

2021年3月期第1四半期

# 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

---

2021年3月期第1四半期決算概要 .....	2
2021年3月期予想概要 .....	10
決算補足データ .....	17
「長期経営計画2030」の概要 .....	25
事業概要 .....	35
コマーシャル不動産事業	
オフィスビル .....	38
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港 .....	52
住宅事業 .....	57
海外事業 .....	62
その他の事業 .....	65
投資・財務データ ほか .....	67
ESGの取り組み .....	72

# 2021年3月期第1四半期決算概要

---

## 1. 決算サマリー

### <2021年3月期第1四半期決算>

- 前年同期比で減収増益。
- 商業施設及びホテル事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け大きく落ち込んだが、オフィスビルの賃貸利益増及びキャピタルゲインの増加等により増益。
- 減収の主な要因は国内分譲マンションの引渡戸数の減少。  
(当期竣工物件の減少及び新型コロナウイルス感染症対策にともなう販売活動の停滞による)

### <2021年3月期予想>

- 2020年5月14日に公表した予想から変更無し。

### <主なトピック>

#### (当四半期 (2020年4~6月) )

- 御殿場プレミアム・アウトレット (第4期増床) が日本最大のアウトレットセンター※ (店舗面積約61,000㎡) に進化して2020年6月1日に開業。 ※店舗面積において。当社調べ。
- 「青山ベルコモンズ」跡地に、複合ビル「the ARGYLE aoyama」が竣工時満室にて稼働。 (2020年6月)

## 2. 2021年3月期第1四半期 PL実績

新型コロナウイルス影響を受けたが、ビルの賃貸利益及びキャピタルゲインの増加等により前年同期比で増益。

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>	2021/3-1Q	2020/3-1Q	増減
<b>営業収益</b>	<b>257,481</b>	<b>265,883</b>	<b>△ 8,401</b>
コマーシャル不動産事業	168,030	166,465	1,564
住宅事業	58,395	69,879	△ 11,484
海外事業	19,414	18,011	1,402
投資マネジメント事業	5,449	4,467	982
設監・不サ、その他事業※1	12,497	12,948	△ 451
消去	△ 6,305	△ 5,890	△ 414
<b>営業利益</b>	<b>54,228</b>	<b>46,850</b>	<b>7,378</b>
コマーシャル不動産事業	53,598	44,651	8,947
住宅事業	270	1,344	△ 1,074
海外事業	7,192	7,278	△ 85
投資マネジメント事業	1,404	689	715
設監・不サ、その他事業※1	△ 2,153	△ 1,133	△ 1,021
全社・消去	△ 6,083	△ 5,979	△ 103
営業外収益	4,951	5,348	△ 396
(内、持分法投資利益)	99	125	△ 25
営業外費用	7,848	8,219	△ 370
<b>経常利益</b>	<b>51,331</b>	<b>43,978</b>	<b>7,352</b>
特別利益	-	-	-
特別損失※2	5,698	-	5,698
<b>親会社株主に帰属する四半期純利益</b>	<b>29,263</b>	<b>26,420</b>	<b>2,843</b>

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

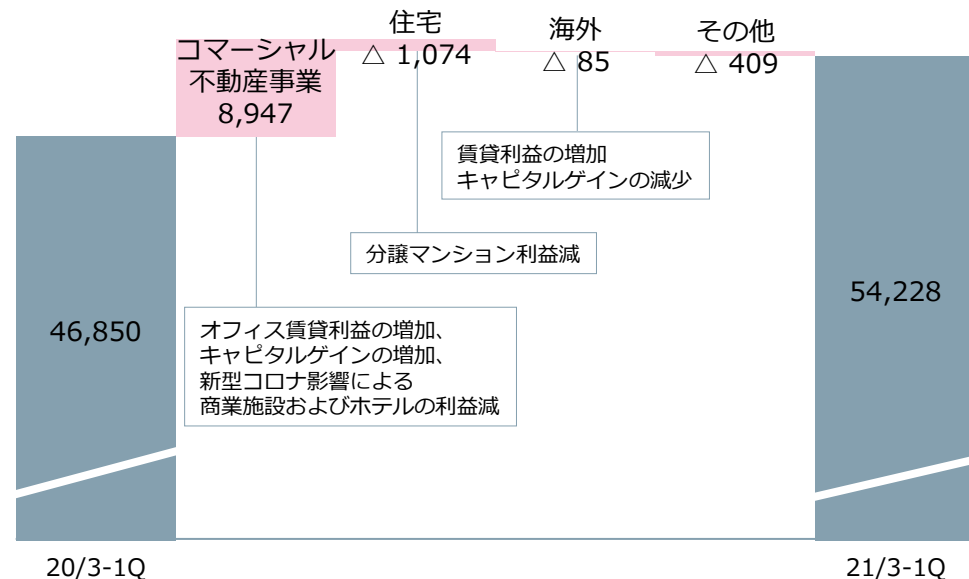
	2021/3-1Q	2020/3-1Q	増減
<b>事業利益</b>	<b>54,328</b>	<b>46,975</b>	<b>7,352</b>
<b>EBITDA</b>	<b>77,658</b>	<b>71,969</b>	<b>5,689</b>
<b>有利子負債</b>	<b>2,542,951</b>	<b>2,477,752</b>	<b>65,199</b>

※1 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

※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対応による損失として特別損失に計上

	2021/3-1Q	2020/3-1Q	増減
<b>合計</b>	<b>20,000</b>	<b>7,000</b>	<b>13,000</b>
コマーシャル不動産事業	17,000	2,000	15,000
住宅事業	3,000	3,000	0
海外事業	0	2,000	△ 2,000
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



### 3. 新型コロナウイルス感染症による影響①（1Q決算における主な影響）

1Q業績への影響は、期初の想定に対し概ねインライン。

分類	想定影響額 (通期予想)	1Q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	-	-	-	・ 通期予想の65%を1Qに計上済み	
国内分譲住宅等※1	▲50億円	-※3	-※3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 4～5月はモデルルーム閉鎖により新規販売はほぼゼロ</li> <li>・ 6月以降は完全予約制でモデルルームを再開し、来場者数は回復基調</li> <li>・ 現時点で引渡時期の来期への期ズレが確定した案件はない</li> </ul>	
インカム ゲイン	商業施設	▲160億円	▲88億円	▲55億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ P6に詳述</li> <li>・ 休館した商業施設・アウトレットモールについて、休館中の一部費用を特別損失に計上</li> </ul>
				▲33億円	
	ホテル	▲150億円	▲54億円	▲30億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ P7に詳述</li> <li>・ 休館・新規予約受付を停止したホテルについて、当該期間の一部費用を特別損失に計上</li> </ul>
				▲24億円	
	オフィス	▲5億円	-	-	・ 影響なし
その他	▲85億円	▲20億円	▲20億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不動産売買市場の停滞による売買仲介事業への影響</li> <li>・ 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</li> </ul>	
-	-	-			
小計	▲400億円	▲162億円	▲105億円		
			▲57億円		
合計	▲450億円	▲162億円	▲105億円		
			▲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 期初想定の販売スケジュールからの遅延がある一方、来期への繰越は確定していないため、現時点では影響額を反映していません

## 4. 新型コロナウイルス感染症による影響②（商業施設・アウトレットモールの状況）

### 2020年4～5月の状況

- 緊急事態宣言期間中は原則休館
- 一部、オフィスサポートの役割を担う店舗や生活必需品を扱う施設は営業を継続
- 各地の緊急事態宣言解除後に順次営業を再開、6月1日以降は全施設が営業

### 【参考】緊急事態宣言の推移

- 4月 7日 7都府県に緊急事態宣言発令  
(東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡)
- 4月16日 対象を全国に拡大
- 5月14日 39県で緊急事態宣言解除  
(当初発令された7都府県+北海道を除く)
- 5月21日 大阪・京都・兵庫の3府県で緊急事態宣言解除
- 5月25日 全国の緊急事態宣言を解除

### 2020年6月の状況

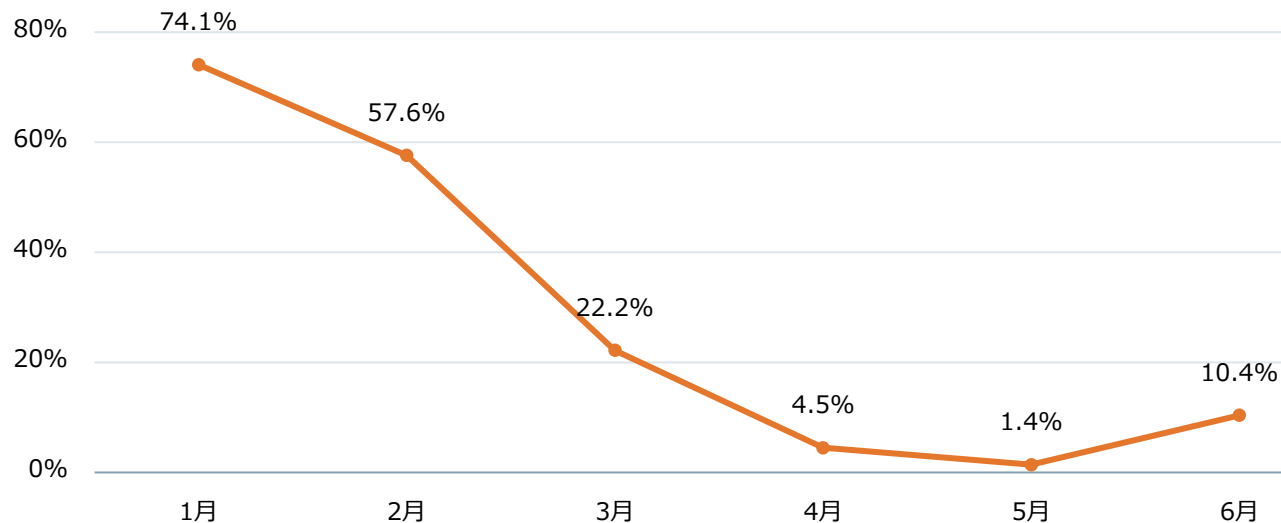
施設タイプ	状況	6月の売上水準 (昨対比)
アウトレットモール	インバウンド売上は引き続き厳しいものの、国内売上は回復	約8割
都心型・ オフィス複合商業施設	オフィスワーカーの減少や宴会自粛などにより飲食店舗を中心に厳しい状況が継続	約5割
単館型 ショッピングセンター	集客者数の回復により、物販売上は前年と同水準にまで回復 飲食店舗は席数間引きの影響等もあり、回復が緩やか	約9割

## 5. 新型コロナウイルス感染症による影響③（ホテルの状況）

### ホテルの運営状況（2020年4月～）

- 4/1以降、新規宿泊予約の受付を順次休止（4/14～全ホテルで休止）
- 6/1より、新規宿泊予約の受付を再開（一部ホテルでは5月下旬より再開）
- 6月中旬まで県を跨いだ移動の制限があった影響もあり6月の平均稼働率は約10%  
（昨年6月の平均稼働率は約75%。内、約半数がインバウンド）

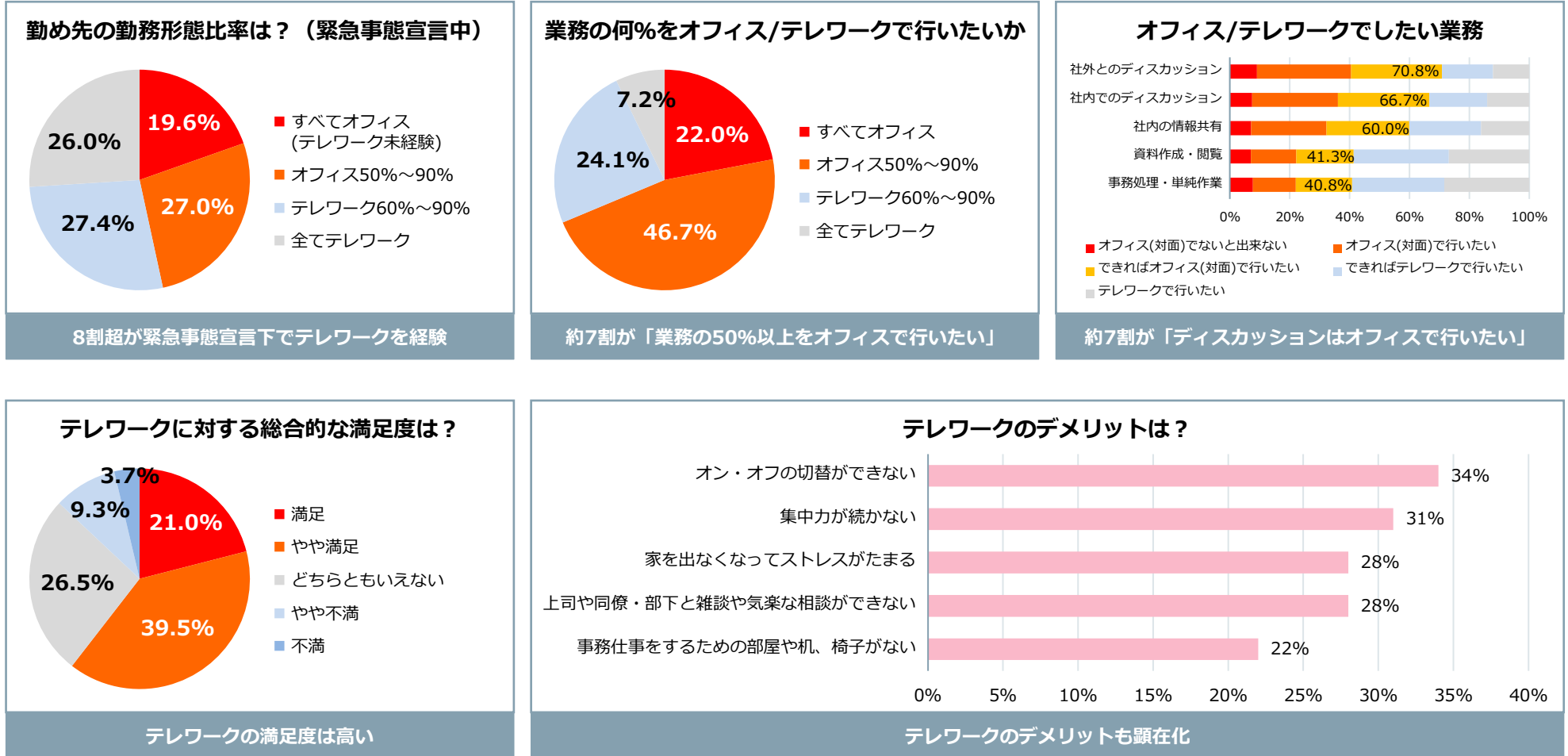
### ロイヤルパークホテルズ／宿泊稼働率推移（2020年1～6月）





## 6. 新型コロナウイルス感染症による影響④（オフィスワーカー向けアンケート）

多くのオフィスワーカーがテレワークを経験し、その利点を確認された一方、引き続きオフィスに対する強いニーズも顕在化。



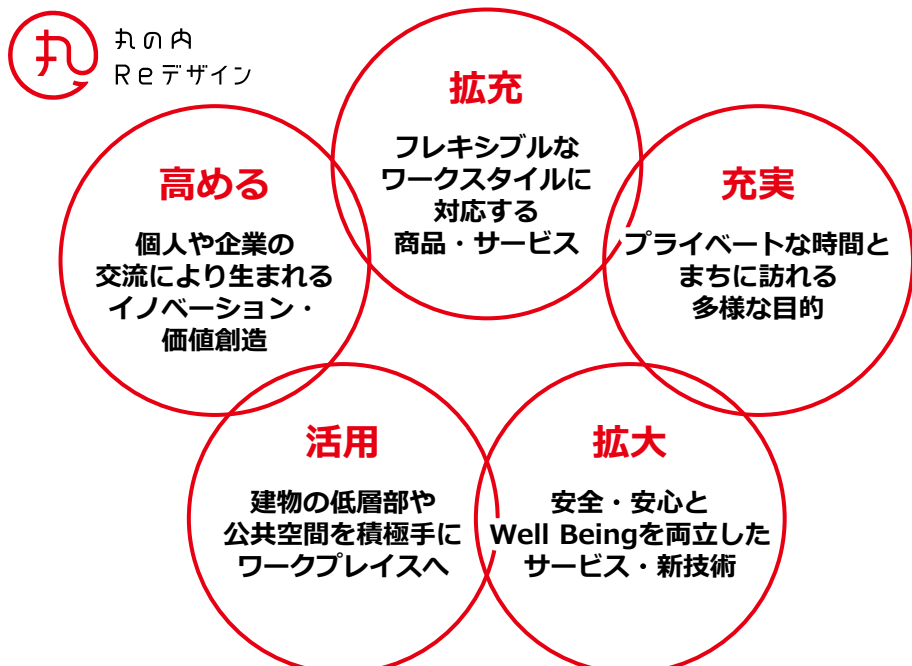
※ 調査結果の詳細 ([https://www.mec.co.jp/j/news/archives/mec200716\\_post-corona.pdf](https://www.mec.co.jp/j/news/archives/mec200716_post-corona.pdf))

## 7. 新型コロナウイルス感染症による影響⑤ (ポスト・コロナを見据えて)

働き方に対する個人・企業の意識変革に対応し、ポスト・コロナ時代を見据えたまちづくりを加速。

### センターオフィスとしての丸の内

100万人が集まり、交流し、価値を生み出すまちへ



これからのまちの基盤

DX × スマートシティ × エリアマネジメント

### 多様なワークスタイル・ライフスタイルへの対応

多様なワークスタイルを支えるトータルな価値提供



# 2021年3月期予想概要

---

※2020年5月14日に公表した予想から変更しておりません。

## 1. 2021年3月期 PL予想 ※2020年5月14日に公表した予想から変更無し

## 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予想	2020/3実績	増減
<b>営業収益</b>	<b>1,142,000</b>	<b>1,302,196</b>	<b>△ 160,196</b>
コマーシャル不動産事業	674,000	723,712	△ 49,712
住宅事業	320,000	385,538	△ 65,538
海外事業	88,000	134,175	△ 46,175
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
<b>営業利益</b>	<b>185,000</b>	<b>240,768</b>	<b>△ 55,768</b>
コマーシャル不動産事業	163,000	187,855	△ 24,855
住宅事業	12,000	24,320	△ 12,320
海外事業	29,000	46,156	△ 17,156
投資マネジメント事業	4,000	4,467	△ 467
設監・不サ、その他事業※	1,000	389	611
全社・消去	△ 24,000	△ 22,420	△ 1,580
営業外収益 （内、持分法投資利益）	18,000 300	12,377 229	5,623 71
営業外費用	34,000	33,574	426
<b>経常利益</b>	<b>169,000</b>	<b>219,572</b>	<b>△ 50,572</b>
特別利益	15,000	26,251	△ 11,251
特別損失	22,000	21,874	126
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>110,000</b>	<b>148,451</b>	<b>△ 38,451</b>

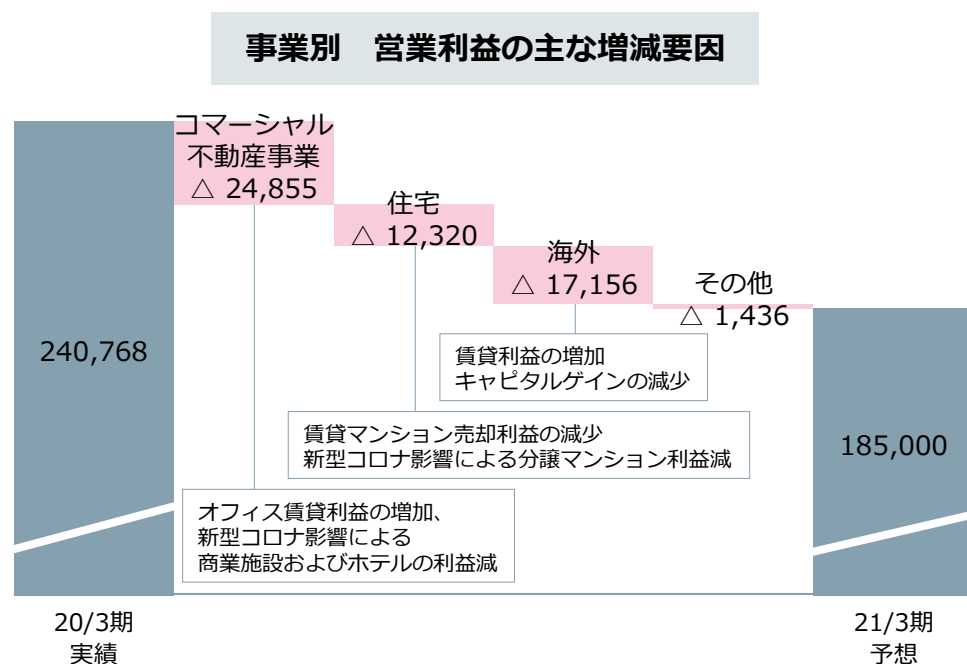
単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2021/3予想	2020/3実績	増減
<b>事業利益</b>	<b>185,300</b>	<b>240,998</b>	<b>△ 55,698</b>
<b>EBITDA</b>	<b>289,800</b>	<b>336,784</b>	<b>△ 46,984</b>
<b>有利子負債</b>	<b>2,610,000</b>	<b>2,429,883</b>	<b>180,117</b>

※ 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予想	2020/3実績	増減
<b>合計</b>	<b>31,000</b>	<b>61,000</b>	<b>△ 30,000</b>
コマーシャル不動産事業	22,000	23,000	△ 1,000
住宅事業	6,000	10,000	△ 4,000
海外事業	3,000	28,000	△ 25,000
投資マネジメント事業	-	-	-
その他の事業	-	-	-
（消去または全社）	-	-	-

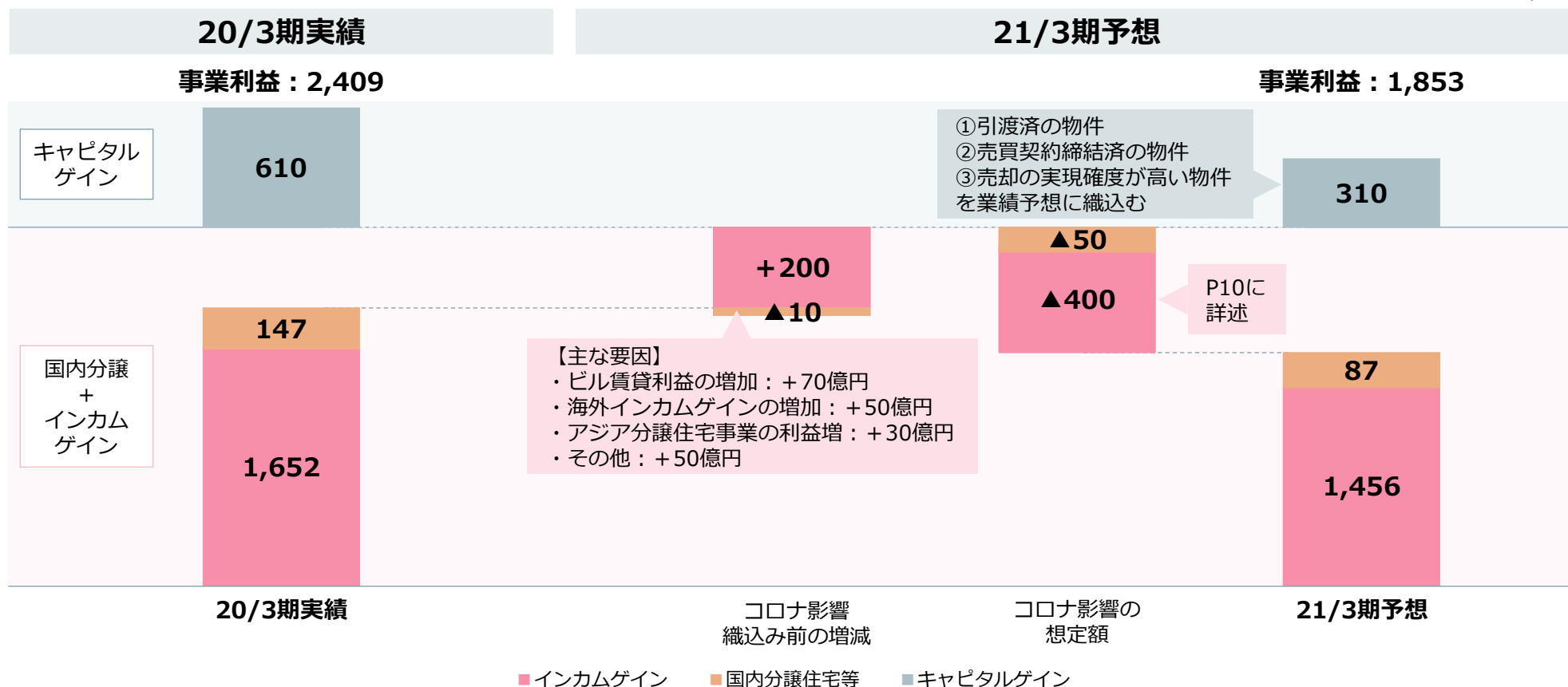


## 2. 新型コロナによる影響①（21/3期予想への影響）※2020年5月14日に公表した予想から変更無し

### 事業利益の内訳（20/3期比）及び新型コロナウイルス感染症の影響額（想定）

緊急事態宣言が5月末まで継続し、その後9月末に向けて徐々に事業環境が回復することを想定。  
インカムゲイン及び国内分譲住宅等に対し、約450億円のマイナス影響（事業利益ベース）を見込む。

（億円）



※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

### 3. 新型コロナによる影響②（21/3期予想の試算前提） ※2020年5月14日に公表した予想から変更無し

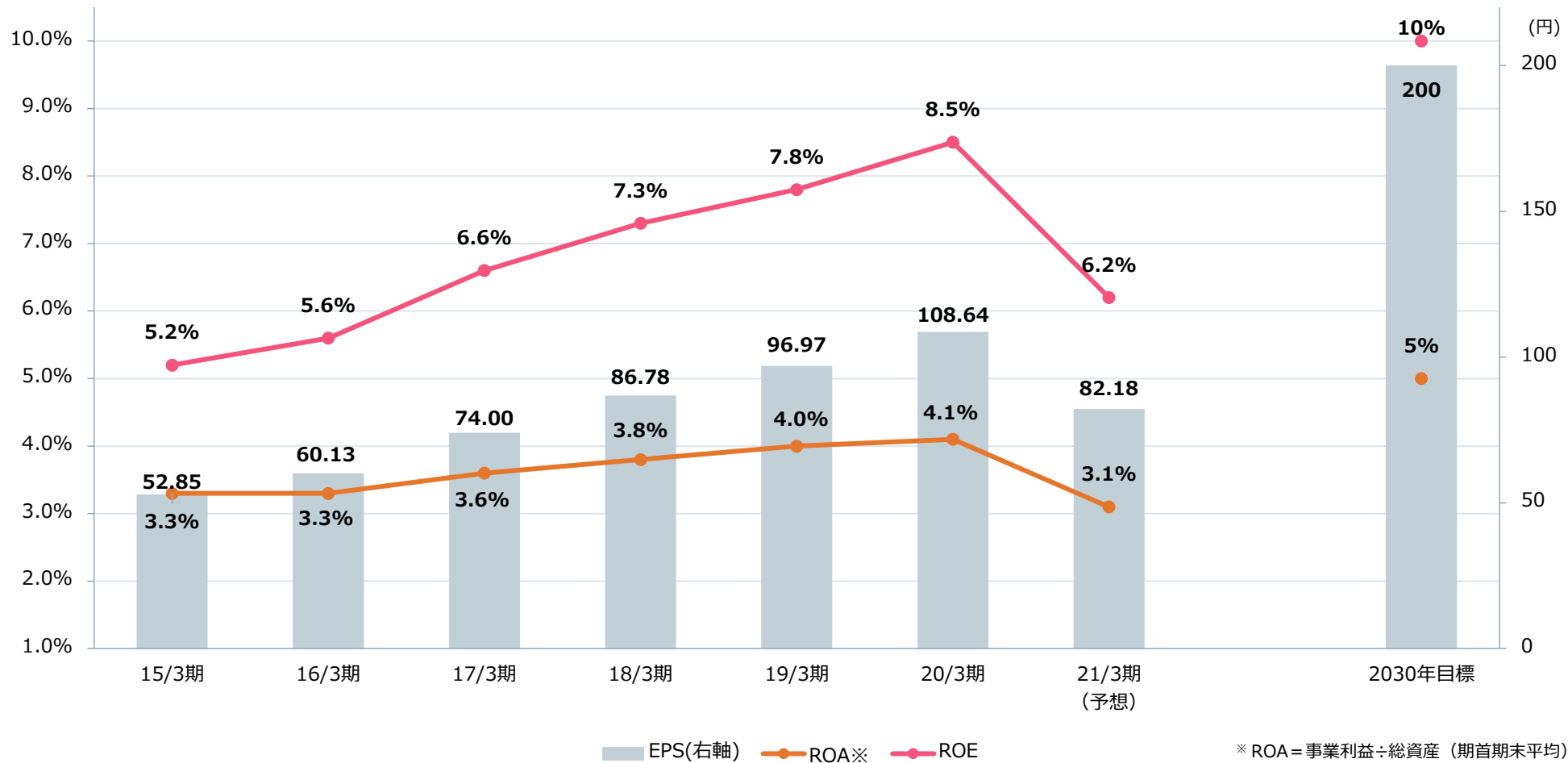
緊急事態宣言が5月末まで継続し、その後9月末に向けて徐々に事業環境が回復することを想定。

分類		想定影響額 (事業利益)	業績予想およびコロナ影響額試算の主な前提
キャピタルゲイン		-	・引渡済物件、売買契約締結済の物件、売却実現確度の高い物件を予算化 (今期計画の6割超が引渡済)
国内分譲住宅等*		▲50億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ影響織込み前の分譲マンション売上予想に対し、約6割が契約済</li> <li>・緊急事態宣言中（5月末までを想定）の新規契約をゼロと仮定</li> <li>・6月以降の新規契約については、新型コロナウイルス対策を踏まえた来場者数の制限等を加味し、一定程度の減少を想定</li> <li>・工期遅延等による引渡し遅延リスクの織込み</li> </ul>
インカムゲイン	商業施設	▲160億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急事態宣言中（5月末までを想定）は一部施設・店舗を除き原則として休館とすることの影響を織込み</li> <li>・上期末に向けて徐々に事業環境が回復することを想定</li> </ul>
	ホテル	▲150億円	・ホテル運営事業においては、年度末までは一定の影響が継続することを想定
	オフィス	▲5億円	・空室床（テナント未決定。発生予定を含む）について一定の空室期間を織込み
	その他	▲85億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外事業における住宅販売スケジュール等の一部見直し</li> <li>・投資マネジメント事業・不動産サービス事業における不動産売買市場の停滞リスクの織込み</li> <li>・設計監理事業における受注ペースの鈍化</li> </ul>
	小計	▲400億円	
合計		▲450億円	

\* 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

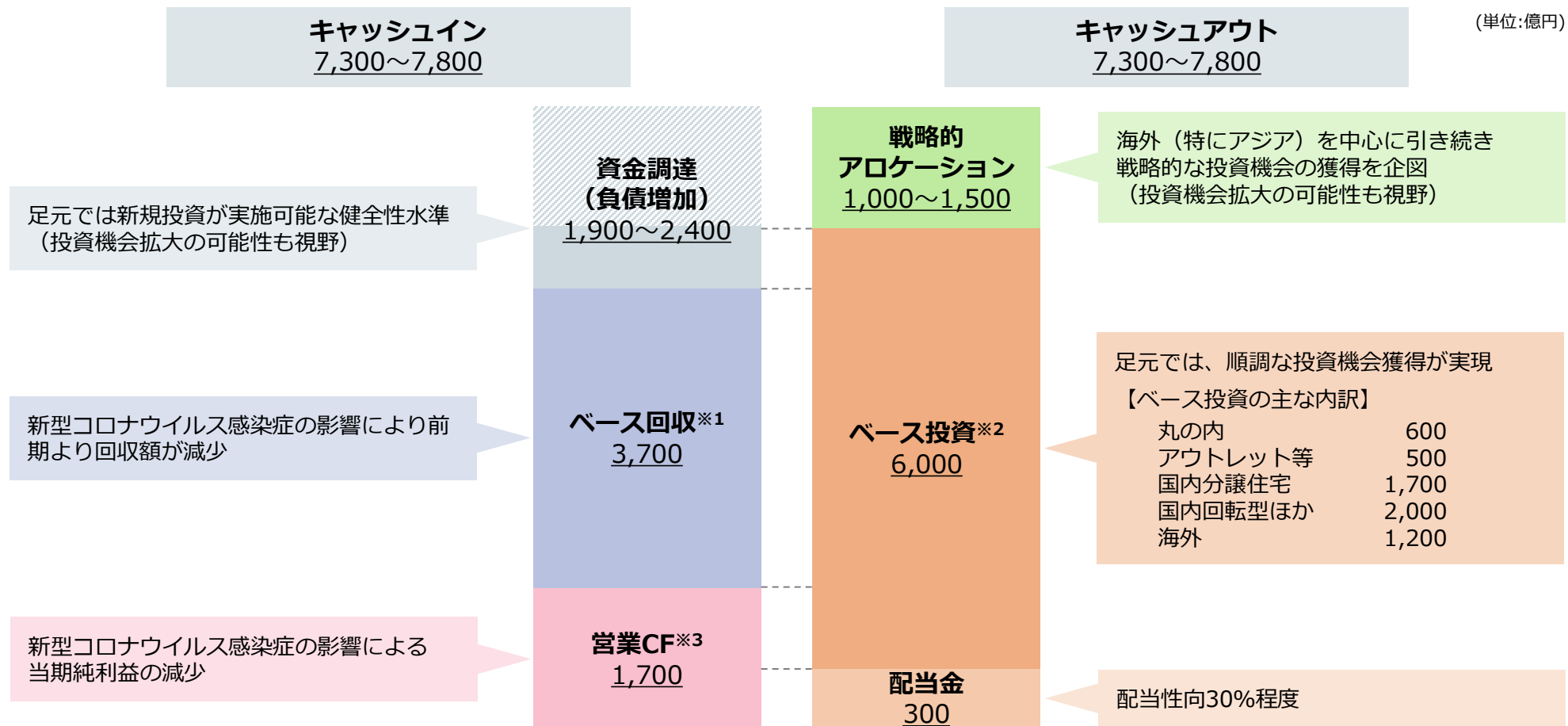
## 4. ROA・ROE・EPSの推移 ※2020年5月14日に公表した予想から変更無し

継続的な効率性向上により20/3期はROA：4.1%、ROE：8.5%、EPS:108円を実現。  
21/3期はコロナウイルス感染症の影響により全指標が落ち込む見通し。



## 5. 21/3期のキャッシュフローの想定 ※2020年5月14日に公表した予想から変更無し

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

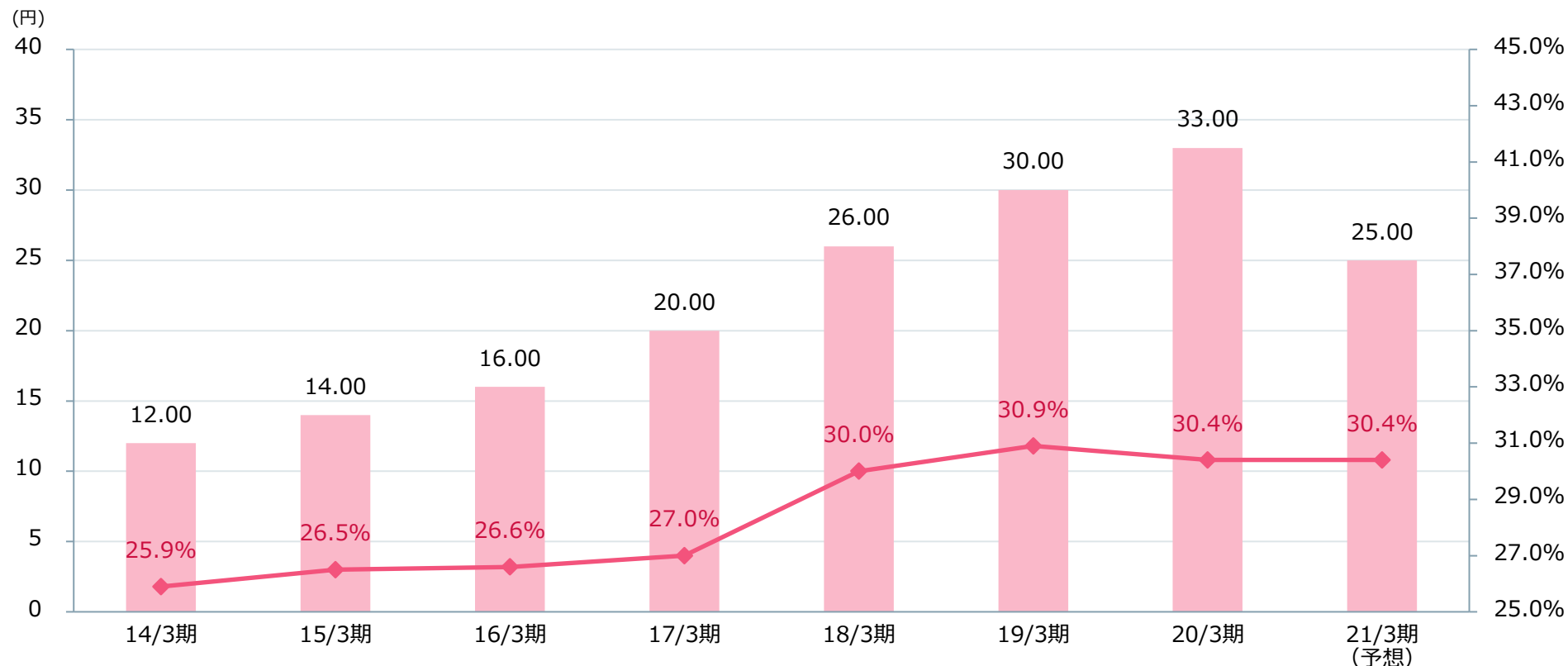


※1 物件売却による簿価回収額 ※2 投資意思決定済み案件 (一部見込みを含む) への投資額 ※3 棚卸資産およびエクイティ出資の増減を除く営業CF



## 6. 株主還元 ※2020年5月14日に公表した予想から変更無し

活況な不動産市況を背景に増配基調を継続。20/3期は約1,000億円の自己株式取得を実行。  
21/3期は配当性向30%程度にもとづく配当を予定。財務的なリスクおよび投資機会拡大の可能性に備える。



自己株式  
の取得額

1,000億円

■ 一株当たり配当額 ◆◆◆ 配当性向(右軸)

# 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 (予想)	2030年 目標
事業利益*1	2,134億円	2,294億円	2,409億円	1,853億円	3,500～ 4,000億円
ROA*2	3.8%	4.0%	4.1%	3.1%	5%
ROE	7.3%	7.8%	8.5%	6.2%	10%
EPS	86.78円	96.97円	108.64円	82.18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)

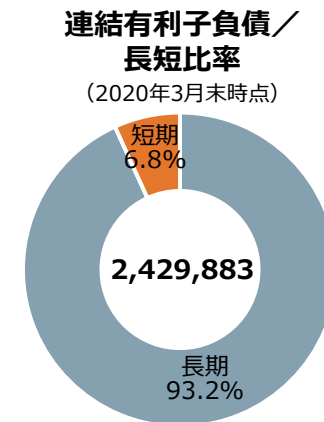
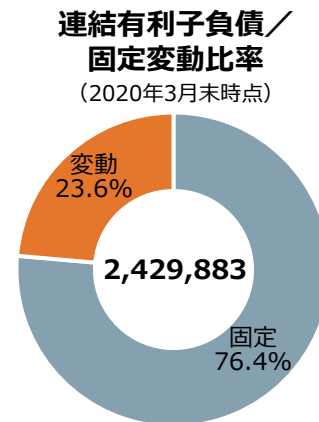
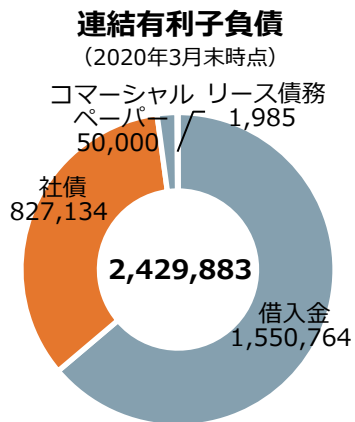
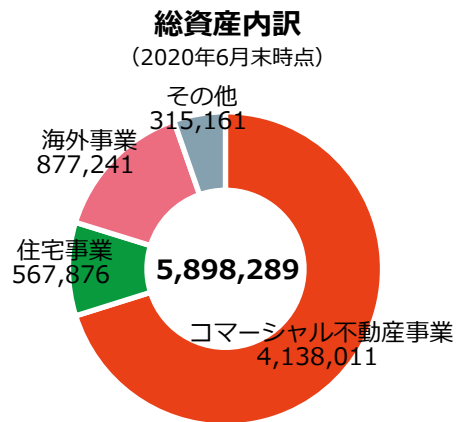
## 2. 2020年6月末 BS

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2020/6末	2020/3末	増減
<b>流動資産合計</b>	<b>1,105,409</b>	<b>1,115,634</b>	<b>△ 10,225</b>
現金及び預金	208,973	207,896	1,077
受取手形及び営業未収入金	45,053	50,340	△ 5,287
販売用不動産	56,302	72,256	△ 15,953
仕掛販売用不動産	248,624	247,677	947
開発用不動産	975	975	△ 0
エクイティ出資	445,187	450,520	△ 5,332
その他	100,289	85,966	14,320
<b>固定資産合計</b>	<b>4,792,880</b>	<b>4,742,602</b>	<b>50,278</b>
有形固定資産合計	4,126,188	4,107,252	18,935
無形固定資産合計	98,172	96,767	1,405
投資有価証券	255,808	236,969	18,838
その他	312,709	301,611	11,097
<b>資産合計</b>	<b>5,898,289</b>	<b>5,858,236</b>	<b>40,052</b>

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

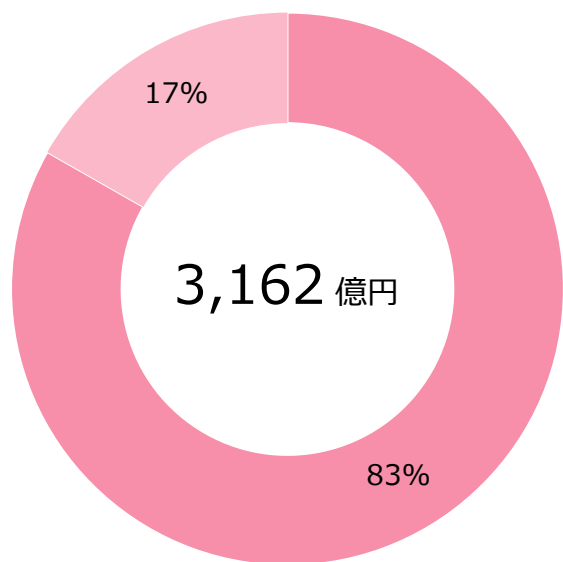
	2020/6末	2020/3末	増減
<b>負債合計</b>	<b>3,968,283</b>	<b>3,917,030</b>	<b>51,253</b>
<b>流動負債合計</b>	<b>649,936</b>	<b>664,001</b>	<b>△ 14,065</b>
支払手形及び営業未払金	32,476	66,368	△ 33,892
短期借入金	127,669	115,306	12,363
1年内返済予定の長期借入金	172,624	156,778	15,846
コマーシャルペーパー	78,000	50,000	28,000
1年内償還予定の社債	46,550	51,550	△ 5,000
その他	192,614	223,998	△ 31,382
<b>固定負債合計</b>	<b>3,318,347</b>	<b>3,253,028</b>	<b>65,318</b>
社債	825,584	775,584	50,000
長期借入金	1,290,589	1,278,678	11,910
その他	1,202,169	1,198,762	3,409
<b>純資産合計</b>	<b>1,930,005</b>	<b>1,941,206</b>	<b>△ 11,200</b>
株主資本合計	1,169,241	1,163,746	5,495
その他の包括利益累計額合計	558,034	570,716	△ 12,682
新株予約権	269	288	△ 19
非支配株主持分	202,460	206,454	△ 3,993
<b>負債・純資産合計</b>	<b>5,898,289</b>	<b>5,858,236</b>	<b>40,052</b>



### 3. 資産状況内訳

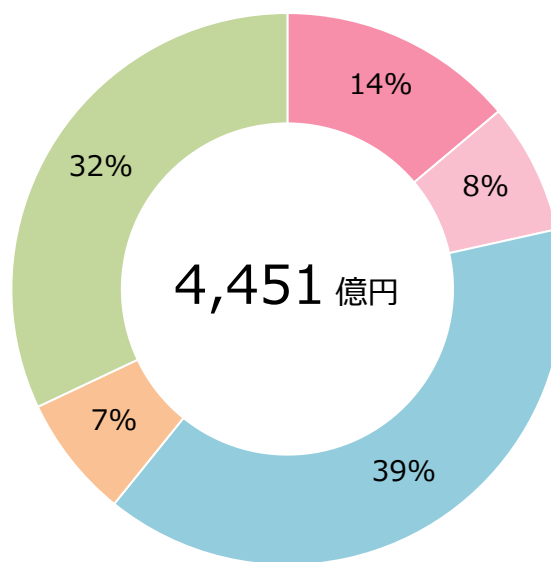
(2020年6月末)

#### 棚卸資産内訳



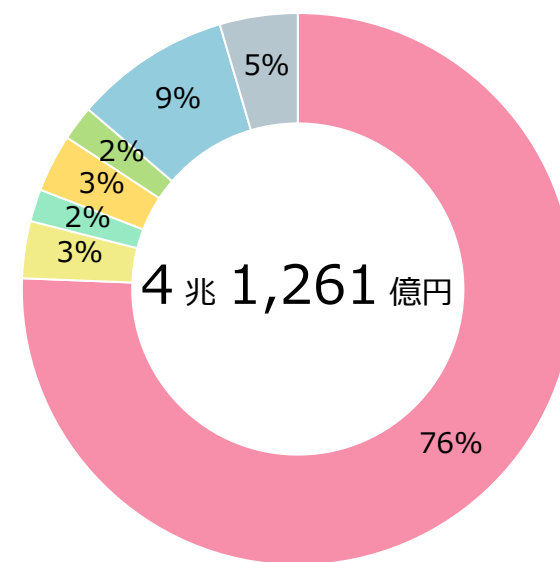
■ 国内分譲マンション ■ その他

#### エクイティ出資内訳



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

#### 有形固定資産内訳



■ 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

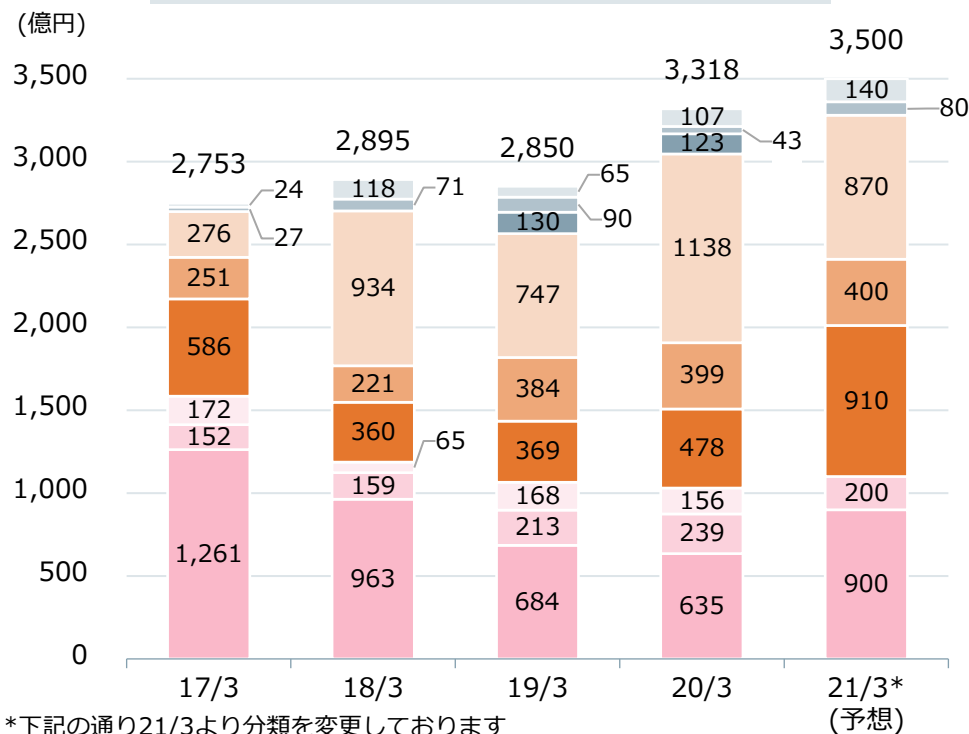
## 4. 連結キャッシュ・フロー

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

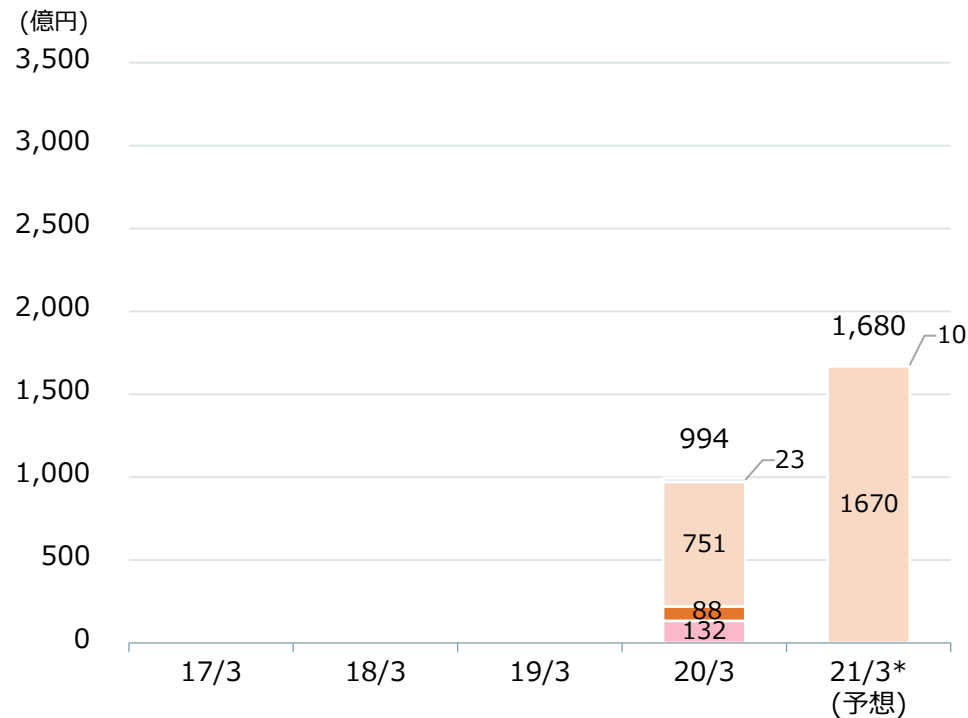
	①2020/3-1Q 実績	②2021/3-1Q 実績	増減 (②－①)	③2020/3 実績	④2021/3 予想	増減 (④－③)
<b>営業活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>55,979</b>	<b>△ 15,384</b>	<b>△ 71,363</b>	<b>341,766</b>	<b>42,000</b>	<b>△ 299,766</b>
減価償却費	20,623	21,407	784	84,941	87,000	2,058
たな卸資産の増減	12,787	16,388	3,601	148,161	18,000	△ 130,161
エクイティ出資の増減	9,879	△ 2,041	△ 11,920	△ 43,217	△ 146,000	△ 102,783
<b>投資活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>△ 52,064</b>	<b>△ 75,648</b>	<b>△ 23,584</b>	<b>△ 277,440</b>	<b>△ 299,000</b>	<b>△ 21,560</b>
投資有価証券の売却による収入	403	8,388	7,984	5,275	12,000	6,725
設備投資	△ 52,733	△ 71,345	△ 18,612	△ 331,857	△ 350,000	△ 18,143
<b>財務活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>114,657</b>	<b>95,080</b>	<b>△ 19,577</b>	<b>△ 28,886</b>	<b>194,000</b>	<b>222,886</b>
<b>現金及び現金同等物の 期末残高</b>	<b>298,698</b>	<b>215,014</b>	<b>△ 83,684</b>	<b>213,008</b>	<b>147,000</b>	<b>△ 66,008</b>
<b>フリーキャッシュフロー</b>	<b>3,914</b>	<b>△ 91,032</b>	<b>△ 94,947</b>	<b>64,326</b>	<b>△ 257,000</b>	<b>△ 321,326</b>

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

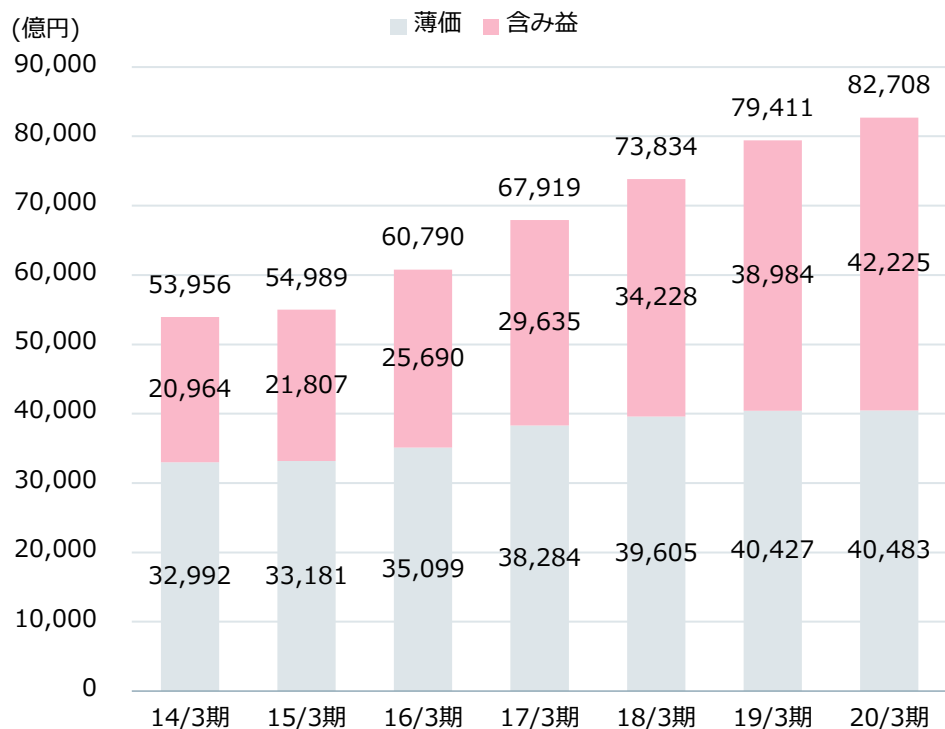
<21/3の凡例>

- 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)
- コマーシャル不動産(単体オフィス除く)
- 住宅
- 海外
- 連結SPCによる投資
- その他(連結消去含む)

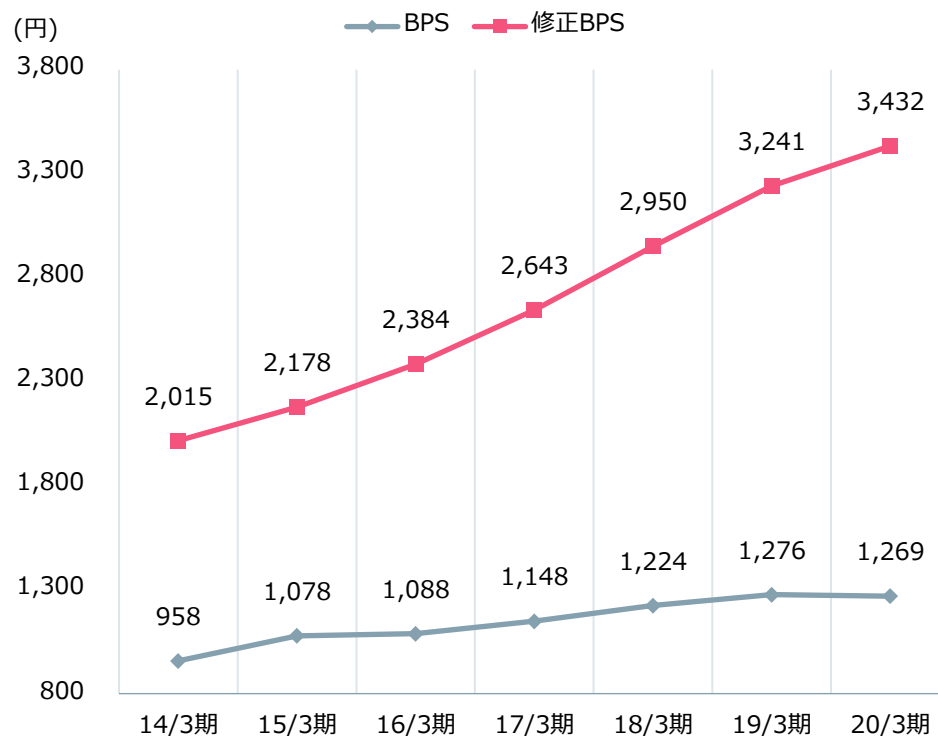
## 6. 賃貸等不動産の状況①

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

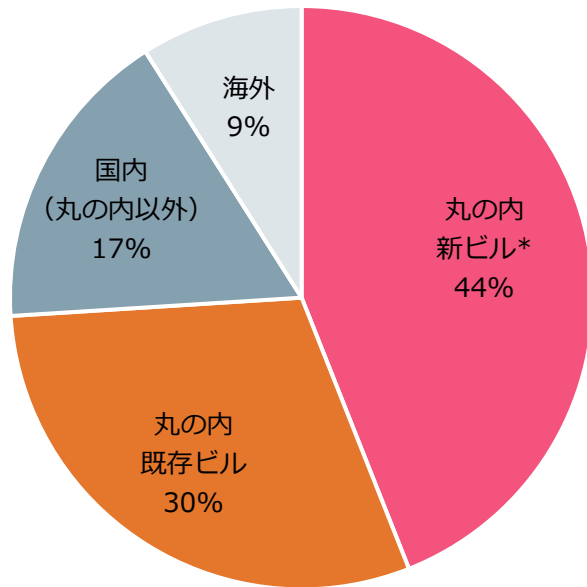


※ BPSに含み益（税後）を加えた数値



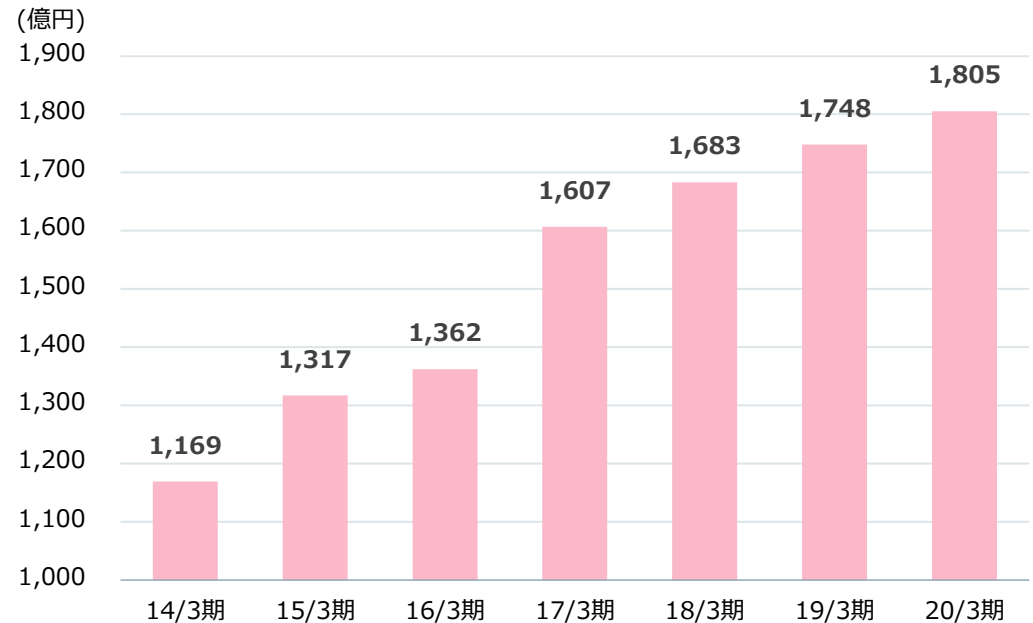
## 7. 賃貸等不動産の状況②

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 <sup>※1</sup>	ROE	EPS
5%	10%	200円

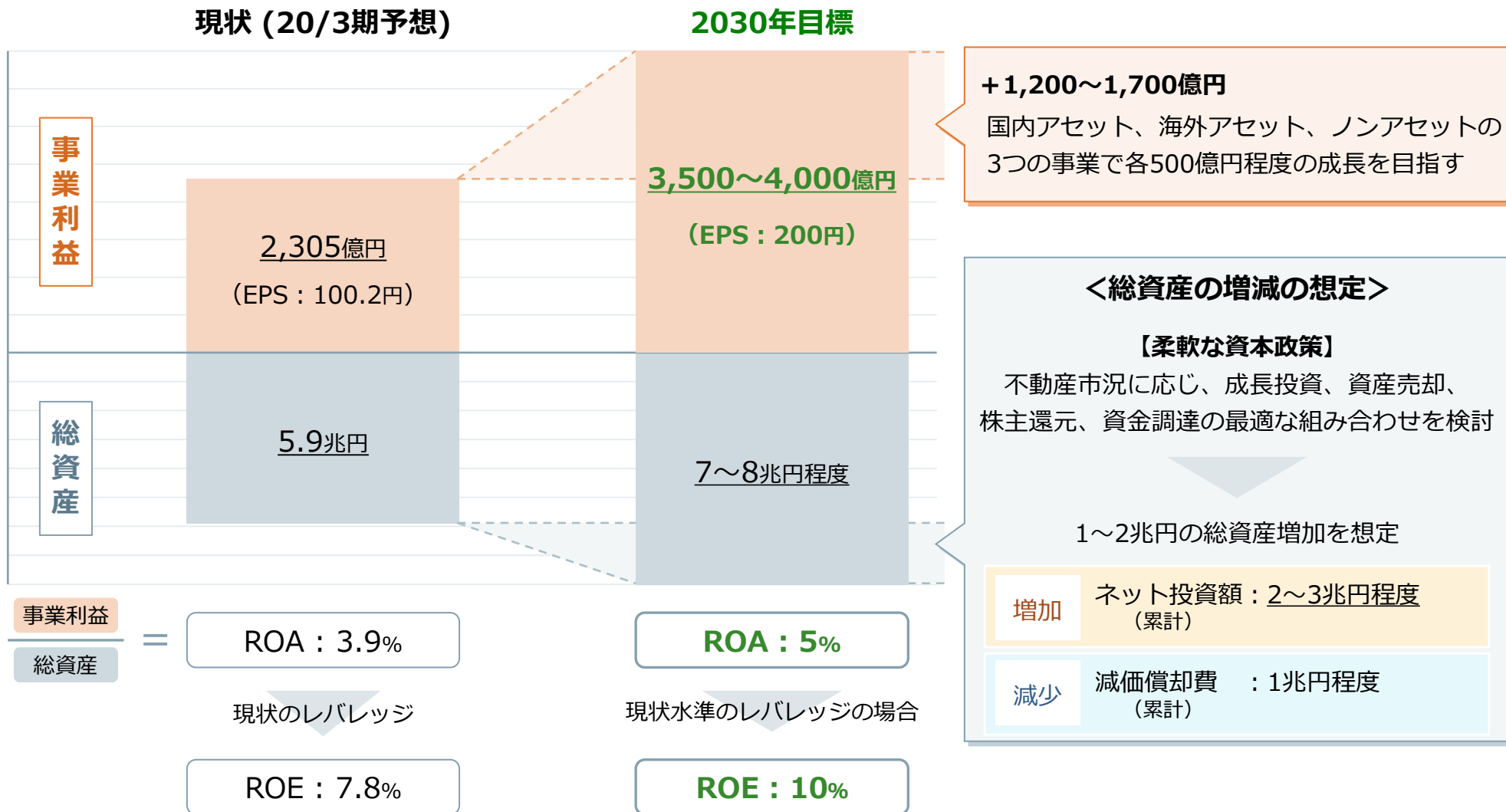
※1 ROA = 事業利益<sup>※2</sup> / 総資産（期首期末平均）

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<sup>※2</sup></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&amp;I : AA-</p> <p>S&amp;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

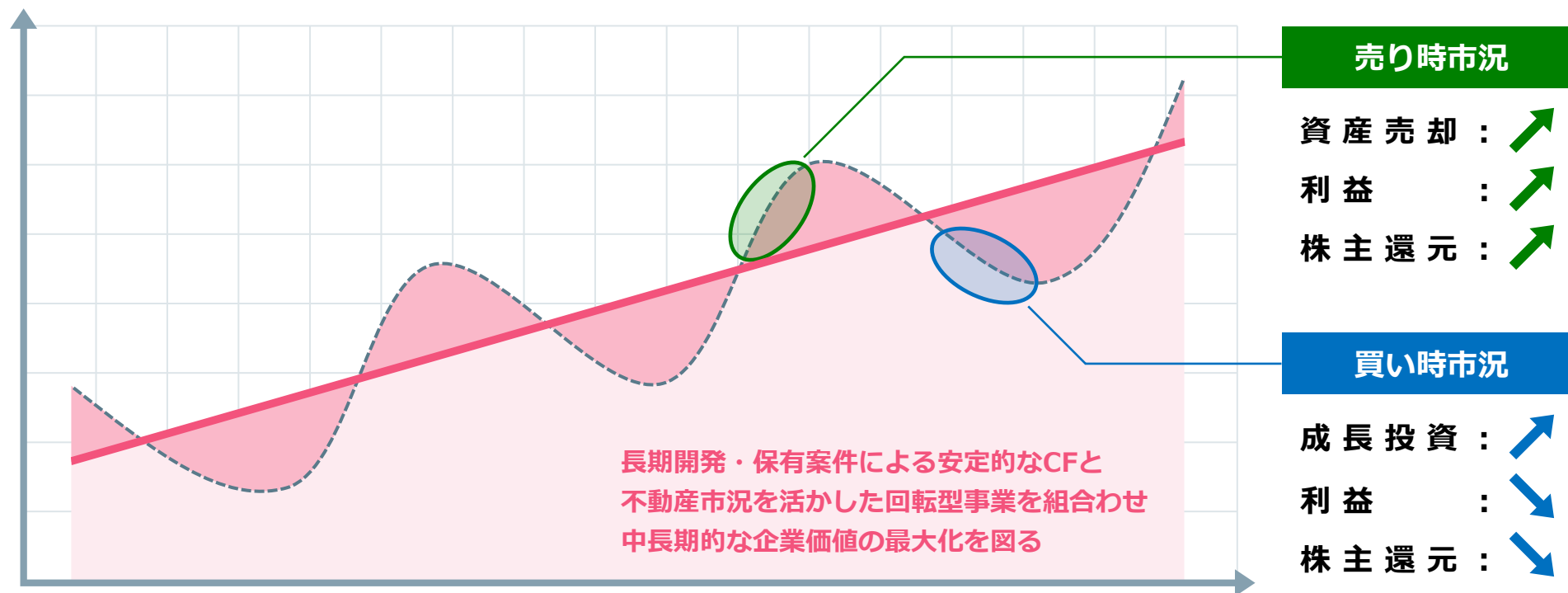


## 4. 不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策

※「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

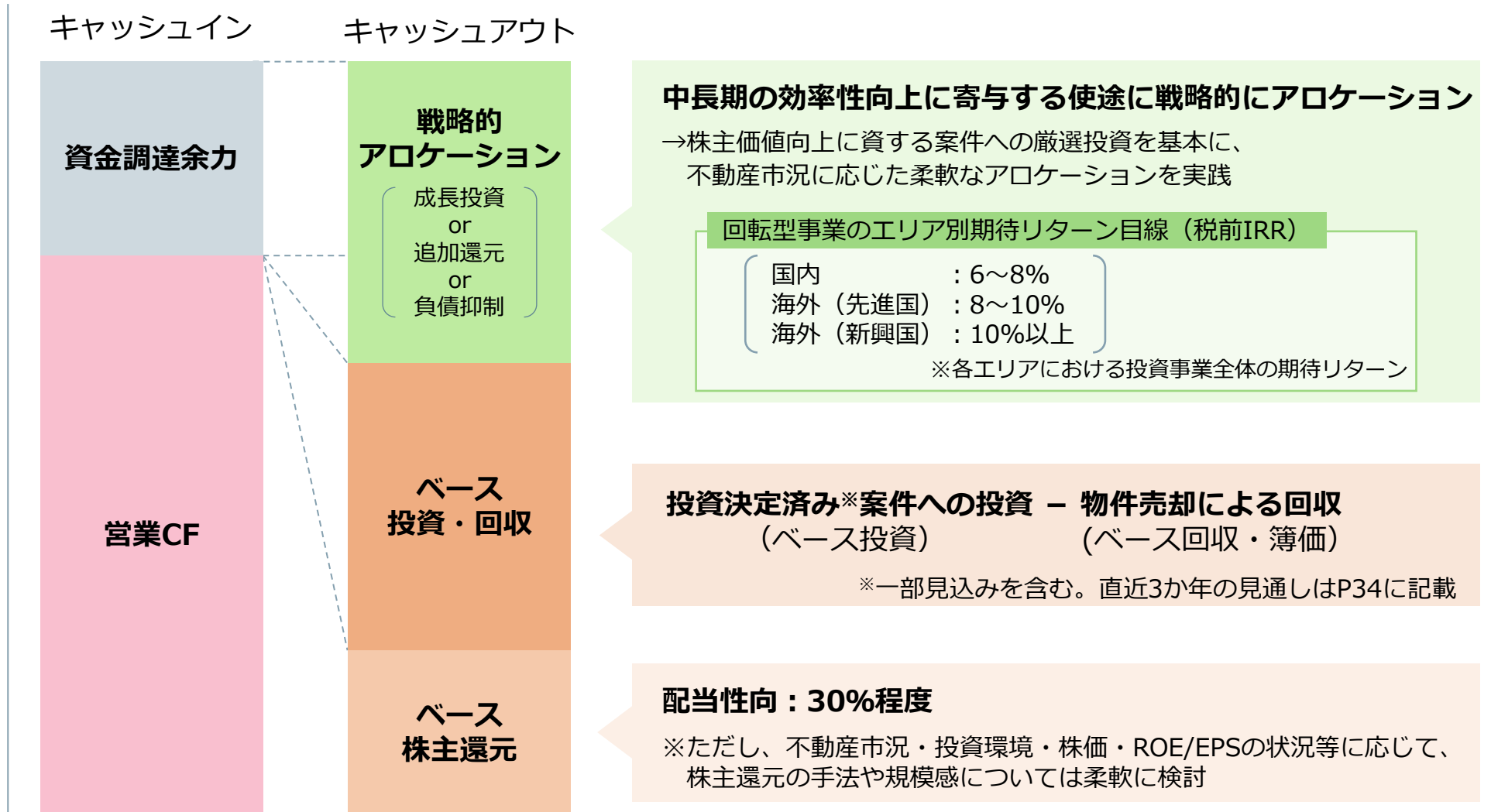
- ◆ 優良投資案件や不動産の買い場を逃さない財務余力
- ◆ 高格付を活かした長期かつ低コストでの資金調達
- ◆ 売り時市況では、物件売却により回収した資金を、株主還元の拡充と財務健全性の維持に充当

##### 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

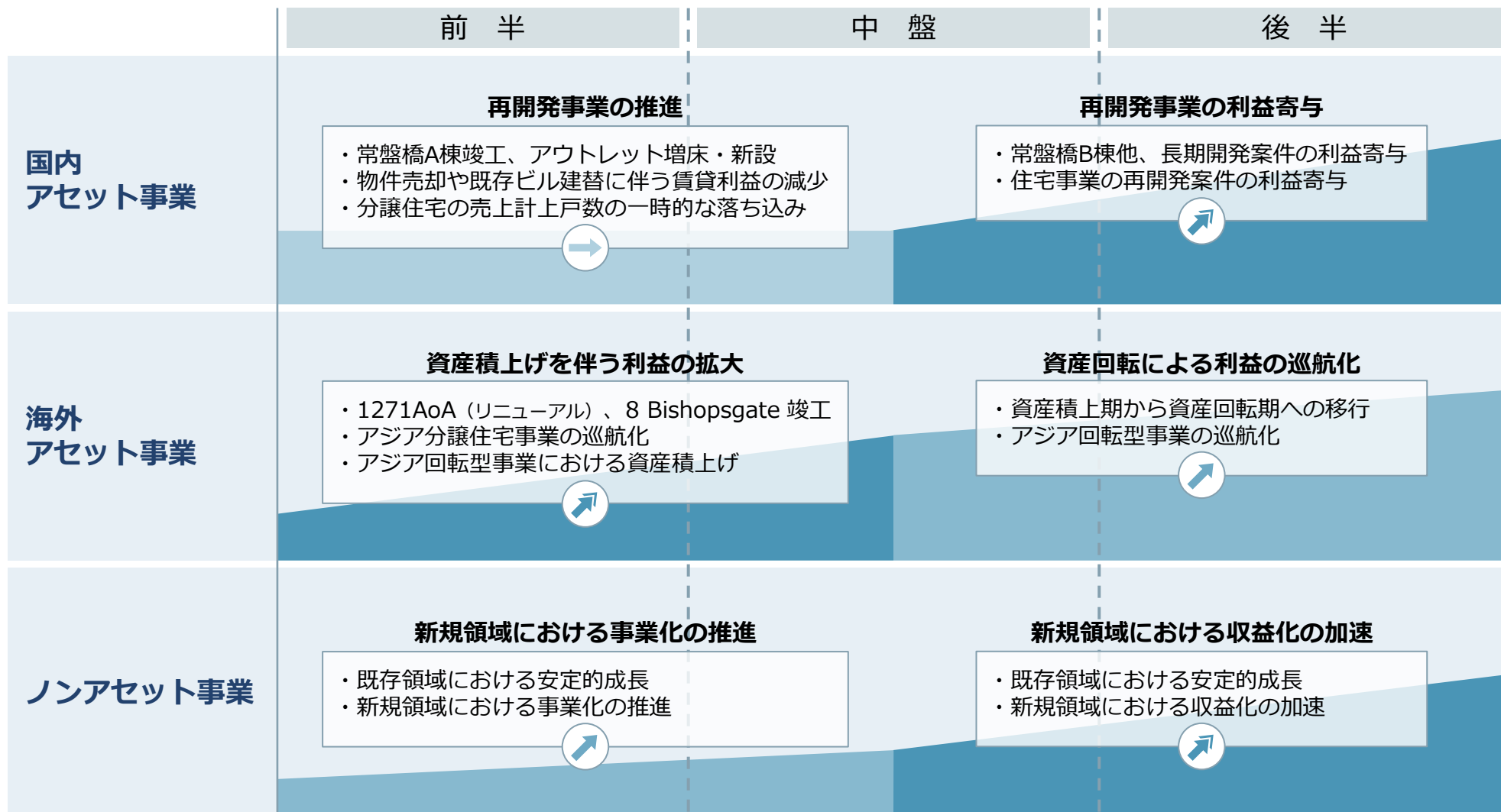
- ①既存領域における着実な利益成長
- ②テクノロジーを活用した新たな取り組み
- ③B to C/B to B to C に着目したサービス・コンテンツの提供

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

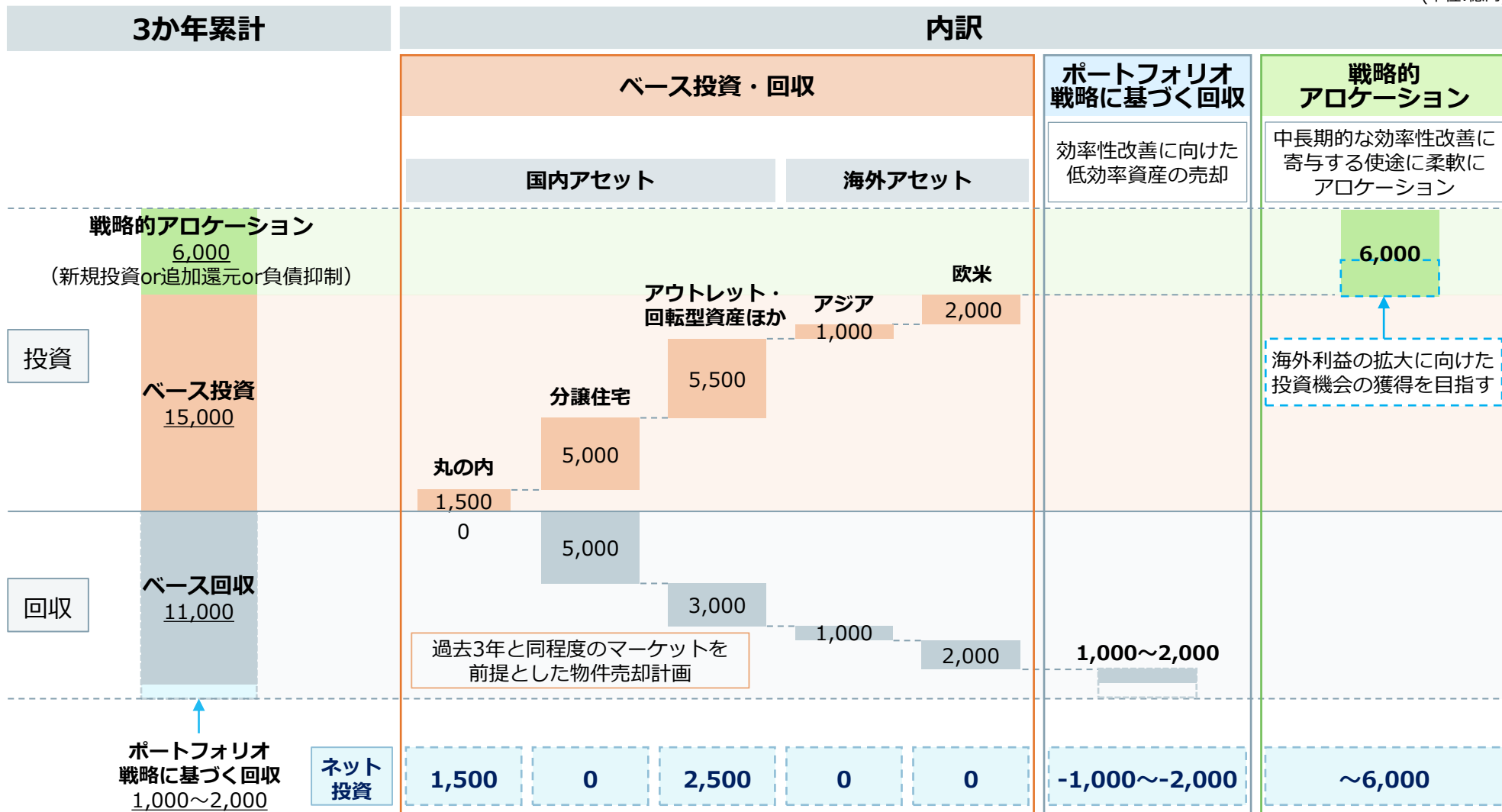
※「長期経営計画2030」資料の再掲



## 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。

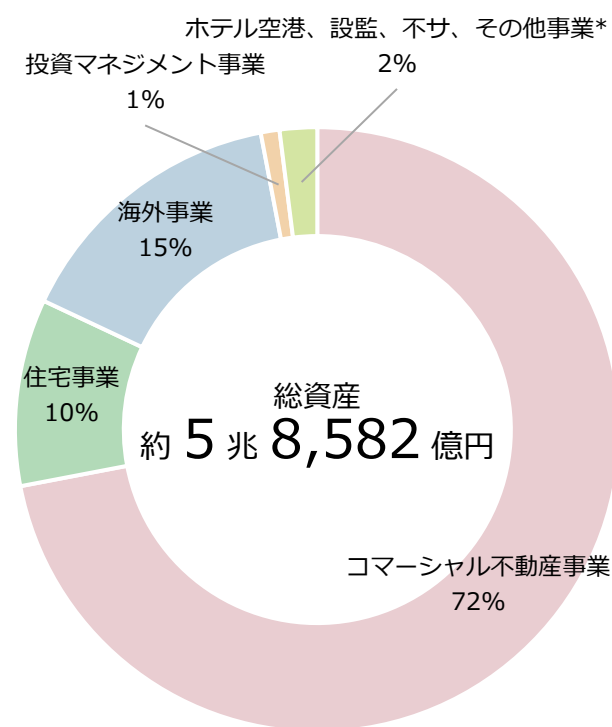
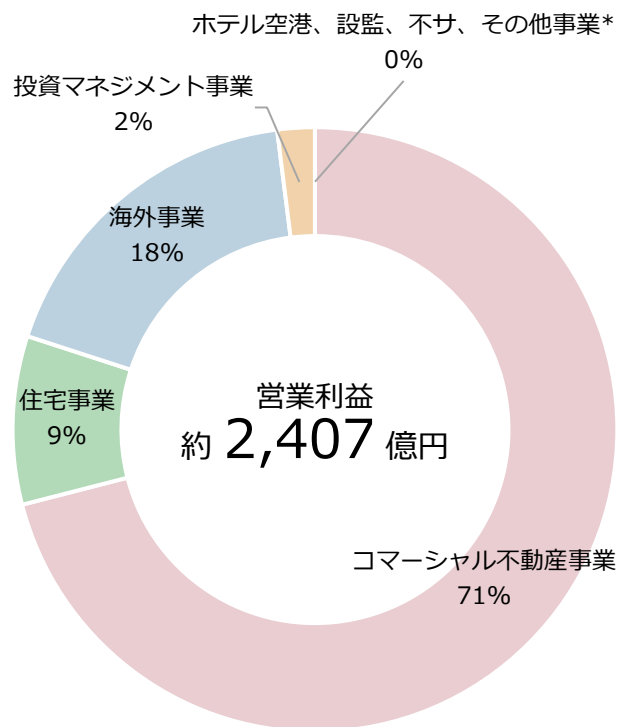
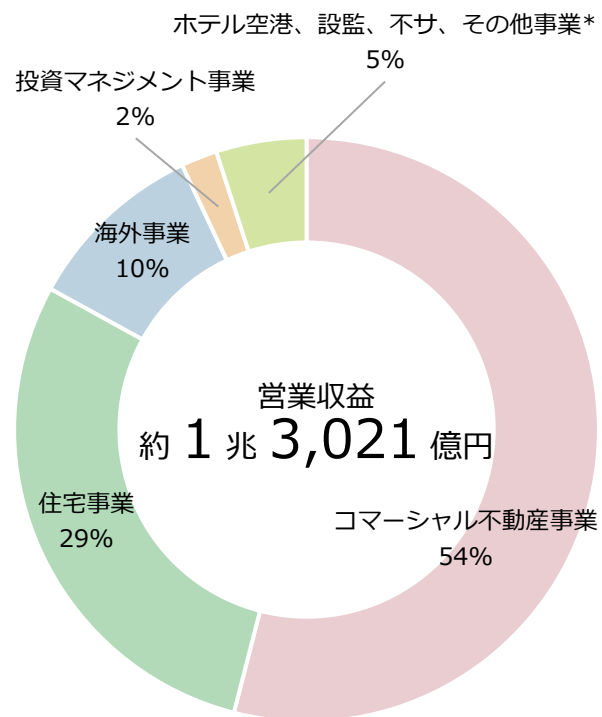


### <不動産サービス事業>

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



\*ホテル・空港事業、設計監理事業、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





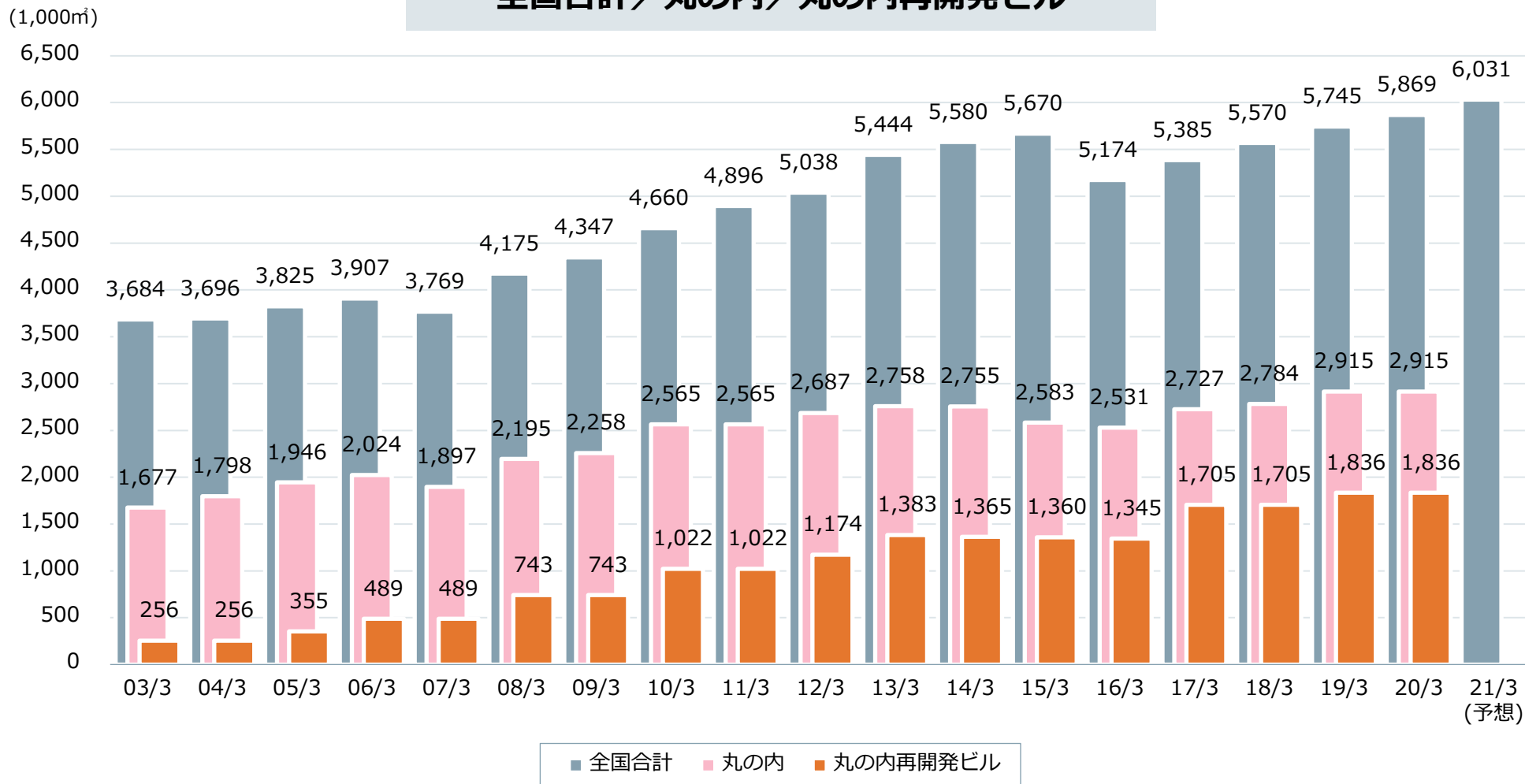
## 2. パイプライン



\*タワーS

### 3. 決算関連データ：営業延床面積（三菱地所単体）

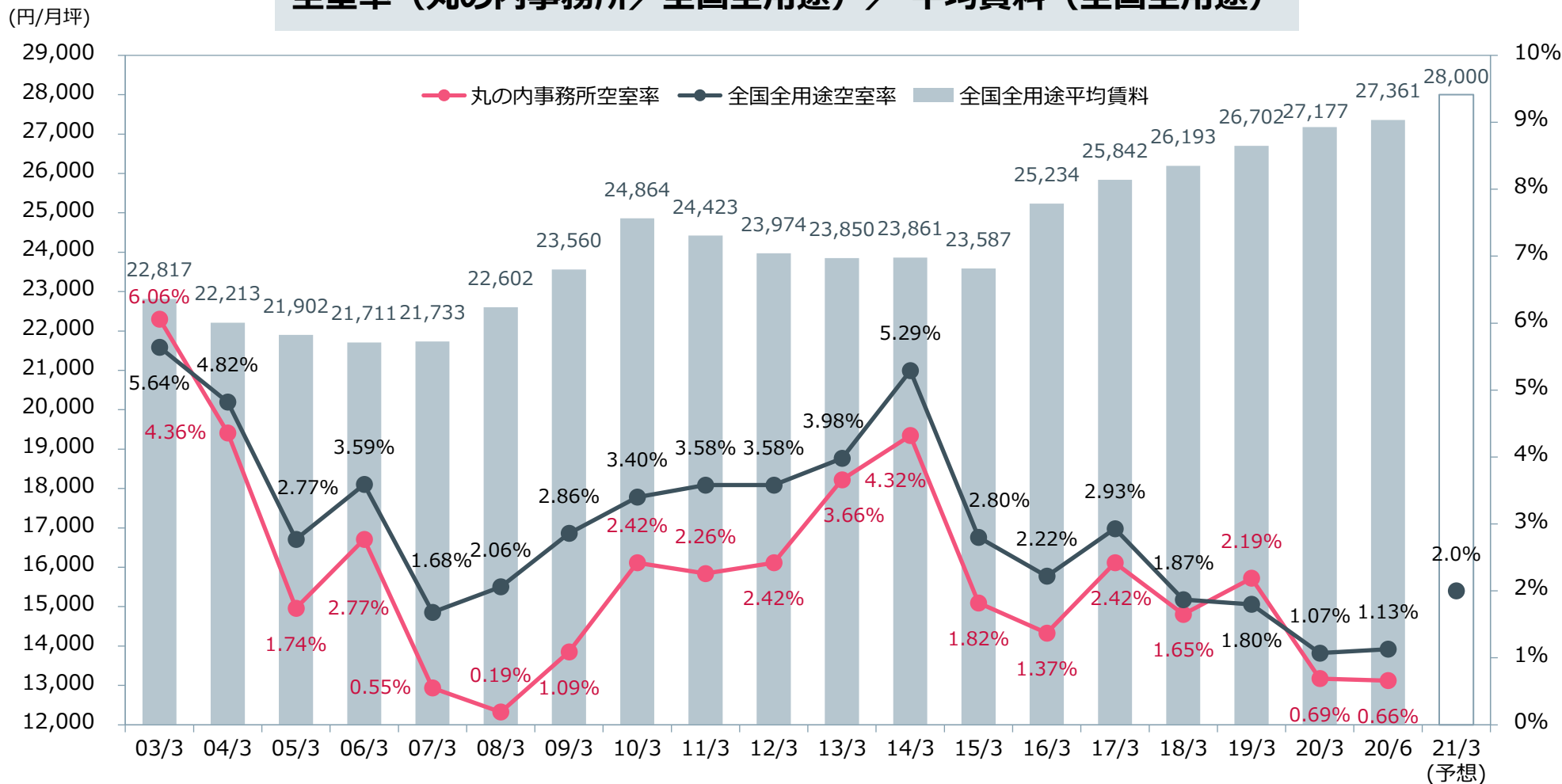
全国合計／丸の内／丸の内再開発ビル



\*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\*<sup>1</sup>賃貸収入内訳（三菱地所単体）

（億円）

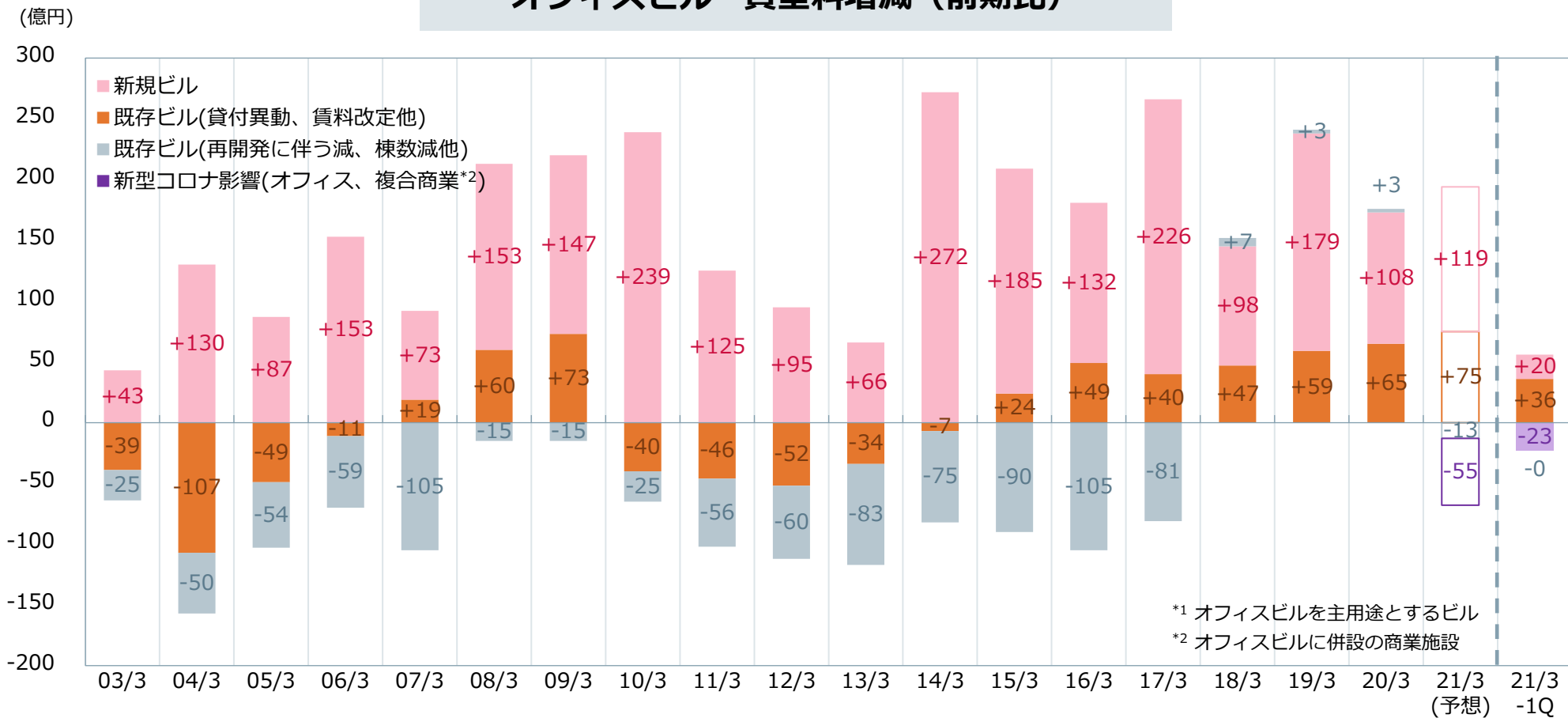
	2020/3-1Q （実績）	2020/3 （実績）	2021/3-1Q （実績）	2021/3 （予想）
<b>オフィスビル*<sup>1</sup>賃貸収入内訳</b>	<b>998</b>	<b>4,066</b>	<b>1,027</b>	<b>4,186</b>
<b>対前期増減</b>	<b>+ 44</b>	<b>+ 179</b>	<b>+ 28</b>	<b>+ 119</b>
<b>新ビル貸室料</b>	+ 35	+ 108	+ 20	+ 119
<b>既存ビル貸室料</b>	+ 15	+ 68	+ 35	+ 61
再開発に伴う減、棟数減他	+ 1	+ 3	△ 0	△ 13
貸付異動、賃料改定他	+ 13	+ 65	+ 36	+ 75
	<b>新型コロナ影響</b>	<b>オフィス</b>	-	△ 5
		<b>複合商業*<sup>2</sup></b>	△ 23	△ 50
<b>共益費等付帯収入</b>	△ 6	+ 0	△ 4	△ 6

\*<sup>1</sup> オフィスビルを主用途とするビル

\*<sup>2</sup> オフィスビルに併設の商業施設

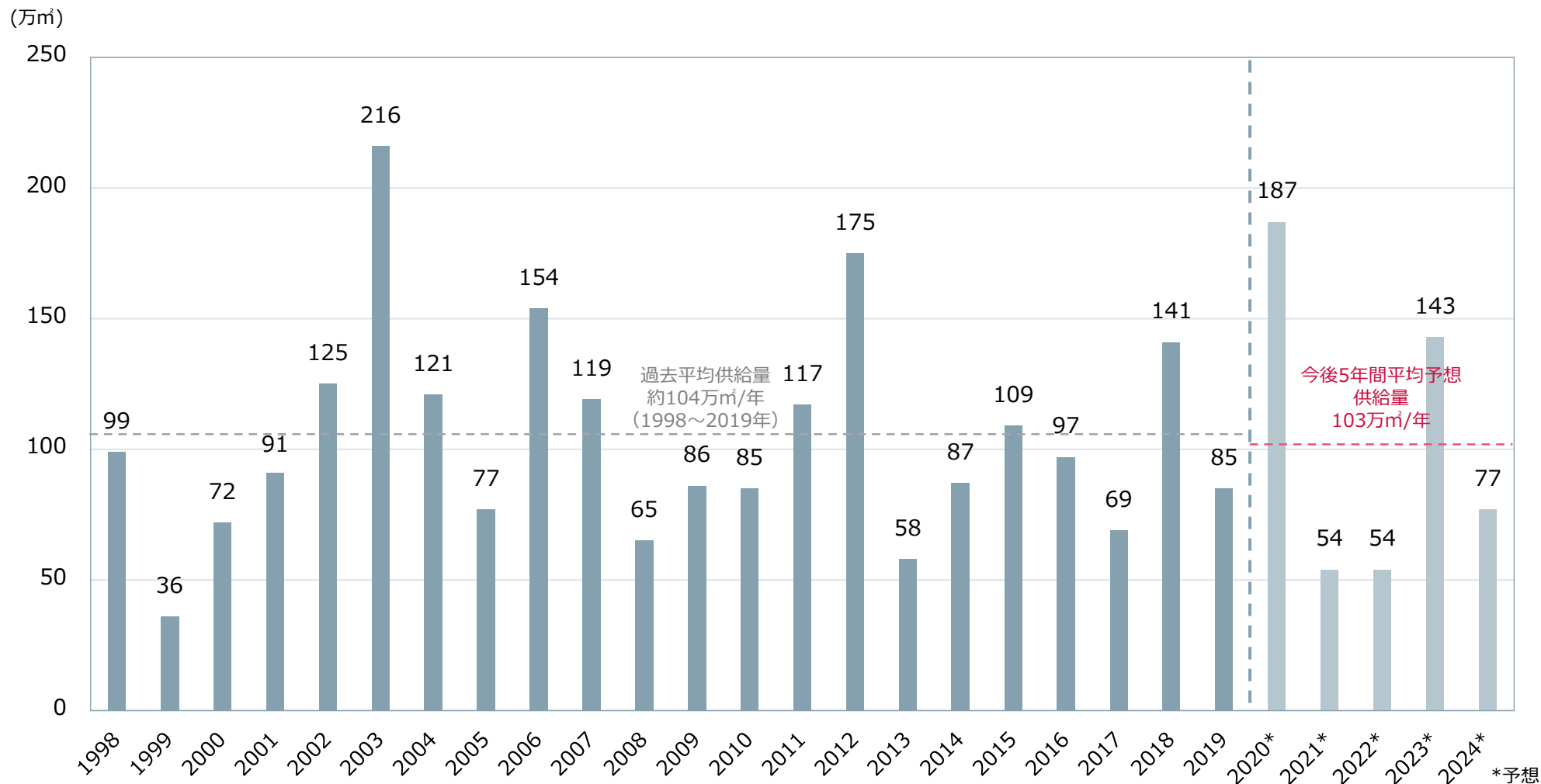
## 6. 決算関連データ：オフィスビル\*<sup>1</sup>貸室料推移（三菱地所単体）

### オフィスビル\*<sup>1</sup>貸室料増減（前期比）



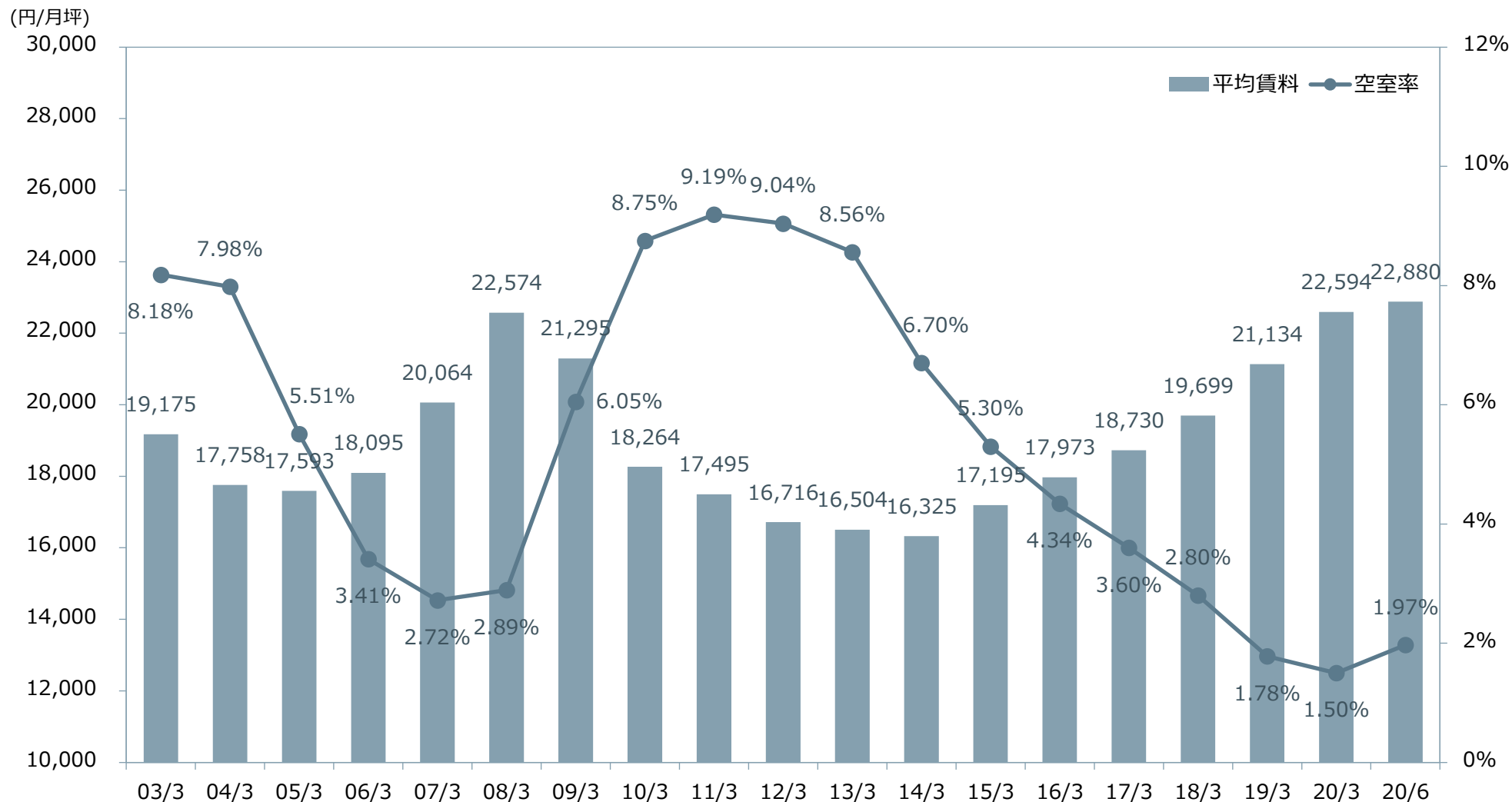
合計	-21	-27	-16	+83	-13	+198	+205	+174	+23	-17	-51	+190	+119	+76	+185	+152	+241	+176	+126	+33
----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	-----	-----	-----	------	------	-----	------	------	------	------	------	-----

## 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

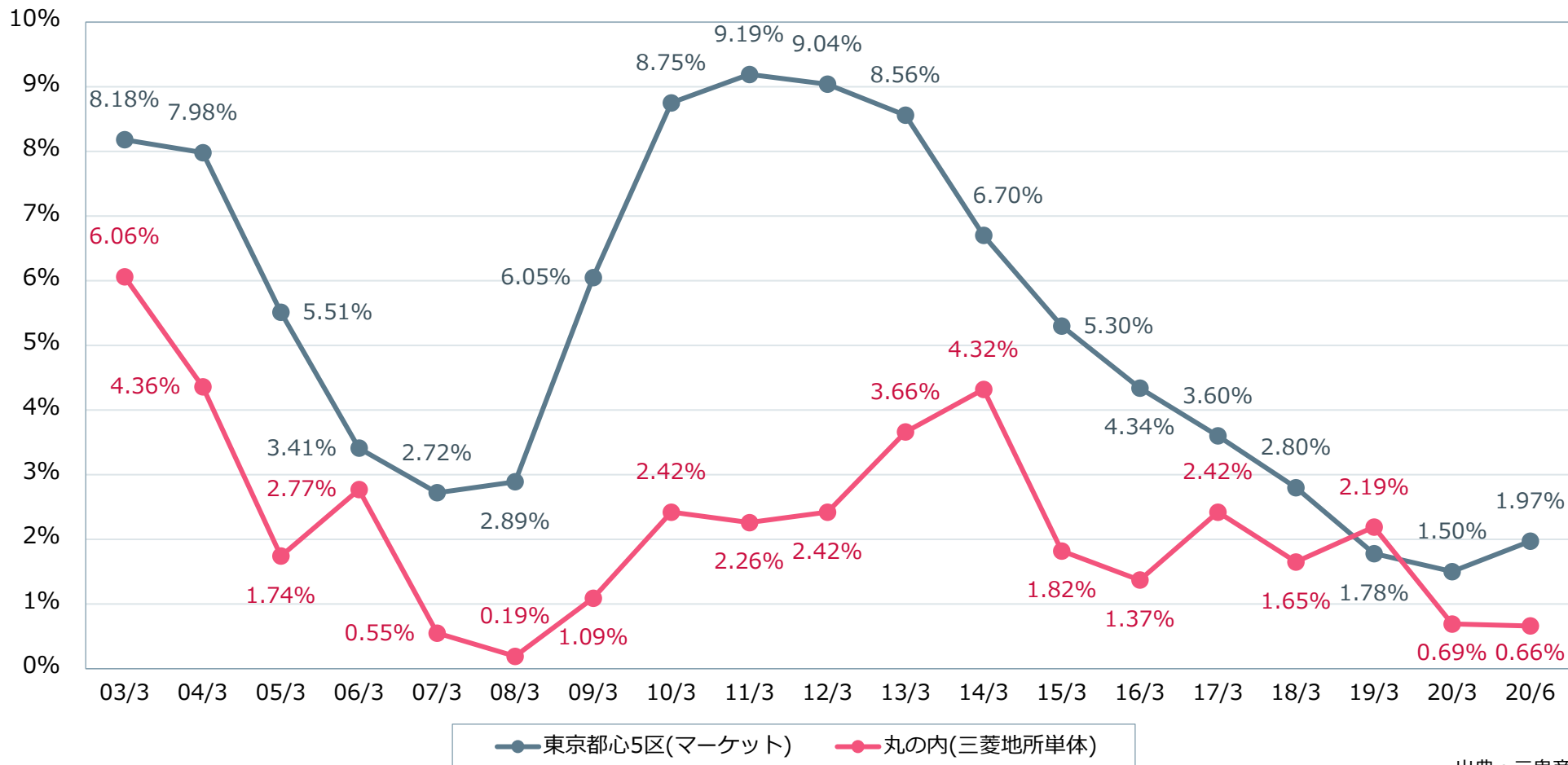
## 8. オフィスマーケットデータ：空室率／平均賃料（東京都心5区）



出典：三鬼商事

## 9. 丸の内の優位性：空室率

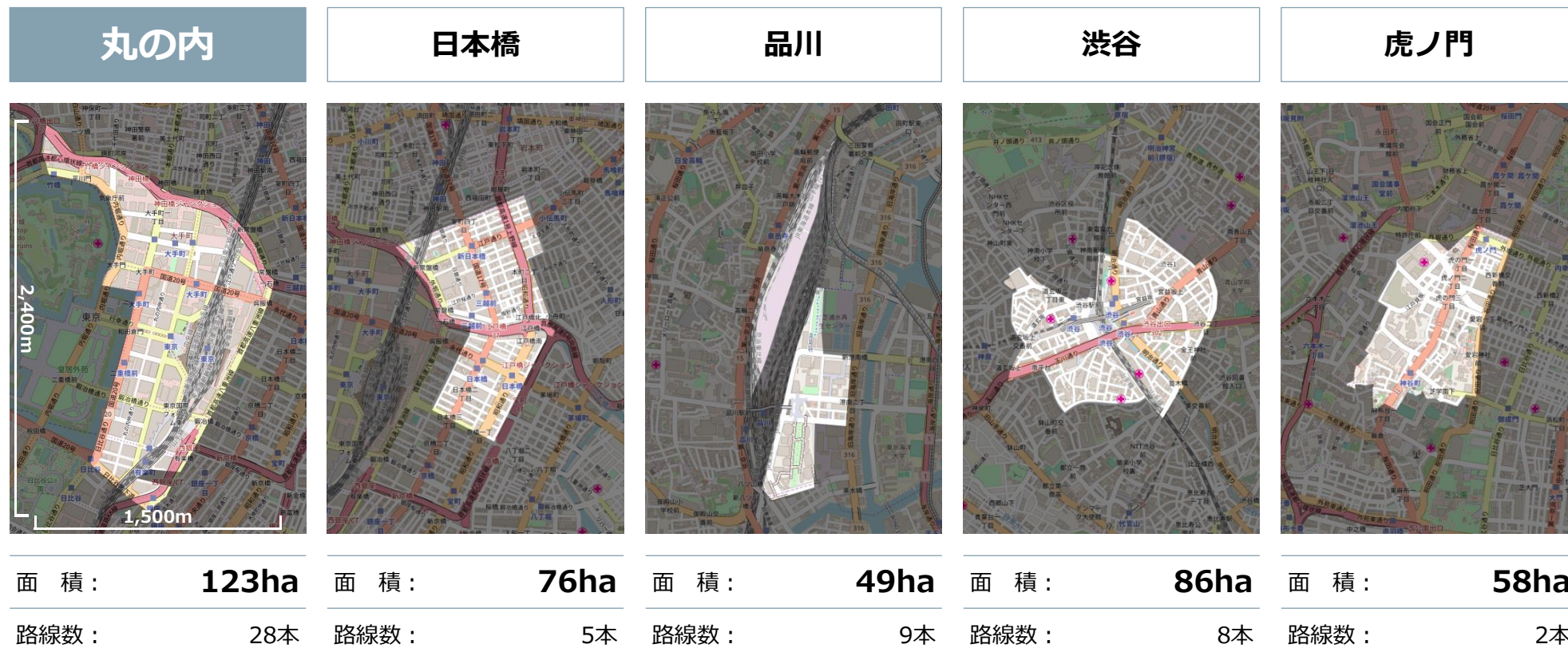
東京都心5区（マーケット） vs. 丸の内（三菱地所単体）



出典：三鬼商事



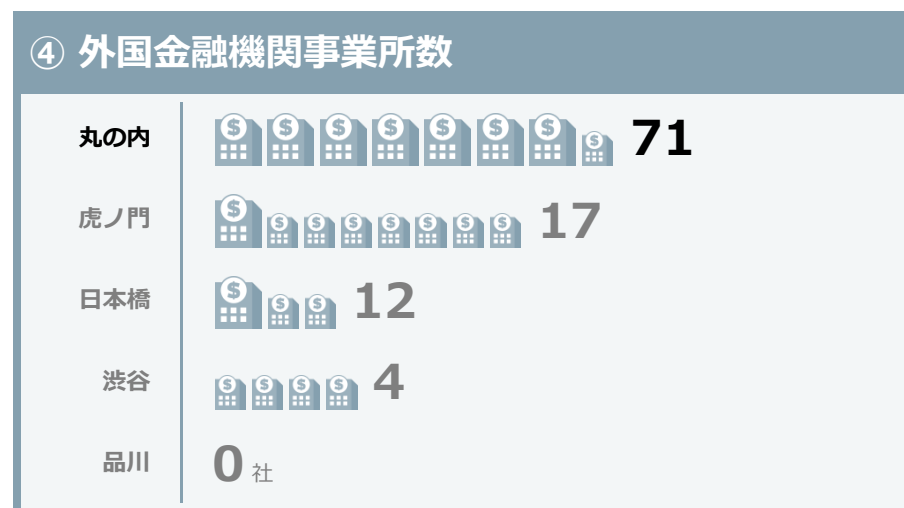
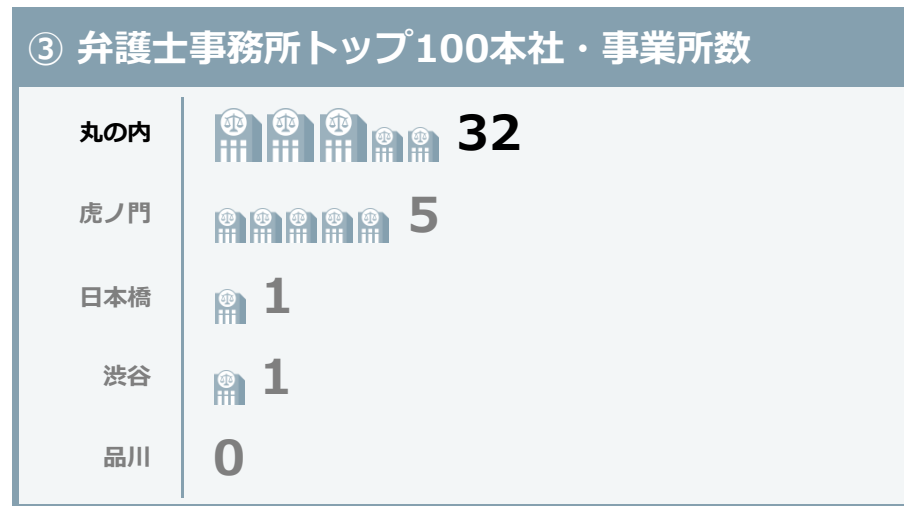
## 10. 丸の内の優位性：エリア面積／路線数



©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）

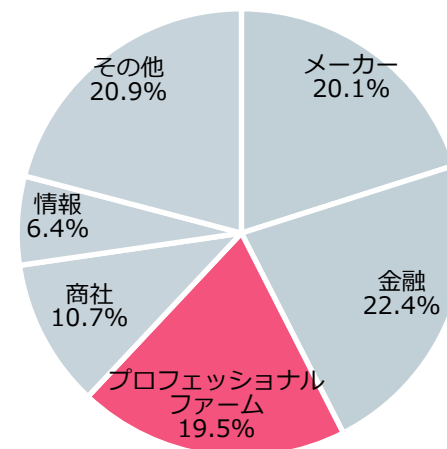
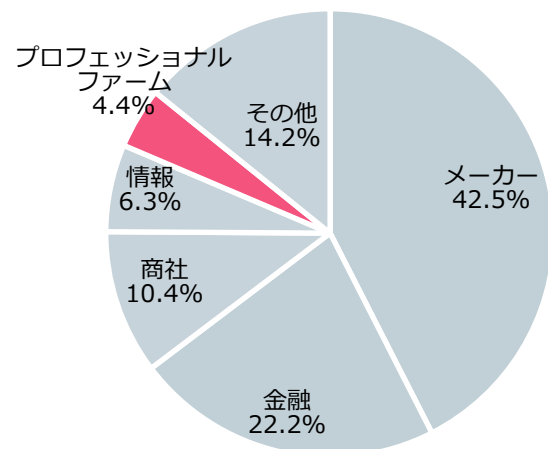


## 12. 丸の内データ：丸の内のテナント構成（三菱地所単体）

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

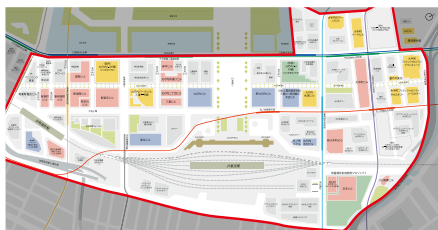
1,000% → 1,300% (2004年6月)

※一部エリアは1,200%

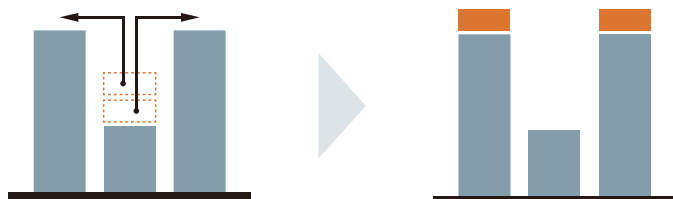
### 容積の移転：特例容積率適用地区制度

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

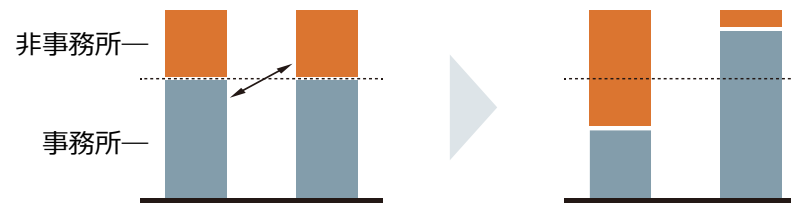
都市再生に対する貢献を認められた場合、都市計画の特例により貢献度合いに応じた容積率等の緩和を受けることが可能

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

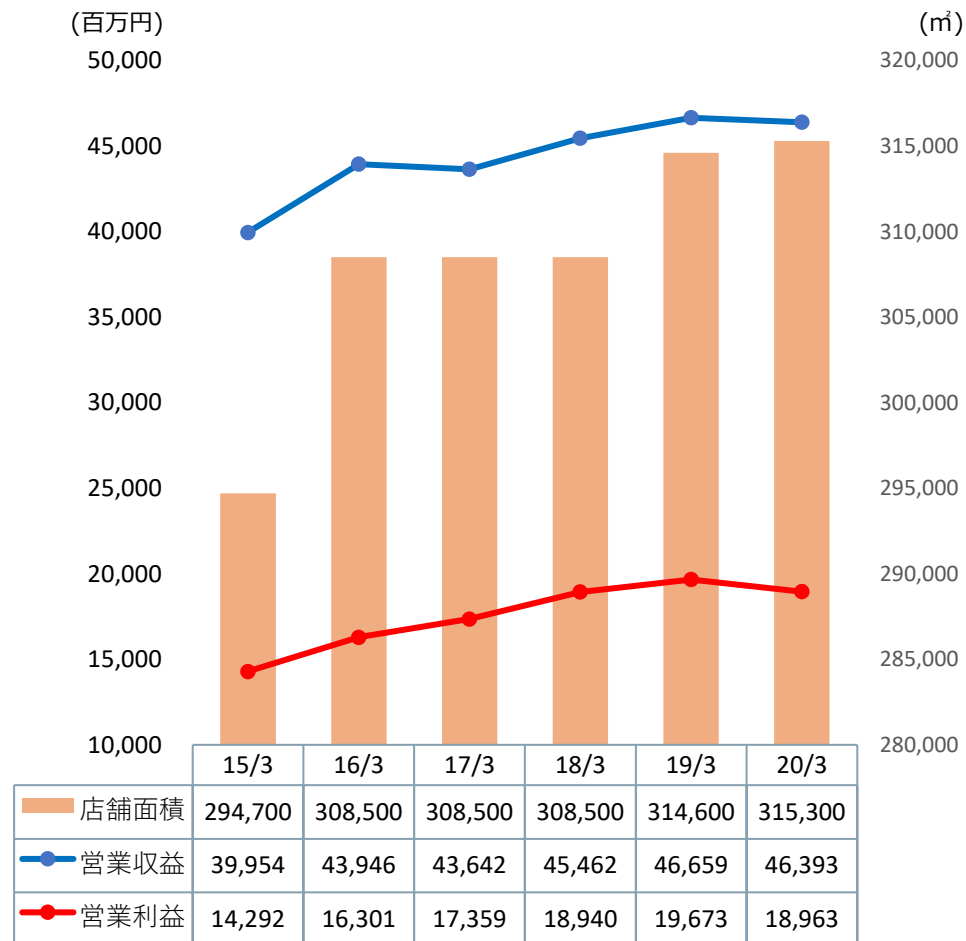
# コマーシャル不動産事業

---

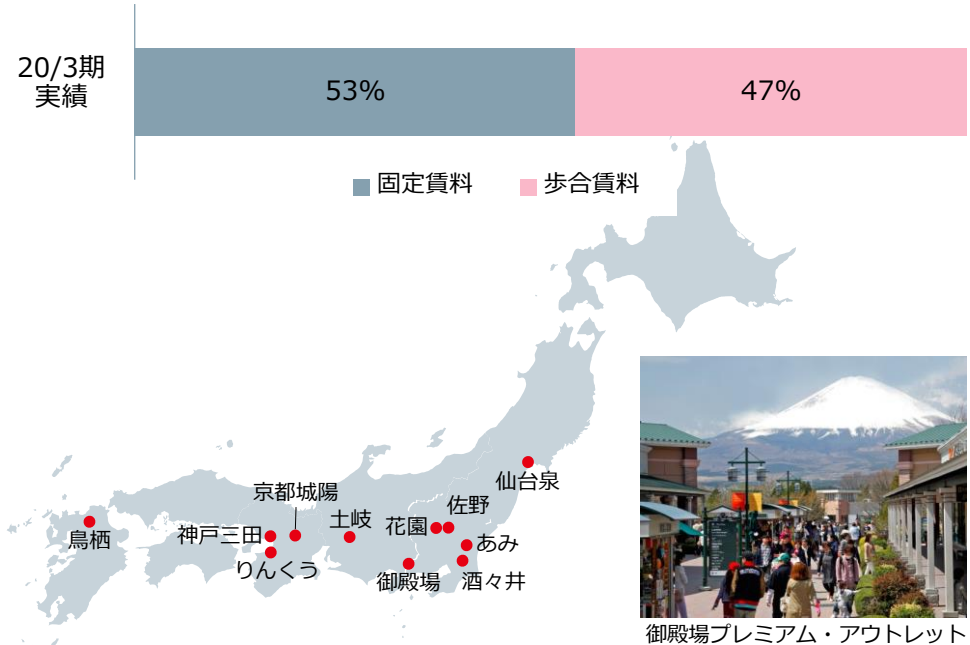
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港

# 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



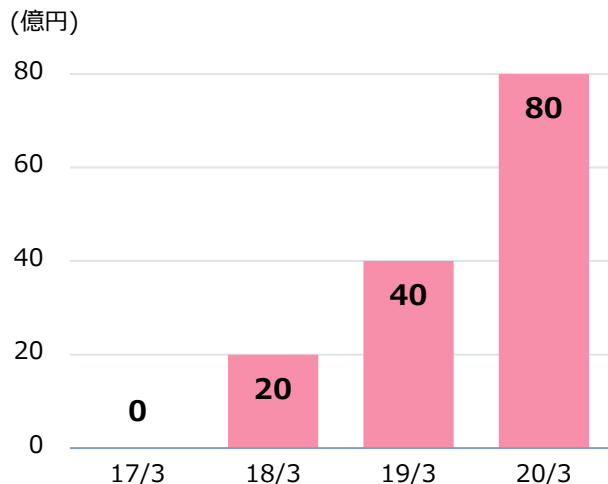
全施設平均歩合固定比率(賃料)



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

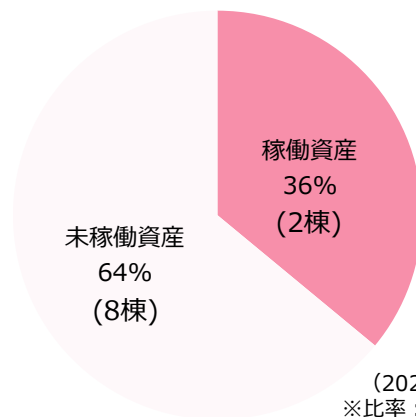
## 2. 物流施設事業

### 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 ロイヤルパークホテル 京都梅小路	京都府京都市	250	2020年秋
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年初め
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
(仮称) ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路	京都府京都市	250	2019年6月	2020年秋
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年初め
(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	2021年秋
(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

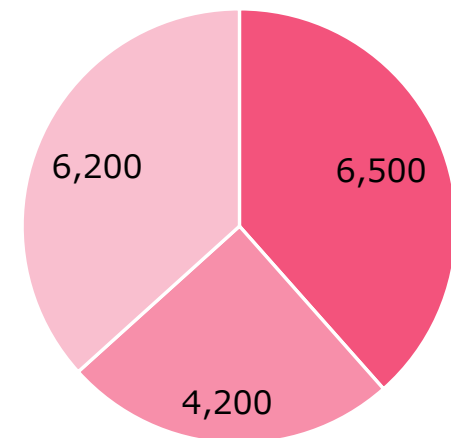
# 住宅事業

---

## 1. 分譲マンション事業データ

	2020/3-1Q (実績)	2020/3 (実績)	2021/3-1Q (実績)	2021/3 (予想)
売上	31,736百万円	202,876百万円	20,841百万円	-
売上計上戸数	546戸	3,214戸	312戸	-
粗利益率	16.5%	17.8%	19.0%	-
完成在庫	585戸	373戸	348戸	-
新規発売戸数	977戸	2,924戸	76戸	-

ランドバンク 計上時期内訳  
(2020年3月末時点)



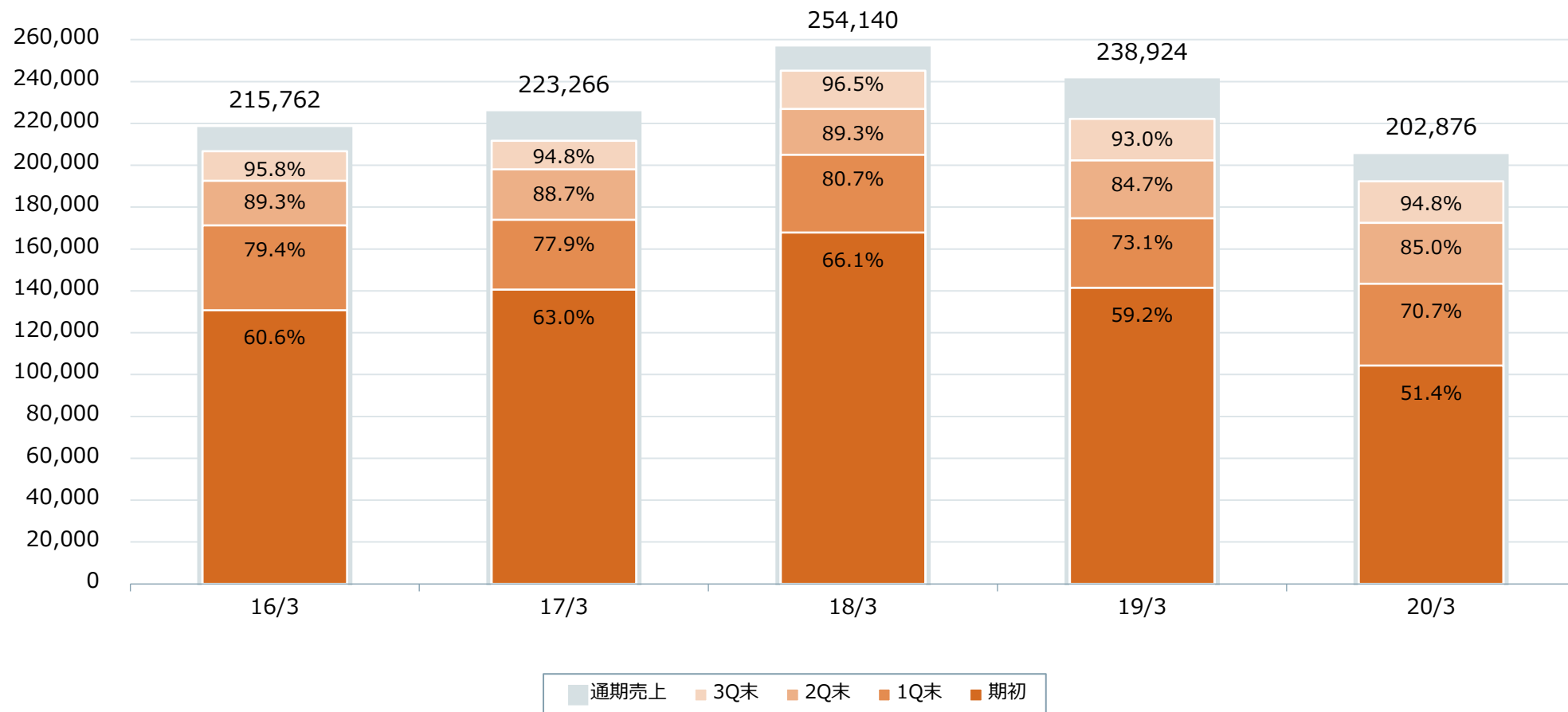
合計：16,900戸

- 21/3期~22/3期
- 23/3期~25/3期
- 26/3期~

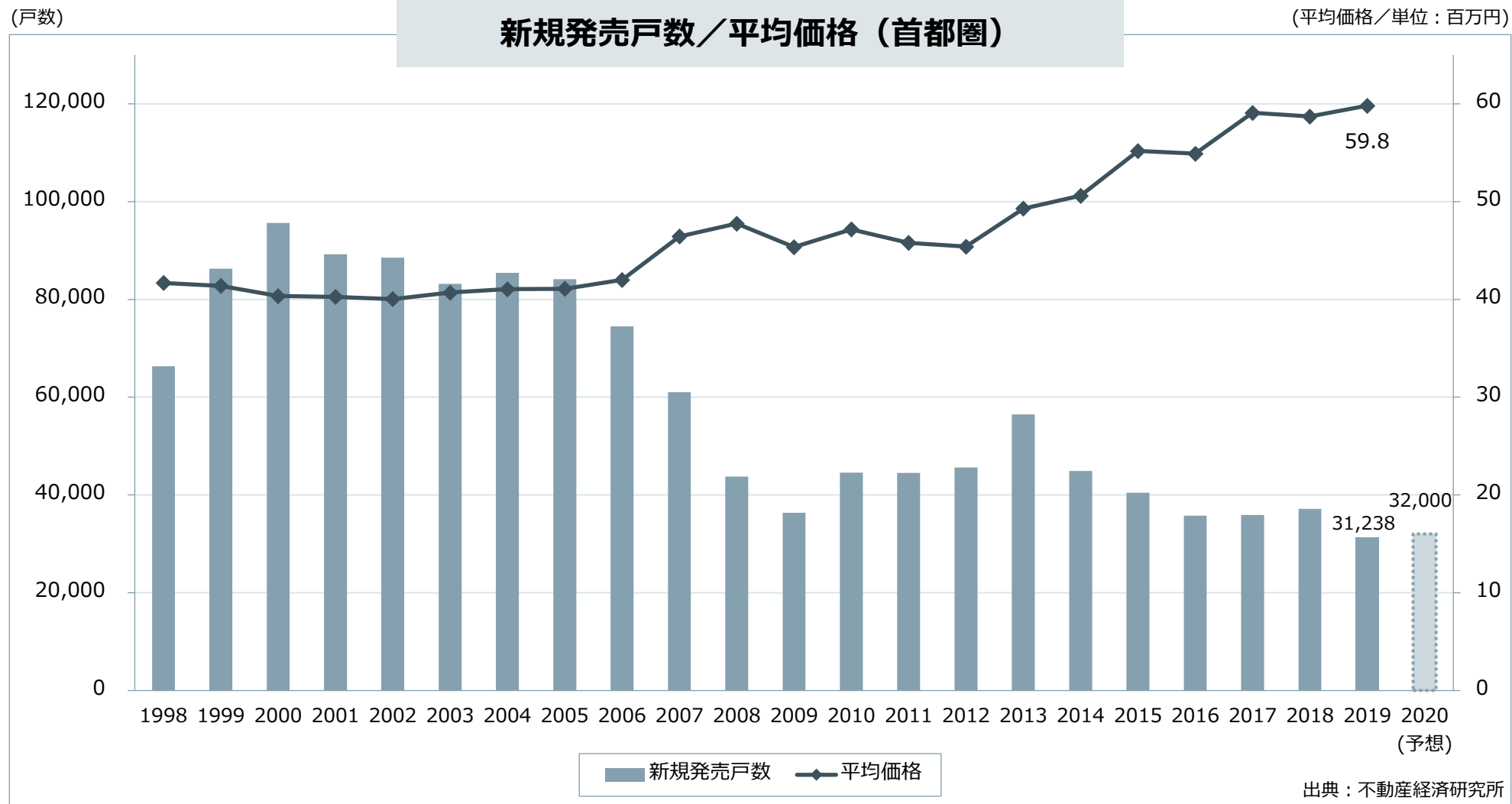
## 2. 分譲マンション事業データ②

## 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 <sup>*1</sup>	計18,550 <sup>*2</sup>
	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 <sup>*1</sup>	計3,380 <sup>*2</sup>

<sup>\*1</sup> 2024年度以降引渡予定の推進中プロジェクト約25件

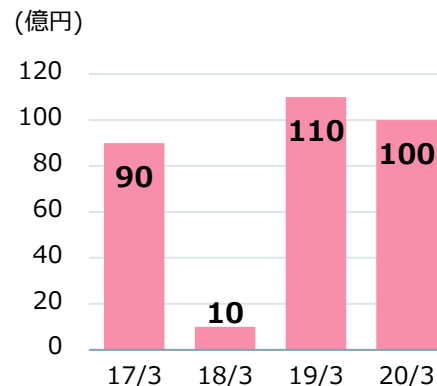
<sup>\*2</sup> 計画が予定されている複数プロジェクトの合計戸数



ザ・パークハウス 本厚木タワー

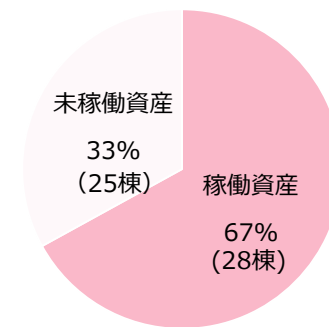
## 5. 賃貸マンション事業

### 売却益推移

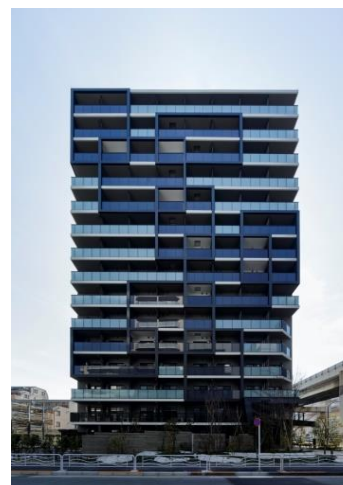


### 資産残高

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



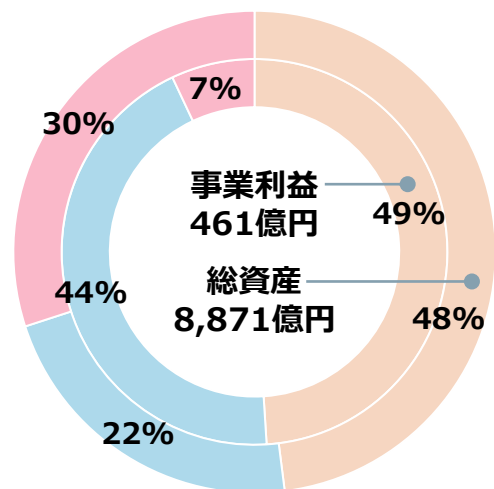
パークハビオ 赤坂タワー

# 海外事業

---

# 1. 海外事業戦略

2020/3期



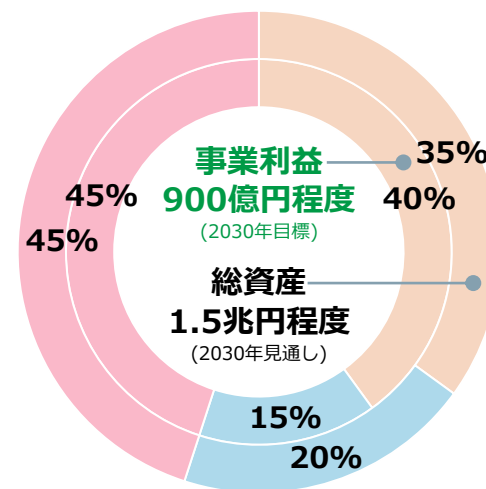
ROA : 5%程度

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%

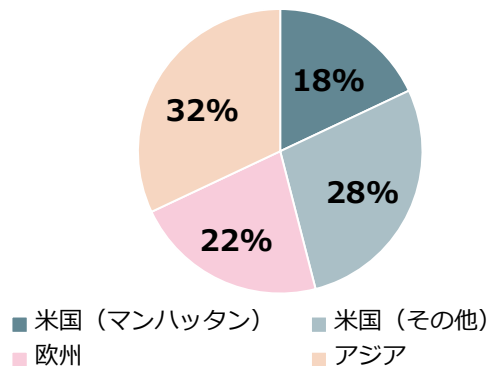


## 2. 海外資産および進行中プロジェクト

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

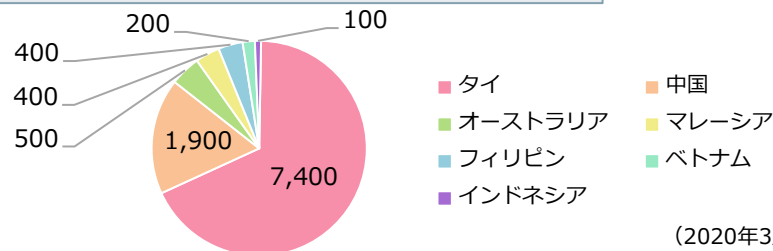
### 主な進行中プロジェクト

	物件名	所在地	主用途	竣工	規模※1
アジア	Singapore-Hangzhou Science & Technology Park 第3期	中国 (杭州市)	オフィス	2020年	172,300㎡
	CapitaSpring	シンガポール	複合	2021年	93,400㎡※2
	奥体万科中心	中国 (杭州市)	オフィス	2021年	69,800㎡
	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㎡
欧州	One City Centre	タイ (バンコク)	オフィス	2022年	66,000㎡
	(仮称) 8 Bishopsgate	英国 (ロンドン)	オフィス	2022年	53,000㎡
	Nine Elms Park	英国 (ロンドン)	賃貸住宅	2022年	196戸
米国	60-72 Upper Ground (ITV The London Television Centre)	英国 (ロンドン)	未定	2020年代後半	未定
	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



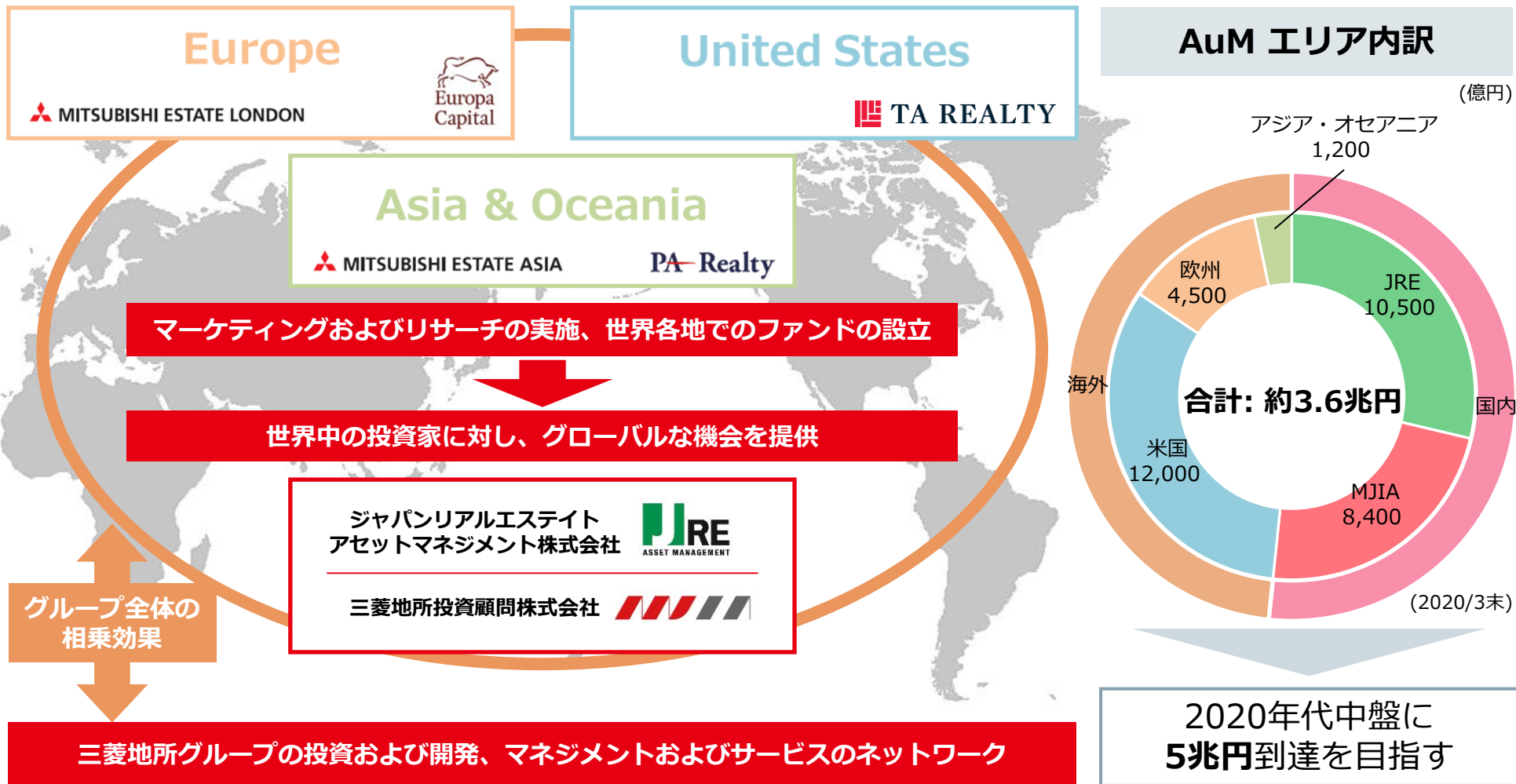
(2020年3月末時点)

# 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

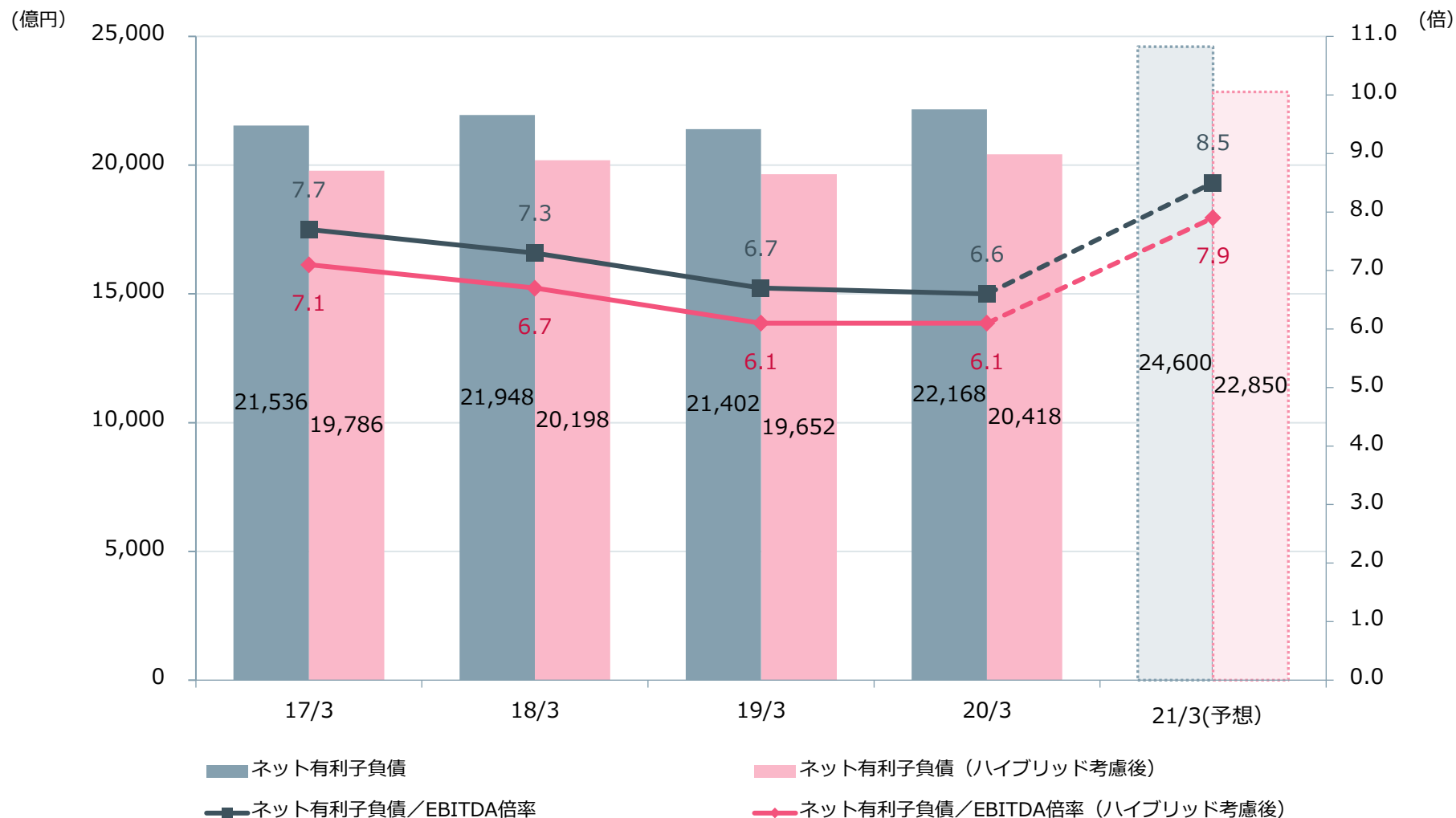
受託資産残高は国内外でおよそ3.6兆円にのぼる。



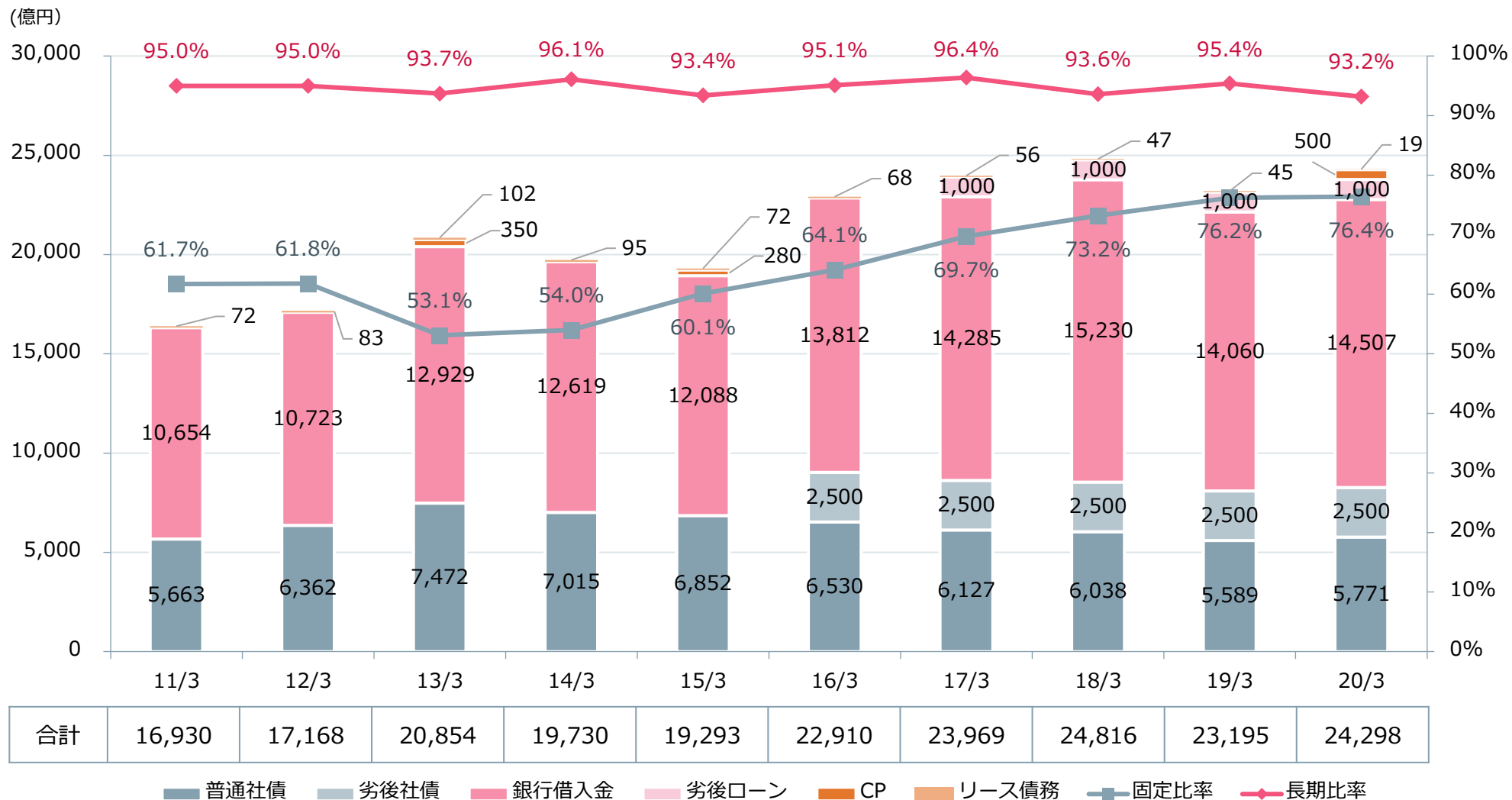
# 投資・財務データ ほか

---

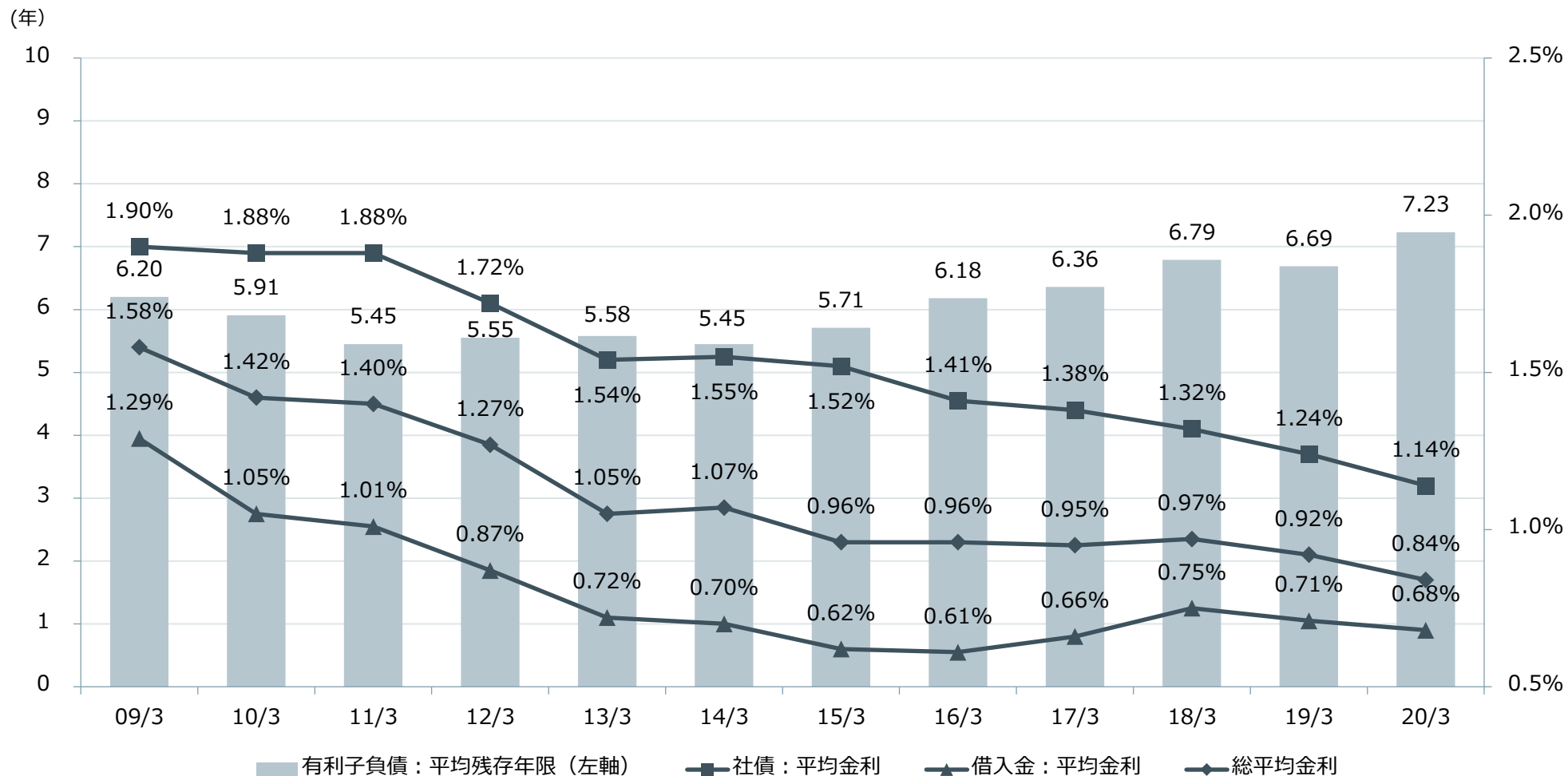
# 1. ネット有利子負債／EBITDA倍率



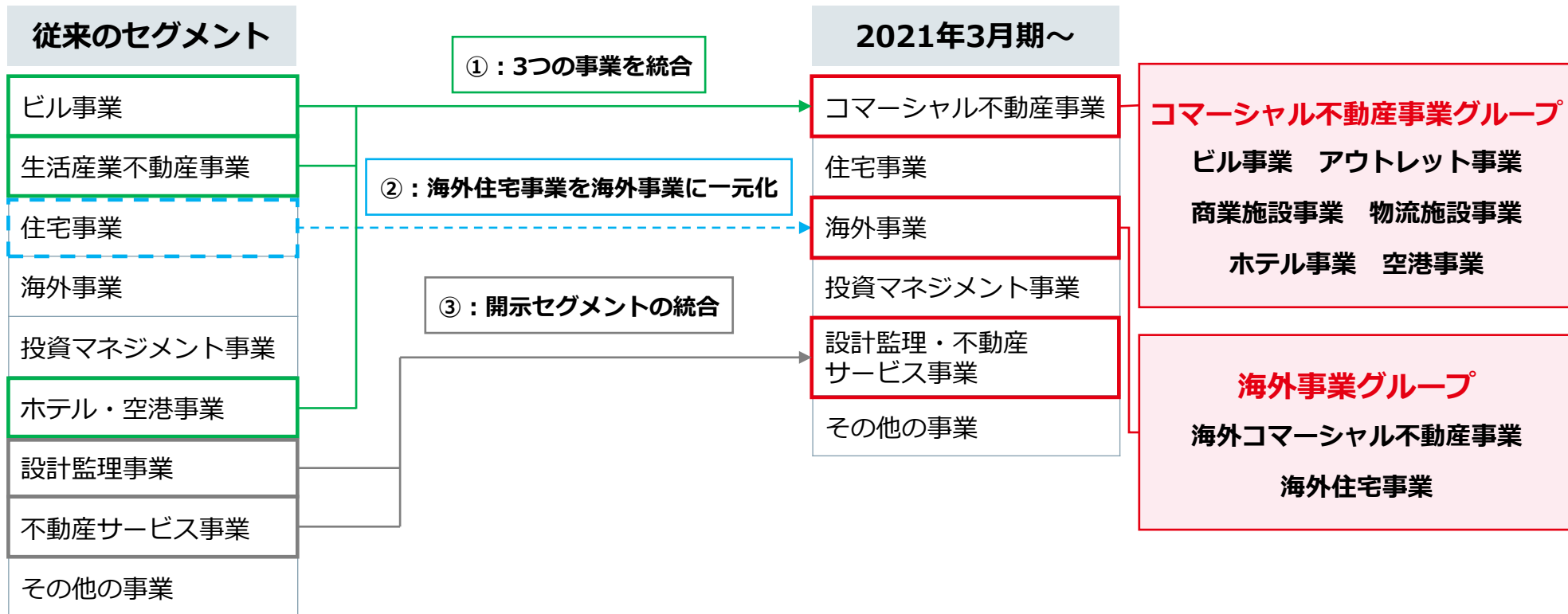
## 2. 有利子負債内訳



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

## 2. 環境への取り組み (E)

### KPI (重要指標) と目標を設定

<主なKPI>

- CO<sub>2</sub>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

#### CO<sub>2</sub>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：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：1.3% (2019年3月期)】

#### 廃棄物再利用率

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

2030年目標

**90%**

【実績：45.5% (2019年3月期)】

#### 1㎡あたりの廃棄物排出量

2030年目標

**20%削減** (2020年3月期比)

【参考実績：0.01t/㎡ (2019年3月期)】

### CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた 取組み事例

2019年3月、丸ビルにおいて、三菱日立パワーシステムズの「業務・産業用燃料電池システム」を導入。一般的な電力購入と比較してCO<sub>2</sub>排出量を約50%削減。



丸の内ビルディング



導入した燃料電池システム

## 3. 人財・防災への取り組み (S)

## &lt;人財&gt; KPI (重要指標) と目標を設定

## &lt;主なKPI&gt;

- 有給休暇取得率
- 男性の育児休業取得率
- 産休・育休後の復職率

## 有給休暇取得率

2021年3月期目標

**5%**改善 (2018年3月期比)  
【実績<sup>※1</sup> : 66.0% (2018年3月期)】

## 男性の育児休業取得率

2030年目標

**100%**  
【実績<sup>※2</sup> : 12.6% (2019年3月期)】

## 産休・育休後の復職率

2030年目標

**100%**  
【実績<sup>※2</sup> : 96.7% (2019年3月期)】

※1 三菱地所単体

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

## &lt;防災&gt; KPI (重要指標) と目標を設定

## &lt;主なKPI&gt;

- 帰宅困難者受け入れ施設割合
- 救命講習資格保有率

## 帰宅困難者受け入れ施設割合

実績 (2019年3月期)

施設割合<sup>※3</sup> **92%**

## 救命講習資格保有率

2030年目標

**100%**  
【実績<sup>※4</sup> : 64.0% (2019年3月期)】



## 新ビルの耐震性能 (丸の内エリア)

通常の超高層ビルの **1.5** 倍  
(震度7にも耐える耐震性能)

## 新ビルのBCP電源(丸の内エリア)

**72**時間<sup>※5</sup>

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

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

※5 例外ビルあり

## 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1月時点）

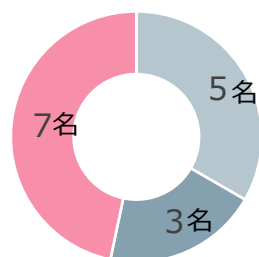
### 機関設計

- 2016年6月より指名委員会等設置会社へ移行。

### 取締役会の概要

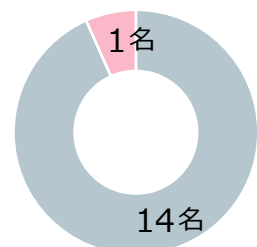
- 社内取締役8名、社外取締役7名の計15名で構成。  
（内、10名は非業務執行取締役）
- 社外取締役7名は、6名が男性、1名が女性であり、7名とも東京証券取引所が定める独立役員として届出。

取締役会の構成



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

取締役会における男女構成



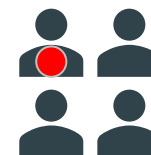
- 男性
- 女性

### 委員会の構成

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

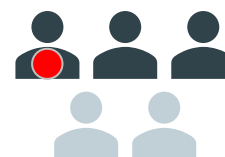
#### 指名委員会

社外取締役のみで構成



#### 監査委員会

委員長が社外取締役



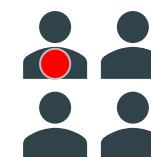
● : 社外取締役

● : 社内取締役（非執行）

● : 委員長

#### 報酬委員会

社外取締役のみで構成

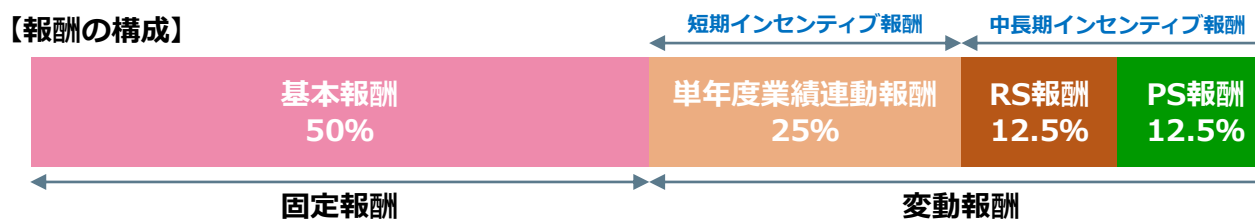


## 5. コーポレートガバナンス（G） - 2

### 買収防衛策の非更新

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

### 株主との価値共有を企図した役員報酬制度



#### <単年度業績連動報酬>

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

#### <譲渡制限付株式報酬（RS報酬）>

- 報酬：株式
- ロックアップ期間：3年間

#### <中長期業績連動型株価連動報酬（PS報酬）>

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

### 政策保有株式に関する方針

- 過去4年（16/3期～19/3期）で**28銘柄**※、**累計約315億円**を売却。
- 2020年1月時点、約2,300億円(時価)を保有しており、今後も保有意義や合理性の低い銘柄については**売却を検討**。

※ 保有株式数の一部売却を含む

## 6. 社外からの評価

2020年1月現在、下記のIndex等に選定済・評価取得済。

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



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



2019 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



# 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。