



価値あるまちづくりは、
三菱地所グループの基本使命。
CSR経営で持続的な企業価値の
向上をめざす。

三菱地所株式会社
取締役社長

杉山 博孝

「まちづくりを通じて社会に貢献」することが基本使命

三菱地所グループにとって不動産は企業価値を高める大切な資産ですが、それと同時に社会にとっても重要な資産であると言えます。不動産は、我々デベロッパーが開発することによって、安心して住まい、快適に働き、楽しめる場所になる。そういった意味で、デベロッパーの役割は非常に大きく、社会的資産を扱っているという意識を常に持って、開発に取り組んでいます。

これは「住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献します。」という三菱地所グループの基本使命に通じるものであり、事業活動によって社会に貢献していくことにつながると認識しています。

街には、それぞれの時代に異なるニーズがあります。街に求められることが非常に多様化している中で、従来のビル事業、住宅事業といった範疇には収まらない、さまざまなアセットタイプが出てきています。そういったものを敏感に感じ取りながら、社会の要請に応えていくことが、私たちの使命です。

2020年長期ビジョン

～BREAKTHROUGH 2020～

都市の未来へ、世界を舞台に快適な空間と
時間を演出する企業グループ

基本使命のもと、長期ビジョンを実現するための価値観と行動指針として、
“5つのValue”と“5つのAction”を設定しています。

5つのValue	5つのAction
Innovative	都市再生の革新的な担い手としてチャレンジを続けます。
Eco-conscious	環境への先進的取組みにより持続可能な成長を目指します。
Customer-oriented	お客様を中心にお客様にとっての価値とは何かを考えます。
Global	グローバルティの時代へ人も組織も事業も進化します。
As One Team	グループ社員が一つになってビジョンに向かい進みます。

中期経営計画は企業価値向上の3年間。 ガバナンスの強化等、経営基盤の拡充 に注力

2014年度から2016年度までの中期経営計画は、企業価値向上の3年間と位置づけています。三菱地所グループは、ビル事業、住宅事業をはじめ、設計監理や不動産サービスなど多岐にわたる事業を展開しています。その中でも収益の大きな部分を占めているビル事業において、今年度は「大手門タワー・JXビル」が竣工します。また、2014年度に保有型と回転型双方のビル事業を一元化して動かせる体制を整えましたので、物件を売却してキャピタルゲインを得るビジネスモデルを一定の割合で積み上げていくことや、マスターリースも戦略の一つとして



大手門タワー・JXビル

伸ばしていくことにより、効率性と健全性を強化します。また、丸の内再開発については、従前ソフト面で街の価値を高めてきましたが、今後は創造してきた価値からリターンを得る段階にきていると捉えています。住宅に関しては、新築のマンションを購入いただいたり、戸建住宅を発注いただいた後も継続してお客さまにサービスを提供するバリューチェーンをつなぐための整備を実行しています。

さまざまな事業領域において、中長期的展望に立ち、開発機能やポートフォリオマネジメントを強化しつつ、多様化するお客さまのニーズ、時代の要請を敏感につかみ、より良いサービスが提供できるような体制を構築して経営基盤の拡充に努めます。このように、2017年度以降、次の中計で大きな収益を得るために、この3ヶ年はソリューション力の強化に向けた投資にも注力していきます。

中期経営計画の3年間はガバナンス体制を強化していくことも柱の一つとしています。非財務情報の開示が法制化されたEUをはじめ、欧米の投資家から、持続的な企業価値創造能力の判断に重要なESG（環境・社会・ガバナンス）情報を求める動きが強まっています。日本でもコーポレートガバナンス・コードが策定され、ESG課題への積極的対応や開示が求められるようになりました。このような動きに対しては、日本のガバナンス制度の良い部分も理解いただいた上で、対話を進めていくことが重要だと考えています。内外の機関投資家ともコミュニケーションをさらに密にして、さまざまなご意見を取り入れながら、より透明性と客観性の高いガバナンスの強化と積極的なESG情報の発信を図っていきます。

CSRマテリアリティを策定し、CSR経営を具体化

「BREAKTHROUGH 2020」を実現していくためにも、ESGを考慮したCSR経営は不可欠です。具体的にマネジメントしていくため、各分野の有識者や幅広いステークホルダーと対話しながらCSRマテリアリティ（重要テーマ）を策定しました。我々が従来から大事にしてきたことを、非常に的確に目標化できたと思っています。社員一人ひとりがこれを受け止め、取り組めるものを選べたと思うので、今後は、これに磨きをかけてPDCAを展開することで、基本使命を実現し、持続的な企業価値向上にも寄与したいと考えています。

まちづくりは、社会やステークホルダーとともに歩んでいくものであり、常に一歩先を行くものでなければいけません。環境面や防災面にも配慮した街、継続するまちづくりが非常に重要であると考えています。丸の内では、エリア全体をマネジメントできる強みを活かして、ESGの観点からまちづくりに取り組んでいます。丸の内は、そこに本社を置く企業の売上高を合わせると、日本のGDPの4分の1近くになる日本の心臓部であり、いかなる災害があろうとも、この街の機能を止めるわけにはいきません。そこに働く人の生命、安全を守ることはもちろん、絶えず電源を供給するなど、街の命を守るエリアとしてBCPにも全力で取り組んでいます。CSRは、企業の社会的責任として、守らなければいけないもの、という時代がありましたが、今は経営そのもの



のになっています。環境面で言えば、丸の内再構築プロジェクトでは、スタートした1998年から一貫して「環境共生型まちづくり」を大きなテーマとして追求してきました。環境に関する最先端の機能を備えた「茅場町グリーンビルディング」では、2013年の完成後もテナントからのご意見を取り入れながら日々進化しています。こういった経験を他のビルでも活かしていきたいと考えています。

海外への進出だけでなく、東京をグローバル化する

長期経営計画の中で、グローバル化を非常に大きなテーマとしています。我々の言うグローバル化には、2つの側面があり、一つは、我々自身が海外に行ってビジネスを行うこと、もう一つは、東京をグローバル化していくことです。

首都東京の活力を高めるためには、海外から優秀な人材、企業に来てもらう、ビジネスのインバウンドとしての丸の内のグローバル化が非常に大事だと思っています。「EGG JAPAN (日本創生ビレッジ)」をつくったきっかけは、日本のベンチャー企業の育成でしたが、今は海外の企業に日本に進出してもらうためのプラットフォーム機能も担っています。これも非常に社会的使命の大きいことであると考えています。東京のグローバル化には国も力を注いでいます。大手町連鎖型都市再生プロジェクトの第3次事業では海外企業等支援

中期経営戦略 (2014-2016)

“企業価値向上を実現する3年間”

事業領域ごとのテーマ

- ・開発機能の強化
- ・グループ力を生かしたソリューション&サービスの提供、バリューチェーンの強化

全社テーマ

1. 資産ポートフォリオマネジメントの強化、経営基盤の強化
2. 事業ポートフォリオマネジメント
3. グループ経営
4. 人材育成、人材配置
5. リスクマネジメント、コンプライアンス
6. 環境への取り組み
7. 活力ある組織・風土づくり



CSR重要テーマ

社会と共生したまちづくり

地域社会と共生するハード・ソフト両面による安全・安心なまちづくり

先進的なまちづくり

グローバリティの時代に対応したイノベティブなまちづくり

環境

事業を通じて持続可能な社会を実現するための環境への先進的な取り組みの推進

ひとづくり

未来のまちづくりのための人材育成・活躍の支援と個人のライフスタイルにあわせた働き方の支援

コンプライアンス

顧客や社会の期待に応えるコンプライアンスの推進

センター（仮称）を新設し、官民が協力できる体制を整えていきます。

2020年に開催される東京オリンピック、パラリンピックは、日本を見ていただき、日本の良さを理解していただく良い機会であると思います。当社にとっても東京、そして丸の内という街の魅力を存分にアピールする絶好のチャンスであると考えています。

まちづくりはひとづくり。人間力を高める人財を育成する

街はハードよりもソフトがより重要になってきています。街が本当に価値を持つのは、ソフト、つまり人であると私は考えています。常に新しいものを捉えて、イノベティブでクリエイティブな仕事をしていくためには、人財をどう育てるか。「まちづくり」というのは「ひとづくり」に言い換えられると思います。

グローバルな対応力や不動産としての付加価値の創出などは、知識あるいは能力として当然なくてはならないものですが、何よりも重要なのは人間力だと思います。人間力の強化には、座学ではなく、現場で事業を通じて力をつけていく必要があります。不動産は国や社会にとっても、一人ひとりの個人にとっても大事な資産であり、それを預かって街をつくる仕事は、あらゆる場面で信頼される人間でなければ任せられません。そういう意味で、当社の社員には人間力のある人財に育ってほしいと思います。

組織という面では、当社は、風通しのいい体制ができていると思いますが、今後改善できる部分もあると認識しています。個々の社員が人間力を高められる職場環境や、達成感のある仕事の機会を提供し、グループ全体で人財を育成するということに関して、さらに議論していきたいと考えています。

私には、丸の内は、常にクレームが立つ街にしたいという考えがあります。これは、丸の内という街に完成は無く、新しい時代のニーズを絶えず先取りして、進化し続ける街でありたい、という願いがあるからです。皆さまに、今日は昨日より「良い街になったね。」と言われるまちづくりをめざして、ハード、ソフト、両面からの進化を続けていきます。

