

# **企業による不動産の利活用ハンドブック**

**地方から始まる新しい活用のかたち**

**2019年5月**

**国土交通省  
土地・建設産業局  
不動産市場整備課**

# 企業による不動産の利活用ハンドブック

## 地方から始まる新しい活用のかたち

### 目 次

---

- 〔Ⅰ〕 寄稿 ハンドブック発刊に寄せて  
地域活性化に向けた不動産の利活用  
株式会社ニッセイ基礎研究所 社会研究部 上席研究員 百嶋 徹
- 〔Ⅱ〕 地方から始まる新しい活用の形 ～企業・団体による活用事例集～
1. 地域貢献・地域活性化に寄与する活用事例
  2. 従業員の福利厚生を目的とした利活用事例
  3. 防災・BCP（事業継続）を目的とした利活用事例

## 地域活性化に向けた不動産の利活用

株式会社ニッセイ基礎研究所 社会研究部  上席研究員  
百嶋  徹

### 1. 地方圏での不動産市場の課題

#### 1 | 社会課題・地域課題解決に向けて期待が高まる ESG への取組

2006 年に当時の国連事務総長コフィー・アナン氏が金融業界に対して提唱した、責任投資原則（PRI）に署名する機関投資家が増加するに伴い、持続可能な社会の構築と企業の中長期的な成長に向けて、投資家が投資先に対して ESG（環境・社会・ガバナンス）への配慮を求める動きが世界的に拡大している。すなわち、企業は資本市場から、環境・社会・企業統治への取組を重視した ESG 経営の推進を求められている。

また、2015 年の国連サミットにて採択された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」に記載された、SDG s（持続可能な開発目標）が 2016 年から 2030 年までの国際社会全体の開発目標として共有され、経済・社会・環境をめぐる広範な課題に総合的に取り組むことが重要とされている。SDG s は、持続可能な世界を実現するための 17 のゴール（目標）とその下位目標である 169 のターゲットから構成される。

一方、我が国では、人口減少（人手不足）や少子高齢化、環境・エネルギー（地球温暖化対策）、防災減災・インフラ老朽化対策、交通・モビリティ、健康・医療・福祉、情報セキュリティ、地域・都市の再生・活性化などが喫緊の課題となっている。これらの多様で複合化した課題と ESG および SDG s は、重なり合う部分が非常に多いため、我が国の社会課題・地域課題を解決するためにも、企業を中心に産学官の連携によって、ESG および SDG s への取組を強力に推進することが求められる。

後述するように、ESG や SDG s の推進により社会課題・地域課題を解決する上で、多様な組織の活動の場となる不動産が、重要な役割を果たすことが期待される。とりわけ、社会課題解決を主導することが期待されている、企業が利活用する不動産の重要性は非常に高い、と考えられる。

#### 2 | 社会的ミッション起点の CSR 経営・ESG 経営の重要性

筆者は、「企業の存在意義や社会的責任は、あらゆる事業活動を通じた社会問題解決による社会変革（social innovation）や社会的価値（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。

企業は社会的価値の創出と引き換えに経済的リターンを獲得できるのであり、社会的価値の創出が経済的リターンに対する『上位概念』である。このような『社会的ミッション起点の CSR 経営』は、従業員、顧客、取引先、株主、債権者、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』があつてこそ実践できる」と考えている<sup>1</sup>。また、「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」ため、ここでの「CSR 経営」は「ESG 経営」と言い換えることもできる、と筆者は考えている。

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（図表 1）。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。

あらゆる企業活動や経営戦略において、社会的ミッション起点の CSR 経営（ESG 経営）を実践することが不可欠だが、企業の不動産戦略<sup>2</sup>では、とりわけ各種のワークプレイスやファンシリティが立地する地域社会や都市との共生を図り、良き企業市民として地域活性化に貢献する視点が重要だ<sup>3</sup>。

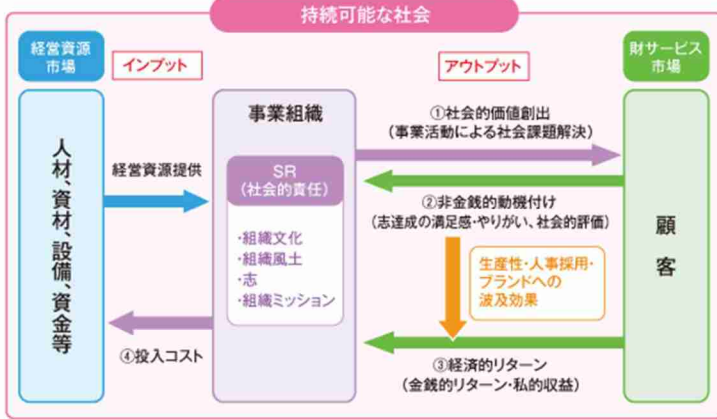
---

<sup>1</sup> 企業の存在意義や社会的責任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）」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年5月13日、同「CSRとCRE戦略」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2015年3月31日、同「最近の企業不祥事を考える」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2015年12月28日、同「イノベーションの社会的重要性」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2018年8月15日、同「企業不動産（CRE）の意味合い」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2019年3月4日、同「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日を参照されたい。

<sup>2</sup> 「CRE戦略」と呼ばれることが多い。詳細については、第3章にて述べたい。

<sup>3</sup> CSR経営と企業不動産戦略の関わりについては、拙稿「CSRとCRE戦略」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2015年3月31日を参照されたい。

図表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

### 3 | 企業不動産はCSR経営・ESG経営を実践するためのプラットフォームに

#### ① 企業不動産は外部性を持つユニークな経営資源

企業が利活用する不動産は、「外部性」を持つ非常にユニークな経営資源である。外部性とは、ある経済主体の活動（ここでは企業による不動産の利活用）が市場を介さずに、第三者（ここでは地域社会）に何らかの影響を及ぼすことを指す。外部性にはプラスとマイナスの両面の影響が想定され得るが、プラスの場合は「外部経済」、マイナスの場合は「外部不経済」と言う。CSR経営（ESG経営）では、外部不経済を最小化あるいはゼロ化するとともに、外部経済を最大化することが併せて求められる。

「マネジメントの父」と称されるピーター・F・ドラッカーは、1974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」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<sup>4</sup>。これは、まさに外部性への対処に向けた組織の在り方をいち早く示唆したものであると言える。

4 ピーター・F・ドラッカー／上田博生編訳『マネジメント【エッセンシャル版】』ダイヤモンド社、2001年12月から引用。

## ② 企業不動産の利活用がもたらす外部不経済の最小化・ゼロ化

外部性を持つ不動産は、とりわけ社会性に配慮した利活用が欠かせない。不動産の中でも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。企業がそこに研究拠点、工場、営業店舗、本社など各種ファシリティを構築し、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、何の対策・配慮も講じなければ、外部不経済をもたらすことが多いだろう。

企業は、事業を行う上で地域コミュニティからの理解と協力が欠かせない。そこで企業の不動産戦略が果たすべき役割としては、地域社会からの信頼を勝ち得るために、まずは自然環境や景観に配慮した適切な不動産管理が不可欠だ。これは、外部不経済の最小化あるいはゼロ化の視点だ。

環境配慮の取り組みの一例として、オフィスビルでの省エネ・創エネ対策が挙げられ、その具体策として、吹き抜けによる自然採光・自然換気の取り入れ、空調や照明など最新鋭の省エネ機器の導入、太陽光発電など再生可能エネルギーの活用、それらを備えた「グリーンビルディング」の構築などが挙げられる。景観配慮の取り組みでは、建物を構築する場合、近隣への圧迫感を軽減し、地域社会の景観に調和させるために、できるだけ低層のものとするのが一例として挙げられる<sup>5</sup>。

## ③ 企業不動産の利活用が生み出す外部経済効果の最大化

企業は、このように不動産の利活用が地域社会の自然環境や景観に及ぼす外部不経済をしっかりと抑制・解消する一方で、そのような環境・景観に配慮した物的な不動産管理にとどまらず、不動産の利活用が事業活動を通じて地域社会に生み出す、地域活性化や社会課題解決など外部経済効果を最大限に引き出すことに取り組むことが求められる。これは、外部経済の最大化の視点だ。

例えば、社会課題解決に資する製品を開発・生産する拠点の立地・操業は、サプライヤーなどの関連企業群の立地や行政による工業インフラ（電力・工業用水等の用役関係や道路・港湾等の交通インフラなど）の整備を誘発・促進し、それがさらなる企業立地をもたらし、地域社会に「集積が集積を呼ぶ好循環（産業集積の好循環）」を起し得る。企業の開発・製造拠点の立地がドライバーとなって、地域社会に継続的な産業集積や工業インフラの充実、ひいては雇用創出や税収増、産業構造の転換・高度化などの波及効果（外部経済）を継続的にもたらし得るのだ。

また、企業が研究拠点を構築し、その立地地域の大学・高等専門学校（高専）・公設試験

<sup>5</sup> 例えば、日本の大手メーカーが最近新設した先進的な研究所の建物は、4〜7階の低層のものが多く見られる。日本の大手メーカーが最近新設した先進的な研究所としては、コニカミノルタ株式会社コニカミノルタ八王子 SKT（東京都八王子市、2014 年開設）、サントリーホールディングス株式会社サントリーワールドリサーチセンター（SWR）（京都府相楽郡、2015 年設立）、ダイキン工業株式会社テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）（大阪府摂津市、2015 年竣工）、日東電工株式会社 inovas（イノヴァス）（大阪府茨木市、2016 年開所）などが代表例として挙げられる。

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り共同研究開発を積極的に推進すれば、社会変革につながる画期的な新技術・新事業（プロダクト・イノベーション）がその地域発で創出され、また優秀な地域人材が育成されることにつながり得るだろう。

一方、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。SC が地域社会で創出し得る社会的価値としては、出店地域にふさわしい街づくりのコンセプトを持った SC の開発計画の提案・実施、地域住民にとって利便性の高い集いの場の提供、防災拠点としての社会的役割、地域の雇用創出や税収増への貢献などが挙げられる（図表 2）。

図表 2 ショッピングセンター事業が創出する社会的価値と経済的リターンの関係



（資料）百嶋徹「CSR と CRE 戦略」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2015 年 3 月 31 日

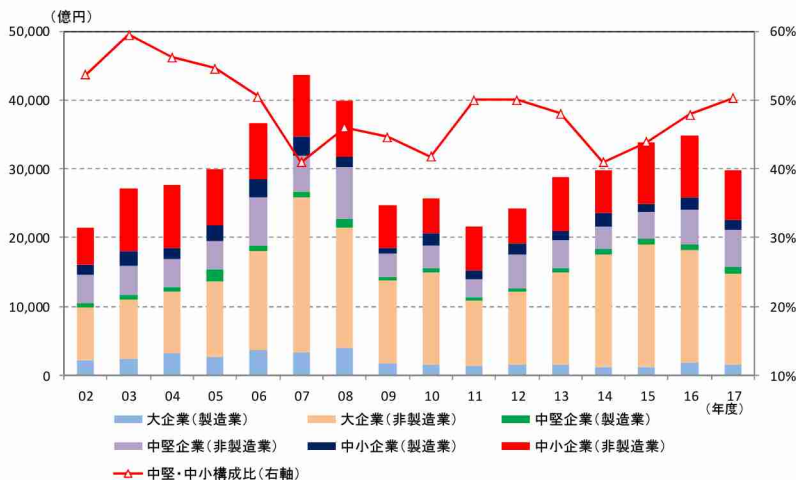
以上見てきたように、外部性を持つ企業不動産は、その利活用で地域社会にもたらされる自然環境や景観に関する外部不経済を最小化・ゼロ化することにとどまらず、事業を通じた地域活性化や社会課題解決など、「社会的ミッション起点の CSR 経営（ESG 経営）を実践するためのプラットフォーム」の役割を果たすべきである。

#### 4 | 地域活性化に向けた不動産の利活用は中堅・中小企業にとっても重要

前述した社会性に配慮した不動産の利活用は、大企業にとってのみ重要なのではなく、中堅・中小企業にとっても極めて重要な課題だ。CSR 経営や ESG 経営の実践は、株式上場している大企業だけでなく、非上場企業や中堅・中小企業にも求められており、良き企業市民として持続可能な社会の構築へ貢献していかなければならない。

企業の土地取得額に占める中堅・中小企業の割合を見ると、2006 年度以降、概ね 40～50% に達しており、03 年度には 60% まで跳ね上がったこともある（図表 3）。直近の 2017 年度では、土地取得額の全体が約 3 兆円、そのうち中堅・中小企業の比率は 50% を占めており（残りの 50% は大企業）、さらに内訳は中堅企業 21%、中小企業 29% となっている。

図表3 企業の土地投資(新規取得)の推移



(備考1) 日銀短観では、企業の規模区分として、資本金を基準に①大企業(資本金10億円以上)、②中堅企業(同1億円以上10億円未満)、③中小企業(同2千万円以上1億円未満)の3つに区分されている。

(備考2) 業種区分は、製造業と非製造業の2区分とした。

(資料) 百嶋徹「コーポレートガバナンス改革・ROE経営とCRE戦略」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2017年3月29日に掲載した図表2(日本銀行「日銀短観」からニッセイ基礎研究所作成)を筆者がデータ更新。

このことから、そもそも企業不動産に関わる適切な経営戦略、いわゆる「CRE戦略」を適した不動産の有効活用・企業価値の向上が、大企業に加え、中堅・中小企業にとっても極めて重要な課題として問われている、と言える。欧米の先進的なグローバル企業は、既に適切な企業不動産戦略を実践している一方、我が国では大企業でも、組織的な取り組みが遅れているとみられ、さらに中堅・中小企業では、認知度自体がまだ低いのではないかと、と思われる。適切な不動産戦略を実践する上で、社会性に配慮した不動産の利活用が不可欠である。

中小企業が土地を買い増す背景には、事業の自由度を確保するために自前の不動産を持ちたいとの意識も一部にあるとみられるが、資金調達のための担保資産として所有せざるを得ないというケースが多いのではないだろうか。このような場合には、不動産は経営資源というよりも担保用という位置付けとなるため、貴重な経営資源が有効活用されないケースも出てくるとみられる。例えば、単に駐車場に使用していたり、遊休地のまま所有していたり、といったケースが挙げられる。仮にそうした低利用・未利用の不動産が好立地にあり、企業価値向上に寄与しない状況を放置すると、固定資産税を払い続けなければならない



らないことに加え、買収されるリスクすら高まりかねない。企業買収は、蓄えたキャッシュを有効に活用できずに持て余しているようなキャッシュリッチ企業を対象にすることが多いが、好立地にある不動産は換金性が高いため、好立地の不動産を低利用・未利用のまま持て余している場合も、買収対象になり得るわけだ。

前述の通り、直近の企業の土地取得額のうち、中小企業が3割も占めているということは、大企業とともに中小企業にとっても、CSR経営やESG経営に舵を切ることにより、購入した所有地の地域活性化・社会課題解決に向けた利活用の余地が大きい、と捉えることもできるのではないだろうか。

## 2. CSRやESGの推進に向けて求められる産学官民連携の推進

### 1 | 産学官民連携が必要となる背景

人口減少や税収減により、自治体のみで地域課題や街づくりに対応するのは、もはや困難になってきており、産業界（金融機関を含む）の知見・人材・資金、大学・研究機関の知見・人材を活用することが不可欠になってきている。加えて、地域住民やNPOなどの協力・参画も、今後ますます必要となろう。

また、前述した通り、企業による「社会的ミッション起点のCSR経営・ESG経営」の実践には、従業員、顧客、取引先、株主、債権者、地域社会、行政など企業を取り巻く多様なステークホルダーとの高い志の共有が不可欠である。すなわち、企業が社会的価値を創出するためには、まず経営トップが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。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」<sup>6</sup>と呼ばれるものであり、CSRやESGを実践するための土壌となる。企業がCSRやESGを実践するためには、多様なステークホルダーからの応援・協力が欠かせないのだ。

従って、CSRやESGの実践による社会課題・地域課題の解決や街づくりには、産学官民が連携し一致結束して取り組むことが求められる。

### 2 | ESGやSDGsの推進に向けた街づくりの在り方～サステナブル・クリエイティブシティの構築

#### ① 街づくりにも外部性の視点が必要

企業が利活用する不動産など各種ファシリティの集合体である街づくりにも、外部性の視点が必要だ。すなわち、街づくりにおいても、企業不動産単体と同様に、まずは不動産の利活用が地域・都市の自然環境や景観に及ぼす外部不経済を最小化することが不可欠だ。

<sup>6</sup> コミュニティや組織の構成員間の信頼感や人的ネットワークを指し、コミュニティ・組織を円滑に機能させる「見えざる資本」であると言われる。「社会関係資本」と訳されることが多い。

一方、街づくりがもたらすべき外部経済効果とは、どのようなものだろうか。それは、「多様な人々が集い、互いに切磋琢磨して相互作用を及ぼしながらコラボレーションが自在に図れる『オープンイノベーション』<sup>7</sup>のための多様な場を提供することで、イノベーションが創造されやすい環境を整備し、大企業に属する人々だけでなく、起業家、研究者・技術者、アーティスト・クリエイター、社会活動家、外国人など、多種多様な背景を持った創造性豊かで能力の高い人々を世界中から引き寄せる。そして、IoT（モノのインターネット）、ビッグデータ、人工知能（AI）、ロボット、自動運転などの最先端テクノロジーをフル活用した、抜本的なイノベーションがその地域・都市発で継続的に創出されることにより、環境・エネルギー、防災・インフラ、交通・モビリティ、健康・医療・福祉、情報セキュリティなど、地域・都市を取り巻く多様で横断的な社会課題が解決され、地域・都市の中長期のサステナビリティ（sustainability：持続可能性）が向上することである」と筆者は考える。

創造性豊かで優秀な人材は、仕事と生活を融合一体化させる働き方を好む傾向があり、このような人材を引き寄せるには、企業の創造的なオフィス（クリエイティブオフィス）<sup>8</sup>を起点に、職住遊が近接する街づくりが欠かせない。また、オープンイノベーションを推進するためには、企業のクリエイティブオフィスの他に、多様で幅広いコラボレーションの場を地域・都市に集積させることが必要だ。例えば、所属を超えて集えるコワーキングスペースやシェアオフィス、生活者・ユーザー視点のオープンイノベーションの場としてのファブラボ（FabLab）やリビングラボ（Living Lab）<sup>9</sup>、大学・研究機関、インキュベータ（中小・ベンチャー企業支援機関）、ベンチャーキャピタル（VC）、金融機関などの誘致や整備・充実が望まれる。

事業を通じた地域活性化や社会課題解決など社会的価値の創出をミッションとする、志の高い企業・組織が地域社会に集積することは、地域・都市のサステナビリティ向上につながり、結果として中長期の経済発展をもたらす、と考えられる。

さらに、場づくりというハード面の整備にとどまらず、産学官が連携して、異文化や多様性を理解し受容する「寛容性」が、地域・都市全体で風土・文化として醸成され意識付けられるよう促し、創造的で多様な人々が活動しやすい雰囲気・環境をつくることも、ソフト面として非常に重要だ。

---

<sup>7</sup> 外部組織との連携によって、組織外の多様な叡智や知見を積極的に取り入れることを「オープンイノベーション」と言う。オープンイノベーションに関わる考察については、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。

<sup>8</sup> 創造的なオフィスづくりやクリエイティブオフィスの考え方・在り方については、拙稿「クリエイティブオフィスのすすめ」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol.62（2018年6月）を参照されたい。

<sup>9</sup> ファブラボとは、3Dプリンターなど多様な工作機械を備えた、誰もが使えるオープンな実験的市民制作工房の世界的ネットワークであり、リビングラボとは、市民・生活者、自治体、NPO、企業などがサービス創出プロセスに参加し、生活者の利用行動の観察や評価、利用後のフィードバックなどを行い、新製品・サービスを共創する取り組みを推進する場である。

② 地域・都市の「サステナブル・クリエイティブシティ」への進化を目指せ！

多種多様な背景を持った優秀な人材を地域・都市に引き寄せるためには、職住遊の近接・一体化の視点、およびオープンイノベーション推進のための多様な場の視点から、複合用途（ミクストユース）を備えた街づくりを進め、地域・都市を「クリエイティブシティ（Creative City：創造都市）」へ変貌させる必要があるだろう。一方、地域・都市の多様な社会課題を解決するためには、ミクストユース開発の街づくりにより整備・誘致された多様な機関・組織の力を結集して、地域・都市を持続可能（サステナブル：sustainable）な「スマートシティ（Smart City）」<sup>10</sup>へ変貌させることが求められる。

従って、多様な人々が集い、イノベーションが継続的に創出され、多様な社会課題が解決されるような地域・都市では、クリエイティブシティとスマートシティの要素を併せ持つべきであり、筆者は、そのような地域・都市を「サステナブル・クリエイティブシティ」と呼んでいる<sup>11</sup>（図表 4）。

サステナブル・クリエイティブシティは、ESG を実践する場になる、と考えられる。そこでは、環境（E）・社会（S）への配慮を含む、多様な社会課題の解決に取り組まれるためだ。また、サステナブル・クリエイティブシティに参画する多様な機関・組織が、各々利活用する不動産を組織的に管理するとともに、その集合体である地域・都市全体がデータに基づいて透明性の高い管理や適切な情報開示がなされ、地域・都市全体で適切なガバナンス（G）が確保されていることが、ESG 実践の場となる必要条件である、と考えられる。

次に SDG s と街づくりの関連を見てみよう。SDG s の 17 の目標の中には、目標 11 として「住み続けられるまちづくりを：包括的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する」が掲げられ、「持続可能な都市」の構築自体が開発目標の 1 つとなっている。それにとどまらず、「目標 3：すべての人に健康と福祉を」「目標 4：質の高い教育をみんなに」「目標 5：ジェンダー平等を実現しよう」「目標 7：エネルギーをみんなにそしてクリーンに」「目標 8：働きがいも経済成長も」「目標 9：産業と技術革新の基盤をつくろう」「目標 10：人や国の不平等をなくそう」「目標 12：つくる責任 つかう責任」「目標 13：気候変動に具体的な対策を」「目標 15：陸の豊かさを守ろう」「目標 16：平和と公正をすべての人に」「目標 17：パートナーシップで目標を達成しよう」など、街づくりが関わり得る目標が数多く掲げられている<sup>12</sup>。

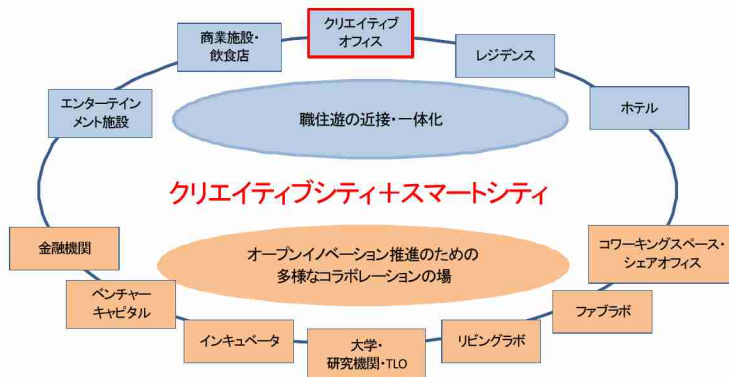
<sup>10</sup> スマートシティは、当初「環境配慮型都市」と呼ばれることが多く、解決すべき社会課題は環境・エネルギー分野が専ら中心であったが、現在は社会課題が複合化しており解決には分野横断的な取り組みが求められ、今後その傾向はますます強まるとみられる。このため、ここではスマートシティについては、あえて日本語訳を記載しなかった。

<sup>11</sup> ここで述べた街づくりの考え方については、これまでも筆者は、例えば、百嶋徹「創造性とブランド価値を高めるオフィス環境の革新」東洋経済新報社『週刊東洋経済』2014年11月1日号（筆者へのインタビュー記事）などで主張してきたが、「サステナブル・クリエイティブシティ」との呼称は、『日本トップクラスの事業展開環境 茨城・つくばエリア〜つくばエクスプレス沿線の魅力』（茨城県企画部 つくば地域振興課作成、2016年9月）に筆者が寄稿したコラム「つくばエクスプレス沿線の『茨城・つくばエリア』は、サステナブル・クリエイティブシティへ進化」にて初めて用いた。

<sup>12</sup> 各目標の内容は、各目標のロゴに記載されているものを掲載した。

サステナブル・クリエイティブシティは、前述の通り、多様で横断的な社会課題を解決するための強力なプラットフォームとなるため、地域・都市をサステナブル・クリエイティブシティへ進化させることは、ESGやSDGsを推進するための極めて有力な手段の1つになる、と筆者は考える。

図表4 サステナブル・クリエイティブシティの在るべきモデル



(資料) 百嶋徹「サスティナブル・クリエイティブシティへの進化に向けたミクストユース開発の街づくり」日本ショッピングセンター協会『SC JAPAN TODAY』2019年1・2月合併号

### ③ サステナブル・クリエイティブシティにおけるテクノロジーの重要性

サステナブル・クリエイティブシティにおいて解決されるべき、我が国の地域・都市が直面する社会課題は、人口減少・少子高齢化、環境・エネルギー、防災・インフラ、交通・モビリティ、健康・医療・福祉、情報セキュリティなど、複合化・複雑化・深刻化の様相を呈しており、解決には分野横断的な取り組みが求められ、今後そのような傾向は、ますます強まるだろう。このような複合化した多様な社会課題の解決などを通じて、その地域・都市で働き居住する人々の快適性・利便性や心身の健康・活力、安全・安心など社会生活の質、すなわち QOL (Quality Of Life) が豊かにならなければならない。そして、これらのことが、その地域・都市のサステナビリティを向上させ、結果として中長期の経済発展につながる、と考えられる。このように複雑化を極める一連の社会課題を一気通貫で解決するための極めて重要なポイントは、地域・都市に最先端のテクノロジーを積極的に取り入れ実装していくことだ。

最先端テクノロジーを実装するサステナブル・クリエイティブシティの在るべき構造に

ついて概観してみよう。まず産業活動・公共・居住などの用に供する建物や、電気・ガス・水道・交通網などのインフラ、各種設備・機器といった地域・都市のあらゆる構成要素・機能に各種センサーや高精細カメラなどの IoT デバイスが搭載され、地域・都市全体がインターネットなど通信ネットワークでつながる「コネクテッドシティ（つながる街）」とすることが、サステナブル・クリエイティブシティ構築の必要条件だ。加えて、IoT デバイスにより収集されるビッグデータについては、必要に応じて、産学官民の多様な主体間で組織の枠を超えて、分野横断的に共有・共用できるしくみを構築しておくことも必要である。

地域・都市というフィジカル空間（実世界）で生み出されるビッグデータである各種リアルデータは、個人情報保護に勿論十分に留意しつつ、建物やインフラ、各種設備・機器のリアルタイムでの遠隔監視・制御に活かされるとともに、サイバー空間（仮想空間）で AI により、人間では気付けないデータの相関性やわずかな予兆などをリアルデータから検出したり、既に AI が人間の能力を上回っている画像認識技術などをリアルデータの解析に適用したりすることができる。地域・都市で活動する産学官の多様な主体が、この AI による解析結果を吟味して、建物やインフラなど地域・都市のあらゆる構成要素・機能・サービスの管理・運営の効率化・高度化に活かすことができれば、地域・都市でのあらゆる活動が最適化され、多様な社会課題は解決に向かう、と考えられる。

例えば、交通・モビリティ分野における AI を活用した自動運転技術については、「まだ実現には時間がかかるものと考えられているが、限定条件なしの完全自動運転化（レベル 5）が実現すれば、都市部における交通事故の激減・交通混雑の緩和や地方部における交通弱者の移動手段の確保、また、物流サービス等における運転手不足の緩和など、ヒトやモノの移動に関連する課題を解決できる可能性がある」<sup>13</sup>。また、自動運転車も活用される新しい移動サービス、いわゆる MaaS (Mobility as a Service) が都市に普及すれば、「鉄道からタクシー、カーシェアやサイクルシェア等まで、多様な交通機関をシームレスに繋ぎ、生活者がひとつの活動から次の活動へと、都市を快適にナビゲートするための補完的な役割をもつ」<sup>14</sup>ことになる。

IoT、ビッグデータ、AI、ロボットの技術的ブレイクスルーを活用し、米国やドイツを中心に世界で進みつつある「第 4 次産業革命」や、日本政府が第 4 次産業革命によるイノベーションをあらゆる産業や社会生活に取り入れることにより、様々な社会課題を解決することを提唱する「Society5.0」の本質は、サイバー空間とフィジカル空間が高度に融合・連動するシステム、すなわち CPS (Cyber Physical Systems) にある。サステナブル・クリエイティブシティは、CPS を先行的に応用・実践する場である、と言えよう。

サイバー空間での AI によるビッグデータの解析結果がフィードバックされ最終的に活かされるのは、インターネットにつながったモノが存在するフィジカル空間であるため、

<sup>13</sup> 国土交通省都市局「スマートシティの実現に向けて【中間とりまとめ】」2018年8月から引用。自動運転技術の開発に関わる見方については、拙稿「AI・IoTの利活用の在り方」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月29日を参照されたい。

<sup>14</sup> 注13に記載した国土交通省の文献から引用。

AI はモノを扱うあらゆる産業へ大きな影響を与え得る、と考えられる。その影響は、モノを主として開発・製造する製造業にとどまらず、モノをストックし仕分けをする物流業、モノを運ぶ運輸業、モノを販売する小売業、建物というモノを設計・建築する建設業、それを開発・管理運営する不動産業など、極めて広範な産業領域に及ぶだろう<sup>15</sup>。

従来はサイバー空間でのビジネスをメインとしてきた IT プラットフォーマーである米アルファベット（Google を傘下に持つ持株会社）が、子会社 ウェイモ を通じて自動運転技術の研究開発で先行し、自動車関連産業への参入を試みているように、ファシリティの集合体である街づくりにも、GAFA（Google、Apple、Facebook、Amazon・ドットコム）などの巨大 IT プラットフォーマーが積極的に乗り出してくることがあっても、まったく不思議ではない。実際、アルファベットは、カナダ・トロント市のウォーターフロント地域でカナダ政府や市が推進する再開発計画事業に子会社 サイドウォーク・ラボ を通じて参画し、先端テクノロジーを駆使したスマートシティの開発プロジェクトに取り組むことを 2017 年に発表した<sup>16</sup>。

米国の IT 大手の本社は、シリコンバレーやシアトルなどの広大な敷地に構築されることが多いため、本社施設全体を「キャンパス」と呼ぶことが多い。このような IT 大手の巨大な本社施設は、都市の非常に重要な要素を構成しており、ハイテクを駆使した「先端型企業城下町」を形成している、とも言える。

例えば、Apple は、2017 年にカリフォルニア州クパチーノ市の約 71 万 m<sup>2</sup> にも及ぶ広大な敷地に新本社屋 Apple Park を構築した<sup>17</sup>。Apple Park のメインのオフィス棟は、世界最大規模の曲面ガラスですっぽりと覆われた、円環状（ドーナツ状）をした低層の 4 階建ての壮大かつ巨大な建物（床面積は約 26 万 m<sup>2</sup>）であり、宇宙船のようなリング形の建築のため、「リング（指輪）」と呼ばれる。Apple Park 内には、リングの他に、Apple Store（Apple 直営の小売店舗）、一般にも開放されるカフェを併設したビジターセンター、9,300 m<sup>2</sup> にも及ぶ社員向けフィットネスセンター、セキュリティで管理された研究開発施設、「Steve Jobs Theater」と命名された席数 1,000 のシアターなどが設置されている。また、リング内側の広大な緑地部分（中庭）には、各々 3km 超の社員用のウォーキングおよびランニングコース、果樹園、草地、人工池も設けられており、従業員の健康にも十分配慮した施設となっている。環境面では、太陽光パネル設備やバイオガス燃料電池などの再生可能エネルギーで使用電力の 100% を賅っており、また自然換気型の建物としては世界最大で、

<sup>15</sup> AI の利活用に関わる筆者の考え方については、拙稿「製造業を支える高度部材産業の国際競争力強化に向けて（後編）」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2017 年 3 月 31 日、同「変わる製造現場 品質向上や新素材発見に威力 オフィスの働き方改革にも活用」『週刊エコノミスト』2017 年 6 月 27 日号、同「AI の産業・社会利用に向けて」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2018 年 3 月 29 日、拙稿「AI・IoT の利活用の在り方」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019 年 3 月 29 日を参照されたい。

<sup>16</sup> ウォーターフロント地域全体の敷地面積は約 325 万 m<sup>2</sup> だが、そのうち 4.9 万 m<sup>2</sup> のキーサイド地区から開発をスタートさせるという（プロジェクト名はサイドウォークトロント・キーサイド開発）。

<sup>17</sup> Apple の Apple Park に関わる考察については、拙稿「クリエイティブオフィスのすすめ」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol.62（2018 年 6 月）を参照されたい。クリエイティブオフィスの海外先進事例の 1 つとして、第 3 章でも取り上げたい。

1年のうち9か月間は暖房も冷房も不要になるという。これらの環境配慮の取組により、Apple Parkは、今や北米最大のLEEDプラチナ認証取得オフィスビルとなっているという。まさに、巨大な社屋の中にひとつの街が再現されたかのようだ。

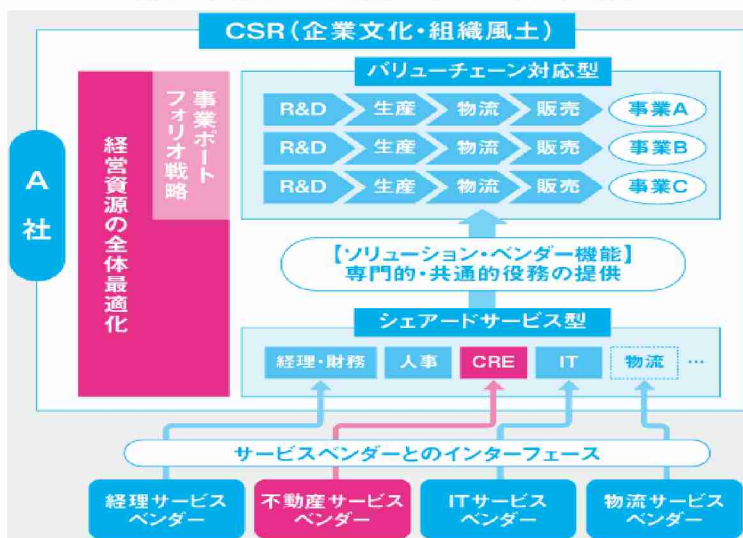
### 3. 地方における企業の不動産戦略の在り方～「三種の神器」の導入を！

#### 1 | 企業不動産戦略とは？

企業が事業継続のために使う不動産を重要な経営資源の1つに位置付け、その活用、管理、取引（取得、売却、賃貸借）に際し、CSR（企業の社会的責任）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を「企業不動産（CRE）戦略」と呼ぶ。

企業不動産戦略は、経理・財務、人事、ITなどととも、社内に専門的・共通的な役務を提供する「シェアードサービス型」戦略の一翼を担う（図表5）。シェアードサービスは企業経営に不可欠だが、事業戦略と整合性がとられて初めて機能するため、企業不動産戦略には、経営層や事業部門など「社内顧客」に不動産サービスを提供する「社内ベンダー」、すなわち社内顧客の「ビジネスパートナー」であるとの発想が必要となる。

図表5 経営資源の全体最適化行動と CRE 戦略の位置付け



(備考) 物流は基本的にはバリューチェーンの一部を構成するが、シェアードサービスの側面も併せ持つ。  
 (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

シェアードサービス型戦略としての企業不動産戦略の主要な役割として、①日々の事業活動における不動産ニーズに対するソリューションの提示、②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・提案・実行（経営層の意思決定・戦略遂行に資するという意味で「マネジメント・レイヤーの企業不動産戦略」と呼ぶ）、③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（橋渡し）機能」（外部ベンダーを使いこなす「ベンダーマネジメント機能」と言い換えてもよい）の3つが挙げられる。このうち、②が企業不動産戦略のコア機能だ。②に専念するために、できるだけ①を外部ベンダーに委託することが不可欠であり、③も重要な業務となる。

## 2 | 企業不動産戦略実践のための「三種の神器」

前述の通り、企業不動産戦略は、大企業だけでなく、地方における中堅・中小企業にとっても重要になってきている。企業不動産戦略の重要性が高まる中、我が国でも企業不動産戦略や 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企業不動産戦略に取り組む企業はまだ少ない<sup>18</sup>。

まずは、企業不動産戦略に取り組むための準備を早急に行うべきである。そこで、企業不動産戦略に取り組む際に重要となる3つのポイント、すなわち「三種の神器」として、①企業不動産マネジメントの一元化、②先進的・創造的なワークプレイスとワークスタイルの重視、③アウトソーシングの戦略的活用、を挙げたい。

IBM、アップル、インテル、オラクル、グーグル、シスコシステムズ、ヒューレット・パッカーカード（HP）、フェイスブック、プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）、マイクロソフトなどの米国大企業、英国のグラクソ・スミスクライン、フィンランドのノキアなど、先進的なグローバル企業の不動産戦略には、次の3つの共通点が見られ、筆者は、これらを企業不動産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と考えられる。いずれの要素も、経営トップの強いコミットメントの下で、推進しなければならない。

- ① 企業不動産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、「企業不動産マネジメントの一元化」を図っていること。
- ② 企業不動産戦略の重点を単なるハードの不動産管理にとどまらず、「先進的・創造的なワークプレイスやワークスタイル」を活用した HRM（人的資源管理：Human Resource Management）に移行させていること。
- ③ 「アウトソーシングの戦略的活用」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。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、企業不動産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

<sup>18</sup> 日本企業が企業不動産戦略の本格的な実践になかなか至らない背景については、拙稿「企業不動産（CRE）戦略が本格化しない背景とは？」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2019年3月29日を参照されたい。



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。

以下では、この三種の神器の3つの要素について、詳細に説明する。

### 3 | 企業不動産マネジメントの一元化

企業不動産戦略を実践するための「三種の神器」の中でも、まず真っ先に企業不動産マネジメントの一元化を図ることが不可欠だ。前述の通り、企業不動産マネジメントの一元化は、専門部署の設置と不動産情報の一元管理で構成される。

#### ① 専門部署設置による意思決定の一元化

まず企業不動産戦略の意思決定を一元化した上で、しっかりと戦略を遂行していくためには、専門部署の設置や専任担当者の配置が求められる。中堅・中小企業でも、できれば専任担当者を置くことが望ましいが、人材に制約のある中小企業において専任担当者を置くのが難しい場合は、勿論兼任でも構わない。さらに兼任担当者も置けない小規模企業のケースでは、できればメーンバンクや不動産会社などが社内スタッフに代わって専門部署の役割を包括的に担うべく、オーナー経営者をしっかりとサポートすることが望まれる。

専門部署の設置は、人材育成面に好影響を与える点にも着目すべきだ。不動産管理の専門部署を立ち上げることは、企業不動産に関わる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、モチベーションアップにつながるためだ。専門人材の職能評価が定着すれば、専門人材の流動化が促され、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ようになり、先進的な企業不動産戦略の考え方・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、企業不動産専門人材の転職市場が形成され、事業会社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。我が国でも外資企業間では、既に同様の状況にある。

我が国の産業界においても、企業不動産に関わる専門部署の設置や外部ベンダーとのパートナーシップを契機に、外部ベンダーとの専門人材の人事交流（第5節⑤にて後述）や人材流動化が進展すれば、企業不動産戦略の本格的な普及につながっていくものと期待される。

また、企業不動産戦略を本格化させる上で、専門部署の責任者は、最高経営責任者（CEO）や最高財務責任者（CFO）など経営層へのレポートラインを確保し、部門の活動の成果や企業不動産戦略の重要性を経営層に直接理解してもらうための地道な活動・努力が欠かせない。その際に、同業他社の情報も加えることができれば、経営層の関心を一層引くとともに説得力も増すだろう。そのためには、部門のスタッフは、日頃から他社のスタッフとの情報交流やネットワーク強化を図ることが望まれる。他社のベストプラクティス事例を学

ぶことは、産業界の企業不動産戦略のレベル向上につながることも期待される。経営層からの評価・信頼を勝ち得ることが、企業不動産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。

## ② 不動産情報の一元管理

不動産情報の一元管理に向けて、「不動産の棚卸し」を行うことが企業不動産戦略の入り口と言える。不動産情報の収集には、各拠点などのスタッフの協力が必要となるため、経営層のコミットメントと、企業不動産担当者と社内顧客との日頃からの信頼関係の醸成が欠かせない。

継続的に収集・蓄積・モニタリング・分析が必要と思われる不動産情報としては、物件所在地、取引履歴（売買・賃貸借等）、面積データ（建物の延床面積・土地の敷地面積等）、建物（施設）・土地の用途および利用度、所有不動産の簿価および時価評価額、不動産コスト（賃借料、減価償却費、租税公課、水道光熱費、社内スタッフ人件費、業務委託料等）、施設環境・サービスに対する従業員満足度、賃貸借契約の期限などが挙げられる。また、登記事項証明書・登記簿謄本、建物図面、賃貸借契約書などの書類は、電子化して保存しておく必要がある。

不動産情報の管理は、担当者の記憶や、破損・紛失のリスクのある紙ベースの記録に頼るのではなく、ITを積極的に活用すべきである。IT活用は、管理の属人性を排除し、企業不動産部門内の情報共有を進めるためにも必要だ。ここで重要なのは、不動産のポートフォリオ規模など身の丈に合わせたITツールを駆使して、不動産情報の一元管理に踏み出すことだ。例えば、大企業であっても、クラウドコンピューティングなどITベンダーが提供する本格的なITサービスを必ずしも導入しなければならないわけではなく、Excelを使った管理で十分な場合もあるだろう。

海外先進企業は、オフィス環境に関するアンケート調査を従業員に対して年1回など定期的に実施し、満足度を時系列で把握している。企業不動産部門は、この従業員満足度を世界の拠点間でベンチマークし、数値が相対的に低かったり、大幅に低下している施設に対して、企業不動産戦略でテコ入れすることを日常的に行っている。一方、多くの日本企業では、オフィス移転時にアンケート調査を実施する程度にとどまり、その後定期的に行われることは少ないとみられるため、企業不動産が従業員満足度の向上と関連付けられることが、まだ少ないように思われる。

施設の利用度調査にIoT（モノのインターネット）を活用することも有効だ。例えば、執務エリアのデスクや会議室、カフェテリアなどの利用状況を把握するのに、赤外線センサー（人感センサー）を設置すれば、これまで目視により手間のかかっていた利用状況調査も、簡単かつ精緻にリアルタイムで行えるようになる。さらに、オフィスでのコミュニケーション状況など従業員の行動データを赤外線センサーや加速度センサーで取得し、このビッグデータをAI（人工知能）で分析すれば、定量データに基づいて、業務の生産性向上

に資するオフィス環境の整備を検討できるようになるだろう<sup>19</sup>。

「不動産とテクノロジーの融合」を意味する「不動産テック」あるいは「プロップテック (Prop Tech : Property Technology)」が、ここ数年で注目されるようになってきた。不動産テックを活用したサービスとして脚光を浴びているのは、これまでのところ、不動産流通に関わる価格査定、マッチング、チャットなど BtoC 分野の業務効率化が中心だが、前述したクラウドなどを通じた不動産情報の管理用 IT システムやオフィスなどの施設利用度調査に活用する IoT デバイスなど、事業用不動産 (CRE) への活用の余地も非常に大きい、と考えられる。さらに、CRE を含む建物やインフラの集合体である街づくり、とりわけサステナブル・クリエイティブシティの構築において、最先端テクノロジーの実装が極めて重要である、という点については、第 2 章第 2 節にて詳細に述べた通りである。

#### 4 | 先進的・創造的なワークプレイスとワークスタイルの重視

##### ① 高まるオフィス戦略の重要性

グローバル競争が激化する中で、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、革新的なイノベーション創出につなげていくための創造的なオフィス、すなわち「クリエイティブオフィス」の構築・運用が重要になっている。従業員の創造性や創意工夫は、あらゆる業務工程において競争力の源泉となりうるため、クリエイティブオフィスの考え方は、研究拠点、本社、営業拠点、工場、物流拠点などあらゆるタイプのワークプレイスにとって重要となる。

オフィス戦略は、「知的生産性の向上による革新的なイノベーションの創出」という中期経営戦略をワークプレイスの視点から支える、マネジメント・レイヤーの企業不動産戦略と捉えるべきだ。また、我が国では国を挙げて「働き方改革」に取り組まれているところだが、経営トップは、クリエイティブオフィスを働き方改革推進のための有効なツールとして活用すべきであり、「働き方改革＝従業員の生産性向上」の視点からも、オフィス戦略の重要性が高まっている。

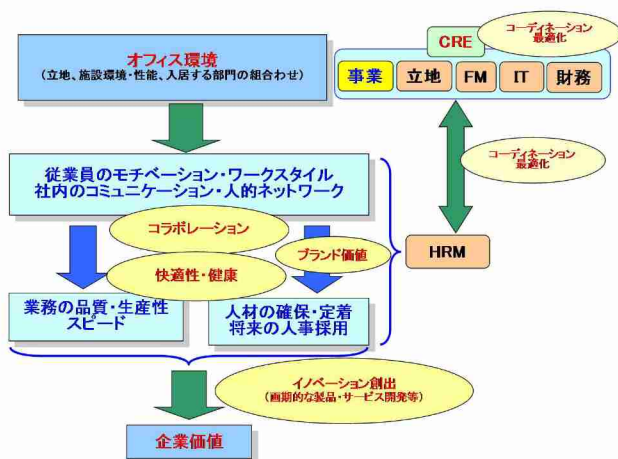
オフィス環境は、従業員のモチベーションやワークスタイル、社内のインフォーマルなコミュニケーションや人的ネットワークの質を左右し、これらが向上すれば、従業員間のコラボレーションの促進などを通じて創造性が引き出され、業務の生産性や品質の向上につながり、HRM にプラスの効果をもたらす。また、働きやすい環境を提供することは、企業のブランド価値を高めて優秀な人材の確保・定着につながりやすく、将来の人事採用にもプラス効果が期待される (図表 6)。最終的には、商品企画や研究開発など知識集約型の非

<sup>19</sup> 例えば、日立製作所は、オフィスなどで従業員に装着した名刺型ウェアラブルセンサーで取得した身体運動や従業員間のコミュニケーション状況など大量の行動データから、組織活性化度 (幸福感) を計測し、さらにそれと相関する行動指標を AI により抽出し、組織活性化策を提案するサービスを 2015 年から始めた。

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り得る、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・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。

なお、ここでのオフィス環境は、ビルの建物・設備性能や内装など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ソフト面も含まれることに留意する必要がある。

図表 6 オフィス環境の企業価値への作用経路と企業不動産戦略の役割



(資料) 百嶋徹「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

## ② クリエイティブオフィスの基本モデル

先進的・創造的なオフィスづくりには、いくつかの共通点が見られる。これを本稿では、クリエイティブオフィスの「基本的な設計コンセプト」、すなわち「基本モデル」と呼ぶこととする<sup>20</sup>。この基本モデルは、創造的なオフィスづくりを志向するのであれば、研究所でも本社ビルでも変わらない。

<sup>20</sup> 創造的なオフィスづくりの共通点やクリエイティブオフィスの基本モデルについては、拙稿「クリエイティブオフィスのすすめ」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol.62 (2018年6月)、同「第7章・第1節 イノベーション促進のためのオフィス戦略」『研究開発体制の再編とイノベーションを生む研究所の作り方』(技術情報協会、2017年10月)、同「クリエイティブオフィスの時代へ」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2016年3月8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月号を参照されたい。

＜大原則：オフィスをコミュニティやエコシステムと捉える＞

まずクリエイティブオフィスの基本モデルを貫く大原則は、オフィス全体を街や都市など一種の「コミュニティ」や「エコシステム」と捉える設計コンセプトに基づいている、ということである（図表7）。

例えば、固定席が設けられたオフィスを想定すると、固定席は従業員各々にとってアイデンティティを持てる居場所であり、自分を世帯主とする自宅のようなものであり、オフィス内に効果的に設置される、インフォーマルなコミュニケーションを喚起する休憩・共用スペースは、街の公共スペースのようなものであるように、クリエイティブオフィスには、街やコミュニティの主要な機能が凝縮されていることが必要だ。また、オフィスは従業員にとって、各々の能力や創造性を最大限に活かすことができる場所であり、そのコミュニティに属していることを誇りに感じることができる場所ではなければならない。

クリエイティブオフィスは、「エコシステム」として捉えることも重要だ。エコシステムとは、元々は生態系での生物と環境要因の相互作用を示す言葉だが、オフィスでのエコシステムでは、図表6に示したように、オフィス環境が従業員のモチベーションやワークスタイル、従業員間のコミュニケーションやコラボレーションに影響を与えることが重要である。

この大原則の下で、5つの具体的な原則を掲げたい（図表7）。以下では、この5つの具体原則について概説する。

図表7 クリエイティブオフィスの基本モデル（大原則・具体原則）の概要

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

（備考）「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標

（資料）百嶋徹「第7章・第1節 インノベーション促進のためのオフィス戦略」『研究開発体制の再編とインノベーションを生む研究所の作り方』（技術情報協会、2017年10月31日）

＜具体原則①：企業内ソーシャル・キャピタルを育む視点＞

「企業内ソーシャル・キャピタル」とは、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を指し、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。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である。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だ。

従業員間のつながりを促進するためのオフィスづくりでは、カフェ、カフェテリア、キッチン、ライブラリー、エントランス等の広間（ホール）、階段の吹き抜けスペース、開放的な内階段、エスカレーターなど、偶発的な出会いやインフォーマルなコミュニケーションを喚起するための休憩・共用スペースを効果的に設置することが不可欠だ。

加えて、執務フロアのレイアウトの工夫も必要だ。製品・サービスの企画開発などの視点から、関連性のある部署やグループ会社を同一のオフィスに入居させ、ワンフロアに集結させたり近接するフロアに配置したりすることにより、異なる部門の従業員間のコミュニケーションを促進し部門間の壁を低くすることが、極めて重要になっている。

企業にとって、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、異分野の技術・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・研究機関や他社などとの連携によって、外部の叡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<sup>21</sup>。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超えた「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る。

#### <具体原則②：多様性を尊重する視点>

個々の従業員の能力や創造性を最大限に引き出すためには、個々の多様なニーズを尊重し、それらに最大限対応できる働きやすい場の多様な選択肢を従業員に提供できることが望まれる。柔軟性（flexibility）や多様性（diversity）を備えたオフィスデザインは、従業員に働き方の自由度を与え、多様な働き方をサポートすることで、従業員のオフィス環境に対する満足度や士気を高め、生産性向上やイノベーション創出につながり得る。

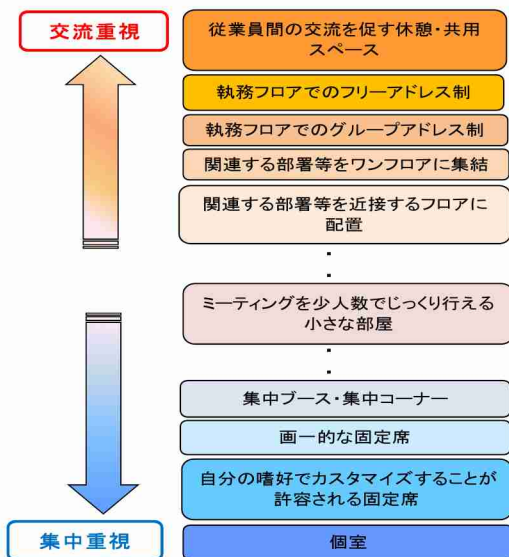
在るべきオフィス空間では、従業員同士の交流を促すオープンなオフィス環境と集中できる静かなオフィス環境の二者択一ではなく、両極端にある両方の要素（オプション）を共存させてバランスを取らなければならない。また、この相反する2つの要素の間には、例えば少人数で密度の濃いミーティングをじっくり行える分散した小さな部屋など、多様なオプションが存在するだろう。集中できるスペースにも、個室、自席を自分の嗜好でカ

<sup>21</sup> 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。

スタマイズすることが許容される固定席、画一的な固定席、だれでも自由に利用できる集中ブースや集中コーナーなど、多様な選択肢が考えられる（図表 8）。一方社外には、メインオフィスと在宅勤務の間に、サテライトオフィスやシェアオフィスなどのオプションが存在しており、それらのサードプレイスオフィスを活用することも考えられよう。

クリエイティブオフィスでは、様々な利用シーンを想定した働く場の多様でバランスの取れた選択肢が従業員に提供され、従業員はその時々に取り組んでいる業務の内容、性格特性やその時々気分など精神的ニーズに応じて、その選択肢の中からオフィス空間を自由に使い分けられることが極めて重要だ。一方、オフィス空間に多様性を取り込むと、均質なオフィス空間に比べ、施工や維持管理の面でコスト高となるものの、多くの従業員からの支持を得て業務の生産性は大幅に向上し、トータルでの経済性は画一的なオフィス空間より高くなるとみられる。

図表 8 オフィス空間の多様なオプション例



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

社内でデスクを固定しない「フリーアドレス」は、従業員同士の交流を促す施策の 1 つであり、オフィス移転などを契機に導入する日本企業が増えているが、この場合も、1人

集中して業務に取り組めるスペースを併設するなど、多様でバランスの取れた働く場の選択肢を従業員に用意する工夫が必要だ。フリーアドレスでは、席数は入居者数より少なく設定するため省スペース化（スペースの有効利用）につながりやすい。しかし、フリーアドレスを導入する場合、単純なスペースの見直し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、従業員の創造性を引き出すオフィスづくりを目指すべきだ。

#### <具体原則③：地域コミュニティと共生する視点>

前述した通り、企業は企業不動産戦略を実践する上で CSR を踏まえなければならない。CSR を踏まえた企業不動産戦略では、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社会に貢献することが重要だ。しかも、第1章で述べた通り、不動産は「外部性」を持つため、とりわけ社会性に配慮した利活用が欠かせない。

企業は、不動産の利活用が地域社会の自然環境や景観に及ぼす「外部不経済」を抑制・解消する一方で、構築した拠点を起点に事業活動を通じて地域社会に生み出す、地域活性化や社会課題解決など「外部経済効果」を最大限に引き出すことに取り組むことが求められる、という点については、第1章第3節にて詳細に述べた通りである。

#### <具体原則④：安全性に配慮する視点>

我が国でのオフィスビルの選択基準において、東日本大震災以降、ビルの耐震性能、省エネ性能、自家発電機能の装備、地盤の強さなど、従業員の安全確保やBCP（事業継続計画）の遂行が、これまでより強く意識されるようになったとみられる。

オフィスビルの BCP 強化施策メニューとしては、①耐震補強・省エネのための改修や②非常用発電機・燃料タンクの装備など既存ビルでの施策、③BCP に対応できる設備仕様・立地条件を備えたオフィスビルへの建替えや移転、④バックアップオフィスの確保、⑤食料・水・防災用品の常時備蓄、⑥堅牢な IT インフラの整備、などが挙げられ、不動産との関わりが大きいものが多い（図表9）。このため企業不動産部門は、経営企画部門、人事部門、IT 部門、財務部門、事業部門など社内の関連部署との連携を図りつつ、外部の不動産サービスベンダーも戦略的に活用することにより、主導的な立場に立ってオフィスビルの BCP 強化施策を経営トップに提案し、実施していくことが求められる。

最近我が国で新設された先進的な研究所は、強力な BCP 機能を備えていることが多いため、災害時の BCP として本社のサブオフィス機能を担わせることも一法だろう（図表9）。



図表 9 本社オフィスにおけるBCP強化の施策メニューとCRE戦略との関わり

BCP強化の施策例			CRE戦略との関わり
自 社 ビ ル	現本社ビルでの施策	建物・設備の耐震補強・省エネのための改修	大
		非常用発電機・燃料タンクの装備(スペース確保)	大
	BCP対応のビルへの建替え	仮移転、現本社の敷地内での建替え	大
		「最適立地の戦略」に基づいた新規立地への移転、現本社ビルの売却・転用	大
	バックアップオフィス(サブオフィス機能)確保	オフィスビルだけでなく、研究拠点や企業寮等の活用も一法	大
食料・水・防災用品の常時備蓄	新たなスペース確保が不要なら、不動産との関わりは小さい	小	
	堅牢なITインフラの整備	バックアップ構築を含む	小
賃 貸 ビ ル	BCP対応の賃貸ビルへの移転	物件選定・賃貸借契約締結、移転作業のプロジェクトマネジメント、現本社ビルの売却・転用	大
	バックアップオフィス確保	物件の選定・賃貸借契約締結	大
	食料・水・防災用品の常時備蓄	自社ビルと同様	小
	堅牢なITインフラの整備	自社ビルと同様	小

(備考) 筆者は、安全性・BCPの要因に加え、顧客等関係先や自社の既存事業所との近接性や交通アクセス、企業財務、不動産市況や建築費などのコスト面など、複数条件の最適化によりオフィス立地を決定する戦略を「最適立地の戦略」と呼んでいる。

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

<具体原則⑤:「健康経営」を実践する視点(従業員の心身の健康に配慮する視点)>

従業員の健康保持・増進に戦略的に取り組む「健康経営」<sup>22</sup>は、従業員の活力や生産性の向上をもたらし、結果的に企業価値向上につながる。

世界最大の資産運用会社である米ブラックロックは、企業の長期的成長には働き方改革による従業員の働きがい・満足度の向上が不可欠であると考えている。健康経営や働き方改革の推進を通じた、従業員の活力や働きがいの向上は、企業の環境、社会、企業統治への取り組みを重視して株式の投資銘柄を選別する「ESG投資」の拡大とも相まって、資本市場での企業価値評価においても重要なポイントになりつつある。

一方、米国では、WELL認証(WELL Building Standard)<sup>23</sup>と呼ばれる、入居者の健康や快適性に焦点を当てて建物を評価する世界初の認証制度が、2014年からスタートしている。

<sup>22</sup> 「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標。

<sup>23</sup> 建築物の環境性能を評価する認証制度であるLEED(Leadership in Energy & Environmental Design)の認証を手がける、米国の認証機関GBCI(Green Business Certification Inc.)が担う。

我が国では、国土交通省が、健康性、快適性などに関する不動産に係る認証制度の構築が重要であるとの認識の下、「ESG 投資の普及促進に向けた勉強会」において検討を進め、2018年に当該認証制度の在り方についてとりまとめを行った。これを受けて、CASBEE（建築環境総合性能評価システム）に基づく認定制度を提供している一般財団法人建築環境・省エネルギー機構（IBEC）により、「CASBEE-ウェルネスオフィス」が日本国内の認証制度として2019年度中にリリースされる予定である。

このように企業の健康経営や働き方改革の取組への関心が高まる中、経営トップは、クリエイティブオフィスを健康経営や働き方改革の推進のドライバーに位置付けるべきだ。

### ③ オフィスづくりの創意工夫を競い合う時代に

先進的なグローバル企業は、既にクリエイティブオフィスの構築・運用を実践しており、世界的には、欧米企業を中心にオフィスづくりの創意工夫を競い合っている。海外の先進企業では、社会を変える革新的な製品・サービスの企画開発には、オープンイノベーションの推進とともに、創造的なオフィス環境の整備が必要条件である、と考えられている。

例えば、グーグル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、ピリヤード台、バランスボール、思索にふけるためのブランコ、エレキギターなど楽器の演奏やゲームができる防音仕様のゲームルーム、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。従業員にとって至れり尽くせりともいえる、個性的で遊び心満載のオフィスづくりがなされている。

グーグルが従業員に贅沢なまでの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。優秀な人材を採用しているとの確信の下に、創造的で自由な環境さえ提供すれば、優秀な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のである。グーグルとは対照的に、人材採用に自信を持たない経営トップは、従業員を性悪的に捉えがちとなり、創造的なオフィス空間を提供するとの考えには至らない。

アップルでは、2017年にカリフォルニア州クパチーノの広大な敷地（約71万㎡）に構築した、新本社屋 Apple Park に約12,000人の従業員が移転した<sup>24</sup>。総工費は50億ドルと言われており、自社ビルへの投資としては極めて巨額だ。この新本社屋の構築は、創業者の亡きスティーブ・ジョブズ氏が指揮・主導したプロジェクトだった。最先端の建築技術や環境技術などを惜しげもなく駆使し、従業員の創造性やコラボレーション、健康の促進に重点を置いた Apple Park は、創造的なオフィスデザインをいち早く取り入れてきたジョブズ氏にとって、クリエイティブオフィスの集大成だったのではないだろうか。

日本企業がアップルに学ぶべき点は、従業員の創造性・コラボレーション・健康の促進

<sup>24</sup> Apple Park の施設概要については、第2章第2節を参照されたい。

を通じたイノベーションの継続的な創出、企業文化の醸成や経営理念の体现のためには、ワークプレイスへの戦略投資を惜しんではいけないということだろう。アップルのように、ワークプレイスへの投資に50億ドルもの巨額の資金を投下できる企業は、世界的にもそう多くはないだろう。日本企業にも50億ドル規模のオフィス投資を推奨するわけではないが、クリエイティブオフィスの重要性を十分に認識せずに、オフィス投資に根拠も無く保守的なスタンスを取ることは避けて欲しい。さもなければ、国際競争の土俵に上がることすら出来ないということ、日本企業は肝に銘じるべきではないだろうか。

#### ④ 組織スラックを備えた経営の実践

企業がイノベーションを生む創造性を大切に育むためには、経営資源をぎりぎり必要な分しか持たない「リーン（Lean）型」の経営ではなく、経営資源にある程度の余裕、いわゆる「組織スラック（slack）」<sup>25</sup>を備えた経営を実践しなければならない。

例えば、従業員が気軽に集える共用スペースは、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が、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として撤去されてしまうだろう。また、様々な利用シーンに応じて多様性を取り入れたオフィス空間も、リーン型の経営者には極めて非効率な空間とみなされ、維持管理の手間やコストが相対的に掛からない画一的な空間に変更されてしまうだろう。

これまで多くの日本企業がそうであったように、効率性のみを追求したオフィス空間は、個性のない均質なものになってしまう。そうすると、目先の不動産コストは削減できても、それと引き換えに何よりも大切な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、イノベーションが生まれない悪循環に陥ることになるだろう。効率性・経済性ありきの戦略は、結局中長期で見れば、経済的リターンをもたらさないとと言える。創造性を育み、結果として中長期での経済的リターンを獲得するためには、「組織スラックに投資する」という発想が欠かせない。

オフィスづく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、創造的なオフィスづく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・創造的なオフィスづくりを進め、その重要性を組織に根付かせるべきだ。

「Good Design is Good Business」とは、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。

<sup>25</sup> 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」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013年10月24日を参照されたい。

#### ⑤ オフィス改革とワークスタイル変革はセットで推進

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の許容が不可欠であり、働き方にも組織スラック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。従業員各々の担当業務については、勤務時間の 80%で完了させ、残りの 20%は担当業務を離れて、各々の能力や創造性を存分に解き放って、グーグルの未来について考え抜いて欲しい、との経営陣の思いが込められているのではないだろうか。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。また同社では、働きやすい環境づくりや社内イベントなどを通じて社内文化の醸成に取り組む担当役員として、チーフ・カルチャー・オフィサー (CCO) を置いている。

今、仕事をライフワークととらえ、仕事を通じて社会に貢献することに喜びを見い出すという傾向が若手人材を中心に強まっているように思われる。創造性豊かで能力の高い人材は、仕事と生活を切り分けるのではなく、むしろ融合一体化させる働き方を志向している。このような人材の確保・定着のためには、企業は、創造的で自由なオフィス空間の整備と柔軟で裁量的なワークスタイルへの変革を、セットで推進することが求められている。

米国でハイテク企業が多く集積するシリコンバレーやシアトルなどでは、「War for Talent (人材獲得競争)」とまで言われるほど、企業間で人材の争奪戦が激しく繰り広げられており、企業は優秀な人材の確保・定着のために、必然的に働きやすいオフィス環境を整備・提供せざるを得ない。一方、日本企業では、ワークスタイルの変革を含めたオフィス環境の整備の巧拙が人材確保に大きな影響を及ぼすとの危機感は、未だ欠如しているのではないだろうか。

#### ⑥ 基本モデルに注入すべき魂はワークスタイル変革と経営理念

前述したクリエイティブオフィスの基本モデルは、近未来や次世代でも大きく変わらないうだろう。企業がこの基本モデルを一刻も早く取り入れ、それに「魂を入れて」、構築・運用を始めるべき時代が到来していると言えよう。

筆者は、クリエイティブオフィスの基本モデルという器に注入すべき「魂」とは、前述のワークスタイルの変革とともに、何よりも重要なのが各社の経営理念であると考えている。そして「魂を入れる」とは、経営理念にふさわしい「オフィスのロケーションの選択」、「インフィル (内装) を含めた不動産としての設えの構築」、「オフィスの愛称の選択」などを実践することだ。経営理念にふさわしい各々の具体例としては、「オフィスのロケーション」では創業の地、「内装を含めた不動産としての設え」では、フラットな組織を志向する経営トップが島型対向レイアウトではなく、ひな壇を排したフラットなレイアウトであるユニバーサルプランを選択すること、「オフィスの愛称」では、創業の精神、今後の経営の方向

性、オフィスの設計コンセプト等を連想できるようなもの（例：街をモチーフとした設計デザインであれば、「シティ」という言葉を入れ込む）、等が挙げられる。

経営トップには、クリエイティブオフィスの構築段階で、オフィスに経営理念をしっかりと埋め込み、オフィスを経営理念や企業文化の象徴と位置付けて、全社的な拠り所として求心力を持つ場に進化させていくことが求められる。そして運用段階では、ワークスタイルの変革をしっかりと遂行しなければならない。クリエイティブオフィスの基本モデルに「魂」を注入するということは、基本モデルを各社仕様にカスタマイズして実際に起動させるプロセスであると言える。

クリエイティブオフィスの考え方を取り入れ実践する日本企業は、一部の大企業やベンチャー企業など、未だごく一部の先進企業にとどまっているとみられる。創造性を育み本格的なイノベーションを生み出せるような組織風土を醸成し、そしてグローバル競争の土俵に立つためにも、一刻も早く、経営理念とワークスタイル変革という「魂」を注入した、創造的なオフィスづくりに着手することが求められる。

## 5 | アウトソーシングの戦略的活用

### 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。これは企業不動産戦略に限らず、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、グローバル企業の不動産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として、①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、②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、③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、の3つが挙げられる。②は、前述したように、企業不動産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。

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」と捉えることである。企業不動産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 日本企業と海外企業の取組格差

我が国企業では、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、不動産管理業務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、未だ企業不動産戦略に取り組む企業も少ないため、不動産管理業務でアウトソーシングを戦略的に活用するとの発想がなかなか広がらないとみられる。

ここでは、JLL が 2014 年 12 月に実施した、世界 36 か国の大企業に属する CRE 業務の担当者（544 名が回答）へのアンケート調査（企業不動産（CRE）のグローバルトレンド 2015 年）の結果から、不動産管理業務のアウトソーシングにおける日本企業と海外企業の取組格差について読み取れることの要点を次に示す。

- 大企業での不動産管理業務のアウトソーシングの取組は、日本企業が海外企業に比べ相対的に遅れていることに加え、不動産サービスベンダーとの関係については、海外企業では長期的なパートナーシップの構築を重視する傾向が強い一方、日本企業では短期的な価格志向での発注を重視する傾向が強いことがうかがえる。しかも、海外企業と日本企業の取組格差は一層拡大している。このアンケートに回答した日本企業は、企業不動産戦略に積極的に取り組もうとしている、比較的意識の高い企業が中心であると推測されるが、それでも海外企業と比べた取組状況は大幅に遅れていると言わざるを得ない。
- 日本企業、海外企業ともに、ファシリティマネジメント（FM）やプロパティマネジメント（PM）といった、オフィスなど現場での日々のサービスデリバリー業務（川下業務）では、アウトソーシングを実施している比率が相対的に高い一方、ワークプレイス戦略や不動産ポートフォリオ戦略といった、経営層の意思決定に資する戦略構築業務（川上業務）では、その比率が極めて低くなっている。不動産取引管理のような日々のオペレーション管理（川中業務）でのアウトソーシングへの取組比率は、川上業務と川下業務の中間に位置している。

## ③ 進化する海外企業のアウトソーシングモデル

この JLL のアンケート調査結果から、FM など川下業務でのアウトソーシングが進んでいる海外企業においても、川中のオペレーション管理業務や川上の戦略的業務では内製化が中心であることがうかがえる。しかし、一部の海外先進企業は、企業不動産サービスを進化させるために、川上・川中業務においても外部ベンダーの専門的知見・協力を積極的に取り入れることを試行してきた。

例えば、P&G は、2008 年に全世界 80 か国において 1,394 万㎡に及ぶ工場、倉庫、オフィスなどの施設に関わるポートフォリオマネジメント、トランザクションマネジメント、不

不動産仲介業務、リースアドミニストレーション、戦略的ポートフォリオプランニングなどの業務を JLL に委託した。

また、マイクロソフトは、「インテグレーターモデル (Integrator Model)」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に取り組んでいる<sup>26</sup>。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) として社内の企業不動産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。インテグレーターは、川下業務を行う個々のベンダーの管理監督を含め、日々のオペレーション管理を全面的に担い、さらに不動産ポートフォリオマネジメントやソリューションプラン提示など、より上流の業務においても、顧客企業へ知見の提供を行うことが求められている。

多くの先進的な海外企業が行っている、FM などの川下業務の外部委託を中心とする、現状のアウトソーシング手法を「アウトソーシング 1.0」とすれば、外部ベンダーの知見を川上・川中業務にも拡張して活かそうとする、P&G やマイクロソフトなど一部の海外企業の取組は、「アウトソーシング 2.0」とも呼ぶべき先進的モデルだ。アウトソーシング 2.0 では、外部ベンダーは、より上流の企業不動産業務に関与し、顧客企業の経営課題の解決に直接貢献できるチャンスが増える一方で、業務遂行の難易度は高まるとみられる。外部ベンダー側には、顧客企業の戦略意図を理解する能力を高めるとともに、徹底した顧客志向により顧客企業に寄り添う姿勢が一層求められる。

#### ④ 事業会社と外部ベンダーのパートナーシップ形態

アウトソーシングの形態には、通常の業務受委託ベースの他に、事業会社と外部ベンダーがより踏み込んで、資本を含めた業務提携を行う方式が考えられる。対象業務 (FM 業務や不動産事業など) を担う子会社を外部ベンダーとのジョイントベンチャー (JV) に改め、外部ベンダーから過半の出資を仰ぐやり方だ。企業は外部ベンダーに任せきりにするのではなく、パートナーシップにコミットしていく証しとして、マイナー出資を維持することが望ましい。一方、外部ベンダーはリスクを取りつつ、顧客企業のより深いニーズを把握するチャンスとなる。

このような「JV 化・ベンダー出資型」の手法は、IT 業務や物流業務においては、我が国でも散見され、アウトソーシング進展のドライバーとなってきた。特に IT 業務では、いち早くアウトソーシングが加速・定着したが、その背景としては、大手の事業会社では IT 業務がシステム子会社に集約され、IT 業務の切り離しが比較的容易な体制が取られているケースが多いことも挙げられる。

一方、不動産業務での JV 化・ベンダー出資型の事例は、これまでに旧三洋電機 (現パナ

<sup>26</sup> マイクロソフトに関わる以下の記述は、山本泉「FM・CRE 部門の新しい組織づくりとパートナーシップ」『JFMA JOURNAL』2014 SUMMER No.175 に拠っている。

ソニック)、東芝、三菱重工業など、未だ少数にとどまっている<sup>27</sup>。企業不動産戦略が進化すればするほど、このような事例は今後増える可能性がある。

JV 化・ベンダー出資型のアウトソーシング形態では、事業会社側で対象業務が子会社や専門部署に集中・一元化されていることが不可欠であり、それがなされていなければ業務がかえって分散化するだけで、アウトソーシングの効果は十分に得られない、という点に留意が必要である。

#### ⑤ 企業不動産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<sup>28</sup>。企業不動産戦略には、高度な横断の専門知識が求められるからだ。企業は、企業不動産戦略に関わる幅広い知見を社内だけで全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。企業不動産に関わる専門人材の育成が、アウトソーシング活用の重要なカギを握る。

企業不動産に関わる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も一法ではないだろうか<sup>29</sup>。例えば、企業不動産担当部署の若手スタッフをベンダー企業に出向させて、様々な現場での実務経験を積ませることが考えられる。企業側の戦略意図と外部ベンダー側に蓄積される日々の施設管理など現場の実務知見を企業と外部ベンダーの間で共有することで、よりよい企業不動産戦略の実現につながっていくことが期待される。

## 4. むすび

これまで述べてきたことを以下で要点をまとめ、むすびにかえたい。

ESG 投資や SDGs の推進が欧米を中心に世界的潮流となりつつある中、企業主導による、多様で複合化した社会課題や地域課題への対応に対する期待が高まっている。筆者は、元々

<sup>27</sup> 旧三洋電機は、2006年にFM子会社からの営業譲渡により、ジョーンズ ラング ラサール ファシリティーズを設立し、JLL側が90%の株式を取得した(旧三洋電機は10%出資)。東芝は、2008年に不動産子会社である東芝不動産の株式の65%を野村不動産ホールディングス(野村不動産HD)に798億円で譲渡した(その後、東芝は2015年にNREG東芝不動産(旧東芝不動産)の株式30%も野村不動産HDに370億円で売却し、持株比率は野村不動産HD95%、東芝5%となった)。三菱重工業は、2017年に工場・施設管理と建設および不動産関連事業を手掛ける子会社である菱重ファシリティ&プロパティーズの不動産関連事業を菱重プロパティーズ(2016年設立)に会社分割により承継して、菱重プロパティーズの株式の70%を西日本旅客鉄道(JR西日本)に970億円で譲渡した(三菱重工業は30%の株式を保有)。

<sup>28</sup> 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。

<sup>29</sup> 専門部署設置が人材育成面に好影響を与える点については、第3節①を参照されたい。



「企業の存在意義や社会的責任は、あらゆる事業活動を通じた社会問題解決による社会変革や社会的価値の創出にこそあるべきであり、経済的リターンありきではなく、社会的ミッションを起点とする発想が求められる」と主張してきた。

このような「社会的ミッション起点のCSR経営（あるいはESG経営）」は、あらゆる企業活動や経営戦略において実践されなければならないが、企業が利活用する不動産は、外部性を持つため、とりわけ社会性を配慮した利活用が欠かせない。企業の不動産戦略では、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や都市との共生を図り、良き企業市民として地域・都市に貢献する視点が重要だ。具体的には、企業不動産は、その利活用で地域社会にもたらされる自然環境や景観に関する外部不経済を最小化・ゼロ化することにとどまらず、事業を通じた地域活性化や社会課題解決など、「社会的ミッション起点のCSR経営（ESG経営）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。

社会性に配慮した不動産の利活用は、大企業にとってのみ重要なのではなく、中堅・中小企業にとっても極めて重要な課題だ。CSR経営やESG経営の実践は、株式上場している大企業だけでなく、非上場企業や中堅・中小企業にも求められており、良き企業市民として持続可能な社会の構築へ貢献していかなければならない。

人口減少や税収減により、自治体のみで地域課題や街づくりに対応するのは、もはや困難になってきており、産業界の知見・人材・資金、大学・研究機関の知見・人材を活用することが不可欠になってきている。加えて、地域住民やNPOなどの協力・参画も、今後ますます必要となろう。一方、企業による社会的ミッション起点のCSR経営・ESG経営の実践には、元々「従業員、顧客、取引先、株主、債権者、地域社会、行政など企業を取り巻く多様なステークホルダーとの高い志の共有が不可欠である」と筆者は主張してきた。企業がCSRやESGを実践するためには、多様なステークホルダーからの応援・協力が欠かせないからだ。従って、CSRやESGの実践による社会課題・地域課題の解決や街づくりには、企業を中心に産学官民が連携し一致結束して取り組むことが求められる。

企業不動産など各種ファシリティの集合体である街づくりにも、外部性および産学官民連携の視点が必要だ。街づくりにおいても、企業不動産単体と同様に、まずは不動産の利活用が地域・都市の自然環境や景観に及ぼす外部不経済を最小化することが不可欠だ。一方、街づくりの外部経済効果は、「多様で創造的な人々が世界中から集い、IoT、ビッグデータ、AI、ロボット、自動運転などの最先端テクノロジーをフル活用したイノベーションが継続的に創出され、多様な社会課題が解決されることによって、結果として地域・都市の中長期のサステナビリティが向上することである」と筆者は考える。

多種多様な背景を持った優秀な人材を地域・都市に引き寄せるためには、職住遊の近接・一体化の視点、およびオープンイノベーション推進のための多様な場の視点から、複合用途（ミクストユース）を備えた街づくりを進め、地域・都市を「クリエイティブシティ（創造都市）」へ変貌させる必要があるだろう。一方、地域・都市の多様な社会課題を解決するためには、ミクストユース開発の街づくりにより整備・誘致された多様な機関・組織の力

を結集して、地域・都市を持続可能（サステナブル）な「スマートシティ」へ変貌させることが求められる。従って、外部経済効果を最大限に引き出す街づくりでは、クリエイティブシティとスマートシティの要素を併せ持つべきであり、筆者は、そのような地域・都市を「サステナブル・クリエイティブシティ」と呼んでいる。サステナブル・クリエイティブシティは、多様で横断的な社会課題を解決するための強力なプラットフォームとなるため、地域・都市をサステナブル・クリエイティブシティへ進化させることは、ESGやSDGsを推進するための極めて有力な手段の1つになる、と筆者は考える。

サステナブル・クリエイティブシティにおいて、複合化した多様な社会課題を解決するための極めて重要なポイントは、地域・都市に最先端のテクノロジーを実装することだ。建物やインフラなど地域・都市のあらゆる構成要素・機能にIoTデバイスが搭載され、地域・都市全体が通信ネットワークでつながる「コネクテッドシティ（つながる街）」とすることや、産学官民の多様な主体間で、ビッグデータを共有・共用できるしくみを構築しておくことなどが、サステナブル・クリエイティブシティ構築の必要条件だ。

地域・都市というフィジカル空間（実世界）で生み出されるビッグデータをサイバー空間（仮想空間）でAIにより解析し、地域・都市で活動する産学官の多様な主体が、このAIによる解析結果を地域・都市のあらゆる構成要素・機能・サービスの管理・運営の効率化・高度化に活かすことができれば、地域・都市全体の最適化が図られ、多様な社会課題は解決に向かうだろう。最先端テクノロジーを活用して社会課題を解決する、第4次産業革命やSociety5.0の本質は、サイバー空間とフィジカル空間が高度に融合・連動するCPS（Cyber Physical Systems）にあるが、サステナブル・クリエイティブシティは、CPSを先行的に採用・実践する場である、と言えよう。このため、従来はサイバー空間でのビジネスをメインとしてきた巨大ITプラットフォーマーが、街づくりに積極的に乗り出してくることがあっても、まったく不思議ではない。実際、米アルファベット（グーグルを傘下に持つ持株会社）は、カナダ・トロント市でカナダ政府や市が推進するスマートシティ開発プロジェクトに子会社を通じて参画している。

企業不動産が、社会的ミッション起点のCSR経営（ESG経営）を実践するためのプラットフォームの役割を果たし、地域・都市に貢献していくためには、企業が適切なマネジメント体制の下で組織的に企業不動産戦略に取り組むことが前提条件となる。そこで本稿では、企業不動産戦略に取り組む際に重要となる3つのポイント、すなわち「三種の神器」として、①企業不動産マネジメントの一元化（専門部署の設置とIT活用による不動産情報の一元管理）、②先進的・創造的なワークプレイスとワークスタイルの重視、③アウトソーシングの戦略的活用、を提案した（三種の神器の詳細については、第3章を参照されたい）。

企業不動産戦略の重要性が高まる中、我が国でも企業不動産戦略や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企業不動産戦略に取り組む企業は、大企業でもまだ少ない。企業は、企業不動産戦略に取り組むための準備を早急に行うべきであり、この三種の神器の整備から始めることをお奨めしたい。

#### <参考文献>

- 国土交通省都市局「スマートシティの実現に向けて【中間とりまとめ】」2018年8月
- ジョーンズ ラング ラサル「企業不動産（CRE）のグローバルトレンド 2015 年」
- ビーター・F・ドラッカー／上田惇生編訳『マネジメント【エッセンシャル版】』ダイヤモンド社、2001年12月
- 百嶋徹「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
- 同「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「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「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」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013年10月24日
- 同「創造性とブランド価値を高めるオフィス環境の革新」東洋経済新報社『週刊東洋経済』2014年11月1日号（筆者へのインタビュー記事）
- 同「CSRとCRE戦略」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2015年3月31日
- 同「最近の企業不祥事を考える」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2015年12月28日
- 同「クリエイティブオフィスの時代へ」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2016年3月8日
- 同「つくばエクスプレス沿線の『茨城・つくばエリア』は、サステナブル・クリエイティブシティへ進化」茨城県企画部 つくば地域振興課『日本トップクラスの事業展開環境 茨城・つくばエリア～つくばエクスプレス沿線の魅力』2016年9月
- 同「コーポレートガバナンス改革・ROE 経営と CRE 戦略」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2017年3月29日
- 同「製造業を支える高度部材産業の国際競争力強化に向けて（後編）」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2017年3月31日
- 同「変わる製造現場 品質向上や新素材発見に威力 オフィスの働き方改革にも活用」『週刊エコノミスト』2017年6月27日号
- 同「第7章・第1節 イノベーション促進のためのオフィス戦略」『研究開発体制の再編とイノベーションを生む研究所の作り方』技術情報協会、2017年10月
- 同「AIの産業・社会利用に向けて」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2018年3月29日
- 同「クリエイティブオフィスのすすめ」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol. 62、2018年6月
- 同「イノベーションの社会的重要性」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2018年8月15日
- 同「サステナブル・クリエイティブシティへの進化に向けたミクストユース開発の街づくり」日本ショッピングセンター協会『SC JAPAN TODAY』2019年1・2月合併号

- 同「企業不動産（CRE）の意味合い」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2019年3月4日
- 同「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日
- 同「AI・IoTの利活用の在り方」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月29日
- 同「企業不動産（CRE）戦略が本格化しない背景とは？」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2019年3月29日
- 山本泉「FM・CRE部門の新しい組織づくりとパートナーシップ」日本ファシリティマネジメント協会『JFMA JOURNAL』2014 SUMMER No.175

以上

#### 【執筆者紹介】

百嶋 徹（ひやくしま とおる）

株式会社ニッセイ基礎研究所 社会研究部 上席研究員



1985年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外向を経て、1998年ニッセイ基礎研究所入社。企業経営を中心に、産業競争力、産業政策、イノベーション、CRE（企業不動産）、環境経営・CSR（企業の社会的責任）等が専門の研究テーマ。2006年度国土交通省CRE研究会の事務局を担当。国土交通省CRE研究会ワーキンググループ委員として『CRE戦略実践のためのガイドライン』の作成に参画、「事例編」の執筆を担当（2008～10年）。明治大学経営学部特別招聘教授を歴任（2014～16年度）。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）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（公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会主催、2007年）。主要論文に「AI・IoTの利活用の在り方」、「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」（ともにニッセイ基礎研レポート）、「クリエイティブオフィスのすすめ」（ニッセイ基礎研所報）、「サステナブル・クリエイティブシティへの進化に向けたミクスTURES開発の街づくり」（日本ショッピングセンター協会・SC JAPAN TODAY）、「CSRとCREマネジメント」（住宅新報社・月刊不動産鑑定）等多数。CRE戦略の重要性をいち早く主張し、普及啓発に努める。