

JFMA 秋の18講座

# 企業価値向上に資するこれからのCREマネジメント

## ～CREマネジメントの新しい潮流～



2023年9月

JFMA CREマネジメント研究部会長  
第一生命保険株式会社 不動産部  
堀 雅木

# 自己紹介・堀雅木

国内、海外での産学分野における多彩な建築・不動産マネジメントに係る経験を活かして、現在は第一生命保険にてFM/CREを通じた社会課題解決や新しい価値創造に取り組み中。

		国内 (Domestic)	海外 (Global)
<b>学歴</b> (Academic)		 <b>TOKYO METROPOLITAN UNIVERSITY</b> <b>東京都立大学</b> 1997年 建築学科卒業 民家の環境工学的機能を研究	 2004-2006年 PM/CM修士 建築・不動産に係るマネジメントを学ぶ
	<b>サービス サイド</b>	 <b>NIKKEN</b> EXPERIENCE, INTEGRATED 1998-2000年 設計部、PMC所属 建築設計、マネジメントビジネスを担当	 <b>DEGW</b> PEOPLE, PLACE, PERFORMANCE 2005年 ワークプレイス 戦略コンサルティングに従事
<b>職歴</b> (Professional)	<b>インハウス</b>	<b>一生涯のパートナー</b>  <b>第一生命</b>  <b>Dai-ichi Life Group</b> 1997-2003年 不動産部 営業用物件の新築、保安全管理に従事 2008年～現在 不動産開発（豊洲、相互館、烏山G等） 本社事業所再編、CRE・FM推進を担当	 <b>imagination at work</b> 日本 2006-2008年 本社移転、FM導入、EHSを担当
	<b>業界団体</b>	 <b>JFMA</b> 公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会	 <b>CORENET</b> GLOBAL

# 本日のストーリー

## 企業価値向上に資するこれからのCREマネジメント

～CREマネジメントの新しい潮流～

- CRE戦略とは
- CREマネジメント研究部会紹介
- 2022年度JFMA賞・優秀FM賞取組  
「第一生命のファシリティ活用を通じた社会価値創造取組の推進」

# CRE（企業不動産）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こう  
という考え方である。

2007、2010改訂版「CRE戦略実践のためのガイドライン」（CRE研究会）

# なぜCREマネジメントが必要か？

- ① 日本企業のCREは同業種欧米企業の2～3倍
- ② CREはコストのかかる重たい資産
- ③ CREマネジメント推進でROAやROEを向上できる
- ④ CREを所有している場合は多彩な選択肢がある
- ⑤ CREを調達する場合も多彩な選択肢がある
- ⑥ CREマネジメントの推進には経営者の役割が必要

# CREを取り巻く環境の変化と建築への影響

**2006年**

国連PRI



責任投資原則  
ESG投資

**2011年**

東日本大震災



BCP、節電

**2015年**

国連SDGs  
パリ協定



サステナビリティ  
脱炭素、再エネ

**2019年**

新型コロナ  
ウィルス感染症



パンデミックレディ  
非接触、テレワーク

**2020年**

日本2050年カーボン  
ニュートラル宣言



地球温暖化、脱炭素  
自然資本

# 日本のCRE戦略とマネジメント研究発展の主な歴史

国連PRI/ESG 2006年 JFMA CRE/PRE特別小委員会、「CRE戦略と企業経営」 CRE研究会

2007年 国交省・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) 報告書

2009年 日経新聞「企業と不動産」プロジェクト「CRE戦略 企業不動産を活かす経営」

2010年 国交省「CRE戦略実践のためのガイドライン・手引き」策定

2011年

IFRS  
J-REIT

東日本大震災 2013年 JFMA・CREマネジメント研究部会、CoreNetGlobal 「CRE2020」

国連SDGs、パリ協定 2015年 JFMA「CREマネジメントハンドブックJAPAN2015」

新型コロナウイルスまん延 2019年

## CREマネジメントの企業経営における役割 (ハンドブックP21より引用)

- 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共に経営効率の向上**などを支援することが出来る。
- 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やワークプレイ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共に、地域社会にも貢献**できる。

日本カーボンニュートラル宣言 2022年

将来に向けてどんな  
CREマネジメントを描くか？

# CREマネジメント研究部会 リサーチの方向性

SDGs  
×  
CRE

- 全部会共通テーマ
- サステナビリティ
- ESG
- 気候変動、脱炭素（カーボンニュートラル）

- 環境省、経産省・資源エネルギー庁
- ヒューリック（自社Gでの再エネ創出）
- Zholdings（2030カーボンニュートラル）
- 第一生命（PPA）

well-being  
×  
CRE

- ダイバーシティ&インクルージョン、ユニバーサリティ
- ブランド向上、生産性向上、イノベーション創出
- エンゲージメント：付加価値の高い顧客との関係構築、社員との関係見直し・強化
- エクスペリエンス：体験価値の提供

- ヤフー（全社リモートワーキング方針）
- 富士通
- 第一生命

DX  
×  
CRE

- 不動産テック
- バーチャルツイン
- メタバース
- NFT

- JFMA企画戦略委員会

地域  
×  
CRE

- 地域社会共生
- まちづくり
- 地域創生

- パソナ（地方本社移転）
- ヤマガタデザイン
- 安田不動産、三井不動産
- スノーピーク

【共通】 国交省、日経新聞、大学教授

先進事例研究等を通じて、企業価値向上に資するこれからのCREマネジメント手法を模索中



## 企業価値向上に資するCRE（企業不動産）マネジメントを考える



部会長：堀 雅木  
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

### ● 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**

①CRE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

②CRE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）

※研究成果の詳細を閲覧することが可能です：[「研究成果 他」の項目へ](#)

## メンバー(企業名)

- ・第一生命保険
- ・東京オペラシティ
- ・プロパティデータバンク
- ・JLL
- ・ニッセイ基礎研究所
- ・日本郵政不動産
- ・東京ガスファシリティサービス
- ・日建設計
- ・ザイマックス不動産総合研究所
- ・山下PMC
- ・東京都立大学
- ・三菱地所リアルエステート
- ・LIXIL

他多数

※ 部会のダイバーシティ、サステナビリティも重視



# 「第一生命のファシリティ活用を通じた社会価値創造取組の推進」

## FM取組の概要

第一生命グループビジョン「すべての人々の幸せを守り、高める」の実現を目指し、当社唯一のリアルアセットである不動産、ファシリティ活用を通じた近年（2018～2022年度）の社会価値創造取組

## ファシリティを活用した社会価値創造取組

## 主な社会価値

保有不動産への保育所誘致を通じた10年越しで全国待機児童数の約1割以上（約3,000名）の解消



RE100早期達成、当社専用の太陽光発電所からの再エネ調達（オフサイトPPA）、木造等環境配慮ビル等の環境先駆取組を通じた地球温暖化の防止



帯広市等と連携し、当社施設を活用したワーケーション等の推進に基づく関係人口創出・拡大を通じた地域活性化



当社の福利厚生グラウンドを有効活用し、社外パートナーとの協業により様々な社会課題を解決。地域住民のウェルビーイングを高めるまちづくり（詳細次スライド）



アフターコロナの働き方、感染症対策配慮、人とのつながりを促す新しいオフィスビルへの再生、日比谷本社ビル大規模リノベーションプロジェクト



# SETAGAYA Qs-GARDENプロジェクト ～ファシリティを活用したSDGsに向けた社会課題解決～

## 【プロジェクトの概要】

- 1954年の開園以来、69年の長きに渡り保有継続してきた福利厚生グラウンドの有効活用プロジェクト
- 世田谷区給田1丁目、京王線仙川駅から徒歩12分
- 9 ha、第一種低層住居専用地域、都広域避難場所
- 「運用収益の獲得」と「社会課題の解決」を両立し持続可能な社会の実現、第一生命らしい不動産投資事業



## 【プロジェクトのマスタープラン】

### 「地域住民のwell-beingを高めるまちづくり」

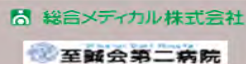
～多世代の住民が安心して、豊かに交流しながら、健康的に暮らし続けられるまち～

まちを地域に開き、様々なパートナーとの協業により地域・社会課題の解決に貢献する。

### 健康増進



地域医療連携



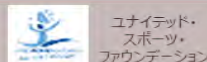
野球場地域開放



テニスコート地域開放  
(レッドクレー化)



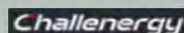
スポーツイベント開催



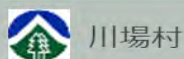
### 環境配慮 (気候変動緩和)



小型風力発電



既存樹木の再利用



グリーン電力調達  
(太陽光発電導入)

DL女子陸寮  
実施済

### 地域活性化



フードトラック活用  
買物利便性向上  
子ども食堂開催



障がい者雇用促進  
街区内清掃、管理支援



地域コミュニティ形成  
歴史的建物活用  
シェア農園、地域イベント



保育サービス向上  
シェア型園庭



### スマート化 (ICTインフラ・デジタル技術)



健康データ活用 デジタルアート ICTファーム 無人コンビニ タウンアプリ (将来課題を含む)



# 地域の方々のウェルビーイングを高めるまちづくり

～多世代の住民が安心して、豊かに交流しながら、健康的に暮らし続けられるまち～

2023年3月25日

まちびらき!



※概念図は現地周辺の地図や計画段階の図面を参考に描き起こしたもので、表現されている道路や施設・建物、公園や植栽等は、形状・色・大きさ・距離など実際とは異なります。周辺の電柱などは表現上省略しております。また、敷地内は2022年1月時点での協議中・検討中の内容やイメージ、および敷地外は2019年以前の情報及びイメージを含みます。



Instagram



Facebook