

不動産ファンドフォーラム 2007 イン仙台  
地方都市における不動産証券化セミナー

## CRE(企業不動産)戦略と 地方企業の取組み方

財団法人 日本不動産研究所  
企業資産評価プロジェクト室 斉木 正人



### はじめに

---

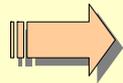
- ✚ 今なぜCRE(企業不動産)戦略か？
- ✚ 企業不動産戦略構築への取り組み
- ✚ 変わる企業の不動産戦略



## CRE戦略緊急度チェック

---

- ✓古くから不動産をたくさん持っている
- ✓使っていない土地や老朽化した建物がある
- ✓社内の不動産情報がなかなか集まらない
- ✓自社の不動産の時価がわからない
- ✓最近、本業の経営成績が芳しくない



3つ以上は、緊急度【高】



3

## I. 今なぜCRE戦略か？

---

1. CRE戦略とは何か
2. CRE戦略導入の背景
3. 企業の現状



## CREとは？

CRE＝企業が利用(保有・賃借)する不動産  
(Corporate Real Estate: 企業不動産)

具体的には次のようなものがある

- ・事業用不動産(本社、支社、工場、店舗、倉庫、研究施設、社宅、研修所、保養所等)
- ・販売用不動産(分譲用の土地やマンション等)
- ・投資用不動産(賃貸ビル、貸地、貸駐車場等)
- ・遊休不動産



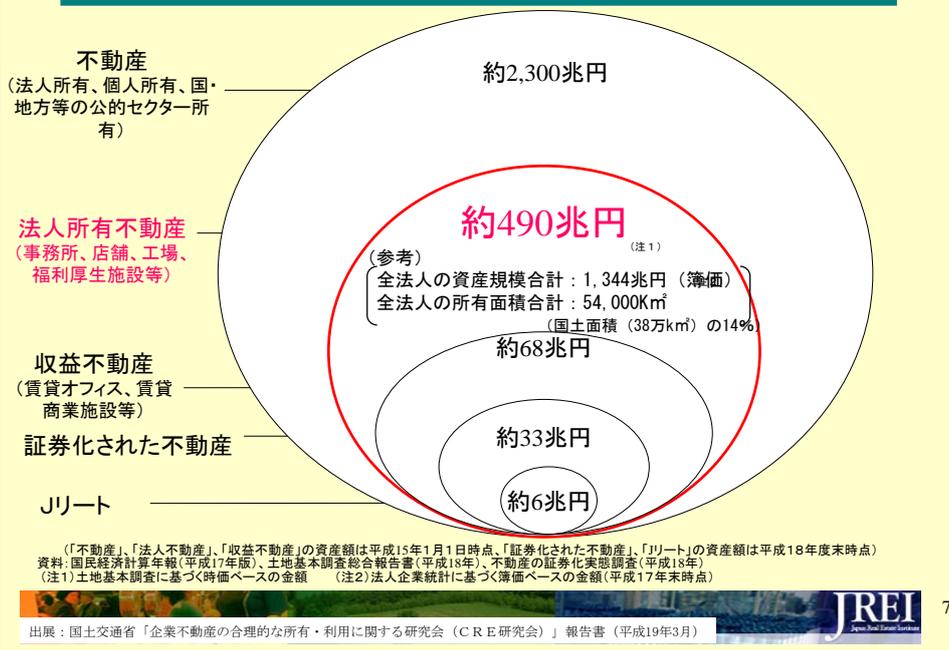
## CRE戦略とは？

企業不動産について、『企業価値向上』の観点から、経営戦略的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

国土交通省「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会 (CRE研究会)」報告書(平成19年3月)より



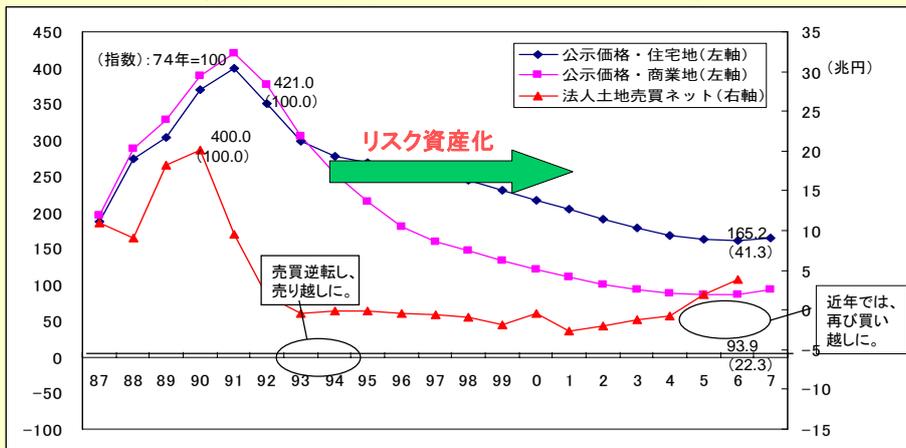
# 我が国企業不動産の資産規模推計



# 土地のリスク資産化

○ バブル崩壊以降、土地神話は崩壊し、法人の土地購入規模は大きく低下。ただし、近年では購入の増加の傾向も見られる。

<三大都市圏の地価と法人の土地売買ネット額の推移>

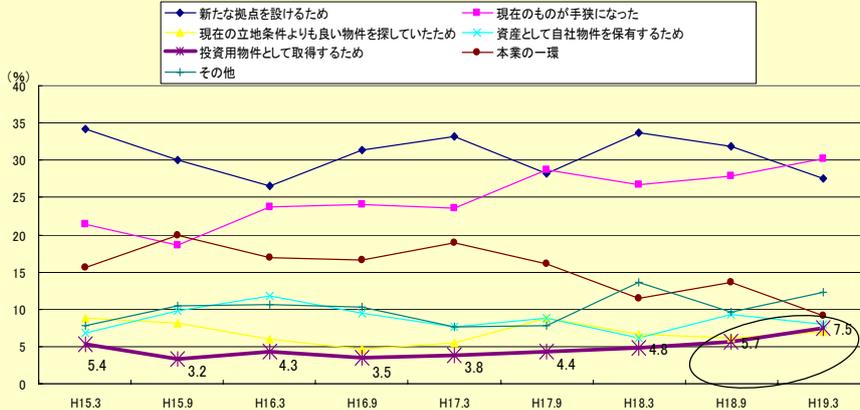


資料：国土交通省「平成19年版土地白書・資料編」の図表50、国土交通省「地価公示」を基に作成。

## 一般事業法人の土地購入意識

○ 景気の回復・地価の下げ止まり傾向の影響からか、最近では、投資目的での土地購入を検討する一般事業法人も増えてきている。

図表 今後1年間の購入の理由(一般事業法人)



資料: 「企業の土地投資動向調査」

注1: 今後1年間の土地購入意向があるとする企業に対し、その主な目的の一つ聞いたもの。

注2: 一般事業法人とは、建設業及び不動産業を除いた業種の法人。

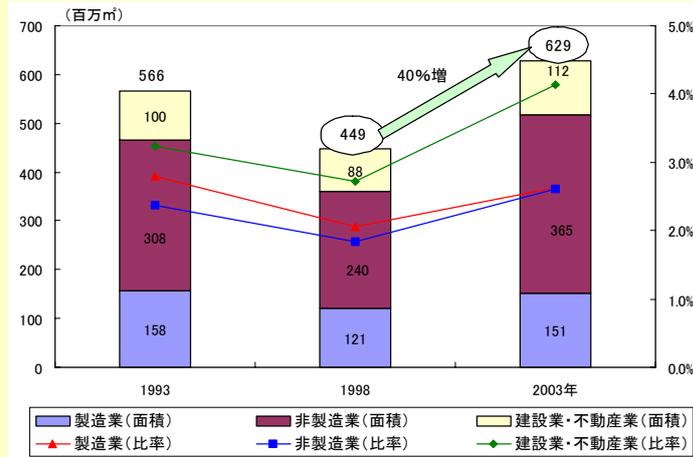
出展: 国土交通省「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会 (CRE研究会)」報告書 (平成19年3月)



9

## 法人所有の空き地面積の動向

○ 一般事業法人の土地購入意識が増加傾向が見られる一方で、所有土地においては空き地の面積規模が増大している。特に、非製造業における空き地の増加が大きい。



資料: 国土交通省「土地基本調査」

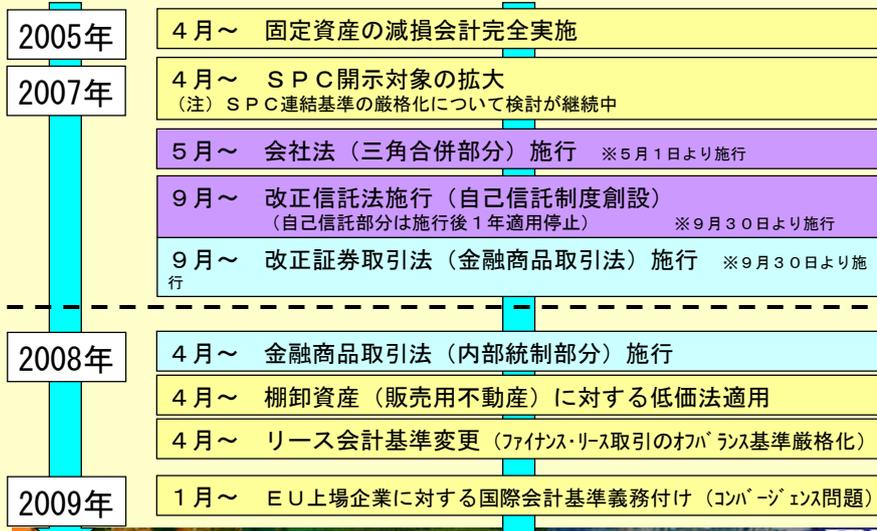
出展: 国土交通省「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会 (CRE研究会)」報告書 (平成19年3月)



10

## 今後CRE戦略に影響を与える各種制度改正

: 会計関係
  : 内部統制関係
  : 会社法・信託法関係



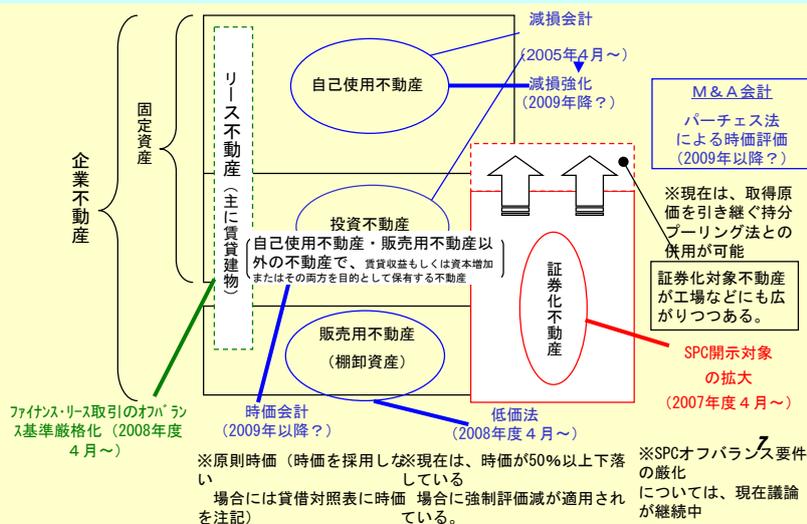
出展：国土交通省「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会（CRE研究会）」報告書（平成19年3月）



11

## 企業不動産に影響を与える企業会計制度の変更

基本的傾向：企業不動産の会計は、取得原価から時価会計に変化

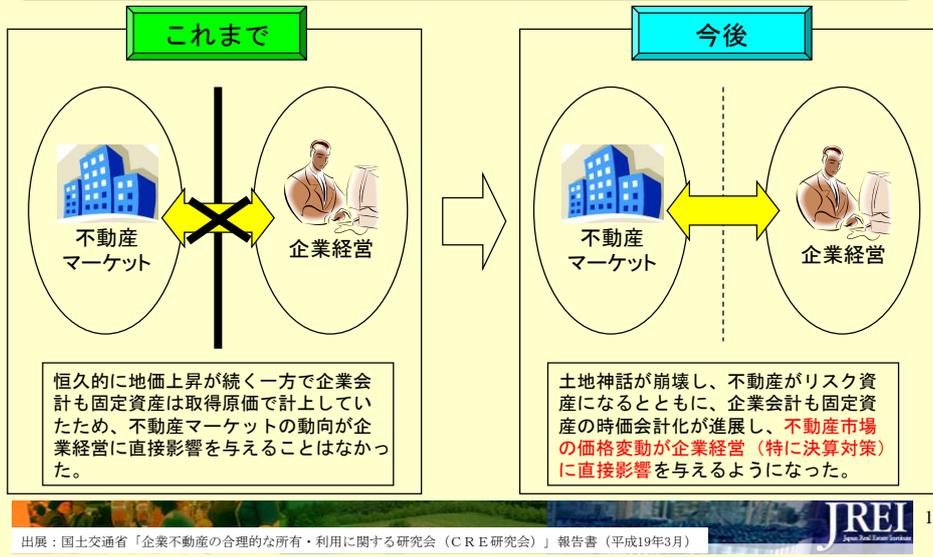


出展：国土交通省「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会（CRE研究会）」報告書（平成19年3月）



## 土地市場と企業経営

○ 土地神話の崩壊、減損会計の導入等の会計制度の転換などにより、不動産マーケットの動向が直接企業経営に影響を与えるようになってきている。



## 日本版SOX法に基づく内部統制制度の概要

〈開示制度の充実〉

◆ 内部統制報告書の提出（2008年4月～適用）

フレームワーク（日本版COSO）

内部統制の定義（目的）

- (1) 業務の有効性及び効率性
- (2) 財務報告の信頼性
- (3) 法令等の遵守
- (4) 資産の保全

内部統制の基本的要素

- (1) 統制環境
- (2) リスクの評価と対応
- (3) 統制活動
- (4) 情報と伝達
- (5) モニタリング
- (6) ITへの対応

日本に特有

不動産関連業務についても、そのガバナンスについて適切な内部統制が求められる一方で、その具体的な方法については明確な基準はない。

出展：国土交通省「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会（CRE研究会）」報告書（平成19年3月）

JREI 14

# 企業不動産に関する動向調査

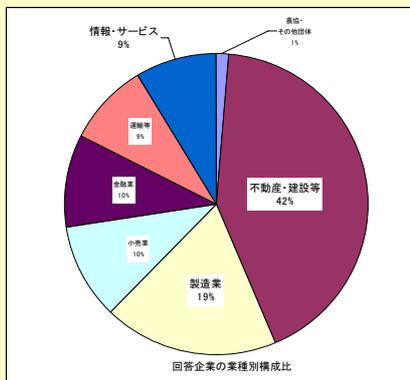
## 【調査概要】

- 調査主体 (財)日本不動産研究所
- 対象企業 当研究所の顧客企業
- 調査方法 アンケート形式
- 調査時点 平成19年7月時点
- 回答企業数 69社

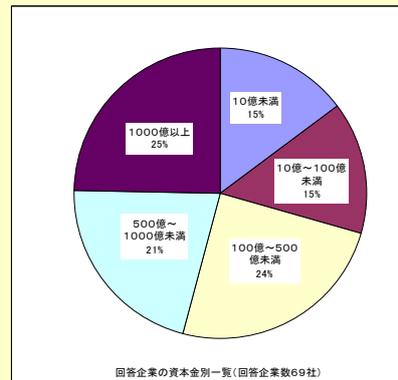


# 回答企業の属性

業種

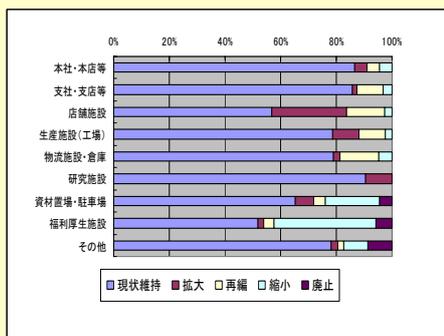


資本金

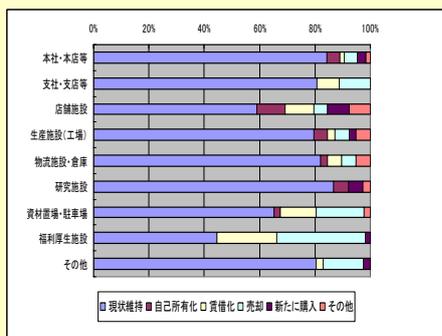


# 企業の不動産保有は概ね安定的

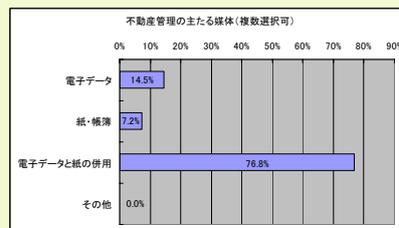
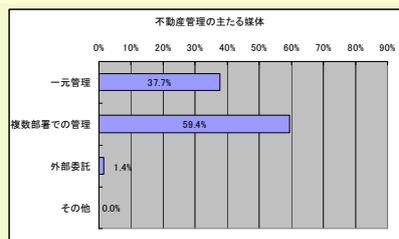
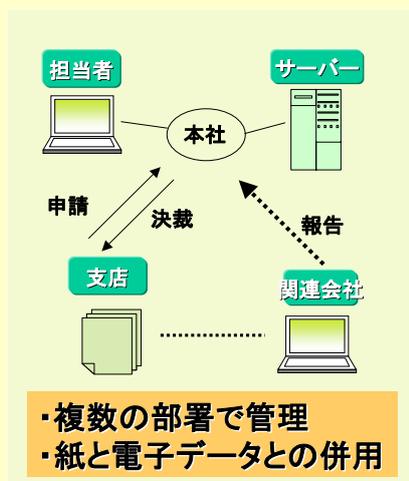
今後の不動産の取得動向



今後の不動産の保有形態

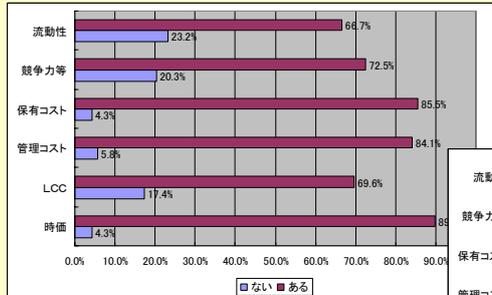


# 紙・IT併用型不動産管理が一般的

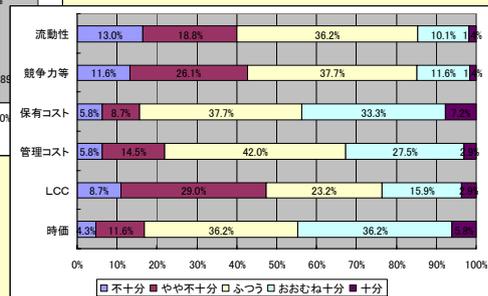


# 不動産情報への関心は高い

## 情報への関心の有無



## 情報の把握の程度



# 変わりつつある不動産戦略

- 企業の不動産指標は、営業損益、不動産関連コスト、減損会計が中心
- ほとんどの企業が不動産戦略への早急な対応の必要性を感じている
- 目的は、企業価値向上と資産の有効活用
- 課題は、人材と関連情報の不足



## II. CRE戦略への取り組み

---

1. 企業不動産戦略(導入編)
2. 企業不動産戦略(実践編)
3. 不動産分析



## 企業不動産戦略の導入(1)

---

### 1. 基本方針の策定

- ✓ 自社の事業診断
- ✓ CREの現状把握

### 2. 不動産関連業務の再構築

- ✓ 現在の不動産関連業務プロセスの洗い出し
- ✓ アウトソーシングの活用



## 企業不動産戦略の導入(2)

### 3. CRE戦略の決定

- ✓ 経営戦略や事業展開の視点でのCRE戦略

### 4. リスク管理体制の構築

- ✓ 企業不動産のリスクを把握
- ✓ 対応策の立案
- ✓ 実行手段の確保



23

## 企業不動産戦略の導入(3)

### 5. 検証手法の確立

- ✓ モニタリングによるCRE戦略の実効性をチェック
- ✓ 必要に応じてCRE戦略にフィードバック

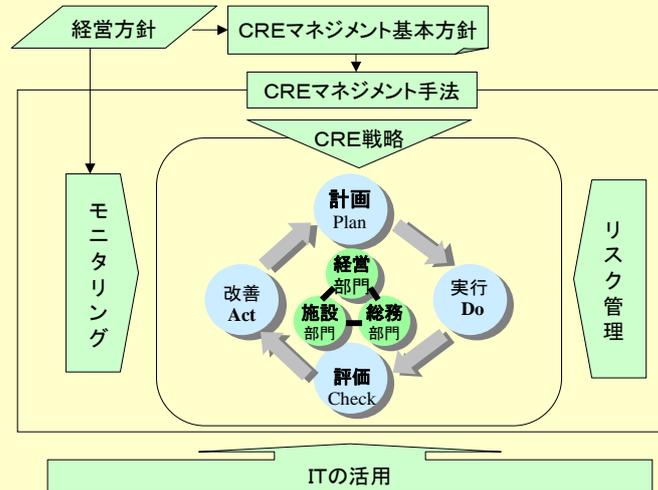
### 6. ITツールの活用

- ✓ 不動産情報の企業経営への活用
- ✓ 内部統制上、意志決定プロセスを管理



24

# 企業不動産戦略導入の全体像



## CRE最適化

計画  
Plan

実践  
Do

評価  
Check

改善  
Action

### 1. マネジメント計画の策定 (Plan)

#### ① 基本データの作成

- ✓ 経営データ、物件データ、ファシリティデータ、不動産市場データetc.

#### ② CRE全体のポジショニング分析

- ✓ 収益性、流動性、将来性、含み損益etc.

#### ③ 具体的な実施計画の策定



## 基本データの作成例

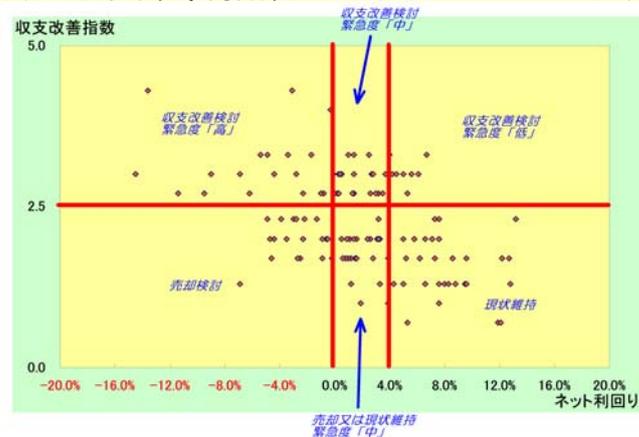
### 収益性、安全性による物件の第一次スクリーニング

検討項目		営業用不動産			
収益面①	賃料水準				
	空室率				
	総費用				
	営業損益				
	利回り				
安全面	耐震性				
	アスベスト				
	土壌汚染				
判定指標-1	利回り4%以上			0%超	0%
	新耐震または耐震 工事済み	←—————→		旧耐震	旧耐震
	アスベスト無			有	有
出口戦略-1	現状のまま保有	保有するが、変更を要する		売却	



## ポジショニング分析例

### 利回りと収支改善指数によるポジショニング分析



## 実施計画の策定例

検討項目		営業用不動産			
法律面	賃貸借契約				
	建築法規				
入居者ニーズ	代替物件				
	設備水準				
	利便性				
	快適性				
含み損益	簿価				
	評価額				
	含み損益				
収益面②	修繕費				
	リニューアル				
	用途変更				
	管理費				
	地代				
	家賃				
	修正利回り				
判定指標-2	入居率50%以下	利回り4%が5年以内に実現	左記実現は不可能		
出口戦略-2	現状維持	仕様変更後賃貸	管理費削減、賃料値下etc.	売却	耐震・ア スベスト 工事 売却



## CRE最適化

計画  
Plan

実践  
Do

評価  
Check

改善  
Action

### 2. 実践 (Do)

- ✓ 資産の売却
- ✓ キャッシュフローの改善etc.
- ✓ 内部統制との関連に留意

### 3. 評価・検証 (Check)

- ✓ 数値目標
- ✓ ベンチマーク



# CRE最適化

計画  
Plan

実行  
Do

評価  
Check

改善  
Action

## 4. 改善 (Action)

- ✓ マネジメント方法や戦略の見直し、改善

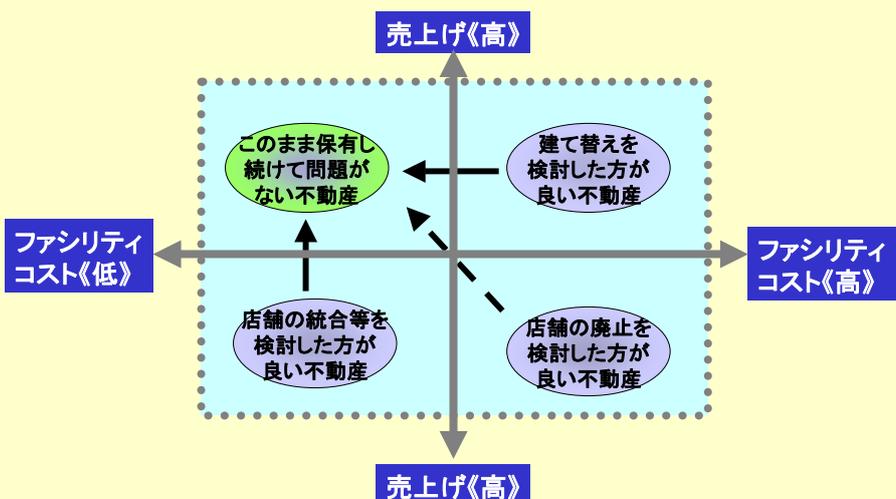


## 1. マネジメント計画の策定 (Plan)



31

# 金融機関(店舗)の戦略例



32

## CRE戦略における不動産分析

段階	不動産分析方法	
購入	<b>市場価値</b> 正味現在価値法、鑑定評価etc.	<b>使用価値</b> 資本コストを用いたキャッシュフロー分析etc.
保有	<b>ファシリティコスト分析</b> 施設運営費の最適化、所有・賃貸の選択etc.	<b>経営分析</b> ROA、PBR、固定資産回転率etc.
売却	<b>有効活用方策</b> 本業での利用可能性検討、営業利益への貢献etc.	<b>売却方法</b> 入札、不動産証券化etc.



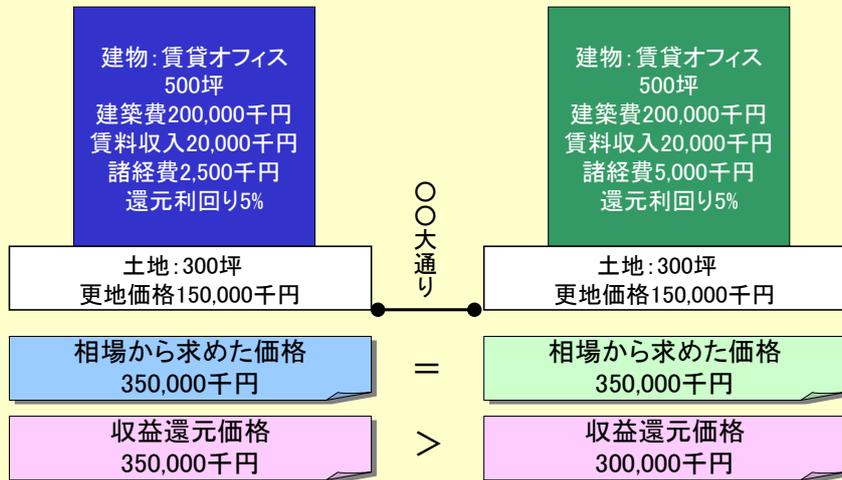
33

## Ⅲ. 変わる企業不動産戦略

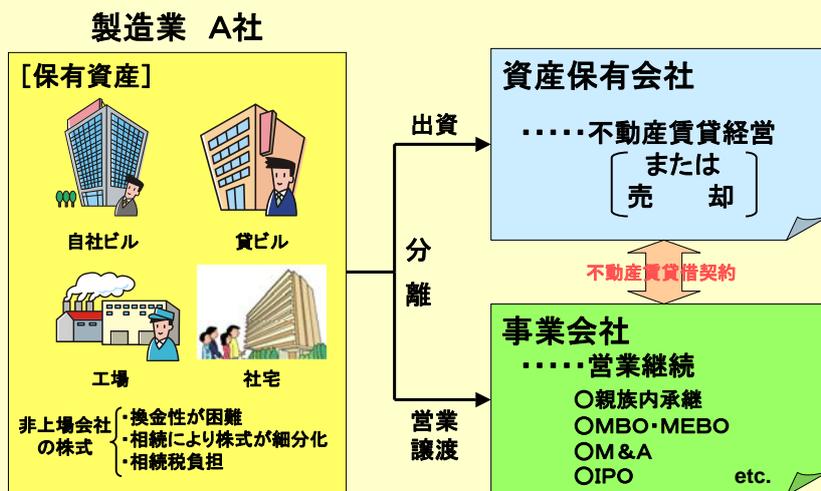
1. 変わる不動産価値の見方
2. 事業承継と不動産
3. 不動産戦略の実際



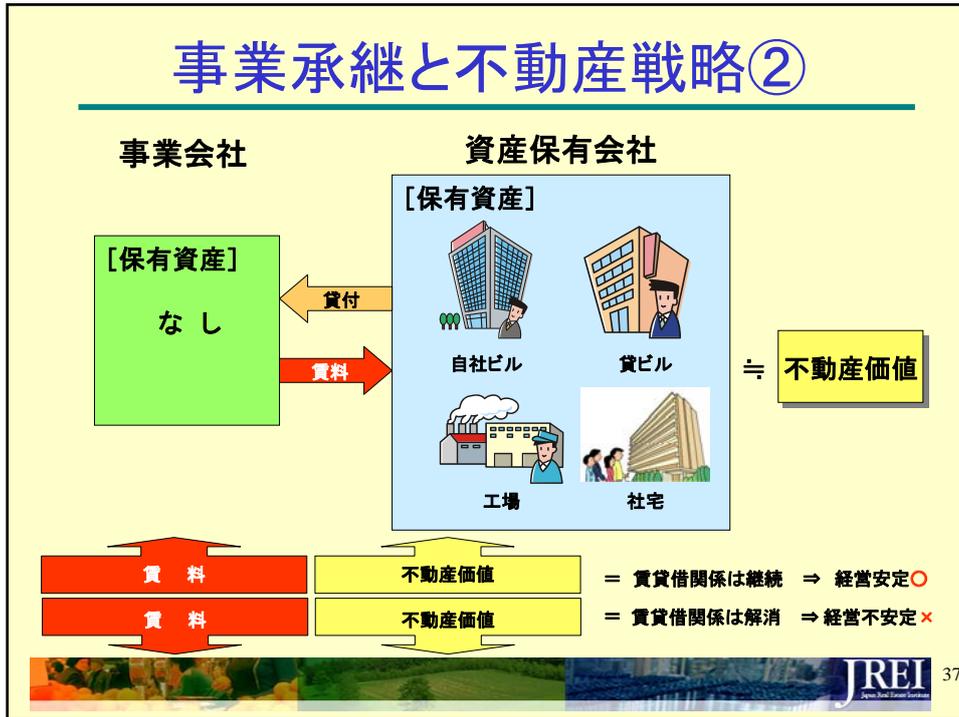
## 変わる不動産価値の見方



## 事業承継と不動産戦略①

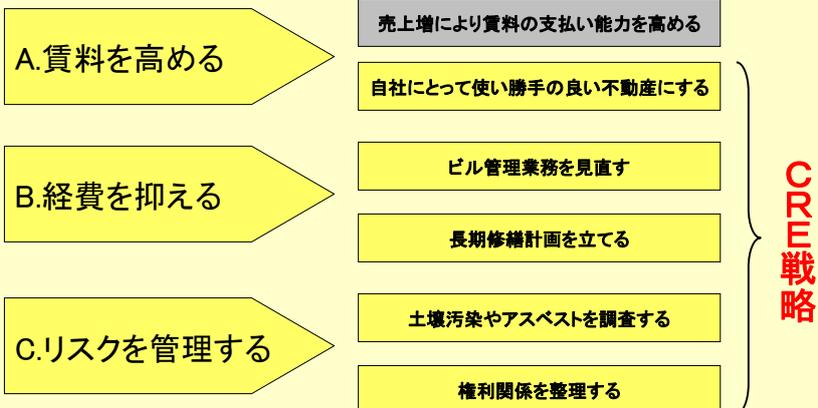


## 事業承継と不動産戦略②



## 事業承継と不動産戦略③

資産保有会社の企業価値を高めるには・・・



## 企業不動産戦略の実例①



2007.9.14付／日本経済新聞



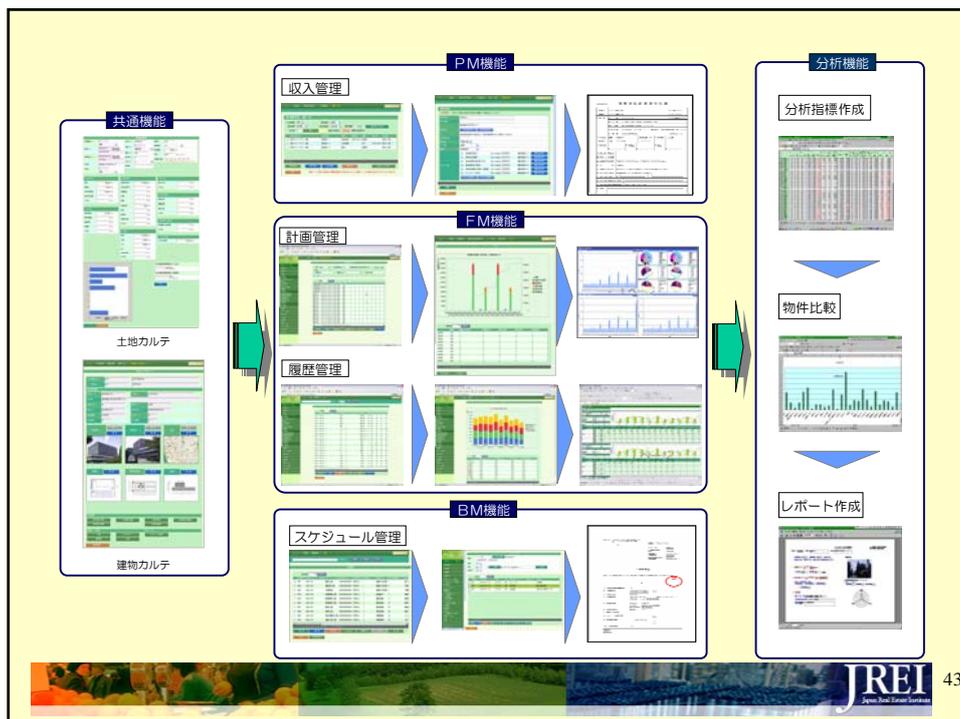
39

## 企業不動産戦略の実例②



40





## 今後の動き

### 課題

- CRE戦略は新しい考え方のため、企業や企業のトップがCRE戦略を進めたいとしても何をどのように行ったらよいかわからない。
- 一部の先進企業ではCRE戦略が実践されているが、個別企業の経営に関連することであり、企業の多くが参考となる事例を目にすることが難しい。
- 企業会計制度の変更や内部統制報告の提出の義務化に伴い、企業は会計監査にも耐えうるレベルで不動産についての合理的マネジメントの導入が必要。

- CRE戦略の指針となる**ガイドライン**、参照すべき**手引き**について、官民協力して作成していくことが必要。
- あわせて数多くのケーススタディの研究が有益。

# ガイドラインと手引き

## 企業不動産戦略の基本的方針

### ガイドライン

#### 基本的な参考書

1. CRE戦略の導入環境の整備
  2. CRE戦略における企業会計制度への対応
  3. CRE戦略の実施体制の構築
  4. CRE最適化マネジメント
  5. CRE戦略と不動産分析
- ：
- 等

参照

指針

### 手引き

#### 索引・データマップ等資料集

- ・内部統制関連資料
  - ・時価評価関連資料
  - ・リスクマネジメント資料
  - ・IT関連資料
  - ・不動産市場情報
  - ・管理・運営関連資料
  - ・評価関連資料
  - ・先進事例
- ：
- 等

