

機関番号：34441

研究種目：若手研究(B)

研究期間：平成 20 年度～平成 22 年度

課題番号：20730273

研究課題名（和文）企業経営における不動産の役割と CRE マネジメントモデル構築に関する研究

研究課題名（英文）Research on Functions of Corporate Real Estate in Business Administration and Development of CRE management model

研究代表者

大井 達雄 (OI TATSUO)

藍野大学・医療保健学部・准教授

研究者番号：10367881

研究成果の概要（和文）：

CRE とは、Corporate Real Estate の頭文字を意味し、企業が利用する不動産を意味する。それは、所有や賃貸借の形態は問われず、本業の用に供されていても、投資目的であってもかまわない。日本で CRE という言葉が市民権を得るようになったのは、2000 年代中期であるが、それ以前からも、日本において、不動産、特に土地は、企業活動において欠かすことができない経営資源であった。欧米の企業経営では、不動産はヒト、モノ、カネ、情報に匹敵する第 5 の経営資源として認識されているものの、CRE を重視した経営活動の必要性が唱えられるようになってから四半世紀しか経過していない。日本でも欧米から CRE マネジメントや CRE 戦略の概念が輸入され、産学で、その役割の重要性が唱えられている。ただし、欧米の研究蓄積を参考にしながらも、日本独自の方向性に進んでいるように思える。本研究では、日本の CRE マネジメントの特徴、ならびに問題点を明らかにすることを目的としている。日本における CRE マネジメント手法として、コスト削減、ワークプレース戦略、ポートフォリオの最適化があげられるが、これらの手法は互いに独立している。くわえて、CRE マネジメントを適切に行うための組織構造として、専門部署の設置、ICT の導入、専門家の育成の必要性が唱えられているが、逆に、この点が多く経営者に誤解を招き、過度な負担から、企業に CRE マネジメントを行うことを断念させる傾向にある。このような背景から、日本では CRE マネジメントが普及していないのが現状である。CRE マネジメントの手法や形態は多様であるにもかかわらず、日本ではいくつかの方法をあらゆる事例に当てはめようとする傾向がある。今後は、企業がそれぞれの組織や事業に適した CRE マネジメントを独自に構築することが求められ、そのためには CRE マネジメントにおける合理的な理論モデルの構築が必要となる。

研究成果の概要（英文）：

CRE is an acronym for Corporate Real Estate, which means real estate utilized by corporations. "Utilized" in this case means owned or leased by the corporation in question and used for core business or investment. In Japan, the term "CRE" did not come to be used until the mid-2000s, but before that, many managers had already recognized that real estate (especially land) is one of the most essential business resources. The problem seems to lie in the fact that Japanese executives do not understand CRE management. Recently, Japanese CRE management has made considerable progress in terms of both quality and quantity, and many books, papers, guidelines, and case reports on CRE management have been published. In particular, overseas findings have been imported into Japan. However, it seems that Japanese CRE management research goes off in somewhat different directions. The main purpose of this research is to explain the characteristics and problems of Japanese CRE management. The principal CRE management in Japan is categorized as cost reduction, workplace strategy, and portfolio optimization. These strategies are separate from each other. In addition, it is discussed that ICT, as well as a dedicated department staffed with qualified CRE management personnel are needed in order to

manage CRE adequately. However, because some CEOs misunderstand these and believe that such will be an excessive strain on their business resources, some CEOs are led to abandon the practice of CRE management. Due to these reasons, CRE management is not really prevalent in Japan. In fact, CRE management takes many and varied forms, but it seems that some methods apply to all cases in Japan. Each corporation needs to formulate its own CRE management by itself. Through this process, a more intelligent theoretical framework is expected to develop.

#### 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
平成 20 年度	700,000	210,000	910,000
平成 21 年度	600,000	180,000	780,000
平成 22 年度	700,000	210,000	910,000
総計	2,000,000	600,000	2,600,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：企業経営

キーワード：企業不動産，企業経営

#### 1. 研究開始当初の背景

CRE とは、Corporate Real Estate の頭文字を意味し、企業が所有または賃借する不動産（土地、またはオフィス、工場などの建物）を意味する。日本の企業経営における不動産戦略の歴史は以下のように要約される。1980年代後半にはバブル経済の影響により、大企業だけでなく、中小企業も積極的に不動産を購入した。具体的にはオフィスや工場などの本業に関連した不動産だけでなく、ホテルやゴルフ場などの投資用不動産も多量に取得された。その後、1990年代に入って、バブル不況や企業間競争の激化により、多くのCREが企業にとって余剰資産となったため、処分されることになる。その方法として、単なる売却だけでなく、本社ビルを売却して、その後賃借するといったオフバランス化（セール・リースバック）が実施されることになった。最近では、景気が回復基調にあるため、再び一部の企業が積極的に不動産を取得する傾向にある。くわえて、内外の投資ファンドによるCREの含み益（時価と簿価の差額）を目的とした敵対的なM&A、減損会計制度の導入や金融商品取引法の施行によって、企業経営においてCREの位置づけはますます増大している。

しかしながら、今まで、不動産業を除く一般企業では所有不動産に対してマネジメントを行うという視点は皆無であった。現在でさえ、企業トップの中にも自社のCREの時価総額や不動産コストに関する知識や情報はなく、「わが社の本業は不動産業ではないので、不動産にかかわるコストは本業でカバ

一すればよい」と考えている経営者は例外ではない。

このように日本の企業経営における不動産戦略は、好況になれば不動産を取得し、不況になれば不動産を売却するという場当たりの行動が特徴であった。そこには、経営戦略の視点は存在せず、不動産はあくまでも投資であり、本業とは切り離された位置づけにあった。

しかしながら、企業規模、業種や歴史などの差異は存在するが、企業不動産（CRE）の総資産に占める割合は25～40%であり、同時に、不動産にかかわるコストは人件費に次ぐ金額に達する。不動産は、ヒト、モノ、カネ、情報に続く、企業経営にとって欠かすことのできない第5の経営資源なのである。企業経営においてキャピタルゲインを目的とするのではなく、不動産を有効利用し、不動産を企業戦略の中に位置付けるという視点が企業経営においてますます必要となっている。今後、CRE戦略のない企業は企業間競争から遅れをとることになることは間違いない。

このようなCREに関するマネジメント研究は日本において皆無であった。また、研究代表者が10年前からこの不動産マネジメントを中心としたCRE研究を行っているが、経営学だけでなく、不動産学の分野からもまったく評価されなかった。しかし、最近、日本においても、CREに対する社会的ニーズは高まりつつある。その1つとして、CREマネジメントコンソーシアムが2007年1月に設立された。CREマネジメントコンソーシアムは企業価値を向上させるためのCRE戦略

の策定や普及を目指している。2007年10月現在、27の企業や団体が加盟している。また、国土交通省でも2006年12月に「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）」を設置し、2007年4月に合理的なCRE戦略の実現に向けて実施又は検討すべき政策についての報告書がまとめられた。さらに2007年9月から「合理的なCRE戦略の推進に関する研究会（CRE研究会）」を開催し、今後のあるべき企業不動産の所有・利用戦略について検討している。

産業界、行政のCREマネジメントに対する動きは活発であるものの、CRE研究の中核を担う理論研究を担う学術研究はその動きに遅れているのが現状である。しかしながら、欧米ではマネジメントに限らず、投資、金融や経済の分野で不動産研究は積極的に行われており、そこから生まれた理論や方法が積極的に実践されている。このことはCREについても当てはまり、日本では残念ながらこのような状況にはないといえる。

## 2. 研究の目的

本研究では日本の企業経営における不動産の役割を理論的に整理し、その上でCREマネジメントモデルを構築することによって、企業活動の効率性を図ることを目的とした。

まず第1段階である企業経営における不動産の役割については、欧米の代表的な研究内容を参考にし、全体像を鳥瞰している。その結果、主として戦略提携、取得・賃貸、売却・処分、パフォーマンス分析、アウトソーシング、ワークプレース、立地、サステナビリティ、企業の社会的責任などに分類されることがわかった。

第2段階のCREマネジメントに関するビジネスモデルの構築については、上記の研究成果に基づいて検討している。日本では、合理的なCRE戦略の推進に関する研究会のCREマネジメントサイクルなどのさまざまなモデルが存在し、それらの内容を踏まえて吟味した。

## 3. 研究の方法

研究の方法として、主に以下の3つの方法によって情報収集などを行った。

### 1. 国内外におけるCREマネジメントに関する文献研究

代表的な海外文献については、Barry Haynes and Nick Nunnington 著の *Corporate Real Estate Asset Management: Strategy and*

*Implementation* (2010年, Estates Gazette) などが存在する。また海外の雑誌論文として、季刊である *Journal of Corporate Real Estate* (Emerald) や *Corporate Real Estate Journal* (Henry Stewart Publication) などが存在し、これらの雑誌では、先進的なCREマネジメント研究を行っている研究者や実務家が論文を公表している。

一方で、日本でも最近では清水千弘、高巖編著『企業不動産戦略：金融危機と株主市場主義を超えて』（麗澤大学出版会、2009年）、日経「企業と不動産」プロジェクト編『CRE戦略 企業不動産を活かす経営』（日本経済新聞出版社、2009年）、山本卓著『企業不動産の会計と環境：IFRS時代のCREのために』（創成社、2011年）などの著書が刊行されている。また、CREマネジメントコンソーシアムが編集しているCREジャーナルなどの雑誌もあげられる。

このような国内外の不動産マネジメントに関する文献を収集し、その内容について吟味し、検討を行った。

### 2. 国内外における学会、または業界団体での交流や意見交換

当該研究期間において、国内外のさまざまなCREマネジメントに関する会議や、不動産研究に関する国際学会に出席し、または報告を通じて、交流や意見交換を行った。

まず、CREマネジメントに関する世界的な団体であるCoreNet Globalがあげられる。CoreNet Globalはアメリカのアトランタに本部を置く、CREマネジメントの推進に関する世界最大の組織であり、研究代表者は、ベルリンやシンガポールで行われたサミットに参加し、多くの報告を聞き、加えて、海外の実務家との意見交換を行った。CoreNet Globalは日本にも支部が存在する。日本支部では、松岡利昌名古屋大学准教授を代表とし、隔月で活動を行っている。研究代表者は、各種イベントに参加し、最新のCREマネジメントの実例や理論に触れる機会を得た。特にこの研究の第一人者である中津元次氏（中津エフエムコンサルティング）から多くの有益な情報を得ることができた。

このほかに、Real Estate Societyの下部組織であるPacific Rim支部、またはEurope支部が開催した国際学会に参加し、学会報告を行った。2010年にニュージーランドのウェリントンで開催された学会での報告を通じて、Karen M. Gibler ジョージア州立大学准教授と交流する機会も得た。

日本においても、CREマネジメントコンソーシアムが開催するイベントに参加、または企画にかかわることによって、日本でCREマネジメントのサービスプロバイダーとして活躍している国内外の企業の実務家から有

意義な情報を得ることができた。

### 3. 国内外に公表されている CRE マネジメントに関するホームページ

日本では遅れているものの、海外ではホームページにおいて CRE マネジメントの多くの情報を得ることができる。その1つとして、上記で紹介した CoreNet Global (<http://www.corenetglobal.org/>) があげられる。また、英国では王立公認評価人協会 (Royal Institution of Chartered Surveyors, RICS) が各種の報告書を HP で公表している (<http://www.rics.org/>)。また英国政府も、公的部門の不動産マネジメントに関する指針、手引きや事例を公表し、企業に限らず、行政組織に対しても非常に有益な情報を提供している (<http://www.ogc.gov.uk/estates.asp>)。

日本でも土地総合情報ライブラリー (<http://tochi.mlit.go.jp/>) を通じて、CRE マネジメントに関するさまざまな情報を発信している。

上記のような国内外のさまざまな文献、人的交流、HP などを通じて情報を収集し、研究を行った。

### 4. 研究成果

今回の研究成果については、以下のような内容に要約することができる。

#### 1. 海外の CRE マネジメント研究の現状の把握

海外の多くの文献を収集し、まとめた結果、この分野については、Anna-Liisa Lindholm 博士 (アールト大学) が提唱した CREM モデルや Barry P. Haynes (シェフィールド・ハラム大学) の CREAM 戦略的提携モデルが優れていることが理解できた。

#### 2. 日本の CRE マネジメント研究の特徴

2000 年代中期以降、日本でも CRE マネジメント研究が行われた。その内容として、各種の実践モデルが提唱され、その代表が CRE 戦略の推進に関する研究会による CRE マネジメントモデルである。そのような CRE マネジメント研究を通じて、日本ではコスト削減、ワークプレース戦略、ポートフォリオの最適化が主たる手法であることがわかった。その中でも、ポートフォリオの最適化については、日産自動車や日本郵政などの企業における先駆的な事例がみられること、加えて CRE ポートフォリオ分析などの手法が 20 世紀末から 21 世紀に初頭にかけて効果的であったこ

とが理解できた。

### 3. 日本において CRE マネジメントが普及していない理由

海外の投資ファンドによる不動産の含み益を狙った敵対的な企業買収が多数みられたことにより、企業経営者において CRE マネジメントの実践が求められることになった。しかしながら、現在、日本において CRE マネジメントの普及は十分ではない。その理由として、CRE マネジメントには、専門部署の設置、ICT の導入、専門家の育成が不可欠であるという誤解がある。CRE マネジメントは企業の歴史、組織、事業内容によって多種多様であるため、企業が適切な CRE マネジメントを独自に構築することが求められている。そのためには合理的な理論モデルが必要とされる。

本研究の最終成果については、「欧米の CRE マネジメントと日本の動向 (仮)」というタイトルで研究書の刊行を予定している。

### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 5 件)

1. 大井達雄, 「世界の PRE 戦略の動向」, CREC ジャーナル (CRE マネジメントコンソーシアム) Vol.6 (2008), pp.8-11.
2. 大井達雄, 「世界の PRE 戦略の動向(2)」, CREC ジャーナル (CRE マネジメントコンソーシアム) Vol.7 (2009), pp.15-18.
3. 大井達雄, 「日本における PRE マネジメントの現状と課題--英国との比較を通じて」, 『日本不動産学会誌』 Vol. 23 No. 2 (2009), pp.93-98.
4. 大井達雄, 「世界の PRE 戦略の動向(3)」, CREC ジャーナル (CRE マネジメントコンソーシアム) Vol.8 (2009), pp.14-17.
5. Tatsuo Oi, “Statistics on disabled people in Japan”, Aino Journal, Vol.8 (2010), pp.3-10. (査読有)

[学会発表] (計 2 件)

1. Tatsuo Oi, Corporate Real Estate Management in Japan, 16<sup>th</sup> Pacific Rim Real Estate Society Annual Conference (2010 年 1 月 25 日), ニュージーランド・ウェリントン
2. Tatsuo Oi, The Development of Corporate Real Estate Management Research in Japan, 18<sup>th</sup> European Real Estate Society Annual Conference

(2011年6月16日), オランダ・アイン  
トホーフェン工科大学

〔図書〕(計2件)

1. 大井達雄, 「第6章 企業倫理と販売—  
不動産業の事例—」田中照純, 劉容菁,  
西村剛編著, 『企業倫理を歩む道—その  
理論と実践—』, 晃洋書房, 2010年,  
pp. 131-150.
2. 大井達雄, 「第17章 観光統計」, 青木  
義英・廣岡裕一・神田孝治編著『観光入  
門』, 新曜社, 2011年, pp. 104-109.

〔その他〕

1. 大井達雄, 「海外統計事情 5th UNWTO  
International Conference on Tourism  
Statistics」, 『統計学』97号(2009年),  
pp. 34-37.
2. 大井達雄, 「書評 土居英二編著『はじめ  
よう 観光地づくりの政策評価と統計分  
析—熱海市と静岡県における新公共経  
営(NPM)の実践』(日本評論社, 2009年)」,  
『統計学』99号(2010年), pp. 42-46.

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

大井達雄 (藍野大学医療保健学部准教授)

研究者番号: 10367881

### (2) 研究分担者

なし

### (3) 連携研究者

なし