

CSR担当役員メッセージ

企業を取り巻く環境変化への対応

SDGs(持続可能な開発目標)が2015年に国連で採択され、日本国内においてもSDGsへの取り組みの機運が高まっていることは言わずもがなです。世界は気候変動や水・食糧問題、生物多様性の消失などの課題を抱え、国内に目を向けても、過重労働や急速に進行する少子高齢化、心身の健康問題など多岐にわたっています。これらの問題を一企業だけで解決することは当然不可能であり、我々も例外ではありません。当社グループはさまざまな企業や団体、自治体などと連携・協業しながら、「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。」という「基本使命」を掲げ、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。

さらに、当社グループはステークホルダーの皆さまにご意見を伺いながら、社会課題に対して向き合うべき重要な経営課題として、2015年に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KPIを設定しPDCAサイクルでマネジメントしてきましたが、先述のSDGsへの取り組みの気運を受け、このCSR重要テーマを改めて見直す好機であると捉えています。このような経緯から、2018年5月より全事業グループ横断の社内ワーキングを開始しています。

行動指針の改定、グローバルコンパクトへの署名

社会課題解決に当社グループが主体的かつ能動的に取り組むためには、これまで以上にグループ全体で価値観・行動基準を共有し一丸となることが必須です。そのベースとなる考え方が「行動憲章」であり、「行動指針」ですが、当社事業領域の拡大並びにコンプライアンスに関する社会的要請の変化を踏まえ、2018年4月、同指針を改定しました。また、社員間の共有だけでなく、社会に対して企業姿勢をより強く発信するために「国連グローバルコンパクト」へも署名し、国際的なイニシアチブの考え方に沿って持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

事業活動を通じて社会課題の解決に取り組む

まちづくりは、ハードとしてのビルや住宅をつくるだけが全てではありません。防災やバリアフリーへの配慮なども含め、子どもから高齢者までそこに住み、働き、生活する全ての人々が健康で、安全・安心に住み・働き・憩うことが重要です。そのため、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る可能性のある人権・環境など



三菱地所株式会社
執行役常務

西貝 昇

への影響を理解し、取引先も含めて、事業に関わる全ての人々に対して適切に対応することが、当社グループの目指すまちづくりです。

CSR重要テーマの一つである「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目指しています。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や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削減はもちろんのこと、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。

ステークホルダーの皆さまとともに

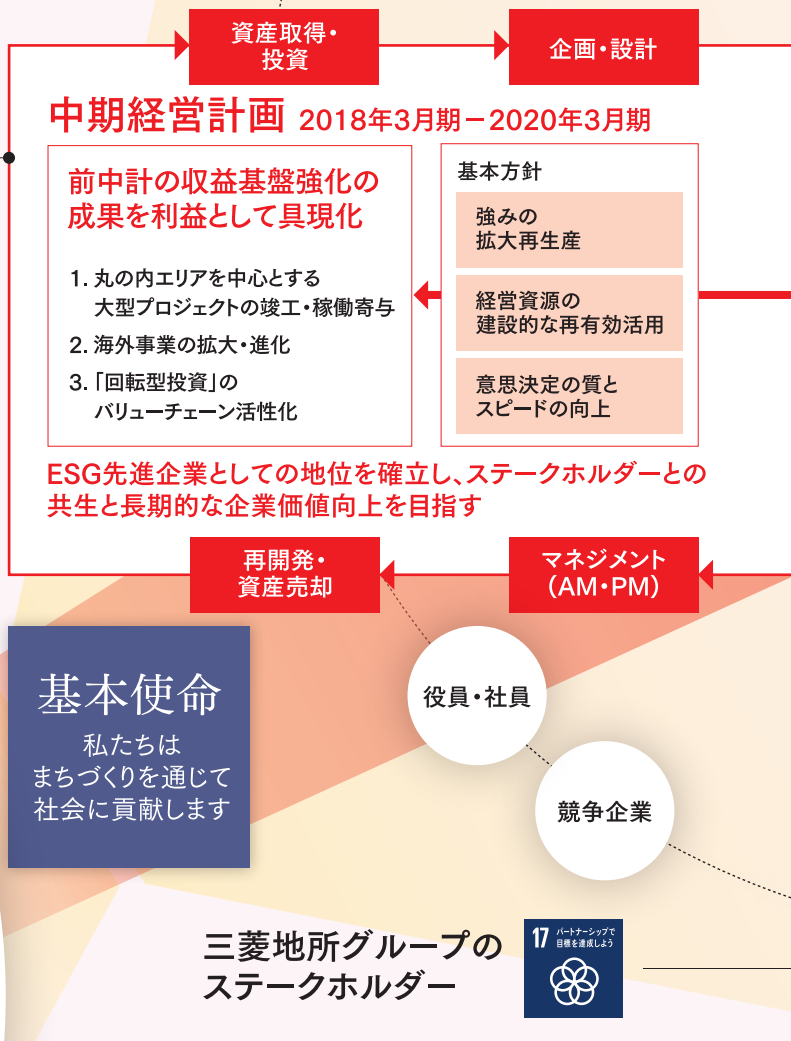
地球環境問題への貢献は、自社の取り組みだけでできることではなく、お客さまや地域コミュニティ、取引先に対しても当社グループの考えを理解していただき、一体となって取り組まなくては実現できないことと考えています。そのため、これまでの「三菱地所グループ グリーン調達ガイドライン」に加えて、2016年4月に策定した「三菱地所グループ CSR調達ガイドライン」を、グループ全体で取引先の皆さまとも共有して環境問題を含む社会課題の解決に立ち向かっていく所存です。

多様な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くことが重要です。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、今年も有識者の方々から、直接ご意見をいただく機会を設けました。今後も引き続き、皆さまから忌憚のないご意見を頂戴し、当社グループ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 社会への価値提供プロセス

持続可能な未来づくりに貢献するためには、事業活動の中でさまざまな課題解決を図っていくことが重要です。三菱地所グループは、SDGsの取り組みを推進するため、中期経営計画で「ESG先進企業としての地位を確立し、ステークホルダーとの共生と長期的な企業価値向上を目指す」ことを目標に掲げ、社会環境、事業環境の変化をグローバルに捉え、5つのCSR重要テーマのもと、その着実な実践に努めています。

三菱地所グループの バリューチェーン



事業環境

「第4次産業革命」の進展

「働き方改革」により
生み出される多様な
ワークスタイル・
コミュニケーション
スタイル

社会環境

世界の人口増加と
都市化の進展

国内の少子高齢化と人口の減少

気候変動の顕在化

水資源と食糧不足

生態系と資源の持続性への関心の高まり

人権問題への関心の高まり

インフラの老朽化と
安全・安心ニーズの
高まり

経済活動における
ベンチャー企業・
スタートアップ企業の
存在感拡大

「すまい」に対する
価値観・ニーズの
多様化

グローバルな社会課題や 事業環境の変化を見据えて

三菱地所グループは、グローバルな社会課題や事業環境の変化を幅広く捉え、自社の経営資源と照合しながら、新たな事業機会やリスクを検証。新たな成長戦略、CSR戦略の策定や経営体制の強化に活かしています。

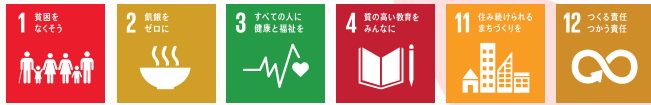
10年、20年後を視野に、 「中期経営計画」を推進

まちづくりを事業の中核に据える企業が持続的に成長していくためには、中長期的な視点が不可欠です。そこで三菱地所グループは、10年、20年後の社会を見据えた3年間の中期経営計画を策定、推進しています。

まちづくりを通じて ビジネスモデルの 革新と価値創出の 新たなステージへ

CSR重要テーマ

社会と共生したまちづくり P18



先進的なまちづくり P24



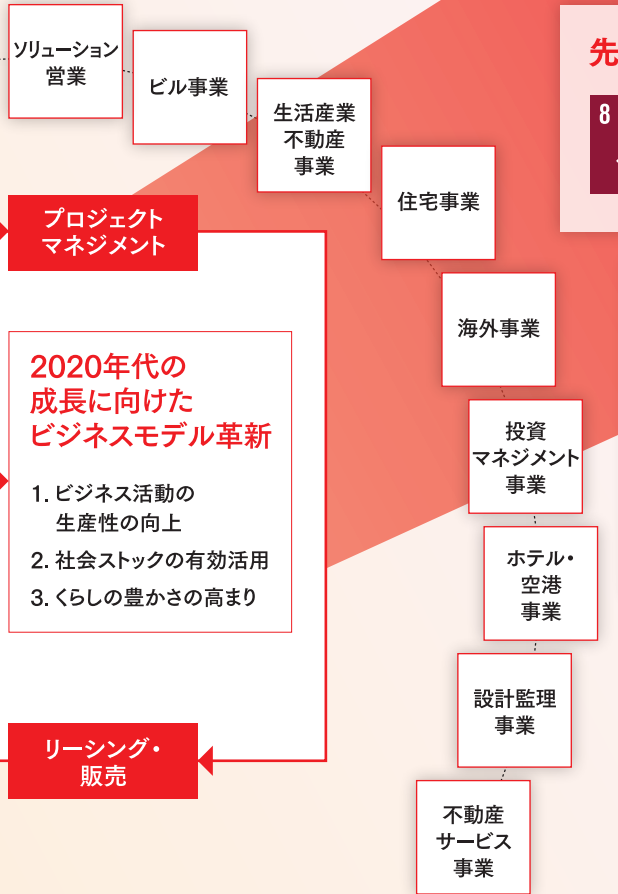
環境 P28



コンプライアンス P40



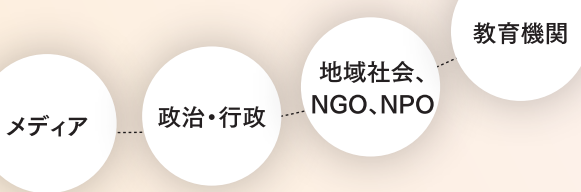
ひとづくり P34



2020年代の成長に向けた ビジネスモデル革新

1. ビジネス活動の生産性の向上
2. 社会ストックの有効活用
3. 暮らしの豊かさの高まり

三菱地所グループの 事業



多様なステークホルダーとCSR重要テーマに取り組みながら 新たな価値創造モデルを構築

三菱地所グループは、経営計画やCSR活動を着実に推進していくために、各事業における多様なステークホルダーの皆さまとの対話を重視しています。これらの対話をはじめ、社外有識者のアドバイス、中長期の成長戦略などを踏まえ、三菱地所(株)は

2015年に5つの「CSR重要テーマ」を策定。グループの事業活動と一体となった取り組みを通じて、持続可能な社会に貢献するビジネスモデルを追求しています。

CSR重要テーマとKPI／CSR推進体制

CSR重要テーマとKPI

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基に5つのCSR重要テーマを設定しています。そして、これらのテーマの重要指標(KPI)についてマネジメントを行っています。

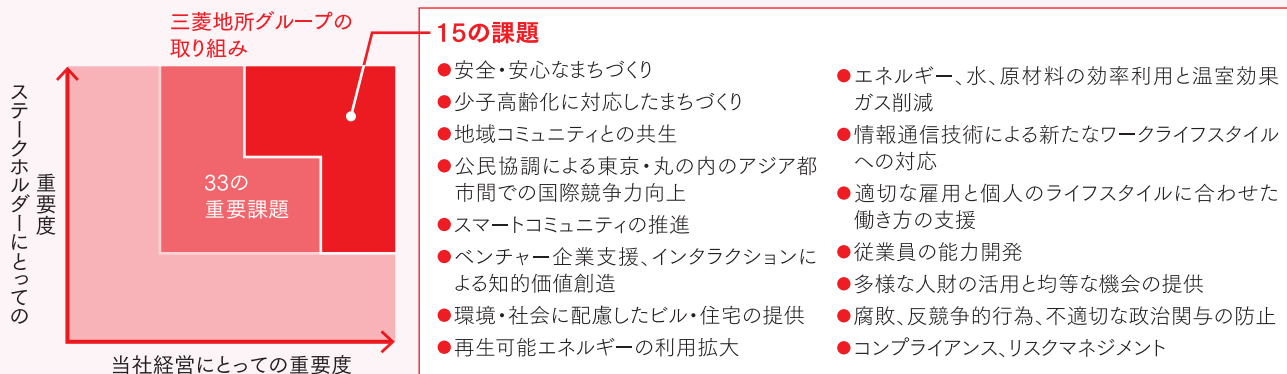
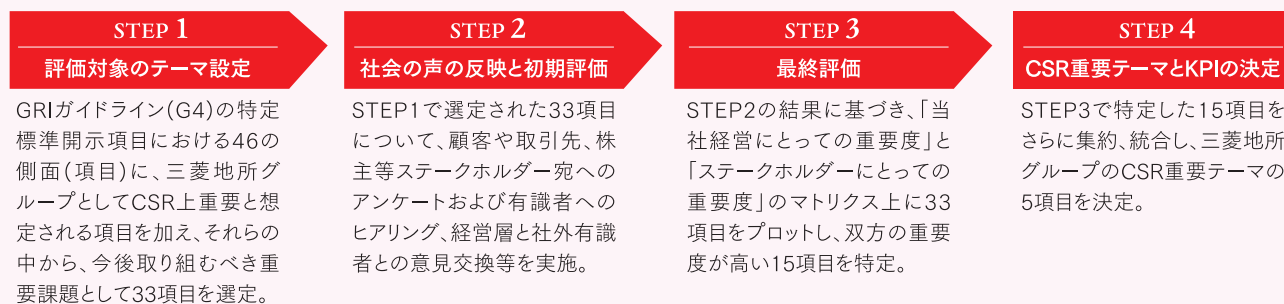
2016年度は、このCSR重要テーマに則った取り組みを深

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。

2018年度は、2015年度の設定から3年が経過したマテリアリティの見直しのため、全事業グループ横断で社内ワーキングを実施しています。

CSR重要テーマ選定のプロセス(2015年策定時)

三菱地所グループCSR重要テーマの決定プロセスは次の通りです。



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)の執行役社長を委員長とし、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「環境・CSR協議会」を設けています。



2017年度のCSR委員会開催実績

第1回(2017年7月:定例開催)

- ・2016年度CSR重要テーマ・KPIの実績報告
- ・CSR活動報告 ほか

第2回(2018年2月:定例開催)

- ・SDGsへの取り組みおよび、CSR重要テーマおよびKPIの見直しについて
- ・人権デューデリジェンス勉強会発足について

※ 数字の対象範囲の詳細はCSR重要テーマ各ページのKPI参照

CSR重要テーマ	目標	2018年度重要指標(KPI)	2017年度実績*	対象範囲	ページ
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。 	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	P18
		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	20ヶ所	三菱地所グループ	P18
		3 救命救急講習受講率	62% (2030年度継続目標100%)	三菱地所グループ	P19
		4 バリアフリー法認定建物件数	13件	三菱地所グループ	P20
		5 まちづくり団体主催セミナー、イベント等参加者数	18,356人/年	大手町・丸の内・有楽町エリア	P20
		6 空と土プロジェクト参加者数(単年/累計)	370人/2,324人	三菱地所グループ	P21
		7 三菱一号館美術館入館者数	367,679人/年	三菱地所グループ	P21
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。 ●インタラクシヨンの場を創出し、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、千代田区と協力しながら、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。 	1 大丸有地区における外国金融機関事業所数	71ヶ所	大手町・丸の内・有楽町エリア	P26
		2 EGG JAPAN参画企業数(内、海外企業)	42(26)社	大手町・丸の内・有楽町エリア	P26
		3 大丸有地区における光ファイバー接続ビル数	62棟	大手町・丸の内・有楽町エリア	P27
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、原材料を効率的に利用するとともに、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。 	1 エネルギー使用量、CO2排出量	272千kl/529千t/年	三菱地所グループ	P31
		2 廃棄物排出量、水道使用量	44,967t/5,648千m ³ /年	三菱地所グループ	P29
		3 CASBEE(新築設計)/DBJ Green Building認証/ABINC認証取得数	9/20/22件	三菱地所グループ	P31
		4 地域冷暖房供給ビル棟数、延べ床面積	115棟/7,429千m ²	三菱地所グループ	P29
		5 太陽光パネル発電出力	約8,497kw/17ヶ所	三菱地所グループ	P29
		6 屋上・壁面緑化面積	約33,800m ²	三菱地所グループ	P31
		7 断熱等性能等級4年間採用率	100%	三菱地所レジデンス	P29
		8 一次エネルギー消費量等級4年間採用率	100%	三菱地所レジデンス	P29
		9 ソレックシステム年間採用率	58.8%/年	三菱地所レジデンス	P31
		10 高効率機器年間採用率(高効率給湯器/LED器具/節水型便器)	100/100/100%/年	三菱地所レジデンス	P31
		11 中小ビルリノベーション/リノベマンション件数	15棟/634戸	三菱地所レジデンス	P32
		12 国産材採用率	50%/年	三菱地所ホーム	P32
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合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、障がい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。 	1 育児・介護休業、短時間勤務者数	71/1/82人/年	三菱地所グループ	P38
		2 月平均時間外勤務時間数	17.21時間	三菱地所グループ	P38
		3 従業員1人当たり研修時間、費用	11.92時間/74,275円/年	三菱地所グループ	P35
		4 産休・育休後の復職率	97.7% (2030年度継続目標100%)	三菱地所グループ	P39
		5 女性管理職数・比率	78人/6.55% (三菱地所単体 2030年度継続目標10%超)	三菱地所グループ	P37
		6 障がい者雇用率	2.20% (2020年度継続目標2.2%)	三菱地所グループ	P37
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"> ●贈収賄、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。 ●法令遵守はもとより、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。 	1 階層別研修、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	P40
		2 コンプライアンスアンケート「行動憲章達成度」	88%	三菱地所グループ	
		3 コンプライアンスe-ラーニング受講率	99% (2030年度継続目標100%)	三菱地所グループ	

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うえでも関わりが深く、例えば丸の内エリアでは一般社団法人大手町・丸の内・有楽町地区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、東京証券取引所から示された「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。



各ステークホルダーとの対話方法

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関わる地域社会、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 ●コンプライアンスアンケート等による対話 	<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

SDGsの取り組みとともに、 三菱地所の経営は進化する

三菱地所株式会社 社外取締役
江上 節子



三菱地所は、不動産事業という自然資源を消費する業種特性から、長年にわたり環境問題の軽減に取り組んできました。振り返れば、1970年代のローマ会議における「成長の限界」への問題提起、80年代に入っては持続可能な発展の方途の探求と、2000年代は多くの国から環境問題への行動が起きました。発展や開発のみを求めめるのではなく、持続可能性を担保する考え方とスキームへの舵が切られました。

これは、持続可能性〈Sustainability〉を、私たちが生きる社会の豊かさの根源に据えるという基本思想です。当社が丸の内を中心にオフィスビル事業、また住宅事業、商業施設、物流施設と業容を拡大し、成長を達成してきたプロセスにおいても、この〈Sustainability〉を具体的な要素やプロセスに落とし込み、丁寧にその目標と結果をモニタリングして取り組んできています。

しかし、世界の資源問題、大気汚染、海洋汚染、食の問題などは、近年、急速に複雑化し、切実さを増しています。そのことと

向き合う解決策の基本姿勢がSDGsと言えるでしょう。

当社では、このSDGsを企業活動の将来への成長のスキームとして、CSR調達ガイドラインの策定、サプライチェーンマネジメント、また2018年には、国連グローバル・コンパクトへの署名、人権宣言の公表も行うなど、堰を切ったように取り組みを拡大し、歩を進めています。海外、国内機関投資家などが、短期的投資行動から、中長期リターンを重視し、ESG投資へ軸足を移すなど、シェアホルダーの行動や評価も変化してきました。100年先までの持続可能性を構想する当社には、SDGsに、事業展開、事業投資、リスクとチャンスの観点から、統合的に取り組んでいくことが望まれます。

また、社会課題だけの視点から捉えがちなダイバーシティの推進に関しては、当社の2017年4月現在の女性管理職比率は5.1%であり、2016年公表の女性活躍推進法の行動計画表においては、2020年をまでに係長級を20%まで増やすことも発表しています。しかし、ダイバーシティとは、多様な能力、考え方、感性などを企業内に取り入れ、協創的な企業力に高めていく戦略でもあります。中途採用の強化でこの方法を掲げていますが、これについても些少にとどまっています。ダイバーシティを企業の経営戦略として実効的に進めていくには、統合的思考と大きなスコープ、多様なアクションが求められます。革新的なオフィスの実現で、ワークスタイルの改革は予想以上のスピードで実現しています。ダイバーシティについても、さらなるトップのコミットメントを期待します。

魅力あるまちづくりに取り組むことで、 魅力あるサステナブルな会社へ

高崎経済大学
経済学部教授（経営学博士）

水口 剛 氏



ディベロッパーへの期待の一つは、気候変動への対応につながるインフラの充実です。

パリ協定の2°C目標を達成するためには、民間のアイデアやネットワークが必要です。

モビリティ(移動)の質によってエネルギー消費量は大きく変動します。三菱地所の基本使命である「まちづくりで社会に貢献する」に掲げる街の一つのあり方として、土地利用のあり方に加え、電気自動車や水素自動車、自転車などを組み合わせた、快適でエネルギー消費の少ないモビリティ全体について構想された街というのがあると思います。

こういった大きな構想では行政やコンソーシアムなどとの連携が求められますが、ニュータウン開発などの実績のある三菱

地所グループであれば実現できる取り組みだと思えます。

スマートコミュニティのモビリティ版モデル都市をつくり、うまくいけば都市インフラをまるごと輸出できる。それがビジネスチャンスにつながっていくと思っています。

まちづくりのコンセプトを幅広に捉えていくと、ディベロッパーの領域では広くやれることがたくさんあると思います。

オフィスでの労働時間は、ワーカーにとって1日の半分を占める時間であり、その間を過ごす環境は大変重要な要素です。新本社は居心地の良い空間づくりがされており、30年後もここで働いていたいと思わせるオフィスだと思えます。コミュニティを創出するためのこうしたノウハウをまちづくりに活かしてほしいと思います。

今後、ますますAIやSNSなどの仮想空間が肥大していく流れの中で、人との直接的なコミュニティ空間づくり、人が外に出ていきたいと思う魅力ある空間を提供できるようなまちというところで、2050年に向けての長期ビジョンを示されると良いと思います。魅力あるまちづくりをする会社になればなるほど魅力ある会社になり、いい人もたくさん集まってくると思います。それが企業としてもサステナブルであることにつながっていくと思います。