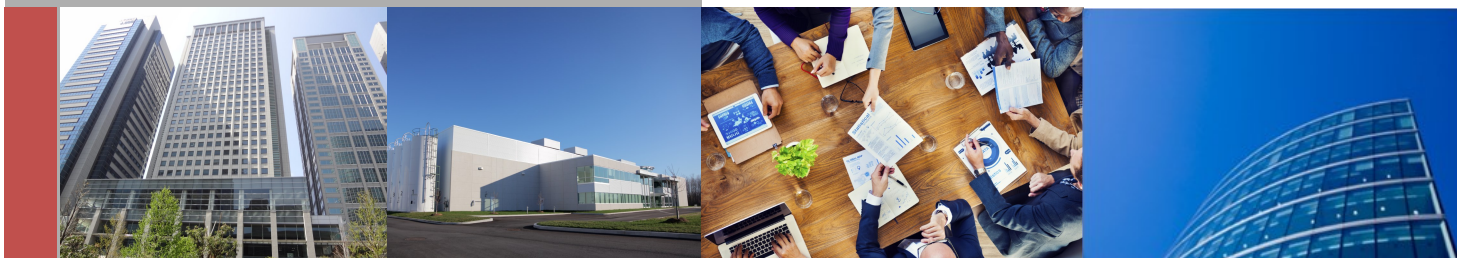


CRE_{企業不動産} マネジメント ハンドブック 2015

JAPAN

Corporate Real Estate Management Handbook JAPAN 2015



企業の経営戦略に直結するCREマネジメントの活用

CRE_{企業不動産}
マネジメント
ハンドブック
JAPAN
2015

はじめに

Foreword

似内 志朗, Shiro Nitnai

日本ファシリティマネジメント協会 調査研究委員会委員長

CRE研究部会は、公益社団法人ファシリティマネジメント協会(JFMA)調査研究委員会の15番目の、一番、新しい部会として、一昨年2013年に設立された。

まず、FM（ファシリティマネジメント）とCREとの関係について触れておきたい。

米国においては、歴史的にFMとCREは近くて遠いカテゴリーとして扱われてきた。つまり、CREが経営を左右する企業不動産をハンドリングする、経営に直結する戦略的分野として捉えられてきたのに対し、FMはできあがったファシリティを、いかに効率的に運用するかという、運営・維持中心のルーティン業務として捉えられてきた。

これに対して日本のFMは、これまでJFMAが20余年推進してきたように、統括マネジメント（しくみ）を中心とする、①戦略・計画（考える）、②プロジェクト管理（つくる）、③運用・維持（つかう）、④評価（知る）のFMサイクル（PDCA）全体をFMとして定義し、米国FMの定義である③④に加え、CRE領域である①②の全体を包含している。また、ユーザー側からの視点に重きを置くのが、FMサイクルの特徴となっている。

JFMAでは、2006年にCRE/PRE特別小委員会を設置し、「公共ファシリティマネジメント戦略」を上梓するなど、CREに積極的にコミットしてきた経緯がある。FMにおいてCREは大変重要なパートであることを考えれば、CREを対象にした研究部会が調査研究委員会に新設されたのは、むしろ遅かったと言えよう。しかし、CRE研究部会スタート後の活動は目覚ましく、JFMAフォーラム等でも情報発信を行い、設立後約1年半で本ハンドブックを発刊するに至った。

こうしたロケットスタートが可能となったのも、CRE分野の第一人者である板谷敏正部会長をはじめとした、研究部会メンバーの専門知識と豊富な実戦経験の賜物である。

我が国における法人所有の不動産総額は約490兆円であり、そのほとんどは収益不動産（68兆円）以外の、一般企業が事業のために保有する莫大な資産である。しかし、本書の検証で明らかであるが、概して日本企業はCREに対する取り組みは遅れている。そして、CRE戦略の差が、企業の競争力の差にもつながっているのである。CREに対する理解が進み、「第四の経営基盤」としてのFM（ファシリティマネジメント）総体が、真に日本企業に根づくために、このハンドブックが有用な手引きとなることを期待したい。

本書の目的と構成

板谷 敏正, Toshimasa Itaya

日本ファシリティマネジメント協会 CREマネジメント研究部会長

企業不動産（CRE）の管理運用を戦略的に行い、CREを有効に活用することにより企業経営に貢献しようという取り組みがCREマネジメントである。JFMAではCREマネジメント研究部会を2013年に設立し、体系的な研究を実施している。

本ハンドブックはこれらの活動成果をもとに、CREマネジメントの重要性や企業経営に与える影響、あるいは効果的な推進体制やソリューション手法などについてまとめたものである。一般企業の総務・管財業務あるいは不動産関連業務に携わる皆様が、日常業務あるいは様々なプロジェクトを推進する上で参考としていただければ幸いである。また、不動産に関するソリューションを提供する不動産会社、コンサルティング、設計、施工など様々なベンダー企業の皆様にも大いに参考としていただきたい。

わが国にはCREを対象とするハンドブックや手引きは少なく、体系的なものは国土交通省のガイドラインと手引きのみである。本書は当該ガイドラインを踏まえた上で海外文献なども参考に2015年時点の最新の情報に基づき、ささやかではあるがさらに深耕したものであると考えている。また本書発行にあたり、関係者の皆様のご協力にあらためて感謝申し上げる次第である。

■本書の構成は以下となる

主題解説のポイント)

経営者向けのダイジェストであり、是非企業経営者の皆様にご一読いただきたい。

主題解説1～6)

CREマネジメントの定義を主題解説1に、我が国の不動産全体におけるCREの位置付けやCREの企業経営に与える影響について主題解説2及び3に、CREマネジメントが企業価値向上につながる点について主題解説4で紹介している。主題解説5及び6はCREマネジメントを実施するための手法や組織体制について概説している。

特別寄稿)

CREに関連する有識者から寄稿であり高所大所からのCREに関する論考を紹介している。

実践事例)

国内外のCREマネジメントの取り組みについて集約した論考である。

手法提案)

研究部会委員が提案するCREマネジメントに関する最新の論考、ソリューション手法、活用事例である。主題解説よりも実践的であるとともに、実際にCREマネジメントに取り組んで経験者からの提案である。多彩な手法を提言するとともに、実践事例や実践企業等についても記載している。

調査研究)

早稲田大学創造理工学部建築学科小松幸夫教授のもとで実施された、国内外のCREに関する調査研究結果である。有価証券報告書など公開資料に基づく経営分析等を実施している。

Summary of this Document

Toshimasa Itaya

Japan Facility Management Association, Director of CRE management workshop

Corporate Real Estate (CRE) management means efforts to contribute to corporate administration by strategically conducting operation management for CRE and effectively utilizing CRE. The CRE Management Workshop was established in JFMA in 2013 and it conducts systematic research.

Based upon the results of these activities, this handbook compiles the importance of CRE management and its influence upon corporate administration, or effective promotion systems and solution methods, etc. We would be happy if everyone involved in the general management/administration of corporations or real estate related business would use it as a reference in the promotion of your daily affairs or various projects. We also hope that it will be a great reference for those working at a variety of vendors such as real estate companies which provide solutions in real estate, consulting, design, and execution.

In our country there are not many handbooks and guides which target CRE, with the only systematic guidance being the guidelines and guides by the Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism. This document attempts to delve deeper based upon the latest information as of 2015 including said guidelines and referencing overseas literature, etc. as well. We would also like to thank all of those who cooperated in the publishing of this document.

■Composition of this handbook

Explanation of subjects)

It is a digest geared toward managers, and we hope that everyone in corporate management will read it.

Explanation of subjects 1-6)

With the definition of CRE management as explanation of subjects 1, we outline the position of CRE in our country's real estate overall and its influence upon CRE corporate management in explanation of subjects 2 and 3. We introduce points wherein CRE management leads to improvement of corporate value in explanation of subjects 4. Explanation of subjects 5 and 6 outlines the techniques and organizational system for implementing CRE management.

Special contributions)

Contributions from experts regarding CRE introduce studies regarding CRE from a broad viewpoint.

Practice cases)

This is a study which summarizes efforts in CRE management domestically and overseas.

Proposed techniques)

These are the latest studies, solution techniques, and examples of CRE management proposed by workshop committee members. We propose solution strategies regarding issues encountered when actually promoting CRE management as well as problem-solving techniques from a long-term viewpoint such as human resource training. While being more practical than the explanation of subjects, they are proposals from those with experience who are making actual efforts in CRE management. While proposing a variety of techniques, it also lists practical cases, practicing companies, etc.

Research studies)

These are the results of research regarding domestic and international CRE carried out under professor Yukio Komatsu of Department of Architecture, School of Creative Science and Engineering, Waseda University. It conducts administrative analysis, etc., based upon public documents such as securities reports.

はじめに	JFMA調査研究委員会委員長 似内志朗
本書の目的と構成	CREマネジメント研究部会長 板谷敏正
主題解説	
1. 主題解説のポイント	
2. 企業不動産（CRE）マネジメントの役割	
3. 我が国の不動産とCRE	
4. 日本企業におけるCREの位置付け	
5. CREマネジメントによる企業価値向上	
6. CREのポートフォリオマネジメント	
7. CREマネジメントの推進体制とガバナンス	
特別寄稿	
1. ハンドブックの発行に寄せて	国土交通省 土地・建設産業局 多田佐和子
2. CREマネジメントと企業経営	(株)ニッセイ基礎研究所 百嶋徹
実践事例	
1. 日本企業のCREマネジメントの実践事例	第一生命保険(株) 大野晃敬
2. グローバル企業のCREマネジメント実践特性	ジョーンズラングラサール(株) 佐藤俊朗
手法提案	
1. 企業経営のための不動産戦略	(株)ザイマックス不動産総合研究所 中山善夫
2. CREとリスクマネジメント	(株)ザイマックス不動産総合研究所 中山善夫・大西順一郎
3. CSRとCREマネジメント	(株)ニッセイ基礎研究所 百嶋徹
4. イノベーション促進のためのオフィス戦略	(株)ニッセイ基礎研究所 百嶋徹
5. CRE戦略と連動した人財育成への取組み	東京ガス都市開発(株) 三田正浩
6. CREのサステナビリティマネジメント	(株)ザイマックス不動産総合研究所 吉田淳
7. 不動産のポートフォリオ策定手順	(株)リアルエステート・アドバイザーズ 釜口浩一
8. CREマネジメントにおけるITの活用	プロパティデータバンク(株) 板谷敏正
企業不動産（CRE）に関する国際比較研究	早稲田大学創造理工学部小松幸夫研究室
企業不動産（CRE）に関する国際比較研究 研究総括	早稲田大学創造理工学部教授 小松幸夫
あとがき	(株)野村総合研究所 榊原渉
執筆者経歴	



主題解説

主題解説のポイント 企業経営者向けダイジェスト

板谷 敏正, Toshimasa Itaya
CREマネジメント研究部会長

CREマネジメントは企業経営に直結するとともに、推進したことによる効果も経営的なメリットも大きいと考えます。そのポイントを以下に記述します。

ポイント1 日本企業のCREは同業種欧米企業の2～3倍です

日本企業は約500兆円の不動産を所有しており、同業種の欧米企業と比較すると約2～3倍となります。同じ製品やサービスを提供するのに必要な不動産が日本企業の方が何倍も多くなります。

☞適切な投資管理と不動産の有効活用が競争力強化のために必須です。

ポイント2 CREはコストのかかる重たい資産です

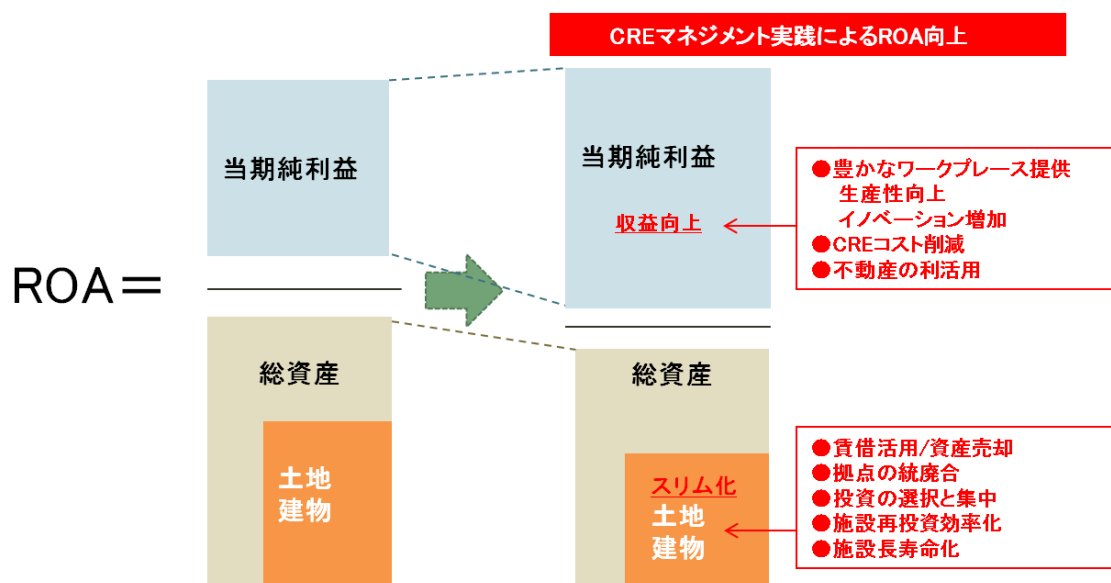
企業において最大の固定資産が企業不動産（CRE）です。製造業で数10%、インフラ産業で過半を占めます。CREの維持管理コストは製造業で売上全体の3～5%、インフラ産業では20%～30%を占める可能性があります。これらのコストは各部門や各拠点に分散して発生していてわかりにくいコストです。

☞適切なコスト管理や不動産スリム化は利益の向上や生産性向上につながります。

ポイント3 CREマネジメント推進でROAやROEを向上できます

不動産のスリム化や総量の適正化は資産の縮減に繋がり、CREコストの削減は利益に貢献します。また、CREは事業を支えるインフラであり、効果的な施設戦略や豊かなワークスペースの提供による生産性の向上、およびイノベーションの創発などの効果は中長期的に収益に貢献します。

☞ROAの分子増大、分母スリム化などすべての面でCREマネジメントが貢献します。



ポイント4 CREを所有している場合は多彩な選択肢があります

すでにCREを所有している場合は多彩な選択肢があります。売却による資金調達が可能で、資金は本業への投資などに活用できます。また、売却しないで利活用することも可能ですが、投資用不動産として活用する場合は不動産賃貸事業のリスクやポテンシャルを十分考慮する必要があります。

- ☞所有CREは本業での利活用や本業投資への資金調達に活用するなど、様々な選択肢があります。
- ☞資金調達の場合は他のファイナンス手法と比較し総合的に判断します。

ポイント5 CREを調達する場合も多彩な選択肢があります

事業が成長している場合は適切なCREの迅速な調達が求められます。所有と賃借の選択肢を駆使し、企業にとって最適なCREを選定することが肝要です。フレキシビリティを重視する場合は賃借、長期的なキャッシュフローを抑制する場合は所有が有利です。最終的には総合的な経営判断が必要です。

- ☞賃借と所有の幅広い選択肢を駆使し、最適なCREを選択します。
- ☞投資の場合は他の投資対象と比較し、総合的に判断します。



賃借により新設した機能豊富な新社屋



所有により新設した機能豊富な新社屋

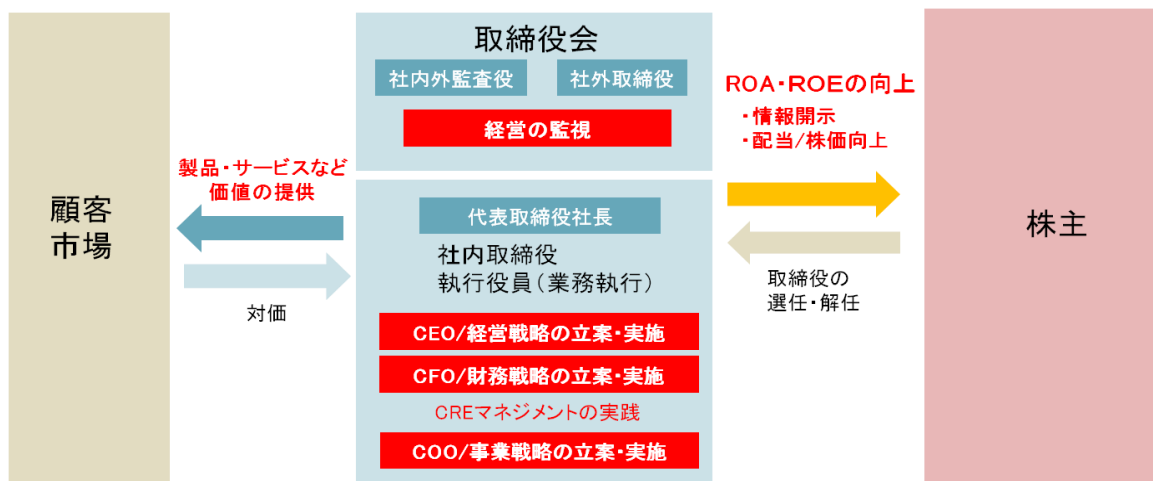


CREを公共施設に転用・利活用

ポイント6 CREマネジメントの推進には経営者の役割が重要です

CREマネジメント推進のためには、人事や財務・経理、研究開発、営業などと同様に、全社的な組織体制の構築や外部リソースの活用など経営者による判断も重要となります。

- ☞経営者自身が以下のポイントを推進すべきと考えます。
 - CREを含む資産活用戦略の立案
 - CRE管掌取締役・執行役員の明確化および全社的な推進体制の整備
 - CRE推進とその効果に関する株主等への報告や情報開示
- ☞CREマネジメント推進には以下の手法の活用も効果的です。
 - 国内外における戦略的パートナーの選定及びCRE関連人材の育成や外部からの調達
 - 環境・リスク・BCP・IT活用などの新たなニーズへの対応



Points of Commentary on Main Theme Business Management Digest

Toshimasa Itaya
CRE Management Research Workgroup Chairman

FM administration, which includes CRE management, is directly tied to company management and the effect of promoting this is thought to appear in management benchmarks, etc. These points are indicated below.

Point 1 The CRE of Japanese companies is 2 to 3 times that of like companies in the west.

Japanese companies possess real estate holdings worth approximately 500 trillion yen, which is nearly 2 to 3 times the holdings of companies of similar respective industries in the west. This means that Japanese companies have much more of the real estate required to provide the same products and services.

⇒ *Appropriate investment management and effective utilization of real estate is necessary to improve competitiveness.*

Point 2 CRE is a heavy asset that results in costs.

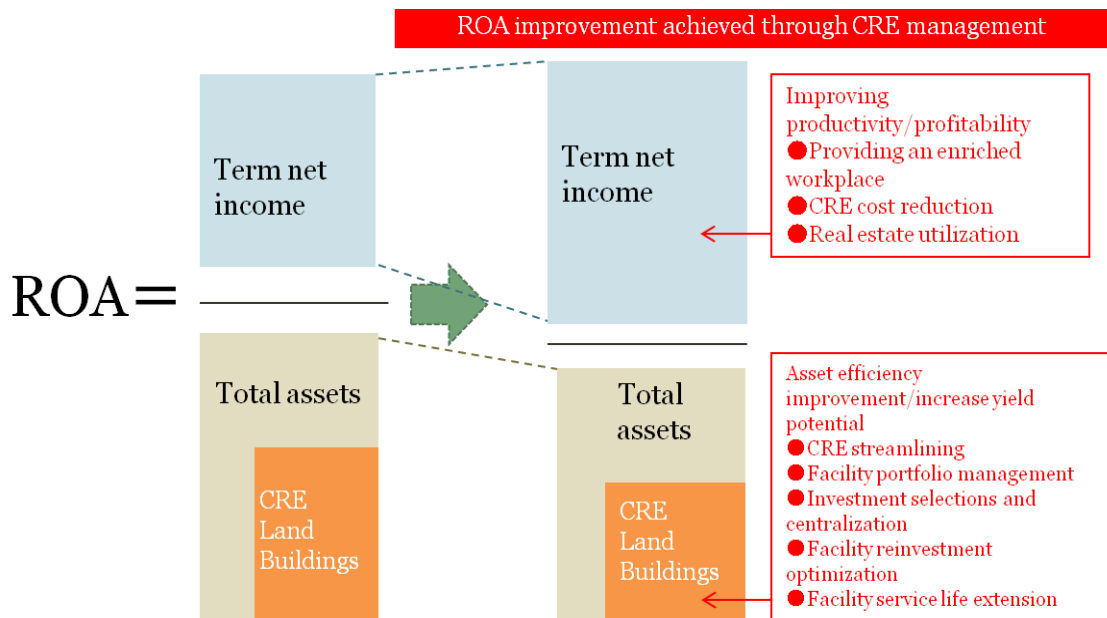
CRE represents the largest fixed asset of a company. This accounts for 10% the manufacturing industry and more than half in the infrastructure industry. In the manufacturing industry, CRE maintenance and management costs can equate to 3–5% of overall sales and 20%–30% in the infrastructure industry. These costs are difficult to ascertain as they are dispersed throughout every division and department.

⇒ *Appropriate cost management and the trimming of real estate assets can lead to increased income and improved productivity.*

Point 3 CRE management promotion can lead to improved ROA and ROE.

The trimming of real estate assets and total asset optimization can lead to asset contraction and the reduction of CRE costs contributes to income. CRE is the infrastructure that supports business operations. An effective facility strategy and providing an enriched workplace environment can lead to improved productivity, innovation, and other benefits that make mid to long-term contributions to profit.

⇒ *CRE management contributes in all areas, including increased ROA elements and organization streamlining.*



Point 4 CRE ownership leads to diversity in options.

Options are diverse if a company already owns CRE. The sale of CRE can be conducted to procure capital, which can then be used to invest in the company's main operations. It also is possible to use CRE instead of selling but if CRE will be used as investment real estate, careful consideration must be given to the risks and potential of a real estate lending business.

☞ *Diverse options if possessing CRE, including use in main operations and to procure capital for investments in main operations.*

☞ *If using to procure capital, compare with other financing options to make a comprehensive decision.*

Point 5 Also diverse options when procuring CRE.

Business growth requires the appropriate and quick procurement of CRE. It is vital that a company master the options of ownership and leasing to make optimal CRE selections for that company. Choose leasing to maintain flexibility while ownership is beneficial to controlling long-term cash flow. In the end, a comprehensive management decision is required.

☞ *Master the wide range of options between leasing and ownership to select optimal CRE.*

☞ *For investments, compare with other investment targets to make a comprehensive decision.*



Leased new facility provides highly functional new corporate offices



Purchased new facility provides highly functional new corporate offices



Convert/utilize CRE as a public facility

Point 6 The role of management in the promotion of CRE management is vital.

As with HR, finance, operation, R&D, sales, etc., promoting CRE management requires management decisions related to the creation of a company-wide organizational structure, the use of external resources, etc.

☞ *Company management itself should promote the following points.*

● *Establish an asset utilization strategy that covers CRE*

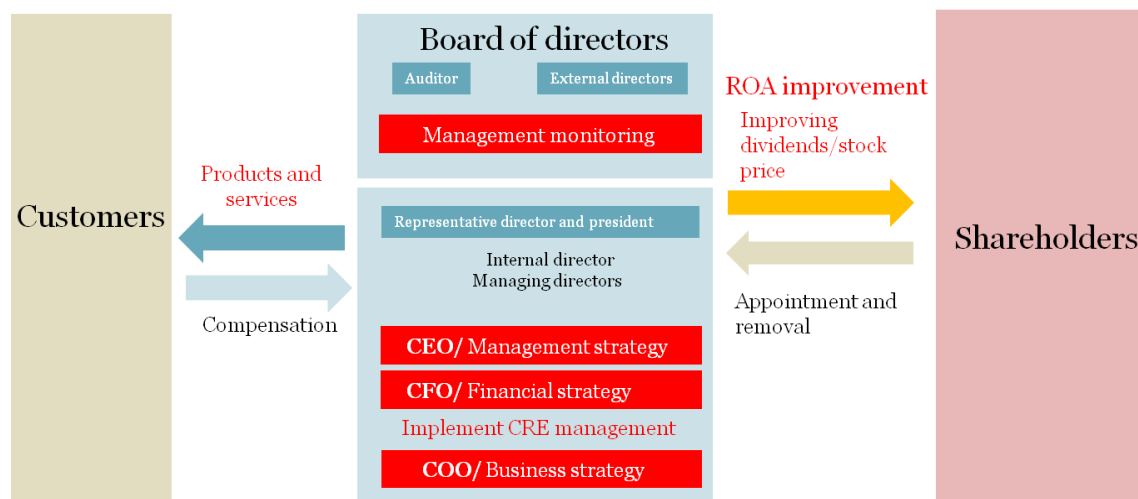
● *Identify the CRE managing director/executive officer and establish a company-wide organizational structure for promotion*

● *Reports and information disclosure to shareholders, etc., related to CRE promotion and its effects*

☞ *The following methods also are effective during CRE management promotion.*

● *Selection of domestic and international strategic partners, CRE personnel development or external procurement*

● *Responses to new needs such as environment, risks, BCP, IT utilization, etc.*



主題解説 1

企業不動産（CRE）マネジメントの役割

The role of the corporate estate management

板谷 敏正, Toshimasa Itaya
CREマネジメント研究部会長

資産管理上の様々な経営課題を解決するとともに、CREを有効に活用することにより企業経営に貢献しようという取り組みがCREマネジメントである。資産の取得、改廃、改変などの投資戦略から、日常の不動産管理やリスク管理までその業務範囲は広い。生産拠点や営業拠点などは地域やグローバルに点在しており、その効率的な管理が重要である。／ CRE management means efforts to contribute to corporate administration by effectively utilizing CRE while resolving various administration issues in asset management. Its scope of business is broad, from investment strategies such as the acquisition, reorganization, and transformation of assets to daily real estate management and risk management. Production bases, sales bases, etc. are located regionally and around the globe, and it is vital to efficiently manage them.

1. CREマネジメントと研究部会

CREの管理運用を戦略的にを行い、顕在化しつつある様々な経営課題を解決するとともに、CREを有効に活用することにより企業経営に貢献しようという取り組みを「CREマネジメント」と定義し、これを積極的に取り組んでいこうという動きが各企業で進展している。一時期、不動産業界ではCREマネジメントが不動産の売却戦略や遊休地活用戦略として定義され、ハードウェアとしての不動産資産そのものに注目が集まった面もあったが、本来は中長期的な視点で、ユーザー企業の企業価値向上や本業への貢献を目的とする継続的な不動産に関する経営活動である。

また、日本企業においては日常的なCREに関する経営活動に加え、施設老朽化や総量の適正化など、日本企業特有の課題にも対処する必要がある。そのための組織体制、人材育成と活用、社外リソースの活用あるいは具体的なコスト管理やIT戦略など、活用すべき手法は多いと考えられる。また、海外に進出する企業を前提とした場合には、グローバルな視野でのCREマネジメントが必要である。

JFMAでは、これらCREマネジメントに関する研究部会を2013年に設立した。本部会では、企業価値向上に貢献することを目的としたCREマネジメントに関する体系的な研究を実施している。

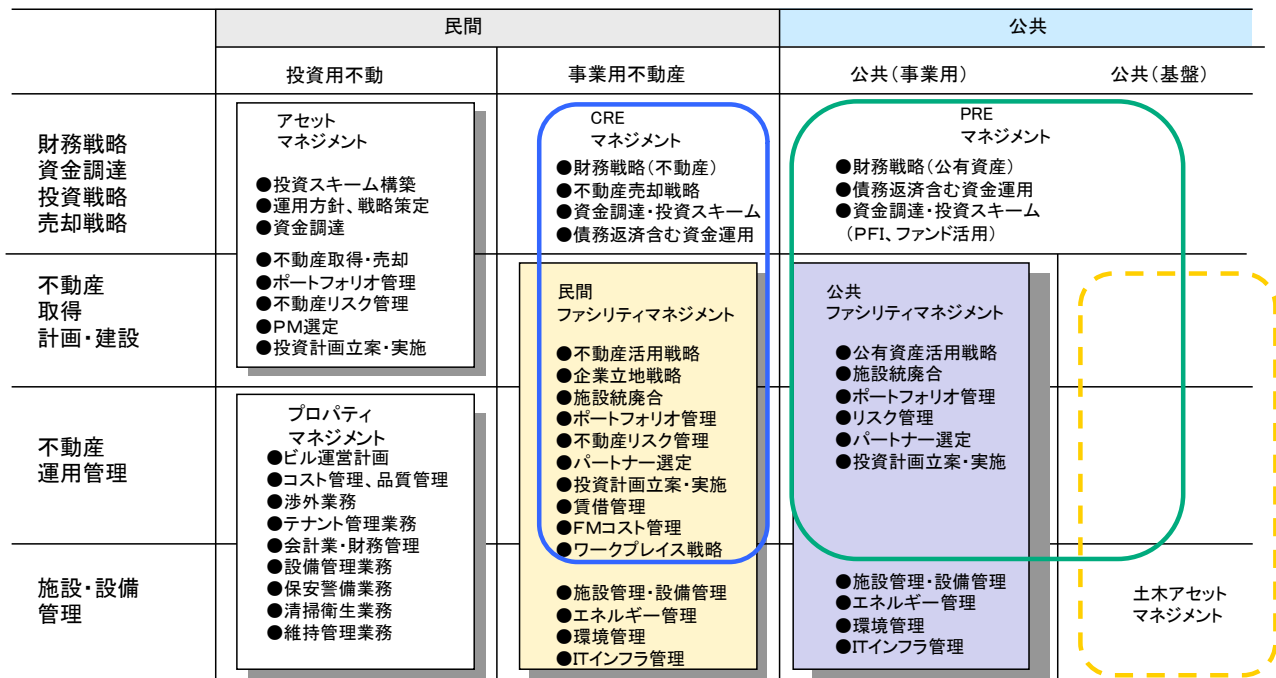


図1 CREマネジメントを含む不動産関連業務体系

具体的には以下の3つの活動を柱としている。国内外20社の企業の参加に加え、オブザーバーとして国土交通省及び不動産関連シンクタンクが参画している。

- CREマネジメントに関連する最新動向調査国際動向、政策動向、学術動向、最新戦略事例に関する講師による講演会の開催
- CREマネジメントに関する可視化
上場企業の有価証券報告書等を活用し、CREに関する活用状況や所有状況に関する定量的分析の実施
- CREマネジメントに関する体系化
経営戦略との連携、組織体制、リスク管理手法、グローバル戦略、施設再投資戦略、リーシング戦略等に関する体系化と最新取り組み事例等の調査

本書は、これらの活動成果を主に主題解説に、各社のCREに関する取組を中盤に、後半は早稲田大学による調査研究成果を記載している。

2. CREマネジメントとFM

厳密な境界線は存在しないが、近年、民間の投資用不動産を中心にアセットマネジメント（AM）やプロパティマネジメント（PM）の概念が登場し、実際に事業として定着している。一方、一般企業においては、不動産の運用管理は総務部門や不動産部門により遂行されており、FM（ファシリティマネジメント）及びCREマネジメントはこれらの業務を対象としている。これら不動産や資産に関するマネジメント体系を大まかに整理すると

図1のようになる。CREマネジメントとFMとは重複する部分も多いが、純粋な不動産の投資・売却戦略及び不動産に関する資金調達や財務戦略は、FMとは別な経営戦略として位置づけることができる。また、近年の欧米企業のCRE部門では、ワークプレースの戦略的な活用をすすめる例も増えている。従ってCREマネジメントも、イノベーション創発や生産性向上に寄与するワークプレース戦略なども視野に入れるべきと考え、結果として図1の青線で囲まれた領域が想定される。

3. CREマネジメントに関する日米の比較

CREマネジメントに関しては、ハンドブックや関係書籍などがすでに発行されている。米国ハーバード大学傘下の不動産会社副社長Robert A. Silvermanがまとめた「Corporate Real Estate Handbook」などが参考となる。また米国最大のCREの業界団体であるCorenet GlobalもCREマネジメントの方向性や特色について編纂し、「CRE2020」としてまとめている。

わが国においては、平成18年度に国土交通省都市水資源局（当時）により「合理的なCRE戦略の推進に関する研究会（CRE研究会）」が設立されるとともに、翌19年度には同研究会から「CRE戦略を実践するためのガイドライン」（総論編）及び「CRE戦略を実践するための手引き」（資料集）が発表されている。その後改訂版が刊行され、現在に至っている。国土交通省ガイドラインでは、CRE戦略の定義を“不動産を単なる物理的生産財として捉えるだけでなく、「企業価値を最

骨子・内容	国土交通省CREガイドライン	CRE2020 (米国Corenet Global)	Corporate Real Estate Handbook (米国Robert A. Silverman)
経営全般	●CRE戦略の導入目的、位置づけ ●企業活動とCRE戦略 CSR、会社法制、内部統制	●企業としてのリーダーシップ	●企業経営戦略とのリンク ●他の部門との責任の明確化
不動産・アセット 組織・体制 ファイナンス	●会計制度とCRE戦略 ●CRE戦略と実施体制 ●マネジメントの実践 PDCAサイクル	●立地戦略 ●戦略的パートナーシップ ●アセットマネジメント ●サービス供給体制 ●アウトソーシング	●不動産関連機能の組織、人員配置 ●ベンダー選定 ●成長に合わせた部門の構成 ●不動産売却戦略及び投資 ●既存不動産への再投資 ●ファイナンスと収支管理 ●リーシング（賃貸）管理
分析・評価	●不動産リスク管理 ●不動産分析及び評価	●ポートフォリオ分析	●不動産ポートフォリオ分析
情報一元化 環境対応 ワークプレース	●情報一元化とIT活用	●サステナビリティ ●技術ツール ●ワークプレース戦略	●不動産情報システムの構築 ●不動産情報一元化
・資産戦略による企業価値向上 ・不動産に関するリスク管理		・企業経営全般と生産性に寄与 ・グローバルマネジメント	

図2 日米のCREマネジメントに関するガイドライン等

大限向上させるための（経営）資源」として捉え、企業価値にとって最適な選択を行うこと”とし、CRE戦略導入による直接的な効果としては、①コスト削減、②キャッシュ・イン・フローの増加、③経営リスクの分散化・軽減・除去、④顧客サービスの向上、⑤コーポレート・ブランドの確立、をあげ、さらに間接的な効果として⑥資金調達力アップ、⑦経営の柔軟性・スピードの確保、としている。

これらをまとめたものが図2である。米国のハンドブック等はグローバル企業などを前提としたポートフォリオマネジメントや、企業の生産性向上やイノベーションを創発するワークプレイス戦略などに重点化されている。これに対し国土交通省のCREハンドブックは、不動産のリスク管理や資産戦略及び国際的な会計や税制への対応に重点が置かれていることがわかる。日本においては、不動産の過多が課題であったり、不動産神話が崩壊し不動産がリスク資産化したことを受け、そのリスク管理の重要性が増加したことが背景にあると考えられる。また、これらのリスク管理や内部統制強化の一環で、PDCAサイクルなどが記述されている。日米の書籍を参考に、CREマネジメントの役割や業務は概ね以下であると考えられる。

- 多様な不動産のポートフォリオ管理
- 企業経営戦略とのリンク
- 他の部門との連携と責任の明確化
- 不動産関連機能の組織、人員配置
- パートナー、ベンダー選定
- 企業の成長に合わせた管理部門の構築
- ファイナンスと収支管理
- リーシング（賃貸）管理
- 不動産売却戦略及び投資
- 既存不動産への再投資
- 不動産情報システムの構築及び情報一元化

日米に優劣の差はなく、各国の不動産事情や各国の企業がかかえる課題の差が表れていると推察されるが、不動産価格に関するリスクの少ない米国は、グローバル不動産管理やワークプレイス戦略など付加価値創造の切り口で先行していると考えられる。日本企業においても不動産売却や利活用戦略はCREマネジメントの一部であることを認識すべき時が来ていると実感している。

4. CREマネジメントの普及状況

研究部会では本格的な検討の前に、CRE戦略に関する普及状況の調査を実施している。調査はアンケート形式で早稲田大学と共同で実施した。調査の概要を以下に示す。

- 対象企業 資本金10億円以上の東証1部上場
- 実施時期 2013年8月
- 回答企業 1690社中 185社
- 方法 アンケート用紙郵送返信
- 回答地域 東京91 大阪21 神奈川10
愛知9 兵庫8 など

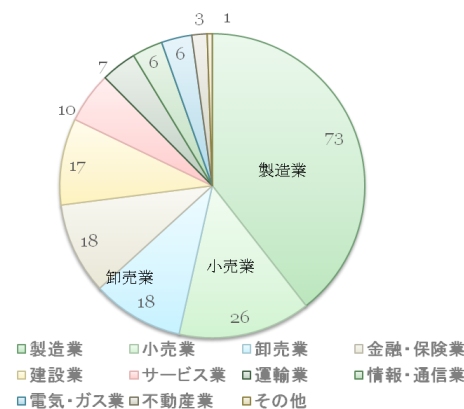


図3 回答企業の業種別集計

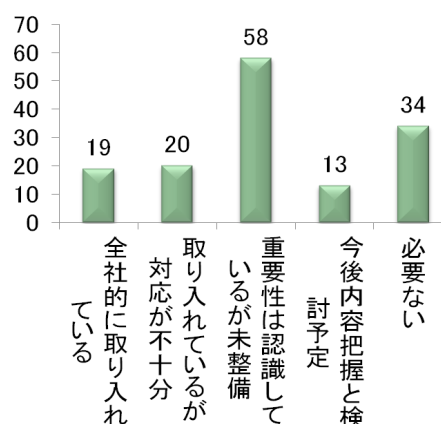


図4 CREマネジメントの導入状況

回答企業の業種は幅広いが製造業が最も多く、次いで小売業、物販などである（図3）。回答企業は約半数が首都圏であるが、各地域からも比較的回答を得ている。CREマネジメントの導入状況を図4に示す。“取り入れている”とする企業数はまだ大半ではないが、“重要性を認識しているが未整備”を含めると50%に達する。CREという概念自体新しいものであるが、国土交通省ガイドラインなどの公開により、我が国においてもその重要性等について認識されつつあることがわかる。各企業におけるCREマネジメント導入の目的で最も多いのは資産の有効活用効率の向上であり、ついで土地の有効利用である。経営リスクの低減なども3番目であり、土地等の不動産の有効利用とそのリスク管理（資産価値下落等）に着目していることが

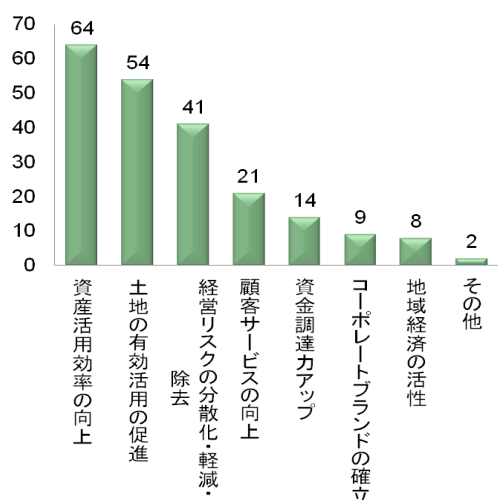


図5 CREマネジメント導入の目的

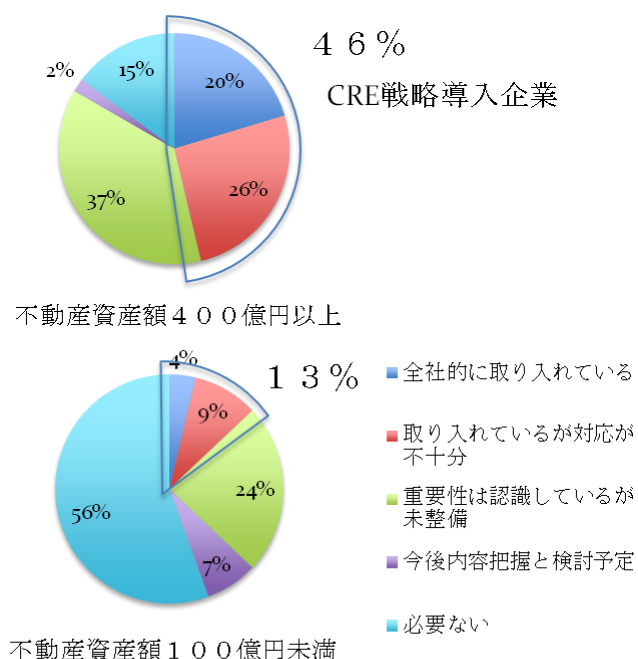


図6 資産額別のCREマネジメント導入の状況

わかる。本業への貢献などは注目されておらず、土地等の資産そのものの価値の顕在化や管理が重要視されていることがわかる。裏付ける分析として、CREマネジメント導入企業は大企業の内の、特に不動産資産額が多い企業に多い(図6)。不動産をすでに多く保有している企業が、その活用のための手法としてCREマネジメントに着目していることがわかる。ちなみに、実際にCRE管理組織などを組成し本格的にCREマネジメントに取り組んでいる企業数は24%であり、重要性は認識されているものの、具体的に取り組むための環境整備には時間がかかっていることがわかる。

5. まとめ

CREマネジメントは所有している不動産のみならず賃借している不動産も含むものであり、その運営管理は重要な経営管理業務である。リスク管理、コスト管理など多岐にわたるとともに、本業を支援するインフラとして、また生産や業務の拠点として大いに活用すべきものであり、本章で記述したようにその役割は多岐にわたる。

CREについては、2006年に出版された「CRE戦略と企業経営」が、CRE戦略を紹介するわが国初めての書籍であった。その後国土交通省のガイドラインや手引が公開され、広くCREマネジメントが普及しつつある。以前は、CRE戦略は民間企業が保有する不動産の売却や本社移転などの点に注視される傾向にあったが、今後は不動産売却のみならず中長期的に企業が取り組むべきCREマネジメントについて体系化することが求められている、本ハンドブックもその任を担っている。国内外の参考文献や企業調査の結果などから、本章ではCREマネジメントの企業経営における役割は以下と考える。

- CREの規模や運営コストを適正に管理することで、経営的リスクを軽減するとともに経営効率の向上などを支援することができる
- CREに関する取得、売却、統廃合あるいは様々な変革は、当該企業の経営戦略あるいは財務戦略に貢献できる
- CREに関する取得、売却、統廃合あるいは様々な変革は、当該企業の生産性向上やブランド確立などに貢献できる
- 優れたCREやワークスペースは企業の生産性やイノベーションを大きく高める
- CREの立地やポートフォリオマネジメントを最適化することは企業全体の経営効率を高めるとともに、地域社会にも貢献できる

以上

参考文献

- 1) 国土交通省土地水資源局CRE研究会, CRE戦略を実践するためのガイドライン, 2008年4月
- 2) 国土交通省土地水資源局CRE研究会, CRE戦略を実践するための手引き, 2008年4月
- 3) Robert A. Silverman, Corporate Real Estate Handbook, 1987
- 4) CoreNet Global, Corporate Real Estate 2020, 2013
- 5) CRE研究会(日本土地建物、ニッセイ基礎研究所、プロパティデータバンク), CRE戦略と企業経営, 東洋経済新報社, 2006年7月

注記

- 注1) 図1, 2は筆者にて作成
 注2) 図3から6は早稲田大学小松幸夫研究室にて作成

主題解説2

わが国の不動産とCRE

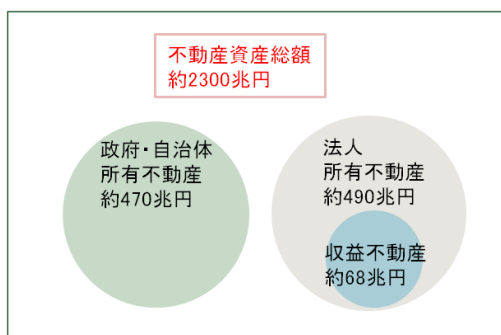
Corporate real estate in Japanese real estate

板谷 敏正, Toshimasa Itaya
CREマネジメント研究部会長

わが国の不動産全体に占めるCREの割合は非常に高い。CREの有効活用や効率的な運用管理はわが国の不動産全体の資産価値向上に資するとともに、企業活動を支えることによりわが国の産業競争力を高めることに繋がる。本章ではわが国の不動産に占めるCREの重要性について紹介する。／ The per-cent of CRE in our country's real estate overall is extremely high. The effective utilization and efficient application management of CRE contributes to increasing the asset value of real estate overall in our country while also leading to an increase of industrial competition in our country by supporting corporate activity. In this section we introduce the importance of CRE in the real estate of our country.

1. わが国の不動産の概況

わが国の不動産は総額で2300兆円に達すると推測されている。その内、地方自治体や政府が所有する不動産は約470兆円、民間企業などの法人所有不動産は490兆円である。残りは個人資産であるが、いずれにしても国内総生産（GDP）に対する建設投資額が先進諸国の中でも長年にわたって際立って高かったわが国においては、旺盛な建設行為により大量の不動産がストックされてきたと言える。不動産とは“物の内、容易にその所在を変更できないもの”と定義され、不動産に対するものとされている。民法上は土地や、建物などの土地の定着物と定義されているが、土地以外の不動産は建設行為により構築された建物や構造物である。不動産の寿命は長く、構造物は60年以上の耐用年数であるため長年にわたって所有・運営される。



平成18年土地白書を基に作成

図1 わが国の不動産とCREの位置づけ

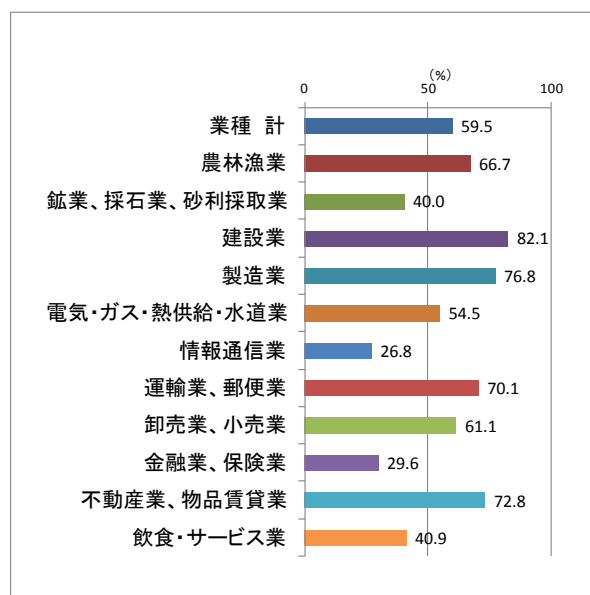
これらの不動産は、そのストック量の膨大さに加え様々な課題を抱えている。まずはその総

量の多寡である。企業の貸借対照表の資産に占める不動産の割合は、上場企業においては約4割に達すると言われている。また、地方自治体等においては貸借対照表などの情報開示が進展しているが、長年公共事業を実施してきた経緯もあり、資産にしめる不動産の割合は9割以上に達している。高度成長期の企業の成長に伴い、あるいは大都市の機能高度化や地方の都市化などに伴い、多くの建物がストックされてきた図式がある。大量のストック自体が問題ではないが、人口の減少も始まったわが国の地方自治体や成長の鈍化した国内産業においては、そのストック量が過大となる可能性がある。また、過去の不動産は高度成長期や平成時代のバブル期などに集中して建設されたものが圧倒的に多く、大多数が竣工後20年から30年経過し老朽化などが課題となる可能性がある。不動産資産は長期にわたって利用されるため、その間の施設の運営や経営などの行為が必要となる。適切なコスト管理や住環境の維持、あるいは前述の老朽化対策などを総体として適切に実施する必要がある。それにより、当初の構築目的であった利用者への便益の提供や、資産価値の維持などが中長期にわたって担保されることになる。

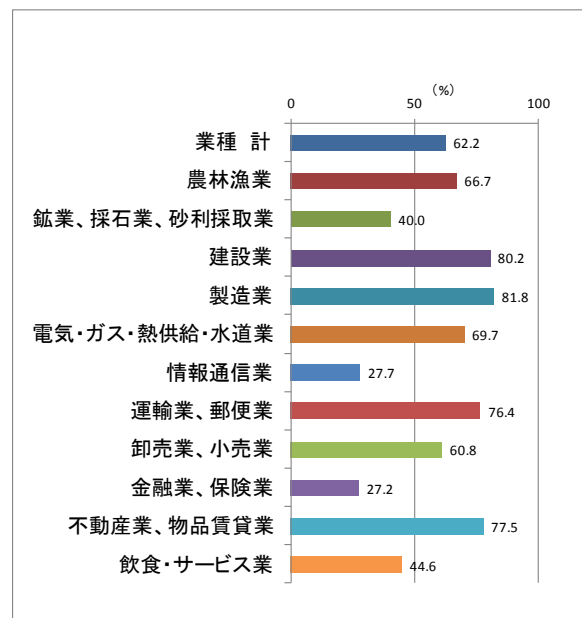
2. CREの位置づけ

わが国の不動産は、昨今の企業経営や会計制度の改革、あるいは不動産投資環境に関する変化等の影響を受け、様々な新しい課題や動向が顕在化している。民間企業などの法人所有不動産においては、490兆円の内、約68兆円が投資用不動産であり賃貸事業などに供されている。この68兆円の内、約20兆円超が不動産投資ファン

ドなどのSPC（特別目的会社）が不動産を所有するもので、いわゆる金融商品化された不動産である。これらの不動産では所有と経営が分離され、実際の経営はアセットマネジメント会社など専門家に委託される。2000年を前後にこうした不動産の証券化手法が海外から導入されるとともに、国内における関連法制度の整備なども伴い不動産の金融商品化は急速に促進されることとなった。金融商品化は一方で、投資家からの要請に基づく効率的なビル管理やコストや投資の適正化などを促進する効果もあった。また、上場投資法人であるJ-REIT（Real Estate Investment Trust）における発生主義に基づく厳格な企業会計の適用や、投資法人による積極的なIR（Investor Relations）活動の実施などは、投資用不動産の業界活動を他の金融資産同様に近代化させることとなった。また、所有と経営の分離により、建物の経営や運営をオーナーに代わって遂行するアセットマネジメントやプロパティマネジメントなどの新しい職能を成長させることになった。専門家の連携による管理体制への移行は、管理業務のさらなる効率化や専門性の強化などの要請に対応するものと考えられる。しかしながら、法人所有不動産の内、収益不動産の占める割合は比較的小さく、図1からもわかるように、わが国の法人所有不動産の大半は収益不動産ではなく、各法人の事業用に供されている不動産である。具体的には工場、社屋、店舗、寮・社宅などの不動産である。国土形成上においても企業経営においても重要な位置を占めているといえる。前述した様に、これらのCREをあえて「CRE(Corporate Real Estate)」と表現し、さらにCREの管理、運用を戦略的に行い企業経営に貢献しようという取り組みがCREマネジメントであり、これを積極的に取り組んでいこうという動きが各企業で進展している。CREマネジメントは、CRE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た見直しを行い、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のもと、各企業の不動産統括部門が財務関連部門など他の部門と連携しながら、具体的な戦略の立案や遂行を行うものである。近年の地価等の乱高下や企業会計制度の変化等を背景に、企業活動において不動産を合理的かつ有効に活用していくことが、これまで以上に重要になってきていると考えられる。



国土交通省 土地建物基本調査をもとに作成
図2 土地を所有している法人の割合



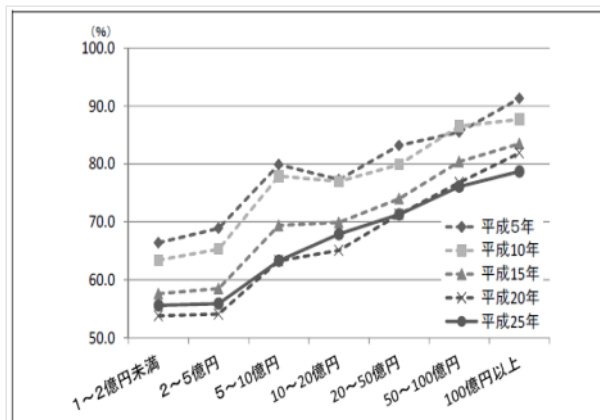
国土交通省 土地建物基本調査をもとに作成
図3 建物を所有している法人の割合

3. CREの概況

国土交通省が定期的実施する土地基本調査をもとに、わが国の会社法人が所有する不動産（土地及び建物）についてその概況を紹介したい。平成20年時点で、土地を所有する法人は全国に約62万法人、建物を所有する法人は約74万法人と発表されている。これらの法人が所有する不動産の総数は、平成20年時点で資産額ベースで約397兆円に達しており、前述した推計総量を裏付ける資産額となっている。いずれにして

も我が国の不動産における法人所有不動産の量は大きな位置を占めるものである。平成25年の最新調査結果を図2、3に示す。資本金1億円以上の会社法人（以下法人）のうち、土地を所有している法人は59.5%、建物を所有している法人は62.2%と、土地・建物ともに6割の法人が所有していることがわかる。これを業種別にみると、「建設業」や「製造業」、「不動産業、物品賃貸業」などの装置産業的な業種や、土地・建物に関わる業種が高い割合である。この場合の法人の大多数は企業であり、企業経営においても不動産は重要な役割を占めていることがわかる。企業数の母数も異なるが、不動産を活用している企業は不動産事業者のみならず製造業など多岐にわたることがわかる。

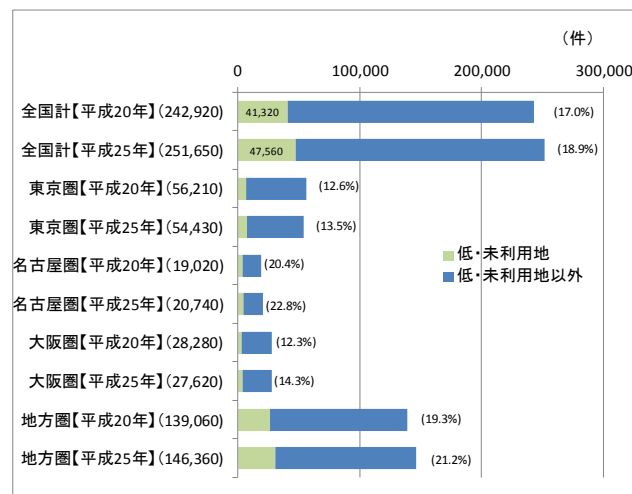
図4は資本金1億円以上の企業の土地所有率であるが、資本金が大きくなるに従って、土地の所有率も高まっていることがわかる。不動産を所有している企業の割合は、年々低下傾向にあったが、平成20年から25年にかけてはわずかに増加している。平成のバブル崩壊後、日本の多くの企業は債務返済などを目的に資産の売却を急速にすすめていたが、平成20年以降は売却や購入一辺倒の取引は沈静化し、企業の設備投資に対応した不動産の取引が進展していると考えられる。



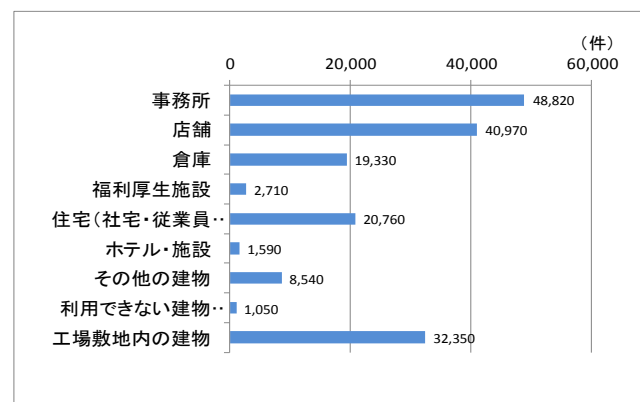
国土交通省 土地建物基本調査をもとに作成
図4 資本金1億円以上企業の土地所有率

空き地等に駐車場や資材置き場を加えた土地を低未利用地と定義し、その推移も調査している。遊休地の増加はすなわち企業の競争力の低下を表すだけでなく、重要な国富である不動産資産の有効活用を低減するものであるが、平成20年から25年にかけてその割合は増加している。東京圏では0.9%増加、名古屋圏は2.4%、大阪圏も2.0%増加している。図4で示した様

に、日本企業においては新たに土地を取得するなどの傾向が見受けられるが、土地への設備投資、つまり建物や生産設備の建設が必ずしも円滑に実施されていない可能性が推測される。遊休地および取得した土地のさらなる有効活用が求められるところである。

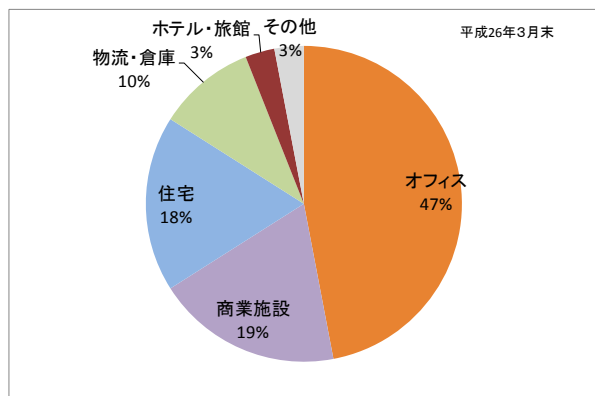


国土交通省 土地建物基本調査をもとに作成
図5 圏域別の低・未利用地の推移



国土交通省 土地建物基本調査をもとに作成
図6 建物の利用現況別件数

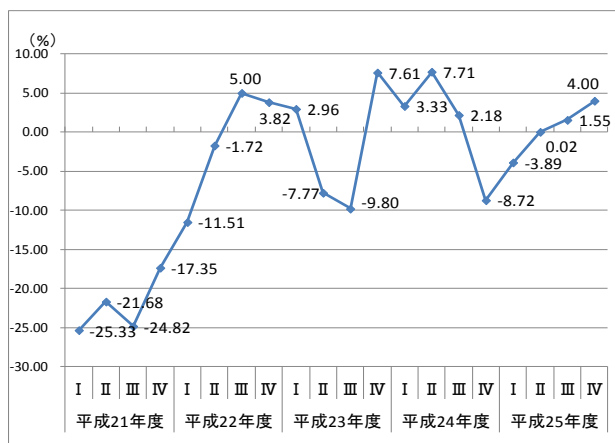
企業が所有している建物の利用状況を利用用途別に集計した結果を図6に示す。利用用途別の件数の割合をみると、事務所、店舗、住宅、倉庫、工場等が大多数であり、これらの総計で9割に達する。件数でもっとも多いのが事務所であり、本社施設や支店、支社などとして活用されていると推察される。事務所や店舗、工場は企業の事業や生産活動を支える建物であるとともに、CREを構成する重要な要素である。



国土交通省 土地建物基本調査をもとに作成

図7 J-REITの用途別取得資産

一方、前述したように投資用不動産においてはJ-REITの成長にみられるように、ファンド等による不動産の取得運用が進展している。平成14年3月末時点ではJ-REIT所有不動産の91%がオフィスであったが、平成26年3月末時点ではオフィスが47%、商業施設が19%、住宅18%、物流・倉庫が10%と、その用途は多岐にわたっている（図7）。住宅以外は主に企業が利用しており、J-REITなどを活用したCREの運用が急速に進展していることも推察される。特に物流施設は、小売りや宅配事業における拠点機能を担うものであり、近年急拡大するこれらの事業においては、賃貸不動産が活用されていることがわかる。

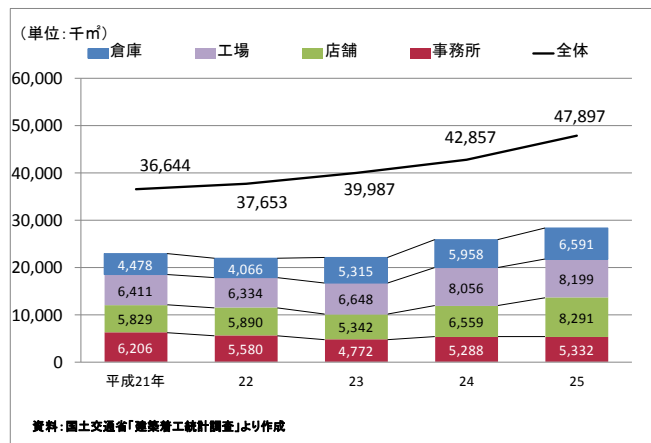


国土交通省 土地建物基本調査をもとに作成

図8 企業による設備投資の推移

以上述べたように、土地の取引は平成20年以降活発になる傾向にあり、土地や建物を所有する企業は長年減少していたが、近年は下げ止まっている。背景にはリーマンショックから年数を経て景気が回復傾向にあり、図8に示す様に

平成21年度以降は設備投資も回復している。同様に、民間非住宅建築物の着工床面積（図9）も、店舗、工場、倉庫、事務所などすべてにおいて増加傾向にある。



資料：国土交通省「建築着工統計調査」より作成

国土交通省 土地建物基本調査をもとに作成

図9 民間非住宅建築物の着工床面積

これらの設備投資の大部分は企業によるものと考えられるが、首都圏などによる不動産投資法人による投資も含まれており、事務所、店舗、倉庫などの産業施設をJ-REIT等が運用していると推察される。

4. まとめ

CREはわが国の国土形成上重要であるとともに、企業にとっても経営を支えるインフラであるが、近年の傾向は以下である。

- CREにおいては投機的な目的よりは企業の設備投資の一環で活用されている
- 利用建物は多岐にわたるとともにJ-REITなどの賃借物件の活用も進展している
- 土地の取得等は復活しつつあるが経過として低未利用地も増加している

以上

参考文献

- 1) 国土交通省, 平成18年度土地白書
- 2) 国土交通省 土地・建設産業局, 平成25年度法人土地・建物基本調査速報集計, 2014年10月

主題解説3

日本企業におけるCREの位置付け

Position in corporate real estate in a Japanese company

板谷 敏正, Toshimasa Itaya

CREマネジメント研究部会長

企業の資産に占める不動産の割合は欧米企業に比して非常に高い。顕在化されにくい、CREに関する運営コストも多大である可能性がある。従って適切なCREの所有や管理はバランスシートの適正化だけでなく、利益の増大を通じた企業価値向上につながる可能性もある。また、創造的かつ効率的なワークスペースの提供もCREの大きな役割である。／ The percentage of real estate making up corporate assets is extremely high compared to Western companies. While actualization is difficult, it is also possible that administrative costs in CRE are significant. It is therefore possible for the possession and management of appropriate CRE to not only adjust balance sheets but also lead to increase corporate value through increased profits. The provision of creative and efficient workplaces is also a major role of CRE.

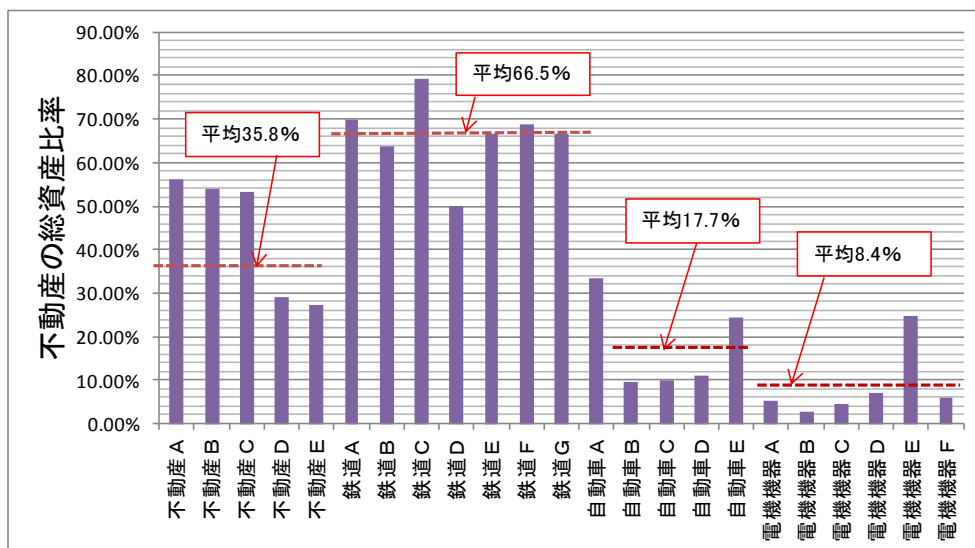
1. 日本企業におけるCREの現状

企業においては様々な資産や経営基盤を活用し経営を継続している。金融資源、人的資源、知的資源などであるが、FMもこれらとならぶ第4の経営基盤として位置づけられる。このFMが関連する資産において中核をなすのが、土地や建物などのCREである。前述したように、CREはわが国の国土形成や不動産事業において重要な役割とインパクトがあるが、企業にとっても、金融資源、人的資源、知的資源同様に、生産性や企業価値に大きな影響を及ぼす点を十分に認識する必要がある。本章では、第4の経営基盤の中核であるCREの企業経営における影響の大きさについて考えてみたい。まずはバランスシートの総資産に占める不動産の

割合である。公開されている上場企業の内、各分野の上位企業について調べた結果が図1である。

不動産資産率（CRER）＝不動産総額/総資産額

業種により異なるが、調査した企業の平均は30%前後と高く、不動産は30%超、鉄道などのインフラ産業では50%を超えている。比して製造業は比率としては低いが、実際の総量は1社で数千億を超える企業が多い。後述するが、欧米企業に対して総資産に占める不動産の割合は2～3倍に達しており、総量の過多が課題となる可能性がある。原因は土地の値段によると考えられるが、開示されている有価証券報告書が時価ではなく簿価



※各分野上場企業の売上高上位企業を抽出し、2009年～2010年における各社有価証券報告書をもとに作成
※不動産の内建物及び構築物は取得額から減価償却を減じた値を採用

図1 総資産に占める不動産の割合（CRER）

であるため、CREのバランスシート上の金額は実際はさらに多くなっている可能性がある。バブル崩壊やリーマンショックなどを経て、長期間かけて不要資産の売却やスリム化などを実施した日本企業であるが、資産に占める不動産の割合が多い状態については、国際間の格差を埋めるほどには至っていない。CREは、土地と建物及び付随設備の集合体であるが、中長期的に企業経営に活用するため、年月の経過の影響を受ける。土地は摩耗や毀損はないが、建物や設備は老朽化する。それを防止しさらに価値を維持向上するために、各企業は施設への再投資を継続している。同様に上場企業の施設再投資額について調査した結果を図2に示す。施設再投資額の定義は以下であり、既存施設への再投資額と新規投資額を含むものである。いずれも資本的支出として実施された工事や大規模な修繕の集合体であり、日常実施される修繕費は含まない。

施設再投資額＝有形固定資産における
建物・構築物資産額の増加額
＝建物・構築物への資本的支出

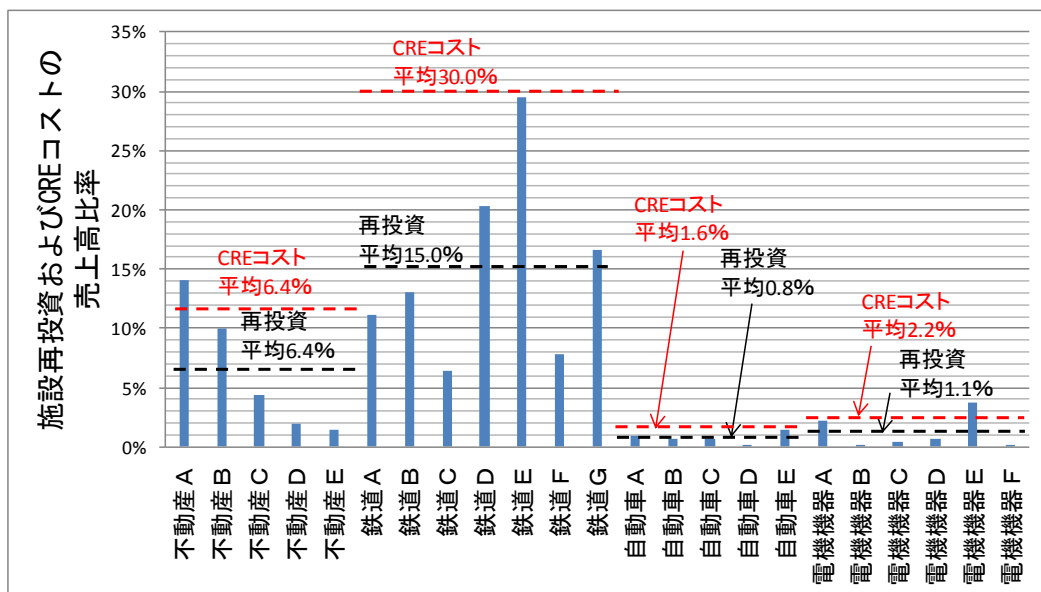
業種によって大きく異なるが、不動産業では5～15%、鉄道などインフラ産業は10%～30%であり大きく、製造業は1～3%程度である。ただし売上高に占める割合なので、企業の経常利益に占める割合は多様なものになることがわかる。また、CREの建築物や施設を維持するためには、資本的支出以外にも経常的な修繕費や水道光熱費あるいは様々な維持管理費が必要となる。これらを総括

したものがCREコストとなる。

CREコスト＝施設再投資額
＋修繕費＋水道光熱費＋維持管理費 等

既往の文献などをもとに概略試算すると、CREコストは施設再投資額の2倍から3倍程度と推察される。仮に2倍程度とした場合には、図2に示すようにCREコストは売上高に占める割合も利益に占める割合も大きなものとなる。概算的ではあるが、本試算によれば、CREを維持するためのCREコストは多大であることがわかる。通常は、各部門の原価として埋没していたり、CREコストとして企業全体で把握することが難しいため、顕在化していなかったコストと言える。

すでに様々な企業でコスト削減や適切な運営管理は推進されていると推察されるが、さらなる効率化やコストの適正化は取り組む意義のあるものとする。また、コストを削減した場合には利益に直結するものであり、その効果も大きい。さらに、既往の研究によると、CREへの施設再投資は、公共施設などに比して積極的な再投資や改築などが実施されている。年月を経た老朽化への対応のみならず、事業の再編や、生産品目の変化への対応など、企業本業の競争力強化にも対応していく必要があると推察される。同様な有価証券報告書による調査では、大手企業の毎年の施設再投資額（資本的支出）は減価償却費の2倍程度で推移している。同時期のJ-REIT投資法人の資本的支出が減価償却費の50%程度であることと比較すると、日本企業は経年的に再投資を実施しており、



※各分野上場企業の売上高上位企業を抽出し、2009年～2010年における各社有価証券報告書をもとに作成
※不動産の内建物及び構築物は取得額から減価償却を減じた値を採用

図2 売上高に占めるCREに関するコスト

その額は内部資金調達となる減価償却費を大きく上回っている。金融機関からの融資や、内部留保された減価償却費や当期利益など、様々な資金を施設に再投資し、事業の競争力を維持しているのである。逆に言えば、事業の成長や再編などに伴い、継続的に施設への投資を実施していくことがCREマネジメントに求められている。

2. CREに関する国際比較

わが国のCREに関してはいくつかの課題も見受けられるが、前述した様にまずは総量の多さであり、海外に比べて地価の高い日本においては根源的な課題ではある。不動産が優良資産と捉えられていた時代においては、課題として顕在化していなかったが、地価が乱高下する現代においては企業リスクになりうる。これらは日本企業の特徴であり、海外企業と比較することによりその課題を可視化することが可能となる。以下は開示されている大手日本企業の有価証券報告書と海外企業のAnnual reportを活用し、2002年から2011年にか

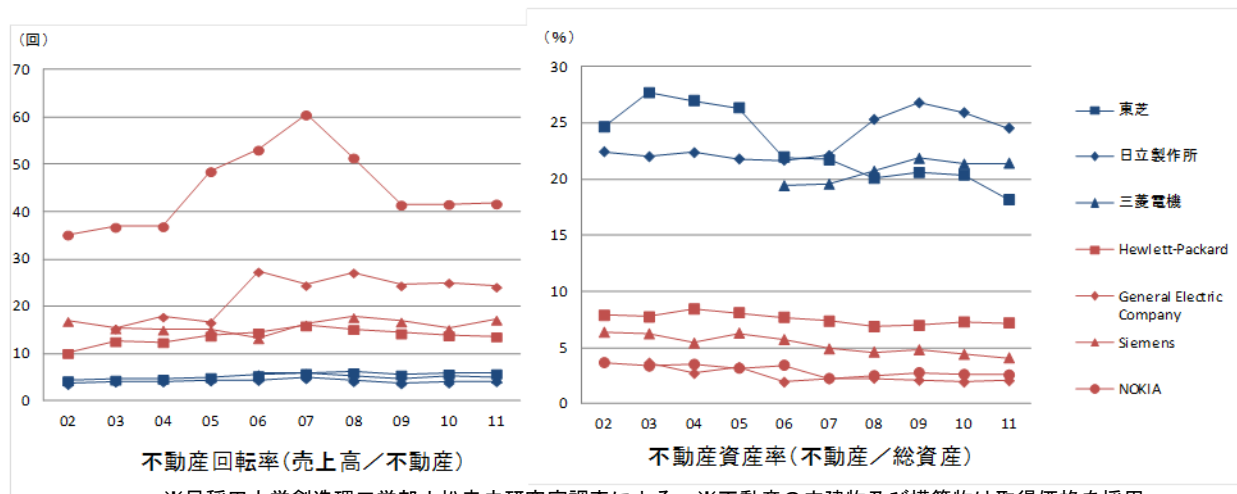
けてこれらの課題について国際比較を実施した事例である。調査は早稲田大学にて実施された。また、国際比較においては日米ともに取得価格ベースとしている。

1) 業種別の国際比較

同業種を対象にCREの実態について国際比較を実施した。CREの総量に関する比較については、企業規模の違いを考慮するために不動産資産率(CRER)により比較した。また不動産の活用状況の比較については、売上を不動産総額で除した割合(不動産回転率)を活用した。

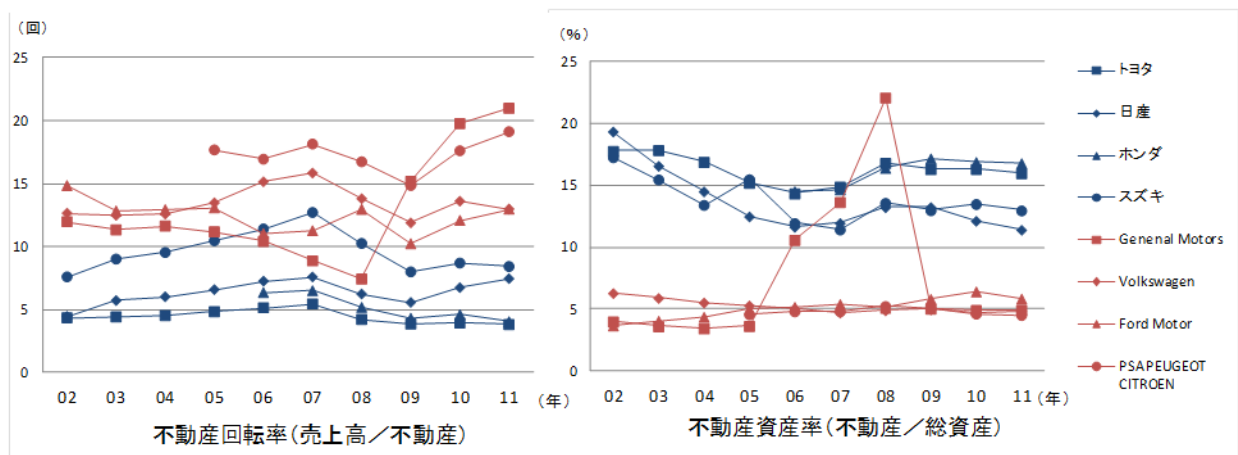
$$\text{不動産回転率} = \text{売上高} / \text{不動産総額}$$

不動産をいかに有効に本業のために活用しているかを評価する指標である。電器産業や自動車産業において不動産資産率は総じて日本企業が多く、2倍から3倍に達している。元来、日本企業が資産を保有する傾向にあることと、土地に代表される日本の不動産の価格の高さが影響していると



※早稲田大学創造理工学部小松幸夫研究室調査による ※不動産の内建物及び構築物は取得価格を採用

図3 電気産業における不動産回転率と不動産資産率 (CRER) の国際比較



※早稲田大学創造理工学部小松幸夫研究室調査による ※不動産の内建物及び構築物は取得価格を採用

図4 自動車産業における不動産回転率と不動産資産率 (CRER) の国際比較

考えられる。不動産の活用状況を表す不動産回転率については、電器産業においても自動車産業においても欧米企業の回転率が総じて高く、資産率における差異よりも拡大しているように見受けられる。不動産資産率と同様に、不動産価格の差や保有量の差異が原因にあると思われるが、特に電気機器産業においては回転率が非常に高い欧米企業も見受けられ、生産プロセスのアウトソーシングなど徹底した“持たない経営”の進展も背景にあると考えられる。いずれにしても、同様な製品を製造するために必要となる不動産の量が、欧米企業と日本企業では大きな差があることが把握される。貸借対照表上の資産額であるので、直接的にコスト増や損益を圧迫するものではないが、不動産取得時のキャッシュアウトにおいて確実に日本企業の負担は大きいものと考えられる。

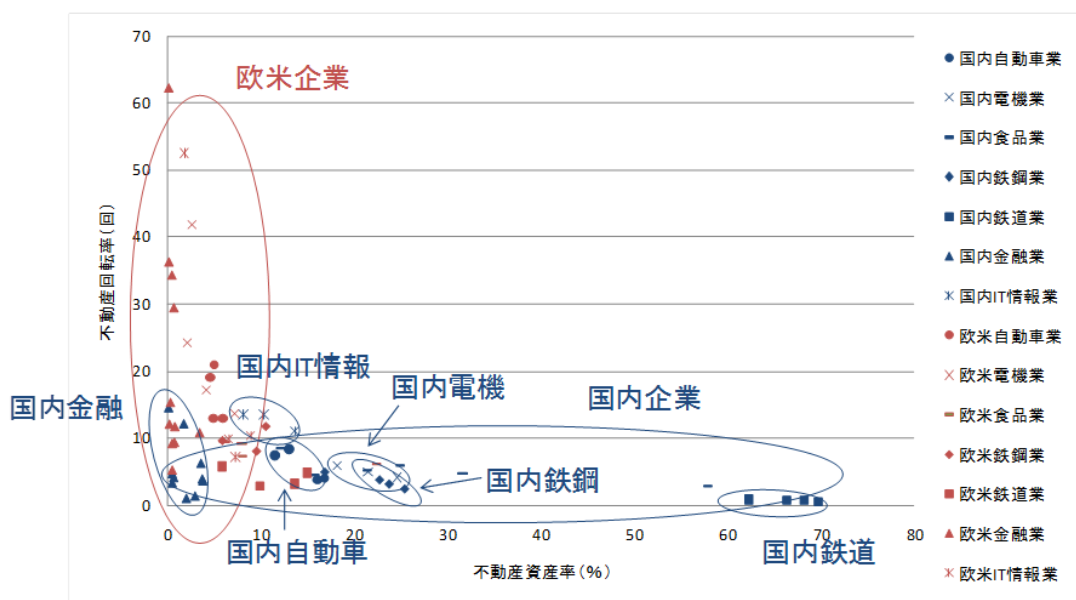
3) 業種横断的なCREに関する国際比較

上記指標に関する業種横断的な分析を図5に示す。国内企業においては鉄道などインフラ産業は不動産資産率が極めて高く、不動産回転率も低い。金融やIT産業は不動産資産率は総じて低く、不動産回転率は高い。製造業はその中間くらいの特性である。欧米企業においてはどの業種も不動産資産率は低く、不動産回転率は極めて高い。土地、建物の調達価格が高い日本においては、経営効率の観点では全業種において不動産が日本企業の足かせとなっている可能性が推測される。したがって、これらの課題解決が日本企業の競争力向上に寄与するとも考えられ、日本企業におけるCREマネジメントの重要性は高いと考えられる。

また、バランスシートにおける不動産額は、土

地等であれば従前から保有している資産であったり、施設であっても既存施設であればストックの額が直接的に企業の利益や収益を圧迫するものではないが、これらのCREを維持管理あるいは運営するためのCREコストが潜在的に発生している可能性がある。また、成長する企業の中で、新規の施設投資や用地の取得などを実施する場合には、その際のキャッシュアウトは欧米企業に比して多大なものとなる。比較的老舗企業の多い重工業やインフラ産業は、既存ストックに恵まれており、むしろ売却等による資金調達も可能であるが、食品、小売、物流、バイオなど、近年発達した産業が不動産を取得するにあたっては、そのキャッシュアウトが国際競争力において足かせとなる可能性がある。

バランスシートの左側は資産である。含まれるのは、流動資産として現預金などの流動資産、投資有価証券などの出資に関する資産、ソフトウェアや特許などの無形固定資産と、有形固定資産である。有形固定資産は土地建物などの不動産と製造設備などの償却資産である。多くの企業においては、これらの資産を総合的にマネジメントし企業の競争力を維持している。この中で本業に直結する資産としては製造設備や特許、およびIT・ソフトウェアである。不動産などは間接的に本業を支援する資産として位置づけることができる。また、技術やノウハウを保有する企業を買収した場合は投資有価証券として計上される。この資産構成について業種横断的に国際企業について比較した結果が図6である。製造業、電鉄事業、金融・保険など様々な分野で比較したところ、



※早稲田大学創造理工学部小松幸夫研究室調査による ※不動産の内建物及び構築物は取得価格を採用

図5 業種を横断した不動産回転率と不動産資産率 (CRER) の国際比較

総資産額は総じて変わらないが、不動産資産額は日本企業が大きくなっていることがわかる。その影響として、金融資産、IT・ソフトウェア、製造設備など、不動産以外の資産への投資が削減されていることが推察される。本業を直接支える製造設備や情報設備あるいは戦略的な企業買収（M&A）などが積極的に遂行されるべきであるが、日本企業のそれらの投資が、CREにより減じられている可能性がある。企業価値を支えるべきCREが、そのキャッシュアウトの大きさゆえに他の重要な資産への投資の足かせになっては本末転倒である。国際的に活躍する有力企業は様々な経営努力により、競争力を維持しているが、CREの過多の影響についてはさらなる精査が必要と考える。

3) 企業価値と不動産効率の国際比較

CREの比重が大きいことによる影響を確認してみる。同様に日本企業の有価証券報告書と欧米企業のアニュアルレポートによる開示情報を活用した。CREに関する効率については、前述の不動産回転率と土地建物装備率を活用した。

$$\text{土地建物装備率} = \text{建物資産} / \text{土地資産}$$

資産額における建物と土地の比率である。日本は土地の価格が高いので総じて低い値になるが、土地に積極的な投資を実施し有効活用すれば向上する。また、土地を取得しても

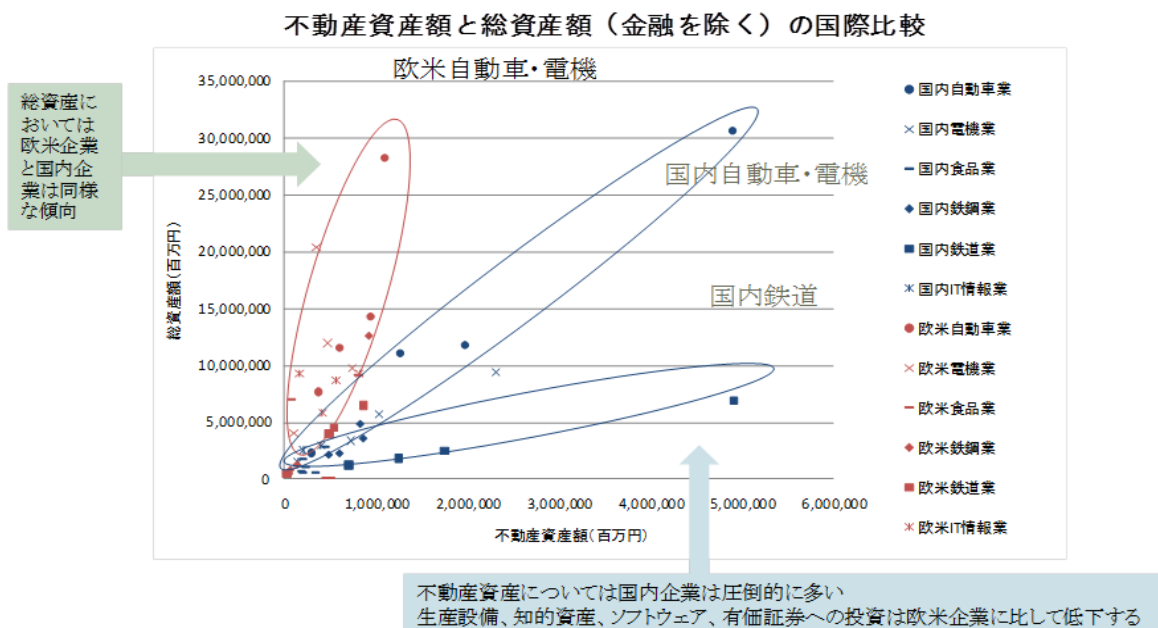
遊休地としていた場合は土地装備率は低下する。本研究部会員であるニッセイ基礎研百嶋氏が考案した指標である。また、企業価値を代表する指標としてROAを採用した。

$$\text{ROA（総資産利益率）} = \text{純利益} / \text{総資産}$$

電気機器業界の国際比較を図7に示す。本分析は年度による乱高下の影響を排除するため、2011年から2013年の平均値を採用している。土地装備率においても不動産回転率においても日本企業は欧米企業の半分程度である。ROAについては、欧米企業の平均ROAが0.069に対して日本企業は0.019であり、企業全体の経営効率においても劣勢である。中長期的に企業価値を示す指標であるROAが、欧米企業に比して低迷していることがわかる。ROAの低迷は様々な理由があると推察されるが、CREの活用効率の低迷もその一因であると推察される。

4) CREと経営的インシデント

近年、半導体や液晶などの分野で、CREに関する多大な投資を実施した日本企業の経営状況は、現時点でも回復していない（図8）。2000年時点で比較のスリム化されていた日本企業も、その後不動産への投資を回復した。しかしながら、多額な投資と技術の粋を凝らしたこれらの生産拠点は、残念ながら閉鎖したり、海外資本に売却する例なども多い。これらの投資は本業の生産拠点に関する設備投資であり、CREへの投資は副次的で



※早稲田大学創造理工学部小松幸夫研究室調査による ※不動産の内建物及び構築物は取得価格を採用

図6 業種横断による総資産額と不動産資産率額の国際比較

あるが、本社や社屋への投資は本業の製造効率に効果のあるものでなく、その評価は多角的に実施すべきところである。

●不動産を含む多大な投資が経営的インシデントに関連するケースは多い

以上

3. まとめ

CREの資産に占める割合は非常に大きく、関連するキャッシュアウトは少なからず企業経営に影響を与えていると考えられる。企業経営におけるCREの位置付けは以下となる。

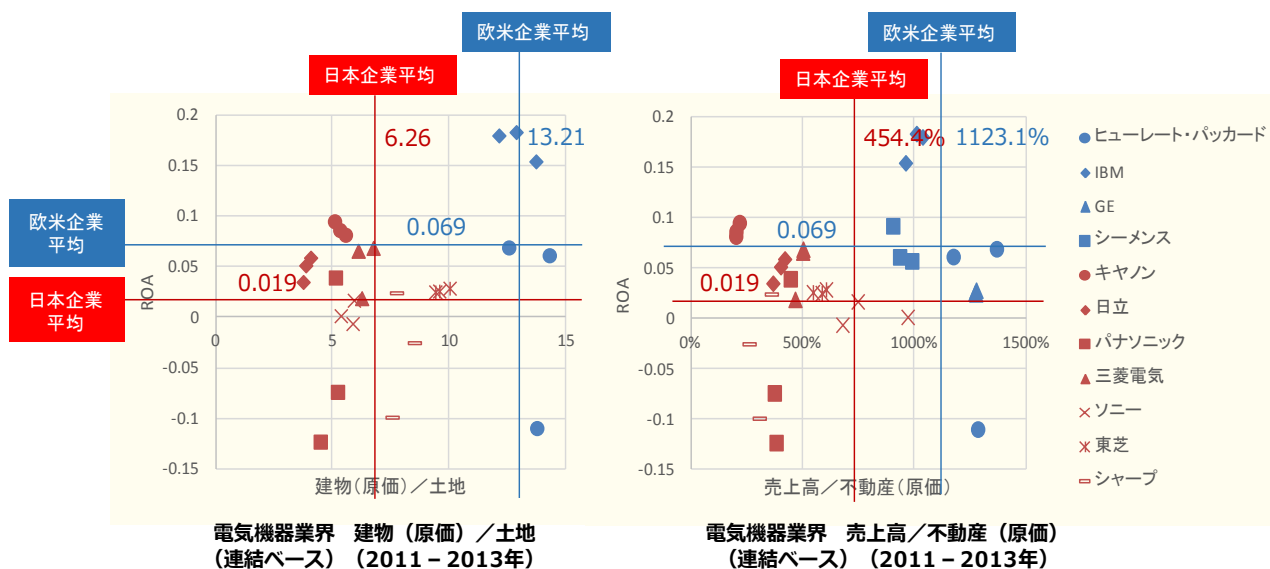
- 企業が保有する資産に占める割合は高い
- CREを維持するために必要なCREコストも多大であり利益の数%～数10%を占める
- 日本企業の不動産回転率と企業価値を示す指標であるROAなどは欧米企業に比して低く、一層の資産の有効活用が求められる

参考文献

- 1) 東芝、パナソニック、キャノン、三菱電機、日立、ソニー、シャープ、トヨタ、日産、ホンダ、スズキなど各社有価証券報告書
- 2) ヒューレットパッカード、IBM、GE、シーメンスなど各社のアニュアルレポート
- 3) CRE研究会（日本土地建物、ニッセイ基礎研究所、プロパティデータバンク）、CRE戦略と企業経営、東洋経済新報社、2006年7月
- 4) 百嶋徹、企業不動産（CRE）戦略と企業経営、ニッセイ基礎研レポート、2006年8月

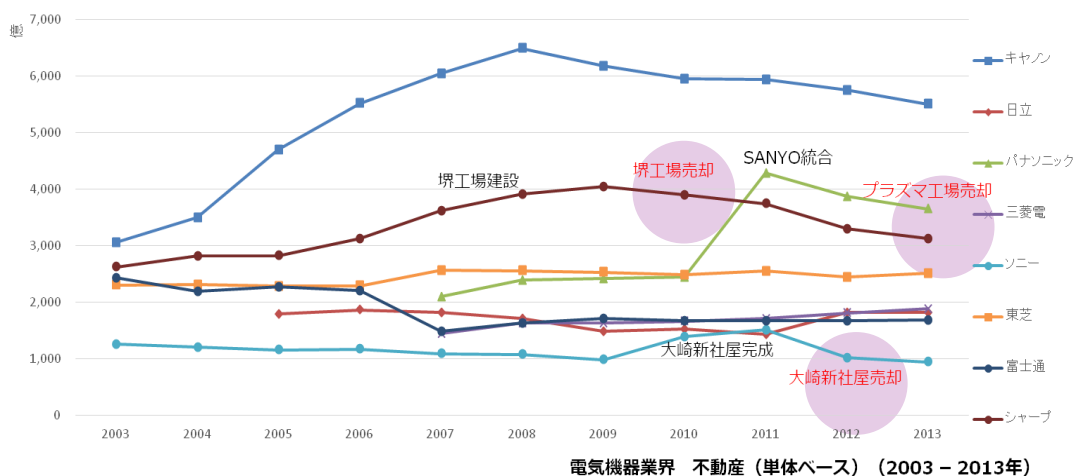
注記

注) 文章中の注釈なき図表はすべて筆者にて作成



2004～2013年度各社有価証券報告書を元に作成。
※早稲田大学創造理工学部小松幸夫研究室調査による ※不動産の内建物及び構築物は取得価格を採用

図7 業種横断による不動産効率と企業価値の国際比較



※早稲田大学創造理工学部小松幸夫研究室調査による ※不動産の内建物及び構築物は減価償却費控除

図8 電気機器業界の不動産の推移と経営的インシデント

主題解説4

CREマネジメントによる企業価値向上

Enterprise value improvement by CRE management

板谷 敏正, Toshimasa Itaya
CREマネジメント研究部会長

効果的なCREマネジメントによる大胆な資産戦略や良質な不動産インフラの提供は、企業の中核事業や経営を支援するものである。その効果はバランスシートや損益計算書などの企業の決算資料にも顕在化され、最終的には企業価値向上につながると考えられる。長期的なリスクの低減やイノベーションの創発など、速やかに経営指標に表れない効果も想定されるが、何らかのかたちで可視化する試みが重要である。／ The provision of bold real estate strategies and quality real estate infrastructure via effective CRE management supports the core business and administration of companies. The results are actualized in corporate accounting documents such as balance sheets and profit and loss statements, and would seem to ultimately lead to increased corporate value. There are also hypothesized results which are not immediately apparent in administrative indicators such as the decrease of long-term risk and the prompting of innovation, but it is important to attempt to visualize them in some form.

1. CREマネジメントの考え方

CREは、バブル崩壊までは比較的风险の少ない資源として位置づけられてきた。また、本業への設備投資に比して経営に与える影響は少ないと考えられてきた。しかしながら、土地神話が崩壊してからは、その総量の過多が課題となるとともに、その不動産投資リスクも顕在化することとなった。欧米流の持たない経営の進展もあり、2000年頃までは不動産の売却が急速化した。これらの不動産リスクを適正に管理することは重要であり、国土交通省ガイドラインなどにも記述されているところであるが、本書では、CREは金融資源、人的資源、知的資源に匹敵する“第4の経営基盤”の中核をなすものであり、企業活動の重要なインフラである点に注目している。良質な不動産インフラの提供は企業活動を支援するとともに、イノベーションの創発や企業リスクの低減など様々な効果が期待できる。また、土地代など不動産コストの高い日本においては、不動産の有効活用や、それによる生産性向上を図る必要があると考える。

例えば、優れた不動産やワークプレースの提供は、企業の生産性を大きく高める可能性がある。また、不動産インフラの提供により、グローバル化やさらなる競争力強化を支援するものである。ファイナンス面においては、不動産を活用した大胆な資産運用により、資金調達や投資など健全な財務戦略を支援することも可能となる。つまり、CREを負の資産として捉えるよりは、積極的に有効活用することにより、本業ないしは企業全体の経営を支援するものと捉えることが重要である。

2. CREマネジメント効果の可視化

効果的なCREマネジメントによる大胆な資産戦略や良質な不動産インフラの提供は、企業の中核事業や経営を支援するものである。その効果はバランスシートや損益計算書などの企業の財務諸表にも顕在化され、最終的には企業価値向上につながると考えられる。本章では特に、財務諸表における効果について確認をしていきたい。

1) CREマネジメントの資産戦略への貢献

企業の資産の中核をなすCREは、取得、売却、改変などを実施した場合はバランスシート上で顕在化される。売却されれば資金調達としての効果があり、その資金は様々な資産に変換される。また、借入の返済に活用すればバランスシートのスリム化になる。以下はそれぞれのケースにおけるバランスシート上での動きと、結果として獲得できる企業のメリットについて記述する。

①不動産のオフバランス（有利子負債軽減）

CREのバランスシート上の割合は大きい。過去に取得した不動産であれば、企業においては資金調達や他の投資への転換などの選択がある。バブル崩壊以降、多くの企業が不動産を売却して資金調達を実施し、多くは有利子負債の軽減に活用された。売却される不動産は本業とは関係のない投資用不動産に加え、閉鎖した事業所や寮・社宅・グラウンドなどの厚生施設も加わった。このケースは図1の左側に示す動きとなる。最終的には借入金返済によりバランスシートはスリム化され、総資産が減少することとなる。結果として、短期的にはROAなどの経営指標が向上するとともに、有利子負担などの長期的なコストが削減されること

になる。

②不動産のオフバランス（資産の入れ替え）

バブル崩壊から時を経て、2000年以降に実施された不動産の売却においては、調達した資金を“本業への投資”に活用する事例が増加した。2000年からリーマンショック前までは不動産市況も向上するとともに、企業においては“選択と集

中”などの経営戦略のもと、付随的であった投資用不動産事業やリゾート事業など、本業と関係の少ない事業の不動産を売却し、その資金で本業の設備投資や企業買収などを実施した。図1の右のケースである。運輸会社がホテル事業を外資系不動産投資ファンドに売却し、その資金で最新の航空機に投資した事例や、製造業社が社有施設を売

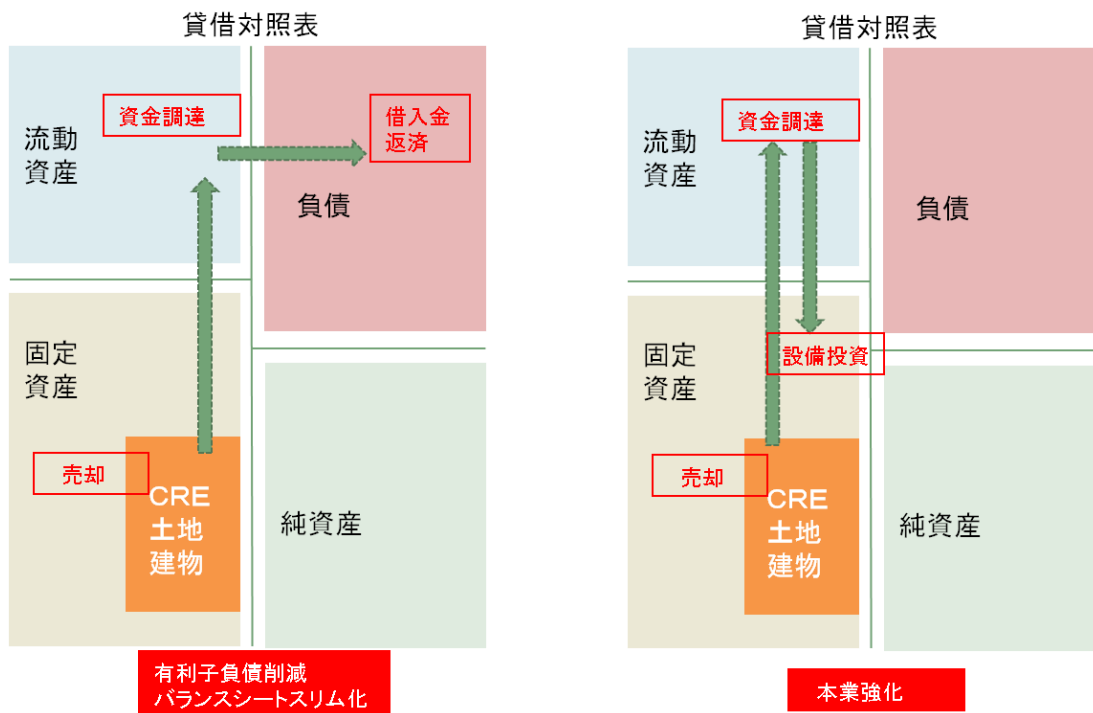


図1 不動産を売却するケースにおける資産戦略上の効果

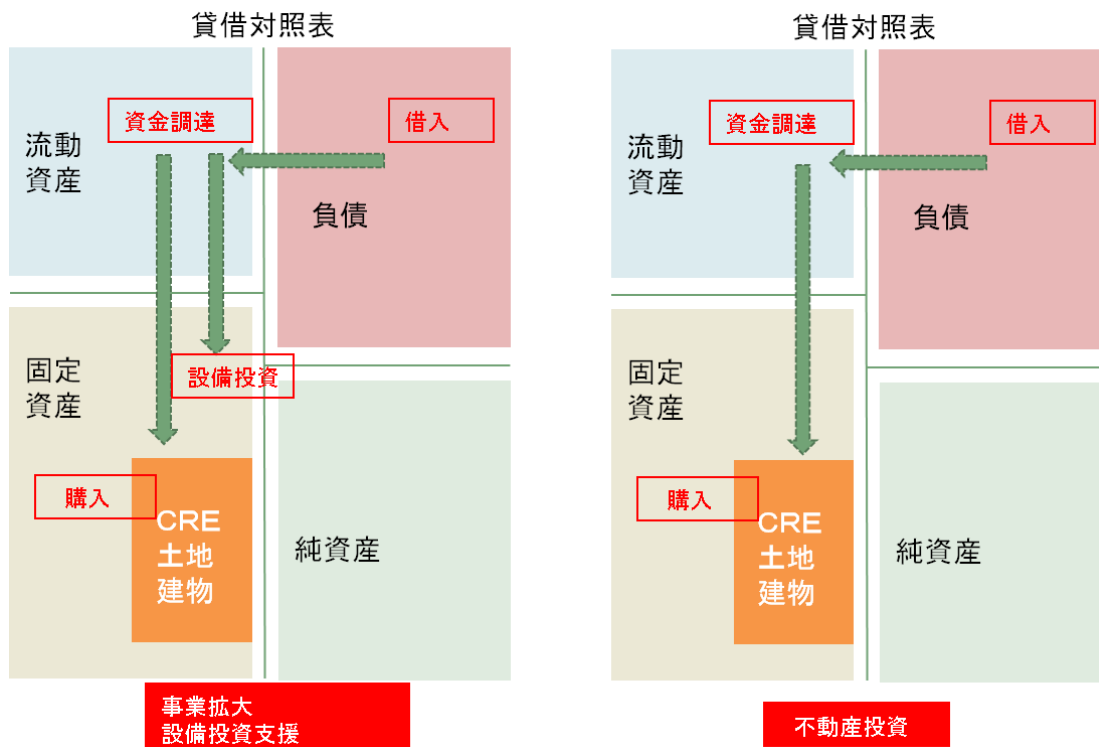


図2 不動産を取得するケースにおける資産戦略上の効果

却し、その資金を活用してM&Aを実施した事例などがある。有利子負債を削減するケースに比較して積極的な経営戦略であり、本業の収益への貢献や多角化などに寄与したと考えられる。前提として、本業やM&Aで獲得した新規事業の成長性があり、そこに資金を集中させることにより効果的に企業価値を向上させることとなる。



図3 賃借を前提に開発された東芝の新社屋



図4 所有を前提に横浜に開発された日産本社

株式会社東芝は、大手デベロッパーを戦略的なパートナーとして選定するとともに、主要な社有施設や工場跡地などの不動産を、パートナーがメインとなる共同出資会社に売却しオフバランスを推進している。工場跡地のある川崎駅西口に建設した新社屋もパートナーが所有・開発する形態とし、東芝はテナントとして入居している。開示資料¹⁾では、スマートコミュニティ事業に関連する部門の従業員約7,800名が集結し、異部門間でのコミュニケーションを円滑に行える環境にするとともに、周辺に位置する研究所、工場との連携を強化するとしている（図3）。パートナーのノウハウを活用し社屋を含む工場跡地の再開発を推進

するとともに、賃借でありながら、立地も性能も同社の志向に対応している好例と言える。これらの取り組みは成長する本業や有望な新規事業が存在しているケースであり、もし本業や新規事業が低迷している場合は、売却により調達した資金は、有利子負債削減やその他の投資口を検討することになる。つまり、不動産売却により調達した資金の活用先は、当該企業がその経営状況や戦略に合わせて、最も効果的な選択することが重要なのである。

③設備投資に伴う不動産の取得

事業拡張段階においては、事業インフラとしてのCREの拡張ニーズは高い。外部資金調達を原資に不動産を取得することは、成長企業には必要な行為となる。活用可能な現預金などの流動資産があれば同様に投資資金として充当できる。図2の左側のケースである。本業に関連した設備投資と連携し、そのための不動産インフラを提供し本業の成長を支えることができる。バランスシートは大きくなるが、中長期的に収益が増加されROAなどが向上すると考えられる。課題としては日本における不動産投資コストが高い点にある。新設される社有施設や生産拠点などへの投資の内、土地及び建物が占める比率が高いため、海外企業と比較して投資額が増加するか、本業の生産設備などへの投資が相対的に少なくなる可能性がある。日本が誇る製造業などにおいて、液晶工場やプラズマディスプレイ工場などへの多額な投資が、必ずしも効果的な収益増加に繋がらない例は散見されている。グローバル企業と対峙する製造業などにおいては、これらの投資や投資効果を多角的に評価する必要があると考えられる。本社の新設などもこのケースである。日産自動車株式会社では創業の地である横浜に新本社を建設している（図4）。土地の取得などでは自治体の助成などを活用することにより投資負担を軽減している。完成した施設は高い環境性能を誇るとともに、神奈川県が生産拠点や研究施設との業務上の連携の効率も向上させている²⁾。所有が前提ではあるが、投資負担を適正化するとともに、企業の経営理念にあった社屋を建設した好例であると考えられる。

④投資用不動産の取得

本業とは関係なく投資目的で不動産を取得するケースが図2の右側である。前述したように、国土交通省の調査によれば、企業による土地の取得は近年増加している。不動産市況の好転や低金利などの経営環境を背景に、投資用不動産の取得なども進展していると考えられる。不動産投資の結果として本業に加えた新たな収益事業を育成することが趣旨と考えられる。民営化された日本郵政



図5 収益事業としてCREを活用した日本郵政

グループが、所有する大都市駅前の一等地を、売却ではなく投資用不動産として活用していることなどがその事例である。立地に恵まれたCREにさらなる投資を実施し、周辺都市空間に配慮した再整備計画によりさらにポテンシャルを高め、中長期的な収益事業を構築している。開示資料³⁾によると、東京駅前の旧東京中央郵便局舎を一部保存し建設されたJPタワーは、高層部にオフィス、低層部に商業施設を配置した投資用不動産として開発されるとともに、丸の内地区における文化・情報の発信拠点として、文化施設も学術施設も包含し、地域への貢献をはかっている（図5）。

2) CREマネジメントの長期的な収益への貢献

①全社的なCREコストの削減

CREを取得あるいは賃借している場合には様々なCREコストが必要となり、適切なCREの運用は、これらのコストの低減につながる。しかしながら、これらのコストは事業部門の原価や本社経費、あるいは一般管理費などに分散しており、全社的に把握することは難しい場合が多い。特に複数の事業セグメントがある場合にはさらに分散されるため、顕在化されにくい。CREマネジメントにおいては、これらのコストの全社的なあるいは部門横断的な把握と、適正化に取り組む必要がある。特に事業セグメントごとに分散しているCREコストを、横断的にマネジメントすることにより効果が増大する。想定されるコストは以下である。

- 賃借コスト
- 不動産に関する維持管理コスト（水道光熱費、設備管理、修繕費、維持管理）
- 施設への再投資コスト（改修・更新等）

前述したように、再投資コストから類推したこれらのコストは、売上の数%、利益の数%～数10%を占めるものであり、削減額はストレートに収益向上に貢献するとともに、その効果は経年的となるため、中長期的なコスト削減効果となる。

②効率的なワークスペース提供

事業インフラとしてCREが他の投資対象と異なる

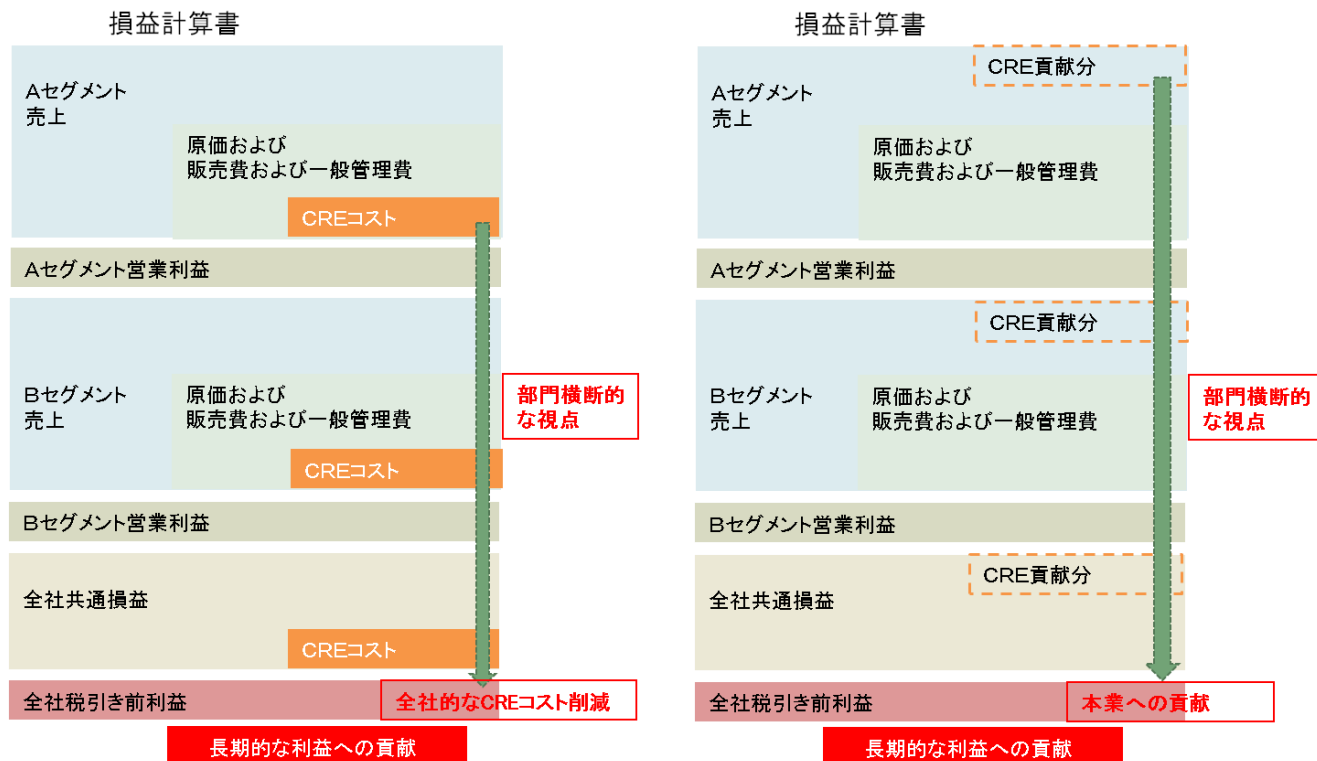


図6 CREマネジメントによる損益計算書における効果

るのは、従業員やユーザなど“人”が利用するスペースを提供している点である。営業や生産拠点を効果的に支援することにより、企業の売上や生産性の向上に貢献できるとともに、効果的なワークスペースの提供により、イノベーションを創発したり、新商品の開発が進展する可能性がある（図7）。前述した新本社建設の事例では、いずれも優れたワークスペースを従業員や関係者に提供することにより、生産性やイノベーションの向上をはかっている。従業員の満足度の向上により、会社への貢献志向なども高まる可能性がある。CREへの投資が、金融商品などのほかの投資対象とは決定的に異なる特色と言える。また、成長している企業においては営業拠点や物流拠点の整備などにより、本業を大きく支える可能性もある。主に以下の効果により長期的な収益に貢献できるものとする。ただし、その効果の計測や評価は、バランスシート上の資産戦略と異なり、中長期的な視点で対応する必要がある。

- 知的労働生産性の向上
- 営業網、物流網の形成支援
- 生産拠点の効率化支援

昨今の優れたワークスペースにおいては上記①②を双方に達成する事例も増えている。外資系の企業などにおいては、豊かなワークスペースを提供しつつ、フレッドレスなどを活用し結果的に



図7 豊かなワークスペースのイメージ（IT企業）

は一人当たりの面積を削減し、コスト削減を達成している。不動産インフラの提供により本業の成長を支援する例は多い。宅配事業やネット販売などの事業は国内外の企業が参画し急成長しているが、その拠点は首都圏や全国に設置され、これらの事業を支援している。不動産インフラの提供が本業の成長を支えているわけであるが、その物流施設の多くは不動産投資ファンドなどが開発したテナント施設である。事業の成長に合わせて拡張したり拠点を増加させることができるとともに、ファンドなどにより先行投資されたこれらの投資用不動産を賃借することで、迅速に事業を拡大することができる。

3. 企業経営におけるCREに関する選択肢

CREは企業経営においては投資対象でもあり、

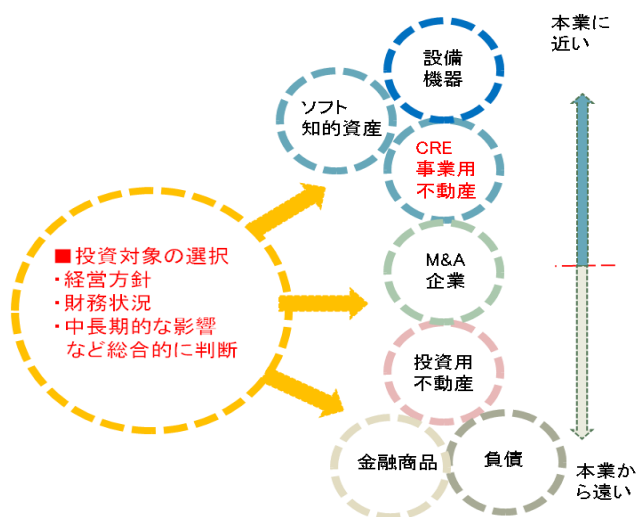


図8 CREを含む投資先のポートフォリオ

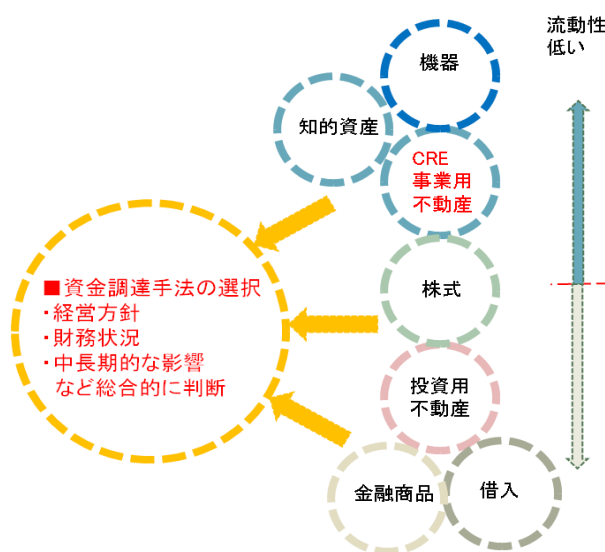


図9 CREを含む資金調達のポートフォリオ

資金調達的手法でもあるが、これらの判断はCRE単体で実施されるものではなく、ほかの投資対象や資金調達手法と総合的に比較して実施されるものである。イメージを図8及び図9に示す。企業の財務状況や経営戦略を加味することはもちろんであるが、前述した様に、資産の取得や売却、移動は直後に貸借対照表に反映され、ROAなどの経営指標にも関係するが、長期的な収益への影響も十分に考慮する必要がある。CREを取得した時と売却した場合のそれぞれについて、短期的な経営へのインパクトと中長期的な経営へのインパクトの例を表1にまとめた。短期的なインパクトは主に貸借対照表に関連するものであり、中長期的インパクトは損益計算書に関連する事項が多い。例えば、賃借しているオフィスや拠点を統合した新本社を建設した場合は、固定資産は増加するが長期的な賃借コストを大幅に削減できる可能性がある。賃借を活用し、持たない経営を実践しつつ不動産インフラを整備した場合は、施設の拡張や移動の自由度が増加するが、反面賃借コストは増加

している可能性がある。選択肢を保有しつつ、各企業の経営戦略や財務状況あるいは施設の立地戦略などを加味し、最善の方法を選択することが重要である。参考までに付記をすると、投資を目的とした不動産投資は比較的回転率が高いが、リスクも多い点を認識する必要がある。図10はREIT等の位置付けであるが、個別の不動産への投資はさらにリスクが高くなる可能性がある。これらのリスクとメリットを十分把握した上で総合的な判断が求められるのである。

4. まとめ

CREを中核とする効果的な資産戦略や収益向上効果などは、少なからず財務諸表に反映されるとともに、結果的には企業価値向上に貢献する。特に資産戦略及びファイナンス等においては、不動産だけで単体で判断されるものではなく、投資対象として総合的に取捨選択されるべきものである。企業の経営方針あるいはファイナンス戦略、さらには後半に記述した中長期的な損益への影響などを斟酌して判断されるものである。また、その選択肢は豊かであるほど企業価値向上の機会は向上すると考える。

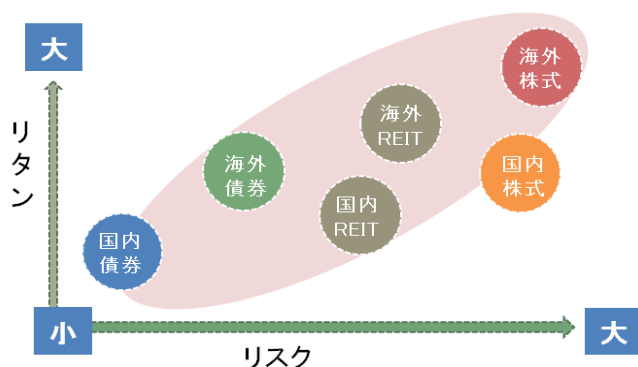
以上

参考文献

- 1) 株式会社東芝, ニュースリリース, 2013年10月31日
- 2) 日産自動車株式会社, ニュースリリース, 2009年8月2日
- 3) 日本郵政グループ, プレスリリース, 2012年5月30日
- 4) 野村アセットマネジメント運用サイトFunds-i, 各インデックスファンドの過去の推移, 2014年11月

注記

- 注1) 文中の注釈なき図表はすべて筆者にて作成
 注2) 文章中の注釈なき写真はすべて筆者にて撮影あるいは筆者にて著作権所有



野村アセットマネジメント資料をもとに作成
 図10 投資リスクとリターンのイメージ

表1 CREの選択肢と経営へのインパクト

CREのオプション	短期的経営インパクト	中長期的経営インパクト
CREの取得	●固定資産増加 ●ROA等資産効率の低下 ●資金調達必要 ・借入等の増加 ・他の資産減少	メリット) ●賃借料の低減 ●安定的な不動産インフラ提供 ●投資用不動産の場合は投資リターン発生 デメリット) ●再投資や税、利子など所有コスト発生 ●投資用不動産の場合は投資リスク発生
CREの売却	●固定資産削減 ●ROA等資産効率の向上 ●資金調達可能 ・有利子負債削減 ・他の資産への投資	メリット) ●賃借を活用したフレキシブルな不動産インフラ提供 ●再投資や税、利子など所有コスト低減 ●投資用不動産の場合は投資リターン減少 デメリット) ●賃借料の増加 ●投資用不動産の場合は投資リスク減少

主題解説5

CREのポートフォリオマネジメント

Portfolio management of CRE

板谷 敏正, Toshimasa Itaya
CREマネジメント研究部会長

CREの取得は企業経営においては投資であり、売却は資金調達になる。いずれの判断も複数の投資先あるは資金調達手法の中から選択するポートフォリオマネジメントとなる。また不動産も全国各地に複数存在しており、日常の運営管理から取得・改廃の判断もポートフォリオで判断することとなる。賃借や所有の判断もポートフォリオ評価に基づくと考えられる。／ The acquisition of CRE is investment in corporate administration, while its sale is fundraising. Both decisions are portfolio management wherein selections are made from multiple investment destinations or fundraising techniques. Furthermore, the real estate exists in multiple locations around the country, with judgments on acquisition and reorganization from daily operational management also made via portfolio. Decisions to lease or purchase also seem to be based upon portfolio assessment.

1. ポートフォリオマネジメントの考え方

企業経営において、CREは事業のための土地や施設の提供だけでなく、ファイナンス上の投資や資金調達の効果も見込める。投資や資金調達においては少なくとも他の代替手段と合わせて総合的に判断する必要があることは前述した。まさに投資や資金調達に関するポートフォリオ管理である。さらに、CREはその生涯において、取得、運用、改廃など様々な判断が伴うものである。取得にも、賃借や所有などの選択肢（オプション）が存在するが、その判断は企業の財務状況や経営戦略によって総合的になされるものである。また、施設個々の判断に加え、他の施設との関連や整合性も踏まえた総合性も保持する必要がある。そのために、本章ではその評価や判断を、ある程度不動産を“群”で捉えるポートフォリオマネジメント

の活用を提唱したい。そのメリットは以下である。

- 相互に連携している不動産の整合をとった判断が可能である
- 施設の重要性や位置づけ、あるいは特性などを踏まえた総合的判断が可能である
- 中長期的かつ企業の経営戦略と整合をとった判断が可能である
- CRE全体についての方針を策定しやすい

2. 所有形態のポートフォリオマネジメント

1) 全領域のポートフォリオ

企業においては多くのCREが運用されており、その数や量も多い。2000年前後ではその総量の過多が課題となるとともに、有利子負債返済のニー

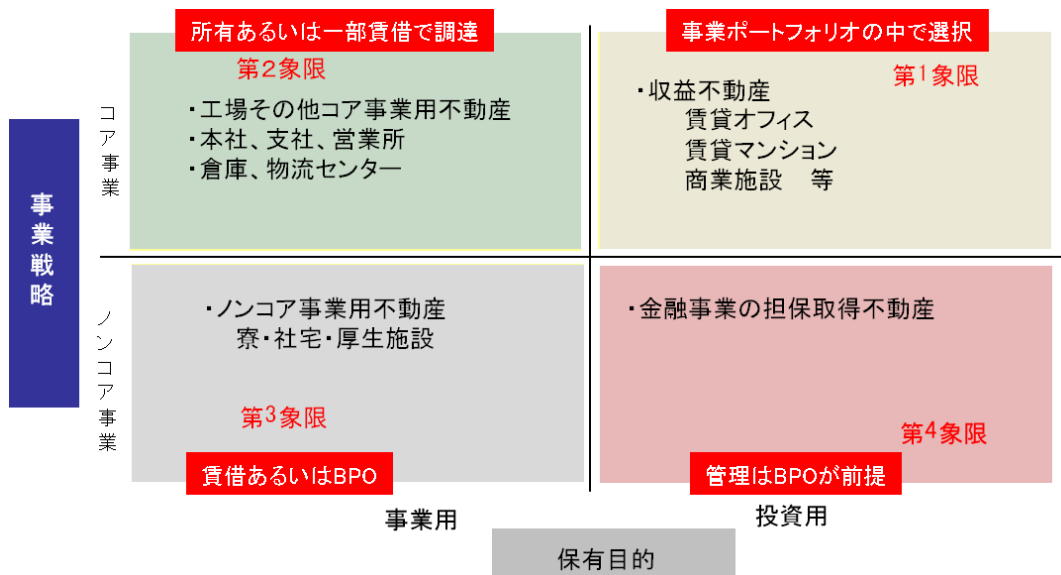


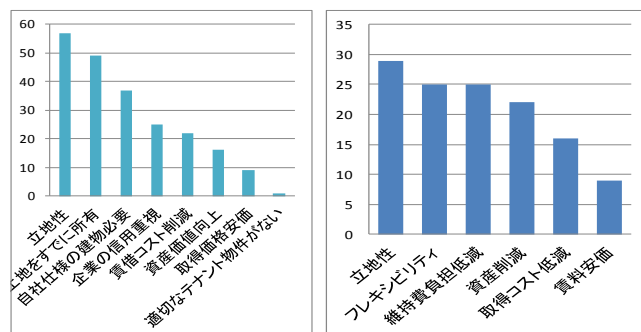
図1 不動産全般に関するポートフォリオマネジメントの一例

ズや遊休地の削減などの観点から不動産の売却がすすんだ。不動産の価格下落リスクなどを対象としたリスク管理の重要性も国土交通省のガイドラインに記述されているところであるが、所有する多くの不動産に関する売却や、継続所有に関するポートフォリオ管理の一例を図1に示す。縦軸は事業における位置づけであり、生産拠点や研究開発拠点はコア事業、福利厚生施設などはノンコア事業としている。横軸は不動産を事業のインフラとして活用するか、投資用不動産として活用するか、その利用目的で分類してる。結果として4象限に分割される。第1象限は投資用不動産であるが、不動産業であればコア事業と位置付けられ、不動産業以外ではノンコア事業と位置付けられる。第1象限は企業の経営戦略において、投資用不動産事業の位置付けの中で選択されるものである。収益不動産を利益に貢献する重要な事業と位置付けるのであれば継続事業となるが、本業が別であれば売却の対象となる。第2象限は本業の施設であり、手放すケースは少ないが一部は賃借が可能であり、すでに所有している場合は売却の候補となる。第3象限は賃借が可能であるとともに、業務自体のBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）が可能な分野と考える。このように、ポートフォリオマネジメントにおいては、ある程度の施設群で方針を決定したり、方針決定のための評価を実施することができる。

2) 事業特性からみたポートフォリオ

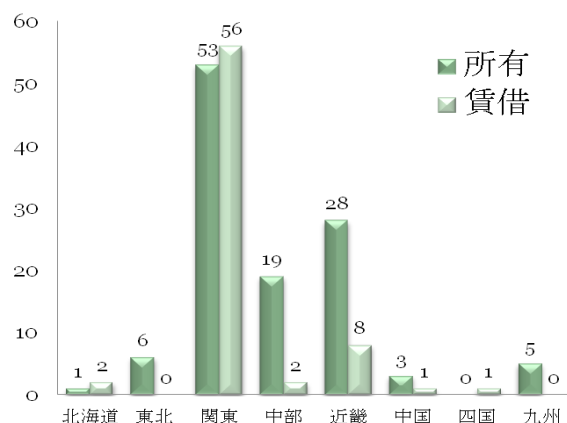
投資用不動産を除く、本社や生産拠点や営業拠点など事業用不動産に関する詳細なポートフォリオマネジメントの事例を図2に示す。工場や生産拠点、研究開発拠点をコア事業、本社や店舗、あるいは物流施設や事務所ビルなど、フレキシブル

な不動産活用が可能な領域を中間領域、厚生施設などをノンコア領域としている。求められるニーズは、コア事業は安定的に事業ができるインフラを提供することであり、立地や地域の雇用状況などを踏まえた中長期的な視点が求められる。この領域の多くは所有であると考えられる。中間領域



上場企業185社に関する早稲田大学実態調査による

図3 本社所有の理由 図4 本社賃借の理由



上場企業185社に関する早稲田大学実態調査による

図5 本社に関する所有形態の実態調査結果

	CRE種別	求められるニーズ	所有で調達	賃借で調達	BPOで調達
コア事業	・工場その他生産拠点 ・研究開発施設	●安定的な不動産提供 ●立地・雇用など長期視点	○		
	・本社、支社、営業所	●立地性 ●豊かなワークスペース ●コスト低減	○	○	
中間領域	・店舗等営業拠点 ・倉庫等物流拠点	●立地性 ●迅速性・フレキシブル対応 ●コスト低減	○	○	
	・寮及び社宅 ・福利厚生施設	●フレキシブル対応 ●コスト低減	○	○	○

図2 事業用不動産に関する事業特性からみた調達方式のポートフォリオマネジメント

は、店舗網や物流網の形成を担う不動産であり、成長する企業であれば、整備のスピードなども求められるとともに、事業の変化にも対応する必要がある。いずれにしても立地条件が重要である。前述したように、これらのCREは事務所ビルや倉庫、店舗などであり、賃借と所有の両方の選択肢が存在する。また、近年では不動産ファンドやJ-REIT等においてもこれらの用途に対応した不動産が提供されており、賃借活用の幅も広がっている。所有か賃借かどちらの選択肢をとるかは重要な判断と思われるが、長期的なキャッシュフローなどで評価した場合はその優劣は拮抗しており、個々の企業やケースによる判断になると思われる。しかし、重要なのはその不動産キャッシュフローではなく、CREに求められている立地性や豊かなワークスペースの提供、あるいは迅速性などであり、賃借と所有の両方の選択肢を駆使し、より対応能力の高いCREを調達することにあると考える。成長する物販や宅配事業会社が、ファンドが構築した首都圏郊外や高速道路網に沿った物流拠点を賃借により調達し、スピーディに展開していることなどはその一例である。また、本社等における豊かなワークスペースの実現は、前述したように賃借でも所有でも可能であり、立地を重視し、より効果的なCREを調達すべきである。図3及び図4（早稲田大学調査）に示すように、日本企業においては、所有している本社においても賃借している本社においても立地性を重要視して選択している。所有形態にかかわらず、立地性などにおいて、CREに求められるニーズに対応しているかどうか重要なのである。そのためにも両方の選択肢を保持し、優良な不動産を調達すること

が肝要であると考える。

ちなみに、図5に示すように本社施設の所有と賃借の実態調査（早稲田大学調査）では首都圏以外では大部分が所有であり、選択肢が存在するのは首都圏のみである。本社においては地方では所有が前提となると推察される。

3) リスクの観点からみたポートフォリオ

多くの企業では様々な築年数や仕様の施設を活用しているが、昨今顕在化している地震リスクや老朽化リスクの観点からも、その再整備やリスク対応が必要となる。その観点からのポートフォリオマネジメントのイメージを図6に示す。

縦軸は重用拠点と非重要拠点であるが、これはコア事業とノンコアでも同様の評価となる。横軸は潜在リスクの大きさと分類しており、右側がリスク対応が必要な度合となる。築年数が大きいものや、耐震対応が必要な施設群である。また、活断層との関連なども重要である。対象となるリスクは様々であり、臨海部の津波リスクなどを踏まえる必要もあると思われるが、施設群で想定した場合は、代替機能の有無なども考慮に入れ、総合的に評価すべきである。第1象限は事業上必要不可欠な施設でありその存在は重要であるが、何らかの手法でリスク対応が早急に必要である。大規模改修などの施設再投資によりリスク対応することも必要であるが、場合によっては移転や近傍への建替えなど、機能を継続しながらの更新も重要である。第2象限は継続利用となる。第3象限は積極的な投資は必要とされないが、用途転換や利用効率の向上などの検討も可能である。第4象限については、他の施設との統廃合や総量の縮減など、抜本的な対策も必要である。リスク対応工事

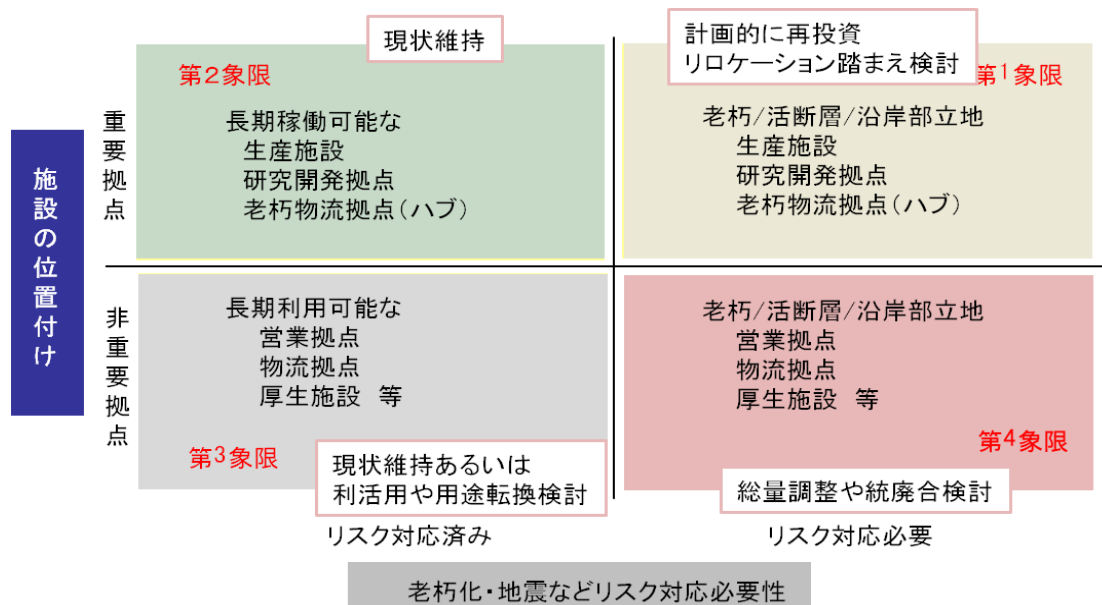


図6 事業用不動産に関するリスクの観点からのポートフォリオマネジメントの一例

を実施するコストが多大な場合は、施設自体の規模やあり方を見直すことも必要である。

ポートフォリオマネジメントを活用することにより、メリハリをつけた施設整備や再投資を実施することができると考える。企業の投資余力は限られているが、CREの機能を維持しつつ潜在リスクの低減を実施することができる。エネルギー会社などにおいて事業用の施設に同様のポートフォリオ評価を実施し、再整備を重点化している事例などがある。

3. 立地に関するポートフォリオマネジメント

事業特性や施設特性に対応した所有形態、あるいは不動産調達手法に関するポートフォリオマネジメントは前述した通りである。しかし、施設は実際には地域や全国に分散しており、施設相互の関連や連携も重要である。また実際に事業に活用する場合には、物流網や人や物資の移動などの観点からも最適な選択をする必要がある。

図7は立地戦略の観点からのポートフォリオマネジメントのイメージである。サンプル企業は製造業であり、首都圏に生産拠点複数と研究開発拠点、及び本社機能が分散している（図7左側）。中心に老朽化工場がありすでに廃止を決定していた。サンプル企業では工場跡地を売却するとともに全体の再整備に着手した。また、首都圏に存在していた本社施設などについても売却を実施し資金調達をしている。拠点再整備の結果が右側である。工場跡地は不動産デベロッパーにより再開

され、商業施設や住宅、業務施設が整備されたが、サンプル企業では本社機能を再開発地域の中心に移転させた。立地的には、生産拠点などの中心に位置することにより各拠点のネットワーク効率が向上している。各拠点は公共交通機関により連携されている。同時に、老朽化しつつあった本社施設は新たなオーナーのもとで投資用不動産としてリニューアルされるとともに、資金調達にも成功している。これまで述べたファイナンス面の効果、リスク管理上の効果に加え、効率の高い本社施設と拠点のネットワーク網を構築するなど、ポートフォリオ戦略も総合的である。このように、不動産の所有形態や運用方法については個別に判断することも可能であるが、経営戦略や立地戦略も加味した総合的なポートフォリオマネジメントが効果的であると考えられる。

4. まとめ

CREは様々な機能を担う不動産群であり、多くの企業では全国や各地域に点在していると同時に相互に連携している。CRE個々についても総合的な判断が重要であるが、今回紹介したポートフォリオマネジメントを活用することにより、企業の経営戦略と整合をとるとともに、中長期的な視点にたったCREに関する経営判断が可能になる。

以上

参考文献

- 1) CRE研究会（日本土地建物、ニッセイ基礎研究所、プロパティデータバンク）、CRE戦略と企業経営、東洋経済新報社、2006年7月
- 2) 百嶋徹、CRE戦略の企業経営における位置付けと役割、ニッセイ基礎研レポート、2014年3月31日

注記

注) 文章中の注釈なき図表はすべて筆者にて作成

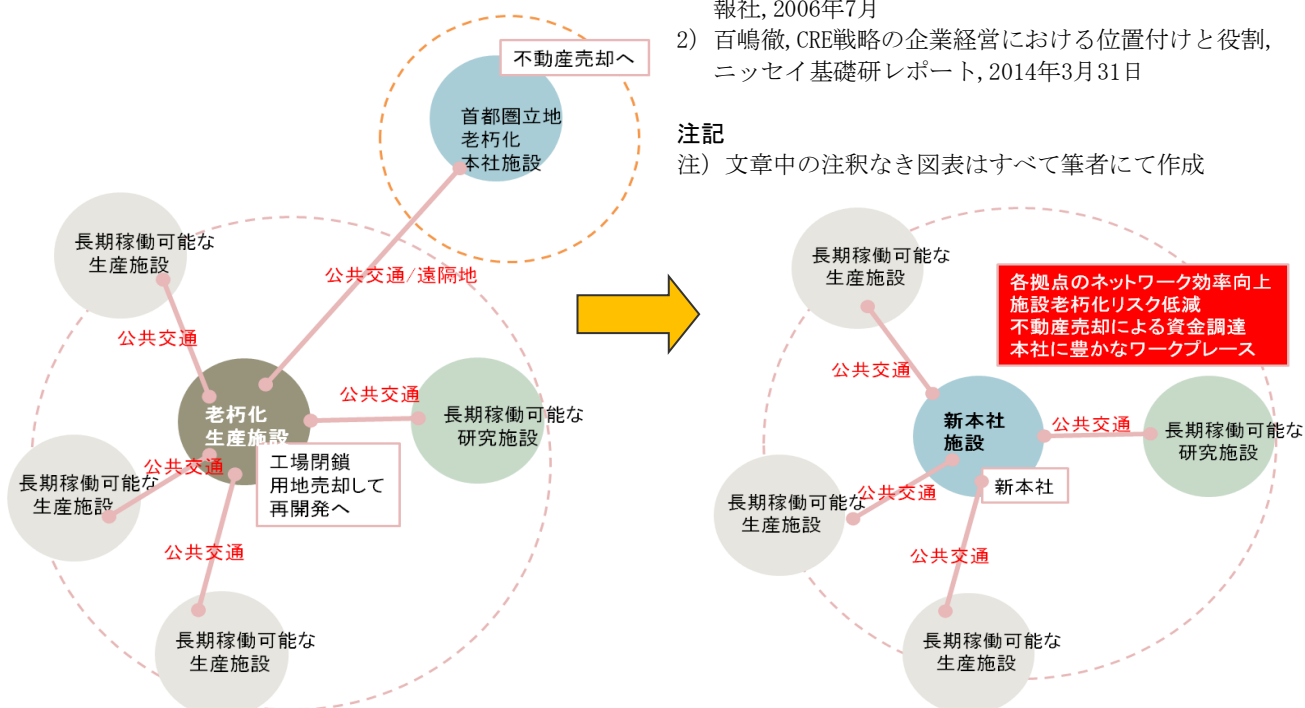


図7 事業用不動産に関する立地観点からのポートフォリオマネジメントの一例

主題解説6

CREマネジメントの推進体制とガバナンス

Promotion system and Governance of CRE management

板谷 敏正, Toshimasa Itaya
CREマネジメント研究部会長

効果的なCREマネジメントは資産戦略を通じて企業価値を向上させる。また、不動産インフラを提供することは企業経営を支えることになる。これらのマネジメントを効果的に実施するための組織体制やガバナンス体制は非常に重要である。また、専門領域については外部資源を活用するなどの方策が考えられる。アウトソーシングは日常業務だけでなく、戦略的な業務にもアウトソーシングの可能性がある。／ Effective CRE management improves corporate value via real estate strategy. Furthermore, provision of real estate infrastructure supports corporate administration. Organizational systems and governance systems to effectively execute said management are extremely important. Regarding fields of specialization, policies utilizing external resources etc. should be considered. Outsourcing of operations has possibilities not only for daily operations but also for strategic operations.

1. 全社的な推進体制の考え方

前章までに記述したように、企業経営におけるCREの重要性は高く、その効果的なマネジメントは全社の経営に貢献できる。また不動産は各社に存在し、あらゆる事業と連携しているため、全社的一貫した経営管理が必要となる。さらに、不動産への投資やコスト管理は収益管理上もリスク管理上も重要であり、全社的な視点で定量的かつ冷静に実施される必要がある。バブル期には多くの企業が本業の拡張のための用地などに過剰投資したり、場合によっては事業とは関係のないリゾート事業などへの投資を実施し、経営の根幹を揺るがせることとなった。本社とは関係のない部門や事業所単位で投資された事例も多かった。また、他の部門との連携やけん制も少なく、各部門や事業の担当役員レベルで決済されるなどの例が散見された。一般に、財務部門や人事部門、あるいはIT部門などが企業のインフラを提供しているが、これらの機能は全社的に統一されているとともに、束ねる組織が本社に存在している場合が通例である。比較して不動産投資や管理については、事業所や支店主導で実施していたり、全社的な統制が不足しがちだと指摘されている。このような背景もあり、国土交通省ガイドラインもCREに関する内部統制の強化を指摘している。このようにCREマネジメントは部門単独ではなく全社的に実施されるべきであり、大小は別として専門組織を組成すべきと考える。その理由は以下である。

- 不動産の総量は多大であり全体把握が必須
- 過大な投資は経営リスクが伴うため、他の投資と合わせたポートフォリオ管理が必須
- 運営コストの管理や不動産の有効活用につい

ては、部門横断で管理したほうが効果的

- 効果的な不動産インフラの提供は生産性向上やイノベーション創発効果があり、全社的に推進すべきである
- 不動産投資や管理のノウハウは専門性が必要であり、本社が統轄すべきである
- 財務、総務、人事、ITなど様々な管理部門との連携が必要であり、本社内に専門組織あるいは機能を組成し対応すべきである

分野は異なるが、上場REITの運用会社においては、不動産に投資する部門と不動産を運営する部門、及び管理部門があり、投資に際しては各部門がけん制しつつ厳格な投資リスクと投資リターンの評価を実施している。さらには投資管理専門の委員会やコンプライアンス委員会、あるいは担当役員などが目を光らせることにより、適正かつ安定した投資判断ができるように工夫され、その体制についても情報開示している。上場REIT以上の不動産を保有する大企業においても、同様の統制がとられた全社的な組織体制の構築が必要であると考えられる。

2. 本社機能の考え方

全社的な機能を構築するのは、本社が中心となる。本社とは経営上最も多くの権限や経営上の業務が集中している、企業を中心となる事業所のことであり、多くは登記上の中核事業所である。PWCコンサルティング¹⁾によると、本社には人事、財務、総務、ITなどの部門が組成されるとともに、それぞれに以下の機能が求められるとしている。

- トップマネジメントの戦略スタッフ
トップマネジメントが実施すべき“事業を超え

た影響を及ぼす意思決定事項”に関する支援及び意思決定の伝達、浸透

- カンパニー事業支援
カンパニー・事業トップが実施する事業戦略の支援及び意思決定事項の事業部門内への浸透
- シェアードサービス
複数のカンパニー・事業に共通のサービスを効率よく提供する

などとしているが、本書ではさらに人事、財務・経理、総務、ITの機能に加え、CREマネジメントを位置づけるべきだと考える。

例えば、トップマネジメントの戦略スタッフとしては、CREが経営に与える影響や、効果的なCREマネジメントが経営に貢献する点を関連役員やトップに説明し、その意志決定を支援することが重要である。この機能は従来の不動産部門では脆弱になりがちだが、CREの重要性を常日頃からトップにPRする大きな役割を担う。

カンパニー事業支援は、実際の不動産取得、運営管理、改廃などを実施する各部門の業務を支援することが第一であるが、前述したようにけん制する必要もあり、ある一定規模以上の不動産の取得や改廃については、当然事業部門と本社部門で厳正に審査する必要がある。中長期的には、全社的なCREに関する経営方針や運営方針を策定するのも、本社の重要な役割である。また、地震リスクへの対応や環境調和への取り組みなど、不動産に関する課題は様々であるとともに、課題解決には一定の専門ノウハウが求められる事例も多々ある。これらのソリューションを支援するのも本社機能の役割である。

シェアードサービス機能は、複数の事業部門に共通で実施する業務を横断あるいは集約することにより効率化することである。CREにおいては寮や社宅の調達、あるいは整備などがあげられる。全部門で同様の考え方で効率よく実施するとともに、場合によっては一括したアウトソーシングなども可能である。賃借契約などの一括管理も有効である。ある程度不動産管理の知識を持った本社スタッフが実施することにより、交渉能力が高まるとともに、価格の統制なども行える可能性がある。以上記述したように、CREマネジメントを効果的に実施するためには、そのミッションの明確化と、中核組織を本社に位置づけるべきである。組織の規模や形態は様々であり、中小規模の企業であれば、チームのような体制でも十分であると考ええる。また、同様に単独組織ではなく財務部門や総務部門と一体的に整備する方法も有効であるが、ミッションや責任を明確にすることがまず求められる。また、本社で策定したCREに関する方針や戦略が全国に浸透するためには、トップとの連携も欠かせないところである。

3. 全社的な推進体制

全国レベルあるいは全社レベル、さらにはグローバルレベルでCREマネジメントを実践するには、本社組織と各部門（カンパニー）との連携が不可欠である。そのためには、ある程度以上の規模の企業になれば、各部門にCREマネジメントの専門組織を組成することが効果的である。

CREマネジメントにおける本社の業務と、各部門（カンパニー）の業務の大まかな事例を表1に示す。考え方としては、大きな方針や大規模な投

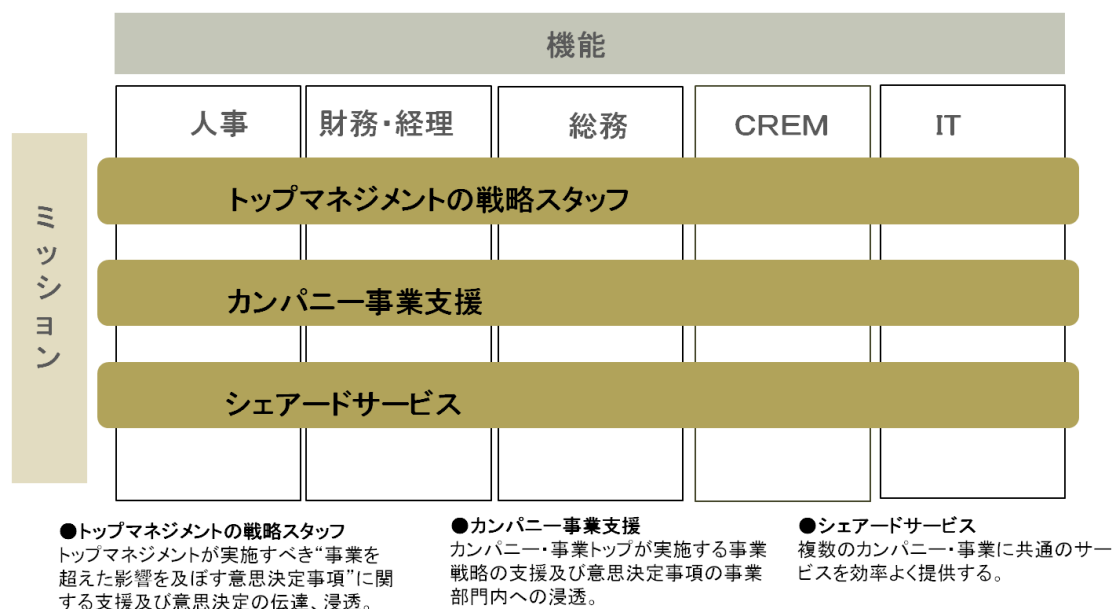


図1 本社部門のミッション

資、及び判断は本社で実施し、それ以外の業務はなるべく各部門にも権限移譲をすすめて効率よく実施するイメージである。ただし、権限を委譲した場合は、本社と各部門はけん制する必要がある。投資に関しては本社がチェック機能を保持するとともに、資金調達面など大所高所から判断する必要がある。本社スタッフは前述のトップマネジメント支援や各部門支援、あるいはシェアードサービスを推進することになるが、本社と各部門のけん制により内部統制を高めることができる。また、人材交流も本社と各部門で実施することになり、不動産に関する知識や経験を全社的に育成できる。

これらを総合した組織体制イメージを図2に示す。本社と各部門との権限移譲の度合いや境界線は、各社の体制や経営方針により異なると考える。比較的権限移譲のすすんだ企業は本社が小さくなる。また、本社組織を充実させ、CREに関するかなりの部分を各部門まで遠征し、本社スタッフが実施するケースもある。いずれにしても責任分界点を両者が良く理解するとともに、方針などについては十分に浸透させることが重要である。近年、金融機関などでは管理部門を強化し、情報システムを統一することにより、CREマネジメントを含むあらゆる総務・管財業務を本社で一括管理している例もある。具体的な手法には様々あると考えられるが、CREマネジメントを本社と各部門が連携し、全社的に取り組むことのメリットの例を表2に示す。不動産投資などのプロジェクト型業務、日常の管理業務、そしてコンプライアンス対応などのソリューション型業務それぞれにメリットがあると考えられる。

表1 本社と各部門で取り組むCREマネジメント業務

CREマネジメントに関する業務	
本社	●経営戦略 ●財務・経理 ●内部統制 ●人材育成 ●運営・管理 ●拠点整備 ●ソリューション
部門 支店	●CRE基本方針策定及び展開 ●CRE関連ファイナンス計画及び実施 - CRE投資・資金調達・改編および改廃 - 一定規模以上の投資判断 - 土地取得・新規建設・増設改変 - 一定規模以上の売却・廃棄 - 一定規模以上の賃貸借 - CRE人材育成計画 - CRE人材育成 - 本社施設等の運用管理実施 - 国内外新規拠点開発及び運用 - 事業部門支援(技術・ノウハウ) - 事業部門相互調整 - 全社的課題ソリューション(環境調和、資産戦略、リスク管理、BCP等)
連携とけん制	
部門 支店	●事業の推進 ●営業拠点整備 ●物流拠点整備 ●生産拠点整備
- 一定規模以下の投資判断 - 土地取得・新規建設・増設改変 - 一定規模以下の売却・廃棄 - 一定規模以下の賃貸借 - 各拠点運営管理 - 国内外拠点拡張・展開 - 事業部門課題ソリューション	

表2 全社的に取り組むメリット

	マネジメント業務の例	全社的に取り組むことで得られるメリット
プロジェクト型業務	●不動産の投資・売却 ●資金調達	●経営戦略との連係 ●リスク管理の強化 ●資金調達コストの低減 など
日常管理業務	●賃借・リーシング管理 ●各種業務委託管理 ●光熱水費管理 ●建物への再投資/修繕 ●支払・入金管理	●スペックの統一による品質管理 ●重要契約のリスク管理 ●大規模なコスト削減 ●全社的なBPOの活用 ●施設再投資の効率化 ●入出金コストの低減と統制確立
ソリューション型業務	●環境対策 ●地震対応 ●コンプライアンス対応	●本社ノウハウの活用 ●専門家等の参画促進 ●全社的な網羅性確保 など

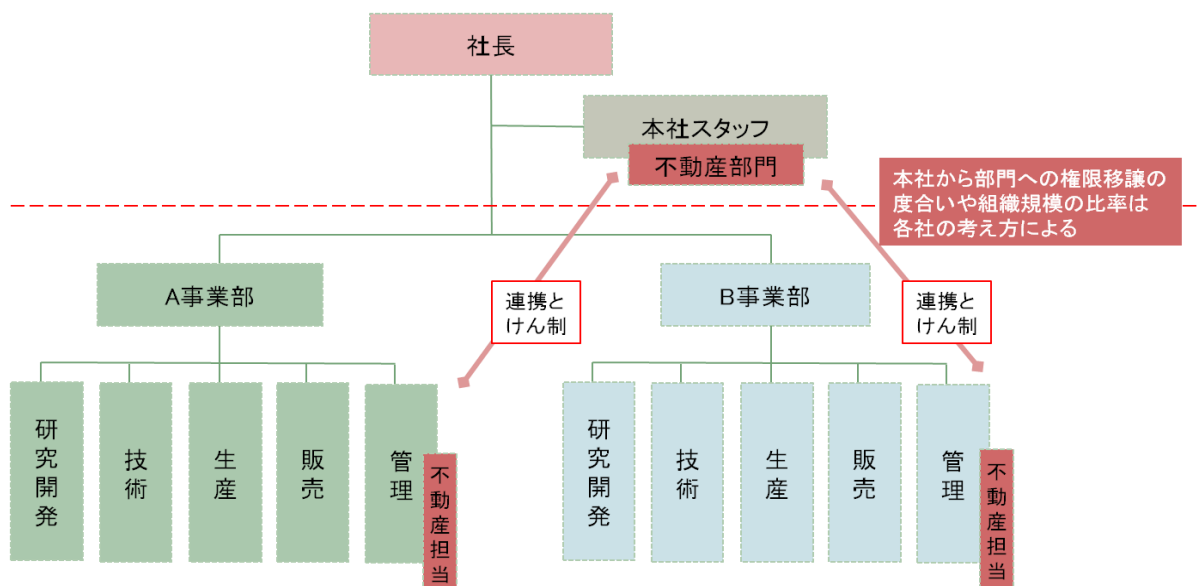


図2 全社的なCREマネジメント体制のイメージ

4. CREマネジメントのBP0

CREマネジメントだけでなく、企業における様々な業務がBP0を活用するケースが増えている。案件ごとの外部発注や業務委託などとは異なり、自社の業務プロセスの一部を継続的に外部の専門的な企業に委託することであり、BP0は同時にパートナー企業を選択することになる。これにより企業は本業やコア業務に経営資源を集中させることができ、経営効率を向上させることとなる。また、BP0を行った業務は専門性の高いパートナー企業により推進されることになり、コスト面のみならず品質面においても向上する可能性がある。図3は、BP0を活用するCREマネジメントのイメージである。左側が従来のBP0の活用である。清掃業務や施設管理業務をアウトソーシングする事例が多く、CREマネジメントのほとんどの業務を自社社員にて実施している。あるいはCREマネジメントと認識されずに、総務の一部機能や財務の補完機能として散発的に実施されてきた傾向もある。これまで記述したように、本社と各部門でCRE関連業務を体系化し、その責任範囲やミッションを明確化するとともに、専門性の問われる業務においては、大いに外部ノウハウを活用するのも効果的である。そのイメージが右側である。戦略的判断や内部統制などの高度な業務以外はBP0を活用できるチャンスは多い。特に人材豊富な大企業は別として、ほとんどの企業は自社で不動産に関するノウハウを蓄積したり、人材を育成することは困難と思われるので、外部パート

ナーの活用が有効である。大企業においても本業への集中や小さな本社実現などの観点から、効果的にBP0を活用している例も多い。製造業T社は不動産をオフバランするとともに戦略的パートナーを選定し、その後の工場跡地の開発や本社機能の移転などをパートナーと連携して実施している。世界的に店舗を展開する小売業では戦略的パートナーを活用して展開している例なども多く、当初から持たない経営で成長している。

5. 企業におけるステークホルダとの関係

以上は企業内部あるいは関係企業におけるCREマネジメントの推進体制の考え方であるが、企業は社会の中の構成要素であり、企業が生み出す価値は株主のみならず、顧客、従業員、取引先、地域社会、行政などすべてのステークホルダと共有されるべきものである。ステークホルダとの対話や情報共有を進めるとともに、企業が存在することの意義や提供する価値を確認していくことが重要である。一般的に、企業価値は株式の時価総額や、企業が将来的に生み出すであろうキャッシュフローに焦点が当てられることが多いが、企業が生み出す価値は、顧客、従業員、取引先、地域社会など、すべてのステークホルダへ提供する価値（分配額）の総和とする見方もある。価値とは、株主には配当、顧客には商品やサービスによる便益の提供、従業員には報酬などが想定される。地域社会への貢献は有形無形考えられるが、納税を含め地域への貢献度は大きいと考えられる。株式

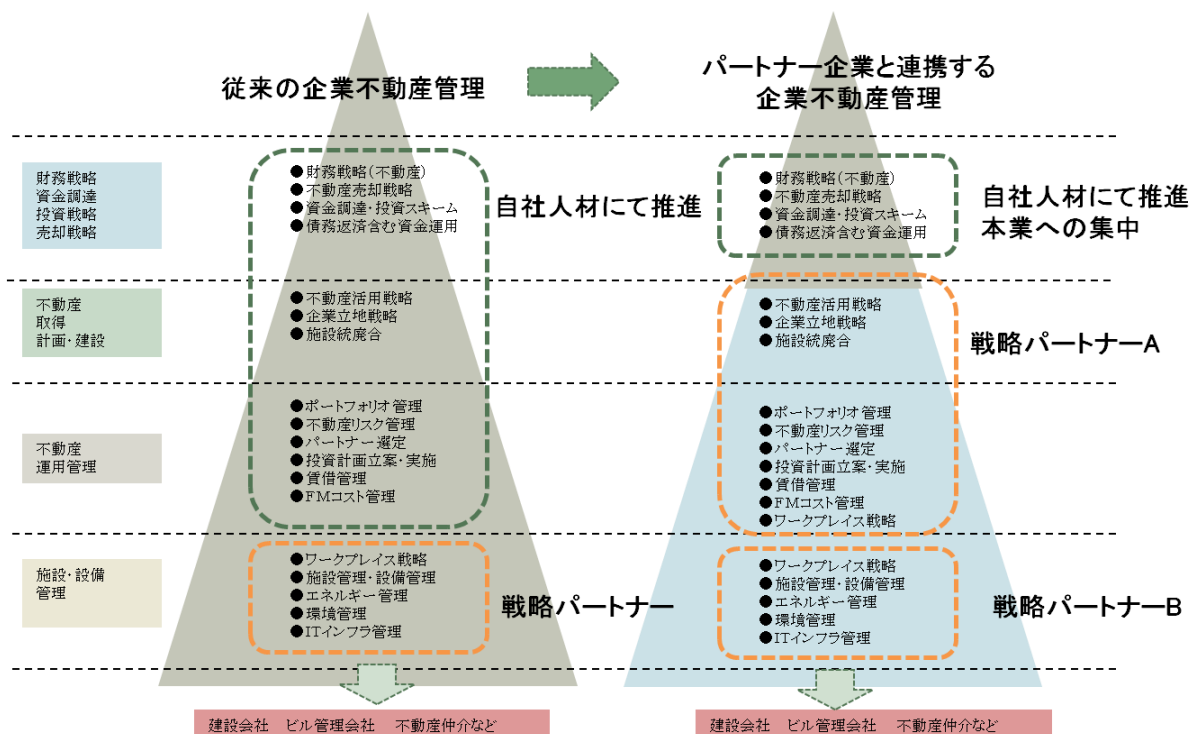


図3 CREマネジメントにおけるBP0の可能性

の時価総額や収益還元されたキャッシュフローなども、中長期的にその価格を維持・向上させるためには、すべてのステークホルダーへの有形無形の貢献が欠かせないものであると考える。

CREは企業の資産の中でも大きな割合を占めるとともに、企業の様々な事業領域で不動産インフラとして活用されるため、ステークホルダーとの関係においても一定の役割を担う。CREとステークホルダーとの関係のイメージを図4に示す。企業の事業は顧客に対して商品やサービスを提供し収益を獲得するものであるが、生産拠点や店舗あるいは物流インフラなど事業に対してインフラ機能を担うのがCREである。従業員に対しては豊かなワークスペースを提供し、地域・社会においては社有施設の存在によりその都市形成の一角を担う。前述した様々な企業の新社屋は、立地する地域の再開発の中核を担っている。逆に企業施設は地域のインフラや環境あるいは労働力を活用するため、相互に協調関係が形成される。

主題解説3で記述したように、CREマネジメントによる先駆的な不動産の活用や財務戦略、あるいはCREマネジメントに関するコスト削減などの効果は、貸借対照表や損益計算書などの財務諸表に顕在化される。例えば、余剰の不動産を売却し資産のスリム化をすすめれば、ROAやROEなどの経営指標は向上する。あるいは、かつて遊休であった不動産を活用すれば、中長期的な収益を生むことにより利益に貢献できる。社有施設の再編により物流コストを削減したり、様々なCREコストを削

減できれば、利益の向上に繋がる。最終的にはROAやROEなどの経営指標を改善し、配当という形で株主には顕在化する。豊かなワークスペースの提供により従業員の満足度が向上し、新しい製品開発や生産性向上などに繋がれば、顧客へ提供している商品の価値も向上する。これらの一連の取り組みは継続的に効果を生むため、中長期的に収益に貢献すると考えられる。日本企業は、かつてのバブル崩壊やリーマンショックなどを経たことにより、リスクを恐れるが故に利益を内部留保し、リスクの低い経営をしがちであることが指摘されている。内部留保自体は悪いことではないが、戦略的な投資や積極的な経営姿勢が不足することにより、結果的には利益率の面で欧米企業に差をつけられている。また内部留保された資金が、現預金ではなくCREに投資されている場合には、同様にその資産を有効活用しキャッシュフローを生む事業に挑戦しない限り、利益率の向上にはつながらない。昨今、日本企業のROEの低下が指摘されているが、経済産業省のレポート²⁾によれば、その原因は資金調達に関連したレバレッジではなく、利益率そのものの低さである。内部留保された資金や不動産を有効活用するか、外部に還元、あるいは売却し、より積極的な利活用することがさらに求められている。

6. コーポレートガバナンスとCRE

わが国における株式市場、及び企業統治（コーポレートガバナンス）に関する変革が進展してい

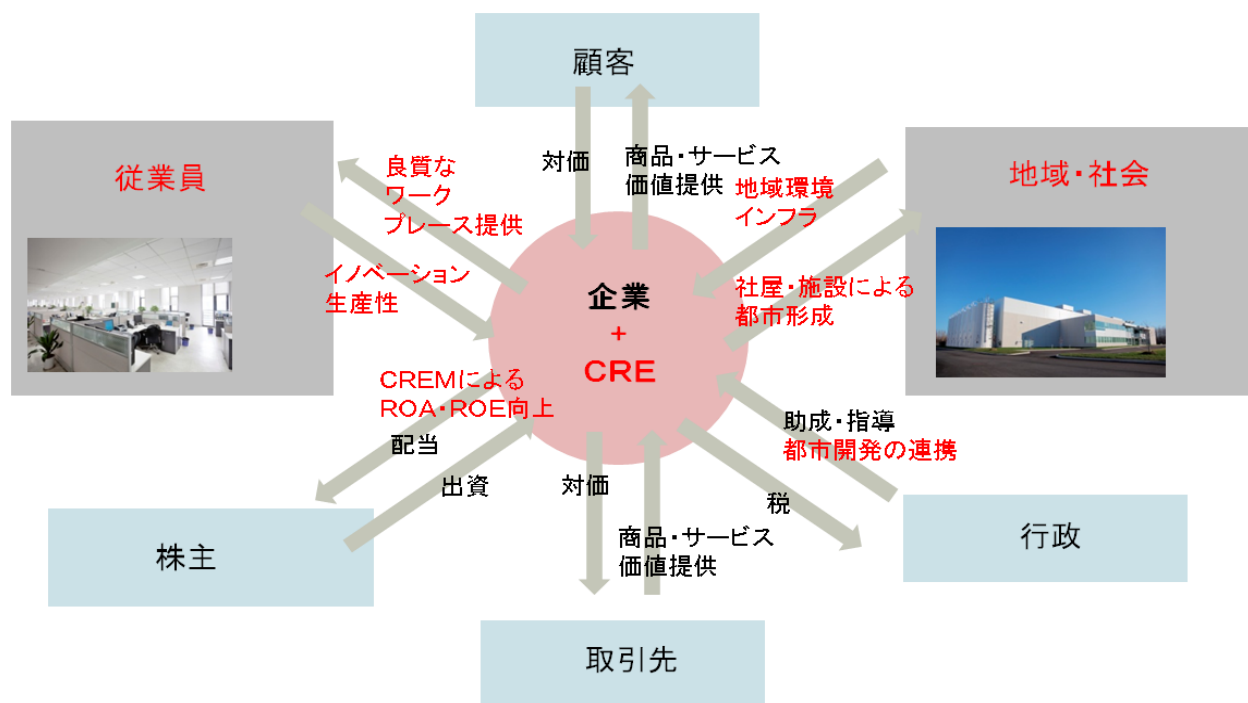


図4 CREとステークホルダーとの関係

る³⁾。前述のレポートに呼応するかたちで、金融庁及び東京証券取引所より基本的な企業統治に関する指針⁴⁾が発表されている。株主への情報開示や社外取締役の充実などが注目され、日本企業においても様々な取り組みが進展している。これらの改革の意図は、投資家側にとっては中長期的な視点での投資を促進することであり、企業側にとってはROEに代表される資本生産性の大幅な向上であると推察される。具体的には、各企業のROEを欧米企業並みの8%程度に引き上げ、国際的にも競争力をつけるとともに、当該企業の価値を長期的に向上させていくことが目的とされている。図5に示す株主や社外監査役及び社外取締役が参画するコーポレートガバナンスは、それらを実現するための機構であり、前提には企業から株主への情報開示とともに、監査役、取締役などがそれぞれの役割を十二分に発揮するとともに、十分な情報開示や相互監視機能が発揮されることが必要である。

前述したように、CREマネジメントに関する取組は企業の財務諸表へ顕在化することにより、ROE向上などに大いに貢献する可能性がある。また、CREマネジメントを実践するのは執行役としての経営者であり、各部門やアウトソーサーなどと連携しながら、成果を上げていくことが重要である。代表取締役を中心とする取締役会では、その成果を大いに株主に開示するとともに、関係者と共有していくことが求められているのである。

7. まとめ

前半では、CREに関する方針や戦略、あるいは内部統制の仕組みを構築した上で、効果的なBPOの活用が重要であることを紹介した。後半は、企業内部の推進体制のみならず、すべてのステークホルダーへの貢献やコーポレートガバナンスにもCREを活用できる可能性を示唆した。

以上

参考文献

- 1) PWCコンサルティング株式会社 戦略コンサルティング・チーム作成資料（IBMポータルサイト）、グループ経営における本社機能, 2002年
- 2) 経済産業省, 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト最終報告, 2014年8月
- 3) 伊藤邦雄, 企業統治の論点/経営の質高め低収益打破, 日本経済新聞経済教室, 2015年4月
- 4) コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議（金融庁）、コーポレートガバナンス・コード草案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～, 2015年3月

注記

- 注1) 文章中の注釈なき図表はすべて筆者にて作成
 注2) ステークホルダーとの関係や企業が地域社会に貢献するCSRに関する意義等については、本ハンドブック手法提案においてニッセイ基礎研百嶋氏が詳細かつ具体的に記述しているのでそちらを参照されたい。

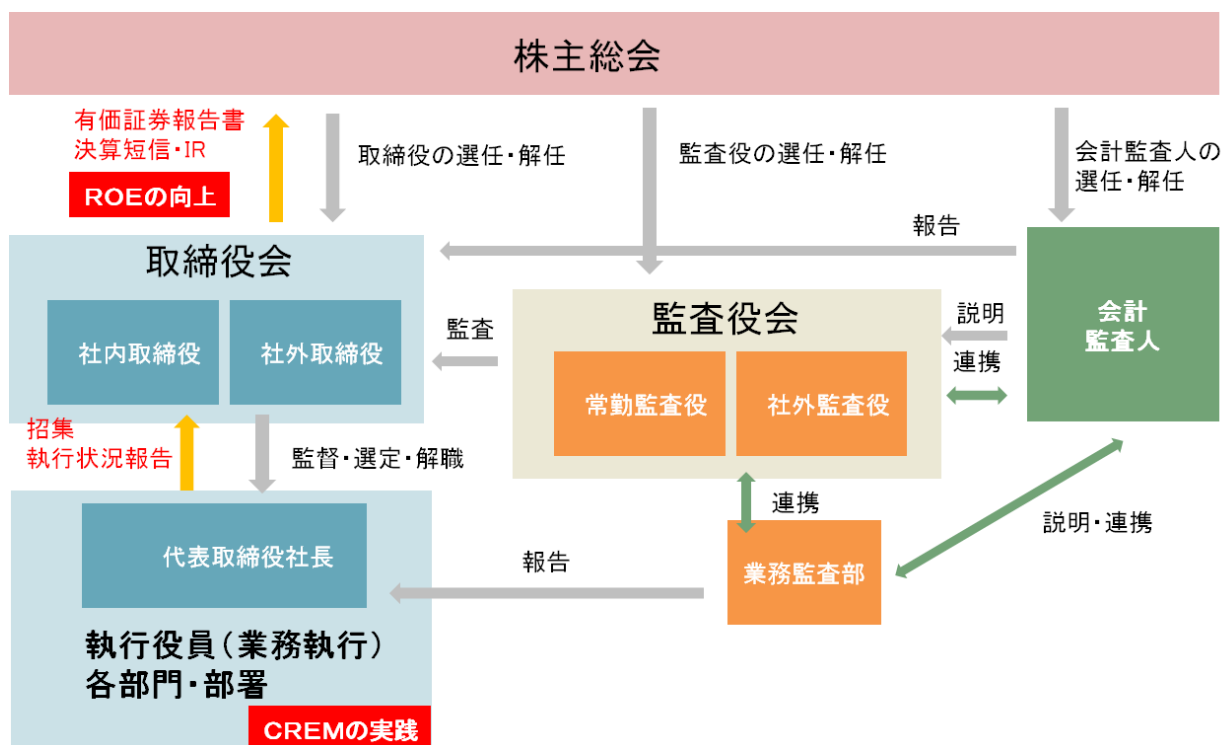


図5 CREとコーポレートガバナンスのイメージ



特別寄稿

特別寄稿 1

ハンドブックの発行に寄せて

Expectation for the new CRE Management Handbook

多田 佐和子, Sawako Tada
国土交通省

国土交通省がCREのガイドラインを策定してから5年経過し、民間企業によるCREマネジメントの取組が進んできた。新しい民間主体のハンドブックにより、さらにCREマネジメントの内容が充実し、取り組む企業が増加していくことを期待する。／ Five years have passed since MLIT published the guidelines on CRE management. CRE management has been promoted by private sector. We hope that the new CRE Management Handbook will improve the contents of CRE management and contribute to increasing the number of companies to introduce CRE management.

CRE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くという考え方である。

国土交通省では、平成18年度から20年度にかけて、官民協力の下、CRE戦略の普及・啓発の促進や、企業におけるCRE戦略を実践するにあたっての実務的な指針となる「CRE戦略を実践するためのガイドライン」や「CRE戦略を実践するための手引き（資料集）」を作成した。さらに平成21年度に同ガイドラインを見直してから、約5年が経過し、その間で、不動産市場や企業の不動産を取り巻く環境は大きく変化した。

我が国の不動産市場においては、リーマンショック以降、地価の低迷が続いてきたが、景気回復の動きが広がりつつある中、特に東京都の都心部や主要都市の中心部において地価の上昇基調が顕著となった。また、Jリート市場においては、上場銘柄数が50に達し、時価総額も約10兆円を超えるなど、不動産証券化のマーケットが活性化している。加えて、オフィスだけでなく、商業施設や物流施設、ヘルスケア施設等においても証券化手法等を活用した投資の増加の動きが見られつつあり、企業の所有する不動産の種類の幅が広がっている。

企業における不動産のマネジメントにおいても、不動産を実物としてだけでなく、金融と融合した資産として捉え、社会や経済の変化に応じてCRE戦略の必要性が浸透しつつあり、CREの取組やサービスの充実が進んできていると感じている。

国土交通省が以前、公表したガイドラインは、CREという概念を知って頂く一つのきっかけ、そして企業がCRE戦略を立案・実施する上での基本的な参考書としての位置付けであったと考えるが、CREを担う企業の積極的な取組により、CREの内容その

ものが良い方向に発展・拡充してきていると認識している。この度、CREマネジメントの普及を目的に、具体的なマネジメント手法や取組事例及び国内外の最新の調査結果を集約した民間主体のCREマネジメントハンドブックが作成され、それを一般に広く公開されることは、大変素晴らしい、理想的な流れだと考えている。

その上で、今後のCREマネジメントの発展に期待することとしては、以下の2点である。

第一に、社会や不動産をめぐる状況は今後も変化していくことから、CREマネジメントのあり方も変わり続けていくことが重要と考えている。

例えば、CRE戦略の一環としての環境不動産については、以前のハンドブックでは、「環境配慮型企業としてCSRの観点からも企業価値の向上につながることから、環境対策としての取組がCRE戦略の実践にあたって重要である。」とされていたが、最近では一定規模以上の建築物のエネルギー消費性能基準への適合義務の創設など、環境対応が必須の課題になるとともに、環境不動産で働くオフィスワーカーの知的生産性の向上による不動産価値の創出等にトレンドが移ってきている。時代の要請に応じて、変わり続けることがマネジメントに求められているのである。

第二に、CREマネジメントに取り組む企業の裾野が広がっていくことが望ましいと考える。現在では、比較的、大規模な企業でCREマネジメントが取り入れられていることが多いが、中小規模の企業においても不動産資産を保有し、重要性を認識しているが、CREマネジメントは未整備という企業が一定程度存在していると考えている。そのような企業でも、今回作成されるCREマネジメントハンドブックが契機となり、CREマネジメントの普及が進むことを期待している。特に、バブル期に大量に建設されたオフィスビルストック等が老朽化

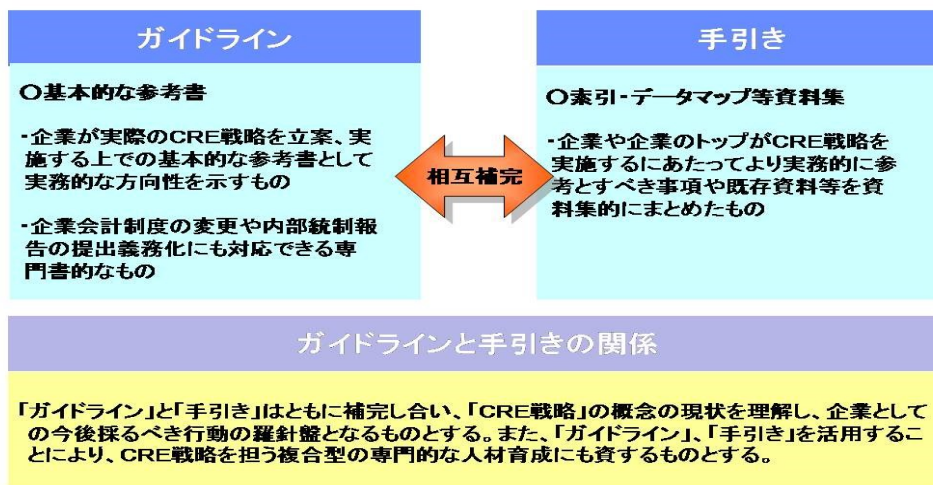
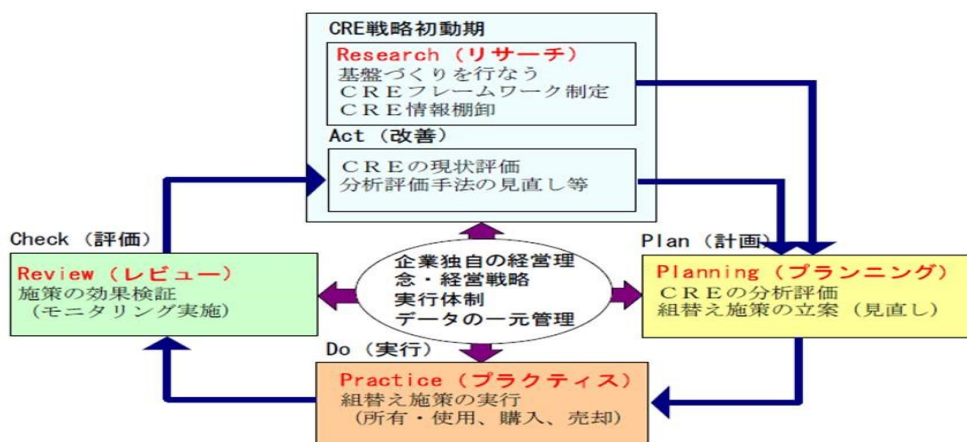
し、既存ビルが市場の大半を占め、人口減少が進みオフィスの需要が落ちていくという近い将来において、不動産を保有する多くの企業でCREマネジメントの必要性がますます強くなると考えている。

効果的、効率的、戦略的に不動産の価値を向上・維持するためのCREマネジメントにより、我が

国の不動産がより魅力的な価値の高いものになるよう、期待している。

参考文献

- 1) 国土交通省, 平成26年版土地白書, 2014年6月
- 2) 合理的なCRE戦略の推進に関する研究会, CRE戦略実践のためのガイドライン (2010年改訂版), 2009年3月



出所：国土交通省作成資料

特別寄稿 2

CREマネジメントと企業経営

The role of CRE management in business management

百嶋 徹, Toru Hyakushima

(株)ニッセイ基礎研究所社会研究部上席研究員/明治大学経営学部特別招聘教授

CRE戦略の重要性が高まる中、我が国では、適切なマネジメント体制の下で組織的にCRE戦略に取り組む企業はまだ少ない。まずは、CRE戦略に取り組むための準備を早急に行うべきだ。まず真っ先にCREマネジメントの一元化を図るとともに、創造的なワークプレイスを重視する考え方に改めることが求められる。さらに、CRE戦略の実践・進化のためには、アウトソーシングの活用が欠かせないことを認識しなければならない。／ Under increasing importance of CRE management, in Japan there are still few companies which address CRE management strategy systematically under a proper management system. Japanese companies should prepare to address CRE management strategy swiftly. Japanese companies should centralize CRE management first, and should emphasize creative workplace design. Furthermore, they should promote strategic outsourcing actively to practice and progress CRE management strategy.

1. 高まるCRE戦略の重要性

CREとは、企業が事業を継続するために使うすべての不動産を指す。これを重要な経営資源の一つに位置付け、その活用、管理、取引（取得、売却、賃貸借）に際し、企業の社会的責任（CSR）を踏まえた上で、企業価値最大化の視点から最適な選択を行う経営戦略がCRE戦略だ。

合理的な企業経営を実践する経営トップにとっては、特に目新しい概念ではなく定石的な経営戦略ではあるが、企業を取り巻く環境変化の下でその重要性が高まっている。

外国人持ち株比率の上昇や物言う株主の台頭、さらにはCREの所有価値に着目した敵対的買収の増加など資本市場での変化、固定資産の減損会計適用といった会計制度の変化を背景に、経営トップは事業を通じてCREの利用価値に見合った活用を行い、自社の株価にその資産価値を反映させることが重要になっている。CREを有効活用して十分なキャッシュフローを創出し企業価値を最大化すれば、敵対的買収にも遭いにくく、時価会計にも自ずと対応できるはずだ。また、内部統制強化の要請への対応からも、バブル崩壊による「土地神話」の崩壊以降、価格変動リスクを抱えるようになったCREについて、適切なマネジメント体制を構築することが必要になっている。

筆者はCRE戦略の重要性をいち早く主張し、調査研究活動を通じて微力ながらその普及啓発に努めてきた^{注1)}。その後、国土交通省では2006年に「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会（CRE研究会）」^{注2)}を立ち上げ、CREの現状・課題や今後のあるべきCRE戦略について検討し、2008

年に『CRE戦略を実践するためのガイドライン・手引き（初版）』^{注3)}を公表した。マスコミでは、日本経済新聞社が2007年から特集企画にてCRE戦略を取り上げ、また事業会社の不動産管理実務者等を対象としたセミナーを開催するなど、情報発信や普及啓発で先駆的な役割を果たしてきた。さらに、不動産会社やコンサルティング会社がアドバイザリー業務、ITベンダーが不動産管理のためのITツールの提供といった、CRE戦略支援ビジネスを立ち上げている。

その結果、CRE戦略という言葉は産業界に広まりつつあるが、適切なマネジメント体制の下で組織的に取り組む企業はまだ少ないように思われる。

2. 経営資源の全体最適化とCRE戦略の位置付け

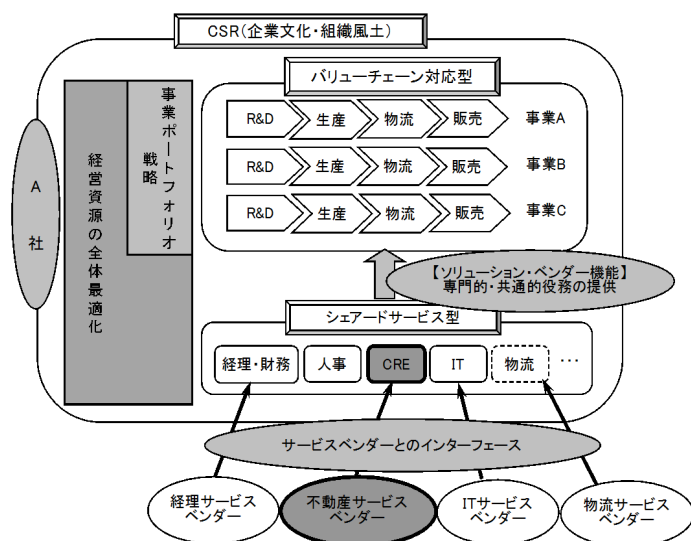
1) 社内に対する不動産サービスベンダー機能

企業はCSRを実践しつつ、結果として利益最大化を図らなければならない。企業の利益は、事業ポートフォリオ、立地、設備投資、研究開発（R&D）、知的財産管理、資材調達、生産管理、マーケティング、企業財務、人的資源管理（HRM）、CRE、FM、ITなどあらゆる経営資源を変数とする関数と見なせる。

さらに、企業のあるべき利益最大化行動は、経済学的に言えば、CSRという制約条件付き利益最大化問題における、あらゆる経営資源の全体最適解を求めることだ。すなわち、利益最大化を図るには、個々の戦略の部分最適ではなく、CSRの視点を踏まえた上で経営資源の全体最適化を図る必要がある。CRE戦略も不動産だけの部分最適ではなく、この全体最適化の中で決定しなければならない。

経営戦略は、社内に専門的・共通的な役務を提供し企業活動を支える「シェアードサービス型」と、R&D・生産・販売などの事業戦略を担う「バリューチェーン対応型」に分けられる。CRE戦略は経理・財務、人事、ITなどとともに関与型サービス型に分類できる（図1）。シェアードサービス型の戦略は、企業経営にとって不可欠な要素だが、そのみでは機能しない。上位概念に位置するバリューチェーン対応型の戦略と整合性が取られて初めてシナジーを生む。

企業は利益最大化を図るために、まず強化すべきコア事業、維持すべき事業、縮小・撤退すべきノンコア事業を区分し、またバリューチェーンなどの業務工程に重点を置くかも決めて、明確な事業ポートフォリオ戦略を構築することが不可欠だ。さらに、バリューチェーン対応型戦略とシェアードサービス型戦略の整合性を取って、経営資源の全体最適化を図る必要がある。そして、これらの一連の利益最大化プロセスを実行する上で、CSRの視点を踏まえることが極めて重要となる（図1）。



資料) 百嶋徹「CRE(企業不動産)戦略の進化に向けたアウトソーシングの戦略的活用」『ニッセイ基礎研REPORT』2010年8月号

図1 経営資源の全体最適化とCRE戦略の位置付け

シェアードサービス型戦略の一翼を担うCRE戦略では、事業部門に対する不動産サービスベンダー機能の提供者であるという意識が常に必要となる。

2) シェアードサービス業務の集約化事例

先進的な企業経営を実践する米国企業の中には、シェアードサービス業務を移管統合するために、単

独のコストセンター部門として「シェアードサービスセンター（SSC）」を設立する事例がある。図1で「シェアードサービス型」に分類した経理・財務、人事、CRE、IT など各種業務群の多くを併せ持つ部門組織がSSCに相当する。

SSCを設立するメリットは、①グループ内での業務の重複排除、サービスの標準化、購買面での規模の経済によるコスト低減、②サービスレベルの向上に加え、③各種シェアードサービス業務間の連携が図りやすくなるため、複数のシェアードサービス部門で分担する細切れのサービス提供ではなく、窓口を一本化したワンストップサービスの提供が可能になる点も指摘できる。

代表例は、プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）が1999年に設立し運用を開始した、世界最大級のSSCである「グローバルビジネスサービス（GBS）」だ。GBSはIT、会計、人事、購買、施設管理などの業務を統合しており、P&Gの全ビジネスユニットをサポートしている。

半導体世界最大手のインテルでは、コーポレート部門の一つである「コーポレート・サービス」が、世界で10万人を超える全従業員のために、「ファクトリー（工場）からフルーツまで」と言われるように、工場立上げサービスからカフェテリアサービスまで幅広いサービスを提供している。

3. シェアードサービスとしてのCRE戦略の役割

1) CRE戦略の3つの役割

シェアードサービス型戦略としてのCRE戦略の役割は3つある。1つは日々の事業活動における不動産のニーズや問題点に対するソリューションの提示である。

2つ目は、中期的な経営戦略の遂行をサポートするための不動産マネジメントの立案・実行であり、これを筆者は「マネジメント・レイヤーのCRE戦略」と呼んでいる。中期経営計画において経営トップが掲げるコミットメント事項をCRE戦略に翻訳し、CREの実行戦略に落とし込むことが重要となる。経営層の意思決定に資するマネジメント・レイヤーのCRE戦略を構築することこそが、CRE戦略のコア機能であり、最も重要な業務だ。この戦略構築のための意思決定は外部委託できるものではなく、社内のCRE部門が行うべき業務である。

社内のCRE部門にとって、さらにもう1つ重要な業務は、外部の不動産サービスベンダーとのインターフェースを担って、社内の事業部門のニーズと

外部ベンダーのサービスをつなぐ「リエゾン（橋渡し）機能」を果たすことだ（図1）。外部ベンダーを使いこなす「ベンダーマネジメント機能」と言い換えることもできる。CRE戦略には不動産や建築分野にとどまらず、経営戦略、コーポレートファイナンス、会計、税務、IT、HRMなどを含む高度な横断的専門知識が必要になるため、戦略的パートナーたりうる外部の専門機関の力を借りつつ、それらをコーディネートして、より高度なCREソリューションを社内の事業部門に提供していくことが求められる。

2) 社内CRMとベンダーマネジメントの重要性

社内のCRE部門がリエゾン機能を十分に果たすためには、経営層、事業部門、従業員など不動産サービスの「社内顧客」から、不動産に関わる問題意識やニーズを的確に吸い上げることが不可欠だ。外部の不動産サービスベンダーが素晴らしいサービスメニューを持っていたとしても、CRE部門が社内の不動産ニーズを十分に把握し、そのニーズに対応するために社内に不足している知見・サービスを明確に特定した上で、外部ベンダーにサービス内容を発注しなければ、よりよいCREソリューションをコーディネートすることはできないためである。

その意味で、社内顧客の不動産ニーズを十分に把握し、社内の顧客満足度（CS）の向上につなげるための社内顧客との関係構築、言わば「社内CRM（Customer Relationship Management）」が極めて重要となる。社内CRM機能とベンダーマネジメント機能は、社内のCRE部門が果たすべきリエゾン機能の「クルマの両輪」を成すと考えられる。

このクルマの両輪がうまくみ合うためには、社内CRMでは社内顧客とCRE部門、ベンダーマネジメントでは外部ベンダーとCRE部門の間の信頼関係・人的ネットワークが十分に醸成されていることが必要だ。各々の信頼関係・人的ネットワークが十分に醸成されるためには、社内CRMでは社内顧客とCRE部門の間のインフォーマルなコミュニケーション、ベンダーマネジメントでは外部ベンダーとCRE部門の間の戦略的パートナーシップの各々構築・深化が重要となるだろう。

インテルのFM部門では、2007年頃から、これまでのコスト・効率重視から転換し、FMサービスの品質や顧客満足度とのバランスをとることが強調され始め、この流れはその後加速し、現在はホスピタリティビジネスの一流企業とのベンチマーク

や、顧客サービスに特化したリーダーシップ研修なども行われている^{注4)}。そして究極の目標は、顧客である社員への「WOW」体験の提供であるという。WOWというのは特に良い意味で驚いた時に欧米人が発する感嘆の言葉であり、そのような驚きや喜びをファシリティやオフィス・サービスの提供によってもたらすことを目指しているという。最終的には、それにより社員のモチベーションを上げ、イノベーションを促進して持続的な成功を収めていくことが目的だ。

また、日々のサービスを提供する上で一番多く社員と接点を持っているのは、FM業務を委託しているサプライヤーであるため、「WOW」体験の提供にはサプライヤーとの関係も重要であると考えられている。サプライヤーに対して、対等なパートナーシップを維持するために努力と注意が払われ、「WOW」体験を提供することの意義への理解・実践をサプライヤー側にも求めているという。

このようにインテルのFM部門は、信頼関係・人的ネットワークを重視した社内CRM とベンダーマネジメントを構築・実践する先進事例である。

4. CRE戦略実践のための「三種の神器」

IBM、インテル、オラクル、グーグル、ヒューレット・パッカード（HP）、P&G、マイクロソフトなどの米国大企業やフィンランドのノキアなど、CRE戦略の海外先進事例には3つの共通点が見られる。筆者は、これらを先進的なCRE戦略を実践するための「三種の神器」と呼んでいる。この三種の神器は、グローバル企業に限らず、あらゆる企業がCRE戦略に取り組む際の重要なポイントになるものだ。

1点目は、CRE戦略を担う専門部署の設置による意思決定の一元化とIT活用による不動産情報の一元管理により、CREマネジメントの一元化を図っていることである。一元管理された不動産情報は、世界の拠点間のベンチマークに活かされている。

2点目は、CRE戦略の重点を不動産管理にとどまらず、先進的なワークプレイスやワークスタイルを活用したHRMに移行させていることである。それを反映するように、P&Gやノキアなど一部の先進企業では、CRE戦略の専門部署を「ワークプレイス・リソース（WR）」という呼称で呼んでいる。

そして3点目が、外部の不動産サービスベンダーを効果的に活用することにより、戦略的業務への社内の人的資源の集中を進めていることだ。施設

運営など日々のサービス提供業務は、外部ベンダーに包括的に委託する一方、CRE専門部署では社内スタッフの少数精鋭化を進め、戦略の策定・意思決定やベンダーマネジメントに特化する傾向を強めている。社内スタッフと外部ベンダーが異なる組織にしながら実質的には一つのチームを形成し、社内スタッフはこのチームをフル活用することで、戦略的業務に注力することができるのである。

5. アウトソーシングの戦略的活用

本稿では、三種の神器のうち、戦略的アウトソーシングについて詳細に取り上げる。企業のCRE専門人材育成では、専門部署設置とアウトソーシング活用がクルマの両輪となり、また先進的なワークプレイスの構築・運営では外部ベンダーの知見を取り入れることが不可欠になっていると考えられる^{注5)}。

1) 戦略的アウトソーシングのメリットと留意点

一般的に企業にとって外部ベンダーを活用するメリットは、ノンコア業務を外部委託することによって、ノンコア業務に関わる高品質かつ効率的なサービスを受給できることに加え、コア業務である戦略の策定や意思決定に専念できることである。これはCRE戦略に限らず、IT、経理、物流など他のシェアードサービス業務についても言えることだ。

アウトソーシングを戦略的に活用できる前提条件として、高度な横断的専門知識を有し、戦略的パートナーとして信頼に足る外部ベンダーの存在が欠かせない。米国では、ジョーンズ ラング ラサール（JLL）やCBREグループなど、グローバル企業のCREマネジメントを全世界的にサポートできる大手不動産サービスベンダーが台頭している。

さらに、外部ベンダーを効果的に活用する上での留意点が3つ挙げられる。1点目は、外部ベンダーに委託するものとししないものを明確に分けることである。2点目は、外部ベンダーからの提案を検討・評価し、社内ニーズに応じたサービスをコーディネートできるベンダーマネジメント能力を身につけることである。この点は、前述したように、CRE専門部署が社内顧客のニーズと外部ベンダーのサービスをつなぐリエゾン機能を果たすことに他ならない。3点目は、外部委託したことで外部ベンダー側に蓄積される実務知見やノウハウを共有できるよう努めることである。

重要なことは、外部ベンダーに任せきり・丸投げにするのではなく、外部ベンダーは自社と共に切磋琢磨するコラボレーションパートナーと捉えること

だ。CRE部門のスタッフが専門的知見とベンダーマネジメント能力を十分に身につけていなければ、外部ベンダーを効果的に活用することはできない。外部ベンダーとWin-Winの関係が築けるよう、企業側も専門的能力を磨く努力を怠ってはいけない。

2) 日本企業と海外先進企業の取組姿勢の格差

日本企業では、ITや物流などのシェアードサービス業務においてアウトソーシングが進展している一方、CRE戦略の遂行において外部ベンダーを効果的に活用している事例はまだ少ない。日本企業は元々自前主義に陥りがちであり、未だCRE戦略に取り組む企業も少ないため、CRE業務でアウトソーシングを戦略活用するとの発想がなかなか広がらないと考えられる。

一方、海外先進企業では、P&Gは、シェアードサービスを進化させるためには、戦略策定や経営管理など戦略的業務を自社内にとどめ、契約プロセスやファシリティサービスなど一般化されたサービスを安く外注することが重要であると考えている。同社は工場、倉庫、オフィスなどの施設管理業務をJLLに世界規模で包括委託している。

海外先進事例の中でも、マイクロソフトは、極めてチャレンジングなアウトソーシングモデルに取り組んでいる。それは「インテグレーターモデル」と呼ばれる、外部ベンダーとの新しいパートナーシップモデルの導入だ^{注6)}。このモデルでは、元来1アウトソーサーであった企業（CBREグループ）に、取りまとめ役（インテグレーター）として社内のCRE部門と一体の存在となってもらい、知見やネットワークをフルに発揮してもらうのだという。さらに、ビジネスシーンでは競合関係にあるインテグレーターと他のベンダーの間でも、マイクロソフトの目指す目標を共通のゴールとすることで、パートナー関係を構築してもらうのだという。マイクロソフト、インテグレーター、他のベンダーの間には、会社対会社という概念はなく、イメージするのは一つの組織体、運命共同体であるという。まさに究極のアウトソーシングモデルと言えよう。

各々の役割としては、CRE部門の役割は、より戦略的に社内顧客と密接に連携し、ビジネス戦略に即したオフィス戦略を立て実行に移すことであり、インテグレーターの役割は、サービスを提供するベンダーの管理監督、不動産のポートフォリオマネジメント、ソリューションプランの提示をCRE部門と連携しながら推進していくことであるという。

3) CREの専門人材育成の重要性

外部ベンダーを効果的に活用するには、自社以外の技術・知見も積極的に取り入れる「オープンイノベーション」の視点が重要になる^{注7)}。CRE戦略には、高度な横断的専門知識が求められるからだ。企業は、CRE戦略に関わる幅広い知見を社内だけでなくすべてカバーすることは難しく、外部ベンダーのノウハウを積極的に取り入れていくオープンな姿勢が必要である。オープンイノベーションの視点で見れば、外部ベンダーを単なる外注先や下請けと考えてはいけな。互いのコアスキルを持ち寄ることでシナジーを生む、戦略的パートナーとして活用することが大切である。

外部ベンダーをうまく使いこなせるかは、最終的には企業側の専門人材の能力にかかってくる部分が大きい。社内顧客と外部ベンダーをつなぐコーディネート能力や、外部ベンダーをコントロールするマネジメント能力を磨いていかななくてはならない。

CREの専門人材育成の方法としては、外部ベンダーとの人事交流などを行ってもよいだろう。企業の戦略意図と日々のファシリティ管理など現場の実務知見をお互いが共有することで、よりよいCRE戦略の実現につながっていくことが期待される。

また、CRE専門部署の設置は、人材育成面にも好影響を与える点に着目すべきだ。総務部門の中の管財業務ではなく、財務・経営に直結したCREの専門部署を立ち上げることは、CRE専門人材の職能評価につながり、その人自身のキャリアに価値が付き、モチベーション向上につながるためだ。さらに、専門人材の職能評価が定着すれば、専門人材の流動化を促し、優秀な人材がヘッドハンティングにより企業間を移動することで、先進的なCRE戦略の考え方・実践が産業界に普及することにつながるだろう。

既に米国など海外では、このような状況にあるとみられる。すなわち、CRE専門人材の転職市場が形成され、事業会社（ユーザー企業）と外部ベンダー間にとどまらず、事業会社間の人材移動も頻繁に起こっている。例えば、大手ITメーカーのCRE部門のトップがヘッドハンティングにより、別の大手ITメーカーのCRE部門のトップに就くといったことが起こっている。我が国でも外資企業間では、そのようなCRE専門人材の移動が起こっている。

我が国の産業界においても、外部ベンダーとのパートナーシップやCRE専門部署の設置を契機に、専門人材の人事交流や流動化が進展すれば、CRE戦

略のさらなる発展・進化が望めるはずだ。

6. CRE戦略の本格化に向けて

最後に、今後CRE戦略を構築し本格化させようとする企業にとって、準備と運用面で注意すべき点とCREの専門部署として経営層に伝えるべきポイントを整理して、むすびにかえることとする。

1) 戦略構築の準備と運用面の注意点

CRE戦略の構築に向けて準備すべきこととして、前述の三種の神器を整備することが不可欠であり、まず真っ先にCREマネジメントの一元化を図るとともに、創造的なワークプレイスを重視する考え方に改めることが求められる。このような準備を行った上で、企業がCRE戦略を実践し進化させていくためには、アウトソーシングの活用が戦略的に欠かせないことを認識しなければならない。

次にCRE戦略の運用面に関して、財務評価指標活用の留意点について簡単に触れたい。不動産を含む設備投資の意思決定や資産の収益性管理において、最適な選択・判断を合理的に行うことに加え、内外のステークホルダーに対して説明責任を果たす意味から、投資収益率（ROI）や投下資本利益率（ROIC）など客観的な財務評価指標を活用することが勿論求められる。

ただし、評価指標の機械的・教条的な導入は、適切な判断をかえって歪めてしまう恐れがあることには注意が必要だ。すなわち、戦略の意思決定においては、常に数値化・理論化できない部分があり、特に不動産の場合、景観・環境や交通インフラなど外部経済要因に多大な影響を受ける財であるため、単なる数値化やマニュアル化だけでは測れない側面がある。このため、機械的・形式的なマネジメントシステムの導入だけでは問題解決を図ることはできず、高度な専門性や経験の積み上げ、そして人的ネットワーク・信頼関係をベースに不動産に関わる利害関係者（ステークホルダー）と十分なコミュニケーションを取り、ステークホルダーを統括する能力が不可欠となる。

またCREを不動産賃貸事業に活用したり、売却を行うケースでは、利益貢献を定量的に測定することができるが、不動産事業以外の事業活動に継続利用している限り、CREの利益貢献を切り出して評価することは意味がないと思われる。CREは単体では機能せず、他の経営資源と連携しながら、事業と一体化して事業全体の利益最大化をサポートするシェアードサービス型の経営資源であるため、CRE単体

の利益貢献は本来算出し得ないと考えられる。CRE単位での各種物件データ、利用状況、時価評価データ、不動産コストなどを蓄積・観察することは勿論必要だが、投資評価は投資プロジェクト単位、収益管理は事業単位で行うべきである。

2) 経営層に伝えるべきポイント

最後に、CREマネジメントの一元化を図るために設置したCREの専門部署として、経営層に伝えるべきポイントについて簡単に触れたい。CRE戦略を本格化させる上で、経営層にCRE戦略の重要性を理解してもらい、経営層とのレポートラインを確保することは極めて重要だ。

まず、必ずしも不動産の専門的知見を持たない経営層から不動産に関わる報告を求められた場合、明確かつ客観的な解釈・説明を迅速に提供することが不可欠だ。例えば、「日本のオフィスコストが海外に比べて高いのはなぜか?」「それは改善可能なのか、不可避的なのか?」などの質問に対して、CRE部門としては、内部の専門的知見に加え、不動産サービスベンダーなど外部の専門機関の知見もフル活用して、説得力のある客観的な回答を迅速に返せるかがまず問われる。

さらに、経営層から不動産に関わる評価指標の改善を要請された場合、単なる数値改善のみにとどまらない、それを越えたマネジメント・レイヤーのCRE戦略を提案できる能力を備えていることが極めて重要だ。例えば、経営トップが従業員1人当たりオフィスコストを大幅に削減するために、従業員間のコミュニケーションを喚起する共用スペースなど、仕事に直接関係がないと考えているスペースを抜本的に見直すことをCRE部門に要請してきた場合、CRE部門としては、どのような説明・提案を行うべきだろうか。

グローバル競争が激化する環境下で、従業員の創造性を企業競争力の源泉と認識し、それを最大限に引き出しイノベーション創出につなげていくためのオフィス戦略の重要性が高まっている。先進的なグローバル企業は、すでにそのような考え方を実践しており、オフィスづくりの創意工夫を競い合う時代に入りつつある、という現状認識をまず経営トップに説明する必要があるだろう。さらに、CRE部門としては、従業員が気軽に集まってインフォーマルなコミュニケーションを交わせる共用スペース設置の重要性を説いた上で、従業員の創造性を引き出すオフィスづくりとオフィスコスト削減の両立、あるいは創造的オフィスの優先

を提案すべきだ。

また、同業他社のCRE部門との情報交流やネットワーク強化を図り、CREに関わる評価指標のベンチマーク化を実現することも望まれる。不動産の専門的知見を持たない経営層への報告に際しては、同業他社とのベンチマーク情報は経営層の関心を引くとともに、説得力を持つ情報になると思われる。さらに他社のベストプラクティス事例を学ぶことは、産業界のCRE戦略のレベル向上につながる事が期待される。

このような活動を積み重ねることで、CRE戦略やCRE部門が企業経営に貢献をもたらさうものであることを経営層に理解してもらうことが極めて重要だ。経営層からの評価・信頼を勝ち得ることが、CRE戦略の本格化に向けた大きな第一歩になると考えられる。

注記

注1) 拙稿「企業の土地投資行動の裏にあるもの」『ニッセイ基礎研REPORT』2005年9月号、同「真のクラスター創生に向けて」『ニッセイ基礎研所報』2005年Vol. 38、同「企業不動産（CRE）戦略と企業経営」『ニッセイ基礎研REPORT』2006年8月号、同「CRE（企業不動産）戦略の進化に向けたアウトソーシングの戦略的活用」『ニッセイ基礎研REPORT』2010年8月号、同「イノベーション促進のためのオフィス戦略」『ニッセイ基礎研REPORT』2011年8月号、同「CRE戦略の企業経営における位置付けと役割」『ニッセイ基礎研所報』2014年Vol. 58、同「CSRとCRE戦略」『ニッセイ基礎研レポート』2015年3月31日、小職共著書『CRE（企業不動産）戦略と企業経営』東洋経済新報社2006年、同『企業不動産戦略』麗澤大学出版会2009年、等を参照されたい。

注2) 2006年度に開催された国土交通省CRE研究会の事務局は、ニッセイ基礎研究所が担当した（筆者がプロジェクトマネージャーを担当）。

注3) 筆者はWG委員として「事例編」の執筆を担当した。

注4) インテルに関わる以下の記述は、大森崇史（インテル株式会社）「サービスは、そしてFMは世界を変えられる」『JFMA JOURNAL』2013SUMMER No.171に拠っている。

注5) 先進的なワークプレイスの構築・運営については、本ハンドブック／手法提案の中の拙稿「イノベーション促進のためのオフィス戦略」を参照されたい。

注6) マイクロソフトに関わる以下の記述は、山本泉（日本マイクロソフト株式会社）「FM・CRE部門の新しい組織づくりとパートナーシップ」『JFMA JOURNAL』2014SUMMER No.175に拠っている。

注7) オープンイノベーションの考え方や事例分析については、拙稿「オープンイノベーションのすすめ」『ニッセイ基礎研REPORT』2007年8月号を参照されたい。



実践事例

実践事例 1

日本企業のCREマネジメントの実践事例

Practice case of CRE management in a Japanese company

大野 晃敬, Akinori Ono
第一生命保険(株)

約2年の研究会で参加企業同士、実践事例を紹介し合うとともに最新の取組や現状における課題、悩みなどを共有しながら、国内及びグローバル企業の日本における不動産に関する考え方とその課題解決に向けた取り組みについて研究をおこなってきた。本研究会ではCREの範囲に事業用不動産だけでなく投資用不動産も加えることとし、また事業用不動産については、オフィス用途だけでなく工場や福利厚生施設など企業が持つ不動産全般を対象として検討をすすめてきた。ここでは、本研究会に参加した日本の大手企業の取組事例を紹介しつつ、日本企業の今に至るまでの経緯と現状などからCREマネジメントの課題を探ってみたい。／ In about 2 years workshop, we have studied about a way of thinking in a Japanese real estate that Japanese and global enterprise have and the movement of solving problems, while sharing latest movement, problem in the current state and worries between each other. At this workshop, we have considered about real estate as CRE, but for business, also for investment, and for business, includes factory and a welfare recreational facility as well as the office. I'd like to look for a problem of CRE management from the history of the Japanese company, introducing cases of the Japanese major company which participated to this workshop.

1. 外資企業との相对比较から見てきた日本企業の現状の課題

国土交通省による「CRE戦略を実践するためのガイドライン」では、CRE戦略を「企業不動産の有効活用によって企業価値の最大化の実現を目的として、経営的観点から構築された不動産戦略を意味する」と説明され、「CRE戦略の実践は、企業の経営戦略の一環であり、経営者等が積極的に主導すべき重要な業務である」との認識が示されている。本研究会においてもその流れの中で、CREを経営資源として認識し、どのように効率的にマネジメントするかという切り口で各企業の取り組みを共有してきた。

本研究会を通じ、日本企業と外資系企業、またそれらにソリューションを提供する企業などの各取組を研究してきたが、日本企業とグローバル企業とを比較してみると、相対的にグローバル企業が数歩先を走っている印象を受けた。

外資系企業でグローバルに事業展開している先進企業は多かれ少なかれ、何らかの形で外部のソリューションベンダーのサポートを受けている企業が多く、CREに関する課題解決に対しては、外部ベンダーから導入した物差しや、社内に一定レベルの経験値が多く存在しているように思われた。グローバル企業は、外部リソースをより積極的に活用する風土があることや、それを吸い上げる運営体制と積上げてきた評価軸とが既にある程度あること、などが背景にあると思われる。

一方日本企業では、CREを包括的にマネジメン

トしていく取り組みが各社各様に、インハウスで解決することを前提としてきた歴史がある。したがって、インハウスで培ってきたノウハウに依拠して判断しようとする傾向が、外資企業に比べより強いであろうとの印象を持った。

本研究会には日本の屋台骨の大企業が多く参加し、創業以来営々と売り上げを伸ばしてきた過程で、地道に事業用不動産を購入してきた経験値を持つ企業が多い。CREに関する課題に関してそれなりにインハウスで解決をしてきたという自負もあるだろうし、保有か賃借かなど、資産の適正保有という課題に対してはリストラ的な取り組み姿勢で臨んできているからだろうか、使用者からの視点がやや劣後しているような印象を受けた。参加企業のみならず、その他の国内の企業も多かれ少なかれ同じような状況ではないかとも思われた。研究会で見えてきた現状の日本企業の課題を次に整理してみることとする。

1) CREマネジメントと企業経営

CRE部門が（そう呼ぶにふさわしい部門がない会社も含め）CREに関する経営上の戦略的価値を見出そうと奮闘しているものの、CRE部門が提供するサービスがまだまだ不透明なままであり、それが故に経営に寄与できる評価サイクルを持つに至っていない。このような状況から、経営への貢献度が未知数なままの状態が続いているのではないか。

個々の不動産事業案件に対する評価においては、東京ガス都市開発(株)のように建物評価や設計

ガイドラインなど、かなりしっかりした独自の基準が確立してきている事例もあり、それに沿って運用管理するなど、独自のノウハウが蓄積されてきている企業も多数あると思われる（図1）。また、そのアプローチ方法は、多くは建物計画サイドのノウハウと、新規あるいは再投資のコストに対する利回り判断とで構成されていることが多く、各社とも独自にそれらを深掘りしてきているようである。

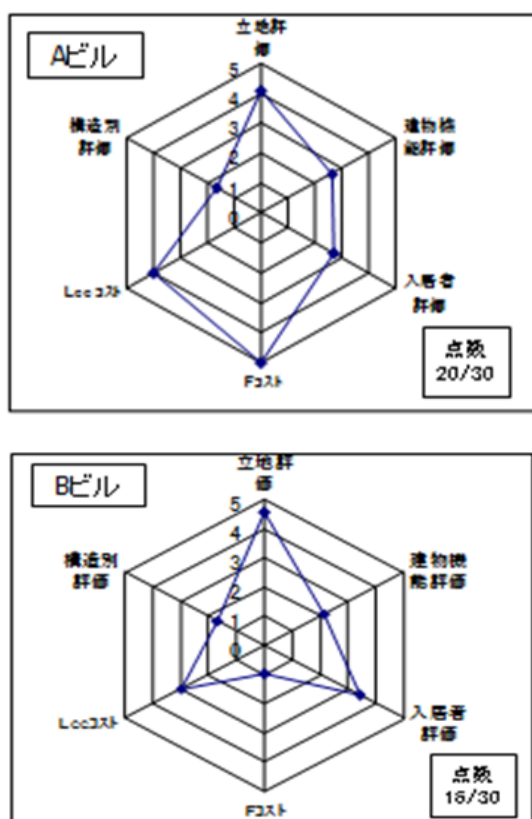


図1 保有建物の建物点数化による定量評価
（出所）東京ガス都市開発㈱による

会社によっては、収支基準をしっかりと定め、新築投資の場合とリニューアルなどの再投資の場合とで区分管理し、IRR、NPV等によるハードルレートを個々に判断を行ってきている事例もあった。

ただそれら多くの社内基準は、プロジェクト発生主義に基づくものが多く、「点」での評価が多かった。新規投資や再投資などの「点」の案件を継続していき、経営へのインパクトを定常的に「線」として経営的に評価を行うといった仕組みが十分整っているとは言えない現状にあると感じた。

私が1年程前まで勤務した第一生命保険㈱における取組を紹介する。平成22年から小職含め不動

産運用スキルのある人材を総務部に配し、日比谷本社、豊洲本社、大井事業所等の主要本社14施設を対象にCREマネジメントを意識したFM的取組を始めている。それ以前は、不動産運用スキルのある人材が総務部門に配されることはなく、投資用不動産の資産運用部門である不動産部が間接的に投資用以外のCREも管理サポートを行うに留まっていた。

それ以前の総務部は、毎年行われる施設を跨る組織移転引越プロジェクトの差配がCRE的業務の中心であり、それ以外のCREに関する業務を担っていなかった。現在は経営層の気づきもあり、益々本社の運営費用に対する不動産関連費用の占める割合の高さへの問題意識も高まり、CRE検討のプロジェクトチームも継続していると聞いている。減価償却、租税公課、管理費、光熱水費等の保有（借上げ）費用や運営コストの把握に努め、近々一人当たりのコスト比較などの分析ができるようになることを期待している。

なお、ROAなどの経営指標で他業界比較なども行い、経営層の問題意識を共有化していくことがより課題解決への近道と思われるが、生保業界はEV^{注2}を経営指標（ROAならぬROEV）として重要視していることから他業界との比較が難しいものの、先進的取組をしている企業をしっかりとベンチマークし、CREに関する評価スキルを地道に積上げていくことを期待している。

2）組織体制と人材育成

「日本企業のCRE推進に関する調査2013年（ジョーンズ ラング ラサール㈱）」のアンケート調査によれば、このCREのマネジメントを担う部門はどこかとの問いに対して、グローバル企業の多くがCRE部門と回答しているのに対し日本企業の多くは総務部と回答している（表1）。そのレポートラインについても、グローバル企業の過半が経営トップに対し行っていると回答しているのに対し、日本企業は上級管理職レベルに留まっている企業が最も多かったとある（表2）。

総じて日本企業は、「不動産ポートフォリオの最適化」というミッションがあいまいであり、それに対する認識がやや希薄であることから、それらの最適化を担う部門がまだまだ明確に位置づけられていないという状況にあるようである。

グローバルに海外生産拠点を展開する日産自動車㈱のように、生産拠点等の施設計画立案時に、本社グローバル資産管理部も参加し検討を行い、経営トップに判断を仰ぐというようにしっかりしたレポートラインを持つ企業もある。グローバル競争に晒されている業界ということも背景にあり、効率化経営に向けた関連部門との協業体制が

整っているからだと思われる。そのような会社にあっても、CREマネジメントスキルのある人材育成・蓄積には長期的な不安を感じているようだ。

全社の社員育成方針にこのCRE分野の人材に対する方針が明確に位置づけられている企業は少ない。経営効率化に伴う恒常的人員不足や本業を重視する人員配置等が要因としてあげられるが、CREマネジメントに対する理解とその必要性の議論がまだまだ十分になされてきていないことが本質的な要因と思われる。

表1 CRE部門責任者の所属部署の国際比較

	Global	Asia	Japan
総務部	15%	25%	36%
CRE部門	38%	41%	32%
CRE総責任者に該当する者がいない	14%	8%	18%
経理・財務部	10%	10%	7%
購買・調達部門	2%	1%	4%
その他	7%	5%	4%
アドミニストレーションあるいはそれに相当する部門	8%	7%	0%
サプライチェーン・ロジスティック部門	1%	2%	0%
IT部	1%	0%	0%
人事部	2%	0%	0%
合計	100%	100%	100%

表2 CREグローバル責任者の報告ラインの国際比較

	Global	Asia	Japan
役員あるいはそれに準ずる方（例：COO、CFO等）	58%	59%	26%
社長、副社長等トップの方	28%	23%	13%
部門長・課長等	14%	13%	43%
実務レベルの方	1%	3%	13%
その他	1%	1%	4%
合計	100%	100%	100%

（出所）ジョーンズラングラサール㈱による日本企業のCRE推進に関する調査2013年より（表1・2）

3）ワークプレイス戦略と生産性

企業の生産性を評価するうえでワークプレイス戦略は欠かせない、ということで日本企業においても積極的にワークプレイスの改善検討を取り入れ、より生産性が上がるよう戦略立案と計画実施に関与し始めて随分月日も経った。

ワークプレイスの生産性向上の観点から、一人当たり面積等、評価指標を取り入れながら施設利用をより効率化するという取組を行ってきている企業も多い。しかしながら、CREに関連するデータを一元管理し、その効率性を追求する経営指標を通じて、その取組状況を具体的に経営者と共に確認し合い、その結果を経営効率の改善に活かす

というような経営サイクルを組み入れるという点ではまだまだ緒についた段階といえる。つまり、各社の経営サイクルの中で、何を継続的に評価していく指標とするか、という基本となる考え方について、経営を巻き込んで議論できている企業がまだまだ少ないと思われた。

また、利用実態をどのように評価するのかという点に関しても、一般的に一人当たり専有面積が建築的・FM的には使用されてきているものの、それらは財務指標に連携されないままに、所管部門周辺で確認する程度で留まってしまっているように思われる。ゆえに経営へのインパクトが弱く、迫力あるプレゼンにはなっていないのではないだろうか。

いままで日本企業の中で経営に対してCREを深く語ってこられなかった背景のひとつに、会社の会計システムと不動産勘定システムの連動性が希薄であったことも要因としてあげられよう。CREマネジメントを行う上で必要なコストの見える化が大変重要であるが、それらを継続的に把握する術が無いままに、担当が大汗をかいてデータ収集・分析している日常が透けて見えるようである。

ただそういう状況の中でも、少しずつ改善に向けた取り組みが出てきている。㈱みずほ銀行が先進的な取り組みをしている。ERP（統合基幹業務システム）のパッケージソフトを活用してコスト管理のプロセスを「共通化」「リアルタイム」「集中化」「内部統制」をキーワードに再構築し、CADデータとも連動した予実管理の精度向上、生産性の向上を図りつつ、膨大な店舗等資産のCREマネジメントの全社的フレームを構築したようである（図2）。ワークプレイス戦略と上手く連動した働き方改革・ワークフローの抜本的改善という観点で画期的な取り組みといえよう。

2. 日本企業の今後の取り組みに期待すること

2年近くにわたって日本を代表する各社の取り組みの事例研究を行う中で見えてきた、「CREをマネジメントする」ために今後必要になる取り組みはどのようなものであろうか。

CREマネジメント業務自体が、建物新築、維持管理を中心とした業務の範囲が主体であることから、不動産の専門性を有している人材、特に建築技術系の人材をコアとして取り組んでいる企業が多かった。そういう背景と、本業とやや離れた業務分野という位置づけという両面から、この分野の人材確保や人材育成の点で進捗がはかばかしくなく、推進力が弱いという感が否めない。

しかしながらまず取り組むべきは、CREマネジ

メントの業務に対するより具体的な業務イメージを取りまとめ、それをインハウスのCREマネジャーにどこまで担わせるのかを整理・確認することであろう。その中でいわば作り手の立場重視から使い手の立場重視への意識替えも大切であろう。本業ではお客様目線が随分浸透してきたが、浸透度合が高いほど業界競争力があるように、CREマネジャーにおいても社内の生産性・効率性を使い手側に立って知恵を絞っていく取組こそが、最終的にそこで働く社員やお客様の満足度向上に資する取組であろう。この過程において、自ずと必要な人材イメージが具体化し、その育成方針もより明確になると思われる。

またこのミッションを解決するために必要なツール選考も大変重要である。自社ニーズを明確にすることで、外部ベンダーを評価しやすくなるであろうし、第三者視点での外部評価は参考にした方が賢明であり、時間短縮につながりやすい。外部ベンダーの導入も視野に入れて検証していくことで、健全なマネジメント構築を目指すことがより平易にできるであろうし、またその時期にきていると感じている。

ワークプレイスの生産性が上がっているかどうかという評価を導入したもの、それを継続的にPDCAサイクルとして回していくことが上手くできていない企業は多いと思われる。その背景には、定点観測するに堪えうる評価基準を見つけれられていないことは先ほども触れた。

例えば、使用するオフィスに関する運営コストとして、所有施設であれば一人当たり保有コスト、賃貸物件であれば一人当たり使用コスト等、とりあえず把握してみて、施設一覧として比較してみてはどうか。それすらデータが揃わず、困難でできないという企業もあるかもしれない。一人

当たりの床面積など、コストに直結しない指標は経営に大きな気づきを与えられないように思う。

不動産に関するコストを物件単位で算出することは至難の業であったり、それを改善しようとする、勘定システムの入替えに発展する可能性もあり、相当な支出を伴うことから、高度な経営判断が求められることもある。しかしながら、この取組を行うことでワークフローが大きく改善し、生産性が著しく改善する可能性も高い。その生産性向上に関わる効果はCRE部門だけに留まらないことから、社内横断的な検討が待たれるところである。

日本企業はCREマネジメントに真摯に向き合い、CREの使い手の生産性や、ワークフローを含めた経営の効率性の両面を今一度整理し、検討する時期に来ていると思われる。

注記

- 注1) 東京ガス都市開発取組については当ハンドブック「CRE戦略と連動した人材育成への取組、東京ガス都市開発株、三田正浩」を参照
 注2) EV（エンベディッド・バリュー）は、生命保険会社において、株主に帰属する企業価値をあらわす指標で、保有契約価値と純資産額の合計である
 注3) みずほ銀行取組については「FMコストの見える化とプロセス再構築への取り組み、株式会社みずほ銀行管理部北村省吾、2015. 2. 19, JFMA FORUM2015ポータルサイトにて公開」を参照

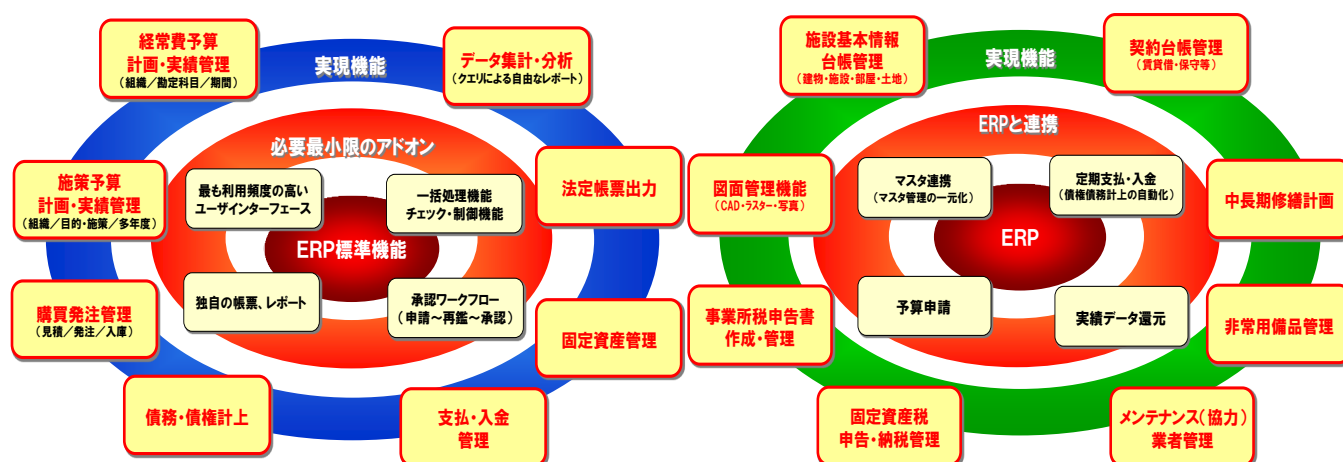


図2 ERP導入による実現機能概要（左図） 施設管理の実現機能概要（右図）
 （出所）株みずほ銀行 管理部による

実践事例2

グローバル企業のCREマネジメント実践特性

The leading feature of CRE practices in the global enterprises

佐藤 俊朗, Toshiro Sato

ジョーンズラングラサル(株) / 明治大学専門職大学院 兼任講師

欧米のグローバル先進企業において企業内CRE部門は2000年代前半から台頭し、今なお進化し続けている。その特性は、権限委譲を受けた強いコーポレート部門率いるシェアードサービスの基に、専門的かつ企業横断的に集約され、アウトソーシングを巧みに取り入れながら、経営層からの期待に応える強いCREチームであることにある。本章はその実践特性を分析し、紹介を行うものである。／CRE teams in the advanced western global enterprises have come in to the forefront in the early 2000s and are still keep evolving stronger. The teams are fully mandated as a part of strong corporate services division with their shared services function. We can see its leading features in their strong CRE team function that are professionally centralized and well utilizing out-sourcing partner to align with demands of company leadership. This chapter introduces practical features of CRE in the global enterprises.

1. グローバル企業のCRE推進組織

欧米の大企業では、日本企業における総務部門と全く同じ概念のコーポレート部門は存在しない。

このことがまず第一にグローバル企業のCRE組織特性を理解するために重要な事実である。HR(人事)、財務・経理、IT、法務&コンプライアンス、購買等のそれぞれのプロフェッショナル機能が設置され、企業内でサービス提供を行っている。多くの企業では、その総称をコーポレートサービス部門と呼んでいる。これらの機能と並び企業の不動産を専門的に担当する部門がCREであり、人事機能がHR、情報システム技術管理機能がITとされるのと同じ概念で、コーポレート部門内で中核的な機能として位置づけられている。

日本では企業が保有・賃貸する不動産ハードそのものをCREと表現する場面が多くみられるが、それはCorporate Real Estate Assetであり、グローバルな共通概念ではそのCREの定義は、余程前置きをしないと議論がかみ合わないこととなる。

さてそのCRE部門であるが、欧米ではIT関連企業を中心に2000年台前半から専門的なマネジメント機能として企業内で認知されるようになって来た。アメリカではITバブル崩壊、NYテロ、リーマンショック等々の大きな出来事を経験しながら、その都度経営課題の解決策を提供し続け、受け身から攻め、さらには戦略的な位置づけに進化し続

けている。ジョーンズラングラサル(以下“JLL”)の最新の2015年グローバルCRE意識調査(以下“JLLCREサーベイ^{注1)}”)では、調査対象約500社のうち92%がグローバルにCREを管理する専任の責任者が企業内に存在し、57%がCEOやCFOなどの経営トップの直下のレポートラインに配置されているという結果となった。CRE部門が時を経て、グローバルレベルで企業横断的に一元化された管理力を持ち、社内で高い位置づけを獲得しつつあるという進化が続いているのである。

CRE組織の特徴を語る前段として、ここでCREの業務についてのグローバルな認識について整理すると、CRE部門では戦略立案からワークスペースの清掃管理、賃料の支払い、受付管理等々まで数百にのぼる業務項目を管理している。下記図1は一つの不動産に関してCRE部門が行う業務をサイクルで表したものである。

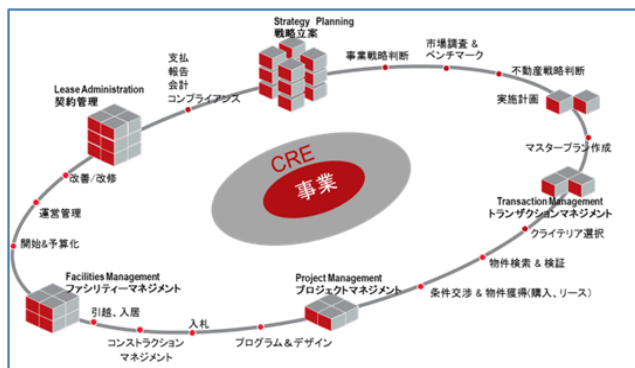


図1 CREの不動産管理業務サイクル (JLL資料)

- 一般的には下記の4つの専門機能に大別できる
- ① ストラテジープランニング（企画・戦略）
 - ② トランザクションマネジメント（不動産取引管理）
 - ③ プロジェクトマネジメント（建設、設計管理）
 - ④ ファシリティーマネジメント（施設管理）

また、この不動産サイクルが不動産の数だけ存在するのであるが、これを束ねて①～④全体を目的をもって管理する業務をポートフォリオマネジメントと定義している。

次にグローバル企業のCRE組織をタイプ別にJLLが定義した4つのモデル^{注2)}に分けて紹介する。まずは下記図2で示す機能軸モデルである。前述のCRE業務機能別に分けた最も基本的な組織モデルと言える。

Organizational Structures - Functional

CRE組織構造 - 機能軸



図2 CRE組織構造（1）機能軸

表1 機能軸の利点・難点

Pros	Cons
シンプルな構造	事業部・カンパニー構造連動重視ではない
理解されやすい	企業拡大に対する反応がスローな場合も
CREそれぞれのスキルセットに沿った構造	機能別にサイロ化、ギャップが生じるリスク
専門性を発揮しやすい	事業部門との連動が課題
導入しやすい体制	人材活用の柔軟性に欠ける

グローバルにCREを統括するCREリーダーの下、企画・戦略、不動産取引、ファシリティーマネジメント、設計&建設それぞれを社内の専門家がチームとベンダーを率いて、社内サービス提供を組織横断的に実行する。上記表1にあるのがこの

モデルの利点と難点であるが、シンプルで導入しやすいモデルである反面、本社集約型であり、グローバル展開上の地域管理や、事業部等のビジネスユニットとの連携においては管理上の課題を生む場合がある。

特に日本のメーカー企業などで複雑な事業部制やカンパニー制をとっている企業では導入の際にその点に配慮が必要であるが、このモデルが登場した2000年台前半においては、専門性機能を持つCRE部門として画期的な進化であったと言える。

2番目として、図3の地理軸モデルであるが、基本的にはグローバルの地理的な地域ハブごとに前述の機能軸モデルを配置する広域対応モデルである。

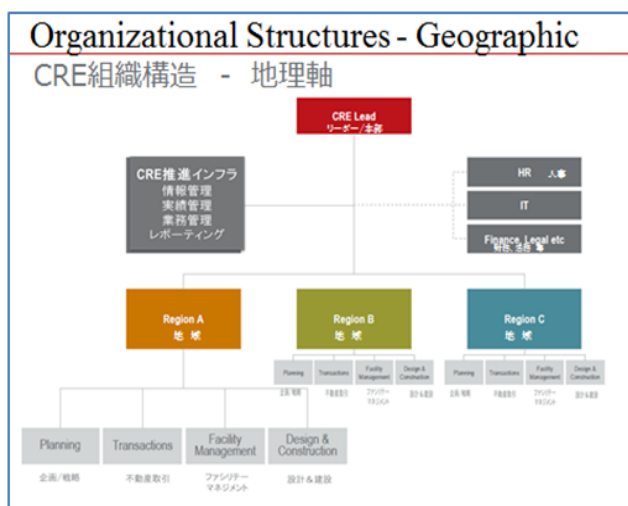


図3. CRE組織構造（2）地理軸

表2. 地理軸の利点・難点

Pros	Cons
ローカルな不動産ポートフォリオ知識に強い	労働、業務、管理集約的
地理的に分散化した事業モデルに効果的	より複雑な多重構造
国・地域別に事業統括している構造によく合う	関連コーポレート機能との連動に課題
専門性を発揮しやすい	機能別にサイロ化、ギャップが生じるリスク
標準的なCREスキルセットを投入しやすい	事業部・カンパニー構造連動重視ではない
	CRE組織としての能動性・ガバナンスに欠ける

地域分けとしては北米、南米、ヨーロッパ&中東（EMEA）、環太平洋アジア（APAC）の4つの地域ハブに分割するケースが多いが、近年のアジアでの事業拡大に伴い環太平洋アジア（APAC）を北アジア、東南アジア、オセアニアとさらに分けるケースや、中国やインドなど急拡大の特別地域を

分離するケースも見られる。表2にもある通り、各地域に密着しながら専門機能を発揮することができるグローバル展開企業に適したモデルである。また、ベンダーに対しても各地域の特色を活かしながらも、グローバル統一モデルで管理することが比較的容易である。ただし、このモデルでは、各地域ハブのガバナンスの強さにより効果性が異なる。機能軸と同様その地域の事業部統括が弱い場合には、管理上困難な面を持つ。

日本企業にもこのモデルでグローバル統括を試みたケースがあるが、メーカ企業等事業部の組織が重層で複雑であるほどポートフォリオワイドの管理や、オフィス統合などの全体最適のCRE戦略実施において困難を極めた事例も多い。このCREの地理軸モデルと合わせて、強力なシェアードサービス等の事業部横断的なコーポレート部門としての権限移譲と、ガバナンスが並行して存在する場合は効果的なモデルであると考えられる。

3番目にあげるのが、図4の業務プロセス軸のCRE組織モデルである。このモデルは前述のそれぞれのCRE業務専門機能が、各不動産のサイクルに合わせて、ワークスペースにおいて日々提供されるCREサービス業務と、新規企画や業務改善を行う変革実施プロセスを分離してサービス提供するモデルである。

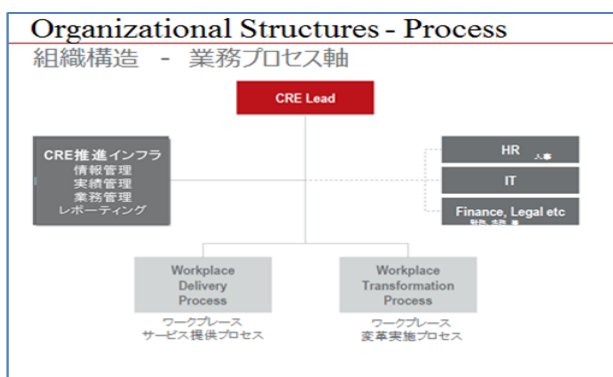


図4 CRE組織構造 (3) 業務プロセス軸

表3 業務プロセス軸の利点・難点

Pros	Cons
CREの業務サイクルを厳密に投影できる	企業風土、文化および機能重視からの抵抗
機能別にサイロ（隔離性）を生むリスクが低い	従前のスキルセットとの齟齬
継続的に、一貫性のある業務提供が可能	背面組織が構成される可能性
インテグレート型であり事業変化にスピーディー対応	CREへの強く広範な権限移譲が必要
ベストプラクティスを導入しやすく、創出しやすい	組織デザイン、セットアップ、業務プロセスが複雑化になる可能性
プロジェクトサイクルの期間を短縮しやすい	社内外からの体制がやや難解

各専門機能が共同してサイクル上のプロジェクトを遂行することで、CRE戦略の全体効果を引き出しやすいインテグレート型モデルであり、このCRE部門一体となった業務提供により、HRやIT等の他のコーポレート部門とのコラボレーションへと発展しやすくなる。このモデルではサービスベンダーを含め全体を統率する強力なCREリーダーの存在が不可欠であるとともに、各プロセスにおける他社のベストプラクティスを経験値として活用するためにも、外部サービスベンダーをパートナーとして導入することが効果的である。

最後の4番目のモデルとして、企業の事業構造に合わせて展開するマーケット・カスタマー軸のCRE組織モデルが図5である。各事業部門に対するサービス提供を重視し、主要事業部門ごとにCRE部門からのリレーションシップマネージャーを配置する。この役割は、担当事業部をクライアントと捉え、全体と事業部門のCRE戦略を連動させて最大の効果を出すことにある。また、それぞれの事業部での運営の脇を抱えるように、全体を統括するポートフォリオマネージャーと、CRE業務機能別の専門家が取り囲み、質の高いサービスの提供と、全体最適へと導く。

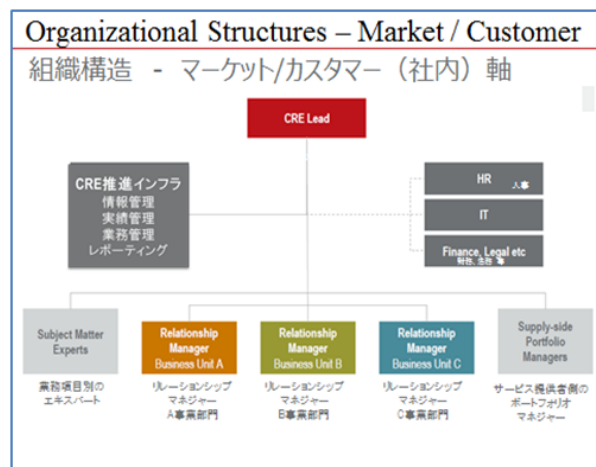


図5 CRE組織構造 (4) マーケット/カスタマー軸

表4 マーケット/カスタマー軸の利点・難点

Pros	Cons
事業構造に完全に連動	事業部門からの信頼が必要
受入れられやすく、柔軟	複雑な組織構造
融合的にサービス提供できれば事業変化に最もスピーディーに対応できる	従前のスキルセットとの齟齬
拡大縮小が可能	事業部門・カンパニーごとにサービス提供がサイロ化（隔離）する恐れ

このモデルは大規模な主要事業部中心に経営が行われている大企業に適していて、事業部の成長スピードに合わせてタイムリーにサービス提供できる。事業部がグローバル展開している場合には、ポートフォリオマネジャーや各専門機能との連動がさらに重要となる。リレーションシップマネジャーの資質に負うところが大きく、幅広いCRE業務の知識を必要とする。CRE実践における社内CRM（クライアントリレーションシップ管理）の重要性が認識されてきた近年に導入例が増えたモデルである。

上記1-4の各モデルはそれぞれの特性を大別して表したものであるが、実際の導入においては各企業が経営組織や事業体に合わせて、モデルを複合的に用いるケースが多い。実際の複合型モデル投入のCRE組織変革事例として、総合電機メーカーのフィリップス社の事例^{注3)}を紹介する。

■フィリップス社 CREマネジメント改革事例 ＜背景＞

2011年当時、570万㎡、870拠点、72か国に及ぶ不動産ポートフォリオを抱えていた同社CRE部門では、それぞれ独立し、隔離された主要事業部門へいかに効果的にサービス提供するかが課題であった。各事業部からのボトムアップ的なサービスニーズと経営トップからの企業戦略上のトップダウンでの要求により、不動産サービスの要求内容や規模は急速に拡大、変化していた。

＜組織体制の変革＞

2006年以前まで正式なグローバル管理体制は存在せず、全体ポートフォリオの情報把握や管理は進まず、CRE部門内や地域内での協業状況に乏しかった。また他のグローバル企業のCRE組織との共通課題として、より社内クライアント、事業のニーズにフォーカスし、安定したインテグレート（融合的）なサービス提供をするプレッシャーに直面していた。

2011年時点でCRE組織はグローバル地域別に4つのハブに分割され、各地域のCRE部門は機能別に現地でのファシリティやワークプレスマネジメントのオペレーションにフォーカスしている。この地域別の体制と並行して、グローバルCREチームが組織されており、不動産戦略立案や事業部門との連動の機能を担っている。また、トラン

ズアクションマネジメント（不動産取引管理）は地域横断的にこのグローバルチームが主導権を持っている。

この体制変革の目玉として導入されたのが、個々のクライアントのニーズを適切に管理するための、社内クライアントに張り付く形でのワークプレスマネジャー（リレーションシップマネジャー）の配置であった。

＜CRE組織変革の目的＞

シンプルかつ融合したCRE組織構造を構築し、事業部門に対し、シームレスで効果的な不動産管理、CREサービス提供をすることを変革の目的とした。（2009 - 2011 年）

これに加え、アウトソーシングの導入により、社内CREチームを日常のオペレーション業務から解放し、戦略立案業務に集中させることを大きな目標とした。変革の過程においてアウトソーシングを導入し、ポートフォリオデータ管理、トランズアクションマネジメント（不動産取引管理）、プロジェクトマネジメント、ファシリティマネジメントのサービス提供においてサービスプロバイダーを起用していった。徐々にではあるが、社内CREチームは事業部門との戦略連動を業務のコアとして力強く変革を進めていくことができた。

＜変革実施からの学び＞

アウトソーシング追加導入はよい決断であったが、それを上回るグローバルレベルでの事業と不動産ポートフォリオの拡大、変化からの社内CRE部門への業務プレッシャーはそれ以上に強まり、社内チームへの負荷が増大した。CRE変革のコアな目的を十分に達成するにはさらなる変革継続が必要であるが、これまでの変革施策により、大きく進捗していることは間違いない。

複数のCRE組織モデルをハイブリッドに導入（マーケット・カスタマー軸と地理軸のモデルの掛け合わせ）が適したモデル選択であった。

2. グローバル企業のCREマネジメント最新の課題認識

進化し続けるCREにおいて、グローバル企業のCREのリーダー達は、今何を考え、何を課題としているのか。ここではその一端として約500社の

CRE担当者の意見が反映されたJLLCREサーベイ^{注4)}の結果分析を抜粋して紹介する。

企業経営トップや事業部門からのCRE部門に対するサービス提供や結果創出の要求は、企業のグローバル化や経営環境の激しい変化に伴い、プレッシャーともなって高まっている。図6は、いかにCRE部門がその体制に自信を持っているかを問う設問への回答であるが、最新のサーベイ結果は、進化し続けるCRE組織体制にあっても、強まるCREサービスニーズに体制が追いついていないという意識が強まっていることを示している。

2013年に発表された2年前の同サーベイと比べ体制が不十分という回答が増え、すべての要求に対応できるという自信にあふれた回答が減っている。CRE体制や組織の強さやCRE部門のパフォーマンスを向上させる要因には、自社内のCRE部門の在り方、姿勢、取り組み、外部アウトソーシングの導入等さまざまな側面があるが、その主要因を列挙した設問への回答結果が図7の示す、「強いCRE組織への変革への取り組み」である。日本企業においては導入が遅れているアウトソーシングの適正な活用については、グローバル企業においては65%が、強い非常に強い取り組みであると回答している。CRE業務におけるアウトソーシングは、ファシリティマネジメントやプロジェクトマネジメント、またリースデータ管理といった業務項目を中心に加速していることは事実である。

一方で、この設問への回答が示す通り、アウトソーシング以外の要因においては、半数以上が強く取り組んでいないという回答である。図6の設

問を照合して考えてみると、より強いCRE体制にするには、データ分析に基づく戦略的な改善や、変革のアイデアが生まれる組織風土、または事業部門との関係構築、戦略企画立案と経営連動等にあげられる社内のCREインテリジェンスや戦略機能の変革強化が必要であると分析される。

社内の体制強化の必要性が垣間見られる一方で、グローバル企業のCRE部門は直面して求められている業務課題とどう向き合っているのであろうか。別の設問で、経営トップからのCRE部門へのニーズにおいて要求度合いが強まっている項目のトップ3は、1. 事業経費の削減、2. スペースニーズを予想しビジネスのスピードに遅れないこと、3. 不動産ポートフォリオの柔軟性を高めることであった。

図8で示すCRE機能の認識・評価をあげる業務要因は、企業内でCRE機能の認識・評価が高まる業務上の要因を列挙し、上位3つを選択する設問であったが、「コスト削減の実現」という業務が突出した重要任務として認識されているということを示している。米国を中心とした経済回復基調に伴い、不動産コストや人件費が上昇する中で、ポートフォリオワイドに不動産を余剰させず、スペースの高度利用管理や、適切なアウトソーシング導入でビジネスコストを抑え、直接的に経営や事業部門に貢献することが求められ、CRE部門もそれをよく認識しているという状況にあると分析する。

今、グローバル企業のCREは、高度なコストマネジメントを求められているのである。特に欧米先進国において際立ったトップ2項目と合わせ、

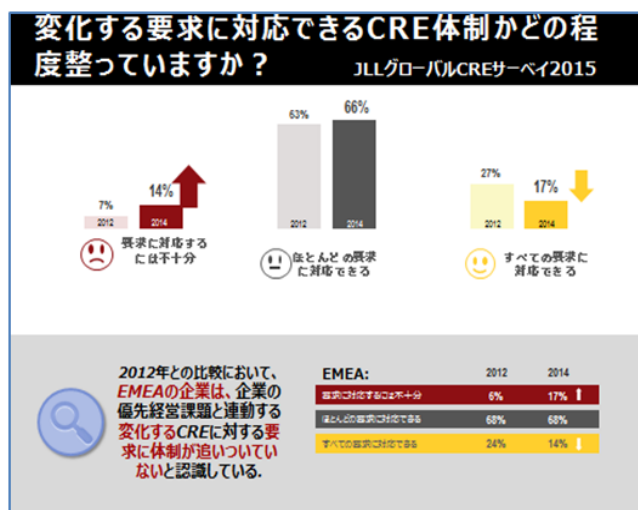


図6 CRE体制への自信の強さ

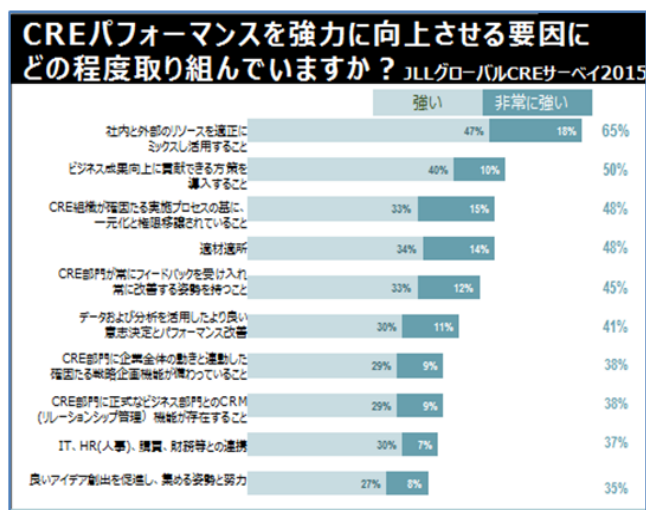


図7 強いCRE組織への変革の取り組み

この設問の回答は、より事業部門との関係性を強め、ビジネスを反映した戦略展開と、専門的なスキルで、コスト抑制と不動産そのものの事業場の利便性の高度化において成果を求められていることを示している。

最後に、CREマネジメントを強力に推進するために不可欠な、CRE部門への権限移譲（Mandate）について触れる。

グローバル企業において、よくCRE推進上のガバナンスや権限移譲といったCRE部門の企業内での権限や統括力について語られる。2000年台初頭には、ビジネスからの指示により受動的に動くことや、経営層からのお目付け役的な捉え方がされがちであったCRE部門が、より能動的、さらには戦略的に進化するにつれ、企業内での権限移譲を獲得しつつあることが、図9に示すCRE部門への権限移譲の強さに示されている。

約500社のうち73%が3年前よりもCREへの権限移譲が強くなったと回答している。特にアメリカを中心とする米州で顕著な結果となった。一方で同設問の日本企業のみ回答において、約40%が強くなったと感じているものの、反面約60%が3年前と変わらないと回答しているということになる。事業部制の強い企業が多い日本企業で、CREへの権限移譲の遅れやガバナンスの弱さが課題視されてきた背景からすると、グローバル企業との比較において日本企業のCREマネジメントの変革が足踏み状態を表しているように見える。

注記

- 注1) 世界約500社のCRE担当者を対象にJLLが2014年後半にサーベイを実施し、2015年に「グローバルCREサーベイ」として発表するもの。本稿作成時には本編編纂前のサマリーから資料を引用。
- 注2) JLL EMEAリサーチチームが2011年4月に白書「Advance」にて「Better design: Reshaping the CRE function for greater Impact」と題して発表したレポート内容を日本語訳して引用。
- 注3) JLL EMEAリサーチチームが2011年4月に白書「Advance」にて「Better design: Reshaping the CRE function for greater Impact」と題して発表したレポート内で紹介したフィリップス社事例内容を日本語訳して引用。
- 注4) 世界約500社のCRE担当者を対象にJLLが2014年後半にサーベイを実施し、2015年に「グローバルCREサーベイ」として発表するもの。本稿作成時には本編編纂前のサマリーから資料を引用。

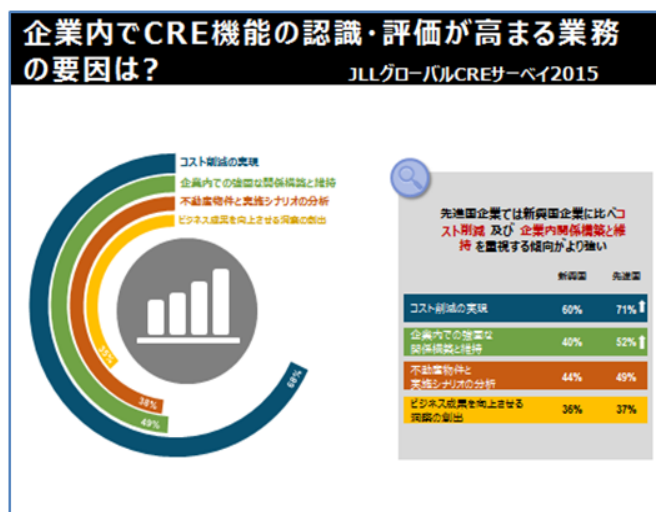


図8 CRE業務の評価・認識

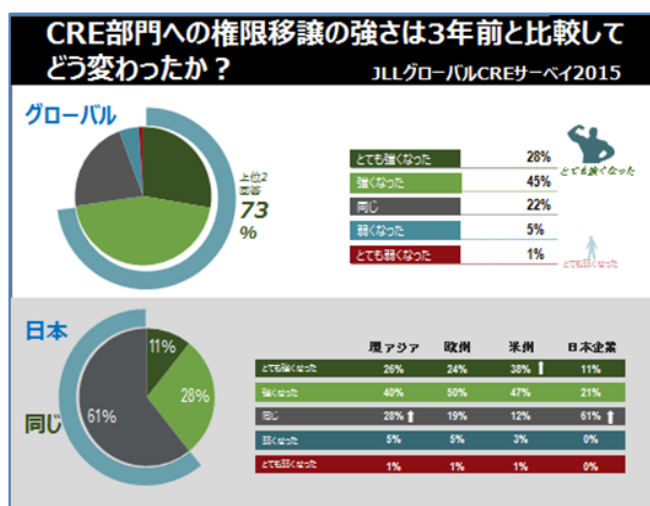
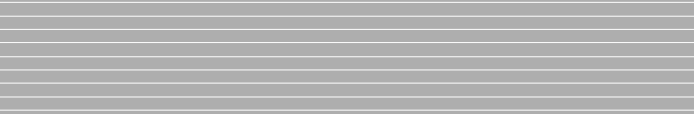


図9 CRE部門への権限移譲（Mandate）の強さ



手法提案

手法提案 1

企業経営のための不動産戦略

Real Estate Strategy for Corporate Management

中山 善夫, Yoshio Nakayama
(株)ザイマックス不動産総合研究所

企業にとって不動産は重要な経営資源の1つである。不動産戦略とは、企業が不動産とどう付き合っていくかであり、企業の中長期的な安定性、成長性に影響を及ぼす重要な戦略であり、経営トップのコミットメントが強く求められる。／ Real estate is one of important management resources. Real estate strategy means how corporates cope with real estate. It affects company's long-term stability and growth. Top management is strongly required committing this real estate strategy.

1. はじめに

わが国の経済は、長いデフレを経た後、最近では徐々に回復基調にあり、今までと違う局面に入ってきている。このような中、一般事業会社の不動産に対する関心が高まりつつある。十数年前もCREという言葉が注目されたが、当時は、企業業績の悪化等に伴うノンコア資産の売却やリストラなどが行われた時期であった。

そして、今、再びCREという言葉が脚光を浴びているが、それは、CREをオフバランス、持たざる経営で語るのではなく、不動産を企業の成長や発展に役立たせるための手段として積極的に活用しようという動きである。本稿では、企業経営のための不動産戦略の考え方について説明したい。

2. 経営戦略の1つとして重要な不動産戦略

ビジネスを大航海に、企業経営を船の舵取りに例えられることがあるが、この場合、経営トップは船長であり、会社は船ということになる。企業経営には「ヒト」「モノ」「カネ」など、さまざまな経営資源が必要となるが、「不動産」も「モノ」に属する重要な経営資源の1つである。

企業経営では、その企業の目的や方向性を示す「経営理念」や「ビジョン」が重要であるが、それらを実現するためのものが「経営戦略」である。経営戦略には、「ヒト」に関する人事戦略、「カネ」に関する財務戦略などがあるが、不動産戦略も重要な経営戦略の1つである。

データによれば、日本の不動産資産の総額は約2,500兆円であり、その中で法人所有の不動産は全体の約20%、金額ベースで約500兆円を占めている。わが国の証券化された不動産の約33兆円と比較すると、いかに大きな数字であるかが理解できる。

企業不動産は大別して以下の3つに区分できる。1つは、本店、営業所などの事業の用に直接利用されているものであり、2つ目は、研究施設などのように間接的なもの、そして、3つ目は、その他の不動産である（表1）。

表1 企業不動産の分類

区 分		例 示
1	事業の用に直接利用されているもの	本社、支店、営業所、工場、店舗
2	事業の用に直接利用されていないが間接的に効用をもたらすもの	研究施設、研修施設、社宅、寮、福利厚生施設など
3	その他事業に関連して保有または賃貸している不動産	駐車場、遊休地など

3. オフィスは企業にとって極めて重要

企業が所有する不動産を用途別にみると、最も割合が大きいのが、オフィス（35.9%）で、その次が工場・倉庫（21.7%）、店舗（10.9%）となる。

オフィスは、企業不動産の中でもコア中のコア資産であり、人が実際に働く場所であり、企業にとっては「知的生産工場」と言うことができる。一方、社員にとっては、キャリアを積み上げ、夢を実現していく舞台であり、経営者にとっては“城”という意味合いもあるであろう。

日本は他の国と比較して、生産性が低く、これを向上することが課題となっている。製造業については、技術進歩による製造ラインの進化、海外への生産拠点移転（例：安い労働力や原材料費）などで、生産性は大きく向上するであろう。しかし、サービス業などの非製造業は、人に頼っており、機械化しにくい部分も多く、すぐに生産性を向上することが難しいのが実情である。サービス業の場合、安く多く作るのではなく、より付加価値の高いことが要求され、いわば知的生産性の向上が一番のポイント

となる。これに対し、ICTもある程度、サポートしてくれるであろうが、サービス業の場合、人が主役となるため、企業にとっては、優秀な人材を採用し、その能力が最大限に発揮できるようなオフィスの環境作りが重要となる。つまり、オフィスが付加価値を生み出す工場である以上、その使い勝手や快適性・安全性は、社員の労働生産性やモチベーションに影響を及ぼし、引いては、企業の成長・発展をも左右することになるであろう。

4. 企業の不動産戦略を振り返る

一般に、不動産は、法律、経済、会計・税務、建築、マーケット事情などの専門知識が必要となるので、難しく、縁遠いイメージを持っている企業も多いであろう。また、自分の会社が年間いくらの賃借料を払っているかをすぐに答えられる人も意外と少ないであろう。

「不動産戦略」とは、「企業が不動産とどう付き合うか」であり、経営戦略の中でも、最も重要な戦略の1つである。それでは、企業はどのような不動産戦略を取るべきであろうか。この質問に正しく答えるために、まずは、日本企業の戦略を振り返ってみたい。

過去30年あまりで、わが国の不動産市場の一番の出来事といえば、バブル崩壊であろう。これにより、土地神話が崩れ、不動産価格が下落し、不良債権が発生し、経済は長期低迷した。伝統的に日本の企業は、不動産を多く保有していたが、景気後退から、当時の日本企業は、3つの過剰（雇用、設備、債務）に直面していたと言われている。このうちの1つである有利子負債の返済や事業資金の確保のために、不動産を売って、キャッシュを得るという、「オフバランス」が注目を浴びた。

それでは、日本企業は猫も杓子もオフバランスにより、保有している不動産を全て売却してしまったのであろうか。決してそうではない。実際は、オフバランスは限定的で、企業が売却した不動産は、グラウンド、社員寮、保養施設などの遊休資産が中心であった。最近では、企業の有利子負債率も内部留保も、改善が進んでおり、逆に企業の不動産取得が増加してきている。企業のコア資産の所有状況をみても、金融業・保険業などを除いては、本社の敷地所有状況は増加している（図1）。

かつて「オフバランス」が注目された理由とし

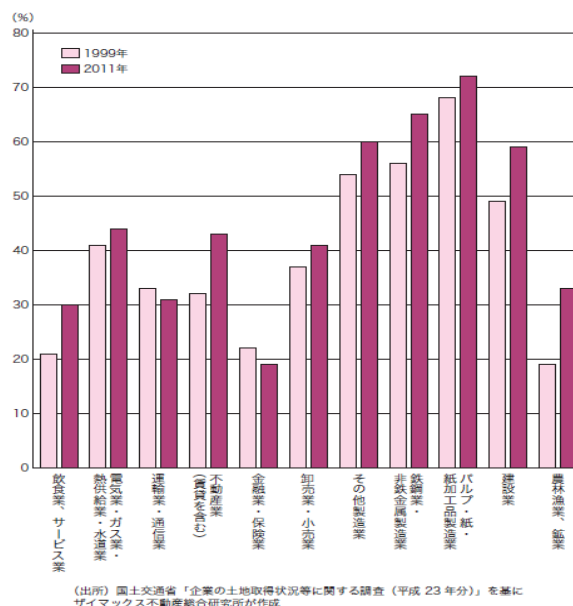


図1 業種別の本社の敷地所有状況（単独所有）

ては、①保有不動産を現金に換える有効な方法であったこと、②不動産証券化が始まり、不動産の流動性が高まったこと、③不動産価格が下落し続けたこと、④グローバル化の流れの中で、米英型の企業経営の考え方の影響があったことなどが挙げられる。

上記④の米英流の考え方は、いわば「ミクロ資本主義」によるものであり、企業は株主のもので、単なる“箱”であり、株主の利益こそがもっとも重要であるという考えで、高ROEを実現する経営を重視している。一方、日本、欧州大陸、アジアは伝統的に「マクロ資本主義」に基づく企業経営を範としており、会社は株主のものだけではなく、社員なども含めた利害関係者のもとの運営される利益共同体という考えである。そのため企業は一時の高いROEを求めるのではなく、長いスパンにわたる安定的な企業経営が期待されている。なお、米英流の考え方についても、最近では、ROEばかりに注目するのではなく、中長期の企業の成長に目を向けるべきであるとの主張が高まっている。

CREと言えば、以前の“持たざる経営”“オフバランス”とイメージされがちであるが、実際には、企業は遊休資産を中心に売却を行って、有利子負債の削減や事業資金を確保し、コア資産はあまり売却していないというのが実態である。

上場企業の不動産保有比率は75%程度であり、大企業の方がその率は高い。さらに、賃貸不動産保有が企業の新たなビジネスの柱になっている企

業すらある。企業は、技術革新、顧客や社会のニーズ、国際競争等の変化の渦の中で、永続的に経営を行う必要がある。しかし、ビジネスにもサイクルがあり、永遠に繁栄し続けることは難しい。例えば、かつて栄華を誇った造船、鉄鋼、繊維などの業界では、不動産賃貸をビジネスの新しい柱として付け加えた企業も少なくない。

以上のとおり、日本企業は、伝統的に不動産を「持つ」経営を行っていると見える。

5. 企業経営を取り巻く状況

不動産戦略の策定にあたっては、まず企業を取り巻く外部の状況を把握し、自社の現状や強み・弱みなどを踏まえながら考えていくこととなる。

経済環境としては、アベノミクス始動後、徐々に景気が回復してきており、政府・日銀は引き続きインフレ目標を目指しており、金利は歴史的にも低い水準が続いている。企業業績は、円安、株高などの影響もあり、大企業を中心に回復基調であり、雇用も増大し、今後は賃金の上昇が期待されている。不動産スペースマーケットについては、都心部を中心に回復の兆しがあり、空室率が下がったり、賃料も上昇し始めている。不動産キャピタルマーケットは、買手の増大により、競争が高まり、キャップレートも低下傾向にある。また、不動産投資市場の拡大に伴い、収益物件の市場流動性も高まっている。円安などの関係で、海外から日本へのインバウンド投資も増加中である。不動産融資については、低金利とレンダー間の競争とで、貸出金利も低水準となっており、企業にとっては、引き続き借りやすい状況が続いている。

6. 「借りる」選択肢、「持つ」という選択肢

個人レベルでも、自分の住居を借りる方がいいのか、あるいは買う（＝持つ）方がいいのかは大きな関心があり、重要な決断であろう。企業にとっても同様で、企業に必要な不動産を借りる方がいいのか、持つ方がいいのかは、極めて重要な経営戦略と言える。

両者にはそれぞれメリット及びデメリットがあり、それらをまとめたのが表2である。

一般的にオフィスの保有といえば、普通に考えられるのは、保有して自社使用することであろう。しかしながら自ら使用するサイズにぴったりのオフィスビルを購入できるとは限らない。その場合は、自らはテナントとして賃貸ビルに入居しながら、一方

で収益ビルを保有して賃貸収入を得ることも考えられる。この場合、賃借している部分については、収益ビルを所有していることで「保有して自社使用する」こととほぼ同じ効果を期待でき、不動産を持つ、もう1つのパターンと言える（図2）。

表2 メリット・デメリットのまとめ

	メリット	デメリット
持つ（＝買う）	・家賃不要で期中の現金支出を抑制 ・ビル所有者との各種折衝が不要 ・インフレヘッジとなる ・自由に利用や改修ができる ・賃貸して収益を得ることができる ・長期融資の担保となる ・低金利のメリットを享受できる ・企業の信用力向上への期待 ・企業イメージ、ステータス向上 ・キャピタルゲインへの期待 ・建物の減価償却費の計上 ・節税効果（法人税・相続税）	・物件購入費用大 ・維持管理にかかるコストや手間 ・潜在的な減損リスク ・老朽化リスク ・金利上昇リスク ・自然災害による損失リスク ・環境リスク（土壌汚染、アスベスト等）
借りる	・柔軟に借り替え可能 ・維持管理コスト不要 ・建物の毀滅リスクなど直接的に負わない ・デフレ経済であれば賃料の下落が期待できる	・手元に残る資産がない ・インフレの影響を受けやすい ・気に入った物件がタイムリーに見つからないリスクも

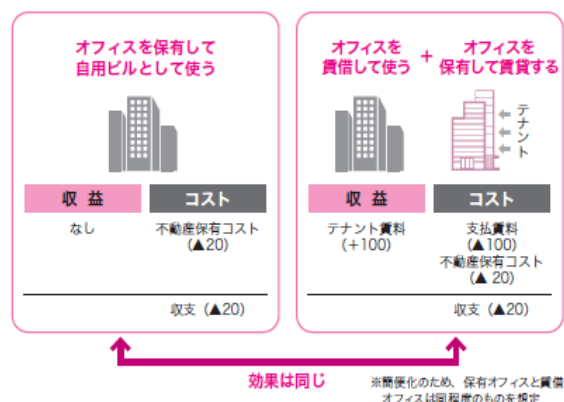


図2 「借りる」vs.「持つ」の比較

オフィスを買うと言っても、オフィスビル一棟を買えるだけの資金が潤沢でない場合や、すべてのフロアを自社使用する必要がない場合もあるであろう。その場合には、建物の一部だけを買う、例えば区分所有オフィスを購入するという選択肢もある。区分所有オフィスは、海外では一般的であるが、日本では残念ながら、未だ認知度が低い。もう1つの方法は、やや大きいビルを一棟購入し、必要な面積を自社使用し、残りを賃貸するという方法もある。自社ビルを持った場合でも、自用として使わなくなったフロアを賃貸する方法もあるので、硬直的に考えるのではなく、フレキシブルに考えることがポイントである。一定の条件下でのシミュレーションでは、この方法がもっともキャッシュフロー上有

手法提案2

CREとリスクマネジメント

CRE and risk management

中山 善夫, 大西 順一郎, Yoshio Nakayama, Junichiro Ohnishi
(株)ザイマックス不動産総合研究所

企業における不動産リスクは企業価値の多様な面に深刻な影響を及ぼすことがある。本稿では、企業における不動産リスクマネジメントの重要性を確認し、現状の課題および今後推進するための視点について考察した。／ Real estate risk in the cooperation is a serious impact on the various aspects of corporate value. This paper confirms the importance of real estate risk management in the corporation, and discusses current issues and future points of view.

1. はじめに

企業を取り巻く環境の変化は複雑さとスピードを増しており、各企業が直面するリスクは増加かつ多様化しつつある。このような中、近年、リスクを適切に把握・評価・対策を行い、事業に貢献し、企業価値を高めるリスクマネジメントの重要性が高まっている。特に、不動産に起因するリスクは、その金額の大きさとともに、企業の生産性、社会的責任、信用やブランドなど、企業価値に多方面から大きな影響を与える点で、極めて重要と言える。

本稿では、企業経営における不動産リスクマネジメントの重要性、課題および推進のための視点について考察する。

2. 不動産リスクマネジメントの重要性

1) 企業における不動産リスクマネジメントとは

これまで不動産リスクマネジメントについて語られる際には、不動産投資市場の立場から、その「資産価値の下落」をいかに避けるかについて議論がなされることが多かった。

2000年代前半に行われたノンコア資産の売却や本社ビルのオフバランスは、資産をキャッシュに変え、有利子負債の返済や事業資金を確保し、企業価値の棄損を避けることを目的とした動きだったと読み解くことができる。

しかし、企業不動産について考える場合は、これら資産や投資の側面とは別の側面を持つことに留意する必要がある。

企業にとって不動産とは、事業を行って付加価値を生産するベースとなる経営資源であり、企業ブランドや信用を表す意味を持ち、万が一事故が起こった場合は社会的責任を追及される原因ともなりうる。したがって、企業不動産のリスクマネ

ジメントについて考える際には、投資用不動産の収益性を中心とした基準に対し、実際に利用する事業上の必要性や役割も考慮される必要がある。

また、そもそもリスクとは、“危ない”とか“危険”ということではなく、価値やキャッシュフローの変動（ボラティリティ）を生じさせる要因であり、プラス＝アップサイドリスクとマイナス＝ダウンサイドリスクの両面がある。

事業拡大のチャンスを逃さず、時にはあえて不動産リスクをテイクしていくことで、将来の企業価値の向上を目指すのと同時に、ダウンサイドリスクを整理して把握し、そのリスクを軽減する方策を検討・実施することで将来の企業価値の毀損を防ぐのが、企業における不動産リスクマネジメントといえる。

2) 不動産リスクの把握

不動産リスクマネジメントの第一歩は、どのような項目が不動産リスクとなるのかについて、把握することである。

次ページの図1は、企業経営における不動産リスクを、企業と不動産の関わり方に応じて、①利用リスク、②賃借リスク、③所有リスク、④賃貸・投資リスクにグループ分けしたものである。以下で、各グループに含まれるリスクについて解説する。

①利用リスク

不動産の所有、賃借に関わらず、実際に利用し、その場で事業を行う際に発生する可能性のあるリスクである。

近隣に競争力のある商業施設やホテルができた場合や高速道路が完成し物流が変わった場合など、立地環境の変化は売上など企業のコアビジネスに影響を与える可能性がある。今後、既存事業を縮小させ、新規事業に経営資源を集中するな

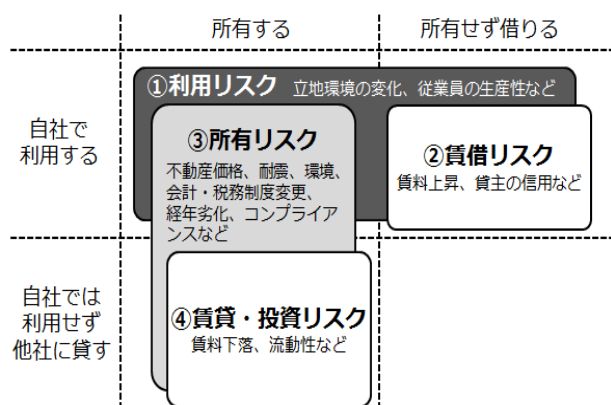


図1 企業と不動産の関わり方とリスク

ど、事業ポートフォリオを変化させた場合、これまで各地に分散立地していた支店や店舗の必要性は変わってくるだろう。また、不動産が経年劣化し設備に不具合が出るなどして労働環境が悪化することで、自社の従業員の生産性が落ち、事業に悪影響を及ぼすこともある。万が一、地震など自然災害が発生した際に被害を最小限にとどめ、操業停止からどれだけ早く復旧できるかどうかもリスクとなる。

②賃借リスク

不動産を利用している場合、所有していれば発生せず、賃借している場合のみ発生するリスクである。

賃貸市場において需要が過熱した場合や供給が過度に絞られた場合、空室が少なくなることで必要ときに適切な不動産が確保できない、または賃料が上昇することによりコストが上昇するおそれがある。また、貸主が倒産した場合、預け入れていた敷金が返還されないこともある。

③所有リスク

不動産を所有することで発生するリスクで、自社で利用する場合、他社に貸す場合の両方に発生する。

耐震や環境（土壌汚染・アスベスト・PCB）といった従業員やテナント、顧客の健康・生命・安全に関わるものの他、建築基準法や消防法などのコンプライアンスおよび法改正対応に関わるもの、減損会計の導入など会計・税務制度に関するもの、不動産価格に関するものなどがある。

④賃貸・投資リスク

所有しているものの自社で利用せず他社に貸して賃貸事業を行っている場合、または投資用の資産として保有している場合に発生するリスクである。

賃貸市場において需要が冷え込んだ場合や供給が過剰になった場合、空室が増え、賃料が下落することで賃料収入が減少するおそれがある。他に、テナントが賃料を滞納するリスク、流動性や遵法性、瑕疵担保、売買相手の信用など売買取引に関するリスクなどがある。

以上で解説したリスクを、さらにリスクの分野別（不動産関連市場、物理的・環境、法的、災害など）に整理したものが次ページの図2である。企業と不動産との関わり方に応じて企業がさらされるリスクは異なることがわかる。

さらに、企業はその成長や事業拡大に伴い、本社事務所だけでなく、支社や営業所、店舗、資料や在庫を補完する倉庫・物流施設、社員の福利厚生のための社宅や研修施設、データセンターなど、様々な不動産を必要とする。それぞれの不動産に対して、本項で挙げたような様々なリスクが存在するわけであり、企業は多様かつ複雑な不動産リスクと常に直接及び間接的に接しながら、事業を行っているといえる。

3. 企業における不動産リスクマネジメントの位置づけ

前項で指摘したように、企業は多様な不動産リスクにさらされているが、企業において不動産のリスクマネジメントはどのように位置づけられているのだろうか。

日本企業のCRE推進における現状と将来的な方向性を調査したジョーンズラングラサル株式会社の「CRE推進に関する調査（2013）」¹⁾によると、CRE責任者の所属部署は「総務部」が36%と最も多く、「CRE総責任者に該当する者がいない」も18%と、半数以上の企業では専門部署は存在していない。

また、CRE責任者のレポートラインが「経営トップ」および「役員レベル」である割合は39%と、グローバルでの84%と比べて低い傾向にあり、不動産戦略が経営戦略に直結していない企業が多い。

不動産リスクマネジメントは、その重要性の一方で、企業内の位置づけとしては専門部署が存在せず、経営との間に距離があるといえる。

4. 不動産リスクマネジメントを推進する上での課題

今後、企業が不動産リスクマネジメントを推進していく上での主な課題としては、①不動産の複

	①利用リスク	②賃借リスク	③所有リスク	④賃貸・投資リスク
コアビジネス	立地環境の変化 事業ポートフォリオの変化			
不動産関連市場		賃貸市場変動 (賃料上昇・空室逼迫)	不動産価格変動	賃貸市場変動 (賃料下落・空室増加) 流動性 資金調達・金利変動
物理・環境	従業員の生産性		耐震性・環境(土壌汚染・ アスベスト・PCB・CO2) 経年劣化・陳腐化	
管理運営	従業員の生命・健康		管理費・工事費変動 建物管理の適正履行 事故・火災	
法的			コンプライアンス・法改正 会計税務制度変更 (減損会計など) 権利関係(区分所有・借地 権・担保権など)	瑕疵担保 遵法性 会計税務制度変更 (導管性など)
信用		貸主の信用		テナントの信用 売買相手の信用
災害	自然災害による操業停止		自然災害による 資産価値への損害	

図2 不動産リスクマップ

雑さ、②不動産マネジメントの重要性の認識、③推進役の不在の3つが挙げられる。

① 不動産の複雑さ

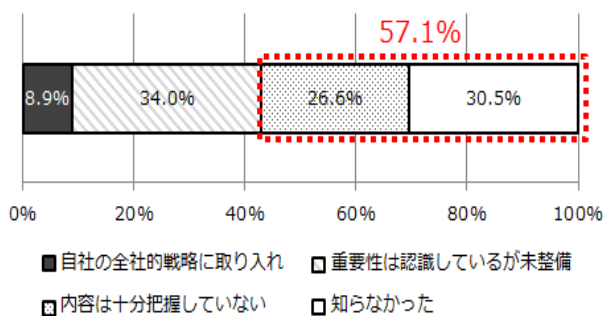
不動産は、法律、経済、会計・税務、金融、評価、建築、環境など様々な専門知識を要するだけでなく、アセットタイプ(例：オフィス、商業施設)によってもマーケットや収益構造が異なる。

さらに、2-2) でみたように、不動産は利用リスク、賃借リスク、所有リスク、賃貸・投資リスクなど多様で複雑なリスクを抱えている。このような不動産の複雑さは、企業が不動産リスクマネジメントに取り組む上での壁となりうる。

② 不動産マネジメントの重要性の認識

社団法人不動産証券化協会が一般事業法人(上場企業)を対象にCREマネジメントの実施状況と重要性の認識についてたずねた調査²⁾(図3)によると、CREを自社の全社戦略に取り入れている企業は8.9%と少なく、「内容を十分把握していない」と「知らなかった」を合わせると57.1%となった。

不動産リスクマネジメントを進める上では、企業内部における不動産の重要性の認識を高めるところから始める必要があることがわかる。



(出所) 社団法人不動産証券化協会「第3回一般事業会社の不動産保有意識と行動に関する調査結果」を基にザイマックス不動産総合研究所が作成

図3 CREマネジメント実施状況と重要性の認識

③ 推進役の不在

不動産リスクマネジメントを推進していくためには、その推進役が欠かせない。推進役には、企業のコアビジネスに対しての十分な理解、社内外の人的ネットワーク、経営の視点と高い意欲、そして不動産に関する専門知識が求められる。具体的には、企業が保有する物件の単なる維持管理ではなく、企業の中長期ビジョンの下で、不動産とどう付き合っていくのかという不動産戦略を立案・推進し、リスクをコントロールできる人材が必要である。

しかし、現実には、前項で指摘したように企業内の推進役が不在であることが多い。また、推進役に必要な能力を同時に兼ね備えた人材は少なく、企業内での育成も十分とはいえない状況である。

5. 不動産リスクマネジメントをより有効に推進するための視点

今後、企業が不動産リスクマネジメントに取り組み、企業価値を持続的に高めていくためには、十分な人員と予算が配置された不動産専門組織を立ち上げ、不動産データベースや業務管理システムを構築することも効果的だが、何よりも不動産リスクマネジメントを推進していく「人材」が不可欠となる。

その中心的な役割を担うのが、①チーフ不動産オフィサー（CRO, Chief Real Estate Officer）の起用と、②外部（社外）の不動産戦略パートナーの活用である。

1) チーフ不動産オフィサー（CRO）

CROとは、経営におけるCEO（最高経営責任者）、財務におけるCFO（最高財務責任者）のように、企業の重要な資産・資源である不動産を用いて、企業の全体最適につながる戦略を構築、経営方針へ反映し、施策を実行する役割である。

企業内のCROに求められるのは、不動産、建設、ファイナンスといった専門知識にとどまらない。企業のコアビジネスについての十分な理解と、経営目線の全体最適戦略を構想できるセンス、情報収集や施策を実行できるだけの社内ネットワーク、効果的なソリューションを作り出せる社外専門家とのネットワークといったビジネスを作り出していく多様な資質が求められる。

CROはあくまでも“役割”であり、必ずしも専任の担当者の任命や専門部署の立ち上げは絶対的な条件ではない。当該企業が関わる不動産の数や規模が比較的小さい中小企業であれば、社長もしくは役員自身がCROの役割を担うことで、企業戦略と整合性のとれたスピーディーな不動産リスクマネジメントを実行できるであろう。

また、大企業においては、CROが推進役・伝道師となることで、トップマネジメントおよび各事業責任者に不動産への意識を高め、実効性のある不動産リスクマネジメントに取り組むことが可能となるであろう。

不動産戦略は重要な経営戦略の1つであり、CRO

はトップマネジメントとのコミュニケーションが取れる社内のコントローラーである。企業における不動産への意識を高め、CROを育成することが不動産リスクマネジメントを推進する上で重要である。

2) 不動産戦略パートナー

CROが戦略的な業務に集中できる環境を作るために、不動産に関する専門的知識、情報、人手、ネットワークを提供する社外の専門家が不動産戦略パートナーである。

不動産戦略パートナーには、不動産の持つ多様で複雑なリスクを幅広くカバーし、具体的で効果的なソリューションを提供するための高度な専門性とネットワーク力、確実な業務遂行力が求められる。ただし、受発注の関係に終始し、部分的な細切れの業務だけをこなす「業者」であってはならない。自らの利益に好都合なソリューションへと企業的意思決定を誘導するのではなく、CROと目標を共有し、企業の全体最適をともに考えるパートナーシップを構築する姿勢が重要である。個別企業の実情に即したアドバイスやソリューションを提供するため、不動産戦略パートナーから企業への出向や人材派遣を行うことも実際の取り組みとして考えられる。

6. まとめ

本稿では、企業における不動産リスクに注目し、企業価値を持続的に維持向上させるための取り組みとして、不動産リスクマネジメントの重要性と課題および推進のための視点について考察した。

不動産は企業の重要な経営要素の1つであり、これとどう付き合い、リスクをマネジメントするかは、今後、ますます重要なテーマになると考えられる。最後に、本稿を通じて、不動産への関心が高まり、不動産リスクマネジメントの推進の一助となれば幸いである。

参考文献

- 1) ジョーンズラングラサール, 風が帆を押すとき 日本企業のCRE推進に関する調査2013年, 2013年7月
- 2) 社団法人不動産証券化協会, 第3回一般事業会社の不動産保有意識と行動に関する調査結果, 2009年3月

注記

注1) 図表の出所は、図3を除き、全てザイマックス不動産総合研究所

手法提案3

CSRとCREマネジメント

The viewpoint of CSR in CRE management

百嶋 徹, Toru Hyakushima

(株)ニッセイ基礎研究所社会研究部上席研究員/明治大学経営学部特別招聘教授

CRE戦略の実践において、社会的価値創出に向けたCSRを踏まえることが不可欠である。とりわけ各種のワークプレイスやファシリティが立地する地域社会との共生を図り、良き企業市民として地域活性化に貢献する役割が重要だ。企業は、CREを起点に社会的価値と経済的リターンの好循環を生み出すことが求められている。／ It's indispensable to be based on CSR for social value creation in practice of CRE management strategy for an enterprise. It's important to live together with a local community where various work places and facilities are located, and contribute to regional development as good corporate citizen above all for an enterprise. It's necessary to create a virtuous cycle of the social value and economical return beginning at CRE for an enterprise.

1. はじめに

企業価値を最大化させるためには、個々の戦略の部分最適ではなく、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）を踏まえた上で、あらゆる経営資源の全体最適化を図る必要がある。CRE戦略もこの全体最適化のなかで決定されるべきである^{注1)}。CRE戦略の実践においてもCSRの視点が不可欠であり、本稿では「CSRとは何か」を議論した上で、CSRを踏まえたCRE戦略の在り方について考えてみたい。

2. CSRはあらゆる経営戦略に対する上位概念

2003年が「CSR元年」と言われ、CSRという言葉はここ10年前後で急速に広まったが、企業不祥事は依然として後を絶たず、日本企業はCSRの在り方を問われ続けている。

筆者はCSRの実践とは、「企業の利益追求のプロセスに環境や社会への配慮を組み込む誠実な経営を継続的に行うことである」^{注2)}と考えるが、これは「事業プロセスを通じて社会的課題の解決という社会的ミッションに誠実かつ継続的に取り組み、その結果として利益追求を行うことである」と読み替えてよい。

ここでの「事業プロセス」には、研究開発（R&D）・生産・販売などの事業戦略を担う企業活動にとどまらず、CRE、経理・財務、人事、ITなどの「シェアードサービス型」^{注3)}の企業活動、寄付行為などの社会貢献活動（メセナ）、省エネ・植林などの環境保全活動など、あらゆる企業活動が含まれると考えるべきだ。

つまりCSRの実践においては、企業活動の一挙手一投足を「環境や社会への配慮」という「フィルター」にかけることが不可欠であると考ええる。あらゆる企業行動がCSRにより規定されるべきであり、これを経済学的に言えば、企業のあるべき利益最大化行動は、CSRという制約条件付き利益最大化問題におけるあらゆる経営資源の全体最適解を求めることである^{注4)}。CSRや社会的ミッションは、あらゆる経営戦略に対する「上位概念」と位置付けるべきだ。

「マネジメントの父」と称されるピーター・F・ドラッカーは、74年に刊行された名著『マネジメント』の中で「企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である。組織が存在するのは組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである」「社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ、企業の機能であり、企業以外の組織の機能である」と指摘し、「自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割」の重要性を説いた。

すなわち、事業活動を通じた社会問題解決による社会変革（ソーシャルイノベーション）は、営利企業、非営利組織、行政など営利・非営利を問わず、あらゆる組織の社会的責任（SR：Social Responsibility）であると言えるのだ。社会的企業（ソーシャルベンチャー）を創業する社会起業家が、ソーシャルイノベーションの旗手として脚光を浴びるようになってきたが、社会的企業だけ

が「社会的」であるだけでなく、あらゆる組織が「社会的事業体」であるべきなのだ。

3. 企業の存在意義は社会的価値の創出

営利企業の存在意義も、単なる財サービスの提供ではなく、それを通じた社会的課題の解決、すなわち「社会的価値 (social value) 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^{注5)}。

社会的価値の創出と経済的リターンの獲得を二分的に別々のレイヤー (階層) としてとらえるのではなく、企業が社会的価値の創出 (図1の①) と引き換えに経済的リターン (同③) を受け取るのがあるべき姿ととらえるべきだ。両者は密接不可分の関係にあり、かつ社会的価値が経済的リターンに対する「上位概念」であると考えべきだ。社会的価値と経済的リターンを二層構造でとらえる限り、CSR活動と利益追求が別個の遊離した活動となりかねず、また無理やり両者を接合するための概念として「戦略的CSR」という造語を持ち出さなければならなくなるように思われる。

さらに企業が受け取るリターンには、経済的リ

ターンに加え、非金銭的なモチベーションがあると考えられる (図1の②)。具体的には高い志を達成したことによる満足感ややりがい、さらには社会からの企業に対する評価向上が挙げられる。このような非金銭的な社会的評価が従業員のモチベーション向上ひいては生産性向上、人材確保、顧客拡大、行政からの協力獲得などにつながり、経済的リターンとの好循環が起きることが期待される。

経営トップの役割としては、志の高い社会的ミッションを企業理念として掲げ、それを全社に浸透・共有させ、組織風土として醸成し根付かせるとともに、社外のステークホルダーからも共感を得て、多様なステークホルダーと一致結束する関係を構築することが極めて重要だ。

CSRは、従業員、株主、取引先、顧客、地域社会、行政など多様なステークホルダーとの高い志の共有、言わば「共鳴の連鎖」^{注6)} があってこそ実践できる。高い志への共鳴の連鎖を通じて醸成される、企業とステークホルダーとの信頼関係は、いわゆる「ソーシャル・キャピタル」^{注7)} と呼ばれるものであり、CSRを実践するための土壌となる。

営利企業の行動を社会的ミッションの実現に仕向

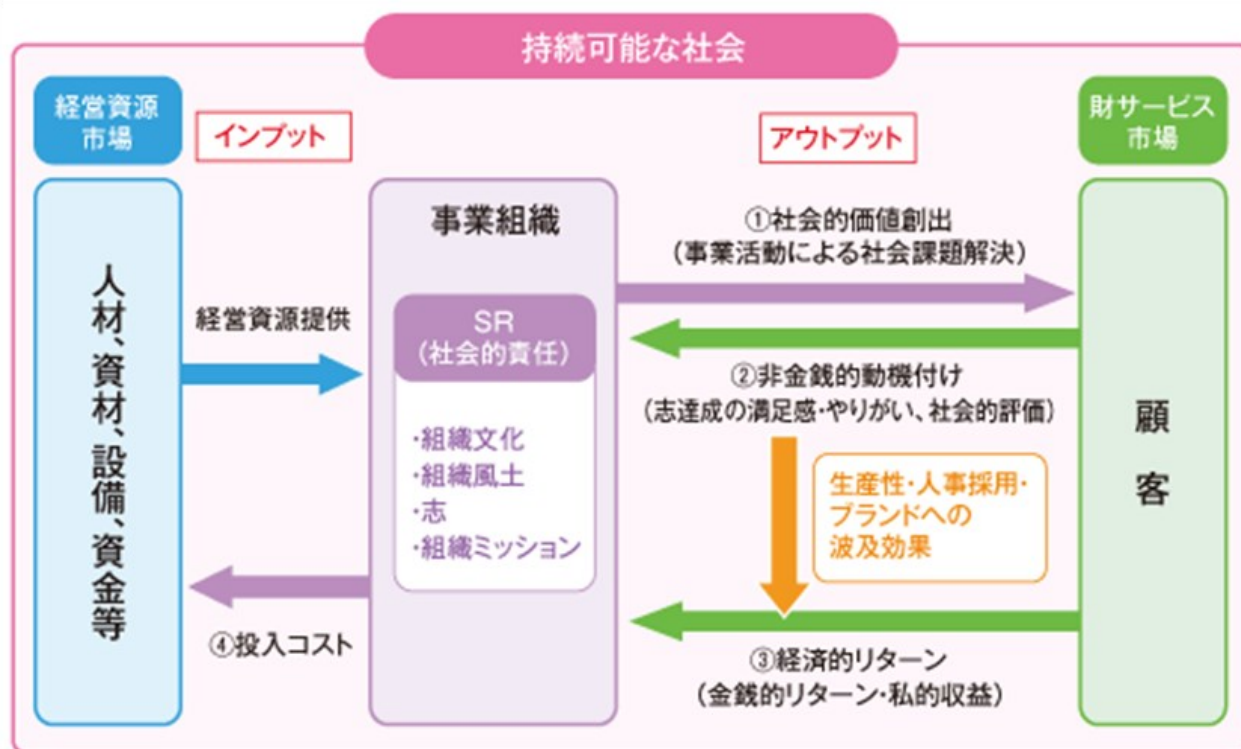


図1 事業組織と社会のあるべき関係

備考) 営利企業、非営利組織、行政など営利・非営利を問わず、事業組織全般に当てはまるように記述している。

資料) 百嶋徹「CSR (企業の社会的責任) 再考」『ニッセイ基礎研REPORT』2009年12月号

けるためには、多様なステークホルダーが企業の社会的ミッションに共鳴し、その実現を社会が高く評価することにより、企業にミッション達成のやりがいを感じさせることが必要だ。企業とステークホルダーの間にこのようなコンセンサスが醸成されているなら、仮に経済的リターンが短期的に見込めなくとも、企業はやりがいや社会からの評価など、非金銭的リターンを糧に社会課題の解決に乗り出すことができるだろう。

4. CSRの実践を促進する共鳴の連鎖

企業とそれを取り巻くステークホルダーとの高い志の共有、すなわち「共鳴の連鎖」が、企業のCSRの実践を促す「触媒機能」を果たすことを簡単な事例によって確認しておこう。

ある企業が高い志を結実させ、社会の温室効果ガスを大幅に削減できる画期的な新製品の開発に成功し、国内にその製品の量産工場を建設するプロジェクトを想定しよう^{注8)}。その量産工場の建設に要する設備投資資金は内部資金では賄えず、リスクマネーを調達しなければならないケースを仮定する。

まず企業と株主の関係はどうあるべきか。企業が新株やCBの発行などエクイティファイナンスによりリスクマネーを調達する場合、経営トップは資金調達による発行済株式数の増加を上回る株主価値向上をコミットする必要がある、投資回収や株主価値など経済的リターンに関わる見通しやリスク要因について株主に合理的な説明を行い、投資の戦略的重要性を納得させることが当然必要だ。しかし、企業と株主の信頼関係が十分でなく、両者の思惑にズレが生じてしまう結果、エクイティファイナンスのケースでは株主が株主価値の希薄化を懸念し、株価が下落するケースがよく見られる。

さらに、経営トップは社会の温室効果ガスの大幅削減により、社会的価値の創出に貢献したいという熱い思いを語り、株主からの共感を得ることを目指すべきだ。

そして株主以外の多様なステークホルダーとも高い志を共有し、共鳴の連鎖を生み出していくことに努力すべきだ。共鳴の連鎖により、従業員や取引先が地球温暖化防止や低炭素社会実現に貢献しうる新製品の立ち上げに関われることに誇りややりがいを感じ、顧客もそのような待望の新製品発売を歓迎し、また新製品を生産する新工場が建

設される地域の住民や自治体も画期的な環境配慮型製品を生産する工場の進出に好意的なスタンスをとれば、この投資プロジェクトはスムーズに実行され、企業は新製品の立ち上げに成功する算が高まるだろう。

このように、企業を取り巻く多様なステークホルダーの社会的価値創出への共感が、社会変革に向けた企業のCSRの取組が円滑に進むよう促し、結果としてCSRの実践と引き換えに企業に経済的リターンをもたらすと考えられる。

社会変革の旗手として、社会的企業・社会起業家への期待が高まっているが、本来は営利企業も高い社会性を有するべきであって、その社会性が社会的企業やNPO・NGOを常に下回ると考えるべきではない。営利企業も「社会的企業」と呼ばれるべく、高い志を持って社会変革に邁進しなければならない。そうすれば、「社会的企業」「社会起業家」という呼称は必要なくなる。社会的企業・社会起業家の台頭は、志の低い営利企業へのアンチテーゼととらえることもできよう。

5. 地域コミュニティとの共生の視点

次にCSRを踏まえたCRE戦略の在り方について考えてみたい。企業がCSRを実践するためには、多様なステークホルダーの応援・協力が欠かせないことを指摘したが、CRE戦略においては、とりわけ各種のワークプレイスやファシリティが立地する地域社会との共生を図り、良き企業市民として地域活性化に貢献する役割が重要だ。

一方、各種のワークプレイスやファシリティに入居し各種の業務を担う従業員は、重要なステークホルダーであるとともに重要な経営資源だ。従業員自身が企業の社会的ミッションに共鳴し、高い志と創意工夫を持って社会変革に向けた取組に邁進し、それによって自己実現ややりがいを感じなければ、企業のCSRの取組はおぼつかない。企業と同様に、従業員も賃金という経済的リターンとともに、非金銭的モチベーションを得るのがあるべき姿だ^{注9)}。

土地は地域に根ざした公共財的な性格を持ち、再生産することができない経営資源である。企業がそこに研究開発施設や工場、営業店舗、本社などを構築し、土地を開発・使用する段階において、地域社会の自然環境や景観に何らかの影響を与えるため、事業を行う上で地域コミュニティの理解と協力が欠かせない。そこでCRE戦略が果たす

べき役割としては、地域社会の信頼を勝ち得るために、環境や景観に配慮した適切な不動産管理が必要条件となる。

さらに物的な不動産管理にとどまらず、CREの空間としての利用価値を高める事業を行うことにより、CREを起点とした地域活性化や社会的課題の解決を図ることが何よりも重要である（図2）。これはCSRを実践することに他ならない。CREはCSRを実践するためのプラットフォームの役割を果たすべきだ。結果として雇用や税収の増加などの経済効果を通じて社会の活力向上、すなわち社会的価値が地域にもたらされる。環境や社会に十分な配慮を行う、高い社会性を有する企業が地域社会に集積することは、地域の中長期のサステナビリティ（持続可能性）向上につながると考えられる。

6. 企業が地域社会で創出しうる社会的価値

企業が自社の事業所が立地する地域社会で創出しうる社会的価値とは、どのようなものだろうか。

1）製造業（開発・製造拠点等の事例）

最初に製造業のケースを考えてみよう。まず、社会的課題の解決に資する製品を開発・生産する

拠点の立地・操業により、地域の雇用創出や税収増といった経済効果を通じて、地域活力や行政サービスの向上がもたらされる可能性があるだろう。

また、地域の大学・高等専門学校（高専）・公設試験研究機関（公設試）や行政関連機関との産学官連携や、地域の中堅・中小企業との企業間連携による共同研究開発の推進を通じた、社会変革につながるイノベーション（新技術・新事業）の創出や地域人材の育成が挙げられる。

さらに、企業が地元で立地する研究開発施設や試作工場などのファシリティを産学官連携や企業間連携における「オープンイノベーション」の場として活用したり、場合によってはファシリティの新増設を行うことも考えられよう^{注10)}。

また、自社の工場・福利厚生施設などの跡地・未利用地の活用も考えられる。地元の自治体と協力・連携して、他社の事業所（工場、研究開発施設、本・支社など）を誘致することに加え、太陽光発電事業など再生可能エネルギー事業を展開したり、多様な業界の企業群と協力・連携して叡智を結集し、環境配慮型のまちづくりを目指した「スマートタウン」や「エコタウン」など「スマートコミュニティ」を構築することも挙げられる。

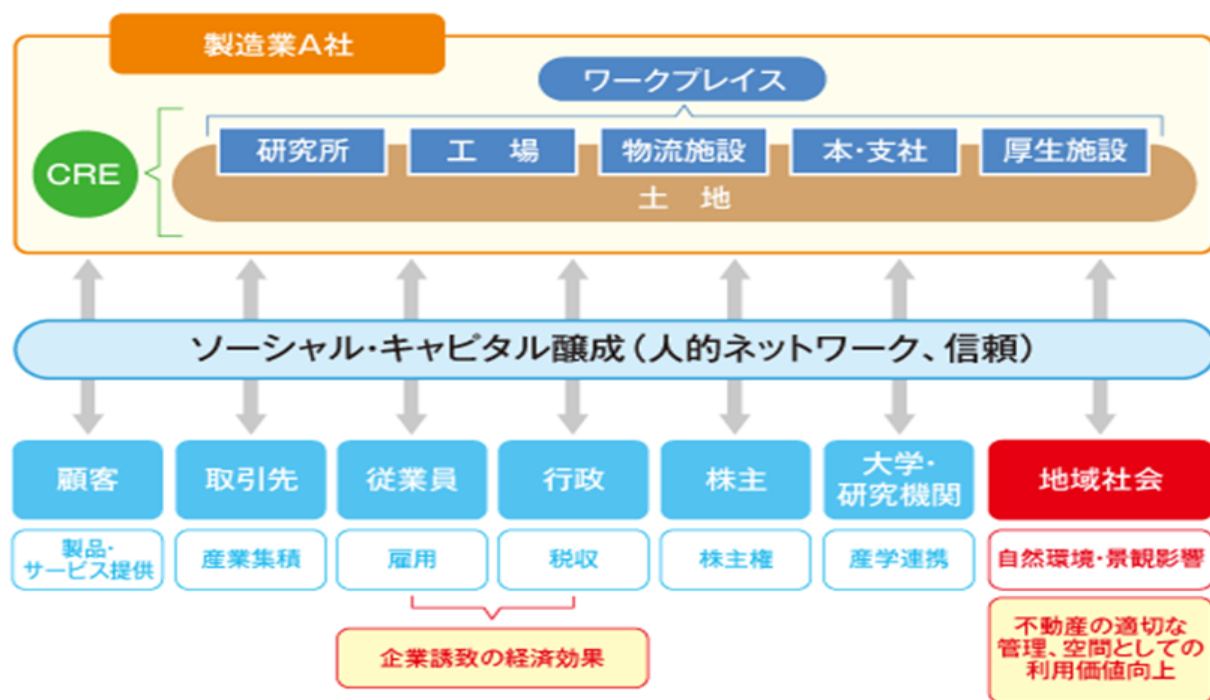


図2 CREを起点としたソーシャル・キャピタルの形成

資料）百嶋徹「CRE戦略④ 地域社会との共生 不可欠」日経産業新聞『部長のための経営学講座』2008年12月19日

再生可能エネルギー事業の代表例としては、IHIが1978年に臨海の造船所用地として取得した鹿児島市七ツ島の約127万㎡（東京ドーム約27個分に相当）に及ぶ広大な所有地に、国内最大級となる発電能力70MWのメガソーラー（大規模太陽光発電所）を建設し、2013年11月に稼働開始した事例が挙げられる。総投資額は270億円であり、IHIや京セラなどの共同出資により設立された鹿児島メガソーラー発電（資本金約43億円）が発電所の運営を行っている。太陽光パネルを供給した京セラが共同出資会社の運営を行い、IHIは共同出資会社への用地賃貸を担っている。

また「スマートコミュニティ」の代表例としては、パナソニックが神奈川県藤沢市の約19万㎡の工場跡地に計画している「Fujisawa サスティナブル・スマートタウン」が挙げられる。太陽光発電や蓄電池を備えた約1,000戸の住宅に約3,000人が暮らす計画であり、総事業費は約600億円に及び、街全体の完成は2018年を予定している。パナソニックは、2013年3月にパナホーム、三井不動産レジデンシャル、三井物産など多様な協力企業8社との共同出資により、タウンマネジメント会社であるFujisawa SSTマネジメント（資本金2.6億円）を設立し、2014年4月に街びらきを迎えた。

2) 非製造業（ショッピングセンターの事例）

次に非製造業の事例として、地域社会と関連性の深い商業施設、例えば大型ショッピングセンター（SC）を開発・運営するケースを考えてみよう。まず、都市構造、土地利用、交通体系、防災などの視点を含む調和の取れたSCの開発計画の提案・実現自体が、地域社会に社会的価値をもたらすと考えられる。出店地域にふさわしい「まちづくり」のコンセプトを持ってコミュニティとの共生を図り、不動産の空間価値を高める視点が欠かせない。自治体の施策に積極的に協力すべく、まちづくりへの強い参画意識を持って開発計画を提案することが求められる。

さらに出店後は地域住民にとって利便性の高い集いの場を提供することで、社会的価値が創出される。地域の雇用創出や税収増といった経済効果を通じて、地域活力や行政サービスの向上がもたらされる可能性もあるだろう。また東日本大震災を経て、防災拠点としてのSCの社会的役割に期待が高まっている。

これらの社会的価値の創出と引き換えに、SC事

業者は店舗の集客力向上による売上高・利益の増加や人材確保といった経済的リターンを受け取り、企業価値向上がもたらされるだろう。さらに次の出店計画に対して、地域住民や自治体からの協力が得やすくなることもあろう。

イオンの子会社でSC開発を手掛けるイオンモールは、SCを核店舗や専門店など単なる店舗の集まりではなく「街」と考えており、地域住民が集う「コミュニティセンター」としてのSCづくりを進めている^{注1)}。そうした考えを具現化するため、店舗には銀行・郵便局や医療機関、行政サービスなど公共的な機能を積極的に導入している。また、同社の各SCに設けられている多目的ホール「イオンホール」は、地域のサークルや各種団体の活動の場、確定申告の会場などとして、市民によって積極的に利用されており、地域コミュニティ機能を果たしている。さらに、SCが出店している各自治体との防災協定に基づく災害時のライフライン確保といった機能も付加し、地域社会のインフラ基盤としてのSCづくりを推進している。環境と共生する取組としては、氷蓄熱空調システムや太陽光発電、LED照明などの省エネ機器の導入とともに、最近では電気自動車の急速充電器を設置する取組も始めている。

同社のテナントリーシングの基本は、地元の専門店、当該地域に初出店する店舗、ナショナルチェーン店をそれぞれ3分の1ずつバランスよく配置するというものだ。同社が積極的に発掘・誘致した地元のテナントの中には、同社のSCビジネスに共鳴し、同社と一緒に全国展開を進めて事業拡大に成功した専門店も登場している。同社のSCに出店した地元企業のそのような飛躍も、同社が地域社会にもたらす社会的価値の一つだ。

7. 拠点閉鎖の意思決定にあたっての留意点

一方、事業撤退時には、企業や経営トップの地域社会への対応は、どうあるべきだろうか。

2012～2013年には、企業業績の悪化が著しい家電メーカーや半導体メーカーなどの製造業を中心に、大幅な人員削減とともに、工場等の拠点閉鎖に動く企業が散見され、当該拠点が立地する地域では、雇用の柱を突然失う事態に陥った。

工場や店舗等の拠点閉鎖は本来、徹底的な経営努力を行った後に残された最後の選択肢であり、収益悪化を理由に経営努力もなしに安易に選択することは、CSRの観点からも許されない。

やむなく拠点閉鎖を行う場合にも、当該拠点が立地する地域コミュニティへの十分な配慮が欠かせない^{注12)}。そもそも立地当初から、土地の供給に始まり、良質な労働力の供給、地元のサプライヤーの協力、自治体による産業インフラの整備や各種立地優遇措置の付与など、地域社会から多大なサポートを受けてきたはずだ。そして、このような企業と地域社会の協力関係は、企業が当該地域に進出して以降培われてきた、両者間の信頼感や人的ネットワーク、すなわちソーシャル・キャピタルによって支えられていたはずだ。企業は、事業撤退による関連産業を含めた雇用や税収など経済面への影響に加え、地域社会から多大な理解と協力を得て初めて事業拠点の建設・運営が可能となったことを決して忘れてはならない。

このため、経営トップ自らが、経営努力を徹底的に行った上で拠点閉鎖を意思決定したことを真摯に説明し、地域社会から十分な納得感を得るよう努力することが必要だ。さもなければ、これまで培ってきた地域社会とのソーシャル・キャピタルは破壊され、その地域社会から二度と協力を得られないだろう。

そもそも拠点閉鎖には、「副作用」のリスクが潜んでいることにも留意すべきだ。すなわち、本業強化に温存すべき設備・施設まで閉鎖・廃棄してしまうと、景気回復期での企業価値向上の機会を逃しかねないであろう。

経営トップは、リストラ局面においても、多様なステークホルダーからの共感を得るという役割を貫く責務を負っているという自覚を持って、経営にあたることが求められる。

8. CRE起点の社会的価値の自律的創出サイクル

企業が社会的価値を創出するためには、あらゆるステークホルダーとの双方向のネットワークづくりや信頼感の醸成、つまりソーシャル・キャピタルの形成が重要だ(図2)。ソーシャル・キャピタルは、企業が社会と共生し、CREを起点とした社会的価値の創出を図るための土壌になると考えられる。

企業が社会的価値の創出と引き換えに、経済的リターンとともに社会からの評価向上といった非金銭的リターンを受け取るのがあるべき姿だ。非金銭的リターンは、ソーシャル・キャピタルの醸成・深化を通じて、従業員のモチベーション・創造性・生産性の向上、良質な労働力の確保、顧客

拡大、サプライヤー・取引先や株主からの協力、大学・研究機関や他企業との連携、地域住民や地元自治体からの協力・支援などを一層促進し、企業の経済的リターンとの好循環、ひいてはCREを起点とした社会的価値の継続的な創出につながるだろう。

CRE戦略は、社会的価値創出に向けたCSRの実践において、極めて重要なポジションを占めると考えるべきだ。企業は、CREを起点に社会的価値と経済的リターンの好循環を生み出し、CREを社会的価値の継続的・自律的サイクルを創出するプラットフォームに進化させていくべきだろう。

参考文献

- 1) 百嶋徹, CSRとCRE戦略, ニッセイ基礎研レポート, 2015年3月31日

注記

- 注1) 経営資源の全体最適化とCRE戦略の位置付けについては、本ハンドブック／特別寄稿の中の拙稿「CREマネジメントと企業経営」を参照されたい。
- 注2) 筆者が拙稿「環境効率を応用した環境格付けの試行」化学工業日報社『化学経済』2002年9月号、および同「電機にみる産業復権の条件⑤」日経産業新聞『ビズテク塾』2003年12月25日にて提示した考え方である。
- 注3) 「シェアードサービス型」の経営戦略については、本ハンドブック／特別寄稿の中の拙稿「CREマネジメントと企業経営」を参照されたい。
- 注4) 「CSRを制約条件とする経営戦略の全体最適モデル」の考え方については、拙稿「地球温暖化防止に向けた我が国製造業のあり方」『ニッセイ基礎研所報』2008年Vol. 50の補論を参照されたい。
- 注5) 企業の存在意義を社会的価値の創出と捉える考え方については、拙稿「CSR(企業の社会的責任)再考」『ニッセイ基礎研REPORT』2009年12月号、同「震災復興で問われるCSR(企業の社会的責任)」ニッセイ基礎研所『研究員の眼』2011年5月13日を参照されたい。
- 注6) 注2と同様。
- 注7) 組織間のコラボレーション活動を円滑に機能させる、組織間の信頼感や人的ネットワークを指す。
- 注8) 拙稿「CSRの実践を促すソーシャル・キャピタル」ニッセイ基礎研所『研究員の眼』2009年8月24日を参照。
- 注9) 従業員の創造性を最大限に引き出すためのオフィスづくりについては、本ハンドブック／手法提案の中の拙稿「イノベーション促進のためのオフィス戦略」を参照されたい。
- 注10) 科学技術分野のオープンイノベーションについては、拙稿「オープンイノベーションのすすめ」『ニッセイ基礎研REPORT』2007年8月号を参照されたい。
- 注11) 拙稿「企業不動産(CRE)戦略と企業経営」『ニッセイ基礎研REPORT』2006年8月号を参照。
- 注12) 拠点閉鎖と地域コミュニティに関する考え方については、拙稿「企業不動産(CRE)戦略と企業経営」『ニッセイ基礎研REPORT』2006年8月号、同「リストラにあたって経営者がやるべきことは」ニッセイ基礎研所『研究員の眼』2012年12月28日を参照されたい。

手法提案4

イノベーション促進のためのオフィス戦略

Workplace strategy for innovation promotion

百嶋 徹, Toru Hyakushima

(株)ニッセイ基礎研究所社会研究部上席研究員/明治大学経営学部特別招聘教授

グローバル競争が激化する下で、従業員の創造性を引き出しイノベーション創出につなげていくためのオフィス戦略の重要性が高まっている。創造的なオフィス作りには、組織スラックに投資するという発想が必要だ。優秀な人材を引き寄せるためには、創造的なオフィスを起点に都市を「クリエイティブシティ」に進化させることが求められる。／ While global competition intensifies, the importance of the workplace strategy to draw out employee's creativity and link it to innovation creation is rising. An idea investing in organizational slack is necessary for the making of creative office. It's necessary to make a city evolve into a creative city beginning at the creative office to magnetize excellent human resources.

1. はじめに

経営層による中期的な経営戦略の遂行をサポートする不動産マネジメントの立案・実行は、CRE戦略のコア機能であり、筆者は「マネジメント・レイヤーのCRE戦略」と呼んでいる^{注1)}。オフィス戦略にも、オフィスは管財や不動産投資の物的対象との発想を超えて中期の経営的視点を取り入れるべきだ。イノベーション促進のためのあるべきオフィス戦略も、マネジメント・レイヤーのCRE戦略と言える。

本稿では、従業員の創造性を引き出すためのオフィス戦略論について考察を行い、それを踏まえて、先進的なオフィス作りに取り組む事例を紹介し、その上で経営戦略としてのオフィス戦略の今後の在り方に関わる論点を整理したい^{注2)}。

2. イノベーション創出の起点となるオフィス戦略

1) オフィス作りの創意工夫を競い合う時代に

グローバル競争が激化する下で、日本国企業では知識創造活動による差別化の重要性が高まっている。従業員の創造性を企業競争力の源泉と認識し、それを最大限に引き出し、革新的なイノベーション創出につなげていくことが求められている。

「従業員は放任すると怠惰をむさぼる」との性悪説的な前提の下で従業員の働き方を厳格に監視・抑圧するのではなく、知識創造を担う従業員が創造性や感性を磨き高められるような環境を戦略的に整備・提供することこそが、経営トップの重要な役割であり責務だ。従業員の創造性を高めるための中核的な経営戦略として、従業員が働くための場・空間（ワークプレイス）であり、知識創造活動の舞台となるオフィス作りに注目したい。自由闊達で創造性豊かな組織文化を醸成し、独創的なイノベーション

創出の起点となるようなオフィスの仕掛け・工夫が求められる。先進的なグローバル企業は、すでにそのような考え方を実践しており、オフィス作りの創意工夫を競い合う時代に入りつつある。

一方、性悪説的な人事管理の下では、従業員はコスト項目の1つにすぎず、利益捻出のためのコスト削減対象と考えられ、オフィス作りにも戦略投資を行うとの発想は生まれない。これでは従業員の士気低下を招き、知識創造の好循環ではなく縮小均衡の悪循環に陥ってしまう。

2) オフィス作りで主導的な役割を担うCRE戦略

オフィス環境は、従業員のモチベーションやワークスタイル、社内のインフォーマルなコミュニケーションや人的ネットワークの質を左右し、これらの質が向上すれば、従業員間のコラボレーションの促進などを通じて創造性が引き出され、業務の生産性や品質の向上につながり、人的資源管理（HRM）にプラスの効果をもたらす。また、働きやすいオフィス環境を提供することは優秀な人材の確保・定着につながりやすく、将来の人事採用にもプラス効果が期待される。

最終的には、研究開発など知識集約型の非ルーチン業務では、製品・サービスの画期的な開発などにつながると考えられる。またルーチン業務でも、職場のメンタルヘルス向上を通じて、作業ミスの防止及び作業効率の向上につながり得るだろう。いずれもイノベーションが創出され、企業価値向上につながり得ることを示している。

このように、従業員のモチベーションや社内のコミュニケーションに配慮したオフィス環境の整備など、オフィスの空間価値に関わる意思決定は、企業価値向上にとって極めて重要だ。なお、ここでのオ

フィス環境は、ビルの施設環境・性能などのハード面にとどまらず、立地するロケーション、入居する部門の組み合わせなども含めるべきである。

本社機能などのオフィス移転・集約や社屋建て替えでは、単純なスペースの見直しや賃料削減などコスト削減だけに終わらせてはならない。コスト削減ありきの施策は、従業員に後ろ向きのリストラを連想させ、士気の低下や反発を招きかねない。そうではなく、従業員の士気向上やワークスタイルの革新につながる創造的なオフィス作りを目指すべきだ。

CRE戦略は、立地、FM、HRM、IT、企業財務などの各戦略と連携し整合性を取りながら、オフィス作りで主導的な役割を担うことが求められる。

海外の先進企業事例では、CRE戦略の重点を物的な不動産管理にとどまらず、先進的なワークプレイスやワークスタイルを活用したHRMへ移行させている^{注3)}。それを反映するように、プロクター・アンド・ギャンブルやフィンランドのノキアなど一部の先進企業では、CRE戦略の専門部署を「ワークプレイス・リソース」という呼称で呼んでいる。

3. 先進的なオフィス作りの4つの視点

先進的なオフィス作りにおいては、①戦略投資の視点、②組織を円滑に機能させる従業員間の信頼感や人的ネットワーク、すなわち「企業内ソーシャル・キャピタル」を育む視点、③経営トップの戦略意図や経営理念を象徴的に示す視点、④省エネの推進など環境配慮型不動産の視点、が重視される。

1) 戦略投資の視点

海外企業では、潤沢なキャッシュを事業に活かし切れずに株価が低迷すれば、敵対的買収の対象となりかねないとの意識が非常に強く、余剰資金は企業価値向上に資するべく、戦略投資への充当の可能性が絶えず考慮されているとみられる。

先進事例では、HRMを強化しイノベーション創出の起点となる先進的オフィスの構築が、戦略投資の選択肢の1つとして考えられている。

2) 企業内ソーシャル・キャピタルを育む視点

従業員間の信頼感や人的ネットワークは、社内のコミュニケーションやコラボレーションの活性化を通じて、イノベーション創出につながり得ると考えられる。このイノベーションの源となる企業内ソーシャル・キャピタルを育むための有効なツールとして、オフィス空間を積極的に活用すべきだ。従業員のつながりを促進するための先進的なオフィス作りの共通点は、オフィス全体を街や都市など一種のコ

ミュニティととらえる設計コンセプトの下で、インフォーマルなコミュニケーションを喚起する休憩・共用スペースを効果的に設置している点だ。

従業員の交流を促すための空間として、必ずしも大掛かりな仕掛けやオフィスの新設が必要であるわけではなく、動線に合わせた適切な場所、例えば階段の踊り場にコーヒーマシンとベンチを置くだけでも効果を発揮することもあるだろう。

日本の大手電機メーカーのように、複数の事業群を幅広く兼営する総合型（コングロマリット型）企業において、製品・サービスの開発戦略上、コラボレーションすべき複数の事業部門を見極め、それらの事業部門を同一のオフィスに入居させるとともに、近接するフロアに配置することにより、従業員間のインフォーマルなコミュニケーションを促進し事業部門間の壁を低くすることが特に重要になっている。これは、「範囲の経済性」により事業ポートフォリオのシナジーを追求することに他ならない。

在宅勤務やテレワークなどITを駆使した個人ベースの働き方のみでは、ワーカー間の関係が希薄となり、イノベーションを生み出す基盤の構築が難しくなってしまう。従業員の創造性を引き出すためには、柔軟で多様な働き方を許容する裁量的な人事管理制度の構築が不可欠ではあるが、画期的なイノベーション創出は、感情が見えにくく参加意識も希薄となりがちなバーチャルなコミュニケーションではなく、フェースツーフェースの濃密なコミュニケーションが起点となることが多いように思われる。

製品・サービスのライフサイクルが短縮化する中、顧客ニーズの多様化や産業技術の高度化・複雑化に伴い、異分野の知見の融合なしには、イノベーションのスピードアップが難しくなっている。このような環境変化の下で、企業は社内の知識結集だけでなく、大学や他社などとの連携によって、外部の叢智や技術も積極的に取り入れる「オープンイノベーション」の必要性が高まっている。

筆者は、オープンイノベーションを成功に導く要因の1つとして、各々の組織内がオープンイノベーション志向を醸成する風土を持っていることが重要であると考えている^{注4)}。組織内部にオープン志向の考え方が根付いていなければ、外部との連携を受け入れることはできないと考えられるためだ。

社内の事業部門間の壁を越えた「内なるオープンイノベーション」とも言える、企業内ソーシャル・キャピタルを創造的なオフィス空間で育むことは、

外部とのオープンイノベーションを推進する上での必要条件であると言えよう。

3) 経営理念・戦略意図の象徴としての視点

知識創造型の先進的オフィスでは、カフェ、広間、開放的なエスカレーターなど、インフォーマルなコミュニケーションを促進するための空間がフロアを中心にレイアウトされることで、そのような空間が企業経営にとって中心的な意義を持っているということを明確に示している。このようにオフィスは、経営トップの戦略意図や経営理念を象徴的に示すものであると言える。例えば、役員のための専用フロア・食堂や高価なオフィス家具を排し、役員は一般社員と同じ広さの執務スペースで業務を行い、会議室はガラス張りのものしか設けないオフィス空間は、経営トップが従業員に高い信頼感を寄せ、上下関係を排し透明性の高い組織を志向しているとのメッセージとなる。このメッセージを受けて、従業員のモチベーションや参画意識は高まるだろう。

また、創業の地や自社の歴史的な建造物を大切に、CREとの調和を図りながら企業文化を継承していかうとする事例も考えられる。例えば、創業の地で本社ビルを建て替えることは、「創業の地を拠り所として全社一丸となって、これまでの良き企業文化を守り続けるとともに、新社屋の下で新たな歴史を刻んでいこう」という経営トップのメッセージが従業員に伝わるだろう。旧社屋の敷地内に創業時の歴史的・象徴的建造物がある場合、それを撤去せずにモニュメントとして保存しつつ、新オフィスとの調和を図れば、さらに効果的だ。

4) 環境配慮型不動産の視点

持続可能な社会の構築に向けて、企業による環境問題への取り組みが強く求められる中、改正省エネ法や東京都の環境確保条例改正による温室効果ガス排出総量削減義務など地球温暖化防止に向けた規制強化、東日本大震災を契機とした電力不足に備えた節電要請などへの対応が、企業にとって喫緊の課題となっていた。足下では原油価格が大幅に下落したものの、省エネ・温暖化ガス削減のための施策に引き続き取り組むべきだ。省エネ・温暖化ガス削減に向けた取り組みは、CSRを果たすことに他ならない。

我が国のCO₂排出量（2013年度13.1億トン）のうち、オフィスビル等の業務部門（他に商業施設等も含まれる）が2割超を占め、しかも90年度対比で70%超も増加している（2005年度対比では20%増）。また、東京都のCO₂総量削減義務の対象範囲の事業所（約1,300の大規模事業所）のうち、約8割

を業務部門が占めている。オフィスビルでの省エネ対策の重要性が一段と高まっている。

オフィスビルでの省エネ対策として、例えば、吹き抜けによる自然採光・自然換気などの施策を講じると、コスト削減に直接つながるとともに、室内環境改善により従業員の快適性・健康が向上し満足度が高まれば、業務の生産性・品質の向上や、優秀な人材の確保につながるだろう。優秀な若手人材の中には環境意識・社会貢献意識の高い人材が増えていると思われ、このようなポジティブな効果が大いに見込められると思われる。

我が国でも、従来のオフィスビルに比べ光熱費の大幅な削減を図るグリーンビルディングが構築され、環境配慮の取り組みが積極的に進められている。ただし、必ずしも空調や照明などの最新鋭の省エネ機器の導入や、それらを備えたオフィスの新設が必要であるわけではなく、既存の機器の効率運転や省エネに向けた従業員の意識付け・働き方の変革など、運用面の見直し・工夫も極めて重要である。

4. 移転・集約を契機としたオフィス改革

1) 最近のオフィス移転の傾向

先進的なオフィス作りに取り組む事例では、本社機能などのオフィス移転・集約を契機に、業務改革やワークスタイル変革を標榜したオフィス改革を新たに断行するケースが多く見られる。そこでまず最近のオフィス移転の傾向・特徴について触れたい。

全体の傾向としては、ハイスペックを備えた最新鋭の新築賃貸ビル、いわゆるAクラスビルへ移転するケースが多いとみられる。最近のオフィス移転で、多くの企業が賃貸ビルを選好する背景としては、①2008年の世界金融・経済危機以降、オフィス賃料が低下傾向となり、とりわけ大規模ビルの賃料が大幅に低下したこと、②BCP（事業継続計画）に対応できる設備仕様などハイスペックを備えたAクラスビルが2012年を中心に大量供給されたこと、③資本市場から資産効率向上の要請が強まる中、企業は不動産の取得・所有によりバランスシートが膨らむことを回避しようとしていること、④社員の増減に機動的に対応できる柔軟性を確保できること、などが挙げられる。

Aクラスビルの大量供給が、本社等のオフィス移転需要を喚起した面もあると考えられる。大量供給された大規模ビルが、分散化していたオフィス拠点の集約化ニーズの受け皿になっているとみられる。また、企業は東日本大震災以降、ビルの耐震性能や

自家発電機能など、安全性・BCPの側面をこれまでより強く意識するようになり、最新の防災機能を持つ新築大型賃貸ビルへのニーズが高まったとみられる。その結果、いわゆる「2012年問題」の市況への影響は限定的だったと思われる。

ただし、一方で都内で老朽化した自社ビルを建て替えたり、新たに建設した自社の新社屋に移転・集約するケースも一部で見られ、企業が必ずしも賃借一辺倒の意思決定をしているわけではないことには留意を要する。後述する通り、不動産の所有・賃借の選択は、複数要因を総合評価して決定されるため、企業によって最適解は異なると考えられる。

2) 大規模ビルへの戦略的移転

最近大量供給された賃貸ビルには、フロア面積の広いメガプレートを備えた大規模ビルが散見され、そのようなビルへ戦略的に移転するケースも見られる。その戦略的な狙いとしては、まず分散していた本社機能などを1つのビルに集約することで、経営の意思決定の一元化の徹底や、重複した施設の削減によるコスト削減が挙げられる。さらに重要な点は、関連性のある複数の部署やグループ会社をワンフロアに集めることにより、社内のインフォーマルなコミュニケーションやコラボレーションの活性化を図り、グループのシナジー創出につなげることだ。これは、企業内ソーシャル・キャピタルを育む視点に他ならない。

例えば、麒麟ビール、麒麟ビバレッジ、メルシャンなどを傘下に持つ麒麟ホールディングスは、2013年5月に東京都中央区新川など12拠点に分散していたグループ17社の本社機能を、中野に竣工した新築大型賃貸ビルである中野セントラルパークサウスに移転・集約した。同ビルの基準階1フロア面積は、5,057.09m²に達し都内最大級だ。また、三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンなどを傘下に持つ三菱ケミカルホールディングスは、2012年7月に東京都港区田町などに分散していた事業会社の本社機能を、丸の内に竣工した大型賃貸ビルであるパレスビルに移転・集約した。同ビルの基準階1フロア面積は、約2,096m²である。

5. 事例分析：ヒューレット・パッカード

先進的なオフィスビルへの戦略的な投資事例として、米ヒューレット・パッカード（HP）が日本法人の日本ヒューレット・パッカード（日本HP）の新社ビルを構築した事例を取り上げる^{注5)}。

HPは戦略的な投資分野として、M&A、データーセ

ンターなどのITに加え、ワークプレイスと人材を挙げており、従業員が集うオフィスを重要な投資分野と明確に位置付けている。

日本では、日本HPが2011年5月に自社所有の新社ビルを東京都江東区大島に開所した。2002年のコンパクトコンピュータとの合併以降、東京都内に賃借中心のオフィスが分散していた。そこでHPは、重要拠点と位置付けている日本において、都内に分散しているオフィスを統廃合し、賃料削減等によるキャッシュフローの改善と業務効率の向上を図るために、新社ビルへの大型投資を実施した。都内最大級の基準階面積（約5,607m²）を有する新社屋に約5,200人が移転し、市ヶ谷（旧本社）などの拠点は閉鎖された。

1人当たりオフィスコストの半減という経営目標に加え、環境負荷を軽減する「サステナブルデザイン」、HPの最先端のテクノロジーとサービスを顧客が体感できる「ソリューションショーケース」、従業員の働き方の多様性をサポートしつつ、社内のコミュニケーションとコラボレーションを促進する「先進的ワークプレイス」という3つの設計コンセプトが重視されている。

日本HPでは、ITを駆使してオフィスやデスクなど場所にとらわれずに仕事を行う「モバイルワーク」や、社内でデスクを固定しない「フリーアドレス」を積極的に推進する一方、従業員同士または従業員と顧客がオフィスで直接コミュニケーションを交わすことで「人的化学反応」が起き、創造性が発揮されて新たな価値が生まれる側面を重視している。

新社屋では、オフィスフロアの中心に配した吹き抜けを核にして、動線に沿って数多くのミーティングスペースやインフォーマルコミュニケーションスペースを配置することで、社内のコミュニケーションとコラボレーションの活性化が期待されている。

新社屋の愛称は、社内公募によって決定した「HP Garage Tokyo」だ。HPはシリコンバレーの発祥の地と言われるカリフォルニア州パロアルトのガレージで創業したが、その創業精神に立ち返りつつ、新社から日本のITの新しい時代を創っていこうという思いが込められているという。新社は企業理念を象徴的に示し、従業員の拠り所となる場と言えよう。

6. 焦点は所有・賃借ではなくオフィス作りの巧拙

オフィス戦略は、不動産の所有・賃借の選択に焦点を当てて矮小化されることがあるが、そのような見方では経営戦略としてのオフィス戦略の本質を紐

解けない。大まかに言えば、企業財務との整合性が取られている限り、オフィスの所有・賃借の選択は大きな問題にならないと考えてよい。

例えば、先進的なオフィス作りに積極的な外資系IT大手の本社ビルを見ても、日本HPの大島オフィスや日本オラクルの青山オフィスは自社所有（日本オラクルは区分所有）である一方、日本IBMの箱崎オフィスや日本マイクロソフトの品川オフィスは賃借であり、所有と賃借が拮抗しており、どちらか一方向の判断がなされているわけではない。

企業財務は、所有・賃借の選択において決定的な制約条件になるため、それとの整合性を取ることが前提だ。すなわち、財務体質が良好でリスク許容力が高ければ、オフィスの取得・所有も可能となるなど、幅広い戦略オプションの中から意思決定を下せるが、財務状況が厳しければ、賃借を選択せざるをえないだろう。実際の所有・賃借の選択では、財務要素に加え、賃料・地価等の不動産市況や建築費などのコスト面、関係先との近接性や交通アクセスなどのロケーション、必要なオフィス規模、入居時期、BCP要因、オフィス作りの自由度、さらには事業の成長ステージなど、多くの要因を勘案して決定される。例えば、成長期にある企業なら、財務体質が良好でも所有を選択せず、社員増に機動的に対応できる賃借を選択するかもしれない。また新築ビルの一棟借りなら、自社ビルと遜色のない最新のオフィスインフラを取り込めるケースが多い。

さらに、経営層が企業財務に対する方針として、バランスシート（財務体質）と損益・キャッシュフローのどちらを重視しているかにも、大きく影響を受けるとみられる。経営層がバランスシートを重視する場合は、バランスシートが膨らまない賃借を、損益・キャッシュフローを重視する場合は、賃料負担のない所有を選好する可能性が高まると考えられる。なお、この財務方針は、企業の置かれた経済状況などによって変更されうるものと考えられる。

いずれにしても、財務体質との整合性が取られている限り、問題とすべきはオフィスの所有・賃借の選択ではなく、従業員の創造性を引き出すオフィス作りの巧拙だ。

7. 組織スラックとしてのオフィス空間の重要性

1) 創造性を刺激するグーグルの究極のオフィス

企業は東日本大震災以降の節電対応を機に、光熱費などをかけてオフィスを運営し、また従業員が時間をかけてオフィスに来て働く意義を改めて問い直

すべきだ。筆者は、オフィス空間の意義は、人と人との直接のコミュニケーションとコラボレーションを通じて、画期的なアイデアやイノベーションが生まれることであると考えている。

従業員間のつながりの価値の重要性に気付かない、または軽視し、つながりを促進するためのオフィス作りに投資を行わない企業と対極にあるのが米グーグルだ。同社の世界のオフィスの写真を見ると、オフィス内の移動手段としての滑り台や滑り棒、ビリヤード台、バランスボール、思索にふけるためのブランコ、ゲームや楽器の演奏ができるゲームルーム、奇抜で多様なコミュニケーションスペースや休憩スペース、派手な飾り付けを施した社員のデスクなど、一見すると仕事に関係のないようなものが目に飛び込んでくる。オフィス内での飲食を無料で楽しめるのも有名な話だ。個性的で遊び心満載なオフィス作りがなされており、従業員にとって至れり尽くせりの空間だ。

グーグルが従業員にゆとりのある快適なオフィス空間を提供するのは、オフィス空間が従業員の創造性に大きく影響を与えることを熟知しているからだ。同社のオフィス作りは究極の理想形と言ってもよい。すなわち、経営陣の目利きで選りすぐった優秀な人材を採用しているとの確信のもとに、快適なオフィス環境と、柔軟で裁量的な働き方といった創造的で自由な環境さえ提供すれば、厚い信頼を置く従業員の創造性は最大限に引き出され、イノベーションが生み出されるとの考え方が、経営陣に浸透していると思われる。

2) リーン型から組織スラック型経営へ

筆者は、日本企業は東日本大震災を契機に、効率性のみを追求し、経営資源をぎりぎり必要な分しか持たない「リーン型」の経営への過度な傾斜から、経営資源にある程度の余裕、いわゆる「組織スラック」を備えておく、サステナビリティ重視の発想へ転換するべきであると考えている^{注6)}。

創造的なオフィス空間にも、グーグルのオフィスのように、組織スラックの要素が必要だ。例えば、従業員が気軽に集まってインフォーマルなコミュニケーションを交わせる共用スペースは、イノベーション創出のために確保しておくべき組織スラックであるのに、リーン型の経営を徹底すれば、仕事に関係のない無駄なものにとらえられ撤去されてしまうだろう。そうすると、短期的にはコスト削減に貢献しても、社内の活気や創造性が失われ、企業内ソーシャル・キャピタルは破壊され、イノベーション

ンが生まれない悪循環に陥ることになるだろう。組織スラックの要素がイノベーションの源であると考えられる。

オフィス作りに組織スラックの要素を取り入れるには、経営トップ自身の感性や創造性が重要だ。従業員の創造性を引き出すことが経営者の重要な責務であることを感性で理解していないと、創造的なオフィス作りは難しいのではないだろうか。金銭的メリットの裏付けがなければ着手できないなら、本末転倒だろう。自らの感性に基づいて、先進的なオフィス作りを進め、その重要性を組織に根付かせるべきだ。「Good Design is Good Business」とは、米IBMの2代目社長であるトーマス・ワトソン・ジュニアが1956年に語った言葉だ。「快適なオフィス環境は社員の士気と生産性に貢献する」という意味であり、IBMのグローバル共通の経営ポリシーとして受け継がれている。

創造的なオフィス空間は、従業員の意識やワークスタイルの変革につながることで効果を発揮する。創造的なオフィス空間を用意しても、従業員が定時退社を強いられたり、インフォーマルなコミュニケーションのためのスペースを利用するのは怠惰をむさぼっているとみなされる社内の雰囲気があるなど、働き方に制約が多ければ、折角のオフィス空間も宝の持ち腐れとなるだろう。創造的なオフィス空間を活かすためには、柔軟で裁量的なワークスタイルが許容されることが不可欠であり、働き方にも組織スラックの要素を取り入れる必要がある。グーグルでは、勤務時間の20%を自由に使って好きなことに取り組める「20%ルール」を制度化しており、従業員は自分でプロジェクトを立ち上げたり、他のプロジェクトチームに参加したりすることができるという。働き方に組織スラックの要素を制度的に取り入れた好例である。

創造的なオフィス作りは、従業員の意識やワークスタイルの変革とセットで推進し、組織スラックに投資するという発想を持つことが極めて重要だ。

8. 人材を引き寄せるクリエイティブシティ

創造性豊かで能力の高い人材は、仕事を通じて社会に貢献することに喜びを見出し、仕事をライフワークととらえる傾向がある。仕事と生活を切り分けるのではなく、融合一体化させる働き方だ。このようなワークスタイルには、創造的で自

由なオフィス環境と柔軟で裁量的な働き方が不可欠である。

これらの優秀な人材を引き寄せるためには、創造的なオフィスを起点に、職住遊が近接するような街作りを進めることが必要になってきていると思われる。また、所属を超えて集えるオープンイノベーションの場としてのシェアオフィスや、コワーキングスペースを充実させることも必要だろう。このような施設では、起業家、ノマドワーカー、フリーランスなど多様な人々が集いつながることで、新しいアイデアが生み出される。

さらに最終的には、産学官の多様な組織が一致結束して連携し、都市を起業家、研究者、アーティスト・クリエイター、外国人など、多様な人々が集う「クリエイティブシティ」に進化させることが必要だ。都市のクリエイティブシティへの進化は、企業の創造性を高め、都市の国際競争力を高めることにつながると考えられる。創造性を高める都市やオフィスの在り方が、今後ますます問われることになるだろう。

注記

- 注1) 「マネジメント・レイヤーのCRE戦略」については、本ハンドブック／特別寄稿の中の拙稿「CREマネジメントと企業経営」を参照されたい。
- 注2) 経営戦略の視点からのオフィス戦略の考え方については、拙稿「イノベーション促進のためのオフィス戦略」『ニッセイ基礎研REPORT』2011年8月号、同「創造性とブランド価値を高めるオフィス環境の革新」『週刊東洋経済』2014年11月1日号（94～95ページ）を参照されたい。
- 注3) CRE戦略の海外先進事例の共通点・特徴については、本ハンドブック／特別寄稿の中の拙稿「CREマネジメントと企業経営」を参照されたい。
- 注4) オープンイノベーションに関する考察については、拙稿「オープンイノベーションのすすめ」『ニッセイ基礎研REPORT』2007年8月号を参照されたい。
- 注5) 先進的なオフィス作りのその他の事例分析については、拙稿「イノベーション促進のためのオフィス戦略」『ニッセイ基礎研REPORT』2011年8月号を参照されたい。
- 注6) 組織スラックの考え方については、拙稿「震災復興で問われるCSR（企業の社会的責任）」ニッセイ基礎研研究所『研究員の眼』2011年5月13日、同「イノベーション促進のためのオフィス戦略」『ニッセイ基礎研REPORT』2011年8月号、同「アップルの成長神話は終焉したのか」『ニッセイ基礎研レポート』2013年10月24日を参照されたい。

手法提案5

CRE戦略と連動した人財育成への取り組み

Activities on human resources development program associated with CRE Strategy

三田 正浩, Masahiro Mita
東京ガス都市開発株

企業不動産戦略を策定し、実行していく人財の育成は重要な課題である。人財育成策の策定にあたっては、会社のあるべき姿、求める人財像を社員に明確化するなど、価値観を共有することが重要と考える。／ It is one of the crucial issues to cultivate human resources capable of designing and implementing Corporate Real Estate Strategy. When it comes to designing the human resources development program, we consider it most important to share the values with employees. Specifically, company is supposed to present corporate vision and clarify ideal competency, sought-after skill.

1. はじめに

東京ガス都市開発（株）（以下UD）は、首都圏を中心に都市ガスを中核とした総合エネルギー事業を展開する、東京ガス（株）のインハウスの不動産事業会社である。設立は1953年、東京ガス（株）が中央区呉服橋に本社屋を建設することを決定したのを機に、建設・賃貸のために嘱託社員1名と兼務出向社員1名で事業を開始した。以来60余年が経過し、2015年1月末現在で社員数171名（正社員、出向社員、嘱託ほか契約社員）、事業内容は、東京ガス（株）の事業用建物・土地の建設、賃貸借、売買、仲介、一元的な運営・管理の東京ガスグループ向け事業を主に、事業に供しなくなった建物・土地を一般向けに転用し賃貸事業等を行う一般向け不動産事業、保険事業等多岐に渡る事業を行っている。

創立以来60余年の間、企業不動産に関する業務を主体とする当社の役割は、ガス事業の経営戦略を踏まえた『CRE戦略』とともに大きな変遷を遂げてきた。

不動産や建設、賃貸の専門会社が進める、不動産単体の価値向上の側面に加え、エネルギー事業の競争環境の変化等を踏まえて、事業に供している不動産をどう位置づけ、いかに有効に活用するかを企業価値向上の視点から評価し、ソリューションを提案することが求められている。こうした多様な選択肢の中で求められる専門性・スキルは、業種ごとにオーダーが異なり、経営環境により変化していくが、最前線で対応していく『人財』

（UDでは人は財産というこだわりを持ち敢えて財と表記している）は、エネルギー事業と双方に知見が求められるなど要件はますます高度化しており、こうした人財の育成は、昨今の採用難も相

まって、当社の喫緊の重要課題である。

ここでは、当社が試行・実践中である人財育成への取り組み事例を紹介する。

2. 事業環境の変化と会社の役割の変化

【フェーズ1：不動産管理～管理と活用】

当初社屋の管理会社からスタートし、東京ガス（株）のガス事業の需要拡大とともに事業内容も拡大していった。そのため、事業用拠点の新規建設・整備には、建築、電気、設備の技術系社員、ガス供給施設用地の取得業務拡大には、宅建資格を持つ事務系社員を中途採用することで対応してきた。当時UDの役割は、『建物の建設・維持管理』『土地の売買・仲介』などのオペレーション業務中心であり、採用にあたって、求める人財の要件は、他社での該当業務経験や資格、スキルが重視され、経験者を中心に採用した。人財育成は、職場でのルール・やり方だけ習得していく昔ながらのOJTで、教育カリキュラムも、体制も機能していない状況であった。

賃貸借契約書の様式が会社内で異なる、給排水や空調、電気等設備更新工事の発注仕様が担当により異なるなど、個人に依存し、ノウハウ、伝承のマニュアルも整備が進んでいなかった。

【フェーズ2：ファシリティマネジメント】

ところが、2005年度から状況は一変した。

当時、事業用建物には東京ガスの支店等の総務担当社員が常駐し建屋管理を担っていたが、『スリムで強靱な体質』の実現を図る東京ガスの事業戦略により、組織・体制の見直しが行われ、分散的・個別的であった建物管理業務を、UDに移管・統合・集約し、管理・運営体制の強化と業務の効率化を図ることとなった。

当時60棟程度であった、UD建物の管理・運営棟数は、160棟(事業用、一般向け賃貸用含む)を超える規模となり、人員数は増員することなく、『基本情報整備』『管理仕様統一』『LCC標準仕様策定』『サービスレベルの平準化』『保守スペック見直し』等、統一的なファシリティマネジメント業務として本格的に取り組むこととなった。

JFMAに当社が加入し、ベンチマークデータの提供を受けるなど、体制の整備やファシリティマネジメント業務の先進事例に学んだのはこの頃である。

担当者全ての業務内容、業務プロセス、業務の成果物等の棚卸を行い、標準化に向けての地道な作業を行い、マニュアルの整備にも繋がっていった。

業務は、量・品質ともに向上が求められた。UDの役割は、個別不動産のオペレーションを行うだけでなく、施設効率や使用価値を高めること、利用者便益の向上を目指す全体最適の視点でマネジメントを行うことに変化していたが、この時点では人事制度の見直し等の取り組みは行っていなかった。

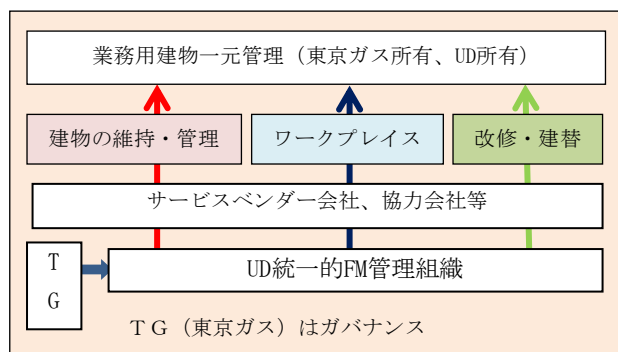


図1 建物管理集約後のUDによる統一的FMイメージ図

3. 『UD2020ビジョン』の策定

【フェーズ3：CREマネジメント】

既述のとおり、当社は、事業環境の変化に伴い、当初の『グループ不動産の管理』から『グループ不動産の管理と活用』、そして『グループ不動産の統一的なファシリティマネジメント』へとその役割を変化させてきた。

今後のエネルギー事業の自由化などの変化に対応していくためには、さらに東京ガスグループにおけるCREマネジメント会社としての役割強化が求められると考えている。

しかしながら、これを実現するにはUDの社員は年齢層が広く、社歴が長い者（小職も含めて）から入社間もない者、中途入社と新卒などが混在し、社員間での意識や価値観のギャップも大きい。また、臨機応変に変化していく会社の役割や、求められる仕

事の内容の変化への適応も個人差があった。

そこで、創立60周年を迎えることもあり、2012年度に社長をトップとする経営の思い、社員の思いを結集した『UD2020ビジョン』を策定し、意識・価値観の共有を図ることとした。

4. ビジョン策定目的、方法と骨子

【策定の目的】

以下の2点を共通の目的とした。

①エネルギー間競争が激化する中で、高い品質、安全性を担保した上で更なるコストダウン、業務効率化を図っていく必要があると想定し、全社員が共有できるビジョンとその実現にむけたアクションプランをつくり、それを会社、社員の今後の事業運営や業務遂行にあたっての拠り所とする。

②全員参加のプロジェクトとし、策定の過程において、全社の一体感をつくりあげる。

【策定方法】

以下の手順にて2014年4月～10月で取り纏めた。

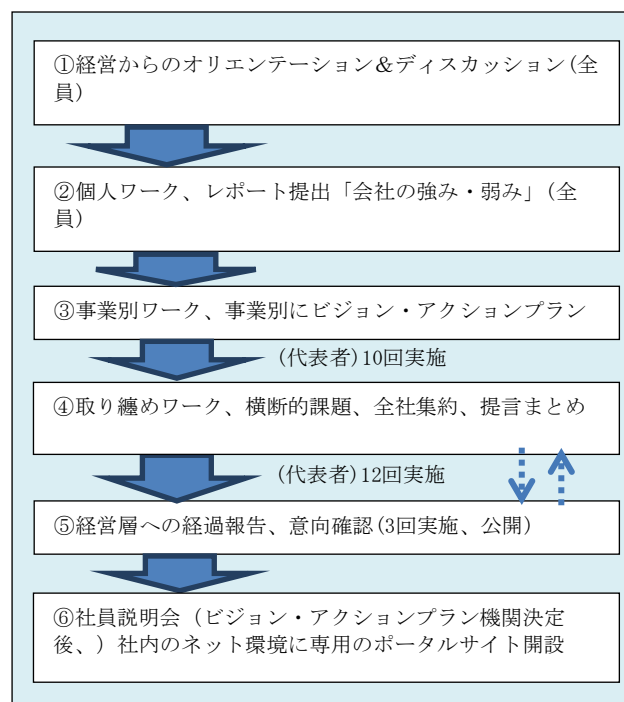


図2 『UD2020ビジョン』策定プロセスイメージ図

小職も、取り纏めワークの座長としてプロジェクトに参加した。約7か月間、経営と社員が一体感を持ち創り上げていく過程や、公開の場での議論や意見収集など、「会社のビジョンや価値観が社内に共有化されていく」というプロセスは重要であったと考える。

【UD2020ビジョン抜粋】

○会社のあるべき姿

私たちは、TGグループ事業貢献のため、TGグループにおける不動産・保険事業の専門性を磨き続け、顕在化されたお客さまのニーズにとどまらず、潜在的なお客さまニーズまでも掘り起し、適切なコストで迅速的確にお応えしています。不動産事業においては、TGグループ不動産戦略策定・実行における重要なパートナーとなっており、保険事業においては、福利厚生制度・事業リスク低減に欠かせない存在となっています。

○ビジョン考動※指針（※自ら主体的に考え、積極的に行動するという意味の造語）

- ①前向き、積極的、肯定的に考動
- ②言われる前に自ら考動

○アクションプラン（内容、定量目標）

- ①事業の強化（各事業別）
- ②経営基盤の強化（組織体制の進化、人財育成、コストダウンの推進）

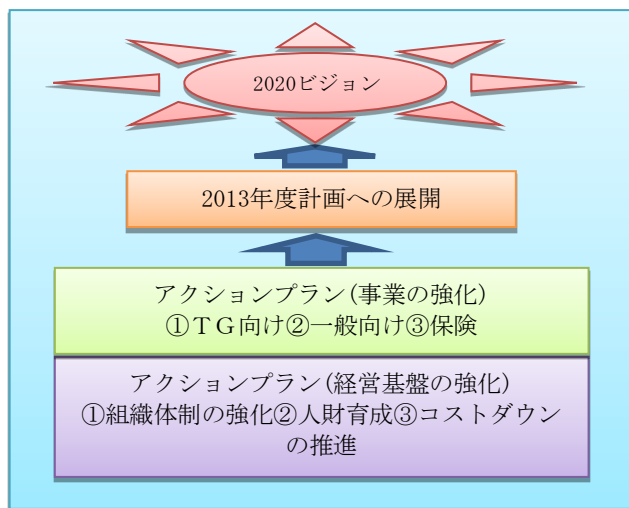


図3 ビジョンとアクションプランの関係イメージ図

5. 人財育成への提言

取り纏めの段階で、会社のあるべき姿を明示するのであれば、当然それをつくりあげる組織・体制、そこで求められる人財像が明示されるべきである、という議論がされた。また、世代交代による若年層の社員も増加し、会社がどんな社員を求めているのか、どういう社員が評価されるのか、どういう専門性を磨いていけばいいのかがわからない、配置・ローテーションの硬直化など、キャリアプランが思うように描けない、などの切実な意見もあり、提言として盛り込むべきと判断された。

「採用」「育成」「配置」「評価」「処遇」という、全ての局面で一貫とした考え方を示すことで、「人」と「組織」を最大限効果的に機能させる人財マネジメントの好循環に繋げようと考えられた。

【人財育成への提言要旨】

①人財像の明確化

『個人の専門性向上・仕事のプロ』から、『組織力で顧客・利用者の立場で効率化や価値向上を提案できる』人財への変化が求められている。

②スキルの見える化

エネルギー事業環境、東京ガスの組織、ファシリティの特性等の『基礎知識』が必要。

③ローテーションモデルの設定・運用

人財育成にとって、育成時期のローテーションは重要であり、運用をルール化する。（図4）

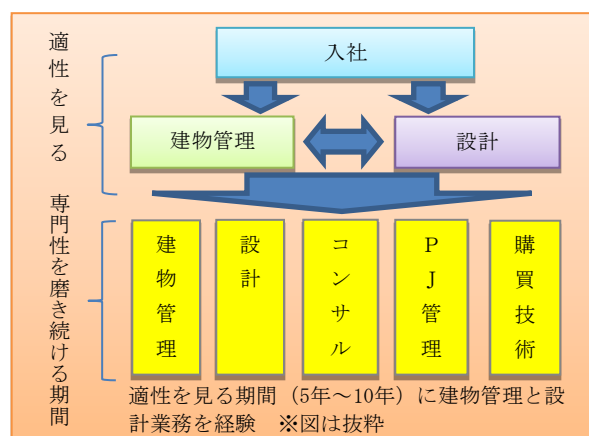


図4 ビジョンで提言したローテーションモデル（技術系）

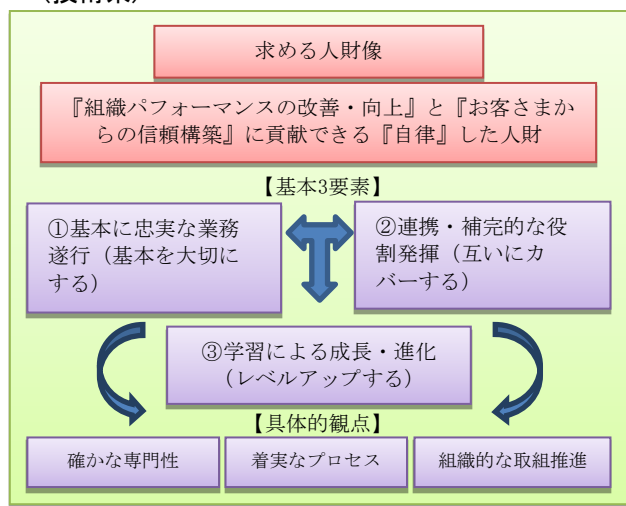


図5 人事制度で示された求める人財像（一部抜粋）

6. 人事制度との連動

提言は、そのまま担当各部の次年度の事業計画に引き継がれ、人事制度は、2014年度から提言を

踏まえ新たに改定された。

人事制度改定前は、個人の専門性・スキルが重視された『職能資格制度』であったが、新たな人事制度では、『全社最適・グループ視点』『他者との協働、連携』『部下・後輩への技能伝承』などがあるべき人財像の定義に盛り込まれ、評価時の着眼ポイントともなっている『役割資格制度』へと移行し、ビジョン、会社が求める人財像と人事制度が連動するよう設計されている。(図5および図6)

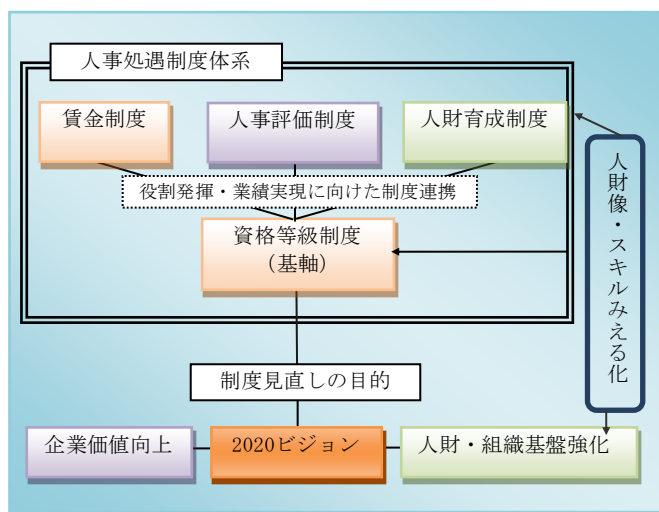


図6 人事処遇制度・UD2020ビジョン位置付け図（一部抜粋）

【スキルの見える化～標準化への取組み】

一言に専門性と言っても、具体的に定義することは困難であった。UDでは今回の取組みで、業務別に業務遂行に必要な能力・スキルを特定し、標準化・見える化した。これにより、①習得していく能力・スキルを学ぶ側、指導する側で共通認識し、育成内容・質のバラツキを最小化する、②ローテーション時や新規配置時に何を習得したらよいかを明らかにし、適応を早める、③マップ化することによりどこまで習得しているかを項目ごとにチェックできるようにする、などをねらいとしている。

【関連知識、資格等取得奨励】

経営戦略、CRE戦略の意向を汲み、最適解の不動産ソリューションを提供する人財を育成するためには、エネルギー事業を理解する必要があると、全社的な取組みとして、『知識（業務を遂行するうえでの基礎）』を身に着けるため、東京ガスの協力を受け、防災供給センターやショールーム、コールセンターなどの見学会を全員参加を目標に開催するなど、エネルギー事業への知見を得るきっかけとしている。

また、『資格・能力検定(公的指標)』で、業務に密接した資格を明示し取得を促している。

特にUDが早期取得を期待するもの、推奨するものについて、取得費用の支援、取得後は人事評価ポイントに加算するよう制度改正している。『認定ファシリティマネージャー』は業務全体の知識を身につけることができるため、UDの中でも、職種、業務分野に関わらず早期に取得を促している。(図7)

所属部門にかかわらず早期取得を期待する資格（チャレンジ資格）	
■営業・事務系	宅地建物取引主任者
■技術系	一級建築士
	第三種電気主任技術者
	建築設備士
■共通	ファシリティマネージャー

事業分野別主要資格（奨励資格、抜粋）	
種別(目安)	資格・検定
不動産	取引 宅地建物取引主任者、司法書士、土地家屋調査士
	鑑定・評価 不動産鑑定士
	運営・コンサル 不動産コンサルティング、ビル経営管理士、管理業務主任者、マンション管理士
建設・施設	建築 一級建築士、一級建築施工管理技術、CASBEE・・・
	電気 第三種電気主任、一級電気工事施工管理技術検定
	設備 建築設備士、設備設計一級建築士、一級管工事施工管理技術・・・
	共通 ファシリティマネージャー、建築物環境衛生管理技術者

図7 能力・スキル『資格・能力検定(公的指標)』（抜粋）

7. まとめ

経営戦略を踏まえ、不動産戦略は変化していく。組織・体制、求められる人財も当然変化が求められるが、土台となる人事制度との連動が可能であれば、社員の理解や納得はより進むのではないかと考える。2014年度は運用初年度となるが、管理職、社員への運用方法の徹底と制度の浸透が今後の課題である。

また、経営戦略や不動産戦略の変更をキャッチアップし、微修正を加えながらブラッシュアップしていく仕組みも必要ではないかと考える。

以上

手法提案6

CREのサステナビリティマネジメント

CRE Sustainability Management

吉田 淳, Atsushi Yoshida
(株)ザイマックス不動産総合研究所

不動産には様々な側面があるが、低炭素社会の実現に向けて果たすべき役割は大きく、環境不動産（環境配慮不動産・グリーンビルディング）に対する注目が高まっている。持続可能な企業不動産価値を目指すマネジメントは、中長期的に見て、企業のステークホルダーに対しより高い利益をもたらし、「企業価値」とその「持続可能性」を高めていく。／ The role of real estate is significant to achieve the low-carbon society and attention towards green buildings is arising accordingly. The management in which a company seeks sustainable corporate real estate value brings its stakeholders higher return and enhances its corporate value and sustainability.

1. はじめに 不動産と環境

1994年に発効した国連気候変動枠組条約では、地球温暖化によってもたらされる悪影響が人類共通の課題であることが確認され、2015年に開催されるCOP21（気候変動枠組条約 第21回締結国会議）では、温暖化ガスの排出削減に向けて、すべての国が参加する実効性のある新たな枠組みが採択されようとしている。

EUでは2019年までに全ての新築建築物についてゼロカーボンとする方針をとり、日本においても省エネ法などによる規制が順次強化されている。

2006年には「責任投資原則（PRI: Principles for Responsible Investment）」が提唱され、これが転換点となって不動産の環境に対する国際的な動きが始まり、日本を含めた世界各国で1,325の機関投資家等が署名している（2014年11月末時点）。

また、UNEP FI不動産ワーキンググループが「責任不動産投資（RPI: Responsible Property Investing）」を推進しているが、これは不動産ポー

トフォリオの構築において、ESG（環境、社会及びガバナンス）に配慮することで持続可能性（サステナビリティ）を確保しようとする概念である。

2. 環境不動産がもたらす便益について

企業において不動産は生産要素の一つであり、欠くことのできない重要な資源である。CRE戦略とは「企業不動産を、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、不動産がもたらすパフォーマンスを最大限向上させていこうとの考え方」をいう。また固定資産のオフバランスを目的とするものや単なる個別不動産の有効活用とは異なり、経営資源の配分といった全体最適の発想で方針を決定していく戦略とも言える。

UNEP FIが2008年に「Building responsible property portfolios」の中で示した“Good” buildings（“よい”建物）は、利用者に対しては「生産性の向上」「CSRのイメージ」「運営コストの削減」など、所有者に対しては「家主として選ばれる」「CSRのイメージ」「資産価値への影響の軽

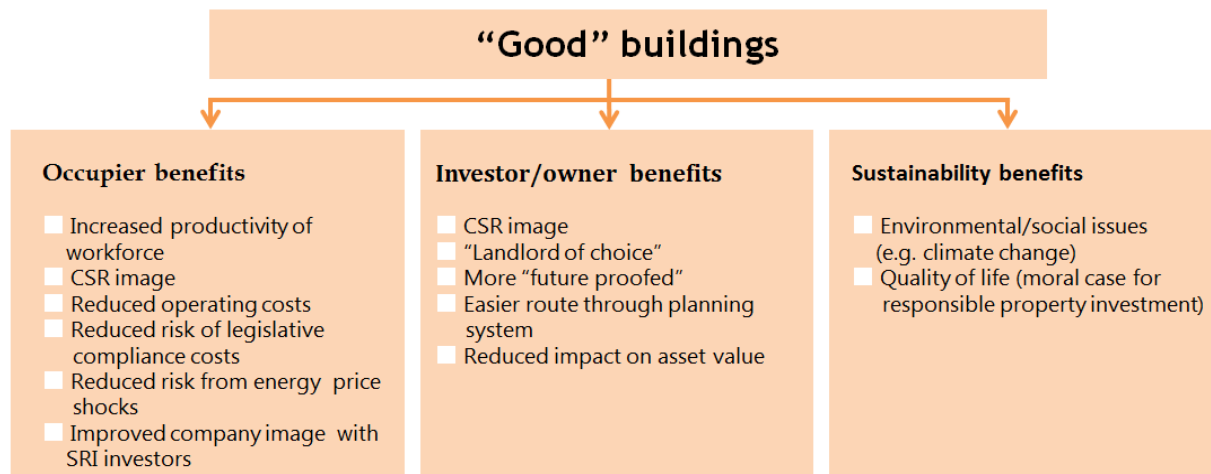


図1 “Good” buildings

(出所) UNEP FI Building responsible property portfolios

減」などをもたらすとしている。

不動産を環境不動産化させることによって生じる利益は、高い賃料を取れるかどうかの収益上昇効果と支出削減効果ばかりではない。環境性能の高い高品質なワークスペースは、社員の意欲を高め、作業効率や知識創造にプラスの影響を及ぼし、能力の高い人材の確保にも結び付く。これらのノンエナジーベネフィットを定量的に示そうとの研究は海外で先行しているが、我が国においてもスマートウエルネスオフィス研究委員会などを中心に産官学で進められており、ツールとしてのSAP（知的生産性測定）システム^{注1}も開発されている。

環境不動産が自社のワーカーの知的生産性の向上により影響をもたらすことが周知されると、企業不動産に対する行動が変化する。企業にとって水光熱費の大幅な節減も重要であるが、上記のノンエナジーベネフィットが実現できれば、総合的に見て大きな経済的利益が得られるだろう。

セキュリティレベルが高く、免震装置や無停電システムを備えた建物、適切な温熱環境や光環境が整い、リフレッシュスペースなども備わった建物など、「安心・安全・快適」な執務環境を提供することへの投資は、十分に経済的合理性を有する判断となる。また、社員に対する企業経営者の責務であるとの考えも定着してくるのではなかろうか。

ワークスペースの重要性への認識が深まり、自社ビルや賃借ビルの選択にあたり、環境性能をチェックするような行動が、今後は広がるであろう。

3. 不動産における環境リスクについて

環境不動産がもたらす便益の一方で、CRE戦略においては、リスクについても確認しておく必要がある。不動産を取り巻くリスクには、事業リスク、法的リスク、管理運営リスク、そして土壤汚染・アスベスト・エネルギーCO₂削減義務化といった環境リスクがある。不動産の環境リスクに大きな影響を与えるのは、省エネ法などの規制の強化である。

政府が示す省エネ対策のロードマップでは、新築建築物には「省エネ基準の段階的引き上げ」「ラベリングの義務」、既存建築物には「賃貸売買時のラベリング取得の原則義務化」「性能の低いビルへの賃貸制限」などが掲げられ、エネルギー基本計画では2030年までの「ネットゼロ・エネルギービル」の目標や2020年までの「省エネ基準適合義務化」が閣議決定されている（2014年4月）。

環境規制が進むと、建築基準法の改正で旧耐震ビルが排除されていったように、環境基準対応かどうか市場の中で認識され、そのような見方の転換により、マーケットにおいての流動性は低下するのではなく、失われてしまうおそれがある。環境対応によって、このリスクを回避しなければならない。

現時点のオフィスストックの、環境基準への適合状況を見てみよう。省エネ措置の届出が義務付けられた2003年以降は、非適合率は減少しているものの、最近でも1割強が満たしていない。図の「東京23区オフィスピラミッド2014」は、オフィスストックの高齢化（築古化）が今後、深刻な問題となっていくことを示しているが、旧耐震問題ばかりではなく、環境の面でも、非適合となるビル数はおそらく6割にも及ぶと推測される。良好で安全なインフラとして不動産を活用するにあたって、築古ビルの適切な機能更新・改修が、大きな課題となっていくだろう。

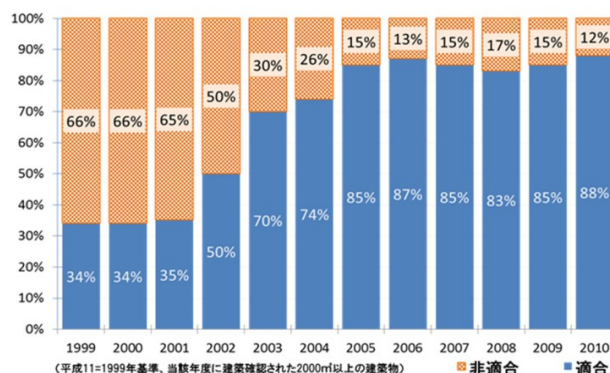


図2 省エネ判断基準の適合率の推移
(出所) 総合資源エネルギー調査会基本問題委員会
資料をもとにザイマックス不動産総合研究所作成

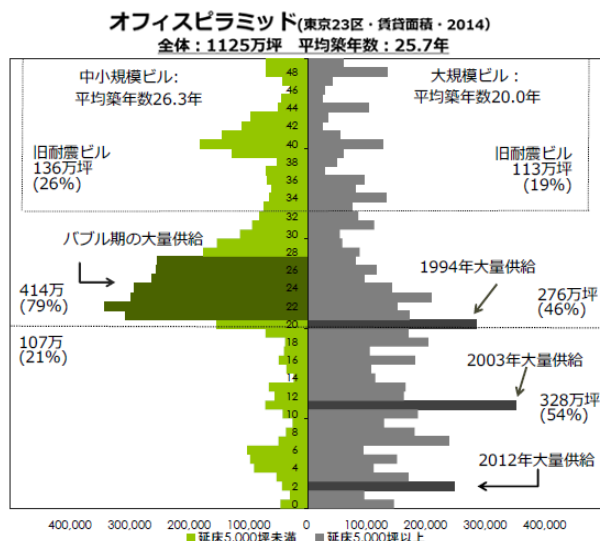


図3 オフィスピラミッド
(出所) ザイマックス不動産総合研究所

4. 環境ラベリング制度

不動産の環境配慮を促す仕掛けとして、政策に基づく規制や支援制度の他に、一定の環境性能を有する不動産を評価するラベリング制度が挙げられる。環境性能に応じた建物数の分布は、標準的な性能の建物群を中央に、それよりも性能の高い建物が右側に位置付けられる。標準より環境性能の低い建物には、法による規制が必要であり、ガイドラインは法規制のレベルよりもさらに高いレ

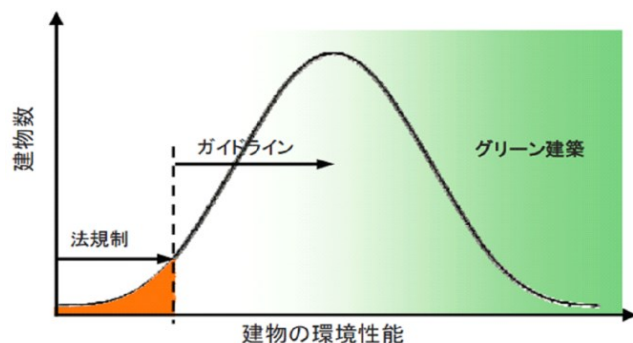


図4 法規制とガイドライン

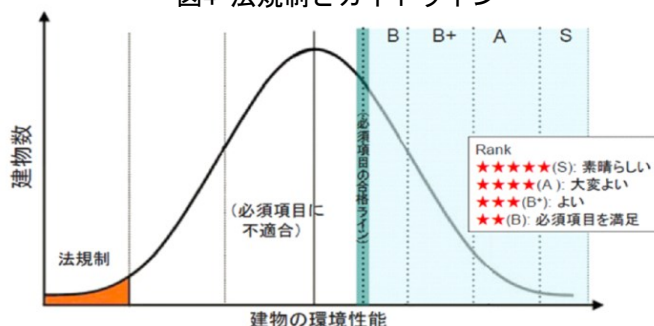


図5 環境性能評価の位置づけ

(出所) CASBEE不動産評価マニュアル(図4・5)

ベルへと誘導するものである。一方、標準よりも環境性能の高いグリーンビルディングに対して格付けを行うものが、環境性能評価であり、不動産のブランディングツールとして位置付けられるものといえる。なお、環境性能という言葉からは地球環境への配慮や省エネ性などの要素がイメージされやすいが、建物利用者に配慮した幅広い意味の性能が評価対象になっていることに留意されたい。

建築物の環境性能の評価システムは、欧米が先行しているが、最近では国内でも、民間主導を含む様々なラベリング制度が普及してきており、これらは大きく分けると3つのタイプに類型化される。

まず、建物の総合的な環境性能を評価するもので、日本ではCASBEE、海外では英国のBREEAMや米国のLEEDなどがある。次は、建物の省エネルギー性能に特化した評価で、国土交通省が主導する形で2014年4月に運用が開始された建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)がこれにあたる。さらに、個別の建築物ではなく、所有・運用する企業等々を評価するもので、欧州の年金基金グループが中心となって創設されたGRESBがあげられる。これは世界の不動産ポートフォリオにおけるサステナビリティパフォーマンスを測定するベンチマークで、2014年9月現在では8兆9,000億米ドルの資金をもつ130以上の機関投資家などが運用機関のメンバーとして名を連ねており、投資先の選定や投資先との対話にGRESBを活用することで、株主価値の向上を図ることを目的としている。評価結果は「マネジメントと方針」と「実行と計測」の2軸により4象限(グリーンスター、グリーントーク、グリーンウォーク、グリーンスタター)に分類さ

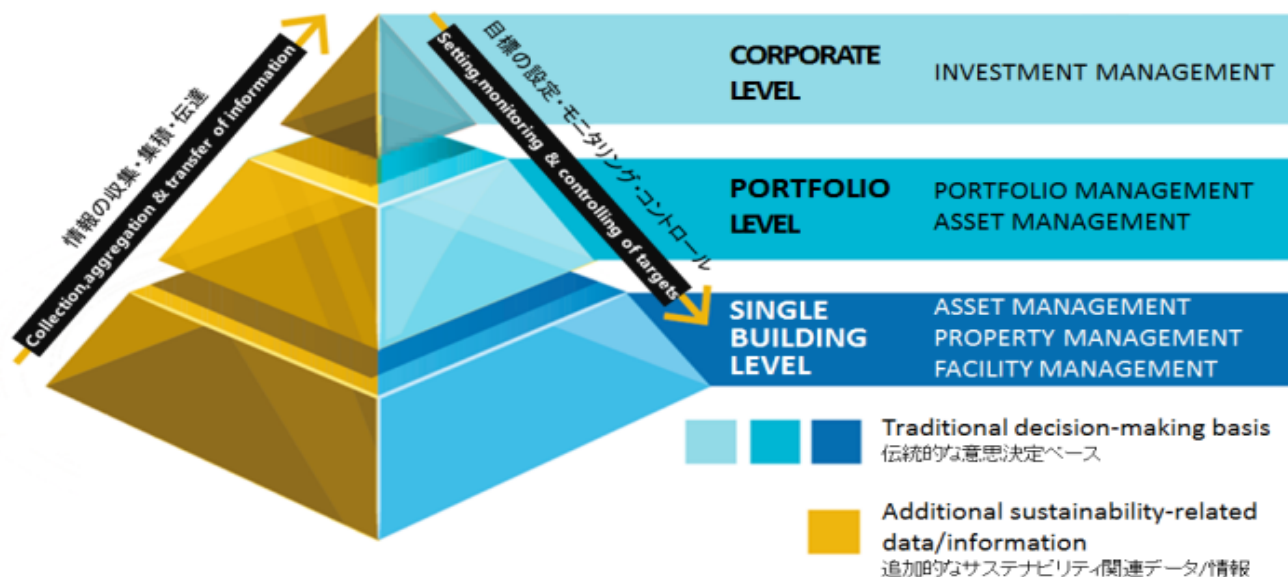


図6 CRESMの意思決定基盤
(出所) UNEP FI Sustainability Metrics

れる。

5. CRESMとトップのコミットメント

環境意識の高まりとともに、個別の不動産に対するサステナビリティの取り組みは少しずつ浸透し始めているが、さらに上位の概念として、組織の不動産関連活動とそれに伴う判断について、事業・都市・社会などに対する外部性を吸収しながら、事業活動についての最適な資源配分を行い、時間の変化に応じた企業のライフサイクルと不動産のライフサイクルの不整合を解消していく、企業不動産サステナビリティマネジメント（CRESM）が求められる。

UNEP FIが2014年に発表したSustainability Metricsでは、CRESMのフレームワークが提案され、サステナビリティ評価指標を、個別ビルの特徴（ボイラールーム）から企業レベルの意思決定（ボードルーム）までのすべての階層において、企業のミッションと評価システムに取り込み、伝統的な意思決定要因と一体化したビジネスプロセスとする推奨事項が示されている。

推奨事項は、パフォーマンス目標を設定し、エネルギー消費量、CO₂排出量、水使用量、廃棄物排出量などのデータを、経営がモニタリングするなど階層毎に設けられ、24項目に及ぶ。個々の取り組みを部分的に実践している企業は多いのではないと思われるが、ここで重要なことは「統合的に」そして「意識された」形で企業不動産価値の向上に資するマネジメントが行われることだ。それによって、企業統治という観点からも「責任ある企業不動産マネジメント」となる。環境不動産の実現には、トップのコミットメントが欠かせないといえるだろう。

CRESMの実践には、共通のものさしや目標があると進めやすい。個別不動産の把握にはCASBEEやBELSが共通の「ものさし」として利用できる。企業としてのサステナビリティの達成状況は、GRESB調査^{注2)}を活用するといいたいだろう。

6. ザイマックスの取り組み

環境不動産への取り組みとしてザイマックスの事例を紹介する。ザイマックスはリクルートのCRE部門であったが、2000年に独立し現在に至っている。

保有するザイマックス赤坂111ビル及びザイマックス溜池山王ビルで、SMBCサステイナブルビルディング評価、DBJグリーンビルディング認証を獲得し、さらに溜池山王ビルでは、CASBEE不動産及び建築物省エネルギー性能表示制度（BELS）の第1号評価も取得した。当ビルは延床面積が約1,000

坪、築40年を超えた築古の中小規模オフィスビルだが、改修によって再生し、第三者認証（ラベリング）によって、築浅の大規模ビルと比べても遜色のない評価を獲得することができたことは、今後増加する築古の中小規模ビルの再生の先駆けであり、ヒントとなる。

また、ザイマックス不動産投資顧問が運用する「有限会社ザイマックスセンパル」は、2013年にGRESB調査に初めて参加し、調査結果をもとに改善を重ねた2014年の調査では、「リスクと機会」「モニタリングと環境管理システム」「パフォーマンス指標」及び「ステークホルダーとの関係構築」の各分野においての取り組みが高く評価され、「グリーンスター」の評価を取得している。

このように、環境ラベリングの取得やGRESB調査に参加するなど、自らがサステナビリティに関する研究と実践を積極的に推進することで、不動産を取り巻く多種多様なステークホルダーとともに持続可能な成長の実現を目指し、自らの環境、安心・安全、社会、ガバナンスへの配慮に取り組むと同時に、サステナビリティに配慮した総合不動産サービスを提供している。



図7 Green Star 2014

7. まとめ

持続可能な企業不動産価値を目指すマネジメントは、短期的な利益とは相反する可能性はあるものの、中長期的には、従業員、株主、取引先、地域社会、行政機関、そして顧客など企業のステークホルダーに対し、より高い利益をもたらしていくと考えられる。

地球環境世紀といわれる21世紀にふさわしい視点での経営が求められる中、企業不動産（CRE）は、企業不動産サステナビリティマネジメント（CRESM）を通じて、「企業価値」の持続可能性を高めていくであろう。

注記

注1) 一般社団法人日本サステナブル建築協会

注2) 参加できるのはファンド及び上場企業

手法提案7

不動産のポートフォリオ策定手順

Decision procedure of constructing a new portfolio in corporate real estate

釜口 浩一, Koichi Kamaguchi
(株)リアルエステート・アドバイザーズ

企業にとって、土地・建物という不動産は事業の拠点である。そして、事業環境の変化に伴い、必要とする不動産は変わらざるを得ない。そのときに、どのような手順で見直し、各不動産を位置づけるか、そのひとつの方法を提案する。／ For a company, real estate is a base for business. With the changes in the business environment, the company must change the contents of the real estate. I propose a method to review the real estate portfolio.

1. 本稿で伝えたいこと

CREは企業の事業方針の下での不動産戦略というレベルから、日々の不動産の運営レベルまで、広い範囲が対象となる。

本稿では、その中で企業の事業方針に基づき不動産戦略が定められた後、どのようにして個々の不動産を仕訳するかという個別不動産のポートフォリオの策定手順について、私のこれまでの実務経験を踏まえて紹介する。

個別不動産のポートフォリオの策定手順は、本稿で紹介するもの以外にも、様々な考え方・方法があると思うが、貴社にて検討をするうえで参考としていただける部分があれば幸いである。

2. 本稿で想定する企業

本稿で想定する企業は、一般の事業会社で、日本国内に本社・支店・営業所等のオフィスビル、工場等の生産拠点などを多く所有する企業である。

なお、所有不動産が少ない企業であっても、考え方や手順を参考にできる部分があると考え。

3. ポートフォリオを作成する手順

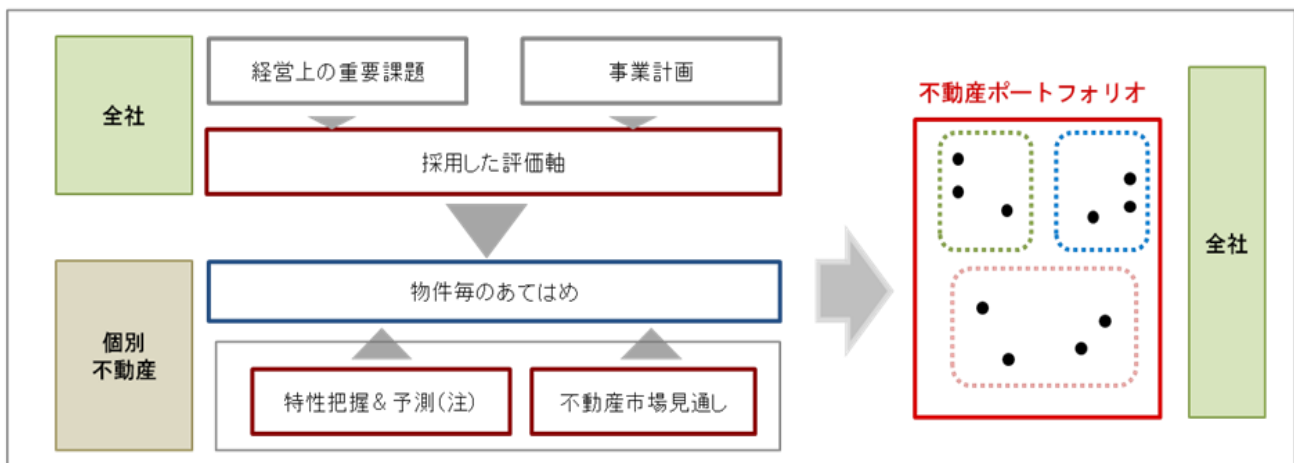
企業が所有する不動産の戦略を策定する場合、または戦略の見直しをする場合、何らかの動機がある。たとえば、資産効率を高めたい、一時的な利益を上げたい、継続的な収益を高めたい、などだ。企業としての事業方針があり、これが不動産にも適用され、目的達成のための不動産戦略が策定される。その戦略に基づき、具体的な指標・対策を検討し実行に移す。

具体的な対策を検討するためには、まず、対策を実行する不動産を抽出しなければならない。

抽出するための方法として、評価軸を設定し、評価軸で分けた各ゾーンに、個々の不動産を位置付ける方法を紹介する。これがポートフォリオとなる。以下は対策を実行する不動産を仕訳し、ポートフォリオを作成する手順である。

作成は次の4ステップで行う。

- Step 1：個々の物件のデータを集め整理する
- Step 2：評価軸を決める
- Step 3：個々の不動産と不動産市場の状況を把握する
- Step 4：個々の不動産を仕訳する



(注) 本業での必要性、立地、賃貸競争力、収益力など、将来予測。

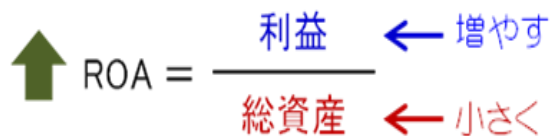
図1 ポートフォリオの策定手順の全体像

各ステップで行うことの理解を深めていただくために、総資産利益率（ROA^{注1)}）を高めるという事業方針があり、それを実現するためのCRE戦略を受け、具体的な対策を実行する不動産を選定する場合を例として、以下手順を説明する。

4. ポートフォリオの作成（ROAを高める場合）

総資産利益率（利益/総資産）を高めるためには2つの方法がある。

1つ目は、分母である総資産を小さくすること。2つ目は、分子である利益を増やすこと。


$$\text{ROA} = \frac{\text{利益}}{\text{総資産}}$$

(1) 総資産を小さくする

まず、総資産を小さくしたい場合、できるだけ所有する不動産を少なくすることになる。いわゆるスリム化である。

以下、各ステップの内容を説明する。

Step1: 個々の不動産のデータを集め、整理する

分析するにはデータが必要である。しかし、個々の不動産のデータは、登記簿、設計図書、維持管理コストの資料など、本社総務・管財・経理、支店など、異なる担当部署で保管しており、整理されていないことも多い。

すべてのデータを集めた上で整理しようと思うと、先に進まなくなる懸念がある。そのときはステップ2を先に行い、そこで決めた“評価軸”に必要なデータのみを集めると、効率よく分析ができる。

スリム化の前提として、事業会社の場合、まず事業で必要な不動産が何かを整理する。どこに何が必要かである。現在、所有しているか、あるいは賃借している不動産かということはいったん忘れる。

スリム化というと、所有する不動産のみが対象と思うが、まずは賃借中の不動産も含めて検討する。なぜなら、賃借すると費用が増えるので、総資産利益率の観点からは利益減少となる。最終的な目的が総資産利益率を高めることなので、まずは必要な不動産を絞り込む。その後、スリム化や所有・賃借の判断を行う。そして、事業で必要とする不動産が、事業のために必要な期間は、長期か数年程度の短期かを判断する。

ここまでで、どこに、何がどの程度の面積で必

要か、そして、長期的に必要なのかということがわかる。具体的には、本社・支店・営業所・店舗等の場所を決める。そして、長期的な拠点と廃止可能性の高い拠点を決める。

これらを決めるまでに社内整理に時間がかかるなどの理由があれば、検討を進めるために、暫定版を作成し、これをもとに社内検討を進める方法をとることが現実的であろう。ここで、現実の事業所の配置状態とのギャップが判明する。

Step2: 評価軸を決める

スリム化で効果が高いのは、簿価が高い不動産を売却等により貸借対照表から除くことである。つまり、評価軸のひとつは簿価だ。この評価軸には、なんらかの方法で基準となる値など（以下「基準値」）を設定する。たとえば、簿価1億円などだ。

ここで、もうひとつ大切なことは、目標とするスリム化を実現しなければならない時期があることである。1年以内、3年以内等、目標達成の時期のことだ。

ところが、個々の不動産の売却のしやすさは異なる。これを考慮した実行が必要なので、もう一つの評価軸として、売却のしやすさがある。現実に対策を進めるときの話として、個々の不動産の状況と不動産市場を把握する必要がある。

Step3: 個々の不動産と不動産市場の状況を把握する

実際に売却するにあたっては、個々の物件が、買い手が多そうか、売れる状態にあるのか（古い建物で違法状態の部分があるなど）等を勘案し、売却を決断してそれが実行できるまでの時間を予想する必要がある。

物件数が多い場合、机上のデータで次のステップ4の仕訳をし、絞り込んだ後に現地情報を把握する手順のほうが効率的なことがある。

Step4: 個々の不動産を仕訳する

設定した評価軸に沿って、ステップ3で把握した個々の不動産の状況を踏まえ、個々の不動産を評価軸・基準値で区分した各ゾーンに仕訳する。

そして、各ゾーンで方向付けを行う。例えば、優先して廃止・売却を促進するゾーンなどだ。

設定した評価軸や基準値ではうまく仕訳できなかった場合、別の評価軸で検討する、基準値を変更するなど、現実の作業は、試行錯誤しつつ検討を進めることがある。

また、拠点の集約を伴う場合、個々の不動産毎に、集約に伴う引っ越し等の集約コスト、集約・売却に伴う毎期のコスト削減、売却や貸付に伴う

収入や利益などを合わせて確認の上、最終的な判断を行う。

なお、スリム化を図るという面からは売却候補となっても、他の視点で所有し続ける検討を加えたほうが良い物件がある。たとえば、東京の銀座の目抜き通りや表参道沿いにある不動産や大都市の中心部にある面積の広い土地など、今後も希少性が高いと思われる物件については、スリム化対象とするか、賃貸建物を建築し、不動産収入を得るなど、売却以外の方法を検討することが企業として適切なことがある。

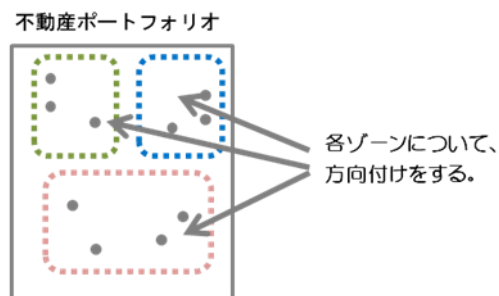


図2 各ゾーンの方角付け

(2) 利益を増やす

次に、総資産利益率（利益/総資産）を高める観点からは、分子である利益を増やす視点がある。利益を増やすには、

- ①貸付収入・売却益を増加させる
- ②維持管理コスト・賃借料を減少させる

という2つの視点がある。

ここでは、①貸付収入・売却益を増加させる視点のうち、継続的な利益を増加させるため、自社が使用しない土地・建物を貸し付ける場合の手順を紹介する。

Step1: 個々の不動産のデータを集め、整理する

ここは、スリム化の場合と同じ。

Step2: 評価軸を決める

貸付収入の増加を図る場合、借り手がいるかということが大きなポイントになる。貸せる可能性が高い立地であるか、ということだ。貸せる可能性が高い物件を抽出する。これが評価軸のひとつである。

もうひとつは、賃貸収入の額が大きいかわかる。土地・建物を賃貸する場合、賃借人を見つけ、賃貸借契約を結ぶまでの業務量は多く、費用も発生する。また、1つの賃借人に対応する業務量は、賃料の多寡で大幅な差は生じない。

そのため、1つの不動産から得られる賃料収入

の大きさを評価軸とする。

Step3: 個々の不動産と不動産市場の状況を把握する

実際に賃貸するためには、個々の物件の周辺の土地利用状況、人や車の通行量、接道状況、用途規制など現実の状態の影響を受ける。物件数が多いときなどは、前述のスリム化の手順の場合と同様に、机上のデータで、次のステップ4の仕訳をし、絞り込んだ後に現地情報を把握する手順のほうが効率的なことがある。

Step4: 個々の不動産を仕訳する

設定した評価軸に沿って、ステップ3で把握した個々の不動産の状況を踏まえ、個々の不動産を評価軸・基準値で区分した各ゾーンに仕訳する。

(3) 最終的なポートフォリオ策定

ここまでで、総資産利益率を高める目的で、スリム化する視点と継続的な利益を増加させる視点とで、2つの仕訳を行った。

ここで、お気づきかと思うが、同一物件が相反するゾーンに位置づけられることがある。

たとえば、東京都心のオフィスビル（物件A）は、拠点としては他のビルへの集約可能とされ、簿価が大きく、売りやすいゾーンに位置づけられたとする。そして、貸付収入増加の観点からも貸付促進物件ゾーンに位置づけられている。このような物件がある場合、スリム化を図るのか、貸付収入を増やすのかを、個々の物件毎に再検討することとなる。

売却によるスリム化を図ると、売却収入があるとともに、売却損益が発生するので、財務への影響を検討しなければならない。また、貸付収入を増やす場合は、貸付収支の大きさ、一棟貸かフロア貸かななどによる将来の収益見通し、売却のしやすさも検討する必要がある。

これらを検討のうえ、最終的な個々の物件の位置付けを決めることになる。

5. 所有するか賃借するか（参考）

事業拠点で使用する不動産であっても、自社で所有するか賃借するかを選択肢がある。

ただし、そもそも各会社で必要とする条件に合った賃貸不動産（建物等）がなければ、基本的には借りるという選択肢がない。また、立地によっては、将来売りたくてもすぐには買い手が見つからないということがありえる。

大都市部のオフィスのように、他に賃借可能なオフィスビルが多くあり、将来不要になったときにでも売却可能性が高ければ、所有か賃借の判断

をすることとなる。

所有と賃借では、現金収支や損益などのように数字で把握できるものと、事業拠点の移動の自由度など数値で表せないものがある。それぞれを洗い出した上で決める。

自社所有不動産を使っていた組織が、ビルを賃借に切り替えることを検討する場合、

- ・何を目的として賃借するか
- ・その拠点を長期に必要とするか
- ・所有と賃借との、現金収支、損益の比較

は少なくとも検討が必要である。

賃借しているが新たに取得することを検討する場合、上記の賃借に切り替える場合に加えて、少なくとも、自社で使わなくなった場合、他社に賃貸可能かを検討することが必要である。

6. まとめ

企業の事業拠点としての不動産は欠かせないものだが、人口の大都市への集中、就業人口の減少、企業活動の国際展開の更なる進展を踏まえ、自社が必要とする不動産は何か、何を所有し何を借りるか、これまで以上に各企業の経営者による判断が、業績の大きな差につながると考える。

注記

注1) Return On Asset の略

手法提案8

CREマネジメントにおけるIT活用

Utilization of IT in CRE management

板谷 敏正, Toshimasa Itaya
プロパティデータバンク(株)

企業全体の経営戦略と連携するCREに関する方針や戦略が構築される必要がある。その戦略を具体的に実践するためにはITが重要な役割を果たす。不動産情報の一元管理や業務効率化はもとより、不動産戦略の成果の定量化や貢献度の明確等においてもITは不可欠である。/ CRE strategy has to cooperate with a management strategy of the whole enterprise. IT utilization is needed to practice a CRE strategy specifically. IT utilization achieves unification of management and business efficiency of real estate information. IT utilization enables to quantify an outcome of a CRE strategy.

1. CREマネジメントに求められるITの役割

CREマネジメントは企業の経営活動の一部であり、CREそのものやCREの運用管理を最適化させ、企業価値を上げていく取組である。国土交通省ガイドラインや本ハンドブックなどの主題解説をまとめると、以下の活動が主眼となる。

- 不動産戦略は企業全体の経営戦略と連携しその遂行を支援する
 - ・企業の立地戦略や経営目標と密接に関連
 - ・成果を数値化し経営全体への貢献度を明確化
- 会社全体の再編も視野に入れた運用体制構築
- 不動産を「企業価値を最大限向上させるための資源」として捉える。所有、賃借、売却等あらゆる可能性を検討し企業価値を向上させる
- ITを最大限活用し不動産情報一元化を実施
- 全社的な視点にたった「ガバナンス」「マネジメント」を重視する

どの活動においてもITは重要な役割を果たすと考えられる。不動産情報の一元管理はもとより、不動産戦略の成果の定量化や貢献度の明確等においてもITは不可欠であるとともに、組織全体の業務支援にITが活躍する可能性がある。

2. CRE情報管理に求められるニーズ

以上を勘案し、CREマネジメントに求められる情報管理の要件を以下に述べる。

1) 経営戦略・CRE戦略との連携

企業全体の経営戦略と連携するCREに関する方針や戦略が構築されるものである。その戦略を具体的に実践するための組織体制の構築およびプロセスの改善などが実施される。その階層構造を図1に示す。情報管理はその一番の土台として位置づけられるとともに、各業務の効率化や統制の管理ツールとしてITが活躍することとなる。

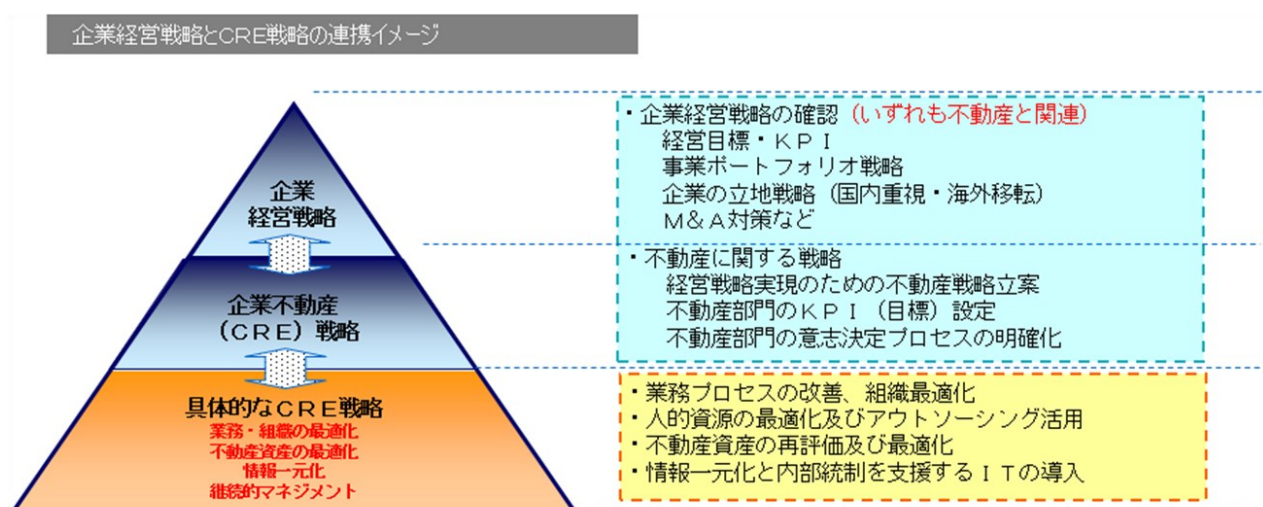


図1 経営戦略・CRE戦略の遂行を支援する情報管理

2) 土地・建物・施設の情報管理に対応

CREが不動産であるため、CREの情報管理には不動産特有の情報を管理する必要がある。通常土地の上には、単体ないしは複数の建物（棟）が建設され、一体として施設が形成される。生産施設を例とするとわかりやすい。いくつかの工場棟が存在し管理棟などとともに複数の棟を構成しているが、一体としてひとつの生産拠点となる。運営管理上は施設として捉え、運営に関する情報やコストに関する情報は“施設”単位となる。それぞれの棟は築年数や構造も異なるため、維持保全業務やリスク管理の観点からはそれぞれの情報も必要となる。施設統廃合などにおいて、大所・高所からの評価を実施する場合には当然施設単位となる。従って、情報管理の目的や場面によって様々な粒度の不動産情報が必要になると考えられる。また、土地と建物をばらばらに情報管理した場合には、これらの実体について、データベースから把握することは非常に困難である。CREの中核資産である土地・建物・施設の関係性を保持した情報管理が望ましいと考えられる。さらに、権利情報などは土地においては“筆”に分割されるためさらに煩雑であるが、投資口単位で管理する固定資産台帳はこの単位で情報管理することとなる。

3) 企業財務会計システムとの連携

CREマネジメントが貸借対照表および損益計算書に直結することは、主題解説に記述されているが、CREマネジメントを支援する業務システムも、財務会計システムとの連携が不可欠である。土地や建物の取得や賃借はすべてキャッシュアウトが伴うものであり、工事の実施や修繕も同様に支払や計上には会計との連携が不可欠である。民間企業においては企業会計の原則が定着しているため、不動産管理に関するすべての業務は会計に帰着されるとともに、発生主義の仕訳がなされている。最終的には損益計算書や貸借対照表にまとめられ、内外に決算報告される。

不動産管理に関する賃貸契約や賃借契約あるいは固定資産の取得や償却などの業務は、日常の不動産管理業務の中で遂行される。同時に会計処理も実施され、最終的には企業全体の基幹システムに連動していくこととなる。賃貸事業においては、テナントへの請求業務や入金管理業務、テナント契約の変更や更新など様々な業務が発生するが、すべて会計処理を伴うため、一件ごとが重要な業務である。CREマネジメントのITツールとこれらの会計システムが連携することにより、二重で入力する必要がなくなるとともに、CRE情報は

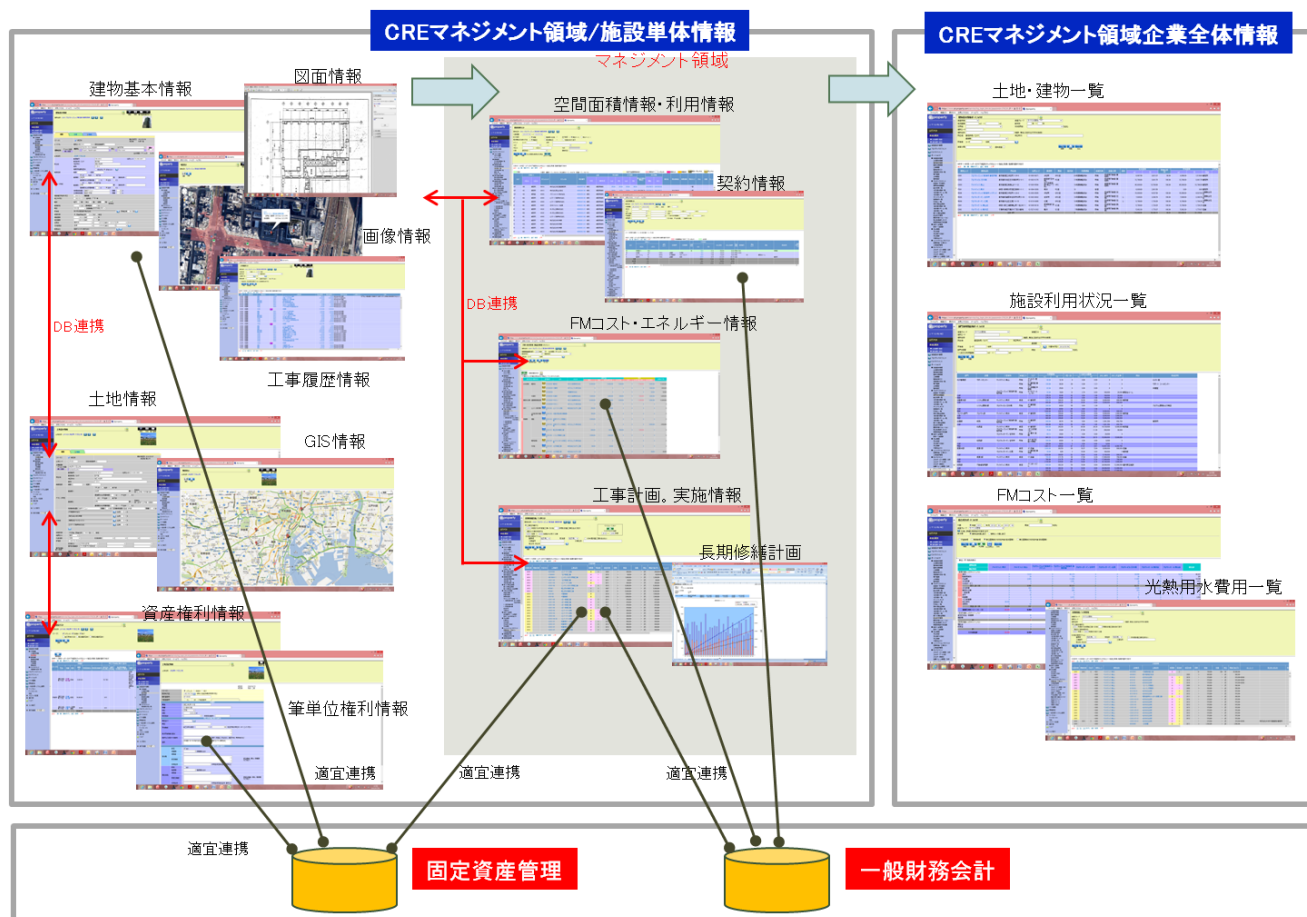


図2 基幹システムとも連携するCREマネジメントを対象とした情報管理

会計の仕訳情報に対応した“元帳”としての機能を担うこととなり、内部統制上も精度が向上する。

1) 2) 3) の要件を網羅するとともに、一連の情報管理が連携するイメージを図2に示す。CREマネジメントにおいても、施設単位の情報管理からそれを集約した企業全体の情報管理まで、シームレスに実施される必要がある。従来は施設単位の情報と企業全体の情報はかい離していたり、不動産関連情報と、会計情報が分断されている例が散見されたが、近年のITの変革により改善されつつあると考えられる。

3. CRE情報に関する戦略的フレームワーク

CRE情報に関する日常的な活用手法や会計との連携は前章に記述したが、その上位概念として蓄積された資産情報の活用や資産戦略への反映などを目的とした“戦略的フレームワーク”についても提案したい。一連の情報の活用のフレームワークを、一般企業を想定して整理すると図3の様に簡略化される。所有、投資、賃貸あるいは賃借に関する基礎的なデータからスタートし、これらの基礎情報を不動産マネジメントに活用することが第1段階である。電子化され標準化された情報であれば会計処理や決算情報として活用されるが、これが第2段階である。通常はここまでであるが、本稿で提案するフレームワークは蓄積されたこれらの情報を分析・評価し、新たな戦略に展開することが第3段階である。この過程で決算情報や経営情報は企業であれば株主に情報開示される。図3に示すように一連の業務はサイクルとなる。

る。循環することにより新たな戦略立案に活用されることも重要であるが、決算や情報開示に活用されることが組みこまれることにより、情報は淀みなく入力され正確な情報として活用される。分析のために、改めてデータ登録などを検討する必要は皆無となる。

4. IT先進事例と導入企業

CRE情報管理を全国あるいはグローバルレベルで実現するためには、最新のクラウド技術の活用が重要である。クラウドにより、全国あるいは世界に分散した企業の拠点や施設を連結するとともに、グループ会社やパートナー企業も参画可能となる。先進クラウド事例とその導入事例を紹介したい。

1) 先進不動産クラウドサービスの事例

プロパティデータバンク社が提供する不動産クラウドは、これまで記述した様々な要件に対応したITツールである(図4)。クラウドサービスで提供しているため全国あるいは世界に分散するCREの一元管理が可能である。主な機能は以下である。

- 建物・土地・施設情報の基本情報管理
- 地図情報・衛星写真・図面管理
- 面積や利用状況の情報管理
- 賃貸・賃借契約の情報管理及び業務支援
- 工事計画及び実施情報管理と業務支援
- エネルギー情報管理及び業務支援
- 設備及びメンテナンス情報管理及び業務支援
- 固定資産管理及び国際会計対応

これまでに大手企業、金融機関、不動産投資信

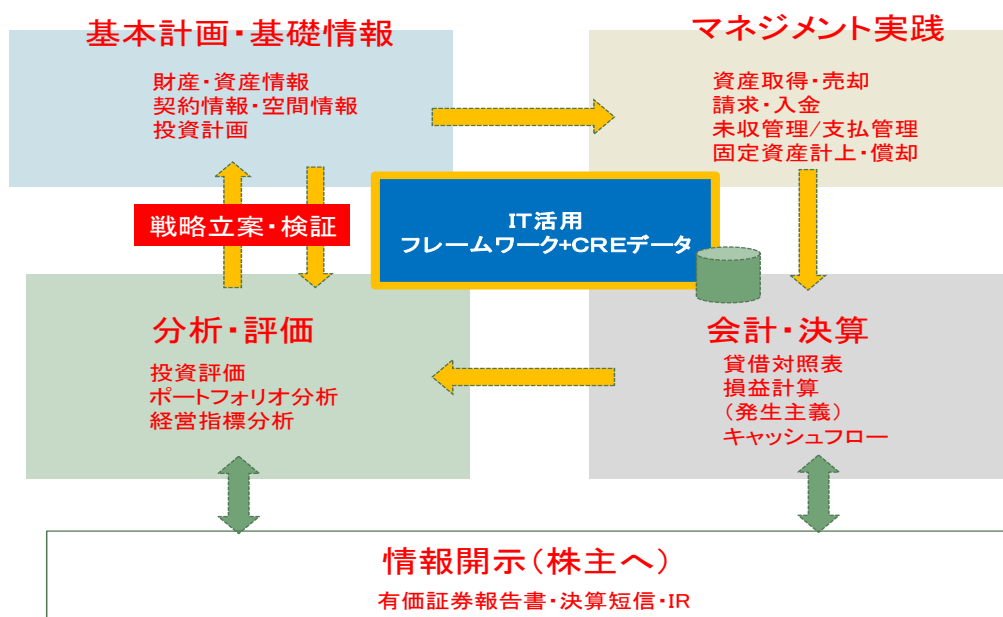


図3 民間企業全体におけるCRE情報管理に関する戦略的なフレームワーク



図4 先進不動産クラウドの一例

託、不動産会社、エネルギー会社、自治体等が利用し、その総数は14万棟に達している。

2) 不動産クラウドの導入事例

日本有数の生命保険会社N社は、上記不動産クラウドを投資用不動産及び社有施設の管理業務に活用している。開示資料によると^{1) 2)}、投資残高約1兆1千億円の投資用不動産400棟と全国の社有施設を対象とした不動産管理業務にクラウドを採用した。利用ユーザ700名がクラウドで連携され、結果として以下の導入メリットがあったとしている。

●業務フロー改革

クラウドによる業務標準化や会社間・部署間の業務連係による業務フロー改革の実現

●制度対応

国際会計など会計制度改変や税制改正へのクラウドによる一括対応

●ITコストの削減

従来のシステム構築費用と比較して約2/3に削減

金融機関であるためデータ管理等については厳重なセキュリティや災害等を想定した安全策が求められるが、複数のデータセンターを活用した信頼性の高いクラウドにより対応している。

5. まとめ

本稿前半ではCRE情報管理に必要な考え方を紹介した。後半ではそれを実現するクラウドサービスとその導入事例を紹介した。ITツールは様々な方式が想定され、各企業が最適なツールを選択すべきものであるが、CREマネジメントにおける一例として事例を紹介した。CREに関する情報はデータセンターを活用したクラウドサービスにより一元管理される。蓄積されたデータをビックデータと捉え様々活用する手法や、経営戦略にフィードバックする手法なども出現している。CRE情報についても、単に業務支援や情報共有のために利用されるだけでなく、蓄積された“ナレッジ”としての活用段階に差し掛かっていると言える。

以上

参考文献

- 1) リーフレットお客様導入事例, 日本生命保険相互会社, プロパティデータバンク株式会社, 2013年3月
- 2) 特定非営利活動法人ASP・SaaS・クラウドコンソーシアム, ニュースリリース, 2012年6月

注記

注) 文章中の注釈なき図表は筆者およびプロパティデータバンク株式会社作成

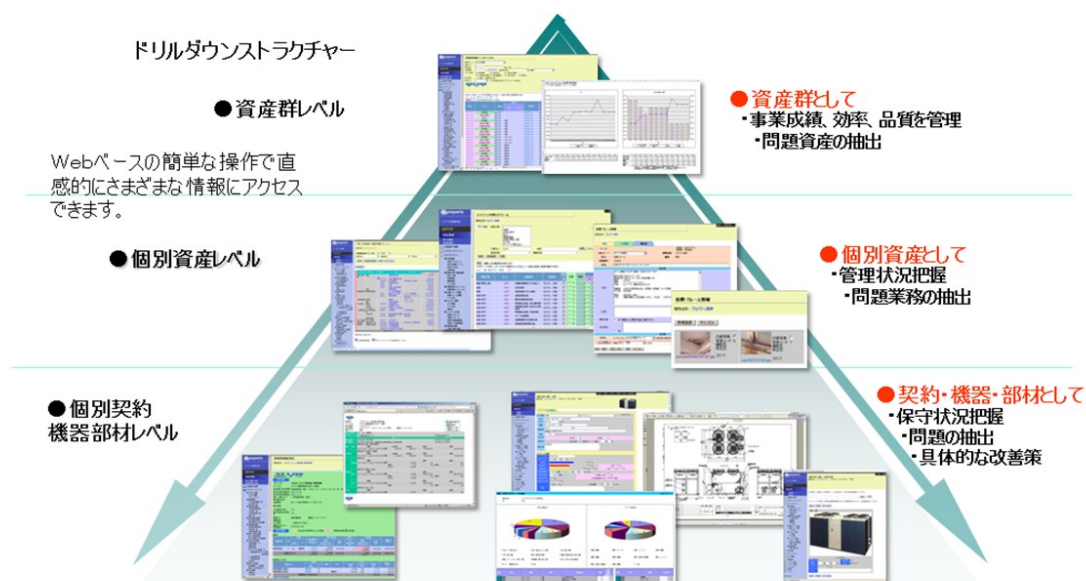


図5 CRE情報を活用したビックデータ解析のイメージ



企業不動産 に関する 国際比較研究

企業不動産（CRE）に関する国際比較研究

早稲田大学理工学術院創造理工学部 小松幸夫研究室

1. 研究背景

企業不動産（CRE）マネジメントは、企業が保有する社屋、工場、店舗、社宅、研究所、遊休地などの企業不動産を重要な経営資源と位置づけ、企業価値向上の観点から見直しを行い、さらなる有効活用や効率管理を実施して、企業価値を最大限向上させていこうという手法である。日本ではバブル経済崩壊以前は地価が上がり続けていたため、「不動産は所有すればするほど良い」という土地神話が浸透していた。しかしバブル崩壊後は、CREの効果的な活用により企業価値を高めていくことの重要性が認識されることとなった。また、企業のグローバル化も進みCREの範囲も広がっているため、効率的な管理などのニーズはさらに高まっている。本章では、これらの認識を確認するために、日本企業を対象にCREマネジメントあるいはCRE戦略などの普及状況などについて調査を実施した。2013年に早稲田大学にて国内上場企業185社を対象として行われたCREに関するアンケートの結果を以下に記す。

企業の保有する不動産の購入や売却、賃借などに関する意思決定権は、本社が一括している企業が90%である。

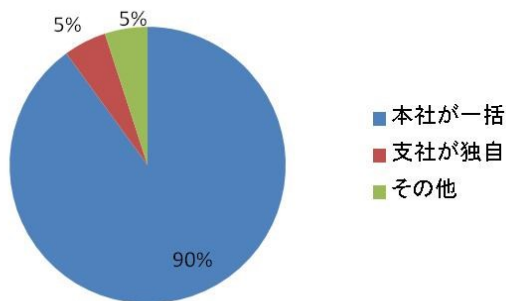


図1 企業不動産に関する意思決定権

「本社が一括して不動産に関する意思決定を行う」と答えた企業に対し、不動産の意思決定をする責任者がどの部署に所属しているかという質問をした結果が図2である。総務担当部署が不動産の意思決定をする企業が過半数を占める。CRE担当部署という専門部署を設けている企業は全体の1割程度である。

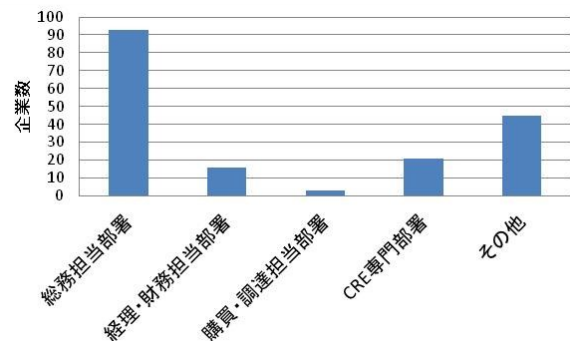


図2 不動産責任者の所属部署

CREマネジメントの導入は必要かという質問の回答結果が以下である（図3）。「全体的に取り入れている」または「取り入れているが対応が不十分」と回答した企業は全体の21%である。「重要性は認識しているが未整備」と回答した企業は全体の32%である。日本企業においては、CRE戦略に取り組むか、あるいはその重要性を認識している企業が増加していることがわかる。ここ数年は、国

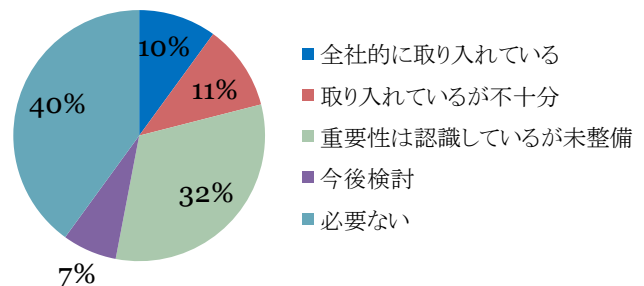


図3 CREマネジメントの必要性

交省がCRE戦略のガイドラインを発行したり、企業のCREに対する意識が高まっているなど、日本でもCREマネジメントが浸透していると見受けられる。

2. 研究目的

日本企業全体にCREに関する意識が高まっており、独自にCRE戦略に取り組む企業が見られる一方、CRE管理手法に関する改善余地がある企業も多い。その原因としてCREマネジメントに関し、先進的な企業の取り組み事例の実態が明らかになっていないことや、各企業が自社のCRE戦略の有効性を判断するための手法が無いことなどが挙げられる。また、日本企業においては、CREマネジメントが経営にもたらす効果も明らかになっていない。そこで本研究は、上記の問題を解決する手段として、以下の目的で調査研究を実施した。データは各企業の財務諸表を活用する。

- ①各企業が自社のCREの位置付けやその効果を客観的に評価できる定量的分析を実施する。
- ②国内外グローバル企業のCRE実態と経営実績について国際比較を実施し、日本企業の課題や特色を顕在化する。

3. CREに関する国際比較研究

有価証券報告書やアニュアルレポートなどの企業の開示資料を用い、企業のCREの規模やその経営効果について国際比較を実施する。有価証券報告書の財務データから使用する項目、本研究で使用する主な指標及び用語の定義は以下である。

1) 用語の定義及び指標

● 売上高（経常収益）：
企業が製品やサービスを販売した対価として受け取った代金の総額。金融機関においては営業活動によって継続的に発生する収益のことを指す。本研究では企業規模の大きさを比較する指標とする。

● 経常利益：
売上高または経常収益から販売管理費を減じた値

を営業利益という。販売管理費とは、原価や人件費、広告費等、商品を製造し販売するための経費を指す。営業利益に営業外収益を加え営業外費用を減じた値が経常利益である。法人税は国によって異なるため、海外企業を比較する際は以下に記す純利益でなく法人税を減じる前の経常利益を用いる。

$$\begin{aligned}\text{営業利益} &= \text{売上高} + \text{営業外収益} - \text{販売管理費} \\ \text{経常利益} &= \text{営業利益} + \text{営業外収益} - \text{営業外費用}\end{aligned}$$

● 当期純利益：

経常利益に特別利益を加え特別損失と法人税・住民税等各種税金を減じた値のこと。

$$\begin{aligned}\text{当期純利益} &= \text{経常利益} + \text{特別利益} \\ &\quad - \text{特別損失} - \text{各種税金}\end{aligned}$$

● 土地：

企業が所有または長期賃借している土地の価格。土地は減価償却しないため、取得額（取得時の価格）を用いる。

● 建物および構築物：

企業が所有する建物（暖房、照明、通風等の付属設備）と構築物（ドック、橋、岸壁、棧橋、軌道、貯水池、坑道、煙突その他土地に定着する土木設備又は工作物）を加えた価格。取得額と純額（取得額から減価償却費を減じた値）を区別し分析する。

※減価償却控除前の資産額を取得額あるいは原価と表記する。

● 不動産：

上記の土地と建物および構築物を加えた価格。建物および構築物が取得額であるか純額であるかを区別し分析する。

$$\begin{aligned}\text{不動産} &= \text{土地} + \text{建物（取得額）} + \text{構築物（取得額）} \\ &\text{または}\end{aligned}$$

$$\text{不動産} = \text{土地} + \text{建物（取得額）} + \text{構築物（純額）}$$

● 有形固定資産：

企業などが長期にわたって利用または所有する資

産で、主に目に見える実態のあるものをいう。不動産の他に、機械、車両、工具、器具、備品などがある。取得額と純額を区別し分析する。

● 総資産：

流動資産・固定資産・繰延資産など、会社の全ての資産を合算したもの。本研究では売上高と同様に企業規模の大きさを比較する指標とする。

● ROA（総資産利益率）：

当期純利益を総資産を除いた価格。企業価値を判断する指標として一般的に用いられており、本研究でも企業価値の大きさをROAで判断する。

$$ROA = \text{当期純利益} / \text{総資産}$$

● CRER（CRE Ratio）：

不動産の純額を総資産で除した値。総資産のうち不動産がどの程度の割合を占めるかを表し、この値が小さいほど不動産以外の設備や資産への投資の割合が大きいことを意味する。

$$CRER = \text{不動産（純額）} / \text{総資産}$$

● 不動産回転率：

売上高を不動産の純額で除した値。不動産の単位価格あたりどれだけの売上高を生んでいるかを表し、この値が大きいほど少ない不動産で多くの売上高を生んでいる、または大きな企業規模を保っていることを意味する。

$$\text{不動産回転率} = \text{売上高} / \text{不動産（純額）}$$

● 土地建物装備率（土地における建物の装備率）：

建物および構築物の純額を土地（資産額）で除した値。土地建物装備率が大きいほど土地の単位価格あたりの建物の規模が大きいことを表し、すなわち土地の単位価格あたりの企業のパフォーマンスが大きいことを意味する（建物の規模と企業のパフォーマンスは比例すると見なす）。

$$\text{土地建物装備率} = \text{建物および構築物} / \text{土地（資産額）}$$

● 施設老朽化率：

建物および構築物の減価償却累計額の合計をその取得額で除した値。施設老朽化率が高いほど企業の施設全体の減価償却が進んでいる、すなわち老朽化が進んでいることを表し、施設を永く利用する傾向が強いことを意味する。

$$\text{施設老朽化率} = \frac{\text{減価償却累計額（建物）} + \text{減価償却累計額（構築物）}}{\text{（建物取得額）} + \text{（構築物取得額）}}$$

2）調査対象企業

数値分析で研究対象とした企業名とその本社が所在する国は以下の9業種111社である。

◆ 自動車業界：

トヨタ自動車株式会社（日）、本田技研工業株式会社（日）、日産自動車株式会社（日）、スズキ株式会社（日）、マツダ株式会社（日）、三菱自動車工業株式会社（日）、ゼネラルモーターズ（General Motors Company）（米）、フォルクスワーゲン（Volkswagen Aktiengesellschaft）（独）、フォード（Ford Motor Company）（米）、フィアット（Fiat Società per azioni）（伊）、（PSAプジョー）PSA Peugeot Citroën S.A（仏）

◆ 電気機器業界：

キヤノン株式会社（日）、株式会社日立製作所（日）、パナソニック株式会社（日）、三菱電機株式会社（日）、ソニー株式会社（日）、株式会社東芝（日）、富士通株式会社（日）、シャープ株式会社（日）、HP（Hewlett-Packard Company）（米）、サムスン電子（Samsung Electronics Co., Ltd.）（韓）、IBM（International Business Machines Corporation）（米）、GE（General Electric Company）（米）、シーメンス（Siemens AG）（独）

◆ 化学・医薬品業界：

武田薬品工業株式会社（日）、アステラス製薬株式会社（日）、信越化学工業株式会社（日）、花王株式会社（日）、大塚ホールディングス株式会社（日）、

中外製薬株式会社(日)、富士フイルムホールディングス株式会社(日)、ユニ・チャーム株式会社(日)、エーザイ株式会社(日)、第一三共株式会社(日)、旭化成株式会社(日)、小野薬品工業株式会社(日)、ファイザー(Pfizer Inc.)(米)、ノバルティス(Novartis International AG)(スイス)、メルク(Merck KGaA)(独)、ロシュ(F. Hoffmann-La Roche, Ltd.)(スイス)、サノフィ(Sanofi)(仏)、BASF(独)、ダウ・ケミカル(The Dow Chemical Company)(米)

◆ 機械業界：

株式会社小松製作所(日)、富士重工業株式会社(日)、三菱重工業株式会社(日)、SMC株式会社(日)、株式会社クボタ(日)、ダイキン工業株式会社(日)、株式会社豊田自動織機(日)、ロッキード・マーティン(Lockheed Martin)(米)、ボーイング(The Boeing Company)(米)、BAEシステムズ(BAE Systems plc)(英)、ジェネラル・ダイナミクス(General Dynamics Corporation)(米)、レイセオン(Raytheon Aircraft Company)(米)、キャタピラー(Caterpillar Inc.)(米)、ボルボ建設機器(Volvo Construction Equipment)(スウェーデン)、リープヘル(Liebherr)(独)

◆ 食品業界：

日本たばこ産業株式会社(日)、アサヒグループホールディングス株式会社(日)、キリンホールディングス株式会社(日)、サントリーホールディングス株式会社(日)、味の素株式会社(日)、ネスレ(Nestlé S.A.)(スイス)、クラフトフーズ(Kraft Foods Group, Inc.)(米)、タイソンフーズ(Tyson Foods, Inc.)(米)、ダノングループ(Groupe Danone)(仏)、ゼネラル・ミルズ(General Mills, Inc.)(米)、ケロッグ(Kellogg Company)(米)、ディーン・フーズ(Dean Foods Company)(米)

◆ 小売業界：

株式会社セブン&アイ・ホールディングス(日)、

イオン株式会社(日)、ウォルマート(Wal-Mart Stores, Inc.)(米)、テスコ(Tesco)(英)、メトロ(Metro AG)(独)、クローガー(Kroger)(米)、コストコ(Costco Wholesale Corporation)(米)、ターゲット(Target Corporation)(米)

◆ 金融業界：

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(日)、三井住友フィナンシャルグループ(日)、株式会社みずほフィナンシャルグループ(日)、株式会社りそなホールディングス(日)、株式会社三菱東京UFJ銀行(日)、株式会社三井住友銀行(日)、株式会社みずほ銀行(日)、株式会社りそな銀行(日)、ING(ING Groep N.V.)(蘭)、ウェルズファーク(Wells Fargo & Co.)(米)、コモンウェルス(Commonwealth Bank of Australia)(米)、HSBC(HSBC Holdings plc)(英)、バークシャー・ハサウェイ(Berkshire Hathaway Inc.)(米)、アリアンツ(Allianz SE)(独)、ゼネラル(Assicurazioni Generali S.p.A.)(伊)

◆ 建設業界：

大和ハウス工業株式会社(日)、積水ハウス株式会社(日)、大成建設株式会社(日)、清水建設株式会社(日)、株式会社大林組(日)、鹿島建設株式会社(日)、株式会社長谷工コーポレーション(日)、バンシー(Vinci S.A.)(仏)、グルポACS(ACS, Actividades de Construcción y Servicios, S.A.)(西)、ホッホティーフ(Hochtief Aktiengesellschaft)(独)、ブイグ(Bouygues)(仏)

◆ 鉄道業界：

東日本旅客鉄道株式会社(日)、東海旅客鉄道株式会社(日)、東京急行電鉄株式会社(日)、近畿日本鉄道株式会社(日)、小田急電鉄株式会社(日)、東武鉄道株式会社(日)

4. 分析結果

4-1 自動車業界

■国内企業の定量分析

国内自動車業界(単体ベース)の各指標の過去10年間または2年間の経年変化を表したグラフである。日産自動車は他社に比べ土地建物装備率が高い。トヨタに関しては特に目立つ値の指標は無いが、CRERが最も低く不動産回転率が三菱自動車の次に高い。スズキは施設老朽化率が高いことが特徴的である。三菱自動車は不動産回転率が目立って高く施設老朽化率も高い。

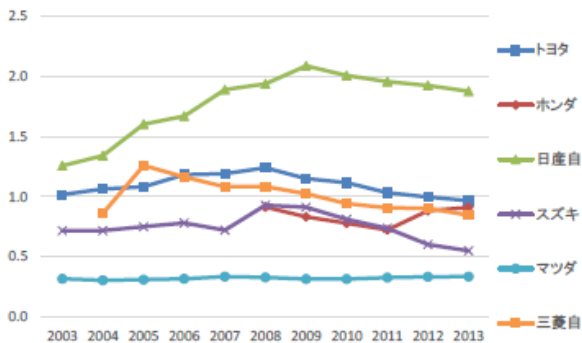


図1 自動車業界 土地建物装備率(単体ベース)
(2003 -2013年)

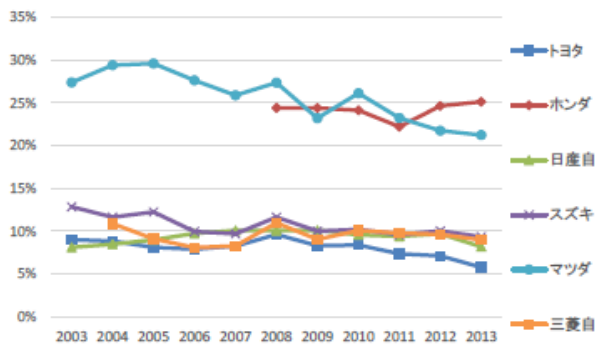


図2 自動車業界 CRER(単体ベース)
(2003 -2013年)

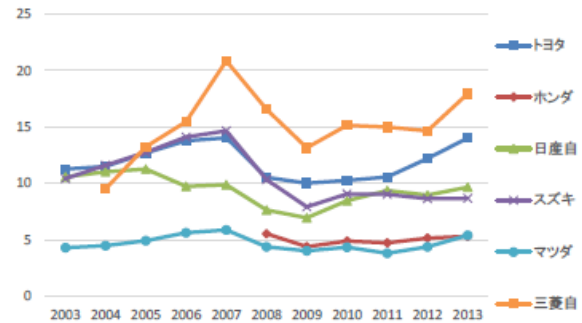


図3 自動車業界 不動産回転率(単体ベース)
(2003 -2013年)

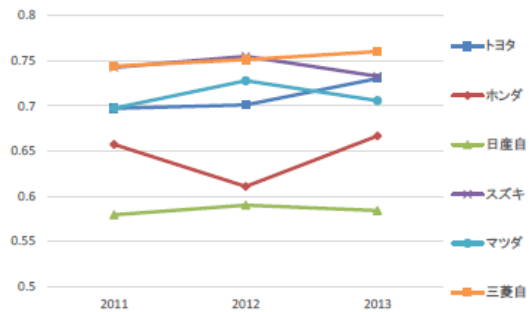


図4 自動車業界 施設老朽化率(単体ベース)
(2011 -2013年)

■自動車業界グローバル企業の国際比較

日本企業と世界企業の過去3年間のCREに関する指標(連結ベース)の散布図である。縦軸はROA、横軸は各指標である。どの指標からも日本企業はグローバル企業と比べ不動産の負担が大きいことが分かる。

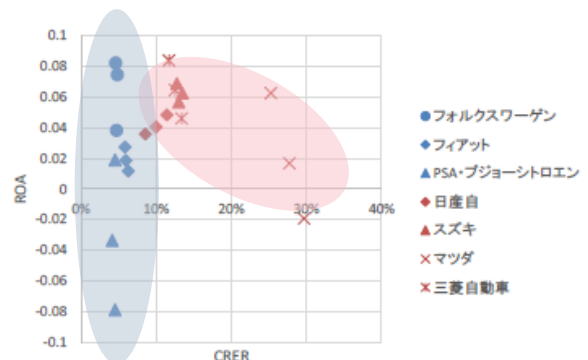


図5 自動車業界 CRER - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

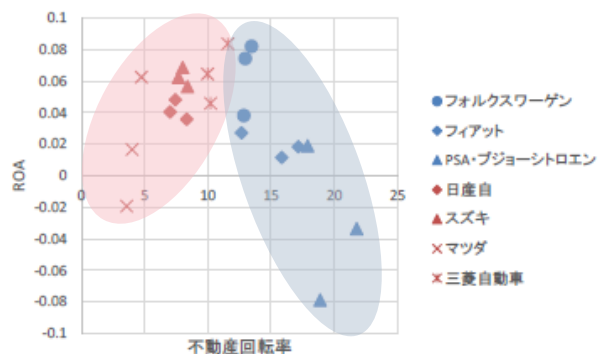


図6 自動車業界 不動産回転率 - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

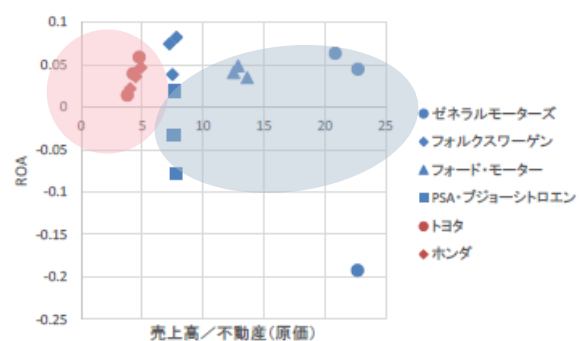


図9 自動車業界 売上高／不動産（取得価格） - ROA国際比較（連結ベース）（2011 -2013年）

■経営指標における不動産の影響

前項で述べたとおり、日本企業は他グローバル企業と比べ不動産の負担が大きい。以下は日本企業の不動産価格を実際の1/2に補正した場合のグラフである。ROAは若干向上し、CRERについては補正後の日本企業とその他グローバル企業に大きな差はなくなる。日本企業はその他グローバル企業に対し不動産の負担が約2倍であると仮定できる。

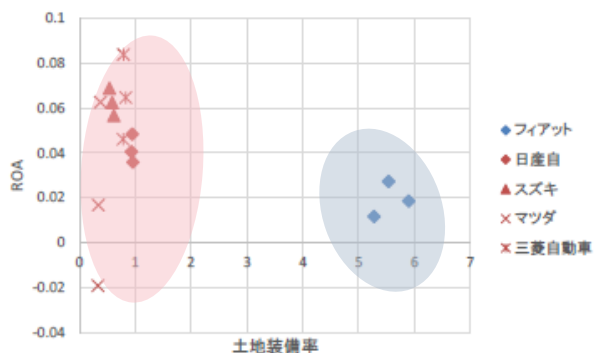


図7 自動車業界 土地建物装備率 - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

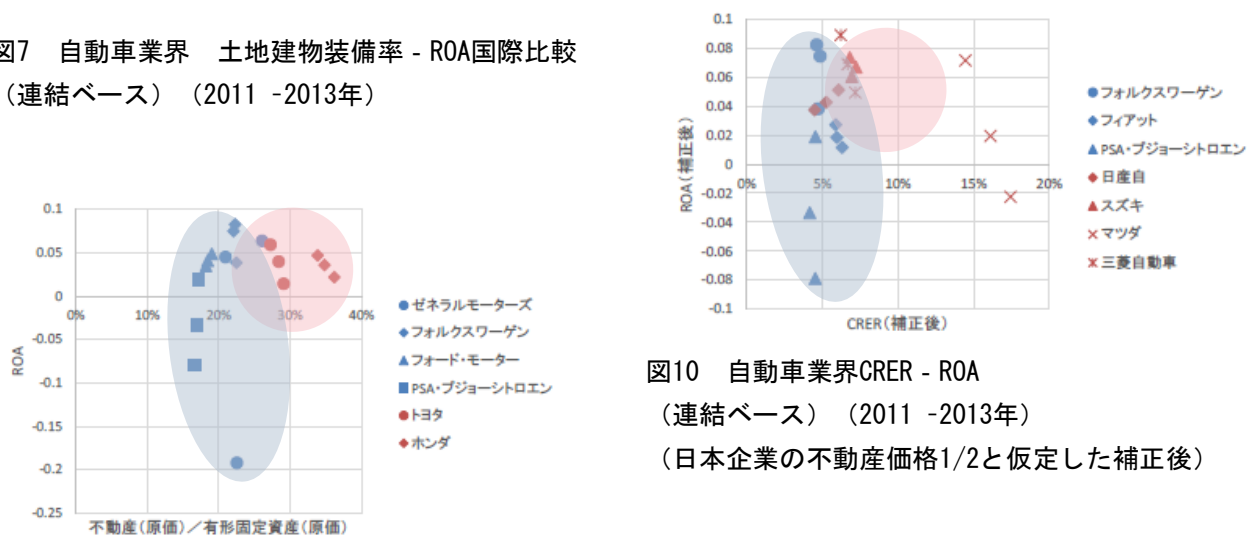


図10 自動車業界CRER - ROA
(連結ベース) (2011 -2013年)
(日本企業の不動産価格1/2と仮定した補正後)

図8 自動車業界 不動産（取得価格）／有形固定資産（取得価格） - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

日本企業



海外企業



4. 分析結果

4-2 電気機器業界

■国内企業の定量分析

キャノン・ROAが共に高く、不動産の資産額も多いことから、資産・売上共に大規模な経営であることがわかる。東芝は土地建物装備率が高くその他のCRE指標も比較的良い値である。ソニーはROAが低い年が多いが、不動産回転率は高くCRERは低い。シャープは不動産回転率が低くCRERが高いことがわかる。パナソニックはCRE指標があまり効率的な値ではない。2011年に不動産が急激に増えているのはその年に三洋電機の買収が行われたためであり、それ以降不動産が減少している。

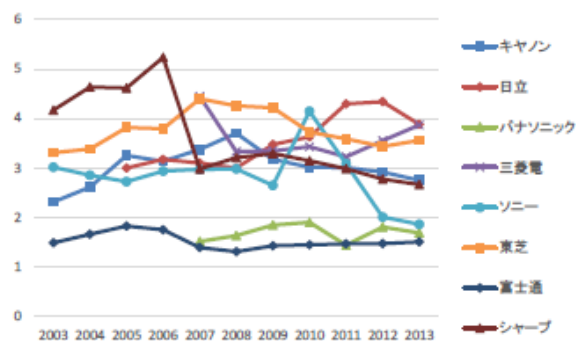


図1 電気機器業界 土地建物装備率（単体ベース）
（2003 -2013年）

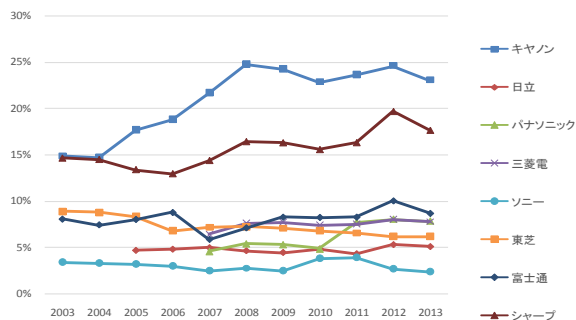


図2 電気機器業界 CRER（単体ベース）
（2003 -2013年）

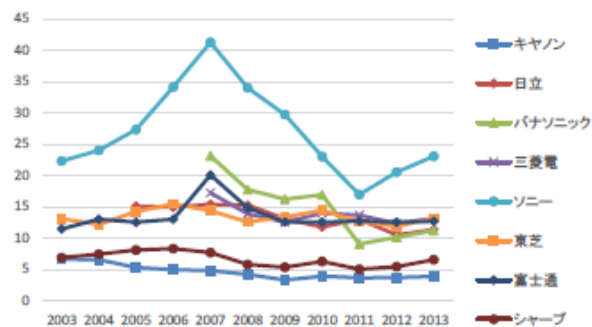


図3 電気機器業界 不動産回転率（単体ベース）
（2003 -2013年）

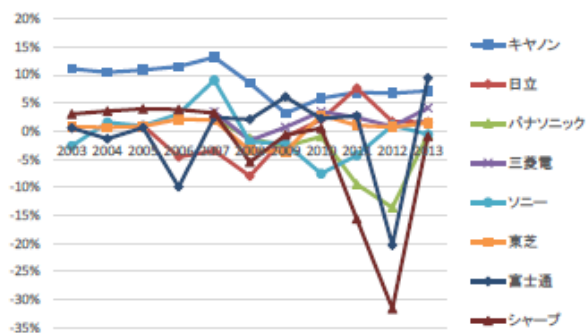


図4 電気機器業界 ROA（単体ベース）
（2003 -2013年）

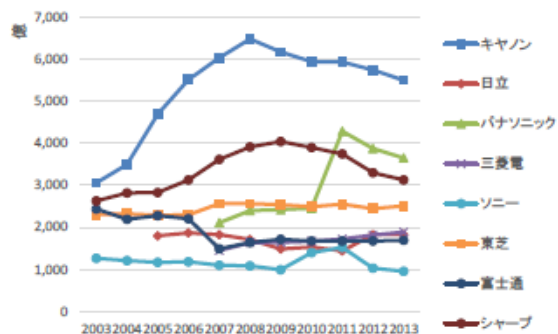


図5 電気機器業界 不動産額（単体ベース）
（2003 -2013年）

■電気機器業界グローバル企業の国際比較

日本企業と世界企業の過去3年間のCREに関する指標（連結ベース）の散布図である。縦軸はROA、横軸は各指標である。どの指標からも日本企業はグローバル企業と比べ不動産の負担が大きいことが分かる。尚、多くの企業が建物について取得時の原価を掲載しており、償却後の純額が把握できる企業は限定されている。

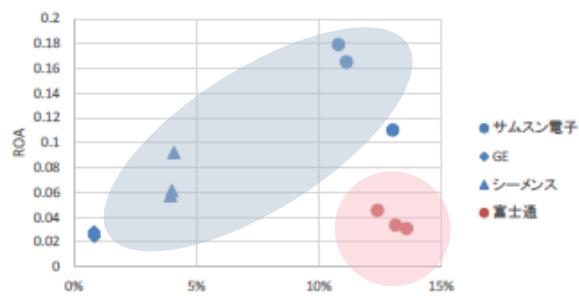


図6 電気機器業界 CRER - ROA国際比較
（連結ベース）（2011 -2013年）

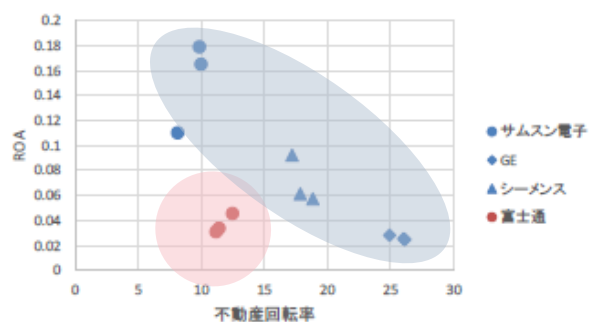


図7 電気機器業界 不動産回転率 - ROA国際比較
（連結ベース）（2011 -2013年）

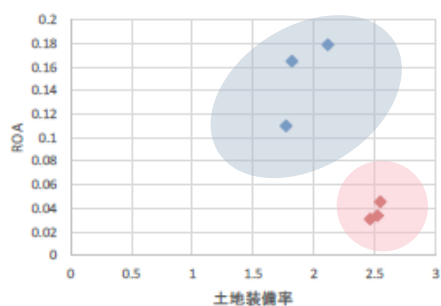


図8 電気機器業界 土地建物装備率 - ROA国際比較
（連結ベース）（2011 -2013年）

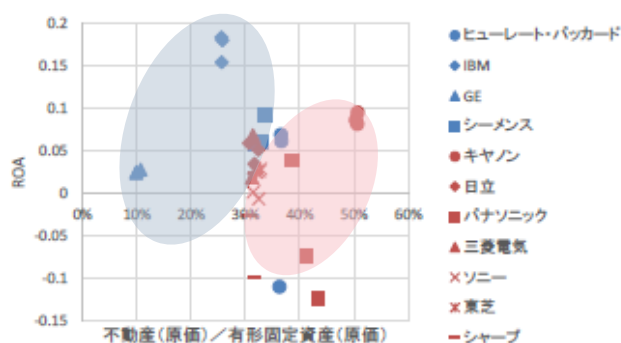


図9 電気機器業界 不動産（原価）／有形固定資産
（取得価格） - ROA国際比較
（連結ベース）（2011 -2013年）

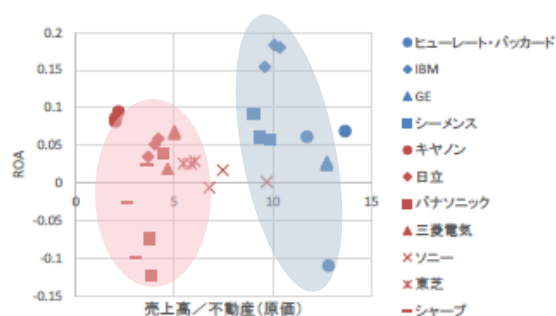


図10 電気機器業界 売上高／不動産（取得価格）
 - ROA国際比較（連結ベース）（2011 -2013年）

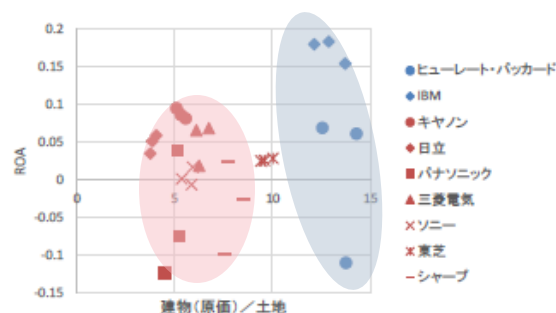


図11 電気機器業界 建物（取得価格）／土地 - ROA
国際比較（連結ベース）（2011 -2013年）

日本企業

海外企業

4. 分析結果

4-3 化学・医薬品業界

■国内企業の定量分析

武田薬品・花王はどちらも不動産資産額が高く、CRERが低い。武田薬品が大型研究施設の建設により2010年に急激に建物および構築物が増加している。アステラス製薬はCRERが低く回転率が高い。2008年に第一三共が多額の損失を生み、ROAが極端に低くなった以外、化学・医薬品工業はどの企業もROAに大きな変化はなく、各企業間にも大きな差は無い。中外薬品・ユニチャームは不動産回転率が高い。小野薬品は企業規模に対し不動産資産額が高いため、不動産回転率が低い。

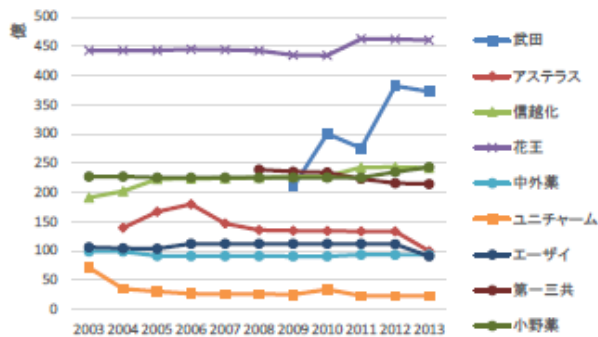


図1 化学医薬品業界 土地資産額（単位ベース）
（2003 -2013年）

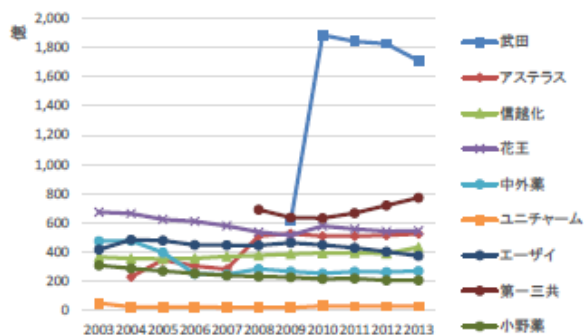


図2 化学医薬品業界 建物及び構築物資産額
（単位ベース）（2003 -2013年）

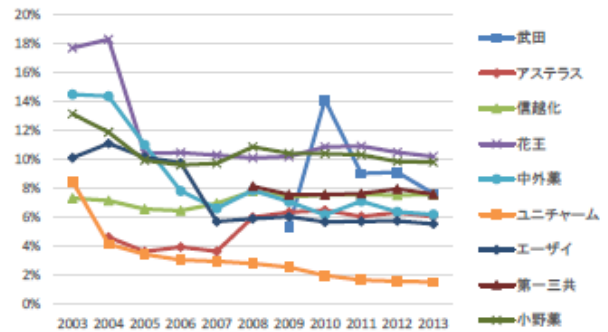


図3 化学医薬品業界 CRER（単体ベース）
（2003 -2013年）

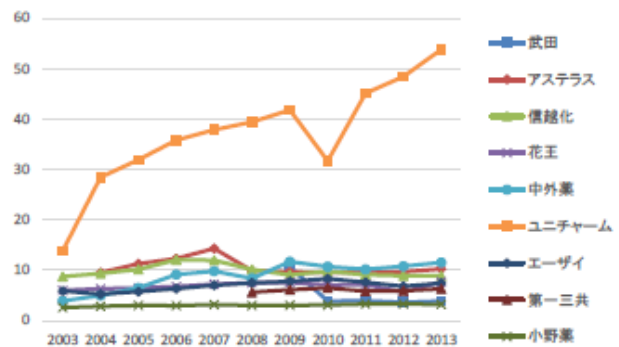


図4 化学医薬品業界 不動産回転率（単体ベース）
（2003 -2013年）

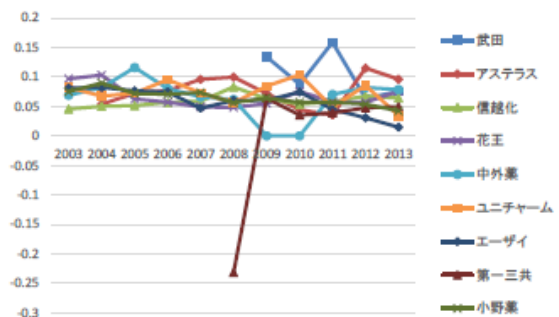


図5 化学医薬品業界 ROA（単体ベース）
（2003 -2013年）

■化学医薬品業界グローバル企業の国際比較

日本企業と世界企業の過去3年間のCREに関する指標（連結ベース）の散布図である。縦軸はROA、横軸は各指標である。どの指標からも日本企業はグローバル企業と比べ不動産の負担が大きいことが分かる。

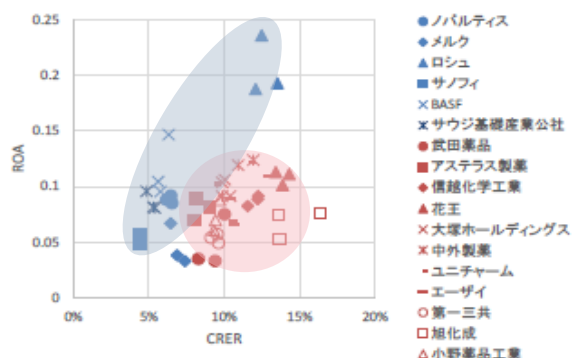


図6 化学医薬品業界 CRER - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

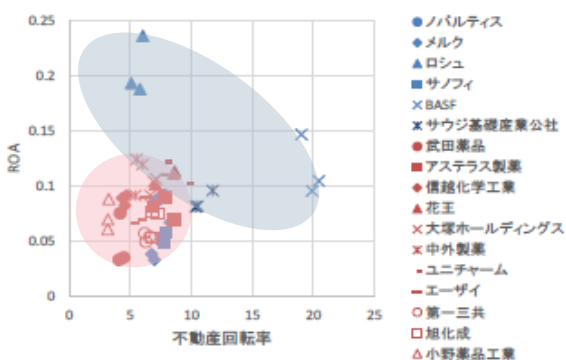


図7 化学医薬品業界 不動産回転率 - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

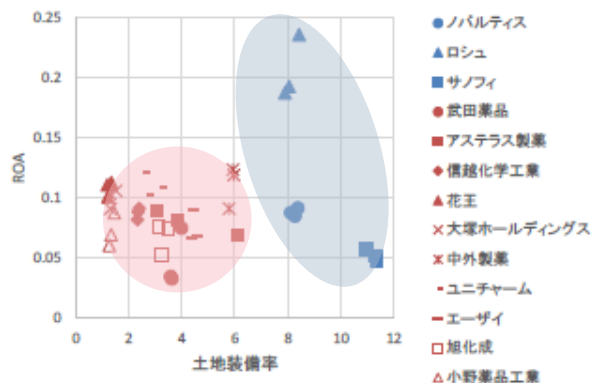


図8 化学医薬品業界 土地建物装備率 - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

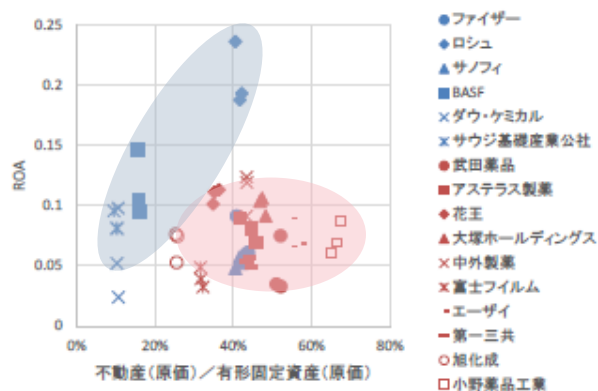


図9 化学医薬品業界 不動産（取得価格）／有形固定資産（取得価格） - ROA国際比較（連結ベース）
(2011 -2013年)

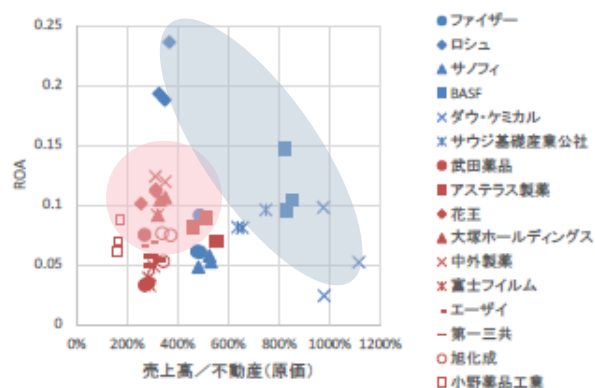


図10 化学医薬品業界 売上高／不動産（取得価格） - ROA国際比較（連結ベース） (2011 -2013年)

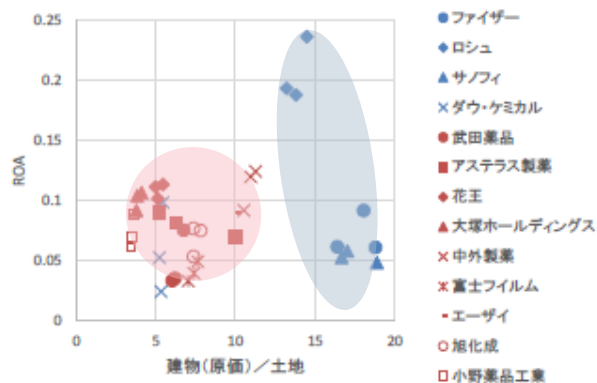


図11 化学医薬品業界 建物（取得価格）／土地 - ROA 国際比較（連結ベース） (2011 -2013年)

日本企業

海外企業

4. 分析結果

4-4 機械業界

■国内企業の定量分析

三菱重工は土地・建物および構築物ともに突出して多いが、企業規模が大きいためCRERは低い。2011年に不動産売却等により同社の不動産が大きく減少している。ダイキン・SMCは土地・建物および構築物共に少ないがCRERも低く、不動産回転率は高い。小規模だがCRE効率の良い経営を行っていると考えられる。コマツはどの指標も平均的であるが、ROAが比較的高い。富士重工業・クボタはCRER・ROA共に高い。豊田織機は特に目立った値は無くどれも平均的である。

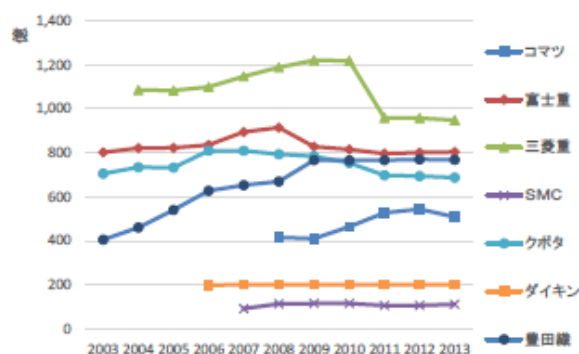


図1 機械業界 土地資産額（単体ベース）
（2003 -2013年）

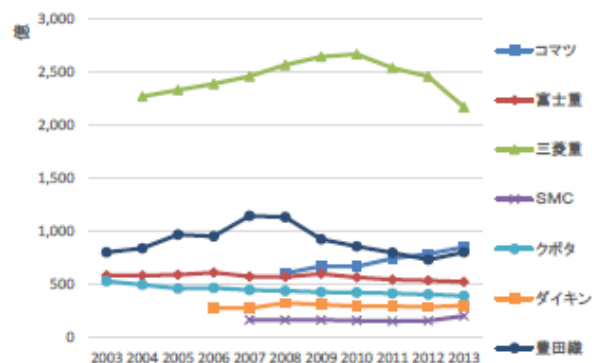


図2 機械業界 建物及び構築物資産額
（単体ベース）（2003 -2013年）

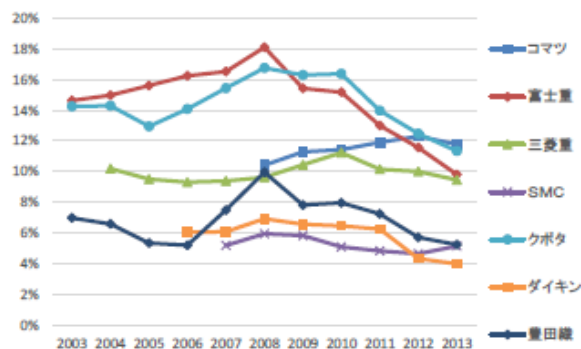


図3 機械業界 CRER（単体ベース）
（2003 -2013年）

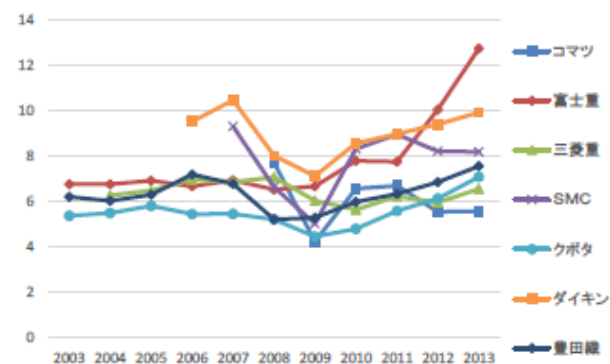


図4 機械業界 不動産回転率（単体ベース）
（2003 -2013年）

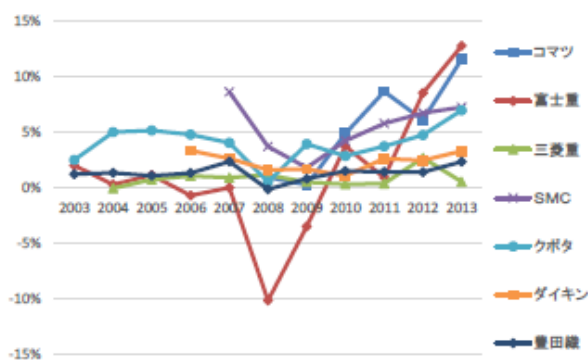


図5 機械業界 ROA（単体ベース）
（2003 -2013年）

■機械業界グローバル企業の国際比較

以下は日本企業と世界企業の過去3年間のCREに関する値（連結ベース）をプロットした分布図である。縦軸はROA、横軸はその他各指標である。企業によっては連結貸借対照表には建物および構築物の純額が記載されていない場合があるので、代替の指標を適宜用いる。機械業界は他企業と異なり、日本とその他グローバル企業との大きな差は見られなかった。日本企業は他グローバル企業に比べROAが高く、効率的に利益を生み出していると考えられる。だが、機械業界は他業界と比べ事業内容や商品に大きな違いがあることも考えられるので、同一軸で比較することが困難であるとも考えられる。



図6 機械業界 CRER - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 - 2013年)



図7 機械業界 不動産回転率 - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 - 2013年)

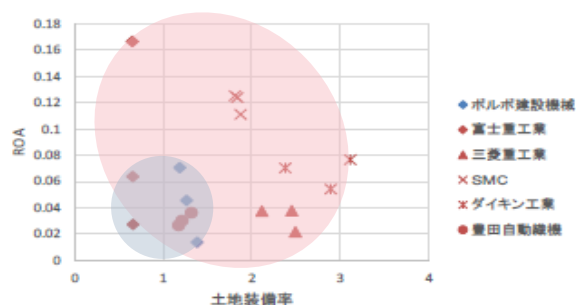


図8 機械業界 土地建物装備率 - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 - 2013年)

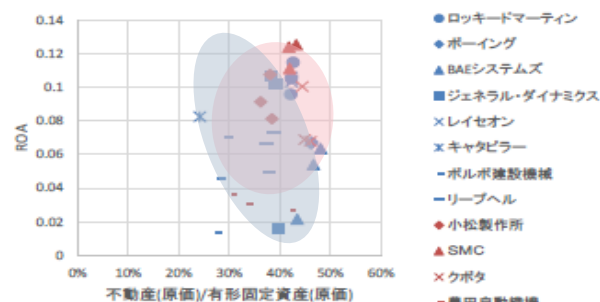


図9 機械業界 不動産（取得価格）／有形固定資産
(取得価格) - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 - 2013年)

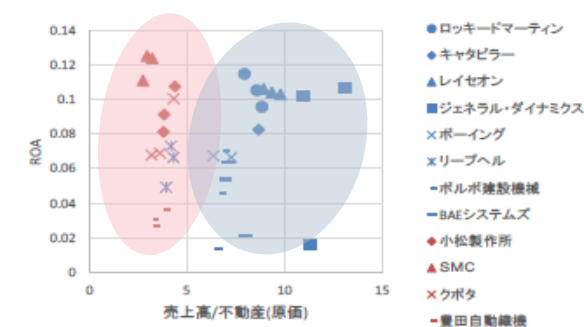


図10 機械業界 売上高／不動産（取得価格） - ROA
国際比較（連結ベース）（2011 - 2013年）

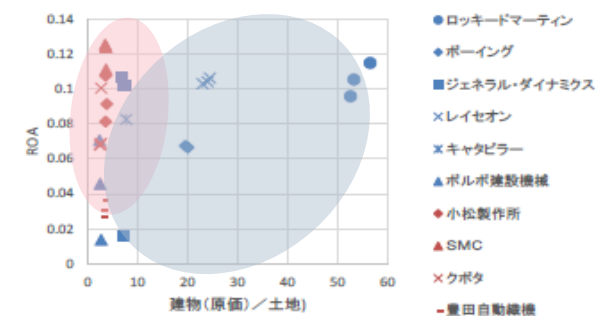


図11 機械業界 建物（取得価格）／土地 - ROA 国
際比較（連結ベース）（2011 - 2013年）

日本企業

海外企業

4. 分析結果

4-5 食品業界

■国内企業の定量分析

国内の大手食品企業はホールディングス化している企業が多く、親会社単体で食品業を営んでいる企業は少ない。そのため調査対象企業は、JT・アサヒグループホールディングス・味の素の3社である。以下は食品業界（単体ベース）の各指標の過去10年間の経年変化を表したグラフである。アサヒグループホールディングスは2011年に発足した企業であり、2010年以前はアサヒビール株式会社の数値でグラフを作成している。アサヒが2011年に土地、建物および構築物、CRERが激減しており、2011年の不動産回転率が突出しているのは、同年にホールディングス化による組織体制の変化があったことが原因である。味の素のROAが2008年のみ大きくマイナスとなっているのは、飼料用アミノ酸事業の市場軟化に伴う採算性の悪化及び電子材料事業の需要縮小に伴う売り上げ減等によるものである。JTの不動産回転率が2011年以降減少しているのは、たばこ税相当額を売上高及び売上原価から控除する方法に変更したためである。味の素の不動産回転率が2012年以降激減しているのは、総販売元取引の売上高の計上方法を変更したためである。そのため2社共に2011年あるいは2012年に不動産回転率が急激に下がっているが、利益は例年通り発生しており、ROAは安定している。以上のことを踏まえると、食品業界は他業種と比べ資産額・CRE指標共に安定していることがわかる。食品業は景気に左右されず安定した需要を確保できる業界なので、電気機器業界や自動車業界と比べ経営指標・資産共に大きな経年変化が見られない。また、食品業界の本社オフィスは自動車業界や電気機器業界のそれと比べ小規模であるため、活発なCRE戦略が採りづらいという背景も一因として挙げられる。総資産・不動産共に多いJTのみ不動産が徐々に減っており、不動産の売却を進めていると考えられる。

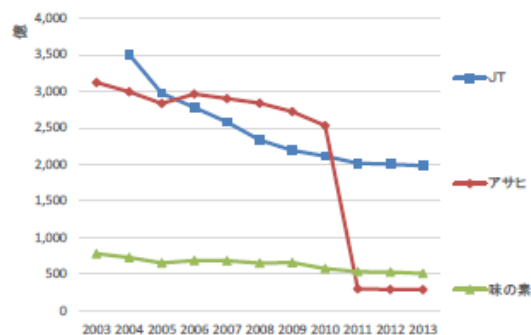


図1 食品業界 不動産資産額（単体ベース）
（2003 -2013年）

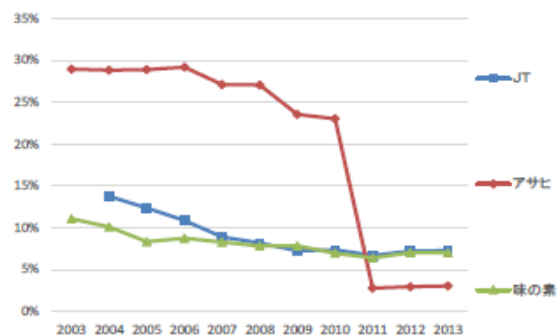


図2 食品業界 CRER（単体ベース）
（2003 -2013年）

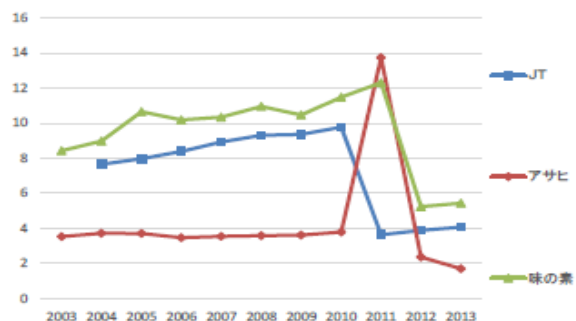


図3 食品業界 不動産回転率（単体ベース）
（2003 -2013年）



図4 食品業界 ROA（単体ベース）
（2003 -2013年）

■食品業界グローバル企業の国際比較

以下は日本企業と世界企業の過去3年間のCREに関する値（連結ベース）をプロットした散布図である。縦軸はROA、横軸はその他各指標である。企業によっては連結貸借対照表には建物および構築物の純額が記載されていない場合があるので、代替の指標を適宜用いる。食品業界は他業界と比べ、各企業のCRE指標の経年変化が少ない。食品業界は景気に左右されず安定した需要を確保できる業界であることや、所有不動産が小規模なことが原因として考えられる。日本企業は他グローバル企業と比べ、不動産（特に土地）の負担が大きいことがわかる。

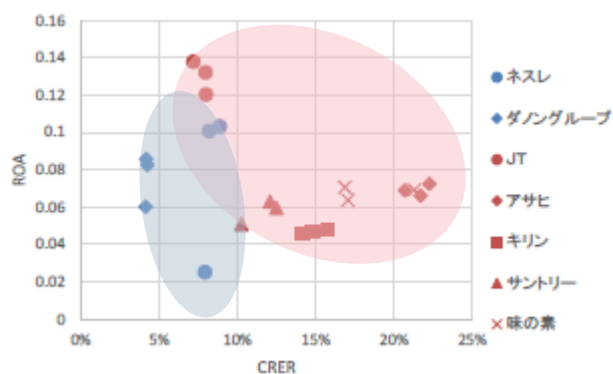


図5 食品業界 CRER - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

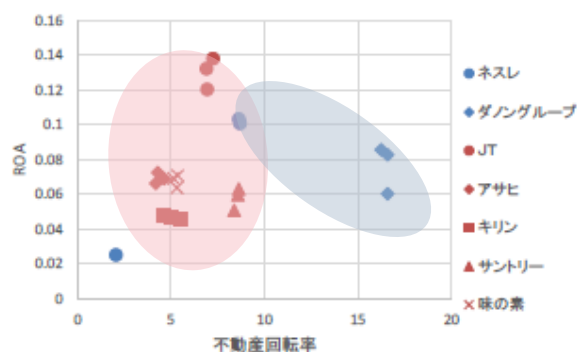


図6 食品業界 不動産回転率 - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

日本企業

海外企業

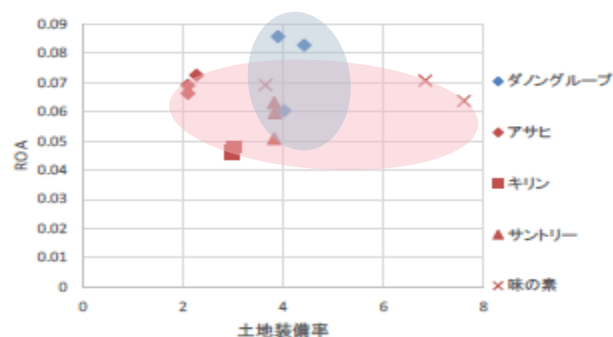


図7 食品業界 土地建物装備率 - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

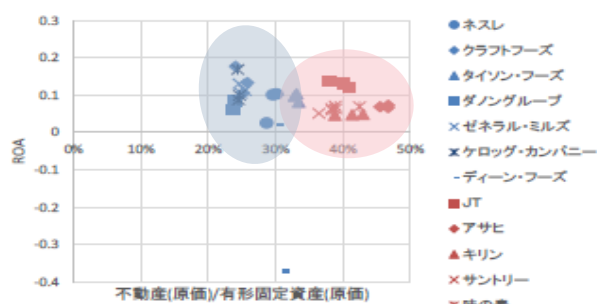


図8 食品業界 不動産（取得価格）／有形固定資産（取得価格） - ROA国際比較（連結ベース）
(2011 -2013年)

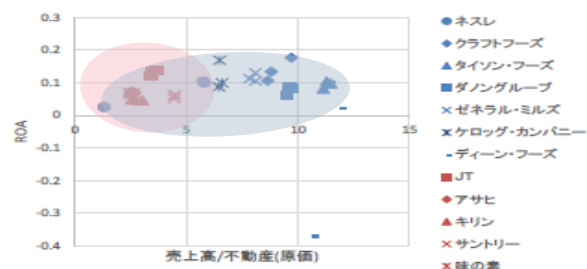


図9 食品業界 売上高／不動産（取得価格） - ROA
国際比較（連結ベース） (2011 -2013年)

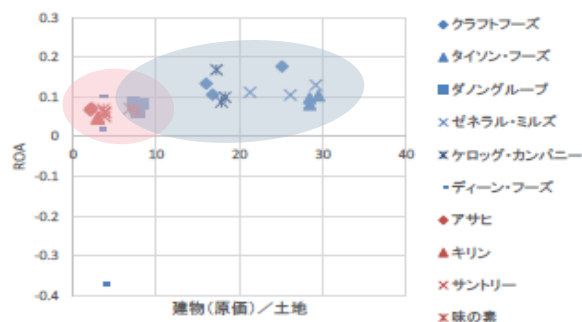


図10 機械業界 建物（取得価格）／土地 - ROA
国際比較（連結ベース） (2011 -2013年)

4. 分析結果

4-6 金融（銀行）業界

■国内企業の定量分析

日本企業は、銀行・生命保険・損害保険・証券会社の資産所有形態が大きく異なる。そのため、同じ金融という切り口で4業種のCREを比較することは難しい。そこで、本研究では国内企業比較は大手銀行4行のみで行う。以下は大手銀行（単体ベース）の各指標の過去3年間の経年変化を表したグラフである。各行とも安定した経営を行っているためか、他業界と比べどの指標も安定している。りそな銀行は不動産資産が極端に少なくCRERは高い。しかしROAが高いことから、不動産・その他資産ともに少ないながらも効率的に利益を生み出していることが分かる。一方、みずほ銀行は不動産が多く不動産回転率・ROAが低いので、企業規模に対し不動産が多いと考えられる。

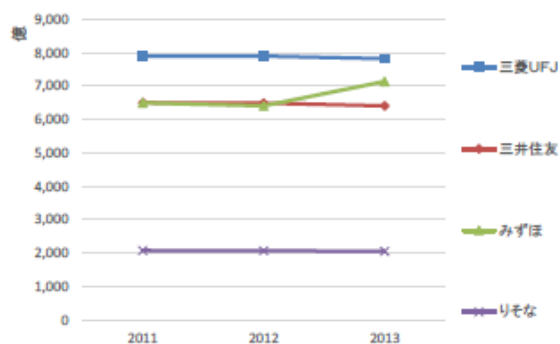


図1 金融業界 土地資産額（単体ベース）
（2003 -2013年）

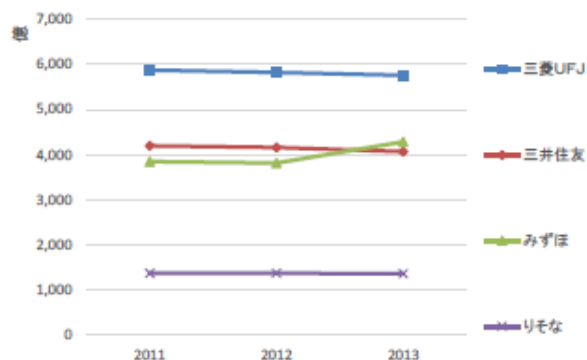


図2 金融業界 不動産資産額（単体ベース）
（2003 -2013年）

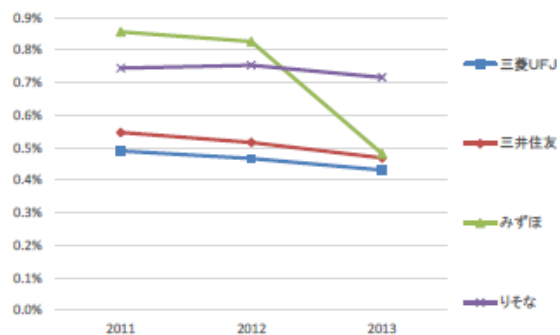


図3 金融業界 CRER（単体ベース）
（2003 -2013年）

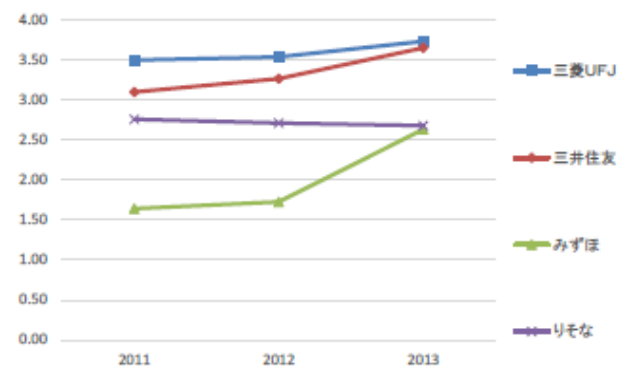


図4 金融業界 不動産回転率（単体ベース）
（2003 -2013年）

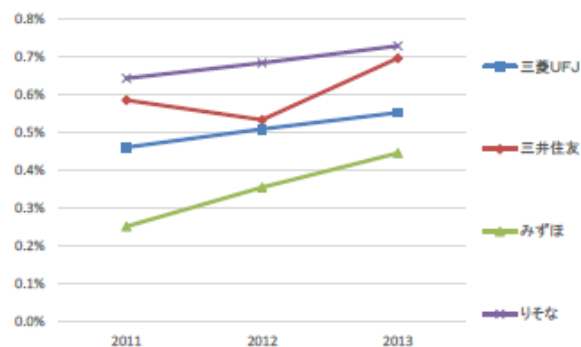


図5 金融業界 ROA（単体ベース）
（2003 -2013年）

■金融業界グローバル企業の国際比較

以下は日本企業と世界企業の過去3年間のCREに関する値（連結ベース）をプロットした散布図である。日本企業が他グローバル企業に比べ不動産負担が大きいこと以外に、①CRERが高いほどROAが低い、②不動産回転率が高いほどROAが高い、③土地建物装備率が高いほどROAが高いことが読み取れる。金融業界は生産設備や研究施設等の大規模な不動産を持たず、主な所有不動産はオフィスビルであるため、建物の仕様に大きな差が生まれない。そのため「建物の規模・取得額」や「建物の立地場所の地価」と売上等のパフォーマンスが比例し、このような結果が生まれた可能性が考えられる。

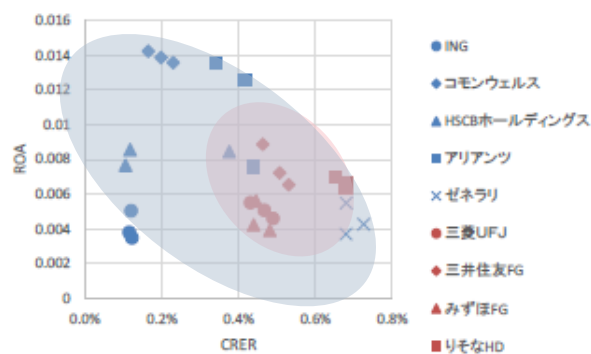


図6 金融業界 CRER - ROA国際比較
（連結ベース）（2011 - 2013年）

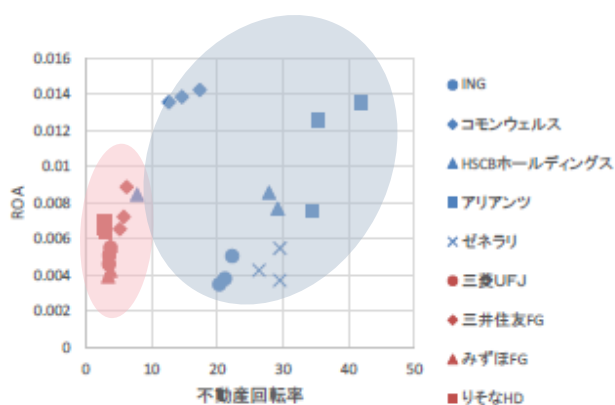


図7 金融業界 不動産回転率 - ROA国際比較
（連結ベース）（2011 - 2013年）

日本企業

海外企業

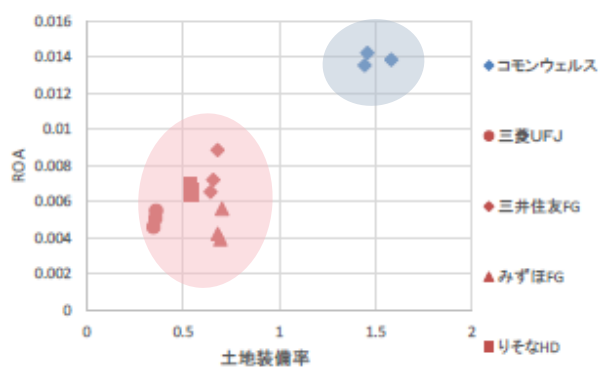


図8 金融業界 土地建物装備率 - ROA国際比較
（連結ベース）（2011 - 2013年）

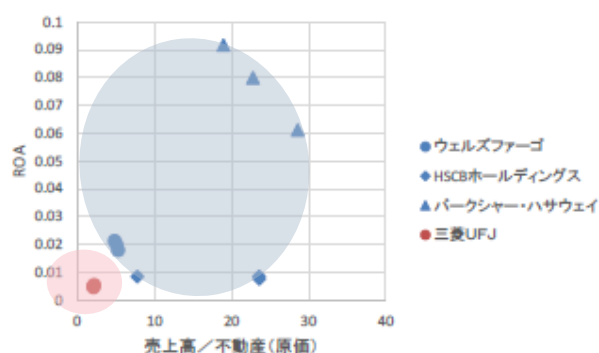


図9 金融業界 売上高／不動産（取得価格） - ROA
国際比較（連結ベース）（2011 - 2013年）

4. 分析結果

4-7 建設業界

■国内企業の定量分析

以下は大手建設業（単体ベース）の各指標の過去3年間の経年変化を表したグラフである。長谷工コーポレーションは他4社と比べ不動産が少ない。これは他4社が建設事業の他に開発事業も行っており、投資用の不動産を所有しているためと考えられる。しかしながら、建設請負事業が本業であるため生産拠点や販売拠点などを保有していないため、結果として自社用不動産は極めて少ないため、建設業の不動産資産額は比較的安定していると考えられる。

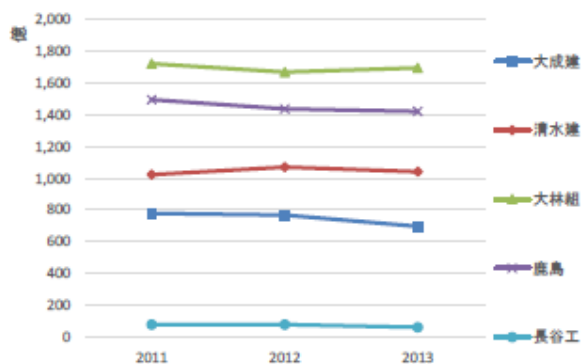


図1 建設業界 土地資産額（単体ベース）
（2003 -2013年）

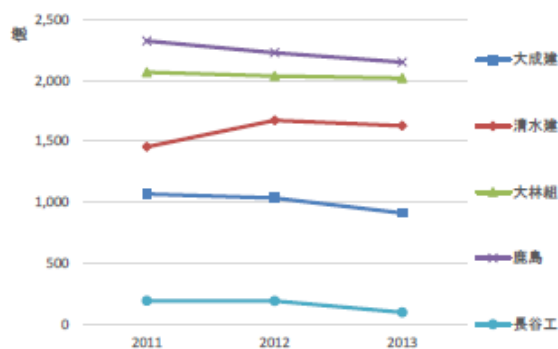


図2 建設業界 不動産資産額（単体ベース）
（2003 -2013年）

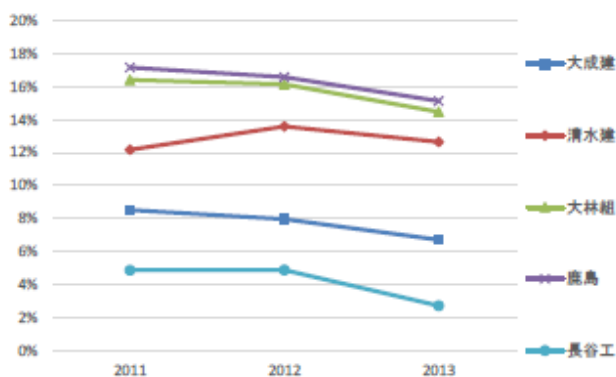


図3 建設業界 CRER（単体ベース）
（2003 -2013年）

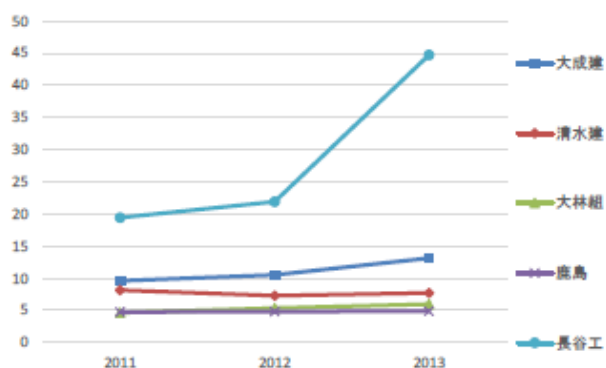


図4 建設業界 不動産回転率（単体ベース）
（2003 -2013年）

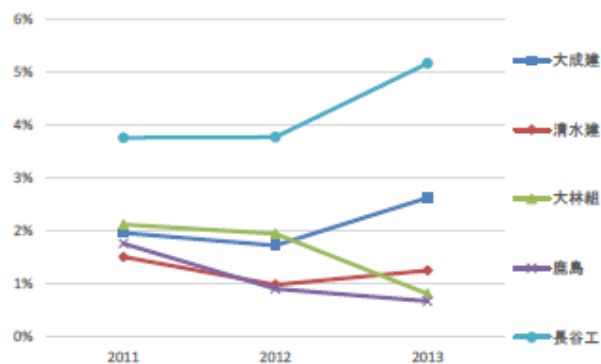


図5 建設業界 ROA（単体ベース）
（2003 -2013年）

■建設業界グローバル企業の国際比較

以下は日本企業と世界企業の過去3年間のCREに関する値（連結ベース）をプロットした散布図である。日本企業が他グローバル企業に比べ不動産の資産額が大きい。製造拠点や店舗網などを必要としないため、他産業に比較して持たない経営である建設業界であるが、ハウスメーカーなど、事業を多角化し不動産開発事業に参画している企業は、特に不動産の量が多い。パナソニックが京都市中心部の自社ビルを大和ハウス工業へ売却するなど、日本の建設業は積極的に不動産を取得する動きがある。それは建設業以外に開発事業も行っているためである。日本と他国で建設業界の企業の事業内容がやや異なるため、相互比較には課題が残る。

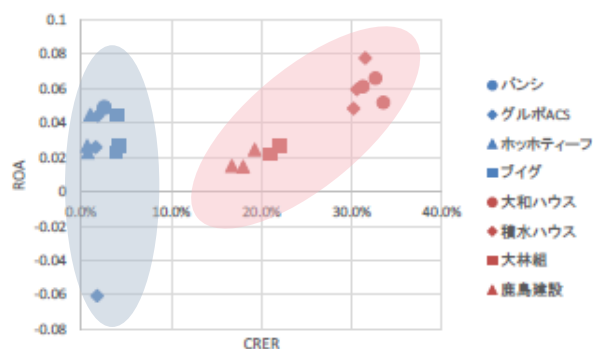


図6 建設業界 CRER - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 - 2013年)

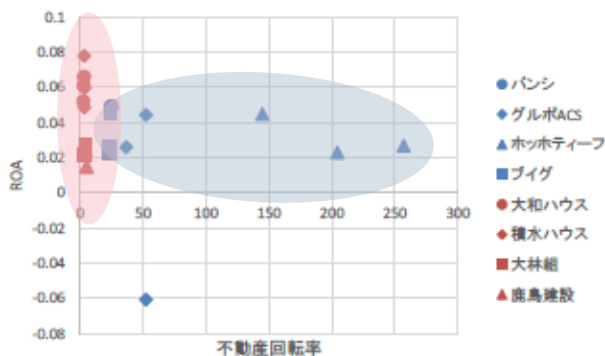


図7 建設業界 不動産回転率 - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 - 2013年)

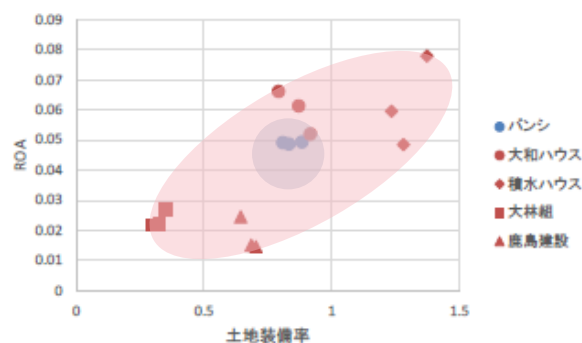


図8 建設業界 土地建物装備率 - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 - 2013年)

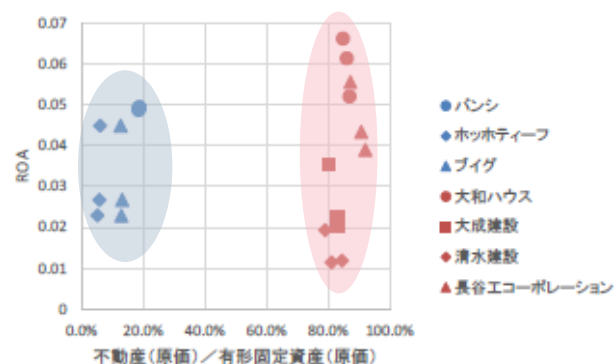


図9 建設業界 不動産（取得価格）／有形固定資産
（取得価格） - ROA国際比較（連結ベース）（2011 - 2013年）

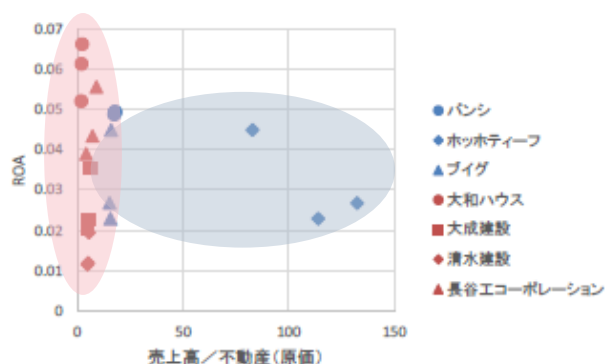


図10 建設業界 売上高／不動産（取得価格） - ROA
国際比較（連結ベース）（2011 - 2013年）

日本企業

海外企業

4. 分析結果

4-8 鉄道業界

■国内企業の定量分析

海外の大手鉄道企業では、不動産資産額を「その他有形固定資産」として計上している企業がほとんどであったため、本章では国内企業のみ比較分析する。以下は大手鉄道会社（単体ベース）の各指標の過去3年間の経年変化を表したグラフである。どの企業も土地・建物および構築物共に経年的変化はほぼ無く、土地の購入や売却はほぼ行っていないと見られる。鉄道企業は路線や路線周辺の土地をすべて所有しており、そのため土地の資産額が3年間でほぼ変わらないものと考えられる。各企業とも自社の駅周辺の開発事業を行っており商業ビルやオフィスビルを所有するため、CRERが50%~80%と極端に高い。

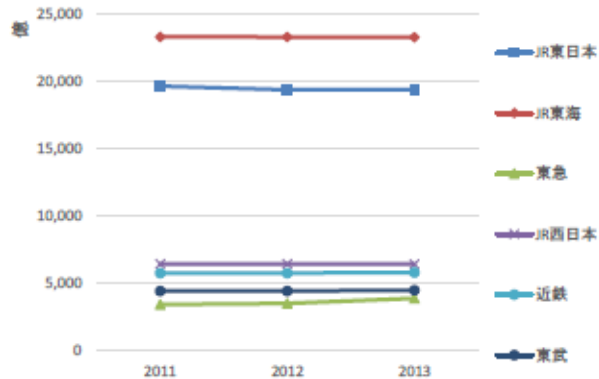


図1 鉄道業界 土地資産額（単体ベース）
（2003 -2013年）

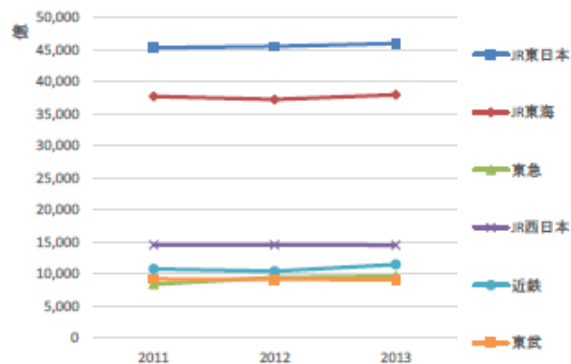


図2 鉄道業界 不動産資産額（単体ベース）
（2003 -2013年）

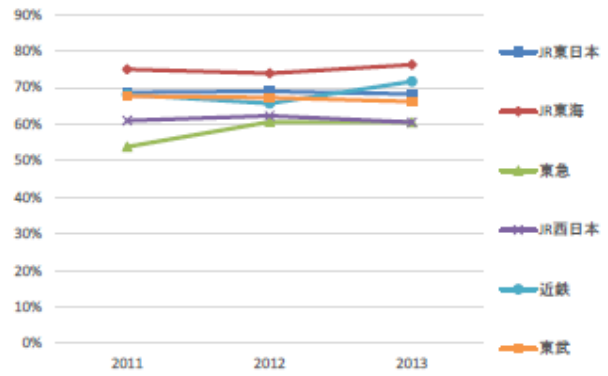


図3 鉄道業界 CRER（単体ベース）
（2003 -2013年）

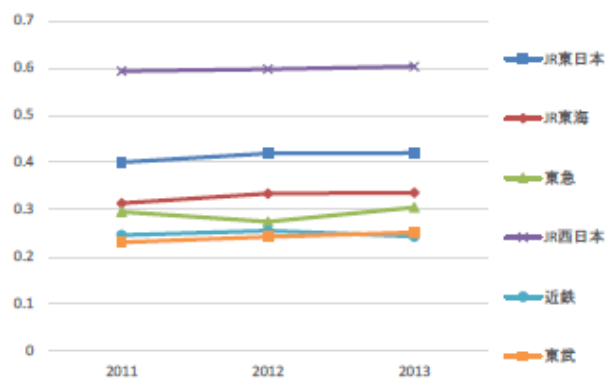


図4 鉄道業界 不動産回転率（単体ベース）
（2003 -2013年）

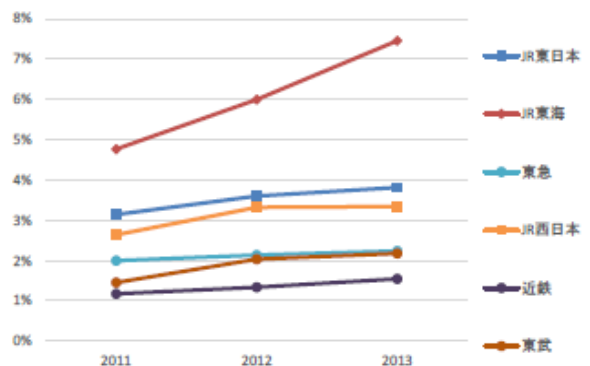


図5 鉄道業界 ROA（単体ベース）
（2003 -2013年）

5. 業種横断的な分析

以下は、縦軸をROA、横軸をCRER・不動産回転率・土地装備率調査対象企業とし、2013年の値を業種別にプロットした散布図である。ホホティーフの2013年の不動産回転率が約257であり、他社から突出しているため、ホホティーフのみを不動産回転率では除外している。

日本企業は総じてCRERが高く、不動産回転率が低く、土地建物装備率が低い。ROAについては、日本企業が総じて低い。

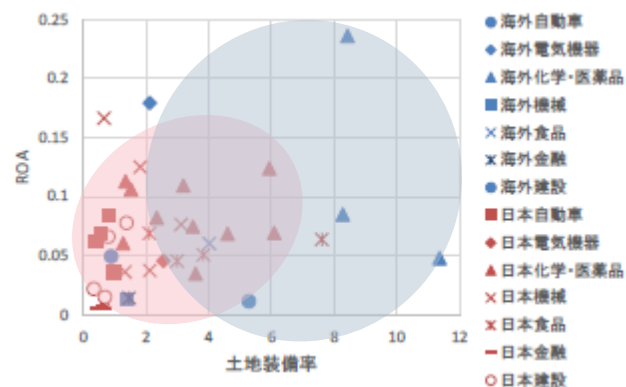


図8 全業種 土地建物装備率 - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

以上

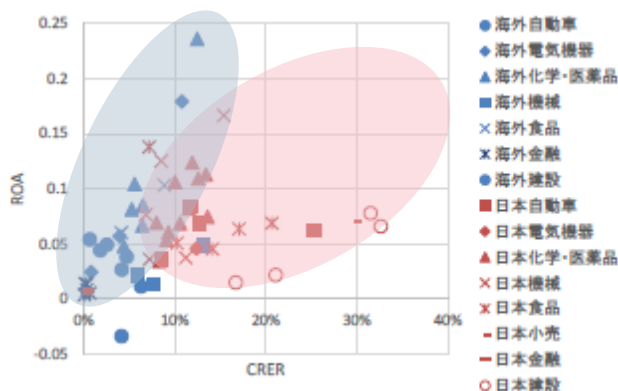


図6 全業種 CRER - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

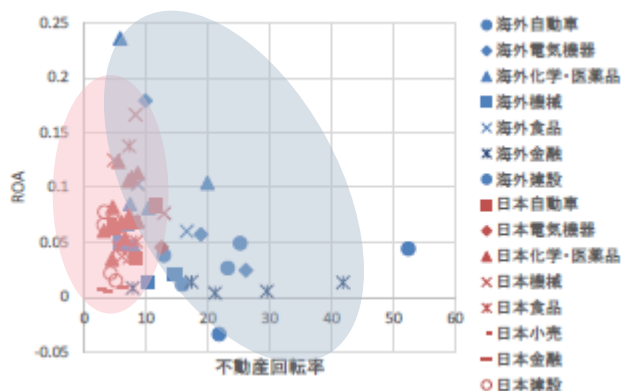


図7 全業種 不動産回転率 - ROA国際比較
(連結ベース) (2011 -2013年)

■謝辞

本章は、執筆当時早稲田大学理工学術院創造理工学部建築学科修士課程の井上まどか氏の修士論文の一部をもとに構成している。氏の修士論文は優秀な論文として同大学建築学科より2014年度早苗賞を受賞した。

前半のアンケート調査は、JFMAの協力のもと早稲田大学小松幸夫研究室にて実施されたものである。CREに関する早稲田大学における研究活動全般については小松幸夫教授の指導のもと実施されたものである。関係者の皆様にあらためて御礼申し上げる次第である。

本文章責 板谷敏正

日本企業



海外企業



研究総括

Generalization of a study

小松 幸夫, Yukio Komatsu

早稲田大学理工学術院創造理工学部 教授

これまで様々な業界について、欧米企業を含めた比較分析を行ってきた。業界ごとの特性の違いや欧米と日本企業の違い、ひいては個々の企業間の特色のようなものが明らかになったと思われる。

そのなかで共通した特徴が、日本企業の不動産に関わる部分の負担の高さである。分析の部分でも触れているが、これは何よりもわが国に於ける地価の高さが影響していると考えられる。つまり日本企業は、わが国で事業を展開する限り、欧米流のCRE戦略は参考にしづらいということになる可能性が高く、独自の方法論を編み出す必要があると考えられる。この部分をさらに掘り下げていくには、例えば個々の企業のCREについて、明細のような更に詳細な資料が必要になるが、公開情報に限定するとすればほぼ今回の分析が限界であろう。

かつて土地神話が存在したわが国の高度成長時代には、土地は絶対安全かつ確実な資産であった。当時は簿価会計であり土地価格の上昇分は、含み資産として企業経営を安定させるものと考えられていた。それがバブル経済の破綻をきっかけに方向が逆転してしまった。むしろ土地神話の異常さが改めて認識されたと言ってよいであろう。利益を生まない不動産は負の資産であり、保有の意味はない。必要最小限以外のものは処分する、あるいは全く所有しない不動産戦略が是とされるに至った。バブル崩壊のショックで米国流の株主資本主義の影響が大きくなったと思われるが、ショックの影響が薄れるにつれて、そろそろ不動産戦略もオフバランス一本槍ではないという認識が広まってきたようである。CREについての企業行動をみても、例えば必要施設の賃借か所有かの傾向は様々である。賃借すれば毎年コスト負担が増加するし、所有すればROAは低くなる。地価の高い都市部を避けて、地価の安い地方で所有したとすれば、人やモノの移動コストが嵩む。いずれにしてもCRE戦略にはこうすれば絶対に間違いないという決定解は存在しない。個々の企業戦略、周辺の状況、業態などを勘案してそれぞれが最適と考える戦略を立てていくしかないと思われる。必要なことはそうした戦略を構築するための材料とプロセスを明確にしていけることであり、何よりもそうした役割を将来的に担っていけるような優秀な人材を育てていくことである。



あともがき及び 執筆者紹介

あとがき

Generalization of a study

榊原 渉, Wataru Sakakibara

株式会社野村総合研究所

日本における不動産市場は、経済・社会の成熟化に伴い、右肩上がりの単純な市場ではなく、景気の影響を強く受けながら、シクリカルな動き（循環的な景気変動）をする“市況産業化”が進んだ。

周知のように、日本の地価は高度経済成長期に右肩上がりに上昇を続けた後、バブル崩壊とともに一気に下落して以降は、金融危機に至るまで若干の回復をして、再び下落に転じている。この地価の動きだけを見ると、バブルの影響があまりに大きすぎるために分かりにくいですが、地価公示の対前年比（上下動）を見ると、基本的には古くより景気の山谷と連動した動きをしてきたことが分かる。

そういう意味では、“市況産業化”は必ずしもバブル崩壊以降に進んだ訳ではないが、高度経済成長期にはキャピタルゲインを得ることが比較的容易であったため、シクリカルな動きを考慮する必要はなかったのである。

しかしながら、本格的な人口減少時代を迎え、経済成長も低調になってくるに伴い、不動産市場において確実にキャピタルゲインを得ることは難しくなってきた。つまり、「保有していれば安心」という考え方は通用しなくなったのである。

不動産事業においても、開発型ビジネス（不動産を取得して、開発もしくは再開発した後に、売却することで収益を得るビジネス）では、取得するタイミングと売却するタイミングを見誤ると、大きな損失を被るリスクが増大している。一方、賃貸型ビジネス（所有する不動産を賃貸して、収益を得るビジネス）でも、賃料が上昇する、もしくは安定的に推移することを前提にはできなくなっているため、賃料低下リスクに対する備えが必要になってきている。

そのため、不動産事業を生業とするデベロッパーでは近年、セグメント情報の開示方法を変更するケースが増えてきている。従来のように、オフィス・住宅・商業施設等々のように、用途別にセグメント情報を開示するのではなく、開発型ビジネス・賃貸型ビジネス・フィー型ビジネス等々のように、ビジネスモデル特性別にセグメント情報を開示するようになってきているのだ。

このように国内不動産市場の市況産業化が進んだことも、本書のテーマであるCREマネジメントが注目されるようになった背景に大きな影響を与えていると言えよう。単純に保有していれば良いという時代ではなくなってしまったため、各企業の経営戦略のなかで、CREの在り方を適切に位置付け、継続的にマネジメントしていく必要性が急速に高まったのである。

今後、日本は世界で逸早く超高齢化社会を迎え、経済・社会の成熟化はますます進展するものと見込まれる。この超高齢化社会において、どのように企業を運営していくのか？ということが、世界の先進課題でもあり、日本企業が逸早くこの課題に対するソリューションを構築することができれば、グローバルな競争力強化の一助になるのではないだろうか。今後、多くの新興国が高齢化社会の抱える様々な問題に直面することとなるため、日本におけるCREマネジメントのノウハウを企業経営の強みとしていく可能性も広がるだろう。

本書がそのきっかけになることを、CREマネジメント研究部会の末席を汚す者として切に願う。

最後に、CREマネジメント研究部会に意欲的に参加され、非常に有意義な情報提供や活発な意見交換をされた各研究部会委員の皆様に、心より敬意を表したい。特に、本研究部会の運営に多大なる尽力をなされた板谷敏正部会長とJFMA事務局の皆様には、大変僣越ながら、研究会委員を代表して深謝したい。

執筆者紹介(50音順)

About the author

板谷敏正

プロパティデータバンク株式会社 代表取締役社長／芝浦工業大学客員教授

早稲田大学大学院理工学研究科後期博士課程修了、博士（工学）。1989年清水建設（株）入社。2000年に社内ベンチャー制度を活用しプロパティデータバンク（株）を設立、現在に至る。同社が提供する不動産管理クラウドはJ-REIT、大手企業、官公庁・自治体など多数法人が利用。2009年一橋大学よりポーター賞受賞。共著に「CRE（企業不動産）戦略と企業経営」等。2010年より芝浦工業大学客員教授。2015年より（株）レナウン社外取締役（独立役員）。国土交通省「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会（2006, 2007）」委員。

大西順一郎

株式会社ザイマックス不動産総合研究所 マネジャー

東京工業大学工学部土木工学科卒業。2002年（株）ザイマックス入社、オフィスビルのプロパティマネジメント業務に従事。2009年よりマーケティング部（現（株）ザイマックス不動産総合研究所）でオフィス市場分析、京都大学との共同研究、不動産所有者向け情報誌・セミナーの企画運営などを担当。2012年より現職。不動産市場分析・管理・環境における調査研究・指標開発を担当。

大野晃敬

東京オペラシティビル株式会社 取締役管理部長

早稲田大学理工学部建築学科卒。1984年第一生命保険（株）入社。清水建設（株）出向を経て不動産部門にてCM、FM、AM、PM各分野のマネジメント業務を行う。NHK名古屋放送センタービル、アクロス福岡（県庁跡地）等の事業コンペの計画・実施から青山ベルコモンズの運営管理まで多様な実務を担当ののち、保有不動産の中長期投資計画、資産健全化、証券化業務等にも従事。2005年からジャパンエクセレント投資法人設立を準備、設立後アセットマネジメント会社に出向、投資口上場業務及び上場後の安定運用まで携わる。2011年総務部に戻り、主要本社施設群のFM業務や全社環境取組等を統括。2014年から現職。

釜口浩一

株式会社リアルエステート・アドバイザーズ 代表取締役社長

早稲田大学商学部卒業。1987年日本電信電話（株）入社。1990年の本社不動産部門配属後、（株）エヌ・ティ・ティ都市開発（株）での複合再開発、（株）NTTファシリティーズでのCREコンサルティング等（途中3年間の（財）日本不動産研究所への出向を含む）の実務を行い、2005年に（株）リアルエステート・アドバイザーズを設立し現在に至る。実務と理論を融合した分析・判断と率直な意見により、リピートの依頼が多い。また、テナントの視点に立った独自の賃貸オフィスビル（三つ星オフィスビル）構築手法は、業界の期待を集めている。

小松幸夫

早稲田大学・建築学科

東京大学工学部建築学科卒業、東京大学大学院工学系研究科博士課程修了、工学博士。1978年東京大学工学部助手、1982年新潟大学工学部助教授、1990年横浜国立大学工学部助教授、1998年早稲田大学理工学部教授、2004年組織改正により早稲田大学理工学術院・建築学科教授、2008年度日本建築学会賞(論文)受賞。

榊原 渉

株式会社野村総合研究所 上級コンサルタント

1998年3月早稲田大学理工学研究科建設工学専攻修了。1998年4月(株)野村総合研究所入社。専門は建設・不動産・住宅関連業界の事業戦略立案・実行支援。国土交通省社会資本整備審議会専門委員(10年7月～11年3月)。(財)経済調査会価格調査評価監視委員会委員(08年11月～)。「2015年の建設・不動産業」(東洋経済新報社、共著)。

佐藤俊朗

ジョーンズラングラサル株式会社 オキュパイヤーサービス統括部長 マーケッツ事業部/明治大学専門職大学院 グローバルビジネス研究科 兼任講師

明治大学商学部商学科卒業。1988年4月～2012年5月、シービーアールイー株式会社に勤務。同社取締役、CRE関連事業部門責任者等を歴任。アメリカ(ニューヨーク、ロサンゼルス)にも約10年間勤務、2012年6月ジョーンズラングラサル(株)に入社し、現在に至る。日本及び海外における事業会社向けCRE(企業不動産)戦略全般のコンサルティングや実務提供に関する営業を統括。特に国内外における不動産コスト削減やポートフォリオ適正化の分野において数多くのグローバル日本企業の業務を受注。MCR(Master of Corporate Real Estate) CoreNet Global資格、宅地建物取引士、米国CA州不動産/NY州/NJ州不動産ライセンス資格取得。2012年より明治大学ビジネススクール兼任講師担当講義「グローバルCRE戦略論」。

多田佐和子

国土交通省 土地・建設産業局 不動産市場整備課 課長補佐

東京外国語大学外国語学部ドイツ語専攻卒業、東京大学新領域創成科学研究科環境学専攻修士課程修了。2005年国土交通省入省。住宅局住宅政策課、総合政策局交通計画課、ドイツでの研修、環境省水・大気環境局海洋環境室勤務を経て、現在に至る。

中山善夫

株式会社ザイマックス不動産総合研究所 常務取締役

ニューヨーク大学大学院不動産修士課程修了。1985年(財)日本不動産研究所に入所、数多くの不動産鑑定・コンサルティングに従事。2001年より11年間、ドイツ証券にてドイツ銀行グループの日本における不動産審査の責任者を務める。2012年より現職。不動産全般に係る調査・研究およびザイマックスグループのPR等を担当。不動産鑑定士、MAI、MRICS、CCIM。不動産証券化マスター養成講座「102不動産投資の実務」及び「201不動産投資分析」の科目責任者。

似内志朗

日本郵政株式会社 不動産部門 不動産企画部 部長

1984年早稲田大学理工学部建築学科卒業、1990年ロンドン大学バートレット建築校修了、1984年郵政省入省。一級建築士。郵政省・日本郵政公社・日本郵政(株)を通じて、建築設計、ファシリティマネジメント、事業開発（新規事業・企業提携）、不動産開発企画（JPタワー、JPタワー名古屋など）を担当。2004日本郵政公社北海道ネットワークセンター長、2007年日本郵政(株)経営企画部門事業開発部長、2010年同不動産部門不動産企画部長。日本ファシリティマネジメント協会、CREマネジメント研究部会長。共著「第四の経営基盤」「ダイバーシティの時代」等。

百嶋徹

株式会社ニッセイ基礎研究所 社会研究部 上席研究員／明治大学経営学部 特別招聘教授

1985年(株)野村総合研究所入社、証券アナリスト業務および財務・事業戦略提言業務に従事。野村アセットマネジメント(株)出向を経て、1998年(株)ニッセイ基礎研究所入社。2014年より明治大学経営学部特別招聘教授。企業経営、産業競争力、産業政策、イノベーション、CRE、環境経営・CSR等が専門の研究テーマ。1994年発表の日経金融新聞、Institutional Investor誌のアナリストランキング素材産業部門で第1位。2006年度国土交通省CRE研究会の事務局を担当。国交省「CRE戦略実践のためのガイドライン」の「事例編」の執筆を担当（2008～2010年）。共著書「CRE（企業不動産）戦略と企業経営」で第1回日本ファシリティマネジメント大賞奨励賞受賞。

三田正浩

東京ガス都市開発株式会社 取締役不動産企画部長

1984年明治大学経営学部卒業。ハウスメーカーを経て1988年東京ガス都市開発(株)入社。総務業務経験後、子会社に約9年出向し支配人、事業部長としてフィットネスクラブの開発・経営、帰社後は、人事グループマネージャー（人員計画・制度運営）、FM推進部長（東京ガス(株)のファシリティマネジメント業務）等を経て、現在は新宿パークタワーを中心とした、賃貸事業の経営企画、新規賃貸物件の事業企画を担当。認定ファシリティマネジャー、宅地建物取引士、2級建築士、社会保険労務士。

吉田淳

株式会社ザイマックス不動産総合研究所 取締役主幹研究員

1977年(株)日本リクルートセンター（現(株)リクルート）入社。ビル事業部西日本部長などを経て、(株)リクルートビルマネジメント（現(株)ザイマックス）取締役。2001年(株)ザイマックスビルディングサイエンス（現(株)ザイマックス総研）を設立し、現職。建物管理、修繕、環境不動産分野の研究を主幹している。スマートウエルネスオフィス研究委員会・改修ハンドブック作成部会委員、CASBEE不動産・評価検討小委員会委員、不動産証券化協会・資格教育小委員会分科会委員。

■CREマネジメント研究部会（2015年3月31日現在）

部会長	… 板谷 敏正	プロパティデータバンク株式会社
副部長	… 佐藤 俊朗	ジョーンズラングラサル株式会社
	大野 晃敬	東京オペラシティビル株式会社（第一生命保険株式会社）
委員	… 井上 まどか	第一生命保険株式会社
	岡本 賢	清水建設株式会社
	釜口 浩一	株式会社リアルエステート・アドバイザーズ
	亀田 真理子	株式会社NTTファシリティーズ
	河原 透	株式会社日建設
	北村 省吾	株式会社みずほ銀行
	國領 敏彦	日産自動車株式会社
	五反田 豊	一般財団法人日本不動産研究所
	榊原 毅	株式会社東芝
	榊原 渉	株式会社野村総合研究所
	鈴木 晴紀	株式会社PRE-CRE戦略研究所
	高藤 眞澄	株式会社NTTファシリティーズFMアシスト
	立石 正則	NTT都市開発株式会社
	利光 輝	住友セメントシステム開発株式会社
	仲谷 光司	株式会社都市未来総合研究所
	中山 善夫	株式会社ザイマックス不動産総合研究所
	姫野 佳史	日本郵政株式会社
	百嶋 徹	株式会社ニッセイ基礎研究所
	福島 隆則	株式会社三井住友トラスト基礎研究所
	松成 和夫	プロコード・コンサルティング
	三田 正浩	東京ガス都市開発株式会社
	山根 淳	三菱地所リアルエステートサービス株式会社
	山本 泉	日本マイクロソフト株式会社
	吉田 淳	株式会社ザイマックス不動産総合研究所
オブザーバー…	多田 佐和子	国土交通省
	小林 伸行	国土交通省

CREマネジメントハンドブック2015 JAPAN

発行 公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会

〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町2-13-6 浜町ビル6F

TEL: 03-6912-1177 FAX: 03-6912-1178

<http://www.jfma.or.jp/>

2015年 6月 30日発行

発行人 山田 匡通

編集統括 似内 志朗

編集長 板谷 敏正

副編集長 大野 晃敬 佐藤 俊朗

事務局 稲田 祥 奥村 浩亮

©JFMA 無断転載・複製を禁じます。

CRE_{企業不動産}

マネジメント

ハンドブック

JAPAN2015

