

2006年2月7日

### コンプライアンス特別委員会の提言について

当社は、昨年7月、OAPレジデンスタワー土壌問題の反省を踏まえ、再発防止に向けたコンプライアンス体制のチェック、強化と改善に関する提言、ならびに企業体質の改善に関する提言をいただくことを目的に、麗澤大学国際経済学部の高巖教授を委員長とする社長直轄の諮問委員会「コンプライアンス特別委員会」を設置しました。

この度、同委員会におきまして提言に関する報告書が纏まりましたのでご報告いたします。当社は、今回の提言を真摯に受け止め、提言に沿って誠意をもって実行してまいります。

三菱地所株式会社

## **三菱地所グループ体質改善に関する提言**

**ＯＡＰ問題を教訓として**

**(コンプライアンス特別委員会報告書)**

**三菱地所コンプライアンス特別委員会**

**２００６年１月３１日(火)**

## 目 次

### はじめに

- 1) コンプライアンス特別委員会設置の背景と目的
- 2) 本報告書の内容構成

### I. 将来に向けての7つの教訓

- 1) お客様重視の徹底
- 2) 社会情勢変化の把握
- 3) 三菱地所グループ行動憲章
- 4) 住宅販売に関するガイドライン
- 5) リスクマネジメント体制
- 6) 地所グループ内のコミュニケーション
- 7) 共同事業者間の責任関係

### II. 3つの課題に関する提言・意見

- 1) 「三菱地所グループ行動憲章」の改正に関して
- 2) 住宅の販売に関するガイドラインの策定に関して
- 3) 三菱地所グループの体質改善に関して

### 本報告書の提出にあたり

はじめに

### 1) コンプライアンス特別委員会設置の背景と目的

三菱地所グループは、1997年の商法違反事件を契機として、それ以降、徹底したコンプライアンスに取り組んできた。それは、社外からも認められるところである。たとえば、2002年11月、地所は、経営倫理実践研究センターより経営倫理努力賞（優秀努力賞）を受賞し、2003年1月にも、KPMGフィナンシャル（現K F i）・産経新聞社主催の第1回「誠実な企業賞」において大賞を受賞している。これだけの努力を積み重ねてきたにもかかわらず、2005年3月、大阪アメニティパーク（OAP）のマンション販売に関し、宅地建物取引業法違反（重要事項の不告知）の疑いで、大阪府警生活経済課より、法人としての三菱地所、三菱地所住宅販売（他の事業主に対しても）および関係幹部が書類送検された。

最終的に、大阪地検は、2005年6月、「経営トップが引責辞任したこと」「入居者側との誠意ある対話が始まったこと」などを踏まえ、これを不起訴処分としたが、地所は、かかる過ちを二度と繰り返さないため、またこの反省を将来に活かすため、2005年7月、社内に外部委員を主体とした「コンプライアンス特別委員会」を設置した。

本委員会は、組織改革に取り組もうとする現社長木村恵司氏の意向に従い、また引責辞任した高木茂前社長の助言を受け設置されたもので、具体的な目的は、2005年度中に、次の3つの課題に関し本委員会の意見・提言をまとめ、「報告書」として提出することとされた。

三菱地所グループ行動憲章の改正に関して

住宅の販売に関するガイドラインの策定に関して

三菱地所グループの体質改善に関して

コンプライアンス特別委員会を構成する外部委員および社内委員は、以下の通りである。

#### 委員会委員

|     |         |                              |
|-----|---------|------------------------------|
| 委員長 | 高 巖 氏   | 麗澤大学国際経済学部教授                 |
| 委員  | 秋山 をね 氏 | (株)インテグレックス代表取締役社長           |
|     | 片山 登志子氏 | 弁護士 片山・黒木・平泉法律事務所            |
|     | 北城 恪太郎氏 | 日本アイ・ビー・エム(株)会長、(社)経済同友会代表幹事 |
|     | 頃安 健司 氏 | 弁護士 東京永和法律事務所、元大阪高等検察庁検事長    |

## 三菱地所出席者

木村社長

飯塚副社長（コンプライアンス担当役員）

鈴木常務（CSR推進部担当役員）他

事務局 CSR推進部

本委員会は、7月15日の第1回会合から毎月1回のペースで議論を重ね、12月22日を最終会合とした。なお、本委員会設置にあたっては、会社側は、提出される報告書の内容を真摯に受けとめ、誠意をもってこれを実施するとの意志を表明した。

## 2) 本報告書の内容構成

本報告書は、以下、2つのセクションから成る。第1セクションでは「OAP問題」の経験を踏まえ、今後、地所グループが経営に活かしていかなければならない教訓を抽出・整理する。狙いは、再発防止にとどまらず、市場やお客様より一層の信頼を得る上で、グループとして、今後、どのような取り組みを展開すべきかを明らかにするところにある。

将来に活かすべき教訓は、本委員会の計7回にわたる議論を踏まえ、次の7つに整理された。

- 1) お客様重視の徹底
- 2) 社会情勢変化の把握
- 3) 三菱地所グループ行動憲章
- 4) 住宅販売に関するガイドライン
- 5) リスクマネジメント体制
- 6) 地所グループ内のコミュニケーション
- 7) 共同事業者間の責任関係

7つの教訓を確認した上で、第2セクションでは、教訓を具体的に活かす形で、前ページ記載の3つの課題に関する提言を行う。各課題と提言の根拠となった教訓との関係は、次の通りである。

- 1) 「三菱地所グループ行動憲章」の改正に関して（第1、第3の教訓）
- 2) 住宅の販売に関するガイドラインの策定に関して（第2、第4の教訓）
- 3) 三菱地所グループの体質改善に関して（第1、第2、第5、第6、第7の教訓）

## 1. 将来に向けての7つの教訓

本委員会は、OAP問題を時系列的に検討し、その上で、次の7つの点に注目した。これらは、OAP問題の背景にあった構造的課題として捉えることもできようが、本委員会は、これをむしろ「将来に向けての7つの教訓」として整理した。

教訓とした理由は、本委員会がOAP問題の事実関係を包括的かつ正確に分析検討するだけの調査能力を持たず（地所側の資料には目を通すことができたが、他社の資料やデータにはアクセスできないため）しかも十分な時間的余裕がなかったためであるが、それ以上に、地所グループが「過去の失敗を単なる失敗として片付けず、将来への糧として活かしたい」との強い意志と将来志向の発想を持っていたことから、今後グループを挙げて取り組むべき課題を明らかにすることを主眼にまとめるべきだと考えたからである。

### 1) お客様重視の徹底

第1の教訓は、消費者・入居者の利益の尊重(お客様重視)を徹底することである。もちろん、地所グループがこれを軽んじてきたというつもりはない。相対的な意味で、一層の重きを置かなければならない、あるいは地所の競争力強化という意味で、この点をもっともっと強調すべきである。

地所グループでは、これまで、商法違反事件をきっかけとしてコンプライアンス体制を整備してきたために、反社会的勢力を中心とする渉外対応に力点を置いてきた。この取り組みは、外部関係者より高い評価を受けているが、懸命に取り組んできただけに、皮肉にも、結果として、それが「お客様重視」の視点を二次的なものとしてしまう傾向を生み出したように思われる。いずれの組織においても、ある課題が強調されれば、他の課題の重要性は相対的に薄れてしまう。そうしたことが、地所グループでも起こったのではないかと考える。

たとえば、OAP共同事業における土壌汚染対策に関しては、地所は、直接、消費者・入居者と接する立場にありながら、事業パートナーとの関係から、「お客様重視」の視点がやや後退してしまった感が否めない。仮にそうした状況があったとすれば、それこそ、まず改められなければならない。

消費者・入居者は「地所であれば、間違いない」と信頼し、マンション購入を決定していたはずである。彼らにしてみれば、たとえ地所がイニシャティブをとれる立場になかったとしても、建築にあたった施工会社や土地を提供した事業パートナーなど、ある意味でどうしてもよい存在であったはずだ。そもそも事業パートナーがイニシャティブをとる立場であったことなど、ほとんどの消費者・入居者は認識していなかったであろう。つまり、土地の売り主がどのような土地を提供しよう、施工会社がどのような仕事をしていようと、入居者は「すべて地所がきちんとやってくれる」と期待・信頼して物件を購入したはずである。

消費者・入居者によるこの信頼こそ、実は、地所が地所たり得る所以であり、地所

のブランド力なのである。これを守らずして地所のビジネスなど絶対に成り立たない。またその信頼に応え、これを確実なものとするためにも、地所グループは、共同事業者間の契約上の関係や責任を越え、消費者・入居者の利益と声を代弁する中心的なプレイヤーとして行動すべきなのである。

なお、仮に地所グループに、お客様重視という意識が薄かったとすれば、「行動憲章」などで、この点をもう一度確認し、周知徹底を図る必要がある。

## 2) 社会情勢変化の把握

第2の教訓は、社会情勢の変化を先取りすること、そのための努力を払うことである。今回の問題では、土壌汚染に対する社会の意識が、より敏感なものへと変化しつつあるという社会情勢を先取りできなかつたことがあげられる。お客様重視という立場が明確になっていれば、つまり、自らが購入者の立場に立っていれば、その変化を敏感に先取りし、適切に対応できる可能性が広がることになる。よって、今後は、さらにお客様重視のデベロッパーとして、多様な問題に関心を広げ、一步も二歩も先へ進む努力を払うべきであろう。

たとえば、アスベスト使用、耐震強度偽装、異常気象時の風水害などが、現在、不動産購入希望者の重要な基準となりつつある。ちなみに、地所単体であれば、これらの問題に比較的容易に対応できようが、共同事業でプロジェクトを進める際には、一般に求められる以上の注意をもって、プロジェクトをリードする必要がある。

その意味で、どのような事業パートナーを選ぶのか、どのような協力会社を選ぶのかということも重要となる。選定にあたっては、コンプライアンスは勿論のこと、広くCSRの観点から相手側を選定・評価すべきであろう。

## 3) 三菱地所グループ行動憲章

第3の教訓は、役職員の間により一層浸透するよう工夫して「行動憲章」を改定することである。たとえば、行動憲章の精神に沿った行動ができていれば事態の推移は異なったものになっていた可能性は高い。仮にこれまでの「行動憲章」がこの点を十分に伝えることができていなかったとすれば、その原因を確認する必要がある。たとえば、本社中心の発想で、行動憲章が作成されていたとすれば、事業内容を異にする子会社では、なかなか定着しない可能性もあったはずである。またグループ内において、これを渉外対応のためのガイドとして受けとめる傾向があったとすれば、この点も改められなければならない。

利益供与事件の翌98年、年頭の辞において、また2001年の新社長就任においても、経営トップは、幾度となく、コンプライアンスの対象範囲が企業倫理全体に及ぶ広範な取り組みであることを強調し続けている。しかし、現実には、社員の意識がそこまで広がること、深まることはなかったと思われる。それゆえ、歴代経営トップの思いを具体的な成果に結びつけるためにも、ここで「行動憲章」の見直し・改定を行うべきである。

#### 4) 住宅販売に関するガイドライン

第4の教訓は、住宅販売に関するガイドラインを作成することである。しかもそれは、お客様視点に立ったものとする必要がある。

そもそも、今回のOAP問題では、住宅販売にあたって物件の特殊事情をどこまで説明すべきかが明確となっていなかった。またそれゆえ、これまで重要事項の説明に関し、グループとして一貫した対応をとることもできなかった。不動産協会が発行した土壌汚染に関するガイドラインは主に土地取得に関するものであったと思われるが、もしそのレベルのガイドラインであったとすれば、地所が売主になる物件に関しては地所グループとして、販売の場面におけるガイドラインを作成する必要がある。

ただし、その場合のガイドラインは、最低限の基準ではなく、ベスト・プラクティスを志向したものとすべきである。たとえば、重要事項説明のリストを整理する場合も、地所内部だけで議論・検討するのではなく、弁護士、環境問題の専門家、消費者団体などの助言や意見を聴取する必要がある。業界のリーダーとして、販売に関するガイドラインを率先して作るべきと考える。

#### 5) リスクマネジメント体制

第5の教訓は、組織としてリスクを把握・評価し、その重要度に応じた対応をとることである。またそれを可能とするより効果的なリスクマネジメント体制を敷く必要がある。一般に、リスクマネジメントには、認識段階、報告相談段階、検討段階、行動段階という4つのプロセスがある。

第1段階は、現場が事態の重要性をできるだけ早く認識することである。これがうまくいけば、組織として対応を誤ることはない。事前にリスクの洗い出し作業を行うことは当然であるが、仮に何らかのリスクがある部署で顕在化した場合、他の部署や業務にも同種の潜在リスクがないかを横断的に確認していくことも重要である。

第2段階は、リスクを認識した者や部署が責任部署に報告相談することである。なお、報告にあたっては、報告相談を受ける部署が、リスクの大きさ、情報の重大性を認識し得ない場合もあり得る。それゆえ、報告相談する者は、その重要性についてまで説明するよう心がけたい。もし報告相談者が「報告すれば、それで終了」という意識で形式的な報告を行えば、このリスクは、報告を終えたということで、逆に潜在化してしまうかもしれない。それゆえ、第2段階にあたっては、組織の問題として認識されるよう報告相談することが重要となる。

第3段階は、組織が事実を確認した後、どのような対応をとるべきかを検討することである。ここでは、結論を先延ばしせず、できるだけ早く取るべき措置を決定しなければならない。特に経営幹部の間で重要問題が議論された場合には、結論を曖昧にせず、明確な方針が出るまで議論を続けなければならない。今後、経営トップを支えるスタッフは、とりわけ、法務やコンプライアンスに係るスタッフは、法令や社会情勢の変化という観点から問題と思料される事案に関し結論が出ない場合には、議論が継続されるよう、経営幹部に対し注意を促す必要がある。

第4段階は、検討結果を踏まえ、組織として行動をとることである。今回の問題では、事業パートナーからのより正確な情報収集を優先するあまり、また、レピュテーションリスクも考え、結果として購入者等の外部への対応は迅速性を欠いた感がある。結果論ではあるが、後手に回ったため、逆に自らのレピュテーションを傷つけてしまった。もっとも、本委員会は、情報開示後の地所グループの行動について、一定の評価を与えている。一切の情報を隠すことなく、プラス情報もマイナス情報もすべて入居者に開示し、誠意をもって事にあたっている。一度、傷ついたレピュテーションも、こうした努力を重ねることで、新たなブランドとして、再び社会・市場より高い評価を受けるものと確信している。

ただし、上記4段階を全体として見た場合、「地所として、リスク管理の体制がうまく構築され、機能しているか」と言えば、やはり、不十分であったと言わざるを得ない。経営トップは、リスクマネジメント体制がより効率的に機能するよう、一層のリーダーシップを発揮する必要がある。なお、リスクマネジメント体制を強化することは、そのまま2006年施行の会社法でも要請されており、今後、避けて通ることのできない経営課題である。

#### 6) 地所グループ内のコミュニケーション

第6の教訓は、三菱地所グループ内における情報伝達をより確実なものとするところである。特に重要情報の扱いについては、その管理と対応に関し責任者を明確にし、関係部署間での共有を促すことが必要である。

たとえば、今回の問題では、土壌汚染対策に関する情報がビル部門、設計監理部門、住宅部門そして販売部門と多くの関係部門間で情報共有が行われなかったと考えられる。それゆえ、今後は土壌汚染に代表されるような情報は、重要情報としてこれに対応する責任者や担当部署を明確化し、この情報が組織に埋没したり、無責任にならないようにする必要がある。慎重に扱うべき事項と位置づけたにも拘らず、逆に触れてはならない事項となれば、それ自身が事業上のリスクとなってしまう。

またOAPのような長期に及ぶ開発プロジェクトは、グループ内コミュニケーションに対しマイナスに働く可能性を持っている。仮に問題を認識していた担当者がいても長期にわたるプロジェクトの期間の中で人事異動の際等に新旧担当者間で情報共有されなくなる事態も想定されるが、そうなれば歳月を経るとともに、組織として土壌汚染問題はトレースできなくなってしまう。

今回のOAPに限らず、地所によるプロジェクトの多くは、いずれも長期に及ぶはずである。それゆえ、組織内の情報伝達をより確実なものとするための体制作りが必要となる。

#### 7) 共同事業者間の責任関係

最後の教訓は、共同事業者間の責任や費用分担などを明確にしていくことである。特に土壌汚染対策については、法務相談を行った上で契約時に、また契約後において

も、責任分担を明確にした「正式文書」を作成し、それに基づいて各種の処理を行なうことである。また処理後の確認についても、迅速かつ適切にこれを実施すべきである。

こうした行動がとれなかった理由として、一般論で言えば、共同事業の場合、互いの会社が誠意をもって対応することが前提となっている点あげられる。ここに共同事業の難しさがある。仮に一方が誠意を見せず、対応を遅らせれば、その後、全てに支障が生じる。

たとえば、問題の確認を頼んでも「大丈夫だから任せてくれ」と言われれば、それ以上の追及は難しくなり、他方は回答待ちとなる。何度も問い正せば、信頼関係に傷がつくため、他方は待つしかない。結局、事態がどうしようもならない状態になるまで、気にしながらも、責任ある行動がとれなくなる。

共同事業には、こうした危険性が潜んでいること、またそれゆえ、事前に、共同事業者間の責任の所在や分担を明確にし、さらにはそれが誠実に遵守されているかをもチェックする必要がある。仮に共同事業開始後であっても、もし「共同事業者間のコミュニケーションが不十分」と判断されれば、躊躇することなく迅速に、文書による確認や上層部による対応が求められる。

## II. 3つの課題に関する提言・意見

既述の7つの教訓を踏まえ、今後、地所グループが取り組むべき対応に関し、本委員会の見解を整理したい。本報告書の冒頭、本委員会は、3つの課題に応えるため設置されたと説明したが、ここで、その目的を果たすための提言を行う。

なお、2005年7月より本委員会で問題分析と提言に関する議論を行ってきたが、地所側は、実施可能な事項に関し、本報告書の提出を待つことなく、自ら率先して改革を進めている。本委員会は、その報告を受けており、その迅速な対応を支持・評価している。

それゆえ、各課題に対する本報告書の提言については、既にほぼ完了した対応、並びに既に着手している取り組みも含まれる。ここでは、基本的に、提言・意見の整理という形式をとるが、既に完了した措置や着手した取り組みについては、「どのような議論が行われたのか」「現在、どのような状況にあるのか」「これを本委員会はどうか評価するか」といった情報も、提言そのものと区別することなく併記することとした。

### 1) 「三菱地所グループ行動憲章」の改正に関して

三菱地所グループでは、

- ・ 現行の行動憲章の周知度が低いこと（モニタリングによる）
  - ・ OAP問題での反省、特にお客様重視が十分に強調されていなかったこと
  - ・ 前回の見直しより3年以上を経て、CSRの観点からの再検討が必要なこと
- などを勘案し、三菱地所グループのCSRの考え方を踏まえ、かつグループ全体への円滑な浸透を目的として行動憲章を改正することとした。

重点項目（お客様重視など）を強調すること、そしてできるだけ平易な表現を心掛けることを念頭に事務局が改正案を作成し、その案について本委員会で審議した。

行動憲章については、これまでの憲章よりも一層詳細なものを作成すべきとの意見もあったが、グループ全体に適用することを考慮し、より一般的な内容の憲章とした。なお、地所には、既に分野毎や課題別に、様々なガイドラインやチェックリストが用意されている。それゆえ、本委員会は、コンプライアンス上の詳細を、それらに委ねる方が現実的・効果的と判断した。

これと並行して、三菱地所グループ内においても、三菱地所の各部署長、グループ会社の代表者、グループ各社の中堅社員他から意見を集め、それら意見を踏まえて最終案を策定した。この改定された行動憲章は、2005年12月に開催されたCSR委員会（三菱地所グループの審議機関）において正式に採択されている。主な柱は、以下の通りである。

### 【三菱地所グループ基本使命】

私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します

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

### 【三菱地所グループ行動憲章】

私たちは、基本使命を実践するために以下の通り宣言し、実行します

#### 1．私たちは誠実に行動します

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

#### 2．私たちはお客さまからの信頼を得られるよう努めます

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

#### 3．私たちは活力のある職場づくりに努めます

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

本委員会としては、本行動憲章は、本委員会で議論された改正目的、審議内容を踏まえた文書であると評価している。本行動憲章の浸透こそが重要であることから、今後は、具体的な浸透活動を展開するよう求めたい。

## 2) 住宅の販売に関するガイドラインの策定に関して

三菱地所グループの事業活動の中で顧客との関わりが最も密接な事業の一つが住宅分譲事業であり、特に販売の現場で行われる重要事項説明のあり方や販売員の対応・説明姿勢などについては、一定のガイドラインが必要と考えている。

ただし、「社会情勢への変化に対応していく」という点まで考慮すれば、このガイドラインは、説明すべきマイナス情報の列挙にとどまらず、重要事項説明リストの見直しまで可能とするような「作成のための手順書」とする必要がある。特に、社会情勢の変化、購入者の関心の変化などを迅速かつ的確に捉え、それに応ずることは今後も地所グループに強く求められるため、ガイドラインは柔軟性を備えたものとすべきである。

住宅販売に関するガイドラインについて、既に、三菱地所及び三菱地所住宅販売が策定作業を進めており、第4回特別委員会で以下の報告を受けている。

三菱地所では、2005年5月に重要事項説明検討委員会を設置し、消費者の視点に立った適正な重要事項説明を行うことを目的として、重要事項説明に関する見直しを行った。主な内容は次の通りである。

- ・担当者のマイナス情報についての認識に相違が生じないようにマニュアル整備によりマイナス情報を基準化した。
- ・マイナス情報を確実に重要事項説明に反映させるために素案段階で関係者が一同に会して確認する「重説会議」を核とする作成フローを策定した。また、当初の重要事項説明書作成時には盛り込まれなかったマイナス情報についても、適宜見直しを行い、反映することとした。
- ・ラインスタッフ部署が重説作成に関する統括機能を担うこととした。
- ・三菱地所、三菱地所住宅販売による合同研修を継続的に実施する。  
(支店を含む)
- ・今後も重要事項説明検討委員会の場で適宜見直しを実施する。

実際に販売業務を担当する三菱地所住宅販売では、従来から物件ごとに販売マニュアルを整備しており、商品説明や管理費・諸費用・ローン概要に関する説明、そして、周辺環境等の説明に関するマニュアルをQ & Aを含めて作成している。また、これが十分に機能するよう研修を継続的に行うこととしている。さらに、過去に経験した問題点を解説した「不動産取引にかかる相談、クレーム・トラブル事例集」を作成している。三菱地所住宅販売は、これを、社員に配布し、お客様とのコミュニケーションの充実に役立てようとしている。こうした経験の共有化を今後も進めていく計画である。

これに加えて、アフター対応などについても説明を受けたが、本委員会としては、これらの取り組みを、本委員会が期待するところの「住宅の販売に関するガイドライン」に相当するものと判断した。また、これは説明すべき事項を確定していくための作業手順をマニュアル化したものであるため、各物件が持つ特徴の相違を反映させることができ、また重要事項説明に関する継続的な改善を可能とするため、効果を期待できると評価した。

尚、重要事項説明や販売マニュアルの雛形に関しては、社内の検討だけでは独りよがりになる可能性があるため、お客様にとって分かりやすい内容とするよう、定期的に第三者によるチェックを受けるなどの具体策を講ずるよう提言する。

### 3) 三菱地所グループの体質改善に関して

三菱地所グループは“私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します”という基本使命を掲げている。本報告書の最後にあたり、この使命を全うするため、また市場からの一層の信頼を得るため、組織が抱える傾向や体質を指摘し、それを改めるための措置を別紙のように提案する。これが第3の課題に関する提言の内容となる。

既にこれに関しては、お客様重視の徹底、社会情勢変化の把握、リスクマネジメント体制、地所グループ内のコミュニケーション、共同事業者間の責任関係に

関する教訓をあげたが、ここでは、それを踏まえ、「お客様の視点」「組織風土改革」「リスクマネジメント」「誠実であること」という観点から、体質改善を進める上での対策上のポイントをまとめた。なお、上述した通り、既にこれまで行ってきた対応、実施中の措置なども併せ、別紙に記載する。

別紙：今後の体質改善に向けた対策の検討項目

## 本報告書の提出にあたり

三菱地所グループは、本報告書に掲げた提案を、真摯に受けとめ、遅滞無く実行に移してもらいたい。言うまでもなく、ここに示された提案を具体化するには、経営トップの明確で妥協をゆるさないリーダーシップが不可欠である。とりわけ、グループ全社員の協力とコミットメントを引き出すうえで、経営トップは、改めて、コンプライアンスや企業倫理への取り組みをコストとしてではなく、地所のブランド力を強化するための投資として、また前向きなチャレンジとして、社員に伝えていく必要がある。

コンプライアンス特別委員会は、本報告書の提出をもって解散となるが、今後、各委員は、個人の立場として、地所グループの取り組みを間接的ではあるが、応援したい。三菱地所グループが業界リーダーに相応しい、同業他社の模範となるような抜本改革を推進・貫徹されることを願ってやまない。

以上

## 今後の体質改善に向けた対策の検討項目

### 1 お客様の視点に立って

#### 社会の変化を先取りすること

- ・CSR委員会メンバーへの社外有識者加入
- ・社外取締役の導入
- ・CSR委員会、同委員会の下部組織であるコンプライアンス協議会（2002年4月設置）や環境協議会（2005年9月設置）の場での最新情報の共有
- ・CSR委員会の活性化
- ・社内イントラネット上やグループ報に適宜最新情報を発信し、経営幹部・一般社員へ周知する機会を多く持つ

#### お客様の立場に立つこと

- ・消費者問題関係テーマ（消費者団体訴訟制度など）の社内周知
- ・住宅事業本部内設置「重要事項説明検討委員会（2005年5月設置）」、「CSR推進本部」、「ビル事業本部内設置「ビル安全委員会」（2004年3月設置）」などでの更なる改善に向けた取り組みの継続
- ・お客様からのクレーム情報に関する部門内共有の仕組みの見直し
- ・クレーム情報への対応の再点検
- ・消費者問題に関するNPO等との連携  
重要事項説明書や販売マニュアルの雛形に関する消費者団体等によるチェック、内容の検討

### 2 組織風土の改革に向けて

#### 風通しの良い組織であり続けること

- ・地所・グループ社員に対するOAP問題の説明（答申書の公表など）
- ・トップによる事業本部（部門）長他全執行役員との個別意見交換  
経営、コンプライアンスの視点からの意見交換を定期的を実施する  
（2005年10月に実施 今後も定期的を実施予定）
- ・トップによる各職場廻りと意見交換  
トップメッセージの発信、トップの率先垂範（2005年度夏以降実施）
- ・行動憲章の改定（2006年1月）と周知  
2006年1月末～研修用ビデオを利用した説明会開催、  
ガイドブック、ポスター、カード配布
- ・グループ社員も含めた社員意見交換会の実施と経営への反映
- ・人事制度の見直し  
部門間人事交流の活性化、コンプライアンス項目の人事評価をより重視
- ・CSR推進部の地所内部署・グループ会社訪問やグループアンケートなどによる  
問題点の洗い出しと対応の継続
- ・グループ全体で活用できるヘルプラインと各社設置ヘルプライン・社内相談窓口  
の周知と活用

- ・コンプライアンス週間の提案（研修の一環として）  
毎年4月と10月の第4週を"コンプライアンス週間"として、全社的な取り組みとして再点検を行う。  
従来と異なり各職場で自主的にコンプライアンスについての研修等を実施する。

### 3 リスクマネジメントの推進

#### リスクマネジメント体制の構築

- ・リスクマネジメント体制の整備  
各事業本部におけるリスクマネジメント機能が実効的に機能する体制を整える。  
業務プロセスの見直し・リスク洗い出しと対応策策定（実施中）、定期点検実施
- ・危機管理としての緊急事態対応ガイドライン（2005年10月策定）の周知・  
リスクマネジメントの整備
- ・法務機能の充実（法務セクションの人員拡充を含めた法務体制の強化）
- ・人事異動時の重要課題引継（組織として申し送る仕組みの構築）

#### 多様な事業スキームにおける姿勢

- ・事業パートナー基準の明確化

### 4 インテグリティ ～誠実であり続けること～

#### コンプライアンスを優先し続けること

- ・行動憲章の周知徹底と順守
- ・経営陣の率先垂範
- ・役職員への研修実施の見直しと実行

#### 説明責任を果たす姿勢

- ・会社情報の適時開示に係る社内体制の整備
- ・中間管理職、若手社員のCSR委員会参加（傍聴）
- ・CSR委員会審議内容の社内公開化
- ・CSR報告書の発行（2005年12月）、CSR委員会の開催概要開示

以上