



第122回

定時株主総会 招集ご通知

開催日時：2021年6月29日（火曜日）午前10時

開催場所：東京都中央区日本橋蛸殻町二丁目1番1号
ロイヤルパークホテル 3階
「ロイヤルホール」

会議の目的事項

- 報告事項：1. 2020年度(自2020年4月1日至2021年3月31日)
事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査
委員会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 2020年度(自2020年4月1日至2021年3月31日)
計算書類報告の件

- 決議事項：第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役15名選任の件

郵送及びインターネット等による議決権行使期限
2021年6月28日（月曜日）午後5時45分 まで

株主総会にご出席の株主様へのお土産のご用意はございません。
予めご了承下さいますようお願い申し上げます。

新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、本株主総会につきましては、極力、郵送又はインターネット等により事前に議決権を行使いただき、株主様の健康状態にかかわらず、株主総会当日のご来場をお控えいただくようお願い申し上げます。なお、当日の株主総会の模様の一部は、後日末尾に記載された当社ウェブサイトにて公開を予定しております。

また、株主総会当日は以下に記載する感染予防措置を予定しておりますので予めご了承下さい。

- ・受付でのアルコール消毒、マスクの着用及び検温へのご協力をお願い申し上げます。ご協力いただけない場合には入場をお断りする場合がございます。
- ・検温の結果、発熱（37.5度以上）、咳等の症状のある株主様、その他新型コロナウイルス感染症への感染が疑われる株主様には、ご入場をお断りする場合がございます。
- ・会場では株主様同士の間隔を広く取る観点から、十分な席数が確保できず、入場制限を行う場合がございます。
- ・所要時間を短縮する観点から、議場における報告事項（監査報告を含みます）及び議案の詳細な説明の省略を予定しております。事前に招集ご通知にお目通しいたいただきますようお願い申し上げます。

なお、今後の情勢や行政の要望等により、運営方法を更に変更する可能性があります（会場や開催時間等の重大な変更を含みます）。最新の情報は、以下の当社ウェブサイトにてお知らせ致します。

<https://www.mec.co.jp/j/investor/stock/shareholder/index.html>

目次



招集ご通知

- ・第122回定時株主総会招集ご通知 …………… 2
- ・インターネット等による議決権行使のご案内 …………… 4



株主総会参考書類（議案の内容）

- ・第1号議案 剰余金の処分の件 …………… 5
- ・第2号議案 取締役15名選任の件 …………… 6



事業報告

I 当社グループの現況

1. 事業の経過及び成果 …………… 17
2. 直前3事業年度の財産及び損益の状況 …………… 23
3. 対処すべき課題 …………… 24
4. 設備投資の状況 …………… 27
5. 資金調達の状況 …………… 27
6. 主要な借入先の状況 …………… 27
7. 重要な企業再編等の状況 …………… 28
8. 重要な子会社の状況等 …………… 29
9. 主要な事業所等 …………… 31
10. 使用人の状況 …………… 32
11. その他当社グループの現況に関する重要な事項 …… 32

II 会社の現況

1. 株式の状況 …………… 33
2. 新株予約権等の状況 …………… 35
3. 会社役員の状況 …………… 37
4. 会計監査人の状況 …………… 45
5. 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況 …………… 46
6. 株式会社の支配に関する基本方針 …………… 52



計算書類

- ・連結貸借対照表 …………… 53
- ・連結損益計算書 …………… 54
- ・貸借対照表 …………… 55
- ・損益計算書 …………… 56



監査報告

- ・会計監査人の連結会計監査報告 …………… 57
- ・会計監査人の会計監査報告 …………… 58
- ・監査委員会の監査報告 …………… 59

◎ 次の事項につきましては、法令及び当社定款第16条の定めにより、以下の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知には記載しておりません。

- ① 連結計算書類のうち「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」
- ② 計算書類のうち「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」

当社ウェブサイト <https://www.mec.co.jp/j/investor/stock/shareholder/index.html>

株主各位

(証券コード 8802)

2021年6月7日

東京都千代田区大手町一丁目1番1号

三菱地所株式会社

取締役兼執行役社長 吉田 淳一

第122回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜わり厚く御礼申し上げます。

このたびの新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様には心よりお見舞いを申し上げますと共に、一日も早いご快復をお祈り申し上げます。

さて、当社第122回定時株主総会を下記により開催致しますので、ご通知申し上げます。

株主の皆様におかれましては、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、本株主総会につきましては、極力、書面（郵送）又は電磁的方法（インターネット等）により事前に議決権を行使いただき、株主様の健康状態にかかわらず、株主総会当日のご来場をお控えいただくようお願い申し上げます。

お手数ながら後掲の株主総会参考書類をご検討の上、2021年6月28日（月曜日）午後5時45分までに議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。なお、当日の株主総会の模様の一部は、後日次頁記載の当社ウェブサイトにて公開を予定しております。

敬 具

記

1 日 時	2021年6月29日（火曜日）午前10時
2 場 所	東京都中央区日本橋蛸殻町二丁目1番1号 ロイヤルパークホテル 3階「ロイヤルホール」
3 会議の目的事項	報 告 事 項 1. 2020年度（自2020年4月1日至2021年3月31日）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 2020年度（自2020年4月1日至2021年3月31日）計算書類報告の件 決 議 事 項 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役15名選任の件

招集ご通知

議案の内容

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

4 議決権の行使に関する事項

議決権の行使には次の3つの方法がございます。

後掲の株主総会参考書類をご検討の上、議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

郵 送



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご記入の上、切手を貼らずにご投函下さい。

行使期限

2021年6月28日（月曜日）
午後5時45分到着分まで

インターネット等



本招集ご通知4頁の記載をご確認の上、パソコン又はスマートフォンから議決権行使サイトにアクセスし、議案に対する賛否をご入力下さい。

行使期限

2021年6月28日（月曜日）
午後5時45分入力分まで

株主総会ご出席



同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出下さい。
また、議事資料として、本招集ご通知をご持参下さい。

日 時

2021年6月29日（火曜日）
午前10時

1. 当日ご出席の場合は、議決権行使書の郵送又はインターネット等による議決権行使のお手続はいずれも不要です。
2. 議決権行使書とインターネット等により、重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効とさせていただきます。また、インターネット等により複数回、議決権を行使された場合は、最後に行われた議決権行使を有効とさせていただきます。
3. 代理人により議決権を行使される場合は、当社定款第18条の定めにより、議決権を有する他の株主の方1名を代理人として委任する場合に限られます。但し、代理権を証明する書面のご提出が必要となります。

以上

◎ 次の事項につきましては、法令及び当社定款第16条の定めにより、以下の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知には記載しておりません。

① 連結計算書類のうち「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」② 計算書類のうち「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」
なお、監査委員会及び会計監査人は、上記当社ウェブサイト掲載事項を含む監査対象書類を監査しております。

◎ 株主総会参考書類並びに事業報告、計算書類及び連結計算書類に修正すべき事項が生じた場合は、修正後の事項を以下の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

当社ウェブサイト

<https://www.mec.co.jp/j/investor/stock/shareholder/index.html>

インターネット等による議決権行使のご案内

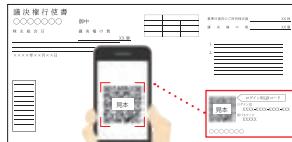


インターネット等により議決権を行使される場合は、以下事項をご確認の上、行使いただきますようお願い申し上げます。

QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 同封の議決権行使書副票（右側）に表示のQRコードを読み取って下さい。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェアの登録商標です。

これでログインが完了です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力下さい。



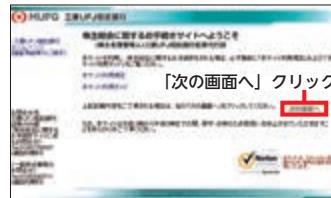
QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。

再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認下さい。

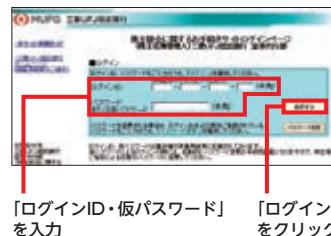
ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使サイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使サイトにアクセスして「次の画面へ」ボタンをクリックして下さい。



- 2 同封の議決権行使書用紙に表示された「ログインID・仮パスワード」をご入力いただき、「ログイン」をクリックして下さい。



これでログインが完了です。

- 3 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力下さい。

- ※ 毎日午前2時から午前5時までは、議決権行使サイトの保守・点検のため接続いただくことができません。
- ※ 議決権行使書とインターネット等により、重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使の内容を有効とさせていただきます。
- ※ インターネット等により複数回、議決権を行使された場合は、最後に行われた議決権行使を有効とさせていただきます。
- ※ インターネット等のご利用環境、ご加入のサービスやご使用の機種によっては、議決権行使サイトが利用できない場合があります。
- ※ 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生するインターネット接続料、通信費等は株主様のご負担となりますので、ご了承下さい。

システム等に関するお問い合わせ

インターネット等による議決権行使でパソコン又はスマートフォンの操作方法がご不明な場合は、右記にお問い合わせ下さい。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）

0120 - 173 - 027（通話料無料）

受付時間 午前9時～午後9時

機関投資家の皆様へ

当社株主総会における議決権行使の方法として、株式会社ICJが運営する「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

株主総会参考書類（議案の内容）

議案及び参考事項

第1号議案

剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、以下の通りと致したいと存じます。

期末配当に関する事項

当社は、丸の内再構築をはじめとする今後の事業展開に伴う資金需要にも配慮しつつ、業績の水準及び不動産市況等の事業環境等を総合的に勘案した適切な利益還元の実施に努めていくことを利益配分の基本方針としており、当事業年度の期末配当につきましては、以下の通りと致したいと存じます。

(1) 配当財産の種類

金銭

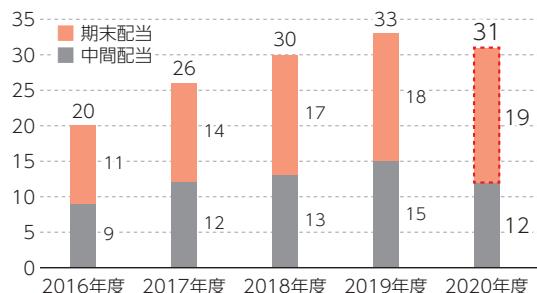
(2) 配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき金 **19円**

総額 **25,433,294,303円**

なお、中間配当金として金12円をお支払いしておりますので、当事業年度の年間配当金は、前事業年度に比べ1株につき2円減の31円となります。

1株当たり配当金の推移（単位：円）



(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2021年6月30日

（ご参考 自己株式取得について）

当社は、長期経営計画における資本政策の一環として資本効率及び株主価値の向上を図るため、2021年4月8日開催の取締役会において、取得する株式総数の上限を2,200万株、取得価額の総額の上限を300億円として、2021年4月9日から2022年3月31日までの間に、東京証券取引所における市場買付けによる方法で当社普通株式を取得する旨の自己株式取得を決議致しました。

第2号議案

取締役15名選任の件

取締役15名全員は、本総会終結の時をもって任期が満了となりますので、指名委員会の決定に基づき、取締役15名の選任を行いたいと存じます。

取締役候補者は次の通りです。

候補者 番号	氏名		委員会 ^{(注)1} (本総会終結後)	現在の当社における地位
1	すぎやま ひろたか 杉山 博孝	再任 非執行	—	取締役会長
2	よしだ じゅんいち 吉田 淳一	再任	—	取締役兼代表執行役執行役社長
3	たにさわ じゅんいち 谷澤 淳一	再任	—	取締役兼代表執行役執行役副社長
4	ありもり てつじ 有森 鉄治	再任	—	取締役兼代表執行役執行役専務
5	かたやま ひろし 片山 浩	再任	—	取締役兼代表執行役執行役専務
6	くぼ ひとし 久保 人司	新任	—	執行役
7	かとう じょう 加藤 譲	再任 非執行	監査	取締役
8	にしがい のぼる 西貝 昇	新任 非執行	監査	執行役専務 ^{(注)2}
9	おかもと つよし 岡本 毅	再任 社外 独立	指名 報酬	取締役
10	えびはら しん 海老原 紳	再任 社外 独立	指名 報酬	取締役
11	なるかわ てつお 成川 哲夫	再任 社外 独立	監査	取締役
12	しらかわ まさあき 白川 方明	再任 社外 独立	指名 報酬	取締役
13	ながせ しん 長瀬 眞	再任 社外 独立	監査	取締役
14	えがみ せつこ 江上 節子	再任 社外 独立	指名 報酬	取締役
15	たか いわお 高 巖	再任 社外 独立	監査	取締役

候補者番号

1

すぎやま
杉山

ひろたか
博孝

(1949年7月1日生)

再任 非執行



所有する当社の株式数

56,591株

取締役在任期間 (本総会終結時)

14年

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1974年 4月	当社入社	2010年 4月	取締役専務執行役員
2004年 4月	執行役員企画管理本部経理部長	2010年 6月	代表取締役専務執行役員
2005年 4月	執行役員企画管理本部総務部長	2011年 4月	代表取締役取締役社長
2006年 4月	執行役員総務部長	2016年 6月	取締役兼代表執行役取締役社長
2007年 4月	常務執行役員	2017年 4月	取締役会長現在に至る
2007年 6月	取締役常務執行役員		

重要な兼職の状況

(一社)不動産証券化協会会長

取締役候補者とした理由等

当社の部署長及び担当役員を経て、2011年4月より2016年6月までは取締役社長として、2016年6月より2017年3月までは執行役社長として当社の経営を担い、2017年4月からは取締役会長を務めており、当社における経営経験及び当社グループの事業に関する豊富な知識と経験を活かし、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、取締役候補者となりました。

候補者番号

2

よしだ
吉田

じゅんいち
淳一

(1958年5月26日生)

再任



所有する当社の株式数

64,166株

取締役在任期間 (本総会終結時)

5年

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1982年 4月	当社入社	2017年 4月	代表執行役執行役社長 現在に至る
2012年 4月	執行役員ビルアセット業務部長		
2014年 4月	常務執行役員		
2016年 6月	取締役現在に至る 執行役常務		

取締役候補者とした理由等

当社の部署長及び担当役員を経て、2017年4月より執行役社長として当社の経営を担っており、当社における経営経験及び当社グループの事業に関する豊富な知識と経験を活かし、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、取締役候補者となりました。

候補者番号

3

たにさわ
谷澤じゅんいち
淳一

(1958年1月3日生)

再任

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1981年 4月	当社入社	2018年 4月	代表執行役執行役副社長
2011年 4月	執行役員ビルアセット開発部長		現在に至る
2012年 4月	執行役員経営企画部長	(担当)	社長補佐
2014年 4月	常務執行役員		コマーシャル不動産事業グループ統括
2014年 6月	取締役現在に至る 常務執行役員		コマーシャル不動産業務企画部 コマーシャル不動産戦略企画部
2016年 6月	執行役常務		担当
2017年 4月	代表執行役執行役専務		

重要な兼職の状況

(一社)大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会理事長

取締役候補者とした理由等

当社のコマーシャル不動産事業グループ及びコーポレートスタッフにおける部署長及び担当役員を経験しており、現在は代表執行役執行役副社長として当社の経営に携わっており、当社における経営経験及び当社グループの事業に関する豊富な知識と経験を活かし、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、取締役候補者となりました。



所有する当社の株式数

44,481株

取締役在任期間 (本総会終結時)

7年

候補者番号

4

ありもり
有森てつじ
鉄治

(1957年6月9日生)

再任

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1980年 4月	当社入社	2017年 4月	代表執行役執行役専務
2011年 4月	執行役員及び三菱地所投資 顧問(株)取締役社長		現在に至る
2013年 4月	常務執行役員	2018年 6月	取締役現在に至る (担当) 経営企画部
2016年 6月	執行役常務		サステナビリティ推進部担当

取締役候補者とした理由等

当社のグループ会社の取締役社長、営業機能グループ及び投資マネジメント事業グループ担当役員を経て、現在は代表執行役執行役専務として経営企画等を担当しており、当社グループの事業に関する豊富な知識と経験を活かし、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、取締役候補者となりました。



所有する当社の株式数

33,938株

取締役在任期間 (本総会終結時)

3年

候補者番号

5

かたやま
片山

ひろし
浩

(1959年3月2日生)

再任

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1981年 4月	当社入社	2016年 6月	取締役現在に至る
2012年 4月	執行役員及びジャパンリアルエステイトアセットマネジメント(株)取締役社長	2021年 4月	代表執行役執行役専務現在に至る
2016年 4月	常務執行役員	(担当)	経理部 広報部担当

取締役候補者とした理由等

当社の投資マネジメント事業グループにおける部署長及びグループ会社の取締役社長を経て、現在は代表執行役執行役専務として経理・広報を担当しており、当社グループの事業に関する豊富な知識と経験を活かし、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、取締役候補者となりました。



所有する当社の株式数

31,879株

取締役在任期間 (本総会終結時)

5年

候補者番号

6

くぼ
久保

ひとし
人司

(1966年7月1日生)

新任

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1990年 4月	当社入社	(担当)	人事部 総務部
2016年 4月	三菱地所プロパティマネジメント(株)取締役常務執行役員		法務・コンプライアンス部 コンプライアンス リスクマネジメント
2017年 4月	総務部長		防災担当
2021年 4月	執行役現在に至る		

取締役候補者とした理由等

当社のグループ会社の取締役及び当社のコーポレートスタッフにおける部署長を経て、現在は執行役として人事・総務・コンプライアンス・リスクマネジメント等を担当しており、当社グループの事業に関する豊富な知識と経験を活かし、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、取締役候補者となりました。



所有する当社の株式数

3,200株

取締役在任期間 (本総会終結時)

—

候補者番号

7

かとう じょう
加藤 譲

(1954年4月14日生)

再任 非執行

監査

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1977年 4月	当社入社	2013年 4月	代表取締役専務執行役員
2007年 4月	執行役員及び三菱地所ビル マネジメント㈱取締役社長	2015年 4月	代表取締役副社長執行役員
2010年 4月	常務執行役員及び三菱地所ビル マネジメント㈱取締役社長	2016年 6月	取締役兼代表執行役執行役 副社長
2011年 4月	常務執行役員	2018年 4月	取締役現在に至る (担当) 監査委員
2011年 6月	取締役常務執行役員		

取締役候補者とした理由等

当社の海外事業グループにおける部署長及びグループ会社の取締役社長、海外事業グループ及びコーポレートスタッフの担当役員を経て、現在は常勤監査委員として執行役員及び取締役の職務執行の監査に携わっており、当社における経営経験及び当社グループの事業に関する豊富な知識と経験を活かし、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、取締役候補者となりました。

候補者番号

8

にしがい のぼる
西貝 昇

(1960年7月29日生)

新任 非執行

監査

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1983年 4月	当社入社	2019年 4月	代表執行役執行役専務
2013年 4月	執行役員及び三菱地所ホ ーム㈱取締役社長	2019年 6月	取締役退任
2015年 4月	執行役員総務部長	2021年 4月	執行役専務現在に至る (注) 2
2017年 4月	執行役常務		
2017年 6月	取締役兼執行役常務		

取締役候補者とした理由等

当社のコーポレートスタッフにおける部署長及びグループ会社の取締役社長、コーポレートスタッフの担当役員及び住宅事業グループ担当役員を経ており、当社における経営経験及び当社グループの事業に関する豊富な知識と経験を活かし、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、取締役候補者となりました。



所有する当社の株式数

58,139株

取締役在任期間 (本総会終結時)

10年



所有する当社の株式数

28,254株

取締役在任期間 (本総会終結時)

-(注) 3

招集ご通知

議案の内容

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

候補者番号

9

おかもと
岡本

つよし
毅

(1947年9月23日生)

再任 社外 独立
指名 報酬



略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1970年 4月	東京瓦斯(株)入社	2018年 7月	同社相談役現在に至る
2010年 4月	同社代表取締役社長執行役員	2019年 6月	当社取締役現在に至る
2014年 4月	同社取締役会長	(担当)	指名委員 (委員長)
2018年 4月	同社取締役相談役		報酬委員

重要な兼職の状況

東京瓦斯(株)相談役 日本郵政(株)取締役 旭化成(株)取締役

社外取締役候補者としての選任理由及び期待される役割の概要

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に基づく実効性の高い経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、社外取締役候補者となりました。

所有する当社の株式数

400株

社外取締役在任期間 (本総会終結時)

2年

取締役会等の出席状況 (2020年度)

取締役会	9回 / 9回
指名委員会	5回 / 5回
報酬委員会	6回 / 6回

候補者番号

10

えびはら
海老原

しん
紳

(1948年2月16日生)

再任 社外 独立
指名 報酬



略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1971年 4月	外務省入省	2008年 4月	在英国特命全権大使
2001年 1月	同省条約局長	2011年 2月	外務省退官
2002年 9月	同省北米局長	2015年 6月	当社取締役現在に至る
2005年 1月	内閣官房副長官補	(担当)	指名委員
2006年 3月	在インドネシア特命全権大使		報酬委員 (委員長)

重要な兼職の状況

住友商事(株)顧問

社外取締役候補者としての選任理由及び期待される役割の概要

外交官として培われた豊富な国際経験、知識等を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点に基づく実効性の高い経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、社外取締役候補者となりました。なお、同氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としてその職務を適切に遂行できるものと判断しております。

所有する当社の株式数

—

社外取締役在任期間 (本総会終結時)

6年

取締役会等の出席状況 (2020年度)

取締役会	9回 / 9回
指名委員会	5回 / 5回
報酬委員会	6回 / 6回

候補者番号

11

なるかわ てつお
成川 哲夫

(1949年4月15日生)

再任 社外 独立

監査



略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1974年 4月	(株)日本興業銀行入行	2014年 6月	同社取締役相談役
1997年 12月	ドイツ興銀社長	2016年 6月	同社相談役
2004年 4月	(株)みずほ銀行常務取締役	2017年 4月	同社相談役退任
2006年 4月	興和不動産(株) 専務執行役員企画管理本部長	2018年 6月	当社取締役現在に至る (担当) 監査委員 (委員長)
2010年 4月	同社代表取締役社長		
2012年 10月	新日鉄興和不動産(株) 代表取締役社長兼社長執行役員		

重要な兼職の状況

岡三証券(株)取締役

社外取締役候補者とした選任理由及び期待される役割の概要

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に基づく実効性の高い経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、社外取締役候補者となりました。

所有する当社の株式数
400株
社外取締役在任期間 (本総会終結時)
3年
取締役会等の出席状況 (2020年度)
取締役会 9回 / 9回 監査委員会 15回 / 15回

候補者番号

12

しらかわ まさあき
白川 方明

(1949年9月27日生)

再任 社外 独立

指名 報酬



略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1972年 4月	日本銀行入行	2008年 4月	同行総裁
2002年 7月	同行理事	2013年 3月	同退任
2006年 7月	京都大学公共政策大学院教授	2016年 6月	当社取締役現在に至る
2008年 3月	日本銀行副総裁	(担当)	指名委員 報酬委員

重要な兼職の状況

青山学院大学国際政治経済学部特別招聘教授

社外取締役候補者とした選任理由及び期待される役割の概要

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に基づく実効性の高い経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、社外取締役候補者となりました。なお、同氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としてその職務を適切に遂行できるものと判断しております。

所有する当社の株式数
—
社外取締役在任期間 (本総会終結時)
5年
取締役会等の出席状況 (2020年度)
取締役会 9回 / 9回 指名委員会 5回 / 5回 報酬委員会 6回 / 6回

招集ご通知

議案の内容

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

候補者番号

13

ながせ しん
長瀬 眞

(1950年3月13日生)

再任 社外 独立

監査



略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1972年 4月	全日本空輸(株)入社	2016年 6月	当社取締役現在に至る
2009年 4月	同社代表取締役副社長執行役員	2017年 3月	ANAホールディングス機常勤顧問退任
2012年 4月	(株)ANA総合研究所代表取締役社長	(担当)	監査委員
2016年 4月	ANAホールディングス(株)常勤顧問		

重要な兼職の状況

(株)ハピネット取締役 東芝テック(株)取締役

社外取締役候補者としての選任理由及び期待される役割の概要

航空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に基づく実効性の高い経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、社外取締役候補者となりました。

所有する当社の株式数

100株

社外取締役在任期間 (本総会最終時)

5年

取締役会等の出席状況 (2020年度)

取締役会 9回 / 9回
監査委員会 15回 / 15回

候補者番号

14

えがみ せつこ
江上 節子
(戸籍上の氏名 楠本節子)

(1950年7月16日生)

再任 社外 独立

指名 報酬



略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1983年 4月	(株)日本リクルートセンター 「とらばーゆ」編集長	2009年 4月	武蔵大学大学院人文科学研究科教授 同大学社会学部教授
2001年12月	東日本旅客鉄道(株) フロンティアサービス研究所長	2012年 4月	同大学社会学部長
2005年 7月	東日本旅客鉄道(株)顧問	2015年 6月	当社取締役現在に至る
2006年 4月	早稲田大学大学院公共 経営研究科客員教授	2021年 4月	武蔵大学名誉教授現在に至る (担当) 指名委員 報酬委員

重要な兼職の状況

武蔵大学名誉教授
三菱自動車工業(株)取締役 (株)りそなホールディングス取締役

社外取締役候補者としての選任理由及び期待される役割の概要

企業戦略、マーケティング戦略及び人材育成等における豊富な知見を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点に基づく実効性の高い経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、社外取締役候補者となりました。なお、同氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役として、その職務を適切に遂行できるものと判断しております。

所有する当社の株式数

1,200株

社外取締役在任期間 (本総会最終時)

6年

取締役会等の出席状況 (2020年度)

取締役会 9回 / 9回
指名委員会 5回 / 5回
報酬委員会 6回 / 6回

候補者番号

15

たか いわお
高 巖

(1956年3月10日生)

再任 社外 独立
監査



招集ご通知

議案の内容

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1994年 4月	麗澤大学国際経済学部専任講師	2009年 4月	同大学経済学部長
2001年 4月	同大学国際経済学部 (現経済学部) 教授	2015年 6月	当社監査役
2002年 4月	同大学大学院国際経済研究科 (現経済研究科) 教授	2016年 6月	当社取締役現在に至る
		2021年 4月	麗澤大学大学院経済研究科特任教授 現在に至る
			同大学経済学部特任教授現在に至る (担当) 監査委員

重要な兼職の状況

麗澤大学大学院経済研究科特任教授 麗澤大学経済学部特任教授
アスクル(株)取締役 第一生命保険(株)監査役

社外取締役候補者とした選任理由及び期待される役割の概要

企業倫理、コンプライアンス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に基づく実効性の高い経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため、社外取締役候補者となりました。なお、同氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役として、その職務を適切に遂行できるものと判断しております。

所有する当社の株式数	400株
社外取締役在任期間 (本総会最終時)	5年(注)4
取締役会等の出席状況 (2020年度)	取締役会 9回/9回 監査委員会 15回/15回

(注) 1. 本議案が承認可決された場合、指名・監査及び報酬の各委員会の構成及び委員長を以下の通りとする予定です。

- 指名委員会** 岡本 毅 (委員長)、海老原紳、白川方明、江上節子
- 監査委員会** 成川哲夫 (委員長)、加藤 謙、西貝 昇、長瀬 眞、高 巖
- 報酬委員会** 海老原紳 (委員長)、岡本 毅、白川方明、江上節子

- 西貝 昇氏は本議案が承認可決された場合、本株主総会後に開催される当社取締役会において執行役専務を退任致します。
- 西貝 昇氏は2017年6月から2019年6月までの2年間、当社の取締役を務めておりました。
- 高 巖氏は2015年6月より2016年6月まで当社の社外監査役を務めており、社外監査役としての在任期間を含めた社外役員としての在任期間は、本総会最終の時をもって6年となります。
- 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
- 岡本 毅、海老原紳、成川哲夫、白川方明、長瀬 眞、江上節子及び高 巖の7氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に規定される社外取締役候補者です。
- 候補者との責任限定契約の内容の概要は以下の通りです。
現在当社の社外取締役である岡本 毅、海老原紳、成川哲夫、白川方明、長瀬 眞、江上節子及び高 巖の7氏は、会社法第427条第1項の規定に基づき、当社との間で同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は1,000万円又は法令が定める額のいずれか高い額としております。同7氏が選任された場合、当社は同7氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。
- 役員等賠償責任保険契約の内容の概要は以下の通りです。
当社は、被保険者を取締役、執行役、執行役員及びグループ執行役員並びに子会社以外の法人へ派遣する当社の役職員であり当該法人において会社法上の役員又は執行役の地位にある者が、その職務の執行に関して責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害賠償金や争訟費用等について填補するものです(ただし、犯罪行為や故意の法令違反行為などに起因する損害等は補償の対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じています)。
(1) 填補の対象となる保険事故の概要
被保険者である取締役、執行役、執行役員及びグループ執行役員並びに子会社以外の法人へ派遣する当社の役職員であり当該法人において会社法上の役員又は執行役の地位にある者が、その職務の執行に関して責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害賠償金や争訟費用等について填補するものです(ただし、犯罪行為や故意の法令違反行為などに起因する損害等は補償の対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じています)。
(2) 保険料
保険料は全額当社負担としております。

9. 岡本 毅氏が2018年6月まで取締役を務めておりました東京瓦斯(株)は、2016年11月に実施されたイベントのチラシに関し景品表示法に違反する「有利誤認」の表示があったとして、2017年7月に消費者庁から措置命令を受けました。
10. 岡本 毅氏が社外取締役を務めている日本郵政(株)は、同社の子会社である(株)かんぽ生命保険及び日本郵便(株)において、(株)かんぽ生命保険の保険商品に関する不適正な募集行為が多数発生した事案に関し、2019年12月に日本郵政株式会社法に基づく行政処分及び保険業法に基づく行政処分を受けました。同氏は当該事案が判明するまでその事実を認識しておりませんでした。日頃から取締役会等においてグループガバナンスの重要性について注意喚起を行って参りました。当該事案の発覚後は、事実関係の調査、再発防止策の実施等に関して適宜指摘を行うなど、その職責を遂行しました。
11. 江上節子氏が2018年6月まで社外監査役を務めておりました郵船ロジスティクス(株)は、輸入鮮魚の通関業務に関し関税法に違反する行為があったとして、2017年1月に関税法上の行政処分を、同年3月に通関業法上の行政処分をそれぞれ受けました。同氏は、本違反行為が判明するまでその事実を認識しておりませんでした。日頃から取締役会等においてコンプライアンスの重要性について注意喚起を行って参りました。本違反行為の事実発覚後は、事実関係の調査、再発防止策の実施等に関して適宜指摘を行うなど、その職責を遂行しました。
12. 江上節子氏が社外取締役を務めている三菱自動車工業(株)は、同社岡崎製作所の一部の外国人技能実習生に対して外国人技能実習機構から認定を受けた技能計画に従った技能実習を行わせていなかったとして、2019年1月に外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律に基づき、技能実習計画の認定取り消し及び改善命令を受けました。同氏は、本違反行為が判明するまでその事実を認識しておりませんでした。日頃から取締役会等においてコンプライアンスの重要性について注意喚起を行って参りました。本違反行為の事実発覚後は、事実関係の調査、再発防止策の実施等に関して適宜指摘を行うなど、その職責を遂行しました。
13. 当社は、現在当社の社外取締役である岡本 毅、海老原紳、成川哲夫、白川方明、長瀬 真、江上節子及び高 巖の7氏を(株)東京証券取引所他の定めに基づく独立役員として指定し、同証券取引所他に届け出ております。同7氏が選任された場合、当社は同7氏の独立役員としての指定を継続する予定です。

(ご参考 取締役候補者である候補者番号14番 江上節子氏の独立性に関する補足説明)

江上節子氏(以下「江上氏」)は、過去に東日本旅客鉄道(株)に勤務経験があり、当社は同社の株式を有価証券報告書の「保有目的が純投資以外の目的である投資株式」として保有しておりますが、江上氏は1983年に(株)日本リクルートセンター(現(株)リクルートホールディングス)に入社し、雑誌「とらばーゆ」の編集長を務め、その後産能大学オープンカレッジの校長などを務めた後、東日本旅客鉄道(株)に2001年9月から2005年6月まで勤務され、2009年6月まで非常勤として同社の顧問を受嘱されました。2005年6月に東日本旅客鉄道(株)を退社した後は、2006年4月より早稲田大学客員教授、2009年4月より武蔵大学教授として研究・教育分野で活動をされてきました。このように江上氏においては、その多岐にわたるキャリアの一時期において、東日本旅客鉄道(株)での勤務経験があるに過ぎず、2015年6月の当社社外取締役就任時点で同社退社より約10年が経過し、現在においては退社後約16年(顧問退任後約12年)が経過していることも踏まえると、もはや同社との関係性は存さないものと考えます。

2014年の会社法改正により、自社への勤務経験を有した者であっても、退社より10年経過後は社外要件を満たすものとする変更が行われている状況等を踏まえると、クーリングオフ期間の観点においても十分独立性を満たしております。

以上のことから、当社の定める取締役候補者選任基準及び社外取締役の独立性基準をも満たしており、江上氏の独立性は十分に確保されているものと考えます。

（ご参考 取締役候補者選任基準及び社外取締役の独立性基準）

【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。

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共に、「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、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・金融・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。

【社外取締役の独立性基準】

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ない。

- 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

以上

添付書類

事業報告（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）

I 当社グループの現況

1. 事業の経過及び成果

当社グループは、国内における不動産（住宅を除く）の開発・運営及び関連する事業全般を担うコマース不動産事業、マンション・戸建住宅の販売を中心とする住宅事業、海外事業、投資マネジメント事業、設計監理・不動産サービス事業等の幅広い事業分野において、市場や事業を取り巻く外部環境の変化を読み取りながら、鋭意事業に取り組みました。

当連結会計年度につきましては、ビル賃貸利益の増加等があったものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた商業施設及びホテル事業の利益の減少、海外事業における物件売却収入・利益の減少等により、営業収益は前連結会計年度に比べ946億1百万円減の1兆2,075億94百万円、営業利益は前連結会計年度に比べ163億74百万円減の2,243億94百万円、経常利益は前連結会計年度に比べ86億6百万円減の2,109億65百万円となりました。

特別損益におきましては、固定資産売却益等により特別利益は166億3百万円となりましたが、子会社清算損等により特別損失は263億4百万円となりました。

この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前連結会計年度に比べ127億96百万円減の1,356億55百万円となりました。

営業収益の状況



	営業収益 (百万円)	構成比 (%)
コマーシャル不動産事業	672,441	54.4
住宅事業	362,755	29.3
海外事業	114,457	9.3
投資マネジメント事業	22,199	1.8
設計監理・不動産サービス事業	56,064	4.5
その他の事業	9,055	0.7
調整額	△ 29,378	
合計	1,207,594	

(注) 構成比については、セグメント間消去等の調整前の数値です。

なお、当連結会計年度より当社の組織を一部改正したことに伴い、セグメント区分についても変更いたしました。「ビル事業」、「生活産業不動産事業」、「ホテル・空港事業」としていた報告セグメントを統合し、「コマーシャル不動産事業」に変更いたしました。海外事業の拡大・収益力強化に向け、エリア毎に最適なポートフォリオ戦略を立案し、各アセットタイプの事業を一体的に推進する体制とすることに伴い、「住宅事業」に含まれていた海外住宅事業を「海外事業」に一元化いたしました。また、「設計監理事業」と「不動産サービス事業」としていた報告セグメントを統合し、「設計監理・不動産サービス事業」に変更いたしました。

事業の概況



◆丸の内再構築の進捗状況

大手町・丸の内・有楽町エリア（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、有楽町及び常盤橋エリアを重点的に整備すると共に、「丸の内Reデザイン」をテーマに、イノベーション創発とデジタル基盤強化を通じ、個人のクオリティオブライフ向上と社会的課題の発見・解決を生み出すまちづくりを推進しております。

常盤橋エリアにおいては、東京駅周辺で最大となる敷地面積を有する大規模複合再開発である「東京駅前常盤橋プロジェクト」を鋭意取り進めており、昨年9月に街区名称を「TOKYO TORCH」に、高さ約212mのA棟を「常盤橋タワー」（本年6月末竣工予定）に、高さ約390mのB棟を「Torch Tower」（2027年度竣工予定）に決定致しました。「Torch Tower」には、高さ350m超の都心最高層クラスの展望施設、約100室の国際級ホテル及び約2,000席の大規模ホールを整備するほか、呉服橋交差点地下歩行者通路の整備や大規模広場を活用した帰宅困難者支援機能の強化等を行う予定としております。

そのほか、「みずほ丸の内タワー・銀行会館・丸の内テラス」が昨年9月に竣工し、丸の内テラスでは、各分野で活躍するメンバーとの交流により、新しい価値観に触れることができ、オンラインでは生まれなない偶然の出会い、身体感覚を伴った経験、感動の共有と共感を得られるプライベートクラブ「OCA TOKYO」を展開したほか、「大手町ビルリノベーション計画」及び「（仮称）内神田一丁目計画」についても鋭意取り進めております。

また、「環境価値の最大化と社会経済活動の最大化を図る共生型の面的なエネルギーまちづくり～丸の内エリア立地企業の業務継続力とエネルギーの脱炭素化を高次元で実現～」をコンセプトとする「エネルギーまちづくりアクション2050」を本年3月に策定、公表致しました。アクションの一環として、丸の内エリアにおいて、2021年度より当社所有ビルの内18棟を、2022年度より同エリアにおける当社所有ビルの全電力を再生可能エネルギー由来の電力に切り替える予定です。

◆開発・運営事業の進捗状況

当社において、開発を進めてきた、青山エリアの新たなランドマークとなる、オフィス・ホテル・商業の複合ビルである「the ARGYLE aoyama」（東京都港区）が昨年6月に、当社初となる福岡市内のオフィスビル開発であり、JR「博多」駅と歩行者デッキで接続され、高いアクセス性を持つ「博多深見パークビルディング」（福岡市）が本年2月に竣工致しました。

また、当社が代表企業を務め、「“Osaka MIDORI LIFE”の創造」を計画コンセプトに、「New normal/Next normal」 「Society5.0」 「SDGs」などに配慮した大阪の新しい都市モデルの実現を目指す「(仮称)うめきた2期地区開発事業」については、昨年12月に工事着手致しました。

物流施設に関しては、「ロジクロス海老名」（神奈川県海老名市）が昨年11月に、「ロジクロス蓮田」（埼玉県蓮田市）が本年3月に竣工したほか、4棟の新築工事に着手しました。

ホテル事業に関しては、当社において初の国内ビーチリゾートホテル開発となる「ヒルトン沖縄宮古島リゾート」（沖縄県宮古島市）については、本年2月に新築工事に着手したほか、(株)ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツにおいて、「ザ ロイヤルパークホテル キャンパス 神戸三宮」を本年1月に、「ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路」を本年3月に開業するなど「ロイヤルパークホテルズ」ブランドの展開を進めました。

空港事業に関しては、当社が出資する北海道エアポート(株)が、昨年6月より北海道内7空港の運営事業を順次開始致しました。

そのほか、グループ会社では、「御殿場プレミアム・アウトレット」の第4期増設エリアが昨年6月に、「りんくうプレミアム・アウトレット」の第5期増設エリアが昨年8月に開業した、三菱地所・サイモン(株)における建物賃貸収入等を売上計上したほか、(株)サンシャインシティにおける建物賃貸収入、三菱地所プロパティマネジメント(株)におけるビル運営管理受託収入等を売上計上致しました。

住宅事業

営業
収益総額 **3,627億55** 百万円 (前年度比5.9%減)

主な事業内容：マンション・戸建住宅等の開発・販売・賃貸・管理・リフォーム、不動産
受託販売、ニュータウンの開発、余暇施設の運営、注文住宅の設計・請負



三菱地所レジデンス(株)において、「ザ・パークハウス 市ヶ谷」(東京都新宿区)、「ザ・パークハウス 早稲田」(東京都新宿区)、「ザ・パークハウス 鹿児島中央タワー」(鹿児島県鹿児島市)等のマンション事業の販売収入等を計上したほか、三菱地所コミュニティ(株)等における住宅管理業務受託収入、三菱地所ホーム(株)における注文住宅事業収入等を売上計上致しました。

海外事業

営業
収益総額 **1,144億57** 百万円 (前年度比14.7%減)

主な事業内容：海外における不動産開発・販売・賃貸・管理運営



オーストラリアシドニーにおいて大規模住宅開発プロジェクト「One Sydney Harbour Residences One」に参画したほか、スペインバルセロナにおいて、欧州大陸で当社グループ初のオフィス開発プロジェクトとなる「(仮称) Cristóbal de Moura 121-125」を着工致しました。また、英国ロンドンにおいて、賃貸住宅開発プロジェクト「Morello」に参画したほか、英国で当社グループ初となるオフィス大規模リノベーションである「Warwick Court」改修計画の工事に着手致しました。

このほか、アジアにおける更なる事業展開の起点として、昨年12月にタイバンコクにおいて、現地法人の営業を開始致しました。

投資マネジメント 事業



営業
収益

総額

221 99 億円 (前年度比4.1%増)

主な事業内容：不動産投資マネジメント

営業収益
構成比

1.8%

日本オープンエンド不動産投資法人、三菱地所物流リート投資法人等の資産運用等を行う三菱地所投資顧問(株)及びジャパンリアルエステイト投資法人の資産運用を行うジャパンリアルエステイトアセットマネジメント(株)並びにTA Realty LLC (米国) 他、英国、シンガポール等に拠点を持つそれぞれの現地法人において、国内外における運用資産規模拡大を継続的に推進し、不動産投資マネジメントに係るフィー収入等を計上致しました。

設計監理・不動産 サービス事業



営業
収益

総額

560 64 億円 (前年度比1.8%減)

主な事業内容：建築・土木・インテリアの設計監理、内装工事等の請負
不動産仲介・管理・賃貸、不動産鑑定、不動産関係総合
コンサルティング

営業収益
構成比

4.5%

設計監理事業に関し、(株)三菱地所設計において、オフィスビル、複合施設等やリノベーションに係る設計監理、コンサルティング業務の売上を計上したほか、(株)メック・デザイン・インターナショナルにおいて、オフィス、ホテル、商業施設等に係るインテリアデザイン、内装工事請負等の売上を計上致しました。

不動産サービス事業に関し、三菱地所リアルエステートサービス(株)において、流通事業、賃貸事業及び鑑定事業について、サービスの強化と営業規模の拡大、収益力の強化を図ったほか、三菱地所パークス(株)において、パーキング事業に係る駐車場運営管理受託収入等を売上計上致しました。

事業セグメント別の業績

(単位：百万円)

事業セグメント	前連結会計年度		当連結会計年度	
	営業収益	営業利益	営業収益	営業利益
コマーシャル不動産事業	723,712	187,855	672,441	180,775
住宅事業	385,538	24,320	362,755	24,068
海外事業	134,175	46,156	114,457	37,932
投資マネジメント事業	21,316	4,467	22,199	5,966
設計監理・不動産サービス事業	57,128	2,407	56,064	959
その他の事業	8,743	△ 2,018	9,055	△ 1,089
調整額	△ 28,418	△ 22,420	△ 29,378	△ 24,219
合計	1,302,196	240,768	1,207,594	224,394

(注) 前連結会計年度の業績については、当連結会計年度より変更したセグメント区分に組み替えております。

2. 直前3事業年度の財産及び損益の状況

区分		2017年度 2017年4月～2018年3月	2018年度 2018年4月～2019年3月	2019年度 2019年4月～2020年3月	2020年度 2020年4月～2021年3月 (当連結会計年度)
営業収益	(百万円)	1,194,049	1,263,283	1,302,196	1,207,594
営業利益	(百万円)	213,047	229,178	240,768	224,394
経常利益	(百万円)	190,506	206,587	219,572	210,965
親会社株主に帰属 する当期純利益	(百万円)	120,443	134,608	148,451	135,655
1株当たり 当期純利益	(円)	86.78	96.97	108.64	101.34
総資産	(百万円)	5,801,450	5,774,193	5,858,236	6,072,519
純資産	(百万円)	1,879,088	1,957,105	1,941,206	2,061,447
1株当たり 純資産額	(円)	1,223.58	1,275.54	1,295.83	1,383.47

(注) 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、2017年度の総資産の金額については、当該会計基準等を遡って適用した後の金額となっております。

3. 対処すべき課題

当社グループは、今般、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ために2020年に策定した、「長期経営計画2030」に取り組んでおり、本長期経営計画においては、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ております。

社会価値向上戦略では、サステナブルな社会の実現に向け、当社グループを取り巻く環境の変化を見据えて特定した重要課題を踏まえ、「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を設定し、まちの利用者や従業員を含む全てのステークホルダーへの、事業を通じた、より高い価値提供とESG目標の実現を推進致します。

株主価値向上戦略では、当社グループの強みである「“超長期視点でのまちづくり”と“時代を先取りするDNA”」及び「“膨大なエンドユーザーとの接点”と“膨大な不動産への関与”」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」の領域で成長の実現を目指すと共に、「ノンアセット事業」をはじめとする不動産市況の変動に強い収益の拡大と柔軟な資本政策を組み合わせ、高効率で市況変化に強い事業ポートフォリオの構築を目指します。

社会価値向上戦略と株主価値向上戦略を相互に作用させながら、当社グループの基本使命と持続的成長の実現を目指して参ります。

なお、新型コロナウイルス感染症拡大により、商業施設やホテルを中心にその影響を大きく受けておりますが、長期経営計画の目標実現に向け、各事業の成長に必要な投資を継続する方針です。また、ポスト・コロナを見据えたセンターオフィスのコア機能の高度化、多様化する働き方への対応を通じたオフィスの価値創出力の強化など、新型コロナウイルス感染症拡大により顕在化した課題に対して取り組んで参ります。

当社グループでは今後とも、「まちづくりを通じて社会に貢献すること」を基本使命として、株主の皆様のご期待に沿うようグループ一丸となって努力して参りますので、株主の皆様には何卒一層のご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

長期経営計画2030の概要

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. ESGへの取り組み

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

2030年に向けた重要テーマやKPIの設定

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

重要テーマ

1. Environment

2. Diversity & Inclusion

3. Innovation

4. Resilience

Environment

環境への取り組み

Social

人財・防災への取り組み

Governance

コーポレートガバナンスへの取り組み

事業を通じた価値提供によるESG目標の実現

事業を通じた
価値提供の視点

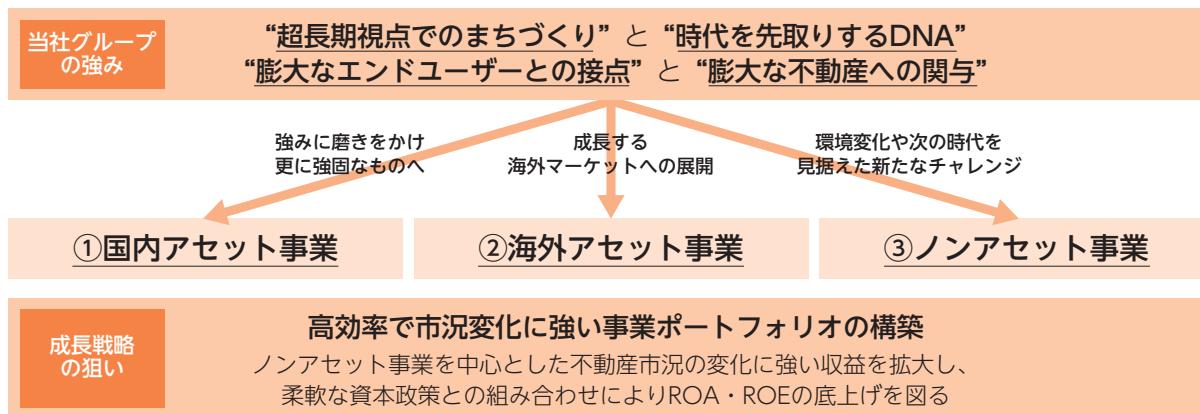
Sustainability

“時代が抱える”社会課題への解決策の提供

Quality Of Life

“時代の先を行く”サービスや体験の提供

3. 当社グループの強みと成長戦略



4. 計数目標（2030年目標）

2030年目標

ROA ^{*1}	ROE	EPS
5%	10%	200円

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 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

^{*1}ROA = 事業利益^{*2} / 総資産（期首期末平均）

^{*2}事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

4. 設備投資の状況

当連結会計年度は「東京駅前常盤橋プロジェクト」、「みずほ丸の内タワー・銀行会館・丸の内テラス」他の新築工事、「(仮称)うめきた2期地区開発事業」他の取得等を中心に合計3,198億円の設備投資を行いました。

(単位：百万円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
設備投資	289,570	285,089	331,857	319,841

5. 資金調達の状況

(単位：百万円)

項目	期首残高	期末残高	増減額
短期・長期借入金	1,550,764	1,663,287	112,523
コマーシャル・ペーパー	50,000	50,000	—
社債	827,134	810,759	△ 16,375
合計	2,427,898	2,524,047	96,148

(注) 社債には短期償還社債を含みます。

なお、社債につきましては、当社において2020年4月に500億円、同年5月に150億円の無担保社債を、2021年2月に1,150億円の利払繰延条項・期限前償還条項付無担保社債（劣後特約付）を発行しました。

6. 主要な借入先の状況 (2021年3月31日現在)

借入先	借入額
(株)三菱UFJ銀行	386,815
農林中央金庫	98,491
明治安田生命保険(相)	95,454

7. 重要な企業再編等の状況

(1) 事業の譲渡、吸収分割又は新設分割の状況

- ・当社子会社である三菱地所リアルエステートサービス(株)は、駐車場関連事業の強化を目的に、昨年4月1日を効力発生日として、同社を分割会社、同子会社である(株)駐車場総合研究所を承継会社とする吸収分割により、同社の駐車場関連事業を(株)駐車場総合研究所に承継させました。なお、(株)駐車場総合研究所は、同日付で三菱地所パークス(株)に商号変更しております。

(2) 他の会社の事業の譲受けの状況

該当事項はありません。

(3) 吸収合併又は吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

- ・当社子会社である(株)ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツは、ホテルチェーンとしての発展を企図し、昨年4月1日を効力発生日として、同社を存続会社、同子会社であった(株)横浜ロイヤルパークホテルを消滅会社とする吸収合併を、また、昨年10月1日を効力発生日として、同社を存続会社、同子会社であった(株)東北ロイヤルパークホテルを消滅会社とする吸収合併を実施致しました。
- ・当社子会社である三菱地所プロパティマネジメント(株)は、商業施設に関する運営管理機能強化を企図し、本年4月1日を効力発生日として、同社を存続会社、当社子会社であった三菱地所リテールマネジメント(株)を消滅会社とする吸収合併を実施致しました。

(4) 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分状況

該当事項はありません。

(5) その他重要な企業再編等の状況

該当事項はありません。

8. 重要な子会社の状況等

(1) 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の出資比率(注) 1	主要な事業内容
三菱地所レジデンス(株)	15,000 ^{百万円}	100.00 [%]	不動産の分譲並びに賃貸借、不動産受託販売
三菱地所リアルエステートサービス(株)	2,400	100.00	不動産仲介・管理・賃貸、不動産鑑定、不動産関係総合コンサルティング
三菱地所ホーム(株)	450	100.00	注文住宅の設計・請負
三菱地所プロパティマネジメント(株)	300	100.00	当社所有ビル、商業施設他の運営管理
(株)三菱地所設計	300	100.00	建築、土木の設計監理
(株)ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ	100	100.00	ロイヤルパークホテルズの経営
三菱地所コミュニティ(株)	100	71.47	マンション、ビルの総合管理
丸の内熱供給(株)	2,775	65.59	丸の内、有楽町、大手町、内幸町及び青山の各地区における温冷熱の供給
(株)サンシャインシティ	19,200	63.20	サンシャインシティ等の経営
三菱地所・サイモン(株)	249	60.00	プレミアム・アウトレットの経営
(株)東京流通センター	4,000	58.02	物流施設、オフィスビルの賃貸及び運営管理
メックグループインターナショナル社 (米国法人)	1,640 ^{千米ドル}	100.00	米国等における不動産事業
三菱地所ヨーロッパ社 (英国法人)	487,462 ^{千ポンド}	100.00	英国等における不動産事業
三菱地所アジア社 (シンガポール法人)	392,644 ^{千シンガポールドル}	100.00	アジアにおける不動産事業

(注) 1. 当社の出資比率は、子会社等による出資を含めて算出しております。

(2) 特定完全子会社の状況

該当事項はありません。

(3) 企業結合の成果

当社の連結子会社は232社であり、また持分法適用会社は130社です。

当連結会計年度の企業結合の成果につきましては、前記「1. 事業の経過及び成果」に記載の通りです。

9. 主要な事業所等 (2021年3月31日現在)

(1) 当 社

- ・本 店：東京都千代田区大手町一丁目1番1号
- ・支 店：北海道支店（札幌市）、東北支店（仙台市）、横浜支店（横浜市）、中部支店（名古屋市）、
関西支店（大阪市）、中四国支店（広島市）、九州支店（福岡市）

(2) 主要なグループ会社

会社名	所在地
三菱地所レジデンス(株)	東京、神奈川、大阪、愛知、北海道、宮城、広島、福岡
三菱地所リアルエステートサービス(株)	東京、神奈川、大阪、京都、愛知、北海道、宮城、広島、福岡、鹿児島
三菱地所ホーム(株)	東京、大阪
三菱地所プロパティマネジメント(株)	東京、神奈川、大阪、愛知、北海道、宮城、石川、広島、福岡
(株)三菱地所設計	東京、神奈川、大阪、愛知、北海道、宮城、広島、福岡、鹿児島
(株)ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ	東京
三菱地所コミュニティ(株)	東京、神奈川、千葉、埼玉、大阪、京都、兵庫、愛知、北海道、 宮城、静岡、岡山、広島、福岡、沖縄
丸の内熱供給(株)	東京
(株)サンシャインシティ	東京
三菱地所・サイモン(株)	東京
(株)東京流通センター	東京
メックグループインターナショナル社	米国他
三菱地所ヨーロッパ社	英国
三菱地所アジア社	シンガポール他

10. 使用人の状況 (2021年3月31日現在)

(1) 当社グループの使用人の状況

事業セグメント	従業員数
コマーシャル不動産事業	3,865名
住宅事業	3,365名
海外事業	365名
投資マネジメント事業	301名
設計監理・不動産サービス事業	1,400名
その他の事業	373名
全社(共通)	313名
合計	9,982名

(注) 1. 従業員数は就業人員です(臨時従業員数は含んでおりません)。
2. 全社(共通)として記載されている従業員数は特定の事業セグメントに区分できない管理部門に所属しているものです。

(2) 当社の使用人の状況

従業員数	前年度末比	平均年齢	平均勤続年数
880名	43名増	40歳9カ月	15年3カ月

(注) 従業員数は就業人員です(臨時従業員数は含んでおりません)。

11. その他当社グループの現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

II 会社の現況

1. 株式の状況 (2021年3月31日現在)

(1) 発行可能株式総数	1,980,000,000株
(2) 発行済株式の総数	1,391,328,316株 (うち自己株式 52,733,879株)
(3) 株主数	66,422名
(4) 大株主 (上位10名)	

株主名	当社への出資状況	
	持株数	出資比率
日本マスタートラスト信託銀行(株)信託口	131,804 ^{千株}	9.84 [%]
(株)日本カストディ銀行 信託口	64,786	4.83
明治安田生命保険(株)	45,476	3.39
GOVERNMENT OF NORWAY	43,860	3.27
JP MORGAN CHASE BANK 380055	33,623	2.51
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	25,829	1.92
(株)日本カストディ銀行 信託口7	24,394	1.82
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,261	1.51
(株)日本カストディ銀行 信託口5	19,868	1.48
(株)竹中工務店	18,150	1.35

(注) 出資比率は自己株式を控除して計算しております。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

- ・当社は、執行役、執行役員及びグループ執行役員に対して中長期業績連動報酬（譲渡制限付株式）として、2020年5月22日付で当社普通株式154,053株を交付しております。この譲渡制限付株式は、2023年6月30日までの間、譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができないものとされております。
- ・上記の内、当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式報酬の内容は以下の通りです。なお、執行役を兼務しない取締役及び社外取締役に対する交付はありません。

区 分	交付員数	交付株式数
執行役（取締役を兼務するものを含む）	15名	88,886株

(6) その他株式に関する重要な事項

- ・当社は、長期経営計画における資本政策の一環として資本効率及び株主価値の向上を図るため、2021年4月8日開催の取締役会において、取得する株式総数の上限を2,200万株、取得価額の総額の上限を300億円として、2021年4月9日から2022年3月31日までの間に、東京証券取引所における市場買付けによる方法で当社普通株式を取得する旨の自己株式取得を決議致しました。

2. 新株予約権等の状況

(1) 当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況 (2021年3月31日現在)

発行決議の日	新株予約権の数	新株予約権の目的となる株式の種類と数	新株予約権の発行価額	新株予約権の行使時の払込金額	新株予約権の行使期間	新株予約権の行使の条件	取締役及び執行役 (社外取締役を除く) (注) 1	
							保有者数	保有数
2007年7月26日	2個	普通株式 2,000株 (注) 2	1株当たり 3,016円	1株当たり 1円	2007年8月14日 ～ 2037年8月13日	(注) 3	1名	2個
2008年7月31日	3個	普通株式 3,000株 (注) 2	1株当たり 2,161円	1株当たり 1円	2008年8月16日 ～ 2038年8月15日	(注) 3	1名	3個
2009年7月31日	6個	普通株式 6,000株 (注) 2	1株当たり 1,282円	1株当たり 1円	2009年8月18日 ～ 2039年8月17日	(注) 3	1名	6個
2010年7月30日	13個	普通株式 13,000株 (注) 2	1株当たり 1,083円	1株当たり 1円	2010年8月17日 ～ 2040年8月16日	(注) 3	1名	7個
2011年7月29日	17個	普通株式 17,000株 (注) 2	1株当たり 1,044円	1株当たり 1円	2011年8月16日 ～ 2041年8月15日	(注) 3	2名	17個
2012年7月31日	19個	普通株式 19,000株 (注) 2	1株当たり 1,230円	1株当たり 1円	2012年8月16日 ～ 2042年8月15日	(注) 3	2名	19個
2013年7月31日	17個	普通株式 17,000株 (注) 2	1株当たり 2,338円	1株当たり 1円	2013年8月16日 ～ 2043年8月15日	(注) 3	3名	11個
2014年7月31日	23個	普通株式 23,000株 (注) 2	1株当たり 2,264円	1株当たり 1円	2014年8月16日 ～ 2044年8月15日	(注) 3	4名	15個
2015年7月31日	24個	普通株式 24,000株 (注) 2	1株当たり 2,690円	1株当たり 1円	2015年8月18日 ～ 2045年8月17日	(注) 3	4名	15個

- (注) 1. 社外取締役については新株予約権の保有はありません。
2. 新株予約権 1 個当たりの目的となる株式数は、1,000株です。
3. 新株予約権の行使の条件
- ・新株予約権者は、行使期間内において、当社の取締役、執行役、監査役、執行役員及びグループ執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降に限り、新株予約権を行使できるものとする。但し、この場合、新株予約権者は、地位を喪失した日の翌日から5年を経過する日までの間に限り、新株予約権を行使することができる。
 - ・上記にかかわらず、新株予約権者は、当社が消滅会社となる合併で契約承認の議案、又は当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案につき当社株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要な場合は、当社の取締役会決議がなされた場合）には、当該承認日の翌日から15日間に限り新株予約権を行使できるものとする。
 - ・新株予約権者が募集新株予約権を放棄した場合には、係る募集新株予約権を行使することができないものとする。
 - ・新株予約権の第三者への譲渡、質入その他一切の処分は認めないものとする。
 - ・新株予約権者が死亡した場合は、相続人がこれを行行使することができる。但し、新株予約権割当契約に定める条件によるものとする。
 - ・このほか権利行使の条件及び細目については、新株予約権割当契約に定めるものとする。
4. その他
- ・当社は、2016年度以降に新株予約権の発行は行っておりません。

(2) 当事業年度中に職務執行の対価として使用人等に対し交付した新株予約権の状況

該当事項はありません。

(3) その他新株予約権等に関する重要事項

該当事項はありません。

3. 会社役員 の 状況

(1) 取締役 の 状況 (2021年3月31日現在)

氏 名	地位及び担当	重要な兼職の状況
杉 山 博 孝	取 締 役 会 長	(一社)不動産証券化協会会長
吉 田 淳 一	取 締 役	
谷 澤 淳 一	取 締 役	(一社)大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会理事長
有 森 鉄 治	取 締 役	
片 山 浩	取 締 役	
長 沼 文 六	取 締 役	
加 藤 讓	取 締 役 監査委員	
大 草 透	取 締 役 監査委員	
岡 本 毅	取 締 役 指名委員(委員長) 報酬委員	東京瓦斯(株)相談役 日本郵政(株)取締役 旭化成(株)取締役
海老原 紳	取 締 役 指名委員 報酬委員(委員長)	住友商事(株)顧問
成 川 哲 夫	取 締 役 監査委員(委員長)	岡三証券(株)取締役
白 川 方 明	取 締 役 指名委員 報酬委員	青山学院大学国際政治経済学部特別招聘教授
長 瀬 眞	取 締 役 監査委員	(株)ハピネット取締役 東芝テック(株)取締役
江 上 節 子	取 締 役 指名委員 報酬委員	武蔵大学大学院人文科学研究科教授 武蔵大学社会学部教授 三菱自動車工業(株)取締役 (株)りそなホールディングス取締役
高 巖	取 締 役 監査委員	麗澤大学大学院経済研究科教授 麗澤大学経済学部教授 アスクル(株)取締役 第一生命保険(株)監査役

- (注) 1. 取締役のうち、吉田淳一、谷澤淳一、有森鉄治、片山 浩及び長沼文六の5氏は、執行役を兼務しております。
2. 取締役のうち、岡本 毅、海老原紳、成川哲夫、白川方明、長瀬 眞、江上節子及び高 巖の7氏は、社外取締役です。
3. 取締役江上節子氏の戸籍上の氏名は楠本節子です。
4. 取締役加藤 謙及び大草 透の両氏は、常勤の監査委員です。当社は、監査委員会監査の実効性を確保する観点から、常勤の監査委員を設置することとしております。
5. 監査委員である加藤 謙及び大草 透の両氏は、当社の経理部門における業務経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 取締役成川哲夫氏は、2020年6月26日をもって、日本曹達㈱の取締役を退任致しました。
7. 取締役江上節子氏は、2020年6月19日に㈱りそなホールディングスの取締役に就任致しました。
8. 取締役高 巖氏は、2020年6月17日に第一生命保険㈱の監査役に就任致しました。
9. 取締役高 巖氏は、2020年6月23日をもって、㈱商工組合中央金庫の取締役を退任致しました。
10. 各社外取締役の重要な兼職先と当社との間には開示すべき関係はありません。
11. 責任限定契約の内容の概要
社外取締役の岡本 毅、海老原紳、成川哲夫、白川方明、長瀬 眞、江上節子及び高 巖の7氏は、会社法第427条第1項の規定に基づき、当社との間で同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、1,000万円又は法令が定める額のいずれか高い額としております。
12. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要
当社は、被保険者を取締役、執行役、執行役員及びグループ執行役員並びに子会社以外の法人へ派遣する当社の役職員であり当該法人において会社法上の役員又は執行役の地位にある者とした、以下を内容とする会社法第430条の3第1項に規定された役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。
- (1) 填補の対象となる保険事故の概要
被保険者である取締役、執行役、執行役員及びグループ執行役員並びに子会社以外の法人へ派遣する当社の役職員であり当該法人において会社法上の役員又は執行役の地位にある者が、その職務の執行に関して責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害賠償金や争訟費用について填補するものです（ただし、犯罪行為や故意の法令違反行為などに起因する損害等は補償の対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じています）。
- (2) 保険料
保険料は全額当社負担としております。
13. 当社は、岡本 毅、海老原紳、成川哲夫、白川方明、長瀬 眞、江上節子及び高 巖の7氏を㈱東京証券取引所他の定めに基づく独立役員として指定し、同証券取引所他に届け出ております。

(2) 執行役の状況 (2021年3月31日現在)

氏名	地位	担当及び重要な兼職の状況
吉田 淳一	代表執行役 執行役社長	
谷澤 淳一	代表執行役 執行役副社長	社長補佐 コマーシャル不動産事業グループ統括 コマーシャル不動産戦略企画部 コマーシャル不動産業務企画部 都市計画企画部 エリアマネジメント企画部担当 (一社)大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会理事長
興野 敦郎	代表執行役 執行役専務	営業機能グループ統括 営業企画部 ソリューション営業一部 ソリューション営業二部担当
有森 鉄治	代表執行役 執行役専務	経営企画部 サステナビリティ推進部担当
脇 英美	代表執行役 執行役専務	再開発事業部担当
千葉 太	代表執行役 執行役専務	運営事業部 管理・技術統括部 xTECH運営部 美術館室担当 丸の内ダイレクトアクセス(株)専務取締役
西貝 昇	代表執行役 執行役専務	住宅事業グループ統括 住宅業務企画部 関連事業推進室担当 三菱地所レジデンス(株)取締役
片山 浩	執行役常務	経理部 広報部担当
細包 憲志	執行役常務	ビル営業部 商業施設営業部担当
高野 圭司	執行役常務	投資マネジメント事業グループ統括 投資マネジメント事業部担当 メックグループインターナショナル社取締役
中島 篤	執行役常務	プロジェクト企画部 都市開発部 物流施設事業部 ホテル事業部担当
藤岡 雄二	執行役常務	空港事業部担当
長沼 文六	執行役常務	人事部 総務部 法務・コンプライアンス部 コンプライアンス リスクマネジメント 防災担当
木村 透	執行役常務	関西支店担当
四塚 雄太郎	執行役常務	海外事業グループ統括 海外業務企画部担当 三菱地所レジデンス(株)取締役副社長執行役員 メックグループインターナショナル社取締役 会長

- (注) 1. 執行役のうち、吉田淳一、谷澤淳一、有森鉄治、片山 浩及び長沼文六の5氏は、取締役を兼務しております。
2. 執行役のうち、興野敦郎氏は、本年3月31日付で任期満了により執行役を退任致しました。
3. 重要な兼職の状況のうち、三菱地所レジデンス(株)及びメックグループインターナショナル社の2社は不動産業(当社と同一の部類に属する事業)を行っております。
4. 役員等賠償責任保険契約の概要
 当社は、被保険者を取締役、執行役、執行役員及びグループ執行役員並びに子会社以外の法人へ派遣する当社の役職員であり当該法人において会社法上の役員又は執行役の地位にある者とした、以下を内容とする会社法第430条の3第1項に規定された役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。
- (1) 填補の対象となる保険事故の概要
 被保険者である取締役、執行役、執行役員及びグループ執行役員並びに子会社以外の法人へ派遣する当社の役職員であり当該法人において会社法上の役員又は執行役の地位にある者が、その職務の執行に関して責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害賠償金や争訟費用について填補するものです(ただし、犯罪行為や故意の法令違反行為などに起因する損害等は補償の対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じています)。
- (2) 保険料
 保険料は全額当社負担としております。

なお、本年4月1日現在の取締役及び執行役の状況は下記の通りです。

【取締役】

氏名	地位及び担当	重要な兼職の状況
杉山博孝	取締役会長	(一社)不動産証券化協会会長
吉田淳一	取締役	
谷澤淳一	取締役	(一社)大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会理事長
有森鉄治	取締役	
片山浩	取締役	
長沼文六	取締役	
加藤譲	取締役 監査委員	
大草透	取締役 監査委員	
岡本毅	取締役 指名委員(委員長) 報酬委員	東京瓦斯(株)相談役 日本郵政(株)取締役 旭化成(株)取締役
海老原紳	取締役 指名委員 報酬委員(委員長)	住友商事(株)顧問
成川哲夫	取締役 監査委員(委員長)	岡三証券(株)取締役
白川方明	取締役 指名委員 報酬委員	青山学院大学国際政治経済学部特別招聘教授
長瀬眞	取締役 監査委員	(株)ハピネット取締役 東芝テック(株)取締役
江上節子	取締役 指名委員 報酬委員	武蔵大学名誉教授 三菱自動車工業(株)取締役 (株)りそなホールディングス取締役
高巖	取締役 監査委員	麗澤大学大学院経済研究科特任教授 麗澤大学経済学部特任教授 アスクル(株)取締役 第一生命保険(株)監査役

【執行役】

氏名	地位	担当及び重要な兼職の状況
吉田 淳一	代表執行役 執行役社長	
谷澤 淳一	代表執行役 執行役副社長	社長補佐 コマーシャル不動産事業グループ統括 コマーシャル不動産業務企画部 コマーシャル不動産戦略企画部担当 (一社)大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会理事長
有森 鉄治	代表執行役 執行役専務	経営企画部 サステナビリティ推進部担当
脇 英美	代表執行役 執行役専務	再開発事業部担当
千葉 太	代表執行役 執行役専務	運営事業部 管理・技術統括部 xTECH運営部 美術館室担当 丸の内ダイレクトアクセス(株)専務取締役
西貝 昇	執行役専務	社長特命事項担当
片山 浩	代表執行役 執行役専務	経理部 広報部担当
細包 憲志	代表執行役 執行役専務	営業機能グループ統括 営業企画部 ビル営業部 商業施設営業部担当
高野 圭司	執行役常務	投資マネジメント事業グループ統括 投資マネジメント事業部担当 メックグループインターナショナル社取締役
中島 篤	執行役常務	プロジェクト企画部 都市開発部 物流施設事業部 ホテル事業部担当
藤岡 雄二	執行役常務	空港事業部担当
長沼 文六	執行役常務	住宅事業グループ統括 住宅業務企画部 関連事業推進室担当 三菱地所レジデンス(株)取締役
木村 透	執行役常務	関西支店担当
四塚 雄太郎	執行役常務	海外事業グループ統括 海外業務企画部担当 三菱地所レジデンス(株)取締役副社長執行役員 メックグループインターナショナル社取締役 会長
大野 郁夫	執行役常務	新事業創造部 DX推進部担当
久保 人司	執行役	人事部 総務部 法務・コンプライアンス部 コンプライアンス リスクマネジメント 防災担当

(注) 執行役のうち大野郁夫及び久保人司の2氏は、本年4月1日付で執行役に就任致しました。

(3) 取締役及び執行役に支払った報酬等の総額

当事業年度に係る取締役及び執行役の報酬等は、以下の通りです。

区 分	支給人員	支給額
取締役 (うち社外取締役)	10 (7)	365 (108)
執行役	15	1,166
合 計	25	1,532

(注) 1. 当社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おります。

2. 当社取締役及び執行役には、使用人分給与は支給していません。

3. 取締役の報酬は、すべて金銭の基本報酬となります。

4. 執行役15名に対する上記支給額の種類の報酬額は以下の通りです。

(1) 金銭報酬

基本報酬：620百万円

単年度業績評価に基づく報酬：394百万円

中長期業績連動報酬（ファントムストック）：0百万円

(2) 非金銭報酬

中長期業績連動報酬（譲渡制限付株式）：151百万円

5. 単年度業績評価に基づく報酬は、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を旨とするを目的に、全社の営業利益、EBITDA、ROA、ROE及び各役員が担当する部門の営業利益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、各指標の前事業年度実績等に加え、社長面談による中長期的な業績への貢献度合い、ESGに関する取組み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ます。なお、前事業年度における全社の実績は以下の通りとなります。

	実績
営業利益	240,768百万円
EBITDA	336,784百万円
ROA	4.1%
ROE	8.5%

6. ファントムストックは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共に、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5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、東京建物株式会社及び住友不動産株式会社）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。当社のファントムストックは業績評価期間を約3年間としており、報酬基準額に業績評価期間の株価の変動率及びTSRの権利確定割合（0%～100%）を乗じて算出しております。上記報酬金額は業績評価期間が終了していない為、当事業年度末時点での株価の変動率及びTSRの権利確定割合を基に算出しており、報酬基準額に当事業年度末月の株価終値の単純平均値（1,914円）を乗じ、発行価額（1,701円）を除いた上で、TSRの権利確定割合（6位、0%）を乗じております。

7. 当事業年度における譲渡制限付株式の内容及び交付状況は、「Ⅱ 1. (5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況」に記載しております。

8. 当社の社外取締役は、当社の子会社から役員としての報酬等は受けておりません。

(4) 役員の報酬等の額の決定に関する方針

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おります。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ており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

役員の報酬等の額の決定に関する方針は、以下の通りです。

① 役員報酬の決定手続

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。

② 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。

③ 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、経営戦略や中期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。

(5) 社外取締役の当事業年度における主な活動状況

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
岡本 毅	取締役会 9回／9回 指名委員会 5回／5回 報酬委員会 6回／6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おります。
海老原 紳	取締役会 9回／9回 指名委員会 5回／5回 報酬委員会 6回／6回	外交官として培われた豊富な国際経験、知識等を活かし、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おります。
成川 哲夫	取締役会 9回／9回 監査委員会 15回／15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おります。
白川 方明	取締役会 9回／9回 指名委員会 5回／5回 報酬委員会 6回／6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おります。
長瀬 眞	取締役会 9回／9回 監査委員会 15回／15回	航空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おります。
江上 節子	取締役会 9回／9回 指名委員会 5回／5回 報酬委員会 6回／6回	企業戦略、マーケティング戦略及び人材育成等における豊富な知見を活かし、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おります。
高 巖	取締役会 9回／9回 監査委員会 15回／15回	企業倫理、コンプライアンス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おります。

4. 会計監査人の状況

(1) 名称 EY新日本有限責任監査法人

(2) 報酬等の額

	支払額
当社が支払うべき当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	150百万円
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	368百万円

- (注) 1. 監査委員会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算出根拠等が適切であるかどうかについて必要な検証を行った結果、当社の会計監査を実施する上でいずれも妥当なものと判断したことから、会計監査人の報酬等の額について同意の判断を致しました。
2. 当社の重要な子会社のうち、メックグループインターナショナル社、三菱地所ヨーロッパ社及び三菱地所アジア社は、当社の会計監査人以外の監査法人（アーンスト アンド ヤング）の監査を受けております。
3. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、当事業年度に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

(3) 非監査業務の内容

当社が、会計監査人に対して委託した、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務は、社債発行に係るコンフォートレター作成業務等です。

(4) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査委員会は、会計監査人が会社法第340条に定める事由に該当し、解任が相当と認められる場合には、全監査委員の同意に基づき、会計監査人を解任致します。

また、監査委員会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定致します。

(5) 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

5. 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況

(1) 業務の適正を確保するための体制

会社法及び会社法施行規則に規定される業務の適正を確保するための体制についての決定内容の概要は、以下の通りです。

① 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

当社では、当社グループの保有する情報資産を適切に取り扱い、情報セキュリティを継続的に改善し、そのレベルを向上させるため、「三菱地所グループ情報管理基本規則」に基づき、リスクマネジメント担当役員を最高情報管理責任者とすると共に、DX推進部担当役員を最高情報システム管理責任者とし、リスク・コンプライアンス委員会が全社的な統括を行う。

そうした体制の下、当社の保有する情報の保護や取扱いに必要な管理対策の基本的事項のほか、文書の保存方法・期間や廃棄ルール等の文書の保管及び廃棄に関する事項、情報システム及び電子情報の保護に関する事項等についての規則を整備し、それらの運用を通じて、執行役の職務の執行に係る情報の適切な保存及び管理を行う。

② 当社及び子会社における損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社グループでは、当社グループが企業経営を行っていく上で、事業に関連する内外の様々なリスクを適切に評価及び管理し、当社グループの企業価値を維持・増大していくために、当社グループにおける全ての事業活動を対象としてリスクマネジメントを実践する。

具体的には、当社グループの全ての役職員によって遂行されるべきリスクマネジメント体制を制度化することにより適切なリスクマネジメントを実現するべく、「三菱地所グループリスクマネジメント規程」を制定し、その定めにより、当社において、当社グループのリスクマネジメントの推進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等、実務的な合議体として「リスク・コンプライアンス協議会」をそれぞれ位置づけるほか、取締役会の決議により任命されたリスクマネジメント担当役員をリスクマネジメント統括責任者とし、リスクマネジメント体制の整備・推進を図る。

一方、こうしたリスクマネジメント体制を基礎としつつ、当社においては、具体的事業の中で、特に重要な投資案件の意思決定にあたっては、「経営会議」での審議の前に、経営会議の諮問機関である「投資委員会」で審議を行い、リスクの内容や程度、リスクが顕在化した場合に備えた対応策等についてチェックを行う。

また、緊急事態発生時の行動指針や連絡・初動体制、事業継続計画体制等については、取締役会の決議により防災担当役員を任命してその整備に当たることとし、マニュアルやガイドライン等の整備やその運用、定期的な訓練や体制・計画等の見直し、拡充等を行う。

内部監査室は、リスクマネジメントの実効性を高めるべく、「内部監査規程」に従って内部監査活動を行う。

③ 当社の執行役並びに子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社グループでは、企業の社会的責任を果たしていく中で、当社の執行役並びに子会社の取締役等の職務執行が効率的に行われることを確保するために、当社グループに適した経営機構を継続的に整備する。この方針の下、当社では、機関設計として指名委員会等設置会社を採用し、業務執行の決定に関する権限を大幅に執行役に委任することで、経営監督機能と業務執行機能の強化、経営の効率化及び意思決定の迅速化を図るほか、統括役員及び担当役員の配置や執行役員・グループ執行役員制度の採用、社内規則に基づく職務権限及び意思決定ルールの整備等により、効率的に職務の執行を行う。

④ 当社の執行役及び使用人並びに子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社グループでは、「三菱地所グループ基本使命」「三菱地所グループ行動憲章」「三菱地所グループ行動指針」を定め、その徹底を図ることで、役職員が遵守すべき行動規準を示すと共に、当社では、指名委員会等設置会社として、取締役会による経営監督、監査委員会による監査活動等を行う。

また、「三菱地所グループコンプライアンス規程」の定めに基づき、リスク・コンプライアンス委員会による全社的な統括、リスク・コンプライアンス協議会による実務的な協議を行うと共に、取締役会の決議により任命されたコンプライアンス担当役員をコンプライアンス統括責任者とし、当社グループのコンプライアンスに関する総合的な管理及び推進等を行うほか、予防法務活動、リスクマネジメント推進活動、内部監査活動等を通じて、執行役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保する。

このほか、コンプライアンスに関する相談及び通報等の当社グループ及び取引先も含めた窓口として当社内及び社外にヘルプラインを設置し、運用する。

⑤ 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制その他の当社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社グループでは、グループ全体の行動規範となる「三菱地所グループ基本使命」「三菱地所グループ行動憲章」「三菱地所グループ行動指針」等を定め、リスク・コンプライアンス委員会による統括の下、その徹底を図ることで、グループをあげて遵法経営の実践、企業倫理の実践及び業務の適正の確保に努める。

また、当社においては、グループ会社の経営推進やスタッフ機能の支援等のグループ会社に係る業務を所管する部署を定め、全社経営計画とグループ会社に関する施策を連動させる体制を構築すると共に、「三菱地所グループ経営規程」の運用を通じて、一定の重要事項については必ず当社とグループ会社が協議ないし情報交換を行うこととすることなどにより、グループ会社の経営の適正性、効率性の促進とリスクマネジメントの強化に努め、当社グループ全体の価値最大化の達成を目標としてグループ経営に取り組む。

更には、当社グループにおける財務報告の信頼性の確保に向け、「三菱地所グループ／財務報告に係る内部統制の基本的な方針（基本規程）」を定め、金融商品取引法が求める財務報告に係る内部統制報告制度に適切に対応する。

⑥ 監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項及び当該使用人に対する監査委員会の指示の実効性の確保に関する事項

「職制」等の定めにより、監査委員会の職務を補助すべき組織として「監査委員会室」を設置する。監査委員会室には、専任の室長以下、監査委員会の職務の補助に必要な人員を配置する。

監査委員会室の室長は、監査委員会の指示に従い所属員を指揮し担当事務を遂行する。

⑦ 前号の使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会室長の人事異動、懲罰等については、監査委員会の同意を得た上で行うこととする。また、監査委員会室長以外の監査委員会室員の人事異動、懲罰等については、監査委員会室長と事前に協議の上行うこととする。

⑧ 当社の取締役、執行役及び使用人並びに子会社の取締役等及び使用人、又はこれらの者から報告を受けた者が監査委員会に報告をするための体制その他の監査委員会への報告に関する体制

当社では、法令もしくは定款に違反し、又は著しく不当な事項があると認められるときは、取締役、執行役、使用人を問わず、速やかにその旨を監査委員会に対して報告することはもとより、稟議書等の重要書類について社内規則により常勤監査委員への書類回覧を義務づけると共に、監査委

員を窓口とする内部通報制度を設置する。また、内部監査結果やコンプライアンス推進活動の状況、リスクマネジメント推進活動の状況、コンプライアンスに関する相談及び通報等の当社グループ及び取引先も含めた窓口として当社内及び社外に設置したヘルプラインの運用状況等、監査委員会の職務上必要と判断される事項について定期的に報告を行う。更に、「三菱地所グループ経営規程」等の定めにより、グループ会社の取締役等や使用人より報告を受けた事項について、常勤監査委員が出席する経営会議等において情報共有を図る。

⑨ 前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社グループでは、全ての役職員が、「三菱地所グループコンプライアンス規程」の定めによりコンプライアンスを遵守する責任を負い、「三菱地所グループリスクマネジメント規程」の定めによりリスクに関わる情報を収集し報告する責任を負うと共に、公益通報者保護法を踏まえ、監査委員を窓口とする内部通報制度並びに当社内及び社外に設置したヘルプラインについて、通報者等に対する保護や是正措置等の通知に係る対応方針等に関する規則を整備・運用すること等により、前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保する。

⑩ 監査委員の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

監査委員は、監査委員会が定める監査基準の定めにより、監査委員会の職務の執行上必要と認める費用について、予め会社に請求することができ、また、緊急又は臨時に支出した費用については、事後会社に償還を請求することができる。

当社は、監査委員の請求に基づき、監査委員会の職務の執行に必要な費用を支払う。

⑪ その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

常勤監査委員は、監査委員会が定める監査基準に従い、執行役社長をはじめとする当社経営陣、内部監査室その他監査委員会の職務上必要と判断される部署、及び当社会計監査人等と定期的に会合を行い、意見交換等を行う。

また、常勤監査委員は、経営会議等重要な会議に出席する。

(2) 業務の適正を確保するための体制の運用状況

業務の適正を確保するための体制についての運用状況の概要は、以下の通りです。

① リスクマネジメントに関する取り組みの状況

- ・「リスク・コンプライアンス委員会」及び「リスク・コンプライアンス協議会」をそれぞれ年4回開催し、重点対策リスクの選定及び当該重点対策リスクに対するリスクマネジメント活動状況・活動結果の報告を行うこと等により、当社グループのリスクマネジメントについての継続的なモニタリングを実施致しました。
- ・当社役職員等に対する各種研修・訓練等を通じて情報セキュリティに関する教育を実施致しました。
- ・当社グループ全体での情報システム戦略立案、情報システムの開発・運用・保守及びガバナンス強化を推進すると共に、当社の情報システムセキュリティに対する第三者評価を実施し、現状分析及び必要な対策について検証を行いました。
- ・新型コロナウイルス感染症拡大に伴う当社事業への影響について取締役会に報告し、長期経営計画への影響や今後の対応方針等についてモニタリングを行いました。
- ・総合防災訓練において、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う出社制限を考慮した初動対応訓練やWeb会議システムを活用した情報伝達訓練等を行いました。

② 職務執行の効率性の確保に関する取り組みの状況

- ・執行役は、取締役会が策定した長期経営計画及び年次計画等に従い、取締役会から委任された権限に基づき分掌業務を着実に遂行致しました。また、取締役会は、執行役から業務執行状況に関する報告を定期的に受けることにより経営課題を適時に把握し、対応方針の審議・決定を行うなど、経営計画の進捗状況を適切にモニタリング致しました。
- ・取締役会の実効性評価について、評価の透明性及び客観性の確保並びに専門的な視点からのアドバイスを得ることを目的として、外部専門家による第三者評価を実施致しました。
- ・2020年度からスタートした新長期経営計画の実行に向け、既存事業領域における競争力の強化、付加価値の高い事業機会の獲得等を目的とした組織改正を行いました。

③ コンプライアンスに関する取り組みの状況

- ・「リスク・コンプライアンス委員会」及び「リスク・コンプライアンス協議会」をそれぞれ年4回開催し、コンプライアンス推進活動計画の審議及び活動結果の報告を行うこと等により、当社グループのコンプライアンスに関する総合的な管理及び推進を行いました。

- ・贈収賄防止体制の更なる強化に向けて、予め作成したロードマップに基づく課題対応を着実に進めており、外国公務員等における寄付に関する規程を新設するなど、各種規程類の整備等を通じた国内外のコンプライアンスリスク低減に努めました。
- ・当社役職員等に対する各種研修・訓練等を通じてコンプライアンスに関する教育を実施致しました。

④ 職務執行の報告及びその他のグループ経営に関する取り組みの状況

- ・「経営企画部グループ経営推進室」の統括の下、「三菱地所グループ経営規程」の運用及びグループ会社における業務支援等を通じ、グループ会社の経営の適正性、効率性の促進とリスクマネジメントの強化に取り組みました。
- ・金融商品取引法が求める財務報告に係る内部統制報告制度について、「三菱地所グループ／財務報告に係る内部統制の基本的な方針（基本規程）」に基づき、「全社的な内部統制」等を対象に、当社グループの財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況の評価を行い、適切に対応致しました。
- ・当社グループの事業に係る取締役会に対する報告内容・頻度を拡充する観点から、取締役会報告基準の見直しを行いました。

⑤ 監査委員会監査の実効性の確保に関する取り組みの状況

- ・監査委員会に対し、内部監査結果、リスクマネジメント活動及びコンプライアンス推進活動の状況等を適切に報告し、監査委員会は、当該報告内容を踏まえ関係部署に対する追加聴取及び助言等を行いました。
- ・常勤監査委員は、執行役社長をはじめとする当社経営陣、内部監査室、経理部、法務・コンプライアンス部及び会計監査人等と意見交換のための会合を定期的に行ったほか、「経営会議」や「リスク・コンプライアンス委員会」等の主要な社内会議への出席、重要書類の閲覧等、監査委員会監査に必要な情報の収集を図り、これらの内容を監査委員会において適切に共有致しました。
- ・監査委員会室は、専任の室長及び室員のほか、他部署兼務者を含め7名で構成され、担当事務を適切に遂行致しました。

6. 株式会社の支配に関する基本方針

当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針の内容は、以下の通りです。

当社は、当社の成長に資する経営計画を策定し、これを着実に実行すると共に、コーポレートガバナンスの強化に努めていくこと等を通じ、当社の企業価値及び株主共同の利益の向上に取り組んで参ります。また、当社株式の大量買付を行おうとする者に対しては、株主の皆様が大規模買付行為の是非を適切に判断するために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて独立性を有する社外取締役の意見を尊重した上で取締役会の意見等を開示し、株主の皆様の検討のための時間と情報の確保に努める等、金融商品取引法、会社法その他関連法令に基づき、適切な措置を講じて参ります。

以 上

連結計算書類

連結貸借対照表 (2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部	6,072,519	負債の部	4,011,071
流動資産	1,164,037	流動負債	662,437
現金及び預金	170,040	支払手形及び営業未払金	60,507
受取手形及び営業未収入金	52,031	短期借入金	141,785
有価証券	4,626	1年内返済予定の長期借入金	127,643
販売用不動産	88,116	コマーシャル・ペーパー	50,000
仕掛販売用不動産	267,563	1年内償還予定の社債	65,000
開発用不動産	975	未払法人税等	24,457
未成工事支出金	7,144	その他	193,043
その他のたな卸資産	1,034	固定負債	3,348,634
エクイティ出資	496,182	社債	745,759
その他	76,875	長期借入金	1,393,858
貸倒引当金	△ 553	受入敷金保証金	466,891
固定資産	4,908,481	繰延税金負債	243,818
有形固定資産	4,179,893	再評価に係る繰延税金負債	264,082
建物及び構築物	1,178,764	退職給付に係る負債	27,123
機械装置及び運搬具	30,460	役員退職慰労引当金	662
土地	2,237,934	環境対策引当金	4,537
信託土地	578,446	負ののれん	83,604
建設仮勘定	136,273	その他	118,294
その他	18,013	純資産の部	2,061,447
無形固定資産	101,095	株主資本	1,259,887
借地権	76,193	資本金	142,279
その他	24,901	資本剰余金	164,367
投資その他の資産	627,493	利益剰余金	1,058,457
投資有価証券	281,996	自己株式	△ 105,216
長期貸付金	11,661	その他の包括利益累計額	592,011
敷金及び保証金	136,478	その他有価証券評価差額金	118,088
退職給付に係る資産	34,370	繰延ヘッジ損益	△ 1,916
繰延税金資産	16,536	土地再評価差額金	526,417
その他	146,455	為替換算調整勘定	△ 53,740
貸倒引当金	△ 6	退職給付に係る調整累計額	3,163
資産合計	6,072,519	新株予約権	231
		非支配株主持分	209,316
		負債純資産合計	6,072,519

連結損益計算書 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位：百万円)

科目	金額
営業収益	1,207,594
営業原価	889,830
営業総利益	317,764
販売費及び一般管理費	93,370
営業利益	224,394
営業外収益	26,292
受取利息	871
受取配当金	16,095
持分法による投資利益	307
その他	9,018
営業外費用	39,720
支払利息	21,623
固定資産除却損	6,448
その他	11,648
経常利益	210,965
特別利益	16,603
固定資産売却益	13,582
投資有価証券売却益	3,021
特別損失	26,304
固定資産除却関連損	2,099
減損損失	4,679
子会社清算損	13,826
新型コロナウイルス対応による損失	5,698
税金等調整前当期純利益	201,265
法人税、住民税及び事業税	44,647
法人税等調整額	9,548
法人税等合計	54,195
当期純利益	147,069
非支配株主に帰属する当期純利益	11,414
親会社株主に帰属する当期純利益	135,655

招集ご通知

議案の内容

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

計算書類

貸借対照表 (2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部	4,936,321	負債の部	3,383,886
流動資産	982,654	流動負債	494,207
現金及び預金	76,276	営業未払金	30,133
営業未収入金	26,812	短期借入金	46,802
販売用不動産	13,478	1年内返済予定の長期借入金	75,351
仕掛販売用不動産	1,738	コマーシャル・ペーパー	50,000
開発用不動産	975	1年内償還予定の社債	65,000
エクイティ出資	307,000	未払法人税等	10,311
関係会社短期貸付金	535,236	預り金	191,336
その他	21,525	その他	25,271
貸倒引当金	△ 389	固定負債	2,889,679
固定資産	3,953,666	社債	740,584
有形固定資産	2,957,482	長期借入金	1,229,574
建物及び構築物	745,004	受入敷金保証金	394,520
機械装置及び運搬具	2,039	繰延税金負債	145,015
土地	1,567,428	再評価に係る繰延税金負債	263,344
信託土地	558,345	退職給付引当金	3,089
建設仮勘定	76,798	債務履行引受引当金	3,857
その他	7,864	環境対策引当金	4,537
無形固定資産	27,950	負ののれん	53,753
借地権	14,947	その他	51,401
その他	13,002	純資産の部	1,552,434
投資その他の資産	968,234	株主資本	905,720
投資有価証券	244,892	資本金	142,279
関係会社株式	507,703	資本剰余金	171,390
長期貸付金	39,378	資本準備金	171,390
敷金及び保証金	117,780	利益剰余金	697,266
前払年金費用	22,953	利益準備金	21,663
その他	35,722	その他利益剰余金	675,602
貸倒引当金	△ 197	特別償却準備金	855
資産合計	4,936,321	固定資産圧縮積立金	151,496
		オープンイノベーション促進積立金	208
		別途積立金	108,254
		繰越利益剰余金	414,787
		自己株式	△ 105,216
		評価・換算差額等	646,482
		その他有価証券評価差額金	118,090
		繰延ヘッジ損益	△ 1,431
		土地再評価差額金	529,822
		新株予約権	231
		負債純資産合計	4,936,321

損益計算書 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額
営業収益	542,646
営業原価	373,424
営業総利益	169,221
販売費及び一般管理費	30,649
営業利益	138,571
営業外収益	51,087
受取利息	3,412
受取配当金	41,594
その他の営業外収益	6,080
営業外費用	31,313
支払利息	8,662
社債利息	9,413
固定資産除却損	4,274
その他の営業外費用	8,962
経常利益	158,345
特別利益	16,565
固定資産売却益	13,544
投資有価証券売却益	3,021
特別損失	35,697
固定資産除却関連損	2,099
減損損失	2,656
子会社清算損	13,826
新型コロナウイルス対応による損失	1,640
エクイティ出資清算損	5,774
子会社債権放棄損	9,700
税引前当期純利益	139,213
法人税、住民税及び事業税	29,761
法人税等調整額	△ 1,164
当期純利益	110,616

招集ご通知

議案の内容

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

会計監査人の連結会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2021年5月18日

三菱地所株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	千葉 達也	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	寒河江 祐一郎	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大久保 照代	Ⓔ

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、三菱地所株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、三菱地所株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- ・監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2021年5月18日

三菱地所株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 千葉 達也 ㊟
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 寒河江 祐一郎 ㊟
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 大久保 照代 ㊟

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、三菱地所株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの2020年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査委員会は、2020年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、内部統制システム（会社法第416条第1項第1号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制）について取締役及び執行役並びに使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ①監査委員会が定めた監査委員会監査基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部監査部門その他内部統制を所管する部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所に関して業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ②事業報告に記載されている「株式会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」（会社法施行規則第118条第3号イの基本方針）については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④事業報告に記載されている「株式会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」は相当であると認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2021年5月21日

三菱地所株式会社 監査委員会

監査委員(委員長)	成 川 哲 夫	㊞
監査委員(常勤)	加 藤 讓	㊞
監査委員(常勤)	大 草 透	㊞
監査委員	長 瀬 眞	㊞
監査委員	高 巖	㊞

(注) 監査委員成川哲夫、長瀬眞及び高巖は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以 上

株主総会会場

会場

東京都中央区日本橋蛸殻町
二丁目1番1号

ロイヤルパークホテル
3階「ロイヤルホール」

03-3667-1111 (代表)



会場までの交通機関

東京メトロ半蔵門線「水天宮前駅」

4番出口 とホテルが直結しております。

東京メトロ日比谷線「人形町駅」

A2出口 から徒歩約6分

都営浅草線「人形町駅」

A3出口 から徒歩約8分

当ホテルは当社の子会社

(株)ロイヤルパークホテルが経営しております。



株主総会にご出席の株主様へのお土産のご用意はございません。

予めご了承下さいますようお願い申し上げます。



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。