

中央日土地ソリューションズ
CRE戦略セミナー2023

企業と人を繋ぐ CRE戦略

～これから求められるワークプレイスとは～

主催: 中央日土地ソリューションズ株式会社
協賛: 中央日本土地建物グループ株式会社
協力: 日本経済新聞社イベント・企画ユニット

開催概要

■ 開催名称

中央日土地ソリューションズ CRE戦略セミナー2023
企業と人を繋ぐCRE戦略
～これから求められるワークプレイスとは～

■ 主 催

中央日土地ソリューションズ株式会社

■ 協 賛

中央日本土地建物グループ株式会社

■ 協 力

日本経済新聞社イベント・企画ユニット

■ 開催日時

2023年9月14日(木) 14:00～16:30

■ プログラム

主催者挨拶

14:00～14:10



中央日土地ソリューションズ株式会社 代表取締役社長 木佐貫 浩

基調講演

14:10～15:10



オフィス回帰と人的資本経営

日本大学経済学部 教授 安藤 至大氏

プレゼンテーション①

15:20～15:50



地価動向とこれからのオフィスの資産価値

中央日土地ソリューションズ株式会社 鑑定部長 戸田 高広

プレゼンテーション②

15:50～16:30



CRE戦略 ～企業価値向上に資するワークプレイス～

中央日土地ソリューションズ株式会社 アドバイザリー部 総括次長 渥美 貴雄

主催者挨拶

「人」という経営資源の有効活用に向けて ワークプレイスを重視したCRE戦略を

本日はお忙しいなか、「中央日土地ソリューションズ CRE戦略セミナー2023」にご参加いただき、誠にありがとうございます。CRE戦略セミナーは今回が19回目となります。昨年に引き続き、ここイイノホールとWeb配信のハイブリッド形式による開催ですが、例年同様、多くの方にご参加いただいております。改めて皆様のご厚情に感謝を申し上げます。

今回のセミナーのテーマは、「企業と人を繋ぐCRE戦略～これから求められるワークプレイスとは～」といたしました。約3年にわたり我々を翻弄し続けてきた新型コロナウイルス感染症によるパンデミックがようやくひと区切りつき、現在は「ウイズコロナの時代」に突入したタイミングと認識しております。社会経済活動が正常化に向けて順調に回復を続ける一方で、企業を取り巻く環境は激変の様相を呈しています。インフレや金利の上昇、地政学リスクによる国際社会の分断など、出口の見えない懸念材料が盛りだくさんで、多くの企業は先行き不透明な厳しい状況に直面しているのが現実です。

また、コロナ禍を経験したことで、いま人々の思考や価値観、行動パターンは大きく変化しつつあります。企業にとっては、変化への対応の巧拙いかで業績や競争優位性に大きな差が出るようになっていきます。こうしたなか、私どもとしては、これからの時代は特に「人」という経営資源をいかに有効活用できるかが重要なポイントになると捉えています。

最近「人的資本経営」という言葉をよく耳にします。これは人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上に繋げようという考え方です。人の価値を最大限に引き出すには、人が働く場所であるワークプレイスについても健康性や快適性、利便性、安全性を高める必要があります。その結果とし



中央日土地ソリューションズ株式会社
代表取締役社長

木佐貫 浩

て生産性を高め、イノベーションにもつなげていく——。これからのCRE戦略についてもこうした観点が重要になると考え、今回のテーマを取り上げた次第です。

初めに、日本大学経済学部教授の安藤至大先生より、基調講演を頂戴いたします。安藤先生は契約理論や労働経済学がご専門で、国土交通省の「働き方改革を支える今後の不動産のあり方検討会」の委員も務められるなど、不動産や働き方についても多様な知見をお持ちです。本日は働き方に対する人々の考え方や価値観の変化を踏まえ、企業は働く環境をどのように検討していく必要があるのか、人的資本経営の観点も織り交ぜてご講演いただきます。

休憩をはさみまして、弊社鑑定部より、足元の不動産マーケットの状況と、オフィスの資産価値を評価するにあたって今後注目すべき要因および、それが資産価値に与える影響について、鑑定評価の立場からご説明いたします。最後に、弊社アドバイザリー部より、私どもがこれまで実際にお手伝いをさせていただいたワークプレイス整備の事例や、弊社グループがこの秋からトライアルで社員に提供予定の新しいワークプレイス・プロジェクトをご紹介しながら、人的資本の活用に資するCRE戦略について解説いたします。

本日の講演内容が、今後皆さまが人的資本の活用に関わるCRE戦略を検討される際のヒントとなることを祈念しまして、ご挨拶に代えさせていただきます。

基調講演 オフィス回帰と人的資本経営

日本のオフィス回帰に求められる戦略的な不動産活用



日本大学経済学部 教授

安藤 至大氏

経歴

法政大学経済学部卒業、東京大学博士（経済学）。政策研究大学院大学助教授、日本大学大学院総合科学研究科准教授などを経て、2018年より日本大学経済学部教授。専門は契約理論、労働経済学、法と経済学。23年にTune株式会社を創業し、企業向けの調査研究やコンサルティングも行っている。

企業としてはテレワークか
オフィス回帰かで悩むところ

コロナ禍によって、なかば避けられない形で世の中にテレワークが普及しました。この働き方の変化は不可逆的であると言われましたが、例えば米国では現在、オフィス回帰の流れが非常に強まっています。

米国では9月の第1月曜日がレイバー・デーという祝日で、これは日本の勤労感謝の日に相当します。レイバー・デー後のオフィス回帰要請が恒例になっており、2021年と22年に続いて23年9月にもニュースとして大

きく取り上げられました。企業のトップが従業員に、「いまこそオフィスに戻ってきて一緒に働こう」とメッセージを送るわけです。

日本はどうでしょうか。パーソル総合研究所の調査によると、いずれの企業規模で見ても、この1年半ほどで急速にテレワークの実施率は下がっています【図表1】。都道府県ごとに見ても、1年前と比較して東京都で-5.8%ポイント、神奈川県で-4.6%ポイントなど、日本全国いたるところでテレワークの実施率は低下傾向にあります。

テレワークをしている労働者は、オフィス回帰をどのように考えているのでしょうか。日本生産性本部の調査によると、テレワークをしている人に「自身の勤め先でテレワークが制限もしくは廃止となった場合、どのように対応しますか」と質問したところ、16.4%の人が「退職、転職を検討

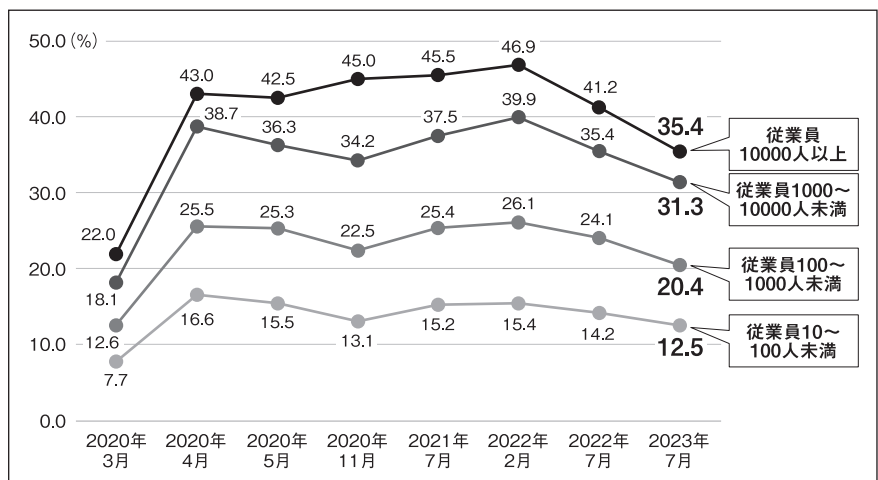
する」と回答しています。このような数字を見せられると、企業としてはテレワークかオフィス回帰かで悩むかもしれません。

テレワークによる生産性低下は
研究を通じてほぼ確定的に

そもそも、どのくらいの仕事が在宅で行えるのでしょうか。ある米国の研究では、37%の仕事は在宅で完全にできると言われています。ただし米国の場合、都市によって主要産業にかなりの違いがあることから、テレワークの状況も都市や産業による違いが大きいと、すでに20年の段階で言われていました。

日本について産業別のテレワーク導入状況をみると、98%と最も導入率が高いのは情報通信業です。反対に運輸・郵便業は30%前後と低く、やはり業種によってかなりの差が

【図表1】日本の企業規模別・テレワーク実施率の推移



出所:パーソル総合研究所「第8回・テレワークに関する調査/就業時マスク調査」より引用

ついています。また、テレワークには在宅勤務だけでなく、モバイルワークやサテライトオフィスなど、さまざまな導入形態がありますが、日本企業の場合は90%以上が在宅勤務となっています【図表2】。

テレワークを継続すべきか否かという問題に対して、当初は専門家の意見もかなり割れていました。有名な研究を通じて、テレワークでも生産性は落ちないし、むしろ向上するという主張がなされたからです。しかし、その後の追跡調査により、そうした主張は疑問視されることとなりました。生産性の向上効果の多くが長時間労働によることや、仕事の数を重視して質への配慮が足りないことなどが分かってきたのです。

最近では、ようやく専門家の間でも意見が収束してきた感があります。研究の蓄積によって、テレワークをすると生産性は下がることが、ほぼ確定的と考えられています。

例えばインドのデータ入力労働者を対象とした研究では、薬の治験などでも使われる「二重盲検法」という試験方法を用いて、労働者を在宅とオフィスにランダムに割り振って調査を行いました。その結果、在宅で働く人の方が平均で18%生産性が低いこと、さらには生産性の差異のうち3分の2は勤務当初から発生することが判明しています。

つまり、周りの目がないと人間には怠ける面があるわけです。残りの3分の1は、オフィスで働く人の方が学ぶスピードが速いことから生じています。これは対面で仕事をするものの価値と考えられます。

割り振る前の段階で在宅勤務を望んでいた人と、そうでない人を比較すると、前者は実際に在宅勤務となった場合に生産性の低下が著しいことも分かりました。オフィス勤務を好む人が在宅になった場合は13%の生産性低下だったのに対し、在宅勤務を望む人が在宅になると27%も低下しています。

ハイブリッド型の勤務形態が 当面の答という共通認識

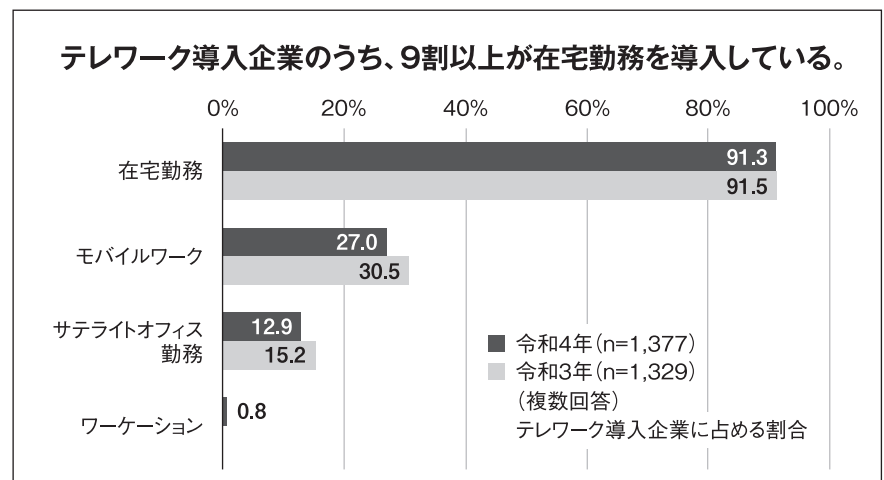
対面で交流することの重要性を示す研究も世界中で行われています。コロナ禍の時期に発表された論文

では、対面で働くことのメリットとして以下のような効果が挙げられました。●情報を発信する側がより低コストで情報を伝えることができる。●同様のタスクを行う労働者がいる場合、何らかの知識を得た人が意見を言えば、周りが瞬時に共有することができる——。こうした効果により、生産性の改善度にかかなりの差が出るのが分かってきました。

それでもなお、テレワークを継続すべきだという意見もあります。背景には2つの根拠があり、ひとつは労働者の多くがテレワークを望むからという理由です。米国では優秀な研究者やプログラマーなど、さまざまな分野で人手が不足しており、労働力を確保するためには働き手が望むものを与える必要があります。

もうひとつが、米国では特に西海岸の都市で物価が急上昇し、オフィス賃料も上がっているため、オフィ

【図表2】日本におけるテレワークの導入形態



出所:総務省「令和4年通信利用動向調査の結果」より抜粋

【基調講演】オフィス回帰と人的資本経営

ススペースを節約するためにテレワークが必要という考え方です。結論としては、例えば週の2～3日はテレワークで仕事を行い、残りの日はオフィスで仕事をするという「ハイブリッド型」が、当面の答としておおよその共通認識となっています。

**オフィスの働きやすさも
労働者の出社意欲を左右する**

それでは日本でも、ハイブリッド型の勤務形態が正解なのでしょうか。野村総合研究所が実施した国際比較のアンケート調査によると、テレワーク対象者の「生産性は下がった」という回答率が他の国では10%前後であるのに対し、日本では2倍の20%となっています【図表3】。反対に「生産性は上がった」という回答率は、若干のポジショントーク（自分にとって都合のよい発言）が含まれている可能性を考慮しても、日本では非常に低いことが分かります。

そもそも日本には、国際的な標準に比べて、オフィス回帰をより積極的に推進すべき理由があります。まず、世界で最も速く高齢化と生産年齢人口の減少が進んでおり、労働者一人ひとりに生産性の向上が求められること。そして、高卒や大卒の未経験者を新卒一括採用する雇用慣行があること。これらはいずれもオフィス

で働き、上司や先輩、同僚から対面で直接学ぶことの重要性を示すものです。また、日本人の住居が相対的に狭いことは、生産性の面でテレワークには不利と言えます。

さらに掘り下げて、人的資本経営という観点からも考えてみましょう。人的資本すなわち人がお金を生み出す能力について、これまでは教育年数や経験年数、勤続年数が大きく影響すると言われてきました。最近ではそれらに加えてオフィス環境が優れていること、つまりはオフィスに投資することによる人的資本への影響が非常に注目されています。

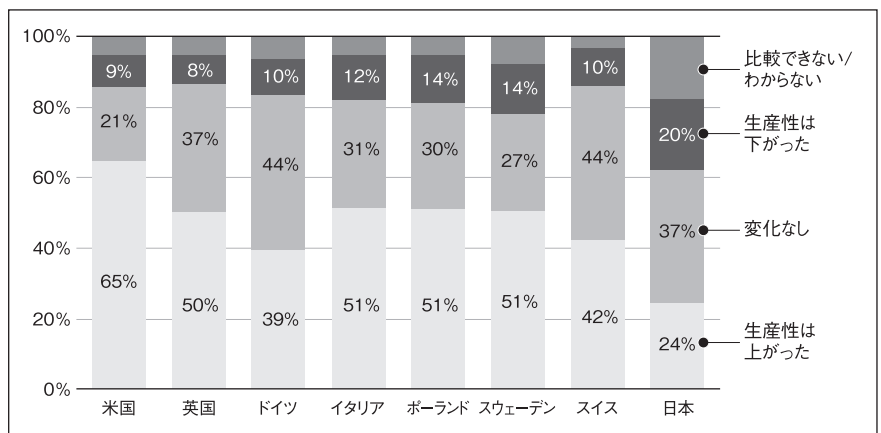
前述したように日本では自宅での勤務環境が良好ではありませんが、同時にオフィスがどのくらい働きやすく魅力的かということも、労働者の出社意欲を左右するわけです。実際に学生や20代の転職希望者などへのアンケート調査を見ると、オフィスの立地やオフィス内環境を重視し

て会社を選ぶという声はかなり大きいのが実情です。

労働者がオフィスで働く際には、労働安全衛生法によって一人当たり10㎡以上というスペースの基準が定められています。従来型のオフィスで天井の高さを2.5mとすると、4㎡の広さが最低の基準となります。ただし、労働者に気持ち良く働いても、生産性を高めてもらうならば、最低限の環境では不足です。どのようなレイアウトにするかなど、コミュニケーションの取りやすさといった観点からもオフィスのあり方を考え、戦略的に不動産を有効活用していくことが求められます。

ここまで見てきたように、その特殊性から日本でこそ、オフィス回帰の価値は大きいと言えます。そして労働生産性を向上するために、さらには採用や離職抑制のためにも、オフィスに投資することが非常に有益と考えられるのです。

【図表3】テレワーク対象者におけるコロナ禍前後（2019年→22年）の生産性変化の実感



出所:野村総合研究所「Withコロナ期における生活実態国際比較調査」より抜粋

プレゼンテーション① 地価動向とこれからのオフィスの資産価値

健康性・快適性、利便性、安全性を高める取り組みを



中央日土地ソリューションズ株式会社
鑑定部長

戸田 高広

経歴

不動産鑑定士。2005年日本土地建物に入社。企業所有不動産の鑑定評価業務を中心に担当し、地価公示鑑定評価員、東京都地価調査鑑定評価員、東京国税局鑑定評価員などを歴任。

東京都内に比べて割安感のある隣接県で地価上昇率が高い

今年（2023年）1月1日時点の地価公示を見ると、三大都市圏では地価の上昇が継続するとともに、地方圏においても上昇範囲が広がるなど、コロナ禍以前への回復傾向が顕著となっています。商業地、住宅地、工業地といった用途別に平均変動率の推移を見ても、すべての用途で上昇率が拡大しています。

商業地の地価は、大型商業施設や企業等の進出により、繁华性の向上が期待される地点で上昇が目立ちます。変動率の上位地点では東京

圏、大阪圏ともに2桁台の大きな上昇率を示しています。ちなみに東京圏の上位3地点はすべて神奈川県です。他の用途にも共通することですが、東京都内に比べて割安感のある隣接県で上昇率が高いという特徴が確認できます。

住宅地の地価は、住環境が良く生活利便性が向上して割安感のある郊外などで高い上昇率を示しています。過去10年のマーケット動向を振り返ると、新築マンションの分譲単価は、首都圏で坪当たり230万円から314万円まで上昇。近畿圏では同166万円から256万円まで上昇しました。上昇率は前者が約37%、後者が約54%であり、とりわけ近畿圏で上昇幅が大きくなっていることが分かります【図表1】。

工業地の地価は、Eコマース市場の拡大を背景に、交通アクセスが良く画地規模の大きな物流施設適地で上昇率が拡大しています。東京圏

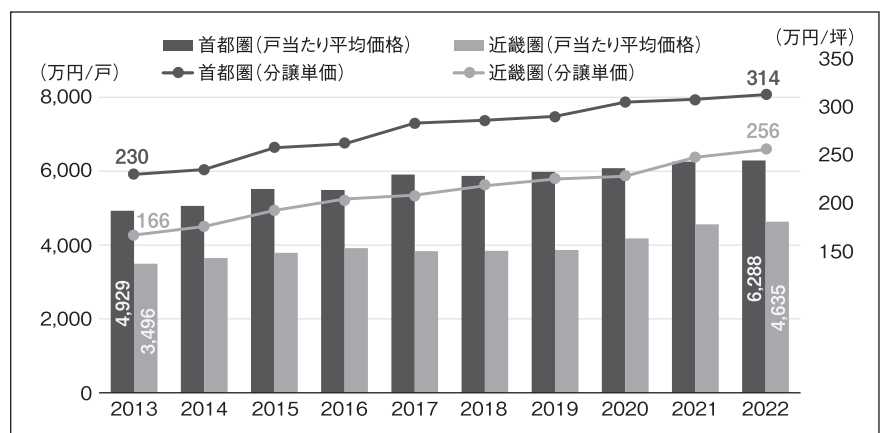
の地価変動率の上位地点は、いずれも千葉県内の物流施設適地で、20%台の大きな上昇率となっています。

オフィスへの「健康性・快適性、利便性、安全性」を高める取り組みが与える不動産価格への影響

不動産の価値を決める要因のうち、土地・建物それぞれの個性が不動産の価格に影響を与えるものを個別的要因と言います。オフィスでは、これまで主に「近」（好立地）、「新」（高機能）、「大」（大規模）といった要因が重視されてきましたが、今後はそれらに加えて「健康性・快適性」、「利便性」、「安全性」が重視されると考えられます。

人手不足や少子高齢化、働き方の多様化といった社会情勢の変化を受けて、労働力の確保や労働生産性の向上が社会的な課題となるな

【図表1】新築マンションの平均分譲価格および分譲単価の推移



出所:「全国新築分譲マンション市場動向2022年」(不動産経済研究所)を基に、中央日土地ソリューションズにて作成

【プレゼンテーション①】地価動向とこれからのオフィスの資産価値

か、オフィスの価値として新しい個別的要因が重視されていくわけです【図表2】。

不動産鑑定評価では、収益性が不動産価値の本質を形成すると考え、「総収益」から「総費用」を控除して「純収益」を求め、「純収益÷還元利回り」という式で収益性に基づく不動産価値を割り出します。

例えば賃貸用不動産では、開放的な空間やリフレッシュできる内装など、健康性・快適性等を高める取り組みを行うと、新たな設備投資にかかる償却コストが増加し、総費用が増加する一方で、それらの不動産への需要が高まることで、賃料水準や稼働率アップを通じて総収益が増加します。このとき総収益の増分が総費用の増分を上回れば、純収益は増加します。

また、純収益が増加・安定化すると、不動産リスクの低下を通じて還元利回りが低下するため、「純収益÷還元利回り」の分子の純収益が増

加し、分母の還元利回りが低下する結果、不動産の資産価値も上昇します。このような仕組みで、健康性・快適性等を高める取り組みは、理論上はオフィスの資産価値の上昇（自社ビル／オフィスを利用する側の企業にとっては、オフィスの生産性向上を通じた企業価値の増加）に繋がりますが、実際にこれらの投資が進んでいくかどうかについては、いくつかの課題があります。

例えばテナント企業は、オフィスへの健康性・快適性等の投資を通じて、社員の満足度はどれだけ高まるのか、優秀な人材を集めることができるのか、労働生産性は高まるのか、それに見合う投資コストがいくらか、数値として見積もれないという課題があります。同様にビルオーナー側としても、何をすれば、賃料収入はどれくらい増加が見込まれるのかが把握できないため、投資に踏み切れないという課題があります。

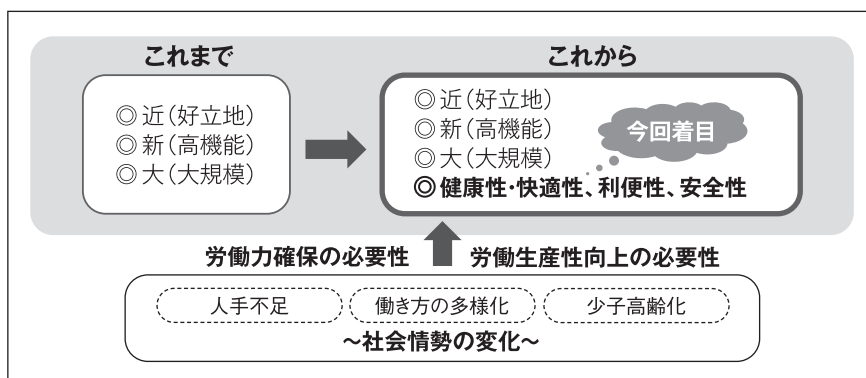
現状では、健康性・快適性等に対

する投資は期待が先行している状況で、実際に効果が確認され、一定のマーケット水準が形成されるのはこれからという状態にあり、不動産鑑定評価においてもデータが不十分なために、オフィスの資産価値との因果関係が明確にできていない点が課題となっています。

このような課題を踏まえ、現在、国や鑑定業界では調査研究に取り組んでいます。例えば、健康性・快適性等に優れたオフィスについて、テナント企業へのアンケート調査では、全体の49.4%が2～10%の家賃上昇を許容しているという結果が得られています。また、シンクタンクの実証研究では、それらのオフィスの賃料は6.4%高いとの推定結果も得られています。

今後、健康性・快適性、利便性、安全性を高める取り組みに対する認識の醸成が進み、資産価値との因果関係を具体的に把握できるようになることで、積極的にオフィス投資を行うインセンティブが生まれ、投資家やビルオーナー、テナントそれぞれが取り組みを進めやすくなるとともに、健康性・快適性等に優れた不動産の増加とデータの蓄積を通じて、不動産鑑定評価においても、健康性・快適性等を高める取り組みが価格に反映できるようになっていくと考えています。

【図表2】 資産価値に影響を与えるオフィスの主要な個別的要因



出所:中央日土地ソリューションズ

プレゼンテーション② CRE戦略 ～企業価値向上に資するワークプレイス～

ワークプレイスの整備が人的資本の最大活用に繋がる



中央日土地ソリューションズ株式会社
アドバイザー部 総括次長

渥美 貴雄

経歴

不動産鑑定士、二級建築士。2005年日本土地建物に入社。鑑定部にて企業所有不動産の鑑定評価業務を中心に担当し、CRE営業部、CREコンサルティング部を経て、21年より現職。

「不動産×ヒト」という

新しいスタイルのCRE戦略

昨今のように経営環境が激変するなかで持続的な企業成長を実現していくためには、ヒト、モノ、カネ、情報、不動産（CRE）といった経営資源をいかに最大活用できるかがポイントになります。経営資源のなかでも特にヒトの活用が重要であるとの認識が広がっており、いわゆる人的資本経営の考え方を取り入れる企業が増えています。

コロナ禍以降、人々の働き方は大きく変化しましたが、その働き方は人的資本の価値を最大限に引き出せる形になっているのか、いまい

ど検証してみる必要があります。米国や日本で現在、リモートワークからオフィス回帰への動きが目立つのは、リモートワークで浮き彫りとなった課題が関係していると考えられます。すなわち、コミュニケーション不足により、社内における人的ネットワークの形成や人材育成が難しいこと、「ヒト×ヒト」によって生み出される気づきやエンゲージメントが低下することによる生産性低下といった課題です。

しかしながら、人的資本を最大活用するために、単にオフィス回帰するだけではやはり不十分です。従来以上に働きやすさの改善やコミュニケーションの活性化、働く社員のモチベーション向上などへの配慮が必要になってきます。そのひとつの解が「ワークプレイスへの戦略投資」であると、我々は考えています。

例えばコミュニケーションを良くするためには、対面接点や空間設計、雰囲気などが重要と言われま

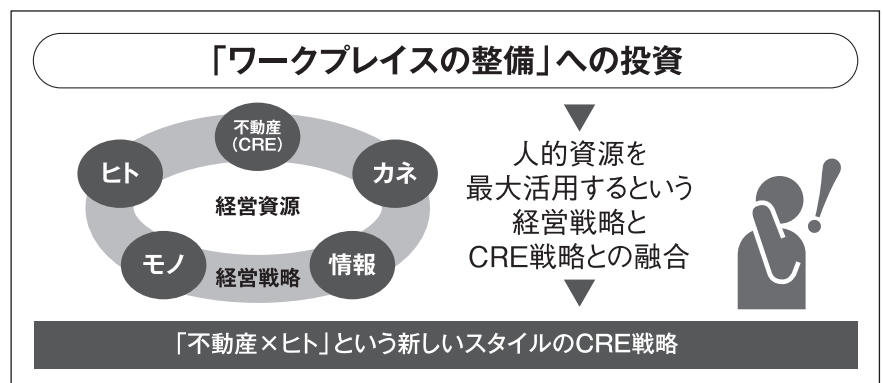
す。これはまさしくワークプレイスの戦略投資とリンクします。ワークプレイスへの戦略投資は、人的資本を最大活用する経営戦略とCRE戦略を融合させる、「不動産×ヒト」という新しいスタイルのCRE戦略と行うことができます【図表1】。

最近では、従業員等の心身の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」という考え方も注目されています。日本健康会議の「健康経営優良法人2023」に弊社も認定されていますが、心身の健康に貢献できるオフィスのあり方がCRE戦略面でも重視されるようになっていきます。

部門間のコミュニケーションを 活性化させるレイアウト

ワークプレイスの戦略投資に関する弊社のお客様の事例として、あるスポーツ用品メーカーが、オフィス内装リニューアルに取り組まれたケ

【図表1】「ワークプレイスの整備」に投資することの意味



出所:中央日土地ソリューションズ

【プレゼンテーション②】CRE戦略 ～企業価値向上に資するワークプレイス～

ースをご紹介します。同社もまた「健康経営優良法人2023」に認定されており、人的資本の活用を重視している企業です。

具体的な課題と要望は、おおむね以下のようなものでした。

●現状ではブランドごとにデザイナーが固まって配置され、営業セクションもブランドごとに分散している。デザイナーと営業セクションの共有スペースを設置して、コミュニケーションを活性化させたい。

●デザイナーの仕事柄、多くの資料やサンプルを扱うため、座席周りの収納スペースの使い勝手を向上させたい。

●在席率の低い営業セクションについては、スペースの効率化および柔軟な働き方の推進を図りたい。

これらに対する我々の提案内容が、【図表2】のようになります。分散していたデザイナー席を集約し、デ

ザイナーと営業セクションの間には、コラボレーションエリアとしてオープンミーティング席を設置。フィッティングに適したミーティングルームも設置するとともに、周辺にカタログやサンプルの収納棚を設置しました。

営業セクションのエリアは、WEBスペースや作業スペース、ABW席（業務内容や気分に合わせて自由に働くスペース）など、柔軟な働き方に対応できる空間に転換しました。デザイナーのクリエイティブ性や、部門間のコミュニケーションが向上することにより、人的資本の活用最大化が期待されます。

ワークプレイスの整備による 中長期的な企業価値向上へ

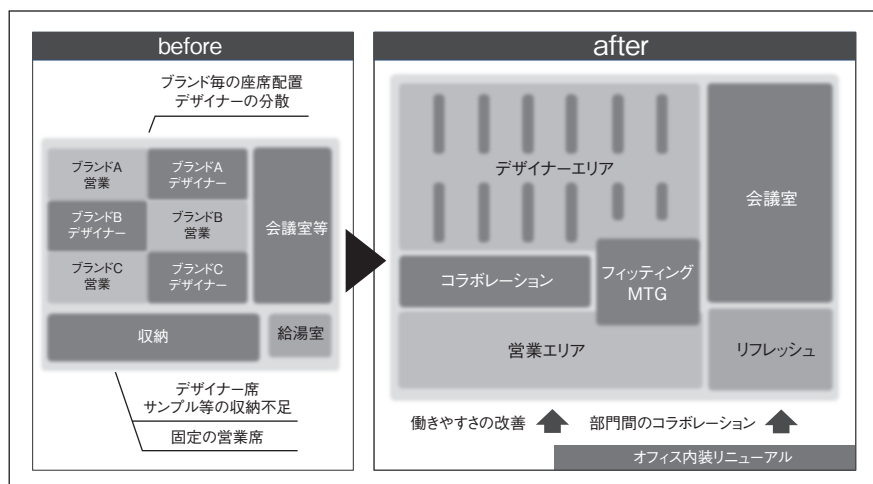
現在、オフィスに出社することの意義が問われています。ワークプレイスの整備を通じて、オフィスのパフォ

ーマンス向上のみならず、従業員のエンゲージメントの向上や、イノベーションが促進される可能性も高まります。企業文化や一体感が醸成され、優秀な社員をつなぎとめ、新たな採用に繋げる効果も期待できます。

ワークプレイスの整備は人的資本の最大化を通じて中長期的な企業価値を向上させる戦略投資であり、コストと捉えるべきではありません。いずれの企業にも、人的資本への投資という観点でトライ&エラーを繰り返しながら、人的資本の最大活用に資する新しいスタイルのCRE戦略を策定・実行していくことが強く望まれます。

弊社グループは今秋、付加価値向上に資するオフィス空間の在り方について、ハード・ソフト両面から検証・開発するR&D拠点「NAKANIWA」を開設しました。これからのオフィスにはワークプレイスとしての「機能性や効率性」に加え、「人」「環境」が重要な軸になるとの仮説のもと、コミュニケーションが誘発され、ワーカーに優しく、サステナビリティへの貢献度が高いオフィスこそが、「オフィスの価値の最大化」に繋がると考えています。今後、NAKANIWAで得られた知見も踏まえながら、付加価値の高いワークプレイスを提案してまいりたいと思います。

【図表2】スポーツ用品メーカーへのワークプレイス提案内容



出所:中央日土地ソリューションズ



仲間と共に想いをつなぐ。

中央日本土地建物グループは、
バレーボール日本代表と
V.LEAGUEを応援しています。



未来を共創する。

Chuo Nittochi

中央日本土地建物グループ



オープンイノベーションオフィス

REVZO

「はたらく」を解き放つオフィス

BAUS

感動が育つ住まい。



レイクウッドゴルフクラブ

中央日本土地建物グループ

Chuo Nittochiの、 CRE戦略支援。

www.chuo-nittochi.co.jp/business/solution/service/

私たち中央日土地ソリューションズ株式会社は、

不動産を通じて企業価値を高めたい

お客さまに対して、

総合不動産会社ならではの多彩なソリューション

を提供する、

CRE戦略支援のリーディングカンパニー

です。

「こんな課題も…」と、次のご相談が多いこと

が、その証しです。