目標を設定

<主なKPI>

- 帰宅困難者受け入れ施設割合 ■ 救命講習資格保有率

帰宅困難者受け入れ施設割合

実績 (2019年3月期)

施設割合※3 **92%**

救命講習資格保有率

2030年目標

100%
【実績※4：64.0% (2019年3月期)】



新ビルの耐震性能 (丸の内エリア)

通常の超高層ビルの **1.5** 倍
(震度7にも耐える耐震性能)

新ビルのBCP電源(丸の内エリア)

72時間※5

※3 オフィスビル:2002年以降竣工の大型物件が対象。商業施設：2008年以降竣工の大型物件が対象。

※4 三菱地所・三菱地所プロパティマネジメント・三菱地所リアルマネジメントの3社平均

※5 例外ビルあり

6. コーポレートガバナンス（G）

長期的な企業価値向上に資するコーポレートガバナンス体制の整備及び実効性の向上を目指す。

※以下はコーポレートガバナンス体制や、これまでに実施した施策（2020年1月時点）

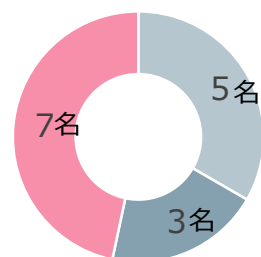
機関設計

- 2016年6月より指名委員会等設置会社へ移行。

取締役会の概要

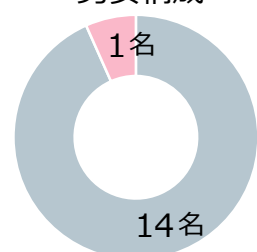
- 社内取締役8名、社外取締役7名の計15名で構成。
（内、10名は非業務執行取締役）
- 社外取締役7名は、6名が男性、1名が女性であり、
7名とも東京証券取引所が定める独立役員として届出。

取締役会の構成



- 社内取締役（執行役兼務）
- 社内取締役（非業務執行）
- 独立・社外取締役（非業務執行）

取締役会における男女構成



- 男性
- 女性

委員会の構成

- 3委員会全ての委員長が独立社外取締役。
- 報酬委員会及び指名委員会は独立社外取締役のみで構成。

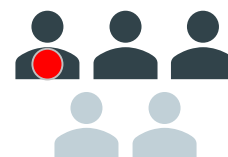
指名委員会

社外取締役のみで構成



監査委員会

委員長が社外取締役



報酬委員会

社外取締役のみで構成



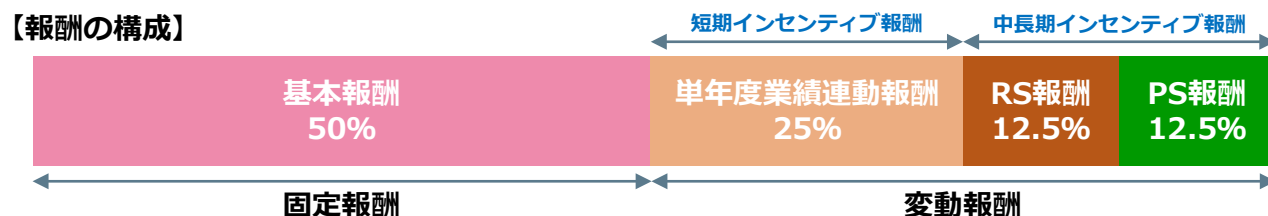
- : 社外取締役
- : 社内取締役（非執行）
- : 委員長

7. コーポレートガバナンス（G） - 2

買収防衛策の非更新

- ・ 2019年6月に有効期間満了となる買収防衛策の非更新を取締役会にて決議。

株主との価値共有を企図した役員報酬制度



<単年度業績連動報酬>

- ・ 報酬：金銭 ・ 業績評価方法：営業利益・ROE等の前年度実績等により評価

<譲渡制限付株式報酬（RS報酬）>

- ・ 報酬：株式 ・ ロックアップ期間：3年間

<中長期業績連動型株価連動報酬（PS報酬）>

- ・ 報酬：金銭 ・ 業績評価期間：3年間 ・ 業績評価方法：株価及び同業他社と比較した株主総利回りで評価

政策保有株式に関する方針

- ・ 過去4年（16/3期～19/3期）で28銘柄※、累計約315億円を売却。
- ・ 現在、約2,300億円（時価）を保有しており、今後も保有意義や合理性の低い銘柄については売却を検討。

※ 保有株式数の一部売却を含む

8. 社外からの評価

2020年1月現在、下記のIndex等を選定済・評価取得済。

- ・「FTSE4Good Global Index」18年連続
- ・「FTSE Blossom Japan Index」3年連続（GPIF採用指数）
- ・「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」3年連続（GPIF採用指数）
- ・「MSCI 日本株女性活躍指数」（GPIF採用指数）
- ・「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」（GPIF採用指数）
- ・「SNAM Sustainability Index」8年連続
- ・「GRESB Public Disclosure」3年連続
- ・「GRESB リアルエステイト2019」3スター／グリーンスター
- ・「CDP気候変動質問書2019」A-評価



2019 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

2019 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



長期経営計画 2030（補足資料）

1. 前中期経営計画の着地見通しと振り返り

【総括】 計数目標を全て達成し、効率性改善や企業価値向上に向けた施策が進展した中計

① 計数目標に対する着地見通し（カッコ内：中計目標）

営業利益：2,300億円（2,200億円）、**ROA：3.9%**（3.5%程度）、**ネット有利子負債/EBITDA倍率：7.4倍**（8倍台半ば）

② 効率性改善に向けた取り組み

効率性の改善に向け、分子（利益）、分母（資産・自己資本）の両面への取り組みが進展

分子の拡大に向けた取り組み	・ 長期再開発事業の進展 ・ キャピタルゲインの増加 ・ 既存アセットの賃貸利益の拡大 ・ 国内・海外における開発事業の獲得
アセットによらない事業の拡大	・ ハイブリッド・モデル投資の事業化 ・ 物流リートの上場 ・ M&Aの実施（仲介事業、駐車場事業） ・ ホテル運営事業の拡大
分母のコントロールに向けた取り組み	・ 1,000億円の自己株式取得 ・ 政策保有株式の適時売却 ・ 低効率資産の売却検討 ・ 国内・海外における資産入れ替え

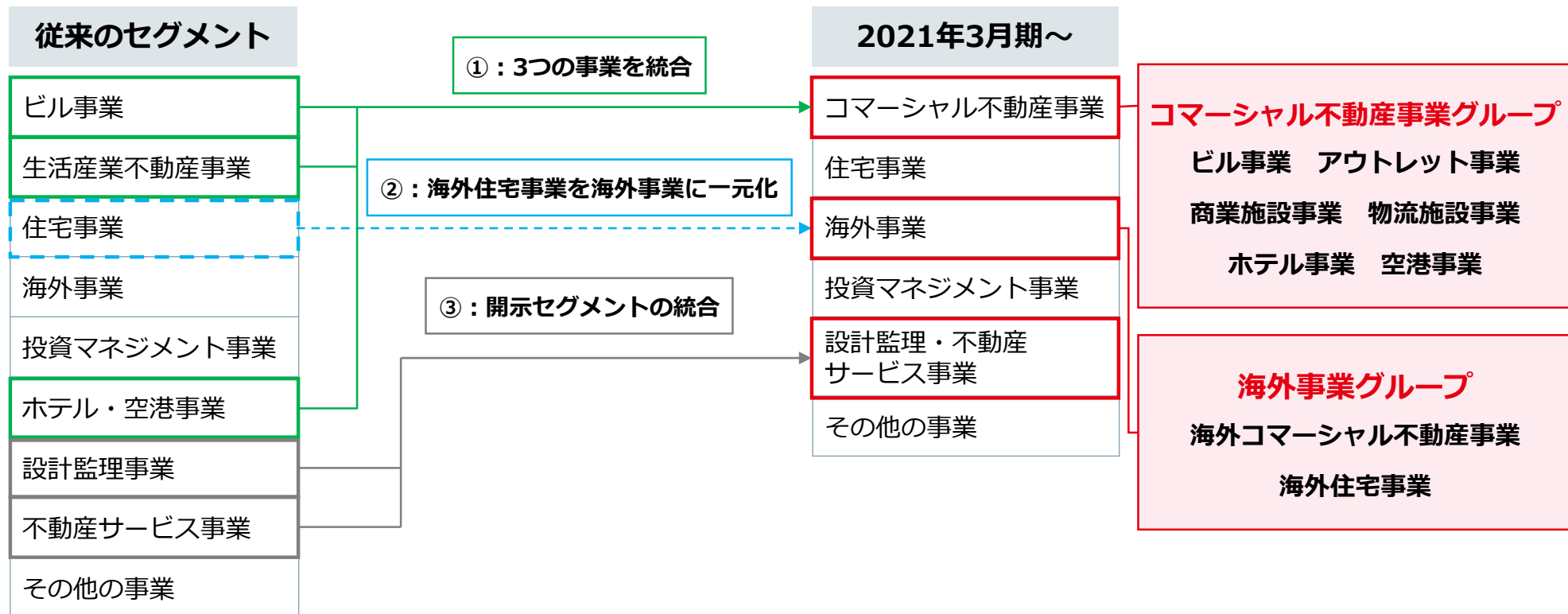
③ 企業価値向上に向けた取り組み

資本政策およびガバナンスの強化	・ 資本政策の変革 ・ 買収防衛策の非更新 ・ 政策保有株式の売却 ・ 委員会構成の変更 ✓ 指名委員会を独立社外取締役のみに ✓ 監査委員会委員長を独立社外取締役に
-----------------	--

2. 計数設定の背景

	算定式	計数設定の背景
ROA	事業利益※÷総資産（期首期末平均） ※ 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益	引き続き当社の主力事業であるアセット事業において、継続的な資産効率改善を意識するため、及びノンアセット事業の成長をモニタリングするため設定。
ROE	親会社株主に帰属する当期純利益 ÷自己資本（期首期末平均）	資本効率性改善・株主価値向上に向け本経営計画より目標値を設定。ROA向上を通じたROE向上を基本的な考え方とし、レバレッジについては現状の格付水準が維持可能な範囲で自己株式の取得を含め適切にコントロールしていく。
EPS	親会社株主に帰属する当期純利益 ÷期中平均株式数	効率性改善・株主価値向上に向け本経営計画より目標値を設定。継続的な利益成長を通じたEPS向上を基本的な考え方とするとともに、現状の格付水準が維持可能な範囲で自己株式の取得による分母のコントロールも適宜実施していく。
事業利益	営業利益 ＋持分法投資損益	今後の事業成長を目指すにあたり、第三者との協業が従来以上に重要となるため、それら事業からのリターンも含めた利益をモニタリングするため設定。

3. 2020年4月1日からのセグメント変更



<セグメント変更内容と目的>

- ①増加する複合案件の推進力を強化する為、「ビル」「生活産業不動産」「ホテル・空港」の3事業部門を統合。
- ②海外事業のノウハウを集約し事業拡大を図る為、「住宅事業」所管の「海外住宅事業」を「海外事業」に一元化。
- ③簡潔な情報開示を企図して、「設計監理事業」と「不動産サービス事業」を統合。

Contact Information

三菱地所株式会社 広報部 IR室

03-3287-5200

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

＜免責事項＞

本資料の物件の情報に関しましては、本資料の発表日現在において入手可能な情報から得られた判断に基づいております。実際の情報は、様々な要素により異なる結果となり得る事を、ご承知おき下さい。