

責任不動産投資：パフォーマンス計測の指標

責任不動産投資の手引き集 その2

(日本語版)



Responsible Property Investing: Metrics for Performance Measurement

Second in a Series of Toolkits on Responsible Property Investing

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME



UNEP Finance Initiative
Innovative financing for sustainability

**RP
IC** **RESPONSIBLE
PROPERTY
INVESTING CENTER**

UNEP FI 免責事項

国連環境計画（UNEP）とパートナー：本報告書は、UNEP およびパートナーによって支援された研究の成果物です。本報告書で表現されている発見事項、解釈、意見および提案は必ずしも、この報告書に関わったあらゆる機関に所属するあらゆるメンバーの見解を表すものではなく、また UNEP の決定事項や方針表明でもありません。この出版物に用いられた名称や提示された資料は、国、領土、都市、地域又はその権力の法的地位に関する、あるいはその国境や境界に関する、UNEP としての意見を表すものでは決してありません。本報告書に提供された情報が、著作者にとって提案時点で最も役に立つものであっても、UNEP とパートナーはその正確性や的確性について法的責任を負うことはありません。本報告書は投資アドバイスを意図したものではありません。商品名や商業プロセスに関する引用があっても、それが UNEP や、本報告書に関わるパートナー機関による支持を表しているものではありません。

著作権表示

本報告書とその内容は UNEP FI の独占的な財産です。本報告書に含まれ、提示されている情報は、スイス・ジュネーブの UNEP FI 事務局または適切な関係者もしくはパートナーの書面による明示的な許可を得ることがない限り、コピーまたは情報蓄積・検索システムの使用等を含め、電子的か機械的かを問わず、いかなる形態もしくは手段でも、その全部または一部を改変、複製、配布、流布、販売、出版、放送または回覧してはなりません。本報告書の内容（本文、写真、図、イラストおよびアートワーク、名称、ロゴ、商標およびサービスマークを含みますが、これらに限定されません）は、UNEP FI またはその関係者もしくは協力者またはパートナーの財産であり、著作権、商標およびその他に関する法律によって保護されています。

目次

- p.5 I. 序文
- p.6 II. 貴組織における RPI 指標の役割を明確にする
- p.9 III. パフォーマンス指標のシステムをデザインする
- p.15.....IV. 情報マネジメント・システムを構築する
- p.20..... V. 指標を業務に適用する
- p.22.....VI. 第三者機関の基準
- p.25.....VII. RPI 指標を基準化することについて、ステークホルダーと協調する

謝辞

この手引きは、ハーバード大学責任投資イニシアティブ (IRI) ディレクターの David Wood が、アリゾナ大学教授の Gary Pivo、国連環境計画金融イニシアティブ (UNEP FI) 不動産ワーキング・グループ (PWG) の Synnöve Sandberg、F&C REIT Asset Management の Andy Szyman、IRI の Valerie Berezin の広範な協力を受けて執筆した。また、貴重なアドバイスやコメントをいただいた Gilles Bouteloup (Axa Real Estate Investment Managers), Keith Bugden (Hermes Real Estate), Cate Collins (Lend Lease Real Estate Investment Limited), Lisa Galley (Galley Eco Capital), Rowan Griffin (Colonial First State Global Asset Management), Christian Gunter (Kennedy Associates Real Estate Counsel), 伊藤 雅人 (住友信託銀行), Paul McNamara (PRUPIM,) Jean Rogers (Arup), Lynn Thurber (Lasalle Investment Management), and Hong Woon Wey (Aviva Investors) の諸氏に深く感謝申し上げます。

I. 序文

責任不動産投資（RPI）には、環境、社会および企業統治に関する情報を投資判断に結びつける、広範囲の投資行動や投資手法が含まれている。これらの課題に取り組み、その過程をモニタリングするためのキーとなるのは、建物やポートフォリオのパフォーマンスを計測し、基準を設定するためのシステムである。

この手引きの目的は、以下の点に関するノウハウを、関心のある投資家や不動産ファンド・マネージャーあるいはアセット・マネージャーに提供することである。

- ・ RPI パフォーマンス計測を意図した指標システムを、如何に作り上げるか。
- ・ それら指標に関する情報を不動産ポートフォリオ全体にわたって、如何に収集するか。
- ・ 収集された情報をポートフォリオ管理に、如何に結び付けていくか。

この手引きは、国連環境計画金融イニシアティブによって組織された不動産ワーキング・グループ（PWG）によって発刊された手引き集の第2集となる。

この手引き集は RPI の発展を支え促進するために、責任不動産投資センター（RPIC）と共同で作成されている。

個々の企業がそれぞれのニーズに適合させるために、共通のシステムをカスタマイズする必要があることは認識しつつも、この手引きが触媒となって、投資家が進んで収集し利用するような共通の RPI 指標に関する合意が、業界全体でなされるようになればよいと考えている。

指標の開発

ステップ 1:

貴組織における RPI 指標の役割を明確にする



ステップ 2:

パフォーマンス指標のシステムをデザインする



ステップ 3:

収集すべき

第三者機関の基準を選定する



ステップ 4:

情報マネジメント・システムを構築する



ステップ 5:

指標を業務に適用する



ステップ 6:

RPI 指標を基準化することについて、

ステークホルダーと協調する

II. 貴組織における RPI 指標の役割を明確にする

国連環境計画金融イニシアティブ不動産ワーキング・グループの手引き集第1集、「約束と関わり合い」では、RPIにおける組織戦略と目標を明確にするためのプロセスを設計した。それは企業統治一すなわち、組織がどのようにして RPI 戦略にコミットし、RPI の実践を企業文化に結びつけるための組織構造を整えていくかに着目した。それらの戦略が、混合した企業文化や、地理的位置や、規制制度や、投資家の関心や、ポートフォリオの性質に影響されて、必然的に組織特有のものになることについても論じた。

指標のシステムはこれらの戦略と目標を、実際の行動や、現実に獲得可能なものに変えていくことの手助けとなる。指標は、投資家がパフォーマンス基準に対する進展状況を計測することを可能とするツールであり、投資家にとってどのような種類の分析が計測上・管理上重要なものであるかを、社内外のステークホルダーに等しく知らせるものでもある。

指標のシステムを作り上げるための最初のステップは、RPI 指標が企業パフォーマンスを高める理由を、戦略上明確にすることである。

先導者たちは、RPI 指標を創り出した様々な理由を指摘している。たとえば・・・

ビルディング・パフォーマンスの向上

RPI 指標を確立することは、ビルディング・パフォーマンスのベースラインを設定し、既存ビルと新築ビルの両方について、より効率的な運営を行うための機会を明らかにすることの手助けとなる。

ビルディング・パフォーマンス指標はエネルギー利用、水利用、廃棄物管理といった環境負荷の主要な領域に最もよく関連するものである。これらの指標は運営コストを監視し低減させるシステムを設計するために使われるであろうし、ビルに影響を及ぼす可能性のある気候変動関連の規制などに伴う政治的・規制的リスクを最小化するためにも使われるであろう。同様に、健康や安全面の指標は労働生産性を向上させ、従業員その他の者への危害を最小限にするのに役立つであろう。

英国を拠点とするファンド・マネージャーの Hermes Real Estate は、エネルギー使用量と CO2 排出量をポートフォリオ全体にわたって完全追跡し、毎年報告している。これらの実績値は、その後さらに同一条件下のポートフォリオ・ベースで分析されており、同社のポートフォリオ構成の変更を可能にしているだけでなく、ビル・パフォーマンスの向上をよりよく追跡できるようにしている。

http://www.hermes.co.uk/rpi_report_09/performance.htm

労働者の健康と安全のために、豪国を拠点とする国際的不動産会社の Lend Lease は一定労働時間当たりの休業度数率、事故報告、特定の状況（道具の落下、不動産の損害あるいは感電など）のもとでの主要な事故、死亡者数といった点に関する定量・定性両面のデータを追跡している。これらのデータはパフォーマンス改善の範囲を地域、事故の種類、建物や仕事の種類などによって明らかにするための分析にも役立てられる。

<http://www.lendlease.com.au/sustainability/ourPeopleDetail.html?search=metrics#/health-and-safety-detail>

RPI ポートフォリオの識別

指標システムは RPI に特化したポートフォリオを構築する上で厳格性と首尾一貫性を提供することができる。その指標を取得、売却や開発の対象を明らかにするために用いることができるほか、ポートフォリオ全体の測定にも用いることができる。例えば・・・

- ・グリーン・ファンドは資源効率改善や温室効果ガス削減を、同等の集団と比較して計測する必要がある。
- ・都市再生ファンドは、十分整備されていない地域に投資の照準を定め、経済的發展と良好な雇用機会をその地域に創出したことを明示する必要がある。
- ・土地の資源保護、生態系保全サービス、あるいはブラウンフィールドの浄化を目的としたファンドは、保全あるいは回復の面積、二酸化炭素排出量のオフセット、あるいは湿地の再生といった達成項目を数値で明示しなければならない。

英国 Aviva Investors のプライベート・エクイティ・ファンドである The Igloo Regeneration Fund は、健康、幸福と福祉、再生、環境面での持続可能性、そして都市デザインといった課題に跨る主な領域でのパフォーマンスを明らかにすることで、その持続可能な投資へのコミットメントを定義付けている。これらのテーマに関連したパフォーマンス計測法のなかには、街路デザインの安全性、公共スペースの供給、公式の再生区域指定、エネルギー消費、密度、用途の複合といった様々なデータの収集も含まれる。

<http://www.igloo.uk.net/media/dContent/mediaCentre/footprint-secure-080926.pdf>

同様に、米国を拠点とするプライベート・エクイティ・ファンドである the Rose Smart Growth Fund は、特定の建築物における公共交通機関への近接性、エネルギー使用、そしてミックスド・インカム（異なる所得層が購入できる）住戸と低所得者層向け住宅の戸数配分に関するデータを集めることによって、取得のターゲットを明らかにしている。これらの基準が、そのファンドのポートフォリオを差別化するための基盤を形成している

<http://rosecompanies.com/what-we-do/investment>

ステークホルダーとの関わり合い

RPI の価値を示すもののなかには、投資家、公的機関職員、地域コミュニティや非営利団体、その他のステークホルダーとの連携を築くにあたっての、RPI 自体がもたらす優位性がある。一連の明確で適切なパフォーマンス計測は、より明確なステークホルダー連携を可能にする。

例えば、公正な労働慣行を好むオーナーのために働くアセット・マネージャーは、自分たちの雇用プロセスをどのように管理しているかを示す必要がある。低所得者向けや労働者向けの住宅供給に関わる投資家は、彼らの生産物を誰が賃借し、あるいは購入するかについて、明確で比較可能なデータを必要とする。コミュニティとの連携を促進する企業は、その連携の成果と影響を計測したいと思うであろう。

以上の事項はお互いに排他的なものではなく、RPI 指標のための戦略的理由は、よくオーバーラップするものである。

RPI 指標を戦略的に正当化するには、その取り組みによってもたらされる具体的なリスク（規制的、物理的あるいは名声上）と機会（環境面、社会面のパフォーマンス改善から投資家との連携強化に至るまで）を明らかにすることに焦点をあてるべきである。

適用可能な RPI 指標の全てにわたってパフォーマンスを計測し管理したいと思う投資家はほとんどいないだろう。新しいパフォーマンスの基準を創造し制度化するためには、その手段に関するコミットメントが必要であり、そのコミットメントの向こうにある目標を初めから明確なものにすべきである。

指標が提供する基本的な機能については、繰り返し言う価値がある。指標は投資家とファンド・マネージャーがパフォーマンスを測定し基準を設けることを可能とし、彼らのパートナーやステークホルダーによる監視に耐える、RPI の成績証明にも手を貸してくれる。いくつかの種類の評価と計測がなければ、RPI は実践と言うよりも修辭的なものにとどまってしまう可能性がある。

Ⅲ. パフォーマンス指標のシステムをデザインする

企業戦略は指標を必要とする主要な課題を決定し、次に特定の情報を収集するための戦略を決定する。次のステップは、これらの戦略を明瞭な測定フレームワークに転換することである。

意義のある指標のセットは、4つの主要な特色を表す。それは…

- ・ 明瞭性—全てのステークホルダーがそこに描かれた情報を直ぐに理解できるように。
- ・ 比較可能であること—収集されたデータが複数の投資や時間軸に跨って、相対的なパフォーマンスを計測することを考慮に入れられるように。
- ・ 使いやすさ—指標のシステムは情報提供者や分析者に過度の負担をかけるものであってはならない。
- ・ 正確性—パフォーマンス計測のシステムは信頼性と規範性を確保するための手順を含むべきである。

これら特質のバランスを保つためには、詳細で定量的な、そして特定の建物、地理的条件、文化的状況に関する特異性を反映した、注意深い配慮が必要である。

先導者たちのアドバイスはこの1点に集中している：

指標のシステムをできるだけシンプルなものに保つこと。

データの収集と分析は、基本的で理解しやすい指標群を用いてさえ、うんざりするほど複雑なものになりがちである。

そのシステムを構成要素毎に分類するために、組織はその指標を特定の課題に基づいて準備したいと思うであろう。

ここで、デモンストレーションの目的のため、RPI 指標を3つのカテゴリに分類してみた。

- ・ 環境面—エネルギーと資源の効率的利用、汚染物質の最少化、自然保護
- ・ 社会面—組織内外のステークホルダーに対する影響力

- ・コミュニティーへの影響力ー地元や地域全体の経済発展に対する貢献

注：この後に述べるのは、ありうる指標を全て包含しているものではなく、投資家やファンド・マネージャーに役立つ一定範囲の配慮を示した事例集である。

環境面の指標

環境面の指標で、現在最も広く使われているのは、資源利用ー特に、エネルギーと水と廃棄物管理に関するものである。プロパティ・マネージャーは個々のビルについてどの分野の改善が必要かを見極めるために、その情報を用いることができる。デベロッパーは消費削減戦略を統一的に策定するために、その指標を用いることができる。ポートフォリオ・レベルにおいて、投資家とファンド・マネージャーは前年比のパフォーマンス改善を追跡し、改修するのに最もふさわしいビルを特定することができるし、取得や売却の好機を検討する助けにもなるであろう。

資源利用に関する共通の指標には次のようなものがある：

- 温室効果ガス排出量：1 m²当たりの排出量（炭素換算トン）
- エネルギー使用量床面積：1 m²当たりの消費量（kWh）
- 水使用量：床面積 1 m²当たりの使用量（m³）
- 水のリサイクル：床面積 1 m²当たりの再生水使用量（m³）
- 廃棄物管理：時間単位毎の廃棄量（トン）
- 廃棄物リサイクル：埋め立てを避けた廃棄物の量（トン）
- 建築資材再利用：建築に使われた再生材の体積又は重量の比率（%）

データの収集や解釈に影響する様々な問題点に着目することは重要である。多くの投資家にとって重要度の増した目標となっている二酸化炭素排出量を計測するために、先導者たちは、ビルが使用しているエネルギー源の相対的構成（風力や太陽力のような代替エネルギー源が使われているか、エネルギー源は石炭か、天然ガスか、原子力かなど）に関する情報を集めなければならない。入居者が特定のビルから行き来する移動に伴う二酸化炭素排出量についても、追加情報を集めることになるであろう。

投資家が同じ条件の下で投資リスクと機会を比較することができるようにするために、報告の標準化は欠くことのできない課題である。そのため、国連環境計画(UNEP)の持続可能な建築物及び気候変動イニシアティブ(SBCI)は、Common Carbon Metrics (「共通のカーボン指標」)を開発した。これは全てのステークホルダーがビルのパフォーマンスを分析する際に、共通で比較可能な計測を可能とするために有用なツールである。

エネルギーのために選ばれた指標は： $\text{kWh} / \text{m}^2 / \text{年}$ (m^2 当たりの年間使用量 kWh)

そして、入居者当たりの量を測るためには： $\text{kWh} / \text{o} / \text{年}$ (入居者一人当たりの年間使用量 kWh)

温室効果ガス排出量について選ばれた指標は： $\text{kgCO}_2\text{e} / \text{m}^2 / \text{年}$ 又は $\text{kgCO}_2\text{e} / \text{o} / \text{年}$
(m^2 当たりまたは入居者一人当たりの年間の二酸化炭素換算重量 kg)

UNEP SBCIの願いは、これが世界標準となって、規制や投資に関する意思決定がもっと効率的に行われるようになることである。「共通のカーボン指標」提案の目的は、ビル運営におけるエネルギー効率改善の正確な計測を通じて、温室効果ガス (GHG) 排出量削減を支援することにある。UNEP SBCIは、正確な計測に必要な情報を公共・民間の情報源から収集するためのガイダンスも提供している。

[http://www.unepsbci.org/newSite/COP15/Common%20Carbon%20Metric%202009\(1\).pdf](http://www.unepsbci.org/newSite/COP15/Common%20Carbon%20Metric%202009(1).pdf)

同様に、不動産の種類、入居者数と業務内容、地理的領域等に関する主要な情報は、ビル関連のパフォーマンスを述べるにあたっての指標を理解するために必須のものとなる。明らかに、シドニーのオフィスビルはコペンハーゲンのオフィスビルとは異なったパフォーマンスを示す。 m^2 当たりの入居者が多いビルは、比較対象のものよりも多くのエネルギーを使うであろうし、異なった種類の業務活動は異なったエネルギー量をもたらすであろうし...等々。ビルのデザインと経過年数は、それが改修に適するかどうかの判断を助けてくれるであろう。

サステナビリティ実践の一環として、オーストラリアに拠点を有する Investa Property Group は、二酸化炭素排出量、電気使用量、水使用量、発生廃棄物、再生廃棄物等の環境尺度を計測している。

その計測によって同社は、目標値とパフォーマンスの対比が可能となった。その計測結果はビルの種類毎に環境パフォーマンスを判断するための分析の基礎にもなっており、サステナビリティ実践や取得・売却活動から生じる傾向を見定めるために、ポートフォリオ全体の測定結果が分析されている。

<http://www.investa.com.au/Reports/2008/sustainability/Environment/>

投資家やファンド・マネージャーの中には、その環境指標を拡大して、環境パフォーマンスの課題を、地域的背景におけるビルの位置、あるいは周辺の土地に与える影響に結び付けて特定している。これらの指標の多くはコンパクトで、複合用途の、自動車輸送に頼らないコミュニティという「スマート・グロース（都市の健全な成長）」の目標に関連するものである。

ロケーションに特有の指標には、以下のようなものがある：

- 公共交通志向**：地下鉄駅、バス停あるいは鉄道駅への距離。
- アーバン・インフィル**：容積率により表された密度。
- 歩きやすさ**：ずらりと並んだ商品やサービスへの近接性、歩行交通を支える基幹設備と地域デザイン
- 土地保全**：最小限あるいは高密度の開発を通じて保全された土地の面積

これらの事項は、ポートフォリオ全体、あるいは個々のビルやプロジェクトの特徴を述べるために用いることができる。前年比のデータによって、保全目標の達成率や達成規模を測定することができるし、スマート・グロースの特性に関連して、ポートフォリオの状況がどこに向かっているのかという情報も提供することができる。

社会面の指標

社会面の指標は、ビルの運営や開発にかかわる特有のグループのステークホルダーに関連する、特定の社会問題や社会的利益に当てはまる。主なステークホルダーにはオーナーのほか、従業員、テナントや顧客、そしてビルやその運営と即座に関係を持つこととなるコミュニティなどが挙げられる。

従業員

ファンド・マネージャーやプロパティ・マネージャーは、その従業員に関する情報を、運営効率性や従業員採用・雇用継続の改善に用いることができる。投資家は多様な、良く訓練された、献身的な従業員がいる、経営状態の良い会社かどうかを見定めるために、従業員に関する情報をを用いるであろう。公的機関は健康や多様性といった公共的な目標にコミットするために、労働者情報をレビューするであろう。

従業員に関連する RPI 指標は、健康と安全の情報から雇用の質と持続性、そして従業員の生産性にまで及んでいる。

労働者に関する指標には以下のようなものがある：

- ❑ **事故率**：労働者一人当たり、1年当たりの事故数
- ❑ **健康と安全に要する費用**：労働者一人当たり、1年当たりの医療支出あるいは労災補償
- ❑ **従業員離職率**：1年間に離職した労働者のパーセンテージ
- ❑ **勤務の質**：福利厚生制度のあるフルタイム勤務のパーセンテージ
- ❑ **労働基準**：労働協約によって代表された労働者の比率
- ❑ **労働力の多様性**：女性あるいはマイノリティの人々である労働者の比率
- ❑ **経営者の多様性**：女性あるいはマイノリティの人々である上級経営者（と役員）の数

テナントと顧客とコミュニティ

テナントと顧客の満足度は、運営や開発に関する選択肢の効果を測るための伝統的な手法である。RPI に関しては、自然採光の増加、より快適な冷暖房システム、環境効率の高いビルの証拠となる効果、コミュニティへの奉仕活動プログラムによるレピュテーション等に関連する、テナント満足度の向上や労働生産性の改善を投資家は指摘してきた。

投資家や当局者は、住宅投資が、購入しやすい住戸の選択肢をどの程度作ってくれるのか、投資がどの程度、サービスが行き届いていないコミュニティのために尽くすことができるか、あるいは公共利益を創出する機関に、どのくらいの機会を作ってくれるのかについても知りたいと思うであろう。この情報は多くの場合、都市再生あるいは低所得者向け・労働者向け住宅のような課題に焦点を当てた特定目的の RPI 投資ファンドを定義するために用いられる。

テナント、顧客、コミュニティ関連の指標には以下のようなものがある：

- ❑ **テナント満足度**：テナント満足度の調査—そのビルの RPI 特性に関するテナント満足度を含む
- ❑ **低所得者向け住宅**：地域の世帯収入中央値の 30-80%の人々が賃借あるいは購入できる住戸のパーセンテージ
- ❑ **労働者向け住宅**：地域の世帯収入中央値の 80-120%の人々が賃借あるいは購入できる住戸のパーセンテージ
- ❑ **都市再生**：世帯収入中央値がその地方の平均値に対して、80%程度の水準にある区域に所在する不動産のパーセンテージ
- ❑ **非営利団体の支援**：非営利あるいは公共目的のテナントの数あるいはパーセンテージ

コミュニティへの影響に関する指標

コミュニティへの影響に関する指標は、一定の地域における経済的安定や経済成長への全般的な貢献度を測るものである。この中には、税金や手数料を通じた直接的貢献もあれば、雇用機会の間接的な創出や、企業とその従業員あるいはテナントが取り組む慈善活動も含まれる。

米国を拠点とする不動産エクイティファンドの The Multi-Employer Property Trust (MEPT) は、その投資活動による社会的・経済的影響を計測する取り組みの一環として、雇用創出状況を追跡している。創出された雇用時間・雇用数や、発生した地域・州税の収入などが指標として用いられている。そのファンドの環境配慮投資の一環として MEPT は、環境に配慮したビル建設や管理業務を実施することによる、雇用分野にわたる「グリーン・ジョブ」の創出を追跡し始めた。

www.mept.com/news

これらの指標の中には、産業規格にもとづく計算により、経済成長効果に関する公認の評価が得られるものもあるが、正確に計測するのは容易なことではない。

コミュニティへの影響に関する指標には以下のようなものがある：

- **税金と料金の支払額**：年間支払額の合計
- **雇用創出（直接的）**：不動産開発に雇用された人数、あるいはビル運営や管理によって創出された継続的な雇用機会
- **雇用創出（間接的）**：不動産開発あるいは管理にむけた投資に関連して、一定地域内で創出された雇用の数
- **従業員やテナントのボランティア活動**：一定の企業とそのパートナーによって促進あるいは調整された慈善活動の、1年あたりの延べ時間数

環境、社会、経済それぞれの指標セットについて、活動に関する物語風の説明が、定量的な指標よりも好まれるような時期もあるだろう。しかし、使いやすさと比較可能性の行き先は—いかなる時でも、可能な限り—シンプルで、計量可能な指標を示しているのである。

IV. 情報管理システムを構築する

優先順位を明らかにして主要な指標を打ち立てるという戦略的な作業は難しいであろう。しかし先導者たちは、データ収集のプロセスが、一連のプロセスの中で最も困難な局面であると指摘することが多い。ここでは、先導者たちが RPI 指標をうまく統合させて日々の業務につなげた主要なステップを確認する。

だれがそのプロセスに「責任を持つ」かを確認する

固有のデータ収集は極めて重要である。データ集めは複雑であり、早い段階から安定性や信頼性についての問題点に直面するので、長い工程となることが多い。使いやすいシステムが整えられることを確実にするためには、社内のマネージャーあるいは優れた人が、彼らの権限に結び付けてこの仕事を遂行することが重要である。当初の重要な仕事は同僚やパートナーや顧客に手をさし伸べて、データの収集と報告の重要性を納得させることである。

そのプロセスの「責任者」は、社内的な RPI チームを立ち上げ、あるいは経験ある外部コンサルタントと協同して、関連する情報管理システムの形成を助けるであろう。成功の主たる要因は、どの場合においても、そのプロセスのための強力で中心的なマネージャーの存在であろう。

サステナビリティ・スコアカードを作成する

「サステナビリティ・スコアカード」は、情報収集過程を標準化するシンプルなフォーマットであり、社内のステークホルダーがビル・レベルの情報を伝えるために簡単に用いることができるものである。そのスコアカードに含まれる論点は勿論、組織によって異なるが、その成功への鍵となるのは、そのプロセスの責任者によって集められ、分析された一連の比較可能なデータである。

スコアカード自体は、提供が求められている情報によって、それぞれの関係者から何が求められているかを正確に明らかにする情報獲得手段として利用されている。

プロパティ・マネージャー、デベロッパーその他外部ステークホルダーと関り合う

社内のステークホルダーは RPI 指標のことを、彼らの日常業務に無いものとして、時間的にも資源的にも、新たな負担と思うかもしれない。先導者たちは、RPI 指標の収集を通常の業務過程に組み込むためには、マネージャーやエージェント（仲介者）やテナントに対する教育と明確な基準の設定が必要だと指摘する。

企業が選択し採用したツールの中には、指標システムのアプリケーションを説明したガイドブック、セミナー（オンラインと対面式）、実用化されている指標についてのケース・スタディなどがある。

サステナビリティ・スコアカード

「サステナビリティ・スコアカード」の目的は、RPI 指標を安定的なビルのデータ保持に結びつけることにある。スコアカードにはいくつかの利点があるが、特に以下のものが突出している。

- ・指標を考慮することを通じて、投資家、ファンド・マネージャー、プロパティ・マネージャーの関係が明確になること
- ・ビルの重要な特性を照合しながら、ビル同士の比較を行う体系的な手法であること

ここで、2009 年秋の ULI 責任不動産投資会議に寄稿された論文を取り上げ、デモンストレーションのために、いくつかの環境面と都市再生面からの RPI 指標に基づく限定的なサンプル・スコアカードを提示する。

いつも言っていることではあるが、投資家たちが自分自身で、彼らのポートフォリオやステークホルダーとの関係についての特性に基づいて、長期投資パフォーマンスに関連する指標を選ぶ必要があることは注目に値する。

ULI 秋の会議の論文へのリンクはこちら：

http://www.galleyecocapital.com/wp-content/uploads/2009/11/uli_fallcouncil2009_draft.pdf

もし、ポートフォリオのそれぞれのビルが、その分類に従って計測されていれば、投資家は全体のポートフォリオについてより良い説明ができるし、効率性改善に向けた機会に狙いを定めることもできるし、ポートフォリオ全体測定の観点から取得と売却の決定を比較考量することもできるであろう。

資産の特性：

- 資産の種類（商業用、住宅用、工業用など）
- 規模
- 容積率
- 築年数
- 稼働率
- 占有者数
- プロパティ・マネージャー
- 所有権の構成

エネルギーと資源利用：

- エネルギー消費量
- 二酸化炭素排出量
- 水使用量
- 廃棄物発生量
- 廃棄物再利用割合
- 第三者格付

資産の立地特性

- 気候的ゾーン（具体的に）
- 再生ゾーン（公共の目的）
- 公共交通への近接性（交通の種類を明確に）
- 汚染土壌サイト
- アーバン・インフィル・サイト
- ウォークスコアの格付

信頼できるタイムリーな情報を得るために必要な業務関係の構築は、難しく継続的なプロセスである。マネージャーやデベロッパーやテナントは情報を集めることの難しさについて、ファンド・マネージャーや資産所有者は彼らに特有の必要性和期待について、それぞれの正直な意見をぶつけ合うことを通じて、システムはやがて出来上がっていくに違いないと、先導者たちはよく口にする。ステークホルダーたちがデータ収集と伝送についての経験を得ることで、情報の質は向上するはずである。

自動的にデータを収集する

技術面のアップグレードは情報収集を促進しうる。例えばサブ・メーターによってエネルギー使用と水使用を分けて計測することは、資源消費に関する豊富な情報ソースを提供することができるし、そのことによってかなりの運営改善が可能となる。サブ・メーターを設置することによって、マネージャーはデータを集めるために直接テナントと関わり合う必要性を回避できる。

いくつかの先導者たちは指標を集めるために、自動化システムの構築を目指している。直接計測したデータを情報管理システムに送ることで情報の収集が可能となり、データの適時性と信頼性の両方を高めることができるからである。より一般的に、RPI 分野を通じた自動データ集積は、一例えば、オンライン・データ・エントリー・システムを通じて一指標をもっと業務上の判断形成に役立てることができるのである。

公的に利用可能な情報源を見つける

多くの RPI 指標は、政府が提供したデータ集積であれ、民間研究所によるものであれ、公的に利用可能な情報源から集めることができる。例えば経済成長に関するデータは、十分なサービスが提供されていない地理的エリアに関係していることも多い。地域の収入その他の経済的尺度は、対象となるビルと、都市再生あるいはブラウンフィールド再開発といった問題との関係を分析するのに有用である。例えば、いくつかの管轄区域において、公共団体は再生ゾーンの指定を行っている。

米国事情の中で、RPI パフォーマンスを計測するために利用可能な情報ソースを一覧するには、Gary Pivo 教授の論文「米国不動産ポートフォリオのための社会面・環境面の指標：情報源と集積された手法」が参考になる。下記 URL 参照。

www.u.arizona.edu/~gpivo/Metrics Paper_Pivo_June08_v1.0.pdf

同様に、スマート・グロースに関する問題—区域の利用密度、交通機関への近接性あるいは歩きやすさに関するものも、公共的に利用可能なデータ・ソースから集められることもある。例えば、米国に拠点を置く『ウォークスコア』というサービスは、それぞれの地域を歩きやすさによってランク付けしている (www.walkscore.com)。このサービスは米国、カナダ、英国、オーストラリア及びニュージーランドにおいて、建設地の住所を入力すればサービスや公共交通への近接性を計測することができる、公的に利用可能なインターネット・ベースのツールを提供している。

調査研究機関を評価する

多くの責任投資調査研究機関やコンサルタントが存在する。彼らはもともと不動産投資に焦点を当てて来た訳ではないものの、情報収集をデザインし、収集された情報を検証し、あるいはそのプロセスそのものを遂行することまでも、手段を提供するであろう。これらの機関は責任投資の課題を広くカバーしているであろうし、ポートフォリオ全体の CO2 排出量のように、投資家やファンド・マネージャーの関心が特に高い、主要な環境面あるいは社会面での課題を重点的に扱うこともするであろう。

先導者たちはデータ品質を確かなものにするために、最も有効な手法を比較検討したいと思うであろう。社内でのレビュー、外部監査、第三者評価—これらについては費用対効果やメリットに関する慎重な考察が要求される。どの手法が良いかということ以上に、先導者たちはデータ品質に関する考察を、彼らの情報管理システムに必須のものとして加えるべきである。

V. 指標を業務に適用する

指標がいったん集められると、それは個々のビルとポートフォリオ全体の両面において、様々な方法で業務に取り込まれることであろう。

先導者たちにとっての重要な課題は、彼らの戦略的な要求を満たすために、どのようなスケールでの指標が最も有用であるかを判断することである。

RPI 指標の使用例には以下のものがあるが、これらに限られるわけではない：

パフォーマンスのベンチマーキング

個々のビルのレベルでは、先導者たちは資源利用、テナント満足度、あるいは従業員の健康と安全と言った課題に基準点を設けて測定するために、指標を用いることができる。ポートフォリオのレベルでは、先導者たちは温室効果ガス排出総量、低所得者向け住宅の新規供給と維持、保存された自然地の面積、創出され維持された雇用等に関するデータを集めることができる。

パフォーマンスのターゲット設定

ポートフォリオのレベルでは、投資家たちは改善のための総合目標を設定して、その進展を計測するために、彼らのベンチマークを使いたいと思うであろう。例えば最近では、多くの投資家がポートフォリオ全体の温室効果ガス排出量削減目標を複数年にわたって、例えば 10-30%削減する目標を設定している。労働組合員のパーセンテージ、労働力の多様性、あるいはビルのエネルギー効率性について、ポートフォリオに含める最低基準を設定するためにも、指標を用いることができる。

英国に拠点を置く国際的不動産投資マネージャーの PRUPIM は、パフォーマンスについての明確な組織的目標を設定するために、指標を用いている。同社は健康と福祉、雇用とスキル、コミュニティ、生物多様性といった付加的なカテゴリーのために、関連する一連のインディケータ開発に取り組んでいる。

http://www.prupim.com/site/media/documents/3414_Our_Future_Targets.pdf

同様に、ヨーロッパの不動産ファンド・マネージャーである Hammerson は、気候変動、エネルギー及び資源利用のための指標を用いて、年次及び複数年にわたる目標を含めて、パフォーマンス目標を設定している。

http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/13/133289/crreport/Full_report.pdf

取得、売却、改良に関するガイダンス

ビルがポートフォリオに適したものか、それが運営効率化の利益を与えてくれるか、市場での位置づけを変えるような機会を提供してくれるものか、といった事項を先導者たちが判断するにあたって、RPI 指標は手助けになる。例えば、RPI 指標はエネルギー効率性の劣るビルを見極め、改修して第三者評価を得られるようにしていくことを助けてくれるかもしれない。同様に、交通志向に関する指標はポートフォリオを都市スプロールとは異なる方向に変えるための情報を提供してくれるであろう。テナントの不満足度は、それを変更できないビルの売却を強く促すであろう。

開示と透明性

指標は、組織が RPI パフォーマンスを従業員、請負業者、投資家、規制当局者、コミュニティ、そして NGO に報告するために有用な基準データを提供する。指標そのものは、必ずしもそのような開示の要請に適合するものではない。むしろ指標は、広範なステークホルダーにとって意味のあるものとなるために、より広範な、組織的、社会的状況の中に置かれなければならない。この『開示』というテーマは、この手引き集の第3集の主題となる。

VI. 第三者機関の基準

投資家たちは彼らの活動に関連する第三者機関の基準を見分けて、それらの基準が彼らの投資目標達成に役立つものかどうかを判断すべきである。

最近、世界中で、多くの強力な第三者機関によるビルの格付基準が、RPI の課題—特に環境面の課題に関して開発されている。これらの格付システムはエネルギー、温暖化ガス排出、水、廃棄物、室内空気環境、そして持続可能立地といった一連の特定なパフォーマンス課題にわたって、ビルを分析する。格付システムには、次のようなものがある。

- ・ 米国グリーン・ビルディング協議会の LEED スタンダード

多用途の新築及び既存ビルの環境性能をカバーし、ポートフォリオ全体にわたる地域への影響や環境性能を対象とした新しい格付もある。

www.usgbc.org

- ・ 英国の BREEAM スタンダード

住宅、商業用、工業用、さらにはエコホーム、ヘルス・ケア施設、教育施設、収監施設といった特殊用途も含めた多様な不動産タイプの環境性能を測定するとともに、コミュニティ全体の環境格付にも用いられる。

www.breeam.org

- ・ 日本の CASBEE システム

多様な不動産タイプと、企画、新築、既存、改修という4つのビル・ライフ・サイクル・ステージにわたる環境性能評価を含む。CASBEE は日本・アジア特有の課題も考慮に入れて設計されている。

<http://www.ibec.or.jp/CASBEE/english/overviewE.htm>

- ・ オーストラリア・グリーン・ビルディング協議会の Green Star システム

最近になって集合住宅、ヘルス・ケア施設、商業施設、オフィスビルと教育施設を格付するツールを揃え、複合用途等、他の不動産タイプについてもパイロットプロジェクトを実施している。Green Star はオーストラリアの多様な状況の下で、ビル・パフォーマンスに関する様々な地理的影響を特に考慮に入れている。

<http://www.gbca.org.au/green-star>

以上は最も卓越した例の一部であり、彼らは環境パフォーマンスに関する広範囲の評価手法を創設するという、よく似た課題に取り組んでいる。類似の格付システムが公共、民間及び非営利セクターにおいて企画されており、エネルギー使用を正確に計測しようとする規制面での取り組みもある。多様な格付システムの増殖は、もっと世界的に通用する基準を求める動きにつながっている。

総じて、格付システムは既存ビルよりも新築の方が、投資家や、ファンド・マネージャーや、その他のステークホルダーに理解されやすいことが判明している。また第三者機関の格付を通じてポートフォリオ分析をすることが、まだまだ大変困難であることも認識されている。

世界に数多く存在する、第三者機関によるビル評価システムを比較するには、UNEP FI/SBCI の「金融と持続可能性の指標レポート」が参考になる。これは、世界中の持続可能なビル・パフォーマンス尺度や計測システムを概観したものである。下記 URL 参照。

http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/metrics_report_01.pdf

理論上、これらの基準は明確性と比較可能性を与えてくれるものであるが、実用化にあたっては下位の資産区分、地理的特性、建築目的、稼働率等々に関して、困難な課題が残る。

米国に拠点を置く投資アドバイザーの Kennedy Associates Real Estate Counsel は、そのポートフォリオにおいて、US グリーン・ビルディング協議会 (USGBC) の LEED システムの認証を受けたビル、事前認証を受けたビルそして認証保留になっているビルについて報告している。同社は既存ビルのエネルギー性能基準を設定し測定するために、Energy Star のベンチマーキング・システムも利用している。そしてついに、Kennedy は USGBC の LEED-EBOM (既存オフィスビルと管理) のパイロット・プログラムに関わることとなった。既存ビルに対する第三者認証には常に困難が付きまわっているが、LEED-EBOM は既存ビルの環境性能基準の確立を模索し、ポートフォリオのマネージャーに、大規模なポートフォリオにわたる認証を効率的に行う可能性を提供している。

<http://kennedyusa.com/PDFs/RPI%20Report%202009.pdf>

第三者機関の基準は大まかなやり方として役立ち、時間と資源を節約する。

この点は特にポートフォリオ・レベルに当てはまる：

先導者たちはポートフォリオの中でいくつのビルが特定の格付を取得したかを簡単に確認することができる。それらの基準は先導者たちがみずからの指標システムを開発する際にも、役に立つテンプレートとして用いることができる。

多くのステークホルダーにとって、第三者機関の基準は事実上、高次の指標になっており、不動産市場において認知されてきている。投資家たちは第三者機関による評価を促すように、自身の指標システムを改作したいと思うかもしれない。

先導者たちは第三者評価機関の基準を評価するにあたって、以下の2点を注意深く考慮しなければならない：

- ・その基準は、重要なステークホルダーに認識され、関係深いものだと考えられているか？
 - ・その格付を取得するための費用は、ステークホルダーへの合図としての利益よりも高く付かないか？
- これらの質問に対する答えは時間とともに、マーケット・ダイナミクスや消費者嗜好や公共施策の配慮が変わるにつれて、変化していくかもしれない。業界標準の RPI 指標と格付を出現させることは、投資家が研究し、かつ協働すべき重要な課題である。

VII. RPI 指標を基準化することについて、ステークホルダーと協調する

責任不動産投資は新興の分野であり、そのフィールドは同業者や関連するステークホルダーの協調行為によって形成されつつある。指標の業界基準を決めるための、そしてその収集と利用に関するベスト・プラクティスを共有するための協調行為は、RPI を定義付け、その実施を普及させるために、重要な役割を担う可能性がある。

指標とその報告についての業界標準を創設するという形での協調行動は、RPI を投資行動に結びつけるために、広い範囲で有益な結果をもたらすことになるであろう。指標に関する論点は特に、ここにある。

そのような協調に関しては討論の場がたくさんある。国連環境計画金融イニシアティブ不動産ワーキング・グループと、責任不動産投資センターはこの手引きの提供者であり、投資家やステークホルダーに、経験を共有してその分野における規範作りを行う機会を提供している。アーバン・ランド・インスティテュートはデベロッパーと投資家のために、責任不動産投資会議を創設した。さらには、産業取引機構、責任投資ネットワーク、その他の提唱機関が RPI を彼らの仕事の一部として、情報やベスト・プラクティスを交換する機会を提供することができる。RPI 指標に関して、グローバル・レポーティング・イニシアティブは建築業界と不動産業界に特有の報告ガイドラインに関するワーキング・グループを発足した。

第三者評価を作成する組織もまた、基準の作成と改定に役立てるため、ステークホルダーを組織化している。そして投資家の存在は、その基準が有用で実現可能なものであるかどうかを検討する上で重要な役割を果たすであろう。

UNEP FI 不動産ワーキング・グループ

UNEP FI はUNEP と金融セクター間のグローバルなパートナーシップである。UNEP FI は、環境、社会と金融パフォーマンスの連結を明らかにして、これを促進するために、UNEP FI ステートメントに署名した180以上の金融機関、そして一定範囲のパートナー機関と緊密に協働している。地域での取り組み、全体のワーク・プログラム、トレーニング活動及び調査を通じて、UNEP FIは金融機関運営の全ての段階について、最良の環境配慮型かつ持続可能性ある実践行動の適用を明確化し、促進し、実現させる使命を持っている。

RPIC（責任不動産投資センター）

責任不動産投資センターは、アリゾナ大学とハーバード大学責任投資イニシアティブのジョイント・プロジェクトである。ここではデベロッパー、レンダーからファンド・マネージャー、資産オーナー、機関投資家に至るまで、先導的な不動産の実践者たちが、彼らのベストプラクティスを調和させ普及させるために、また重要な調査を実施するために、さらには不動産投資の変化する状況下で優位に立てるような投資機会のネットワークを形成するために、共に集い、不動産業界の隙間を埋めている。より詳細な情報は：

<http://www.responsibleproperty.net/>

本日本語版は、原文をもとに、以下の2社が翻訳*・監修をしたものです。



*翻訳にあたっては、万全を期しておりますが、万が一、誤訳等がありましても責任は負いかねますので、必ず原文(英文)も参照してください。

www.unep.org

United Nations Environment Programme
P.O. Box 30552 Nairobi, Kenya
Tel: ++254-(0)20-62 1234
Fax: ++254-(0)20-62 3927
Email: cpinfo@unep.org



United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI)

The United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) is a global partnership between the United Nations Environment Programme and the private financial sector. UNEP FI works closely with the more than 180 financial institutions that are signatories to the UNEP FI Statements, and a range of partner organizations, to develop and promote links between the environment, sustainability and financial performance. Through regional activities, a comprehensive work programme, training activities and research, UNEP FI carries out its mission to identify, promote, and realize the adoption of best environmental and sustainability practice at all levels of financial institution operations.

RPIC

The Responsible Property Investing Center, a joint project of the University of Arizona and the Initiative for Responsible Investment at Harvard University, fills a void in the real estate landscape by bringing together leading real estate practitioners, from developers and lenders to fund managers, asset owners and institutional investors, in order to coordinate and disseminate their best practices, conduct crucial research, and to create networks of investment opportunities that take advantage of the changing landscape of property investment. For more information see www.responsibleproperty.net.



International Environment House
15 Chemin des Anémones
1219 Chatelaine, Geneva, Switzerland
Tel: (41) 22 917 8178
Fax: (41) 22 796 9240
fi@unep.ch
www.unepfi.org



For more information, contact:
UNEP FI
Property Working Group:
property@unepfi.org

David Wood:
david_wood@hks.harvard.edu