



# JP日本郵政グループにおけるCRE<sup>+</sup>戦略 CRE<sup>+</sup> in JAPAN POST

- Step forward to Management Innovation -

日本郵政株式会社CRE部門 担当部長 齋藤隆司  
Takashi SAITO, *MSc, ME*  
General Manager  
CRE Department, Japan Post Holdings Co., Ltd.



# PRE (公共) から CRE (民間) へ

- ❁ 企業会計制度の導入 (減損、時価会計、・・・)
- ❁ 土地効用の最大化
- ❁ 社会的な役割 (CSR、コンプライアンス、・・・)
- ❁ 所有？ vs 賃借？
- ❁ 不動産リスク (土壌汚染、建築基準法、・・・)
- ❁ M & A への対応 (不動産を活用していない会社)
- ❁ 資本コスト
- ❁ 経営指標としての不動産のあり方

# From Public to Private

Public Corporation  
2003 - 2007

総務省

郵政省

郵政事業庁

日本郵政公社



民営・分社化  
From October 2007

日本郵政株式会社

JAPAN POST GROUP

日本郵政グループ

郵便局株式会社

郵便事業株式会社

(株)ゆうちょ銀行

(株)かんぽ生命保険

Over 1/3  
equity will be  
held by  
government

Completely  
privatized  
by 2017

# JP日本郵政グループの概要

- ❁ 日本郵政株式会社(持株会社)
- ❁ 郵便事業株式会社(資産: 2兆5,530億円)
  - 106,800名
  - 14支社
  - 1,100支店
- ❁ 郵便局株式会社(資産: 1兆5,220億円)
  - 125,800名
  - 24,600局
- ❁ 株式会社 ゆうちょ銀行(資産: 226兆9,910億円)
  - 預金残高 188兆円
  - 全国233支店
- ❁ 株式会社 かんぽ生命保険(資産: 114兆5,890億円)
  - 総資産残高 109兆円
  - 全国81支店



# 日本郵政グループ各社の主な不動産(施設別)

	主な資産(不動産のみ)
日本郵政(株) (持株会社)	本社ビル、病院、郵政資料館、 メルパルク、かんぽの宿等
郵便事業会社	物流センター、郵便物の集配事務を取り扱う 郵便局、拠点となる郵便局等
郵便局会社	支社、東京中央郵便局、大阪中央郵便局、名古屋中央郵便局駅前分室、郵便物の集配事務を取り扱わない郵便局、社宅、職員訓練所等
ゆうちょ銀行	貯金事務センター等
かんぽ生命	簡易保険事務センター等

# 日本郵政グループ各社の主な不動産(金額別)

単位:億円

	建物	構築物	土地	計
日本郵政(株) (持株会社)	750	20	1,010	2,250
郵便事業会社	7,260	130	6,640	1兆4,030
郵便局会社	4,530	130	5,360	1兆0,020
ゆうちょ銀行	---	---	---	1,200
かんぽ生命	---	---	---	900
合計	12,540	280	13,010	2兆8,400

注: 数値は平成18年度末の推定値

# JP 日本郵政グループ内へ CRE部門(持株会社)を創設

CRE部門

(コーポレート・リアル・エーステート部門)

不動産企画部

企画グループ

(不動産関連業務の総合調整)

事業推進グループ

(開発プロジェクトの企画立案・実施管理)

資産ソリューション部

資産管理グループ

(グループ不動産の統合管理)

ファシリティマネジメント部  
(施設管理・ファシリティセンターの運営管理)

経営企画室

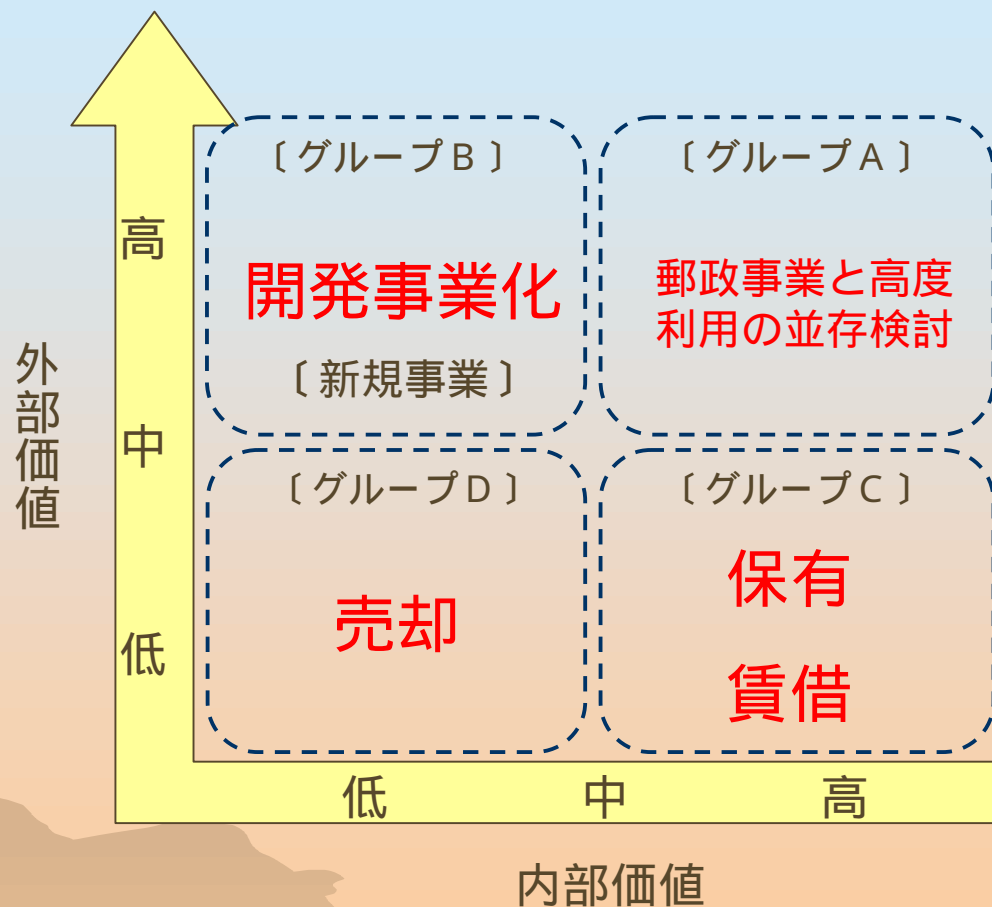
不動産サービス事業室

FM事業室

プロジェクト事業室

# CRE+ 戦略における不動産分類の考え方

日本郵政グループ不動産ポートフォリオを、市場価値と事業価値の両観点から次のように区分する。



〔グループA〕  
都心の集配拠点等  
可能な限りの機能移転を図り、街並みに即した高度利用化とともに、新たな窓口機能を導入。

〔グループB〕  
都心の低未利用地・社宅等  
賃貸ビル・分譲等により収益化。

〔グループC〕  
郵政事業コア資産  
原則、長期保有。  
財務戦略上、保有不動産の流動化や外部借入による賃借も検討。

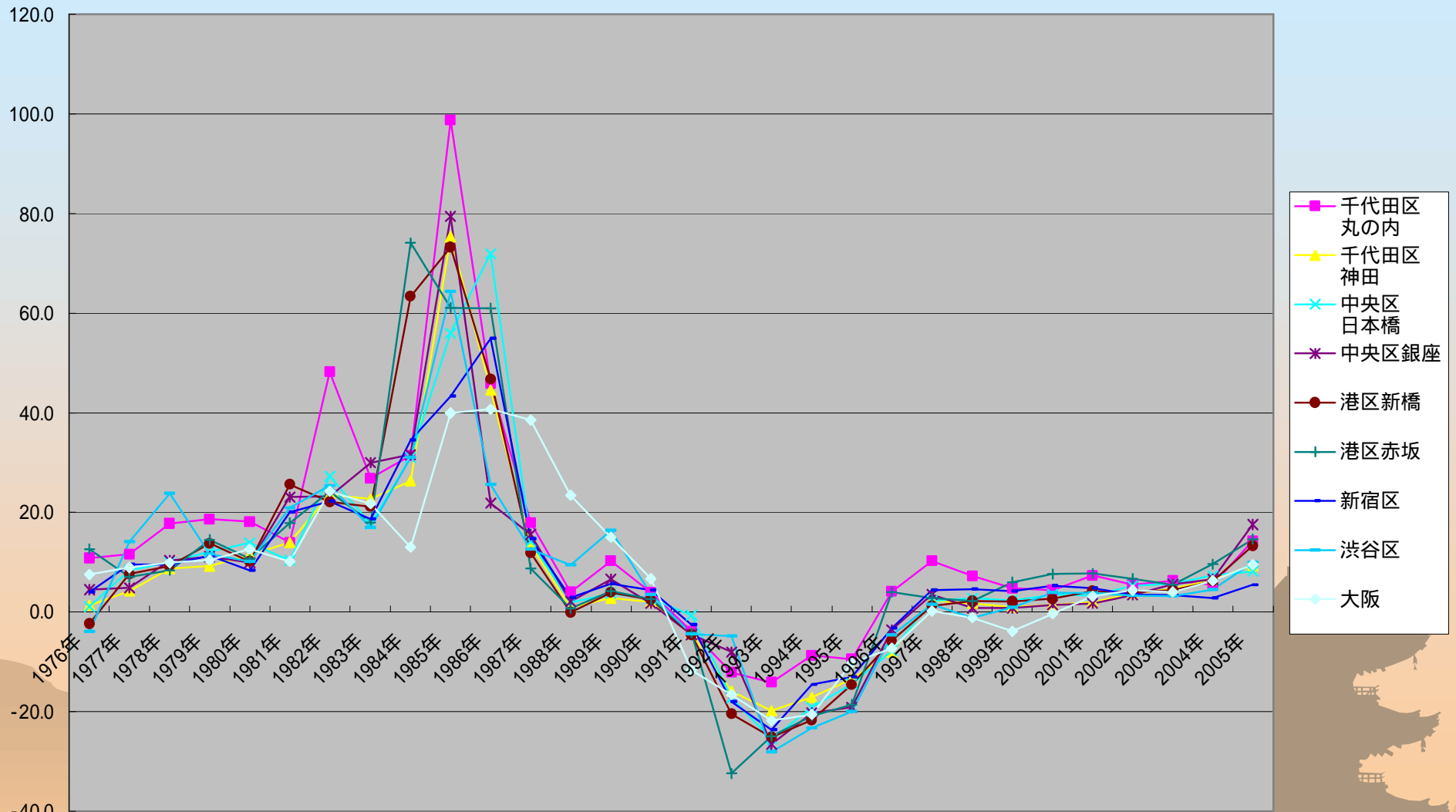
〔グループD〕  
非都心の低未利用施設等  
売却処分。

外部価値：不動産の市場価値（土地価格）

内部価値：郵政事業(窓口・郵便・ゆうちょ・かんぽ)の“拠点としての重要性”を示す価値

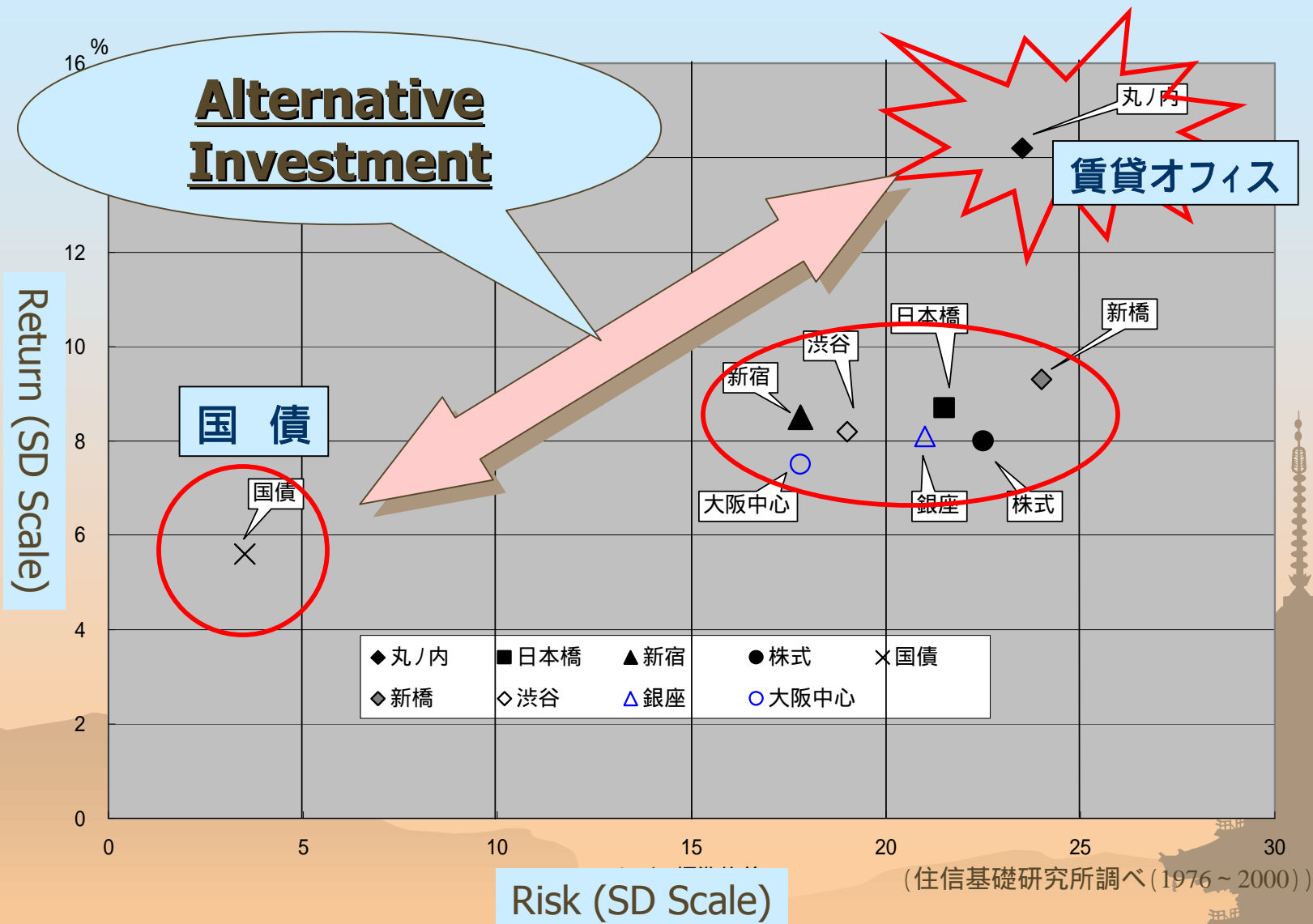


# 総合収益率の変化



引用: STIX 住信インデックス(2007)

# リスク・リターン分析



# Asset Management ?

Return by Leasing, Bond, Stock (1994 – 2000)

	賃貸	国債	株式
賃貸	1.0	<i>Risk Control</i>	—
国債	0.8	1.0	—
株式	0.1	0.2	1.0

Source: Sumitomo Trust Bank (04. 2002)

非相関関係の投資組み合わせ    Asset Risk Management

# CRE関連指標の導入に向けて

## ROA(総資産利益率)

経営指標

$$ROA = \frac{\text{収益}}{\text{資産}} = \frac{\text{収益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{資産}}$$

施設財務目標

施設運営費

施設運営費の低減

$$\frac{\text{収益}}{\text{売上}} = 1 - \frac{\text{経費(施設運営費)}}{\text{売上}}$$

施設投資

経営

ファシリティ

戦略・計画

評価

運営維持

プロジェクト  
管理

施設関連資産

資産の低減

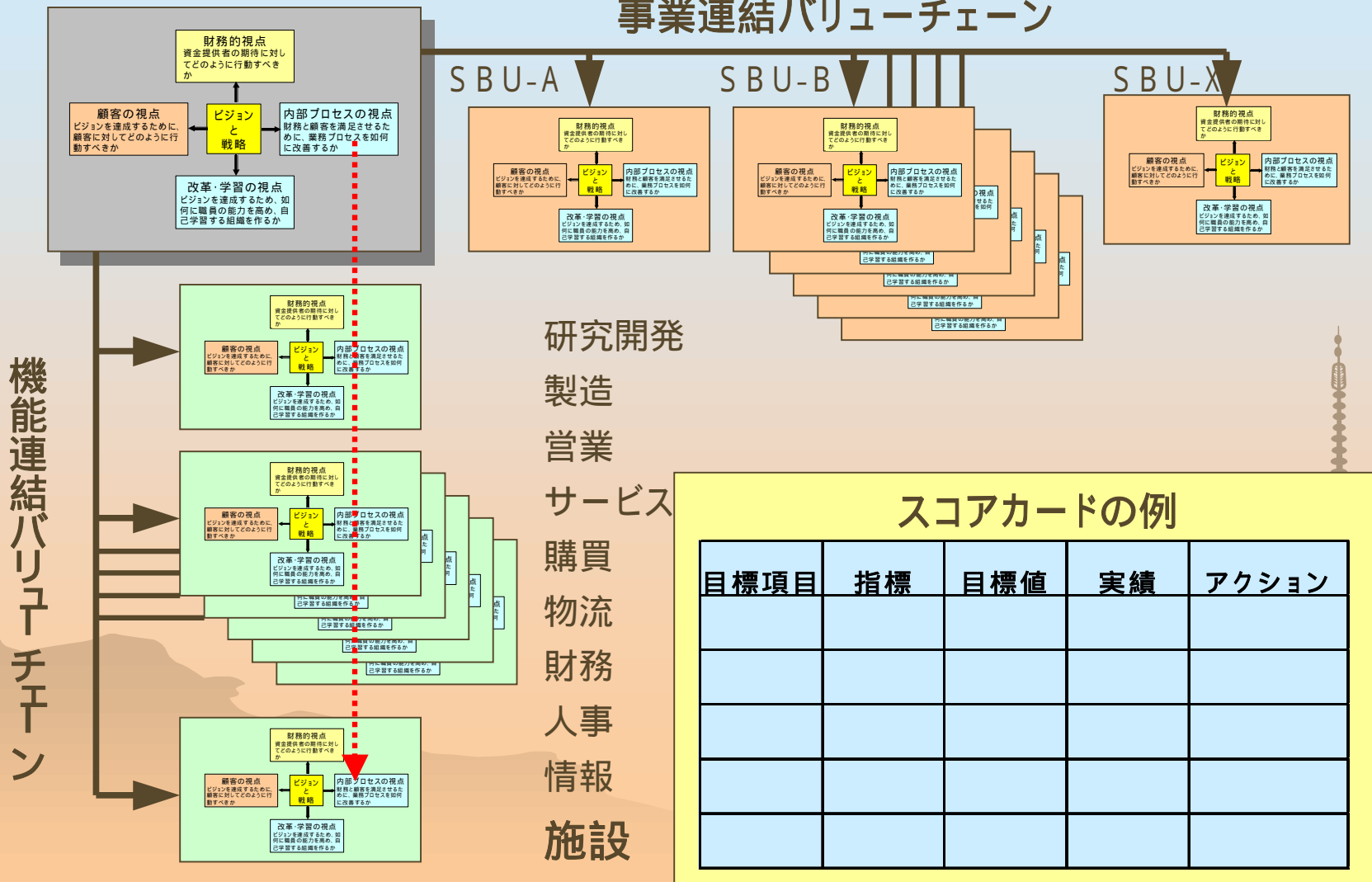
- ・初期投資コストの低減
- ・更新改修費用の最適化
- ・敷金・保証金の削減
- ・ポートフォリオ資産戦略
- ・リース化/証券化/売却
- EMS/賃貸

ライフサイクルコストの最適化

# バランスド・スコアカードのCRE+への応用

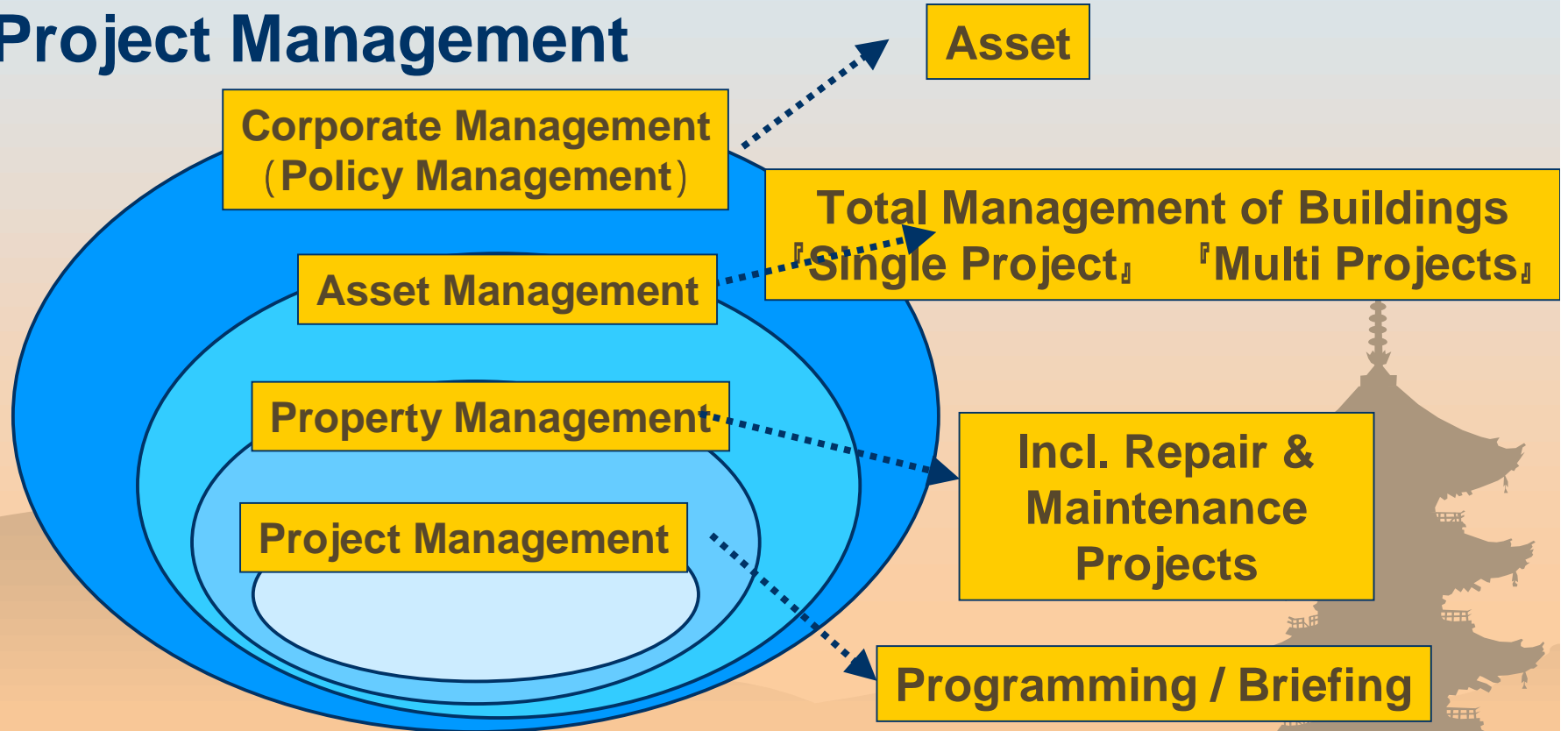
## バランスド・スコアカードとバリューチェーン

### 事業連結バリューチェーン



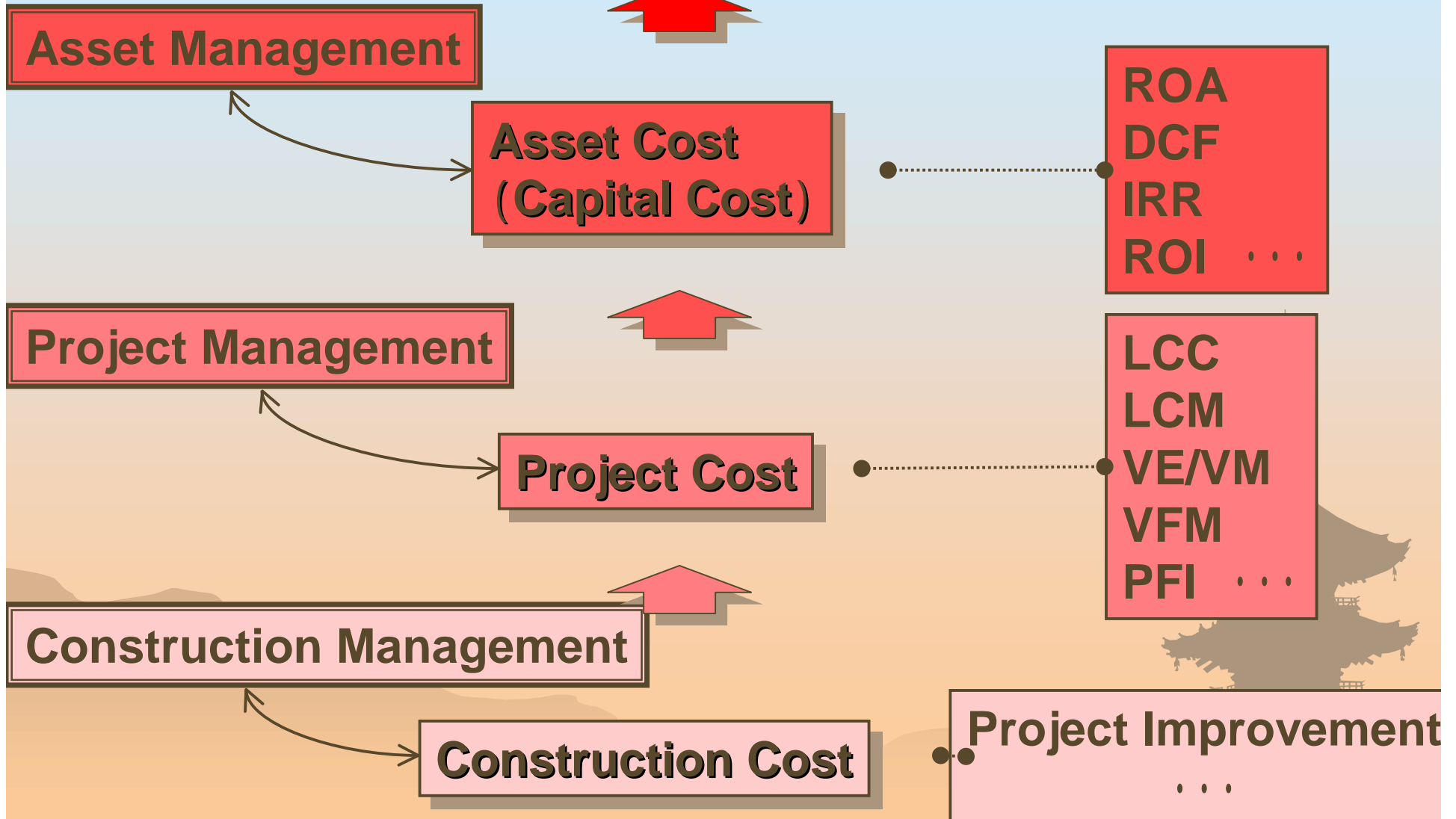
# CRE+ 戦略におけるマネジメントの考え方

- ⚙ Corporate Management
- ⚙ Asset Management
- ⚙ Property Management
- ⚙ Project Management



# CRE<sup>+</sup> マネジメントレベルの拡大

Corporate Management CRE<sup>+</sup>



Thanks !



*CRE + in Japan Post Group*



*E-mail: [takashi.saitou.bj@jp-holdings.jp](mailto:takashi.saitou.bj@jp-holdings.jp)*

©Takashi SAITO, MSc(CM), ME(Architecture)