



まちづくりを通じて社会に貢献することが、
三菱地所グループの基本使命。
時代の要請、社会の課題に、
まちづくりを通じて取り組んでいきます。

三菱地所株式会社
執行役社長

杉山 博孝

まちづくりは社会づくり。時代と社会からの要請に応える

まちをつくるということは、社会インフラをハード・ソフトの両面からつくるということです。限りある国土の中で、どのような開発を行い、まちをつくっていくのか。時代や社会からの要請にあった開発、人々に受け入れられ、歓迎されるまちづくりをしていく—まちづくりを通じて社会に貢献することが、私たちの基本使命です。

当社グループの事業は、1890年に丸の内の土地の払い下げを受けたことから始まりました。明治の黎明期には、世界の列強に伍していくため、欧米と遜色ないビジネス街をつくるのが時代の要請でした。昭和30年代の半ば、日本の高度成長期には、グローバルに戦っていけるオフィスを提供することが、日本経済の発展に必要でした。三菱三綱領を具現化したのが丸の内だったのです。ただ、当時の丸の内に、まちを楽しむ機能はほとんどなく、ビジネスオンリーのまちでした。日本全体が豊かになった現代では、仕事だけでなく、さまざまな機能や社会、環境面での配慮なども求められるようになりました。

時代の動きを的確につかみながら、まちづくりを通じて社会の課題を解決していくことこそが、私たちデベロッパーが果たすべき使命であると思っています。時代の動き、社会の要請をCSRの観点でもよりの確に事業活動に組み込むために、各分野の有識者や幅広いステークホルダーの皆さまと対話しながら、昨年、「CSR重要テーマ」を策定しました。これに磨きをかけてPDCAを展開することで、基本使命を実現していきたいと考えています。

多様な人が集い、持続的に発展する「Dynamic Harmony」

当社は1988年から丸の内再構築を進めてきましたが、外部環境の変化も踏まえ、2015年8月、丸の内エリアのまちづくりコンセプトを更新し、従来の「Open」「Interactive」「Network」に、「Diversity」「Sustainable」を加えました。同時に、このコンセプトを対外的にわかりやすく訴求するため、コミュニケーションワードとして「Dynamic Harmony～Tokyo Marunouchi」を策定しました。「Dynamic Harmony」は、丸の内エリアの多様なあり方を包含するワードです。人も企業もあるいは社会も環境も、まちの中で響きあってハーモニーとなれば、より素晴らしいまちができるのではないかと思います。

多様な人が集い、持続的に発展するまちをめざして、ベンチャー企業の支援や海外からの企業を誘致する組織づくりに取り組み、イノベティブなことが引き起こされるようなまちづくりを進めています。

丸の内エリアでは、環境面でも私たちの想いを形にしています。スマートシティやヒートアイランド対策などは特別なことではなく、当たり前のこととして取り組んできました。また、2015年11月に竣工した「大手門タワー

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. 人財育成、人財配置
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

グローバル性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財育成・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

「JXビル」には、皇居のお濠の水質を浄化する機能を持たせたり、エリア就業者や一般来街者の方たちが気軽に立ち寄れるサードプレイスとしての「3×3 Lab Future」もつくりました。そうした中で、私たちだけではなく、このまちに暮らしている人、このまちにオフィスを構える企業やそこで働く人たちと連携しながら、社会的課題を解決するようなネットワークづくりも行っています。

これから日本は人口が減少していきます。その中で、いかに活力を維持していくかは今後の大きな課題です。それを踏まえ、子育てをしながら働ける環境、あるいは高齢の方も元気に活躍いただける環境など、さまざまな人々が活躍できる環境をつくることも課題の一つです。今後も、社会的課題の解決に向けまちづくりを推進していきます。

経営のスピードと透明性を高めるためガバナンス体制強化に取り組む

不動産業界を取り巻く外部環境を含め、時代の変化のスピードは非常に速くなっています。ガバナンスはそのスピードに対応していくために必要なものでもあると思います。意思決定の迅速化を図り、それぞれの事業セクションに権限を与えて、責任を持って事業を進めることによって経営のスピードを上げていきたい。このような目的から、2016年6月に取締役会による経営監督機能のさらなる強化、ならびに業務執行における権限・責任の明確化および意思決定の迅速化を推進するとともに、経営の透明性・客観性の向上を図るべく、過半数の社外取締役で構成する指名・監査・報酬の3委員会を設置する指名委員会等設置会社へ移行しました。

攻めの部分でのスピードアップと、ガバナンスの質を高める透明性。この2つを実現していきたいと考えています。

2つの側面でグローバル化。東京をアジアの拠点とするために

グローバル化には2つの側面があります。私たちが自ら海外へ行って開発をするアウトバウンドの側面と、東京をグローバル化していくインバウンドの側面の2つです。「BREAKTHROUGH 2020」の中でも海外事業で営業利益の2割を上げることを目標としています。現在、12～13%の比率ですが、それを2割まで引き上げていきます。これがまさにアウトバウンドの強化です。

一方、インバウンドの側面では、今の東京はアジアの都市間競争において、必ずしも優位ではありません。東京の国際競争力を向上させることが、日本の活力を保っていくために不可欠です。東京をグローバル化に

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	グローバル時代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。

対応した都市にするために、海外企業等成長企業の日本での事業展開を支援する「グローバルビジネスハブ東京」を2016年7月に「大手町フィナンシャルシティ グランキューブ」につくるなど、さまざまな取り組みを進めています。

また、「東京国際金融センター」構想の中心に位置する事業として、「常盤橋街区再開発プロジェクト」の取り組みが始まっています。完成すれば、東京に来た海外の人が必ず訪れるような東京のランドマークになるでしょう。同時にアジアの金融センター、世界の金融センターであれば、より付加価値を高められるはずです。

緊張感を持ったリスクマネジメント。常に襟を正しながら活動していく

ビジネスにはリスクが付き物ですから、それをどのようにマネジメントしていくかが大事だと思っています。不祥事はあってはならないことです。私たちは過去の経験を活かしながら、誠実に対応を積み重ねてきました。その成果は着実に上がっていると思っています。

グローバルにビジネスを展開していくときには、それぞれの国で守るべきルールがあります。その国のルールに対応するに留まらず、さまざまなリスクを想定しながら緊張感を持って対応していかなければなりません。当社の組織には内部監査室があり、きめ細かなチェックをするだけでなく、各部署と連携して状況を改善するような仕組みになっています。こうした内部監査機能も活用しながら襟を正していかなければならないと思っています。

何より必要なのは「人間力」。継続した事業の中で培ってほしい

私が社員に望むのは、何よりも「人間力」です。不動産は国にとっても企業にとっても個人にとっても、非常に重要な資産です。社会から信頼を得られる人財でなければ、その開発を任せてもらえません。そのため「人間力」の強化は組織として最重要な課題だと思います。これは座学だけで育つ力ではなく、海外における経験も含め、プロジェクトに携わりながら現場で力をつけていくべきであると考えます。そのためにも、事業を長期的視点で継続していくことが非常に重要になります。

企業の社会的使命は社会の要請に応えながら事業を継続し、社員に活躍の場を与えていくことで人財を育てることもあると思っています。

2020年さらにその先へ向かって、確かな未来予想図を描いていく

私が入社した頃にはドメスティックであった当社も、現在はグローバル企業となっており、今後の事業展開は非常に面白い局面にあると思っています。グローバルな活動をさらに拡大していくためには、大手町を世界の金融センターとすることに加え、ビジネスチャンスとして、国内投資家による海外不動産への投資機会を提供していく投資マネジメント事業の強化が極めて重要です。

2014年から実施している中期経営計画は、当初、数字的に厳しい3ヶ年になるであろうと予想していましたが、経済環境にも恵まれ、連結営業利益目標を1年前倒しで達成できました。これをベースにさらに飛躍できると思っています。さまざまな議論をしながら次の3ヶ年、あるいは2020年に向かって、さらにはその10年先に向かって、未来予想図を描いていきたいと考えています。