

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/j/investor/governance/materials/index.html>

#### 【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】 更新

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、配当性向30%程度及び資本政策の一環と資する自己株式の取得を現状における基本的な枠組みとし、不動産市況・投資環境・株価・ROE/ EPSの状況等に応じて、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。

長期経営計画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、2021年4月8日開催の取締役会において、取得する株式総数の上限を2,200万株、取得価額の総額の上限を300億円として、2021年4月9日から2022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。

なお、2016年度から2020年度の直近5年間で約215億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、人材・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、取り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/j/company/charter/>

女性については、女性管理職比率目標(2030年:10%)及び管理職候補となる係長級社員に占める女性比率目標(2025年:30%)を策定するとともに、育児制度や退職者再雇用制度等人事制度の観点からも、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います。

当面の具体的な取り組みとしては、女性の係長級社員の中途採用強化、柔軟な勤務形態を可能にする人事制度の導入や、仕事と育児の両立に向けた社内座談会の開催、外部セミナーの案内等を引き続き行っていく方針です。具体的な取り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り組み】

<https://www.mec.co.jp/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://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/social/diversity/pdf/Empowerment\\_of\\_Women.pdf](https://www.mec.co.jp/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「三菱地所グループ長期経営計画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(AI・ロボティクス等の最新テクノロジーの積極活用やフィージビリティ等)」を軸とした成長戦略を掲げていることから、経験・スキル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、この考えに基づき中途採用を積極的に進めています。尚、中途採用者については、入社後、いち早く会社へ馴染み、会社への理解を深める目的の下、社内メンター制度(部署外の社員と1対1で月1回交流を実施)を導入し、サポートを実施しています。

外国人については、これまでは海外現地法人が独自に採用を進めてきましたが、当社においても、2019年度から新卒採用において日本人学生の選考とは別枠で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。

管理職登用の数値目標設定については、外国人・中途採用の強化から数年しか経ておらず、まずは足元で採用を積極的に継続しながら、目標設定の是非等を検討していく方針です。

#### 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/j/company/charter/index.html>

##### (2) 経営戦略・経営計画

当社では、2020年4月から開始した「三菱地所グループ長期経営計画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/j/investor/plan/index.html>

(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「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。

<https://www.mec.co.jp/j/investor/governance/overview/index.html>

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「[取締役関係] 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/j/investor/governance/overview/index.html>

#### 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り組み及び開示状況について

三菱地所グループは「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、「三菱地所グループ長期経営計画2030」において「三菱地所グループのsustainable Development Goals 2030」を定め、「Environment」「Diversity & Inclusion」「Innovation」「Resilience」の4つの重要テーマ及びテーマごとのKPIや目標等を策定しました。4つの重要テーマについては、7つのマテリアリティの要素を踏まえたものになっています。

上記テーマに沿った具体的な取り組み・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。

詳細は、以下をご参照ください。

【ホームページ】

<https://www.mec.co.jp/j/sustainability/index.html>

【サステナビリティレポート】

<https://www.mec.co.jp/j/sustainability/report/>

【統合報告書】

<https://www.mec.co.jp/j/investor/irlibrary/annual/pdf/integratedreport2021.pdf>

##### 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。求める人財像を「『志』ある人」「『現場力』ある人」「『誠実・公正』である人」「『組織』で戦える人」「『変革』を起こす人」の5つの要素を備えた人物であ

ると定義し、成長ステージに応じ、ジョブローテーションや職場における組織的な人材育成への取り組みと併せ、様々な研修制度等を実施しています。組織全体として複合的なアプローチで人材の育成に取り組んでいます。

詳細は以下をご参照ください。

【ホームページ】

<https://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/social/human-resource/>

### 3. TCFDに基づく開示について

2020年2月に、TCFD提言への賛同を表明し、また、同年5月にTCFDが提言する情報開示フレームワーク(気候変動のリスク・機会に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)に沿った開示を行いました。本内容については、当社ホームページ及び統合報告書にて開示しています。

詳細は、以下をご参照ください。

【ホームページ】

[https://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/environment/tcfid/pdf/TCFD\\_Recommendations.pdf](https://www.mec.co.jp/j/sustainability/activities/environment/tcfid/pdf/TCFD_Recommendations.pdf)

【統合報告書(P.53)】

<https://www.mec.co.jp/j/investor/irlibrary/annual/pdf/integratedreport2021.pdf>

#### 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15名の取締役で構成され、うち社外取締役7名(46.6%)、執行役を兼務しない取締役3名で、3分の2(10名/15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を務めております。

#### 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、15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1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「三菱地所グループ長期経営計画 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(知識・経験・能力)を特定し、各取締役のスキルとあわせて当社ホームページで開示しております。

取締役候補者は、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から選定しております。

<https://www.mec.co.jp/j/investor/governance/overview/index.html>

#### 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/j/investor/stock/shareholder/index.html>

#### 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、取締役会は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むけたこれまでの取り組み)

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、毎年の実効性分析評価の結果を踏まえ、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まいりました。

2020年度は、2020年1月に策定公表した「三菱地所グループ長期経営計画 2030」を踏まえ、長期的な視点で株主価値・社会価値向上にむ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・実効性など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、取締役会の構成として「3～5年先を見据えた取締役会に必要なスキルや多様性」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」を追加いたしました。

・取締役会の構成(社外取締役比率、人数規模、スキル、多様性)

・取締役会の実効性(経営計画、業務執行・リスク管理体制のモニタリング、株主・投資家との対話、指名・監査・報酬の各委員会の運営等)

・取締役会の運営(開催頻度・所要時間、執行役の業務執行状況報告、取締役会以外での情報提供、質疑応答、トレーニング等)

・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)

各取締役による実効性評価の質問票では、多くの項目について「適切である」との回答が高い割合を占めました。

また、各評価項目について、取締役から課題の指摘、今後にむけた提言などが建設的に意見交換され、特に、長期経営計画の適切なモニタリングを行うために、執行役の業務執行状況に関わる報告の内容や、説明時間と審議時間のバランスなどについて、高い課題意識が見られました。

### (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「長期経営計画の進捗状況等に関する適切なモニタリング」「取締役会の更なる多様性向上に向けた取組みに関する指名委員会を中心とした継続実施」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、以下の点が確認されました。

・2020年度よりスタートした長期経営計画について、社外取締役に対する当社事業の説明会や社外取締役を中心とした意見交換会等を継続して行った上で、取締役会として十分な時間をかけて執行状況のモニタリング(報告・議論・意見交換等)を行ったこと。

・長期経営計画の達成に向けて取締役会として保持すべき多様性について、指名委員会の場で意見交換・議論を実施したこと。

### (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。

・新型コロナウイルス感染症等により経営環境が変化しており、長期経営計画の進捗評価・戦略の修正も含めた議論を深化すべく、環境変化・資本政策・事業ポートフォリオ戦略を含めた全社的な課題や、サステナビリティを意識した監督をすべくモニタリングの拡充等を実施すること。

・取締役会の更なる実効性向上に向けた取締役会の構成と多様性について継続検討すること。

### 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。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

### 【大株主の状況】 更新

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	198,194,700	14.85
(株)日本カストディ銀行 信託口	66,570,600	4.99
明治安田生命保険(相)	42,194,580	3.16
JP MORGAN CHASE BANK 380055	35,300,960	2.64
(株)日本カストディ銀行 信託口7	29,879,000	2.24
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	26,100,130	1.95
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	21,097,273	1.58
(株)竹中工務店	18,150,000	1.36
(株)大林組	16,422,796	1.23
清水建設(株)	16,367,780	1.22

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 更新

\* 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

2021年9月21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、2021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。

2021年6月21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、2021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。

2019年7月4日付にて三井住友トラスト・アセットマネジメント(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、2021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。



高 巖	学 者																			
-----	-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**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、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。
海老原 紳						外交官として培われた豊富な国際経験、知識等を活かし、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。

成川 哲夫						<p>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、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。</p> <p>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。</p>
白川 方明						<p>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、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。</p> <p>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。</p>
長瀬 眞						<p>航空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。</p> <p>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。</p>
江上 節子						<p>企業戦略、マーケティング戦略及び人材育成等における豊富な知見を活かし、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。</p> <p>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。</p>

高 巖					<p>企業倫理、コンプライアンス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。</p> <p>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。</p>
-----	--	--	--	--	--

## 【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	
吉田 淳一	あり	あり	×	×	なし
谷澤 淳一	あり	あり	×	×	なし
有森 鉄治	あり	あり	×	×	なし
脇 英美	あり	なし	×	×	なし
千葉 太	あり	なし	×	×	なし
片山 浩	あり	あり	×	×	なし
細包 憲志	あり	なし	×	×	なし
高野 圭司	なし	なし	×	×	なし
中島 篤	なし	なし	×	×	なし
藤岡 雄二	なし	なし	×	×	なし
長沼 文六	なし	なし	×	×	なし
木村 透	なし	なし	×	×	なし
四塚 雄太郎	なし	なし	×	×	なし
大野 郁夫	なし	なし	×	×	なし
久保 人司	なし	あり	×	×	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、内部監査室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、内部監査室の室員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室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。  
内部監査室と会計監査人とは、それぞれの監査計画、監査結果を情報共有するほか、内部監査室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中長期的視点に立脚した事業特性を踏まえ、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・金融・リスクマネジメント等の専門分野における経験や知見を活かし、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(株価等の指標に基づき支給する金銭報酬を含む)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。

( )単年度業績評価に基づく報酬

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旨とするを目的に、全社の営業利益、EBITDA、ROA、ROE及び各役員が担当する部門の営業利益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に関する取組み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。

( ) 中長期業績連動報酬(譲渡制限付株式報酬)

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、約3年間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。

( ) 中長期業績連動報酬(ファントムストック)

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、株価及び同業他社(5社)と比較した株主総利回り(TSR)の順位を指標として、報酬金額が変動します。役員ごとの報酬基準額及び最終的な報酬金額については、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

2020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)	257	257		3
執行役	1166	620	545 *	15
社外取締役	108	108	-	7

\* 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)については含めておりません。

過年度(2018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)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追加計上額(35百万円)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(2019年度)の勤務に対する業績連動報酬のうち、中長期連動報酬(ファントムストック)については業績評価期間が終了していないため最終支給額が未確定ですが、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額の見込み値(48百万円)を計上しております。

2020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)については業績評価期間が終了していないため最終支給額が未確定ですが、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見込み額は0円のため、計上はございません。

(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)
杉山 博孝 取締役	138		138
吉田 淳一 執行役	79	79 *	159

\* 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)については含めておりません。

過年度(2018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)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追加計上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。

吉田 淳一:5百万円

過年度(2019年度)の勤務に対する業績連動報酬のうち、中長期連動報酬(ファントムストック)については業績評価期間が終了していないため最終支給額が未確定ですが、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額の見込み値を下記の通り上表に含めて計上しております。

吉田 淳一:7百万円

2020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)については業績評価期間が終了していないため最終支給額が未確定ですが、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見込み額は0円のため、計上はございません。

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。

( )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。

( )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。

( )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(株価等の指標に基づき支給する金銭報酬を含む)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。

[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	

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	3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。2021年4月1日現在、15名の取締役に構成され、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、2020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

##### ( )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。2021年4月1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、2020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。

##### ( )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。2021年4月1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、2020年度は15回開催しており、いずれも委員全員が出席しております。

##### ( )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。2021年4月1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、2020年度は6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。2021年6月29日現在の執行役は115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。2021年4月1日現在、執行役員は4名、グループ執行役員は13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策定を始めたとする、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。

「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)のほか、統括役員、担当役員、並びに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も参加し、年2回の定例開催と適宜臨時開催をしております。

「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)のほか、統括役員、担当役員、並びに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、内部監査室長も参加し、年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。

### 監査委員会監査及び内部監査、会計監査の状況

#### 監査委員会監査の状況

監査委員会監査は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、加藤譲及び西貝昇の2名を常勤監査委員として設置しております。なお、加藤譲は、当社の経理部門における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、2021年6月29日現在、専任の室長及び室員のほか、他部署兼務者を含め7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室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。

#### 内部監査の状況等

内部監査室では、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。

内部監査室と会計監査人とは、それぞれの監査計画、監査結果を情報共有するほか、内部監査室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。内部監査室スタッフとしては2021年6月29日現在、室長以下計8名を配置しております。

#### 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

17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 千葉達也、寒河江祐一郎、大久保照代

##### ・監査業務に係る補助者の構成

公認会計士13名、その他20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

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(2020年度)

監査証明業務に基づく報酬 351百万円

非監査証明業務に基づく報酬 17百万円\*

\*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。

EY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(を除く)

監査証明業務に基づく報酬 254百万円

非監査証明業務に基づく報酬 39百万円\*

\*当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。

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。

その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

当社連結子会社であるRockefeller Group International,Inc.、MEC USA,Inc. 他は、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているErnst&Young LLPに対して、監査証明業務に基づく報酬1,533千ドル、非監査業務に基づく報酬62千ドルを支払っております。

当社連結子会社であるMitsubishi Estate Europe Limited、Mitsubishi Estate London Limited 他は、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているErnst&Young LLPに対して、監査証明業務に基づく報酬547千ポンド、非監査業務に基づく報酬177千ポンドを支払っております。

当社連結子会社であるMitsubishi Estate Asia Pte.Ltd. 他は、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているErnst&Young LLPに対して、監査証明業務に基づく報酬112千シンガポールドル及び518千香港ドル、非監査業務に基づく報酬42千シンガポールドルを支払っております。

#### 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。

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、海老原紳、成川哲夫、白川方明、長瀬真、江上節子及び高巖の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。2021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。2021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
<p>ディスクロージャーポリシーの作成・公表</p>	<p><b>情報開示に関する基本姿勢</b> 三菱地所グループは、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。</p> <p><b>情報開示方針</b> 三菱地所グループは、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。</p> <p><b>情報開示方法</b> 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。</p> <p><b>情報開示体制</b> 三菱地所グループでは、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要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。</p> <p><b>不明瞭な情報に対する対応方針</b> 三菱地所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。</p> <p><b>沈黙期間</b> 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。</p>	<p>あり</p>
<p>アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催</p>	<p>アナリスト・機関投資家向けに、5月頃に決算説明会を、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。</p>	<p>あり</p>
<p>IR資料のホームページ掲載</p>	<p>決算短信、FACT BOOK、有価証券報告書、四半期報告書、株主の皆様へ(旧事業報告書)、コーポレートガバナンスに関する報告書、中長期経営計画等をホームページ(<a href="https://www.mec.co.jp/j/investor/index.html">https://www.mec.co.jp/j/investor/index.html</a>)に常時掲載しております。</p>	<p>あり</p>
<p>IRに関する部署(担当者)の設置</p>	<p>IR担当部署は広報部IR室、IR担当役員は執行役専務片山浩、IR事務連絡責任者はIR室長加賀本崇至。</p>	<p>あり</p>

## 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	三菱地所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、サステナビリティへの取組をとりまとめた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、「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を定めるマイルストーンとして、長期経営計画2030で「三菱地所グループのSDGs（Sustainable Development Goals）2030」を定めており、「Environment」「Diversity & Inclusion」「Innovation」「Resilience」の4つの重要テーマについて、より幅広いステークホルダーに、より深い価値を提供していきます。
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、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、社員全員が働きやすい職場づくりに取り組んでいます。今後も引き続き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。

## 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とすると共に、DX推進部担当役員を最高情報システム管理責任者とし、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。  
内部監査室は、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。

##### 3. 当社の執行役員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、当社の執行役員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. 当社の執行役員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、グループをあげて遵法経営の実践、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ないし情報交換を行うこととすることなどにより、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、内部監査室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」と新規取引先等に対する反社会性のチェック態勢を定めた「新規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ナー・ロンダリング防止にも努めています。



## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

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2019年6月27日現在の社内体制の状況は、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、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室、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「内部監査室」を設置しており、同室によって計画的に監査が行われています。

同室の監査では、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、情報の秘匿や誤った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られた場合には、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を実施する。

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るよう、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、定期的に取締役会に報告し、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 9 月 28 日  
（改正） 2018 年 3 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）

## 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。

### 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（知識・経験・能力）を特定しました。

当社の取締役のスキルについては以下の通りであります。

		長期的 まちづくり (業界知見)	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	コンプライアンス/ リスクマネジメント	ESG/サステ ナビリティ
社内取締役	杉山博孝	●	●			●	●	●
	吉田淳一	●	●	●			●	●
	谷澤淳一	●	●	●		●		
	有森鉄治	●			●	●		●
	片山 浩	●			●	●	●	
	久保人司	●					●	●
	加藤 讓	●			●	●		
	西貝 昇	●					●	●
社外取締役	岡本 毅		●			●		●
	海老原紳			●	●		●	
	成川哲夫	●	●			●		
	白川方明			●	●	●		
	長瀬 眞		●		●		●	
	江上節子			●			●	●
	高 巖			●			●	●

※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内、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。



### 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

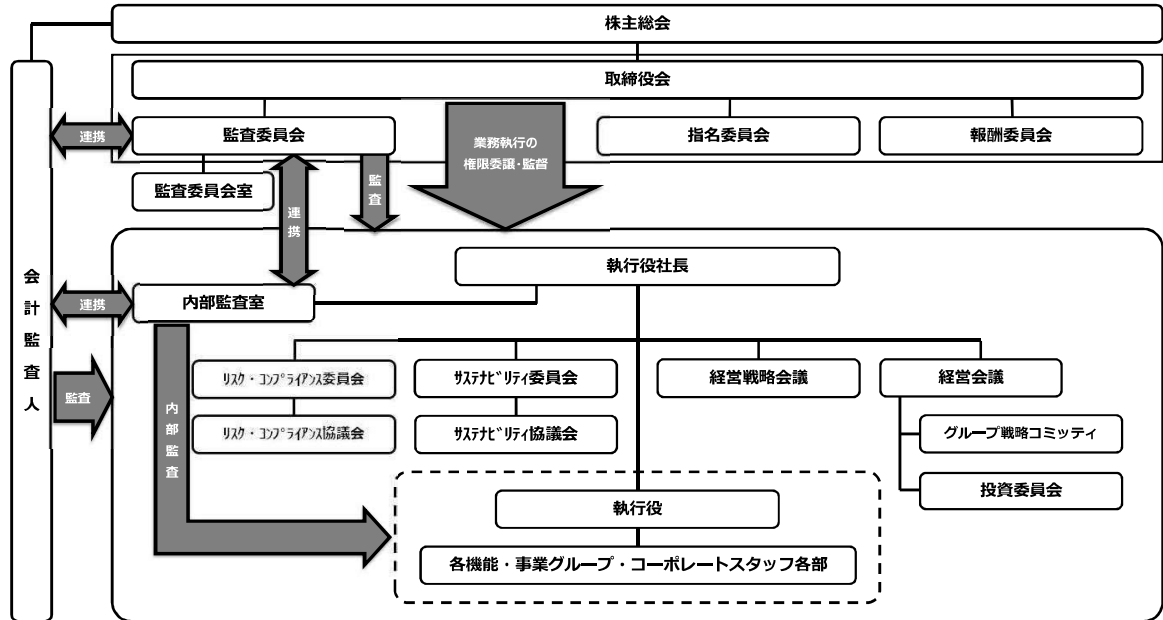
当社の業務執行を担うという機能・役割に鑑み、原則として基本報酬及び変動報酬で構成する。

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（株価等の指標に基づき支給する金銭報酬を含む）とで構成する。

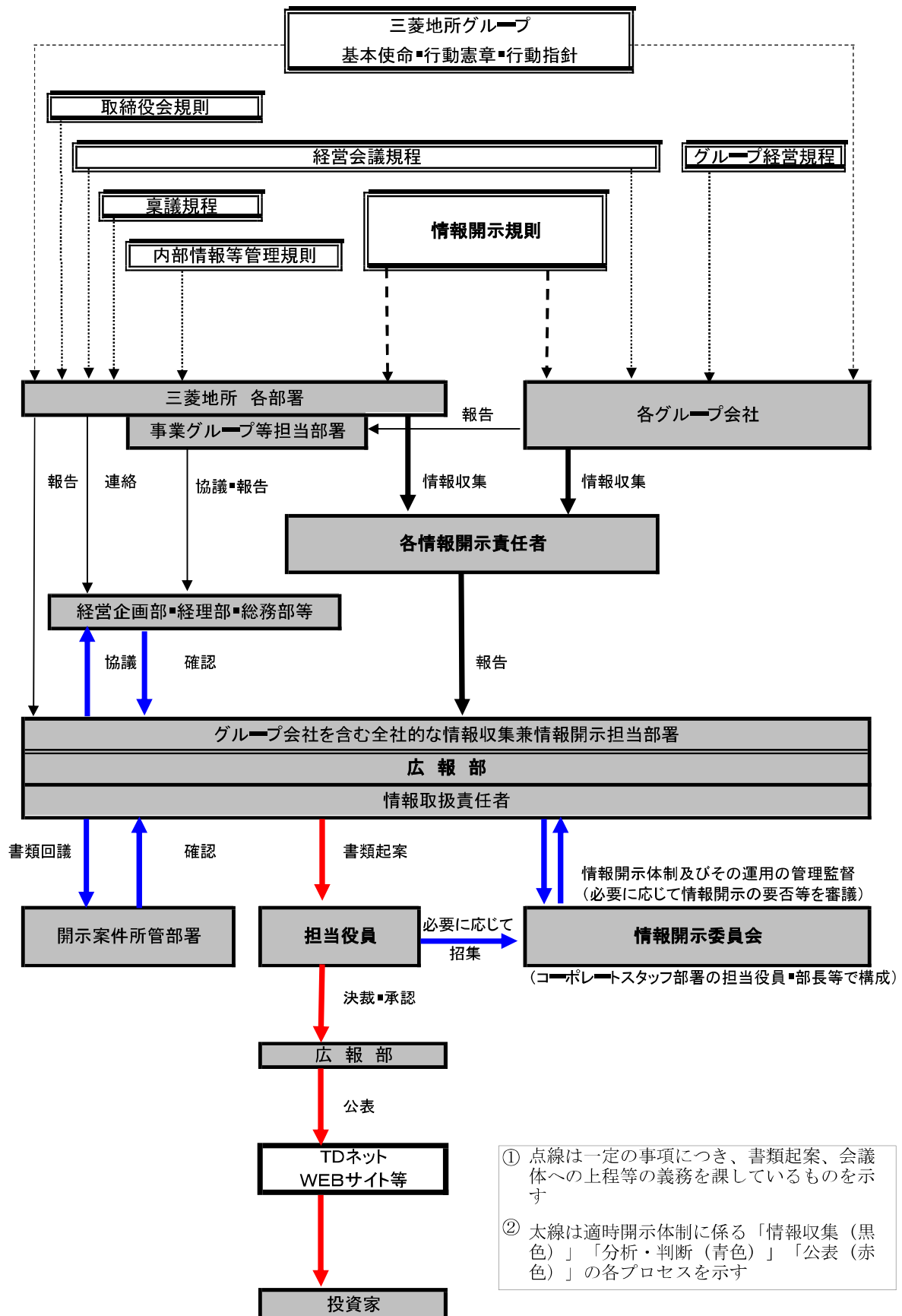
基本報酬・変動報酬の水準及び比率、変動報酬の評価指標等については、経営戦略や中期経営計画における中長期的な業績目標等、並びに執行役としての役位及び担当等を勘案し決定する。

以上

### 三菱地所グループのコーポレート・ガバナンス体制



### 会社情報の適時開示に係る社内体制の状況



① 点線は一定の事項につき、書類起案、会議体への上程等の義務を課しているものを示す

② 太線は適時開示体制に係る「情報収集（黒色）」「分析・判断（青色）」「公表（赤色）」の各プロセスを示す