

CRE戦略を実践するための ガイドライン

合理的なCRE戦略の推進に関する研究会
(CRE研究会)

委員名簿

■合理的な CRE 戦略の推進に関する研究会 委員（平成 20 年 3 月現在）

座 長 山 崎 福 寿	上智大学 経済学部教授
板 谷 敏 正	プロパティデータバンク株式会社 代表取締役社長
加 藤 淳 哉	株式会社KPMG FAS ディレクター
清 水 千 弘	麗澤大学 国際経済学部准教授
鈴 木 晴 紀	社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会 企画部長
高 谷 俊 秀	新日本製鐵株式会社 総務部部長
竹 澤 伸 哉	国際基督教大学 教養学部国際関係学科上級准教授
富 川 秀 二	三井不動産株式会社 法人ソリューション部長
前 田 達	ソニー株式会社 ファシリティ部リアルエステート課統括課長
向 正 憲	日産自動車株式会社 資産管理部長
村 田 良 一	CRE マネジメント推進コンソーシアム 事務局長 株式会社三井物産戦略研究所 ITフロント推進センター センター長
山 本 泉	CoreNet Global Japan Chapter Chair サン・マイクロシステムズ株式会社 ワークスペース・リソース ジャパン・コア リージョナル・ワークスペース・マネージャー
渡 辺 一	日本政策投資銀行 都市開発部長

(五十音順)

■「ガイドライン」作成ワーキンググループ 委員（平成 20 年 3 月現在）

座 長 清 水 千 弘	麗澤大学 国際経済学部准教授
朝 香 博	東京商工会議所 地域振興部副部長
小 澤 善 哉	小澤公認会計士事務所 公認会計士
小 塚 至	新日本アーンストアンドヤング税理士法人 財務コンサルティング部マネージャー 税理士
清 水 久 員	清水公認会計士事務所 公認会計士
須 藤 修	須藤・高井法律事務所 弁護士
平 川 茂	CRE マネジメント推進コンソーシアム 税理士法人平川会計パートナーズ 税理士
眞 中 正 司	株式会社日建設計 プロジェクト開発部門企画開発室主管 一級建築士

(五十音順)

■「手引き」作成ワーキンググループ 委員（平成20年3月現在）

座長 鈴木 晴 紀	社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会 企画部長
石川 聡	日本土地建物株式会社 CREソリューション本部 CREコンサルティング部課長
江本 武	清水建設株式会社 営業企画統括室事業計画部課長
鈴木 伸 也	株式会社さくら総合事務所 シニアアソシエイト
百嶋 徹	株式会社ニッセイ基礎研究所 社会研究部門主任研究員
藤澤 順 次	株式会社NTTファシリティーズ FM事業本部 サービスマネジメント部課長
牧 裕 志	プロパティデータバンク株式会社 営業ソリューション本部 エンタープライズソリューション部長
村木 信 爾	住友信託銀行株式会社 不動産コンサルティング部 不動産鑑定室第二チーム長

（五十音順）

- ・平成19年度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）は、平成19年9月から平成20年3月までに計4回開催した。
- ・「ガイドライン」作成ワーキンググループは、平成19年9月から平成20年2月までに計4回開催した。
- ・「手引き」作成ワーキンググループは、平成19年9月から平成20年2月までに計5回開催した。
- ・「ガイドライン」「手引き」合同ワーキンググループは、平成19年12月に計2回開催した。

■事務局（平成20年3月現在）

麦島 健 志	国土交通省 土地・水資源局土地情報課長
四日市 正 俊	国土交通省 土地・水資源局土地情報課土地情報企画官
高木 美 貴	国土交通省 土地・水資源局土地情報課長補佐
久保 雅 寛	国土交通省 土地・水資源局土地情報課係長
柿内 宏 介	国土交通省 土地・水資源局土地情報課
小林 信 夫	財団法人日本不動産研究所 業務部副部長
齊木 正 人	財団法人日本不動産研究所 業務部企業資産評価プロジェクト室長
佐藤 修	財団法人日本不動産研究所 業務部主任鑑定役
岩指 良 和	財団法人日本不動産研究所 業務部企業資産評価プロジェクト室鑑定役

目次

I. はじめに	1
1. 企業不動産とCRE戦略	1
2. ガイドラインの目的及び位置付け	1
3. ガイドラインの全体概要	2
II. CRE戦略導入の必要性	3
1. 企業にとってのCRE戦略導入の意義	3
(1) 新しい概念「CRE戦略」	3
(2) CRE戦略とは	3
(3) CRE戦略の意義	4
2. CRE戦略導入の目的とその効果	5
(1) CRE戦略導入の目的	5
① 企業価値の向上	5
② 制度改正への対応	6
(2) CRE戦略導入の効果	7
① 企業にとっての効果	7
② 社会的な効果	9
3. 企業活動とCRE戦略	10
(1) 企業の社会的責任（CSR）とCRE戦略	10
① CSRとは	10
② CSRと企業不動産の関係	10
③ CRE戦略を通じたCSRの実現	10
④ CRE戦略とコンプライアンス	11
⑤ CRE戦略と経営戦略	11
(2) 会社法制とCRE戦略	12
① 企業における従前の不動産の位置付け	12
② 不動産の新たな位置付けとCRE戦略の導入	12
(3) 不動産市場の変化とCRE戦略	13
① 我が国の不動産市場の変遷	13
② 不動産市場の変化	13
③ 不動産のリスク	13
④ CRE戦略によるリスクへの対応	13
(4) M&AとCRE戦略	14
① M&Aの目的	14
② M&Aの手法と企業価値の評価	14

③	CRE戦略がM&Aに与える影響と必要性.....	15
(5)	中小企業の事業承継・資産承継とCRE戦略.....	16
①	中小企業の現状.....	16
②	個人資産と企業資産の分離とCRE戦略.....	16
③	中小企業におけるCRE戦略.....	17
(6)	企業の税制とCRE戦略.....	17
①	フロー局面（不動産の売却局面）における税制.....	18
②	ストック局面（不動産の所有・使用局面）における税制.....	18
(7)	不動産に関するコストとCRE戦略.....	19
①	コストとロスの適正化.....	20
②	CRE戦略の推進によるメリット.....	20
III.	CRE戦略における企業会計制度・会社法制への対応上の留意点.....	22
1.	内部統制環境の整備.....	22
(1)	会社法、金融商品取引法と内部統制への取組.....	22
①	内部統制とは.....	22
②	内部統制に関する法規制.....	22
③	会社法における規制の意味.....	23
④	CRE戦略を導入する際の法的視点.....	24
⑤	CRE戦略の立案・遂行・監督に係る法的問題点.....	25
(2)	金融商品取引法における内部統制報告制度への対応.....	26
①	金商法の内部統制.....	26
②	CREマネジメントと内部統制との関連性.....	27
③	CRE戦略と内部統制の関連性と具体的対応.....	27
④	業務の効率性向上に役立つ内部統制.....	29
2.	国際会計基準への対応.....	29
(1)	減損会計.....	29
(2)	投資不動産の時価評価.....	30
(3)	不動産の時価（市場価値）について.....	30
(4)	企業結合会計.....	31
(5)	CRE戦略と企業の説明責任.....	31
IV.	企業におけるCRE戦略実施体制の構築.....	33
1.	CRE戦略のための業務プロセス再構築.....	33
(1)	散発的施策、管財的管理からの脱却.....	33
(2)	CREマネジメントサイクル構築の必要性.....	33
(3)	CREマネジメントサイクル.....	34
2.	組織体制の検討.....	35

(1)	従来の組織体制上の課題	35
(2)	トップマネジメントに直結した全社横断型マネジメント組織の設立	35
(3)	組織体制の再検証	35
①	CRE関連業務の整理	35
②	高度な専門性を有した人材の育成	36
③	戦略的パートナーシップの構築	36
3.	CRE情報の整備	36
(1)	データの一元管理の必要性	36
(2)	整理すべき情報	36
4.	CRE戦略検証方法の確立	37
(1)	合理的かつ明確な指標の設定	37
(2)	高度な専門性に立脚した検証の実施	37
5.	リスク管理体制の構築	38
(1)	リスク管理体制の構築の必要性	38
(2)	リスク管理の推進	38
6.	ITの活用推進	38
(1)	IT活用のメリット	38
(2)	IT活用の留意点	39
V.	CRE最適化マネジメントの実践	40
1.	CREマネジメントサイクルの実践手法	40
2.	標準的なCREマネジメントサイクルの全体図と作業項目内訳	40
3.	Research（リサーチ）	42
(1)	CREフレームワークの構築	42
①	CREマネジメント関連分野（組織、文書）	42
②	リスクマネジメント関連分野	43
③	CREマネジメント情報関連分野	44
(2)	CRE情報の棚卸	44
4.	Planning（プランニング）	45
(1)	ポジショニング分析	45
①	部門別CRE使用状況分析	46
②	CREの所有形態別収益率	46
③	所有CRE有効活用率分析	46
(2)	個別不動産分析	46
①	LCC（ライフサイクルコスト）分析	46
②	個別CRE収益率分析	47
③	CRE適法性分析	47

(3)	CRE最適化シミュレーションの実行	47
(4)	CRE最適化施策後の財務影響分析	47
(5)	CRE最適化施策書の作成及び報告	47
5.	Practice (プラクティス)	47
(1)	「継続所有・使用 (賃貸借、アウトソースを含む)」	48
(2)	「購入」	48
(3)	「売却 (証券化、セール&リースバックを含む)」	49
6.	Review (レビュー)	50
7.	「3. Research (リサーチ)」へのフィードバック (Act)	50
VI.	CRE戦略と不動産分析	51
1.	CRE戦略における不動産評価・分析の必要性	51
2.	投資価値の比較によるCRE分析	51
(1)	市場価値	52
(2)	使用価値	52
3.	所有・賃借の性質の比較によるCRE所有形態の選択	52
4.	財務指標を用いたCRE評価	52
(1)	ROA (Return On Assets : 総資産利益率)	53
(2)	ROIC (Return On Investment Capital : 投下資本利益率)	53
(3)	PBR (Price Book value Ratio : 株価純資産倍率)	53
5.	ファシリティコスト分析によるCRE評価	53
(1)	売上に占めるファシリティコスト	53
(2)	支出に占めるファシリティコスト	54
(3)	利益と資産額	54
(4)	各指標別の評価	54
(5)	空間価値とファシリティコスト	54
(6)	企業不動産の配置の分析	55
(7)	企業不動産の再編の分析	56
6.	CRE戦略と税務シミュレーション	56
(1)	売却取引時の原則的取扱い	56
(2)	交換、買換時の圧縮記帳の特例	57
①	固定資産を交換した場合の圧縮記帳制度	57
②	特定資産を買換えた場合の圧縮記帳制度	57
(3)	組織再編による移転取引	57
(4)	不動産の移転形態別の比較検証	58
①	不動産を売却した場合の原則的取扱い	58
②	交換・買換により不動産を移転した場合の特例	59

③ 組織再編（分社型分割）により不動産を移転した場合	59
(5) 不動産のリース取引	60
VII. 今後に向けて	61
「ガイドライン」・「手引き」対応表	63
【索引】	70

「ガイドライン」の構成

- 目次
- 本文（第 I 章～第 VII 章）
- 「ガイドライン」「手引き」対応表
- 索引

（別冊）「手引き」の構成

- 目次
- 本文（第 1 章～第 3 章）
- 「手引き」「ガイドライン」対応表
- CRE 戦略についての 100 の質問集
- 索引

1. はじめに

1. 企業不動産とCRE戦略

企業にとって不動産は重要な資産の一つである。近年、企業が利用（所有・貸借）する不動産を「CRE（Corporate Real Estate）」と表現し、企業不動産の管理、運用を戦略的に行う「CRE戦略」が日本においても見られるようになってきている。「CRE戦略」については、まだ統一された定義はないが、平成18年度の企業不動産研究会における報告書（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（企業不動産研究会）報告書（平成19年3月）」）においては、「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」と定義している。

経営戦略は企業により様々であり、その経営戦略によって必要となる不動産はそれぞれ異なることとなる。しかしながら、経営環境の変化という点では、不動産そのものがリスク資産化したことから経営管理（リスク管理）の対象と認識されるとともに企業経営の法的インフラ整備が進んだことにより、これまで以上に取締役の善管注意義務がクローズアップされるに至っている。したがって、企業不動産についても経営戦略上どうあるべきか（必要なか不要なのか。必要な場合は、どこに、どのような不動産を、どのくらいの規模で必要なのか）検討する必要がある。当該検討に基づいて、不動産の有効活用（取得・売却・所有・貸借）を戦略的に行うことが企業経営においては重要である。すなわち、CRE戦略とは、企業不動産の有効活用によって企業価値の最大化の実現を目的として、経営的観点から構築された不動産戦略を意味するものであるといえる。CRE戦略の実践は、企業の経営活動の一環であり、経営者等が積極的に主導すべき重要な業務であると考えられる。

2. ガイドラインの目的及び位置付け

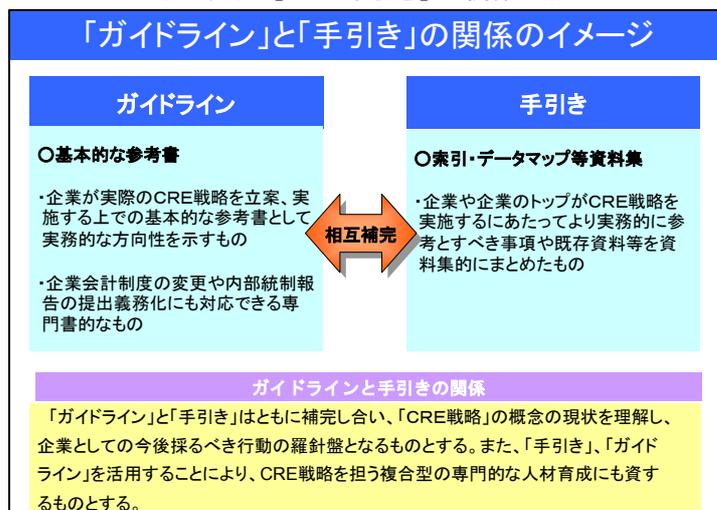
本ガイドラインは、経営者等がCRE戦略に関する理解を深めるとともに、CRE戦略に係るスタンダードとなる考え方を示すことで、企業がCRE戦略を実践するにあたっての実務的な指針となることを目的としており、企業個別の具体的な対応方法を示すものではない。

本ガイドラインは、CRE戦略を立案・実施するうえでの基本的な参考書としての位置付けを有するもので、法的な強制力を有するものではない。しかし、株主等企業に係る利害関係者が、本ガイドラインに則って、企業が適切な不動産戦略を採っているか否かを検証することを可能にすることを目指している。

また、本ガイドラインと共に、企業がCRE戦略を実践するにあたって、より実務的に参考とすべき事項や既存資料等を資料集的にまとめたものとして「手引き」を作成している。

ガイドラインと手引きは、相互補完の関係にあり、CRE戦略の概念を理解し、企業としての今後取るべき行動の羅針盤となるものである。両者を活用することにより、CRE戦略を担う複合型の専門的な人材育成にも資するものである。

「ガイドライン」と「手引き」の関係のイメージ



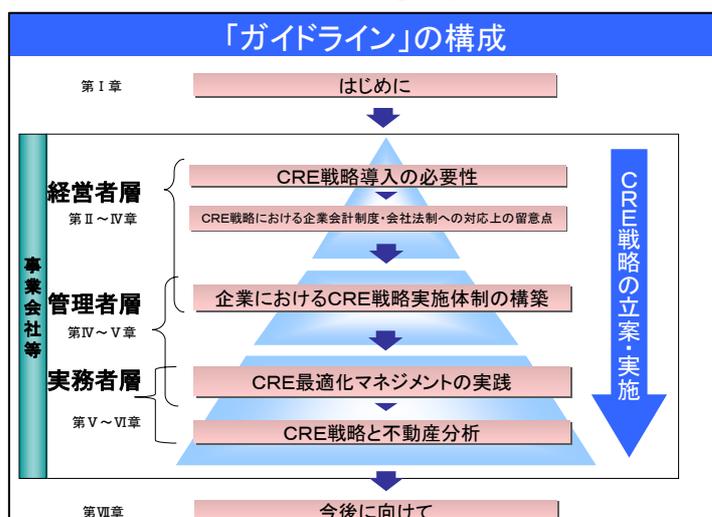
出所：国土交通省作成資料

3. ガイドラインの全体概要

本ガイドラインは企業の経営者層から管理者層、実務者層にそれぞれ対応する内容を順番に整理している。

第Ⅱ章～第Ⅲ章は、CRE戦略の概念と導入の必要性を具体的な状況に応じて整理することにより経営者層に経営戦略としてCRE戦略が必要なことを示している。第Ⅳ章は管理者層を対象にCRE戦略実施体制の構築の方向性を示し、第Ⅴ章～第Ⅵ章は実務者層がCRE戦略を実践する段階に応じた検討すべき項目・指針を整理しているが、組織のフラット化が進展し、各階層の役割が変化していることを鑑みると、各企業における実際の役割に応じて必要となる章の内容を把握しておくことが望ましい。

「ガイドライン」の構成



出所：国土交通省作成資料

II. CRE戦略導入の必要性

1. 企業にとってのCRE戦略導入の意義

(1) 新しい概念「CRE戦略」

企業不動産を取り巻く環境は、今や「不動産ビッグバン」とも言うべき地殻変動を起こし始めている。主なキーワードだけでも、企業価値、敵対的買収、証券化、REIT、不動産投資ファンド、減損会計、会計基準のグローバル・コンバージェンス、内部統制、土壌汚染、耐震問題、CSR、経済のグローバル化、IT化・ネットワーク化の進展などが挙げられる。

不動産、そして企業を取り巻く環境が急速に変化する激動の時代に対応するため、企業にとって限られた経営資源である企業不動産を経営に最大限有効活用していこうという発想に基づいて生まれたのが、新しい概念「CRE戦略」である。

不動産の有効活用の必要性は、従来から指摘されてきたところである。しかし、「我が社は不動産に対して戦略性を有して接してきた」と胸を張って言い切れる経営者はまだまだ多くはないと考えられる。

地価が低いときに売却し、地価が高いときに購入する、未利用地や無駄なスペースの発生が放置されている、不動産に関係する問題が企業内外に生じたときに慌てて場当たりの解決策を考える、不動産を持つことに意義を感じるだけで資本として有効活用するという考え方がない、所有不動産の経営コストはタダという認識を持っている、不動産に対してリテラシーを有する人材・スタッフ・組織が不足している、不動産に対する意思決定がバラバラに行われている。

これらの典型的な兆候が示すようなCRE戦略の不在が、結果的に、我が国の企業や社会にとって、余分な不動産コストや実際の損失、そして機会損失を生じさせてきたことは、紛れもない事実である。

(2) CRE戦略とは

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である。

CRE戦略は、以下のような特徴を持っている。

第一に、不動産を単なる物理的生産財として捉えるだけでなく、「企業価値を最大限向上させるための（経営）資源」として捉え、企業価値にとって最適な選択を行おうということ。第二に、不動産に係る経営形態そのものについても見直しを行い、必要な場合には組織や会社自体の再編も行うこと。第三に、ITを最大限活用していこうということ。そして第四に、CRE戦略においては、従来の管財的視点と異なり全社的視点に立った「ガバナンス」、「マネジメント」を重視することである。

(3) CRE戦略の意義

CRE戦略が成功した暁には、企業にとってはコスト削減、キャッシュ・イン・フローの増加、経営リスクの軽減、顧客サービスの向上、コーポレート・ブランドの確立などの効果が期待できる。この効果により、利益と成長の両面から企業力は強化され、ひいては企業価値の向上に結びつくこととなる。社会的な観点からも、土地の有効利用の促進、地域経済の再生、地価の安定というようなCRE戦略の効果が発揮されることが、我が国において多いに期待されることである。

CRE戦略を成功に導くためには、経営者の意識変革が最大のキーとなる。CRE戦略は、単に不動産で短期的な利益を追求する、あるいは不動産が稼ぎ出す利益に頼るといったような財テク的・近視眼的な発想で導入するものではない。CRE戦略は、中長期的な競争優位の構築に資するため、そして、企業の持続的な発展のために導入すべきものである。

CRE戦略は経営戦略の一翼を担うものであり、CRE戦略策定の前提となる企業独自の経営理念・経営戦略が存在していなければならない。経営理念とは、経営に対する普遍性を持つ価値観を表したものであり、ステークホルダーや社会に対する誓約でもある。経営戦略では企業固有の経営理念に基づき、企業環境に適応しつつ自社の強みを活かすために、どのような市場で戦うのか、どのような顧客を対象に、どのような製品・サービスをいくらで売るのかなど、企業の進むべき方向性が定義されるはずである。そして、その方向性に合わせて、ヒト・モノ・カネ・情報というような経営資源の最適配分や選択と集中などが実施されることになる。企業不動産も重要な経営資源の一つであり、その例外ではない。財務上重要な比重を占めており、かつ、立地そのものが企業の強みになることも多い。

経営戦略に直結し、ときに企業の存続を左右することもあるため、企業不動産の取得・所有・賃借・売却の各場面に関する意思決定について、マネジメント主導で判断し、その意思決定を組織的に実践しなければならない。したがって、意思決定のための情報を収集し、検討する仕組みを社内に作ることが、CRE戦略には欠かせない。

CRE戦略の実践レベルでの具体的なイメージは、たとえば以下のとおりである。

所有不動産については、コストと資産価値の二つの側面からアプローチすることとなる。我が国の多くの企業にとって、不動産に係るコストは、コスト全体のなかで人件費に次いで大きな割合を占めている。そこでコスト面からのアプローチとしては、不動産に係る様々なコストを広く捉えたいうえで、後述するような方法等でコスト削減を図ることとなる。資産価値面からのアプローチとしては、所有不動産の利用価値の向上を目指し資産価値を上げることが基本戦略となるが、利用価値が思うように上げられない場合には、ストックとしての価値に着目して、売却を図ることも選択肢の一つとなる。

不動産取得に関するCRE戦略としては、まず、所有するか、賃借するかという意思決定のメルクマールをきちんと設ける必要がある。そのうえで、立地、投資の経済性判断、リスクの見極め等を行うことになる。不動産の取得にあたっては、有形資産としての価値のみではなく、顧客満足、コーポレート・ブランドなど無形資産としての価値を不動産に組み合わせられるかどうか、重要なポイントとなることもある。

所有不動産をオフバランスし、得たキャッシュをコア事業などに再投資すること等によって企業価値を創造することも、重要なCRE戦略の一つである。この場合には、キ

キャッシュの使い道（再投資、配当、自己株式取得など）、売却にかかる税金の額や、買換・交換の特例など税制上の優遇措置の適用の可否も合わせて検討する必要がある。

以上述べたようなCRE戦略は、すぐに効果を生むものもあれば、すぐに効果は発揮されないが、時の経過により企業力に大きな差を生むものもある。

CRE戦略だけを経営戦略から切り離し、いわば部分最適の発想でCRE戦略を実践したのでは、企業価値の向上に結びつかないことにも留意すべきである。企業不動産という限られた経営資源の配分に関する重要問題であることから、全体最適の視点に基づき、全社的な経営戦略のなかにCRE戦略を組み入れることが各企業に求められる。

また、複数の企業で連結グループを形成している場合には、グループ内の企業が個々にCRE戦略を策定・実践するのではなく、連結グループ単位で統一した方針に基づくCRE戦略を策定・実践することが、連結経営の見地から重要である。

2. CRE戦略導入の目的とその効果

(1) CRE戦略導入の目的

① 企業価値の向上

CRE戦略導入の目的として第一に挙げられるのが、企業価値向上に資することである。

企業価値の概念には様々な説があるが、事業価値に非事業用資産の価額を加えて算出したものとするのが、現在の主流の考え方となっている。

前者の事業価値は、DCF法（Discounted Cash Flow Method：割引キャッシュフロー法）に基づいて、将来にわたって事業が生み出すキャッシュフローを現在の価値に割り引いた額とされている。コア事業に使用されている企業不動産以外に、貸しビルなど賃貸事業に供されている企業不動産があれば、コア事業と賃貸事業それぞれについて事業価値を計算したうえで、企業価値として合算することになる。

後者の非事業用資産については、キャッシュフローをほとんど生み出していないため、時価で評価した額をもって企業価値の構成要素とする。

CRE戦略が成功すれば、コストが削減され、企業不動産の利用価値は向上し、経営の効率性も上がり、事業が将来に生み出すキャッシュフロー（事業価値算式の分子）を増加させる効果がある。CRE戦略の導入が、経営の安定性につながると評価された場合には、キャッシュフローを割り引く際の資本コスト等（事業価値算式の分母）も下がる。これら両者の相乗効果によって、事業価値の計算式上、企業価値は向上することになる。

また、収益性が低い事業の用に供されている企業不動産や、遊休地などの非事業用不動産を思い切って売却することで、得られたキャッシュを収益性の高い事業に再投資することなどにより、企業価値を向上させることもできる。

さらに、企業価値の向上の観点からは、敵対的買収とCSRへの対応に特に留意する必要がある。

例えば、開発余地があるのにその機会を放置しているなど、企業不動産を十分に有効活用できていない企業は、買収された後企業価値を高め買収者が利益を上げることが可

能なため、敵対的買収に会う可能性も否定できない。

企業の株式を取得することで、間接的に企業不動産を取得することを目的として行われるM&Aのことを、最近では「不動産M&A」と呼ぶこともある。

企業不動産を大量に所有しており、敵対的買収に会う可能性がある企業は、資本効率の一層の追求、そして不動産所有の意味や意思決定のメルクマール等に関する説明責任が、金融・証券市場から求められている。「本社や工場・支店などの拠点がこの場所にある意味はあるのか」という根本的な問いかけに対して、自社の経営戦略との整合性も含めて、きちんとした答えを常に用意しておく必要があるだろう。

企業不動産は、経営資源であるだけでなく、社会的資本であるという公共財としての一面も有している。したがって、地域社会の一員として企業の社会的責任（CSR）を果たすことも、CRE戦略の重要な目的の一つである。

企業不動産に係るCSRの例としては、耐震、アスベスト、土壌汚染等への対応、景観や環境問題への配慮、地域社会への貢献などが挙げられる。

これらCSRの視点が欠けている企業は、法的に罰せられるだけでなく、消費者や取引先の支持を一気に失い、資金調達にも窮することとなるなど社会的・経済的にも大きな損失を被ることとなる。

以上述べた以外に、事業再生・企業再生、事業承継問題の解決、従業員満足度の向上などに対しても、CRE戦略は有効である。

まず、事業再生・企業再生に資するという点については、たとえば、再生計画のなかで、用途転換、余剰スペースの賃貸、オフバランス、不動産M&A、組織再編、買換の特例や交換などの税制上の優遇措置などを、中心軸として織り込むことが考えられる。

次に、事業承継問題は、相続対策と後継者対策の二つに大きく分かれるが、後述するようにこれら両者の対策それぞれにも、CRE戦略が有効である。

最後に、従業員にとって便利な場所、快適なワークスペース、機能的な職場環境などを整備することで、従業員満足度の向上につなげ、企業に対する貢献度を高めるために、CRE戦略を導入することもできる。

② 制度改正への対応

CRE戦略の第二の目的として、制度改正への対応を挙げることができる。

すでに導入された制度としては、固定資産の減損会計、M&Aの際のパーチェス法（時価評価）の一部導入、会社法、改正信託法、金融商品取引法（以下、「金商法」という。）などが挙げられる。また2008年4月以降に、内部統制報告制度（金商法）の導入義務づけ、棚卸資産（販売用不動産）の低価法の強制、リース会計基準変更に伴うファイナンス・リース取引のオフバランス化基準の厳格化が導入されている。その後もEU市場で資金調達を行う域外企業に対する国際財務報告基準（IFRS：いわゆる国際会計基準）又はこれと同等の会計基準の義務づけと、それに伴う我が国の会計基準のグローバル・コンバージェンス問題が待ち受けている。

会計基準のグローバル・コンバージェンスでは、国際会計基準でいうところの投資不動産（賃貸等に供している不動産）の時価開示の導入が企業不動産に大きな影響を与えると推測される。また、M&Aの会計基準が変更されて、対等M&Aであっても被買収会社とみなされる側の企業のバランスシートは、原則として時価評価をしなければなら

なくなる。

投資不動産について、我が国ではこれまでは減損会計が適用されてきた。しかし、国際会計基準では、投資不動産については、毎年時価評価した結果を財務諸表に反映させるか、さもなければ時価や賃貸損益等を注記として開示することとされている。我が国では、投資不動産（賃貸等不動産）について、時価評価は導入せずに時価等の注記として開示する会計制度が導入される予定である。

企業経営に与える影響を考えると、投資不動産の時価開示導入をきっかけに、ステークホルダーの見方が簿価ベースのROA（Return On Assets：総資産利益率）やROIC（Return On Investment Capital：投下資本利益率）^{※1}などの指標を通じたものから、時価ベースのものへと変化することになり、経営者も所有不動産の時価、そして時価に対する利回りを意識せざるを得なくなる。

2008年4月以降、金商法では、内部統制報告制度の導入が義務づけられている。内部統制報告制度では、会計監査に耐えうるレベルで企業不動産についての合理的マネジメントの導入が必要とされている。

具体的には、まず、企業不動産に関する取得、賃借、売却の意思決定にあたり、取締役会決議などの決められた意思決定機関の承認を得ているか、というコンプライアンス体制の整備・運用が求められる。

次に、企業不動産の収益性の低下、時価の下落に伴う減損損失が、決算書にきちんと反映されるようになっているか、という経理プロセスの確立も求められる。

賃貸業など不動産関連事業を行っている企業であれば、不動産関連事業の規模によっては売上・経費等の計上プロセスについて、内部統制の構築が求められる場合もある。

さらに企業不動産に関する、利用状況・時価・法的リスク等の情報が、IT等を通じて経営者に伝達がきちんとなされている体制となっているかについて評価の対象となる場合もある。

(2) CRE戦略導入の効果

① 企業にとっての効果

CRE戦略導入による直接的な効果としては、①コスト削減、②キャッシュ・イン・フローの増加、③経営リスクの分散化・軽減・除去、④顧客サービスの向上、⑤コーポレート・ブランドの確立が挙げられる。さらに、間接的な効果として⑥資金調達力アップ、⑦経営の柔軟性・スピードの確保も期待できる。

第一のコスト削減については、たとえば業務のアウトソーシング、立地やオフィススペースの見直しを図り、必要に応じて拠点の統廃合を行うことなどでコスト削減につなげることが考えられる。修繕費、改修費、管理費、賃料、共益費や公租公課など不動産に直接係るコストだけでなく、物流コストや当該地域における人件費・人材募集費の水準など不動産の立地条件に伴って発生してくるコストも含めて総合的に見直しを図ることが必要である。さらに、IT・ネットワークの技術を最大限活用することで、オフ

^{※1} ROA及びROICの詳細については、「第VI章 4.財務指標を用いたCRE評価」を参照

イススペースの縮小・立地の適正化などを図り、コスト削減につなげることも可能である。

不動産所有企業は、賃借に比べれば不動産所有のコストはタダも同然という考え方を持っているところも少なくない。そのような企業については、内部賃料を設定し、その不動産を借りていたと仮定した場合に、事業の採算が本当に取れているのかどうか、ということを常に明確にすることで、企業内部にコスト意識を徹底させることも有益である。

第二のキャッシュ・イン・フローの増加に関しては、企業不動産の効率性の低下等に伴って発生する様々なロス、すなわち収益機会を企業が見逃していることによる損失を分析・評価することで、適切に認識することが重要である。そのうえで、その目に見えないロスの発生を食い止め、収入の増加機会に結び付ける方策を考えることとなる。

キャッシュ・イン・フロー増加の方策としては、CRE戦略により生産性を向上させることで事業収入をアップすることが、まず考えられる。立地や業務の集積化を行い、企業不動産の利用方法の適正化を図ることで生産性を向上させることなどが挙げられる。従業員にとって快適で機能的な職場環境づくりを行うことも、結果的に生産性の向上につながることもある。

本業に活用されていない非事業用不動産については、賃貸に切り替えて有効活用することによって賃貸収入等を得るようにすることも一つの方法である。

さらに、不動産をオフバランスすることによる売却収入を得ることや、その売却収入で本業に経営資源を集中することにより本業の事業収入をアップすることも有力な選択肢の一つである。特に近年は、不動産のオフバランスにより、本業に経営資源を集中させた例が増えてきている。

企業にとって不動産と言え、従来はバランスシート上の問題として捉えられることが多かった。しかし、CRE戦略がもたらすコスト削減やキャッシュ・イン・フロー増加の効果、および減損会計等の制度改正の影響も含め、不動産が企業の損益計算書に与えるインパクトはもはや看過できないほど大きなものになっていることに留意すべきである。

第三は、不動産が経営に与えるリスクの分散化・軽減・除去にもつながる効果である。不動産が経営に与えるリスクとは、不動産固有のリスク、市況リスク、減損会計に代表されるような新制度導入に伴うリスクなどが挙げられる。不動産のリスクマネジメントから解放されるために、不動産をオフバランスすることや、業務そのものをアウトソーシングすることも選択肢の一つとなる。

第四は、顧客サービスが向上する効果である。CRE戦略は顧客に対する価値を生み出すが、直接的な効果としては、企業不動産の適正配置による、利便性・サービス・品質の向上が挙げられる。また、間接的な効果としては、CRE戦略に伴うコストダウンにより適正な価格で製品・サービスを提供できるようになることが挙げられる。

第五は、コーポレート・ブランドを確立する効果である。例えば、駅前などの場所に限定して出店することや、特定の地域に特化して不動産投資を行うこと、またランドマークとなる著名な不動産を所有することなどが、コーポレート・ブランドの確立や顧客満足度の向上に直接つながることもある。

第六は、資金調達力がアップする効果である。CRE戦略導入によって、不動産価値の上昇やキャッシュフローの増加に成功した場合には、副次的な効果として資金調達力

がアップする。

第七は、CRE戦略導入による経営の柔軟性・スピードを確保する効果である。企業内部に経営トップ直轄のCRE専門組織を作る、あるいはグループ再編により、本業と切り離れた形で不動産子会社を作るなどにより、取得・賃借から売却に至るまでの全ての企業不動産に関する意思決定が、容易に、かつ、的確に行われるようになる。

② 社会的な効果

企業が利用する不動産は、他の資産と異なり、公共性・外部性を有している。企業不動産の周辺住民等も、企業にとって重要なステークホルダーにほかならない。つまり、好むと好まざるとにかかわらず、不動産を利用することで企業は社会的・公的な責務を必然的に負うことになるのである。

CRE戦略は、以下のような社会的な効果をもたらすが、企業サイドとしても自ら負っている社会的・公的な責務を自覚し、CSR等の観点からこれら社会的な効果の実現のために積極的に行動することが求められている。

第一に土地の有効利用の促進が挙げられる。国土の狭い我が国にとって、不動産は有限の貴重な存在である。国際競争力向上、国民生活水準向上のために、不動産の有効利用が不可欠である。

ところが一部の企業には、不動産の所有に対する過度の固執、不動産に対する無関心、財務的余裕の欠如、運用能力の欠如などの傾向が依然として見られる。このことによって、企業不動産の利用実態として、未利用地・余剰スペースの発生、建物の物理的減価・機能的陳腐化、環境への不適応等が、放置されているのが現状である。CRE戦略の導入によって、これら不動産の有効利用の阻害要因を除去し、社会的損害（機会損失）を最小限に食い止める効果が期待できる。

第二に地域経済の再生につながる事が挙げられる。地域密着型企業の再生にあたり、CRE戦略を導入することによって、事業・企業の再生や新規事業の立ち上げに伴う企業の競争力向上が期待される。このことが起爆剤となって、その地域における雇用の確保、企業・個人の所得増、ひいては地域経済の活性化につながる。

ときには企業が移動することが、地域経済の再生につながることもある。たとえば、買換の特例や交換などの税制上の優遇措置を最大限に活用し、シャッター通りから繁華地域へと企業が移転することが考えられる。従前の不動産については、シャッター通りを活性化させる能力を有した企業が取得する。このようなスキームでは、移転した企業と転入してくる企業との間に、Win-Winの関係が成立している。

しかし、地域経済の再生という大きな政策的課題に対して、CRE戦略という個々の企業ベースでの自助努力だけでは不十分である。国・地方公共団体、地域金融機関、地元の各種団体（商工会議所、NPO法人等）などの支援・協力が不可欠である。

第三に適正な地価の形成にも寄与することが挙げられる。かつての不動産バブルとその崩壊の轍を踏んではならない。

CRE戦略は、すでに説明したとおり、短期的利益追求のために不動産投機を勧めるものではない。CRE戦略が普及することにより、不動産市場では、実需に基づく需要と、売り渋りのない適正な供給が増えることが期待される。このことが、不動産市場における価格決定メカニズムの適正化につながるようになる。

3. 企業活動とCRE戦略

(1) 企業の社会的責任（CSR）とCRE戦略

① CSRとは

最近の企業不祥事の増加、あるいは環境問題への意識が高まる中、企業の社会的責任（CSR）への関心がますます高まっている。企業の社会的責任（CSR）の意味は極めて広範囲に及ぶため一律に定義することは難しいが、突き詰めると、環境問題や社会問題、あるいは企業を取り巻く様々な利害関係者（ステークホルダー）へ十分配慮することであり、CSRを推進する明確な企業理念が前提として必要である。いずれにしても、CSRへの配慮なしには企業は持続可能な成長ができないということになる。

② CSRと企業不動産の関係

CSRが企業の持続的成長・発展に不可欠であるとすれば、CRE戦略を通じてどのようにCSRを実現していくかが大きな課題となる。例えば、地域振興に資する街づくり、景観や街並みを重視した不動産の有効活用、緑地の確保や環境に配慮した不動産開発などは、CRE戦略を通じたCSRの実践の一例と考えられる。

一方、企業が従業員の雇用を維持すること、納税を行うこと、株主に対する利益還元（配当等）を行うこと、法令等を遵守すること（コンプライアンス）、消費者のニーズに応えることなどもCSRの遂行には欠かせない。

このように、CSRの範囲は極めて幅広く、その意味する範囲は増大の一途を辿っている。この点、CSRにおける責任の量（範囲）と質（重み）は、企業あるいは産業によって、程度の差があるとも考えられる。例えば、企業規模が大きくなり、企業の活動範囲が広がることによって、必然的に企業の社会的影響力が強まることが予想される。そうすると、その社会的影響力に対応して、CSRの範囲も拡大し、その重さも増すものと考えられる。

③ CRE戦略を通じたCSRの実現

こうした違いこそあるものの、社会的影響力の大小を問わず、CSRを果たすうえで最も基本的な前提として、まず当該企業が十分な収益を上げていることが不可欠である。十分な収益を計上し、継続企業（ゴーイング・コンサーン）という条件を満たしてはじめて、企業内外の利害関係者への利益還元が可能になるからである。したがって、効果的なCRE戦略を通じた所有不動産の有効活用により、企業の収益性を高めることが、CSRの実現に繋がるものと考えられる。

CRE戦略の中心は不動産であるが、CRE戦略と経営戦略との関連性や相互作用を十分意識することが重要である。例えば、不動産に関する収益性が向上しても、全体としての企業の収益性が低下するなど、短期的には収益改善が実現しても、将来的に収益悪化のリスクを生んでしまうような方法で不動産を活用することは望ましくないからである。さらに、不動産に関する意思決定は金額や将来への影響という面で非常に重要

な意味を有するとともに、一度不適切な意思決定をしてしまうと、後になって取り戻すことが非常に困難になるという性格を有している。したがって、客観的なデータに基づき、企業内外の様々な要因を考慮し慎重に意思決定をする必要がある。こうした意味で、CRE戦略は不動産だけの戦略ではなく、経営戦略と整合性を持つ長期的な戦略という視点から綿密に検討する必要がある。

④ CRE戦略とコンプライアンス

また、CRE戦略において、CSRの要素として考えられるコンプライアンスへの配慮も極めて重要である。国内外を問わず、昨今の企業不祥事の事例を見ると、コンプライアンス違反により、企業の信用やブランドは著しく失墜し、長期にわたる業績への悪影響や、最悪、企業自体の存在すら危うくなるような事態にまで至っている。また、コンプライアンスに関しては、金商法における内部統制の目的の一つにもなっていることから、特に上場企業にとっては法によって求められる内部統制の整備・運用という観点から取り組むことが義務づけられている。しかし、上場企業でなくとも、コンプライアンスへの対応はその重要性和影響力の大きさを考慮すれば喫緊に取り組むべきテーマであると考えられる。例えば、コンプライアンスに関わるリスク要因を分析し、リスクを特定するとともに、こうしたリスクに重要度に応じて優先順位をつけることが必要となる。そのうえで、高いリスクから順に、リスクへの対処法（リスク回避の方法等）を検討しておくことが重要であろう。企業内に散在するリスクの棚卸を行い、リスクを分析し特定することはかなり困難な作業ではあるが、社内における横断的な組織である「委員会」などを設置し、外部機関とも連携をとりつつ、こうした作業を行うことも有効である。

⑤ CRE戦略と経営戦略

前述のとおり、CRE戦略はCSRにも配慮し、経営戦略と整合性を持つものである必要があるが、これらを有機的に結び付けるためには、機会・脅威分析などの手法^{※1}を取り入れることや社内外における情報やITを十分に活用することも重要である。

例えば、CRE戦略策定時において特に不動産を取り巻く外部環境要因に関する機会・脅威分析、あるいは自社のCRE戦略と経営戦略とのシナジー効果やトレードオフの関係などについて分析し、整理しておくことで、経営戦略とCRE戦略の関連性や経営戦略の中でのCRE戦略の位置付けを明確化することができる。また、効果的なCRE戦略を構築し、実践するためには、組織体制やコミュニケーションの流れについても検討することが重要である。例えば、コミュニケーションを例にとると、効果的なCRE戦略を行ううえで、必要な部署や人間に必要な情報が行きわたっているかどうか、という視点から社内のコミュニケーションプロセスを整理することも必要となる。また、CRE戦略を実践する組織体制について、現行組織では対応できないような場合、新た

※1 SWOT分析の一部。SWOT分析とは、企業の強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)を分析・評価する手法で、経営戦略策定時等における現状分析の段階で用いられる。

な組織の設定や組織の再編も必要となる可能性もある。

さらには、CRE戦略を実施する過程におけるCSRに対する具体的な施策やその実施時期などについても、中長期の経営計画や具体的なアクションプランの中に盛り込むことが必要となるだろう。

(2) 会社法制とCRE戦略

① 企業における従前の不動産の位置付け

これまでの企業経営にとって、不動産そのものを事業活動の中心に据えている企業を別にすると、不動産は経営上それほど大きな比重を占めていなかった。そのため、企業経営において最も重要な役割を担う取締役会レベルでみた場合、不動産に関連する議案が審議されるのは、一時的に高額の金銭が動く不動産の取得又は処分するとき、あるいは長期的に多額の賃料の支払いが予定される不動産を賃借するときなどであって、当該案件が議決されると、その後は取締役会によるモニタリングの対象とはならなかった。

② 不動産の新たな位置付けとCRE戦略の導入

会社法制という観点から捉えた企業不動産の位置付けは、前述の取締役会での付議案件にみられるような、これまでの場当たり的な対応で事足りていた状況から、CRE戦略という一つの明確な経営方針の下に組織化され体系化された経営戦略の一環として対処することが不可避な状況へと大きく変わってきている。

まず、経営環境の変化という点では、不動産そのものがリスク資産化したことから経営管理（リスク管理）の対象と認識されるとともに、減損会計の導入などによって、不動産についても、キャッシュフローで資産価値を測定することが定着した。そのため、経営という観点でも、その処分と譲受けといういわば入口と出口を審査すれば責任を全うしたとはいえ、不断のしかも会社の経営戦略的視野に立った管理が必要になったことが挙げられる。

加えて、会社法および金商法の制定によって、企業経営の法的インフラ整備が進んだことにより、これまで以上に取締役の善管注意義務の一環である内部統制システム構築義務がクローズアップされるに至ったことが、CRE戦略を考えるうえで、とりわけ重視されなければならない。しかも、取締役の善管注意義務の議論とは別に展開されていた会計分野での内部統制に関する議論は、消極的に不正を発見・防止するという視点を超え、コーポレートガバナンスの議論と結びついて、経営の効率性、言い換えると会社の業績・パフォーマンスを高めるためのツールであるとの認識が定着してきたことも併せて認識しておく必要がある。

以上のように、会社法制という観点から不動産をみると、企業経営において不動産について経営戦略としてのアプローチが不可欠になってきたことを背景として、取締役の善管注意義務という視点に基づき、業務執行を適切に監視・監督するという観点から内部統制システムを構築することの重要性が認識されることとなったのである。

(3) 不動産市場の変化とCRE戦略

① 我が国の不動産市場の変遷

我が国の不動産市場は、一時的に多少の下落はあったものの戦後一貫して上昇を続け、土地が最も有利で安全な資産であるという「土地神話」を築いてきた。土地は、日本経済の重要な基盤として高度経済成長を支え、また、その一方で経済成長を背景に、土地の価格は他の資産と比較して優位に上昇して来た。

そして、1980年代中頃から金融緩和による過剰流動性を背景に余剰資金が不動産市場へ流入し、土地は永遠に値上がりを続けるという心理は人々を土地購入へと向かわせ、またその一方で土地の供給が極めて限定的であり、土地の需給バランスは崩れ、地価は急激な上昇を始めることとなった。

しかし、金融引き締め政策等もあり、1990年代初めには地価は一転して下落を始め、その後十数年間にわたって地価は下落し続けることになった。その間、不良債権問題が日本経済に極めて大きな打撃を与え、日本経済を長期にわたって低迷させることとなった。

② 不動産市場の変化

不動産市場は長い間低迷していたが、不動産証券化手法の普及に伴って不動産市場と金融市場とが接近し、またこの動きは海外投資家の参加も促すこととなった。不動産証券化手法は、従来の間接金融システムとは切り離された形での資金調達を可能とし、その特徴である不動産の収益性に着目したオフバランスによる資金調達手法の多様化、リスクの小口化、細分化などの機能をもたらし、不動産の運営の効率化や有効活用を促すなどCRE戦略を実践するにあたっての手段をより多様化させた。

③ 不動産のリスク

不動産市場の変化は、我々の不動産に対する見方を変えることになった。すなわち、バブル経済崩壊後の価格変動や土壌汚染の問題は、不動産を所有することによるリスクを顕在化させることとなり、不動産価格変動リスクや土壌汚染リスク等、不動産には所有リスクがあることが認識されることとなった。

不動産を賃借する場合は、物件の改築や仕様変更等にあたって所有者の承諾が必要となる等不動産の利用において一定の制約を受け、また、賃料の改定にあたってはその時々不動産市場の影響を強く受けることになり、コスト・コントロールが利かなくなる。

④ CRE戦略によるリスクへの対応

これまで、企業不動産は「生産財」の一つとして、また資金調達の一手段として、もつとえば本業の保険として所有さえしていれば良いという時代が続いた。

現在でも、例えば、不動産の購入等は現場や開発部門、賃貸借・修繕・営繕等は総務

部門、管理・売却等は管財部門、というような不動産管理体制をとっている企業が多い。企業における不動産管理の現状は、不動産を単体の機能（目的）で捉え、これを維持することに主眼をおいた物的管理が中心であると言える。

しかし、このような体制の下では、全社的にどこにどのような不動産がどれだけ存在しているのかが把握しにくいいため、土壌汚染やアスベスト等のリスクへの的確な対応も困難である等の問題が発生する恐れがある。

こうした事態に備えるため、CRE戦略を重要な経営テーマとして位置付け、事業への貢献度や効率性及び有効活用による収益向上という観点からこれを構築することが必要不可欠である。

(4) M&AとCRE戦略

① M&Aの目的

M&Aと呼ばれる企業買収は、様々な目的により行われる。

第一に事業拡大にかかる時間の取得である。事業を拡大していくには時間が必要となる。特にビジネス環境の変化が激しいIT企業等の場合は、時間を短縮することでビジネスチャンスを実確につかむことが可能となる。

第二に経営資源の取得である。営利企業は経営資源を活用して最大限の利益を得ることを目的としている。他者が保有している経営資源に自社のノウハウやアイデアを加えることで利益を増大することが可能な場合はその経営資源を取得する目的で企業買収が行われる。経営資源には、不動産や機械装置等の有形固定資産、営業権・許認可・知的財産権などの無形固定資産、技術や人などのノウハウや労働力などがある。

特に不動産の価値がM&A時の企業価値に大きな影響を与える可能性がある。したがって、企業不動産により所有不動産の適正化が実施されていることで、企業価値を高くすることが可能となる。

さらに重要な目的として、事業シナジーの取得がある。事業を拡大するために、事業シナジーを得ることができる他の事業を買収することが有効となる。二つの企業が連携することにより、2倍ではなく、3倍、4倍という利益を引き出すことをシナジー効果といい、M&Aによりその効果を素早く引き出すことが可能となる。

② M&Aの手法と企業価値の評価

M&Aの手法は、大きく分けて「合併」「株式取得」「営業譲渡」の三形態がある。また、譲渡対価の支払いも現金で払うこともあれば、株式やその他の資産等の現物で支払う場合もある。買収対象が株式公開企業（上場会社など）の場合は、株価はマーケットで決められていて市場で購入することができる。つまり、購入金額は高額となるが自由にその企業の株式を購入していくことが可能であるため、敵対的M&Aの対象とされる場合がある。特に、不動産等の資産が豊富で時価純資産価額が株式時価総額よりも高額となる株式公開企業があるとM&A（買収）のターゲットにされやすい。

株式を公開していない企業を買収する場合には買収価額の算定のため、企業評価が行われる。その方法で代表的なものはDCF法といわれている。DCF法は営業から生み

出されるキャッシュフローをベースにして算定される。具体的には、現在の事業が最低限の投資を行うことで維持することができる期間のキャッシュフローの合計額から時間軸やリスクに対する割引額を減額して求める方法である。例えば、売却すれば10億円の不動産を所有している企業でも、その不動産を工場として使用してその工場の生産により得られる営業キャッシュフローが毎年5,000万円だとすると10年分の合計額でも5億円の価値にしかならず、現在価値に割引をすると3億円程度にしかならない可能性がある。つまり、不動産そのものの価値よりもその不動産という経営資源を利用して得られた利益やキャッシュの金額を見るのがDCF法の基本である。また、売却可能な資産を所有していれば時価純資産価額とDCF法の折衷方式で価額を算定することもある。

また、株式の非公開企業で閉鎖会社（株式の譲渡制限がある会社）の場合は、取締役会の承認がないと株式の取得ができないし、その購入価額も市場で決められていない。つまり、先ほどの敵対的M&Aの対象になることは一般的にはない。

③ CRE戦略がM&Aに与える影響と必要性

M&Aの概要から、CRE戦略との関係について次のようなことがわかる。

第一に、不動産から適正な収益を生み出していないと企業価値が低くなり、不動産M&Aの対象となりやすくなり、合併や買収の際に株主や債権者が不利益を受けるが、CRE戦略により所有不動産の価値を適正化することで企業価値を高めることができる。

株式交換を使った企業統合を行う際には相手企業の価値に対応する株式を買収企業が発行することになるが、買収企業側は企業価値が高いほど少ない株の発行で統合ができる。また、被買収企業側では企業価値が高いほど多くの株を株主が取得することが可能となる。

また、簿価が低い不動産を所有している企業ほど不動産の収益性が低いまま放置されている場合がある。例えば、簿価1億円の不動産から毎年2,000万円の収益を得ていると表面的には20%の利益に見えるがその不動産の時価10億円であれば2%の利益しか計上していないことになる。所有資産から適正な利益を計上していないと企業価値が低くなるため、資産を処分した際の時価よりも企業価値の方が低くなってしまう場合がある。投資家はそのような企業を買収して事業を廃止し不動産を売却することで利益を得ることができるため、敵対的M&Aの対象にもなりやすくなる。

第二に、不動産を担保にして資金調達をしている企業は多く、不動産の価値が減少すれば、資金調達ができなくなり、資金繰りの悪化を招く可能性があるが、CRE戦略により、不動産の価値を高めることで円滑な資金調達が可能となる。さらに返済不能に陥れば競売等の強制換価手続きで不動産そのものを失うことになる。借入金の返済原資を確保するためにも不動産から生み出す収益を増大させることが必要となる。また、キャッシュフローの価額が企業価値となるDCF法の場合、不動産から生み出される収益が企業価値に大きな影響を与える。つまり、CRE戦略を怠ったために資金繰りが悪化し、企業価値が急速に低下し、その再生のためにスポンサー企業に買収される可能性が高まる。

第三に、CRE戦略により不動産の価値を高めることでM&Aを積極的に使って、企業を買収することも可能となる。また、価値を高めた不動産を売却した場合に株主に大

きな利益をもたらすことが可能となる。不動産の取得を目的としてその所有会社を買収するという不動産M&Aの手法も利用できる。例えば、事業会社のA社と不動産所有会社のB社の2社に会社分割して、A社は事業の継続をシナジーとする企業に売却し、B社は不動産を利用し収益をあげることができる企業に別々に売却することで売却価額を最大化することができる。

以上のようにCRE戦略を行うことは、コーポレートガバナンスの観点からも重要であると同時に今後の企業経営においては、買収防衛策を構築するだけでなく、適切な不動産マネジメントを行い、企業不動産について常にその利用価値に見合った有効利用を行い、株価等にその資産価値を反映させていくことが必要である。

(5) 中小企業の事業承継・資産承継とCRE戦略

① 中小企業の現状

我が国の大半の企業は、資本と経営とが一致している。中小企業は、企業数で全体の9割以上、雇用では約7割を占めており、これら中小企業の大半は親族が会社を経営する同族企業であり、資本と経営とが一致している典型的な企業体である。

このような同族企業における事業承継対策とは、不動産等の財産をいかに承継させるかという資産承継対策と、従業員、取引先、営業等の経営という財産を承継させる経営資源承継対策（事業承継対策）とに分けられる。

前者の資産承継対策の中で最も重要なことは、資産をオーナーと会社がいかに分割するのかという資産の分割の問題である。

事業承継対策を必要とする同族企業の多くは、個人経営が事業拡大に伴って法人化したもの、あるいは小規模法人経営が成長の波に乗って大きくなったもので、会社は、資本金、借入金、担保、保証人、事業所等経営資源の相当部分を創業者個人からの提供に頼っている。個人資金の拠出による会社設立（資本金）、役員借入金、金融機関借入に際して個人所有不動産の担保提供・個人保証、個人不動産を賃借しての事業経営などである。また、相続税節税対策として、個人資産と法人経営が一体化している場合も見受けられる。

中小企業庁のアンケートによると、中小企業経営者の個人資産の約3分の2が事業用資産（自社株式、事業用不動産）であり、その約半分が事業用不動産である。5千万円超の相続税負担を予想する企業は全体の約11%（株式会社に限ると約18%）であり、予想される相続税負担の原資として事業用資産の売却又は物納を考えている企業は全体の約19%（株式会社に限ると約21%）にものぼる。

② 個人資産と企業資産の分離とCRE戦略

事業承継の難しさは、企業に取り込まれている個人資産を容易には切り離せないということであるため、会社経営に個人資産が組み込まれている状況から脱皮して、資本と経営を分離することが事業承継の第一歩となる。そのためには、企業経営の観点からCRE戦略を実践し、企業が使用している資産については、事前に売買等により企業所有に転換するなどによって資産の継続的利用が確保できる状態にしておくことが望まれ

る。

こうして事業の用に供している資産を企業所有に移管することで、個人の手元には金融資産が残ることになり、将来の相続に際しても問題が生じにくい。また、相続税の納税資金としても利用することができる。

また、これから個人資産を法人所有に移転しようとするのであれば、CRE戦略の観点から組織そのものの見直しを行い、法人を新設のうえ資産を譲渡することが考えられる。株式交換・移転により持株会社となった親会社に対して個人資産を譲渡することも考えられる。所有期間5年超の不動産の譲渡については不動産の譲渡所得として20%（地方税を含む）の申告分離課税が課される。また、建物については、減価償却後の取得費を時価と考えれば、譲渡損益は計上されないのので税負担はない。譲渡益に対する課税を軽減したいのであれば「事業用資産の買換特例」を選択して複数の買換物件を取得することにより、遺産分割をスムーズに進めることもできる。

すでに資産を事業法人に移転させている場合は、新設会社への社用不動産の譲渡、資産を残して事業部門を会社分割により分社化、逆に資産を事業会社から会社分割で分社化、あるいは事業譲渡の手法により新設会社に移転する等の手法により、不動産管理・賃貸部門を事業部門から分離することが可能となる。100%親会社に不動産を会社分割（分割型分割）する場合にあっては、親会社は資金負担なく当該不動産を取得することができる。

③ 中小企業におけるCRE戦略

企業所有となった資産については、企業経営の重要な根幹をなすべき資産であるので、将来にわたって企業の浮き沈みに左右されることのないように、CRE戦略を実践して適切に管理・運営することが必要である。

また、例えば、②のような手法により資産を分離した資産所有・管理・賃貸会社は、適切なCREマネジメントに基づいて長期間にわたって当該資産を事業会社に賃貸することによって、不動産賃貸収入という安定収入を確保することができる。

不動産所有・賃貸・管理会社に分離・管理・賃貸される不動産は、陳腐化による価値の下落の影響を招かないようにする必要がある。賃料の下落を抑え、経費を抑え、リスクを管理する等の不断の努力が必要となる。

このようにCREマネジメントは、事業承継で悩む多くの同族会社（中小企業）にとって極めて有効な手法であると言えよう。

(6) 企業の税制とCRE戦略

CRE戦略を実践していくうえで、その実施手法によって様々な課税関係が生じることとなる。フロー局面（不動産の売却局面）とストック局面（不動産の所有・使用局面）の二つの視点から、CRE戦略実践にあたって特に注意が必要と思われる税制について取り上げる。

① フロー局面（不動産の売却局面）における税制

C R E戦略を策定するうえでは、所有する不動産の売却等を検討することもあるが、その場合においてはその取引形態により様々な税制措置がある。

通常、不動産を外部売却した場合、その譲渡損益は他の事業活動から生じた所得と合算され、その譲渡損益を含めた各事業年度の所得に対して法人税等が課されることとなる^{※1}。

このとき、「買換え」^{※2}や「交換」^{※3}といった取引形態を選択した場合、課税上の特例として一定の要件を満たすときには、圧縮記帳による課税の繰延べ措置等が認められている。圧縮記帳とは、新たに取得した固定資産の帳簿価額を一定の金額だけ減額し、同額を損金の額に算入することである。その効果として固定資産売却事業年度における固定資産譲渡益に対する課税を繰延べることが可能となる。つまり、この制度の適用を受けた場合、不動産の買換え又は交換による譲渡を行った法人は、その譲渡時点での税負担を軽減できる可能性がある^{※4}。

不動産の移転形態として会社分割、合併等の組織の再編成方式を選択することも考えられる。例えば、法人が、事業の効率化等を図るため会社分割により事業の一部を切り出し、新設法人にその事業を承継させるような事業の再編を行うケースがこれに該当する。法人が組織再編成により不動産を移転した場合、原則として税務上は時価による資産等の譲渡として取り扱われ^{※5}、通常の売却の場合と同様に、法人税等が課されることとなる。ただし、税制上の適格組織再編成としての要件を満たす場合には、移転資産等は帳簿価額により引継いだものとされ、移転資産等に係る譲渡損益の計上を繰延べることとなる^{※6}。したがって税制上の適格組織再編成に該当する場合、組織再編成により不動産の移転を行った法人は、移転時点の税負担を軽減できる可能性がある^{※7}。

② スtock局面（不動産の所有・使用局面）における税制

一方、事業承継・資産承継の一環としてC R E戦略を考える場合、不動産の所有段階における課税にも着目する必要がある^{※8}。

相続税法では、承継財産としての不動産の具体的な評価方法は「財産評価基本通達」

※1 法人税法第22条

※2 租税特別措置法第65条の7、8、租税特別措置法施行令第39条の7、租税特別措置法施行規則第22条の7（平成20年（2008年）2月1日現在、特定の資産の買換えの場合の課税の特例の適用対象期間については、昭和45年（1970年）4月1日から平成23年（2011年）3月31日まで（一部の資産については平成10年（1998年）1月1日から平成20年（2008年）12月31日まで）の期間内の譲渡に係るものとされている。）

※3 法人税法第50条、法人税法施行令第92条～第93条

※4 圧縮記帳に関する税制については、手引き「Ⅱ. ①圧縮記帳」参照

※5 法人税法第62条

※6 法人税法第2条第十二の八号、第十二の十一～十五号、法人税法第62条の2～5、法人税法施行令第4条の2 第1～13項

※7 組織再編成に関する税務については、手引き「Ⅱ. ⑤組織再編の会計・税務」参照

※8 不動産の所有段階に関する税務については、手引き「Ⅱ. ⑫その他不動産に関する税務」参照

において定められている。^{※1}ここでは、自用地としての宅地の評価については路線価方式又は倍率方式により評価することとされている。ただし、不動産が賃貸の用に供されている場合、相続税法上の財産評価は、自用地としての価額からその不動産の所在地の借地権割合及び借家権割合を考慮した一定割合分が減額されることとなる。

また、企業オーナーにとっては相続税法上の法人の株式評価^{※2}について留意する必要がある。不動産所有と株式評価に関連して言えば、事業承継に際して相続税法上の「土地保有特定会社」を念頭に置く必要がある。相続税法上の「土地保有特定会社」に該当する場合には、取引相場のない株式の相続税評価額の算定上、原則として純資産価額方式のみにより評価することとなる^{※3}。一般的に、純資産価額方式よりも類似業種比準方式による評価額が低い場合が多いが、土地保有特定会社の株式の評価は、純資産価額方式に限定されてしまうこととなる。したがって、不動産管理会社のような業態に不動産を移転し統括管理を行った場合、当該会社の相続税評価上の株式評価額が上昇する可能性もあることから留意が必要である。

以上のように、CRE戦略の実践にあたっては様々な課税に直面することが予想される。不動産を移転する場合には、法人税法を中心としたフロー局面における税制をCRE戦略策定時において十分に理解しておく必要がある。また、オーナー企業においては、事業承継・資産承継に着目し不動産を承継財産と捉えCRE戦略を推進することも考えられるため、相続税法を中心としたストック局面における税制を考慮することも必要となる。

CRE戦略実践に伴い生じるタックスコストは、企業価値に大きな影響を及ぼすため、その測定は戦略決定における重要な要素となる。したがって戦略策定時における的確なタックスプランニングが重要となる。効果的なCRE戦略を実現するためには、関係する税制措置を視野に入れ、不動産の移転形態及び所有形態を検討することが重要であり、場合によっては計画全体の見直しも想定されるべきである。したがって、タックスコストについて計画段階でのシミュレーションを十分に行い、企業価値への影響を把握し検討することが不可欠である。また、多岐に渡る税制措置を正確に把握することは相当な労力を要することから、CRE戦略の策定段階から税制に関する外部専門家を活用することも効果的である。言い換えれば、不動産関連税制を適正に理解し有効に活用することが、CRE戦略の重要な要素の一つであると考えられる。

(7) 不動産に関するコストとCRE戦略

我が国の多くの企業において、不動産に関するコストは人件費に次いで大きな割合を占めており、全社的な適正化への取組みは非常に重要である。

従来、一部の企業では、不動産に関するコストの適正化等の取組みについて行なわれてきたものの、CRE戦略が経営戦略として位置付けられていない環境下では、場当たりの対応で終わってしまう恐れがあった。

しかし、今後はCRE戦略を経営戦略として明確に位置付けて推進することで、従来

※1 財産評価基本通達 7～94

※2 財産評価基本通達 178～189-7（取引相場のない株式の評価）

※3 財産評価基本通達 189(3)、189-4

の部分的かつ散発的な取組みから脱却し、全社的な不動産コストの適正化や機会損失の回避の実現が可能になると考えられる。

① コストとロスの適正化

不動産に関するコストとしては、所有時には修繕費、改修費、管理費、公租公課、保険料、賃借時には賃料（家賃・地代）・共益費、施設維持費用（借地の場合）などのコストがある。高度成長期に整備した建物等、老朽化した施設を多数所有する企業の場合、今後、経年劣化に伴う修繕対応や耐震性・遵法性確保のために発生するコストが大きく膨らむことが予測される。

施設によっては改善のためのコストが膨大となり、キャッシュフローを大きく圧迫する要因ともなることから、コストの計画的な適正化については、CRE戦略の中で適切に対応をしていくことが期待される。

一部の企業では、不動産に関する無関心や財務的余裕の欠如が原因となり、建物や設備に関する修繕や改修等については、問題が顕在化したときに場当たりの対応を繰り返しているケースが見受けられる。

場当たりの対応は、

ア. ムリな投資

実施する必要のある修繕・改修投資の後回し（計画性の問題）

イ. ムダな投資

繰り返し場当たりに実施する修繕・改修投資（問題意識の不足）

ウ. ムラのある投資

地域、用途、施設による格差の発生・放置（実施判断基準の欠落）

につながり、中長期的なコスト増加とリスクの放置につながる。そのため、CRE戦略に基づき、計画的かつ適切な対応を全社的に推進することにより、部分的かつ散発的な取組みから脱却し、全社的なコスト適正化や機会損失の回避、リスクへの対応の実現を図ることが必要である。

また、CRE戦略の推進にあたっては、企業不動産で直接発生する上記のコストのほか、不動産の立地に伴い変動する物流コストや、事業構造の変化に伴い発生する、遊休化や余剰床の発生、施設効率の低下、分散化による機能重複、業務効率悪化、施設性能悪化による生産性ロス（ワークスタイルの変化）などを総合的に分析・評価し、CRE戦略に反映する必要がある。

② CRE戦略の推進によるメリット

従来、企業不動産に関するコスト適正化は、日常的な施設管理の中で、現場の管財部門・営繕部門が主導で推進される場合が一般的であった。そのため、全社的な取組みとして浸透することが難しく、部分的な試みや散発的な取組みで終わってしまうケースもあったと思われる。

一方、CRE戦略は経営戦略に位置付けられるものであるため、従来の現場主導型とは異なり、全社的な取組みとして効果的に推進されることから、全社的なコスト適正化や機会損失の回避、リスクへの対応が可能になると考えられる。

また、CRE戦略は単なるコスト適正化を目指すものではなく、企業不動産について無駄なコスト・ロス、機会損失が発生していないかを総合的に検証し、コスト構造の改善や収益基盤の強化、資産効率の改善を積極的に推進するものであるため、CRE戦略の実践により得られるメリットは非常に大きなものになる。

また、企業不動産を考える場合、CSRに対して最大限の配慮が求められる。CRE戦略の一環で策定される建物・設備への計画的な投資プログラムの中に、まちづくりへの貢献や環境配慮、顧客サービス向上、コーポレート・ブランド確立等への対応も盛り込んでいくことで、企業の持続的成長・発展が可能になると考えられる。

III. CRE戦略における企業会計制度・会社法制への対応上の留意点

1. 内部統制環境の整備

CRE戦略を企業が導入する際には、それが経営戦略として位置付けられることから、当該企業の企業価値を高めるとともに、不測のリスクを当該企業に蒙らせないように立案され、然るべき組織によって遂行され、かつそのパフォーマンスが適正に測定され、その測定結果がさらなるCRE戦略にフィードバックされる仕組みが形成されていることが必要である。会社法および金商法によってある程度の規模の企業においては、内部統制システムの構築・整備・運用が法的に要請されており、内部統制システムを構築・整備・運用することは、企業がそのパフォーマンスを高めて企業価値を向上させ、不正を発見・予防するうえで不可欠である。

(1) 会社法、金融商品取引法と内部統制への取組

① 内部統制とは

内部統制は、これまで取締役の善管注意義務に係る議論や2002年の改訂監査基準などでは、仕組みないシステムという静態的な概念を示す用語として用いられていた。そこで、会社法施行規則第100条は、内部統制システムの整備を義務づける会社法の規定^{※1}をうけて、その内容をなす諸体制を列挙する方法をとっている。他方、金商法に基づく内部統制報告制度における評価および監査の準則である「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」（以下、「基準」という。）および「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」（以下、「実施基準」という。）では、会社の経営トップ・役員のみならず従業員一人ひとりまでもがそれぞれの立場で理解し遂行するものであることを表現する趣旨から動態的な「プロセス」として整理されている。

内部統制とは、経営トップの意思の下に、生きた企業の中に常に生きづき、企業活動の一つの有機的な一体なものとして規律を与えるものである。人間の体でいえば、経営トップは頭脳であり、心臓から身体のみならず血管が張りめぐらされ血液が補給され、筋肉や臓器が活動をしているが、内部統制システムとは、こうした生命体の「行動」に一定の方向性を与え規律を与える神経組織にたとえられる。

② 内部統制に関する法規制

内部統制に関する法規制は、現在、会社法と金商法の二つがある。会社法および金商法は、いずれも、我が国企業の経営環境のもととなる法的インフラを形成する二本柱ともいえるべきものであるが、ほぼ同時期に、その双方において、内部統制に係る法規制が

^{※1} 会社法第362条第4項第六号及び第5項

盛り込まれたことは、今後の企業活動の方向を決定づけるものとして意義深い。その背景には、我が国において、昨今、企業不祥事が続くとともに、世界的にも企業不祥事に対する抜本的対策の実施が焦眉の急となっていたことから、それぞれのルーツは異なるものの、経営の規律付けという観点から、内部統制システムの構築・運用が不祥事の発見・防止さらには経営の効率性を高める手段としてクローズアップされたものである^{※1}。

③ 会社法における規制の意味

会社法では、そもそも各取締役は、代表取締役などによる業務執行につき、その重要な方針決定をするとともに、その執行を監督することを職責とする取締役会の構成メンバーであることから、これを監視し、それが適正に行われるようにする義務（監視義務）を負っている。しかし、規模の大きな会社においては、分業体制が整備・確立していることから、個々の取締役が会社の全ての業務執行について監視することはおよそ現実的でない。そこで、業務執行（の種類）ごとに不適正な行為が介在し得る余地（リスク）をチェックし、そのリスクを防止するための仕組みを各業務プロセスに仕込み、その仕組みが十分に機能しているかを監視するという体制（これが内部統制システムといわれる）を整備し運用するのが合理的である。

このため、規模が大きく分業体制が整備・確立している会社の取締役については、取締役の監視義務の一態様として、内部統制システム（リスク管理体制ともいわれる）を構築・整備し、その運用を監視し、もって不適正な業務執行が行われないようにすることが、これまでも判例上求められていた。

このように判例において内部統制システムの構築義務が認められていたことを踏まえて、会社法においては、一定規模の会社について取締役会による内部統制の決定を強制する^{※2}とともに、その決定すべき事項を、規則をもって定めよう^{※3}、その決定内容を開示すべき義務を定めることとした^{※4}。しかし、会社法施行規則では、内部統制として定めるべき事項を列挙しているだけで、その内容をどのように決めるかについては全く触れておらず、会社法における内部統制システムに関する規制は、あくまで取締役の内部統制システム構築義務を前提とし、その内容についてはもっぱら個々の会社の取締役会における意思決定に委ねることとし、個々の会社の採用する内部統制システムの内容の評価については、開示された情報をもとに株主をはじめとするステークホルダーに委ねられている。

したがって、今後は、一定規模を有し、とりわけ分業体制の確立している企業については、内部統制システムの内容の充実を図り、自己規律によって業務執行の適正を確保する体制を確立し維持しなければならない。

※1 内部統制の考え方は、アメリカにおいて、COSOのフレームワークをもって確立し、SOX法に結実したが、その経緯については、手引き「Ⅱ. ①内部統制報告制度」参照。

※2 会社法第362条第5項

※3 会社法第362条第4項第六号、会社法施行規則第100条

※4 会社法施行規則第118条第二号

④ CRE戦略を導入する際の法的視点

7. 会社法の視点

会社法上、内部統制としてどのような内容のものを構築・整備するかは、個々の会社の取締役会の意思決定に委ねられる。これは、言い換えると、取締役会の自由裁量に委ねられるということである。自由裁量である以上、取締役会がその会社の規模や特性等を総合的に考慮して決定すれば、その裁量権の範囲を著しく逸脱しない限り、内部統制システム構築義務違反は生じないこととなる。しかし、昨今の我が国の企業をめぐる経営環境を背景に、大規模会社は、会社法において、いかなる内部統制システムを構築しているかの開示が必要とされ、さらに金商法が適用される上場企業では、財務報告に係る内部統制について、「基準」の定めるところに基づき一定の手順にしたがって、一定の事項について内部統制を構築・整備のうえ、自ら評価・報告し監査を経なければならなくなっている。また「基準」は、金商法の規制対象たる財務報告に係る内部統制に関する準則のほかに、内部統制一般に関する考え方を提示した「内部統制の基本的枠組み」と題する部分を有しており、この部分は企業実務に対する実務指針としての意義を担っている。これらの諸制度を背景に、上場企業ないし大規模会社は、自社の規模や業務内容に対応した内部統制を構築・整備のうえ、これを開示することによって、資本市場関係者のみならず、会社をめぐる多くのステークホルダーからの評価にさらされることとなる。その結果、内部統制の内容の充実が図られることから、内部統制に関する企業の自由裁量は制約され、「内部統制の基本的枠組み」に示されたところをベースに、自ずと各業種ごとにデファクトスタンダードが形成されるものと考えられる。

そこで、CRE戦略を導入する場合、今後形成されるデファクトスタンダードに常に留意し、自ら構築した内部統制の整備・運用に努めなければならない。

なお、内部統制は、「基準」や会社法施行規則に照らすと、「事業活動に関わる法令等の遵守」、言い換えると、コンプライアンス・リスクのコントロールをも目的として構築・整備しなければならないと解されるが、かかる目的に基づく内部統制については、他の目的（例えば業務の効率性・有効性）の下に構築・整備されるべき内部統制とはやや異なった視点が必要である。昨今の企業をめぐる不祥事において、コンプライアンス・リスクに係る事件では、企業の存立すら危うくなるケースが見受けられるように、企業は社会の一員として社会のルールを遵守することをとりわけ強く求められている。したがって、こうした法令遵守等に係る内部統制については、その構築・整備につき、取締役の自由裁量の幅は、経営の効率性を目的とする内部統制などに比べると、法令遵守等に係る内部統制の構築・整備については、業種・業容などにより、多様性が認められる余地は大きくなく、標準化されていくものと考えられる。

1. 金商法の視点

金商法は、会社法上の内部統制が原則として会社の自由な設計に委ねられているのに対して、一定の手続の下に一定の事項につき一定の水準に準拠した内部統制が構築・整備され運用されるべきとしている。すなわち、金商法の適用される企業については、業務執行を適切に監視・監督することを通じて、正確な財務情報の開示がなされることを

担保するために、内部統制の最低水準が法定されており、財務情報に係る内部統制に関し、自由な制度設計は許されていない。

また、会社法では、取締役の内部統制システム構築義務違反が認められると、取締役が会社に対し損害賠償責任を負う。これに対し、金商法は、企業に対し、最低水準の内部統制の整備・運用を求めたうえで、その整備・運用状況を法の定める最低水準に照らし適正か否かを評価報告させ、さらに監査法人による監査を経ることとしたうえで、それらの評価・報告および監査について虚偽があった場合に、役員および監査法人は投資家に対し損害賠償責任を負うものとし、刑事罰を科すこととしている。

⑤ CRE戦略の立案・遂行・監督に係る法的問題点

CRE戦略は、経営戦略の一翼を担うものであり、経営の効率性・パフォーマンスを高めるための内部統制システムの裏付けの下に立案・遂行・監督されるべきである。

そこで、CRE戦略の立案については、重要な業務執行の意思決定をすべき取締役会がその基本的枠組みを決定のうえ、代表取締役その他の業務執行取締役において、その詳細を決定することになる。その際には、CRE戦略に係る業務執行が効率的に行なわれていることを監視・監督するという観点から、CRE戦略遂行の成果を客観的に評価し得る業績評価指標を取締役会において定めることがまずもって必要である。そのうえで、取締役会は、CRE戦略の遂行につき執行責任を負う業務担当取締役を決定すべきである。

CRE戦略の執行責任者となった業務担当取締役は、取締役会で定められた大綱ないし基本方針に基づいて、当該CRE戦略を遂行するための部署を決定し、あるいは新たに部署を設置し、当該部署で実行する具体的な業務執行に対する評価の仕組みを決定することとなる。

このように、業務執行の結果については、あらかじめ定められた期間をもってその業績・パフォーマンスを集計し、その集計結果を前述の業績評価指標に基づいて取締役会において評価することとなる。さらに、その取締役会での業績評価に基づいて、次期のCRE戦略が策定され、その実践を担当する業務担当取締役が再任あるいは新任され、企業価値の向上への貢献が図られるのである。

なお、法令遵守という目的の下に構築される内部統制は、昨今、土地については、土壤汚染問題など環境法の観点も加わるとともに、建物については、アスベスト問題や建築物の構造に係る問題などの建築規制が複雑化するなど、不動産に係る法規制が複雑・多様化している。そのため、不動産に係るリーガル・リスクについては慎重な対応が必要となっている。また民法では工作物責任として土地の工作物の所有者に無過失責任を負わせているが、最近では、CSRの観点から、かかる責任の意義が再認識されている点など、不動産をめぐる法的責任のあり方も時代の流れに即応して変化しつつあるので留意すべきである。

以上の一連の企業活動については、内部監査部門による監査さらには監査役による監査を経ることによって、適正な業務執行が確保されることとなる。

(2) 金融商品取引法における内部統制報告制度への対応

① 金商法の内部統制

金商法では、内部統制を四つの目的と六つの基本的要素に区分して整理しているが、この考え方は、現在の内部統制に関する考え方の中で国際標準となっているCOSOのモデル^{※1}をベースとしている。COSOモデルでは現在、内部統制に関するデファクトスタンダードと言われている。金商法による内部統制は、COSOのモデルに比べると、目的（資産の保全）と基本的要素（ITの活用）がそれぞれ一つずつ追加されている。

内部統制の目的は、①業務の有効性・効率性、②財務報告の信頼性、③法令等の遵守、④資産の保全の四つである。金商法では、「財務報告の信頼性」を中心に相互に密接に関連している。例えば、資産の保全とは、資産の取得、使用、処分が正当な手続きと承認の下に行われるべく保全を図ることを意味するが、不動産などの資産は会社の財産であるから、財務報告へも影響を及ぼすとともに、資産の保全が適切に行われているか否かは、業務の有効性・効率性にも影響する。また、土壌汚染や産業廃棄物の問題を例にとるまでもなく、資産の保全に問題があれば、法令等の遵守（コンプライアンス）の問題にもつながる。そして、重大な違反等が露呈すれば、財務報告にも多大な影響を及ぼすことになる。

また、内部統制の基本的要素は、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監視活動、⑥ITの活用である。例えば、会社の中で最も重要な業務執行機関である取締役会を例にとって上記六つの要素との関連性を検討すると、①統制環境は、経営者の倫理観や誠実性やあるいは企業風土などを意味し、取締役会の構成員である取締役の倫理感や誠実性が極めて重要である。また、②リスクの評価と対応についても、最終的に会社内のリスクを評価し、そのリスクに対する対応策を検討・決定するのも取締役会である。③統制活動という面では、例えば一定金額を超える案件など重要な案件は取締役会の決議を経なければならないという点があげられる。④情報と伝達の面では、取締役会で重要な意思決定を行うためには、意思決定に必要で有益な情報が取締役会に上程されなければならないし、また、決定された事項は速やかに社内に伝達される必要がある。⑤監視活動については、様々な内部統制（社内のプロセス）が有効に機能しているかを、業績評価指標を利用してモニタリングしていくことなども取締役会の重要な役割であろう。⑥ITの活用に関しては、会社内の様々なプロセスはITの利用が前提となっており、取締役会が意思決定に用いる情報、伝達手段、あるいは監視活動を行う際の業績評価指標の収集など、ITの存在は欠くことのできないものと考えられる。

このように、取締役会の中に六つの内部統制の基本的要素が組み込まれている。取締役会等の「全社的内部統制」以外の個別の内部統制（業務プロセスに係る内部統制）も同様に六つの要素が程度の差こそあれ、有機的に結び付いている点に変わりはない。要

^{※1} The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Committee (COSO) が1992年に公表した報告書で提唱された内部統制のモデル。内部統制を三つの目的（業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、法令等の順守）と五つの基本的要素（統制環境、統制活動、リスクの対応と評価、情報と伝達、監視活動）から成るものとして説明している。

はこれらの六つの要素が組織（会社）内部にバラバラに存在しているのではなく、これらの要素を有する、あるいはこれらの要素が組み込まれた仕組みが、組織の中に内部統制として存在するというに過ぎない。したがって、「内部統制」といっても、特別なことを意味しているわけではない。

② CREマネジメントと内部統制との関連性

7. 業務の有効性及び効率性の観点

不動産の資産規模、リスク資産としての不動産の特性を考慮すると、まず「リスク評価と対応」が重要である。また、これまで企業における不動産の管理は別々の部門により行なわれ、その結果、情報が散在する傾向があった。そこで、不動産に関する情報（キャッシュフロー情報も含む）を一元的に管理する必要がある。その意味では、「情報と伝達」および「ITへの対応」という要素が重要になる。さらに、監視活動（モニタリング）は、CRE戦略が所期の成果を上げているか否かを判断するうえで必要不可欠であり、業績評価指標の活用を含め十分な検討を要する。

イ. 事業活動に関する法令等の遵守の観点

昨今の企業不祥事から明らかなように、長年かけて培ってきた信用、評判あるいはブランドといった財産が、コンプライアンス違反により一瞬にして失墜することからも、コンプライアンスの観点からの内部統制の構築・運用は極めて重要であると考えられる。

また、CSRの観点からは、法令に限らず、様々な社会的ルールへ対応するとともに、倫理観をも持ち合わせていなければならない。

なお、内部統制の基本的要素との関係では、特に「リスクの評価と対応」、「情報と伝達」などの「統制環境」が重要な要素と考えられる。

ウ. 資産保全の観点

資産の保全は、「資産の取得、使用及び処分が正当な手続及び承認の下に行われているかどうか」を意味することから、内部統制の基本的要素のうち「統制活動」、「監視活動」、さらには不正や誤謬が生じやすい要因を把握するという意味で「リスクの評価と対応」との関係が重要になる。

CRE戦略は、まさに不動産という資産の保全および活用を図るものであり、「資産の保全」という目的は金商法の趣旨である「財務報告の信頼性」と特に密接な関係がある。

③ CRE戦略と内部統制の関連性と具体的対応

CRE戦略と内部統制の関係を考えるうえでは、不動産の取得、管理、処分（売却・除却）といった各段階において、特に資産の保全という観点を中心に内部統制の目的を達成するために、具体的にどのようにCRE戦略を実践したら良いか、という点について

て検討することが必要である。

7. 取得・賃借段階

不動産の取得・賃借に関しては、通常、その金額の大きさ（重要性）ゆえに取締役会がその意思決定に際し重要な役割を担うこととなる。しかし、取締役会において有効な意思決定が行なわれるためには、その前提として不動産に関する情報が、CRE戦略の一部であるCRE情報の一元管理を通じて社内において十分に収集・分析されることが必要である。特に、取得・賃借不動産に関する十分な市場調査や物件調査、不動産の取得・賃借後の各種シナリオ分析、あるいは市場環境の変化、取得・賃借物件に関するリスク要因などが十分特定されていなければならない。

これらは、CRE戦略に則った不動産の利用計画等という形で取りまとめられ、必要に応じて修正され、あるいは実際の利用状況との対比が行われることが必要となる。

イ. 利用段階

不動産の利用段階においては、利用している部署（例えば、各事業部や工場など）に管理が任されるため、不動産に関する情報が集約化されずに社内に散在しているという問題を回避するため、CRE戦略に基づいて不動産に関する情報を一元化し、部門間において情報を共有することが極めて重要である。

その際、不動産の利用状況や効率的な利用を表す指標等を設定し、継続的に不動産の利用・管理状況についても監視（モニタリング）していく仕組みをCRE戦略において構築することで、より適切な運用が可能となるものである。

想定された利用状態や収益状況と実際の利用状況や収益状況との間に差異が認められる場合などは速やかに改善措置を講じ、必要に応じて取締役会等の会議体へ報告する体制も内部統制上必要不可欠である。一般に、不動産に関しては取得時や処分時には比較的綿密な検討がなされるが、一旦利用に供されると管理の目が行き届かなくなる傾向があるため、特に使用・管理段階における効果的なCRE戦略の策定と実現は企業にとっては重要な意味を持つ。

不動産の利用は相当の長期にわたることから、不動産に関する不確実性（リスク）はある程度存在することは否めない。しかし、CRE戦略を実践することによって、こうした不確実性（リスク）を予測し、あるいは回避しながら、迅速で臨機応変な対応を行うことが不動産の長期的な利用効率や収益性を上げるためには不可欠であり、企業が内部統制の目的の一つである資産の保全を図るうえで最も重要なことである。

ウ. 処分（売却・除却等）段階

不動産の処分に関しても、稟議システム等を通じて、最終的には取締役会等の承認を得るケースが一般的である。この段階では、CRE戦略の実践を通じて、処分に至った経緯、最適な処分方法や処分価格、処分に際しての機会やリスク等に関する情報が十分に検討されていることは極めて重要である。

さらに、取得時に想定した不動産の利用計画等と照らし合わせて、不動産の実際の利

用状況が当初の想定通りであったか否かを再検討することも不可欠である。こうした作業は、以後のCRE戦略を策定するにあたって非常に参考となるとともに、CRE戦略に関する組織内における学習効果を高め、社内におけるノウハウの蓄積を可能とするものである。

④ 業務の効率性向上に役立つ内部統制

上場企業の場合、費用対効果を意識しながらも、財務報告に関する内部統制、あるいは、業務プロセスの文書化作業^{※1}といったことは最低限必要となる。内部統制は、コスト負担や文書化等による作業負担も生じるが、その一方有効な内部統制は企業の業績向上につながるものである。

特に、CRE戦略においては、(ア)不動産の取得から処分に至るまでの適切な意思決定を行うこと、(イ)意志決定の前提となる不動産に関する情報を社内で集約化・共有化することが必要不可欠であり、CRE戦略を通じて企業業績の向上や業務効率の向上に資することが期待できる。

なお、企業規模がさほど大きくない会社、人的リソースの少ない会社の場合、大企業のような内部統制の構築は現実的ではなく、費用対効果に照らしても不合理である。むしろ、業績評価指標などを利用した定期的あるいは臨時的な監視活動（モニタリング）を通じた「例外管理^{※2}」を重視することによって、統制活動の多少の不備を補い、複数の統制活動によって補完する等の工夫を通じて、コストと手間をかけずに実効性の高い管理を行うことを目指すという方向性が望ましいと考えられる。

2. 国際会計基準への対応

CRE戦略の重要性が高まっている背景には様々なものが考えられるが、「減損会計」をはじめとする企業会計制度の影響、あるいは国際会計基準とのコンバージェンスの問題も非常に大きいものと考えられる。

(1) 減損会計

国際会計基準では、「減損の可能性の兆候」が認められる場合には、直ちに回収可能価額を見積もる必要（減損損失を認識する必要）があり、今後、国際会計基準とのコンバージェンスとの過程で、減損会計の適用範囲が現状よりも広がることも想定されている。

一方、現在の日本基準では、減損損失の戻し入れは認められていないが、国際会計基準では、戻し入れ処理（収益計上）が認められている。したがって、国際会計基準が適用されるようになれば、適切なCRE戦略の実施を行い、不動産の収益性向上（不動産

※1 一般に、主要な業務プロセスについて三点セット（業務記述書、フローチャート、リスクコントロールマトリックス）を用意する必要がある。

※2 例外管理とは、例外的事項を重点的に管理する手法。例えば、予算管理制度における予算実績差異分析において、重要な差異が生じている項目の原因究明や改善措置の実施に注力するなど、例外事項や異常値に重点を置いた管理を行うこと。

価値の回復)を実現することによって、減損損失の取り戻しも可能となる。

不動産から生み出されるキャッシュフローが減損会計の適用の有無を決定づける重要な要因となっていることから、国際会計基準の動向に留意しつつ、不動産の収益性の向上を通じた企業価値の向上を目的とするCRE戦略の視点が極めて重要になってきている。

(2) 投資不動産の時価評価

現在の日本の会計基準には、減損会計の適用はあるものの、「投資不動産」という特別な区分は設けられておらず、他の(有形)固定資産とは区別せず取得原価で評価されている。

国際会計基準では、「投資不動産」という項目を設定し、原則として時価による評価(時価によらない場合には減損損失の認識と時価を注記)が求められている。「投資不動産」とは、事業に利用する資産や販売目的で所有する資産以外で、例えば、賃料収入と資本増加(キャピタルゲイン)を得る目的で所有している不動産を意味する。国際会計基準とのコンバージェンスに伴い、投資不動産は公正価値(時価)や賃貸損益等を毎年注記として開示する必要性が生じる。このことは、投資不動産を所有する企業は、不動産価値(時価)や賃貸収入の下落のリスクに自社の経営がどれだけさらされているかを投資家等に対して明らかにしなければならないことを意味する。したがって、国際会計基準とのコンバージェンスを見据え、「投資不動産」を所有している企業は所有不動産の時価についての調査や方針の検討が必要となる。

また、上記以外にも国際会計基準とのコンバージェンスに伴うリース取引のオフバランスの厳格化により、従来は貸借対照表に記載されなかったリース取引が計上される可能性もあるなど、不動産に対する開示の範囲や説明責任の重要性が一層増加している。

(3) 不動産の時価(市場価値)について

固定資産に対する減損会計の適用あるいは投資不動産の公正価値の算定においては、不動産の時価評価が必要となる。固定資産の減損に係る会計基準及び同注解によれば、時価とは、「公正な評価額であり、通常は観察可能な市場価格を意味し、市場価格が観察できない場合には、合理的に算定された価格」とされる。一方、将来キャッシュフロー予測に基づく現在価値は「使用価値」といわれ、「使用価値」と「時価(市場価値)」とは概念上は区分されている^{※1}。

不動産は株式などと異なり個別性が強く、取引も限定されているため、市場価値の把握が困難であることも多いが、「不動産鑑定評価基準」に基づく鑑定評価額は市場価値を適正に反映する価格である。

なお、鑑定評価によって市場価値を入手することが困難で、公示価格や路線価などが入手できる場合には、これらを簡便的に市場価格とみなして利用することも考えられる。例えば、路線価は公示価格の80%程度の水準に設定されていることから、これを利用して評価対象地の時価を推定する方法なども検討できる。

^{※1} 「使用価値」と「市場価値」については、手引き「Ⅱ.⑧減損会計」参照。

(4) 企業結合会計

我が国でも 2005 年 4 月以後開始事業年度より「企業結合会計基準」が導入され、原則としてパーチェス法による処理が求められているが、一定の条件（結合の対価や対等合併等の条件が必要）の下、持分プーリング法（帳簿価格による資産・負債の引継ぎ）の適用が認められている。

一方、国際会計基準では企業結合（M&A）会計においてはパーチェス法しか認められていない。パーチェス法では一方の企業を買収先企業とみなし、その資産・負債については買収日現在の公正価値によって計上することになる。したがって、M&Aにおいて、不動産も時価で評価して受け入れることになるため、その時点で含み損益が顕在化することになる。また、M&Aによって生じた「のれん」（買収価格と公正価値との差額）については、償却を行わず、「減損のテスト」を每期行う必要があるなど、時価あるいは公正な価格を適切に反映する会計処理への動きが一層高まることになる。

このような企業結合会計をめぐる国際会計基準とのコンバージェンスの視点からも、不動産の時価あるいは使用価値に常に注意を払うとともに、不動産を有効に活用するなど CRE 戦略を通じた企業価値の向上に向けた取組の必要性は極めて大きくなると考えられる。

(5) CRE 戦略と企業の説明責任

国際会計基準とのコンバージェンスの流れは、企業の説明責任の厳格化であると考えられる。事業を行ううえで重要な資産である不動産に関する情報について、より詳細でタイムリーな開示が求められるようになってきている。

従来、不動産は原則として取得価額で評価されていたため、不動産が処分されて多額の損失が計上されない限り、当初の投資意思決定の誤り、あるいは不動産の価値低下をもたらした経営上の問題点などが表面化することはむしろ稀であった。しかも、こうした問題点が発生していても、不動産市況の好転等の外的要因によって相殺され、結果的に表面化しなかったケースも多かった。しかし、減損会計の導入により、不動産に対する投資判断の甘さ、あるいは、不動産の非効率的な利用といった問題点が、会計上毎年チェックされることから、企業の投資意思決定がいわば「ガラス張り状態」となった。すなわち、不動産の投資額に見合う適正な収益や十分な将来キャッシュフローの見込が立たなかったり、キャッシュフローの見込が立ったと主張しても、根拠が希薄だったり精度が低いと判断されれば減損の対象となり、経営上の問題点等が短期間のうちに明らかになる。したがって、不動産の収益性やキャッシュフローを重視するとともに、市場価格等にも注意を払い、不動産の価値に関する適切な指標を設定し、定期的にモニタリングを行っていくことは不可欠である。また、不動産から得られる収益やキャッシュフローの将来予測についても、企業内外の要因を十分考慮するとともに、客観的なデータを数多く集め、予測の精度を高めておくことが必要である。

さらに、事業と不動産の結びつきが緊密であれば、減損の発生と同時に事業価値そのものの低下も生じている可能性が大きい。その場合、不動産の減損損失と事業による損失の双方が計上されるなど、企業の損益に非常に大きな影響を及ぼすことになる。この

ような意味からも、CRE戦略と経営戦略は相互に密接に関連しており、この二つを有機的に結び付ける仕組みが欠かせないと考えられる。特に上場企業に関しては、CRE戦略の巧拙が株式市場から評価され、あるいは株式市場から信頼を得られるかどうかの大きな鍵になっている。

一方、上場企業等に該当しなければ、こうした国際会計基準とのコンバージェンスや株式市場への配慮といった流れには当面左右されないが、CRE戦略の重要性が低下するわけではない。国際会計基準が、不動産の「収益性」や「キャッシュフロー」に基づいた時価情報を重視しているのは、本来、これらの情報が企業経営にとって重要であり、株主をはじめとした投資家にとっても必要かつ有用な情報であるために開示を求めているのである。CRE戦略で求められる不動産の価値向上を通じた企業価値の向上という考えが、国際会計基準の考え方の中に存在するといっても過言ではない。

さらに、非上場企業であっても国際会計基準に準じた会計処理を行うことで、金融機関等の利害関係者からも高い信頼が得られるといったことも将来的には起こり得ることである。上場企業であれ非上場企業であれ、あるいは、企業規模の大小を問わず、不動産の価値に着目し、CRE戦略を企業経営の中に組み込んで積極的に活かしていくことは、企業の収益力を向上させるうえで極めて重要な取組みである。

IV. 企業におけるCRE戦略実施体制の構築

1. CRE戦略のための業務プロセス再構築

(1) 散発的施策、管財的管理からの脱却

従来の企業経営において、不動産は経営上それほど重要視されておらず、一時的に高額な負担が発生する不動産の取得や処分時、あるいは長期的に多額の賃料支払いが予定される不動産の賃借時にのみ、取締役会の承認を得るという状態であった。

本来、不動産に関する施策は長期の時間を要するものであるため、その成果も明確な指標に基づき評価される必要がある。しかし、従来のような状況下で不動産に関する施策を実施した場合、戦略策定・実践当初は関係者の関心が高かったとしても、その成果については、その後の情勢等の変化も加わるため、適切な評価とフィードバックが困難となり、結果的に散発的な施策となってしまうことが多かった。

また、従来の不動産管理は、個別施設についての単なる物的管理を中心とした属人的かつ管財的な側面が強く、当該不動産における物理的・権利的・経済的情報を一元的に集約し戦略的な効率化を検討することはあまりなかった。

実際に戦略を遂行するのは各部門の実務担当者であり、取り扱う対象は個別性の強い不動産であることから、CRE戦略を実践するにあたって経営理念・戦略の反映が希薄化してしまうことが多いが、本来、不動産に関する施策は、経営理念・戦略に基づいて策定されるべきものである。

(2) CREマネジメントサイクル構築の必要性

不動産のリスク資産化や時価会計制度等の導入によって、経営者が従来のような取得・売却等に限定してチェックを行い、その後は各部門の実務者に全てを任せただけでは経営責任を全うしたとは言えなくなっており、経営戦略の視点に基づく不動産の合理的かつ戦略的なマネジメントが必要となっている。

CRE戦略は、経営戦略の一つとして位置付けられるものであり、企業価値向上の観点から、不動産投資効率の最大化を目指すことを目的として策定されるものである。

そのため、CRE戦略の推進・発展のためには、コーポレートガバナンスに対応した適切な「CREマネジメントサイクル」を構築する必要がある。

一般的に戦略実行を担うのは実務者層であるため、トップマネジメントレベルの理念・思想の反映が希薄になりがちであり、「ガバナンス」や「マネジメント」といった視点の維持が課題となる。そのため、ある程度定型化された管理手法「CREマネジメントサイクル」の適用が求められる。また、その適用にあたっては後述する組織・体制を整備したうえで取り組むことが望ましいが、先進的なITツールの導入や外部リソースの活用等により、大規模な組織再編や人員増加を図ることなく、柔軟な対応が可能となる場合もあり、個別企業の規模、管理状況等を総合的に勘案しながら組織整備や情報化の範囲等を適切に判断すべきである。

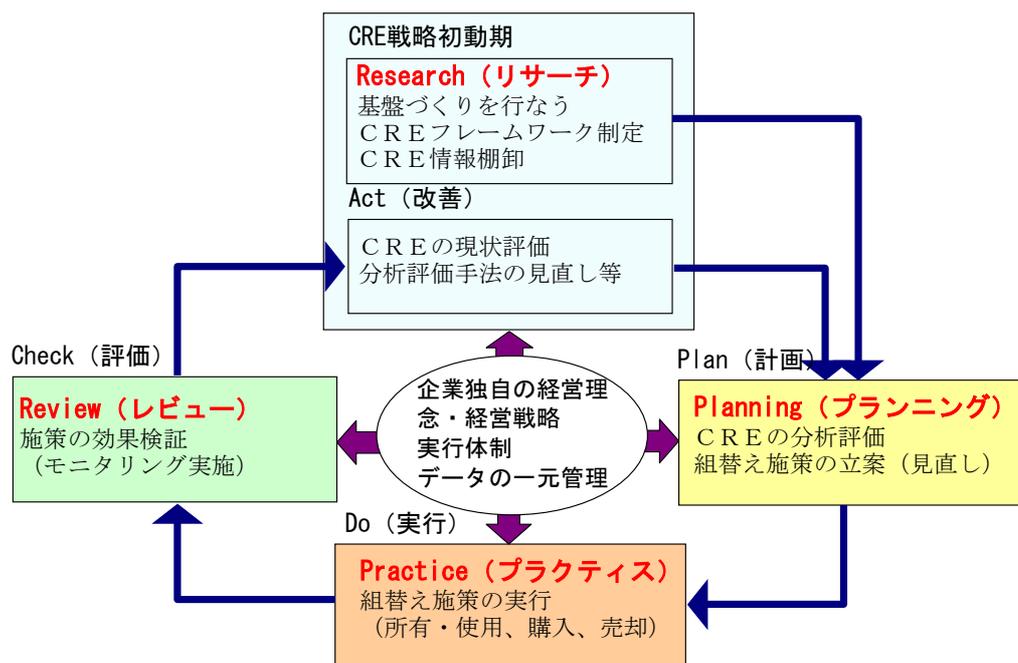
(3) CREマネジメントサイクル

CRE戦略はそれぞれの企業の経営戦略として推進されるものである。CRE戦略は企業価値を高めるとともに、不測のリスクを蒙らないような実行体制によって実施されるべきであり、その実施状況は評価指標に基づき適切にチェックされ、最終的な評価結果は次期のCRE戦略にフィードバックされる必要がある。

CRE戦略は企業独自の経営理念・経営戦略のもとで、絶えず深化・成長する（＝スパイラルアップする）ことが重要である。そのためには、あらかじめ設定された明確かつ合理的なCREフレームワークと評価指標に基づき業務を実施し、結果はモニタリングに基づき改善を図るといったマネジメントサイクルを構築する必要がある^{※1}。

また、CREマネジメントサイクルは、実務者層で適用される管理手法であるが、経営者層がCRE戦略を策定する際にも、当該実務者層の管理手法を理解しておくことで、実効性の高いCRE戦略の策定が可能となる。つまりトップ（経営者層）と現場（実務者層）のどちらもが、CRE戦略とCREマネジメントサイクル双方に通じることにより、効果的なCRE戦略の遂行が実現することになる。

CREマネジメントサイクルのイメージ



出所：国土交通省作成

※1 詳細は「第V章. CRE最適化マネジメントの実践」参照

2. 組織体制の検討

(1) 従来の組織体制上の課題

CRE戦略の推進にあたっては、不動産の取得から処分に至るまでの適切な意思決定を行うことと、意思決定の前提となる不動産に関する情報を社内で集約化・共有化することが必要不可欠であり、実行体制の整備は必須と言える。

従来のように、不動産の購入・売却等は財務部門、賃貸借・修繕営繕等は総務部門というように、担当部門が別個に存在する場合、情報が散逸している場合も多く、責任関係が不明確となり、経営戦略としてのCRE戦略の推進は不可能である。

CRE戦略の検討にあたっては、現在の組織体制上の課題点を整理したうえで、CRE戦略と整合のとれた組織構造、人事体制を検討する必要がある^{※1}。

(2) トップマネジメントに直結した全社横断型マネジメント組織の設立

CRE戦略の推進を担当する部門は、経営戦略と一体となったCREマネジメントへの対応を常に求められることになる。つまりCRE担当部門は、トップマネジメントに直結した不動産の専門的知見を有する組織として、社内もしくは連結グループ企業内の不動産情報を一元的に把握したうえで、不動産への投資判断等の業務を集中的に推進するという、全社横断型のマネジメント組織として位置付けられることが望ましい。

また、連結グループ企業内での一元管理を検討する場合は、既存の会社組織を前提とすることなく、会社分割や会社統合の手法を積極的に活用し、管理の集約化、一元化を図っていくことも考えられる。

(3) 組織体制の再検証

① CRE関連業務の整理

企業不動産に関する業務は、不動産の購入・売却及び投資効率の評価、賃貸借管理、修繕・営繕、設備統廃合など複雑多岐にわたる。

CRE戦略の実践にあたっては、現在の業務体制とその内容について現状を整理したうえで、CRE戦略の推進に向けた組織体制を構築する必要がある。

この組織体制は、企業の業態、規模によって異なるが、経営戦略に基づいた全社的な不動産に関する意思決定を行っていくための部門横断的な組織を整備する必要がある。

また、合併・買収等によって成長してきた企業の場合、グループ企業間や事業所間において同種業務の重複・錯綜等の問題が内在している可能性があり、そのような場合には、再度あるべき体制を構築することも重要である。

※1 詳細は手引き「I. 企業経営及び組織体制関連情報」参照

② 高度な専門性を有した人材の育成

不動産は個別性が強く、また、企業不動産に関する業務は複雑多岐にわたるので、CRE戦略の実践において、合理的かつ適切な方向性を見出すためには、マネジメントプロセスを導入し、ベンチマーキング等の指標により評価することに加えて、高度な専門性と経験による知見を加味する必要がある。

CRE戦略の実践にあたっては、フレームワークの構築と併せて、それら高度な専門性を有した人材の育成を戦略的に進めていく必要がある。

③ 戦略的パートナーシップの構築

CRE戦略の実践に向けて業務プロセスを再構築する場合、複雑多岐にわたる不動産管理業務の全てを自社の組織で行うことは現実的に困難な場合が考えられる。

その様な場合、業務の効率性・客観性、自社のノウハウ高度化等の観点から、既存の自社の組織再編と併せて、アウトソーシングの活用を検討することも考えられる。

物的な管理を中心とする業務については、効率性を確保するため、社内に設けるのではなく、積極的にアウトソーシングすることが考えられる。

一方、自社にはないノウハウを活かして、CRE戦略の成果を最大限引き出すアウトソーサーとのパートナーシップが考えられ、その場合、改善方策を積極的に提案し実行する能力を有するアウトソーサーと、創造性溢れる協調関係を構築することが重要となる。

3. CRE情報の整備

(1) データの一元管理の必要性

不動産に関する業務について、担当部門ごとに行われている状況下では、不動産に関する情報についても企業内もしくはグループ企業内で散在化してしまう恐れが高い。

CRE戦略の実践にあたっては、経営戦略に基づいた全社的な不動産に関する意思決定を行っていくための部門横断的な組織を整備する必要があり、そのためには、まず、企業不動産に関する情報の一元管理が必要となる。

情報整理にあたっては、単に情報を網羅的に集めるのではなく、CRE戦略におけるマネジメントサイクルの中でのPlan（「分析評価」「組替え施策の立案」）やCheck（「施策の効果検証」）などでの活用を視野に入れ、評価が可能なようにデータを整備することも重要である。

(2) 整理すべき情報

CRE戦略の実践にあたっては、不動産に関する規模等の物理的情報（土地建物基本情報、遵法性、工事履歴、保全計画等）に加え、権利的情報（登記情報、法令・条例等の制限等）、経済的情報（資産評価情報、収支、利用状況（稼働率・回転率）等）、運用情報（施設コード番号、施設名、用途等）等が挙げられる。なお、CRE情報の整備は

膨大な労力を要するものであることから、段階的整備（テスト・ラン）により、収集すべき情報の漏れを確認・検証するなど、手戻りを回避する必要がある。

これらの情報のうち、経済的情報や物理的情報など、絶えず変化する事項については、最新のデータをストックする必要があると言える。

また、Planning（プランニング）のフェーズにおける企業不動産の分析評価にあたっては、立地（地価・圏域人口動向等）やインフラの状況など、周辺の情報を適宜調査し検討に反映する必要がある。

4. CRE戦略検証方法の確立

(1) 合理的かつ明確な指標の設定

CRE戦略を絶えず深化・成長させるためには、CRE戦略の業務執行結果は、コーポレートガバナンスに対応したマネジメントサイクルの中で適切にモニタリングする必要がある。

モニタリングにあたっては、業績評価指標を設定し、月次や四半期など適切な期間毎にその実績数値を計測することで、プロセスの進捗状況を管理・評価することが考えられる。

適切な評価のためには、設定する業績評価指標について、ベンチマーキングによる同業他社間との検討が可能な指標を採用するなど、明確かつ客観的な指標の設定に留意する必要がある。また、単に財務的業績評価指標のみを採用するのではなく、満足度や労働環境など、非財務的な業績評価指標を設定し、多面的な評価を可能としておく必要がある。

また、単なる評価指標のチェックだけでなく、内容を確認するためのチェックリスト等によってマネジメントサイクルが有効に機能しているか否かについても、独立的な立場からチェックする必要があると考えられる。

(2) 高度な専門性に立脚した検証の実施

不動産の施策は、立地や視認性、交通インフラの状況など個別の特殊要因に多大な影響を受ける場合が多く、数値化した指標による評価ではCRE戦略の業務執行結果を計りきれない側面も存在する。

ベンチマーク評価を実施する場合でも、評価結果を検証するためには、高度な専門性と経験による知見を活用した、相当の分析能力が必要となる。

このため、CRE戦略推進の初動期の時点から企業不動産に関する広範な知識と高度な分析能力を有した社員を育成しつつ、必要に応じて外部コンサルタントとの戦略的パートナーシップを構築することも必要になると考えられる。

5. リスク管理体制の構築

(1) リスク管理体制の構築の必要性

不動産は企業にとって大きなビジネスの機会をもたらす可能性がある反面、様々なリスクをもたらす資産である。

例えば、減損会計の適用に伴う企業決算への影響だけでなく、所有していることによる厳格な所有者責任が発生するほか、近年では遵法性、耐震、土壌汚染等といった不動産固有のリスクについても社会の関心が高まっている。

CRE戦略の実践においては、それら不動産を所有・運用するうえでのリスクを的確に把握、整理したうえで、合理的な対策実施と体制整備を図ることが重要である^{※1}。

(2) リスク管理の推進

リスク管理はCRE戦略における重要な業務であり、CRE担当部門が主導的に担うものとし、CRE戦略におけるマネジメントサイクルの中でも、その取扱を明確に位置付けることが必要である。

リスク管理については、CRE戦略におけるマネジメントサイクルの中で推進される必要があり、具体的な内容としては次のものがある。

①CRE戦略初動期：Research / CRE情報棚卸

CRE戦略を推進するためには、まず、自社もしくは連結グループ企業内の不動産にどのようなリスクが内包されているかを、網羅的に調査・把握し、それぞれのリスクを評価することから着手する必要がある。

②Plan（計画）：Planning / リスク管理方針策定

リスクの評価、管理方針策定（施策策定）

③Do（実施・実行）：Practice / リスク管理実施

リスクの保有・軽減・転嫁など各種施策の実施

④Check（点検・評価）：Review / リスク管理への評価

リスク管理対策の評価、検証

⑤Act（処置・改善）：Research / 評価分析手法の見直し、リスクの把握

今後想定されるリスクの棚卸（新規に着目すべきリスクを反映）

リスク管理施策、体制の改善

6. ITの活用推進

(1) IT活用のメリット

CRE戦略の実践のためには、企業不動産に関する情報を一元管理し、必要なデータがタイムリーに抽出・分析できる情報システムを整備する必要がある。ITを活用する

※1 具体のリスク項目は、手引き「IV. 不動産リスク情報」参照

ことによるメリットとして、内部統制構築などの業務プロセスの適正化、コストの削減等が挙げられる。

例えば、経営者は企業不動産に関する情報を机上で瞬時に確認し、迅速に企業経営の意思決定に活用できるとともに、意思決定プロセスの管理などが可能となる。

また、管理者はITを活用し現在の各不動産の様々な情報をタイムリーに入手することでCRE関連業務の推進状況を検証し、今後の戦略改善にフィードバックさせることが可能となる。

さらに、整備する情報システムは単なるデータベースとして機能させるのではなく、CRE関連業務の内容に合致した業務手順に関する機能を装備することでCRE管理業務の効率化が期待できる。

(2) IT活用の留意点

CRE戦略を円滑に推進するためには、散在するCRE関連情報を一元管理する情報システム活用は有効と考えられる。しかし、情報システム導入に必要な費用は大きいことから、現場ニーズをふまえ、システム連携や操作性、拡張性などを勘案し、十分に活用されることを目指した最適なシステム構築を検討する必要がある。

また、情報システムは、システムの連携など拡張性や柔軟性を求められることから、独自の技術やアプリケーション言語によって開発された個別システムであった場合、それぞれのシステム連携やデータ交換が難しいことから、特定のベンダーや技術に依存することなく、国際的にもデータやシステムが連携可能なオープンスタンダード技術を採用したシステムを構築することが望ましい。

V. CRE最適化マネジメントの実践

1. CREマネジメントサイクルの実践手法

CRE戦略は、経営者層が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くことを目的として策定される。一方、CREマネジメントサイクルとは、CRE最適化マネジメントの実践手法の雛形であり、具体的な作業項目・プロセスを規定するものである。つまり、CRE戦略の遂行にあたって、このCREマネジメントサイクルを適用することで、容易かつ効果的なマネジメントの実行が可能となり、CRE戦略の効果をより高めることが期待できる。

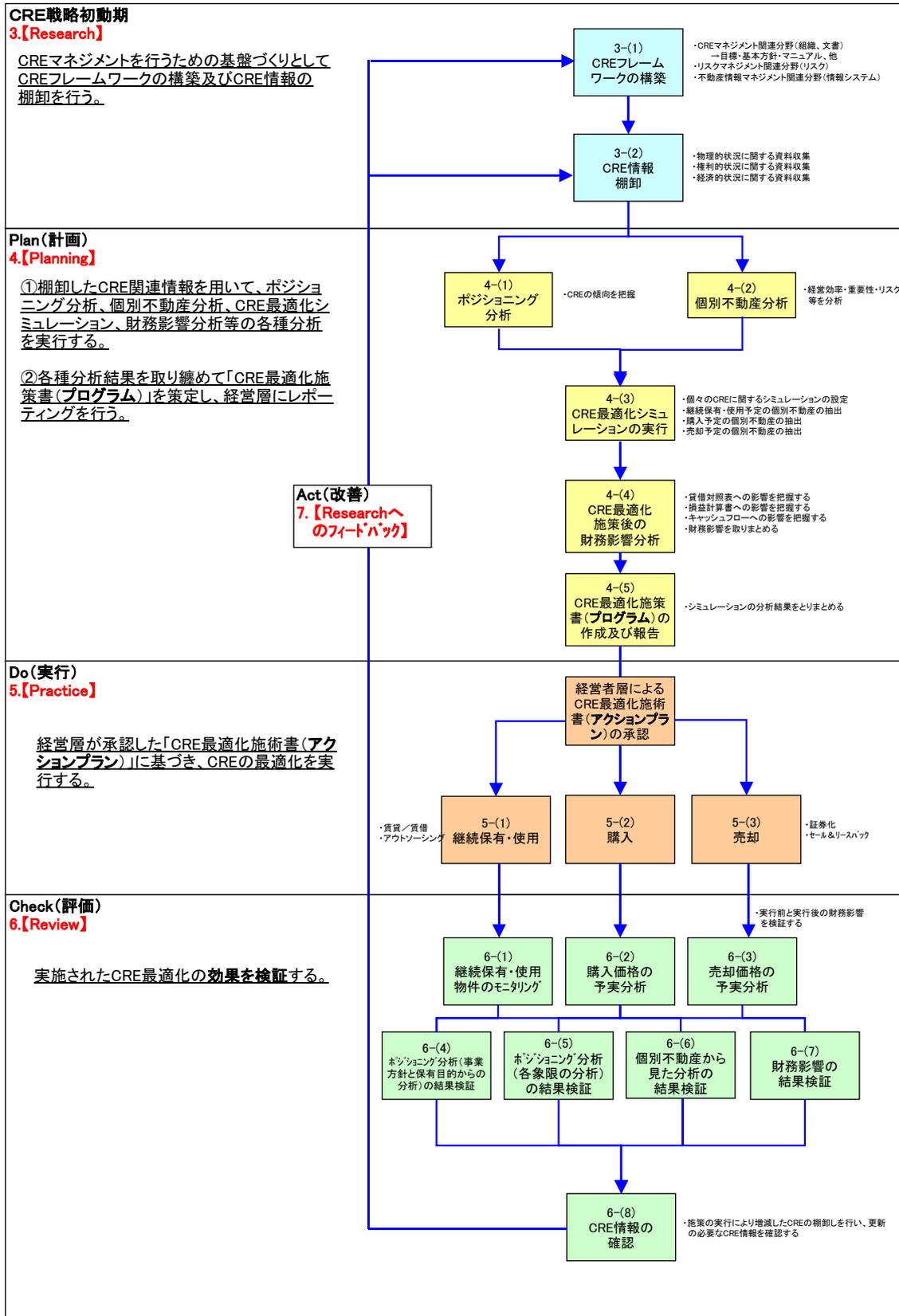
2. 標準的なCREマネジメントサイクルの全体図と作業項目内訳

CREマネジメントサイクルは、五つの作業項目（① Research、② Planning、③ Practice、④ Review、⑤ Research へのフィードバック）により構成され、それぞれの作業項目が有機的に連携しながら、循環モデル（サイクル）へと発展していく。

一般的な循環モデルとしては、生産管理・品質管理等の分野でシューハートやデミング達によって提唱されたPDCAサイクルが有名であるが、CREマネジメントの分野でも一度採用されたCRE最適化マネジメントであっても外部環境（取扱製品のPLC（プロダクトライフサイクル）、企業が置かれる競合条件、土地価格の変動等）及び内部環境（株価・資金調達力、合併等に伴う組織変更等）の変化に合わせて対応させる必要があり、定期的な見直し・スパイラルアップは不可欠である。

以下に標準的な作業項目内訳及びCREマネジメントサイクル全体図を「IV. 1. (3) CREマネジメントサイクル」との対比において示すと次のとおりである。

標準的なCREマネジメントサイクル全体図



出所：国土交通省作成

3. Research（リサーチ）

リサーチは、CREマネジメントを実践するための基盤づくりに該当し、その位置付けは極めて重要である。通常、(1) CREフレームワークの構築と(2) CRE情報棚卸の二つの作業を実施する。

CRE戦略を推進するためには、まず、実践するための基盤づくりが重要となる。この基盤づくりには、CRE戦略に基づく具体的なアクションプランと実行体制の構築（フレームワーク構築）、不動産に関する経済的・物理的状況やリスク等の情報整理（CRE情報の棚卸）が必要である。

また、この基盤づくりはCRE戦略推進の骨格となるものであり、先行事例調査や試行、外部コンサルタントの活用などを通じて、関係者間でのCRE戦略の重要性・問題意識の共通化を図りつつ、各社の実情に応じた適切な「基盤づくり」を進める必要がある。

(1) CREフレームワークの構築

CREフレームワークとは、CREマネジメントを正しいルールに則り、実践するための枠組みであり、CREマネジメントを行ううえでの統制方法（規則・規約等）を規定する概念である。

CREフレームワーク構築の目的は、企業不動産に係る内部統制を実施することで様々な人的・物的リスクを明確にし、その統制の強化を図り、CRE戦略を実践するうえでの「ガバナンス」や「マネジメント」を確立することにある。また、CREフレームワークは、CRE関連業務の遂行にあたって常に参照すべき規準となるため、継続運用、定期的改善を前提とする。このようにCREフレームワークは、CREマネジメントの基本ルールであり、重要な意義を持つ。

CREフレームワークは、その対象とする分野によって大きく①CREマネジメント関連分野（組織、文書）、②リスクマネジメント関連分野、③CRE情報マネジメント関連分野、の三つに細分化される。

① CREマネジメント関連分野（組織、文書）

7. 組織

CREフレームワークを構築するうえでまず取り組むべきことは、遂行の主体となる管理組織の整備であり、そのためにCRE関連業務の点検（洗い出し）を行う。その実行にあたっては、CREマネジメントに係わる全ての関連主体や末端業務の現状を把握し、後述するCREマネジメントマニュアル等の整備を通じて、本来あるべき姿への整備・移行を最終目的とする。企業規模別の本来あるべき姿としては、大企業の場合、財務・人事・総務部門等が横断的な全社対応を行っている場合が多いため、CRE戦略立案に関しても同様な横断的対応組織の編成を理想とし、中小企業の場合は、担当役員がCRE担当役員を兼任し、関連部門を統括していくことが望ましい。

4. 文書

次に取り組むべきことは文書の整備である。具体的には、①CREマネジメント導入の意義を唱えた「CREマネジメント基本方針」を策定し、②前述のCRE関連業務の点検（洗い出し）を通じて実務上の業務フローを整備する「CREマネジメントマニュアル（各種業務手順書）」の作成を行う。③このマニュアル作成作業と併せ、CREマネジメント実施に伴う「証票（エビデンス）」類を整備する。④そして、最終的にCRE戦略に基づく企業全体及び各部門の「目標」設定を行う。この「目標」は単なる数値等の列記ではなく、具体的な実施手法のレベルまで整理・展開する必要がある。したがって、企業目標や経営戦略を実現するための業務プロセス等をモニタリングする目標達成指標や、その中間的な業績評価指標等が採用される場合が多い。

これらの「CREマネジメント基本方針」、「CREマネジメントマニュアル」、「目標」の三点は「CREフレームワーク」を構成する重要な要素である。

② リスクマネジメント関連分野

ここで定義されるリスクマネジメントとは、「企業が不動産を所有・運用していくうえで、障壁となるリスクを正確に把握し、事前に経済的かつ合理的な対策を講じることで不動産リスク発生を回避すると共に、不動産リスク発生時の損失を極小化するための管理手法」であり、企業不動産に係わる全てのリスクの把握・可視化は、CREフレームワーク構築にあたって、最も重要な管理業務の一つである。

このリスクマネジメントを実際に進めるうえで必要となる作業は、前記「① 7. 組織」で記述されたCRE関連業務（不動産関連部門の業務）の点検（洗い出し）と、点検された業務をフローチャート化し、業務記述書として文書化することである。その過程で発生が予想される通常リスクや将来対応すべき重大な不動産リスク等を特定する。これらの特定された各々のリスクに対し、どのタイミングでどの程度の期間と費用をかけて対応するか「リスク対応計画」を作成し、CREフレームワーク構築の際に織り込んでいく。

③ CREマネジメント情報関連分野

CREマネジメントサイクルを効率的に実践するには、CRE関連業務（プロパティマネジメント（PM）・ファシリティマネジメント（FM）等）に係る情報の利活用が極めて重要である。しかし、これらの情報は余りに膨大であり、手作業による対応・処理には自ずと限界が生じる。そのため、ITの積極的な活用が求められる。

通常、リサーチによって整備された各種情報は、統合データベースに蓄積され、必要に応じて加工・利用されるが、ここで留意すべきは、経営者層のニーズに応じて必要な情報を適宜抽出しなければならないということである。この情報システムを導入する際には、過大投資や現場ニーズとのミスマッチを避けるため、CRE関連業務の内容及び関連する組織との関係を考慮しつつ、それぞれが抱える課題をまず抽出し、次にシステム化の範囲を決定するという段階的アプローチが望ましい。情報システムに求められる要件は以下のとおりである。

- ア. 企業不動産の基礎情報（物理的情報／権利的情報／経済的情報／運用情報）となる情報項目を網羅していること
- イ. 不動産情報を一元管理できていること
- ウ. 共通情報として関連部門が利用可能なこと
- エ. 内部統制に準拠した承認権限やワークフロー機能を装備していること
- オ. 経営支援情報として必要な情報がタイムリーに分析・抽出・把握できること
- カ. 財務データや各種データとの連携・整合性が取れること
- キ. セキュリティや安定性が保たれていること
- ク. CREマネジメントマニュアルに沿った運用ができること

(2) CRE情報の棚卸

CRE情報の棚卸とは、企業不動産の総合的調査を意味する。この調査により、初めて企業不動産に関する全体像が把握され、多角的な分析が可能となる。

総合的調査とは、企業不動産の「物理的情報^{※1}」だけでなく、「権利的情報^{※2}」、「経済的情報^{※3}」、「運用情報^{※4}」の把握も行い、企業不動産に関するあらゆる状況の棚卸を包含するものである。

CRE情報の棚卸にあたっては、管理主体ごと（企業本部、各部門等）に所有・使用する不動産の数や状況を把握していく。具体的なCRE情報の棚卸は、土地・建物・設備の分類に基づき、それぞれ物理的・権利的・経済的状況及び周辺情報に関する資料収集を行い、実際に現地調査等も実施したうえで、調査レポートを作成することが望ましい。その際、情報システム等を活用すれば、重複入力や記入漏れ、手戻り作業等のロスが回避され、負担軽減が期待できる。

また、CREマネジメントサイクルの第二段階である Planning において、経営戦略

※1 物理的情報＝土地・建物の現況等

※2 権利的情報＝物権の現況、適用される法令・条例等

※3 経済的情報＝修繕費等の支出情報、賃貸料等の収入情報等

※4 運用情報＝各種契約書、設計図、立地（地価・圏域人口動向等）等

や財務戦略の視点から有効な各種（定性含む）分析が可能となるよう、各企業不動産に係る戦略的位置付けやビジネスニーズを、現状と将来の位置付けという時間軸を勘案しながら整理・把握する必要がある。その理由は、本社ビルや大規模物流施設等の所有・賃借に係る判断は、財務分析等の数値化された指標のみから行い得るものではなく、不動産市況等のマクロ動向や、企業の生産及び販売活動に係る地域戦略、あるいは「持たざる経営」への徹底した経営資源集約化方針等、高度な政策判断に基づき決定されるべきものであり、Planningの前段階のResearchにおいて、これらの上記概念が十分に整理・把握されている必要があるためである。

4. Planning（プランニング）

Planningにおいては、「3.Research」で整備したCRE関連情報に関して、様々な観点からの分析を行い、その結果を経営者層が重要な意思決定（自社ビルの売却、新設工場用地の取得、大規模店舗の賃借等）を行う際に活用する判断支援レポート「CRE最適化施策書（プログラム）」として作成する。それは、(1) ポジショニング分析、(2) 個別不動産分析、(3) CRE最適化シミュレーションの実行、(4) CRE最適化施策後の財務影響分析等の結果を取りまとめるという作業を通じて行われる。

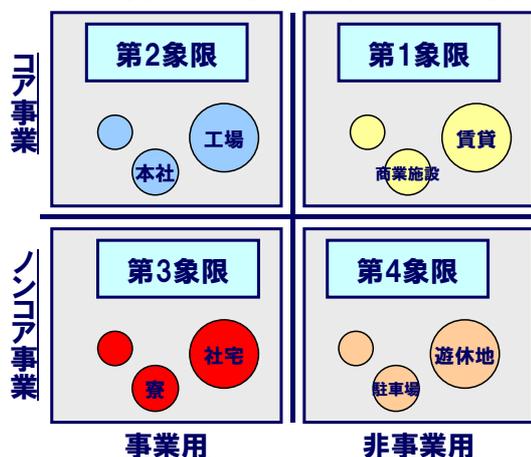
(1) ポジショニング分析

ポジショニング分析とは、企業不動産を「事業用・非事業用」、「コア・ノンコア」の観点で分類したうえでマッピングし、さらに各象限それぞれに関して、設定する軸による様々な詳細分析を行うものである。これにより、企業不動産の所有の傾向が把握され、企業の業態・規模・経営状態に応じた企業不動産の最適化を支援する総合資料「CRE最適化施策書（プログラム）」等の作成が可能となる。

また、「コア事業」に分類される不動産は、経営戦略上、中核に位置する事業に関わる企業不動産であり、「ノンコア事業」に分類される不動産は、それ以外の企業不動産を指す。

上記「事業用・非事業用」（X軸）、「コア・ノンコア」（Y軸）の二つの軸により分けられる4象限（第1象限・第2象限・第3象限・第4象限）それぞれについての分類例と軸ごとの詳細分析の具体例を示すと次のとおりである。

ポジショニング分析（事業方針と保有目的からの分析）イメージ図

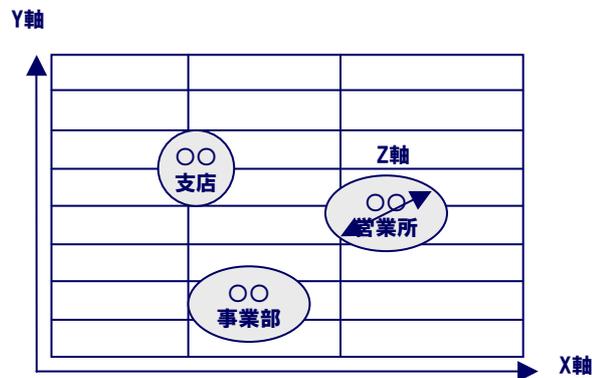


出所：株式会社三井物産戦略研究所作成，2007

① 部門別CRE使用状況分析

企業不動産を実際に使用している組織部門を切り口とした分析である。これにより、企業全体の中でどの部門又は組織がどの程度の割合で企業不動産を使用しているのが判断できる。

部門別CRE使用状況分析イメージ図



※X軸Y軸Z軸の設定は、任意の条件から設定し個別不動産を分析する

出所：株式会社三井物産戦略研究所作成, 2007

② CREの所有形態別収益率

賃借あるいは所有等企業不動産の所有形態別の収益率を切り口とした分析である。これは個別不動産ではなく、営業エリアや管理主体別に対象を拡げることで、CRE戦略を策定する際に有効な判断指標となる。

③ 所有CRE有効活用率分析

所有する企業不動産に関し、使用価値と市場価値（時価）の差異を分析する。近年所有不動産の潜在価値を狙った企業買収の動向もあり、所有する企業不動産の時価と現在の使用価値の状態を正確に把握するニーズはますます高まっている。

(2) 個別不動産分析

個別不動産分析とは、個別の不動産を経営資源として捉え、その経営効率・重要性・リスク等を分析する作業である。個別不動産分析では、下記のような観点から詳細分析に入ることができる。

① LCC（ライフサイクルコスト）分析

個別CREに関し、建築・設備の維持、メンテナンス、運用等に係るコストが中長期にどの程度必要とされるのかを把握するための分析である。

② 個別CRE収益率分析

個別CREに係る収益及びコストデータを統合し、その収益率を把握するための分析である。

③ CRE適法性分析

建築基準法や宅地建物取引業法等の法律や建築上のルールに沿った建築物であるかどうかを把握するための分析である。

(3) CRE最適化シミュレーションの実行

CRE最適化マネジメントを実行するため、上記分析に基づき企業不動産に関する所有・使用形態に係る最適化シミュレーションを幾つかのケース（継続所有・使用、購入、売却等）を設定して行う。その際、情報システムを有効に活用することで的確なシミュレーションが可能となる。

(4) CRE最適化施策後の財務影響分析

CRE最適化施策後の財務影響分析とは、上記CRE最適化シミュレーションに基づいて実施される最適化（継続所有・使用、購入、売却等）が、企業の財務面にどのような影響を与えるのかを損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー表の三面で捉える分析である。その際、情報システムを有効に活用することで的確な分析が可能となる。

(5) CRE最適化施策書の作成及び報告

経営者層が的確なCRE戦略を策定できるよう上記シミュレーションの分析結果を取りまとめ、報告する作業である。この報告は、(1) ポジショニング分析、(2) 個別不動産分析、(3) CRE最適化シミュレーション、(4) 財務影響分析等の結果を「CRE最適化施策書（プログラム）」という形でとりまとめられる。

5. Practice（プラクティス）

Practice では、「4.Planning」でまとめた最終レポート「CRE最適化施策書（プログラム）」に基づく経営者層の判断を踏まえ、「CRE最適化施術書（アクションプラン）」を作成し、CRE最適化を実行する。

最適化の具体的な施策は、「継続所有・使用（賃貸／賃借、アウトソースを含む）」、「購入」、「売却（証券化、セール&リースバックを含む）」の三種類があり、概要は以下のとおり。

(1) 「継続所有・使用（賃貸借、アウトソースを含む）」

「CRE最適化施術書（アクションプラン）」に基づき継続所有・使用が決定した企業不動産に関しては、情報システム等の有効活用を図り、「3. Research(1) CREフレームワークの構築」において設定された「目標」に照らし、定期的なモニタリングを行う必要がある。

その対象は、直接的に財務諸表に影響を与える要因（具体的には所有に伴う維持・管理・改修費・公租公課等のファシリティコストや、賃借に伴う賃料・共益費等のコスト等）だけでなく、最も有効使用が実現されていない遊休（及び現使用）不動産に係る減損会計等の制度改正の影響等も含まれる。定期的にモニタリングした使用価値が、不動産市場での売却を前提とした市場価値を下回る状態が一定期間継続し、回復の見込がない場合には、不動産が遊休状態にあるものとして認識し、有効活用及び売却を検討することとなる。

遊休不動産や老朽化した不動産、低利用の不動産等は本業での利用可能性が低い場合には、まず、それらの不動産を再構築することによって、本業への貢献が可能となるか否かを検討することが必要である。その際には、遊休不動産をまとめて売却し、それによって得た資金で新しい事業用不動産を購入する等、資産の入れ替えについても併せて検討することが重要である。

さらに、企業不動産が公共財としての側面を持つことに留意し、耐震、アスベスト、土壤汚染等への対応、環境問題、地域社会への貢献等CSRを果たしているか否かも「目標」を構成する業績評価指標として設定し、モニタリングを実施すべきである。

また、すでにCRE管理業務を外部の専門アウトソース企業へ委託している場合、当該委託コストが同等のサービスと比較して品質・価格面で競争力を維持しているか否かをモニタリングを行う必要がある。この場合、常に業界動向や他のアウトソース企業のサービス内容に関する情報を収集・分析し、その結果を業績評価指標の設定時に反映させる必要がある。

モニタリングの結果、自社が所有・活用することによって得られる使用価値が市場価値を上回る合理的な計画を立てることができなかつた場合には、当該企業不動産を自社の事業価値の向上に貢献できないということになるので、この場合には本業で活用をあきらめるということになる。

次に、有効活用によって自社の営業利益へ貢献することができるか否かを検討することとなる。この場合、基本的には遊休不動産を再開発して収益を上げるという、不動産事業を行うことになるが、不動産事業が複雑化・高度化している昨今の不動産市場の状況を十分に認識のうえ、自社のノウハウ・人材、事業リスクや資金調達力等を総合的に勘案し、その投資の可否を慎重に判断しなければならない。

(2) 「購入」

「CRE最適化施術書（アクションプラン）」に基づき購入が決定した企業不動産に関しては、通常CRE担当部門が窓口（事務局）となり、社内に調達プロジェクトチームを編成の上、「購入」に係る一連の作業にあたることが想定される。この場合、企業不動産の規模（金額）、交渉に充てられる期間を勘案のうえ、最終意思決定権者（プロ

プロジェクトオーナー)、決裁機関(ステアリングコミッティー)、プロジェクトチームの構成メンバー等を決定する。このプロジェクトオーナーは、対象企業不動産の戦略的位置付けにより社長、担当役員、事業部長等異なる場合が想定されるが、交渉プロセス・各種情報の一元管理といった観点から、窓口(事務局)はCRE担当部門に一本化されることが望ましい。プロジェクトチームを組成する理由は、専門業者(仲介業者、不動産鑑定業者、エンジニアリング業者等)との交渉、購入資金調達、各種法律手続き、購入後の利活用計画の実行等横断的かつ迅速な対応が必要となるためである。

また、金商法への対応のために、これまででありがちであった属人的対応は極力排除すべきであり、意思決定プロセスにおける透明性の確保を図り、購入に係る各種証憑の整備を図る必要がある。ここで先進的な情報システムの導入が行われていれば、対象企業不動産の個別情報の整備のみならず、最終的な購入金額と予算との予算・実績分析、内部統制対応、購入代金の決済業務等が有機的に連携し、迅速に実行されることになる。

(3) 「売却(証券化、セール&リースバックを含む)」

「CRE最適化施術書(アクションプラン)」に基づき売却が決定した企業不動産に関しては、基本的には「購入」の場合と同様に、CRE担当部門が窓口(事務局)となり、社内に調達プロジェクトチームを編成の上、一連の作業に当たることが想定される。しかし、ここで留意すべき点は、売却対象のCRE情報の棚卸が正確かつ誠実に行われていることである。もし仮にアスベスト残留や土壌汚染等の瑕疵の事実を善意のまま相手方に売却した場合、損害賠償責任だけでなく企業の社会的信頼が大きく損なわれることを覚悟すべきである。ここで情報システムにあらかじめ必要な土地建物基本情報やこれらの関連データが一元的に管理・集約されていれば、時機を逸することなく必要情報の開示が可能となるため、スムーズな売却業務実行が期待できる。また、最終的な売却金額と予定金額との予算・実績分析、内部統制対応、資金回収の決済業務等が有機的に連携し、迅速に実行されることになる。

また、企業不動産の売却にあたっては、企業価値向上の観点からその売却目的を明らかにしたうえで、当該目的に合致した売却方法を選択することが重要である。

例えば、有利子負債の圧縮等資産リストラの目的によって、遊休資産を売却する場合における不動産の売却方法の主なものには、任意売買、競争入札、企画提案型売却がある。

任意売買は、不動産の売り手である自社と買い手が売却条件を双方協議して決定するものである。この方法は、売買条件について、お互いが納得の行く形で契約することが可能であり、売り手・買い手ともに売買におけるリスクを軽減することができるが、その一方で、個別の事情に左右されやすく、手続きの透明性に欠ける場合がある。

競争入札は、一定期日において一番高い価格を付けた買い手が当該不動産を購入できるという方法で、手続きが簡単でわかりやすく、透明性がある一方、売り手は買い手が当該不動産をどのように使うかがわからない、買い手は売買条件が決められない等売買におけるリスクを売り手・買い手側が取ることになる。

企画提案型売却は、買い手から物件の利用方法についての提案を受け、その内容を売り手が審査して売却先を決定するというものであり、手続きの透明性や売買リスクを軽減できる一方で、手続きが煩雑になることから一定規模以下の不動産に適用することは

困難である。

このように、売却方法にはそれぞれ一長一短があるので、不動産の特性、不動産市場の状況、企業の経営方針等に合わせて、適切に選択する必要がある。

次に、売却後も継続使用の方が効率的である場合には、セール&リースバック方式等を活用することとなる。この際、証券化手法を活用する場合には、オフバランス要件に留意し、資産の譲渡又は金融取引のいずれに該当するかを確認することが必要である。また、オペレーティング・リース取引とファイナンス・リース取引の取扱いにも留意すべきである。

6. Review (レビュー)

レビューでは、「5.Practice」の「CRE最適化施術書 (アクションプラン)」と実行情報の比較を行う。

具体的には、「継続所有・使用」不動産については以下の項目に関するモニタリングを行い、予定したパフォーマンスを達成できているかどうかを測定する。また、「売却・購入」不動産については、施術情報と実行情報から、CRE戦略が予定されたとおりに適切に実行されているか否かのレビューを行う。

- (1) 継続所有・使用物件のモニタリング
- (2) 購入価格の予算・実績分析
- (3) 売却価格の予算・実績分析
- (4) ポジショニング分析(事業方針と所有目的からの分析)の結果検証
- (5) ポジショニング分析(各象限の分析)の結果検証
- (6) 個別不動産から見た分析の結果検証
- (7) 財務影響の結果検証
- (8) CRE情報の確認

7. 「3. Research (リサーチ)」へのフィードバック (Act)

上記「6. Review (レビュー)」におけるモニタリングの結果を、「3. Research (1) CREフレームワークの構築、(2) CRE情報の棚卸」へフィードバックの上、「Act (改善)」を施すことで、CREマネジメントサイクルは完成する。

VI. CRE戦略と不動産分析

1. CRE戦略における不動産評価・分析の必要性

企業は自社における個々の資産価値を適正に評価し、帳簿価額との差を把握することが必要なのは、企業価値を適切に把握するためには当然のことである。

しかし、不動産の潜在的価値を最大限に活用して企業価値の向上を図るというCRE戦略の視点で企業不動産に関する評価を捉えると、M&Aにおける不動産評価のように、単に時価と簿価との差を把握するだけでは十分とは言えない。

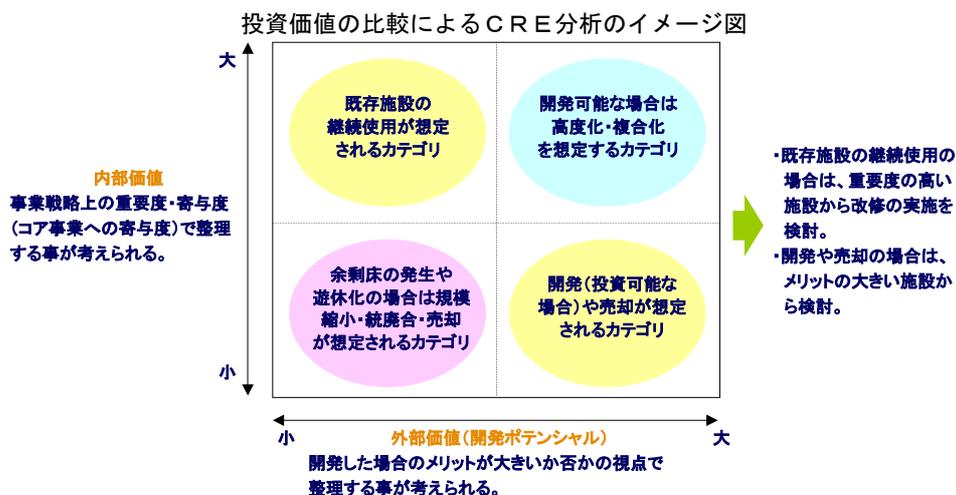
企業は、事業用不動産、販売用不動産、投資不動産等様々な資産を所有又は賃借し、これらを活用することによって、企業活動を行っている。また、事業等の用に供していない遊休不動産や低利用の不動産も有している。CRE戦略においては、各不動産個別の評価に加え、当該企業内における各資産の相対的な位置関係を把握することなどによって、企業不動産を企業価値の向上という視点から多面的に評価することが必要である。

2. 投資価値の比較によるCRE分析

不動産の時価は、その最有効使用を前提に合理的な市場で形成されるであろう市場価値を表示するものであり、当該不動産を不動産市場において実際に購入する際の目安となる。

しかし、CRE戦略においては、むしろ当該不動産を利用して自社の事業を行った場合に得られるであろう価値である使用価値を求め、当該使用価値と市場価値との比較を行って、投資に対する意思を決定することが重要である。すなわち、使用価値が市場価値を上回る場合には、当該投資を行うべきであり、使用価値が市場価値と同等か下回る場合においては、当該企業がその不動産を自社の事業に投資することは合理的ではない。

また、例えば各不動産を、使用価値（経営戦略上の重要度・寄与度）と、市場価値（開発ポテンシャル）の2軸で分類することで、各不動産についての今後の展開の方向性を整理することが考えられる。



出所：株式会社日建設作成

(1) 市場価値

不動産の市場価値を求める方法としては、正味現在価値（NPV）法、不動産鑑定評価等がある。

(2) 使用価値

使用価値は減損会計と同様、使用によって見込まれるキャッシュフローを現在時点に割り引くことによって求める。なお、採用する割引率は、当該企業の資本コストが原則である。この資本コストは、企業にとっての実質的な資金調達コストを表しており、一般的にはWACC（Weighted Average Cost of Capital：加重平均資本コスト）^{※1}を用いる。

また、他の不動産とのシナジー効果を考慮することも必要となる場合がある。

この観点からの検証は、新規に取得しようとする不動産のみならず、すでに所有している不動産についても、資産を所有し続けるべきか否かを判断するうえで、重要なものとなる。

3. 所有・賃借の性質の比較によるCRE所有形態の選択

企業不動産については、ファシリティコスト分析による定量的観点、自社の経営戦略との関連における定性的観点、企業の財務状況、不動産市場の状況等を総合的に判断して、不動産を所有するか賃借するかを長所・短所を整理し、物件個々の条件に即した適切な所有形態を選択することが重要である。

その際、事業への貢献度と代替性を組み合わせて分析することが重要であり、①本業に供する代替性（汎用性）の低い特殊な用途の不動産は所有、②本業へ供する代替性の高い一般的な用途の不動産は所有又は賃貸、③本業へ供しない代替性の高い不動産は賃貸、④本業へ供しない代替性の低い不動産はできる限り所有も賃貸もしない、ということの基本として考えるべきである。

4. 財務指標を用いたCRE評価

CRE戦略の究極的な目的は、不動産を効率的に活用することによって企業価値を向上させることにある。企業の経営指標は各種存在するが、特に企業価値と資産効率の関係を示す経営指標を数値化し、これを目標設定とすることは、CRE戦略を策定・実施するうえで非常に有効である。

※1 WACCは、借入にかかるコストと株式調達にかかるコストを加重平均したもので、以下の式により求めることができる。

$$WACC = D / (D+E) \times rD \times (1 - \text{税率}) + E / (D+E) \times rE$$

D：有利子負債総額 E：時価総額（又は株主資本） rD：負債コスト

rE：株主資本コスト

また、他企業の有価証券報告書等を分析して、業界・業種別にこれらの指標の推移・動向を検討することは、CRE戦略上のベンチマークとしての活用も考えられる。

CRE戦略に活用することが考えられる経営指標の例を挙げると、次のとおりである。

(1) ROA (Return On Assets : 総資産利益率)

ROA^{※1}とは、どれだけ資産(総資産)を使って、どれだけ利益を上げているかを示す指標である。

なお、同業種で規模、売上高、利益が同じである場合、歴史が古い会社の方がROAが高くなる傾向があるが、不動産が貸借対照表上は取得金額で記載されていることが多いため、ROAの計算式の分母を過小評価することによるものであり、同業他社との比較を行う場合においては注意が必要である。

(2) ROIC (Return On Investment Capital : 投下資本利益率)

ROIC^{※2}は、企業が事業活動のために投じた資本(IC)に対して、本業でどれだけの利益を出せたかを測る指標である。

ROICが資本コストよりも企業不動産は実質的に含み損の状態にあり、企業不動産を企業価値向上に寄与することができていないので、投下資本利益率の向上について合理的な計画がない場合には、他の事業への転用や売却等を検討しなければならない。

(3) PBR (Price Book value Ratio : 株価純資産倍率)

PBR^{※3}とは、株価が1株当たりの純資産の何倍あるかを示すものである。

これは、企業の解散価値を示すものであり、PBRが1を割っている場合は、その会社の清算価値より株価総額が下回っていることになるが、総資産額は簿価をベースにしているため、時価との差がある場合には注意が必要である。

5. ファシリティコスト分析によるCRE評価

(1) 売上に占めるファシリティコスト

成長過程にある企業やM&Aを繰り返す企業の場合、成長に追随した適切なファシリティコストの配分に留意する必要がある。

成長の先行指標として売上を採用し、売上に占めるファシリティコストの比率を指標として設定しコスト適正化を目指すことが考えられる。

※1 ROA=純利益÷総資産(株主資本+負債)

※2 ROIC=NOPLAT÷投下資本

NOPLAT=営業利益×(1-税率※) ※税率は40%前後

投下資本=固定資産+運転資金+現預金

※3 PBR = 株価 ÷ 1株当たり純資産額

(2) 支出に占めるファシリティコスト

①と似たアプローチとして、支出に占める割合からファシリティコストの目標値を設定することも考えられる。

成長が一段落し成熟期を迎える企業の場合、売上・支出とも安定することから、関係者の理解のしやすい指標として、支出に占めるファシリティコストの比率を採用し、コストの抑制、平準化を目指すことが考えられる。

(3) 利益と資産額

(1)、(2) のようなP/L（フロー）の視点とは異なり、利益と資産額、施設効率等を指標として評価するケースも考えられる。

$$\frac{\text{利益}}{\text{資産額}} = \frac{\text{利益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{社員数}} \times \frac{\text{社員数}}{\text{床面積}} \times \frac{\text{床面積}}{\text{資産額}}$$

①：この値の向上がFMの究極目標
②：利益率（部門別 or 地域別）
③：社員1人あたりの売上
④：逆数 社員1人あたりの支配面積
⑤：逆数 単位面積あたりの資産額

(4) 各指標別の評価

ファシリティコストを構成する各項目別に単価を算出し個別に比較することが考えられる。

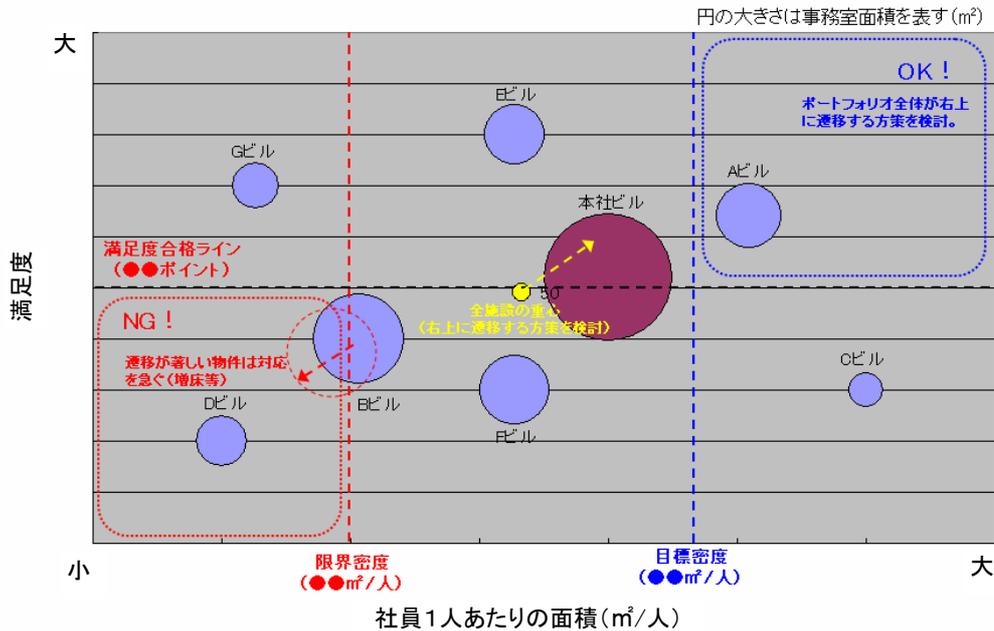
具体的には、エネルギー費、清掃・衛生費、設備管理費、警備費用など、単価ベースでの比較評価指標を設定し、各施設間やベンチマークデータと比較評価することが考えられる。

(5) 空間価値とファシリティコスト

CRE戦略では単なる財務的評価指標だけでなく、満足度や労働生産性など財務的評価指標のみでは評価が困難な非財務的評価指標も採用し、多面的に評価する必要がある。

例えば、事業所ごとに施設利用者の満足度と面積効率やファシリティコストを全施設でマッピングし、課題のある施設については移転など抜本的な見直しを検討することが考えられる。

各オフィスビルの社員1人あたりの執務面積 (㎡/人) と満足度の分析イメージ図



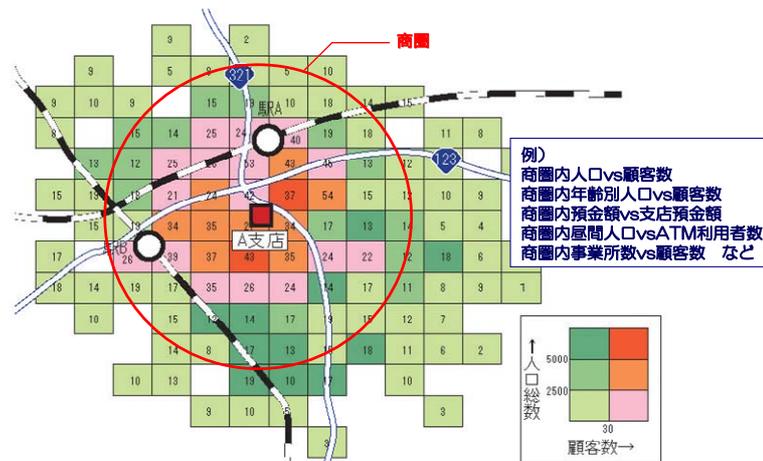
出所：株式会社日建設計作成

(6) 企業不動産の配置の分析

顧客との近接性が重視される企業がCRE戦略を検討する場合、所有不動産の配置適正化を検討する必要がある。

例えば銀行店舗等の場合、エリアマーケティングシステムを活用し商圈分析を行い、圏域特性と店舗特性、耐震性等の施設課題を整理したうえで、支店類型化（都心型、近隣型等）や展開方針（拡充・維持・移転廃店）、調達方針（賃借・建替・改修）を検討することが考えられる。

エリアマーケティングシステムを活用した商圈分析イメージ図

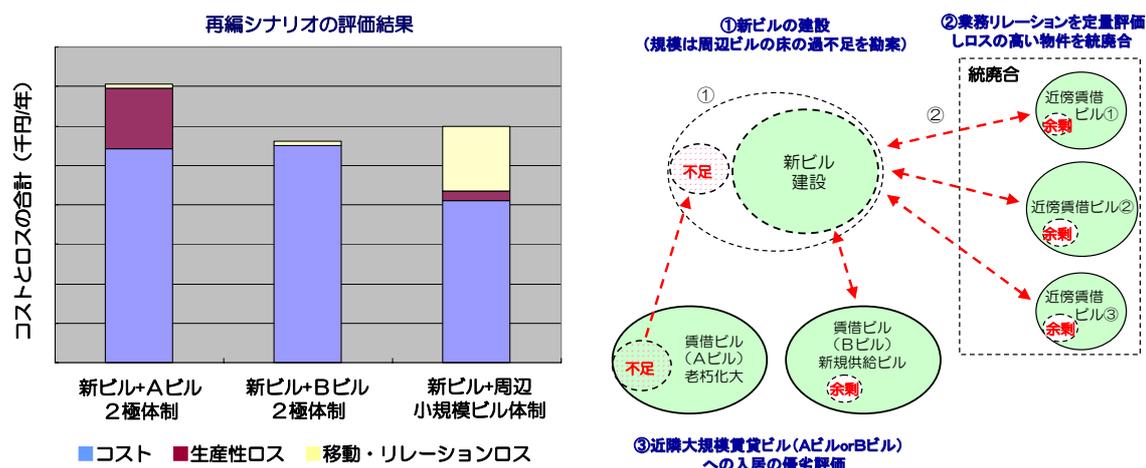


出所：株式会社日建設計作成

(7) 企業不動産の再編の分析

複数事業所を所有する企業がCRE戦略を検討する場合、各施設のコストに加え、顧客との近接性、自社内での業務リレーションのロスなどを評価し、課題のある事業所を整理・統合することが考えられる。

企業不動産の再編の分析イメージ図



出所：株式会社日建設計作成

6. CRE戦略と税務シミュレーション

CRE戦略上、不動産を移転する又は賃貸に切り替える等の措置を講じた場合、各取引に応じてタックスコストが企業価値に大きな影響を及ぼすことがある。税務上は取引ごとに原則的な課税方法、一定の要件を満たす場合の特例措置等が定められており、これらに精通することがタックスプランニングを策定するうえで重要である。

CRE戦略を立案・実行するうえで、特に重要と思われる次の不動産取引（売却、組織再編による移転取引・リース取引）についての法人税制に関して理解しておくことが重要である。

(1) 売却取引時の原則的取扱い

法人が不動産を譲渡した場合には、その譲渡対価の額が益金の額に、その帳簿価額と譲渡経費の額が損金の額に算入され法人税の課税所得を構成する^{※1}。

※1 法人税法第22条

(2) 交換、買換時の圧縮記帳の特例

法人が不動産の交換又は買換を行い、一定の要件を満たす場合には、税務上、圧縮記帳が認められる。この圧縮記帳の特例のうち、CRE戦略策定上特に活用頻度が高いと思われるものとして、「固定資産を交換した場合の圧縮記帳制度」と「特定資産を買換えた場合の圧縮記帳制度」がある。

CRE戦略の一環として不動産の売却を検討する場合、課税上の特例としての圧縮記帳の適用を受けることを視野に入れ、買換え又は交換方式の取引を採用した戦略を立案することも有用と考えられる。

① 固定資産を交換した場合の圧縮記帳制度

同種の固定資産を交換し、一定の要件に該当する場合には、その交換により取得した資産の帳簿価額を圧縮限度額の範囲内で減額し、その減額した金額を損金の額に算入することができる^{※1}。

② 特定資産を買換えた場合の圧縮記帳制度

昭和45年(1970年)4月1日から平成23年(2011年)3月31日の間に特定の資産を譲渡し、その事業年度又はその事業年度の前後1年以内にこれに代わる買換資産を取得して事業の用に供した場合には、一定の要件を満たすことを条件として、その買換資産の帳簿価額を圧縮限度額の範囲内で減額し、その減額した金額を損金の額に算入することができる^{※2}。

CRE戦略の一環として不動産の売却を検討する場合、課税上の特例としての圧縮記帳の適用を受けることを視野に入れ、買換え又は交換方式の取引を採用した戦略を立案することも有用と考えられる。^{※3}

(3) 組織再編による移転取引

CRE戦略の一環として組織再編成による不動産の移転を検討する際には、併せて税制上の適格組織再編成の該当可否を検証し、タックスコストを測定することが重要である^{※4}。

合併・分割・現物出資等の組織再編成により不動産の資産を移転する場合、原則として、時価による資産等の譲渡とし、その譲渡利益又は譲渡損失は法人税の課税所得計算

※1 法人税法第50条、法人税法施行令第92条～第93条

※2 租税特別措置法第65条の7、8、租税特別措置法施行令第39条の7、租税特別措置法施行規則第22条の7(平成20年(2008年)2月1日現在、特定の資産の買換えの場合の課税の特例の適用対象期間については、昭和45年(1970年)4月1日から平成23年(2011年)3月31日まで(一部の資産については平成10年(1998年)1月1日から平成20年(2008年)12月31日まで)の期間内の譲渡に係るものとされている。)

※3 圧縮記帳に関する税制については、手引き「II. ①圧縮記帳」参照

※4 組織再編成に関する税務については、手引き「II. ⑤組織再編の会計・税務」参照

上、益金又は損金の額に算入される^{※1}。

ただし、税制上の適格組織再編成としての要件を満たす場合には、移転された資産等は直前の帳簿価額により引き継がれた又は譲渡がなされたものとして、譲渡損益の計上を繰延べなければならない^{※2}。課税の特例が受けられる組織再編成として、「企業グループ内の組織再編成」と「共同事業を行うための組織再編成」とがあり、それぞれ要件が定められている^{※3}。これらの税制措置により、税制適格要件を満たす組織再編成により不動産を移転する場合、移転時点における移転資産の含み損益への課税を回避することが可能となる。

(4) 不動産の移転形態別の比較検証

前記(1)～(3)の課税制度を踏まえて、不動産を移転した場合の移転形態別のタックスコストと税引後の当期純利益を比較検証してみる。

<前提条件>

- (i)不動産（時価 100,000、税務上の帳簿価額 50,000）を移転する。
- (ii)各ケースにおいて、求められる税務上の適用要件を満たすものとする。
- (iii)法人税等実効税率は 40%とする。
- (iv)不動産移転に係る損益以外の損益及び移転に要する費用等は考慮しない。

① 不動産を売却した場合の原則的取扱い

売却前B/S	
不動産	50,000
資本金	50,000

<税務上の仕訳>			
現預金	100,000	不動産	50,000
		不動産売却益	50,000
法人税等(注1)	20,000	未払法人税等	20,000
(注1) 20,000=50,000×40%			



売却後B/S		
現預金	100,000	未払法人税等 20,000
		資本 50,000
		利益剰余金 30,000

売却後P/L	
不動産売却益	50,000
税引前当期利益	50,000
法人税等	20,000
当期純利益	30,000

※1 法人税法第 62 条

※2 法人税法第 62 条の 2～5

※3 法人税法第 2 条第十二の八号、第十二の十一～十五号、法人税法施行令第 4 条の 2 第 1～第 13 項

② 交換・買換により不動産を移転した場合の特例

時価相当額の不動産との交換を仮定。税法に規定する交換により取得した資産の圧縮記帳の適用要件を満たすものとし、直接減額方式を採用する。

交換前B/S	
不動産	50,000
資本金	50,000

交換後B/S	
不動産	50,000
未払法人税等	0
資本	50,000
利益剰余金	0

交換後P/L	
不動産売却益	50,000
不動産圧縮損	50,000
税引前当期利益	0
法人税等	0
当期純利益	0

<税務上の仕訳>

不動産	100,000		不動産	50,000
			不動産売却益	50,000
不動産圧縮損	50,000		不動産	50,000

③ 組織再編（分社型分割）により不動産を移転した場合

7. 原則的取扱い

承継資産の対価として承継法人株式及び分割交付金 20,000 を交付。税制非適格分社型分割に該当するものとする。

再編前B/S	
不動産	50,000
資本金	50,000

再編後B/S	
分割交付金	20,000
承継法人株式	80,000
未払法人税等	20,000
資本	50,000
利益剰余金	30,000

再編後P/L	
譲渡利益	50,000
税引前当期利益	50,000
法人税等	20,000
当期純利益	30,000

<税務上の仕訳>

承継法人株式	80,000		不動産	50,000
分割交付金	20,000		譲渡益(注1)	50,000
法人税等(注2)	20,000		未払法人税等	20,000

(注1)非適格分社型分割譲渡益
(注2) 20,000=50,000×40%

イ. 特例的取扱い（税制適格組織再編に該当する場合）

承継資産の対価として承継法人株式のみを交付。税制適格分社型分割に該当するものとする。

再編前B/S	
不動産	50,000
	資本金 50,000

<税務上の仕訳>
承継法人株式 50,000 / 不動産 50,000

⇒

再編後B/S	
承継法人株式	50,000
未払法人税等	0
資本	50,000
利益剰余金	0

再編後P/L	
譲渡利益	0
税引前当期利益	0
法人税等	0
当期純利益	0

(5) 不動産のリース取引

企業会計においては、従来、所有権移転外ファイナンス・リース取引は原則売買処理とされ、賃貸借処理は例外的に認められていたが、実態的にはほとんど全ての企業が例外処理を採用していた。しかし、2007年3月30日に公表された「リース取引に関する会計基準」（企業会計基準第13号）により、当該例外規定が廃止され、所有権移転外ファイナンス・リース取引についても、通常の売買取引に準じた処理を行うこととなった^{※1}。

税制においても、取引の実態にあった処理とするべく、企業会計と同様の見直しが平成19年度税制改正で行われた。このため、2008年4月1日以降に法人がリース取引を行った場合には、そのリース資産の賃貸人から賃借人への引き渡し時に当該資産の売買があったものとして、賃貸人又は賃借人である法人の各事業年度の所得の金額を計算することとされた^{※2}。

これにより、所有権移転外ファイナンス・リース取引^{※3}について、これまで支払リース料を全額賃借料等として損金計上していたものを、原則として減価償却費と利息相当額に区分して損金計上することとなるため、税務処理に関し留意が必要である^{※4}。

※1 財務諸表について平成20年（2008年）4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度から適用

※2 法人税法第64条の2、法人税法施行令第131条の2

※3 法人税法施行令第48条の2 第1項第六号、第5項第四号、第5項第五号

※4 リース取引に関する税制については、手引き「Ⅱ.⑨リース取引の会計・税務」参照

VII. 今後に向けて

不動産市場においては、バブル崩壊後の長期にわたる地価の下落の中で、土地は値上がりし続ける有利な資産ではなく、適正に利用されることにより価値を生み出すものであるという意識が定着してきている。また、不動産市場が金融市場との関係を強める中で、不動産に関連する資金の流れが多様化しているとともに、不動産を有効に活用しようとする場合の手段も選択肢の幅を広げている。

他方、2008年4月からの内部統制について「資産の保全」がその目的の一つに挙げられているように、企業はこれまで以上に会計制度に対応するより厳格かつ適切な不動産の保全が必要となり、企業のステークホルダー（利害関係者）への説明責任がより強まっていく傾向にある。

市場参加者が多様化し高度化する中で、各主体は、各種の情報を元に個別不動産の収益性等の評価や利便性等の判断を市場の中で自立的に行うことが必要となっており、これは不動産を所有する各企業においても同様である。

そのような中で、現在でも多くの企業で、不動産の購入等は財務・開発部門、管理、売却等は管財部門、賃貸借、修繕・営繕等は総務部門、というように不動産管理体制がバラバラである。すなわち、企業における不動産管理の現状を見ると、不動産を単体の機能（目的）で捉え、これを維持することに主眼をおいた物的管理が中心であると言える。まさに現在は、各企業が戦略的な不動産のマネジメントに取り組み始めることが必要かつその好機であり、今後は、本ガイドライン及び手引きを活用し、CRE戦略を具体的に実践する動きが多数生じることが真に期待される。

本ガイドライン等に関する今後の留意点としては、以下が挙げられる。

第一に、企業においては、不動産は企業価値向上のための経営資源であるという視点での不動産情報管理の一元化の推進、専門部署の設置及び子会社化等会社自体の組織再編並びに的確なアウトソーシングの検討、ITを最大限活用などが重要である。ただし、本ガイドラインは、CRE戦略の立案、実践に必要なスタンダードとなる考えを整理したものであるため、企業においては、各企業の置かれている状況に応じて具体的なCRE戦略を示すことが望ましい。

本ガイドラインは、スタンダードを示すうえでなるべく広範な企業にあてはまる内容を目指したこともあり、具体論がやや欠ける点もある。したがって、本ガイドラインを活用するためには、スタンダードな考え方を理解したうえで、対象となる企業の置かれている状況に応じて適切に修正をおこなってCRE戦略を実行する必要がある。

第二に、本ガイドラインについては、相互補完の関係にある手引きとともに、CRE戦略の実践のための複合型の専門的人材育成に有効に活用されることが望まれるが、手引きについては、内容の陳腐化を避けるために定期的な更新作業が必要と考えられる。今回作成した手引きについては、現時点で必要と考えられる情報・項目を網羅して作成しているが、不足している情報がある可能性も否定できない。それらを補足する意味でも、国においては、定期的な内容を見直し、不足している情報については追加し、内容

が変更されたものについては更新するメンテナンスに留意する必要がある。

第三に、本ガイドライン等が実際に多くの企業の目にふれるよう、官民連携しつつ、研修会等を含めその普及のための取組を図る必要がある。CRE戦略はそれぞれの企業における課題であるが、その動向は国土の利用のあり方等に大きな影響を及ぼすものであり、このような取組が継続性をもって行われることが重要である。その観点からは、各企業相互の情報の交換や、ソリューションを提供する側のネットワークの強化などにも留意する必要がある。さらに、国においては、平成18年度のCRE研究会で整理された今後必要な政策の中で、不動産市場データベースの整備の促進等が挙げられているように、企業がCRE戦略を実践するうえでも重要な不動産に関連する各種の情報の整備・提供に十分留意し、そのための取組を促進する必要がある。

以 上

「ガイドライン」・「手引き」対応表

※この表は、本「ガイドライン」の項目と関連する「手引き」の項目との対応を示すものである。

ガイドライン	手引き対応項目	
目次	資料編	事例編
I. はじめに 1. 企業不動産とCRE戦略 2. ガイドラインの目的及び位置付け 3. ガイドラインの全体概要		
II. CRE戦略導入の必要性 1. 企業にとってのCRE戦略 導入の意義 (1)新しい概念「CRE戦略」 (2)CRE戦略とは (3)CRE戦略の意義		
2. CRE戦略導入の目的とその効果 (1)CRE戦略導入の目的	I-① 企業経営とCRE戦略 II-① 内部統制報告制度 II-② ITによる内部統制 II-④ 国際会計基準とのコンバージェンス II-⑧ 減損会計 V-⑦ 環境対策	VII-③ CSRの視点 VII-④ 財務評価指標の活用 VII-⑤ 企業財務との整合性 VII-⑥ M&A関連事例
(2)CRE戦略導入の効果	I-② 組織体制と人材育成 I-③ 不動産のリスク情報	VII-① 企業組織再編 VII-② 人材育成 VII-⑨ 先進的ワークプレイス構築 VII-⑩ 立地戦略との整合性 VII-⑭ 資産入替え：不動産売却による本業強化 VII-⑮ 遊休地活用 VII-⑯ 海外先進企業事例
3. 企業活動とCRE戦略	V-⑦ 環境対策	VII-③ CSRの視点
(1)企業の社会的責任（CSR）とCRE戦略		
(2)会社法制等CRE戦略	II-① 内部統制報告制度 II-② ITによる内部統制	

ガイドライン	手引き対応項目	
	資料編	事例編
目次		
(3) 不動産市場の変化とCRE戦略	I-③ 不動産のリスク情報 II-⑥ 不動産証券化の会計・税務 IV-① デューデリジェンスとエンジニアリングレポート IV-② 土壌汚染 IV-③ 建物耐震 IV-④ アスベスト、PCB	VII-① 企業組織再編 VII-⑬ 不動産証券化・流動化手法の活用
(4) M&AとCRE戦略	II-③ 財務・会計関連ベンチマーク VI-① 不動産評価概説	VII-⑥ M&A関連事例
(5) 中小企業の事業承継・資産承継とCRE戦略	II-⑫ その他不動産に関連する税務 IV-⑨ 不動産取引・契約に関する法律	
(6) 企業の税制とCRE戦略	II-⑤ 組織再編の会計・税務 II-⑥ 不動産証券化の会計・税務 II-⑨ リース取引の会計・税務 II-⑩ 減価償却 II-⑪ 圧縮記帳 II-⑫ その他不動産に関連する税務 VI-④ 借地権等所有権以外の権利の評価	
(7) 不動産に関するコストとCRE評価	V-① ファシリティコスト V-② 施設計画 V-③ 維持保全 V-④ 運用管理 V-⑤ ライフサイクルコスト(LCC) V-⑥ 管理運営におけるベンチマーク	
Ⅲ. CRE戦略における企業会計制度・会社法制への対応上の留意点		
1. 内部統制環境の整備	II-① 内部統制報告制度 II-② ITによる内部統制	
(1) 会社法、金融商品取引法と内部統制への取組		
(2) 金融商品取引法における内部統制報告書制度への対応		

ガイドライン	手引き対応項目	
目次	資料編	事例編
2. 国際会計基準への対応	II-④ 国際会計基準とのコンバージェンス	
(1) 減損会計	II-⑧ 減損会計	
(2) 投資不動産の時価評価	IV-⑦ 会計上の不動産評価	
(3) 不動産の時価（市場価値）について		
(4) 企業結合会計	II-⑤ 組織再編の会計・税務	
(5) CRE戦略と企業の説明責任		
<u>IV. CRE戦略における企業会計制度・会社法制への対応上の留意点</u>		
1. CRE戦略のための業務プロセス再構築	I-① 企業経営とCRE戦略	
(1) 散発的施策、管財的管理からの脱却		
(2) CREマネジメントサイクル構築の必要性		
(3) CREマネジメントサイクル		
2. 組織体制の検討	I-② 組織体制と人材育成	VII-① 企業組織再編 VII-② 人材育成 VII-⑧ アウトソーシングの活用 VII-⑨ 先進的ワークプレイス構築
(1) 従来組織体制上の課題		
(2) トップマネジメントに直結した全社横断型マネジメント組織の設立		
(3) 組織体制の再検討		
3. CRE情報の整備	III-① CRE情報管理の要件 II-② ITによる内部統制	VII-⑦ IT活用事例
(1) データの一元管理の必要性		
(2) 整理すべき情報		
4. CRE戦略検証方法の確立	II-③ 財務・会計関連ベンチマーク	VII-④ 財務評価指標の活用
(1) 合理的かつ明確な指標の設定		

ガイドライン	手引き対応項目	
	資料編	事例編
目次		
(2) 高度な専門性に立脚した検証の実施		
5. リスク管理体制の構築	I-② 組織体制と人材育成 I-③ 不動産のリスク情報 IV-① デューデリジェンスとエンジニアリングレポート IV-② 土壌汚染 IV-③ 建物耐震 IV-④ アスベスト、PCB IV-⑤ リスクコミュニケーション	VII-② 人材育成
(1) リスク管理体制の構築の必要性		
(2) リスク管理の推進		
6. ITの活用推進	III-① CRE 情報管理の要件 III-② データベース構築とメンテナンス III-③ CRE ソフトウェアの動向と基本機能	VII-⑦ IT 活用事例
(1) IT活用のメリット		
(2) IT活用の留意点		
V. CRE最適化マネジメントの実践		
1. CREマネジメントサイクルの実践手法		
2. 標準的なCREマネジメントサイクルの全体図と作業項目内訳		
3. Research (リサーチ)	I-② 組織体制と人材育成 I-③ 不動産のリスク情報 III-① CRE 情報管理の要件 IV-① デューデリジェンスとエンジニアリングレポート IV-② 土壌汚染 IV-③ 建物耐震 IV-④ アスベスト、PCB IV-⑤ リスクコミュニケーション V-① ファシリティコスト V-⑤ ライフサイクルコスト (LCC)	VII-③ CSR の視点 VII-④ 財務評価指標の活用 VII-⑤ 企業財務との整合性 VII-⑦ IT 活用事例 VII-⑧ アウトソーシングの活用 VII-⑩ 立地戦略との整合性 VII-⑪ 地代/地価の相対価格による投資判断 VII-⑫ 事業用借地権の活用 VII-⑬ 不動産証券化・流動化手法の活用

ガイドライン	手引き対応項目	
目次	資料編	事例編
(前頁の続き) 3. Research (リサーチ)	VI-① 不動産評価概説 VI-② 土地評価・土地価格情報 VI-③ 建物評価・建築価格情報 VI-④ 借地権等所有権以外の権利の評価 VI-⑤ 賃料評価 VI-⑥ 不動産関連指標 VI-⑦ 関連マクロ・エリア指標 VI-⑨ 不動産取引・契約に関する法律	VII-⑭ 資産入替え：不動産売却による本業強化 VII-⑮ 遊休地活用
(1) CREフレームワークの構築		
(2) CRE情報の棚卸		
4. Planning (プランニング)	II-⑭ 不動産投資インデックス III-② データベース構築とメンテナンス V-② 施設計画 VI-⑧ 不動産の有効活用	
(1) ポジショニング分析		
(2) 個別不動産分析		
(3) CRE最適化シミュレーション		
(4) CRE最適化施策後の財務影響分析		
(5) CRE最適化施策書の作成及び報告		
5. Practice (プラクティス)	I-② 組織体制と人材育成 II-⑬ 資金調達 III-③ CREソフトウェアの動向と基本機能 V-③ 維持保全 V-④ 運用管理	VII-⑧ アウトソーシングの活用 VII-⑬ 不動産証券化・流動化手法の活用 VII-⑭ 資産入替え：不動産売却による本業強化 VII-⑮ 遊休地活用
(1) 「継続所有・使用（賃貸借、アウトソースを含む）」		
(2) 「購入」		
(3) 「売却（証券化、セール&リースバックを含む）」		
6. Review (レビュー)	II-③ 財務・会計関連ベンチマーク VI-① 不動産評価概説 VI-② 土地評価・土地価格情報	VII-④ 財務評価指標の活用 VII-⑤ 企業財務との整合性 VII-⑩ 立地戦略との整合性

ガイドライン	手引き対応項目	
目次	資料編	事例編
(前頁の続き) 6. Review (レビュー)	VI-③ 建物評価・建築価格情報 VI-④ 借地権等所有権以外の権利の評価 VI-⑤ 賃料評価 VI-⑥ 不動産関連指標 VI-⑦ 関連マクロ・エリア指標 VI-⑧ 不動産の有効活用 VI-⑨ 不動産取引・契約に関する法律	VII-① 地代/地価の相対価格による投資判断
(1) 継続所有、使用物件のモニタリング		
(2) 購入価格の予算・実績分析		
(3) 売却価格の予算・実績分析		
(4) ポジショニング分析（事業方針と所有目的からの分析）		
(5) ポジショニング分析（各象限の分析）の結果検証		
(6) 個別不動産から見た分析の結果検証		
(7) 財務影響の結果検証		
(8) CRE情報の確認		
6. 3. Research (リサーチ) へのフィードバック (Act)	V-② 施設計画	VII-③ CSRの視点 VII-④ 財務評価指標の活用 VII-⑤ 企業財務との整合性
<u>VI. CRE戦略と不動産分析</u>	II-③ 財務・会計関連ベンチマーク II-④ 不動産投資インデックス II-⑤ 金融・一般経済関連指標 V-① ファシリティコスト V-⑤ ライフサイクルコスト (LCC) V-⑥ 管理運営におけるベンチマーク VI-① 不動産評価概説 VI-② 土地評価・土地価格情報 VI-③ 建物評価・建築価格情報 VI-④ 借地権等所有権以外の権利の評価 VI-⑤ 賃料評価 VI-⑥ 不動産関連指標	

ガイドライン	手引き対応項目	
	資料編	事例編
目次		
(前頁の続き) <u>VI. CRE戦略と不動産分析</u>	VI-⑦ 関連マクロ・エリア指標 VI-⑧ 不動産の有効活用 VI-⑨ 不動産取引・契約に関する法律	
1. CRE戦略における不動産評価・ 分析の必要性		
2. 投資価値の比較によるCRE分析		
(1) 市場価値		
(2) 使用価値		
3. 所有・賃借の性質の比較による CRE所有形態の選択		
4. 財務指標を用いたCRE評価		
(1) ROA (Return On Assets : 純資 産利益率)		
(2) ROIC (Return On Investment Capital : 投下資本利益率)		
(3) PBR (Price on Book value Ratio : 株価純資産倍率)		
5. ファシリティコスト分析による CRE評価		
(1) 売上に占めるファシリティコスト		
(2) 支出に占めるファシリティコスト		
(3) 利益と資産額		
(4) 各指標別の評価		
(5) 空間価値とファシリティコスト		
(6) 企業不動産の配置の分析		
(7) 企業不動産の再編の分析		
6. CRE戦略と税務シミュレーション		
(1) 売却取引時の原則的取扱い		
(2) 交換、買換時の圧縮記帳の特例	II-⑪ 圧縮記帳	
(3) 組織再編による移転取引	II-⑤ 組織再編の会計・税務	
(4) 不動産の移転形態別の比較検証		
(5) 不動産のリース取引	II-⑨ リース取引の会計・税務	
<u>VII. 今後に向けて</u>		

【索引】

C

COSOのフレームワーク, 23
CRE最適化シミュレーション, 45, 47
CRE情報, 28, 36, 38, 42, 44, 49, 50
CREフレームワーク, 34, 42, 43, 48, 50
CREマネジメント, 17, 27, 33, 34, 35, 40, 41, 42, 43, 44, 50
CREマネジメントサイクル, 34, 40
CSR, 3, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 21, 25, 27, 48

D

DCF法, 5, 15

I

IT, 3, 7, 11, 14, 26, 27, 33, 38, 39, 44

L

LCC, 46

M

M&A, 6, 14, 15, 31, 51, 53

N

NPV, 52

P

PBR, 53
Planning, 37, 38, 40, 44, 45, 47
Practice, 38, 40, 47, 50

R

REIT, 3

Research, 48
Review, 40, 50
ROA, 7, 53
ROIC, 7, 53

S

SWOT分析, 11

W

WACC, 52

あ

アウトソーシング, 7, 8, 36
アスベスト, 6, 14, 25, 48, 49
圧縮記帳, 18, 57, 59
一元管理, 28, 35, 36, 38, 39, 44, 49
オフバランス, 4, 6, 8, 13, 30, 50
オペレーティング・リース, 50

か

会計基準のグローバル・コンバージェンス, 3, 6
会社分割, 16, 17, 18, 35
外部性, 9
課税上の特例, 18, 57
合併, 14, 15, 18, 31, 35, 40, 57
監視活動, 26, 27, 29
企業価値, 1, 3, 4, 5, 14, 15, 19, 22, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 40, 49, 51, 52, 53, 56
企業結合会計基準, 31
企業再生, 6
キャッシュフロー, 5, 8, 12, 15, 20, 27, 30, 31, 32, 47, 52
キャピタルゲイン, 30
共益費, 7, 20, 48

業績評価指標, 25, 26, 27, 29, 37, 43, 48
金商法, 6, 7, 11, 12, 22, 24, 25, 26, 27, 49
金融商品取引法, 6, 7, 22, 26
経営資源承継対策, 16
経営戦略, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 19,
20, 22, 25, 32, 33, 34, 35, 36, 40, 43, 45,
51, 52
減価償却, 17
減損会計, 3, 6, 7, 8, 12, 29, 30, 31, 38, 48,
52
減損のテスト, 31
コア事業, 4, 5, 45
公共財, 6, 48
コーポレート・ブランド, 4, 7, 8, 21
コーポレートガバナンス, 12, 33, 37
個別不動産分析, 45, 46, 47
コンプライアンス, 7, 10, 11, 24, 26, 27

さ

財産評価基本通達, 18, 19
財務影響分析, 45, 47
時価, 5, 6, 7, 14, 15, 17, 18, 30, 31, 32, 33,
46, 51, 52, 53, 57, 58, 59
事業再生, 6
事業用不動産, 5, 8, 16, 48, 51
資金調達力, 7, 8, 40, 48
資産価値, 4, 12, 16, 51
資産承継対策, 16
市場価値, 30, 46, 48, 51, 52
資本コスト, 5, 52, 53
社会的責任, 6, 10
借地権, 19
借家権, 19
取得原価, 30
遵法性, 20, 36, 38
使用価値, 30, 31, 46, 48, 51, 52
証券化, 3, 13, 47, 49, 50
人材の育成, 36

ステークホルダー, 4, 7, 9, 10, 23, 24
セール&リースバック, 47, 49
善管注意義務, 12, 22
全社横断型マネジメント組織, 35
選択と集中, 4
相続税評価額, 19
組織再編, 6, 18, 33, 36, 56, 57, 58, 59, 60

た

耐震問題, 3
地価, 3, 4, 9, 13, 37, 40, 61
帳簿価額, 18
賃貸借処理, 60
適格組織再編成, 18, 57
敵対的買収, 3, 5, 6
投資効率, 33, 35
投資不動産, 6, 7, 30, 51
土壌汚染, 3, 6, 13, 14, 25, 26, 38, 48, 49
土地保有特定会社, 19
トップマネジメント, 33, 35

な

内部統制, 3, 6, 7, 11, 12, 22, 23, 24, 25, 26,
27, 28, 29, 39, 42, 44, 49, 61
ネットワーク化, 3
のれん, 31
ノンコア事業, 45

は

パーチェス法, 6, 31
販売用不動産, 6, 51
PBR, 53
ファイナンス・リース, 6, 50, 60
ファシリティコスト, 19, 48, 52, 53, 54
ファシリティマネジメント, 44
含み損益, 31, 58
不動産M&A, 6, 15, 16

不動産鑑定評価, 30, 52

不動産証券化, 13

フレームワーク, 36

プロパティマネジメント, 44

ベンチマーキング, 36, 37

ベンチマーク, 37, 53, 54

ポジショニング分析, 45, 47, 50

ま

持分プーリング法, 31

モニタリング, 12, 26, 27, 28, 29, 31, 34, 37,
43, 48, 50

や

遊休地, 5

遊休不動産, 48, 51

有効活用, 1, 3, 5, 8, 10, 14, 16, 46, 48

ら

ライフサイクルコスト, 46

リース会計基準, 6

利害関係者, 1, 10, 32, 61

リスク要因, 11, 28