



メッセージ



**トップ
コミットメント**

三菱地所株式会社 執行役社長
吉田 淳一

READ MORE →

三菱地所株式会社 執行役専務
中島 篤



サステナビリティ担当役員メッセージ

READ MORE →

社外取締役
白川 方明



社外取締役メッセージ

READ MORE →



TOP COMMITMENT

人を想い、街を想い、地球を想いながら、
さまざまな人々と価値観を共有し、
社会とともに成長する企業グループへ。

三菱地所株式会社 執行役社長

吉田 淳一



ポストコロナに向け、新たな価値創出が求められる時代

2020年1月以降、新型コロナウイルス感染症は世界的に拡大し、人々の暮らしや価値観、経済に大きな変化を与えました。振り返れば今回のコロナ禍は、訪日外国人数が3,000万人を超え、観光立国としての発展も目指す中、突如として社会に影を落としたものでした。当社グループの事業環境においても、商業施設やホテル、空港事業の売上が急激に落ち込むなど、大きな影響を受けることとなりました。

感染拡大防止のため一気に社会のデジタル化が進み、働き方改革が加速化した側面もあります。テレワークやフレックスタイム制等、フレキシブルなワークスタイルの普及を受けて、オフィスが持つ意味合いには明らかな変化が見られます。自宅等でも勤務可能な中、あえてオフィスに来るからこそ得られる価値が注目されています。偶発的なコミュニケーションを起点にしたアイデア創出や、チームのコラボレーションの深化、ショールームやリラックス空間としての役割など、新しい働き方の中でオフィスに何を求めるかは企業や個人によっても異なるでしょう。

2年以上を経て、社会がポストコロナへと動き出しつつある今、当社グループには人々のニーズの変容を踏まえ、従来とは違った価値を提供することが求められています。重要なのは、ビルや街を利用する人それぞれの目的に柔軟に伝えていくという視点です。東京駅日本橋口前で開発を進めている「TOKYO TORCH」（東京駅前常盤橋プロジェクト）の第一弾プロジェクトとして2021年6月に竣工した「常盤橋タワー」は、新たなオフィスのあり方を追求し、屋外空間等も利用して多様な機能創出に挑戦した一例であり、就業者の皆さまの働き方を豊かにするさまざまな場や仕掛けを提供するものとなっています。

2022年2月からは、ロシアによるウクライナ侵攻が世界を揺るがしています。自由主義や資本主義を軸として発展してきたグローバリゼーションへの懐疑が高まりつつあった中で、今回の出来事が国際政治情勢や世界経済に与える影響は計り知れません。こうした不透明な状況下だからこそ、揺るがない価値観やパーパスを軸に持ち、持続可能な経営を追求していくことが企業には一層求められていると感じます。

さまざまな連携のもと、サステナブルな街を育てていく



三菱地所グループでは、2020年に10カ年の「長期経営計画2030」（以下、「長期経営計画」とする）を策定し、より長期的視野からステークホルダーに価値を提供していく方針を打ち出しました。従来の3カ年計画では、将来に向けた大きな方向性を示しにくいという課題がありました。当社グループの事業は長期プロジェクトが多く、100年先の街の姿を見据えるようなスコープも必要となります。当社グループの基盤となる丸の内エリア（大手町・丸の内・有楽町地区）において、現在進行する「TOKYO TORCH」の完成も2027年度であり、丸の内エリアの未来を考える上でも10年スパンの長期戦略が欠かせません。

「長期経営計画」では、丸の内エリアの2020年以降のまちづくりを「丸の内NEXTステージ」と位置づけています。「丸の内 Re デザイン」をテーマに、個人のQOL向上と社会課題の発見・解決につながるまちづくりに向けて、当初の想定を超えたさまざまなチャレンジが現場で進み、良い流れが起きているのを感じます。

その一つが、有楽町エリアで進めるアートを活用したまちづくりです。当社は丸の内ストリートギャラリーでのアート展示や三菱一号館美術館の運営など、以前よりアートを街の価値の一つとして捉えてきました。2019年度からは、クリエイティブな人財の育成と活躍を後押しし、次世代のスター輩出を目指す「Micro STARs Dev.（マイクロスターズディベロップメント）」を始動。有楽町を、人やアイデアがさらに磨かれる街へと進化させ、単に「アート作品がある街」ではなく「アーティストがいる街」を目指していきます。エンターテインメントやアーティストの活動に触れることでビジネスパーソンが新しい発想を得られるような仕組みをつくることにより、イノベーション創出に貢献します。

日本の玄関口ともいえる東京駅周辺においては日本全国の地域の魅力を発信していく場づくりも重視しています。2021年12月には、中川政七商店との協業により、各都道府県出身の学生に、自らの地元をPRする地域産品セレクトショップの経営を任せるプロジェクト「アナザー・ジャパン」を始動しました。それぞれの地域の暮らしや文化の多様な価値が発見され、その土地を訪れるきっかけを増やしていくことをねらいます。

私たちが目指すまちづくりとは、さまざまな人と連携し、協力し合いながら街を育てていくことです。丸の内エリア内外の企業や団体等と連携のもと、2020年より続ける「大丸有SDGs ACT5」もそうした考え方に基づくものであり、多くの方々とパートナーシップを構築しながらSDGs活動を展開してきました。昨今、SDGsという言葉の認知度は高まってきたものの、具体的に自分に何ができるのか分からないという人は少なくありません。その街に集い、働き、暮らす人々が、自然とSDGsに貢献するアクションを起こせるよう、街の運営を通じて働きかけていきます。街は、人々の活動によって生き物のように姿を変えるものですので、その生き物をいかにサステナブルにしていくかが重要なのだと考えます。

自社の枠を超えて、地球規模の課題に向き合う重要性

「長期経営計画」では、2030年に向けた4つの重要テーマ「Environment」「Diversity & Inclusion」「Innovation」「Resilience」とそのKPI、アクションプランを定めた「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」を策定し、ESGの取り組みを強化しています。

脱炭素をめぐることは、2022年3月、それまでの温室効果ガス削減目標を大幅に見直し、新目標を掲げました。2021年に発表されたSBTi^{※1}のネットゼロ新基準(The Net-Zero Standard)に基づき、2050年にネットゼロを実現することを宣言し、2022年6月にSBTiより認定を取得しています。具体的な取り組みとしては、スコープ2(購入した電気、熱、蒸気、冷温水などの使用による間接的なCO₂排出)の削減を目指して、再生可能エネルギー由来の電力の導入を進めています。再エネ電力の比率は、2021年度で約30%、22年度には50%に近く見込みで、新目標においては2025年度のRE100^{※2}実現を目指しています。建物全体の再エネ電力への切替は、当社グループだけでなく、入居テナント様のRE100達成に向けてもプラスになる取り組みであり、確実に推進していかねばなりません。

一方で、スコープ3(自社の事業活動に関連する間接的なCO₂排出)への対応は最も難しいところであり、サプライチェーン全体での削減をしっかりと見据えていかねばなりません。2050年カーボンニュートラルを目指す日本全体の流れを先んじて捉え、周囲を巻き込みながら私たちにできることを着実に進めていきます。

グループの総合木材事業体MEC Industry(株)において鹿児島県湧水町に工場を完成し、原木の調達から、製材、木材製品への加工、販売までを一気通貫で手がける体制を整え、2022年6月から本格稼働しています。建築資材として国産材の利用を拡大することで、炭素固定によるCO₂排出量削減を実現したいと考えています。伐採適齢期を迎えている国内人工林の循環を進めることは、水源の涵養や土砂災害の防止にも貢献するものです。

廃棄物の削減では、2022年4月より「サーキュラーシティ丸の内」を掲げ、丸の内エリアでの排出量削減・廃棄物再利用率100%を目指して動き出しています。その第一弾として実施した

「MARUNOUCHI TO GOプロジェクト」では、丸の内エリアの飲食店舗の協力のもと、食べきれなかった料理の持ち帰り容器や紙袋を無償配布して、食品ロス削減を進めています。私たちは地球環境に負荷をかけながら不動産事業を営んでいるとも言え、その負荷を可能な限り抑えていく責任があります。そうした大前提に立たない限り、当社の事業は決してサステナブルにはなり得ません。

世界では、高度成長期の日本のような大量生産・大量廃棄の風潮がまだまだ散見されます。当社としては、地産地消や資源の再利用な

ど負荷軽減につながる仕組みを構築し、事業を通して各地域にビルトインしていくような働きかけが必要なのだと考えています。本当の意味で環境課題に取り組もうとすれば、自社グループ内だけの活動では到底足りず、それを超えて、地球規模の問題にどこまで踏み込んでいけるかが肝となります。



※1 SBTi (Science Based Targets initiative) : 世界の平均気温上昇を、産業革命前と比べ1.5度に抑える目標に向けて、科学的な知見と整合する削減目標設定を推進するイニシアチブ

※2 RE100 : 企業が事業で使用する電気を100%再生可能エネルギーとすることにコミットする協働イニシアチブ。企業が結集することで、政策立案者および投資家に対して、需要家からエネルギー移行を加速させるためのシグナルを送ることを意図する。日本では、「日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)」がRE100の公式地域パートナーとして、日本企業の参加と活動を支援しています。



多様な人財を活かし、強い組織づくりを目指す

2022年4月には、サプライチェーンマネジメントの考え方や取り組みを見直し、「三菱地所グループ サプライヤー行動規範」を制定するという進捗がありました。本規範では、サプライヤーの皆さまに遵守いただきたい事項、期待したい事項として、法律・条例の遵守、人権の尊重、環境保全と環境への負荷軽減等、グローバルで求められる水準を意識した項目に関する内容を定めています。また、個別ヒアリングや現地調査を行うことで、サプライヤーにも真摯に取り組んでいただき、二次、三次取引先まで踏み込んだ調査を予定しています。当社グループが目指す「持続可能で真に価値ある社会の実現」や幅広い社会課題や価値観への理解を求め、共に取り組んでいく姿勢が不可欠です。また、人権侵害や環境破壊を世の中からなくしていくためには、当社のサプライチェーンのみ問題がなければいいのではなく、他のデベロッパー等とも協力し、足並みを揃えていかなければなりません。

社内では、多様な人財が活躍できる環境づくりが重要性を増しています。ダイバーシティ推進のひとつの形として、三菱地所では、2021年度には女性管理職比率目標を見直し、2030年度までに20%超、2040年度までに30%、2050年度までに40%としました。将来のあるべき姿を目標として掲げ、マイルストーンも設定しながら、少しでも早く目指すべき姿に近づけていきます。

一方で、当社グループの近年の新卒採用では入社人数に男女差は少なく、外国人比率も高まっていくなど着実に多様性が進展してきているのを感じます。ただ、年功序列や日本人の男性を中心に考えるかつての意識が残る限り、全ての人が活躍することはできません。性別・年齢・国籍などによらずお互いを尊重し合う風土醸成には、会社がそれを重視していることを明確に発信し、だれもが実感できるようにしていく必要があります。

また、オピニオンダイバーシティも欠かせません。活力ある職場とは、上司に対してもしっかりと意見が言える職場です。日本では、長い間空気を読むことが求められ、部下や年少者は自由な発言が避けられる傾向にありました。しかし、皆が忖度なく考えを述べて活発な対話が行われれば、今まで気づいていなかった視点が共有されるなど、組織は必ず強くなります。オピニオンダイバーシティを進めるために土台となるのは心理的安全性です。部下が安心して自分の意見を発信できるよう、上司側が意識して関係づくりに注力する必要があり、研修や人事評価を含めた施策を検討していくべきと考えます。

ステークホルダーから信頼される企業グループとして



あると思っています。

三菱地所グループの強みは、いろいろな人や組織と誠実に付き合い、Win-Winの関係築く中でより良いものをつくっていくという姿勢にこそあります。信頼され、支持される企業グループとして、ステークホルダーから「三菱地所となら一緒に仕事をしたい、是非協力したい」と思ってもらえることが何より大切です。当社は、かつての不祥事を重大かつ謙虚に受け止め、本当の意味で信頼される企業へと変わっていく必要性を役職員の皆が認識し、改革の努力を重ねてきました。その積み重ねの上に現在の私たちがあります。会社は社会全体とのよい関係の中でも成長していくもので、一部の人間や自社の利益だけが重要なものではありません。企業に欠かせない透明且つ公正なガバナンスの視点も、本質はそこに



私たちの事業は地域社会や自然環境に助けられて成り立っている以上、その恩返しに努めるというスタンスも不可欠です。「三菱地所グループのサステナビリティビジョン2050」において「Be the Ecosystem Engineers」を掲げるように、立場の異なるあらゆる主体が持続的に共生できるエコシステムの提供こそが、私たちが長期的視野から目指し続けるものです。人を想い、街を想い、そして地球を想いながら、関わり合うさまざまな人々と価値観を共有し、社会と共に成長する企業グループとしてしっかりと歩んでまいります。

三菱地所株式会社 執行役社長

吉田 淳一

(2022年10月7日公開)



メッセージ サステナビリティ担当役員・ 社外取締役メッセージ



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

中島 篤

社会が直面する課題と向き合い、事業を通じて解決に貢献する

気候変動に代表される環境課題、人権等の社会課題に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響長期化や、ウクライナ問題をはじめとする国際社会における紛争や緊張の高まりなど、私たちの予想をはるかに超えて新たな課題が次々と発生しています。このような状況下で、私たちが企業活動を営みながら持続可能な社会の実現への貢献を目指すには、常に社会の動きを多様な視点でとらえ、正確な情報を把握した上で、最善の策は何かを考え抜くことが必要であり、ステークホルダーとの対話も踏まえ、当社グループがとるべき方向性を探っていくことが求められています。気候変動に関しては、日本政府が2020年10月に「2050年カーボンニュートラル」を宣言、さらには2021年4月の気候変動サミットに併せて2030年における温室効果ガス削減目標の引き上げが表明されました。また、2021年10月にはSBTi (The Science Based Targets initiative) がネットゼロ新基準 (The Net-Zero Standard) を発表し、今後も国際的な政策協調やルール形成に向けた議論の進展が加速することが予想されます。企業には、経済と環境の好循環を促進し、持続可能な社会の実現をけん引する役割が期待されており、今や、社会価値向上と企業価値向上は一体的に取り組むものになっています。



「Ecosystem Engineers」の実現に向けて

三菱地所グループは、2050年に目指すべき姿として「三菱地所グループのサステナビリティビジョン2050～ Be the Ecosystem Engineers」を制定しました。私たちは、130年以上にわたり丸の内エリア（大手町・丸の内・有楽町地区）をはじめとしてさまざまな場所でまちづくりを推進しています。まちづくりとは、さまざまなステークホルダーと連携し、協力し合いながら、街を育てていくことであり、個人や一企業ではできないことを社会全体で実現させることでもあります。地域社会や自然環境への配慮、多種多様な社会課題や時代の変化への対応、さらにはその先を見据えた視点での工夫等、社会に常に新しい価値を提供していくことを使命として、私たちはまちづくりに取り組んできました。

当社グループが「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）を提供することで、新たな価値やイノベーションが創出され、私たちが目指すサステナブルな街、社会への形成につながっていくものだと考えています。

なお、このビジョンを達成するためのマイルストーンとして、「長期経営計画2030」において「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」（以下「2030年目標」）を策定しています。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することで、当社グループの基本使命と持続的成長を実現することが、当経営計画のテーマであり、事業を通じた価値提供の視点として「サステナビリティ～時代が抱える社会課題への解決策の提供～」を掲げています。「2030年目標」としては、2018年度に特定した7つのマテリアリティを踏まえて4つの重要テーマ「Environment」「Diversity & Inclusion」「Innovation」「Resilience」におけるKPIとアクションプランを定めました。

グループ全体のサステナビリティ関連の目標等は、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・立案を行い、三菱地所の執行役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」での審議・報告を経て策定しています。また、2020年度より、事業グループ・機能グループごとに定める年次計画の中に、「2030年目標」の4つの重要テーマに関連した単年度目標およびアクションプランを盛り込む運用としています。この年次計画における目標の達成状況は、役員報酬に関する定性評価項目の一つとして位置づけられています。サステナビリティ委員会においても、「2030年目標」で掲げるKPIの進捗について報告、新規目標設定や見直しについては審議を行っており、あわせて、サステナビリティ委員会の内容は、取締役会で報告する監督体制となっています。



「三菱地所グループの Sustainable Development Goals 2030」に向けた取り組み

4つの重要テーマのうち「Environment」に関しては、脱炭素社会の実現に向けて、2022年3月に、グループのCO₂排出量削減目標と再生電力比率に関する目標を大幅に上方修正しました。

CO₂排出量削減目標については、「2030年度までにScope1+2は2019年度比70%以上削減、Scope3は同50%以上削減、2050年までにネットゼロ」という内容で、国内企業で最も早くSBTiネットゼロ新基準の認定を受けました。

再生電力比率に関してもRE100達成時期を大幅に前倒し、2025年度の実現を目指すこととしました。2022年度は東京・横浜地区のオフィス、商業施設の使用電力を全て再生電力由来のものに切替、地方物件でも同様の取り組みを拡げることで当社グループ全体の再生電力比率は約50%程度まで達する見込みです。

さらに、こうした具体の取り組みに加えて、気候変動に関するガバナンスや事業戦略の強化に努め、TCFDやSASB等のフレームワークに基づく適切な情報開示も積極的に進めていきます。昨今、社会的関心の高まりを受け、生物多様性や水資源などのテーマにおいても、企業が果たすべき役割や新たな情報開示等について議論が加速しています。当社もこうした動向を注視しながら、自社グループの枠を超えた地球規模の課題に向き合う重要性を認識したうえで、持続的成長に向けて当社が取り組むべき事項を検討し、実施してまいります。

「Diversity & Inclusion」に関しては、三菱地所の女性管理職比率に関する目標を見直し（2030年度に20%超、2040年度に30%、2050年度に40%）、併せて新卒採用における女性社員比率の目標も引き上げました（40%超）。加えて、多様な働き方をサポートする社内制度の充実等、社員の意識変革までを含めたさまざまな取り組みを進めています。

2021年11月には、多言語対応のヘルスケアサービス「WELL ROOM」を開始。国籍や使用する言語にかかわらず従業員の健康維持・管理をサポートしたい法人に向けたB to B to E (employee) のWebサービスで、日本で働く外国人が日本人と同じレベルでヘルスケアのサービスを受用できる環境づくりを支援していきます。あらゆる人々が、より安全・安心に生活できる社会の実現を目指していきます。

さらに、人権および環境保護の観点からトレーサビリティを確保した持続可能な調達の実現を目指し、オフィスや住宅などの建設時に使用する型枠コンクリートパネルについて、2030年までに「持続可能性に配慮した調達コード」にある木材（認証材・国産材）と同等の木材の使用を100%にする取り組みを進めています。これは、NGO等から、型枠コンクリートパネルの材料の調達において、先住民の土地の収奪や環境破壊等を含む違法伐採木材が含まれている可能性が指摘されていることなどに応えたものです。三菱地所では2020年4月以降に新築工事施工者の選定に際して配布している見積要項書に本内容を盛り込むなど、建設会社に対して遵守を求めているほか、三菱地所レジデンスでは、新築分譲マンションにおける型枠木材のトレーサビリティの確保を進めており、ザ・パークハウス駒沢レジデンスにおいて、PEFC認証材の採用を前提とした独自の第三者認証スキームを構築し、運用を開始。さらに、ザ・パークハウス高輪松ヶ丘では世界初のFSC基準に基づくプロジェクト認証を取得予定です。

「Innovation」に関しては、新事業案件の発掘や既存事業とのシナジー創出を目指してスタートアップ企業やベンチャーキャピタルに積極的に出資するほか、インキュベーション施設の開発・運営、AI・ロボティクス等の最新テクノロジーの活用にも取り組んでいます。

2022年より、社会課題の解決や産業構造の転換など中長期的な社会インパクト創出に挑むスタートアップへ投資するCVC「BRICKS FUND TOKYO」も開始しました。

また、オープンイノベーションによる新事業を目指す「三菱地所アクセラレータープログラム」、2021年度より対象をグループ会社の社員まで拡大した新事業提案制度「MEIC=Mitsubishi Estate group Innovation Challenge」など、ビジネスモデル革新の推進と新たな価値の創出にも継続的に取り組んでいます。

「Resilience」に関しては、地震や風水害等の自然災害への備えをまちづくりの重要課題の一つと捉え、これまでも、建物単独での地震・水害対策や安定的なエネルギー供給の構築などに加えて、災害時でも事業継続可能な環境整備や帰宅困難者の一時受け入れ態勢の整備などソフト面における取り組みを、社外とも連携・協力のうえ、推進してきました。

これらに加え、丸の内エリアでは、次世代防災拠点機能の実現や首都直下地震等に対応するスマートシティの一機能の一環として、千代田区等と実証実験「災害ダッシュボードBeta」を実施しています。本実験では、千代田区等が発信するTwitter情報と連動し一時滞在施設の空室情報を提供したほか、緊急輸送バスによる負傷者搬送の試運用等を行いました。

また、2021年には富士山噴火に伴う火山灰降灰による首都圏の停電や交通インフラ停止による被害や混乱を軽減するため、丸の内エリアを対象とした行動手順を策定しました。災害における被害や混乱の低減に取り組み、安全・安心なまちづくりを一層強化していきます。



多様なステークホルダーとともに価値を創造するまちづくりを推進

三菱地所グループが、持続可能な社会と基本使命の実現を目指していくうえでは、多様なステークホルダーと共通の価値観・行動基準を共有し、一丸となることが必要です。三菱地所グループでは、従前のCSR調達ガイドライン内容を見直し、グローバルで求められる水準をより意識した高度なマネジメントを行うべく、2022年4月から「サプライヤー行動規範」に再編して運用を開始し、取引先の人権、環境面等に関する取り組みの確認体制も強化することで、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

三菱地所グループは、2018年4月の「三菱地所グループ行動指針」改訂時に「国連グローバル・コンパクト」に署名して以降、国際的なイニシアティ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きました。これからも、多様な社会課題の解決に向けてあらゆるステークホルダーの皆さまとの対話と協働に努め、社会のニーズや三菱地所グループへの要請と期待に本業を通じて応えていくことで、全てのステークホルダーへの提供価値を最大化し、そしてさらなる企業価値の向上を目指してまいります。

(2022年10月7日公開)



社外取締役メッセージ

社外取締役
白川 方明

長期的視点のもと、多様性に富んだ組織を構築し、都市の魅力を高めるソリューション提供を期待

三菱地所グループでは、社会価値向上と株主価値向上を戦略の両輪とした10カ年の「長期経営計画2030」を策定し、長期的視野から価値の提供を目指しています。今日グローバル社会では、新型コロナウイルス感染症の拡大やロシアのウクライナ侵攻など、わずか数年前には予期し得なかったリスクが現実のものとなりました。将来を見通す難しさは長期目標の意義を否定するものでは全くなく、大きな方向感のもとで着実に歩みながら、社会の変化を捉えて柔軟に対応していく必要があると私は考えています。

国の経済発展を中長期にわたって考えるとき、そこでは「都市の発展」が非常に重要な役割を果たします。都市の規模はさまざまながら、人が集まり活動する場が「都市」であり、それは「街」と言い換えられるでしょう。ブランドスローガンに「人を、想う力。街を、想う力。」を掲げるように、三菱地所グループのミッションは街＝都市の魅力を高めていくことにほかなりません。

社会価値向上戦略の柱となる「三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030」では、4つの重要テーマ「Environment」「Diversity & Inclusion」「Innovation」「Resilience」を掲げています。これらを軸に据え、三菱地所グループにぜひ取り組んでほしいと思うのは、今まさに日本社会が直面している課題への対応です。まちづくりという本業を通じ、個々の課題に丁寧に向き合い、三菱地所グループならではの具体的なソリューションを提示していくことを期待しています。

例えば、少子高齢化の課題においては、日本は世界で最初に深刻な状況を経験すると見込まれます。人口減少が進めば都市は集約化していくことが予測され、そのような社会状況における都市のあり方が問われるでしょう。三菱地所グループが所有・管理する施設での積極的なロボット活用やDX（デジタル・トランスフォーメーション）推進など、すでに進行中の取り組みもあるように、三菱地所グループだからこそ提供できるサービスの実現を通じ、日本を起点に世界への貢献を考えていく必要があります。

三菱地所グループの環境課題への取り組みは、国内の不動産業界の中でも先進的であると感じています。脱炭素に向けた取り組みとしては、当初目標を上回るペースで進捗しています。しかしながら、この領域においては欧米を中心とした議論で基準が決まる傾向が強く、中には日本の実態に合わない基準・制度も見られます。当社には日本の不動産業界を牽引する存在として、グローバルな制度づくり自体に能動的に関与していったほしいと思います。

ダイバーシティ推進もまた、引き続き注力していくべき課題です。2021年度に女性管理職比率の目標を引き上げたことは大変意義あることですが、数値目標の設定にとどまらず、制度をどのように運用して実現していくかということこそが重要です。また、ジェネレーションギャップなどもある中で、これまで無意識のうちに女性活躍を妨げてきた要因などがなく、今一度見直していく必要があります。



近年、多様性は企業価値向上の指標として不可欠であることは無論ですが、社会の恩恵をうけて活動している人間としてまた組織として、多様性の本来の価値に立ち返って考えることが重要であると考えます。組織においてモノカルチャーは最もリスクが高く、さまざまな背景を持った人財が集まり、絶えず異なる視点を取り入れていくことが欠かせません。どのような組織であっても、時として視野が狭まったり、近視眼的になるということは起こり得るでしょう。多様性はそうした事態への予防策にもなりえます。

三菱地所では現在、15名の取締役のうち7名が社外取締役ですが、この人選については役員のスキル・マトリックスが提唱されるようになる以前から、多様性の確保に努めてきたと感じます。多彩な分野からそれぞれ経験を積んだ専門家が集まっており、取締役会や各委員会で議論すると、自分がこれまで当たり前と考えてきたものとは異なる観点が見られ、私自身も学ぶことが多々あります。

究極的には、企業は「人」によって成り立つのだと思います。三菱地所グループの目指す姿に共鳴する人々が、高いモチベーションを持って仕事に向き合っていることが、持続的な成長には不可欠です。また、今日求められるグローバル人財や、テクノロジー人財に選ばれる組織であること、すなわち質の高い決定を速やかにでき、皆が自由闊達に議論できる環境があることも重要でしょう。

三菱地所グループに多くの人々が抱くイメージは「信頼」であり、それは息の長いまちづくりの土台となるものです。不動産ビジネスに欠かせない長期的な視点を踏まえ、2020年には10年にわたる「長期経営計画2030」を策定し、基本使命である「まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現」と持続的成長の実現に向けて取り組んでいます。あわせて、役員報酬制度も長期経営計画との連動性を高めたものへと改定するなど、制度づくりの面からも中長期的な企業価値向上に取り組んでいます。三菱地所グループが社会の信頼に応え続ける会社であるよう、私もまた、社外取締役としての立場から尽力していきたいと考えています。

(2022年10月7日公開)