

トップコミットメント

多くの人暮らし、働く「まち」をデザインし、マネジメントしていく。
まちづくりとは、共通価値の創造そのものです。

三菱地所株式会社 取締役社長 杉山 博孝



長期的視野を持ってまちづくりを展開し、長期ビジョン「BREAKTHROUGH 2020」に取り組む三菱地所グループ。まちづくりを推進する企業としてのCSR経営のあり方や、今後のCSRの方向性について、三菱地所(株)取締役社長杉山博孝に、サステナブルな社会の実現に取り組む(株)クレアンの藺田綾子氏がインタビューしました。

藺田

現在、三菱地所グループを取り巻く社会状況と、自社が取り組むべき社会課題について、どのような認識をお持ちでしょうか。また、社会と自社双方にとって共通の価値を創造するCSV(Creating Shared Value)という概念について、どのように捉えていますか。

杉山

本格的な超高齢社会への対応、地球環境との共生など、わが国には社会課題が山積していますが、それで元気をなくしてはいけないと思います。質の高いマーケットや高い技術力など、わが国には非常に魅力的な強みがまだまだあります。

特に、アジアの国際都市間競争で東京の地位低下が懸念される中、2020年東京オリンピックを契機に、東京を起点として日本が元気になる、成長の波を全国に普及さ

せるまちづくりが求められています。

当社グループの中長期経営計画「BREAKTHROUGH 2020」で掲げる5つのValueの一つの「Global」は、私たちが海外で事業展開することだけではなく、東京・丸の内内のグローバルな都市としての価値をますます高めること、2020年の先につながるハード・ソフト両面で「世界一のビジネス環境」を実現するためのまちづくりを意味しています。

そして、日本から海外に向けて、インフラ整備や環境対策も含めた「まちづくり」を輸出していくことも、「Global」戦略における重要課題です。まちづくりにおいて大事なものは、ハードよりもむしろ、街に暮らす人、働く人の幸せをどう実現させていくかという街全体のマネジメントだと思います。我々が培ってきたノウハウというのは、アジアの国々にも貢献できるものでしょう。行政やさまざまな企業とも協力しながら、「オール

ジャパン」の力を結集して、アジアの人たちが持続可能な暮らしを営める街をつくっていかれると思っています。

このような、多くの人々が暮らし、働く「まち」をデザインし、マネジメントするという仕事は、本質的にCSV(共通価値の創造)であると認識しています。

藺田

三菱地所グループが掲げる「まちづくりを通じて社会に貢献する」という基本使命について、どのような思いをお持ちですか。

杉山

「基本使命」のもとになっているのは、三菱第4代社長岩崎小彌太によって示された「三菱三綱領」です。「所期奉公」「処事光明」「立業貿易」を定めたこの綱領の価値観は、グループ全体に今もしっかりと根付いていると感じます。

私たちの基本使命も、まちづくりにおいて時代ごとの社会のニーズを的確にくみ取り、「Innovative」な発想と実行力で応えていくことです。現在の丸の内であれば、働くだけの場ではなく文化的な楽しみやワークスタイルの多様化にも対応できる街へと街をマネジメントしながら進化させていくことが求められています。個人的には路地裏や横丁のような隠れた魅力も味わえる街になったらいいと思います。そこで重要なのは本当の意味での「Customer-oriented」（顧客志向）を実現することです。そのためには、現場の第一線で働いている社員の感性を経営に取り入れ、過去の成功体験にとらわれず、お客さまが今求めているものの「先」にまで目を向けることが必要です。

園田

2014年5月に新しい中期経営計画を発表されました。その方向性や注力する分野について教えてください。

杉山

新中期経営計画においても、「BREAK-THROUGH 2020」の長期ビジョンと長期基本戦略は継続しており、5つのValueとAction、投資開発事業領域での成長とバリューチェーンの強化をめざし、さまざまな形で街全体の価値を高めていくことに取り組んでいきます。

一つは環境に配慮した「Eco-conscious」な街であること。特に今後は環境性能が、ビルや街を選ぶ際の一つの基準となる時代がやってくるでしょう。それに向けた試みとして、最先端の環境性能を取り入れたオフィスビル「茅場町グリーンビル」を計画・運営し、テナントさまの使い勝手を確認しながら、新しいオフィスビルのスタンダードを構築していきます。

もう一つは「安全・安心」な街であること。自然災害が多発する近年ですが、企業本社が集中する丸の内は、どんなときにも動き続けることが求められます。エネルギーのエリアマネジメントや浸水対策により災害時にも業務を継続できる強い街をつくってい

きます。

コンプライアンスやリスクマネジメントの徹底は、企業にとって当然であり、常に全社的にリスクを把握し対応していきます。

そして、「As One Team」としての結束力、社員一人ひとりの人財としての力が何よりも重要です。我々の仕事は、お客さまから不動産という大きな資産について任せていただく訳ですから、会社はもとより、まず社員一人ひとりが信頼していただける人間であることが大切です。



同時に、社員一人ひとりが生き活きと、やりがいを感じながら働ける環境を整えていくことが、私たち経営層の責任であることは言うまでもありません。私自身も、型にはめられたり、何やらしくと言われるのは若いころからあまり好きではありませんでしたので、一人ひとりの個性を認め、活かせる風土づくりに尽力していきたいと思います。

また、私自身の経験として、社外のいろいろな人と話をしてきたことが、随分役に立っていると感じます。街というのはいろいろな人の存在によってつくられているのですから、異なる価値観を排除せずに、吸収していくという姿勢が必要ではないかと思います。現在は社外の人と交流する研修プログラムも多数実施していますので、社員には業界内に

とどまらない多様な価値観を持つ人たちと出会いながら、座学では得られないトータルな「人間力」を身につけてほしいと思います。

同時に、単に仲がよいというのではなく、互いに主張しあい、議論しあって方向を見出すような、本当の「As One Team」が必要です。一線で働く社員が上司に提案する場合に真正面がダメなら、ちょっと右か左回りで工夫するような情熱のあるトライを期待しています。

当社の取締役会においては、バックグラウンドの異なる4名の社外取締役に参加いただくことで活発な議論が行われており、経営の透明性を高め、株主への説明責任を果たしていく上で大きな役割を果たしています。今後は役員、管理職、従業員の各レベルにおいてダイバーシティを重視したいと思います。

園田

事業とCSRが一体となった「CSR経営」をどのように推進していきますか。

杉山

社会と会社双方にとって持続可能な成長を実現していくことが当社グループのCSRです。社員の成長が会社の力となり、グループの各事業が社会に受け入れられて持続的に成長していくことが、ステークホルダーの皆さまの期待に沿うことになります。

今年度から、当社グループのCSRの重要課題を特定するワーキンググループを立ち上げ、検討を開始しました。今年度中にはKPI（重要経営指標）を設定して、目標達成に向け体制を整えていく予定です。その中でも、ステークホルダーの皆さまと対話を重ね、当社グループに求められるCSRを実践していくことで、質的な成長を遂げていきたいと思っています。

グループ各社が、それぞれの分野・業界でステークホルダーの皆さまからナンバーワンと評価され、結果としてグループ全体としてナンバーワンと評価されること。当社グループにはそれを実現する力があると確信しています。