

CRE マネジメント研究部会



堀 雅木 (部会長)
 第一生命保険株式会社
 不動産部長
 認定ファシリティマネジャー

無限の価値を生み出す企業不動産

●keywords

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

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

活動内容

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

※ 定例会開催日程 (原則) 平日 18:00 ~ 19:30、月 1 回

成 果

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

メンバー

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

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

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

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

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

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

吉田 理恵 オムロンエキスパートリンク

事務局: 小泉 誠 JFMA

1. CRE マネジメントの変遷と社会環境の変化

(1) CRE の象徴性と社会的認知

企業のニュース報道には必ずと言ってよいほど、その企業の本社ビルが映し出される。建物は単なる器ではなく、企業の「顔」として社会に認識されていることを象徴する場面である。企業不動産（Corporate Real Estate：CRE）は、企業の経営資源であると同時に、社会との接点であり、企業の信頼性や価値観を体现する存在であると言える。このような象徴性は、企業のブランド形成にも大きく影響する。建物の外観や立地はもとより、設計思想や環境性能などに加え、その施設の日常的な運営までもが、企業の理念や姿勢を社会に伝えるメッセージとなる。言い換えれば、CREは、企業の「静かな広報塔」として、日々の活動の中で社会との関係性を築いているのである。

(2) CRE マネジメントの歴史的展開

CRE マネジメントは、2000年代初頭には主に財務的視点からのコスト削減や資産圧縮を目的とした「守りの経営資源」として位置づけられていた。特に日本企業のバランスシートにおける不動産占率が約1割と大きく、資産効率の改善は経営課題として重視されていた。一方、2006年に国連が提唱したPRI（責任投資原則）を契機に、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資が世界的に拡大し、CREにも非財務価値の創出が求められるようになった。その結果、CREは単なる資産ではなく、企業の社会的責任を果たすためのプラットフォームとして再定義され始めた。2015年にはSDGs（持続可能な開発目標）が国際的に採択され、さらに2020年以降のコロナ禍を経て、働き方改革やウェルビーイングへの関心が急速に高まった。これにより、CREは単なる不動産管理から、企業理念や社会的責任を体现する「攻めの経営資源」へと進化していると言える。この変化は、CREマネジメントの対象が「建物」から「人・空間・時間」へと広がっていることを意味する。CREは、企業の経営戦略と連動し、従業員の働き方、地域社会との関係性、環境への配慮など、多様な価値を統合的にマネジメントする領域へとシフトしてきている。

2. CRE が生み出す「無限の価値」

(1) 財務価値と非財務価値の両立

近年、日本企業の間で「統合報告書」を作成・公開する動きが急速に広がっている。これは、財務情報と非財務情報を一体的に開示することで、企業の中長期的な価値創造のストーリーを投資家やステークホルダーに伝えることを目的としたものである。かつては、財務諸表やIR資料が企業価値の説明の中心であったが、ESG投資の拡大やSDGsへの対応が求められる中で、環境・社会・ガバナンスといった非財務要素の重要性が高まり、企業の持続可能性や社会的信頼を示す情報の開示が不可欠となった。その観点において、CREは、企業の財務価値と非財務価値の双方に貢献する。財務価値の面では、ROA（総資産利益率）やROE（自己資本利益率）の向上に寄与し、資産効率の最適化を実現する。CREの取得、売却、再配置、統廃合などの戦略的判断は、企業の財務健全性に直結する。一方、非財務価値としては、ブランド価値の向上、従業員満足度の向上、地域社会との共生、環境負荷の低減など、多面的な価値を創出する。これらは、企業の持続可能性や社会的信頼を高める要素として、近年ますます重要視されている。特に、環境性能やウェルネス性能を備えたオフィスビルが注目されており、CASBEEやLEED、WELL、Fitwelといった第三者認証を取得した物件は、欧米が先行するものの日本においても賃料や稼働率、売却価格において優位性を持つことが実証され始めている。（R6_CREレポート参照）これらの認証は、CREの非財務価値を可視化し、企業の社会的信頼を高める手段としても有効である。さらに、CREは従業員の働き方や生産性にも影響を与える。快適で健康的なワークプレイスは、従業員のモチベーションや創造性を高め、企業の競争力を強化する。CREは、企業の「内なる価値」を育む場でもある。

(2) 社会的インパクトを生むCREの好事例

近年、「攻めのCRE」の象徴的な事例として、先進的、挑戦的な取り組みが増えてきている。

まず、ソニーが東京銀座に展開する「Ginza Sony Park」は、商業施設の枠を超え、都市と文化の融合を図

る空間として再構築された。地下から地上へと連なる空間を活用した開放的な設計は、不動産と都市の新たなつながりの価値を創出するとともに、企業のブランド価値を体现する場となっている。交流を促進するイベントや展示が定期的で開催され、企業と社会の接点として機能している。一方、初年度から6割の稼働でも収益を確保できる水準と事業性も考慮された計画とのことである。

次に、トヨタ自動車が静岡県裾野市に建設中の「ウーブン・シティ」は、モビリティ、エネルギー、情報、ヒトの共生をテーマにした未来型実証都市である。企業不動産が社会課題解決の実験場となるこの取り組みは、CREの可能性を大きく広げるものである。LEEDプラチナ認証も取得し、サステナビリティの象徴として世界的にも注目されている。

企業ブランドを表出するまちづくりとして、第一生命保険の事例も紹介する。1954年の開園以来、70年以上の長きにわたり保持してきた9haもの福利厚生グラウンドを大規模にリモデルした、多世代が交流し地域住民のウェルビーイングを高める第一生命らしいまちづくり、Setagaya Qs-Gardenの事例は、多くの事業者との協働により、地域との共生、既存樹木の積極活用、環境配慮、地域住民の健康増進支援、地域防災などを統合的に実現する新しいCRE事例である。本件は、企業のCSRの取り組みだけでなく、不動産の資産運用を前提としており、プロジェクトの本質的な持続可能性が企図されている。これらを踏まえ、令和7年度の土地白書にて、「地域の健康福祉を増進する土地利用・民有地の住民への開放による地域交流の促進」の好事例として紹介されている。

また、第一生命保険では、ESG投資の高度化に向けて、環境・社会要素を投資基準に組み込み、木造建築なども対象とした不動産投資も推進している。具体的には、竣工時には木造ハイブリッド構造では日本一の規模となる賃貸オフィスビル「京橋キノテラス」が2025年7月に竣工予定である。脱炭素社会への貢献とともに、働く人のウェルビーイングを重視した設計が評価されている。自然素材の活用は、心理的な安心感や集中力の向上にも寄与し、CREが人間中心の空間設計へと進化していることを示して

いる。それらを受け、リーシング早期化や賃料プレミアム等、収益面での効果も出てきているようである。これらのファシリティ活用を通じた社会価値創造の取り組みは、2023年度のJFMA賞優秀マネジメント賞を受賞している。

このようにCREを通じた社会価値創造の取り組みは、企業の非財務価値向上に直結しており、持続可能な社会の実現に貢献している。これらの事例に共通するのは、CREが企業の理念や社会的責任を体现する「場」として機能している点である。CREは、企業の「内なる価値」と「外への発信」をつなぐ架け橋であり、無限の価値を生み出す可能性を秘めている。

3. CREと制度的支援

(1) 国土交通省の委員会における議論と方向性

国交省は歴代、CREについて積極的な取り組みを行ってきた。2007年、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）、2010年、「CRE戦略実践のためのガイドライン・手引き」策定、2023年には、CREの社会的価値を定量的に評価し、企業の意思決定や投資判断に資する枠組みを整備するため、「社会的インパクト不動産」に関する委員会を設置。筆者も委員として参画し、制度設計、評価指標の検討、実践事例の収集に携わった。この委員会では、不動産が地域社会、環境、福祉、教育などに与える波及効果を「社会的インパクト」として捉え、CREが果たすべき役割を明確化することを目的としている。特に、企業が保有・活用する不動産が、地域の課題解決や価値創造にどのように貢献できるかを可視化するための評価軸の整備が進められている。

(2) 社会的インパクト不動産の評価と展望

前述の委員会においては、不動産に係る社会課題・取組を4段階14課題52項目に整理・類型化を行い、「社会的インパクト」の評価指標を体系化した。例えば、地域住民との交流促進、災害対応力の強化、脱炭素化への貢献、ウェルビーイングの向上など、CREが担う社会的機能は多岐にわたる。これらを定量・定性の両面から評価することで、企業のCRE戦略が社会的価値と経済的価値の両立を図る「攻めのCRE」へと進化することが期待

されている。今後は、こうした評価枠組みを活用し、企業・自治体・金融機関が連携して社会的インパクト不動産の普及を促進することが求められる。CREは、単なる資産ではなく、社会課題解決のプラットフォームとしての役割を担う時代に突入している。

4. おわりに

CREは、企業の経営資源として、財務価値と非財務価値の両面から企業価値を高める「無限の可能性」を秘めている。社会課題の複雑化と価値観の多様化が進む現代において、CREは単なる不動産ではなく、企業の戦略的意思決定と社会的責任を担う重要なプラットフォームである。今後、CREは、データ活用やテクノロジーの進化とともに、より高度な領域へと進化していくであろう。IoTやAI、BIMなどの技術は、CREが創出する価値のさらなる最大化や高度化を可能にする。また、CREとファシリティマネジメント（FM）の連携は、空間の最適化、人材の活用、時間の価値創出など、今まで以上に統合的な経営支援を実現する鍵となる。CREマネジメント研究部会では、今後も先進事例の収集と分析を通じて、「攻めのCRE」の実践を支援し、企業と社会の持続的成長に貢献していく所存である。◀