

*Professional.  
Global. Digital.*

## 企業不動産マネジメントの未来

不動産管理にかかわる規制とデジタル化の影響およびその課題とチャンスについて、PwCの調査結果をご紹介します



## 発行にあたって

### 読者の皆さま

企業不動産の重要性は戦略的にも財務的にも高まっており、企業の不動産にとってエキサイティングな時期です。

これは、不動産にかかわるコスト削減に大きなチャンスがあるという期待も一因となっていますが、とりわけ、不動産ポートフォリオが(ついに)まさしく透明化したことによります。データ記録に関する新たなテクノロジーは、洞察をもたらし、ネットワークの構築を促進しています。IFRS第16号といった新基準は、透明性のさらなる向上にプレッシャーを与え、ポートフォリオを積極的かつ実効的に管理することを求めています。企業不動産の役割と責任の定義に関する新たなベンチマークは、社内外のサービスの専門化と結びついており、組織、プロセスおよびリソースの最適化について議論する新たなきっかけとなっています。

同時に、グローバル経済や国家経済および政治行政の環境に加えて、企業のコア事業に新たな変化の兆しが訪れています。企業のコア事業もまたデジタル化の影響を受けています。これは、事業モデルを混乱させ、変えてしまう可能性があり、スペースの割り当てや不動産にも連鎖的な影響を与えます。経済および政治の不確実性も上昇する価格とともに、不動産投資にはプレッシャーとなります。この不確実性は、不動産の取得、売却または建設の誘因として作用します。従って、企業は、自らの不動産戦略についてより一層の検討を行い、必要空間および不動産ポートフォリオ活用の柔軟性と拡張性を見直しています。また企業は将来におけるコアビジネスへの影響度が見えない中で、変化に確実かつ迅速に対応する方法を探るために、不動産の運営プロセスやコストを精査しています。企業の不動産管理の戦略的な側面は、ますます複雑になり、将来の変化を予測する必要性が急激に高まっています。

本調査は、企業の不動産管理が直面している変化に着目しています。不動産管理における専門化、デジタル化、規制および価値創造に関して、私たちは、さまざまな業種からグローバル企業を慎重に選択し、これらの企業から意見をいただきました。同時に、これらの意見は将来への洞察を形成しています。

本調査が皆さまにとって示唆に富むものであることを願っております。

**Susanne Eickermann-Riepe**  
Real Estate Leader Germany



## 日本語版発行にあたって

読者の皆さま

日本においても企業不動産の重要性は戦略的にも財務的にも高まっており、多くの関心を集めています。

人々の働き方の変化や、日本の人口動態の変化、各企業の業務内容の変化および各種コストの見直しの動きに伴って、各企業にとっての不動産所有および賃借のあり方も変化しています。また、不動産を取り巻く会計制度の変更や不動産管理を取り巻くデジタル技術の進化により、各企業はますます不動産に対する考えを深める必要が高まっています。

本書は、ドイツで調査を実施した企業不動産管理(CREM)についての取り組みに関するレポートを日本語化したものです。また、巻末には日本で行ったCREMに関する国内企業の取り組みを調査し掲載しました。こうした調査結果から、欧州でのCREMが直面する変化や将来への動きや日本国内企業のCREMに関する現状と課題を紹介しています。

本書がCREMを検討する際の一助となれば幸いです。

PwCコンサルティング合同会社

不動産担当パートナー

**澤田 竜次**



# 目次

発行にあたって .....	2
日本語版発行にあたって .....	3
<b>A エグゼクティブサマリー .....</b>	<b>6</b>
<b>B はじめに .....</b>	<b>8</b>
<b>C CREMにかかわる規制 .....</b>	<b>10</b>
1 IFRS第16号のリースに関する新たなガイドライン .....	10
2 新基準のCREMに対する影響 .....	12
<b>D デジタル化 .....</b>	<b>15</b>
1 デジタル化による不動産管理の変化 .....	15
2 不動産におけるデジタル化の現状 .....	17
3 CREMのデジタル化における課題 .....	18
<b>E 専門化 .....</b>	<b>22</b>
1 プロセスモデル .....	22
2 CREM部門の専門組織モデル .....	24
3 アウトソーシングの可能性と限界 .....	26
<b>F 今後の見通し .....</b>	<b>28</b>
<b>G 調査手法 .....</b>	<b>30</b>
<b>H 日本における調査について .....</b>	<b>32</b>
1 組織について .....	33
2 IFRS第16号による影響について .....	34
3 CREMにおけるデジタル技術の利用について .....	34
お問い合わせ先 .....	35

## 図表

図表1	現在のCREMに関する潮流がCREM戦略および組織／プロセスに及ぼす影響	7
図表2	本調査の主な論点	9
図表3	IFRS第16号の影響に対する認識	12
図表4	IFRS第16号による調査対象企業への影響度合い	12
図表5	企業におけるデジタル化の現状	17
図表6	デジタル化が持つ可能性	18
図表7	調査対象企業においてデジタル化に関する課題となり得る項目	18
図表8	CREMのプロセスモデル	22
図表9	組織モデルの評価	24
図表10	調査対象企業におけるCREM部門の組織的形態	25
図表11	アウトソーシングの可能性	27
図表12	オフィスビルに対するテナントのニーズの変化	29
図表13	調査対象企業のセクター	30
図表14	調査対象企業の不動産賃借／所有の割合	31
図表15	日本の調査対象企業におけるCREM担当部署の従業員数	33
図表16	日本の調査対象企業における保有物件数と賃借物件数の割合	33
図表17	日本の調査対象企業における各種管理業務（各種報告、ガバナンスおよびコンプライアンス関連業務など）の外部委託状況	33
図表18	日本の調査対象企業におけるソーシング業務（取得および売却、開発および建築、賃貸契約締結および解約など）の外部委託状況	33
図表19	日本の調査対象企業におけるオペレーション業務（物件の技術面に関する管理業務および物件の基幹設備の管理など）の外部委託状況	33
図表20	日本の調査対象企業における不動産の管理形態について	33
図表21	日本の調査対象企業におけるIFRS第16号の貸借対照表に対する影響の把握状況	34
図表22	日本の調査対象企業におけるIFRS第16号のCREM戦略における影響見通し	34
図表23	日本の調査対象企業における不動産管理ソフトの導入状況	34

## A エグゼクティブサマリー

本調査では、企業戦略および組織に与える影響を中心として、CREMが現在直面している課題を明らかにしている。また、直近の動向およびトレンドだけでなく、さまざまな企業の現状についても検討している。

現在、CREMに影響を及ぼす要因として、リースに関する新たなIFRS(国際会計基準)第16号、デジタル化および不動産管理の専門化の三つが存在する。

このため、本調査では2019年1月以降にIFRS基準で会計報告を行う企業に適用されるIFRS第16号のリース取引に関する新たな報告要求事項について、詳細な検討を行う。私たちが調査を行った企業のほとんどは、新基準の影響を受ける状況であり、一部の企業が担当部門レベルでの適切な対応を既に行っている状態である。ここで最大の課題は、新基準で必要とされるデータを確実に集めることである。同時に、多くの企業では、新たに求められる項目について非常に必要となる情報のデジタル化を加速する機会になると考えている。やや意外なことに、私たちが調査を行ったCREM部門の人々は、新基準が将来的に各社の賃貸借契約や所有契約の対応に直接影響するとは考えていない。IFRS第16号の施行後においてさえも、企業不動産管理担当が市場変化に対応するために柔軟な手法を維持したいと考えていることは明確であり、こうした戦略的な意思決定は、引き続き個別に検討されると考えられる。これらの戦略上の変化とは別に、不動産管理部門は、新たな財務報告基準に対応するためのコストを削減するよう、財務部門からさらなるプレッシャーを受ける可能性が高いと考えられる。

本調査を通じて、現状のデジタル化の進捗は調査を行った対象部署によって相違に異なるということが判明した。各部門の主たる業務内容に応じて、それぞれのCREMサービスに対する技術サポートやデジタルサポートは大きく異なっていた。調査を行った企業は、CREMに対して全般的に大きな可能性を見いだしている。一般的に、不動産企業の経営者は、不動産資産に関する意思決定や管理において、デジタル化がより優れた基礎になると期待している。今後あるいは実際の活動において最も共通する分野は、各種媒体とアプリケーションとの間のインターフェース数の削減や自動化の加速である。調査を実施した企業は、自社の不動産ポートフォリオに関する透明性の向上に寄与するデータ管理およびデータ品質の改善を目指している。こうした課題は、新たなワークスペースの検討とともに、調査を実施した企業にとって最重要課題になる。

組織モデルの調査を通じて、組織の多様性が極めて大きいことが明らかになった。調査対象企業の規模、セクターおよび具体的な要件は極めて多様であったが、各社の共通点は、CREM機能にかかわる組織の高度化である。全体的な傾向として、本部集中管理およびローカル市場における知識を活用しながら不動産管理を一元的に監督およびモニタリングできる、地域ごとの中核業務管理といったものが見られる。この結果として、個々の責任分野における専門知識が向上し、その有効活用が可能となる。CREM部門は、さらに中核業務に専念する一方、運用関連業務およびコーポレート業務をアウトソーシングすることになる。

しかし原則として基本的に、こうした可能性をうまく実現できるのは、CREMに関する方針を決める際に企業戦略、中核事業に対する業界および市場の具体的なニーズおよび不動産ポートフォリオの利用形態や所有割合を十分に考慮した場合である。

図表1 現在のCREMに関する潮流がCREM戦略および組織／プロセスに及ぼす影響

潮流	影響を及ぼす対象	
	戦略	組織／プロセス
規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 賃貸／所有に直接的な影響はない</li> <li>・ データ品質向上に関するプレッシャー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 将来的により良い契約およびより良いポートフォリオにするためのプロセスおよびデジタル技術支援</li> <li>・ 自動化のメリットの享受</li> </ul>
デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ より優れた意思決定および指示の根拠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新システムの導入／既存システムの改良</li> <li>・ ポートフォリオの透明性の醸成</li> </ul>
専門化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集中管理および地域ごとの知見にかかわるメリットの最適化</li> <li>・ CREMにおける中核業務への集中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 責任を分散化しつつ、ガイダンス機能を一元化すること</li> <li>・ オペレーションサービスのアウトソーシング</li> <li>・ 各種能力の育成</li> </ul>

日本企業に対する調査(飲食業、流通業、運輸業など)では、日本企業全般の状況を反映する結果ではないものの、日本企業における企業不動産の保有比率の高さやそもそもの会計基準の違いから、IFRS第16号関連への理解の低さが見られた。

また、CREM業務の自社グループ内への委託比率の高さに伴う各種専門事業者活用度の低さ、さらにはCREM業務におけるデジタル技術活用の遅れといった特徴が見受けられた。今後のCREM戦略の方向性を検討する上でも注目すべき点である。

## B はじめに

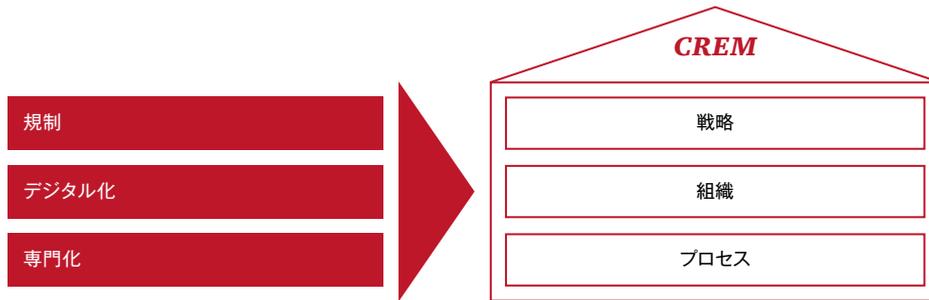
CREMは、企業が必要とする不動産および土地を、企業に提供するために要する全ての業務の集合形であり、経営管理の考え方の一つとして、企業の戦略目標に基づき、全ての不動産関連業務にかかわる組織的な開発、計画策定、指示および管理を通じて、企業全体またはグループレベルでの収益性向上に付加価値をもたらす。これに伴い、事業運営の最適化支援と不動産関連活動の費用を削減するという経済的利益との間に一定の溝が生じる。この溝に関するフォーカスは、特に取引コスト、償却費、賃料およびオペレーションコストといった不動産の調達にかかわるコストにあてられる。これらの要因に加えて、CREMの成功には、企業戦略の変化および市況の変化といった外的要因への対応が常に必要となる。

不動産関連費用が企業の運営費用の多くを占めるケースがあり、その最適化が相当な投資利回りをもたらすことを意味するにもかかわらず、各企業におけるCREMに対する重要性は大きなバラつきがある。近年では、不動産管理の効率化を求めた結果、なんらかの対策が講じられているケースもある。しかし、依然としてCREM担当役員が直面する多くの課題は存在する。



本調査は、三つの主な論点、すなわち、規制(とりわけ、IFRS第16号のリース会計に関する改訂)、企業不動産管理に関するCREM部門のデジタル技術活用およびCREM部門業務の専門化に注目して、CREMの現在の潮流や課題に触れた。さらにこうした点がCREMにかかわる戦略、組織およびプロセスに及ぼす影響についても調査した。

図表2 本調査の主な論点



標準質問票に基づいて、ドイツ語圏(ドイツ、オーストリアおよびスイス)の16社に対する電話インタビューを通じて、これらの論点について議論した。PwCの分析で判明したことを理論的な根拠と併せて以降に記載している。また、日本国内の11社へのインタビューを通じて得られた状況についても、日本で独自に分析し、本資料巻末に記載している。

最初に、IFRS第16号の新基準およびこれがCREM部門に及ぼす影響の範囲について触れる。報告基準の変更によって、特に、企業不動産専用システムに保存するデータの利用可能性にかかわる問題が生じる。この点は、デジタル化という大きな論点に触れる本調査の第二章に関連する。

最終章では、さまざまな企業において、どのようにCREM部門が組織化されているかという点に触れる。本調査では、まず最初に、プロセスランドスケープモデルを使い、一般的なCREM業務の概要を提示し、その後に理論的な組織モデルおよびその長所と短所に関するPwCの過去の調査に触れ、より詳細に検討した。特に、実務で利用されている組織モデルや、アウトソーシングの可能性と限界に重点を置きつつ、特定の機能をアウトソーシングするトレンドに着目した。

本調査は、企業の企業経営部門の現状について、そして、今後数年間で高まるであろう成長ポイントはどこにあるかという、二つの疑問に焦点を当てている。

## C CREMにかかわる規制



### 1 IFRS第16号のリースに関する新たなガイドライン

会計および税務に関して、多くの企業の業務対応は、依然として従来のガイドラインを拠り所としている。新会計基準であるIFRS第16号は、その冒頭で、「リースを扱う企業は、財務会計手続きを調整するだけでなく、プロセスおよび戦略を再検討する必要がある」と述べている。

この新たな会計基準は、全ての企業に影響するのではなく、IFRS基準に基づいて会計報告を行う企業で、事業運営モデルの一部としてスペースの賃借を行っている企業にのみ影響する。新会計モデルでは、全てのリース取引（12カ月以内の短期リースおよび少額資産のリースを除く）に関する賃借人の権利および義務を貸借対照表に計上しなければならない。これは、新規および既存のリース取引に適用される。企業は、当該基準を2019年1月1日以後に開始する事業年度に適用しなければならない。採用する移行アプローチに応じて、前期の比較対象期間を修正再表示する必要がある。早期適用は認められるものの、IFRS第15号の収益認識と併せて適用する必要がある。

## 新リース基準の概要

以下にIFRS第16号の最も重要な規定を要約する。

- 最も大きな変更はリース会計に影響する。実務的な理由により、契約にリース取引を含むかどうかの企業が再評価を行う義務は免除されるが、一般論としてIFRS第16号は、適用開始日に存在する既存のリース契約にも適用される。新基準における貸借人の会計処理は、IAS第17号とほぼ同じである。
- オペレーティングリースで賃借している全ての資産／負債（リース開始時の期間が12カ月以内の短期リースおよび少額資産のリース以外）は、基本的に貸借対照表に計上される。これらのリース負債は、支払リース料の現在価値と同額になる。対応する使用権資産は、リース負債に原状回復費用の見積額や当初直接費用といった項目を加算して計上される。
- 賃借人は、リース債務を算定する際に、実務上の便法として、リース構成部分と非リース構成部分（例えば、維持費、その他の運用コスト）を区分するかどうかを決定する。
- 賃借人は、使用権資産の償却とリース負債から生じる金利コストを損益計算書に計上する。
- 特定の契約にかかわる会計処理については、当該契約がIFRS第15号の収益の認識基準の範疇なのか、それともIFRS第16号のリース基準の範疇なのかといった重要な判断が引き続き必要とされる。
- リース期間、賃借料の支払および割引率に関連する見積もりを行う際に、リース取引の会計処理にあたって重要な判断が必要とされる。リース期間の検討には、例えば、リースを延長または解約するオプションが合理的に行使されると仮定することが含まれる。
- 変動賃借料が指数または割賦に基づいて計算され、リース開始時から指数または割賦に基づく場合、変動リース料は、一般的に、IAS第17号のリース負債の測定から除外される。参照する指数または割賦に変動がある場合、IFRS第16号は変動賃借料の再評価を求めている。その結果、IAS第17号と比較して、支払額について変動が大きくなる。
- 現在価値を算定する際には、適用される割引率をIAS第17号と同様の方法で決定する。
- 賃借人は、リース条件の変更が発生する場合、賃借人は、条件変更の性質に応じて、当該変更を当初のリースの条件変更または別個のリースとして会計処理する。
- 一部の企業にとっては、新基準によって、適用日の前に、システムおよび各種プロセスを大きく変更する必要がある。
- 新基準の採用は、財務指標に影響し、他のオペレーション指標が考案される可能性がある。
- IFRSとUS GAAPとの間には大きな違いがあるため、国際業務を行う企業は、US GAAPにおける新リース基準の影響を検討する必要性がある。

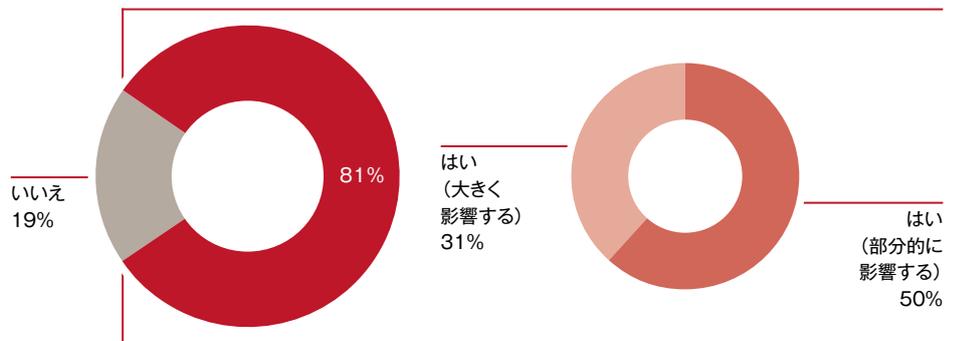


## 2 新基準のCREMに対する影響

IFRS第16号の新基準は、2019年1月1日から適用される。これは多くの企業にとって先の話のように見える。しかし、必要とされる時間と取り組みを過小評価するべきではない。特に大企業の場合には、多数の物件を賃借しており、全世界をまたいで活動しているため、大きな影響を受ける。この多様性のためにリース契約管理が複雑になる。

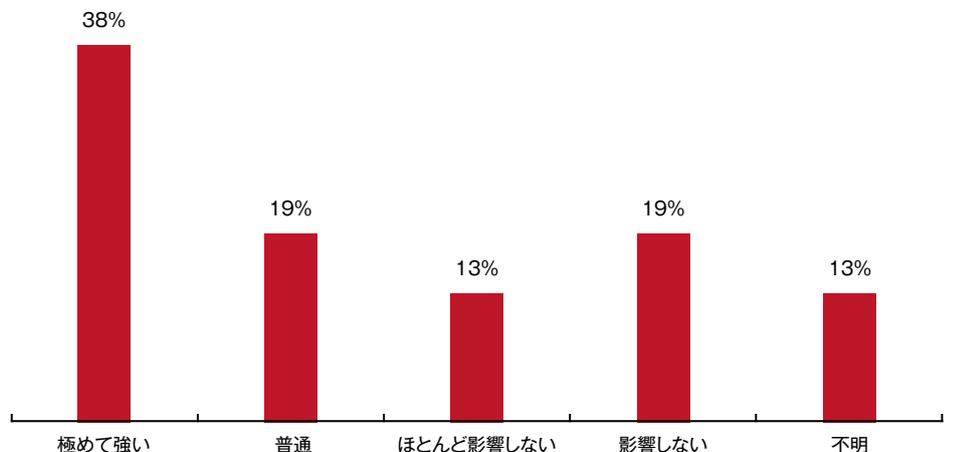
IFRS第16号がリース会計に及ぼす影響およびその影響の範囲について認識しているかをインタビュー回答者に質問した。約80%の回答者が認識しており、そのうち30%の回答者が極めて深く認識していると回答している。一方で、およそ20%の回答者は、まだ新基準について理解していない(図表3を参照)。これは、当該企業がIFRS基準で会計報告を行っていないため、直接的な影響を受けないことが一因である。

図表3 IFRS第16号の影響に対する認識



リース会計基準の変更によって回答者が影響を受ける度合いはさまざまである(図表4を参照)。回答者の約3分の1が、当該基準を検討できない、または検討する必要がないため不明または影響しないと回答している。

図表4 IFRS第16号による調査対象企業への影響度合い



IFRSが企業に与える影響はさまざまであり、こうした影響はリース契約または所有契約の違いによっても生じる。これらの違いは、企業が中核事業を行う具体的なセクターと相互に密接に関連している。製造業を営む企業は、伝統的に資産の大部分を所有する傾向にある一方で、サービス業では賃借する傾向がある。一般的に、複数の賃借物件を有する企業は、より一層、IFRS第16号新基準の影響を受ける。

しかし、賃借物件の絶対数によっても影響の度合いが決まる。膨大なポートフォリオを有する多くの企業は、不動産の大部分を所有しているにもかかわらず、新基準によって大きな影響を受けると述べている。賃借情報の品質に関して企業が対応済みであるケースでは、新基準による影響が少ないと回答者が感じることも顕著である。



当初の期待に反して、インタビュー回答者は、事業用不動産を所有するか賃借するか  
の決定に関して、新基準はもともと影響しないと述べている。いずれにしても、戦略  
または中核事業の属性に基づいて物件の賃借を行う傾向にある企業は、市場の変化に  
対してより高い柔軟性を備えることができるため、賃借を継続する。

しかし、IFRS第16号が引き続き企業の不動産戦略に影響する可能性を、必ずしも全  
ての企業が排除していない点に留意する必要がある。一部の企業は、リース負債が将  
来の主要な財務KPIに影響するため、CREMに関するコスト抑制に関して財務部門か  
らのプレッシャーが増加するという見通しについても触れている。

影響を受ける企業にとって第16号の導入による最大の課題は、必要なデータを取  
得し、処理することであると考えられている。現在、こうした企業の多くは、必要な全  
ての情報を正しく記録するために必要なアプリケーションを保有していない。多くの場  
合、リース形態、リース期間、延長オプションおよび原状回復費用といったリース契約  
にかかわる他の金融負債情報を、「ボタンを一押し」するだけでは利用できず、極めて  
均一性に欠けるフォーマットでのみ利用可能な場合が多い。

増加する必要情報に対応し、将来必要になる情報として全ての契約を記録し、より  
一層変わりゆく事業環境の中で優位性を保つためには、デジタル化を進めることがま  
ず重要になることが明白である。そこで、ここからはCREMのデジタル化に目を向ける  
ことにする。



## D デジタル化



### 1 デジタル化による不動産管理の変化

CREMは、事業運営の最適化支援と不動産に関する活動にかかわる費用最小化の間でバランスを取る必要がある。規制の変化および経営者の特段の指示も、こうした変動要素に加わる。

不動産管理のデジタル化は、多種多様な問題の解決に役立つ。デジタル化は、現在においても、不動産に関する管理方法、リース手法、売却、購入および評価方法に影響している。本調査では、不動産管理文書のデジタル化、プロセスのデジタル化および不動産のデジタル化を区別して触れる。

デジタル化による変革において重要な点は、不動産管理に必要な文書のデジタル化である。新たなアプリケーションを通じて、文書の種類と内容が入力された時点で、これらを自動的に認識し、検証することができる。アプリケーションによっては、入力情報から学習する人工知能を使用しているものがある。これは、例えば、リース取引を処理する場合にとっても有用である。文書管理システムの高度化によって、利用者はいつでも文書を編集することや、他の人々と同時に同一文書上で作業することが可能になる。電子ファイリングシステムは、データの検索を容易にし、アクセス権限の設定が可能になる。仮想空間の利用によって、データがいつでもどこでも利用できるよう、データを外部保管、すなわち、インターネットを使用したクラウドプラットフォームで保管することが可能になる。データの保有期間が過ぎた場合には、データは体系的にアーカイブされクラウドメモリーが消去される。ここでの課題の一つは、プロセスに関与する人々および組織の信頼を得ること、および企業の情報保護に関する要件に従ったソリューションを得ることである。

デジタル化は、情報の記録、処理およびアーカイブにとどまらず、企業内の関連プロセスを一貫したIT構造に組み込む手段でもある。これによって、社内のプロセスの連携が向上し、サービスを提供する社外のパートナーをこのプロセスの流れに組み込むことができる。既存のERP(統合業務パッケージ)システムは、企業情報のデジタル処理をさらに強化する。プロップテック(不動産技術)関連のスタートアップ企業数は増加しており、こうした企業は、主に既存のERPソリューションに追加する形で技術サービスを提供している。現在の動向を見る限り、将来プロップテックが、全社的に最適化および自動化する不動産専用ソリューションを生み出すことによって、最先端のITおよびコミュニケーション技術を用いて不動産のライフサイクル全体にわたって企業の既存事業モデルを変えていくものと考えられる。デジタル・ビルディング・モデルの構築から運用不動産管理にいたるまで、プロジェクト開発にあたってBIM(ビルディング・インフォメーション・モデリング)システムの利用がますます増えている。



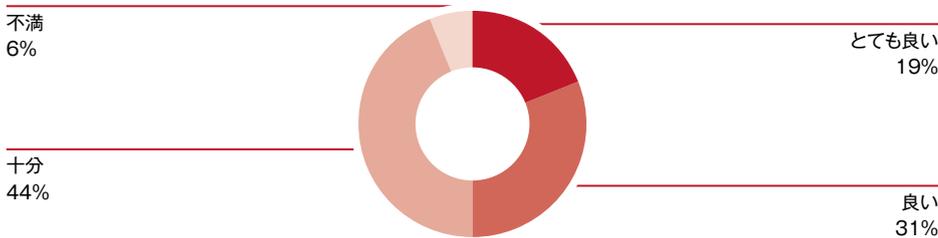
不動産のデジタル化によって、テクノロジー面でのサポートを利用して、物件の個別性に合わせ、効率的な建築設計も可能となる。現在、市場では持続可能性に焦点をあてたソリューションが幅広く提供されている。例えば、欧州委員会では、大手企業を対象にした新たなエネルギー管理に関する指示を決定した。これによって、例えば、加盟国のエネルギーに対する認識を向上させるために、スマートメーターを使用してガスおよび電気のエネルギー消費を測定する。各種計測機器や各種支援システムや自己開発ツールのようなスマートソリューションを通じて、建物のエネルギー使用状況を測定したり、その利用状況の最適化が可能になる。あらゆるもののインターネット化を通じた、この種のソリューションは、「Real Estate 4.0」としてパッケージ化されている。デジタル技術の活用を背景として、不動産物件はスマート不動産となり、将来的にはスマートシティへと変化するものと考えられる。

デジタル化によって、多種多様な可能性がもたらされ、多くの企業では変革プロセスが始まったばかりである。

## 2 不動産におけるデジタル化の現状

調査を実施した企業間のデジタル化の成熟度について、比較的明確な違いが見られた。調査においては、ITシステムを通じてどの程度包括的に業務プロセスを支援しているか、また、デジタル化が企業にもたらす可能性または必要事項について質問した。

図表5 企業におけるデジタル化の現状



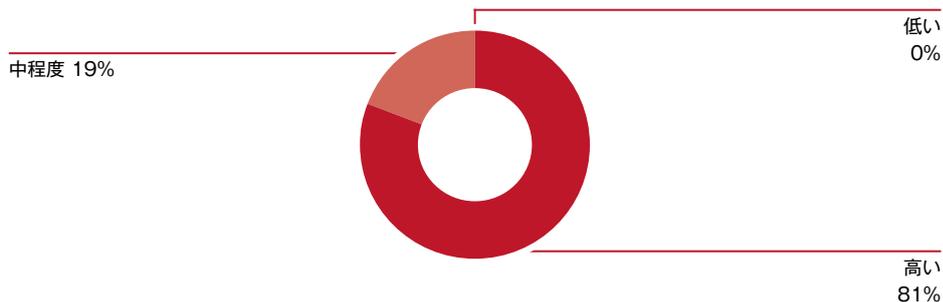
図表5は、デジタル化システムを利用したCREM部門のサポートに関して、調査対象企業の約半数が良いまたはとても良いと評価していることを示している。一方で、44%の回答者はサポートについて普通だと回答している。これらの回答者は、デジタル面のサポートについて、ある分野では良好だが、他の分野では依然として手作業を行う必要があると回答した。調査対象企業の1社は、デジタル面でのサポートを不満であると回答した。

現在、調査対象企業のCREM部門ではさまざまなITシステムを利用している。さまざまな不動産特有のサービスにかかわるサポート水準は大きく異なり、特定の機能のアウトソーシングを行っている度合いや、個々のCREM部門における業務の優先順位の差と密接に関連している。

### 3 CREMのデジタル化における課題

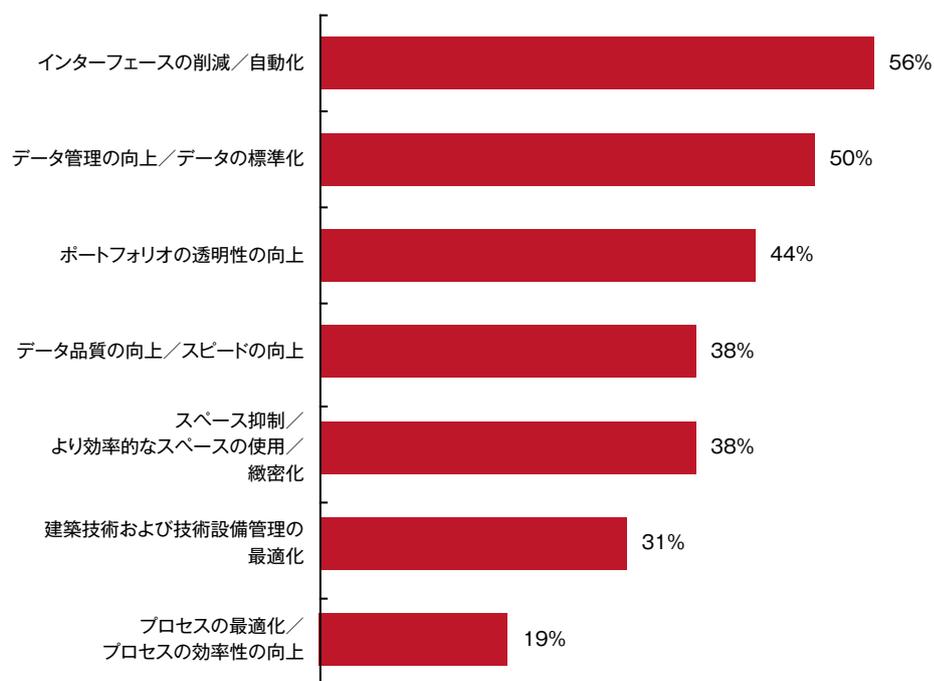
デジタル化による変革はCREMにおける「高い」可能性を秘めていると、ほとんどの回答者が回答した(図表6を参照)。また、可能性が「中程度」として回答した企業は、デジタル化によるチャンスを認識している一方で、それぞれの企業にとってその実施には長い時間がかかると現時点で認識している、または実施に時間がかかるものと考えている。

図表6 デジタル化が持つ可能性



何がCREMのデジタル化に関する課題となり得るかが、本調査における大きな疑問点の一つであった。回答は極めて多様であり、企業の開発状況、各社の指向、経営者の優先度(図表7を参照)と相互に密接に関連していた。

図表7 調査対象企業においてデジタル化に関する課題となり得る項目





調査に回答した半数以上の企業は、インターフェースの削減および自動化をデジタル化による最も大きな可能性として認識している。また、さまざまなプログラム、システムおよびメディアの利用による高いコストについても触れ、インターフェースの削減によって、サービスプロバイダーのシステムへのアクセスが改善され、管理が容易になり、また効率性が向上すると回答者は考えている。

回答者の多くは、デジタル化によって、データ管理が改善され、データ類を標準化するための基礎をつくることができると考えている。この点は、今後発効されるIFRS第16号で求められる要件を満たす上で必要になる。この点は、ポートフォリオに望まれる透明性にも関連する。各社本部の管理用に必要となる主なデータは、そもそも現在利用できなかったり、標準化されたフォーマットで利用できない、あるいは必要とされるデータ品質レベルを満たしていない場合が多い。データ管理システムおよびポートフォリオの透明性の向上によって、データ利用者は、より正確でシンプルなデータ分析を行うことができ、その結果に基づいて、より良い、より迅速な決定を行うことが可能になる。

一部の企業は、デジタル化プロセスの一環として、ワークスペースとしてのオフィスの改善を高く優先順位づけている。例えば、デジタル化による改善の結果、資料保管にあたって、もはや、これまでと同じだけのスペースが必要ではないため、資料保管に必要なスペースは削減される。さらに、空調制御やプログラム型自動清掃などの利用の増加といった、建築技術や施設管理に関するより効率的な手法の可能性が考えられる。

デジタル化にかかわるインフラストラクチャーのレベルは各社のCREM部署ごとに異なるが、本調査での回答企業において、各社のデジタル化に向けた取り組みを今年本格化させるとしている点は顕著である。各社とも最適化の可能性のある分野を既に見極めており、その対応の実施を残すのみという状況である。

「デジタル化による改善に関する本年度の課題は何か」という質問に対する最も多く見られた回答は、新システムの導入または(アドオンを用いた)既存システムのアップグレードであった。一部の回答者は、現在の需要が高いため、立ち上げサポートを得意とするITコンサルタントを見つけるのが困難だと述べている。

社内のポートフォリオについて、管理の最適化と戦略的管理に必要な透明性を実現し、各種基準の変化に対応するために、データ品質の継続的な改善も重要である。新しいIFRS第16号会計基準への対応に向けて、データの改善に対処することへのプレッシャーが増している。ここでの最大の課題は、特にポートフォリオが世界中に分散している多国籍企業において、さまざまなプロセスおよび多数の互換性のないシステムを維持し続けることにある。従って、一部の企業は、今年、プロセスのあり方やシステムを連携することについて集中して取り組んでいる。



これまでに実施した当社の調査<sup>1</sup>でも明らかであったように、本調査においても、オフィスのワークスペースの改善に関する優先度も高かった。ある企業は、本年度、他の従業員とのワークスペースの共有（デスクの共有）、在宅勤務（ホームオフィス）および在宅勤務に関する考え方の検討または取り組みを予定している。これは、オフィス不動産の今後のあり方にも影響する。ここでの大きな目的は、従業員一人当たりの作業スペースを削減し、これによって空いたスペースをより効率的に利用することによって、不動産コストを削減することである。ワークスペースのあり方を変える取り組みは、人口構造の変化および、特に若年層の従業員からの要望の変化にも影響を受ける。柔軟性に富み、結果を見据え、タスク指向の解決策によって、コミュニケーションやチームワーク、その結果として、従業員の効率性および満足度が向上するといった機会がもたらされる。こうした新たなワークスペースに関するコンセプトを実現するためには、例えば、既存の賃貸借契約の重要な特性（例：立地、賃料、賃貸借期間、オプションおよび解約条件）にかかわる正確な知識が不可欠である。

各企業はシステムの使い勝手を向上させたいと考えている。ある回答者は、自社でさまざまなシステムを有しているが、研修が十分でなく、従業員がシステムを積極的に使おうとしていないことが、システムの十分な活用の妨げになっていると述べており、包括的な研修がこうした問題を解決すると考えられる。

デジタル化が進んでいる企業では、本年度にセンサー技術を導入して、建物利用効率の向上を目指す取り組みを進めている。これによって、いつ建物内のエネルギーの使用量の削減を見込めるのか、いつエネルギー利用が少なくなるのか、あるいは、利用がない時間がいつなのかといったタイミングを自動的に認識することが可能になる。サステナビリティおよびエネルギー利用効率の向上は、依然として重要な問題である。

これらのトレンドは、革新的な建築技術がますます重要になることだけでなく、デジタル化の波がCREMおよび不動産特有のシステムにも影響していることを示している。この大きく変化する環境において、CREM部門は、強力な発展を続けることになる。

## デジタル化の課題—企業は何を計画しているのか？

- 新システムの導入または既存システムのアップグレード
- システムの使い勝手の向上およびシステム運用の簡素化
- 執務環境の変革：デジタル化を用いて柔軟性に富んだ執務環境、より快適で効率的なスペースの利用
- サステナビリティの向上
- ポートフォリオに関するデータの向上および透明性の生成
- インターフェースの削減および既存システムの調和
- 初期的なロボットおよびセンサープロトタイプの導入

<sup>1</sup> PwC, Study International corporate real estate management, 2013



## E 専門化

### 1 プロセスモデル

図表8は本調査におけるCREMの各機能にかかわるプロセスモデルを表している。利用構造およびコストの最適化を主な目的として、管理およびサポートプロセスだけでなく、企業の不動産管理に重要な全てのコアプロセスを表している。

図表8 CREMのプロセスモデル



■ コアプロセス

#### 管理プロセス

一般的に、企業が成功するためには、市場に合わせて明確に策定し一貫した戦略を追求する必要がある。これは企業不動産管理にも同様に当てはまる。従って、CREMの管理プロセスは、企業戦略と整合する明確な不動産管理戦略を通じて検討することや、積極的な管理という意味での実施管理、そして組織、プロセス、システム、リスクおよびコンプライアンス原則の定義といった流れを含む。

#### コアプロセス

業務の実施という観点では、CREMは基本的に三つのコアプロセスを通じて実行する。

#### アロケーション

CREMの理解を進める方法として、利用者と社内クライアントの間の意思疎通が非常に重要である。これは、例えば、スペース配分に必要となる調整の一部であったり、利用者のニーズとコストへの懸念の両方の観点からの不動産ポートフォリオの最適化に向けて必要となる調整の一部であったり、あるいは移転や苦情管理といったクライアントへのサポートサービスの一部ということもある。実務レベルでは、このようにアロケーションプロセスが目的達成に重要な役割を果たす。CREMにおけるアロケーションプロセスは、不動産投資マネジメントの基礎である明確な収益目標を持ち、管理機能を中心として展開する従来型の不動産ポートフォリオ管理とは大きく異なる。一方で、アロケーションプロセスは、多様なニーズやソーシングと管理機能を通じた実行プロセスとの間を橋渡しとして機能するものである。この焦点となるのはユーザーである。

### ソーシング

主なソーシングプロセスは、不動産の取得や売却およびプロジェクト開発、設備計画、建設、プロジェクト管理、賃貸借契約および解約である。アロケーションプロセスの一部だけでなく、従来の不動産管理も含まれると解釈されることが多い。

### オペレーション

上記と同様に、管理の行き届いた不動産のオペレーションも、事業運営をうまく進めるために極めて重要である。一般的に、これは、コマーシャル(例えば、不動産会計)、テクニカル(例えば、施設管理)およびインフラストラクチャー(例えば、清掃およびセキュリティサービス)といった形で表れるものである。

### サポートプロセス

前述のコアプロセスは、他の分野とともに、IT(D章 デジタル化を参照)、人事、法務および税務といった分野のサービスによって支えられるのである。

前述のプロセスの担当は、企業のCREM機能をまとめる指針に応じて、企業内のさまざまな部署に設けられる。次のセクションでは、三つの組織モデルに基づいて、不動産管理に関する組織構造の可能性について述べる。



## 2 CREM部門の専門組織モデル

本調査を通じた経験は、大手企業では、組織に関する二つの理論的な形態、すなわち集権型または分権(非集権)型を用いて、ほとんど全てのCREM部門を説明できることを示している。言い換えると、CREMの機能および権限は、企業レベルまたは本社レベルあるいは、現地の基準がより重視されている場合には現地レベルのいずれかに基づいている。

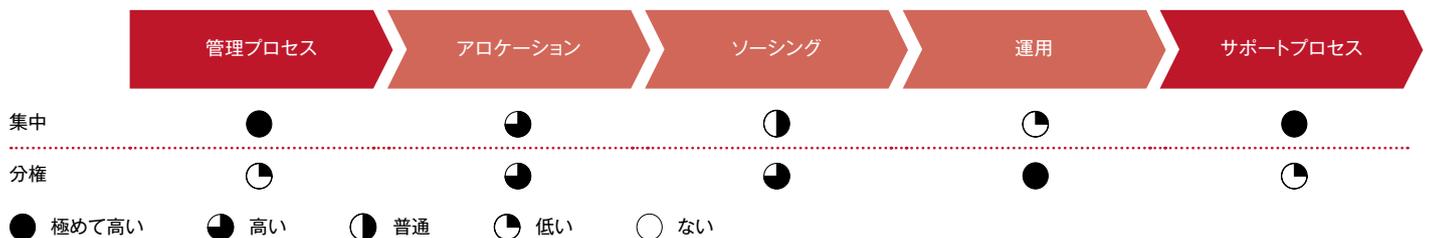
### 集権化組織

このモデルの組織では、意思決定権限(経済的な責任)および管理権限(事業利益に対する責任)は、企業の本社に置かれる。この組織では、不動産インフラストラクチャーの最適性よりも、企業の不動産コストの最小化や必要な不動産アロケーションを重視する。ここでは、不動産戦略は企業戦略実行の一環として考えられている。この組織モデルの長所は、とりわけ、権限、戦略上の重点あるいは業務の専門化と速やかに戦略を適用する能力が、明確に定められている点である。このモデルは、不動産ポートフォリオ全体に対して、企業全体の不動産戦略およびグローバル基準の適用を促す。このモデルの主な短所は、市場との間に距離があることである。集権的な組織展開は、地域特性や特に国際的な環境における文化的な違いによって、しばしば困難が伴う。こうした点を考えると、その間のコミュニケーションにかかわる調整コストが大きく発生する。

### 分権(非集権)化組織

この組織タイプの考え方は、ローカルの考えに基づいて機能および権限が現地に集約されている。現地で集約された利用者ニーズに基づいて戦略的管理が行われる。権限を持つ各地域は、おのおのの地域で部門ニーズに対応する。非集権化組織は、現地のニーズに多く対応することによって集権化モデルの弱点を補っている。非集権化の課題は、多様性または統一基準の欠如によって複雑さが増し、透明性も足りなくなるといった点である。

図表9 組織モデルの評価



それぞれのモデルには、CREMの目的およびプロセスに関連する応用形および制約がある。図表10が示すとおり、いずれの組織モデルも、それぞれの最も純粋な形では管理上の明確な長所がない。例えば賃貸借契約の締結や解約と同様に、効率的な開発、計画および建設活動は各地域のマーケット知識を特に必要とする。しかし、一般的な管理プロセスおよびサポートサービスは、中央から管理する方がよりよく対応できる。

図表10 調査対象企業におけるCREM部門の組織的形態



図表10は、本調査に参加したCREM部門の多くが、自社のモデルが従来型の集権型組織であると考えていることを表している。さらに、これらの企業では不動産分野においてはローカルの窓口を利用しているとしており、典型的な集権型組織に見られるさまざまな課題を緩和する調整機能が存在する企業も多かった。

純粋な非集権型組織は存在しない。自社が非集権型組織であると考えている企業では、中央でのコントロールを行う部門を持つものの、この部門は比較的限られた業務にかかわるのみである。調査対象企業の中で、自社が集権型組織であるか、あるいは非集権型組織であるか区分できなかった企業については混合型という言葉当てはめた。混合型モデルでは、不動産管理は高度に集権化された管理機能を持つ一方、各地域の部門は、各地で適用される各種基準に対してや各地域でも担当し、付随する多くの業務にも関与するような全般的戦略に業務全体的な戦略に対しても、ローカル部門が影響を与えることができる。



結論として、本調査の対象企業は全てCREM部門の中央機能を持っており、会社ごとに中央機能の権限が異なる。また、この中央機能が純粋なガバナンス機能や、不動産ポートフォリオにかかわる戦略策定および積極的な管理にかかわるさまざまな決定権限や業務を管轄している。

各営業地域での取引を行う上で現地あるいは各地域の知見が必要であるため、極端に集権化された組織モデルを国際的に活動する企業が採用することは、ほぼ不可能である。分散型マネジメントや各地域ごとのマネジメントによって、時には標準化を通じたメリットを失う場合があるものの、具体的なローカルニーズおよびローカルで必須とされる事象にきちんと対処することが可能となる。

これまでの調査と同様に、本調査を通じて、集権的管理とコアプロセスに対する各地域にさらに責任権限を持たせた混合型モデルに向かう動きが見られる。両方のモデル(集権型および分散型)を組み合わせたソリューションを用いて、企業は両方の組織形態のメリットを生かそうと考えている。

### 3 アウトソーシングの可能性と限界

プロセスモデル内の全てのサービスをアウトソーシングすることは適切ではない。図表11は、アウトソーシングの可能性を表しており、アウトソーシングが運営関連サービスにおいて、より利用効果が高いことが明らかである。全ての調査対象企業が戦略にかかわる課題に対応するCREM関連部署を持っていると回答した。こうした企業は、必然的に、全ての自社戦略の優先順位づけおよび戦略的なモニタリングを行っている。

CREMの成熟度が増してサービスプロバイダー市場の専門性が向上したため、スペースのアロケーションに関するアウトソーシングの可能性も大きくなっている。使用形態に関するニーズが一定である場合、スペースにかかわる計画策定および最適化に関連するサービスをアウトソーシングする一定の範囲がある。企業文化および業種によっては、苦情管理またはリロケーション管理といったユーザーサービスが将来、アウトソーシングされる可能性がある。

ソーシング業務のアウトソーシングには、さらに大きな可能性が考えられる。特に、非常に多くのマーケットで賃貸借取引を繰り返す賃貸業セクタ、不動産の合併・買収・購入・売却の過程におけるデューデリジェンス、不動産鑑定および仲介は、社内プロジェクト管理にかかわる全般的な計画策定や管理サービスおよびプロジェクト開発業務において、アウトソーシングによって高い付加価値をもたらす可能性を持つ。

アウトソース先があれば、ほとんど全てのオペレーション業務はアウトソースできる。こうした業務は、通常、新たな価値を生み出すことは少なく、スケールメリットも大きくない。オペレーション業務のアウトソースにかかわる課題は主に市場の成熟度および、特に国際的に利用可能である適切なサービスプロバイダーが存在するか否かという点である。

サポートプロセスに対する各種サービスを本来のコアビジネスが必要とするため、こうした各種サービスは、CREM活動自体ではなく、企業または部門活動の中で提供されることが多い。例えば、各種法規制、雇用法および税法など、ローカル市場に影響するローカルサービスだけが、部分的にアウトソース対象となり得る。

図表11 アウトソーシングの可能性



**実際のトレンド**

調査対象企業の半数が、技術設備管理および／またはインフラ設備管理に関して、全部または部分的にアウトソースしていると回答した。これは、2013年のCREM調査における各社の回答を反映している。2013年の調査以降、市場にはより大きな機会が生まれ、現在、不動産関連サービスプロバイダーは、国の内外を問わず、これまで以上に専門的になっている。調査対象企業も、主に、新たな不動産のプロジェクト開発および建設にかかるソーシング業務の一部をアウトソースしている。

サービスプロバイダーの提供サービス範囲は拡大しており、さまざまな業務範囲をまたいだり、国境を越えて、総合的な顧客支援を行う統合管理型ソリューションも出てきている。今後もアウトソーシングが進む傾向は続き、より多くのサービスに影響を与える可能性が高い。アウトソーシングがもたらす可能性とともに、CREM部門は価値を創造するプロセスに注力できることになる。



## F 今後の見通し

企業の不動産管理はさまざまな外的要因の影響を受ける。デジタル化による変化は、引き続き、最も大きく影響する。3Dプリント技術、AI(人工知能)、ブロックチェーン、ドローンおよびロボットといった全ての技術によって、将来の不動産管理が変わる。同時に、政治的な変化および人口構造の変化もその変動に影響する。

来るべき変化は、不動産の世界における技術上、社会的および組織上の側面にも影響する。その影響は、不動産管理に限定されず、不動産そのものに広がる。

CREM部門の知識および経験は、各地域における能力や知見を活用した集権型組織にますます集約される。サービスプロバイダーの専門化が進むことで、運営活動や一部の実務的な活動のアウトソース化が進む。

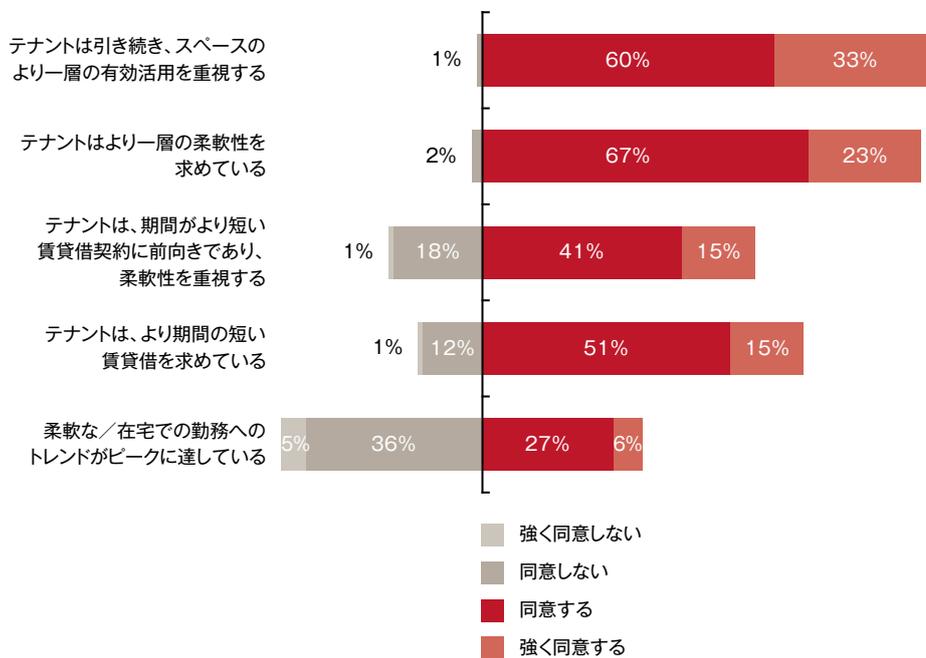
効率および価値の向上やコストの削減だけでなく、企業の評判に影響するエコロジカルフットプリントについても長期的計画の目標とするため、CREMに関連する持続可能性にかかわる活動も、今後、より大きな役割を果たす。この点は、環境意識の高い若い世代に対して特に重要となる。



不動産に対するユーザーの要望も変化している。特にデジタル化および人口構造の変化によって、働き方およびワークスペースに対する従業員の要望も変化し、オフィススペース利用に影響を及ぼす。IFRS第16号の新基準も、不動産需要の変化に影響を与えており、賃貸期間の短期間化やセールスアンドリースバック取引に対する考え方が変化している。

最近の調査では、より効率的なスペースの利用、より高い柔軟性および、より短期の賃貸借期間に利用者が優先順位を置いていることが分かる(図表12を参照)。小売においても同様に、オンラインショッピングの増加によって売場スペースが縮小し、スペースのニーズに大きな変化が起きる。最新の働き方およびプロセスのアウトソーシングの増加は、製造現場で必要とされるスペースの量を減少させている。

図表12 オフィスビルに対するテナントのニーズの変化



注: 「回答不明」を除く

出典: Emerging Trends Europe survey 2017, 69ページ

企業の不動産管理に関して、これらの全てが意味するものは何か。これらが実際どのように良い結果をもたらすかを予測するのは難しい。さまざまな外的要因だけでなく、さまざまな企業および個々の従業員のニーズによっても異なる。従って、CREMスタッフは新たな世界が企業の不動産管理にもたらすあらゆる変化に適応、対応しなければならない。(新たな)テクノロジーの活用に向けた専門的なアプローチが企業にとっての本当の価値をもたらす。

## G 調査手法

PwCは、2017年の初めにこの短期調査を実施した。本調査の一部は2013年に実施した過去の調査「国際企業の不動産管理」に基づいている。また、PwCが最近公表した調査「Emerging Trends in Real Estate: Europe 2017」から引用している。

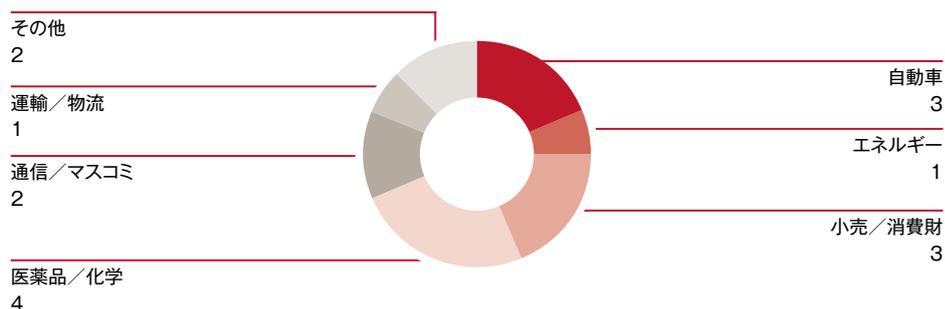
本調査の中心はインタビューを通じて判明した内容であり、ドイツ語圏(ドイツ、オーストリアおよびスイス)のさまざまな企業のCREMマネージャーに対してインタビューを実施した。不動産管理に関する現状および今後の対応についての質問を全部で16社に対して実施した。質問はCREMに関する組織モデル、IFRS第16号およびデジタル化による変化を中心に質問を実施した。

質問は電話によるCREMマネージャーとのディスカッションに基づいており、標準質問票を提示する形式で実施した。その後で結果分析を実施した。企業のホームページおよび他の企業からの公開情報も評価した。

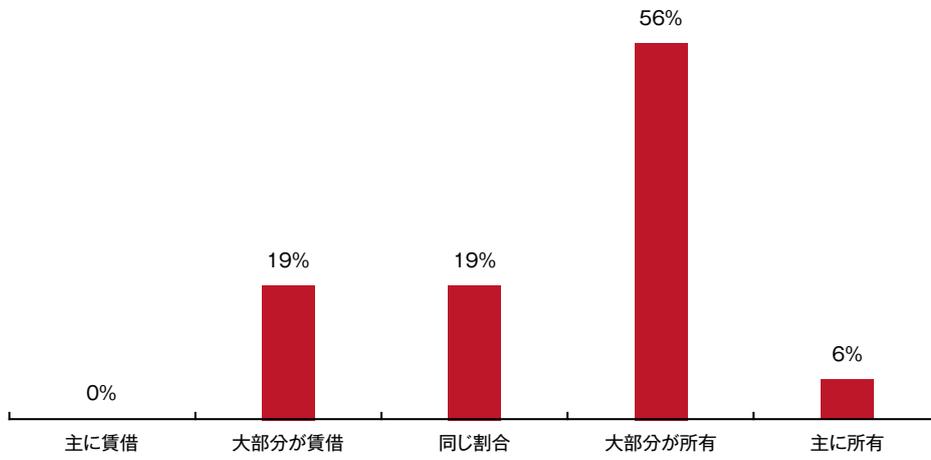
調査に参加した企業は多岐にわたっており、その年商は3百万ユーロから150百万ユーロである。調査対象企業のスタッフの多くはドイツ国外で雇用されていた。調査対象企業の半数はDAXに上場している。図表13は、セクター別の企業を示している。

企業のコアビジネスおよび不動産戦略が異なる結果、各CREM部門の規模と責任範囲は極めて異なっていた。図表14は、企業の賃貸と所有の割合が異なっていることを示す。

図表13 調査対象企業のセクター



図表14 調査対象企業の不動産賃借／所有の割合



## H 日本における調査について

日本においても、低金利政策の長期化により、運用・投資先の確保に腐心する事業会社・投資会社・金融機関からの資金が不動産市場に流れ込み活況を呈している。

そうした中、自社所有・賃借の不動産について価値向上が求められる時代となり、各社の企業不動産の運営体制や運営方針のあり方がますます重要となってきているといえる。本調査を通じて、現在の運営体制や運営方針を企業不動産管理における課題とともに明らかにし、今後の事業戦略や経営戦略の策定に参考にすることを目的としている。

本調査は2017年11月に飲食業、流通業、交通機関など20社程度を対象として実施、11社から回答を得た。

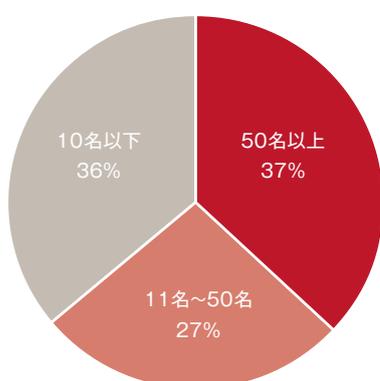
以下に挙げた日本企業の特徴は、ある程度限定的な調査対象を通じて得られたものであり、必ずしも日本企業全般の状況を反映する結果ではない。しかし、日本企業の保有不動産の多さやグループ会社への管理業務の外部委託率の高さ、不動産管理業務の効率化に向けたデジタル技術活用の遅れといった課題については、多くの日本企業に当てはまるのではないだろうか。

- 調査対象企業の多くでは、賃貸物件より自社保有物件を主な不動産管理対象としている。
- 調査対象企業の約半数は、ソーシング業務を自社グループ外に委託している。
- 調査対象企業のほとんどは、管理業務を自社グループ外に委託している。
- 調査対象企業の多くは、企業不動産を部門や地域ごとではなく、集中的に管理している。
- 調査対象企業のほとんどは、IFRS第16号がすぐに影響するとは考えていない、もしくは影響をあまり理解していない。
- 調査対象企業の約半数において、不動産管理ソフトを業務に導入している。
- 調査対象企業の不動産管理におけるデジタル化に関連して、各社が最も期待する項目は「不動産管理の社内効率化」である。

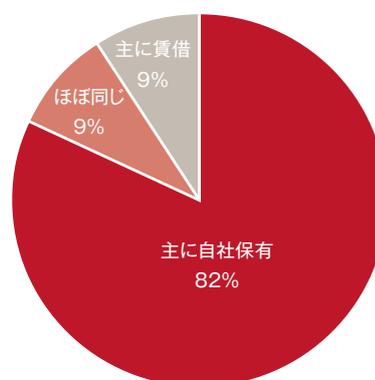
## 1 組織について

今回の調査対象企業の中では、企業不動産を自社所有している企業の割合が高く、多くのケースで本部や専門部署による不動産の一括集中型管理を行っている。一方で、組織としてCREMを担当する従業員数については、特筆すべき傾向は見られない。また、物件の技術的な管理業務や基幹設備の管理といった業務は、外部に委託する企業が大多数であるものの、一般管理や物件のソーシング業務については、過半数が自社グループ内で対応を行うなど、必ずしも外部に頼っていない。こうした点は、今後各社の業務効率改善がますます加速する中で、外部サービスプロバイダーの活用などが進む可能性が高いと考えられる。

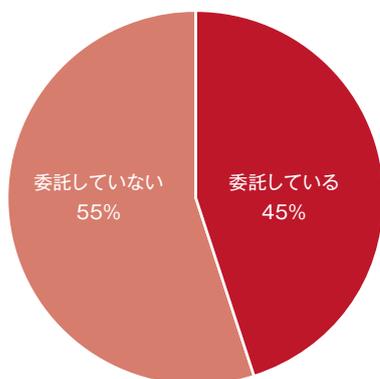
図表15 日本の調査対象企業におけるCREM担当部署の従業員数



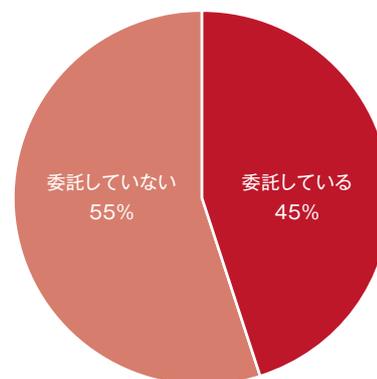
図表16 日本の調査対象企業における保有物件数と賃借物件数の割合



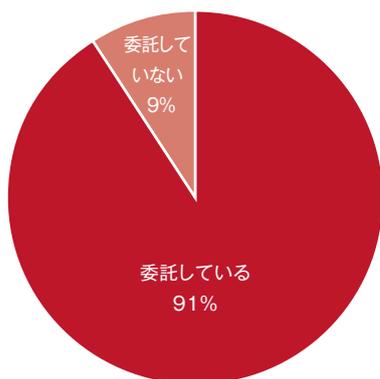
図表17 日本の調査対象企業における各種管理業務(各種報告、ガバナンスおよびコンプライアンス関連業務など)の外部委託状況



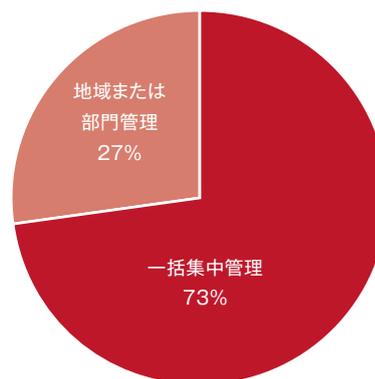
図表18 日本の調査対象企業におけるソーシング業務(取得および売却、開発および建築、賃貸契約締結および解約など)の外部委託状況



図表19 日本の調査対象企業におけるオペレーション業務(物件の技術面に関する管理業務および物件の基幹設備の管理など)の外部委託状況



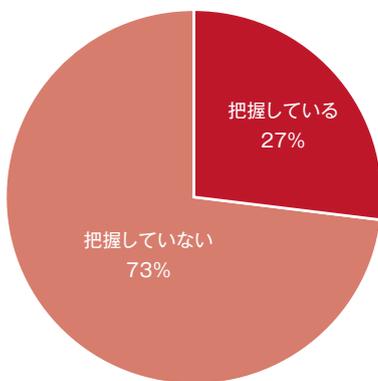
図表20 日本の調査対象企業における不動産の管理形態について



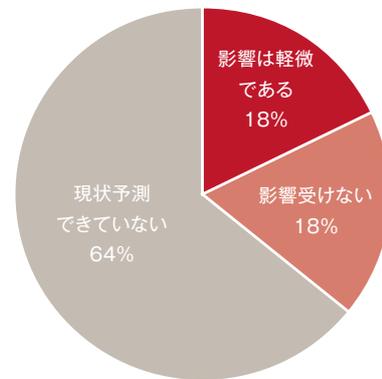
## 2 IFRS第16号による影響について

今回の調査対象企業においては、IFRS第16号が各社の賃借対照表やCREM戦略に与える影響についてあまり把握されていない。また、企業不動産を自社所有している企業の割合が高いこと、またそもそもIFRS採用企業が少なかったことから、現状ではすぐに影響が出るとは考えていないようである。一方で、不動産借主にとって影響のあるIFRS第16号は、不動産借主のリース期間短縮化や変動賃料といった借主側のニーズへの影響があると考えられる。つまり、企業が自社保有不動産の賃貸を行っている場合、借主のニーズの変化が、自社業績に影響をもたらす可能性についても考慮すべき必要があり、自社所有、賃借にかかわらず、さらなる意識改革が求められるであろう。

図表21 日本の調査対象企業におけるIFRS第16号の賃借対照表に対する影響の把握状況



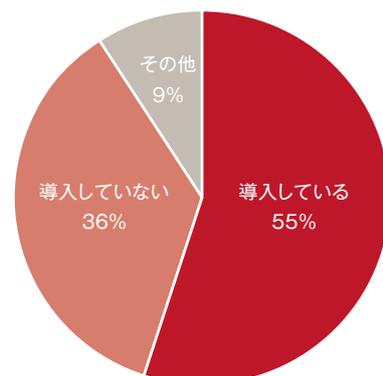
図表22 日本の調査対象企業におけるIFRS第16号のCREM戦略における影響見通し



## 3 CREMにおけるデジタル技術の利用について

ドイツでの調査結果同様、CREMにおけるデジタル技術の活用については、日本においても非常に関心が高いと考えられる。多くの国内調査対象企業では、既存の不動産情報管理ソフトを導入している一方で、各社のCREM担当者は不動産情報の内部管理の効率化や、既存不動産情報の高度利用が進んでいないと感じているようである。不動産情報のデジタル化が進み始めているものの、その先の活用まではまだ検討できていないというのが実情のようであるが、社内から必要な不動産情報にアクセスできるデジタル情報化のメリットは、効率的な内部管理、不動産の有効活用、社内業務削減などに今後大きく貢献することができると考えられる。一方で、各社の不動産管理方法やその考え方は、今回の調査対象各社の中でもまちまちであり、国内の企業全体での企業不動産管理の効率化においては制約になることが懸念される。

図表23 日本の調査対象企業における不動産管理ソフトの導入状況



## お問い合わせ先

### **PwCコンサルティング合同会社**

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1  
丸の内パークビルディング  
03-6250-1200（代表）

### **澤田 竜次**

パートナー  
リアルエステート&ホスピタリティ  
Tel:080-9645-5897  
ryuji.sawada@pwc.com

### **川井 徹也**

シニアマネージャー  
リアルエステート&ホスピタリティ  
Tel:080-9675-6098  
tetsuya.kawai@pwc.com

### **杉本 泰宣**

マネージャー  
リアルエステート&ホスピタリティ  
Tel:080-3365-3413  
yasunori.sugimoto@pwc.com

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに236,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com)をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2017年6月に発行した『Professional. Global. Digital - Tomorrow's Corporate Real Estate Management』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.de/en/real-estate/trends-in-crem-2017.pdf](http://www.pwc.de/en/real-estate/trends-in-crem-2017.pdf)

日本語版発刊年月： 2018年5月 管理番号： I201803-2

©2018 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.