

JFMA FMの実践基礎講座(分野別)

企業価値向上に資するCREマネジメントとは

2025年9月
JFMA CREマネジメント研究部会長
堀 雅木

自己紹介・堀雅木

国内、海外での産学分野における多彩な建築・不動産マネジメントに係る経験を活かして、現在は第一生命保険にてFM/CREを通じた社会課題解決や新しい価値創造に取り組み中。

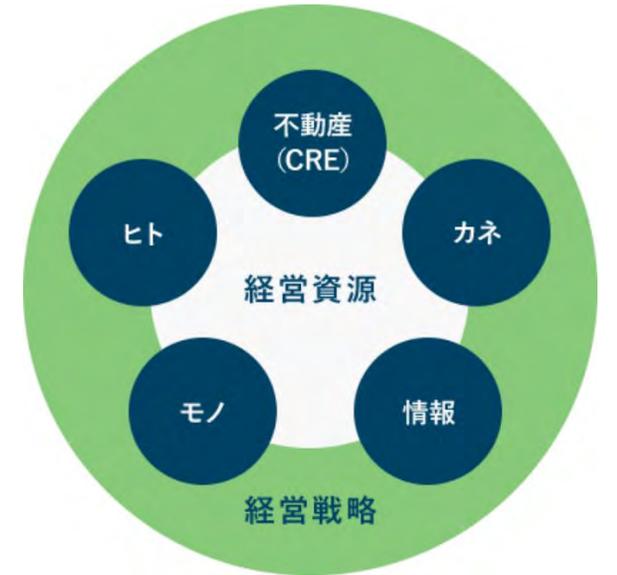
		国内 (Domestic)	海外 (Global)
職歴 (Professional)	サービス サイド	 TOKYO METROPOLITAN UNIVERSITY 東京都立大学 1997年 建築学科卒業 民家の環境工学的機能を研究	 2004-2006年 PM/CM修士 建築・不動産に係るマネジメントを学ぶ
	インハウス	 EXPERIENCE, INTEGRATED 1998-2000年 設計部、PMC所属 建築設計、マネジメントビジネスを担当 一生涯のパートナー  Dai-ichi Life Group 1997-2003年 不動産部 営業用物件の新築、保全管理に従事 2008年～現在 不動産開発（豊洲、相互館、烏山G等） 本社事業所再編、CRE・FM推進を担当	 PEOPLE, PLACE, PERFORMANCE 2005年 ワークプレイス 戦略コンサルティングに従事  imagination at work 日本 2006-2008年 本社移転、FM導入、EHSを担当
	業界団体	 JFMA 公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会	 CORENET GLOBAL

本日の目次

- CRE戦略とは
- なぜCREマネジメントが必要か？
- CREを取り巻く経営環境の変化とCREへの影響
- 日本のCRE戦略とマネジメント研究発展の主な歴史
- CREマネジメントの財務面からのアプローチ例
- CREマネジメントの非財務面からのアプローチ例
- CREマネジメント研究部会紹介
- まとめ

CRE(企業不動産)戦略とは

企業不動産について、「企業価値向上」の観点から、
経営戦略的視点に立って見直しを行い、
不動産投資の効率性を最大限向上させていこう
という考え方である。



2007、2010改訂版 「CRE戦略実践のためのガイドライン」(CRE研究会)

図表)中央日土地ソリューションズHPより引用

なぜCREマネジメントが必要か？

- ① 日本企業のCREは同業種欧米企業の2～3倍
- ② CREはコストのかかる重たい資産
- ③ CREマネジメント推進でROAやROEを向上できる
- ④ CREを所有している場合は多彩な選択肢がある
- ⑤ CREを調達する場合も多彩な選択肢がある
- ⑥ CREマネジメントの推進には経営者の役割が必要

CREを取り巻く経営環境の変化とCREへの影響

2006年 国連PRI



責任投資原則
ESG投資

2011年 東日本大震災



BCP、節電

2015年 国連SDGs
パリ協定



サステナビリティ
脱炭素、再エネ

2019年 新型コロナ
ウィルス感染症



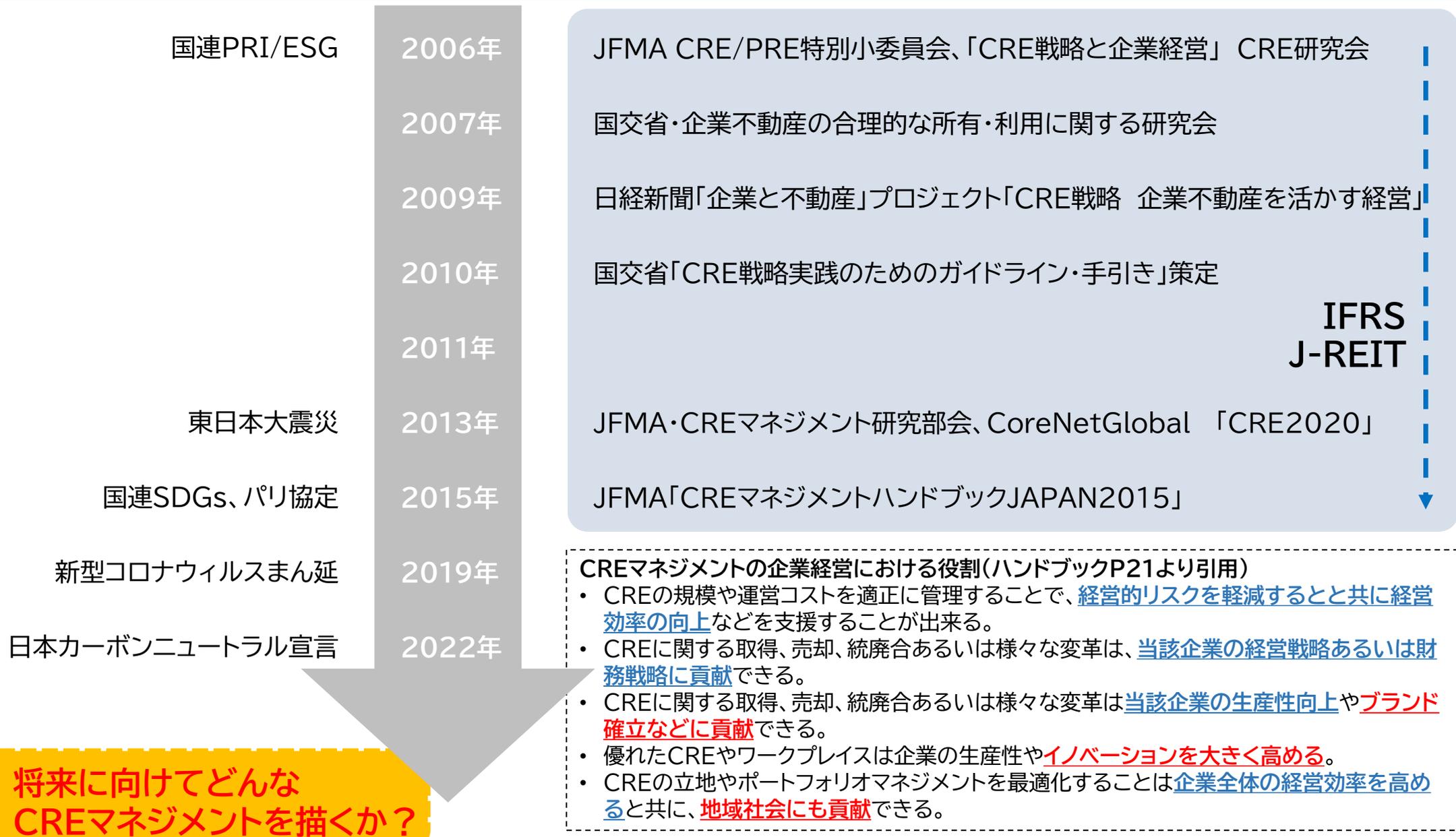
パンデミックレディ
非接触、テレワーク

2020年 日本2050年カーボン
ニュートラル宣言



地球温暖化、脱炭素
自然資本

日本のCRE戦略とマネジメント研究発展の主な歴史



CREマネジメントの財務的アプローチ例

$$\begin{array}{l} \text{PBR} \\ \text{(株価純資産倍率)} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{株価} \\ \text{(株価時価総額)} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{1株当たり純資産} \\ \text{(純資産額)} \end{array}} = \frac{\begin{array}{l} \text{当期純利益} \\ \text{自己資本} \end{array}}{\text{ROE}} \times \frac{\begin{array}{l} \text{株価} \\ \text{(株式時価総額)} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{1株当たり当期純利益} \\ \text{PER} \\ \text{(株価収益率)} \end{array}} \begin{array}{l} \text{ROE} \\ \text{(自己資本利益率)} \\ \text{<収益性>} \end{array} \begin{array}{l} \text{PER} \\ \text{(株価収益率)} \\ \text{<成長性>} \end{array}$$

CRE戦略施策の一例

- 余剰/低稼働なCREの把握と処分/活用による収益性の改善

CRE戦略施策の一例

- 従業員の創造性向上やダイバーシティ経営に寄与するCREへの変革(オフィス、研究拠点等)による成長機期待の醸成
- 投資家へのメッセージ性に富んだ象徴的なCRE活用の実行

CREマネジメントの非財務的アプローチ例

「第一生命のファシリティ活用を通じた社会価値創造取組の推進」

FM取組の概要

第一生命グループビジョン「すべての人々の幸せを守り、高める」の実現を目指し、当社唯一のリアルアセットである不動産、ファシリティ活用を通じた近年（2018～2022年度）の社会価値創造取組

ファシリティを活用した社会価値創造取組

主な社会価値

保有不動産への保育所誘致を通じた10年越しで全国待機児童数の約1割以上（約3,000名）の解消



RE100早期達成、当社専用の太陽光発電所からの再エネ調達（オフサイトPPA）、木造等環境配慮ビル等の環境先駆取組を通じた地球温暖化の防止



帯広市等と連携し、当社施設を活用したワーケーション等の推進に基づく関係人口創出・拡大を通じた地域活性化



当社の福利厚生グラウンドを有効活用し、社外パートナーとの協業により様々な社会課題を解決。地域住民のウェルビーイングを高めるまちづくり（詳細次スライド）



アフターコロナの働き方、感染症対策配慮、人とのつながりを促す新しいオフィスビルへの再生、日比谷本社ビル大規模リノベーションプロジェクト



2023年度JFMA賞
優秀FM賞受賞取組

SETAGAYA Qs-GARDENプロジェクト ～ファシリティを活用したSDGsに向けた社会課題解決～

【プロジェクトの概要】

- 1954年の開園以来、69年の長きに渡り保有継続してきた福利厚生グラウンドの有効活用プロジェクト
- 世田谷区給田1丁目、京王線仙川駅から徒歩12分
- 9 ha、第一種低層住居専用地域、都広域避難場所
- 「運用収益の獲得」と「社会課題の解決」を両立し持続可能な社会の実現、第一生命らしい不動産投資事業



【プロジェクトのマスタープラン】

「地域住民のwell-beingを高めるまちづくり」

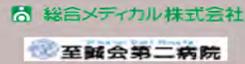
～多世代の住民が安心して、豊かに交流しながら、健康的に暮らし続けられるまち～

まちを地域に開き、様々なパートナーとの協業により地域・社会課題の解決に貢献する。

健康増進



地域医療連携



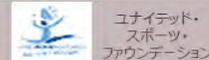
野球場地域開放



テニスコート地域開放
(レッドクレー化)



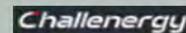
スポーツイベント開催



環境配慮（気候変動緩和）



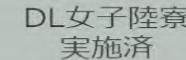
小型風力発電



既存樹木の再利用



グリーン電力調達
(太陽光発電導入)



地域活性化



フードトラック活用
買物利便性向上
子ども食堂開催



障がい者雇用促進
街区内清掃、管理支援



地域コミュニティ形成
歴史的建物活用
シェア農園、地域イベント



保育サービス向上
シェア型園庭



スマート化（ICTインフラ・デジタル技術）



健康データ活用 デジタルアート ICTファーム 無人コンビニ タウンアプリ (将来課題を含む)



CRE マネジメント研究部会

無限の価値を生み出す企業不動産

#keywords

企業戦略 / CRE (企業不動産) 戦略 / オフィス戦略 / 財務価値 / 非財務価値



堀 雅木 (部会長)

第一生命保険株式会社

不動産部長

認定ファシリテーター

サマリー 従来研究「企業活動を支える企業不動産 (CRE)」を踏まえつつ、「企業価値向上に資する CRE」、いわゆる攻めの CRE を主軸に事例調査 (特に新しい CRE の活用手法等) を通じて研究する。 同研究を基に外部発信、国内外企業への普及促進を目指す。

活動内容

- ① CRE マネジメントに関する最新事例、好事例の調査研究
 - ・グローバル企業を含む国際動向研究
 - ・国内企業等における先進事例研究
 - ・国土交通省等関連組織の最新施策調査
 - ・コロナ禍、アフターコロナにおける CRE マネジメント事例調査
- ② CRE マネジメントの最新事例、好事例の紹介と普及
 - ・CRE マネジメントハンドブック (2015 年) を踏まえつつ、それ以降の CRE マネジメントの変化や直近動向を重点的に調査研究し、外部発信につなげる。
 - ・具体的には、働き方改革、ESG、well-being、SDGs、サステナビリティ、DX などの最近の経営テーマと CRE との密接なつながりを先進事例のヒアリング等を通じて調査研究を行う。
 - ・2022 年に SDGs をテーマにした部会レポートとして取りまとめた「ESG 不動産の価値評価」の深堀を行う。
 - ・本部会の活動を通じて、CRE マネジメントの有効性を JFMA 会員企業並びに多くの国内外企業に対して積極発信する。

※定例会開催日程 (原則) 平日 18:00 ~ 19:30、月 1 回

成果

- ・JFMA JOURNAL R6 (ジャフマジャーナル別冊) 調査研究部会特集号 2023 に、「ESG 不動産の価値評価について—直近動向や先進事例から学ぶ—」を寄稿。
- ・毎月 1 回部会開催 (先進事例研究等)

メンバー

部会長：堀 雅木 第一生命保険 副部会長：大野 晃敬 東京オペラシティビル 佐藤 俊朗 ジョーンズラングラサール

部会員 (50 音順)：板谷 敏正 プロバティデータバンク 大杉 理恵 ワークプレイス・アドバイザー 岡本 賢 清水建設

小田 恵介 G建築総合研究所 鏡原 大輔 日本郵便 嘉門 隆史・松浦 裕 山下 PMC 河原 透 日建設計

小暮 恒介 日建設計コンストラクション・マネジメント 月村 卓也 NEC ファシリティーズ 恒川 淳基 日本管財

坪本 裕之 東京都立大学 中山 善夫・任 暄 ザイマックス総研 萩原 正広 東京ガス不動産 原 悠子 個人

百嶋 徹 ニッセイ基礎研究所 松成 和夫 プロコッド・コンサルティング 八木澤 直人 久米設計

吉田 理恵 オムロンエキスパートリンク

事務局：小泉 誠 JFMA

CREマネジメント研究部会 リサーチの方向性

SDGs
×
CRE

- 全部会共通テーマ
- サステナビリティ
- ESG
- 気候変動、脱炭素(カーボンニュートラル)

- 環境省、経産省・資源エネルギー庁
- ヒューリック(自社Gでの再エネ創出)
- Zholdings(2030カーボンニュートラル)
- 第一生命(PPA)

well-being
×
CRE

- ダイバーシティ&インクルージョン、ユニバーサリティ
- ブランド向上、生産性向上、イノベーション創出
- エンゲージメント:付加価値の高い顧客との関係構築、社員との関係見直し・強化
- エクスペリエンス:体験価値の提供

- ヤフー(全社リモートワーキング方針)
- 富士通
- 第一生命

DX
×
CRE

- 不動産テック
- バーチャルツイン
- メタバース
- NFT

- JFMA企画戦略委員会

地域
×
CRE

- 地域社会共生
- まちづくり
- 地域創生

- パソナ(地方本社移転)
- ヤマガタデザイン
- 安田不動産、三井不動産
- スノーピーク

【共通】 国交省、日経新聞、大学教授

先進事例研究等を通じて、企業価値向上に資するこれからのCREマネジメント手法を模索中

ご清聴ありがとうございました