

2021年3月期
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
21年3月期決算・22年3月期業績予想の概要	4
長期経営計画の進捗	12
決算補足データ	22
「長期経営計画2030」の概要	30
事業概要	40
コマーシャル不動産事業	
オフィスビル	43
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港	57
住宅事業	62
海外事業	67
その他の事業	70
投資・財務データ ほか	72
ESGの取り組み	77

決算サマリー

<2021年3月期決算>

- ・ 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、前期比減収減益
- ・ 直近の業績予想から増益となり、通期の配当額を1円増額（30円→31円）

<2022年3月期業績予想>

- ・ 新規ビルの竣工、キャピタルゲインの増加等により前期比増収増益、営業利益は過去最高を見込む
- ・ 利益水準の回復により一株当たり配当予想は20/3期の水準に回復（31円→33円）

<主なトピック>

- ・ 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）
- ・ 300億円の自己株式取得を決定（2021年4月）
- ・ 「（仮称）内神田一丁目計画」が始動（2021年4月）
- ・ 米国におけるデータセンター開発事業に参画（2021年5月）

21年3月期決算・22年3月期業績予想の概要

1. 2021年3月期 PL実績

ビル賃貸利益等が増加したが、新型コロナ影響やキャピタルゲインの減少により前期比減益。

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>				営業利益に含まれる キャピタルゲイン等				営業利益に含まれる キャピタルゲイン等			
	2021/3	2020/3	増減	合計	2021/3	2020/3	増減	合計	2021/3	2020/3	増減
営業収益	1,207,594	1,302,196	△ 94,601	合計	51,000	61,000	△ 10,000	合計	51,000	61,000	△ 10,000
コマーシャル不動産事業	672,441	723,712	△ 51,270	コマーシャル不動産事業	32,000	23,000	9,000	コマーシャル不動産事業	32,000	23,000	9,000
住宅事業	362,755	385,538	△ 22,782	住宅事業	7,000	10,000	△ 3,000	住宅事業	7,000	10,000	△ 3,000
海外事業	114,457	134,175	△ 19,718	海外事業	12,000	28,000	△ 16,000	海外事業	12,000	28,000	△ 16,000
投資マネジメント事業	22,199	21,316	882	投資マネジメント事業	-	-	-	投資マネジメント事業	-	-	-
設監・不サ、その他事業※	65,119	65,871	△ 751	その他の事業	-	-	-	その他の事業	-	-	-
消去	△ 29,378	△ 28,418	△ 960	(消去または全社)	-	-	-	(消去または全社)	-	-	-
営業利益	224,394	240,768	△ 16,374								
コマーシャル不動産事業	180,775	187,855	△ 7,079								
住宅事業	24,068	24,320	△ 251								
海外事業	37,932	46,156	△ 8,224								
投資マネジメント事業	5,966	4,467	1,499								
設監・不サ、その他事業※	△ 130	389	△ 520								
全社・消去	△ 24,219	△ 22,420	△ 1,798								
営業外収益	26,292	12,377	13,914								
(内、持分法投資利益)	307	229	77								
営業外費用	39,720	33,574	6,146								
経常利益	210,965	219,572	△ 8,606								
特別利益	16,603	26,251	△ 9,647								
特別損失	26,304	21,874	4,429								
親会社株主に帰属する当期純利益	135,655	148,451	△ 12,796								
単位：百万円（百万円未満切り捨て）				単位：百万円（百万円未満切り捨て）				単位：百万円（百万円未満切り捨て）			
	2021/3	2020/3	増減		2021/3	2020/3	増減		2021/3	2020/3	増減
事業利益	224,701	240,998	△ 16,296	事業別 営業利益の主な増減要因							
EBITDA	331,821	336,784	△ 4,963	コマーシャル不動産事業	△ 7,079						
有利子負債	2,526,142	2,429,883	96,259	住宅	△ 251						
				海外	△ 8,224						
				その他	△ 819						
				分譲マンションの利益増 キャピタルゲインの減少							
				賃貸利益の増加 アジアの住宅事業の利益増 キャピタルゲインの減少							
				キャピタルゲインの増加 オフィス賃貸利益の増加 新型コロナ影響による 商業施設およびホテルの利益減							

※ 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

2. 新型コロナウイルス感染症による影響（2021年3月期決算における主な影響）

各事業とも想定の範囲内で着地。商業施設・ホテルへの影響が大きいトレンドに変化なし。

分類	通期影響額 (前回予想)	21/3期 通期影響額	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	-	-	-	・ 通期予想を達成	
国内分譲住宅等※1	-	-	-	・ P8に詳述。都心物件に加え、郊外物件の需要も高まる ・ 完成在庫も減少（前期比▲160戸）	
インカム ゲイン	商業施設	▲180億円	▲170億円	▲137億円	・ P7に詳述 ・ 4Qは2回目の緊急事態宣言の影響を受けるも、初回よりも影響は限定的
				▲33億円	
	ホテル	▲180億円	▲170億円	▲146億円	・ P7に詳述 ・ 4Qは2回目の緊急事態宣言の影響を受けるも、初回よりも影響は限定的
				▲24億円	
	オフィス	▲5億円	▲5億円	▲5億円	・ P8に詳述 ・ 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	▲55億円	▲55億円	・ 仲介事業、駐車場事業、海外住宅事業等が影響を受ける ・ 期初、影響を想定した海外投マネ事業では影響なし	
小計	▲450億円	▲400億円	▲343億円		
			▲57億円		
合計	▲450億円	▲400億円	▲343億円		
			▲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①：商業施設・ホテル

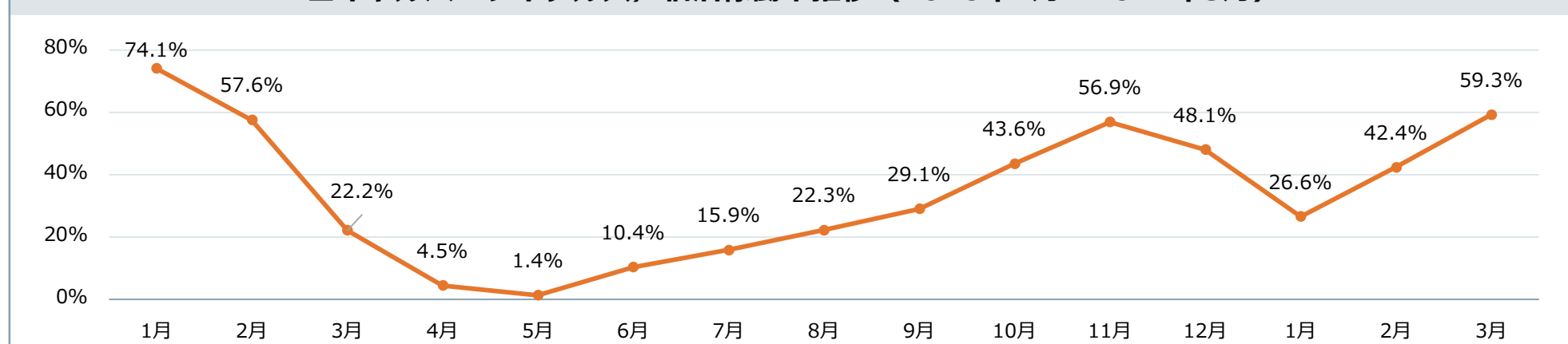
4Qは2回目の緊急事態宣言の影響により商業施設・ホテルともに影響を受けるも、
 前回（2020年4～5月）の緊急事態宣言よりも影響は限定的（前回の一部店舗を除き原則休館）

商業施設・アウトレットモールの売上動向（昨対比売上※一部2019年比）

施設タイプ	6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月※一部2019年比
アウトレットモール	約8割	8～9割程度	8～10割程度	7～8割程度
単館型・ショッピングセンター	約9割	8～9割程度	9～10割程度	9割前後
都心型・オフィス複合商業施設	約5割	5～6割程度	6～7割程度	5割前後

※ 2020年2～3月はコロナ影響により商業施設・アウトレットモール売上が減少していたため、2019年2～3月の売上と比較した数字を掲載

ロイヤルパークホテルズ／宿泊稼働率推移（2020年1月～2021年3月）



4. 各事業の状況②：オフィス・国内分譲住宅

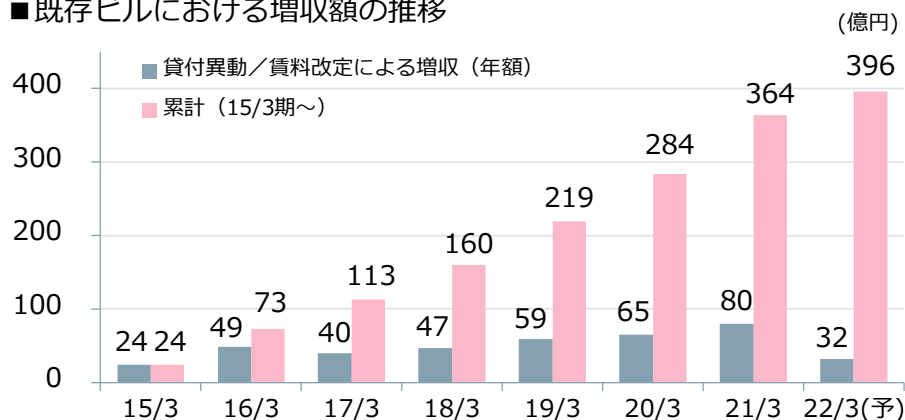
オフィスの動向

- ・ 空室率は上昇傾向も低位な水準を維持
- ・ 増床・拡張移転に慎重な姿勢の企業が多く、空室の埋め戻しに
従来より時間を要する傾向
- ・ 平均賃料は上昇トレンドを維持

■ 空室率・平均賃料の推移

	2020/3	2021/3	2022/3(予想)
空室率(全国全用途)	1.07%	2.35%	3.0%
空室率(丸の内事務所)	0.69%	2.50%	-
平均賃料(全国全用途)	27,177円	27,793円	28,500円

■ 既存ビルにおける増収額の推移



国内分譲住宅の動向

- ・ 利益率の高い物件の計上などにより、粗利率が改善傾向
- ・ 都心部の利便性の高い物件の人気は継続しつつ、
郊外物件の需要も高まる
- ・ 完成在庫が順調に減少 (前期比▲160戸)

■ 国内分譲マンションデータ

	2020/3	2021/3	2022/3(予想)
売上	2,028億円	2,035億円	2,030億円
売上計上戸数	3,214戸	3,476戸	2,900戸
粗利率	17.8%	18.7%	20.0%
完成在庫	373戸	213戸	-



津田沼ザ・タワー (引渡開始：21/3期)



ザ・パークハウス 高輪タワー (引渡予定：22/3期～)

5. 緊急事態宣言の概要と当社施設の運営状況（2021年5月13日時点）

緊急事態宣言の概要（第1回～第3回の比較）			
項目	第1回	第2回	第3回
期間	2020年4～5月 (約1.5か月)	2021年1～3月 (約2か月)	2021年4～5月 (約1か月強)
対象エリア	全国	最大11都府県 (東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、京都、愛知、岐阜、福岡、栃木)	4都府県 (東京、大阪、兵庫、京都) ※5/12～ 愛知・福岡が追加
大型商業施設への要請	休業要請	営業時間短縮要請	休業要請 ※5/12～ 一部地域で緩和

緊急事態宣言下における当社施設の主な対応			
施設タイプ	第1回	第2回	第3回
オフィス	通常通り運営 (当社は原則在宅勤務体制)	通常通り運営 (当社は出社率3割以下を目標)	通常通り運営 (当社は出社率3割を上限)
商業施設・ アウトレット	一部店舗・施設を除き休館	一部店舗・施設を除き 20時までに閉館	一部店舗・施設を除き休館
ホテル	一部ホテルを休館	飲食施設は20時に閉店	飲食施設は20時に閉店
分譲住宅 (販売センター)	販売センターを閉鎖	完全予約制にて営業を継続	完全予約制にて営業を継続

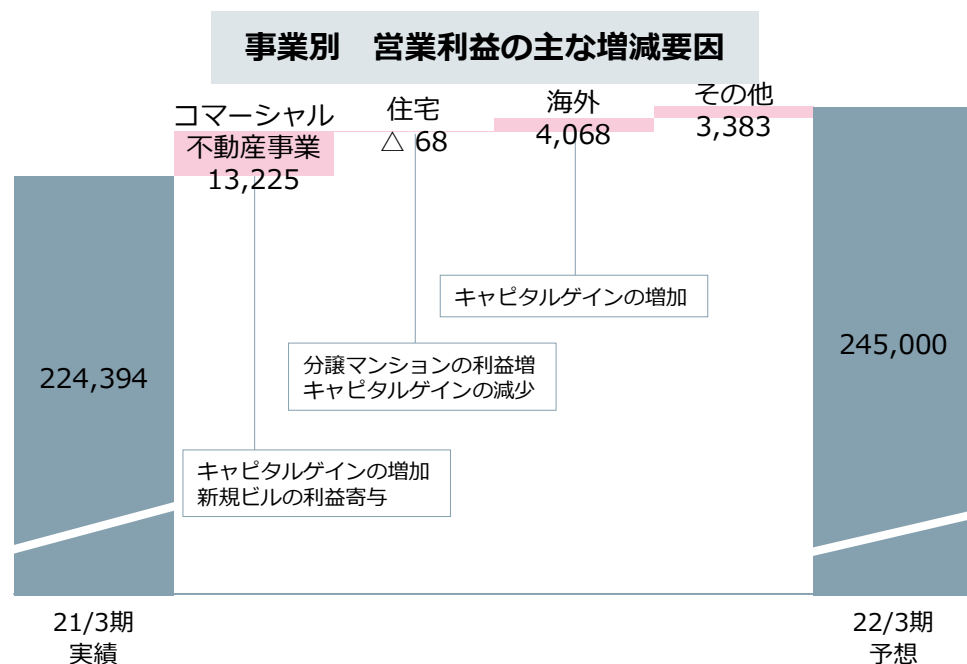
6. 2022年3月期 PL予想（2021年3月期実績比）

新規ビルの竣工、キャピタルゲインの増加等により、営業利益は過去最高を見込む。

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>				営業利益に含まれる キャピタルゲイン等							
	2022/3 予想	2021/3 実績	増減		2022/3 予想	2021/3 実績	増減				
営業収益	1,326,000	1,207,594	118,406	合計	64,000	51,000	13,000				
コマーシャル不動産事業	787,000	672,441	114,559	コマーシャル不動産事業	43,000	32,000	11,000				
住宅事業	373,000	362,755	10,245	住宅事業	5,000	7,000	△ 2,000				
海外事業	96,000	114,457	△ 18,457	海外事業	16,000	12,000	4,000				
投資マネジメント事業	23,000	22,199	801	投資マネジメント事業	-	-	-				
設監・不サ、その他事業※	72,000	65,119	6,881	その他の事業	-	-	-				
消去	△ 25,000	△ 29,378	4,378	(消去または全社)	-	-	-				
営業利益	245,000	224,394	20,606								
コマーシャル不動産事業	194,000	180,775	13,225								
住宅事業	24,000	24,068	△ 68								
海外事業	42,000	37,932	4,068								
投資マネジメント事業	7,000	5,966	1,034								
設監・不サ、その他事業※	2,000	△ 130	2,130								
全社・消去	△ 24,000	△ 24,219	219								
営業外収益	11,000	26,292	△ 15,292								
(内、持分法投資利益)	300	307	△ 7								
営業外費用	36,000	39,720	△ 3,720								
経常利益	220,000	210,965	9,035								
特別利益	15,000	16,603	△ 1,603								
特別損失	17,000	26,304	△ 9,304								
親会社株主に帰属する当期純利益	142,000	135,655	6,345								

単位：百万円（百万円未満切り捨て）			
	2022/3 予想	2021/3 実績	増減
事業利益	245,300	224,701	20,599
EBITDA	344,000	331,821	12,179
有利子負債	2,680,000	2,526,142	153,858

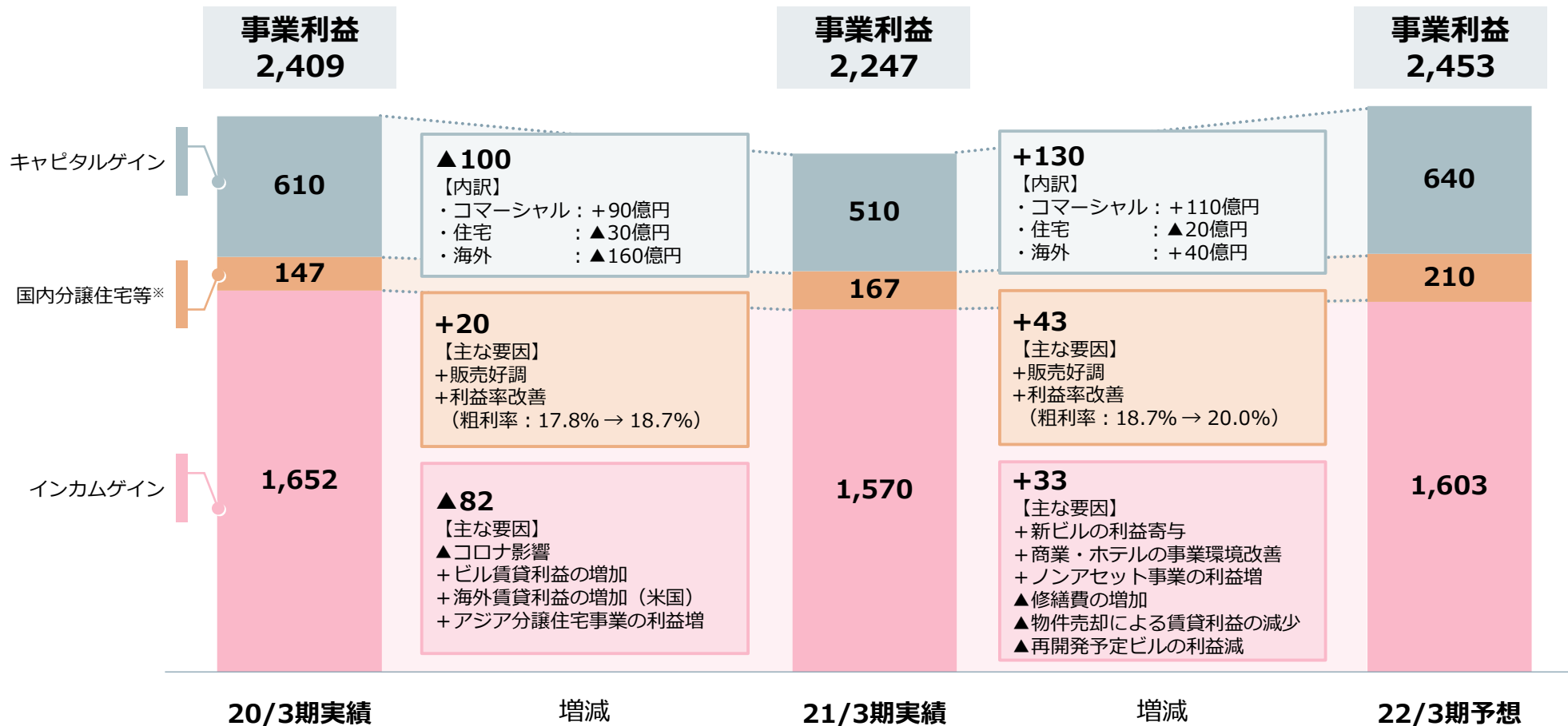
※ 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業



7. 2022年3月期 事業利益内訳（2020年3月期からの推移）

事業環境の改善、キャピタルゲインの増加等により20/3期を上回る利益水準を見込む

(単位:億円)



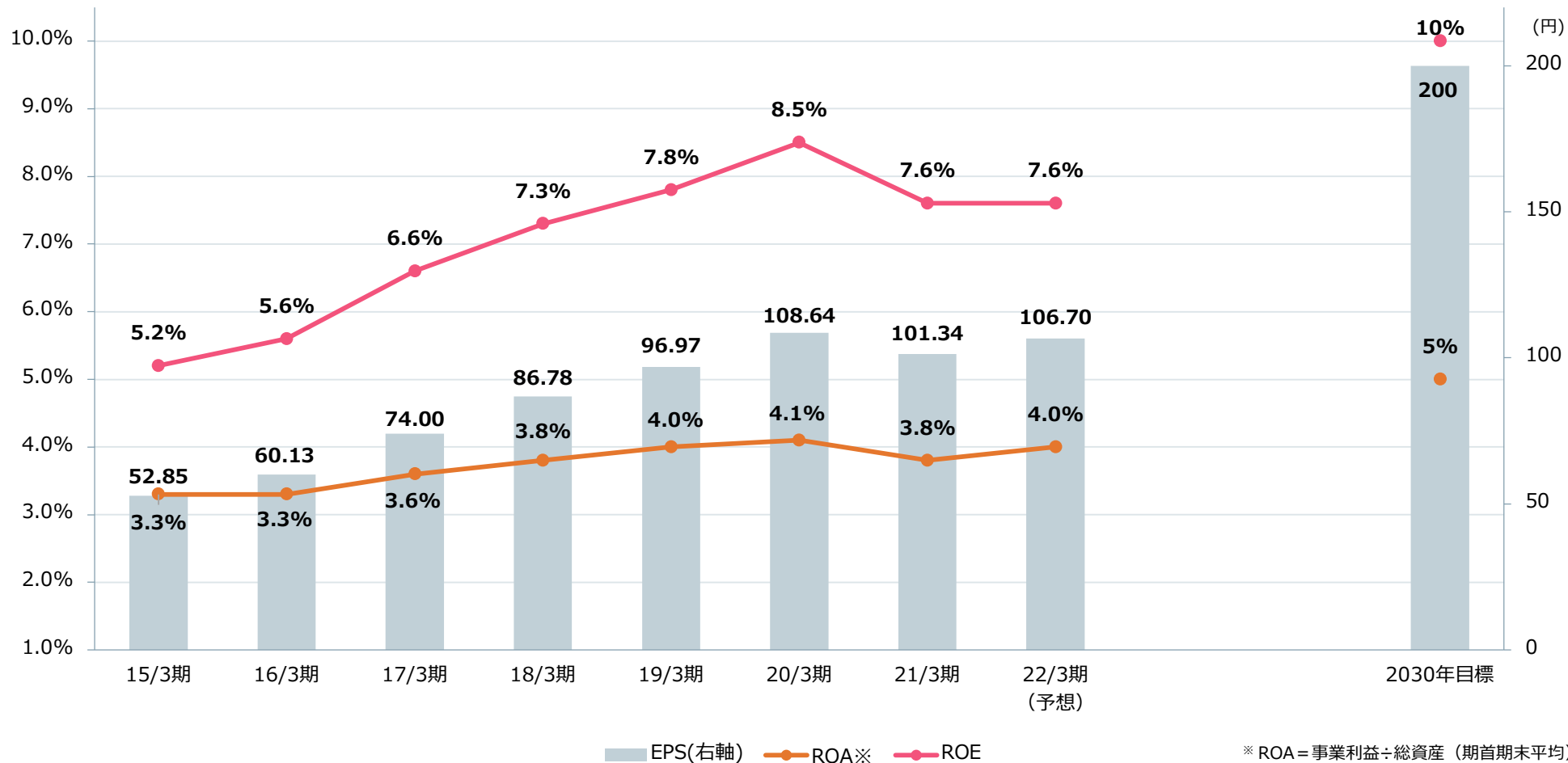
*三菱地所レジデンス単体の営業利益の内、キャピタルゲイン等を除いた数字

長期経営計画の進捗

「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. ROA・ROE・EPSの推移

長計初年度である21/3期はコロナ影響を受けるも、2030年目標の実現に向け各種戦略を着実に実行



2. 国内アセット事業

開発プロジェクトの推進によるNOIの増加：大型PJを着実に推進

■ 21/3期竣工



<アウトレットモール増床>

- ①御殿場（第4期）：+16,400㎡
- ②りんくう（第5期）：+10,700㎡

■ 22/3期竣工予定

常盤橋タワー（A棟）



■ 長期開発物件の進捗

（仮称）内神田一丁目計画



20年9月：都市計画決定
22年5月：着工予定
25年：竣工予定

（仮称）豊洲4-2計画



21年3月：計画発表
22年春：着工予定
25年春：竣工予定

Torch Tower（B棟）



20年9月：
街区名称発表
計画変更手続き
(容積率+100%)

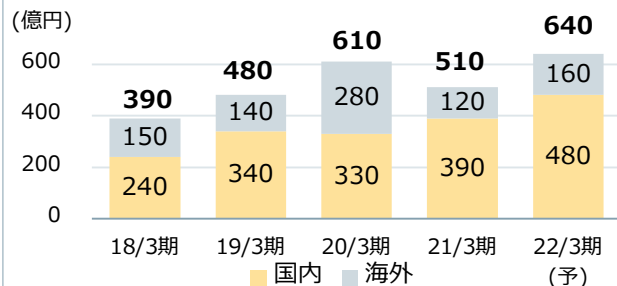
24年3月期：
着工予定

28年3月期：
竣工予定

不動産市況に応じた回転型事業の推進：想定を上回る投資機会の獲得

■ キャピタルゲインの推移（海外を含む）

毎期安定的にキャピタルゲインを計上



■ 21/3期の投資状況

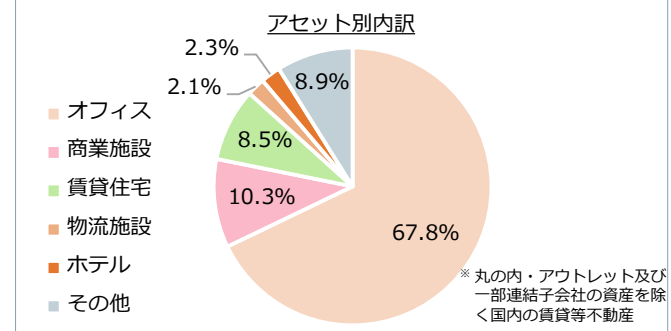
オフィス、物流施設、賃貸住宅に関し、期初の投資計画を上回る優良投資機会を獲得（国内回転型等の投資実績：期初想定+40%）



（仮称）相模原市中央区淵野辺プロジェクト

■ 国内資産※の状況

21/3期末簿価：約1.2兆円



3. 海外アセット事業

米国

- 米国におけるデータセンター事業に初参画
- 当社GのTA Realty社が開発事業を推進
- 当社は2棟の開発に参画（東京センチュリー社との共同出資）

■ 事業概要（全体。内2棟に参画）

所在地：バージニア州ラウドン群

敷地面積：587,000㎡

建物面積：140,000㎡（全7棟）

総事業費：約1,980億円

着工：2021年末※1, 2022年末※2

竣工：2023年5月※1, 2024年2月※2



TA REALTY

完成イメージ（全体）

※1 当社が参画予定のBuilding 1の開発スケジュール

※2 当社が参画予定のBuilding 2の開発スケジュール

欧州

- 当社GのEuropa Capital社との協業により欧州各国での開発機会を獲得



Morello
(ロンドン、賃貸住宅)



(仮称) Fyrkanten11
(ストックホルム、オフィス改修)



(仮称) Cristóbal de Moura 121-125
(バルセロナ、オフィス)

- ロンドンのオフィスビル「Warwick Court」の大規模リノベーションに着手



外観（現状）



屋上テラス（改修後イメージ）

アジア

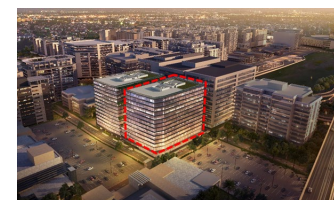
- 21/3期以降、開発着手済み物件の竣工が加速



Trinity Tower※
(ジャカルタ、21/3期)
※IPJ名称：Daswin Project



CapitaSpring
(シンガポール、22/3期)



Savva Financial Center
North Tower（マニラ、22/3期）



180 George St.
(シドニー、23/3期)

- 豪州の分譲住宅開発事業への参画



One Sydney Harbour Residences One（シドニー、分譲住宅）

4. ノンアセット事業

既存領域における着実な成長の実現

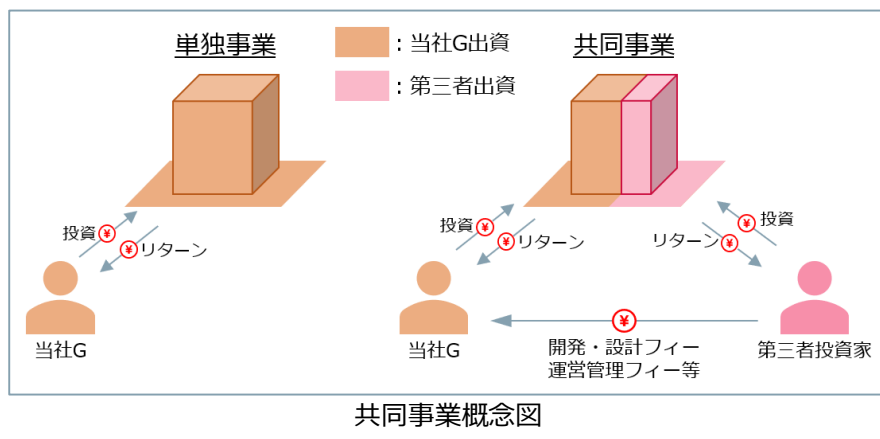
■投資マネジメント事業におけるAuM※拡大

- 2020年代中盤に5兆円のAuM※を目指し、取組みを推進
(21/3期末：約3.7兆円、前期比+0.1兆円)
- 欧州におけるオープンエンドファンドの運用開始
(20年11月)

※AuM = 受託資産残高

■共同事業化の推進によるフィービジネスの獲得

- 開発段階から共同事業化を図ることでフィービジネスを獲得し、投資効率の向上を実現
- 21/3期には共同事業案件を複数リリース



新規領域（テクノロジー活用・BtoC/BtoBtoC）

■多様な働き方をサポートする取り組み



TELECUBE
(個室型スマートワークブース)
オフィスや駅に加え
マンションやコンビニへ
設置スポットを拡大

NINJA SPACE
(ワークスペースのマッチング支援)
働く場所を探すビジネスパーソンと
飲食店、会議室、ホテルなどをマッチング



■新たなテクノロジー・サービス等の実証実験の積極化

オフィス応接スペースに
おける配膳ロボ導入



D2Cブランド商品の
試着・購入



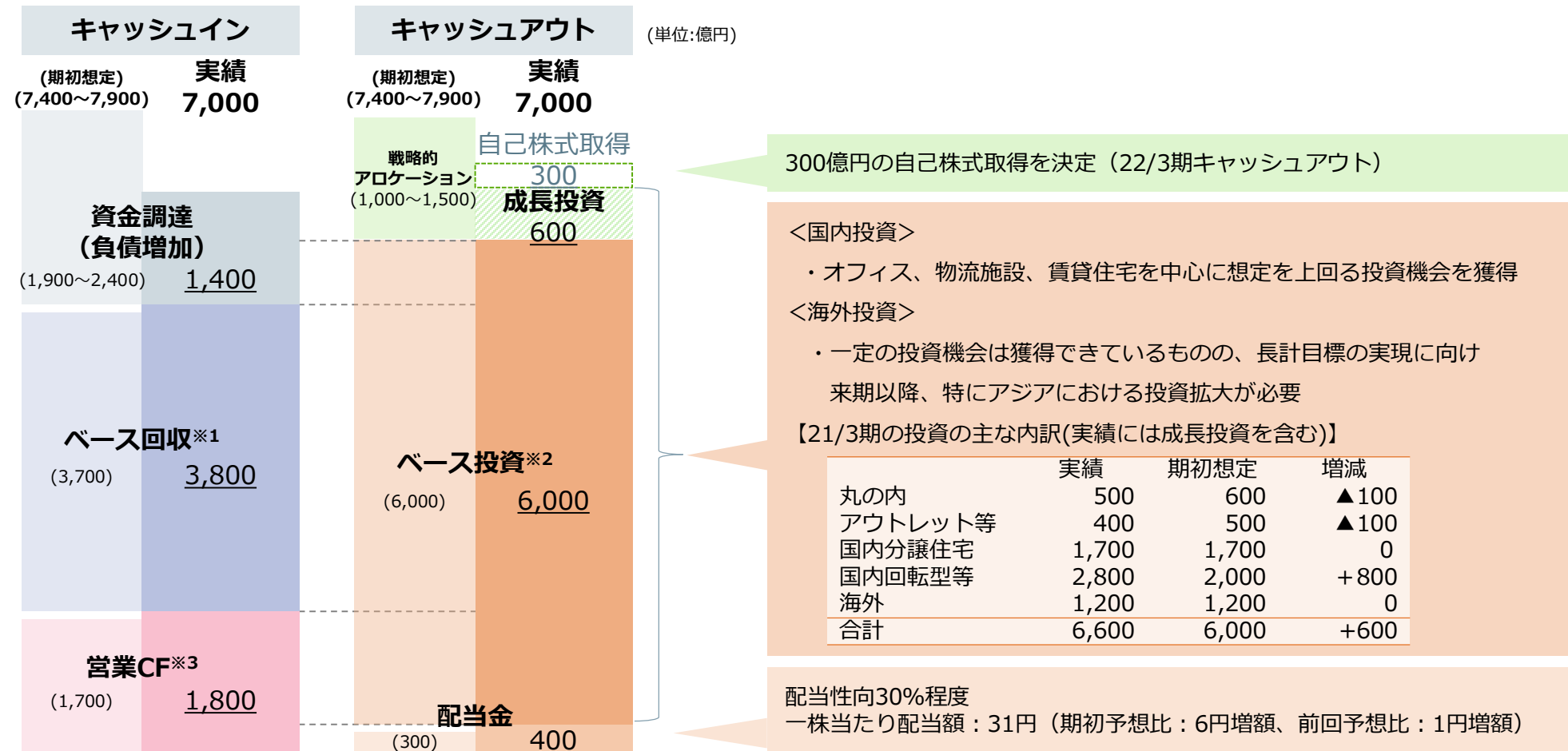
AI・量子コンピュータを
活用した廃棄物収集ルート
の最適化検証
(約57%のCO2削減余地を確認)

公道走行による
電動キックボードの実証実験
(日本初の取組み)



5. 資本政策①：21/3期のキャッシュフロー（実績）

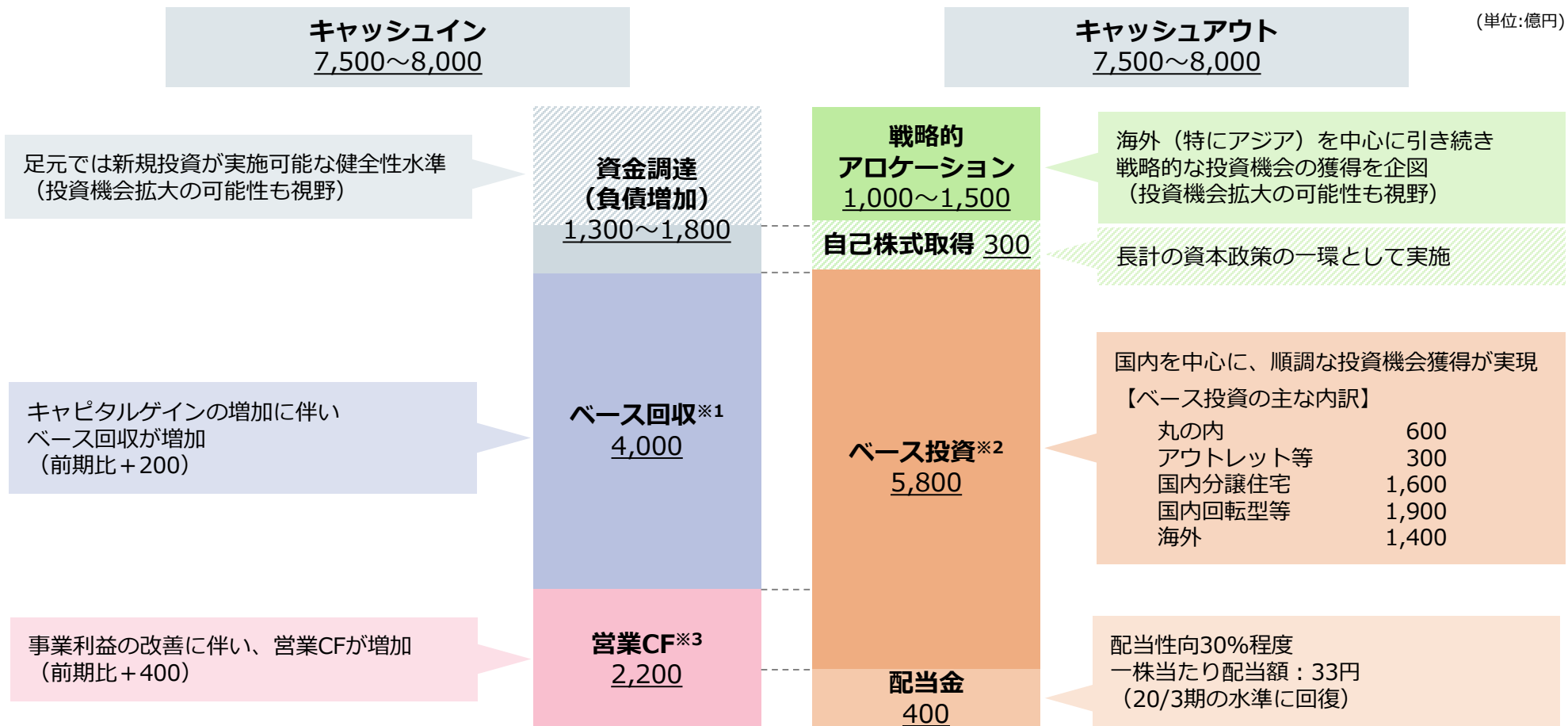
営業CF・回収増加の一方、投資機会も拡大傾向。
翌期の投資拡大に備えつつ、長計の資本政策に基づき300億円の自己株式取得を決定。



※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. 資本政策②：22/3期のキャッシュフローの想定

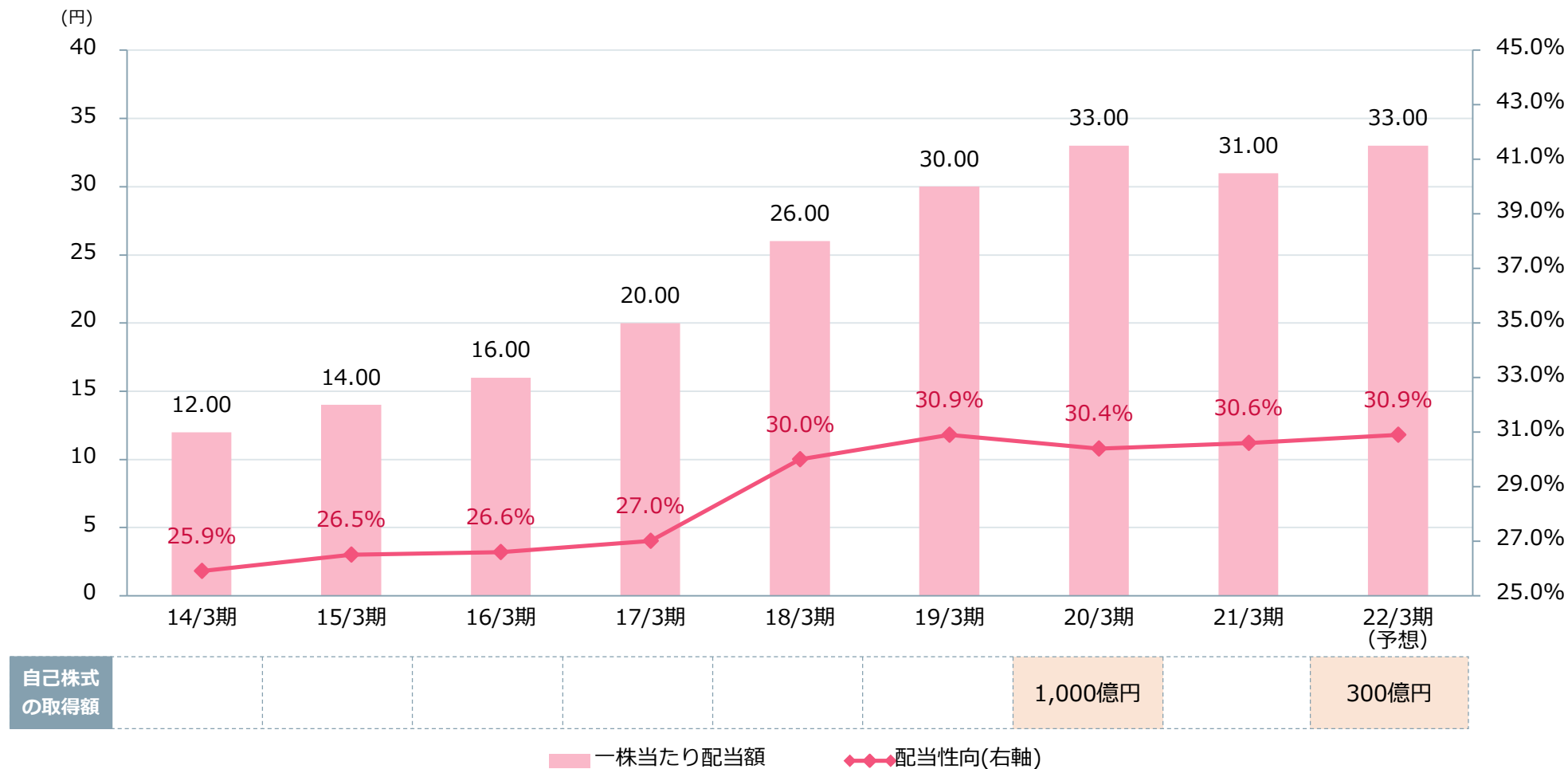
利益回復、回収増加によりキャッシュイン増加。
長計目標実現に向け、投資機会獲得を企図。



※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

7. 資本政策③：株主還元

長期経営計画の資本政策の一環として300億円の自己株式取得を決定
業績の回復に伴い22/3期の配当予想は20/3期の水準に回復



8. 社会価値向上に向けた取り組み

よりサステナブルなまちづくりを目指し、再エネ電力の活用を加速。
ESGへの取り組み、情報開示拡充により外部評価も向上。

再エネ電力への切替

・丸の内ほか19棟のビルの全電力を再エネ電力へ切替

- 時期 22/3期～
- 対象ビル 丸の内エリア：18棟
 その他エリア：1棟（横浜ランドマークタワー）
 合計：19棟
- CO2削減量 18万トン/年



丸の内エリア



横浜ランドマークタワー

- ・再エネ電力比率の中間目標※を前倒しで達成予定
- ・今後、丸の内の当社保有ビルで使用する全電力を再エネ電力化（23/3期予定）

※ 2030年までに25%を中間目標として掲げる（最終目標は2050年までに100%）

主な外部評価（21/3期獲得）

・各種ベンチマークにおいて高評価を獲得



GRESBリアルエステイト評価

<5スター（最高位、初取得）>

グローバル順位上位20%の評価



CLIMATE

CDP気候変動2020評価

<Aリスト（最高評価、初選定）>

調査対象5,800社の内270社が選定
 （日本企業は53社）
 国内の総合不動産会社として初選定



2020

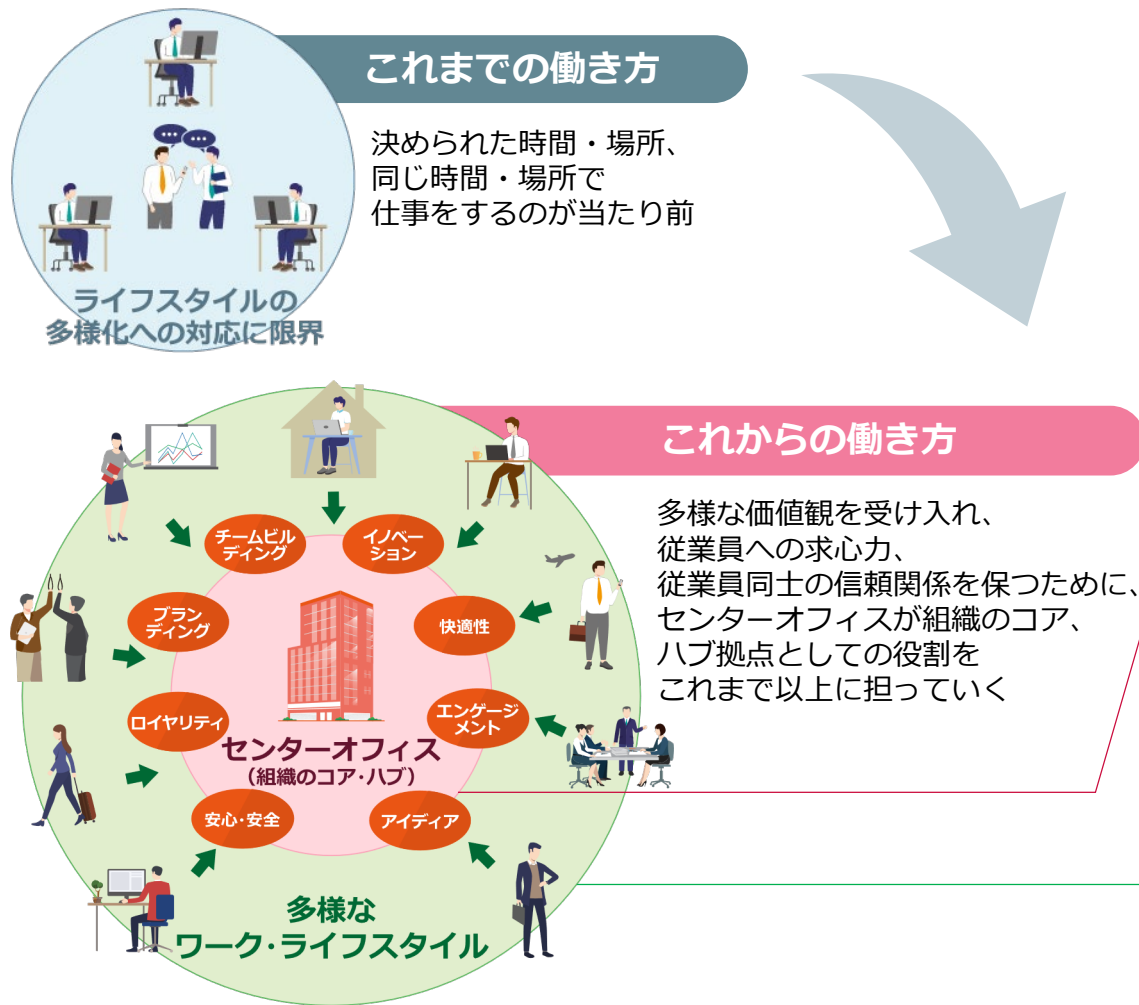
CDPサプライヤーエンゲージメント評価

<リーダーボード（最高評価、初選定）>

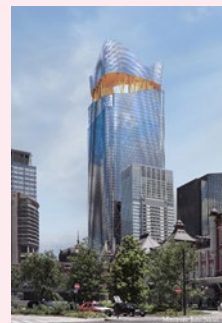
世界5,640社の評価上位7%が選定
 （日本企業は80社強）

9. 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 (4拠点目)



テレキューブ

- ・ 設置箇所の増加
- ・ 分譲住宅等へ設置スポットを拡大



NINJA SPACE

- ・ ワークスペースのマッチング支援



CIRCLES (コンパクトオフィス)

- ・ 3棟竣工済み
- ・ 10棟以上を開発計画中
- ・ 2024年までに30棟を目標に開発



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	2022/3 (予想)	2030年 目標
事業利益 ^{*1}	2,134億円	2,294億円	2,409億円	2,247億円	2,453億円	3,500～ 4,000億円
ROA ^{*2}	3.8%	4.0%	4.1%	3.8%	4.0%	5%
ROE	7.3%	7.8%	8.5%	7.6%	7.6%	10%
EPS	86.78円	96.97円	108.64円	101.34円	106.70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)

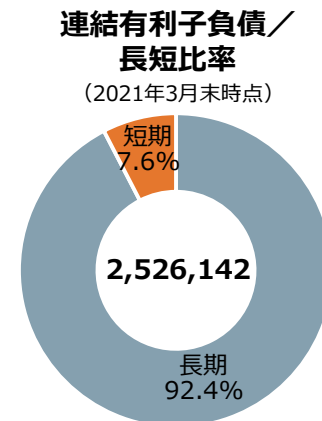
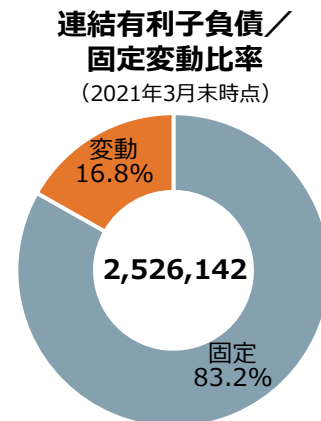
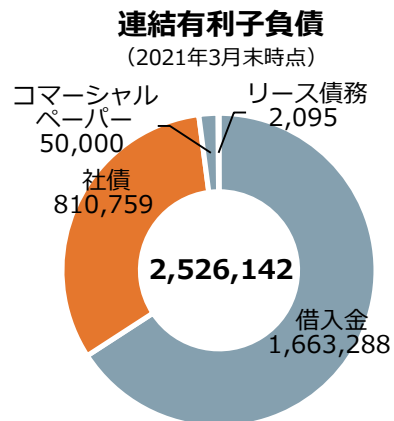
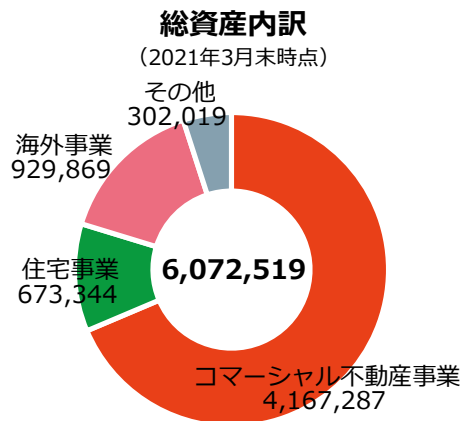
2. 2021年3月末 BS

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2021/3末	2020/3末	増減
流動資産合計	1,164,037	1,115,634	48,402
現金及び預金	170,040	207,896	△ 37,856
受取手形及び営業未収入金	52,031	50,340	1,691
販売用不動産	88,116	72,256	15,859
仕掛販売用不動産	267,563	247,677	19,886
開発用不動産	975	975	△ 0
エクイティ出資	496,182	450,520	45,661
その他	89,126	85,966	3,161
固定資産合計	4,908,481	4,742,602	165,879
有形固定資産合計	4,179,893	4,107,252	72,640
無形固定資産合計	101,095	96,767	4,328
投資有価証券	281,996	236,969	45,027
その他	345,494	301,611	43,880
資産合計	6,072,519	5,858,236	214,282

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

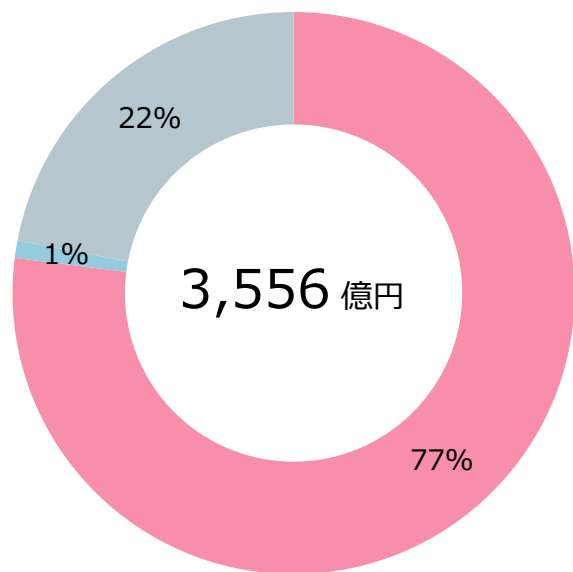
	2021/3末	2020/3末	増減
負債合計	4,011,071	3,917,030	94,041
流動負債合計	662,437	664,001	△ 1,564
支払手形及び営業未払金	60,507	66,368	△ 5,861
短期借入金	141,785	115,306	26,478
1年内返済予定の長期借入金	127,643	156,778	△ 29,135
コマーシャルペーパー	50,000	50,000	-
1年内償還予定の社債	65,000	51,550	13,450
その他	217,500	223,998	△ 6,496
固定負債合計	3,348,634	3,253,028	95,605
社債	745,759	775,584	△ 29,825
長期借入金	1,393,858	1,278,678	115,179
その他	1,209,011	1,198,762	10,249
純資産合計	2,061,447	1,941,206	120,241
株主資本合計	1,259,887	1,163,746	96,141
その他の包括利益累計額合計	592,011	570,716	21,294
新株予約権	231	288	△ 56
非支配株主持分	209,316	206,454	2,861
負債・純資産合計	6,072,519	5,858,236	214,282



3. 資産状況内訳

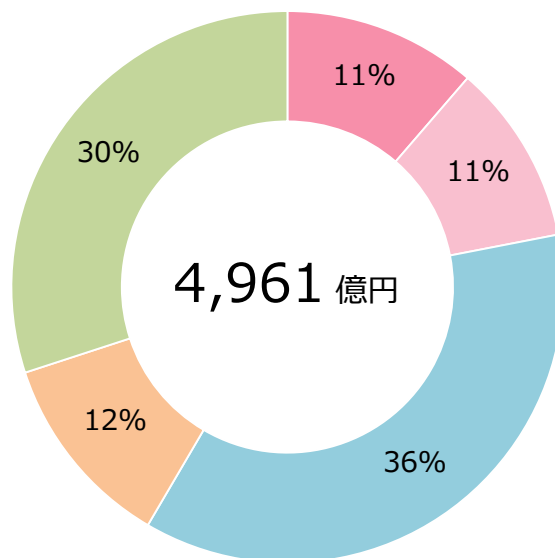
(2021年3月末)

棚卸資産内訳



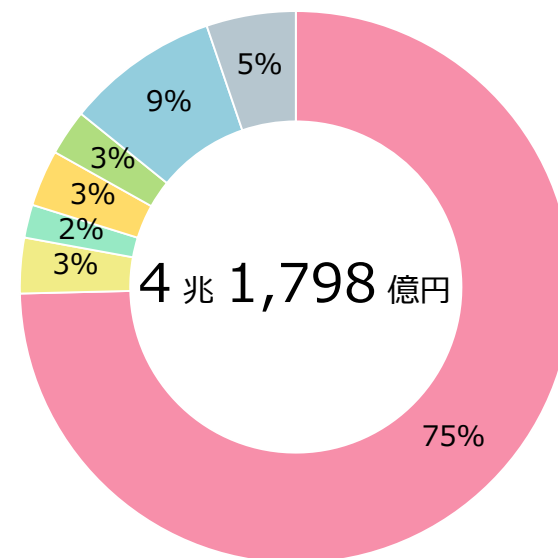
■ 国内分譲マンション ■ 米国 ■ その他

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

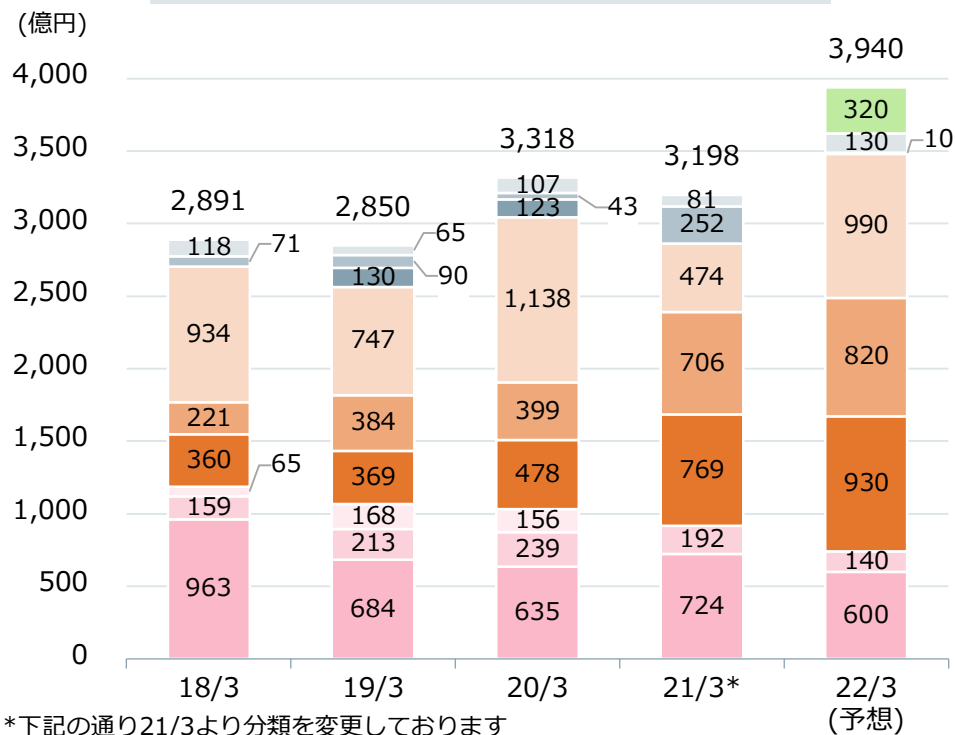
4. 連結キャッシュ・フロー

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

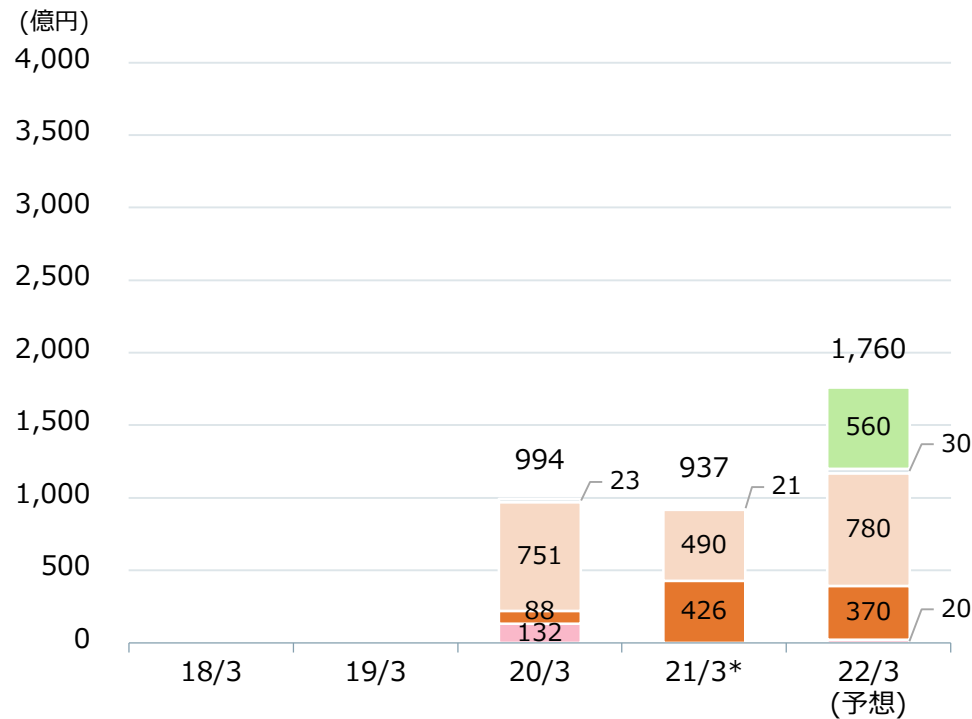
	①2020/3 実績	②2021/3 実績	増減 (②－①)	③2022/3 予想	増減 (③－②)
営業活動による キャッシュ・フロー	341,766	207,414	△ 134,352	187,000	△ 20,414
減価償却費	84,941	89,107	4,165	90,000	893
たな卸資産の増減	148,161	56,443	△ 91,718	96,000	39,557
エクイティ出資の増減	△ 43,217	△ 21,048	22,169	△ 131,000	△ 109,952
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 277,440	△ 297,303	△ 19,863	△ 352,000	△ 54,697
投資有価証券の売却による収入	5,275	14,186	8,911	17,000	2,814
設備投資	△ 331,857	△ 319,841	12,016	△ 394,000	△ 74,159
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 28,886	50,425	79,312	145,000	94,575
現金及び現金同等物の 期末残高	213,008	172,307	△ 40,701	152,000	△ 20,307
フリーキャッシュフロー	64,326	△ 89,889	△ 154,215	△ 165,000	△ 75,111

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



<18/3~20/3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)
- 新規投資

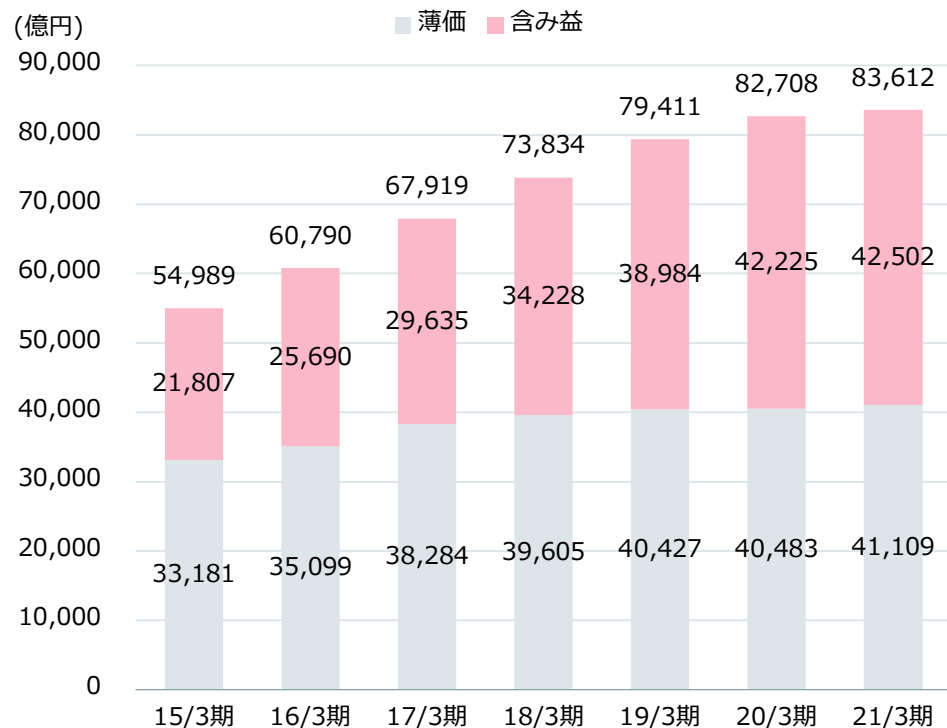
<21/3~の凡例>

- オフィス(単体：リニューアル)
- オフィス(単体：新規・再開発ビル)
- 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)
- 新規投資

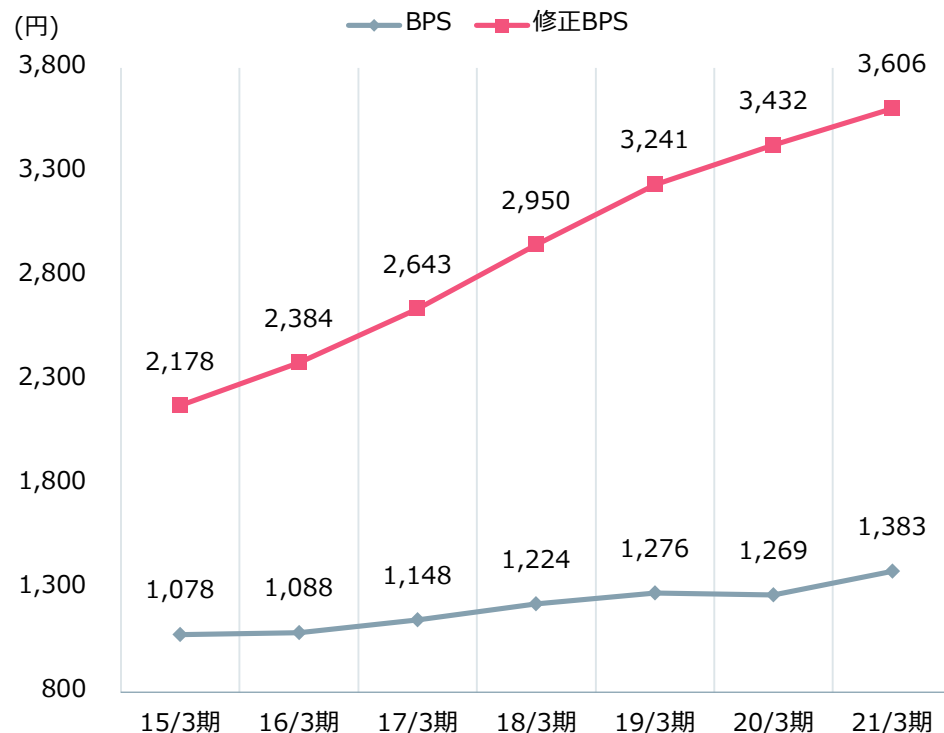
6. 賃貸等不動産の状況①

キャップレートは横ばい。含み益は微増。
 株式数（期首期末平均）の減少、自己資本の増加によりBPS・修正BPSは上昇。

賃貸等不動産の含み益



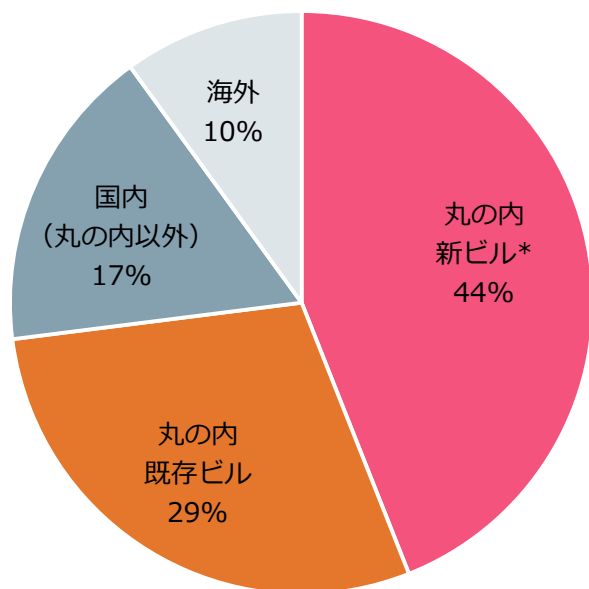
BPS・修正BPS※の状況



※ BPSに含み益（税後）を加えた数値

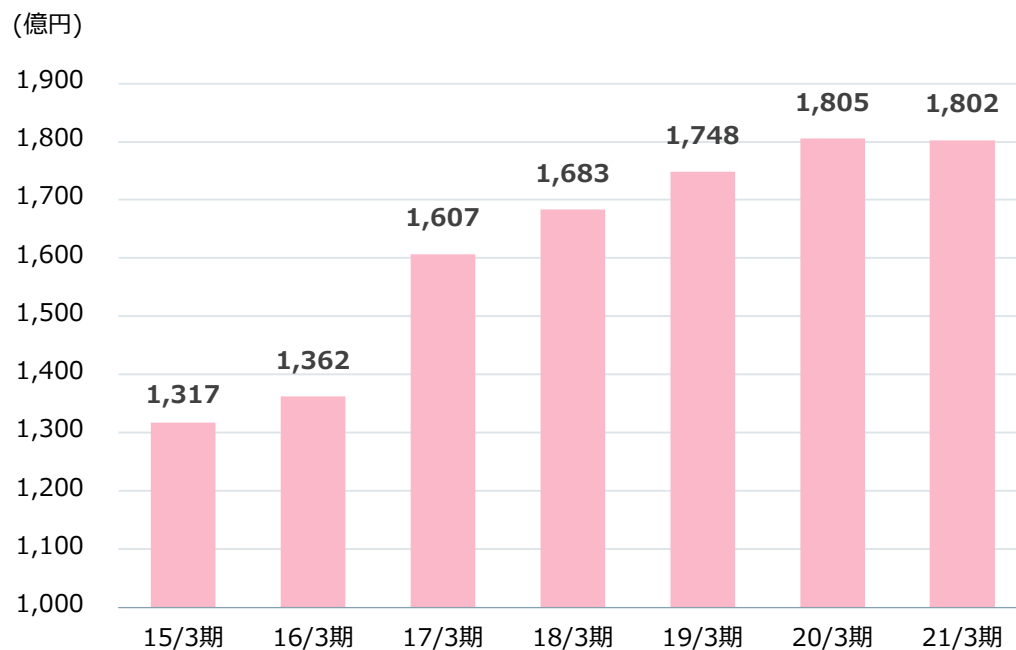
7. 賃貸等不動産の状況②

含み益の内訳



*丸ビル以降の再開発済み物件
2021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

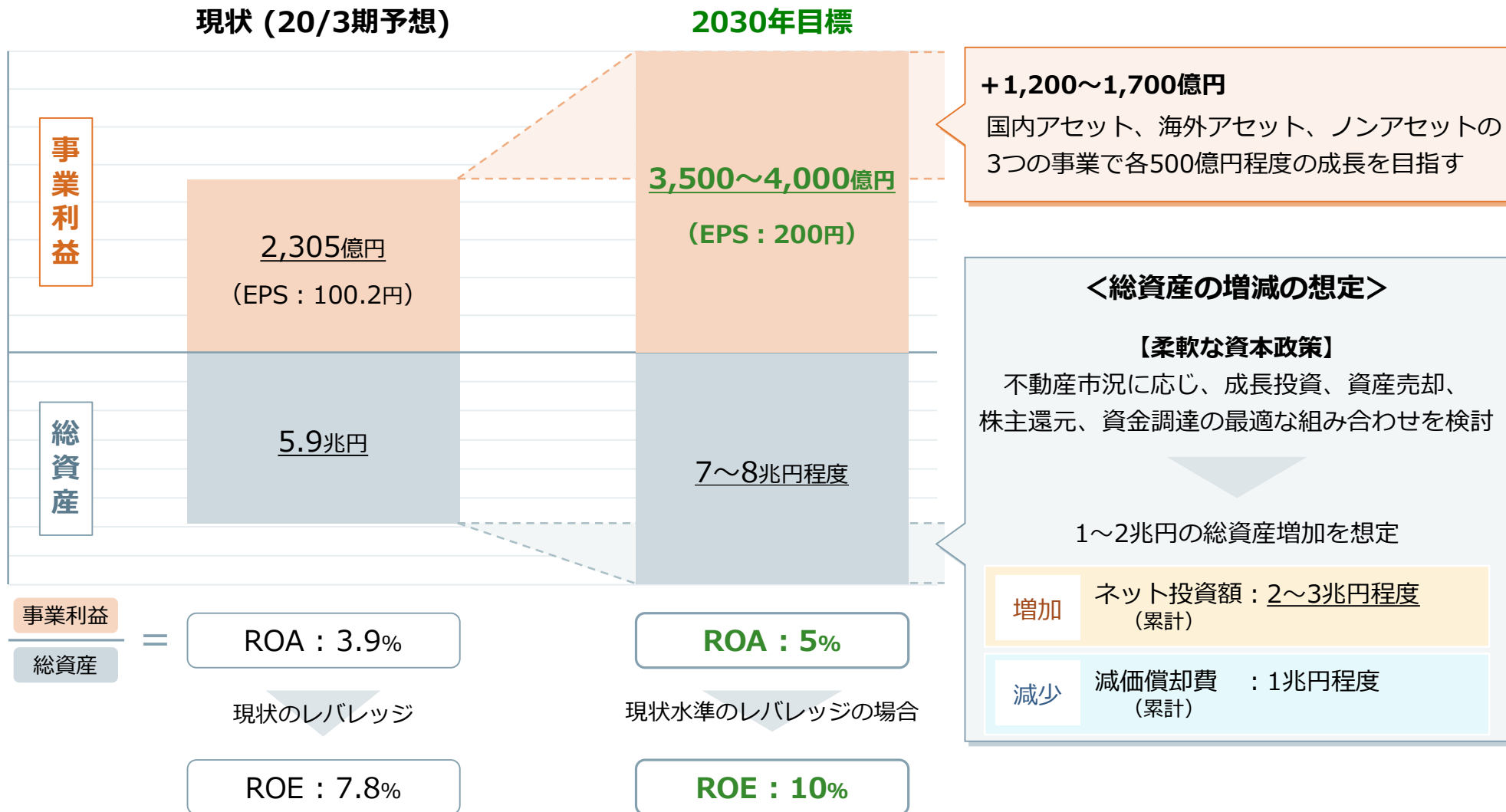
※1 ROA = 事業利益^{※2} / 総資産（期首期末平均）

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- S&P : A+ 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

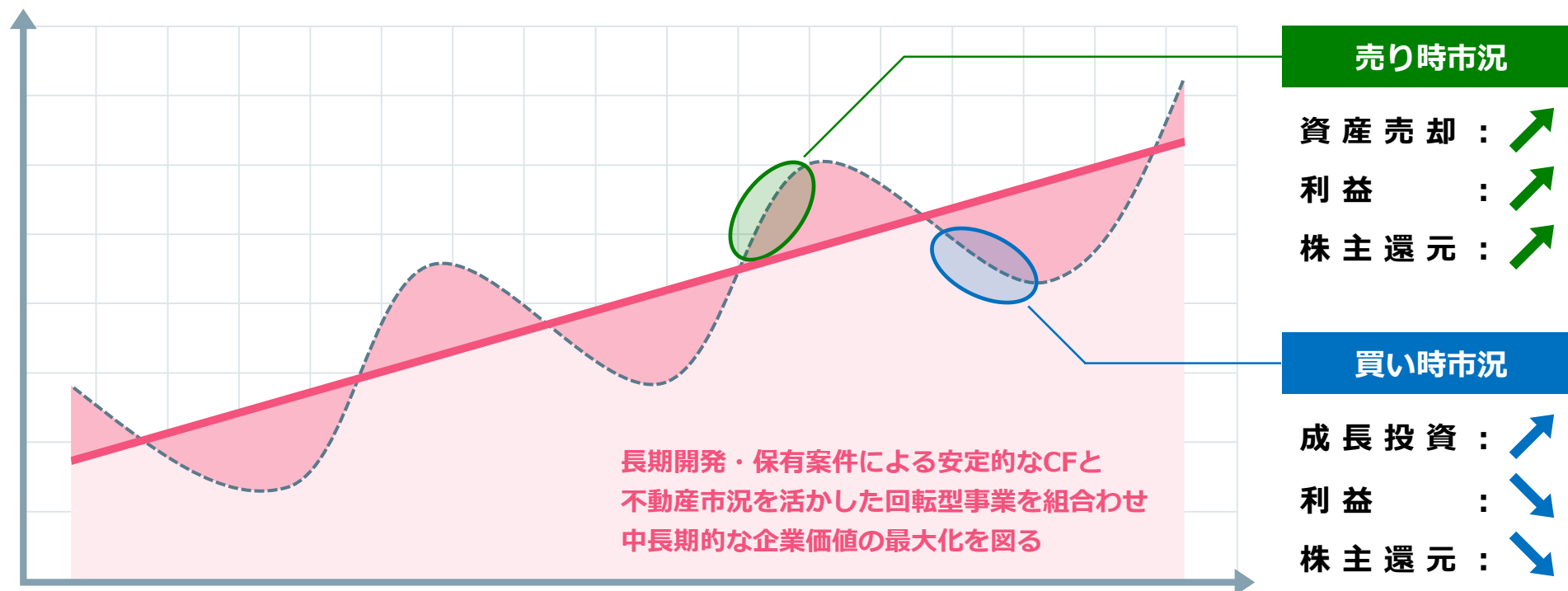


4. 不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策

※「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

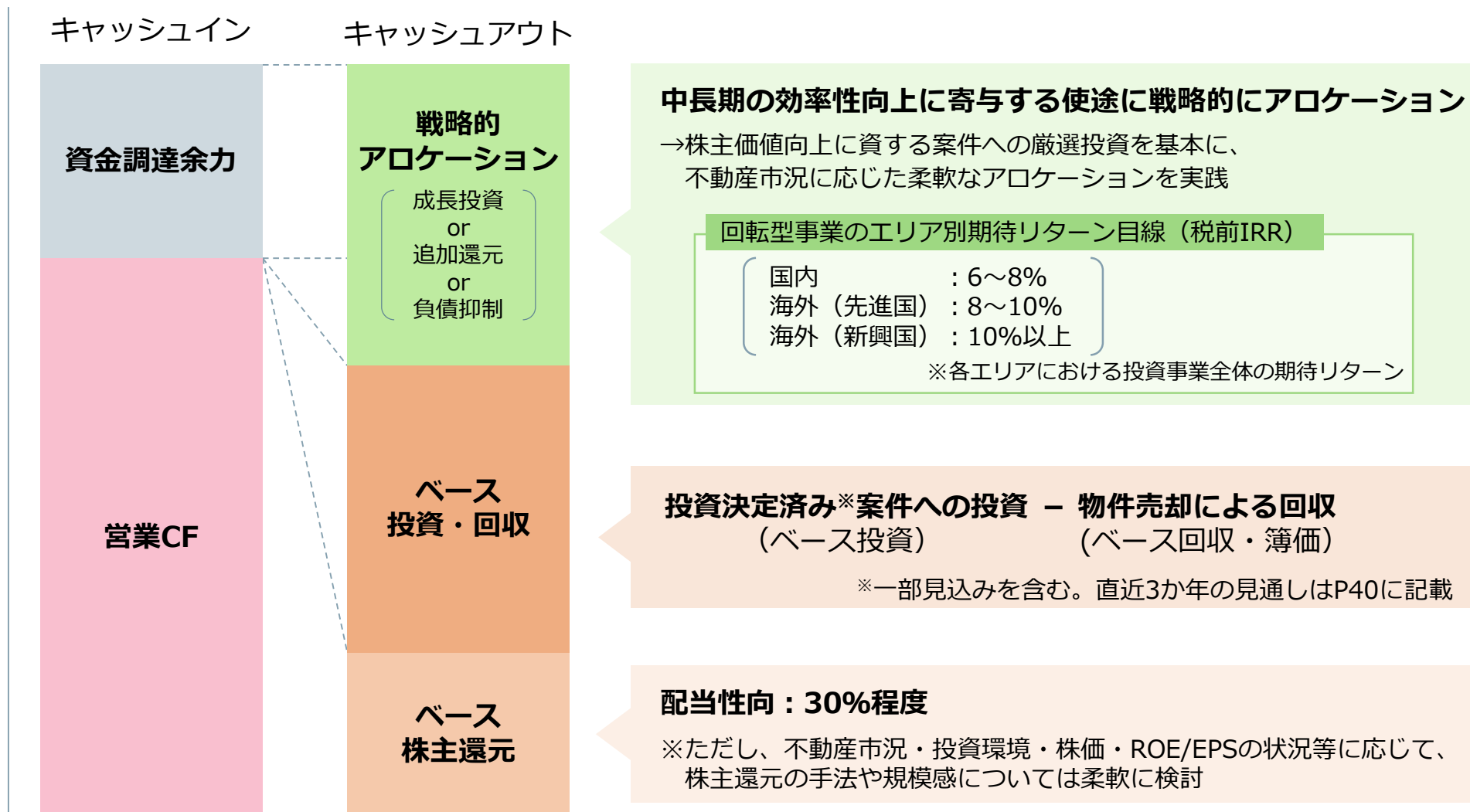
- ◆ 優良投資案件や不動産の買い場を逃さない財務余力
- ◆ 高格付を活かした長期かつ低コストでの資金調達
- ◆ 売り時市況では、物件売却により回収した資金を、株主還元の拡充と財務健全性の維持に充当

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転型事業の推進
- 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米国における回転型事業の更なる強化と多様化

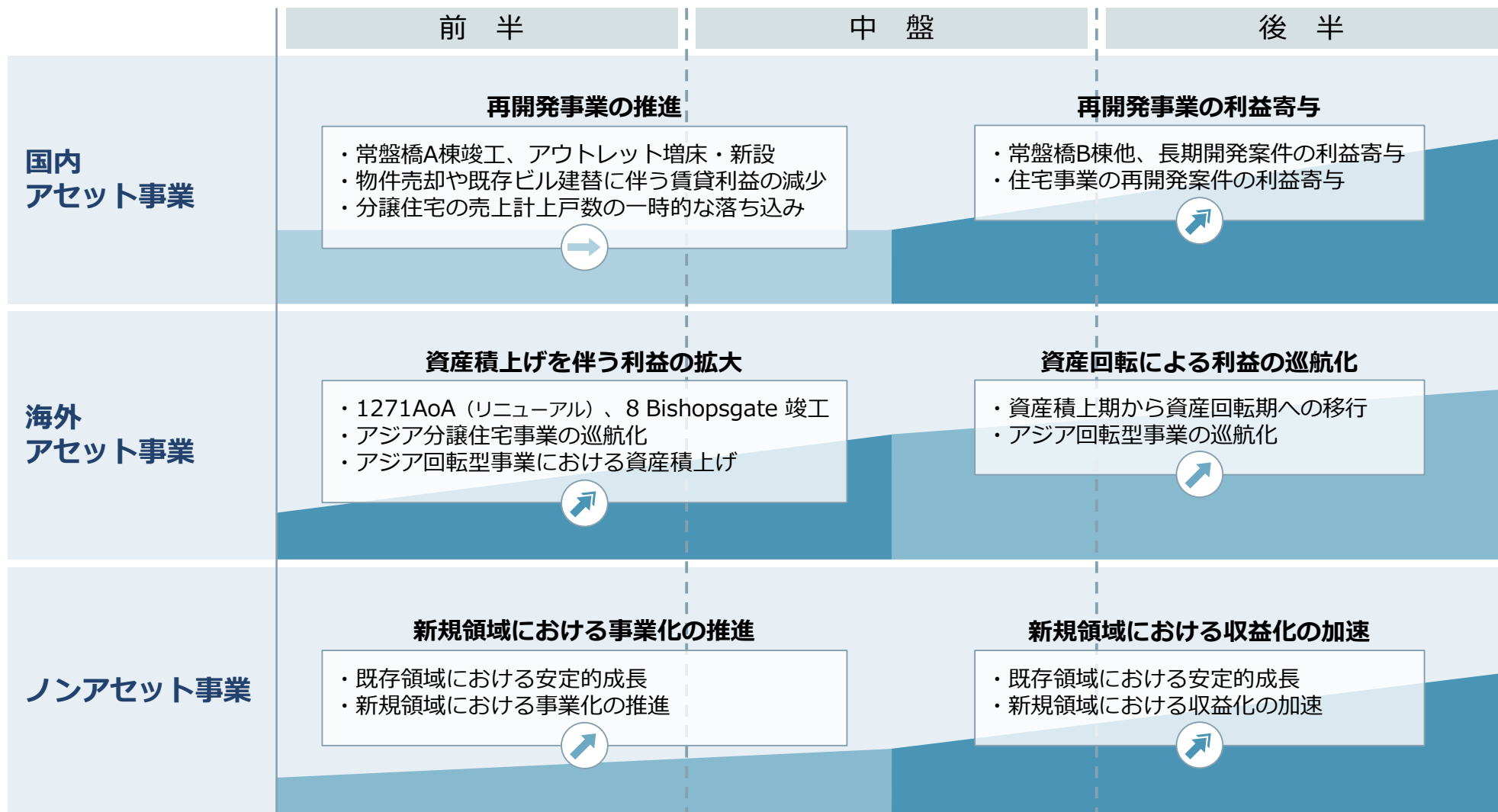
- ①既存領域における着実な利益成長
- ②テクノロジーを活用した新たな取り組み
- ③B to C/B to B to C に着目したサービス・コンテンツの提供

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

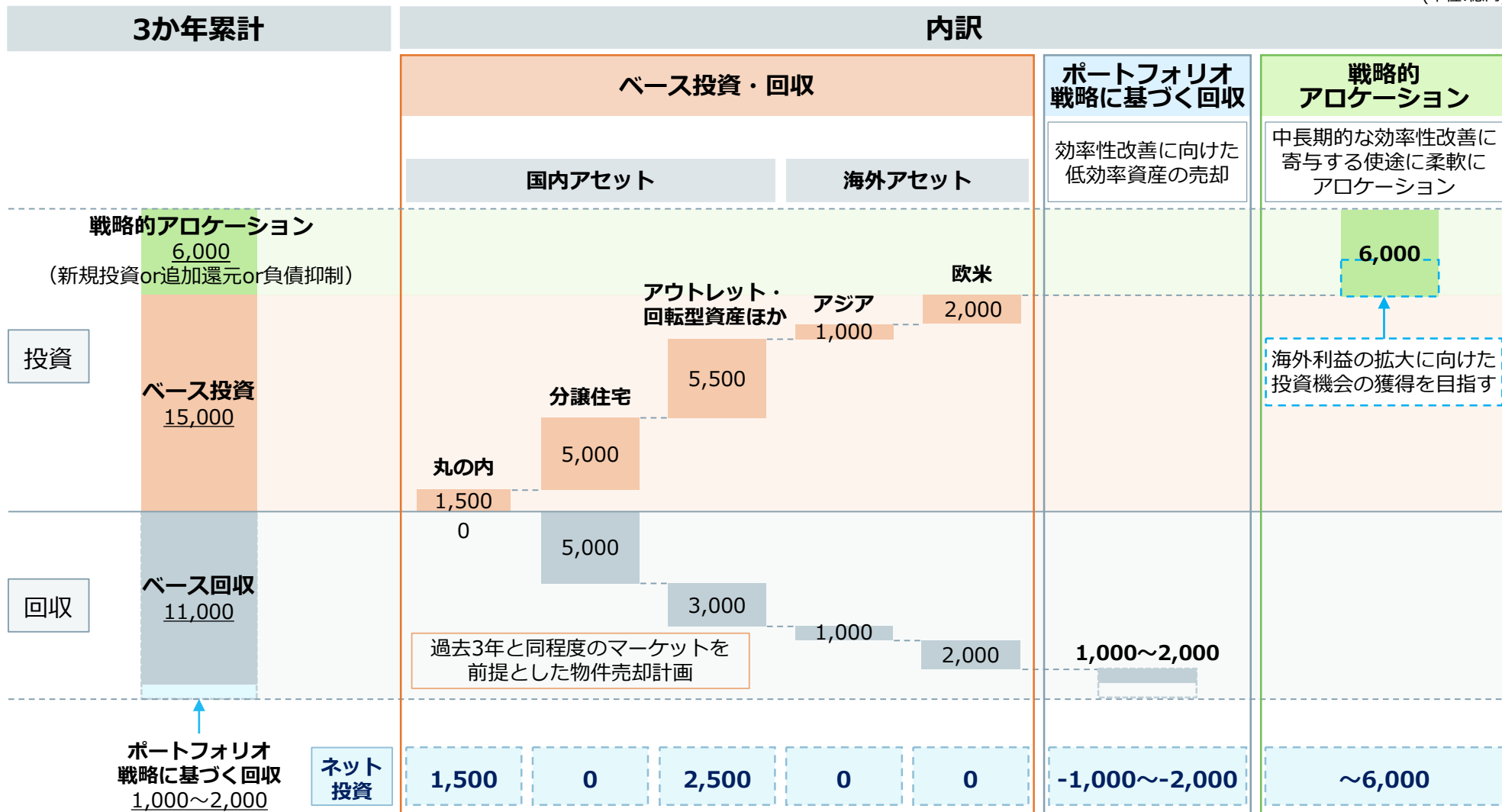
※「長期経営計画2030」資料の再掲



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>

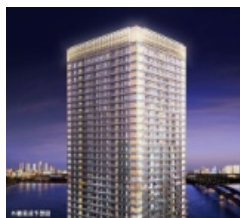
ロイヤルパークホテルズグループとして国内でホテルを展開。また、空港の民間運営事業を開始。



住宅事業

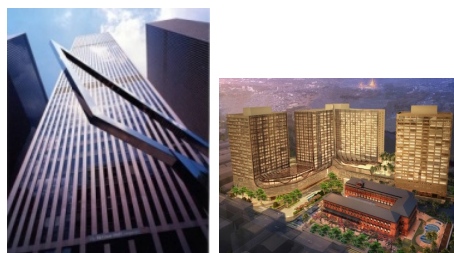
<国内住宅>

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。

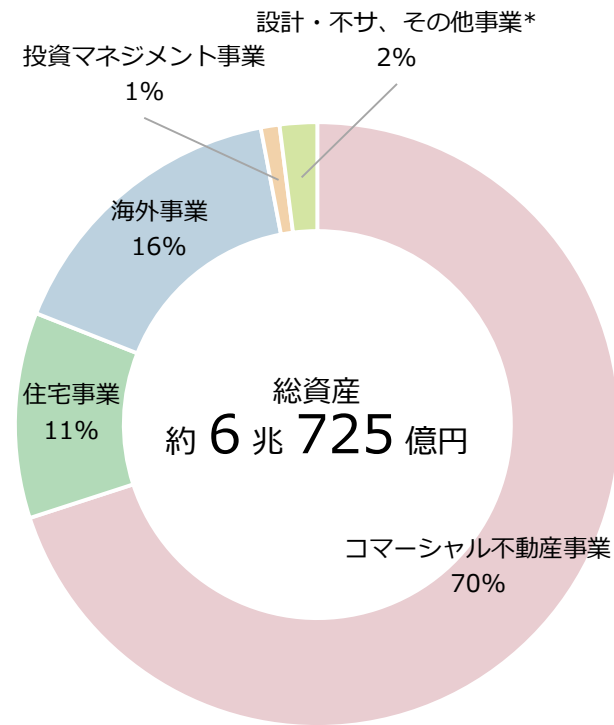
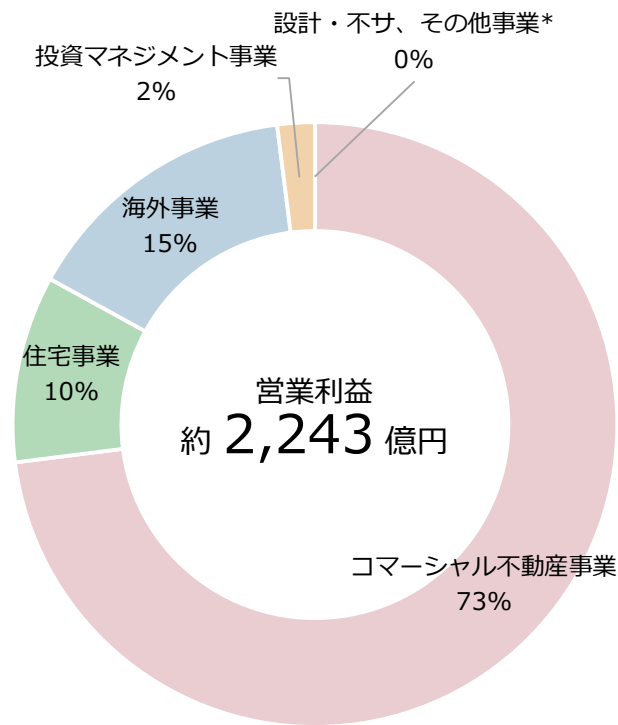
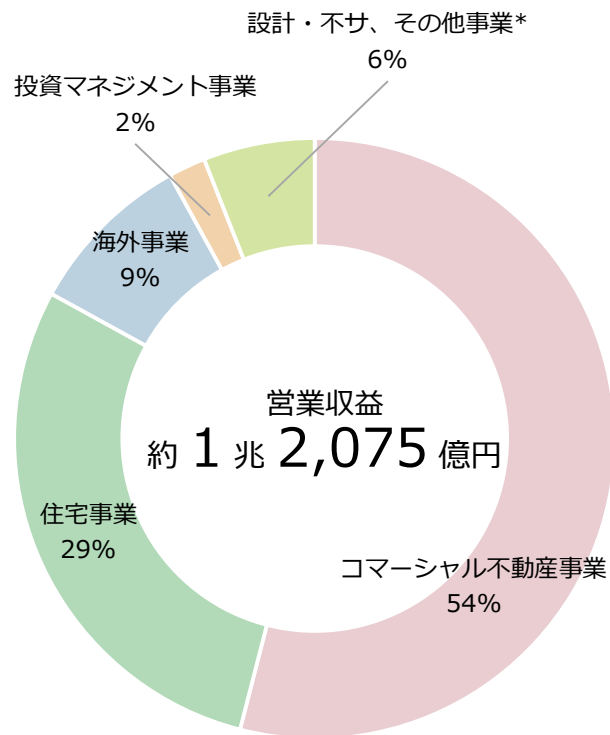


<不動産サービス事業>

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
(2021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

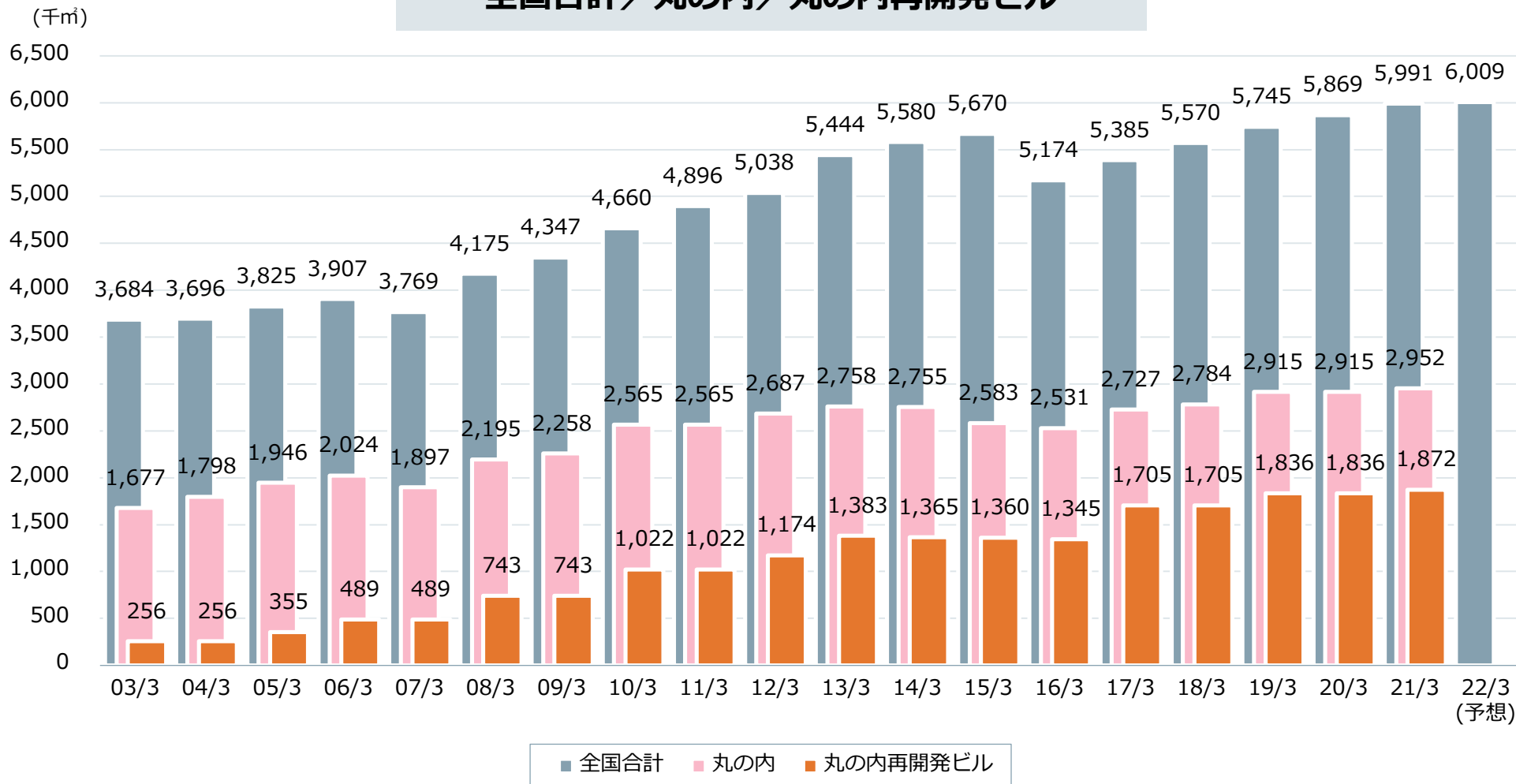


2. パイプライン



3. 決算関連データ：営業延床面積（三菱地所単体）

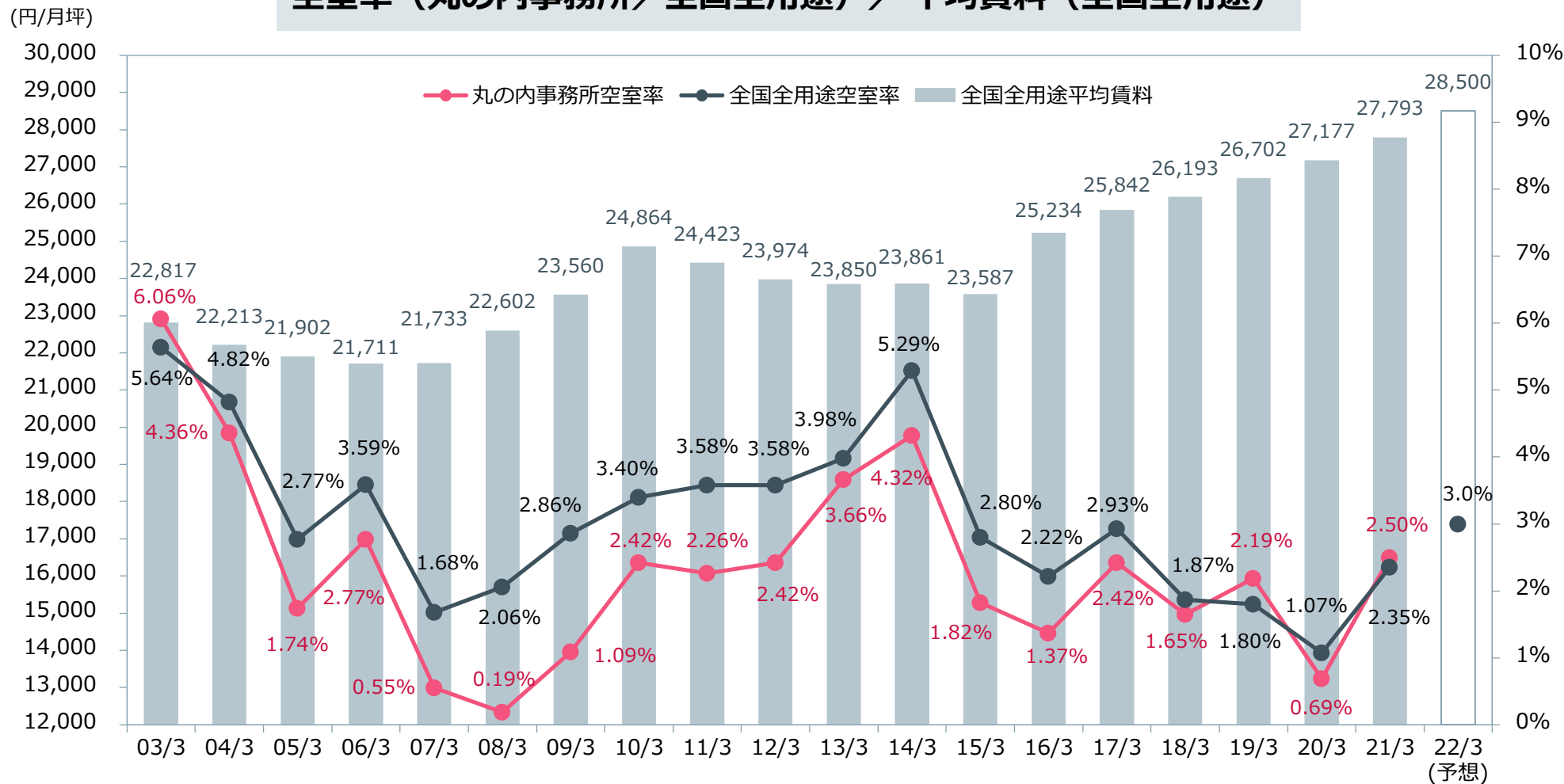
全国合計／丸の内／丸の内再開発ビル



*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)

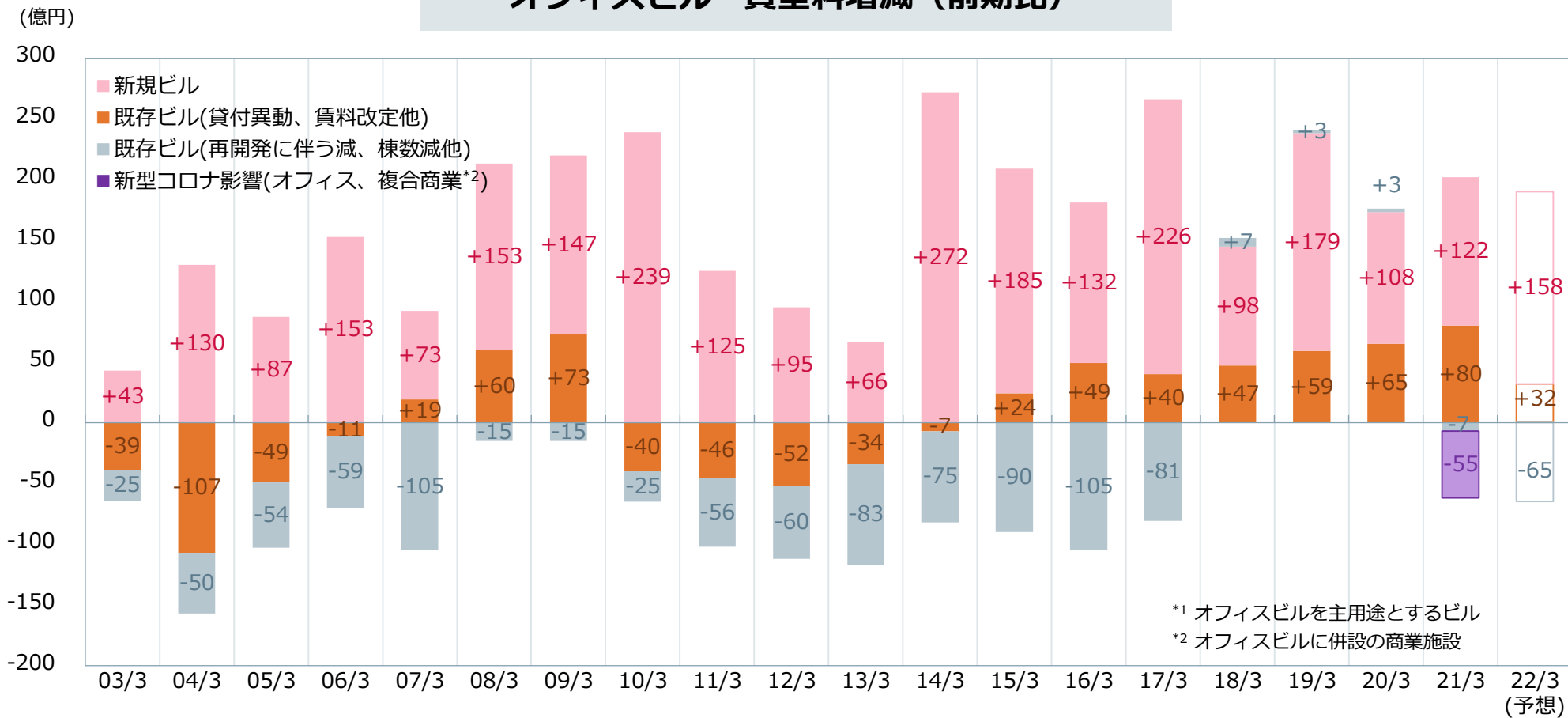
	2020/3 (実績)	2021/3 (前回予想)	2021/3 (実績)	2022/3 (予想)
オフィスビル*¹賃貸収入内訳	4,066	4,186	4,180	4,283
対前期増減	+ 179	+ 119	+ 113	+ 102
新ビル貸室料	+ 108	+ 119	+ 122	+ 158
既存ビル貸室料	+ 68	+ 61	+ 72	△ 33
再開発に伴う減、棟数減他	+ 3	△ 13	△ 7	△ 65
貸付異動、賃料改定他	+ 65	+ 75	+ 80	+ 32
新型コロナ影響	オフィス	△ 5	△ 5	
	複合商業*²	△ 50	△ 50	
共益費等付帯収入	+ 0	△ 6	△ 24	△ 22

*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

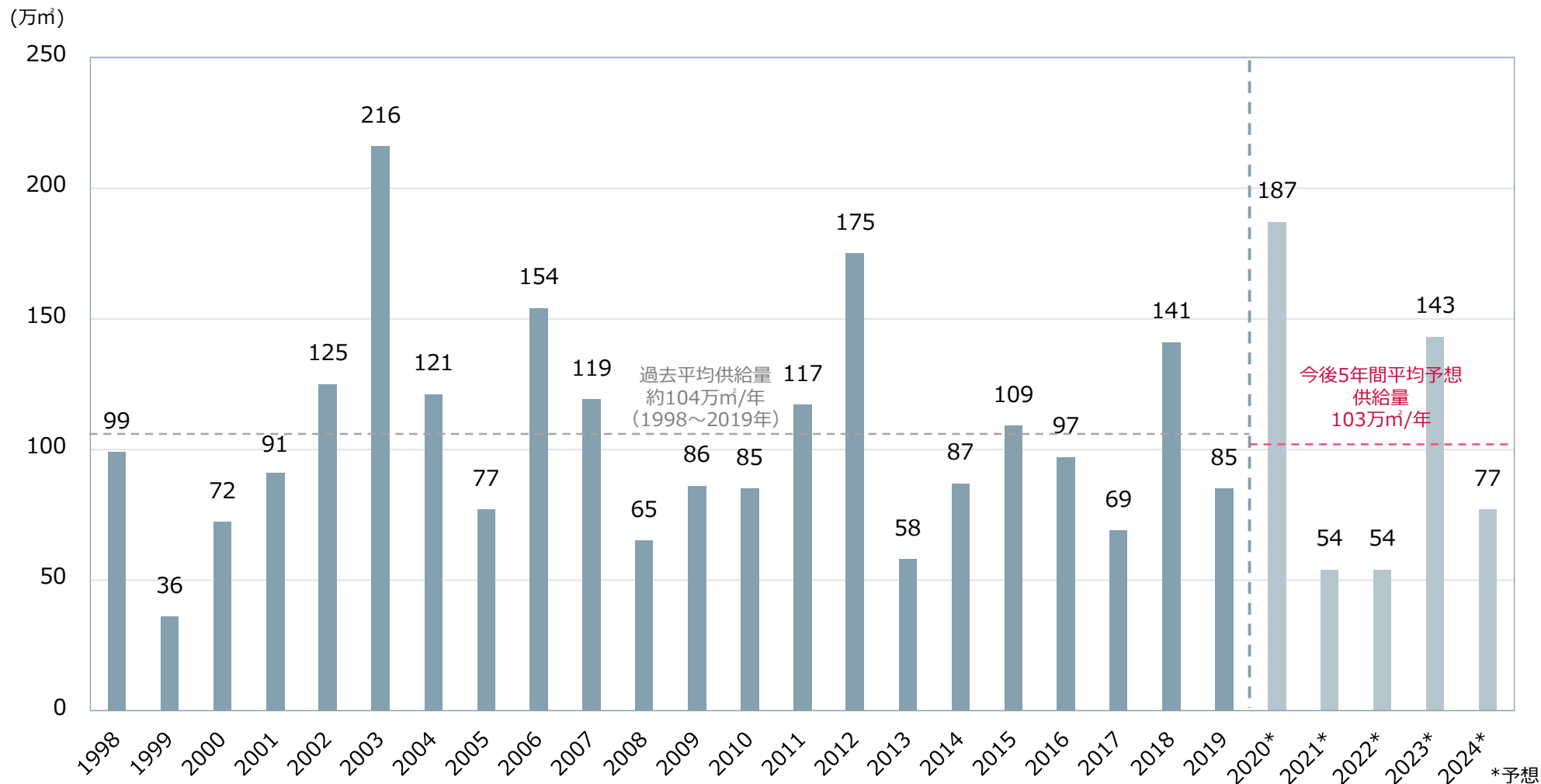
6. 決算関連データ：オフィスビル*1貸室料推移（三菱地所単体）

オフィスビル*1貸室料増減（前期比）



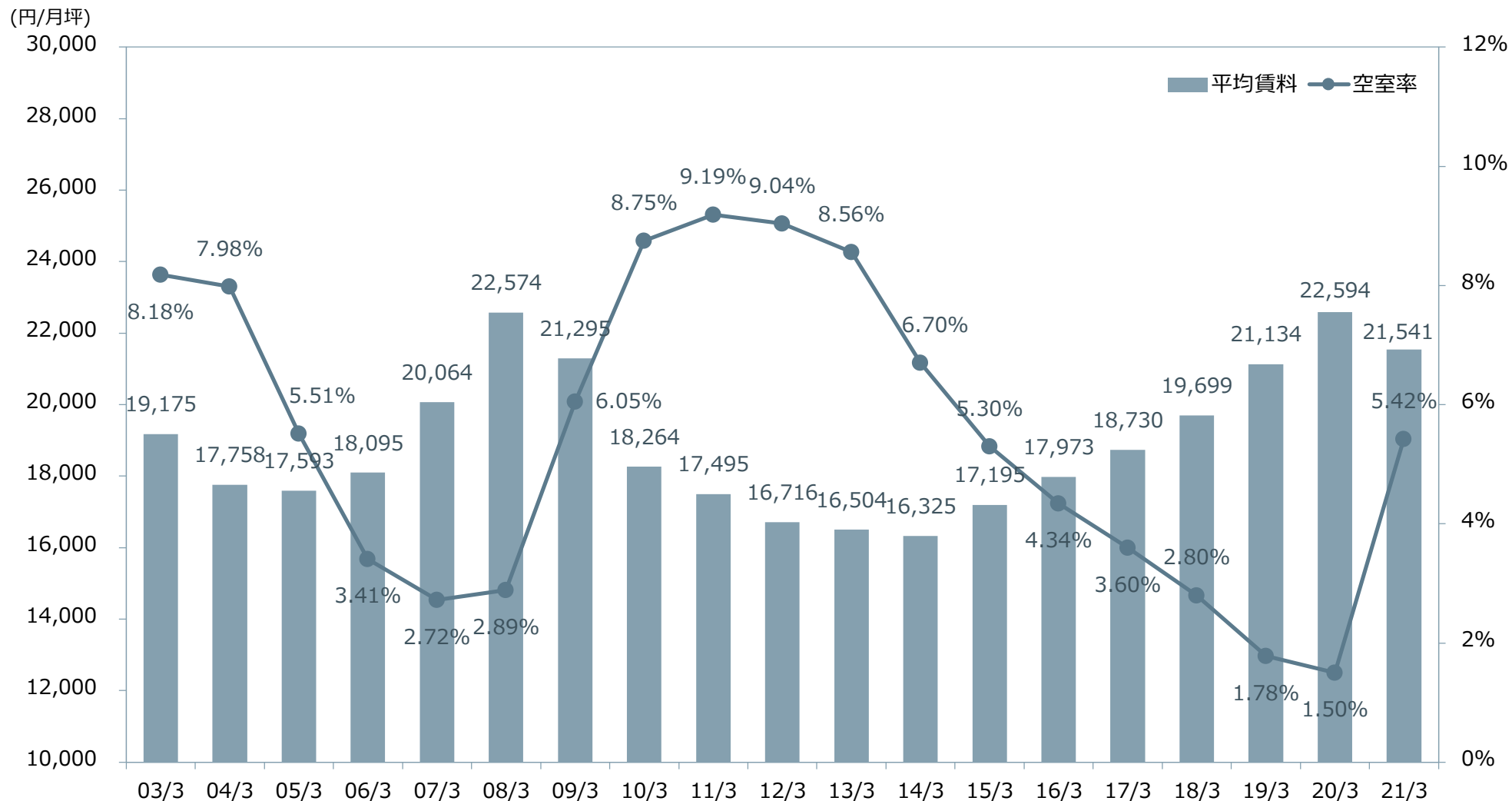
合計	-21	-27	-16	+83	-13	+198	+205	+174	+23	-17	-51	+190	+119	+76	+185	+152	+241	+176	+140	+125
----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	-----	-----	-----	------	------	-----	------	------	------	------	------	------

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（2020年5月時点）

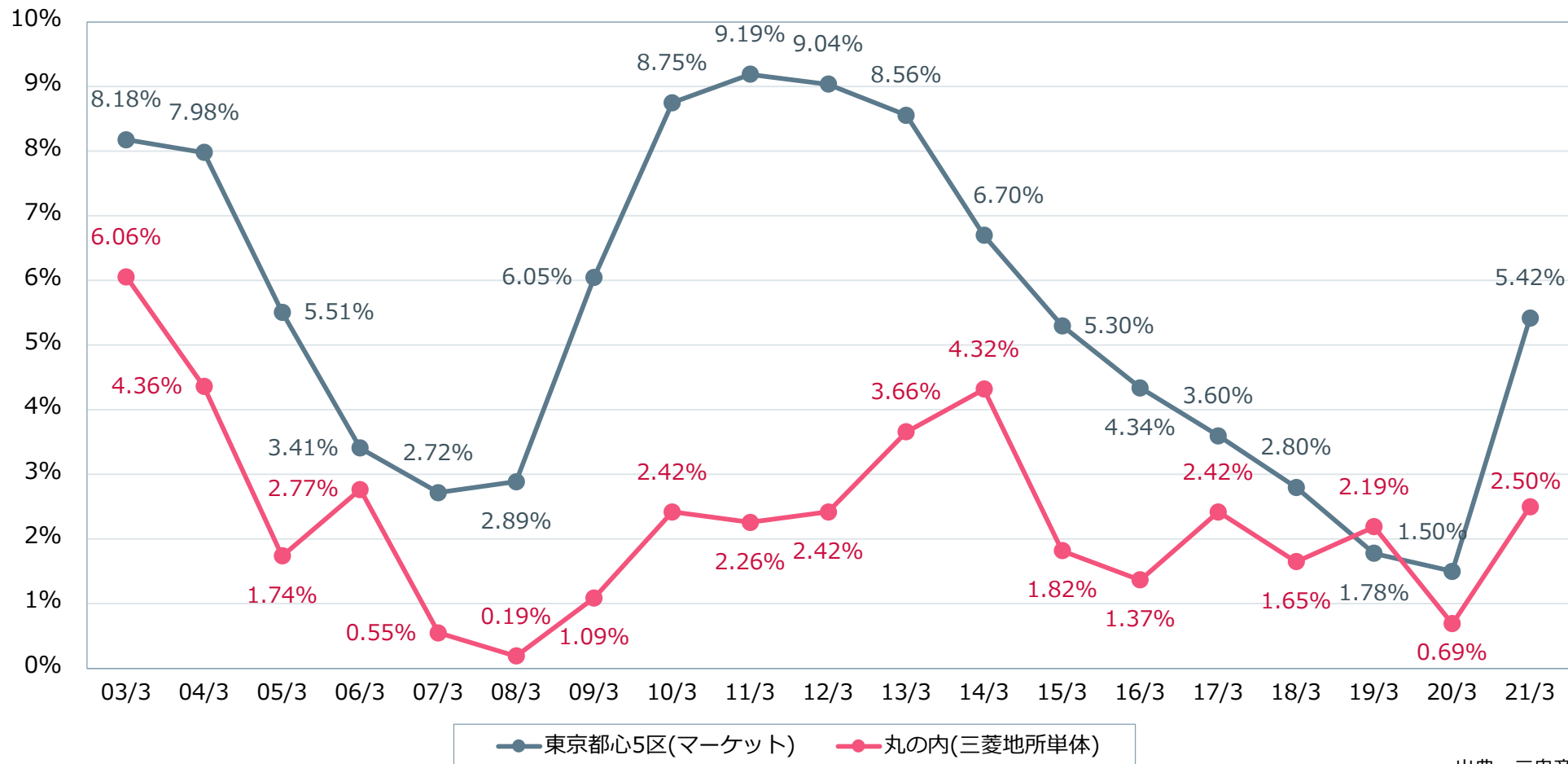
8. オフィスマーケットデータ：空室率／平均賃料（東京都心5区）



出典：三鬼商事

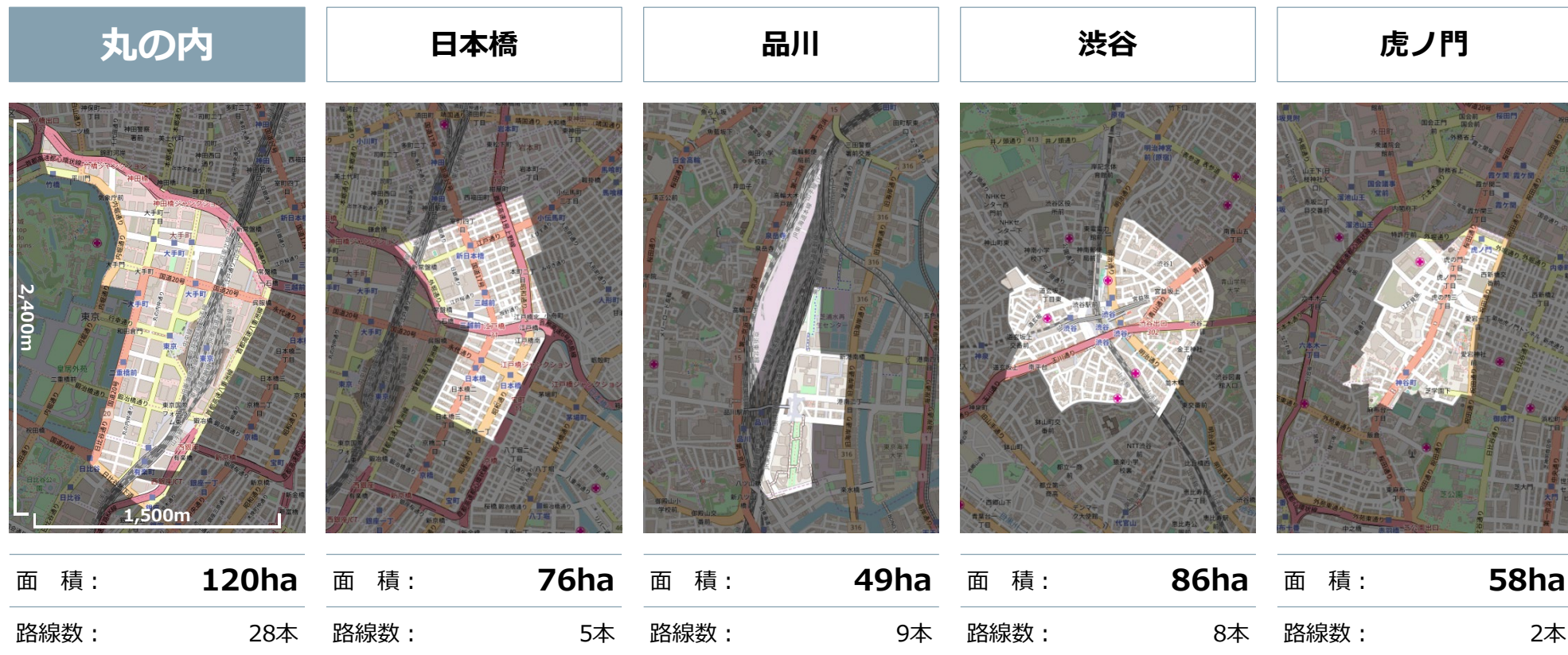
9. 丸の内の優位性：空室率

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

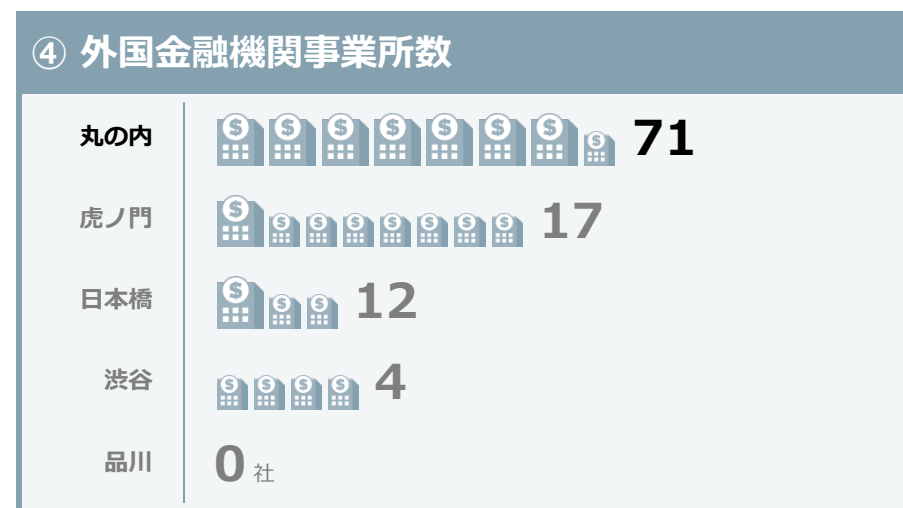
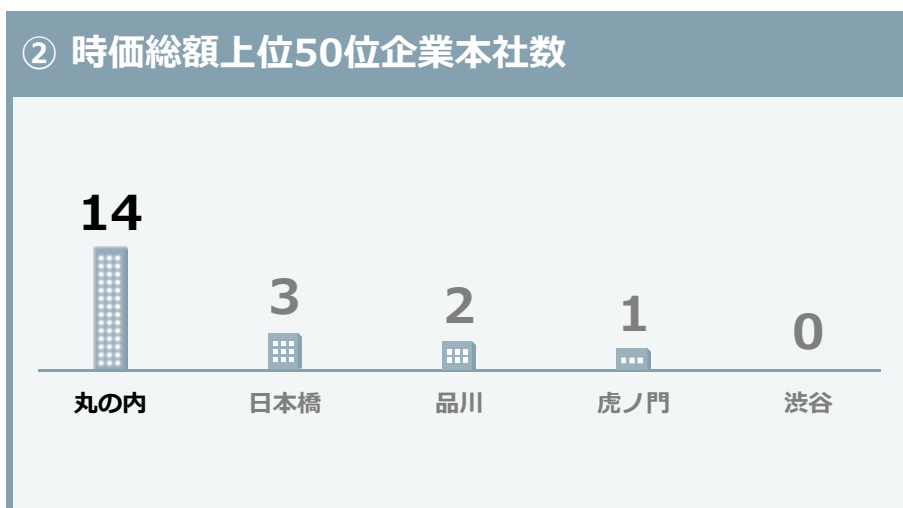
10. 丸の内での優位性：エリア面積／路線数



©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）

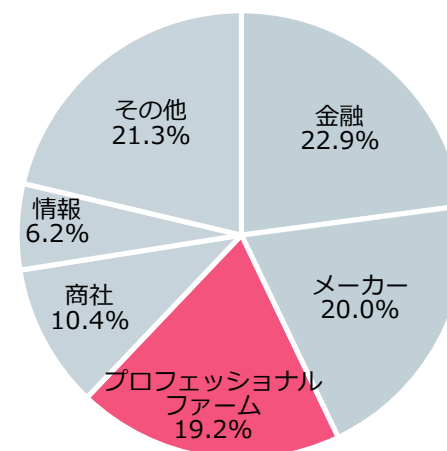
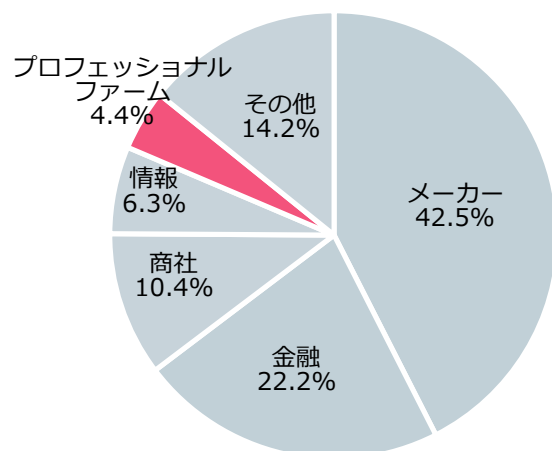


12. 丸の内データ：丸の内テナント構成（三菱地所単体）

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%



2021年3月	業種	面積比率
1	金融	22.9%
2	メーカー	20.0%
3	プロフェッショナルファーム	19.2%
4	商社	10.4%
5	情報	6.2%
	その他	21.3%



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

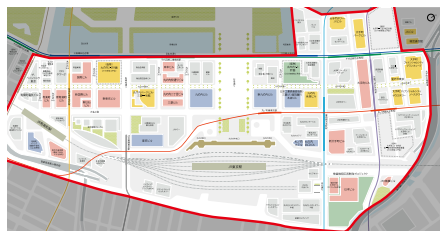
1,000% → 1,300% (2004年6月)

※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

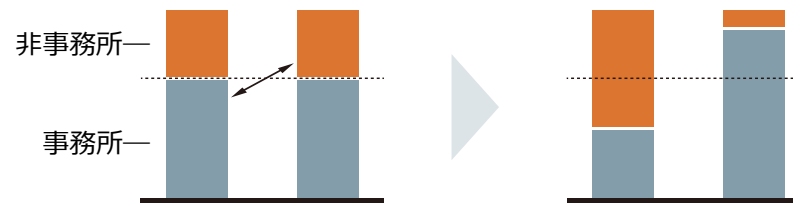
都市再生に対する貢献を認められた場合、都市計画の特例により貢献度合いに応じた容積率等の緩和を受けることが可能

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



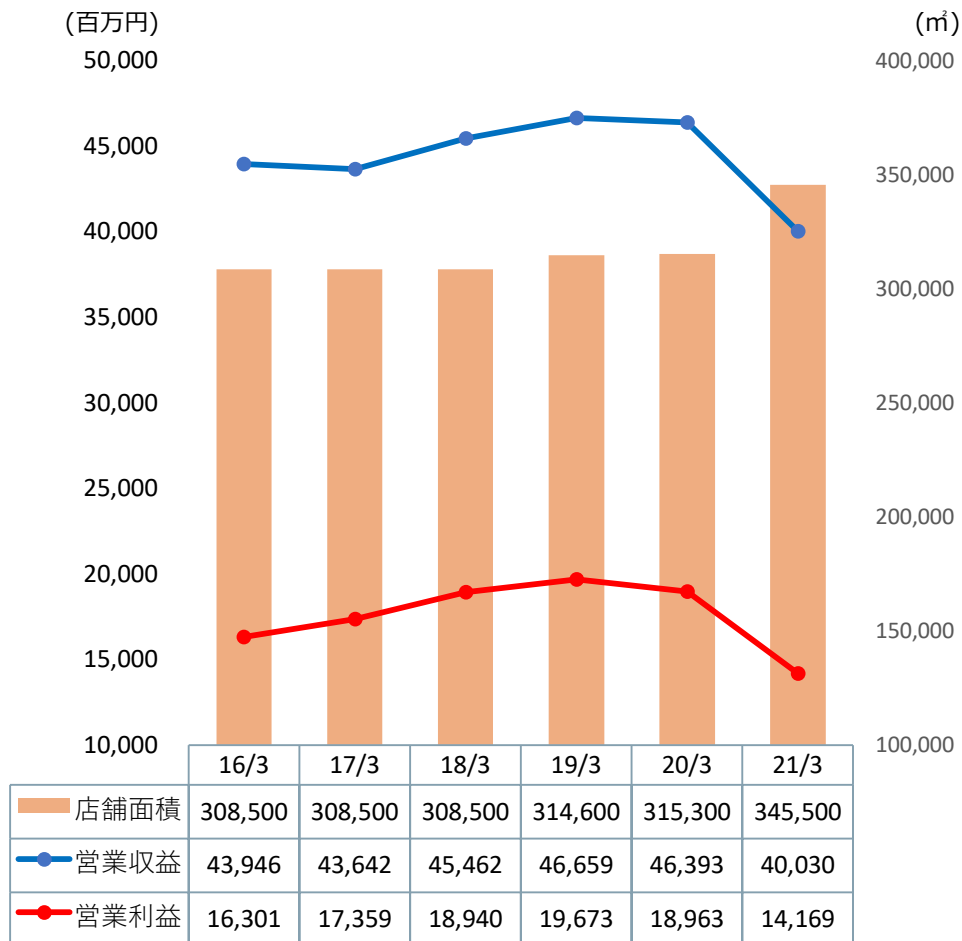
ホテル

コマーシャル不動産事業

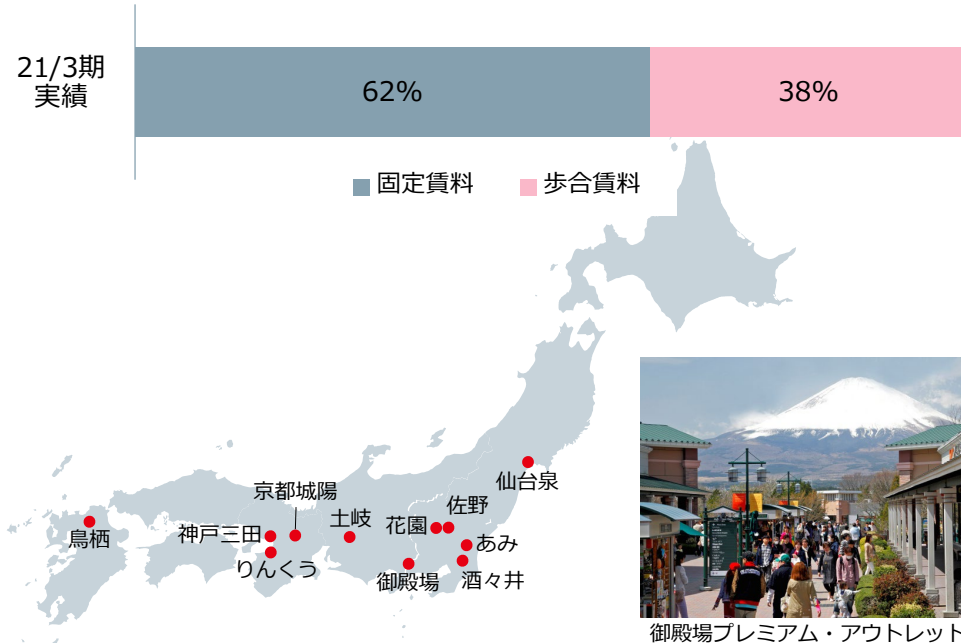
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港

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



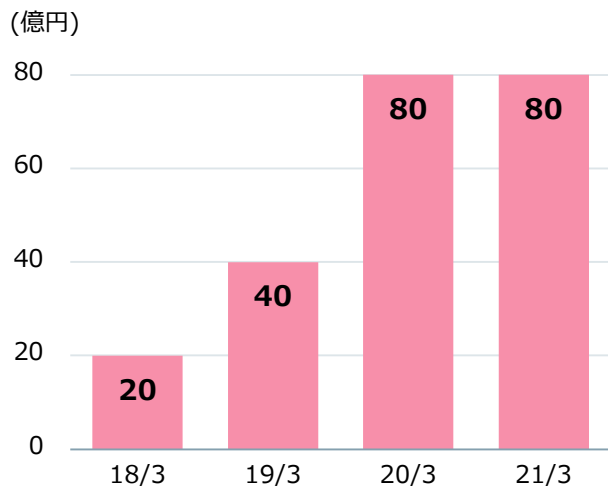
全施設平均歩合固定比率(賃料)



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	

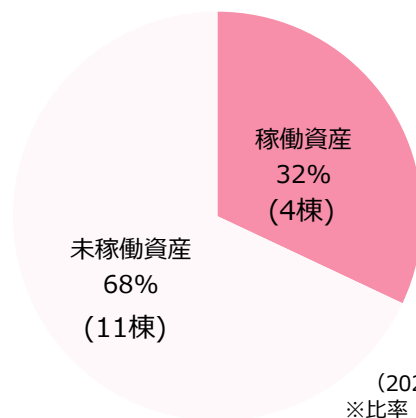
2. 物流施設事業

売却益推移



資産残高

約 **610** 億円



(2021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 **15** 施設
 稼働中施設数 **4** 施設
 稼働中延床面積 **192** 千㎡

(2021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

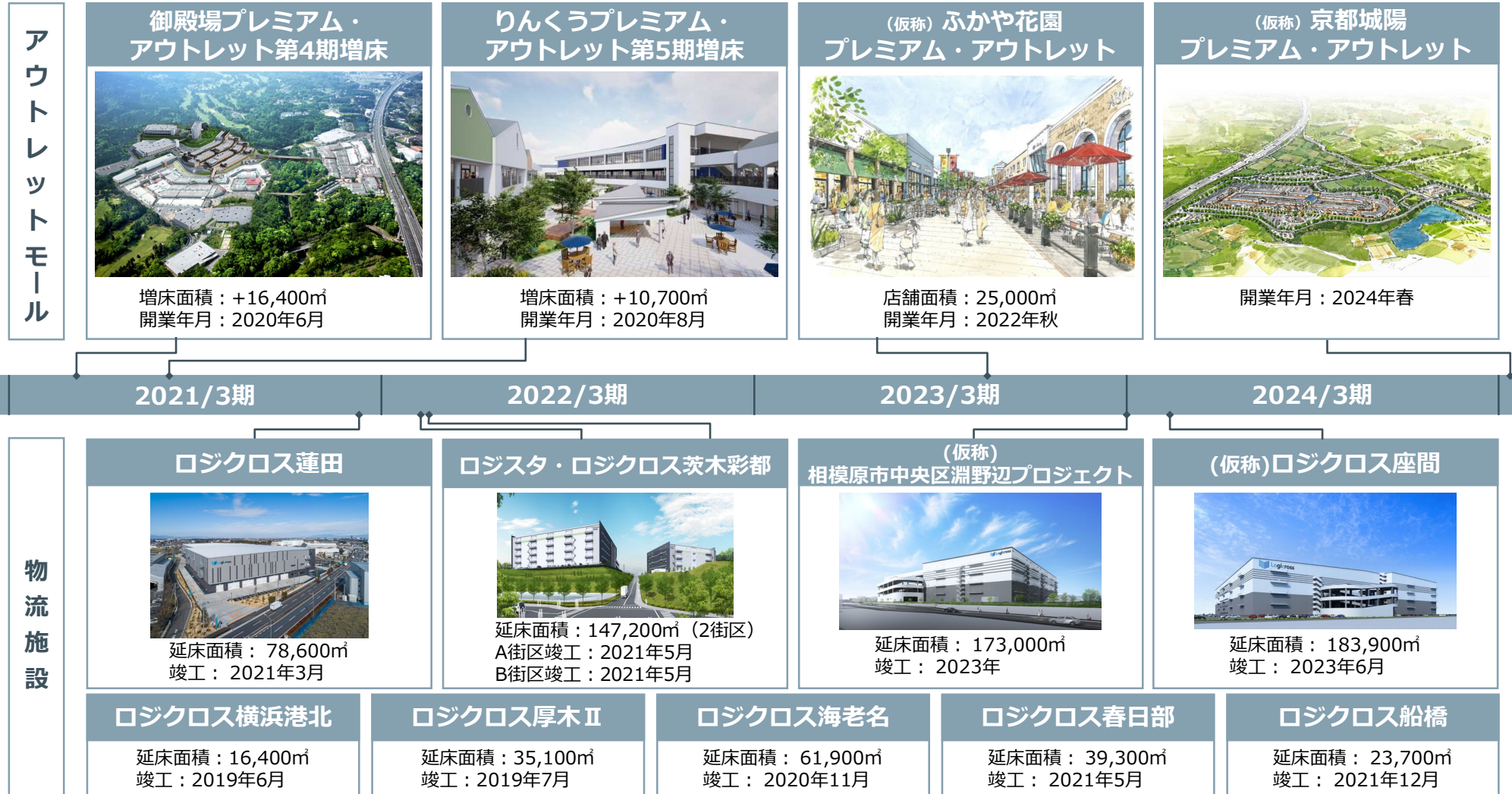


ロジクロス蓮田



(仮称)相模原市中央区淵野辺プロジェクト

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

ホテル運営事業



ザ ロイヤルパーク キャンパス
札幌大通公園

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6月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌大通公園	北海道札幌市	134	2021年10月
ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 京都	京都府京都市	130	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



ヒルトン沖縄宮古島リゾート

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
MJ HOTEL 浅草雷門	東京都台東区	51	2019年12月	2021年4月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌大通公園	北海道札幌市	134	2020年3月	2021年10月
（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）那覇市西一丁目計画	沖縄県那覇市	143	2020年9月	2022年春
（仮称）仙台市青葉区中央4丁目ホテル計画	宮城県仙台市	224	2020年10月	2022年夏
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

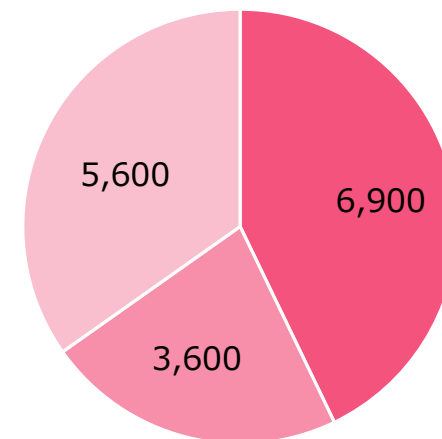
住宅事業

1. 分譲マンション事業データ

粗利率が改善、完成在庫が減少傾向。22/3期は売上前期並みも、引渡しは下期に集中。

	2020/3 (実績)	2021/3 (実績)	2022/3 (予想)
売上	202,876百万円	203,513百万円	203,000百万円
売上計上戸数	3,214戸	3,476戸	2,900戸
粗利益率	17.8%	18.7%	20.0%
完成在庫	373戸	213戸	-
新規発売戸数	2,924戸	2,350戸	1,700戸

ランドバンク 計上時期内訳
(2021年3月末時点)

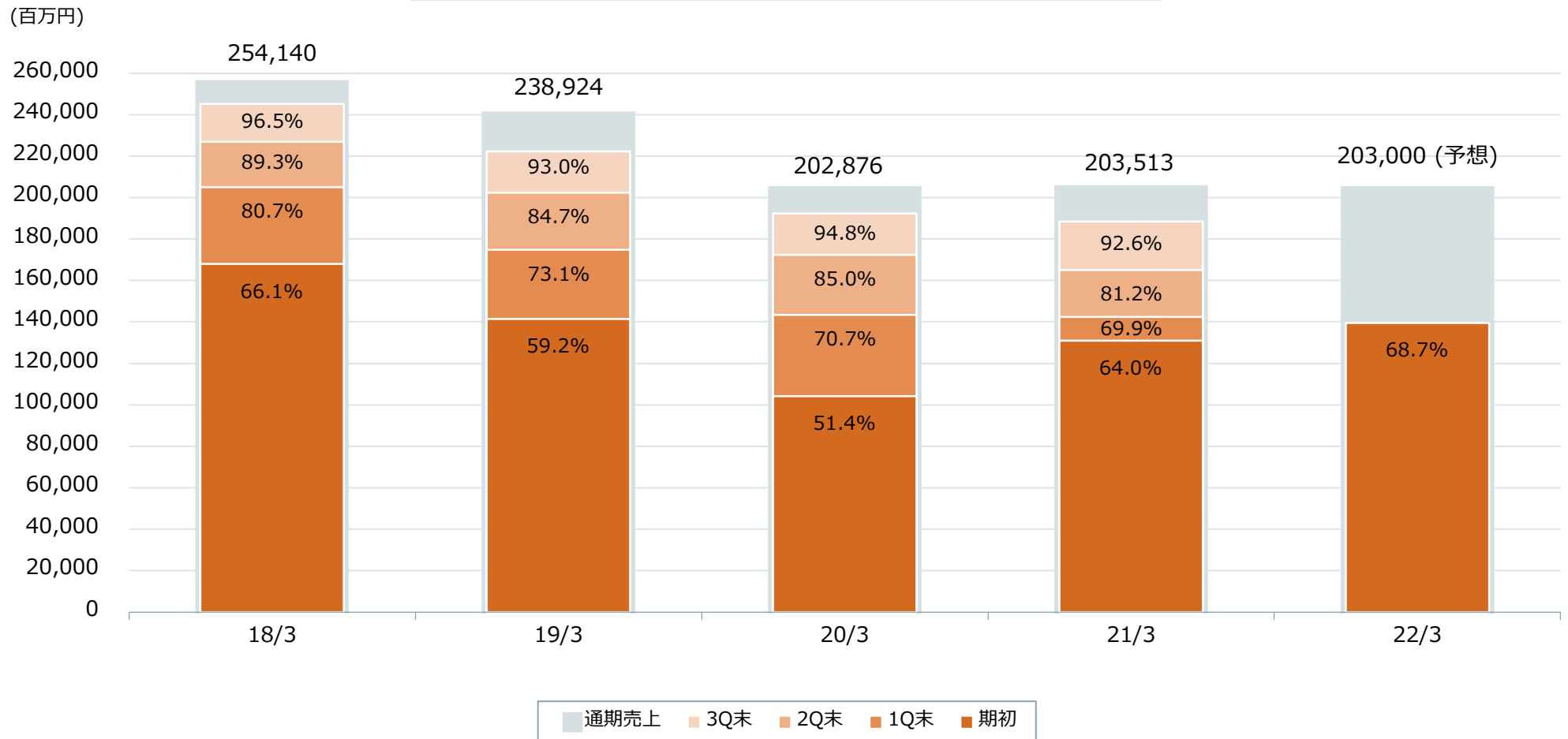


合計：16,100戸

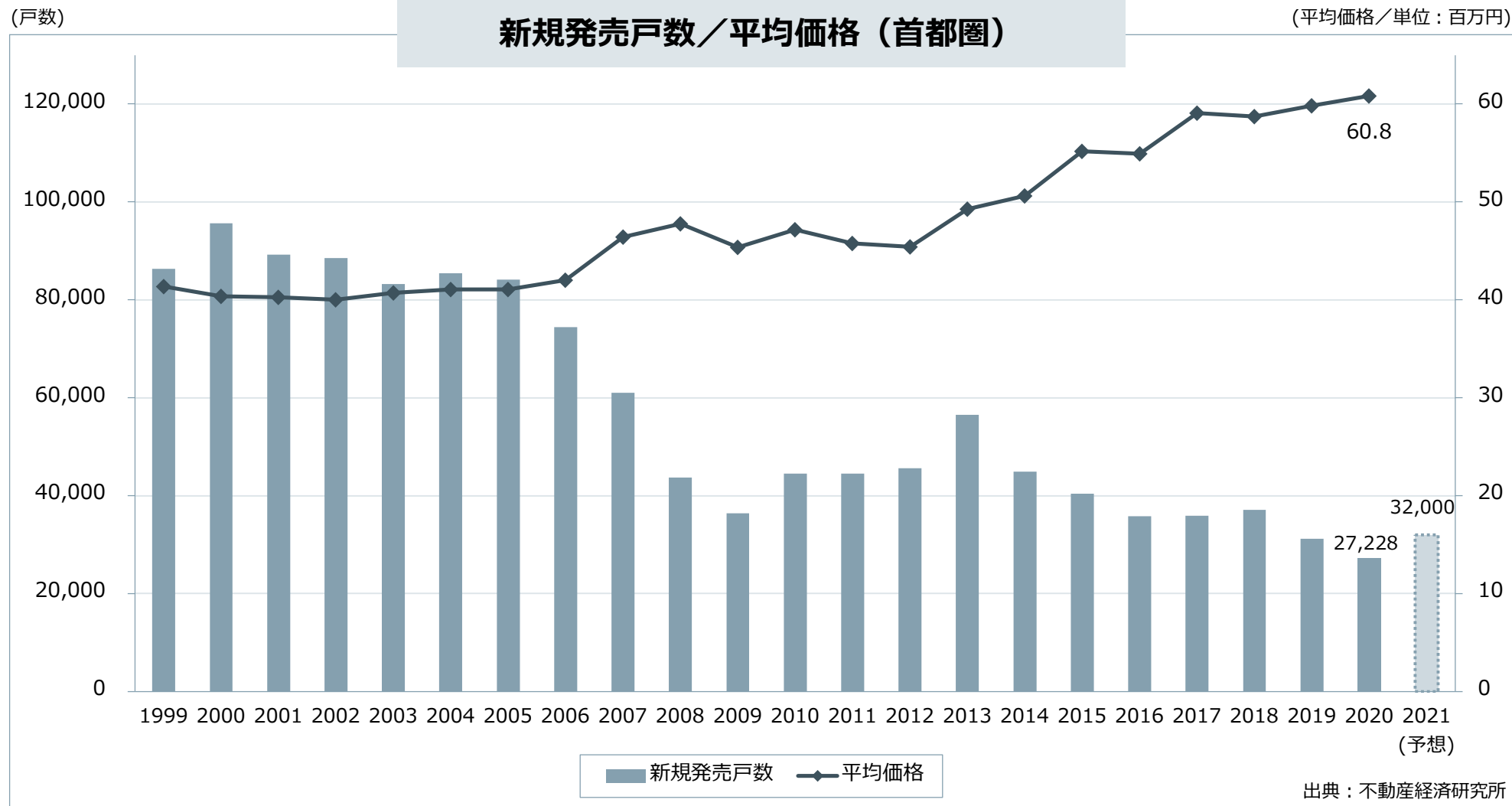
- 22/3期~24/3期
- 25/3期~27/3期
- 28/3期~

2. 分譲マンション事業データ②

契約進捗率（売上ベース）



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

※主要プロジェクトのみ記載

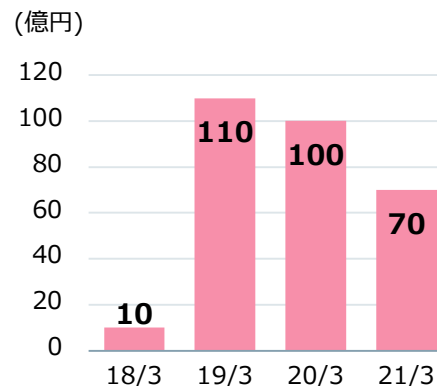
引渡開始年度	所在	計画名	全体戸数
2021年3月期	神奈川県厚木市	ザ・パークハウス 本厚木タワー	163
2021年3月期	千葉県千葉市	幕張ベイパーク スカイランドタワー	826
2023年3月期	神奈川県横浜市	川和町駅周辺西地区区画整理事業H街区	183
2023年3月期	東京都北区	上十条一丁目4番地区防災街区整備事業	43
2025年3月期以降	東京都品川区	戸越五丁目1-9番地区第一種市街地再開発事業	約240
	神奈川県横須賀市	追浜駅前第一種市街地再開発事業	約300
	東京都港区	三田小山町西地区第一種市街地再開発事業	約1,200
	東京都中央区	豊海地区第一種市街地再開発事業	約1,700
	東京都千代田区	神田小川町三丁目西部南地区第一種市街地再開発事業	約110
合計			約23,300



ザ・パークハウス 本厚木タワー

5. 賃貸マンション事業

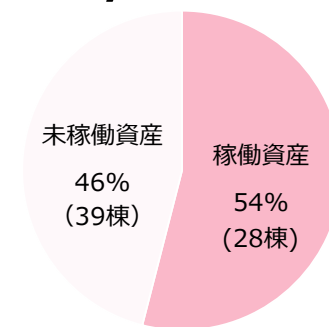
売却益推移



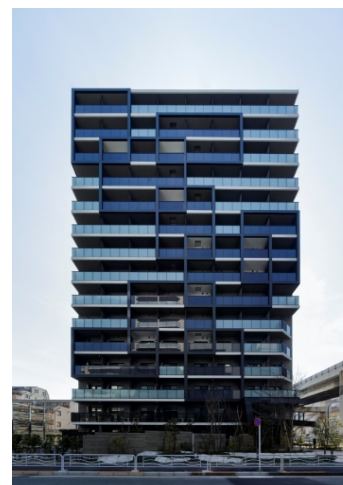
※住宅事業のキャピタルゲイン等の推移

資産残高

約 **1,170** 億円



(2021年3月末)
※比率：金額ベース



ザ・パークハビオ 木場

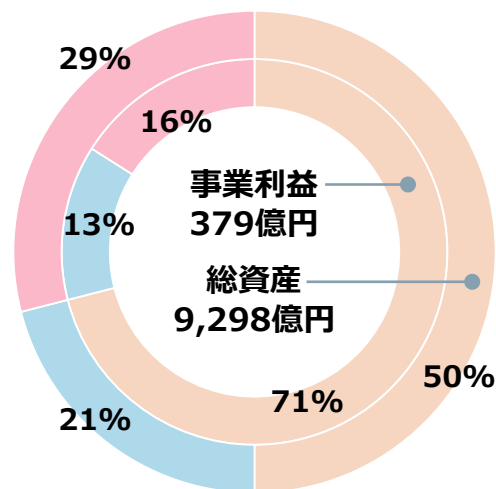


パークハビオ 赤坂タワー

海外事業

1. 海外事業戦略

2021/3期



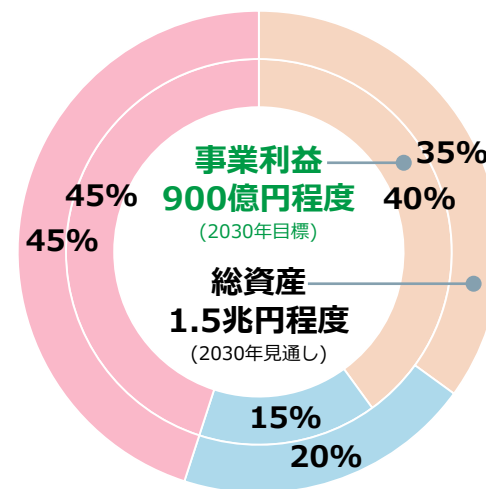
ROA : 4.2%程度

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>

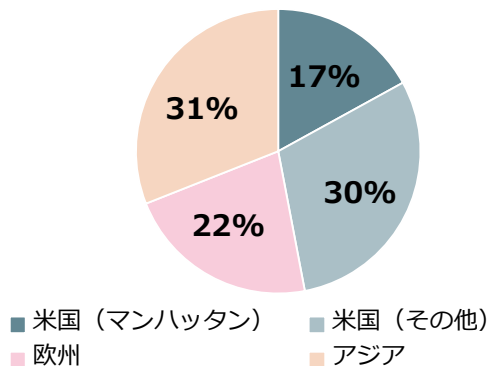
IRR	8~10%
-----	-------

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 (21/3期末)

期末残高* : 7,640億円



*棚卸資産+エクイティ出資+有形固定資産



1271 Avenue of the Americas



TrinityTower



(仮称) 8 Bishopsgate



180 George Street

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	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㎡
	Trinity Tower (旧PJ名称:Daswin Project)	インドネシア (ジャカルタ)	複合	2021年	75,000㎡
	Savya Financial Center North Tower	フィリピン (マニラ)	オフィス	2021年	24,600㎡※3
	Yoma Central (計4棟)	ミャンマー (ヤンゴン)	複合	2021年以降	212,700㎡※2
	180 George Street	オーストラリア (シドニー)	オフィス	2022年	約60,000㎡
	One City Centre	タイ (バンコク)	オフィス	2022年	61,000㎡
欧州	(仮称) 8 Bishopsgate	英国 (ロンドン)	オフィス	2022年	53,000㎡
	Park Central (旧PJ名称: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)	複合	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㎡
	Middlesex	米国 (ニュージャージー州)	物流施設	2021年	121,500㎡
	Liv Crossroads	米国 (アリゾナ州)	賃貸住宅	2022年	356戸

※1 貸付有効面積または戸数 ※2 延床面積 ※3 販売対象面積

アジア(分譲マンション)のランドバンク

合計 : 10,700戸

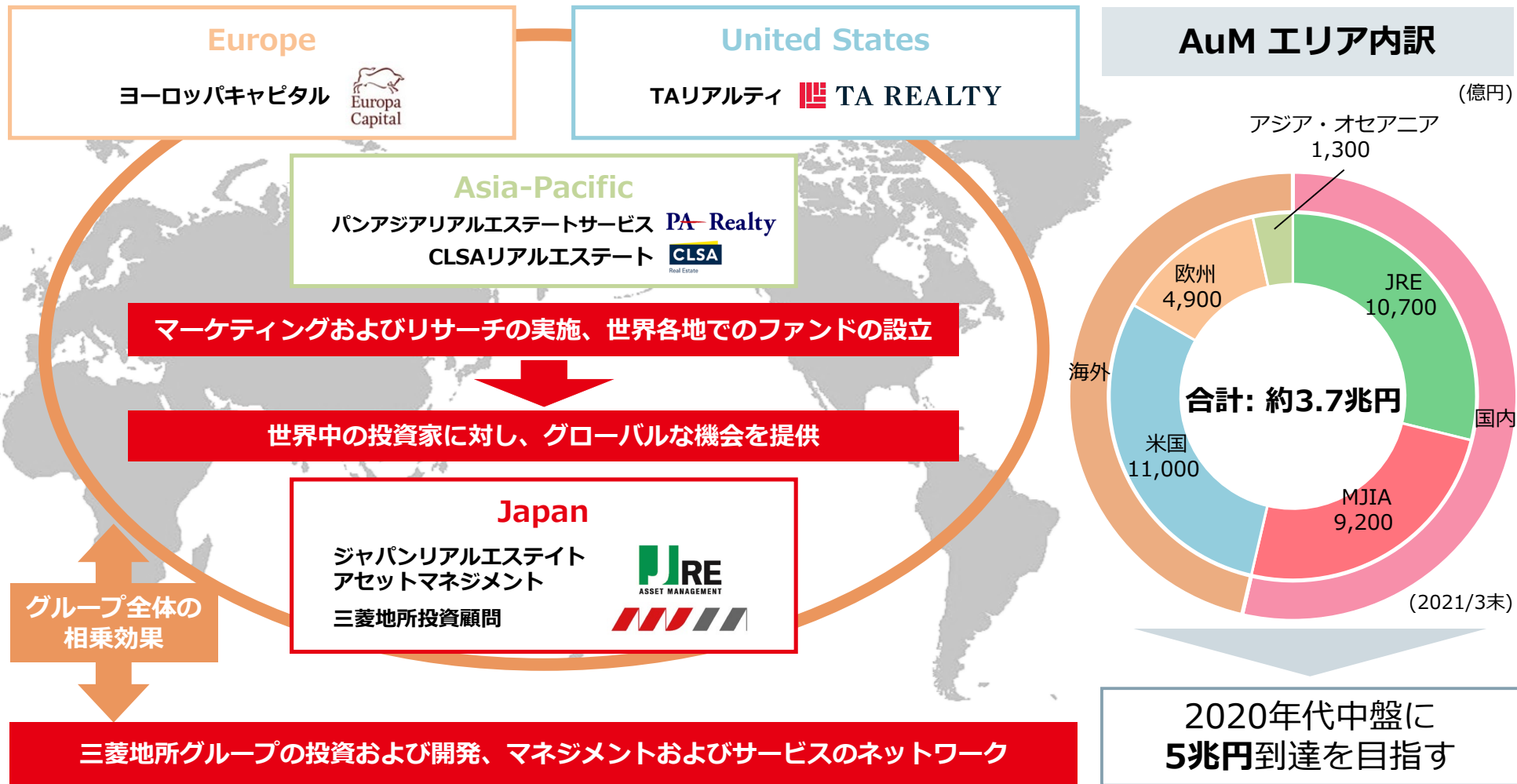


(2021年3月末時点)

その他の事業

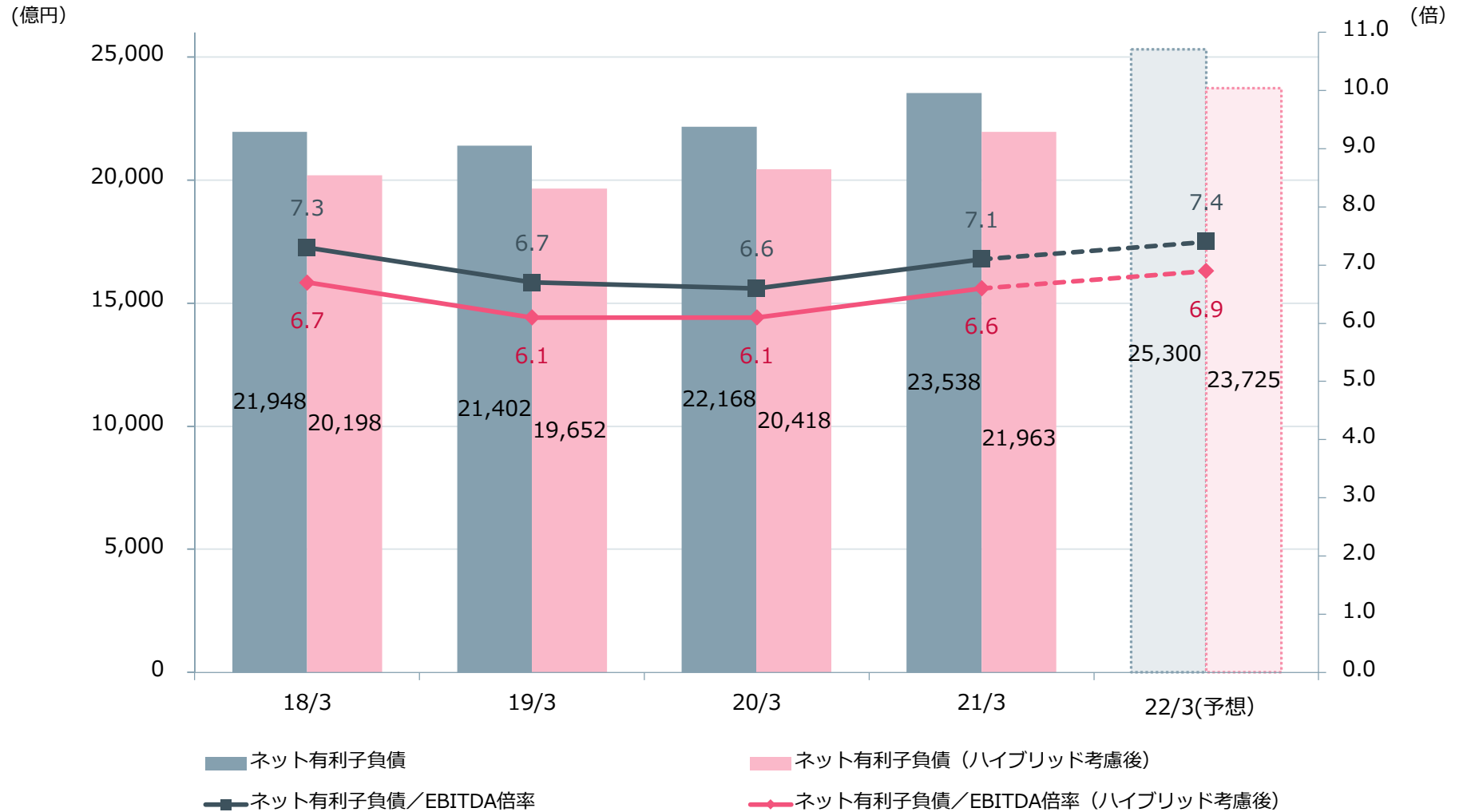
1. 投資マネジメント事業：グローバルプラットフォーム

受託資産残高は国内外でおよそ3.7兆円にのぼる。

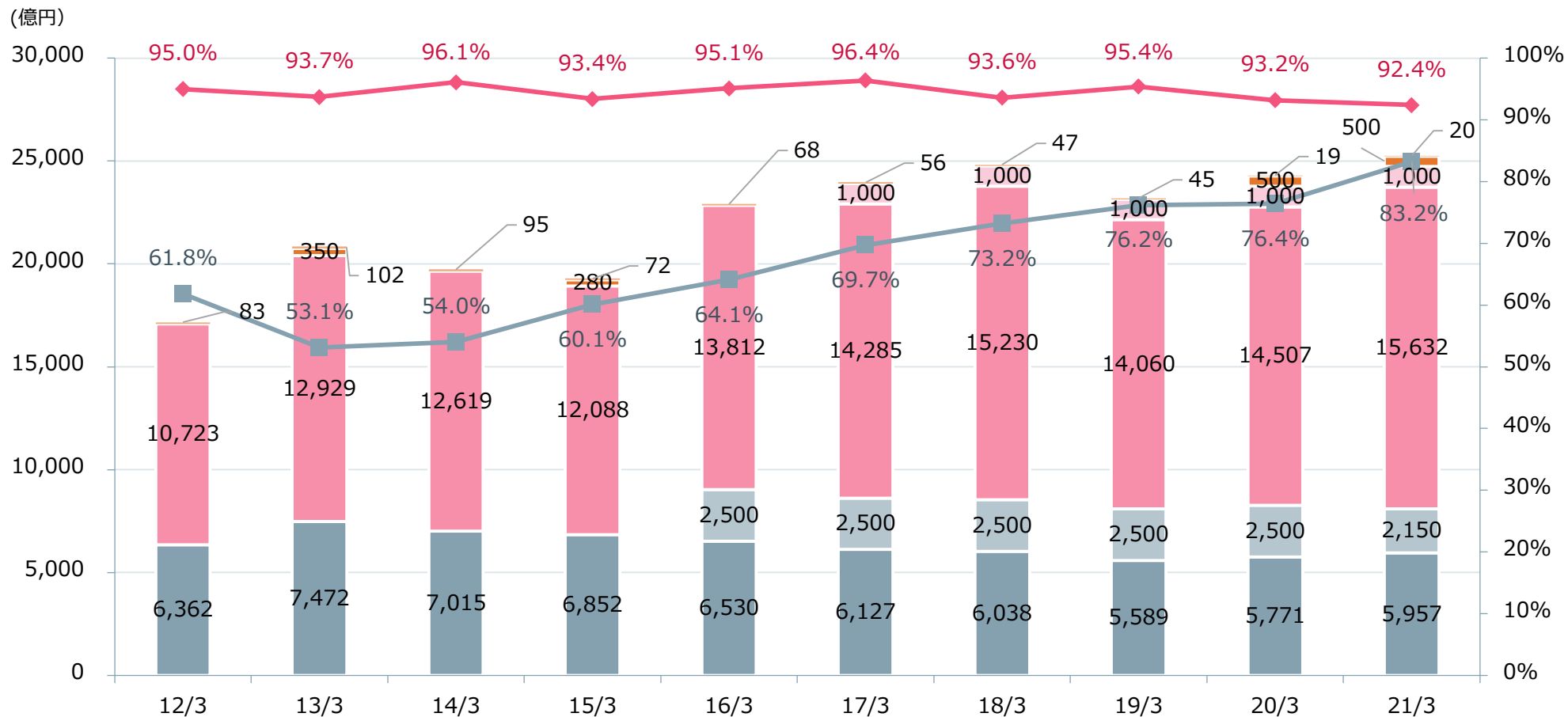


投資・財務データほか

1. ネット有利子負債／EBITDA倍率



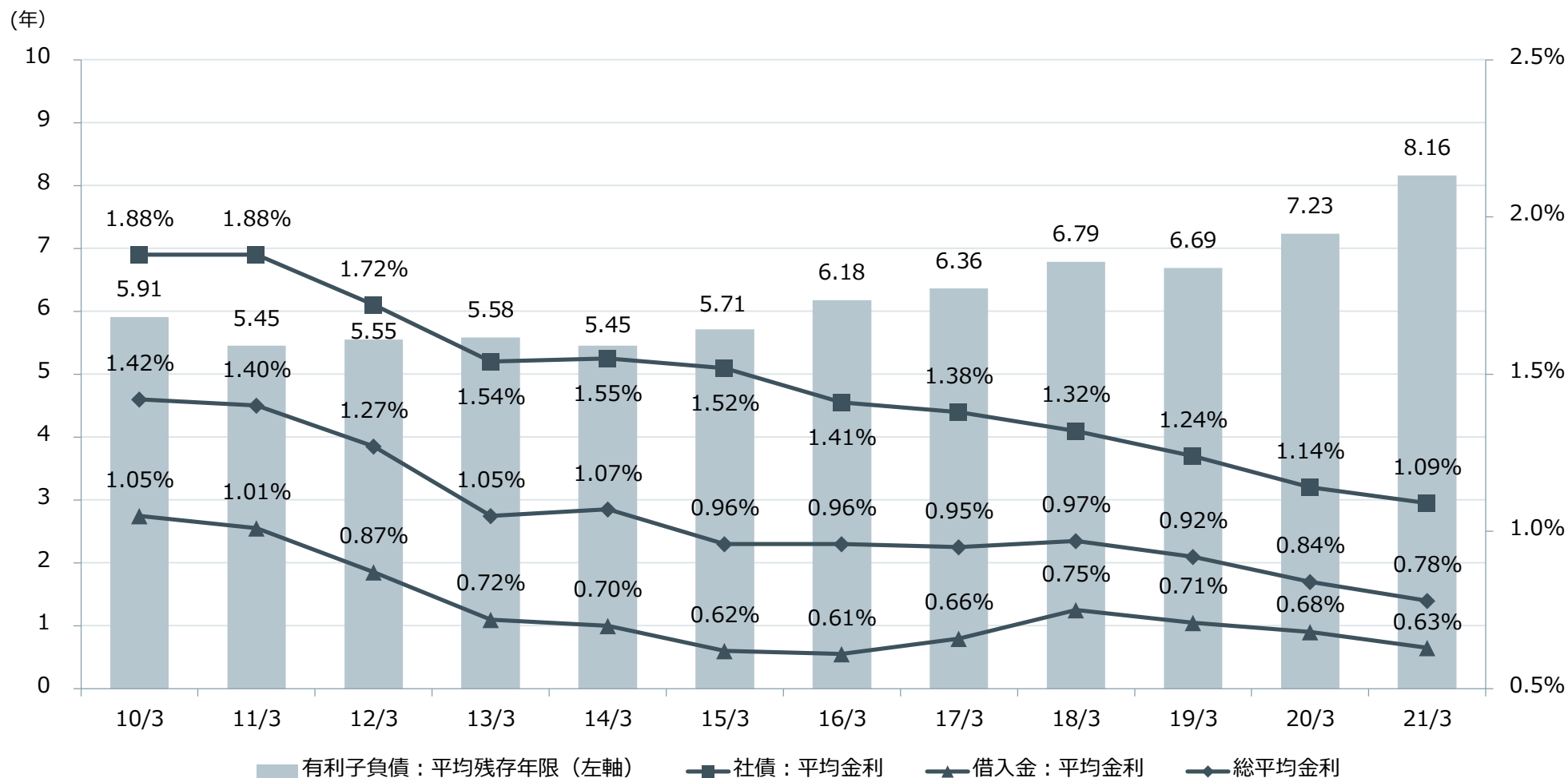
2. 有利子負債内訳



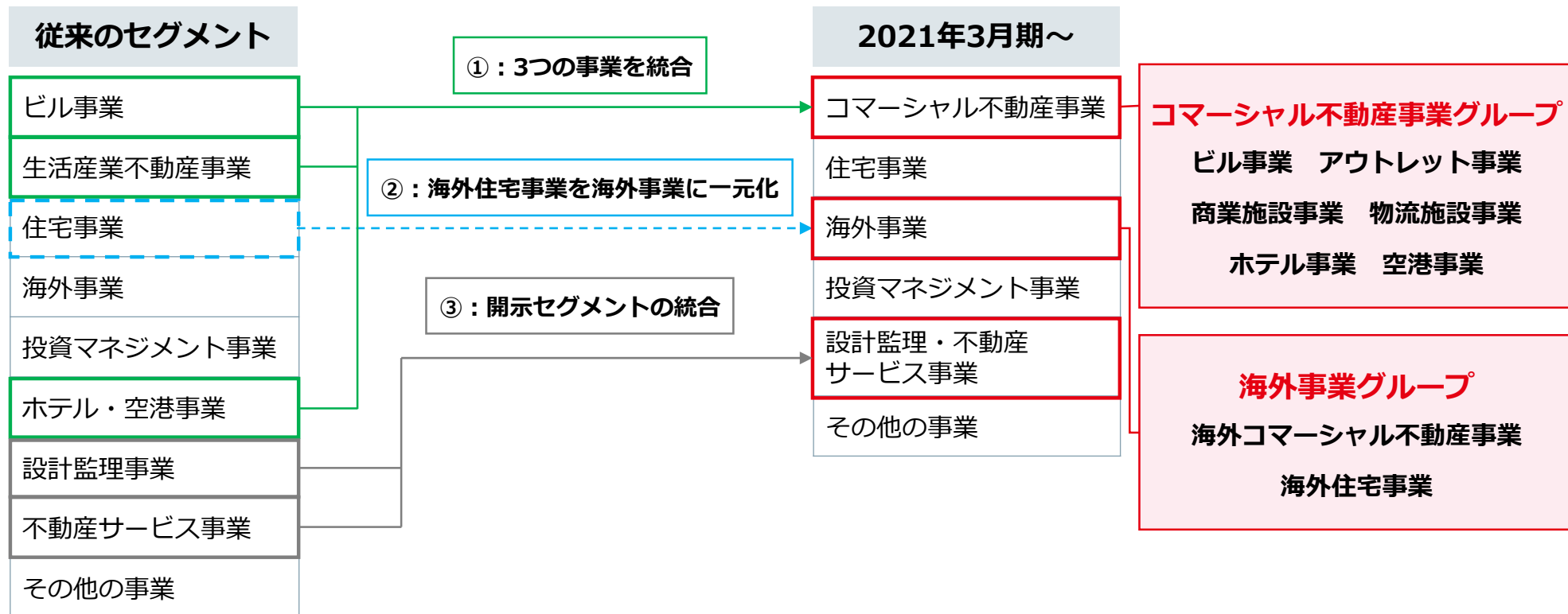
合計	17,168	20,854	19,730	19,293	22,910	23,969	24,816	23,195	24,298	25,261
----	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

■ 普通社債
 ■ 劣後社債
 ■ 銀行借入金
 ■ 劣後ローン
 ■ CP
 ■ リース債務
 ■ 固定比率
 ◆ 長期比率

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
- 中水設備導入率
- 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：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)】



新ビルの耐震性能 (丸の内エリア)

通常の超高層ビルの **1.5**倍
(震度7にも耐える耐震性能)

新ビルのBCP電源(丸の内エリア)

72時間^{※5}

※3 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

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（2021年3月末時点）

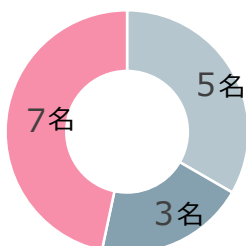
機関設計等

- 2016年6月より指名委員会等設置会社へ移行。
- 2020年、取締役会の実行性評価における第三者評価を実施。

取締役会の概要

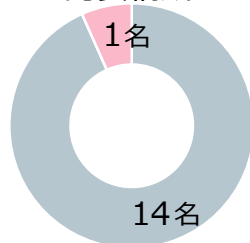
- 社内取締役8名、社外取締役7名の計15名で構成。
（内、10名は非業務執行取締役）
- 社外取締役7名は、6名が男性、1名が女性であり、7名とも東京証券取引所が定める独立役員として届出。

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。

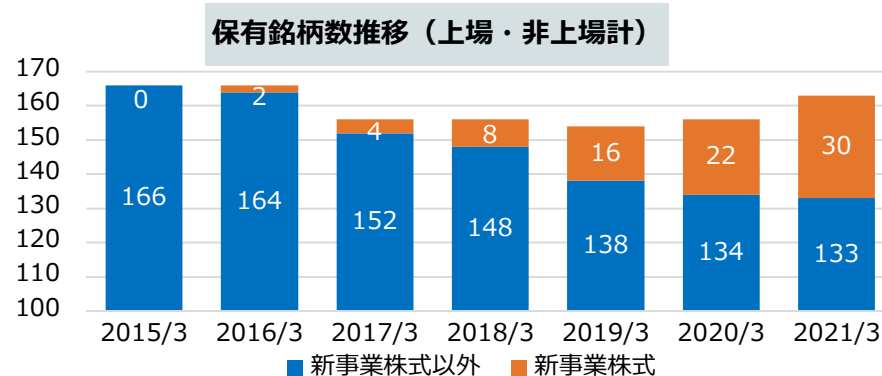


5. コーポレートガバナンス (G) - 2

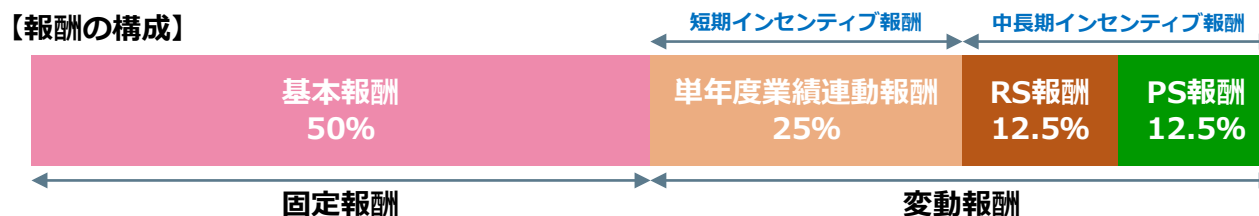
政策保有株式に関する方針

- 過去3年（19/3期～21/3期）で **20銘柄**※、**累計約207億円**を売却。
- 2021年3月末時点、約2,285億円(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**。
- 22/3期についても、**100億円規模**の売却を見込む。

※ 上場会社のみ。保有株式数の一部売却を含む



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

6. 社外からの評価

2021年5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）
- ・「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」
- ・「S&P Global Sustainability Yearbookメンバー2021」
- ・「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
- ・「CDPサプライヤーエンゲージメント評価」リーダーボード



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。