人を、想う力。街を、想う力。

三菱地所

統合報告書 2026



大手町ゲートビルディング

人を、想う力。街を、想う力。

私たち三菱地所グループは、チャレンジを続けます。

三菱三綱領

所期奉公（しょきほうこう）

事業を通じ、物心共に豊かな
社会の実現に努力すると同時に、
かけがえのない地球環境の
維持にも貢献する。

処事光明（しょじこうめい）

公明正大で品格ある行動を旨とし、
活動の公開性、
透明性を堅持する。

立業貿易（りつぎょうぼうえき）

全世界的、
宇宙的視野に立脚した
事業展開を図る。

三菱地所グループ基本使命

私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します

私たちは、住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した
魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献します。

三菱地所グループ行動憲章

私たちは、基本使命を実践するために以下の通り宣言し、実行します

1

私たちは誠実に行動します

法と倫理に基づいて活動し、
常に自らの行動を謙虚に振り返り、
社会とのコミュニケーションを
大切にすることで、公正、透明で信頼を
第一とした企業活動を行います。

2

**私たちはお客さまからの
信頼を得られるよう努めます**

お客さまの立場で考え、
安全でより良い商品・サービスを
提供するとともに、
情報を適切に開示します。

3

**私たちは活力のある
職場づくりに努めます**

自らの成長をめざし、個々の人権や
多様な考え方を尊重し、
創造性・専門性を高めながら
チームとして総合力を発揮します。

三菱地所グループ行動指針

https://www.mec.co.jp/company/charter/

制定 1997年12月1日・改正 2002年8月1日・改正 2006年1月1日・改正 2018年4月1日

編集方針

編集方針

2017年度まで発行していたAnnual Reportから名称変更を行い、2018年度より統合報告書としています。従来のAnnual Report以上に環境・社会・ガバナンス（ESG）を中心とした非財務情報を充実させ、中長期的視点で三菱地所グループの企業価値向上への取り組みをご理解いただけるよう編集しています。株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、当社グループの理解促進のためにご活用いただければ幸いです。

各コンテンツの詳細につきましては、右記記載資料も併せてご参照ください。

報告対象組織

三菱地所株式会社及びグループ会社

報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日

見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている三菱地所グループの将来の戦略及び業績見通しなどは、現在入手可能な情報に基づく予想・計画・判断を含むものです。予想・計画・判断は多くの潜在的リスク・不確定要因・仮定を含んでおり、実際の結果や業績は、これらの要素の変動により、当社グループの見込みとは大きく異なる可能性があります。

デザインについて

当社では、2025年度より設立された「ブランド戦略委員会」での議論に基づき、「稼ぐ力」としてのブランド力強化のために、「三菱地所グループらしさ」を表現する統一した発信を行う方針を掲げています。今回の統合報告書より、その方針に沿った書体や色味に変更しています。

表紙について

2026年7月に竣工を迎えた大手町ゲートビルディング。当社グループの最新のまちづくりを象徴する風景です。

情報体系図

基本情報

1. 統合報告書



詳細はこちらから ➡ web

2. コーポレートサイト



- 会社情報
- 事業紹介
- ニュースリリース
- 採用情報

詳細はこちらから ➡ web

経営戦略・財務戦略

3. 長期経営計画 2030



詳細はこちらから ➡ web

4. 決算関連資料一覧



- IR Presentation
- IR Data Book
- Fact Sheet
- 決算ハイライト
- 決算短信
- 決算説明会資料／質疑応答

詳細はこちらから ➡ web

5. 有価証券報告書



詳細はこちらから ➡ web

サステナビリティ

6. サステナビリティレポート



詳細はこちらから ➡ web

7. サステナビリティサイト



- TCFD提言に基づく情報開示
- TNFD提言に基づく情報開示

詳細はこちらから ➡ web

コーポレートガバナンス

8. コーポレートガバナンス報告書



詳細はこちらから ➡ web

CONTENTS



執行役社長　中島 篤



財務担当役員　梅田 直樹



サステナビリティ担当役員
四塚 雄太郎



人事担当役員　平井 幹人



社外取締役　末吉 亙

Chapter	統合報告書2026でお伝えしたいポイント	該当ページ	
01 CEOメッセージ	NAVプレミアムの創出へ向けた、「稼ぐ力」の進化と長計達成への道筋をお伝えします。	P5 CEOメッセージ	
02 価値創造ストーリー	「Be the Ecosystem Engineers」の実践を通じた、NAVプレミアム創出への価値創造ストーリーを紹介します。	P12 価値創造の歴史 P15 価値創造の歴史が息づく強み P19 特集1：社会価値向上戦略 P30 長期経営計画 2030の進捗	P14 価値創造モデル P16 長期経営計画 2030 P25 特集2：株主価値向上戦略 P34 財務担当役員メッセージ
03 事業レビュー	多様な事業ポートフォリオを通じて価値創造を実現する各事業の戦略を紹介します。	P38 事業レビュー P45 丸の内事業 P52 海外事業 P57 設計監理・不動産サービス事業	P39 コマーシャル不動産事業 P50 住宅事業 P56 投資マネジメント事業 P58 営業機能グループ、新事業創出機能グループ
04 サステナビリティ	持続可能な社会と企業価値向上の実現に向けて、事業を通じた価値創出の取り組みを紹介します。	P61 サステナビリティ担当役員メッセージ P63 4つの重要テーマ P65 環境負荷低減に尽力し続ける P68 新たな価値の創造と循環 P70 TNFD提言に基づく情報開示	P62 サステナビリティ経営 P64 次世代に誇るまちのハードとソフトの追求 P66 人を想い、人に寄り添い、人を守る P69 TCFD提言に基づく情報開示
05 人的資本	価値創造を支える人財の育成と挑戦を後押しする取り組みを紹介します。	P72 人的資本及び人財育成戦略	P75 人的資本のKPIと進捗状況
06 コーポレートガバナンス	持続的な企業価値向上の重要基盤として位置付けるガバナンスの考え方と報酬制度改定など直近の進展を紹介します。	P77 会長メッセージ P83 取締役会の実効性評価 P86 政策保有株式 P89 役員座談会 P94 リスクマネジメント P97 執行役・執行役員・グループ執行役員	P78 コーポレートガバナンス体制 P84 報酬 P87 株主・投資家とのコミュニケーション P92 社外取締役メッセージ P96 取締役
07 財務レビュー・会社データ	当社グループへの理解を深める財務・非財務データを掲載しています。	P98 株式の保有状況 P100 主な三菱地所グループ企業	P99 11年間の主要財務ハイライト（連結） P101 会社概要

CEO MESSAGE

CEOメッセージ

「稼ぐ力」を進化させ、NAVプレミアムの創出へ
～長期経営計画目標達成へ力強く前進する～



三菱地所株式会社
執行役社長
中島 篤

CEOメッセージ

「長期経営計画 2030」達成に向けて更なる飛躍を

2026年度、三菱地所グループは更なる飛躍を目指すステージに入りました。「長期経営計画2030」の後半戦に入り、ROE10%をはじめとする目標達成のため、ラストスパートに向けて成長を加速する一年と位置付けています。

2025年度を振り返ると、当社グループは営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに過去最高を更新し、これまでの取り組みが実を結んだ一年となりました。国内では、丸の内をはじめとするオフィス賃料の増額改定が順調に進み、海外事業においても、決して容易ではない事業環境の中で、高水準のキャピタルゲインを確保するなど、当社グループの強みが発揮されました。

一方で、私たちを取り巻く事業環境は、引き続き不透明です。地政学リスクの高まり、金利の上昇、建築費の高騰、工期の長期化などを背景に、より難しい判断を求められる局面が増えています。こうした変化を的確に捉えながら、いかに持続的な利益成長を実現していくかが、これまで以上に問われています。

こうした事業環境において、当社グループが今最も注力すべきことは、「稼ぐ力」の進化です。

「稼ぐ力」の進化

私が考える「稼ぐ力」の進化とは、不動産事業そのものの競争力を高め、持続的な利益成長を実現することです。それこそが当社グループの企業価値向上の本質であると考えています。

その実現に向けて、私は「Return to Basics」、すなわち原点回帰という考え方を改めて重視しています。不動産事業の価値創出の本質は、優れたアセットをつくることだけではありません。開発、運営、リーシング、資産の入れ替えなどを通じて価値を高め、それを着実に収益へと結び付けていく総合力にあります。

丸の内から、新たな価値を創出する

当社グループの「稼ぐ力」を語る上で、丸の内事業は引き続き重要な基盤です。

現在、企業が優良なオフィスを求める動きは非常に強く、オフィスはコストではなく、人財の獲得・定着や組織の生産性向上のための戦略的な投資として認識されています。こうした環境のもと、丸の内の価値が一層認識され、インフレを上回る賃料増額改定が着実に進んでいます。

もっとも、丸の内の価値はハードだけで決まるものではありません。企業がオフィスに求める価値は時代とともに変化しており、単に働く場所としてだけでなく、イノベーションの創出、企業文化の醸成を支える場としての役割が、ますます重視されています。



CEOメッセージ

そのために、共用部の整備や高機能なオフィス空間の提供は、もちろん必要です。しかし、同時に求められるのは、働く人が「この街で働きたい」と感じる体験価値を、いかに創出できるかという点にあります。私たちは、イルミネーションや健康イベント、スポーツ大会をはじめとするまち全体を舞台にした様々な仕掛けを通じて、丸の内を単なるオフィスの集積地ではなく、働くことそのものの価値を高める場へと進化させてきました。こうしたまちづくりの積み重ねこそが、丸の内が選ばれ続ける理由であり、長期的な競争力の源泉です。

♦ 資産や投資に頼らずとも稼げる会社

丸の内で発揮されてきたまちづくりのノウハウ。この強みを当社グループ全体の成長につなげていくことが、「稼ぐ力」の進化です。営業力、開発力、運営力、アセットマネジメント力、ソリューション力といった当社グループの不動産事業の力を更に磨き上げ、保有する資産から得られる賃貸収益だけでなく、回転型事業やフィービジネスと組み合わせることで、収益力と効率性の双方を高めていく。それが、今後の当社グループが目指す成長の方向性です。

中でも、「稼ぐ力」の進化を牽引するのはノンアセットビジネスです。不動産仲介、設計監理、ホテル運営、プロパティマネジメント、投資マネジメントなど、当社グループには保有資産に依存しない収益モデルが着実に育ってきています。設計監理は当社グループの中で最も長い歴史を持つ事業であり、投資マネジメントは国内外のネットワークを拡大しています。

また、開発事業のシェアアウトでは、投下資本を適切にコントロールしながら資本効率を高めるだけでなく、プロジェクトマネジメント、リーシングマネジメント、アセットマネジメントなどを通じたフィービジネスの拡大につなげています。

私は、究極的には「資産や投資に頼らずとも稼げる会社」に近づいていくことが、当社グループの企業価値を更に引き上げる道であると確信しています。フィー収入やシェアアウトによって創出した資金を次の成長投資へ振り向け、更なる収益機会を生み出していく。この好循環を確立することが、持続的な成長と競争力強化の鍵になります。

加えて、バランスシートの適切なマネジメントも、「長期経営計画 2030」の達成に向けて欠かせない視点です。これまで推進してきた取り組みは、現在の利益成長に着実につながっています。一方で、昨今の金利環境の変化を踏まえると、当社グループにはこれまで以上に高い事業収益性が求められます。私たちは、「稼ぐ力」を更に磨き上げることで付加価値創造力を高め、成長性と効率性の観点から厳選した資本配分を行っていきます。そして、成長と資本効率の向上をより高いレベルで両立する経営を追求してまいります。

♦ NAVプレミアムを生み出す「人財」「ノウハウ」「ブランド」

当社グループは「稼ぐ力」の進化を通じて、持続的な利益成長と企業価値向上を目指しています。

近年、市場との対話を重ねる中で、当社グループの事業基盤や成長戦略に対する理解は着実に深まっていると実感しています。一方で、当社グループが有する競争優位性や将来の成長ポテンシャルについては、なお十分に評価される余地があると感じています。

私は、保有資産の時価評価を加味した純資産価値を示すNAV（Net Asset Value）を上回り、当社グループの事業遂行力や将来の成長性まで評価していただける状態、すなわち「NAVプレミアム」こそが、本来あるべき姿だと考えています。

その実現のためにも、当社グループが長年にわたり培ってきた競争優位性の源泉である「稼ぐ力」を、更に磨き上げていくことが不可欠です。回転型事業における高い利益創出力、投資マネジメント事業や設計監理・不動産サービスに代表されるノンアセットビジネスの専門性は、一朝一夕に築かれたものではありません。長年にわたる事業経験と実績の積み重ねによって形成された、当社グループならではの強みです。

そして、その強みを支えているのが、「人財」「ノウハウ」「ブランド」という3つの無形資産です。

CEOメッセージ

まず「人財」です。

当社グループには、国内外の幅広い事業領域において、多様な経験と専門性を有する人財がいます。こうした人財が社内外を問わず多くの関係者を巻き込みながら新たな価値を創出していくことこそが、当社グループが掲げる「Be the Ecosystem Engineers」の実践そのものです。事業領域や地域を越えて知見を共有し、多様な専門性を結集しながら課題解決に取り組めることは、当社グループならではの強みです。複雑化する顧客ニーズや社会課題に対し、多様な専門性を組み合わせて最適な解決策を提供できることが、パートナーや顧客から選ばれる理由の一つになっています。

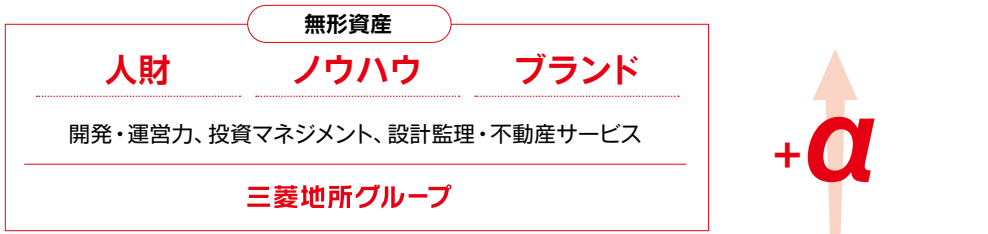
次に「ノウハウ」です。

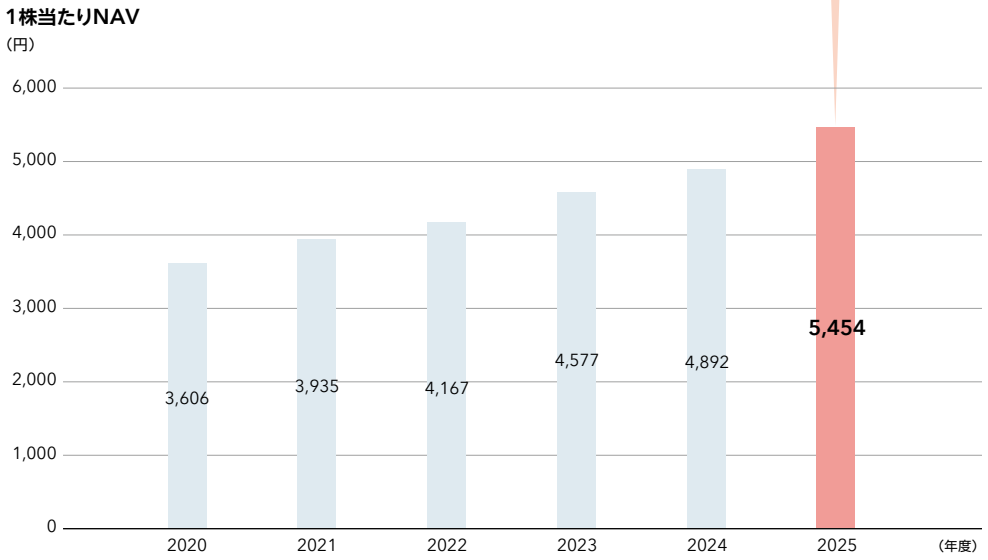
当社グループは135年を超える歴史の中で、数多くのプロジェクトを手掛けてきました。その過程で蓄積してきた知見は、不動産事業一連のプロセスを一気通貫で推進するノウハウとして受け継がれています。こうした総合力は容易に獲得できるものではなく、事業機会の獲得や収益力の向上を支える重要な強みとなっています。

そして「ブランド」です。

丸の内をはじめとする国内外の不動産事業を通じて築いてきた信頼と実績、これが私たちのブランドです。テナント企業、共同事業者、ゼネコン、投資家、行政、地域社会など、多様なステークホルダーとの長期的な関係性の上に成り立つブランドは、新たな事業機会の創出や優良なパートナーとの協業を可能にします。不確実性の高い時代だからこそ、「三菱地所グループとなら実現できる」「三菱地所グループになら任せられる」という信頼の価値は、一層高まっています。

Beyond NAV※1 ～無形資産積み上げでP／NAV倍率1以上のプレミアムを実現～





2030年目標

ROA※2	ROE	EPS
5%	10%	200円

※1 1株当たりNAV=BPS（1株当たり純資産）+1株当たり含み益（税後）
※2 ROA=事業利益／総資産（期首期末平均）

CEOメッセージ

こうした「人財」「ノウハウ」「ブランド」という無形資産と、当社グループが保有するアセットが相互に作用することで、事業遂行力や成長力として発揮され、他社にはない競争優位性を生み出しています。そして、その競争優位性こそが、当社グループ固有のプレミアムの源泉です。今後もこれらの強みを磨き続けることで、資産価値に加えて、当社グループならではの競争力をプレミアムとしてご評価いただける企業グループを目指してまいります。



「世界一のデベロッパー」へ

これまで述べてきた「稼ぐ力」の進化と、その源泉である「人財」「ノウハウ」「ブランド」は、国内外を問わず当社グループの成長を支える重要な基盤です。私たちは丸の内で培ってきた強みを起点に、国内主要都市、そして海外へと事業領域を広げてきました。

近年では、大阪ではグラングリーン大阪、名古屋ではザ・ランドマーク名古屋栄、沖縄ではザ ロイヤルパークホテル アイコニック 那覇、キャノピー by ヒルトン沖縄宮古島リゾートなど、国内各地で多様な価値創造に取り組んでいます。海外でも、米国におけるデータセンター事業、ロンドンでの既存建物を活かした再開発事業、オーストラリアでの住宅・物流施設開発など、将来の成長を見据えた取り組みを着実に進めています。

市場環境が厳しい局面にあっても、良質な案件を見極め、粘り強く取り組むことで、将来の利益成長の土台を築いてきました。こうした国内外の事業基盤の広がりは、当社グループの成長を支える大きな強みとなっています。

私はかねてより「世界一のデベロッパー」を目指すと申し上げてきましたが、時価総額を含む市場評価の観点から、世界トップレベルを目指してまいります。そのために、当社グループが培ってきた「稼ぐ力」を最大限に発揮し、世界の主要都市・地域で市場をリードする不動産プレーヤーとして、信頼され、必要とされる存在であり続けます。

私たちの基本使命は、まちづくりを通じて社会に貢献することです。この使命は、社会の不確実性が高まる今も変わることはありません。むしろ、こうした時代だからこそ、人と人が出会い、働き、暮らし、新たな価値を生み出す場を創造するという私たちの役割は、ますます重要になっていると感じています。

CEOメッセージ



株主価値の向上と社会価値の向上は決して相反するものではありません。まちやサービスの価値を高め、それを持続的な収益へと結び付けていくことこそが、当社グループの事業の本質であり、企業価値向上の王道です。

その実現に向けて、当社グループは、多様な人財、蓄積されたノウハウ、そして信頼あるブランドという強みを最大限に活かしながら、「稼ぐ力」を更に進化させていきます。

そして「長期経営計画 2030」で掲げた目標の達成に向けて、持続的な利益成長と資本効率の向上を追求するとともに、資産価値だけでなく、当社グループならではの競争力や将来の成長力を市場から評価していただける企業グループを目指します。

これからも、株主・投資家の皆様、パートナー企業の皆様、地域社会の皆様、そしてグループ社員とともに挑戦を重ねながら、新たな価値を創造し、世界中で信頼され、選ばれ続けるデベロッパーとして、豊かな社会の実現に貢献していきます。

今後とも、変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

三菱地所株式会社
執行役社長

中島 篤

VALUE CREATION STORY

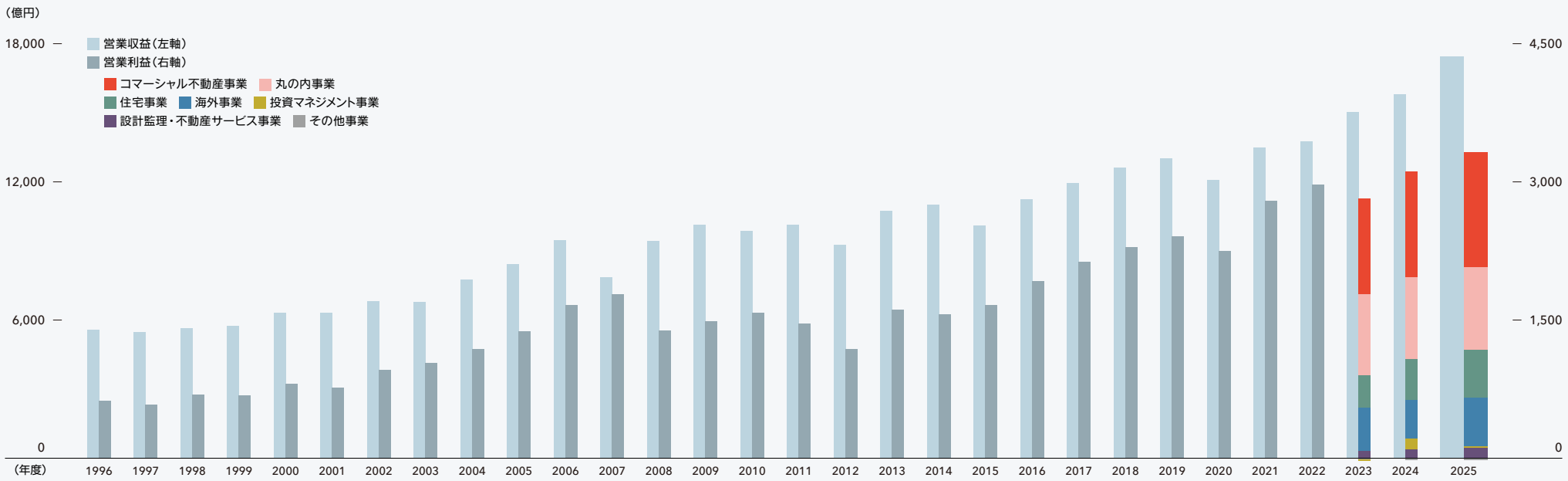


TOKYO TORCH低層部パース
提供：三菱地所設計

価値創造の歴史

三菱地所グループは、長年の不動産開発実績により蓄積した独自の知見・ノウハウを活用することで、様々な領域へと事業を拡大してきました。オフィスビルの開発と運営管理を中心とした強みの領域に更に磨きをかけながら、新たなアセットタイプへの参入や海外マーケットへの展開など、環境変化や次の時代を見据えたチャレンジを続けています。

過去30年の営業収益／営業利益



オフィスビルの開発や
運営管理で、確かな利益を創出

丸の内の再開発を推進し、オフィスビルの開発・運営管理による収益を拡大する一方で、
新たなアセットタイプへの参入や海外市場への展開を通じて、ポートフォリオの分散を実現

ビル事業



三菱第一号館 竣工
（1894年）

事業拡大

丸の内事業



新丸の内ビルディング竣工
（2007年）

コマーシャル不動産事業



御殿場プレミアム・アウトレット開業
（2000年）

住宅事業



三菱地所レジデンス（株）発足
（2011年）

海外事業



ロックフェラーグループインターナショナル社に資本参画（1990年）

価値創造の歴史 –135年以上にわたる丸の内の開発

三菱地所グループは135年以上にわたり丸の内エリアの開発を手掛け、日本を代表するビジネスセンターへと進化させる過程において、「まちづくり」における独自の知見・ノウハウを蓄積してきました。そして現在、丸の内を“人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台”とすることを目指し、「丸の内NEXTステージ」の推進に取り組んでいます。

1890年 ゼロからの出発

丸の内の取得

1890年、当時三菱社の社長であった岩崎彌之助が、明治政府からの要請を受け、丸の内一帯を取得しました。草が生い茂る原野であった丸の内一帯は「三菱ヶ原」と呼ばれていました。



1890年代～ 第1次開発



本格的なビジネスセンターへ

1894年、丸の内エリアに初めての近代的オフィスビル「三菱一号館」が竣工し、その後、赤煉瓦造りの3階建てオフィスビルが次々と建設され、ロンドンのビジネスセンターを彷彿とさせる街並みは「一丁倫敦（ロンドン）」と呼ばれました。

1960年代～ 第2次開発



高度経済成長によるオフィス需要の高まり

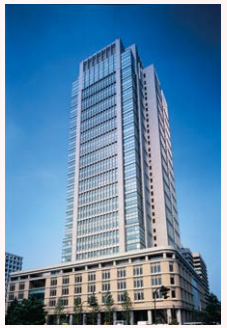
高度経済成長期を迎えると、丸の内のオフィス需要は急激に高まり、1959年に策定された「丸ノ内総合改造計画」によって、大量供給・高容積化に向けた大規模オフィスビルへの建て替えが始まりました。

1995年～2019年 第3次開発

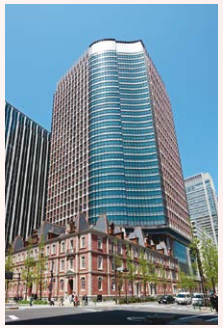
国際競争力の強化

1995年の旧丸ビル建て替え発表以降、それまでのビジネスに特化したまちづくりから「世界で最もインタラクションが活発な街」をコンセプトに、丸の内を活気と賑わいのある空間へと変貌させました。

2008年からは、そのコンセプトの更なる「広がり」と「深まり」を目指し、大手町・有楽町にもまちづくりを拡大させ、国際金融拠点やインフラ整備などを通じて国際競争力の強化を推進しました。更に、美術館をはじめとした文化・芸術機能の整備、環境共生の推進などの新たな機能を付加することで、新しい価値を持つ魅力的なまちづくりに取り組みました。



丸の内ビル



丸の内パークビルディング・三菱一号館

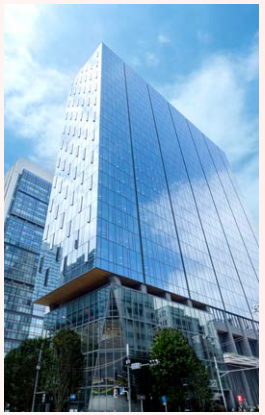


丸の内二重橋ビル

2020年～ 丸の内NEXTステージ

新たな価値創出

2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、“人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台”を目指し、イノベーション創発とデジタル基盤強化を通じて、個人のクオリティ・オブ・ライフ向上と社会課題の発見・解決を生み出すまちづくりを推進しています。



大手町ゲートビルディング



Torch Tower（パース）
提供：三菱地所設計

価値創造モデル

三菱地所グループ基本使命

私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します

サステナビリティビジョン2050で目指す姿

Be the Ecosystem Engineers

INPUT

人的・知的資本

独自の強み
DNAを
受け継ぐ人財 01

自然・製造資本

独自の強み
厳選かつ膨大な
不動産への関与 02

社会関係資本

独自の強み
信頼に裏付けされた
幅広いリレーションと
パートナーシップ 03

強み（➡詳細：P15）

財務資本

強固な自己資本と
安定的な収益基盤

BUSINESS MODEL

長期経営計画 2030

当社グループの持続的な成長と社会の持続可能性、
双方の実現のため、3つの領域で事業を推進

国内アセット事業 ／ 海外アセット事業 ／ ノンアセット事業



社会価値向上戦略

基本方針
次世代に向けた
社会インフラ提供の継続

足元の注力施策
社会価値創出プロセスを
明示化する
ロジックモデルの策定

株主価値向上戦略

基本方針
“高効率”で“市況変化に強い”
事業ポートフォリオへの変革

足元の注力施策
物件の資産価値を
積み上げる
プレミアムの創出

OUTPUT

社会価値向上戦略

マテリアリティ目標の実現

まち・サービス	世代を超えて愛され、有機的に発展する「選ばれるまち」へ
地球環境	持続可能なまちと地球環境の実現
人の尊重	多様な人々が幸せに働き、暮らせる社会へ
価値の創造	時代の変化を先取りし、豊かさや便利さを育む

株主価値向上戦略

KPIの達成

	2025年度実績	2030年目標
ROA	4.0%	5%
ROE	8.5%	10%
EPS	181.80円	200円

＋

無形価値の拡大

OUTCOME

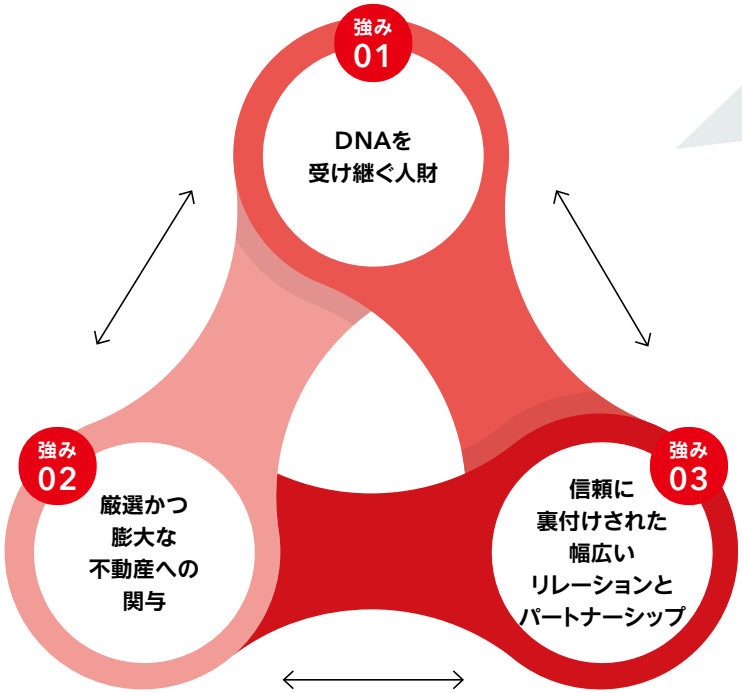
まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現

再投資

更なる「まちづくり」の原動力に

価値創造の歴史が息づく強み

三菱地所グループは、長期にわたるまちづくりを通じて獲得した独自の強み＝当社グループならではの推進力を有しています。この強みを活かし、当社グループにしかできない価値提供により、人々の生活に豊かさをもたらす、魅力的なまちづくりを継続します。



特集：株主価値向上戦略（➡詳細：P25）

強み 01 人的・知的資本

DNAを受け継ぐ人財

当社グループの求める「5つの要素」を持ちながら、高い専門性によって新たな価値を創造する「Professional」と、協業による強みの掛け算により変革を起こす「Change Maker」の2つのコンピテンシーを発揮し、組織として価値創造の最大化を目指します。



グループ従業員数	一人当たり営業収益	新卒採用女性比率	自己都合離職率
11,659名	約149百万円	53.2%	1.1%

強み 02 自然・製造資本

厳選かつ膨大な不動産への関与

様々なエリアやアセットに分散された、市況変化に強い資産ポートフォリオを有しています。



コマーシャル不動産事業・丸の内事業

オフィスビル管理棟数※	運営ホテル数	商業施設数※	物流施設（開発済累計）	空港事業
193棟	26施設	29施設（アウトレット：10）	27施設	10空港

住宅事業

分譲マンション年間売上計上戸数	マンション管理戸数
1,764戸	356,546戸

海外事業

海外拠点数
22拠点

投資マネジメント事業

受託資産残高（AuM）
約7.3兆円

※ マスターリース物件を含む

強み 03 社会関係資本

信頼に裏付けされた幅広いリレーションとパートナーシップ

これまで積み重ねてきたお客様との信頼関係や取引先・協力会社との強固なリレーションが、当社グループの重要な強みとなっています。また、スタートアップ企業の支援や協業も積極的に行っています。



テナント数（全国全用途）	丸の内就業者数	レジデンスクラブ対象会員世帯数	スタートアップ支援拠点入居企業数（大丸有）	スタートアップ出資額（コミットメントベース）
3,380社	約35万人	約71万世帯	235社	約589億円

※ 2025年度末時点

長期経営計画 2030–「両輪の経営」の全体像

三菱地所グループの持続的な成長と社会の持続可能性、双方の実現のため、次世代に向けた責任ある事業推進による社会課題解決への取り組みを加速させ、次世代に必要とされる企業として、基本使命で掲げる真に価値ある社会の実現を目指します。

「両輪の経営」のフレームワーク

三菱地所グループの成長と社会、双方の持続可能性確立による

まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現

基本方針

次世代に向けた社会インフラ提供の継続

2030年目標

三菱地所グループと社会、双方の持続可能性に向けた4つの重要テーマ

- **まち・サービス**
  次世代に誇るまちのハードとソフトの追求
- **地球環境**
  環境負荷低減に尽力し続ける
- **人の尊重**
  人を想い、人に寄り添い、人を守る
- **価値の創造**
  新たな価値の創造と循環



基本方針

“高効率”で“市況変化”に強い事業ポートフォリオへの変革

2030年目標

ROA	ROE	EPS
5%	10%	200円

三菱地所グループのサステナビリティビジョン2050

Be the Ecosystem Engineers※

次世代への責任

未来への遺産として、次世代に心から誇る責任ある事業を継続する

地球への責任

社会と事業環境の持続性のため、地球環境を健全に保ち続ける

リーディングカンパニーとしての責任

顧客や地域社会、社員に愛され、求められる企業であり続ける

原点回帰／Return to Basics

- 環境変化に対応できる不動産事業の基礎的な力、「稼ぐ力」（コア・コンピタンス）の底上げ
- 広義のアセットマネジメントの徹底

※ 私たちは、立場の異なるあらゆる主体（個人・企業他）が、経済・環境・社会のすべての面で、持続的に共生関係を構築できる場と仕組み（=エコシステム）を、提供する企業（=エンジニアズ）であることを目指します。（2020年2月5日発表）

長期経営計画 2030–株主価値向上戦略：成長戦略と目標

長期にわたるまちづくりを通じて獲得した独自の強み「DNAを受け継ぐ人財」「厳選かつ膨大な不動産への関与」「信頼に裏付けされた幅広いリレーションとパートナーシップ」を活かし、「国内アセット事業」「海外アセット事業」「ノンアセット事業」の3つの領域で成長の実現を目指します。

国内アセット事業

強みに磨きをかけ更に強固なものへ

- 「丸の内NEXTステージ」の推進
- 長期開発プロジェクトの推進によるNOI※の増加
- 不動産市況を踏まえた回転型事業のリターン最大化

※ NOI=賃貸収益−賃貸費用（減価償却費を含まない）

	前半〜中盤	中盤〜後半
	再開発事業の推進	再開発事業の利益寄与
賃貸	• 丸の内をはじめとする再開発プロジェクトの推進・事業化	• 「Torch Tower」をはじめとする大型プロジェクトの本格的な利益寄与
回転	• 不動産市況に応じて、投資回収のバランスを最適にコントロール	
住宅	• 再開発案件の獲得・事業化	• 再開発案件の計上戸数増加・利益寄与

2030年目標 +500億円 程度（2019年度比）

海外アセット事業

成長する海外マーケットへの展開

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

	前半〜中盤	中盤〜後半
	資産積み上げを伴う利益の拡大	資産回転による利益の巡航
米国	• 現地リソースを活用した、回転型事業の強化 • 現地パートナーとのJV型開発の推進	
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 • 大規模開発案件（「8 Bishopsgate」「72 Upper Ground」）の事業進捗、収益寄与	
アジア	• 開発機会の獲得・資産拡大 • 住宅事業・進行中PJの利益寄与	• 投資規模と回収規模のバランス

2030年目標 +500億円 程度（2019年度比）

ノンアセット事業

環境変化や次の時代を見据えた新たなチャレンジ

- 外部資金の積極活用によるフィービジネスの拡大
- BtoC／BtoBtoCに着目した新たな事業展開
- AI・ロボティクス等の最新テクノロジーの積極活用

	前半〜中盤	中盤〜後半	
	新規領域における事業化の推進	新規領域における収益化の加速	
既存領域	• 投資マネジメント事業における継続的な受託資産残高（AuM）拡大（2020年代中盤に5兆円の達成を目指す） • ホテル運営客室数の拡大（年3〜4件の新規出店）など		
新規領域	• 事業領域の選定 • 協業先の発掘 • 実証実験の実行	• 事業トライアル • 一部事業の利益寄与	• 事業のスケールアップ • 利益の本格寄与

2030年目標 +500億円 程度（2019年度比）

※ 2020年1月に発表した「長期経営計画 2030」（当初）の内容

長期経営計画 2030–社会価値向上戦略：2030年目標　4つの重要テーマ

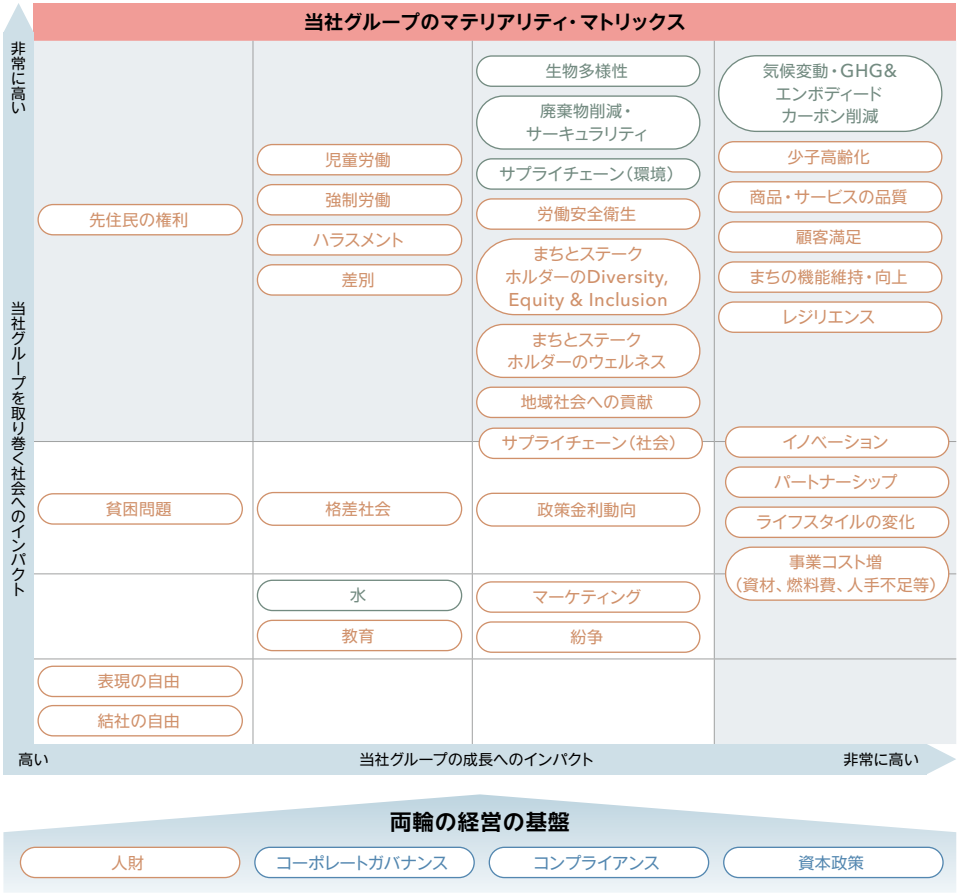
①社会価値向上戦略と事業のつながりの明確化 ②サステナビリティ経営の意義への社内理解促進 ③株主ほか社会から当社グループへの要請・期待との調和のため、「なぜサステナビリティに取り組むのか」に立ち返り、サステナビリティ重要テーマを再整理しました。

マテリアリティの洗い出し

社会課題を抽出し、その中でも当社に関係性の深い社会課題群を「当社グループの成長（財務）へのインパクトの大きさ」「当社グループを取り巻く社会（ステークホルダー）へのインパクトの大きさ」の2軸上にマッピングし、各項目の重要性を評価。各軸において特に重要性が高いと評価した項目（　:グレー枠）を重要課題（マテリアリティ）と特定しました。

4つの重要テーマの抽出

特定した重要課題（マテリアリティ）を、まち・サービス、地球環境、人の尊重、価値の創造の4つのグループに整理し、「三菱地所グループと社会の持続可能性 4つの重要テーマ」を定めました。



4つの重要テーマ	マテリアリティの分類
まち・サービス 次世代に誇るまちのハードとソフトの追求	まちの機能維持・向上／顧客満足／商品・サービスの品質／レジリエンス／地域社会への貢献／ライフスタイルの変化／事業コスト増（資材、燃料費、人手不足等）
地球環境 環境負荷低減に尽力し続ける	気候変動・GHG&エンボディードカーボン削減／廃棄物削減・サーキュラリティ／サプライチェーン（環境）／生物多様性
人の尊重 人を想い、人に寄り添い、人を守る	少子高齢化／サプライチェーン（社会）／まちとステークホルダーのDiversity, Equity & Inclusion／まちとステークホルダーのウェルネス／労働安全衛生／ビジネスと人権※
価値の創造 新たな価値の創造と循環	イノベーション／パートナーシップ

※ 児童労働、強制労働、ハラスメント、差別、先住民の権利

Environmental（環境）　Social（社会）　Governance（企業統治）

4つの重要テーマ（詳細：P63）

社会価値向上戦略

SPECIAL FEATURE PART 1
ロジックモデルを活用した価値創出プロセスの可視化

両輪の経営戦略推進における課題

三菱地所グループは、2020年に策定した「長期経営計画2030」のもと、社会価値向上戦略と株主価値向上戦略を両輪とする経営を推進し、社会と当社の持続的な成長を目指してきました。

一方で、社会価値向上戦略については、事業とのつながりや企業価値との関係が十分に整理されておらず、社内への浸透にも課題がありました。こうした課題を踏まえ、2024年度にはダブルマテリアリティの観点からマテリアリティを見直し、サステナビリティ重要テーマを改定し、当社グループのコアビジネスであるまちづくりそのものが社会価値創出のアクションであることを明確化しました。

更に2025年度には、事業と社会価値向上戦略とのつながりをより具体化し、両輪の経営戦略を一層深化させるため、ロジックモデルを活用し事業が創出する社会価値と、その価値創出プロセスの可視化に取り組みました。

ロジックモデルを活用した課題アプローチ

10の事業・機能グループそれぞれが、4つのサステナビリティ重要テーマのうち関連性が高いテーマについてロジックモデルを策定し、計29種類のロジックモデルを構築しました。

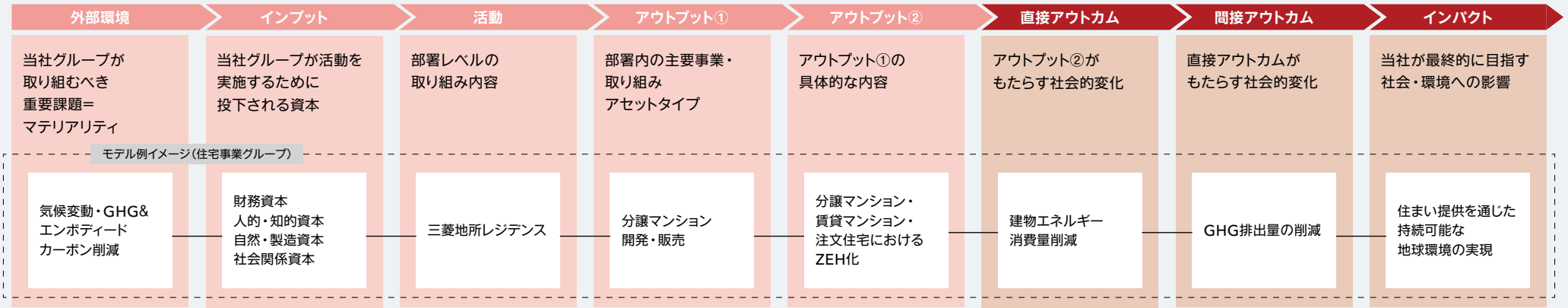
各事業・機能グループの取り組みや施策を、「インプット」「活動」「アウトプット」「アウトカム」「インパクト」の5つの要素に整理することで、事業がどのように社会価値の創出につながるのかを体系的に可視化しました。また、ロジックモデルの策定と併せて、各事業・機能グループが特定したインパクトの進捗を測定・可視化するための指標やKPIの整理にも取り組みました。2026年度からはそれぞれが特定したインパクトを社会価値向上戦略における中長期目標として位置付け、年次計画の中で指標・KPIの進捗を管理することで、両輪の経営戦略推進へのコミットメントを更に高めていきます。

なお、対外開示にあたっては、事業・機能グループごとのロジックモデルを統合し、ボトムアップで全社版ロジックモデルを策定しました。事業ごとの特性を踏まえながら、グループ全体に共通する価値創出の構造を示すとともに、社会価値と株主価値が事業を通じて好循環を形成していることを可視化しました。

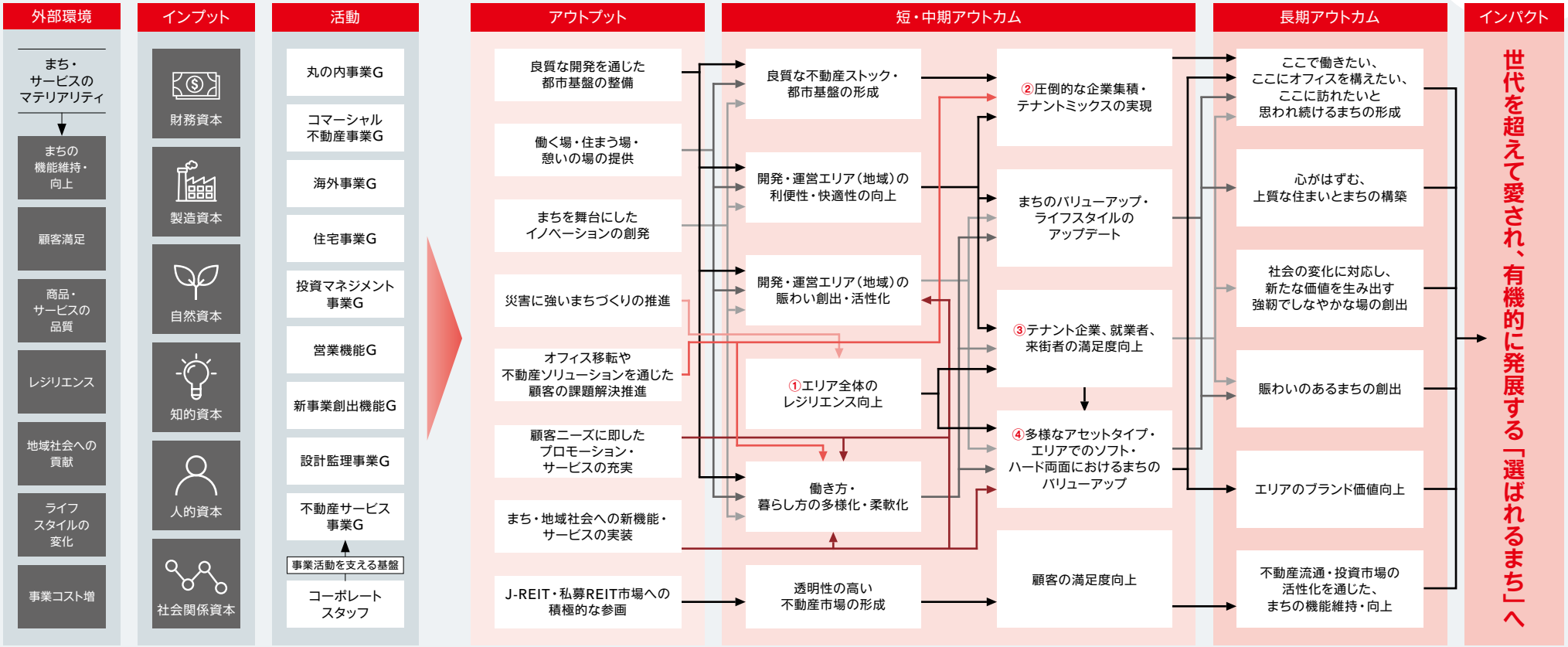
ロジックモデル

各事業活動に関し「社会価値」という観点で棚卸・再整理

- 棚卸・再整理した内容を踏まえどのような社会価値をもたらしているかを可視化
- インパクト=中長期目標



ロジックモデル –まち・サービス–



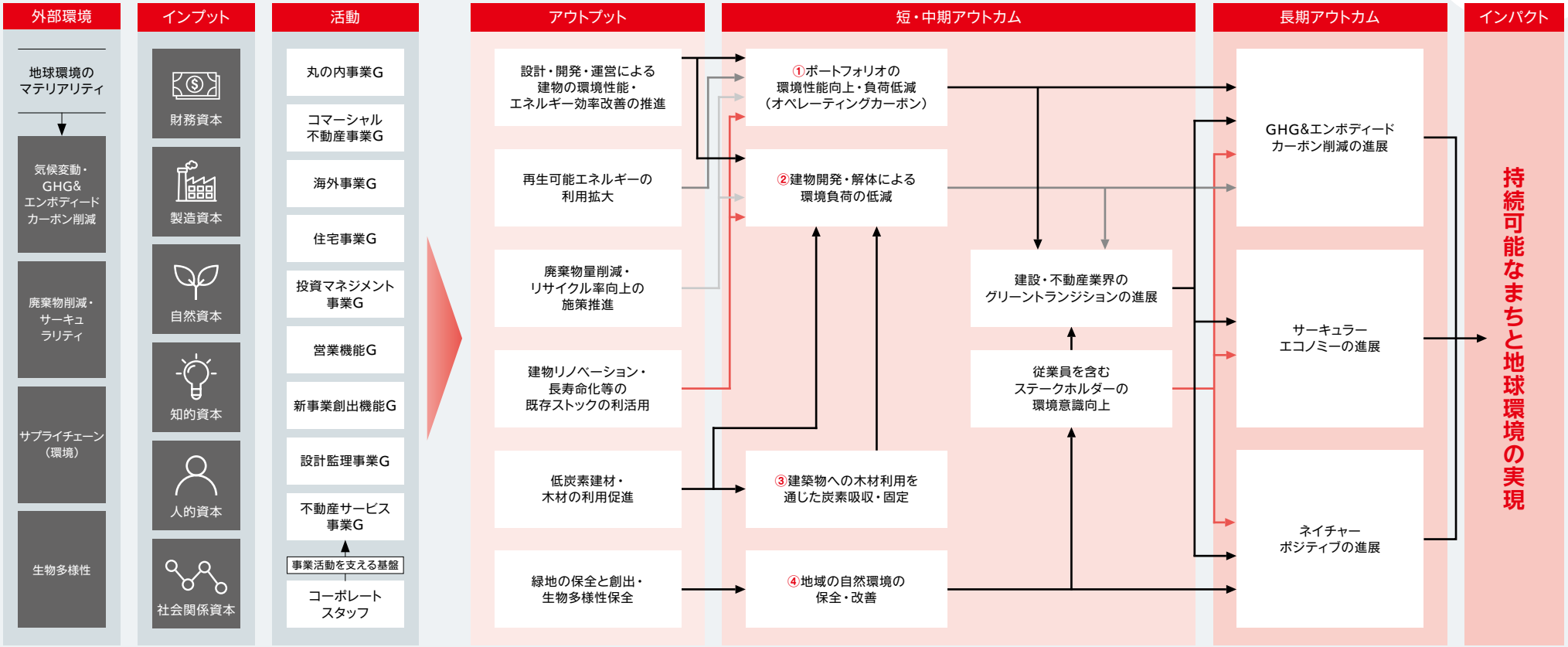
進捗を測る主な指標　ロジックモデルにおける①～④のアウトカムの進捗を下記の指標によりモニタリングしています。

● KPI　● モニタリング指標

①エリア全体のレジリエンス向上		②圧倒的な企業集積・テナントミックスの実現		③テナント企業、就業者、来街者の満足度向上		④多様なアセットタイプ・エリアでのソフト・ハード両面におけるまちのバリューアップ	
指標	2030目標	指標	2030目標	指標	2030目標	指標	2030目標
● 建物倒壊危険度ランク平均値（丸の内事業グループ）	–	● FORTUNE GLOBAL 500事業所数（丸の内事業グループ）	–	● 丸の内ポイントアプリの会員数・Machi Passユーザー数（新事業創出機能グループ）	非開示	● 空港の年間旅客数（コマーシャル不動産事業グループ）	非開示
● 千代田区と帰宅困難者受入について協定締結した施設数（丸の内事業グループ）	–	● 創立10年以内の事業所数（丸の内事業グループ）	–	● レジデンスクラブの本登録者数、アクティブ率（住宅事業グループ）	非開示	● ホテルの客室数（三菱地所ホテルズ&リゾーツ運営ホテル）（コマーシャル不動産事業グループ）	非開示
● 防災計画提案書またはFirst Mission Boxの提案※（住宅事業グループ）	–	● 産業分類別事業所数割合（丸の内事業グループ）	–	● ソリューションの提案（営業機能グループ）	–	● 系統用蓄電所の総容量（kWh）/最大出力（kW）（新事業創出機能グループ）	非開示
● 当社グループ幹事・管理物件における防災訓練の提案と実施（住宅事業グループ）	–	● 就職ブランドランキング上位300位本社数（丸の内事業グループ）	–	● CRE戦略コンサル提案（不動産サービス事業グループ）	–	● AuM（Asset under Management）運用資産残高（投資マネジメント事業グループ）	10兆円

※ 一部物件を除く　＊ 2030目標は、現時点で設定しているものを記載しています。事業環境の変化や事業進捗等を踏まえ、適宜見直しを行います。

ロジックモデル –地球環境–



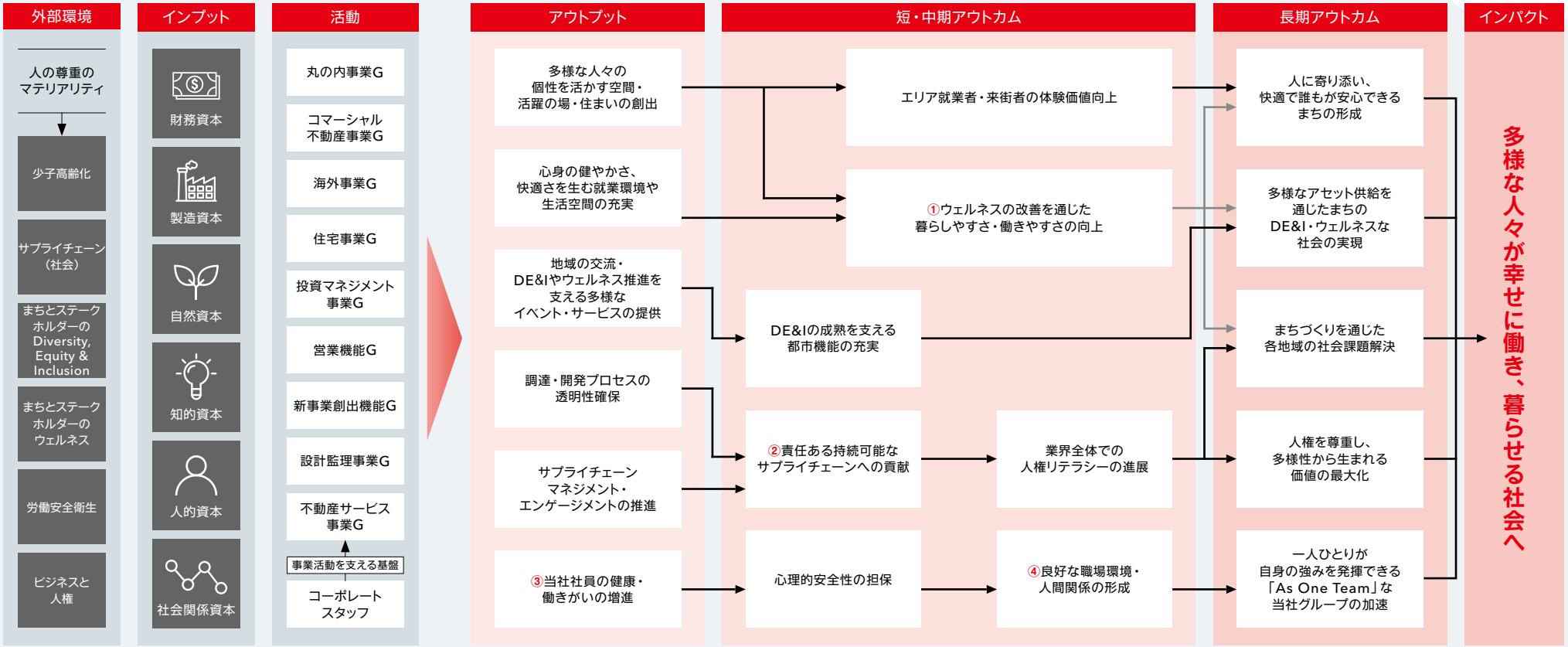
進捗を測る主な指標 ロジックモデルにおける①～④のアウトカムの進捗を下記の指標によりモニタリングしています。

● KPI ● モニタリング指標

①ポートフォリオの環境性能向上・負荷低減（オペレーティングカーボン）		②建物開発・解体による環境負荷の低減		③建築物への木材利用を通じた炭素吸収・固定		④地域の自然環境の保全・改善	
指標	2030目標	指標	2030目標	指標	2030目標	指標	2030目標
● 再生エネルギー導入済みビル（丸の内事業グループ）	当社保有ビルは100%	● 開発案件における低炭素・脱炭素建材の導入検討（コマーシャル不動産事業グループ）	100%	● メックインダストリーにおける合法木材の調達率（住宅事業グループ）	100%	● 大丸有エリアの動植物種数（丸の内事業グループ）	–
● 大丸有エリアにおける事業系廃棄物排出量・廃棄物再利用率（丸の内事業グループ）	排出量20%削減（2019年度比）、再利用率100%	● リノベーション案件の事業化判断件数（投資決定ベース）（コマーシャル不動産事業グループ）	2件／年			● 大丸有エリアにおける未対応特定外来生物数（丸の内事業グループ）	0種類（未対応種）
● 太陽光発電の物件設置率※1（住宅事業グループ）	2030年度までに100%達成	● 分譲・賃貸マンションのZEH-M Oriented またはZEH Oriented以上の住戸採用率（住宅事業グループ）	100%			● 当社グループ幹事物件における生物多様性保全配慮植栽計画「BIO NET INITIATIVE」導入率※1（住宅事業グループ）	100%
● 不動産認証取得の推進※2（コーポレートスタッフ）	100%	● 環境負荷の低いマテリアルの提案数（プロジェクトごと）に対する採用率（設計監理事業グループ）	非開示				

※1 分譲マンションは引渡ベース、賃貸マンションは竣工ベース ※2 DBJGB認証における既存取得物件★3以上維持100%、丸の内エリアの新規物件★5以上の取得 *2030目標は、現時点で設定しているものを記載しています。事業環境の変化や事業進捗等を踏まえ、適宜見直しを行います。

ロジックモデル –人の尊重–



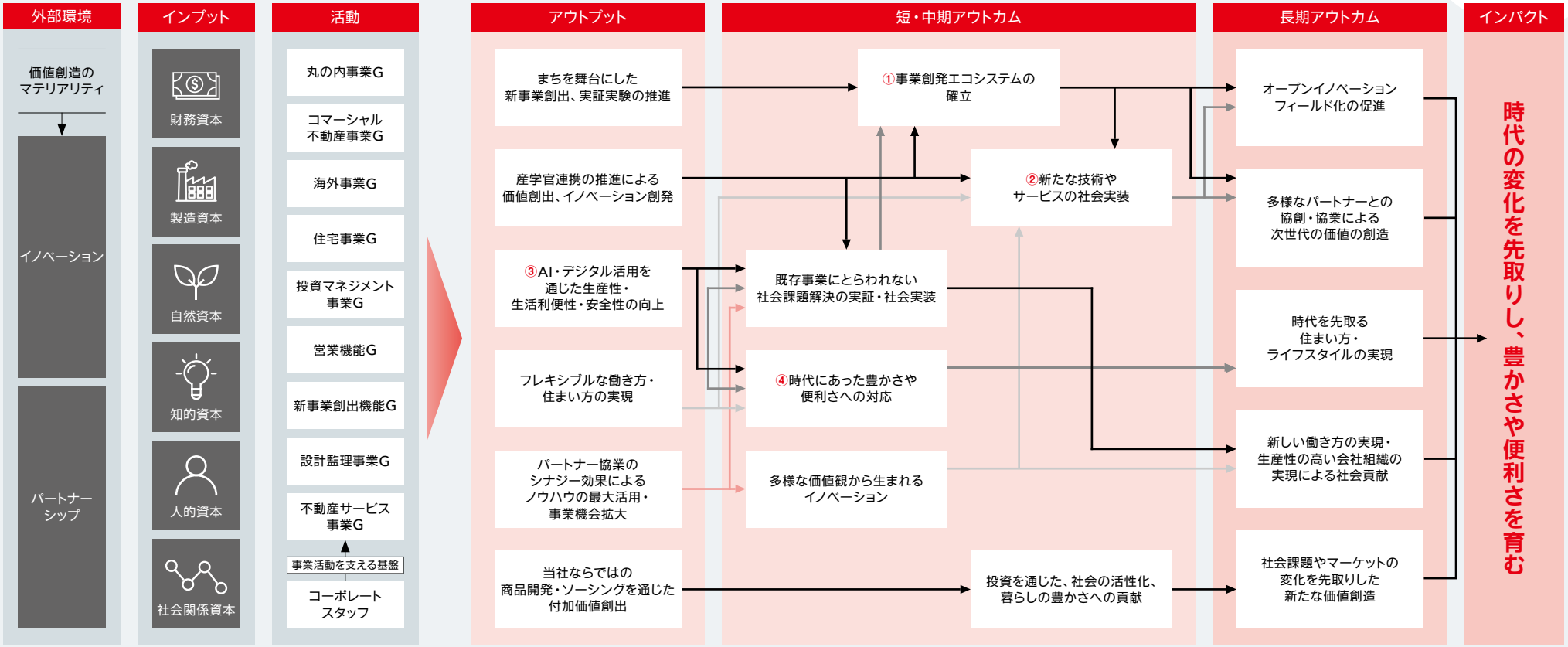
進捗を測る主な指標 ロジックモデルにおける①～④のアウトプット・アウトカムの進捗を下記の指標によりモニタリングしています。

● KPI ● モニタリング指標

①ウェルネスの改善を通じた暮らしやすさ・働きやすさの向上		②責任ある持続可能なサプライチェーンへの貢献		③当社社員の健康・働きがいの増進		④良好な職場環境・人間関係の形成	
指標	2030目標	指標	2030目標	指標	2030目標	指標	2030目標
● 大丸有エリアの託児・保育施設の数（丸の内事業グループ）	–	● JP-MIRAIの導入率※（コーポレートスタッフ）	100%	● 従業員1人当たりの年間平均研修時間・費用（コーポレートスタッフ）	前年実績水準	● 現地法人において、ローカルスタッフが中心となった勉強会の開催（海外事業グループ）	各拠点年1回以上
● 大丸有エリアの役員数男女比（丸の内事業グループ）	–	● 施工・清掃現場におけるヒアリング調査の実施（コーポレートスタッフ）	年1回 10現場以上（施工現場5回、清掃現場5回）	● 女性管理職比率（コーポレートスタッフ）	20%超	● 従業員エンゲージメントの総合スコア（コーポレートスタッフ）	全業界平均スコア以上
● 大丸有エリアの女性役員数（丸の内事業グループ）	–			● 障がい者雇用率（コーポレートスタッフ）	2.7%	● 男性従業員の育休取得率（コーポレートスタッフ）	100%以上
● WELL認証取得の推進（海外事業グループ）	–			● 健康診断・がん検診の受診率（コーポレートスタッフ）	健康診断100% がん検診90%	● 人事部主催人権関連研修受講率（コーポレートスタッフ）	90%以上

※ 24年度以降着工の施工現場・MJPM管理物件（当社委託）の清掃現場 *2030目標は、現時点で設定しているものを記載しています。事業環境の変化や事業進捗等を踏まえ、適宜見直しを行います。

ロジックモデル –価値の創造–



進捗を測る主な指標 ロジックモデルにおける①～④のアウトプット・アウトカムの進捗を下記の指標によりモニタリングしています。

● KPI ● モニタリング指標

①事業創発エコシステムの確立		②新たな技術やサービスの社会実装		③AI・デジタル活用による生産性・生活利便性・安全性向上		④時代に合った豊かさや便利さへの対応	
指標	2030目標	指標	2030目標	指標	2030目標	指標	2030目標
● 新規領域・アセットタイプの開発件数（コマーシャル不動産事業グループ）	3件／年	● 木造化事業決定件数（住宅事業グループ）	毎年1件※1	● サイバーセキュリティ研修受講率（新事業創出機能グループ）	非開示	● サービスオフィスの出店数（丸の内事業グループ）	–
● 創立10年以内の事業所数（丸の内事業グループ）	–	● HOMETACT導入戸数（住宅事業グループ）	90,000戸	● 生成AIチャットボット不満検知率※2・MAU率（新事業創出機能グループ）	非開示	● フレキシブルな賃貸住宅の供給戸数（Hmlet Japanの運営室数）（住宅事業グループ）	5,500室
● グロース市場上場企業本社数（丸の内事業グループ）	–						
● CVCによる投資検討先との面談件数（新事業創出機能グループ）	非開示						

※1 三菱地所レジデンス単体目標 ※2 チャットボットの回答が「役に立たない」と答えたユーザーの割合 *2030目標は、現時点で設定しているものを記載しています。事業環境の変化や事業進捗等を踏まえ、適宜見直しを行います。

ロジックモデルを活用した価値創出プロセスの可視化

得られた示唆と今後の方向性

ロジックモデルの策定を通じて、事業がどのように社会価値を創出しているのかを一連のストーリーとして可視化することができました。また、マテリアリティを起点とした社会課題の解決に対し、各事業が多面的に貢献していることを改めて認識するとともに、グループ内で共有認識を深める機会にもなりました。

一方で、インパクトの進捗を適切に評価する指標の整備には課題も残されています。特に、当社グループのまちづくりを体現する重要テーマ「まち・サービス」については、多様な価値創出効果を客観的に示し、社内外のステークホルダーにとって納得感のある指標として整理していく必要があることを認識しました。

今回のロジックモデル策定は、社会価値と株主価値を一体的に捉える経営への第一歩です。今後は、ステークホルダーとの対話を重ねながら、アウトカム・インパクトKPIの整備や横断的な分析を進め、価値創出プロセスの更なる高度化に取り組んでいきます。こうした取り組みを通じて、社会価値向上戦略の実効性を高めるとともに、持続的な企業価値向上につなげていきます。

有識者からのコメント



岩永 泰典
アムンディ・ジャパン株式会社
マネージング・ディレクター
チーフ・レスポンシブル・
インベストメント・オフィサー

全体として構造や考え方は整理されていますが、読み手の理解を更に深める余地があると感じました。特に、多様なステークホルダーの中で、まちづくりの最終的な受益者を具体化することで、ロジックがより明確になり、社内でも自分事化しやすくなると思います。また、「6つの資本」などの汎用表現だけでなく、現場人材や具体的リソースなど自社ならではの強みを示すことで、無形資産との関係性や価値創出プロセスの一貫性がより自然に伝わります。社会価値と財務の関係も、「なぜ」「どのように」を丁寧に示しながら対話を重ねることが重要だと感じました。今後、こうした視点の整理と発信を継続することで、価値創出の考え方が立体的かつ説得力を持って伝わることも期待しています。



中村 将人
GLIN Impact Capital株式会社
代表パートナー

様々な事業を展開する三菱地所グループが、ロジックモデルを策定し、具体的なアクションやKPIまで落とし込んだ上で対外公表された点に強い敬意を表します。マテリアリティや価値創造モデルの開示は一般化しつつある一方、事業レベルに紐付くロジックモデルまで展開する事例は国内外でも稀であり、先進的な取り組みといえます。特に各事業・テーマごとのモデルを統合し全社版へ昇華している点は、サステナビリティ経営を実務に接続する上で大きな意義があります。事業活動と社会価値の因果関係が整理され、経営の羅針盤として機能し得る点も高く評価されます。今後は社会課題の構造理解を深め、自社の強み起点の戦略を明確化することで、経営との連動強化を期待しています。



田瀬 和夫
SDGパートナーズ有限会社
代表取締役 CEO

今般定められたロジックモデルは、何をするのか、どう変化するのか、何を実現したいのかまで、精緻かつ想像力をもって構築された点を高く評価します。例えば、住宅事業における多様性やウェルネス、持続可能なサプライチェーン実現への視点は印象的であり、時間軸や因果関係も十分に深掘りされています。丸の内エリアの開発や新事業創出、地球環境分野についても、明確な論理と高い視座が感じられます。今後は、インパクトを「規範や価値の社会への統合」へと昇華していくことが期待されます。種をまくことが「農耕」という文明の基盤を生んだように、三菱地所グループの事業も社会をより良い方向へ導く力を持っています。更に社員一人ひとりの行動へ浸透していく未来を期待します。



水口 剛
高崎経済大学
学長

事業活動全体を社会価値創造の視点から捉え直すことは、自社の存在意義を改めて確認する上で重要な意味を持つと考えます。あらゆる経済価値の背後には社会価値があり、それをいかに経済価値へ転換するかがビジネスの本質ともいえるでしょう。その意識を共有するため、今回、事業グループごとに社会価値創造のロジックモデル作成へ取り組まれた点に敬意を表します。その上で、ぜひ貴社の力を日本のより大きな社会課題解決にも活かしていただきたいと思います。特に地方都市では、人口流出による賑わい喪失が更なる人口流出を招く悪循環が深刻化しています。解決が難しい課題だからこそ、まちづくりのプロとしての貴社の挑戦と実践に大いに期待しています。



薗田 綾子
株式会社クレアン 代表取締役会長
当社 社外取締役
公益財団法人みらいRITA 代表理事

今回、各事業部門を巻き込み、インプットからインパクトまでの因果関係を整理したロジックモデルを構築された点は、大変意義深い成果です。今後は、事業戦略と連動させ、現場の行動へ落とし込めば、マテリアリティの実践にもなります。また、中長期目標やKPIを設定し継続的に評価することで客観性が高まりますが、その際は部門横断的な対話がカギとなります。さらに、非財務指標を「未来財務指標」と位置付け、社会価値と企業価値のつながりをストーリーとして示しながら、価値創造ロードマップを明確化していくことも期待します。加えて、シナリオ分析により不確実なリスクにも対応することで、「まちづくり」による価値創出が企業価値向上とステークホルダーとの信頼強化につながることを期待します。

株主価値向上戦略

SPECIAL FEATURE PART 2

有形資産+αの更なる積み上げを目指して

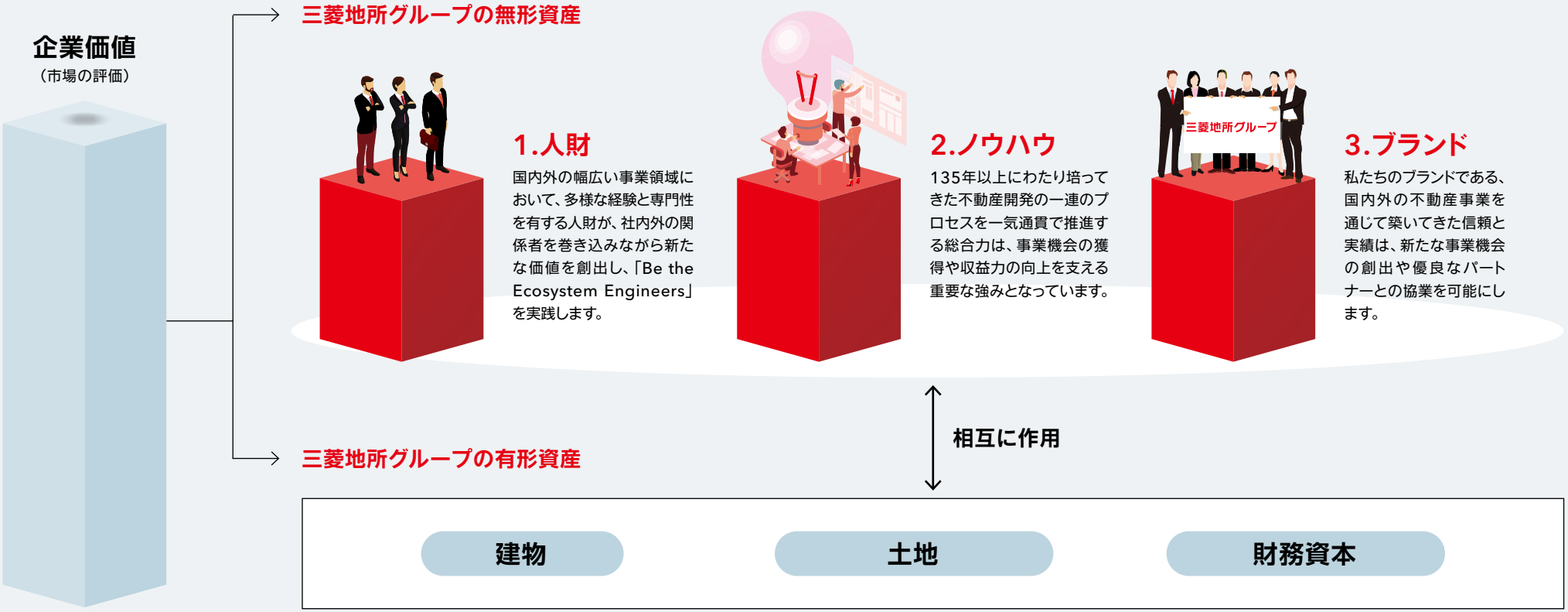
株主価値向上を支える、3つの“形のないもの”

三菱地所の企業価値は、土地や建物など形のあるものだけでは測りきれません。

100年以上にわたり積み上げてきた「人財」「ノウハウ」「ブランド」という3つの形のない資産こそが、不動産そのものの価値を超えた「資産価値+α」を生み出してきました。この「+α」の価値が当社の株主価値の中核であり、近年、株主の皆様にご評価いただいている部分と認識しています。

株主価値向上戦略における足元の注力施策としてこの形のない資産を積み上げ続けていくことを重要視し、引き続き取り組んでいきます。

マーケットが評価する2つの価値



無形資産が、新たな価値につながるまで

当社の安定的な収益構造は、人財・ノウハウ・ブランドという3つの無形資産なくして成立しません。
これらの無形資産は、不動産開発の各工程で価値を発揮し、保有資産の価値向上とノンアセット事業の収益源の多様化に貢献します。

新規開発の流れ

※ 赤字：各工程において価値が発揮される無形資産［人財・ノウハウ・ブランド］

STEP 1 地権者との調整
多様な権利関係を有する地権者との合意形成では、長年蓄積してきた開発ノウハウと信頼関係が重要な役割を果たし、最適な事業スキームを構築します。

STEP 2 行政協議
複雑化する都市開発では、行政との協議を通じた制度活用や調整力が不可欠です。高度な知見と専門性で、公共性と事業性を両立させる計画を推進します。

STEP 3 設計
設計段階ではまちづくりの思想やブランド価値を具現化します。グループ内の設計力も活用し、蓄積されたノウハウとチャレンジ志向で、競争力の高い不動産価値を創出します。

STEP 4 施工
関係者間の多面的な調整が不可欠となる施工フェーズにおいて、豊富な実績に裏打ちされたプロジェクトマネジメント力で品質・コスト・工期を最適化し、計画通りの完成を実現します。

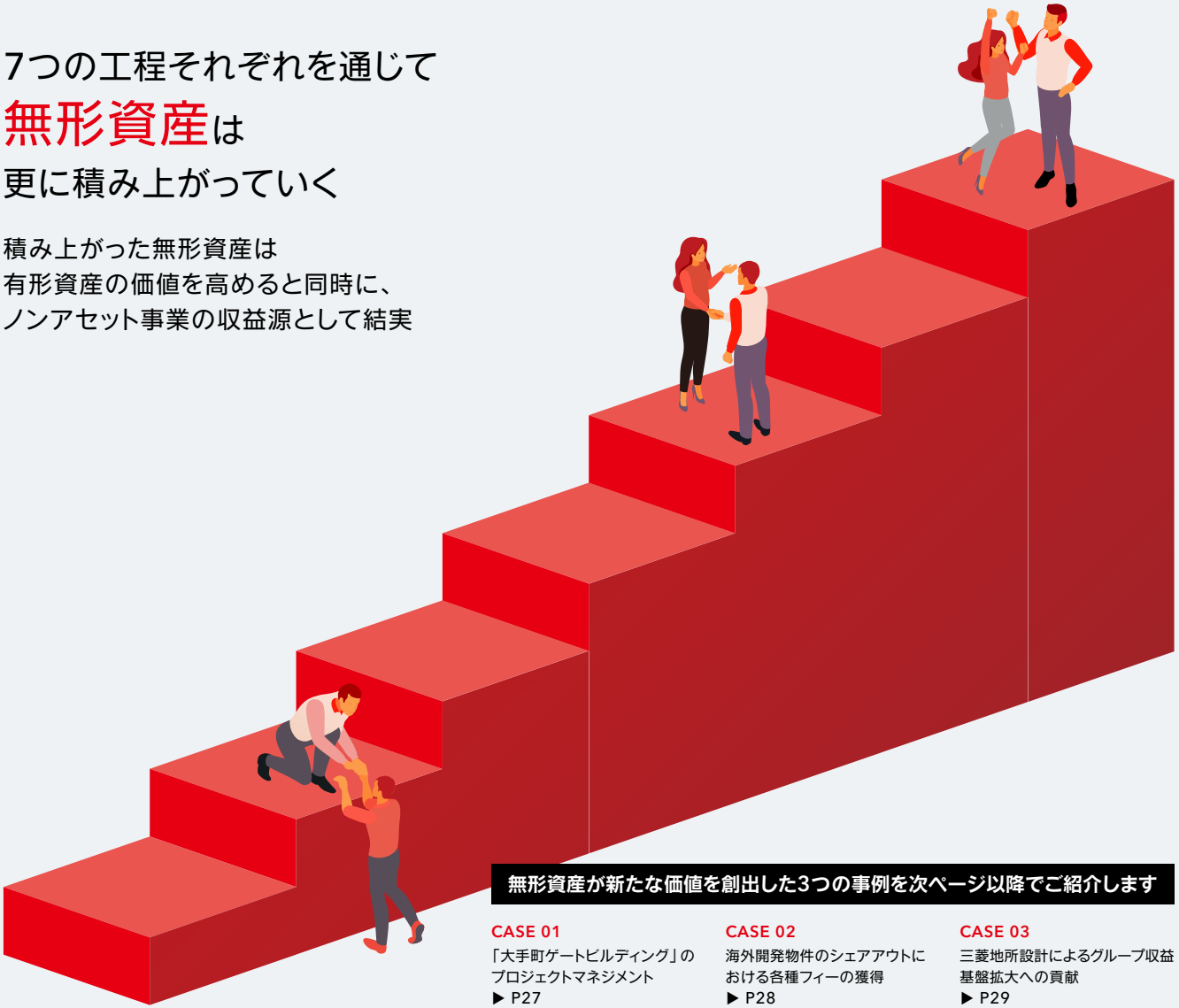
STEP 5 リーシング
長年培ってきたテナントとのリレーションや顧客開拓力で、物件の価値を最大限に引き出します。物件ごとに最適なリーシングを実現し、収益性と不動産価値の成長につなげます。

STEP 6 運営・管理
日々の運営・管理を通じて、ハード・ソフト両面から安全・安心を支え、利便性の向上に貢献します。竣工後も、施設の魅力を持続的に高めます。

STEP 7 売却・シェアアウト
豊富な実績を活かし、適切なタイミングでの売却を実現します。売却後もアセットマネジメントやマスターリース・プロパティマネジメントを通じて関与を継続し、収益源の多様化に貢献します。

7つの工程それぞれを通じて 無形資産は 更に積み上がっていく

積み上がった無形資産は
有形資産の価値を高めると同時に、
ノンアセット事業の収益源として結実



無形資産が新たな価値を創出した3つの事例を次ページ以降でご紹介します

CASE 01
「大手町ゲートビルディング」のプロジェクトマネジメント
▶ P27

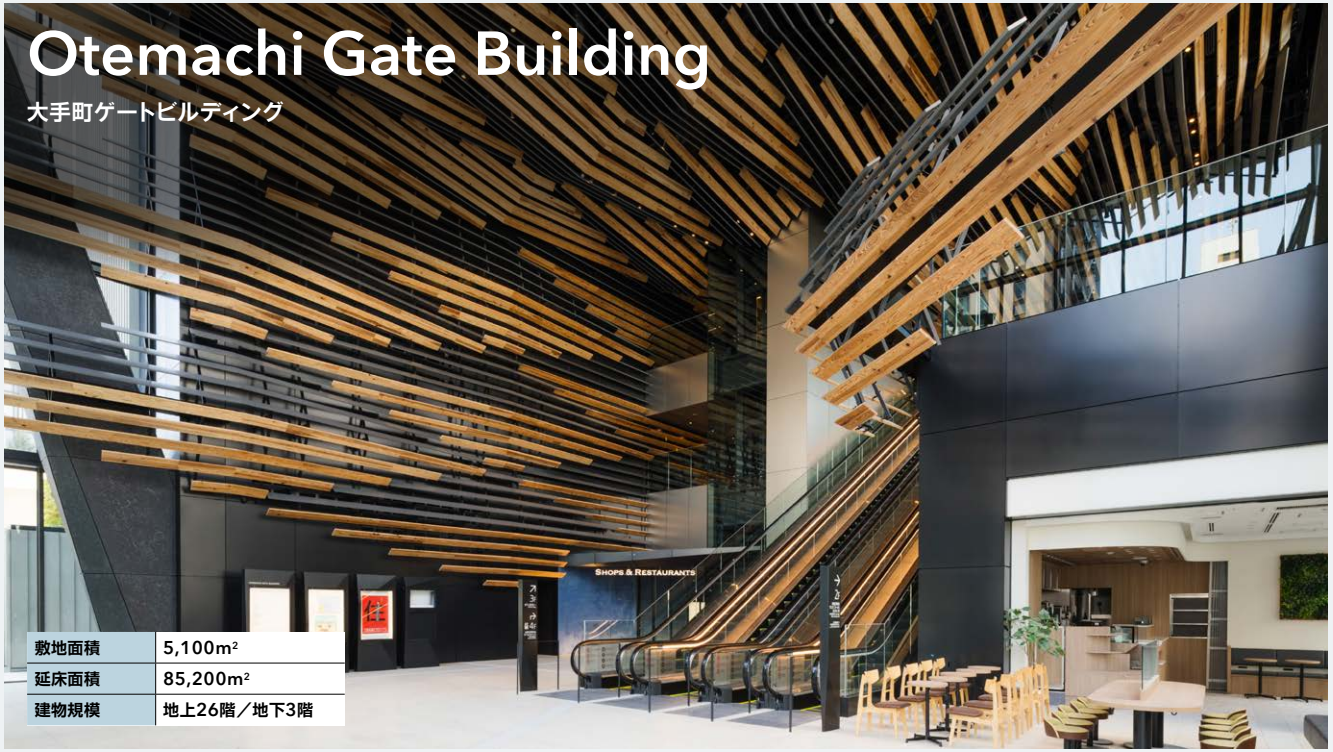
CASE 02
海外開発物件のシェアアウトにおける各種フィーの獲得
▶ P28

CASE 03
三菱地所設計によるグループ収益基盤拡大への貢献
▶ P29

CASE 01

「大手町ゲートビルディング」のプロジェクトマネジメント

2026年7月、大手町エリアと神田エリアの境界に、「大手町ゲートビルディング」が竣工しました。約1,000m²の交流広場を整備するとともに、両エリアを隔てる日本橋川には人道橋を架け、歩行者の流れを創出しています。これにより、大丸有エリアを貫く仲通りが神田エリアへと延伸し、エリア間のシームレスなつながりと調和が実現しました。



敷地面積	5,100m²
延床面積	85,200m²
建物規模	地上26階／地下3階



新たに架橋した「仲通り散歩橋」

当社グループの無形資産が創出した「価値」

人財

開発、営業、運営、管理、設計など各部門の専門人財を結集し、多様性のある“まちづくり”を推進

ノウハウ

長期的・面的な“まちづくり”を通じて蓄積した知見を活用しながら事業価値を最大化

ブランド

長年積み上げた信頼が、共同事業の信用基盤として機能

VOICE 多くの人の想いを結集し、まちの新たな玄関口をつくる



三菱地所丸の内開発部 大手町ゲートビル担当

2026年7月に内神田と大手町という2つのまちをつなげる結節点として「大手町ゲートビルディング」が竣工しました。

このプロジェクトでは、ビルを建てるだけではなく、人道橋の架橋のほか、交流広場の整備や区道の無電柱化・美装化等により、大丸有エリアの「仲通り」機能を神田エリアに延伸させるとともに、防災船着場やDHC洞道の整備といった都市基盤の整備を行いました。加えて、食と農のビジネス・産業支援施設や観光案内所の整備など、ハード・ソフトの両面からまちの価値向上に取り組みました。多数の地権者の皆様とともに進める再開発事業であることからも、三菱地所グループ各社の知見や強みを結集し、多様な関係者と連携しながら推進しました。

私は15年ほど続く本プロジェクトのうち、最後の5年間を担当しましたが、歴代の担当者がつないできた想いのバトンを受け取り、形にすることができたことを光栄に思っています。その過程では様々な困難な局面もありましたが、社内外の多くの関係者の支えと協力によって一つひとつ乗り越え、無事に竣工を迎えることができました。

この建物や周辺の空間が、人々に親しまれ、まちの発展に長く貢献していくことを願っています。

三菱地所丸の内開発部 勝田 健介（写真左端）

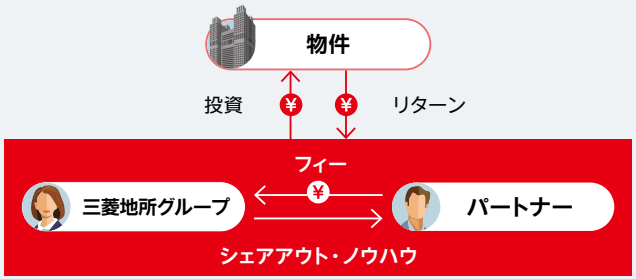
CASE 02

海外開発物件のシェアアウトにおける各種フィーの獲得

米国におけるRockefeller Group International社の約100年にわたる歴史、英国における約40年の事業実績だけでなく、世界各都市において多種多様なアセット、共同事業者との取り組みを通じて得たノウハウを、信頼できるパートナーへのシェアアウトを通じて更なる価値創出へとつなげています。以下では、2つの事例を通じてその取り組みの具体像をご紹介します。

シェアアウト及びフィー獲得による効率性向上

三菱地所グループは国内外において事業のシェアアウトを行うことで、資金の早期回収に加えてフィー収入の獲得につなげています。これにより、バランスシートの過度な拡大を抑制しながら、ノンアセットビジネスの強化を通じたNAVプレミアムの創出にも貢献しています。海外においても、長年にわたり培ってきた歴史や実績を背景に優位性を発揮しており、竣工済物件だけでなく開発中物件のシェアアウトも推進しています。パートナーが有する知見やネットワークを取り込みながら、魅力ある計画の実現を図っています。



シェアアウトを行いつつプロパティマネジメント、マスターリースなどのノウハウを提供

当社グループの無形資産が創出した「価値」

人財	ノウハウ	ブランド
現地特有の商慣習の中で、社内外の関係者を巻き込みながら開発を推進	長年の海外事業実績で培ったノウハウを各国、各アセットタイプで発揮	当社ブランドへの信頼が事業推進、パートナーシップ形成に貢献

事例 ①

オーストラリア Rozelle Village（開発中物件）のシェアアウト

シドニー西部に位置するRozelle地区における複合開発の当社保有持分の一部を、株式会社海外交通・都市開発事業支援機構、東邦ガス不動産開発株式会社、名鉄都市開発株式会社ほかへシェアアウト。当地で日系企業コンソーシアムを組成しての事業推進は初の取り組み。早期の資金回収を図るだけでなく、日系企業のオーストラリア進出の支援の役割も果たしています。



用途	住宅・商業・オフィス	竣工	2028年上期
着工	2025年11月	詳細	当社リリース

VOICE

パートナー企業ご担当者から一言

事業領域拡大に向け、初の海外事業へ参画。国内以上の収益性が見込める点や、許認可取得等のリスク低減が図られた案件であったこと、三菱地所を中心とした日系企業団で開発を進められることが、投資判断の決め手となりました。



森 猛 様
東邦ガス不動産開発株式会社

事例 ②

ベトナム Logicross Hai Phong（竣工済物件）のシェアアウト

当社グループの物流施設ブランド“ロジクロス”として初の海外展開となる、ベトナム北部ハイフォン市における大規模物流施設。株式会社商船三井へのシェアアウトを通じて当社BSコントロールに寄与するほか、ブランドへ理解のあるパートナーを迎えることで当社グループのブランド価値向上への貢献も企図しています。



用途	マルチテナント型物流施設	竣工	2025年10月
着工	2024年11月	詳細	当社リリース

VOICE

パートナー企業ご担当者から一言

豊富な物流施設開発の知見と高い品質基準を有する三菱地所を高く評価し、非常に有力なパートナーとして選定しました。シェアインを通じた今後の共同推進に期待しています。



虎岩 航平 様
MOL Shipping (Vietnam) Co., Ltd.

CASE 03

三菱地所設計によるグループ収益基盤拡大への貢献

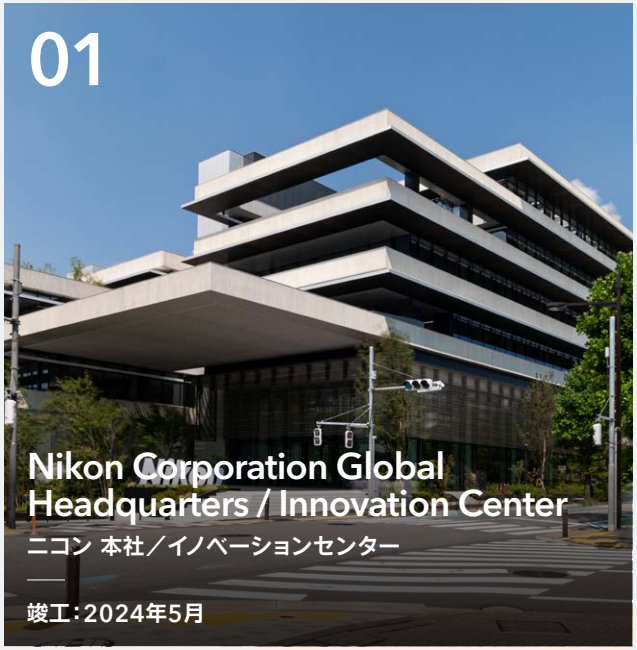
130年を超える歴史を持つ三菱地所設計は、長年にわたり築いた顧客リレーションと技術的蓄積を強みとし、国内外で展開する設計・コンサルティング機能を通じて、グループの価値創造と収益基盤の拡大に貢献しています。

当社グループの三菱地所設計は、都市計画・建築設計に加え、企画・コンサルティング、リノベーション、CM（コンストラクション・マネジメント）、ランドスケープ、インテリアデザインなど幅広い分野でサービスを提供し、設計フィーを獲得しています。長年にわたり培ってきた技術力や知見、ブランドといった無形資産を背景に、高付加価値なソリューションを提供しています。

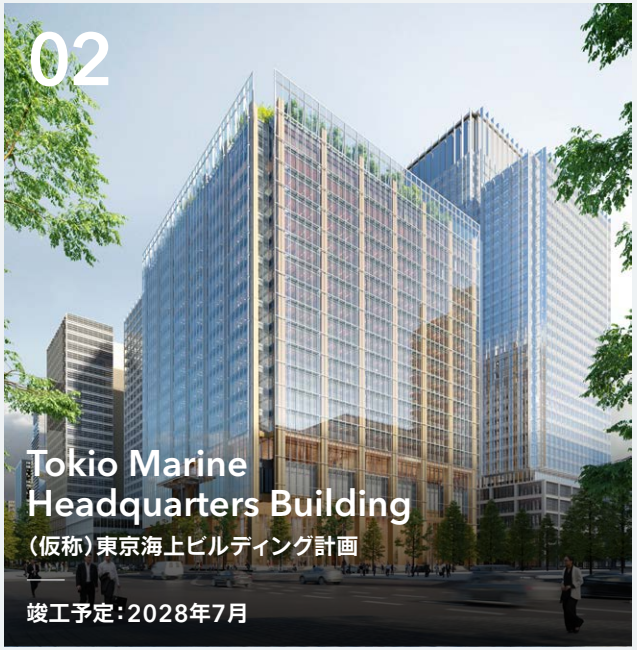
事業領域は日本国内に留まらず、中国、韓国、台湾、シンガポール、インドネシア、ベトナム等東アジア各国をはじめ、現在はドバイを中心とする中東圏へも展開しており、グローバルに設計・コンサルティング機能を発揮することで、ノンアセット収益の拡大とNAVプレミアムの創出に貢献しています。

当社グループの無形資産が創出した「価値」

人財	ノウハウ	ブランド
多様なプロフェッショナルが連携して課題に応える組織体制	国内外の豊富な受賞が裏付ける設計力が新たな価値を創出	確立された信頼と設計ブランドが新たな事業機会を創出



株式会社ニコンゆかりの地に、本社やR&D等の諸機能と企業ミュージアムを集約。意匠・構造・設備を一体で検討する高い設計力が評価され、PM業務も同時受託。ミュージアムや食堂を含む計画の進行管理を支援し予算内・希望時期の開業を実現した。革新的な執務空間は国内外で多数の建築賞を受賞した。



現在建設が進む、国産木材を多用した日本最大級の木造ハイブリッドビル。柱や床に耐火木材やCLTを用い、大スパン・高天井の快適な空間を実現。低層部には中庭、屋上には緑豊かな「庭園」を整備予定。免震構造をはじめとする各種最新技術を駆使し、未曽有の取り組みを実現する。



現地の気候分析に基づく建築設計、公共空間の整備や生物多様性向上を図った開発プロジェクト。国内の豊富な実績を活かした提案力と技術力、高い品質に信頼と評価が集まり、台湾最高水準のオフィス賃料を記録。プロジェクトの成功を受け、現在、周辺街区で複数の設計を手掛けている。

長期経営計画 2030の進捗

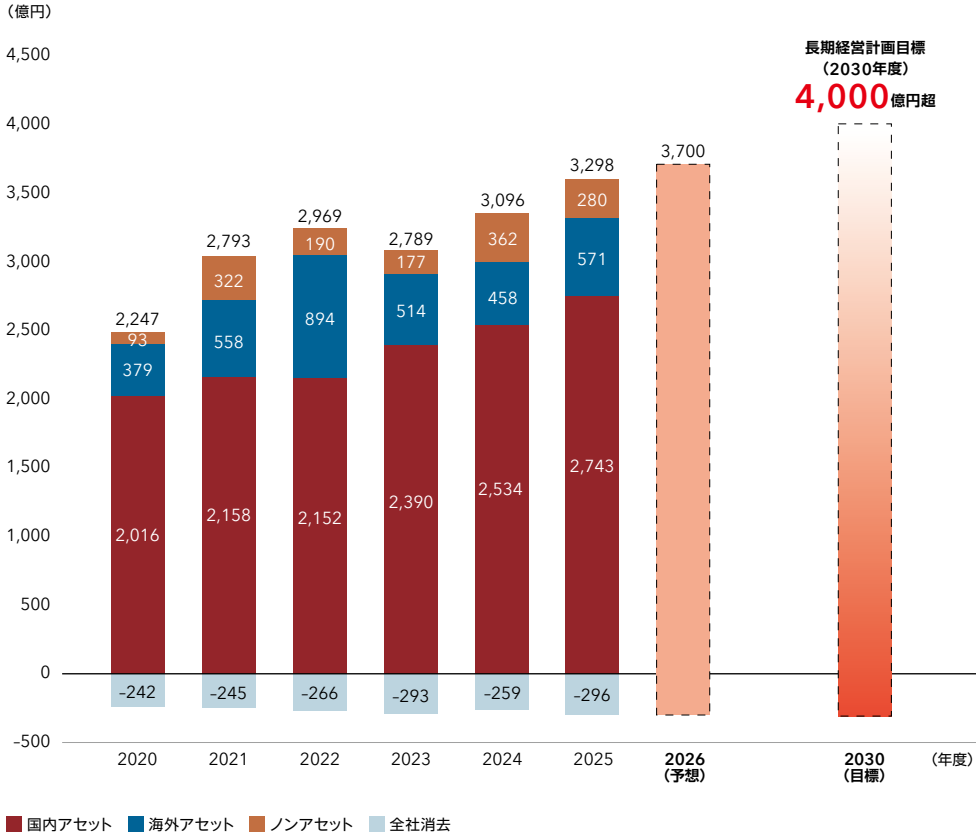
前半（2020～2024年度）の振り返り

・前半においては利益の着実な成長を達成。将来の利益成長のための投資を進め、2024年5月に長期経営計画のReviewを発表。後半は各国での投資が回収フェーズに入るとともに、特にROE10%達成への強い意志を発信し、両指標とも向上基調で推移。

2025年度の実績

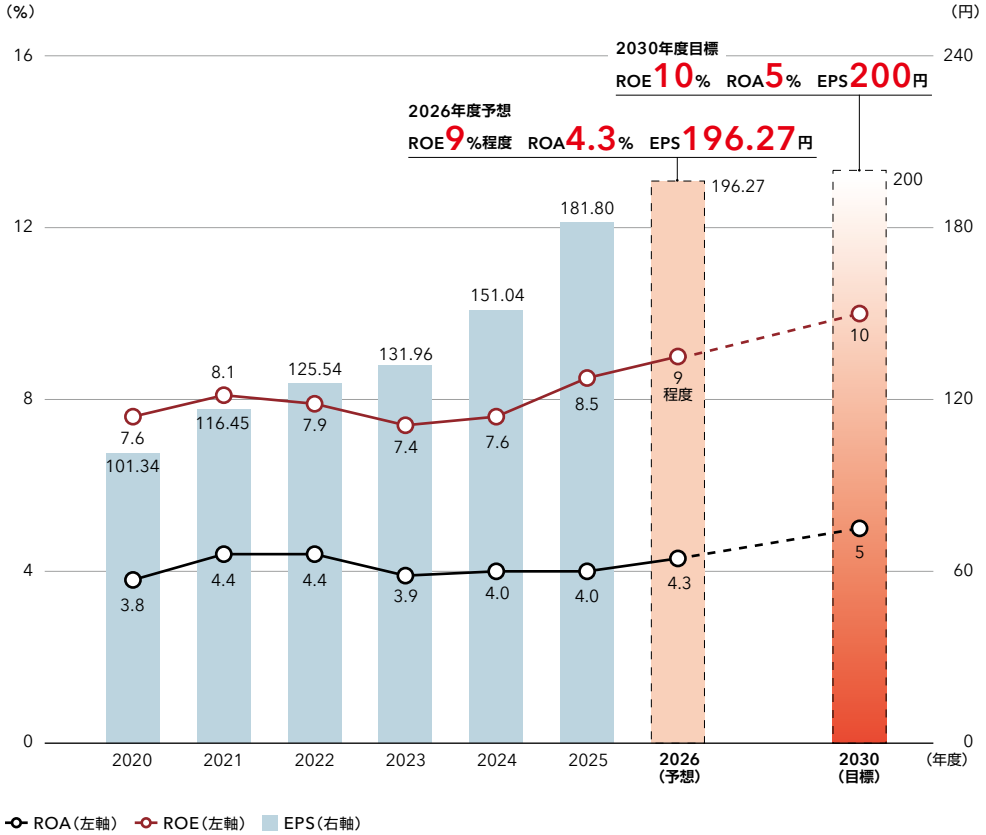
・2025年度の事業利益は3,298億円となり過去最高を記録。2026年度も3,700億円と過去最高を更新する見込み。
・2025年度の実績はROA4.0%、ROE8.5%、EPS181.80円となり、「長期経営計画 2030」のKPI達成に向けて着実に前進。

事業利益※ 推移



※ 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益

KPIの進捗



※ ROA＝事業利益÷総資産（期首期末平均）

長期経営計画 2030の進捗 –国内アセット

前半（2020～2024年度）の振り返り

・丸の内における新ビル竣工やアウトレットの新規竣工により賃貸収益基盤が拡大。丸の内以外のエリアでもオフィス、物流施設等複数のアセットタイプで新ビルが竣工を迎え、将来の売却益創出に向けた回転型資産の積み上げも進展。

2025年度の実績

・多様なポートフォリオからの安定的な物件売却益の計上が続き、2025年度の物件売却益は780億円。国内アセットの事業利益は過去最高となる2,743億円。

オフィス空室率（2025年度末）

丸の内	0.55%	全国	1.95%

丸の内エリアの主な開発中物件





1 大手町ゲートビルディング
延床面積：85,200m²
竣　　工：2026年7月

2 Torch Tower
延床面積：553,000m²
竣工予定：2028年
パース提供：三菱地所設計

直近の竣工物件





3 グラングリーン大阪
延床面積：378,450m²
先行開業：2024年9月
写真：©株式会社 伸和

4 豊洲セイルパーク
延床面積：136,000m²
竣　　工：2025年6月

主な物件売却実績

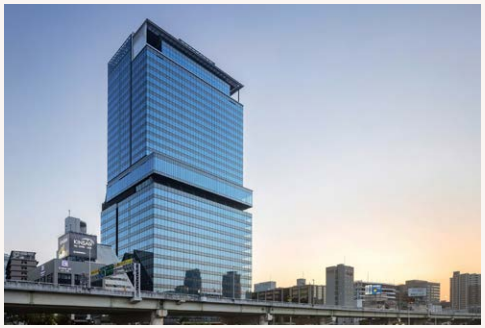


コモレ四谷

2024年度物件売却益 **830**億円
▶ 賃貸住宅や老人ホームなど **26**物件

コモレ四谷（一部持分）
用途：オフィス、店舗　延床面積：139,000m²

新宿イーストサイドスクエア（一部持分）
用途：オフィス、店舗　延床面積：170,000m²



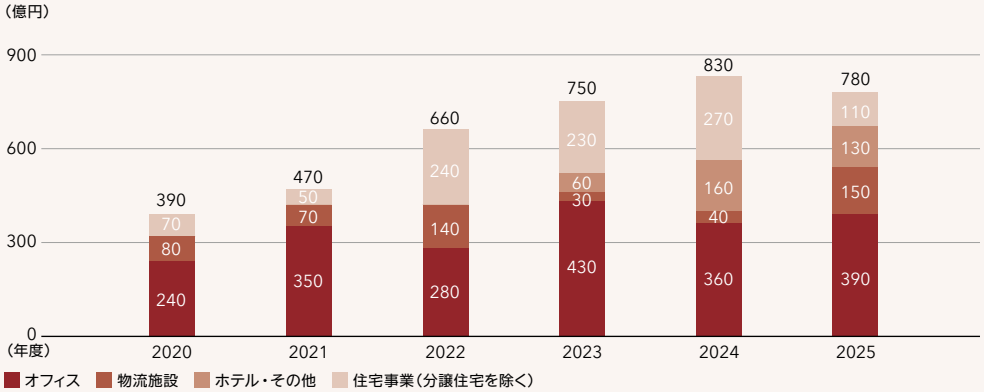
大阪堂島浜タワー

2025年度物件売却益 **780**億円
▶ 賃貸住宅や老人ホーム、フレキシブルリビングなど **32**物件

新宿イーストサイドスクエア（一部持分）
用途：オフィス、店舗　延床面積：170,000m²

大阪堂島浜タワー
用途：オフィス、ホテル、店舗　延床面積：67,000m²

物件売却益のアセット内訳



長期経営計画 2030の進捗 –海外アセット

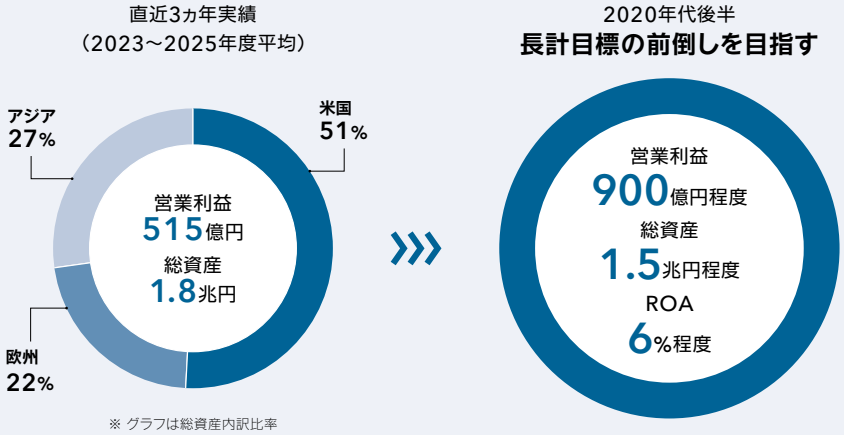
前半（2020～2024年度）の振り返り

・米国ニューヨーク旗艦ビル2棟を中心とした安定的な賃貸収益の成長に加え、各地で積み上げた多様なアセットの適切なタイミングでの売却、アジアを中心とした分譲マンション事業の進展が見られ、全社の事業利益拡大に貢献。

2025年度の実績

・オーストラリアのオフィス、米国のデータセンター等の売却が進み2024年度を大きく上回る物件売却益500億円を計上。

BS・PLイメージ



※ グラフは総資産内訳比率

投資戦略

エリア		投資方針
先進国 （米国、欧州、 オーストラリア等）	積極投資	• 回転型資産を拡大し、継続的に売却利益を獲得 • 成長性の高いエリア、新アセットへの積極投資 • 米国を中心とした、ハイブリッド・モデル投資を通じた収益獲得
新興国 （アジア中心）	分散投資 投資効率優先	• マーケット、商慣習を考慮したエリア・アセットタイプの選別 • 現地有力パートナー企業との協業による、投資機会の拡大

主な物件売却実績


10 Constitution


180 George Street


NOVA Business Park

2024年度 米国の物流施設等で
100億円

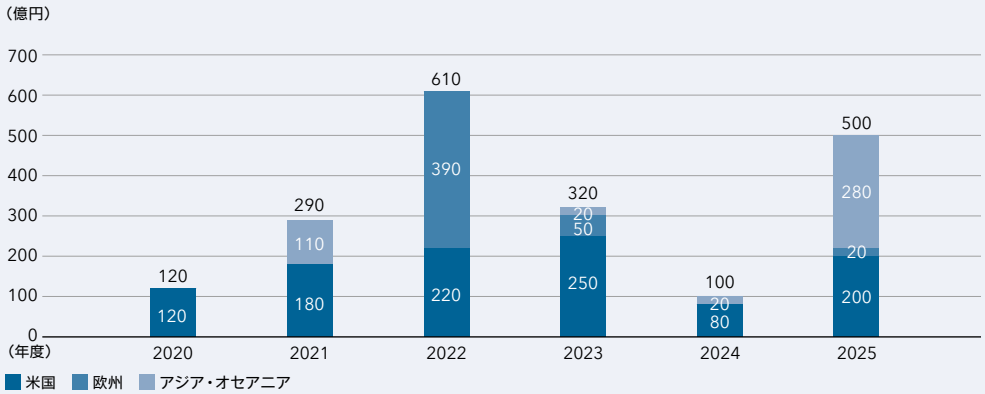
2025年度 オーストラリアのオフィス、米国のデータセンター等で
500億円

10 Constitution
所在地：ニュージャージー州
用途：物流施設
建物規模：約137,000m²
EIRR：40%超

180 George Street
所在地：シドニー
用途：オフィス・商業
貸付有効：約55,000m²

NOVA Business Park
所在地：バージニア州
用途：データセンター
貸付有効：約69,000m²

物件売却益のエリア別内訳



長期経営計画 2030の進捗 –ノンアセット・財務戦略

ノンアセット前半（2020～2024年度）の振り返り

・ホテル運営ではコロナ禍の影響もあり厳しいスタートであったものの、投資マネジメント、設計監理・不動産サービス、仲介ビジネスが安定的に成長。社会経済活動の正常化に伴いホテル運営も回復したことに加え、投資マネジメント事業のAuMも着実に成長したことを受け、事業利益は底堅く推移。

ホテル運営事業（2025年度の実績）

- ADR、稼働率ともに前年度を上回り、RevPARも大幅に向上。2025年度にはザ ロイヤルパークホテル アイコニック 那覇、ザ ロイヤルパークホテル 舞浜リゾート 東京ベイの2物件が竣工。

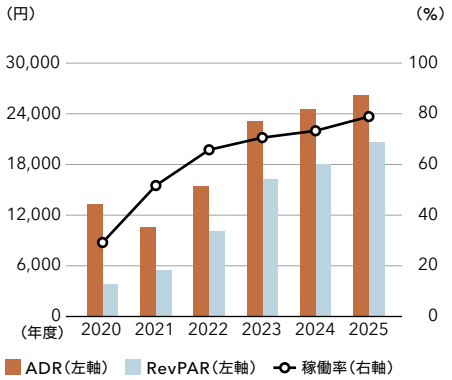


ザ ロイヤルパークホテル
アイコニック 那覇
2026年1月開業
257室



ザ ロイヤルパークホテル
舞浜リゾート 東京ベイ
2026年2月開業
750室

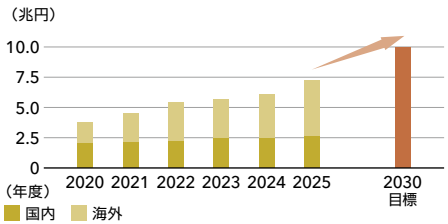
三菱地所ホテルズ&リゾーツ 営業状況



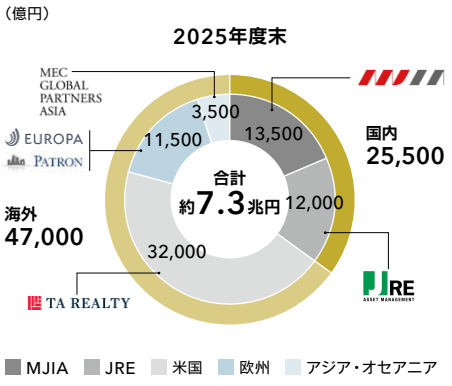
投資マネジメント事業（2025年度の実績）

- 過去計上したインセンティブフィーの調整、一過性費用の計上等により前年度比大幅減益。
- 欧州においてPatron Capital Partners社を買収し、AuMは約7.3兆円まで拡大。

AuMの推移



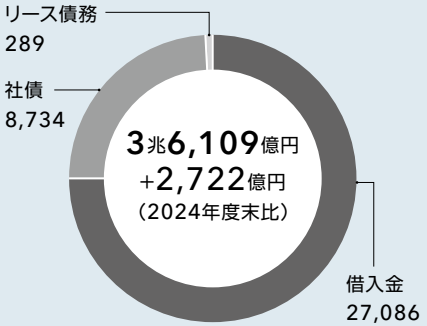
受託資産残高（AuM）の状況



財務戦略

不動産業界の特徴として負債が大きくなるため、財務戦略による適切なコントロールが必要。当社の信用力を活かして、原則は長期・固定・低金利を追求するが、変化の激しいマーケットの状況を見ながら最適な方法にて資金を調達。不動産市況に応じて、柔軟な調達を行うべく、財務規律を徹底。高い格付水準の維持と、ネット有利子負債／EBITDA（ハイブリッド考慮後）倍率8倍未満を目途としてマネジメント。

連結有利子負債（2025年度末）



固定・変動比率※

固定 82.2%
変動17.8%

長期・短期比率※

長期 94.7%
短期5.3%

平均残存年限

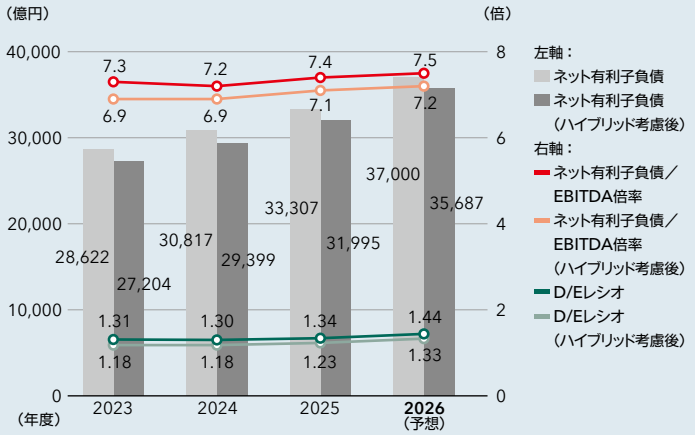
（単体）
6.3年

円貨・外貨内訳※

円貨：2兆7,235億円（76.0%）
外貨：8,585億円（うち変動5,312億円）

※ CP、リース債務は除く

ネット有利子負債／EBITDA倍率、D/Eレシオ



格付情報

（2025年8月21日～）

格付機関名	長期債格付
ムーディーズ	A2
スタンダード&プアーズ（S&P）	A
格付投資情報センター（R&I）	AA
日本格付研究所	AA+

CFO MESSAGE

財務担当役員メッセージ

ROE10%目標の前倒し達成を目指す

2025年度決算と2026年度の業績見通し

2025年度は、営業利益3,297億円、親会社株主に帰属する当期純利益2,225億円となり、いずれも過去最高を更新しました。ROEは8.5%となり、前年度末の7.6%から大きく改善しています。業績を牽引したのは、丸の内事業の力強い成長です。丸の内のプライムオフィスに対する需要が旺盛で、2026年3月末時点の空室率は0.55%まで下がり、既存ビルにおける賃料増額改定は高い水準で進んでいます。また、国内不動産への力強い投資需要を背景に、オフィス、物流施設などの売却も着実に進み、利益成長を後押ししました。

2026年度も、丸の内事業の更なる成長に加え、海外での物件売却益の拡大や、投資マネジメント事業の伸長により、営業利益3,700億円、親会社株主に帰属する当期純利益2,350億円と、いずれも過去最高益の更新を見込んでいます。自己株式の取得と政策保有株式の売却も継続し、ROEは9%程度と見込まれ、長期経営計画におけるROE10%の目標が射程圏内に入ってきました。丸の内事業では、既存オフィスにおける賃料増額の加速に加え、商業施設の好調や不動産売却益の計上により、大幅な増益を見込んでいます。海外事業では、米国、英国、オーストラリアを中心に進めてきた優良開発案件が、着実に物件売却益の創出へと結び付いています。2025年度は、不動産売買市場の停滞を踏まえ、売却のタイミングを慎重に見極める必要があるとお伝えしました。2026年度においては、不動産売買市場が大きく改善したわけではありませんが、売却益計上を予定する物件の約7割は、2026年5月本決算発表時点で既に契約済みで、2026年度の予想利益達成に対する確度は一段と高まっています。



三菱地所株式会社
執行役常務
梅田 直樹

財務担当役員メッセージ

ROE10%目標を実現する資本政策

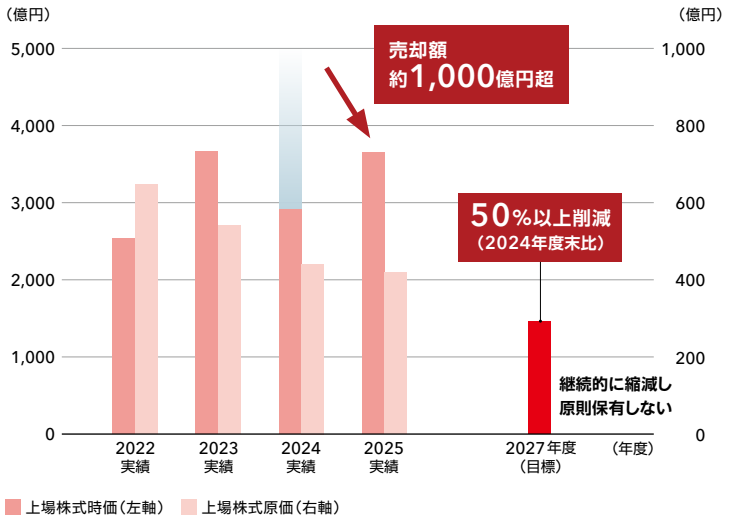
2026年7月末現在で、長短金利とも上昇基調にあり、日経平均株価が過去最高水準にあります。このような環境のもとでは、株主資本コストも従前より上昇していると考えられます。当社が掲げる2030年にROE10%という目標は、こうした資本市場の変化を踏まえても、資本コストを安定的に上回るリターン水準として、適切な経営目標だと認識しています。現在までの進捗を踏まえれば、目標の前倒し達成は十分に視野に入ってきました。

ROE10%の達成に向けては、利益成長だけでなく、自己資本のコントロールが重要です。当社は、株主還元を通じて自己資本の過度な積み上がりを抑え、資本効率を明確に高めていく方針を継続します。成長投資を着実に進めながらも、同時に自己資本のコントロールを行うことで、ROE改善を目指しています。

当社はこれまでも、累進配当の継続に加え、継続的な自己株式取得を実施することで、株主還元の予見性と実効性を高めてきました。更に足元では、政策保有株式の売却や資産入替によって得られた資金を活用し、自己株式取得をより積極的に進めています。1年前と比べると当社の株価は大きく上昇しましたが、それでもまだ、賃貸等不動産の含み益を加味した1株当たりNAV(Net Asset Value)に対してディスカウントの状態になっているので、自己株式取得は1株当たり価値の向上に資する有効な株主還元だと考えています。

実際に、当社の総還元水準は国内不動産業界においても際立って高い水準にあります。継続的な自己株式取得と安定的な累進配当の組み合わせにより、株主還元を単発の施策ではなく、経営の中核方針に組み込んできました。今後も、株価水準、キャッシュ・フロー、投資機会を総合的に勘案しながら、必要に応じて機動的かつ大胆に株主還元を実施していきます。成長投資と株主還元は二者択一ではなく、当社はその両立が可能なフェーズに移行したと考えています。

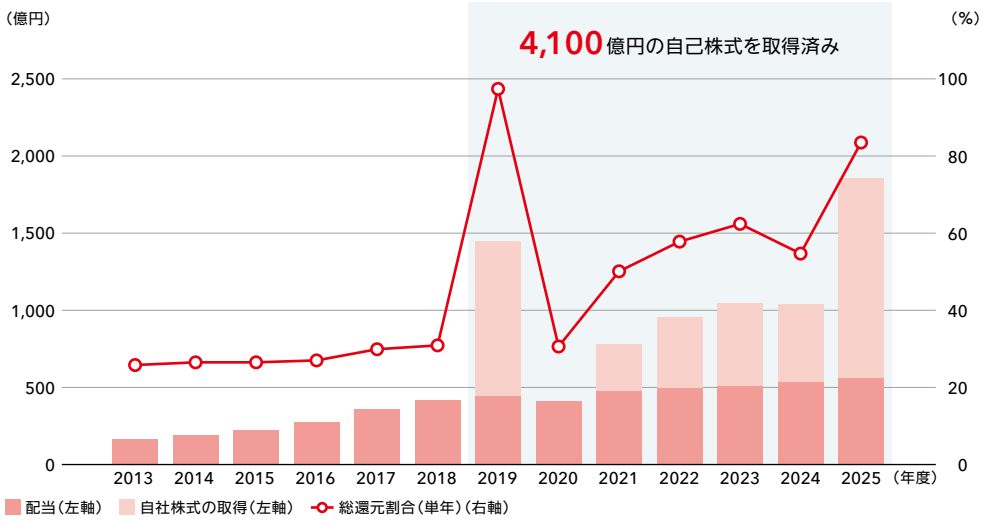
保有株式の時価・原価推移(上場株式)



効果・資金使途

- 含み益の顕在化
- 回収した資金は、自己株式の取得や高効率の投資などへ活用

自己株式の取得実績



財務担当役員メッセージ

成長投資と株主還元を支える財務健全性

積極的な株主還元を継続する一方で、財務健全性の維持にも細心の注意を払っています。長期経営計画においては、ネット有利子負債／EBITDA倍率を8倍以下に維持することを一つの目安としています。

投資先行フェーズにあったこの数年間で、ネット有利子負債は2020年度末の2.2兆円から2025年度末には3.3兆円へ増加しました。しかし、その間もネット有利子負債／EBITDA倍率は6.6倍から7.4倍の範囲で推移しており、ハイブリッド・ファイナンスを考慮した場合には7.1倍以下に抑えられています。このように、成長投資に伴う負債の増加は適切な範囲でコントロールできていると認識しています。

こうした財務規律を維持できているのは、負債の増加とともに収益力が着実に拡大しているためです。EBITDAは2020年度の3,318億円から2025年度には4,521億円へ拡大し、2026年度には4,900億円以上を見込んでいます。

今後、当社グループは投資先行フェーズから投資回収のバランスが取れたフェーズへと移行していきます。丸の内やニューヨークのオフィスビル、国内のアウトレットモールなどから生み出される安定的な賃貸収益に加え、ロンドンのオフィス、米国データセンター、オーストラリアの住宅開発など、グローバルな開発案件が本格的な回収局面を迎えます。物件売却益の創出も本格化することで、収益基盤とキャッシュ創出力は更に強化されていく見通しです。

こうした変化を踏まえ、今後は必ずしも総資産の拡大を目指すのではなく、資産効率やキャッシュ創出力を重視した運営へと軸足を移していきます。規律ある財務運営を維持しながら、成長投資、株主還元、財務健全性を高い次元で同時に成立させていきます。

資金調達環境

資金調達面でも、当社は今後の成長を支える十分な対応力を備えています。2025年度には、1,290億円のハイブリッド社債を発行したほか、500百万米ドルの米ドル建て社債も発行しました。期中の資金繰りには、コマーシャル・ペーパーも有効に活用しています。日本国内では金利が上昇局面にありますが、当社は以前から長期・固定金利での調達を基本方針としており、短期的な支払利息上昇の影響は限定的です。マクロ認識としては、インフレ環境の定着は、むしろ不動産賃料や資産価値の押し上げを通じて、当社の事業にとってプラスに働く側面が大きいと見ています。

加えて、当社はESGファイナンスを積極的に活用しており、資金調達においても市場から高い信認を得ています。これは単に調達手段を多様化しているというだけではなく、当社の事業そのものが、社会価値と経済価値の両立を志向するものとして評価されていることの表れでもあります。

海外においても、米国、英国、オーストラリアを中心に良好な資金調達環境を維持しています。外貨建て負債は拡大していますが、それは海外での優良プロジェクトへの投資の伸びを反映したものであり、資金効率を重視しながら、リスクとリターンのバランスを適切に管理しています。

NAVプレミアムに向けて

ROE10%は「長期経営計画 2030」における必達目標ですが、それ自体が最終目的ではありません。私たちが目指しているのは、収益力の向上と資本効率の改善を通じて企業価値を高め、その成果として市場から適正な評価を獲得することです。

現在の当社株価は前述のNAVに対してディスカウントされた水準にあります。しかし、当社の企業価値は、従来のNAV評価に留まるものではなく、プレミアム評価を獲得し得る段階にあると認識しています。

当社グループには、保有している賃貸用不動産の含み益に加えて、物件売却益を創出する開発力・運営力、投資マネジメント事業の長期安定的フィー収益、更には設計監理や不動産仲介をはじめとする高い専門性を有するユニークな事業基盤など、多様な収益創出力を有しています。



私は、こうした多様な収益創出力や将来成長力まで含めてご評価いただくことができれば、当社株価がNAVプレミアムを近い将来に実現する可能性も十分にあると考えています。そのためには、市場との対話を通じて当社グループへの理解を一層深めていただくことが不可欠です。今後は、資産価値のみならず、当社グループが有する事業基盤や成長ポテンシャルについても適切に評価していただけるよう、積極的な情報開示と対話を重ねていきます。引き続き、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

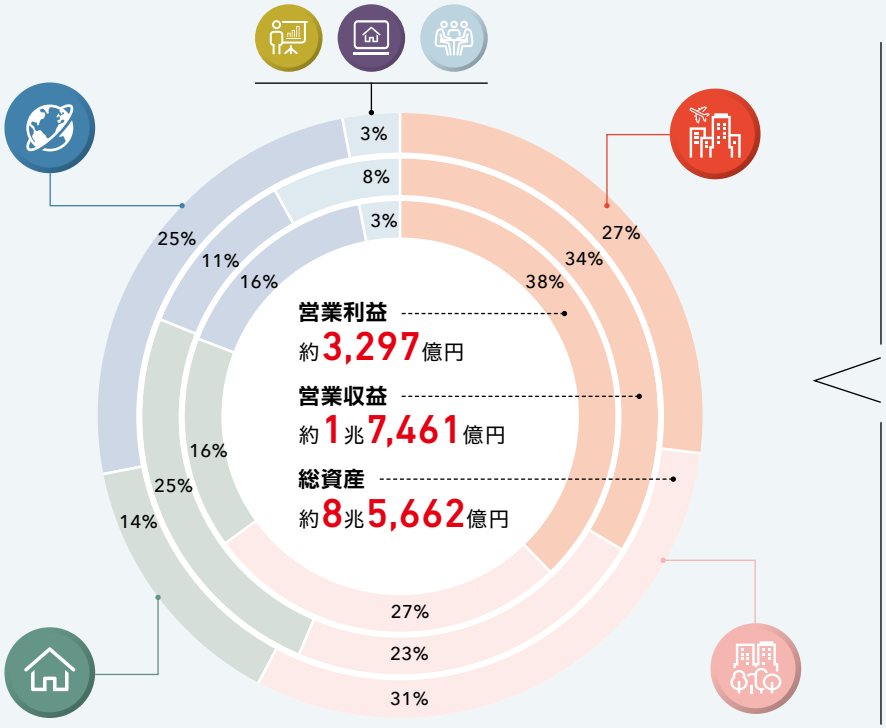
BUSINESS REVIEW



TOKYO TORCH低層部パース
提供：三菱地所設計

事業レビュー

三菱地所グループは、コマーシャル不動産事業をはじめとした様々な事業を国内外で展開しています。「長期経営計画 2030」のもと、競争優位性を活かした事業戦略により、各セグメントの収益力を高めていくとともに、既存事業とのシナジーを生み出し得る新しい事業・サービスの創造にも積極的に取り組んでいます。



2025年度(連結) 百万円

	営業収益	営業利益	総資産
コマーシャル不動産事業	616,959	135,677	2,272,881
丸の内事業	408,996	97,534	2,567,210
住宅事業	453,881	57,287	1,119,857
海外事業	198,853	57,111	2,036,319
投資マネジメント事業	37,000	1,435	185,247
設計監理・不動産サービス事業	88,412	12,614	83,554
その他の事業	13,437	△2,323	26,330
セグメント間消去または全社	△71,393	△29,607	274,846
合計	1,746,148	329,730	8,566,247

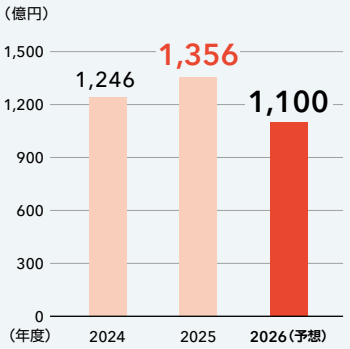
	コマーシャル不動産事業								丸の内事業		住宅事業		海外事業	投資マネジメント事業	設計管理事業	不動産サービス事業	新規事業・その他事業
	ビル事業		商業施設事業	アウトレット事業	物流施設事業	ホテル事業		空港事業	開発・賃貸事業	運営管理事業	分譲・賃貸マンション	運営管理・仲介事業					
	開発・賃貸事業	運営管理事業				開発事業	運営事業										
国内アセット	●		●	●	●	●		●	●		●						
海外アセット													●				
ノンアセット		●					●			●		●		●	●	●	●

コマーシャル不動産事業

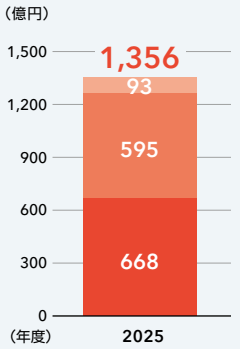
オフィスビルを中心に、日本全国で商業施設・物流施設・ホテル・空港などのあらゆるアセットタイプの開発・賃貸・運営・管理などを行っています。

2025年度は、オフィスビル、アウトレットモール、ホテル事業がそれぞれ好調だったことに加え、「大阪堂島浜タワー」や「新宿イーストサイドスクエア」等の回転型資産の売却益増加が寄与し増益となりました。
2026年度は物件売却益の減少等により減益を見込んでいますが、引き続きホテルやアウトレットモールにおける収益拡大が期待されます。

営業利益



2025年度営業利益実績内訳



賃貸　物件売却　フィー等

※ 一般管理費等は各利益に対して比例配分

市場環境

リスク	機会
• インフレによる建築費の高騰やユーティリティコスト等の上昇	• 最新技術の導入や環境対応の推進
• 物価上昇による消費需要の減退懸念	• インバウンド回復による需要の拡大
• eコマースの浸透に伴う消費行動の変化(商業)	• IT・IoT化を活用した省人化、業務効率化
• コロナ禍での人財流出における労働力不足(ホテル)	• 顧客ニーズの多様化に対応した体験価値の提供
• 新規プレーヤー参入による用地取得競争の激化(物流)	• eコマース需要拡大による物流ニーズの高まり(物流)

事業概要



オフィスビル
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／アウトレットモール
大都市圏を中心に、日本全国で商業施設・アウトレットモールを開発



ホテル
「ロイヤルパークホテルズ」ブランドを中心に、国内ホテルの開発・運営管理を実施



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



空港
空港の民間運営事業を展開

コマーシャル不動産事業 | オフィスビル事業

競争優位性

- 丸の内エリアにおいて135年以上の歴史の中で培った開発ノウハウを、様々なエリアでのまちづくりに応用し、日本全国の主要都市において、不動産開発を推進
- 当社グループの幅広い事業を通じて構築した企業とのリレーションと情報ネットワークが支えるソーシング・リーシング力
- 官民連携によるまちづくりを通して築いた国や地方自治体など行政とのリレーション

事業戦略

- 日本全国の主要都市の主要オフィスエリアに厳選した投資を実行。回転型事業と位置付け、資産効率を意識した回転率の高い不動産開発、優良資産へのポートフォリオ循環、高水準かつ継続的なキャピタルゲインの獲得を目指す

まち・サービス

再開発プロジェクトでは、それぞれのエリアが持つ歴史や文化を尊重しながら、歩行者ネットワークや緑地空間の整備、バリアフリー動線の確保を進め、まち全体の回遊性を高め、地域に潤いをもたらしています。更に、災害時には防災活動の拠点として機能することで、まちのレジリエンス向上にも寄与しています。

パイプライン

都内（丸の内以外）

2026年度



豊洲セイルパーク
延床面積：136,000m²
竣　　工：2025年6月

2027年度

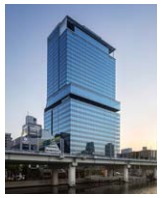


（仮称）渋谷区道玄坂二丁目計画
延床面積：87,100m²
竣工予定：2027年11月



（仮称）赤坂二・六丁目地区開発計画
延床面積：205,800m²
竣工予定：2028年3月

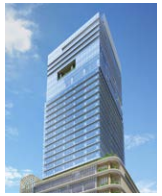
東京以外



大阪堂島浜タワー
延床面積：67,000m²
竣　　工：2024年4月



ザ・ランドマーク名古屋栄
延床面積：109,700m²
竣　　工：2026年3月



神戸三宮雲井通5丁目地区再開発事業
延床面積：98,600m²
竣工予定：2027年度



グラングリーン大阪
先行開業：2024年9月
南館開業：2025年3月



（仮称）天神1-7計画
延床面積：74,000m²
竣工予定：2027年5月



グラングリーン大阪
全体開業：2027年度

コマーシャル不動産事業 ｜ 商業施設事業／アウトレットモール事業

競争優位性

- 国内トップクラスを誇る「プレミアム・アウトレット」の集客力
- 丸の内エリアの開発をはじめ、グループの幅広い事業を通じて構築したテナントとのリレーションと情報ネットワーク
- 「都心複合型商業施設」「単館商業施設」「プレミアム・アウトレット」という3つの異なる事業形態から成るポートフォリオ、東京都心に加え北海道から九州までをカバーする事業エリア、多くのテナント網を背景とする、豊富な開発・運営ノウハウと実績

事業戦略

- 「都心複合型商業施設」は、多様な店舗のラインナップにより利便性向上を目指すとともにショッピング・観光客も呼び込む
- 「単館商業施設」は、立地の特徴やエリアの需要特性、テナントヒアリングなどの詳細な分析に基づき、最適な形態で展開する
- 「プレミアム・アウトレット」は、既存施設の増床・改装や新規施設の開発を継続するとともに非日常の空間を演出し、「ここでしかできない」体験や時間を求めるお客様のニーズに応える

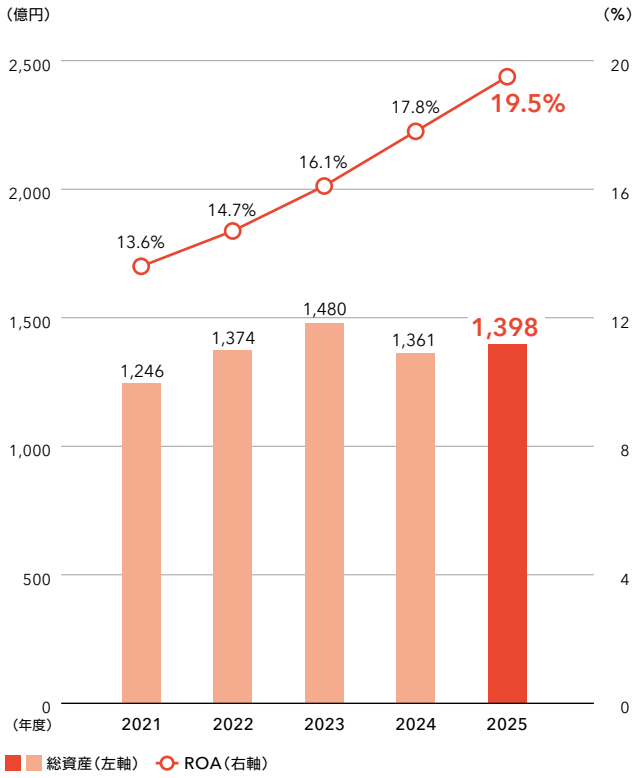
まち・サービス	長く・深く愛される地域の顔へと進化し続けるため、それぞれの地域の立地特性や利用者のニーズを反映したオンリーワンの施設づくりを進めています。
価値の創造	「御殿場プレミアム・アウトレット」では、ヘリポートを設置し、周辺観光スポットを観覧するヘリコプタークルージングサービスを開始するなど、次世代のまちづくりを探求します。

アウトレットモール事業　営業収益・営業利益及び店舗面積

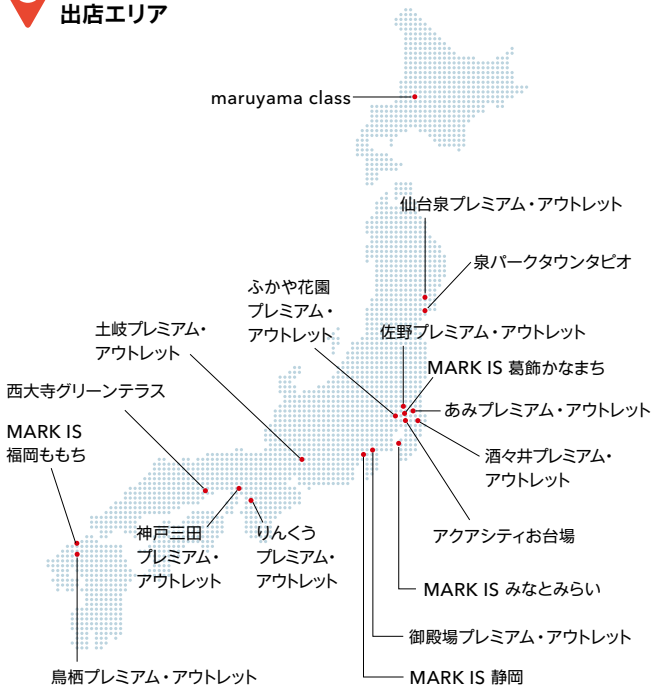
（2025年度）

営業収益	63,230百万円
営業利益	26,911百万円
店舗面積	373,100m²

アウトレットモール事業　総資産・ROAの推移



主な商業施設の出店エリア




御殿場プレミアム・アウトレット



MARK IS 葛飾かなまち

コマーシャル不動産事業 ｜ 物流施設事業

競争優位性

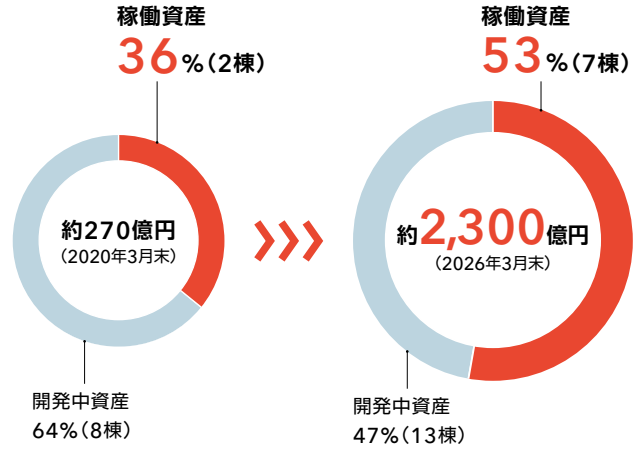
- 用地取得・開発から、運営管理、保有及びアセットマネジメントまで、物流施設に関わる機能を包括する事業プラットフォームを構築
- 丸の内エリアの開発をはじめ、グループの幅広い事業を通じて構築したテナントとのリレーションと情報ネットワーク
- 東京都心と羽田空港へのアクセスにおいて高い競争力を有する平和島を拠点とする東京流通センターが持つ運営ノウハウと実績

事業戦略

- 多様な情報ネットワーク・テナントリレーションを活用し、用地取得とリーシングを行う
- 物流事業プラットフォームの活用により、グループ会社である三菱地所投資顧問が運用する三菱地所物流リート投資法人などへ開発した物件を売却し、安定的にキャピタルゲインを獲得する
- 50年にわたり物流施設事業を展開する東京流通センターが持つ情報ネットワーク及び保有・運営管理ノウハウをグループ内で共有し、相乗効果を発揮する

地球環境	「ロジクロス座間」では、屋上に設置した太陽光発電設備の発電量が本施設の自家消費分を上回ることから、余剰電力を当社が所有する丸の内仲通りビルへ送電する自社物件連携型のフィジカルPPAスキームを東京ガス株式会社と構築し、再エネ電力の有効活用に寄与しています。
人の尊重	売店、貸会議室、シャワールーム、ランドリールームほか共用部の充実やシェアサイクルステーションの設置等により、施設内で働く方々に快適な環境を提供し、テナント企業の経営推進とウェルビーイングに寄与します。

資産残高



※ 比率：金額ベース
※ 東京流通センターは除く
※ 固定資産、エクイティ出資の合計



ロジクロス大阪大正



ロジクロス大阪住之江

COLUMN

関東圏初「次世代基幹物流施設」開発計画

当社と東急不動産株式会社、株式会社シーアールイーはこのほど、横浜市の「旧上瀬谷通信施設地区土地区画整理事業」の物流地区において、高速道路ICに直結する「次世代基幹物流施設」の開発計画を関東圏で初めて始動しました。

自動運転トラックによる幹線輸送など新しい物流システムに対応した物流施設で、物流業界の人手不足解消や高い配送効率を実現します。また、横浜市の「広域防災拠点」として大規模地震などが起きた際は物流施設の特性を活かした災害対応への協力を行います。



竣　工	東棟：2030年頃　西棟：2031年頃
敷地面積	約220,000m²（約66,600坪）
延床面積	約700,000m²（約211,750坪）※東棟・西棟合計
用　途	マルチテナント型物流施設

コマーシャル不動産事業 | ホテル事業

競争優位性

- 総合デベロッパーとして、多様な不動産アセットに携わることで築いたテナントリレーションや開発ノウハウなどを活かしたホテル用地の取得やホテル開発
- 30年以上に及ぶホテル運営事業において築いた「ロイヤルパークホテルズ」ブランドによるフルサービス型ホテルと宿泊主体型ホテルの展開

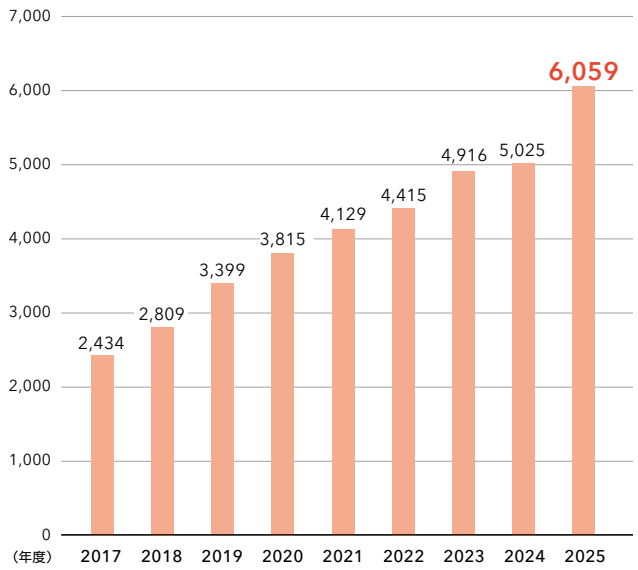
事業戦略

- 自ら用地を取得し、「ロイヤルパークホテルズ」ブランドによる開発をベースとしつつ、他オペレーターへの賃貸等についても積極的に推し進め、一定期間保有後の売却によるキャピタルゲイン獲得を図る
- 「ロイヤルパークホテルズ」ブランドは、既存ホテルの利益率向上による着実な営業利益増を図るとともに、当社による開発物件以外にも他社物件の賃借や多様なスキーム（MC・FC契約等）により、年間3～4件の新規出店を進める

まち・サービス	バラエティに富んだ開発により、幅広いニーズに合った宿泊施設を提供しています。複合用途ビルにホテル機能を導入し、来街者の滞在をサポートします。
価値の創造	外資系ブランド等とのパートナーシップにより、ホテルラインナップの拡充と、当社単体では成し得ない、多様な付加価値創出と社会への提供を目指します。

運営事業

ロイヤルパークホテル 客室数推移

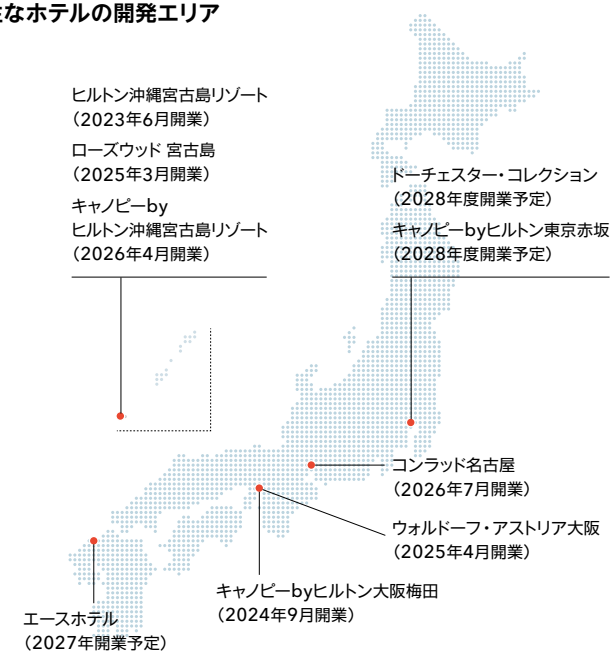



ザ ロイヤルパークホテル
アイコニック 那覇


ザ ロイヤルパークホテル
舞浜リゾート 東京ベイ

開発事業※

主なホテルの開発エリア



※「ロイヤルパークホテルズ」ブランドは除く


ヒルトン沖縄宮古島リゾート



キャノピーbyヒルトン沖縄宮古島リゾート

コマーシャル不動産事業 | 空港事業

競争優位性

- 複数空港の運営実績をはじめ、アウトレットモールやホテルで培ったインバウンド関連事業のノウハウや、当社グループの他事業との協業を活かした空港運営

事業戦略

- 各空港において安定的な運営を推進するとともに、空港間連携による運営の効率化・高度化を目指す
- 当社のまちづくりのノウハウを活かした地域活性化や、商業施設の開発・運営ノウハウを活かした旅客ビルの収益向上などに取り組む

まち・サービス	空港所在地の地域特性を活かしながら、地域社会と連携し、都市、まち、人を結び交流人口を増やし、様々な利用目的で訪れる方々が、安全・安心で価値ある時間を過ごせる空間を目指します。
地球環境	みやこ下地島空港では、沖縄県が定める地域材を用いた大判のパネル「CLT」を屋根の構造材に採用することで、断熱性能を高め、地域の森林サイクルに貢献しています。

グループのノウハウを活かし、10空港の運営に関与


新千歳空港


みやこ下地島空港ターミナル


富士山静岡空港


高松空港



COLUMN

三菱地所のまちづくりのエッセンスを宮古島に。

空港を起点に、人の流れを生むまちづくりを

当社は「みやこ下地島空港ターミナル」をはじめとして、「ヒルトン沖縄宮古島リゾート」(2023年6月)や日本初上陸の「ローズウッド宮古島」(2025年3月開業)、「キャノピー by ヒルトン沖縄宮古島リゾート」(2026年4月開業)などのリゾートホテル開発計画も推進。目指しているのは、宮古島の美しい風景と調和し、自然環境に溶け込んだ、地域と共生するリゾートです。

ホテル開発と空港運営の両輪で、質の高い観光価値提供を行いながら、宮古島はもとより、沖縄全体の観光産業及び地域経済の活性化に貢献していきます。

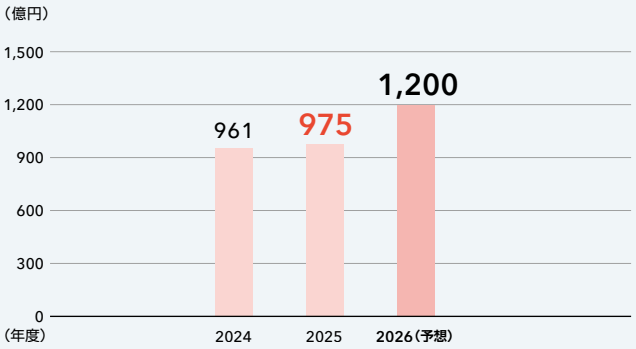

ヒルトン沖縄宮古島リゾート

丸の内事業

大手町・丸の内・有楽町地区でのオフィスビルを中心とした開発、賃貸、運営管理を展開。面開発・エリアマネジメントを行うことで、利益を最大化しています。

2025年度は、有楽町エリアにおける再開発取り進めのための既存ビルの閉館や、その他物件売却に伴う賃料の剥落があったものの、オフィスの増額改定が順調に進み、増益となりました。
2026年度も好調なオフィスリーシングの継続に加えて物件売却益の計上を見込むことから、大幅増益を見込んでいます。

営業利益



市場環境

リスク	機会
• 様々な働き方の浸透に伴うオフィス需要の減少 • オフィス床大量供給によるエリア間競争の激化 • コスト増	• リアルならではの価値を提供するオフィスづくり • 様々な働き方に対応したフレキシブル・ワークスペースの提供 • 二極化するオフィス需要に対して、日本最高のオフィス立地の優位性

競争優位性

- 面開発ならではの街の魅力向上（“まちまるごとワークプレイス”構想）
- 日本を代表するビジネスエリアとして世界でも有数の企業集積を誇る丸の内エリアに約30棟のビルを保有
- 丸の内エリアでは安定的かつ継続的な再開発の推進により、賃貸利益を拡大
- 当社グループの幅広い事業を通じて構築した企業とのリレーションと情報ネットワークが支えるソーシング・リーシング力
- 官民連携によるまちづくりを通して築いた国や地方自治体など行政とのリレーション
- ビル単体ではなく、面開発により地域と連携した災害に強いまちづくりとエリアマネジメント

事業戦略

- 2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、DX・イノベーションの創発やまち全体を舞台とした実証実験等を通じ、人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出す舞台を目指す
- 竣工後も当社グループでプロパティマネジメントを行うことで、長期的な資産価値の維持向上やノンアセットビジネスとしてのフィー収入の獲得を目指す

まち・サービス	行政・警察・消防等との連携による大規模防災訓練をはじめ、平常時からの予防措置、訓練計画、応急措置計画等の備えにより、大規模災害発生時には帰宅困難者対応や負傷者対応を実施するとともに、日本経済の中枢としての機能を維持します。
地球環境	新規開発物件において、ZEB化を推進するとともに「CASBEE」「DBJ Green Building認証」、国際的な「LEED」「WELL」といった環境認証を積極的に取得しています。快適性を確保しながら、エネルギー効率を向上する建物を開発し、環境負荷低減に貢献します。

丸の内事業 | 時代とともに進化し続ける丸の内※1

※1 当社調べ

事業所数
約5,000事業所※2

就業者数
約35万人※2

利用可能駅・路線
13駅28路線※2

※2 当社調べ（2021年時点）

店舗数

飲食	684店舗	サービス	357店舗
物販	321店舗	病院・診療所	156カ所

主要イベント来場者数

丸の内イルミネーション※3
約170万人

大丸有夏祭り※4
（打ち水プロジェクト参加者含む）
約32,800人

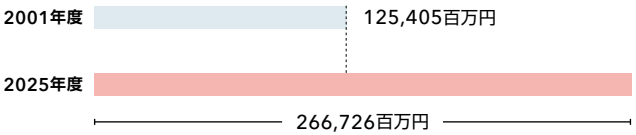
※3 開催期間（2025年11月13日～2026年2月15日）における累計　※4 当社調べ（2025年時点）

エリア面積の比較

東京 丸の内 120ha

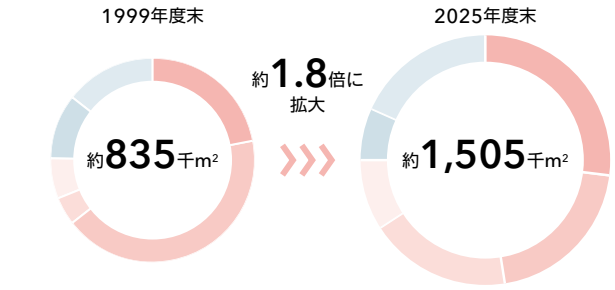
渋谷	86ha	虎ノ門	58ha
日本橋	76ha	品川	49ha

丸の内のビル賃貸収益（単体）



25年間で約2.1倍に拡大

丸の内のオフィステナント構成（貸付面積）



1999年度末		2025年度末	
金融：22.2%	メーカー：42.5%	金融：27.1%	メーカー：20.6%
プロフェッショナルファーム：4.4%		プロフェッショナルファーム：18.3%	
情報：6.3%	商社：10.4%	商社：9.0%	情報：6.8%
その他：14.2%		その他：18.2%	

プライム市場上場企業本社数

東京 丸の内 88社

日本橋	73社	品川	28社
渋谷	27社	虎ノ門	32社

FORTUNE GLOBAL 500 本社数

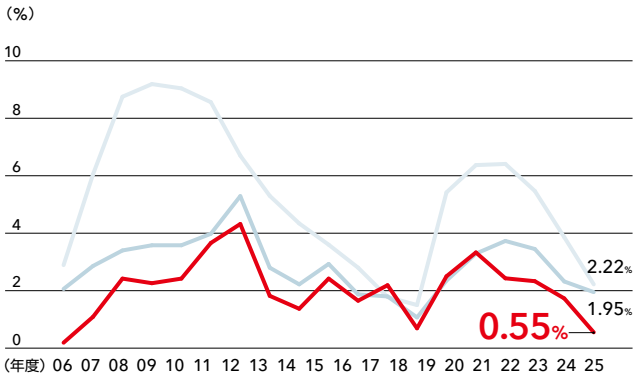
東京 丸の内 18社

日本橋	0社	品川	2社
渋谷	0社	虎ノ門	1社

環境配慮ビル棟数

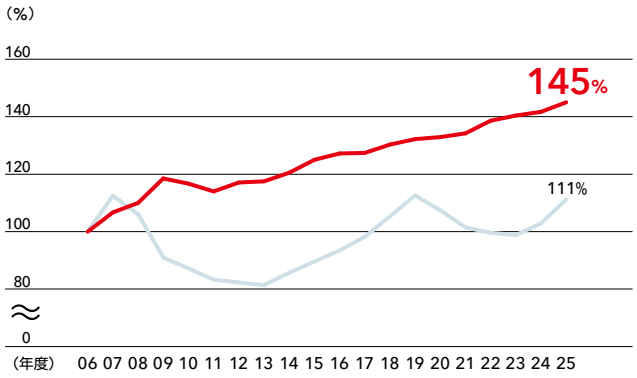
DBJ Green Building 認証取得ビル	33棟	再生可能エネルギー導入済みビル	48棟

空室率推移



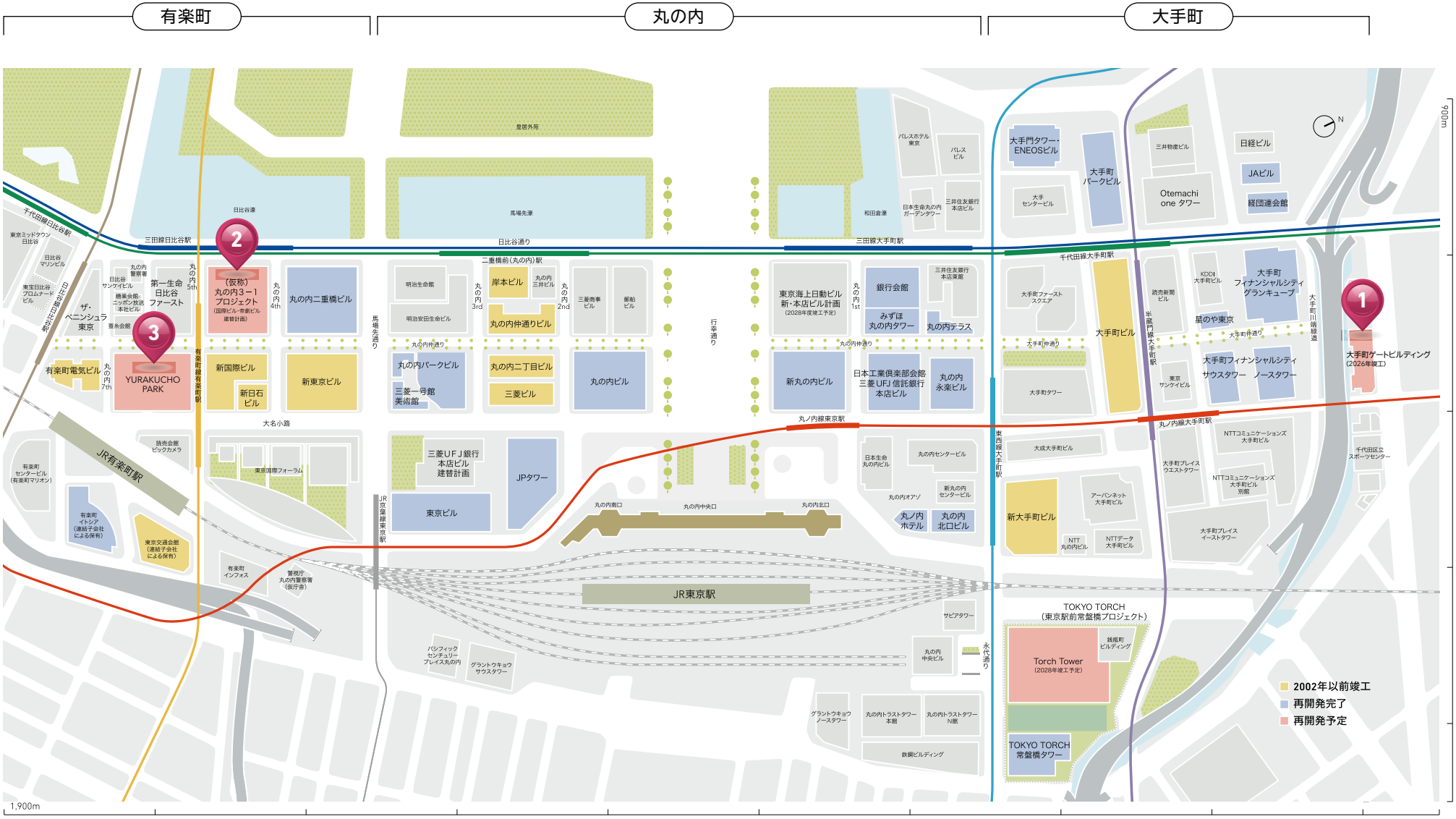
※ 三鬼商事及び当社物件データより作成
※ 2022年度以前は全国全用途空室率、2023年度以降は全国事務所空室率にて算出

平均賃料の変化率



※ 三鬼商事及び当社物件データより作成。2006年度末の賃料単価を100とした場合の賃料単価推移

丸の内事業 | 丸の内エリアマップ



丸の内事業 | 2020年以降のまちづくり「丸の内NEXTステージ」

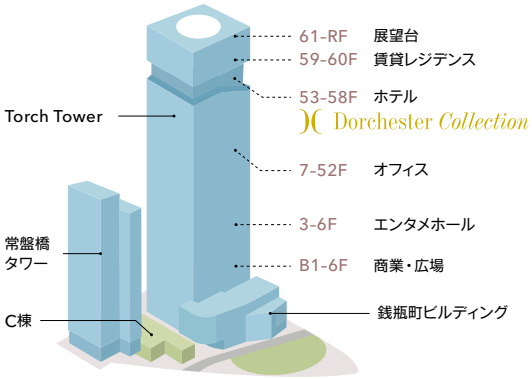

提供：三菱地所設計

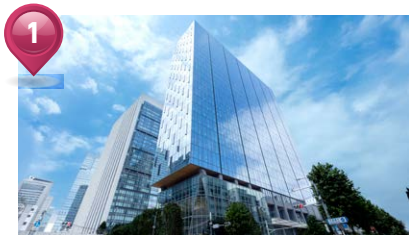

提供：三菱地所設計

三菱地所は、丸の内エリアにおける2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付けています。長年にわたる丸の内エリアの面的な開発を活かし、丸の内エリアの“まちまるごとワークプレイス”構想を推進することで、丸の内エリアの価値を最大化していきます。

TOKYO TORCH 東京駅前常盤橋プロジェクト

	常盤橋タワー	Torch Tower	C棟	銭瓶町ビルディング
物件名	TOKYO TORCH（東京駅前常盤橋プロジェクト）			
所在地	東京都千代田区、中央区			
敷地面積	31,400m²			
延床面積	146,000m²	553,000m²	20,000m²	30,000m²
容積率	1,860%			
建物規模	地上38階／地下5階	地上62階／地下4階	地下4階	地上9階／地下3階
着工年月	2018年1月	2023年9月	2018年1月	2017年4月
竣工年月	2021年6月	2028年（予定）		2022年3月

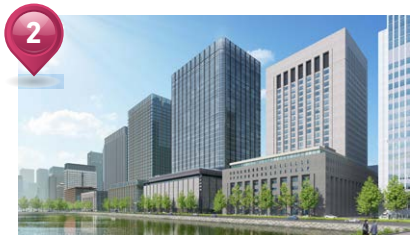




1 大手町ゲートビルディング

アグリ・フード分野のビジネス・産業支援施設を整備し、企業間連携によるイノベーションを加速させます。

敷地面積	5,100m²
延床面積	85,200m²
建物規模	地上26階／地下3階
竣工年月	2026年7月



2 （仮称）丸の内3−1プロジェクト（国際ビル・帝劇ビル建替計画）

当社、東宝株式会社、公益財団法人出光美術館は、当社所有の「国際ビル」と東宝及び出光美術館所有の「帝劇ビル」について、共同で一体的に建て替えることを決定しました。



3 YURAKUCHO PARK（暫定利用期間を活用した新たな挑戦）

有楽町駅前「有楽町ビル」「新有楽町ビル」跡地において、NOT A HOTEL株式会社との協業により、この場所・この期間にしか出会えない、国内外のファッション、フード、アート、エンターテインメントといった多様なカルチャーが集積・交差する舞台を創出します。

丸の内事業 | 丸の内“まちまるごとワークプレイス”構想

三菱地所グループでは、丸の内エリアにおける2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置付け、人・企業が集まり交わることで新たな「価値」を生み出すまちづくりを推進してきました。今後は、エリア全体をプラットフォームと捉え、テナント個社単独では実現しにくい取り組みをエリア全体で提供する“まちまるごとワークプレイス”構想を推進し、「ここで働きたい、ここにオフィスを構えたい、ここに訪れたい」と思われ続けるまちづくりを目指していきます。

まち全体だからこそ提供できるプラットフォーム

テナント個社では実現しにくい取り組みをエリア全体でサポート

1

多様なワークプレイス

2


イノベーションフィールドと成長

3

働く人を支える場とサービス

4

充実の食とエンタメ

5

まちで育むウェルビーイング

6

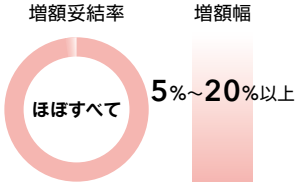
サステナブルなまちづくり

背景

- オフィス環境整備を「コスト」から「投資」へと捉え直す動きは直近の移転事例においても顕著
- ひっ迫した需給環境やインフレ等を背景に賃料改定時の増額改定率も増加

1. 一般オフィス

- 顧客満足度向上による賃料単価の向上
- インフレの価格転嫁
- 再契約時の増額改定トレンドの継続



（出所）2025年実績

2. サービスオフィス

- 付加価値の付与による高単価の実現
- 小割区画の適正ボリュームの見極めと、ボリューム拡大による収益性向上

xLINK	THE PREMIER FLOOR	Regus
会議室・什器等充実のセットアップオフィス	プレミアスモールオフィス	三菱地所グループフレキシブルオフィス
7拠点	4拠点	212拠点

3. 商業施設等

- 年間1,000億円の売上を誇る商業施設の収益拡大
- ポイントアプリ、インバウンド施策による店舗売上向上
- ホール&カンファレンス、ホテル、駐車場などの収益拡大

4. 管理コスト

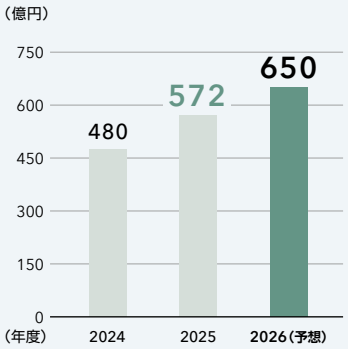
- 保有アセットの集積を活かした管理コストコントロール
- 高度な業務効率化・発注ノウハウ等による管理コストの最適化
- AI・ロボティクス等テクノロジー活用による管理の効率化

住宅事業

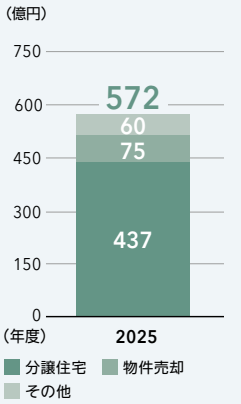
分譲住宅事業において約50年に及ぶ実績を持ち、国内外における新規開発だけでなく再開発事業や建て替え事業も手掛けるほか、販売、売買・賃貸仲介、管理など住宅に関わるあらゆるニーズに対応するバリューチェーンを構築しています。

2025年度は分譲事業の利益増により増益となりました。
2026年度も好調な分譲事業の利益増により増益となる見込みです。

営業利益



2025年度営業利益実績内訳



※ 一般管理費等は各利益に対して比例配分

市場環境

リスク	機会
• 金利上昇懸念による住宅需要及び投資家向け物件売却への影響 • 人口減少による住宅マーケットの縮小 • インフレによる建築費の高騰 • 中東情勢等を背景とした、資材調達の遅延および価格上昇リスク	• 働き方やライフスタイルの変化に伴う住宅ニーズの多様化 • 都心部への人口流入に伴う事業機会の拡大 • 不動産取引のデジタル化や住空間そのもののIoT化 • 富裕層の多様化、インバウンド需要の増加によるターゲット層の拡大

競争優位性

- 高い技術力、徹底した品質管理、及び豊富な事業実績を背景とした分譲住宅「ザ・パークハウス」、賃貸住宅「ザ・パークハビオ」のブランド力
- 「ザ・パークハウス」シリーズにおける、当社グループのものづくりへのこだわりを反映した独自の基準「チェックアイズ」による、設計から施工、完成までの全工程での品質管理
- 暮らしの安全を守る防災機能はもとより、生物多様性保全や低炭素社会の実現をはじめとする地域及び地球環境への配慮と快適性・経済性の両立も実現する商品企画力
- 住まいに関するあらゆるニーズに対するサービスの提供

事業戦略

- 商品力・信頼性・サービスの強化を通じたブランド力の向上、及びブランド力をテコにしたお客様＝「ファン」の獲得により、顧客基盤を拡大する
- 分譲住宅において国内トップクラスの事業規模を活かし、部材・建設コストを最適化する
- 不動産開発に関わる豊富なノウハウや当社グループの総合力を活かした再開発事業を推進する
- 賃貸住宅などの投資家向け一棟売却におけるキャピタルゲインにより、セグメント利益の安定化を図る
- 住宅管理・仲介・注文住宅・リフォームなど、ノンアセット型のビジネス領域を強化する
- 用地取得・開発・販売・管理・仲介といったあらゆるフェーズでバリューチェーンを活用し、当社グループワンストップのサービスを提供する

まち・サービス
高い技術力と品質管理をもとにした良質な住宅を開発し、快適で豊かな暮らしを支えます。更に、近隣地域と連携を図りながら、つながり、助け合う防災まちづくりに取り組んでいます。

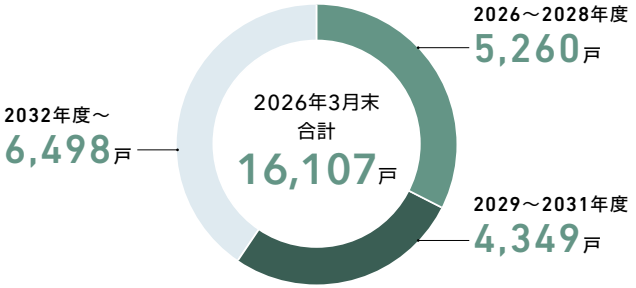
人の尊重
老人ホーム事業や学生向けレジデンス事業などにも参入し、幅広い人のライフステージに合わせた住居機能を提供しています。

住宅事業 ｜ 分譲住宅事業・賃貸住宅事業

分譲住宅事業

The Parkhouse

ランドバンク計上時期内訳
（2026年3月末）



事業データ

	2024年度	2025年度	2026年度（予想）
売上※1	159,616百万円	206,429百万円	220,000百万円
売上計上戸数	1,787戸	1,764戸	1,840戸
粗利益率※2	28.6%	37.1%	37.0%

※1 売上＝新築分譲マンションの住戸売上＋分譲マンションに係る付帯収入
※2 粗利益＝売上－原価（土地取得費、造成工事費、建築工事費等）
粗利益率＝粗利益÷売上


ザ・パークハウス
心斎橋タワー

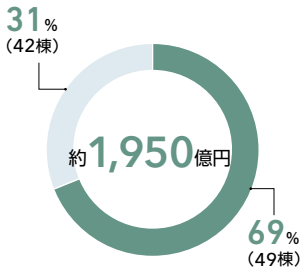

ザ・パークハウス
代々木大山レジデンス

賃貸住宅事業

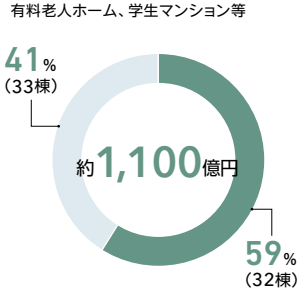
The Parkhabio

資産残高（2026年3月末）

賃貸マンション

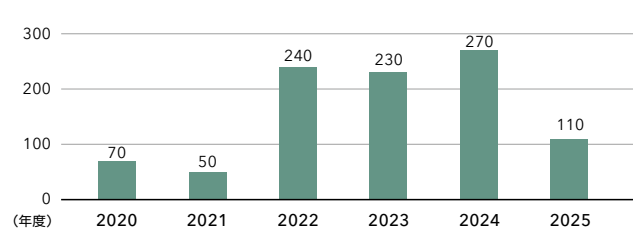


その他収益用不動産
有料老人ホーム、学生マンション等



■稼働資産 ■開発中資産
※比率：金額ベース

売却益推移



※ 住宅事業の物件売却益（一般管理費控除前）等の推移

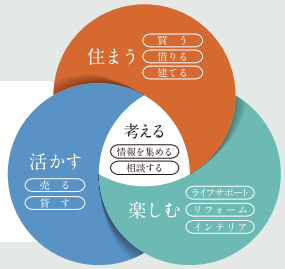

ザ・パークハビオ
北千住


ザ・パークハビオ
代々木

COLUMN 1
三菱地所のレジデンスクラブ

住宅事業グループ各社にて運営していた住宅系会員組織及び顧客情報を統合し、2018年に「三菱地所のレジデンスクラブ」を発足。サービス対象顧客数は約71万世帯と業界最大規模を誇り、お客様の住まいに関するあらゆるニーズをワンストップでカバー。ご検討者様の更なる満足度・利便性向上とグループのバリューチェーン強化を目指しています。

住まいのバリューマネジメント
資産性、住み心地、
そして暮らしのよろこびを。



COLUMN 2
フレキシブルリビング事業
Hmlet（ハムレット）／Blueground（ブルーグラウンド）

家具付き×中長期滞在という新しい住まい方を実現するフレキシブルリビング事業を、「Hmlet」及び「Blueground」の2ブランドにて展開。1ヵ月から利用可能で、すべての部屋に電気・ガス・水道・Wi-Fiが契約済み。入居のその日から快適な新生活がスタートできます。

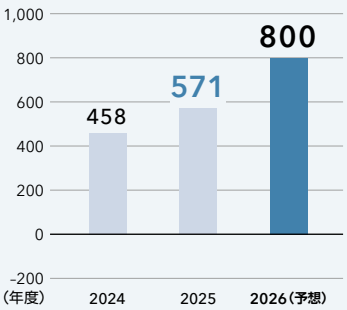
hmlet BLUEGROUND

海外事業

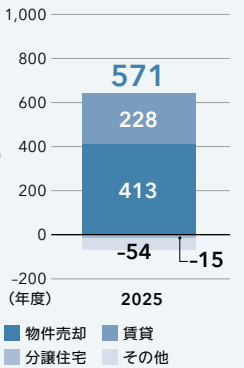
三菱地所グループでは、1970年代から海外事業に取り組み、主に米国・英国で賃貸事業・開発事業を手掛けてきました。近年は培ってきた実績とネットワークを活用し、欧州大陸、アジア・オセアニアへと拡大し、それぞれの国・地域に根差した拠点を設けて、多様な不動産事業をグローバルに展開しています。

2025年度は米国データセンター等、売却益増加が寄与し増益となりました。
2026年度も各国、各アセットにおいて物件売却益を計上予定であり、大幅な増益を見込んでいます。

営業利益



2025年度営業利益実績内訳



※ 一般管理費等は各利益に対して比例配分

市場環境

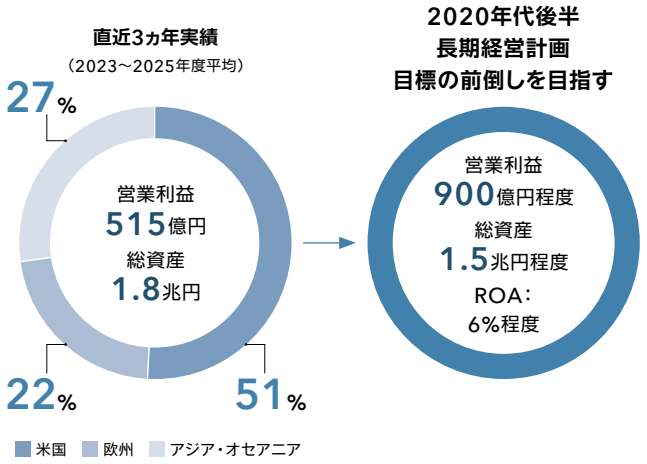
リスク

- 多様化する働き方の定着によるオフィスの存在意義の見直し
- インフレの加速による建築費高騰、ユーティリティコストの上昇
- 金利上昇に伴う不動産売買マーケットの停滞
- 各エリア・国特有のカントリーリスク

機会

- オフィスなどのリアル空間の価値の再認識
- 社会・経済の変化に合わせた成長アセットへの投資機会
- アジア・オセアニア地域を中心とした中長期的な経済成長

BS・PLイメージ



※グラフは総資産内訳比率

海外事業展開エリア



※ 投資マネジメント事業セグメント所管の子会社

海外事業 ｜ 米国

競争優位性

Rockefeller Group International(RGII)社の開発ノウハウ

約100年にわたる歴史の中で、ロックフェラーセンターに代表される大規模・複合開発のほか、物流施設、住宅(分譲・賃貸)などの豊富な開発実績

ROCKEFELLER GROUP

TA Realty社のソーシング力

物流施設・賃貸住宅を中心に全米の幅広いマーケットにて投資・運用を行い、当社グループのソーシングにも寄与。中でも物流施設に強みを有し、全米でトップクラスの取引額実績

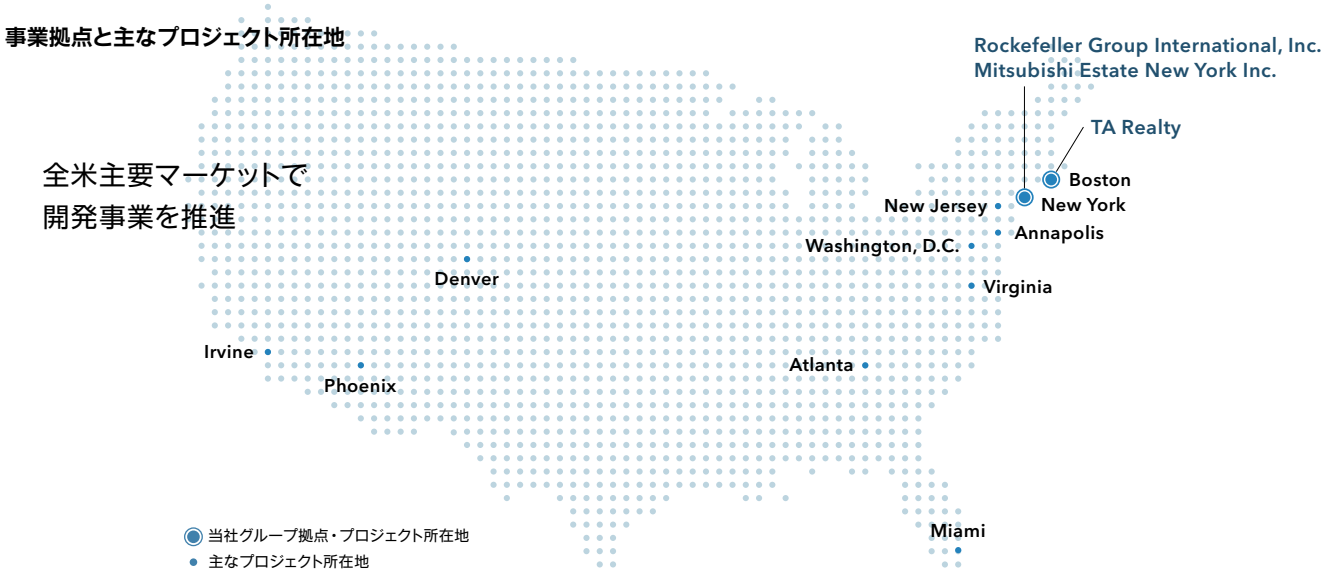
TA REALTY

事業戦略

- 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
- 期待リターン目線:IRR 8~10%

地球環境	再生利用可能な建材活用やエネルギー効率の高い設備を導入し、廃棄量の少ない工程管理など、環境にも配慮した新時代の物流倉庫を開発しています。
人の尊重	「The Green at Florham Park」において、発達障害のある方が安心して生活できる環境を提供しています。
価値の創造	高まる需要を背景にデータセンターの開発に参画し、現時点で1,800億円程度の事業機会を確保しています。

事業拠点と主なプロジェクト所在地





1221 Avenue of the Americas
貸付有効面積:約244,000m²
竣　　工:1972年
所　在　地:ニューヨーク州 マンハッタン



1271 Avenue of the Americas
貸付有効面積:約195,000m²
竣　　工:1959年
　　2019年改修
所　在　地:ニューヨーク州 マンハッタン

海外事業 ｜ 欧州

競争優位性

約40年間の事業実績に基づくノウハウとネットワーク

行政協議や許認可申請などを要する個別性・難易度の高い案件における、当社グループ主導での多数の開発実績とそこで培われたノウハウ

Patron Capital Partners社、Europa Capital社の豊富なネットワーク

- **Patron Capital Partners社**
  1999年創業。英国及び欧州大陸各国において、不動産オポチュニスティック型ファンドを運用。これまで17ヵ国、114投資案件・200取引、累計900万m²の物件への投資実績を有する
- **Europa Capital社**
  1999年創業。英国を拠点に欧州全域でオフィス、住宅、商業施設、物流施設等を投資対象とするファンドを運用。これまでに欧州21ヵ国で約126億ユーロ超の投資実績を有する

事業戦略

- 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
- 期待リターン目線：**IRR 8～10%**

まち・サービス
地球環境

「1 Victoria Street」の大規模改修に着手。既存建物躯体や解体資材のリサイクル等を通じて環境負荷の低減を図りながら、ウェルビーイングや景観との調和を意識した空間設計で、新たな価値を創出します。

高い開発利益の実現


1


2

1 8 Finsbury Circus
延床面積：約23,000m²
竣　　工：2016年
2019年度 160億円

2 Central St. Giles
延床面積：約66,000m²
竣　　工：2010年
2022年度 390億円

当社の強みを活かしたオフィス開発


3


4

3 8 Bishopsgate
建物規模：地上51階　延床面積：約85,000m²
竣　　工：2023年6月
- 当社事業シェア100%
- 投資額：約1,140億円
- 再開発により約2.8倍の貸付有効面積を実現

4 Warwick Court
建物規模：地上8階　延床面積：約29,000m²
竣　　工：2022年7月改修
- 英国での当社初の大規模リノベ事業
- 既存物件の改修による収益向上
- ほぼ100%リースアップ済み

利益成長に向けた厳選投資


5


6

5 72 Upper Ground
延床面積：約91,200m²
竣工予定：2029年
総事業費1,600億円、ロンドン・サウスバンクにおける旧ITV本社・スタジオビルの再開発

6 1 Victoria Street
延床面積：約65,700m²
竣工予定：2028年
国会議事堂やウェストミンスター寺院に近接する自社保有物件の大規模改修事業

海外事業 ｜ アジア・オセアニア

競争優位性

アジア・オセアニア内で11の国と地域で事業を推進

シンガポール、ベトナム、タイ、中国などで幅広く事業を展開。2021年5月のオーストラリア支店設立に続き、直近では、2025年9月にインド支店を設立。同エリアでも事業を拡大中

MEC Global Partners Asia社のネットワーク

オフィス、商業、物流、住宅等、多様な不動産を投資対象とするファンドの組成及び運用業務を展開

事業戦略

- 回転型資産のポートフォリオの構築
- マーケット、商慣習を考慮したエリア・アセットタイプの選別
- 現地有力パートナー企業との協業による、投資機会の拡大
- 期待リターン目線：
  IRR 先進国：8～10%／新興国：10%以上
- 組織体制
  - メジャーシェア案件では、駐在員及びローカルスタッフによるハンズオン開発
  - マイナーシェア案件では現地パートナーと協業

人の尊重	事業参画時の人権デュー・ディリジェンス・チェックリストによる分析、当社メジャーシェア事業の工事発注時のサプライヤー行動規範適用等、サプライチェーン上の人権リスク特定と是正を実施しています。
まち・サービス 価値の創造	各国パートナーの現地知見と、開発から運営管理の各フェーズにおける当社グループの広範な経験の融合による、単体では実現しない付加価値と品質を実現し、現地不動産マーケットの成長へ寄与しています。

事業拠点と主なプロジェクト所在地

アジア・オセアニア内の
11の国と地域で
まちづくりに貢献



晶耀虹桥 (Crystal Bridge)



Two Sudirman Jakarta



One Circular Quay



Parkline Place

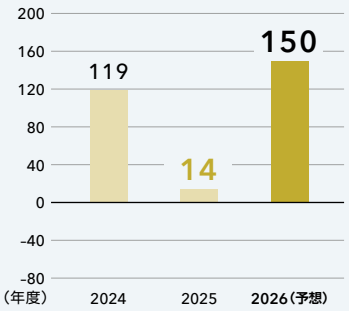
◉ 当社グループ拠点・プロジェクト所在地
● 主なプロジェクト所在地

投資マネジメント事業

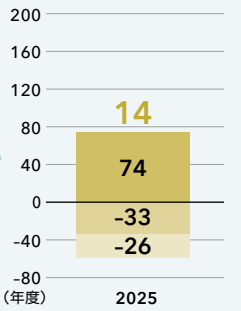
不動産での資産運用を求める世界各国の投資家に対して、長期安定的な運用ニーズに対応するREIT（不動産投資信託）から、機関投資家の特定運用ニーズに応える私募ファンドまで、豊富な不動産資産の運営実績で蓄積したノウハウをもとに、日本・米国・欧州・アジアの6拠点の連携による幅広いサービスをグローバルに提供しています。

2025年度は、過年度に計上したインセンティブフィーの調整及び一過性費用の計上により減益となりました。
2026年度はその反動に加えベースフィーの増加に伴い増益となる見込みです。

営業利益



2025年度営業利益実績内訳



※ 一般管理費等は各利益に対して比例配分

市場環境

リスク	機会
• 米国金利の高止まり等による不動産ファンドへの資金流入の減少 • 不動産投資市場停滞による不動産取得機会の逸失 • 国内金利・キャップレート上昇による運用資産バリュエーション低下	• 市況回復によるコア型ファンドへの投資資金の流入 • 金利の高い環境の中でも運用力を活かした不動産ファンドの組成・運用による継続的なAuMの維持・拡大 • 国内でのインフレを踏まえた賃料上昇による内部成長の拡大

競争優位性

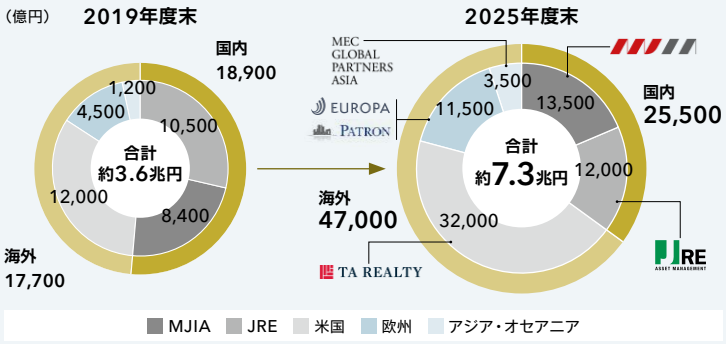
- 国内での基盤を活用した、国内外の機関投資家とのリレーションによるインバウンド・アウトバウンド投資ニーズへの対応
- 海外でのM&Aの実施による、各市場でのローカルな知見・ネットワーク・トラックレコード
- 日米欧亜各地の運用会社をグループ会社に持つことによる、幅広い商品ラインナップや充実したクロスボーダー営業体制

事業戦略

- 日米欧亜の各拠点が連携するグローバルプラットフォーム（Mitsubishi Estate Global Partners：MEGP）を構築。「MEGP」をグローバルブランドとして展開し、分散投資効果を求める国内外の投資家需要に対してサービスを提供
- グループ会社が組成するファンドに、当社資金と第三者投資家の資金を併せて投資、運用する「ハイブリッド・モデル投資」を活用。海外における自社のポートフォリオの拡大と分散投資効果、及び第三者投資家へのサービス機会並びにフィーの獲得の増大を同時に追求

地球環境	当社グループの責任ある運用方針により、グローバルな不動産環境性能の底上げや、持続可能な不動産資産の地域社会への提供に寄与していきます。
まち・サービス 価値の創造	不動産での資産運用を求める世界各国の投資家に対して、時代に即して様々なニーズに応えられる金融商品を組成することで、不動産投資における多様な選択肢を提供しています。

AuMの推移



設計監理・不動産サービス事業

設計監理事業

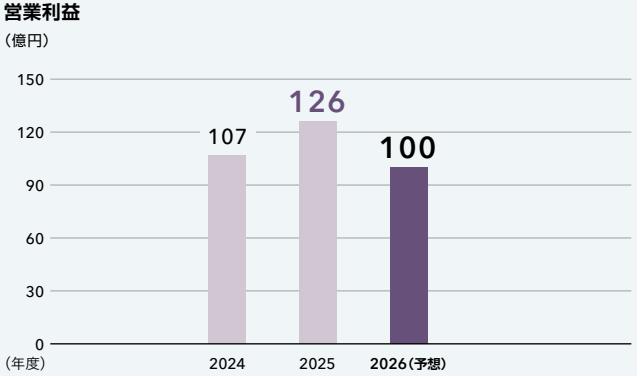
建築・土木工事の設計・監理の他、リノベーション業務、都市・地域開発関連業務、各種コンサルティング業務に加えて、インテリア関連工事の設計監理、内装工事請負等を幅広く行っています。

不動産サービス事業

不動産の仲介に留まらず、マンションやオフィスビルの賃貸経営サポート、コンサルティングなど、ワンストップで不動産に関する課題を解決します。

2025年度は、設計監理・不動産サービスともに好調で増益となりました。
2026年度もこれまでの顧客リレーションやグループの総合力を活かした案件獲得により、堅調に推移する見込みです。

営業利益



設計監理事業

競争優位性

- 建物の設計監理やコンサルティングから、地下ネットワークや交通・物流拠点、インフラ施設の計画・設計まで、都市計画やまちづくりに関する豊富な実績と知見
- デベロッパーのインハウスの設計事務所に始まる沿革が培ってきた、事業者・発注者視点での運営・維持・管理に配慮した設計・監理
- 中国・上海、シンガポールとドバイの現地事務所を中心に、東アジア・東南アジア・中東圏で構築した豊富な情報ネットワーク

事業戦略

- 三菱地所設計が育んできた技術やネットワークを活かし、建築設計、企画・コンサルティングからインテリアデザインまで、幅広い設計サービスを国内・海外で展開
- 当社グループや継続顧客からの業務受注に加え、営業機能グループとの連携により新規の業務を積極的に受注する
- コンストラクションマネジメント（CM）をはじめ、リノベーション、木造・木質建築の拡大や既存建物のカーボンニュートラル化改修、データセンターの設計・改修、スマートシティプロジェクトなど、成長分野へ注力し、収益基盤を拡大する
- グループ会社への技術支援やグループ会社とのシナジー創出を担う

地球環境 価値の創造	木造・木質化やエネルギー消費量の削減に向けた既存ビル改修など、カーボンニュートラル社会の実現に寄与する建築設計に取り組んでいます。各種のデータ活用による快適性の向上や新時代の就業空間の構築、次世代モビリティを取り込むスマートシティの提案など、不動産やまちのアップデートを推進しています。

不動産サービス事業

競争優位性

- 幅広いサービスメニュー（CRE※ 情報活用サポート業務・不動産仲介業務など）と当社グループの総合力を活用した、ワンストップでのソリューションを提供
- 高い専門性とノウハウに裏付けられたソリューションを、支店ネットワークによって全国レベルで提供

※ Corporate Real Estate（企業不動産）の略。企業が所有・賃貸する不動産を指す。近年、不動産の戦略的な活用を通じた企業価値向上に対する関心が高まっている。

事業戦略

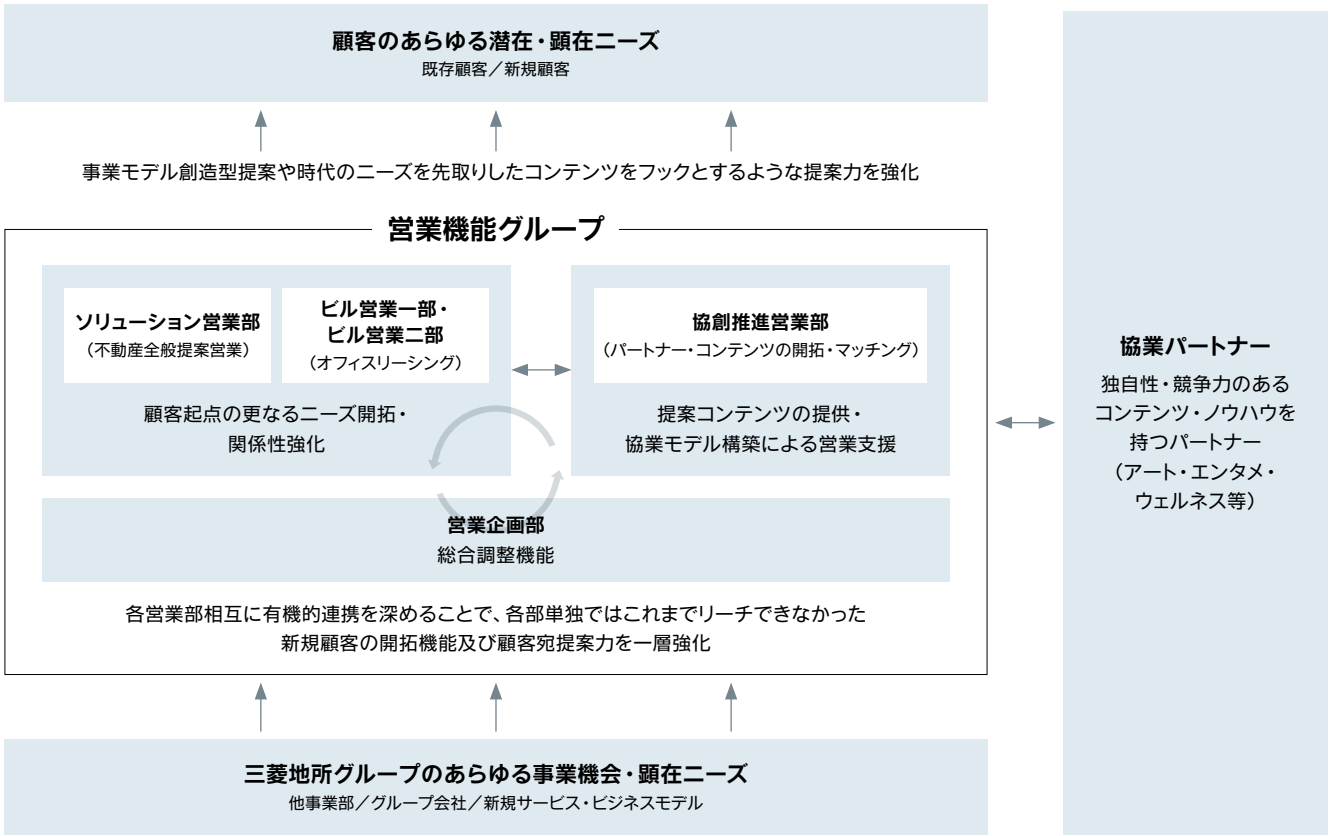
- 三菱地所リアルエステートサービスによる不動産の売買仲介、マンション・オフィスビルの賃貸経営サポートや、三菱地所パークスによる駐車場マネジメント（「PARKS PARK」ブランドで事業展開）など、不動産に関する様々なサービスを提供する
- 法人と富裕層を主要なお客様としてサービスを提供し、CRE戦略サポート、不動産コンサルティング、資産活用の各分野でのトップ企業を目指す
- 営業機能グループ及び当社グループ各事業の多彩なサービスメニューを組み合わせたバリューチェーンを強化し、既存のお客様へのサービス提供範囲を拡大する

まち・サービス	老朽化や顧客ニーズの変化等、不動産の様々な課題を踏まえ、資産価値最大化に向けた最適な解決策を提案しています。
地球環境	三菱地所パークスが開発した駐車場管理クラウドシステムを活用し、駐車場利用者への利便性向上のみならず、環境負荷低減（紙利用の削減・排気ガス削減）に貢献しています。

営業機能グループ

- 営業機能グループは、顧客接点情報を一元化することで顧客へ最も有効な提案を行い、当社グループとして事業獲得機会の最大化を目指します。
- ソリューション営業部は、全社総合窓口として、顧客のあらゆる不動産活用ニーズに対し、当社リソースを最大限活かした提案を行っていきます。
- ビル営業一部・二部は当社グループの多様なアセットや顧客リレーションを活かし、オフィスのリーシング活動を展開します。
- 協創推進営業部は、コンテンツ発掘及び新規顧客開拓機能に加え、時代のニーズを先取りした独自の営業活動を行います。

事業獲得機会を最大化する組織体制



新事業創出機能グループ

新事業創出機能グループは、ビジネスモデル革新領域における新たな価値創出の推進を目指します。

新事業創出機能グループ

新事業創造部

当社の新規事業創出に向け、
以下の戦略軸を設定

- 既存事業の強みを活かした新しいビジネスモデルの創出と拡大
- 時代に即した新たなアセットビジネスの創出
- 探索・共創・戦略出資を通じたM&Aの実現

DX推進一部・DX推進二部

デジタル技術の活用による

- 新たな収益源の獲得
- 既存ビジネスモデルのブラッシュアップによる収益拡大・生産性向上
- グループ共通IT基盤の整備・グループITガバナンス・サイバーセキュリティ推進

市場環境

リスク

- 様々な働き方の浸透等に伴う既存領域の需要の変化
- デジタル化の遅れによる産業、企業のレガシー化
- VUCA時代におけるビジネスチャンスの機会損失
- ITセキュリティの老朽化による情報漏洩リスクの増大

機会

- デジタル技術を活用した不動産業の業務効率化
- ビジネス革新による新事業の拡大
- 新技術によるプラットフォーム・エコシステムの構築

新事業創出機能グループ

競争優位性

- 総合デベロッパーとしての不動産領域における幅広い事業ポートフォリオ
- 「大丸有エリア」をはじめとする面開発エリアの就業者・来街者、商業施設・空港等への来場者や国内トップクラスの分譲マンション供給・管理戸数を背景とする居住者等とのBtoC顧客接点
- 各業界トップランナーの大企業から、「Inspired. Lab」「FINOLAB」「EGG」等のイノベーション拠点に入居するスタートアップ企業まで、多様なテナント・取引先法人との間で構築したリレーションシップ

COLUMN

エレベーターメディア「GRAND」

エレベーター内で動画コンテンツを配信する、オフィスビルメディア事業「GRAND」を展開しています。2024年には株式会社東京をM&Aし、2025年4月から「GRAND株式会社」として、双方のリソースを活用しながら更なる事業成長を目指しています。不動産ノウハウとデジタルテクノロジーを掛け合わせ、「隙間空間を活用して隙間時間を解消する」ことにより不動産に新たな価値・機能を創出し、さらなる顧客体験の向上に取り組んでいます。

GRAND

街づくりとデジタル基盤を融合する「5Gインフラシェアリング」

建物の屋上など遊休不動産を活用し、独自に特許開発した設備を通信キャリア各社にシェアすることで基地局構築のコストと資材を削減。全国の不動産オーナーの協力のもと、持続可能な方法で5G基盤の早期拡充を実現します。5Gが可能にする多彩なサービスを誰もが享受できる未来へ、不動産の新たな活用で街の魅力創出に取り組んでいます。

5Gインフラシェアリング

事業戦略

- 社会課題を背景とした潜在ニーズに対し、取得可能なデータを蓄積・分析して新たな収益機会を模索
- 不動産事業で培った知見を基盤に、外部パートナーとの連携を通じて、エレベーターメディア「GRAND」や5Gインフラシェアリング等のビジネスモデル拡張と、データセンター、系統用蓄電所、トランクルーム等の新アセット事業を推進し、事業領域の拡充を図る
- 全グループ横断的な生産性向上施策として、IT・ツールの活用による業務の自動化・省力化を推進
- テクノロジーを活用して不動産関連業務の効率化・高度化を推進するとともに、不動産に新たな価値・機能を創出
- CVC（BRICKS FUND TOKYO）や国内外のVCを通じた出資等を積極的に行い、オープンイノベーションを推進するとともに、社内からの新たなビジネスシーズを発掘する新事業提案制度（MEIC）等も活用して、社内外両面からの新たなビジネス創出を推進

まち・サービス　地球環境　人の尊重　価値の創造

「BRICKS FUND TOKYO」では、「新たなライフスタイル」「既存産業のパラダイムシフト」「サステナビリティ」の3つの投資テーマに基づき、今後大きな成長が期待される領域への積極的な投資と当社グループの経営基盤を活かした営業支援、大丸有エリアなどにおける実証実験の実施、事業共創・協業の推進といった社会実装支援を通じ、“成長産業の共創”を実現し、社会への新たな価値提供を進めます。

MESSAGE from The OFFICER

担当役員メッセージ



執行役員
伊東 隆行

リアルとデジタルの融合で、新しいまちづくりをリード

新事業創出機能グループは、「長期経営計画 2030」におけるノンアセット事業やサービス・コンテンツ提供領域での成長を担っています。不動産テック企業をはじめ異業種を含む多様な外部ステークホルダーとのオープンイノベーションを推進し、新規事業の創出や既存事業のビジネス変革を加速しています。まちとユーザーをつなぐ起点となる「丸の内ポイントアプリ」（約42万人）や共通ID「Machi Pass」（約115万人）を整備し、グループ内外の多様なデータを蓄積・統合した分析基盤「SoDA」を活用した事業横断マーケティングに着手するなど、オンライン・オフラインをシームレスに行き来する体験の提供を通して、未来のまちづくりを推進しています。加えて、2026年度より総合職社員等を対象としたDX人財育成方針を策定。生成AIの活用による業務効率化、データ分析、可視化、意思決定支援など幅広いユースケースの開発にも積極的に取り組み、グループ全体のDXを更に推進しています。

SUSTAINABILITY



グラングリーン大阪うめきた公園
提供:グラングリーン大阪開発事業者



三菱地所株式会社
執行役副社長
四塚 雄太郎

MESSAGE from The OFFICER in CHARGE of SUSTAINABILITY

サステナビリティ担当役員メッセージ

変化する社会への責任と挑戦

三菱地所グループは、社員一人ひとりの努力の積み重ねにより順調な事業成長を実現できている一方で、足元では国際情勢・社会環境の変化は激しさを増し、不確実性の極めて高い経営環境の中にあります。建設資材・エネルギーコストの上昇や人手不足、少子高齢化などは、広くまちづくりを生業とする当社にとっても大きな課題です。また、こうした厳しい環境変化が、気候変動対応を中心に、企業のサステナビリティ推進に関わる潮流にグローバルレベルで変容をもたらしていることは否定できません。

このような状況下、企業はこれまで以上に個社ごとの戦略の明示が期待されていると感じますが、当社においては社会価値と株主価値の向上、両輪の推進が経営戦略の根幹であることに揺らぎはありません。例えば将来世代に直接的な影響が出る喫緊の課題である気候変動対応においては、2025年度、当社グループは物件のエネルギー性能改善、管理運営における省エネ化などの不断の努力により、CO_2排出量削減の2030年目標を大幅に前倒しで達成したことに加え、調達する電力の再生可能エネルギー比率100%を実現いたしました。次世代への責任ある事業推進を掲げる当社は、2050年までのCO_2排出量ネットゼロというゴールに向けて着実に歩みを進め、長期的な視点から本質的な価値創出に注力してまいります。

価値創出を実現する経営へ

こうした明快なコミットの一方で、両輪の経営戦略の具体的な推進においては、事業とサステナビリティの相関の明確化、経営レベルでの推進体制の構築がかねてよりの課題でしたが、2025年度は、これらの課題に対して、2つの大きな前進がありました。

1つ目は、当社として初めてインパクトロジックモデルを策定し、事業グループごとに個々の事業が創出する社会価値を棚卸しした上で、それらを踏まえた事業ベースの社会価値向上戦略目標と、その進捗を測る指標・KPIを具体的に設定したことです。これは経営層においても、当社事業のポテンシャルを再認識する良い契機となりました。

2つ目は、ESG指標を役員報酬制度に組み込み、社会価値向上戦略に対する経営層のコミットメントを明確にしたことです。高度化した両輪の戦略の経営推進体制のもと、今後は社会価値向上に資する取り組みの推進を通じて、社員の行動変容や中長期的な事業変革を促し、長年のまちづくりの歴史に裏打ちされた、当社ならではの社会への価値提供を企業価値向上にもつなげていきたいと考えております。

まちづくりに携わる企業として次世代に何を残せるか、今はその未来を決める分岐点にあります。引き続き顧客・地域社会・投資家・従業員・次世代の若年世代など、ステークホルダーとの対話を重ねながら、当社グループの果たすべき責任を捉え、事業の高度化を進めてまいります。

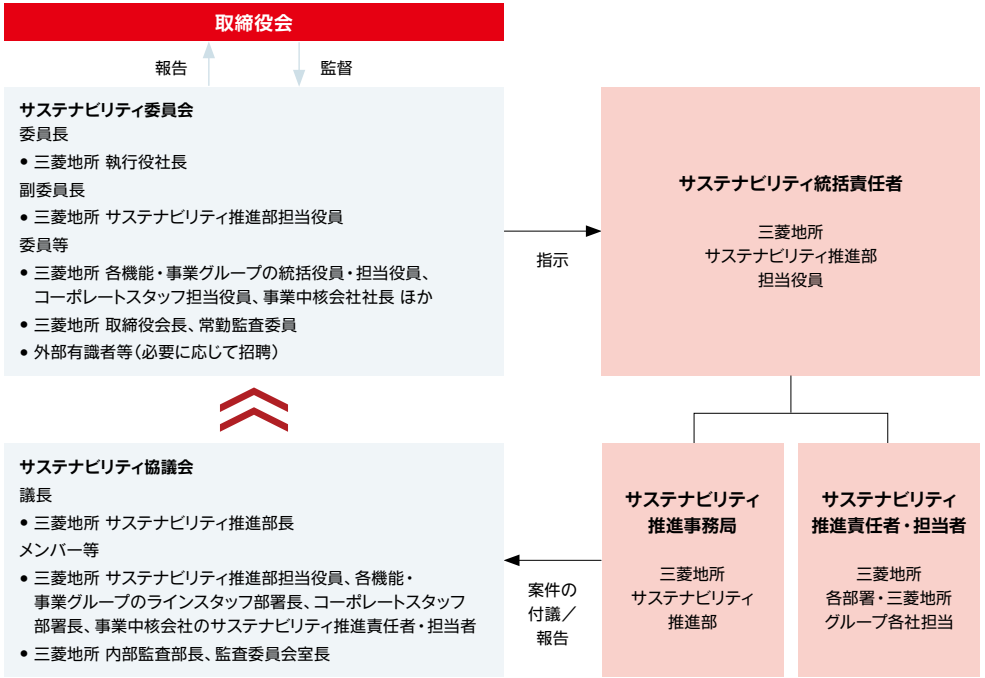
サステナビリティ経営

サステナビリティ推進体制

「三菱地所グループ サステナビリティ規程」に基づき、三菱地所執行役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、当社グループのサステナビリティ経営推進に関する重要事項の審議・報告を行っています。委員会に先立ち開催する「サステナビリティ協議会」においては、委員会審議・報告事項に関する協議や、サステナビリティ推進活動に関する情報の集約を行っています。

委員会及び協議会は原則年2回開催され、委員会での審議・報告事項については、取締役会に報告され、監督される体制となっています。

三菱地所グループ サステナビリティ推進体制
（2026年4月1日時点）



サステナビリティ推進体制
重要テーマに関するモニタリング体制

戦略

三菱地所グループは、「長期経営計画 2030」において、「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」を両輪に据えた経営の実践を掲げ、長期的かつサステナブルにステークホルダーに対して価値提供を行うことを目指しています。「両輪の経営」の推進により、事業を通じた社会課題の解決と企業価値の向上を実現することが、当社グループにとってのサステナビリティ戦略です。詳細については、P63～70をご参照ください。

外部からのESG関連評価

三菱地所は、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）採用インデックスを含む各種インデックス・ベンチマークで選定・評価されています。（2026年7月時点）

GRESB REAL ESTATE 「GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク」※1「4スター」取得 「GRESBディベロップメント・ベンチマーク」※2「3スター」取得	CDP Climate Change A List 2025 「CDP気候変動質問書2025」最高評価A 「CDP水セキュリティ質問書2025」最高評価A 「CDPフォレスト質問書2025」A-	
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	FTSE Blossom Japan Index	S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数
2026 CONSTITUENT MSCI NIHONKABU ESG SELECT LEADERS INDEX	2026 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX	2026 健康経営優良法人 ホワイト500

※1 既存物件ポートフォリオに関する評価
※2 新規開発・大規模改修ポートフォリオに関する評価

ESGインデックス選定・外部評価等の状況

SASBスタンダードに則した情報開示

三菱地所は、SASBスタンダード分類の「インフラストラクチャー／不動産」の開示フレームワークに沿った情報開示を行っています。

SASBスタンダードに則した情報開示

三菱地所グループと社会の持続可能性 4つの重要テーマ

次世代に誇るまちのハードとソフトの追求（まち・サービス）

目指す世界 世代を超えて愛され、有機的に発展する「選ばれるまち」へ

マテリアリティ（重要課題）

- まちの機能維持・向上
- 顧客満足
- 商品・サービスの品質
- レジリエンス
- 地域社会への貢献
- ライフスタイルの変化
- 事業コスト増（資材、燃料費、人手不足等）

リスク

- ライフスタイルの変化による既存ビジネスモデルの座礁、保有資産の価値低下・顧客離れ
- コスト増による開発推進の遅滞
- 災害時の復旧遅延、リスク対応能力の不足による信用棄損・顧客離れ

機会

- 長期継続的な商品・サービス品質の信頼とその波及による利益・事業機会の安定増
- 大丸有（大手町・丸の内・有楽町）のエリアとしてのポテンシャル拡張による差別化の加速、収益機会の増加
- 国内実績・ノウハウ活用による海外事業機会増

環境負荷低減に尽力し続ける（地球環境）

目指す世界 持続可能なまちと地球環境の実現

マテリアリティ（重要課題）

- 気候変動・GHG&エンボディードカーボン削減
- 廃棄物削減・サーキュラリティ
- サプライチェーン（環境）
- 生物多様性

リスク

- 地球環境変化による当社事業環境の持続性の逸失
- 環境対応に関する規制・ガイドライン適合によるコスト増
- 顧客の環境対応要請への不適合による顧客離れ、利益機会の減少

機会

- 先進的環境対応による商品・サービスの差別化、新たな事業機会・顧客の獲得
- ノウハウを活かした大規模ビルリノベーション・住宅リノベーション等の既存ストック活用による事業機会の獲得
- 積極的な情報開示による投資家エンゲージメントの深化と株式市場におけるプレゼンス向上

人を想い、人に寄り添い、人を守る（人の尊重）

目指す世界 多様な人々が幸せに働き、暮らせる社会へ

マテリアリティ（重要課題）

- 少子高齢化
- サプライチェーン（社会）
- まちとステークホルダーのDiversity, Equity & Inclusion
- まちとステークホルダーのウェルネス
- 労働安全衛生
- ビジネスと人権

リスク

- 人権・労働安全衛生対応の不足によるサプライチェーンの持続性・レピュテーションの棄損
- まち・サービスの多様性、少子高齢化社会への対応不足による需給のミスマッチ
- 社内多様性への対応不足による人材の流出、社員エンゲージメント・競争力の低下

機会

- 業界を先駆けた人権取り組みによる中長期的な競争力の向上
- 多様性に配慮したアセットタイプの開発・運営機会の創出
- ウェルネス施策推進によるまち・サービスへの付加価値付け、顧客獲得機会の向上

新たな価値の創造と循環（価値の創造）

目指す世界 時代の変化を先取りし、豊かさや便利さを育む

マテリアリティ（重要課題）

- イノベーション
- パートナーシップ

リスク

- まちづくり・サービスの凡庸化・既存事業アップデートの停滞による成長の鈍化、競争力の低下
- 優良パートナーの不在による事業の多角化・グローバル化の停滞による成長の鈍化

機会

- 革新的な開発スキーム・サービス提供による、まちの多様化・差別化と競合優位性の獲得
- 多様なパートナーシップによる、事業機会・領域の拡充と当社単体では成し得ない付加価値の提供

4つの重要テーマ：次世代に誇るまちのハードとソフトの追求（まち・サービス）

私たちは日本を代表するリーディングカンパニーであるため、総合デベロッパーとして社会インフラを提供する責任・インパクトを自覚し、次世代及び世界に誇れるまちとサービスを追求します。本質的な価値を持つ事業を遂行することで、まちづくり、それに関わるサービスにおいて圧倒的なブランド力を獲得し、世代を超えて愛され、有機的に発展する、「選ばれるまち」を目指します。

関連する取り組み

建て替えまでの期間を活用し有楽町の新たな価値創出に挑戦

～この場所・この期間にしか出会えない多様なカルチャーが集う「YURAKUCHO PARK」～

三菱地所は、丸の内エリアにおいて企業が個社単独では実現しにくい取り組みを、エリア全体で提供・支援する“まちまるごとワークプレイス”構想のもと、建て替えやリニューアルを通じた“まちまるごとバリューアップ”を推進しています。その重点施策として、有楽町駅前の有楽町ビル・新有楽町ビル跡（約1万m²）の暫定利用地を活用した広場「YURAKUCHO PARK」を2027年に開設予定です。本広場は、この場所・この期間にしか出会えない体験を核とし、国内外の多様なカルチャーが交差する体験型の都市空間を創出し、建て替えまでの期間を文化・交流の場へ転換し新たな都市開発の在り方を示すとともに、大丸有エリアの回遊性と賑わいの維持向上を通じて、世代を超えて愛されるまちの持続的な発展に寄与します。

開設後には、敷地内にてNOT A HOTEL株式会社による新プロジェクト「JAPA VALLEY TOKYO」を共同で開催する予定です。世界的クリエイターであるファレル・ウィリアムス（Pharrell Williams）とNIGO®が手掛けるアートと商業が融合する賑わいあふれる空間で、有楽町を国際的な文化発信の舞台へ変えていきます。

今後も、エリア全体の更なる魅力向上に挑戦し、持続可能なまちづくりに取り組んでいきます。





YURAKUCHO PARK

※ CGパースは完成予想図です。景観協議中につき、上記仕様は変更になる場合があります。

関連する取り組み

オーストラリアにおける開発事業の展開

～多様な開発案件への参画を通じた社会課題解決へのアプローチ～

三菱地所は、2017年の「Melbourne Quarter East Tower」への参画を契機にオーストラリア事業へ進出し、2021年の現地支店設立以降、「One Sydney Harbour」や「One Circular Quay」などの住宅・複合開発、「Parkline Place」等のオフィス開発に加え、2024年からは物流施設開発にも取り組み、多様な都市・アセットタイプにおいてまちづくりに参画してきました。

オーストラリアでは人口増加に伴う住宅不足や、EC市場の拡大等を背景とした物流需要の高度化・施設供給不足が社会課題となる中、当社は良質な住宅供給に加え、アフォーダブル住宅の提供を通じて、住宅価格高騰による都市機能の低下や地域コミュニティの分断といった、都市の課題への対応にも取り組んでいます。また、職住近接を意識した複合開発や環境配慮型アセットの整備、効率的かつ持続可能な物流基盤の構築を推進しています。シドニーにおいて2024年に参画した「Rozelle Village」では商業・住宅等を融合した複合開発を通じて、地域コミュニティの活性化と生活利便性の向上に寄与しています。

2026年5月時点で、累計参画事業数は28、累計総事業費は約180億豪ドルに達し、今後も日本及び各国で培った知見に基づく質の高い開発を通じて、事業ポートフォリオの多様化とまちの機能の向上の両立を目指します。



Rozelle Village（商業・住宅等複合開発）



Fitzgerald Road Logistics Hub（物流施設開発）

4つの重要テーマ：環境負荷低減に尽力し続ける（地球環境）

**私たちは、地球環境への責任と持続可能性の実現のためにも、企業活動における環境負荷の最小化へ尽力し続け、環境対応先進企業として、企業価値の向上を追求します。
循環型社会の実現、健全な森林保全、生物多様性の保全と回復等によるポジティブインパクトの創出を目指すことで、当社事業が持続的に運営できる環境を築きます。**

関連する取り組み

事業活動における脱炭素化の推進と成果

～温室効果ガス排出量削減及びRE100達成に向けた取り組み～

三菱地所は気候変動への対応を重要な経営課題と位置付け、2030年度までにScope1・2を70%以上、Scope3を50%以上削減する目標を掲げ、事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減を推進しています。保有・運営するオフィスビルや商業施設における省エネの徹底や高効率設備の導入、運用改善によるエネルギー使用量の最適化の取り組みとともに、再生可能エネルギーの導入・調達拡大等の努力により、2025年度の実績において2030年目標を大幅に前倒して達成するとともに、調達する電力の100%再生可能エネルギー化も実現しました※。

今後も調達手法の多様化や外部パートナーとの連携強化を通じて、安定的な再生可能エネルギーの確保、新規電源の創出に資する追加性のある調達を進めるとともに、次世代技術の活用やテナントとの協働による省エネ推進などを通じて、保有資産の環境性能を高め、バリューチェーン全体での脱炭素化を一層推進していきます。



※ 国際イニシアチブRE100基準における再生可能エネルギー100%の達成について、2026年度のCDP開示を通じて確認される予定。

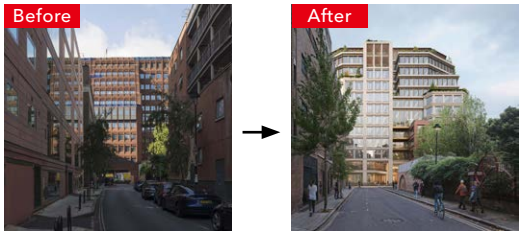
関連する取り組み

ストックの有効活用を推進するリノベーション事業

三菱地所グループでは、環境負荷の低減と資産価値向上の両立を図るべく、国内外において既存建物を活用したリノベーション事業を推進しています。ロンドンにおいては、2022年7月竣工の「Warwick Court」、2025年4月着工の「1 Victoria Street」に続き、同年12月に「125 Shaftesbury Avenue」の大規模改修事業に着手し、既存躯体の約75%を再利用しながら、最新の環境性能を備えたオフィスビルへと再生します。解体・新築に比べて建設時のCO_2排出を大幅に抑制できることに加え、資材の再利用や高効率設備の導入、省エネ性能の高い設計、再生可能エネルギーの活用を通じて、ライフサイクル全体での環境負荷低減を図っています。

こうした環境への寄与と同時に、ロンドンにおける長年の開発経験、当社グループのグローバルにおけるまちづくりのノウハウを活かすことで、歩行者動線の改善や貫通通路の整備による、周辺地域との連続性や都市の回遊性の向上、人々が集い交流する空間の創出を実現し、エリア全体の魅力向上と賑わいの創出にも寄与します。

今後も各地におけるストック活用を一層推進し、環境と経済価値の両立を図りながら、持続可能で魅力ある都市環境の形成に貢献していきます。



「125 Shaftesbury Avenue」改修イメージ

地球環境に関連するKPI

	目　標	実績値
CO_2等温室効果ガス排出量※1	2019年度 総排出量に対して ・2030年度までにScope1+2を70%以上、Scope3を50%以上削減 ・2050年までに「ネットゼロ」達成※2	総排出量 1,783,966t-CO_2（▲55.8%） うち、Scope1+2 124,635t-CO_2（▲73.8%） Scope3 1,659,331t-CO_2（▲53.4%）
再生可能エネルギー由来の電力比率※1	2025年度までに100%達成（RE100加盟済）	100%
廃棄物排出量※1	2019年度比で、2030年までにm^2当たり20%削減	6.8kg/m^2（▲4.2%）
廃棄物再利用率※1	2030年までに90%	57.5%

※1 支配力基準に基づき、対象組織を選定。三菱地所グループの所有権及び信託受益権が50%以下の物件は原則算定対象外。2026年6月24時点の2025年度実績値。
※2 Scope1,2,3いずれも90%以上削減。残余排出量は中和化（2050年段階で自社グループのバリューチェーン内で削減できない排出量を残余排出量といい、バリューチェーンの外で森林由来吸収や炭素除去技術等を活用して中和することで、ネットゼロとするのがSBTi基準に基づく考え方）。2022年6月「SBTi」よりSBTネットゼロ認定取得。

詳細情報は、当社webサイトをご参照ください

4つの重要テーマ：人を想い、人に寄り添い、人を守る（人の尊重）

私たちは人々の暮らしや生き方に寄り添い、人と人のつながりを大切にし、一人ひとりが価値ある時間を過ごせるまちをつくります。
真摯にビジネスと人権の課題に向き合い、住み、働き、憩う人々の心と身体が充足する環境をつくり、多様な属性の人々が幸せに暮らせるまちとサービスを目指します。

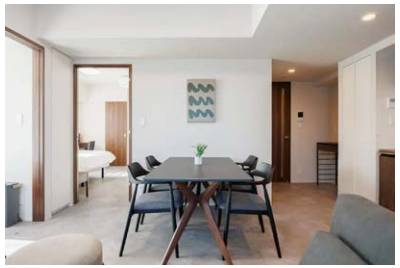
関連する取り組み

フレキシブルリビング事業で支える、次世代の多様な働き方・暮らし方

三菱地所グループは、少子高齢化や人々の価値観・住まい方の変化を捉え、シニア向けや学生向けなど、特徴あるサービス付加によるテーマ型住宅アセットの提供を通じて、多様化する社会におけるウェルネスな暮らしへの寄与を進めてきました。

テーマ型住宅アセットの一つであるフレキシブルリビング事業は、2019年の参入以降、訪日・在留外国人の増加や、デジタルノマド・駐在員・留学生などグローバルに活躍する人材の多様なライフスタイルのニーズを捉え、国内では「Hmlet」「Blueground」の2ブランドで合計1,866室（2026年4月現在）を運営する規模に成長しました。

国境を越えた柔軟な暮らし方が広まる次世代において、家具付き、柔軟な入居期間設定、オンライン契約など、従来の賃貸住宅・宿泊施設にはない特徴を持つ同事業の更なる成長を見込み、当社は2026年4月、完全子会社のFL Japan Holdingsを通じ、シンガポール・香港において同事業で1,000室超を展開するHabyt Pte. Ltd社の全株式を取得しました。今後はアジア太平洋域へ事業エリアを拡大し、グローバルプラットフォーム構築による事業競争力の強化を目指すとともに、居住者同士の交流を促進するコミュニティ形成機能を備えた住まいの提供、多様な働き方・暮らし方に対応した居住インフラの整備を通じて、持続的な事業成長と社会価値の創出を両立させていきます。



関連する取り組み

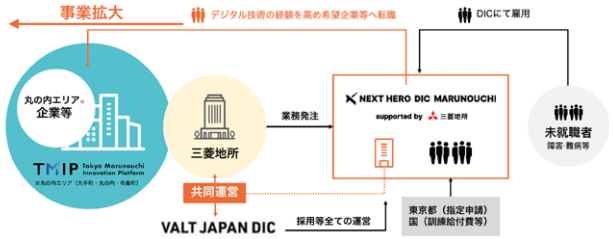
DIC丸の内を起点に、誰もが活躍できるインクルーシブな働き方の社会実装

三菱地所は誰もが活躍できるインクルーシブな社会を目指し、CVC出資先のVALT JAPAN株式会社と連携し、2025年2月に東京23区で初となるデジタル業務に特化した障がい者就労継続支援A型事業所※1「DIC丸の内※2」を開設しました。

企業のIT人材不足と障がい者の一般就職率の低さという2つの社会課題に対し、丸の内エリアに集積する企業・事業所等からDIC丸の内が高度デジタル業務を受託し、障がい者の就労機会確保を実現する新たな社会インフラとして、インパクト創出を目指しています。

同年7月からは、オープンイノベーションプラットフォーム「TMIP※3」との連携を開始し、400を超える会員企業群との接点により、障がい者が企業活動に関わる機会の創出を加速しています。DIC丸の内の就労希望者は600人を超え、50社を超える企業の施設見学を受け入れています。

VALT JAPANと当社は、日本有数のビジネス街である丸の内エリアを舞台に、社会性と経済性を両立する障がい者の新たな活躍モデルを確立し、全国に展開することで、あらゆる方々が活躍できるインクルーシブな社会の実現に向けた中心的役割を担っていきます。



※1「障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律」（障害者総合支援法）における就労系障害福祉サービスのうち、一般企業に雇用されることが困難な人で、雇用契約に基づく就労が可能である人に対し、事業所が直接雇用契約を締結して、就労や生産活動の機会を提供するもの
※2 正式名称「デジタルイノベーションセンター丸の内 supported by 三菱地所」
※3 正式名称「Tokyo Marunouchi Innovation Platform」

人の尊重に関連するKPI

	目　標	実績値
女性管理職比率※4	2030年度までに20%超、2040年度までに30%、2050年度までに40%	13.5%
型枠コンクリートパネルの持続可能性に配慮した調達基準※5にある木材（認証材並びに国産材）使用率※6	2030年度までに100%	92%

※4 対象範囲：三菱地所株式会社。2026年4月1日時点の実績値。
※5 持続可能性に関わる各分野の国際的な合意や行動規範等を参考に、持続可能性に配慮した調達を行うための基準や運用方法等について定めたもの。
※6 対象範囲：三菱地所株式会社、株式会社東京流通センターおよび三菱地所・サイモン株式会社の3社。2024年度竣工物件を対象とし、数値は2024年度実績値。

詳細情報は、当社webサイトをご参照ください

4つの重要テーマ：人を想い、人に寄り添い、人を守る（人の尊重）

関連する取り組み

責任あるサプライチェーン構築に向けた人権尊重の継続的な取り組み

三菱地所グループは、グローバルに広がる当社サプライチェーンが持続的であるために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や日本政府「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」等に則った地道な取り組みを継続しています。2018年に策定した人権方針において、当社が事業活動を通じて配慮すべき人権の範囲がバリューチェーン全体であることを明確化しました。2022年のサプライヤー行動規範の策定以降は、人権リスクの特定・評価のプロセスを仕組化し、PDCAサイクルを回しています。

現在は、優先的に対応すべき分野を育成就労を中心とした外国人労働者の人権リスクと特定し、建設・清掃現場において、2次・3次サプライヤーを含む委託先企業へのヒアリングシート調査に加え、現場就業者への対面インタビューを実施し、現場における実態把握と、負の影響があればその停止・防止・軽減に努めています。

救済・苦情処理の観点では、外国人労働者の人権尊重と救済メカニズムとして、23言語対応の相談・救済窓口サービス「JP-MIRAIアシスト」を施工・清掃現場に導入しています。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス図

三菱地所グループ 人権方針

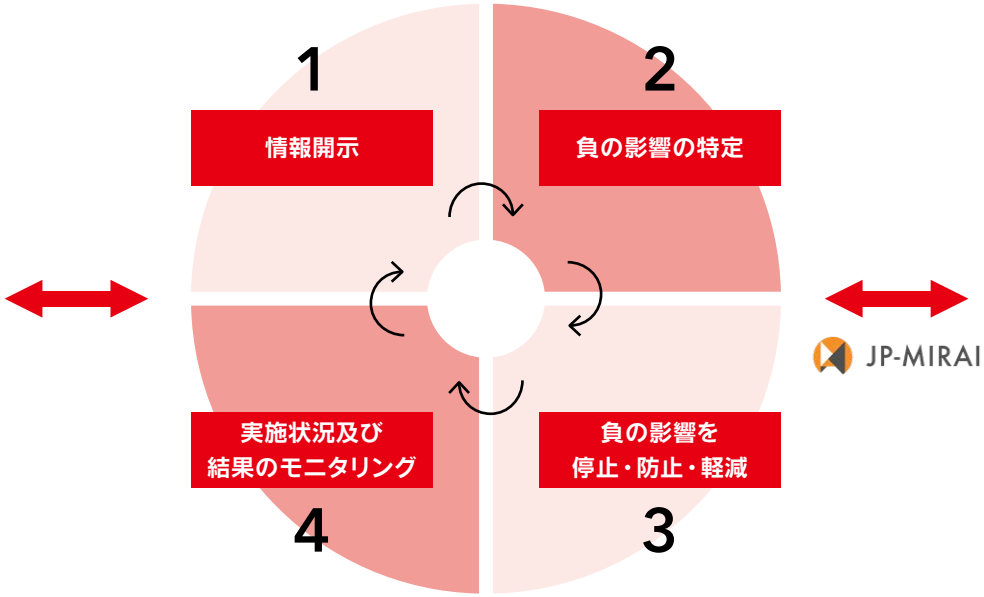
グループ全社の事業を対象とした人権アセスメント結果を踏まえ、2025年に改訂を実施。優先的に取り組むべき人権課題として以下を特定。

- 職場環境
- 子どもの権利（児童労働含む）
- 労働基準
- 土地の権利
- 労働安全衛生
- プライバシーと情報セキュリティ
- 強制、奴隷、債務労働
- 人権と環境

三菱地所グループ サプライヤー行動規範

サプライヤーに求める遵守事項・期待事項を定め、施工・清掃業務を中心としたサプライヤーに対応を要請

人権方針の策定とコミットメントの周知



JP-MIRAI

救済・苦情処理メカニズム

「広く浅く」ではなく、優先対応分野にフォーカスした実効性のある施策を推進

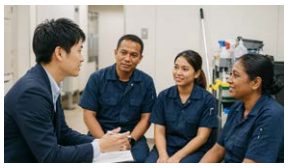
TOPICS

主な取り組み 1

優先対応分野「建設・清掃現場」×「外国人労働者」におけるサプライヤーアンケート調査

主な取り組み 2

現場就業者への対面インタビュー



2025年度のヒアリング実績

施工：94社
現場：7
うち、海外1現場（インドネシア）
清掃：7社
現場：5

4つの重要テーマ：新たな価値の創造と循環（価値の創造）

私たちは、イノベーションにより新たな価値を生み出し続けることで、当社グループ事業モデルの停滞を防ぎ、時代に適合・先取りした事業を展開していきます。
多様なパートナーとの協創・協働によって自社だけでは達成できない価値創造を実現し、ライフスタイルのアップデート及び、時代にあった豊かさや便利さを育んでいきます。

関連する取り組み

不動産の新たな価値創出を実現する スマートホームサービス事業

三菱地所は、多様なパートナーとの協創・協働による新たな価値の創出と、社会への実装を進めています。住宅事業においては、2021年に開始したスマートホームサービス「HOMETACT」事業を通じて、不動産の新たな価値創出と資産価値向上を実現しています。

「HOMETACT」は、多様な住宅設備機器や家電を一つのアプリでコントロールできるオープンプラットフォームサービスとして、連携メーカー30社、接続可能機器数は200種類以上に成長しており、外部販売を通じた全国の多様な住宅アセットにおける導入実績は200社以上に拡大しています。当社グループが総合デベロッパーとして培ってきた住まいづくりの知見と、メーカーやブランドの垣根を越えた連携により、住まう人には心地よい暮らしを、不動産オーナーや不動産事業者には資産価値の向上と運用効率の改善をもたらし、不動産に関わる多様なステークホルダーの課題解決に貢献しています。

当社は本事業の更なる成長を見据え、2026年4月に「HOMETACT」事業を分社化しました。今後も、イノベーションとパートナーシップを通じて新たな価値を創出し、スマートホーム市場の拡大に寄与するとともに、住宅以外のアセットタイプへの展開に加えて新サービスやデータ活用を推進し事業モデルを進化させていきます。

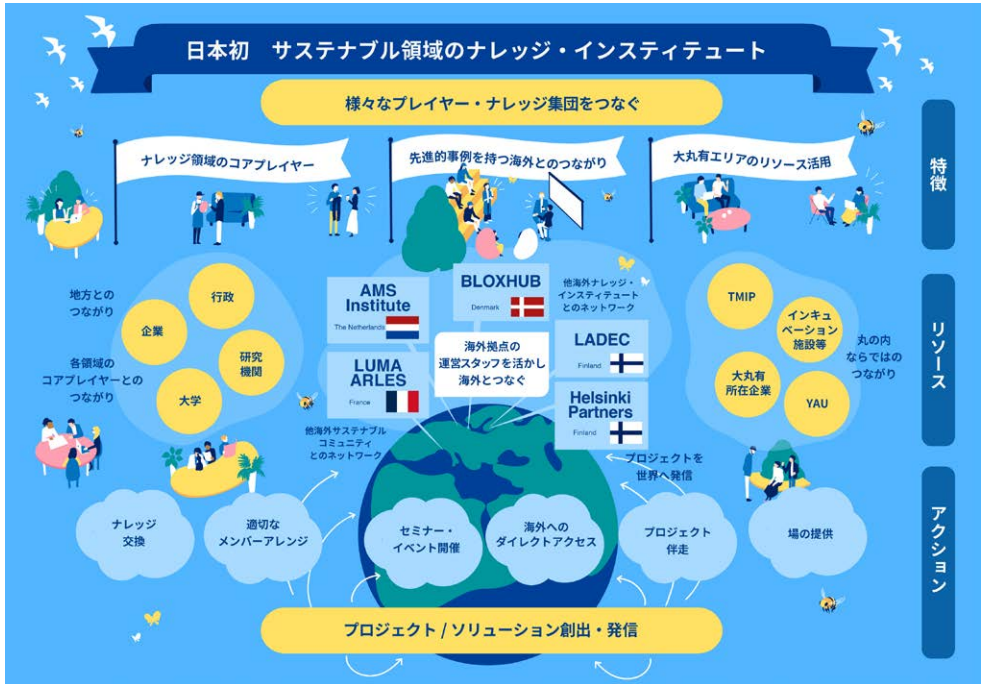




関連する取り組み

Regenerative Community Tokyo
～サステナブル領域における協創と価値創造の取り組み～

2024年、三菱地所は大丸有エリアのまちづくりにおいてサステナブルビジネスを推進し、リジェネラティブな社会の実現を目的に、それら領域のビジネスに取り組む法人向け会員制コミュニティ「Regenerative Community Tokyo（以下、RCT）」を始動し、新東京ビルに拠点を開設しました。RCTは、ナレッジシェアやネットワーキング、海外連携組織との合同イベント等を随時実施し、国内外の企業や大学・研究機関・行政など 多様なプレーヤーの知識／ノウハウ共有・コラボレーションを促進することで、丸の内発のプロジェクト／ソリューション創出・発信、社会課題の解決・持続可能な取り組みに挑戦しています。



TCFD提言に基づく情報開示

三菱地所は、TCFD及びTNFDの提言に基づき、それぞれのフレームワーク（ガバナンス、戦略、リスク管理またはリスク・インパクト管理、指標と目標）に沿って、気候変動及び自然資本・生物多様性に関する情報開示を行っています。TCFDについては2020年より開示を開始し、2023年には移行リスク評価ツールCRREMを導入するなど分析の深化を図りました。

CRREMを活用したリスク分析

CRREMの概要

欧州の研究機関等が開発した商業用不動産の移行リスクを評価・分析するツールです。パリ協定が求める2℃、1.5℃目標に整合する2050年までの温室効果ガス排出量のパスウェイ（炭素削減の経路）と自社物件の排出経路を比較することで、物件の座礁資産化の時期や座礁割合、または将来の排出に係るコスト等を算定し、対応策やその効果を検討することができます。なお、座礁資産化とは、自社ポートフォリオの脱炭素経路が2℃、1.5℃のパスウェイを超過することによって、移行リスクのある物件であると評価されることを示します。

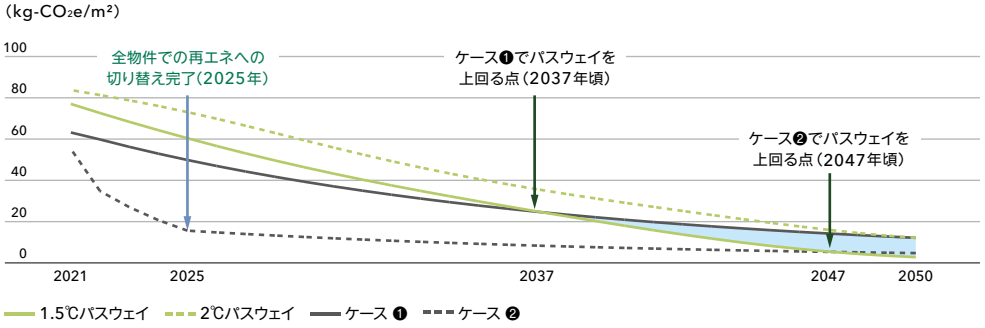
CRREMを活用した当社の移行リスク分析

将来の気候変動が当社事業へもたらす影響、特に保有する物件の移行リスクについて、CRREMの手法を活用し、定量的な評価を行いました。

［分析対象範囲］

当社の所有する物件のうち、2022年のGRESB※報告対象物件から、2021年度末時点で所有していたオフィス、商業、物流施設など合計84物件を対象に分析。

温室効果ガス（排出原単位）とパスウェイ



［ケースの設定］

ケース❶：これまでの当社脱炭素の取り組みに加え、省エネ施策の強化（空調・LED等）や、生グリーン電力の導入といった取り組みを考慮したケース

ケース❷：ケース❶に非化石証書付き電力契約による再エネ導入も加え、2025年度までにすべての物件で再エネ由来電力への切り替えを想定したケース

［ケース分析結果］

設定した2つのケースと2℃、1.5℃目標の各パスウェイを比較したところ、以下の結果が得られました。

ケース❶：省エネ施策強化や生グリーン電力の導入のほか、系統電力の排出係数の低下が寄与するものの、2037年頃には1.5℃パスウェイを上回る排出水準になる見込みです。そのため、本取り組みだけでは不十分である可能性があります。

ケース❷：再エネ由来電力への切り替えに伴い、2025年度以降、電力由来の排出がなくなる一方、地域冷暖房、ガス由来のエネルギーの排出が一部残る見込みです。その結果、2047年頃に1.5℃パスウェイを超過する可能性があります。

［ケース分析を踏まえた戦略・取り組み（機会内容含む）］

本分析においては、2021年度末時点の物件を対象に、2050年までの間、物件の入れ替え等がない想定としていますが、実際には省エネ性能に優れた物件への建て替え、新規取得等により、温室効果ガス排出原単位の改善も見込まれます。

当社が掲げる2025年度の再エネ導入率100%の達成見込みを踏まえ、今後はその維持・拡大に向けて、これまで推進してきた非化石証書付き電力の利用を継続するとともに、コーポレートPPAの導入等を検討し、温室効果ガスの排出原単位の改善を図ります。

※ GRESBは、欧州の年金基金のグループを中心に創設された不動産会社・不動産運用機関の環境・社会等への配慮の姿勢を測るベンチマークです。

TCFD提言に基づく情報開示

TNFD提言に基づく情報開示

三菱地所グループは、「環境負荷低減に尽力し続ける」を重要テーマに掲げ、生物多様性を含む自然資本への依存・インパクトを踏まえたリスク・機会の分析を進めています。
2025年3月にはTNFD提言に基づく初回の開示を実施しました。今後も開示の高度化と事業戦略への反映を通じて、自然と調和した持続可能なまちづくりを推進していきます。

本開示の第一弾（2025年3月）

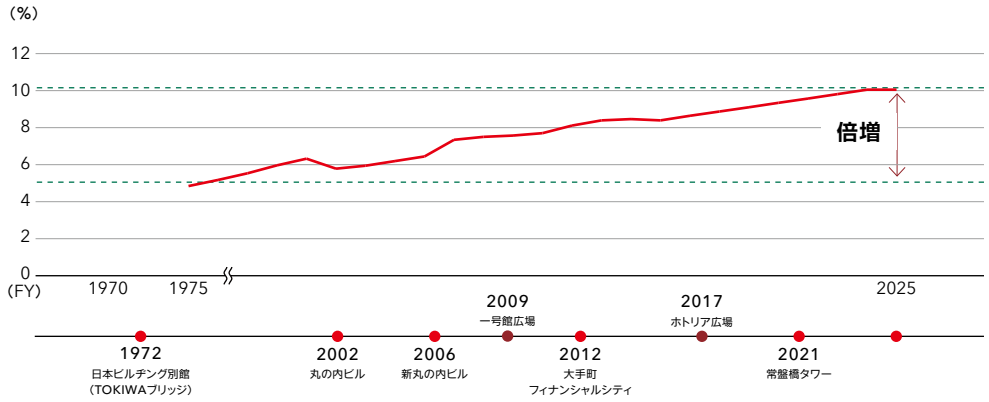
優先地域　当社グループの事業の中核を担うエリアである大手町・丸の内・有楽町（大丸有）エリアを特定し、分析・評価を行いました。

分析・評価　開発による緑化推進の可視化等の分析の結果、大丸有エリアの緑地面積割合が1975年比で概ね倍増しているなど、これまでのまちづくりが生態系や生物多様性にポジティブなインパクトをもたらしていることが示唆されました。また、このような豊かな緑の確保は、生物多様性だけでなく、ヒートアイランド現象の緩和、CO_2吸収、雨水貯留による浸水リスク低減等に寄与するとともに、人と自然が調和したネイチャーポジティブなまちづくりによるエリアの価値やテナントからの評価向上、自然を活用したまちの賑わいの創出や新規事業の開発など、ビジネス上の機会獲得につながると考えています。

大丸有エリアの緑地面積割合の推移

分析の結果、大丸有エリアの緑地面積割合は丸ビルの建て替え以降の再開発で顕著に増加しており、1975年から2025年の50年間で概ね倍増していることがわかりました。これまで積み重ねてきた環境に配慮した開発計画や、就業者や来街者の快適性を追求したまちづくりの成果が可視化された形となりました。

緑地面積割合



主な：● 物件 ● 緑地 ― 大丸有エリア

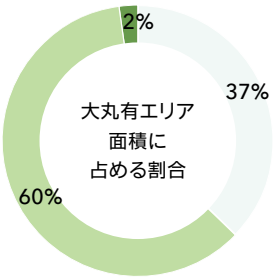
※ 株式会社シンク・ネイチャーによる調査。1975～2024年の間の26年分・30枚の空中写真（国土地理院）を取得の上、機械学習により空中写真上の各エリアを緑地（樹木）・草地・影・その他の4つに分類し、GIS（地理情報システム）により、大丸有エリア全体に占める緑地の合計面積の割合を推計。

大丸有エリアのエコロジカルネットワーク

当社グループの保有物件の緑地がある場合・ない場合とで周辺の緑地との接続性を評価した結果、当社グループ保有物件が皇居を中心としたみどりのネットワーク・接続性の強化に貢献し、ポジティブなインパクトを与えていることが評価されました。大丸有エリアは東京都でも有数の生物多様性の宝庫である皇居と近接していることから、周辺地域の生物多様性を維持・向上させるためには、皇居を中心としたエコロジカルネットワークを強化することが重要となります。

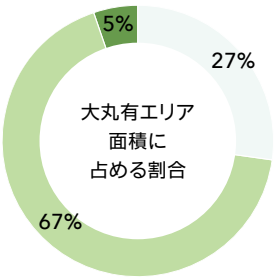
当社グループ物件の緑地がなかった場合





当社グループ物件の緑地がある場合





半径100m以内にある緑被の面積割合
5%未満　5%以上～20%未満　20%以上～40%未満　40%以上～60%未満　60%以上
大丸有エリア　水域　緑被

※「生物多様性に配慮したみどりの質の向上のための手引とエコロジカル・ネットワークマップ」（2022年、東京都）に基づき、Sentinel-2衛星画像により算出した緑被と一般社団法人大丸有環境共生型まちづくり推進協会（エコッツェリア）が調査した大丸有エリアの樹木の枝張りデータを活用し調査。

HUMAN CAPITAL





MESSAGE from The OFFICER

人事担当役員メッセージ

三菱地所株式会社
執行役常務
平井 幹人

人財こそが最大の資産

三菱地所グループは、「世界一のデベロッパー」を目指して日々、事業を推進しており、その実現には事業の基盤となる「人財」の成長が不可欠です。特に、事業環境が加速度的に変化する中では、卓越した専門性によって新たな価値創造を実現し、変革を起こせるデベロッパー人財を育て、更に一人ひとりが強みを発揮できる組織をつくることが持続的な企業価値向上のカギだと考えています。

当社はこれまでも、高度な専門性と実行力を備えた人財を数多く輩出し、まちづくりの最前線で実績を築いてきました。しかし、今後更に飛躍するためには、人財像として「志」「現場力・仕事力」「誠実・公正」「組織力」「変革」の5つの要素を持ちながら、「Professional」「Change Maker」「As One Team」という3つの役割を発揮できる人財を育成する必要があると考えています。

特に「As One Team」においては、組織全体での一体感を醸成し、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）も推進しています。多様な視点を取り入れることで、より創造的なアイデアが生まれ、事業の持続的な成長につながることから、ダイバーシティの観点で性別や国籍を超えた多様な人財が活躍できる環境づくりを加速させています。その一例として、女性社員にとってロールモデルとなる役員・部署長クラスの人財がしっかりと育っており、新卒採用・キャリア採用における2025年度の男女社員比率はおおよそ同水準となっています。エンゲージメントサーベイも継続して実施しており、重要指標として注視しています。

当社グループは、これからも世界に誇れるまちづくりを通じて、社会に貢献し続けます。その実現のために、「人財こそが最大の資産である」という信念のもと、人財戦略を経営の中核に据え、個々の能力を最大限に引き出すことで、企業価値の更なる向上を目指してまいります。株主の皆様におかれましても、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

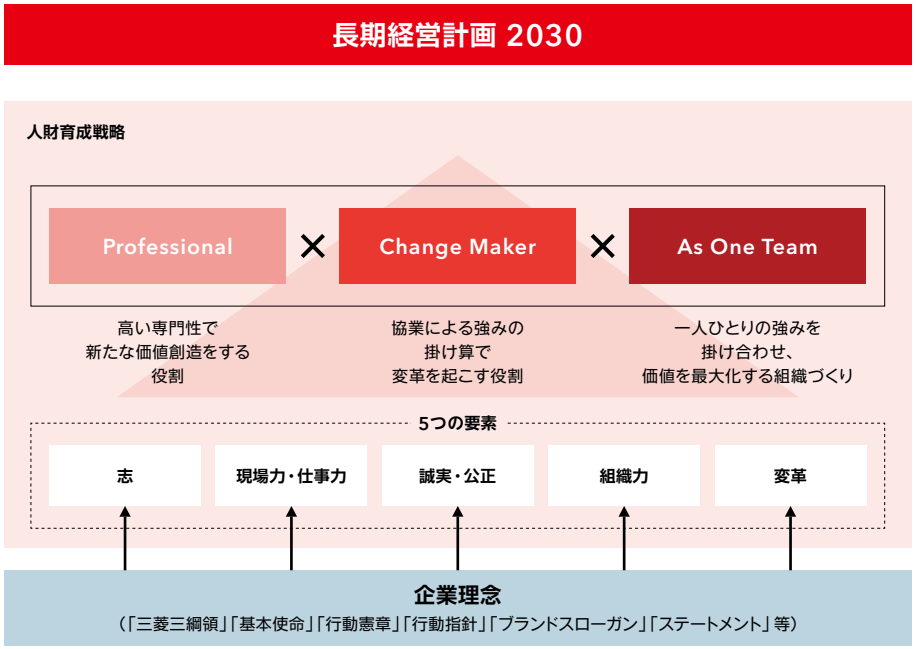
人的資本及び人財育成戦略

三菱地所グループは、「人財こそが最大の資産である」という信念のもと、人財戦略を経営の中核に据え、個々の能力を最大限に引き出すことで、企業価値の更なる向上を目指していきます。

三菱地所グループの目指す姿と人財育成戦略

「世界一のデベロッパー」となるために、「Be the Ecosystem Engineers」（立場の異なるあらゆる主体が、経済・環境・社会のすべての面で、持続的に共生関係を構築できる場と仕組みを提供する企業）の実現を目指して「長期経営計画 2030」を策定しています。

当社においては、求める人財像として企業理念から導出される普遍的な5つの要素を高めながら、「長期経営計画 2030」における既存機能の競争力強化・効率化と同時に、更なる成長に向けて既存領域の進化・新規成長領域への進出を実現すべく、高い専門性で新たな価値創造をする役割、協業による強みの掛け算で変革を起こす役割を果たし、一人ひとりの強みを掛け合わせ、価値を最大化する組織づくりができる人財を育成していくことを、人財育成戦略として掲げています。



人的資本及び人財育成戦略

Professional
高い専門性で新たな価値を創造する役割

一人ひとりがその領域のプロとしての自覚とスキルを持つことで、デベロッパーとして信頼される存在になり、関係者をリードします。各領域の専門人財の採用に加え、必要な専門性を獲得・深化できる育成プログラム、資格取得支援制度、グローバル人財育成制度等の取り組みに積極的に投資しています。

1. 多様な研修制度

OJT（業務を通じた経験・スキル向上の強化）だけではなく、職責に応じた階層別研修や役職向けのプログラム等、各種研修を実施しています。一人当たり年間投資額15.1万円、年間11.9時間をかけ、社員の「稼ぐ力」や「マネジメント力」の獲得をサポートします。

2025年度実績
一人当たり研修投資額
15.1 万円※1（前年度同等）
一人当たり研修時間
11.9 時間※2（前年度同等）

2. 資格取得支援制度

社員の専門性の強化及びスキルアップを支援するため、宅地建物取引士をはじめ、ビル経営管理士、認定ファシリティマネジャー、再開発プランナー、不動産コンサルティングマスター、不動産鑑定士、不動産証券化協会認定マスター等の不動産関連資格取得を支援しているほか、語学力習得サポートのためTOEICの受験費用を補助しています。

3. 能力開発プログラム

社員一人ひとりが学び続けることを目的として、等級ごとに必要な知識・スキル・経験を「習得必修テーマ」として位置付け、研修や外部講座へ派遣しています。また「任意学習テーマ」として能力開発領域（全27テーマ／語学力、ビジネススキル、DX関連、SDGs関連、リベラルアーツ等）の自己研鑽に対して年間30万円の会社負担制度を設けています。

2025年度実績
能力開発プログラム受講者数
669 人（前年度比111%）

4. グローバル人財育成

グローバル人財を育成するための施策として、国内外のジョブローテーションを基盤としながら、社内公募にて海外拠点トレーニー制度や海外大学社費留学、外部海外プログラムへの派遣、短期語学留学等の機会を提供しています。

実務 ↑
- 海外拠点駐在
- 海外関連部署配属（国内）
- 海外拠点トレーニー
- 海外大学（MBA等）社費留学
- 海外ビジネスプログラム派遣（外部）
- 短期語学留学

↓ 語学力向上

2025年度グローバル人財育成実績※3
126 人



海外大学社費留学卒業式の様子

Change Maker
協業による強みの掛け算で変革を起こす役割

超長期的視点と時代を先取りするDNAが当社の強みです。社内外のネットワークを活用しながら、「新しい視点からの課題の発見」や「協業による強みの掛け算」を生み出せるよう、ビジネス革新を推進する研修の実施、制度の導入等で挑戦する風土の醸成に努めています。

1. MEICインターン

長期的な視点で社会の変化を先取りする「変革人財」の育成を目的に、1999年度より新事業提案制度を運営しています。2021年度からは対象をグループ社員にまで拡大した「MEIC（Mitsubishi Estate group Innovation Challenge）」が始動。2026年度は、アイディエーションや事業の仮説構築の手法を体系的に学習し、仮説検証を目的に顧客へのデプスインタビューも行うなど、事業開発に必要となるプロセス・ケイパビリティを身に付けられる「MEICインターン」を実施。新事業の創出だけでなく、既存事業の深化にもつなげる取り組みに昇華させています。

MEIC 2026 MITSUBISHI ESTATE GROUP INNOVATION CHALLENGE

2. DX人財の育成

2026年度より全社的なDX人財育成を開始し、DXをD（デジタル）とX（トランスフォーム）に分解した上で、不動産ビジネスや現行の業務プロセスの精通に加え、データに基づいて問題を発見・課題に落としこみ、その解決に挑戦していく人財（＝ビジネスデザイン人財）を社員全員の目指すべき姿とし、トランスフォーム力の育成と強化に取り組んでいます。
更にデジタル専門人財と円滑に協働できるデジタル力を有する人財（＝DX人財）の比率を高めることを目指し、デジタル力育成を目的とした研修や指定講座の受講、ITパスポートやG検定の取得を促進しています。


DXレディネス研修
最終発表

3. 10%ルールの活用

新しい事業やサービスの企画に加え、既存事業の進化や深掘り、業務プロセスの改善等をビジネス革新に通じる取り組みと定め、業務時間の10%をビジネス革新等の時間に充てることを必須化する制度（10%ルール）を導入しており、その内容を社員の評価対象の一部としています。

2025年度実績
ビジネス革新に取り組む割合（社内アンケート調べ）
83 %

4. 副業制度

ビジネス革新と社員の働きがい向上を目的として副業制度を導入しています。副業で得る様々な経験、知識、人脈による社員自身のスキルアップと自己実現を通じて、本業におけるイノベーションの促進を期待しています。

副業制度を経験した
累計社員数
125 人


副業でフォトグラファーをしている社員

※1 研修時間を正社員数で除した数値　※2 研修投資額を正社員数で除した数値
※3 2025年度に海外駐在及び国内部署で海外業務に従事している社員と各種海外派遣プログラムに参加している社員

人的資本及び人財育成戦略

As One Team
一人ひとりの強みを掛け合わせ、価値を最大化できる組織づくり

人財・働き方の多様性の配慮に加え、それぞれの価値観・意見を自由に表明できる環境を整える「オピニオンダイバーシティ」を推進しています。
採用における多様性の確保、多様な人財を活かす組織づくりのためにマネジメント関連の研修の整備にも継続的に取り組んでいます。

活力のある組織づくり

経営層 × 社員の接点創出

三菱地所では2025年度より経営層と社員の接点創出と、ノウハウや人脈の継承による社員の育成を目的として役員主催の研修を新設しています。また当社グループの企業理念やDNAを直接伝える機会として、当社社長からグループ新入社員への合同講話を毎年実施しています。





上：社長からグループ新入社員への合同講話
下：タウンホールミーティング

マネジメント力強化

社員全員のポテンシャルを最大限活用できる強い組織を目指して、部署長を対象とした人財マネジメントや高等経営の研修プログラムを新設するほか、フィードバックやコーチングを通じた部下育成と組織力向上を目的とした「ユニットリーダー研修」を2025年度から実施しています。



部署長対象研修

エンゲージメントサーベイの実施

社員の働きがいや職場環境に関する意識を把握することを目的に、定期的にエンゲージメントサーベイを実施しています。他社との比較や部署別の差異を分析するなどの取り組みを通じて、社員のエンゲージメントをより高める施策を展開しています。

2025年度実績
エンゲージメントサーベイ総合スコア※1
73

定着率向上に向けた施策（人事面談制度）

従業員ごとのキャリア形成に関する意向等を人事部が直接ヒアリングする機会を設けるため、希望する社員全員に対し人事面談を毎年度実施し、定着率やエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

2025年度実績
定着率※2
98.9%



OJTインストラクター制度

すべての新入社員及びキャリア入社社員に対し、円滑なオンボーディング及び安心して業務に取り組める組織づくりを目的にOJTインストラクター制度を導入しています。

多様な社員の活躍を支える環境整備

働く場所や勤務時間の柔軟性を高めるために、テレワーク勤務やフレックスタイム制を導入しています。会社提携託児所やベビーシッター費用補助、管理監督者向けの業務量緩和制度等を設けることで、すべての社員が最大限の力を発揮できる環境整備を行っています。

健康経営優良法人2026（ホワイト500）に認定

当社は、経済産業省及び日本健康会議が主催する「健康経営優良法人認定制度」において、2025年に引き続き「健康経営優良法人2026（ホワイト500）（大規模法人部門）」に認定されました。
健康経営においてはグループ会社を横断した「カラダ改善コンテスト」といった取り組みに留まらず、丸の内エリア就業者の健康維持・増進に向けた取り組みも行っており、特に健康面談による生活習慣病予防の取り組みや、エリア就業者を巻き込んだ健康イベント開催等の活動が評価され、認定に至りました。なお、当社も含め、グループとして計9社が「健康経営優良法人2026」に認定されました。





上：丸の内駅伝
下：丸の内ラジオ体操

※1 エンゲージメントスコアは、株式会社アトラエが提供するエンゲージメント測定ツール「Wevox」で測定。参考：全業界平均総合スコア71
※2 定着率は1-自己都合離職率にて算出。

人的資本及び人財育成戦略

As One Team

DE&I

ダイバーシティを考慮した採用活動

三菱地所では、新卒採用、キャリア採用においてジェンダーバランスを意識した採用活動を推進しています。新規採用における女性社員比率を毎年度40%以上とする目標設定をしており、前年度に引き続き2025年度も達成しています。

2025年度実績
採用における女性社員比率
46.6%

育児に関する制度

性別を問わず、社員の多様な働き方のサポート及び育児と仕事を両立しやすい職場環境を整備するため、女性社員が働き続けられる環境づくりの確立のほか、男性の育児休業取得率を高める取り組みをしています。

2025年度実績
男性の育児休業取得率※1
129.1%

DE&I推進活動

多種多様な社員全員が能力を最大限発揮し、社会の変化に対する対応力に富む柔軟で強い組織となるために、多岐にわたるDE&I推進活動を実施しています。これらの活動が評価され、えるぼし（2つ星）、くるみん、PRIDE指標（シルバー認定）を取得しています。

えるぼし　くるみん　PRIDE指標（シルバー認定）

WEPsステートメントへの署名

2024年1月、女性のエンパワーメント原則（Women's Empowerment Principles：WEPs）に賛同し、総合デベロッパーとして初めて同原則に基づき行動するためのステートメントに署名しました。WEPsの7原則を支持することにより、社内外へのDE&Iの浸透に取り組みます。



国際女性デーに合わせて実施した社内イベントの様子

In support of
WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES
Established by UN Women and the UN Global Compact Office

配偶者の範囲を事実婚・同性パートナーへ拡大

2024年4月、就業規則における配偶者の範囲を事実婚や同性パートナーにも拡大する改正を行い、「忌引き休暇」「結婚休暇」「家族手当」「育児・介護関連等社内制度」を利用できるようにしました。

子育てサポートワーキンググループ

当社では社員が子育てしやすい環境を整備するためにワーキンググループを立ち上げています。性別問わず参加しており、子育てと事業の連携、男性育児参画推進、育児休業取得中の経験共有等の施策を検討、実施しています。

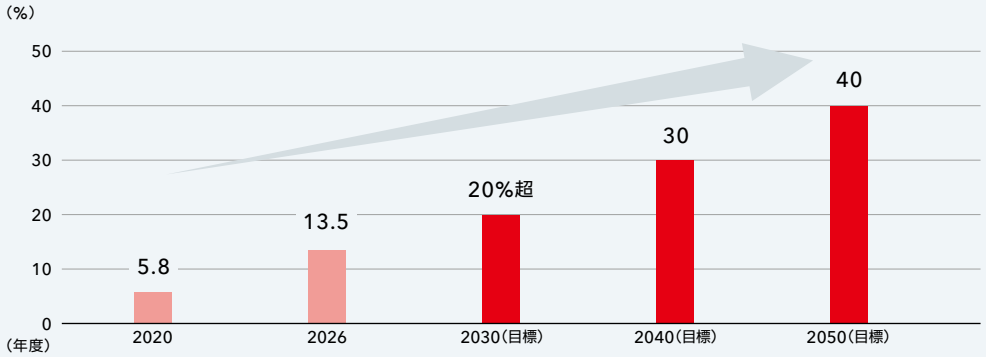
人的資本のKPIと進捗状況

KPI（三菱地所単体）

	達成目標年度	数値目標	2025年度実績
女性管理職比率※2	2030年度	20%超	13.5%
	2040年度	30%	
	2050年度	40%	
新卒採用・キャリア採用における女性社員比率	毎年度	40%以上	46.6%
男性の育児休業取得率※1	毎年度	100%以上	129.1%
女性の育児休業取得率※1	毎年度	100%	102.8%
産休・育休後の復職率	毎年度	100%	100%
障がい者雇用率※3 ※4	毎年度	2.50%	2.83%
平均有給休暇日数	毎年度	12日以上	13.3日
エンゲージメントスコア※5	毎年度	全業界平均スコア（2025年度71）	73

※1「当該年度の間で出産した女性社員の数あるいは配偶者が子を出産した男性社員の数（a）」に対する「同年度中に新たに育児休業をした女性社員数あるいは男性社員数（b）」の割合（b/a）。（b）には、当該年度より 前に子が生まれたものの、生まれた年度内に取得せず、当該年度になって新たに取得した社員が含まれるため、取得率が100%を超えることがあります。
※2 女性管理職比率は2026年4月1日時点のものです。2026年4月より、管理職に占める女性労働者の割合の集計対象をグループ全体で統一しています。
※3 2025年6月1日時点の障がい者雇用率を記載しています。
※4 2026年度より障がい者雇用率の数値目標を2.7%に引き上げる予定です。
※5 エンゲージメントスコアは、株式会社アトラエが提供するエンゲージメント測定ツール「Wevox」で測定。

女性管理職比率の推移※2



CORPORATE GOVERNANCE



MESSAGE from The CHAIRPERSON of The BOARD

会長メッセージ



取締役会での活発な議論をリードすることで、株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。

三菱地所グループは、「住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献します」という基本使命の実現に向け、コーポレートガバナンス体制の整備・推進を経営の最重要課題の一つとして位置付けるとともに、「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」を両輪に据えた「長期経営計画 2030」に取り組んでおります。

2020年4月にスタートした本計画も後半戦に入りました。2024年には計画策定時以降の様々な環境変化や各事業の進捗を勘案し、一部アップデートを行っておりますが、目まぐるしく変化する、諸外国の政策動向及び地政学的な動向による経済情勢、物価動向並びに国内での金融政策及び海外での金利・為替等金融動向等を引き続き注視し、2030年の目標達成に向けて、ポートフォリオの分散や適切な事業推進により、その影響を最適化した上で、各事業の成長に必要な投資を継続する方針です。また、「三菱地所と次にいこう。」をスローガンに、多様なビジネスニーズに合わせたワークプレイスの拡充や、国内の消費行動の変化及びインバウンド需要を捉えた商業施設・ホテルの運営等、新たな価値の創出を強化し、社会情勢の変動により顕在化した課題に対して取り組みを進めます。

指名委員会等設置会社である当社における取締役会の役割は、長期経営計画等の経営方針を決定するとともに、経営全般の監督を担うことにあります。株主をはじめとするステークホルダーへの説明責任を果たすべく、企業価値向上に資する経営の透明性及び客観性の確保並びにガバナンスの実効性向上に努めており、これまでに、業績連動型役員報酬の導入、買収防衛策の非更新、取締役会の第三者評価の導入に加え、取締役会及び委員会構成においては、各委員会の全委員長の独立社外取締役への変更、ダイバーシティの拡充、取締役会規模の見直し、社外取締役比率の向上など、継続的な取り組みを実施してきました。

2025年度は、スキル・マトリックスへの採用理由及び政策保有株式の定量削減目標を開示しました。また、長期経営計画の目標達成に向け、両輪の経営の意識を更に高めることを目的に、2026年4月より、業績評価指標として定量的なESG指標を導入するなどの役員報酬制度改定を行ったほか、2026年6月より女性取締役を2名から3名に増員し、取締役会のダイバーシティ拡充を進めております。

加えて、株主の皆様との価値共有を図るべく、2024年度に実施した約500億円の自己株式の取得に続き、2025年度には約1,300億円の自己株式取得を完了しました。なお、2026年5月には約500億円の自己株式の取得（取得期間：2026年5月～同年11月）を決議しています。

取締役会では、昨今の不確実性が高まる経営環境において、当社グループに求められる価値も変わっていくという認識から、これらの継続的な取り組みを通じて更なる企業価値向上に努めるとともに、「社会価値向上戦略」「株主価値向上戦略」の推進において、ステークホルダーの皆様に支持され、当社グループらしく成長を続けるためには何が必要か、議論を積み重ねています。

取締役会の議長として、執行経験を活かしながら、多様な知見・経験を有するメンバーで構成される取締役会での活発な議論を促し、リードすることで、長期的な目線での経営監督体制を構築していきます。私たち取締役会は、当社グループの基本使命のもと、これからの社会や環境の変化を見据えた経営の推進に全力で取り組み、株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。

コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方

当社は、「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」という基本使命のもと、ブランドスローガン「人を、想う力。街を、想う力。」を掲げ、企業グループとしての成長と、様々なステークホルダーとの共生を高度にバランスさせることによる「真の企業価値向上」の実現を目指しており、その実現に向けた経営の最重要課題の一つとしてコーポレートガバナンス体制の整備・推進を位置付けています。

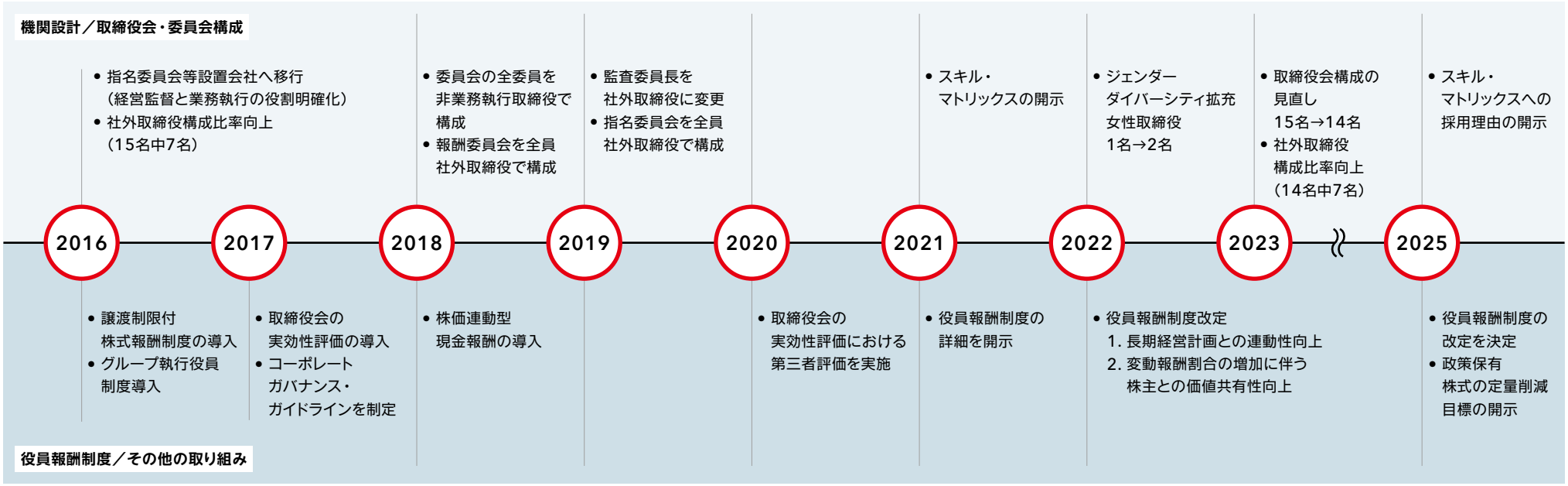
コーポレートガバナンスの変遷

2016年に指名委員会等設置会社へ移行してからは、「経営監督と業務執行それぞれの役割明確化と機能強化を図るとともに、株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を果たすべく、経営の透明性及び客観性の担保に努めること」を基本的な考え方とし、社会情勢及び企業を取り巻く経営環境の変化、ステークホルダーの要請等を踏まえ、コーポレートガバナンス体制の改善を着実に推進してきました。

2025年度は、スキル・マトリックスの採用理由の開示及び政策保有株式の定量削減目標の開示を行いました。また、「長期経営計画 2030」の目標達成に向けた役員のコミットメントをより強めることなどを目的として、2022年度以来となる役員報酬制度の改定を報酬委員会にて決議し、2026年度より適用しています。

これまでのコーポレートガバナンス体制の変遷の概要については下記の通りです。

コーポレートガバナンスの変遷

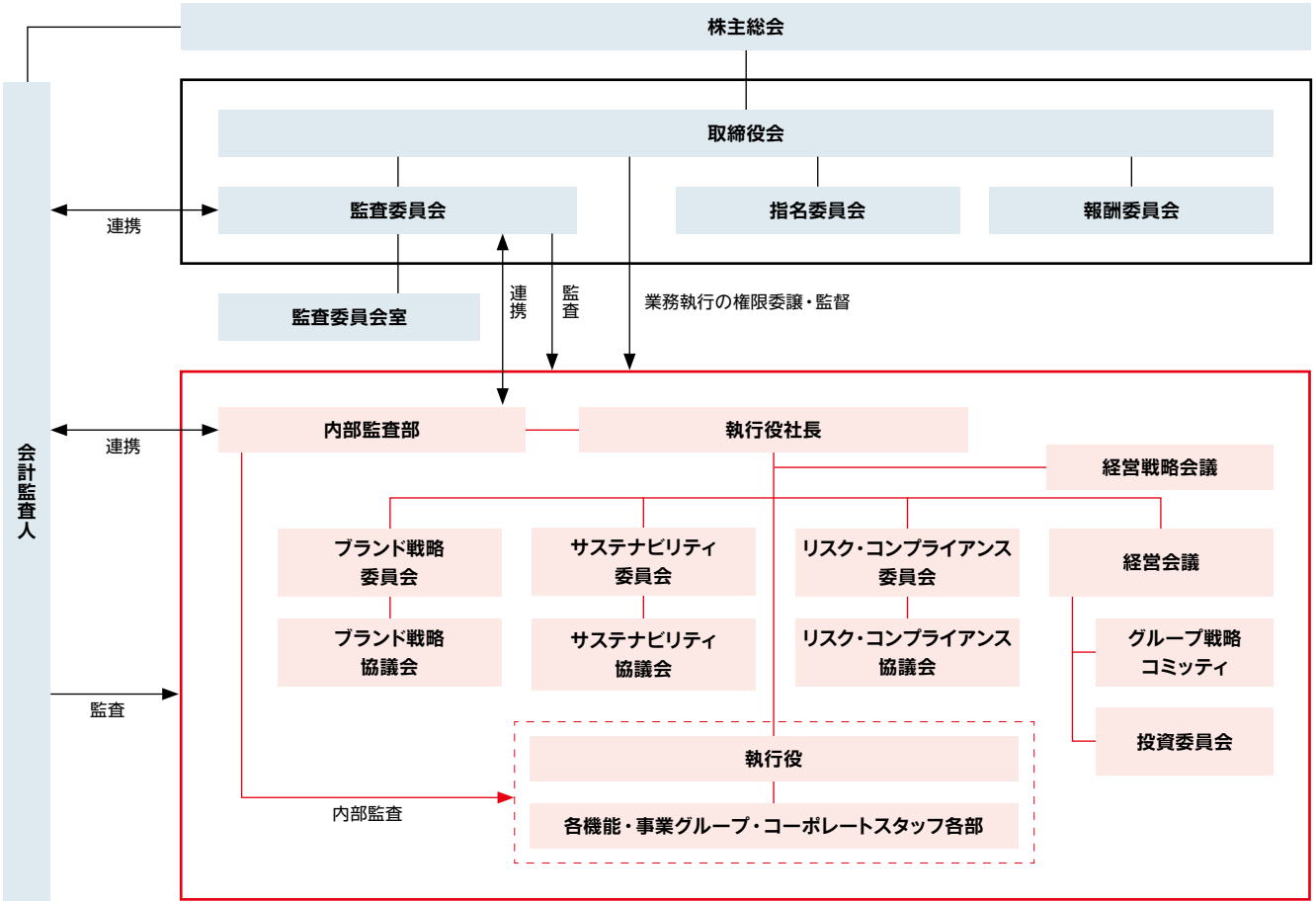


コーポレートガバナンス体制

制度設計

当社は、指名委員会等設置会社として、経営の基本方針を決定するとともに、取締役及び執行役の職務執行の監督を行う取締役会のもと、メンバー全員を社外取締役とする指名・報酬委員会、非業務執行取締役のみで構成する監査委員会を設置し、意思決定プロセスの高度化及び透明性の向上を図っています。

体制図

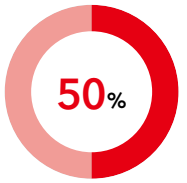


取締役会・委員会

2026年6月26日現在、取締役会、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の構成は以下の通りです。

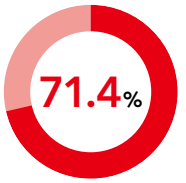
取締役会において、議長は執行役を兼務しない取締役会長が務めています。指名委員会・監査委員会・報酬委員会において、各委員会の委員長は社外取締役が務めています。

取締役会における社外取締役比率



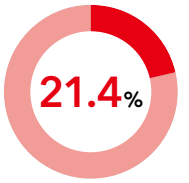
7名／14名

取締役会における非業務執行取締役比率



10名／14名

取締役会における女性取締役比率



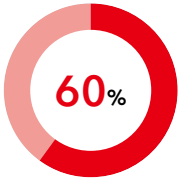
3名／14名

指名委員会における社外取締役比率



4名／4名

監査委員会における社外取締役比率



3名／5名

報酬委員会における社外取締役比率



4名／4名

※ 非業務執行取締役のみで構成

コーポレートガバナンス体制

取締役会のスキル・マトリックス

「長期経営計画 2030」の実現に向け、当社の取締役会がその経営監督機能、モニタリング機能を適切に発揮するために備えるべきスキル（知見・経験・能力）を特定しました。

なお、長期かつ多岐にわたる「まちづくり」の知見は、全取締役が必要な基本的スキルと捉え、社外取締役においても、事業説明会や現場視察等の情報提供により、経営監督・モニタリングに必要な知見を全員が備えるよう努めています。

当社の取締役のスキル及びスキルの採用理由は以下の通りです。

スキル	スキル・マトリックスへの採用理由
企業経営	事業環境が急速に変化する中、当社グループの株主価値及び社会価値の向上による「長期経営計画 2030」の実現に向け、的確かつ迅速な経営判断を行うため、企業経営経験を必要な項目として選定しています。
組織・事業戦略	経営監督において、DX・AI活用を含む、新たな組織や事業戦略に関する観点からの審議や総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、組織や事業における戦略立案及び実行経験を必要な項目として選定しています。
グローバル	成長戦略の1つとして、海外における開発事業の拡大、収益基盤の拡充を掲げる中、グローバルマーケットへの深い理解や、海外の生活・文化・事業に関する経験・知見を必要な項目として選定しています。
財務・会計・ファイナンス	適切な財務報告の実施に加え、財務基盤を評価した上で、資本の有効活用による持続的な企業価値向上に向けた成長投資（M&A含む）の推進や、適切な株主還元等を実現する財務戦略の策定のために、財務・会計・ファイナンスに関する経験・知見を必要な項目として選定しています。
ガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメント	中長期的な企業価値向上には、コーポレート・ガバナンスの強化に加え、複雑化するリスク、新たなリスクへの的確かつ迅速な対応が必要なため、内部統制やガバナンスをはじめとする、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する経験・知見を必要な項目として選定しています。
サステナビリティ	「長期経営計画 2030」に定める「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」を両輪に据えた経営の実践のため、サステナビリティ経営における「E：環境」「S：社会」の推進に関する経験・知見を、またウェルビーイングを通じた持続的な企業価値向上のため、人的資本に関する経験・知見を必要な項目として選定しています。

	名前		性別	年齢	在任年数	企業経営	組織・事業戦略	グローバル	財務・会計・ファイナンス	ガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメント	サステナビリティ
社内取締役	吉田 淳一		男性	68	10	●	●			●	●
	中島 篤		男性	62	4	●		●	●		●
	四塚 雄太郎		男性	60	1	●		●	●		●
	梅田 直樹		男性	60	4		●	●	●		
	平井 幹人		男性	57	3		●			●	●
	藤岡 雄二	監査委員	男性	64	–	●	●			●	
	木村 透	監査委員	男性	63	1		●		●	●	
社外取締役	岡本 毅	指名委員長・報酬委員	男性	78	7	●			●		●
	メラニー・ブロック	指名委員・報酬委員	女性	62	4		●	●			●
	末吉 亙	監査委員	男性	69	3		●			●	
	薗田 綾子	監査委員	女性	62	3			●		●	●
	織田 直祐	監査委員長	男性	73	2	●		●		●	
	渡辺 一	指名委員・報酬委員	男性	67	–	●			●	●	
	翁 百合	報酬委員長・指名委員	女性	66	–		●	●	●		

※ 取締役会としてのスキルバランスを明確化するため、各取締役が保有するスキルのうち、相対的に優れたスキルに絞って記載しており、保有するすべてのスキル（知見・経験・能力）を表すものではありません。
※ 2026年6月26日開催の株主総会終結時点での年齢及び通算の在任年数を記載しています。

取締役候補者選任基準

1. 目的

本基準は、指名委員会が取締役候補者を指名する際の基準を定めるものである。尚、取締役候補者の指名に際しては、当社コーポレートガバナンス・ガイドライン第5条（取締役会の構成）に規定の通り、取締役会全体として、各取締役の経験、専門知識や知見等のバックグラウンドの多様性及び適切なバランスの確保に努めることとする。

2. 取締役候補者

取締役候補者は、会社に対する善管注意義務を遵守すると共に、「住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献する」という当社グループの基本使命を理解し、丸の内地区のまちづくりをはじめとする事業特性を踏まえ、経営戦略に照らして備えるべきスキルを具備し、且つ、中長期的に持続可能な企業価値向上に資する資質及び能力を有する者とする。

（1）社内取締役候補者

社内出身の取締役候補者は、上記に掲げる資質及び能力として、インテグリティ、指導力、先見性等において特に秀でた者であることに加え、全社的な視野で監督機能を担いうる当社グループの事業に関する豊富な知識と経験を有し研鑽を積んだ、当社の事業グループ担当役員・コーポレートスタッフ担当役員、若しくはその経験を有する者、又はそれに準ずる者とする。

（2）社外取締役候補者

社外取締役候補者は、上記に掲げる資質及び能力に加え、自らの経営経験やマネジメント経験、又はグローバル・リスクマネジメント等の専門分野における経験や知見等を活かし、特定の利害関係者の利益に偏らず、株主共同の利益に資するかどうかの観点から客観的で公平公正な判断をなし得る人格・識見を有する者であり、「社外取締役の独立性基準」を充たす者とする。

3. 本基準の改廃は指名委員会の決議による。

コーポレートガバナンス体制

社外取締役の取締役会等の出席状況（2025年度）及び発言状況等

氏名	取締役会等の出席状況	発言状況及び期待される役割に関して行った業務の概要
白川 方明	取締役会 9回／9回 指名委員会 5回／5回 報酬委員会 11回／11回	中央銀行における経験に基づく金融・経済等に関する知識を活かし、政策保有株式の縮減や自己株式取得を含む資本政策、長期経営計画に定める効率性指標の進捗に関する質疑、海外事業における国別ポートフォリオ戦略及びカントリーリスクプロファイルの分析・最適化に関する助言を行うなど、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、経営の監督とチェック機能を担っています。
成川 哲夫	取締役会 9回／9回 監査委員会 14回／14回	金融機関におけるマネジメント経験、国際経験及び不動産会社における経営経験を活かし、収益性指標に基づく事業評価の高度化、並びに地政学リスクを含む多様なリスクシナリオを踏まえた事業ポートフォリオ戦略及び許容リスク水準の適切な設定に関する助言を行うなど、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、経営の監督とチェック機能を担っています。
岡本 毅	取締役会 9回／9回 指名委員会 5回／5回 報酬委員会 11回／11回	総合エネルギー会社における経営経験を活かし、長期経営計画及び年次計画に対する俯瞰的見地からの進捗確認や数値の適切性に関する質疑、エネルギー戦略に関する課題提起、収益性・成長性を踏まえた事業領域の選択の必要性に関する助言、並びに大規模プロジェクトのリスクマネジメント、検討スピード及び検討プロセスの適切性に関する質疑、助言を行うなど、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、経営の監督とチェック機能を担っています。
メラニー・ブロック	取締役会 9回／9回 指名委員会 5回／5回 報酬委員会 11回／11回	国際的なコンサルティング活動で培ったマーケティングや事業戦略、ダイバーシティ推進活動等における幅広い見識を活かし、海外事業やIR活動における当社プレゼンス確立のための適切なコミュニケーションの重要性、ブランド戦略や対外開示におけるストーリーの重要性に関する課題提起、ジェンダーダイバーシティ推進に関する助言を行うなど、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、経営の監督とチェック機能を担っています。
末吉 亙	取締役会 9回／9回 監査委員会 14回／14回	弁護士における経験に基づく、企業法務、リスクマネジメント及びガバナンス等に関する知識を活かし、外部環境、事業環境の変化が事業に与える影響を法務的見地から整理、助言を行うなど、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、経営の監督とチェック機能を担っています。
薗田 綾子	取締役会 9回／9回 指名委員会 5回／5回 報酬委員会 11回／11回	サステナビリティ経営に関するコンサルティング活動で培った幅広い見識を活かし、気候関連政策、エネルギー政策環境の変化、国際動向、他社先進事例に関する示唆、それを踏まえた当社体制整備、サステナビリティ開示の充実によるステークホルダー理解促進の有用性に関する助言、報酬制度へのESG評価の組み込みに関する課題提起、助言を行うなど、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、経営の監督とチェック機能を担っています。
織田 直祐	取締役会 9回／9回 監査委員会 14回／14回	鉄鋼会社における経営経験を活かし、資材高騰をはじめとする事業環境変化、当社事業への影響、将来の事業利益につながる中期的なパイプライン形成に関する質疑、大規模プロジェクトのリスクマネジメント、事業進捗及び決算の状況と投資家とのコミュニケーションに関する質疑、助言を行うなど、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点で、経営の監督とチェック機能を担っています。

社外取締役トレーニング

当社は、社外取締役に対し、当社事業への理解促進等を目的に、各事業グループの事業内容等に係る説明会や各種勉強会の実施、当社物件視察及び社内役員等との情報交換の機会を確保しています。また、就任前の取締役候補者に対し、当社事業への理解促進のためのオリエンテーションを実施しています。


物件視察（都内）


物件視察（関西）


勉強会

独立社外取締役の独立性基準

社外取締役候補者は、会社に対する善管注意義務を遵守するとともに、「住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献します」という当社グループの基本使命を理解し、丸の内地区のまちづくりをはじめとする事業特性を踏まえ、経営戦略に照らして備えるべきスキルを具備し、且つ、中長期的に持続可能な企業価値向上に資する資質及び能力、更には、自らの経営経験やマネジメント経験、又はグローバル・リスクマネジメント等の専門分野における経験や知見等を活かし、特定の利害関係者の利益に偏らず、株主共同の利益に資するかどうかの観点から客観的で公平公正な判断をなし得る人格・識見を有する者とします。

但し、原則として、東京証券取引所が定める独立性基準及び次に掲げる社外取締役の独立性基準のいずれかに該当する者は選任しません。

（1）当社の総議決権数の10%を超える議決権を保有する株主又はその業務執行者
（2）直近年度における当社との取引金額が当社の連結営業収益の2%を超える取引先又はその業務執行者
（3）当社の会計監査人である監査法人の代表社員、社員又は従業員
（4）当社が専門的なサービスの提供を受けている弁護士、公認会計士、税理士又はコンサルタント等で、直近年度における当社からの報酬額が1,000万円を超える者

コーポレートガバナンス体制

指名委員会・監査委員会・報酬委員会

	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
委員会の職務	・株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容の決定	・執行役及び取締役の職務執行の監査並びに監査報告の作成 ・会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容の決定	・執行役及び取締役の報酬決定に関する方針の策定 ・執行役及び取締役の個人別の報酬等の内容の決定
委員構成	・構成　社外取締役のみ（4名） ・委員長　社外取締役	・構成　社外取締役：3名　社内取締役（非業務執行）：2名 ・委員長　社外取締役	・構成　社外取締役のみ（4名） ・委員長　社外取締役
2025年度運営実績	・実施回数5回（欠席者なし） ・指名委員会にて策定した選任基準に基づき、次期取締役候補者を決定 ・執行役の選任について、取締役会での決議に先立ち、報告・審議を実施	・実施回数14回（欠席者なし） ・監査基準及び監査計画に基づき、会計監査人、内部監査部門等と連携の上、監査を実施 ・社内取締役（常勤監査委員）は、重要な会議への出席、重要書類の閲覧のほか、社内部署・支店・子会社の往査を実施	・実施回数11回（欠席者なし） ・報酬制度に基づき、個人別の報酬額を決定 ・「長期経営計画 2030」の進捗を踏まえ、報酬制度改定を決議
委員長メッセージ	**岡本 毅** 指名委員長  取締役候補者の選任や社長後継者計画等に関する判断について、すべてのステークホルダーに納得していただける独立性と客観性を確保することが私たちの使命と考えています。候補者の見極めについては、執行側からの丁寧な説明や経営幹部との面談等を通じて、実効的な判断につなげています。また、急速な環境変化の中で経営監督に必要な実効性の担保と更なる強化に向けて、取締役会の構成の多様性や独立性の確保及びスキルの見直しの要否を継続的に検討しています。 2025年度は、「長期経営計画 2030」の進捗や外部環境の変化等を踏まえ、スキル・マトリックスについて一部見直しを行ったほか、2026年度の取締役候補者選任において多様性の拡充を十分に考慮に入れた決定を行いました。 今後も多様なバックグラウンドを持つ独立社外役員の視点から自由闊達な議論を行うことで、取締役会の監督機能を強化し、企業価値向上に資するガバナンスを推進してまいります。	**織田 直祐** 監査委員長  監査委員会は、様々なリスクや課題に対する監督責任を担っていますが、社外取締役が委員長を務める本委員会では、独立した視点と多様な経験を踏まえた客観的な議論を重視しています。 その上で、委員会として適切な判断を行うためには事実への深い理解が欠かせず、現場の実態を知る社内出身の常勤監査委員が、経営や現場の状況を迅速に整理し、論点を明確化することで、議論全体の質を高めています。 2025年度はコンプライアンスや労務管理に係る取り組み、情報セキュリティ等危機管理対応に係る体制、「長期経営計画 2030」の進捗状況等に重点を置き、監査を実施しました。 私は2024年6月より監査委員に就任し、2026年6月に委員長を拝命しました。今後も委員間でオープンかつ活発な意見交換ができる環境を維持し、客観的な議論を交わすことで、監査の実効性を高め、当社の企業価値向上に努めてまいります。	**翁 百合** 報酬委員長  役員報酬制度は、経営陣の意思決定を望ましい方向へ導き、企業価値及び株主価値の持続的向上に資する重要な仕組みであると認識しています。当社は、株主の皆様との価値共有を進める目的で、2016年度の譲渡制限付株式報酬の導入、2022年度の「長期経営計画 2030」との連動性を高める評価項目の導入や変動報酬割合の増加など、インセンティブ性も考慮し、制度の改善を継続的に進めてきました。 2026年度からは、株主価値向上と社会価値向上の双方を評価軸とし、長期経営計画の達成に向けたコミットメントを更に強化する報酬制度に改定しました。 私は2026年6月に委員長を拝命しました。これまでの議論の背景や制度に込められた意図を理解し、受け継いでいますが、引き続き制度が実効性を発揮できるよう厳格にモニタリングの上、環境変化や事業特性に応じた改善を重ね、企業価値向上と報酬ガバナンスを両立する制度の整備・運用を一層進めてまいります。

取締役会の実効性評価

目的・評価手法／これまでの取り組み

取締役会は、中長期的な企業価値向上の実現及びコーポレートガバナンスの向上に、取締役会が監督機能を通じて有効に機能しているか確認することを目的に、年に1回、各取締役による評価に基づき、取締役会全体の実効性についての分析・評価を行い、その結果の概要を開示するとともに、取締役会にて検討の上、必要に応じて実効性を向上させるための施策を策定・実施することとしています。

これまでも、実効性評価の分析結果を踏まえ、議題の精査を行い経営計画に関する議論を充実するとともに、執行役からの報告機会・内容の充実、社外取締役に対する情報提供の充実などを行い、役割を適切に果たすための取り組みを実施してきました。2020年度からは、2020年1月に策定公表した「長期経営計画 2030」を踏まえ、長期的な視点で株主価値・社会価値向上に向けた経営を適切にモニタリングしていく観点から、従来の評価項目に加え、今後充実すべき取り組み等に関する項目を追加しています。

なお、質問票の作成、回答結果の分析、課題の共有等各フェーズにおいて2020年度及び2023年度に第三者評価機関の助言を得ています。

評価項目

項　目	内　容
A. 取締役会の役割及び構成	取締役会構成、取締役会の役割、スキル、社外取締役の機能発揮、取締役に期待すること
B. 取締役会の議題（モニタリング項目）	報告項目・内容に関する改善点、報告内容の追加・変更
C. 取締役会の運営	開催頻度・所要時間、配付資料、説明、議事進行、議論、事務局業務について
D. 社外取締役への情報提供	事業説明会、勉強会、視察、懇親会について
E. 委員会の運営	指名・監査・報酬各委員会の運営について
F. その他	取締役会の実効性評価の手法等

評価の結果（2025年度）

前回2024年度実効性評価における「更なる実効性向上に向けた主な課題」に対し、以下の対応・改善が確認できました。

更なる実効性向上に向けた主な課題	2025年度の対応
• 目まぐるしく変化する経営環境に対応した経営戦略・事業計画の実行状況の監督を深化すべく、既存のフレームに捉われない実効性のあるモニタリングのあり方を検討・整理すること。	• 柔軟なテーマ設定、意見交換ができるよう、予め登録された議題に限らず、出席取締役が経営監督・モニタリングにおいて重要と考える事項について自由討議するセッションを設けた。
• 経営環境変化に応じた最適なスキルをはじめとする取締役会構成と多様性について継続検討すること。	• 取締役会構成（候補者）について、多様性の拡充を行った。 • 経営環境、事業戦略を踏まえ、特定するスキルの見直しを行った。

アンケート集計においては、過半の項目で「適切である」との回答を得ており、また取締役会報告における議論・意見交換においても、現状、適切な取締役会運営ができていることを確認した上で、更なる議論活性化やモニタリング機能強化のための課題提起等が行われました。

以上より、**当社取締役会は「有効に機能している」と評価**しました。

また、取締役会における有益な示唆の振り返り、取締役が相互に求める役割や現状の満足度に関するフィードバックも行った上で、以下2点を新たな課題として設定しました。

更なる実効性向上に向けた主な課題
• 長期経営計画の進捗に応じ、モニタリングにおいて、経営環境の変化を踏まえた戦略の見直しや軌道修正の必要性に関する議論を深めること。
• 経営環境変化に対応した実効性あるモニタリングを可能とするため、取締役会構成について継続的な検討を行うとともに、引き上げが必要なスキルのトレーニングを行うこと。

報酬

当社は、報酬委員会において、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。また、報酬委員会は、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬の内容が当該決定方針と整合していることを確認し、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、当社の役員報酬制度（当社の執行役、執行役員及びグループ執行役員が対象）は、2022年度より「長期経営計画 2030」との連動性の向上、変動報酬割合の増加に伴う株主との価値共有性の向上を目的とした制度を運用してきましたが、長期経営計画の進捗を踏まえ、長期経営計画の目標達成に向けた役員のコミットメントをより強め、「株主価値向上戦略」及び「社会価値向上戦略」を両輪に据えた経営意識を一層高めることを目的に、2026年度より以下の通り改定しました。

役員報酬制度の主な改定内容

① 業績連動事後交付型株式報酬制度の導入及びESG指標の採用

中長期的な目標達成に向けてより強くインセンティブを働かせる業績連動事後交付型株式報酬制度（業績評価期間及び業績評価指標を予め設定し、評価期間経過後に当該評価指標の達成度合いに応じて株式等を支給する報酬制度。パフォーマンス・シェア・ユニット。以下、PSU）を導入しました。PSUの業績評価指標としては、財務指標に加えて、執行役・執行役員・グループ執行役員に共通する全社的なESG指標を採用しました。なお、PSU導入に伴い、現行制度で支給する株価連動型現金報酬及び譲渡制限付株式報酬の変動部分を廃止しました（譲渡制限付株式報酬の固定部分は継続）。

② 社長報酬構成割合の変更

長期経営計画及びその先を見据えた企業価値向上に向けて、経営トップのインセンティブをより働かせるため、社長報酬における変動報酬割合を全体の70%（現行60%）に変更しました。

改定後の当該方針は右記の通りです。

役員報酬等の額の決定に関する方針

① 役員報酬の決定手続

当社の取締役及び執行役の報酬の内容に係る決定に関する方針及び個人別の報酬の内容については、社外取締役のみの委員にて構成される報酬委員会の決議により決定する。

② 役員報酬決定の基本方針

当社の取締役及び執行役の報酬決定の基本方針は次の通りとする。

- 経営戦略や中長期経営計画における中長期的な業績目標等と連動し、持続的な企業価値の向上と株主との価値共有を実現する報酬制度とする。
- 戦略目標や株主をはじめとするステークホルダーの期待に沿った、経営陣のチャレンジや適切なリスクテイクを促すインセンティブ性を備える報酬制度とする。
- 報酬委員会での客観的な審議・判断を通じて、株主をはじめとするステークホルダーに対して高い説明責任を果たすことのできる報酬制度とする。

③ 役員報酬体系

取締役と執行役の報酬体系は、持続的な企業価値向上のために果たすべきそれぞれの機能・役割に鑑み、別体系とする。
なお、執行役を兼務する取締役については、執行役としての報酬を支給することとする。

- 取締役（執行役を兼務する取締役を除く）
  執行役及び取締役の職務執行の監督を担うという機能・役割に鑑み、原則として金銭による基本報酬のみとし、その水準については、取締役としての役位及び担当、常勤・非常勤の別等を個別に勘案し決定する。
- 執行役
  当社の業務執行を担うという機能・役割に鑑み、原則として基本報酬及び変動報酬で構成する。変動報酬は、短期的な業績等に基づき支給する金銭報酬と、中長期的な株主との価値共有の実現を志向し支給する株式報酬（譲渡制限付株式報酬及び中長期的な業績等に基づき支給する業績連動事後交付型株式報酬）等とで構成する。
  基本報酬・変動報酬の水準及び比率、変動報酬の評価指標等については、経営戦略や中長期経営計画における中長期的な業績目標等、並びに執行役としての役位及び担当等を勘案し決定する。

④ 自社株保有に関する基本方針

当社は、取締役及び執行役が株主との価値共有を図ることを目的として、執行役社長については基本報酬年額の4倍相当以上（ほか執行役については基本報酬年額の1.5倍相当以上）の当社が報酬として付与した株式を保有することを求める。なお、対象役員は在任期間中において、上記株式数に達するまでの間、当該株式を保有継続し売却することができないものとする。

⑤ マルス条項・クローバック条項の導入

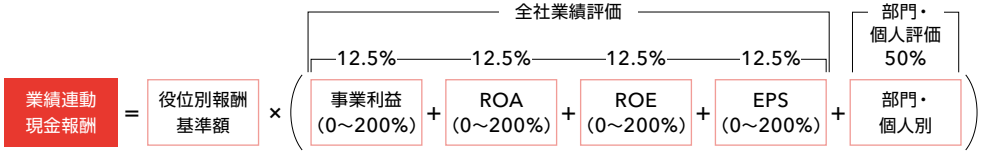
当社は、ガバナンスの健全性を確保し、業務執行の説明責任と倫理的行動を促進することを目的として、当社役員報酬制度において、マルス条項及びクローバック条項を導入する。これにより当該条項の対象となる取締役及び執行役の非違行為や財務諸表の修正再表示が判明した場合には、報酬委員会の審議及び決議により、以下の通り対応することができるものとする。

- マルス条項により、権利確定前の報酬について、付与・支給を取り消す。
- クローバック条項により、既に付与・支給された報酬について、生じた事由の重大性等を勘案し、最大3年間の報酬に遡って返還を求める。

報酬

(1)業績連動現金報酬

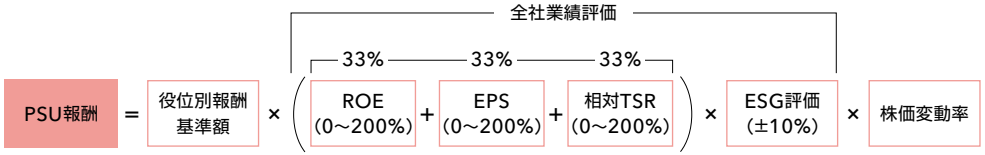
- 報酬形態:金銭
- 業績評価期間:1年間
- 報酬の決定方法及び主な評価項目:全社の事業利益、ROA、ROE、EPS及び各役員が担当する部門の事業利益等の目標水準を基準とした、各指標の前年度実績等定量面に加え、部門・個人評価においては、社長面談による中長期的な業績への貢献度合い等定性面における評価も加味して決定



※ 社長報酬の算定においては、全社業績評価(定量面)のみで評価

(2)業績連動事後交付型株式報酬(PSU報酬)

- 報酬形態:株式・金銭
- 業績評価期間:3年間
- 報酬の決定方法及び主な評価項目:役位ごとに定めた報酬基準額に以下(i)、(ii)及び(iii)を乗じ、金銭報酬債権額を決定
  - (i) 業績評価期間における当社の財務指標(ROE:EPS:相対TSR=1:1:1)の達成度に応じた変動割合(変動幅は0%~200%)
    - ※ 相対TSRについては業績評価期間における同業他社5社を含む6社間での株主総利回りの相対順位に応じた変動割合(変動幅は0%~200%)
    なお、同業他社は、野村不動産ホールディングス株式会社、東急不動産ホールディングス株式会社、三井不動産株式会社、東京建物株式会社及び住友不動産株式会社
  - (ii) 業績評価期間における当社の社会価値向上に資する取り組みを評価するESG指標の達成度に応じた変動割合(変動幅は±10%)
    - ※ ESG指標については、「事業活動を通じた社会課題解決の取り組み」「GHG排出削減の推進」及び「DE&I推進、活力ある職場づくり」に関する取り組みを評価する指標として、GHG排出量原単位の削減率や従業員エンゲージメントスコア等の定量指標を定め、全役員同一の指標で運用
  - (iii) 業績評価期間における当社普通株式の株価変動割合



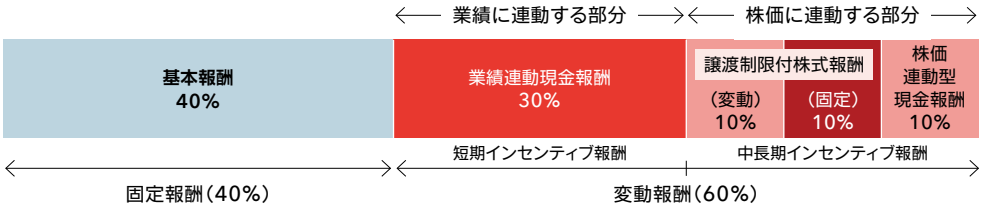
- 支給方法:業績評価期間後に確定する金銭報酬債権額のうち2分の1を株式、2分の1を金銭で支給

(3)譲渡制限付株式報酬(固定)

- 報酬形態:株式
  - ※ 役位ごとの報酬基準額に応じた金銭報酬債権額の株式を支給
- 譲渡制限期間:役員(非執行の取締役を含む)退任時まで

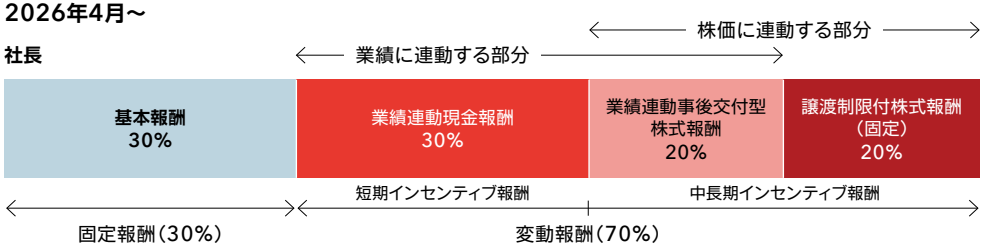
過去の役員報酬制度と改定後の制度の報酬割合の比較

旧制度

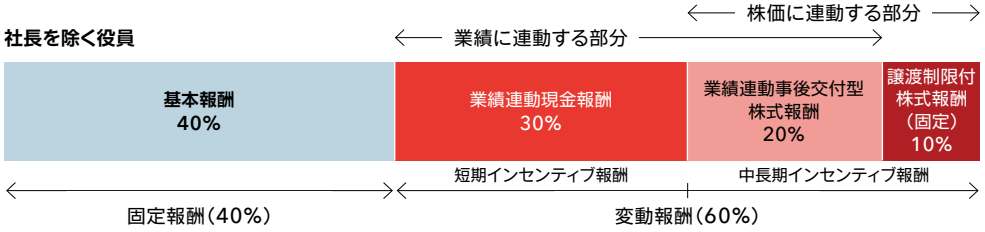


2026年4月~

社長



社長を除く役員



取締役及び執行役に支払った報酬等の総額(2025年度)

区分	報酬等の総額(百万円)	固定総額(百万円)	業績連動報酬(百万円)	対象人数(人)
社内取締役	338	338	–	4
執行役	1,694	627	1,067	16
社外取締役	143	143	–	7

※ 取締役兼執行役についての報酬は、執行役の報酬に含んでいます。
※ 上記には、期中に退任した取締役(1名)及び執行役(1名)を含んでいます。

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

当社は、中長期的な取引関係の維持・強化や安定した資金調達に資する場合等、当社グループの事業活動の円滑な推進に有用と判断した場合には、保有目的が純投資目的以外の目的である株式を取得・保有しています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式として保有する上場株式については、取得経緯、取引実績、協力・協業関係の状況、配当実績等、当社グループの事業活動の円滑な推進に有用か否かといった観点から保有の合理性の検証を行い、その内容、削減実績及び今後の削減方針について、少なくとも年に1回以上の頻度で取締役会に報告し、適宜売却を進めています。

他方、新事業創出機能グループを中心に、既存事業の付加価値を高めること、テクノロジーの活用や外部パートナーとの連携によるビジネス領域の拡大を目的に、2015年度よりベンチャー企業等への出資を継続的に実施しています。

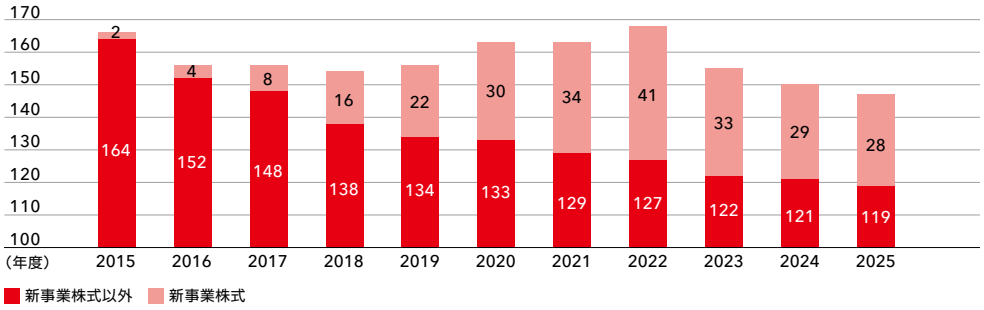
なお、当社は2025年5月に資本の有効活用を図ることを明示するため、2027年度末までに保有する非上場株式以外の株式（上場株式）の残高を50%（2024年度末比）以上削減し、以降も継続的に売却を進め、将来的には原則保有しない旨の定量削減目標を開示しました。

政策保有株式の貸借対照表計上額の合計額（2025年度末）

非上場株式	86億円	非上場株式以外の株式	3,649億円

※ 2025年度末における退職給付信託の保有時価は1,557億円となります。

保有銘柄数推移



※上場・非上場株式合計

政策保有株式の縮減状況

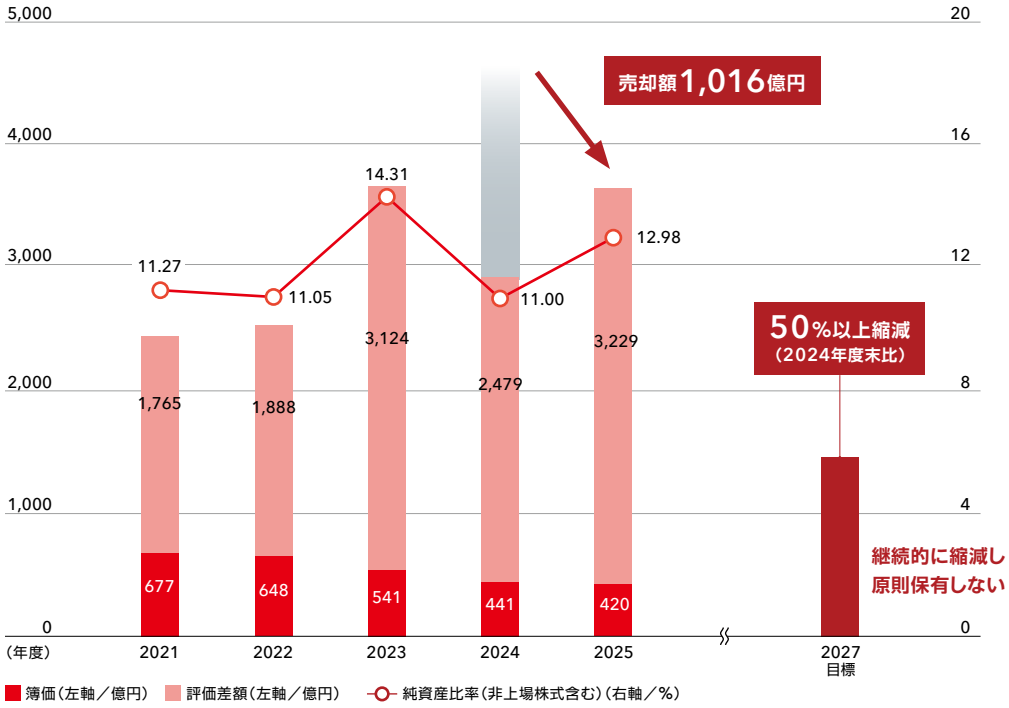
2025年度に売却した上場株式の銘柄数は8銘柄（一部売却を含む）、売却額は1,016億円となり、直近3年度の累計売却額は約2,000億円となりました。

開示目標の達成に向けて、取引先との対話を重ね、政策保有株式の縮減を進めます。

上場株式売却実績

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
84億円	57億円	408億円	589億円	1,016億円

縮減状況



株主・投資家とのコミュニケーション–ESG面談

当社は、株主・投資家に、長期的な経営の方向性についてご理解いただくため、ESGを中心とした非財務面に焦点を当てたESG一体での面談を実施しています。

(1)過去2年間の実績

「E:環境」「S:社会」を担当するサステナビリティ推進部、「G:ガバナンス」を担当する総務部に加え、ご要望に応じてIR室が同席の上で面談を実施しています。2024年度、2025年度に実施したESG面談の実績は以下の通りです。

	面談社数（延べ社数）	構成比（発行済株式数）※
国内法人株主・機関投資家	25社	約28.4%
海外機関投資家	33社	約17.8%
計	**58社**	**約46.1%**

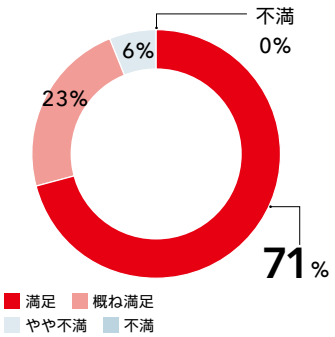
※ 第三者調査機関に委託する株主判明調査結果から推計（2026年3月末時点）

(2)アンケート結果（2025年度面談先）

面談終了後、ESG一体での面談の効果測定及び次回対話に向けた改善点等を把握すべく、対話の満足度や当社の取り組みに対する評価等についてアンケートを実施しています。

2025年度の結果は、ESG一体で総合的に意見交換する機会は、有益かつ効率的とのコメントを多くの面談先からいただいており、対話の満足度は、満足・概ね満足が90%超を占めました。

対話の満足度



(3) 面談でのご指摘を踏まえ対応した主な事項

面談でいただいたご指摘・ご提案は取締役会でフィードバックし、改善に向けて継続的に対応を検討しています。過去ご指摘いただいた事項に対する対応状況は次の通りです。

	ご指摘・ご提案	対応状況
ESG	・社会価値と経済価値とのリンクを高め、経営計画に反映してほしい	・マテリアリティの見直しを実施し、社会価値向上戦略と株主価値向上戦略の関連性を強化
	・社会価値を定量的に評価する仕組みづくりを検討してほしい	・各事業が創出する社会価値に関する中長期目標、進捗を測る指標・KPIを具体化し、年次計画において単年度ごとの管理を実施
E	・2050年ネットゼロを宣言する会社が増えているので、検討してほしい	・SBTi基準に則り2050年ネットゼロを宣言
	・RE100に基づく再生可能エネルギー100%の達成の見通しはどうか	・目標達成を2050年度から2025年度へ大幅に前倒し。2025年度に調達する電力の再生可能エネルギー比率100%を実現
	・自然資本・生物多様性に関する情報開示への対応を推進してほしい	・TNFD提言に基づく情報開示を実施
S	・女性管理職比率の目標が低く、課題を感じる	・女性管理職比率目標を2030年10%から、2030年度までに20%超、2040年度までに30%、2050年度までに40%に上方修正
	・二次以降を含めた、サプライチェーン全体のチェック機能が必要	・サプライヤー行動規範を制定し、二次以降のサプライヤーにもヒアリングシートによる調査を実施。更なる実効性の向上のための検討を継続中
	・サプライチェーンマネジメントにおける人権リスクについて対応してほしい	・施工・清掃現場における、外国人労働者向け相談窓口の設置及び対面インタビューの実施
G	・取締役会のダイバーシティ拡充に向け、女性取締役の増員が必要	・女性取締役を増員（2026年より14.2%→21.4%）
	・スキル・マトリックスの開示と、スキル・マトリックスを踏まえた選任プロセス開示が必要	・スキル・マトリックスの開示及び取締役選任基準を改定。その後、スキル・マトリックスへの採用理由を開示
	・取締役会の第三者評価を推奨する	・取締役会実効性評価で第三者評価を導入。数年に一度実施する方針を取締役会で確認
	・役員報酬に関し、ESG関連のKPIと連動する仕組みとすることを検討してほしい	・報酬制度を改定。一部の株式報酬の業績評価指標として、執行役・執行役員・グループ執行役員に共通する全社的なESG指標を採用
	・報酬全体のマイルストーン、単年度業績連動報酬のKPIなど、より詳細な開示を検討してほしい	・報酬制度について、当社webサイトや統合報告書等により詳細を開示するとともに、英語での開示を実施
	・役員報酬に関し、株主との長期的な価値共有が希薄であり、株式報酬の割合増加を検討してほしい	・報酬制度を改定。業績連動報酬割合の増加、株価連動報酬割合の増加、譲渡制限期間を退任時までに変更
	・取締役会の規模が大きい	・取締役会の更なる透明性と実効性向上を企図し、社内取締役を減員（8名→7名）し、社内・社外取締役を同数に（総人数も15名→14名に減員）
	・政策保有株式の削減及び削減目標・ロードマップを設定・開示してほしい	・政策保有株式の削減を実施。削減目標・ロードマップを設定の上、開示

株主・投資家とのコミュニケーション–IR活動

IR活動方針

三菱地所グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、投資家・株主の皆様をはじめとする多様なステークホルダーとの対話を重要な経営課題と位置付け、信頼関係をより一層深められるよう、努めています。

2025年度も前年度に引き続きIR Dayを開催しました。会場及びオンラインで100名を超える投資家・アナリストの皆様にご参加いただき、各事業グループの担当役員が事業戦略や取り組みを直接ご説明しました。社外取締役セッションを開催し、それぞれの見地で取締役会に臨む姿勢、企業価値向上の考えなどへの理解を深めていただく貴重な機会となりました。当日は、活発な質疑応答や意見交換が行われ、対話を促進する場として高い評価をいただきました。

2026年度も、CEOセッション、社外取締役セッション、投資マネジメント事業セッションほかから構成するIR Dayを予定し、今後も積極的なコミュニケーションを通じて、当社グループへの理解促進に取り組んでいきます。

主なIR活動

活動カテゴリ	主な取り組み内容
社外への開示	決算資料、統合報告書、適時開示
投資家・株主との対話	IR面談（年間約400件）、決算ネットカンファレンス、決算説明会、プロパティツアー、海外ロードショー、IR Day、個人投資家向け説明会
社内フィードバック	社員向け決算説明会、マネジメントへの報告、事業部との意見交換、グループ報を通じたIR活動共有


社長プレゼンテーション



決算説明会


プロパティツアー


社員向け決算説明会

IR Day 2025 概要

セッション名	登壇者	主な内容
住宅事業	明嵐 二朗（三菱地所レジデンス 専務執行役員）	事業戦略、三菱地所レジデンスの強み、広がる商品バリエーションについて紹介
社外取締役	岡本 毅、メラニー・ブロック、末吉 亙、 薗田 綾子、織田 直祐（以上、三菱地所 社外取締役） 梅田 直樹（三菱地所 取締役兼執行役常務）	5名の社外取締役登壇のもと、パネルディスカッション及び質疑応答を通じて当社のガバナンス体制について紹介
海外事業	岩瀬 正典（三菱地所 執行役常務）	米・欧・豪・亜にわたるポートフォリオ、注力テーマを説明
CEO	中島 篤（三菱地所 執行役社長）	ROE10%に向けた具体的な取り組みを説明し、その他幅広い質疑にも対応

* 役職は当時

IR室からのメッセージ

統合報告書をご覧いただき、誠にありがとうございます。本報告書では、三菱地所グループの価値創造に関する考え方や各事業の取り組み、サステナビリティ及びガバナンスに関する情報を、わかりやすくお伝えすることを心がけました。

今後も、皆様からのご意見・ご期待を真摯に受け止め、適切な情報開示と経営へのフィードバックを重ねることで、より良いIR活動の実現に向けて取り組んでまいります。引き続き、当社グループへのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。


三菱地所広報部IR室

ROUNDTABLE DISCUSSION

役員座談会 ～ダイバーシティ拡充がもたらす企業価値向上～

2025年に三菱地所初となる女性執行役員2名が就任してから、1年が経過しました。

当社のダイバーシティ拡充がもたらす企業価値向上効果について、指名委員4名と、TOKYO TORCH事業部長の鯉渕執行役員、ホテル事業部長の金森執行役員に語り合っていただきました（2026年5月に実施。指名委員は座談会当時）。

ダイバーシティ拡充を「経営の重要事項」として据えた議論

薗田 日本企業は、同質的な価値観や経歴を持つ人財が集まりやすく、無意識のうちに集団浅慮（グループシンク）へ陥るリスクを抱えています。だからこそ、ダイバーシティは人事施策に留まるものではなく、企業戦略そのものとして位置付ける必要があります。当社でも指名委員会の場で、女性に限らず多様なバックグラウンドを持つ人財の登用について提起し、継続的に議論を行ってきました。女性執行役員の就任は、その議論が実を結んだ結果ですし、鯉渕さん、金森さんは着実に実績を積み重ねてこられた方で、今後の活躍にも期待しています。

岡本 経営環境がかつてない速度で変化する今、ダイバーシティは経営における極めて重要なテーマと認識しています。重要なのはジェンダーだけではありません。国籍、年齢、キャリア、価値観など、異なる背景を持つ人財が集い、それぞれの視点を持ち寄ることで、初めて大きな変化に対応し、新しい打ち手を生み出すことができます。ダイバーシティの重要性については取締役会や委員会において継続して議論していますが、事業が多様化し、外部環境が激変する中でのダイバーシティへの取り組みの遅れは企業価値の毀損につながることから、近年は更に議論を加速させています。

メラニー 海外投資家の間には、日本企業の取締役会や委員会は依然として「ブラックボックス」、つまり意思決定プロセスや議論の内容が十分に開示されていないのではないかという先入観と、形式的な議論で意思決定されているのではないかという見方があります。しかし、当社の場合、議論の質も量も変わりつつあり、意見をぶつけ合う場が充実してきたように思います。ガバナンス体制の見直しなどを通じて環境が変わってきたことによるものと思いますが、市場や社会から正しく評価を受けるには、なぜ見直したのか、それによりどのような効果があったのかというストーリーまで含めて発信し、ダイバーシティの進展を、企業価値を高める変化として伝え、そして実現することが求められます。

白川 私は、当社が2016年に指名委員会等設置会社へ移行して以来、10年間指名委員会での議論に加わってきました。この間を振り返ると、当社のダイバーシティに対する意識は着実に高まってきたと感じます。日本社会全体の変化、ガバナンス体制強化の流れ、経営トップのコミットメント、そして社外取締役からの強い後押しなど、複合的な力が重なり合いながら前進してきました。多様性の乏しい



役員座談会

組織では、集団浅慮（グループシンク）に陥り、検討すべき論点が十分に見えてきません。ダイバーシティ拡充に資する制度的な基盤は整ってきているので、それを運用する我々取締役、執行役のそれぞれが更に意識を高めることで、改革のスピードを一層加速できると思います。

全社のロールモデルとしての期待

鯉渕 執行役員就任後に最も大きく変わったのは、自分の事業領域の外側に対する視野の広がりです。従来も視座を高く持つことは意識してきましたが、就任後は会社の運営基盤に係る分野まで自分の視野が広がりました。また、他業界の構造変化にも関心が広がり、時間軸も2、3年先ではなく、10年後、15年後の会社の姿を見据えるようになりました。

金森 私もホテル事業部長としての責任に加え、全社経営の一翼を担う立場になったことで、物事の見方が大きく変わりました。「長期経営計画 2030」を達成することだけでなく、その先にどのような事業の姿を描くのかという長い時間軸が、判断の前提になっています。こうした考え方を社員にも共有することで、自分だけに留まらず組織全体の思考も含めて変化させていく相乗効果が生まれていると感じています。人財一人ひとりが力を付けて、個性を遺憾なく発揮できる会社になることが当社の企業価値向上につながると考えています。

鯉渕 一方で、女性執行役員として見られる場面が多いことも事実です。ただ、私が発信したいのは、「女性だからこう考える」ということだけではありません。女性という属性を持つ一人の経営人財として、何を見て、どう判断し、何を実行するのかを示すことに意味があると考えています。国籍やジェンダー、年齢といった





社会的な属性にかかわらず、「個人」としての意見が尊重され、成果を純粋に能力で評価される状態こそが、真に多様性のある組織だと思いますし、これからも意識していきたいと思います。

白川 自分自身の経験から振り返っても、組織内で立場が一段上がると、それまで見えていなかった組織全体の景色が見えてきます。かつては上位者の判断に違和感を覚えることもありましたが、その立場に立つと、考慮すべき論点がほかにもあったことに気づかされました。執行役員への就任は、肩書そのものに価値があるのではなく、視野を大きく広げる機会であり、個人にとっても会社にとっても大きな成長の契機だと言えます。

岡本 女性執行役員就任の意義は、単に「女性が就いた」という事実にあるのではありません。優れた人財が執行側に加わってダイバーシティが拡充したこと、そしてそれが次の世代にとっての明確なロールモデルの一つになることにあります。特に保守的な業界と見られがちなデベロッパー業界に属する当社においては大きな意味があります。多様な人財が経営に参画することは、社内の現場の方々にとっての励みになりますし、今後こうした実例を増やしていくことが、ダイバーシティ拡充に向けた一番の推進力となります。

企業風土の変化が、議論と意思決定を変える

金森 1990年代に入社した当時を振り返ると、新卒での女性採用数はマイナーで、男性の働き方に女性がどこまで適応できるかを見られていた面があったと思います。今では、女性の新卒採用が大幅に増加し、2025年度は新卒入社者に占める女性の割合が半数以上となりました。また、多様なキャリアを持つ中途人財の採用も進み、人財の多様化は着実に進んでいます。こうした変化により、多様な価値観を受け入れる風土が広がり、育児や介護といった個人的な事情も、以前にも増して自然に共有されるようになっています。また、私生活での経験から得た気づきを会社に還元することを評価する考え方も、組織の中に着実に根付いてきています。

鯉渕 当社では当時、総合職を希望する女性は勤務地限定で入社することが一般的であり、職務経験の機会に違いがあることに違和感を抱いていました。そうした違和感に対し、先輩たちが声を上げ、制度を少しずつ変えてきた結果が今につながっているのだと思います。現在は制度の整備が進むとともに、社員の服装の自由度が増し、オフィスの雰囲気も変わりました。こうした変化

役員座談会

に伴い、相手の意見を尊重する風土や、安心して自分の意見を発信できる環境がこれまで以上に整い、心理的安全性の向上を通じて、上長に対しても忌憚なく意見を述べられる自由な雰囲気が一層醸成されていると感じます。

岡本 指名委員会の議論でも、委員のダイバーシティ拡充がもたらす影響は明確です。それにより様々なバックグラウンドからの視点に基づく意見が飛び交うようになりました。委員から継続してそれらの意見を発信することで、執行と監督の間での建設的な対話が促され、議論の質も変化してきています。多様な視点は、一度の発言で効くのではなく、繰り返し持ち込まれることで組織の風土を変えていきます。指名委員会としては、個別人事にとどまらず、会社全体の多様化をどう進めるかという発想のもとで今後も議論を続けてまいります。

♦ 多様性を活かし企業価値を底上げする

金森 先ほど、多様な価値観を受け入れる風土が当社に根付いていることをお伝えしましたが、それが事業においても有効に機能していると感じています。私が担当するホテル事業は、性別や国籍はもちろん、思想や嗜好も異なる多様なお客様の様々なニーズに的確に対応する必要がある事業の一つです。社会全体で多様化が進んでいるからこそ、過去の成功モデルだけでは変化に対応できません。そのためホテル事業部は、外部人財をはじめ様々な人財を積極的に受け入れています。社内からは「ホテル事業部は三菱地所っぽくない」と言われることもありますが、私はそれこそが競争力の源泉であると捉えています。

これから必要なのは、未来を思い描く想像力と、未来を形にする創造力です。しかも、前提条件は常に変わり続ける。そうした時代には、スピード感と柔軟性を持って走りながら修正する力も不可欠です。未来をつくっていくのは今の我々だと思っていますので、今の環境をチャンスと捉え、新しい三菱地所を全員でつくっていきます。

薗田 私が社外取締役に就任してからの3年間だけを見ても、WEPs※への署名を行うなど変化の速度は確実に上がっています。現場を視察すると、ホテルのほか、商業施設やオフィスなど様々な施設の責任者にも多様な人財が増えたと実感します。今後は、こうした変化をエンゲージメントや市場評価との関係も含めて、より戦略的にストーリーとして開示していくことが重要です。





鯉渕 私が担当するTOKYO TORCH事業においても、住宅、オフィス、商業、ホテル、ホール、展望施設など、多様な利用者を迎える中で、複合的な価値創造に着目して取り組んでいます。検討を深めていく中で、人のありたい姿そのものにフォーカスすることの重要性を強く感じています。建物の先に利用する人がいるということをより一層自覚し、性別や年齢の違いだけでなく人類全体まで包摂した検討を進めることで、事業の価値だけでなく、企業価値向上に資する開発にしたいと考えています。

私はロンドンに6年間駐在していましたが、その経験を振り返ると、まだ当社の人財に画一的な側面があることは否めません。先述の通り開発検討を進めていくには多様な視点の取り込みが不可欠ですが、人員構成をダイバーシティの観点で短期間に大きく変えることは容易ではありません。そのため、まずは社員一人ひとりが積極的に社外の価値観に触れ、現場レベルからダイバーシティへの意識を底上げしてほしいと思います。

メラニー 日本の組織には、今もなお「目立たないこと」を良しとする空気が残っていると思います。しかし、その同質性には、忖度や思考停止のリスクが潜みます。だからこそ、当社の外の世界を知り、少し違う視点やふるまいを自然に持ち込める人財を、意図を持って増やしていくことが必要です。引き続き取り組むべき課題はありますが、自由闊達に意見を述べられる環境、育児や介護といった個人の事情も率直に話せる環境、そうした環境が定着した事実こそ、当社が変わってきている証であり、大いにアピールすべきだと思います。

※ WEPs（Women's Empowerment Principles）：UN Womenと国連グローバル・コンパクトが2010年に策定した、企業向けのジェンダー平等推進の行動原則

MESSAGE from an OUTSIDE DIRECTOR

社外取締役メッセージ

**弁護士としての専門性と独立性を発揮し、
経営を監督・モニタリングすることで、株主からの負託に応えます。**



◆ 多様性が議論のダイナミズムを生む

三菱地所は、社外取締役に対する情報提供の機会が充実しています。当社が推進する各事業の状況について説明していただく事業説明会や、当社が開発した施設や運営する施設を見学する現場見学会のほか、社外取締役就任前にも事業説明のレクチャーを受ける機会が設けられています。私は2023年6月に社外取締役に就任したのですが、執行側からの情報提供量は非常に豊富で、情報を出し渋っているのではないかというような違和感はまったくありません。また、何か不足があればすぐに調べて回答をもらえますし、積極的に議論の場も提供してくれています。2025年度からは、取締役会の実効性評価を踏まえた新たな取り組みとして、取締役会後に、当社の個別の事業に係る意見交換に限らず、世界情勢やマーケット動向など、各取締役が着目したテーマについて自由に意見交換を行う場が設けられ、充実した議論ができる体制が整っており、経営監督に役立っています。

この3年間、当社のガバナンス改革は目を見張る速さで進んできました。「三菱地所は資本市場から実力通りの評価を得られていないのでは?」という危機感が社内に共有され、活発な議論が行われたからこそ実現できたものと思います。更なる改革に向けては、引き続き取締役の多様性向上に取り組んでいくことが重要です。バックグラウンドの多様性は、すなわち発想の多様性を保証するものです。それぞれの経験を踏まえた多角的な観点から意見を出し合えば、新たな気づきを得られると同時に、リスクを顕在化する創発的な議論となります。そうして結論に向かって進むダイナミズムこそが、リスクマネジメントにおいても重要です。

2026年6月には、長年にわたり当社の社外取締役を務められた白川氏、成川氏が退任され、新たに渡辺氏、翁氏をメンバーに迎えました。取締役会はその性質上、世代交代が当然必要だと考えています。前述のように当社は社外取締役に対する情報提供が非常に豊富であり、ガバナンスの機能や実効性の継続という点で不安材料はないと考えていますし、翁氏がご就任されたことで女性取締役比率も向上しています。取締役会の多様性の向上、独立性の向上、透明性の徹底などに関する市場からの要請は年々高まっていますが、これら要請の重要性は当社としても強く認識しており、今後も、引き続きガバナンス改革を推し進めていきたいと考えています。

◆ 弁護士としての専門性で取締役会をリードし、経営を支える

「長期経営計画 2030」が掲げる、社会価値向上戦略と株主価値向上戦略を両輪に据えた経営方針は、経営戦略の基本に即したものであると認識しています。特に、社会価値向上戦略におけるサステナビリティの取り組みについては、経済情勢や株主・投資家の皆様の関心も十分踏まえた上で、慎重に議論を重ねており、長期的な視座に基づく充実した内容になっていると私は思います。両輪の戦略の更なる統合・推進のため、2025年度には各事業が創出する社会価値に関する中長期目標を具体化し、2026年度からは年次計画において単年度ごとの進捗管理も開始しました。取締役会としてはこの目標に対して、数値を見て「達成／未達」の評価をするだけではなく、未達ならば課題を洗い出してモニタリングしていく必要があります。

長期経営計画も後半戦を迎え、2030年のゴールをより強く意識してモニタリングする段階に入りましたが、ここまでは順調に進捗しているのではないかと評価しています。注意すべきはここから先です。トランプ政権の動向や地政学リスク、あるいは物価高といったものまで、事業環境は刻一刻と変化しています。情勢が激変する中で、経営の一般論としてハイリスクだけれども踏み出すといった決断や、時には戦略の転換を迫られる非常に難しい局面

社外取締役メッセージ

に直面するかもしれません。取締役会としてはそのような経営判断のアクセルとブレーキの踏み具合を適切に監督していく必要があり、私は弁護士として常に「経営判断の原則」を根拠に議論に臨んでいます。

この「経営判断の原則」とは、取締役に法的責任があるかどうか、取締役が善管注意義務・忠実義務に反していないかどうかを確認するための基準です。この基準は、①前提とする事実認識が十分であったか、②意思決定過程においては、多面的な討議検討が保証されているか、必要に応じて専門家の意見を聴取しているかを評価し、その上で、③適正な選択肢の中から、利害得失を判断した妥当な選択をしているかを評価します。これらの評価を踏まえ、弁護士は法律意見書を作成し、企業の判断のプロセスが合理的だったかどうかを客観的に保証するのですが、経営監督の実効性を高める上でも、この考え方・プロセスはとても有効です。

長期経営計画の達成に向けて、引き続き取締役会では情勢の変化を柔軟に吟味して、先を見据えた議論を深めていく必要がありますが、一方で、2030年だけをゴールにしてしまうと、達成するために無理をしてしまい、2030年以降に体力切れして右肩下がりになってしまうおそれもあります。そうした懸念も踏まえ、場合によっては目標数値の修正や、外部環境変化に合わせた見直しの可能性も排除せず柔軟に検討する必要がありますし、そうしたさじ加減ができるかどうかが今後の山場だと認識しています。そのような局面になった場合にこそ機能するのが「経営判断の原則」です。同原則の観点で取締役会の議論をチェックし、判断の妥当性を検証するのが私の役割の一つであると理解しており、当社の企業価値の持続的な成長に向けて引き続き貢献していきます。

◆「バッドニュースファースト」が機能しているか

当社の監査委員会は、5名のうち2名が常勤監査委員であり、社内取締役がその役割を担っています。私の経験則では常勤監査委員が社内の方である例は多く、これは社内出身だからこそ迅速かつタイムリーに収集できる情報があるからだと認識しています。社内にいるからこそ現場の実態を把握した上で隅々まで目が行き届きますし、独自の情報ネットワークを有しているというのも強みとなります。不祥事といった最も重要な情報においても、常勤監査委員だからこそ素早くキャッチすることが可能であり、そうした情報を社外取締役が早急に把握し検討することで、より正確かつ実効的な監督・監査が可能になるのだと思います。

そこで重要になるのは、委員間で情報を共有する際の「バッドニュースファースト」がしっかりと機能しているかどうかです。不祥事への対処は情報を発信する委員や、それを受け止める委員に依存する属人的な部分を取り去ることが難しく、監査委員が社外であれば問題ないというわけでもありません。不測の事態・不祥事を知った常勤監査委員が、監査委員長や他の監査委員、取締役会に躊躇することなく適切に情報を共有し、機動的に対処できる体制が構築されているかどうかが重要です。

当社は、常勤監査委員が社外取締役との橋渡し役となることで、不測の事態が発生する以前のささいな事象でも共有・対処する環境が構築されています。情報収集に長けた常勤監査委員から共有された情報に対して、弁護士として「経営判断の原則」の観点から指摘し、社外の監査委員として客観性を持って議論することが私の監査委員としての役割の一つだと認識しています。

◆As One Teamの人財が企業価値を更に高めていく

当社は人財こそが最大の資産と位置付け、持続的な企業価値向上に向けて、「Professional」「Change Maker」「As One Team」の3つのコンピテンシーを発揮できる人財を育成しています。私の経験から言えば、優秀な人財は尖った個性を有している方が多く、それは高い専門性が求められる「Professional」や「Change Maker」といった方向性に該当すると思います。ただ、そうした人財ばかり集まると舵取りが大変になります。だからこそ、私はチームとしてまとめあげることができる「As One Team」の人財が最も重要だと考えています。

更に、私は3つのコンピテンシーに加えてEQ（心の知能指数）を併せ持った人財を育成することが必要ではないかと思います。当社のまちづくりは長期視点のビジネスです。優秀さだけでなく心の豊かさを併せ持った人財戦略を一層強化していけば、長期にわたる事業においても、変わらない信念のもとお互いのリスペクトを深め、強固なチームワークを発揮し、目標を達成していけるのではないでしょうか。

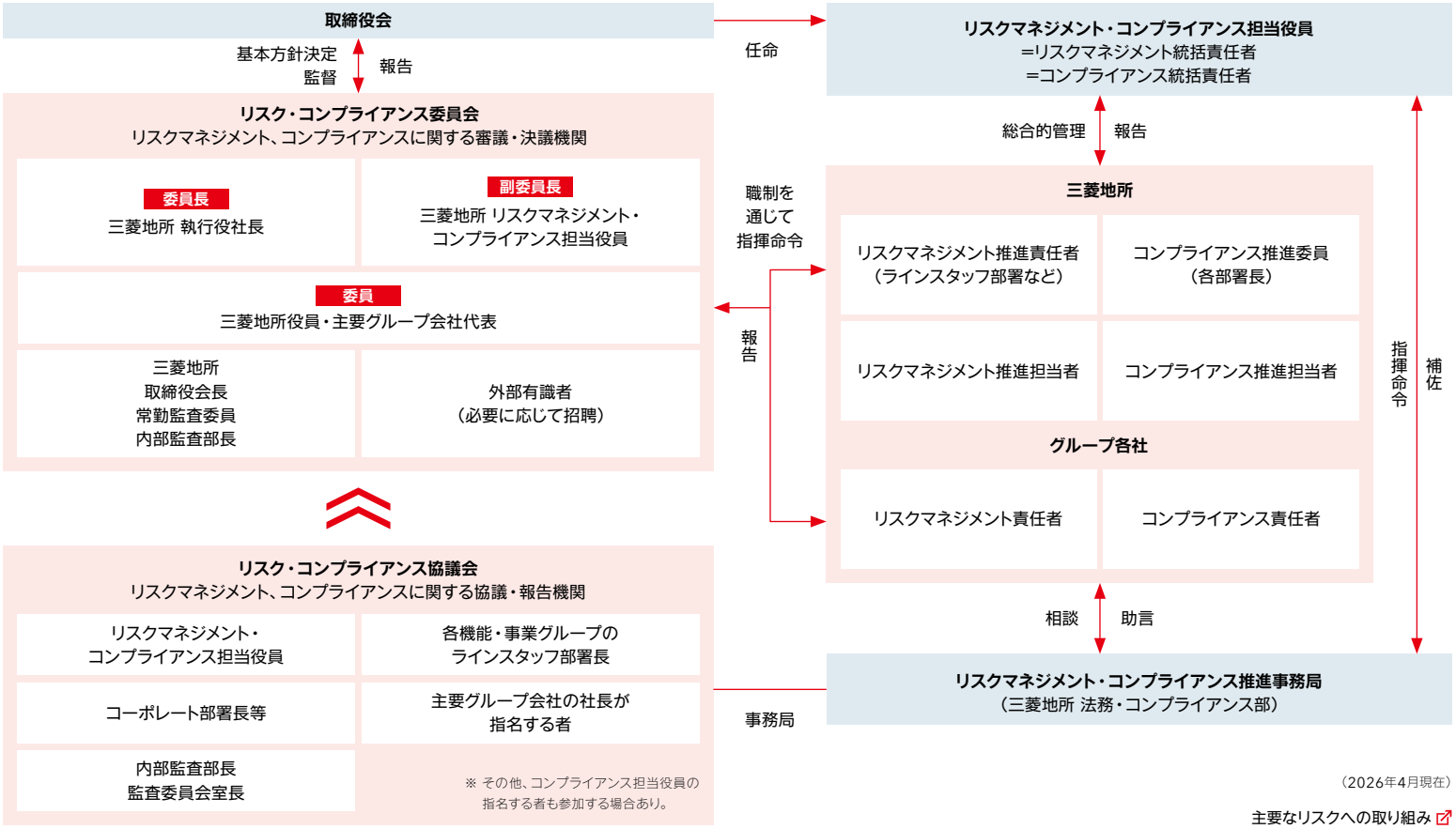
当社の企業風土、人財の理想像は実はラグビーにあり、だからこそ大いに支援し、「As One Team」をコンピテンシーとして掲げているのではないかと私は直感的に推察しています。尖った人財が特性を発揮しながらOne Teamとなって競争力を強化していく。まさしくワンフォーオール、オールフォーワンの精神です。当社の社員と接する中で、「As One Team」の風土は確実に醸成されていると感じています。今後こうした人財の能力を更に伸ばしていくことができれば、当社の企業価値は更に向上し、「世界一のデベロッパー」を実現できるのではないかと期待しています。

リスクマネジメント

当社グループでは、「三菱地所グループリスクマネジメント規程」を制定し、すべての事業活動を対象にリスクマネジメント体制を整備、運用しています。当社グループのリスクマネジメントを統括する機関として「リスク・コンプライアンス委員会」を、また、リスクマネジメントに関する情報の集約など、実務的な合議体として「リスク・コンプライアンス協議会」をそれぞれ位置付けるほか、取締役会の決議により任命されたリスクマネジメント・コンプライアンス担当役員を統括責任者として、ラインスタッフ部署、コーポレート部署、DX推進一部並びにグループ各社に責任者を置き、それを推進事務局である法務・コンプライアンス部が支援する形でリスクマネジメント活動を推進しています。

また、緊急事態発生時の行動指針や連絡・初動体制、事業継続計画等についても整備、運用しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制



（2026年4月現在）

主要なリスクへの取り組み

リスクマネジメント活動

01 各部・各グループ会社における個別リスクマネジメント活動の推進

各部・各グループ会社にて、各事業において想定されるリスクを抽出し、影響度や発生可能性等の多角的な観点から評価・分析を行っています。評価結果に基づき、リスク対応策の立案・実行、有効性のモニタリング、および継続的な見直しを通じたPDCAサイクルを、年間を通して推進しています。また、各機能・事業グループを統括する三菱地所のラインスタッフ部署にて、事業グループとして重点的な対策を要するリスク（個別重点リスク）を選定し、各機能・事業グループ内におけるリスクマネジメント活動の推進状況をモニタリングしています。さらに、必要に応じて連携や支援を行うことで、リスクマネジメントの実効性向上に努めています。

02 当社グループとして特に注力すべき重点対策リスクの抽出とモニタリング

各部・各グループ会社におけるリスク分析の結果、ラインスタッフ部署にて選定した個別重点リスク、実際に発生したインシデント情報、ならびに当社グループを取り巻く外部環境リスク等を総合的に分析し、当社グループ全体として重点的に対策を講じる必要があるリスクを抽出・マッピングすることで、優先的に取り組むべきリスクとその優先順位を可視化しています。抽出されたリスクのうち、グループ全体で取り組むべき重要なリスクを「重点対策リスク」として選定し、所管部を中心に対応策を立案・推進しています。また、定期的な進捗活動のモニタリングを通じて、対応状況を継続的に確認し、年間を通して全社的なリスクマネジメント活動を実践しています。

リスクマネジメント

リスクマップのイメージ



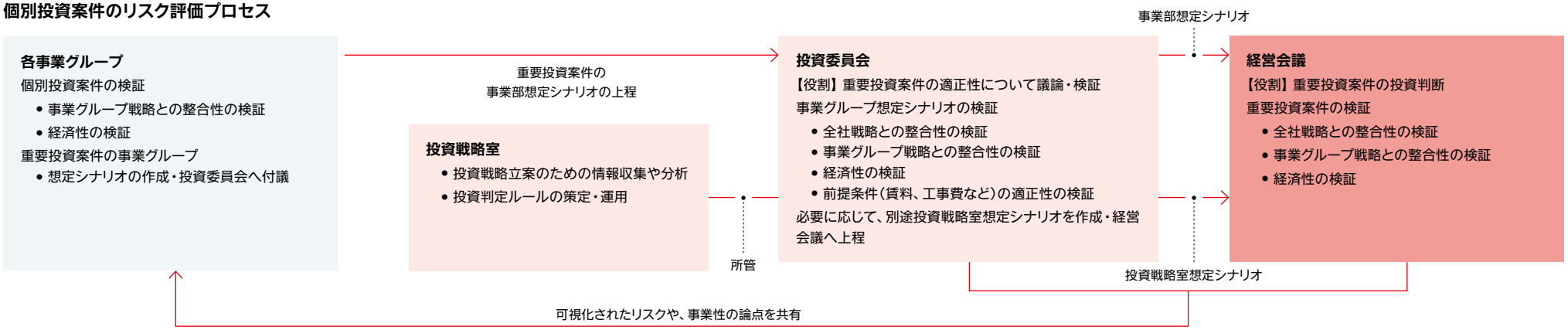
投資案件に関わるリスクマネジメント

当社グループが認識している様々なリスクのうち、投資案件に関わるリスクについては、投資判定ルールを所管する「投資戦略室」において、事業性の検証を通じて把握しています。また、重要な投資案件の意思決定にあたっては、執行役社長を議長とする「経営会議」での審議に先立ち、「投資委員会」で議論・検証を行い、収益性、リスクの内容や対応等をチェックしています。また、各フェーズにおいて、法務・財務面からもリスク評価を行い、リスクの全体像を把握しています。

投資委員会

「投資委員会」での審議においては、複数の指標を用いて案件の経済性を検証するほか、賃料や販売単価、工事費などの前提条件の根拠についても適正性の検証を行っています。特にリスクについては、投資判定ルールにアップサイドシナリオとダウンサイドシナリオのシミュレーションを組み入れ、案件を担当する事業グループが想定するシナリオとダウンサイドシナリオの差をリスク量として認識し、その許容範囲を議論しています。

個別投資案件のリスク評価プロセス



取締役

（2026年6月26日現在）



吉田 淳一
取締役会長
2016年
116,037株



中島 篤
取締役
2022年
100,749株



四塚 雄太郎
取締役
2025年
58,297株



梅田 直樹
取締役
2022年
48,238株



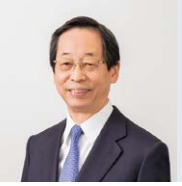
平井 幹人
取締役
2023年
28,203株



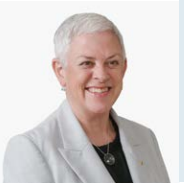
藤岡 雄二
取締役
2026年
70,100株



木村 透
取締役
2025年
57,954株



岡本 毅
取締役（社外取締役）
2019年
5,100株



メラニー・ブロック
取締役（社外取締役）
2022年
1,300株



末吉 亙
取締役（社外取締役）
2023年
600株



薗田 綾子
取締役（社外取締役）
2023年
2,400株



織田 直祐
取締役（社外取締役）
2024年
600株



渡辺 一
取締役（社外取締役）
2026年
— 株



翁 百合
取締役（社外取締役）
2026年
— 株

氏名

役職
取締役就任年
所有する当社の株式数
（第127回定時株主総会招集ご通知）

執行役・執行役員・グループ執行役員

（2026年6月26日現在）



中島 篤
代表執行役
執行役社長



四塚 雄太郎
代表執行役
執行役副社長



長沼 文六
代表執行役
執行役専務



宮島 正治
代表執行役
執行役専務



川端 良三
代表執行役
執行役専務



荒木 治彦
代表執行役
執行役専務



梅田 直樹
執行役常務



相川 雅人
執行役常務



加藤 博文
執行役常務



竹田 徹
執行役常務



井上 俊幸
執行役常務



岩瀬 正典
執行役常務



村井 正裕
執行役常務



平井 幹人
執行役常務



岩田 聡
執行役常務



久保 人司
グループ執行役員



清水 秀一
グループ執行役員



大井田 篤彦
グループ執行役員



明嵐 二朗
グループ執行役員

執行役員

茅野 静仁
稲川 純路
樽林 康治
伊東 隆行
安西 健展
速水 徹
鯉渕 祐子
金森 千佳
塩入 啓之
菅沼 健太郎
国久 望

グループ執行役員

久保 人司
清水 秀一
大井田 篤彦
明嵐 二朗
岡田 友裕
太田 清
大島 正也
増田 哲弥
丸岡 宗明

株式の保有状況

2025年度末時点における保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額

	銘柄数	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	94	8,594
非上場株式以外の株式	53	364,892

特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	株式数（株）	貸借対照表計上額（百万円）
三菱商事（株）	12,847,371	68,309
三菱重工業（株）	12,772,970	53,940
大成建設（株）	2,426,690	38,960
三菱電機（株）	5,577,294	27,819
三菱倉庫（株）	18,327,770	24,210
日本空港ビルデング（株）	3,111,400	16,045
（株）三菱UFJフィナンシャル・グループ	5,808,342	15,101
信越化学工業（株）	1,541,060	9,645
東日本旅客鉄道（株）	2,571,900	9,323
（株）大林組	2,404,961	9,033
平和不動産（株）	3,552,400	8,575
清水建設（株）	2,738,650	7,592
東海旅客鉄道（株）	1,839,500	7,512
（株）八十二長野銀行※1	3,441,500	6,631
（株）ニコン	3,510,000	6,626
東宝（株）	3,970,500	6,618
三菱HCキャピタル（株）	3,760,000	5,267
（株）千葉銀行	1,852,000	3,696
（株）ふくおかフィナンシャルグループ	621,600	3,663
セイノーホールディングス（株）	1,275,900	3,095
（株）めぶきフィナンシャルグループ	2,340,000	2,791
（株）T&Dホールディングス	660,500	2,612
（株）しずおかフィナンシャルグループ	886,750	2,272
（株）百五銀行	1,509,000	2,269
ぴあ（株）	680,200	2,248
（株）三菱総合研究所	447,500	2,087
（株）弘電社	292,500	1,801
三菱瓦斯化学（株）	431,405	1,550
日本郵船（株）	258,363	1,490
小田急電鉄（株）	901,000	1,482
サクサ（株）※2	230,000	1,436
能美防災（株）	345,000	1,414
品川リフラ（株）※3	690,750	1,406
（株）ニッスイ	930,100	1,249
（株）松屋	545,300	986
NIPPON EXPRESSホールディングス（株）	268,449	951
（株）クボタ	359,000	882
（株）七十七銀行※4	70,687	648
（株）東京會舘	131,140	637
三菱化工機（株）	199,758	582
東海カーボン（株）	588,250	565
（株）ジーエス・ユアサコーポレーション	73,670	388
（株）南都銀行※5	50,440	355
（株）九州フィナンシャルグループ	256,410	288
（株）ニッキ	49,300	222
（株）横浜フィナンシャルグループ※6	120,000	164
（株）ホテル、ニューグランド	24,200	136
gooddaysホールディングス（株）	114,000	104
三菱製鋼（株）	56,272	100
古河機械金属（株）	12,200	51
千代田化工建設（株）	41,000	36
東京海上ホールディングス（株）	300	2
スローガン（株）	1,505	1

※1（株）八十二銀行は、2026年1月1日より（株）八十二長野銀行に社名を変更しています。

※2 サクサ（株）は、2026年3月31日を基準日（効力発生日：2026年4月1日）とした株式分割（普通株式1株を3株に分割）により、有価証券報告書提出日現在（2026年6月24日）の株式数は、690,000株となります。

※3 品川リフラクトリーズ（株）は、2025年10月1日より品川リフラ（株）に社名を変更しています。

※4（株）七十七銀行は、2026年3月31日を基準日（効力発生日：2026年4月1日）とした株式分割（普通株式1株を3株に分割）により、有価証券報告書提出日現在（2026年6月24日）の株式数は、212,061株となります。

※5（株）南都銀行は、2026年3月31日を基準日（効力発生日：2026年4月1日）とした株式分割（普通株式1株を5株に分割）により、有価証券報告書提出日現在（2026年6月24日）の株式数は、252,200株となります。

※6（株）コンコルディア・フィナンシャルグループは、2025年10月1日より（株）横浜フィナンシャルグループに社名を変更しています。

みなし保有株式

銘柄	株式数（株）	貸借対照表計上額（百万円）
東京海上ホールディングス（株）	12,473,100	91,153
三菱電機（株）	10,656,000	53,152
（株）三菱UFJフィナンシャル・グループ	4,306,400	11,196
三菱自動車工業（株）	700,000	215

* 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。

保有目的、業務提携等の概要はこちらから

11年間の主要財務ハイライト（連結）

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
業績概況（百万円）											
営業収益	1,009,408	1,125,405	1,194,049	1,263,283	1,302,196	1,207,594	1,349,489	1,377,827	1,504,687	1,579,812	1,746,148
営業利益	166,199	192,495	213,047	229,178	240,768	224,394	278,977	296,702	278,627	309,232	329,730
経常利益	144,851	169,851	190,506	206,587	219,572	210,965	253,710	271,819	241,158	262,960	273,086
親会社株主に帰属する当期純利益	83,426	102,681	120,443	134,608	148,451	135,655	155,171	165,343	168,432	189,356	222,507
財政状態（百万円）											
総資産	5,311,840	5,484,115	5,801,450	5,774,193	5,858,236	6,072,519	6,493,917	6,871,959	7,583,748	7,996,591	8,566,247
自己資本※1	1,509,680	1,592,777	1,698,348	1,770,643	1,734,462	1,851,899	2,003,225	2,157,561	2,401,106	2,563,580	2,689,479
有利子負債	2,291,038	2,396,994	2,481,675	2,319,597	2,429,883	2,526,142	2,738,632	2,871,677	3,138,195	3,338,630	3,610,907
キャッシュ・フロー（百万円）											
営業活動によるキャッシュ・フロー	135,821	168,527	293,338	345,954	341,766	207,414	280,090	269,914	307,249	324,116	508,917
内、減価償却費	74,245	75,974	77,545	80,336	84,941	89,107	91,581	93,459	98,301	101,253	108,029
投資活動によるキャッシュ・フロー	△231,003	△327,292	△286,841	△271,083	△277,440	△297,303	△313,778	△312,046	△362,017	△361,505	△441,457
内、設備投資	△275,316	△275,372	△289,570	△285,089	△331,857	△319,841	△329,115	△286,523	△451,402	△443,801	△527,754
財務活動によるキャッシュ・フロー	309,237	△4,921	37,203	△192,473	△28,886	50,425	90,973	30,457	100,433	12,871	△39,776
現金及び現金同等物の期末残高	412,392	243,341	286,859	179,308	213,008	172,307	234,244	225,772	275,965	256,881	280,133
1株当たり情報（円）											
当期純利益（EPS）	¥60.13	¥74.00	¥86.78	¥96.97	¥108.64	¥101.34	¥116.45	¥125.54	¥131.96	¥151.04	¥181.80
配当金	¥ 16	¥ 20	¥ 26	¥ 30	¥ 33	¥ 31	¥ 36	¥ 38	¥ 40	¥ 43	¥46
主要財務指標											
事業利益（百万円）※2					240,998	224,701	279,310	296,962	278,935	309,608	329,899
EBITDA（百万円）※3	252,034	279,718	302,424	320,641	336,784	331,821	381,434	402,221	391,625	425,889	452,113
ROA（総資産営業利益率）※4	3.3%	3.6%	3.8%	4.0%	4.1%	3.8%	4.4%	4.4%	3.9%	4.0%	4.0%
インタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR）※5	8.5倍	8.7倍	9.5倍	10.1倍	11.3倍	11.2倍	13.9倍	12.2倍	8.0倍	6.7倍	6.2倍
ROE（自己資本当期純利益率）	5.6%	6.6%	7.3%	7.8%	8.5%	7.6%	8.1%	7.9%	7.4%	7.6%	8.5%
配当性向	26.6%	27.0%	30.0%	30.9%	30.4%	30.6%	30.9%	30.3%	30.3%	28.5%	25.3%
株式情報											
株価（円）※6	¥2,090.5	¥2,030	¥1,798.5	¥2,005.5	¥1,595	¥1,932.5	¥1,819	¥1,576.5	¥2,784.5	¥2,432	¥4,321
発行済株式総数	1,390,397千株	1,390,685千株	1,390,908千株	1,391,038千株	1,391,174千株	1,391,328千株	1,391,478千株	1,324,288千株	1,324,288千株	1,250,838千株	1,217,233千株

※1 自己資本＝純資産－新株予約権－非支配株主持分
※2 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益
※3 EBITDA＝営業利益＋受取利息・配当＋持分法投資損益＋減価償却費＋のれん償却費
※4 2018年度までは営業利益／総資産（期首期末平均）、2019年度以降は事業利益／総資産（期首期末平均）にて計算
※5 インタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR）＝（営業利益＋受取利息＋受取配当＋持分法投資損益）÷（支払利息＋コマーシャル・ペーパー利息）
※6 各年3月最終売買日の終値

主な三菱地所グループ企業

コマーシャル不動産事業	所在地	主な事業内容	議決権所有割合(%)
ビル開発・賃貸事業			
株式会社サンシャインシティ	東京都豊島区	サンシャインシティなどの経営	94.4
株式会社横浜スカイビル	神奈川県横浜市	スカイビル、横浜新都市ビルの経営	72.4
駐車場事業			
東京ガレーヂ株式会社	東京都千代田区	ビルガレージの運営管理並びに揮発油商品類の販売	54.9
地域冷暖房事業			
池袋地域冷暖房株式会社	東京都豊島区	東池袋地区における温冷熱供給事業	68.0
商業施設事業			
三菱地所・サイモン株式会社	東京都千代田区	アウトレットモールの経営	60.0
物流施設事業			
株式会社東京流通センター	東京都大田区	物流ビル・オフィスビルの賃貸及び運営管理	75.8
ホテル事業			
三菱地所ホテルズ&リゾーツ株式会社	東京都港区	ホテル事業の経営、統括管理、運営	100.0
丸の内事業			
ビル開発・賃貸事業			
株式会社東京交通会館	東京都千代田区	東京交通会館ほかの経営	50.0
日本リージャス株式会社	東京都新宿区	レンタルオフィス、コワーキングスペース、バーチャルオフィス、時間貸し会議室の運営	100.0
ビル運営・管理事業			
三菱地所プロパティマネジメント株式会社	東京都千代田区	オフィスビル・商業施設等の総合的運営管理	100.0
地域冷暖房事業			
丸の内熱供給株式会社	東京都千代田区	丸の内・大手町・有楽町地域ほかにおける温冷熱供給事業	65.6
その他の事業			
丸の内ダイレクトアクセス株式会社	東京都千代田区	丸の内・大手町地区ほかにおけるダークファイバーの賃貸事業、データセンターハウジング事業	51.0
住宅事業			
不動産販売事業			
三菱地所レジデンス株式会社	東京都千代田区	不動産の開発、販売、賃貸借、不動産の所有、管理	100.0
アーバンライフ株式会社	大阪府大阪市	関西圏の賃貸事業、不動産販売(リノベーションマンション販売)	100.0
住宅管理事業			
三菱地所コミュニティ株式会社	東京都千代田区	マンション総合管理事業、ビル総合管理事業、リニューアル工事事業、関連事業	71.5
株式会社泉パークタウンサービス	宮城県仙台市	泉パークタウンの総合管理	100.0

	所在地	主な事業内容	議決権所有割合(%)
不動産仲介事業			
三菱地所ハウスネット株式会社	東京都新宿区	個人住宅の売買・賃貸仲介、賃貸管理	100.0
注文住宅事業			
三菱地所ホーム株式会社	東京都新宿区	新築注文住宅の請負、リフォーム全般、中大規模建築物の請負と木造・木質化	100.0
三菱地所ウッドビルド株式会社	東京都中央区	建築資材の製造、加工、販売業	100.0
余暇事業			
東富士グリーン株式会社	静岡県駿東郡	東富士カントリークラブの経営、緑化事業	100.0
その他の事業			
株式会社メックecoライフ	東京都台東区	環境・デザインに関する研究・提案	100.0
株式会社菱栄ライフサービス	東京都世田谷区	有料老人ホームの運営	100.0
海外事業			
ロックフェラーグループインターナショナル社	米国ニューヨーク	米国における不動産業	100.0
三菱地所ロンドン社	英国ロンドン	欧州における不動産業	100.0
三菱地所アジア社	シンガポール	アジアにおける不動産業	100.0
投資マネジメント事業			
三菱地所投資顧問株式会社	東京都千代田区	不動産投資マネジメントに関する専門サービスの提供(不動産投資顧問など)	100.0
ジャパンリアルエステイトアセットマネジメント株式会社	東京都千代田区	投資運用業	100.0
TA Realty社	米国ボストン	米国における不動産投資マネジメント事業	70.0
設計監理・不動産サービス事業			
設計監理事業			
株式会社三菱地所設計	東京都千代田区	建築、土木等の設計監理、リノベーション、都市・地域開発、各種コンサルティング	100.0
株式会社メック・デザイン・インターナショナル	東京都中央区	インテリアの設計監理及び施工並びに家具調度品の製造・販売	100.0
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株式会社	東京都千代田区	法人不動産の売買・賃貸仲介、賃貸管理、不動産鑑定評価、パーキング事業	100.0
三菱地所パークス株式会社	東京都港区	駐車場の運営・管理、駐車場コンサルティング	100.0
その他の事業			
三菱地所ヒューマンリソース株式会社	東京都千代田区	人事関連サービス業務提供	100.0
三菱地所ITソリューションズ株式会社	東京都千代田区	システム企画・システム開発・システム保守・システム運用・顧客業務支援業務	100.0

* 議決権所有割合は2025年度末現在。「2025年度 有価証券報告書」の数値を掲載。

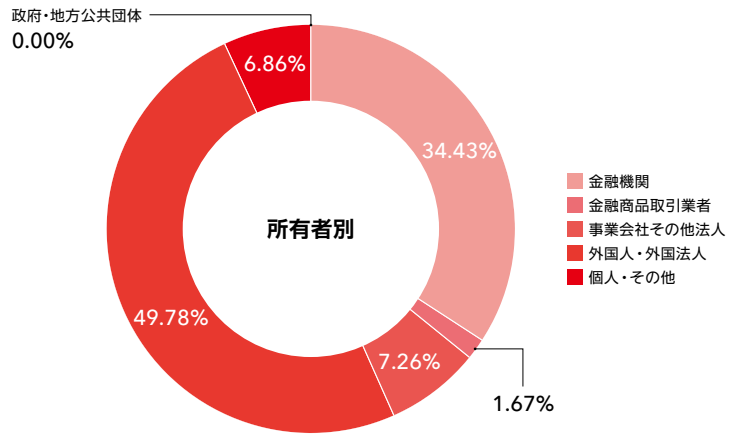
会社概要（2025年度末）

株式の概要

株式の状況

発行可能株式総数	1,980,000,000株
発行済株式の総数	1,217,233,706株
株主総数	96,596名（前年度末比 2,065名減）

株式分布状況（株式数構成比率）



商号

三菱地所株式会社
MITSUBISHI ESTATE CO., LTD.

設立

1937年5月7日

資本金

142,414,266,891円

組織図

https://www.mec.co.jp/company/organization/

営業種目

オフィスビル・商業施設・ホテル・物流施設等の開発、賃貸
国内外での収益用不動産の開発、販売
住宅用地・工業用地等の開発、販売
空港・余暇施設等の運営
不動産の仲介・コンサルティング
資産運用事業

従業員数（臨時従業員数は含まない）

単体：1,209名　連結：11,659名

URL

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

大株主

	持株数（千株）	出資比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行（株）信託口	187,856	15.57
（株）日本カストディ銀行 信託口	73,993	6.13
明治安田生命保険（相）	42,194	3.49
THE CHASE MANHATTAN BANK,N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	36,867	3.05
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	31,186	2.58
JP MORGAN CHASE BANK 385642	28,742	2.38
（株）竹中工務店	18,150	1.50
JP MORGAN CHASE BANK 385781	17,352	1.43
GOVERNMENT OF NORWAY	16,289	1.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	14,425	1.19

* 出資比率は自己株式を控除して計算しています。

国内拠点

本店	東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビル（〒100-8133）	TEL (03)3287-5100
北海道支店	北海道札幌市北区北七条西4-3-1 新北海道ビル（〒060-0807）	TEL (011)728-2170
東北支店	宮城県仙台市青葉区国分町3-6-1 仙台パークビル（〒980-0803）	TEL (022)261-1361
横浜支店	神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1 横浜ランドマークタワー（〒220-8115）	TEL (045)224-2211
中部支店	愛知県名古屋市中区栄2-3-1 名古屋広小路ビル（〒460-0008）	TEL (052)218-7755
関西支店	大阪府大阪市北区天満橋1-8-30 OAPタワー（〒530-6009）	TEL (06)6881-5160
中四国支店	広島県広島市中区大手町3-7-5 広島パークビル（〒730-0051）	TEL (082)245-1241
九州支店	福岡県福岡市中央区天神1-6-8 天神ツインビル（〒810-0001）	TEL (092)731-2211

人を、想う力。街を、想う力。

三菱地所株式会社

〒100-8133　東京都千代田区大手町一丁目1番1号 大手町パークビル
TEL（03）3287-5100　https://www.mec.co.jp/