

社会課題の解決に向けたCRE戦略が企業価値に与える影響 —自社工場跡地を活用した遊休不動産開発の事例を対象として—

古川 傑[†]
山本 卓[‡]

Effects of Corporate Real Estate Strategies to Solve Social Problems on Corporate Value: Focusing on the development of idle real estate utilizing a company's old factory site

Suguru Furukawa
Takashi Yamamoto

Abstract

The aim of this study is to analyze a company, which has been developing idle real estate, as a case. Specifically, the study takes up the Panasonic Corporation's sustainable smart town project, an example of corporate real estate (CRE) that has generally been highly praised. Panasonic has grappled with environmental, social, and corporate governance management in an advanced manner. This study examines the effect of the project on Panasonic's financial results and local community development and seeks to develop a rational corporate social responsibility (CSR) strategy. In the 1970s, Panasonic began to address antipollution measures, announced an environmental declaration, and started environmental preservation activities. Panasonic has already introduced environmental solutions from the end-user's perspective while taking advantage of its own strengths as a manufacturer, based on environmental management. In recent years, to address environmental laws and regulations, prevent environmental risks, and manage the increased demand for CSR, environmental management has become indispensable for a company to continuously develop. Under such circumstances, a company's environmental management may be useful to establish excellent relationships with its cooperative companies, may result in solving social problems, such as global environmental problems, and may maintain and improve its social credibility and corporate value. A company's CRE strategy to solve social problems may contribute to local community development. The company's development of its idle real estate examined in this study utilized its old factory site, which was a part of its company-wide environmental management. Therefore, this development can be considered as a rational CSR strategy to contribute to the realization of local community development.

[†] 明海大学不動産研究センター研究員

[‡] 明海大学不動産学部教授

第1節 はじめに

近年、企業不動産と環境との関係が注目され、土壌汚染、アスベスト、CO₂排出等、企業不動産に起因する環境問題も多い。企業不動産を取り巻く環境の変化にともない、企業価値を向上させる経営資源として、最適かつ効率的に運用するだけでなく、所有者責任の観点から適切な管理及び環境面に配慮した積極的な取り組み姿勢が求められている。企業がCSR¹⁾(社会的責任)の視点を持たない場合には、様々なステークホルダーの信頼を損ない、社会的・経済的な損失等の企業価値を損なうリスクを被ることになる。したがって、企業不動産マネジメントには、環境面への配慮、地域社会への貢献などの観点も必要である。

不動産に関する保有やマネジメントの考え方は日々変化し、資産の有効活用や業務効率の向上等の観点から、資産の保有形態や管理体制等を戦略的に見直す企業不動産戦略の実施が進展している。企業不動産戦略は、経営の安定、事業価値の向上、コスト削減等、様々な要素が効果として挙げられる。それらの効果は、各企業それぞれ異なるが、企業価値の向上に資するもののほかに、社会的な側面からの効果も考えられる。企業が保有す

る不動産は、他の資産と異なり、公共性・外部性を有しており、必然的にその責務を負うことになる。

また、企業の保有する不動産のうち特に遊休不動産は、生活環境への影響を及ぼすものであり、企業活動において収益性の低下等により遊休化した不動産は、その地域周辺の経済活力への影響、さらには土壌汚染問題等による流動化リスク等の外部不経済を生じる存在になっている。そのような中、国や地方公共団体が日本の経済成長にむけて遊休不動産の利活用に取り組んでいるが、その効果は限定的である²⁾。したがって、企業活動における遊休不動産のあり方が重要な役割を果たすものと考ええる。

前述のとおり、不動産に関する保有やマネジメントの考え方は日々変化し、2015年には環境省が「持続可能性を巡る課題を考慮した投資に関する検討会(ESG検討会)」を設置し、「ESG解説書」を公表した。「ESG解説書」では、ESGの意義や課題・取組の方向性が記載され、これらESGの要素を取り入れた経営はESG経営とされ、現在ではESG経営が浸透してきている。また、2019年には、国土交通省が「ESG不動産投資のあり方検討会 中間とりまとめ～我が国不動産へのESG投資³⁾の促進に向けて～」を公

¹⁾ Corporate Social Responsibilityの略。企業が自社の利益のみ追求するのではなく、全てのステークホルダーを視野に経済・環境・社会などの幅広い分野での社会全体のニーズの変化をとらえ、それらを価値創造や市場創造に結びつけることによって、企業の競争力強化や持続的発展とともに経済全体の活性化やより良い社会づくりを目指す自発的な取り組み。

²⁾ 国土交通省が進める「土地・不動産の最適活用による生産性革命」では、様々な施策を打ち出し、遊休不動産、空き家・空き地について流動化等を通じた有効活用を図り、需給のミスマッチの解消、新たな需要の創出等を検討している。

³⁾ ESG投資は、従来の財務情報だけではなく、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)要

表し、ESG 不動産投資の今後の方向性や課題を示した。そこでは、日本において ESG 不動産投資が主流化していくために、各企業の情報開示のあり方やガバナンスの確保、認証制度のさらなる普及に加え、環境要素だけではなく、地域活性化や高齢化への対応等の社会要素への取組強化を課題として指摘している。また、ESG 投資の重要な点は、不動産の開発・運用や投資が社会や環境に影響を与え、それが企業の財務的な収益や中長期的なパフォーマンスに影響を与えるという考え方としている⁴⁾。

本稿では、遊休不動産開発に取り組みをみせる企業を対象として事例分析を行う。具体的には、一般的に CSR 評価が高く、先進的に ESG 経営への取り組みをみせているパナソニックのサステナブル・スマートタウンプロジェクトの事例を取り上げ⁵⁾、業績数値及び地域社会への影響を検討し、合理的な企業不動産戦略手法を模索する。

第 2 節 企業不動産戦略の概略論

企業不動産戦略とは、企業不動産について企業価値向上の観点から、経営戦略の視点に立って見直しを行い、不動産投資の効率性を最大限向上させていこうという考え方である。この考えは、日本において、2000 年代に入ってから取り入れられ、多くの企業で CRE（企業不動産）担当部署が発足し、一定の成果を挙げてきているといわれる。

これまでの日本では、1950 年代から 1980 年代にかけ高い経済成長を続けるなか、不動産は保有していればその価値は上がるものとして考えられ、不動産を保有することは企業にとってステータスとなり、資金運用の一環として活用されてきた。しかし、1990 年代に入りバブルは崩壊し企業では早急な財務体質の改善を迫られ、保有不動産の売却が進められてきた。この時点では、不動産を経営的な視点から戦略的に有効活用するという側面に乏しいものであったが、その後、不動産の有効活用という考えが出てくると、自社資産のセールアンドリース

素も考慮した投資のことを指す。気候変動などを念頭においた長期的リスクマネジメントや、企業の新たな収益創出の機会を評価するベンチマークとして、持続可能な開発目標 (SDGs) と合わせて注目される。

⁴⁾ 「ESG 不動産投資のあり方検討会 中間とりまとめ ～我が国不動産への ESG 投資の促進に向けて～ (2019)」では、SDGs の各ゴールを経済、社会、環境のレイヤーで整理した場合、不動産については、不動産の環境に係る取組が主に環境・社会に寄与し、社会に係る取組が主に経済・社会に寄与し、ガバナンスに係る取組が環境や社会の取り組みの基盤として位置づけられている。

⁵⁾ 当該事例は、関東圏に所在する自社工場跡地を活用した大規模な遊休不動産開発であり、関東圏に所在する自社工場跡地を活用した開発では他にみられない先駆的なものである。当該企業では、第一弾の藤沢 SST に続き、第二弾の綱島 SST、第三弾の吹田 SST と自社所有の遊休不動産開発に取り組んできている。筆者が調査した限りでは、10 年前に限定すると当時の遊休地開発事例において、遊休地を購入して開発する企業の事例はみられたが、「自社の遊休地」を活用した事例は見られず、自社遊休地を活用した開発事例としては先駆的なものと考えられる。また、当該企業は東証一部上場企業であり、業績数値等の把握が可能のため対象事例として採用した。

バックによるオフバランス化等、不動産運用手法が広がりを見せ、2008年には、合理的なCRE戦略の推進に関する研究会（CRE研究会）により「CRE戦略を実践するためのガイドライン」が公表された。ここでは、CRE戦略を「企業価値向上の観点から経営戦略視点に立って見直しを行い、不動産投資の効率性を最大限向上させていこうという考え方を示すもの」と定義した上で、企業会計制度や会社法制への対応と実施体制の構築、不動産の評価・分析の必要性等を示し、CRE戦略の普及を後押ししてきた。しかしながら、各企業のCRE戦略は、不動産売却などによる短期的収益獲得の機会として捉えられている側面もあり、本来、CSR（企業の社会的責任）としてのCRE戦略を位置づけるべきだったものを変質させてしまった可能性がある⁶⁾と指摘されている⁶⁾。CSRが重視されるようになり、工場跡地等の遊休不動産を保有している場合には、アスベストや土壤汚染等が深刻化しているケースもあり、適切な管理がなされていない場合には、企業にとって社会的な信用を落としかねない。また、昨今では、ESGに対する企業への期待や要請が世界的に高まりを見せ、企業の将来性を見据えたESG投資も浸透してきている。また、ESG投資が盛んになってきた背景として、地球環境問題や少子高齢化問題等の解決が不動産価値に直接的に結びつけるのとして考えられるように

なっているからである。企業不動産の投資判断として重要視されてきているESG要素やCSRとしての視点が今後の企業不動産戦略には重要なものと考えられる。また、現在の日本では時代の変遷によりフロー型社会からストック型社会へと変貌を遂げ、総合的に不動産を評価するようになってきている。そのような中で、企業活動における遊休不動産はストック型社会において、その利活用方法等、遊休不動産のあり方が今後の企業価値を左右するものと考えられる。

第3節 パナソニックの遊休不動産開発事例

3.1 Fujisawa サステイナブル・スマートタウンプロジェクトの概要

藤沢SSTの対象地区は、神奈川県藤沢市辻堂に存する約19haのパナソニックグループの工場跡地である。当該土地は1961年に旧松下電器産業が主要工場として長期間稼働してきたが、2006年以降の事業構造改革による国内生産拠点の再編にともない遊休化した工場跡地である。この地区は、JR・小田急「藤沢駅」から西約3km、JR「辻堂駅」から東約2kmに位置し、北にJR東海道本線、南に県道戸塚茅ヶ崎線、東側には引地川を配する。用途地域は第一種住居地域を主として、一部、準住居地域が指定され低層住居系の用途地域が指定されている地区である。自然豊かで商業・文教施設に恵まれ

⁶⁾ 「ESG不動産投資のあり方検討会 中間とりまとめ ～我が国不動産へのESG投資の促進に向けて～（2019）」では、この原因として、不動産活用を検討する部局と財務部局の意思決定が統合化できていないことのほか、数値的に表現しやすい短期利益目標などに活用のあり方が変質したため、本来、CSR（企業の社会的責任）としてのCRE戦略を位置づけるべきだったものを変質させてしまった可能性がある⁶⁾と指摘されている。

た湘南藤沢エリアに立地している。

パナソニックが進める CRE 戦略に基づき、この工場跡地を活用したサステイナブル・スマートタウンプロジェクトで、「財務貢献」「事業貢献」「地域貢献」を目指し、藤沢市と官民連携プロジェクトとして 2010 年 11 月に共同調印を実施している。パナソニック他民間企業と藤沢市による官民連携の「Fujisawa サステイナブル・スマートタウン」構想を協議して策定し、低炭素化を推進する環境創造型まちづくり拠点として整備することに合意した。また、藤沢市は都市マスタープランにおいて、当該地区を「低炭素社会構築に向け環境共生型の都市づくりを推進する地区」として位置づけるとともに、周辺地域の土地構造の強化に貢献する公共施設の整備と、多様な機能を持つ土地利用への転換を誘導する宅地の整備を行うことにより、環境負荷のない持続可能な市街地の形成に寄与することを目的として施行している。

藤沢 SST は、藤沢市の行政目標や地域課題、市街地特性等を踏まえ、エネルギーソリューションやスマート HEMS 技術を駆使した、持続可能な低炭素まちづくりを目指している。地区計画方針においては、サステイナブル・スマートタウンとしての環境配慮型の方針を定めるとともに、住宅戸数約 1000 戸、商業施設、福祉・教育・健康施設など複数の生活支

援機能を有する街となっている⁷⁾。

都市基盤整備の事業方式は、個人施行型土地区画整理事業の同意施行方式である。2012 年に土地区画整理事業の認可を受け施行開始し、2014 年 3 月戸建住居の入居開始し、2014 年 10 月に商業施設「湘南 T-SITE」オープン、2016 年 9 月健康・福祉・教育施設「Wellness SQUARE 南館」オープン、2016 年 11 月次世代物流センター「Next Delivery SQUARE」、2017 年 4 月に健康・福祉・教育施設「Wellness SQUARE 北館」がオープンしている。

藤沢 SST は、従来のスマートタウンと比較すると街づくりの発想とプロセスが異なり、従来のスマートタウンは最初にインフラの構築から始まり、家や施設の空間設計、そして最後に住人サービスを考える。一方、藤沢 SST は、最初に住人サービスを中心としたスマートライフ（エネルギー、セキュリティ等）を提案し、次に家や施設の空間設計、最後にスマートインフラの最適構築を行っている。藤沢 SST では、街のコンセプトや目標の実現へ向けガイドラインを定め、各種サービスを提供し、更に持続的な実現へむけて、2013 年 3 月に Fujisawa SST マネジメント(株)を設立している。この事業会社により、街の多様な維持・管理・保守サービス事業や新たな事業づくりを進めている⁸⁾。また、事業領域の幅広いパナソニックでは、その関係性からパナソ

⁷⁾ 現在は 561 戸の住宅だが今後 400 戸の集合住宅が開発予定となっている。

⁸⁾ Fujisawa SST マネジメント(株)の出資比率は、パナソニック株式会社 35.5% パナソニックホームズ株式会社 14.5% 三井不動産レジデンシャル株式会社 14.5% 三井物産株式会社 8.0% 株式会社電通 7.5% 株式会社日本設計 5.0% 東京ガス株式会社 5.0% 東日本電信電話株式会社 5.0% 三井住友信託銀行株式会社 5.0% である。Fujisawa SST マネジメント(株)によると、パナソニックと市の企画制作部をまじえた会議や提携企業と定期的にワーキングを行い持続可能な街づくりに取り組んでいる。



(出所) Map-It <https://map-it.azurewebsites.net/>

図1 藤沢市の位置図



(出所) 藤沢市HP
<http://www.city.fujisawa.kanagawa.jp/>

図2 藤沢市の地区別位置図

ニックの進めるプロジェクトへの理解、新規性や発展性などを考慮し協業企業を募り、行政、住民と多業種 18 団体が連携し街づくりを推進している⁹⁾。各企業それぞれの役割に加え¹⁰⁾、協業企業の獲得、新規事業の創出、新規事業の実践等を目的として当該プロジェクトへ参画し、こうした取り組みの中から、新規事業の創出へ展開しているものもある。例えば、物流事業者では、ヤマト運輸とオンデマンド配送サービスをテレビ経由で行う

など、タウン内二次配送の一元化を実現し、教育・福祉事業者では、学研グループとエアコンセンサを活用し空質環境と生活リズムを可視化することで、高齢者施設のサービス向上とスタッフの負担軽減を目指す取り組みを進めている。また、調剤薬局事業者では、アインファーマシーズと自動配送ロボットによる処方箋医薬品配送の活用可能性を見出す実証実験にも取り組んでいる。

⁹⁾ 行政では(藤沢市、慶応義塾大学)、事業者では、電機メーカー(パナソニック)デベロッパー(三井不動産グループ、パナソニックホームズ)ガス事業者(東京ガス)通信事業者(NTT東日本)警備事業者(ALSOK)商業事業者(カルチュア・コンビニエンス・クラブ)モビリティ事業者(サンオートス)教育・福祉事業者(学研グループ)金融事業者(三井住友信託銀行)社会福祉法人(湖山医療福祉グループ)広告代理店(電通)調剤薬局事業者(アインファーマシーズ)コンサルタント(アクセンチュア)物流事業者(ヤマト運輸)電力事業者(東京電力ホールディングス)総合商社(三井物産)設計事業者(日本設計)が連携して街づくりを推進している。

¹⁰⁾ 例えば、三井住友信託銀行は、ファイナンススキームの構築や事業会社設立面でのアドバイザーのほか、環境不動産価値の評価や住宅ローンの開発等、三井不動産では戸建分譲事業のほか、区画整理事業やマスタープランの作成等、三井物産では、新規事業の検討のほか、一部戸建事業にシェアインするなど街づくりを進めるなかで主要な役割を担いながら、各企業それぞれの目的にむけてプロジェクトに参加している。

表1 藤沢市と地区別の世帯数

世帯数	(単位：世帯)				
	鵠沼	辻堂	藤沢	明治	藤沢市
2020年	25,316	18,796	21,731	12,926	191,178
2019年	24,917	18,497	21,283	12,505	188,393
2018年	24,610	18,235	20,696	12,301	185,527
2017年	24,258	17,897	20,496	12,095	183,202
2016年	23,748	17,540	20,382	11,911	180,671
2015年	23,651	17,232	20,808	11,905	181,038
2014年	23,428	16,951	20,624	11,776	179,037
2013年	23,203	16,784	20,486	11,314	177,382
2012年	23,133	16,377	20,294	11,152	175,042
2011年	23,018	16,094	20,121	10,719	172,152
2010年	23,088	15,957	19,725	10,748	172,018

(出所) 筆者作成

表2 藤沢市と地区別の人口総数

人口総数	(単位：人)				
	鵠沼	辻堂	藤沢	明治	藤沢市
2020年	57,280	44,031	46,123	30,296	434,769
2019年	56,865	43,396	45,628	29,568	432,095
2018年	56,600	42,921	44,476	29,383	429,249
2017年	56,037	42,401	44,342	29,137	427,199
2016年	55,370	41,639	44,442	28,757	424,533
2015年	54,528	40,405	44,700	28,613	420,343
2014年	54,409	39,690	44,510	28,421	418,417
2013年	54,219	39,391	44,346	27,419	416,832
2012年	54,505	38,682	44,027	27,169	414,607
2011年	54,380	38,439	43,779	26,257	410,504
2010年	54,356	37,879	42,750	25,964	407,766

(出所) 筆者作成

3.2 藤沢市の過去と現況

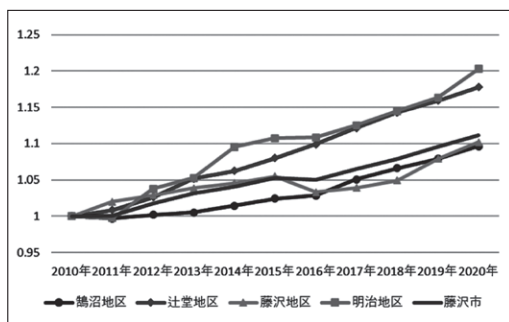
藤沢市は、東京から約50kmの神奈川県中央南部に位置し、南は相模湾に面し、周囲は横浜市、鎌倉市、茅ヶ崎市等の6市1町に囲まれ、概ね平坦な地形をしている(図1)。

藤沢市及び各地区の世帯数及び人口総数は以下の表1に示した。藤沢市全体の世帯数は、2010年に172,018世帯であったのに対し、2020年では191,178世帯と19,160世帯増加している。また、人口総数については2010年に407,766人であったのに対し、2020年では434,769人と27,003人増加している。

また、藤沢市は、12地区(片瀬、鵠沼、村岡、藤沢、明治、善行、湘南大庭、六会、湘南台、遠藤、長後、御所見)に分類され、遊休不動産開発の行われた藤沢SSTは辻堂地区に存する(図2)。当該地区の

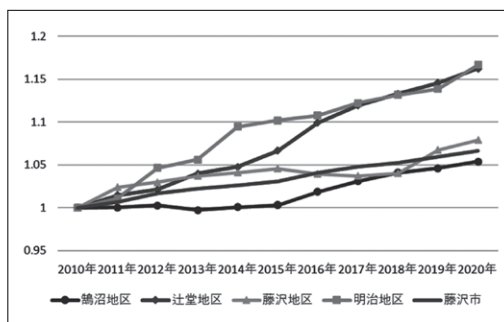
世帯数は、2010年に15,957世帯であったのに対し、2020年では18,796世帯と2,839世帯増加している。また、人口総数については2010年に37,879人であったのに対し、2020年では44,031人と6,152人に増加し、藤沢市の12地区のうち、辻堂地区は、鵠沼地区、藤沢地区につぐ世帯数及び人口総数である。辻堂地区の周辺地域の世帯数及び人口総数の推移は、以下の図3及び図4である。2010年からの世帯数、人口総数の増加率は明治地区につぐ増加率であり、世帯数及び人口総数の周辺地域上位3地区(鵠沼地区、藤沢地区、辻堂地区)のなかでは、一番の増加率であることが確認できる。また、世帯数、人口総数においては、全地区の中で一番の増加数である。

次に表3では、2010年から2020年の藤沢市の住宅地(61平均)、商業地(17平均)及び工業地(4平均)の地価公示を



(出所) 筆者作成

図3 周辺地域の世帯数の推移



(出所) 筆者作成

図4 周辺地域の人口総数の推移

表3 藤沢市の地価公示

地価公示	(円/㎡)		
藤沢市	住宅地 (61平均)	商業地 (17平均)	工業地 (4平均)
2020年	188,364	409,765	93,000
2019年	187,708	390,294	92,625
2018年	188,577	383,471	92,625
2017年	188,430	381,882	92,625
2016年	188,479	380,294	92,625
2015年	187,059	378,706	92,625
2014年	186,041	377,176	102,875
2013年	184,575	376,529	102,875
2012年	186,645	390,938	77,900
2011年	187,852	398,765	79,100
2010年	191,333	395,556	86,850

(出所) 国土交通省「標準地・基準地検索システム」より筆者作成

示した。

藤沢市の平均地価公示について、住宅地では、2010年に191,333円/㎡であるのに対し、2020年では、188,364円/㎡と平均地価公示は低下傾向にある。また、商業地では、2010年に395,556円/㎡であるのに対し、2020年では、409,765円/㎡と上昇傾向にある。同様に、工業地に

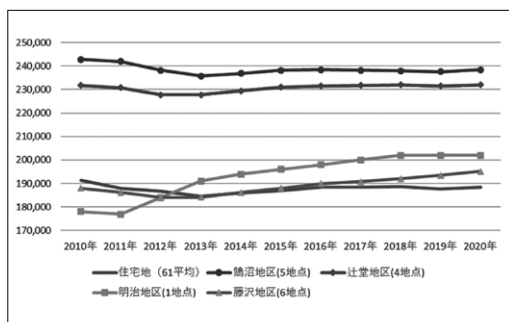
ついても2010年では、86,850円/㎡であるのに対し、2020年では、93,000円/㎡と上昇傾向にある。

住宅地及び商業地について、藤沢市の平均地価公示と辻堂地区の近隣地区の平均地価公示を図5及び図6に示した。住宅地の平均地価公示について、藤沢市平均は2010年から低下傾向にあるなか、鶴沼地区を除き、藤沢地区、明治地区は上昇傾向にあり、辻堂地区については若干の上昇傾向にある。また、商業地の平均地価公示について、藤沢市平均は上昇傾向にある。鶴沼地区、辻堂地区は藤沢市平均同様に上昇傾向にあり、藤沢地区については低下傾向にある。

以上のように、遊休不動産開発の行われた辻堂地区では、人口総数及び世帯数、地価公示について低下傾向地区もある中、当該地区は上昇傾向にあることがわかる。

第4節 パナソニックと関連会社の業績

本節では、パナソニックと関連会社の業績等について検討する。まず、パナソ



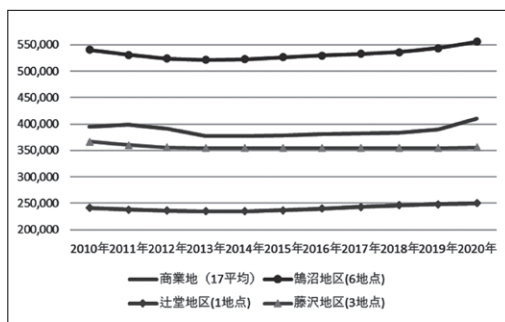
(出所) 国土交通省「標準地・基準地検索システム」より筆者作成

図5 住宅地の地価公示推移

ニックの沿革及び外部評価を概観し、業績等を検討する。

4.1 沿革

パナソニックは大阪府門真市に本社を置く総合エレクトロニクスメーカーである。1918年3月に松下幸之助により大阪市福島区大開街に松下電器具倶製作所を設立創業し、1923年に砲弾型電池式ランプを考案発売。その後1949年に東京証券取引所及び大阪証券取引所に上場し、1971年にはニューヨーク証券取引所に上場する。2003年にグローバルブランド「Panasonic」に統一。パナソニックグループでは、パナソニック及び連結子会社523社を中心に構成されており、総合エレクトロニクスメーカーとして国内外のグループ各社と連携し、幅広い展開をみせている。製品範囲は電気機械器具のほとんどのすべてにわたり「アプライアンス」「ライフソリューション」「コネクテッドソリューションズ」「オートモティブ」「インダストリアルソリューションズ」の5つのセグメントと、これらに



(出所) 国土交通省「標準地・基準地検索システム」より筆者作成

図6 商業地の地価公示推移

含まれないその他の事業活動から構成されている。

4.2 ESG関連の外部評価

パナソニックは、1970年代より公害対策に取り組み、1991年には環境宣言を発信し、環境保全活動を開始した。その後、2001年に策定した環境行動計画グリーンプラン2010の完遂を受け、2010年にはグローバルな環境課題への取り組みを推進するグリーンプラン2018が策定された。さらに、2017年には、クリーンなエネルギーで安心して暮らせる社会と持続可能な社会を目指した事業推進に向け環境ビジョン2050を策定している。このように、パナソニックでは、環境への取り組みが長期の環境計画をベースに進展し、経営目標のなかにも環境目標が織り込まれており、環境経営が実践されている企業である。

ここで、そのような環境経営への取り組みをみせるパナソニック及び主要な電気メーカーのESG関連の外部評価を概観する(表4)。これらのESG関連の外

表4 外部評価ランキングの推移

日本経済新聞社 環境経営度調査						
	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
パナソニック	1	1	6	3	10	7
シャープ	4	3	10	8	15	19
ソニー	38	14	36	5	34	25
	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	
パナソニック	7	15	9			
シャープ	41	34	—			
ソニー	25	16	26			
東洋経済 CSR企業ランキング						
	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
パナソニック	1	3	144	35	46	67
シャープ	3	9	5	15	147	198
ソニー	8	2	3	4	14	22
	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	
パナソニック	37	57	60	69	36	
シャープ	209	180	300	178	160	
ソニー	22	45	94	79	43	

(出所) 日本経済新聞社「環境経営度調査」東洋経済新報社「東洋経済 CSR企業ランキング」より筆者作成

部評価は、アンケートや企業の財務情報をもとにランキング化されたもので、表4は主要な電機メーカーの外部評価ランキング推移を示したものである。環境経営を評価した環境経営度調査では、2010年及び2011年に製造業を対象とした調査で1位となり、以降もパナソニックは上位をキープしている。また、東洋経済CSR企業ランキングにおいても2012年を除き100位内をキープしている。なお、環境経営度調査においては、2020年度調査より日経「SDGs経営」調査となり、ランキング形式ではなく偏差値による総

合格付けがされている。当該調査においてもパナソニックは上位に位置している¹¹⁾。

このようにパナソニックはESG経営の中でも特に環境について積極的な取り組みをみせ、外部からも高い評価を得ていることがわかる。

4.3 パナソニックの業績推移

パナソニックの過去10年の業績の状況について概観する。表5はパナソニックの2010年3月期から2020年3月期までの連結業績の概要を示したものである。

¹¹⁾ 日経「SDGs経営」調査では、偏差値70以上を総合格付け星5、偏差値65以上-70未満を星4.5、偏差値60以上-65未満を星4、55以上-60未満を星3.5、50以上-55未満を星3とし相対的な評価を行っている。パナソニックは、第1回調査では、星4.5(偏差値65-70)と高水準を位置している。

表5 パナソニックの業績推移

米国会計基準 (単位：百万円)						
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
売上高	7,417,980	8,692,672	7,846,216	7,303,045	7,736,541	7,715,037
前期比	95.5%	117.2%	90.3%	93.1%	105.9%	99.7%
営業利益	190,453	305,254	43,725	160,936	305,114	381,913
税引前利益	△ 29,315	178,807	△ 812,844	△ 398,386	206,225	182,456
当期純利益	△ 103,465	74,017	△ 772,172	△ 754,250	120,442	179,485
米国会計		国際財務報告基準				
	2016/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
売上高	7,553,717	7,626,306	7,343,707	7,982,164	8,002,733	7,490,601
前期比	97.9%	—	96.3%	108.7%	100.3%	93.6%
営業利益	415,709	230,299	276,784	380,539	411,498	293,751
税引前利益	217,048	227,529	275,066	378,590	416,456	291,050
当期純利益	193,256	165,212	149,360	236,040	284,149	225,707
営業外損益の主な内容						
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
長期性資産の減損	△ 79,259	△ 34,692	△ 399,259	△ 138,138	△ 103,763	△ 40,032
構造改革費用	△ 54,872	△ 56,953	△ 184,453	△ 79,225	△ 64,134	△ 31,323
	2016/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
長期性資産の減損	△ 36,690	△ 23,341	△ 19,763	△ 17,536	△ 31,743	△ 51,159
構造改革費用	△ 21,700	△ 22,104	△ 6,336	△ 5,694	—	—

(出所) パナソニック㈱「有価証券報告書」より筆者作成

2010年3月期は、売上高が前期に対し95.9%と落込んではいるが、家電エコポイント制度やアジアの成長を背景とした薄型テレビの販売増などから営業利益は改善している。しかし、液晶パネル製造拠点や電池製造拠点に関する長期性資産の減損(△79,259百万円)などにより当期純利益は赤字となっている。翌年の2011年3月期は、売上高が前期に対し117.2%と回復し、東日本大震災の影響があったが、家電エコポイント制度の駆け込み需要、中国・インドでの好調、コスト合理化などの影響により大幅な増益となっている。

しかし、2012年3月期は、売上高が前期に対し90.3%と落込み、過去最大の赤字を計上している。これは、売上減の影響に加え、価格低下や円高の影響などによる営業利益の減少と早期退職一時金やのれん(△163,902百万円)・固定資産の減損損失(△399,259百万円)などの事業構造改革費用を計上したことで大幅な損失の計上になっている。なお、計上した長期性資産の減損損失は、主として「AVCネットワークス」セグメントに帰属する国内の複数の薄型テレビ製造拠点に関連する建物、機械装置及び備品等に関連するもので、製品価格の下落や円高

等により計上している。

また、2013年3月期は売上高が前期に対し95.9%と落込み大きく減少するなか、固定費の大幅な削減により、営業利益は増益となった。しかし、のれん(△250,583百万円)・長期性資産の減損損失(△138,138百万円)などの事業構造改革費用を計上したことにより赤字となっている。長期性資産の減損損失は、主として「エコソリューションズ」セグメントに帰属するソーラー事業の特許・ノウハウや商標等に関連するものにより計上している。

2014年3月期は、円安による押し効果や住宅関連事業が国内の消費税増税前の需要により伸長、また、車載関連事業もグローバルでの市況回復を背景に伸長し、売上高が前期に対し105.9%と大幅に回復している。また、赤字事業の収益改善や固定費削減、材料合理化の取り組みなどが寄与し営業利益も良化し黒字となっている。また、「その他」のセグメントでは、パナソニックホームズが消費税増税前の駆け込み需要により好調だったが、前年度に実施した三洋電機子会社の事業譲渡の影響で全体では減収している。しかし、パナソニックホームズでは、戸建請負事業において太陽光発電パネルで屋根を構成した住宅の販売を推進したほか、分譲事業ではエネルギー自立を実現する街づくりの展開や大型スマートマンションの施工もあり、売上は好調に推移している。2014年3月期に計上した長期性資産の減損損失は、主として「AVCネットワークス」セグメントに帰属する薄型テレビ事業、回路基板事業、半導体

事業に関連するもの。製品価格が継続的に下落したことにより計上している。

2015年3月期は、国内では、住宅用ソーラーの販売、海外では、車載関連事業が好調に推移し増収となったが、円安による押し上げ効果もあったが、課題事業の販売絞込みや事業譲渡による販売減、国内では、住宅関連事業や家電事業を中心に消費税増税による反動影響を受け減収となっている。また、事業構造改革の効果を含む課題事業の収益改善、固定費圧縮及び材料合理化の取り組みが寄与し営業利益は大幅に良化し、売上高が前期に対し99.7%と若干の減少はあるものの増益となっている。長期性資産の減損損失は、主として「オートモーティブ&インダストリアルシステムズ」セグメントに関連し、製品需要の急減などによる収益力の低下に伴い、計上している。2014年期及び2015年期では消費税増税による住宅関連事業への影響がみられている。

2016年3月期は、国内売上は白物家電が堅調だったが、住宅用太陽光発電システムの販売減、海外売上もBtoBソリューション事業が伸長したが減収となり、売上高が前期に対し97.9%と売上が伸びない中で構造改革による固定費削減、材料合理化の取り組みや事業構成の良化により営業利益も増益している。計上した長期性資産の減損損失については、主として「エコソリューションズ」セグメントに関連するものを計上している。また、2017年3月期は、円高による影響が大きく、国内では、家電販売や車載向け事業が堅調であったが、住宅用太陽光発電シ

ステムの販売の苦戦などにより減収、海外では新規連結のハスマン社の寄与により好調であったが、為替が影響し売上高は前期に対し96.3%減収となっている。しかし、固定費増加や為替の影響もあったが、合理化取り組みの効果やその他の損益の改善により営業利益は増益となっている。2017年3月期において、「エコソリューションズ」セグメントに帰属する一部の事業の事業環境の悪化に伴い、無形資産等に関して減損損失を計上している。2014年期から2017年期では減収に対し材料合理化の取り組み等により減収をカバーしていることがわかる。

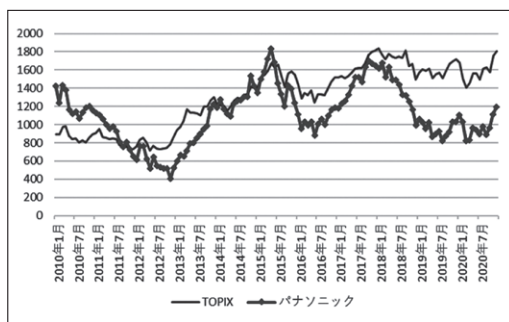
2018年3月期は、車載・産業向け事業の成長などにより、売上高は前期に対し108.7%と増収し、原材料価格高騰や先行投資による固定費増加をオートモーティブやインダストリアル事業でカバーし増益となっている。主として「エコソリューションズ」セグメントに帰属する一部の事業の事業環境の悪化に伴い、無形資産等に関して減損損失を計上している。

また、2019年3月期は、車載関連やパナソニックホームズ(株)などの増販により、他事業の減収をカバーし、また、海外ではエネルギーやオートモーティブにより売上高は前期に対し100.3%と増収になり、それらに加え年金制度の一部見直しや資産売却等の一次益などにより増益となっている。2019年3月期においては、「ライフソリューションズ」セグメントに帰属するソーラー事業の構造改革に伴い、有形固定資産等に関して減損損失を計上している。また、「オートモーティ

ブ」セグメントに帰属する車載機器事業の、主に欧州事業の収益悪化に伴い、のれん及び無形資産に関して減損損失を計上している。これら2018年期及び2019年期では、他事業の増益により減収をカバーしていることがわかる。

最後に、2020年3月期は、国内では新型コロナウイルス感染症の拡大による影響に加え、住宅関連事業の非連結化もあり減収、海外においてもテレビや車載事業の苦戦に加え、為替や新型コロナウイルス感染症の拡大による影響により売上高は前期に対し93.6%減収となっている。また、間接諸経費の圧縮や合理化へ取り組み、住宅関連事業等の事業譲渡益などがあったが、中国での投資需要の低迷や新型コロナウイルス感染症の拡大による減販損の影響が大きく、事業構造改革費用の計上もあり減益となっている。主な減損損失としては「オートモーティブ」セグメントに帰属する車載機器事業の収益悪化に伴い、のれん及び無形資産に関して減損損失を計上している。また、「インダストリアルソリューションズ」セグメントに帰属する半導体事業の譲渡に伴い、有形固定資産に関して計上している。

以上を総括すると、過去最大の赤字であった2012年期では、売上減の影響に加え、製造拠点に関連する建物、機械装置及び備品等に関連する減損が主な要因といえる。続く2013年3月期は売上高が前期に対し大きく減少するなか、固定費の大幅な削減により、営業利益は増益となったが、「エコソリューションズ」セグメントに帰属するソーラー事業の特

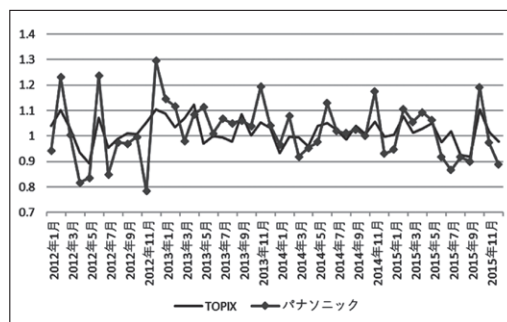


(出所) ヤフーファイナンス株価データより筆者作成

図7 TOPIX 及びパナソニックの株価推移

許・ノウハウや商標等に関連するものにより計上し赤字となっている。しかし、2014年3月期は、住宅関連事業が国内の消費税増税前の需要の伸長等により、大幅に回復している。この年度について、「その他」のセグメントでは、前年度に実施した三洋電機子会社の事業譲渡の影響で全体では減収しているが、パナソニックホームズの戸建請負事業において太陽光発電パネルで屋根を構成した住宅の販売を推進したほか、分譲事業ではエネルギー自立を実現する街づくりの展開や大型スマートマンションの施工もあり、売上は好調に推移し、業績回復の要因といえる。パナソニックの2012年期における過去最大の赤字から、2014年期の黒字への転換には、住宅関連事業への取り組みがひとつの要因として考えられる。

また、図7は2010年1月から2020年12月までのTOPIX及びパナソニックの



(出所) ヤフーファイナンス株価データより筆者作成

図8 TOPIX 及びパナソニックの株価指数推移

株価推移(月次データ)を示したものである。藤沢SSTの施工開始した2012年には過去最大の赤字であり株価も底値をつけたが、以降、住宅関連事業の影響もあり業績は回復し、株価も上昇に転じている。図8は、2012年1月から2015年12月までのTOPIX及びパナソニックの株価を指数化したものである。これによると、遊休不動産開発の行われた2012年以降ではTOPIXを大きく上振れる株価の動きも見受けられる¹²⁾。

4.4 パナソニックホームズの業績推移

次に藤沢SSTプロジェクトのうち戸建分譲プロジェクトを手掛けたパナソニックの関係企業であるパナソニックホームズについて検討する。

当該戸建プロジェクトは2014年2月15日にパナソニックホームズ34区画、三井不動産レジデンシャル28区画を初

¹²⁾ パナソニック(株)「有価証券報告書」第107期(2014年3月期)によると、前年度に米ドル及びユーロに対する過度な円高進行に歯止めがかけられ総じて円安傾向が継続したが、一部の事業で生産拠点の海外シフトを進めてきたこともあり為替相場がグループ全体の業績に与える影響は減少している。

表6 パナソニックホームズの業績推移

(単位：百万円)

	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3
売上高	260,388	269,450	293,152	289,402	324,458
前期比	91%	103%	109%	99%	112%
営業利益	5,343	7,831	10,665	11,089	14,222
税引前利益	5,062	6,768	10,692	11,740	14,520
当期純利益	2,428	4,324	6,123	7,331	8,925
	2015/3	2016/3	2017/3		
売上高	325,622	352,971	359,607		
前期比	100%	108%	102%		
営業利益	12,759	15,851	11,848		
税引前利益	12,907	15,825	11,480		
当期純利益	7,995	10,053	7,559		
営業外損益の主な内容					
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3
減損損失	23	634	129	78	231
	2015/3	2016/3	2017/3		
減損損失	97	10	22		

(出所) パナソニックホームズ㈱「有価証券報告書」より筆者作成

弾とし販売開始し、約 600 戸販売予定の開発である。表6はパナソニックホームズの2010年3月期から2017年3月期までの業績の推移を示したものである。なお、パナソニックホームズは、2017年10月にパナソニックの完全子会社となり2018年4月よりパナソニックホームズ株式会社へ社名変更した。のち2020年1月にはトヨタ自動車(株)とパナソニックによる街づくり事業の共同出資会社プライムライフテクノロジーを設立し、パナソニックホームズの全株式を移管している。

2010年3月期は、売上高が前期に対し91%と落込んではいるが、減損損失は△23百万円と大きくはなく当期純利益は黒字である。主な減損損失について、遊

休資産の時価の下落等により計上している。また、固定資産売却益の主なものは機械装置及び運搬具の売却によるものであり、固定資産除売却損の主なものは建物及び構築物、機械装置及び運搬具の除売却によるものである。この年度では、「長期優良住宅」の認定基準に適合する住宅を積極的に販売し、人と地球にやさしい生活快適エコライフ住宅の実現を目指し、戸建請負事業、分譲事業、資産活用事業、リフォーム事業への取り組みをみせた。しかし、戸建・集合請負売上が伸び悩み、売上高は前年同期比91.5%となっている。また、分譲事業では、国土交通省主導の「住宅・建築物省CO2推進モデル事業」で採択された提案を具現化した「エコライフタウン練馬高野台」な

ど、環境との共生に配慮した街づくりを展開した。また、太陽光発電システムを全100戸に採用した「パナソニックホームズ・シティ西神南Ⅰ・Ⅱ」が経済産業省と独立行政法人NEDOが主導する「新エネ百選」に選ばれるなど、環境経営を目指す街づくりが高く評価された。しかし、景気低迷の影響で受注が低迷し、戸建・集合請負売上が伸び悩み、売上高は前年同期比の91.5%となり、コスト削減は順調であったが、売上高の減少により減益となっている。

2011年3月期は、売上高が前期に対し103%と回復し、減損損失は△634百万円、賃貸資産の時価下落及び賃料水準の低下、事業用資産の旧設備の廃棄予定資産、遊休資産の時価の下落により計上している。また、固定資産売却益の主なものとは機械装置及び運搬具の売却によるものであり、固定資産除売却損の主なものとは建物及び構築物、機械装置及び運搬具の除売却によるものである。住宅業界においては、住宅ローン減税や贈与税の軽減措置等の住宅需要を喚起する施策効果もあり、新設住宅着工にはゆるやかな改善が見受けられた。地球環境に配慮するとともに住生活文化の発展に貢献する「住宅生活産業No.1の環境革新企業」を目指し、事業に取り組み、この取り組みを優れた環境性能と快適な暮らしを両立させる「エコアイデアの家」として具現化し、積極的に取り組んだ。この「エコアイデア」への取り組みが評価され「ハウス・オブ・ザ・イヤー・エレクトリック2010」において受賞している。しかし、震災による影響が一部発生したが売

上高は前年同期比3.5%の増加となっている。

2012年3月期は、売上高が前期に対し109%と増収し、減損損失は129百万円、賃貸資産の時価下落及び賃料水準の低下、遊休資産の時価下落等により計上している。また、固定資産除売却損の主なものとは建物及び構築物、機械装置及び運搬具、土地の除売却によるものである。この年度では、東日本大震災の影響もあり、応急仮設住宅の建設や復旧支援商品の販売など、復旧・支援活動に取り組みをみせた。また、分業事業において、スマートシティの展開をはじめ、藤沢SSTプロジェクトにおいては、住宅にまつわる技術、性能について積極的に提言・提案をしてきている。その結果として、売上高は前年同期比8.8%となり増収・増益となっている。

2013年3月期は、売上高が前期に対し99%と減収となり、減損損失は78百万円、賃貸資産の時価下落及び賃料水準の低下、遊休資産の時価下落等により計上している。また、固定資産売却益の主なものとは機械装置及び運搬具の売却によるものであり、固定資産除売却損の主なものとは建物及び構築物、機械装置及び運搬具、土地の除売却によるものである。エコでスマートなくらしの実現を目指し、環境貢献と事業拡大を一体化とする成長戦略を展開し、分譲事業では、パナソニックホームズスマートシティの展開を推進、世代を越えてエコで快適な暮らしを実現するサステイナブルでスマートな街づくりを進めている。その結果、戸建請負売上の減少等により、売上高は前年

同期比 1.3%減だが、経営全般にわたる業務効率化による固定費等の合理化や原価の低減活動等により増益している。

2014年3月期は、売上高が前期に対し112%と大幅に回復している。減損損失については、遊休資産の時価下落により△231百万円を計上している。また、固定資産売却益の主なものは機械装置及び運搬具の売却によるものであり、固定資産除売却損の主なものは建物及び構築物、機械装置及び運搬具によるものである。住宅産業から住宅生活産業へと事業拡大し、分譲事業では、パナソニックホームズスマートシティ草津や藤沢 SST の販売も順調に推移している。不動産事業の売上高が大幅な増進をみせ、売上高は前年同期比 12.1%増、販促費用の増加はあったが増益している。

2015年3月期は、売上高が前期に対し100%と若干の増加はみられるが横這いである。減損損失については、賃貸資産の時価下落及び賃料水準の低下、遊休資産の時価の下落により△97百万円を計上している。また、固定資産売却益の主なものは建物及び構築物、機械装置及び運搬具、土地の売却によるものであり、固定資産除売却損の主なものは建物及び構築物、機械装置及び運搬具、土地の除売却によるものである。この年度から、新築請負事業、街づくり事業、ストック事業、海外事業の4事業分野を経営の軸に捉えて事業を展開している。街づくり事業については、藤沢 SST の販売が好調に推移し、また、J-REIT の資産運用会社と連携を開始し、保有賃貸マンションを売却。売上高は前年同期比 0.4%増で、利

益については、売上構成の変化や粗利益率が低下したことにより減益している。

2016年度3月期は、売上高が前期に対し108%と増加し、減損損失については、賃貸資産の時価下落により△10百万円を計上している。また、固定資産売却益の主なものは、機械装置及び運搬具、土地の売却によるものであり、固定資産除売却損の主なものは建物及び構築物、土地の除売却によるものである。街づくり事業では、藤沢 SST をフラッグシップとし、快適性・地域特性・環境に配慮した街づくりを推進している。また、マンションでは国土交通省「住宅・建築物省CO2先導事業」に採択され、先進 MEMS (マンション・エネルギー・マネジメント・システム) や災害時の備えに対応したパークナード目黒カレンの販売が好調に推移した。その結果、新築請負及びリフォーム売上が堅調に推移したことにより売上高は前年同期比 8.4%増、増販益や粗利益改善により増収となっている。

2017年3月期は、売上高が前期に対し102%と若干の増加をみせ、減損損失については、賃貸資産の時価の下落、事業用資産の使用見込みがないため△22百万円を計上している。また、固定資産売却益の主なものは、機械装置及び運搬具、土地の売却によるものであり、固定資産除売却損の主なものは建物及び構築物、機械装置及び運搬具の除売却によるものである。分譲土地・建物では藤沢 SST をフラッグシップに快適性・安全性・長期にわたる資産価値の継続・環境に配慮し、地域特性を考えた街づくりを推進している。また、新規事業としてパ

ナソニックホームズが不動産を所有し一定期間賃貸経営をする保有事業や戸建分譲・マンションの用地仕入れを積極的におこなっている。売上高は前年同期比1.9%増となったが、費用の合理化を図る一方、先行投資を進めた結果減益となっている。

以上を総括すると、パナソニックホームズは、調査対象期間の2010年期より環境との共生に配慮した街づくりを展開する等の環境経営に積極的な取り組みをみせている企業であり、環境経営を目指す街づくり等が高く評価されている。この環境への取り組みはパナソニックホームズ単体ではなく、パナソニックグループとして全社的にエコアイデアへの取り組みをみせている。2014年からは、住宅生活産業へと事業拡大をみせ、藤沢SSTの販売等により、大幅な増収増益をみせている。また、2015年からは、街づくり事業を展開し、前期同様に藤沢SSTの販売が好調に推移したことも業績好調の要因といえる。このように、グループ全社的な環境経営への取り組みが評価されることに加え、街づくり事業が業績にも影響を与えているものと考えられる。

第5節 ヒアリング調査

本節では、パナソニックのビジネスソリューション本部CRE事業推進部とのヒアリング内容をもとにパナソニックにおけるCRE戦略について考察する。当該ヒアリング調査は2021年6月15日(火)10時30分よりオンライン会議(Microsoft Teams)により実施した。ヒ

アリングはビジネスソリューション本部CRE事業推進部のA氏によるパナソニックが進めるサステイナブル・スマートタウンの概要説明を受け、その後、筆者による質疑応答という流れで進められた。

A氏のパナソニックが進めるサステイナブル・スマートタウンの概要説明によると、パナソニックでは、2008年から2010年頃のスマートタウン・スマートシティの第2次ブームのなか、「サステイナブル」であることを重視したスマートタウン構想をたてた。パナソニックは製造業でありながら街づくりを進めるにあたり、本格的なデベロッパーではないことから、街づくりに関して一般的なデベロッパーのプロセスでは進められない。そこでデベロッパーはじめ各分野の専門事業者との協業を前提に、自らの目的(後述のCRE戦略)達成のために、家電メーカーの強みであるエンドユーザー視点での「暮らし」を起点とした構想に基づいて、藤沢SSTプロジェクトを進めた。この構想は、現在の街ではなく、将来起こり得る社会課題の解決を見据えた上で、この街でスマートライフを実現していくサービスや住宅施設の設計、必要最小限のインフラ構築等、未来の暮らしの実現を想定したものである。また、企業や自治体が主体となるものでもなく、地域住人や企業、自治体と連携しながら、社会課題の解決と継続的な街の発展につなげていく思想のもと街づくりを推進している。

パナソニックでは自社のCRE戦略に基づき、「自社遊休地を活用し、事業価

値、財務価値、地域価値の3つの価値を実現する」という考えのもと、藤沢市と官民連携の藤沢 SST プロジェクトが発足した。まず、事業価値とは、街づくりにおいては分野が多岐にわたるため、パナソニックグループ全社での先進的なソリューションを導入し、街の中での実証実験による新規事業の創出、パートナー企業との協業機会の創出により事業価値を高めることである。また、財務価値とは、単なる遊休地の売却ではなく、一部保有しながらもデベロッパー等との開発により不動産価値を高め、財務価値の向上を目指すものである。最後に地域価値とは、社会課題の解決、特に地域課題の解決が重要であり、工場にかわる新たな街への関わり方としてのブランディングが地域貢献になる。これら3つの価値を通じ、事業や地域、社会のイノベーションを実現する。

街づくりのプロセスは、①藤沢市と共同で街づくりの方針を策定②明確なコンセプトのもと③環境目標やエネルギー目標等の街で達成すべき目標を数値化④プロジェクト推進・街全体・街のサービスや暮らしのガイドラインを設定⑤具体的に運用していく仕組みとタウンマネジメント会社の設立によりサービスを提供する。また、タウンマネジメント会社は、パナソニックが筆頭株主となり他8社の共同出資により運営され、街づくりの参画団体は、多業種企業18団体と行政が連携し街づくりを推進している。これに

よりパートナー企業にとっては新規事業等のイノベーションを起こすきっかけにもなってくる。

進化し続ける街にむけて5つのサービス(エネルギー・セキュリティ・モビリティ・コミュニティ・ウェルネス)を展開しているが、これらの取り組みを対外的に情報発信することで、他企業からの提案をうけることもある。また、地域住民等とのタウンミーティングやワークショップにより、様々な意見を取り入れ、新規サービス創出活動を展開している。実際に事業者が街をさらに良くしていこうという取り組みから実証し事業展開しているものもある¹³⁾。そうした取り組みを通じて街づくりの先進性が認められ国内外から高い評価を得られている。昨今、SDGs・Society5.0、カーボンニュートラル等の言葉が普及し社会的な環境の変化がある中、パナソニックでは未来は常に変化していくものだと考えている。思い描いていた未来のビジョンが事業実証を通じて徐々に具体化しつつある中で、特に企業が先導して社会課題の解決方法を具体化していくことが必要だと考えている。それには藤沢 SST や綱島 SST のようなフィールドで、技術だけではなく地域住民や自治体、パートナー企業と共に共創し、新たなビジネスモデルやソリューションを実現していくことが必要だと考えている。重要な点は、常にアップデートしていく取り組みが主体的に行われていくフィールド、挑戦し続けるた

¹³⁾ まとめて配送・オンデマンド配送サービス、エアコン見守りサービス等、街づくりの中でパートナー企業と開発しながら実証しているものは、継続中のもので60件ほどあり事業として世の中にリリースされているものは10件ほどある。

めのフィールドがパナソニックの考えるサステナブル・スマートタウンの価値だと考えている。この考えは藤沢 SST だけでなく綱島 SST、吹田 SST も共有した思想のもと街づくりは進められている。

以下、ヒアリング時の主な質問事項とその回答を記載する。

質問：企業不動産戦略という考えが貴社ではいつ頃から取り入れられ（CRE 担当部署発足）、当初の企業不動産戦略に対する考え方と現在の考え方の違いや変化などはあるのか。

A 氏：組織は 2014 年に発足したが、それ以前から紆余曲折しながら取り組みは続けてきています。特に藤沢 SST のプロジェクトは象徴的なものであり、藤沢工場の撤退は 2007 年に決定し対外的に公表されたのは 2008 年であるが、単純売却から不動産活用に切り替わってきたタイミングだと思っています。当時リーマンショックの影響もあり、工場跡地のような大規模敷地の売却は容易ではなく、保有していることでコストが嵩んでしまいます。そのような中で工場跡地の活用方法について、単純売却という視点からメーカーならではの事業としての不動産活用という視点に切り替わってきたのだと思います。この当時のパナソニック社長である大坪文雄はエコアイデアや環境に注力しており、環境ソリューションを導入することにより地域の環境に貢献できるのではないかという理念のもと、企業不動産を専門的に考える部署もなかったため、組織横断型のプロジェクトとして進められてきました。

B 氏：主には土地建物管理をする施設管財部と新しい事業をつくる事業開発の部門が連携してプロジェクト化し、全社横断的プロジェクトとして進められ、最終的に組織という形になりました。

質問：貴社の CRE 担当部署には、何人程度のスタッフが在籍しているのか。不動産業務の経験値や不動産資格（宅建士、建築士、鑑定士等）の保有状況はどのようなものか。

A 氏：CRE 事業推進部では、不動産業務経験者や不動産資格（建築士、宅建士等）を持つ者も在籍するが不動産鑑定士においては在籍していません。グループ内の全リソースを活用し、また、協業企業との取り組みが柱となるので、鑑定評価も含め、他企業との繋がりを持つことが事業価値の創出になると考えています。

質問：貴社では遊休不動産開発を含め環境経営に注力していると認識しているが、CSR（社会的責任）としての側面と ESG 経営（自社の事業）としての側面のどちらが強いのか。

A 氏：パナソニックの創始者である松下幸之助は、事業は単独ではなく、社会課題の解決と密接に関わるという思想のもと社会課題の解決を事業の機会と捉えて社会貢献していくことが事業への姿勢です。そういった観点から CSR、ESG の両側面もあるが、事業としての成立を考えると、ESG 経営としての側面のほうが強いのかもかもしれません。

質問：藤沢 SST・綱島 SST の遊休不動産

開発後の貴社の財務的な影響やその変化等。

A氏：藤沢 SST 等の取り組みを通じて社会的に評価されるようになってきたので、株価などには少なからず貢献はできていると思います。また、デベロッパーではないため開発による利益を目的としていないが CSR の視点を持ちつつ事業としても成立させています。

質問：藤沢 SST・綱島 SST の遊休不動産開発について貴社のメインバンクの理解や支援は得られたのか。

B氏：この SST 事業単独でいくと借入をして開発を行うといった形ではございません。

A氏：自社の遊休地をベースに、工場跡地の一部を保有し土地売却によって事業費を捻出し開発を行っています。

質問：藤沢 SST・綱島 SST 開発前の課題（もしくは目指す方向性）と開発後の課題はどのようなものか。

A氏：常に課題はあります。開発前の事業目論見とその後の社会の変化、技術の進歩等の変化への対応や、構想を描き具体化していくプロセスにおいてステークホルダーをまとめ合意形成を図る必要等、常に課題には直面し、課題解決への対応が求められています。

質問：藤沢 SST・綱島 SST 開発後の地域社会への影響で変化が感じられた点。

A氏：綱島 SST はまだオープンから 3 年ですので地域の不動産価値の上昇等の話は聞きますが、藤沢 SST は、それらに加えて地域のイメージ等にも貢献できていると思います。行政の方々からもそういったご意見もよく伺います

し、ここ数年で藤沢市も住みやすい街として捉えられるようになり、藤沢市のイメージには貢献できていると思います。そういった意味では、地域課題の解決のための手段としての街づくりなので、過去の課題が解決したということは変化があったと考えています。

B氏：パナソニックとしてはその地域で長年稼働させてもらっていたので、地域ブランディングの一環として藤沢 SST や綱島 SST として進め、情報発信することで地域への貢献になると考えています。

質問：藤沢 SST・綱島 SST 開発後その発展の可能性（近隣地域でも同様の開発を行うなど）。

A氏：ケースによりますが、近隣で開発案件があった場合に、お声がけ頂いて発展する可能性もございます。また、実際にもそういった案件への取り組みも行ってきています。

B氏：パナソニックでは、自社工場が機能しなくなった場合の遊休地活用は行いますが、あくまで電機メーカーなので、土地を購入・開発といった不動産事業は基本的には行いません。

質問：藤沢 SST・綱島 SST 開発について成功したと感じられる点。

A氏：成功したかどうかという点は非常に難しいです。パナソニックで目指しているものは 100 年続く街ですので、このプロジェクトが成功したのかについては 100 年後を振り返って初めてわかってくることだと思っています。周りの方々からこれは成功モデルだと仰って頂くこともあります。今のと

ころ、どちらとも言えず、成功するまでやり続けるということが重要になってくると考えています。部分的に切り出すと、失敗も多いですが、できなかった点や課題などもありますので、その点は絶えず評価し取り組んでいます。

質問：現在、貴社で抱えている遊休不動産（もしくは今後の工場閉鎖による跡地等）の今後の活用方法、またどのような視点をもった遊休不動産活用が今後必要となっていくのか。

A氏：今後の遊休不動産活用方法は、現在は吹田工場跡地の吹田SSTや品川の自社物件をリノベーションするなど活用方法は地域や用途によって異なると思います。

質問：今後の企業不動産活用において重要になると考えられる点。

A氏：社内でもよく議論しておりますが、今後の企業不動産活用においては、継続性が重要で、単に維持するのではなく常にアップデートし、場合によっては遊休地等の売却もあり得るが、いかにして進化させ本業事業に生かしていくのか、社会への貢献といった視点が重要になってくると考えています。

B氏：パナソニックの事業成長のためには、他企業との協業関係を築きながら新規事業を創出していくことが重要であり、そのため、他企業との関わりを持つフィールドが必要となってくると考えています。そのため企業不動産戦略と考えると流動化だけでなく、協業機会の創出につながるフィールドとしての不動産活用も必要になってくると

考えています。

以上ヒアリング内容を総括すると、藤沢工場の撤退を決定した当時、リーマンショックの影響もあり、工場跡地のような大規模敷地の売却は容易ではなく、保有していることでコストが嵩む。そのような中で工場跡地の活用方法について、単純売却という視点からメーカーならではの事業としての不動産活用という視点に切り替わってくる。この当時のパナソニックでは、エコアイデアや環境に注力しており、環境ソリューションを導入することにより環境貢献できるのではないかという理念のもと、全社横断的なプロジェクトとして進められ藤沢SSTは象徴的な取り組みとなり、スマートタウンとして活用することになる。

プロジェクトを進めるうえで、事業実証を通じて、特に企業が先導して社会課題の解決方法を具体化していくことが必要である。それにはスマートタウンというようなフィールドで、技術だけではなく地域住民や自治体、パートナー企業と共に共創し、新たなビジネスモデルを実現していくために情報発信や情報共有も必要となってくる。

藤沢SSTは、前述のとおり自社の遊休地をベースに、工場跡地の一部を保有し、土地売却によって事業費を捻出し開発を行い、その取り組みを通じて社会的評価は得られている。しかし、常に課題はあり、社会や技術の進歩等の変化により、開発前の事業目論見と乖離が生じ、その変化への対応や、ステークホルダーをまとめ合意形成を図る必要等、常に課題には直面し、課題解決への対応が求め

られる。それらの取り組みを通じ、過去の課題解決に貢献することで開発後の変化があったと考える。また、不動産価値の向上に加え、藤沢工場として地域ブランディングから藤沢 SST というブランドイメージが地域に貢献できている。藤沢 SST プロジェクトは、成功事例として評価を受けるが、100 年続く街を目指しているため、自社では成功モデルとは評価せず成功するまで続くプロジェクトである。

藤沢 SST に続くプロジェクトである綱島工場跡地や吹田工場跡地を活用した綱島 SST・吹田 SST では、2014 年に藤沢 SST プロジェクトの延長線上で新設された CRE 事業推進部にて手掛けられている。当該 CRE 事業推進部は、不動産業務経験者や不動産資格を持つ者も在籍するが不動産鑑定士においては在籍していない。しかし、協業企業との取り組みが柱となるので、鑑定評価も含め、他企業との繋がりをもつことが事業価値の創出となる。

また、パナソニックの創始者である松下幸之助の思想は、事業は単独ではなく、社会課題の解決を事業の機会と捉えて社会貢献していくことが事業への姿勢である。したがって、当該 CRE 事業推進部では、CSR の側面もあるが、ESG としての側面も強く、省エネ等パナソニックが技術あるいは力を入れている分野として事業を進めている。

今後の企業不動産戦略においては、継続性と常にアップデートしていくことが重要であり、いかにして進化させ本事業に生かしていくのか、社会への貢献と

いった視点が重要になってくる。また、パナソニックの経営課題は他企業との協業関係を築きながら新規事業の創出していくことであり、不動産を単に流動化を考えるのではなく、他企業との関わりを持つことでフィールドを作ることで協業機会の創出につながるという視点も必要となってくる。

第6節 まとめ

本稿の目的は、遊休不動産開発が企業の中長期的な成長ひいては地域社会の成長の実現に資するものか、その影響を明らかにすることであった。具体的には、一般的に CSR 評価が高く、先進的に ESG 経営への取り組みをみせているパナソニックの遊休不動産開発の事例を取り上げ、業績数値及び地域社会への影響を検討した。

パナソニックにおける遊休不動産開発が行われた藤沢市の辻堂地区では、藤沢市全体の世帯数及び人口総数ともに増加傾向ではあるが、当該地区の世帯数及び人口総数は一番の増加数であった。また、住宅地及び商業地の地価公示について、近隣地域と比較し低下傾向にある地域もあるなか、当該地区では住宅地及び商業地ともに上昇傾向にあった。

藤沢 SST プロジェクトを手掛けたパナソニック及び関連会社であるパナソニックホームズの業績を検討した結果、当該事業が施行開始された 2012 年 3 期には過去最大の赤字となり、翌 2013 年 3 期についても赤字のまま低迷したが、2014 年 3 月期は、住宅関連事業の伸長等

により、大幅に回復している。この年度について、パナソニックホームズについても2014年からは、住宅生活産業へと事業拡大をみせ、藤沢 SST の販売等により、大幅な増収増益をみせ業績好調の要因であった。

ヒアリング調査より、パナソニックの CRE 戦略は、自社の遊休地を活用して事業価値、財務価値、地域価値の3つの価値の創出を目指したものであり、社会課題の解決を事業の機会と捉えて社会貢献していくという姿勢の取り組みをみせているものである。これは社会貢献等のいわゆる CSR 活動としての側面も強いが、本業事業を生かした上での CRE 戦略が重要となってくる。また、進化していく街づくりにむけて、特に企業が先導して社会課題の解決方法を具体化していくことが必要である。それには、より多くのパートナー企業や行政、地域住民等の利害関係者と連携していくために情報発信や情報共有が新たなビジネスモデル構築のために必要不可欠なものとなる。

パナソニックでは、1970年代より公害対策に取り組みをみせ、環境宣言を発信し、環境保全活動を開始した。環境経営を主軸とし、メーカーである強みを生かしたエンドユーザー視点からの環境ソリューションを導入している。近年、環境法規制への対応や環境リスクの予防、CSR への要求の高まり等から、企業が持続的に発展していくには環境経営が必要不可欠である。パナソニックでは、そのような社会的潮流を見据えながら協業企業等との関係を築き社会課題の解決にむけた CRE 戦略が、地域社会への貢献、さ

らには地球環境問題等の社会問題への課題解決につながり企業の社会的信用の維持・向上や企業価値の向上に資するものになっていると考える。

本稿の事例で取り上げたパナソニックにおける遊休不動産開発は、全社的に取り組みをみせる環境経営及び自社の工場跡地を活用した遊休不動産開発であり、地域社会の成長の実現に寄与した合理的な企業不動産戦略と考える。上述のとおり本稿では、事例を10年程度経過しているものを採用したが、筆者の調査した限りでは当時の遊休不動産の自社開発は当該事例しか見当たらなかった。そのため1事例を調査したにすぎず、必ずしも全ての企業で当該事例同様の CRE 戦略が適合するとは限らない。昨今では、トヨタ自動車による自社工場跡地を活用したスマートシティが着工し、遊休不動産開発が注目されている。今後、他の事例を含め調査を行い研究の精緻化を図っていきたいと考える。

【参考・引用文献】

- [1] ESG不動産投資のあり方検討会
(2019)「中間とりまとめ～我が国不動産へのESG投資の促進に向けて～」
- [2] 坂本道弘(2012)「Fujisawaサステイナブル・スマートタウン構想(特集 低炭素型のまちづくり)」『土地技術』第67巻第6号、pp.27-31.
- [3] 坂本道弘(2014)「FujisawaSSTの挑戦(特集 電気利用のスマート化と国際電気標準会議(IEC)東京大会)」『電気評論』第99巻第10号、pp.40-45.
- [4] 坂本道弘(2011)「Fujisawaサステイナブル・スマートタウン構想(特集 地球温暖化問題への対応)」『新都市』第65巻第8号、pp.48-53.
- [5] パナソニック(株)「パナソニックが進めるサステイナブル・スマートタウン」プレゼンテーション用資料
- [6] パナソニック(株)「有価証券報告書」第103期(2010年3月期)から第113期(2020年3月期)
- [7] パナソニックホームズ(株)「有価証券報告書」第53期(2010年3月期)から第60期(2017年3月期)
- [8] 牟禮恵美子(2013)「パナソニックにおける環境経営と業績との関係について」『会計プロフェッション』第8号、pp.227-250.