

「CRE マネジメントで組織・ワーカーを活性化するノウハウについて」

大野 晃敬（おおのあきのり）
東京オペラシティビル株式会社
取締役管理部長
百嶋 徹（ひやくしまとおる）
株式会社ニッセイ基礎研究所
社会研究部 上席研究員

企業の事業活動の基盤である CRE（企業不動産）は、企業文化を醸成させていく器であると共に、社会的価値を創出し地域・社会と共生していく場所でもある。CRE マネジメント研究部会では、このような問題意識の下で、研究部会の活動内容を研究部会長の 大野が、CRE マネジメントをいかに組織に根付かせ、社会的器として機能させるかについて研究部会の中核的メンバーである百嶋が、各々報告した。以下では、百嶋の発表内容を紹介する。

CRE は CSR/ESG 経営を実践するためのプラットフォームに

企業の存在意義や社会的責任（CSR）は、あらゆる事業活動を通じた社会課題解決、すなわち社会的価値の創出にこそあるべきであり、経済的リターンありきではなく、社会的ミッションを起点とする発想が求められる。ESG 投資や SDGs の推進が世界的潮流となる中、企業はこのような「社会的ミッション起点の CSR（ESG）経営」に転換すべきだ。

CRE は外部性を持つため、とりわけ社会性に配慮した利活用が欠かせない。企業は、CRE の利活用が地域社会の自然環境や景観に及ぼす「外部不経済」を最小化・ゼロ化する一方で、構築した拠点を起点に事業活動を通じて地域社会に生み出す地域活性化など「外部経済効果」を最大限に引き出すことが求められる。すなわち CRE は「社会的ミッション起点の CSR（ESG）経営を実践するためのプラットフォーム（基盤）」の役割を果たすべきだ。これこそが、CRE 戦略において不変の原理原則と考えたい。

CRE の利活用が地域社会に外部経済効果を生み出すケースとして、社会課題解決に資する製品の研究開発・製造拠点の立地・操業に加え、事業所の跡地・未利用地の活用を例示した。後者については、他社の事業所を誘致し、土地を売却することも一法だが、これは CRE の出口戦略と位置付けられる。一方で再生可能エネルギー事業の展開やスマートシティの構築などにより、継続活用していくケースも考え得る。

この中で先進的なスマートシティ構築の外部経済効果は、産学官民の多様で創造的な人々が世界中から集い、IoT（モノのインターネット）、ビッグデータ、AI（人工知能）、ロボット、自動運転など最先端テクノロジーをフル活用したイノベーションが継続的に創出されることによって、多様な社会課題が解決され、地域・都市の持続可能性が向上する

ことだと考えられる。横断的な社会課題解決のためのプラットフォームとなる先進的スマートシティは、データに基づいて透明性の高い管理や適切な情報開示がなされる下で、ESG やSDGs を推進するための有力な手段となり得る。

「三種の神器」から始める CRE 戦略の組織的な取組

CRE が地域社会に貢献するには、企業が適切なマネジメント体制の下で CRE 戦略に取り組むことが欠かせない。CRE 戦略に取り組む際の3つのポイント、すなわち「三種の神器」として、①専任組織の設置と不動産情報の一元管理による CRE マネジメントの一元化、②先進的なワークプレイス・ワークスタイルの重視、③外部ベンダーの戦略的活用が挙げられる。このうち、②の中心的施策は、「クリエイティブオフィス」の構築・運用となるが、その基本的なコンセプト、すなわち「基本モデル」を図表に示す。

CRE 戦略に取り組む準備として、この三種の神器の整備から始めることをお奨めしたい。

図表 クリエイティブオフィスの基本モデル（大原則・具体原則）の概要

大原則	5つの具体原則	概要
オフィスシステムとコミュニティを捉える	① 企業内ソーシャル・キャピタルを育む視点	休憩・共用スペースの効果的設置、執務フロアのレイアウトの工夫などにより、従業員間のつながり・交流を促進
	② 多様性を尊重する視点	多様な働き方など様々な利用シーンを想定した、多様でバランスの取れた働く場の選択肢を従業員に提供
	③ 地域コミュニティと共生する視点	不動産が地域社会の自然環境・景観に及ぼす外部不経済を抑制・解消する一方、地域社会に生み出す外部経済効果（地域活性化など）を最大化
	④ 安全性に配慮する視点	ビルの耐震性能、省エネ性能、自家発電機能の強化などにより、従業員の安全確保やBCP（事業継続計画）遂行に資するオフィスを構築
	⑤ 「健康経営」を実践する視点	従業員の心身の健康・活力、快適性、働きがいの向上に資するオフィスを構築、健康経営や働き方改革推進のドライバーと位置付ける

（備考）「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標

（資料）百嶋徹「クリエイティブオフィスのすすめ」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研究所報』Vol.62（2018年6月）

以上