

CSR担当役員のメッセージ



三菱地所株式会社 執行役常務

吉田 淳一

三菱地所グループは、「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「基本使命」を掲げています。三菱地所は、100年を超えるまちづくりの歴史の中で、社会の課題解決に取り組み、社会にとっての価値を創造し続けることで企業価値を高め、存続してきました。しかし、世界が抱える課題は、気候変動や水・食糧問題、生物多様性の消失、また国内に目を向ければ、急速に進行する少子高齢化、女性の活躍推進や心身の健康問題など多岐にわたります。あらゆるセクターの主体的な貢献なくして、これらの課題解決は不可能であり、企業は大きな役割と責任を負っています。三菱地所グループも例外ではありません。そのため、三菱地所グループは、これまで取り組んできたことをより力強く推進していくためには重要な経営課題として取り組んでいくことが必要であるとの認識から、2015年、ステークホルダーの皆さまにご意見を伺いながら5つのCSR重要テーマを策定しました。それぞれのテーマについて目標およびKPIを定めてPDCAサイクルでマネジメントしています。

社会課題解決に三菱地所グループが主体的かつ能動的に取り組むために、ベースとなる考え方が「行動憲章」であり「行動指針」です。特に、行動指針においては、「誠実な企業活動実践のための指針」を設け、社会とのコミュニケーションを大切にすることや人権を尊重することを掲げています。これらの基本行動なくして「社会と共生したまちづくり」や「先進的なまちづくり」などのCSR重要課題を解決することはできません。これは国連「ビジネスと人権に関する指導原則（ラギーフレーム）」や、国連「グローバル・コンパクト」

」の考え方に通じるものであり、私たちはこれらの国際的なイニシアティブの考え方に沿ってCSRの取り組みを推進しています。

まちづくりは、ハードとしてのビルや施設をつくるだけがすべてではありません。防災やバリアフリーに配慮することなども含め、子どもから高齢者までそこに住み、働き、生活するすべての人々が健康で、安全・安心に住み・働き・憩うことです。そのためには、主な事業に関係するお客さまや地域コミュニティの方々と対話し、事業活動により起こりうる可能性のある人権・環境などへの影響を理解し、取引先も含めた当社社員など、事業に関わるすべての人々に対して適切に対応することが、三菱地所グループの目指すまちづくりです。

CSR重要テーマである「環境」については、事業を通じて持続可能な社会を実現するべく環境への先進的な取り組みを推進することをめざしています。とりわけ気候変動への取り組みは、人類共通の課題として最も重要な責務と捉えています。また、三菱地所グループ長期環境ビジョン、三菱地所グループ環境基本方針において、循環型社会形成、自然調和型社会形成を掲げ、グループ一丸となり環境経営を推進しています。事業活動においては、汚染物質や廃棄物の排出削減およびエネルギー、水、原材料の効率利用、温室効果ガスの排出量を削減するのはもちろんのこと、電気や水の利用、交通・物流などを効率化したスマートコミュニティづくりに取り組み、ビルや住宅における再生可能エネルギーの利用を推進し、環境・社会に配慮していると評価されるビルや住宅を積極的に提供していきます。

また、気候変動への対応、水使用の削減、環境汚染物質および廃棄物の排出削減、資源の有効利用などの地球環境問題に関しては、自社の取り組みだけでなく、お客さまや地域コミュニティ、取引先に対しても当社の考えを理解していただき、一体となって取り組まなくては実現できないことと考えています。そのため、これまでの「三菱地所グループ グリーン調達ガイドライン」に加えて2016年4月、「三菱地所グループ CSR調達ガイドライン」を策定し、グループ全体で取引先とともに環境問題を含む社会課題の解決に立ち向かっていく所存です。

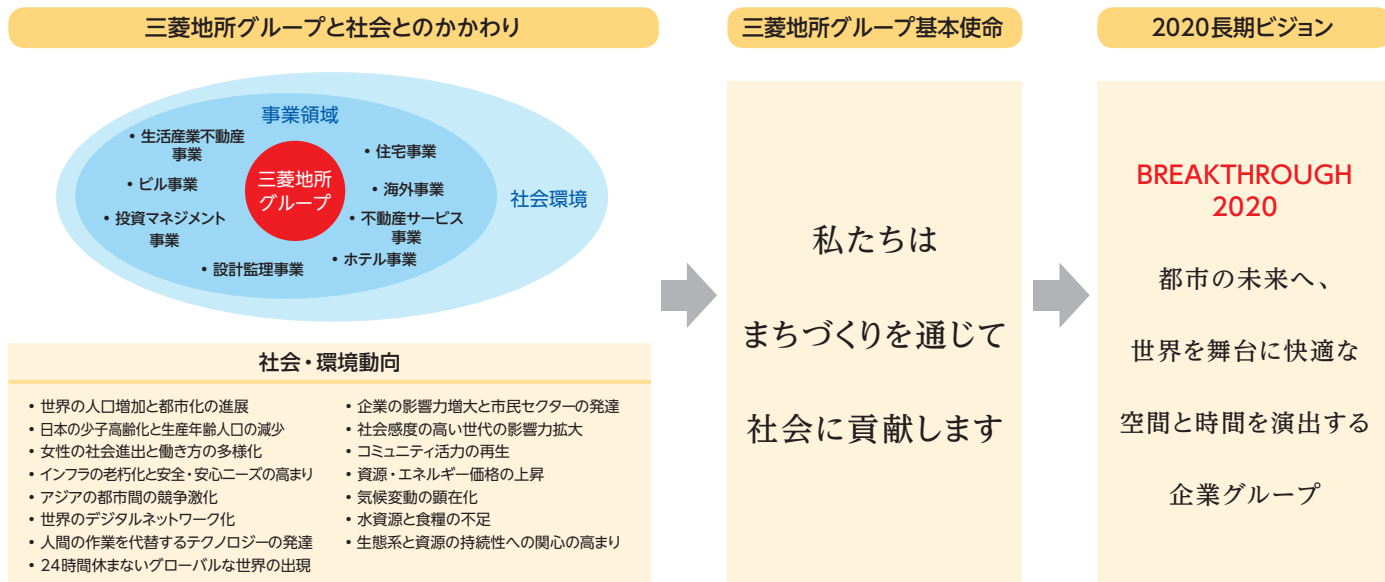
冒頭でも申しました通り、社会課題の解決に向けて当社の取り組みをより一層加速させていくためにも、ステークホルダーの皆さまにご理解いただき、一緒に取り組んでいかなくは多様な課題に対応できません。2015年に策定したCSR重要テーマについても毎年、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを通じて、より一層、実効性の高いものにしていきたいと考え、今年も3名の有識者の方々から、直接ご意見をいただく機会がございました。今後も引き続き、皆さまからの忌憚のないご意見を頂戴し、当社の取り組みに活かしていきたいと思っております。

三菱地所グループの事業と社会への価値提供

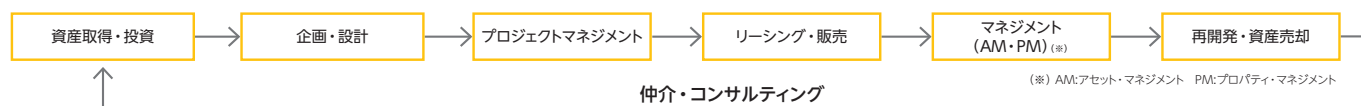
三菱地所グループの事業と社会への価値提供

持続可能な未来づくりに貢献するためには、企業として取り組むべき課題を明確にし、事業活動の中で解決を図っていく必要があります。

三菱地所グループは、社会・環境動向を踏まえて中長期にわたって取り組むべきCSR重要テーマをステークホルダーとともに選定し、事業活動の中で社会へ価値提供するプロセスを実践しています。



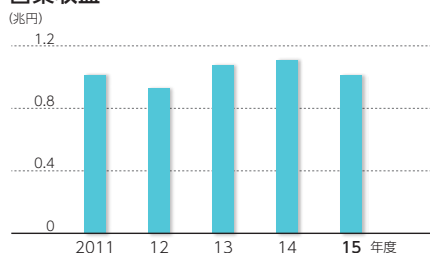
三菱地所グループのバリューチェーン



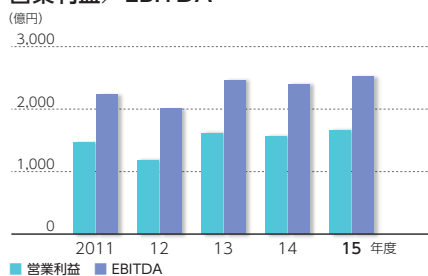
財務・非財務情報

財務情報

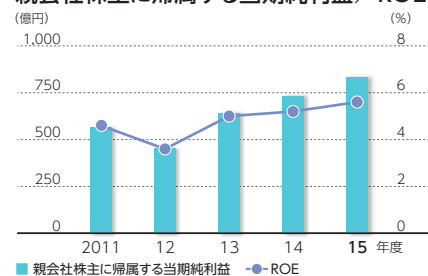
営業収益



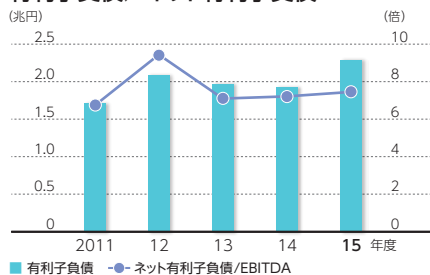
営業利益/EBITDA



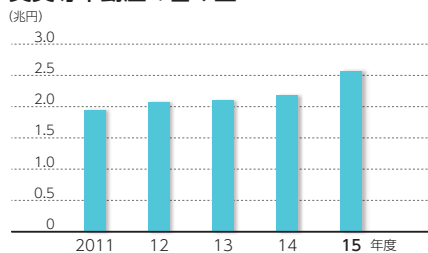
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



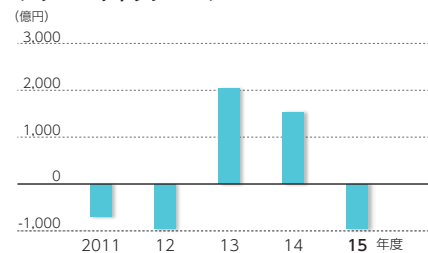
有利子負債/ネット有利子負債/EBITDA



賃貸等不動産の含み益



フリー・キャッシュ・フロー



三菱地所グループの事業

- ・ビル事業 ・生活産業不動産事業 ・住宅事業 ・海外事業 ・投資マネジメント事業 ・設計監理事業
- ・ホテル事業 ・不動産サービス事業

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

三菱地所グループでは、「中期経営戦略(2014—2016)」および「CSR重要テーマ」への取り組みを通じて社会へ価値提供してまいります。なお、CSR重要テーマにつきましては、時代および社会の要請に応じて見直しを続けてまいります。

社会への価値提供

「Dynamic Harmony」 ～Tokyo Marunouchiの具現化



Dynamic Harmony Tokyo Marunouchi

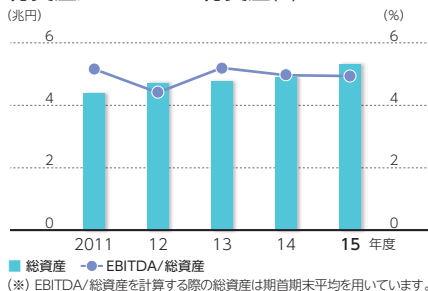
まちづくりコンセプト

- ・ Open
- ・ Interactive
- ・ Network
- ・ Diversity
- ・ Sustainable

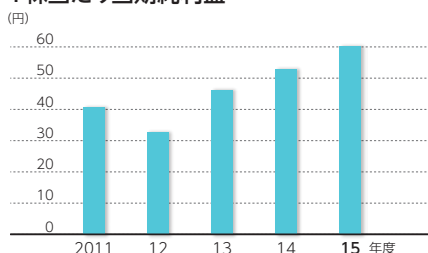
当社は2015年8月、丸の内(大手町・丸の内・有楽町・常盤橋地区)エリアのまちづくりコンセプト「Open」「Interactive」「Network」「Diversity」「Sustainable」を踏まえ、まちづくりコンセプトを伝えるワード「Dynamic Harmony」を制定しました。「あらゆるものをダイナミックに調和させ、新たな価値を生み出す街」丸の内。それは、私たち三菱地所が世界に発信する街のあり方です。

非財務情報

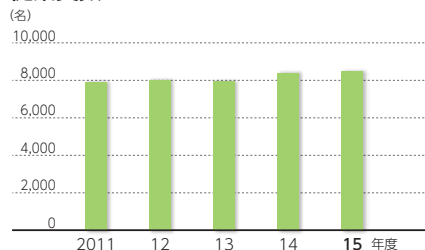
総資産/EBITDA/総資産(※)



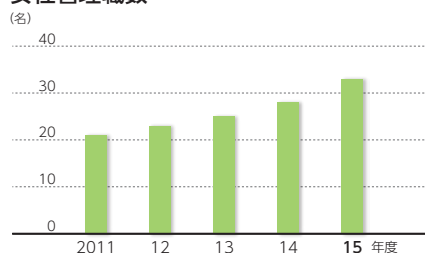
1株当たり当期純利益



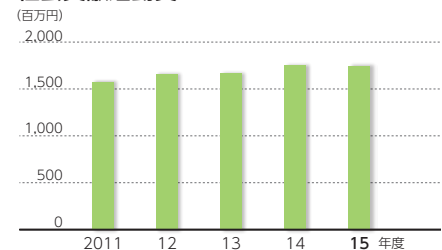
従業員数



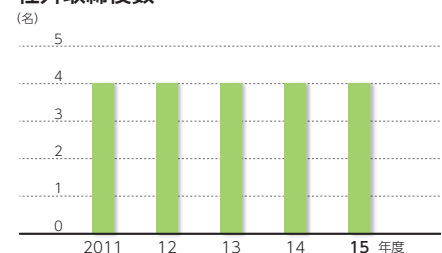
女性管理職数



社会貢献活動費



社外取締役数



CSR重要テーマとKPI

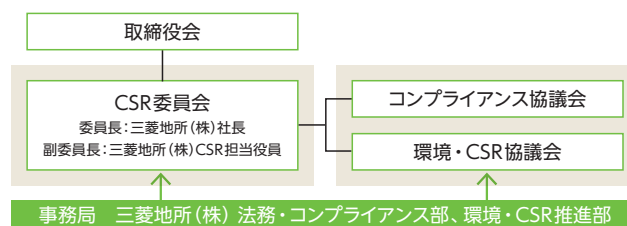
振り返りと進捗の報告

三菱地所グループでは、持続可能な未来づくりに貢献するために、企業として取り組むべき課題を明確にし、事業活動の中で解決を図っていくことが必要であると考えています。そこで、ステークホルダーの皆さまのご意見を頂戴し社内での議論を重ね、2015年度、5つのCSR重要テーマを決定しました。また、これらのテーマについて、重要指標(KPI)を設定し、マネジメントを行っています。

2016年度は、このCSR重要テーマに則った取り組みを深化させていくため、改めてステークホルダーのご意見を伺うとともに、社会環境の変化も踏まえ社内においても見直しを図り、より実効性のある指標を策定しました。

CSR推進体制

三菱地所グループではCSRに対してより積極的に取り組み、三菱地所グループ全体のCSRの推進を図るため、三菱地所(株)の社長を委員長とし、各事業グループ、コーポレートスタッフ担当役員、主要グループ会社のトップ等で構成される「CSR委員会」を設置するとともに、その事前協議機関として「コンプライアンス協議会」「環境・CSR協議会」を設けています。(2016年3月現在)



2015年度のCSR委員会開催実績

第1回(2015年7月:定例開催)

- 2015年度リスクマネジメント活動について
- 2014年度コンプライアンス活動および2015年度コンプライアンス推進計画 ほか

第2回(2016年1月:定例開催)

- 三菱地所グループ「CSR調達ガイドライン」制定について
- 海外贈収賄防止体制構築第2フェーズについて ほか

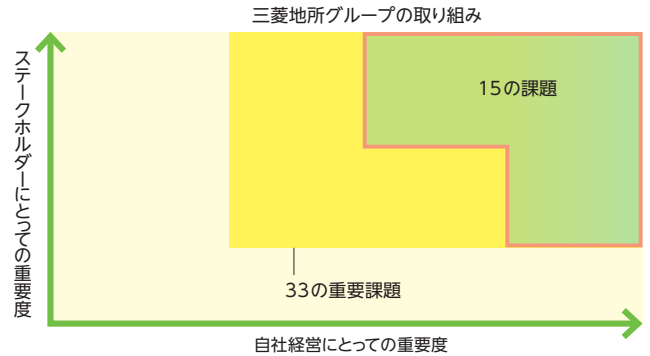
三菱地所グループのCSR重要テーマおよび目標・指標(KPI)

CSR重要テーマ	目標
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	<ul style="list-style-type: none"> ・防災やバリアフリーに配慮し、人々が安全・安心に住み・働き・憩うまちづくりに取り組みます。 ・子育てがしやすく、高齢者も生活しやすいまちづくりに取り組みます。 ・主な事業に関わる地域コミュニティと対話し、事業活動による人権・環境などへの影響を理解し適切に対応します。
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	<ul style="list-style-type: none"> ・情報通信技術を活用した新しい働き方に適したオフィス、住宅、商業施設などを提供します。 ・インタラクションの場を創出し、ベンチャー企業や新しい知的価値創造を支援します。 ・国や都と協力しながら、東京・丸の内の魅力を高めアジア都市間における競争力を向上させます。
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	<ul style="list-style-type: none"> ・事業活動において、エネルギー、水、原材料を効率利用するとともに、温室効果ガスの排出を削減します。 ・電気や水の利用、交通・物流などを効率化するスマートコミュニティづくりに取り組みます。 ・ビルや住宅における再生可能エネルギー利用を拡大します。 ・環境・社会に配慮していると評価されるビルや住宅を積極的に提供します。
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	<ul style="list-style-type: none"> ・公正な選考・採用を行い、未来のまちづくりを担う人材に適切な教育訓練の機会を提供するとともに、個人のライフスタイルに合わせた柔軟な働き方を支援します。 ・性別、年齢、障害の有無等にかかわらず、多様な人材が活躍できるよう、均等な機会を提供します。
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	<ul style="list-style-type: none"> ・贈賄、独占禁止法違反、不適切な政治献金などが行われないよう適切に対応します。 ・法令順守はもとより、顧客や社会の期待に応えるよう努めるとともに、事業上のさまざまなリスクを理解し適切に対応します。

CSR重要テーマ選定のプロセス

三菱地所グループでは、2014年度より以下のステップを経てCSR重要テーマを決定しました。

- STEP 1 評価対象テーマの設定**
 GRIガイドライン第4版で提示された重要な側面に、社会問題と自社グループの戦略および事業環境等を勘案し、重要テーマの候補となる項目を選定。
- STEP 2 CSR重要テーマ初期評価**
 STEP1で選定された候補について経営層へのアンケートや社内の議論を経て、「自社の重要性」の観点で評価を実施し、「ステークホルダーにとっての重要性」の仮説も設定。
- STEP 3 社会の声を反映**
 ステークホルダーにアンケートを実施するとともに、社外有識者への個別ヒアリングならびに経営トップとのダイアログを実施。
- STEP 4 CSR重要テーマとKPIの決定**
 上記のステップを経て、ステークホルダーおよび自社の双方の観点から特に重要な15の課題を選定。それらを集約し三菱地所のグループのCSR重要テーマを5つ決定しました。



- 15の課題**
- ・安全・安心なまちづくり
 - ・少子高齢化に対応したまちづくり
 - ・地域コミュニティとの共生
 - ・公民協調による東京・丸の内内のアジア都市間での国際競争力向上
 - ・スマートコミュニティの推進
 - ・ベンチャー企業支援、インタラクティブによる知的価値創造
 - ・環境・社会に配慮したビル・住宅の提供
 - ・再生可能エネルギーの利用拡大
 - ・エネルギー、水、原材料の効率利用と温室効果ガス削減
 - ・情報通信技術による新たなワークライフスタイルへの対応
 - ・適切な雇用と個人のライフスタイルに合わせた働き方の支援
 - ・従業員の能力開発
 - ・多様な人材の活用と均等な機会の提供
 - ・腐敗、反競争的行為、不適切な政治関与の防止
 - ・コンプライアンス、リスクマネジメント

(※) 数値の考え方はWEBサイト参照

No.	2016年度重要指標 (KPI)	2015年度実績 (※)	対象範囲	ページ
1	災害時医療連携、防災隣組を通じた災害対策の深化	報告書本文参照	三菱地所グループ	P14
2	行政との帰宅困難者受入協定締結施設、津波避難ビル協定締結施設数	19ヶ所	三菱地所グループ	P14
3	バリアフリー法認定建物件数	13件	三菱地所グループ	P16
4	まちづくり団体主催セミナー、イベント等参加者数	6,741人/年	大手町・丸の内・有楽町エリア	P16
5	空と土プロジェクト参加者数(単年/累計)	251人/2,025人	三菱地所グループ	P16
6	大丸有地区における外国金融機関事業所数	72ヶ所	大手町・丸の内・有楽町エリア	P20
7	EGG JAPAN参画企業数(内、海外企業)	32(23)社		
8	大丸有地区における光ファイバー接続ビル数	63棟		
9	エネルギー使用量、CO ₂ 排出量	252千kl/478千t/年		
10	廃棄物排出量、水道使用量	42,728t/5,215千m ³ /年	三菱地所グループ	P28
11	CASBEE(新築設計)、DBJ Green Building認証数	7/20件	三菱地所グループ	P25
12	太陽光パネル発電出力	約7,440kw/16ヶ所	三菱地所グループ	P26
13	屋上・壁面緑化面積	約35,210m ²	三菱地所グループ	P25
14	省エネルギー等級4年間採用率	93%	三菱地所レジデンス	P27
15	ソレックシステム年間採用率	79%	三菱地所レジデンス	P27
16	高効率機器年間採用率(給湯器/LED器具/超節水便器)	100/95/100%	三菱地所レジデンス	P27
17	中小ビルリノベーション/リノベマンション件数	10棟/300戸	三菱地所レジデンス	P29
18	国産材採用率	50%超	三菱地所ホーム	P29
19	育児・介護休業、短時間勤務者数	13/0/33人/年	三菱地所	P33
20	月平均時間外勤務 時間数	24時間		P33
21	従業員1人あたり研修時間、費用	11.5時間/77,528円/年		P30
22	女性管理職数	33人		P31
23	障がい者雇用率	2.11%		P32
24	階層別研修、CSR講演会の開催等各種コンプライアンス研修の実施	報告書本文参照	三菱地所グループ	P35
25	コンプライアンスアンケート[行動憲章達成度]	87%		

ステークホルダーとのコミュニケーション

三菱地所グループとステークホルダーとの関係

三菱地所グループの事業は、お客さま、株主、地域社会、政治・行政や取引先、および役員・社員など、さまざまなステークホルダーとの関わりの中で成立しています。





まちづくりという事業活動は、その性格上、多くのステークホルダーと関わるものであり、当社グループは、これらステークホルダーの信頼にお応えしながら事業活動を継続的に進めていく責務があります。

特に、テナントビルのお客さまや地域社会におけるステークホルダーについては、当社グループの事業上、ともに持続可能な社会をつくり上げていく上でも関わりが深く、大丸有まちづくり協議会等を通じて、日頃からの双方向のコミュニケーションを重視しています。

また、東京証券取引所において2015年6月より運用を開始した「コーポレートガバナンス・コード」の基本原則に「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」および「株主との対話」が謳われていますが、さまざまな形でステークホルダーと対話し、その声を経営に反映すべく、取り組みを重ねていきます。



■ ステークホルダーとのコミュニケーションの状況

ステークホルダー	定義	対話の機会の例	主要なテーマ
 お客さま	テナントビルの利用者、住宅・マンション契約者、各種業務発注者など	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さま満足度調査・アンケート等 ●各種営業活動を通じたコミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ●安全・安心なまちづくり ●製品・サービスの品質・安全マネジメント ●少子高齢化に対応したまちづくり
 地域・社会	三菱地所グループの事業にかかわる地域社会、地域住民等	<ul style="list-style-type: none"> ●有識者ステークホルダーミーティングの開催 ●行政、自治体、NPOとの協働を通じた対話 ●社会貢献活動 	<ul style="list-style-type: none"> ●地域への経済的貢献 ●スマートコミュニティの推進 ●持続可能な森林資源の活用
 社員	三菱地所グループ社員	<ul style="list-style-type: none"> ●人事評価を通じたコミュニケーション ●クロスセクショナルタスクフォースなどにおける対話 	<ul style="list-style-type: none"> ●能力開発、多様な人材活用と均等な機会提供 ●安全と心身の健康維持
 取引先	工事委託先、協力会社、調達先など	<ul style="list-style-type: none"> ●業務を通じたコミュニケーション ●委託先評価制度、施工登録者研修会、品質安全推進大会などの開催 ●調達活動を通じたコミュニケーション ●CSR調達ガイドラインの通知 	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライチェーンマネジメント ●グリーン調達 ●安全・安心なまちづくり
 株主・投資家	個人・機関投資家	<ul style="list-style-type: none"> ●決算説明会(年2回) ●アナリスト向けスモールミーティング・物件見学会 ●国内外機関投資家とのミーティング ●各種IR関連ツールによるコミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ●経済的パフォーマンス ●健全な企業経営

有識者のコメント



小林 光氏

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科
特任教授

丸の内のソーシャルキャピタルを高める取り組みを

選定された重要テーマは妥当だと思うが、気になるのは重要テーマとKPIの対応関係だ。重要テーマを実現させるためにはマネジメントが必要だろうし、そのために測れないものをどう測るかが課題だ。重要テーマを実現するためには、KPIの設定でもっと工夫できることはないか。

例えば、今後、再生エネルギーを含めどういう由来の電力をどこから購入したものが問われることになる。丸の内の地域冷暖房のような仕組みがあるのだから、エネルギーの地産地消を推進して貴社のCSR重要テーマ実現につなげてほしい。丸の内の“エネルギー地産比率”をKPIで出すのも面白いのではないか。

グローバル化に関しても、丸の内のグローバル化が感じられる仕掛けがもっとできるのではないか。

丸の内の価値を高めるにはどうしたらいいのか、多様な人たちとの議論を重ねることで、丸の内のソーシャルキャピタルが高まる。ゆくゆくはソーシャルキャピタルを長期的に高めることに関するKPIをつくり、丸の内自体への投資を可能にしていったら面白いのではないか。

有識者のコメント



小林 重敬氏

NPO法人大丸有エリアマネジメント協会
理事長

文化と都市の関係を議論し社会関係資本づくりに尽力を

三菱地所が選定した重要テーマをみると、社会動向を見据えてまちを活性化させるために、まちをマネジメントしようという意志が感じられるものであり、必要な条件はそろっている。しかし、グローバルな視点で見るとまちづくりは今、大きな転換期に入っており、ハード中心からソフト面の充実が望まれるようになり、その課題もより多様になっている。そういった意味で、現状の重要テーマで不足しているのは、「文化」や「都市の多様性」ではないか。「防災・減災」の視点に加え、新しい社会、まちづくりに向けて文化、都市の多様性、それらを支える人たちはどうするのかというメッセージがほしい。都市と文化の関係を議論すると、人づくりにもつながり、イノベティブな人材も生まれてくる。ロンドンオリンピック開催決定の要因には、国全体に文化を創っていこうという意志や仕組みがあったためとされている。

さらに、“社会関係資本”づくりに対する指標もほしいところだ。エコツヴェリアやリガーレなどでいろいろな人たちが関わっている活動がある。いざという時に地域の人たちが協力できるかどうかで結果がまったく違うはずだ。大丸有なら“社会関係資本”づくりが可能だし、より高度で多様な人材が価値を生み出すまちづくりのお手本を示してほしい。

有識者のコメント



秋山 をね 氏

(株)インテグレックス
代表取締役社長

誰でも快適で健康を維持できるまちに

CSR重要テーマは、策定のプロセスが大切。社会からの期待と自社の事業の両面から捉え、社内外のステークホルダーと議論する。貴社のCSR重要テーマは、このプロセスをきちんと踏んでおり評価できる。KPIは、最初としてはこれで良いと思うが、具体的にしようとするあまり細かくなってしまったり、本来の目的から外れてしまったりすることもあるので、もともとの重要テーマ達成の目的を忘れずに取り組むことが大切だ。

贈賄や独禁法違反防止については、国内だけをみれば現在の取り組みで足りるかと思う。しかし、事業を海外に広げれば日本とは状況がまったく異なりリスクは増える。グローバルでみたときに会社としてどうあるべきなのか方針を明確につくっておくと、何か起こったときに現場任せにせずに、会社の方針に従って対応しているということが説明できる。投資家などもそのあたりを見ている。

今後、貴社に期待したいのは、ユニバーサルなまちづくりだ。バリアフリーという範囲を超えて誰でも快適で健康を維持できるまちだ。丸の内がこの20年で大きく変貌したように、まちで働く人が健康で快適で過ごせるまちにしてほしい。一社だけでは難しいと思うので、貴社がプロデューサーとなって各セクターと一緒に取り組んでいただければと思う。