



不動産 × テックの最新潮流

ICTを活用したビル・不動産管理

2017年

プロパティデータバンク株式会社 代表取締役社長
芝浦工業大学客員教授/日本ファシリティマネジメント協会理事
板谷敏正



講演者プロフィール

氏名 板谷 敏正

経歴 1989年 早稲田大学大学院理工学研究科修了、同年清水建設株式会社入社。エンジニアリング部門及び経営企画部門に従事。

2000年 清水建設の社内ベンチャー制度を活用し、不動産管理向けクラウドサービスを展開するプロパティデータバンク株式会社設立、代表取締役就任。現在に至る。

2010年 早稲田大学大学院理工学研究科後期博士課程修了。博士(工学)。

2010年 芝浦工業大学客員教授に就任(兼任)、早稲田大学招聘研究員に就任(兼任)。

2015年 株式会社レナウン社外取締役就任(兼任)

2016年 英国RICSフェロー

委員会等 国土交通省「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会(2006,2007)」委員

国土交通省「不動産ID・EDI研究会(2007)」委員

日本ファシリティマネジメント協会(JFMA) 理事・FM推進戦略委員会委員長

受賞 ASP・SaaSアワード総合グランプリ2007/2008、ポーター賞2009、資産評価政策学会業績賞2010

JFMA賞功績賞2011

著書(共著) CRE戦略と企業経営(東洋経済新報社)、次世代建設産業戦略2015(日刊建設通信)

日本の不動産

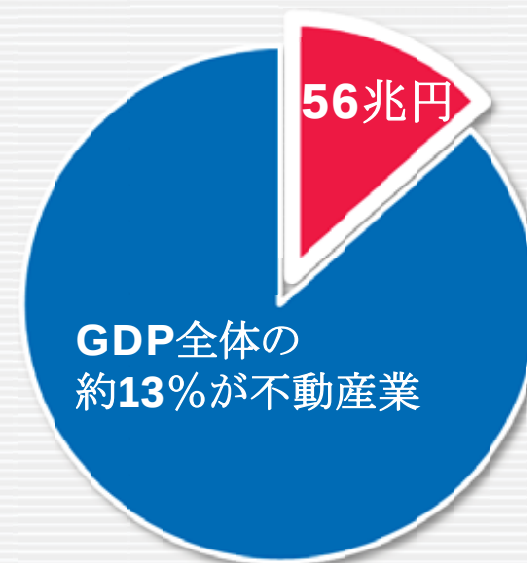
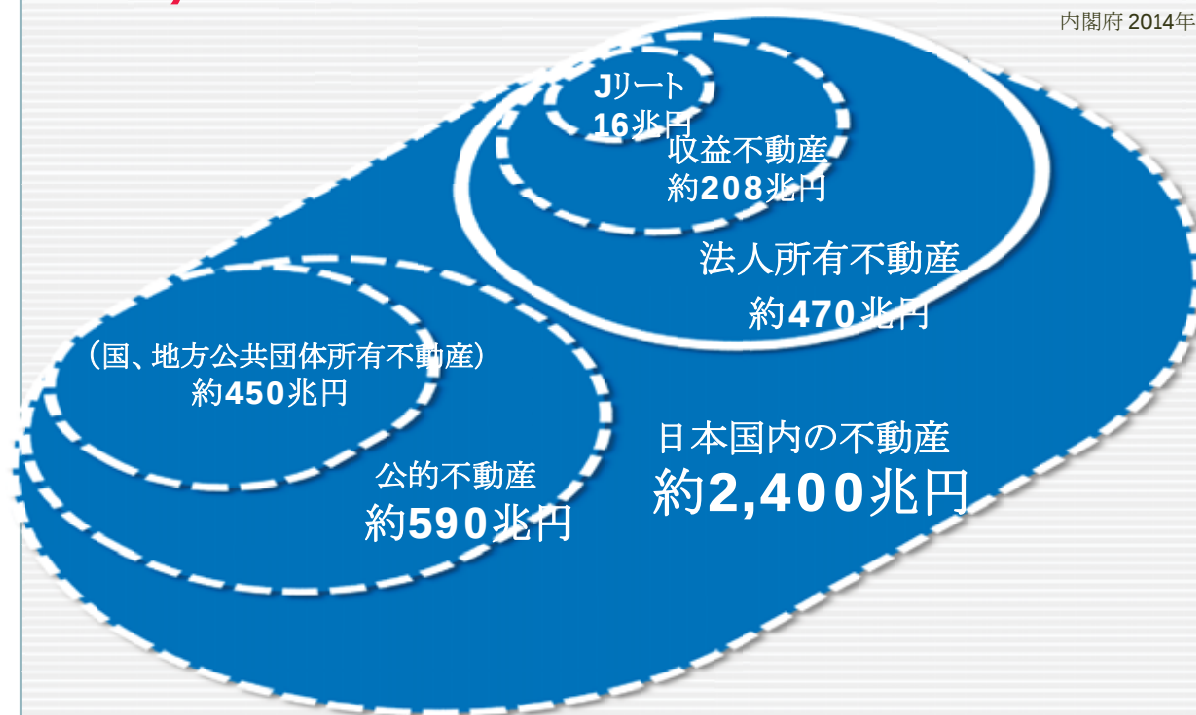


日本の不動産

日本の不動産資産規模は
約**2,400兆円**

GDPに占める不動産業の生産額は
56兆円

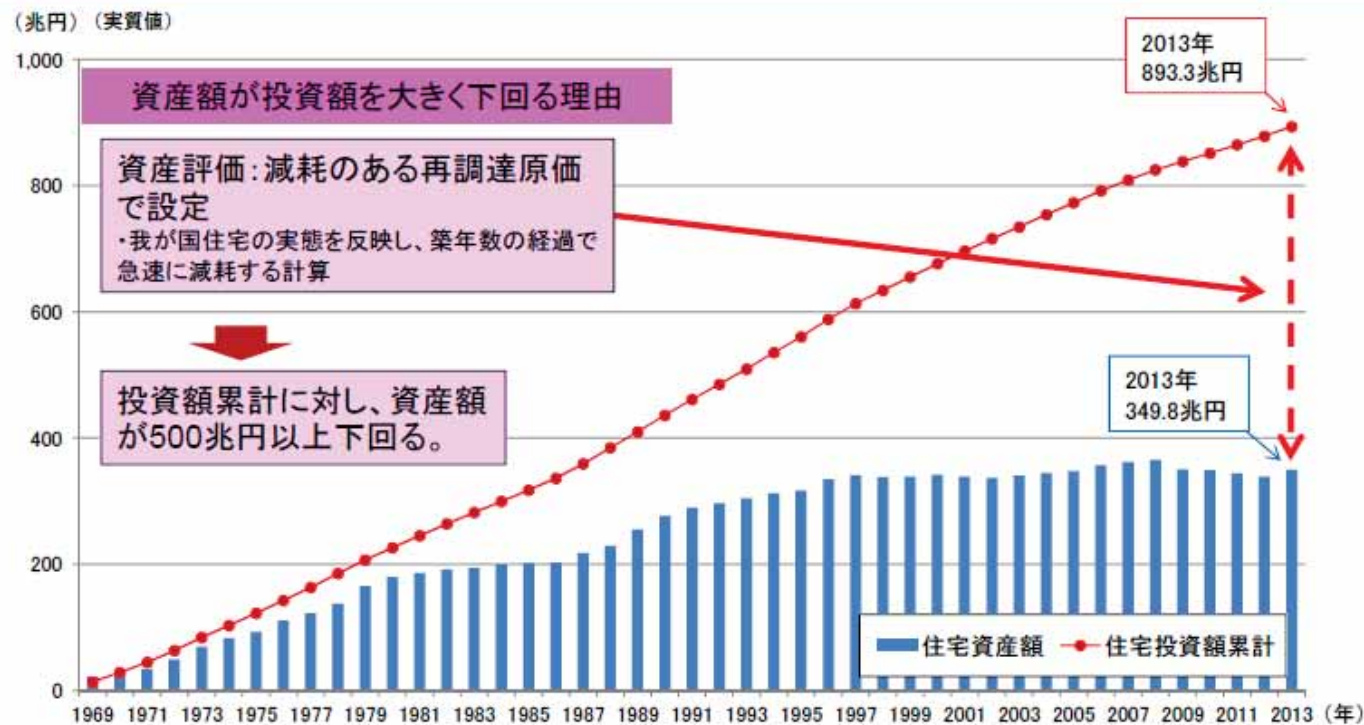
内閣府 2014年度国民経済計算(経済活動別国内総生産)



我が国の住宅不動産の動向

課題認識

○これまで我が国で行われてきた住宅投資額の累計と住宅資産額とを比較すると、投資額の累計を約500兆円下回る資産額しか積み上がっていない。

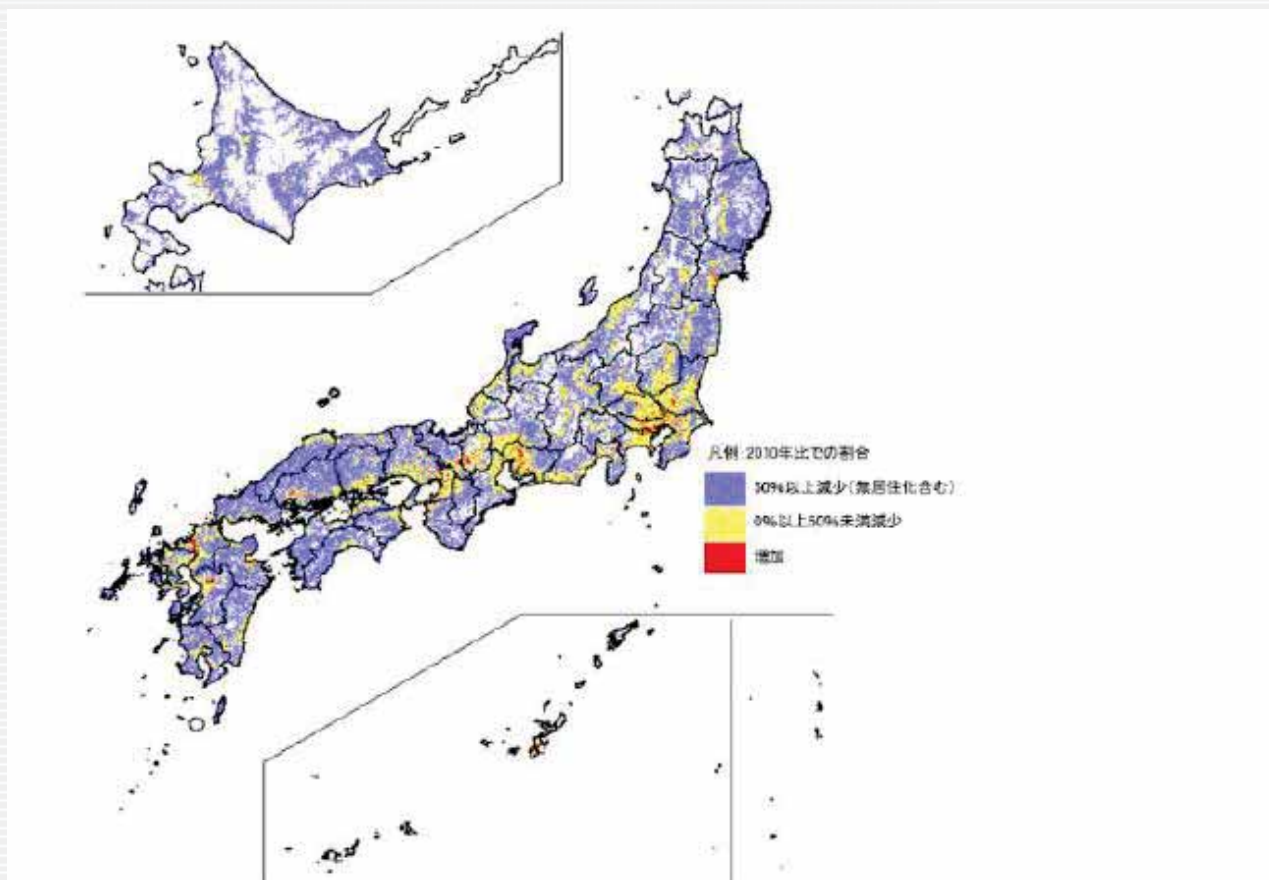


(資料) 国民経済計算(内閣府)を元に、国土交通省において作成
※住宅資産額の2000年以前のデータは、平成17年基準をもとに推計
※1969年以前は統計がないため、1969年以降の累積

国土交通省開示資料より抜粋

自治体の課題 人口減少

2010年を基準とした2050年の人口増減状況



国土交通省白書より抜粋
総務省「国勢調査」及び国土交通省推計値より作成

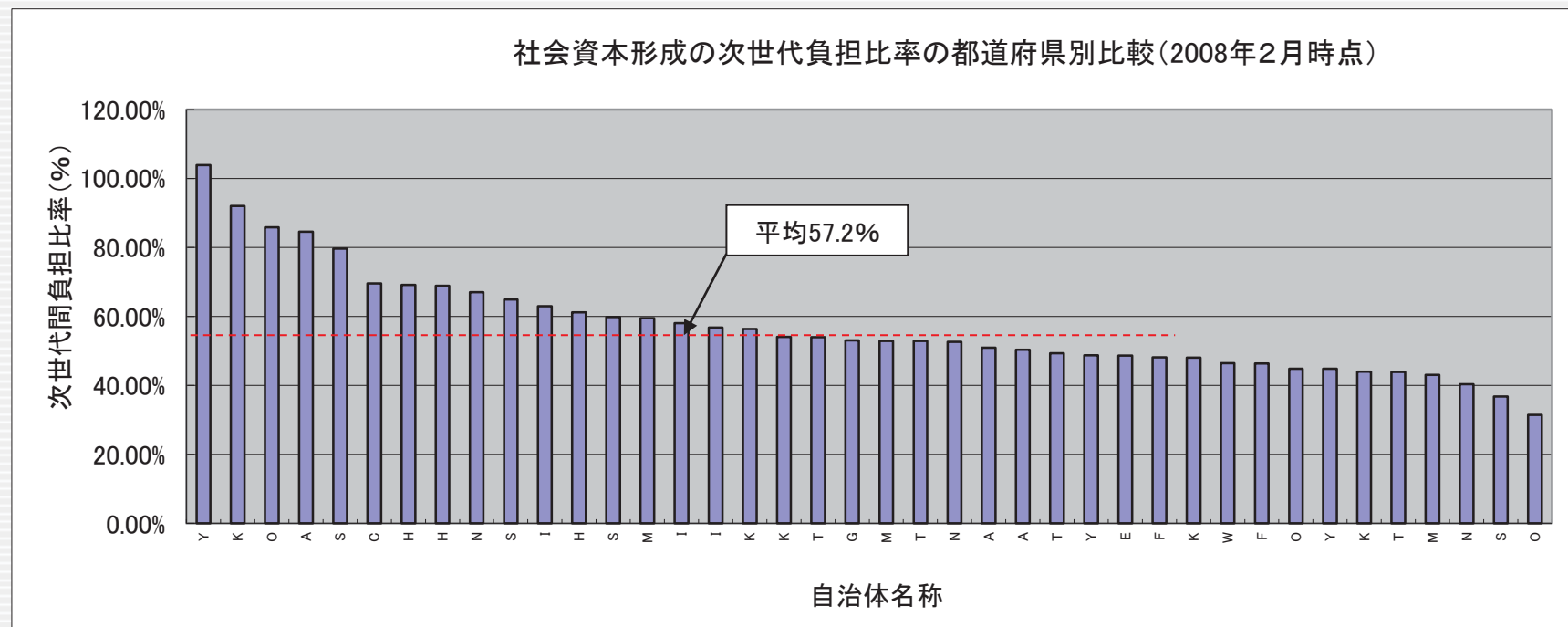
公共不動産の動向 次世代負担比率の増大

公共施設は長年にわたって使用されるため、多くの自治体が受益者負担の観点から地方債などの債務を活用するため、多額の公共工事を債務で賄っていた場合には次世代の負担が増大する危険性がある。

次世代負担比率は平均で57.2%に達し、一部の自治体は80%を超える状態にある。人口の減少と高齢化の進展により次世代の負担余力は減少していくことは明らかであり、財政の健全化が急務である。

※次世代負担比率＝負債（地方債＋債務負担行為＋翌年度償還予定）／有形固定資産

※本調査結果におきましては「公共施設」には港湾、橋梁、道路などの土木構造物を含む



日本ファシリティマネジメント推進協会 PRE/CRE特別小委員会+金沢工業大学環境・建築学部建築学科円満研究室作成

公共施設に関する新たな取り組み 減築

■青森県庁舎プロジェクト



改修前の県庁舎
(平成26年3月撮影)

竣工から55年を経過し老朽化が進行してきていることから、災害応急対策に必要な耐震性能の確保と、今後 40年程度使用することを目指して、改修工事を進めています。

	延床面積	階数
改修前	28,013.10㎡	地下1階・地上8階
改修後	25,022.45㎡	地下1階・地上6階



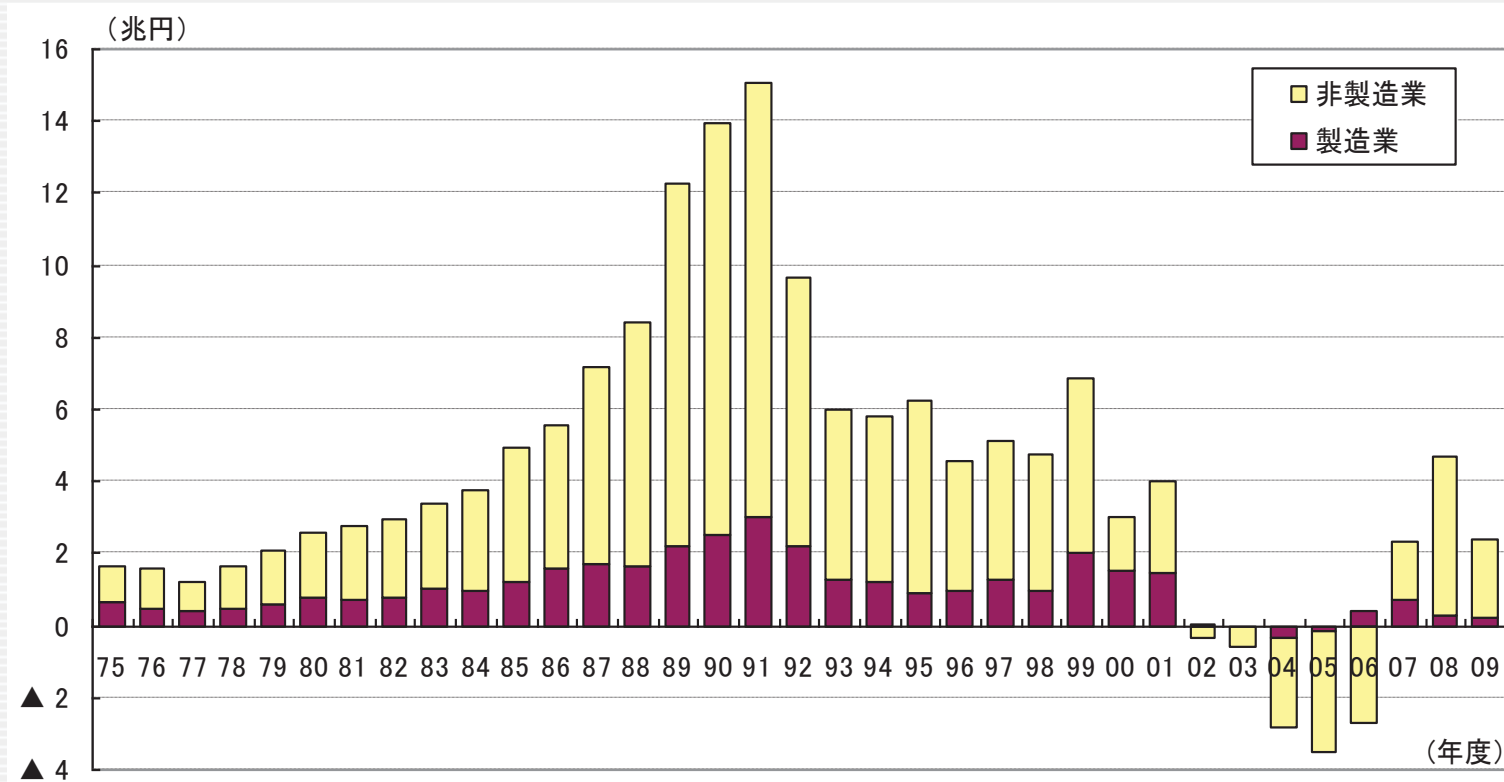
改修後の県庁舎イメージ

不動産経営の見える化

企業不動産(CRE)

我が国の企業不動産の動向

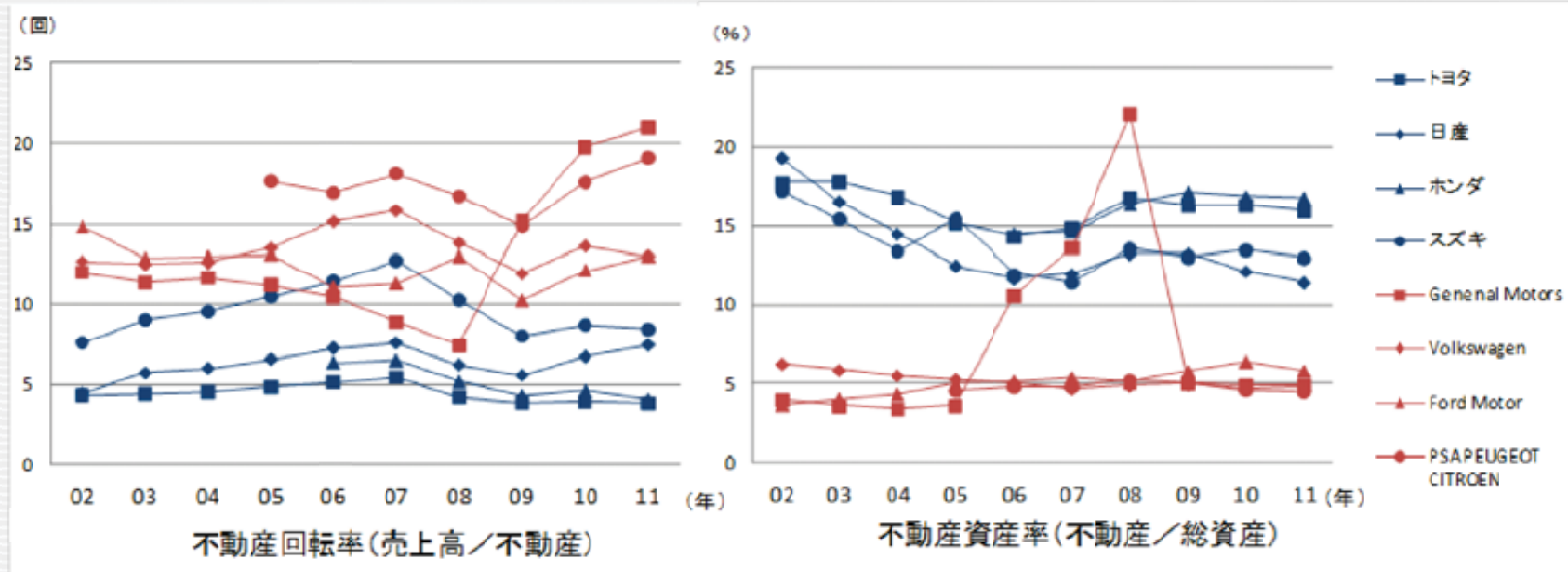
財務省「法人企業統計」から算出された土地資産増減(簿価ベース)の歴史的推移を見てみる。
全産業で**2002年度に▲2,980億円**と過去30年間で初めてマイナスに転じた。



資料：財務省「法人企業統計」からニッセイ基礎研究所・百嶋徹主任研究員が作成。



CRE(企業不動産)に関する見える化



自動車産業における企業不動産に関する国際比較

※2002年～2011年における各社有価証券報告書、アニュアルレポートをもとに作成

※不動産の内建物及び構築物は取得額から減価償却を減じた値を採用

※不動産回転率(回)＝売上高 / 不動産総額 不動産資産率(%)＝不動産総額 / 総資産額

※早稲田大学創造理工学部建築学科小松幸夫研究室調査



CRE(企業不動産)に関する見える化



図表1-1-54 全業種 CRER - ROA 国際比較
(連結ベース) 2011-2013年

業種横断的な企業不動産に関する国際比較

※各分野上場企業の売上高上位企業を抽出し、2011年～2013年における各社有価証券報告書をもとに作成

※不動産の内建物及び構築物は取得額から減価償却を減じた値を採用

※ $CRER(不動産資産率) = \frac{\text{不動産総額}}{\text{総資産額}}$

※早稲田大学創造理工学部建築学科小松幸夫研究室調査

日本企業における企業不動産の特色

ポイント1 日本企業のCREは同業種欧米企業の2～3倍です

日本企業は約500兆円の不動産を所有しており、同業種の欧米企業と比較すると約2～3倍となります。同じ製品やサービスを提供するのに必要な不動産が日本企業の方が何倍も多くなります。

☞ 適切な投資管理と不動産の有効活用が競争力強化のために必須です。

ポイント2 CREはコストのかかる重たい資産です

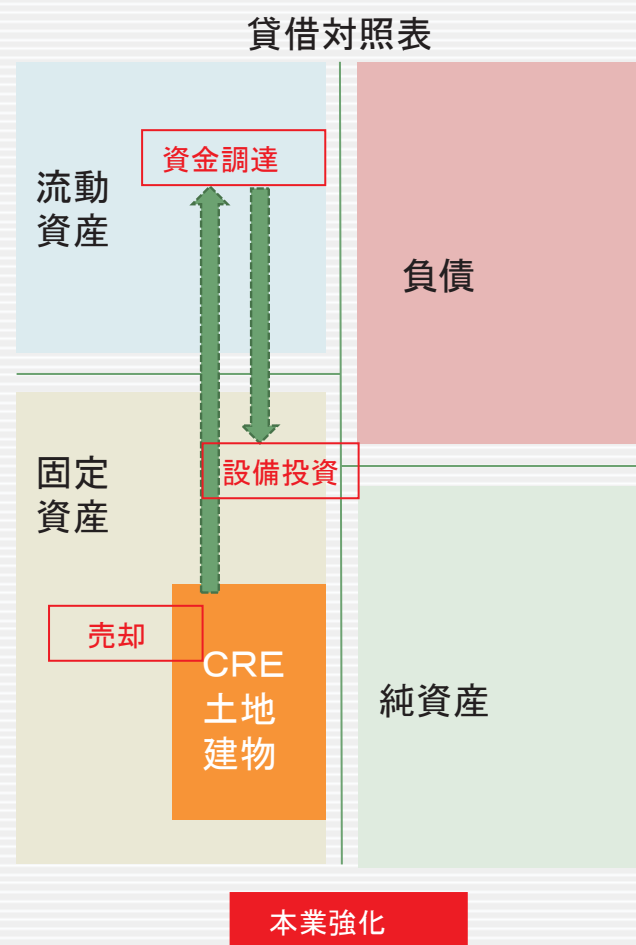
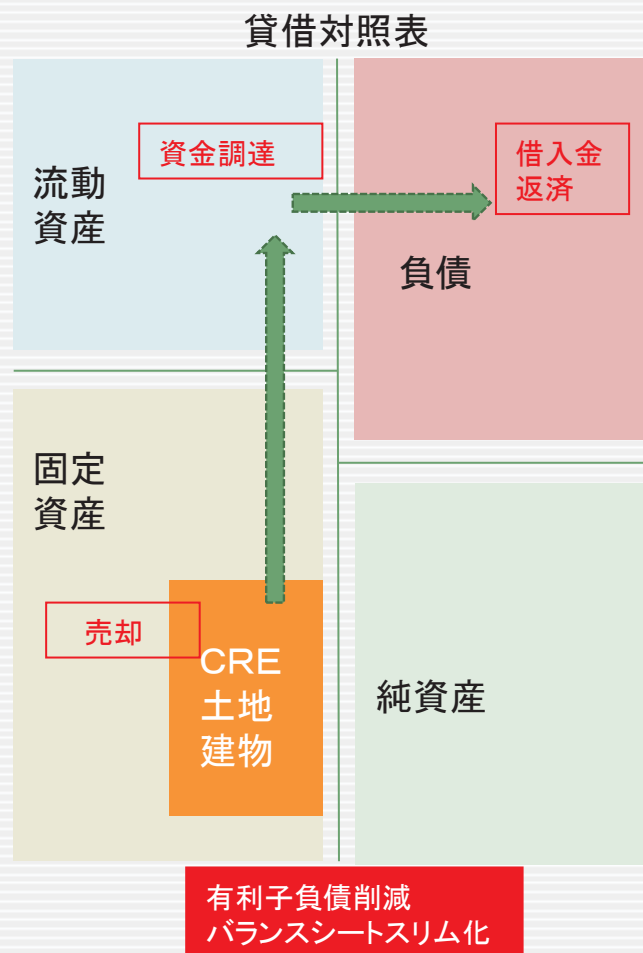
企業において最大の固定資産が企業不動産（CRE）です。製造業で数10%、インフラ産業で過半を占めます。CREの維持管理コストは製造業で売上全体の3～5%、インフラ産業では20%～30%を占める可能性があります。これらのコストは各部門や各拠点に分散して発生していてわかりにくいコストです。

☞ 適切なコスト管理や不動産スリム化は利益の向上や生産性向上につながります。

企業不動産を活用した企業価値向上

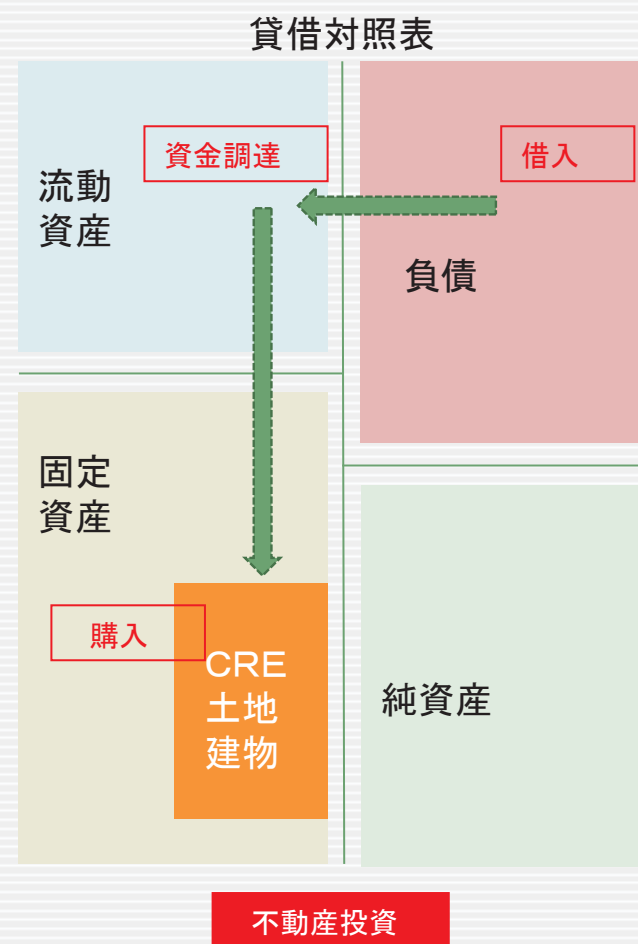
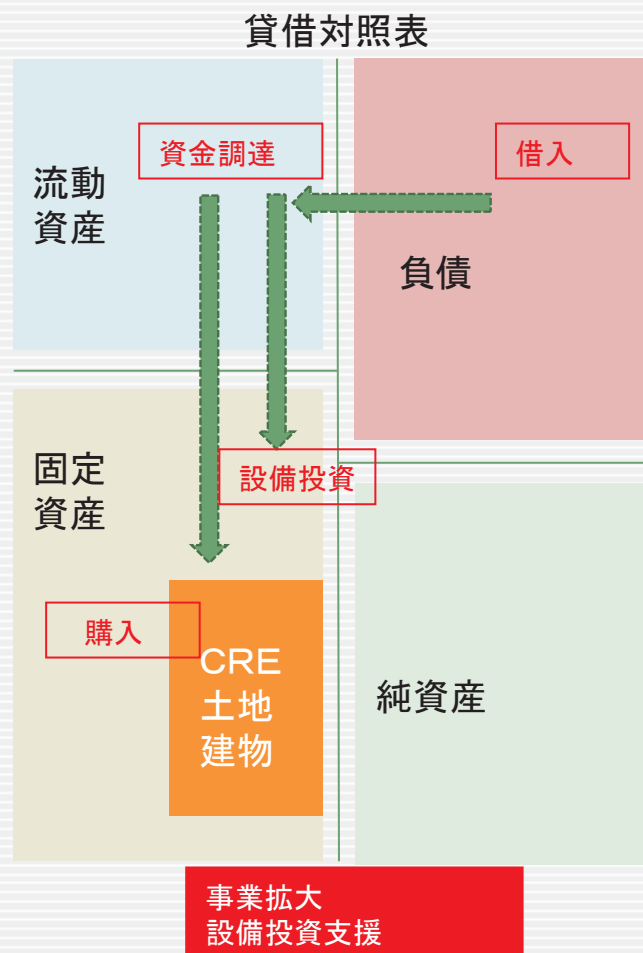
CREに関する企業価値向上（資産管理の観点）

企業資産において大きな割合を占める企業不動産は、その量の大きさ故に長所にも短所にもなりえるが、すでに所有している企業においては様々な選択肢をもたらす。今後取得する企業においても所有と賃借などの選択肢がある。



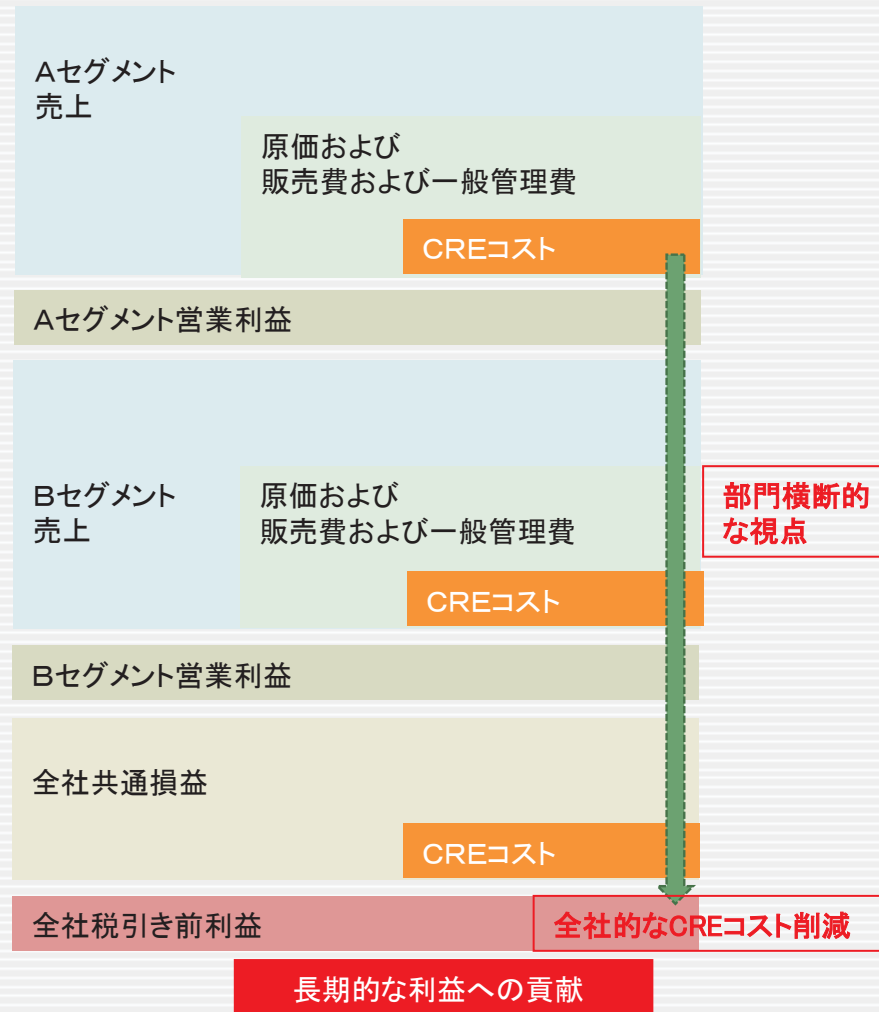
CREに関する企業価値向上（資産管理の観点）

企業資産において大きな割合を占める企業不動産は、その量の大きさ故に長所にも短所にもなりえるが、すでに所有している企業においては様々な選択肢をもたらす。今後取得する企業においても所有と賃借などの選択肢がある。

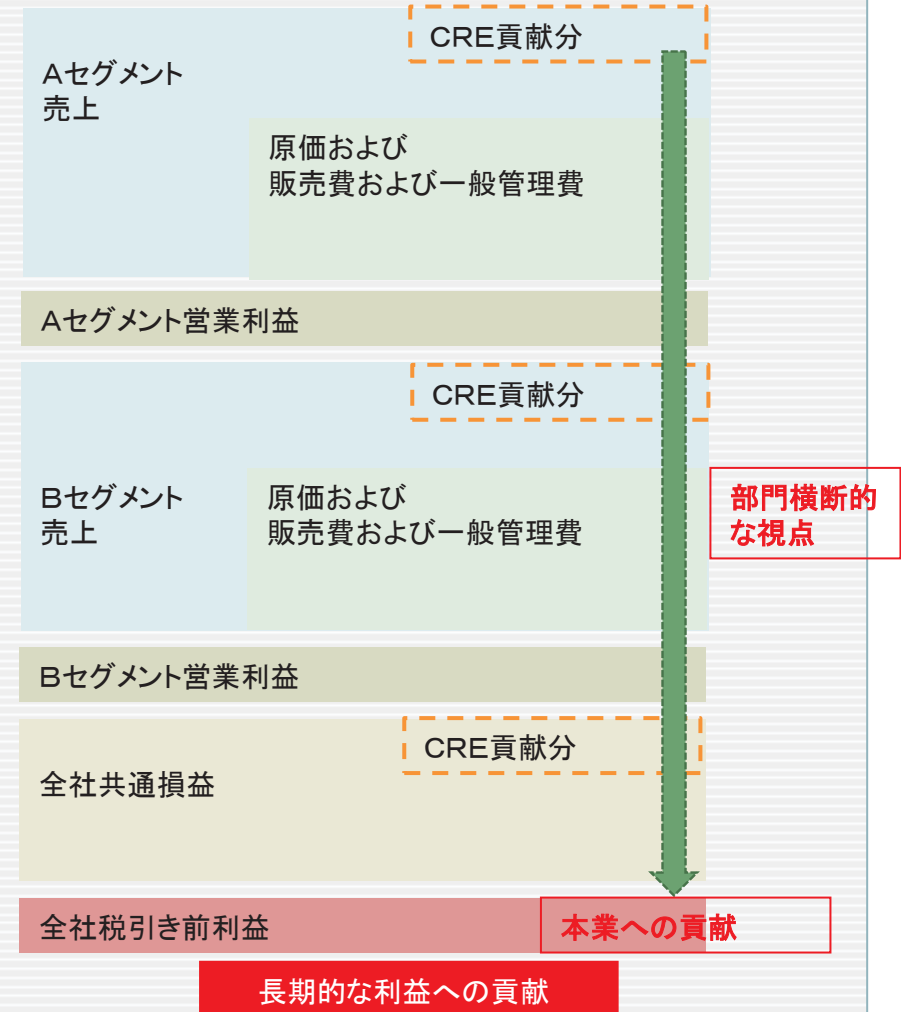


CREに関する企業価値向上（収益面の観点）

損益計算書

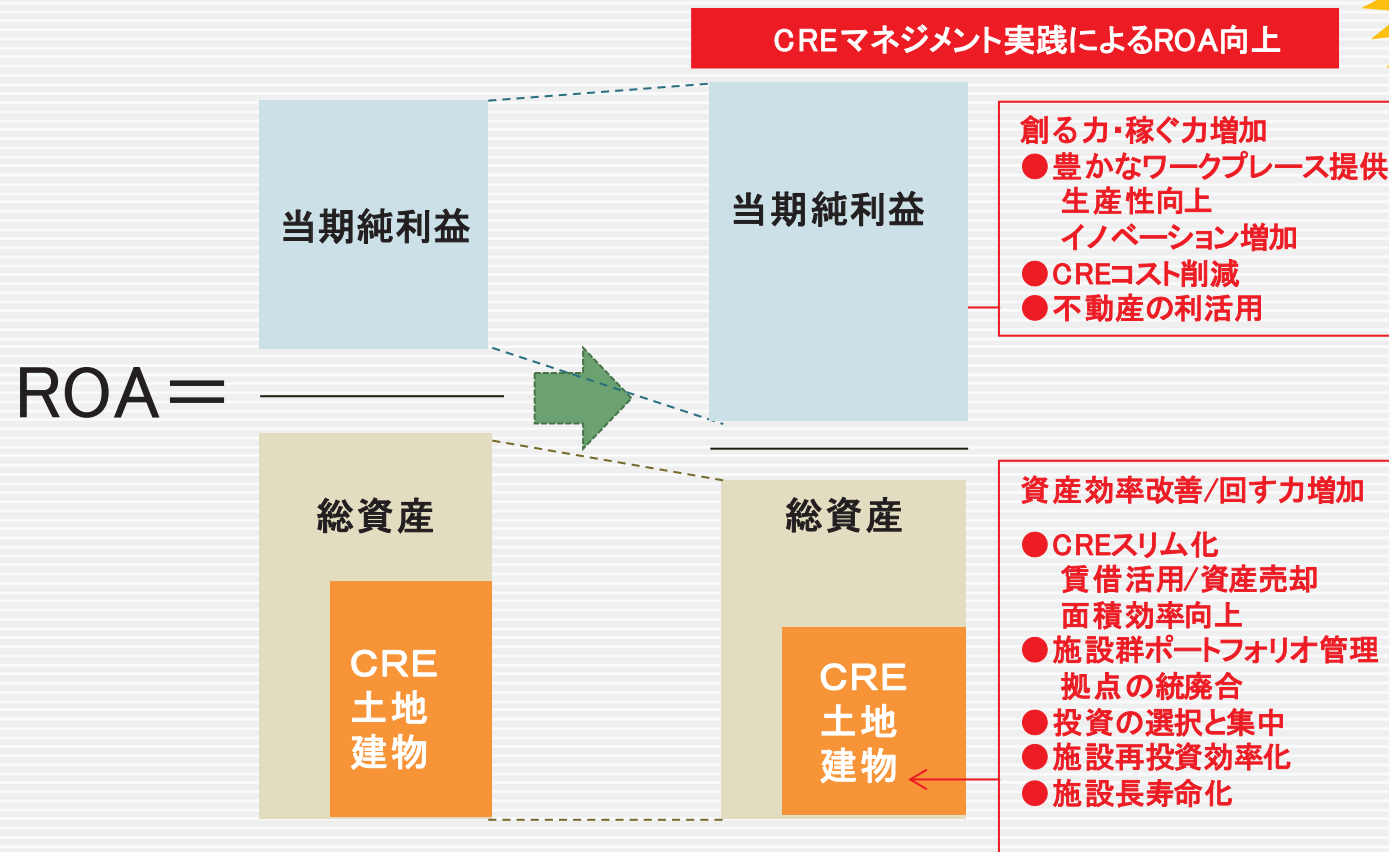


損益計算書

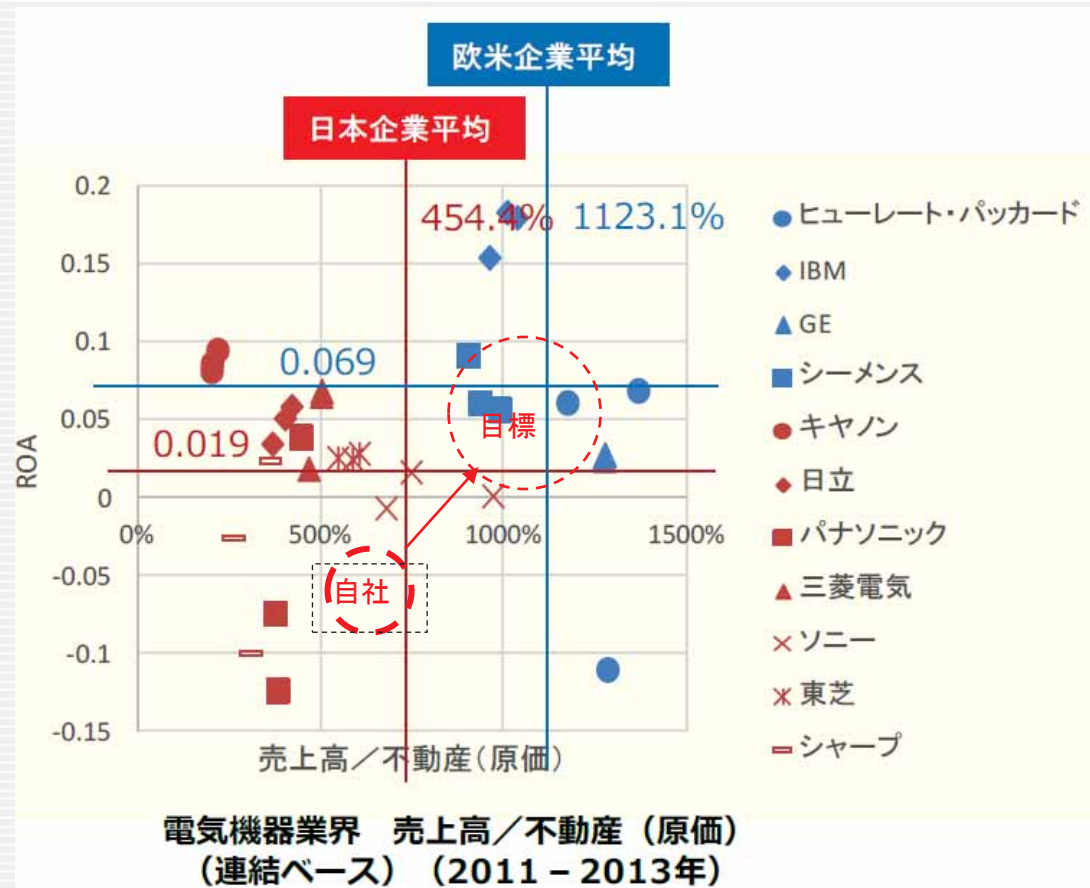


CREに関する企業価値向上(ROA向上)

企業
価値
向上



CREに関する企業価値向上 (ROAの欧米企業との比較)



電気機器業界における国内外企業の経営効率の比較

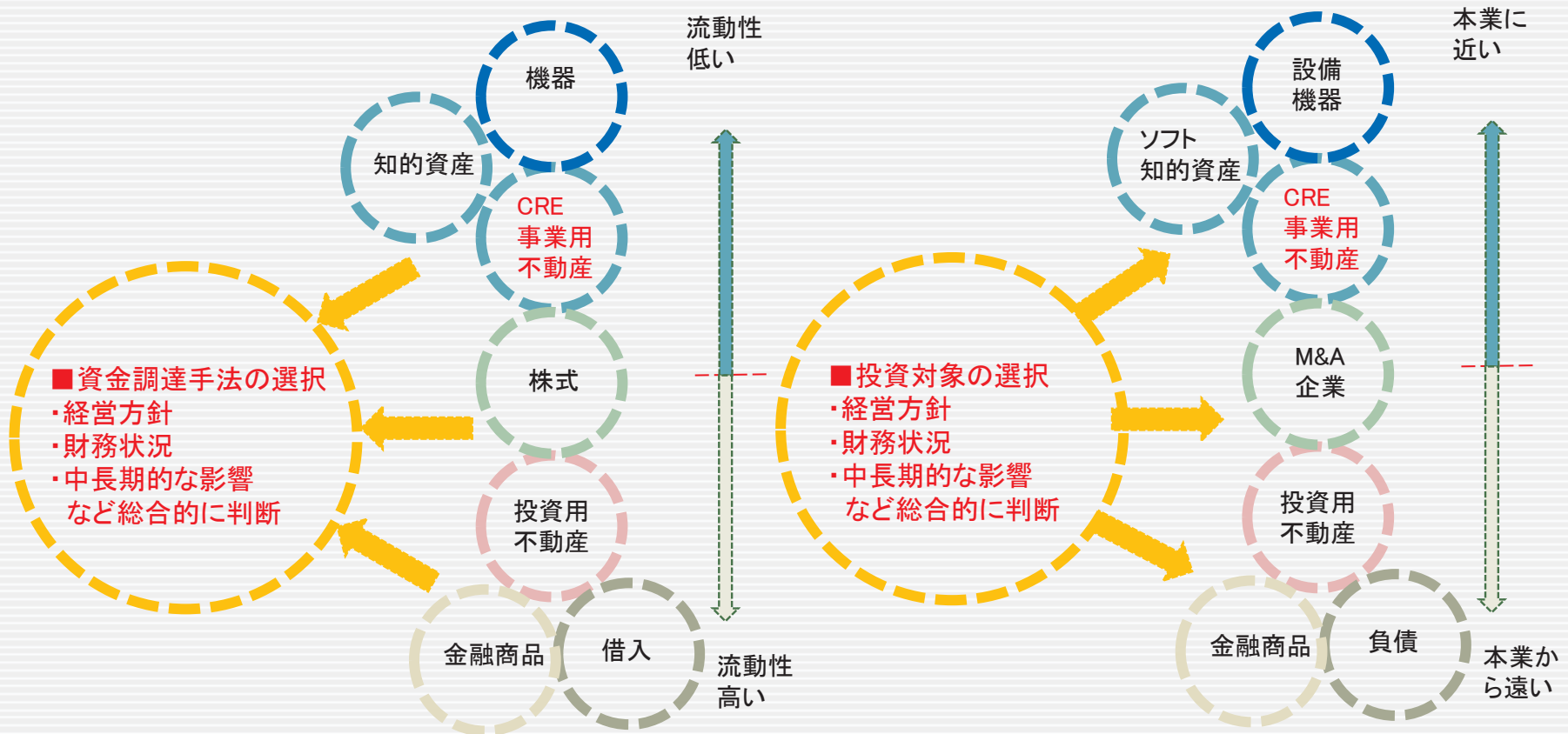
CREマネジメントの先進事例/ポートフォリオ戦略

	CRE種別	求められるニーズ	所有で調達	賃借で調達	BPOで調達
コア事業	・工場その他生産拠点 ・研究開発施設	●安定的な不動産提供 ●立地・雇用など長期視点	○		
中間領域	・本社、支社、営業所	●立地性 ●豊かなワークスペース ●コスト低減	○	○	
	・店舗等営業拠点 ・倉庫等物流拠点	●立地性 ●迅速性・フレキシブル対応 ●コスト低減	○	○	
ノンコア	・寮及び社宅 ・福利厚生施設	●フレキシブル対応 ●コスト低減	○	○	○

ニーズ対応重視で多様な選択肢

ニーズ対応重視で多様な選択肢

CREマネジメントの先進事例/ポートフォリオ戦略



CREマネジメントの先進事例/賃借と所有

賃借

電気メーカーT社



外資系IT企業



所有

郵便事業会社



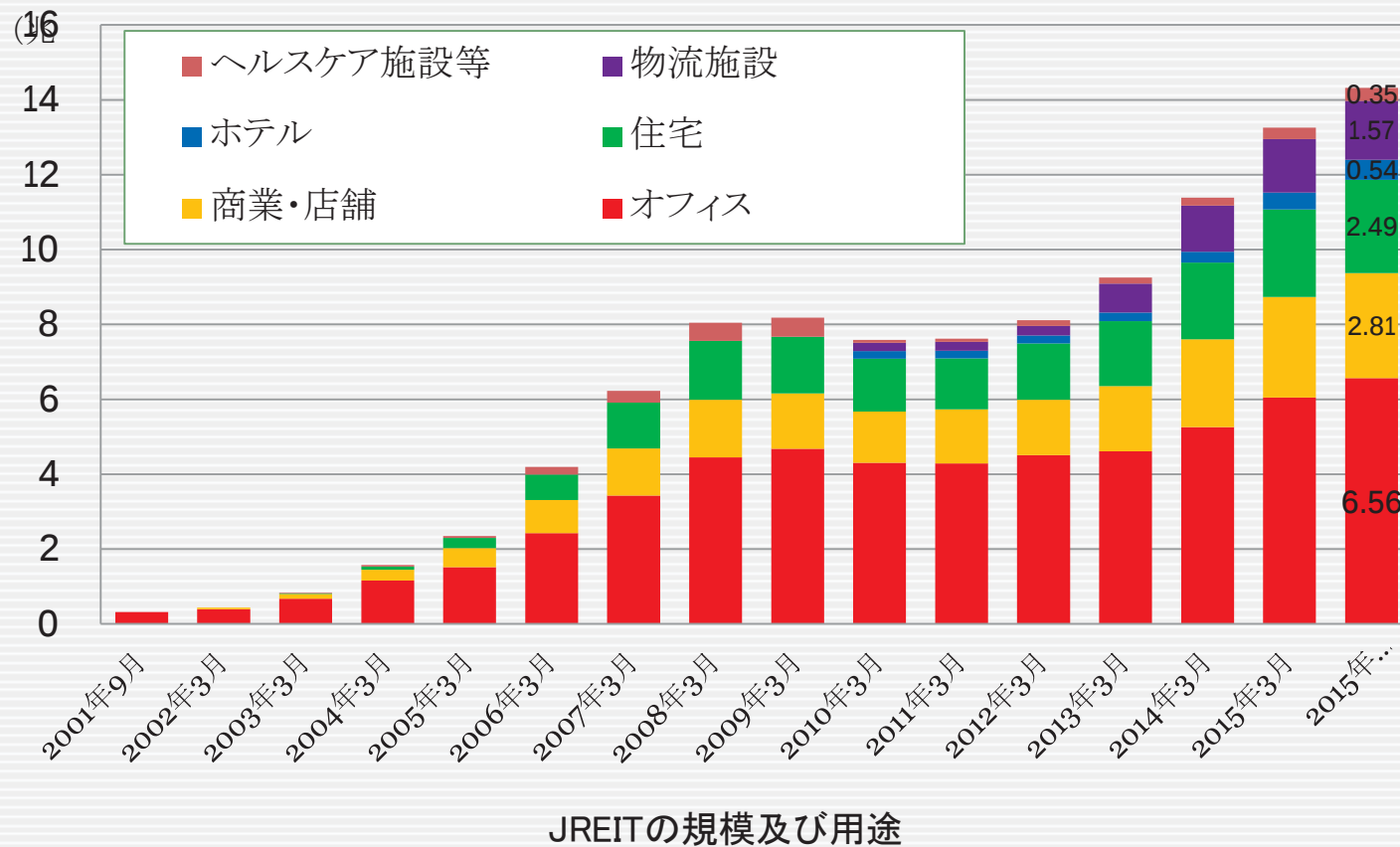
自動車メーカーN社



JFMA/CREマネジメントハンドブックJAPAN2016より

我が国の証券化不動産の動向

Jリートが取得する不動産はオフィス、住宅、商業施設等が中心であったが、近年では、商業施設、物流施設等への多様化が進んでいる。



国土交通省開示資料より抜粋

海外JREITの動向 日本にまだ存在しないREITアセット

■IT・コミュニケーション系

携帯基地局、データセンター、コミュニケーションアセット(ブロードバンド回線)

■インフラ系

送配電、天然ガスパイプライン、再生可能エネ、刑務所等

■農業・森林系

■レジャー・ホスピタル系

カジノ、会議場・展示場、エンターテイメント施設

■オフィス系

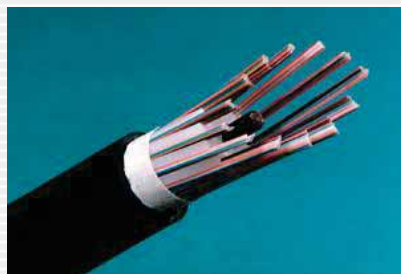
政府関連施設、グリーンオフィス

■住宅系

戸建賃貸住宅、学生寮・学生向け賃貸

■商業系

コンビニ・スタンド・レストラン・ジム・シネマ、ストレージ



企業不動産を活用した企業価値向上

ポイント3 CREマネジメント推進でROAやROEを向上できます

不動産のスリム化や総量の適正化は資産の縮減に繋がり、CREコストの削減は利益に貢献します。

ポイント4 CREを所有している場合は多彩な選択肢があります

- ➡ 所有CREは本業での利活用や本業投資への資金調達に活用するなど、様々な選択肢があります。
- ➡ 資金調達の場合は他のファイナンス手法と比較し総合的に判断します。

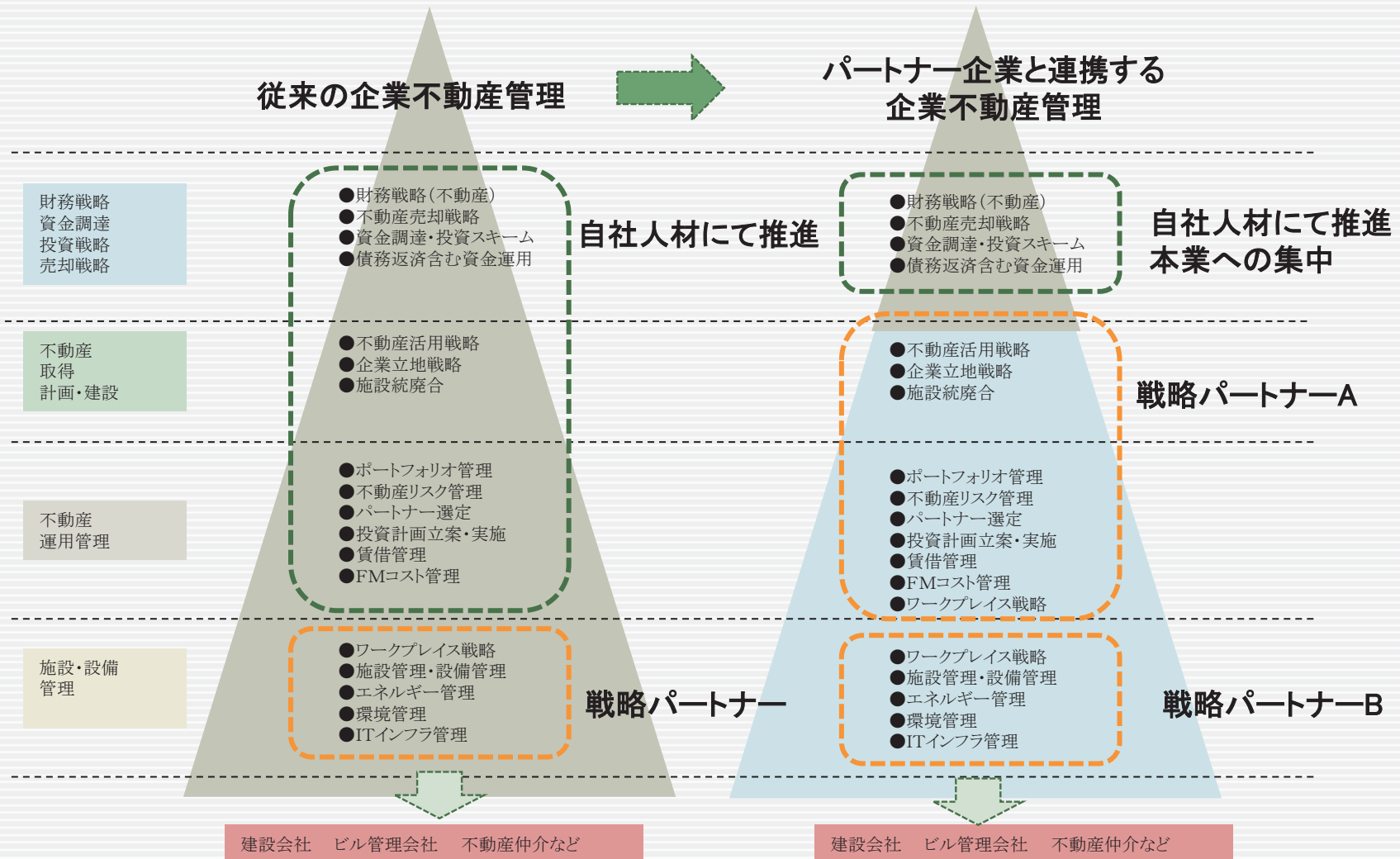
ポイント5 CREを調達する場合も多彩な選択肢があります

- ➡ 賃借と所有の幅広い選択肢を駆使し、最適なCREを選択します。
- ➡ 投資の場合は他の投資対象と比較し、総合的に判断します。

導入すべき企業不動産マネジメント

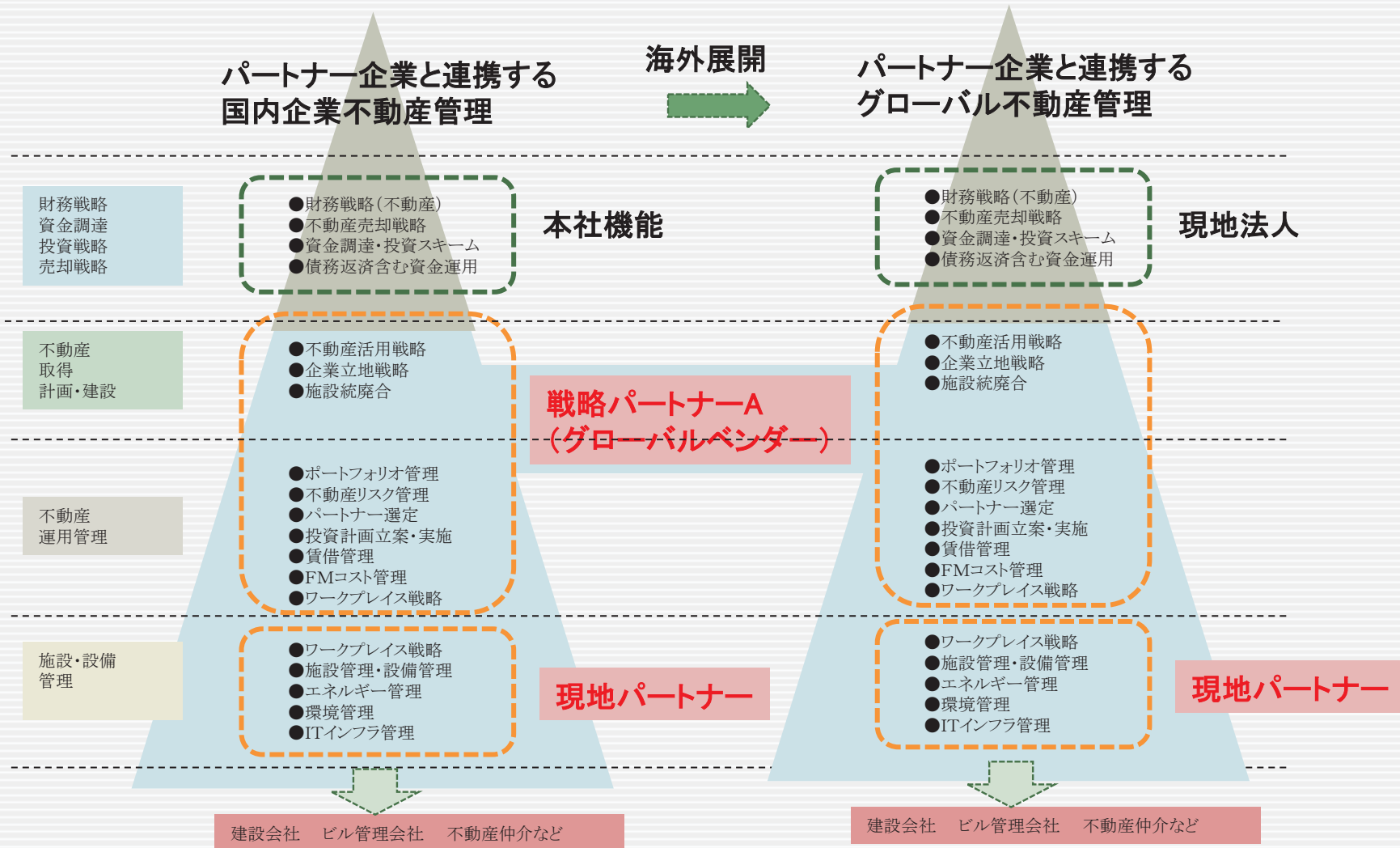
CREマネジメントの先進事例

パートナーの活用による企業価値向上



CREマネジメントの先進事例

グローバルパートナーの活用による企業価値向上



CREマネジメントの先進事例

戦略パートナーの活用による企業価値向上

従来の企業不動産管理



ハイブリッド型戦略パートナー

財務戦略
資金調達
投資戦略
売却戦略

- 財務戦略(不動産)
- 不動産売却戦略
- 資金調達・投資スキーム
- 債務返済含む資金運用

不動産
取得
計画・建設

- 不動産活用戦略
- 企業立地戦略
- 施設統廃合

不動産
運用管理

- ポートフォリオ管理
- 不動産リスク管理
- パートナー選定
- 投資計画立案・実施
- 賃借管理・出退店管理
- FMコスト管理

施設・設備
管理

- ワークプレイス戦略
- 施設管理・設備管理
- エネルギー管理
- 環境管理
- ITインフラ管理

自社人材
にて推進

戦略パートナーA
企業財務ノウハウやファイ
ナンス手法を駆使した
CREパートナー

戦略パートナーB
共同投資・一時所有・
サブリースなど不動産ビ
ジネスを駆使した
CREパートナー

戦略パートナーC
環境・IT・健康経営など最
新技術を駆使した
CREパートナー

建設会社 ビル管理会社 不動産仲介など

導入すべき企業不動産マネジメント

ポイント6 CREマネジメントの推進には経営者の役割が重要です

CREマネジメント推進のためには、人事や財務・経理、研究開発、営業などと同様に、全社的な組織体制の構築や外部リソースの活用など経営者による判断も重要となります。

☞ 経営者自身が以下のポイントを推進すべきと考えます。

- CREを含む資産活用戦略の立案
- CRE管掌取締役・執行役員の明確化および全社的な推進体制の整備
- CRE推進とその効果に関する株主等への報告や情報開示

☞ CREマネジメント推進には以下の手法の活用も効果的です。

- 国内外における戦略的パートナーの選定及びCRE関連人材の育成
- 環境・リスク・BCP・IT活用などの新たなニーズへの対応