

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

／コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社は、「まちづくりを通じて社会に貢献する」という基本使命のもと、「人を、想う力。街を、想う力。」というブランドスローガンを掲げ、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とを高度にバランスさせることによる「真の企業価値の向上」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・推進を位置付けております。

コーポレートガバナンス体制の整備・推進に当たっては、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共に、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確保に努めることを基本としております。

また、当社では、当社のコーポレートガバナンスの基本的な考え方及び枠組みを示し、当社グループの基本使命の実現と中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンス体制の整備・推進の指針とすることを目的として、本コーポレートガバナンス報告書末尾に添付の別添資料1の通り「三菱地所コーポレートガバナンス・ガイドライン」(以下「当社ガイドライン」)を定め、当社ホームページで公表しております。

<https://www.mec.co.jp/ir/governance/>

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

当社は、プライム市場向けの内容を含めた2021年6月の改訂後のコードに基づき開示を行っています。

○原則1-3. 資本政策の基本的な方針

当社ガイドライン第19条(資本政策の基本的な方針)に記載の通りです。

なお、当社は2020年1月に策定した「三菱地所グループ長期経営計画2030」においては、株主還元について、安定性・予見性の向上を企図し、原則毎期3円増配の累進配当の導入(2030年度迄)及び継続的・機動的な自己株式の取得について2024年5月に公表しました。不動産市況・投資環境・株価・ROE/EPSの状況等に応じて、株主還元の手法や規模感については柔軟に検討することを公表しております。また、長期経営計画2030における資本政策の一環として資本効率及び株主価値の向上を図るため、東京証券取引所における市場買付けによる方法で、2021年度に約300億円、2022年度から2023年度に掛けて約1,000億円、2024年度に約500億円、加えて、2025年5月12日開催の取締役会において、取得する株式総数の上限を6,000万株、取得価額の総額の上限を1,000億円として、2025年5月13日から2025年11月12日までの間に、東京証券取引所における市場買付けによる方法で当社普通株式を取得する旨の自己株式取得の決議を行い、2025年11月7日に約1,000億円の自己株式取得が完了しました。また、2026年2月9日開催の取締役会において、取得する株式総数の上限を1,300万株、取得価額の総額の上限を300億円として、2026年2月10日から2026年3月31日までの間に、東京証券取引所における市場買付けによる方法で当社普通株式を取得する旨の自己株式取得の決議を行い、2026年3月24日に約300億円の自己株式取得が完了しました。

加えて、2026年5月13日開催の取締役会において、取得する株式総数の上限を2,000万株、取得価額の総額の上限を500億円として、2026年5月14日から2026年11月13日までの間に、東京証券取引所における市場買付けによる方法で当社普通株式を取得する旨の自己株式取得を決議致しました。

○原則1-4. 政策保有株式(政策保有に関する方針)

当社ガイドライン第20条(政策保有株式)第1項及び第2項に記載の通りです。

なお、当社は、政策保有株式として保有する上場株式について、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意義の検証を行い、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、適宜売却を進めております。

また、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致しました。

なお、2023年度から2025年度の直近3年間で約2,000億円の売却を行っています。

○原則1-4. 政策保有株式(政策保有株式に関する議決権行使基準)

当社ガイドライン第20条(政策保有株式)第3項に記載の通りです。

○原則1-7. 関連当事者間の取引

当社ガイドライン第21条(関連当事者間の取引)に記載の通りです。

○補充原則2-4-1. 人材の多様性

当社グループでは、人財・働き方の多様性に配慮することや人権を尊重することは、経営や事業を行う上で、重要な課題であるとの認識から、「三菱地所グループ行動指針」において、「人権・ダイバーシティの尊重」「一人ひとりの活躍」を掲げ、その着実な実践に向け、取組みを推進しています。

[三菱地所グループ行動指針]

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

女性活躍の推進については、女性管理職比率の目標を定めながら女性がライフイベントにより離職することなく働き続けられ、より活躍できる環境整備等を進めて参りましたが、将来的に当社として目指すべき姿として、女性管理職比率目標を2030年までに20%、2040年までに30%、2050年までに40%に設定しています。

目標達成に向け、女性の採用強化や、柔軟な勤務形態を可能にする人事制度の導入、仕事と育児の両立に向けた社内座談会の開催、男性の育児休業取得促進、外部セミナーの案内等、性別を問わずだれもが働きやすい職場環境づくりを引き続き行っていく方針です。具体的な取組み内容等の詳細は、以下をご参照ください。

[ダイバーシティの推進に関する取組み]

<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/diversity>

[女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく行動計画]

https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/diversity/pdf/Empowerment_of_Women.pdf

また、事業環境の急速な変化やマーケットの動向等を踏まえて策定した長期経営計画2030において、従来からの強みである「国内アセット事業」に加えて、「海外アセット事業」「ノンアセット事業」を軸とした成長戦略を掲げており、経験・スキルの観点での多様性確保がこれまで以上に重要であるとの認識であり、この考えに基づきキャリア採用を積極的に進めています。尚、キャリア採用者については、入社後、いち早く会社に馴染み、会社への理解を深めることを目的として、オンライン研修の受講、社内メンター制度（部署外の社員と1対1で定期的な交流を実施）やインストラクター制度（所属部署内の社員が1対1で業務習得をサポート）、キャリア入社同期となる社員間の交流を促進する交流会を導入し、円滑なオンボーディングのサポートを実施しています。

国籍における人材の多様性については、海外現地法人での採用に加え、当社においても、2019年度新卒採用から外国籍人材の採用を開始しており、今後も継続していく方針です。

○原則2-6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社は、従業員の安定的な資産形成及びアセットオーナーとして期待される機能発揮に資するべく、資産運用委員会、資産構成並びに運用機関の選定及び評価等に係る方針を定めた「年金資産運用の基本方針」を策定のうえ、当該方針に則った運用を行っております。

○原則3-1. 情報開示の充実

(i) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画

(1) 企業理念

当社では、「三菱地所グループ基本使命」として「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。」旨を定めており、また、その実現に向け、「三菱地所グループ行動憲章」及び「三菱地所グループ行動指針」を定め、当社ホームページで公表しております。

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

(2) 経営戦略・経営計画

当社では、2020年4月から開始した長期経営計画2030を策定し、当社ホームページで公表しております。

<https://www.mec.co.jp/ir/plan2030/>

(ii) 本コード（原案）のそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

基本的な考え方については、本コーポレートガバナンス報告書「Ⅰ 1. 基本的な考え方」及び当社ガイドライン第2条（基本的な考え方）に記載の通りです。

当社は、当社のコーポレートガバナンスの基本的な考え方及び枠組みを示し、当社グループの基本使命の実現と中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンス体制の整備・推進の指針とすることを目的として、当社ガイドラインを定め、当社ホームページで公表しております。

(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

本コーポレートガバナンス報告書の「Ⅱ 1. [取締役・執行役報酬関係]」内、「○取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続」に記載の通りです。

(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

当社ガイドライン第12条（取締役候補者の指名手続）及び第14条（執行役の選解任手続）に記載の通りです。

(v) 取締役会が上記（iv）を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

取締役の候補者については、個々の略歴を株主総会招集通知及び有価証券報告書に、個々の選任理由を株主総会招集通知及び当社ホームページに記載しております。

また、社外取締役の候補者の個々の選任理由については、本コーポレートガバナンス報告書「Ⅱ 1. [社外取締役に関する事項] 会社との関係(2)」にも記載しております。

執行役については、個々の略歴を有価証券報告書に、個々の選任理由を当社ホームページに記載しております。

<https://www.mec.co.jp/ir/governance/overview/>

○補充原則3-1-3. サステナビリティ

1. サステナビリティについての取組み及び開示状況について

当社グループは「三菱地所グループ基本使命」において、「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」という内容を掲げ、かねてから社会への貢献を意識した事業活動を展開してまいりました。2020年1月には、2050年のサステナビリティ経営を見据えた「三菱地所グループのサステナビリティビジョン2050」を制定し、「Be the Ecosystem Engineers」をスローガンに、立場の異なるあらゆる主体（個人・企業他）が、経済・環境・社会の全ての面で、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）であることを目指す旨、宣言しています。

また、本ビジョンの達成に向けた具体的なテーマとアクションを定めるマイルストーンとして、2020年に定めた長期経営計画2030の社会価値向上戦略においてサステナビリティ重要テーマを定めておりますが、2024年度にその改定を行い、「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」として新たなスタートを切るとともに、あわせてマテリアリティの見直しも行いました。見直しに当たっては、社会課題と当社グループ事業との関係性の整理、社内外のステークホルダー合計60社強との意見交換を踏まえて、「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軸により重要性を評価し、マテリアリティを特定し、4つの重要テーマを抽出しました。「次世代に誇るまちのハードとソフトの追求」「環境負荷低減に尽力し続ける」「人を想い、人に寄り添い、人を守る」「新たな価値の創造と循環」の4つの重要テーマごとにリスクや機会の抽出、目標等を設定しました。

上記テーマに沿った具体的な取組み・進捗状況等については、当社ホームページや、毎年度発行するサステナビリティレポート及び統合報告書において、開示を行っております。尚、開示にあたってはGRIスタンダードやSASB等の国際的な枠組みを参照しています。

詳細は、以下をご参照ください。

[ホームページ]

<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/>

[サステナビリティレポート]

<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/report/>

[統合報告書]

<https://www.mec.co.jp/ir/annual/>

2. 人的資本への投資について

人的資本への投資については、社員は企業にとっての重要な経営資源であるとの認識のもと、「人材」ではなく「人財」と捉えています。

その上で、当社グループの求める人財像である5つの要素を高めながら、長期経営計画2030の達成に向けて、Professional（高い専門性で新たな価値創出をする役割）およびChange Maker（協業による強みの掛け算で変革を起こす役割）、As One Team（一人ひとりの強みを掛け合わせ、価値を最大化する役割）の3つの役割を発揮できる人財を育成していくことを人財育成の方針として掲げています。

詳細は、以下をご参照ください。

[ホームページ]

<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/human-resource/>

[統合報告書]

<https://www.mec.co.jp/ir/annual/>

3. 知的財産・無形資産の投資・活用等について

知的財産は重要な経営資源の一つとして捉えており、不動産業界における更なるプレゼンスの向上と新たな収益機会獲得のため、知的財産を適切に取得し、活用することを目指しています。

当社単独での取組みに加え、当社グループ内の複数企業、あるいは外部の企業・個人と連携することで、新たな領域への知見を広げ、より価値の高い知的財産を創出することができる可能性が高まると考えており、当社グループ全体を対象とした「知的財産の適正・有効な活用に係る基本方針」を定め、他者の権利侵害防止等の観点に加え、経営資源として有効に活用する重要性を従業員に発信しております。

2020年度から開始した長期経営計画2030の実現に向けては、「ノンアセットビジネス」や「BtoC／BtoBtoCに着目した新たな事業」を展開し収益機会を拡大し、全社横断的な新事業創出機能を担う「新事業創出機能グループ」を新設するとともに人的リソースを投下し、ビジネスモデル革新領域における新たな価値創出を推進しています。テクノロジーを活用した不動産関連業務の効率化・高度化に加え、社会課題を背景とした潜在ニーズに対し、オンライン・オフラインで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するほか、不動産事業で培った知見を活用し、外部パートナーとも積極的に連携してビジネス領域を拡大し、そこで生まれた事業構想の検証フィールドとして、当社グループが保有・管理する多様な不動産ストックを活用しております。

また、積極的な出資／アクセラレータプログラムの実施を通じたオープンイノベーションの推進に加え、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）等を活用し、社内外両面から新たなビジネス創出を推進しております。

4. TCFD提言に基づく情報開示について

TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）の提言に基づき、2020年5月に第一弾のレポートを開示しました。2023年5月には、移行リスクを評価するCRREM（Carbon Risk Real Estate Monitor）を用いた分析結果を含めた内容に更新しています。

[ホームページ]

<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/tcfid/>

5. TNFD提言に基づく情報開示について

TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の提言に基づき、事業における自然関連の依存・インパクト、リスク・機会の分析を進めており、2025年3月に第一弾のレポートを開示しました。

[ホームページ]

<https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/environment/tnfd/>

○補充原則4-1-1. 取締役会の役割と責務

当社ガイドライン第4条（取締役会の役割）に記載の通りです。

○原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用

取締役会の構成に関する方針については、当社ガイドライン第5条（取締役会の構成）に記載の通りです。また、社外取締役の独立性に関する方針については、当社ガイドライン第12条（取締役候補者の指名手続）に記載の通りです。

当社の取締役会は14名の取締役で構成され、うち社外取締役7名（50.0%）、執行役を兼務しない取締役3名で、71.4%（10名/14名）を非執行の取締役が占めており、取締役会全体として十分な独立性及び実効性を満たした体制を実現しております。なお、議長は執行役を兼務しない取締役会長が務めております。

○原則4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

本コーポレートガバナンス報告書の「II 1. [独立役員関係]」内、「○独立社外取締役の独立性判断基準及び資質」に記載の通りです。

○補充原則4-10-1. 任意の委員会

当社ガイドライン第9条（指名委員会）、第10条（監査委員会）、第11条（報酬委員会）並びに本コーポレートガバナンス報告書の「II 2. ○企業統治の体制の概要」に記載の通りです。

○補充原則4-11-1. 取締役会構成についての考え方

当社ガイドライン第5条（取締役会の構成）に記載の通りです。

なお、現在、14名の取締役のうち、多様なバックグラウンドを有する社外取締役を7名選任しており、うち3名は女性となっております。

当社の中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして、2020年1月に作成した長期経営計画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、その採用理由とあわせて各取締役のスキルを当社ホームページで開示しております。

取締役候補者は、スキルの多様性、バランスを考慮した上で、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から選定しております。

[ホームページ]

<https://www.mec.co.jp/ir/governance/overview/>

[招集通知（取締役候補者選任基準・スキル・マトリックス：P8、9）]

https://www.mec.co.jp/assets/img/shareholder/shareholder127_1.jpg

○補充原則4-11-2. 取締役の兼任状況

取締役の兼任に関する方針については、当社ガイドライン第13条（取締役の兼任）に記載の通りです。

社外取締役を含む、当社の取締役の上場会社の役員兼任状況については、重要な兼職の状況として株主総会招集通知及び事業報告に記載しております。

<https://www.mec.co.jp/ir/stock/shareholder/>

○補充原則4-11-3. 取締役会全体の実効性分析・評価の結果の概要

（取締役会実効性評価を行う目的）

当社取締役会は、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、必要に応じ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おります。

（取締役会の目指す役割に向けたこれまでの取組み）

当社は2016年6月に指名委員会等設置会社に移行し、経営監督と業務執行それぞれの役割明確化と機能強化の観点から、取締役会の役割を経営の基本方針及び重要な業務執行の決定、並びに取締役及び執行役の職務執行の監督を主たる役割としております。

これまでも、毎年の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等を行い、役割を適切に果たすための取組みを実施してまいりました。

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、今後充実すべき取組み等に関する項目を追加いたしました。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第三者評価機関の助言を得ております。実施した取締役会の実効性評価のプロセス及び結果の概要は、以下の通りです。

1. 評価のプロセス

(1) 評価の手法

取締役会及び指名・監査・報酬の各委員会の構成・運営・実効性等に関する質問票に回答する形で、全ての取締役が自己評価を行い、その結果を踏まえ、取締役会において課題の共有、対応策の検討等を行いました。

(2) 評価の項目

長期経営計画2030を踏まえた評価項目として、取締役会の役割・構成として「モニタリング・経営監督機能を発揮するためのダイバーシティ」を、取締役会の実効性、取締役会の運営として「モニタリングのために今後議論を充実すべきテーマや、執行役からの業務執行状況報告の在り方」を確認しております。

- ・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）
- ・取締役会の議題（報告項目、内容に関する改善点、報告内容の追加・変更）
- ・取締役会の運営（開催頻度・所要時間、配布資料、説明、議事進行、議論、事務局業務について）
- ・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）
- ・委員会の運営（指名・監査・報酬各委員会の運営について）
- ・その他（取締役会の実効性評価の手法等）

2. 評価の結果と今後の対応

（評価の結果）

当社は質問票の回答結果の分析を行い、評価結果について取締役会で議論した結果、取締役会は「有効に機能している」と評価いたしました。

（分析結果）

アンケート集計においては、過半数の項目で「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。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いました。

(1) 前回の評価から改善した主な事項

前年度実効性評価において「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」、「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」を更なる実効性向上に向けた主な課題と今後の対応として挙げており、当年度の改善状況について、取締役会における検討・議論の結果、以下の対応・改善が確認されました。

・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こと。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こと。

(2) 更なる実効性向上に向けた主な課題と今後の対応

取締役会における検討・議論の結果、以下の点が確認されました。

- ・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。

○補充原則4-14-2. 取締役のトレーニング

当社ガイドライン第17条（取締役及び執行役のトレーニング）に記載の通りです。

○5-1. 株主との建設的な対話に関する方針

当社ガイドライン第18条（株主・投資家との対話）に記載の通りです。

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頂くため、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、主要株主を中心として年間30社程度と実施しております。対話を通じて頂いたご意見・ご要望・ご提案等は、取締役会を通じて経営層にフィードバックしており、対話を経営のPDCAに組み込むことで、持続的な成長を目指しています。

直近の事業年度における対話実績等詳細については以下をご参照ください。

上記のほか、経営戦略・資本政策・財務方針を説明するためのIR面談を年間100社以上400回程度実施しております。

〔ホームページ〕

<https://www.mec.co.jp/ir/governance/others/>

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]

記載内容	取組みの開示 (アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2026年7月3日

該当項目に関する説明

当社では、企業価値向上を目指し2020年度より長期経営計画2030を推進しており、持続的な成長の実現に向け、「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を実践しております。「株主価値向上戦略」においては、総資産の効率性指標としてのROA (5%)、株主資本の効率性指標としてのROE (10%)、株式価値としてのEPS (200円) をKPI (目標) に設定しております。具体的には長期経営計画2030で掲げる国内アセット事業、海外アセット事業、ノンアセット事業において、それぞれ+500億円の利益成長、バランスシートコントロールによる高効率で市況変化に強い事業ポートフォリオの構築を目指しております。その上で、成長投資へ資源配分しつつ、原則每期3円増配の累進配当の導入 (2030年度迄) 及び継続的・機動的な自己株式の取得による株主還元等、マーケット動向を踏まえた柔軟な資本政策に取り組むことで、また、環境対応等社会課題への取組み、人的資本の拡充による社会価値も高めることで、市場評価の向上を図り、PBRの向上に繋げてまいります。

長期経営計画2030の進捗状況については、当社ホームページより2026年3月期IR説明資料P17～24をご参照ください。

[ホームページ]
https://www.mec.co.jp/ir/library/2026/4Q/IRpresentation_2025_4.pdf

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

[大株主の状況]

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)信託口	187,856,300	15.57
(株)日本カストディ銀行 信託口	73,993,200	6.13
明治安田生命保険 (相)	42,194,580	3.49
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	36,867,682	3.05
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	31,186,429	2.58
JP MORGAN CHASE BANK 385642	28,742,899	2.38
株式会社竹中工務店	18,150,000	1.50
JP MORGAN CHASE BANK 385781	17,352,211	1.43
GOVERNMENT OF NORWAY	16,289,214	1.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	14,425,122	1.19

支配株主 (親会社を除く) の有無	――
親会社の有無	なし

補足説明

* 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

○大量保有報告書について
2026年1月8日付にて野村證券(株)より株券等の大量保有報告書が公衆の縦覧に供されましたが、2026年3月末現在における実質保有の状況が完全に確認できないため、上記大株主の状況には含めておりません。
2025年1月7日付にてブラックロック・ジャパン(株)より株券等の大量保有報告書が公衆の縦覧に供されましたが、2025年9月末現在における実質保有の状況が完全に確認できないため、上記大株主の状況には含めておりません。
2024年7月29日付にて(株)三菱UFJフィナンシャル・グループより株券等の大量保有報告書が公衆の縦覧に供されましたが、2025年9月末現在における実質保有の状況が完全に確認できないため、上記大株主の状況には含めておりません。

3. 企業属性

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
- h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
- k その他

会社との関係(2)

氏名	所属委員会			独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名 委員会	報酬 委員会	監査 委員会			
岡本 毅	○	○		○	当社は、岡本毅氏が2018年3月まで取締役会長を務めておりました東京瓦斯株式会社との間で、不動産賃貸借等の取引関係がありますが、一般取引先と同様の条件で特記すべき取引関係にはなく、同社と当社の取引金額は、両社において連結営業収益の1%未満であることから、独立性に影響を与えるおそれがないと判断しております。	総合エネルギー会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため。 また、同氏については、会社に対する善管注意義務を遵守し、経営陣や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視点から、客観的で公平公正な判断をなし得る人格、識見、能力を有していると会社が判断していることに加え、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」において、同取引所が一般株主と利益相反が生じるおそれがあると判断する場合の判断要素として示されている基準及び当社が定める独立性判断基準に抵触していないことから、当社取締役として独立性がある（一般株主と利益相反が生ずる虞がない）と判断しております。
メラニー・ブ ロック	○	○		○	----	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、グローバルな観点で、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため。 また、同氏については、会社に対する善管注意義務を遵守し、経営陣や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視点から、客観的で公平公正な判断をなし得る人格、識見、能力を有していると会社が判断していることに加え、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」において、同取引所が一般株主と利益相反が生じるおそれがあると判断する場合の判断要素として示されている基準及び当社が定める独立性判断基準に抵触していないことから、当社取締役として独立性がある（一般株主と利益相反が生ずる虞がない）と判断しております。

末吉 互			○	○	----	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、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため。 また、同氏については、会社に対する善管注意義務を遵守し、経営陣や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視点から、客観的で公平公正な判断をなし得る人格、識見、能力を有していると会社が判断していることに加え、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」において、同取引所が一般株主と利益相反が生じるおそれがあると判断する場合の判断要素として示されている基準及び当社が定める独立性判断基準に抵触していないことから、当社取締役として独立性がある（一般株主と利益相反が生ずる虞がない）と判断しております。
藺田 綾子			○	○	当社は、藺田綾子氏が現在代表取締役会長を務めております株式会社クレンジとの間で、サステナビリティ推進に関する業務委託等の取引関係がありますが、一般取引先と同様の条件で特記すべき取引関係にはなく、同社と当社の取引金額は500万円未満であり、両社において連結営業収益の1%未満であることから、独立性に影響を与えるおそれがないと判断しております。	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ESG、SDGs、CSR等における幅広い見識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため。 また、同氏については、会社に対する善管注意義務を遵守し、経営陣や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視点から、客観的で公平公正な判断をなし得る人格、識見、能力を有していると会社が判断していることに加え、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」において、同取引所が一般株主と利益相反が生じるおそれがあると判断する場合の判断要素として示されている基準及び当社が定める独立性判断基準に抵触していないことから、当社取締役として独立性がある（一般株主と利益相反が生ずる虞がない）と判断しております。
織田 直祐			○	○	当社は、織田直祐氏が2021年3月まで代表取締役社長を務めておりましたJFE商事株式会社との間で、不動産賃貸借等の取引関係がありますが、一般取引先と同様の条件で特記すべき取引関係にはなく、同社と当社の取引金額は、両社において連結営業収益の1%未満であることから、独立性に影響を与えるおそれがないと判断しております。	鉄鋼会社における経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため。 また、同氏については、会社に対する善管注意義務を遵守し、経営陣や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視点から、客観的で公平公正な判断をなし得る人格、識見、能力を有していると会社が判断していることに加え、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」において、同取引所が一般株主と利益相反が生じるおそれがあると判断する場合の判断要素として示されている基準及び当社が定める独立性判断基準に抵触していないことから、当社取締役として独立性がある（一般株主と利益相反が生ずる虞がない）と判断しております。
渡辺 一	○	○		○	当社は、渡辺一氏が2022年6月まで代表取締役社長を務めておりました株式会社日本政策投資銀行との間で、不動産賃貸借等及び資金借入れに関する取引関係がありますが、一般取引先と同様の条件で特記すべき取引関係にはなく、不動産賃貸借等に関する同社と当社の取引金額は、両社において連結営業収益の1%未満であり、また、資金借入れについても、連結総資産の1%未満であり、主要借入先に該当しないことから、独立性に影響を与えるおそれがないと判断しております。	政策金融機関及びシンクタンクにおける経営経験を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため。 また、同氏については、会社に対する善管注意義務を遵守し、経営陣や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視点から、客観的で公平公正な判断をなし得る人格、識見、能力を有していると会社が判断していることに加え、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」において、同取引所が一般株主と利益相反が生じるおそれがあると判断する場合の判断要素として示されている基準及び当社が定める独立性判断基準に抵触していないことから、当社取締役として独立性がある（一般株主と利益相反が生ずる虞がない）と判断しております。

翁 百合	○	○		○	---	中央銀行及びシンクタンクにおける経験に基づく金融・経済等に関する高い見識を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点での経営の監督とチェック機能を担うことにより、当社グループの中長期的な企業価値向上に資することを期待したため。 また、同氏については、会社に対する善管注意義務を遵守し、経営陣や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視点から、客観的で公平公正な判断をなし得る人格、識見、能力を有していると会社が判断していることに加え、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」において、同取引所が一般株主と利益相反が生じるおそれがあると判断する場合の判断要素として示されている基準及び当社が定める独立性判断基準に抵触していないことから、当社取締役として独立性がある（一般株主と利益相反が生ずる虞がない）と判断しております。
------	---	---	--	---	-----	---

【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	委員長 (議長)
指名委員会	4	0	0	4	社外取締役
報酬委員会	4	0	0	4	社外取締役
監査委員会	5	2	2	3	社外取締役

【執行役関係】

執行役の人数	15名
--------	-----

兼任状況

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
中島 篤	あり	あり	×	×	なし
四塚 雄太郎	あり	あり	×	×	なし
長沼 文六	あり	なし	×	×	なし
宮島 正治	あり	なし	×	×	なし
川端 良三	あり	なし	×	×	なし
荒木 治彦	あり	なし	×	×	なし
梅田 直樹	なし	あり	×	×	なし
相川 雅人	なし	なし	×	×	なし
加藤 博文	なし	なし	×	×	なし
竹田 徹	なし	なし	×	×	なし
井上 俊幸	なし	なし	×	×	なし
岩瀬 正典	なし	なし	×	×	なし
村井 正裕	なし	なし	×	×	なし
平井 幹人	なし	あり	×	×	なし
岩田 聡	なし	なし	×	×	なし

【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

当社は、監査委員会の職務を補助すべき組織として「監査委員会室」を設置し、専任の室長以下、監査委員会の職務の補助に必要な人員を配置しております。監査委員会室の室長は、監査委員会の指示に従い所属員を指揮し担当事務を遂行します。監査委員会室長の人事異動、懲罰等については、監査委員会の同意を得た上で行うこととし、監査委員会室長以外の監査委員会室員の人事異動、懲罰等については、監査委員会室長と事前に協議の上行うこととしております。

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

常勤監査委員は、会計監査人（EY新日本有限責任監査法人）と定期的に会合を持ち、監査計画や監査実施状況及び監査結果等の報告を受けるほか、情報・意見交換を行うなど連携をとっております。
常勤監査委員は、内部監査部と定期的に会合を持ち、内部監査計画や内部監査の実施状況及び監査結果についての報告を受けるほか、内部監査部の部長1名が監査委員会の職務を補助するための組織である監査委員会室を兼務し、連携を図っております。
また、監査委員会も、会計監査人及び内部監査部から監査計画や監査実施体制及び監査結果の報告を受け、連携に努めております。
内部監査部と会計監査人とは、それぞれの監査計画、監査結果を情報共有するほか、内部監査部は経営者による財務報告に係る内部統制の報告に関する事務局として、会計監査人による監査と連携して、財務報告に係る内部統制評価等を推進しております。

【独立役員関係】

独立役員の人数

7名

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を充たす社外取締役を全て独立役員に指定しております。
なお、取締役候補者選任基準及び社外取締役の独立性基準については、当社ガイドライン第12条（取締役候補者の指名手続）の通りです。

○独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

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、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、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

○会社との関係に関する軽微基準

会社との関係のうち、以下の軽微基準に該当する取引等についてはその記載を省略しております。

- ・社外役員の出身先との取引等：年間の取引等の金額が1,000万円未満
- ・社外役員本人との取引等：年間の取引等の金額が200万円未満

【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明

執行役（取締役を兼務する執行役を含む）に対し、基本報酬とは別に、短期的な業績等に基づく金銭報酬と、中長期的な株主との価値共有の実現を志向し支給する株式報酬等（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）を支給しております。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割及び担当等を勘案し決定します。業績連動報酬の概要等は以下の通りとなっております。

(i) 業績連動現金報酬

財務の健全性を担保しながら企業としての成長及び効率性を目指すことを目的に、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、報酬金額が変動します。報酬の決定にあたっては、各指標の前年度実績等に加え、社長面談による中長

期的な業績への貢献度合い、ESGに関する取り組み状況、長期経営計画2030達成に向けた部門年次目標の達成状況等の定性面における評価を用いて報酬金額を算出し、最終的な報酬金額を報酬委員会にて決定します。

(ii) 業績連動事後交付型株式報酬 (PSU報酬)

長期経営計画で掲げる「株主価値向上戦略」及び「社会価値向上戦略」へのコミットメントを強化することを目的に、業績評価期間を3年間として、財務指標 (ROE、EPS、相対TSR) の達成度、ESG指標の達成度、業績評価期間の株価変動に応じて算出するPSU報酬を採用しています。報酬委員会にて決定された最終的な金銭報酬債権額のうち、1/2を株式、1/2を金銭で支給します。

(iii) 譲渡制限付株式報酬 (固定)

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を推進することを目的に、役員退任時までの譲渡制限期間を付した、株式報酬を採用しています。株式を割り当てる際の金銭報酬債権額は、報酬委員会にて決定します。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

[取締役・執行役報酬関係]

(個別の取締役報酬の) 開示状況	一部のものだけ個別開示
(個別の執行役報酬の) 開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

○取締役及び執行役に支払った報酬

2025年度における当社の取締役及び執行役に対する役員報酬は以下の通りとなっております。

(1) 役員区分毎の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員等の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	固定報酬 (百万円)	業績連動報酬 (百万円)	対象となる役員 の員数 (名)
取締役 (社外取締役を除く)	338	338	-	4
執行役	1,694	627	1,067*	16
社外取締役	143	143	-	7

*業績連動報酬には、会社法施行規則の定める「非金銭報酬等」に該当する譲渡制限付株式報酬を含めております。当事業年度の勤務に対する業績連動報酬を上表に記載しており、過年度の勤務に対する中長期業績連動報酬 (ファントムストック報酬) については含めておりません。

過年度 (2023年度) の勤務に対する業績連動報酬のうち、中長期業績連動報酬 (ファントムストック報酬) については、当事業年度末におけるTSR順位及び株価に基づき計算した報酬の見込み額 (353百万円) を、当事業年度の役員報酬額として計上しております。

過年度 (2024年度) の勤務に対する業績連動報酬のうち、中長期業績連動報酬 (ファントムストック報酬) については、当事業年度末におけるTSR順位及び株価に基づき計算した報酬の見込み額 (172百万円) を、当事業年度の役員報酬額として計上しております。

2025年度の勤務に対する業績連動報酬のうち、中長期業績連動報酬 (ファントムストック報酬) については、当事業年度末におけるTSR順位及び株価に基づき計算した報酬の見込み額 (283百万円) を、当事業年度の役員報酬額として計上しております。

(2) 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

	固定報酬 (百万円)	業績連動報酬 (百万円)	報酬等の総額 (百万円)
中島 篤 執行役	86	161*	247
吉田 淳一 取締役	181	-	181
藤岡 雄二 執行役	51	89*	141
川端 良三 執行役	42	79*	122
長沼 文六 執行役	42	75*	118
四塚 雄太郎 執行役	42	75*	118
荒木 治彦 執行役	42	71*	114

*業績連動報酬には、会社法施行規則の定める「非金銭報酬等」に該当する譲渡制限付株式報酬を含めております。当事業年度の勤務に対する業績連動報酬を上表に記載しており、過年度の勤務に対する中長期業績連動報酬 (ファントムストック報酬) については含めておりません。

過年度 (2023年度) の勤務に対する業績連動報酬のうち、中長期業績連動報酬 (ファントムストック報酬) については、当該報酬の当事業年度末におけるTSR順位及び株価に基づき計算した報酬の戻入額を下記の通り当事業年度の役員報酬額として計上しております。

中島 篤	:45百万円
藤岡 雄二	:24百万円
川端 良三	:19百万円
長沼 文六	:24百万円
四塚 雄太郎	:24百万円
荒木 治彦	:19百万円

過年度 (2024年度) の勤務に対する業績連動報酬のうち、中長期業績連動報酬 (ファントムストック報酬) については、当該報酬の当事業年度末におけるTSR順位及び株価に基づき計算した報酬の戻入額を下記の通り当事業年度の役員報酬額として計上しております。

中島 篤 :23百万円
藤岡 雄二 :12百万円
川端 良三 :12百万円
長沼 文六 :12百万円
四塚 雄太郎:12百万円
荒木 治彦 :9百万円

2025年度の勤務に対する業績連動報酬のうち、中長期業績連動報酬(ファントムストック報酬)については、当事業年度末におけるTSR順位及び株価に基づき計算した報酬の見込み額を下記の通り当事業年度の役員報酬額として計上しております。

中島 篤 :39百万円
藤岡 雄二 :23百万円
川端 良三 :19百万円
長沼 文六 :19百万円
四塚 雄太郎:19百万円
荒木 治彦 :19百万円

○開示手段

当社はコーポレート・ガバナンス報告書記載の取締役報酬関係の事項を、有価証券報告書、事業報告にて開示しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

○取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針は次の通りであります。

なお、当該方針は当社ガイドライン第16条(取締役及び執行役の報酬)にも記載しております。

(i) 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。

(ii) 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。

- ①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。
- ②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。
- ③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。

(iii) 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。

①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。

②執行役

当社の業務執行を担うという機能・役割に鑑み、原則として基本報酬及び変動報酬で構成する。

変動報酬は、短期的な業績等に基づき支給する金銭報酬と、中長期的な株主との価値共有の実現を志向し支給する株式報酬等(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)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。

(iv) 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。

(v) 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。

①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。

②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。

[社外取締役のサポート体制]

社外取締役のサポート体制については、取締役会及び各委員会の事務局が、関連部署と連携して適宜必要な説明・情報提供等を行うこととしております。

なお、取締役会、指名委員会及び報酬委員会については総務部が、監査委員会については監査委員会室がそれぞれ事務局を担っております。

[代表取締役社長等を退任した者の状況]

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
福澤 武	名誉顧問	・ステークホルダーとの良好な関係の維持・拡大等	勤務形態：非常勤 報酬有無：無	2001/03/31	—
高木 茂	名誉顧問	・ステークホルダーとの良好な関係の維持・拡大等	勤務形態：非常勤 報酬有無：無	2005/06/28	—
木村 恵司	特別顧問	・財界・業界団体での活動 ・ステークホルダーとの良好な関係の維持・拡大 ・社会貢献・公益的活動等	勤務形態：常勤 報酬有無：有	2011/03/31	—
杉山 博孝	特別顧問	・財界・業界団体での活動 ・ステークホルダーとの良好な関係の維持・拡大等 ・社会貢献・公益的活動等	勤務形態：常勤 報酬有無：有	2017/3/31	— — —

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数

4 名

その他の事項

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

○企業統治の体制の概要

(ア) 取締役会

取締役会は、当社の経営の基本方針を決定すると共に、取締役及び執行役の職務執行の監督を行っております。2026年6月26日現在、14名の取締役で構成され、うち社外取締役は7名となっており、議長は執行役を兼務しない取締役会長が務めております。取締役会は、法令又は定款で定める取締役会決議事項以外の業務執行について、大幅に執行役に権限委譲を行っており、業務執行責任・権限の明確化と意思決定の迅速化を図っております。なお、2025年度は9回開催しており、いずれも取締役全員が出席しております。

(イ) 委員会

(i) 指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出する取締役選解任に関する議案の内容を決定します。2026年6月26日現在の委員は4名であり、4名全員が社外取締役となっております。なお、2025年度は5回開催し、いずれも委員全員が出席しております。

(ii) 監査委員会

監査委員会は、取締役及び執行役の職務執行の監査や監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任並びに不再任に関する議案の内容の決定等を行います。2026年6月26日現在の委員は5名、うち3名が社外取締役です。また、社外取締役の中から委員長を選任しております。なお、2025年度は14回開催しており、いずれも委員全員が出席しております。

(iii) 報酬委員会

報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬決定に係る方針及び個人別の報酬額の決定を行います。2026年6月26日現在の委員は4名であり、4名全員が社外取締役となっております。なお、2025年度は11回開催し、いずれも委員全員が出席しております。

(ウ) 執行役

執行役は、取締役会の決議により選任し、取締役会から委任された業務執行の決定及び業務の執行を行います。2026年6月26日現在の執行役は15名となっております。

(エ) 執行役員及びグループ執行役員

執行役員及びグループ執行役員は取締役会の決議により選任し、所管部署又は所管グループ会社における業務の執行を行います。2026年6月26日現在、執行役員は11名、グループ執行役員は9名となっております。

(オ) 各種会議体の概要

「経営戦略会議」は、当社グループ全体の経営戦略に関する議論を行う場であり、社長、副社長、コーポレートスタッフ担当役員及び社長の指名する者で構成され、定期的に開催しております。「経営会議」は、当社グループの業務執行に係る重要な意思決定を行うための審議機関であり、社長以下、統括役員、コーポレートスタッフ担当役員、常勤監査委員及び社長の指名する者で構成され、原則として毎週1回の頻度で開催しております。

この「経営会議」における議論・経営判断の高度化を図るため、下部組織として各機能グループ及び各事業グループの事業戦略の策定を始めとする、重要な経営方針に関する事項等の協議や進捗状況の確認等を行う「グループ戦略コミッティ」や、特に重要な投資案件を「経営会議」で審議する前に論点等を整理する「投資委員会」を設置しております。

「ブランド戦略委員会」は、当社グループにおけるブランドの推進を統括する機関として、当社の社長（委員長・議長）、経営企画部担当役員及び広報部担当役員（副委員長）、統括役員並びに担当役員等で構成され、取締役会長、常勤監査委員及び外部有識者等も適宜参加し、年2～3回の定例開催と適宜臨時開催を実施することとしております。

「サステナビリティ委員会」は、当社グループにおけるサステナビリティの推進を統括する機関として、当社の社長（委員長・議長）、サステナビリティ統括責任者（副委員長）、統括役員、担当役員及び主要グループ会社社長等で構成され、取締役会長及び常勤監査委員に加え、適宜外部有識者等も参加し、年2回の定例開催と適宜臨時開催を実施することとしております。

「リスク・コンプライアンス委員会」は、当社グループにおけるリスクマネジメント及びコンプライアンスの推進を統括する機関として、当社の社長（委

員長・議長)、リスクマネジメント・コンプライアンス担当役員(副委員長)、統括役員、担当役員及び主要グループ会社社長等で構成され、取締役会長及び常勤監査委員に加え、適宜外部有識者等も参加し、年2回の定例開催と適宜臨時開催を実施することとしております。

○監査委員会監査及び内部監査、会計監査の状況

①監査委員会監査の状況

監査委員会は5名の監査委員で構成しており、監査の実効性を確保する観点から、藤岡雄二及び木村透の2名を常勤監査委員として選定しております。なお、木村透は、当社の財務・会計・決算等の管理業務経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

常勤監査委員は、監査委員会が定める監査基準、監査の方針、監査計画等に従って、取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役及び執行役並びに使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、重要な決裁書類等を閲覧し、本社、支店及び主要な子会社(海外を含む)に関して業務及び財産の状況を調査しております。

監査委員会の職務を補佐すべき組織として「監査委員会室」を設置し、2026年6月26日現在、専任の室長及び室員のほか、他部署兼務者を含め8名を配置しております。

監査委員会監査においては、会計監査人及び内部監査部から監査計画や監査実施体制及び監査結果について、経理部から四半期及び期末の決算状況について、法務・コンプライアンス部からリスクマネジメント等の状況について、それぞれ報告を受けております。また、常勤監査委員がその活動により得た情報は監査委員会において共有した上で、意見交換や重要事項の協議を行います。

②内部監査の状況等

内部監査部では、全社的なリスク評価に基づいて策定された中期並びに年次の監査計画に従い内部監査を実施し、内部統制の整備・運用状況が適切かどうかを確認しております。監査結果についてはすべて社長に報告すると共に、社長報告後、常勤監査委員、コンプライアンス担当役員にも内容を説明しております。また、経営会議、監査委員会等にもその概要を報告しており、重要なものについては取締役会にも報告しています。監査において発見された問題点については、監査対象事業グループ・部署等に通知して改善のための措置を求めると共に、改善の状況についての確認を行っております。

内部監査部と会計監査人とは、それぞれの監査計画、監査結果を情報共有するほか、内部監査部は経営者による財務報告に係る内部統制の報告に関する事務局として、会計監査人による監査と連携して財務報告に係る内部統制評価等を推進しております。内部監査部スタッフとしては2026年6月26日現在、部長以下計8名を配置しております。

③会計監査の状況

・監査法人の名称

EY新日本有限責任監査法人

・継続監査期間

22年

・業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員・業務執行社員 竹之内和徳、田中裕樹、京谷絢子

・監査業務に係る補助者の構成

公認会計士12名、その他 27 名

・監査法人の選定理由等

監査委員会がEY新日本有限責任監査法人を会計監査人として再任することが適当であると決議した理由は、監査委員会が定める「監査委員会監査基準」、「会計監査人の解任又は不再任の決定の方針」及び「会計監査人の選任及び解任並びに不再任等に関する基準」に基づく検討の結果、監査方法や監査結果の相当性及び会計監査人の独立性、法令等の遵守状況、職務遂行体制等に問題はなく、同監査法人が会計監査人の職務を適正に遂行できると判断したためであります。

・会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条に定める事由に該当し、解任が相当と認められる場合には、全監査委員の同意に基づき、会計監査人を解任致します。また、監査委員会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定致します。

○監査報酬

①当社及び連結子会社が監査公認会計士等に対し支払う報酬(2025年度)

監査証明業務に基づく報酬 453百万円

非監査証明業務に基づく報酬 42百万円*

*当連結会計年度の監査証明業務に基づく報酬には、前連結会計年度に係る追加報酬4百万円が含まれております。当社における非監査業務の内容は、社債発行に係るコンフォートレター作成業務等であります。また、連結子会社における非監査業務の内容は、合意された手続(AUP)業務等であります。

②EY新日本有限責任監査法人と同一のネットワークに対する報酬(①を除く)

監査証明業務に基づく報酬 492百万円

非監査証明業務に基づく報酬 143百万円*

*当社における非監査業務の内容は、各種コンサルティング業務であります。また、連結子会社における非監査業務の内容は、税務助言業務等であります。

③その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

④監査報酬の決定方針

当社の監査公認会計士等に対する報酬については、監査計画に基づく監査日数、当社の規模や業務の特性等の要素を勘案し、監査公認会計士等と協議を行い、監査委員会の同意を得た上で、監査報酬を決定しております。

⑤監査委員会が会計監査人の報酬等の額に合意した理由

監査委員会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算出根拠等が適切であるかどうかについて、必要な検証を行った結果、当社の会計監査を実施する上でいずれも妥当なものと判断したことから、会計監査人の報酬等の額について同意の判断をしております。

○社外取締役との責任限定契約の内容

社外取締役の岡本毅、メラニー・ブロック、末吉互、園田綾子、織田直祐、渡辺一及び翁百合の7氏は、会社法第427条第1項の規定に基づき、当社との間で同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、1,000万円又は法令が定める額のいずれか高い額としております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、当社ガイドライン第3条（機関設計）に記載の通り、会社法上の機関設計として指名委員会等設置会社を採用しており、取締役会が経営監督機能を担うと共に、個別の業務執行の決定については可能な限り執行役に権限委譲を行い、業務執行権限・責任の明確化及び意思決定の迅速化を推進することにより、執行・監督それぞれの更なる役割明確化と機能強化を図っております。また、社外取締役が過半数を占める指名・監査・報酬の3委員会が、取締役候補者の指名や役員報酬決定、取締役・執行役の職務執行の監査等を行うことにより、意思決定プロセスの高度化及び透明性の向上を図ることが、株主をはじめとするステークホルダーの負託に応えると共に、中長期的な企業価値向上の実現に資するものと判断しております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	原則として、株主総会開催日より3週間以上前の発送に努めております。
電磁的方法による議決権の行使	2004年開催の定時株主総会よりインターネットによる議決権行使を可能としております。また、2006年開催の定時株主総会より株式会社ICJ 運営の機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへ参加しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	当社は、招集通知、株主総会参考書類等（英訳版含む）について、当社ホームページ及び株式会社ICJ運営の議決権電子行使プラットフォームにおける早期開示に努めております。2026年度においては、それぞれ株主総会招集通知の発送日の1週間前の開示を行っております。
招集通知（要約）の英文での提供	当社は、招集通知、株主総会参考書類等（英訳版含む）について、当社ホームページ及び株式会社ICJ運営の議決権電子行使プラットフォームにおける早期開示に努めております。2026年度においては、それぞれ株主総会招集通知の発送日の1週間前の開示を行っております。

2. IRに関する活動状況

補足説明	代表者 自身に よる説 明の有 無
------	-------------------------------

ディスクロージャーポリシーの作成・公表	○情報開示に関する基本姿勢 当社グループは、ステークホルダーの声を尊重して社会に創造的に働きかける企業を目指し、適正かつ迅速な情報開示により、株主・投資家の皆さまから理解を得られるように努めています。 ○情報開示方針 当社グループは、株主・投資家の皆さまの投資判断に影響を与える決定事実、発生事実、決算情報等の重要な情報の開示について、東京証券取引所ほか各証券取引所有価証券上場規程等において定める基準（以下「適時開示基準」と言います）及び金融商品取引法第二十七条の三十六（以下、「フェア・ディスクロージャールール」と言います）に則り、情報開示を行います。また、適時開示基準及びフェア・ディスクロージャールールに定める、重要情報のうち取引関係者に伝達された情報（以下「重要情報」と言います）に該当しない情報であっても、株主・投資家の皆さまにとって有用な情報については、積極的な情報開示に努めています。 ○情報開示方法 適時開示基準において開示が求められる会社情報（以下「適時開示情報」と言います）及び重要情報については、東京証券取引所の提供する「TD-net（適時開示情報伝達システム）」等を通じて公開すると共に、公開後すみやかに当社ウェブサイトにも同一情報を掲載します。また、適時開示情報に該当しない情報であっても、株主・投資家の皆さまにとって有用な情報については、迅速かつ公平に当社ウェブサイト等に、当該情報を掲載します。 ○情報開示体制 当社グループでは、各事業グループ・機能グループ毎に「情報開示責任者」を任命し、各事業グループ・機能グループから情報開示担当部署である三菱地所（株）広報部（及びIR室）に重要な情報が集約される体制を構築しています。また、適切な情報開示体制及びその運用等の管理・監督、並びに適時開示情報以外で会社の業績や信用に重大な影響を及ぼす恐れがある事項についての開示の可否等の審議を主たる目的として、「情報開示委員会」を開催しています。 ○不明瞭な情報に対する対応方針 当社グループの会社情報に関して、噂が流布されている場合や新聞報道がされている場合において、株主・投資家の皆さまの投資判断に影響を及ぼすと認められ、噂や報道の真偽を明らかにする必要があるときには、「TD-net（適時開示情報伝達システム）」等を通じて、適切な開示を行います。 ○沈黙期間 当社では、決算情報の漏洩を防止し、公平性を確保するため、決算発表日の2週間前から決算発表時までを沈黙期間と定めています。この期間は、当該決算に関する質問への回答やコメントを控えています。但し、沈黙期間中においても、公表された直近の業績予想から大きな差異が生ずる見込みが出た場合には、「TD-net（適時開示情報伝達システム）」等を通じて適切な開示を行った上で、質問に対応します。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	アナリスト・機関投資家向けに、5月に決算説明会を、11月に第2四半期決算説明会を開催。執行役社長が説明しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	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、有価証券報告書、半期報告書、株主の皆様へ、コーポレートガバナンスに関する報告書、統合報告書、長期経営計画2030等をホームページ（https://www.mec.co.jp/ir/）に常時掲載しております。	
IRに関する部署（担当者）の設置	IR担当部署は広報部IR室、IR担当役員は執行役常務梅田直樹、IR事務連絡責任者はIR室長渡辺亨。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	三菱地所グループ基本使命、行動憲章、行動指針を策定し、各ステークホルダーの声を尊重し社会に創造的に働きかけるよう定めております。

環境保全活動、CSR活動等の実施	当社グループでは基本使命、行動憲章等に基づき、「誠実な行動」「お客さまからの信頼」「活力のある職場」の3つを柱としてサステナビリティを推進しております。サステナビリティ推進体制としては、サステナビリティ推進部を事務局とし、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設け、その下部組織としてサステナビリティ協議会を設置しているほか、サステナビリティ統括責任者を任命しております。また、当社グループのサステナビリティへの取組をコーポレートサイトに適時適切に開示するとともに、サステナビリティレポートを毎年度発行しております。 2020年には、持続可能な社会の実現を目指した事業を推進するため、2050年のサステナビリティ経営を見据えた「三菱地所グループのサステナビリティビジョン2050」を制定し、「Be the Ecosystem Engineers」をスローガンに、立場の異なるあらゆる主体（個人・企業他）が、経済・環境・社会の全ての面で、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）であることを目指すことを宣言しています。 また、長期経営計画2030の社会価値向上戦略においては、「サステナビリティビジョン2050」の達成に向けた具体的なテーマとアクションとして、「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」を定めています。「次世代に誇るまちのハードとソフトの追求」「環境負荷低減に尽力し続ける」「人を想い、人に寄り添い、人を守る」「新たな価値の創造と循環」の4つの重要テーマをもとに、サステナビリティ施策と事業との相関性の向上を追求し、当社事業活動の持続可能性の確立と「三菱地所グループ基本使命」で掲げる真に価値ある社会の実現を目指します。 サステナビリティ経営/ガバナンス体制 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/management/governance/ サステナビリティ経営/戦略 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/management/strategy/
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「三菱地所グループ行動指針」において、お客さま、取引先、株主・投資家、地域社会等ステークホルダーとの対話を重視し、事業活動に関わる情報を適宜・適切に開示する方針を示しております。また、証券取引所の適時開示基準によって開示が求められている事項のみならず、株主・投資家にとって有用な情報について積極的かつ適時適切に開示できるように、社内規則として情報開示規則を定め、社内体制整備の強化を図っております。
その他	○女性の活躍推進 女性の活躍推進については、2016年4月施行の「女性活躍推進法」及び「次世代育成支援対策推進法」に基づき、一般事業主行動計画を策定・公表しています。社員全員が働きやすい職場づくりに向け取り組んでいます。2024年1月に国連が主導する「女性のエンパワメント原則」（通称:WEPS）に賛同し署名しました。今後も引き続き多様な人材が活躍できるよう環境整備を進め、女性活躍も含めたダイバーシティの推進に取り組んで参ります。 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/diversity/ ○人権 当社グループでは、社会の一員として、人権尊重の重要性を改めて認識し、グループ企業だけでなく、あらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重する責任を果たすことを目的として、「三菱地所グループ人権方針」を策定しています。 また、人権デュー・デリジェンスについては建設・不動産「人権DD推進協議会」を通じ業界を越えた連携をもちながら、グループ共通の課題を特定し対策を講じるほか、不動産開発事業、海外事業、ホテル事業のそれぞれでも人権リスク排除に向けた取り組みを実施しています。 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/human-rights/ ○サプライチェーンマネジメント 当社グループは、事業活動を通じて持続可能で真に価値ある社会の実現に貢献するためには、サプライチェーン全体で取り組みを進めることが重要であると考えており、行動憲章や行動指針を踏まえ、「三菱地所グループ サプライヤー行動規範」を制定しています。 サプライチェーン全体におけるサステナビリティ・ESG 関連の取り組み向上を推進すべく、ヒアリングシート調査を通じて、サプライヤー行動規範の遵守状況を確認しています。 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/supply-chain/ ○健康経営 当社では、従業員の健康管理を経営的な視点で捉え、戦略的に取り組む「健康経営」を推進します。「健康経営」という視点のもと、これまで会社や健康保険組合で行ってきた取り組みや計画を体系化して整理し、トップのコミットメントとさらなる従業員の健康保持・増進を目的として、2016年10月に「健康経営宣言」を制定しました。推進にあたっては、人事担当役員を「健康経営推進責任者」に選任しています。また、安全衛生に関する取り決めに労働協約の中で交わっており、健康診断や安全に関する教育等を通じて、従業員の健康と安全の確保に努めています。2020年度には、長期経営計画2030におけるESGの取り組みに加え、健康経営2030を策定し、従業員の健康増進達成のために取り組んでいます。 https://mec.disclosure.site/j/sustainability/activities/social/health-safety/

IV 内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

○内部統制システム構築の基本方針

1. 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

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

2. 当社及び子会社における損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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

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

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

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

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

また、当社グループでは、健全な事業活動を通じて長期的な価値を生み出すことにより、企業価値の持続的な向上と社会の持続的な発展、地球環境の保全に努めるべく、サステナビリティを推進する。

サステナビリティを推進する体制として、「三菱地所グループサステナビリティ規程」を制定し、その定めにより、当社において、当社グループのサステナビリティの推進を統括する機関として「サステナビリティ委員会」を、また、サステナビリティの推進に関する情報の集約等、実務的な合議体として「サステナビリティ協議会」をそれぞれ位置づけ、当社グループと社会、双方の持続可能性確立のための取り組みを行う。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. 前号の使用人の執行役からの独立性に関する事項

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

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

当社では、法令もしくは定款に違反し、又は著しく不当な事項があると認められるときは、取締役、執行役、使用人を問わず、速やかにその旨を監査委員会に対して報告することはもとより、稟議書等の重要書類について社内規則により常勤監査委員への書類回覧を義務づけると共に、監査委員を窓口とする内部通報制度を設置する。また、内部監査結果やコンプライアンス推進活動の状況、リスクマネジメント推進活動の状況、コンプ

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

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

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

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

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

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

11. その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

また、常勤監査委員は、経営会議等重要な会議に出席する。

<別添資料2>「当社グループのコーポレートガバナンス体制」参照

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

1. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方

当社グループは、反社会的勢力との関係を遮断します。

2. 反社会的勢力排除に向けた整備状況

当社グループでは、「三菱地所グループ行動指針」において、反社会的勢力との関係遮断に関する方針を定め、その徹底を図っています。社内体制として、反社会的勢力排除に係る対応統括部署及び不当要求防止責任者を設け、社内各部には、反社会的勢力排除を含むコンプライアンスに関する責任者・担当者を設置しています。

反社会的勢力に関する情報については、警視庁外郭団体の主催する研修会への出席等によって、収集に努めるとともに、場合によっては警察、弁護士等外部の専門機関と連携の上遮断を実施しております。

また、社内担当者及び一般社員に対しては、反社会的勢力からの不当要求事例の共有や注意喚起等の周知を定期的を実施しております。

更に、暴力団排除条例に対応して、反社会的勢力と取引関係を持つリスクを予防・抑止するため、当社グループが使用する各種取引契約書に規定すべき「暴力団等反社会的勢力排除モデル条項に係るガイドライン」と取引先等に対する反社会性のチェック態勢を定めた「取引先等コンプライアンスチェックに係るガイドライン」を制定しているほか、取引時確認の徹底によるマネー・ロンダリング防止にも努めています。

V その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

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

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

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、以下の通りです。

1. 会社情報の適時開示に係る社内体制

当社グループでは、「三菱地所グループ基本使命」「三菱地所グループ行動憲章」及び「三菱地所グループ行動指針」を制定し、その中で、ステークホルダーの声を尊重して社会に創造的に働きかける企業を目指し、適正かつ迅速な情報開示により、株主・投資家等から理解を得られるように努める旨を宣言しています。これは当社及びグループ会社の社員にとって、情報開示について取るべき基本姿勢を明示した規範となっています。こうした基本姿勢を踏まえて、東京証券取引所ほか各証券取引所の適時開示基準によって開示が求められている事項のみならず、株主・投資家にとって有用な情報について積極的かつ適時・適切に開示できるよう、「情報開示規則」をはじめとする複数の社則（※）が基準を明示して、情報収集・報告、書類の起案、機関・会議体への上程・関係部との協議・通知等を義務づけることにより、重要な情報が各事業グループ（グループ会社を含む）等から当社経営陣及び情報開示担当部署である「広報部」に伝達、集約される体制を構築しています。（体制及び情報伝達フローについては、別添資料3参照）。（※）取締役会規則、稟議規程、経営会議規程、グループ経営規程、内部情報等管理規則 等

具体的には、(1) 各事業グループ等毎に任命された「情報開示責任者」が各事業グループ等（グループ会社を含む）における適時開示情報等の

情報収集と広報部への報告を行います。(2) 広報部は情報開示責任者から収集した情報をはじめ、様々なルートを経由して収集した情報群について、当該情報の所管部署及び経営企画部、総務部等の関係各部署等と適宜協議の上、証券取引所の開示基準に該当するか否か、該当しないとしても任意に開示を行うかどうかを含めて具体的開示方法に関する分析・判断を行って、担当役員の決裁及び当該情報の所管部署への回議を経た後に、情報開示を行います。(3) 特に、担当役員が必要と認める場合には、「情報開示委員会」を開催し、その審議を経た上で情報開示の要否等を決定します。なお、情報開示委員会とは、「情報開示規則」に則った適切な情報開示体制及びその運用等の管理・監督並びに適時開示情報以外で会社の業績や信用に重大な影響を及ぼす恐れがある事項等についての開示の要否等の審議を主たる目的とした会議体であり、経営企画部、サステナビリティ推進部、経理部、広報部、総務部、法務・コンプライアンス部の担当役員及び部長を構成メンバーとしております。情報開示に関する決裁書類は内部監査部、常勤監査委員にも回覧されます。これとは別に、金融商品取引法、企業内容等の開示に関する内閣府令等に基づき、決算情報、経理・財務情報を中核とする法定開示事項については、経理部にて書類作成の上、社内決裁を経て財務局等所定の提出先に提出し、公衆の縦覧に供されています。

2. 適時開示に係る社内体制のチェック機能

当社では、経営諸活動の全般にわたる管理・運営の制度及び業務の遂行状況を合法性と合理性の観点から検討・評価し、その結果に基づく経営意思決定への有用な情報の提供並びに内部管理体制の継続的な改善・合理化への助言・提案を通じて事業目標達成に寄与することを目的として、当社及びグループ会社の業務全般を対象に内部監査を行う組織である「内部監査部」を設置しており、同部によって計画的に監査が行われています。

同部の監査では、法令・行動憲章・社則・経営計画等の規範が求めている内部統制・内部管理が適切に行われる仕組みやルールが現実に構築されているか、また、構築されているとしても実効的な運用が確保されているか、といった視点から、日常的にチェックが行われており、かつ監査結果については定期的に経営会議・監査委員会等で報告される等、情報の秘匿やずさんな伝達漏れの防止に寄与しています。

また、「法務・コンプライアンス部」を設置し、コンプライアンス違反事故予防に資する相談や業務マニュアル内容のアドバイス、コンプライアンスに係る啓発活動等を日常的に実施しているほか、リスクマネジメント及びコンプライアンスの推進を統括する機関として、「リスク・コンプライアンス委員会」を設けています。これにより、仮に重要なマイナス情報が存在する場合でも、経営陣への速やかな情報伝達が促進され、適時公正な開示につながっています。

<別添資料3>「会社情報の適時開示に係る社内体制の状況」参照

三菱地所コーポレートガバナンス・ガイドライン

第1章 総則

（目的）

第1条 「三菱地所コーポレートガバナンス・ガイドライン」は、当社のコーポレートガバナンスの基本的な考え方及び枠組みを示し、当社グループの基本使命の実現と中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンス体制の整備・推進の指針とすることを目的とする。

（基本的な考え方）

第2条 当社は、「まちづくりを通じて社会に貢献する」という基本使命のもと、「人を、想う力。街を、想う力。」というブランドスローガンを掲げ、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とを高度にバランスさせることによる「真の企業価値の向上」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・推進を位置付ける。

2. コーポレートガバナンス体制の整備・推進に当たっては、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共に、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確保に努めることを基本とする。

（機関設計）

第3条 当社の会社法上の機関設計は、取締役会による経営監督機能の強化、並びに業務執行における権限・責任の明確化及び意思決定の迅速化を推進すると共に、経営の透明性・客観性の向上を図ることを主たる目的として、指名委員会等設置会社とする。

第2章 取締役会

（取締役会の役割）

第4条 取締役会は、経営監督と業務執行それぞれの役割明確化と機能強化の観点から、経営の基本方針及び重要な業務執行の決定、並びに取締役及び執行役の職務執行の監督を主たる役割とする。

2. 取締役会は、前項に定める役割を適切に果たすため、法令又は定款で定める取締役会決議事項以外の業務執行の決定については大幅に執行役に権限委譲すると共に、取締役及び執行役から職務の執行状況について定期的に報告を受けることとし、その具体的な内容は取締役会規則等の社内規則において定める。

（取締役会の構成）

第5条 取締役会は、定款上の員数である18名以内の取締役に構成することとし、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。

2. 取締役会は、その3分の1以上を社外取締役とする。

3. 取締役会は、その過半数を、執行役を兼務しない取締役（社外取締役を含む。以下「非業務執行取締役」という。）とする。

(取締役会長)

第6条 取締役会長は、定款の定めに基づき、取締役会決議により定める。

2. 取締役会長は、非業務執行取締役とする。
3. 取締役会長は、定款の定めに基づき、取締役会の議長を務めると共に、充実した審議を通じて取締役会の実効性向上を図るべく、取締役会の議題選定、取締役会の評価、社外取締役と執行役等との連携促進等において主導的な役割を担う。

(取締役会の評価)

第7条 取締役会は、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、必要に応じ実効性を向上させるための施策を策定・実施する。

(社外取締役のみの会合)

第8条 社外取締役は、取締役会の議題に限られない幅広い事項について情報交換及び認識共有を行うことにより、経営監督機能を適切に発揮することを目的として、必要に応じ社外取締役のみで構成する会合を招集・開催できるものとする。

2. 前項に定める会合の開催に当たっては、社外取締役は、当社に対し、必要な情報の提供のほか、社内取締役及び執行役等の同席を要請できるものとする。

第3章 指名・監査・報酬委員会

(指名委員会)

第9条 指名委員会は、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を決定する。

2. 指名委員会は、概ね5名程度の取締役で構成し、その全員を社外取締役とする。
3. 指名委員会の委員長の選定は取締役会決議により行う。

(監査委員会)

第10条 監査委員会は、取締役及び執行役の職務執行の監査及び監査報告の作成を行うと共に、株主総会に提出する会計監査人の選解任等に関する議案の内容を決定する。

2. 監査委員会は、概ね5名程度の非業務執行取締役で構成し、その過半数を社外取締役とする。また、監査委員の中から常勤監査委員を選定する。
3. 監査委員会の委員長は、社外取締役の中から選定することとし、その選定は取締役会決議により行う。

(報酬委員会)

第11条 報酬委員会は、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定めると共に、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容を決定する。

2. 報酬委員会は、概ね5名程度の取締役で構成し、その全員を社外取締役とする。
3. 報酬委員会の委員長の選定は取締役会決議により行う。

第4章 取締役及び執行役

（取締役候補者の指名手続）

第 12 条 取締役候補者は、指名委員会が定める「取締役候補者選任基準」（別紙 1）及び「社外取締役の独立性基準」（別紙 2）に基づき、指名委員会で審議の上決定する。

2. 取締役候補者の個々の指名理由については、株主総会招集通知への記載等により適切に開示を行う。

（取締役の兼任）

第 13 条 当社の取締役は、職務の遂行に必要な時間を確保するべく、当社のほかに 3 社を超える上場会社の取締役、監査役又は執行役を兼任しないこととする。

（執行役の選解任手続）

第 14 条 執行役の選任、代表執行役の選定、執行役社長及び役付執行役の選定並びに執行役の職務分掌の決定は、指名委員会での審議を経た上で、取締役会の決議により実施する。

2. 取締役会は、第 15 条第 1 項に定める「執行役社長の後継者計画」を踏まえ、執行役社長を決定するものとする。
3. 取締役会は、第 12 条第 1 項の「取締役候補者選任基準」（別紙 1）における社内取締役候補者の選任基準を考慮の上、執行役を決定するものとする。
4. 執行役の個々の選任理由については、当社ホームページ等への記載により適切に開示を行う。
5. 取締役会は、本ガイドライン、その他法令、定款又は社内規則等に照らし不適切と認めた場合には、指名委員会での審議を経た上で、執行役（代表執行役、執行役社長及び役付執行役を含む）を解任する。

（執行役社長の後継者計画）

第 15 条 取締役会は、当社の持続的成長を支える次世代の経営人材を育成するため、指名委員会での審議を経た上で、「執行役社長の後継者計画」を策定する。

2. 指名委員会は、前項に定める「執行役社長の後継者計画」の取り組み状況や見直しの必要性等について、定期的に確認した上で、取締役会に報告を行う。

（取締役及び執行役の報酬）

第 16 条 取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容は、報酬委員会が定める「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」（別紙 3）に基づき、報酬委員会で審議の上決定する。

（取締役及び執行役のトレーニング）

第 17 条 当社は、第 12 条第 1 項に定める「取締役候補者選任基準」及び第 15 条第 1 項に定める「執行役社長の後継者計画」等を踏まえ、社内取締役及び執行役に対し、社外の専門家や外部セミナー等も活用し、法令や企業経営に関する研修を定期的実施する。

2. 当社は、社外取締役に対し、就任時に当社グループの会社概要や基本使命、経営計画等についてのレクチャーを実施すると共に、就任後においても、適宜、事業内容に関する説明会や当社グループ関連物件・施設等の視察等を実施する。

第5章 ステークホルダーとの関係

(株主・投資家との対話)

第18条 当社は、株主・投資家に対し、投資判断や株主の権利行使の判断に資する有益な情報を適時・適切に開示すると共に、株主・投資家との対話に積極的に取り組む。

2. 執行役社長、並びに株主・投資家との対話及び情報開示の担当役員・所管部署は、必要に応じ他の役員及び他部署と連携の上、株主総会や決算説明会、投資家との個別面談等、様々な機会を活用して株主・投資家との対話の促進に努める。
3. 株主・投資家との対話を通じて得られた情報や意見・要望等は、随時関係する役員・部署と共有すると共に、定期的に取り締役に報告する。
4. インサイダー情報が発生した場合には、社内規程に基づき適切な管理を行い、株主・投資家との面談において未公表のインサイダー情報は開示しない。また、インサイダー情報の有無にかかわらず、決算発表日の2週間前から決算発表時までを沈黙期間と定め、この期間は、当該決算に関する質問への回答やコメントを控えることとする。

(資本政策の基本的な方針)

第19条 当社は、丸の内地区のまちづくりをはじめとした中長期的視点に立脚した事業活動を支える強固かつ安定的・持続的な財務基盤の構築を図るべく、不動産市場や金融・資本市場の変化にも柔軟に対応し得よう、事業活動に伴うリスクや資本効率性にも留意しながら、中長期的視点から収益力と資本・負債の適切なバランスの確保に努める。

2. 当社の利益配分は、当社グループの事業展開に伴う資金需要にも配慮しつつ、業績の水準及び不動産市況等の事業環境等を総合的に勘案した適切な利益還元の実施に努めていくことを基本とする。

(政策保有株式)

第20条 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、純投資目的以外の株式（以下「政策保有株式」という）を取得・保有する。

2. 政策保有株式の状況（重要なものについては、個別銘柄毎の状況を含む）については、定期的に取り締役に報告し、保有の意義及び合理性について検証を行うと共に、当該検証を踏まえ、保有の意義及び合理性が低い銘柄については、売却を含めた対応を検討する。
3. 政策保有株式に係る議決権行使に際しては、投資先企業及び当社の企業価値向上の観点や当社の保有目的等に照らし、議案の合理性を総合的に判断の上、適宜行使する。特に、投資先企業及び当社の企業価値を毀損する可能性を有する議案（株式の第三者割当、役員退職慰労金の贈呈等）である場合、投資先企業において重要な不祥事等のコーポレートガバナンス上の重要な懸念事項が認められる場合においては、必要に応じ投資先企業と対話を実施するなど、議決権行使について慎重な検討を行う。

(関連当事者間の取引)

第21条 当社の取締役・執行役による競業取引又は利益相反取引、当社と主要株主の取引等については、予め取締役会の承認を経ると共に、取引実行後にその取引の重要な事実について取締役会に報告することとする。

第6章 改廃

(改廃)

第22条 本ガイドラインの改廃は、取締役会の決議により行う。

2. 前項にかかわらず、「取締役候補者選任基準」(別紙1)及び「社外取締役の独立性基準」(別紙2)の改廃は、指名委員会の決議により行い、「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」(別紙3)の改廃は、報酬委員会の決議により行う。

以 上

(制定)	2017年09月28日
(改正)	2018年03月29日(別紙3)
	2018年12月20日
	2019年6月27日
	2021年12月16日(別紙1)
	2022年6月29日(別紙1)
	2023年6月29日(別紙1)
	2024年2月15日(別紙1)
	2024年6月27日(別紙1)
	2025年6月27日(別紙1)
	2026年4月1日(別紙3)
	2026年6月26日(別紙1)

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。

以上

取締役会のスキル・マトリックス

当社グループの中長期的な経営戦略・事業戦略に照らして、2020年1月に作成した「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おります。

当社の取締役のスキル及びスキルの採用理由については以下の通りであります。

		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	●	●			●	●
	中島 篤	●		●	●		●
	四塚雄太郎	●		●	●		●
	梅田 直樹		●	●	●		
	平井 幹人		●			●	●
	藤岡 雄二	●	●			●	
	木村 透		●		●	●	
社外取締役	岡本 毅	●			●		●
	マコー・ブロック		●	●			●
	末吉 亙		●			●	
	藺田 綾子			●		●	●
	織田 直祐	●		●		●	
	渡辺 一	●			●	●	
	翁 百合		●	●	●		

※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、保有する全てのスキル（知見・経験・能力）を表すものではありません。

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。

社外取締役の独立性基準

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

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

以上

取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針

(i) 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。

(ii) 役員報酬決定の基本方針

当社の取締役及び執行役の報酬決定の基本方針は次の通りとする。

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

(iii) 役員報酬体系

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

- ・ 取締役（執行役を兼務する取締役を除く）

執行役及び取締役の職務執行の監督を担うという機能・役割に鑑み、原則として金銭による基本報酬のみとし、その水準については、取締役としての役位及び担当、常勤・非常勤の別等を個別に勘案し決定する。

- ・ 執行役

当社の業務執行を担うという機能・役割に鑑み、原則として基本報酬及び変動報酬で構成する。変動報酬は、短期的な業績等に基づき支給する金銭報酬と、中長期的な株主との価値共有の実現を志向し支給する株式報酬等（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）とで構成する。

基本報酬・変動報酬の水準及び比率、変動報酬の評価指標等については、経営戦略や中期経営計画における中長期的な業績目標等、並びに執行役としての役位及び担当等を勘案し決定する。

(iv) 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。

(v) 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。

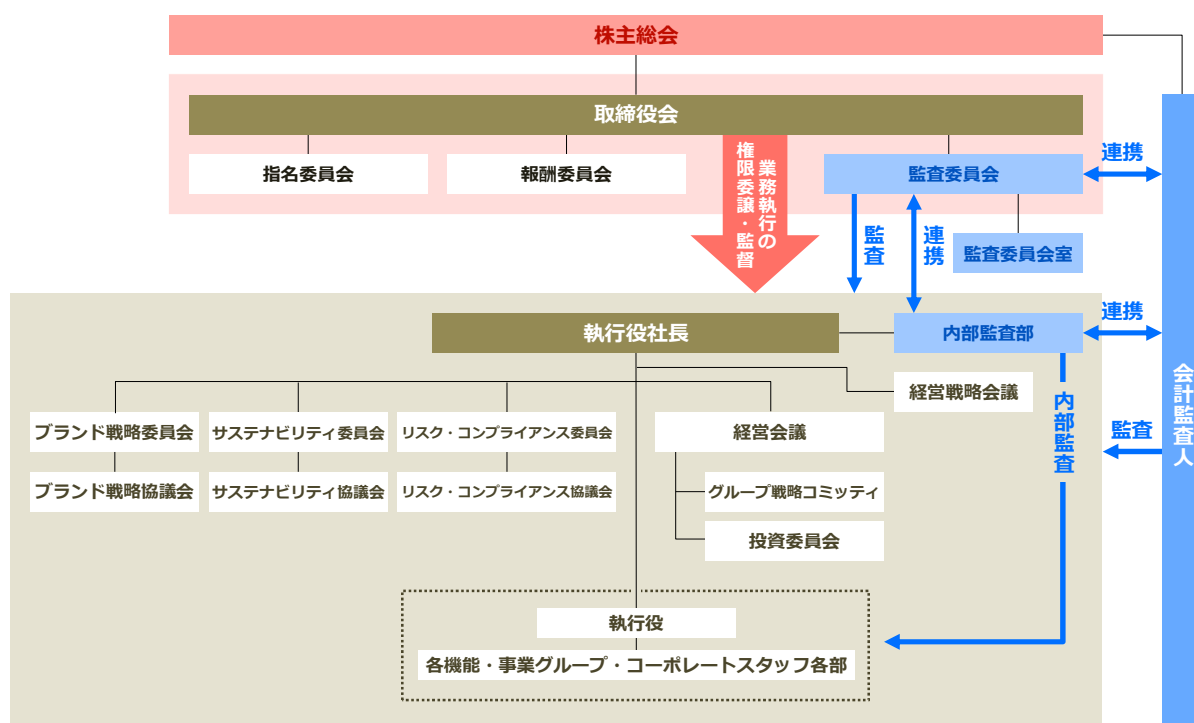
- ・ マルス条項により、権利確定前の報酬について、付与・支給を取り消す。
- ・ クローバック条項により、既に付与・支給された報酬について、生じた事由の重大性等を勘案し、最大3年間の報酬に遡って返還を求める。

以上

＜別添資料 2＞

三菱地所グループのコーポレート・ガバナンス体制

2025.4.1



会社情報の適時開示に係る社内体制の状況

