

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
四塚 雄太郎

サステナビリティ担当役員メッセージ

READ MORE →



社外取締役
蘭田 綾子

社外取締役メッセージ

READ MORE →



TOP COMMITMENT

事業とサステナビリティを融合し、
人に寄り添うまちづくりで、
新たな価値創造に挑みます。

三菱地所株式会社 執行役社長
中島 篤



次世代に価値あるものを提供していくという信念

三菱地所グループは2025年度、「長期経営計画2030」の中間地点を迎えています。昨年度の歩みを振り返ると、国内オフィス・商業施設・ホテルの各事業が堅調に推移し、4期連続となる過去最高益を達成しました。オフィス事業では、企業間の人材獲得競争が激化する中、好立地かつ高機能なオフィスへのニーズが高まり、当社の強みを後押ししています。旺盛なインバウンド需要の継続も、商業施設やホテルといったB to C領域の成長を支える追い風となりました。長期経営計画の後半は、これまで進めてきたプライムアセットへの投資が収益回収フェーズを迎えます。グループ会社間の連携を一層強固にし、目標達成に向けて邁進していきます。



こうした順調な歩みの一方で、人手不足や工事費の高騰など、事業推進においてはチャレンジングな局面も続いています。業界全体がサステナブルであり続けるためには、建設会社をはじめとするパートナーが直面するコスト増にも目を向け、当社が時代を先取りした付加価値を提供し、高い収益性を実現することで、その成果をサプライチェーンに還元していく必要があります。環境の変化を所与のものとして受け入れながら、私たち自身がどう変化に応じていくかが問われています。

先行きの見通しにくい状況にあっても、「社会価値向上」と「株主価値向上」を両輪で推進するという私たちの大きな方向性は不変です。昨年5月に発表した「長計経営計画2030 Review」では、サステナビリティビジョン2050で掲げた「Be the Ecosystem Engineers」を経営の軸に、事業とサステナビリティとのさらなる一体化を進めることを明確にしました。1年を経た今も、その決意に揺るぎはありません。

長期経営計画の達成に向け、私たちは「成長」と「効率性の向上」の両立をさらに強化していきます。利益成長やROE向上を目指す中で、「サステナビリティ施策はコストの増加につながるのではないか」という声を受けることもあります。しかし、社会に意義あるものを提供できない企業が、長期的な経済価値を認められることは決してありません。特にまちづくりという長期的な事業を生業とする当社として、将来世代から見て価値あるものを社会に提供していくことこそが、経済価値・株主価値の向上にもつながると確信しています。

事業とサステナビリティの一体化に向けて

私たちは「長計経営計画2030 Review」において、サステナビリティ重要テーマのアップデートを行い、「まち・サービス」「地球環境」「人の尊重」「価値の創造」を「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」として決めました。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、当社のコア事業の推進そのものが社会価値向上の手段であることが、より明確になったと考えています。

それから1年を経て、事業とサステナビリティの融合に向けた動きは、確実に前進しています。各事業グループでは、事業目標と連動した社会価値向上戦略目標の具体化を進めており、取締役会においても、サステナビリティ委員会からの報告を起点とした議論が活発化し、経営の執行にポジティブに働いています。

昨年度より、投資判断を行う経営会議において、事業の社会的意義の論点を加えたことも変化の一つと言えます。とはいえ、私自身も「これは社会価値向上にどうつながるのか」という視点を十分に投げかけられていないこともあり、まだまだ道半ばであるのも事実です。社会価値向上への寄与をどう投資判断に組み込んでいくか、その仕組みづくりの模索を続けています。すべての意思決定において、「なぜこれを行うのか」を問い、サステナビリティの観点からも説得力のある答えを示していけることを目指します。

社会価値と株主価値は、本来、矛盾するものではありません。近年、環境対応が企業に強く求められるようになる以前から、当社は環境に配慮した開発に取り組んできました。さらに遡れば、日本のためにグローバル水準のビジネスセンターをつくらうとする先人たちの熱意と覚悟が、現在の丸の内エリアの礎を築いてきました。そうした135年に及ぶ歴史を受け継ぎながら、私たちは今日も、事業そのものを通じて社会の期待に応えられる存在でありたいと考えます。自然体で営む事業が、結果として社会価値の向上につながっていくという循環を、社員一人ひとりが意識し、それを社会からも認めてもらえる姿を目指していきます。

Ecosystem Engineersとして、新たなまちづくりに挑む



2024年度には、当社を代表企業とするJV9社で開発を進めてきた「グラングリーン大阪」が先行まちびらき※を迎えました。JR大阪駅前に広がる約4.5haの都市公園を核としたこの開発は、広大な緑地空間のほか、多様な人々やアイデアが集うイノベーション施設などを備え、都市開発による社会価値の創出という点でも意義の大きいプロジェクトです。社会的な注目度も高く、まちづくりの好事例になったと捉えています。9社が参画する複雑な事業スキームの中で、当社はプロジェクトマネジメントやリーシングなど幹事会社として各種機能を担い、対外的にも当社ならではの存在感を示すことができたと考えます。

また、プロジェクトの特徴的な取り組みの一つとして、将来にわたる都市公園の維持管理と、賑わいや価値を生み出す仕組みを持続可能なものにすることを目的に立ち上げた「MIDORIパートナー制度」があります。事業パートナー外の協業者を募り、すでに市民参加型の多様なプログラムが実施されています。複数のプレイヤーとの共創により当社単独では実現できない価値を創出し、その中でリーディングポジションを築いていくビジネスモデルは、「Be the Ecosystem Engineers」を掲げる当社が目指すまちづくりの姿そのものです。

これからも、立場の異なる多様なステークホルダーが共生・共創する「場と仕組み」の提供を通し、まちと当社双方の価値向上を目指します。経済価値と社会価値をともに発揮したEcosystem Engineersとしてのプロジェクトを、今後も国内外のさまざまなエリア・規模で展開し、中核拠点である丸の内エリアや、海外事業で培ってきた知見やネットワークという強みを活かしながら、私たちにしかできない新たなまちづくりのモデルを、次世代に向けて発信していきます。

※ 全体まちびらきは2027年の予定

サステナビリティをめぐる要請に、より本質的に応えていく

昨今、サステナビリティをめぐる世界の潮流は複雑さを増しています。とりわけ環境面では、当社がコミットするSBTi（Science Based Targets initiative）などの国際基準において、企業はより具体的で実効性のある取り組みが求められるようになっていきます。その一方で、エネルギー価格の高騰や供給不足といった現実的な制約のもと、揺り戻しともいえる動きが各地で見られるのも事実です。

こうした中で重要なのは、グローバルな動向を注視しつつも、私たち自身が本質的に何をすべきか、何ができるかを冷静に見極め、持続可能な形で実行していくことだと考えます。最終的な脱炭素という大きなゴールを見据えながらも、各国・各地域の事情に即した多様なアプローチがあってしかるべきでしょう。

特に電力分野は非常に奥が深く、創エネや送電網への接続といった部分では、当社単独で解決できることには限りがあります。だからこそ、豊富な知見を持つ外部パートナーと協働しながら、新しい取り組みを前向きに進めていくことが欠かせません。

また、従来の都市開発は建物の新築が前提になってきましたが、環境負荷の最小化を考えれば、これからのまちづくりでは、リノベーションやコンバージョンなどによる既存ストックの有効活用という視点も重要です。当社は築60年超の大手町ビルの大規模リノベーションのほか、国内外においてリノベーション事業に積極的に取り組んでいます。こうした事業展開は、設計会社を含むグループ各社の専門性と知見を結集した当社ならではの強みでもあります。社会の環境変化は、私たちの価値観や物事の見方を更新する契機でもあり、前向きにチャレンジしていきます。

人を想い、人に選ばれる企業グループであるために

持続可能なサプライチェーンの構築も、極めて重要なテーマです。人権・環境課題をめぐるのは、これまでも人権デュー・デリジェンスや、建設会社や清掃会社の外国人労働者の方々を対象とした現地ヒアリングなどを重ねてきました。不動産・建設業界のサプライチェーンは、製造業のように資材の調達・生産地が固定されておらず、人材も場所も流動的で、継続的なモニタリングは容易ではありません。特に海外では取り組みのハードルが高くなります。

それでもなお、当社にはリーディングカンパニーとして、こうした課題に向き合い続ける責任があると考えています。できることに一つひとつ着実に取り組んでいき、私たちの働きかけを通じて取引先の意識と行動に変化を促し、持続可能なサプライチェーンの実現へとつながる好循環を生み出すことを目指します。

Diversity, Equity, and Inclusionの推進もまた、企業の本質に関わる取り組みとして重視しています。多様な人材が集まり、それぞれの力が発揮されることで、意思決定の質は高まり、組織の柔軟性や変化への対応力が磨かれます。ジェンダー、年齢、国籍、価値観、障がいの有無など、あらゆる違いを尊重し、誰もが力を発揮できる環境を整えていくことが欠かせません。

ジェンダー平等や女性のエンパワーメントに関するKPIの一つである女性管理職比率については、誰もが働きやすい職場づくりのための風土醸成や、係長級の管理職候補を含む女性の採用強化を続けてきた中で、少しずつ向上してきています。当社は、「女性のエンパワーメント原則」（Women's Empowerment Principles: WEPPs）に署名し、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を表明しています。

最近では若い世代を中心に、キャリアへの考え方も多様化しています。誰もが同じゴールを目指すのではなく、自分の志向に応じたキャリアが描ける環境整備がますます重要になっています。多様な人材が力を発揮できる組織であり続けるため、将来を見据えて既存の人事制度を振り返る必要も感じています。すぐに答えが出る問題ではありませんが、「変わらなければならない」という方向性は明確です。人を想い、人に選ばれる企業であるために、粘り強く前進していきます。

まちづくりを通し、未来の社会をリードできる存在に

社会が加速度的に変化する中、未来を見通すのは簡単ではありません。20年先、30年先を見据えた議論を進める一方、私自身が最近意識しているのは、「人間が変わらない部分とは何か」という視点です。どれだけテクノロジーが進化しても、人は一人では生きていけず、誰かと接点を持ちながら暮らしていく存在です。コロナ禍を経て、リアルな場での交流が再び注目されているように、人と人が直接会って語らうような時間は、時代を超えて変わらない価値を持ち続けると信じています。

住む場所や働く場所のあり方は、これからも多様化が進むでしょう。「住」と「職」が融合した暮らし方が広がる可能性もありますが、生活のリズムや人との関係性を支える空間ごとの役割は、形を変えながらも残るのではないのでしょうか。まちづくりという私たちの仕事は、人の営みのリアルに寄り添いながら、「人を、想う力」「街を、想う力」を高め、時代にふさわしい価値を提供し続けることだと考えています。

「まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現」という基本使命のもと、将来の社会そのものを三菱地所がリードして築いていく。そんな気概を持って、チャレンジを重ねていきたいと思います。変化の激しい時代だからこそ、普遍的な人間の価値観に根ざしたまちづくりに取り組み、社会から信頼され続ける企業を目指していきます。

三菱地所株式会社 執行役社長

中島 篤

(2025年8月22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

四塚 雄太郎

2025年度よりサステナビリティ推進部の担当役員を務めることとなりました。これまで海外事業、開発事業やコーポレート等の幅広い領域で培ってきた経験を活かし、サステナビリティ経営の実現に強い覚悟を持って取り組んでまいります。

当社グループを取り巻く国際情勢、社会環境の変化が激しさを増す中、企業の果たすべき責任は重みを増し、企業活動の透明性への要請も高まりを見せています。そうした社会や事業環境の変化を踏まえ、2024年度、当社グループはサステナビリティの4つの重要テーマとマテリアリティ（重要課題）の改定を行いました。

新たな重要テーマは、事業とサステナビリティの相関を一層高め、事業を通じて時代の要請に応えることで、当社グループと社会、双方の持続可能性を確立することを企図しています。私自身が経営企画部とサステナビリティ推進部を管掌することに体现される通り、社会価値と株主価値の向上、両輪での推進は、当社の事業戦略の根幹です。長期経営計画2030が折り返しを迎えた中、事業とサステナビリティの融合に向け具体アクションを加速させていきます。

当社を取り巻く社会課題群の中でも、将来世代に直接的な影響が出る気候変動対応は喫緊の課題です。当社グループは2050年までのCO2排出のネットゼロ実現に向け、着実に歩みを進めていますが、特に2025年度は再生可能エネルギー導入比率100%達成という、大きなマイルストーンを刻む見込みです。また、こうした当社グループ単体の取り組みと同時に、業界リーディングカンパニーとしての自覚のもと、業界横断的な連携によりサプライチェーン全体での取り組みの前進も図って参ります。

サステナビリティの根源的な目的は、次世代を思いやること、今ある幸福を次世代に引き継ぎ、望まないものは残さないことだと考えます。当社グループは自身の果たすべき責任、役割を的確に捉えるため、顧客・地域社会・投資家・従業員・次世代の若年世代等、ステークホルダーとの対話を積極的に実施しています。対話を通じて得た当社への期待に対し、事業を通じて着実に応えることで、次世代によりよい未来を手渡すと共に、当社グループの企業価値向上を実現して参ります。

（2025年8月22日公開）



社外取締役メッセージ

社外取締役

藺田 綾子

自社が目指すべき姿を軸に、多様な未来に備える

私は2023年6月に社外取締役に就任し、以後2年間にわたり、取締役会および各種委員会に参加してきました。社内の議論はとてもオープンで、単に会社の現状や事業計画にとどまらず、地域や日本全体、さらにはグローバルな視点から「三菱地所が何をすべきか」「リーディングカンパニーとして社会にどう貢献するか」が話し合われています。少子高齢化や地域創生といった社会的な課題も、経営の中心に据えて真剣に向き合う姿勢に、強く印象づけられました。

特に最近では、国際情勢の不安定化に伴い、気候変動対策やDiversity, Equity, and Inclusion（DE&I）に対するバックラッシュなど、社会的な揺り戻しも見受けられます。そうした一時的な流れに振り回されるのではなく、「自分たちが目指すべき姿」にしっかりと軸足を置いて進もうとしているのは、三菱地所らしい強さだと感じています。

2024年5月に発表した「長期経営計画2030 Review」では、事業とサステナビリティの融合を一層進めるため、ダブルマテリアリティとサステナビリティ重要テーマがアップデートされました。このプロセスでは取締役会でも議論がなされ、私もさまざまな視点から意見を述べてきました。「まち・サービス」「地球環境」「人の尊重」「価値の創造」に関する4つの重要テーマには、現代社会が抱える数々の課題に応えながら、三菱地所が取り組むべき方向性が明確に示されたと実感しています。

これらのテーマに実効性をもって取り組んでいくためには、理想だけでなく、現実的な困難にも目を向けながら多様な未来に備えていく姿勢が欠かせません。社会全体が順調に発展を遂げる中ででのまちづくり推進はもちろん大切ですが、むしろ困難な状況下でこそ、三菱地所の持つポテンシャルはより発揮されるでしょう。誰にも未来を予測することはできませんが、さまざまな可能性を想定し、大規模な防災訓練のように対応力を鍛えておくことで、万一の際にも柔軟に乗り越えていく力——レジリエンスを高められるはずです。

まちづくりを通し、地球環境・社会・人の幸せをつなぐ

三菱地所グループは不動産業界の中でも先進的な取り組みを進め、RE100、TCFD、SBTといった国際的な枠組みにも早期から参画し、実績を重ねてきました。RE100については、2025年度に達成する見通しが立っており、気候変動対策への当社の本気度を示すものとなっています。

今年はさらに、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）への対応も本格化しています。これは株主・投資家の関心にも「響く」テーマだと受け止めています。私たちも自然生態系の一部であり、生物多様性や自然資本の価値は直感的に理解されやすく、ステークホルダーとの対話やストーリーの構築に有効です。今後は業界全体やバリューチェーン全体で連携し、「コレクティブアクション」として自然との共生や生物多様性への取り組みを広げていくことに期待します。

「ウェルビーイング」も極めて重要なキーワードです。企業におけるウェルビーイングというと、健康経営や働き方改革などが想起されますが、それだけにとどまるものではありません。

三菱地所グループでも、「人の尊重」に関するマテリアリティの一つに「まちとステークホルダーのウェルネス」を掲げており、それをまちづくりの中でどう具体化していくかが問われています。地域ごとの特性を活かした、その街ならではのウェルビーイングの形もあるはず

です。
また、地球と人類の健康・幸福を包括的に捉える「プラネタリーウェルビーイング」の視点は、持続可能な社会を目指していく上で大切な基盤となります。「ここに住みたい」「この街に関わりたい」と思えるような魅力ある街の姿を、未来からのバックキャストで描き、実現を目指すことで、多様で豊かなエリアが次々と育まれていくと信じています。

多様性を力に、社会に新たな価値を生み出す企業へ

多様な人材や価値観を受け入れる組織ほど、イノベーションが生まれやすいことは、多くの現場で実証されています。特にジェンダーについては、女性のキャリア形成だけでなく、男性の働き方にも深く関わる課題であり、社会全体で「ジェンダーは人権の問題である」という認識を共有の上、社会的な規範や意識をどう変えていくかが問われています。

三菱地所は昨年、「女性のエンパワーメント原則」（WEPs）に国内の総合デベロッパーとして初めて署名し、経営トップ自らがジェンダー平等と女性のエンパワーメント推進へのコミットメントを表明しました。社内にとどまらず、まちづくりを通じてバリューチェーン全体を見据え、社会に新たな潮流を生み出してほしいと思います。

私はこれまで、サステナビリティ領域で長くコンサルティングや実務に携わってきましたが、常に意識してきたのは、少し先の未来を読み、様々なステークホルダーの立場で社会からの要請を俯瞰して考える視点です。三菱地所の社外取締役としても、グローバルな環境・社会の変化を先んじて捉え、未来志向での提言を行うことで、三菱地所グループの中長期的な企業価値向上に貢献したいと考えています。

（2025年8月22日公開）