

# 基礎研 レポート

## CSR と CRE 戦略

企業不動産(CRE)を社会的価値創出のプラットフォームに

社会研究部 上席研究員 百嶋 徹  
(明治大学経営学部 特別招聘教授)  
(03)3512-1797 hyaku@nli-research.co.jp

### 1—はじめに

CRE (Corporate Real Estate) とは、企業が事業を継続するために使うすべての不動産を指し、これを重要な経営資源の一つに位置付け、その活用、管理、取引（取得、売却、賃貸借）に際し、企業の社会的責任（CSR : Corporate Social Responsibility）<sup>1</sup>を踏まえた上で、企業価値最大化の視点から最適な選択を行う経営戦略を「CRE 戦略」<sup>2</sup>と呼ぶ。「CRE 戦略」については、外国人持ち株比率の上昇や物言う株主の台頭により資本市場から一層高まっている資産効率向上の要請、固定資産の減損会計適用など時価会計に向けた会計制度の変更、内部統制強化の要請などを背景に、適切なマネジメント体制の下で組織的に取り組む必要性が高まっている。

我が国では、産官学の多様な組織によって CRE 戦略の普及啓発が図られてきた結果、CRE 戦略という言葉は産業界に広まりつつあるが、適切なマネジメント体制の下で組織的に CRE 戦略に取り組む企業はまだ少ない。

一方、後述するように、企業は CSR を実践し社会的価値創出に取り組み、結果として利益最大化を図らなければならないと筆者は考える。企業の利益は、事業ポートフォリオ、立地、設備投資、研究開発 (R&D)、知的財産管理、資材調達、生産管理、マーケティング、企業財務、人的資源管理 (HRM : Human Resource Management)、CRE、ファシリティマネジメント (FM)、IT などあらゆる経営資源を変数とする関数と見なせる。ここで、利益最大化を図るためには、個々の戦略の部分最適ではなく、CSR の視点を踏まえた上で、あらゆる経営資源の全体最適化を図る必要がある。

CRE 戦略も不動産だけの部分最適ではなく、この経営資源の全体最適化行動の中で決定しなければならない。このように CRE 戦略の実践においても CSR の視点が不可欠であり、本稿では「CSR とは何か」を考察した上で、CSR を踏まえた CRE 戦略の在り方について考えてみたい。

<sup>1</sup> CSR については、文末の<参考文献①>筆者が執筆した CSR・社会的価値創出に関わる主要な論考を参照されたい。

<sup>2</sup> CRE 戦略については、文末の<参考文献②>筆者が執筆した CRE 戦略に関わる主要な論考を参照されたい。

## 2—CSR とは何か

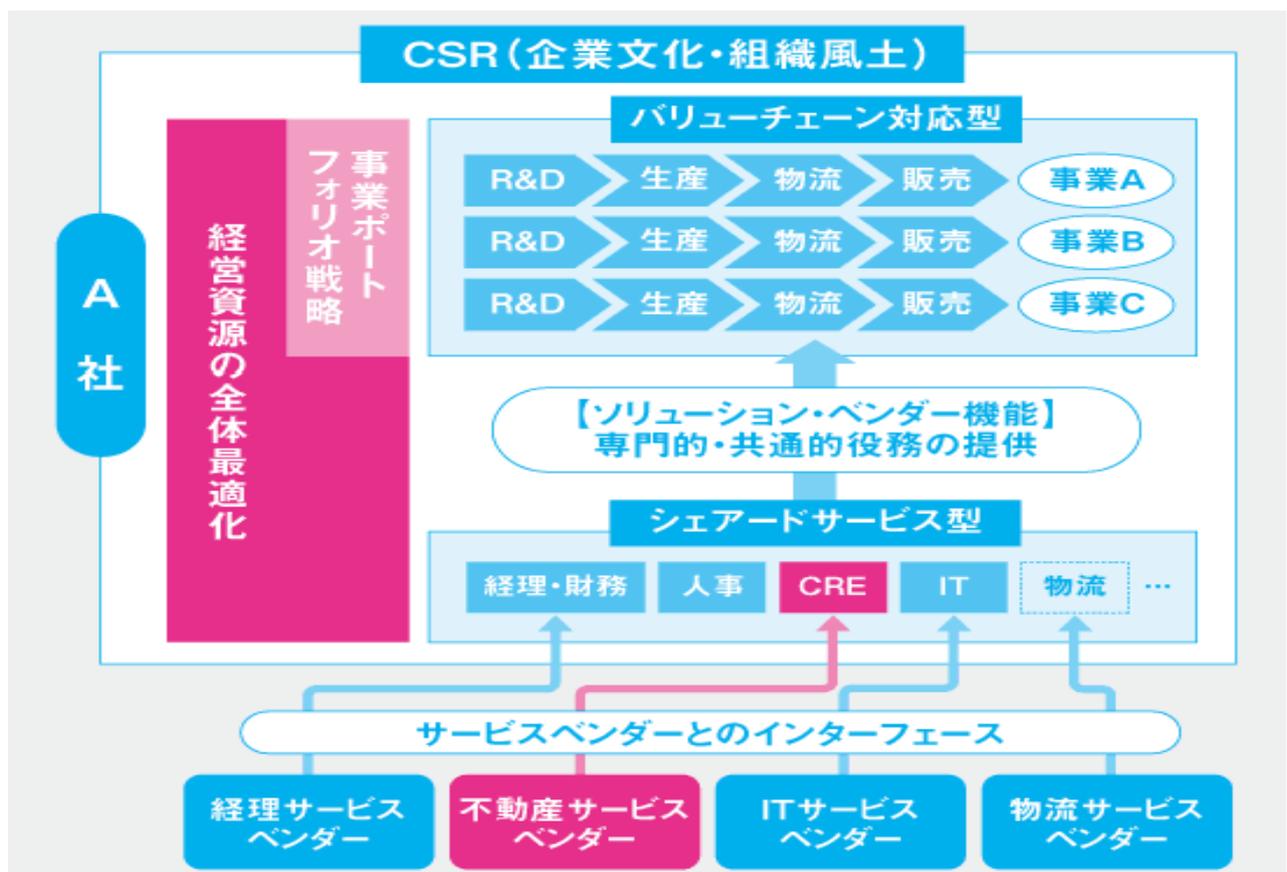
### 1 | 社会変革に向けた CSR はあらゆる経営戦略に対する上位概念

2003 年が「CSR 元年」と言われ、CSR という言葉はここ 10 年前後で急速に広まったが、企業不祥事は依然として後を絶たず、日本企業は CSR の在り方を問われ続けている。

筆者は CSR の実践とは、「企業の利益追求のプロセスに環境や社会への配慮を組み込む誠実な経営を継続的に行うことである」<sup>3</sup>と考えるが、これは「事業プロセスを通じて社会的課題の解決という社会的ミッションに誠実かつ継続的に取り組み、その結果として利益追求を行うことである」と読み替えてよい。

ここでの「事業プロセス」には、R&D・生産・販売などの事業戦略を担う「バリューチェーン (Value Chain) 対応型」の企業活動にとどまらず、CRE、経理・財務、人事、IT など、社内に専門的・共通的な役務を提供する「シェアードサービス (Shared Service) 型」の企業活動、寄付行為などの社会貢献活動 (メセナ)、省エネ・植林などの環境保全活動など、あらゆる企業活動が含まれると考えるべきだ。

図表 1 CSR を踏まえた経営資源の全体最適化行動



(備考) 物流は基本的にはバリューチェーンの一部を構成するが、シェアードサービスの側面も併せ持つ。

(資料) 百嶋徹「CRE(企業不動産)戦略の進化に向けたアウトソーシングの戦略的活用」『ニッセイ基礎研 REPORT』2010年8月号

<sup>3</sup> 筆者が拙稿「環境効率を応用した環境格付けの試行」化学工業日報社『化学経済』2002年9月号、および同「電機にみる産業復権の条件⑤」日経産業新聞『ビズテック塾』2003年12月25日にて提示した考え方である。

つまり CSR の実践においては、企業活動の一挙手一投足を「環境や社会への配慮」という「フィルター」にかけることが不可欠であると考える。あらゆる企業行動が CSR により規定されるべきであり、これを経済学的に言えば、企業のとるべき利益最大化行動は、CSR という制約条件の下で利益最大化を図るための、あらゆる経営資源の全体最適解を求めることである<sup>4</sup>。この全体最適解を求めることは、前述した「CSR を踏まえた経営資源の全体最適化行動」に他ならない。社会的ミッションに誠実かつ継続的に取り組む CSR 活動と社会的ミッションそのものは、常にあらゆる経営戦略に対する「上位概念」と位置付けるべきだ。

図表 1 は、「CSR を踏まえた経営資源の全体最適化行動」を描いたものだ。企業は利益最大化を図るために、まず事業 A～C を強化すべきコア事業、維持すべき事業、縮小・撤退すべきノンコア事業に区分し、また各事業ごとにバリューチェーン（R&D・生産・物流・販売）のどの業務工程に重点を置くかを決定して、明確な事業ポートフォリオ戦略を構築することが不可欠だ。さらに、バリューチェーン対応型戦略とシェアードサービス型戦略の整合性を取って、経営資源の全体最適化を図る必要がある。そして、これらの一連の利益最大化プロセスを実行する上で、CSR の視点を踏まえることが求められるのだ。

## 2 | ドラッカーが唱える SR 概念

「マネジメントの父」と称されるピーター・F・ドラッカーは、1974 年に刊行された名著『マネジメント』の中で「企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である。組織が存在するのは組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである」「社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ、企業の機能であり、企業以外の組織の機能である」と指摘し、「自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割」の重要性を説いた。これは今日でいう「組織の社会的責任（SR : Social Responsibility）」の在り方を提唱したものであり、SR の議論を 70 年代前半に先取りしていたことは、ドラッカーの卓越した先見性を示している。

ドラッカーが提唱したとおり、あらゆる事業活動を通じた社会問題解決による社会変革（ソーシャルイノベーション）は、営利企業、非営利組織、行政など営利・非営利を問わず、あらゆる組織の SR であると言えるのだ。社会的企業（ソーシャルベンチャー）を創業する社会起業家が、ソーシャルイノベーションの旗手として脚光を浴びるようになってきたが、社会的企業や NPO・NGO だけが「社会的」であるだけでなく、あらゆる組織が「社会的事業体」であるべきなのだ。

## 3 | 企業の存在意義は社会的価値の創出にこそあるべき

営利企業の存在意義も、単なる財サービスの提供ではなく、それを通じた社会的課題の解決、すなわち「社会的価値（social value）の創出」にこそあるべきであり、経済的リターンのみを追求するの

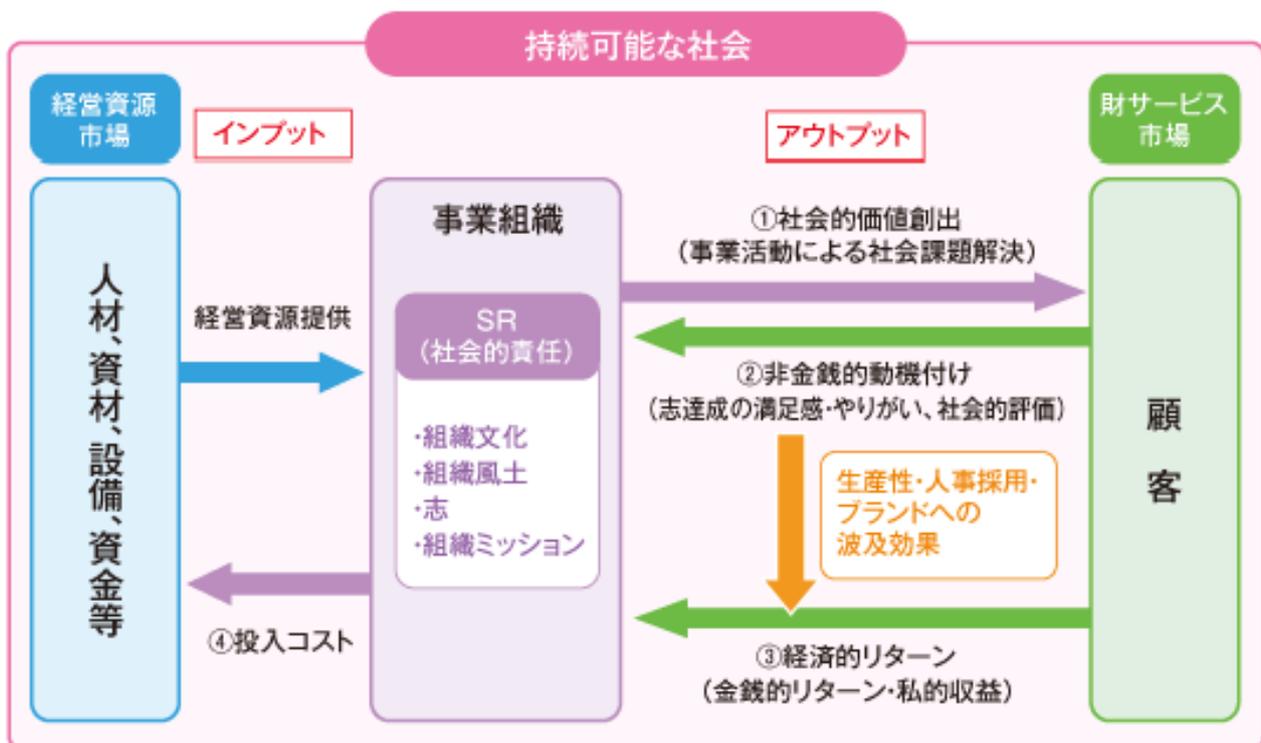
<sup>4</sup> 「CSR を制約条件とする経営戦略の全体最適モデル」の考え方については、拙稿「[地球温暖化防止に向けた我が国製造業のあり方](#)」『ニッセイ基礎研究所報』2008 年 Vol. 50 の補論を参照されたい。

でなく、社会的ミッションを起点とする発想が求められる<sup>5</sup>。

社会的価値の創出と経済的リターンの獲得を二分法的に別々のレイヤー（階層）としてとらえるのではなく、企業が社会的価値の創出（図表2の①）と引き換えに経済的リターン（同③）を受け取るということがあるべき姿ととらえるべきだ。両者は密接不可分の関係にあり、かつ社会的価値の創出が経済的リターンに対する「上位概念」として考えるべきだ。社会的価値の創出と経済的リターンを二層構造でとらえる限り、CSR活動と利益追求が別個の遊離した活動となりかねない。また無理やり両者を接合するための概念として、CSRと経営戦略を混同した「戦略的CSR」という造語を持ち出さなければならなくなるのではないかと思われる。

また、企業が受け取るリターンには、経済的リターンに加え、非金銭的なモチベーションがあると考えられる（図表2の②）。具体的には高い志を達成したことによる満足感ややりがい、さらには社会からの企業に対する評価向上が挙げられる。このような非金銭的な社会的評価が従業員のモチベーション向上ひいては生産性向上、人材確保、顧客拡大、行政からの協力獲得などにつながり、経済的リターンとの好循環が起きることが期待される。

図表2 事業組織と社会のあるべき関係



（備考） 営利企業、非営利組織、行政など営利・非営利を問わず、事業組織全般に当てはまるように記述している。

（資料） 百嶋徹「CSR（企業の社会的責任）再考」『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号

企業が社会的価値を創出するためには、まず経営トップが志の高い社会的ミッションを企業理念として掲げ、それを全社に浸透・共有させ、組織風土として醸成し根付かせるとともに、社外のステーク

<sup>5</sup> 企業の存在意義を社会的価値の創出と捉える考え方については、拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号、同「震災復興で問われるCSR（企業の社会的責任）」『研究員の眼』2011年5月13日を参照されたい。

クホルダーからも共感を得て、多様なステークホルダーと一致結束する関係を構築することが極めて重要だ。

CSRは、従業員、株主、取引先、顧客、地域社会、行政など多様なステークホルダーとの高い志の共有、言わば「共鳴の連鎖」<sup>6</sup>があってこそ実践できる。高い志への共鳴の連鎖を通じて醸成される、企業とステークホルダーとの信頼関係は、いわゆる「ソーシャル・キャピタル」<sup>7</sup>と呼ばれるものであり、CSRを実践するための土壌となる。

そして営利企業の行動を社会的ミッションの実現に仕向けるためには、多様なステークホルダーが企業の社会的ミッションに共鳴し、企業がそれを実現すれば社会が高く評価することにより、企業にミッション達成のやりがいを感じさせることが必要だ。企業とステークホルダーの間にこのようなコンセンサスが醸成されているなら、仮に経済的リターンが短期的に見込めなくとも、企業はやりがいや社会からの評価などの非金銭的リターンを糧に社会課題の解決に乗り出すことができるだろう。

#### 4 | CSRの実践を促進するステークホルダーとの共鳴の連鎖

企業とそれを取り巻くステークホルダーとの高い志の共有、すなわち「共鳴の連鎖」が、企業のCSRの実践を促す「触媒機能」を果たすことを簡単な事例によって確認しておこう。

ある企業が高い志を結実させ、社会の温室効果ガスを大幅に削減できる画期的な新製品の開発に成功し、国内にその製品の量産工場を建設するというプロジェクトを想定しよう。その量産工場の建設に要する設備投資資金は内部資金では賅えず、リスクマネーを調達しなければならないと仮定する。

まず企業と株主の関係はどうあるべきか。企業が新株やCB（転換社債型新株予約権付社債）の発行などエクイティファイナンスによりリスクマネーを調達する場合、経営トップは資金調達による発行済株式数の増加を上回る株主価値向上をコミットする必要があるとあり、投資回収や株主価値など経済的リターンに関わる見通しやリスク要因について株主に合理的な説明を行い、投資の戦略的重要性を納得させることが必要だ。しかし現状では、企業と株主の信頼関係が十分でなく、両者の思惑にズレが生じてしまう結果、エクイティファイナンスのケースでは株主が株主価値の希薄化を懸念し、株価が下落するケースが散見される。

さらに、経営トップは社会の温室効果ガスの大幅削減により、社会的価値の創出に貢献したいという熱い思いを語り、株主からの共感を得ることを目指すべきだ。そして株主以外の多様なステークホルダーとも高い志を共有し、共鳴の連鎖を生み出していくことに努力すべきだ。共鳴の連鎖により、従業員や取引先が地球温暖化防止や低炭素社会実現に貢献しうる新製品の立ち上げに関われることに誇りややりがいを感じ、顧客も待望する新製品発売を歓迎し、また新製品を生産する新工場が建設される地域の住民や自治体も画期的な環境配慮型製品を生産する工場の進出に好意的なスタンスをとれば、この工場建設プロジェクトはスムーズに実行され、企業は新製品の立ち上げに成功する公算が高まるだろう。

このように、企業を取り巻く多様なステークホルダーの社会的価値創出への共感が、社会変革に向

<sup>6</sup> 注3と同様。

<sup>7</sup> 組織間のコラボレーション活動を円滑に機能させる、組織間の信頼感や人的ネットワークを指す。

けた企業の CSR の取組を円滑に促進し、結果として CSR の実践と引き換えに企業に経済的リターンをもたらすと考えられる。

社会変革の旗手として、社会的企業・社会起業家への期待が高まっているが、本来は営利企業も高い社会性を有するべきであって、その社会性が社会的企業や NPO・NGO を常に下回ると考えるべきではない。営利企業も「社会的企業」と呼ばれるべく、高い志を持って社会変革に邁進しなければならない。そうすれば、「社会的企業」「社会起業家」という呼称は必要なくなる。社会的企業・社会起業家の台頭は、志の低い営利企業へのアンチテーゼととらえることもできよう。

## 5 | CSR と CSV は何が違うのか？

企業の競争戦略論の世界的大家である米ハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授は、2011年に CSV (Creating Shared Value : 「共通価値の創造」と訳される) を提唱した。CSV は、「経済的価値を創出しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創出するというアプローチ」<sup>8</sup>である。「経済的価値と社会的価値を同時実現する」との考え方だ。本稿では、これまでドラッカーの考え方を基に CSR の在り方を考察してきたが、それと CSV は何が違うのかについて考えてみたい。

まず、ポーター教授は、「これまでの資本主義の考え方は『企業の利益と公共の利益はトレード・オフである』といったものであり、依然それが支配的である」と述べているが、ポーター教授が、CSV コンセプトを用いて社会的価値の重要性を唱えたことにより、世界の経営者の間で社会的価値への意識が少しでも高まったのであれば、それは CSV の功績だと言えるだろう。

次に、CSR や CSV の対象となっている企業活動の範囲について見ていこう。前述の通り、ドラッカーの考え方では、企業活動によって生じる環境・社会への外部不経済（悪影響）を取り除くとともに、事業を通じて社会問題の解決に貢献する役割が社会にとって重要であるため、CSR の対象となる企業活動は非常に幅広い。因みに筆者は、あらゆる企業活動に環境や社会への配慮を組み込み、あらゆる機会を通じて社会課題の解決に貢献すべきと考えているため、対象範囲は企業活動全域にわたる。

一方、CSV では、「本業による社会課題の解決のみを強調し、企業活動が環境・社会に及ぼす悪影響への配慮が疎かにされている」と考えられがちだが、これは誤解だ。実はポーター教授は、共通価値を創造する方法の1つとして「バリューチェーンの生産性を再定義する」ことを挙げており、その具体的な施策として自社の環境負荷低減や労働条件の改善などが含まれているため、CSV は企業がもたらず外部不経済への対処活動も対象としていると捉えるのが正しい。

従って、議論の対象範囲については、ドラッカーの考え方と CSV で変わりはないことになる。それでは両者に違いはないのだろうか。

筆者は、両者の決定的な違いは、「志の高い社会的ミッション、社会的価値創出、それらに誠実かつ継続的に取り組む CSR 活動を、経営戦略や経済的リターンに対する上位概念と位置付けているかどうか」という点にあると考える。ドラッカーは、最初に企業を「社会の機関」と明確に位置付けているため、その存在意義は企業自体のためではなく、社会のニーズを満たすためであると考え、また社会問

<sup>8</sup> 本節におけるポーター教授に関わる以下の引用の出典は、M・E・ポーター、M・R・クラマー「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」ダイヤモンド社『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号。

題の解決を事業機会に転換した結果として経済的リターンを獲得すると考えた。従ってドラッカーは、社会的ミッション、社会的価値創出、CSR を経営戦略や経済的リターンに対する上位概念と位置付けていたと考えられる。

一方、CSV は「経済的価値と社会的価値を同時実現する」との考え方であり、両者は異なるレイヤーに並立して位置付けられ、社会的価値が経済的価値の上位概念とは捉えられていないように思われる。ポーター教授の論文には、「高い志」や「社会的ミッション」という文言は見当たらず、志の高い社会的ミッションを起点とする考え方は見受けられない。また同教授は、「共通価値は、CSR でもなければ、フィランソロピー（社会貢献活動）でも持続可能性でもない。経済的に成功するための新しい方法である」と述べており、CSV は新しいタイプの競争戦略であることを示唆している。同教授は、以前に CSV と同様のコンセプトを「戦略的フィランソロピー」あるいは「戦略的 CSR」と呼んでいた時期があり、本来別々のレイヤーに位置付けていたとみられる経営戦略とフィランソロピー、経営戦略と CSR を、競争戦略を媒介にして接合しているように思われる。

筆者は、競争戦略としての CSV よりも、社会的ミッションや社会的価値創出を起点とするドラッカーの考え方に共鳴している。ここで、CSV にはどのような問題点があるか考えてみたい。社会的ミッションや社会的価値創出を起点としない、競争戦略としての CSV は、ポーター教授には失礼ながら、「仏作って魂入れず」という状況に陥りかねないのではないだろうか。つまり、沸き立つ高い志が強い使命感・気概・情熱を生み、それが社会的価値創出や社会的ミッションを実現する原動力になる。競争戦略のみの場合、社会に役立つという高い志を実現するために事業をやり抜くという、使命感・気概・情熱が不足してしまうリスクが懸念される。米アップルの創業者であるスティーブ・ジョブズ氏が体現したように、世界を良くしたいという高い理想を掲げて夢を追い求め続け、強い情熱を持って成し遂げるといふ思いが何よりも重要なのだ<sup>9</sup>。

加えて筆者は、ポーター教授が「寄付行為では価値創造も社会変革も起こせない」と主張していることにも疑問を感じている。企業がどのような社会的活動に寄付金が使われているかも把握せずに、ただ機械的に寄付金を支出しているのであれば、勿論そのような指摘が当たるかもしれない。しかし、ヤマトホールディングスは、東日本大震災の被災地の生活基盤の復興と水産業・農業の再生に向けて継続的な支援を行うために、2011年4月から宅急便1個につき10円の寄付を1年間継続することをいち早く決定した。これに伴う宅急便運賃の値上げはせず、寄付はすべて同社の収益から賄われた。寄付金総額は、2011年度の経常利益の21%に上る142億円超に達し、寄付金の負担により税前利益は前年度対比26%の減益に陥った。しかし、それと引き換えに、仮設魚市場の建設、養殖用機材等の整備、がれき撤去の進捗、農業者の営農再開などの成果がもたらされたという。経済的リターンを犠牲にしてでも、社会的価値の創出を優先し成し遂げた好例だ。寄付行為は効果がないと十把一絡げに判断するのは、早計であると言えよう。

<sup>9</sup> アップルの経営思想や経営戦略に関わる考察については、拙稿「[アップルのものづくり経営に学ぶ](#)」『基礎研レポート』2013年3月29日、同「[アップルの成長神話は終焉したのか](#)」『ニッセイ基礎研レポート』2013年10月24日、同「[アップルに対する誤解を解く～自前主義へのこだわり](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2014年7月8日を参照されたい。

### 3—CSRを踏まえたCRE戦略の在り方

#### 1 | 地域コミュニティとの共生の視点

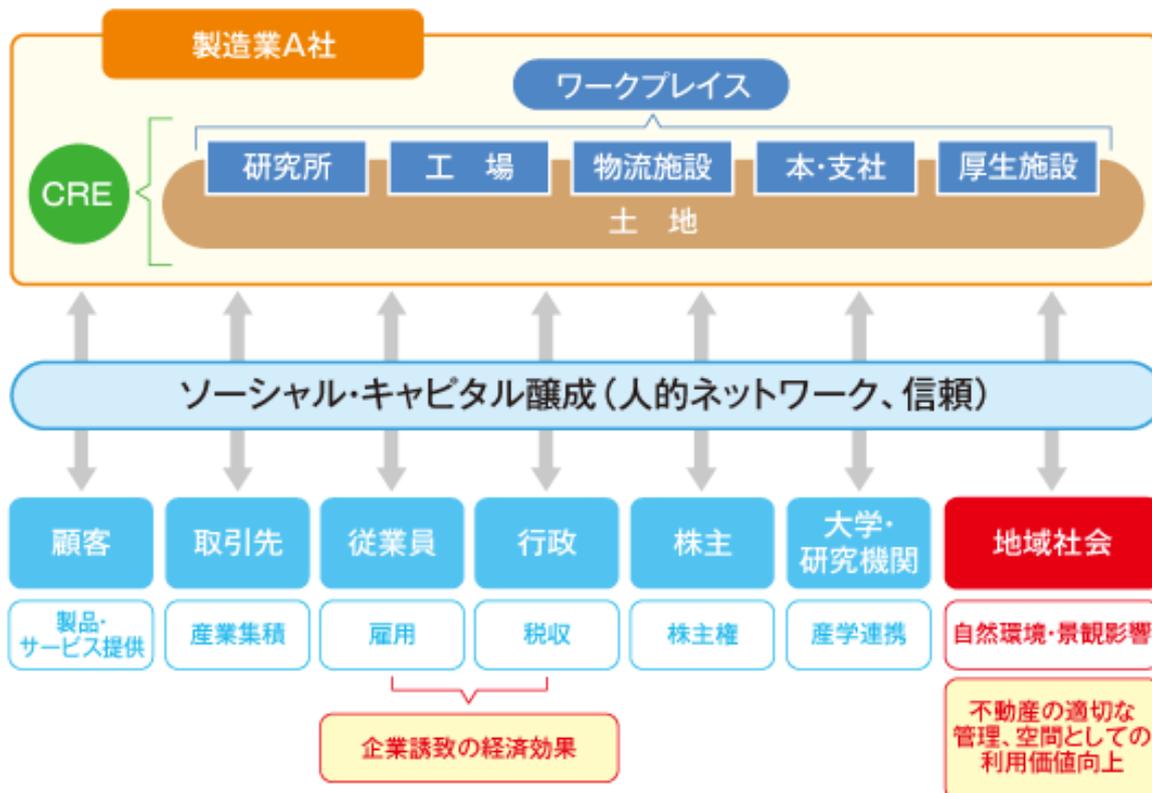
次にCSRを踏まえたCRE戦略の在り方について考えてみたい。企業がCSRを実践するためには、多様なステークホルダーの応援・協力が欠かせないことを指摘したが、CRE戦略においては、とりわけ各種のワークプレイスやファシリティが立地する地域社会との共生を図り、良き企業市民として地域活性化に貢献することが重要だ。

一方、各種のワークプレイスやファシリティに入居し各種の業務を担う従業員も、企業にとって重要なステークホルダーであるとともに重要な経営資源だ。従業員自身が企業の社会的ミッションに共鳴し、高い志と創意工夫を持って社会変革に向けた取組に邁進することによって、地域社会との共生を図り地域活性化に貢献することが可能となってくる。

土地は地域に根ざした公共財的な性格を持ち、再生産することができない唯一無二の経営資源である。企業がそこに研究開発施設や工場、営業店舗、本社などを構築し、土地を開発・使用する段階において、地域社会の自然環境や景観に何らかの影響を与えるため、事業を行う上で地域コミュニティの理解と協力が欠かせない。そこでCRE戦略が果たすべき役割としては、地域社会の信頼を勝ち得るために、環境や景観に配慮した適切な不動産管理が必要条件となる。

さらに物的な不動産管理にとどまらず、CREの空間としての利用価値を高める事業を行うことにより、CREを起点とした地域活性化や社会的課題の解決を図ることが何よりも重要である（図表3）。

図表3 CREを起点としたソーシャル・キャピタルの形成



(資料) 百嶋徹「CRE戦略④ 地域社会との共生 不可欠」日経産業新聞『部長のための経営学講座』2008年12月19日

地域活性化や社会的課題の解決を図ることは CSR を実践することに他ならない。CRE は CSR を実践するためのプラットフォームの役割を果たすべきであり、結果として、雇用や税収の増加などの経済効果を通じて社会の活力向上、すなわち社会的価値が地域にもたらされる。環境や社会に十分な配慮を行う、高い社会性を有する企業が地域社会に集積することは、地域の中長期のサステナビリティ（持続可能性）向上につながると考えられる。

## 2 | 企業が CRE を通じて地域社会で創出しうる社会的価値

企業が自社の事業所が立地する地域社会で創出しうる社会的価値とは、どのようなものだろうか。開発・製造拠点等（製造業）、ショッピングセンター（非製造業）、オフィスビルに分けて、想定されるケースを考えてみたい。

### ①開発・製造拠点等

最初に製造業のケースを考えてみよう。まず、社会的課題の解決に資する製品を開発・生産する拠点の立地・操業により、地域の雇用創出や税収増といった経済効果を通じて、地域活力や行政サービスの向上をもたらす可能性があるだろう。

また、地域の大学・高等専門学校（高専）・公設試験研究機関（公設試）や行政関連機関との産学官連携や、地域の中堅・中小企業との企業間連携による共同研究開発の推進を通じた、社会変革につながるイノベーション（新技術・新事業）の創出や地域人材の育成が挙げられる。

さらに、企業が地元で立地する研究開発施設や試作工場などのファシリティを産学官連携や企業間連携における「オープンイノベーション」の場として活用したり、場合によってはファシリティの新增設を行うことも考えられよう<sup>10</sup>。

また、自社の工場・福利厚生施設などの跡地・未利用地の活用が考えられる。地元の自治体と協力・連携して、他社の事業所（工場、研究開発施設、営業店舗、本・支社など）を誘致することに加え、太陽光発電事業など再生可能エネルギー事業を展開したり、多様な業界の企業群および地元自治体と協力・連携して叡智を結集し、環境配慮型のまちづくりを目指した「スマートタウン」や「エコタウン」など「スマートコミュニティ」を構築するといったことも挙げられる。

再生可能エネルギー事業の代表例としては、IHI が 1978 年に臨海の造船所用地として取得した鹿児島市七ツ島の約 127 万㎡（東京ドーム約 27 個分に相当）に及ぶ広大な所有地に、国内最大級となる発電能力 70MW のメガソーラー（大規模太陽光発電所）を建設し、2013 年 11 月に稼働開始した事例が挙げられる。総投資額は 270 億円であり、IHI や京セラなどの共同出資により設立された鹿児島メガソーラー発電（資本金約 43 億円）が発電所の運営を行っている。太陽光パネルを供給した京セラが共同出資会社の運営を行い、IHI は共同出資会社への用地賃貸を担っている。

また「スマートコミュニティ」の代表例としては、パナソニックが神奈川県藤沢市の約 19 万㎡の工場跡地に計画している「Fujisawa サステイナブル・スマートタウン」が挙げられる。同社が多様な

<sup>10</sup> 科学技術分野のオープンイノベーションについては、拙稿「[オープンイノベーションのすすめ](#)」『ニッセイ基礎研 REPORT』2007 年 8 月号 を参照されたい。

パートナー企業と藤沢市との官民一体で進める共同プロジェクトだ。太陽光発電や蓄電池を備えた約1,000戸の住宅に約3,000人が暮らす計画であり、総事業費は約600億円に及び、街全体の完成は2018年を予定している。同社は、2013年3月にパナホーム、三井不動産レジデンシャル、三井物産など多様な協力企業8社との共同出資により、タウンマネジメント会社である Fujisawa SST マネジメント（資本金2.6億円）を設立し、2014年4月に街開きを迎えた。

さらにパナソニックは、横浜市港北区綱島東にある約37,900㎡の事業所跡地でも、同様の次世代都市型スマートシティ「Tsunashima サスティナブル・スマートタウン」の開発に着手することを、2015年3月に野村不動産および横浜市と共同で発表した。横浜市は、環境未来都市にふさわしい街づくりを進めるため、交通インフラ・公共施設の整備を含め、本プロジェクトを支援する。パナソニックと野村不動産は、横浜市の協力の下、保育施設を備えた約100戸の集合住宅、技術開発施設、商業施設を併せ持つスマートシティを開発することで合意した。これに伴い、パナソニックは、野村不動産と共同事業者であるMID都市開発<sup>11</sup>へ34,400㎡の土地を売却したが、継続保有する3,500㎡の地区では、街全体にかかわるエネルギー・セキュリティ・モビリティ・ウェルネス・コミュニティ等のタウンサービスを具現化するタウンマネジメント施設を計画しているという。街開きは2018年を予定している。

なお、技術開発ゾーン（約12,500㎡）には米アップル、商業ゾーン（約18,300㎡）にはユニーが進出することになっている。竣工時期はアップルの技術開発施設が2016年度、ユニーの商業施設が2017年度前半を予定している。

パナソニックによる事業所跡地での都市型スマートシティ開発の横展開は、多様なパートナー企業や地元自治体の技術・知見・協力を結集することによりプロジェクトを推進し、今後の事業としての知見を蓄積しつつ、環境配慮型の街づくりにイノベーションをもたらすことで地域貢献するという、新たな取組として注目される。

## ②ショッピングセンター事業

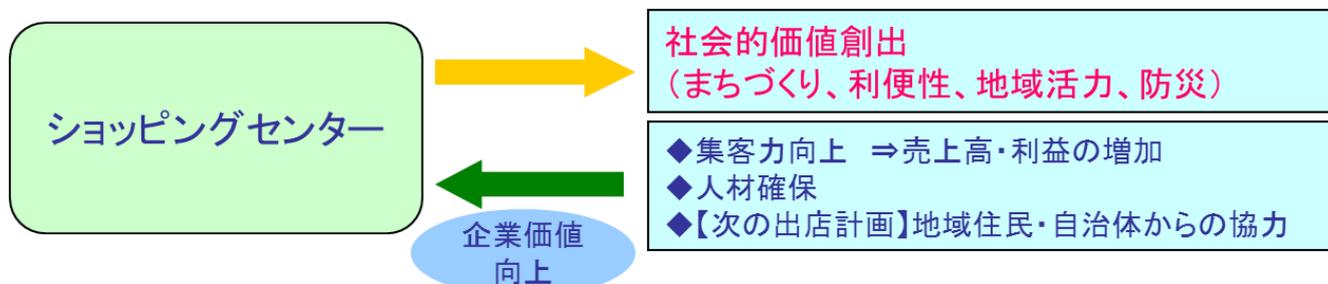
次に非製造業の事例として、地域社会と関連性の深い商業施設、例えば大型ショッピングセンター（SC）を開発・運営するケースを考えてみよう。

まず、都市構造、土地利用、交通体系、防災などの視点を含む調和の取れたSCの開発計画の提案・実現は、地域社会に社会的価値をもたらすと考えられる（図表4）。開発にあたっては、出店地域にふさわしい「まちづくり」のコンセプトを持ってコミュニティとの共生を図り、不動産の空間価値を高める視点が欠かせない。また、自治体の施策に積極的に協力すべく、まちづくりへの強い参画意識を持って開発計画を提案することが求められる。さらに、出店後、地域住民にとって利便性の高い集いの場を提供することで、社会的価値の創出が期待できる。地域の雇用創出や税収増といった経済効果を通じて、地域活力や行政サービスの向上がもたらせる可能性もあるだろう。また東日本大震災を経て、防災拠点としてのSCの社会的役割にも期待が高まっている。

<sup>11</sup> 1952年に創業し2005年に経営破綻した、松下グループ（現パナソニックグループ）の松下興産を前身とする不動産会社であり、2009年以降は関西電力の子会社となっている。

これらの社会的価値の創出と引き換えに、SC 事業者は店舗の集客力向上による売上高・利益の増加や人材確保といった経済的リターンを受け取り、併せて企業価値向上がもたらされるだろう（図表4）。さらに次の出店計画に対して、地域住民や自治体からの協力が得やすくなるということも考えられる。

図表4 ショッピングセンター事業が創出する社会的価値と経済的リターンの関係



(資料) ニッセイ基礎研究所作成。

イオンの子会社でSC開発を手掛けるイオンモールは、SCを核店舗や専門店などの単なる店舗の集まりではなく「街」と考えており、地域住民が集う「コミュニティセンター」としてのSCづくりを進めている。そうした考えを具現化するため、店舗には銀行・郵便局や医療機関、行政サービスなど公共的な機能を積極的に導入している。また、同社の各SCに設けられている多目的ホール「イオンホール」は、地域のサークルや各種団体の活動の場、確定申告の会場などとして、市民によって積極的に利用されており、地域コミュニティ機能を果たしている。さらに、SCが出店している各自治体との防災協定に基づく災害時のライフライン確保といった機能も付加し、地域社会のインフラ基盤としてのSCづくりを推進している。環境と共生する取組としては、氷蓄熱空調システムや太陽光発電、LED照明などの省エネ機器の導入とともに、最近では電気自動車の急速充電器を設置する取組も始めている。

同社のテナントリーシングの基本は、地元の専門店、当該地域に初出店する店舗、ナショナルチェーン店をそれぞれ3分の1ずつバランスよく配置するというものだ。同社が積極的に発掘・誘致した地元のテナントの中には、同社のSCビジネスに共鳴し、同社と一緒に全国展開を進めて事業拡大に成功した専門店も登場している。同社のSCに出店した地元企業のそのような飛躍も、同社が地域社会にもたらす社会的価値の一つだ。

### ③本社等のオフィスビル

最後に都市部に立地する本社オフィスなどオフィスビルが創出しうる社会的価値について考えてみよう。

東日本大震災を経て、環境への配慮や災害時におけるライフラインの提供など、都市機能の一部にオフィスビルを組み込む視点が重要になってきている。環境配慮型オフィスビルの構築は、前述のスマートコミュニティの取組に不可欠である。防災拠点としてのオフィスビルの社会的役割としては、

自家発電設備の装備、非常食や毛布の備蓄倉庫の併設、災害時の帰宅困難者の受入れなどが求められる。

また、オフィスビルの高齢者用賃貸住宅への転用等の、高齢化という社会構造の変化に合わせた不動産の活用も社会的価値の創出につながると考えられる。

さらに、オフィスの本来の役割として、従業員の創造性を引き出しイノベーション創出につなげていくことが極めて重要だ<sup>12</sup>。

オフィス環境は、従業員のモチベーションやワークスタイル、社内のインフォーマルなコミュニケーションや人的ネットワークの質を左右し、これらの質が向上すれば、従業員間のコラボレーションの促進などを通じて創造性が引き出され、業務の生産性や品質の向上につながり、HRM にプラスの効果をもたらす（図表5）。また、働きやすいオフィス環境を提供することは、企業のブランド価値を高めて優秀な人材の確保・定着につながりやすく、将来の人事採用にもプラス効果が期待される。

最終的には、研究開発など知識集約型の非ルーチン業務では、製品・サービスの画期的な開発などにつながり得ると考えられる。またルーチン業務でも、職場のメンタルヘルス向上を通じて作業ミスの防止・作業効率の向上につながり得るだろう。いずれもイノベーションが創出され、企業価値向上とともに社会的価値創出につながり得ると考えられる。

先進的なオフィスづくりの共通点は、オフィス全体を街や都市など一種のコミュニティにとらえ、従業員間のインフォーマルなコミュニケーションを喚起する休憩・共用スペースを効果的に設置している点だ。先進的なグローバル企業は、CRE 戦略の重点を物的な不動産管理にとどまらず、先進的なワークプレイスやワークスタイルを活用した HRM へ移行させている。

創造性豊かで能力の高い人材は、仕事を通じて社会に貢献することに喜びを見出し、仕事をライフワークととらえる傾向がある。仕事と生活を切り分けるのではなく、融合一体化させる働き方だ。このようなワークスタイルには、創造的で自由なオフィス環境と柔軟で裁量的な働き方が不可欠である。

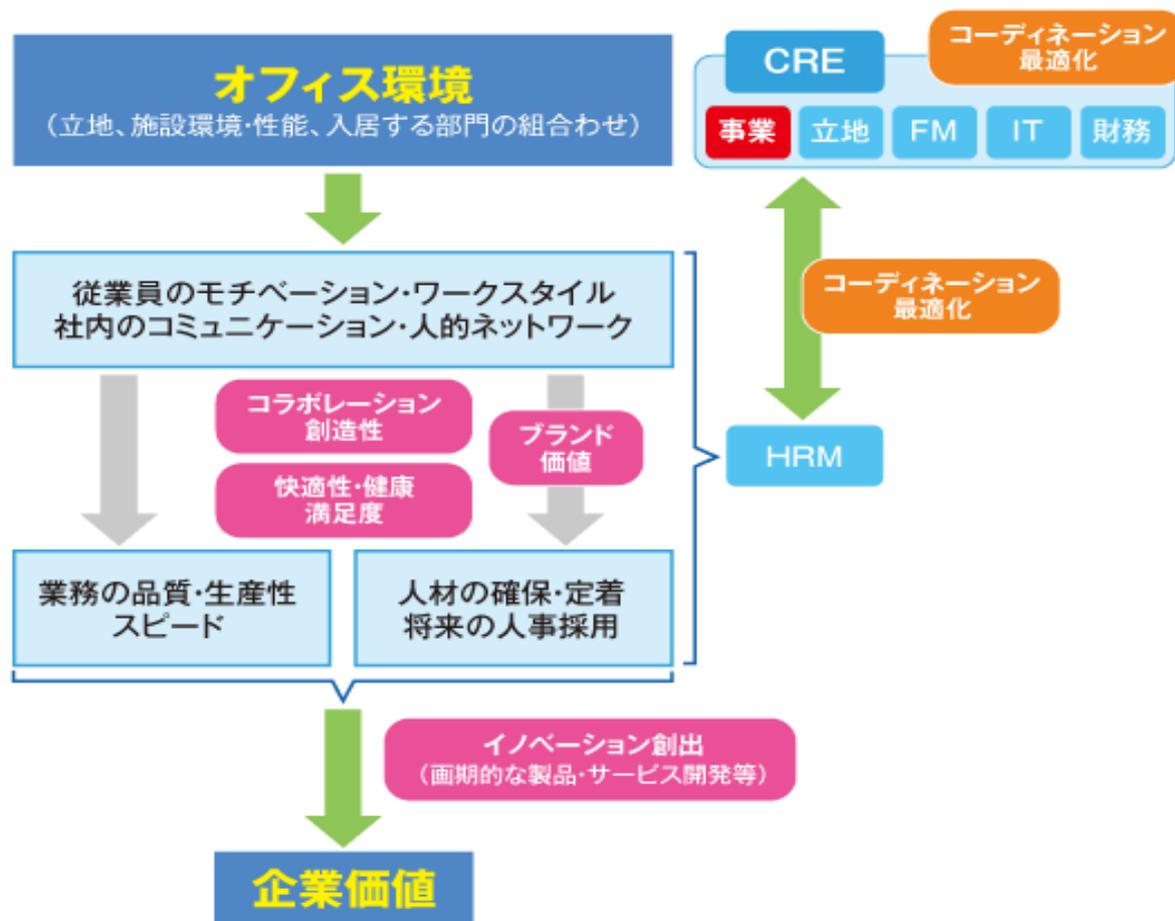
これらの優秀な人材を引き寄せるためには、創造的なオフィスを起点に、職住遊が近接するような街づくりを進めることが必要になってきていると思われる。

また、所属を超えて集えるオープンイノベーションの場としてのシェアオフィスやコワーキングスペースを充実させることも必要だろう。このような施設では、起業家、ノマドワーカー、フリーランスなど多様な人々が集いつながることで、新しいアイデアが生み出される。

さらに最終的には、産学官の多様な組織が一致結束して連携し、都市を起業家、研究者、アーティスト・クリエイター、外国人など多様な人々が集う「クリエイティブシティ」に進化させることが必要だ。都市のクリエイティブシティへの進化は、企業の創造性を高め、都市の国際競争力を高めることにつながると考えられる。創造性を高める都市やオフィスの在り方が、今後ますます問われることになるだろう。

<sup>12</sup> 従業員の創造性を最大限に引き出すためのオフィスづくりについては、拙稿「[イノベーション促進のためのオフィス戦略](#)」『ニッセイ基礎研 REPORT』2011年8月号、同「創造性とブランド価値を高めるオフィス環境の革新」東洋経済新報社『週刊東洋経済』2014年11月1日号を参照されたい。

図表5 オフィス環境の企業価値への作用経路と CRE 戦略の役割



(資料) 百嶋徹「イノベーション促進のためのオフィス戦略」『ニッセイ基礎研 REPORT』2011年8月号

### 3 | 拠点閉鎖の意思決定にあたっての留意点

一方、事業撤退時には、企業や経営トップの地域社会への対応は、どうあるべきだろうか。2012～2013年には、企業業績の悪化が著しい家電メーカーや半導体メーカーなどの製造業を中心に、大幅な人員削減とともに、工場等の拠点閉鎖に動く企業が散見され、当該拠点が立地する地域では、雇用の柱を突然失う事態に陥った。

工場や店舗等の拠点閉鎖は本来、徹底的な経営努力を行った後に残された最後の選択肢であり、収益悪化を理由に経営努力もなしに安易に選択することは、CSRの観点からも許されない。

やむなく拠点閉鎖を行う場合にも、当該拠点が立地する地域コミュニティへの十分な配慮が欠かせない<sup>13</sup>。そもそも立地当初から、土地の供給に始まり、良質な労働力の供給、地元のサプライヤーの協力、自治体による産業インフラの整備や各種立地優遇措置の付与など、地域社会から多大なサポートを受けてきたはずだ。そして、このような企業と地域社会の協力関係は、企業が当該地域に進出し、以降培われてきた、両者間の信頼感や人的ネットワーク、すなわちソーシャル・キャピタルによっ

<sup>13</sup> 拠点閉鎖と地域コミュニティに関する考え方については、拙稿「[企業不動産 \(CRE\) 戦略と企業経営](#)」『ニッセイ基礎研 REPORT』2006年8月号、同「[リストラにあたって経営者がやるべきことは](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2012年12月28日を参照されたい。

て支えられていたはずだ。企業は、事業撤退による関連産業を含めた雇用や税収など経済面への影響に加え、地域社会から多大な理解と協力を得て初めて事業拠点の建設・運営が可能となったことを決して忘れてはならない。

このため、経営トップ自らが、経営努力を徹底的に行った上で拠点閉鎖を意思決定したことを真摯に説明し、地域社会から十分な納得感を得るよう努力することがまず必要だ。さらに閉鎖する拠点で雇用していた従業員の再就職に向けた最大限のサポートを行わなければならない。さもなければ、これまで培ってきた地域社会とのソーシャル・キャピタルは破壊され、その地域社会から二度と協力を得られないだろう。

拠点閉鎖には、「副作用」のリスクが潜んでいることにも留意すべきだ。本業強化に温存すべき設備・施設まで閉鎖・廃棄してしまうと、景気回復期での企業価値向上の機会を逃しかねないであろう。

経営トップは、リストラ局面においても、多様なステークホルダーからの共感を得るという役割を貫く責務を負っているという自覚を持って、経営にあたることが求められる。

#### 4— おわりに～CRE を起点とした社会的価値の自律的創出サイクル

企業が社会的価値を創出するためには、あらゆるステークホルダーとの双方向のネットワークづくりや信頼感の醸成、つまりソーシャル・キャピタルの形成が重要だ（図表3）。ソーシャル・キャピタルは、企業が社会と共生し、CRE を起点とした社会的価値の創出を図るための土壌になると考えられる。

企業が社会的価値の創出と引き換えに、経済的リターンとともに社会からの評価向上といった非金銭的リターンを受け取るのがあるべき姿だ。非金銭的リターンは、ソーシャル・キャピタルの醸成・深化を通じて、従業員のモチベーション・創造性・生産性の向上、良質な労働力の確保、顧客拡大、サプライヤー・取引先や株主からの協力、大学・研究機関や他企業との連携、地域住民や地元自治体からの協力・支援などを一層促進し、経済的リターンとの好循環を生む。そして、この好循環は、CRE を起点とした社会的価値の継続的な創出につながるだろう。

CRE 戦略は、社会的価値創出に向けた CSR の実践において、極めて重要なポジションを占めると考えるべきだ。企業は、CRE を起点に社会的価値と経済的リターンの好循環を生み出し、CRE を社会的価値の継続的・自律的サイクルを創出するプラットフォームに進化させていかなければならない。

## <参考文献①>筆者が執筆した CSR・社会的価値創出に関わる主要な論考

(※弊社媒体の論考は、弊社ホームページの筆者「[執筆レポート一覧](#)」を参照されたい)

- 「環境効率を応用した環境格付けの試行」『ニッセイ基礎研 REPORT』2002年8月号
- 「環境効率を応用した環境格付けの試行」化学工業日報社『化学経済』2002年9月号
- 「電機にみる産業復権の条件⑤」日経産業新聞『ビズテク塾』2003年12月25日
- 「オープンイノベーションのすすめ」『ニッセイ基礎研 REPORT』2007年8月号
- 「地球温暖化防止に向けた我が国製造業のあり方」『ニッセイ基礎研所報』2008年Vol.50
- 「地域イノベーション創出に向けた産業支援機関の在り方」科学技術振興機構（JST）『産学官連携ジャーナル』2008年6月号
- 「地域イノベーションと産業支援機関」『ニッセイ基礎研 REPORT』2008年11月号
- 「我が国企業の『資源生産性』に関する考察」『ニッセイ基礎研所報』2009年Vol.54
- 「CSRの実践を促すソーシャル・キャピタル」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2009年8月24日
- 「CSR（企業の社会的責任）再考」『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号
- 「産業界の課題と海外トップアスリート移籍の相似形～国際競争に挑む危機感と組織活性化」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2010年1月4日
- 「シリーズ環境／CSR：頼りになる“省エネ”ソリューション」ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』2010年3月27日号
- 「オープンイノベーションを推進する産業支援機関」日本政策金融公庫『調査月報』2011年3月号
- 「震災復興における製造業の復興のあり方」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年4月28日
- 「震災復興で問われる CSR（企業の社会的責任）」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年5月13日
- 「もし日本の経営者がドラッカーの『マネジメント』を真剣に実践したら～もう一つの『もしドラ』」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年12月29日
- 「イノベーションと高齢者雇用の在り方～蓄積した知識・資産のサプライサイド経済でのフル活用」ニッセイ基礎研究所『ジェロントロジージャーナル』2012年3月30日
- 「頑張れ！日本の家電メーカー～創業時の高い志・DNAを取り戻せ！」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2012年10月2日
- 「リストラにあたって経営者がやるべきことは～ステークホルダーと一致結束する姿勢を忘れずに！」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2012年12月28日
- 「アップルのものづくり経営に学ぶ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013年3月29日
- 「アップルの成長神話は終焉したのか～革新的製品の発売か、高成長に対応したコスト構造の是正か」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013年10月24日
- 「アップルに対する誤解を解く～自前主義へのこだわり」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2014年7月8日

## <参考文献②>筆者が執筆した CRE 戦略に関わる主要な論考

(※弊社媒体の論考は、弊社ホームページの筆者「[執筆レポート一覧](#)」を参照されたい)

- 「企業の土地投資行動の裏にあるもの」『ニッセイ基礎研 REPORT』2005年9月号

- 「真のクラスター創生に向けて」『ニッセイ基礎研所報』2005年Vol.38
- 「企業不動産（CRE）戦略と企業経営」『ニッセイ基礎研 REPORT』2006年8月号
- 「CRE（企業不動産）戦略の進化に向けたアウトソーシングの戦略的活用」『ニッセイ基礎研 REPORT』2010年8月号
- 「イノベーション促進のためのオフィス戦略」『ニッセイ基礎研 REPORT』2011年8月号
- 「CRE戦略の企業経営における位置付けと役割」『ニッセイ基礎研所報』2014年Vol.58
- 「顕著な政策効果を発揮するアベノミクスの設備投資減税政策～『生産性向上設備投資促進税制』の考察」『基礎研レポート』2014年8月7日
- 「企業の不動産管理におけるアウトソーシング活用のすすめ」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2014年10月23日
- 「創造性とブランド価値を高めるオフィス環境の革新」東洋経済新報社『週刊東洋経済』2014年11月1日号（94～95ページ）
- 『CRE（企業不動産）戦略と企業経営』東洋経済新報社2006年（共著）
- 『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（共著）（※筆者が「第8章 企業不動産戦略の先進事例」を執筆）
- 国土交通省 合理的な CRE 戦略の推進に関する研究会（CRE 研究会）『CRE 戦略実践のためのガイドライン（2010改訂版）』2010年6月14日（※筆者が「事例編」の作成を担当）
- 国土交通省 合理的な CRE 戦略の推進に関する研究会（CRE 研究会）編著『CRE 戦略実践のために—2010改訂版—』住宅新報社、2010年10月（※筆者が「第3章 事例編」の作成を担当）