

企業分析レポート Vol.13

日本サービス大賞・内閣総理大臣賞に輝く、街づくり戦略

～ 三菱地所 ～

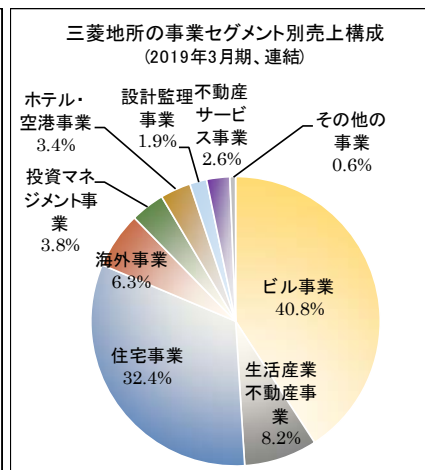
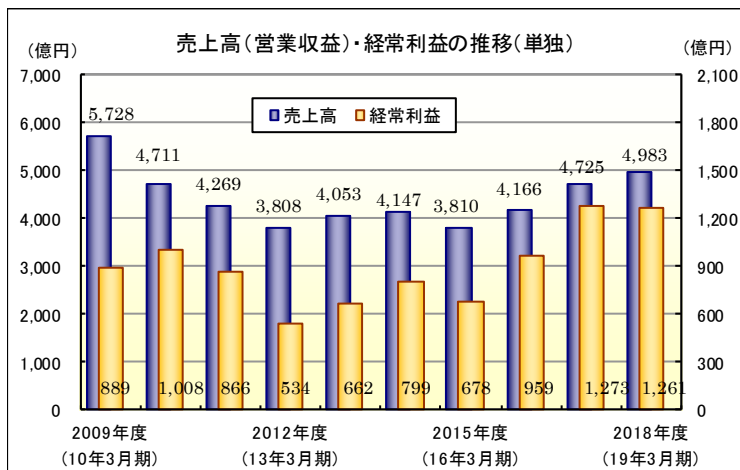
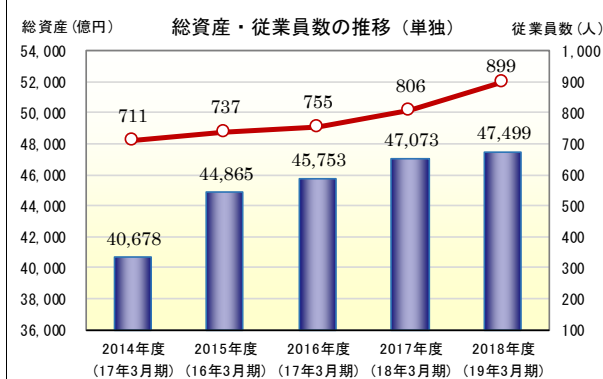
公益財団法人 日本生産性本部
生産性総合研究センター

1 企業の概要

- 三菱地所株式会社は、日本における代表的な総合デベロッパーである。明治期から丸の内の開発に力を注ぎ、東京駅周辺に多数のオフィスビルを擁する同社は、「丸の内の大家」として親しまれてきた。
- 高度経済成長期の大規模ビル建設を経て、1995年以降の第3次開発では、「世界で最もインタラクティブな街」の創造を手掛け、2018年6月には、これらの取組が評価されて、第2回日本サービス大賞において内閣総理大臣賞を受賞している。
- 三菱地所の売上高（営業収益）は4,983億円、経常利益は1,261億円で、堅調に推移している。総資産は4兆7,499億円に上り、毎年着実な拡大を見せている（いずれも2019年3月期、単独）。売上の4割以上を占めるビル事業が経営を支える構造である。

三菱地所の概要

設立	1937年5月
資本金	1421億47百万円(2019年5月24日現在)
売上高	4,725億円(2019年3月期/単独ベース)
事業内容	オフィスビル・商業施設等の開発、賃貸、管理 他
本社	東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビル



資料:いずれも日経 ValueSearch・有価証券報告書をもとに日本生産性本部が加工・集計

2 不動産業の概況と総合デベロッパーの役割

＜着実な GDP 増加、高い労働生産性＞

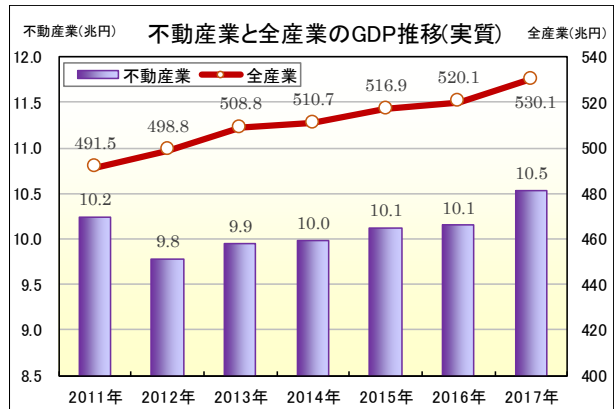
・不動産業の実質 GDP は 2013 年以降、毎年着実に増加を続けており、2017 年には 10 兆 5,322 億円となっている（帰属家賃*を控除済み）。ただし、2017 年の実質 GDP は 2012 年との比較で 2.8% の増加にとどまり、全産業における 7.9% の増加率に比べると、やや物足りない。

・不動産業は、他の産業と比較して労働生産性が高いことが特徴である。法人企業統計によれば、不動産業の労働生産性（一人当たり付加価値）は、年度によって変動幅が大きいものの、2018 年は 1,774 万円であり、製造業（859 万円）の約 2 倍、卸売・小売業（636 万円）の約 3 倍にのぼる。

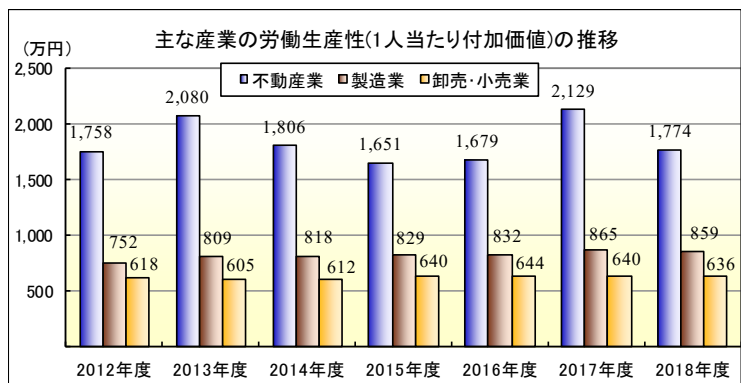
・不動産業は、多様な業態で構成されている。日本標準産業分類（2013 年 10 月改定）は、不動産業を、(1)建物売買業、土地売買業、(2)不動産代理業・仲介業、(3)不動産賃貸業、(4)貸家業、貸間業、(5)駐車場業、(6)不動産管理業、等に分類している。このうち、(2)～(4)の各業態は、2～4 名程度の従業者で営む小規模な事業所が多いが、一方で、都市再開発、オフィスビル開発、リゾート開発といった、巨額の資金を必要とする開発事業を得意とする事業者もいる。とりわけ、大規模な「街づくり」事業計画の立案から始まり、金融機関からの資金調達、土地の取得、建物等の設計、工事発注等を手掛ける総合デベロッパーは、不動産業の旗艦的存在と言える。

・三菱地所は、三井不動産、住友不動産と並んで、わが国を代表する総合デベロッパーであり、国内外での幅広い活動を通じて、大きな存在感を示している。以下では、三菱地所の近年のビジネスの動向と、生産性の側面から見た特徴、今後の取組を解説する。

※国民経済計算では、持ち家住宅等に住む人は不動産業を営んでいるものとみなし、住宅サービスを自らが家賃（帰属家賃）を支払って購入しているように扱う。しかし、持ち家所有者は専門の不動産業者ではないので、帰属家賃を含めると不動産業の GDP を過大評価することになるため、これを控除した。



資料:内閣府「国民経済計算確報」



資料:財務省「法人企業統計調査」

3 街のブランド化を可能にした地域協働プロデュース手法

＜ハード、ソフトの充実で、オフィス街の枠を超えた魅力を創出＞

- ・三菱地所の源流は、前身の三菱社が 1890 年に明治政府から丸の内周辺の土地の払い下げを受けたところから始まる。1894 年に、わが国で初めての近代的オフィスビル「三菱 1 号館」が竣工。以後、ロンドンやニューヨークを手本に、本格的なビジネス街の開発を手掛け、赤レンガが並ぶビル街は「一丁倫敦」（いっちょう ろんどん）と呼ばれ、東京名物の一つとなった。丸の内エリアの開発は三菱地所の原点であり、その後も基幹事業として経営を支えている。
- ・1950～70 年代の高度成長期、旺盛なオフィス需要に応じて、丸の内のビル群も大規模ビルへと建て替えが進んだ。しかし、オフィス機能に特化した街づくりは、休日・夜間になると人通りが絶え、街としての魅力が損なわれる欠点があった。加えて、丸の内ビル群の老朽化が進んだことで、エリア全体のイメージに陰りが見え始めた。
- ・このため、同社は 1995 年から、ハード・ソフト両面からなる第 3 次開発に乗り出す。ハード面では、丸の内ビル（2002 年）、新丸の内ビル（2007 年）をはじめ、多くのビルを高規格のビルに建て替えると共に、丸の内仲通りの歩道の幅を広げる、街路樹を植える、オープンカフェを開設する等を通じて賑わいづくりに取り組んだ。また、2001 年に、指定地域内であれば、余剰容積率を移転・譲渡できる制度が施行されたことも追い風となった。
- ・ソフト面では、(1)ブランドショップ、レストラン、商業施設の誘致や音楽・アート・環境・スポーツ・健康・食・地方創生・季節・祝祭など多彩なイベントを開催する「賑わい」機能、(2)ホテル・美術館などの「文化・都市観光」機能、(3)スタートアップ企業・ベンチャー企業を呼び込み、「産学連携・インキュベーション・イノベーション」を促す機能、(4)託児所、フィットネスクラブ、クリニック、学びの場などの「就業支援」機能を取り入れ、強化することで、就業者も来街者も楽しめる場所へと変貌させた。
- ・また、エリアの 7 割を占める他の地権者と連携するため、1988 年に約 70 の企業・団体に呼びかけ、「大手町・丸の内・有楽町地区再開発計画推進協議会（大丸有協議会）」を設立。更に、1996 年、協議会と東京都、千代田区、JR 東日本による「大丸有まちづくり懇談会」を発足させ、全地権者と行政の公民連携による、大丸有地区の将来像を議論、検討する場を設けた。
- ・これらの取組の結果、丸の内の歩行者通行量は大幅に増え、平日で 1.24 倍（2002 年の丸ビル開業前と 2016 年の比較、以下同じ）、土曜日で 2.26 倍、日曜日で 2.73 倍となった。また、エリア内の従業者数は 23 万人（2002 年度）から 28 万人（2016 年度）に、事業所数も約 3,500 所（同）から 4,300 所（同）に、それぞれ大幅な増加を果たしている。



丸の内仲通りのオープンカフェの様子

※本項の内容は「日本サービス大賞」HP (<https://service-award.jp/>) の受賞企業事例集を参考にしている。

4 豊富な資産に支えられた高い生産性

<競争他社を上回る高生産性を継続>

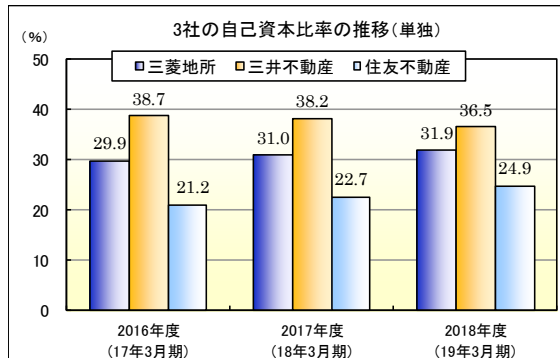
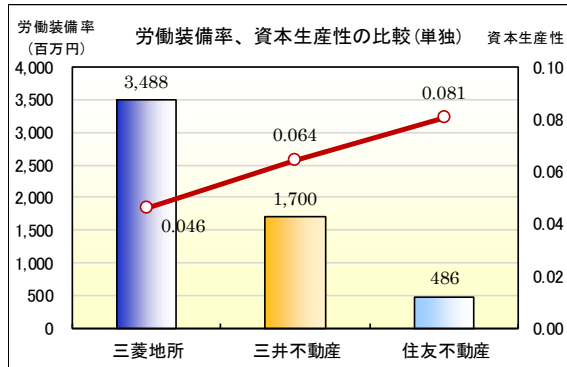
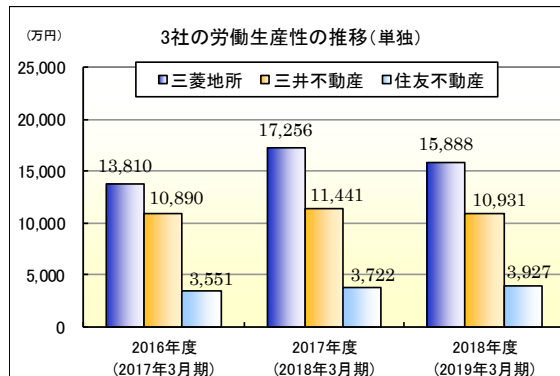
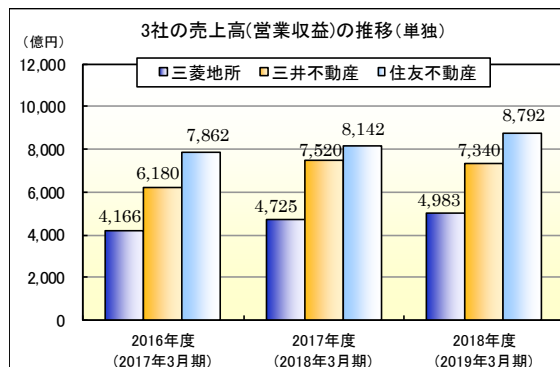
- 三菱地所は、三井不動産、住友不動産と並び称される、わが国有数の総合デベロッパーである。単独決算を基に、3社の売上高(営業収益)を比較すると、直近3年間はいずれも住友不動産がもっと多く、三井不動産、三菱地所の順になっている(連結ベースでは、三井不動産、三菱地所、住友不動産の順になる)。
- しかし、労働生産性(従業員一人当たり付加価値)を見ると、順位は逆転し、2019年3月期は、三菱地所が1億5,888万円で首位を走り、次いで三井不動産が1億931万円、住友不動産が3,927万円となる。三菱地所の労働生産性は3期連続で三井不動産、住友不動産を抑えている。
- 三菱地所の労働生産性の高さは、どのような要因に支えられているのだろうか。労働生産性は、下記の式で表すことができる：

労働生産性 = 労働装備率 × 資本生産性

$$= \frac{\text{有形固定資産}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{有形固定資産}}$$

有形固定資産は、土地、建物、設備などであり、総合デベロッパーでは、非常に大きな金額になる。三菱地所は、丸の内エリアなどに大規模な土地・建物を有しており、これらの資産を少ない従業員数で効率的に活用している。資本生産性は2社と比較して高くはないが、これを補って余りある労働装備率が効いている。

- 総合デベロッパーは、大規模開発を通じて借入金膨らむため、自己資本比率が低くなりがちである。三菱地所は、三井不動産は下回るものの、住友不動産を上回る自己資本比率を維持しており、経営は安定していると言える。



資料: いずれも日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が加工

5 三菱地所の今後の取組

＜丸の内を活性化するオープンイノベーションの仕掛け＞

- ・丸の内周辺エリアの再構築は、今も続いている。最近では東京駅北側の常盤橋に、高さ 390m、61 階建ての日本一の超高層ビルを建設する計画（2027 年完成予定）が注目を集めた。
- ・三菱地所は、現在、2020 年 3 月期に終了する中期経営計画の仕上げに取り組んでいる。同計画の柱の一つは「環境変化の加速をチャンスととらえ、2020 年代の更なる成長にむけたビジネスモデル革新を推進」することであり、具体的には、「オープンイノベーション活性化の仕組み」「最先端の働き方の提供」等を通じて、企業の生産性向上に貢献することなどを謳っている。このため、2018 年 1 月に本社を移転した大手町パークビルは、共用スペースを大幅に増やし、コミュニケーションの質・量を向上させた他、働き方改革の実践を行っている。新本社ビルでの実験を、顧客のオープンイノベーション活性化の提案につなげる狙いがある。
- ・オープンイノベーションの実践として、2019 年 2 月、社会課題を解決する新規ビジネスの創出を目的としたコラボティブスペース「Inspired.Lab」を、大手町ビルにオープンした（SAP ジャパンとの共同事業）。大企業のイノベーション部門の「出島」機能を担う他、大企業とスタートアップ企業のコラボレーションを生み出すことを狙っており、「パーソナルモビリティ自動運転システム」「無人販売ショーケース」などの試みが始まっている。
- ・丸の内でのビル事業以外にも、生活産業不動産事業では、都心複合施設として「大手町フィナンシャルシティ グランキューブ」「二重橋スクエア」、プレミアム・アウトレットとして「御殿場」「神戸三田」「酒々井」などの開発に取り組み、拡充を続けている。特に、2018 年 11 月、福岡県福岡市にオープンした「MARKIS 福岡もち」は、同社初となる大型商業施設と集合住宅（総戸数 584 戸）が一体となった複合開発プロジェクトであり、今後の動向に注目が集まっている。また、物流施設では、2019 年 1 月に、愛知県名古屋市にマルチテナント型物流施設「ロジクロス名古屋笠寺」が、2019 年 5 月には、ラサール不動産投資顧問及び NIPPO と共同開発した国内最大級のマルチテナント型物流施設「ロジポート川崎ベイ」がそれぞれ竣工するなど、大型施設の導入に力を注いでいる。
- ・住宅事業でも、同社は 50 年以上の実績があり、分譲マンションは「The Parkhouse」、賃貸マンションは「The Parkhabio」ブランドで着実に事業展開を行っている。また、新しい動きとして、海外での分譲住宅事業がある。これは、オーストラリア・シドニーで、現地の不動産事業者のマンション開発事業「Mastery」（総戸数 374 戸）に参画するもので、「日本」をコンセプトにした商品を提供し、2021 年の全棟竣工を目指している。
- ・同社では 1970 年代から海外事業を推進しており、米国・ニューヨークから始まって、英国、欧州大陸、アジア・オセアニアへと拡大を続けてきた。アジアでは、海外デベロッパーとの提携で、中国の長江デルタや杭州市での大規模不動産開発プロジェクトに参画するなど、海外での存在感を強めている。

・ホテル事業にも30年以上の歴史があり、「ロイヤルパークホテルズ」ブランドで全国展開を行ってきた。今後も東京・大阪・京都などで新規出店計画を進んでおり、2019年6月時点で3,047室の客室数を、2022年には約4,350室へ拡大する。また、近年、空港の民営化が相次いでおり、三菱地所を中心とする特別目的会社が高松空港の運営を受託したことが注目を浴びた。2019年には、みやこ下地島空港ターミナルの開業、富士山静岡空港の運営がスタートするなど、空港事業への進出が目立つ。アウトレット事業やホテル運営事業により培ったインバウンド関連事業のノウハウや、商業施設を展開・運営してきた知見の活用で、地方空港の活性化を目指している。

＜執筆担当＞

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
上席研究員 柿岡 明

企業分析レポートとは

「企業分析レポート」は、優れた企業や特色のある企業を取り上げ、競争力及び生産性に関連する取組や経営戦略、経営指標上の特色などを簡潔にまとめ、わかりやすく概観できるレポートとして刊行しています。

弊財団ホームページで公開（無料）するほか、弊財団各種事業への参加企業や会員企業等に配布（無償）しています。

【レポートに関するお問い合わせ先】

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12 Tel:03-3511-4016 Fax:03-3511-4019