

2021年3月期第3四半期

IR説明資料

人を、想う力。街を、想う力。



2020年4月から開始した「長期経営計画 2030」に関する詳細は以下をご参照ください
<https://www.mec.co.jp/j/investor/plan/pdf/plan200124.pdf>

目次

決算サマリー	3
2021年3月期第3四半期決算概要	4
2021年3月期業績予想概要（業績予想の修正）	11
決算補足データ	19
「長期経営計画2030」の概要	27
事業概要	37
コマーシャル不動産事業	
オフィスビル	40
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港	54
住宅事業	59
海外事業	64
その他の事業	67
投資・財務データほか	69
ESGの取り組み	74

決算サマリー

<2021年3月期第3四半期決算>

- ・ 前年同期比で営業収益及び営業利益は減少、親会社株主に帰属する四半期純利益は増加。
- ・ オフィスビル賃貸利益は増加したものの、商業施設及びホテル事業において新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたこと等により、営業利益は前年同期比減益。

<2021年3月期業績予想（業績予想の修正）>

- ・ キャピタルゲインの積み増し等により、2020年11月11日に公表した業績予想を上方修正。営業利益は260億円増加。親会社株主に帰属する当期純利益は200億円増加。
- ・ 今期の配当予想を増額修正（25円→30円）。

<主なトピック>

- ・ 「GRESBリアルエステイト評価」において最高位の「5スター」を取得。（2020年11月）
- ・ 「CDP気候変動質問書2020」において最高評価「Aリスト」として選定。（2020年12月）
- ・ うめきた2期地区開発事業の工事着手。（2020年12月）
- ・ 丸の内の所有ビルで使用する全電力を2022年度までに再エネ電力とすることを決定。（2021年1月）

2021年3月期第3四半期決算概要

1. 2021年3月期第3四半期 PL実績

ビル賃貸利益等が増加したが、**新型コロナウイルス影響やキャピタルゲインの減少により前年同期比で減益。**

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

<新セグメント>	2021/3-3Q	2020/3-3Q	増減
営業収益	777,883	827,231	△ 49,347
コマーシャル不動産事業	481,831	488,950	△ 7,119
住宅事業	206,086	215,593	△ 9,507
海外事業	53,281	84,556	△ 31,274
投資マネジメント事業	14,537	14,070	466
設監・不サ、その他事業※	41,484	43,255	△ 1,771
消去	△ 19,338	△ 19,196	△ 141
営業利益	139,477	149,515	△ 10,037
コマーシャル不動産事業	131,355	131,848	△ 493
住宅事業	6,972	3,120	3,851
海外事業	20,214	32,342	△ 12,127
投資マネジメント事業	2,642	2,349	292
設監・不サ、その他事業※	△ 4,318	△ 3,285	△ 1,032
全社・消去	△ 17,388	△ 16,860	△ 528
営業外収益	23,782	11,506	12,275
(内、持分法投資利益)	274	231	43
営業外費用	23,794	26,794	△ 3,000
経常利益	139,465	134,227	5,238
特別利益	15,610	-	15,610
特別損失	24,485	-	24,485
親会社株主に帰属する四半期純利益	88,782	86,646	2,135

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

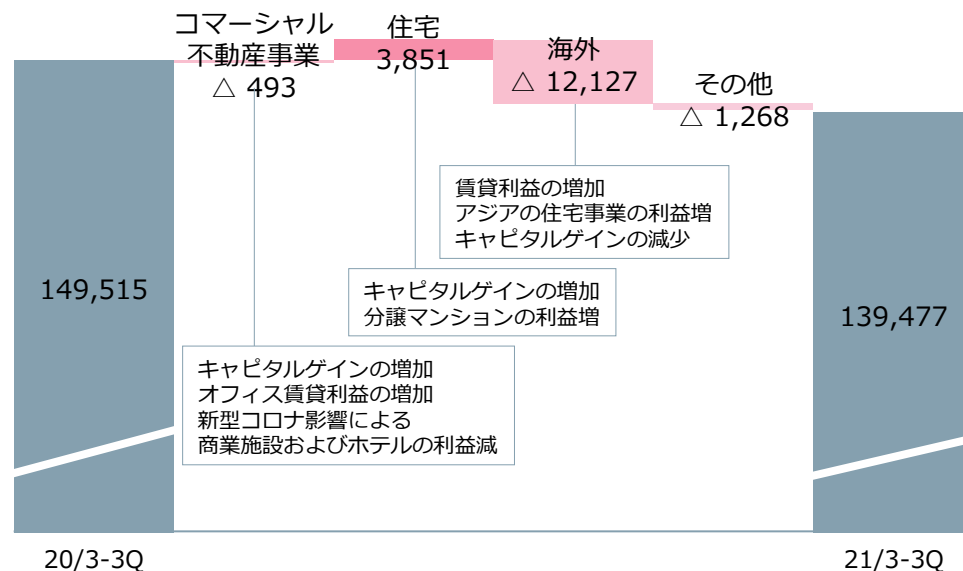
	2021/3-3Q	2020/3-3Q	増減
事業利益	139,752	149,746	△ 9,994
EBITDA	222,604	222,042	562
有利子負債	2,739,639	2,600,005	139,634

※ 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

単位：百万円（十億円未満四捨五入）

	2021/3-3Q	2020/3-3Q	増減
合計	25,000	31,000	△ 6,000
コマーシャル不動産事業	17,000	6,000	11,000
住宅事業	6,000	4,000	2,000
海外事業	2,000	21,000	△ 19,000
投資マネジメント事業	-	-	-
その他の事業	-	-	-
(消去または全社)	-	-	-

事業別 営業利益の主な増減要因



2. 新型コロナウイルス感染症による影響（3Q決算における主な影響）

商業施設・ホテルへの影響が大きいトレンドに変化なし。国内分譲住宅は堅調。

分類	見直し後 通期影響額	3Q影響額 (合計)	内、営業利益	主な状況・影響	
			内、特別損失※2		
キャピタルゲイン	-	-	-	・修正後の通期予想(前回予想比+170億円)の52%を3Qまでに計上済み	
国内分譲住宅等※1	- (前回予想:▲50億円)	-	-	・3Qのモデルルーム来場者数は前年を上回る水準 ・都心部の利便性の高い物件への人気が続、郊外の広い物件への需要も高まり、完成在庫が減少傾向(期初 373戸⇒3Q末 240戸)	
インカム ゲイン	商業施設	▲180億円 (前回予想:▲160億円)	▲143億円	▲110億円 ▲33億円	・P7に詳述 ・10～11月中旬までは回復基調も、感染再拡大により11月下旬以降は下降傾向
	ホテル	▲180億円 (前回予想:▲150億円)	▲134億円	▲110億円 ▲24億円	・P8に詳述 ・政府の需要喚起策等により11月までは稼働率が回復も、感染再拡大や施策の停止により12月下旬以降は需要が減退傾向
	オフィス	▲5億円 (前回予想:▲5億円)	-	-	・影響なし
	その他	▲85億円 (前回予想:▲85億円)	▲50億円	▲50億円 -	・仲介事業における仲介取扱高・仲介取扱件数の減少 ・連結子会社における一部事業(展示場、駐車場、ゴルフ場等)への影響 ・海外住宅は想定より堅調な物件も
	小計	▲450億円 (前回予想:▲400億円)	▲327億円	▲270億円 ▲57億円	
合計	▲450億円 (前回予想:▲450億円)	▲327億円	▲270億円 ▲57億円		

※1 三菱地所レジデンス単体の営業利益の内、キャピタルゲイン等を除いた数字

※2 商業施設やホテルなどにおいて休館対応等の期間中に発生した費用(減価償却費・地代家賃など)の一部を新型コロナウイルス感染症対応による損失として特別損失に計上

3. 各事業の状況：商業施設・アウトレットモール

商業施設・アウトレットモールの運営状況（2020年10～12月）

- ・感染者数が落ち着いていた10月～11月中旬までは売上が回復基調。感染者数が再拡大した11月下旬以降は下降傾向。
- ・引き続き「アウトレットモール」「単館型・ショッピングセンター」は堅調。特に10月は昨年の消費増税の反動もあり、前年並みに回復。
- ・「都心型・オフィス複合商業施設」は、オフィスワーカーの出勤率がコロナ前の水準まで回復せず、相対的に厳しい状況が続いているものの、飲食・物販とも10～11月中旬までは緩やかに回復。



アウトレットモール
(御殿場プレミアム・アウトレット)



単館型・ショッピングセンター
(MARK IS みなとみらい)



都心型・オフィス複合商業施設
(丸の内ビル)

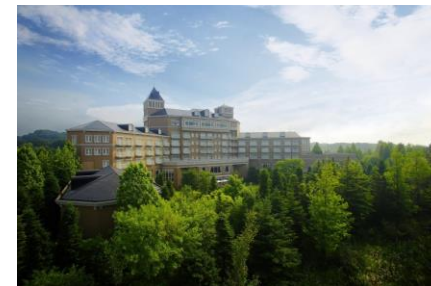
商業施設・アウトレットモールの売上動向

施設タイプ	7～9月の売上水準 (昨対比)	10～12月の売上水準 (昨対比)
アウトレットモール	8～9割程度	8～10割程度
単館型・ショッピングセンター	8～9割程度	9～10割程度
都心型・オフィス複合商業施設	5～6割程度	6～7割程度

4. 各事業の状況：ホテル

ホテルの運営状況（2020年10～12月）

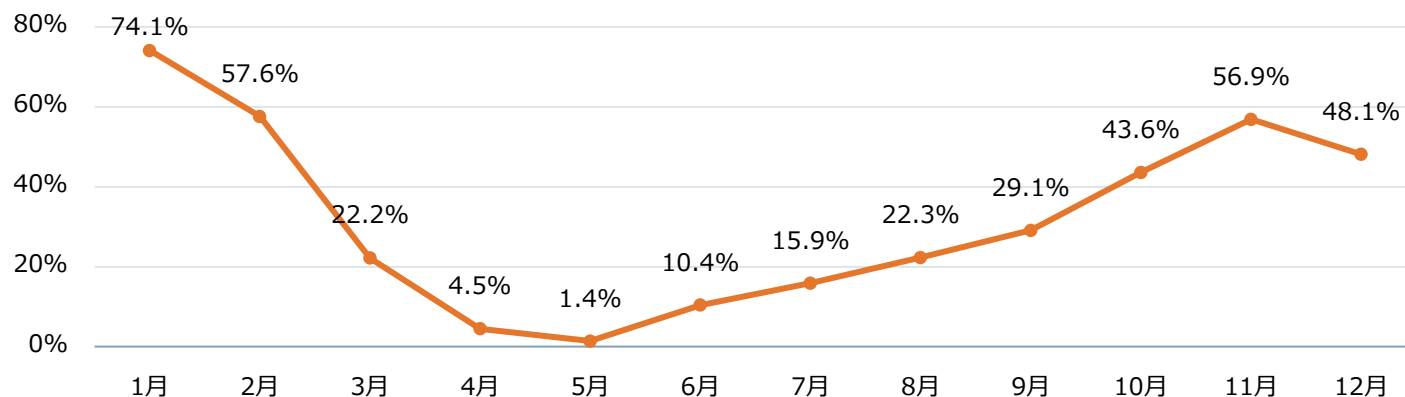
- 7月22日から始まった政府の需要喚起等により、稼働率は11月まで回復傾向。
- 従来から国内客比率の高いホテル、リゾート色の強いホテルは相対的に堅調。
（仙台RPH・横浜RPHの11月の稼働率：約8割）
- 感染再拡大や施策の停止により12月下旬以降は需要が減退傾向。



仙台ロイヤルパークホテル

横浜ロイヤルパークホテル
（横浜ランドマークタワー）

ロイヤルパークホテルズ／宿泊稼働率推移（2020年1～12月）



5. 2回目の緊急事態宣言と当社施設の運営状況（2021年2月10日時点）

2回目の緊急事態宣言の推移

1月7日	1都3県に2回目の緊急事態宣言発令（1月8日～2月7日） （東京、神奈川、埼玉、千葉）
1月14日	対象を11都府県に拡大 （大阪、兵庫、京都、愛知、岐阜、福岡、栃木）
2月8日	栃木県を除く10都府県の期間が延長（～3月7日）

今回の緊急事態宣言内容の骨子

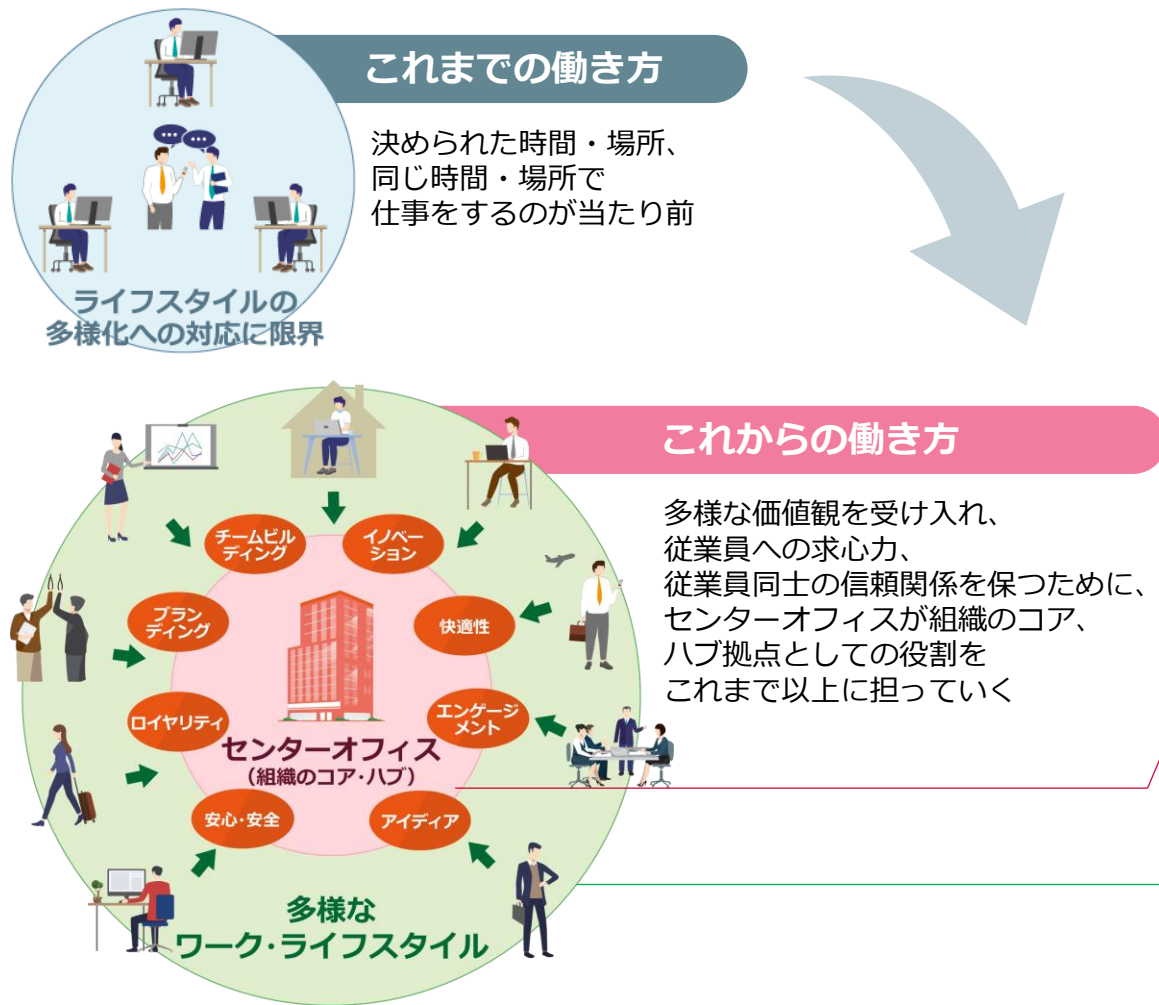
- 1,000㎡以上の商業施設への営業時間短縮要請
- 飲食店の営業時間自粛（20時閉店）
- テレワークによる出勤の7割減
- 20時以降の外出自粛
- イベントの人数制限

今回の緊急事態宣言下の当社施設の対応状況（参考：前回対応）

施設タイプ	今回対応状況	前回対応状況（2020年4～5月）
オフィス	通常通り運営 （当社は出社率3割以下を目標とした勤務体制）	通常通り運営 （当社は原則在宅勤務体制）
商業施設	一部店舗を除き20時までに閉館（当社100%所有施設）	一部店舗を除き休館
ホテル	レストラン等飲食施設は20時に閉店	一部ホテルを休館
分譲マンション （販売センター）	完全予約制にて営業を継続。20時に営業終了	販売センターを閉鎖

6. 各事業の状況：オフィス（ポスト・コロナを見据えた取り組み）

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、オフィスの価値創出力を強化



センターオフィスの高度化に関する取組の一例



TOKYO TORCH（常盤橋PJ）

- ・ 2haの屋外空間
- ・ 就業者向け共用スペース
- ・ 複数テナントによる柔軟なオフィス利用
- ・ 非接触セキュリティの実装
- ・ 大規模ホール（2,000席）
- ・ 国際級ホテル（100室）
- ・ 環境配慮型まちづくり（グリーンボンド他）



FINOLAB（リニューアル）

- ・ スタートアップへの資金サポート（FINOLAB FUNDへの出資）
- ・ リニューアル・区画拡張
- ・ 事業拡大の支援サービス

多様な働き方に関する取組の一例



WORK x ation Site (ワーケーション)

- ・ 拠点の新設（2拠点目）
- ・ 自治体との連携強化



テレキューブ

- ・ 設置箇所の増加
- ・ Web会議センターの開設（実証実験）

2021年3月期業績予想概要（業績予想の修正）

1. 2021年3月期 PL予想（前回予想比）

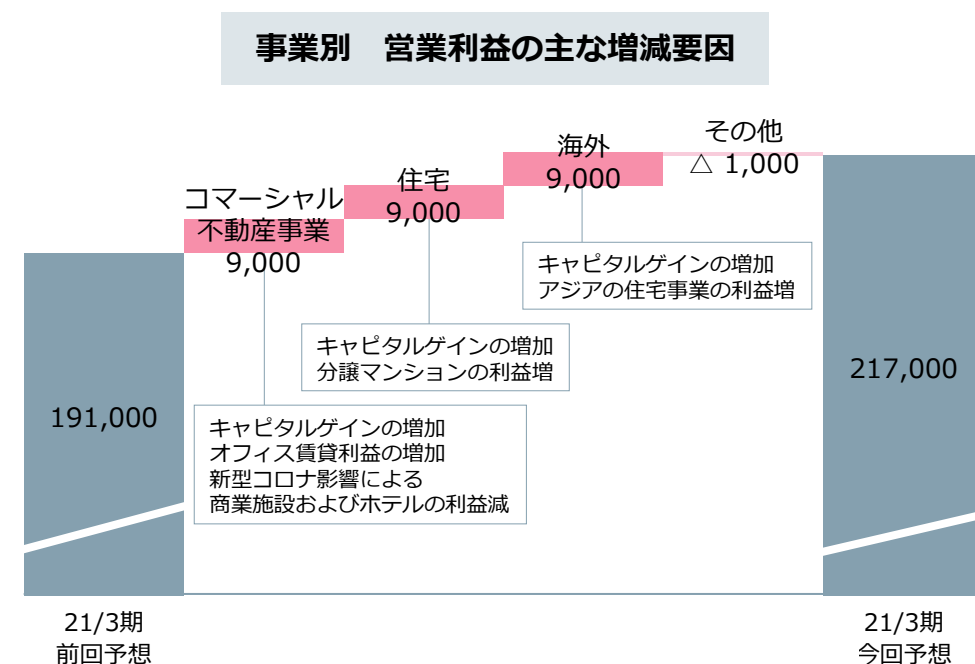
キャピタルゲインの積み増し、国内分譲住宅の販売好調等により、通期予想を上方修正。

単位：百万円（百万円未満切り捨て）				営業利益に含まれる キャピタルゲイン等				単位：百万円（十億円未満四捨五入）			
<新セグメント>	2021/3 今回予想	2021/3 前回予想	増減		2021/3 今回予想	2021/3 前回予想	増減		2021/3 今回予想	2021/3 前回予想	増減
営業収益	1,200,000	1,142,000	58,000	合計	48,000	31,000	17,000	コマーシャル不動産事業	31,000	22,000	9,000
コマーシャル不動産事業	678,000	674,000	4,000	住宅事業	7,000	6,000	1,000	住宅事業	7,000	6,000	1,000
住宅事業	362,000	320,000	42,000	海外事業	10,000	3,000	7,000	海外事業	10,000	3,000	7,000
海外事業	100,000	88,000	12,000	投資マネジメント事業	-	-	0	投資マネジメント事業	-	-	0
投資マネジメント事業	20,000	20,000	0	その他の事業	-	-	0	その他の事業	-	-	0
設監・不サ、その他事業※	66,000	66,000	0	(消去または全社)	-	-	0	(消去または全社)	-	-	0
消去	△ 26,000	△ 26,000	0								
営業利益	217,000	191,000	26,000								
コマーシャル不動産事業	178,000	169,000	9,000								
住宅事業	21,000	12,000	9,000								
海外事業	38,000	29,000	9,000								
投資マネジメント事業	4,000	4,000	0								
設監・不サ、その他事業※	0	1,000	△ 1,000								
全社・消去	△ 24,000	△ 24,000	0								
営業外収益	22,000	18,000	4,000								
（内、持分法投資利益）	300	300	0								
営業外費用	34,000	34,000	0								
経常利益	205,000	175,000	30,000								
特別利益	16,000	15,000	1,000								
特別損失	26,000	31,000	△ 5,000								
親会社株主に帰属する当期純利益	130,000	110,000	20,000								

単位：百万円（百万円未満切り捨て）			
	2021/3 今回予想	2021/3 前回予想	増減
事業利益	217,300	191,300	26,000
EBITDA	323,900	293,800	30,100
有利子負債	2,620,000	2,610,000	10,000

単位：百万円（百万円未満切り捨て）			
	2021/3 今回予想	2021/3 前回予想	増減
事業利益	217,300	191,300	26,000
EBITDA	323,900	293,800	30,100
有利子負債	2,620,000	2,610,000	10,000

※ 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業



2. 2021年3月期 PL予想（前期実績比）

新型コロナウイルス影響を見込み減収減益の見通し。国内・海外のオフィス賃貸利益は増加の見通し。

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

<新セグメント>	2021/3 今回予想	2020/3 実績	増減
営業収益	1,200,000	1,302,196	△ 102,196
コマーシャル不動産事業	678,000	723,712	△ 45,712
住宅事業	362,000	385,538	△ 23,538
海外事業	100,000	134,175	△ 34,175
投資マネジメント事業	20,000	21,316	△ 1,316
設監・不サ、その他事業※	66,000	65,871	129
消去	△ 26,000	△ 28,418	2,418
営業利益	217,000	240,768	△ 23,768
コマーシャル不動産事業	178,000	187,855	△ 9,855
住宅事業	21,000	24,320	△ 3,320
海外事業	38,000	46,156	△ 8,156
投資マネジメント事業	4,000	4,467	△ 467
設監・不サ、その他事業※	0	389	△ 389
全社・消去	△ 24,000	△ 22,420	△ 1,580
営業外収益	22,000	12,377	9,623
(内、持分法投資利益)	300	229	71
営業外費用	34,000	33,574	426
経常利益	205,000	219,572	△ 14,572
特別利益	16,000	26,251	△ 10,251
特別損失	26,000	21,874	4,126
親会社株主に帰属する当期純利益	130,000	148,451	△ 18,451

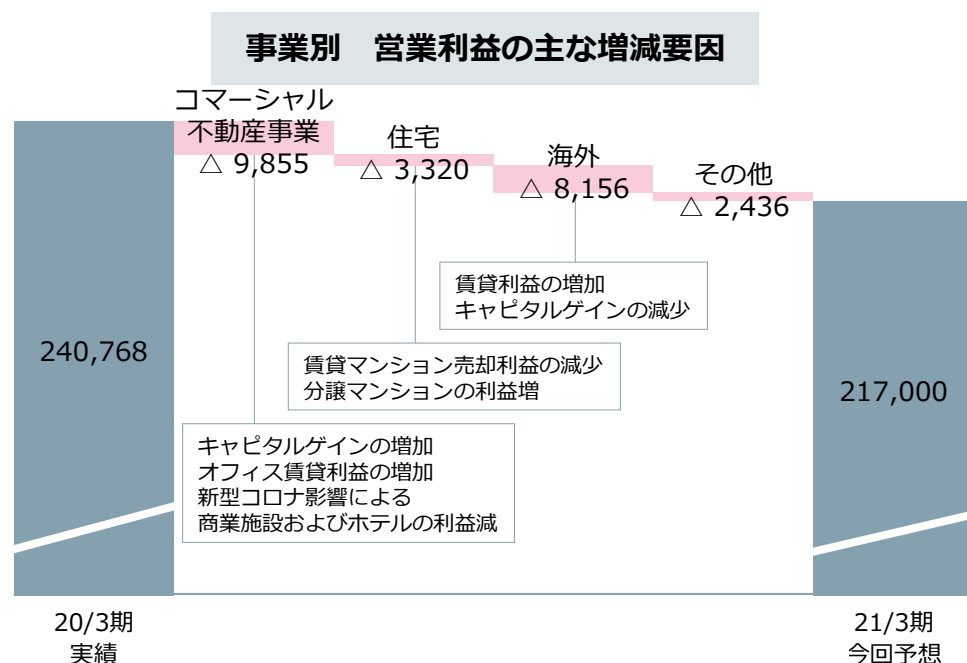
単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2021/3 今回予想	2020/3 実績	増減
事業利益	217,300	240,998	△ 23,698
EBITDA	323,900	336,784	△ 12,884
有利子負債	2,620,000	2,429,883	190,117

※ 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

単位：百万円（十億円未満四捨五入）

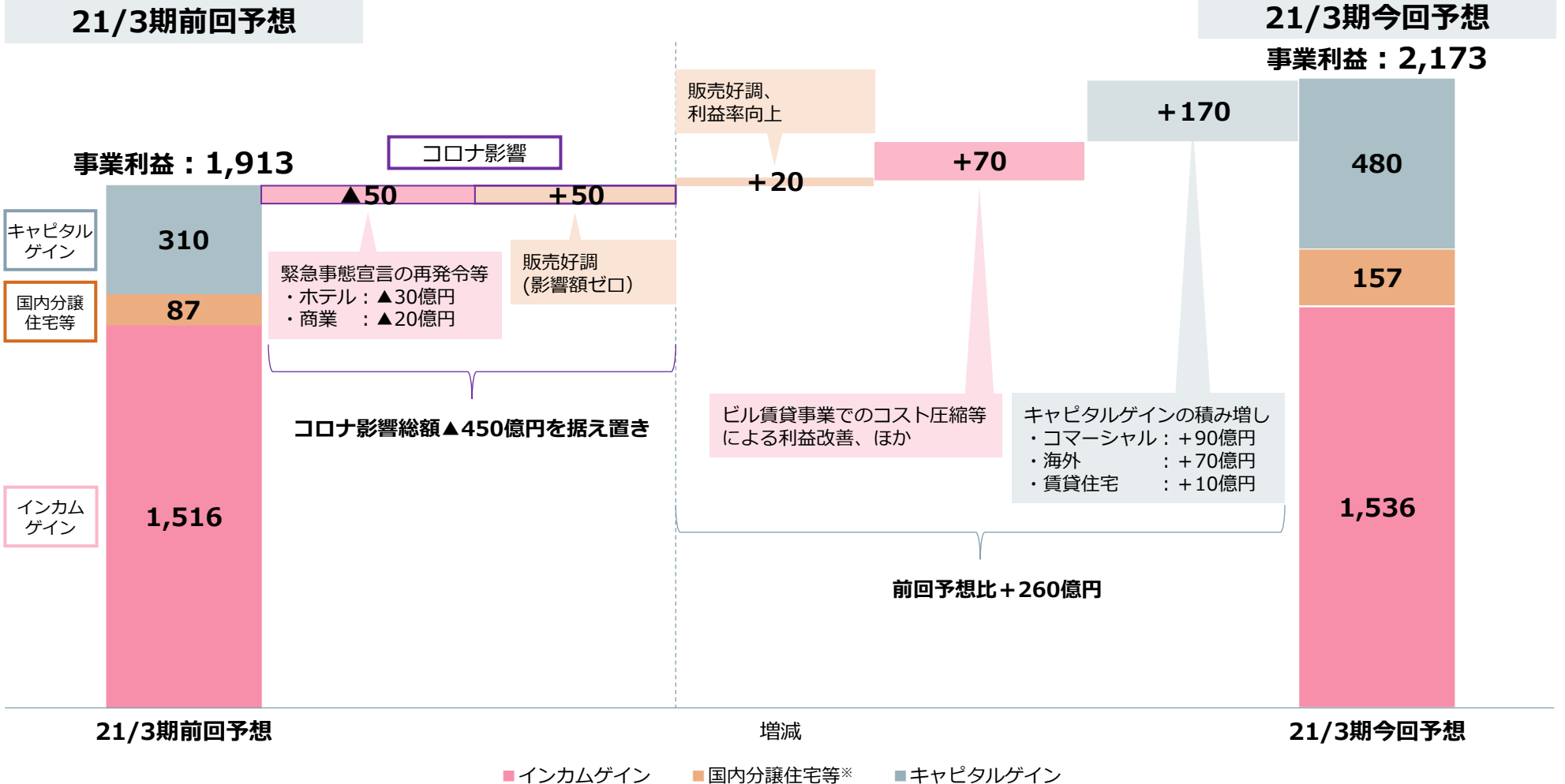
営業利益に含まれる キャピタルゲイン等			
	2021/3 今回予想	2020/3 実績	増減
合計	48,000	61,000	△ 13,000
コマーシャル不動産事業	31,000	23,000	8,000
住宅事業	7,000	10,000	△ 3,000
海外事業	10,000	28,000	△ 18,000
投資マネジメント事業	-	-	-
その他の事業	-	-	-
(消去または全社)	-	-	-



3. 2021年3月期 業績予想の修正内容

キャピタルゲインの積み増し、国内分譲住宅の販売好調等により、通期予想を上方修正。

(億円)



■ インカムゲイン ■ 国内分譲住宅等※ ■ キャピタルゲイン

※ 三菱地所レジデンス単体の営業利益の内、キャピタルゲイン等を除いた数字

4. 新型コロナウイルス感染症による影響（21/3期業績への想定影響額の見直し）

内訳に変動あるも、通期影響の総額は450億円に据え置き
商業施設・ホテルへの影響は拡大も、国内分譲住宅への影響なし

分類	今回予想 (内、特別損失※2)	前回予想 (内、特別損失※2)	増減	主な増減要因など	
キャピタルゲイン	-	-	-	・ 期初予想よりキャピタルゲインを積み増し (前回予想：310億円 ⇒ 今回予想：480億円)	
国内分譲住宅等※1	-	▲50億円	+50億円	・ 販売環境が早期に回復し、期初想定を上回る需要が継続 ・ 売上規模はほぼ前期並みとなる見通し ・ 粗利率は前回公表値から1.1ポイント改善見込み (前回予想：17.5% ⇒ 今回予想：18.6%)	
インカム ゲイン	商業施設	▲180億円 (▲33億円)	▲160億円 (▲33億円)	▲20億円	・ 感染再拡大や2度目の緊急事態宣言の影響を織込み ・ 緊急事態宣言下の当社施設の対応はP9に詳述
	ホテル	▲180億円 (▲24億円)	▲150億円 (▲24億円)	▲30億円	・ 感染再拡大や2度目の緊急事態宣言の影響を織込み ・ 緊急事態宣言下の当社施設の対応はP9に詳述
	オフィス	▲5億円	▲5億円	-	・ 期初想定通り、空室のリーシングには従来よりも時間を要する傾向
	その他	▲85億円	▲85億円	-	・ 海外住宅は想定より堅調な物件も ・ 仲介事業、駐車場事業等への影響額は期初予想よりも拡大 ・ その他影響の総額は期初予想を据え置き
	小計	▲450億円 (▲57億円)	▲400億円 (▲57億円)	▲50億円	
合計	▲450億円 (▲57億円)	▲450億円 (▲57億円)	-	※1 三菱地所レジデンス単体の営業利益の内、キャピタルゲイン等を除いた数字 ※2 商業施設やホテルなどにおいて休館対応等の期間中に発生した費用（減価償却費・地代家賃など）の一部を新型コロナウイルス感染症対応による損失として特別損失に計上	

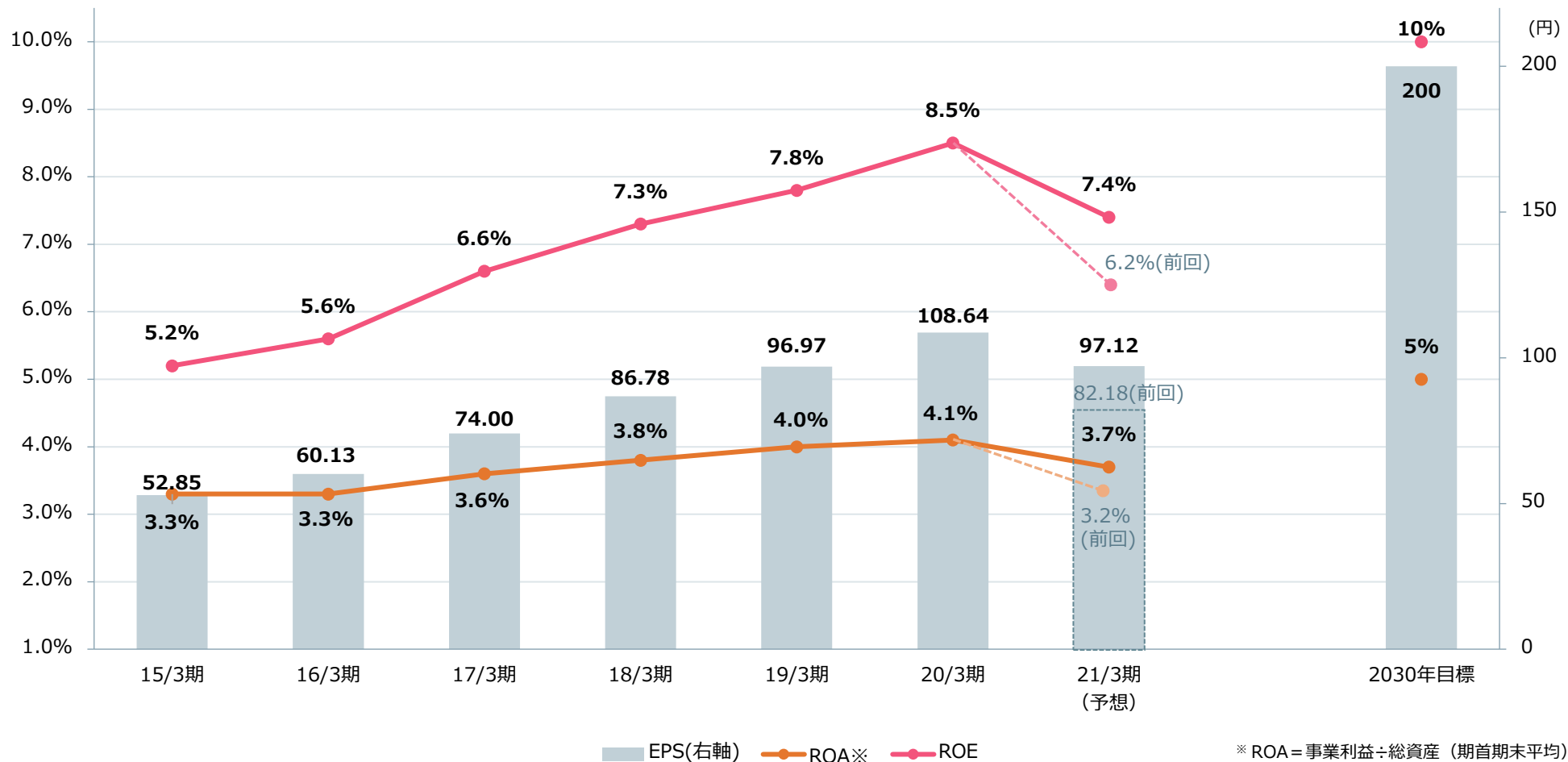
5. 株主還元

業績予想の上方修正により配当予想を5円増額（25円→30円）。



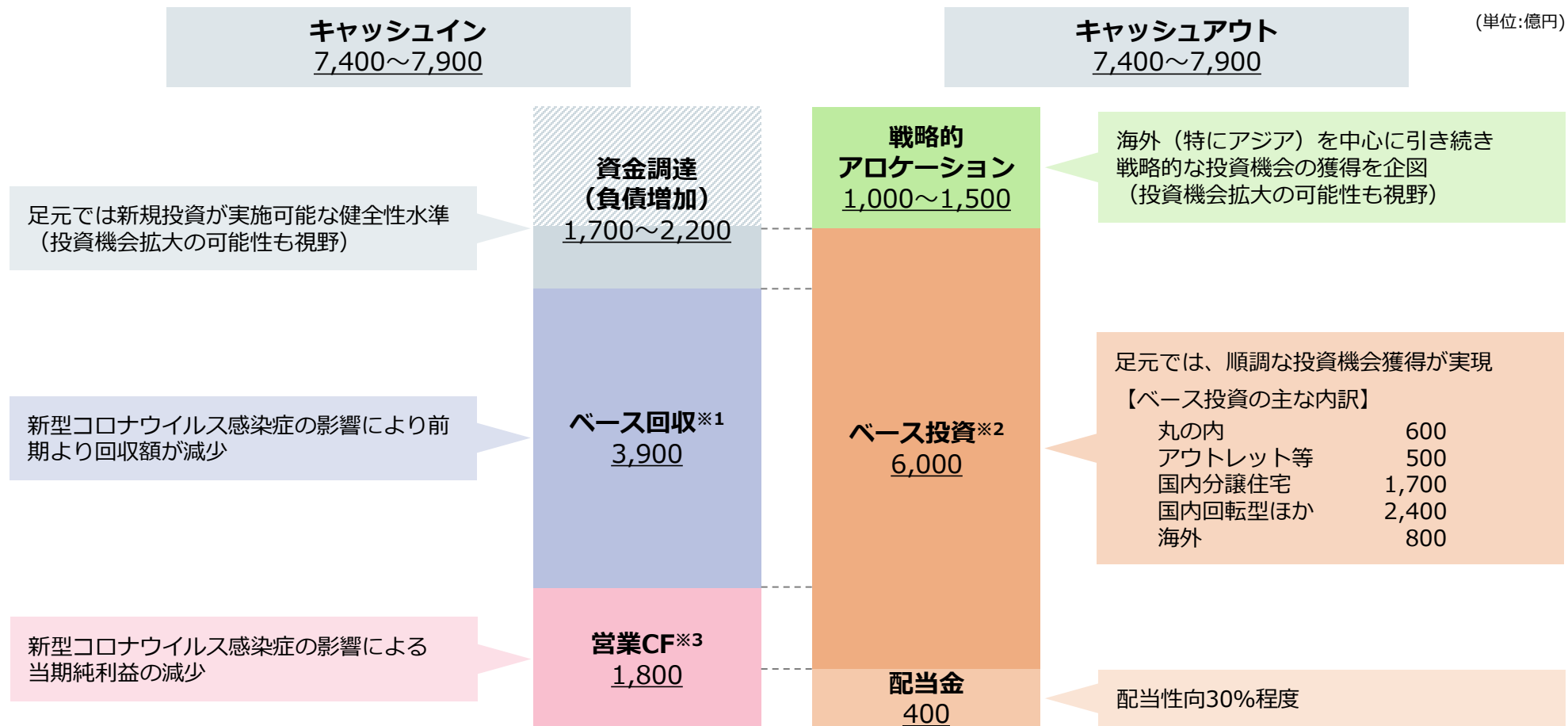
6. ROA・ROE・EPSの推移

業績予想の上方修正に伴い、21/3期は全指標とも前回予想からの大幅な改善を見込む。



7. 21/3期のキャッシュフローの想定

新型コロナウイルス感染症の影響による利益の減少、物件売却時期の見極めによりキャッシュインは減少見込み
順調な新規投資機会獲得によりキャッシュアウトは増加傾向



※1 物件売却による簿価回収額 ※2 投資意思決定済み案件 (一部見込みを含む) への投資額 ※3 棚卸資産およびエクイティ出資の増減を除く営業CF

決算補足データ

1. 経営指標等

	前経営計画期間			本経営計画期間	
	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3 (今回予想)	2030年 目標
事業利益*1	2,134億円	2,294億円	2,409億円	2,173億円	3,500～ 4,000億円
ROA*2	3.8%	4.0%	4.1%	3.7%	5%
ROE	7.3%	7.8%	8.5%	7.4%	10%
EPS	86.78円	96.97円	108.64円	97.12円	200円

*1 事業利益=営業利益+持分法投資損益

*2 ROA=事業利益/総資産(期首期末平均)

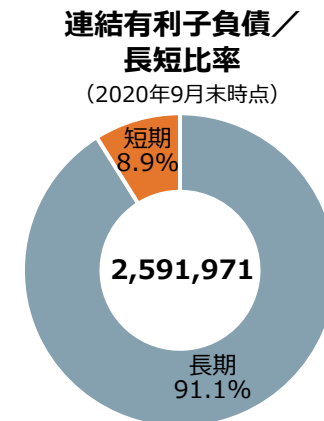
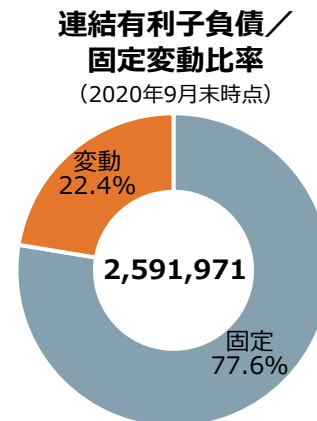
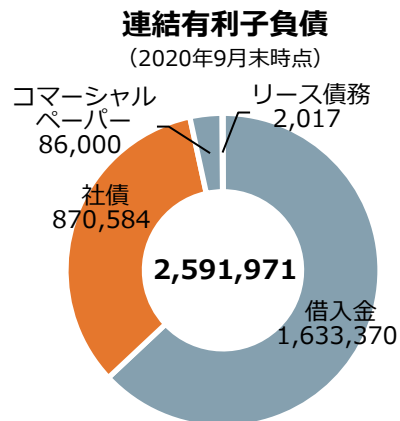
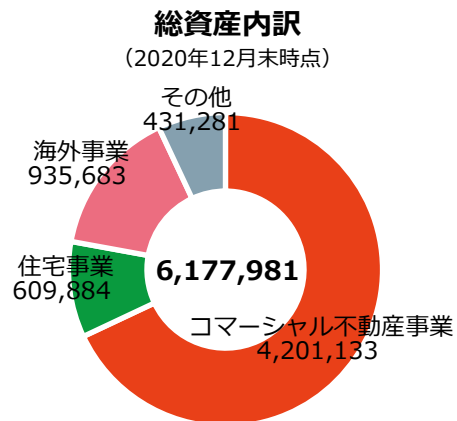
2. 2020年12月末 BS

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2020/12末	2020/3末	増減
流動資産合計	1,292,478	1,115,634	176,843
現金及び預金	370,470	207,896	162,573
受取手形及び営業未収入金	42,206	50,340	△ 8,134
販売用不動産	79,386	72,256	7,129
仕掛販売用不動産	257,916	247,677	10,239
開発用不動産	975	975	△ 0
エクイティ出資	436,490	450,520	△ 14,029
その他	105,030	85,966	19,064
固定資産合計	4,885,503	4,742,602	142,901
有形固定資産合計	4,190,621	4,107,252	83,369
無形固定資産合計	101,062	96,767	4,295
投資有価証券	260,737	236,969	23,767
その他	333,080	301,611	31,468
資産合計	6,177,981	5,858,236	319,744

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2020/12末	2020/3末	増減
負債合計	4,185,171	3,917,030	268,140
流動負債合計	946,184	664,001	282,182
支払手形及び営業未払金	36,302	66,368	△ 30,066
短期借入金	151,797	115,306	36,491
1年内返済予定の長期借入金	145,852	156,778	△ 10,925
コマーシャルペーパー	200,000	50,000	150,000
1年内償還予定の社債	210,000	51,550	158,450
その他	202,231	223,998	△ 21,766
固定負債合計	3,238,986	3,253,028	△ 14,042
社債	645,584	775,584	△ 130,000
長期借入金	1,384,410	1,278,678	105,731
その他	1,208,989	1,198,762	10,226
純資産合計	1,992,810	1,941,206	51,604
株主資本合計	1,212,919	1,163,746	49,173
その他の包括利益累計額合計	573,792	570,716	3,075
新株予約権	269	288	△ 19
非支配株主持分	205,829	206,454	△ 625
負債・純資産合計	6,177,981	5,858,236	319,744



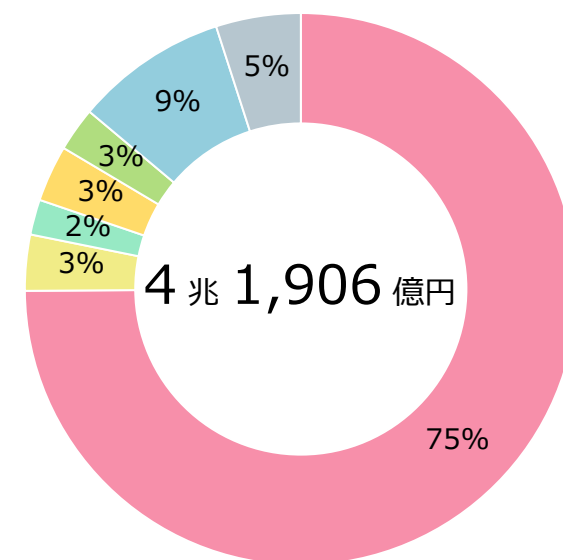
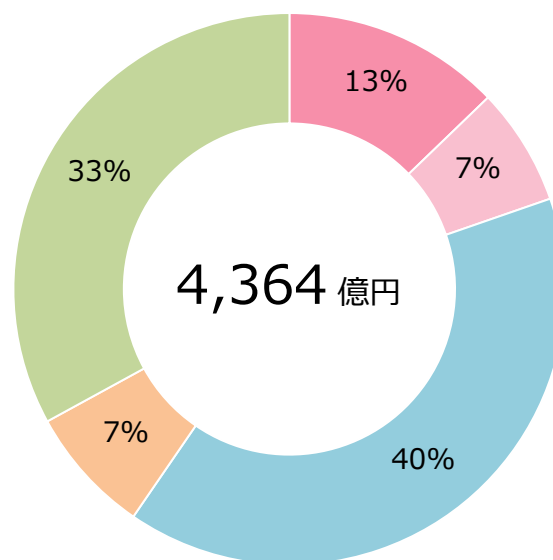
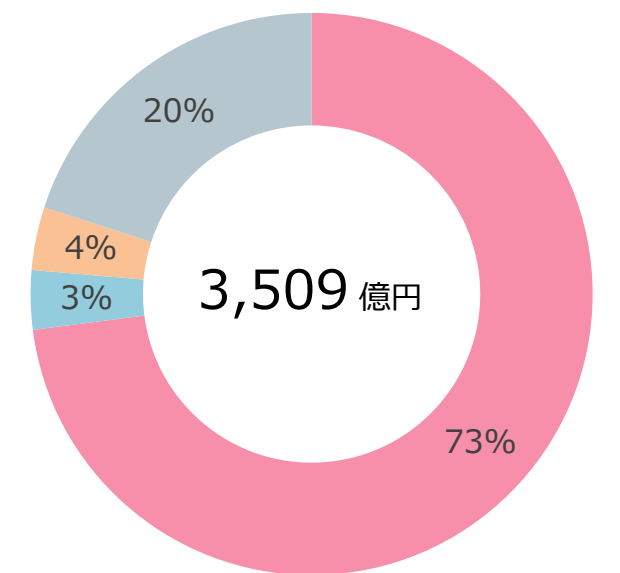
3. 資産状況内訳

(2020年12月末)

棚卸資産内訳

エクイティ出資内訳

有形固定資産内訳



■ 国内分譲マンション ■ 米国 ■ 欧州 ■ その他

■ 国内(オフィスビル) ■ 国内(その他)
■ 米国 ■ 欧州
■ アジア

■ オフィスビル ■ アウトレットモール
■ 物流施設 ■ 商業施設*
■ 賃貸住宅 ■ 海外
■ その他

* アウトレットモール以外

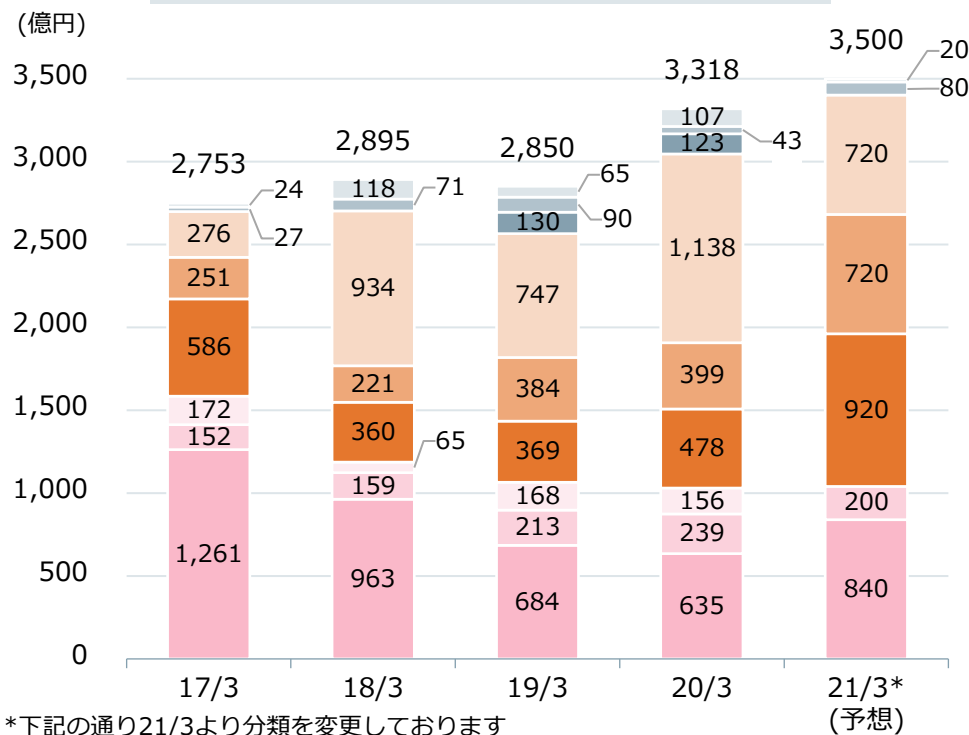
4. 連結キャッシュ・フロー

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

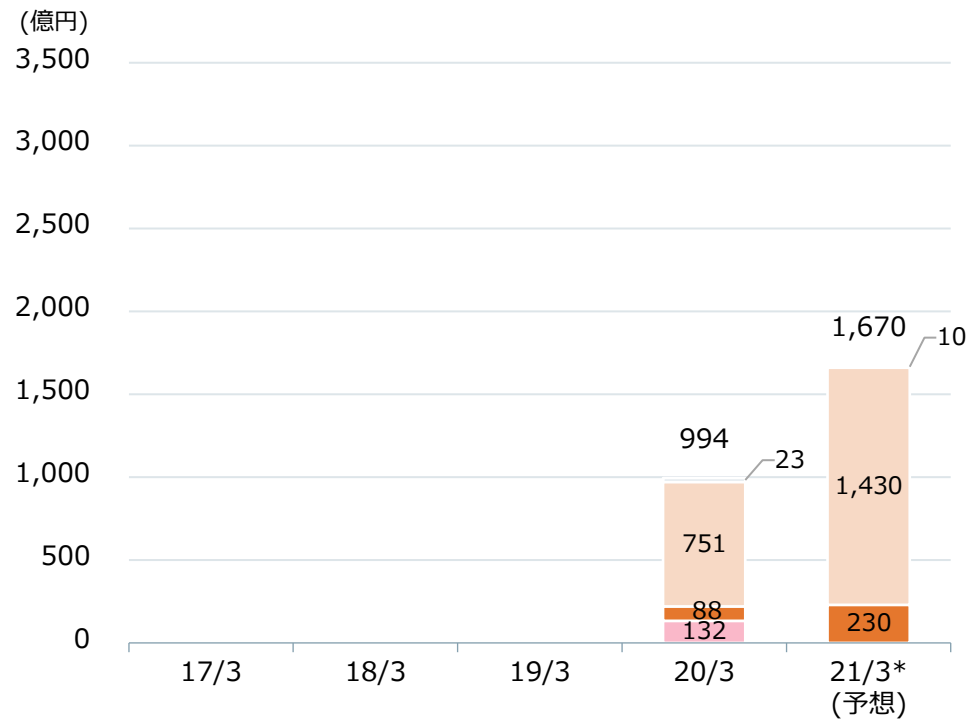
	①2020/3-3Q 実績	②2021/3-3Q 実績	増減 (②－①)	③2020/3 実績	④2021/3 予想	増減 (④－③)
営業活動による キャッシュ・フロー	97,006	98,049	1,043	341,766	97,000	△ 244,766
減価償却費	62,737	66,372	3,634	84,941	89,000	4,059
たな卸資産の増減	31,402	23,630	△ 7,772	148,161	61,000	△ 87,161
エクイティ出資の増減	△ 44,128	13,574	57,702	△ 43,217	△ 143,000	△ 99,783
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 241,345	△ 207,570	33,775	△ 277,440	△ 317,000	△ 39,560
投資有価証券の売却による収入	3,257	12,813	9,555	5,275	14,000	8,725
設備投資	△ 221,279	△ 231,284	△ 10,004	△ 331,857	△ 350,000	△ 18,143
財務活動による キャッシュ・フロー	177,862	273,629	95,766	△ 28,886	143,000	171,886
現金及び現金同等物の 期末残高	210,368	373,948	163,579	213,008	135,000	△ 78,008
フリーキャッシュフロー	△ 144,339	△ 109,520	34,818	64,326	△ 220,000	△ 284,326

5. 投資データ

設備投資の主な内訳



エクイティ出資の主な内訳



<17/3~20/3の凡例>

- ビル事業(単体:新規・再開発ビル)
- ビル事業(単体:リニューアル)
- ビル事業(子会社)
- 生活産業不動産事業
- 住宅事業
- 海外事業
- ホテル・空港事業
- 連結SPCによる投資
- その他(連結消去含む)

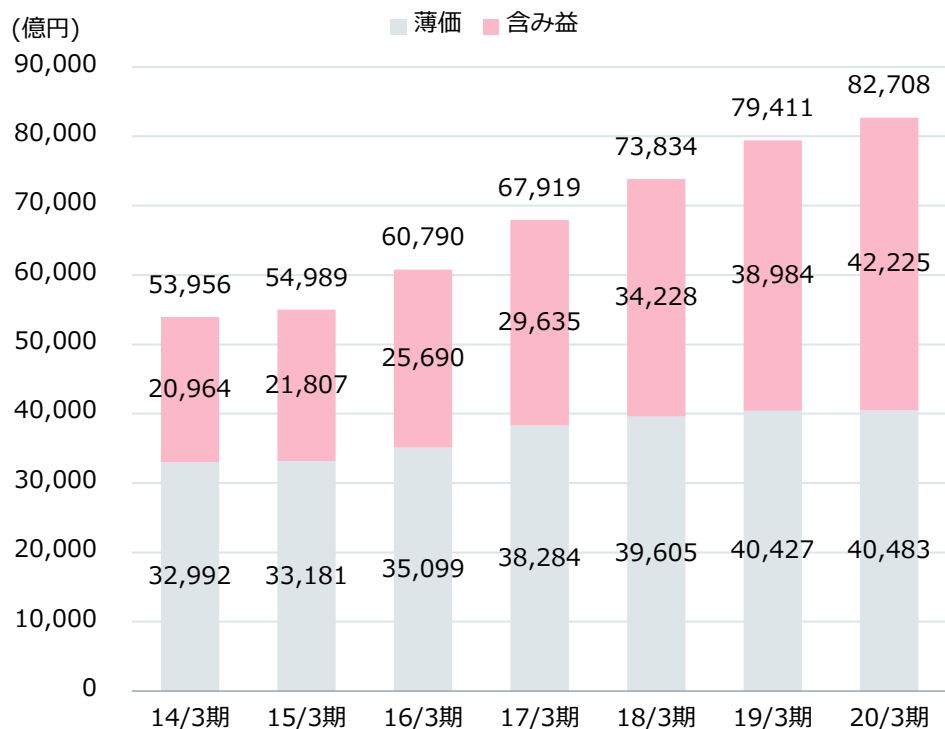
<21/3の凡例>

- オフィス(単体:新規・再開発ビル)
- オフィス(単体:リニューアル)
- オフィス(子会社)
- 住宅
- 商業不動産(単体オフィス除く)
- 海外
- 連結SPCによる投資
- その他(連結消去含む)

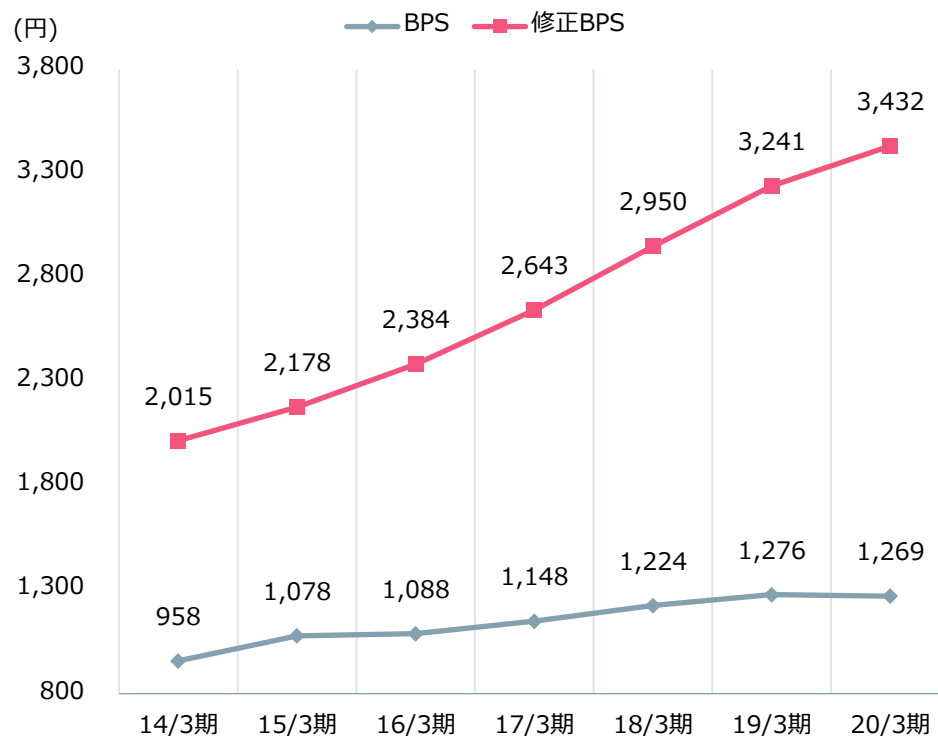
6. 賃貸等不動産の状況①

キャッシュフローの改善やキャップレートの低下等により含み益が約3,000億円増加。

賃貸等不動産の含み益



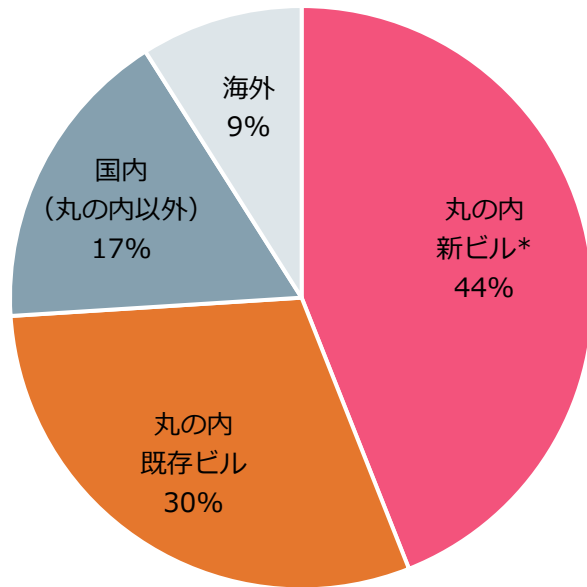
BPS・修正BPS※の状況



※ BPSに含み益（税後）を加えた数値

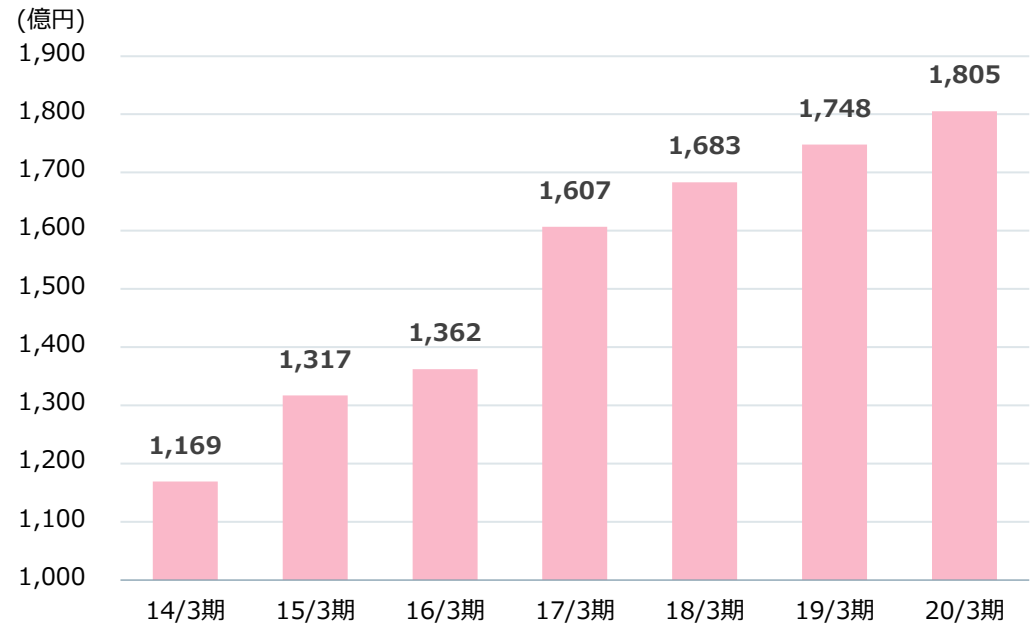
7. 賃貸等不動産の状況②

含み益の内訳



*丸ビル以降の再開発済み物件
2020年3月期実績

賃貸利益の推移



「長期経営計画 2030」の概要

「長期経営計画 2030」に関する詳細は以下をご参照ください
<https://www.mec.co.jp/j/investor/plan/pdf/plan200124.pdf>

1. 新経営計画において目指す姿

※「長期経営計画2030」資料の再掲

【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. 計数目標（2030年目標）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

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

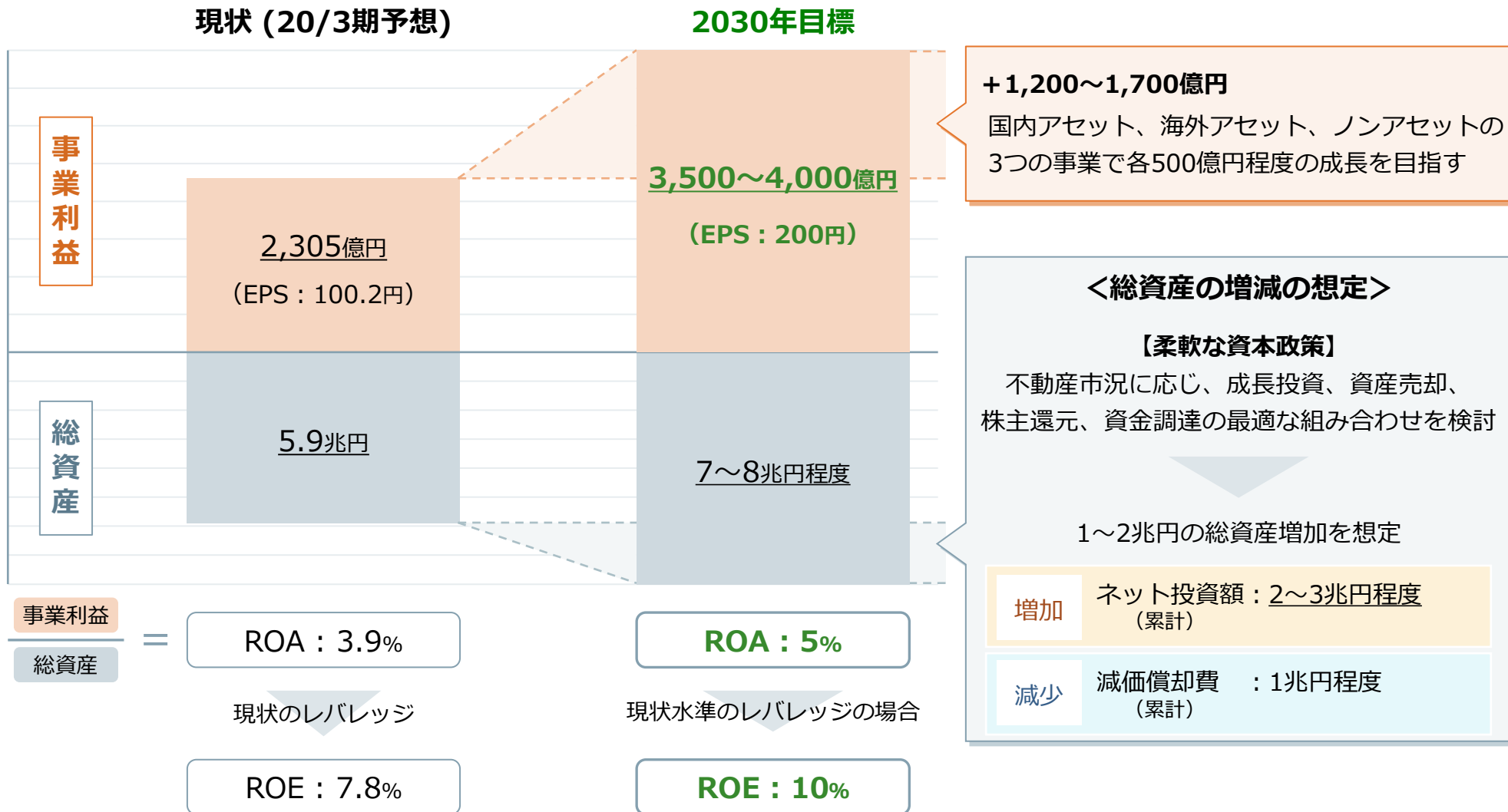
※1 ROA = 事業利益^{※2} / 総資産（期首期末平均）

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
<p>事業利益^{※2}</p> <p>3,500～4,000億円程度</p>	<p>【現状における基本的な枠組み】</p> <p>配当性向：30%程度</p> <p>+</p> <p>資本政策の一環としての 自己株式の取得</p> <p>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</p>	<p>現状の格付水準が維持可能な 財務健全性の確保</p> <p>【参考】現状格付</p> <p>R&I : AA-</p> <p>S&P : A+</p> <p>Moody's : A2</p>

※2 事業利益 = 営業利益 + 持分法投資損益

3. 2030年目標の実現イメージ (ROA・ROE・EPS)

※「長期経営計画2030」資料の再掲

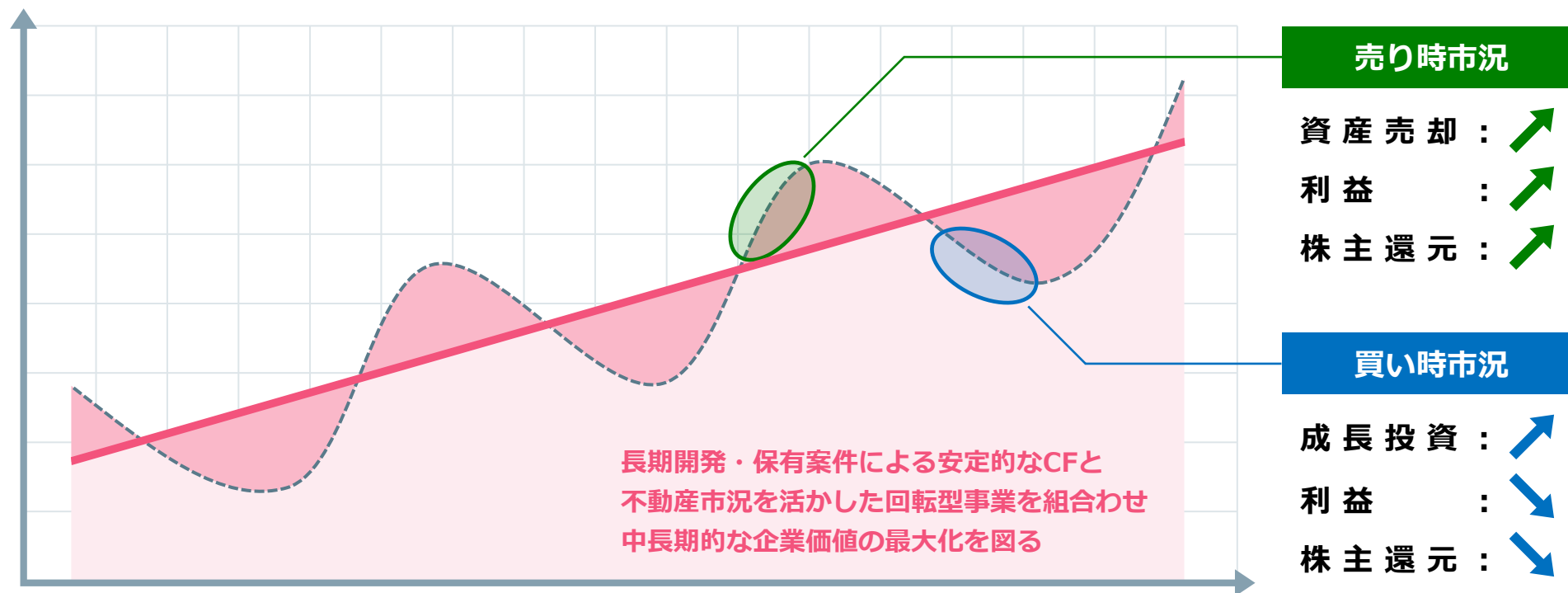


4. 不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策

※「長期経営計画2030」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



5. BSコントロールによる企業価値向上

※「長期経営計画2030」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)

<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

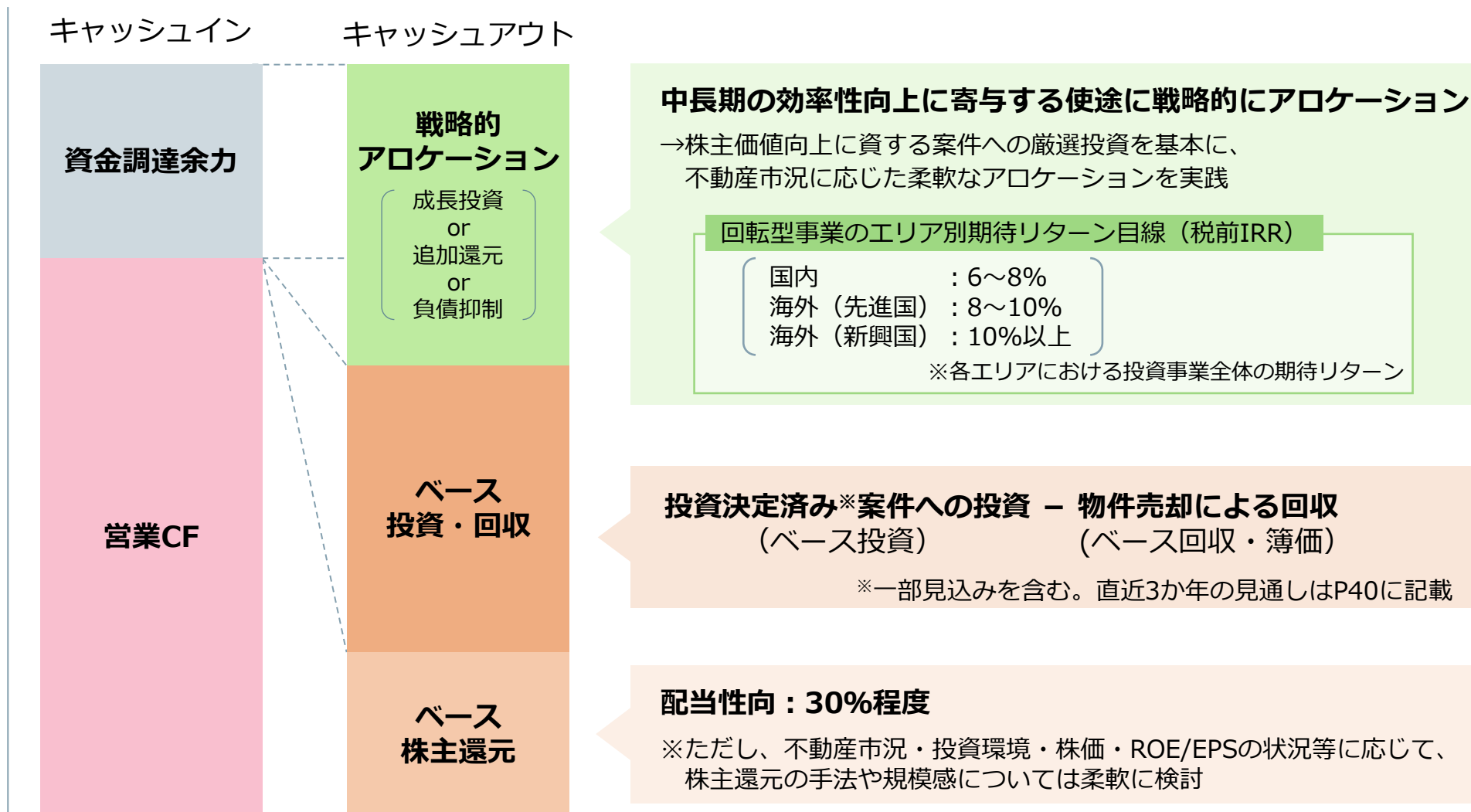
- ◆ 優良投資案件や不動産の買い場を逃さない財務余力
- ◆ 高格付を活かした長期かつ低コストでの資金調達
- ◆ 売り時市況では、物件売却により回収した資金を、株主還元の拡充と財務健全性の維持に充当

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

6. キャピタルアロケーションの方針

※「長期経営計画2030」資料の再掲



7. 事業利益の成長に向けた戦略（2030年目標に向けて）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

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
- ②開発プロジェクトの推進によるNOIの増加
- ③不動産市況に応じた回转型事業の推進
- ④住宅事業における利益構成の最適化

- ①アジアにおける開発事業の拡大
- ②欧州における開発事業の強化と収益基盤の拡充
- ③米国における回转型事業の更なる強化と多様化

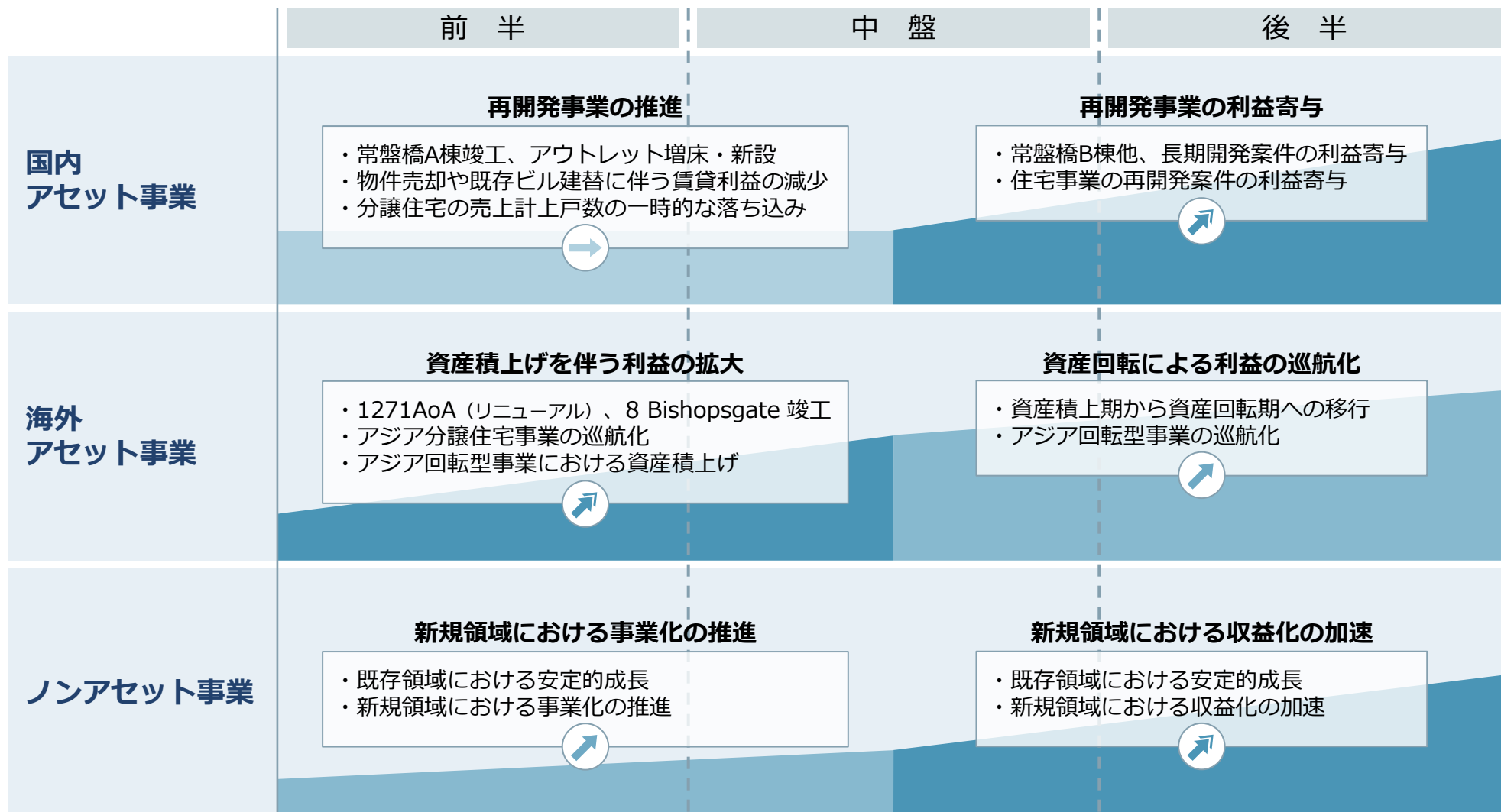
- ①既存領域における着実な利益成長
- ②テクノロジーを活用した新たな取り組み
- ③B to C/B to B to C に着目したサービス・コンテンツの提供

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)

8. 事業利益の成長に向けたロードマップ

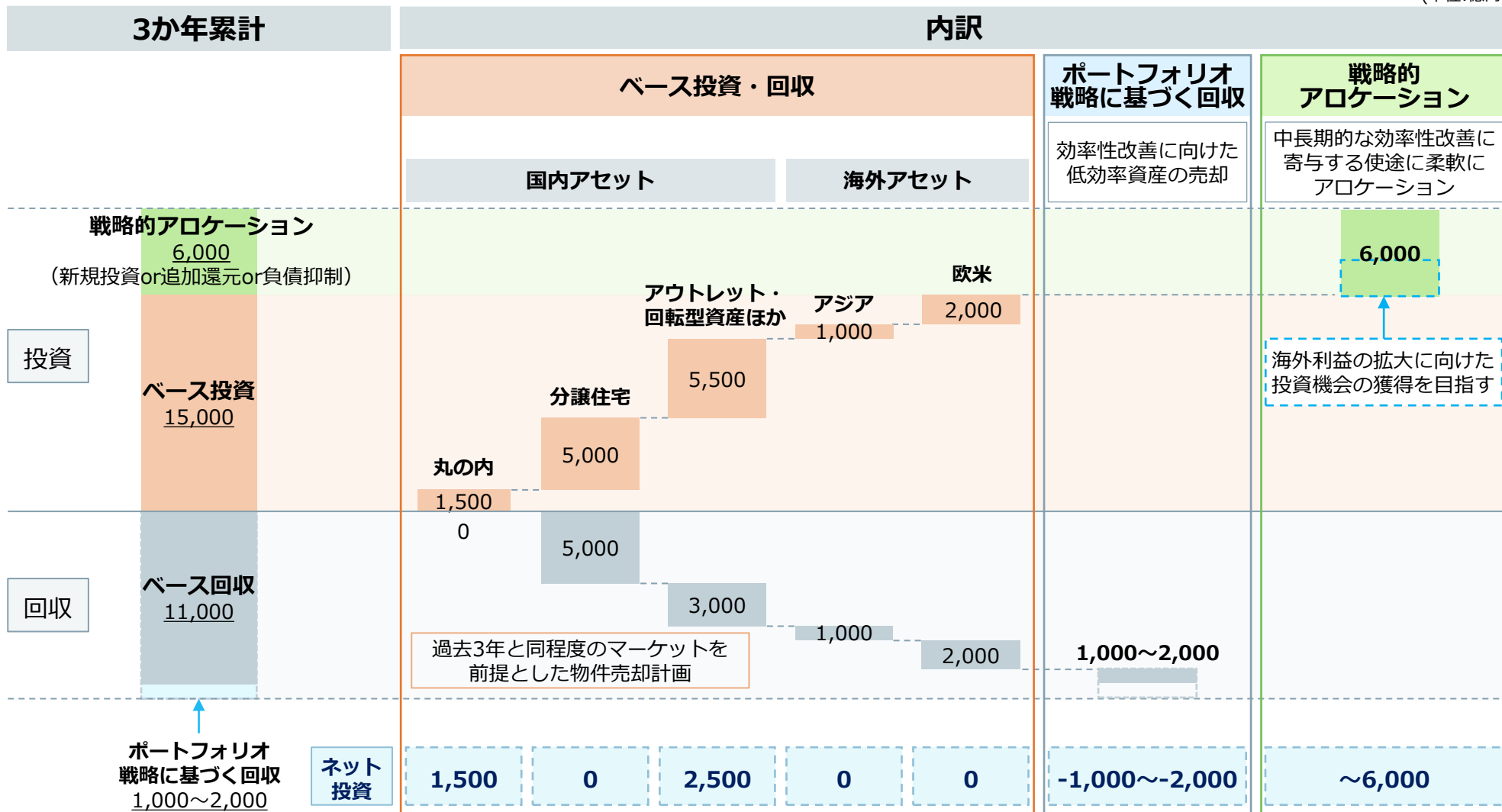
※「長期経営計画2030」資料の再掲



9. 直近3か年の投資回収計画（2021/3期～2023/3期）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

(単位:億円)



事業概要

1. 三菱地所グループの事業展開

コマーシャル不動産事業

<オフィスビル>

丸の内を中心に、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>

大都市圏を中心に、日本全国で商業施設・アウトレットを開発。



<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・空港>

ロイヤルパークホテルズグループとして国内でホテルを展開。また、空港の民間運営事業を開始。



住宅事業

<国内住宅>

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」ブランドを展開。



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。また、アジアでのプロジェクトも展開。



投資マネジメント事業

投資家向けの不動産投資に関する各種サービスを提供。



設計監理・不動産サービス事業

<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。

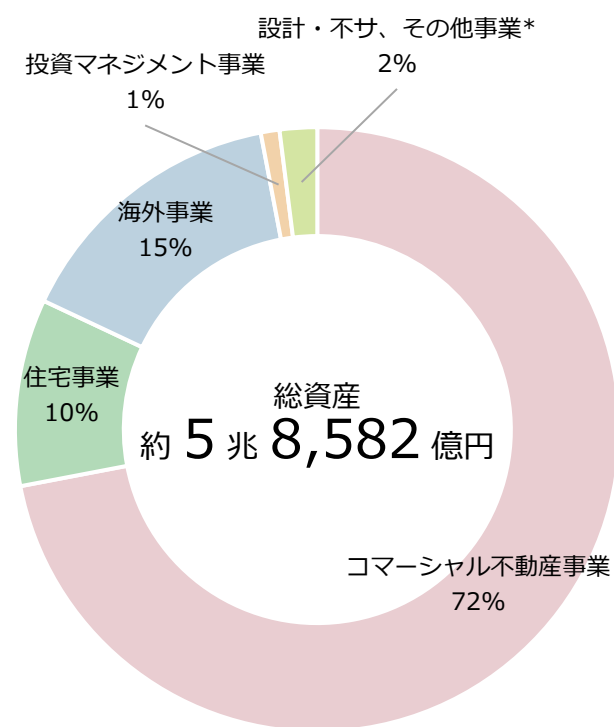
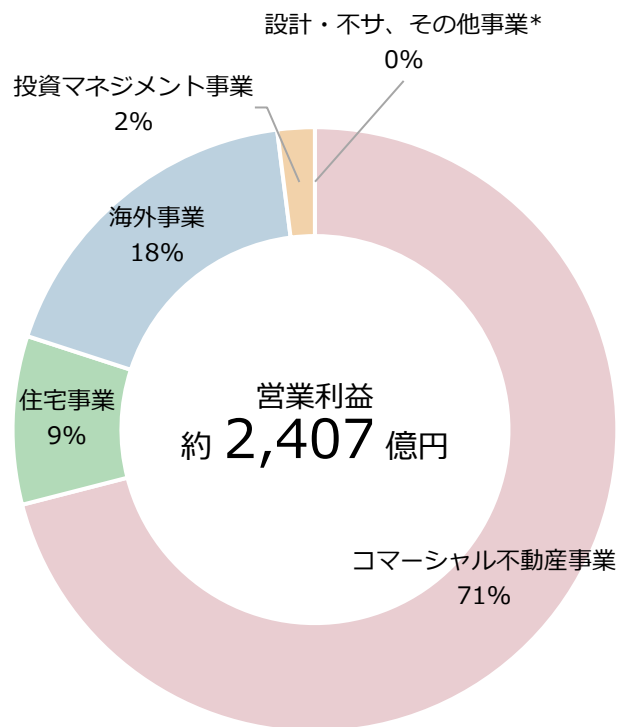
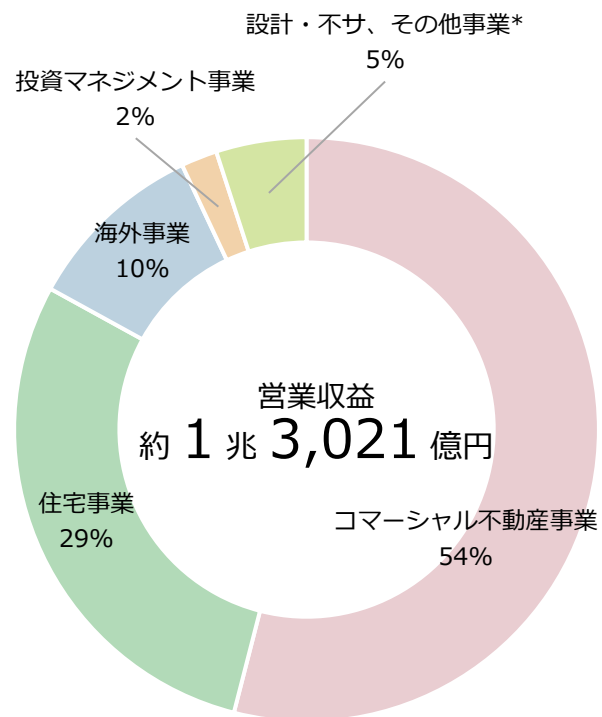


<不動産サービス事業>

三菱地所リアルエステートサービスが不動産仲介、駐車場運営事業等を展開。



2. 事業規模

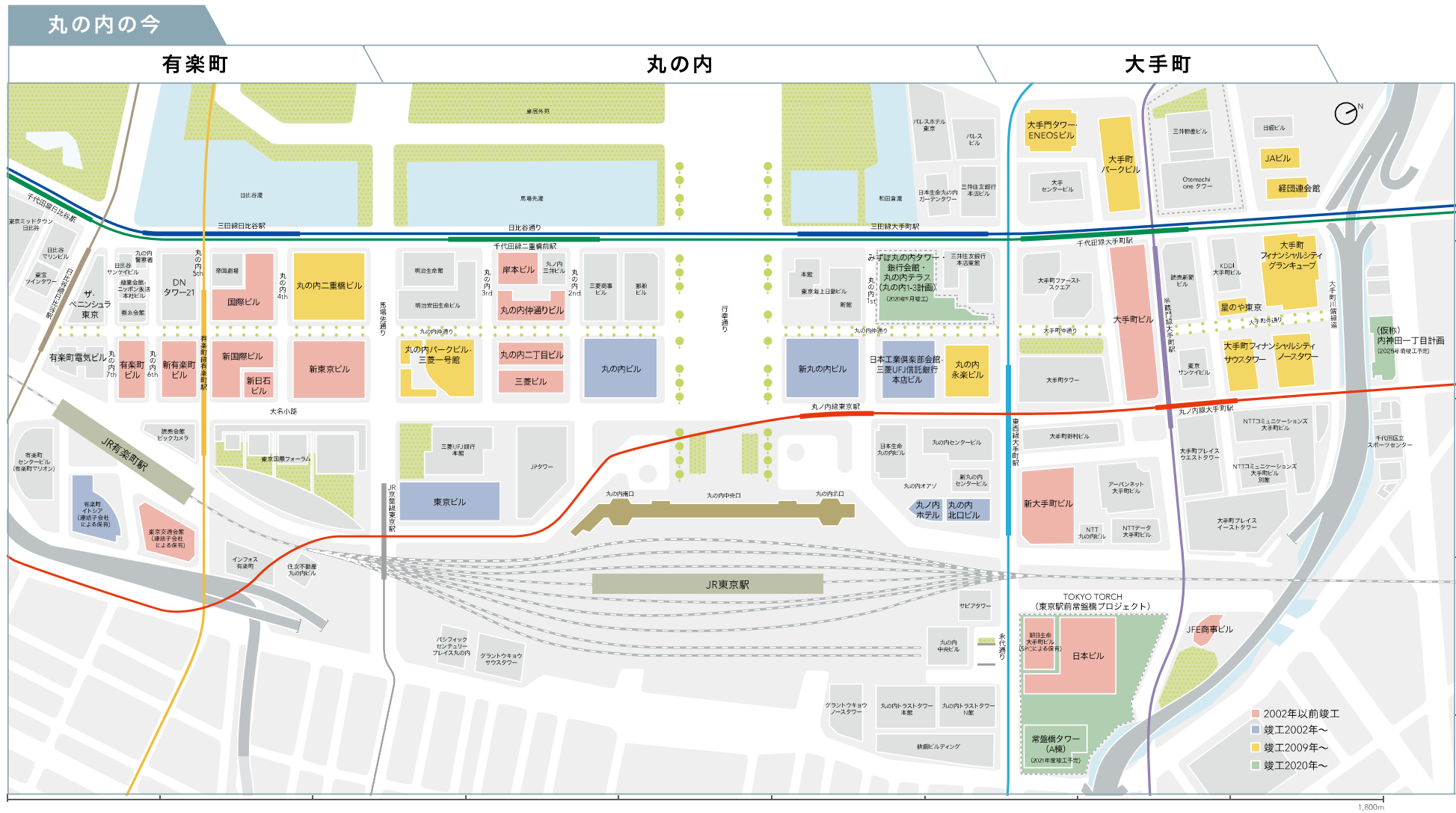


*設計監理・不動産サービス事業、その他の事業
(2020年3月期実績)

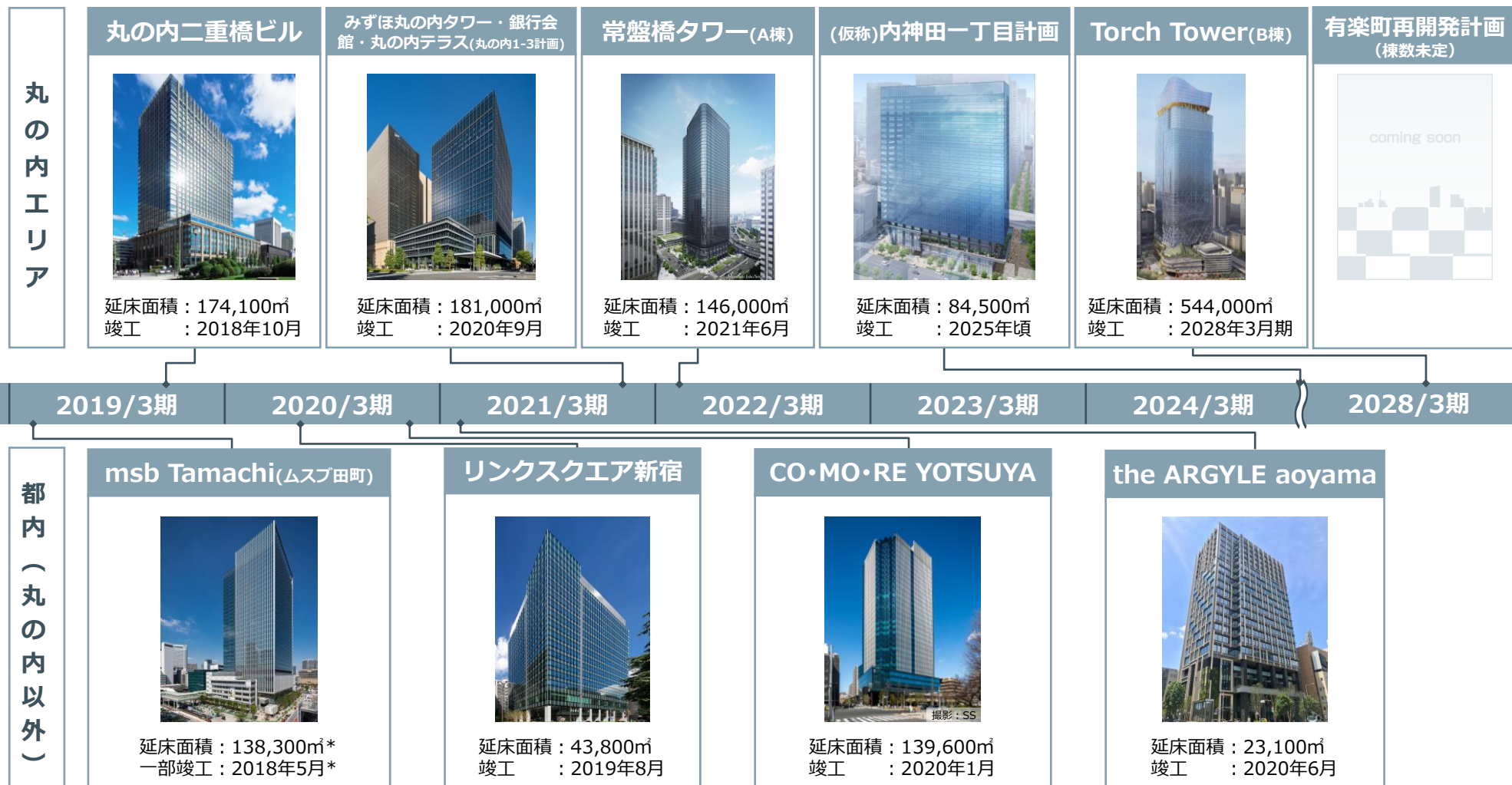
コマーシャル不動産事業

オフィスビル

1. 丸の内エリアマップ



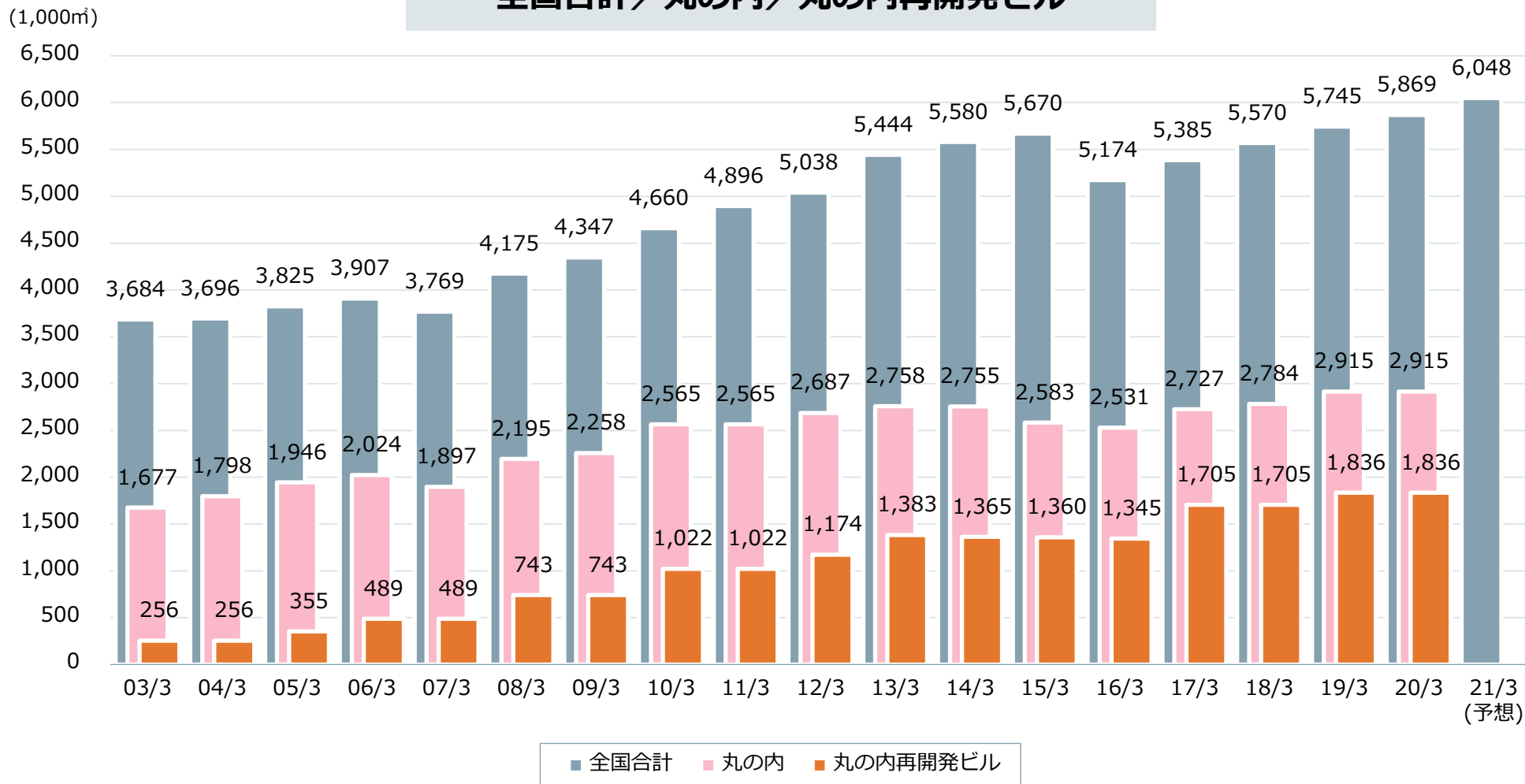
2. パイプライン



*タワーS

3. 決算関連データ：営業延床面積（三菱地所単体）

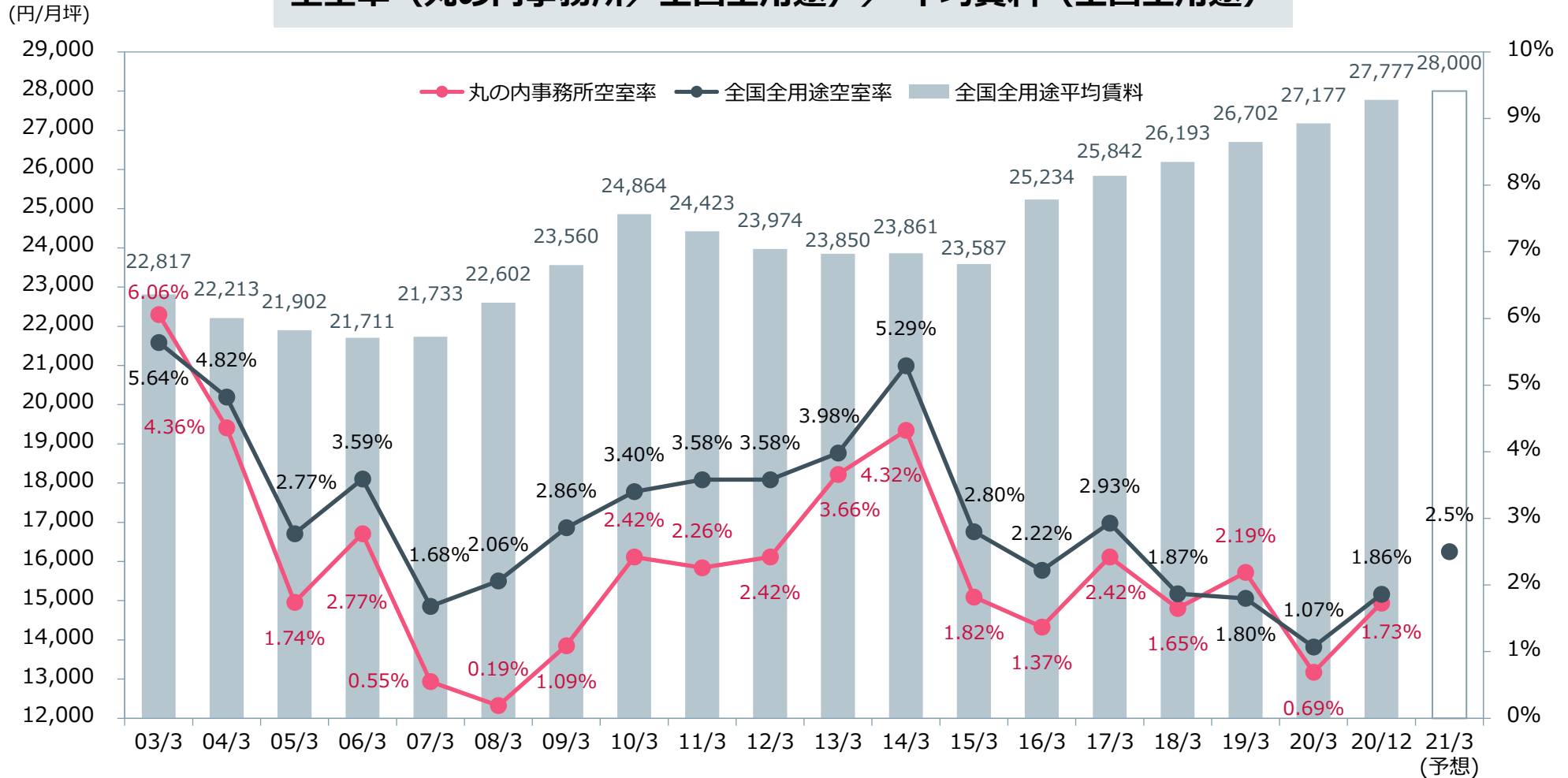
全国合計／丸の内／丸の内再開発ビル



*2016/3期より、生活産業不動産事業の床面積を除いて算出

4. 決算関連データ：空室率／平均賃料（三菱地所単体）

空室率（丸の内事務所／全国全用途） / 平均賃料（全国全用途）



5. 決算関連データ：オフィスビル*¹賃貸収入内訳（三菱地所単体）

（億円）

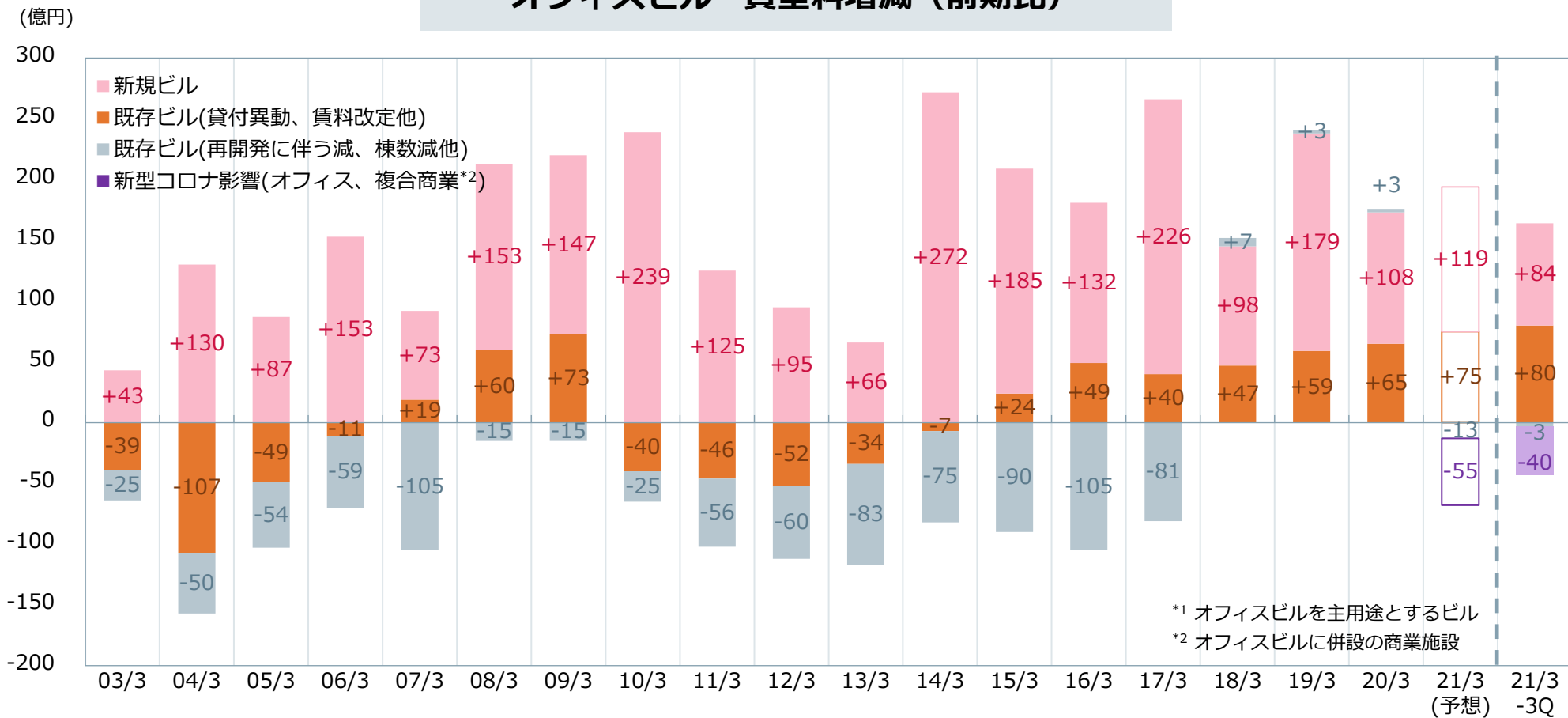
	2020/3-3Q （実績）	2020/3 （実績）	2021/3-3Q （実績）	2021/3 （予想）
オフィスビル*¹賃貸収入内訳	3,017	4,066	3,138	4,186
対前期増減	+112	+ 179	+ 121	+ 119
新ビル貸室料	+ 90	+ 108	+ 84	+ 119
既存ビル貸室料	+ 42	+ 68	+ 76	+ 61
再開発に伴う減、棟数減他	+ 2	+ 3	△ 3	△ 13
貸付異動、賃料改定他	+ 40	+ 65	+ 80	+ 75
	新型コロナ影響	オフィス	-	△ 5
		複合商業*²	△ 40	△ 50
共益費等付帯収入	△ 20	+ 0	+1	△ 6

*¹ オフィスビルを主用途とするビル

*² オフィスビルに併設の商業施設

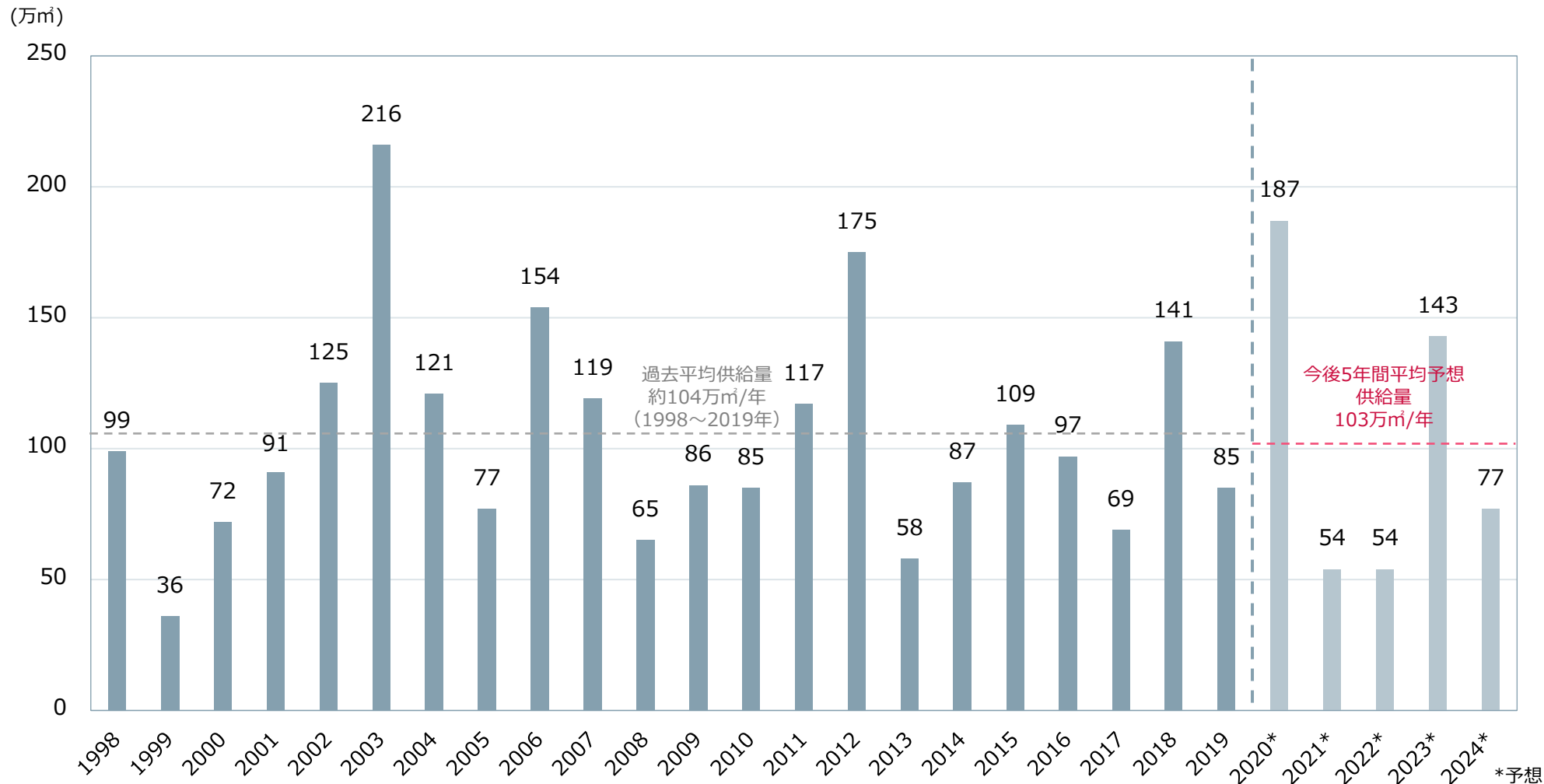
6. 決算関連データ：オフィスビル*¹貸室料推移（三菱地所単体）

オフィスビル*¹貸室料増減（前期比）



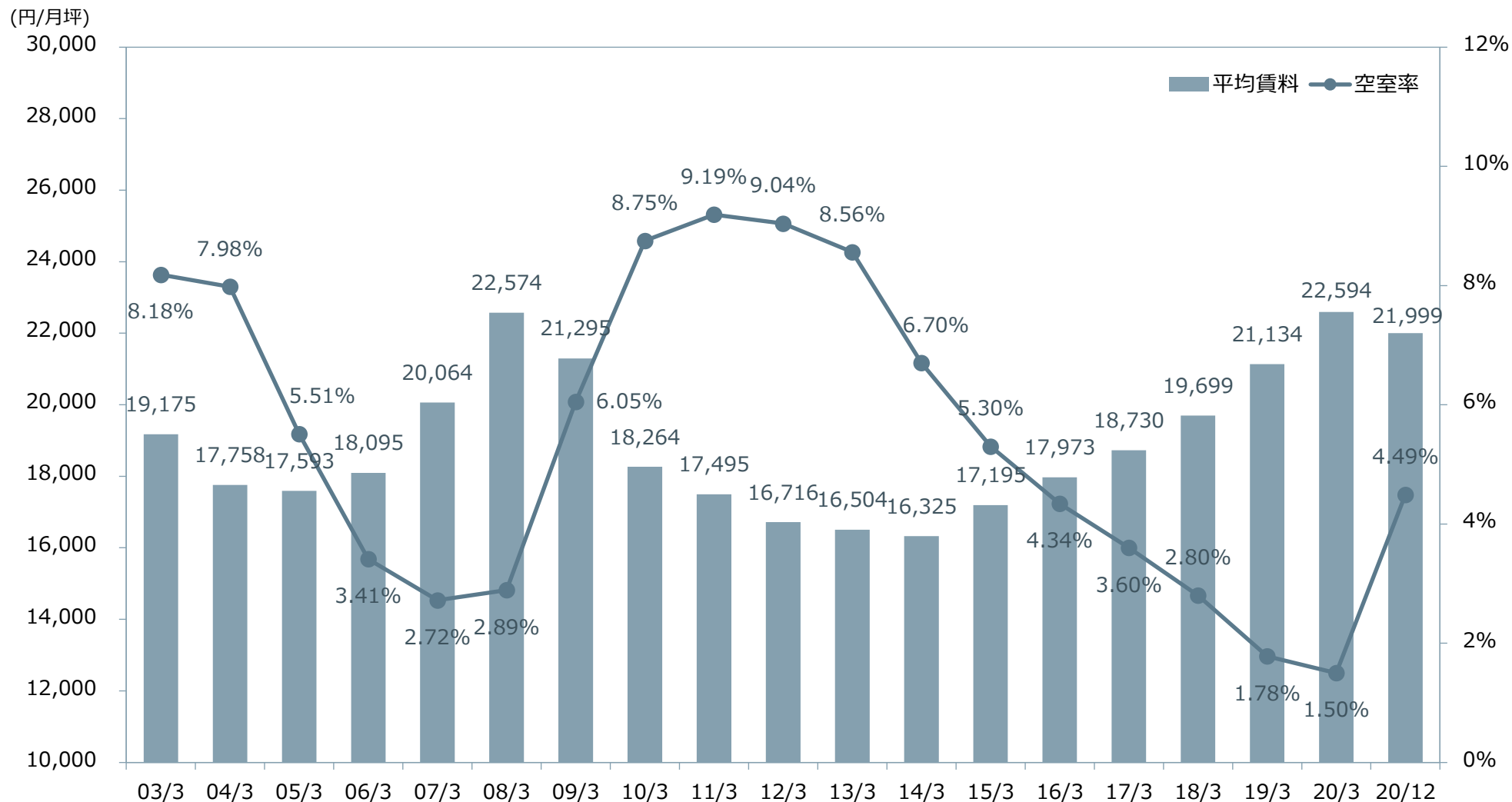
合計	-21	-27	-16	+83	-13	+198	+205	+174	+23	-17	-51	+190	+119	+76	+185	+152	+241	+176	+126	+121
----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	-----	-----	-----	------	------	-----	------	------	------	------	------	------

7. オフィスマーケットデータ：大規模オフィスビル新規供給量（東京23区）



※調査対象：事務所延床面積10,000㎡以上のビル
出典：森ビル

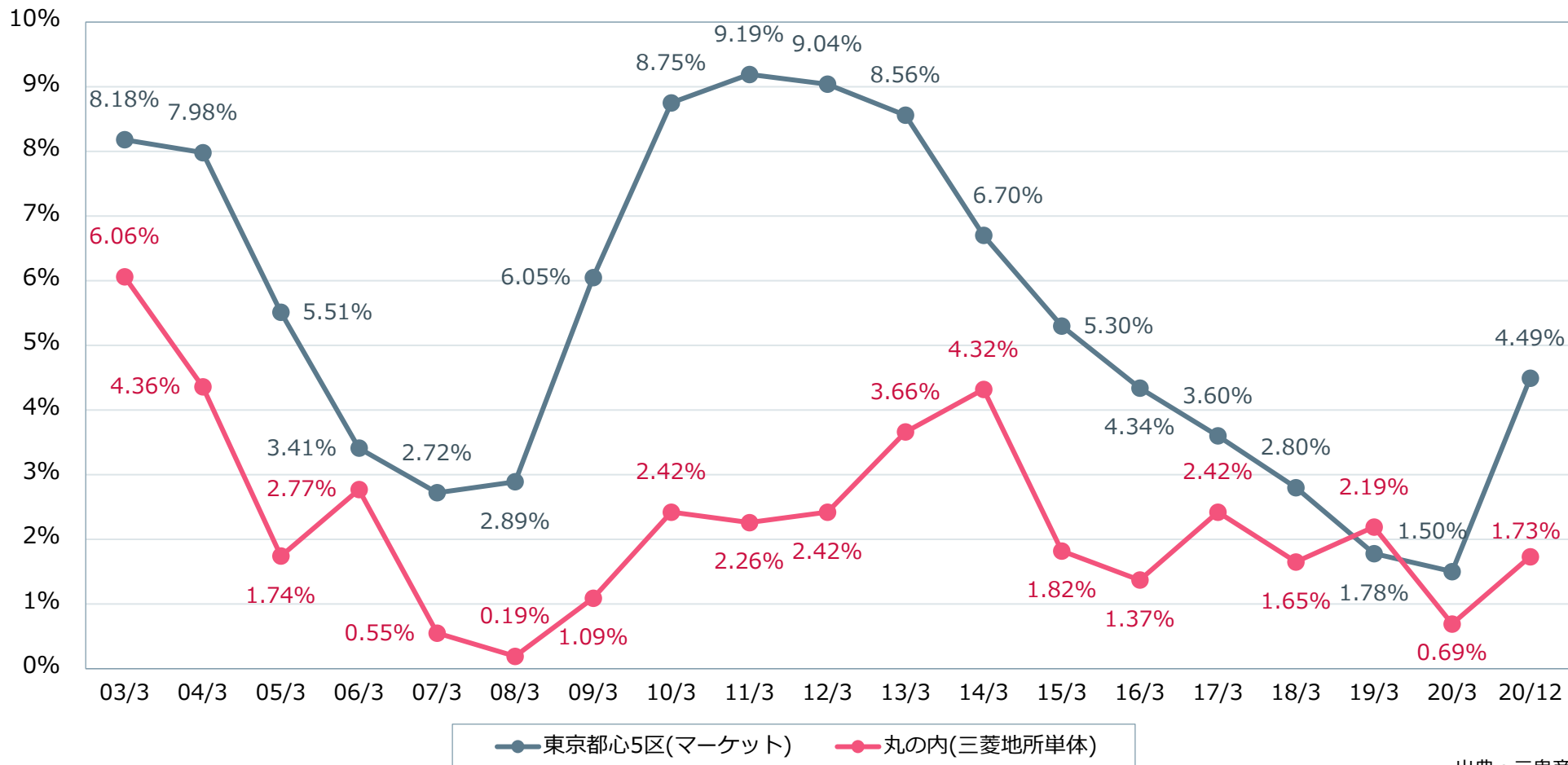
8. オフィスマーケットデータ：空室率／平均賃料（東京都心5区）



出典：三鬼商事

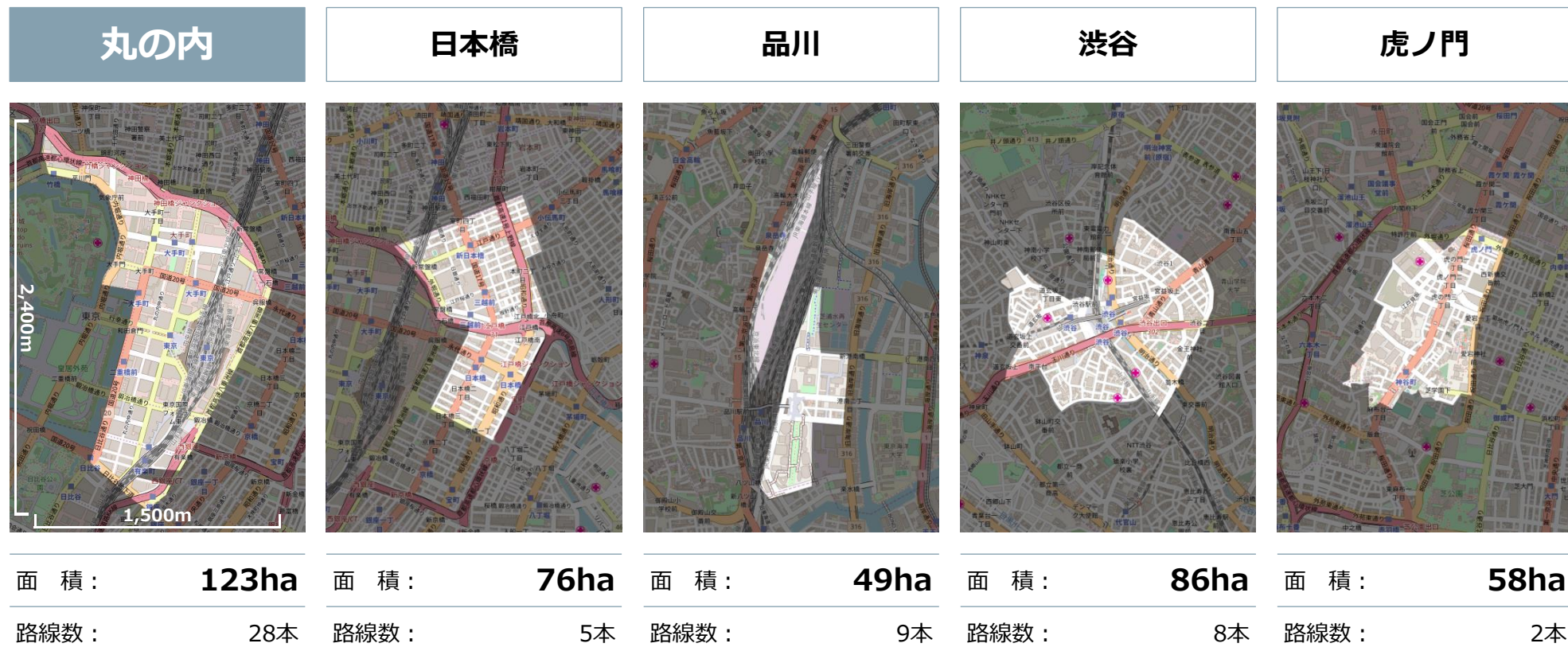
9. 丸の内の優位性：空室率

東京都心5区（マーケット） vs. 丸の内（三菱地所単体）



出典：三鬼商事

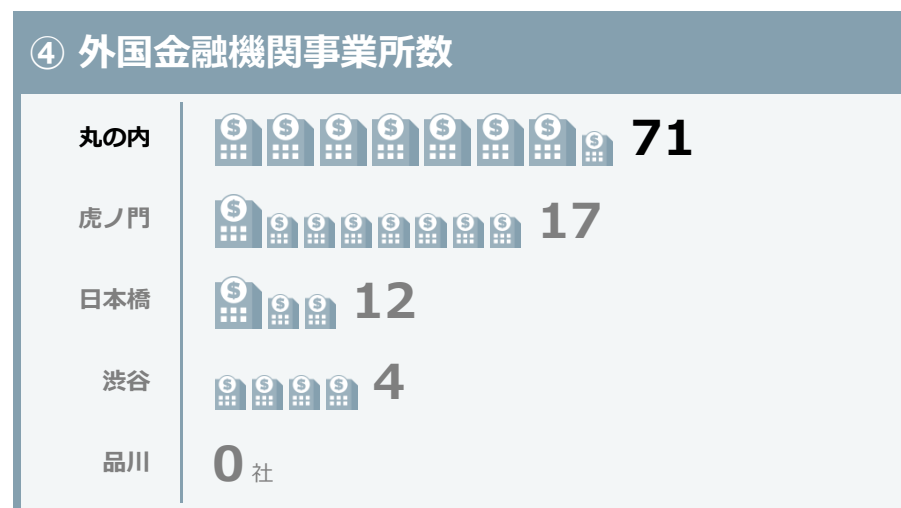
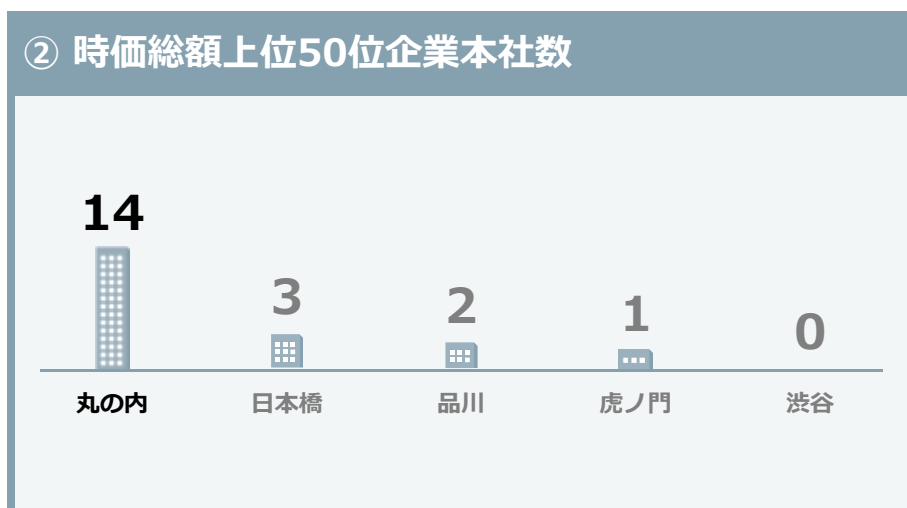
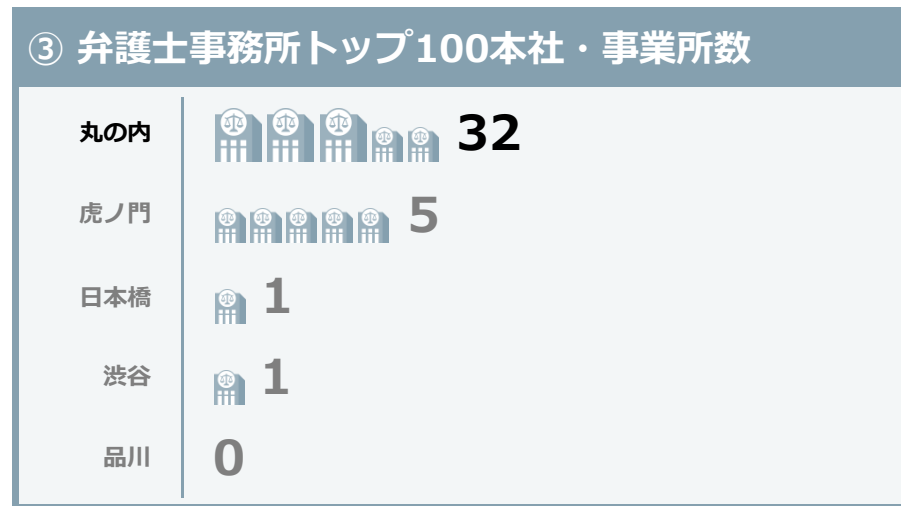
10. 丸の内の優位性：エリア面積／路線数



©Open Street Map

11. 丸の内の優位性：本社数／事業所数

（データ：2020年3月時点）

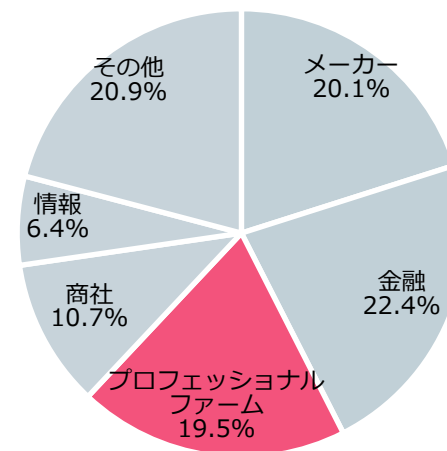
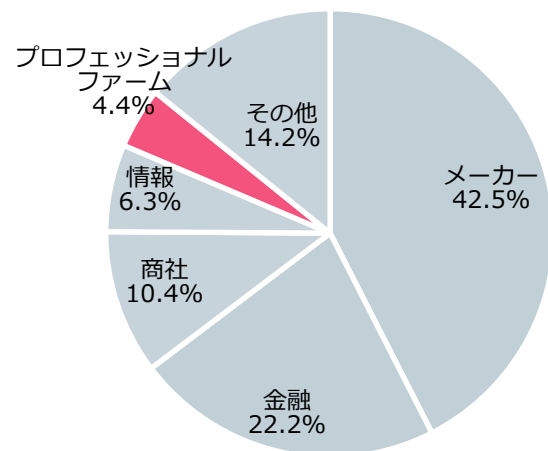


12. 丸の内データ：丸の内のテナント構成（三菱地所単体）

2000年3月	業種	面積比率
1	メーカー	42.5%
2	金融	22.2%
3	商社	10.4%
4	情報	6.3%
5	プロフェッショナルファーム	4.4%
	その他	14.2%



2020年3月	業種	面積比率
1	金融	22.4%
2	メーカー	20.1%
3	プロフェッショナルファーム	19.5%
4	商社	10.7%
5	情報	6.4%
	その他	20.9%



13. 丸の内データ：丸の内エリアの開発手法

容積率の引き上げ

用途地域の見直しにより、丸の内エリアの指定容積率が引き上げ

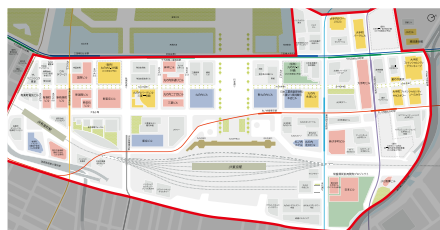
1,000% → 1,300% (2004年6月)

※一部エリアは1,200%

容積の移転：特例容積率適用地区制度

一定の与件を満たす複数敷地間で容積を移転することが可能

「特例容積適用区域」の範囲



◆活用事例：東京駅の未利用余剰容積を、周辺ビルに移転



容積率の緩和：都市再生特別地区

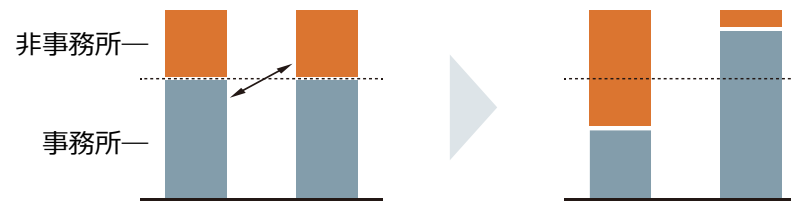
都市再生に対する貢献を認められた場合、都市計画の特例により貢献度合いに応じた容積率等の緩和を受けることが可能

例：国際ビジネス拠点（Global Business Hub Tokyo等）
 良好な都市環境の整備（皇居お堀の水質改善等）
 BCP機能（電力と水の自立化等）

用途入れ替え：非事務用途の集約

複数計画を並行して進める際に、一定の割合で設置が求められている非事務用途床の集約や配分が可能

◆活用事例：オフィス・ホテル間で用途を集約



オフィス

オフィスの非事務用途を
 ホテルに集約して、
 オフィスの事務所面積を拡大



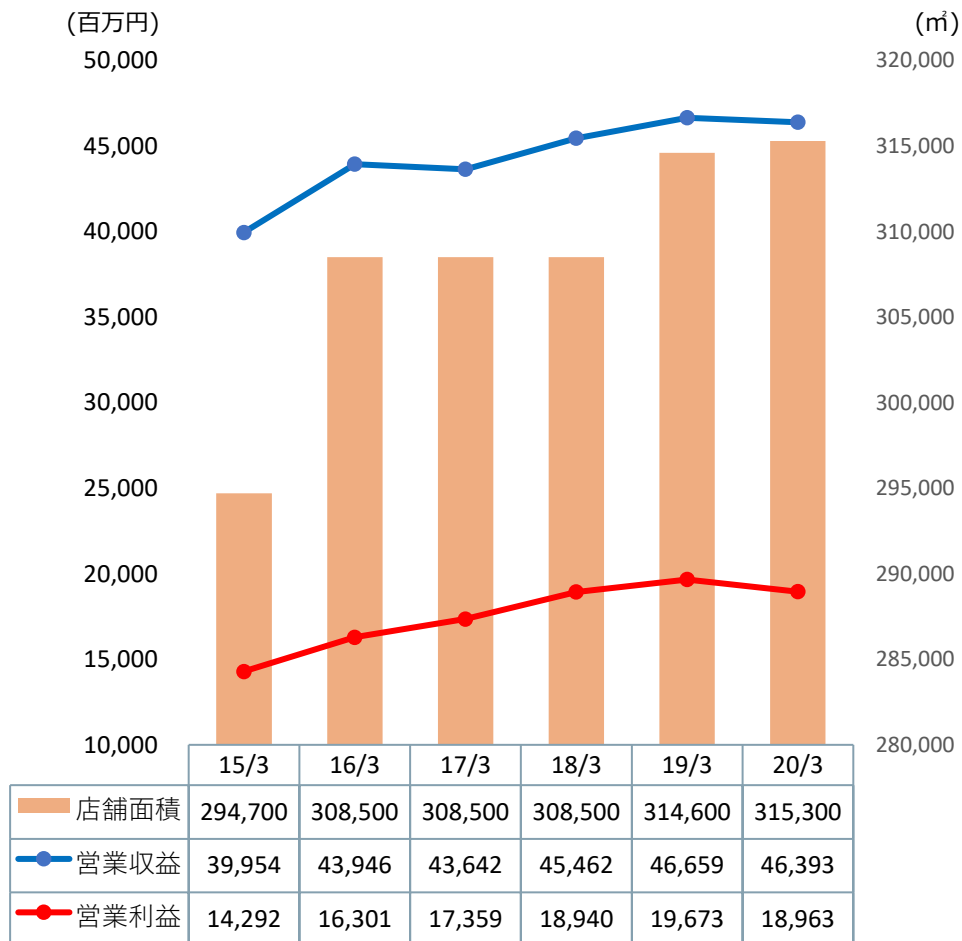
ホテル

コマーシャル不動産事業

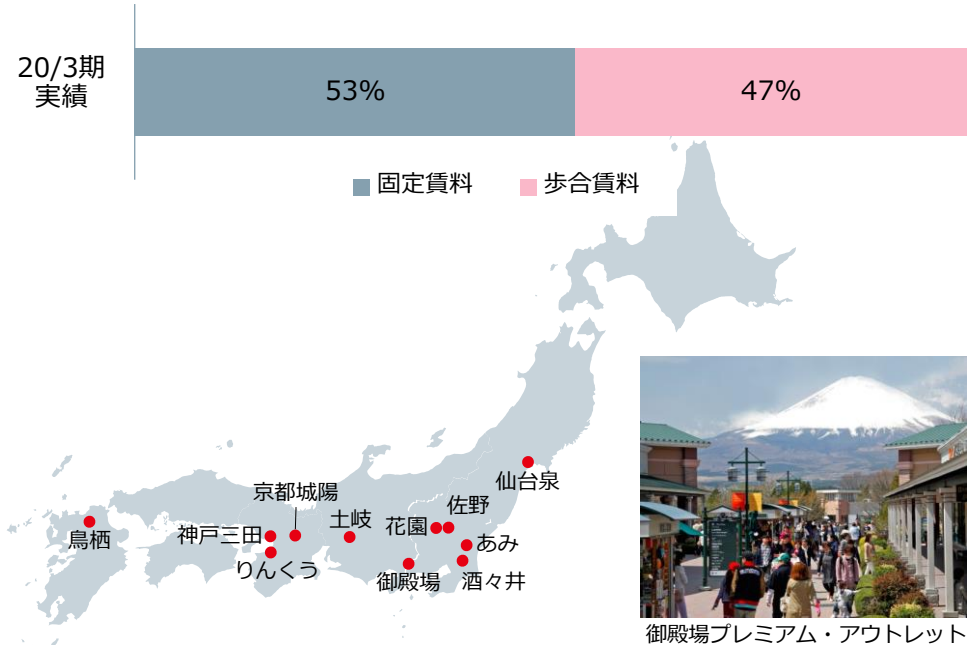
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港

1. アウトレットモール事業

店舗面積および営業収益・営業利益推移



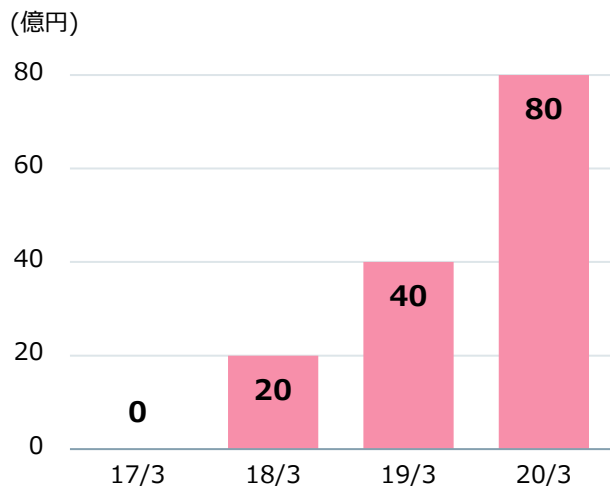
全施設平均歩合固定比率(賃料)



サイト名	オープン時期	店舗面積
御殿場（第4期）	2020年6月	増床前：約44,600m ² →現在：約61,000m ² (+37%)
りんくう（第5期）	2020年8月	増床前：約39,400m ² →現在：約50,100m ² (+27%)
ふかや花園（新設）	2022年秋	約25,000m ²
京都城陽（新設）	2024年春	

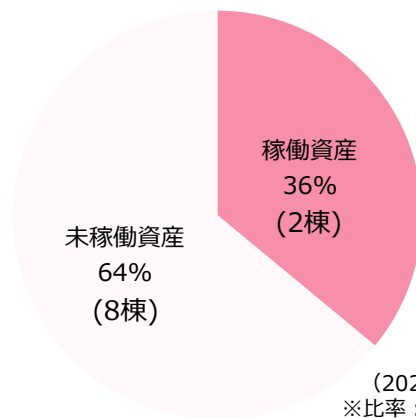
2. 物流施設事業

売却益推移



資産残高

約 **270** 億円



(2020年3月末)
※比率：金額ベース
※東京流通センターは除く

稼働中物流施設

累計開発済み施設数 **13** 施設
 稼働中施設数 **2** 施設
 稼働中延床面積 **51** 千㎡

(2020年3月末)
※東京流通センターは除く



東京流通センター 物流ビルB棟



ロジクロス横浜港北

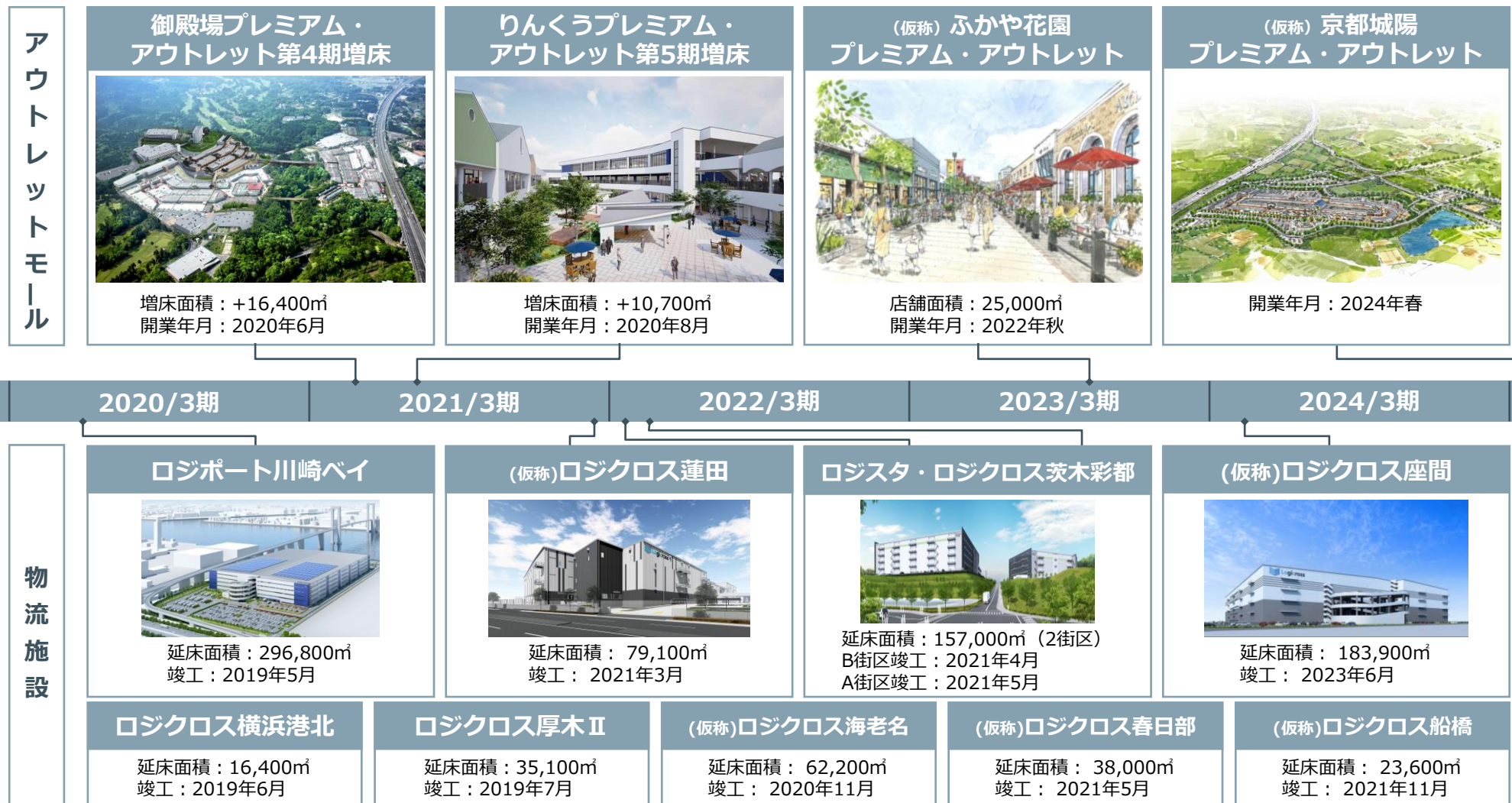


ロジクロス厚木Ⅱ



ロジスタ・ロジクロス茨木彩都

3. アウトレットモール・物流施設パイプライン



4. ホテル（開発・運営）事業



ザ ロイヤルパークホテル
アイコニック 大阪御堂筋



(仮称) 大通西1丁目プロジェクト

ホテル運営事業

物件名	所在地	客室数	開業年月
ロイヤルパークホテル	東京都中央区	419	1989年6月
横浜ロイヤルパークホテル	神奈川県横浜市	603	1993年9月
仙台ロイヤルパークホテル	宮城県仙台市	110	1995年4月
ザ ロイヤルパークホテル 東京汐留	東京都港区	490	2003年7月
丸ノ内ホテル	東京都千代田区	205	2004年10月
ザ ロイヤルパークホテル 京都三条	京都府京都市	172	2011年7月
ザ ロイヤルパークホテル 福岡	福岡県福岡市	174	2011年10月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 名古屋	愛知県名古屋市	153	2013年11月
ザ ロイヤルパークホテル 東京羽田	東京都大田区	313	2014年9月
ザ ロイヤルパークホテル 京都四条	京都府京都市	127	2018年4月
ザ ロイヤルパークホテル 広島リバーサイド	広島県広島市	127	2018年10月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 銀座8	東京都中央区	121	2019年3月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 大阪北浜	大阪府大阪市	238	2019年6月
ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 大阪御堂筋	大阪府大阪市	352	2020年3月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 神戸三宮	兵庫県神戸市	170	2021年1月
ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路	京都府京都市	246	2021年3月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 京都二条	京都府京都市	180	2021年春
(仮称) 大通西1丁目プロジェクト	北海道札幌市	130	2021年秋
(仮称) ザ ロイヤルパークホテル 京都烏丸御池	京都府京都市	200	2022年春
銀座6丁目ホテル計画	東京都中央区	160	2022年秋
名古屋栄ホテル計画	愛知県名古屋市	250	2024年度

ホテル開発事業

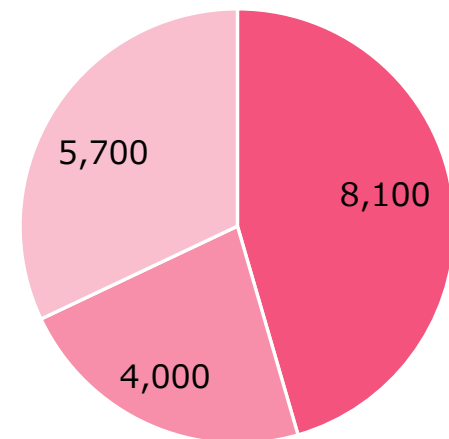
物件名	所在地	客室数	着工年月	開業年月
ザ ロイヤルパークホテル 京都四条	京都府京都市	127	-	2018年4月
MJ HOTEL 浅草	東京都台東区	166	2017年3月	未定
ザ ロイヤルパーク キャンパス 神戸三宮	兵庫県神戸市	170	2019年9月	2021年1月
ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路	京都府京都市	246	2019年6月	2021年3月
(仮称) 浅草雷門二丁目ホテル計画	東京都台東区	51	2019年12月	2021年春
(仮称) 京都岡崎ホテル計画	京都府京都市	60	2020年2月	2022年春
(仮称) 大通西1丁目プロジェクト	北海道札幌市	130	2020年3月	2021年秋
ヒルトン沖縄宮古島リゾート	沖縄県宮古島市	329	-	2024年3月期

住宅事業

1. 分譲マンション事業データ

	2020/3-3Q (実績)	2020/3 (実績)	2021/3-3Q (実績)	2021/3 (予想)
売上	97,057百万円	202,876百万円	95,822百万円	201,000百万円
売上計上戸数	1,515戸	3,214戸	1,624戸	3,400戸
粗利益率	16.8%	17.8%	19.2%	18.6%
完成在庫	441戸	373戸	240戸	-
新規発売戸数	2,463戸	2,924戸	1,655戸	2,100戸

ランドバンク 計上時期内訳
(2020年9月末時点)



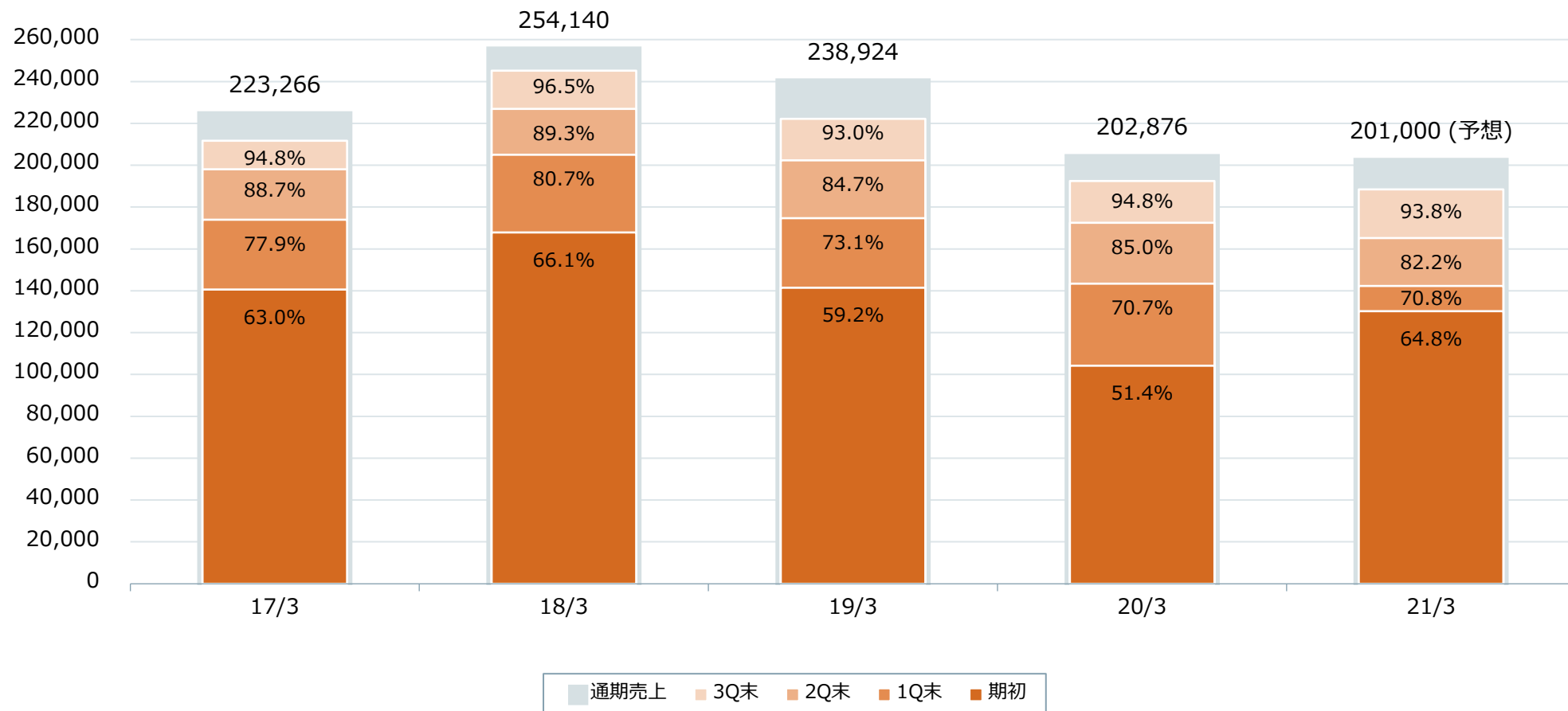
合計：17,800戸

- 21/3期~23/3期
- 24/3期~26/3期
- 27/3期~

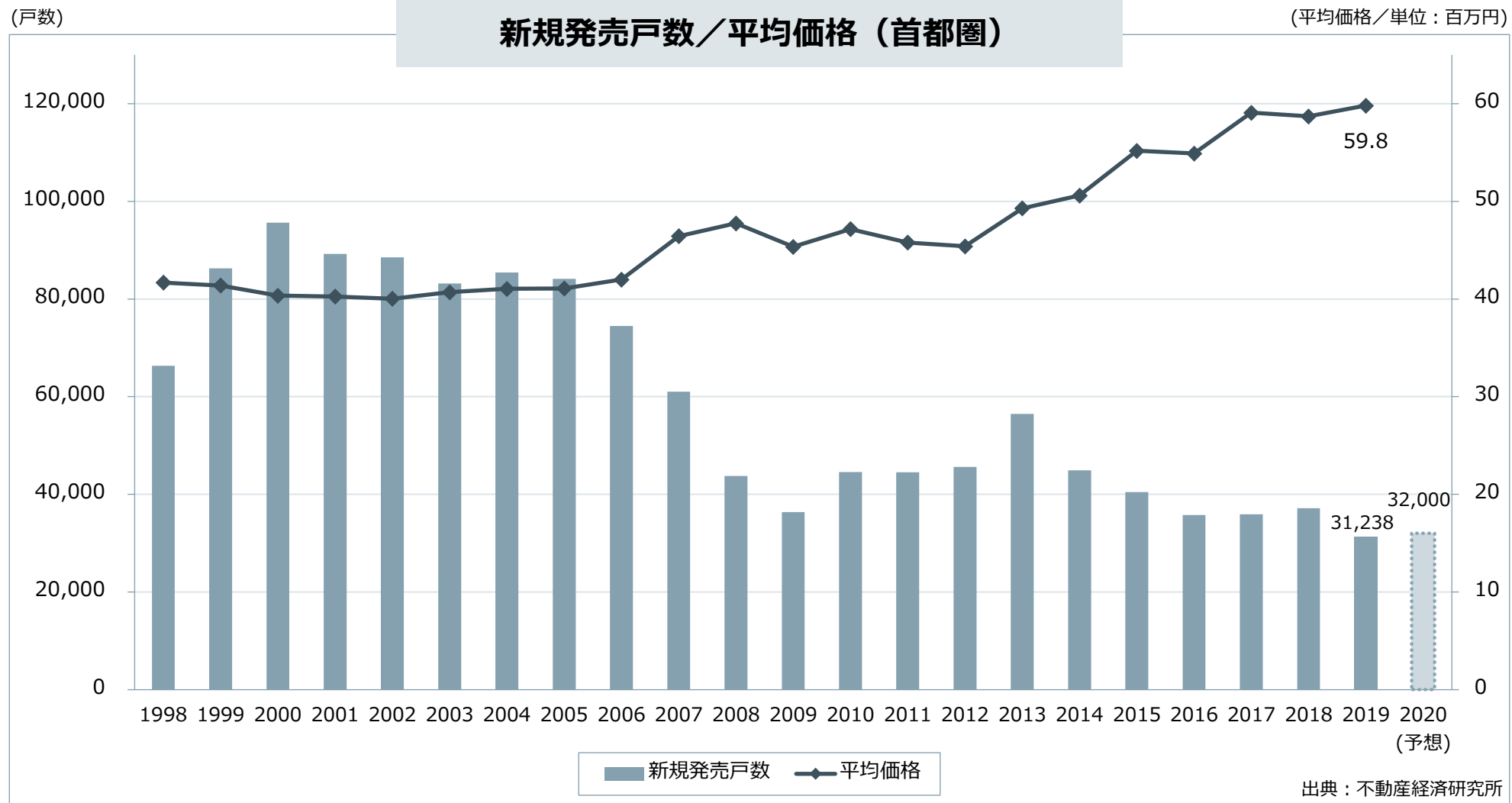
2. 分譲マンション事業データ②

契約進捗率（売上ベース）

(百万円)



3. 分譲マンションマーケットデータ



4. 再開発・大規模開発事業

再開発・大規模開発物件

引渡開始年度	所在	計画名	全体戸数
2021年3月期	千葉県習志野市	津田沼 ザ・タワー	759
2021年3月期	東京都足立区	千住ザ・タワー	184
2021年3月期	神奈川県厚木市	ザ・パークハウス 本厚木タワー	163
2021年3月期	埼玉県川口市	ザ・パークハウス 川口本町	162
2021年3月期	千葉県千葉市	幕張ベイパーク スカイランドタワー	826
2021年3月期	鹿児島県鹿児島市	ザ・パークハウス 鹿児島中央タワー	210
2021年3月期	東京都新宿区	ザ・レジデンス四谷アベニュー／ガーデン	60
2021年3月期	東京都品川区	クレヴィアタワー大井町 THE RESIDENCE	136
2022年3月期	東京都文京区	パークコート文京小石川ザ・タワー	571
2022年3月期	東京都江東区	プラウドタワー亀戸クロス	934
2023年3月期	長崎県長崎市	新大工町地区第一種市街地再開発事業	240
2023年3月期	神奈川県横浜市	川和町駅周辺西地区土地区画整理事業H街区	183
2024年3月期	東京都品川区	戸越五丁目19番地区第一種市街地再開発事業	241
2025年3月期～	首都圏	浜松町二丁目地区第一種市街地再開発事業等 ^{*1}	計18,550 ^{*2}
	首都圏以外	湊町三丁目C街区地区第一種市街地再開発事業等 ^{*1}	計3,380 ^{*2}

^{*1} 2024年度以降引渡予定の推進中プロジェクト約25件

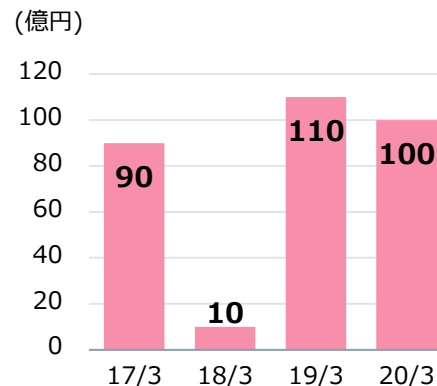
^{*2} 計画が予定されている複数プロジェクトの合計戸数



ザ・パークハウス 本厚木タワー

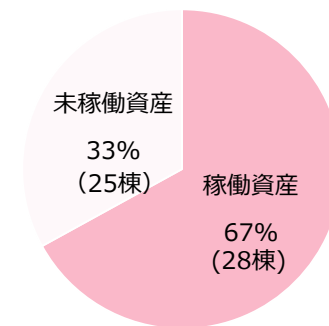
5. 賃貸マンション事業

売却益推移

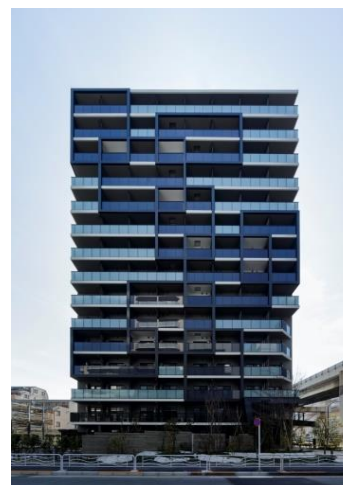


資産残高

約 **880** 億円



(2020年3月末)
※比率：金額ベース



ザ・パークハビオ 木場

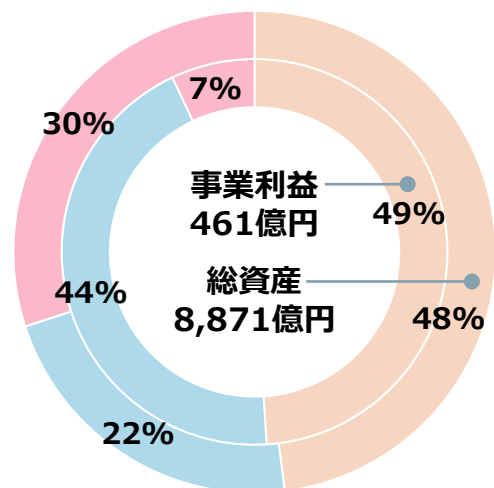


パークハビオ 赤坂タワー

海外事業

1. 海外事業戦略

2020/3期



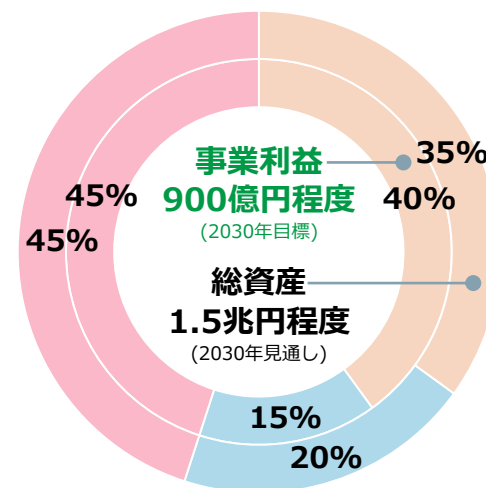
ROA : 5%程度

アジア 欧州 米国

2030年目標に向けて

- ◆ アジアを中心とした開発事業の拡大
- ◆ 2,000~2,500億円/年程度の投資機会獲得
- ◆ 2020年代前半は資産の積上を伴う利益の拡大を想定
- ◆ 2020年代後半には回収規模が投資と同程度となることを想定

2030年目標



ROA : 6%程度

基本戦略 (各エリア毎)

① アジア

- ◆ 投資残高の積み増し、回転型資産のポートフォリオの構築
- ◆ メジャーシェアによる開発事業とパートナーシップ型事業の両輪での事業推進

<期待リターン目線>

IRR 先進国 8~10%
 新興国 10%以上

② 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
- ◆ 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

※ 8 Bishopsgate, 60-72 Upper Ground

<期待リターン目線>

IRR 8~10%

③ 米国

- ◆ 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

※ ロックフェラーグループインターナショナル社

<期待リターン目線>

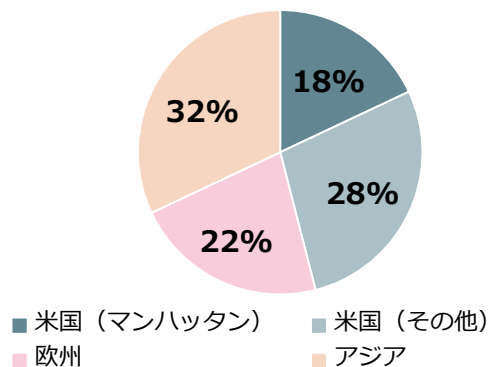
IRR 8~10%

2. 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 (20/3期末)

期末残高* : 7,500億円



*棚卸資産+エクイティ出資+有形固定資産



1271 Avenue of the Americas



Daswin Project



(仮称) 8 Bishopsgate



Yoma Central

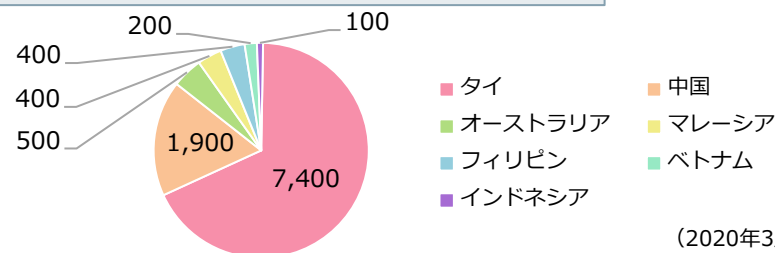
主な進行中プロジェクト

	物件名	所在地	主用途	竣工	規模※1
アジア	奥体万科中心	中国 (杭州市)	オフィス	2020年	69,800㎡
	CapitaSpring	シンガポール	複合	2021年	93,400㎡※2
	Singapore-Hangzhou Science & Technology Park 第3期	中国 (杭州市)	オフィス	2021年	172,300㎡
	Daswin Project	インドネシア (ジャカルタ)	オフィス	2021年	75,000㎡
	Yoma Central (計4棟)	ミャンマー (ヤンゴン)	複合	2021年	212,700㎡※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㎡
欧州	(仮称) 8 Bishopsgate	英国 (ロンドン)	オフィス	2022年	53,000㎡
	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㎡
	Edison	米国 (ニュージャージー州)	物流施設	2020年	87,200㎡
	Lehigh Valley (計4棟)	米国 (ペンシルバニア州)	物流施設	2021年	325,200㎡

※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(分譲マンション)のランドバンク

合計 : 10,900戸

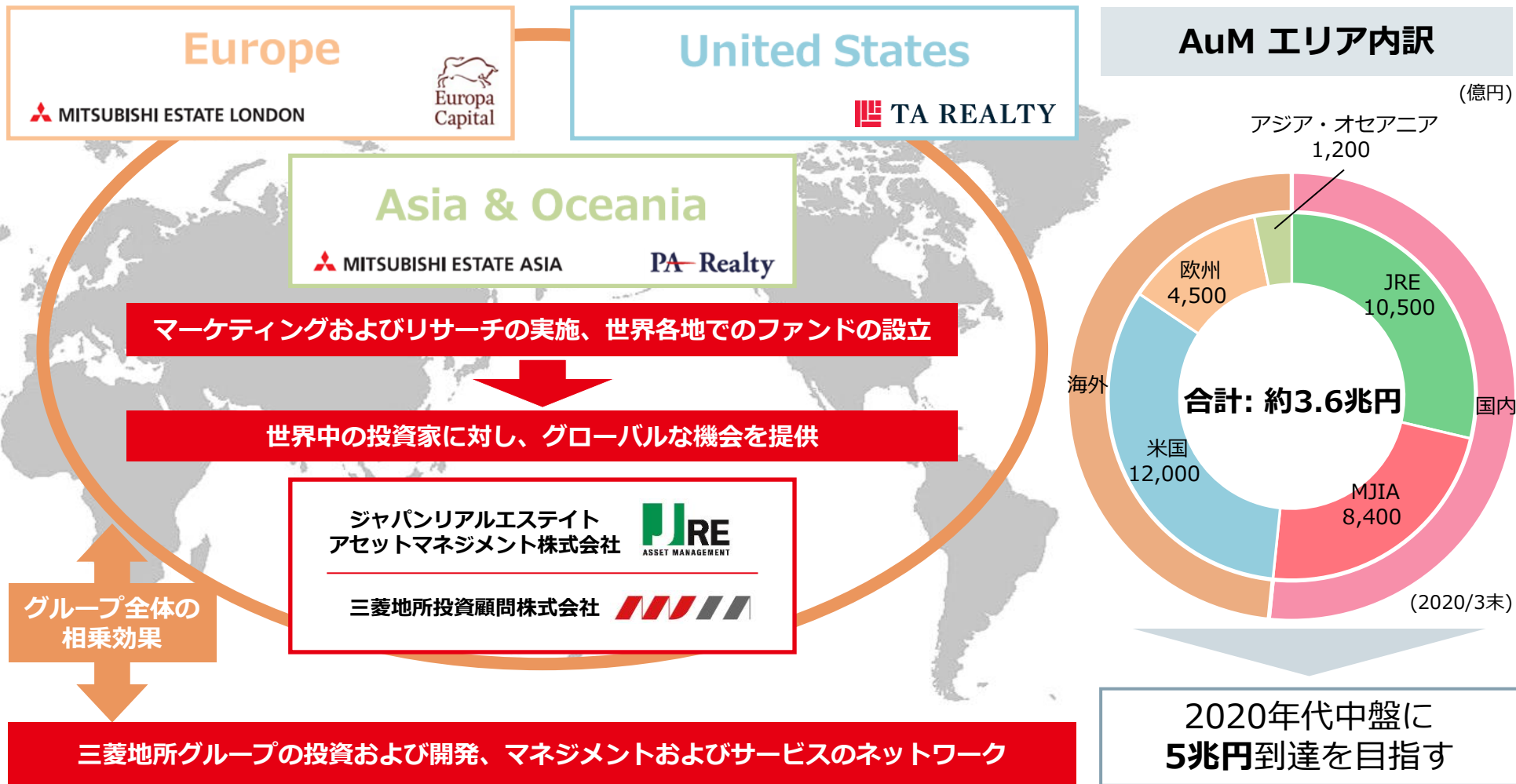


(2020年3月末時点)

その他の事業

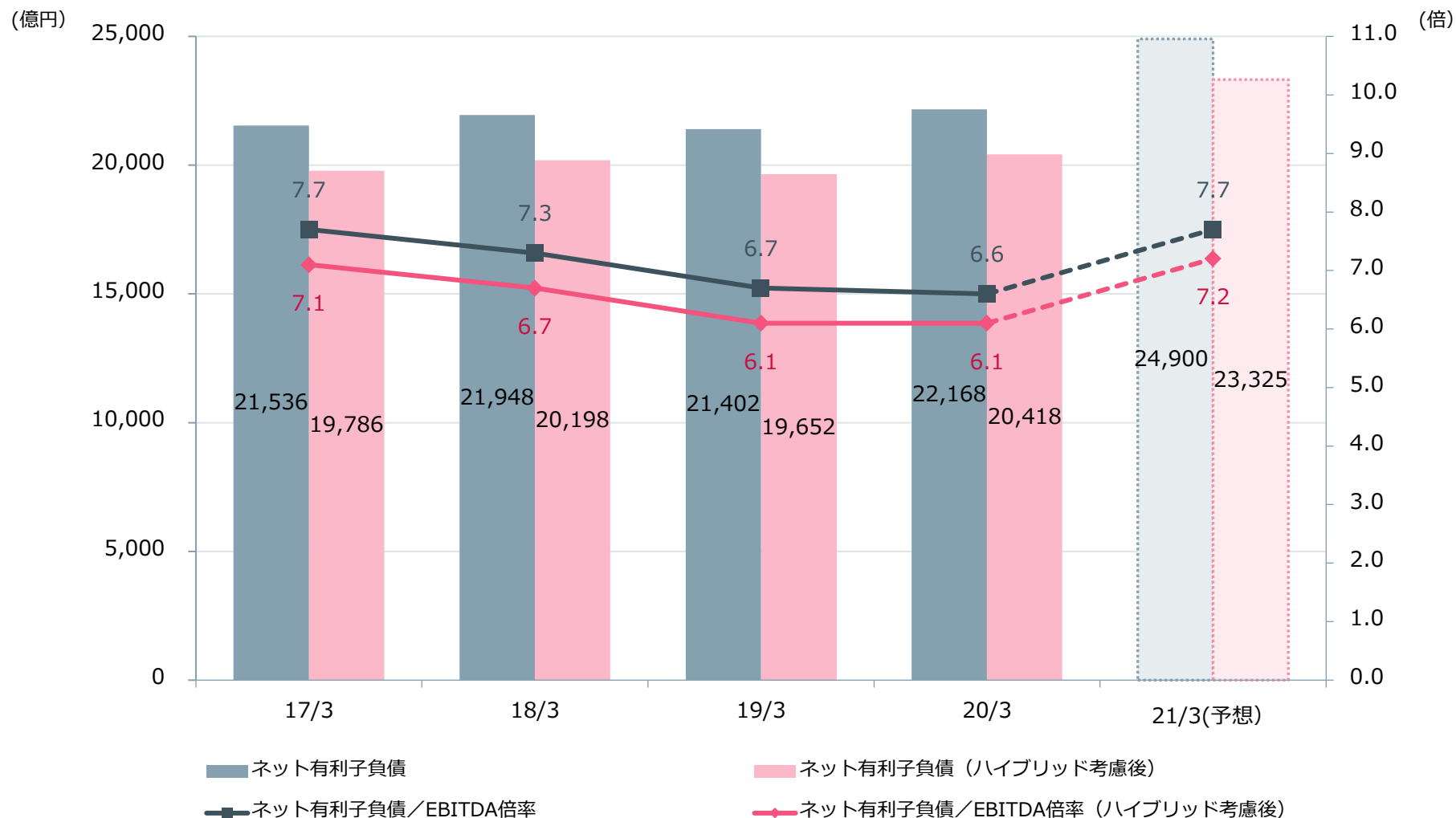
1. 投資マネジメント事業：グローバルプラットフォーム

受託資産残高は国内外でおよそ3.6兆円にのぼる。

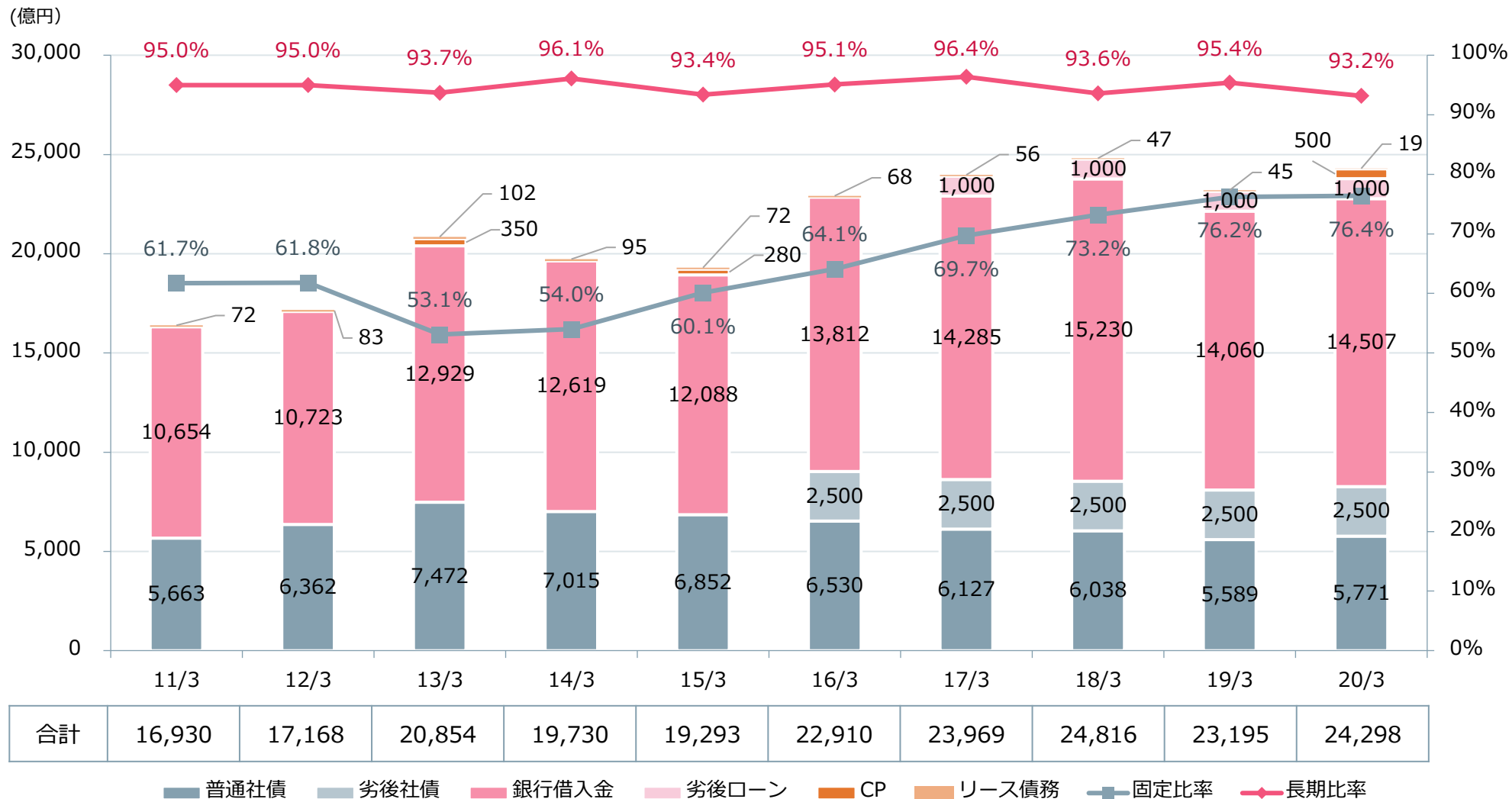


投資・財務データほか

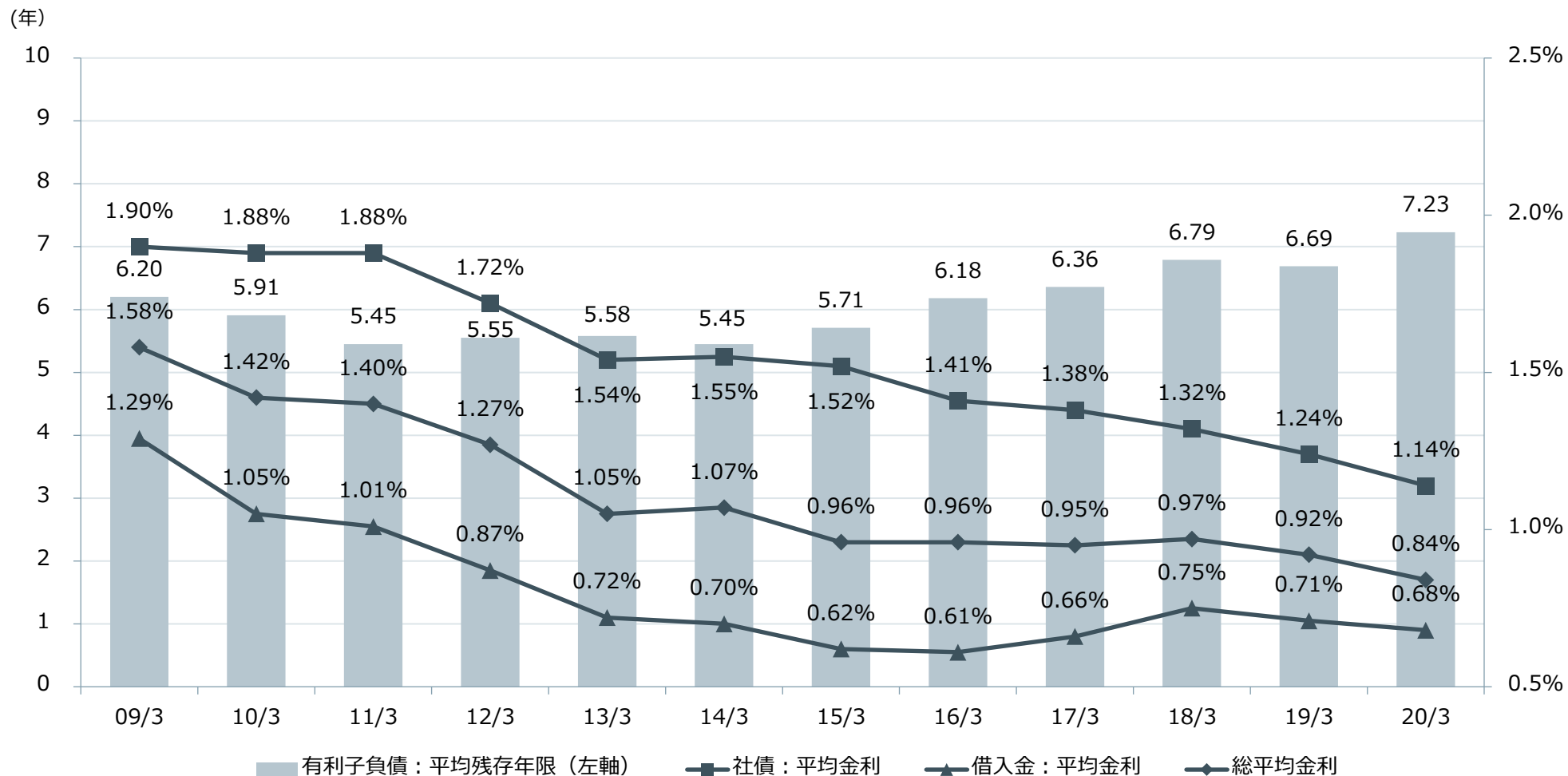
1. ネット有利子負債／EBITDA倍率



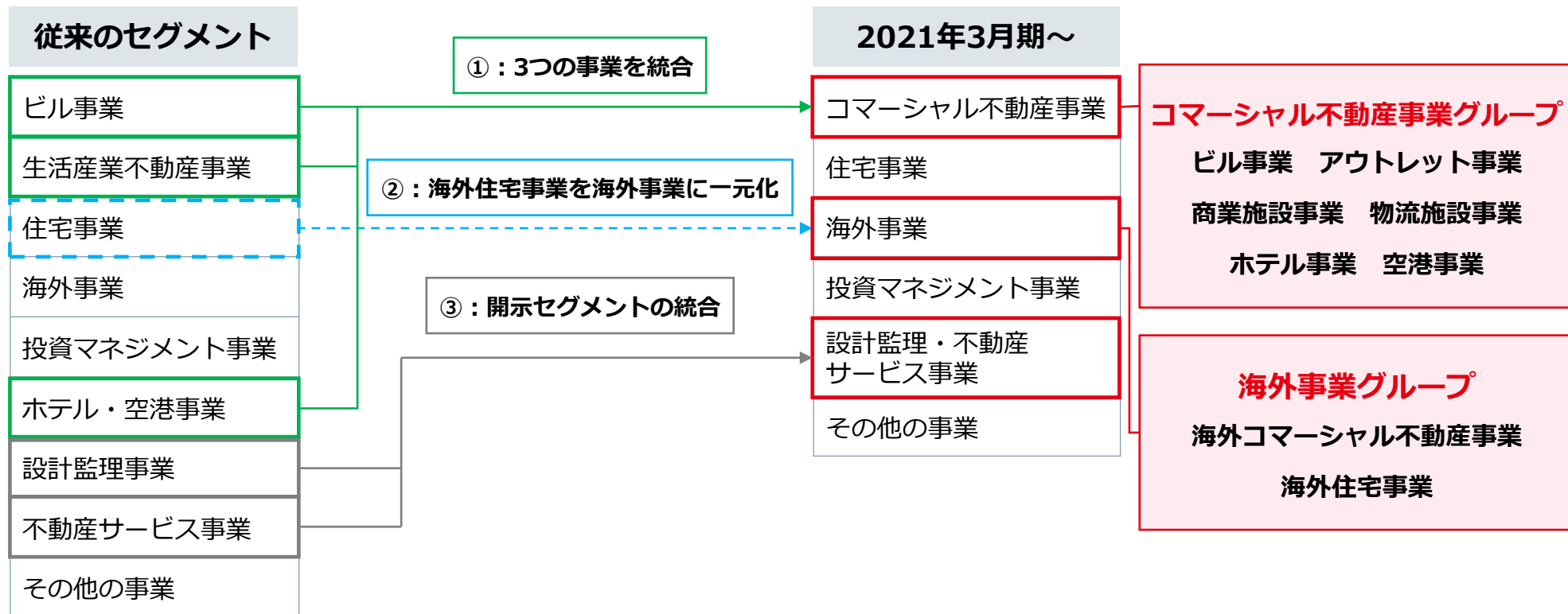
2. 有利子負債内訳



3. 有利子負債：調達金利・平均残存年限（三菱地所単体）



4. 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。

ESGの取り組み

「長期経営計画 2030」におけるESG等に関する詳細は以下をご参照ください
<https://www.mec.co.jp/j/investor/plan/pdf/plan200124.pdf>

1. 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	環境負荷が小さい不動産の取得・賃借ニーズの増加 	環境規制の強化による新規不動産開発、改修工事基準の厳格化に伴う対策費用の増加 
 グローバリティ	外国人のニーズに対応した施設・サービスの需要増加 	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	地震等の災害への対応力が高い不動産の取得・賃貸ニーズの増加 	地震等の災害発生による資産価値の減少、維持・対策費用の増加 
 ダイバーシティ	多様な生活・就業スタイル等に対応した施設・サービス需要の増加 	ダイバーシティへの対応が不足している施設・サービス需要の低下 
 少子高齢化	人口動態の変化に伴う新たなニーズに対応した施設・サービスの需要増加 	人口動態の変化（労働人口の減少等）に伴う施設・サービスの需要低下 
 スtock活用	既存ストックの有効活用による、解体・建て替えスパンの長期化に伴う廃棄物削減 	中古・築古物件と比較して価格の高い新築不動産に対するニーズの減少 
 デジタル革新	IT やロボットを活用した、施設運営の効率化・利便性向上 	IT化・デジタル革新への対応が遅れることによる、施設・サービスの需要低下 

2. 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イニチアチブより認定済

【実績：4,038千t (2020年3月期)】

基準値：3,336千t (2018年3月期)

再生可能電力比率

2030年目標

25%

2050年目標

100%

【実績：1.1% (2020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：55.2% (2020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)

【実績 (基準値)：7.1kg/㎡ (2020年3月期)】

CO₂排出量削減・再生可能電力比率向上に向けた取組み事例

2022年3月期より、丸の内エリアを中心に19棟の全電力を再エネ電力由来とすることを決定。本施策により年間約18万トンのCO₂の削減を見込む。



丸の内ビルディング 横浜ランドマークタワー

3. 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 (基準値: 66.0%(2018年3月期))
【実績^{※1}: 68.0% (2020年3月期)】

男性の育児休業取得率

2030年目標

100%
【実績^{※2}: 17.1% (2020年3月期)】

産休・育休後の復職率

2030年目標

100%
【実績^{※2}: 93.8% (2020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 (2020年3月期)

施設割合^{※3} **92.3%**

救命講習資格保有率

2030年目標

100%
【実績^{※4}: 61.0% (2020年3月期)】



※3 2002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・三菱地所リテールマネジメントの3社平均

※5 例外ビルあり

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}

4. 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9月末時点）

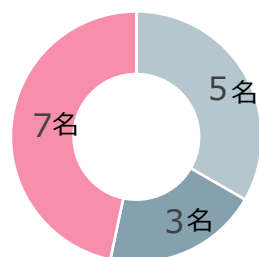
機関設計

- 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

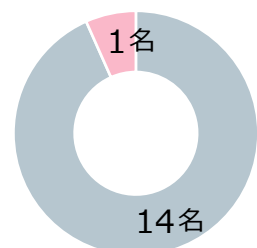
- 社内取締役8名、社外取締役7名の計15名で構成。
（内、10名は非業務執行取締役）
- 社外取締役7名は、6名が男性、1名が女性であり、7名とも東京証券取引所が定める独立役員として届出。

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。
- 監査委員会については監査の実行性担保を目的に業務に精通した2名の業務非執行の社内取締役を配置。

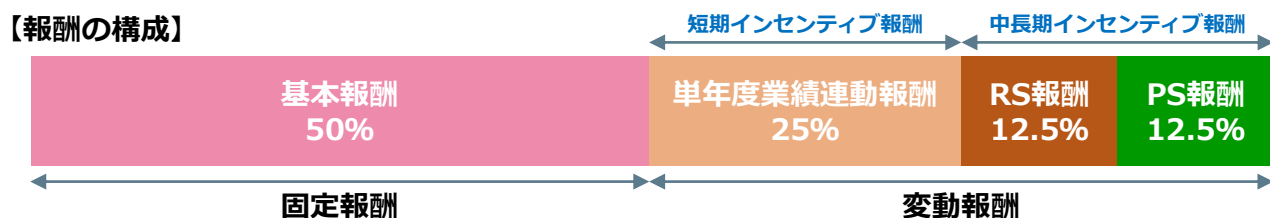


5. コーポレートガバナンス（G） - 2

買収防衛策の非更新

- ・ 2019年に買収防衛策の非更新（株主・投資家との対話等を踏まえ、取締役会にて非更新を決議）。

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（定量評価）、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等（定性評価）により評価

<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（TSR）で評価

<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

政策保有株式に関する方針

- ・ 過去5年（16/3期～20/3期）で**30銘柄**※、**累計約357億円**を売却。
- ・ 2020年3月末時点、約1,846億円(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**。

※ 上場会社のみ。保有株式数の一部売却を含む

6. 社外からの評価

2021年2月現在、下記のIndex等に選定済・評価取得済。

- 「FTSE4Good Global Index」 19年連続
- 「FTSE Blossom Japan Index」 4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」 4年連続（GPIF採用指数）
- 「MSCI 日本株女性活躍指数」 3年連続（GPIF採用指数）
- 「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」 3年連続（GPIF採用指数）
- 「SOMPO サステナビリティ・インデックス」 9年連続
- 「GRESB Public Disclosure」 4年連続
- 「GRESB リアルエステイト2020」
 - 「GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク」(※1)において「5スター」 (※1)既存物件ポートフォリオに関する評価
 - 「GRESBディベロップメント・ベンチマーク」(※2)において「4スター」取得 (※2)新規開発・大規模改修ポートフォリオに関する評価
- 「CDP気候変動質問書2020」 A 評価



2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数
2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



2020
Sompo Sustainability Index



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。