

【第143回講演会 講演録】

平成20年度 土地月間記念講演会（「豊かな地域社会を築く土地の有効利用」）

日時：平成20年10月31日（金）

場所：発明会館ホール

「不動産を切り口とした企業と社会の変革」

～CRE戦略の成果を測るものさし～

明海大学 不動産学部
教授 中城 康彦

ご紹介いただきました明海大学の中城でございます。今から1時間ほどのお時間をいただきましてCRE戦略について一緒にお考えいただきたいと思います。宜しく願いいたします。

冒頭、国土交通省の麦島課長から昨年来とみに活発になっております国土交通省のCREに対する政策とその成果等のご紹介がございました。それを受けまして、私どもの立場からCRE戦略は何を目指すべきか、その成果はどのように測ることが考えられるか、という観点からお話をさせていただきたいと思います。

今日の私の論点はおよそ5つの点に集約出来ると考えております。

CRE戦略と言ったりCREマネジメントと言ったり多少ニュアンスを変えながら多様な使われ方をしておりますので、その両者を含むという意味でCREと短絡的に書いておりますが、CREは不動産を切り口とした経営分析ということが1点、2点目はCREは日常の積み重ねであるということ。そして3点目は、売買や貸借は手段であって目的ではないということです。そして4点目はCREの目標値は5つの勝者を目指すことにあるのではないかと。そして企業用不動産を社会資産として利用する視点が大事なのではないかということです。これらを併せるとCREによってストック型社会に転換するということが期待出来るのではないかと。ということです。

そういう意味では、CREは余剰の不動産を売るとか貸借するというふうなフローの観点から語られることも多いのですが、日常こそCREであるという意味では、フローとストックの組み合わせであるといえます。また、そしてもう一つCREとPREが、一体となって社会の構造を変えるということでは併せて視野に入れていくべきではないかということです。

かつて英国病と言われておりましたけれどもCRE

とPREを同時に大胆に進めることによって英国病を克服した実績もございます。英国の事例なども踏まえながらCREの他国での例を参考にしながら我が国の目指すべき方向性についてお考えいただければと思います。

不動産、特に建物は時の経過と共に古くなって価値を失うと日本では半ば常識的に捉えられることが多いのですが、(スライド2)今ご覧いただいておりますのは110年程経つ木造の住宅です。かつて企業の社宅として造られたものですが大変美しい社会資産を形成して、今では企業の従業員に限らず誰でも入居できるようになっています。リバプール近辺で、地域としてはあまり冴えないエリアであります。この社宅の一角に価値を見いだす人が多く人気の高い地域になっています。時間が経つことが価値を失うのではなくて逆に価値を高めるという視点は現在の日本で得意な部分かと思えます。

時の経過と共に価値を高めるわけでありませけれども、(スライド3)今ご覧いただいておりますのはもとは倉庫です。外壁は煉瓦で仕上げられていますが、煉瓦仕上げの倉庫が不要になった為にこれを用途転用し、ガラスと鉄で構成されるモダニズムのバルコニーを付け、非常に古い物と非常に新しいモダニズムが調和して、そして新築では到底作り得ないような高い価値を造りだしている。新旧の調和による価値作りの基盤として企業用の不要になった倉庫という資産があり、それを再生して使っています。

他方、木造住宅に代表されますように住宅はやはり時の経過と共に古くなるのはやむを得ない、劣化は進みますが、一方で、使い続けることによって価値を高める要素というのも必ずあるわけです。一つは植物で、確かに住宅は劣化していくけれどもそれと反比例する形でそこで成長する木々は、新開地ではあり得ない環

境の蓄積ですし、このような木々を皆がお互い大切にしているコミュニティとか住まう人達の思い入れや行為というものもまた価値であるということです。時の経過と共に価値を高める要素も考えて行く必要があるのではないのでしょうか。

(スライド 4) それでは、英国の CRE と PRE を同時に行った例をご覧くださいと思います。向かって左の物はブリティッシュガスの社屋、後ろは ガラスタワーですが、これが住宅になっているという例です。007 は海外諜報機関を舞台にした話ですけれど、右上は MI5 という国内の情報機関のビルが売却されて分譲住宅になっている例です。かつて情報機関の非常に殺風景だったビルだったことがほとんど分からないだけでなく、むしろ、あたかもあらかじめ高層の高級な分譲住宅として設計されたかのような、そういうイメージを持つわけです。

かつての庁舎からの変更点としてまず目立つのが屋上にペントハウスを増築して、その造形が非常に大胆であるということです。それから壁面もかつてはのっぺらぼうであったものを、切り込んだり突き出したりしています。躯体そのものは大きくいじらないまでもテクスチャーやプロポーションをいじることによって、非常に大胆な造形を感じさせ、市場性を持って今でも流通する要素になっています。

下の例は石油会社のロイヤルダッチシェルの例です。本社の一部を集合住宅にしています。サービスアパートメントとなっており、手前のキュービックな箱のように見えているのは付帯のレストランになっています。企業用の事務所から集合住宅に転用した例です。ロイヤルダッチシェルのせよブリティッシュガスにせよ企業ではありますが詳細に見れば政府系の国営企業ということですから CRE と PRE を併せて行ったということが言えると思います。

このように多くの既存ストックが社会資産として活用されるわけですが、その時に視点を置きたいのは既存の企業用不動産の外部経済効果ということです。一企業が持っているものですからそれは一企業のそろばんの範囲の中で実行しようとしています。もちろんそれは道理で 100%正しいわけですが、その時に外部に与える影響ということも視野に入れる、出来得れば外部不経済を発生する方法ではなくて外部経済を誘因するような活用を視野に入れていくべき時期ではないかということです。

(スライド 5) これも、テムズ川沿いの倉庫を用途転用して中層階を住宅にしています。下層階の倉庫は非常に

階高が高かったものですから一層床を張りまして二層分の店舗に、そして最上階はかつて本当に箱だったものを一層分敢えて壊して、そしてまた同じ所に形を変えて鉄とガラスの非常にモダニズムの高級レストランにして、この用途転用プロジェクト全体の事業性を高めています。そこで高い収益を上げて、住宅は必ずしもそんなに高く売れません。Affordable housing として、都市内に居住せざるを得ない警官、看護婦さんのような人達の住宅についてある程度の割合で提供をしなければいけないという政策が取られていますので、affordable housing を提供する為の収入源にしています。企業用不動産を住宅にする場合でも、事業成立性というのは極めて大事でありますので店舗を入れたりレストランを入れたりというふうな工夫をしながら収益性と社会性の両立を図っています。

ご案内の通り、イギリスは日本の建築確認制度とは違わして個別の計画許可制度です。建築関係基準を満たしていれば必ず確認がおりるのではなく、個別の許可制になっております。その時に 100% 役所ではなくて住民参加の市民代表も決定権があり、どういうプロジェクトであれば許可を出しても良いか判断する時に良い意味での裁量とか、配慮とか、地域への波及効果でありますとか住民の思いでありますとか、そういうふうなものをプラスの方向で組み込むことが出来るという、いい面もあるわけです。この例などは個別許可制というものが単体の事業だけではなくて地域なり歴史なり、そしてもちろん将来なりに向かって広い意味で知恵と合意を集約するために用いられているという意味で非常に参考になるプロジェクトではないかと思えます。

(スライド 6) これは、ややグレードは落ちるのですが、かつて倉庫であったことをまさに記憶に留めるばかりにクレーンをそのままにして集合住宅にしている例です。賛否は分かれる所でありましようが、いずれにしても歴史というものを承継する、そして繋げるという決意のようなものを見ることが出来ます。

(スライド 8) これは、記録に留めるということですが、conversion、つまり、用途転用プロジェクトの足下の記録文です。日本では定礎板ということで西暦何年と竣工時点を書きますが、同じようにこれは 19 世紀初期の登録建造物であって、そしてドッグランドエリアで最も早い時期に倉庫から住宅に用途転用したものであるという碑が道路側に埋め込まれている、まさに記録に留めています。かつて川沿いに、船の水運の拠点として倉庫が必要だった。しかし今は陸路や空路に取っ

て代わられてそういう風な機能は要らないということで企業用の不動産が遊休化した。しかしながらそれを壊して最近のモダニズムのビルを建てるのではなくそういう歴史を伝承するのだという決意の表明であって、先程のレストランの例ではないですけれども、そこに古い物があることによって観光客も来るし、人々も自国の歴史を認識するという循環を目指していることはまず間違いないように思います。

一方、倉庫は非常に堅い建物でストックとして良好であり壊すには忍びない、そういう良いストックであれば再利用することは当然考えても良いが必ずしもそういうものばかりではない。ストックとも言えない、早い話が粗末な既存建築物は壊すしかないのかということです。しかしそれも一歩下がって適材適所ということはあるのではないかと思います。

(スライド 9) これは、かつての農家の馬小屋です。黒い下見板のような建物は馬小屋だったのです。農家はこの国もそうですが後継者難で経営環境も厳しいですから廃業することもあります。そうすると非常に広い土地ですので早速に宅地に転用する、開発するということが思い浮かぶわけですが、このケースではほとんど価値のないような馬小屋を高齢者施設に転用しています。これは中庭側から見たものでありますけれども、落ち着きのある空間というのは、それを求める人にはやはり新築では味わえない旨味と言いますか、共感があるのではないかと思います。ここでは古い馬小屋を高齢者施設に転用していますが、それは高齢者にとってみれば古さが共感でき安心できる住環境になっています。高齢者をストックと言っては失礼かもしれませんが、人間のストックと建物のストックがコラボレーションすることによって生きていて良かったという思いで老後を過ごすことが出来る。そのような設えを提供することが既存ストックにはあり得るといふ事例かと思えます。

もう一つは、今非常に、経済的には複雑な時期を迎えておりますが、一つの建物企業だけで成功することはなかなか難しく全体価値を作りだすことが大事です。そういう意味で、地域への貢献ということもやはり忘れてはいけなと思います。

(スライド 11) この例は、テムズ川沿いのコンドミニアムですが、土地を排他的に使うわけではなくて、foot path、つまり、遊歩道に提供して、上空は所有者が使うが地表部分については foot path として誰でも通行することが出来るようにしています。必ずしもイギリスの平均的な収入のレベルは高くはないですが、こう

いうふうに一歩家から外に出れば色々公共的な配慮がされていて人生をそれなりに楽しむ仕組みがあるという気がいたします。

それでは本題ですけれども、CRE というものを広く捉えることも必要ではないかということについて少しイメージしていただきながらご覧いただきたいと思います。麦島課長からお話がありましたので繰り返すことはないと思いますけれども、企業用不動産、Corporate Real Estate の頭文字を取って CRE と言われております。企業が事業継続のために使用する全ての不動産を含む概念で、自社所有、賃借、賃貸、リースを含むということでありましてそういう物的な物だけではなくて、それらを運営する仕組みも含むということがポイントの3点目としてあるかと思えます。そういう意味では従来経営の資源というものを人、物、金、そして情報と言っていたとすると今回は5つ目の経営資源として不動産というものを据えて、そして不動産を切り口にした経営の分析や構築をすることかと思えます。不動産を切り口にすることによって今まで見えなかった色々な企業の経営の有り様というもの、実態というものも含めて把握出来る側面がありますので、そういった観点から企業の価値を高めていこうという考えです。新しい運動かなと思っております。そういう意味では、まさに麦島課長が仰った通りであります。CRE 戦略というのは、不動産を、企業価値を最大限向上させる為の経営資源として捉えて、不動産にかかる経営形態そのものについても見直しを行うということです。また、多くの企業が現在棚卸しの段階にあると思えますが、棚卸しについてはやはり IT を最大限使うということが必要になるかと思えます。そういった考え方に基づいてリスクマネジメント、コストマネジメント、そしてコーポレートガバナンスに同時に対応して企業の価値の極大化を図るという位置づけになるかと思えます。

CRE 戦略が求められる背景といたしましては、一つはステークホルダーへの説明責任です。物言う株主ということが言われていますが、色々な企業が CRE 戦略についてはこういうことを行っているということが浸透してまいりますと、それに立ち後れている企業は株主総会等において色々な指摘を受ける可能性がある、そういう段階に徐々に差し掛かっているように思います。

2 点目は会計制度の改革です。会計コンバージェンスへの対応ということでありまして。今朝の日経新聞で、

最終局面で少し軌道修正がありました。今の経済情勢を踏まえた上で舵取りを見直そうかという動きもなくはありませんので、しばらくの間、動向を見据える必要があります。しかしいずれにせよ、やがて会計コンパジェンスがきっちり行われることは間違い無いことですので、対応をきっちりするという事です。

そしてもう1点は不動産市場の変化です。不動産がリスク資産として理解されるようになっております。その不動産のライフサイクルで見えますと、仮に所有して将来売るということになると賃貸市場と売買市場の二つの市場に身を置くわけです。そうすると両方の市場でリスクが高まっておりますので、両方の市場で両方のリスクを取るというよりはむしろ一つの市場だけに特化して、自分の得意な方の市場でリスクを制御するという考え方もあるわけです。借地制度でありますとか定期借家制度でありますとかにつきましても、そういうふうな意味からもまた新たな位置づけがあり得ると思っております。

そして4点目は内部統制です。これも非常に大事な要素として対応を迫られておりますのでそれへの対応が不可欠です。いずれにいたしましても、こういうようなもの全てに CRE の戦略とマネジメントが行われることが大事で、背景が重なっています。

次は、先程の部分と基本的には同じであります、日本版 SOX 法です。株主への説明責任、そして中小企業への企業の承継、そして資金調達、情報がないものはリスクがあると見られるようになっておりますので、不動産に対してはマイナスの情報も含めてきっちり情報を蓄積していることがリスクが定量化出来ることにつながり評価されます。融資についても広い意味で有効に機能する要因になっていると思っております。

それから先程の事例報告もございましたけれども水光熱費等々のコストを合理化すること、これなどまさに日々の消費電力、ガス等のモニタリングで CRE の一部といえます。

リスクの回避なり最小化の実現です。売買市場そして賃貸市場、不動産のリスクもそうですし、その他いろいろなリスクに対して瞬時に対応出来るインフラが必要になっていきます。先程、花粉症の話がございましたが労働生産性の向上の背景として CRE を考えます。そして地球環境への配慮ということで実例のご報告がありました。

CRE 戦略の考え方でありませけれども組織体に関する経営改善の考え方として、現場管理者、それから財務・経理部門、経営、企業全体の下から上へ、さら

に上から下へというような全体一貫した流れ、動きが必要になってまいります。どこかで不連続がありますと全体像が切れると思えます。

(スライド 18) 国土交通省が昨年度出しました CRE マネジメントサイクルではリサーチ、一番上であります。現在多くの企業がこの段階に差し掛かろうという段階かと思えます。ここで指摘されておりますのは CRE 情報の棚卸しとして各企業が持っている不動産についてどういう段階にあるのか、どういう実態にあるのかということ、IT ツールを使ってきっちり把握する段階です。

そしてそれが済みますと次はプランニングの段階で、それぞれ保有、賃貸、賃借している色々なもののポジショニングを明確にし、個別の不動産の分析をし、最適化のシミュレーションをするということです。そして最適化のプログラムを作って次はプラクティスの段階について、継続的に保有するもの、使用するもの、そして購入する、あるいは売却するというプラクティスを行って、最終的にレビューです。モニタリングをして再びレビューのリサーチの段階に戻る。これを CRE マネジメントサイクルと国土交通省が公にしたところです。そういう意味で、一番下のプラクティスとして、不動産、遊休化したものは売却しますよ、とか購入しますよとか、相対的に大きなイベントが喧伝される気配もありますけれども、CRE の本質というのはむしろ日々の積み重ねでありますしその大前提としての情報の棚卸しをしっかりと行う。しかし情報の棚卸しは何のために行うのか、ただ単に売る為、売る財産を洗い出す為だけではなくて日々のコストのコントロールもきっちりしていくために行います。毎年変わる納税関係も毎年できるだけ省力化した形でモニタリングが出来るような仕組みに情報システムの構築が必要です。国土交通省のガイドラインからもそのことが読んでとれます。

繰り返しになりますが、およそ企業というものにおいては自社の不動産についてデータがないということはないかと思えますが、これから必要となる色々な対応を迅速にしていくため、現場から経営層まであらゆる段階の、あらゆる地域に散らばる人達が同時に最新の情報を使えるという意味ではやはり IT に依拠せざるを得ないと考えられます。そういう意味で、リサーチの段階ではまずデータベースを構築する、そしてプランニングの段階ではそれがシミュレーションに使えて最適化を仮説として設定出来る、そしてプラクティスについては実現する方策、比較やその効果をシミュ

レーションする等色々な段階がありますが、基本にはそれに耐えうる IT ソリューションを持っていることが必要かと思えます。このように、CRE を支える情報システムに求められる要件は8つあると国土交通省が指摘しております。

(スライド 20) 一点目は、企業不動産の基礎情報として物理的状況、権利の状況そして経済的状況、運用状況となる項目を網羅していること。二点目は不動産情報を一元管理できていること。三点目は共通情報として関連部門が利用可能なこと。そして内部統制に準拠した承認権限やワークフロー機能を装備していること。そして経営支援情報として必要な情報がタイムリーに分析、抽出、把握できること。財務データや各種データとの連携・整合性が取れること。これについては、既存の多くの不動産の IT は不動産の中で完結してしまっているものが多いようです。企業財務と直接情報のやりとりが出来るというのは現時点で限定的でありますので、今後 CRE の展開のためにそういったものの開発が待たれると思えます。もちろん、セキュリティや安定性が確保されていること、そして CRE マネジメントマニュアルに沿った運用が出来るという8つの要件が求められていて、現在個々の IT ベンダーがコンサルティングベースで企業のニーズに答えていく段階かと思えますが、やがてこういったものが一般化してくる可能性も高いように思えます。

それでは日本の既存の仕組みと CRE の考え方というものがどう重なって、どう重ならないのか、ということをお考えいただきたいと思えます。そう意味から言いますと、先程イギリスの例を見ましたけれども多くの諸外国に比べて日本は極めて精緻な制度を色々な局面で持っております。そういう意味では小さなマネジメントはきっちり出来るのですが、時々大きなマネジメントが欠落してしまうことがあるようです。結果的に最終目的には到達出来ないということもあるようです。

(スライド 21) これは、つい数年前に問題になった分譲マンションの事例ですが、分譲マンションは、左下の逆三角形の分野であります。建築設計の分野、そして中央が建築生産の分野です。発注者がいて、施工者がいてそして現場監理、設計者が基本的には監理しますがそれでもそこで設計と施工の重なり合いがあります。中央は建築生産です。そして建築生産が終わりますと今度は不動産流通の世界になります。建て主は今度は売り主になって消費者に対して売りますが、仲立ちと

して宅地建物取引業者が代理します。マンションが分譲されますと、区分所有法の適用があつてマンション管理組合が出来て、あるいはマンション管理の適正化の関連の法律が適用されます。建て主、建築士との関係では建築確認等の建築行政がありますし、買い主の背後には金融機関もいて不動産金融のフィールドもある。このように建築基準法、建築士法、建設業法、宅地建物取引業法、建物区分所有等に関する法律、マンション管理適正化法とか色々法律があり精緻に取り決めがあつてガバナンスが出来ていて消費者は最終的に守られるはずであつたわけですが、前回のようないことが起きてしまいました。つまり大きな目標、すなわち、国民全般がマンションという非常に高価な買い物を安心して買って快適に暮らすという最終目的の為に貫いたマネジメントシステムというものがあるにもかかわらず、このマンションの例を参考にするとすればやはり CRE という最終目的、分譲マンションで言えば国民が安心してマンションを買って住もうという目的、企業用不動産であれば企業の価値を最大化するというその一つの目的に沿った大きなガバナンス、大きなマネジメント、そういう仕組みはやはり餅は餅屋ということだけではどうも十分ではないということが一つの参考として言えるかもしれません。

そういう意味では、大きなストラクチャーを作つて目的を達成する為のチェーンを構築した新しい制度がございます。先程、麦島課長からも積極的なご発言がありましたけれども、不動産証券はその例であります。投資家、投資法人、その他アセットマネジメント会社、プロパティマネジメント会社、会計監査法人等、色々な仕組みをチェーンで繋げてそして投資家の安全を図る、そういうような仕組みを作つたわけです。特段の包括的根拠法も持たずに、しかし投資家保護という仕組みを作つて国土交通省も積極的に色々多面的な展開が期待出来るのではないかと評価する段階に至っているわけです。そういたしますと、やや飛躍はあるかもしれませんが、仕組化される不動産の次のテーマとしては、企業経営、目的到達の為の大きなストラクチャーを構築するような局面が期待されていると思うわけです。

つまり CRE でありますけれども、従来の土地本位制に立脚した企業経営から持続可能な企業経営に向けて新しいプラットフォームを作るということで、企業経営のプラットフォームとしての不動産という見方、位置づけを与えるということです。その為には、その企業の内部にいる経営、建築、不動産、不動産マーケットのプロを育成し、そのプラットフォームの一翼を担う人材育成をすると同時に、外部にいる同じく経営、建築、不動産、市場の専門家を育成してプラットフォームの片翼を担うことで適切な協力関係を築きます。それぞれが経営、建築、不動産、市場の専門家でありながらそういった人材を高いレベルで更にもう一段高い目標のベースで横に繋ぐことが出来る T 型人材の育成が求められているように思います。そういう意味では、CRE は次なる不動産仕組化と私は理解しております。言い換ええますと仕組みでないと意味がないわけでありまして、このどっかに特化してここだけ強化するから自分のところは CRE を実践していることにはなかなかならないのではないかと思うわけでありまして。

いずれにいたしましても大きな傘をかけてセンターラインを崩さないことです。企業の中だけでも無理ですし外部に委託するだけでもやはり目的は達成出来ないと思いますので、大きな傘をかぶせて、そしてセンターラインをしっかり保つということだと思います。組織の中にしかるべき役割のチームを作ることが必要になるかと思えます。

私共、明海大学は日本で唯一不動産学部を持つ大学であります。90 万人の人間が働いているフィールドにはいかにも貧相でありまして、私共の非力を恥じるしかないのですが、そういう意味で不動産と向き合うというのはどういうことでしょうか。学問で言えば学際的、業務で言えば業際的なものであります。私共は不動産を法学、経済学、経営学もしくは商学、そして工学、こういったものの組み合わせというように理解しております。

業界にしても同じく業際領域として色々な不動産業が既にあるのはご案内の通りであります。そういったしますと、業際領域としての不動産業については多様な知識、長年の経験がどうしても必要になりますし、人材の活用と言ってもそう急にはいかないわけです。やはり計画的に CRE 人材を育成する必要があると思えます。そういう意味では、不動産というのは土地、建物、そして単に物的なものだけではなくて権利あるいは価値を伴いますので非常に性質の異なる側面を持っていて常にその全体に目配せが出来なければいけない

ということです。

CRE は先程も言いましたように、所有して自分で使っている、あるいは貸したり借りたりしている貸借の関係です。そして売ったり買ったり、売買の関係です。それぞれに現況がどんな状況にあるかという認識に基づいて、所有であれば改修したり建替えであったり、貸借であれば借りたり貸したり、そして売買であれば売ったり買ったり、こういう色々な違う側面の違う局面について全体的な目配せとバランスを保たなければいけないというのはなかなか容易ではないわけです。知識という局面で見ますと企業経営の税務や法務や会計、そして建築について言えば企画や設計や施工、監理も含めます。そして不動産について言えば開発や流通や管理です。そして市場で言えば調査や分析や評価というようなことが含まれます。

不動産に関連する専門職能家は弁護士をはじめ色々な人達がいるわけですが、既存の専門職業家が今日頼まれたら明日から CRE のことについての的確な答えが出せる、アドバイスが出来る、分析が出来るということにはどうもなっていないわけでありまして、勢いその役割分担ということが必要になってこようかと思うわけです。

(スライド 29) 不動産のプロジェクトには色々な局面があるかと思えますけれども、あえて 4 つの役割に分けてみますと不動産を所有しているという役割。真中の事業構築とは、ああせえ、こうせえ、この場合にはこんなふうにしたらいいでしょ、これはこんなふうにしてやるといういでしょうという事業を構築する機能です。そして左下は事業を運営する機能です。そして右下は実際に運営する機能です。

今でも企業の多くは企業用不動産についておおよそこの 4 つの機能を自社の中で内包して所有し、経営し、事業構築し、管理もしている、こういうようなことかと思えます。それはそれで今後とも存続すると思えますけれども、下の 4 つ並んでいるコンサルティング型に移行する可能性がある。事業構築の部分については外部に委託をして協力しながらやっていこうというコンサルティングのアライアンス型です。そして中程は実際現場を動かす部分については自社でやる必要もないということで、いわゆるプロパティマネジメント的なことは外注し自社からは切り離す。3 つめは経営委託型です。経営そのものも委託してしまおうということで完全に分離してしまう。色々な局面があると思えます。ホテル経営はその分離が進んでおります。そういう意味では不動産証券化は役割の分化が一番進んでいる例

といえます。

これは所有をする SPC です。投資家は最終的なオーナーです。そして投資信託委託業者、アセットマネジメント会社です。それからプロパティマネジメント会社ですが、こういったものは責任を高くする為に外注して機能を分離しろということが言われています。それはそれで機能していますし成果を上げてきています。

今日ご参集の皆さんの中には地方公共団体の方もいらっしゃるということですが、先程 PRE の話をいたしましたけれども証券化というのはおよそ PRE とは縁遠い話であるという認識が一般的かもしれませんが、実は役所も一つの特定目的会社 SPC というふうに捉えれば投資家は住民です。そういうことから考えれば、実は PRE も証券化のスキームに沿って説明することが出来るし、これからはそれが必要になってきていると思うわけでありまして、PRE についても実は不動産の証券化の仕組み、ストラクチャーと基本的に同じポジションで考えていくことが出来るように思います。

そういう意味で、最終的に個々の企業だけで進めるということとはなかなか難しいわけでありまして、マネジメントの為の色々な組織やあるいは人を育成するというようなことがすごく大事になっています。

(スライド 31)今お示ししておりますのは、アメリカの一般的なマネジメント会社と所有者、テナント、リーシング会社との関係であります。日本では、アセットマネジメントの機能とプロパティマネジメントとの機能を切るということを行いましたので、アセットマネジメント会社の指示が悪いからプロパティマネージャーサイドからは成果が上がらない、あるいは無理を言われすぎて自分達も無理をせざるを得ない、本当にやりたいことが出来ない。あるいは逆にアセットマネジメント会社としてはプロパティマネジメント会社の方が自分達の判断したことをちゃんとやってくれないから結果的に自分達も成果が上がらないように見られる、というふうなマネジメントの中で相反的なことが起きうる可能性があります。もちろんこれはこれで大事な考え方の一つだと思いますが、しかし CRE の推進のためには、アセットマネジメントの機能とプロパティマネジメントの機能が一本で結ばれ、もっと近い距離にあった方がいいということも考えられるのではないのでしょうか。

(スライド 31)この例で言いますと、アセットマネージャーのレベルで、マネジメント会社の中で色々な横の

連携があります。情報部長は、IT 関係。財務部長でありますとか工事部長、技術部長、マーケティング部長です。アセットマネージャーが判断する為に色々とアセットマネージャーのレベルで情報を提供し専門的にアドバイスをする横の連携がある。そして、個々のプロジェクトを任されたプロパティマネージャーはまたそれはそれで横の連携とアシスタントを持つわけです。オンサイドマネージャーとか、アシスタントプロパティマネージャーとか、CM とか、FM とか、そういうふうな横の連携を持ち任された物件の管理をすると共に、その結果をアセットマネージャーに上げていきます。

そして基本的に実働の部隊はマネジメント会社の中には持ちません。利益相反が起きる可能性がありますので、一番具体的な現場の作業的なものは外に出すということがあります。CRE の場合には色々な体制が考えられますが、本当の意味での CRE を高めるという意味からいうとこれは共通でしょう。自社の余剰人員で清掃もする、それはあり得る考え方ではありますけれども、しかしそれは言ってみれば雇用対策のようなものでありまして、CRE に本来的に求められている企業価値の極大化というようなことからすれば、恐らくそういうものは相見積りの上で外注化して少しでもコストを下げることが良いのではないのでしょうか。そういう意味では日本の上場 REIT のマネジメントの仕組みというよりは、むしろアメリカの一般的なマネジメントの仕組みの方が CRE にはより近いような気がいたします。

先程と同じように、マネジメントという一つの大きな傘をかぶせてその中でセンターラインをきっちり保ち、そのセンターラインに対してそれぞれ役割期待を定めてアライアンスを組むということを徹底しませんとどこかが突出したりどこかが非力であったりしますと全体が雨漏りしてしまいますので、マネジメントの為の人と組織のあり方も併せて考えていく必要があると思います。

先般申し上げましたように、多くの企業は現時点では情報棚卸しを行い実態がどうなっているかということの把握の段階にあると思いますけれども、これから、それをプランニングしプラクティスしていく中ではその人材育成は一朝一夕にはまいりませんのでそういう時点が見据えて少し準備に入る。そういった段階に来ているようにも思うわけでありまして。

企業用 CRE マネジメントの最終的な目的というのは5つの Winner を生み出すことです。

WIN-WIN-WIN-WIN-WIN の関係を作ることを是非その視野の中に入れたいと思います。もちろん第一の Winner は企業で、その不動産を所有、賃貸、賃借していたりする企業そのものが良くなることであります。多くの CRE はこのレベルで話されているというふうに思いますが、それは全く間違いないわけですが、それに加えて今日敢えて私が申し上げたいのは残り 4 つの Winner です。

先程のイギリスの高齢者の例もそうですがドステレンスのピカピカの家に住むよりは馬小屋でもいいから年や時代を感じられるものがいいということでありませつか、今スライドで見えておりますのはテムズ川フロントの conversion のコンドミニアムですけれどもここに住めて良かったと利用者が良くなるという点で利用者が二つ目の Winner です。

そして先程の foot path、今見えているものもそうですが、企業用の敷地の中を歩いて foot path が巡って都市の景観や歴史を体験することができるということで地域住民が良くなる、さらにはそういったものを目掛けて観光客が来てその都市がよくなるという 3 つめ、4 つめの Winner です。そして最終的にはそういう経済活動の活性化を通じて、あるいは日本の国の有り様というアイデンティティをしっかりと今回の CRE 戦略やマネジメントに込めることを通して日本という国の姿勢が色々ところで明確になるということ、場合によっては経済活動の活性化と同等以上に大事かもしれません。そのことを通じて日本がよりよく世界に認知される、という 5 つの Winner を CRE のこのマネジメントは目指すことが出来るわけで、非常に大きなきっかけではないかと思っております。

そういう意味では、企業資産を地域資産として捉えるということが是非取り組むべきことではないでしょうか。そして地域価値を高めることに用いるということで CRE を契機とした社会の変革がこの 5 つの Winner を作り出すことに意味があります。

以上、早口になってしまいましたが、予定していたものご紹介を終わらせていただきます。もちろん他意はございません。企業用不動産戦略において個々の企業が企業価値を極大化することが目的であるということはその通りですけれども、企業用不動産のマネジメントにより国全体のあり方を変えていく、その契機になればと考えております。

どうもご静聴ありがとうございました。