



「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

していきたいと考えています。

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、CO₂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^{*1}への加盟とTCFD^{**2}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旨とする企業で構成され、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