

社会的インパクトの 不動産運用への実装



伊藤 幸彦

株式会社 GOYOH 代表取締役

はじめに： サステナビリティを 「循環する価値」に変える

不動産分野におけるサステナビリティは、いま大きな転換点にある。脱炭素や環境性能(E)は、先進的な取組みというより、事業継続と資産保全の前提条件として定着しつつある。一方で、社会(S)＝働きやすさ・暮らしやすさ・地域との関係性・体験価値・コミュニティ形成は重要だと語られながらも、「不動産価値としてどう扱い、運用と評価にどう組み込むか」という方法論がまだ十分に整っていない。

結果として、社会的取組みは“良いこと”として理解されても、投資判断や運用意思決定の中心に入り切らず、説明は定性的にとどまりやすい。ここに、社会的インパクト不動産が「スローガン」で終わるか、「実装された市場」へ進むかの分岐点があると感じている。

GOYOHは、この問いに対し、理念の提示ではなく「運用の現場で回り、投資家にとっての

価値となる仕組み]をつくることを目標に取り組んできた。社会的に意味のある活動が利用者の体験価値を高め、体験価値がテナント満足度・稼働・ブランドを押し上げ、経済性が再投資を呼び込み、都市の魅力と競争力へ還流する。この循環を成立させることが、社会的インパクトを“価値”として扱うための条件だと考えている。

本稿では、「社会的インパクトと不動産」を主題に、①社会的価値と経済的価値の接点、②社会的インパクトを投資言語へ変換する実装モデル、③都市競争力への波及、を整理する。

1. 社会的インパクト不動産 という考え方： 市場の共通言語化

不動産は、人々の生活と企業活動、都市機能の基盤であり、その影響は賃料や利回りといった財務指標だけでは捉え切れない。そこで働く人の生産性や健康、居住者の安心、地域コミュニティの活力、都市全体の魅力や国際競争力に

まで波及する。しかし従来の不動産評価・投資判断では、こうした社会的影響を十分に織り込む枠組みが限定的だった。

この状況を踏まえ、国土交通省は2023年に「社会的インパクト不動産」の実践ガイドンスを公表し、不動産を「社会課題の解決に貢献する投資対象」と位置づけた。人(利用者)・地域(社会)・地球(環境)の三側面で価値を創出し、それを投資判断や経営戦略の中核に据えることが特徴である。

国土交通省による社会的インパクト不動産への取組み推進やガイドラインにより、「アクティビティ → アウトプット → アウトカム → インパクト」というロジックモデルが整理されたことで、社会的価値がどのように生まれ、どの段階で不動産の機能や運営活動と結びつくのかへの体系が言語化された。これにより、「社会価値と投資リターンは対立するものではなく、両立し得る」というテーマが、不動産投資市場における新たな実証対象として定着しつつある。

また、ガイドンスが強調する二つの軸が「資金対話」と「事業対話」である。資金対話は、投資家・金融機関に対してKPIやロジックモデルで社会的成果を説明し、透明性を高めること。事業対話は、利用者・地域・行政など多様な主体と協働し、社会的成果を共創するプロセスである。社会的インパクト不動産は、この両輪が揃って初めて実効性を持つ。

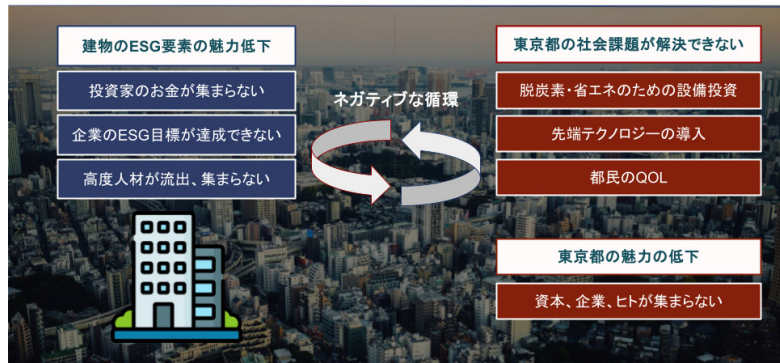
2. 背景： 都市の競争力の課題

社会的インパクト不動産が注目される背景には、日本の都市が抱える構造的課題がある。東京都心部ではオフィスストックの老朽化が進み、機能更新の遅れが都市競争力の低下につながり得る。ザイマックス総研「オフィスピラミッド2026」によれば、東京都23区のオフィスビルの平均築年数は35年を超えて上昇しており、約70%が築20年以上の物件とされる。

特に中小規模ビルでは、環境性能、快適性、ウェルビーイング対応、運営サービスの面で大規模ビルとの差が開きやすい。しかし、こうした差が「投資言語」で評価されなければ資金は集まりにくい。資金が集まらなければ改修は進ま

社会的価値が可視化されていない

不動産 × 社会 × 金融が分断され、相互に作用していない



サステナビリティと社会インパクトを起点としたポジティブな循環を実現

東京都を資本、企業、ヒトが集まり続ける国際都市へ



ず、改修が進まなければ企業のESG要件や高度化する働き方に応えられない。結果として選ばれにくくなり、稼働が落ち、さらに投資が遠のく。これは不動産と都市の「負の循環」である。

この循環を反転させる鍵が、社会的価値を媒介とした再評価である。社会課題に対応したバリューアップ改修や運営改善によって利用者の体験価値を高め、テナント満足度やブランド力を向上させ、投資回収の見通しを可視化することで再投資を呼び込む。社会的インパクト不動産は、単なる“理念”ではなく、この循環転換を成立させるための市場インフラと位置づけられる。

だからこそ、社会的価値を比較可能で、因果が説明でき、意思決定に落ちる形へ翻訳する「投資言語」が不可欠になる。

3. 社会的価値は経済性に 接続する： 実証研究が示す「満足度→ 行動→キャッシュフロー」

社会的価値が経済性に結びつくかは、実務家にとって最も重要な論点である。ここで参考になるのが、MIT Center for Real Estate Research による調査「Tenant Satisfaction and Commercial Building Performance」である。

同調査によれば、テナント満足度(5段階)が1ポイント上昇すると、賃貸更新意向が+8.6%、他社への推薦意向(NPS)が+11.5%、退去確率が▲14.6%となる。つまり満足度は、意識にとどまらず、実際の退去・更新といった行動を強く予測する変数である。

さらに、建物平均のテナント満足度が10%高い場合、翌年の物件の運営パフォーマンスとし

て、グロス賃料成長率+0.2%、実効賃料成長率+0.9%、空室率の悪化▲0.3%が確認されている。効果量は一見小さく見えるが、長期保有・大規模ポートフォリオではNOIの安定化や評価額の差として実質的に効いてくる。退去確率の低下は、リーシングコストやダウンタイムを抑え、キャッシュフローのボラティリティを下げる効果も持つ。

GOYOHの視点では、これらの効果は単独で発現するというより、テナントへの適切な開示、ウェルビーイング施策、コミュニティ形成施策、利用者参加型の改善プロセスなどと連動させることで、より大きなシナジーが生まれると考えている。社会的取組みを“見える化”し、テナントと共有することは、満足度を高めるだけでなく、建物への帰属意識やレピュテーションを強化し、結果として更新率・稼働・ブランド価値へ複合的に波及し、NOIの向上にもつながる。社会的価値と経済的価値は対立するのではなく、戦略的に設計・運用・開示されることで相互に強化し合う関係にある。

4. GOYOHの視点： 「Social as Alpha」～ 社会 (S)を「成長のエンジン」 にする

GOYOHは、サステナビリティをリスク管理やコスト要因としてではなく、価値創造のエンジンとして捉えてきた。その中核にあるのが「Social as Alpha」という考え方である。環境(E)が主として資産価値毀損リスクを抑える“ベータ”として機能するのに対し、社会(S)は「選ばれる理由」を生み、競争力と収益を押し上げる“アルファ”として機能し得るという視点だ。

例えば、働く人のQOLが高いオフィス、利用者にとって体験価値の高い複合施設、地域と良好な関係を築く開発は、結果として選ばれ続ける。この側面で重要なのは、「社会的価値はきれいごと」ではなく、「需要をつくる装置」であるという点である。不動産の競争力は、設備スペックだけでは決まらず、運営と体験、そして社会との接続で決まる局面が増えている。

しかし社会的価値は目に見えにくく、測定が難しい。だからこそ、社会的価値をデータとして捉え、改善と検証を繰り返す“運用モデル”が必要になる。GOYOHは、この運用モデルを不動産の現場に実装するため、二層構造のデータプラットフォームとしてREAL IMPACTs と ValueDriver を整備してきた。

加えて、こうした「社会的インパクトを運用に落とし込み、価値循環として実装する」取組みは、外部からの評価にもつながっている。GOYOHはサステナビリティ運用プラットフォーム「EaSyGo」を通じた社会的インパクトと経済性の両立を現場で実装している点が評価され、東京金融賞2025サステナビリティ部門の本賞を受賞した。同賞は、国際金融都市・東京の実現に向けて、東京都が主催する金融分野におけるESG・サステナビリティの取組みを表彰する制度である。これは、社会(S)を投資言語へ翻訳し得ることが、金融・都市開発の実務の中で具体的に求められていることの表れだと受け止めている。

5. 社会的インパクトを投資言語へ変換する二層構造： REAL IMPACTs × ValueDriver

ここでいう「投資言語」とは、①比較可能性(ベ

ンチマーク)、②因果の筋道(ロジックモデル)、③意思決定(優先順位と投資対効果)の三要素を備えた説明体系を指す。

社会的インパクトを価値へ変換するうえで、私たちは「測ること」と「活かすこと」を分担して設計している。社会的価値を測定し可視化する層(インパクト・データ)と、それを意思決定に落とし込み価値へ転換する層(バリュー・ドライバー)を連動させる二層構造である。

(1) REAL IMPACTs :

運用判断に使えるインパクトデータ

REAL IMPACTsは、建物・コミュニティ・都市における利用者の活動データやフィードバックを起点に、社会的・経済的インパクトを定量化し、運用・資産価値・(将来的には)金融成果に直接結びつけるためのプラットフォームである。

特徴は、不動産の運用者・投資家と、利用者・地域コミュニティを「直接つなぐ」点にある。アンケート、行動ログ、イベント参加、滞在、施設利用、サービス利用などの一次データを取得し、単なる報告用データではなく「運用判断に使えるデータ」として整える。

プロセスは、Collect(収集)→Quantify(定量化)→Visualize(可視化・比較)→Track(モニタリング・レポート)で構成される。ここでの定量化は、雇用・経済機会、人的資本開発、ウェルビーイング、居住・生活の質、地域・コミュニティ、利用者体験などの領域にまたがり、建物から都市までマルチスケールで統一的に測定できるよう設計している。スケール可能性(建物→コミュニティ→都市)と比較可能性(複数物件・複数エリア間のベンチマーク)を担保することが、社会的インパクトを“投資言語”として扱ううえで不可欠だからである。

(2) ValueDriver :

社会的インパクトを経済性へ転換する意思決定エンジン

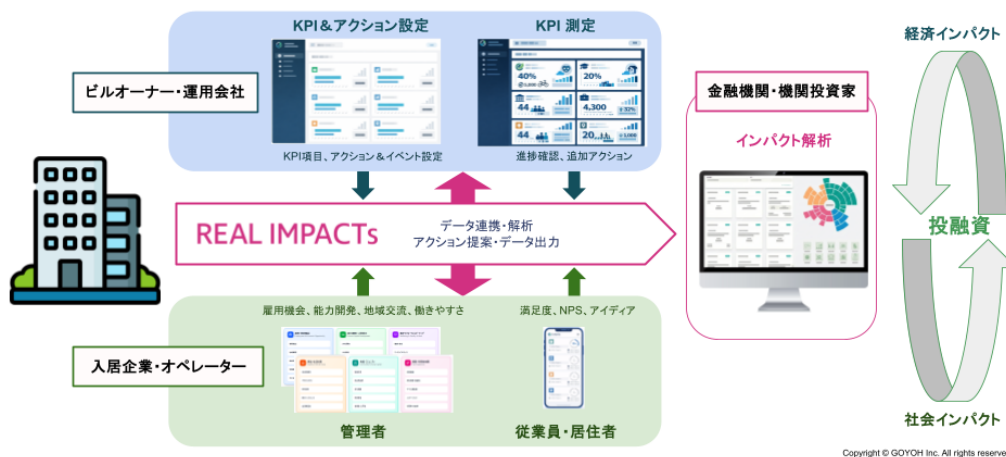
一方、ValueDriverは、サステナビリティの観点からの建物と利用者に関するデータをもとに「どこに手を打てば価値が上がるか」を具体化する意思決定エンジンである。建物の設備性能や運営状況、ESG要素と、テナント企業のサステナビリティ要件(例:従業員ウェルビーイング、D&I、地域連携、レポートニング要件等)を統合的に可視化し、ギャップを解析する。

重要なのは、価値向上の手段が必ずしも大規模な設備投資(Capex)に限られない点である。運営プロセスの改善、テナント向け開示の工夫、エンゲージメント施策、コミュニティイベント、サービス設計の見直しといったOpex寄りの取り組みが、満足度や利用頻度を押し上げ、結果として稼働率・賃料・ブランド価値に波及するケースは少なくない。ValueDriverは、こうした“効く施策”を特定し、優先順位と投資対効果の筋道を整理し、限られた資源を最も効果的に配分するための材料を提供する。

REAL IMPACTs

社会インパクトの収集・解析ツール

建物と利用者の社会インパクトデータを取得、定量化し経済性と接続



Value Driver

ビルとテナントのESG解析・改善

不動産のサステナビリティ価値を構造的に可視化し、投資価値へ転換



6. 事例： 羽田イノベーションシティ (HICity)、“眠っていた 価値”を掘り起こし、 都市実装する

上記の考え方を実装している例として、羽田イノベーションシティ (Haneda Innovation City、以下HICity) を紹介する。HICityは羽田空港に直結するスマートエアポートシティとして構想された複合施設であり、研究・実証・交流・商業機能を一体で提供する。国際都市東京の玄関口に位置し、グローバルとローカルが交差するイノベーション集積の場でもある。

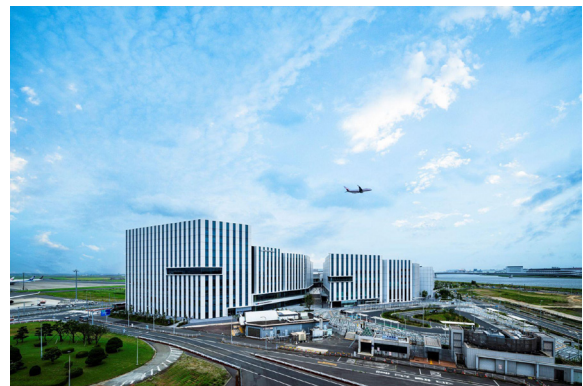
HICityは、鹿島建設を主幹とする複数社が出資する羽田みらい開発が開発・運営を担い、先端モビリティ、先端医療、研究開発拠点、会議研修、ライブホール、文化体験商業、アート&テクノロジー、水素ステーション、交流・連携スペース等、多様な設備と運営機能を備える。2025年10月から、GOYOHと羽田みらい開発は東京都と連携する取組み(キングサーモンプロジェクト)を通じて、HICityのサステナビリティ価値と社会的インパクトの可視化・分析を進めている。

運営データの解析

プロジェクト開始時、HICityの“サステナブルな要素”として私たちが把握していたのは約40項目だった。ところが、HICityに眠っていた運営データを読み込み、現場ヒアリングを重ね、国際的なESG基準や運用実務の観点でマッピングしていくと、最終的に80を超える要素が特定された。公開情報には含まれていなかった、文字通り「2倍の価値」が見えてきたのである。

対象となったデータは、先端設備に関するものだけではない。地域住民との交流、地元企業支援、水素ステーションの稼働、施設利用状況、イベント実績、さらには屋上テラスの「足湯」の利用状況まで、運営面におけるユニークな取組みを幅広く含んでいた。

ValueDriverにより、東京都内の中規模～大規模オフィスビル約1,000棟と比較分析を行った結果、HICityは総合評価(複数指標の統合スコ



画像提供：FOTOTECA



画像提供：羽田みらい開発株式会社



画像提供：羽田みらい開発株式会社

伊藤氏の論考は、ESGの「社会(S)」を単なる“良いこと”で終わらせず、不動産の投資・運用判断に耐える言語として可視化し、改善サイクルを回しながら価値を高めていく道筋を示している点で、都市・建築の実務に携わる立場として強く共感している。

現在、脱炭素や環境性能(E)は事業継続の前提となった。一方で、ウェルビーイングやコミュニティといった社会的価値(ソーシャルバリュー)は重要性が語られているにもかかわらず、不動産の投資・運用にかかる評価指標として、まだ十分に落とし込めていないのが実情である。私自身、国内都市に加え、シンガポールやジャカルタでの都市開発における投資・企画・運用等に携わるなかで、この課題意識を抱きながら実務に向き合ってきた。東京都港区の再開発事業における分譲マンション事業を推進した際には、利便性向上といった分かりやすい価値だけでなく、快適性向上、コミュニケーションを誘発する仕組みの導入、自分らしく過ごす選択肢の増加といった「社会的価値」を言語化・可視化し、評価項目として伝える難しさを実感した。こうした価値は見えにくいだけで、まちへの愛着を醸成し、将来の資産価値や流動性、エリアの競争力に良い影響を及ぼすという実感がある。だからこそ、社会的インパクトを「比較できる・因果関係を説明できる・保有運用戦略に直結する」指標として整備し、投資家・建物所有者・利用者との対話を通じて検証し、改善するサイクルを回す循環の仕組みには大きな可能性があると考えている。

羽田イノベーションシティにおけるGOYOHと東京都の実証は、運営現場に眠る活動・体験をデータとして可視化・分析し、具体的対応へつなげるサイクルを回し、不動産価値を高めようとする取組みである。「Social as Alpha(社会が成長のエンジンになる)」を体現する事例として、今後の広がり期待している。

また私は、国内外の環境認証機関、大学、企業とともに持続可能な都市環境の普及に取り組む一般社団法人グリーンビルディングジャパン(GBJ)の理事として、主に人材育成と企業連携を推進している。社会的価値を市場に普及・実装するため、欧・米・アジアの専門家や大学生との勉強会・交流会を継続的に開催、参加してきた。昨年は広尾学園の高校生とともに、GOYOHおよび鹿島建設での企業体験・インターンシップに加え、GBJ年次総会での共創活動の報告を行うなど、次世代が「社会価値を測り、運用し、資産価値へ還元させる」実務を体感できる機会づくりにも取り組んでいる。

鹿島およびGBJでの平行な活動を通じて、立場・世代・国を超えた対話と実践を積み重ね、社会的価値が都市の付加価値のスタンダードな指標となる仕組みを、GOYOHならびに関係者の皆様とともに築いていきたい。

松永和幸

鹿島建設 開発事業本部の新領域事業グループ長／デジタル推進室 地域連携担当
一般社団法人グリーンビルディングジャパン理事
一級建築士、LEED AP BD+C、TRUE Advisor

鹿島建設にて地域課題解決やESG・サーキュラーエコノミーを軸として、都市・建築の新領域のビジネス化を担当。

災害対応のためのAI活用、再生可能エネルギーの普及促進、社会的インパクトを可視化する手法検討など、技術とサステナビリティを融合した領域を推進。

グリーンビルディングジャパンでは理事として人材育成と企業連携を推進。



ア)において上位1%という極めて高い水準に位置づけられることが明らかになった。

ベンチマークで裏づけられた価値

さらに指標別に見ると、特にウェルビーイングおよびコミュニティエンゲージメントの項目では上位5%以内に位置していることが確認された。これは、地域課題への貢献や入居企業の掲げるサステナビリティ目標との親和性の高さを示す結果である。

総合スコアとしての競争力の高さ(上位1%)に加え、社会(Social)に関わる中核領域での優位性(上位5%)が統計的に裏づけられたことにより、定性的とされがちな社会的価値が、ベンチマーク可能な形で実証された。

この結果は、HICityが入居企業の社会的テーマへの適合性を備えるだけでなく、とりわけグローバル企業にとって魅力的な立地条件を有することを示唆している。社会的価値は、都市の玄関口において「企業を呼び込む理由」となり得る。

7. 都市・不動産市場の競争力の源泉としての社会的インパクト不動産

第2章で述べた都市の「負の循環」を反転させるうえで、社会的インパクト不動産の意義は、建物単体の価値向上にとどまらない。国際人材獲得競争や企業立地のグローバル化が進む中で、「どの都市で働き、暮らし、活動したいか」という体験価値は、企業と人材の意思決定を左右する重要な要素となっている。安全性、ウェルビーイング、文化的多様性、コミュニティの厚み、国際接続性といった社会的要素は、もはや付加価値ではなく、グローバル企業にとって拠点選

定の前提条件になりつつある。

したがって、社会的インパクトを価値へ転換することは、「建物の良さ」を超えて「都市の良さ」をつくることでもある。社会的インパクトを定量化し、比較可能にし、改善の打ち手に落とし込める状態をつくることは、都市政策やエリアマネジメント、企業誘致戦略とも直結する。

こうした構造は都市競争力の文脈でも確認できる。その一例として「Global Business Districts Attractiveness Report 2025」によれば、東京・丸の内は世界30の主要ビジネス地区の中で総合3位に位置し、特にTalent(人材集積力)とMarket proximity(市場接近性)が強い。これは約3,700万人規模の東京都市圏という人口集積を背景に、日本の大都市圏が人的資本と巨大市場へのアクセスで優位性を持つことを示唆する。一方で、Urban amenities(都市アメニティ・都市体験環境)やInnovation(イノベーション創出力)は一定水準にあるものの、欧米の一部CBDのように突出した強みとして現れているわけではない。

都市間競争が量的競争から質的競争へ移行する中で、都市競争力の次の差はSocial(体験・交流・創発)の設計力によって決まる可能性が高い。Urban amenities(都市アメニティ)を通じた滞在価値の向上や、Innovation(イノベーション創出)を促す制度・空間設計、Environment(環境品質)とWellbeing(ウェルビーイング)を統合した都市体験の高度化が、日本の都市と不動産市場が国際競争の中で持続的優位を確立する鍵となる。

8. 今後に向けて： 社会的インパクトを “測れる市場”へ、 そして都市モデルの輸出へ

社会的インパクト不動産は、環境(E)が「持続性の基盤」を、社会(S)が「成長のエンジン」を担う時代の新たな都市経済モデルである。環境面は定量目標が比較的明確なのに対し、社会的インパクトの創出は多様で、人・地域・用途ごとに異なる顔を持つ。だからこそ、不動産が持つ文脈や特性を活かし、体験価値や共感価値として利用者と地域に還元していくことが、次の競争力の源泉になる。

一方で、自由度の高さは「ソーシャルウォッシング」への懸念も伴う。ポジティブなインパ

クト創出では多様性と創造性を伸ばしつつ、ネガティブなインパクトに関しては業界共通のネガティブスクリーニング基準を整備し、透明性と客観性を担保するなど、健全な市場形成に向けた取組みが重要だと考える。

そして、HICityのように都市実装で得られた知見は、日本型の都市開発モデルとして海外へ展開する可能性を持つ。国際的に“選ばれる都市”の条件が変化する中で、社会的インパクトをデータで扱い、運用と投資に還流させる仕組みは、都市の競争力そのものを高める。社会的インパクトが人・企業・資本を動かし、都市と不動産市場のエンジンとなる時代へ。不動産はその中心で、価値循環を設計する装置になり得ると確信している。

いとう ゆきひこ

株式会社 GOYOH 代表取締役

2006年に23歳でニューヨークにて不動産への投資・運営会社を起業。2008年に株式会社アスタリスクを創業、グローバルな機関投資家、投資ファンド、超富裕層などが求める、不動産のソフト価値を最大化するソリューションを提供する。2018年、不動産テック事業に特化したスタートアップ株式会社 GOYOH を創業。グローバル投資家の視点からの ESG による不動産のソフト価値と社会的インパクトを追求するサービス「EaSyGo」サービスを展開する。CRREM アジア太平洋地域諮問委員会メンバー。