

2025 commercial real estate outlook

危機を乗り越え、新たな世代がもたらす機会を活用する



Deloitte.
Insights

不動産セクターのリーダーたちからのメッセージ

不動産事業者の皆様へ

この数年、商業用不動産業界はさまざまな不確実性に直面してきました。主な要因として、金利の上昇と高いインフレ率、テナントによる商業スペースの立地や利用方法の変化、気候変動が建物に与える影響、生成 AI など新しいテクノロジーの登場などが挙げられます。企業は、バランスシートを強靱化し、中核的な能力を強化し、攻めに出るよりも組織内部に焦点を絞るなど、より守りの姿勢を取っていることでしょう。

幸いなことに、今後12～18カ月間で状況がよりはっきりする可能性があり、組織が守りの姿勢を変化させる機会が生じると予想されます。本年の commercial real estate outlook は、不動産業界のリーダーが数年にわたる困難な時期を乗り越え、今後に向けて組織をより良いポジションに導く支援することを目的としています。

本レポートでは、商業用不動産の回復のためにどのような経済シナリオが必要か、現在の世界的な底値サイクルにおいて価格設定の変調が生じるなかでどのような投資機会が生まれるか、持続可能な不動産戦略への投資の財務的な重要性が高まっている理由、次世代の不動産人材にとって何が重要となり、そのような人材のスキルが企業ニーズの変化にどのように適応できるか、そして業界が変革のための AI ソリューションを導入する準備ができているか、について探求しています。

本年のレポートも、北米、欧州、アジア太平洋の不動産オーナーや投資家が2024年から2025年にかけて何を最も重要視しているかを明らかにした年次の「Global Real Estate Outlook Survey」に基づいて作成されています。調査結果は、デロイトの専門家や Center for Financial Services に所属するリサーチリーダーの経験や知見によって裏付けられています。

皆様が戦略的計画の策定に着手するにあたり、我々の知見や提言が皆さまの検討のお役に立つことができれば幸いです。本レポートの調査結果についてご質問などございましたら、ぜひお問い合わせください。

Jeff Smith

US Real Estate leader
Partner, Deloitte & Touche LLP

Kathy Feucht

Global Real Estate leader
Partner, Deloitte & Touche LLP

目次

不動産セクターのリーダーたちからのメッセージ	1
世界経済の成長とインフレ率の低下は不動産市場に安定をもたらすのか？	3
2025年、不動産会社はどこに資本投下しようとしているのか？	7
不動産の気候レジリエンスは財務的な持続可能性と共存できるのか？	15
次世代人材にとって不動産業界は魅力的なキャリアの目的地になるのか？	19
不動産業界はAI革命への備えができているのか？	22
不確実な過去を乗り越える	26
巻末注	27
著者／謝辞	29
問い合わせ先（和訳版）	30

原著・注意事項：本誌は Deloitte USが発表した内容をもとに、デロイト トーマツ グループが翻訳・加筆し、2025年5月に発行したものです。日本語版と原著（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

世界経済の成長とインフレ率の低下は不動産市場に安定をもたらすのか？

商業用不動産の回復は、世界の金利動向に左右される可能性がある

世界経済の回復度合いは地域によってばらつきがあり、こうした傾向は今後も続くと考えられる。デロイトの経済チームは、2024年の国内総生産（GDP）成長率について、インドとシンガポールは2023年よりも高くなるものの、メキシコと日本

では低くなると予測している（図1）。2025年を見据えると、米国のGDP成長率は前年比1.3%ポイント低下すると予想されている¹。一方、英国とユーロ圏はそれぞれ1.2%ポイントと1.0%ポイント上昇し、米国を上回ると予想されている（図1）²。インドは、成長ペースは2024年よりも減速するものの、健全な成長が見込まれる³。

図1：北米、欧州、アジア太平洋の一部の国における2025年にかけての経済成長予測

実質 GDP 成長率（前年比変化率）	2023年	2024年	2025年
オーストラリア ^a	1.5%	1.7%	2.2%
カナダ ^b	1.2%	1.2%	2.6%
ユーロ圏 ^c	0.4%	0.6%	1.6%
インド ^d	6.2%	7.7%	6.6%
日本 ^e	1.7%	0.8%	1.1%
中国本土 ^f	5.2%	4.5%	4.5%
メキシコ ^g	3.2%	2.2%	2.1%
シンガポール ^h	1.1%	2.0%	2.3%
英国 ⁱ	0.5%	0.4%	1.6%
米国 ^j	2.5%	2.4%	1.1%
成長率中央値	1.6%	1.9%	2.2%

注：成長率の中央値は上記の一部地域のみを対象としている。

Source：a. Deloitte Australia economics business outlook; b. Deloitte Canada summer 2024 economic outlook; c. Deloitte Eurozone economic outlook April 2024; d. Deloitte India economic outlook April 2024; e. Oxford Economics; f. International Monetary Fund; g. Deloitte Mexico economic outlook; h. Deloitte Singapore budget 2024 digest; i. Deloitte United Kingdom economic outlook; j. Deloitte US Q2 2024 economic forecast.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

2025年の成長率は、借入コストの高さやウクライナおよび中東の地政学的紛争の影響で過去のペースを下回る可能性が高いが、この見通しはやや楽観的な要素も含まれている。景気後退はおおむね回避され、インフレ率は大半の主要諸国で2023年の高い水準から大幅に低下した⁴。各国中央銀行は、より大幅な金融政策緩和の瀬戸際にいるようだ。欧州中央銀行とカナダ銀行は6月初めに政策金利を引き下げ⁵、イングランド銀行も8月初めにそれに続き⁶、米連邦準備制度理事会（FRB）は7月の連邦公開市場委員会

（FOMC）会合まで金利を据え置いた後に利下げを実施した⁷。

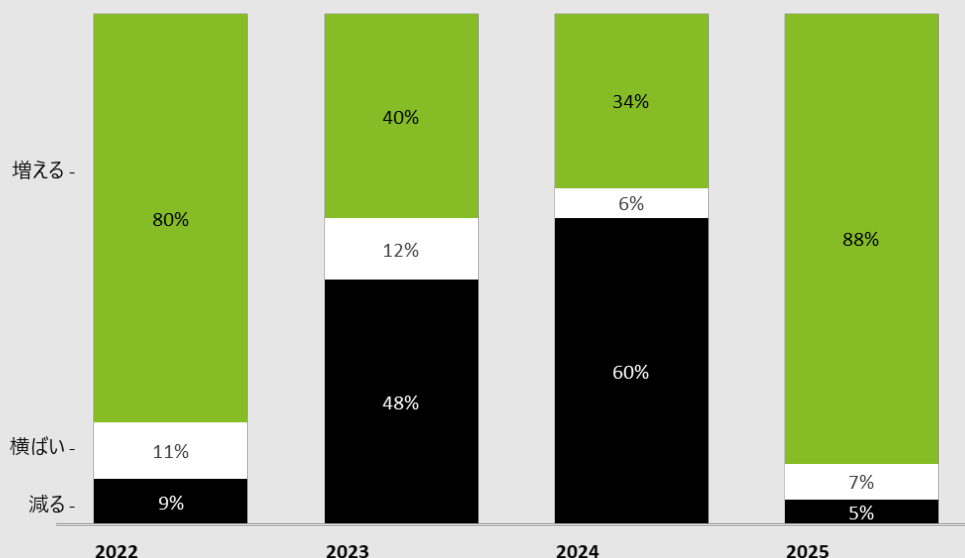
商業用不動産業界の一部では、利下げ局面への移行が予想されることから、2025年に向けて期待感が高まっている⁸。とはいえ、1回の利下げだけで、満期を迎えるローンの借り換えリスクをめぐる根強い懸念が直ちに緩和されることや、買収のための借入コストが突然低下したり資金調達就容易になったりすることは予想し難い。

不動産オーナーと投資家は、2025年に向けて再び楽観的な見通しを示している

デロイトの「2025 Global Real Estate Outlook Survey」の結果は、商業用不動産オーナーと投資家が、2年にわたる収益の低迷と支出の減少を乗り越えて、2025年が回復の年になると予想していることを示唆している。本調査を実施するにあたり、世界13カ国の主要な不動産オーナーと投資会社の最高経営責任者（CEO）とその直属の部下など総勢880名以上から意見を収集した（「調査方法」を参

照）。調査回答者の大半は2年連続で収益が減少すると予想していたが、今や世界の回答者の88%が自社の収益が今後は増加すると予想していると述べた（図2）。これは、前年の調査で回答者の60%がさらに減少すると予想していたことと比べ、大きな変化である。さらに、予想前年比成長率が5%を超えると予想している回答者の割合は60%だ。昨年、回答者が所属する不動産会社の基本的な財務パフォーマンスは全般的に低調だったとしても、収益に関する期待感の好転は、世界の不動産業界の経営幹部が今後改善すると見通していることを示している可能性がある。

図2：2025年度の調査では、世界の回答者の収益予想が前年の減少傾向から増加傾向に反転
2024年度末までの貴社の収益は前年度比でどのようになると予想していますか？



注：結果は当該年度末までの予想を表している。

Source：Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2024 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2023 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2022 commercial real estate outlook survey

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

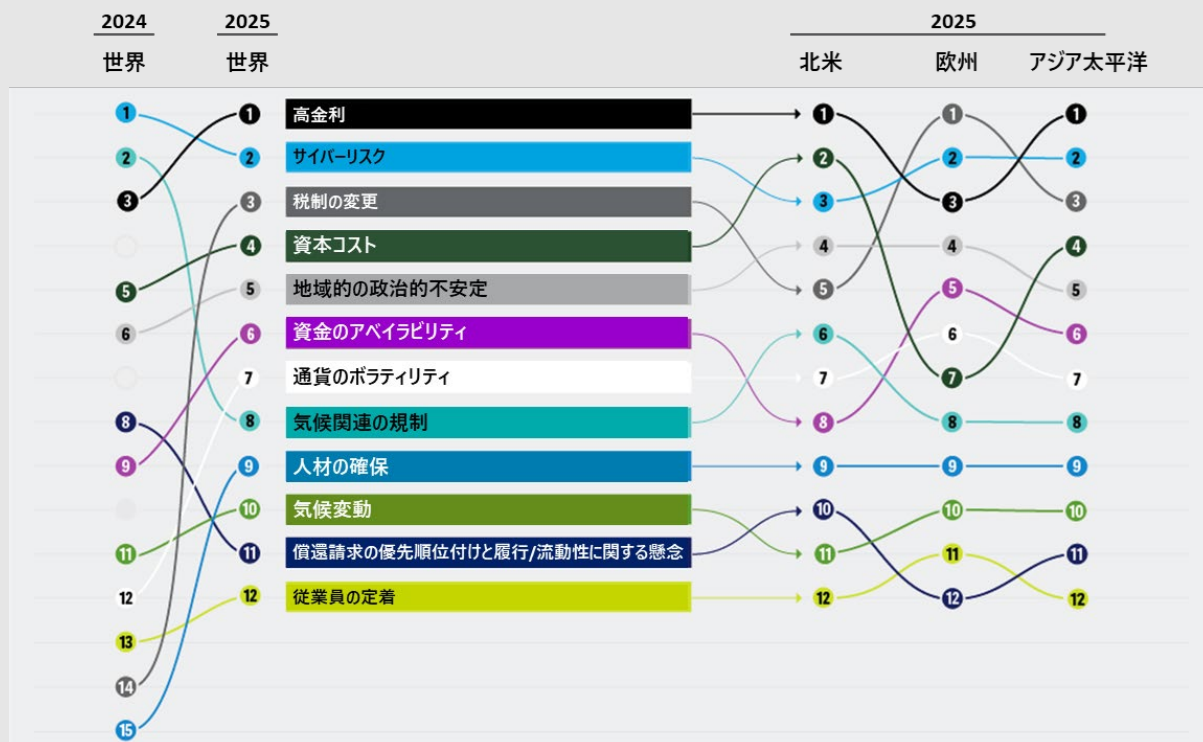
新たな楽観的な見通しとともに、予算増額への期待が高まっている。前回の調査では回答者の約40%が支出削減を予想していたが、今回の調査ではさらなる経費削減に取り組むと述べた回答者の割合は7%にすぎず、2023年と2022年の Real Estate Outlook Survey での回答結果（そ

れぞれ6%と4%）とほぼ同じだった。業界が自らのテクノロジー活用能力に限界があることを認識していることの表れとして、そしておそらくは生成 AI の台頭に後押しされて、回答者の大半（81%）が来年の支出先として最も重視する可能性が高い分野にデータとテクノロジーを挙げた。

ただし、新たな楽観的な見通しにはさらなる注意も伴う。今後12～18カ月間に財務パフォーマンスに最も影響を与える可能性のある

マクロ経済動向について尋ねたところ、回答者は高金利、サイバーリスク、税制の変更、資本コストを挙げた（図3）。

図3：回答者は金利環境の不安定さは緩和されると予想しているが、回答者の最大の関心事は依然として「高金利」である
今後12～18カ月において、貴社の財務パフォーマンスに最も悪影響を及ぼすリスクが最も高いと思われるトレンドは次のうちのどれですか？



注：2024年度の調査ランキングで空白となっている箇所は、2025年度の調査で回答の選択肢が削除されたことを示している。
Source：Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2024 commercial real estate outlook survey.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

2025年の「高金利」は以前と比較して、追加利上げによるものではないかもしれないが、不動産業界は依然として金利が高止まりする環境に直面する可能性が高い。特に、過去10年間の記録的な低金利と比べるとなおさらだ。デロイトのエコノミストは、連邦準備制度理事会（FRB）が2024年末までに2回の利下げを実施した後、2025年にさらに4回の利下げを実施して、フェデラルファンド（FF）金利が4.5%で落ち着くと予想している⁹。つまり FF 金利は2025年に、1.0%に満たなかったパンデミック前の水準を大幅に上回るものの、過去最高水準からは程遠く、1990年代の金利水準に近い¹⁰。

「税制の変更」は、おそらく複数の要因が重なったために回答者の割合が急増し、悪影響を及ぼすリスクが高いトレンドの中の3位となった。要因の1つは、2024年と2025年に世界の多くの国・地域で開始される最低税率15%のグローバルミニマム課税の施行だ。グローバルミニマム課税は、国際協力開発機構（OECD）が提案するデジタルエコノミーに対する課税対応の「第2の柱」である¹¹。もう1つの要因は、2024年末までに世界の約80カ国で選挙が実施されることであり、選挙結果が社会政策と財政政策に長期的な影響を及ぼす可能性がある¹²。

金利が長期にわたり高止まりするとの見通しから、回答者は高い「資本コスト」に対する懸念を示しており、2025年は4位に上昇した。特に懸念されるのは、当初は低金利で引き受けられていた商業用不動産ローンが満期を迎え、借り換えが必要になることである。近い将来に満期を迎えるローン（いわゆる「満期の壁」）の総額は、以前の市場予想から増加している。これは、貸し手が新たな返済期日が低金利環境にあると想定し、問題を抱えた借り手に返済期限の延長を提案したことが背景にある¹³。世界の各地域で、こうしたさまざまな規模の「満期の壁」が現れている。

- 米国の第1四半期の推定値によると、2024年には、6,000億米ドルの融資が満期を迎え、さらに2023年に満期を迎える予定だったが期限が延長された2,140億米ドルの融資が満期を迎える¹⁴。2025年には、5,000億米ドル近い融資が満期を迎える見通しだ¹⁵。
- アジア太平洋では、満期を迎える未償還のシニア債が約2,570億米ドル存在し、2024年から2026年までの間に84億米ドルの資金ギャップ（当初の有担保債務額とローン満期時に借り換え可能な額との差）が生じる¹⁶。
- 欧州市場では、一度に満期を迎えるローンの集中度は他の地域に比べてさほど高くなく、2026年末までに約1,650億米ドルが満期を迎えると予想されている¹⁷。

実用的な指針の考察

- 迫り来るローンの「満期の壁」を乗り越えるのは不可能ではない。近い将来にローンが満期を迎える不動産オーナーと投資家は、従来の貸し手による資金提供の空白を埋めるために代替資金源（プライベートクレジットなど）を利用できる。銀行融資の場合、不動産セクターに対する融資額が規制当局の監視で管理されるため、以前の水準に比べて引き続き抑制される可能性が高い¹⁸。借入資本への依存度が低い企業や借入比率が低い企業にとって、他の企業が資金調達の問題を乗り越えようとしている間は、買収の機会が長期的に継続する可能性がある。将来的な金利の低下の際に、以前は制約を受けていたプレイヤーが再び買い手として市場に参加できるようになるため、買収の機会が狭まる可能性もある。
- 不動産会社は2025年にテクノロジー支出に対して再び前向きになり、投資額を計画的に増やすと予想される。リーダーはデジタルトランスフォーメーションの実行計画を

立てるべきである。企業は、レガシーシステムや手動プロセスの上に即効性のあるテクノロジーソリューションを導入したくなるという誘惑を排除すべきだ。そうしたソリューションでは、期待される投資収益が得られない可能性があるからだ。適切に実行されなかったテクノロジープロジェクトは、テクノロジーコストの即時償却につながるだけでなく、将来のテクノロジー投資の割り当てを制限し、今後の取り組みに対する組織的な反感を生む可能性もある。

- サイバー脅威の高まりと、そうした脅威に対する不動産組織の対応能力に関する懸念を鑑みて、**組織全体のサイバーセキュリティを確保するために、テクノロジーへの投資は物件だけでなくコアオペレーションとプロセスの強化にも重点をおくべきである**。不動産業界が「よりスマートな建物」（パフォーマンスを監視し最適化するために相互接続性を高めた建物）に向けて取り組みを進めると、資産レベルの脆弱性も露呈するため、これらを監視する必要がある。

2025年、不動産会社はどこに資本投下しようとしているのか？

市場の混乱をチャンスに変える

目下の商業用不動産市場サイクルは2024年に底打ちしたか？最近の活動から判断すると、その可能性はある。世界の不動産評価額の下落は2024年第2四半期まで続いており、前年同期比で6.3%下落したが、下落ペースは2四半期前の7.7%から鈍化している¹⁹。世界の不動産取引活動は依然として低調で、6月までの前年同期比31%減となった^{20,21}。しかし、2年にわたり乖離していた買い手と売り手の価格見積もり額が同水準に近づいている傾向がみられる²²。さらに、前述した世界的なインフレの緩和と利下げの取り組みへの期待感は、今後12～18か月間は不動産取引がここ最近ほどには混乱しない可能性があるという見方を裏付けているかもしれない。

今回の調査への回答には、2025年は商業用不動産に対する期待感が短期間で変化するとの見方も反映されている。回答者の68%以上が、2025年は不動産のファンダメンタルズが、資本コスト、資金のアベイラビリティ、不動産価格、取引活動、リーシング活動、賃料の上昇、空室率などの多岐にわたる領域で改善すると予想している。前回の調査ではこの回答者の割合は27%にすぎず、このことは楽観的な見通しが大幅に強まっていることを示している。逆に、ファンダメンタルズが悪化すると予想している回答者の割合はわずか13%で、前年の44%から大幅に減少した。

前年から最も大きく変化したファンダメンタルズ領域は資本コストと資金のアベイラビリティに関する見通しだった。前回の調査では、回答者のほぼ半数が資金調達コストは上昇すると予想し、回答者の49%が2024年にかけて資金調達がより困難になると答えた。今回の調査ではその割合が大幅に改善し、回答者の68%が資金調達コストは低下すると答え、69%が資金調達は容易になると答えた。こうしたファンダメンタルズに関する予想は不動産の種類やどの地域を重視しているかによって大きく異なるものだが、商業用不動産セクター全体が回復する可能性に関する意見の相違はさほど大きくないようだ。グローバルの回答者は、住宅（一戸建賃貸住宅、学生寮、高齢者向け住宅を含む）のリーシング、インダストリアル（産業用施設）、ホテル／宿泊施設、オルタナティブ不動産（デジタルエコノミー関連施設、ライフサイエンス関連施設、セルフストレージを含む）の資本市場、およびオルタナティブ不動産への融資に関して最も楽観的である（図4）。回答者が最も悲観的にみているのはオフィスの見通しで、取引活動の改善への期待が平均を下回っていることや、高い空室率、高い借入コストが理由として挙げられる。

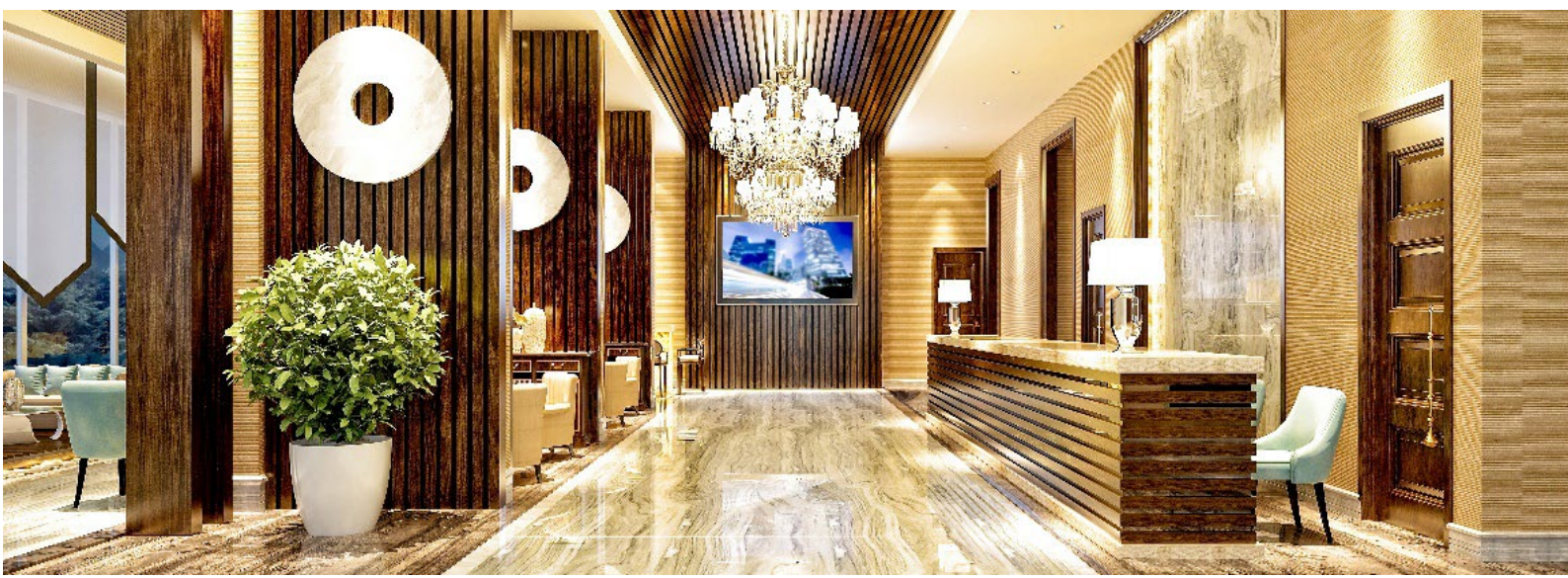
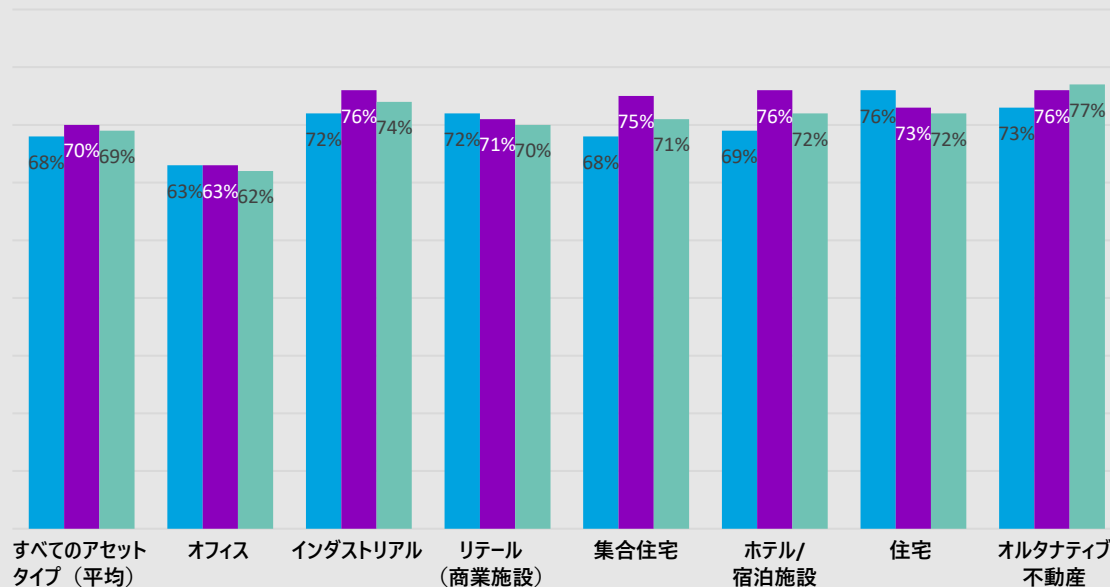


図 4：回答者は不動産セクター全体のファンダメンタルが改善すると予想

それぞれ今後12～18カ月間で改善すると期待しますか？

● リーシング ● 資本市場 ● 融資



注：「リーシング」には、賃料の伸び、リーシング活動の増加、空室の増加に関する予想が含まれる。「資本市場」には、不動産価格と売買取引活動の増加に対する予想が含まれる。「融資」には、資本コストと資金のアベイラビリティに関する予想が含まれる。「オルタナティブ不動産」には、デジタルエコミー関連施設、ライフサイエンス関連施設、セルフストレージ（個人向けレンタル収納スペース）が含まれる。「住宅」には、一戸建て賃貸住宅、高齢者向け住宅、学生寮が含まれる。

Source：Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

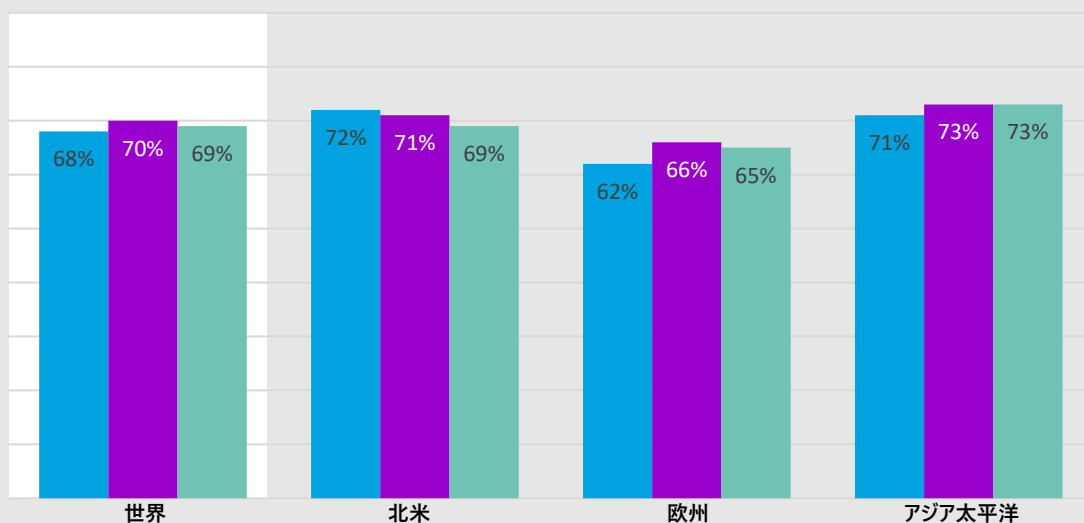
地域別に見ると、北米とアジア太平洋の回答者は、欧州の回答者と比べ、リーシングの改善に関してより楽観的な見方を示した。アジア太平洋の回答者は融資の改善についても楽観的だった（図5）。欧州の回答者の期待感

は北米やアジア太平洋よりも控えめだが、リーシングと融資に比べ、資本市場の状況が改善すると予想する回答者の割合が他の地域よりも高かった。

図5：回答者は世界の各地域の不動産ファンダメンタルズが改善すると予想している

あなたが専門とするアセットタイプについて、不動産のファンダメンタルズがリーシング、資本市場、融資の側面からそれぞれ今後12～18カ月間で改善すると期待しますか？

● リーシング ● 資本市場 ● 融資



注：リーシングには、賃料の伸び、リーシング活動の増加、空室の増加に対する予想が含まれる。資本市場には、不動産価格と売買取引活動の増加に対する予想が含まれる。融資には、資本コストと資金のオペラビリティに対する予想が含まれる。

Source：Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

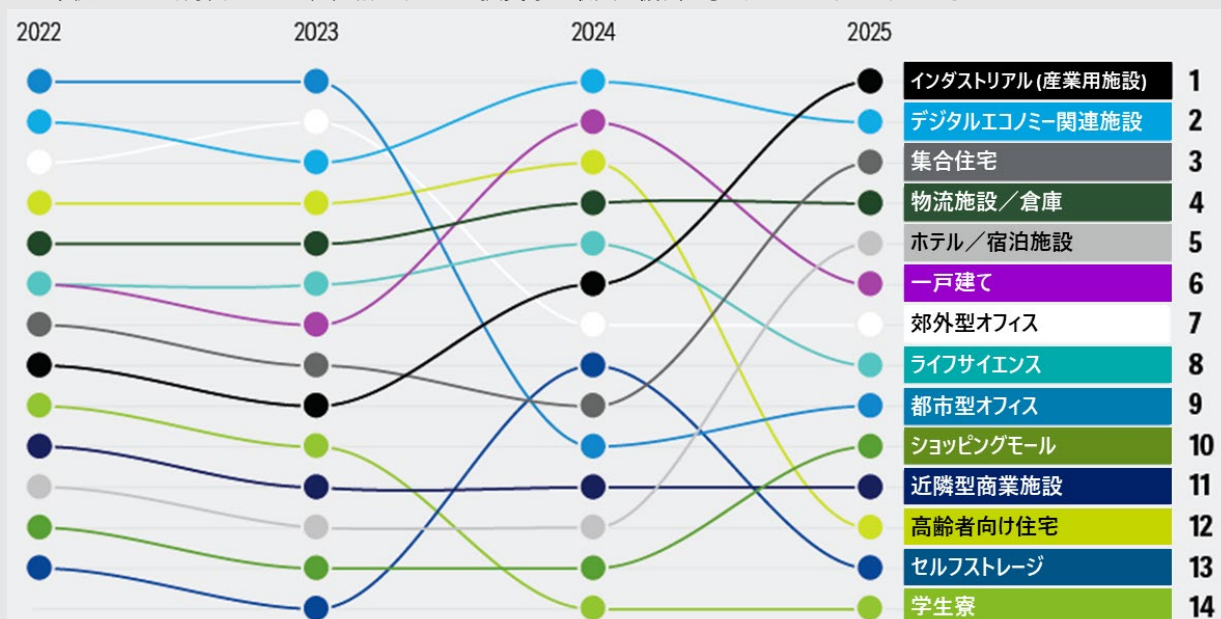
ポートフォリオのリバランス

高成長の不動産セクター

不動産オーナーと投資家に今後12～18カ月で最大の機会をもたらす可能性のあるアセットについて尋ねたところ、今年も例年に似通った回答が寄せられた（図6）。前回1位だったデジタルエコミー関連施設（データセンターや携帯電

話基地局を含む）は、今年は2位にランクインした。物流施設／倉庫は引き続き上位5位以内にランクインした。インダストリアル（産業用施設）、集合住宅、ホテル／宿泊施設の3つのセクターはそれぞれ1位、3位、5位となり、前回の6位、9位、12位から順位を上げた（詳細については「[セクター別スポットライト](#)」を参照）。

図 6：インダストリアル（産業用施設）への関心が高まっている一方、デジタルエコノミー関連施設は全世界で関心を集め続けている
今後12～18か月間において、不動産オーナーと投資家に最大の機会をもたらすアセットはどれだと思いますか？



Source : Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2024 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2023 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2022 commercial real estate outlook survey.

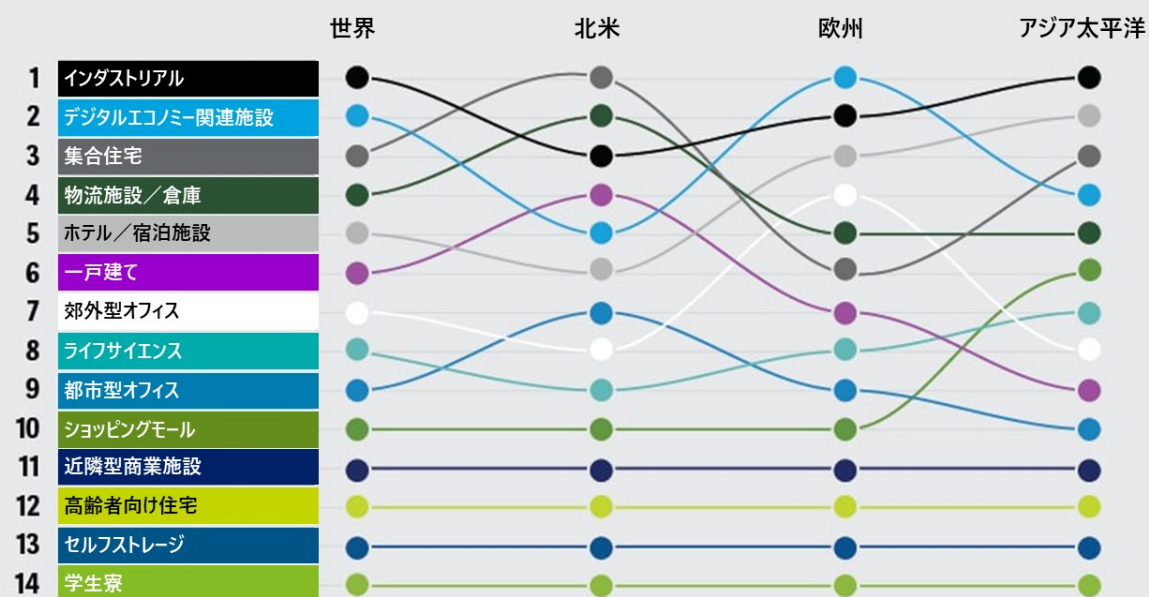
Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

地域別に見ると、アジア太平洋の回答者はインダストリアル（産業用施設）を最も重視している（図7）。

北米では集合住宅の回答者の割合が1位となった一方、欧州の回答者の間ではデジタルエコノミー関連施設への関心が高かった。

図 7：最も重要視されているアセットは地域によって異なる

今後12～18か月間において、不動産オーナーと投資家に最大の機会をもたらすアセットはどれだと思いますか？



Source : Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

セクター別スポットライト

回答者がインダストリアルを重視しているのは、おそらく製造スペースに対する世界的な需要が続いていることが主な理由で、それには2つの要因が影響していると考えられる。第一に、コロナ禍に伴う数年にわたる混乱を受けて、企業は製造施設を国内に近接させてより短期間で柔軟に出荷できる体制を整えることで、サプライチェーンの回復力を強化していることが挙げられる。2020年に米国・メキシコ・カナダ協定が議会で承認されて以降、製造施設を北米に回帰させる動きが加速しており²³、コストの低さと労働力のアベイラビリティにより、特にメキシコに多くの企業が集まっている²⁴。この地域への投資を最近発表した企業には、Walmart や Volkswagen などがある²⁵。メキシコは2023年に中国を抜いて米国最大の輸出国になった²⁶。

第二に、半導体製造企業の業績が突出していることが挙げられる。リーシングに関する決定には多くの要因が影響しているが、米国で国内の半導体生産促進を目的とした「the CHIPS and Science Act」（CHIPS 法）が成立した2022年8月以降、半導体関連テナントによるリーシング活動は33%増加している²⁷。これらの半導体製造施設の周辺に所在する他の施設も同様に恩恵を受けており、一部の市場では賃料が48%上昇している²⁸。世界的にみて新規開発に利用できる土地は限られているため、新規開発だけでなく、古い既存の建物を改修する機会にもつながる可能性がある。

デジタルエコノミー関連施設、特にデータセンターに対する需要は、AI の導入拡大に伴い、世界的に急増している²⁹。しかし、ストレージ（補助記憶装置）需要の増加に伴い、エネルギー集約型施設が環境に与える影響が懸念されている。推計によると、データセンターが AI の要件に対応するために使用する電力量は2026年までに2倍超に増加し³⁰、2030年までに年間2,500億ガロン超の水を消費する可能性がある³¹。AI ソリューションへの需要を背景に専門データセンターへの

関心が高まるにつれて、この分野のオーナーと投資家は、過剰なエネルギー使用を抑制するための将来の規制介入に加え、持続可能性にもたらす影響を考慮する必要がある。すでにデータセンターのエネルギー効率に正面から取り組んでいる企業もある：

- 世界中で250以上のデータセンターを運営する不動産投資信託（REIT）の Equinix 社は、電力消費をよりクリーンにするために燃料電池を導入し、電力購入契約を通じて再生可能エネルギーの生産に取り組んでいる³²。
- スペインの不動産会社 Merlin Properties は最近、バルセロナ港、ビルバオ・アラスール、マドリード・ヘタフェの3カ所で、まったく水を使わないカーボンニュートラルなデータセンターの運用を開始した。さらにリスボンに新しいデータセンターを建設中である³³。

オフィスは、資産評価額の大幅な下落、パンデミックの局面でのハイブリッドワーク導入からの調整に伴う空室率の低下、不良債権などの影響で、過去1年にわたり多くの業界トップニュースで取り上げられてきた。デロイトの4月の Economics Insider によると、オフィスセクターはパンデミックの影響により依然としてリバランスの途上にあり、短期的に評価額の下落が続くと、低品質物件の整理がさらに進む可能性が高い³⁴。個々のオフィス物件のパフォーマンスには、地域によってまだ大きなばらつきがある³⁵。我々の調査への回答者は、2025年のオフィスセクターに対する見解がほとんど変わっていない。郊外型オフィスは前年と同じく7位となり、都市型オフィスは前年より1つ順位を下げて9位となった。両セグメントの優先順位は「2023 Commercial Real Estate Outlook Survey」でそれぞれ3位と1位だったが、2024年度の調査で順位が大幅に下がった。

新たな立地への進出

世界の不動産投資家は昨年、活動を一時的に休止していたように見える。ドル換算取引額は前年比36%減の1兆2,000億米ドルで、2012年以来の低水準となった³⁶。こうした投資の落ち込みの主な要因は、米州と欧州でディールフローが減速した（それぞれ52%減、45%減）ことだ³⁷。アジア太平洋地域は、ドル換算取引額が前年比約20%減となったにもかかわらず、全取引額の57%を占めた。世界の投資活動に占める地域別の割合は、過去10年で同地域が最大となっている³⁸。

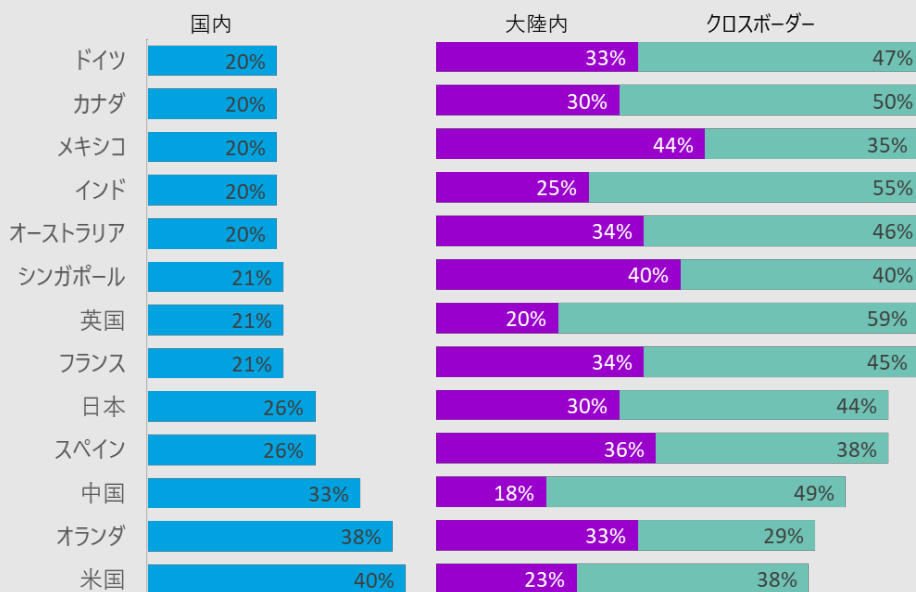
新型コロナのパンデミック以降、商業用不動産の投資家は国際的な投資機会よりも国内資産を重視している。

2019年は、全世界の投資のうち、企業の本国以外の国で行われた投資の割合が過去最高の32%に達した³⁹。

一方で、この割合は2020年以降、徐々に低下し、2023年には23%で落ち着いた⁴⁰。また、依然として調査回答者の圧倒的多数が、2025年までの主な重点地域として本国を選択したが、国際投資を行う見通しが再浮上する可能性があることを示す兆候がいくつかある。母国以外で投資するのに最適な地域について尋ねたところ、上位の選択肢としてドイツ、カナダ、メキシコ、インド、オーストラリアが挙げられた（図8）。2025年に取引活動が回復すれば、国際投資家が最初に注目するのはこれらの国かもしれない。

図8：回答者が母国内外における不動産投資先として選好している国

今後12～18ヵ月において、不動産オーナーと投資家にとって最大の機会となる市場は次のどれですか？



注：大陸内とは、回答者が居住している大陸内の国を指す。クロスボーダーとは、回答者が居住する大陸以外に所在する国を指す。四捨五入により合計は必ずしも100%にならない。

Source：Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

M&A（合併・買収）

デロイトの最新の [commercial real estate M&A outlook](#)（商業用不動産 M&A の見通し）は、2024年が世界的な M&A 活動の転換点となる可能性があるかと予想している。

Deloitte mergers and acquisitions research services のデータによると、2023年の世界全体のドル換算取引額は

62%減少し、わずか1,580億米ドルであった⁴¹。しかし、2024年5月までの M&A 活動は、欧州（56%増）を筆頭に、北米（50%増）とアジア太平洋（46%増）がそれに続くなど、前年の同期間から回復している⁴²。

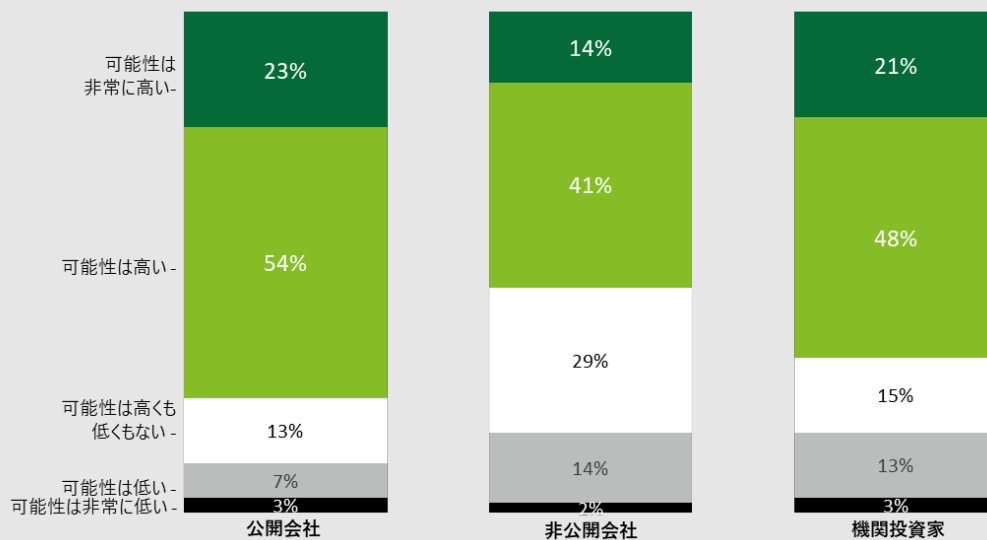
調査回答者は、この傾向が続くと予想しているようだ。回答者の大半（68%）は、今後12～18ヵ月以内に M&A 活動を

活発化させる可能性が高いと回答した。前年から横ばいと予想した回答者の割合は2024年が53%、2023年はわずか40%だった。M&A 活動の主な目的は、不動産ポートフォリオの拡大ではなく、既存の組織の能力を向上させることにあ

るようだ。今後12～18ヵ月以内に M&A 活動を拡大させると予想する回答者に対し、M&A を行う最大の狙いについて尋ねたところ、大半の回答者が、新しいテクノロジー・ケイパビリティの追加、規模の拡大、新しい人材の獲得を選択した。

図 9：公開会社や機関投資家の回答者は2025年に M&A 活動を活発化させる可能性がより高い

今後12～18ヵ月間に貴社の M&A 活動を活発化させる可能性はどの程度ありますか？



注：四捨五入により合計は必ずしも100%にならない。

Source：Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

調査対象となったオーナーおよび投資家をタイプ別に見ると、公開会社⁴³と機関投資家⁴⁴の回答者が今後1年間で M&A を活発化させる可能性が高いと述べたのに対し、非公開会社⁴⁵のオーナーおよび投資家の回答者はより慎重な姿勢を示している（図9）。

REIT の回答者のうち80%が、自社の M&A 活動を活発化させる可能性が高いと述べた。逆に、M&A 活動を縮小する可能性が高いと回答した人の割合が最も高かったのは銀行の回答者（23%）で、非 REIT の非公開会社のリーダー（21%）がそれに続いた。

実用的な指針の考察

- 「押し目買い（buy the dip）」に固執しない。
よりスマートで環境に優しい次世代施設の構築か、高成長分野でのビジネス展開を目指す。
- **長期的な成長を視野に入れる。**このところ苦境に立たされている不動産セクターにおいても、不動産を長期間保有してきたオーナーと投資家が蓄積してきた評価額の伸びは、最近の下落の影響を免れるのに十分なものとなっている可能性が高い。例えば、米国の20大都市圏で5年前（2019年第1四半期）に購入されたオフィス物件の現在の価値は、取得した時点よりも依然として平均15%高く評価されている⁴⁶。
- **ファンダメンタルズの変動が少ない、需給バランスが健全な市場を検討すべきである。**土地へのアクセスが制限されている、またはゼロからの建設コストが高いなど、

新たな開発の機会が限られている地域では、立地条件の良いエリアにある付加価値の高い物件や好機を捉えた物件を検討し、より現代的な施設に再生すべきである。V字回復が必要となる可能性のあるアセット、不動産セクター、または立地に依存しないようにすべきである。

- **積極的な資産管理をすべきである。**商業用不動産には（数学的手法を用いて、リスクヘッジやリスクマネジメント、投資に関する意思決定など、金融に関する問題を解決するなど）金融工学の機会があり、保有期間中に商業用不動産に積極的に価値を付加できるオーナーや投資家は、単に購入して保有した後に売却するオーナーや投資家よりもはるかに大きなリターンを得ることができるだろう。

不動産の気候レジリエンスは 財務的な持続可能性と共存できるのか？

地球温暖化が進むにつれ、壊滅的な嵐、長引く熱波、広がる山火事などの極端な気象条件が世界中の建物に影響を及ぼしてきた⁴⁷。このように状況は悪化する一方のため、以下のような重要な疑問に注目が集まっている。不動産会社が財務上の要請を満たしつつ、気候変動がもたらす影響を緩和し、さらに事業が環境に与える悪影響を緩和するように自社の不動産を最適化するには、どうすればよいのか？

「大規模エネルギー改修」を優先的に実施する

既存の建物を改修した場合、炭素排出量はすべてを再開発する場合の半分未満に抑制できる⁴⁸。特定のスケジュールで既存の建物に対し、改修を行い、性能の水準を遵守するよう求める建物性能基準（BPS）は、欧州連合⁴⁹や米国⁵⁰など特定の地域で広く受け入れられつつある。

建物のエネルギー効率を50%以上向上させることを目的とする「大規模エネルギー改修」⁵¹が実施されている全世界の建物の割合は現在、毎年1%未満にとどまっている⁵²。これは主に初期費用が高騰したこと、運用を中断したことが要因である。世界の建物ストックの改修率を現在の1%から3%に引き上げ、改修の規模を拡大することで、多くの地域が目標達成年に設定している2050年までにネットゼロ目標を達成できる可能性がある⁵³。世界の調査回答者の76%が、今後12～18か月以内に大規模なエネルギー改修を行う予定だと述べている。

建物性能基準（BPS）と建物エネルギー効率基準（建物エネルギーコード）の厳格化がさまざまな国で進行中だ⁵⁴。米国では、6州と41都市が2024年末までにBPSを施行すると約束しており、13の州と都市ではすでに法律が可決されている⁵⁵。英国では2030年以降、すべての商業用不動産

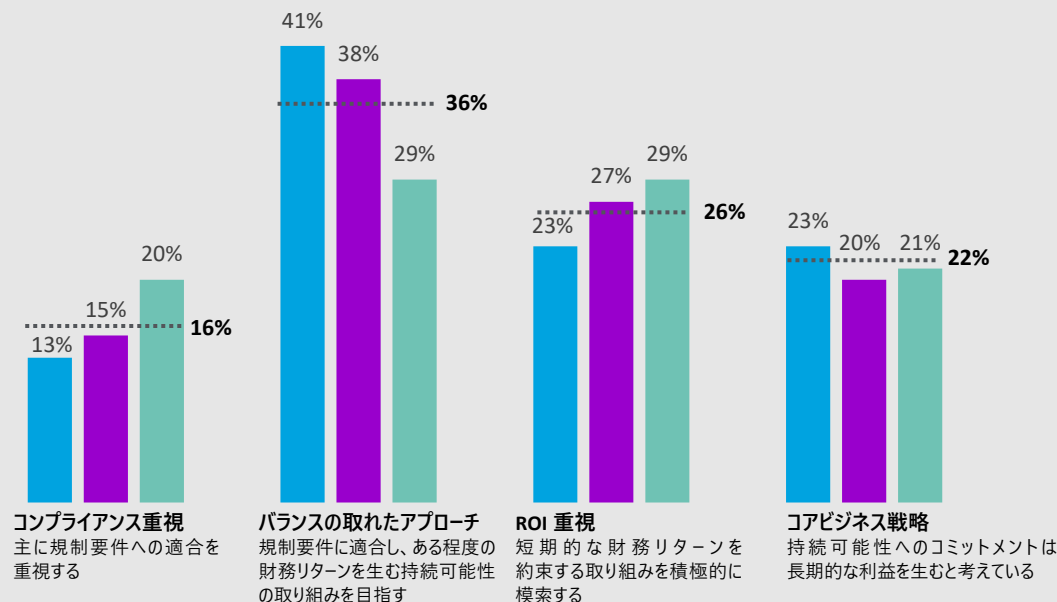
資産がグレード B 以上の「最低エネルギー効率基準」を満たすことが求められる。グレード B 以上の最低エネルギー効率基準を満たしていない不動産オーナーは、新しいテナントに賃貸物件を提供する際に制限を受ける可能性がある⁵⁶。英国のオフィスパルの約3分の2は、必要とされるグレード B よりも低い評価を受けていると推定されている。つまり、英国のオフィスパルの約3分の2が、資産の座礁リスク（政策・規制が進展し、現在資源会社が保有する化石燃料資産一部が使用できなくなるリスク）を軽減するために大幅なエネルギー改修を行う可能性がある⁵⁷。投資家と地域的な規制圧力がさまざまな地域で活動を促進している可能性があり、今後12～18か月以内に大幅なエネルギー改修を行う予定だと述べた回答者の割合はアジア太平洋地域が80%と最も高く、欧州（78%）と北米（70%）がそれに続いた。

持続可能性は、コンプライアンス重視や評判のための義務から、財務的影響を与える要素へと進化している

持続可能性戦略のための事業計画の立案が定着しつつあるとはいえ、企業が短期的な財務リターンと長期的な利益を評価しようとする中でどのようにバランスを取るかが依然として課題となっている。現在は持続可能性投資に対してよりバランスの取れたアプローチを採用しており、適度な財務リターンを生み出しながら規制要件を満たす取り組みを目指していると回答した人の割合は36%にのぼった（図10）。コンプライアンスのためだけに持続可能性に投資していると述べた回答者の割合は16%にすぎなかった。また、世界の回答者のうち別の22%は持続可能性投資の先頭に立つ組織に所属しており、持続可能性は組織のDNAとコアビジネス戦略に組み込まれており、それが長期的な利益をもたらすと考えている。

図 10：世界の商業用不動産企業に所属する回答者は、持続可能性への投資に対するバランスの取れたアプローチを目指している
貴社の持続可能性関連の投資に対する動機や期待される成果に基づいて、貴社の持続可能性戦略をどのように定義しますか？

● リーシング ● 資本市場 ● 融資



注：四捨五入により合計は必ずしも100%にならない。

Source：Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

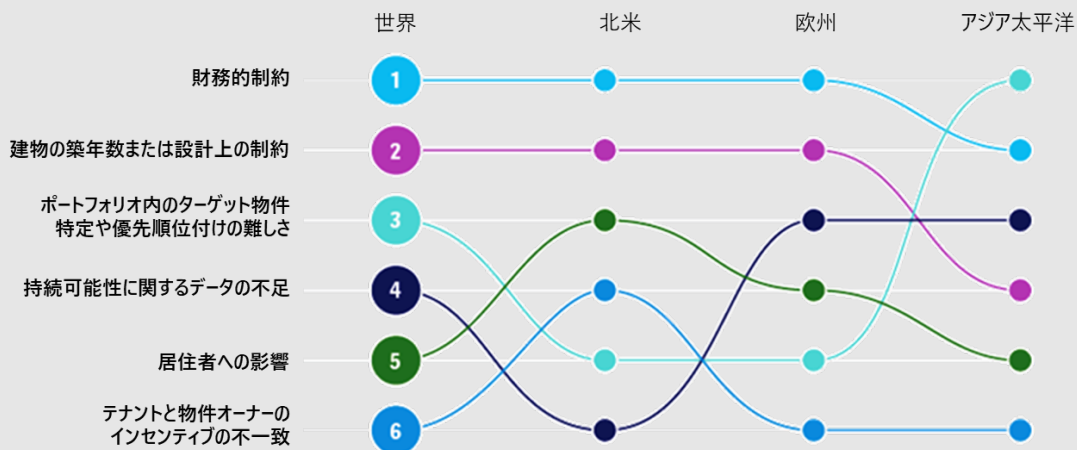
Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

既存の建物を改修するには、世界全体で3兆米ドルの投資が必要になる可能性がある⁵⁸。革新的な資金調達手段がなければ、法外に高いコストを伴う可能性がある。米国のREITによる2023年のグリーンボンド発行額は金利上昇の影響を受けて減少し、総資金調達額は16億米ドルと6年ぶりの低水準となった⁵⁹。調査回答者は、より大規模な

エネルギー改修を実施するうえでの最大の課題として、財務的制約、建物の築年数または設計上の制約を挙げたが（図11）、地域によって差がある。欧州と北米の回答者は、主な懸念事項として財政的制約と建物の築年数を挙げたのに対し、アジア太平洋地域の回答者は資産の優先順位付けの難しさを挙げた。

図 11：財政的制約と建物の物理的制約により、より大規模なエネルギー改修が妨げられる可能性がある

エネルギー効率向上のための建物の改修を貴社が実施するうえで妨げとなる可能性のある最大の課題は何ですか？



Source：Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

価値創造のためのグリーン化の機会を理解する

こうした取り組みが成功するかどうかは、最大限の効果を得るために資本投資をどのように優先順位付けるか、企業がいかに早期に「ブラウンからグリーンへ」移行できるかにかかっている。投資家の中には、数十年も前に建設され、ガスボイラーや化石燃料に大きく依存している炭素集約型のブラウン資産を警戒する人がいるかもしれない。しかし、そうしたブラウン資産のグリーン化は、投資収益と気候目標の両方を達成する大きな可能性を秘めている。不動産投資家の中には、大幅な価格下落を避けるために、炭素集約型資産の売却を急いでいる人がいるかもしれない。しかし、資産に価値を付加し、魅力的な出口評価額を引き出すことを追求する価値があるかもしれない。全世界の回答者の61%は、今後12～18ヵ月以内にハードルレート（投資すべきかどうかの判断基準となる最低限必要な収益率）がさらに改善すると予想している。また、回答者のほぼ半数が、気候レジリエンスを確保するための今後12～18ヵ月間における最優先の取り組みとして、気候関連リスク管理測定能力と、資源利用をモデル化およびシミュレートするデジタルツイン技術への投資を挙げた。不動産管理者が、段階的なコスト削減とリソース管理を実行しながら、戦略的な持続可能性ロード

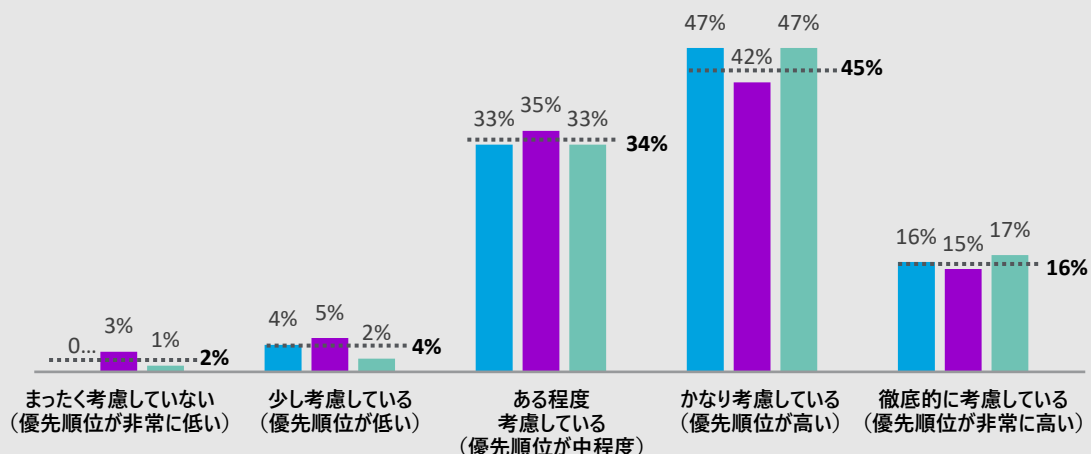
マップを通じて資産の陳腐化を遅らせることができれば、長期的な財務リターンを損なうことなく環境に良い影響を与えられる可能性がある。

指標、アプローチ、その他のデューデリジェンス基準はなお進化しており、分断された規制環境が敷かれ、一貫性のない報告がされる中で、一部の投資家はデューデリジェンスの「用語集」に持続可能性をなかなか追加できないでいる⁶⁰。世界中の回答者のうち、売却および賃貸取引のデューデリジェンス段階で BPS に高い優先順位または非常に高い優先順位を置いていると述べた人の割合は61%を超え、優先順位は中程度だと述べた人の割合は34%だった（図12）。社会的・環境的インパクト投資を検討することへの関心がますます高まっている⁶¹。とはいえ、キャッシュフローモデリングにおける既存の主要業績評価指標と収益指標では、将来の気候リスク（カーボンプライシング、保険費用の高騰、罰金、空室率の上昇、資産座礁のリスク、資本コストの上昇など）を完全に把握するにはまだ不十分かもしれない。移行リスクが適切に考慮されない場合、潜在的なカーボンバブル（現在の資源会社の市場価値が将来使用できなくなる可能性が高い資産を含めた保有資産全体に対して過大評価されること）が発生し、座礁資産が氾濫するリスクがある。

図 12：世界の商業用不動産リーダーは、デューデリジェンスにおいて建物性能基準（BPS）を最優先に考えている

貴社では、将来の売却または賃貸取引のデューデリジェンス中に建物性能基準（BPS）をどの程度考慮していますか？

● 北米 ● 欧州 ● アジア太平洋 ……世界平均



注：四捨五入により合計は必ずしも100%にならない。

Source：Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

ネットゼロ達成への道を進むには、技術の向上とデータ収集ツールの強化だけでなく、関連するリスクと機会を理解することも必要である。ポートフォリオの気候レジリエンスを強化するために今後12～18ヵ月間に優先すべき事項について尋ねたところ、回答者の45%がリスク管理能力の強化の必要性を挙げた。データ収集は、一貫性のない炭素測定に対する罰則の導入が迫る中、不動産関係者が直面する最大

の課題の1つである⁶²。調査結果は変化が起こりつつあることを示しており、別の41%の回答者は、エネルギー効率の改善効果をモデル化してエネルギー効率を最適化し⁶³、これらの取り組みによってネットゼロ目標をより現実的に推進できるかどうかを評価するため、デジタルツイン技術に投資する計画だと述べている。

実用的な指針の考察

- 一部の組織は、持続可能性への投資を少数の資産や技術にのみ集中させることを選択する可能性がある。ただし、気候リスクを管理し、目標を達成するうえでは、複数の資産間および事業全体の相乗効果を追求しながら、会計報告、税務と規制、事業運営、または戦略機能を含めることで、より統合的なアプローチを採用することが重要になる。
- グリーンボンド、ローン、または政府支援プログラムは、持続可能性の取り組みの資金調達に役立つ⁶⁴。サステナビリティ・リンク・ボンドでは、建物の性能指標と、達成された目標に基づく金利の調整が検討される。サステナビリティ・リンク・ボンドの2023年の発行額は、おそらく金利上昇環境の影響で前年から14%減ったものの、パンデミック前の水準を上回る660億米ドルとなり、2020年の90億米ドルを大きく上回った⁶⁵。商業用不動産オーナーは、利用可能なインセンティブと資金調達の選択肢を慎重に評価し、資金調達条件を遵守するために資産の性能と報告内容に関して独立した検証を行う必要がある。
- 大規模なエネルギー改修を検討するにあたっては、投資における従来の典型的なハードル（つまり新規建物の取得、開発、拡張、または改修におけるハードル）を見直す必要があるだろう。ハードルの見直しには、ベンチマーク・シナリオ分析・目標設定の定期的な実施、（狂いやずれのない）調整された動的エネルギーモデルの建物構造、テナントとオーナーとの間のインセンティブの不一致の回避、多様な資金調達メカニズム利用へのアクセスと調整が含まれる。
- カーボנקレジットの購入を通じて炭素市場にアクセスする。炭素市場を利用すると、世界の炭素予算の制約を受けつつもネットゼロ目標を達成することが可能になる⁶⁶。ボランタリー市場（企業や個人が温暖化対策で削減したGHGの量を自主的に取引する民間主導の市場）では、統一された認定基準や効率的な取引に必要な市場インフラのサポートが不足していることが多いため、プロジェクトに資金提供する前にデューデリジェンスを実施することが重要だ⁶⁷。
- 建物性能と引受基準を関連付けることにより、改修の機会に対してより良い融資条件を確保できる可能性がある。デジタルツインとデジタルリノベーションパスポート（改修とパフォーマンスデータに関する建物情報をライフサイクル全体にわたって蓄積したりポジトリ）は、将来の改修の計画と資金調達に役立つ。これらのツールは、利害関係者間のデータ共有を促進するだけでなく、パフォーマンス指標と改善の機会に関する明確で実用的な見解を提供することによって全体的な戦略の実行レベルを引き上げ、ひいては売却価値を高めることができる。

次世代の人材にとって不動産業界は魅力的なキャリアの目的地になるのか？

不動産業界は「退職の崖」に直面している。今後10年間で米国の不動産業界の労働力の40%が定年退職年齢に達する⁶⁸。一方で、企業は次世代の人材を獲得し維持するのに苦労している⁶⁹。デロイトの「[2024 real estate workforce prediction（2024年の不動産労働力予測）](#)」に詳述されているように、このギャップを埋めるには、不動産会社が次世代の人材の期待に応え、人材パイプラインを強化するための措置を今すぐに講じる必要がある⁷⁰。そうした措置には、Z世代とミレニアル世代の価値観と優先事項を企業文化に組み込むとともに、テクノロジーケイパビリティを現代化して効率性を高めて現在のチームメンバーのスキルを高めることが含まれる。

次世代の人材の期待に応えることを目指す

こうした変化に向けて従業員の活性化を目指す不動産会社は、次世代の不動産専門家の価値観と組織のニーズとの整合性を考慮する必要がある。Deloitte Globalの「[2024 Gen Z and Millennial Survey](#)」（Z世代とミレニアル世代に関する2024年調査）⁷¹によると、次世代の不動産専門家は気候変動対策、メンタルヘルス、ワークライフバランスを重視している。Commercial Real Estate Women Networkによる調査の回答者の76%は、自身が所属する組織は従業員支援プログラムなどのメンタルヘルスと幸福をサポートするポリシーや福利厚生を用意していると述べているが、回答者の大多数は、自分が所属する会社がメンタルヘルスの福利厚生をさらに充実させることを望んでいると答えた⁷²。

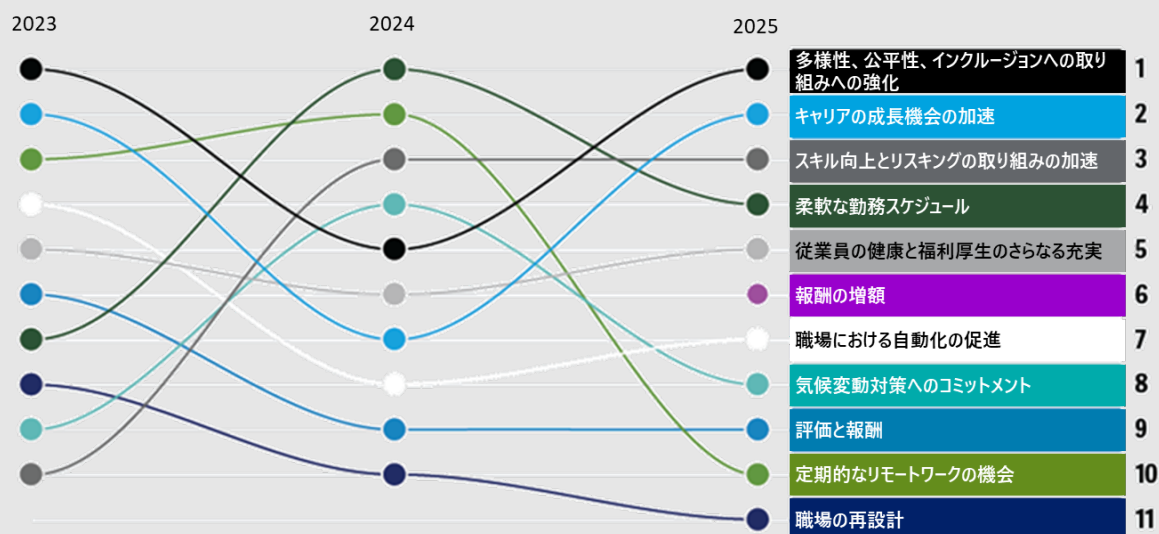
だが、それだけではない。Z世代とミレニアル世代は、個人的な信念や倫理的信念に基づいて潜在的な雇用主を拒否することさえいとわず、そうした人の数は増え続けている。価値観の不一致を理由に雇用主を拒否すると回答したZ世代とミレニアル世代の回答者はそれぞれ44%と40%にのぼり、2023年のそれぞれ39%と34%から増加している⁷³。

さらにZ世代とミレニアル世代の回答者は、職場での生成AIの使用に関して、多少の懸念を抱いているものの楽観的な見方をしており、Z世代のAIユーザーの80%がAIによって時間的余裕が生まれ、仕事と生活のバランスが改善されると考えている。Z世代とミレニアル世代の回答者の約60%が、生成AIがキャリアの軌跡に影響を与え、自らの新しいスキルの習得が必要になると予想している。しかし同じ調査からは、雇用主が生成AIのケイパビリティとメリットに関して従業員向けのトレーニングを行っていると考えている回答者は51%にすぎないことが明らかになった。したがって、従業員がこの新しいテクノロジー環境で成功を収められるようにするには、企業が率先してスキル向上とリススキング（スキルの再習得）に関して他社との差別化を図る必要がある。

デジタル不動産の未来のためのスキル向上

雇用主が求めるスキルと求職者が持つスキルの間には大きな隔たりがあり、このミスマッチは「スキルギャップ」と呼ばれている⁷⁴。さらに最近では、生成AIなどのデジタル技術と自動化の進歩を背景に、不動産業界の企業を含む幅広い企業が従業員に対し、新しいスキルや進化するスキルを求めるようになってきている。不動産会社のリーダーが人材を獲得し維持するために計画している主な取り組みとして、「スキル向上とリススキングの取り組みの加速」が2年連続で上位3位以内にランクしている（図13）。一方、より優れた技術系人材を育成するうえで自社が直面している最大の課題を尋ねると、回答者の大半は、給与制度の制約、新しい働き方の導入に対する不安、伝統的なテクノロジーへの依存を挙げた。だが、これらの課題に対する解決策は、むしろ自社で編み出せるかもしれない。既存のチームメンバーを再教育してそのスキルを向上させることで、今後数十年間にわたって優秀かつ適応力のある人材パイプラインを確保できるようになるだろう。

図 13：人材の獲得と維持のための取り組みとして、「スキル向上とリスキングの取り組みの加速」は2年連続でトップ3にランクインした
優秀な人材を獲得し維持するために、今後12～18ヵ月間に貴社が講じる可能性が最も高い対策は次のうちのどれですか？



注：2025年度の調査では回答項目に「報酬の増額」が追加された。

Source：Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2024 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2023 commercial real estate outlook survey.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

こうした変化の兆しは見え始めており、不動産会社はこれまで以上に「不動産スキル」、つまり市場の力学を理解し、不動産とそのキャッシュフローを改善するために不可欠なスキルを重視するようになっている。新しいテクノロジーに関する従業員のスキル向上やリスキングを検討する場合、組織全体のチェンジマネジメントがカギを握る可能性が高い。シニア

リーダーシップチームは、自らテクノロジーを活用し、チームの福利厚生に時間を費やし、実験と学習のための安全で革新的な環境を構築し、テクノロジーを導入することでチームが前進する「理由」を信じ、その理由を説明することで、方向性を示す必要がある。テクノロジーが進化し続けるにつれ、それを使用するチームメンバーも進化する必要がある。

実用的な指針の考察

- 差し迫った「退職の崖」と次世代人材からの要求により、不動産業界の人材プール構成に変化が起きている。リーダーシップの後継者計画は、受動的ではなく能動的であるべきであり、取締役会レベルの優先事項とする必要がある。不動産業界のCEOの後継者計画の50%近くがゼロからスタートし、リーダーシップの移行タイミングがずれると、深刻な事業の中断に直面するリスクが発生する⁷⁵。不動産会社がこれらの要求にさらに対応するためには、従業員の価値観を反映した職場環境を提供し、さらに従業員がすぐに利用できるテクノロジーの活用を目指す必要がある。
- 従業員が組織のリーダーとして潜在能力を最大限に発揮できるようになる前に専門知識が流出しないよう、注意しなければならない。組織内のすべてのレベルで知識の共有とメンターシップの機会を促進すべきである。特に、地域の市場動向に関する知識、需要と供給のパターンの理解、あるいは不動産評価方法などの不動産に関するハードスキル（特定の職業や業務で必要とされる専門性の高い知識や技術および能力）の共有を優先することが不可欠となるだろう。これにより来年、より積極的な資本配分的意思決定が求められる場面でも対応できるようになる。
- 役割定義型の組織からスキルベースの組織へと移行する必要がある。従来の職務記述書に定義されたタスクを持つ代わりに、実行するプロジェクトと解決すべき問題を見定め、それらの個別のニーズを満たすスキルセットを持つチームメンバーを探し出すことを検討すべきである。そうすることでスキルギャップを埋め、従来の職務記述書のもとで存在する可能性のある機能別サイロを解体し、労働者が自律性と俊敏性をもって業務を遂行できるようになる⁷⁶。

不動産業界は AI 革命への備えができているのか？

不動産における AI の新時代

2025年度の調査からは、商業用不動産に業界における AI の導入レベルはまだ初期段階にあることが明らかになった。回答者の76%が、自社が AI プロセスとソリューションの調査段階、試験運用段階、または導入の初期段階にあると述べている。AI 導入の初期段階にある企業、特に試験運用段階および研究段階にある企業が AI を活用するにあたって重視している業務は主に会計と報告（37%）であり、これに僅差で財務計画と分析（36%）、リスク管理と内部監査（34%）が続く。逆に、AI の導入や活用が進捗している（導入の初期段階または本格的な運用段階にある）不動産会社では、会計や報告などの分野よりも、財務計画と分析（43%）、リスク管理と内部監査（37%）、不動産運用（35%）を優先している。

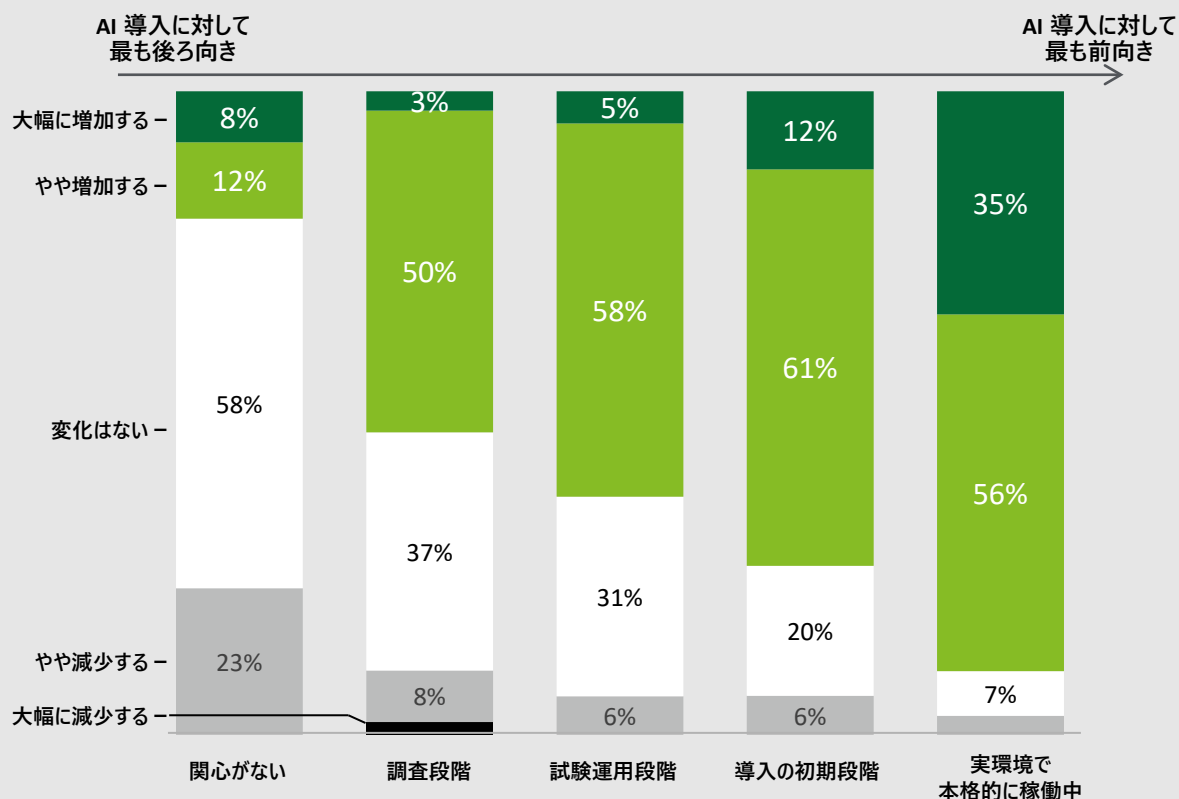
商業用不動産における AI 導入のメリットは多岐にわたり、自動化によって不動産の意思決定プロセスを効率化および合理化できる⁷⁷。賃料増加を予測したり大量のデータを迅速に分析したりする能力は、AI の活用方法の一部にすぎない。以下、いくつかの例を挙げよう。

- ニューヨークを拠点とするベンチャーキャピタル企業 Alpaca RE 社は、AI を使用して取引記録から固有のデータポイントを収集し、不動産の価格再設定の機会特定に活用できる投資プラットフォームを立ち上げた⁷⁸。これらの業務を自動化したことで、スタッフは時間をかけて手動でデータを精査することなく、特定の取引に集中できるようになった。
- 仲介会社 JLL 社は最近、自社で開発した独自の大規模言語モデルである JLL GPT を発表した。JLL GPT は、建物のスペース使用率を一覧表示するダッシュボードに活用され、さまざまな洞察を導出するのに役立っている。JLL 社は、JLL GPT が最終的には投資家向けの価格モデリングと予測、またはリーシング取引を仲介できるようにすると予想している⁷⁹。

AI の活用は不動産会社が進化するための推進力となり、従業員の時間を煩雑な作業ではなく付加価値の高いプロジェクトに充てられるようになる可能性がある。AI 導入や活用が進捗している企業の回答者は、導入の初期段階にある企業の回答者よりも従業員の数は今後12～18か月間で大幅に増加すると予想している（図14）。

図 14 : AI の導入や活用が進捗している企業は、2025年に人員を増やす可能性が高い

会社の従業員数は今後12～18ヵ月間で、現在と比べてどのように変化すると予想しますか？



注：四捨五入により合計は必ずしも100%にならない。

Source : Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

データは依然として基盤である

AI 導入をめぐる熱狂が巻き起こっているのは明らかで、回答者の97%が AI 対応ソリューションに熱心に取り組んでいると述べ、自社での導入がすでに初期段階に入っていると回答した人の割合は40%と、前年の28%から12%ポイントも増加した。しかし、特にデータの品質と信頼性に関しては、依然として障害が残っている。歴史的に不動産データの標準化は進展しておらず、データの断片化は業界共通の問題だ⁸⁰。AI が返す答えの正確さは、回答の基盤となるデータが正確で完全かどうか依存しており、不正確なデータは AI が生成するコンテンツとそれに基づくビジネス上の意思決定の両方に悪影響を及ぼす可能性がある。不動産会社は、まずはデータ品質を向上させる必要があると認識しているとみられ、回答者は AI 導入拡大における2つの大きな課題とし

てデータの準備状況とセキュリティ／機密性を挙げている。我々の調査から明らかになったのは、多くの不動産会社が、自社のデータを「AI 対応」にするには行うべき作業があると認識していることである。自社が適切に構造化されたデータを収集および管理するためのプロセスと堅牢なプライバシーポリシーを導入していると考えている回答者の割合は14%にとどまった。しかし、今後12～18ヵ月間でデジタルテクノロジーを活用して企業のビジネスのパフォーマンスや範囲を大幅に改善することを計画しているとする回答者の割合が88%にのぼることから、変化が起こる可能性があるという楽観的な見方もできるかもしれない。投資を増やす主な目的について、回答者の51%は AI を活用してプロセスを自動化することだと回答しており、意思決定を迅速化するためのデータフローの速度向上に次いでいる。

生成 AI の導入準備に向けた進捗

これらの課題があるにもかかわらず、不動産業界は AI を積極的に導入し始めている。また、AI 導入が進捗していると考えられる回答者のうちの47%が、変革をもたらすほどのメリットがこれまでに得られていると述べた。しかし、不動産業界はまだ AI 導入プロセスにおける問題点を解決している段階にあるとみられるため、変革をもたらすほどのメリットが得られていると述べた回答者は多数派ではない。回答者の半数あまり（53%）は、AI の潜在能力を最大限に発揮させるためには、実装上の課題、期待を下回った場合にもたらされる影響、または好悪まちまちの結果など、克服すべき課題がある

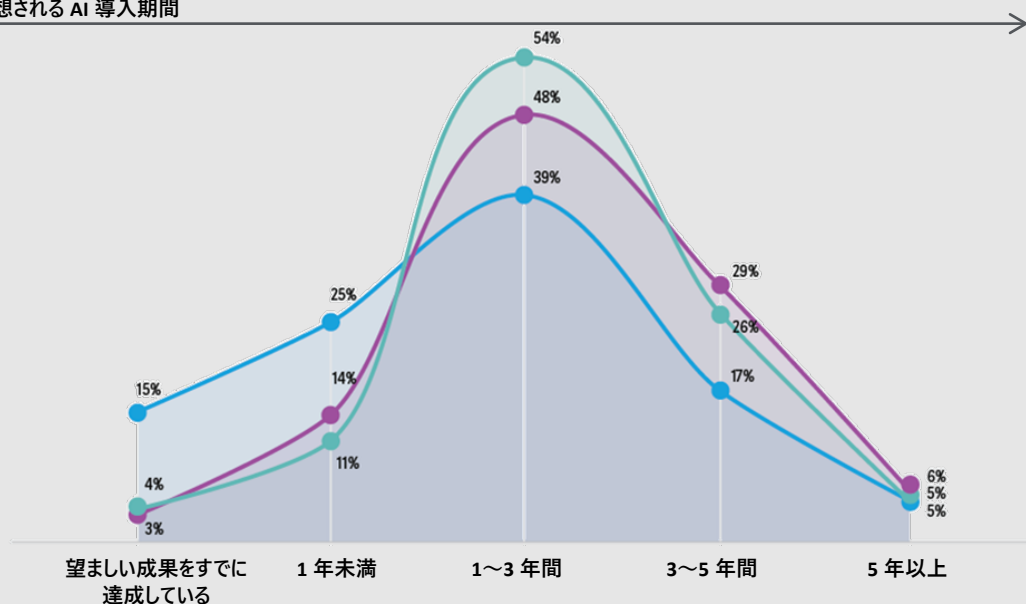
と指摘した。

自社が特に生成 AI のメリットを完全に引き出すにはさらに1～3年を要すると見積もる回答者の割合は50%、3～5年以上を要するとみる回答者の割合は25%に達した。生成 AI による漸進的または変革的な影響をすでに実感していると述べた回答者のうち40%が、最終目標をすでに達成しているか、今後1年以内に達成する見通しだと述べ、別の39%は今後1～3年以内に達成する可能性が高いと述べた（図15）。

図 15：AI 導入や活用が進捗している企業は、目標をより早く達成する可能性が高い

生成 AI 導入に関するあなたのこれまでの経験に基づいて、貴社では生成 AI の取り組みからどの程度の期間で成果やメリットが得られると予想していますか？

● 漸進的/革新的な影響 ● 好悪まちまちの結果 ● 影響は限定的／課題に直面／回答するのは時期尚早
予想される AI 導入期間



Source：Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

すぐに導入するうえでは、特にデータの準備状況に関する課題に直面するかもしれないが、AI のメリットの探求には限界を設けていないようだ。不動産業界は、AI の潜在力を最大限に発揮させるため、財政的投資に注力している。

AI の広範な導入は、不動産業界が不動産テクノロジー環境を変革するために必要なきっかけにすぎないのかもしれない。

実用的な指針の考察

- データが信頼できるかどうか、安全かどうか、アクセス可能かどうか、整理されているかどうかを判断する必要がある⁸¹。企業はデータの正確性と信頼性を確保するため、データを標準化すべきである。そのためには、データの出所はどこか、どのようなデータアライアンスパートナーシップを構築できるのか、データを標準化して一箇所に保存するために大規模なデータクレンジングが必要かどうか、AI モデルでのデータの使用に対してどのような法的または倫理的障壁が存在するのかを徹底的に評価する必要がある。AI の応用範囲を効果的に広げるためには、こうしたデータの取り扱い方を変えることが重要になるだろう。
- セキュリティと機密性に正面から取り組む。当社の調査からは、生成 AI 導入拡大における最大の課題として、セキュリティと機密性に関する懸念があることが浮き彫りになった。さらに、データの安全性を確保し続けるためには思慮深く積極的なアプローチを採用する必要があることも明らかになった。
- 新しいテクノロジーへの投資を検討する際は、早い段階から企業全体でチェンジマネジメント（大規模な改革を成功させるため組織レベルでの円滑な合意形成と社員の自律的参画に基づく新しい事業運営を実現すること）について検討すべきである⁸²。AI によって仕事は根本的に変化する可能性があるため、検討を後回しにすることはできない。商業用不動産会社に変化をもたらすために使用できるフレームワークは以下の通り⁸³：
 1. **成果を定義する**：優先事項を明確化し、変化を推進するリーダーを特定する。
 2. **計画する**：業界の先進手法を活用してデータ主導の戦略を立案する。
 3. **実行する**：社員に対し、プログラムを変更することを周知し、トレーニングを実施する。
 4. **パフォーマンスを測定し、再評価する**：進捗を監視し、成功度合いと課題を見極め、プログラムをリアルタイムで修正する。

不確実な過去を乗り越える

数年にわたる収益成長の低迷、支出の削減、ファンダメンタルズの弱体化を経て、2025年は世界の商業用不動産業界が復活する年になる兆候がある。リーダーは、最近の守り優先のアプローチから、より積極的な戦略への移行を検討する必要がある。

不動産業界が完全に回復するかどうかは、今後12～18か月間の世界的な地政学的安定と金利に左右されると予想されるが、当社の調査への回答者は、不動産全般の見通し

に関する期待感に前向きな変化が起こっていることを示している。収益成長率が上向き、取引活動が活発化する時は近いかもしれない。持続可能な投資と財務リターンとの関係はより明確になりつつある。不動産業界の次世代の人材は、この業界における行動変容を促すツールを自在に使いこなせる可能性が高い。さらに人工知能は、テクノロジーの活用に関する不動産会社の考え方を変えようとしている。変化に備えるための計画を立てている商業用不動産業界のリーダーは利益を最も享受する立場に立つであろう。

調査方法

Deloitte Center for Financial Services は、世界中の主要な商業用不動産のオーナー企業と投資会社の経営幹部（CEO、CFO、COO）およびその直属の部下など総勢880人以上を対象にアンケート調査を実施。

回答者は今後12～18か月間における自社の成長の見通し、人事、事業運営、テクノロジーに関する計画および、投資の優先順位と、予想される不動産ファンダメンタルズの変化について回答。

回答者は、北米（米国、カナダ、メキシコ）、欧州（英国、フランス、ドイツ、オランダ、スペイン）、アジア太平洋（オーストラリア、インド、日本、中国本土、シンガポール）など3つの地域に分布。

今回の調査は、運用資産額が7,500万ドル以上の不動産会社を対象に2024年6月・7月に実施。

卷末注

1. Robyn Gibbard, "[United States Economic Forecast: Q2 2024](#)," *Deloitte Insights*, June 20, 2024.
2. Dr. Alexander Boersch and Dr. Pauliina Sandqvist, "[Eurozone economic outlook, April 2024](#)," *Deloitte Insights*, April 10, 2024.
3. Dr. Rumki Majumdar, "[India economic outlook, April 2024](#)," *Deloitte Insights*, April 26, 2024.
4. Ira Kalish, "[Global economic outlook, January 2024](#)," *Deloitte Insights*, Jan. 25, 2024.
5. Daniel Cunningham, "[ECB rates cut receives measured welcome by industry](#)," PERE, June 7, 2024.
6. Eshe Nelson, "[Bank of England cuts interest rates for the first time since 2020](#)," *The New York Times*, Aug. 1, 2024.
7. Jeanna Smialek, "[Fed opens door to September rate cut if inflation stays cool](#)," *The New York Times*, July 31, 2024.
8. Ibid.
9. Gibbard, "[United States Economic Forecast Q2 2024](#)," *Deloitte Insights*, June 20, 2024.
10. Board of Governors of the Federal Reserve System, "[Federal funds effective rate](#)," retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis, Sept. 3, 2024.
11. Jeffrey J. Smith, Kathy Feucht, Renea Burns, and Tim Coy, "[2024 commercial real estate outlook: Finding terra firma](#)," *Deloitte Insights*, Sept. 21, 2023.
12. *The New York Times*, "[International elections 2024: What you need to know](#)," March 21, 2024.
13. Carol Ryan, "[Property's waiting game is getting harder](#)," *The Wall Street Journal*, May 5, 2024.
14. Alexis Martin, "[Wave of Property-Loan Maturities Amplified by Extensions](#)," MSCI Real Capital Analytics, March 26, 2024.
15. Ibid.
16. CBRE, "[The debt funding gap for Asia-Pacific real estate](#)," May 28, 2024.
17. Matthew Toma, "[The European real estate maturity wall is a challenge that can be addressed with legal finance](#)," Burford Capital, Dec. 5, 2023.
18. CBRE, "[Some distress will emerge amid wall of loan maturities](#)," May 8, 2024.
19. MSCI RCA, "[RCA CPPI Global](#)," Q2 2024.
20. Represents the US dollar value change on rolling 12-month transaction combined totals across EMEA, Asia Pacific, and North America.
21. MSCI RCA, "[Global Capital Trends, Q2](#)," Aug. 8, 2024.
22. Will Robson, Niel Harmse, Fritz Louw, Willem Vlamming, "[Real assets in focus: Are we nearly there yet?](#)," MSCI, May 15, 2024.
23. Raghunandan Gurumurthy, "[Reshoring in North America: Strategy for manufacturing excellence](#)," *Forbes*, Aug. 7, 2024.
24. CBRE, "[Closer: Nearshoring has inspired a boom in Mexico's industrial real estate](#)," May 7, 2024.
25. Noi Mahoney, "[Borderlands Mexico: Investment surges in Mexico as companies shift supply chains, plan new factories](#)," FreightWaves, March 31, 2024.
26. Inbound Logistics, "[Nearshoring: Partners lead the way in Mexico](#)," June 2024.
27. Mark Heschmeyer, "[Commercial properties get early boost from efforts to revive US semiconductor industry](#)," CoStar News, June 6, 2024.
28. Ibid.
29. Kimberly Steele, "[Growth of AI creates unprecedented demand for global data centers](#)," JLL, Jan. 31, 2024.
30. Eren Çam, Zoe Hungerford, Niklas Schoch, Francys Pinto Miranda, Carlos David Yáñez de León, "[Electricity 2024: Analysis and forecast to 2026](#)," International Energy Agency, January 2024.
31. Camilla Hodgson, "[US tech groups' water consumption soars in 'data centre alley'](#)," *Financial Times*, Aug. 18, 2024.
32. Patrick Sisson, "[AI frenzy complicates efforts to keep power-hungry data sites green](#)," *The New York Times*, March 19, 2024.
33. PR Newswire, "[Merlin Properties and Edged expand global reach of new Barcelona data center with connections to Barcelona Cable Landing Station, EXA, and Axent](#)," Jan. 10, 2024.
34. Patricia Buckley and Tim Coy, "[On the watchlist: The office sector in commercial real estate](#)," *Deloitte Insights*, April 30, 2024.
35. Ibid.
36. Deloitte analysis of MSCI Real Capital Analytics Global Volumes Standardized Download, accessed July 15, 2024.
37. Ibid.
38. Ibid.
39. MSCI Real Capital Analytics, "[Global Cross-Border Investment Compendium](#)," February 23, 2024.
40. Ibid.
41. Deloitte Center for Financial Services and Deloitte M&A Research Services analysis of S&P Global Market Intelligence data, accessed May 2024. Includes only transactions where the target of the transaction is a real estate entity.
42. Ibid.
43. Public organizations include real estate investment trusts (REIT) and real estate operating companies.
44. Institutional organizations are not known to be either public or private but are generally categorized as financially sophisticated investors that make investments often held in large portfolios. Institutional organizations surveyed include banks, insurance companies, finance and investment management companies, pension funds, sovereign wealth funds, and open-ended funds.
45. Private organizations include real estate private equity companies and all other non-REIT owners and investors.
46. Deloitte analysis of MSCI Real Capital Analytics US CPPI Index, February 2024.
47. Justin Worland, "[Commercial real estate is in trouble. Climate change is part of the problem](#)," *TIME*, Aug. 17, 2023.

48. Mike Phillips, "[Office owners: Here's how to make money from being green](#)," Bisnow Media, Sept. 3, 2021.
49. European Commission, "[Energy performance of buildings directive](#)," accessed Sept. 10, 2024.
50. Marla Thalheimer, "[Policy breakdown: What new federal BPS and California joining BPS coalition mean for the building industry](#)," Institute for Market Transformation, Dec. 16, 2022.
51. National Renewable Energy Laboratory, ADL Ventures, and New York State Energy Research and Development Authority, "[Unlocking the value of deep energy retrofits](#)," Dec. 2023.
52. Kamya Miglani, "[Retrofitting buildings for a net-zero future](#)," JLL, March 3, 2023.
53. Ibid.
54. Chiara Delmastro and Olivia Chen, "[Buildings](#)," International Energy Agency, July 11, 2023.
55. Institute for Market Transformation, "[Map: National BPS Coalition participating jurisdictions](#)," accessed Sept. 10, 2023.
56. Deloitte, "[ESG real estate insights](#)," accessed Sept. 10, 2023.
57. Savills Research update as of September 2024 on data originally found in: Georgia Ferris, Mike Barnes, and Jess Edgley, "[Spotlight: European office obsolescence](#)," Savills, Dec. 12, 2022.
58. Miglani, "[Retrofitting buildings for a net-zero future](#)."
59. Chris Hudgins, "[US REIT green bond issuance at 6-year low in 2023](#)," S&P Global Market Intelligence, Feb. 20, 2024.
60. JLL, "[Real estate transparency critical for decarbonization](#)," accessed Sept. 10, 2024.
61. Christopher Walker, "[Impact investing gains momentum with real estate investors](#)," Impact Investor, Jan. 29, 2024.
62. Harrison Connery, "[CalSTRS' carbon tracking highlights decarbonization challenges](#)," PERE, July 30, 2024.
63. Amy Frearson, "[Digital twins are 'big driver' toward net-zero cities say experts](#)," *Dezeen*, Sept. 7, 2021.
64. Hanane El Hayek, James Fisher, Dipaneeta Das, Jorge Chapa, Jamie Wallis, Benjamin Towell, Chris Pyke, and Sarah Zalesk, "[Financing transformation: A guide to green building for green bonds and green loans](#)," Alliance HQE-GBC, Building Research Establishment, Green Building Council Australia, Singapore Green Building Council, and US Green Building Council, June 2024.
65. Patrice Cochelin and Bryan Popoola, "[Sustainable bond issuance to approach \\$1 trillion in 2024](#)," S&P Global Ratings, Feb. 13, 2024.
66. Tim Archer, "[Understanding the compliance and voluntary carbon trading markets](#)," Deloitte United Kingdom, July 4, 2023.
67. Ricardo Martinez, Val Srinivas, and Jill Gregorie, "[The world needs carbon markets. Here's how to make them work better](#)," *Deloitte Insights*, Sept. 22, 2023.
68. Jamie Baker and Tim Coy, "[The US real estate industry workforce faces a retirement cliff](#)," *Deloitte Insights*, May 29, 2024.
69. Jim Berry and John D'Angelo, "[Preparing for the future of commercial real estate](#)," *Deloitte Insights*, Sept. 15, 2020.
70. Ibid.
71. Deloitte, [2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world](#), May 15, 2024.
72. Patrick Sisson, "[There's a cost: CRE's mental health struggles hit early career workers hard](#)," Bisnow Media, April 9, 2023.
73. Deloitte, [2024 Gen Z and Millennial Survey](#), May 15, 2024.
74. Deloitte, "[Building a workforce development ecosystem that works](#)," February 2023.
75. Miriam Hall, "[A seismic generational shift is afoot among New York's real estate stalwarts](#)," Bisnow Media, Nov. 12, 2023.
76. Sue Cantrell, Robin Jones, Michael Griffiths, and Julie Hiipakka, "[The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce](#)," *Deloitte Insights*, Sept. 8, 2022.
77. Aisha Kapoor, "[AI will give you your time back](#)," PERE, May 7, 2024.
78. Ibid.
79. Nick Pipitone, "[Can Cushman & Wakefield's AI push close the gap with CBRE and JLL?](#)," Propmodo, Feb. 19, 2024.
80. Hannah Miet, "[Artificial intelligence's 'bad data' problem for real estate investment](#)," *Urban Land Magazine*, May 9, 2024.
81. Trinadha Kandi, Sai Medi, Jenny Kelly, and David Chan, "[Is your customer data AI-ready?](#)," Deloitte Digital, Feb. 2, 2024.
82. Kelsey Miller, "[Five critical steps in the change management process](#)," Harvard Business School Online, March 19, 2020.
83. Deloitte, "[Strategic change management services](#)," accessed Sept. 11, 2024.

著者

Jeffrey Smith

Deloitte & Touche LLP
United States
jefsmith@deloitte.com

Jeff is a U.S. Real Estate partner with over 30 years of audit and accounting experience. Throughout his career, he has worked with public and private owners, developers, sponsors, managers, and lenders in nearly all sectors of the real estate and hospitality industries.

Kathy Feucht

Global Real Estate Sector Leader
United States
kfeucht@deloitte.com

Kathy is Deloitte's Global Real Estate sector leader and an audit partner based in the Milwaukee office with more than 20 years of experience. She serves as lead client service partner for both public and private clients in the Chicago and Milwaukee marketplaces, with a focus in the real estate and hospitality sectors.

Renea Burns

US Real estate eminence leader
United States
reburns@deloitte.com

Renea Burns has 20 years of public and industry accounting experience with a focus on the real estate industry since 2008. Her clients include public and privately owned companies, including real estate investment trusts (publicly traded, non-traded, and private), owners, operators, developers, as well as investors in mortgage or mezzanine loans secured by real estate.

Tim Coy

Senior research leader, commercial real estate
United States
ticoy@deloitte.com

Tim Coy is the research manager for the Commercial Real Estate industry within Deloitte's Center for Financial Services who's based out of New York City.

謝辞

The authors wish to acknowledge **Parul Bhargava**, **Jessica Domnitz**, and **Gaurashi Sawant** for their extensive contributions to the development of this report. They would also like to thank their colleagues **Jamie Baker**, **David Brown**, **Darin Buelow**, **Rebecca Chapman**, **Tony Cocuzzo**, **Karen Cronin**, **John D'Angelo**, **Sanjana Das**, **Nathan Florio**, **Lize Griffiths**, **David Hagger**, **Rosie Haigh**, **Lynn Kawaminami**, **Jonathan Keith**, **Vijay Kr**, **Christian Lega**, **Marco Macagnano**, **Saurabh Mahajan**, **Michael Mueller**, **Philip Parnell**, **Paul Ni**, **Adam Regelbrugge**, **Lauren Pesa**, **Kevin Richards**, **Brian Ruben**, **Patrick Scheibel**, **Grace Staver**, **Ingrid Stricker**, **Takaumi Tamura**, **Alberto Valls**, **Jurrien Veldhuizen**, **Snehal Wagholde**, and **Caroline Waldock** for their insights and guidance.

Cover image by: **Natalie Pfaff**

問い合わせ先（和訳版）

デロイト トーマツ グループ

Investment Management & Real Estate（不動産インダストリー）

田村 貴海／Takaumi Tamura

パートナー

tatamura@tohatsu.co.jp

古山 蘭／Ran Furuyama

リサーチマネジャー

rfuruyama@tohatsu.co.jp

日本語監修

大森 聡子／Satoko Omori

シニアコンサルタント

satomori@tohatsu.co.jp

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市に約 2 万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの 45 万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家に相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生し得るいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



ISO 330195 / ISO 27001



ISO 45001 / ISO 22301

IS/BCMS それぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>