

三菱地所グループ

サステナビリティレポート2019



人を、想う力。街を、想う力。  
**三菱地所株式会社**

裏表紙について  
三菱地所株式会社が主催する障がいのある子どもたちの絵画コンクール「キラキラとアートコンクール」2018年度第17回優秀賞受賞作品で構成しています。



# 人を、想う力。街を、想う力。

私たち三菱地所グループは、チャレンジを続けます。

## 三菱三綱領

### 所期奉公 しよきほうこう

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

### 処事光明 しよじこうめい

公明正大で品格ある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

### 立業貿易 りつぎょうぼうえき

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

## 三菱地所グループ基本使命

私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します

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。

## 三菱地所グループ行動憲章

私たちは、基本使命を実践するために以下の通り宣言し、実行します

### 1. 私たちは誠実に行動します

法と倫理に基づいて活動し、常に自らの行動を謙虚に振り返り、社会とのコミュニケーションを大切にすることで、公正、透明で信頼を第一とした企業活動を行います。

### 2. 私たちはお客さまからの信頼を得られるよう努めます

お客さまの立場で考え、安全でより良い商品・サービスを提供するとともに、情報を適切に開示します。

### 3. 私たちは活力のある職場づくりに努めます

自らの成長をめざし、個々の人権や多様な考え方を尊重し、創造性・専門性を高めながらチームとして総合力を発揮します。

## 三菱地所グループ行動指針

制定:1997年12月1日 改正:2002年8月1日 改正:2006年1月1日 改正:2018年4月1日

## 目次

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 三菱三綱領/三菱地所グループ基本使命・行動憲章・行動指針       | 2  |
| 目次・編集方針                            | 3  |
| トップコミットメント                         | 4  |
| サステナビリティ担当役員・社外取締役メッセージ            | 8  |
| <b>サステナビリティ戦略</b>                  |    |
| 三菱地所グループの価値創造モデル                   | 10 |
| サステナビリティの基本的な考え方                   | 14 |
| 特集:一世紀を超える「まちづくり」のDNAを、次代につなげるために。 | 15 |
| <b>SUSTAINABILITY HIGHLIGHT</b>    | 20 |
| <b>マテリアリティ</b>                     |    |
| 環境                                 | 24 |
| グローバリティ                            | 25 |
| コミュニティ                             | 26 |
| ダイバーシティ                            | 27 |
| 少子高齢化                              | 28 |
| ストック活用                             | 29 |
| デジタル革新                             | 30 |
| コーポレートガバナンス                        | 31 |
| コンプライアンス                           | 34 |
| リスクマネジメント                          | 36 |
| 人づくり                               | 38 |
| 人権への取り組み                           | 40 |
| サプライチェーンマネジメント                     | 41 |
| 社外からの評価                            | 42 |
| 非財務データハイライト                        | 43 |

## 編集方針

三菱地所グループは、2000年度より「環境報告書」を発行し、2005年度からは報告内容を企業の社会的責任に拡大し「CSR報告書」として発行してきました。2019年度は持続可能な社会の実現に向けた取り組みの情報開示として「サステナビリティレポート」として発行します。

事業活動を通じた社会課題の解決に向けての取り組みを加速させ、サステナブルな社会の実現に向けて、2050年を見据えたグループの未来像「三菱地所グループのSustainability Vision 2050」の実現に向けた中長期目標「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を設定しました。

### 報告体系

サステナビリティレポートは、WEBサイトにおいては、専門的な数値データを含め、グループのサステナビリティ活動に関する内容を網羅的に伝える完全版としています。また、ダイジェスト版においては、一般読者を対象として報告内容の一部を掲載しています。なお、企業概要や業績に関する詳細情報は三菱地所ホームページよりご確認ください。

### Webサイト

サステナビリティ情報:<https://www.mec.co.jp/j/sustainability/index.html>

IR情報:<https://www.mec.co.jp/j/investor/index.html>

企業情報:<https://www.mec.co.jp/j/company/index.html>

事業案内:<https://www.mec.co.jp/j/business/index.html>

### 報告対象組織

サステナビリティレポート2019における対象組織は、三菱地所(株)と、三菱地所グループ行動憲章を共有するグループ会社59社(国内48社、海外11社)です。

対象組織一覧はWEBサイト参照

### 報告対象期間

2018年度(2018年4月1日~2019年3月31日)を報告対象期間としています。一部当該年度以外の内容も記載しています。

### 参考としたガイドライン

- Global Reporting Initiative 「GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード」
- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」

GRIガイドライン対照表はWEBサイト参照

発行日 2020年3月

次回発行予定 2020年10月予定(年次報告)

作成部署・問合せ窓口 三菱地所株式会社 サステナビリティ推進部  
〒100-8133 東京都千代田区大手町1-1-1  
大手町パークビル  
TEL:03-3287-5780





「まちづくり」への揺るぎない価値観と  
サステナビリティ経営を進化させていく新たな挑戦を通じて  
社会の期待にこたえてまいります。

三菱地所株式会社  
執行役社長

吉田 淳一

### 国内外で重みを増す「サステナビリティ」

平成から令和へと、新しい時代が始まり約1年が経ちました。時代の変わり目を迎え、当社グループは日本社会とともに地球規模での貢献をしっかりとアピールしていかなければならないと改めて感じています。その背景には、国内外でさまざまな環境・社会課題が顕在化していることがあげられます。

2019年は、国内においては、気候変動が要因と思われる複数の大型台風や暴風雨が日本各地に甚大な被害をもたらしました。一方、世界に視野を向けると、高温多雨など異常気象や大規模な森林火災といった自然災害が相次いだほか、地域紛争による難民問題や貧困問題も依然として解消されていません。将来の世界的な人口増による水・食糧問題、都市化による交通・廃棄物問題などを踏まえると、「サステナビリティ」という言葉が国内外でより一層重要なキーワードになってきたことを実感します。

また、これら諸問題に対する国連のSDGsへの関心や期待も世界的に高まっており、「パートナーシップで目標を達成しよう」というゴール17を持ち出すまでもなく、国内外のさまざまなステークホルダーとつながりを持ち、ビジネスという持続可能な仕組みを追求する我々企業が、日本および国際社会に果たすべき責任もますます重要になっています。そのなかで、まちづくりを中核事業とする当社グループは、一企業の枠を超えて行政機関や地域の企業などと一体となって持続可能な都市の姿を示す必要があります。そのことを肝に銘じてサステナビリティ経営を進化させていきたいと考えています。

### 「まちづくり」に不可欠な長期的な視点を 経営の根幹に

こうした社会・環境面における課題認識を踏まえて、私は経営にあたり、2つの方向性を重視し、具体的な行動を起こ

していきたくと考えています。

その一つは、「まちづくり」という特性とその歴史を踏まえながら、揺らぐことのない価値観と長期的な視点を持って経営を推進していくことです。

当社グループは、三菱グループの経営理念である「三菱三綱領」に基づき、基本使命において、「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。」と謳っています。この基本使命にもとづき、当社グループは120年以上にわたって丸の内エリアの開発を手掛け、その活気と賑わいを大手町や有楽町へ、さらに国内外へと拡大していきました。その根底には、まちの価値は、建物や水・電気・ガス・交通インフラといった最新のハードウェアだけで構成されるのではなく、その時代、そのエリアならではの創造性やエンターテインメント性、安心感といった魅力が発信されて初めて発揮されるものであり、そこに多様な人々が集い、コミュニケーションを交わし、次の新たな魅力を生み出しながら成長し続ける場であるべき、という考えがあります。すなわち街の主役は、その時代に生きる「人」であり、「真に





価値ある社会」とは決して一様ではありません。

こうした人々の価値観に寄り添いながら、例えば丸の内地区では、創業当時のオフィス施設の拡充の時代から、賑わいある街づくりを目指す商業施設や文化施設を充実した時代へ、東日本大震災を踏まえた耐震・防災機能の強化やBCPの策定、また近年はサステナビリティへの関心を踏まえて省エネ・省資源への取り組みや再生可能エネルギーの活用、生物多様性の確保などを推進。さらに、AIやIoT、ロボティクスなど先端技術を活用したスマートシティの実現を視野に各種実験に取り組むなど、SDGsのゴール11「住み続けられるまちづくりを」中心とした施策を強化してきました。このように、私はまちづくりという事業は、サステナビリティという概念を顕在化し続ける事業であると確信しています。

### 長期ビジョンを掲げて サステナビリティ経営を実践

まちづくりは、50年、100年と絶えず街に命を吹き込み、新たな人を呼び込みながら社会・環境側面においても経済側面においても高い価値を実現する極めて創造的な仕事と



言えます。こうした三菱地所グループならではの価値創造力を、いかに次世代へとつなげていくのか。そしてステークホルダーの利益として最大化していくのか。そのためには、日々の経営や事業活動のPDCAサイクルにサステナビリティの観点を組み込み、明確な目標のもと、継続的・計画的に取り組みを深化させていくことが必要です。これが、二つ目の経営の方向性です。

この方向性を実践していくために、2020年2月に、当社が築いてきた強みからフォアキャストするだけでなく、2050年の自分たちのありたい姿や社会の中でのパーパス(存在意義)をバックキャストした長期ビジョン「三菱地所グループのSustainability Vision 2050」を公表しました。そのキーワードは、「エコシステムエンジニアズ」——多様な個人や企業が経済・環境・社会のすべての側面で持続的に共生関係を構築できる場と仕組みを「エコシステム」と定義し、これまで果たしてきたデベロッパーとしての多様な専門性と、場面に応じて発揮してきたコーディネート力をより意識的、積極的に駆使する企業＝「エンジニアズ」になることをめざしています。

さらに、このめざす姿を実現していくために、「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を策定。2018年度に策定した7つのマテリアリティを踏まえ、まちづくりに不可欠な長期的な視点で「Environment」「Diversity & Inclusion」「Innovation」「Resilience」という4つのテーマを設けました。この4テーマにおいて、我々は2030年に世界最高水準の取り組みを推進する企業グループとなることを目指しています。例えば「Environment」に関しては、CO<sub>2</sub>排出量(SBT認定済)や廃棄物排出量の削減など個々に具体的な行動計画とKPIを策定しています。また、これら個々の取り組みを適切にマネジメントし、グループガバナンスを強化していくために、RE100<sup>\*1</sup>への加盟とTCFD<sup>\*2</sup>提言への賛同を組織決定したほか、役員報酬の決定や投資委員会審議事項の検討にESG情報を活用していくことも検討するなど、資本市場における信頼と評価の一層の向上をめざしていきます。

もちろん、他のテーマについても目標や行動計画を掲げながら、サステナビリティ実現に向けた全社横断的な事業展開、各部門での取り組み、そのための組織改革や従業員の意識改革を含めて、まちづくりの持続可能性を可能な限り高めていきます。また、これら取り組みを2020年4月から開始する新経営計画「長期経営計画2030」に落とし込むことで、PDCAサイクルをしっかりと回していきます。

- ※1 「The Climate Group」が「CDP」とのパートナーシップのもと運営する国際的なイニシアティブ。事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指す企業で構成され、グローバルで221社(内、日本企業30社)が加盟しています(2020年1月現在)。
- ※2 G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設立された「気候変動関連財務情報開示タスクフォース」。2017年6月に最終報告書を公表し、企業等に対して気候変動関連リスク及び機会に関する項目について開示することを推奨しています。

### 企業としての信頼と 個人の多様性を未来につなぐ

これら長期ビジョンの実現に向けて当社グループの持続的な価値創出を担うのは、無から有を構想し、イノベーションを実現していく「人財」です。一人ひとりの人財が持てる力を存分に発揮できるよう、当社はスタートアップ企業との協業や新事業の社内提案制度を整備してきました。また、2018年1月に本社移転した際には、部署単位のグループアドレス制を導入し、気軽に会話ができる共用スペースを増やしました。こうすることで、オフィスの各所で多様な他者に出会いながら自分とは異なる価値観や発想に触れ、自由に意見・アイデアを交換することで新たな事業につながるきっかけをつくらうと考えたのです。社内では「上長・他部門とのコミュニケーションが増えた」などの声があがっており、今後は具体的な成果を踏まえて蓄積したノウハウをオフィス設計に反映していく予定です。さらに、2019年は、育児や介護、転職、起業などの理由で退職した元従業員の再雇用制度も整備したほか、2020年1月からは新たに許可制の副業制度



の運用を開始しました。

当社グループの強みは、歴史に培われた企業としての信用と、総合的なまちづくりを実現する多様なプロフェッショナルが在籍していることです。こうした強みをもとに、単に「ワンチーム」となるだけでなく、一人ひとりの従業員が社内・社外との積極的な交流を通じて、持続可能なまちづくりへ、地域社会の創造へ、国際社会の創造へと志を一にし、できることから一つひとつ目の前の課題を解決していく、そんな企業風土を醸成していくことが経営者としての最大の使命です。その使命を胸に刻みながら、サステナビリティ経営に関わる施策を一つひとつ着実に実践し、企業価値向上に努めてまいります。

三菱地所株式会社  
執行役社長

吉田 淳一



### サステナビリティ担当役員メッセージ

三菱地所株式会社  
執行役専務

有森 鉄治



### 三菱地所グループが2050年に目指すべき姿を設定

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」を基本使命に掲げています。130年にわたるまちづくりの歴史の中で、長期的な視点で社会課題の解決に取り組み、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。

近年、地球環境や社会の持続可能性に対する危機感が高まり、2015年に国連で採択されたSDGs(持続可能な開発目標)のように、企業にはサステナブルなビジネスモデルへの変革が求められています。

当社グループでは、より一層サステナビリティと経営を統合しグループ全体で推進するため、2018年度に全社横断でワーキングを実施し、SDGsの観点で当社グループが注力すべきテーマを、7つのマテリアリティ(サステナビリティ経営上の重要課題)として新たに特定しました。

さらに、2020年1月に発表した「長期経営計画2030」とあわせて、当社グループが2050年に目指すべき姿として『三菱地所グループのSustainability Vision 2050 ~Be the Ecosystem Engineers』を掲げ、そこからバックキャストし、7つのマテリアリティを具現化するための行動計画『三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030』(以下、『2030目標』とする)を策定しました。サステナ

ブルな社会の実現に向けて、「Environment」「Diversity & Inclusion」「Innovation」「Resilience」の4つの重要テーマについて、より幅広いステークホルダーに、より深い価値を提供してまいります。

### 事業にかかわる全ての人々に適切に対応するまちづくり

グループ全体のサステナビリティ推進のための施策は、サステナビリティ統括責任者である私のもと、サステナビリティ推進部が企画・立案し、三菱地所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社長などで構成される「サステナビリティ委員会」で、審議・報告を経て策定しています。

『2030目標』達成に向けた具体的な取り組み内容や目標設定については、継続的なスパイラルアップを目指し、サステナビリティ委員会において、PDCAサイクルでマネジメントしてまいります。あわせて、第三者機関による定期的な進捗管理についても検討を進めています。

私たちの本業である「まちづくり」は、単にビルや住宅を建てるだけではありません。その「まち」や「エリア」がもつ歴史や、文化、伝統、人びとの思いを受け止めながら、街をつくり育てるという発想が重要になります。また、様々な方々が、安心・安全に住み、働き、憩うことができるよう、防災やバリアフリーへの最大限の取り組みも重要です。そのために、事業に関係するお客さまや地域コミュニティの方々との対話も含

め、事業活動により起こる可能性のある人権・環境などへの影響を理解しつつ、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、当社グループが目指すまちづくりです。

### ステークホルダーの皆さまと取り組むことが重要

2050年の未来に向けても、当社グループは「Ecosystem Engineers」として、立場の異なるあらゆる主体(個人・企業他)が、経済・環境・社会の全ての面で、持続的に共生関係を構築できる場と仕組み(=エコシステム)を提供する企業(=エンジニアズ)であることを目指します。

グループ全体で持続可能な社会の実現に取り組むためには、グループ全体で共通の価値観・行動基準を共有し一丸となることが必要です。そのベースとなる「行動指針」について、企業の社会的責任の高度化・国際化に伴い、2018年4月に改訂しました。また、「国連グローバルコンパクト」に署名し、国際的なイニシアチブに沿った取り組みを推進しています。当社グループ事業の取引先様にも、サプライチェーン全体で取り組むことが不可欠であることをご理解いただき、「三菱地所グループCSR調達ガイドライン」を共有して推進してまいります。

『2030目標』で掲げる気候変動への取り組みについては、世界的にも重要な課題と捉えています。低炭素社会への寄与としては、当社グループのCO<sub>2</sub>中長期排出削減目標を2019年3月に策定、同年4月にScience Based Targets イニシアチブより、パリ協定の2°C未満に抑えるという温度目標を達成するための科学的根拠と整合した水準として認定されました。今後は策定した目標の達成に向けて、積極的に新たな技術を採用し、環境性能の高い不動産の開発を進めるとともに、より一層、再生可能エネルギーの導入に取り組めます。

さらに、金融安定理事会(FSB)により設立された気候変動関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に基づく情報開示に向けた準備を進めています。

多様な社会課題の解決に向けて、当社グループ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、一体となって取り組んでいくことが重要だと考えています。今後も皆さまとの対話と協働を通じて、社会のニーズや当社グループへの要請と期待に本業を通じて応えてまいります。また、これにより自社の経営基盤を一層固めつつ『2030目標』で掲げるテーマ達成に向けて着実に取り組むことで、全てのステークホルダーへの価値提供の最大化とさらなる企業価値の向上を目指してまいります。

### 社外取締役メッセージ

#### 人々の目線に立ったSDGs推進のコミュニケーション

気候変動は、対岸の問題ではなく、昨今の台風、豪雨、異常気象により、国民的にその脅威、リスクを体感し、三菱地所グループはCO<sub>2</sub>中長期排出削減目標を策定し骨格を整えました。SDGsの課題はみな切実であり、今後の長期の経営を展望すると、企業は何のために存在するのかという問いに直面しています。

一方、企業価値の向上を求める道は、社会的価値を創造する道程と一対ともいえます。三菱地所グループには、貴重な可能性の塊が存在しています。たとえば、サンシャイン水族館は、生物多様性、水資源の在り方、海洋資源の社会教育等の点で大変意義深く、年間173万人の方が来場しています。単なるレクリエーション、エンターテインメント機能

を超え、命の学び、種の保存、沖縄県恩納村とのサンゴ礁先端研究の連携等、研究開発、文化教育、そして、大人たちの感動するサードプレイス・居場所でもあり、当社グループの社会的価値創造事業の表象・シンボルとも考えられます。

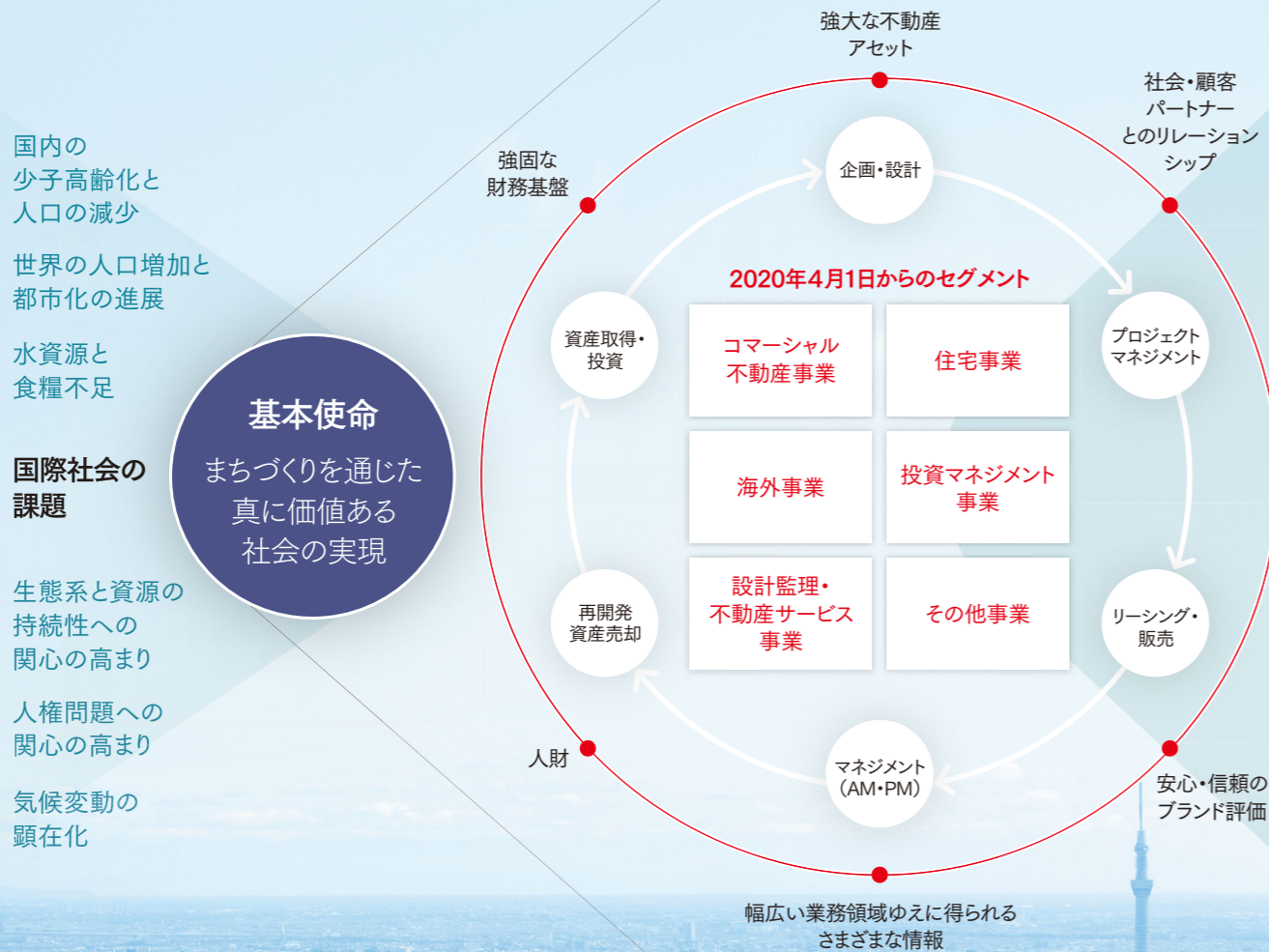


社外取締役  
江上 節子



# 100年先を見つめた「まちづくり」を通じて 多様なステークホルダーとともに成長を分かち合う。

三菱地所グループは、さまざまなステークホルダーとともに成長していくために、国際社会の課題解決と、まちづくりという事業に共通する長期的な視点をもって2050年の当社グループのあるべき姿からバックキャストした「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を策定。2020年4月より開始する「長期経営計画2030」において一つひとつ実践していきます。



## 国際社会と事業環境の変化を見据えて

三菱地所グループは、新たな価値創造に向けて、国際社会や事業展開する地域のニーズやトレンドなどを定期的に調査するほか、多様なステークホルダーの声を日常的に把握し続けています。国連SDGsを見据えた中長期的な成長戦略の策定も、その一つです。



## 多様な事業展開で培った「強み」を發揮

成長戦略の策定においては、50年100年という「超長期的視点でのまちづくり」と「時代を先取りするDNA」、そして「暮らしからビジネス、産業界までの幅広いステークホルダーとの接点」]「膨大な国内外不動産への関与」といった強みを活かしています。

お客さま

お取引先

株主・投資家

地域社会

役員・社員

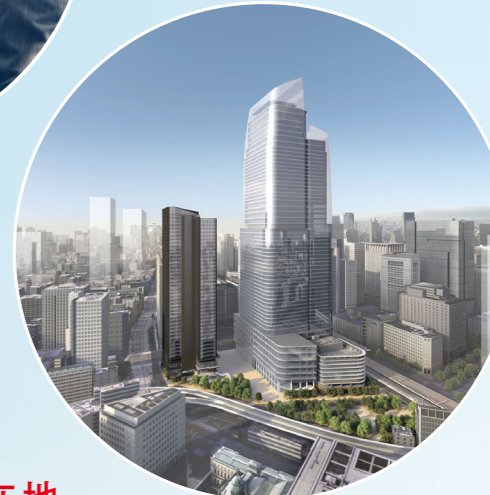
同業他社

メディア

行政

NPO・NGO

教育機関



## 三菱地所グループの現在地 (2019年3月期、連結)

営業収益  
1兆2,632億円

総資産  
5兆7,741億円

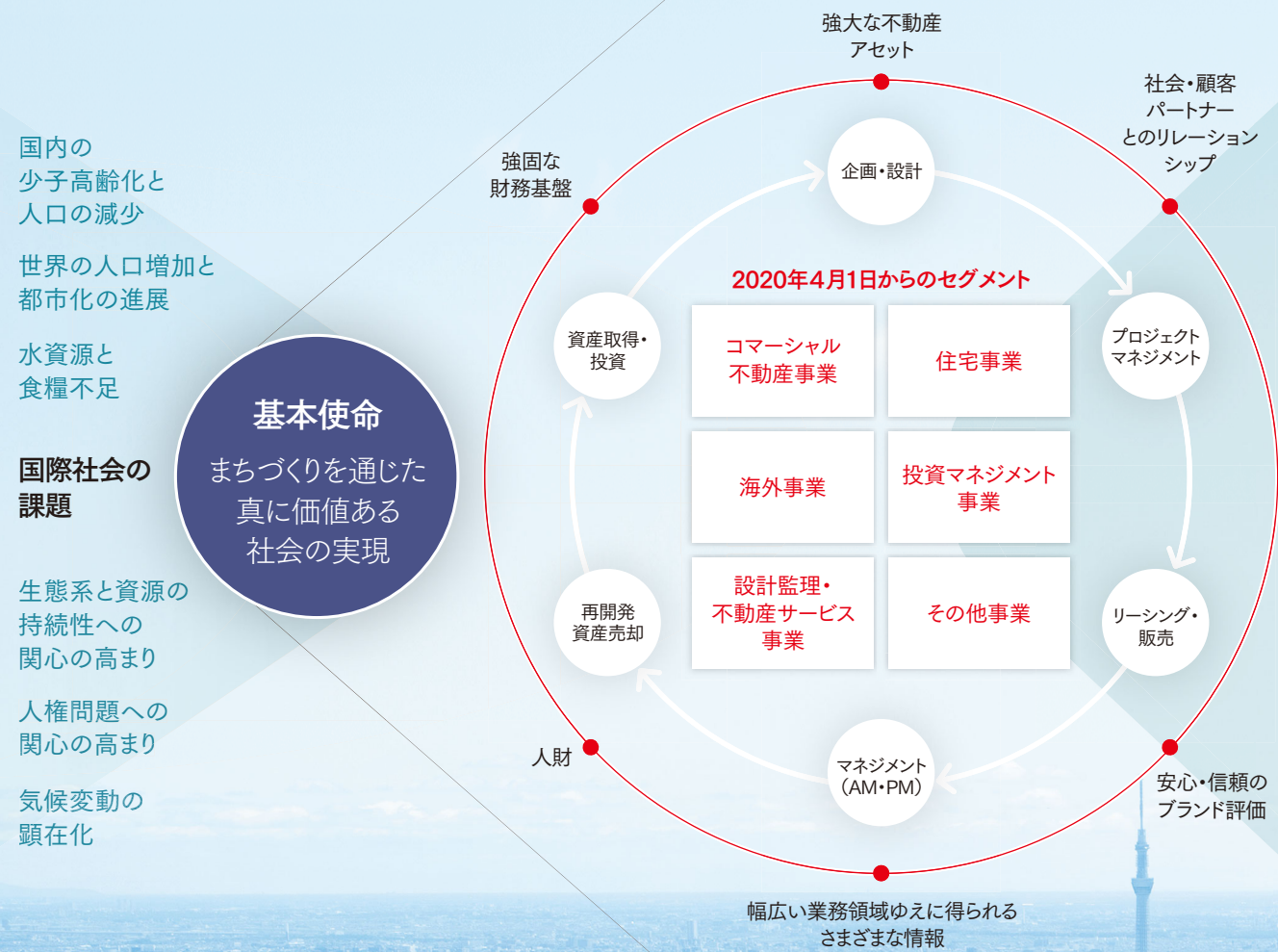
従業員数  
9,439名





# 100年先を見つめた「まちづくり」を通じて 多様なステークホルダーとともに成長を分かち合う。

三菱地所グループは、さまざまなステークホルダーとともに成長していくために、国際社会の課題解決と、まちづくりという事業に共通する長期的な視点をもって2050年の当社グループのあるべき姿からバックキャストした「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を策定。2020年4月より開始する「長期経営計画2030」において一つひとつ実践していきます。



- 国内の少子高齢化と人口の減少
- 世界の人口増加と都市化の進展
- 水資源と食糧不足
- 国際社会の課題
- 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
- 気候変動の顕在化

**基本使命**  
まちづくりを通じた  
真に価値ある  
社会の実現

- お客さま
- お取引先
- 株主・投資家
- 地域社会
- 役員・社員
- 同業他社
- メディア
- 行政
- NPO・NGO
- 教育機関

| マテリアリティ |     |
|---------|-----|
| 環境      | P24 |
| グローバルティ | P25 |
| コミュニティ  | P26 |
| ダイバーシティ | P27 |
| 少子高齢化   | P28 |
| ストック活用  | P29 |
| デジタル革新  | P30 |

## 長期経営計画2030

三菱地所グループは、「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」を両輪に据えた経営を実践していくために、2020年4月から「長期経営計画2030」に取り組んでいきます。また、社会価値向上戦略を推進していくために、4つの重要テーマから成る「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」の達成を目指します。

### 三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030 P18

三菱地所グループは、サステナブルな社会の実現に向けて、「Environment」「Diversity & Inclusion」「Innovation」「Resilience」の4つの重要テーマについて、より幅広いステークホルダーに、より深い価値を提供します。

|   |   |
|---|---|
| <p><b>1 Environment</b></p> <p>気候変動や環境課題に積極的に取り組む持続可能なまちづくり</p> | <p><b>2 Diversity &amp; Inclusion</b></p> <p>暮らし方の変化と人材の変化に対応しあらゆる方々が活躍できるまちづくり</p> |
| <p><b>3 Innovation</b></p> <p>新たな世界を生み出し続ける革新的なまちづくり</p>        | <p><b>4 Resilience</b></p> <p>安全安心に配慮し災害に対応する強靱でしなやかなまちづくり</p>                      |

事業を通じた価値提供による目標の実現

| 事業を通じた価値提供の視点 | Sustainability       | Quality Of Life     |
|---------------|----------------------|---------------------|
|               | “時代が抱える”社会課題への解決策の提供 | “時代の先を行く”サービスや体験の提供 |

### 三菱地所グループの Sustainability Vision 2050

## Be the Ecosystem Engineers

私たちは、立場の異なるあらゆる主体（個人・企業他）が、経済・環境・社会の全ての面で、持続的に共生関係を構築できる場と仕組み（＝エコシステム）を、提供する企業（＝エンジニアズ）であることを目指します。

P19

### 国際社会と事業環境の変化を見据えて

三菱地所グループは、新たな価値創造に向けて、国際社会や事業展開する地域のニーズやトレンドなどを定期的に調査するほか、多様なステークホルダーの声を日常的に把握し続けています。国連SDGsを見据えた中長期的な成長戦略の策定も、その一つです。



### 多様な事業展開で培った「強み」を発揮

成長戦略の策定においては、50年100年という「超長期的視点でのまちづくり」と「時代を先取りするDNA」、そして「暮らしからビジネス、産業界までの幅広いステークホルダーとの接点」「膨大な国内外不動産への関与」といった強みを活かしています。

### 7つのマテリアリティを特定 (P16参照)

成長戦略を確かなものとしていくために、三菱地所グループは、「事業環境の変化」と「グループの事業ごとの強み」を踏まえ、将来の「機会」と「リスク」の観点から注力すべきテーマを「7つのマテリアリティ(サステナビリティ経営上の重要課題)」として特定しました。

### 2030年、2050年の目標達成へ

三菱地所グループは、2017年に策定した中期経営計画(2018年3月期～2020年3月期)における計数目標が達成見込みであることや資本政策、コーポレートガバナンスの強化などの成果を土台として、長期的にサステナブルにステークホルダーに対する価値提供を行うため、長期経営計画2030を策定し、マテリアリティを踏まえた「三菱地所グループのSDGs 2030」を定めました。また、2050年のありたい姿を定めた「Sustainability Vision 2050」を制定し、その実現に向けて、「三菱地所グループのSDGs2030」の4つの重要テーマに関する取り組みを実行していきます。



ステークホルダーとの対話を起点に

三菱地所グループの事業は、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。また、「まちづくり」は多くのステークホルダーと関わることから、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進めていく責務があります。さらに、直接的なビジネスの関わり以外でも、テナントビルのお客さまや地域社会のステークホルダーは、ともに持続可能な社会をつくり上げていくパート

ナーです。そこで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。

当社グループは、これら事業活動のほか、IR活動等を通じてさまざまな形でステークホルダーと対話し、その声を起点としたサステナビリティ経営の実践に努めています。

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 | ●お客さま満足度調査・アンケート等<br>●各種営業活動を通じたコミュニケーション  | ●安全・安心なまちづくり<br>●製品・サービスの品質・安全マネジメント<br>●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        | ●有識者ステークホルダーミーティングの開催<br>●行政、自治体、NPOとの協働を通じた対話<br>●社会貢献活動                                    | ●地域への経済的貢献<br>●スマートコミュニティの推進<br>●持続可能な森林資源の活用            |
| 社員       | 三菱地所グループ社員                       | ●人事評価を通じたコミュニケーション<br>●コンプライアンスアンケート等による対話   | ●能力開発、多様な人材活用と均等な機会提供<br>●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                 | ●業務を通じたコミュニケーション<br>●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<br>●調達活動を通じたコミュニケーション<br>●CSR調達ガイドラインの通知 | ●サプライチェーンマネジメント<br>●グリーン調達<br>●安全・安心なまちづくり               |
| 株主・投資家   | 個人・機関投資家                         | ●決算説明会(年2回)<br>●アナリスト向けスモールミーティング・物件見学会<br>●国内外機関投資家とのミーティング<br>●各種IR関連ツールによるコミュニケーション       | ●経済的パフォーマンス<br>●健全な企業経営                                  |

国際的なイニシアティブに対応

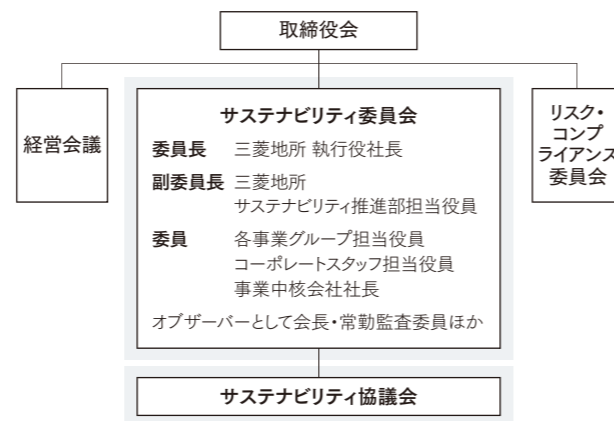
三菱地所グループは、中長期の成長戦略として海外事業の強化を掲げています。これら事業を円滑に推進していくためには、海外のステークホルダーとのコミュニケーションを推進していくとともに、サステナビリティに関する国際的なイニシアティブに対応することも重要です。

こうした考えのもとに、当社グループは、2018年4月に国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。当社グループは、「人権の保護」「不当な労働の排除」「環境への対応」「腐敗の防止」などの10原則に基づく、当社の事業に即した目標および指針を策定して経営のPDCAサイクルに活用することで、持続可能な社会の発展に貢献していきます。



サステナビリティ推進体制

三菱地所グループではサステナビリティ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サステナビリティの推進を図るため、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「サステナビリティ委員会」を設置するとともに、その事前協議機関として「サステナビリティ協議会」を設けています。



一世紀を超える「まちづくり」のDNAを、次代につなげるために。

——2030年、2050年を見据えたサステナビリティ経営を本格始動

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。」と基本使命に掲げ、130年にわたるまちづくりの歴史の中で、世界各地でにぎわいを生み出してきました。一方で、世界では気候変動が気候危機として認識され始め、世界人口の急増によって水・食糧問題や都市化による廃棄物・交通問題の深刻化が懸念されています。その中で当社グループのまちづくりのDNAを今後も持続可能なかたちで発揮し続けていくためには、10年、20年といった長期的な視野で地球環境や地域社会の変化を捉えて課題を解決していく姿勢と、今なすべき事柄をしっかりと把握し、一つひとつの取り

組みを着実にマネジメントしていくことが重要です。こうした考えのもとに、三菱地所グループは、2018年度にマテリアリティ(重要課題)を見直しました。また、2020年2月には、三菱地所グループが2050年に目指すべき姿として「三菱地所グループのSustainability Vision 2050」を掲げ、そこからバックキャストした2030年に達成すべき取り組み目標「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を4つのテーマに分類して発表。2020年4月から開始する「長期経営計画2030」に反映し、グループ全体でサステナブルな社会の実現に向けた取り組みを実行しつつ、継続的改善を図ります。





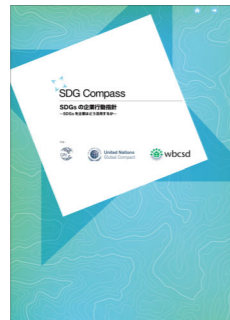
## Act.1 | マテリアリティの特定 (2018年度)

2018年度に全社横断でワーキングを実施し、SDGsの観点で三菱地所グループが注力的に取り組むべきテーマを、7つのマテリアリティ(サステナビリティ経営上の重要課題)として新たに特定し、それに伴う機会とリスクの特定を行いました。

### Step 1

#### 事業部門ごとに “強み・特徴”を整理

- 事業ごとのプロセス整理
- 自社の強み/特徴(価値創造における源泉)の明確化



各部門が、各々の事業プロセスとステークホルダーを明確にしたうえで、事業の強み/特徴を分析。そのうえで、「SDGコンパス」を用いて、SDGs達成に貢献する事業との関連性を明確化。

### Step 2

#### 事業活動に関わる 55の事業環境変化を抽出

- SDGsなど社会課題・動向の洗い出し
- 事業プロセスとSDGsなど社会課題・動向の関係性整理
- 事業プロセスの関係性に加え、中期経営計画(2018/3期~2020/3期)の観点および事務局の観点で、社会環境・動向を精査

メガトレンドやSDGs17ゴールに象徴される社会課題を組織に関係なく討議し、洗い出したうえで、各事業プロセスとの関係性、上記中期経営計画の目標を踏まえて、“三菱地所グループが注力すべき55の事業環境変化”を抽出。

### Step 3

#### 部門業務・中期経営計画(2018/3期~2020/3期)・外部評価の3つの観点から重視すべき社会課題・動向を24項目抽出

- 社会課題・動向ごとに、事業における機会・リスクを抽出
- 機会・リスクの観点からマテリアリティをグルーピング化
- ワーキング事務局にて精査

各部門が、55の事業環境の変化から、Step1で導いた自部門の強み/特徴などを踏まえて、自部門に深く関わる「機会」と「リスク」を抽出。その後、上記中期経営計画の観点、外部評価(インデックス)の観点も踏まえて、重視すべき社会課題・動向を24に絞り込む。

### Step 4

#### 社内外で認識を共有していくために 7つのマテリアリティに整理

- マテリアリティ案の作成とステークホルダーへのヒアリング
- マネジメント層への上申

重視する24トレンドとSDGsの関係をマッピングしたうえで、「7つのマテリアリティ」に整理。第三者意見として、3名の外部有識者にヒアリングを実施。

外部有識者(所属・役職名などは2018年12月時点・順不同)

立教大学 経営学部 教授・博士(経済学) 高岡 美佳 氏  
三菱UFJモルガン・スタンレー証券 環境戦略・アドバイザー 一部  
チーフ環境・社会(ES)ストラテジスト 吉高 まり 氏  
慶應義塾大学 大学院 政策・メディア研究科  
教授・博士(政策・メディア) 蟹江 憲史 氏

### 24の社会課題・動向

- 気候変動の深刻化
- 自然環境・自然資源の劣化
- 既存資源の枯渇とそれに伴う社会全体としてのエネルギー構成変化
- テロ・犯罪等(感染症発生リスク含む)による社会不安の増大
- 自然災害(地震災害含む)の増加
- 関連原価の上昇リスク
- IoTのさらなる進化と浸透の拡大(パーソナル化・情報拡散の加速含む)
- 人工知能技術の革新(自動運転技術の普及含む)
- e-コマース・オムニチャンネルや決済手段の多様化
- グローバル化の進展(インバウンド・アウトバウンドの増加/移民拡大含む)
- アジアを中心とした新興国の経済成長
- 世界全体での人口増加と食糧不足化
- 心身の健康・医療・ウェルネスへの関心の高まり
- 総人口および労働人口の減少
- 高齢化の加速と高齢者の社会的位置づけの変化
- サプライチェーン上におけるリスクの顕在化(人権課題の深刻化含む)
- 女性の社会進出の進展・社会のダイバーシティ化
- 国内における外国人労働者の増加
- ソーシャルインテグレーション・ユニバーサルデザインへのニーズの高まり
- 地域コミュニティの見直しと再生化(地方の過疎化と大都市圏の人口増加含む)
- 既存公共インフラ・住宅の老朽化・ストック(空き家含む)の増加
- 公共施設の民営化等民間活力の導入推進
- ライフスタイルおよび働き方の多様化
- シェアリングエコノミー等消費形態の多様化

### 7つのマテリアリティ

- 環境
- グローバリティ
- コミュニティ
- ダイバーシティ
- 少子高齢化
- ストック活用
- デジタル革新

### 主な機会

- 環境負荷が小さく、自然災害に強い不動産開発・運営ニーズの増加
- 海外での不動産投資・まちづくり機会の増加
- 外国人をはじめとした多様な利用者へ対応するニーズの増加
- テロや犯罪に対するセキュリティが強い不動産・まちづくり開発・運営ニーズの増加
- 多様な生活スタイルや就業・消費スタイルに対応した施設・サービス需要の増加
- 人口動態の変化に対応したまちに対するニーズの増加
- 大都市における再開発・リノベーションおよび既存ストック利用ニーズの増加
- スマートコミュニティ、ハウス、オフィスへの活用の可能性

### 主なリスク

- 大規模自然災害発生による資産価値の減少・維持・対策費用の増加
- グローバルでの都市間競争の激化
- サプライチェーンマネジメントをはじめとしたカントリーリスク・コンプライアンスリスクの増加
- 建物の老朽化・空き家の増加による治安の悪化および周辺地域の資産価値の低下
- 労働人口の減少、多様な働き方拡大に伴うオフィスニーズの変化
- AIの台頭による、取引慣習や雇用環境の変化

### 主な提供価値

- 持続可能かつ強靱(レジリエント)で安心・安全なまち
- 気候変動、廃棄物、エネルギーについてマネジメントされたまち
- あらゆる国の多様なバックグラウンドを尊重したボーダーレスなまち
- 知識の集積とネットワークを通じたインタラクティブな付加価値を提供するまち
- インクルーシブな社会が実現されたまち
- 人口動態やライフスタイルの変化に対応した豊かで快適なまち
- ストックが有効に活用されている効率的でエコなまち
- オープンイノベーションが生まれ続ける革新的なまち

7つのマテリアリティを踏まえて策定(Act.2へ)



## Act.2 | 「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」策定 (2020年1月公表)

三菱地所グループは、2050年の三菱地所グループのありたい姿を定めた「三菱地所グループのSustainability Vision 2050」(次頁参照)の実現に向けて、そこからバックキャストし、7つのマテリアリティを踏まえた「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を「長期経営計画2030」で掲げました。「Environment」「Diversity & Inclusion」「Innovation」「Resilience」の4つの重要テーマについて、より幅広いステークホルダーに、より深い価値を提供していきます。

### 1 Environment

#### 気候変動や環境課題に積極的に取り組む持続可能なまちづくり

- 2030年にCO<sub>2</sub>排出量を35%削減(2017年比) \* 2050年には87%削減(「SBT\*1」認定済)
  - 再生可能電力比率: 25% \* 2050年には100%(「RE100\*2」加盟済) **RE 100**
- 再生可能電力への切り替えを推進しつつ、技術革新の進捗も踏まえて、蓄電設備の増強や地域内熱融通、デマンドレスポンスの活用を検討
- 食品・プラスチックを中心とした廃棄物リサイクルと排出量削減を推進
  - 廃棄物再利用率: 90%
  - 廃棄物排出量: 20%削減(2019年比 1㎡あたり)
- 生ごみ保管設備や飲料用水提供機器等を増設すると共に、テナントや来街者・来館者への意識啓発・情報発信を強化する。分別がしやすくなる仕組み・施策をあわせて検討
- 持続可能な木材利用の推進
  - 事業に使用する木材のトレーサビリティを確保
- 輸入木材伐採地の人権尊重、自然資源保護に配慮した持続可能な木材利用を推進



### 2 Diversity & Inclusion

#### 暮らし方の変化と人材の変化に対応しあらゆる方々が活躍できるまちづくり

- ホスピタリティの強化とストレスフリーシティの実現
- 様々な人々のライフスタイルや地域的慣習、宗教、性的指向(Sexual Orientation)に向き合う健康増進、健康経営を支えるサービス、様々な人が活躍できる拠点を整備



### 3 Innovation

#### 新たな世界を生み出し続ける革新的なまちづくり

- ビジネスモデルを革新しパフォーマンスを最大化
- まちづくりの視点から新たな発想やビジネスの創出をサポートし、都市・産業の成長に貢献する先進的なワークスペースの提供と街での体験価値の最大化を推進



### 4 Resilience

#### 安全安心に配慮し災害に対応する強靱でしなやかなまちづくり

- 防災対策を強化し災害時の機能停滞を極小化
  - ハード面の対策によるBCP機能の高度化とエリアコミュニケーションを強化する
- 想定外の浸水への対策も含めた止水対策を更に強化すると共に、防災に関するエリアコミュニケーションを活性化



※1 Science Based Targetsの略称。パリ協定で定められた、産業革命前からの気温上昇を「2℃未満に抑えるという温度目標」を達成するために、企業が国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)に基づく削減シナリオと整合した削減目標を設定すること。SBTイニシアティブが認定する。

※2 「The Climate Group」が「CDP」とのパートナーシップのもと運営する国際的なイニシアティブ。事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指す企業で構成され、グローバルで221社(内、日本企業30社)が加盟しています(2020年1月現在)。

7つのマテリアリティを踏まえて策定

## Act.3 | 「三菱地所グループのSustainability Vision 2050」制定 (2020年2月公表)



## Be the Ecosystem Engineers

私たちは、立場の異なるあらゆる主体(個人・企業他)が、経済・環境・社会の全ての面で、持続的に共生関係を構築できる場と仕組み(=エコシステム)を、提供する企業(=エンジニアズ)であることを目指します。

「三菱地所グループのSustainability Vision 2050」からバックキャストして策定



# HIGHLIGHT 1 三菱地所グループのCO<sub>2</sub>中長期排出削減目標がScience Based Targets(SBT)の認定取得

科学的根拠に基づいて適正な目標を設定し、持続可能社会の実現に貢献

三菱地所(株)は2019年<sup>※1</sup>、脱炭素社会の実現に向けて、グループ全体のCO<sub>2</sub>中長期排出削減目標を策定し、パリ協定の目標「産業革命前からの気温上昇を2°C未満に抑える」を達成するための科学的根拠に基づいた排出量削減目標としてSBTイニシアチブ<sup>※2</sup>より認定されました。目標の達成に向けて、新たな技術を適宜採用し、環境性能の高い不動産開発を進めていくとともに、再生可能エネルギーの導入にもこれまで以上に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

※1 2019年3月策定公表、4月にSBTイニシアチブの認定を取得。  
 ※2 WWF・CDP・国連グローバル・コンパクト・WRI(世界資源研究所)による共同イニシアチブ。企業に対し、パリ協定の「2°C未満に抑えるという温度目標」を実現するための目標設定を促している。

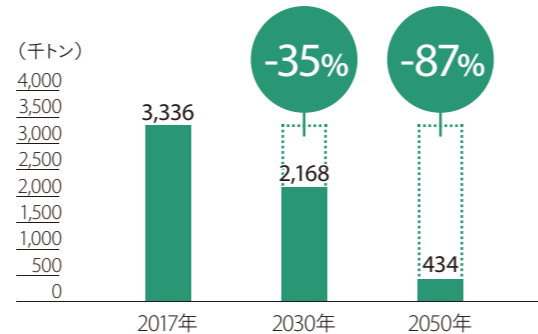
## 三菱地所グループのCO<sub>2</sub>排出削減への取り組み事例



東京駅前常盤橋プロジェクト全体パース

### 目標設定

三菱地所グループは、CO<sub>2</sub>排出の総量(scope1+2+3)を、2017年比で、2030年までに35%、2050年までに87%削減する。



(参考)三菱地所グループの主なCO<sub>2</sub>排出要因  
 scope1: 熱供給事業、非常用発電機の運転による燃料(ガス、重油)の直接的な燃焼  
 scope2: 購入した電気、熱、蒸気、冷水の使用による燃料の間接的な燃焼  
 scope3: その他事業活動に伴う排出(建築工事、販売した不動産の使用等)

## 01 環境認証の取得推進

### 東京駅前常盤橋プロジェクトA棟が環境認証「SITES®」取得へ

2021年竣工予定の「東京駅前常盤橋プロジェクト」A棟では、建物外構の親水空間や広場等で使用する電力を100%グリーン電力とするなど環境負荷低減の取り組みを行い、国内の都心複合ビル開発プロジェクトでは初となる、「SITES®」<sup>※</sup>認証取得を目標に、人にも環境にもやさしいビルづくりを目指しています。

※ 敷地内のランドスケープに対して、設計デザイン(水資源・土壌・植栽の保全、人の健康とウェルビーイング)、建設(資材の再利用、施工時の空気環境保護)、運用(管理計画、利用者への説明)の3つの観点から環境負荷低減の取り組みをGreen Business Certification Inc.™ (GBCI®)(米国)が評価・認証する制度。

## 02 環境負荷の少ない不動産の開発

### 沖縄・みやこ下地島空港 旅客ターミナルで「ネット・ゼロ・エネルギービル(ZEB)」への取り組みを推進

2019年3月開業のみやこ下地島空港ターミナルは、空港ターミナルとして、全国初となる「ネット・ゼロ・エネルギービル」の取り組みを実施しました。国が基準とするビルと比較して、一次エネルギー消費を約68%削減する計画のもと設計を行い、経済産業省 資源エネルギー庁の「ZEBロードマップ」ZEB Readyランク、BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)で最高ランクの認定を受けています。そのほか、全国で初めて、屋根の構造材にCLT<sup>※</sup>を積極的に採用しています。

※ P22-23をご参照ください。



## 03 自社管理不動産でのソーラーパネル設置

### 分譲マンションにおける太陽光発電パネル設置(「soleco(ソレッコ)」システム)

分譲マンションにおいて、高圧一括受電と太陽光発電システムを組み合わせることにより、マンションの各家庭と共用部の電気代を削減する、地球環境の配慮と経済性を両立した環境システムを提供しています。

### 大規模施設へのソーラーパネル設置

三菱地所・サイモン(株)が運営する「プレミアム・アウトレット」の一部では、2016年4月から、使用する電力の一部をグリーン電力証書を利用した再生可能エネルギーへと切り替えました。さらに、2箇所の施設では、自家消費用カーポート型太陽光発電設備の設置も進め、共用部に自家発電の電力を利用するなど、エネルギー使用量、CO<sub>2</sub>排出量を減らすよう取り組んでいます。





## HIGHLIGHT 2 国産材のさらなる利用拡大へ向けて「CLT」の活用を推進

### 国産木材の活用で「環境」と「社会」に貢献

日本の森林は、国土の約2/3に相当し、うち40%を人工林が占めていると言われていて、さらにはその多くが戦後に植えられたものであり、利用適齢期を迎えた樹齢50年以上の人工林が50%を超えています。これらの木材の利用を拡大することは、国内の林業振興に役立つだけでなく、国内の原生林、自然林の再生を促す一助となることが期待されます。

こうした中で三菱地所グループは、かねてから木造2×4住宅に小径木や間伐材を積極的に採用するなど、国産の木材を建築に活用してきました。



CLT材イメージ((一社)日本CLT協会より)

### 空港などの大型構造物にも使用可能木材の活躍の場を広げる「CLT」

三菱地所グループが近年利用を拡大している木製建材が「CLT(Cross Laminated Timber)」です。

CLTとは、木の板を繊維方向が直角に交わるように接着した木材パネルのこと。オーストリアを中心に1995年頃から発展してきた建材です。従来の木材パネルよりも強度が安定し断熱性にも優れていることから、低層の戸建だけでなくマンションやオフィスビルなどの大型建築の構造材としての用途拡大が期待できる建材として注目されています。ほかにも、端材をバイオマス燃料やペレット材料に転用できるといったメリットがあります。

三菱地所(株)では、2017年度から、住宅業務企画部内に専門部署「CLTユニット」を組織。CLTの事業化に向けた研究開発に取り組み、すでにいくつかのプロジェクトが進行しています。

CLT PARK HARUMI 屋内展示棟



### CLTを活用しているプロジェクト



パビリオン棟 外観

### CLT PARK HARUMI

2019年12月から、岡山県真庭市、隈研吾建築都市設計事務所、(株)三菱地所設計、三菱地所ホーム(株)との共同による「CLT PARK HARUMI」がスタートしました。東京都中央区晴海で真庭市から提供されたCLT材を使い、隈研吾建築都市設計事務所がデザイン監修した施設を建築します。

本施設は2020年秋までの約1年間にわたり、CLTの魅力伝え、文化・情報を発信する拠点として運用された後、真庭市の国立公園蒜山で移築利用される計画です。CLTパネルの新たな活用方法として、移築可能でサステナブルな構造システムを実現することで、都市と地方との資源・文化の循環を目指しています。

### 仙台市泉区高森賃貸マンション「PARK WOOD 高森」

仙台市泉区で2019年2月に竣工した「PARK WOOD 高森」は、CLTを床材に採用した日本初の高層(10階建て)建築物です。設計段階から防耐火性、遮音性、耐震性などについて検証を重ね、耐火被覆材などを活用することで、木造+鉄骨造でのハイブリッド構造を実現しました。

本プロジェクトで、CLTを用いた建築に必要な設計・施工における一定のプロセス・ノウハウを確立したことから、今後は三菱地所グループの他のプロジェクトにも活かしていきます。



PARK WOOD 高森



屋根構造材にCLTを使用したチェックインロビー

### みやこ下地島 空港ターミナル

自然豊かな沖縄・宮古島で2019年3月に開業したみやこ下地島空港ターミナル。空港ターミナルとして全国で初めて、屋根の構造材にCLTを活用し、1棟あたりのCLT使用量で日本一の施設となりました((一社)日本CLT協会調べ)。さらに、材料には沖縄県が定める地域材を使用し、地域の林業再生にも貢献しています。本施設では、このほかにも空港ターミナルとして全国初となる「ネット・ゼロ・エネルギービル(ZEB)」※の取り組みを実施しています。

※ P21をご参照ください。

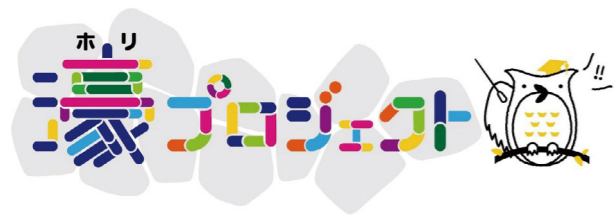


## 皇居外苑濠における水辺環境改善・生態系保全プロジェクト

三菱地所グループは、皇居外苑濠前に約3,000m<sup>2</sup>の環境共生型緑地広場「ホトリア広場」を整備するなど、東京・丸の内エリアの環境改善と生態系保全を進めています。

皇居外苑濠の水辺環境は、近年、水質悪化により元来の水草類が自然発生できない状態が続いていました。そこで、2017年10月に環境省と「皇居外苑の自然資源活用に関する協定」を締結し、2018年5月には、民間事業者として初めて、皇居外苑濠における水辺環境の改善と皇居外苑濠由来の希少な水草（絶滅危惧種）の保全を目指した「濠プロジェクト」を立ち上げました。本プロジェクトは、環境省、公益財団法人日本自然保護協会、東邦大学理学部保全生態学研究室（西廣 淳准教授）、千葉県立中央博物館などのNGOや専門機関と連携した取り組みです。

濠内から採取した動植物は、三菱地所（株）が所有する建物の屋上に設けられたコンテナビオトープに移植します。これらの生物を、同社が近辺で開発するオフィスの敷地内にある緑地や人口池などに導入し、皇居の水辺環境の代替地とします。希少な種と水辺環境の保全・復元を図ることはもちろん、濠を中心としてつながる生物多様性のネットワークを構築することで、環境保全に寄与します。



環境共生型緑地広場「ホトリア広場」

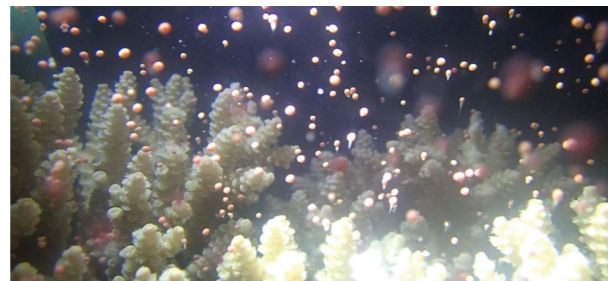
## サンシャイン水族館のサンゴ保全活動

三菱地所グループが運営するサンシャイン水族館は、日本初の都市型高層水族館です。1978年の開館以来、水族館が担う4つの役割（①社会教育、②レクリエーション、③調査研究、④自然保護）はもとより、最も重要な保全・保護活動として、来館者の皆さまに生物環境に興味、関心をもち「ココロを動かす、発見」をしていただくことに取り組んできました。その1つとして、2006年に沖縄県恩納村協力のもと、「サンゴプロジェクト」を発足し、「サンゴ返還プロジェクト」「サンゴ礁再生プロジェクト」という2つの取り組みを進めています。

沖縄のサンゴ礁は、温暖化の影響や天敵であるオニヒトデの異常発生などにより徐々に減少しています。沖縄県恩納村では、この状況を改善するため、1969年よりサンゴの保全活動を展開してきました。この活動に賛同したサンシャイン水族館は、「サンゴ返還プロジェクト」として水族館の水槽で育てたサンゴを沖縄の海へ還しています。サンゴの一部を水族館で保管するため、恩納村海域のサンゴにダメージがあった場合にもそのDNAを維持することが可能です。2014年からは、サンゴの卵と精子が受精する有性生殖の方法を使った「サンゴ礁再生プロジェクト」も展開しています。



「サンゴ返還プロジェクト」で返還したサンゴ



「サンゴ礁再生プロジェクト」で育成したサンゴの産卵

## 欧州における取り組み

欧州では、1986年に現地法人である三菱地所ロンドン社を設立して以降、英国・ロンドンの金融街シティにおける「Warwick Court (Paternoster Square=パタノスタースクエア再開発プロジェクト)」や「ポウベルズ・ハウス再開発プロジェクト」、ウェストエンド地区における「セントラル・セント・ジャイルズ再開発プロジェクト」など、ロンドンを中心に多くの開発プロジェクトを手掛けてきました。2019年には、ロンドン西部の再開発プロジェクト「245 Hammersmith Road (245ハマースミス・ロード)」を竣工させ、30年以上の期間にわたり、積極的にオフィスビル開発を進めています。

### 2018年度新規プロジェクト

#### (仮称)8 Bishopsgate(8 ビショップスゲート)

2019年2月に新築工事に着手した、ロンドンにおける超高層オフィスビル「(仮称)8 Bishopsgate」開発計画(2022年末竣工予定)では、全面ガラスとなる外装に環境性能とメンテナンス性に優れた密閉型ダブルスキンを採用するほか、雨水を中水として再利用する仕組みを導入するなど、環境面にも配慮し、英国の建築環境評価制度BREEAM認証<sup>※</sup>のExcellentを取得する見込みです。

さらに、ロンドンでの働き方の多様化をサポートするべく、同ビルの中層階には、共用ワークスペースやイベントスペース、屋外テラスなど、生産性向上に寄与するアメニティ施設を整備する予定です。また、テナント企業・来訪者それぞれの



(仮称)8 Bishopsgateイメージパース

利便性を高めるため、エントランスフロアのロビーには、セキュリティエリア内外に共用ワークスペースを設置予定。地下には大規模駐輪場やシャワースペース、ロッカーを設置するなど、充実した設備を通じて多様な働き方をサポートします。

<sup>※</sup> 英国建築研究所による建造物の環境性能評価システム。

## アジアにおける取り組み

アジアでは、2008年にシンガポールにおいて三菱地所アジア社を設立して以降、2013年から中国・上海、2018年からは台湾・台北でも現地法人の営業を行っています。また、タイでは、現地デベロッパーAP社と共同で、住宅事業を手掛ける合弁会社 Premium Residence社(PR社)を設立するなど、現在までにアジア・オセアニアの11の国と地域において、積極的に事業を展開しています。

### 2018年度新規プロジェクト

#### 「Singapore-Hangzhou Science & Technology Park 第3期」

2019年1月に、シンガポール大手デベロッパーCapitaLandグループ<sup>※</sup>が中国・杭州市において計画を進めている大規模複合オフィスビル開発計画「Singapore-Hangzhou Science & Technology Park」の第3期開発計画に参画しました(2021年竣工予定)。

本計画は、経済成長が著しい長江デルタの中心都市「杭州市」の中でも、企業集積が進み、100社以上の日系企業が進出しているHangzhou Economic & Technological Development Area(杭州市経済技術開発区)に位置します。多様なオフィス利用ニーズに対応可能な大規模開発であり、低層部には飲食・物販店舗やフィットネスジム等の就業者向け利便施設を設けるなど、オフィスワーカーの満足度向上に寄与する施設を設ける計画としているほか、中央に広場を整備し賑わいを創出する計画としています。

<sup>※</sup> 本件リリース時は「Ascendas-Singbridge Group」。2019年6月にCapitaLandグループが買収。



Singapore-Hangzhou Science & Technology Park イメージパース



# マテリアリティ コミュニティ

## 「ラグビーワールドカップ2019™ 日本大会」ラグビーボールの寄贈

三菱地所(株)は、2019年9月～11月に日本の12都市で開催された「ラグビーワールドカップ2019™日本大会」にオフィシャルスポンサーとして協賛しました。開幕1年前より、東京・丸の内を舞台に新たなラグビーの魅力を体験できるイベントを展開するプロジェクト「丸の内15丁目PROJECT」を実施するなど、大会の機運醸成を図るとともに、社会貢献およびラグビー普及の一助としていただくべく、大会開催都市の小中学校にラグビーボールを寄贈しました。

2018年度は、熊本県、福岡県、大阪府、札幌市の4自治体に合計4,500個、2019年度は、横浜市、静岡県、神戸市、愛知県、釜石市、東京都千代田区、熊谷市、大分県の8自治体に合計4,400個のラグビーボールを寄贈。各地域の小中学校に順次配布されました。熊本県では、2016年の熊本地震の被災地である益城町で、ラグビー経験のある当社社員を中心に、地元の小学生を対象としたラグビー体験交流会も実施しました。

三菱地所グループは、こうした活動を通じて、ラグビーがより地域に根差し、地域社会が発展することを望んでいます。



大会ロゴ入りラグビーボールを寄贈



熊本県益城町でのラグビー体験交流会

TM © Rugby World Cup 2015. All rights reserved

## 「キラキラとアートコンクール」 作品展を台湾で初開催

2018年6月～7月、台湾の生命保険会社「南山人壽保险股份有限公司」(以下、南山人壽)と共同で、台北市の超高層ビル「台北南山広場」において、日本と台湾の障がいのある子どもたちのアート作品を展示する作品展(台湾での名称「星藝術家の星畫展」)を開催しました。「第16回キラキラとアートコンクール」優秀賞50点と、台湾の財団法人育成社会福祉基金が主催した「第9回夢の花園アートコンクール」受賞作品50点、計100点のコラボレーションが実現しました。

三菱地所(株)は、障がいのある子どもたちの可能性の応援を目的に、「キラキラとアートコンクール」を2002年より毎年行っています。南山人壽は、潤泰集団(ルンテックスグループ)傘下の企業で、当社は2013年より同グループのビルやマンション開発などで共同事業実績がありますが、サステナビリティ活動の理念でも共感し、初の海外展開として、今回の共同開催となりました。



作品展の様子(エントランス)



来場者によるメッセージボード



# マテリアリティ ダイバーシティ

## 障がい者雇用の支援・情報発信施設 「インクル MARUNOUCHI」

東京・丸の内には約4,300社の企業があり、それぞれが社員のダイバーシティやワークライフバランスを支援するとともに、心身に障がいをもつ人が働きやすい職場環境の整備を進めています。

三菱地所グループにおいても、丸の内エリア全体で障がいの有無に関係なく誰もが働きやすい地域を目指したまちづくりを進めています。その取り組みの一環として、障がい者雇用支援コンサルティングを行う(株)スタートラインと協働し、2018年10月、障がい者雇用の支援・情報発信施設「インクル MARUNOUCHI」を新国際ビル5階にオープンさせました。

「インクル MARUNOUCHI」は、丸の内エリアの利便性やコミュニティを活かして、障がい者雇用に関する情報発信や、サテライトオフィスの提供や障がいのある就業者向けサポートなど、さまざまな支援サービスを各企業に提供します。また、施設の利用企業と障がいのある就業者が働きやすい環境の整備に向けて、新たな取り組みを創出しています。



インクル MARUNOUCHIの明るいエントランス

## 多様な食文化に対応する ユニバーサルレストラン

訪日外国人の増加とともに、ホテルや外食業界では食文化や宗教的な戒律に起因する食への配慮が課題となっています。特に年間180万人以上が訪れるイスラム教徒の旅行者は、アルコールや豚肉を使わない「ハラールフード」しか口にできないため、対応できるレストランが少なく、食に対する不安を抱えています。

(株)横浜ロイヤルパークホテルが運営するレストラン&バンケット「フローラ」は、「ユニバーサル・フード&ホスピタリティ」をテーマに、ハラールフードはもちろんビーガン(絶対菜食主義)やグルテンフリーなど、さまざまな食習慣をもつお客さまに対応しています。特にハラールフードに関しては専任チームをつくり、食材や調味料の仕入れから管理・調理工程・施設や備品類に至るまで適正化を図りました。同レストランは、公式団体である(一社)ジャパン・ハラール・ファンデーションからハラール認証を取得しています。



多様な食習慣に対応したメニューを提供





マテリアリティ  
少子高齢化

高齢者の健康増進を支援する  
フィットネスクラブ

高齢化が日本全体の社会課題となる中、第1期分譲から45年を迎えた宮城県仙台市の泉パークタウンでも、住民の高齢化への対応とサービスの充実が重要なテーマとなっています。

泉パークタウンの運営・管理を担う(株)泉パークタウンサービスでは、昭和の時代に分譲された高森地区における住民の高齢化を受けて、今後は運動不足など健康上の課題がタウン全域に広がる予測をいたしました。

そこで、ベンチャー企業のトライリングス(株)と共同で、泉パークタウンサービスが運営・管理する商業施設「ショッピングガーデン・キャラウェイ」内にフィットネスクラブ「トライリングス仙台泉店」を開設しました。トライリングスは、ハードな運動ではなく、特殊なマシンを使用して腕や脚の可動域を広げるなど、身体の機能を回復させることを目的としたフィットネスを提唱しています。オープン後は、高齢者はもちろん幅広い方々に入会いただき、住民同士だけでなく、フィットネスクラブのスタッフともコミュニケーションを取りながら健康増進に励んでいます。



高齢者でも継続できるフィットネスプログラムを提供

保育所付ワーキングスペース  
「コトフィス〜こどもとはたらくオフィス〜」開業

待機児童問題が深刻化する中、企業にとって社員の子育て支援は喫緊の課題となっています。こうした社会情勢を受けて、三菱地所プロパティマネジメント(株)では、2018年4月、三菱地所グループとして初の試みとなる保育所付ワーキングスペース「コトフィス〜こどもとはたらくオフィス〜」を東京・丸の内の新国際ビルに開業しました。このほか、山王パークタワー入居者向け保育施設として、コトフィス山王パークタワーを開業しました。

コトフィスでは、就業者やテナントの皆さまの声を受けて認可保育所並みの安心安全な設備を整えるとともに、企業の事業所内保育施設などの運営で実績のある(株)ママスクエアとの協業で、安心安全な保育サービスを提供します。また、お子さま連れでの通勤の負担を軽くする「洗濯サービス」「おむつサービス\*」「保育アプリ」などのオリジナルサービスを追加料金なしで提供。三菱一号館美術館と連携しての知育プログラムをはじめ、独自の教育プログラムも実施します。今後は当社グループが保有・管理する全国各地のビルに同様のサービス・プログラムを展開していきます。

\* おむつ代実費。



新国際ビル内コトフィス



山王パークタワー内コトフィス



マテリアリティ  
ストック活用

築60年超の大手町ビルを  
新ビジネス創出拠点にリノベーション

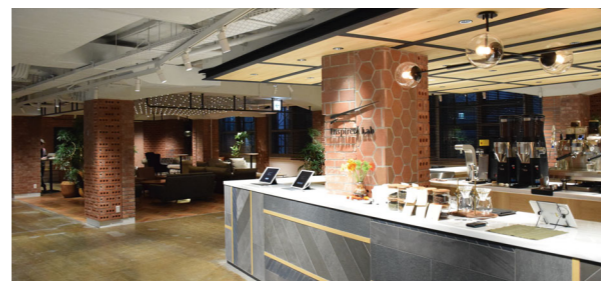
2018年、三菱地所(株)は、1958年に竣工し、築60年超が経過した大手町ビルの大規模リノベーション工事に着手しました。当ビルは地下鉄5路線が乗り入れる大手町駅に直結し、大規模でありながらも小割貸付に適したフロア形状であることが特長です。複数の企業がもつ先端技術を集積し、多様な交流やオープンイノベーションをいち早く実現するために、今回リノベーションを選択しました。

リノベーションでは、外壁・内装の刷新やラウンジ・テラスの整備などハード面の全面改修に加え、ソフト面ではベンチャー企業やスタートアップ企業と大手企業が交流する機能を随所に導入。加えて、ビル内で展開する日本初のFintech集積拠点「FINOLAB」はさらなるニーズに応える形でエリア拡張を実施しました。

このほか、2019年2月には、ドイツのソフトウェア企業SAP社の日本法人と共同で、「Inspired.Lab(インスパイアード・ラボ)」をビル内に開設しました。「Inspired.Lab」は、将来の産業構造を変革するテクノロジーを集積し、大企業とスタートアップのコラボレーションを生み出し、より変革が加速するエコシステムの構築を目指すオープンイノベーション拠点です。



大手町ビルリノベーション後の完成イメージ



多様な企業の交流拠点となるInspired.Lab

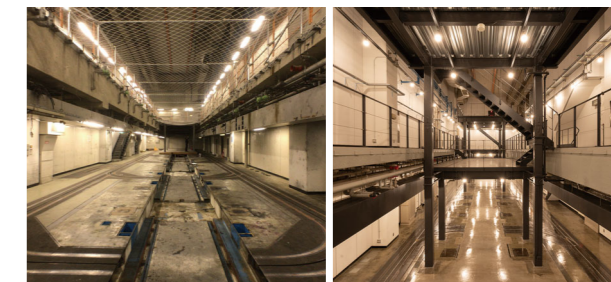
既存ストックの有効活用を推進

三菱地所レジデンス(株)では、2014年から、築年数の経過した中小ビル等を賃借したうえで、リノベーション工事で再生を図り、賃貸として供給する「Reビル事業」(既存ストックリノベーション賃貸事業)に取り組んでいます。2019年8月現在、オフィス・住宅において24物件を事業化(うちリノベーション完了は20物件)しています。

2017年には、過去最大規模となった「ザ・パークレックス平河町」の改修工事が完了しました。築40年以上が経過していたこの物件では、耐震補強を実施し、シンプルなスケルトン仕上げをテーマとしてリノベーションを実施。1階にはオープンカフェを誘致するなど、街の活性化への工夫も凝らしました。また、2019年1月には、福岡市博多区の「ザ・パークレックス博多」の工事が完了。首都圏外では初めてのとなるこの事例では、新聞社が保有していた旧輪転機室(印刷工場)をオフィス空間にリノベーションし、博多イーストエリアの新たなカルチャーを創出・発信する拠点に再生しました。

このほか、首都圏を中心に一戸もしくは一棟で中古マンションを買い取り、リノベーション後に分譲する「リノベーション事業」も進めています。

「ザ・パークレックス博多」  
ワークスペース



旧輪転機室(before)

リノベーション後(after)

2018年度実績

|      |         |
|------|---------|
| 中小ビル | 中古マンション |
| 20棟  | 808戸    |



# デジタル革新

## 先端技術の活用を加速させる 「Marunouchi UrbanTech Voyager」

三菱地所(株)では、丸の内エリアの敷地や建物をさまざまな最先端テクノロジーの実証実験の場として提供し、まちづくりにおける技術の有用性や実用に向けたハードルについて検証しています。この取り組みを「Marunouchi UrbanTech Voyager (丸の内アーバンテック ボイジャー)」と名付け、将来のまちへの技術導入を目指しています。



### 実証実験例

次世代スマートモビリティ「RODEM(ロデム)」※を用いた観光客向け公道実証実験。



※(株)テムザック開発・製造。

## デジタルトランスフォーメーション(DX)への取り組み

### ロボットを活用した次世代型施設管理の構築を推進

三菱地所(株)は、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、業界を超えた協働・業務提携を加速させ、顧客価値を共創するエコシステムの構築にチャレンジします。その一環として、現在、三菱地所グループが所有・運営する各種施設に最先端ロボットを導入しています。これにより効率的かつ高付加価値な施設管理を実践するとともに、ロボットメーカーに試験的導入・実証試験のフィールドを積極的に提供し、実用性の高いロボットの早期開発を後押ししています。

2019年8月末には、三菱地所が出資するSEQSENSE社の自律移動型警備ロボット「SQ-2」を全国で初めて大手町パークビルに導入しました。SQ-2は、独自のレーザーセンサーで三次元空間を認識し、環境変化を自動で検知。巡回・立哨警備を代替するロボットです。

このほか、自動走行運搬ロボット「Marble」(Marble社)、簡単操作で高度な清掃を実現するAI清掃ロボット「Whiz」(SoftBank Robotics社)、多言語会話・自立走行が可能で、高度な顧客コミュニケーションを実現する「EMIEW3」(日立製作所)の実証実験や実導入も行っています。



独自の3Dレーザーセンサーを活用した自律移動型警備ロボット「SQ-2」



簡単操作で自動清掃が可能なAI清掃ロボット「Whiz」  
©SoftBank Robotics

### 産学連携の取り組みを推進

三菱地所(株)は2019年3月に、立命館大学と「戦略的DXパートナーシップ協定」を締結しました。「街」の縮図である大学キャンパス内で、人とロボットが協働するSociety5.0※時代の新たな施設運営管理モデルの構築に向けた実証実験や、最新テクノロジーに関する情報発信を進めています。

2019年5月には、立命館大学びわこ・くさつキャンパスにて、運搬ロボット「Marble」などの実証実験を共同で実施しました。

※サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、日本が目指すべき未来の姿として提唱された社会(Society)。

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスの基本的な考え方

三菱地所(株)は、「まちづくりを通じて社会に貢献する」という基本使命のもと、「人を、想う力。街を、想う力。」というブランドスローガンを掲げ、企業グループとしての成長と、さまざまなステークホルダーとの共生とを高度にバランスさせることによる「真の企業価値の向上」の実現を目指しており、その実現に向けた経営の最重要課題の一つとしてコーポレートガバナンス体制の整備・推進を位置づけています。

また、コーポレートガバナンス体制の整備・推進に当たっては、経営監督と業務執行それぞれの役割明確化と機能強化を図るとともに、株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を果たすべく、経営の透明性および客観性の確保に努めることを基本としています。

## コーポレートガバナンス・ガイドライン

三菱地所(株)は、コーポレートガバナンスの基本的な考え方および枠組みを示し、三菱地所グループの基本使命の実現と中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンス体制の整備・推進の指針とすることを目的として、「三菱地所コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、ホームページ上で開示しています。

## コーポレートガバナンス体制

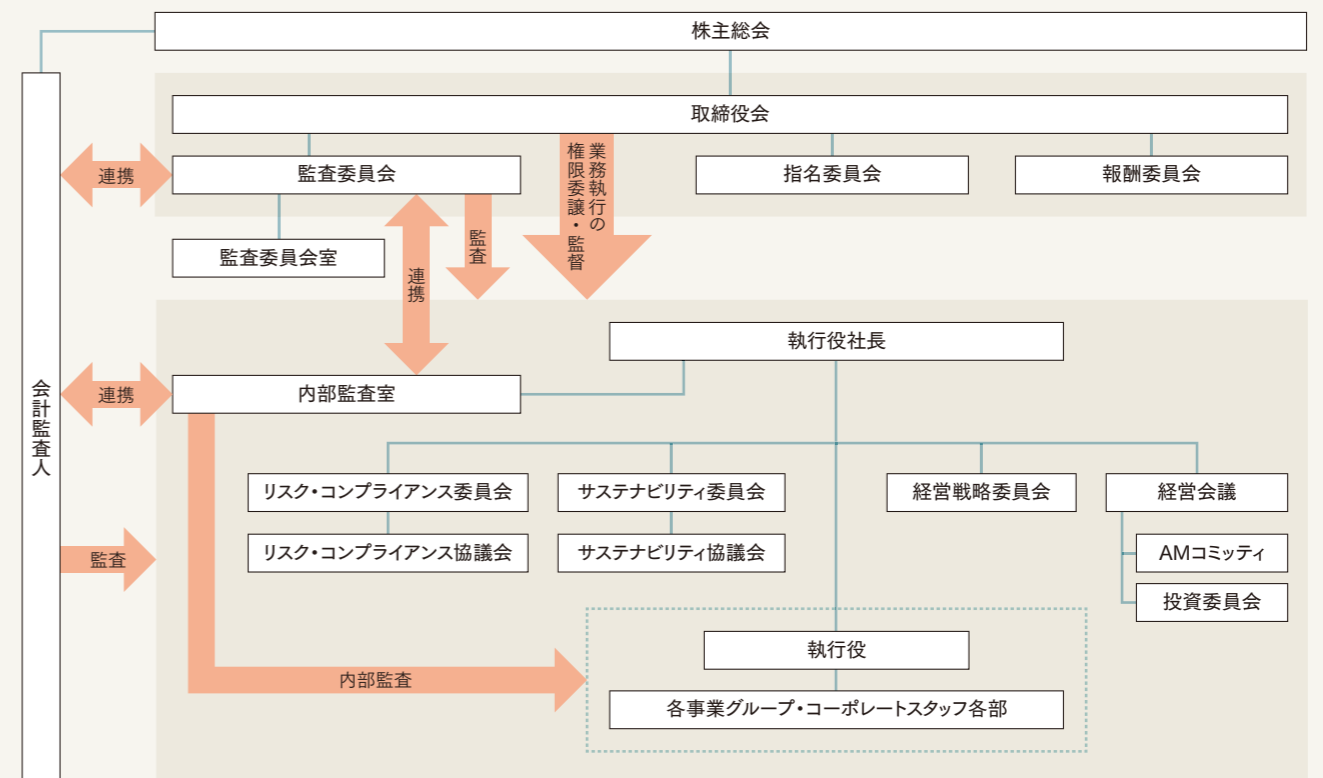
### 機関設計

三菱地所(株)の会社法上の機関設計は、取締役会による経営監督機能の強化、並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ことを主たる目的として、指名委員会等設置会社としています。

### ・取締役会

取締役会は、三菱地所(株)の経営の基本方針および重要な業務執行を決定するとともに、取締役および執行役の職務執行の監督を行っています。2019年6月27日現在、15名の取締役で構成され、うち社外取締役は7名となっており、議長は執行役を兼務しない取締役会長が務めています。取締役

コーポレートガバナンス体制図(2019年4月1日現在)





会は、法令または定款で定める取締役会決議事項以外の業務執行について、大幅に執行役に権限委譲を行っており、業務執行責任・権限の明確化と意思決定の迅速化を図っています。

#### ・指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出する取締役選解任に関する議案の内容を決定します。2019年6月27日現在の委員は4名であり、4名全員が社外取締役となっています。

#### ・監査委員会

監査委員会は、取締役および執行役の職務執行の監査や監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任並びに不再任に関する議案の内容の決定等を行います。2019年6月27日現在の委員は5名、うち3名が社外取締役です。また、社外取締役の中から委員長を選任しています。

#### ・報酬委員会

報酬委員会は、取締役および執行役の報酬決定に係る方針および個人別の報酬額の決定を行います。2019年6月27日現在の委員は4名であり、4名全員が社外取締役となっています。

#### ・執行役

執行役は、取締役会の決議により選任し、取締役会から委任された業務執行の決定および業務の執行を行います。2019年4月1日現在の執行役は13名となっています。

## 取締役会の実効性評価

三菱地所(株)は、取締役会の運営や審議内容などについて定期的に各取締役による自己評価などを実施し、その結果を取締役に報告することとし、取締役会は、当該評価に基づき、取締役会の実効性について分析・評価を行います。2018年度に実施した取締役会の実効性評価のプロセスおよび結果の概要は、以下の通りです。

### 1. 評価のプロセス

#### (1) 評価の手法

取締役会および指名・監査・報酬の各委員会の構成・運営・実効性などに関する質問票に回答する形で、全ての取締役が自己評価を行い、その結果を踏まえ、取締役会において課題の共有、対応策の検討等を行いました。

### (2) 評価の項目

|          |   |
|----------|---|
| 取締役会の構成  | 社外取締役比率、人数規模、多様性  |
| 取締役会の運営  | 開催頻度、所要時間、課題の選定、配布資料の内容、配布資料以外の情報提供、質疑応答、トレーニング等                                |
| 取締役会の実効性 | 経営計画、執行役への権限委譲、リスク管理体制、株主・投資家との対話、経営幹部の選解任、後継者育成計画、役員報酬、指名・監査・報酬の各委員会の構成・運営・連携等 |
| その他      | 取締役会の実効性評価の手法等  |

## 2. 評価の結果と今後の対応

### (1) 前回の評価から改善した主な事項

取締役会における検討・議論の結果、以下の点が確認されました。

- ・取締役会における審議の充実に向け、執行役の業務の執行状況報告に係る議題の選定や対象・頻度の見直し等の取り組みを行ったこと。

### (2) さらなる実効性向上に向けた主な課題と今後の対応

取締役会における検討・議論の結果、以下の2点が確認されました。

- ・2020年度よりスタートする次期経営計画の策定に向け、長期的視点に立った三菱地所(株)のあるべき姿・目標を踏まえた経営計画とすべく、取締役会における審議時間の確保や審議すべき内容の精査を図るほか、三菱地所の事業の現状や課題に関する社外取締役への情報提供のさらなる充実を図ること。
- ・取締役会における審議のさらなる充実に向け、取締役会での審議のほかに、三菱地所の事業の説明会や社外取締役を中心とした意見交換会等を継続的に実施すること。

## 報酬

### 取締役および執行役に支払った報酬等の総額(2019年3月期)

| 区分    | 報酬等の総額(百万円) | 固定報酬(百万円) | 業績連動報酬(百万円) | 対象人数(人) |
|-------|-------------|-----------|-------------|---------|
| 社内取締役 | 289         | 289       | —           | 4       |
| 執行役   | 1,142       | 568       | 573         | 14      |
| 社外取締役 | 107         | 107       | —           | 8       |

(注)2018年6月28日開催の第119回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役1名)を含みます。

### 役員報酬等の額の決定に関する方針

#### (i) 役員報酬の決定手続

三菱地所(株)の取締役および執行役の報酬の内容に係る決定に関する方針および個人別の報酬の内容については、

社外取締役のみの委員にて構成される報酬委員会の決議により決定する。

#### (ii) 役員報酬決定の基本方針

三菱地所(株)の取締役および執行役の報酬決定の基本方針は次の通りとする。

- ・経営戦略や中期経営計画における中長期的な業績目標等と連動し、持続的な企業価値の向上と株主との価値共有を実現する報酬制度とする。
- ・戦略目標や株主をはじめとするステークホルダーの期待に沿った、経営陣のチャレンジや適切なリスクテイクを促すインセンティブ性を備える報酬制度とする。
- ・報酬委員会での客観的な審議・判断を通じて、株主をはじめとするステークホルダーに対して高い説明責任を果たすことのできる報酬制度とする。

#### (iii) 役員報酬体系

取締役と執行役の報酬体系は、持続的な企業価値向上のために果たすべきそれぞれの機能・役割に鑑み、別体系とする。なお、執行役を兼務する取締役については、執行役としての報酬を支給することとする。

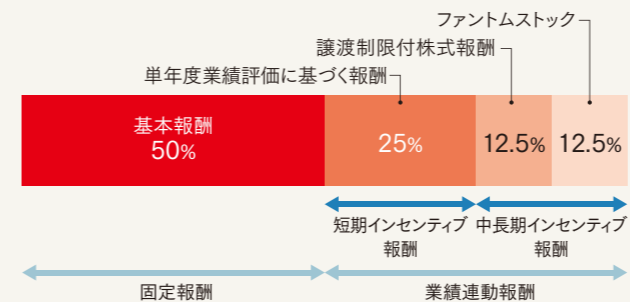
- ・取締役(執行役を兼務する取締役を除く)

執行役および取締役の職務執行の監督を担うという機能・役割に鑑み、原則として金銭による基本報酬のみとし、その水準については、取締役としての役位および担当、常勤・非常勤の別等を個別に勘案し決定する。

- ・執行役

三菱地所(株)の業務執行を担うという機能・役割に鑑み、原則として基本報酬および変動報酬で構成する。変動報酬は、短期的な業績等に基づき支給する金銭報酬と、中長期的な株主との価値共有の実現を志向し支給する株式報酬等(株価等の指標に基づき支給する金銭報酬を含む)とで構成する。基本報酬・変動報酬の水準および比率、変動報酬の評価指標等については、経営戦略や中期経営計画における中長期的な業績目標等、並びに執行役としての役位および担当等を勘案し決定する。

### 執行役報酬の構成





# コンプライアンス

## コンプライアンスに対する考え方・方針

三菱地所グループではコンプライアンスを「法令の遵守」だけでなく、「社内ルールや企業倫理の遵守」と定義しています。三菱地所(株)の1997年の商法違反事件の反省に立ち、「三菱地所グループ基本使命」「三菱地所グループ行動憲章」を制定し、2005年の「大阪アメニティパーク(OAP)」の土壌・地下水問題の結果を重大かつ謙虚に受け止め2006年にこれらを刷新し、コンプライアンス経営を最優先課題として推進しています。また、国内外で事業領域を拡げ、社会的責任が高度化・国際化していく中で、グループ全体で共通の価値観・行動基準を共有するために「三菱地所グループ行動指針」を2018年4月に改正し、役職員一人ひとりの

日々の行動に落とし込んでいくことで真の企業価値向上を図っています。グループ全体での透明性の高い経営体制づくりとコンプライアンスの強化を通して、ステークホルダーとの信頼関係構築をめざし、法令遵守はもとより、基本使命「私たちはまちづくりを通じて社会に貢献します」の実践のため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ていきます。

## コンプライアンス推進体制

三菱地所(株)では、1997年の商法違反事件の反省に立った役職員の意識と組織の改革を原点とし、その後、2002年に「三菱地所グループ行動憲章」を改定して改革のための基本姿勢を明確にするとともに、全社で危機意識を共有して改革へとつなげました。2005年7月には「大阪アメニティパーク(OAP)」の土壌・地下水問題の反省からコンプライアンス体制を見直すことを目的に、社外有識者からなる「コンプライアンス特別委員会」を臨時に設置し、行動憲章の改正など、企業体質のさらなる改善に向けた取り組みを進めました。

2018年4月には事業領域の拡大と社会の要請の変化等

を踏まえ、「三菱地所グループ行動指針」を改正し、さらなるコンプライアンスの実践に努めています。

三菱地所グループのコンプライアンス推進体制としては、三菱地所(株)の社長を委員長とし、各事業グループおよびコーポレートスタッフの担当役員等をメンバーとして、三菱地所グループのコンプライアンスおよびリスクマネジメントに関する審議を行う「リスク・コンプライアンス委員会」、その事前協議機関として、部署長等が出席する「リスク・コンプライアンス協議会」を設置しています。さらに、コンプライアンス統括責任者としてコンプライアンスの総合的管理と推進業務を担当する「コンプライアンス担当役員」を取締役会決議によって任命するとともに、三菱地所の各部署およびグループ会社はコンプライアンス推進事務局である三菱地所の法務・コンプライアンス部と連携しながらコンプライアンス活動を推進しています。

## コンプライアンスガイドブックの刷新・発行

2018年4月に「三菱地所グループ行動指針」を改正したことに伴い、教育ツールであるコンプライアンスガイドブックを刷新して発行しました。三菱地所グループが大切に思う5つの価値観についてイラストやQ&Aを多用してわかりやすく説明しています。グループ全役職員に配布し、コンプライアンスの周知・浸透のためのツールとして役立てていきます。

## コンプライアンス研修の実施

三菱地所グループでは新入社員研修や新任基幹職研修など、さまざまな機会で役職員のコンプライアンス意識の向上を目的とした、コンプライアンス研修を実施しています。

特に新入社員研修では、主なグループ会社の新入社員が一堂に会する合同研修において(2019年4月、21社・333名)、行動憲章やコンプライアンスの基礎などについて共通で学ぶ研修を実施しています。

三菱地所(株)では新任総合職2級研修、新任基幹職研修時にコンプライアンス研修を、また、全役職員を対象にeラーニング研修を行っています。

## リスク・コンプライアンス講演会を開催

三菱地所(株)では、グループ会社を含めた経営層、幹部社員を対象として「リスク・コンプライアンス講演会」を開催しています。リスク・コンプライアンスのジャンルからその年の社会情勢に応じて講演テーマを選定しており、2018年9月には、「不祥事関連のプリンシプルについて」をテーマに、日本取引所自主規制法人の平野常任理事に講演いただきました。

## コンプライアンスアンケートの実施

三菱地所グループでは、社員のコンプライアンス意識の浸透度や問題意識などを継続的に調査するために、役員・社員約16,000名(派遣社員など含む)を対象に、隔年でコンプライアンスアンケートを実施しています。アンケート結果については、全体傾向と事業グループ、グループ会社ごとの特徴を分析したうえで共有し、コンプライアンス推進活動に役立てています。

## ヘルプラインの充実

三菱地所グループでは、コンプライアンスに関する相談・連絡窓口として「ヘルプライン」を設置しています。2018年1月に三菱地所グループヘルプライン相談窓口を変更し外部機関に一本化したことで、平日夜間・休日も電話対応が可能な体制となりました。グループ社員、派遣社員、パート社員、アルバイトも利用できます。ヘルプラインの周知を図るため、コンプライアンス通信への掲載、ポスターの掲示を行っています。

2018年度の三菱地所グループヘルプライン通報件数は63件でした。受け付けた相談については、内容に応じて調査、事実確認等を行ったうえで、適宜対応し、職場環境の改善などを図っています。また取引先に対しては、専用ヘルプラインを設けています。

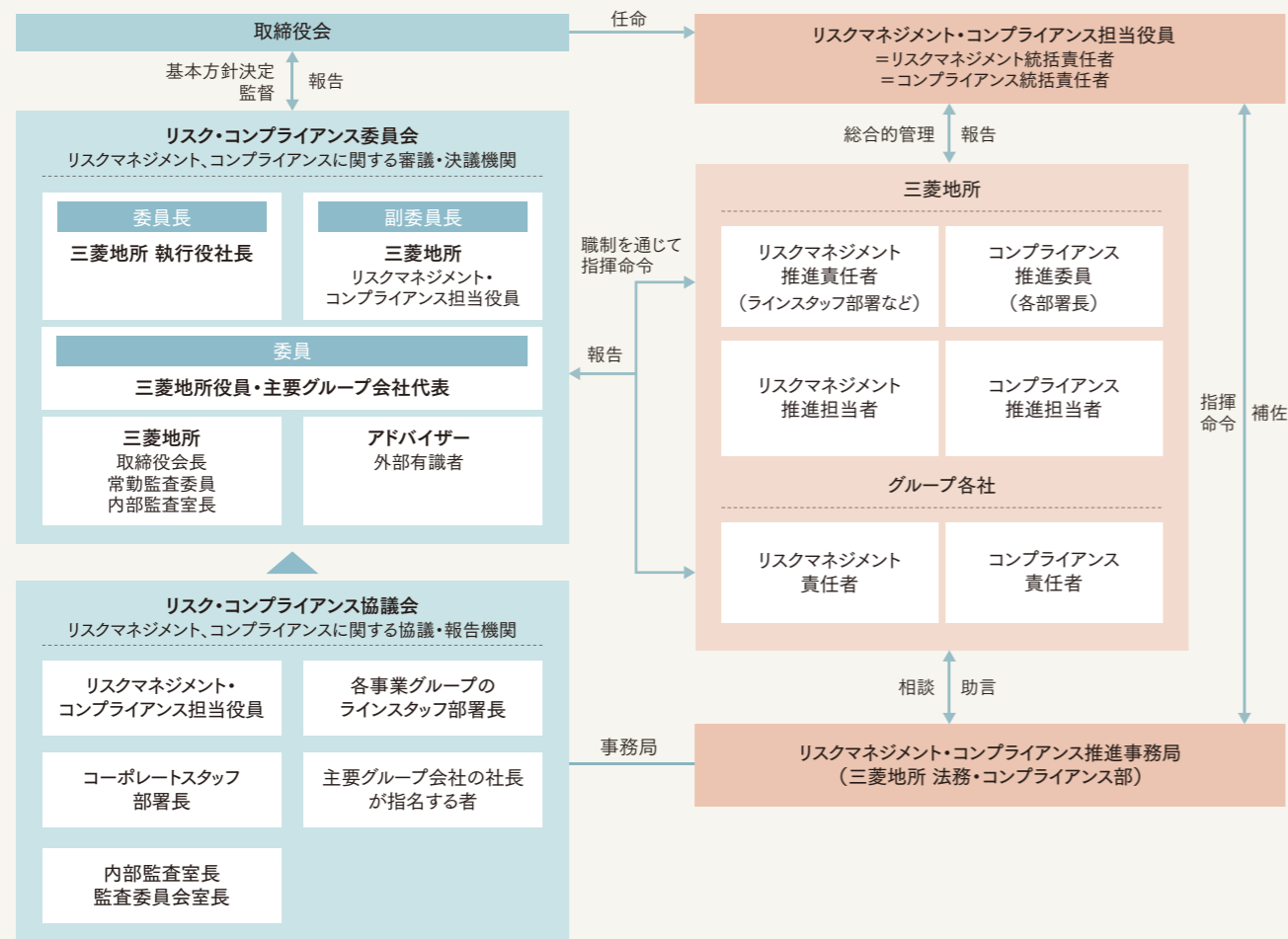


お取引先専用ヘルプライン 案内冊子

## 反社会的勢力への対応

三菱地所グループでは、反社会的勢力との一切の関係遮断を「行動指針」に明記しています。また、三菱地所(株)法務・コンプライアンス部を専門部署として、反社会的勢力から接触があった場合には、必要に応じ警察と連携しながら、グループ全体で毅然とした対応を行っています。

三菱地所グループ リスクマネジメント・コンプライアンス体制(2019年8月現在)





# リスク マネジメント

## リスクマネジメントに対する考え方・方針

三菱地所グループでは、「三菱地所グループリスクマネジメント規程」を制定し、全ての事業活動を対象にリスクマネジメント体制を整備・運用しています。

また、リスクアプローチによる以下の2つの活動を柱に、リスクマネジメント活動を推進しています。

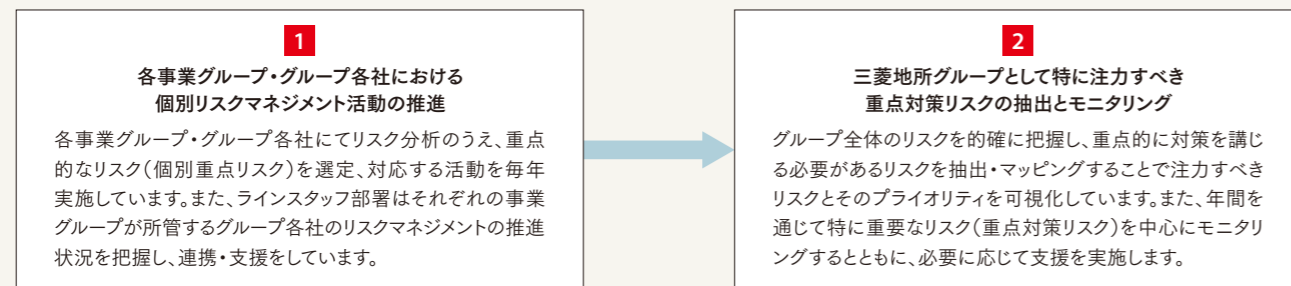
### (1) 個別重点リスクマネジメント活動

グループ各社・各事業グループにおいて、リスク分析に基づいて重点的なリスクを選定し、年間を通じてリスク低減に取り組む活動

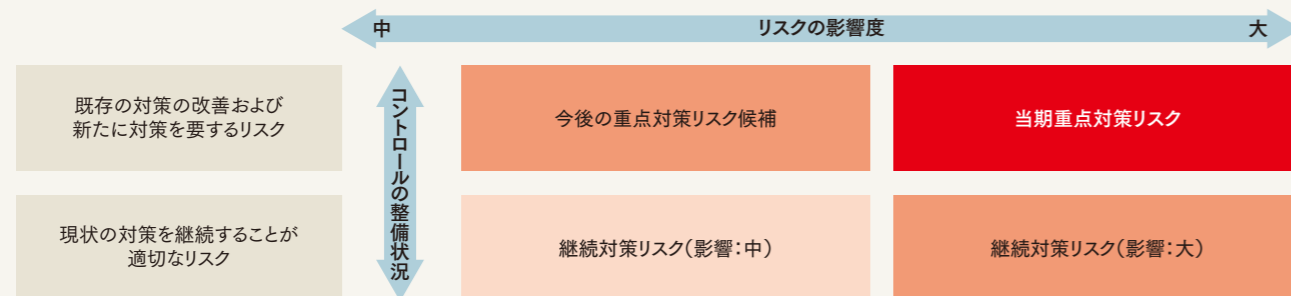
### (2) 三菱地所グループ重点対策リスクマネジメント活動

上記で選定した個別重点リスク、社会動向等を踏まえ、三菱地所グループとして新たな対策を要する「重点対策リスク」を選定し、年間を通じてリスク低減に取り組む活動

## リスクマネジメント活動



## リスクマップのイメージ



## リスクマネジメント推進体制

三菱地所グループのリスクマネジメントを統括する機関として「リスク・コンプライアンス委員会」を、またリスクマネジメントに関する情報の集約など、実務的な合議体として「リスク・コンプライアンス協議会」をそれぞれ位置づけるほか、取締役会の決議により任命されたリスクマネジメント担当役員を統括責任者として、ラインスタッフ部署、コーポレートスタッフ部署並びにグループ各社に責任者を置き、それを推進事務局である三菱地所(株)の法務・コンプライアンス部が支援する形でリスクマネジメント活動を推進しています。

また、緊急事態発生時の行動指針や連絡・初動体制、事業継続計画等についても整備、運用しています。

※ 三菱地所グループ リスクマネジメント・コンプライアンス体制(P34)をご参照ください。

## 投資案件に関わるリスクマネジメント

三菱地所グループが認識しているさまざまなリスクのうち、投資案件に関わるリスクについては、全社リサーチ機能、投資判定ルールを所管する「投資戦略室」において、事業性の検証を通じて把握しています。また、重要な投資案件の意思決定にあたっては、執行役社長を議長とし、グループ全体の戦略立案や戦略実現に向けた各事業の進捗のモニタリングを担う「経営会議」での審議に先立ち、「投資委員会」で議論・検証を行い、収益性、リスクの内容や対応等をチェックしています。また、各フェーズにおいて、法務・財務面からもリスク評価を行い、リスクの全体像を把握しています。

## 主要なリスクへの取り組み

リスクマネジメント活動および各種の事業活動を通じて、三菱地所グループが認識しているリスクおよびその対策の事例として以下が挙げられます。

### 主要なリスク

|                 |  |
|-----------------|--|
| 情報セキュリティリスク     | 適切な情報管理や個人情報保護に関する社会的要請の高まりを受けて、三菱地所グループでは2018年に情報管理関連規程を全面的に改正し、情報管理体制を更新して管理を徹底しています。さらに、継続的なモニタリングや監査により、情報管理の徹底を図っています。また、三菱地所グループ全体のITセキュリティレベル向上のため、三菱地所 DX推進部が中心となり、グループのITシステム共通化・セキュリティ強化を進めているほか、DX推進部内のITセキュリティ人員や外部セキュリティ会社との連携を強化してグループ全体に対するサポートを実施しています。  |
| 贈収賄リスク          | 国内外を問わず、事業において贈収賄防止は重要なテーマであり、三菱地所グループでは組織的に防止に取り組む体制を整備し、「三菱地所グループ贈収賄防止指針」を制定・公表しています。同指針において、一切の贈賄行為やその疑いのある行為の防止の徹底とともに、一定の条件に合致する取引先に対する贈賄デューデリジェンスの実施や契約書への贈賄行為等禁止条項の導入、接待・贈答・無償供与等に関する承認・報告手続きの規定等の具体的な贈収賄防止の取り組みを宣言し、実践しています。また、役員に対する研修等により贈収賄防止関連規程の浸透を図るとともに、運用状況のモニタリングを実施しています。                    |
| 自然災害、人災などによるリスク | 地震や洪水その他の自然災害、気候変動および事故、火災、その他人災などが発生した場合、三菱地所グループの業績や財政状態に影響を及ぼすおそれがあります。三菱地所グループでは、推進する再開発を通じて、高度な防災機能を整備するとともに、エアーマネジメントを通じた災害対策を講じています。  |
| 為替レート変動のリスク     | 三菱地所グループは、日本国内のほか米国・欧州・アジアにおいてアセットを開発・所有しており、現地通貨建てで資産や収益が計上されています。従って、為替レートが変動した場合、外貨建ての資産および負債、並びに外貨建て取引の円貨換算額が変動します。三菱地所グループでは、外貨建て資産の取得に際して、当該外貨による負債調達を行うことなどにより、為替変動のリスクの極小化に努めています。   |
| 不動産市況変動のリスク     | 不動産市況は景気の変動との連動性が高く、景気の悪化は不動産の価格や賃料の下落、空室率の増加に大きく影響します。三菱地所グループの保有型のオフィスビル事業では、顧客と比較的長期のリース契約を締結することを基本としています。安定的な賃料収入が見込めることから、景気の急激な変動に対するリスクを軽減できます。  |
| 金利上昇のリスク        | 三菱地所グループは、金融機関からの借入や社債の発行によって得た資金を、オフィスビル・住宅・商業施設・物流施設などの開発に充当しています。日本銀行は、金融市場の信用収縮や世界的な景気後退への対応策として、量的・質的金融緩和を実施していますが、当該政策の変更や、国債増発に伴う需給バランスの悪化による金利の上昇などにより、三菱地所グループの業績や財政状態に影響が及ぶおそれがあります。三菱地所グループは変動金利による資金調達の一部に対し、支払利息を固定化する金利スワップにて金利変動リスクをヘッジしています。今後も固定金利および変動金利による借入、社債の各残高のバランスに鑑みて資金調達を行っていく予定です。 |



# 人づくり

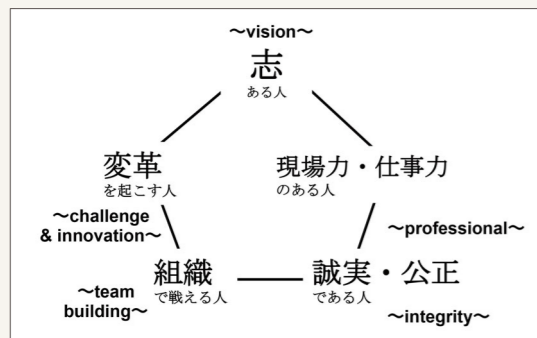
## 人財育成

### 人財育成の考え方

三菱地所グループでは、社員は企業にとっての重要な経営資源であるとの認識のもと、「人材」ではなく「人財」と捉えています。社員の成長は三菱地所グループの持続的な成長に不可欠との考えから、三菱地所(株)では、2017年度より、新しい人財育成制度の運用を開始しています。

求める人財像を「『志』ある人」「『現場力・仕事力』のある人」「『誠実・公正』である人」「『組織』で戦える人」「『変革』を起こす人」の5つの要素を備えた人物であると定義し、研修制度や人事ローテーション、職場レベルでの組織的な人財育成への取り組みと併せ、複合的なアプローチで人財の育成を進めています。

#### 5つの要素



### さまざまな人財育成研修制度

三菱地所グループでは、社員の能力開発や、コンプライアンス・人権意識の向上を図ることを目的に、さまざまな研修を実施しています。

また、三菱地所(株)では、基礎的なスキル向上のための能力開発プログラムに加え、社員が自由に選択して受講できる自己啓発支援制度を設けています。

### キャリア開発に向けた面談の実施

三菱地所(株)では、各自が業務目標、組織貢献目標、能力開発目標を設定し、半期ごとに上長との間で行われるMBO(目標管理)面談において、目標の達成状況および行動評価について確認をしながら考課を行い、報酬を決定しています。また、人財育成と会社への要望に関する意見交換を目的に、基幹職3級を除く全社員を対象として人事面談を実施しています。

### 公正な給与体系(2018年度)

三菱地所(株)では2000年から定期昇給を廃止して、能力伸張に応じた昇給制度を導入しており、MBOに基づく成果主義賞与制度、納得性の高い考課・昇格制度とすることで、社員の能力とモチベーションの向上を図っています。なお、性別による給与格差はありません。

#### 三菱地所の平均給与(2018年度)

|           |             |
|-----------|-------------|
| 全従業員の平均給与 | 12,476,724円 |
|-----------|-------------|

#### 三菱地所の初任給(2018年度)

|          |           |
|----------|-----------|
| 初任給(月給)  | 最低賃金との比率* |
| 240,000円 | 160%      |

\*厚生労働省「地域別最低賃金改定状況」平成30年度データ(東京都)を参考に算出しています。

### グローバル人財育成の取り組み

三菱地所(株)では、グローバル人財を育成するために、「グローバルベーシックスキルの強化」として、全社員を対象とした語学力向上施策の費用補助制度を導入しました。また一部社員を対象に海外短期語学研修も実施しています。さらに「グローバルビジネススキルの強化」として、米国・英国・アジア圏のグループ会社で実務経験を積むトレーニー制度を設けるほか、海外留学やビジネススクール等への派遣を実施し、グローバルに活躍できる人財を育成しています。

1~2年の中長期の派遣プログラムだけでなく、約1カ月間の短期プログラムもラインナップし、長期間職場を離れることが難しい社員も参加しやすいよう工夫しています。また、研修派遣後には社内では報告会を実施し、成果や気づきを広く社員に共有し、グローバル化を身近に感じる機会としています。

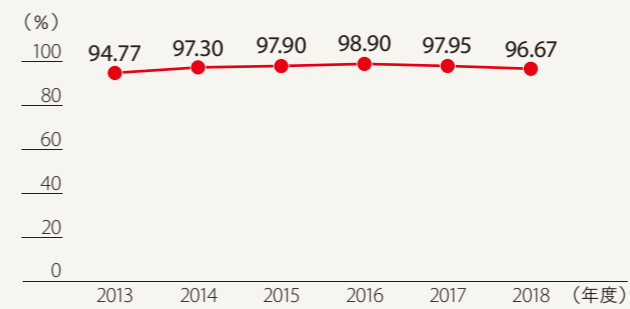
今後も、幅広い層の社員が利用できる効果的な国内外の研修プログラムを充実させていく方針です。

## 労働安全衛生

### 健康診断の実施による社員の健康管理

三菱地所(株)では、社員の健康維持・増進のため、定期健康診断を年1回、全社員を対象に実施しています。2016年度からは心電図検査や、35歳以上を対象とした腹部超音波検査の追加など生活習慣病の検査項目をより充実させるとともに、検査結果に応じて二次検診や要注意者検診、産業医との面接の実施などもきめ細かに実施しています。未受診者に対しては、個別に受診案内を通知する等で受診率向上を目指しています。(2018年度受診率96.67%)

#### 健康診断受診率(本店)の推移



### 健康経営の推進

三菱地所(株)では、これまで会社や健康保険組合で行ってきた取り組みや計画を体系化して整理し、トップのコミットメントとさらなる社員の健康保持・増進を目的として、2016年10月に「健康経営宣言」を制定しました。また、安全衛生に関する取り決めを労働協約の中で交わしており、健康診断や安全に関する教育などを通じて、社員の健康と安全の確保に努めています。

勤怠管理システムにパソコンのログオン・ログオフの時刻を連携させることで上司は部下の勤務実態を把握するとともに、部下との面談を実施することで業務の量や難易度、健康状態の把握に努めています。管理職にあたる社員も含め、1カ月あたりの法定時間外労働が80時間を超えた社員には、産業医との面接を実施するなど、社員の健康管理に向けた施策に取り組んでいます。また、2017年度よりカフェテリアプラン※1による社員の健康増進活動(スポーツ活動・保険適用外の検診等)に対する費用補助制度を新設し、社員の健康増進に向けた施策にも取り組むとともに、朝食の欠食を防ぐための朝食無償提供を行っています。さらには、「カラダ改善コンテスト※2」をはじめとした、健康に関する社内運動イベントやセミナーの実施により、社員の健康意識の向上に努めています。

ワークライフバランスの観点では、2016年度より全社員に

フレックス勤務制度を導入したほか、有給休暇取得日数の目標を定め、有給休暇の取得を促す「ポジティブ・オフ運動」を実施。2017年度からは時間単位有給休暇制度・テレワーク制度を導入し、働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

- ※1 会社があらかじめ設定したメニュー(スポーツ活動・保険適用外の検診等)の中から、社員が付与されたポイントの枠内で、希望するメニューを自由に選択できる制度。
- ※2 部署ごとに5名のチームを構成し、直近2カ月の脂肪量・筋肉量の変化および歩数をポイント化して、チーム対抗で順位を競うイベント。

## 多様な働き方の実現

### 障がい者雇用の促進

三菱地所(株)では、障がい者の就労機会の提供という社会の要請に応え、障がい者の雇用促進に努めています。三菱地所の2018年度末の障がい者雇用率の状況は、法定雇用率2.2%に対して2.21%となっています。障がい者が働くうえで必要な配慮をしつつ、障がいの有無に関係なく、従業員が自らの能力を活かして働ける職場づくりに取り組んでいます。

### 女性活躍推進法に基づく行動計画を策定

「女性活躍推進法」の施行に伴い、三菱地所(株)の行動計画を策定し、公表しています。

女性の採用者数・勤続年数の増加に伴い、女性管理職候補者層が増えており、女性管理職比率も上昇していますが、男性・女性ともに社員が働きやすい環境を整えることは女性管理職比率の上昇にもつながると考え、継続して女性活躍も含めたダイバーシティの推進に取り組んでいきます。

※行動計画の詳細はHPをご確認ください。

### 「働き方改革推進委員会」の創設～「B×S推進委員会」への改称

三菱地所(株)は、企業風土の改革と業務プロセスの合理化をトップダウンでより強力に推進し、生産性の向上による新たな価値創造を目的として、2017年4月1日付で社長直轄の「働き方改革推進委員会」(委員長:執行役社長)を創設しました。

2018年8月からは、社員が「Borderless」で「Socializing」な働き方をできるようにすることで、「人と人との繋がりから生まれる価値の最大化」につなげることを目的に、委員会の名称を「B×S推進委員会」と改称。働き方改革をリスタートしています。



「オープンでフラット」「やってみようを周りが後押しする」「自然に人が集まり繋がる」「色々な過ごし方を選べる」「健康的に過ごせる」の5つのテーマのもと、社員一人ひとりがより付加価値の高い業務を推進できるよう、オフィス環境や諸制度を全社的・部署横断的に整備しています。

また、2019年度には、業務時間の10%以上をビジネスモデル革新のための通常業務以外の活動(例:新事業提案、既存業務改善等)に充てることを必須化する制度を新設。個々の働き方のさらなる革新を促しています。

#### ワークライフバランスのための諸制度(三菱地所)

| 制度名                         | 制度の概要  |
|-----------------------------|--|
| フレックスタイム制度                  | 勤務時間を以下の通りとするもの<br>●コアタイム(制度適用者が出勤義務のある時間帯)<br>⇒10時～15時<br>●フレキシブルタイム(制度適用者がその選択により労働することができる時間帯)<br>⇒始業時間帯6時～10時、終業時間帯15時～20時 |
| 育児休業制度                      | 子が3歳になる年度末まで利用可能<br>(育児休業期間開始日より14日間有給)  |
| 介護休業制度                      | 最長3年間利用可能<br>(3回を上限として分割取得可能)  |
| 子の看護休暇制度                    | 子が小学校3年生になった後の3月末まで利用可能<br>子が小学校就学まで有給の特別休暇として利用可能   |
| 家族の介護休暇制度                   | 有給の特別休暇として利用可能   |
| 育児のための短時間勤務制度               | 子が小学校3年生になった後の3月末まで利用可能<br>最大2.5時間・15分単位で短縮可能  |
| 介護のための短時間勤務制度               | 対象家族一人あたり利用開始から3年の範囲で利用可能<br>最大2.5時間・15分単位で短縮可能  |
| 妊娠者・育児者・介護者を対象とするフレックスタイム制度 | 子が小学校3年生になった後の3月末まで利用可能(所定勤務時間に対し、最大1時間、15分単位で短縮可能)  |
| リフレッシュ休暇                    | 勤続5年以降5年毎に特別有給休暇を付与<br>勤続25年時には旅行費用を会社が負担(上限あり)  |
| 積立休暇制度                      | 失効した有給休暇を、90日を上限に積み立てることが可能<br>本人または家族の傷病、配偶者の出産、ボランティア参加、子の看護、家族の介護等の場合に利用することが可能   |
| 再雇用制度                       | 配偶者の転勤による退職の場合、退職後5年以内に利用可能  |
| 時間単位有給制度                    | 有給休暇を1時間単位で利用可能(8時間の利用で1日分の有給休暇利用と同等)  |
| テレワーク制度                     | 会社の提携するサテライトオフィスや自宅等、会社以外の場所での勤務が可能  |
| カフェテリアプランによる費用補助制度          | 社員の健康増進活動(スポーツ活動・保険適用外の検診等)に対する費用補助を行う制度   |
| 産業面談医との面談                   | 管理職にあたる社員も含め、1カ月あたりの法定時間外労働が80時間を超えた社員には、産業医との面談を実施する取り組み  |
| ポジティブ・オフ運動                  | 有給休暇取得日数の目標を定め、有給休暇の取得を促す取り組み  |

※それぞれ職種等の条件あり

## 人権への取り組み

### 人権に関する基本的な考え方

三菱地所グループでは、社会の一員として、人権尊重の重要性を改めて認識し、グループ企業だけでなく、あらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重する責任を果たすことを目的として、2018年4月1日に「三菱地所グループ人権方針」を策定しています。三菱地所グループは、これまでもグループの全従業員が日々の活動の中で指針とすべき「三菱地所グループ行動指針」において「人権・ダイバーシティの尊重」を謳い、事業活動を通じて人権や環境に配慮してきましたが、人権方針に基づき、国際的に宣言されている人権を最低限のものとして理解し、その保護を支持、尊重する企業として、三菱地所グループの事業等から派生する全ての関係者に至るまで、その人権に配慮することとしています。

### 人権研修の継続的な実施

三菱地所グループでは、新入社員研修において、グループ合同で人権研修を継続的に実施しています。

三菱地所(株)では、基幹職(管理職)研修のほか、職場の人権問題でもあるハラスメントの防止に向けた集合研修を実施しています。また、毎年社長をはじめ役員・部長など幹部社員とグループ会社社長を対象とした人権講演会も開催しています。2018年度は『「ビジネスと人権」という新しい考え方とビジネスに求められる大変革』と題し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」とは何か、企業が人権に取り組む意義など、人権問題に関する世界基準や最新情報について、SDGパートナーズ代表取締役CEOの田瀬和夫氏に講演いただきました。このほか、三菱地所グループ22社335名の新入社員を対象とした「新入社員合同研修会」での人権研修、2017年より継続しているセクシャル・ハラスメント防止規程説明研修(2018年度末で対象者全員が受講済)、さらに、三菱地所およびグループ会社の一部では部落問題などをテーマにした研修なども実施。受講者の差別への気づきを通じて人権意識の醸成に努めています。

### 「人権啓発・ダイバーシティ推進委員会」の開催

三菱地所(株)では、人権啓発への取り組み状況の報告、取り組みの改善に向けての意見交換、当該年度の活動計画や人権に関する社会状況を共有するため、人事担当役員を委員長とした「人権啓発・ダイバーシティ推進委員会」を毎年開催しています。

また、「東京人権啓発企業連絡会」「大阪同和・人権問題企業連絡会」および「三菱人権啓発連絡会」に加盟し、部落問題をはじめ、さまざまな人権に関する研修に参加しているほか、人権に主体的に取り組み、グループ会社へ展開するための情報収集などの活動に参加しています。

## サプライチェーン マネジメント

### 三菱地所グループの発注行動指針

三菱地所グループでは、「行動憲章」および「行動指針」を踏まえ、発注に携わる役職員が遵守すべき基本的な考え方をまとめた「発注行動指針」を策定し、公正で透明な発注・契約の実践に努めています。客観性・経済合理性はもとより、環境保全対策や情報管理、反社会的勢力との関係遮断といった内容が指針に盛り込まれています。この「発注行動指針」はグループ全体のガイドラインとして共有し、各社の事業内容に沿った発注・契約プロセスを構築・運用しています。

また、発注先に対しても、環境保全、労働問題、贈収賄などに関して、「三菱地所グループ行動指針」と同等の考え方を適用していくことを基本としています。

なお、三菱地所(株)では建設事業者への発注にあたっては、事業部署と発注部署を分離し、セルフチェックシートによりコンプライアンス状況の自己点検を行ったうえで法務・コンプライアンス部が客観的に確認するなど、適正な発注・契約を行っています。特に大規模な工事の発注については、社長を委員長とする「発注委員会」(2018年度は1回開催)を開催し、コンプライアンスの観点から審議を行っています。

### CSR調達ガイドラインの制定

三菱地所グループが事業活動を通じ、真に価値ある社会の実現に貢献するためには、自らのみならず取引先と協力してサプライチェーン全体で配慮することが不可欠であると考え、2016年4月、「三菱地所グループCSR調達ガイドライン」を策定しました。

三菱地所(株)は、グループ内外への周知を徹底するため、自社のホームページにCSR調達ガイドラインを公表しているほか、グループ各社と連携し、主要取引先に対して通知を行っています。今後もサプライチェーンに対しての周知に努めます。

#### 主要取引先への通知

2016年度:3,326社、2017年度:新規721社、  
2018年度:新規792社

※ CSR調達ガイドラインの詳細はHPをご確認ください。

### 「建設・不動産『人権デュー・デリジェンス勉強会』」を発足

2018年9月、三菱地所(株)を世話人企業として、不動産・建設関連会社8社が参加する「建設・不動産『人権デュー・デリジェンス勉強会』」が発足しました。

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」は、企業に対して、直接的な人権への悪影響の惹起、助長の回避だけでなく、バリューチェーンも含めて幅広く人権侵害の回避・軽減に努めることを求めています。しかし、サプライチェーンを含めた取り組みが必要であり、かつ三菱地所の活動だけでは与える影響が限られていることから、同業他社並びに建設会社と共同で、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築するための勉強会を立ち上げました。

勉強会では、「ビジネスと人権に関する指導原則」が企業に求める「他者の人権を侵害することを回避し、関与する人権への負の影響を防止・軽減・是正する措置を講じる」責任を果たすため、事業活動に起因する人権への影響の特定や、対処法などに関する調査・研究を行っています。2019年度は「建設資材(コンクリート型枠)に関すること」「建設現場における外国人労働者に関すること」について、具体的な人権デュー・デリジェンスの方法を検討していきます。



## 社外からの評価

### SRIインデックスなどの状況

三菱地所(株)は、下記のSRIインデックス(社会的責任投資指数)等に選定されています(2020年1月末時点)。

- 「FTSE4Good Global Index」18年連続
- 「FTSE Blossom Japan Index」3年連続
- 「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」3年連続
- 「MSCI日本株女性活躍指標」
- 「S&P/JPXカーボンエフィシエント指数」
- 「SNAM Sustainability Index」8年連続
- 「GRESB Public Disclosure」3年連続
- 「GRESB Real Estate 2019」3スター/グリーンスター
- 「CDP気候変動質問書2019」においてスコア「A-」取得

社会的責任投資とは、企業への投資を行う際に、経済面に加え、環境・社会への取り組みやコーポレートガバナンスを評価基準に取り入れる投資手法です。これからも事業とサステナビリティを一体的に推進し、持続可能な企業経営を追求していきます。



### DBJ Green Building 認証・CASBEE取得への取り組み

三菱地所(株)では、不動産における社会・環境配慮に取り組み、積極的に発信を行っています。

2019年4月末時点で(株)日本政策投資銀行(DBJ)が実施する「DBJ Green Building 認証」制度において、15物件

が認証を取得しています。この認証制度は、環境・社会への配慮が優れた不動産(グリーンビルディング)を対象に、日本政策投資銀行が「建物の環境性能」「テナント利用者の快適性」「リスクマネジメント」「周辺環境・コミュニティへの配慮」「ステークホルダーとの協働」の5つの視点で総合的に評価し、スコアに基づいて5段階の評価ランク(1つ星から5つ星)の認証を行うもので、三菱地所の開発物件における環境配慮の取り組みが評価されました。

また、国土交通省が支援する認証制度で、建築物の環境性能や快適性などさまざまな側面から評価・認証を行う「CASBEE」(建築環境総合性能評価システム)において、11件認証を取得しています。今後も、環境配慮型ビルへの期待や関心の高まりに応え、価値ある不動産の開発に取り組むとともに、テナントや投資家の皆さまをはじめステークホルダーへの訴求をめざしていきます。

| CASBEE<br>(新築設計) | DBJ Green<br>Building認証 | ABINC<br>認証取得数 |
|------------------|-------------------------|----------------|
| 11件              | 15件                     | 15件            |

### 「三菱地所グリーンボンド」の発行

三菱地所(株)は、2018年6月、「東京駅前常盤橋プロジェクト」A棟建設に関連する事業資金の調達において、グリーンプロジェクト限定の債券である「グリーンボンド」を日本の総合不動産会社として初めて発行しました。この「三菱地所グリーンボンド」は、国際資本市場協会が公表するグリーンボンド原則に沿ったフレームワークに基づき発行されたものであり、第三者認証機関より適格性に関するオピニオンを取得しています。

また、(株)格付投資情報センター(R&I)が、グリーンボンドによる調達資金が環境問題の解決に資する事業に投資される程度を評価する「R&Iグリーンボンドアセスメント」において、最上位評価である「GA1」の本評価を取得しています。

なお、東京駅前常盤橋プロジェクトA棟は、国内トップクラスの卓越した「環境・社会への配慮」がなされた建物として、「DBJ Green Building 認証」を付与されました(認証日:2019年3月29日)。

※ グリーンボンド概要等についてはHPをご確認ください。



東京駅前常盤橋プロジェクト  
全体イメージパース

## 非財務データハイライト

### E: 環境関連データ(2019年度KPI)

| 指標                               | 数値目標                                 | 2018年度実績                   | 対象範囲      |
|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|-----------|
| 気候変動対策SBTコミットメントに基づく温室効果ガス排出量    | 2017年比<br>2030年:35%削減<br>2050年:87%削減 | 3,588,345t-CO <sub>2</sub> | 三菱地所グループ  |
| 中水利用率                            | 100%(2030年度継続)                       | 100%                       | 三菱地所グループ  |
| 節水型設備(自動水栓、節水型トイレ)の導入率           | 100%(2030年度継続)                       | 100%                       | 三菱地所グループ  |
| 断熱等性能等級4(平成25年住宅省エネ基準)年間採用率      | 100%(2030年度継続)                       | 100%                       | 三菱地所レジデンス |
| 一次エネルギー消費量等級4(平成25年住宅省エネ基準)年間採用率 | 100%(2030年度継続)                       | 100%                       | 三菱地所レジデンス |
| 高効率機器(LED器具、節水型便器)年間採用率          | 100%(2030年度継続)                       | 100%                       | 三菱地所レジデンス |
| 国産材採用率                           | 100%(2030年度継続)                       | 50.0%                      | 三菱地所ホーム   |
| 電気自動車充電ステーション設置率                 | 100%(2030年度継続)                       | 92.0%                      | 三菱地所グループ  |
| 駐輪場設置率                           | 100%(2030年度継続)                       | 92.0%                      | 三菱地所グループ  |

### S: 社会関連データ(2019年度KPI)

| 指標              | 数値目標           | 2018年度実績    | 対象範囲       |
|-----------------|----------------|-------------|------------|
| 女性管理職比率         | 10%超(2030年度)   | 5.92%(100名) | 三菱地所グループ※1 |
| 女性の育児休暇取得率      | 100%(2030年度継続) | 100%        | 三菱地所グループ※1 |
| 男性の育児休暇取得率      | 100%(2030年度継続) | 12.6%       | 三菱地所グループ※1 |
| 障がい者雇用率         | 2.2%(2020年度継続) | 2.22%       | 三菱地所グループ※1 |
| 産休・育休後の復職率      | 100%(2030年度継続) | 96.7%       | 三菱地所グループ※1 |
| 多目的トイレ設置比率      | 100%(2030年度継続) | 100%        | 三菱地所グループ   |
| バリアフリー対応建物比率    | 100%(2030年度継続) | 100%        | 三菱地所グループ   |
| 救命講習資格保有率       | 100%(2030年度継続) | 64.0%       | 三菱地所グループ※2 |
| CSR調達ガイドラインの周知率 | 100%(2030年度継続) | 100%        | 三菱地所グループ   |

### G: ガバナンス関連データ(2019年度KPI)

| 指標                 | 数値目標           | 2018年度実績 | 対象範囲       |
|--------------------|----------------|----------|------------|
| コンプライアンスe-ラーニング受講率 | 100%(2030年度継続) | 97.8%    | 三菱地所グループ※3 |
| 取締役会出席率            | 100%(2030年度継続) | 100%     | 三菱地所(株)    |
| 従業員欠勤率             | 0%(2030年度継続)   | 0.83%    | 三菱地所グループ※1 |

※1 三菱地所、三菱地所プロパティマネジメント、三菱地所レジデンス、三菱地所設計、三菱地所リアルエステートサービスの5社

※2 三菱地所、三菱地所プロパティマネジメント、三菱地所リテールマネジメントの3社

※3 三菱地所、三菱地所プロパティマネジメント、三菱地所レジデンス、三菱地所リアルエステートサービスの4社

### 三菱地所グループGHG排出量推計

※ 算出対象範囲は三菱地所グループ全体

|  | 2018年                       |                |                |                        | 2017年(基準年)                  |                |                |
|--|-----------------------------|----------------|----------------|------------------------|-----------------------------|----------------|----------------|
|  | 排出量<br>(t-CO <sub>2</sub> ) | 総排出量に<br>対する割合 | Scope3<br>内訳割合 | 2017年<br>(基準年)<br>比増減率 | 排出量<br>(t-CO <sub>2</sub> ) | 総排出量に<br>対する割合 | Scope3<br>内訳割合 |
| 総排出量(Scope1+Scope2+Scope3)                 | 3,588,345                   | 100.0%         | -              | 7.5%                   | 3,336,472                   | 100.0%         | -              |
| Scope1. 燃料の燃焼等、<br>事業者自らによる<br>温室効果ガスの直接排出 | 108,289                     | 3.2%           | -              | -10.2%                 | 120,634                     | 3.6%           | -              |
| Scope2. 電気・熱・蒸気の使用に伴う<br>温室効果ガスの間接排出       | 564,033                     | 16.9%          | -              | -2.0%                  | 575,262                     | 17.2%          | -              |
| Scope3. 上記Scope1、Scope2<br>以外の間接排出         | 2,916,023                   | 87.4%          | 100.0%         | 10.4%                  | 2,640,576                   | 79.1%          | 100.0%         |
| カテゴリー11. 販売した製品の使用                         | 1,714,888                   | 51.4%          | 58.8%          | 22.7%                  | 1,398,021                   | 41.9%          | 52.9%          |
| カテゴリー2. 資本財                                | 975,004                     | 29.2%          | 33.4%          | -1.5%                  | 990,329                     | 29.7%          | 37.5%          |
| カテゴリー1. 購入した製品・サービス                        | 77,035                      | 2.3%           | 2.6%           | 3.6%                   | 74,329                      | 2.2%           | 2.8%           |
| その他  | 149,095                     | 4.5%           | 5.1%           | -42.9%                 | 177,897                     | 5.3%           | 6.7%           |