

企業不動産に関する実態調査

<詳細版>

ポートフォリオ、管理体制、そして直面する課題

2025年10月

ザイマックス総研

調査概要

企業を取り巻く事業環境の変化が加速するなか、企業不動産（CRE）の役割は大きく変わりつつある。従来のように事業活動を支える単なる「器」としてだけでなく、財務パフォーマンスの向上、人材戦略の推進、ブランド価値の発信、さらにはサステナビリティ目標の達成に直結する、重要な経営資源として位置づけられるようになっている。

そこで、ザイマックス総研では、早稲田大学建築学科石田航星研究室と共同で企業不動産に関する調査を行った。調査では、ポートフォリオの実態や管理体制、直面する課題、そして今後の方向性について企業にたずねた。本資料はその結果をまとめたものである。

＜調査概要＞

調査期間	2025年7月～9月
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> ・東証市場に上場している企業 ・首都圏及び大阪市に本社を置く従業員300人以上の企業 合計9,597社
有効回答数	268件（回答率：2.8%）
調査方法	Web回答による
調査内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業の基本情報について 2. 不動産ポートフォリオの概況 3. 不動産関連業務の遂行体制 4. 不動産に対する考え方と今後の方針

レポート内のグラフに関して

・構成比（%）は、四捨五入しているため内訳の合計が100%にならない場合がある。

1. ポートフォリオの概況(P.4~)
 1. 不動産の種類と規模
 2. 遊休不動産について
 3. 収益不動産について
2. 不動産関連業務の遂行体制(P.9~)
 1. 管理体制と経営層の関与
 2. 不動産業務の内容と外部委託の実態
3. 不動産に対する考え方と評価軸(P.16~)
4. 課題と今後の方針性(P.20~)

1. ポートフォリオの概況

1. 不動産の種類と規模
2. 遊休不動産について
3. 収益不動産について

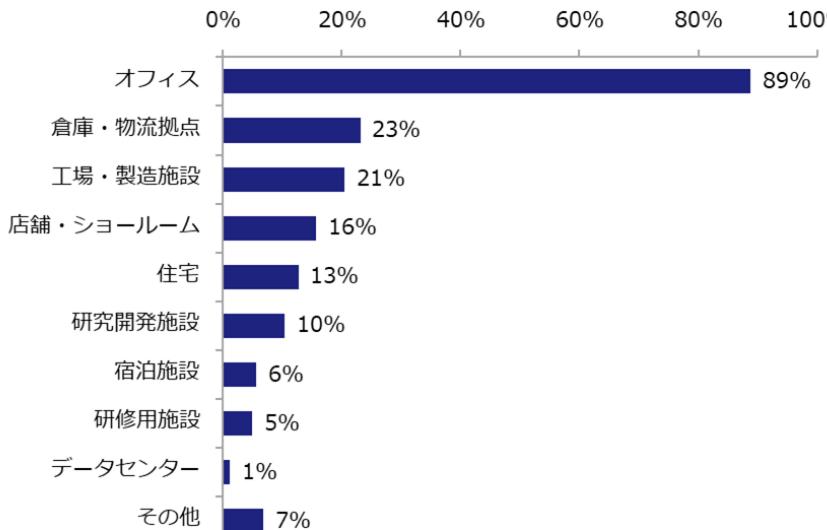
1.1. 不動産の種類と規模

用途はオフィスが中心、拠点数は幅広い

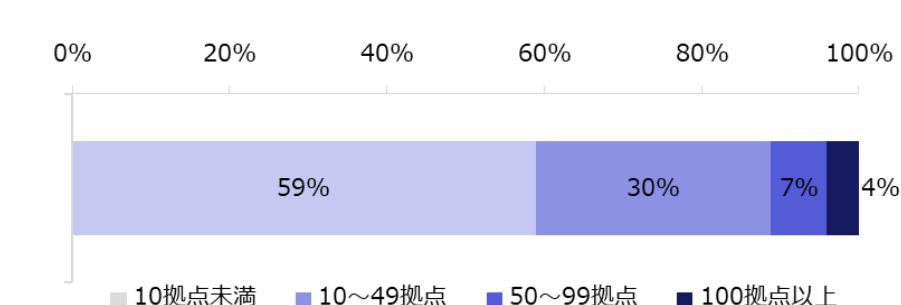
まずは、回答部門で管理・担当している不動産の種類についてたずねた。その結果、「オフィス」が最も多く（89%）、企業活動の基盤としてオフィスが中心的な役割を担っていることがわかる。そのほか「倉庫・物流拠点」「工場・製造施設」「店舗・ショールーム」など、各社の事業特性を反映した用途も多く挙がった。

また、担当する拠点数では「10拠点未満」が半数を超える一方、「100拠点以上」といった大規模な拠点数を管理するケースも存在する。企業不動産に関する業務は内容、規模ともに多様であり、それに伴い、直面する不動産管理上の課題や優先事項が大きく異なると考えられる。

【図表1】不動産の種類 (n=268)



【図表2】拠点数 (n=268)



1.2. 遊休不動産について

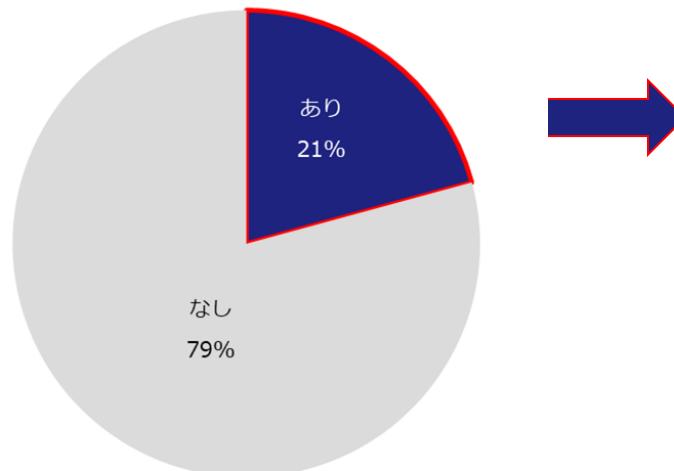
2割の企業が遊休不動産を抱える

現在使用していないが保有している「遊休不動産」の有無を確認したところ、保有していると回答した企業は全体の2割に占め、一定数の企業が未利用の土地・建物を抱えている実態が明らかとなった。

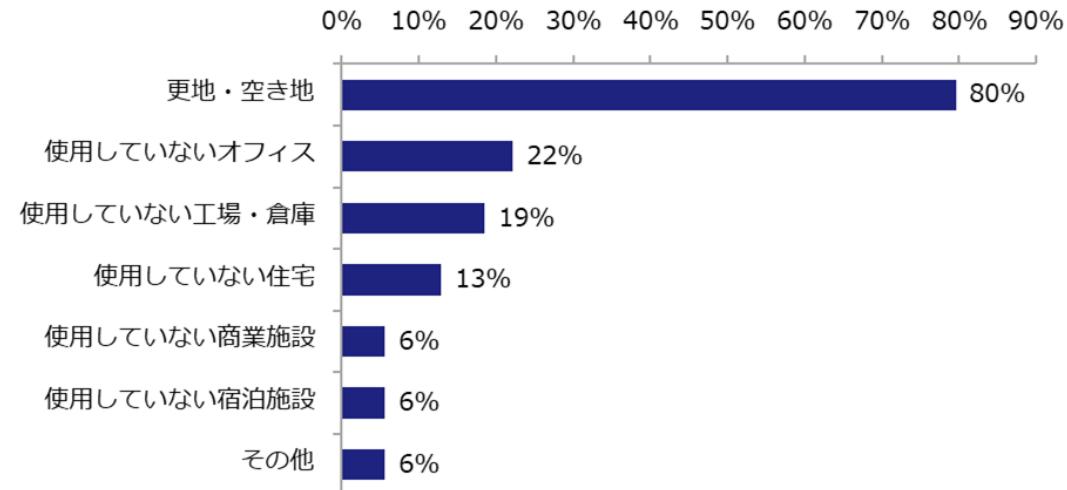
具体的な種類としては「更地・空き地」が圧倒的に多い（80%）。ほかには「使用していないオフィス」「使用していない工場・倉庫」などが挙げられている。

遊休不動産は、維持管理コストや固定資産税といった負担が生じる一方で、売却、賃貸化などを通じて新たな価値を生み出すポテンシャルも有する。いかに早くその潜在価値を発揮させるかが重要となるが、自由記述では「地方の遊休土地は買い手がみつからない」といった声もあり、利活用・処理の難しさが課題となっている。

【図表3】遊休不動産の有無 (n=260 集計対象：「わからない」を除く)



【図表4】遊休不動産の種類 (n=54/複数回答)



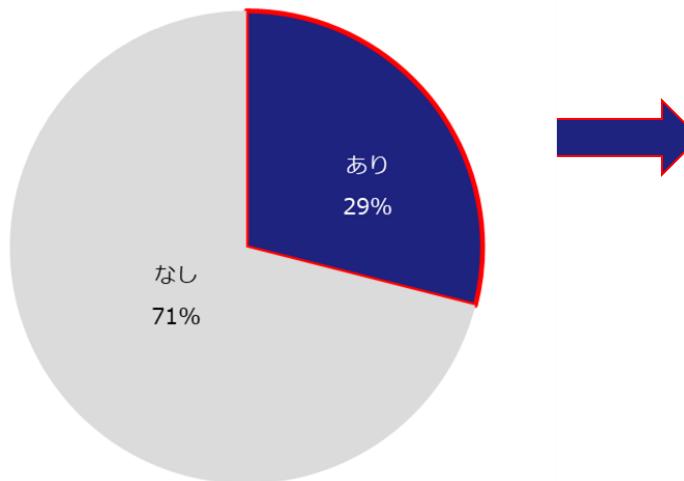
1.3. 収益不動産について

3割の企業が収益不動産を有する

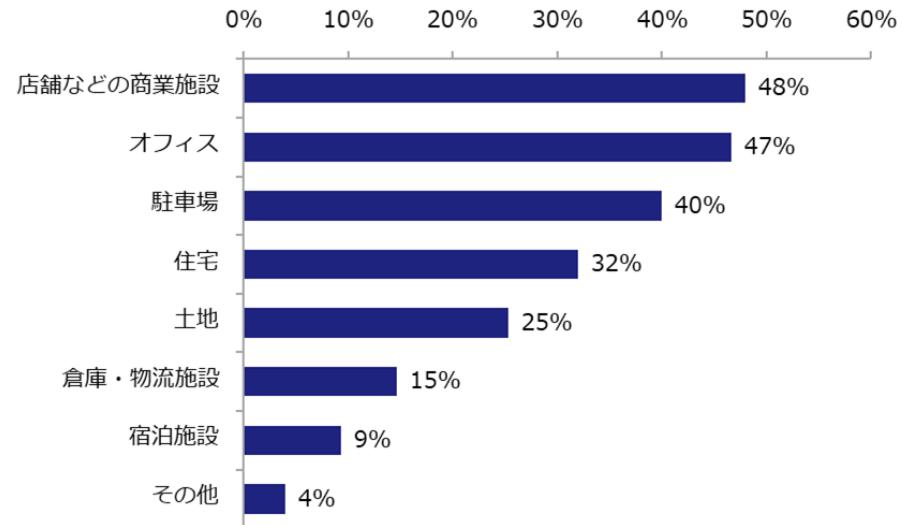
自社が保有または賃借している不動産のうち、自社利用以外で収益を得ている「収益不動産」の有無を確認したところ、3割の企業が「あり」と回答した。

用途としては「商業施設」と「オフィス」が上位を占めている。商業施設については、長期契約が多く、契約期間中の解約が難しいことから、採算が取れなくなった店舗を他社に転貸し、収益を確保するケースがある。一方、オフィスについては、自社ビルの一部を賃貸に回すケースが想定される。こうした用途別の賃貸形態や運用上の特性が、商業施設とオフィスが上位を占める要因と考えられる。また、3位に挙がった「駐車場」は、初期投資負担の少なさから、手軽に収益化できる資産として一定の人気がうかがえる。さらに、取り壊しから建て替えまでの過渡期に、一時的に駐車場として運用して収益化するケースも少なくない。

【図表5】収益不動産の有無 (n=259 集計対象：「わからない」を除く)



【図表6】収益不動産の種類 (n=75/複数回答)



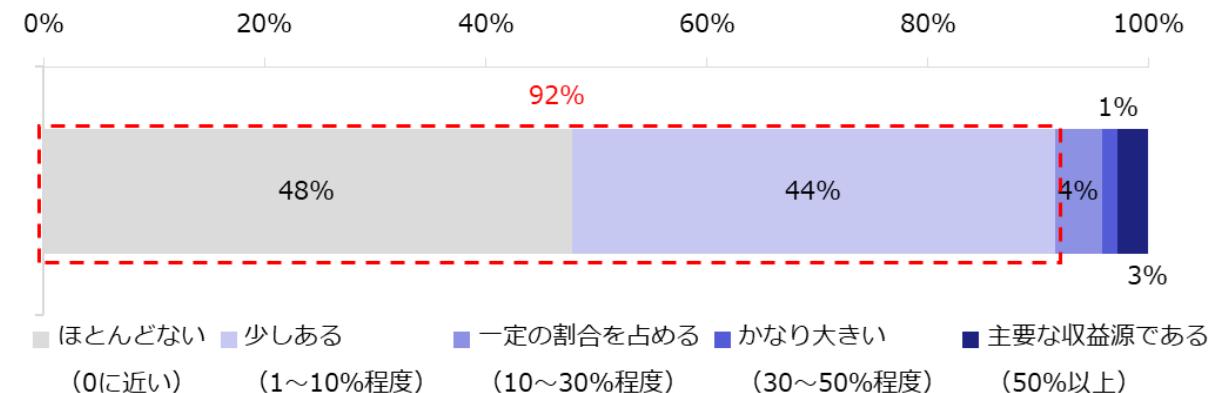
1.3. 収益不動産について

不動産からの収益は限定的

収益不動産を有する企業に対して、不動産収益が企業全体収益に占める比重をたずねた。その結果、「ほとんどない」「少しある」との回答が92%にのぼり、一定規模の収益源として位置づけている企業は少数にとどまった。

のことから、多くの日本企業において収益不動産はあくまで補助的な資産であり、収益の柱として活用している企業は1割に満たないことが明らかとなった。

【図表7】不動産収益の比重 (n=71 集計対象：「わからない」を除く)



2. 不動産関連業務の遂行体制

1. 管理体制と経営層の関与
2. 不動産業務の内容と外部委託の実態

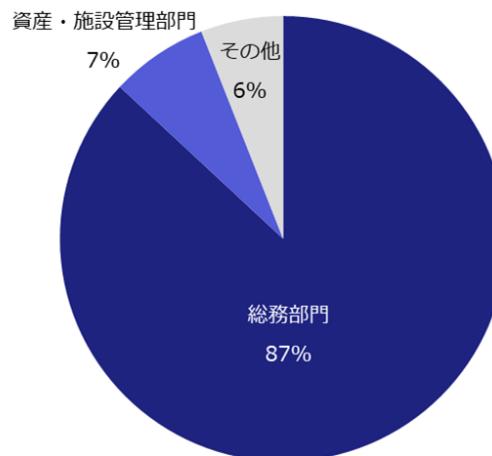
企業不動産の管理は総務部門が中心、兼任体制が主流

担当者の所属部門を確認したところ、「総務部門」が圧倒的に多く（87%）、企業不動産の管理・運営は総務を中心に担われている実態が明らかとなった。

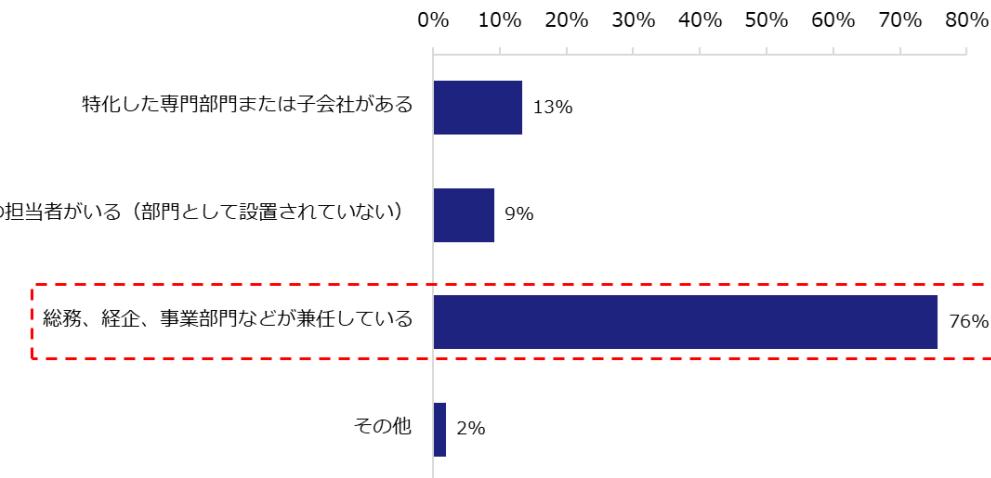
さらに、不動産業務を担う体制についてたずねた結果、最多は「総務、経企、事業部門などが兼任している」（76%）であった。これに対し、「特化した専門部門または子会社がある」（13%）、「専任の担当者がいる（部門として設置していない）」（9%）といった専任化・専門化は少数派にとどまった。

以上から、日本企業の不動産管理は総務部門を軸に、他業務との兼任体制で運営されるのが主流であり、専任化・専門化はまだ限定的であることが明らかとなった。

【図表8】回答者の所属部門（n=268）



【図表9】不動産業務の体制（n=263 集計対象：「わからない」を除く）



情報管理はシステム化が限定的、部門単位での集約が主流

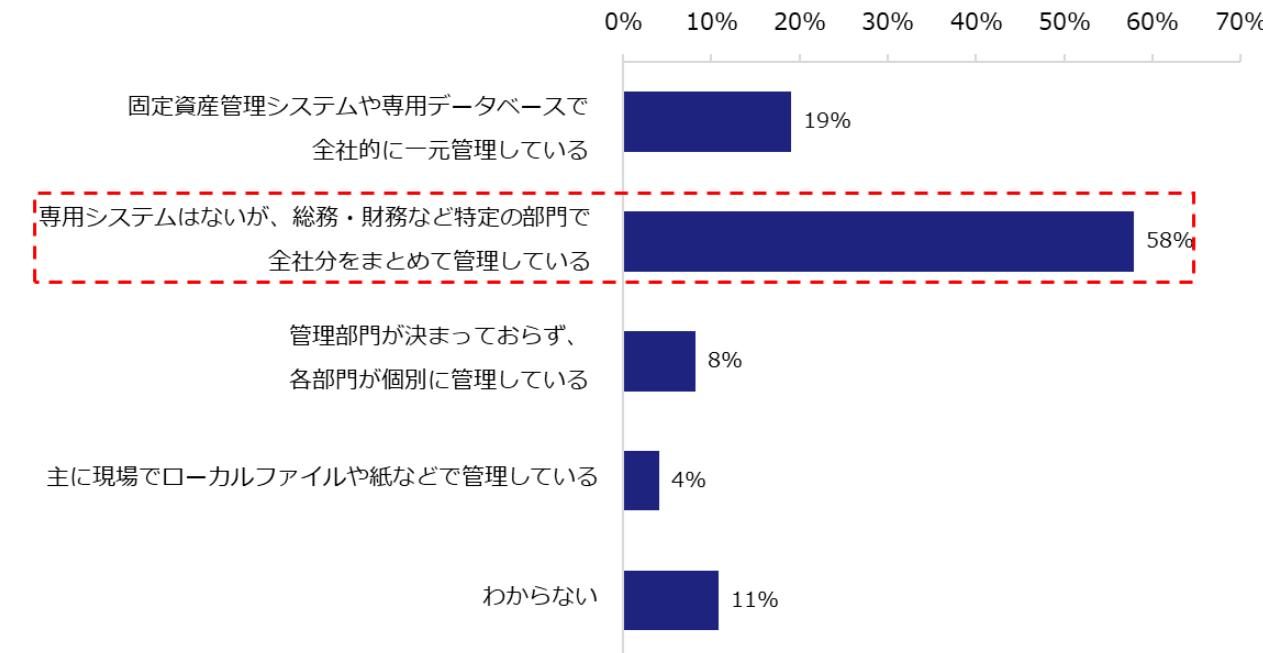
不動産に関する情報管理の方法をたずねた結果、最も多かったのは「専用システムはないが、総務・財務など特定の部門で全社分をまとめて管理している」（58%）であった。

「固定資産管理システムや専用データベースで全社的に一元管理している」企業は19%にとどまり、システムを活用した高度な情報管理はまだ少数派であることが明らかとなった。

一方で、「管理部門が決まっておらず、各部門が個別に管理している」（8%）、「主に現場でローカルファイルや紙などで管理している」（4%）といった、分散的かつ属人的な管理を行っている企業も存在する。

この結果から、日本企業における不動産情報管理は、特定部門による集約は進んでいるものの、システム化は限定的であり、データの活用や経営戦略との連動には課題が残されていることがうかがえる。

【図表10】不動産情報の管理方法（n=268）



2.1. 管理体制と経営層の関与

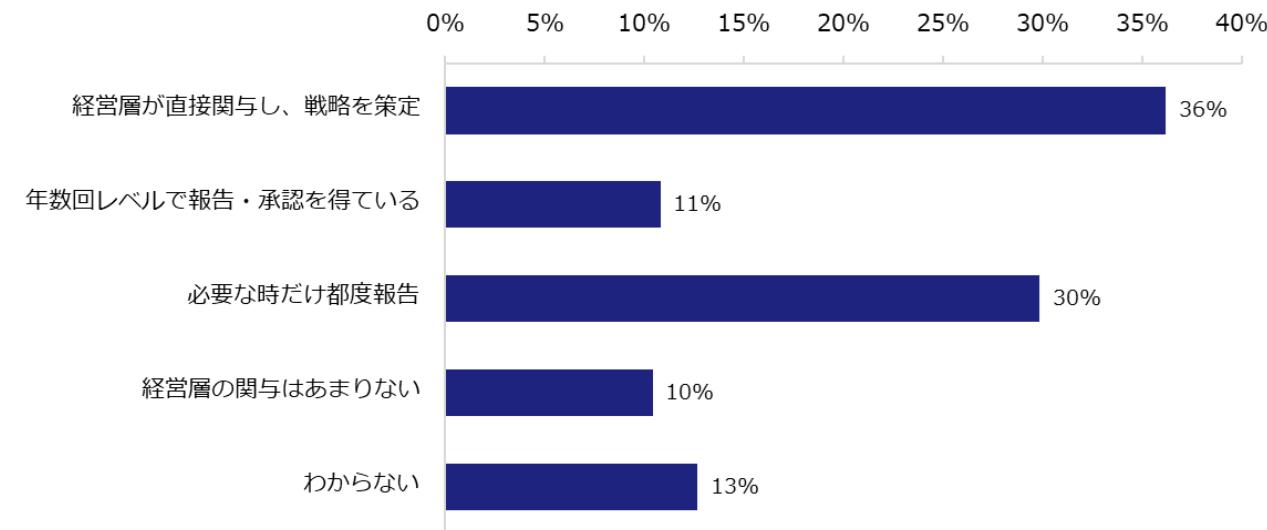
経営層の関与は企業ごとに濃淡

不動産戦略に関する経営層の関与状況をたずねたところ、最も多かったのは「経営層が直接関与し、戦略を策定している」（36%）であった。経営課題の一部として積極的に取り組む企業が一定数存在することがわかる。

一方で、「年数回レベルで報告・承認を得ている」（11%）や「必要な時だけ都度報告」（30%）といった、限定的な関与にとどまる企業も少なくない。さらに「経営層の関与はあまりない」（10%）との回答もみられ、関与の度合いには企業ごとに濃淡があることが明らかとなった。

また「わからない」との回答も13%にのぼり、担当者からみて経営層関与の実態が十分に認識されていない例も存在する。

【図表11】不動産戦略に関する経営層の関与状況（n=268）



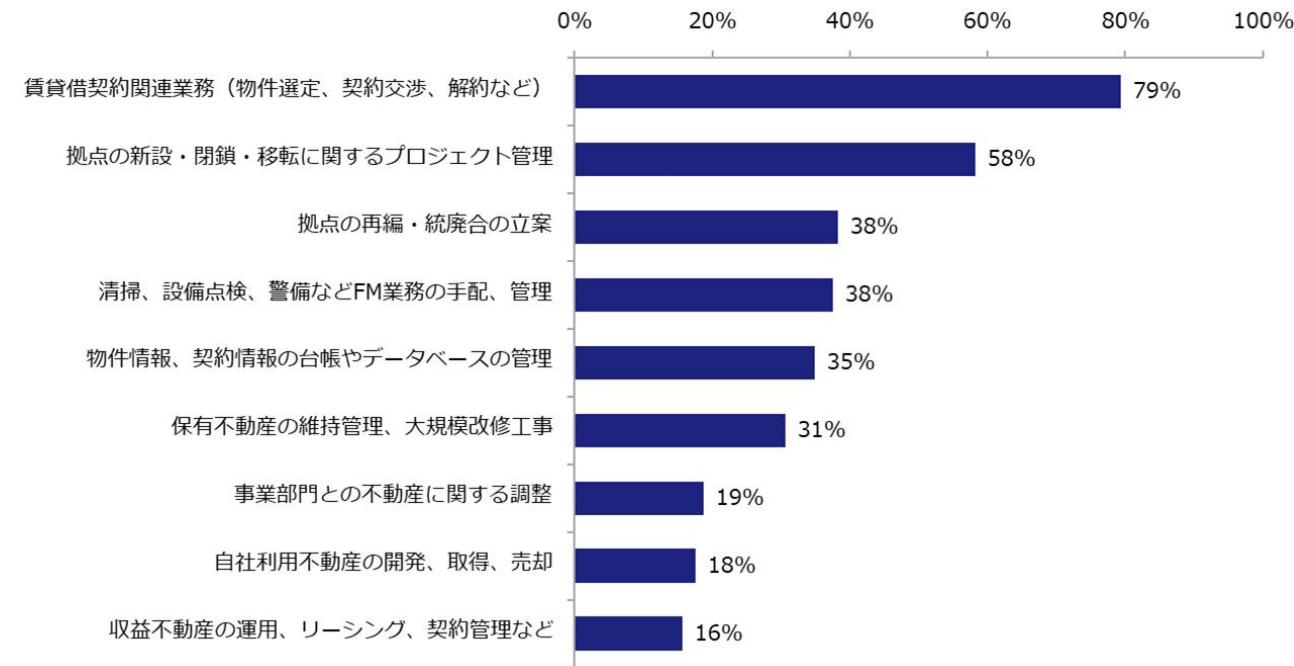
日常的な契約・拠点管理が社内業務の中心

社内（グループ会社含む）で実施している不動産関連業務についてたずねたところ、上位に挙がったのは「賃貸借契約関連業務」

（79%）や「拠点の新設・閉鎖・移転に関するプロジェクト管理」（58%）であった。これらは事業拠点を有する企業にとって継続的に発生する業務であり、総務・管財部門の主要な役割を形成していると考えられる。

また、「拠点の再編・統廃合の立案」や「物件情報、契約情報の台帳やデータベースの管理」といった計画・管理レベルの業務も一定数みられる。

【図表12】社内で実施している不動産業務 (n=261/複数回答 集計対象：「特になし」のみ回答者を除く)



外部委託は日常的な運用・保守業務が中心、今後は戦略業務や情報管理へ拡大の兆し

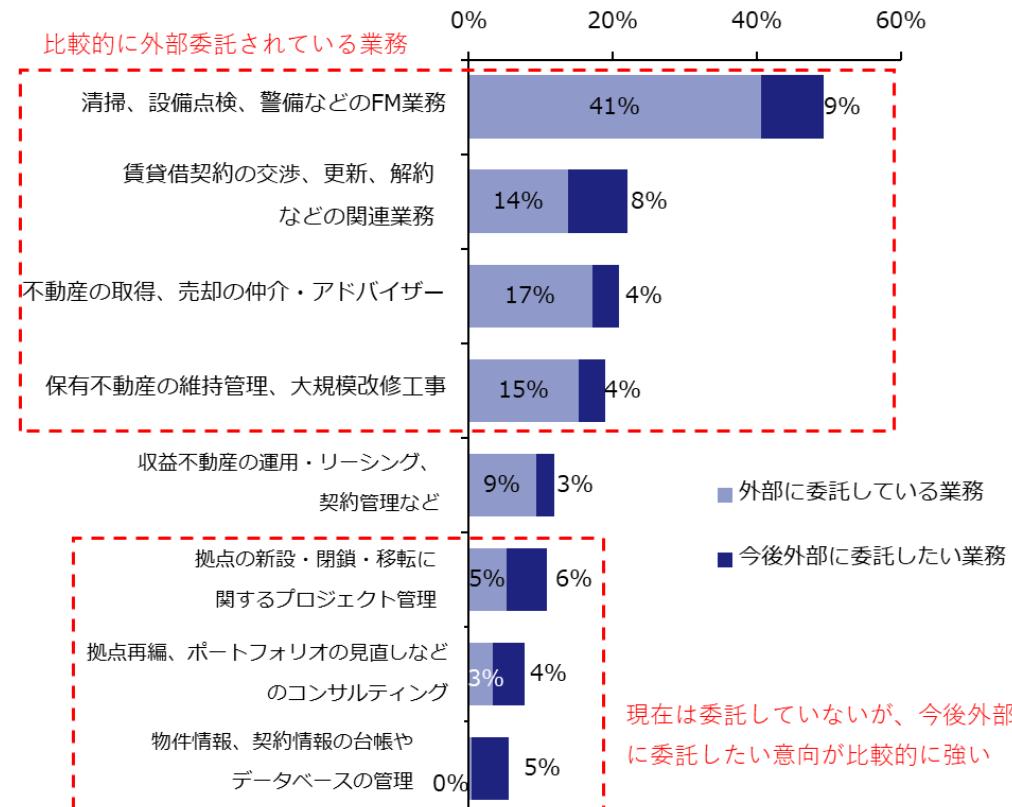
不動産関連業務について、外部委託の有無と今後の委託希望についてたずねた。その結果、現在最も外部委託されているのは「清掃、設備点検、警備などのFM業務」（41%）であり、日常的な運用・保守業務が外部委託の典型分野であることが確認された。ほかにも「不動産の取得、売却の仲介・アドバイザー」「保有不動産の維持管理、大規模改修工事」など、専門性や外部ネットワークを要する業務が委託対象となっている。

一方で、「拠点の新設・閉鎖・移転に関するプロジェクト管理」「拠点再編やポートフォリオ見直しなどのコンサルティング」「物件情報・契約情報の台帳やデータベースの管理」といった業務は、現在は外部に委託していない企業が多いものの、今後外部委託したいと考える企業が一定数存在する。

また、すでに外部委託が進んでいる「清掃、設備点検、警備などのFM業務」や「賃貸借契約関連業務」についても、それぞれ9%、8%の企業が「今後外部に委託したい」と回答した。

このことから、不動産業務における外部委託はすでに日常的な運用・保守領域を中心に定着しているが、今後は戦略的なコンサルティング業務やバックオフィス系の情報管理業務へと拡大していく可能性が示唆される。

【図表13】外部に委託している業務と今後外部に委託したい業務（n=268/複数回答）



委託先は案件ごとに探す企業が最多、包括的委託は少数派

不動産関連業務を外部に委託する際の選定方法についてたずねたところ、最も多かったのは「案件ごとに最適な委託先を都度探している」(40%)であり、状況に応じて柔軟に外部選定を行う傾向がやや強いことがわかった。次いで多かったのは、「業務の内容ごとに、懇意にしている企業へそれぞれ委託している」(35%)であった。

一方で、「多くの不動産関連業務は、特定の企業に一括して委託している」と回答した企業は17%にとどまり、海外で一般的な「ラップ契約」に相当するような包括的な外注スタイルは、日本企業では少数派であることが明らかとなった。

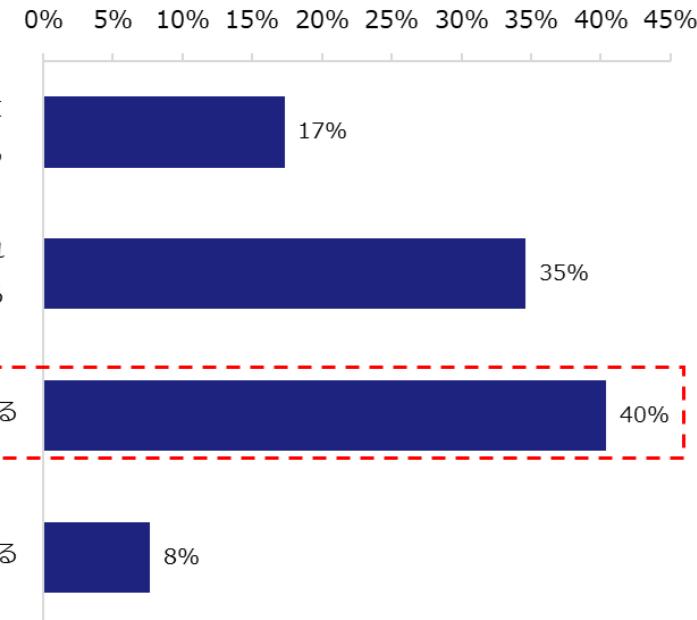
【図表14】委託先の選定方法 (n=156 集計対象：「委託していない」を除く)

多くの不動産関連業務は、特定の企業に一括して委託している

業務の内容ごとに、懇意にしている企業へそれぞれ委託している

案件ごとに最適な委託先を都度探している

委託先の選定は、実務に関わる現場部門に任せている



3. 不動産に対する考え方と評価軸

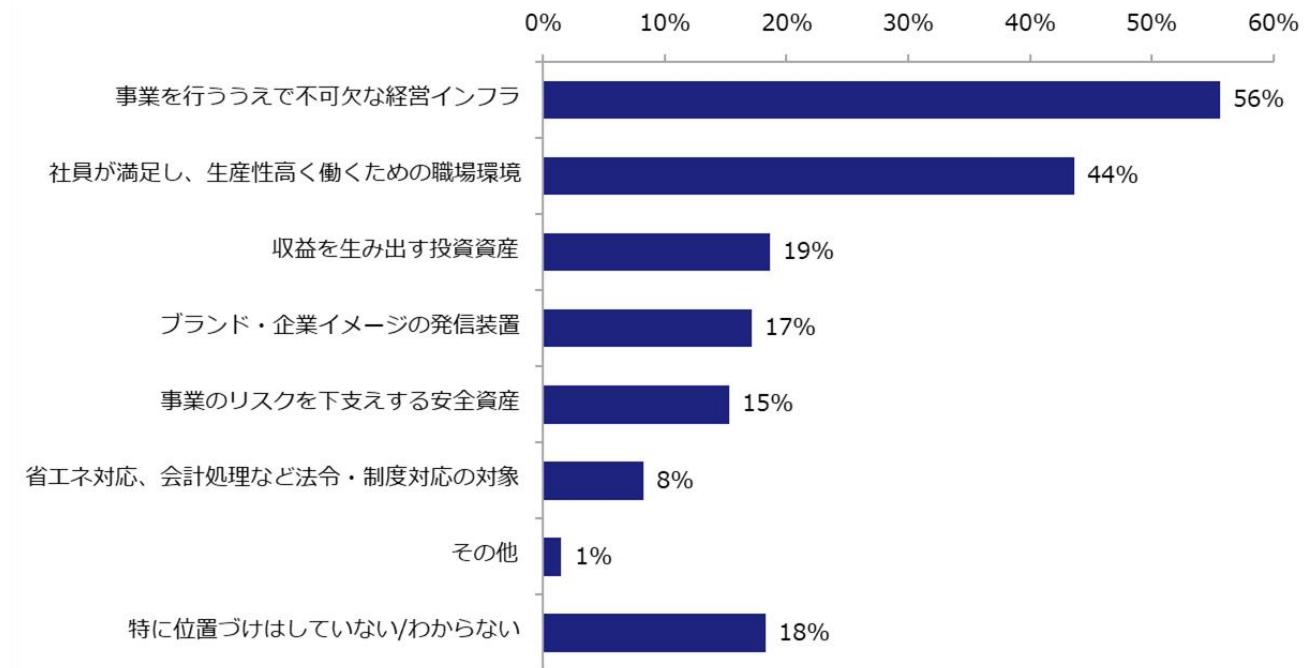
不動産は事業基盤であると同時に人的資本強化の要素に

不動産をどのように位置づけているかをたずねた結果、最も多かったのは「事業活動を行ううえで不可欠な経営インフラ」（56%）であり、不動産は依然として企業活動の根幹を成す存在であることが示された。

また、2番目に多かったのは「社員が満足し、生産性高く働くための職場環境」（44%）であった。人的資本を重視する考え方方が企業不動産の領域にも浸透していることが明らかとなった。

一方で、「特に位置づけはしていない/わからない」（18%）との回答も一部みられ、不動産を経営資源という認識がまだ浸透していない企業が存在することも示された。

【図表15】不動産の位置づけ（n=268/複数回答）



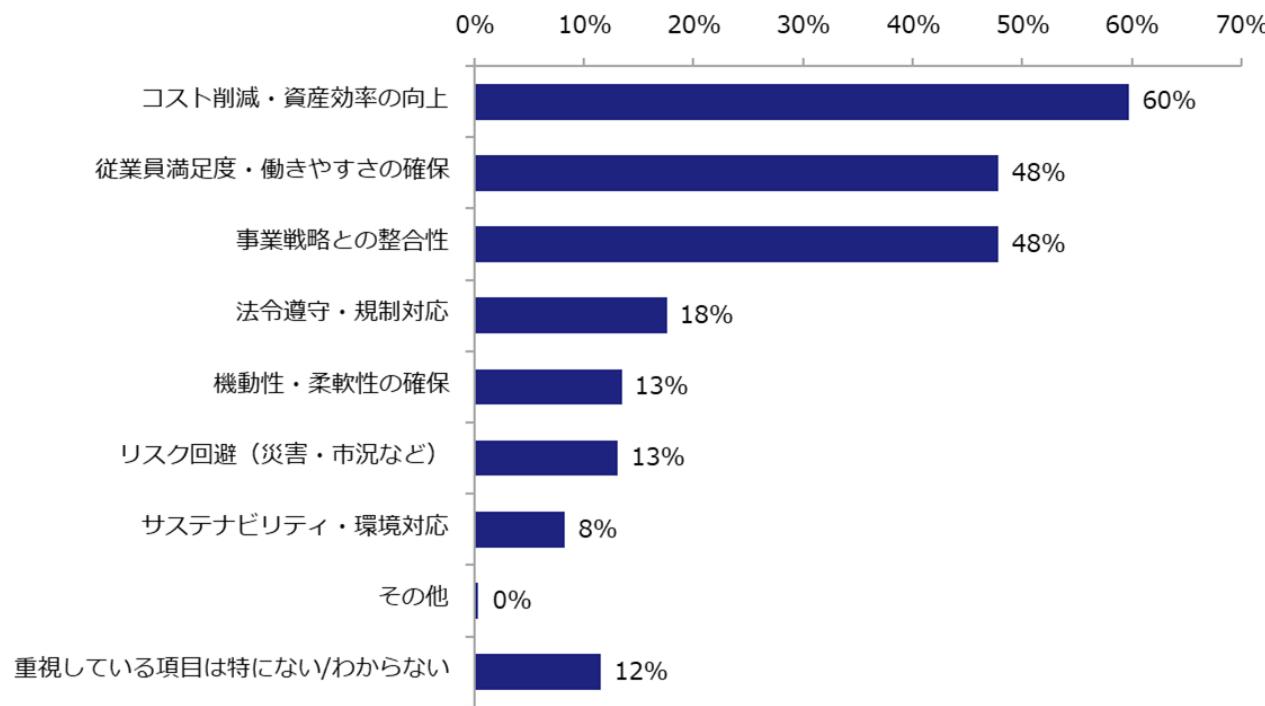
3. 不動産に対する考え方と評価軸

コスト重視が最も多い一方、人材確保・満足度向上への関心層も多い

不動産に関する意思決定を行う際に重視する項目については、「コスト削減・資産効率の向上」（60%）が最も多く、依然として費用意識が強いことがわかる。

しかしそれに次いで「従業員満足度・働きやすさの確保」（48%）が上位に挙がっており、人的資本を重視した不動産マネジメントへの関心が高まっている。

【図表16】不動産における重視項目（n=268/複数回答）



3. 不動産に対する考え方と評価軸

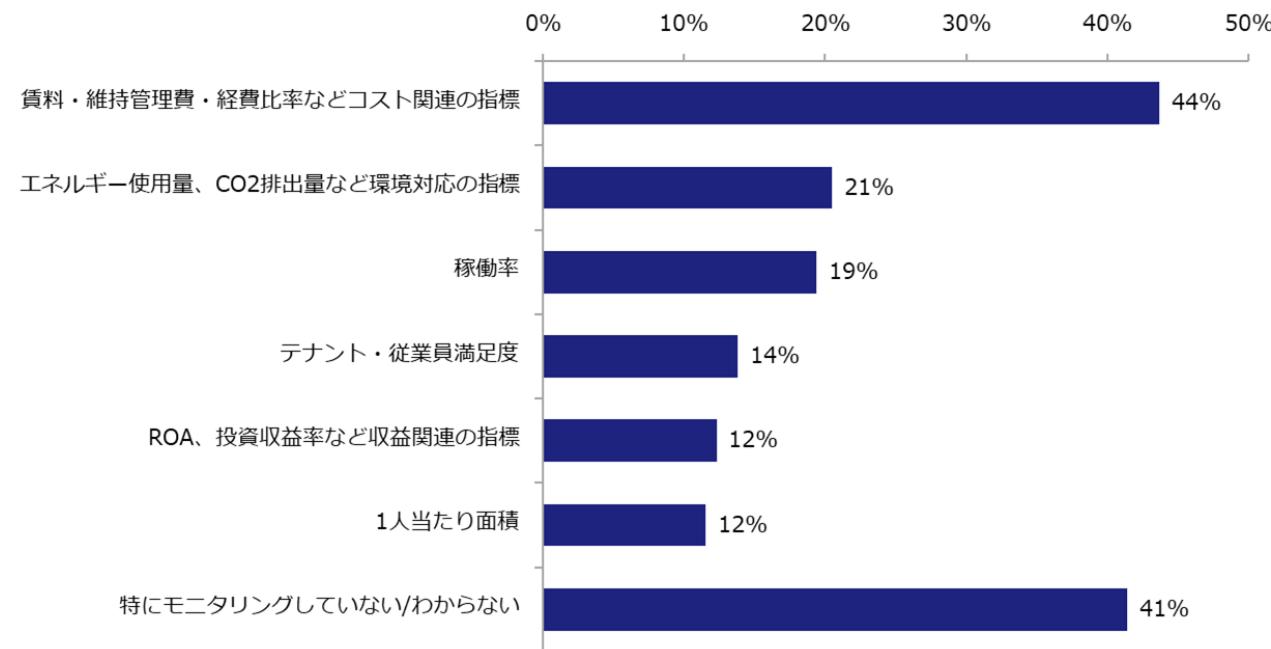
KPI設定は限定的、コスト指標が中心

不動産に関するKPIのモニタリング状況をみると、「特にモニタリングしていない/わからない」（41%）との回答が半数近くを占め、データに基づいて不動産を評価・管理しようとする企業はまだ少数にとどまっている。

KPIを設定している企業の中では「賃料・維持管理費・経費比率などコスト関連の指標」（44%）が最も多く、依然として費用最適化を重視する傾向が強い。

前問までの結果ともあわせると、不動産は多くの企業にとって「本業を支えるための基盤コスト」として捉えられており、戦略的な経営資源として定量的に活用される企業はまだ少ないことがうかがえる。

【図表17】モニタリングしている不動産関連KPI（n=268/複数回答）



4. 課題と今後の方針

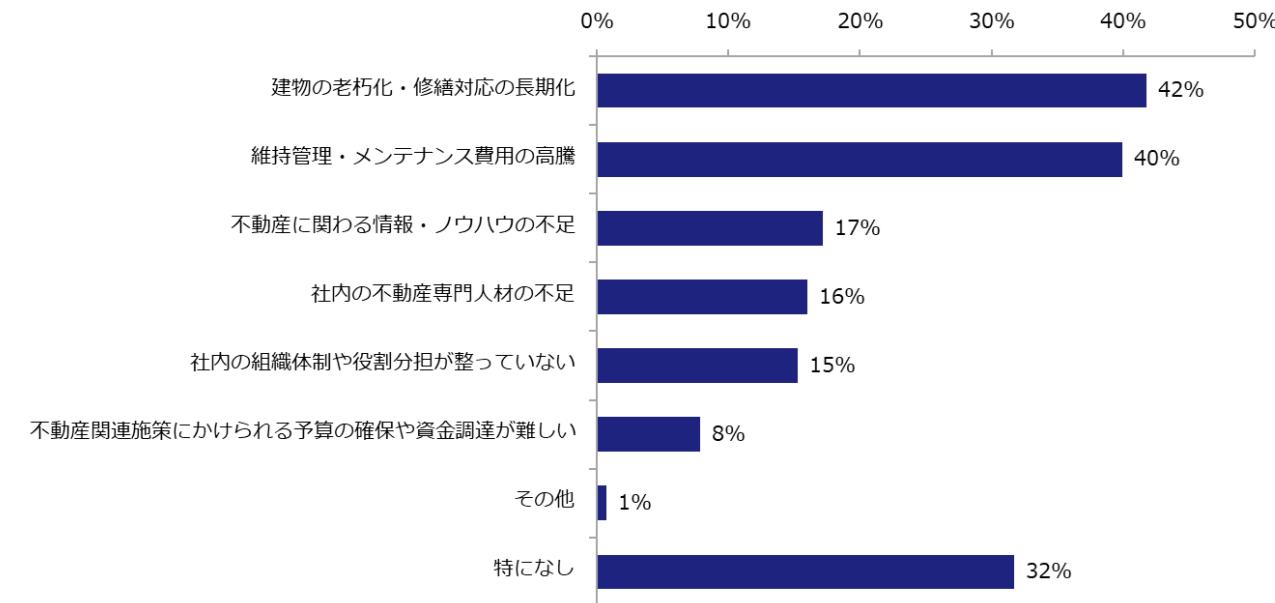
4. 課題と今後の方向性

建物老朽化・費用高騰が主要課題

不動産関連業務を行ううえでの課題をたずねたところ、「建物の老朽化・修繕対応の長期化」（42%）と「維持管理・メンテナンス費用の高騰」（40%）が突出して多く挙がり、多くの企業が直面する共通の課題であることが明らかとなった。

また、「不動産に関わる情報・ノウハウの不足」（17%）、「社内の不動産専門人材の不足」（16%）、「社内の組織体制や役割分担が整っていない」（15%）を課題とする回答も一定数みられ、不動産を専門に扱う部門を置くことが少ない日本企業において、知見や人材、体制面での弱さが浮き彫りとなつた。

【図表18】不動産関連業務における課題（n=268/複数回答）



4. 課題と今後の方向性

不動産課題のキーワード:コスト対応と人材確保の難しさ

今後の課題や懸念について、自由記述的回答を形態素解析し、出現頻度をワードクラウドとして可視化した。

【図表19】で示す通り、「高騰」「費用」「上昇」などコスト上昇に関わる言葉や、「人材」「専門人材」「確保」「不足」といった人材・ノウハウ面に関する言葉が多く確認された。

この結果は、【図表18】で定量的に示された「老朽化」「費用の高騰」「人材・ノウハウの不足」といった主要な課題を、回答者が強く意識していることを裏付けるものである。

保有コストの上昇が避けられないなかで、不動産をいかに活用し収益化につなげるかが重要な論点となっている。また、社内で専門人材やノウハウを十分に確保することが難しい状況も背景にあり、今後は不動産業務の一部を外部委託して補完する動きが一層広がっていく可能性がある。

【図表19】ワードクラウド（「企業不動産に関する課題や懸念」の自由コメントによる）



4. 課題と今後の方向性

不動産の今後の方向性：戦略的活用か現状維持か

今後の不動産に関する取り組みとして最も多く挙がったのは「従業員が働く場所の満足度・快適性の向上」（35%）であり、人材確保や人的資本の重要性が企業不動産の方針にも反映されていることが明らかとなった。

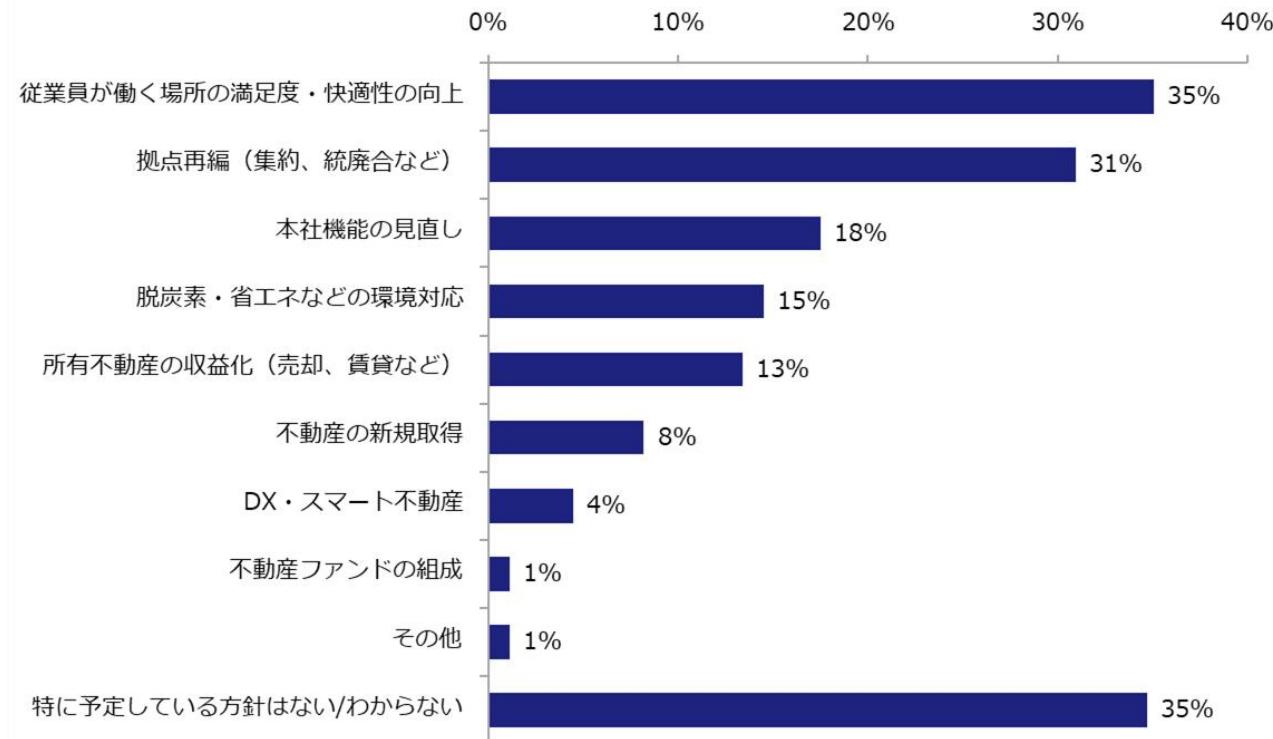
次いで「拠点再編（集約・統廃合など）」（31%）や「本社機能の見直し」（18%）が挙がり、不動産を事業戦略と結びつけて活用しようとする動きも一定数みられる。

一方で、「特に予定している方針はない/わからない」と回答した企業も35%にのぼり、不動産に積極的な対応を取る企業と現状維持の企業との間で、対応姿勢が分かれている実態が浮き彫りとなった。

本調査を通じて、企業不動産は「コスト」として捉えられる側面が強い一方で、人材戦略や事業戦略と結びつけて活用しようとする兆しも確認された。

今後は、企業ごとに異なる不動産ポートフォリオや体制に応じて、いかに課題を克服し、自社にとって最適な形で不動産を活用していくかが問われていくことになるだろう。

【図表20】今後の不動産に関する取り組み（n=268/複数回答）



<参考>回答企業の属性

全体 (n=268)

業種	建設業	21 (7.8%)	従業員数	50人以下	12 (4.5%)
	製造業	58 (21.6%)		51~300人	39 (14.6%)
	情報通信業	44 (16.4%)		301~1,000人	131 (48.9%)
	運輸・物流業	18 (6.7%)		1,001人以上	86 (32.1%)
	卸売・小売業	45 (16.8%)	年間 売上高	10億円未満	15 (5.6%)
	金融・保険業	9 (3.4%)		10~100億円	71 (26.5%)
	不動産・物品賃貸業	10 (3.7%)		100~500億円	99 (36.9%)
	コンサルティング・専門サービス業	12 (4.5%)		500~1,000億円	24 (9.0%)
	宿泊・飲食サービス業	7 (2.6%)		1,000億円以上	45 (16.8%)
	生活関連サービス・娯楽業	10 (3.7%)		わからない	14 (5.2%)
	教育・学習支援業	2 (0.7%)	上場/ 非上場	上場企業	143 (53.4%)
	医療・福祉業	7 (2.6%)		非上場企業	125 (46.6%)
	広告・マーケティング業	10 (3.7%)			
	その他	13 (4.9%)			