SPECIAL REPORT

2026 年度

企業価値向上に資する CRE 戦略の実装に向けて

― Mizuho CRE Innovation Survey からみた日本企業の課題と高度化の方向性 ―

みずほ信託銀行株式会社
株式会社都市未来総合研究所

1．要旨

・企業不動産（CRE）は、企業価値向上に資する重要な経営資源として、位置付けが見直されている。2026 年改訂版コーポレートガバナンス・コードでは、土地・建物等の実物資産を含む経営資源について、その有効活用や配分のあり方を不断に検証することが求められている。こうした中、不動産の保有意義や活用方針を、経営戦略や資本配分との関係で説明することが一層重要となっている。

・みずほ信託銀行は、2025 年 10 月から 12 月にかけて「Mizuho CRE Innovation Survey」（以下、「本サーベイ」と表記）を実施し、国内企業 168 社から企業の CRE 戦略の実装状況と課題に関する回答を得て、詳細分析を実施した。

・本稿では、本サーベイの分析結果に加え、2026 年 1 月以降に実施した回答企業への結果還元および追加ヒアリング内容をふまえて、企業に共通する課題や CRE の実装に向けた要件を考察した。

・その結果、企業の共通課題は、①経営戦略との接続不足、②全社最適を意識した意思決定プロセスの不全、③未成熟な投資・撤退基準、④意思決定を支えるデータ基盤の未整備の 4 点に集約された。また、CRE を経営アジェンダと捉える企業ほど、これらの課題への対応が進展する傾向も確認された。

・企業価値向上に資する CRE 戦略を実践するためには、CRE を経営アジェンダとして位置付け、横断的な推進体制を整えることが必要である。あわせて、時価、拠点業績、利用実態等の経営判断に必要なデータを段階的に整備し、資本効率性や事業戦略上の重要性等をふまえ、経営戦略と整合する評価軸に基づき、保有・賃借・売却等の方針を継続的に見直すことが重要である。

2．CRE 戦略を取り巻く環境変化

企業不動産を巡る環境は、この数年で大きく変化している。従来、企業不動産は、主として事業運営を支える拠点、あるいは保有コスト管理の対象として捉えられることが多かった。しかし近年では、企業価値向上、資本効率改善、事業ポートフォリオ見直し、人的資本経営、サステナビリティ対応といった観点から、不動産を経営資源として捉え直す動きが強まっている。

顕著な環境変化として、資本市場からの要請の高まりが挙げられよう。東京証券取引所による「資本コストや株価を意識した経営」の要請や 2026 年改訂版コーポレートガバナンス・コードでは、現預金や政策保有株式だけでなく、土地・建物等の実物資産を含む経営資源の有効活用や配分のあり方を検証することが求められ、不動産の保有意義や活用方針を経営の文脈で説明する重要性が従来以上に高まっている。

また、金利上昇や建築費高騰等を背景として、不動産関連コストが上昇している点も見逃せない。保有・賃借・開発等の選択肢を選ぶ際のコストが激変し、かつ、先行きの不透明性も残る中、不動産関連の意思決定を行うハードルが高まっている。

このような環境変化をふまえて、企業価値向上に向けた取組みが求められるすべての企業において、CRE 戦略は、企業不動産と事業戦略、財務戦略、サステナビリティ戦略等を一体的に捉えて企業価値向上に至る道筋を示す重要な経営テーマとして、位置付けが見直されている。

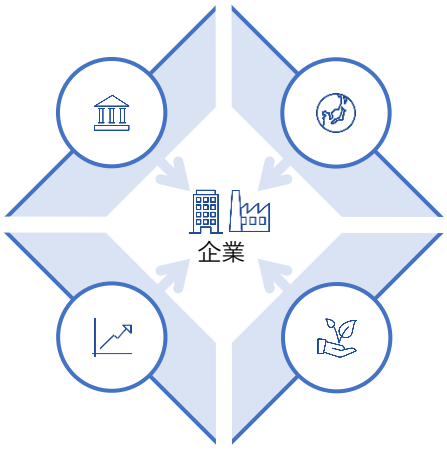
【CRE を取り巻く環境変化】

資本市場における圧力の高まり

■ 金融庁、東証、アクティビストによる
B/S 最適化に向けた改善要請

拠点再編を求める動きが加速

■ 事業ポートフォリオの転換に伴う
拠点の再編や再投資ニーズの増加



マクロ経済環境の変化

■ 金利上昇、建築費高騰等を背景とした、
不動産に関するコスト構造の劇的な変化

社会的要請の強まり

■ 人的資本経営の推進等を背景とした、
非財務価値の源泉としての役割期待の高まり

出所：みずほ信託銀行コンサルティング部作成

3．調査の概要

本稿は、2025 年 10 月から 12 月に実施した「Mizuho CRE Innovation Survey」を基礎としている。本サーベイは、企業における CRE 戦略の実装状況と課題を可視化し、CRE 戦略高度化を通じた企業価値向上の実現を支援することを目的として実施したものである。当行担当者によるヒアリングまたは書面回答の形式で、合計 168 社（上場企業 135 社および非上場企業 33 社）より回答を得た。

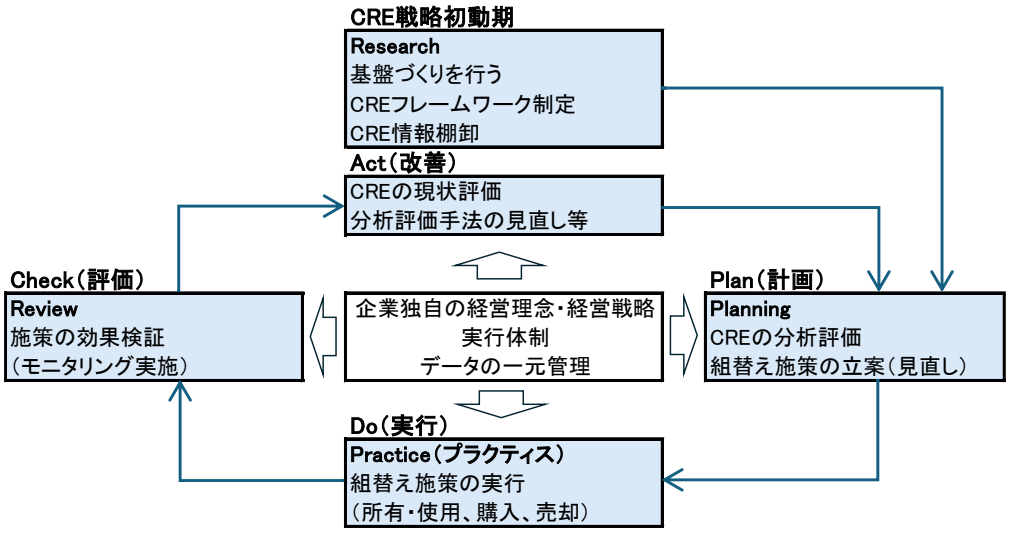
設問は、CRE 戦略に関する基本的な実務指針とされる国土交通省「CRE 戦略実践のためのガイドライン」（2008 年公表、2010 年改訂）にて示される CRE マネジメントサイクルをふまえつつ、近年の環境変化への対応状況も織り込んだ構成とした。具体的には、推進体制、意思決定、データ整備、投資判断、モニタリング、レビュー結果の経営計画への反映等、CRE 戦略に関する主要な論点を網羅的に組み入れた。

さらに、2026 年 1 月以降、回答企業への分析結果の還元を順次実施するとともに、CRE 戦略の推進状況、課題認識、対応の方向性および実装上の障壁について追加ヒアリングを行った。本稿では、本サーベイによる横断的な実態把握と企業対話による定性的な検証を組み合わせ、企業に共通する課題と CRE 戦略を経営の仕組みとして実装するための方向性を考察した。

【調査の概要】

実施目的		・日本企業における CRE 戦略の実装状況・課題点を可視化 ・CRE 戦略・企業経営の高度化に向けた提言
概要	対象先	・国内上場企業および非上場企業
	実施形式	・当行担当者によるヒアリングまたは書面回答
	質問内容	・CRE 戦略の実装状況（国交省 CRE マネジメントサイクルに準拠） ・企業不動産を取り巻く環境変化への対応状況 等
	実施期間	・2025 年 10～12 月アンケート調査、2026 年 1 月～ヒアリング調査

＜ご参考＞国土交通省の CRE マネジメントサイクル



出所：国土交通省「CRE 戦略実践のためのガイドライン」（2010 改訂版）を基に、みずほ信託銀行コンサルティング部作成

４．本サーベイ結果および対話から見えてきた現在地

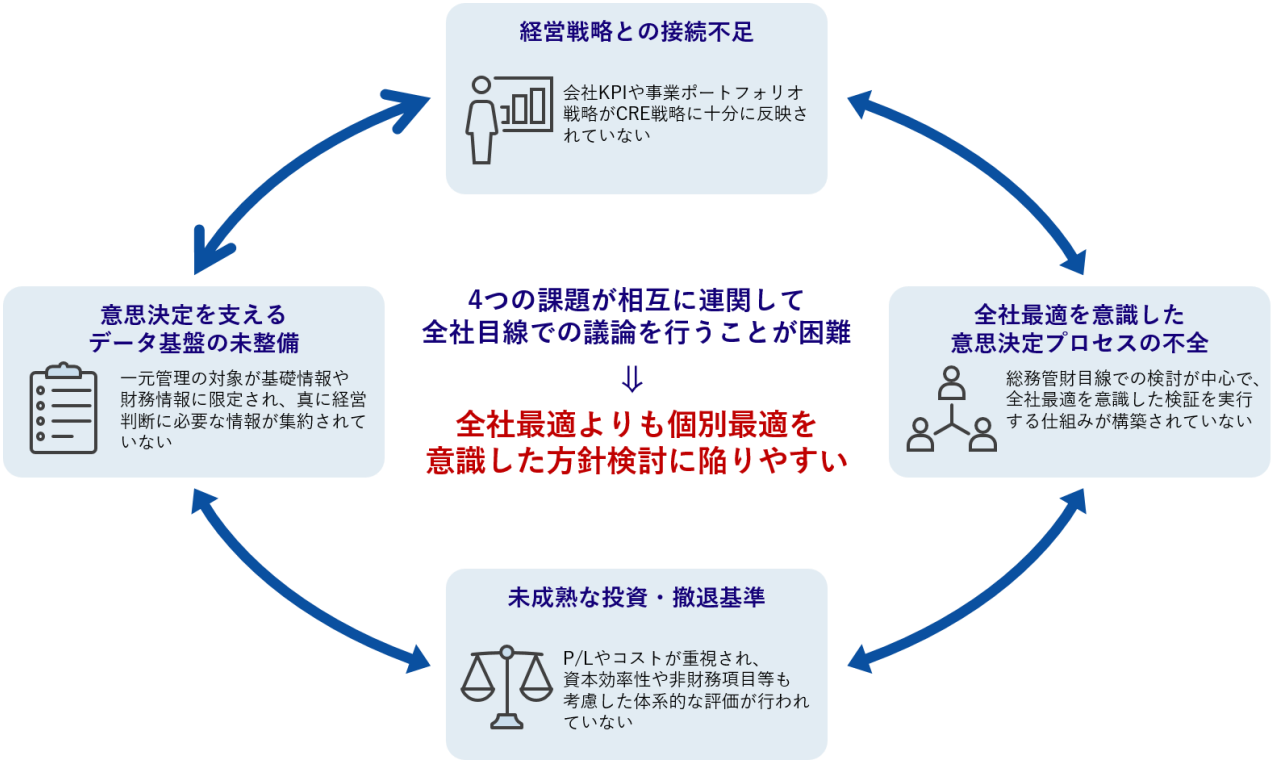
本サーベイ結果から、CRE 戦略への取組み状況は道半ばであることが明らかとなった。CRE を定期的に経営レベルで議論する企業は限定的であり、かつ、CRE 戦略の明確な推進体制や業務プロセスが未整備である企業が大半であった。

投資判断基準や撤退判断基準においても、経営方針との整合性や P/L 影響（コスト削減額等）が重視される一方で、昨今重要度が高まる ROIC や IRR 等の資本効率性に関連する経営指標、あるいは従業員・地域等の各ステークホルダーへの影響を加味することを目的とした非財務指標の組入れは限定的であった。

さらに、CRE 関連データの一元管理の対象範囲についても、所在地、面積、簿価、固定資産税等の基礎情報や財務報告に必要な情報に限られており、時価評価額、拠点業績、稼働率、人員情報等、真に経営判断に必要な情報まで一元管理する企業は限定的であった。

これらの結果を整理すると、企業の課題は、①経営戦略との接続不足、②全社最適を意識した意思決定プロセスの不全、③未成熟な投資・撤退基準、④意思決定を支えるデータ基盤の未整備の 4 点に集約される。さらに重要なのは、これら 4 つの課題が相互に連関していると考えられる点である。

【本サーベイからみえてきた 4 つの課題】



出所：本サーベイ結果に基づいて、みずほ信託銀行コンサルティング部作成

5．課題① 経営戦略との接続不足

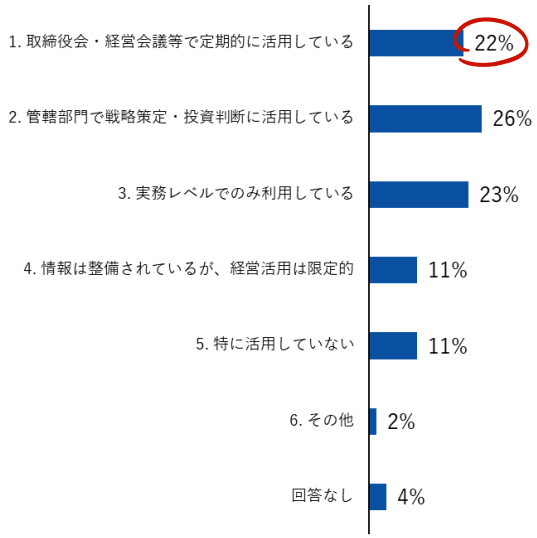
1つ目の課題は、CRE 戦略が経営戦略や事業ポートフォリオ戦略と十分に連動していないことである。本サーベイでは、自社が保有・賃借する不動産情報を、経営レベル（取締役会・経営会議等）での意思決定や戦略策定に定期的に活用していると回答した企業は 2 割にとどまり、多くは所管部門内の投資判断・実務管理が中心であった。企業からは、遊休資産の有効活用に議論が終始するとの声も聞かれた。これらの結果は、CRE が管財業務や個別不動産の管理の文脈で扱われやすく、経営資源配分の最適化に向けて、経営戦略との接続を深める余地があることを示唆している。

経営戦略と連動した CRE 戦略とは、事業ポートフォリオの変革、資本効率の改善、人的資本、サステナビリティ等の経営戦略上の目標に対して不動産が果たす役割を明確にし、CRE 戦略上の目標および具体的な施策へ落とし込むことである。例えば、事業ポートフォリオの変革や ROIC の改善を掲げる企業では、成長事業向け拠点の確保、縮小事業に係る拠点の再編、低収益不動産の見直し等を CRE 戦略上の目標とし、不動産の売却額や拠点再編に伴う不動産コストの削減額等を KPI として設定することが考えられる。また、人的資本を重視する企業では従業員が働きやすい拠点環境の整備を、サステナビリティを重視する企業では環境負荷の低減に資する拠点の整備を目標とし、それぞれ拠点環境の改善進捗や従業員評価、CO_2排出量やエネルギー使用量等を KPI として設定することが考えられる。

先進企業の取組みをふまえると、CRE 戦略の策定・実行にあたっては、個別不動産の取得・売却の是非にとどまらず、経営戦略の実現に向けて不動産が果たすべき役割を明確にしたうえで、全社の資本配分や企業価値向上に資する取組みを主体的に検討・実行していくことが重要である。

【不動産情報の活用レベル】

（N＝168 社、単一回答）



企業名 （時価総額,億円）	主な対応状況
A 社 （1,000～3,000）	・具体的な CRE 戦略が定まっていない ・議論は遊休資産の有効活用に終始
B 社 （10,000～）	・取締役会で定期的に計画の進捗を報告 ・不動産情報を事業戦略や経営戦略の検討に活用し、中長期の経営計画に反映
C 社 （10,000～）	・2000 年代から CRE に注力。全社一元管理のもと、アセットライト化を推進・完了 ・保有不動産の管理を中心としたフェーズから脱却

出所：本サーベイ結果に基づいて、みずほ信託銀行コンサルティング部作成

注）単一回答を依頼したが、複数回答を得た場合には、各回答を一票としてカウントしている

6．課題② 全社最適を意識した意思決定プロセスの不全

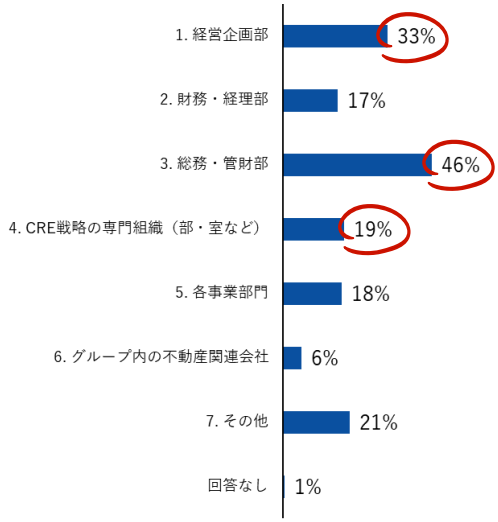
2つ目の課題は、CRE戦略を全社ベースで推進するガバナンス体制が整備されていないことである。本サーベイでは、CRE戦略の主担当部署を総務・管財部門が担う割合が最も高く、経営企画部門や専任部署が担う企業は限定的であった。加えて、明確な推進体制や全社統一プロセスを持たない企業が大半であった。

日頃より不動産に接する総務・管財部門が本分野の主担当となること自体は自然であり、同部門が有する不動産管理に関する知見はCRE戦略を支える重要な基盤となる。一方、CRE戦略を企業価値向上に繋げるためには、経営企画・財務・事業部門等が部門間の垣根を越えて連携し、全社最適の視点から保有・賃借・売却等の優先順位を判断・検討することで、経営資源配分の観点とリンクさせていくことが重要である。

先進企業の取組みをふまえると、統括責任者の明確化やレポートラインの整備を実施することが出発点となろう。経営企画担当役員やCFO等がCRE統括責任者であると明確化し、個別案件の評価ルールや報告様式を全社的に標準化することで、属人性を排除した一貫性ある意思決定モデルを構築することが望ましい。

【CRE戦略を主に担当する部署】

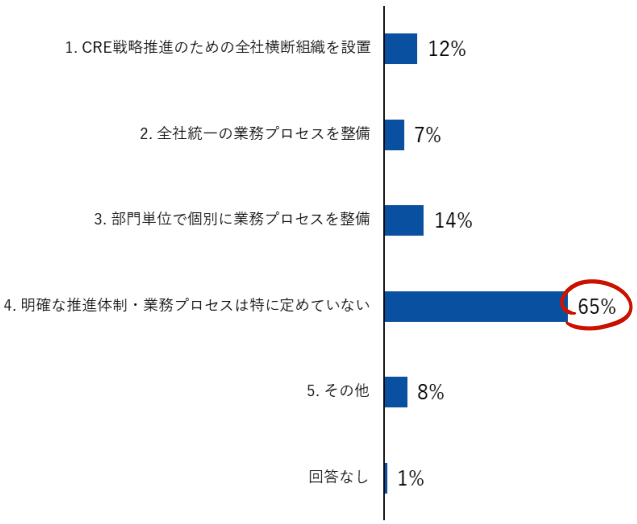
（N＝168社、複数回答）



企業名（時価総額,億円）	主な対応状況
D社（～500）	・総務管財部門が主担当 ・役員がハンズオンで戦略立案、属人的
E社（10,000～）	・工場は事業部門、その他不動産は本部が管理 ・拠点の職場環境改善に係る投資は、全社共通の間接費用として扱う方針
F社（3,000～10,000）	・経営戦略を担う部門と管財部門を統合 ・各事業を横断した経営資源の再配分を可能に

【CRE戦略推進プロセスに関する実態】

（N＝168社、複数回答）



企業名（時価総額,億円）	主な対応状況
G社（3,000～10,000）	・生産部門、販売部門、管財部門が個別検討。不動産情報の一元化が課題
H社（500～1,000）	・CRE戦略がなく、経営企画部門にて属人的に対応 ・明確な方針がないために不動産売却の意思決定に時間を要し、売却機会を逸するケースもあり
I社（10,000～）	・グループ会社の不動産の見える化を推進 ・不動産子会社による一元管理でグループ会社のオフィス賃借の最適化を進める方針

出所：本サーベイ結果に基づいて、みずほ信託銀行コンサルティング部作成

7．課題③ 未成熟な投資・撤退基準

3 つ目の課題は、事業用不動産の投資・撤退基準が十分に成熟していないことである。本サーベイでは、投資判断やモニタリングにおいて、経営方針との整合性、コスト削減額、投資回収期間を重視する企業が多い一方、ROIC や IRR 等、資本コストと比較可能な指標を採用する企業は限定的であった。

事業用不動産に関する判断には、主に二つのケースがある。第一に、対象不動産における事業の継続を前提として検討するケースである。この場合、事業そのものへの投資判断と不動産に関する判断を切り離すのではなく、事業活動と不動産から生じるキャッシュフローを一体として捉え、最適な保有・利用形態を検討することが重要である。

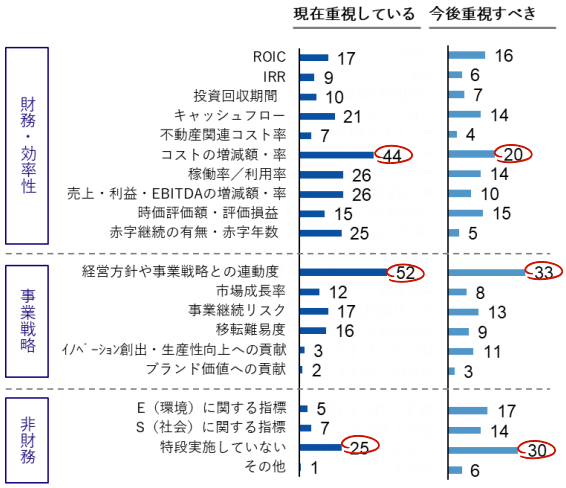
第二に、現在の不動産利用に基づく事業の継続を前提とせず、より高い成長性や収益性が見込まれる用途への転用を検討するケースである。例えば、事業拠点を移転・集約したうえで、跡地を成長事業向けに転用する等の選択肢が考えられる。この場合には、現在の用途を継続した場合の価値、代替用途への転用により見込まれる価値および売却価値を、転用の実現可能性、必要投資、実現までの期間やリスク等もふまえて比較・検証することが重要である。

こうした判断にあたっては、総務・管財部門が把握する時価や維持管理費等の不動産情報、事業部門が把握する拠点別の事業上の役割、経営企画・財務部門が担う全社戦略や資本配分の観点等を組み合わせ、部門横断で検討することが不可欠である。

そのうえで、経営戦略上の KPI と親和性が高い ROIC や IRR 等の資本効率性指標を主軸としつつ、その他の観点も総合的に勘案し、各選択肢が企業価値に与える影響を比較・評価することが有効と考えられる。売却やセール・アンド・リースバックは資金創出や資本効率の改善につながり得る一方、将来の賃料負担、継続利用の柔軟性の低下、事業継続上の制約等も伴い得る。したがって、いずれかの手法を前提とするのではなく、各不動産の特性と事業上の役割をふまえ、最適な対応方針を判断していくことが望まれる。

【事業用不動産の投資判断において重視する指標】

（N＝168 社、複数回答）



企業名 （時価総額,億円）	主な対応状況
J 社 （非上場）	• 事業用不動産の投資判断は稼働状況を重視。但し、同一敷地で複数事業を行うため評価が難しい • 事業用不動産の検討には、CRE データに加え、事業の将来性等を踏まえた判断が必要
K 社 （500～1,000）	• 地域との関係維持のため、資本効率の観点だけでは、説明できない投資が必要となる場合がある
L 社 （10,000～）	• 財務効率性より、顧客へのアクセスや人員確保等をふまえた事業戦略との整合性を重視 • 環境対応等、ESG 関連の項目はさほど重視せず

出所：本サーベイ結果に基づいて、みずほ信託銀行コンサルティング部作成

注）最大 3 つまで選択を依頼したが、3 つを超えて回答された項目も、各一票としてカウントしている

8．課題④ 意思決定を支えるデータ基盤の未整備

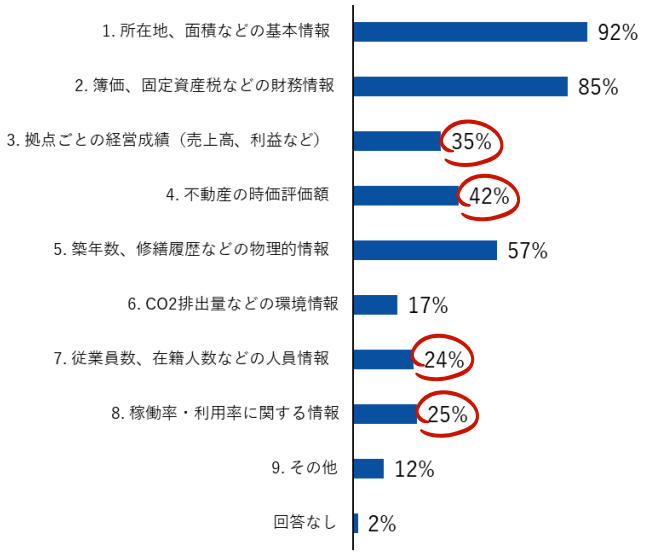
4 つ目の課題は、CRE 戦略を支えるデータ基盤が整備されていないことである。本サーベイでは、大半の企業において所在地、面積、簿価、固定資産税等の基礎情報や財務報告に必要な情報は一元管理されていたが、時価評価額、拠点業績、稼働率、人員情報等、真に経営判断に必要な情報まで一元管理している企業は限定的であった。

CRE 戦略の実装に向けて、データ整備は中核的な論点である。時価が把握できなければ、保有不動産の資本効率性を客観的に評価することが難しい。拠点業績や利用実態が把握できなければ、各拠点が事業戦略上で果たす役割や重要度を比較・評価することも難しい。したがって、経営戦略と連動した CRE 戦略を検討するうえで、意思決定の土台となるデータを整備する意義は大きい。

なお、最初から全ての物件・項目を網羅して管理する必要はない。先進企業の取組みからも不動産を数多く有する事業所や子会社から優先的に対応を進め、段階的に対象範囲を広げていったことがうかがえる。まずは重要性が高い拠点から段階的に整備範囲を広げ、時価評価額、拠点業績、稼働率、人員情報、環境負荷、リスク情報等の経営判断に資する情報を網羅的にカバーするデータへの発展が望まれる。

【管理している不動産情報の範囲】

（N＝168 社、複数回答）



企業名 （時価総額,億円）	主な対応状況
M 社 （1,000～3,000）	• 工場の投資等は売上に直結するため投資判断しやすいが、研究開発施設の投資は売上に直結せず投資効果を示しにくい。
N 社 （10,000～）	• 工場などの事業用不動産は地域雇用を生み出しており、単純に効率性等の数値指標だけでは判断していない • 事業ごとに成長性を判断し既存不動産の最適配置を検討している
O 社 （10,000～）	• 不動産の収益率を ROIC 目標まで高めるのは難しい。ROIC を高めるには好立地の低利回り物件より立地の劣る高利回り物件へ投資することになり、不動産投資と ROIC は相性が悪いと認識

出所：本サーベイ結果に基づいて、みずほ信託銀行コンサルティング部作成

9．企業対話から得られた CRE 戦略実装への提言

本サーベイで確認された先進的な企業の取組みと、2026 年 1 月以降の結果還元・追加ヒアリングを通じて得られた内容をふまえると、CRE 戦略実装に向けた方向性は大きく 3 つにまとめられよう。

第一に、CRE に関する事項を経営アジェンダとして位置付け、経営層が関与する責任体制と意思決定プロセスを整備すること。第二に、時価、拠点業績、利用実態等のデータを整備し、個別不動産の状況を可視化すること。第三に、それらのデータを活用し、ROIC・IRR 等の資本効率性、事業戦略との整合性、代替性、BCP 等の体系的な評価軸に基づいて、各不動産の位置付けと今後の方針を判断することである。

なお、本サーベイにおいて、既に CRE を経営レベルで定期的に議論する企業が一定数確認された。当該企業群とそうでない企業群を比較すると、プロセス整備、データ一元管理、投資判断・モニタリング指標のいずれの論点も、当該企業群のほうが既に先進的に取組みを進めている傾向が確認された。このことは、CRE が経営マターであると認識することをトリガーとして、経営判断に必要となるガバナンス体制・データ・指標の整備が順次進む可能性を示唆している。

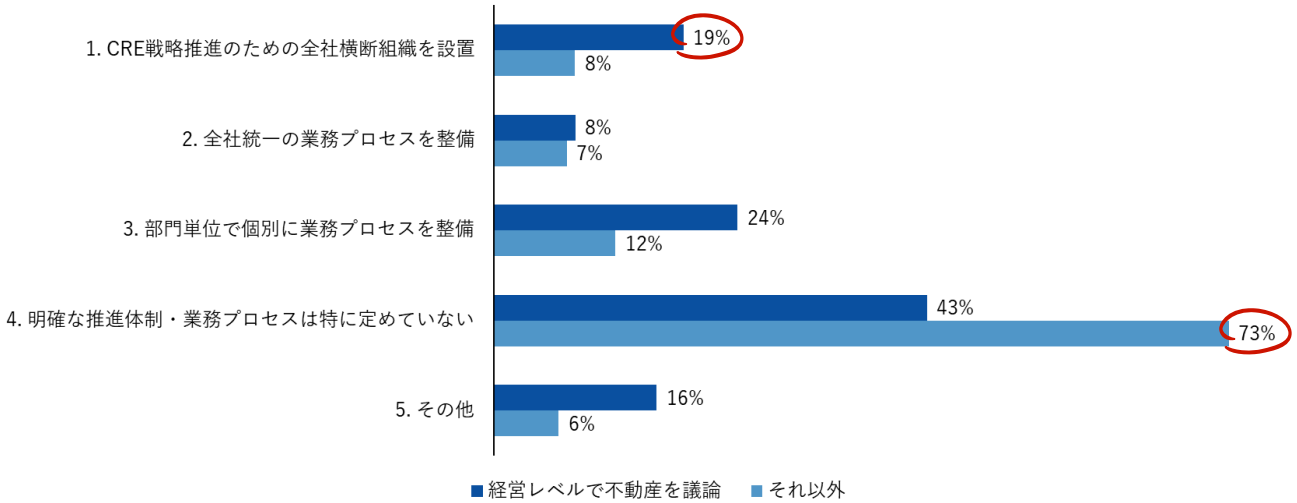
以上をふまえて、CRE 戦略を経営の仕組みとして実装していくためには、まずは CRE に関する事項を経営会議や取締役会で継続的に取り上げ、中期経営計画策定や事業ポートフォリオ見直し等の議論に反映させていくことが有効であると考えられる。これにより、プロセス・データ管理・判断基準の整備が段階的に進展し、個別不動産の保有・賃借・売却等の方針検討にあたって、個別最適な目線に軸足を置いた判断ではなく、資本配分・事業戦略・人材戦略等との整合性をふまえた全社最適な目線に基づいた判断に繋がることが期待される。

【先進企業とその他企業の比較】

（先進企業＝CRE を経営レベルで定期的に議論していると回答した企業と定義）

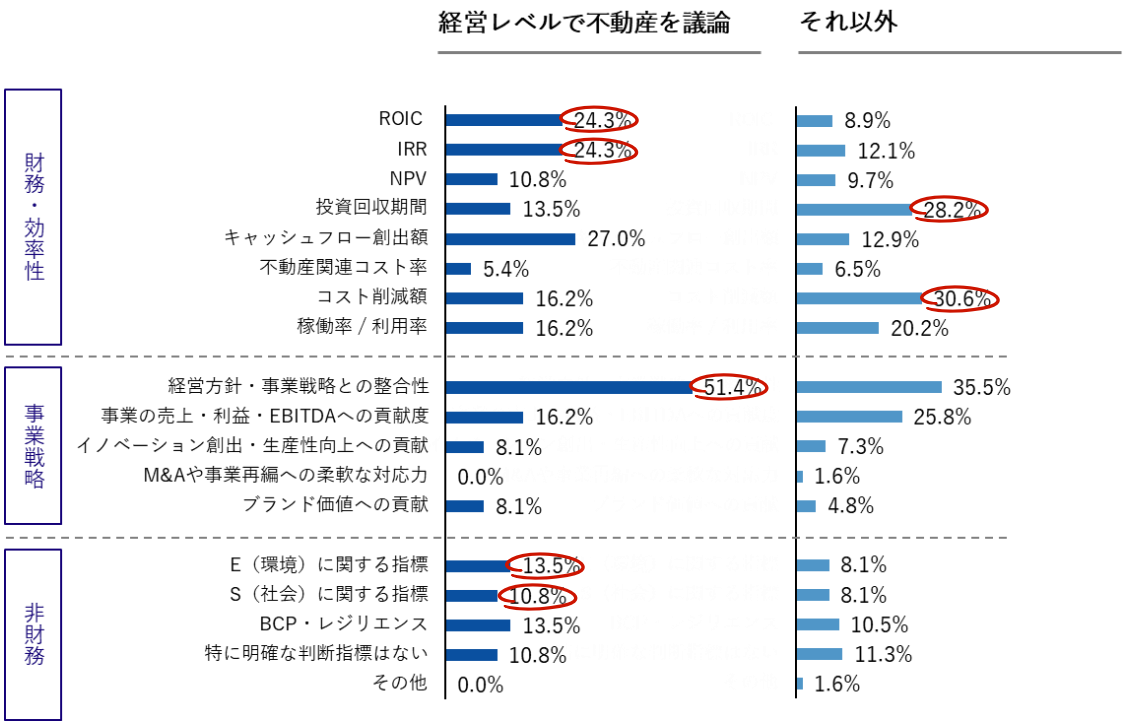
Q 1 ：CRE 戦略推進プロセスに関する実態

（N＝168 社、複数回答）



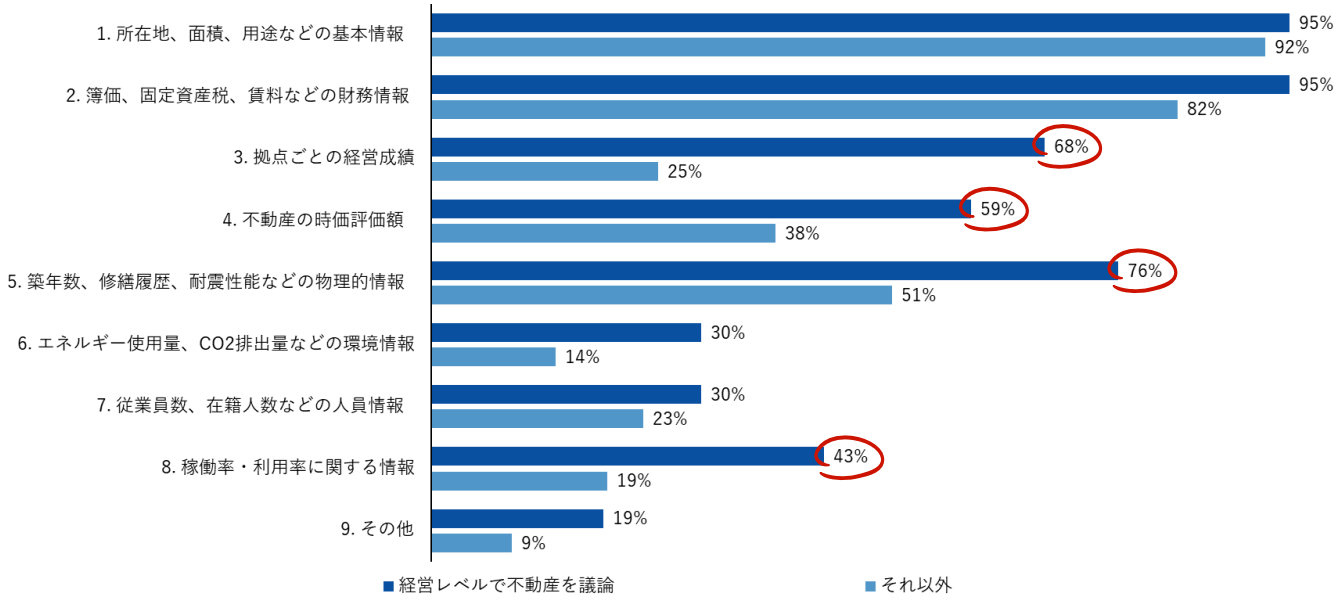
Q２：事業用不動産の投資判断で重視する指標

（N＝168 社、最大 3 つまで選択を依頼したが、3 つを超えて回答された項目も、各一票としてカウントしている）



Q３：管理している不動産情報の範囲

（N＝168 社、複数回答）



出所：本サーベイ結果に基づいて、みずほ信託銀行コンサルティング部作成

１０．終わりに

CRE は、単なるコストや遊休資産ではなく、企業価値を左右し得る重要な経営資源である。本サーベイから、企業の CRE 戦略が発展途上にあり、個別不動産への対応から経営戦略と連動したポートフォリオマネジメントへと発展させる余地が大きいことが示唆された。

CRE 戦略の実装に向けて、CRE に関する事項を経営アジェンダとして位置付け、全社横断的な推進体制を構築することが出発点となる。そのうえで、時価、拠点業績、利用実態等の経営判断に必要となるデータを段階的に整備し、資本効率性や事業戦略上の重要性等をふまえ、経営戦略と整合する評価軸に基づき、保有・賃借・売却等の方針を継続的に見直すことが重要である。

先進企業における成功の要諦は、方針の策定にとどまらず、目標・KPI に沿って施策の進捗や成果を検証し、改善を重ねながら取組みを着実に実行し続けることにあるとみられる。実効性を高めるには、必要に応じて外部専門家の知見を活用し、専門的な分析や実行計画の策定等を補完することも選択肢となろう。

近年の資本市場では、不動産の保有が資本効率の低下要因として捉えられる場面もある。しかし、不動産は、事業基盤の強化、成長戦略の実現、人材の確保・定着等を通じて、企業価値の向上に資する重要な経営資源となり得る。アクティビスト等による問題提起を契機として、CRE に関する検討が加速する場合もあるが、平時から CRE を経営課題として認識し、継続的に取組みを進めていくことが求められる。

本稿が、各企業の CRE 戦略を検討する際の一助となれば幸いである。

セルフチェックリスト｜4 つの課題への対応状況

#	日本企業の 4 つの課題	チェック項目	自己評価 ○/△/×	評価目安
1	経営戦略との接続不足	経営目標と連動する CRE 戦略の目標を定め、経営レベルで確認しているか？		○：CRE 戦略の目標を定め、経営レベルで定期的に議論している △：一定の CRE 戦略の目標はあるが、経営レベルでの議論は限定的 ×：CRE 戦略が明確ではなく、実務管理にとどまる
2	全社最適を意識した意思決定プロセスの不全	全社最適で推進するための体制や意思決定プロセスが整備されているか？		○：全社横断の体制・意思決定プロセスが整備されている △：部門内の運用にとどまり、全社横断の体制は未整備 ×：責任体制やレポートラインが不明瞭、または属人的
3	未成熟な投資・撤退基準	資本効率等をふまえた、投資・撤退基準を定め、運用しているか？		○：資本効率等をふまえた投資・撤退基準を設定・運用している △：P/L 関連指標が中心で、資本効率等をふまえた評価は限定的 ×：明確な基準がなく、案件ごとの個別・定性的な判断に依存
4	意思決定を支えるデータ基盤の未整備	時価・拠点業績・利用状況等の情報を一元管理しているか？		○：時価、拠点業績、利用状況等の一元管理を実施している △：基本情報が中心で、時価・拠点業績・利用状況等の情報が不足 ×：データが分散しており、全社的な一元管理ができていない

責任に関する注意事項

本資料は参考情報の提供を目的とするものです。みずほ信託銀行株式会社および株式会社都市未来総合研究所（以下、「両社」と表記）は読者に対し、本資料における法律・税務・会計上の取扱を助言、推奨もしくは保証するものではありません。

また、金融商品取引法において金融商品取引業として規定されている一切の業務について、両社が勧誘することを意図したものではありません。

本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成していますが、その正確性と完全性、客観性について、両社は責任を負いません。

本資料に掲載した記事の無断複製・無断転載を禁じます。

調査・制作関係者

【みずほ信託銀行株式会社】

コンサルティング部：澤田 博志、三谷 克也、西井 悠一、山口 隼哉、阿部 有紗、妹尾 隆一郎

不動産コンサルティング部：小川 珠恵、常岡 竜之輔

【株式会社都市未来総合研究所】

湯目 健一郎