



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
中島 篤

[READ MORE →](#)

三菱地所株式会社 執行役専務
長沼 文六



サステナビリティ担当役員メッセージ

[READ MORE →](#)



社外取締役
岡本 毅

社外取締役メッセージ

[READ MORE →](#)

TOP COMMITMENT

Ecosystem Engineersとして
社会とともに持続的に成長し、
次世代に誇れるまちづくりを実現して
いきます。

三菱地所株式会社 執行役社長
中島 篤

事業環境の大きな変化に対し、 戦略をアップデートして果敢にチャレンジ

2023年度は、コロナ禍の収束に伴い、人々の生活や産業が平常を取り戻してきた一年となりました。社会が新たなステージへと踏み出す中、私たちを取り巻く事業環境も大きく変化しました。オフィスの使われ方にも変化がありましたが、リアルに空間を共有することの価値が見直され、当社所管ビルは低い空室率で推移しました。一方で、工事費の高騰や人手不足、海外での金利上昇の影響など、事業推進においてはチャレンジングな局面でもありますが、経済活動は全体的に活発化しており、日本社会は長く続いたデフレから脱却しようとしています。安定的なインフレの傾向は不動産会社にとって中長期的に追い風であり、積極的に挑んでいくべき時機だと考えています。



他方、国際情勢は不安定さを増しており、ウクライナやガザ地区では紛争が続いています。世界は分断の時代を迎えており、地政学的リスクにも注視していかなければなりません。

こうした中、2020年のスタートから4年が経過した「長計経営計画2030」（以下、「長計」）のレビューを実施し、当社を取り巻く環境の変化を踏まえた戦略のアップデートを行いました。社会価値向上と株主価値向上、2つの戦略目標を両輪で達成するため、サステナビリティビジョン2050で示した当社グループの2050年にありたい姿のスローガン、「Be the Ecosystem Engineers」を両輪の経営の共通基本方針として再整理し、事業とサステナビリティの更なる一体化を進める姿勢を示しました。その上で、株主価値向上戦略においては原点回帰（Return to Basics）を掲げ、当社グループの稼ぐ力の底上げを目指していきます。

サステナビリティ重要テーマを再整理

社会価値向上戦略においては、2020年に定めたサステナビリティ重要テーマを見直し、「三菱地所グループと社会の持続可能性4つの重要テーマ」として改めました。「まち・サービス」「地球環境」「人の尊重」「価値の創造」に関わるテーマがその4つです。各テーマにおいて、マテリアリティ、リスクと機会を明らかにし、それに関連する具体的な事業・取り組み例（アウトプット）と、その先に実現する価値（アウトカム）を示しています。

見直しの背景には、社内外のステークホルダーから、「当社のサステナビリティ施策と事業の関係性が見えにくい」、「サステナビリティへの経営資源投下が、株主価値にどう還元されているのか」といったご指摘・ご質問をいただいていたことがあります。こうした経緯から、今回のレビューでは、当社グループが「なぜサステナビリティに取り組むのか」に立ち返りその意義を再検証しましたが、その結果はシンプルに「サステナビリティへの取り組みが、当社グループの持続的成長に不可欠との点に尽きる」というものでした。



事業とサステナビリティの一体化に向けて



事業とサステナビリティの一体化に向けて鍵となるのが、「次世代に向けて価値あるものを提供していく」という視点です。まちづくりとは、その性質上、次世代に残していくものであり、サステナビリティを考える時間軸は一段と長くなります。開発中はもちろんのこと、完成した建物を人々が利用し続ける期間、そしていつかその建物がなくなった後も街の歴史として残り、次世代の礎となります。社会インフラを提供するという責任・インパクトを、私たちは一層意識し、次世代に心から誇れるような、責任ある事業・行動をしていかなければなりません。裏を返せば、次世代に評価される事業の継続こそが、当社グループの持続的な成長に不可欠と言えます。

私は社会価値と株主価値は全く矛盾するものではないと確信しています。まちづくりの会社として、社会で認められなければ経済的にも成り立ちません。私たちの基本使命である「まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現」は、まさにこれら2つの価値を結びつけたものであり、魅力あるまちづくりを通じて社会の価値を高めることが、結果として当社グループの成長にもつながっていきます。それは決して特別なことではなく、当社のDNAとしてこれまでも自ずと実行してきたことであり、今回の重要テーマの見直しは、当社グループのコア事業であるまちづくりの中に社会価値の創出があることを再認識したプロセスとなりました。特に、まち・サービスに関わるテーマとして「次世代に誇るまちのハードとソフトの追求」を設定したことで、まちづくりとサステナビリティとの親和性を明確にできたと考えています。

一方、社内の意思決定においては未だ経済価値・株主価値中心の議論となりがちな中、社会価値向上戦略の加速にあたっては、「4つのサステナビリティ重要テーマはあくまで事業の延長線上にある」という理解の促進が不可欠です。当社グループでは様々な部門で多様な従業員が働いており、これまで自身が関わる業務とサステナビリティとの関係を捉えにくい従業員も多かったと思います。しかし、開発から運営管理、不動産仲介、投資マネジメントまで、あらゆる事業が社会価値向上戦略と結びついています。まずは、グループの全役職員が「自分の日々の取り組みはサステナビリティに貢献している」と腹落ちできるよう働きかけを行いつつ、それを土台に、株主・投資家の皆さまを含めた社外のステークホルダーにも理解を求めていく方針です。

各事業の年次計画では、事業目標とサステナビリティ目標の一体化に向けてすでに動き出しています。経営会議においても、その事業が社会価値向上にどのように寄与するかも踏まえた、新たな投資判断のための仕掛けづくりを模索しているところです。また取締役会では、サステナビリティ委員会からの報告を起点に、更なるサステナビリティ施策の深化に向けた議論も活発に行われています。

多様なパートナーシップのもと、新たなビジネスを創出

事業環境は常に変化し、社会からの要請も複雑化・高度化しています。私たちが「長計」を達成し、社会とともに持続的に成長していくためには、そのような要請に敏感に対応して事業の幅を広げ、外部の方々の力を積極的に得ていくことも重要です。

サステナビリティビジョン2050で掲げる「Ecosystem Engineers」は、共生・共創を土台にした概念です。私たちがありたい姿として描くのは「立場の異なるあらゆる個人・企業などが持続的に共生関係を構築できる場と仕組みを提供する企業」です。そもそもまちづくりは、私たちだけで完結する事業ではなく、他の地権者や施工会社、テナント、地域社会など、幅広い人々と一緒になって取り組み、初めて形になるものです。不動産や街の価値を高めるために、どのようなパートナーシップが求められているかを絶えず考え続ける必要があります。

近年、スタートアップとの共創に注力するのもそのひとつです。多様な支援プログラムを通じ、現在、丸の内（大手町・丸の内・有楽町）エリアには約200社のスタートアップに入居いただいています。スタートアップを誘致し、各社が成長を図る中で、スタートアップ間の連携やスタートアップと大企業の連携を進め、また当社事業との有機的連携にもチャレンジする等、オープンイノベーションの創出を目指し



ています。また、大学や海外の研究機関などアカデミアとの連携も増えており、いろいろなアーティストとの協働による街の活性化にも取り組んでいます。従来のビジネスとは異なる視点を与えてくれる、新たなステークホルダーとの交流を大切にしたいと思っています。

対話を重視し、ダイバーシティを力に変える経営を推進

昨今、AIなどの技術が急激に進化する中ではありますが、全ての事業を支えるのは「人」に他ならず、あらためて人財の重要性を感じています。「長計」を達成し、さらにその先を目指していくためには、三菱地所グループの従業員一人ひとりが、異なる能力を最大限に発揮できるような環境づくりが不可欠です。それぞれが個性を持った人間であり、皆が同じ考えとなる必要はありません。従業員には自分自身を大切にしながら、周囲の人も尊重しつつ、自己成長を続けてほしいと願っています。

Ecosystem Engineersとして、立場の異なる人々と協働する以上、コミュニケーションは何より大切です。私も米国赴任中には多くの課題に直面し、「言わなくてもわかる」が通じないのはもちろん、「言っても簡単には伝わらない」という前提に立つ必要性すら感じました。だからこそ対話を重視し、自分も相手も大事にできるよう、総合的な人間力を高めていくことが肝要であり、それがグループ全体の成長力につながっていくと考えています。

グローバルでの価値提供を考えれば、人財のダイバーシティの重みも増してきます。人事制度は性別・国籍・文化的背景などを超えた多様な人財に活躍してもらえるように設計する必要があります。また近年では開発やDXなどの特定分野で専門人財の採用も進めており、評価の仕組みも多様化に適応したものである必要があります。

ジェンダーをめぐるっては、女性管理職比率向上などによりスピード感を持って取り組みたい一方、積み上げられてきた現状とのギャップがあるのも正直なところ。改革推進に向けては、いかに役職員全員が本心からジェンダー平等に納得し、理解するかが課題と感じています。その中で2024年2月、国内のデベロッパーとして初となる「女性のエンパワーメント原則」(Women's Empowerment Principles: WEPs)への署名による、ジェンダー平等と女性のエンパワーメントを経営の軸とすることへの表明は、改革推進に向けて自分自身の背中を押す意味合いもありました。

環境課題などサステナビリティに関しては、若い世代の方が意識高いとの傾向を感じており、若手の声に積極的に耳を傾けていきたいと思っています。経営側からは社内の風通しを一層高めていくように努め、同時に従業員もまた臆せず声を上げてほしいと思っています。人財の多様化が進まない企業は変化を乗り越えることができません。強い覚悟でダイバーシティを推進していきます。

「場」を活かした価値創出で、世界に存在感を示していく

未来に向けて、「不動産会社といえば三菱地所グループ」と言われるような確固たるプレゼンスをグローバルに示していきたいと考えています。事業の特性上、さまざまな「場」を持つのは私たちの強みであり、これを活用しながら、Ecosystem Engineersとして多様なパートナーと共創を続けていきます。三菱地所グループは不動産会社ですが、すでにその事業はあらゆる周辺領域に広がっており、幅広い価値提供の可能性があります。

アップデートした「長計」並びにサステナビリティ重要テーマのもと、当社グループは事業のレベルを上げ、次世代に向けた社会価値向上を実現していきます。ステークホルダーの皆さまには、当社の取り組みにご期待いただき、忌憚ないご意見をお寄せいただきたいと思えます。ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを深めながら、当社グループは基本使命である「まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現」に向けて、信頼され続ける企業グループとして着実に歩んでまいります。

三菱地所株式会社 執行役社長

中島 篤

(2024年8月20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
長沼 文六

事業を通じて社会課題の解決に貢献する

コロナ禍の影響や、国際情勢等により世界が大きく変化中、気候変動や人権をはじめとする社会の持続可能性に対する危機感は更に高まり続けています。企業には、経済と環境、社会の好循環を促進し、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、社会価値の向上に取り組むことなくして企業価値の向上は果たせなくなっています。

私たちがこのような情勢に的確に対応し、企業活動を営みながら持続可能な社会の実現に貢献するには、正確な情報把握とステークホルダーとの対話を通じて、当社グループがとるべき最善の策は何かを考え抜く必要があります。

2050年に目指すべき姿と、サステナビリティ重要テーマの見直し

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～」を掲げています。

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、多様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す。当社グループは、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など、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、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と考えています。



2024年5月に発表したサステナビリティ重要テーマ及びマテリアリティ（重要課題）の見直しは、当社グループの社会価値向上戦略と事業との関連性、財務価値への寄与をより明確化し、社内外ステークホルダーに示す意図がありました。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。今回の改定についても、サステナビリティ委員会、取締役会において経営陣による妥当性の評価を経て採択に至りました。「三菱地所グループと社会の持続可能性 4つの重要テーマ」で定める、まち・サービス、地球環境、人の尊重、価値の創造に関する各テーマを通じ、全てのステークホルダーへのより高い価値提供と持続可能な社会の実現を目指して取り組んでいきます。

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。三菱地所では、不動産開発事業において、設計仕様、建築資材、施工方法等に関し、用途・規模毎に必須与件を整理した「サステナビリティに配慮した建築設計及び施工に係る方針」を制定しています。またサプライチェーンマネジメントの観点では、グローバルな基準に合わせた「三菱地所グループサプライヤー行動規範」を制定し、取引先の人権、環境面等に関する対応状況の確認体制を強化するとともに、2023年には施工現場で働く外国員労働者への救済メカニズム（グリーバンズメカニズム）として、多言語でアクセス可能な外国人労働者向けの相談・救済窓口サービスを導入する等、持続可能なサプライチェーンの構築に向けた施策を拡充しています。

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、社会のニーズや当社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、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

社外取締役
岡本 毅

多様性を重視し、絶えず経営のアップデートを図る

私は2019年に社外取締役に就任しました。当社グループはそれ以前に指名委員会等設置会社へと移行しており、以後も着実にガバナンス改革を進めてきています。現在、取締役会は社外取締役が半数を占め、かつ非執行取締役が過半数となっています。社外取締役は全て独立役員であり、女性2名を含みます。現状において取締役会の独立性・多様性は十分に保たれていると考えています。さまざまな立場や考え方のメンバーが参画することによって議論は活性化します。経営環境は絶えず変化しており、外部からの要請も変わり続ける中で、キャリア・ジェンダー・国籍など多くの切り口から最適な構成を検討していくことは不可欠です。現状に甘んじることなく、対応を続けていかなければなりません。

多様性を包含しない組織に成長は望めません。この重要性は取締役会に限らず、グループ全役職員が認識すべきことです。異なる考え方に直面したとき、それを忌避するのではなく、違いから何が得られるかを模索する発想が求められます。足元では、女性活躍推進へのさらなる取り組み、管理職・経営層を含めた女性比率の拡大が重要視されていますが、その発想の根本には、性別に限らず、いかに多様な人材が交流し、切磋琢磨し、力を合わせて組織を強くするかというテーマがあると考えます。職場においても経営においても多様な発想を尊重し、時代に即したビジネス感覚を磨いていくことを目指したいと考えています。

事業とサステナビリティの関係が 明確化された「長期経営計画2030 review」

長期経営計画のモニタリングは、取締役会の大切な役割のひとつであり、執行側からの詳細な説明をベースに密な議論を継続してきました。2024年5月には「長期経営計画2030」のレビューを公表しましたが、背景には、コロナ禍やウクライナ戦争、米中デカップリング、急激なインフレなど、かつてないほど大きい国内外の情勢変化があります。これらに対応するため、戦略・戦術・ポートフォリオの転換をいかに進めていくか、取締役会でもこれは数年来の主題であり続け、相当に詰めた議論を繰り返してきました。

「長期経営計画2030」のレビューの中では、国内外の情勢の大きな変化を踏まえ、社会価値向上戦略におけるサステナビリティ重要テーマについても見直しました。基盤となる「社会価値向上戦略」と「株主価値向上戦略」を両輪とした経営は揺るがすことなく、三菱地所グループの事業をサステナビリティの観点から解きほぐし、マテリアリティを分析し、当社グループと社会、双方の持続可能性確立のためのアクションとして4つの重要テーマを再整理したものです。特に、当社グループのコア事業である、不動産に関わるハード・ソフト双方の事業推進そのものが社会価値向上に寄与することを明確化した意義は非常に大きいと考えています。従業員にとっては、自らの仕事の推進・完遂こそがサステナビリティに繋がっていると自信を持つことが出来ますし、投資家など外部のステークホルダーとの対話もしやすくなったと思っています。



変化を捉え、新たな潮流を生み出していく施策に期待

環境変化が極めて速い中、今後も社内外のステークホルダーと対話を重ねながら、絶えず長期経営計画のバージョンアップ及び達成を目指していく必要があります。三菱地所グループは、大手町・丸の内・有楽町エリアという伝統に裏づけられた強固な経営基盤を持ちます。それを強みに、変化の波に対応するのはもちろん、自ら新しい潮流を生み出す気概を持ち、さまざまな施策を打ち出していくことを期待します。

私はこれまで、国内外で都市ガス事業・電力事業・エネルギーサービス事業などを展開する会社の経営に長く携わってきました。また、日本経団連において6年間役員を務め、多くの企業経営者との交流を重ねてきました。これまでの経験に基づく知見を活かし、三菱地所グループの企業価値向上と持続可能な社会への貢献という責務を果たしていきたいと考えています。

(2024年8月20日公開)