

2010改訂版

CRE 戦略実践のための ガイドライン

Corporate Real Estate

合理的な CRE 戦略の推進に関する研究会
(CRE 研究会)

合理的なCRE戦略の推進に関する研究会 委員（平成22年3月時点）

- 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
- 小泉 芳雄 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
新事業開発部パブリックビジネス推進室室長
- 加藤 淳哉 株式会社KPMG FAS パートナー
- 清水 千弘 麗澤大学 経済学部准教授
- 鈴木 晴紀 東電不動産株式会社 経営企画部 品質管理グループ 課長
- 竹澤 伸哉 立教大学 経営学部国際経営学科教授
- 玉井 知次 新日本製鐵株式会社 総務部部長
- 富川 秀二 三井不動産株式会社 不動産ソリューションサービス本部
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 グローバル資産管理部長
- 山本 泉 CoreNet Global Japan Chapter Chair
クインタイルズ・トランスナショナル・ジャパン株式会社
グローバル・リアルエステート&ファシリティーズ ディレクター
- 渡辺 一 日本政策投資銀行 経営企画部長

（敬称略・五十音順）

ガイドラインメンテナンス協力メンバー（平成22年3月時点）

朝香	博	東京商工会議所 地域振興部 副部長
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 次長
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
稲葉	孝史	株式会社さくら総合事務所 取締役 税理士
江本	武	清水建設株式会社 開発推進本部 事業計画部 課長
小澤	善哉	小澤公認会計士事務所 公認会計士
小野	祥吾	CREマネジメント推進コンソーシアム 副会長 株式会社エスアイ・アセットサービス 代表取締役（CEO）
加藤	淳哉	株式会社KPMG FAS パートナー
小塚	至	新日本アーンスト アンド ヤング 税理士法人 パーソナルタックスアドバイザーサービス シニアマネージャー 税理士
清水	千弘	麗澤大学 経済学部准教授
清水	久員	清水公認会計士事務所 公認会計士
鈴木	晴紀	東電不動産株式会社 経営企画部 品質管理グループ 課長
須藤	修	須藤・高井法律事務所 弁護士
玉井	知次	新日本製鐵株式会社 総務部部長
富川	秀二	三井不動産株式会社 不動産ソリューションサービス本部 法人ソリューション部長
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
平川	茂	税理士法人平川会計パートナーズ 税理士
藤澤	順次	株式会社NTTファシリティーズ FM事業本部 課長
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
牧	裕志	プロパティデータバンク株式会社 ITソリューション部 ゼネラルマネージャー
眞中	正司	株式会社日建設計 プロジェクト開発部門 主管
向	正憲	日産自動車株式会社 グローバル資産管理部長
村木	信爾	大和不動産鑑定株式会社 不動産コンサルティング部 部長 明治大学専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科 特任教授
山崎	福寿	上智大学 経済学部教授
山本	泉	CoreNet Global Japan Chapter Chair クインタイルズ・トランスナショナル・ジャパン株式会社 グローバル・リアルエステート&ファシリティーズ ディレクター
渡辺	一	日本政策投資銀行 経営企画部長

（敬称略・五十音順）

■事務局（平成22年3月時点）

田村	計	国土交通省 土地・水資源局土地市場課長
塩本	知久	国土交通省 土地・水資源局土地市場課土地市場企画官
小酒井	淑乃	国土交通省 土地・水資源局土地市場課課長補佐
横沢	隆治	国土交通省 土地・水資源局土地市場課企画係長
飯塚	和宏	国土交通省 土地・水資源局土地市場課
齊木	正人	財団法人日本不動産研究所 特定事業部企業資産評価プロジェクト室長
岩指	良和	財団法人日本不動産研究所 特定事業部企業資産評価プロジェクト室主任鑑定役
平岡	世造	財団法人日本不動産研究所 コンサルタント部

はじめに

1. 本書の目的

経営戦略は企業により様々である。しかし、リスク資産へと変化した不動産を経営管理（リスク管理）の対象と認識し、経営戦略上自社の不動産戦略がどうあるべきか（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）検討することは、企業価値の最大化を実現するうえで全ての企業が積極的に導入すべき共通命題である。

本書は、企業の経営者がCRE戦略に関する理解を深めるとともに、企業において不動産業務に携わる者にとってCRE戦略を実践するにあたっての実務的な指針となり、また、実際のCRE戦略に必要な情報を提供する人材育成ツールとなることを目的としている。

また、本書は、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、企業個別の具体的な対応方法を示すものではなく、法的な強制力を有するものでもない。しかし、株主等企業に係る利害関係者が、本書に則って、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。

2. 本書の全体概要

本書は、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記載している。

これまで、2008年4月に「CRE戦略を実践するためのガイドライン」「CRE戦略を実践するための手引き」、2009年4月に「CRE戦略を実践するための手引き（平成20年度改訂版）」を公表してきたが、本書は、これらの内容を現在の法律・会計・税制等に合わせて主に見直したものである。

概論編（第1章）は、I・IIで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。III・IVで管理者層を対象にCRE戦略実施体制の構築の方向性を示すとともに、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。

実務手引編（第2章）は、会計、IT¹、不動産評価等の分野別の構成を基本とし、利用者

¹IT（Information Technology：情報技術）：情報・通信に関連する技術一般の総称。近年はこれに「Communication」を加え、ICT（Information and Communication Technology：情報通信技術）とし、ネットワーク通信による情報・知識の共有を念頭に置いた表現が多く使用されている。

が必要な情報に容易にアクセスして利用できるよう、各章の中に項目別の論点を掲げて、項目ごとに説明が完結する形式としている。

項目ごとの内容は、以下のとおりである。

①CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略を実践するうえで、それぞれの項目がなぜ必要なのか、また、その重要性について説明している。

②概略的説明

それぞれの項目の内容について、第1章における関連項目との連携についても配慮したうえで、簡潔な解説を記述している。

事例編（第3章）は、企業において先進的にCRE戦略に取り組んでいる事例を整理している。その内容は、企業等の公表資料に基づくものである。

また、巻末に、実務手引編（第2章）及び事例編（第3章）に関連する各種資料について、ウェブサイト・書籍を中心に情報リストとして整理している。

なお、各章の連携をわかりやすくするために、以下のような検索性を確保している。

①対応表による各章の連携

それぞれの内容と関連を有する項目が一覧できる対応表を用意している。

②索引による各項目の検索

疑問に思った語句等を調べたり、参考となる事例を参照したりする場合に利用できるよう、キーワードの索引を用意している。

③ファイルリンクによる検索

デジタルファイル（PDF形式）で本書を活用する場合、情報リストから該当のウェブサイトへアクセスすることができるようにURLを記載している。

目次

第1章 概論編	1
I. 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戦略導入の目的と効果.....	5
(1) CRE戦略導入の目的.....	5
(2) CRE戦略導入の効果.....	7
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
(2) 会社法制とCRE戦略.....	12
(3) 不動産市場の変化とCRE戦略.....	13
(4) M&AとCRE戦略.....	14
(5) 中小企業の事業承継・資産承継とCRE戦略.....	15
(6) 企業の税制とCRE戦略.....	16
(7) 不動産に関するコストとCRE戦略.....	18
(8) CRE戦略と環境対策.....	19
II. 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.....	21
1. 内部統制環境の整備.....	21
(1) 会社法、金融商品取引法と内部統制への取組.....	21
(2) 金融商品取引法における内部統制報告制度への対応.....	25
2. 国際会計基準への対応.....	28
(1) 減損会計.....	28
(2) 賃貸等不動産の時価開示.....	29
(3) 不動産の時価（市場価値）について.....	29
(4) 資産除去債務.....	30
(5) 企業結合会計.....	30
(6) CRE戦略と企業の説明責任.....	31
III. 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
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.....	37
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	39
(1)	IT活用のメリット	39
(2)	IT活用の留意点	39
IV.	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
(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
(2)	個別不動産分析.....	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	48
(5)	CRE最適化施策書の作成及び報告	48
5.	Practice (プラクティス)	48
(1)	「継続所有・使用 (賃貸借、アウトソースを含む)」	48
(2)	「購入」	49
(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)	51

第2章 実務手引編	53
I. 会計・ファイナンス関連情報	55
① 内部統制報告制度	55
② 国際会計基準とのコンバージェンスとアドプション	61
③ 賃貸等不動産	64
④ 棚卸資産	66
⑤ 減損会計	67
⑥ 組織再編の会計・税務	70
⑦ リース取引の会計・税務	72
⑧ 減価償却	76
⑨ その他不動産に関する税務	78
⑩ 財務・会計関連ベンチマーク	85
⑪ 資金調達	90
II. IT関連情報	93
① CRE情報管理の要件	93
② データベース構築とメンテナンス	95
③ CREソフトウェアの動向と基本機能	97
III. 不動産リスク情報	102
① デュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート	102
② 土壌汚染	105
③ 建物耐震	109
④ アスベスト、PCB	111
⑤ リスクコミュニケーション	113
IV. 管理運営関連情報	116
① ファシリティコスト	116
② 施設計画	120
③ 維持保全	123
④ 運用管理	125
⑤ ライフサイクルコスト（LCC）	127
⑥ 管理運営におけるベンチマーキング	129
⑦ 環境対策	132
V. 不動産評価関連情報	139
① 不動産評価概説	139
② 不動産関連指標と土地価格・賃料情報	144
③ 関連エリア情報	148
④ 不動産の有効活用	150
⑤ 不動産取引・契約に関する法律	152

第3章 事例編	155
① 企業組織再編	157
② 人材育成	161
③ CSR（コミュニティとの共生）の視点	164
④ 環境問題への対応（環境配慮型不動産）	166
⑤ 財務評価指標の活用	169
⑥ 企業財務との整合性	171
⑦ M&A関連事例	173
⑧ IT活用事例	176
⑨ アウトソーシングの活用	179
⑩ 先進的ワークプレイス構築	180
⑪ 立地戦略との整合性	182
⑫ 地代／地価の相対価格による投資判断	184
⑬ 資産入替え：不動産売却による本業強化	187
⑭ 事業用定期借地権の活用	189
⑮ 不動産証券化・流動化手法の活用	192
⑯ 遊休地活用	194
⑰ 海外先進企業事例	196
今後に向けて	198

- 情報リスト
- 各章対応表
- 索引

第 1 章 概論編

第1章 概論編

I. 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大きく変化している。例えば主なキーワードを挙げると、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ある。

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、不動産に関する問題が企業内外に生じたときに慌てて場当たりのな解決策を考える、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。

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。

(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、我が国において多に期待される場所である。

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ことかなど、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ろう。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で作ることが、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、敵対的買収に遭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、敵対的買収に遭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。

我が国の企業会計基準は、取得原価主義を採用しており、会計上不動産の価格が問題となることはほとんどなかった。しかし、取得原価主義では資産価格の変動が現れないため、企業の適正な財政状態が財務諸表等より判断しにくいという取得原価主義の欠点が指摘され、さらには企業や投資資金のグローバル化によって、会計基準の国際的コンバージェンスの流れが決定的となり、我が国の企業会計基準においても一定の場合に不動産の時価評価を行う、あるいは時価を注記によって開示することとなった。

その結果、減損会計（平成17年4月1日以降開始する事業年度より適用）、販売用不動産（平成20年4月1日以降開始する事業年度より適用）、賃貸等不動産（平成22年3月31日以後終了する事業年度の年度末より適用）、企業結合（平成22年4月以降の持分プーリング法¹の適用は廃止）に関する会計基準が導入され、企業不動産の時価がこれまでに比べてより広範囲に開示されることとなった。

企業経営に与える影響を考えると、これら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）²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。

また、2008年4月以降導入された金融商品取引法（以下、「金商法」という。）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な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できる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。

¹ すべての結合当事企業の資産、負債及び資本を、適切な帳簿価額で引き継ぐ会計処理方法

² ROA及びROICの詳細については、第2章「I.⑩財務・会計関連ベンチマーク」を参照

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、オフィススペースの縮小・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、ということの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ば、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、環境への不適合等が、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、買換え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ことになる。

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の遂行にほかならない。

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、

¹SWOT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。

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の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、その譲受けと処分といういわば入口と出口を審査するのみでは責任を全うしたとはいえず、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 不動産リスクの顕在化

土地神話は、日本経済の重要な基盤として高度経済成長を支えて来た。

その後、いわゆるバブル経済の崩壊を機に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てリスクの小口化、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。

こうした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。

また、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、さらに、賃料の改定にあたってはその時々の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といったリスクがある。

② 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、もっと言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・売却等は経営企画・財務部門、賃貸借・修繕・営繕等は総務・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と企業価値

M&Aと呼ばれる企業買収は、事業拡大にかかる時間や経営資源等を取得する目的により行われる。

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。

企業を買収する場合、買収価額の算定のために企業評価が行われ、その代表的な方法にDCF法がある。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、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。したがって、企業価値の算定においては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基本となる。

② 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、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。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。

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。このような場合、資産を処分した際の時価よりも企業価値の方が低くなり、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、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。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ずに資金繰りの悪化を招く可能性があり、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、企業を買収したり、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。また、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。

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、買収防衛策の構築や、株価等にその資産価値を反映させていくといった観点からも必要である。

(5) 中小企業の事業承継・資産承継とCRE戦略

① 中小企業の現状とその承継

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運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いて事業の承継に関する対策を検討する場合には、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。

中小企業の事業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とにいか分割するかという資産の分割の問題が中心となる。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。具体的には、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。

こうした中小企業の事業承継を金融・税制から支援することを目的とする「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（経営承継円滑化法、平成20年法律第33号¹）」が創設²された。

② 資産の分割と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。

¹ 平成20年10月1日施行（民法特例以外）、平成21年3月1日施行（民法特例）。

² 平成21年度税制改正により、相続税については、平成20年10月1日以降の相続に遡及適用、贈与税は平成21年4月1日以降の贈与に適用。

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。また、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、不動産の譲渡については所有期間に応じて税負担が異なり、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 資産分割後の中小企業における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戦略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戦略は、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不動産の売却や不動産の所有・使用において様々な課税関係が生じ、これにより企業のキャッシュフローや最終的な手取額は大きな影響を受けることとなる。

① 不動産の売却における税制

CRE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。

不動産を外部売却した場合、通常、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。このとき、「買換」や「交換」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。圧縮記帳は、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り、その譲渡時点での税負担を軽減できる可能性がある¹。

また、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。この時、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、移転資産等に係る譲渡損益の計上を繰延べることとなり、移転時点の税負担を軽減できる可能性がある²。さらに不動産取得税及び登録免許税についても非課税や軽減税率の適用が受けられることがあり、この点でも移転時点の税負担を軽減できる可能性がある³。

② 不動産の所有・使用における税制

事業承継・資産承継の一環としてCRE戦略を考える場合には、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⁴。

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」において定められており、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が一定割合分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について留意する必要がある。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。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く、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。

③ CRE戦略における税制の影響

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

¹ 圧縮記帳に関する税制については、第2章「I.⑨その他不動産に関する税務」参照

² 組織再編成に関する税務については、第2章「I.⑥組織再編の会計・税務」参照

³ 不動産取得税及び登録免許税の非課税や軽減税率の適用については、法人税法上の適格組織再編成に該当することを要しない。

⁴ 不動産の所有段階に関する税務については、第2章「I.⑨その他不動産に関する税務」参照

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が占める割合は大きく、全社的な適正化への取組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を行ってきたものの、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、従来の部分的かつ散発的な取組から脱却し、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）・共益費及び施設維持費用（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

実施する必要がある修繕・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）

リムラのある投資

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、中長期的なコストの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、現場の総務・管財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。

なお、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、生物多様性への配慮や環境負荷の削減、周辺まちづくりへの貢献、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。

(8) CRE戦略と環境対策

① 環境対策と企業不動産

企業のCSR活動の活発化により、環境対策の推進や、環境会計や環境報告書の作成・公表が企業によってより重要になりつつある。また、低炭素社会構築に向けた温室効果ガス削減諸制度の創設・改正等により、建物の省エネルギー・省資源や、CO₂吸収機能に注目した森林整備などへの関心が高まっている。土壤汚染対策法の改正に伴い、土壤汚染対策などについても新たな展開が予想される。

事業者が企業不動産の利活用の各局面において環境負荷低減を図り、環境保護の理念を反映させることは、環境配慮型企业としてCSRの観点からも企業価値の向上につながることから、環境対

策としての取組がCRE戦略の実践にあたって重要である。

② 環境対策が求められる背景

1997年に締結された京都議定書により、我が国は2008年度～2012年度の第1約束期間内に、温室効果ガスを1990年の排出量に対して6%削減することとされている。政府は2008年3月に京都議定書目標達成計画を改定して、目標達成のためのさまざまな施策を実施している。

2008年に開催された北海道洞爺湖サミット（G8）では、2050年までに世界全体の排出の少なくとも50%削減を達成する目標というビジョンを共有することとされた。2009年に開催されたイタリア・ラクイアサミット（G8）でも、同様のビジョンが共有されている。

2008年には地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）が改正され、温室効果ガス算定・報告・公表制度について、事業所単位から事業者単位・フランチャイズ単位による排出量の算定・報告に変更され、適用範囲が広がった（2009年・2010年施行）。

産業部門に比べて省エネ化が遅れている民生部門（業務部門・家庭部門）への規制強化の動き（省エネ法・温対法の改正）や排出量取引の施行実施など、低炭素社会の構築に向けたさまざまな施策が実施されている。

東京都は、大規模事業所への温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度を2010年度から実施する（東京都環境確保条例の改正）。これは、前年度のエネルギー使用量が原油換算1,500キロリットル以上の事業所に対して、温暖化対策計画書提出義務や温室効果ガス排出総量削減義務等を課すもので、自ら削減ができなかった場合の補完的措置として、排出量取引の仕組みを導入するもの（キャップアンドトレードプログラム）である。

③ 環境対策と企業不動産の関係

企業不動産における環境対策としては、土壌汚染対策、アスベスト・PCB等の有害物質対策、省エネルギー対策、グリーン設計、建物のライフサイクルマネジメント（LCM）などがある。これらの環境対策は、遵法性や土壌汚染対策、有害物質対策のような環境に悪い影響をもたらす事象に対する環境対策と、省エネルギーやグリーン設計のような環境保護に貢献する事象に対する環境対策とに大別されるが、省エネルギー対策が法令等で義務づけられるようになるなど、両者は融合しつつある。環境対策は、企業イメージの向上やリスクの低減、利用者等の健康対策のみならず、経費の節減や収益向上に寄与し資産価値の向上につながる。CASBEEのような建築物の環境性能評価基準、それらの認証制度が普及しはじめており、自治体によってはCASBEEのランクに応じてインセンティブを与えるなど、環境対策はより重要な要素となっている。

II. 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、当該企業が不測のリスクを被ることの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、仕組みないし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つき、企業活動を一つの有機的・一体的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、心臓から身体すみずみまで血管が張りめぐられ血液が補給され、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

¹ 会社法第362条第4項第六号及び第5項

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ふべきものであるが、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

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、第2章「I. 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

しなければならない。

④ CRE戦略を導入する際の法的視点

ア.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、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」を目的として構築・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、法令遵守に係る事件では、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取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の構築・整備についての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、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。

イ.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、一定の手続き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、不動産に係る法規制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のモデルに対して、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」を中心にそれぞれの目的が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り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

¹ The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission (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。

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ことに過ぎない。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

ア.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。

8.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。

想定された利用状況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。

9.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。

エ.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、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、人的資源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やアドプション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やアドプションの流れの中で、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

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。

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) 賃貸等不動産の時価開示

国際会計基準とのコンバージェンスの一環として、賃貸等不動産（投資不動産や遊休不動産など）を保有する上場企業について、平成22年3月31日以後終了する事業年度の年度末に係る財務諸表から、時価情報の開示（時価の注記）が求められることとなった¹。

これにより賃貸等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くなる。なお、国際会計基準では「投資不動産」として、我が国の賃貸等不動産の会計基準が採用する原価モデル（時価の注記）と公正価値モデル（時価との差額を損益計上）のいずれかを選択することとされている。したがって、今後の国際会計基準のアドプションを視野に入れると、公正価値モデルの適用を検討する必要があることも考えられる。

(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賃貸等不動産の時価注記においては、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²。

減損会計における「時価」は、「回収可能額」の要素である「正味売却価額」（「時価」－「処分費用見込額」）の算定に用いられ、「使用価値（割引後将来キャッシュ・フロー）」が「正味売却価額」より高い場合などは、必ずしも「時価」の算定や開示が必要とはならない。これに対し、賃貸等不動産の時価開示においては、「時価」の概念が直接的に用いられ、開示（注記）に直結することになる。

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。

¹ 「賃貸等不動産」については、第2章「I.③賃貸等不動産」参照。

² 「使用価値」と「市場価値」については、第2章「I.⑤減損会計」参照。

なお、重要性の乏しい不動産等について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、相続税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。

(4) 資産除去債務

従来、資産除却時の費用（解体費用等）については、一部引当計上されるものを除き債務として認識されていなかったが、「資産除去債務に関する会計基準」（平成22年4月1日以後開始する事業年度から適用）により、資産除去債務を認識する必要性が生じることとなった。

この「資産除去債務」には、当該資産を除去する義務のほか、除去そのものは義務でなくとも、除去する際に当該資産に使用されている有害物質等を法律等の要求による特別の方法で除去する義務も含まれる。

昨今、土壌汚染やアスベストといった有害物質が不動産固有のリスクとして注目されており、これらの環境債務への対応がCRE戦略において大きな課題になっている。環境関連債務への注目やCSR（企業の社会的責任）への取組要請は一段と高まっていることから、企業が独自の方針に基づき、資産除去債務を可能な限り合理的に見積もり、積極的に開示していくことは極めて重要であると考えられる。こうした企業の取り組みは、CSRの面からも極めて重要となろう。

(5) 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、パーチェス法のほか、持分プーリング法の適用が認められてきた。その後、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ことを受け、2010年4月以降の持分プーリング法¹の適用は廃止された。

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、国際会計基準をアドプションすると、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やアドプションの視点からも、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。

¹ すべての結合当事企業の資産、負債および資本を、適切な帳簿価額で引き継ぐ会計処理方法

(6) 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やアドプシヨンの流れは、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。

こうした傾向は、賃貸等不動産の時価注記や資産除去債務といった新たな会計基準の導入、あるいは今後の国際会計基準とのコンバージェンスやアドプシヨンといった潮流を考慮すると、一層強まるものと考えられる。

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み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。また、資産除去債務に関する会計基準の導入や今後の国際会計基準の更なるコンバージェンスの進展やアドプシヨンにより、説明責任を重視した企業不動産のあり方についても正面から取り組む必要に迫られている。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アドプシヨン、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である。

III. 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

本来、不動産に関する施策は、中長期的な経営ビジョン・戦略に基づいて計画的に実施されるべきであり、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、従来の企業経営では、不動産は経営上それほど重要視されておらず、高額な不動産の取引や賃借時にのみ、取締役会の承認を得るという状態であった。そ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。

こうした不動産に関する散発的な施策の実施は、結果的に不動産に対する場当たりの対応を容認する風潮を形成してしまう場合が多く、昨今では、景気拡大に追随して取得・賃借した不動産が、その後の景気低迷期の過大な負担となり、業績を圧迫するケースも発生している。

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として属人的に行われている側面が強く、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る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。

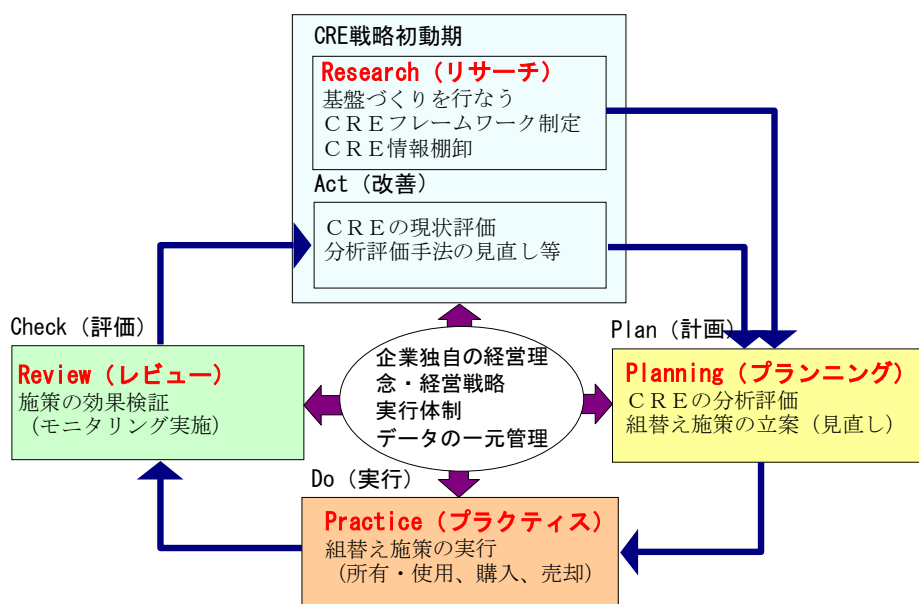
(3) CREマネジメントサイクル

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、不測のリスクを被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「IV. 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

C R E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、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C R E戦略の推進は不可能である。

C R E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、C R E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。

(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

C R E戦略の推進を担当する部門は、経営戦略と一体となったC R E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C R E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、社内の各機能と連携・調整して、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。

特にM&A実施企業の場合、重複する不動産（事業所・店舗等）を合理化する事は、M&A後の重要な取り組みとなる。しかし、組織や事業所の合理化は、関係者間の心理的な衝突を引き起こす場合が多く、施策として円滑に進まなくなるケースも想定される。

M&A後の施策を円滑に推進するためには、トップの明快なビジョンと強力なリーダーシップが必要不可欠であり、C R E戦略の推進は、トップマネジメントに直結した一元的な管理体制によって実施されることが望ましいと考えられる。

(3) 組織体制の再検証

① C R E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。

C R E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、C R E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。

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。ゆえに、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、社内の各機能と連携・調整したうえで、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。

また、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、社内のCRE担当部門と連携して改善方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

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るため、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。

不動産関連業務が担当部門ごとに行われている場合、CRE戦略を行うために必要となる関連情報（以下、「CRE情報」という。）についても企業内もしくはグループ企業内で散在し、情報管理が不十分な企業も多いと考えられる。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、周辺的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、業績評価指標は経営指標とリンクしたものとする事が望ましく、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、経営指標と直接リンクした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、その取扱い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

¹ 具体のリスク項目は、第2章「Ⅲ. 不動産リスク情報」参照

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。

IV. 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。

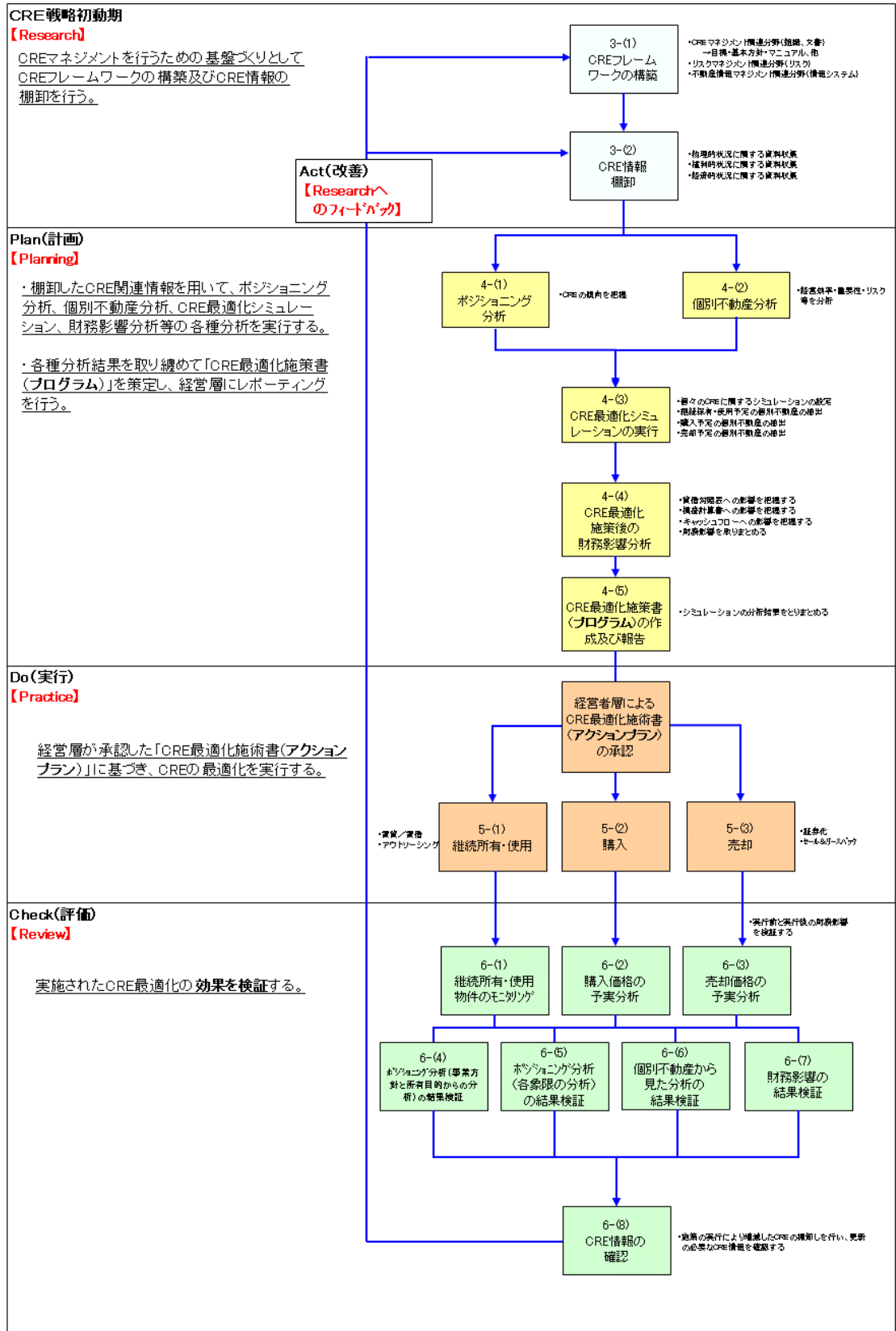
2. 標準的なCREマネジメントサイクルの全体図と作業項目内訳

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「Ⅲ. 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情報の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）

ア.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の「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、ICT（Information and Communication Technology）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」だけではなく、「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。

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

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。

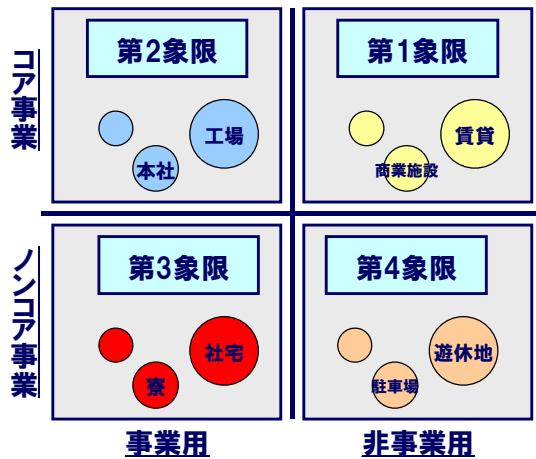
(1) ポジショニング分析

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。

前期「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

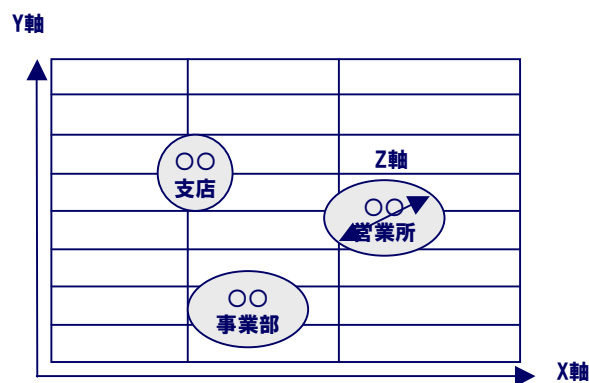


出所：株式会社三井物産戦略研究所作成, 2007

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かが判断できる。

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遵法性分析

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の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、概要は次のとおり。

(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）だけではなく、最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。

第2章 実務手引編

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

①内部統制報告制度

第2章 実務手引編

I. 会計・ファイナンス関連情報

① 内部統制報告制度

CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略の実践において、内部統制の目的として、直接的に関連するのは、「資産の保全」と考えられるが、「業務の有効性および効率性」、「財務報告の信頼性」、「事業活動に関わる法令等の遵守」についても、関係してくる事項であるといえる。これらの目的を達成することが最終的には企業価値の向上に結びつくので、企業は、不動産の利活用・管理に関する内部統制を構築し、運用していく必要がある。

また、内部統制の構成要素としては「ITの利用」が定められており、ITを利用した内部統制システムを構築し、それが有効に機能しているかどうかを定期的または臨時的にモニタリング（監視活動）することが必要となる。なお、企業不動産に関する内部統制において、その前提となる企業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る。

本項目の概略的説明

1. 会社法による内部統制システム

会社法では、業務執行の適性化を図るために、すべての大会社（資本金5億円以上または負債200億円以上¹⁾）に対して内部統制システムの構築が義務付けられるようになった（会社法第362条）。具体的には、「業務の適正を確保するための体制」（会社法施行規則第100条）において、以下のとおり定められている。

- 会社法第100条 法第362条第4項第6号に規定する法務省令で定める体制は、次に掲げる体制とする。
- 一 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
 - 二 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - 三 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
 - 四 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
 - 五 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適性を確保するための体制
- 2 監査役設置会社以外の株式会社である場合には、前項に規定する体制には、取締役が株主に報告すべき事項の報告をするための体制を含むものとする。
- 3 監査役設置会社（監査役は監査の範囲を会計に関するものに限定する旨の定款の定めがある株式会社を含む。）である場合には、第一項に規定する体制には、次に掲げる体制を含むものとする。
- 一 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
 - 二 前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項
 - 三 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制
 - 四 その他監査役は監査が実効的に行われることを確保するための体制

¹ 会社法第2条第6号

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

①内部統制報告制度

2. 金融商品取引法による内部統制報告書制度

金融商品取引法が2007年9月30日に施行され、有価証券報告書の提出義務のある上場会社等は、事業年度ごとに当該会社の属する企業集団および当該会社に係る財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要な体制について評価した報告書（内部統制報告書）を有価証券報告書と併せて内閣総理大臣に提出しなければならない。

また、内部統制報告書は、公認会計士または監査法人の監査証明を受けなければならない。この制度は、2008年4月1日以降に開始する事業年度から適用されることとなる。さらに、内部統制報告書及び監査について虚偽があった場合、役員及び監査法人は、損害賠償責任に加え、刑事罰が科されることになっている（金商法第24条の4の6、第197条の2第二号及び第六号並びに第207条）。

内部統制の目的

- ① 業務の有効性および効率性
- ② 財務報告の信頼性
- ③ 事業活動に関わる法令等の遵守
- ④ 資産の保全

内部統制とは、上記の目的が達成されていると合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいう。

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 I Tへの対応

3. 財務報告に係る内部統制

経営者は、内部統制を整備及び運用する責任を有している。特に、財務報告の信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制については、一般に公正妥当と認められる内部統制の評価の基準に準拠して、その有効性を自ら評価しその結果を外部に向けて報告することが求められる。内部統制報告書の具体的な記載事項については、「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制に関する内閣府令 平成19年8月10日内閣府令第62号」に規定されている。

なお、平成21年3月期が適用初年度となった財務報告に係る内部統制の評価結果をみると、内部統制に「重要な欠陥があり有効でない」場合の重要な欠陥の内容は、「決算手続等」が最も多く、次いで「人員の能力等」となっているが、新興市場では「人員の能力等」が最も多い理由となっている。一方、「重要な欠陥に至らなかった内部統制の不備」としては、「I T統制等」を挙げた企業が最も多くなっている²。

² 社団法人日本監査役協会「第3回 財務報告に係る内部統制報告制度に関するインターネット・アンケート」調査結果

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

①内部統制報告制度

4. 会計監査人による監査

財務諸表監査の監査人による監査の目的は、経営者の作成した内部統制報告書が、一般に公正妥当と認められる内部統制の評価の基準に準拠して、内部統制の有効性の評価結果のすべての重要な点を適正に表示しているかどうかについて、経営者による財務報告に係る内部統制の有効性の評価結果に対する、監査人自らが入手した結果を意見として表明することである。内部統制監査報告書の具体的な記載事項については、「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制に関する内閣府令」に規定されている。

5. COSO (the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

COSOとは、アメリカ公認会計士協会(AICPA)、アメリカ会計学会、財務担当経営者協会、内部監査人協会、全国会計人協会によって組織された委員会であり、1992年に内部統制についての概念的フレームワークである「内部統制の統合的枠組み(Internal Control - Integrated Framework)」(COSO報告書)を公表した。COSO報告書は、各国の監査基準、金融検査マニュアル等においてその前提として想定する内部統制像を示すものとして取り上げられ、各国において既に内部統制概念に関する事実上の標準となっており、日本における内部統制報告書制度もCOSO報告書を基本としている。

もともと内部統制は、会計士による外部監査が実効的になしうるための前提として、その整備・運用が求められていたが、アメリカで1980年代半ばにかけて生じた一連の会計不正事件を契機に、かかる会計不正に対処するためには、経営者をして企業の内部の仕組みをきちんと整備・運用させることが重要である旨認識され、こうした観点から、1992年に内部統制概念が明確化され公表されるに至った。こうして提示された内部統制の整備・運用にかかる考え方・枠組みがCOSOのフレームワークと呼ばれるものであり、世界的な影響を与えた。その後、2001年12月以降に生じたエンロン・ワールドコムの経営破綻によって再び外部監査およびディスクロージャー制度に対する不信が高まったのを契機として、アメリカでは、ディスクロージャー制度の信頼を担保すべくSOX(企業改革法)が制定され、上場会社につき、財務報告にかかる内部統制報告書の作成および開示ならびに会計士による監査が義務づけられ、COSOのフレームワークは内部統制の有効性の評価に関する基準の1つとして法的な裏付けをもって認知されることとなった。

また我が国においても、平成18年の証取法改正によって、上場会社につき、内部統制報告書の作成・開示および会計監査人による監査が義務づけられるとともに、かかる報告書の対象をなす内部統制については、COSOのフレームワークに準拠して、その基本的枠組みをまとめた。

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

①内部統制報告制度

<p>1. 404条(財務報告に関する内部統制)で求められる認証事項</p> <p>①適切な内部統制の構築及び維持は経営者の責任であることの表明 ②内部統制の有効性を評価するために経営者が採用したフレームワークの明示 ③会計年度末時点における経営者の内部統制が有効であるかどうかの評価 ④監査法人が財務報告に係る内部統制に関する経営者の評価についての監査報告書を発行したという旨の記述</p> <p>2. 財務諸表作成の信頼性に合理的な保証を提供するための方針と手順</p> <p>●報告企業の資産の取引と処分を妥当な詳細さと正確さにより記録維持するもの。 ●報告企業の財務諸表に重要な影響を与える未承認の資産の購入・利用、処分に対する予防やタイムリーな発見について合理的な保証を提供するもの。</p> <p>3. 経営者の評価のための基準</p> <p>●SECは適切で認知されている内部統制フレームワークと規定。 ●SECはCOSO(トレッドウェイ委員会組織委員会)の内部統制・統合フレームワークがこの要件を満たしているとした。このため、各社ともCOSOフレームワークを採用している。</p> <p>4. 適用時期(米国上場企業)</p> <p>【米国企業】</p> <p>●大企業(時価総額7,500万ドル以上):2004年11月15日以降に終了する事業年度 ●その他:2008年12月15日(当初は同2005年7月15日)←小規模企業への適用について4度目の延期を発表(昨年末)</p> <p>【3月期決算の日本企業】2007年3月期 ※日立製作所、ソニーなど26社がニューヨーク証券取引所などに上場</p>
--

出所:国土交通省作成資料

6. ITによる内部統制

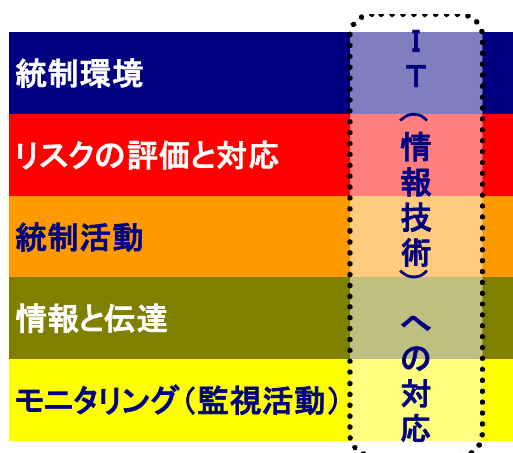
金融庁企業会計審議会内部統制部会が策定した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」及び「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」の基本的枠組みでは、内部統制の基本要素は、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング(監視活動)、ITの利用(IT統制)から構成される。これらの基本的要素はCOSO(トレッドウェイ委員会支援組織委員会)報告書を参考にしているが、日本の実情を加味して、「IT(情報技術)への対応」が独自の項目として追加されている。

IT(情報技術)の利用とは、内部統制の他の基本的要素が有効かつ効率的に機能するために、業務に組み込まれている一連のITを活用することをいう。今日の企業の業務において、調達、生産、販売、物流、財務、会計、人事といった基幹業務から管理業務にいたるまで、ITへの依存度は増大しており、企業活動においてITは切り離せないものとなっている。このように企業不動産に関連する内部統制においても、資産オペレーション(取得、賃借、改廃、建設投資)の手順化、意思決定プロセス(適正な手続、承認、監視など)の適正化、資産に関するリスク情報の把握と対応など、IT統制の構築が重要な要素となる。

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

①内部統制報告制度

内部統制の基本的要素（金融庁企業会計審議会）



出所:「システム管理基準 追補版(財務報告に係るIT統制ガイダンス)(経済産業省)」を基に作成

ITを利用した内部統制を実施した場合、システム開発・変更の過程等の記録を適切に保存する、システムへのアクセス管理に関して適切な対策を講じるなど、全般的な統制活動を適切に整備することにより、一旦適切な業務処理統制を組み込めば、意図的又は誤りによって変更を加えない限り継続して機能する。しかし、ITを利用した内部統制が不完全な場合、誤って入力したデータを正しいものとして処理したり、誤ったデータや処理の検出ができないなど、全社的統制の信頼性が保証されなくなる。

全般統制と業務処理統制はいわば表裏一体の関係にあり、業務処理統制の評価を行わずに全般統制の評価を行っても、あるいは、業務処理統制の評価だけを行い、全般統制の有効性の評価が行われなければ、内部統制の有効性は評価できないことになる。すなわち、全般統制の評価と業務処理統制の両方の評価を行うことにより、はじめて有効な評価と言える。

全般統制は、ITのいわばインフラともいふべきものであり、全般統制に対する評価が直接統制リスクの評価に結びつくものではないが、全般統制に不備があると、関連する業務処理統制のすべてに影響を及ぼす点に注意する必要がある。例えば、個々のアプリケーションに適切な業務処理統制が存在していたとしても、全般統制の不備があれば、業務処理統制の信頼性は大きく損なわれることになる。

このようにITによる内部統制は、その有効性、効率性が期待できる反面、統制目標の設定と適切な統制活動が必要となる。また内部統制におけるITの利用・統制の範囲や程度は、各企業の業種、規模や対象となる業務プロセス等によって、適切に判断されるべきである。

ITの全般統制と業務処理統制の内容は次のとおりである。

(1) IT全般統制

- ① ITの開発、保守に係る管理
- ② システムの運用・管理

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

①内部統制報告制度

- ③ 内外からのアクセス管理などシステムの安全性の確保
- ④ 外部委託に関する契約の管理

(2) IT業務処理統制

- ① 入力情報の完全性、正確性、正当性等を確保する統制
- ② 例外処理（エラー）の修正と再処理
- ③ マスタ・データの維持管理
- ④ システムの利用に関する認証、操作範囲の限定等アクセスの管理

② 国際会計基準とのコンバージェンスとアドプション

CRE戦略上の活用のポイント

会計基準のコンバージェンスとは、国際会計基準以外の主要基準（日本基準、米国基準等）を国際会計基準に収斂させていく動きである。企業会計のコンバージェンスは、近年急速に加速しており、今後の我が国の企業会計に大きな影響を与えると考えられ、CRE戦略上は、企業会計制度の現状把握のみならず、国際的・将来的な動向を、関連する審議会、委員会等の活動・議論・公表内容等により把握する必要がある。

本項目の概略的説明

EUでは、2005年1月からEU域内における上場企業に国際財務報告基準(IFRS)による連結財務諸表の作成を義務づけており、これを機に国際的な会計基準のコンバージェンスの流れが加速している。我が国でも企業会計基準委員会(ASBJ)が2005年3月、国際会計基準審議会(IASB)とコンバージェンスに向けた共同プロジェクトを開始した。2007年8月にはIASBとの間で「会計基準のコンバージェンスの加速に向けた取組みへの合意」(東京合意)が公表された。また、2007年12月には、ASBJにおいて、東京合意を踏まえた新たなプロジェクト計画表が公表され今後のコンバージェンスの作業計画が具体的に明示された。また、2008年9月、2009年9月にプロジェクト計画表が更新されている。プロジェクト計画表の概要は以下のとおりである。なお、以下のプロジェクト計画表のうち短期コンバージェンス項目については、2008年12月において終了している。但し、IFRSも米国の財務会計基準審議会(FASB)と世界的な金融危機から生じる財務報告の問題点に対処するための改訂及びコンバージェンスが進んでおり、IASBプロジェクト計画により2011年第2四半期の終了をめどに改訂がすすめられている。日本のコンバージェンスプロジェクトもこのIASBプロジェクト計画と調整を図りながら進められている。

「ASBJプロジェクト計画表」の概要

短期	EUによる同等性評価に関するプロジェクト	企業結合(プーリング、交換日、負ののれん等)、棚卸資産(後入先出法)、会計方針の統一(関連会社)、固定資産(減損)、無形資産(研究費・開発費)、工事契約、資産除去債務、退職給付(割引率その他)、金融商品(時価開示)、投資不動産
中期	既存の差異に係るプロジェクト	財務諸表の表示(包括利益、非継続事業等)、企業結合(のれんの償却等)、過年度遡及修正など
中長期	IASB/FASBのMOUに関連するプロジェクト	連結の範囲、財務諸表の表示(業績報告)、収益認識、負債と資本の区分、金融商品(現行基準の見直し)、公正価値測定・開示、リース、認識の中止など

※(財)企業会計基準委員会「ASBJプロジェクト計画2008年9月」及び「ASBJプロジェクト計画表2009年

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

②国際会計基準とのコンバージェンスとアドプション

9月」を基に国土交通省作成

会計基準のコンバージェンスとは、必ずしも会計基準が同一であることを意味するものではなく、投資家はその会計基準に基づく財務諸表を用いた場合に、IFRSと同様の投資意思決定を行うことが出来るといった「同等性」を意味している。現在、我が国で協議されている項目のうち、CRE戦略に関連が深いと考えられるのは以下のとおりである。

なお、金融庁企業会計審議会は2009年6月に「我が国における国際会計基準の取扱いについて（中間報告）」を公表し、日本におけるIFRS適用（アドプション）に向けた課題と取組みとして、(1)IFRS適用に向けた課題、(2)任意適用、(3)将来的な強制適用について報告している。すでに任意適用については財務諸表等規則等の改訂により2010年3月終了する事業年度より一定の条件を満たす上場企業に認められることになった。また、強制適用については2012年を目途に判断することになっている。

1. 連結の範囲

連結の範囲（SPEを含む）に関しては、補完計算書の作成が必要とされた項目の一つとして挙げられる。すなわち、この項目で我が国が調整を行わなかった場合、EUの最終的な同等性評価において、わが国会計基準が同等でないと評価される可能性がある項目である。なお、IFRSにおいても連結会計基準については改正中であり、SPEを含めたすべての事業体に対し適用される包括的な連結基準ED10号の公開草案がIASBより2008年12月18日に公表されている。

我が国における検討は次のような手順で行われており、①②については既にASBJから実務対応報告が公表されており、現在③の特別目的会社の連結について検討中である。特別目的会社の連結や開示も含めた連結会計基準については2009年2月6日にASBJより論点整理が公表されている。現在IASBのプロジェクトのスケジュールが遅滞していることから、2009年12月に公開草案が公表される予定が後ろ倒しとなっている。

- ① 投資事業組合の連結問題検討
- ② 連結対象から除外されている特別目的会社について注記で開示
- ③ 特別目的会社の連結範囲

2. 販売用不動産

従来、我が国では販売用不動産について、原価法と低価法の選択適用が可能であったが、「棚卸資産の評価に関する会計基準」が公表され、2008年4月から評価方法が原則低価法へと一本化されている。さらに、国際会計基準において棚卸資産の評価方法として後入先出法を認めないとしたことを重視して、「棚卸資産に関する会計基準」においても棚卸資産の評価方法として後入先出法が認められないこととなった。改正後の会計基準は2010年4月1日以後開始する事業年度から適用される。

3. 資産除去債務

2008年3月に「資産除去債務に関する会計基準」がASBJから公表された。当該基準では、「資産除去債務」を「有形固定資産の取得、建設、開発又は通常の使用によって生じ、

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

②国際会計基準とのコンバージェンスとアドプション

当該有形固定資産の除去に関して法令又は契約で要求される法律上の義務及びそれに準ずるもの」と定義し、「資産除去債務」が発生した場合には、資産除去債務を負債計上すると同時に、対応する除去費用を当該有形固定資産の取得原価に含め、減価償却を通じて当該有形固定資産の残存耐用年数にわたり、各期に費用配分することを要求している。2010年4月1日以降開始する事業年度より適用される。

資産除去債務に関する会計基準が適用されることにより、取得時等において、将来の除却費用である資産除去債務を貸借対照表上、負債認識する必要が生じ、資産除去に関して企業が負っているリスクが開示されることになる。

4. 減損会計

(1) 減損損失認識の判定

日本・米国の会計基準では、対象資産の割引前の将来キャッシュフローが帳簿価額を下回っていないかで判断するが、国際会計基準では、対象資産の回収可能価額と帳簿価額を比較して判断する。日本基準が国際会計基準と同様になった場合、減損テストが厳格化されることとなり、減損損失が顕在化する可能性がある。

(2) 減損損失の戻入れ

我が国の会計基準では、減損損失認識後、帳簿価額が回収可能価額よりも低いことが明らかになった場合でも、減損損失の戻入れは認められないが、国際会計基準では、減損損失認識後、帳簿価額が回収可能価額よりも低いことが明らかになった場合には、減損損失の戻入れが行われる。そのため、我が国の会計基準が国際会計基準と同様になった場合には、減損損失認識後に、企業の経営努力によって業績が回復した際に、減損損失の戻入れが行われ、企業の経営努力の成果が会計上把握されることになる。

5. 投資不動産の会計処理

我が国の現行の会計基準では、投資不動産について取得原価に基づく評価を行った上で減損会計を適用している。国際会計基準では、取得時には取得原価で評価するが、その後、決算時において、公正価値（市場価格に基づく価額。市場価格がない場合は合理的に算定された価額）で評価する方法（公正価値モデル）と減価償却後かつ減損会計適用後の原価で評価し時価等を注記する方法（原価モデル）との選択適用を認めている。

企業会計基準委員会は平成20年11月28日に企業会計基準第20号「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準」及び同適用指針を公表した。本会計基準では、賃貸等不動産を保有している場合には、賃貸等不動産の概要、貸借対照表計上額等、当期末における時価とその算定方法、賃貸等不動産に関する損益などを注記することとしている。また、貸借対照表価額については、原則として取得原価から減価償却累計額等、減損損失累計額を控除した金額をもって行なうこととしている。

本会計基準は2010年3月31日以後終了する事業年度末に係る財務諸表から適用されることとされており、従前と比べ投資家にとっては有用な情報が提供され、企業にとっては不動産の時価を意識した不動産の利活用が行われることになる。

③ 賃貸等不動産

CRE戦略上の活用のポイント

賃貸等不動産を保有している場合にはその時価等を財務諸表に注記することになるため、企業が保有する不動産の含み損益の発生状況が開示されることとなる。CRE戦略の実践にあたっては、会計上、賃貸等不動産の時価の算定はどのような方法で行うか、時価以外にもどのような情報を財務諸表に注記する必要があるのかを、理解しておく必要がある。

また、保有する不動産の含み損益の発生状況を把握し、CRE戦略上の有用な情報を得ることが可能となる。

本項目の概略的説明

1. 現行の我が国の会計基準

平成22年3月31日以後に終了する事業年度において、賃貸等不動産については、企業会計基準第20号「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準」に従い、以下の事項を財務諸表に注記することとなる。

① 賃貸等不動産の概要

内容、種類、場所等。

② 賃貸等不動産の貸借対照表計上額及び期中における主な変動

原則として、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額を記載する。また、期中の変動に重要性がある場合には、その事由及び金額を記載する。

③ 賃貸等不動産の当期末における時価及びその算定方法

下記参照。

④ 賃貸等不動産に関する損益

損益計算書における金額に基づいて記載し、賃貸収益と賃貸費用による損益、売却損益、減損損失及びその他の損益等を適切に区分して記載する。

賃貸等不動産とは、棚卸資産に分類されている不動産以外のものであって、賃貸収益又はキャピタル・ゲインの獲得を目的として保有されている不動産をいい、以下の不動産が含まれる。

- ・ 貸借対照表において投資不動産（投資の目的で所有する土地、建物その他の不動産）として区分されている不動産
- ・ 将来の使用が見込まれていない、遊休不動産
- ・ 上記以外で賃貸されている不動産

したがって、物品の製造や販売、サービスの提供、経営管理に使用されている不動産は、賃貸等不動産に含まれない。

時価とは、通常、観察可能な市場価格に基づく価額をいい、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額をいう。ここでいう合理的に算定された価額は、「不動産鑑

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

③賃貸等不動産

定評価基準」による方法又は類似の方法に基づいて算定する。なお、契約により決められた一定の売却予定価額がある場合には、合理的に算定された価額として、当該売却予定価額を用いる。これらが原則的な時価算定となるが、第三者からの取得時や直近の原則的な時価算定時から一定の評価額や指標に重要な変動が生じていない場合には、当該評価額や指標を用いて調整した金額をもって、時価とみなすことができる。

2. 国際会計基準

国際会計基準では、企業が自ら使用するもの及び棚卸資産を除いた、賃貸収益及び資本増価を目的として所有する不動産について、公正価値による評価と取得原価（減価償却後）による評価の二つの方法から選択して投資不動産の会計処理を行う。取得原価で評価した場合でも、公正価値の開示が要求される。

④ 棚卸資産

CRE戦略上の活用のポイント

保有する不動産が棚卸資産に区分される場合には、期末において正味売却価額が取得原価よりも下落していると、評価損を計上することとなる。CRE戦略の実践にあたっては、会計上、正味売却価額の算定はどのような方法で行うかを、理解しておく必要がある。

また、保有する不動産の含み損益の発生状況を把握することは、CRE戦略上も有用である。

本項目の概略的説明

平成18年7月に国際的な会計基準との調和等の観点から「棚卸資産の評価に関する会計基準」が公表され（平成20年4月1日以降開始する事業年度から適用）、従来、棚卸資産は原則として取得原価で評価され、低価法の選択適用も認められていたものが、低価法へと一本化された。販売用不動産については「棚卸資産の評価に関する会計基準」が適用され、期末における正味売却価額が取得原価より下落している場合には、当該正味売却価額が貸借対照表価額となり、取得原価と正味売却価額の差額は費用として計上される。

ここで、正味売却価額とは、売価から見積追加製造原価及び見積販売直接経費を控除したものをいう。売却市場において市場価格が観察できないときには、合理的に算定された価額を売価とする。これには、期末前後での販売実績に基づく価額を用いる場合や、契約により取り決められた一定の売価を用いる場合を含むとしている。なお、税法上も法令及び通達改正により、低価法採用時の評価額を正味売却価額に変更されている。

また、「棚卸資産の評価に関する会計基準」の創設により、従来の「販売用不動産等の強制評価減の要否の判断に関する監査上の取扱い」による販売用不動産等に対する強制評価減の適用はなくなることとなるが、販売用不動産等の評価に関する基本的な考え方は変わるものでないことから、同報告の目的を販売用不動産等の評価に関する監査上の取扱いを示すものとし、「棚卸資産の評価に関する会計基準」と齟齬を生じている部分等について見直しが行なわれ、平成21年2月17日に日本公認会計士協会から監査・保証実務委員会報告第69号「販売用不動産等の評価に関する監査上の取扱い」が公表されている。

⑤ 減損会計

CRE戦略上の活用のポイント

不動産をはじめとする資産への投資に対して、十分なキャッシュフローが得られていない場合には、その資産は減損の対象になる。減損会計は、企業に資産の投資価値を意識させるという点において、経営活動と不動産を密接に関連づけるものであり、CRE戦略を実践するうえで重要であると考えられる。また、減損会計における使用価値算定の考え方は、企業が投資行動を決定するうえで、非常に参考になるものである。

本項目の概略的説明

1. 減損会計の概要

従来の会計基準では、販売を目的としていない不動産などの資産については、原則として「取得原価」で評価されていた。しかしながら、バブルの崩壊による土地神話の崩壊により、不動産の有する「収益性」という側面を重視した評価が定着してきた。こうした中で、会計情報の透明性を高め、株主等に対する説明責任を十分に果たすためには、所有する不動産に含み損が生じているのであれば、これを適切かつ速やかに処理し、財務報告として開示することが強く要請され、我が国でも2006年3月期以後、上場企業や一定規模以上の会社を対象に固定資産の減損会計が強制適用されるようになった。

減損会計とは、資産（又は資産グループ）の収益性が低下して、回収可能額が低下した場合には、一定の条件の下で資産の帳簿価額を回収可能額（時価）まで減額する会計処理をいう。

2. 減損会計が企業経営に与える影響

企業は通常、不動産をはじめとした様々な有形・無形の資産を活用して各種の経営活動を行い、経済価値（キャッシュフロー）を生み出している。したがって、減損会計においては、資産を利用することによって、十分なキャッシュフローが得られているかどうかという点が焦点となる。金額が大きく経営活動とも密接なつながりを持つ重要な資産である不動産について、減損会計の影響は極めて大きいものと考えられる。

経済価値を生み出さない遊休資産のほかにも、事業に利用している工場や本社社屋、賃貸用不動産などであっても、効率的に利用していないことなどの理由で、投資額を回収するだけの十分なキャッシュフローを生み出していない場合には減損会計の対象となる。このような場合には、回収可能額に見合う金額まで固定資産の価値を減じて、評価減（損失計上）を行わなければならない。

すなわち、事業用不動産であっても減損会計の対象になりうるという意味で、CRE戦略に基づく不動産価値の向上、さらには企業価値の向上という視点が極めて重要になってきていると考えられる。

(1) 対象資産

棚卸資産、工事契約から生じる資産、繰延税金資産、従業員給付から生じる資産および

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑤減損会計

金融資産を除くすべての資産が対象となり、不動産をはじめとする固定資産が減損対象の中心となる。

(2)減損会計適用の手順

以下に減損会計適用の手順を示す。

- ① 減損の兆候の把握
- ② 減損の認識の判定
- ③ 減損損失の測定・計上

(3)減損の兆候の把握

次に資産に「減損の兆候」が認められるか否かを判定する。「減損の兆候」の例としては、以下の①～④が挙げられる。なお、「減損の可能性の兆候」が認められても、対象固定資産（又は資産グループ）の使用から生ずるキャッシュフローの「割引前将来キャッシュフロー」が、帳簿価額以上であれば、減損損失の計上は要しないこととされている。

- ① 資産又は資産グループが使用されている営業活動から生ずる損益又はキャッシュフローが、継続してマイナスとなっているか、あるいは、継続してマイナスとなる見込みであること
- ② 資産又は資産グループが使用されている範囲又は方法について、当該資産又は資産グループの回収可能価額を著しく低下させる変化が生じたか、あるいは、生ずる見込みであること
- ③ 資産又は資産グループが使用されている事業に関連して、経営環境が著しく悪化したか、あるいは、悪化する見込みであること
- ④ 資産又は資産グループの市場価額が著しく下落したこと

(4)減損損失の認識の判定

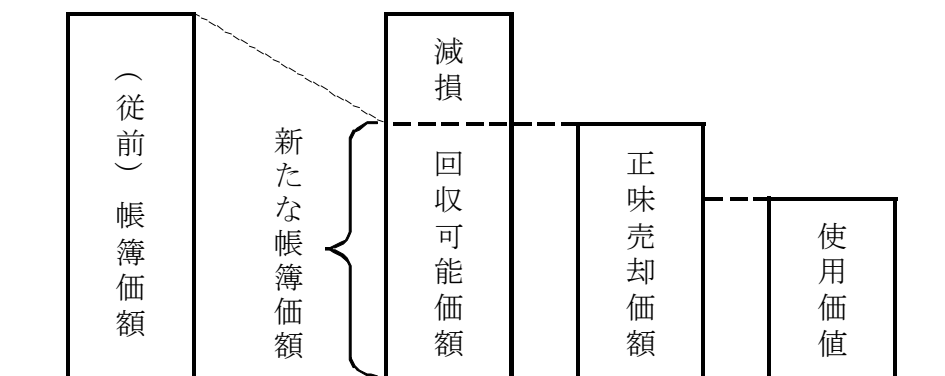
「減損の兆候」がある資産（又は資産グループ）の「割引前将来キャッシュフロー」が帳簿価額を下回る場合には、減損損失を認識することになる。

(5)減損損失の測定・計上

減損損失を認識した資産（又は資産グループ）については、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、減損損失を計上する。回収可能価額とは、資産又は資産グループの①「正味売却価額（売却可能価額マイナス処分費用）」と②「使用価値（将来キャッシュフロー）」のいずれか高い方の金額である。

減損損失計上後、回収可能額が帳簿価額を上回っても、減損損失の戻し入れは認められていない。

減損損失の測定イメージ図（正味売却価額＞使用価値）



出所:国土交通省作成資料

3. 国際会計基準

(1) 減損損失認識の判定

国際会計基準では、対象資産の回収可能価額と帳簿価額を比較して判断する。日本基準が国際会計基準と同様になった場合、現行の我が国の会計基準における「減損の認識」のステップがなくなることによって減損テストがより厳格化されることとなり、減損損失が広範囲に顕在化する可能性がある。

(2) 減損損失の戻入れ

国際会計基準では、減損損失認識後、帳簿価額が回収可能価額よりも低いことが明らかになった場合には、減損損失の戻入れが行われる。そのため、我が国の会計基準が国際会計基準と同様になった場合には、減損損失認識後に、企業の経営努力によって業績が回復した際に、減損損失の戻入れ（過去に減損処理を行わなかったと仮定した減価償却後の帳簿価額を限度とする）が行われ、企業の経営努力の成果が会計上把握されることになる。

⑥ 組織再編の会計・税務

CRE戦略上の活用のポイント

組織再編に関する法律の整備、合併対価の柔軟化等により、企業間で不動産の売買を行うのではなく、企業グループ内での、不動産の一元管理のための会社分割等の組織再編や、会社が所有する不動産を目的としたM&Aなど、不動産を含めた事業単位、会社単位での組織再編や、M&Aが行われる可能性がある。これらのことは、企業の実体のあり方が、利益獲得の概念的法人格という枠を越え、資産として所有する不動産、事業活動に供する不動産の戦略的な利活用・管理についても企業実体の一部を構成するともいえる。そのため企業は、CRE戦略の観点から、組織再編に関する会計・税務について、その基本的な考え方を理解する必要がある。

本項目の概略的説明

1. 「企業結合に係る会計基準」の概要

共同支配企業の形成及び共通支配下の取引以外の企業結合は取得となる。

(注) 共同支配企業：共同支配企業とは、複数の独立した企業により共同で支配される企業をいう。

共通支配下の取引：結合当事企業（又は事業）のすべてが企業結合の前後で同一の株主により最終的に支配され、かつ、その支配が一時的ではない場合の企業結合をいう。

取得の会計処理はパーチェス法（被結合企業から受入れる資産及び負債の取得原価を、対価として交付する財の時価とする方法）による。

平成20年12月26日に改正された「企業結合に係る会計基準」により、持分プーリング法は廃止されるとともに、負ののれんについて20年以内の償却から一時の利益処理とする等の変更が行われた。

2. 「事業分離等に係る会計基準」の概要

会社分割や事業譲渡などの場合における事業を分離する企業（分離元企業）の会計処理（移転損益を認識するかどうか）や、合併や株式交換などの企業結合における結合当事企業の株主にかかる会計処理（交換損益を認識するかどうか）などについて規定している。

「事業分離等に係る会計基準」では、投資の継続・清算という概念に基づき、分離元企業において、譲渡損益を認識するかどうかを判定していく。分離した事業に関する投資が継続している場合には、分離元企業において移転損益を認識しない。投資が清算したとみる場合には、分離元企業において移転損益を認識することになる。

3. 「組織再編成に関する税制」の概要

企業再編に伴う資産の移転は時価譲渡により譲渡損益が実現するので、課税が行われるのが原則である（法人税法第62条）が、次の組織再編成については、適格組織再編成として移転資産等の譲渡損益の計上が繰延べられる（法人税法第62条の2）。

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑥組織再編の会計・税務

区分	要件
企業グループ内の組織再編成 (持株割合 50%)	① 独立した事業単位の移転 (主要な資産・負債＋従業員の数) ② 移転した事業の継続 ※持分割合が 100%である場合、①②の要件は不要
共同事業を営むための組織再編成 ・事業の関連性があることに加え、 ・規模が著しく異なること又は ・常務クラス以上の役員の経営への参画	① 独立した事業単位の移転 (主要な資産・負債＋従業員の数) ② 移転した事業の継続 ③ 合併等の退化として取得した株式の継続保有

会計上のパーチェス法が法人税法での原則である非適格組織再編税制に対応するものではないことに留意する必要がある。

なお、平成 22 年 3 月 2 日に衆議院を通過した平成 22 年度税制改正法律案では、完全支配関係がある法人間の取引等についてグループ法人税制の導入が予定されており、そのうちの 1 つとして、不動産を完全支配関係がある法人に譲渡等 (組織再編による移転を含む。) した場合には、譲受けた法人が譲渡等を行なうまで、譲渡した法人における譲渡損益の計上が繰延べられることとされており (改正案法人税法第 61 条の 13 第 1 項及び第 2 項)、親子会社間での譲渡により不動産の含み損益を顕在化させることが、税務上は難しくなるため、留意が必要である。

また、企業再編に伴う不動産の移転については、登録免許税及び不動産取得税が以下のとおり軽減されることとなる。

(1) 合併

不動産の所有権の移転登記について、登録免許税の税率が 0.4% となる (登録免許税法別表第一一(二)イ)。また、不動産取得税については非課税となる (地方税法第 73 条の 7 第 2 号)。これらについては、法人税の所得計算における特例と異なり、特段の要件はない。

(2) 会社分割

株式会社が新設分割又は吸収分割により不動産の所有権の移転登記を受ける場合には、所有権の取得日以後 3 年以内に登記を受けるものに限り、平成 23 年 3 月 31 日までに分割が行なわれたものについては登録免許税の税率が 0.8%、平成 23 年 4 月 1 日から平成 25 年 3 月 31 日までに分割が行なわれたものについては登録免許税の税率が 1.3% となる (租税特別措置法第 81 条)。また、不動産取得税については、分割事業の主要な資産負債の移転、分割事業の継続等の一定の要件のもと、非課税となる (地方税法第 73 条の 7 第 2 号、同法施行令第 37 条の 14)。

⑦ リース取引の会計・税務

CRE戦略上の活用のポイント

企業がリース取引を選択する場合、ファイナンス・リースかオペレーティング・リースかなどにより、企業の財政状態、経営成績に与える影響は異なる。CRE戦略を実践していく上で、リース取引について、リース会計基準でどのような処理を要求しているか、また、税務上の取扱いがどうなっているかについて理解しておく必要がある。

本項目の概略的説明

企業が不動産について賃貸借取引を行う場合、当該不動産の貸手及び借手の両者において、不動産のリース取引について会計処理することになるが、その際に企業が従わなければならない企業会計の基準として「リース取引に関する会計基準」（以下、「リース会計基準」とする）及び「リース取引に関する会計基準の適用指針」（以下、「リース会計基準適用指針」とする）がある。

リース会計基準では、「リース取引とは、特定の物件の所有者である貸手が、当該物件の借手に対し、リース期間にわたりこれを使用収益する権利を与え、借手はリース料を貸手に支払う取引」と定義されており、不動産に係るリース取引もその範囲に含まれている。

1. リース取引の分類と会計処理

分類1	定義	分類2	会計処理
ファイナンス・リース	法律上および事実上、リース期間の途中で解約が不能であり（解約不能条件）リース物件の経済的利益とリスクが実質的に借手に帰属している（フルペイアウト条件）リース取引。	所有権移転	売買処理
		所有権移転外	売買処理（原則） （注）
オペレーティング・リース	ファイナンス・リース以外のリース取引。	—	賃貸借処理

（注）リース契約1件当たりのリース料総額が300万円以下のリース取引など少額のリース資産やリース期間が1年以内のリース取引については、簡便的に賃貸借処理可。

出所：国土交通省作成資料

2. リース会計基準の改正

従前のリース会計基準では、所有権移転外ファイナンス・リースについて、原則、売買処理としながらも例外的な処理として賃貸借処理が認められていた。実務上では、原則的な処理を行っている企業はほとんどなく、賃貸借処理を行っている企業がほぼすべてを占めていたが、ファイナンス・リース取引の経済的実態の適正な開示、例外処理がほぼすべてを占める状況の是正、国際会計基準とのコンバージェンス等の観点から、改正後のリース会計基準（2007年3月改正）では、重要性のないリース取引を除き、原則売買処理に一本化された。

売買処理とは、リース取引について貸手から借手に対してリース取引の対象となる資産を売却したように会計処理を行うことである。貸手のバランスシートから当該資産はオフバランスされ、借手が当該資産を取得し、借手のバランスシートに当該資産が計上される

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑦リース取引の会計・税務

ことになる。借手におけるリース料の支払は、リース債務の返済として処理され、貸手においてリース料の受取りはリース債権の回収として処理される。

賃貸借処理とは、リース取引についてリース資産は貸手のバランスシートに計上されたまま、借手は支払ったリース料を費用として計上し、貸手は受取ったリース料を収益計上するという会計処理である。

3. ファイナンス・リースとオペレーティング・リースの判定

リース取引について、会計上、ファイナンス・リースかオペレーティング・リースかいずれに該当するかの判定は、以下の二つの基準により行われる。いずれか一つの基準を満たす場合には、原則としてファイナンス・リースと取り扱われることになる。

現在価値基準	解約不能のリース期間中のリース料総額の現在価値が、当該リース物件を借手が現金で購入するものと仮定した場合の合理的見積金額の概ね90%以上であること。
経済的耐用年数基準	解約不能のリース期間が当該リース物件の経済的耐用年数の概ね75%以上であること。

4. 不動産に係るリース取引

土地と建物等を一括したリース取引については、原則として、リース料総額を合理的方法で土地の部分と建物等の部分に分割した上で、現在価値基準を適用することになる。

5. リース取引の税務上の取扱い

平成19年度税制改正において、リース取引の取扱いについて改正が行われた。具体的には、企業会計基準に合わせる形で、所有権移転外ファイナンス・リース取引について売買取引に準じた処理をすることとした。税務上のリース取引の取扱い及び、会計基準との取扱いの相違について図にまとめると以下のとおりである。

	リース取引の分類		処理
賃貸借取引	リース取引(法人税法第64条の2)	所有権移転外リース取引以外のリース取引(所有権移転リース取引)	売買処理
		所有権移転外リース取引(法人税法施行令第48条の2第5項五号)	
		金銭の貸借とされるリース取引(法人税法第64条の2第2項)	金銭の貸借
	リース取引以外の賃貸借取引		賃貸借処理

(注) 土地の賃貸借のうち、法人税法施行令第138条の規定の適用のあるもの、所有権移転条項、割安購入選択権があるもの以外は、税務上のリース取引に含まれない。

出所:国土交通省作成資料

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑦リース取引の会計・税務

6. 新リース税制と新リース会計基準の比較

	リース取引の税務（平成19年改正後）	新リース会計基準
リース取引の判定（90%基準）	賃料の名目価値を取得原価に金利等賃貸人の維持費を加算した合計額で除し、概ね90%超であるか否かで判断する。	リース料総額の現在価値を取得原価で除し、概ね90%超であるか否かで判断する。
リース資産の取得価額	原則としてリース料総額。ただし、リース料の合計額のうち利息相当額から成る部分の金額を合理的に区分することができる場合には、リース料総額から利息相当額を控除した金額を取得価額とすることができる。	原則としてリース料総額から利息相当額を控除。ただし、リース資産総額に重要性がない場合には、リース料総額から利息相当額を控除しないで計上することができる。
利息相当額の配分方法	利息法、定額法の選択適用	原則として利息法。ただし、リース資産総額に重要性がない場合には、定額法を選択することができる。
減価償却（所有権移転外ファイナンスリース）	リース期間を償却期間とし、残存価額をゼロとする定額法。	リース期間を耐用年数とし、定額法、級数法、生産高比例法等の中から企業の実態に応じたものを選択適用。残存価額については原則ゼロとする。
減価償却（所有権移転ファイナンスリース）	通常の減価償却資産と同様に法定耐用年数に基づき償却限度額を計算。	自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法による。耐用年数は経済的使用可能予想期間。
少額・短期のリース取引、中小法人の取扱い	賃借料として計上した金額は、償却限度額と同額であれば申告調整・別表記載は不要。	所有権移転外ファイナンスリース取引について、リース料総額が300万円未満等の場合には、簡便的に賃貸借処理が認められる。
適用開始時期	平成20年4月1日以降締結する契約から適用され、早期適用はない。	平成20年4月1日以降開始連結会計年度から適用。ただし、早期適用可能。

出所:国土交通省作成資料

7. 国際会計基準

2007年に改正されたリース会計基準（企業会計基準第13号）により、現行の国際会計基準（IAS17号）との大きな差は解消したと考えられるが、依然として以下の3つの差が残されている。

(1) ファイナンス・リースとオペレーティング・リースの区分

リース会計基準では「現在価値基準」または「経済的耐用年数基準」のいずれかを満たした場合にはファイナンス・リース取引と判定されるが、IAS17号ではこうした基準（数値基準）は示されておらず、取引の実態に即して判定するものとされている。

(2) 重要性の低いファイナンス・リースの扱い（賃貸借処理）

リース会計基準では、重要性の低いファイナンス・リース（1件当たりのリース料総額が300万円未満のリース取引、リース期間が1年以内のリース取引）については、簡便的取り扱いとして賃貸借処理が可能であるのに対し、IAS17号では重要性による簡便的な取り扱いの規定はない。

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑦リース取引の会計・税務

(3) 所有権移転ファイナンス・リース、所有権移外ファイナンス・リースの区分

リース会計基準では、ファイナンス・リース取引について、所有権移転ファイナンス・リースと所有権移外ファイナンス・リースに分類して処理を定めているが、IAS17号ではこれらの区分はない。

現在、IASB（国際会計基準審議会）とFASB（米国財務会計基準審議会）によって、IAS17号の改定作業が進められており、2009年3月にディスカッション・ペーパー「リース：予備的見解」（以下、「DP」とする）が公表されている。DPでは使用权（right-of-use）という概念を導入し、オペレーティング・リースとファイナンス・リースの区分を廃止し、現状オフバランスとなっているオペレーティング・リースを含めたすべてのリース取引を貸借対照表に計上することを提案している。

なお、本DPはパブリックコメントの募集を経て、2010年の第2四半期（上半期）までにエクスポージャー・ドラフトが公表される見込みであり、その後、2011年第2四半期（上半期）までには最終的な会計基準が公表される見込みとなっている。

⑧ 減価償却

CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略を実践する上で、減価償却計算は、建物を含む償却資産を多く所有する企業の財務諸表に大きな影響を与え、また、長期にわたってその影響がある。減価償却計算の考慮事項、税務上の償却限度額との関係、どのような方法で減価償却計算を行うかなど、減価償却計算の会計・税務について理解する必要がある。

本項目の概略的説明

不動産のうち建物等の償却資産を所有する場合には、会計上、適切な期間損益計算を行うために、毎期減価償却費を計上することになる。減価償却計算を行う際には、耐用年数、残存価額の見積り、償却方法の選択、税務上の償却限度額との関係など考慮すべき事項があり、見積りの仕方、償却方法の選択により各期の期間損益に重要な影響を与える可能性がある。また、一度採用した償却方法は、正当な理由がなければ変更できないため、償却方法を選択する場合には、事前に十分検討する必要がある。

企業会計上減価償却は、固定資産の適正な原価配分により、適切な損益計算を行うことを主な目的とするため、合理的に決定された一定の方式に従い、毎期計画的、規則的に実施することが要求される。これは、企業会計上正規の減価償却といわれるものであり、会社法に規定する相当の償却に一致するものと考えられている。

具体的には、固定資産の取得原価から、残存価額を控除した額を採用した減価償却の方法により耐用期間の各事業年度に配分する。

減価償却計算の考慮事項

耐用年数	耐用年数は、当該資産について経済的に使用可能と予想される年数であり、各企業が特殊な条件を考慮して自主的に決定すべきもの
残存価額	残存価額は、固定資産の耐用年数到来時において予測される当該資産の売却価格又は利用価格から解体、撤去、処分等の費用を控除した金額であり、各企業が特殊な条件を考慮して自主的に決定すべきもの
減価償却の方法	減価償却の方法としては、定額法、定率法等の選択可能な複数の方法があるが、どの償却方法を採用するかについても、各企業が資産の使用状況等を勘案して合理的な方法を採用する必要がある。

1. 税務上の償却限度額との関係

耐用年数、残存価額については、本来、各企業が独自の状況を考慮して自主的に決定すべきものである。しかし、実務上、多くの企業では法人税法に定められた耐用年数及び残存価額を用いており、法人税法の規定に従っている。法人税法上の減価償却計算に関する規定は、各事業年度の課税所得の計算上、損金算入できる金額の限度額を計算することを目的としており、必ずしも、企業会計で要求されている適切な減価償却計算と一致するものではない。現行の会計監査の実務上は、法人税法に規定される減価償却限度額を正規の減価償却費として処理している場合には、企業の状況に照らし、耐用年数又は残存価額に不合理と認められる事業がない限り、法人税法による減価償却計算を妥当なものとして取り扱っている。

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑧減価償却

2. 平成19年度税制改正

平成19年度税制改正において、企業の新規設備投資を促進し、国際競争力を高めるために他の先進諸国と同等の減価償却税制を確保するため、減価償却制度について抜本的な見直しが行われた。主な改正点をまとめると以下のとおりである。

主な改正点

償却可能限度額及び残存価額の廃止	2007年4月1日以後取得された減価償却資産については、償却可能限度額（取得価額の95%相当額）及び残存価額が廃止され、耐用年数経過時に「残存簿価1円」まで償却できるようになった。
	2007年3月31日以前に取得された減価償却資産については、原則として、従来の償却可能限度額までに到達しているものについては、その到達した事業年度の翌事業年度以降の各事業年度において、5年間の定額法により償却を行い、残存簿価1円まで償却できるようになった。
新たな定率法の導入	新たな定率法の導入によって、定額法の償却率の原則2.5倍に設定された「定率法の償却率」が適用され、従来の制度に比して、早い段階において多額の償却を行うことが可能となった。
法定耐用年数の見直し	技術革新のスピードが速く、実態としても使用年数の短い減価償却資産について、法定耐用年数の改正が行われた。

なお、上述のとおり、法人税法上の減価償却計算に係る規定は、課税所得の計算を目的としているため、会計上は、平成19年度税制改正後の法人税法上の減価償却の規定によらず、改正前の減価償却方法を引き続き採用することも容認される。（日本公認会計士協会「減価償却に関する当面の監査上の取扱い」監査・保証実務委員会報告第81号）

3. 平成20年度税制改正

平成20年度税制改正において、機械及び装置を中心に実態に即した使用年数を基に資産区分が整理されるとともに、法定耐用年数の見直しが行われた。改正後の耐用年数は、既存の減価償却資産を含め、平成20年4月1日以後開始する事業年度について、適用される。

⑨ その他不動産に関する税務

CRE戦略上の活用のポイント

企業のCRE戦略という観点からみると、上記以外にも考慮すべき会計制度・税制が様々な存在する。特に、不動産に関する税制は多岐に渡り、改正も頻繁であることから、CRE戦略の実践にあたっては不動産に関する税制・税務の基礎的な知識を理解することが必要である。CRE戦略の実践に伴い生じるタックスコストは、高額となることも多く、企業のキャッシュフローに与える影響は大きい。そのため、例えば圧縮記帳による課税の繰延制度を利用することを検討するなどタックスシミュレーションがCRE戦略において必要である。

本項目の概略的説明

1. 不動産証券化の会計・税務

不動産証券化は、CRE戦略を実践していく過程で、企業を取り得る行動の新しくて有効な選択肢の一つとして位置付けることができる。具体的には、①企業が遊休不動産や企業価値への貢献が低い不動産を売却する場合、②使用している事業用不動産について継続的な関与を維持しながらオフバランスする場合、③新しい事業を行う際に資金を調達する場合、などに不動産証券化の利用が考えられる。そのため、不動産証券化の仕組みや、不動産証券化に関する会計や税務について、証券化手法の利点を享受し、最適な経営判断を下してCRE戦略を実践していく前提として理解することが必要である。

一般に、資産を所有するものが、特定の資産の所有を目的とする別の主体（ビークル）を設立し、そこに当該資産を移転してその資産の生み出す将来のキャッシュフローを原資に資金調達を行う過程を「資産の証券化」といい、証券化される資産が不動産である場合を不動産証券化という。不動産証券化の類型としては、対象資産が組成段階で確定しており、一定のプログラムに従って運営される「資産流動化型」と、順次資産の入れ替え等を行い、パフォーマンスの上昇を図る「資産運用型」がある。使用されるビークルには、「資産流動化型」として特定目的会社（TMK）、「資産運用型」として投資法人（REIT）等がある。合同会社と匿名組合を組み合わせたいわゆるGK-TKスキームについては、「資産流動化型」と「資産運用型」のいずれにも使用されることがある。

会計上は、資産の保有者において対象資産が売却処理されるかどうか、ビークルがスキーム関係者の連結対象子会社に該当しないかどうか、といった点が主な論点となるが、不動産証券化の類型が「資産流動化型」であるか「資産運用型」であるかにより検討すべき会計基準等が異なる。

「資産流動化型」の場合には、資産の保有者における売却処理については、日本公認会計士協会会計制度委員会報告第15号「特別目的会社を活用した不動産の流動化に係る譲渡人の会計処理に関する実務指針」に従い、資産の保有者がビークルに出資等を行うことにより、譲渡した不動産のリスクが移転していない状態にないか等を検討することになり、スキーム関係者の連結対象子会社に該当しないかどうかについては、財務諸表等規則第8条第7項に従い、ビークルが対象資産を適正な価額で取得し、事業内容の変更が制限され

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑨その他不動産に関する税務

ているか等を検討することになる。

一方で「資産運用型」の場合には、一般的ナリスク・経済価値アプローチ（対象資産のリスクと経済価値のほとんどすべてが移転した場合に、売却処理を行う。）により、資産の所有者における売却処理を検討し、スキーム関係者の連結対象子会社に該当しないかどうかについては、一般の会社と同様に、財務諸表等規則等における実質支配力基準により検討することとなる。

また、スキーム関係者の連結対象子会社に該当しないものと推定された特別目的会社については、その概要や取引金額等の開示を行うことが要求されることとなる。

なお、証券化ビークルの連結基準については、国際的な会計基準の動向を踏まえ、現在、企業会計基準委員会で議論が開始されており、2009年2月6日に論点整理が公表されている。2009年12月に公開草案が公表される予定であったが、IASBのプロジェクトが遅れているため、日本での基準改定スケジュールも後倒しとなっている。

税務上は、ビークルにおける法人税課税の有無が主な論点となり、ビークルの種類毎に検討する点異なる。

TMKやREITをビークルとして使用する場合には、これらは一定の要件のもとに配当が損金算入される特例が設けられているため、その要件を満たすかどうかを検討することになる。

一方、GK-TKスキームの場合には、匿名組合契約に基づく組合員の配当は営業者であるGKの所得計算上損金算入される（法人税基本通達における取扱い。）ため、匿名組合契約が実質的にも純然たる匿名組合として成立しているかどうか等を検討することとなる。

2. 圧縮記帳

税法では、課税上の配慮から一定の要件を満たす場合には、不動産等の新たに取得した資産について、一定額まで帳簿価額を減額し、その減額分を損金の額に算入することによって、保険金や補助金収入、譲渡益等の益金の額と相殺し、一時的に課税所得が生じないようにしており、これを圧縮記帳という。

圧縮記帳の適用を受けた不動産等の資産の帳簿価額は、圧縮記帳した分だけ減額される。したがって、翌事業年度以降の減価償却費または譲渡原価は、圧縮記帳しない場合より少なく計上され、翌事業年度以降では課税所得が増加し、取得後の減価償却および譲渡を通じて課税の取り戻しが行われる。つまり、圧縮記帳は課税の減免ではなく、課税の繰延べが行われた場合と同じ効果があることになる。圧縮記帳の種類としては、以下のようなものがある。

圧縮記帳の種類

法人税法によるもの	国庫補助金等で取得した固定資産等(法42)
	工事負担金で取得した固定資産等(法45)
	非出資組合の賦課金で取得した固定資産(法46)
	保険金等で取得した固定資産(法47)
	交換により取得した資産(法50)

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑨その他不動産に関する税務

租税特別措置法によるもの	取用等に伴い代替資産を取得した場合の課税の特例(措法 64)
	換地処分等に伴い資産を取得した場合の課税の特例(措法 65)
	特定の資産の買換えの場合の課税の特例(措法 65 の 7)
	特定の資産を交換した場合の課税の特例(措法 65 の 9)
	特定の交換分合により土地等を取得した場合の課税の特例(措法 65 の 10)
	大規模な住宅地等造成事業の施行区域内にある土地等の造成のための交換等の場合の課税の特例(措法 65 の 11)
	認定事業用地適正化計画の事業用地の区域内にある土地等の交換等の場合の課税の特例(措法 65 の 13)
	承継業務の事業計画の施行区域内にある土地等の交換の場合の課税の特例(措法 65 の 12)
	特定普通財産とその隣接する土地等の交換の場合の課税の特例(措法 66)
	平成 21 年及び平成 22 年に土地等の先行取得をした場合の課税の特例(措法 66 条の 2)
	鉱工業技術研究組合等が試験研究用資産を取得した場合の所得計算の特例(措法 66 の 10)
	転廃業助成金等に係る課税の特例(措法 67 の 4)

3. 相続税・贈与税

中小企業においては経営者が自社株式や事業用不動産を所有している場合が多くあるが、事業承継に際して、これらを親族に移転すると相続税・贈与税が生じることとなる。相続税・贈与税は最高税率が 50%と税負担が大きく、相続又は贈与によりこれらを取得する後継者において、事業承継上必要な資産をやむなく換価しなければならない場合も考えられるが、一定の非上場株等については納税猶予制度が設けられている。また、税額の算出はこれらの資産の評価額が基礎となるが、その評価は財産評価基本通達により行い、不動産であれば路線価に地積を乗じて計算する。非上場株式等については、会社の規模、相続人等の株式等保有割合等により、純資産価額、類似業種比準価額、又はこれらの折衷法若しくは配当還元価額により評価する。一般的には純資産価額による評価が高くなりやすいが、総資産額のうち占める土地等の割合が一定以上である等、特定の会社の株式等については会社規模等に関係なく純資産価額による評価となるため、留意が必要である。

・中小企業の自社株式(非上場株式等)についての相続税・贈与税の納税猶予制度

事業の後継者である相続人等又は受贈者が、相続等又は贈与により一定の非上場株式等を取得した場合、一定の要件を満たすことにより相続税又は贈与税の納税が猶予される。その効果と要件は以下のとおりである。ただし、適用後に要件を満たさなくなった場合には、利子税を含めて納税する必要が生じるため、留意が必要である。

相続税（租税特別措置法第 70 条の 7 の 2）

効果	承継した自社株式等のうち、相続前から有する議決権株式等を含めて相続後に有することとなる自社株式等の発行済議決権株式総数の 2/3 に達するまでの部分に係る課税価格の 80%に対応する相続税の納税が猶予される。また、後継者が納税猶予の適用を受けた自社株等を死亡時まで継続して保有し続けた場合等は、納税猶予された相続税が免除される(免除届出書の提出が必要。)
----	---

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑨その他不動産に関する税務

適用要件	経済産業大臣の確認・認定	①現経営者の相続開始前までに、中小企業円滑化法に基づき、事業承継に関する計画的な取組が行なわれていることについて、経済産業大臣の確認を受ける必要(一定の場合は不要。)がある。 ②現経営者の相続開始後に、中小企業円滑化法に基づき、会社の要件、後継者(相続人等)の要件、現経営者(被相続人)の要件(これらの要件については、次欄以降に記載。)、を満たしていることについての経済産業大臣の認定を受ける必要がある。
	会社の要件	次の会社のいずれにも該当しないこと。 ①上場会社 ②中小企業者に該当しない会社 ③風俗営業会社 ④資産保有会社等※ ⑤総収入金額がゼロの会社、従業員数がゼロの会社 ※総資産等の70%以上が現預金、有価証券、不動産等である会社及び総収入金額の75%以上が現預金、有価証券、不動産等の運用収入である会社をいう。ただし、事業実態がある会社等は除かれる。
	後継者(相続人等)の要件	①相続開始から5ヶ月後において会社の代表者であること。 ②現経営者(被相続人)の親族であること。 ③相続開始時において、後継者及び後継者と同族関係等がある者で総議決権数の50%超の議決権数を保有し、かつ、同族関係者内で筆頭株主となること。
	現経営者(被相続人)の要件	①会社の代表者であったこと。 ②相続開始直前において、被相続人及び被相続人と同族関係等のある者で総議決権数の50%超の議決権数を保有し、かつ、同族関係者内(後継者を除く。)で筆頭株主となること。
	事業と株式保有の継続要件	①適用を受けた自社株等の継続保有(5年経過後は、譲渡等をした部分に対応する税額についてのみ納税猶予が解除される。) ②5年間、後継者が継続して代表者であること。 ③5年間、雇用の8割を維持すること。
	継続届出書の提出	引き続きこの特例の適用を受ける旨や会社の経営に関する事項等を記載した継続届出書を、申告期限後5年間は毎年、5年経過後は3年ごとに所轄税務署へ提出する必要がある。

贈与税(租税特別措置法第70条の7)

効果	贈与を受けた自社株式等のうち、贈与前から有する議決権株式等を含めて、贈与後に有することとなる自社株式等の発行済議決権株式総数の2/3に達するまでの部分に係る贈与税全額の納税が猶予される。また、現経営者の死亡時には、納税猶予された贈与税が免除される(免除届出書の提出が必要。)一方、相続財産に加算されるが、経済産業大臣の確認を受け、一定の要件を満たす場合には、相続税の納税猶予の適用を受けることができる。
----	---

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑨その他不動産に関する税務

適用要件	贈与を受ける株式数の要件	現経営者の保有株式全部(贈与前から有する議決権株式等を含めて贈与後に有することとなる自社株式等が発行済議決権株式総数の2/3以上となる場合は2/3に達するまでの株式数以上の株式数)について、贈与を受ける必要がある。
	経済産業大臣の確認・認定	①贈与前までに、中小企業円滑化法に基づき、事業承継に関する計画的な取組が行なわれていることについて、経済産業大臣の確認を受ける必要がある。(一定の場合は不要。)②中小企業円滑化法に基づき、会社の要件、後継者(受贈者)の要件、現経営者(贈与者)の要件(これらの要件については、次欄以降に記載。)、を満たしていることについての経済産業大臣の認定を受ける必要がある。
	会社の要件	相続税の納税猶予と同様の要件。
	後継者(受贈者)の要件	贈与の時に、次に該当すること。 ①会社の代表者であること。 ②現経営者(贈与者)の親族であること。 ③20歳以上であること。 ④役員等の就任から3年以上経過していること。 ⑤後継者及び後継者と同族関係等がある者で総議決権数の50%超の議決権数を保有し、かつ、同族関係者内で筆頭株主となること。
	現経営者(贈与者)の要件	①会社の代表者であったこと。 ②贈与時までには会社の役員を退任すること。 ③贈与直前において、贈与者及び贈与者と同族関係等のある者で総議決権数の50%超の議決権数を保有し、かつ、同族関係者内(後継者を除く。)で筆頭株主となること。
	事業と株式保有の継続要件	相続税の納税猶予と同様の要件。
	継続届出書の提出	相続税の納税猶予と同様の要件。

4. その他の税金

企業が不動産関連取引を行う場合、さまざまな税金が課される。また、不動産が関連する特有の規定・取扱には注意が必要である。主な規定は原則として以下の通りであるが、資産流動化法に基づく特定目的会社で一定の要件を満たす場合の特例や、一定の都市開発の場合の特例など、多岐にわたるため適用に際しては事前に十分な確認が必要である。

(1) 不動産取得時

税目	内容
不動産取得税	不動産(土地・建物)の取得に対して課税される地方税である。 不動産を現物で取得した場合に課税され、不動産を信託した信託受益権を取得した場合には課税されない。 ・税額の計算(課税標準額×税率) 建物(住宅)：固定資産税評価額×3%(～平成24年3月31日) 建物(住宅以外)：固定資産税評価額×4 土地(宅地等)：固定資産税評価額×1/2×3%(～平成24年3月31日)

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑨その他不動産に関する税務

登録免許税	<p>不動産・会社などについての登記等について課税される。</p> <p>・税額の計算(課税標準額×税率)</p> <p>保存登記 建物：固定資産税評価額×0.4% 土地：固定資産税評価額×0.4%</p> <p>移転登記 建物：固定資産税評価額×2% 土地(売買のみ):固定資産税評価額×1%(～平成23年3月31日)(本則2%)</p> <p style="text-align: right;">1.3% (～平成24年3月31日) 1.5% (～平成25年3月31日)</p>
消費税	<p>不動産のうち、土地等以外を取得した際には、その購入価額に5%の消費税(消費税4%、地方消費税1%)が課される。</p>

(2) 不動産所有時

税目	内容
固定資産税 ・ 都市計画税	<p>その年の1月1日時点で所有しているものに課税される。そのため通常、初年度においてはその分の費用が計上されず、次年度以降から費用が計上されるため、注意が必要である</p> <p>・税額の計算(課税標準額×税率)</p> <p>固定資産税 建物：課税台帳に登録された価格×1.4% (標準税率) 土地：土地課税標準額×1.4% (標準税率)</p> <p>都市計画税 建物：課税台帳に登録された価格×0.3%(東京23区の場合) 土地：土地課税標準額×0.3%(東京23区の場合)</p>
特別土地保有税	<p>土地所有に対する課税を強化する方式で設けられた制度であるが、現在は課税停止中である。</p>
消費税	<p>不動産を賃貸する場合には、土地の賃貸、居住用住宅の賃貸の場合は非課税、それ以外は消費税が課される。</p>

5. 不動産譲渡時

税目	内容
法人税	<p>企業が不動産等の資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に係る経費の額が損金の額になり、その差額が譲渡益になり、原則として法人税が課税される。</p>
土地譲渡益重課税	<p>土地投機を税制面から抑制するものとして、法人の土地譲渡益に重課するために設けられた制度であるが、現在は課税停止中である。</p>
消費税	<p>不動産のうち、土地等以外を売却した際には、その売却価額に5%の消費税(消費税4%、地方消費税1%)が課される。</p>

6. 不動産取引に関して作成する文書に対する課税

税目	内容
印紙税	<p>不動産取引に関して、以下の文書等が印紙税の課税対象となる。</p> <p>・不動産の譲渡、地上権又は土地の賃借権の設定又は譲渡契約書 その他</p>

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑨その他不動産に関する税務

7. 資産承継に関する税務

税目	内容
相続税	<p>相続や遺贈によって取得した財産及び相続時精算課税の適用を受けて贈与により取得した財産の価額の合計額(債務などの金額を控除し、相続開始前3年以内の贈与財産の価額を加算する。)が基礎控除額を超える場合にその超える部分(課税遺産総額)に対して、課税される。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小規模宅地等の特例 遺産の中に住宅や事業に使われていた宅地等がある場合には、その宅地等の評価額の一定割合を減額する特例がある。具体的には、①特定事業用宅地等である小規模宅地等、特定居住用宅地等である小規模宅地等、国営事業用宅地等である小規模宅地等及び特定同族会社事業用宅地等である小規模宅地等の場合には、限度面積まで課税価格に算入する価格の80%、②①に該当しない特例対象宅地等である小規模宅地等の場合には50%減額することができる。 ・土地保有特定会社に該当する場合の株式評価 不動産が個人所有ではなく法人が所有している場合には、相続税法における財産の評価は、当該法人の株式の評価となる。 相続税法上の「土地保有特定会社」(会社規模に応じて、土地等の保有割合が70%又は90%以上の会社)の場合、株式の評価方法が純資産価額方式に限定されるので留意が必要である。

8. その他

税目	内容
法人税に関連する項目	<ol style="list-style-type: none"> 借地権の設定 借地借家法上の借地権は、建物の所有を目的とする地上権及び土地の賃借権をいうが、法人法上は、借地権を地上権又は土地の賃借権としており、法人が所有する土地を他人に賃貸し、建物などを建てさせたときには借地権が設定されたことになる。 主な課税上の取扱 ①通常、権利金を収受する慣行があるにもかかわらず権利金を収受しないときは、権利金の認定課税が行われる場合がある。 ②借地権の設定等に伴う土地の減価割合が50%以上となるものについて、帳簿価額の一部が損金算入となる。
消費税に関連する項目	<ol style="list-style-type: none"> 不動産関連項目の課税上の取扱 資産の譲渡等に対しては、原則として消費税が課されるが、「土地等の譲渡及び貸付け」及び「住宅の貸付け」は非課税取引とされている。 主な注意点 ①課税売上割合 住宅の貸付は非課税取引とされ、非課税取引が多額にのぼる場合には、控除をうける課税仕入の金額が、大幅に減少する可能性がある。 ②課税仕入れに係わる消費税額の還付 物件取得時や竣工時に多額の課税仕入れに係わる消費税額が発生するため、この課税仕入れ額に対する還付を受けることが重要なポイントになる。 還付を受けるためには課税事業者であることが大前提であり、「課税事業者選択」や「簡易課税選択」の提出については事前に綿密なプランニングが必要となる。 ③その他の取扱い 保有する不動産が棚卸資産に該当する場合の「棚卸資産に係わる仕入れ税額控除の調整」や「調整対象固定資産に係わる消費税額の調整」等の規定がある。

⑩ 財務・会計関連ベンチマーク

CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略の実践にあたって、企業が、不動産についての投資の意思決定や、それが企業価値の向上に役に立っているかを事後的に評価するためには、何らかの評価基準となるベンチマークについて、どのようなものがあるのか理解しておく必要がある。

本項目の概略的説明

本項目において、企業が不動産について投資意思決定、所有・賃貸の選択を行う場合において、どのような指標をベンチマークとして捉えるべきかについて整理する。

1. 不動産投資のベンチマーク

不動産投資を行う場合については、当該不動産の運用利回りを、市場平均利回りや企業の加重平均資本コストと比べることによって投資の有効性が判定され、企業価値向上に役立っているか否かのベンチマークとなる。

市場平均の利回りについては、(財)日本不動産研究所が公表している「不動産投資家調査」が参考となる。当該調査は、期待利回りを中心として投資スタンスや今後の賃料見通しなどの、投資家等市場参加者の期待値に関する回答を集計したものである。

加重平均資本コスト (Weighted Average Capital Cost, WACC) とは、借入資本コストと自己資本コストについて借入資本と自己資本の比率で加重平均したもので、具体的には以下の算式で算定される。

資本コストの計算

$$\text{資本コスト} = (D \times rD(1-T) + E + rE) / (D + E)$$

D:借入資本額

rD:借入資本コスト (%)

E:自己資本額

rE:自己資本コスト (%)

T:実効税率(%)

上記の算式のうち、自己資本コスト (rE) は、現在、一般に普及しているモデルである資本資産価格算定モデルによって算定される。

自己資本コストの計算 (CAPM理論)

$$\text{自己資本コスト (rE)} = Rf + \beta (Rm - Rf)$$

Rf:リスクフリー・レート

Rm:株式市場の期待収益率

Rm-Rf:市場のリスク・プレミアム=株式リスク・プレミアム

β:ベータ値

上記の算式のうち、リスクフリー・レートとしては、長期国債の平均利回りをを用いるのが一般的であるといわれている。

また、株主は、他の債権者に比べ利益の帰属が劣後し、投資に対してリスクを負っているためリスクに見合った見返り (リスク・プレミアム) を期待する。上記算式では、β (Rm-Rf) に当たる部分である。このうち (Rm-Rf) は、株式市場全体のリスク・プレミアムを指しており、株式を所有する場合のリスクを表している。β値は、個別の企業ごとのリスクを計算するためのものであり、β値に市場全体のリスク・プレミアムを乗じることで個別銘柄に株式投資する際のリスク・プレミアムが表される。

2. 自社利用不動産のベンチマーク

(1) 投資意思決定

① 正味現在価値法

正味現在価値（NPV：Net Present Value）法は、投資からもたらされる年々のキャッシュフローに割引率を用いて計算した現在価値（PV）を合計したものから、投資額の現在価値を控除することによってNPVを計算し、これが正となる投資案を採択する方法である。

② 内部収益率法

内部収益率（IRR：Internal Rate of Return）法は、投資によって生ずる年々のキャッシュフローの現在価値合計と、投資の現在価値合計とがちょうど等しくなる割引率、すなわち、NPVがゼロとなるような割引率（i）を算出し、これが目標利益率を上回る投資案を採択する方法である。

IRR ≥ 目標収益率 投資可

IRR < 目標収益率 投資不可

投資案に順位をつける必要がある場合には、IRRの大きい投資案が上位にランクされる。

③ 回収期間法

回収期間（PBP：Pay Back Period）法とは、時間価値を考慮せず、投資からもたらされるキャッシュフローによって投資額を回収するのに要する期間を求め、それが基準となる回収期間より短いかな否かによって、投資案を評価しようとする方法である。最近では、貨幣の時間価値を考慮した「割引回収期間法」という方法もある。投資案を順位づける必要がある場合には、回収期間は短いほどよいとされる。

④ 投下資本利益率法

投下資本利益率（ROI：Return On Investment）法は時間価値を考慮せずに、投資によって生ずる年々の平均現金流入額を分子とし、投資総額もしくは平均投資額を分母とする比率である。分子としてキャッシュフローでなく会計上の利益を用いていることも多い。

投資案の投資利益率を企業の目標利益率と比較し、それよりも大きければ投資案を採択すべしとする方法である。

投資案を順位づける必要がある場合には、利益率の大きい投資案が上位にランクされる。

⑤ 使用価値と市場価値の比較

不動産を取得し自己使用する場合には、不動産の使用価値と市場価値を比較し、使用価値が市場価値を上回っていることが企業価値向上へとつながる。

使用価値 (内部価値)	資産又は資産グループの継続的使用と使用後の処分によって生ずると見込まれる将来キャッシュフローの現在価値。割引率には、資本コストを使用。
市場価値 (外部価値)	不動産については、株式などのように関連な市場が存在しないため、合理的に算定された額が、公正な評価額となる。「不動産鑑定評価基準」に基づいて算定された鑑定評価額。また、一定の評価額や適切に市場価格を反映していると考えられる指標を利用することも考えられる。

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑩財務・会計関連ベンチマーク

使用価値 \geq 市場価値 投資可または所有継続

使用価値 $<$ 市場価値 投資不可または売却

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。

投資価値の比較によるCRE分析のイメージ図



出所:株式会社日建設計作成

(2) 所有と賃貸（リース）の比較によるCRE利用形態の選択

企業が不動産を調達する場合に、所有か賃貸（リース）を選択することによる、財務諸表及び財務指標への影響を簡単にまとめると以下のとおりである。

財務諸表への影響

	BSへの影響	PLへの影響
所有	不動産、対応する借入金企業がBSに計上される。	償却資産について減価償却費が計上され、借入金に対する支払利息が計上される。
オペレーティング・リース	BSにリースに関する資産、負債は計上されない。	リース料を支払ったときに、リース料が費用として計上される。

リース取引がオペレーティング・リース取引の場合には、BS上、リース資産・リース負債は計上されないため、取得した場合と比べ借手の財務指標を向上させる可能性がある。

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑩財務・会計関連ベンチマーク

財務指標への影響

	定義	影響
ROA (Return On Assets)	利益を総資本（総資産）で除した、総合的な収益性の財務指標。企業に投下された総資本（総資産）が、利益獲得のためにどれほど効率的に利用されているかを表す。分子の利益は、営業利益、経常利益、当期利益（当期純利益）などが使われ、総資本（総資産）営業利益率、総資本（総資産）経常利益率、総資本（総資産）純利益率、とそれぞれ定義される。	オペレーティング・リースにより資産を調達した場合、固定資産が計上されないためROAが向上する可能性がある。
固定資産回転率	固定資産回転率とは固定資産と売上高の比率で、固定資産がしっかり売上高につながっているか、固定資産に無駄が含まれていないか、すなわち固定資産が有効活用されているかどうかを判断する指標。	オペレーティング・リースにより資産を調達した場合、固定資産が計上されないため固定資産回転率が向上する可能性がある。

3. その他のベンチマーク

CRE戦略に活用することが考えられるベンチマークの例を挙げると、次のとおりである。

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

ROIC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。ROIとほぼ同じ概念で、ともに「投下資本利益率」と訳されるが、ROIが個別投資案件に使用されることが多いのに対して、ROICは企業価値の評価に使われる指標であるという違いがある。

ROICが資本コストよりも低い場合は、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。

【算定式】

$$ROIC = NOPLAT^3 \div \text{投下資本}$$

$$NOPLAT = \text{営業利益} \times (1 - \text{税率}^{\ast}) \quad \ast \text{税率は法人税の実効税率で40\%前後}$$

$$\text{投下資本} = \text{固定資産} + \text{運転資金} + \text{現預金}$$

³ NOPLAT (Net Operating Profit Less Adjusted Tax) : みなし税引後営業利益

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑩財務・会計関連ベンチマーク

(2) P B R (Price Book value Ratio : 株価純資産倍率)

P B R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、P B R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。

【算定式】

$$P B R = \text{株価} \div \text{1株当たり純資産額}$$

⑪ 資金調達

CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略の実践にあたっては、合理的な不動産利活用に向けての、資金の調達方法、借入条件等についての選択が重要となる。

近年は、不動産証券化、流動化のファイナンスから、特定の資産のみに依拠するアセットファイナンス、不動産ノンリコースファイナンス等が急速に発展、浸透したため、多様化した選択肢からの経営戦略に合致した最適な選択が必要である。

本項目の概略的説明

CRE戦略における企業の資金調達手段は、株式や債券などによる直接金融と、民間金融機関や公的機関による間接金融とに分けられるが、ここでは、間接金融に絞って整理する。

1. 民間金融機関による借入（コーポレートファイナンスとアセットファイナンス）

以下に、民間金融機関による借入の場合の資金調達方法として、コーポレートファイナンスとアセットファイナンスの定義、説明内容等を、一覧表及びフロー図で整理する。

コーポレートファイナンスとアセットファイナンスの比較

	コーポレートファイナンス	アセットファイナンス（資産金融）
意義	企業の全保有財産、事業収益を引き当てにする融資	特定の資産のみに依拠して行う融資。（不動産証券化のほかローン債権、リース債権、売掛債権などの資産の証券化がある）
借入人	当該企業	特別目的会社等、当該企業とは別のビークル
担保、審査	企業信用力、所有財産（不動産等）を担保に、企業財務分析、業績予測により審査	当該事業資産および権利を担保に、事業採算性、事業リスクを審査
代表例	<ul style="list-style-type: none"> 民間金融機関による企業融資 公的制度融資 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトファイナンス 不動産証券化 ノンリコースローン ストラクチャードファイナンス（しくみ金融）（注）

・代表例の関係は次図参照

・セール&リースバックや単純売却も特定の資産に依拠する資金調達手段の一つと言える。

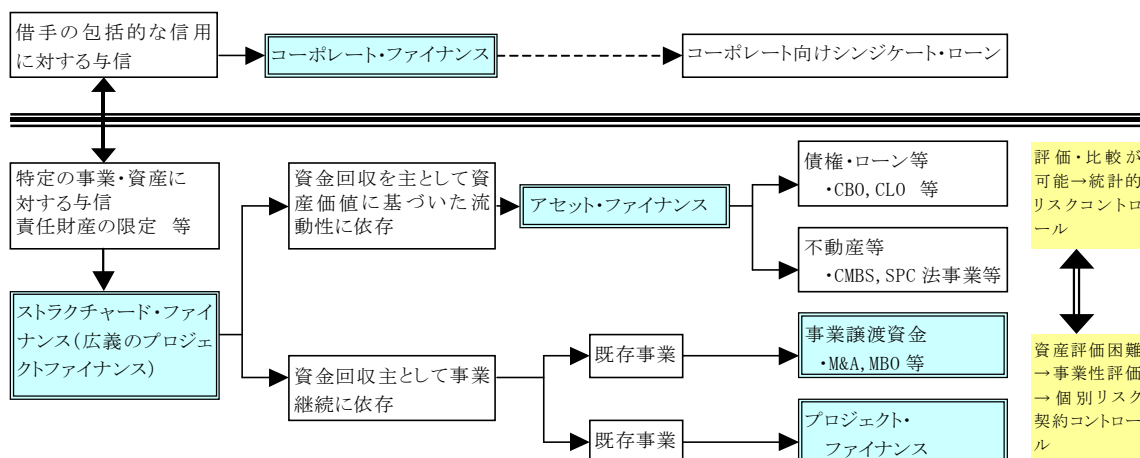
注：現実の案件では、建設リスク、販売リスク等一部のリスクを親会社が負担する等により、リミテッドリコースファイナンスになることがある。

（関連）PFI：民間事業者の資金、技術、ノウハウの活用によって、民間主導で効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図る政策手法。プロジェクトファイナンスはPFIを行う上での不可欠の金融手法。

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑪資金調達

新たな動きを支える金融技術とプロフィールの位置づけ



出所:「不動産開発事業のスキームとファイナンス(深海隆恒編著 不動産事業スキーム研究会著)」

2. 流動化型ファイナンスと開発型ファイナンス

(1) 流動化型ファイナンス

稼働不動産の資産価値、キャッシュフローに影響を及ぼす要因（空室率、テナント賃料等）に注目。

例としては、不動産ノンリコースローン、CMBS、不動産そのものの証券化（不動産をSPCに譲渡）と不動産担保融資の証券化がある。

(2) 開発型ファイナンス

将来稼働することが予想される不動産の将来資産価値に注目。開発ステージのリスク及びリスク対応策の内容を確認し、将来予定建物の将来価値及びキャッシュフロー将来予測金額が必要になる。

事業段階でのリスクとしては次のようなものがある。

① 土地取得～工事着工

開発用地の確保、行政の許認可、近隣住民との交渉（騒音、振動、日影、眺望、風害等）、土地の瑕疵（土壌汚染、埋蔵物、境界線）等のリスク

② 工事着工～竣工

スポンサー企業（技術内容、設備規模、資金不足時の資金調達能力）、建設業者（工事能力、完工責任、信用力）等のリスク

③ 竣工以降

賃貸型：リーシング不調、維持管理費等のリスク

分譲型：成約率、価格下落、販売期間の長期化等のリスク

④ 全期間

ストラクチャーリスクとして、以下があげられる。

倒産隔離、キャッシュフローリスク、マネジメント、安定性、利益相反、事務リスク、オフバランス効果、会計基準との適合（真正売買と認められないリスク）、資金調達（ノン

第2章 実務手引編 I. 会計・ファイナンス関連情報

⑪資金調達

リコースローン)、エクイティ出資の確保、融資(LTV低下、金融機関の破綻、金利変動)、社債発行(着工時点で発行できないリスク)

出所:「不動産開発事業のスキームとファイナンス(深海隆恒編著 不動産事業スキーム研究会著)」

3. 公的制度融資等

都道府県等が、融資制度、補助金助成金、債務保証、利子補給、優遇税制等により、事業資金を融資、助成し、企業の資金調達を支援している。

第2章 実務手引編 II. IT関連情報

①CRE情報管理の要件

II. IT関連情報

① CRE情報管理の要件

CRE戦略上の活用のポイント

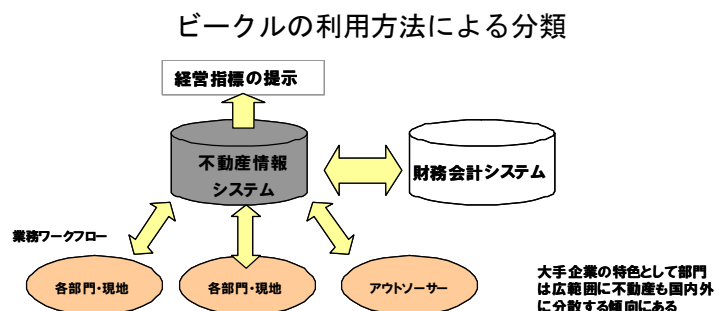
CRE戦略の実践にあたっては、企業が関与している不動産に関する情報をITの活用により、網羅的かつ集約的に管理することが必要である。

本項目の概略的説明

企業における経営情報システムは、1950年代以降、会計処理など定型的な事務処理の効率化・合理化を目的として普及し、1980年代以降、売上・利益増大など企業競争優位性を目的とした戦略的情報システムへと発展した。その後も企業経営においてIT（情報技術）、ICT（情報通信技術）の重要性がさらに高まり、今日では情報システムは経営戦略の中の重要な要素として位置づけられている。このように企業における情報システムは、経営戦略を実現するための企業の重要なインフラストラクチャーとなっている一方、ますます多様化、複雑化し、それに伴い様々なリスクが顕在化してきている。また、情報システムに係わる利害関係者も組織内にとどまらず広がりを見せ、このような情報システムにまつわる社内外のリスクを適切にコントロールすることも組織体における重要な経営課題となっている。

不動産にかかわる業務は、本社や各支社・事業所・グループ企業など地理的に分散されている場合や、オーナー・投資家・アセットマネージャー・プロパティマネージャー・デベロッパーなど多数の利害関係者が存在する場合、資産の取得・賃貸借・改廃・建設投資という長期間かつ不定期的な資産オペレーションが求められる場合など、不動産情報の一元的管理が困難な状況であることが多い。また、取得・賃貸借・改廃・建設投資など資産オペレーションの手順化、意思決定プロセスの適正化、資産に関するリスク情報の把握と対応など、企業不動産に関連する内部統制も重要性を増している。そのためCRE戦略を効率的で、実効性、即応性のあるものとするためには、企業が関与している不動産に対しての網羅的かつ集約的な不動産の情報管理が重要な課題であり、その解決方法として情報システムの活用は不可欠となっている。

以下に、不動産情報をITの活用により管理するにあたり、求められる要件及び主な基礎情報項目を列記する。



出所：「CRE（企業不動産）戦略と企業経営（CRE研究会編著／（株）東洋経済新報社）」より作成

第2章 実務手引編 II. IT関連情報

①CRE情報管理の要件

1. 企業経営を支援する観点からの要件

- ① 経営指標やベンチマーク、不動産パフォーマンスの提示を容易にすること
- ② 財務管理システムと整合のとれた情報を提供
- ③ 不動産ごとのリスクやパフォーマンスを正確に提示すること

2. CRE（企業不動産）における情報管理に求められる要件

- ① CREマネジメントの基礎となる情報項目を網羅していること
- ② 企業の不動産情報として一元管理されていること
- ③ 共通の情報資産として関連部門で利用可能なこと
- ④ 現地担当者やアウトソーシング先からリアルタイムな情報を発生源で登録し、その承認（ワークフロー）ができること

CRE戦略の基礎となる情報項目としては、不動産に関する経済的情報や物理的情報、権利的情報、運用情報等があげられる。CRE基礎情報の整備に当たっては、それぞれの企業の実情や目標、今後の活用などを視野に入れ実施することが重要となる。

3. 主な企業不動産基礎情報

(1) 経済的情報	資産評価情報	鑑定評価額、路線価、固定資産評価額など
	予算収支情報	収入・支出予算、過年度実績など
	利用状況情報	部署ごとの利用面積、稼働率など
	賃貸借契約情報	月額賃料、敷金、契約期間、契約面積など
	長期修繕計画情報	予定内容、予定金額、時期、施工者など
	保有税情報	固定資産税、事業所税など
	保険契約情報	損害保険の契約期間、契約金額、保険会社名など
(2) 物理的情報	土地建物基本情報	所在地、規模、用途、取得価額、簿価など
	建物診断情報	築年、構造、PML、調査会社など
	リスク機器情報	汚染物質の種類、除去費用、管理方法など
	工事履歴情報	実施内容、工事金額、施工会社など
	機器部材台帳情報	取得時期、取得価額、簿価、入替予定など
(3) 権利的情報	登記情報	所有者、登記簿数量、担保権など
	法令・条例等の制限	用途地域、建ぺい率、容積率など
(4) 運用情報、その他	図面文書情報	各種契約書、写真、実測図、設計図など
	地図情報	資産ごとの所在地図、分布図、物件写真など
	周辺情報	圏域人口、道路条件、交通条件など
	不具合・点検履歴情報	時期、内容、対応結果など
	エネルギー情報	水道光熱費、入・出金額など

② データベース構築とメンテナンス

CRE戦略上の活用のポイント

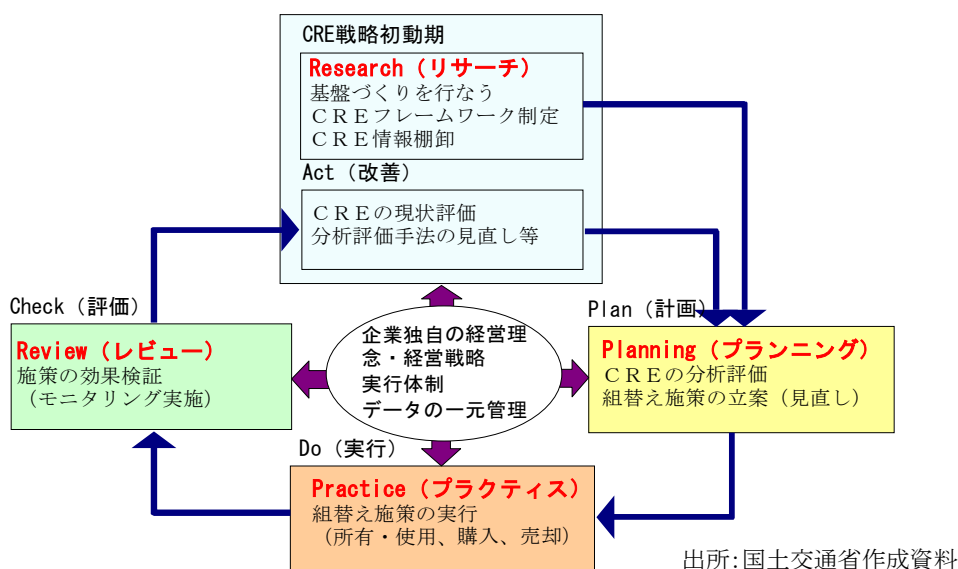
企業不動産に関する業務は多岐にわたり、CRE戦略の実践にあたっては、企業不動産に関する各種情報を効率的、一元的に管理するため、ITを活用してCREマネジメントサイクルに対応した情報データベースの構築・利用・更新が必要であり、言葉やデータの定義の統一や、フレームワーク(マネジメントの骨組み)導入による目的・役割権限・業務サイクルの明確化などが重要となる。

本項目の概略的説明

企業不動産にかかわる業務・情報は、地理的に分散されていたり、長期間にわたる継続が求められたり、広範囲であるが密度が薄い活動となりやすく、その継続性や完全性が脆弱になる傾向を持つ。そのためCREマネジメントを推進するためには、企業が関与している不動産に対して網羅的、多角的かつ集約的なCRE情報管理及び情報管理システムが欠かせない。CRE戦略を推進するための基礎づくりとなるCREデータベース構築(CRE情報の棚卸)においては、必要とされる情報項目の領域が経営情報から技術情報までと幅広いため、それぞれの企業の実情や目標に合わせて網羅的に管理項目を抽出し、情報の調査・収集を実施することが必要である。その際、情報が統一的な意味内容を示すように、言葉やデータ定義の統一や全社共通のコードやマスター情報との整合や調整も必要となる。

またデータベースの活用とメンテナンスにおいては、適正なCREマネジメントサイクルに基づいたデータの更新とモニタリングが重要となり、Research(リサーチ)・Planning(プランニング)・Practice(プラクティス)・Review(レビュー)のマネジメントサイクルに対応したスパイラルアップが求められる。また、トップマネジメントに直結したマネジメント組織を整備し、目的・役割権限・業務サイクルの明確化することで、さらなる効果が期待できる。

CRE戦略におけるマネジメントサイクルのイメージ



第2章 実務手引編 II. IT関連情報

②データベース構築とメンテナンス

1. データベースの構築（CRE情報の棚卸）

(1) 管理情報項目の抽出

CRE関連業務に必要とされる情報項目の領域は、経営情報から技術情報まで幅広く、それぞれの企業の実情や目標に合わせて網羅的に管理項目を抽出することが求められる。その管理情報項目の整理にあたり課題となるのが情報の単位(粒度)である。たとえば、事業部ごとの総合収支を把握したい、事業所ごとの環境・エネルギー情報を管理したい、建物・設備ごとの保全情報を管理したいなど、管理する目的や組織によってCRE情報の単位(粒度)の違いが生じるためである。

(2) 情報収集・調査

次に、抽出、整理された管理情報項目に対して詳細なデータ項目を設定し情報収集や調査を実施する。この際、調査された情報が統一的な意味内容を示すように全社共通の資産コードや勘定科目などのマスター情報との整合や調整も必要である。

2. データの活用とメンテナンス

(1) 情報へのアクセス権限設定と業務プロセスの確立

CRE関連業務で扱われる情報は地理的に分散されていることが多い。そのためデータの一元化、共有化をする場合、発生源でデータを登録し共通の情報資産として関連部門で利用するなど、複数の関係者がデータベースにアクセスすることに対応したアクセス権限の設定機能や業務プロセスの確立が必要となる。

(2) CRE情報の棚卸とモニタリング

データベースを継続的に活用する為に、適正なマネジメントサイクルに基づいたデータの更新とモニタリングが重要となる。例えば、土地建物の時価情報は管財部門において一年ごとに見直し、寮・社宅・オフィスの賃貸借契約情報は総務・人事部門において契約更新時に見直し、営繕計画は保全部門において定期的に見直しを実施するなどが挙げられる。また、内部統制の観点から、経常的・定期的な日常的モニタリングと、内部監査部門等による独立的モニタリングを実施する。

③ CREソフトウェアの動向と基本機能

CRE戦略上の活用のポイント

CRE情報システムを構築・選定する場合、企業不動産のための標準的な機能を網羅したCRE専用ソフトウェアを採用することで、短期間にCREマネジメントシステムの構築を実現するとともに、開発期間の短縮、開発リスク・業務負荷の低減も可能となる。ITを活用した不動産情報の管理にあたっては、ソフトウェアの動向に注視し、適切な選定、活用を行うことが、CRE戦略の成否を大きく左右する重要なポイントとなる。

本項目の概略的説明

近年、短期間にCREマネジメントシステムの構築を可能とする標準的なマネジメント機能を網羅したCRE専用パッケージソフトウェアや、インターネットを利用したASP（Application Service Provider）サービスなど、これまでのソフトウェアの利便性やコストパフォーマンスを格段に向上させたサービスが普及・拡大している。特にASPサービスの需要拡大は目覚ましいものがあるなかで、米国ではこのASP・SaaS（Software as a service）の形態が主流となっており、国内の一般企業でも同様にASP・SaaSモデルが先行して普及・拡大している。

今後CREマネジメント・システムに対するマーケット・ニーズは、企業の環境変化を背景として多様化するものと考えられ、多様なニーズに応えるため、サービス型、機能において様々な発展を遂げていくものと考えられる。

【想定される企業環境変化】

- ① 内部統制対応（J-SOX対応）
- ② 会計コンバージェンス対応
- ③ CO₂マネジメント対応

現在CRE戦略におけるIT（CREマネジメント・システム）に求められる機能は、契約・物件管理機能、キャッシュマネジメント機能、内部統制対応機能等と限定的であると考えられる。しかし、今後予定されている会計コンバージェンス（2010年賃貸等不動産に関する時価等の開示）、CO₂関連法令（エネルギーの使用の合理化に関する法律、地球温暖化対策の推進に関する法律）改正等に合わせて機能も拡張し、CREマネジメント・システムの普及が進んでいくものと考えられる。

1. 国内外のCRE関連ソフトウェア動向

米国で開催されたREALCOMM 2007 出展約50社の不動産関連ソフトウェアと国内ベンダーの調査結果を以下に示す。商用（投資用）不動産と企業不動産の両面でソフトウェアが伸長しているとともに、投資評価やFMシステムなど関連ソフトウェアの充実が見られる。特に、米国のCRE専用ソフトウェアではASPサービスの形態が主流となっている。

第2章 実務手引編 II. IT関連情報
 ③CREソフトウェアの動向と基本機能

CRE関連ソフトウェア

分野・カテゴリー	企業名	主な機能	提供方式			
			パッケージ販売	Webシステム販売	ASP/Saas	
総合不動産管理 (CRE/企業不動産)	Siterra	プロジェクト管理				
	Virtual Premise, Inc.	賃貸借契約管理				
	RealSuite	投資管理	-	○	○	
		資産管理				
	総合不動産管理 (投資用不動産)	YARDI	賃貸契約管理			
		SAP	パフォーマンス管理			
		AMTdirect	請求入金	○	○	△ (一部)
		REVision	収支管理			
		SKYLINE Software	支払管理			
		Intuit Real Estate Solutions※	ポートフォリオ分析			
		DCF評価				
海外	投資評価・DCF	Waterfall-IRR Corporation				
		REALM Business Solutions※	物件価格評価	○	-	-
			投資管理及び投資評価			
			優先・劣後に基づく収益配賦			
	支払管理専用	Nexus Systems	支払管理	○	○	-
		AvidXchange, Inc.	契約管理			
	リーシング及び仲介専用	REA Applications		○	○	-
		Conarc, Inc.				
	FMシステム	FAMS Software, Inc.	空間・スペース管理			
		Fraser Williams	設備管理・メンテナンス監理			
Meridian Systems		工事ワークフロー	○	○	△ (一部)	
Computerized Facility Integration/CFI						
Millennia Group, LLC.						
	Archbus※					
国内のCRE管理 (CRE/企業不動産)	三井情報	資産管理及び統括機能				
	シービーリチャードエリス	プロパティマネジメント機能	-	○	○	
	プロパティデータバンク	ビルマネジメント機能				
		ポートフォリオ分析				
		アセットマネジメント機能				

出所:米国ボストンで開催された REALCOMM2007 出展企業50社の資料をもとにプロパティデータバンク(株)が作成

2. ASP・Saasモデルの動向

CRE専用ソフトウェアは、社内外からのデータベースのアクセスや、高負荷への対応、内部統制などを支援するための高品質なセキュリティ対応、あるいは災害時に対する堅牢なバックアップ体制なども求められる。これらを背景にCRE分野における有効なツールとして国内外で普及・拡大しているASPサービスにおいては、総務省・経済産業省・各種団体などによる「ASP・Saas (Software as a Service)」のガイドライン作成などの普及促進が進められている。ASP・Saasサービスの活用を考えているユーザーが、事業者やサービスを比較、評価、選択する際に支援するものとして、総務省が2007年11月に「ASP・Saasの安全・信頼性に係る情報開示指針」を公表、利用者とサービス提供者間が事前に合意すべき事項や望ましいサービスレベルに関する指針として、経済産業省が2008年2月に「Saas向けSLAガイドライン」に示した。また、(財)マルチメディア振興センターが2008年3月に「ASP・Saas安全・信頼性に係る情報開示認定制度」の運用を開始するなど、ASP・Saasのサービスが産業、生活、社会システム等の経済社会活動の多くの分野に普及・定着し、安全・信頼性の高い効果的・効率的な社会情報基盤の形成が進んでおり、その動向が注目される(総務省「ASP・Saasの普及促進策に関する調査研究」報告書より抜粋)。

ASPとは、「特定及び不特定ユーザが必要とするシステム機能を、ネットワークを通じて提供するサービス、あるいは、そうしたサービスを提供するビジネスモデル」のことである。ASPと類似の用語として、「Saas」などが存在するが、ほとんどASPと同一の意味で使用されており、同報告書では、「ASP」を「ASP・Saas」と同義語とし

第2章 実務手引編 II. IT関連情報

③CREソフトウェアの動向と基本機能

て用いている。

(1)安全・信頼性指針の策定と事業者認定制度

ユーザーがニーズに合ったASP事業者とASPサービスを容易に選択できるよう、必要な「信頼性の高い情報（項目と水準の表示）」を効果的・効率的に提供する「安全・信頼性指針」を策定する。また、当該指針を満たしているASP事業者を認定する制度を官民で検討する。

(2)ASP連携のためのインターフェースの公開、標準化の促進

ASP連携に不可欠な技術要素はAPI（Application Program Interface）であり、その標準化がさらなるASP普及の大きな鍵を握っている。多様なASPを相互に活用可能にし、ユーザーの利便性を高めるため、ASP相互間のインターフェースの公開、標準化を促進すべきである。また、API標準によるモデル実証実験の実施やASPプラットフォームの活用を検討することも重要である。

(3)ASPのためにネットワーク上の企業ディレクトリを構築

ASPの社会への一層の普及を図るためには、ユーザー、事業者双方の正確な企業情報を集約したディレクトリの構築と、それを容易に利用できる仕組みの整備が必要となる。そのため、企業情報のデータベース等の在り方を官民で検討する。

(4)国際的連携の推進

今後はアジア規模でのASPサービスの連携が課題となる。したがって、ASPにおいて先行する日本が先導する形で、ASPサービス連携を促進していくことが望ましい。具体的には、安全・信頼性に関する指針、ASPの相互利用の標準化、責任分解点の明確化等のルール整備等について諸外国、特にアジア諸国との連携を推進する。

3. パッケージソフトウェアの活用

近年、CREマネジメント・システムのASP・SaaSサービスが拡大して来ているが、マーケット・ニーズの多様化に伴い、パッケージソフトウェアを採用した既存の基幹システム（ERPパッケージ等）から発展する社内構築のCREマネジメント・システムが出現している。

社内で構築する場合、自社仕様でゼロから開発するのではなく、実績のあるパッケージソフトウェアを利用することにより、開発期間短縮やコスト削減などを図ることができる。また、パッケージソフトウェアによるCREマネジメント・システムは、カスタマイズ性、既存システムとの連携性・拡張性、データの活用性、システムの自立性・可用性がASP・SaaSモデルのソフトよりも高い。しかし、反面カスタマイズ費用・導入費用などがASP・SaaSモデルよりも高額になり易いことに留意が必要である。

4. CREソフトウェアの基本機能

CRE専用ソフトウェアにおいては、パッケージソフトウェア、ASP・SaaSサービスなどその形態を問わず、企業不動産を網羅的に管理することが重要であり、基本情報機能、ビルマネジメント機能、投資用不動産のアセットマネジメントやプロパティマネジメント機能を包含し、さらに耐震・有害物質の有無といった不動産リスクマネジメント機

第2章 実務手引編 II. IT関連情報
 ③CREソフトウェアの動向と基本機能

能や企業特有の業務支援機能が付加される。さらに、今後予定されている会計コンバージョン（2010年賃貸等不動産に関する時価等の開示）、CO2関連法令（エネルギーの使用の合理化に関する法律（省エネ法）、地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）など）改正等に合わせて機能も拡張され、普及が進んでいくものと考えられる。

企業不動産に関する業務は多岐にわたり、それぞれの企業の実情やCRE戦略目標により必要とされるソフトウェア機能は異なる。したがって、ソフトウェアを選定する場合、その基本機能が利用環境や業務へ適合していることや、バージョンアップ等の保守性・拡張性、周辺システムとのデータ連携などに留意する必要がある。

CRE専用ソフトウェアの基本機能の例を次に示す。

(1)ポートフォリオ総合分析/アセットマネジメント機能

- ・ 不動産の運用管理情報を集約、分析、共有資産戦略立案に必要な経営指標、不動産パフォーマンスを提示

(2)基本情報管理及び統括機能

- ・ 不動産の概要・財務・登記・リスク情報及び契約書・図面などの書類の一元的管理、共有
- ・ 資産オペレーション・ワークフロー管理

(3)プロパティマネジメント機能

- ・ 不動産の収支管理、契約・面積管理及び工事管理
- ・ 不動産の運用状況・将来的な収支把握

(4)ビルマネジメント機能

- ・ 建物・設備の保全計画、管理
- ・ エネルギー管理

CRE専用ソフトウェアの基本機能

ポートフォリオ総合分析/アセットマネジメント機能

<ul style="list-style-type: none"> ●基本情報に関する複数不動産情報分析 ●プロパティマネジメントに関する複数不動産情報分析 ●ビルマネジメントに関する複数不動産情報分析 ●不動産グループごとの資金調達管理 ●不動産グループごとの運用情報・収支情報分析 ●不動産グループごとの資産情報分析 		
<p>基本情報管理および統括機能</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ワークフロー管理 不動産業務ワークフロー 建設プロジェクトワークフロー 予算管理・支払ワークフロー ●基本情報管理 土地・建物基本情報管理 施設仕様管理 登記情報管理 診断情報管理・工事履歴管理 資産評価管理 関連文書管理・地図情報管理 リスク情報管理 	<p>プロパティマネジメント機能</p> <ul style="list-style-type: none"> ●空間面積管理 自社利用面積管理 ●テナント管理 賃貸契約管理・賃借契約管理 リーシング情報管理 請求・入金管理・預託金管理 ●予算収支管理 損益・CF管理・支払管理 ●コンストラクションマネジメント 長期修繕計画管理および工事管理 ●中長期収支管理 ●リスクマネジメント(付保保険管理) ●事業所税管理 	<p>ビルマネジメント機能</p> <ul style="list-style-type: none"> ●日常管理業務 スケジュール管理(定期・スポット) クレーム管理、不具合管理 業務発注機能(定期・スポット) ●機器・部材管理 機器・部材台帳管理 不具合・点検情報履歴管理 ●エネルギー管理 光熱用水費管理 エネルギー消費量管理 ●中長期修繕計画管理 LCC算定機能 リスクベースメンテナンス管理
<ul style="list-style-type: none"> ●オプション機能 会計システムとの連携機能、FBデータ情報取り込み、変動費取り込み・自動消しこみ、DCFソフト(ARGUS等)連携 中央監視システムデータ取り込み、消耗品・備品・在庫管理 		

出所:CREマネジメント推進コンソーシアム平成19年7月6日開催中間報告会用資料

第2章 実務手引編 II. IT関連情報
 ③CREソフトウェアの動向と基本機能

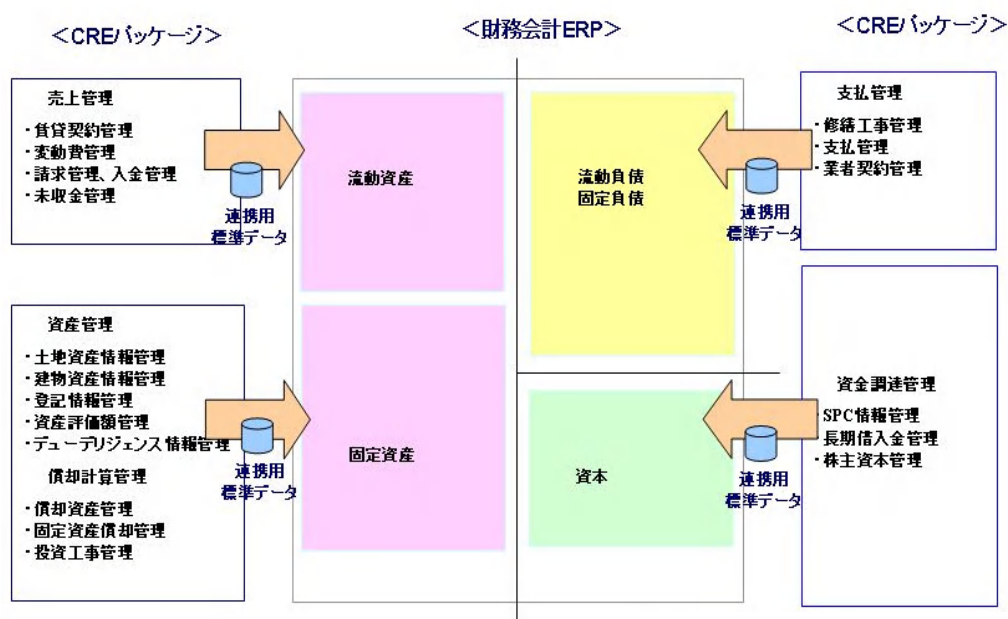
5. ソフトウェア間のデータ連携

CREマネジメントにおいて、経営指標やベンチマーク、不動産ごとのリスクやパフォーマンスなど様々な情報をタイムリーに収集、分析することも求められる。そのためCREソフトウェアは、企業内の財務会計システムや基幹システム（ERP）とのデータ連携や、不動産インデックスや不動産評価DCFソフトなど、外部システム・データベースとのデータ連携がより重要度を増している。そのため特定のベンダーや技術に依存することなくデータやシステムの連携が可能となる国際標準技術（オープンスタンダードテクノロジー）の採用が望まれる。

【基幹システム（ERP）/財務会計システムと不動産情報の連携イメージ】

CRE情報システムと基幹システム（ERP）/財務会計システム間のデータ連携イメージとして、貸借対照表などをベースに会計システムとCREパッケージの連携事例を示す。

ERP連携/会計情報と不動産情報の連携



出所:CREマネジメント推進コンソーシアム平成19年7月6日開催中間報告会用資料

第2章 実務手引編 III. 不動産リスク情報

① デュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート

III. 不動産リスク情報

① デュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート

CRE戦略上の活用のポイント

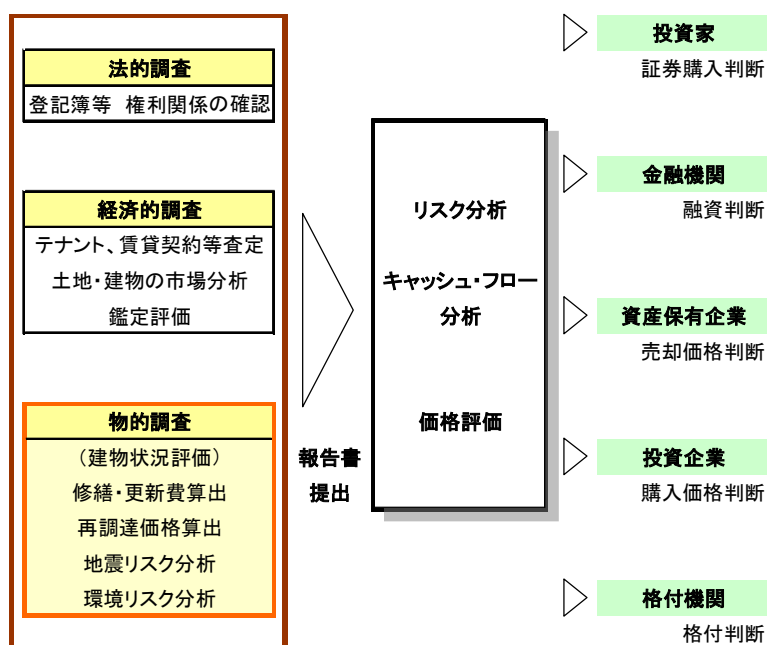
不動産の流動化・証券化など、不動産を取り巻く状況は大きく変化しており、不動産リスクを把握する観点から不動産評価の重要性が高まってきている。不動産の適正な評価を実現するために行うデュー・ディリジェンスにおいて、その物的側面からの調査結果をまとめたエンジニアリング・レポートは、リスク管理を行う上での基礎資料であり、利用目的に応じて、これを適切に活用することがCRE戦略の実践のうえでポイントとなる。

本項目の概略的説明

1. デュー・ディリジェンス

デュー・ディリジェンスは、もともとアメリカにおいて、証券発行時の情報が証券法の開示基準に適合するか否かを弁護士が確認する業務で、現在では不動産取引（不動産投資等）、プロジェクトファイナンス等の場合に実施される法的・経済的・物的側面等にわたる詳細かつ多角的な調査をいう。これらの調査はそれぞれの分野の専門家である、弁護士、会計士、建築士、技術士、不動産鑑定士等の専門家がこれを担当することが一般的である。

デュー・ディリジェンスの流れ



出所:清水建設(株)ホームページより

2. エンジニアリング・レポート

エンジニアリング・レポート（ERと簡略されることが多い）は、デュー・ディリジェン

第2章 実務手引編 III. 不動産リスク情報

①デュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート

スにおける物的調査として、建築物・設備等及び環境に関する専門的知識を有するものが行った不動産の状況に関する報告書であり、不動産に関わるリスクの洗い出しを、目視調査と書類調査とヒアリング調査によりまとめたものである。

(1) 建物状況調査報告書

- ① 立地概要調査
- ② 建築概要調査
- ③ 設備概要調査
- ④ 更新・改修履歴及び更新・改修計画の調査
- ⑤ 構造概要調査、設計基準
- ⑥ 遵法性
- ⑦ 緊急を要する修繕更新費用
- ⑧ 短期修繕更新費用
- ⑨ 長期修繕更新費用
- ⑩ 再調達価格の算定

(2) 建物環境リスク評価報告書

- ① アスベスト
- ② PCB
- ③ その他の項目

(3) 土壌汚染リスク評価報告書

- ① 土地利用の履歴
- ② 土壌汚染の可能性

(4) 地震リスク評価報告書

- ① 対象敷地における地震危険度
- ② 対象建物の耐震性
- ③ PML算定 (Probable Maximum Loss)
- ④ 事業中断期間の予測

※PML (Probable Maximum Loss : 予想最大損失率)は、地震リスクに対する不動産のリスクを表す指標として使用されている。例えば、ある建物の再調達費 (現時点で新築すれば10億円) が、最大規模の地震 (建物の敷地ごとにその大きさを予想、例えば震度6強～7程度) を受けた場合の補修費 (構造体、仕上げ材、設備・機器の損失を含む) が最大で2億円かかると予想されると、その建物のPMLは $(2億円/10億円) \times 100 = 20\%$ となり、PMLの値が小さいほど地震に対する建物の被害リスクは小さいことになる。(情報リスト番号4参照)

(5) 環境リスク (土地及び建物) 評価報告書

- ① 概観
- ② 適法性
- ③ 土地利用の履歴
- ④ 一般調査項目・土壌、アスベスト、PCB、廃棄物管理その他

なお、エンジニアリング・レポート作成の実務的な指針としては、2001年にBELCA (社) 建築・設備維持保全推進協会) より「不動産投資・取引におけるエンジニアリング・

第2章 実務手引編 III. 不動産リスク情報

①デュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート

レポート作成に係る「ガイドライン」が発行されたが、2007年に改訂され、内容の平易化、用語の統一等が図られ、各調査項目についての考え方がより明確化されている。

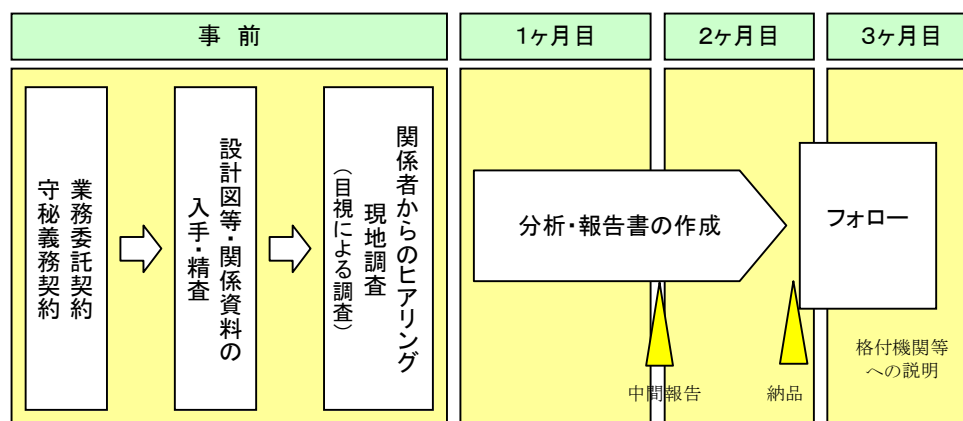
3. エンジニアリング・レポートの目的（役割）

報告書の目的は、不動産所有リスクを顕在化することである。その利用目的は立場によって次のように異なる。

- ① 資産保有企業にとっては、売却価格の判断材料として
- ② 投資企業にとっては、購入価格の判断材料として
- ③ 金融機関にとっては、融資の判断材料として
- ④ 投資家にとっては、証券化商品購入の判断材料として
- ⑤ 格付機関にとっては、格付の判断材料として

4. 報告書作成スケジュール

報告書の作成スケジュールの例



出所:清水建設(株)ホームページより

5. 建物調査のための必要書類

- ・ 工事請負契約書（見積書含む）、設計図（竣工図）、構造計算書、地盤調査報告書、検査済証等
- ・ 過去の修繕・改修工事履歴、定期点検書類等
- ・ 建物状況質問表へのご回答書

6. 調査委託者が留意すべき事項

- ・ 調査内容の機密保持
- ・ 報告書に係る免責事項

② 土壌汚染

CRE戦略上の活用のポイント

不動産に固有のリスクの一つとして土壌汚染がある。土壌汚染の問題は、工場を閉鎖する場合や土地を売買する場合だけではなく、所有する土地の資産価値の低下、将来リスクが顕在化する可能性及び、売却した土地についても所有者あるいは汚染原因者責任を追及される可能性があるなどの観点から的確な対応が求められ、CRE戦略の実践のうえで重要である。

本項目の概略的説明

1. 概要

我が国では、1990年代より環境問題が大きくクローズアップされてきたのを機に、土壌汚染とその浄化が社会的な課題となってきた。

土壌汚染は、有害物質が蓄積され、汚染が長期にわたるため生態系、人の健康へ深刻な影響を与えるのみならず、農作物や植物の生育を阻害する。近年は環境基準を超える土壌汚染の判明事例も増えているが、土壌汚染が発覚すると調査・対策費用が多大となり、利活用計画が頓挫し、社会的な信用を失う可能性もある。

企業においてもISO取得や時価評価等への対応に伴い、自主的に土壌調査を行う企業が増えており、また不動産取引を行う際、購入時点で土壌汚染の可能性において十分な調査(デュー・ディリジェンス)を行うことが不可欠となっている。現在は、不動産取引の前に専門家による客観的な調査を行うべきであるとする考え方が主流になりつつある。

一方、自治体も独自に条例や指導要綱を制定し、土壌調査や措置(処理対策)を指導している。また、2003年には土壌汚染対策法が施行され、土地の土壌汚染調査や安全対策を行う義務が盛り込まれるとともに、土壌汚染を不動産評価に反映させる不動産鑑定評価基準の改正がなされた。さらに、減損会計の導入とも関連して土壌汚染の問題は、工場を閉鎖する場合や土地を売買する場合だけではなく、所有する土地の資産価値の低下、将来のリスク顕在化等の可能性の観点から的確な対応が求められている。

2. 土壌汚染対策法

土壌汚染対策法(平成14年法律第53号、「土壌汚染対策法の一部を改正する法律」(平成21年法律第23号)により改正)の目的は、土壌汚染状況の把握と土壌汚染による健康影響の防止に関する措置を定める事等により土壌汚染対策の実施を図り、もって国民の健康を保護することである。

本法律においては、土壌汚染調査は原則として土地所有者が行うとされ、調査の契機としては、まず有害物質使用特定施設の使用の廃止時(第3条調査)と、一定規模以上の土地であって土壌汚染のおそれのある土地の形質変更時(第4条調査)、人の健康被害が生ずる恐れがあると知事が認める場合(第5条調査)が定められている。また健康被害のリスクとしては、含有する汚染土壌の直接採取(摂食又は皮膚摂食)と汚染地下水の摂取(汚染された地下水の飲用)があり、それぞれ土壌含有量基準(9物質)と土壌溶出量基準(25

第2章 実務手引編 III. 不動産リスク情報

② 土壌汚染

物質)が定められている。

調査の方法は、地歴(土地利用の歴史)及び有害物質の使用履歴から判断して、土壌汚染が存在する恐れに応じて、調査対象物質及び調査範囲を設定する。調査範囲は、汚染の可能性のある土地と汚染の可能性が少ない土地に分けて、それぞれ調査を行う。(汚染対象物質の種類により調査方法が異なる。)

土壌汚染状況調査の結果、基準値を超える汚染土壌があった場合、都道府県知事は当該土地区域を①土地の形質変更時に届出が必要な区域(形質変更要届出区域)または②盛土、封じ込め等の対策が必要な区域(要措置区域)に指定し、公示すると共に要措置区域の台帳及び形質変更時要届出区域の台帳に記載し公衆に閲覧する。人の健康被害が生じる恐れがある場合には、都道府県知事は土地所有者に対し、将来の土地利用を勘案した上で、汚染の拡散防止等の必要な措置を命ずる事ができる。

土壌含有量基準を超過した場合、汚染土壌の直接摂取リスクを低減するため、盛土等の措置を行う。

また、土壌溶出量基準を超過した場合、汚染地下水の飲用リスクを低減するため、原位置封じ込め等の措置を行う。

指定区域内において土地の形質の変更をする場合には、事前に都道府県知事への届出が必要で、また、区域外に汚染土壌を搬出する場合には、汚染が拡散しないよう適正な処分が必要である。

改正土壌汚染対策法の概要

目的

土壌汚染の状況の把握に関する措置及びその汚染による人の健康被害の防止に関する措置を定めること等により、土壌汚染対策の実施を図り、もって国民の健康を保護する。

制度

調査

- ・有害物質使用特定施設の使用の廃止時(第3条)
- ・一定規模(3,000㎡)以上の土地の形質変更の届出の際に、土壌汚染のおそれがあると都道府県知事が認めるとき(第4条)
- ・土壌汚染により健康被害が生ずるおそれがあると都道府県知事が認めるとき(第5条)

自主調査において土壌汚染が判明した場合において土地所有者等が都道府県知事に区域の指定を申請(第14条)

土地所有者等(所有者、管理者又は占有者)が指定調査機関に調査を行わせ、その結果を都道府県知事に報告

【土壌の汚染状態が指定基準を超過した場合】

区域の指定等

① 要措置区域(第6条)

土壌汚染の摂取経路があり、健康被害が生ずるおそれがあるため、汚染の除去等の措置が必要な区域
 →汚染の除去等の措置を都道府県知事が指示(第7条)
 →土地の形質変更の原則禁止(第9条)

摂取経路の遮断が行われた場合

② 形質変更時要届出区域(第11条)

土壌汚染の摂取経路がなく、健康被害が生ずるおそれがないため、汚染の除去等の措置が不要な区域(摂取経路の遮断が行われた区域を含む。)
 →土地の形質変更時に都道府県知事に計画の届出が必要(第12条)

汚染の除去が行われた場合には、指定を解除

汚染土壌の搬出等に関する規制

- ・①②の区域内の土壌の搬出の規制(事前届出、計画の変更命令、運搬基準・処理基準に違反した場合の措置命令)
- ・汚染土壌に係る管理票の交付及び保存の義務
- ・汚染土壌の処理業の許可制度

※改正土壌汚染対策法は、平成22年4月1日から施行

※下線部が改正内容

出所:環境省中央環境審議会 土壌農薬部会土壌制度小委員会(第13回)配付資料

第2章 実務手引編 III. 不動産リスク情報

② 土壌汚染

3. 土壌汚染対策にあたっての留意事項

(1) 土壌汚染対策法に該当しない場合の対応

土壌汚染対策法の調査の契機に該当するのは限られたケースである。土壌汚染対策法施行日以前に有害物質使用特定施設を廃止した土地については、土壌汚染対策法に基づく調査は必要ないものの、汚染の可能性の有無を確認し、必要に応じて土壌調査を実施することが望ましい。また、土壌汚染に関する独自の条例や指導要綱を制定している自治体があり、土壌汚染対策法に定める25物質以外の物質や、独自の規定による調査が必要になる場合があるので注意を要する。

参考：土壌汚染対策法と「都民の健康と安全を確保する環境に関する条例」との比較

	土壌汚染対策法	都民の健康と安全を確保する環境に関する条例
調査の契機	有害物質使用特定施設の廃止時	① 工場・事業場(有害物質使用)の廃止時 ② 3,000㎡以上の土地の改変時
調査の実施者	土地所有者	① 事業場の事業者 ② 土地改変を行う者(開発事業者等)
調査の実施時期 (報告の期限)	廃止後120日以内	廃止の30日前まで

(2) 不動産売買・賃貸借を行う際の契約条件

不動産売買で土壌汚染が発覚した場合、買主は民法の瑕疵担保責任に基づき損害賠償や契約解除の請求ができるが、民法の規定のみでは、当事者の汚染による瑕疵の認識・理解に差が大きく生じ、土壌汚染の定義や費用負担等をめぐって当事者間で調整がつかず、訴訟に発展するケースもある。一方で売主は、土地売買後であっても土壌汚染の発覚に際して、所有者または汚染原因者責任を追及される可能性が残ることになる。このため、売買契約に際しては、あらかじめ特約で売主の責任を明確にしておくことが望ましい。

土壌汚染対策法や条例、指導要綱よりも詳細な調査を行う場合や、土壌汚染対策法に基づく封じ込め措置ではなく浄化措置を行う場合等の具体的な条件設定は契約当事者間の協議によるが、ポイントは以下の通りとなる。

- ① 汚染の定義
- ② 調査方法の設定(調査対象とする範囲・物質及び調査密度)
- ③ 措置方法の設定(汚染の除去を行うか、封じ込めで十分か等)
- ④ 調査実施、契約締結及び引き渡し時期の設定
- ⑤ 重大な汚染が発見された場合の特約事項
- ⑥ 引渡し後に汚染が発見された場合の対応

③ 建物耐震

CRE戦略上の活用のポイント

地震から生じる地盤の液状化や建物の倒壊等のリスクに対して、耐震対策のコストに見合う不動産価値向上を図ることが重要である。

また、地震を含む様々な災害や事故のために事業が中断されることは、企業価値の低下につながり、できる限り避けなければならない事態である。そのため、事業継続（BCP）を考慮したうえでより適切で費用対効果の高い事業継続のための耐震化計画を策定することがCRE戦略の実践のうえで重要である。

本項目の概略的説明

1. 耐震化対策

1995年1月に発生した阪神・淡路大震災では、1981年以前の建築物（「新耐震」以前の建築物）に被害が集中した。そのため、1981年以前に建設された建築物の耐震診断や耐震補強によって建築物の耐震安全性の向上を図ることの重要性が認識され、1995年12月に「建築物の耐震改修の促進に関する法律」が施行された。

その後、2004年10月新潟県中越地震、2005年3月福岡県西方沖地震、同年7月千葉県北西部地震、同年8月宮城県沖地震が発生し、今後、東海地震、東南海・南海地震、首都直下地震等がいつ発生してもおかしくない状況にあることを受けて、建築物の耐震化について社会全体の国家的な緊急課題として全国的に緊急かつ強力に実施することになり、2006年1月「改正耐震改修促進法」が施行されている。

耐震化対策のフローの例



出所:清水建設(株)作成資料より

第2章 実務手引編 III. 不動産リスク情報

③建物耐震

大きな地震が発生した場合、建物の崩壊や地盤の液状化といった現象は、社会活動に大きなマイナスの影響を与えている。そのため不動産の所有者（管理者）は、安全で安心な建造物を建設・維持管理・改修することは社会的使命であるともいえる。特に多数の人間が集まる学校、病院、劇場、店舗、事務所、集合住宅等にあつては必要に応じて耐震・制震・免震技術を取り入れた耐震改修等の適切な対策が望まれている。

これらの対策は、人命はもとより建物自体や建物内の大切な資産を守ることに貢献し、快適な社会をいつまでも持続することが可能になる。

なお、マンション耐震化に関するマニュアルが、国土交通省から公表されている。

2. 事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）

企業は大地震時にも事業を継続する、あるいは事業の中断期間を最小限とすることが、企業活動の生命線であり、企業の社会的責任として重要視されている。

BCPにおける事前分析、事前対策、及び復旧対応としては以下の事項が想定される。

BCPの策定にあたっての項目例

平常時		災害発生時
事前分析	事前対策	災害発生時
<ul style="list-style-type: none"> ・リスクの把握 ・被害の定量的分析 	被害低減対策	復旧対応
診断	ソフト面の対策	<ul style="list-style-type: none"> ・建物（構造部等）の地震状況確認
<ul style="list-style-type: none"> ・防災診断、耐震診断 ・設備劣化、機能診断 ・情報セキュリティ診断 	<ul style="list-style-type: none"> ・BCP策定 ・従業員の教育・訓練支援 ・「緊急地震速報」の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・火災被災度の確認
解析・シミュレーション	ハード面の対策	<ul style="list-style-type: none"> ・応急的な復旧対応 ・恒久的な復旧対応
<ul style="list-style-type: none"> ・液状化の解析 ・避難シミュレーション ・津波シミュレーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・建物耐震化、免震化 ・電源供給の信頼性向上 ・水源のバックアップ確保 ・防災関連の備蓄 	

出所：清水建設（株）作成資料より

④ アスベスト、PCB

CRE戦略上の活用のポイント

アスベストやPCB等の有害物質等への適切な対応は、建物を取り壊す場合や不動産を売買・賃貸する場合だけではなく、所有する不動産の資産価値の低下、健康被害等の可能性の観点からも、CRE戦略の実践の上で重要である。

本項目の概略的説明

1. アスベストとは

アスベスト（石綿）の種類には、アクチノライト、アモサイト、アンソフィライト、クリソタイル、クロシドライト及びトトレモライトがあることとされ、すべての種類の石綿及びこれをその重量の0.1%を超えて含有するものが、石綿障害予防規則等に基づく規制の対象とされている（2006年8月までは重量の1%が規制対象だった）。

アスベストは、不燃性、耐熱性、耐腐食性などに優れているため、建材製品等に幅広く使用されてきた。アスベストの国内輸入量は、ピーク時で1974年に35万tだったが、原則使用禁止となった2004年には0.8万tまで減少している。しかし、1970年代から90年代にかけて多くのアスベストが輸入されており、この時期の建築物にはアスベスト製品が多く使用されているため、その対策が喫緊の課題である。

建築物に対する直接の規制としては、建築基準法に基づいて使用が禁止されており、既存建築物についても、増改築時には原則として石綿除去が義務付けられる。但し、増改築部分の床面積が増築前の床面積の1/2を超えない場合は、増改築部分以外については、封じ込めや囲い込みの措置を許容する。

官公庁の建築物に比べて民間建築物の対応が遅れており、国土交通省が1,000㎡以上の民間建築物について実施した調査（2009年12月発表）では、露出してアスベストの吹付けがされている約16,000棟の建築物のうち、未だに適切な対応がなされていないものが全体の約38%にあたる6,000棟ほどあることが判明している。

アスベストに対しては2006年の関係法令改定等により規制が強化されている。主なポイントは以下のとおりである。

(1)解体時のアスベスト飛散防止における関係法令遵守の徹底

解体工事を実施するにあたってのアスベストの取扱いについては、下記法律等により規定されている。

法律	主な規定
労働安全衛生法	石綿の事前調査、作業計画の作成、工事計画届、防塵装置など
大気汚染防止法	特定粉塵排出等作業の実施の届出、規制対象の規模要件の撤廃など
廃棄物処理法	アスベスト廃棄物の取扱規定など
建設リサイクル法	吹付けアスベスト等特定建設資材に付着するものの事前除去等
石綿障害予防規則	解体・改修等に従事する関係労働者の健康障害防止対策に関する規定

第2章 実務手引編 III. 不動産リスク情報

④アスベスト、PCB

(2)関係法令の改正

- ① 2006年9月に労働安全衛生法施行令と石綿障害予防規則が改正され、規制対象となる含有率が1.0%から0.1%へと強化された。また、2006年10月には「石綿による健康等に係る被害防止のための大気汚染防止法等の一部を改正する法律」の施行により、以下の4つの法改正が行われた。

法律	主な規定
建築基準法 (国土交通省)	吹付けアスベスト、アスベスト含有吹付けロックウール等の使用の規制
大気汚染防止法 (環境省)	アスベストを使用している工作物の解体等の作業時における飛散防止対策の実施を義務づける。
廃棄物処理法 (環境省)	アスベスト廃棄物について、熔融による無害化処理を促進・誘導するため、国の認定による特例制度を創設する。
地方財政法 (総務省)	地方公共団体が行う公共施設等に係るアスベストの除去に要する経費について、地方債の起債の特例対象とする。

- ② 建材中のアスベスト含有率の分析方法は、規制対象となる含有率の変更(2006年9月)や6種類の分析調査の徹底(2008年2月)等に伴い、数次にわたり変更が行われている。そのため、アスベストの使用の有無の判断にあたっては、最新の分析方法による再調査や追加調査が必要となる場合があることに留意が必要である。2010年3月現在では、6種類のアスベストを対象にしたJIS A1481「建材製品中のアスベスト含有率測定方法」に基づく調査が最新の調査方法である。

2. ポリ塩化ビフェニル(PCB)対策

ポリ塩化ビフェニルは絶縁性、不燃性などの特性により電気機器等幅広い用途に使用されていたが、その毒性が社会問題化したため1972年以降その製造が中止されている。一方、PCBの処理については処理施設の設置に関する理解が得られず結果として保管が長期にわたり環境汚染が懸念されている。

PCB廃棄物を処理する体制を整え確実かつ適正な処理を推進するため関係法律が施行され、同廃棄物を所有する事業者に対して保管状況などの届出、一定期間内での適正な処分が義務付けられることになった。

⑤ リスクコミュニケーション

CRE戦略上の活用のポイント

企業が企業価値の維持向上を目指すためには、利活用する不動産に関連するリスクの正確な把握、適切な対策、実施を行い、周辺の住民や行政との関係において、有害あるいは危険な可能性があるリスク要因についての認識や知識を共有することが必要であり、その手段としてリスクコミュニケーションが円滑になされることがCRE戦略の実践にあたって重要である。

本項目の概略的説明

1. リスクコミュニケーション

企業が利活用する不動産に関連するリスクは、化学物質等の使用・製造等に起因する土壌・地下水汚染等や、建物に使用されているアスベスト、耐震性の低い構造の建物の危険性等様々に存在する。それらのリスクの正確な把握、適切な対策実施を行うことは、組織内あるいは直接的な利害関係者との間の合意に基づいて実施されることは当然であるが、周辺の住民や行政との関係においては、有害あるいは危険な可能性があるリスク要因についての認識や知識を共有することが必要であり、その手段としてリスクコミュニケーションが円滑になされる必要がある。

安全・安心を求める広い意味での利害関係者に対し、リスクの実態と対応方法を誠実に話し合っ問題解決する企業には良い評判が付加され、問題を隠蔽・改ざんする企業に対しては、コンプライアンス・CSR・倫理的側面等から、極めて大きな社会的制裁が加えられることになる。

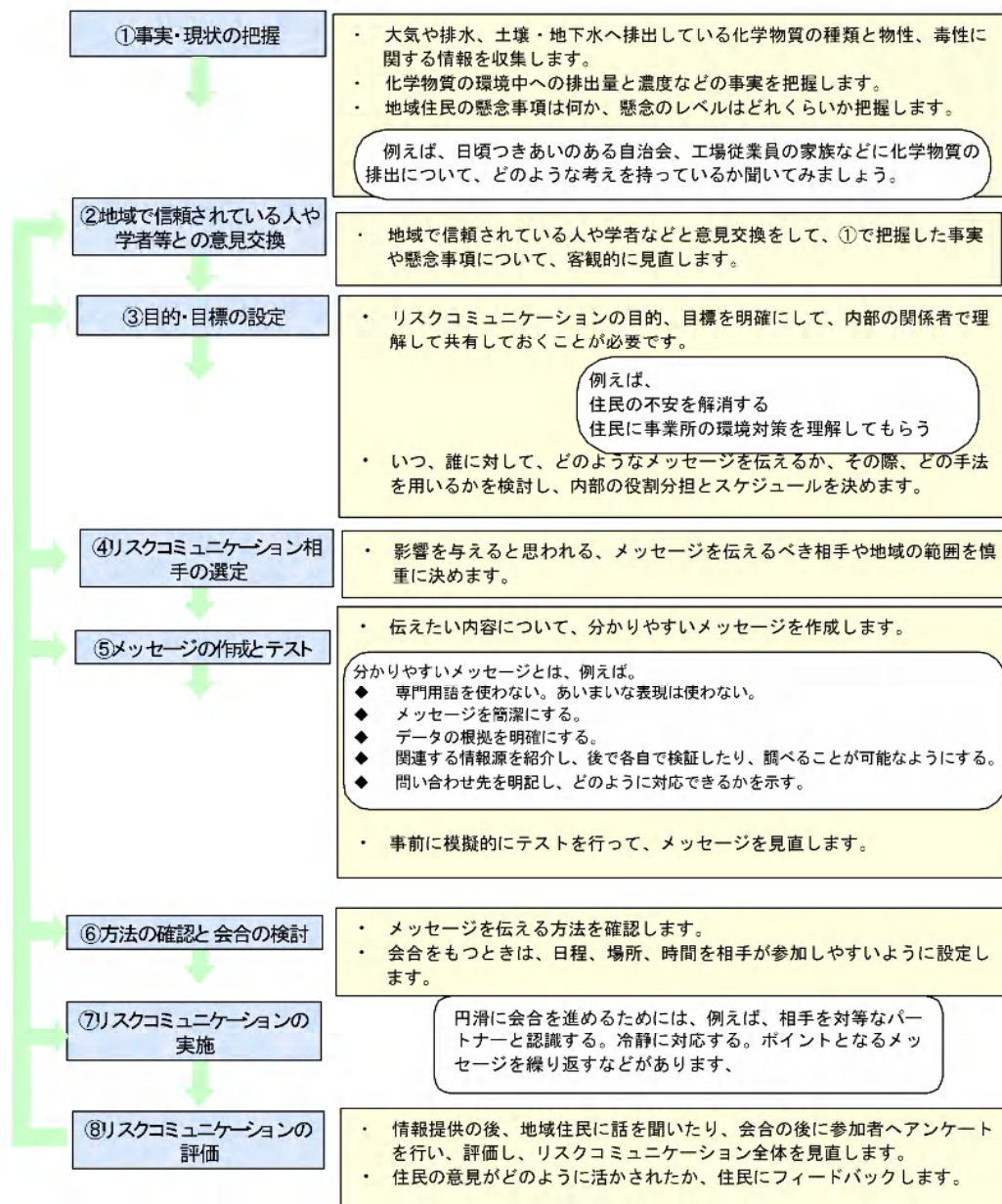
また、これらのリスク要因が、不動産そのものに与えるダメージも深刻であり、適切な調査・対策・リスクコミュニケーションの実施が企業価値の浮沈に多大な影響を与えることが容易に想像できるので、この能力がCRE戦略の重要要素となると考えられる。

近年、不動産価格の変動や土壌汚染、法制度上のリスクなど不動産に関する多様なリスクが顕在化しつつあり、不動産に関与する事業主体は、不動産が持つ収益性と不確実性を適切に判断し、不動産に係る戦略的なリスクマネジメントを行うことが重要となっていると考えられる。

第2章 実務手引編 III. 不動産リスク情報

⑤ リスクコミュニケーション

リスクコミュニケーション実施の手順



出所:経済産業省ホームページより

第2章 実務手引編 III. 不動産リスク情報

⑤ リスクコミュニケーション

2. リスク情報

不動産に関するリスクは、「物的」「法的・事業的」局面や、「開発」「取得」[保有・運営]「売却」という段階ごとにそれぞれのリスクを把握し、個々の不測の損害に対して最小のコストで効果的に抑制する方策を立てることが重要である。

	主なリスク	開発 取得	所有 運営	売却
物理的 リスク	・ 建築工事リスク（工期遅延、施設損傷、工事完成保証、建物瑕疵担保等）	○		
	・ 環境リスク（環境アセスメント、PCB、アスベスト、CO ₂ 、土壌汚染、電波障害等）	○	○	○
	・ 地盤リスク（埋蔵文化財、地下水等）	○		
	・ 自然災害リスク（地震及び風水害等）	○	○	
	・ 火災、爆発等による施設設備損傷リスク	○	○	
	・ 維持管理費・修繕費変動リスク		○	
	・ 第三者災害リスク	○	○	
	・ 地域リスク（過疎化リスク）		○	○
法的・事業的 リスク	・ 陳腐化リスク		○	○
	・ 法規制リスク（建築法規、税制法規、借地借家法規等）	○	○	○
	・ 行政許認可リスク	○		
	・ 敷地境界未確定リスク	○		○
	・ 近隣対策リスク、損害賠償リスク	○	○	○
	・ 投資評価リスク（土地建物価格、投資利回り、収益性等）	○		
	・ 共同事業者契約履行リスク		○	
	・ 設計会社、施工会社倒産リスク	○		
	・ テナント倒産リスク		○	
	・ 資金調達リスク（リファイナンスリスク含む）	○	○	
	・ マーケット（市況）リスク	○	○	○
	・ 不動産価格変動リスク		○	○
	・ 流動性リスク		○	○
	・ 空室リスク		○	
・ 賃料増減額リスク		○		
・ 売却評価リスク（土地建物価格等）			○	

IV. 管理運営関連情報

① ファシリティコスト

CRE戦略上の活用のポイント

ファシリティコストはライフサイクルでコストを認識した場合、最も削減の効果が発揮される部分であり、ライフサイクルコストを適切に管理することは、キャッシュフローの改善や資産価値の向上にもつながることから、CRE戦略の実践にあたって重要である。

本項目の概略的説明

1. ファシリティコスト

ファシリティコストは、所有あるいは賃借して自社の事業のために使用する施設の維持・運用・管理に、直接または間接に要する費用のことである。運用管理期間中に発生するコストは、「⑤ライフサイクルコスト（LCC）」にあるとおり、初期建設費の5倍以上に及ぶこともあり、ファシリティコストの管理はCRE戦略の実践にあたって重要である。

2. ファシリティコストの構成

ファシリティコストは、維持費、運営費、管理費から構成される。

(1)維持費

機能を一定水準に維持するための費用－保有費、特別経費、保全費等

- ① 保有費：所有あるいは使用に伴う費用－賃借料、租税公課、保険料等
- ② 特別経費：支出は伴わないが、計算上考慮する必要のある費用－減価償却費、資本コスト等
- ③ 保全費：機能を一定水準に維持するための費用－維持費、環境整備費等

(2)運営費

施設を運営するための費用－水道光熱費、運用費、セキュリティ費等

(3)管理費

施設を管理するための費用－統括管理費等

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

①ファシリティコスト

ファシリティコストの分類

機能別分類			
大分類	小分類	科目名	細目
I. ファシリティ維持費	A. ファシリティ保有費	①賃借料	支払地代
			支払家賃
			ファシリティ・リース料
			仲介料
			共益費
		②租税公課 (民間企業の場合)	固定資産税
			都市計画税
			事業所税
			特別土地保有税
			不動産取得税
	B. 特別経費	③保険料	登録免許税
			収入印紙 (地価税)
			④減価償却費(1)
		⑤減価償却費(2)	建物
			建物付属設備
			構築物
C. ファシリティ保全費	⑥資本コスト	器具・備品	
		無形固定資産	
		資本コスト	
II. ファシリティ運営費	⑦維持費	修理費	
		保守費	
		清掃費	
		病虫害防除費	
		⑧環境整備費	
	⑨水道光熱費	修繕費	
		環境対応費	
		廃却処分費	
		リサイクル費	
		⑩ファシリティ運用費	
⑪セキュリティ費	電力料		
	水道料		
	ガス代		
	重油代等		
	その他		
III. ファシリティ管理費	⑫業務支援費	設備運転・監視費	
		スペース変更管理費	
		⑬生活支援費	
		防災対策費	
		ファシリティ保安費	
		⑭家具什器費	
		業務支援費	
生活支援費			
⑮パーキング費			
⑯統括管理費	家具什器費		
	パーキング費		
⑰統括管理費	統括管理人員費		
	統括管理経費		

出所:「総解説ファシリティマネジメント(FM推進連絡協議会編/株)日本経済新聞社」より作成

3. ファシリティコストの算定

ファシリティコストの算定は、前記のように機能別に分類する必要がある。しかし、情報が散逸している場合や、経理上の課目体系や費目分類が異なり、ファシリティコストに該当するものと該当しないものが含まれている場合や施設ごとに分けられていない場合、ファシリティコストの分析は困難を極める可能性もある。この場合、「ファシリティコスト」には簡便法として、面積や人数に対する単価から算出する簡便法を利用する方法もある。

4. ファシリティコストの適正化

ファシリティコストは大きく分けると、ファシリティ保有費や特別経費のように、保有している限り一定額費用が発生するものと、ファシリティ保全費や運営費、管理費のように運用で削減できるものがある。前者については、資産を有効活用し、無駄な保有資産をオフバランスすることで、毎年一定額発生する税金と減価償却費の適正化を図る必要がある。また、後者については、品質を考慮したうえでの外部委託等の仕様の見直しによる

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

①ファシリティコスト

委託費の低減、省エネルギー対策による水道光熱費の低減等により適正化を図ることができ、また、必要に応じて、アウトソーシングやコンサルティングによる外部のノウハウを活用して低減することも一つの手段である。

5. ファシリティコストの分析例

ファシリティコストを適正化する場合、分析のアプローチとしては、以下の観点で想定される。

(1) 売上に占めるファシリティコスト

ファシリティコストは固定費として毎年の損益に影響を与えるため、その適正化は重要である。例えば、成長過程にある企業やM&Aを繰り返す企業の場合は、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。そのような場合、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、毎年のコスト適正化を目指すことが考えられる。

(2) 支出に占めるファシリティコスト

また、(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。

例えば、成長が一段落し成熟期を迎える企業の場合、売上げは相対的には安定するものの、低稼働不動産を多数保有・賃借している場合が多く、経営陣が自覚の無い状態で過大なファシリティコストを負担し、売上高利益率を圧迫しているケースも想定される。

そのような場合、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指標とする事で、コストの抑制、平準化を目指すことが考えられる。また、同業他社と比較する事で、固定費削減を目指す事も重要である。

なお、ファシリティコストの適正化は重要であるが、修繕・更新などの資本的支出（追加投資）も含め適正化を図るためには、専門的な知識が必要であり、中長期的なスパンでの計画的な取り組みが重要である。短期的かつ場当たりのコストダウンは、目先の費用負担の軽減が実現するものの、中長期的には事故・トラブルのリスクにもつながるため注意が必要である。

(3) 利益と資産額

上記(1)(2)のような損益の視点とは異なり、利益と資産額、施設効率の相関から、不動産を評価するケースも考えられる。下記の場合、他社のデータ収集は困難であり、同業他社間での比較は現実的ではないが、社内の部門別（もしくは地域別）に、効率性を評価する場合に採用する事が考えられる。

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

① ② ③ ④ ⑤

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

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

①ファシリティコスト

(4)各費目の評価

ファシリティコストは、前記2.ファシリティコストの構成で記載した費目から構成される。これらの各費目については、延床面積あたりなど実態にあわせた原単位を設定し、横並びで比較する事で、個別にその適正化を検討することが考えられる。

例えばエネルギー費は、延床面積あたりや収容人員あたり、清掃費は、実施対象面積あたりなど、原単位は、コストの発生特性にあわせて設定する事が重要である。また、省エネルギー法への対応などで、社内で別途データを整理している場合は、その原単位とも整合を図っておく必要がある。

また、ファシリティコストの内、修繕・更新費用など、資本的支出に該当する項目については、現状の不具合項目への対応コスト総額の算定と将来発生額の予測が重要となる。現状の修繕・更新コストを無理に抑制した場合、不具合事項が累積され、結果的に将来発生額が増大する事につながるため、評価では、発生したコストのみで評価しない様、留意が必要である。

(5)非財務的指標との組み合わせによる評価

CRE戦略の推進においては、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。

② 施設計画

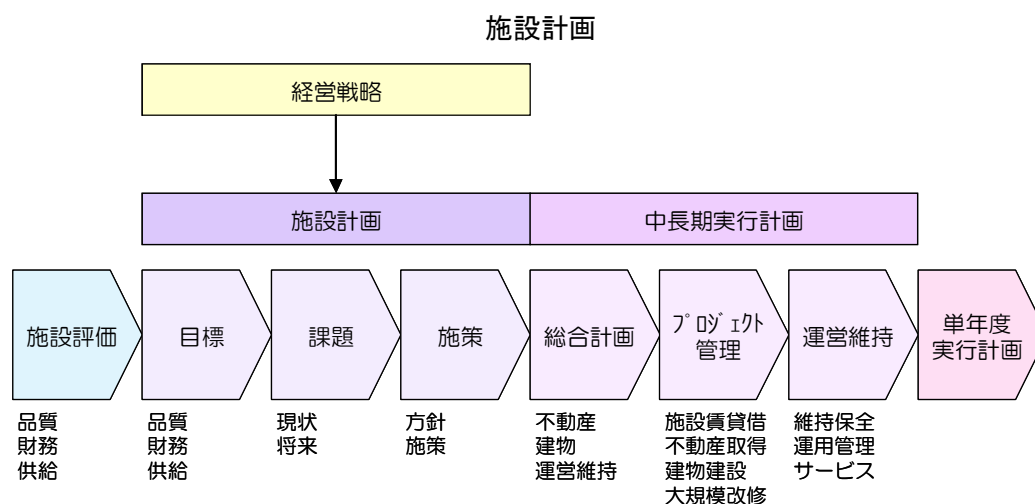
CRE戦略上の活用のポイント

施設計画は、経営戦略に基づき、どのような不動産をどのように所有・管理・運営すべきかの基本理念を設定し、具体的な目的・目標を実現させるために、長期的かつ総合的な視点に立って有効な施策を策定するものであり、CRE戦略の実践にあたって重要な役割を果たす。

本項目の概略的説明

1. 施設計画

施設計画とは、経営戦略と密接に関連するもので、経営戦略に基づき企業が持つべき施設について方針、具体的な目標を設定し、それを実現するために長期的かつ総合的に有効な施設に関する方針を策定するものである。



出所:「総解説ファシリティマネジメント(FM 推進連絡協議会編／(株)日本経済新聞出版社)」より作成

2. 目的・目標設定

方針に基づき、施設所有コストや投資額、資産規模、利用者満足度など施設に関わる最適化の指標を決め、標準類にまとめる。不動産の目標設定として財務、品質、供給といった切り口を考慮し、これらの標準を設定して、標準を守っているか評価・管理して、企業不動産の最適化を図っていく。

- ① 財務目標：ファシリティコスト、資産、投資の最適化等
- ② 品質目標：高い利用者満足度を得ること、社会への貢献等
- ③ 供給目標：適切なスペース供給等

3. 中長期実行計画

中長期実行計画は、施設計画（施設のマスタープラン）と中長期経営計画に基づき、ま

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

② 施設計画

た、全施設の需給計画、プロジェクト計画、運営維持計画や現状の施設の状況評価から、要求水準・要求条件の整理、現状の評価、現在との乖離の把握などを行うことにより、条件を満たすための計画を予算、規模、スケジュール等を含めて作成する。財務・供給・品質の現状から対策を検討し、フィージビリティ（事業の実現可能性）を検討し、施設ごとの実施予算、工程を決定するが、建物に対する投資が年度によって大きく増減したり集中することを避けるため、投資の平準化を図ることを心がける必要がある。

4. 単年度実行計画

単年度実行計画は、中長期実行計画をブレイクダウンして単年度の計画にしたものである。単年度経営計画と連動し、また、施設診断、評価の結果を反映し、より具体的な計画を立案する。

5. 利活用施策

所有施設をどのように活用するか（現状維持、改修、建替、売却、賃貸借、証券化等）を計画する。利活用施策は、不動産の各種目標とその達成状況を把握する評価結果に基づき、それらの指標を軸にとったポートフォリオを作成して方針を決める。

6. 標準・規程の整備

施設の目的・目標を効果的に実現し、遵守させるため、不動産に関する標準や規程を作成し徹底する必要がある。標準・規程は、中長期・単年度実行計画、プロジェクト時、管理運営時等の業務や評価・ベンチマーキングの根拠となる指標や基準であり重要である。不動産に関する標準・規程を定め、それに基づき管理運営することがCRE戦略の実践にあたって求められる。

(1) 標準の整備

標準は、目標の遵守及び業務の品質を標準化し、均一化を図るために、業務の内容やプロセス、評価基準等のレベルを記載したスタンダードである。管理運用時は既存企業不動産の運用管理業務や評価・ベンチマーキングに用いるほか、プロジェクト時の計画立案の根拠として用いられる。

- ① 財務関連：財務標準（ファシリティコスト等）、投資標準（不動産や建物、設備等の取得や売却等投資判断）等
- ② 品質関連：管理運営標準（施設の点検、清掃衛生、廃棄、保全、サービス等）、環境標準（室内環境等）等
- ③ 供給関連：不動産・施設標準（スペック等）、面積標準（施設や執務室単位面積等）、レイアウト標準等

(2) 規程の整備

規程は、円滑な業務の推進と統制、施設運用・利用の規制、社会的責任のために求められるプロセスや規則を定めたものである。

- ① 承認規程：各種承認に関するプロセス及び規則等

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

② 施設計画

- ② 契約規程：不動産売買契約、賃貸借契約、保険契約、委託契約に関するプロセス及び規則等
- ③ 財務規程：施設投資、ファシリティコスト、資産評価と管理支払いに関するプロセス及び規則等

7. 情報・ドキュメントの管理

CRE戦略の実践にあたり、資産の状況を把握し、適切な対策をとれるようにするために不動産のさまざまな情報、指標等の情報を一元的に管理し、容易に利活用・分析できるように管理することが望ましく、そのために最新の情報を正確に投入・更新できる体制・仕組みが必要である。

また、ドキュメントについても、資産の保全や調査時に必要であり、かつ、売却に向けてのデュー・ディリジェンスにおいて資料が揃っていない場合、評価が下がることにもつながるため、適切に管理する必要がある。

(1) IT活用の重要性

施設計画を策定しCRE戦略を推進するためには、企業不動産に関する各種情報について、最新の情報を正確に投入・更新できる仕組みを整えておく事が重要である。そのためには、ITを活用した情報データベースの構築が重要である。

(2) データの適切な管理・活用

企業不動産に関するドキュメント⁴については、資産の保全や調査時に必要であり、かつ、売却に向けてのデュー・ディリジェンスにおいて資料が揃っていない場合、評価が下がることにもつながるため、適切に管理する必要がある。

⁴ 図面、契約書、関係部署等への報告・申請書、調査・検査関連書類、保守点検報告書等

③ 維持保全

CRE戦略上の活用のポイント

建物は完成した時点から時間の経過とともに劣化が進行し、機能と資産価値が低下する。建物の品質と資産価値の維持には適切な保全が求められる。品質は、企業イメージに影響し、運用時には利用者にも影響するものであるとともに、自社利用の場合、社員の生産性に影響し、賃貸の場合には、利用者満足度や賃料にも影響するものである。また、不動産は永続的に所有し続けるのではなく、経営戦略に即して売却する可能性もあるため、品質、資産価値の保全はCRE戦略上重要であり、適切な維持保全を計画・実行することが必要である。

本項目の概略的説明

1. 維持保全

維持保全を行うにあたっては、法定点検を含む日常点検・定期点検に加え、LCC（ライフサイクルコスト）を見据えて予防保全を行い、品質と資産価値の保全、維持保全費用を適正化することが求められる。また、維持保全規程やマニュアルを整備し、適切な維持保全に努めるとともに、維持保全に関する資料やデータを保存する必要がある。

2. 建物・設備の劣化

建物・設備の劣化には物理的劣化、機能的劣化、社会的劣化の三種類がある。

- ① 物理的劣化：経年等により機能効率の低下・老朽化が進行し、効用が低下する劣化
- ② 機能的劣化：求められる機能に対応できない等、技術革新に対し機能的に陳腐化し効用が低下する劣化
- ③ 社会的劣化：社会・経済的ニーズ、法規制に適合しなくなり、効用が低下する劣化

3. 日常点検・定期点検

建物、設備に関して目視や計測による点検を実施する。法律で定められる点検を遵守したうえで、さらに施設の用途や求められる品質を考慮した点検内容に基づき、実施する必要がある。建物は時間の経過とともに劣化、陳腐化していくため、法定点検以外の項目についても、積極的に取り組むことで品質と資産価値の維持保全につながる。

4. 建物診断

建物は経年とともに劣化、陳腐化し、修繕を要する。CRE戦略上資産の品質を把握し、適切な水準に保つことは利用者満足度や資産価値の維持向上につながるため定期的実施することが望ましい。建物診断は、建物、設備の劣化状況を調査し、劣化・危険箇所を把握し、優先順位をつけた修繕計画を策定するために実施する。建物・設備の劣化状況を目視により調査するだけの簡易なものから、コンクリートのコア抜きや抜管を行い、より詳細な建築・設備状況を分析するものもある。

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

③維持保全

5. 中長期修繕投資計画

中長期修繕投資計画では、マクロ的に建物で使われている部位や設備について、それぞれの修繕・更新周期とそれにかかる単価から系統的に算出した計画をベースに、建物診断の結果等を考慮して計画を策定する。長期的な視点で建物にどれぐらいの金額が必要かを把握し、単年度に投資額が集中しないように平準化し、投資の最適化を図る必要がある。

6. 単年度修繕投資計画

単年度修繕投資計画は、中長期修繕投資計画を単年度にブレイクダウンしてより具体的な費用とスケジュールを策定する。単に中長期修繕投資計画の内容を単年度に落とし込むのではなく、建物診断の結果、要緊急修繕箇所、修繕対象部位の重要度、優先順位等を考慮して計画を策定する。次年度の予算取りにも用いられるため、より具体的な費用を算出するため、見積りを取って費用を算出する。

7. 保全の種類（予防保全と事後保全）

保全には、予防保全と事後保全がある。予防保全は、計画的に点検を行い、事故を未然に防止するために行う保全であり、事後保全は、故障や機能・性能低下を起こした際に行う保全のことである。予防保全は特に、故障や事故を未然に防ぎ、品質を担保しなければならない建物や設備に用いられる。異常の兆候を早期に発見し、保全を行うことで故障や劣化の進行による更なる損傷を未然に防ぎ、業務への支障を未然に防ぐことができるほか、設備機器性能の低下によるエネルギー、コストの浪費を防ぐことができるため、品質の確保やコストの低減につながることになる。

④ 運用管理

CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略の実践においては、建物・設備の維持保全のみならず、不動産の安全性の提供など、適切な運用管理が求められる。不動産の適切な運用管理は、品質や資産価値維持の観点から重要であり、計画的に実行することが必要である。

本項目の概略的説明

1. 運用管理

運用管理は、利用者に対して安全性、信頼性、快適性、利便性等を提供し、また、建物の品質、価値を高めることに繋がる。そのために、適切な清掃・衛生管理、保安・防災管理、設備管理の計画と実施が求められる。運用管理では、求める要求品質を定め、それを目標として各種運用管理業務を実施する。一方、利用者に遵守してもらふ事項は運用規程やマニュアルを整備し、また、利用者の声を聞き、柔軟な運用管理に努めることが必要である。

2. 清掃・衛生管理

清掃や衛生管理を適切に実行しないと、建物の品質・快適性を損ない、利用者満足度や生産性の低下、資産価値の低下に繋がるため、建物それぞれの内装や仕様を考慮した清掃・衛生規程を作成し、それに即した清掃や衛生管理を実行し、品質・快適性を常に維持することが求められる。

3. 保安・防災管理

警備や防災管理を適切に実行しないと、建物の安全性・信頼性を損ない、利用者満足度の低下や資産価値の低減に繋がるため、建物それぞれのセキュリティゾーニング、セキュリティシステム、警報システム等を考慮した保安・防災規程を作成し、それに即した警備や防災管理を実行し、安全性・信頼性を常に維持することが求められる。

4. 業務支援・生活支援サービス

サービスは、施設を通じて、利用者へ快適性と利便性を提供し、利用者の満足度と生産性の向上を支援する業務である。利用者が満足するサービスを提供することで、施設の価値が高まる。サービスには業務支援と生活支援があり、業務支援では、受付、応接・会議室等におけるサービス、メールや印刷等のサービスを提供し、生活支援では、カフェ、自販機、ATM等のサービスを提供し、業務及び生活上の快適性と利便性を提供する。これらはハードとソフトが合わさって相乗効果を生み、より大きな成果を上げる。

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

④運用管理

業務支援サービスと生活支援サービス例

業務支援サービス	生活支援サービス
メール 印刷 受付 応接 駐車場 会議室・ホール 植栽・アート 等	給湯室 カフェ ロッカー室 自販機 ATM リフレッシュルーム 託児所 等

出所:国土交通省作成資料

5. 設備管理

設備は直接建物の環境に影響するものであり、設備の管理、運転管理、点検を適切に実行しないと、建物の品質・快適性を損ない、利用者満足度や生産性の低下、資産価値の低下に繋がるため、設備の用途や仕様、設備の対応する部屋の用途や仕様を考慮した設備管理規程を作成し、それに即した設備の管理、運転管理、点検を実行し、品質・快適性を常に維持することが求められる。

6. サービスレベルアグリーメント（SLA）

外部委託の発注方式として、従来の仕様書に基づき発注する仕様発注と、委託業務（サービス）の結果としての品質を保証する性能発注がある。SLAは性能発注の仕様書に該当するもので、仕様書がサービスの方法とプロセスを規定するのに対し、SLAはサービスの結果としての品質、満足度を規定する。SLAはそれぞれのサービスごとに実施されるサービスの品質レベルを測定可能な数値等により記述し、測定方法とその頻度などを事前に取り決める。

7. 業績評価指標（KPI）

SLAによって規定された重要管理のサービスの結果としての品質および満足度を評価・測定するための具体的な数値達成目標値のことであり、KPIは、委託業務の品質及び満足度が満たされているかをモニタリングするための指標であり、委託先から報告されるKPIを確認し、目標値を達成していれば、SLAは達成していると判断でき、反対にKPIが目標値を満たしていない場合、改善を要求し、品質の低下を最小限にとどめることができる。

8. 運用管理業務のアウトソーシング

企業が競争力を高めるために、自社の人材を本業に専念させるコアコンピタンス経営を重視する傾向にある。アウトソーシングは、内部資源や能力よりもより高度な専門性を有した外部の人材を活用することである。建物の日常管理（設備制御、保守・点検、清掃、保全、賃料管理業務など）を中心とする管理運営等の業務は、建築に関する専門性が求められ、ほとんどが外部に委託され、委託に際しても仕様と単価が適切か判断する知識が必要で、かつ煩雑であることから、外部の専門知識を有した業者に一括して委託する方がコスト削減、品質の向上につながるケースが多い。

⑤ ライフサイクルコスト（LCC）

CRE戦略上の活用のポイント

不動産を所有している場合、様々なコストが発生するが、取得費や建設・設計費などの初期投資費用に対する認識は高いが、それ以上にコストのかかるライフサイクルコストに関しても認識を高める必要がある。不動産の取得から処分までのライフサイクルを適切に管理することは、適切な投資が計画でき、キャッシュフローの改善や資産価値の向上にもつながることから、CRE戦略の実践にあたって重要である。

本項目の概略的説明

1. ライフサイクルコスト（LCC）

ライフサイクルコストとは、取得費・設計・建設費などの初期投資、施設の運用開始からかかるファシリティコスト、改修のための投資や解体・処分の費用など建物の建築から解体までに必要な費用のことである。コストとしては、建設費等の初期投資に着目されがちであるが、ライフサイクルコストを把握しておかなければ収益性や経営に影響を与えかねないため、CRE戦略の実践にあたってはライフサイクルコストを管理することが重要である。

2. ライフサイクルコストの構成

ライフサイクルコストは、企画段階から建設、運用管理、解体まで、それぞれのフェーズに係るコストを、企画設計コスト、建設コスト、運用管理コスト、解体再利用コストに分類して検討する。それぞれのコストの構成は以下の通りである（国土交通省による分類）。

(1) 企画設計コスト

建設企画、現地調査、用地取得、設計、環境管理、効果分析、設計支援に関するコスト

(2) 建設コスト

工事契約、建設工事、工事管理、環境対策、施工検査、建設支援に関するコスト

(3) 運用管理コスト

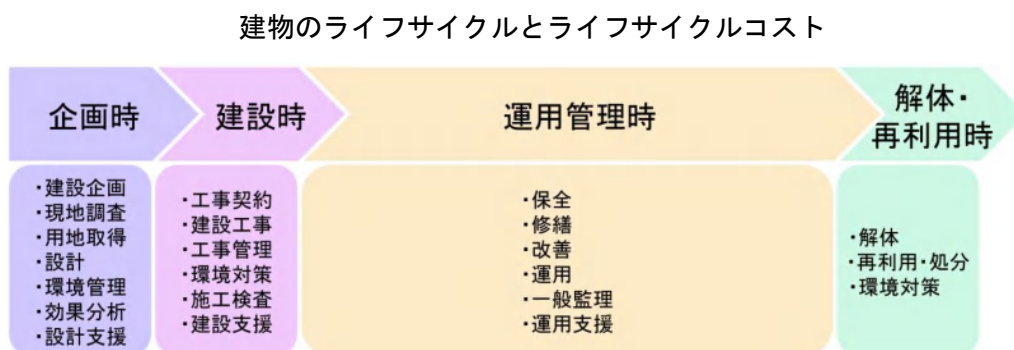
保全、修繕、改善、運用、一般監理、運用支援に関するコスト

(4) 解体再利用コスト

解体、再利用・処分、環境対策コスト

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

⑤ ライフサイクルコスト（LCC）



出所:国土交通省作成

3. ライフサイクルコストの算定

情報リスト3「建築物のライフサイクルコスト平成17年版」では、LCCの算定方法論と算定のためのデータベースを用意しており、それを用いて算定することが可能である。また、情報リスト4の「建築物のLC評価用データ集（改定第4版）」でもデータベースが用意され算定することが出来る。

⑥ 管理運営におけるベンチマーキング

CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略の実践にあたっては、不動産の財務・品質・供給に関する目標・標準を策定・管理し、それらの基準を満たすように最適化を図る必要がある。このためには、こうした目標・標準に対して現状どの程度乖離があるのかを分析して評価するとともに他組織のベストプラクティスと比較検討するベンチマーキングが重要である。

本項目の概略的説明

1. ベンチマーキング

ベンチマーキングとは、他組織の最も優れた実践事例（ベストプラクティス）に学び、自組織の現状とのギャップを分析してそのギャップを埋めていくために改善を図っていく改善手段である。改善の進捗や効果を把握することが重要であり、継続的に計測、管理していくことが求められる。現状と目標の乖離を比較するため用いられる数値指標がベンチマークであり、その適切な設定と管理がベンチマーキングの成否を左右する。ベストプラクティスに学び、それに到達するために何をどのように改善すべきかが把握しやすく、迅速かつ効果的に改善を図ることができる。

2. ベンチマーキングにおける分析・評価軸の例

(1) 財務的側面

財務的側面は、不動産への投資、ファシリティコスト、資産の評価等の管理を行い、資産やキャッシュフローの最適化を図る等、CRE戦略上重要である。分析段階においては、運営管理時にかかるコストに関して設定した目標、標準に対して分析し、余計なコストがかかっているか確認をする。ファシリティコスト分析は、運用段階で発生する各種コストについて分析する。また、施設資産分析は、施設の資産効率性等について分析する。

財務に関する分析軸の例は以下の通りである。

- ① ファシリティコスト：維持費、水道光熱費、運用費、セキュリティ費、統括管理費等
- ② 施設資産：ROA等

(2) 品質的側面

品質的側面は、不動産の快適性や性能、環境等の管理を行い、利用者の満足度のみならず、資産価値の向上や収益性の改善等にも影響するものであり、CRE戦略上重要である。主に利用者を対象に満足度等、品質に関して設定した目標や標準に対して分析し、品質が低いことを確認する。利用者が安心して施設を利用できるように、機能や快適性、満足度の高い施設づくりをするために分析し、達成度の把握を行う。利用者満足度の分析は、建物の利用者に対して、施設の面積や設備、環境的な要素について満足度を評価してもらう。また、施設性能に関する分析は、施設の快適性や信頼性について分析する。

品質に関する分析軸の例は以下のとおりである。

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

⑥管理運営におけるベンチマーキング

- ① 利用者満足度：面積・設備・音・光・色彩等
- ② 施設性能：快適性・信頼性等

(3)供給的側面

供給的側面は、不動産の過剰供給を抑制するとともに、適正な資産を確保し、無駄なコストや資産の削減を図る等CRE戦略上重要である。スペースが需要に対して適切に供給され有効活用されているかに関して、設定した目標、標準に対して分析し、物理的に無駄なスペースや運用的に非効率的なスペースが無いかを確認する。需給度分析は、需要に対して施設の供給状況が現状どうなっているか分析する。また、利用度分析は、部屋の運用状況による稼働率がどのようになっているか分析する。

供給に関する分析軸の例は以下のとおりである。

- ① 需給度：規模・単位面積・配分率等
- ② 利用度：容積率・建蔽率・利用率・稼働率・レンタル比等

実際は、何が問題かを明確にしてどのような指標を採用するかを決め、その評価軸を用いたグラフ等を用いて分析を行う。

3. ベンチマーキングの方法

ベンチマーキングの方法として、まずは分析する項目を決めて、比較する相手を決定し、情報を収集し分析する。分析の結果、わかったことを組織内で共有し目標を設定したうえで実行計画を立案する。その後ベストプラクティスを導入し、状況を把握し、改善を図るといったモニタリングのプロセスを通じて常に改善していく。

4. ベンチマーキングの相手とベンチマークの入手方法

ベンチマーキングの際のポイントとして、どのように情報を収集するかがある。ベンチマーキングは、個別に分析することでは分からなかったことが、他と比較したり、時系列で追うことで問題点を顕在化することができるというメリットがあるが、比較対象としては、竣工時期や規模が近いもので、用途や立地等が類似しているものと比較することが望ましい。比較する相手としては、社内（内部）と競合他社等社外（外部）がある。社内をベンチマーキングの相手とした場合、細かいデータが入手できる反面、似通った状況であり、ベンチマーキングの意味を成さない可能性が高くなるので、比較する条件を明確にする必要がある。一方外部の場合、業態が似ている競合他社を対象とすることが望ましいが、情報の入手が難しいのが現実であり、情報共有を連携してできる環境を整える必要がある。

情報リスト1の「FMベンチマーク調査報告書 2007年度版」は、企業に対するアンケートの結果を集計したもので、それを対象としてベンチマーキングすることができる。また、情報リスト2の「ファシリティの品質を考える 品質評価手法研究部会—これだけは知っておきたい 人のこと ファシリティのこと—」は、建物の品質に関する定量・定性評価の手法に関する資料で、アンケート票がありそれを用いてベンチマーキングすることも一つの手段である。ただし、ベンチマーキングの際は自社業種・業態等により数値が異なる等、採用する際は注意が必要である。

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

⑥管理運営におけるベンチマーキング



出所:「総解説ファシリティマネジメント(FM)推進連絡協議会編／(株)日本経済新聞出版社)より作成

⑦ 環境対策

CRE戦略上の活用のポイント

近年のCSRへの意識の高まりから、企業経営にとって、環境対策の推進や、環境会計や環境報告書の作成・公表が重要になりつつある。また、不動産を利活用する際に、環境負荷低減を図り、環境保護の理念を反映させることが環境配慮型企業としてCSRの観点からも企業価値の向上につながることから、循環型社会の構築や二酸化炭素等の温暖化ガス排出量削減などの環境対策としての取組がCRE戦略の実践にあたって重要である。

本項目の概略的説明

今日の環境問題は地球温暖化、廃棄物・資源リサイクル問題、有害化学物質問題等、世界経済の発展や人口の増大により環境の負荷受容能力が失われている一方、通常の事業活動から生じる環境負荷がますます増大していることが大きな問題となっており、環境に配慮した負荷の少ない持続可能な経済社会を再構築することが求められている。

そのため、事業者は企業不動産の利活用の各局面においても、自主的かつ積極的に環境配慮に取り組むことによりCSRを果たすことを通じて、企業価値の向上の実現に結びつけることが可能となる。

環境対策には遵法性や土壌汚染、有害物質のように環境汚染を引き起こす等環境に悪影響のあるネガティブな事象に対する環境対策と、省エネルギーやグリーン設計のように環境負荷低減等環境保護に貢献するポジティブな事象に対する環境対策がある。環境対策は、企業イメージの向上やリスクの低減、利用者等の健康対策のみならず、経費の節減や収益向上に寄与し資産価値の向上につながる。ネガティブな事象に対する環境対策については、資産価値の向上に寄与することは明確であるが、ポジティブな事象に対する環境対策についても、省エネルギー対策による水光熱費の低減等による資産価値の向上につながる。また、建物の評価基準において、CASBEEのような環境性能評価基準、認証制度が普及しはじめており、自治体によってはインセンティブを与える等環境対策がより重要な要素となっている。

1. 二酸化炭素削減対策の動向

地球環境の破壊を引き起こすと断定することが過言ではない地球温暖化の防止に不可欠なのが、二酸化炭素削減である。その被害者と加害者に共になる人類は、その生活や経済活動に伴って温暖化ガスを排出し、また、温暖化ガスの排出を抑制する主体となりうる。それらの活動の大半が土地の上で、建物構築物等の建築・設置、生産行為等の経済活動として行われる。こうした不動産の利活用そのものに、温暖化ガス削減の理念が反映される必要があり、その体現をなし得る技術、資力、影響を与える不動産ボリュームを有する企業が、模範的な活動をする事自体が、社会のサステナビリティの確保に寄与することになる。地球温暖化問題の国際的な潮流をも考えれば、当該問題への取組は、個々の企業価値の最大化に欠くことの出来ない、必須事項といえる。

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

⑦環境対策

(1) 京都議定書と京都メカニズム

1997年12月に第3回気候変動枠組条約締約国会議（地球温暖化防止京都会議、COP3）において「京都議定書」が議決された。地球温暖化の原因となる、温室効果ガスである二酸化炭素、メタン、亜酸化窒素、ハイドロフルオロカーボン類（HFCs）、パーフルオロカーボン類（PFCs）、六フッ化硫黄について、先進国における削減率を1990年基準として各国別に定め、約束期間内（第1約束期間は2008～2012年度）に目標を達成することになっている。

しかし、既に温室効果ガス対策を実施している先進国の中には、国内努力だけでは目標達成が困難な国もある。例えば日本では、1990年に比べ6%削減という目標に対して、排出量は逆に増加し、2005年の段階では目標達成のために14%の削減が必要となっている。

そのため、京都議定書では、温室効果ガス排出削減目標達成の柔軟策として京都メカニズムが定められた。「クリーン開発メカニズム（CDM）」、「共同実施（JI）」、「国際排出量取引（IET）」の3つがある。

① クリーン開発メカニズム（CDM：Clean Development Mechanism）

温室効果ガス排出量の数値目標が設定されている先進国が、目標が設定されていない発展途上国内において、排出削減等のプロジェクトを実施し、その結果生じた削減量に基づき排出権を受領する制度。

② 共同実施（JI：Joint Implementation）

温室効果ガス排出量の数値目標が設定されている先進国が、目標が設定されている他の先進国内において、排出削減等のプロジェクトを実施し、その結果生じた削減量に基づき排出権を移転する制度。

③ 国際排出量取引（IET：International Emissions Trading）

温室効果ガス排出量の数値目標が設定されている先進国同士で、割り当てられた排出枠の取引を行う制度。

出所：清水建設(株)ホームページより

(2) 「京都議定書」目標達成計画の改訂

基準年度（1990年度）から2005年度までの温室効果ガス排出量の増減を温室効果ガス別に見ると、我が国の総排出量の9割以上を占める二酸化炭素の増加が大きくなっているため、二酸化炭素の削減が喫緊の課題となっている。そのため今後2012年度までに基準年度から6%削減する約束を達成するために政府は2008年3月に京都議定書目標達成計画を改定した。

【目標達成のための対策と施策】

① 温室効果ガスの排出削減、吸収等に関する対策・施策

a. 温室効果ガスの排出削減対策・施策

【主な追加対策の例】

自主行動計画の推進、住宅・建築物の省エネ性能の向上、トップランナー機器等の対

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

⑦環境対策

策、工場・事業場の省エネ対策の徹底、自動車の燃費の改善、中小企業の排出削減対策の推進、農林水産業上下水道交通流等の対策、都市緑化、廃棄物・代替フロン等 3 ガス等の対策、新エネルギー対策の推進

b. 温室効果ガス吸収源対策・施策

- ・間伐等の森林整備、美しい森林づくり推進国民運動の展開

② 横断的施策

排出量の算定・報告・公表制度、国民運動の展開

【速やかに検討すべき課題】

- ・国内排出量取引制度、環境税、深夜化するライフスタイル・ワークスタイルの見直し、サマータイムの導入

(3) ポスト「京都議定書」の動向とCRE戦略

2008年に開催された北海道洞爺湖サミット（G8）では、2050年までに世界全体の排出の少なくとも50%削減を達成する目標というビジョンを共有することとされた。主要経済国は、2009年末のコペンハーゲン気候変動会議（COP15）の成功のため、引き続き建設的に協力することが合意されている。2009年に開催されたイタリア・ラクイアサミット（G8）でも、同様のビジョンが共有されている。

2008年7月29日には「低炭素社会づくり行動計画」が閣議決定された。本計画は、上記ビジョンの達成には、日本としても、先進国として途上国以上の貢献をすべきであり、世界に誇れるような低炭素社会の実現を目指すことが必要であるとして、我が国が低炭素社会へ移行していくための具体的な道筋を示すものとして計画されたものである。本計画は、2050年までの長期目標として現状から60～80%の削減を掲げており、革新的技術開発や既存先進技術の普及、国全体を低炭素化へ動かす仕組みづくり等について、具体的な目標や施策が盛り込まれている。

また同年には地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）が改正され、温室効果ガス算定・報告・公表制度について、事業所単位から事業者単位・フランチャイズ単位による排出量の算定・報告に変更され、適用範囲が広がった（2009年・2010年施行）。

COP15では、京都議定書の第1約束期間（2008年～2012年）以降の新たな目標、いわゆる「ポスト京都議定書」の合意が予定されていたが、具体的な削減目標のない「コペンハーゲン協定」の合意にとどまった。日本は、産業部門において独自の自主規制により一定の効果を上げ、高エネルギー効率化の事実と、その技術移転等に期待が寄せられ、産業部門に比べて省エネ化が遅れている民生部門（業務部門・家庭部門）への規制強化の動き（省エネ法・温対法の改正）や排出量取引の施行実施など、低炭素社会の構築に向けたさまざまな施策が実施されている。また、東京都では2010年度から大規模事業所への総量削減義務と排出量取引制度の導入や中小規模事業所の地球温暖化対策推進制度の創設等が行われる予定である（東京都環境確保条例の改正）。技術的にも、社会的責任の面からも、各企業がCO₂削減の意義を理解し、その理念をCRE戦略の実施の各局面で常に念頭に置く

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

⑦環境対策

ことが必要であると考えられる。

2. 環境に配慮した事業活動

(1) 省エネルギー対策

建物における資源消費の中でエネルギー消費は大きな比率を占めており、省エネルギー対策及びエネルギー利用の効率化は、環境対策に貢献するとともに、運用管理コストを削減することはC R E戦略上有効である。また、エネルギーの使用の合理化に関する法律（省エネ法）では、エネルギー管理指定工場においては、エネルギーの使用の合理化に努め、規模に応じて省エネルギー計画及びエネルギー利用状況の定期報告が求められており、また、特定建築物においては省エネルギー措置の届出が義務付けられている。省エネルギー対策は品質を維持しつつ無駄なエネルギー消費を避けることがポイントである。

省エネルギー法は2008年に改正され（2009年・2010年施行）、特定事業者（企業全体でのエネルギー使用量が一定量を超える企業）や特定連鎖化事業者（一定の要件を満たすフランチャイズチェーン）単位のエネルギー管理が新たに義務づけられている。これにより、業務部門に多く見られる中小規模の事業場を数多く設置する事業者（コンビニエンスストアチェーンなど）が新たに義務の対象に加わった。省エネルギー対策の手順としては、①建物・設備の把握、②エネルギー使用量の収集・分析、③可能な省エネルギー対策の検討、④目標値の設定・実施、⑤効果の検証という手順を取る。こうした省エネルギー対策を検討するにあたっては、外部の専門家にエネルギー診断を行なってもらうのも一つの手段である。

省エネルギー対策としては、負荷の低減、設備機器の効率的な運転、搬送動力の節減、運用による対応、適切な保守等が挙げられる。ハード面では、建築的対策、設備的対策、ソフト面では、エネルギーの節約、機器の効率的な運用、自然エネルギーの利用がある。

① 建築的対策

- ・ 建築計画による対策：建物のレイアウト、方位に対する配慮等
- ・ 断熱性能の向上による対策：外壁、屋根、ガラスの断熱性能の向上、屋上緑化等
- ・ 直射日光遮蔽による対策：庇やブラインドの設置による直射日光差込量の低減等
- ・ 開口部の工夫による対策：エントランス部分の工夫、不要なガラス面の低減等

② 設備的対策（省エネ機器の導入）

- ・ 照明の効率化による対策：高効率照明器具、白熱灯から蛍光灯・LED照明へ更改、センサーの設置等
- ・ 熱源の効率化による対策：熱回収ヒートポンプ、コージェネレーション、蓄熱システムの導入等
- ・ 空調のゾーニングによる対策：空調ゾーニングの細分化、個別空調の導入、ペリメータゾーン空調の工夫等
- ・ 効率的な機器制御による対策：インバーター制御、可変風量制御方式や可変水量制御方式の導入等

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

⑦環境対策

③ エネルギーの節約

- ・ 空調温度の適切な設定、休み時間の消灯、離席時のOA機器のスイッチ切り、エレベーター、エスカレーターの間引き運転、エレベーターの停止回数の削減等

④ 機器の効率的な運用

- ・ 共用部照明点灯時間、空調運転時間、給排気ファンの運転時間の見直し、中間期における外気冷房、ダンパーや給気口の節約による室の風量バランスの適正化、冷水出口設定温度の変更等

⑤ 自然エネルギーの利用

- ・ 太陽光発電、太陽熱利用、昼光利用、自然換気・ナイトパーージ、雨水利用等

(2) グリーン設計

建物グリーン設計とは、企画・設計・建設から運用、改修、解体・廃棄といった建物の全ライフサイクルを通して環境への影響に配慮した建物環境・都市環境の設計を行うことである。建物の長寿命化、ハロンやフロンの使用抑制、有害物質の使用抑制・撤廃、省資源および省エネルギー、廃棄物発生量の削減、再使用・再生利用の促進、地球環境への対応等が求められている。

なお、国土交通省は、官庁施設の環境保全性に関する基準（グリーン庁舎基準）を平成17年に制定している。また同省は、官庁施設における総合的な環境保全対策の推進と公共建築分野における先導的な役割の遂行を目的として、官庁施設における環境負荷低減プログラム（営繕グリーンプログラム）を策定し、官庁施設のライフサイクルを通じた環境負荷の低減に努めるとともに、各省各庁との連携や地方公共団体等への普及促進を図っている。

また、環境省が平成20年9月に発表した「地方公共団体における地球温暖化対策の推進に関する法律施行状況調査結果」によると、平成19年12月時点の都道府県の公共施設における地球温暖化対策への取組として、ハード面ではESCO事業、省エネ改修、太陽光発電設備の導入等が報告されている。

(3) 建物のライフサイクルマネジメント（LCM）

建物が保有する価値を適正に判断するためには、建物の生涯（ライフサイクル）にわたる経済性や環境保全性に対する評価が必要になる。建物のライフサイクルマネジメントとは、環境への配慮の観点より、建物の企画から、設計・施工・運営そして解体・処分に至るまでの生涯（ライフサイクル）の各段階に着目して、総合的に計画・管理を行う考え方である。

LCMの目的は以下のとおりである。

- ① 建物の生涯にわたる効用の最大化
- ② LCCの最適化
- ③ 省資源、省エネルギー、環境負荷の最小化

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

⑦環境対策

(4) 建築総合環境性能評価システム (CASBEE)

建築物総合環境性能評価システム (CASBEE) は、2003年7月に、政府支援のもと国際的な基準をめざして産官学共同プロジェクトとして組織されたJSBC (日本・サステナブル・ビルディング・コンソーシアム) において開発された建築物に関する環境性能評価を総合的に行うためのシステムである。

英語名で「Comprehensive Assessment System for Building Environmental Efficiency」といい、その頭文字をとって「キャスビー (CASBEE)」と呼ばれている。

評価項目は、大きく分けて以下の2つの分野がある。

① 建築物の内部や敷地内における環境の品質・性能 (Q:Quality)

例) 室温・換気などの室内環境や機能性、建築物の耐震性、緑化などに関するもの

② エネルギー消費をはじめとした建築物による外部への環境負荷 (L:Loadings)

例) 省エネルギー・省資源やヒートアイランド対策、フロン対策などに関するもの

これらの2つの分野を統合した指標として環境性能効率という数値を用いて総合的に評価する。さらに、この環境性能効率 (BEE) の数値に応じて5段階に建築物の格付け (ラベリング) を行う。

(5) 東京都環境確保条例に基づくキャップアンドトレードプログラム

東京都は、2008年に環境確保条例を改正し、大規模事業所への温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度を2010年度から実施する。これは、前年度のエネルギー使用量が原油換算1,500キロリットル以上の事業所に対して温室効果ガス排出総量削減義務を課すもので、自ら削減ができなかった場合の補完的措置として、排出量取引の仕組みを導入するもの (キャップアンドトレードプログラム) である。削減義務率は、第一計画期間 (2010～2014年度) は基準年度の8%であり、第二計画期間 (2015～2019年度) は基準年度の17%となる見込みである。

3. 循環型社会の構築

形成すべき「循環型社会」とは、①廃棄物等の発生抑制、②循環資源の循環的な利用、③適正な処分が確保されることによって天然資源の消費を抑制し、環境への負荷ができる限り低減される社会である (循環型社会形成推進基本法第2条)。

(1) 廃棄物対策

廃棄物は、生活系廃棄物と事業系廃棄物に分類される。このうちオフィスビルから出る廃棄物は事業系廃棄物であり、原則的には事業者であるテナントが処分する必要があるが、通常廃棄物処理業者に委託している。廃棄物先任者の選任や再利用計画書の作成・提出を義務付けている自治体もあり、対策について取り組むことが求められる。

廃棄物の削減としては、①リデュース (廃棄物の発生抑制)、②リユース (再利用)、③リサイクル (再資源化) の優先順位で廃棄物の削減に努めるのがよいという考え方を示している。

第2章 実務手引編 IV. 管理運営関連情報

⑦環境対策

(2)産業廃棄物対策（ゼロ・エミッション構想）

ゼロ・エミッション構想とは、ある産業から出るすべての廃棄物を新たに他の分野の原料として活用し、あらゆる廃棄物をゼロにすることをめざすことで新しい資源循環型の産業社会の形成をめざす構想である。

生産要素としての原材料はすべて使い切られるか、又は他の産業のための付加価値の高い原料となるなどした結果、総投入量＝総生産量となることを極限の目標とするため、廃棄物は究極的には発生しないことを目指す。

そのため、廃棄物処理に伴い発生する温室効果ガスの削減につながるなど、ゼロ・エミッション構想は、単なるリサイクルによる資源の有効利用にとどまらず、環境負荷の低減にも大きな効果が期待される。

さらに、リサイクルの際に発生する余熱利用による暖房や給湯、ゴミの固形燃料化などエネルギー化による省エネルギーにもつながることになる。

ある一つの産業では、廃棄物をゼロにする目標の達成は困難であっても、多くの産業が参加した産業集団全体、又は広域行政区域全体で考えれば、その共同の取組により廃棄物の減少は可能となる。このような考え方のもとに、ゼロ・エミッション構想は、これまでの大量生産システムとは全く異なる「循環型」の新しい生産システムの創出を提示している。

出所:経済産業省ホームページより

(3)エコタウン事業の概要

経済産業省では、このゼロ・エミッション構想を推進するべく環境省と連携して、1997年度より、21世紀に向けた新たな環境まちづくり計画、「エコタウン事業」を創設している。

その目的は次のとおりである。

- ① 個々の地域におけるこれまでの産業蓄積を活かした環境産業の振興を通じた地域振興
- ② 地域における資源循環型社会の構築を目指した産業、公共部門、消費者を包含した総合的な環境調和型システムの構築

V. 不動産評価関連情報

① 不動産評価概説

CRE戦略上の活用のポイント

不動産を取得、所有、売却、賃貸借するいずれの場面でも、経済的行為の基礎として必要になる統一尺度が時価であり、CRE戦略の実践にあたっては、その適切な把握・活用が重要である。

今後の会計基準の改定等により、不動産の時価評価はますます重要になり、会計・税務目的、売買交渉等のため、相続税路線価等の公的評価の利用や、不動産の市場価値を求める不動産鑑定評価の活用など、目的に応じた評価が必要となる。

本項目の概略的説明

1. 企業において不動産評価が必要な場面

CRE戦略の実践にあたっては、不動産評価が次のような場面で必要になる。それぞれの場面において、企業の実質的経営判断目的、会計上の目的、税務上の目的の評価がありうる。まず自社所有の不動産がどれだけの価値があるかをチェックすることが必要である。

(1) 所有時

- ① 固定資産として財務諸表に計上されている不動産を減損会計による正味売却価格の時価を算出し減損処理する際の評価
- ② 棚卸資産として財務諸表に計上されている販売用不動産に低価法を適用する際の評価
- ③ 「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準」に基づき投資不動産や遊休不動産の時価を算定する際の評価
- ④ 企業価値を評価、算出する際の基礎として、所有不動産の時価はどれだけか検討する際の評価。第三者からのM&Aの標的になる可能性の有無を検討する目的でも行う。

(2) 売買、取得時等

- ① 不動産取得、売却、賃貸借の決断の参考にするための評価
- ② 社内向け、あるいは第三者への説明資料として利用するための評価
- ③ 不動産の証券化、不動産投資信託設立の際の評価

(3) 組織再編時等

- ① 現物出資や財産引き受け等の目的である財産価格の証明の際の評価（商法第168条）
- ② 企業分割、M&A等、組織再編する際の評価

法律に定められた不動産の評価制度に不動産鑑定評価制度がある。この制度では不動産の評価を「土地若しくは建物またはこれらに関する所有権以外の権利の経済価値を判定し、その結果を価額に表示する行為（不動産の鑑定評価に関する法律第2条第1項）」と定義し

第2章 実務手引編 V. 不動産評価関連情報

①不動産評価概説

ている。その他、宅地建物取引業者が行う価格査定、税理士が相続税計算のために行う評価、金融機関における担保評価、固定資産税目的のための評価なども広義の不動産評価に含まれる。

不動産鑑定士による不動産鑑定評価が法定されている場合以外は、自社で査定をして差し支えないものであるが、第三者による公的な評価が必要な場合、自社に適切なスタッフが不足している場合、あるいは複雑な権利等が含まれる不動産や権利などの難しい評価には、専門家による評価が必要である。

不動産や権利などの難しい評価とは、区分所有権、共有関係にある不動産やホテルなどの事業性ある不動産のほか、建物所有を目的としない賃借権、使用貸借権、区分地上権、地役権、空中権などの特殊な物的、権利的な態様並びに特殊な用途の不動産に関する評価がある。また、土地の個別的な要因が特殊である、袋地、無道路地、がけ地、私道を含む宅地、高圧線の下地、地下鉄道上の画地、高架下地などの不動産の評価についても注意が必要である。

また、これら元本である不動産価額の評価以外にも、収益期間に対応した用益の対価としての賃料等を査定する必要がある場合もある。オフィスビル等の収益不動産を所有している企業が賃貸し、テナント企業が賃借する契約関係の要素として、適切な賃料等の合意が前提となり、当事者双方にとって、適切な賃貸条件の継続的なチェックが必要であるので、不動産元本の果実たる賃料評価も重要である。

2. 不動産鑑定評価制度概要

不動産の鑑定評価は、「不動産鑑定評価基準」（国土交通省）及び「不動産鑑定士が不動産に関する価格等調査を行う場合の業務の目的と範囲の確定及び成果報告書の記載事項に関するガイドライン」（国土交通省）等に基づき、不動産鑑定士が行うものである。不動産の鑑定評価の基本は、まず対象となる不動産について、物的範囲、権利の内容やいつ時点の評価であるか（価格時点）等を確定し、次に価格等に影響する対象不動産の属する地域を分析し、不動産の物的な瑕疵、権利の瑕疵など対象不動産個別の事情を、現地を実際に見分、調査、分析したうえで、評価手法を適用して算出するものである。不動産の評価手法は、他の財の評価手法と同様に、かかった費用から求める原価方式（コストアプローチ）、価格や賃料の事例から求める比較方式（マーケットアプローチ）、将来生み出す収益から求める収益方式（インカムアプローチ）の3つの方式を基本にしている。

また、通常は、鑑定評価基準において「市場性を有する不動産について、現実の社会経済情勢の下で合理的と考えられる条件を満たす市場で形成されるであろう市場価値を表示する適正な価格」と定義される、「正常価格」（いわゆる市場価格）で評価する。ただし、隣の土地を買う場合や、借地人が底地を買う場合など、2つの不動産を併合する取引を想定し、併合後に価値の増分が認められるような場合に、その増分価値を考慮した、隣地を買う人や、底地を買う借地人にとっての合理的な価格（正常価格より高い）である「限定価格」という種類の価格を求める場合がある。

このように、不動産の評価は、単純には求められない場合があり、基本プロセスを怠ると思わぬ落とし穴にはまることもあるため、不動産鑑定評価制度によらない評価を行う場合においても、不動産鑑定評価の基本プロセスにできるだけ近付けることが望ましい（特

第2章 実務手引編 V. 不動産評価関連情報

①不動産評価概説

に、基本的な物的及び法的調査を行っていない不動産評価は避けるべきである)。

3. 不動産評価のポイント

不動産の評価は、不動産の種別・類型に応じて行われる。不動産の種別とは、不動産の用途に関して区分される不動産の分類概念であり、宅地地域、農地地域、林地地域等に分けられる。不動産の類型とは、不動産がわれわれの日常生活や生産活動にどのように組み込まれ、どのような形でその有用性を発揮しているかについて、有形的利用と権利関係の態様の二面から分析するために設けられた分類概念であり、大きく「宅地」と「建物及びその敷地」に分類される。

(1)土地（更地、借地権）価格評価

宅地の類型は、更地、建付地、借地権、底地、区分地上権等に分けられるが、ここでは代表的な類型として更地と借地権について扱う。

更地とは、「建物等の定着物がなく、かつ、使用収益を制約する権利の付着していない宅地」をいう。更地そのものの鑑定評価は、「更地」の鑑定評価、土地・建物複合不動産のうち土地の独立したものとして評価する場合（独立鑑定評価という）は、「更地として」の条件付きの鑑定評価になる。

借地権の価格は、借地人に帰属する経済的利益（一時金の授受に基づくものを含む。）を貨幣額で表示したものであり、借地人に帰属する経済的利益とは、「土地を長期間占有し、独占的に使用収益し得る借地人の安定的利益、および借地権の付着している宅地の経済価値に即応した適正な賃料と実際支払賃料との乖離（賃料差額）及びその乖離の持続する期間を基礎にして成り立つ経済的利益の現在価値のうち、慣行的に取引の対象となっている部分」と、不動産鑑定評価基準では定義されている。

(2)建物価格評価

鑑定評価において、建物価格を求める手法には、原価法、取引事例比較法、収益還元法があるが、建物の原価性に着目し、再調達原価を査定し、それに適切な減価修正を行って試算価額を求める原価法が広く適用される。

なお、一般には土地の効用が最高度に発揮される使用（最有効使用という）に基づく建物を建てるべきであり、土地の地域性や個別性と、建物の構造・用途・ボリューム等が均衡を失った状態にあることは、資産価値の維持、収益性や効率性の確保等が阻害されることとなる。

新築の建物価格は財務諸表上の簿価になるが、建物が竣工し土地と一体となることにより、建物の評価は、かかった費用そのものではなく、土地・建物一体としての不動産価格の一部分の評価となる場合がある。したがって、同じコストをかけた同等のビルでもその立地によって建物価格は異なることになる。極端な場合、新築の建物でもビルの立地が非常に不良のときは、取り壊し時の残材価値しか認識できないときがありうる。

また、文化財の指定を受けた建造物、宗教的建造物または現況による管理を継続する公共公益施設等のように、一般的に市場性を有しない建物を評価する場合は、上記減価修正のうち経済的減価や機能的減価を考慮外とし、物理的減価のみを考慮した積算価格を中心

第2章 実務手引編 V. 不動産評価関連情報

①不動産評価概説

に建物の価格を求めることになる。(この場合でも土地建物価格の内訳としての建物価格に変わりはない。なお、このような、文化財、公共公益用施設の価格を求める評価における価格の種類は、不動産鑑定評価基準では「特殊価格」という。)

(3)建物及びその敷地の評価

一般に建物は単独で取引の対象となることはなく、敷地の利用権と結合して取引の対象となる。建物およびその敷地は、土地と建物が結合している状態の類型であり、建物の利用形態(自用、貸家)と敷地の利用権(所有権、借地権等)などに応じて、自用の建物およびその敷地、貸家およびその敷地、借地権付建物、区分所有建物およびその敷地等に分けられる。

鑑定評価における評価手法としては、原価法、取引事例比較法、収益還元法がある。土地・建物一体としての複合不動産の価格を求めることとなるため、建物が最有効使用でない場合は、土地・建物の価格をそれぞれ単独で評価(独立鑑定評価)して求めた価格の合計よりも低くなることに留意すべきである。また、建物を取り壊すことが最有効使用と認められる場合の価格は、更地としての土地価格を下回る場合もある。

(4)賃料評価

不動産の賃料を求める鑑定評価の手法は、新規賃料にあつては積算法、賃貸事例比較法、収益分析法等があり、継続賃料にあつては差額配分法、利回り法、スライド法、賃貸事例比較法がある。

① 新規賃料

元本価値である所有権価格(基礎価格という)に期待利回りを乗じ、必要諸経費を加算して求める手法(積算法)、類似の賃貸事例を集め、それらとの比較によって求める手法(賃貸事例比較法)、テナントである企業の収益から賃料負担力の観点で求める手法(収益分析法)がある。

② 継続賃料

実際に支払われている賃料と新規賃料との差額を、契約の内容、契約締結の経緯等を総合的に勘案して、貸主、借主に配分して求める手法(差額配分法)、元本価値である所有権価格(基礎価格)に前回改定時の利回り等乗じ、必要諸経費を足して算出する手法(利回り法)、現行賃料を定めた時点における純賃料に変動率を乗じ、必要諸経費等を加算して求める手法(スライド法)がある。なお、不動産取引実務における地代を査定する簡便法として、固定資産税、都市計画税の何倍かという視点で評価する手法(公租公課倍率法)、地価に対する支払地代年額割合(平均的活用利率法)から求める手法がある。

4. 会計上の不動産評価

現行の我が国の会計基準において、企業が不動産を所有した場合に、所有不動産の評価に関し適用される会計基準として以下のものがある。各会計基準に基づき所有不動産の時

第2章 実務手引編 V. 不動産評価関連情報

①不動産評価概説

価を求める必要がある。

	公表(修正)年月	適用年度の開始日
① 固定資産の減損に係る会計基準	2002年8月	2005年4月1日
② 棚卸資産の評価に関する会計基準 (企業会計基準第9号)	2008年9月	2008年4月1日
③ 賃貸等不動産の時価等の開示に関する 会計基準(企業会計基準第20号)	2008年11月	2010年3月31日
④ 企業結合に関する会計基準 (企業会計基準第21号)	2008年12月	2010年4月1日

なお、国際会計基準では、時価主義のもと不動産の時価評価若しくは時価注記が必要となる。そのため、国際会計基準のアドプションに向けて、会計上の不動産評価方法を適切に選択して評価を行うことが望ましい。

また、会計上の時価評価を不動産鑑定評価基準に基づいて行う方法については、国土交通省より「財務諸表のための価格調査の実施に関する基本的考え方」として示されている。

② 不動産関連指標と土地価格・賃料情報

CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略の実践においては、企業が所有、賃借している不動産や、今後取得したり賃借したりする不動産のマーケットがどのような状況かを計る指標を基礎的な情報として、不動産関連指標と土地価格・賃料情報を継続的に収集分析することが必要である。

本項目の概略的説明

地域の不動産のストック、建築着工、売買などの不動産関連指標と土地価格・賃料情報は、対象不動産の存する地域の、不動産の需要と供給の情報であり、対象不動産の価格、賃料、収益性を直接的に比較するための指標として、CRE戦略において重要である。また、不動産投資インデックスは、不動産投資の合理性を判断し、評価するための指標として必要であり、こうしたインデックスの活用によって潜在的な価値の把握や、拠点の統廃合、賃借物件の借り換え等の戦略的な不動産利活用を実現することが重要である。

1. 売買市場

(1) ストック

5年ごとに行われる「土地基本調査」や「住宅・土地統計調査」等では、法人、個人がどのような不動産所有、利用しているかを公表している。（主要なオフィスマーケットにおいては、大手賃貸仲介会社、専門調査会社を中心に調査されている。）

(2) フロー（新規供給）

建築着工戸数や住宅着工戸数は景気の重要な指標の一つでもある。

① 建築着工戸数

建築主別（公共、民間）、民間の中での居住用、非居住用別、用途別（鉱業、建設業用、製造業用、情報通信業用、卸売・小売業用、金融・保険業用、不動産業用、飲食店・宿泊業用、医療・福祉用、その他のサービス業用）、使途別（事務所、店舗、工場、倉庫）に集計された、時系列的、地域別の統計である。

② 住宅着工戸数

地域の（建替え等も含む）新規住宅の需給状況を表すもので、利用関係別、持家、分譲（マンション、一戸建）、貸家、利用資金別（民間資金、公的資金）、建て方別（プレハブ、ツーバイフォー等）に集計された、地域別（市レベルまでの細分化された地域）、時系列別の統計である。

③ マンションの販売戸数

特に新規に販売されたマンションの、販売初月における販売率は、直近の客足、需要の動向をつかむ指標の一つとされている。オフィスの場合、専門調査会社による調査がある。

第2章 実務手引編 V. 不動産評価関連情報

②不動産関連指標と土地価格・賃料情報

(3) フロー（中古物件売買流通）

新規物件の需給とあわせて、中古物件の成約件数、成約平均価格などが、地域の不動産マーケットを表す指標の一つである。

2. 賃貸借市場

賃料、空室率など地域の賃貸借市場の情報が指標となる。主なものとしては下記の「3. 土地価格・賃料情報」の情報リストが参考となる。

3. 土地価格・賃料情報

土地価格の第一次情報を取得する上で、国が公表している土地に関する評価の情報を活用することは有用である。土地は他の周辺土地とともにその利用用途・形態等に応じて同一の価格水準を形成するものであり、地域的に標準的な価格を共通とする性質を有しているからである。一般的な地価水準を表現している「公示地価」のように、地価水準の目安として利用可能な情報が公的評価として提供されているので、これらの既存情報を十二分に活用することが、CRE戦略実施の第一歩である。しかしながら、個別の不動産には様々なリスクが内在しており、簡易な手法を適用して評価するにしても、少なくとも一度は各種リスク（物的リスク・法的リスク・マーケットリスク）を調査する、いわゆるデュー・ディリジェンスを行うことが有効である。

以下に、公的評価として公表されている「地価公示価格」、「相続税評価」、「固定資産税評価」について概略的に比較検討する表を掲げる。

また、賃料情報のうち、家賃については様々な民間機関がインターネットで情報提供しており、これを活用し、いわゆる相場賃料を把握することが有効である。

第2章 実務手引編 V. 不動産評価関連情報

②不動産関連指標と土地価格・賃料情報

公的評価の比較			
区分	地価公示価格	相続税評価	固定資産税評価
目的等	1 一般の土地取引の指標 2 不動産鑑定士の鑑定評価の規準 3 公共用地の取引価格等の算定の規準	1 相続税、贈与税及び地価税課税のため 2 相続又は贈与の際に課税 地価税については、毎年課税(平成10年から課税停止)	1 固定資産税課税のため 2 毎年課税
評価機関	国土交通省土地鑑定委員会	国税局長	市町村長
価格時点	1月1日(毎年公示)	1月1日(毎年評価替)	1月1日(3年に一度評価替)
評価方法	標準地について2人以上の不動産鑑定士の鑑定評価を求め、国土交通省に設置された土地鑑定委員会がその結果を審査し必要な調整を行って正常な価格を判定し公示	1 市街地的形態を形成する地域にある宅地…路線価方式 2 その他の宅地…固定資産税評価額倍率方式 公示価格、精通者意見価格、売買実例価額を基に、公示価格ベースの仲値を評定し、これを基として各路線、各地域のバランスをとって路線価又は倍率を評定 (地価公示価格水準の8割程度)	売買実例価額から求める正常売買価格を基として適正な時価を求め、これに基づき評価額を算定 この場合、市街地的形態を形成する地域にあつては路線価方式によって、その他の地域にあつては標準宅地の評価額に比準する方式によって評価額を算出 (地価公示価格の7割程度を目標)
根拠法	地価公示法第2条第1項 「土地鑑定委員会は、…一定の基準日における当該標準地の単位面積当たりの正常な価格を判定し、これを公示する」	相続税法第22条 「相続、遺贈又は贈与により取得した財産の価額は、当該財産の取得の時における時価による。」 地価税法第23条 「土地等の価額は、…課税時期における時価による。」	地方税法第341条第5号 「価格 適正な時価をいう。」
標準地数	約2.8万地点	約38万地点	約46万地点

出所：「不動産鑑定評価基礎知識《改訂版》」((財)日本不動産研究所編集・発行)

4. 不動産投資インデックス

不動産を合理的に判断し投資成果を評価するための指標を指し、不動産投資の収益性を平均して収益率で表し、指数化したものである。実物不動産を対象とする実物不動産インデックスと、J-REITなど不動産証券化商品を対象とした不動産証券化商品インデックスがある。

一定の範囲における(たとえば東京23区など)投資対象となる不動産市場全体の動きを示し、投資戦略の策定や資産配分の検討に用いられる「マーケット・インデックス」と実際の投資成績を評価する場合やファンドマネージャーの実績評価の指標として用いる「ベンチマーク・インデックス」がある。

不動産投資の収益には、賃料収入等から得られるインカムゲインと不動産価値の変動から得られるキャピタル・ゲインがあるが、それらを分子とし、不動産の現在価値を分母としてインカム収益率とキャピタル収益率を求める。また両者を合計したものが総合収益率であり、これを指標にしているインデックスが多い。

出所：不動産証券化ハンドブック2006-2007((社)日本不動産証券化協会編集・発行)

第2章 実務手引編 V. 不動産評価関連情報

②不動産関連指標と土地価格・賃料情報

(1)日本における主な不動産投資インデックス

- ① ARES J-REIT Property Index ((社) 不動産証券化協会)
- ② IPDジャパン不動産投資インデックス
- ③ MTB-CBRE不動産投資インデックス (旧: MTB-IKOMA不動産投資インデックス) (三菱UFJ信託(株)、シービー・リチャードエリス総合研究所(株))
- ④ 住宅マーケットインデックス ((株) ケンコーポレーション、アットホーム(株)、(財) 日本不動産研究所)
- ⑤ RRPI (リクルート住宅価格指数) ((株)リクルート、(株)IPDジャパン)

(2)欧米における不動産投資インデックス

- ① (米国) NCREIFインデックス (米国不動産投資受託者協会 National Council of Real Estate Investment Fiduciaries)
- ② (英国) IPDインデックス (Investment Property Databank.Ltd.)

(3)不動産証券化商品インデックス

- ① 東証REIT指数 ((株)東京証券取引所)
- ② QUICK REIT Index ((株) QUICK)

(4)その他

運用会社の投資パフォーマンスとしては、「グローバル投資パフォーマンス基準 (GIPS)」がある。2005年改定よりGIPSの対象に不動産投資やプライベートエクイティも対象となるとともに、2006年より「グローバル投資パフォーマンス基準GIPS (日本語版)」が導入された。なお、GIPS基準は現在2010年改訂作業中である。

5. 土地関連市場に関する国の情報提供

国土交通省では、先行的な地価動向を把握することを目的として、「主要都市の高度利用地地価動向報告～地価LOOKレポート～」を四半期ごとにホームページ上に掲載し、提供している。また、土地関連市場に関する情報を網羅的かつ時系列的に開示することを目的に、「土地関連市場マンスリーレポート」を毎月ホームページ上に掲載し、提供している。このような総合的かつ、継続的な指標・情報は、CRE戦略の実践にあたって、経営戦略立案のための最も基礎的な情報として、十分に活用することが必要である。

③ 関連エリア指標

CRE戦略上の活用のポイント

企業が現在のマーケティング戦略および将来計画との整合性を検討し、立地戦略を決定する際などには、地域の人口動態、工業、商業等の産業動向、地域の工業団地の概要、企業誘致策、交通の状況等の分析が必要である。CRE戦略の実践においては、このようなマクロ、エリア指標を基礎的検討項目として活用することが重要である。

本項目の概略的説明

以下は、施設、工場、流通倉庫、配送センター、店舗、寮、社宅、投資用不動産等、企業不動産の立地検討の際のマクロ、エリア指標となりうるものである。

1. 分類

(1) 人口・世帯関係

基本的な統計のほか、年齢別人口構成比（15-29歳、33-44歳、45-64歳、65歳-）、昼夜間人口比、年齢（5歳階級）、男女別将来推計人口推計などが含まれる。人口動態や将来人口推計は、地域の成熟度の基本的な指標であるとともに、工場などの従業員確保のための指標にもなる。

(2) 地域産業一般

地域産業の従業者数、売上、出荷などの統計は、地域の産業成熟度、インフラの整備度、協力業者の存在等の指標になる。

(3) 工業関係

工場総数、工業製造品年間出荷額、工場立地件数、各工業団地の概要（立地、業種、地価水準、売り出し価格、雇用環境、税などの優遇策）等が含まれる。これらは工場進出における主要な検討事項である。

(4) 商業関係

小売業総商店数、業種別小売業商店数、商店年間販売額、小売業従業者数、大規模卸売店、大型小売店、コンビニエンスストア等の業態別、都道府県別、商品別販売額等が含まれる。商業者は人口、小売商業店舗数、年間販売額等を、店舗出店の際の商圈分析、競合者の分析の参考にする。

(5) 交通・運輸

鉄道の輸送人員や駅別乗換駅会社線別乗降者数の推移、道路網の状況、高速道路へのアクセス等、地域の産業を支える交通インフラの整備度合も、輸送・配送、流通経路の利便性や、駅を中心とした商圈分析、従業者の通勤利便性等の重要な指標となる。

第2章 実務手引編 V. 不動産評価関連情報

③関連エリア指標

(6)その他

金融機関店舗数、預貯金残高、銀行融資残高、地方税額、乗用車保有台数、学校、図書館等教育・文化施設インフラ、医療福祉関係施設インフラなどが、地域の経済力、生活インフラの充実度を示す指標となりうる。

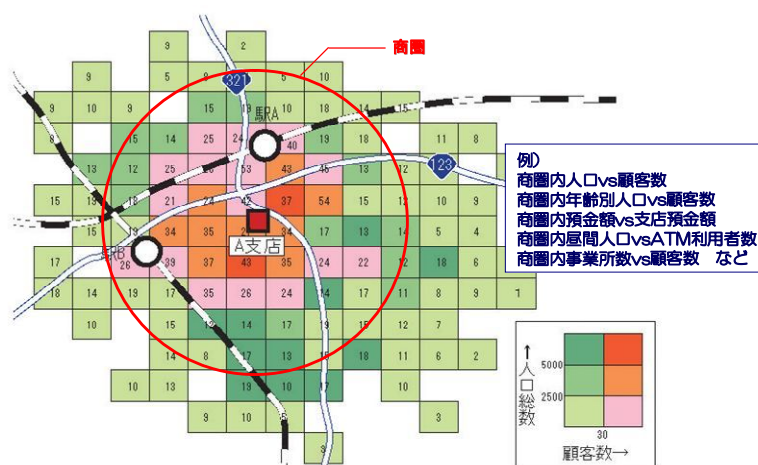
2. 具体的利用方法

近年人口、各種産業の工場、店舗等の立地、公共施設等が電子地図上（GIS）にプロットできるようになり、商圈分析や各種マーケティング戦略に利用されている。

3. 検討事例

顧客のアクセスが重視される企業がCRE戦略を検討する場合、不動産の配置適正化を検討する必要がある。例えば、金融機関店舗等の場合、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

④ 不動産の有効活用

CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略の実践にあたっては、不動産を物理的な生産財として捉えるだけでなく、経営資源として捉え、不動産への投資、所有、賃借等において、単に購入するだけでなく、定期借地、証券化等の考えられるあらゆる可能性を探って、どのような活用が最も企業価値の向上に資するかという視点に立って、不動産の有効活用を考える必要がある。

本項目の概略的説明

1. CRE戦略における不動産有効活用

CRE戦略における不動産の有効活用は安易に遊休地の活用に走るのではなく、保有している経営資源としての資産を全社的視点でその活用度合を評価すべきであり、その評価に基づき具体の有効活用を検討すべきである。そこで何らかの方法で保有資産を整理するフレームワークが必要になる。

ここに一例として示したものは、全社的に資産の活用状況を評価するためのポートフォリオ分析手法の区分けの例である。企業が所有している資産はまずは自社の事業で活用することが最優先になる。

例えば、下図の通り内部価値と資産利用度に区分する。いずれも高いものは「保持」になるが、いずれも低いものは「売却」を選択するという示唆を与えるものである。

ここで、SLBとはセール&リースバック(Sale&LeaseBack)を指し、貸戻付売買のことである。たとえば、A社に自社ビルを売却し、A社とそのビルのリース契約を結んで引き続き賃貸使用するような取引である。内部価値が高いが現在未利用の不動産の場合は、一時的に賃貸することで、将来の潜在的な利活用可能性を温存することも有効な戦略といえる。

2. 不動産有効活用の具体的手法

不動産有効活用の具体的な手法には、以下のようなものがある。

(1) コンバージョン

コンバージョンとは、現状の建物用途を変更して、新たな用途で建物を再生、利活用する手法である。コンバージョンは、建替事業に比べて、短期間かつ経済的にCRE戦略に合致した用途の建物として更新することができるメリットがある。

(2) 等価交換

土地所有者が土地を提供し、デベロッパーが建物を建築し、完成した資産を、土地所有者及びデベロッパーが土地評価額及び建築資金負担額に応じて取得する方法である。土地の一部を処分することになるが、建物建築費を調達する必要がない。

(3) 賃貸借

形態として、借地（普通借地権、定期借地権）、借家（普通借家権・定期借家権）、リース方式がある。

不動産を賃貸する場合は、取得に伴う費用の削減が図れるため、代替不動産が多数ある場合や暫定的な施設等の取得において特にメリットがある。

第2章 実務手引編 V. 不動産評価関連情報

④不動産の有効活用

逆に、当面の活用予定がない不動産を賃貸する場合は、地代・家賃収入を得ることになる。

借地権には、更新拒絶に正当事由を要する「普通借地権」と、法定更新がない「定期借地権」があり、さらに定期借地権は「一般定期借地権」「建物譲渡特約付借地権」「事業用定期借地権」に区分される（表1参照）。

また、借家権には、更新拒絶に正当事由を要する「普通借家権」と、契約期間が終われば契約が終了する「定期借家権」がある（表2参照）。

(4)不動産証券化

不動産の証券化とは、不動産から生じる収益・担保価値を裏付けとして証券を発行し投資家から直接資金を調達する方法をいう（不動産証券化の税務についてはI⑨を参照）。

(5)セール&リースバック

不動産所有者が当該資産を売却（信託）し、売却代金（または信託受益権）を受領すると同時に、リース料を支払って譲受人（受託者）から当該不動産を賃借する方法である。利用実態を変えずに売却代金が獲得できるメリットがあるが、トータルで見ると企業の負担費用は増加する可能性があることに留意すべきである。

表1. 借地権の種類

種類	借地期間の要件	利用目的	手続き	存続期間満了時の対応	
普通借地権	30年以上	限定なし	更新が原則	更新されない場合、借地人は建物買取請求ができる。	
定期借地権	一般定期借地権	50年以上	限定なし	公正証書等の書面で更新排除等の特約を結ぶ。	期間満了時に借地人は建物を収去して土地を明け渡す。借地人は建物買取請求ができない。
	建物譲渡特約付借地権	30年以上	限定なし	建物譲渡特約を結ぶ。建物に仮登記を行う。	建物所有権は地主に移転。借地人に相当の対価を支払う。借地人等は請求により譲渡した建物の借家人になれる。
	事業用定期借地権	10年以上 50年未満	事業用建物に限る (住宅不可)	公正証書による設定契約を行う。	期間満了時に借地人は建物を収去して土地を明け渡す。借地人は建物買取請求ができない。

表2. 借家権の種類

項目	普通借家権	定期借家権
契約書	書面、口頭による契約ともに可能	公正証書等の書面による契約のみ
契約の更新拒絶	賃貸人に正当事由が必要	契約の更新がない（終了通知が必要）
建物の明渡時期	正当事由制度により不明確	契約期間の終了時
立退料	正当事由の補完材料として、立退料が必要とされることがある。	不要（契約の更新のない制度であるため）

第2章 実務手引編 V. 不動産評価関連情報

⑤不動産取引・契約に関する法律

⑤ 不動産取引・契約に関する法律

CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略の実施にあたっては、不動産に関連する法律のほか、判例についても理解しておくことが重要である。

本項目の概略的説明

不動産に関連する法律は多岐にわたる。企業経営上、不動産に携わる者にとって不動産に関する法律知識は必須である。不動産取引は、われわれの日常生活に身近な問題で、かつ経済生活上重大な問題であるが、複雑な法律関係や慣習などの規制が常に伴うものであるため、あらかじめ不動産の法律に関する正確な知識を得ておくことが重要である。不動産の法律は、主に取引に関連する事項と不動産の活用に関連する事項に分かれる。

1. 不動産の取引

民法、借地借家法、建物の区分所有に関する法律等がある。

No	法律名
民法関連	
1	民法（明治29年法律第89号）
2	借地借家法（平成3年法律第90号）
3	消費者契約法（平成12年法律第61号）
4	失火の責任に関する法律（明治32年法律第40号）
5	建物の区分所有に関する法律（昭和37年法律第69号）
6	不動産登記法（平成16年法律第123号）
宅地建物取引関連	
1	宅地建物取引業法（昭和27年法律第176号）
不動産証券化関連	
1	不動産特定共同事業法（平成6年法律第77号）
2	信託業法（平成16年法律第154号）
3	資産流動化法（平成10年法律第105号）
4	金融商品取引法（昭和23年法律第25号）
5	金融商品販売法（平成12年法律第101号）

2. 不動産の活用

いわゆる法令上の制限といわれるもので、国土利用計画法、都市計画法、建築基準法等がある。

第2章 実務手引編 V. 不動産評価関連情報

⑤不動産取引・契約に関する法律

No	法律名
1	国土利用計画法（昭和49年法律第92号）
2	都市計画法（昭和43年法律第100号）
3	建築基準法（昭和25年法律第201号）
4	古都における歴史的風土の保存に関する特別措置法（昭和41年法律第1号）
5	地域における歴史的風致の維持及び向上に関する法律（平成20年法律第40号）
6	都市緑地法（昭和48年法律第72号）
7	首都圏近郊緑地保全法（昭和41年法律第101号）
8	近畿圏の保全区域の整備に関する法律（昭和42年法律第103号）
9	生産緑地法（昭和49年法律第68号）
10	特定空港周辺航空機騒音対策特別措置法（昭和53年法律第二26号）
11	景観法（平成16年法律第110号）
12	土地区画整理法（昭和29年法律第119号）
13	大都市地域における住宅及び住宅地の供給の促進に関する特別措置法（昭和50年法律第67号）
14	地方拠点都市地域の整備及び産業業務施設の再配置の促進に関する法律（平成4年法律第76号）
15	被災市街地復興特別措置法（平成7年法律第14号）
16	新住宅市街地開発法（昭和37年法律第134号）
17	新都市基盤整備法（昭和48年法律第86号）
18	旧公共施設の整備に関連する市街地の改造に関する法律（昭和36年法律第109号）
19	首都圏の近郊整備地帯及び都市開発区域の整備に関する法律（昭和33年法律第98号）
20	近畿圏の近郊整備区域及び都市開発区域の整備及び開発に関する法律（昭和39年法律第145号）
21	流通業務市街地の整備に関する法律（昭和41年法律第110号）
22	都市再開発法（昭和44年法律第38号）
23	幹線道路の沿道の整備に関する法律（昭和55年法律第34号）
24	集落地域整備法（昭和62年法律第63号）
25	密集市街地における防災街区の整備の促進に関する法律（平成9年法律第49号）
26	港湾法（昭和25年法律第218号）
27	住宅地区改良法（昭和35年法律第84号）
28	公有地の拡大の推進に関する法律（昭和47年法律第66号）
29	農地法（昭和27年法律第229号）

第2章 実務手引編 V. 不動産評価関連情報

⑤不動産取引・契約に関する法律

No	法律名
30	宅地造成等規制法（昭和36年法律第191号）
31	都市公園法（昭和31年法律第79号）
32	自然公園法（昭和32年法律第161号）
33	河川法（昭和39年法律第167号）
34	特定都市河川浸水被害対策法（平成15年法律第77号）
35	海岸法（昭和31年法律第101号）
36	砂防法（明治30年法律第29号）
37	地すべり等防止法（昭和33年法律第30号）
38	急傾斜地の崩壊による災害の防止に関する法律（昭和33年法律第57号）
39	土砂災害警戒区域等における土砂災害防止対策の推進に関する法律 （平成12年法律第57号）
40	森林法（昭和26年法律第249号）
41	道路法（昭和27年法律第180号）
42	全国新幹線鉄道整備法（昭和45年法律第71号）
43	土地収用法（昭和26年法律第219号）
44	文化財保護法（昭和25年法律第214号）
45	航空法（昭和27年法律第231号）
46	自衛隊法（昭和29年法律第165号）
47	廃棄物の処理及び清掃に関する法律（昭和45年法律第137号）
48	土壌汚染対策法（平成14年法律第53号）
49	高齢者・障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律（平成18年法律第91号）

上記のほか、土地基本法に掲げられる理念については、常に配慮すべきである。

なお、不動産関連資格の学習内容の多くは不動産の法律に関連しており、CRE戦略上も参考となるといえる。

第3章 事例編

第3章 事例編

① 企業組織再編

CRE戦略上の活用のポイント

この項目は、CRE戦略を実践するにあたって、企業組織再編を行った事例を集めたものである。

CRE戦略の実践においては、不動産を「企業価値を最大限向上させるための経営資源」の一つとして捉え、企業価値にとって最適な選択を行うため、不動産に係る経営形態そのものについても見直しの検討を行い、必要な場合には組織や会社自体の再編も行うこととなる。

本項目の概略的説明

CRE戦略を実践していくためには、連結グループ全体で保有不動産を見直していく必要があるが、このためには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が有効となる場合がでてくる。既存の会社形態、組織を前提としないで、経営形態そのものから大胆に見直していく、という点にCRE戦略の考え方の特徴がある。

企業組織再編に関わる制度面では、例えば会社分割制度の活用が2001年の商法改正によって容易になっている。この制度を活用すれば、不動産を売却によらず、税務上有利な会社分割方式として切り出すことも可能である。このような制度改正もあり、会社分割など企業組織再編は、企業が取り得る不動産マネジメント手段の一つとして位置付けられる。

【具体的事例】

1. 販売事業会社と資産管理会社の集約化（日産自動車株）

日産自動車(株)においては、合理的な不動産管理を実現するため、本体だけでなく、連結販売会社の不動産まで含めて総合的に見直し、会社分割と会社統合の手法を活用しながら、連結販売会社の不動産を関連子会社に一元化し、効率的な不動産管理を実現している。

日産自動車(株)は、2005年12月に国内の販売ネットワークの再構築戦略をいち早く打ち出し、その一環で2006年4月に連結販売会社52社をそれぞれ自動車販売事業会社と資産管理会社に分割した。資産管理会社については、これまで日産グループの不動産管理・活用を行ってきた日産不動産(株)が2006年7月に吸収合併し、同社を日産ネットワークホールディングス(株)に社名変更した。日産ネットワークホールディングス(株)が一括して連結販売会社の資産管理を行う体制を整備することにより、不動産の使用と管理（所有・賃借・建築）を分離した。

同社は中期経営計画「日産バリューアップ」（2005～2007年度）において、投下資本利益率（ROIC）を同期間平均で20%を確保することをコミットメントの1つに掲げていたが、これらの施策はこのコミットメント達成に向けた、マネジメントレベルのCRE戦略

として実施された。

2. FM統括部署の発足（スタンレー電気(株)）

グループ全体でCRE管理の一元化を図った先進事例として、自動車用照明製品や発光ダイオード（LED）の大手メーカーであるスタンレー電気(株)が挙げられる。同社では、生産施設やグループ企業を含む国内全事業拠点を対象とするファシリティマネジメント（FM）の統括管理部署として、本社総務部内にFM推進課（現在の総務課）を1996年に発足させた。同社の経営陣はFMの有効性を早くから認識し、経営改革と連携させたFM戦略を実行してきた。FMの導入に向け1994年にまとめられた、「スタンレー型ファシリティマネジメント導入主旨書」では、FMはファシリティ以外の経営資源（人・物・金・情報）を有効に機能させるための総合的な施設管理機能と位置付けられている。

3. 不動産関連事業会社の集約化（いすゞ自動車(株)）

いすゞ自動車(株)は、販売会社の所有不動産を集約管理するため、グループの不動産関連事業を担っていたいすゞエステート(株)を母体として、増資及び社名変更していすゞネットワーク(株)を2007年2月に設立した。これにより販売会社は、本来業務である販売、アフターサービスに集中する体制が整えられた。

増資にあたり、伊藤忠商事(株)から出資を受けて、最終的な出資比率をいすゞ自動車(株)より75%、伊藤忠商事(株)より25%とした。また、いすゞネットワーク(株)が国内連結販売会社15社及び連結事業会社3社（(株)いすゞユーマックス、(株)アイ・シー・エル、いすゞ車体(株)）の株式を取得した。

4. ビル管理事業の集約化（(株)商船三井）

(株)商船三井では、同社グループのダイビル(株)と商船三井興産(株)がビル管理事業を統合した。同社は2004年10月にダイビルを連結子会社化して以降、グループ全体の効率的な資産活用を目的に、不動産物件のダイビルへの集約を進めてきたが、ビル管理事業では、ダイビルの持つリーシング、コンストラクションマネジメントのノウハウと商船三井興産の持つ営業力を活かし、両社を一体運営することとした。

ダイビルは、2007年7月に商船三井興産の51%の株式を取得し連結子会社化した。さらに商船三井興産は、ダイビルの連結子会社（ビル管理会社）である(株)エスカ及び関西建物管理(株)の全株、(株)大阪オールサービス（ダイビル・ファシリティ・マネジメント(株)に改称）の約49%の株式を取得し、それぞれ連結子会社、持分法適用会社とした。

5. 不動産事業の集約化（日本郵船(株)）

日本郵船(株)は、2009年6月に不動産賃貸事業の一部を連結子会社の郵船不動産(株)に承継させる会社分割（吸収分割）を行った。この施策の目的は、主要な不動産事業を専門特化した子会社に集約させることにより、グループの不動産事業の経営効率化を図り、より機動的な事業展開を行うことである。本体から分割した部門の事業内容は、連結子会社の横浜貿易建物(株)が所有する横浜ビル（横浜市中区）の一部転貸事業である。

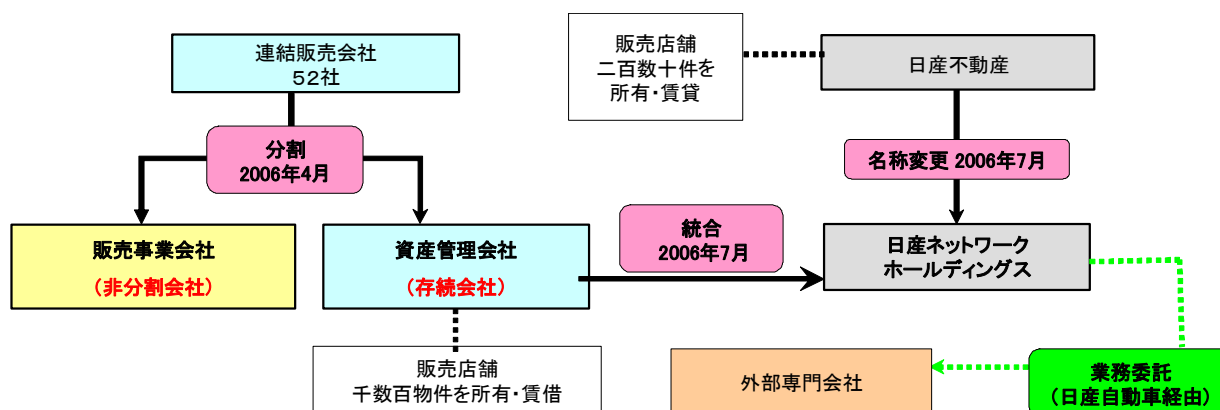
また、同4月から本体が所有する丸の内郵船ビルを郵船不動産への一括賃貸へ変更し、今後は自社使用物件を含め、グループ内の不動産運営を郵船不動産に集中させていく方針である（2009年7月25日付け日本経済新聞14面）。

6. 純粋持株会社化と不動産賃貸事業の集約化（(株)ダイドーリミテッド）

(株)ダイドーリミテッドは、2010年4月に不動産賃貸事業を会社分割（物的分割）し、完全子会社の(株)ダイドーインターナショナルに承継することにより、純粋持株会社体制に移行する予定である。この施策は、本体が純粋持株会社としてグループ全体の戦略企画に特化する体制へ移行することに加え、グループ内に分散していた不動産賃貸事業に係る経営資源を集中することにより、より一層の業務効率化を図り、収益性の改善により企業価値を高めていくことを目的としている。本体から分割する不動産賃貸事業は、小田原工場跡地に開発した複合商業施設ダイナシティの賃貸運営が主体である。

さらに、ダイドーインターナショナルは、本体の完全子会社でありダイナシティの運営・管理等を行う(株)ダイナシティを吸収合併した上で、衣料製品事業を分割して新会社を設立することを検討している。

日産自動車：組織再編による資産管理機能統合のスキーム



出所：国土交通省・CRE研究会「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）報告書に（株）ニッセイ基礎研究所が加筆

不動産管理の専任組織への集約化の主要事例

会社名	不動産管理の集約先(会社名)		集約化の対象範囲	実施時期	発表年月
	資本金 (百万円)	出資比率			
日産自動車	日産ネットワーク ホールディングス	90	100%	連結販売会社52社の資 産管理	06年7月 05年12月
いすゞ自動車	いすゞネットワーク (伊藤忠との合併)	25,025	75%	販売会社の不動産管理	07年2月 06年12月
商船三井	ダイビル (東証1部)	12,227	50.94%	ダイビルと商船三井興 産のビル管理事業	07年7月 07年5月
日本郵船	郵船不動産	450	100%	横浜ビルの一部転貸事 業、丸の内郵船ビルの 賃貸事業(※自社使用 物件を含めグループ内 の不動産運営を今後集 約していく方針)	09年6月 09年3月
ダイドーリミテッド	ダイドーインターナ ショナル (商号変更を予定)	100	100%	不動産賃貸事業(小田 原工場跡地に開発した 商業施設ダイナシティの 賃貸運営が主体)	10年4月 09年5月

(注) 不動産管理の集約先の資本金及び出資比率は08年度末の数値。

出所:「リリース資料、有価証券報告書」等から(株)ニッセイ基礎研究所作成

② 人材育成

CRE戦略上の活用のポイント

この項目はCRE戦略を担う専門人材の育成に関わる取組事例を集めたものである。CRE戦略や不動産ソリューションビジネスに関わる専門人材の育成を図るためには、不動産に関する知識だけでなく、経営戦略、ファイナンス、会計等に関する知識もあわせて取得できるような資格制度・教育プログラムの構築や企業の枠を超えたネットワーク作り等、環境整備面が重要であると考えられる。

本項目の概略的説明

CRE戦略を担う専門人材の育成に関わる取組は、合理的なCRE戦略の実践で先行する米国において活発に行われているが、我が国でも業界団体やコンソーシアム等民間を中心に、専門人材育成のための環境が整備されつつある。

【具体的事例】

1. 米国での取組事例 (CoreNet Global)

米国では、CoreNet Global というCRE戦略の普及・啓発を目的とした専門の業界団体(NPO)が設立されており、そこで一般事業法人が相互に賃料や管理費等の様々な不動産情報の交換やベンチマークの作成を行ったり、不動産から経営までに精通した専門人材の育成プログラムを実施する等、活発な活動が進められている。CRE担当者同士が人的ネットワークを構築し、情報やアイデアを共有・交換する場となっている。

米国アトランタ(ジョージア州)に本部を置き、全世界で約7,000人の会員を有する(うち北米が8割超、欧州、アジアが各々1割弱)。我が国にはジャパン・チャプターを設置しており、約40人の会員を有している。会員が所属する企業については、CoreNet Globalのホームページに代表的な大企業50社の社名が掲載されている。このうち32社がエンドユーザー(一般事業会社)、10社が金融機関、8社が不動産サービスプロバイダーとなっており、エンドユーザーが中心となっている。エンドユーザーの業種は製造業、情報通信、小売等幅広いが、製造業のウェイトが相対的に高い。我が国企業ではソニーとトヨタ自動車の2社が記載されている。エンドユーザー企業に所属する会員の属性としては、CREに関する15年以上の実務経験を有する者が60%、CRE部門の部門長以上が61%、副社長や取締役が36%を占めており、また会員が属する企業1社平均のCRE(全世界ベース)の価値は4.9億ドル、面積は2,900万平方フィート(約270万㎡)となっている(CoreNet Globalセミナー資料による)。

CoreNet Globalは経営幹部や管理職を対象に、CREに関わる資格制度(教育プログラム)であるMCR(Master of Corporate Real Estate)を実施している。

MCRの目的は、①企業パフォーマンスの向上、②費用効率が高いソリューションの創出、③CREに関する知識の向上、④CRE戦略において付加価値を創出する代替案の開発、とされている。対象者は、CREに関する専門能力とベストプラクティスの獲得を目指している経営幹部や管理職であり、CREの戦略的マネジメントに係る緊急かつ重要な

意思決定を行うのに必要なスキルが求められる。

MCRの認定要件として、①三つの必須コース（CREファイナンス、不動産取引、CREと経営戦略の連携）、②七つのコース（戦略的コミュニケーション、ポートフォリオマネジメント、戦略的アウトソーシングなど）の中から二つ、③修了試験、の六つのセミナーを少なくとも受講する必要がある（一つのコースにつき受講時間は2～3日、使用言語は英語）。

また、実務経験要件として、①CREに関する3年以上の実務経験と修士号の保有、②CREに関する5年以上の実務経験と学士号の保有、③CREに関する10年以上の実務経験、のいずれかに該当する者とされている。

MCR取得後は、CREに関する教育活動に参加することが求められる。資格有効期間は3年であり、MCRの次のステップとなる「SLCR」資格プログラムやグローバル・サミットなど、MCR資格を維持するための専門的な教育機会が用意されている。

2. 我が国での取組事例

我が国におけるCRE関連の資格制度としては、認定ファシリティマネジャー（CFMJ：Certified Facility Manager of Japan）、（社）不動産証券化協会認定マスター（ARESCertified Master）、不動産戦略アドバイザー（JARECCertified Adviser for Property Strategy）等が挙げられる。

(1) C F M J

CFMJは、（社）日本ファシリティマネジメント推進協会（JFMA）、（社）ニューオフィス推進協議会（NOPA）、（社）建築・設備維持保全推進協会（BELCA）の3団体が協力して実施している。

CFMJの目的は、①経営的視点からのファシリティマネジメント（FM）に関わる新たな専門家の育成・普及、②快適かつ機能的なファシリティの継続的供給、③企業理念の具現化及び経営目標の達成、④健全な社会資本の形成への貢献、とされている。

対象者はFMに携わる全ての者であり、①FMの戦略・ファシリティの計画、それに基づく不動産取得、賃貸借、建設等のプロジェクト管理、そして運営維持と評価の流れに沿ったFM業務に関する知識・能力、②FMのための社会性、人間性、企業性、施設、情報等の関連知識、③FMを支える利用者の満足度等の品質分析・評価、運営費、投資等の財務分析・評価、需要対応・施設利用度等の供給分析・評価、そして企画立案やプレゼンテーション等の技術、が求められる。

CFMJの認定要件として、ファシリティマネジャー試験（1日）に合格し登録を受ける必要がある。資格有効期間は5年であり、資格更新には更新講習の課程修了が必要となる。資格登録者（累計）は6,468人（2010年3月末）。

(2) (社) 不動産証券化協会認定マスター

（社）不動産証券化協会認定マスターは、（社）不動産証券化協会（ARESC）が実施しており、その目的は①不動産と金融の共通言語の構築、②人材不足の解消、③市場の健全な発展のためのインフラ（リーダーの育成、信頼される市場の創造、業界の変革スピードの

加速)、とされている。

対象者は不動産証券化に関する高度な専門知識と高い職業倫理を有する者であり、優れた実務能力、高い職業倫理意識、市場の発展を担う使命感、幅広いネットワークが求められる。(社)不動産証券化協会認定マスターの認定要件として、マスター養成講座の修了が必要であるが、Web講義と修了試験からなるコース1(知識編)に合格しなければ、Web講義・レポート提出・スクーリングからなるコース2(演習編)を受講できない。実務経験要件として、金融業あるいは不動産業等における実務経験を2年以上有している者とされ、申請者は勤務先事業者が証明する「実務経験証明書」の提出が求められる。

認定から5年ごとに更新審査を受ける必要がある。継続教育(研修講座の受講、ARE S内外での委員・講師・執筆活動)が義務付けられ、ポイント加算によって管理され、一定のポイントを毎年取得する必要がある(更新の知識要件)。また、更新の倫理行動要件はピアレビュー等による。

(3)不動産戦略アドバイザー

不動産戦略アドバイザー認定制度は、NPO法人日本不動産カウンセラー協会(JAREC)が2009年3月より実施を開始した(資格認定規程の制定)。その目的は、CRE・PRE戦略の効果的な実践に寄与すること、とされている。

JAREC認定不動産戦略アドバイザーの称号は、JARECが実施する総合研修・専門研修の全課程(30時間)を修了し、資格認定を申請した者についてJAREC理事会が審査し、「CRE・PRE戦略の推進に関する高度な知識と高い倫理観を有する」と判定された者に与えられる。研修内容の理解度を確認するために、レポートやケーススタディ解答等の提出が求められる。受講資格は各講座を履修するために必要な基礎的な知識と経験を有していることであるが、特に証明書等の提出は求められない。

研修体系は、①基礎講座(必須科目/CRE・PREガイドライン、同概論、カウンセリングの基礎等)、②専門講座(必須科目/財務ファイナンス・会計系、経営情報システム、不動産ソリューション、FM等)、③実践講座(必須科目/CRE・PRE事例、同ケーススタディ)、④専門トピック講座(選択科目、毎年変更/立地論、環境不動産、M&A・事業再生、経営戦略論等)、から成る。

最新の専門知識を提供し、専門性の向上を図るために、継続研修(1日研修/専門トピック講座の中から選択)が毎年実施される。継続研修の受講は、3年毎に行われる資格更新審査の必須要件となる。

(4)その他

JFMAでは、1997年より「FM財務評価セミナー」を開催している(FM財務評価手法研究部会のメンバーが講師を担当する、有料の公開セミナー)。また、2007年1月に民間により設立されたCREマネジメント推進コンソーシアム(CREC)は、内部の人材育成部会において、CREを支える複合的な人材の育成方法について検討を行っており、その成果はCREC主催の公開イベント等で随時発表されている。

③ CSR（コミュニティとの共生）の視点

CRE戦略上の活用のポイント

この項目はCSR（企業の社会的責任）、特に地域コミュニティとの共生の視点から見た先進事例を集めたものである。

企業が利益最大化を図るにあたっては、企業不動産を含めあらゆる経営資源の全体最適化を図る必要があるが、その際にCSRの視点を踏まえなければならない。CRE戦略においては、とりわけ地域社会との共生を図り、地域活性化に貢献することが重要である。

本項目の概略的説明

土地は経営資源のなかでも地域に根ざした公共財的色彩のある、再生産不可能な唯一無二の生産要素であるため、企業がそれを開発・使用する段階において、自然環境や景観など地域社会に何らかの影響を及ぼす。CRE戦略を実践するにあたっては、CSR（企業の社会的責任）の視点を踏まえ、とりわけ地域社会との共生を図り、地域活性化に貢献することが重要である。

【具体的事例】

1. 尾瀬の自然保護への取組（東京電力(株)）

東京電力(株)は、国立公園および特別天然記念物に指定されている尾瀬のうち群馬県側のほぼすべて、尾瀬全体の7割に当たる6,096万㎡の土地を所有している。また尾瀬に連なる戸倉山林も所有しており、これらの面積を合わせると山手線の内側の約3倍に相当する広さになる。同社は群馬県内の所有地を中心に約20kmの木道を湿原に敷設し維持管理を行うなど、尾瀬の自然保護に長年取り組んでいる。また戸倉山林では、ブナ植林ボランティア活動も行っている。

2. コミュニティセンターとしてのSCづくり（イオンモール(株)）

イオンの子会社でショッピングセンター(SC)の開発を手掛けるイオンモール(株)は、SCを核店舗や専門店など単なる店舗の集まりではなく「街」と考えており、地域住民が集う「コミュニティセンター」としてのSCづくりを進めている。そうした考えを具現化するため、医療や行政サービスが提供できる機能を積極的に取り入れている。同社の各SCに設けられている多目的ホール「イオンホール」は、地域のサークルや各種団体の活動の場として利用され、また確定申告会場としても活用されている。

3. 周辺地域と調和した工場（ヤマザキマザックオプトニクス(株)）

大手工作機械メーカーであるヤマザキマザック(株)の子会社でレーザー加工機の開発・製造を行うヤマザキマザックオプトニクス(株)は、岐阜県美濃加茂市の都市郊外の丘陵部に、完全に地下化された最新鋭工場である「フェニックス研究所」を2007年末に竣工させた。工場を地下化することにより、精密機械工場として要求される極めて高い防塵性能を確保するとともに、地熱利用により空調の負担軽減を図り、大きな省エネ効果が得られ

第3章 事例編 ③CSR（コミュニティとの共生）の視点

る。工場内騒音が周辺に漏れないことに加え、一見すると工場とはまったく気がつかない景観により、周辺地域との調和が図られている。同事例は、土地活用の成功モデルを表彰する「平成20年度土地活用モデル大賞」（(財)都市みらい推進機構主催、国土交通省後援）の国土交通大臣賞を受賞した。

④ 環境問題への対応（環境配慮型不動産）

CRE戦略上の活用のポイント

この項目はCSR（企業の社会的責任）の中で、特に環境問題への対応、すなわち環境配慮型不動産の視点から見た先進事例を集めたものである。

企業による地球環境問題への取組が強く求められる中、企業不動産の価値評価においても環境問題への対応が重要な要素の1つとなりつつある。環境配慮型不動産への取組は、そこで働く人々に快適性を提供することにもなり、業務効率の向上や優秀な人材の確保につながる。省エネ活動であればコスト低減に直接つながり、経済性との両立が図れる。

本項目の概略的説明

持続可能な社会の構築に向けて、地球環境問題の中で特に温暖化防止、さらには生物多様性の保全への対応が重要になってきている。企業不動産による対応では、温暖化防止の観点においては、省エネ・温暖化ガス削減を図るグリーンビルの構築が進められているが、さらに省エネ性能の向上や再生可能エネルギーの活用等により、年間の一次エネルギー消費量が正味で概ねゼロとなる、ZEB（net Zero Energy Building：ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）の実現に向けた取組の強化が求められる。生物多様性の観点においては、従来からの屋上緑化・屋上庭園の取組に加え、環境の良好な場所でしか生息しないミツバチ等の飼育が一部で進められつつある。

【具体的事例】

1. 省エネビルの本社建設（清水建設（株））

清水建設（株）は、旧本社所在地（東京都中央区京橋）に建築技術・環境技術の粋を集めた最先端オフィスビルを建設し、2011年秋を目処に本社を移転する。高層棟の外装窓面に約2,000㎡分の太陽光発電パネル（約半分は光透過タイプを採用）を装着する等、未来志向の超環境型オフィスを創出する計画である。㎡あたりCO₂排出量を一般事務所ビルの平均値対比で4割強削減することを目指し、国内最高レベルの省エネビルを完成させる。

最新の壁面緑化技術を導入し、地上部や建物の屋上と壁面を大胆に緑化し、敷地面積の約7割を緑で覆う計画である。

2. グリーン電力購入（三井住友海上火災保険（株））

三井住友海上火災保険（株）は、地球温暖化対策の一環として、日本自然エネルギー（株）から「グリーン電力証書」を購入する契約を2008年に締結した。同社が所有する駿河台ビル（東京都千代田区、1984年竣工）で使用している電力（年間760万kWh）のすべてを2008年10月からグリーン電力で賄うことで、年間で約3,000トンのCO₂削減を行う計画である。同ビルは屋上庭園をはじめ先進的な環境対策を施したビルであり、グリーン電力を購入する最初のビルとして選定した。

同社駿河台ビルは、2004年に「第3回屋上・壁面・特殊緑化技術コンクール」（（財）都市緑化技術開発機構が主催）において「屋上緑化大賞（環境大臣賞）」を受賞した。同賞は屋

上等特殊空間の緑化に積極的に取り組んでいる事業者・施設を対象として贈られるものである。同ビルの屋上庭園が地域の新たな環境資源となり、人や動植物への安全な空間及び地域活性の拠点となっていること等が評価された。

3. CASBEE最高ランクの本社（日産自動車(株)）

2009年8月に竣工した日産自動車(株)のグローバル本社屋(横浜市みなとみらい21地区)は、自然光や外気の最大活用、効率的な空調システムの導入等により、CO₂排出量低減とエネルギー効率の環境性能に深く配慮している。BEMS (Building Energy Management System) への対応として、ビルのエネルギー設備全体の省エネ監視・制御を自動化・一元化する制御管理システムを採用している。新本社ビルのCO₂排出量は年間10,200トンと、旧本社ビル(東京・銀座)に対し約3,800トン(27%)の削減を達成した。2008年にCASBEE(建築物総合環境性能評価システム)の最高ランクであるSクラスを取得し、環境省のクールシティ認証も得ている。

4. 環境配慮型本社ビル（ソニー(株)）

2006年10月に竣工したソニー(株)の本社ビル「ソニーシティ」(東京都港区)は、同社が工場や研究所、モノづくりの中で培ってきた省エネのノウハウを活かした最先端の環境配慮型ビルである。最大の特長は、隣接する東京都下水道局・芝浦水再生センターの下水処理水をビル空調用冷却水に利用している点であり、下水処理から発生する熱源水を未利用エネルギーとして活用するものである。同ビルのCO₂排出量は年間12,500トン(2007年実績)と、一般的なビル((社)日本建築学会の指針をもとに算出)に対し48%の削減を達成している。同ビルは、建設段階から「ITによる省エネ」を意識し数値目標を立てたところを評価され、「グリーンITアワード2008」(グリーンIT推進協議会が主催)において「経済産業大臣賞」を受賞した。

5. 本社の省エネビル化（パナソニック電工(株)）

パナソニック電工(株)は、東京本社ビル(東京都港区、2003年竣工)において、建設当初の最新の省エネ設備の導入に加え、統合制御システムの構築(ネットワークの共通化、センサ情報の共有化)とチューニング(負荷低減や機器の効率運転等の運用努力)の取組により、省エネ活動を推進してきた。同ビルの2008年のエネルギー消費原単位は1,700MJ/m²・年と、2003年に対し29%の削減を達成した(標準の建築・設備とした場合の値に対し36%削減)。

6. 設備の見直しと働き方の変革によるCO₂削減（コクヨ(株)）

コクヨ(株)は、2008年11月に品川オフィスのショールーム棟5階をリニューアルして開設した「エコライブオフィス品川」において、設備の見直しと働き方の変革(ワーカーのエコアクション)により、CO₂排出量を改修前の旧オフィスの実測・推計値(年135トン)に比べ56トン(41.5%)削減することを目標としている。削減量の内訳は設備面(自然換気、照明省エネ、空調省エネ、屋上緑化)で50トン、働き方(プロセス短縮のためのコミュニケーション活性化やプロジェクトによる協業体制作り等)で6トンである。2009年8月

までの9ヶ月の月平均では、42.5%の削減を達成している。

7. 尾瀬戸倉山林のフォレストック認定取得（東京電力(株)）

東京電力(株)は、同社が土地を所有し長年にわたり保護活動を行っている尾瀬戸倉山林について、(社)日本林業経営者協会が2009年2月に創設した「森林のCO₂吸収・生物多様性認定」（略称：フォレストック認定）の第一号として認定を同8月に取得した。同認定制度は、同協会会員が所有する森林を対象として、森林のCO₂吸収量や生物多様性等を第三者機関が多面的に調査、評価のうえ認定するものである。CO₂吸収量、高い生物多様性、水土保持面等が評価された。同社は、今後も森林のCO₂固定・生物多様性維持など多角的な観点に基づく適切な森林管理、及び尾瀬一帯の自然保護活動に継続的に取り組むことで、土地所有者としての社会的責任を果たしていく方針である。

⑤ 財務評価指標の活用

CRE戦略上の活用のポイント

この項目はCRE戦略を実践するにあたって、財務評価指標を効果的に活用している事例を集めたものである。

CRE戦略は、ガバナンス、マネジメントシステムを重視するものであることから、いわゆる「持たざる経営」とは大きく異なると言える。すなわち「持たざる経営」では、不動産を所有しないという行動が常に取られるのに対し、CRE戦略では、持つべき時は持ち、持つべきでない時には借りるというように状況に応じて最適な選択を行うことが要求される。そして、その最適選択をできるだけ客観的、再現可能に行えるようにするため、数値化やマニュアル化等を活用した的確なガバナンス、マネジメントシステムを企業不動産に導入することが求められる。そこで、投資収益率（ROI：Return On Investment）など財務評価指標を合理的な意思決定ツールとして導入することが考えられる。

本項目の概略的説明

企業不動産に関わる意思決定において最適な選択を合理的に行うことに加え、内外のステークホルダーに対して説明責任を果たす意味でも、客観的な評価指標の導入・活用が求められる。ただし、マネジメントシステム全般にもいえることであるが、ガバナンスやマネジメントシステムの考え方を形式的、教条的に導入することは、かえって合理的で適切な判断を歪めてしまう恐れがあることには注意を要する。すなわち、戦略においては常に数値化や理論化できない部分があり、特に不動産の場合、景観や環境、交通インフラ等外部経済要因に多大な影響を受ける財であるため、単なる数値化やマニュアル化だけでは測れない側面がある。このため、機械的、形式的ガバナンスやマネジメントシステム導入だけでは、問題解決を図ることはできず、高度な専門性と経験の積み上げが不可欠となる。

【具体的事例】

1. ROIの活用（(株)ダイヤモンドシティ（現イオンモール(株)））

ショッピングセンターの開発・賃貸・管理運営を行う専門ディベロッパーである(株)ダイヤモンドシティ（現イオンモール(株)）¹は、ROIを投資行動の意思決定ツールとして戦略的に活用しているベストプラクティス事例の一つとして挙げられる。同社ではROI指標として、毎期の営業利益を初期投資額で除することにより算出される「総投資営業利益率」が採用されている。同社はできるだけ不動産を持たず、特に土地は所有しない方針であるが、ROIなどの財務評価手法に裏打ちされた合理的な戦略と評価できる。

2. ROICの活用（日産自動車(株)）

日産自動車(株)は、2005年度から2007年度までの中期計画「日産バリューアップ」において、投下資本利益率（ROIC：Return On Invested Capital）を計画期間中の平均で20%

¹ ダイヤモンドシティは2007年8月にイオンモール(株)と合併した（存続会社はイオンモール）。

第3章 事例編 ⑤財務評価指標の活用

以上（分母の投下資本は手許資金を除く）を確保することをコミットメントの一つに掲げた（実績は17%）。「日産リバイバル・プラン」、「日産180」を経て、高水準の売上高利益率を維持しつつ、資本効率の向上を徹底追求するという、より高位の経営目標を志向できる段階に入ったと評価されている。

先進企業における財務評価指標

社名	財務評価指標	算式		評価対象	目標値	達成期間
		分子	分母		(ハードルレート)	
ダイヤモンドシティ	総投資営業利益率	営業利益(注1)	初期投資額	モール型ショッピングセンター各店舗(注2)	10%	出店後3年以内(一時的な損益が発生するオープン年を除く)
日産自動車	投下資本利益率	連結営業利益	固定資産+運転資金	自動車事業	20%	2005~2007年度平均(中期計画(日産バリューアップ)期間中)

(注1) 資産流動化を行った店舗では、金利相当額が賃借料に含まれ営業費用として計上されているが、ここではこの金利相当額を営業費用から控除して算出。

(注2) ショッピングセンター(S C)の両端に核店舗を配し、その間を結ぶモール(遊歩道)沿いに専門店群を配置する「2核1モール型」のリージョナルS C(広域商圏対応型S C:R S C)を指す。店舗面積4~5万㎡以上、商圏人口30~40万人以上(車で概ね30分圏内)の郊外型大型S Cが多い。

出所:各社ホームページから(株)ニッセイ基礎研究所作成

⑥ 企業財務との整合性

CRE戦略上の活用のポイント

この項目はCRE戦略における意思決定が企業財務との整合性の下で行われることの重要性を示す事例を集めたものである。

企業行動の本質は利益最大化の追求であるが、企業の利益は事業ポートフォリオ、研究開発、設備投資、立地、不動産、企業財務、原材料調達、生産管理、マーケティング、知的財産、人事管理、IT等あらゆる経営資源を変数とする関数であり、不動産も経営資源の一つと捉えられる。企業は各々にとって最適な戦略ポートフォリオを構築することが求められ、この中で最適なCRE戦略も選択される。CRE戦略では、とりわけ財務体質とのバランスの下で意思決定を行うことが必要不可欠である。

本項目の概略的説明

企業価値最大化を図るためには、CSRの視点を踏まえた上で、不動産を含めあらゆる経営資源の全体最適化を図る必要がある。経営資源のうち、不動産と企業財務を取り上げると、例えば、ある企業において将来の事業規模に対して土地が不足している場合、財務体質が良好であれば土地を取得することも可能である一方、財務状況が厳しいケースでは借地が選択されるべきであろう。一方、遊休地を抱えている場合、財務状況が良好であれば、売り急ぐ必要はなく賃貸を選択することも可能であるのに対して、財務状況が厳しいケースでは借入金返済や決算対策のために売却を選択することが望ましいであろう。なお、財務体質を表す代表的な指標として株主資本比率あるいはD/Eレシオがある。

【具体的事例】

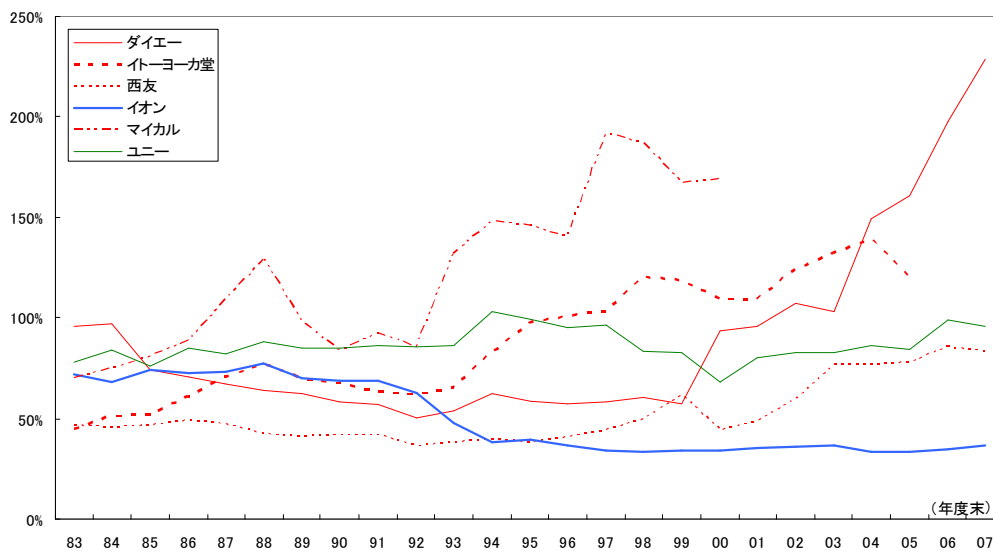
1. 株主資本比率との整合（キヤノン(株)）

キヤノン(株)は、研究開発拠点の整備・集約化のために、この数年で本社（東京都大田区下丸子）の隣地や周辺（川崎市）など、これまで不足していた首都圏の物件を取得してきた。同社は株主資本比率が60%超の財務体力を有するため、地価の高い首都圏の土地を取得・所有するリスクを取れると考えられる。

2. 土地対建物比率との整合

大手スーパーの事例では、土地投資と新規出店、企業財務などの戦略間でバランスを取ることが重要であると考えられる。店舗投資を上回るペースで土地取得が行われると土地の過剰投資につながる可能性が高く、それに伴う財務負担の高まりが当該企業の財務リスク許容力を超えていれば、企業破綻につながりかねない。店舗用地の所有と賃借の相対感を捉えるための指標として、貸借対照表の建物・構築物（店舗建屋等）に対する土地の比率（建物の土地装備率）が考えられる。イトーヨーカ堂、イオン、ユニーについては、イトーヨーカ堂は圧倒的な財務体力を背景に建物の土地装備率が高い一方、イオンは借地を中心とした積極的な新店投資を行い（低い建物の土地装備率）、ユニーは大手2社の中間に位置しており（安定した建物の土地装備率）、三者三様の戦略がみてとれる。

大手スーパー6社：建物の土地装備率（土地対建物比率、単体ベース）



注：イトーヨーカ堂は分析の連続性のため、持株会社制移行後の06～07年度を分析対象としなかった。

出所：「企業不動産（CRE）戦略と企業経営（百嶋徹『ニッセイ基礎研 REPORT2006年8月号』）」（株）ニッセイ基礎研究所作成

⑦ M&A関連事例

CRE戦略上の活用のポイント

この項目は投資ファンド等から不動産の所有価値に着目したM&Aを仕掛けられ、その対応策に迫られた企業事例を集めたものである。

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利活用を行い、株価等にその資産価値を反映させていくことが重要となっている。

本項目の概略的説明

近年、投資ファンド等による我が国企業に対する敵対的買収案件が増加しているが、その中で企業不動産の所有価値に着目した案件が散見されるようになってきた。

一方、制度面では会社法の施行による合併等の対価の柔軟化により、合併企業が被合併企業の株主に合併企業の親会社の株式を交付すること（三角合併）や金銭のみを交付すること（キャッシュ・アウト・マージャー）が可能となり、M&Aが容易になったことから、含み益を抱える企業不動産を狙った合併も今後予想される。

【具体的事例】

投資ファンド等から企業不動産の所有価値を狙ったM&Aを仕掛けられ、その対応策に迫られたとみられる事例として、阪神電気鉄道(株)、(株)ダイドーリミテッド、サッポロホールディングス(株)、等が挙げられる。

いずれの事例も買収側に筆頭株主の地位を握られ、当該企業は取締役の派遣、不動産の活用を含めた各事業の戦略変更、TOBによる株式の大量買い増し等の意見・提案を受けるに至ったものである。この中で買収側の動きに対応し、中長期の経営方針や経営計画を見直す等、企業価値向上に向けた取組や姿勢をアピールしたケースが多い。

1. 同業他社との経営統合（阪神電気鉄道（株））

阪神電気鉄道（株）は、従来からの企業価値向上への取組に関する基本的な考え方を整理・公表した。同社が村上ファンドから受けた意見・提案は、主に不動産事業に関するものであり、不動産事業については鉄道事業からの分離案を含む外部化などが提案されたという。これに対して、同社は運輸事業、ベースボール事業、不動産事業、流通事業等について一体的な経営を行い、グループシナジーを追求する経営方針の継続を主張し、最終的には同業の阪急ホールディングス(株)との経営統合を選択した。

2. 業界大手のグループ傘下入り（(株)ダイドーリミテッド）

(株)ダイドーリミテッドは毛紡績・アパレル等の繊維事業に加え、遊休地での不動産賃貸事業（ショッピングセンター店舗等）を手掛けており、村上ファンドから含み資産の効率化を提案されたとされる。同社はアパレル大手の(株)オンワード樫山との業務・資本提携に動き、最終的にはオンワード樫山からの出資比率を引き上げるとともに社長を受け

入れ、実質的にオンワード樫山の傘下に入ることを選択した。

3. 不動産事業における大手投資銀行との業務・資本提携（サッポロホールディングス（株））

サッポロホールディングス（株）は、長期的な経営方針として「サッポログループ新経営構想」を策定し、2016年を目標点とした経営目標と基本戦略を明示した。米系投資ファンドのスティール・パートナーズ・ジャパンから買収提案を受けている同社は、「サッポログループ新経営構想」に基づき、不動産事業でモルガン・スタンレー証券（株）との業務・資本提携に動いた。提携内容に子会社が所有する恵比寿ガーデンプレイス物件の共同運営および共有持分の一部譲渡（譲渡額500億円）が盛り込まれている。さらに、2008年3月に製造停止予定のサッポロビール・大阪工場の再開発計画の方向性や北海道地区での不動産事業の拡大戦略も示した。

これらの事例において採られた主要な対応策は、同業他社との経営統合、業界大手のグループ傘下入り、不動産事業における大手投資銀行との業務・資本提携等、各社各様となっていることが興味深い。また、単純な買収防衛策にとどまらない施策が打ち出されたといえる。

4. TOBとMBO（（株）ダヴィンチ・アドバイザーズ）

不動産ファンド運営を行う（株）ダヴィンチ・アドバイザーズがビル賃貸事業を主力とする（株）テーオーシーに対して実施したTOB（株式の公開買い付け）（2007年5月18日発表）は、同7月24日に不成立に終わったことが公表されたが、この短期間の攻防でも不動産の所有価値が主要な争点となった。テーオーシーが同4月6日にMBO（経営陣による企業買収）に賛同すると発表したことを発端に、グループで同社株を約10%保有するダヴィンチ社がMBOの買付価格には「保有不動産を正当に活用した価値が盛り込まれておらず、その含み益が反映されていない」と反発した。さらに、ダヴィンチ社はTOB実施を発表した際には、テーオーシーの主力物件である「西五反田TOCビルを同等の価値を持つ収益不動産と入れ替えること」等を提案したが、テーオーシー側はダヴィンチ社の提案は「長年にわたり築き上げられた企業価値の源泉たる資産の実質的な切り売りを意味する」と反論した。

以上の事例はM&Aを仕掛けられた側の対応事例であるが、M&Aが実際に成立した後には、買収側企業がシナジー効果を引き出すために実行する統合プロセス（PMI：Post Merger Integration）における不動産マネジメントに関わる事例として、日本板硝子（株）が挙げられる。

5. 統合プロセスにおける不動産マネジメント（日本板硝子（株））

日本板硝子（株）は、2006年6月に同社のほぼ2倍の企業規模を持つ英国ガラス大手ピルキントン社を買収した。同社は2000年よりピルキントン社に資本参加していたが、約20%にとどまっていた出資比率を100%に引き上げることにより、開発力・技術力等の分野におけるシナジー効果を最大限に引き出し、「グローバルで存在感ある企業」の実現を加速させ

ることを狙った。買収総額は約18億ポンド（約3,585億円）に上り、ピルキントン社の既有利子負債借り換えや買収諸経費等を含む、買収に必要な資金総額は約30億ポンド（約6,160億円）に達した。このうち、約3,180億円が英国における新規銀行借入、450億円が日本における新規銀行借入により調達された。

2006年6月に買収が成立して以降、資産圧縮や財務体質強化のために、本社や福利厚生施設等の不動産を相次いで売却した。2006年9月に従来の本社所在地であった「日本板硝子東京ビル」（東京都港区海岸、土地：約1,307㎡、建物：約5,234㎡（延床面積））、及び旧川崎工場社宅・寮跡地（神奈川県川崎市多摩区、土地：約3,187㎡、建物：約2,876㎡（延床面積））の売却が発表された。日本板硝子東京ビルは住友不動産(株)に約48.5億円で譲渡され、旧川崎工場社宅・寮跡地は(株)ライフコーポレーションに約9.9億円で譲渡された。

日本板硝子東京ビルの売却に伴い、本社機構は2007年2月に住友不動産三田ツインビル西館（東京都港区三田）に全面移転し、これまでの自社所有から賃借に切り替えられた。これにより、今後のグローバル経営の推進に向けた、効率的なオフィスレイアウトの実現を図る方針である。

また、各事業所に分散していたR&D機能の集約を進め、開発の効率化とスピードアップを図るため、2007年に筑波研究所の他事業所への集約移転を行った（固定資産売却益（情報電子関連の実験・開発設備一式等）：約16億円）。

⑧ I T活用事例

CRE戦略上の活用のポイント

この項目はCRE戦略を実践するにあたって、I Tを戦略的に活用した事例を集めたものである。

CRE戦略においては、企業不動産に関する専門的知見を有する組織体制の下、物理的な不動産に係る情報だけでなく、財務・経営管理情報と連結したデータ管理等I Tを最大限活用していく必要があるため、CRE戦略はI T戦略と密接不可分の関係にあると考えられる。

特に今日においては、企業（ユーザー）側にCRE戦略の考え方が普及・浸透しつつあり、「CRE戦略におけるI Tの重要性」についての認識が益々高まりつつある。一方、CREマネジメント・システムの提供者側においても、様々なニーズに対応したCRE戦略を実現する多様なI Tソリューションが出現しつつある。

本項目の概略的説明

【CRE戦略においてI T活用が求められる背景】

CRE戦略においては、I Tを最大限活用することが求められる。すなわち、不動産の所在地や利用・稼働状況といった物理的な管理情報はもちろんのこと、清掃や保守、修繕等の契約情報や支出承認、賃料等の収入情報、これらの履歴情報等不動産ごとの各種情報を効率的、一元的に管理するために、積極的にI Tを活用することが必要となる。

また、これらの不動産情報が全体の企業経営の意思決定に活用できるよう、当該情報システムをERP（統合型基幹業務アプリケーション）等の経営システムと連動させ、トップマネジメントやCRE担当総責任者の机上で瞬時に把握できるようにしていくことも求められる。

【具体的事例】

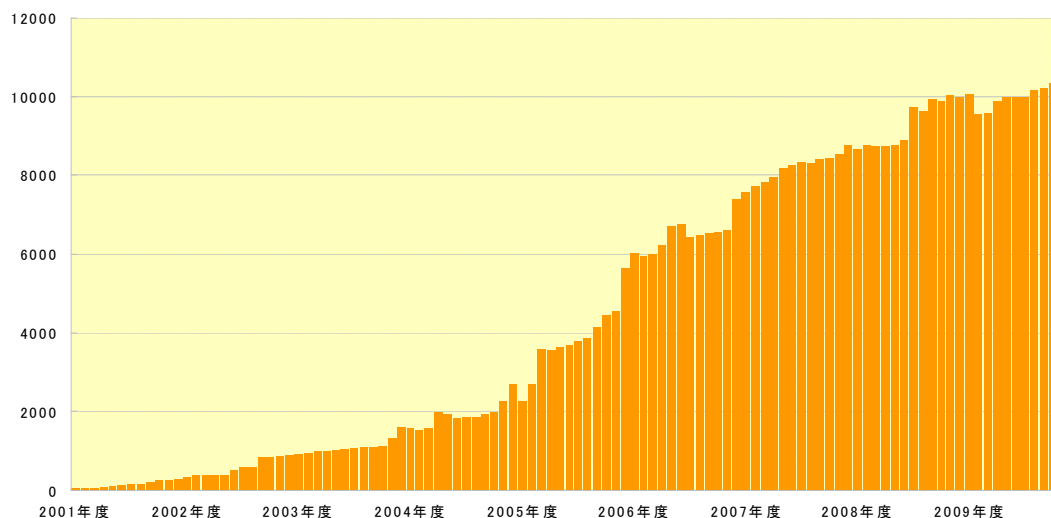
1. 主流となるASP・SaaSサービス

ソフトウェアサービスモデルとしては、導入に係るコスト・業務負荷、利便性、セキュリティ等の点から圧倒的な優位性を持つ、インターネットによるASP（Application Service Provider）・SaaS（Software as a Service）サービス（最近では、「クラウドコンピューティング」という言葉が同義的に用いられることが多い）が日米において先行して普及・拡大している。我が国では特に不動産ファンドにおける導入が進展しており、一般企業でも今後一層の普及が予想される。

ASPサービスでは、部門・組織間での情報の共有化と業務の標準化により、効率的なアセットマネジメントが可能となるため、アセットマネジメント（AM）会社が同サービスを採用すると、関係するプロパティマネジメント（PM）会社、ビルメンテナンス会社、信託銀行など業務を受託・代行する企業群でも導入が広がる傾向がある。

プロパティデータバンク(株)は、2001年1月より、完全Web対応の不動産運用管理ソフトウェアのASPサービス「@プロパティ」の提供を開始した。その後、@プロパティの利用施設数は急速に拡大し、不動産投資ファンド、機関投資家、AM会社、PM会社、ビル管理会社、不動産会社等の約800法人に利用され、利用施設数は約10,300棟に達している(2010年1月時点)。

②@プロパティの利用施設数(月別利用棟数)の推移



出所:プロパティデータバンク(株)作成

2. ASP・SaaSサービスの導入事例

ASP・SaaSサービスを導入した場合、社内・グループ企業内の部門組織間の連携、AM会社、PM会社、ビルメンテナンス会社など業務委託・代行する企業との連携を支援するとともに、全国あるいは世界各地のCRE情報の一元管理が可能となる。その導入のメリットは以下のように整理される。

- ① IT運用コストの大幅な低減
独自に情報システムを導入・運営管理する必要がなく、インターネットに接続でき、Webブラウザが動作するパソコンさえあれば、業務システムを容易に利用することが可能。
- ② ユーザーの高度なITリテラシーが不要
業務システムを社内で開発・運用管理する高度なスキルが必要なく、即日に高度な機能が使用できる。
- ③ セキュリティの飛躍的向上
利用者のパソコン側にあったアプリケーションをASPサーバー側へ置くことにより、物理的な安全性・セキュリティが高まる。

一方、ASP・SaaS事業者によるサービス等に関する情報開示が必ずしも十分でなく、ユーザーとの間に情報の非対称性が存在していたり、ユーザーの中にはASP・SaaS

a S事業者の安全・信頼性に不安を持つものも出てきているとされる。総務省が推進する「ASP・SaaS安全・信頼性に係る情報開示認定制度」は、このような問題に対応すべく導入されたものであり、ASP・SaaSを提供する事業者及びサービスについて安全・信頼性に係る情報を適切に事業者から情報開示されていることを認定するものである。

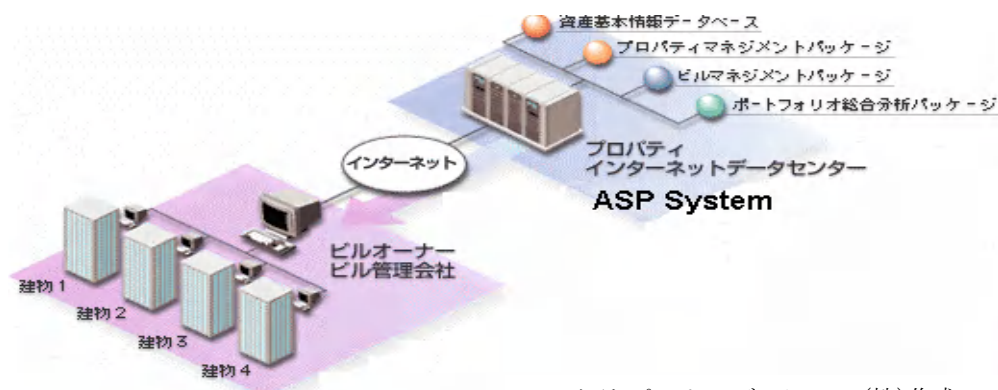
ASPサービスの導入事例として、日産自動車(株)、東京海上日動火災保険(株)、ケネディクス・リート・マネジメント(株)等が挙げられる。

日産自動車では、土地や建物の基本情報や契約情報、関連書類、運営・修繕計画、工事履歴など不動産管理に必要な各種情報について、インターネットを活用して一元管理できるASPサービスを導入した。

東京海上日動火災保険では、事業用不動産と投資不動産の物件管理、キャッシュフロー管理を行うため、既存システムの統合や業務アウトソーシング先とのデータ連携を検討し、意思決定支援システムの円滑かつ早期の構築を図るため、短期間に導入できるASPサービスを導入した。

ケネディクス・リート・マネジメントでは、REIT上場を間近に控えた2005年6月にASPサービスを導入し、個別物件管理を統括するPM会社および資金的事務代行を担う信託銀行と情報共有化を図り、物件管理の効率化につなげている。

ASP・SaaSの参考事例：プロパティデータバンク社「@プロパティ」の仕組み



出所:プロパティデータバンク(株)作成

⑨ アウトソーシングの活用

CRE戦略上の活用のポイント

この項目はアウトソーシングを戦略的に活用した事例を集めたものである。

CRE戦略においては、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の再編も行うこととなる。例えば、管財部門やファシリティマネジメント部門についても、必ずしも社内に設けるのではなく、積極的にアウトソーシングしていくことも場合によっては必要になると考えられる。

本項目の概略的説明

合理的な不動産マネジメントを実現するには、管財やプロパティマネジメントなど不動産関連の知見だけではなく、税、会計、ファイナンス、ITを含む高度な横断的専門知識が必要とされることから、これらに関わる外部の専門機関のサポートが有効となる。戦略的なアウトソーシングによって、企業は当該業務に関わる高品質かつ効率的なサービスを受けることができることに加え、CRE戦略の意思決定に専念できるメリットがあると考えられる。

【具体的事例】

1. 施設管理・運營業務のアウトソーシング（三洋電機（株））

三洋電機（株）は、ジョーンズ ラング ラサール（株）（米ジョーンズ ラング ラサール（JLL）の日本法人）と、共同出資により新会社・ジョーンズ ラング ラサール・ファシリティーズ（株）（JLL側が90%出資）を設立した。新会社は、三洋電機の生産・事務部門の施設管理・運用を担ってきた子会社の営業譲渡を受け、三洋電機の主力拠点（管理面積合計39万㎡）の運営・管理を担当するとともに、約210名の従業員の転籍も受け入れる。施設管理の機能強化と運営の効率化を柱とする構造改革案の推進といった三洋電機側のニーズと、日本市場における顧客開拓といったJLL側のニーズが合致した。

2. 施設管理・運營業務のアウトソーシング（サン・マイクロシステムズ（米国））

米サン・マイクロシステムズは、全世界44カ国において、オフィス、研究所、工場を含む約158万㎡の物件の管理業務をJLLに委託している。JLLは全世界規模でサン・マイクロシステムズにファシリティマネジメント、賃貸借計画、移転管理業務などのサービスに加え、フードサービスの管理やオフィスサービス、メールオペレーションなどを提供することとなる。

3. 各種不動産関連業務のアウトソーシング（P&G（米国））

米P&Gは、全世界80カ国において、1,394万㎡に及ぶ工場、倉庫、オフィス等の施設のポートフォリオマネジメント、トランザクションマネジメント、不動産仲介業務、リースアドミニストレーション、戦略的ポートフォリオプランニングをJLLに委託した。この契約とは別に、148万㎡に及ぶオフィスとテクニカルセンターのファシリティマネジメント及びプロジェクトマネジメントに関わる従来からの契約も継続されることになっている。

⑩ 先進的ワークプレイス構築

CRE戦略上の活用のポイント

この項目は先進的なワークプレイスの構築事例を集めたものである。

本社、研究開発施設、工場、営業店舗など、企業活動に関わる施設のロケーション（立地）や施設環境は、従業員の働き甲斐やモチベーション、ワークスタイルへの影響を経て、業務効率に影響を与え、人的資源管理（HRM：Human Resource Management）戦略にも影響を与え得ると考えられることから、CRE戦略を実施するにあたっては、ワークプレイスの構築に十分配慮することが重要である。

本項目の概略的説明

従業員のモチベーションに配慮した、各施設のロケーションやワークプレイス環境など空間価値に関わる意思決定は、企業価値向上にとって極めて重要である。特にホワイトカラーの生産性向上の必要性が叫ばれる中、リストラや企業合併などを契機に行われる本社機能の集約・移転や新社屋構築においては、スペースの見直しなど単なるコスト削減策に終わらせるのではなく、従業員のモチベーション向上やワークスタイルの革新につながる先進的なワークプレイスの構築が重要である。

【具体的事例】

1. 社内コミュニケーションの質と量の向上（ソニー（株））

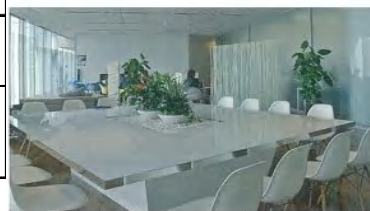
ソニー（株）は、10数棟に分散していた都内のオフィスを再編し、2006年10月に竣工した新社屋「ソニーシティ」に本社機能を集約した。新社屋の設計にあっては、「広い範囲でコミュニケーションを図ることができ、仕事という観点からの生活を営んでいくことができる街を構成する」というコンセプトが意図され、実際、新社屋は社内のコミュニケーションの質と量の向上に大きく貢献できたと評価されている。

ソニー新本社オフィス(Sony City)の特徴

ポイント	内容
FMの先進企業がつくるオフィス	1980年代後半よりFMの導入を進めてきたソニー。その根本にあるのは 理想の職場を実現するという経営理念 。オフィスづくりにおいても、現在の経営課題である「ソニーを1つにする求心力」を生む本社を目指した。
コミュニケーションを活発化する画期的な工夫	ビルのコアを南北両端に設置し、中央に広い空間を確保。コアの1つは コミュニケーションエリア と位置づけ、人が集まるスペースを設置するだけでなく上下階との間をエスカレーターでつないだ。
縦と横で自由に人が行き来できるレイアウト	エスカレーターと高速エレベーター、中央階に設置した社員食堂などの共用施設、フロアを貫通する広い道路などにより 移動の利便性を大幅に向上 。自由に行き来することで コミュニケーションの機会を飛躍的に増やした 。1階から19階までエスカレーターでつながれたことにより、フロア間の移動が容易となった。
汎用的なユニバーサルデザインでコスト削減	多様な業務に使えるテーブル席を固定し、利用方法は各部門に任せる方式 でスペース効率は全体で9%向上。レイアウト変更工事の50%以上の削減で年間5〜10億円のコストセーブを可能に。
ワンストップサービスで大きな満足感	ユーザーへのオフィスサービスを担当する「総務」は、 1人のスタッフがすべての分野を横断的に担当するワンストップ方式 を採用。担当者は単なる事務処理ではなく、FMそのものの意味を考えて行動するようになった。なお、ソニー総務センターの委託を受けたソニーファシリティマネジメント(SFM)がサイトマネジメントの中核を担う。



リフレクションをコンセプトにした「ローカルコア」



リラクゼーションをコンセプトにした「ローカルコア」

出所:「オフィスマーケット東京 2007. II (三幸エステート)」

出所: CRE マネジメント推進コンソーシアム発行
CREC JOURNAL Vol.003 SEPTEMBER 2007,p9

また、ソニーは、湘南テクノロジーセンターにおいて、遊休のブラウン管テレビ工場を郊外型次世代オフィスにコンバージョンするプロジェクトを2001～2004年に実施した。都心のソフトウェア系エンジニアを集約し、先端のITインフラを装備した、ゆとりある創造的空間を演出し、ワークスタイルの変革やワーカー間のインフォーマルなコミュニケーションの促進に成功している。

2. 最先端オフィスモデルの構築（富士フイルムグループ）

2006年10月に持株会社制に移行した富士フイルムグループは、2007年2月に持株会社、富士フイルム（株）、富士ゼロックス（株）の3社の本社機能を東京ミッドタウン「ミッドタウン・ウエスト」に集結した。新オフィスでは、富士フイルムグループがこれまで築き上げてきたオフィス構築に関わるソリューション技術・IT技術を最大限に活用して、より質の高いワークスタイルを実現するための最先端オフィスモデルを構築した。

⑪ 立地戦略との整合性

CRE戦略上の活用のポイント

この項目はCRE戦略における意思決定が立地戦略との整合性の下で行われている事例を集めたものである。

CRE戦略の本質は、土地単体で利益追求するのではなく、土地と敷地上に構築する建物や機械装置などと一体として利益最大化を図ることであると考えられる。したがって研究開発施設、工場、物流施設、営業店舗、本社などの立地戦略との整合性が求められる。

本項目の概略的説明

企業の立地選択においては、製造業では産業集積、自社の既存拠点との近接性、自治体の企業誘致策など複数条件の総合的評価による立地最適化が追求される。一方、非製造業では商業施設を例にとると、地域の商圏人口の獲得や交通アクセス等の観点から出店立地が決定される。投資のライフサイクルについては、製造業では撤収がなければ半永久的に用地は活用され、手狭になるまで既存用地で設備投資が繰り返されるため、毎年新規立地で投資を行うことはない。一方、商業施設では基本的に店舗寿命に相当する20～30年程度で閉店・退出することになるため、新規出店・閉店を毎年繰り返す。用地の確保をめぐって他社との競争も想定され、土地の空間価値の重要度は高い。結果として製造業の場合、基本的に土地の取得・所有が選択される一方、商業施設では賃借が選択される傾向があるとみられる。

【具体的事例】

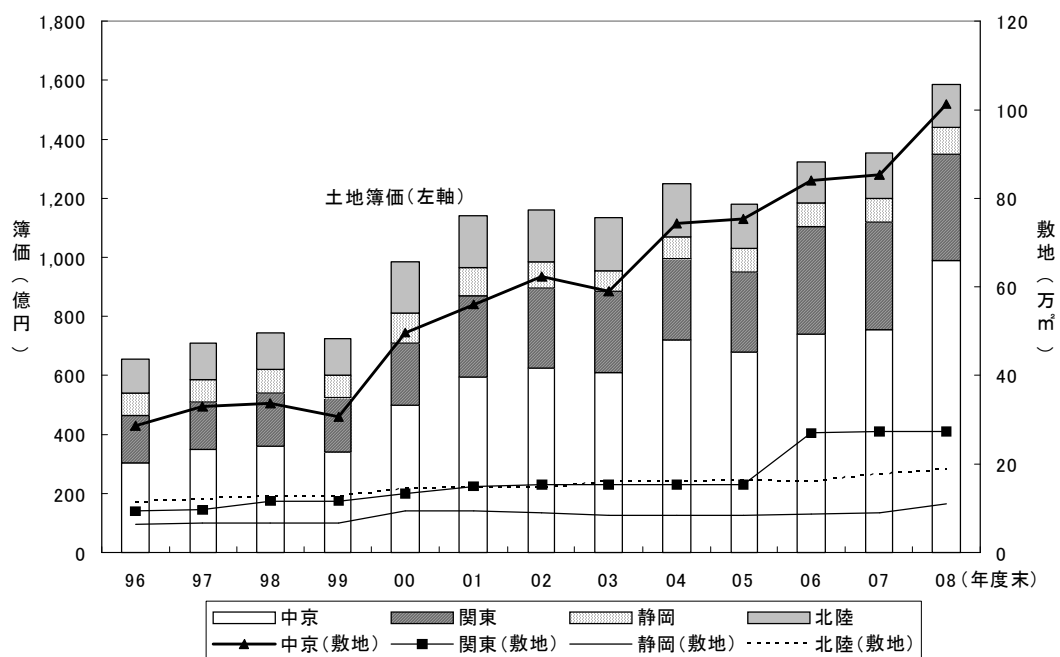
1. 本社周辺の土地を取得（キヤノン（株））

キヤノン（株）は、この数年で積極的に土地取得を行ってきたが、その大半は本社（東京都大田区下丸子）の隣地や周辺（川崎市）など、これまで不足していた首都圏の物件に注がれている。これらの土地取得は将来の事業拡大を見据えたものであり、本社周辺の用地では研究開発拠点の整備が行われている。本社との近接性は、企業の将来成長を左右する研究開発機能にとって重要である。

2. エリアごとの土地投資戦略（ユニー（株））

大手スーパーのユニー（株）においては、ドミナントエリア（集中出店を行う地域）として店舗展開する中京地区では、積極的に土地取得が行われる一方、中京地区以外の地域では借地が中心になっているとみられる。ただし関東地区でも群馬県前橋市には拠点店舗を構築するため、競争戦略上、ダイハツ車体（株）の工場跡地を購入した。このように同社の土地投資戦略はエリアごとに明確化され最適化が図られているとみられる。

ユニー：エリア別所有土地資産と敷地面積の推移（単体ベース）



出所:「企業の土地投資行動の裏にあるもの(百嶋徹『ニッセイ基礎研 REPORT2005年9月号』)」、有価証券報告書から(株)ニッセイ基礎研究所作成

⑫ 地代／地価の相対価格による投資判断

CRE戦略上の活用のポイント

この項目は地代／地価の相対価格による投資判断が合理的に行われているとみられる事例を集めたものである。

地価や地代など不動産市場の動きを見極めながら、地代の地価に対する相対価格に応じて、土地の賃借と取得の構成を柔軟かつ戦略的に変更することは、基本的かつ重要なCRE戦略の一つであると考えられる。

本項目の概略的説明

合理的なCRE戦略においては、地代の地価に対する相対価格に応じて、土地の賃借と取得の構成を柔軟かつ戦略的に変更することが重要である。

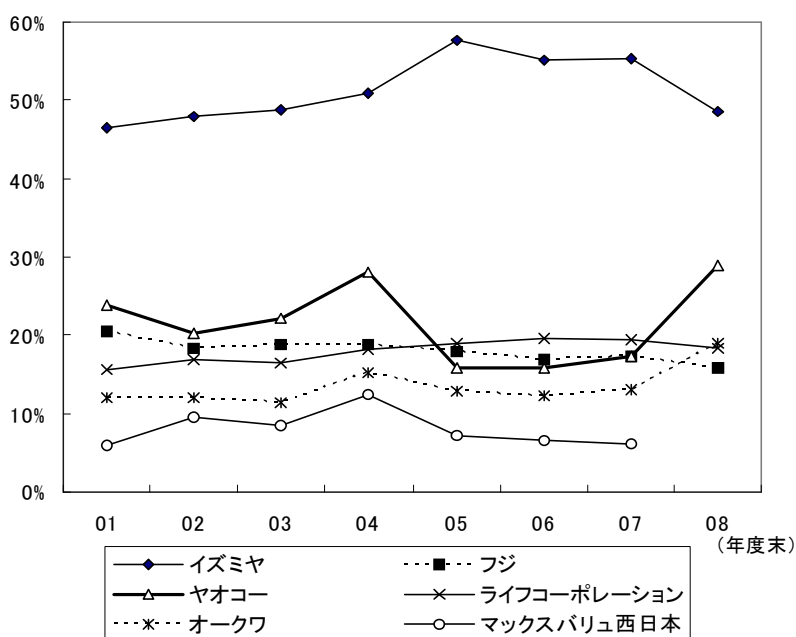
【具体的事例】

1. 小売業全体の状況

小売業全体では借地が選択される傾向が強い中、地価の下落が続く一方、地代が高止まりしていた局面において、(株)ヤオコー、(株)島忠、(株)しまむらなどは、2004年前後からいち早く土地取得を進め、(株)コナカは新規出店のための土地取得方針を打ち出していた。これらの小売企業は、地代／地価の相対価格による投資判断を行う先進企業事例であると考えられる。

主要な食品スーパーについて総敷地の自社所有比率を比較すると、ヤオコーは2003～2004年度の上昇幅が相対的に大きかったが、2005年度には一転して低下幅が大きくなっている。同社では土地の賃借と取得の構成が柔軟かつ戦略的に変更されているとみられる。

食品スーパー：店舗の総敷地面積に占める自社所有比率の比較



出所：「CRE(企業不動産)戦略と企業経営(CRE 研究会編著／(株)東洋経済新報社)」、有価証券報告書から
(株)ニッセイ基礎研究所作成

2. 郊外型店舗用土地の取得方針 ((株)コナカ)

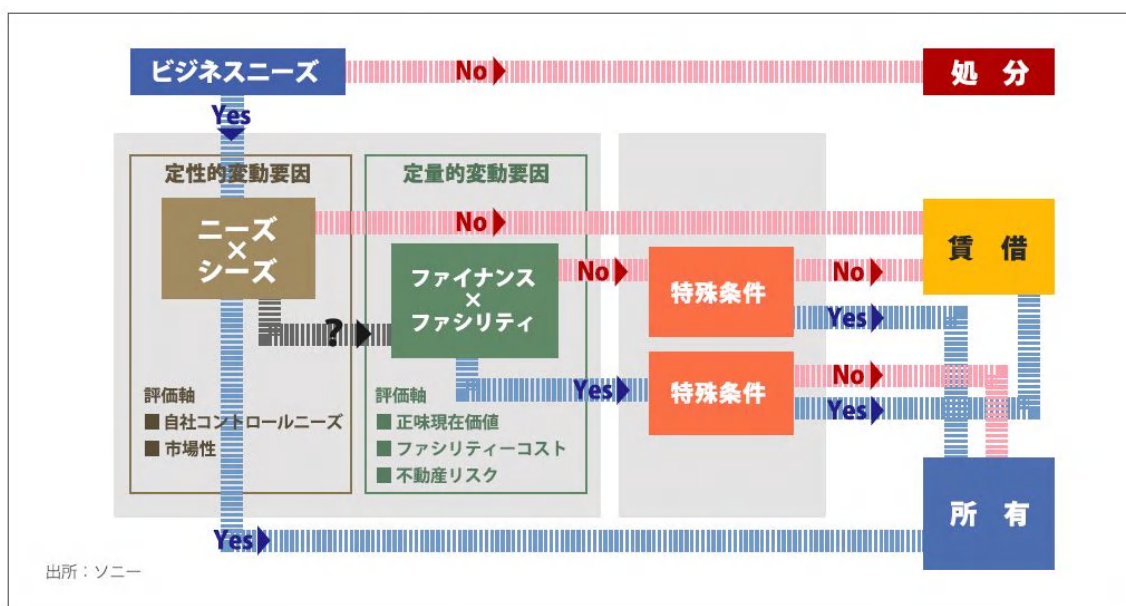
(株)コナカは、地価と地代を比較して、株主資本比率 70%超の財務体質をベースに土地取得を積極化する方針を打ち出していた。郊外型店舗の好立地で坪単価 20 万～80 万円、敷地 400～700 坪の土地であれば、取得していくとの方針であり、当時の相続税路線価に対して年 5～8%の地代であれば、預金金利と比較して、地代を払うより手元資金を取り崩して土地を取得した方が有利であると判断していた。

3. 不動産取得等の判断基準 (ソニー (株))

ソニー (株) では、不動産の所有・賃借・処分を判断する際には、定性的変動要因と定量的変動要因を考慮している。自社で所有する特別な理由があるか、当該不動産に市場性があるかなど、まず定性的な条件を検討し、次いで不動産の正味現在価値やファシリティコスト、不動産リスクなど定量的な要因や特殊条件なども加味した上で、最終的な判断を行うこととなる。また、ビジネスニーズがなければ売却などの処分を行う。

2007 年 2 月に移転した新本社ビル「ソニーシティ」(東京都港区)に続き、旧大崎西テクノロジーセンター(東京都品川区)跡地に自社オフィスビルを建設し、都心におけるグループのオフィス集約を加速し、さらなる業務効率化を実現する方針である。大崎の新オフィスは 2009 年 2 月の着工、2011 年 2 月の竣工を予定し、同社を中心としたグループ社員約 4,000 名規模の入居を見込んでいる。

ソニーの CRE・企業不動産の所有形態に関する判断プロセスのイメージ図



出所：CREマネジメント推進コンソーシアム発行 CREC JOURNAL Vol.003 SEPTEMBER 2007, p11

本社オフィスや収益不動産など戦略的に重要であると再確認された施設については、過去に証券化を活用したセール&リースバックにより流動化した物件を買い戻す事例や、新規立地で土地を購入した上で自社施設を構築する事例が一部で見られる。

4. 自社ビル建設による拠点集約（日本ヒューレット・パッカード（株））

日本ヒューレット・パッカード（株）は、東京都江東区大島に土地を購入し、自社ビルを建設する。2011年初頭を目途に、現在東京都内に分散している拠点を集約統合し、コスト競争力の強化と業務効率の向上を図る。フロア面積が都内最大級の広さを有するビルとなり、約6,000人の社員が入居する予定である。米国ヒューレット・パッカードは日本を重要拠点と位置付けており、新社屋の大型投資を決定した。ワークスタイルをさらに改革した先進的ワークプレイスのショーケースとしての位置付けも担う。

5. 信託受益権の買い戻し（KDDI（株））

KDDI（株）は、2001年に実施した土地建物等の証券化に伴って設定・譲渡した信託受益権を2008年にSPCから約2,068億円で取得した。対象の新宿、大手町、名古屋、大阪の各ビルは、オフィスフロア及び通信局舎フロアとして利用しており、今後もデータセンターや都心ネットワークの集線機能を中心に継続的に利用していく方向にあり、重要施設と位置付けられる。

6. 信託受益権の買い戻し（古河機械金属（株））

古河機械金属（株）は、2004年に証券化により流動化した賃貸ビルを2009年に中央三井信託銀行（株）から約127億円で買い戻した。当該物件は東京・日本橋室町に立地する古河ビルで、これまで古河機械金属（株）は賃貸ビルとして転貸してきた。東京都から都市再生特別地区の認定を受けた、日本橋室町東地区再開発プロジェクトに含まれることから、今後さらなる収益力の向上が見込まれ取得が決定された。

以上の事例とは逆に、機能性・経済合理性等の観点から、自社オフィスビルを譲渡し賃借ビルに移転する判断を行った事例として、（株）りそなホールディングスが挙げられる。

7. 本社ビルの売却と賃借ビルへの移転（（株）りそなホールディングス、（株）りそな銀行）

（株）りそなホールディングス及び（株）りそな銀行は、2008年に同行が保有する大手町の東京本社ビル「りそな・マルハビル」（土地所有権（持分割合100分の73）、建物区分所有権）を三菱地所（株）に譲渡した（譲渡価額1,626億円）。2010年5月を目処に、両社の東京本社を東京江東区木場にある複合施設「深川ギャザリア」（（株）フジクラ深川工場跡地の再開発プロジェクト）内に竣工予定の賃借オフィスビルに移転する予定である。

地域や顧客とのリレーションシップの強化、東京本社としての機能性・経済合理性等の観点から、東京本社ビルを譲渡し、移転する方針を決定した。下町情緒豊かな深川地域に本社が移ることで、個人や中堅・中小企業の顧客との一層のリレーション強化を目指す同社の新たなシンボルとする意向である。

⑬ 資産入替え：不動産売却による本業強化

CRE戦略上の活用のポイント

この項目は不動産売却により本業強化を図った事例を集めたものである。

遊休不動産やノンコア事業を抱える企業にとって、それらに関わる不動産などノンコア資産の売却を行い、その売却収入によってコア事業における設備投資やM&Aを実施するなど、資産ポートフォリオの構成を入れ替えて本業を強化することは、合理的なCRE戦略の一つであると考えられる。

本項目の概略的説明

資産入替を伴うCRE戦略が機能するためには、選択と集中の観点から、コア事業とノンコア事業の選別が明確になされていることが必要不可欠である。

【具体的事例】

1. ホテル事業の売却（全日本空輸(株)）

全日本空輸(株)は、2007年4月に決定したホテル事業の売却による収入（2007年度に約2,459億円がキャッシュイン）を、大型機の省燃費機材への更新を図る「フリート戦略」の加速をはじめとする航空運送事業の競争力強化と、財務体質の強化に充当した。いずれも前回の中期経営戦略（2006～2009年度）に沿った戦略が採られた。D/Eレシオ（負債資本比率）は2007年度末に約2.2倍（オフバランスリース債務を含むベース）まで低下し、現行の中期経営戦略（2008～2011年度）での目標値（2倍程度）にほぼ到達した（2008年度末は、世界的な金融経済危機による収益悪化等を受けて有利子負債が増加に転じる一方、急激な円高と原油価格急落による繰延ヘッジ損失の計上を受けて自己資本が大幅に減少したため、3.4倍まで上昇した）。

ホテル事業再編においては、ジョーンズ ラング ラサール ホテルズに各種アドバイザー業務を委託し、ホテル事業の売却についても支援を受けて行った。

2. 本社ビルの売却と不動産子会社の売却による本業強化（(株)東芝）

(株)東芝は、従来からグループでの所有不動産について、資産価値の最大化とグループ全体での利用のあり方を吟味し、継続利用、処分、他目的での活用を峻別して不動産施策を進めてきた。選択と集中を加速するため、同社が「東京芝浦電気」として発足した際の本社所在地である銀座東芝ビルの土地・建物を売却することを2007年9月に決定し、その売却収入（1,610億円）を半導体などコア事業の投資に振り向け、成長戦略を加速する方針である。同10月には同社がソニーから高性能半導体（システムLSI）の生産設備を2007年度中に買い上げるとを発表した（08年2月発表のリリース資料によれば買収予定額は約900億円）。

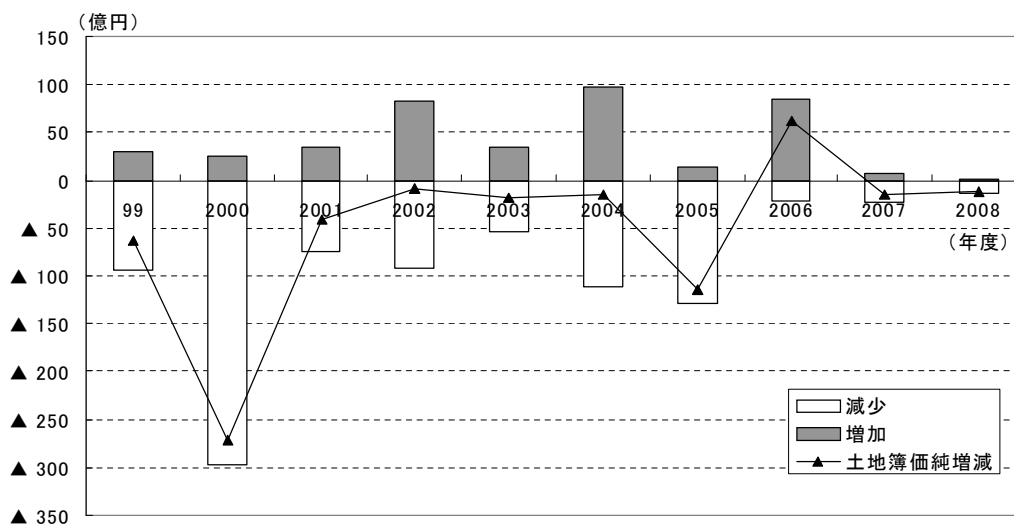
2008年7月には、不動産子会社である東芝不動産（株）の株式の65%を野村不動産ホールディングス（株）に同年末までに800億円（08年11月発表のリリースによれば最終契約金額は798億円）で譲渡し、東芝不動産を野村不動産ホールディングスの連結子会社とし、

両社間での不動産事業分野における提携関係を構築することが発表された。東芝は株式譲渡により、事業の集中と選択を更に推進するとともに、野村不動産グループのノウハウを活用した所有資産の価値最大化を通じ、経営効率の更なる向上を図る方針である。一方、野村不動産ホールディングスは、東芝グループを主要テナントとする優良な賃貸資産を保有する東芝不動産を傘下に加えることとなり、これをCREのメインアドバイザー事業のリーディングケースとして位置付け、今後の同事業の取組を積極的に推進する方針である。

3. 工場跡地の売却と先行開発拠点の集約化（日産自動車(株)）

日産自動車(株)は、村山工場跡地（2001年3月末に生産中止）を売却する一方で、大型の取得も戦略的に実施している。例えば同社の研究開発の中心拠点に近接していた青山学院大学の厚木キャンパス跡地を2003年3月に取得し、先行開発機能の集約を図った（神奈川県による投資助成制度で認定された同案件の設備投資額は、既存の研究開発拠点の増設とあわせ582億円）。

日産自動車：土地簿価の増減（単体ベース）



出所：「CRE(企業不動産)戦略と企業経営(CRE研究会編著／(株)東洋経済新報社)」、有価証券報告書から(株)ニッセイ基礎研究所作成

⑭ 事業用定期借地権の活用

CRE戦略上の活用のポイント

この項目は事業用定期借地権の活用事例等を集めたものである。

CRE戦略においては、コーポレートファイナンスにより自ら資産を取得する手法だけでなく、事業用定期借地権などの活用も選択肢に持ちつつ、最適な選択を行うことが求められる。

本項目の概略的説明

商業施設（大型ショッピングセンターやロードサイド店舗等）や物流施設、一部の工場立地などにおいて事業用定期借地権が活用されている。

【具体的事例】

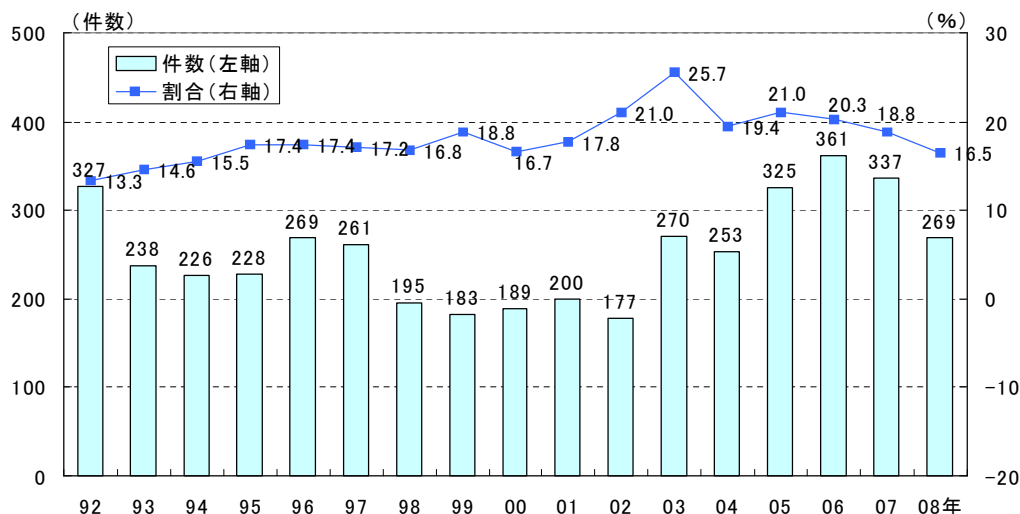
1. 商業施設

商業施設の場合、あるショッピングセンター開発業者の事例では、1999年以前は開発の際の土地取得において、すべて所有権取得方式で行っていたのを、1999年以降に開発した12件の開発事例のうち11件において事業用定期借地権もしくは普通借地権を活用するとともに、施設面積も約2倍の規模まで拡大させている。

2. 工場立地

一方、工場立地の場合、撤収がなければ半永久的に用地は活用されるため、基本的に土地の取得・所有が選択されるケースが多い。ただし、2000年以降、初期投資額の軽減などのために、借地立地が選択されるケースが増加傾向にあり、全体の立地件数に占める割合が2割前後になっている。例えば、事業の効率化のため閉鎖された関西電力尼崎第3発電所跡地については、松下電器産業(株)と東レ(株)の合弁会社が20年の事業用定期借地権で賃借し、急速に拡大する大画面薄型ディスプレイの世界市場に対応するためのPDP（プラズマディスプレイパネル）の最先端工場を建設した。

工場の借地立地件数と全立地件数に対するその割合



出所:経済産業省「平成20年工場立地動向調査結果(速報)」

3. 物流施設

物流施設では、物流施設専門ディベロッパーに物流施設を売却し、リースバック方式により賃貸提供された施設を継続利用する事例が見られる。

三洋電機(株)及び子会社の三洋電機ロジスティクス(株)は、物流施設専門ディベロッパーである米プロロジスの日本法人に、大阪府、兵庫県、岡山県、埼玉県に立地する4つの物流施設を2006年に譲渡した。このうち大阪府枚方市の物流施設について、三洋電機ロジスティクスがリースバック方式により継続使用している。

(株)資生堂は、プロロジス日本法人に8つの物流施設を譲渡した(2006年に基本合意)。グループ会社の資生堂物流サービス(株)の経営権が(株)日立物流に移行することに伴い、日立物流の物流不動産パートナーであるプロロジスが資生堂の物流施設を取得し、日立物流の子会社となる資生堂物流サービスに賃貸提供し、引続き資生堂グループに対する物流サービスに利用されるスキームである。

松下ロジスティクス(株)(現パナソニックロジスティクス(株))は、プロロジス日本法人に17の物流施設を約850億円で2007年に譲渡した。日本の物流不動産取引では過去最大級の規模である。17施設は、敷地面積が約33.2万㎡、延床面積が約41.5万㎡の規模を有し、日本全域に渡る高品質かつ大規模な物流施設である。このうち15施設はリースバック方式により松下ロジスティクスに賃貸提供され、引続き同社の物流センターとして利用される。

⑮ 不動産証券化・流動化手法の活用

CRE戦略上の活用のポイント

この項目は不動産証券化・流動化手法を効果的に活用した事例を集めたものである。

CRE戦略においては、コーポレートファイナンスにより自ら資産を取得する手法だけでなく、不動産証券化・流動化手法などの活用も選択肢に持ちつつ、最も企業価値の向上に資する最適な選択を行うことが求められる。

本項目の概略的説明

商業施設（大型ショッピングセンターやロードサイド店舗等）や物流施設などを中心に、不動産証券化・流動化が活用されている。また、この手法を用いることにより、工場跡地が大型商業施設に転用され、不稼働不動産の稼働化が果たされたケースが見られる。

【具体的事例】

不動産証券化・流動化手法の活用に関わる先進事例として、製造業では日本たばこ産業(株)、非製造業では(株)ダイヤモンドシティ（現イオンモール(株)）が挙げられる。

1. 工場跡地の転用と証券化（日本たばこ産業（株））

日本たばこ産業（株）は、自社の工場跡地を賃貸用不動産として大型商業施設に転用し、不稼働不動産の稼働化さらには都市再生を図ってきた。2004年度にこれらの物件の信託受益権をグループのリート法人であるフロンティア不動産投資法人へ譲渡した。譲渡資産は、イオン品川シーサイドショッピングセンター（譲渡価額（発表時予定）201億円）、マイカル茨木（同181億円）、ジョイフルタウン岡山（同110億円）など商業施設6物件である。フロンティア不動産投資法人は、日本たばこ産業（株）の全額出資により2003年8月に設立されたフロンティア・リート・マネジメント(株)により、2004年5月に設立された。

同社は資産ポートフォリオの再構成の一環として、従来の遊休資産の売却に加え、賃貸事業用不動産についても、グループ全体の損益への影響や資金ニーズを踏まえながら売却していくとしている。

2008年3月にはフロンティア・リート・マネジメント(株)の発行済全株式を三井不動産(株)に譲渡した。日本たばこ産業（株）が保有する商業施設開発適地が残り僅かとなる中、商業施設の開発・運営に関わる豊富な経験・ノウハウを有する三井不動産と、安定した収益基盤を持つフロンティア投資法人とが新たな協力関係を構築することが、同投資法人の更なる成長に寄与し得るものと判断された。

2. 開発型の不動産証券化手法活用（(株)ダイヤモンドシティ（現イオンモール(株)））

(株)ダイヤモンドシティは、開発型の不動産流動化手法を活用してきた。2006年11月にオープンしたダイヤモンドシティ・ミュー（武蔵村山市・立川市、現・イオンモールむさし村山ミュー）は日産自動車(株)村山工場跡地、ダイヤモンドシティ・リーファ（大阪市鶴見区、現・イオンモール鶴見リーファ）は椿本チェーン工場跡地を転用したものであ

り、両物件とも当初土地を取得あるいは取得する予定であったが、いずれも2005年にSPC（特定目的会社）へ譲渡した。

同社は、2004年9月に関東への本格的進出の第一弾として、日産自動車(株)村山工場跡地の一部（約14万㎡）を大型商業施設用地として取得することを公表していたが、2005年3月に売買契約の買主の地位をラサール インベストメント マネジメント（株）の不動産投資ファンドが組成したSPC（武蔵村山プロパティ―特定目的会社）に譲渡した。土地の譲渡後はSPCと共同で開発計画を進め、建物の完成後は同社が建物を一括して賃借するスキームが採られた。

また、2004年3月に都市基盤整備公団（現・(独)都市再生機構）から落札した椿本チェイン工場跡地（約5.7万㎡）については、同社が匿名組合出資を行うSPC（(有)コンパニア・フロール）による土地取得（2005年3月）、ショッピングセンター開発を行うスキームとした。その後、コンパニア・フロールが開発中のショッピングセンター（ダイヤモンドシティ・リーファ）の信託受益権を、匿名組合出資者の1社である日本リテールファンド投資法人に建物竣工後、譲渡することとなり、それに伴い、同社は信託受託者である三菱UFJ信託銀行（株）と普通借家賃貸借契約を締結することを2006年8月に発表した。

⑩ 遊休地活用

CRE戦略上の活用のポイント

この項目は遊休地の活用事例を集めたものである。

遊休地を有する企業にとって、財務体質とのバランスの下で、遊休地の有効活用の方法を多面的に検討し、土地所有を続けて賃貸をするなど不動産の安定収益獲得を追求することも、合理的なCRE戦略における実行戦略の一つの選択肢であると考えられる。

本項目の概略的説明

工場跡地など遊休地が都市圏や郊外の好立地にある場合、商業施設などの上物を含めた賃貸事業を展開し、土地所有を続けて安定収益を追求することが可能な事例もみられる。

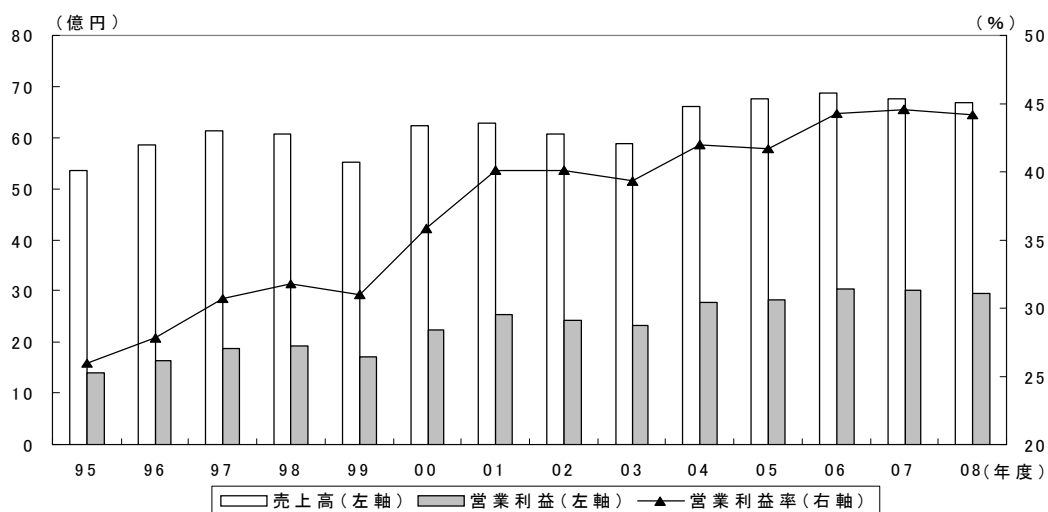
【具体的事例】

1. 都市圏及び郊外好立地の遊休地活用

工場跡地など遊休地が都市圏や郊外の好立地にある事例は、駅前などに紡績工場を有していた天然繊維の老舗企業に多くみられ、不動産事業が好採算の収益源として経営財務を大きく支えている。例えば倉敷紡績(株)では、不動産活用事業の2007年度の営業利益は約30億円と全社利益の64%を占め、売上高利益率は45%(全社ベースでは3%)に達している。

大手電機メーカーも内陸の好立地に工場跡地など遊休地を所有するケースが散見される。例えばソニー(株)は、湘南テクノロジーセンターにおいて、遊休化したブラウン管テレビ工場を戦略的に利活用し、工場建物を郊外型次世代ワークプレイスへコンバージョンするFM施策を採った。

倉敷紡績：不動産活用事業の収益推移



出所:「真のクラスター創生に向けて(百嶋徹『ニッセイ基礎研究所報 2005年 Vol.38』)」、有価証券報告書から(株)ニッセイ基礎研究所作成

2. 臨海部の遊休地活用（新日本製鐵(株)、関西電力(株)）

一方、臨海部に広大な遊休地を有する事例として、新日本製鐵(株)と関西電力(株)が挙げられる。新日本製鐵(株)では、生産用地の遊休地が1,000万㎡を超える。同社堺製鐵所の遊休地のうち約95万㎡について2002年に「都市再生緊急整備地域」の指定を受け、商業アミューズメント事業計画の推進を図ってきた。このうち約40万㎡の敷地が活用される大型商業施設計画が2005年に「都市再生事業計画」に認定され、具体計画が動き出した。2006年3月に家具・インテリアのホームズ((株)島忠)や家電量販店のケーズデンキ等を誘致した大型商業・アミューズメント施設としてオープンした。堺製鐵所跡地では、2007年7月に発表されたシャープ(株)を中核とする液晶関連産業の最先端コンビナート構想の誘致にも成功した(127万㎡)。

また同社は北海道室蘭市の中心市街地の外縁に位置する社有地では、市街地部の活性化を図ることが保有土地の価値向上につながると判断し、土地の売却ではなく、自社グループによる企画開発によって有効活用することとし、社宅等を大規模ショッピングセンター「MORUE(モルエ)中島SC」につくりかえた。これにより、周辺の既存商店街を含めた一帯における歩行者・来街者数が増加し、まちなか居住も増加しているという。同事例は、土地活用の成功モデルを表彰する「平成20年度土地活用モデル大賞」((財)都市みらい推進機構主催、国土交通省後援)の都市みらい推進機構理事長賞を受賞した。

関西電力(株)は、尼崎第3発電所跡地に松下電器産業(株)と東レ(株)の合弁会社によるプラズマディスプレイパネル工場の誘致に成功している。誘致に成功した背景としては、①松下電器の本社・研究拠点がある大阪府茨木市や既存工場がある門真市に近いこと、②ハイテク製品の場合、早期着工が求められるが、当地区は更地に整備されていたこと、③20年の事業用定期借地により工場の初期投資負担を軽減したこと、④自治体とタイアップした企業誘致を展開しており、兵庫県から補助金を迅速に取り付けることができたこと、などが挙げられる。

3. 遊休工場の賃貸活用（東芝モバイルディスプレイ(株)）

(株)東芝の液晶パネル子会社である東芝モバイルディスプレイ(株)(TMD)は、東芝・姫路工場敷地内でTMD及びTMDの完全子会社であるティー・エフ・ピー・ディー(株)(TFPD)が活用する土地・建物(敷地面積:約3.1万㎡、建物延床面積:約3.5万㎡)をタッチパネル大手の日本写真印刷(株)に貸与することで基本合意した(2009年11月)。

東芝グループは、液晶需要の大幅後退と価格下落という厳しい事業環境に対応するため、TMDの液晶事業について抜本的な構造改革に取り組んでいる。その一環で2009年末にTFPDの生産を停止することを同7月に決定しており、TFPD生産停止後の土地・建物の活用に関して検討を続けてきた。一方、日本写真印刷(株)は、タッチパネルの将来的な事業拡大に備えた生産ラインの拡充を検討してきており、TFPDが有する土地・建物を活用することにより、新たな設備投資の抑制、短時間での生産設備の確保が可能となる。

⑰ 海外先進企業事例

CRE戦略上の活用のポイント

この項目は海外における先進企業事例を集めたものである。企業不動産を巡る環境が大きく変化する中、我が国でも一部の先進企業が、CRE戦略の重要性を認知し、経営戦略的視点に立って、企業不動産に関わる意思決定や管理・運用の在り方を抜本的に見直す取組を進めている。このような取組を行うにあたっては海外の事例を参考とすることが有効であると考えられる。

本項目の概略的説明

CRE戦略を推進していく上で、合理的なCRE戦略を実践する海外企業の先進事例を理解することは有用であると考えられる。

【具体的事例】

1. CREマネジメントシステムの構築（サン・マイクロシステムズ（米国））

米国企業の先進事例として、サン・マイクロシステムズが挙げられる。同社は、世界的規模で不動産管理を見直しており、不動産投資に係る意思決定においても、これを統括する専任の責任者と専門部局を設置し、全世界の不動産投資に対する決定を当該組織に一元化するとともに、CRE支援を行う不動産専門の会社にアウトソーシングする中で、様々なデータベースやDCF法等の評価手法を最大限活用しながら、効率的な不動産経営を実現している。

サン・マイクロシステムズのCREマネジメント

- 専任組織はワークスペース・リソース(WR)。総責任者は**専任のシニアバイスプレジデント**であり、独自のカウンシルを持つ。ファイナンス機能としてファイナンス部門のWR専任のコントローラーが配置されている。
- WR部門のスタッフは100人強。世界は3つの地域(Americas, APAC, EMEA)に分けられ、APACヘッドクォーターはシンガポールに置く。**日本単独では設備投資の決定権限は一切ない。**
※APAC: アジアパシフィック、EMEA: 欧州・中東・アフリカ
- 不動産の投資計画を立てる際、DCF法などを理解した上でプロポーザルを作成しないと、上司の決裁は下りないしくみ。
- 設備投資計画において事業部が用地取得から一貫で行うことは許されない。**WR部門が立地選定から上物の構築までを行い**、その範囲ではオーナーシップとバジェットはすべてWR部門が持つ。機械装置は部門予算となる。設備投資プロジェクト全体においてもWR部門は、事業部に対してコンサル的なポジションを取るようになる。
- 全世界のFMを含む**全ての不動産業務をジョーンズ ラング ラサール(JLL)に完全委託**。サン¹の米国本社のスタッフが、当社だけのために構築した**JLLのデータソース**(賃料比較データなど)にアクセスして、それに基づいて判断を下す形を取る。JLLに「任せ終わり」ではなく、**同社が提示するプロポーザルやデータなどをチェック**していく能力が求められる。

出所:国土交通省・CRE研究会「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」

2. 不動産サービスプロバイダー活用による不動産管理部門の組織変革（マッケソン（米国））

米国の医療サービス大手マッケソン(McKesson)は、外部の不動産サービスプロバイダーを活用しつつ、不動産管理部門の組織変革を行った事例である。同社では不動産管理の現状分析を行ったところ、大半が分断され部分最適となっていることがわかった。具体的には、①M&A実施後の不動産管理のプロセスが非合理的、②正確な施設運営管理費データが不在のため、ファシリティ管理のプロセスが非合理的、③責任の所在が不明確、④事業部門間あるいは地域間を貫くコーディネートができていない、⑤物件購入時に規模の利益を十分に得ていない、⑥不動産ポートフォリオ全体に関する財務戦略が不在、等の問題点が洗い出された。

そこで同社は2002年にCRE部門の組織変革を行い、CREに関わる社内のシェアードサービスグループ（契約管理、ファイナンス、データベース、プロジェクト管理、環境・安全、オフィスサービス等）と事業部門（CRE部門の社内顧客）をつなぐ組織として、ワークスペースビジネスパートナー（WBP）グループを配置した。また、外部のサービスプロバイダーとして米 Trammell Crow を採用し、WBPグループおよびシェアードサービスグループの指示の下で、CREに関わる戦略プランニング、取引、プロジェクト管理、プロパティマネジメント、ファイナンス、データベース、オフィスサービス等に関わるベストプラクティスの実施を委託することとなった。WBPグループのメンバーに要求されるスキルとして、戦略的な思考・分析スキル、リーダーシップ、ビジネスおよび不動産全般に関する知識、探究心等が挙げられる。同社では今後の展開として、戦略的なファシリティプラン、プロセス管理と検証、不動産プロジェクトのプロセス管理へのIT活用等を挙げている。

3. 不動産管理の組織・機能の進事例（ノキア（フィンランド））

ノキア（フィンランド）は、不動産管理の組織・機能を進化させてきた事例である。2000年時点では、同社の不動産・ファシリティに関わる社内サービスは、大半が各事業部門内で供給され分散化していたが、2003年に不動産管理の基盤を構築するため、5つの地域のチームと少数の機能的なサポートメンバーからなる体制をスタートさせた。2004年には機能的なチームメンバーで構成される地域のチームがバーチャルにマトリックス化し、CREマネジメントの機能的なモデルに発展した。

同社のCREマネジメントを担うワークスペース・リソース（WR）部門の責任範囲は、現在は監督機能（Direct：社内顧客と外部サプライヤー間のリエゾン機能、社内外のコラボレーションのマネジメント）および管理機能（Manage：戦略的マネジメント・研究開発、オペレーションのマネジメント）としており、ノンコア業務であるサービス供給機能（Deliver）は外部サプライヤーに委託している。今後は管理機能もサプライヤーに委託し、WR部門はコア業務である監督機能に特化していくことを目標としている。

4. 社内共用サービス部門の進事例（P & G（米国））

米P & Gは、ワークスペースサービスを含む社内の共用サービス部門を進化させてきた事例である。ワークスペース、従業員、購買、IT、ビジネス情報、会計・財務報告等の共

用サービスをまとめて提供する「サービスセンター」の設立の検討が1998年1月より開始され、同9月にグローバル・ビジネス・サービスの責任者を決定し、1999年7月には共用サービスを実施するための組織変更を行うとともに、サービスセンターの立地選定に着手した。

この中でグローバル・ワークスペース・サービスでは、ワークスペースに関わるコスト削減、デジタルおよびフィジカルなインフラのブレンド、ブランド・マネジメントの活用により、価値創造の提案を目指している。オフィス勤務時だけでなく、出張時、在宅勤務時にもサービスが受けられ、従業員の生産性やワーク・ライフ・バランスの向上を図っている。

同社は共用サービスをさらに進化させるためには、戦略や経営管理など戦略的な業務を自社内にとどめ、契約プロセスやファシリティサービス等一般化されたサービスを安く外注することが重要であると考えている。業務特性に応じて適正なアウトソーシングを実施していく上で、優れたサプライヤーの組合せ、リスクと便益・財務的収益の最適なバランス、移行期間の適正な管理、文化的な移行の管理がポイントと考えている。

(注) マッケソン、ノキア、P&Gの事例は、CoreNet Global セミナー資料に拠っている。

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、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、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となっている。そして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、ばらばらの不動産管理体制となっている。現在はまさに、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るといえる。

本ガイドラインに関する留意点を次に記す。

第一に、本ガイドラインは、なるべく広範な企業にあてはまるスタンダードな内容を目指したことから、対象となる企業のおかれている状況に応じて適宜調整し、具体的なCRE戦略につなげてご活用いただくことが望ましい。

第二に、本ガイドラインが実際に多くの企業に活用されるよう、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。

我が国の不動産の資産規模約2300兆円のうち、企業不動産は約490兆円と大きなプレゼンスを占めている。企業不動産を真に有効に活用することは、企業のみならず地域の経済ひいては我が国の経済にとって、また人々の暮らしにとっても大きな意味をもっている。本ガイドラインが活用され、我が国においてCRE戦略実践の取組が発展することが期待される。

以上

情報リスト

情報リスト目次

第2章	1
I. 会計・ファイナンス関連情報	1
① 内部統制報告制度.....	1
② 国際会計基準とのコンバージェンスとアドプション.....	2
③ 賃貸等不動産.....	3
④ 棚卸資産.....	4
⑤ 減損会計.....	4
⑥ 組織再編の会計・税務.....	5
⑦ リース取引の会計・税務.....	6
⑧ 減価償却.....	7
⑨ その他不動産に関する税務.....	8
⑩ 財務・会計関連ベンチマーク.....	10
⑪ 資金調達.....	11
II. IT 関連情報	12
① CRE 情報管理の要件.....	12
② データベース構築とメンテナンス.....	12
③ CRE ソフトウェアの動向と基本機能.....	13
III. 不動産リスク情報	15
① デュー・ディリジェンスとエンジニアリングレポート.....	15
② 土壌汚染.....	15
③ 建物耐震.....	17
④ アスベスト、PCB.....	18
⑤ リスクコミュニケーション.....	20
IV. 管理運営関連情報	22
① ファシリティコスト.....	22
② 施設計画.....	22
③ 維持保全.....	23
④ 運用管理.....	24
⑤ ライフサイクルコスト (LCC).....	25
⑥ 管理運営におけるベンチマーク.....	26
⑦ 環境対策.....	26
V. 不動産評価関連情報	30
① 不動産評価概説.....	30

②	不動産関連指標と土地価格・賃料情報.....	32
③	関連エリア指標.....	39
④	不動産の有効活用.....	42
⑤	不動産取引・契約に関する法律.....	42
第3章	事例編.....	44
①	企業組織再編.....	44
②	人材育成.....	45
③	CSR（コミュニティとの共生）の視点.....	46
④	環境問題への対応（環境配慮型不動産）.....	47
⑤	財務評価指標の活用.....	48
⑥	企業財務との整合性.....	49
⑦	M&A関連事例.....	50
⑧	IT活用事例.....	52
⑨	アウトソーシングの活用.....	53
⑩	先進的ワークプレイス構築.....	53
⑪	立地戦略との整合性.....	55
⑫	地代／地価の相対価格による投資判断.....	56
⑬	資産入替え：不動産売却による本業強化.....	57
⑭	事業用定期借地権の活用.....	59
⑮	不動産証券化・流動化手法の活用.....	60
⑯	遊休地活用.....	61
⑰	海外先進企業事例.....	62

情報リスト 第2章 I. 会計・ファイナンス関連情報

① 内部統制報告制度

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに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の設定について(意見書)	財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準と財務報告に係る内部統制の評価及び監査を実施する際の実施基準	発表主体	金融庁
			発表年月	2007年2月
http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyou/tosin/20070215.html				
2	財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い	内部統制報告制度の導入について、意見書を踏まえて監査人が実施する内部統制監査の実務上の取扱いとして監査手続、留意すべき事項、監査報告書の文例等を取りまとめたもの	発表主体	日本公認会計士協会
			発表年月	2007年10月
http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/82.html				
3	財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制に関する内閣府令	内部統制報告書及び内部統制監査報告書の具体的な記載事項を規定した内閣府令	発表主体	内閣府
			発表年月	2007年8月
http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H19/H19F10001000062.html				
4	「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制に関する内閣府令」の取扱いに関する留意事項について(内部統制府令ガイドライン)	財務計算に関する書類その他情報の適正性を確保するための体制に関する内閣府令が公表されたことに伴い、金融庁から公表された内閣府令に関するガイドライン	発表主体	金融庁
			発表年月	2007年10月
http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20071002-1.html				
5	内部統制報告制度に関するQ&A	内部統制制度に関する実務上の取扱い、留意事項等についてQ&A形式でその取扱い等を解説したもの。さらに、2008年6月、2009年4月に追加でQ&Aを公表している	発表主体	金融庁
			発表年月	2007年10月・2008年6月・2009年4月
http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20071002-1/05-1.pdf http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20080624-3.html http://www.fsa.go.jp/news/20/syouken/20090402-1.html				
6	システム管理基準 追補版(財務報告に係るIT統制ガイダンス)	財務報告に係る内部統制で求められている「ITへの対応」を行っていくための参考情報	発表主体	経済産業省
			発表年月	2007年3月
http://www.meti.go.jp/press/20070330002/20070330002.html				
7	システム管理基準 追補版(財務報告に係るIT統制ガイダンス) 追加付録	2007年3月に公表された「システム管理基準 追補版(財務報告に係るIT統制ガイダンス)」の追加参考資料	発表主体	経済産業省
			発表年月	2007年12月
http://www.meti.go.jp/press/20071226006/20071226006.html				

情報リスト 第2章 I. 会計・ファイナンス関連情報

8	会社法における内部統制システム	(株)大和総研が発行する調査レポート。会社法における内部統制システムについて記述したもの	発表主体	(株)大和総研
			発表年月	2006年5月
http://www.dir.co.jp/souken/consulting/report/strategy/rsk-mng/06051701strategy.html				
9	「内部統制報告制度に関する11の誤解」等の公表	実務の現場における、一部に過度に保守的な対応が行われているとの指摘に対して公表した資料。本資料により、改めて制度の意図を説明することを目的としている また、併せて、内部統制報告制度の円滑な実施に向けた行政の対応が公表されている	発表主体	金融庁
			発表年月	2008年3月
http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20080311-1.html				
10	システム管理基準 システム監査基準	国際的な最新動向も踏まえつつ、1985年に策定した「システム監査基準」を改訂し、新たな「システム管理基準」及び「システム監査基準」を策定	発表主体	経済産業省
			発表年月	2004年10月
http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/press/0005668/				

② 国際会計基準とのコンバージェンスとアドプション

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	企業会計基準委員会ホームページ	会計基準の策定機関である、企業会計基準委員会が運営するホームページである。議事録を公表するなど、情報の透明性が図られている	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	随時
https://www.asb.or.jp/asb/top.do				
2	I A S Bホームページ(英文)	I F R S (国際財務報告基準)の設定機関である I A S B (国際会計基準審議会)の運営するホームページである	発表主体	I A S B
			発表年月	随時
http://www.iasb.org/Home.htm				
3	日本公認会計士協会「I F R S」ホームページ	日本公認会計士協会のホームページである。国際財務報告基準についての情報を日本語で提供している	発表主体	日本公認会計士協会
			発表年月	随時
http://www.hp.jicpa.or.jp/ippan/ifrs/index.html				
4	トーマツ監査法人ホームページ トーマツ e 会計情報 I F R S	国際財務報告基準の内容等について解説している	発表主体	トーマツ有限責任監査法人
			発表年月	随時
http://www.tohmatu.com/view/ja_JP/jp/knowledge/ifrs/index.htm				

情報リスト 第2章 I. 会計・ファイナンス関連情報

5	あずさ監査法人ホームページ ビジネスキーワード国際財務報告基準	国際財務報告基準の内容等について解説している	発表主体	あずさ有限責任監査法人
			発表年月	随時
http://www.azsa.or.jp/b_info/keyword/ias.html				
6	新日本監査法人ホームページ サービスライン 国際財務報告基準	国際財務報告基準の内容等について解説している	発表主体	新日本有限責任監査法人
			発表年月	随時
http://www.shinnihon.or.jp/service/ifrs/index.html				
7	PwC Japan ホームページ IFRSプロジェクト室	国際財務報告基準の内容等について解説している	発表主体	PwC Japan (あらた有限責任監査法人)
			発表年月	随時
http://www.pwc.jp-ifrs.com/index.html				
8	プロジェクト計画表の更新について	会計基準の国際的なコンバージェンスに向けた取り組みに関するプロジェクト計画表の更新	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2009年9月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/press_release/overseas/pressrelease_20090902.jsp				
9	我が国における国際会計基準の取扱いについて(中間報告)	我が国におけるIFRSとのコンバージェンスの状況と、今後のIFRS適用(アドプション)の課題と展望の中間報告をとりまとめている	発表主体	企業会計審議会企画調査部会
			発表年月	2009年6月
http://www.fsa.go.jp/news/20/20090616-1.html				

③ 賃貸等不動産

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準	賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2008年11月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/accounting_standards/				
2	賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準の適用指針	賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準の適用指針	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2008年11月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/implementation_guidance/				

情報リスト 第2章 I. 会計・ファイナンス関連情報

3	国際財務報告基準と日本基準の主要な相違点について	日本基準と国際財務報告基準(IFRS)と米国基準(US GAAP)の3基準比較 参考情報	発表主体	新日本有限責任監査法人
			発表年月	2009年12月
http://www.shinnihon.or.jp/static/upload_file/knowledge/library/issue/ifrs/others/JGAAP-IFRS-USGAAP.pdf				

④ 棚卸資産

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	棚卸資産の評価に関する会計基準	棚卸資産の評価に関する会計基準	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2008年9月(最終改正)
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/accounting_standards/				
2	販売用不動産等の評価に関する監査上の取扱い	「販売用不動産等の強制評価減の可否の判断に関する監査上の取扱い」を「棚卸資産の評価に関する会計基準」の適用上の評価に関する監査上の取扱いに修正するもの	発表主体	日本公認会計士協会
			発表年月	2009年2月
http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/main/69_1.html				
3	国際財務報告基準と日本基準の主要な相違点について	日本基準と国際財務報告基準(IFRS)と米国基準(US GAAP)の3基準比較 参考情報	発表主体	新日本有限責任監査法人
			発表年月	2009年12月
http://www.shinnihon.or.jp/static/upload_file/knowledge/library/issue/ifrs/others/JGAAP-IFRS-USGAAP.pdf				

⑤ 減損会計

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書	固定資産の減損に係る会計基準	発表主体	金融庁
			発表年月	2002年8月
http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20020809-1.html				
2	固定資産の減損に係る会計基準の適用指針	固定資産の減損に係る会計基準について、適用するに際してのガイドライン	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2009年3月(最終改正)
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/implementation_guidance/				

情報リスト 第2章 I. 会計・ファイナンス関連情報

3	固定資産の減損に係る会計基準の適用指針について	2003年11月に開催された「F A S Fセミナー」の講演内容をまとめた書籍	発表主体	企業会計基準委員会事務局、(財)財務会計基準機構
			発表年月	2003年12月
4	減損会計のページ	減損会計の適用の流れがまとめられたホームページ	発表主体	(財)日本不動産研究所
			発表年月	
http://www.reinet.or.jp/aia/index.htm				

⑥ 組織再編の会計・税務

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	企業結合に係る会計基準の設定に関する意見書	企業が企業結合に係る会計処理を行う際の会計基準	発表主体	金融庁
			発表年月	2003年10月
http://www.fsa.go.jp/news/news_j/15/singi/f-20031031-1.html				
2	企業結合会計基準及び事業分離等会計基準及びこれらに関する適用指針	企業結合に係る会計基準及び事業分離等に係る会計基準並びにこれらに関する適用指針	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2008年12月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/implementation_guidance/				
3	平成21年度税制改正の解説	税制改正の内容について解説したもの	発表主体	財務省
			発表年月	2009年6月
http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu21/index.html				
4	平成21年度法人税関係法令の改正の概要	平成21年度税制改正について国税庁が公表している解説	発表主体	国税庁
			発表年月	2009年7月
http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/hojin/kaisei_gaiyo2009/01.htm				
5	平成22年度税制改正大綱	平成22年度の税制改正予定項目についてその概要を記載したもの	発表主体	財務省
			発表年月	2009年12月
http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/syuzei04.htm				

情報リスト 第2章 I. 会計・ファイナンス関連情報

6	経営研究調査会 研究報告第16号	企業組織再編に関する事例と会計・税務・法 務上の取扱をまとめたもの。会社法施行前の 法令に基づいているが、組織再編事例が多数 掲載されており、事例集としては有用である	発表主体	日本公認会計士協会
			発表年月	2003年10月
http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/main/post_328.html				
7	経営研究調査会 研究報告第37号	中小企業等の事業再生実務と公認会計士の役 割	発表主体	日本公認会計士協会
			発表年月	2009年8月
http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/main/37.html				
8	KPMG J a p a nの ニューズレター	KPMG 税理士法人が組織再編税制のポイン トについて解説したもの	発表主体	KPMG J a p a n
			発表年月	2007年9月
http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/tax/200708_1/01.html				

⑦ リース取引の会計・税務

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	リース取引に関する会計基 準	リース取引を行う企業が、リース取引を会計 処理する場合に準拠すべき会計基準	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2007年3月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/accounting_standards/				
2	リース取引に関する会計基 準の適用指針	リース取引に関する会計基準を実際に適用す る上での詳細解説	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2007年3月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/implementation_guidance/				
3	「リースを利用される方の ためのリース会計税制Q& A[第3版]」及び「リース を利用される方のための リース会計税制Q&A[解 説][第3版]」	リースを利用する企業(借手)のための、リー ス会計・税務についての解説	発表主体	(社)リース事業協会
			発表年月	2010年1月(最終改訂: 随時改訂)
http://www.leasing.or.jp/				
4	平成19年度税制改正の解説	税制改正の内容について、解説したもの	発表主体	財務省
			発表年月	2007年6月
http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu/index.html				

情報リスト 第2章 I. 会計・ファイナンス関連情報

5	平成19年度法人税関係法令の改正の概要	平成19年度税制改正について国税庁が公表している解説	発表主体	国税庁
			発表年月	2007年7月
http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/hojin/kaisei2007/01.htm				
6	KPMG J a p a nのニューズレターリース取引に関する税制について	平成19年度税制改正のうちリース取引に関する部分について、解説したもの	発表主体	KPMG J a p a n
			発表年月	2007年10月
http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/tax/200709_1/01.html				

⑧ 減価償却

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	減価償却に関する当面の監査上の取扱い	平成19年度税制改正による減価償却制度の改正に関する当面の監査上の取扱いを示したもの	発表主体	日本公認会計士協会
			発表年月	2007年4月
http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/81_1.html				
2	平成19年度法人の減価償却制度の改正のあらまし	平成19年度法人税関係法令のうち減価償却制度の改正について、そのあらましを記載したもの	発表主体	国税庁
			発表年月	2007年4月
http://www.nta.go.jp/taxanswer/hojin/5410.htm				
3	法人の減価償却制度の改正に関するQ&A	平成19年度法人税関係法令のうち減価償却制度の改正について、その改正内容等を周知させるため、主な質問に対する回答をとりまとめたもの	発表主体	国税庁
			発表年月	2007年4月
http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/01.htm#a-05				
4	平成19年度税制改正の解説	税制改正の内容について、解説したもの	発表主体	財務省
			発表年月	2007年6月
http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu/index.html				
5	平成20年度税制改正の解説	税制改正の内容について、解説したもの	発表主体	財務省
			発表年月	2008年7月
http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu20/index.html				

情報リスト 第2章 I. 会計・ファイナンス関連情報

6	耐用年数等の見直し(平成20年度税制改正)に関するQ&A	耐用年数の見直し(平成20年度税制改正)の内容について、解説したもの	発表主体	国税庁
			発表年月	2008年7月
http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/joho-zeikaishaku/hojin/7142/index.htm				

⑨ その他不動産に関する税務

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	不動産証券化ハンドブック	不動産証券化に関する基礎知識や最新の事例、市場動向などをまとめた冊子	発表主体	(社)不動産証券化協会
			発表年月	毎年
2	特別目的会社を活用した不動産の流動化に係る譲渡人の会計処理に関する実務指針	日本公認会計士協会の監査・保証実務委員会から公表された特別目的会社を活用した不動産の流動化に係る譲渡人の会計処理に関する実務指針	発表主体	日本公認会計士協会
			発表年月	2000年7月
http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/post_727.html				
3	特別目的会社を活用した不動産の流動化に係る譲渡人の会計処理に関する実務指針についてのQ&A	日本公認会計士協会の監査・保証実務委員会から公表された特別目的会社を活用した不動産の流動化に係る譲渡人の会計処理に関する実務指針についてのQ&A	発表主体	日本公認会計士協会
			発表年月	2001年5月
http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/post_599.html				
4	特別目的会社を利用した取引に関する監査上の留意点についてのQ&A	日本公認会計士協会の監査・保証実務委員会から公表された特別目的会社を利用した取引に関する監査上の留意点についてのQ&A	発表主体	日本公認会計士協会
			発表年月	2005年9月
http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/main/post_526.html				
5	一定の特別目的会社に係る開示に関する適用指針	企業会計基準委員会から公表された一定の特別会社に係る開示を行う際の適用指針	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2007年3月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/implementation_guidance/				
6	平成19年信託税制改正のあらまし	平成19年度信託税制の改正について、そのあらましを記載したもの	発表主体	国税庁
			発表年月	2007年4月
http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/a-14				

情報リスト 第2章 I. 会計・ファイナンス関連情報

7	平成22年度税制改正の大綱	平成22年度の税制改正予定項目についてその概要を記載したもの	発表主体	財務省
			発表年月	2009年12月
http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/syuzei04.htm				
8	連結財務諸表に関する会計基準	連結財務諸表における会計処理及び開示について定めた会計基準	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2008年12月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/accounting_standards/				
9	連結財務諸表における特別目的会社の取扱い等に関する論点の整理	連結財務諸表における特別目的会社の取扱い等に関する論点を示し、今後の議論の整理を図るもの	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2009年2月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/accounting_standards/				
10	措置法上の圧縮記帳	国税庁が納税者に対して行っている税務に関する情報提供のうち、租税特別措置法上の圧縮記帳に関するもの	発表主体	国税庁
			発表年月	随時
http://www.nta.go.jp/taxanswer/hojin/houji319.htm				
11	法人税法上の圧縮記帳	国税庁が納税者に対して行っている税務に関する情報提供のうち、法人税法上の圧縮記帳に関するもの	発表主体	国税庁
			発表年月	随時
http://www.nta.go.jp/taxanswer/hojin/houji318.htm				
12	法人税実務問題シリーズ圧縮記帳	企業経営に直結する法人税実務の重要なテーマとして圧縮記帳を取り上げ、法令・通達等に基づく会計・税務処理の問題等について対応できるよう編集されたもの	発表主体	日本税理士会連合会編 ／(株)中央経済社
			発表年月	2007年8月
13	<国税関連>国税庁タックスアンサー	国税庁が運営する。税務相談の回答や取扱・税務手続等を閲覧できる	発表主体	国税庁
			発表年月	随時
http://www.nta.go.jp/taxanswer/				

情報リスト 第2章 I. 会計・ファイナンス関連情報

14	法令解釈通達	国税庁が運営する税務相談の各税目についての法令解釈通達を閲覧できる	発表主体	国税庁
			発表年月	随時
http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/tsutatsu/menu.htm				
15	<地方税関連>各自治体主税局等のホームページ	地方公共団体の税務を所掌する部局が運営するホームページにて、各税目についての取扱・税務手続等を閲覧できる 下記URLは、東京都のもの(東京主税局税目別メニュー)	発表主体	各自治体主税局等
			発表年月	随時
http://www.tax.metro.tokyo.jp/common/index.html				
16	土地総合情報ライブラリー	国土交通省が運営する、地価、土地利用、土地政策、国土調査等の土地に関する様々な情報を提供	発表主体	国土交通省
			発表年月	随時
http://tochi.mlit.go.jp/				
17	平成21年度税制改正の解説	税制改正の内容について解説したもの	発表主体	財務省
			発表年月	2009年6月
http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu21/index.html				
18	非上場株式等についての相続税・贈与税の納税猶予の特例のあらまし	非上場株式等についての相続税・贈与税の納税猶予制度について解説したもの	発表主体	国税庁
			発表年月	随時
http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/sozoku-zoyo/7425/01.htm				

⑩ 財務・会計関連ベンチマーク

1	不動産投資家調査	投資家等市場参加者からの回答を集計し、期待利回りを中心とした投資スタンス等の期待値をとりまとめたもの	発表主体	(財)日本不動産研究所
			発表年月	半年毎(11月、5月)
http://www.reinet.or.jp/documentation/#o13				
2	総解説 ファシリティマネジメント	オフィス、工場から大学、病院まで一施設とその環境を効率的に活用し、価値を最大化する経営手法がわかる書籍	発表主体	(社)FM推進連絡協議会/(株)日本経済新聞出版社
			発表年月	2009年3月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				

情報リスト 第2章 I. 会計・ファイナンス関連情報

3	TOPIX β VALUE	(株)東京証券取引所が有料で提供する β 値のデータベース	発表主体	(株)東京証券取引所
			発表年月	3ヶ月毎更新
http://www.tse.or.jp/				
4	資本コストデータ	Ibbotson Associates Japanが有料で提供する資本コストに関するデータベース	発表主体	イボットソン・アソシエイツ・ジャパン(株)
			発表年月	3ヶ月毎更新
http://www.ibbotson.co.jp/				

⑪ 資金調達

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	J-NET21資金調達ナビ	公的機関の支援情報を中心に、経営に関するQ&Aや数多くの企業事例などが簡単に調べられる。融資制度、補助金助成金、債務保証、利子補給、優遇税制等、各都道府県別に、目的に応じて利用できる制度融資	発表主体	(独)中小企業基盤整備機構
			発表年月	
http://j-net21.smrj.go.jp/srch/navi/index.jsp				
2	不動産開発事業のスキームとファイナンス	多くの実例をもとに書かれた不動産開発事業および不動産ファイナンスの実務、理論書	発表主体	深海隆恒編監修 不動産事業スキーム・ファイナンス研究会編/ (株)清文社
	不動産開発事業のスキームとファイナンス(2) 激動!不動産		発表年月	2004年5月 2009年6月

情報リスト 第2章 II. IT関連情報

① CRE情報管理の要件

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	CREマネジメント推進コンソーシアム	CREマネジメントの普及・促進を行うとともに、CREマネジメントニーズにワンストップで対応することで企業価値の最大化に寄与する活動を展開する	発表主体	CREマネジメント推進コンソーシアム
			発表年月	2007年2月
http://www.jcrec.org/index.php				
2	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	企業不動産の現状と課題を分析するとともに、今後のあるべき企業不動産の所有・利用戦略について検討	発表主体	国土交通省
			発表年月	2007年3月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_.html				
3	CRE (企業不動産)戦略と企業経営	企業価値向上のための不動産の投資・所有・売却をいかに進めるか。管理業務の改革、評価指標を紹介	発表主体	CRE研究会/(株)東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月

② データベース構築とメンテナンス

1	システム管理基準 システム監査基準	国際的な最新動向も踏まえつつ、昭和60年に策定した「システム監査基準」を改訂し、新たな「システム管理基準」及び「システム監査基準」を策定	発表主体	経済産業省
			発表年月	2005年10月
http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/press/0005668/				
2	システム管理基準 追補版 (財務報告に係るIT統制ガイドランス)	財務報告に係る内部統制で求められている「ITへの対応」を行っていくための参考情報	発表主体	経済産業省
			発表年月	2007年3月
http://www.meti.go.jp/press/20070330002/20070330002.html				
3	システム管理基準 追補版 (財務報告に係るIT統制ガイドランス) 追加付録	2007年3月に公表されたシステム管理基準 追補版(財務報告に係るIT統制ガイドランス)の追加参考資料	発表主体	経済産業省
			発表年月	2007年12月
http://www.meti.go.jp/press/20071226006/20071226006.html				

情報リスト 第2章 II. IT関連情報

4	情報セキュリティ管理基準 (平成20年改正版)	組織体が効果的な情報セキュリティマネジメント体制を構築し、適切なコントロールを整備、運用するための実践規範	発表主体	経済産業省
			発表年月	2008年11月
http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/audit.htm				

③ CREソフトウェアの動向と基本機能

1	総務省「ASP・SaaSの普及促進策に関する調査研究」報告書	総務省・ASPIIC Japan(注) 共同でASP・SaaSの課題と今後の普及促進策について調査研究報告書を作成 (注)ASP Industry Consortium Japan : ASPを推進する特定非営利活動法人	発表主体	総務省
			発表年月	2007年4月
http://www.soumu.go.jp/s-news/2007/070427_14.html				
2	ASP・SaaSの安全・信頼性に係る情報開示指針	一般の利用者によるASP・SaaSの評価・選択を支援するためのASP・SaaSの安全・信頼性に係る情報開示指針	発表主体	総務省
			発表年月	2007年11月
http://www.soumu.go.jp/s-news/2007/071127_3.html				
3	SaaS向けSLAガイドライン	利用者とSaaS提供者間で認識すべきサービスレベル項目や確認事項等のSaaS向けSLAガイドライン	発表主体	経済産業省
			発表年月	2008年1月
http://www.meti.go.jp/press/20080121004/20080121004.html				
4	システム管理基準 システム監査基準	国際的な最新動向も踏まえつつ、1985年に策定した「システム監査基準」を改訂し、新たな「システム管理基準」及び「システム監査基準」を策定	発表主体	経済産業省
			発表年月	2005年10月
http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/press/0005668/				
5	システム管理基準 追補版 (財務報告に係るIT統制 ガイダンス)	財務報告に係る内部統制で求められている「ITへの対応」を行っていくための参考情報	発表主体	経済産業省
			発表年月	2007年3月
http://www.meti.go.jp/press/20070330002/20070330002.html				
6	システム管理基準 追補版 (財務報告に係るIT統制 ガイダンス) 追加付録	2007年3月に公表されたシステム管理基準 追補版(財務報告に係るIT統制ガイダンス)の追加参考資料	発表主体	経済産業省
			発表年月	2007年12月
http://www.meti.go.jp/press/20070330002/20070330002.html				

情報リスト 第2章 II. IT関連情報

7	CoreNet-Global	米国の企業管財部門や不動産オーナー企業を中心とする企業不動産の業界団体	発表主体	CoreNet-Global
			発表年月	
http://www2.corenetglobal.org/home/				
8	CREマネジメント推進コンソーシアム	CREマネジメントの普及・促進を行うとともに、CREマネジメントニーズにワンストップで対応することで企業価値の最大化に寄与する活動を展開する CREマネジメント推進コンソーシアム	発表主体	CREマネジメント推進コンソーシアム
			発表年月	
http://www.jcrec.org/index.php				
9	ASP・SaaS安全・信頼性に係わる情報開示認定制度	ASP・SaaSサービスの活用を考えている企業や地方公共団体などが、事業者やサービスを比較、評価、選択する際に必要な「安全・信頼性の情報開示基準を満たしているサービス」を認定	発表主体	(財)マルチメディア振興センター
			発表年月	2009年10月
http://www.fmmc.or.jp/asp-nintei/about.html				

情報リスト 第2章 Ⅲ. 不動産リスク情報

① デュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	不動産投資・取引におけるエンジニアリング・レポート作成に係るガイドライン(2007年版)	関係法令、基準等を踏まえた改訂版実務指針書	発表主体	(社)建築・設備維持保全推進協会(BELCA)
			発表年月	2007年4月
http://www.belca.or.jp/				
2	不動産投資・取引におけるデュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート	土壌汚染対策法等法律、経済の最新情報を織り込んだ改訂版	発表主体	(社)建築・設備維持保全推進協会(BELCA)
			発表年月	2008年1月
http://www.belca.or.jp/ddkaitei.htm				
3	不動産鑑定評価基準等の改正について	証券化対象不動産の鑑定評価に関する基準の明確化等	発表主体	国土交通省
			発表年月	2007年4月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030402_.html				
4	地震リスクと予想最大損失率(PML)	エンジニアリング・レポートの中で、地震リスクに対する不動産の資産価値を表す指標	発表主体	(社)日本建築構造技術者協会
			発表年月	2004年10月
http://www.jsca.or.jp/vol2/15tec_terms/200409/20040929.html				

② 土壌汚染

1	土壌汚染による環境リスクを理解するために	土壌汚染リスクの周知資料	発表主体	環境省、(財)日本環境協会
			発表年月	2009年2月
http://www.jeas.or.jp/dojo/business/promote/booklet/02.html				
2	土壌汚染状況調査・対策に関する実態調査結果(平成21年度)	土壌汚染調査・対策事業を行っている企業で構成される(社)土壌環境センターが会員企業の協力を得て、2006年度における土壌汚染調査・対策事業の受注件数、受注高等の実績をとりまとめたもの	発表主体	(社)土壌環境センター
			発表年月	2009年10月
http://www.gepc.or.jp/04result/press20.htm				

情報リスト 第2章 III. 不動産リスク情報

3	土壌汚染対策法について (法、政省令、告示、通知)	土壌汚染対策法に関連する法・施行令・施行規則以下の関連法規、参考資料等を列挙掲載している	発表主体	環境省
			発表年月	法：2002年5月公布
http://www.env.go.jp/water/dojo/law.html				
4	土壌汚染対策法のしくみ	土壌汚染に関する法律のうち、特に土壌汚染対策法の概要をわかりやすく解説。土壌汚染の対象物質、調査・対策の方法、支援策等を紹介している	発表主体	環境省、(財)日本環境協会
			発表年月	2009年1月
http://www.jeas.or.jp/dojo/business/promote/booklet/01.html				
5	土壌汚染対策法に基づく調査及び措置の技術的手法の解説	土対法施行に関わる関係者にとっての法的・技術的なバイブルとして活用され、調査実施機関や行政等の共通認識のベースと言われている	発表主体	環境省、(社)土壌環境センター
			発表年月	2003年9月
http://www.gepc.or.jp/frame-book.html				
6	土壌汚染対策法の施行状況及び土壌汚染調査・対策事例等に関する調査結果	土壌汚染対策法の施行状況及び都道府県市が把握している土壌汚染事例を把握し整理することにより土壌汚染対策の現状について公表するとともに今後の対策の推進に資する資料として取りまとめられたもの	発表主体	環境省
			発表年月	毎年
http://www.env.go.jp/water/dojo/chosa.html				
7	土壌汚染対策法の施行状況及び主要な課題について	土壌汚染対策法の概要や、直近4カ年の同法3条調査の施行状況、汚染対策の実施内容などや今後の課題についてまとめられている	発表主体	環境省
			発表年月	2007年6月
http://www.env.go.jp/water/dojo/sesaku_kondan/01/index.html				
8	搬出汚染土の処理の実態について	平成18年度「汚染不適正処理に関する実態調査」の結果報告及び、汚染土の想定される不適切な処理例及び不適切な実例をまとめている	発表主体	環境省
			発表年月	2007年6月
http://www.env.go.jp/water/dojo/sesaku_kondan/01/index.html				
9	油汚染対策ガイドライン	油漏れなどで油を含む土ができ、その場所の油臭や、敷地内の井戸水に油膜がある場合に、どのように考え、調査・対策を行えばよいかを検討する際のガイドラインが示されている	発表主体	環境省
			発表年月	2007年3月
http://www.env.go.jp/water/dojo/oil/				

情報リスト 第2章 Ⅲ. 不動産リスク情報

10	土壌汚染をめぐるブラウンフィールド問題の実態等について	「土壌汚染の存在、又はその懸念から、本来その土地が有する潜在的な価値よりも著しく低い用途あるいは未利用となった土地」のことを、ブラウンフィールドと言う。この問題についてその実態の中間報告がまとめられている	発表主体	環境省
			発表年月	2007年3月
http://www.env.go.jp/press/press.php?serial=8300				
11	(財)日本不動産研究所ホームページ 土壌汚染関連	不動産の鑑定評価の考え方における、土壌汚染に関するリスクについて、同研究所が取り組んでいる事業や理論を紹介し、客観的な立場から当問題に真摯に取り組んでいる	発表主体	(財)日本不動産研究所
			発表年月	随時
http://www.reinet.or.jp/jreidata/osenpj/index.htm				
12	土地取引と土壌汚染問題への対応	国土交通省によって設けられた「宅地・公共用地に関する土壌汚染対策研究会」による「土地取引における土壌汚染問題への対応の在り方に関する報告書」をはじめ、関係する法令や資料等が体系的に編纂され、土地取引等に際しての指針となる	発表主体	国土交通省監修、(財)土地総合研究所編集／(株)ぎょうせい
			発表年月	2007年3月

③ 建物耐震

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	改正耐震改修促進法のポイント及び関連制度の概要	改正耐震改修促進法の概要、改正のポイント、特定建築物の定義、耐震改修促進法をめぐる最近の動き、耐震診断・改修に係る支援制度の概要等についてコンパクトにまとめている	発表主体	国土交通省
			発表年月	2006年1月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/07/070125_4_.html				
2	マンション耐震化マニュアル	マンションの耐震診断、改修実施に関し、管理組合及び区分所有者にとっての留意点を解説し、専門家の関与、行政の役割等を掲げ、耐震化実現の合意形成を促進することを目的とする	発表主体	国土交通省
			発表年月	2007年6月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/07/070622_.html				
3	事業継続ガイドライン第一版	事業継続の必要性と基本的考え方、事業継続計画および取組の内容、事業継続と共に求められること、事業継続計画に従った対応の実施事業等について説明し、できることから具体的な検討を進めてみることを、既存の資源を活かすこと、知恵を出しあうことを推奨している	発表主体	内閣府
			発表年月	2005年8月
http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/				
4	事業継続計画(BCP)策定ガイドラインの概要	BCPの構築を検討する企業にとって、考え方の理解を促すという位置付けで、基本的な考え方、総論、策定にあたっての検討項目、個別計画、具体的な計画の構築手順、参考資料から構成されている(情報セキュリティの面を中心とする)	発表主体	経済産業省
			発表年月	2005年6月
http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/sec_gov-TopPage.html				

情報リスト 第2章 Ⅲ. 不動産リスク情報

5	中小企業BCP策定運用指針	この指針は中小企業への事業継続計画の普及を促進することを目的として、中小企業庁が作成した。中小企業の特長や実状に基づいたBCPの策定及び継続的な運用の具体的な方法が、わかりやすく説明されている	発表主体	中小企業庁
			発表年月	随時
http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html				
6	地震ハザードステーション	「全国を概観した地震動予測地図」の各種地図が閲覧できる。また、各種数値データ等のダウンロードも可能である	発表主体	(独)防災科学技術研究所
			発表年月	随時
http://www.j-shis.bosai.go.jp/				
7	防災基礎講座「自然災害について学ぼう」	台風や地震などによる自然災害が、どのようにして発生するか、危険な場所はどこか、どのような被害が生じているか、どのように防いだらよいかなどについて、災害の具体例を示しながら、基礎的な知識を解説している	発表主体	(独)防災科学技術研究所
			発表年月	随時
http://www.bosai.go.jp/library/bousai/manabou/index.htm				
8	地震調査研究推進本部ホームページ	地震調査研究推進本部地震調査委員会が現在進めている、全国活断層調査結果及びそれらに基づく最新の地震ハザードマップ他の情報が掲載されている	発表主体	地震調査研究推進本部
			発表年月	随時
http://www.jishin.go.jp/main/index.html				

④ アスベスト、PCB

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	アスベスト問題への対応について	アスベスト関係法令、通知等(建築基準法関係)、石綿(アスベスト)除去に関する費用、国家機関や民間建築物における吹付けアスベスト(等)に関する調査結果などの情報提供をしている	発表主体	国土交通省
			発表年月	随時
http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/asbestos/top.html				
2	アスベスト問題への対応について	アスベスト問題における国の対応、地方公共団体が所有する施設におけるアスベスト使用実態調査結果などの情報提供をしている	発表主体	総務省
			発表年月	随時
http://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/gyoumukanri_sonota/asbest/index				
3	アスベストに起因する健康被害の救済と対策	アスベストに起因する健康被害の救済と対策について動向や最新情報などを提供している	発表主体	環境省
			発表年月	随時
http://www.env.go.jp/air/asbestos/#top				

情報リスト 第2章 III. 不動産リスク情報

4	東京都アスベスト情報サイト	アスベストに関する基礎知識、アスベストを含有する建材の種類と用途、アスベストの飛散防止対策、「建築物の解体等に係るアスベスト飛散防止マニュアル(改訂版 2009)」に関する情報を入手することができる。先進的なアスベスト対策をリードする東京都の施策が確認でき、実用的な資料が多い	発表主体	東京都
	http://www2.kankyo.metro.tokyo.jp/kaizen/keikaku/asbestos/index.htm		発表年月	随時
5	(社)日本石綿協会ホームページ	製造・使用等が許可されている石綿工業製品の実態調査結果、アスベスト環境対策展2007講演資料など幅広い情報提供をしている	発表主体	(社)日本石綿協会
	http://www.jaasc.or.jp/		発表年月	随時
6	目で見えるアスベスト建材	建築物の構造・用途に応じた、アスベストの状態の種類(吹付け材・保温材等・成形板等)ごとの使用状況を写真や図で解説し目視確認の助けとなる	発表主体	国土交通省
	http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha08/01/010425_3_.html		発表年月	2008年4月
7	アスベスト情報	石綿リスクのある作業や労災補償制度、閣議決定事項、健康診断等の情報リンク先を提供している	発表主体	厚生労働省
	http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/sekimen/index.html		発表年月	随時
8	(社)日本作業環境測定協会サイト	作業環境中に有害な因子が存在する場合に、その有害な因子を除去する等により、労働者の健康障害を未然に防止することが必要である。その対策が有効であるかどうかを定期的(又は適宜)見直して改善する「作業環境管理」について関連情報を総合的にまとめている	発表主体	(社)日本作業環境測定協会
	http://www.jawe.or.jp/		発表年月	随時
9	不動産調査月報アスベスト問題ー不動産の視点からー	不動産の視点からアスベスト問題を捉えることを目的に、法律の研究者、実務専門家、行政担当者の知識・経験・知見を伺うセミナー内容の紙上再掲版	発表主体	(財)日本不動産研究所
	http://www.reinet.or.jp/publication/backnum_3.html		発表年月	2006年8月
10	建築物の解体等に伴う有害物質等の適切な取扱い	建物解体時の、アスベストのみならずダイオキシン、PCB、その他の多くの有害物質の取扱いについて幅広く解説している	発表主体	建設副産物リサイクル広報推進会議
	http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/region/recycle/fukusanbutsu/asbest/index.html		発表年月	2007年9月

情報リスト 第2章 III. 不動産リスク情報

11	ポリ塩化ビフェニル(PCB)廃棄物処理	ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理に関する特別措置法、処理に関する案内書、PCB廃棄物の保管等の届出の全国集計結果、PCB廃棄物収集・運搬ガイドラインなど、PCBに関する一連の情報と動向を入手することができる	発表主体	環境省
			発表年月	随時
http://www.env.go.jp/recycle/poly/index.html				
12	PCBのページ	PCBについて、PCBの処理について、都の指導要綱、PCBの適正な管理等について解説している	発表主体	東京都
			発表年月	2007年3月
http://www2.kankyo.metro.tokyo.jp/sanpai/02-02%20PCB/04%20PCB%20haikibutu%20B.htm				
13	事業の仕組み	PCB 廃棄物処理特別措置法に基づくPCB廃棄物処理事業のしくみ、各都道府県市等の処理計画、PCB関連法令を紹介している	発表主体	日本環境安全事業(株)
			発表年月	随時
http://www.jesconet.co.jp/business/scheme/index.html				

⑤ リスクコミュニケーション

1	土壌汚染に関するリスクコミュニケーションガイドライン	事業者が土壌汚染対策を実施する際、周辺住民とのリスクコミュニケーションを適切に進めるためのガイドライン	発表主体	環境省
			発表年月	2008年6月
http://www.env.go.jp/press/press.php?serial=9903				
2	「リスクコミュニケーション」経済産業省ホームページ	リスクコミュニケーションの定義、必要性、方法、関連リンク等について分かりやすく解説したホームページ	発表主体	経済産業省
			発表年月	随時
http://www.meti.go.jp/policy/chemical_management/law/risk-com/r_index2.htm				
3	リスクコミュニケーション事例集	環境省が登録し派遣する化学物質アドバイザー制度に関連し、各事業者や自治体がリスクコミュニケーションにどのように取り組んでいるかを掲げた事例集	発表主体	環境省
			発表年月	随時
http://www.env.go.jp/chemi/communication/taiwa/jisseki/jirei.html				
4	「自治体職員のための土壌汚染に関するリスクコミュニケーションガイドライン(案)」	土壌汚染対策の円滑な推進を図るため、利害関係者による本格的なリスクコミュニケーションが必要とされ、自治体職員が取るべき考え方や行動の指針が示されている	発表主体	環境省、(社)環境情報科学センター
			発表年月	
http://www.env.go.jp/water/dojo/guide/index.html				

情報リスト 第2章 Ⅲ. 不動産リスク情報

5	「化学物質について正しく理解してもらうために」	生産活動等を行う事業所を有する企業等が化学物質等を製造・使用等をしている場合に、いかに市民・行政等との情報や意識の共通化させ、リスクコミュニケーションをとるべきかの必要性を紹介	発表主体	経済産業省
			発表年月	随時
http://www.meti.go.jp/policy/chemical_management/law/risk-com/dlfile/pnf.pdf				
6	PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン	国がPFI事業を実施する上での実務上の指針の一つとして、PFI事業におけるリスク分担等を検討する上での留意事項等を示したものである。民間事業での不動産リスクを整理する上でも同様の認識が可能と考えられる	発表主体	内閣府
			発表年月	2001年1月
http://www8.cao.go.jp/pfi/guideline_r.pdf				

情報リスト 第2章 IV. 管理運営関連情報

① ファシリティコスト

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	ファシリティコスト新確定申告書方式による算出法ガイド	ファシリティコストの機能別分類とその解説、ファシリティコストの算定方法について解説した資料。簡易版の算定方法についても記載されている	発表主体	J FMAファシリティコスト特別研究チーム著／(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2002年7月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				
2	FM財務評価ハンドブック2009	施設に関する資産・投資評価やファシリティコスト評価について解説した資料	発表主体	松成和夫 他 著／(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2009年2月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				
3	総解説 ファシリティマネジメント	ファシリティマネジメントに関する概要を全体的に網羅したガイドブック135～142ページに掲載	発表主体	FM推進連絡協議会編／(株)日本経済新聞出版社
			発表年月	2003年1月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				

② 施設計画

1	総解説 ファシリティマネジメント	ファシリティマネジメントに関する概要を全体的に網羅したガイドブック60～72、80～117、120～130、298～321ページに掲載	発表主体	FM推進連絡協議会編／(株)日本経済新聞出版社
			発表年月	2003年1月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				
2	ファシリティマネジャーのための企画立案ガイドはじめてFMの推進担当となった方に	施設や運営管理業務等に関する企画立案に関して解説した資料	発表主体	FM企画手法研究部会編／(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2003年3月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				
3	価値（おかね）を生むファシティーオーナーと設計者とビル管理者のコラボレーション	ビルオーナーと設計者とビル管理者が施設の企画や運営時にどのようなことに留意すべきかを解説した資料	発表主体	運営維持手法研究部会編／(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2003年6月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				

情報リスト 第2章 IV. 管理運営関連情報

③ 維持保全

1	総解説 ファシリティマネジメント	ファシリティマネジメントに関する概要を全体的に網羅したガイドブック	発表主体	(社) FM推進連絡協議会編／(株)日本経済新聞出版社
			発表年月	2003年1月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				
2	建築保全業務共通仕様書	点検業務や清掃、警備業務等についてその仕様をまとめた資料	発表主体	(財)建築保全センター
			発表年月	2003年
http://www.bmmc.or.jp/				
3	建築物修繕措置判定手法	建物劣化診断の手法と判定基準に関してまとめられた資料	発表主体	(財)建築保全センター編／(財)経済調査会
			発表年月	1993年
http://www.bmmc.or.jp/				
4	建築設備の維持保全と劣化診断	建築設備の維持保全と劣化診断方法について設備ごとに解説した資料	発表主体	(財)建築保全センター編／(財)経済調査会
			発表年月	1995年
http://www.bmmc.or.jp/				
5	建築物点検マニュアル・同解説	建築物の定期点検について解説した資料	発表主体	(財)建築保全センター
			発表年月	2005年
http://www.bmmc.or.jp/				
6	不動産投資・取引におけるデュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート (再改訂版)	デュー・ディリジェンス業務及びエンジニアリング・レポートの内容及び作成の留意点について解説した資料	発表主体	(社)建築・設備維持保全推進協会
			発表年月	2008年1月
http://www.belca.or.jp/ddkaitei.htm				
7	建築・設備維持管理のしおり	建築物の所有者や一般向けに維持管理の重要性やポイントをイラストや写真で解説した資料	発表主体	(社)建築・設備維持保全推進協会
			発表年月	2006年2月
http://www.belca.or.jp/hon.htm				

情報リスト 第2章 IV. 管理運営関連情報

8	建物診断のおすすめ	建築物の所有者や管理者向けに診断の種類や概要を図表や写真で解説した資料	発表主体	(社)建築・設備維持保全推進協会
			発表年月	2006年2月
http://www.belca.or.jp/sinosu.htm				

④ 運用管理

1	施設管理者のための保全業務ガイドブック（平成13年版）	日常的な保全業務から長期・単年度保全計画等まで解説した資料	発表主体	(財)建築保全センター
			発表年月	2001年
http://www.bmmc.or.jp/				
2	管理者のための建築物保全の手引き（改訂版）	管理者等を対象とした建築物の構成と保全の必要性と保全の必要性・方法を解説した資料	発表主体	(財)建築保全センター
			発表年月	1996年
http://www.bmmc.or.jp/				
3	建築保全業務共通仕様書（平成20年度版）	点検業務や清掃、警備業務等についてその仕様をまとめた資料	発表主体	(財)建築保全センター
			発表年月	2008年
http://www.bmmc.or.jp/				
4	建築保全業務積算基準（平成20年度版）	情報リスト3の仕様書に基づく保全業務費の積算基準と関連資料	発表主体	(財)建築保全センター、(財)経済調査会
			発表年月	2008年
http://www.bmmc.or.jp/				
5	建築保全業務共通仕様書・同積算基準の解説（平成20年版）	情報リスト3、4の仕様書・積算基準について解説した資料	発表主体	(財)建築保全センター
			発表年月	2008年
http://www.bmmc.or.jp/				
6	総解説 ファシリティマネジメント	ファシリティマネジメントに関する概要を全体的に網羅したガイドブック 419～434ページに掲載	発表主体	F M推進連絡協議会編／(株)日本経済新聞出版社
			発表年月	2003年1月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				

情報リスト 第2章 IV. 管理運営関連情報

7	建築設備管理におけるSLA/KPI導入ガイドライン	SLA/KPIを導入する際の考え方について解説した資料	発表主体	(社)建築・設備維持保全推進協会(BELCA)
			発表年月	2008年4月
http://www.belca.or.jp/				
8	設備管理業務におけるSLA/KPI手法の基本的考え方	SLA/KPIによる性能発注の考え方について解説した資料	発表主体	(社)建築・設備維持保全推進協会(BELCA)
			発表年月	2006年12月
http://www.belca.or.jp/				

⑤ ライフサイクルコスト (LCC)

【不動産鑑定評価】

1	ビル管理における分かり易いライフサイクルコスト	ライフサイクルコストについて概念を説明し、LCCの活用方法や算定方法について解説した資料	発表主体	運営維持手法研究部会編/(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2000年6月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				
2	新・LC設計の考え方	ライフサイクルの設計について解説した資料	発表主体	(社)建築・設備維持保全推進協会(BELCA)
			発表年月	2002年8月
http://www.belca.or.jp/				
3	建築物のライフサイクルコスト 平成17年版	LCC算出の手法とデータベースを備えた資料	発表主体	(財)建築保全センター
			発表年月	2005年
http://www.bmmc.or.jp/				
4	建築物のLC評価用データ集(改訂第4版)*電子データCD-ROM付*	ライフサイクルコスト算定のためのデータ集	発表主体	(社)建築・設備維持保全推進協会(BELCA)
			発表年月	2008年1月
http://www.belca.or.jp/				
5	総解説 ファシリティマネジメント	ファシリティマネジメントに関する概要を全体的に網羅したガイドブック	発表主体	FM推進連絡協議会編/(株)日本経済新聞出版社
			発表年月	2003年1月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				

情報リスト 第2章 IV. 管理運営関連情報

⑥ 管理運営におけるベンチマーキング

1	F Mベンチマーク調査報告書2007年度版【CD-ROM付き】	企業に対するベンチマーキング調査の結果をまとめた資料	発表主体	ベンチマークデータセンター編／(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2008年4月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				
2	ファシリティの品質を考える 品質評価手法研究会－これだけは知っておきたい 人のこと ファシリティのこと－	施設の品質に関して解説した資料で、品質や満足度に関する定性・定量評価のアンケート票があり、施設の品質を確認することができる	発表主体	(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2003年7月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				
3	総解説 ファシリティマネジメント	ファシリティマネジメントに関する概要を全体的に網羅したガイドブック	発表主体	(社)FM推進連絡協議会編／(株)日本経済新聞出版社
			発表年月	2003年1月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				
4	ビルの資産価値を高めるく 安心：安全・快適運用マニキュアル	既存ビルをより安心（優良）なビルに変えるための調査・リニューアル運営等の基本方針作成について、チェックリスト、評価手法等により解説した資料	発表主体	(社)建築・設備維持保全推進協会(BELCA)発表年月：2008年4月
			発表年月	2008年4月
http://www.belca.or.jp/anzen.htm				

⑦ 環境対策

1	(財)省エネルギーセンターのホームページ	省エネルギー対策や調査・統計データが掲載されている	発表主体	(財)省エネルギーセンター
			発表年月	
http://www.eccj.or.jp/				
2	F M分野における効果的な省エネルギー対策	省エネルギー対策の検討方法や手法について解説した資料	発表主体	エネルギー環境保全マネジメント研究会編／(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2005年2月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				

情報リスト 第2章 IV. 管理運営関連情報

3	経済産業省関東経済産業局のホームページ	省エネ法、省エネ支援事業や、指定工場のエネルギー使用状況届出書フォーマット等が掲載されている	発表主体	経済産業省
			発表年月	
http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/enetai/index_shoene.html				
4	国土交通省環境ポータルサイト	国土交通省の環境に関する情報を集約したホームページ	発表主体	国土交通省
			発表年月	
http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/environment/index.html				
5	環境報告書のホームページ	環境省の環境報告書の概要と関連リンクの掲載されたホームページで、参考資料として環境報告ガイドライン（2007年度版）が掲載されている	発表主体	環境省
			発表年月	
http://www.env.go.jp/policy/j-hiroba/04-4.html				
6	経済産業省の3R政策ホームページ	3Rに関する情報を入手できるホームページ	発表主体	経済産業省
			発表年月	
http://www.meti.go.jp/policy/recycle/index.html				
7	総解説 ファシリティマネジメント	ファシリティマネジメントに関する概要を全体的に網羅したガイドブック255～263ページに掲載	発表主体	(社)FM推進連絡協議会編／(株)日本経済新聞出版社
			発表年月	2003年1月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				
8	地球環境・国際環境協力のホームページ	地球環境保全に関する法律施行など基本的な政策情報、所管行政に係る国際機関・外国の行政機関等の動きなどに関する情報を総括的に知ることができる	発表主体	環境省
			発表年月	随時
http://www.env.go.jp/earth/				
9	京都議定書目標達成計画の見直しに向けた基本方針	京都議定書の目標達成計画に示された対策・施策に対して、各対策の排出削減見込量を達成するための基本方針がまとめられている	発表主体	首相官邸・地球温暖化対策推進本部
			発表年月	平成19年10月
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ondanka/				

情報リスト 第2章 IV. 管理運営関連情報

10	京都メカニズム情報プラットフォーム	「京都メカニズム」の制度を使った投資活動のための情報が不足しているため、投資のリスクとコストを増加させる結果になっている。この投資コスト・リスクを低減させ、より円滑な投資活動を行うことを支援することを目的としている	発表主体	(社)海外環境協力センター(OECC)
			発表年月	随時更新
http://www.kyomecha.org/				
11	自主参加型国内排出量取引制度	排出量取引制度という市場メカニズムを活用して、企業の自主的・積極的な努力を促し、費用効率的かつ確実に温室効果ガス排出量の削減を達成することを目指している。制度概要、ガイドライン、マニュアル、実施ルール等について関係書類が入手できる	発表主体	環境省
			発表年月	随時
http://www.et.chikyukankyo.com/index.html				
12	CDM/JI事業調査 事業実施マニュアル2006	わが国の事業者等がCDM/JIに関する複雑な仕組みやCDM理事会・COP等における最新動向を正しく理解し、適切なCDM/JIプロジェクトを形成・実施することを目的として環境省が実施するCDM/JI事業調査の一環として作成したもの	発表主体	(財)地球環境センター
			発表年月	2007年3月
http://gec.jp/gec/gec.nsf/jp/Publications-0thers-CDM-Manual				
13	「CASBEE」(建築物総合環境性能評価システム)	建築物の環境性能を総合的に評価するシステムである「CASBEE」についてのホームページ。評価の仕組み等についての説明がされている	発表主体	(財)建築環境・省エネルギー機構
			発表年月	随時
http://www.ibec.or.jp/CASBEE/				
14	廃棄物処理の現状	廃棄物に関する統計データや許認可の状況、廃棄物処理法の概要・特例制度、ダイオキシン類対策、PCB廃棄物処理、各種検討会などについての情報を紹介している	発表主体	環境省
			発表年月	随時
http://www.env.go.jp/recycle/waste/index.html				
15	21世紀環境立国戦略	京都議定書に対する取組の中で2007・2008年が環境問題について大きな節目であることを踏まえ産業界・有識者・地方自治体等の意見を基に閣議決定された環境政策の概論がまとめられている	発表主体	環境省
			発表年月	2007年6月
http://www.env.go.jp/guide/info/21c_ens/pamph.html				
16	ゼロ・エミッション構想推進のための「エコタウン事業」について	経済産業省が推進するゼロ・エミッション構想及びエコタウン事業についての概要、補助金対象事業、エコタウン事業承認対象地域などについての情報をまとめている	発表主体	経済産業省
			発表年月	2006年
http://www.meti.go.jp/topic/data/e10209aj.html				

情報リスト 第2章 IV. 管理運営関連情報

17	E I C ネット ホームページ	E I C ネットは、(財)環境情報普及センターにより、環境に関する情報提供及び情報交流を図ることにより、本ネットの利用者の環境保全に関する理解と活動の促進に資することを目的としたもの。特に「国内ニュース」では関係省庁の環境に対する情報、動向、調査結果などを逐次発信している	発表主体	(財)環境情報普及センター
			発表年月	随時
http://www.eic.or.jp/				
18	グリーン診断・改修計画基準及び同解説	グリーン診断・改修計画規準の内容について、診断手法や手順、環境負荷低減効果の高い改修計画の立案と効果の算定を解説した資料	発表主体	(財)建築保全センター
			発表年月	2008年4月
http://www.bmmc.or.jp/				
19	LCEM手法を用いた官庁施設における地球温暖化対策の一層の推進について	LCEM(ライフサイクルエネルギーマネジメント)手法の概要について解説したホームページ	発表主体	国土交通省
			発表年月	2006年3月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/14/140329_.html				
20	LCEM(ライフサイクルエネルギーマネジメント)ツールの公開について	LCEMツールに関する情報が掲載されたホームページ	発表主体	国土交通省
			発表年月	2006年7月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/14/140706_.html				
21	不動産投資・取引におけるデュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート(再改訂版)	デュー・ディリジェンス業務、エンジニアリング・レポートの内容及び作成の留意点について解説した資料	発表主体	(社)建築・設備維持保全推進協会
			発表年月	2008年1月
http://www.belca.or.jp/ddkaitei.htm				

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

① 不動産評価概説

【不動産鑑定評価】

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	不動産鑑定評価基準	不動産の鑑定評価に関する法律に基づいて制定された、不動産鑑定士等が不動産の鑑定評価を行う際に拠り所とする統一的基準。鑑定評価の基本概念、基本的事項、評価手法、評価の手順、鑑定評価報告書の必要記載事項等、を含む	発表主体	国土交通省
			発表年月	1964年3月制定、1990、2002年全面改訂、2007年4月一部改正、2009年8月一部改正
http://tochi.mlit.go.jp/kantei/kantei.html#5				
2	新・要説不動産鑑定評価基準	上記不動産鑑定評価基準の解説書	発表主体	(社)日本不動産鑑定協会調査研究委員会鑑定評価理論研究会編著／住宅新報社
			発表年月	2007年11月
3	不動産鑑定士が不動産に関する価格等調査を行う場合の業務の目的と範囲の確定及び成果報告書の記載事項に関するガイドライン	不動産鑑定士が、業として価格等調査を行う場合に当該価格調査の目的と範囲等に関して依頼者との間で確定すべき事項及び成果報告書の記載事項等について定めたガイドライン	発表主体	国土交通省
			発表年月	2009年8月
http://tochi.mlit.go.jp/kantei/kantei.html				
4	財務諸表のための価格調査の実施に関する基本的考え方	不動産鑑定士が、財務諸表のための価格調査を行う場合に則るべき基本的な考え方を示したもの	発表主体	国土交通省
			発表年月	2009年12月
http://tochi.mlit.go.jp/kantei/kantei.html				
5	わかりやすい土地読本	社会経済の変化と土地市場の動き及び様々な土地政策の紹介をおして、我が国の土地についての現在の社会的なあり方を捉え、土地市場の整備並びに土地の適正な利用を促すことを目的として、幅広い分野をわかりやすく平易に紹介している	発表主体	(財)土地情報センター
			発表年月	随時
http://www.lic.or.jp/				

【会計基準等】

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	棚卸資産の評価に関する会計基準(企業会計基準第9号)	棚卸資産の評価に関する会計基準(その後、後入先出法に関する改正がなされている)	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2006年7月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/				

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

2	固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書	固定資産の減損に係る会計基準	発表主体	金融庁
			発表年月	2002年8月
http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20020809-1.html				
3	固定資産の減損に係る会計基準の適用指針(企業会計基準適用指針第6号)	固定資産の減損に係る会計基準を適用するに際してのガイドライン	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2003年10月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/				
4	土地再評価差額金の会計処理に関するQ&A	土地再評価法の適用は2002年3月で終了しているが、減損会計の適用開始前に当法令に基づき再評価を行っている企業は多い。当Q&Aでは、土地の再評価を行っている場合の会計処理を解説している	発表主体	日本公認会計士協会
			発表年月	2005年9月
http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/main/post_484.html				
5	土地再評価差額金の会計処理に関するQ&Aの改正について	上記Q&Aを会社法の施行等を契機に改正したもの	発表主体	日本公認会計士協会
			発表年月	2006年7月
http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/main/post_266.html				
6	国際財務報告基準と日本基準の主要な相違点について	日本基準と国際財務報告基準(IFRS)と米国基準(US GAAP)の3基準比較 参考情報	発表主体	新日本有限責任監査法人
			発表年月	2009年12月
http://www.shinnihon.or.jp/static/upload_file/knowledge/library/issue/ifrs/others/JGAAP-IFRS-USGAAP.pdf				
7	賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準(企業会計基準第20号)	賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2007年3月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/				
8	賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準の適用指針(企業会計基準適用指針第23号)	賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準を適用するに際してのガイドライン	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2008年11月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/				

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

9	企業結合に関する会計基準 (企業会計基準第21号)	企業結合に関する会計基準	発表主体	企業会計基準委員会
			発表年月	2007年3月
https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/documents/				
10	販売用不動産等の評価に関する監査上の取扱い(監査・保証実務委員会報告第69号)	棚卸資産のうち、販売用不動産の評価に関する監査上の取扱いを示したガイドライン	発表主体	日本公認会計士協会
			発表年月	2009年2月
http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/69_1.html				

② 不動産関連指標と土地価格・賃料情報

① 総合的不動産関連情報

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	土地関連市場マンスリーレポート	1. 土地所有権移転 2. 住宅市場 (住宅着工・新築マンション市場・中古マンション市場・賃貸マンション市場) 3. オフィス賃貸市場 4. 不動産証券化市場それぞれの動向	発表主体	国土交通省
			発表年月	月次
http://tochi.mlit.go.jp/cgi-bin/sijyo_k/sij_menu1.cgi				

② ストック

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	土地基本調査 法人土地基本調査	(1) 法人の土地所有状況 法人の土地所有の概況、業種別、組織形態および資本金別にみた土地所有状況、土地規模、法人と所有土地との位置関係等 (2) 法人の所有する宅地などの状況 宅地などの利用現況、平均面積、取得時期、所有形態、宅地などの貸付等 (3) 都道府県別にみた法人の土地所有状況等	発表主体	国土交通省
			発表年月	2008年度法人土地基本調査
http://tochi.mlit.go.jp/kihon/				
2	土地基本調査 世帯に係る土地基本統計	(1) 世帯の土地所有状況 世帯の土地所有の概況、家計を主に支えるものの従業上の地位別、年齢、収入階層別土地所有状況等 (2) 世帯の所有する宅地などの状況 宅地などの利用現況、所有規模、取得時期等 (3) 都道府県別にみた世帯の土地所有状況等	発表主体	国土交通省
			発表年月	2003年度世帯に係る土地基本統計
http://tochi.mlit.go.jp/kihon/				
3	総務省統計局「住宅・土地統計調査」	土地建物ストックの状況について。 住宅・世帯の概況(住宅数、世帯数等)、住宅の現状(建築時期、住宅の所有関係等)、現住居の敷地、世帯の居住状況、居住水準の状況、世帯の住居移動、世帯の住宅・土地所有の概況、高齢者のいる世帯の居住状況、住環境	発表主体	総務省
			発表年月	5年毎
http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2008/index.htm				

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

③新規供給

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	建築着工統計調査	民間、公共別、 居住用、非居住用、 用途別（製造業用、金融業用、医療福祉用、 等） 使途別（事務所、店舗、工場、倉庫）等	発表主体	国土交通省
			発表年月	毎月
http://www.mlit.go.jp/toukeijouhou/chojou/kencha.htm				
2	住宅着工統計	<ul style="list-style-type: none"> ・住宅着工戸数 (利用関係別：持家、貸家、分譲住宅[一戸建 等、共同建]、給与住宅 ・住宅着工面積（構造別、㎡あたり工事予定 額、構造別) ・地域別、建築工法別 	発表主体	国土交通省
			発表年月	毎月
http://www.mlit.go.jp/toukeijouhou/chojou/kencha.htm				
3	「首都圏マンション市場動 向」「近畿圏マンション市 場動向」	マンション市場(首都圏、近畿圏)： 新規供給戸数、販売月契約率、全売却戸数、 分譲中戸数(期末)、一戸あたり平均価格、分 所単価、専有面積	発表主体	(株)不動産経済研究所
			発表年月	
http://www.fudousankeizai.co.jp/				

④中古市場

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	レインズ(指定不動産流通 機構)ホームページ	「指定流通機構」登録売り物件(新規登録、期 末登録、成約件数) 成約平均価格、成約平均単価の動向	発表主体	(財)東日本不動産流通 機構ほか
			発表年月	
http://www.reins.or.jp/market_research.html				
2	法務統計月報 (登記統計)	売買による土地・建物の所有権移転登記件数 など	発表主体	法務省
			発表年月	
http://www.moj.go.jp/TOUKEI/index.html				

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

⑤-1 土地価格

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	地価公示	一般の土地取引の指標となり、公共用地の適正な補償金額の算定基準となり、適正な地価の形成に資することを目的とする(時価水準)	発表主体	国土交通省
			発表年月	1月1日時点/毎年
http://tochi.mlit.go.jp/				
2	都道府県地価調査	都道府県知事が基準地を選定し、その標準価格を判定・公表する。国の地価公示とあわせて一般の土地取引の指標となるもの(時価水準)	発表主体	各都道府県
			発表年月	7月1日時点/毎年
http://tochi.mlit.go.jp/				
3	相続税路線価	相続税及び贈与税算定のため財産評価基準に従い、路線価方式においては路線ごとの土地単価が路線価図に記載される(時価の8割)	発表主体	国税庁
			発表年月	1月1日時点/毎年
http://www.rosenka.nta.go.jp/				
4	固定資産税路線価	固定資産評価基準により宅地の評価においては、3年ごとの基準年度において、前年の地価公示価格及び不動産鑑定士による鑑定評価から求めた価格の7割を目途とする	発表主体	各市町村
			発表年月	1月1日時点/基準年度3年毎
http://www.chikamap.jp/				
5	土地取引価格情報	アンケート調査により取引事例の成約価格を調査・公表。ただし取引事例が特定されないように公表している	発表主体	国土交通省
			発表年月	四半期
http://tochi.mlit.go.jp/				
6	市街地価格指数	都市内の宅地価格の平均的な変動状況を全国的、マクロ的に観察することに適し、戦前からの長期継続データとして長期的な変動傾向をみることができる	発表主体	(財)日本不動産研究所
			発表年月	3月末・9月末時点/毎年
http://www.reinet.or.jp/documentation/index.html				

⑤-2 建物価格

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	建設物価建築費指数	「建築物価」及び「建築コスト情報」掲載の工事費、資材価格、労務費等を再構築して作成した建築工事費に関する指数。東京を基準とし、1995年が基準になっている。一部建物種類については都市間格差指数も作成している	発表主体	(財)建設物価調査会
			発表年月	毎月
http://www.kensetu-navi.com/bunseki/index.html				

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

2	建設工事費デフレーター	建設工事にかかる名目工事費額について平成12年を基準年度とした実質額に換算して毎月公表しているもの。建築工事費を構成する労務費や個々の資財費の価格指数をそれぞれの構成比(ウエイト)をもって総合する投入コスト型で算出する手法をとっている	発表主体	国土交通省
			発表年月	毎月
http://www.mlit.go.jp/statistics/details/kkoji_list.html				
3	ジャパン・ビルディング・コスト・インフォメーション(JBCI)	建設会社、設計事務所等から収集した建築コストデータを収集し、建築プロジェクトの企画構想・基本設計段階において必要とするマクロ的工事費の傾向を示したデータ	発表主体	(財)建設物価調査会
			発表年月	毎年
http://jbcj.kensetu-navi.com/				

⑤-3 地代等

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	継続地代の実態調べ	1974年の第1回から3年ごとに東京23区及び周辺の地域を主として継続地代にかかる事例を収集し、用途別・地区別等に分けて集計・分析している。地代水準、地価に対する地代(支払賃料)の割合(活用利率)、地代の変動状況等を発表	発表主体	日税不動産鑑定士会
			発表年月	2006年10月(3年毎)
http://www.kanteinichizei.com/research01.htm				

⑤-4-1 家賃

(オフィス賃料)

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	シービーリチャードエリス(株)ホームページ	国内主要都市のオフィスビル市場の動向をヒアリングし、エリア毎の平均預託金、平均募集賃料、空室率等の情報を年4回公表している	発表主体	シービーリチャードエリス(株)、シービーリチャードエリス総合研究所(株)
			発表年月	年4回公表
http://www.cbre.co.jp/JP/				
2	三鬼商事(株)ホームページ	全国主要地域のオフィス賃料について賃料相場、平均賃料の変化、空室率のデータをまとめている	発表主体	三鬼商事(株)
			発表年月	随時
http://www.e-miki.com/data/index.html				

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

3	三幸エステート(株)ホームページ	全国の主要都市の賃料相場データを各ビジネスエリアのビル規模ごとにまとめている	発表主体	三幸エステート(株)
			発表年月	毎月
http://www.websanko.com/market/				
4	全国賃料統計(オフィス賃料)	全国主要都市におけるオフィス賃料の動向を示す賃料指標を作成 全国規模の定点調査で、最有効使用の観点からモデル建物を想定し、鑑定評価の手法に準じて実質賃料を求めて指数化しているのが特徴	発表主体	(財)日本不動産研究所
			発表年月	毎年公表
http://www.reinet.or.jp/documentation/index.html				

⑤-4-2 家賃

(倉庫賃料)

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	ウェアハウスマーケットレポート	国内主要都市の倉庫施設の動向をヒアリングし、エリア毎の平均預託金、平均募集賃料等の情報を年2回公表している	発表主体	シービーリチャードエリス(株)、シービーリチャードエリス総合研究所(株)
			発表年月	年2回公表
http://www.cbre.co.jp/JP/				
2	e-sohko.com (ホームページ)	物流倉庫・貸し倉庫総合サイト。物件情報のほか、全国主要都市の市ごとの相場賃料を公表している	発表主体	イーソーコ(株)
			発表年月	随時
http://www.e-sohko.com/				

⑤-4-3 家賃

(住宅賃料)

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	リクルート住宅価格指数マンスリーレポート	首都圏エリア(1都3県)における住居系不動産の価格、賃料指数	発表主体	(株)リクルート
			発表年月	毎月
http://www.recruit.jp/library/house				
2	首都圏沿線・駅別賃料データ(at home web)	首都圏については沿線・駅別ごとに、地方についてはエリアごとに、種目・間取りタイプ別に賃料相場データを公表している	発表主体	アットホーム(株)
			発表年月	随時
http://www.athome.co.jp/atweb_static/kanren/				

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

3	民営家賃(消費者物価指数)	消費者物価指数調査の中の財・サービス分類指数の1項目。全国及び都区部の指数が公表されている	発表主体	総務省
			発表年月	毎月公表
http://www.stat.go.jp/data/cpi/index.htm				
4	東京都都区部消費者物価中分類指数(家賃指数)	東京都都区部物価について総務省の消費者物価指数の公表を受け、さらに詳細に分析したもの	発表主体	東京都
			発表年月	毎月公表
http://www.toukei.metro.tokyo.jp/bukka/bk-index.htm				
5	全国賃料統計(共同住宅賃料)	全国主要都市における共同住宅賃料の動向を示す賃料指標を作成 全国規模の定点調査で、最有効使用の観点からモデル建物を想定し、鑑定評価の手法に準じて実質賃料を求めて指数化しているのが特徴	発表主体	(財)日本不動産研究所
			発表年月	毎年公表
http://www.reinet.or.jp/documentation/index.html				

⑥日本における主な不動産投資インデックス

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	不動産証券化ハンドブック	英米の不動産インデックスも含め、日本で利用できる不動産インデックスにつき、その生成の経緯、内容、特徴につき説明	発表主体	(社)不動産証券化協会
			発表年月	毎年
http://www.ares.or.jp/jreit_pdb/jreit_pd001.html				
2	A R E S J - R E I T Property Index	J - R E I T の保有物件を対象に米国の N C R E I F インデックスの算出式に準拠して算出	発表主体	(社)不動産証券化協会
			発表年月	
http://www.ipd.com/japan/インデックスとマーケット情報/tabid/1468/Default.aspx				
3	I P D ジャパン不動産投資インデックス	現物不動産を元に、年次インデックスやマーケット・ダイジェストに加え、月次インディケーターを発行。 I P D 社の世界各国の指標の一つ	発表主体	(株) I P D ジャパン
			発表年月	2003年より年次、月次
http://www.cbre.co.jp/JP/Research_Center/Pages/Real_Estate_Investment_Index.aspx				
4	M T B - C B R E 不動産投資インデックス	2万件超の成約賃料事例を統計的に処理した重回帰分析による賃料モデル式を開発。全国13都市81ゾーンにおけるオフィスビルを対象とする不動産投資インデックス	発表主体	三菱UFJ信託銀行(株)、シービー・リサーチドエリス総合研究所(株)
			発表年月	

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

5	住宅マーケットインデックス	参加各社の賃貸事例、分譲事例、中古マンション分譲事例をもとに、東京23区における新築マンション、築10年マンションが対象	発表主体	(株)ケンコーボレー ション、アットホーム (株)、(財)日本不動産 研究所
			発表年月	
http://www.kencorp.co.jp/useful/market/residential_market/				
6	RRPI (リクルート住宅 価格指数)	リクルートが発行する住宅情報メディアにお ける情報をベースに首都圏・関西圏の中古マ ンション、賃貸マンションが対象	発表主体	(株)リクルート、(株) IPDジャパン
			発表年月	
http://www.recruit.jp/library/house				
7	不動産デリバティブ研究会 報告書	日本での本格的な不動産デリバティブの登場 に備え、これら手法が実物不動産市場にどの ような影響があるのか等を分析し、不動産デ リバティブの成立要件や課題等を分析整理し た報告書。デリバティブにおける様々な立場 からの不動産リスクの考え方が紹介されてい る	発表主体	国土交通省
			発表年月	2007年6月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030625_.html				

⑦欧米における不動産インデックス

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	(米国) NCREIFインデックス	会員である年金基金等ファンド[実質的所有 者]における成約賃料実績値より算出	発表主体	米国不動産投資受託者 協会National Council of Real Estate Investment Fiduciaries
			発表年月	
http://www.ncreif.com/				
2	(英国他) IPDインデックス	機関投資家からの成約賃料実績値より算出	発表主体	Investment Property Databank. Ltd.
			発表年月	
http://www.ipd.com/OurProducts/tabid/398/Default.aspx				

⑧不動産証券化商品インデックス

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	東証REIT指数	TOPIXとは別に、終値ベースの指数、配 当込みの指数を算出	発表主体	(株)東京証券取引所
			発表年月	
http://www.tse.or.jp/market/topix/data/index.html				

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

2	QUICK REIT Index	J-REITにつき、「配当込み」「配当無し」の2系列の指数を算出	発表主体	(株)QUICK
			発表年月	
http://corporate.quick.co.jp/index.html				

③ 関連エリア指標

①人口・世帯

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	国勢調査（基本集計）	[世帯員に関する事項] 氏名、性別、国籍、就業状態、就業時間等 (世帯に関する事情) 世帯の種類、世帯員の数、家計の収入、住居の種類、住宅の床面積の合計、住宅の建て方等	発表主体	総務省
			発表年月	2005年（5年毎）
http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2005/index.htm				
2	住民基本台帳人口移動報告	・年齢別人口構成比 ・転入人口、転出人口	発表主体	総務省
			発表年月	毎年3月31日時点のものを公表
http://www.stat.go.jp/data/idou/index.htm				
3	将来推計人口	全国、都道府県別、市町村別の将来推計人口データ	発表主体	国立社会保障・人口問題研究所
			発表年月	随時
http://www.ipss.go.jp/site-ad/index_Japanese/population.html				
4	統計でみる都道府県・市区町村（社会・人口統計体系） (各都道府県のホームページにも類似のデータ資料あり)	昼夜間人口比、人口集中地区人口比率等人口・世帯に関するデータ	発表主体	総務省
			発表年月	随時
http://www.stat.go.jp/data/ssds/index.htm				
5	人口動態統計	出生児数、死亡者数、婚姻件数、離婚件数等人口動態事象に関するデータ	発表主体	厚生労働省
			発表年月	年報
http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/81-1.html				

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

②地域産業一般

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	就業構造基本調査	15歳以上の世帯員について、教育の状況、1年前の常住地、ふだんの就業・不就業状態、職業訓練・自己啓発の有無、職業訓練・自己啓発の内容及び9月末1週間の就業・不就業状態に関するデータ	発表主体	総務省
			発表年月	2002年（5年毎）、2007年調査結果は2008年7月に公表
http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2007/index.htm				
2	事業所・企業統計調査	民営総事業所数、民営サービス業事業者数、民営事業所総従業者数等 全国の事業所を対象とした基本データ	発表主体	総務省
			発表年月	2006年10月、大規模調査を5年毎、中間年には簡易調査、発表は随時
http://www.stat.go.jp/data/jigyou/2006/index.htm				

③工業

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	工業統計調査	<ul style="list-style-type: none"> ・工場総数 ・工業製造品年間出荷額等 ・品目別出荷額 等の工業実態データ 	発表主体	経済産業省
			発表年月	毎年
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/index.html				
2	工場業立地動向調査	<ul style="list-style-type: none"> ・工業団地内立地件数、敷地面積、雇用予定従業者数等 工業立地の実態を明らかにするもの 	発表主体	経済産業省
			発表年月	毎年
http://www.meti.go.jp/statistics/tii/ritti/index.html				
3	各都道府県、市区町村ホームページ等	各工業団地の概要（立地、業種、地価水準、売り出し価格、雇用環境、税などの優遇策） （各都道府県ホームページ）	発表主体	各都道府県等
			発表年月	

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

④商業

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	商業統計表 産業編 (市区町村表、都道府県表)	<ul style="list-style-type: none"> 小売業総事業所数 業種別小売業事業所数 年間商品販売額 従業者数 売場面積 など、業種別マーケット	発表主体	経済産業省
			発表年月	2006年1月 (5年毎)
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/index.html				
2	日本スーパー年鑑	GMS、スーパーマーケット、生協・農協、ドラッグストア、ディスカウントストア、ホームセンター、衣料スーパーの7業態について店舗数平均月商などのデータを整理	発表主体	(株)商業界
			発表年月	毎年発表
3	商業動態統計調査	<ul style="list-style-type: none"> 大規模卸売店 大型小売店 コンビニエンスストア 業態別、都道府県別、商品別販売額等	発表主体	経済産業省
			発表年月	毎月
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/index.html				

⑤交通・運輸

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	鉄道輸送統計調査 航空輸送統計調査	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道年間輸送人員 路線別営業キロ及び旅客数量 (JR) 航空輸送人員 等	発表主体	国土交通省
			発表年月	随時
http://www.mlit.go.jp/statistics/details/index.html				
2	駅別乗降者数総覧	駅別データ <ul style="list-style-type: none"> 路線別駅順乗降者数 乗換駅会社線別乗降者数 乗降者数ランキング 五十音順駅別構成路線等 	発表主体	(株)エンタテインメントビジネス総合研究所
			発表年月	毎年

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

⑥その他

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	全銀協金融関連統計	<ul style="list-style-type: none"> ・全国銀行 預金貸出金 ・全国銀行 財務諸表分析 など 	発表主体	全国銀行協会
			発表年月	項目によって毎月又は年1・2回
http://www.zenginkyo.or.jp/stats/				

④ 不動産の有効活用

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	不動産の評価・権利調整と税務－土地・建物の売買・賃貸からビル建設までのコンサルティング（平成21年11月改定）	地価の評価方法、税金の仕組み、土地の有効利用の仕方等知識を網羅し、コンパクトな形に解説	発表主体	鵜野和夫著／(株)清文社
			発表年月	2009年11月
2	不動産有効活用のための建築プロジェクトの企画設計・事業収支計画と投資採算評価の実務	不動産の有効活用をプロデュースする建築プロジェクト・マネージャーのための実践的の手引書	発表主体	上野俊秀著／プログレス
			発表年月	2007年9月

⑤ 不動産取引・契約に関する法律

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	不動産用語集	不動産の基本的用語は網羅されている、ホームページ上の用語集	発表主体	(社)不動産流通経営協会 ホームナビ
			発表年月	
http://www.homenavi.or.jp/yougosyu.html				
2	宅地建物取引の知識平成21年版	宅地建物の取引に関連する私法上の権利義務、公法上の諸制限、関係諸税、需給状況、価格の評定、取引の実務、宅地建物取引業法など、宅地建物の取引上必要な諸知識を総合的に体系化したもの	発表主体	不動産取引研究会編／住宅新報社
			発表年月	2009年1月

情報リスト 第2章 V. 不動産評価関連情報

3	不動産関係法令集平成21年版—不動産取引に関わるすべての人に—	不動産売買・賃貸をする場合に知っておかなければならない法令を収録し、不動産取引の実務や不動産知識の研修に役立つように編集されている	発表主体	(株)住宅新報社
			発表年月	2009年8月
4	不動産トラブル事例データベース	不動産の取引に関する紛争等を累計的に取りまとめており、不動産取引に係る紛争事例案を判例、特定紛争、行政処分といった事例毎に、要旨、概要、紛争の結末や留意点などの情報を入手することができる	発表主体	国土交通省
			発表年月	
http://www.retio.jp/				

① 企業組織再編

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	日産自動車(株)リリース資料：連結販売会社のマネジメントを変更	連結販売会社52社をそれぞれ販売事業会社と資産管理会社に分割し、資産管理会社については新設する「日産ネットワークホールディングス(株)」に統合され、同社が一括して連結販売会社の資産管理を行うと発表	発表主体	日産自動車(株)
			発表年月	2005年12月
http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2005/_STORY/051205-01-j.html				
2	日産自動車(株)リリース資料：「日産ネットワークホールディングス(株)」を設立	これまで日産グループの不動産管理・活用を行ってきた日産不動産(株)が、連結販売会社から分割した各資産管理会社を吸収合併し、「日産ネットワークホールディングス(株)」として発足すると発表(※上記1を参照)	発表主体	日産自動車(株)
			発表年月	2006年7月
http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2006/_STORY/060703-02-j.html				
3	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	組織再編により資産管理機能を統合した事例として、日産自動車(株)が連結販売会社の資産を日産ネットワークホールディングス(株)にて集中管理を行う体制に組織再編を行った事例が紹介されている 58ページに掲載	発表主体	国土交通省
			発表年月	2007年4月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_.html				
4	CRE(企業不動産)戦略と企業経営	日産自動車(株)の事例分析の中で、国内の販売ネットワークの再構築戦略がいち早く打ち出され、その一環で連結販売会社の資産管理機能の統合が図られたことが紹介されている 184~190ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著/ (株)東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
5	ファシリティマネジメント事例集(第2集)	経営陣の理解の下、グループ企業・生産施設を含むFMの統括管理体制を構築した事例として、スタンレー電気(株)の事例が紹介されている。FMの諸活動は、全ビジネスプロセスでの「生産革新活動」の一環と位置付けられている 88~96ページに掲載	発表主体	(社)日本ファシリティマネジメント
			発表年月	2005年7月
http://www.jfma.or.jp/index.htm				
6	いすゞ自動車(株)リリース資料：国内事業新会社設立について	販売会社の所有不動産を集約管理するため、グループの不動産関連事業を担っていたいすゞエステート(株)を母体として、増資及び社名変更して「いすゞネットワーク(株)」を設立すると発表	発表主体	いすゞ自動車(株)
			発表年月	2006年12月
http://www.isuzu.co.jp/press/2006/12_1com.html				
7	(株)商船三井リリース資料：商船三井グループの不動産関連事業の統合	グループのダイビル(株)と商船三井興産(株)が不動産建物管理事業を統合すると発表。ダイビルが商船三井興産を連結子会社化するとともに、ビル管理事業を行うダイビルの子会社3社を商船三井興産の傘下に置く形に再編	発表主体	(株)商船三井
			発表年月	2007年5月
http://www.mol.co.jp/pr-j/2007/j-pr-2717.html				

情報リスト 第3章 事例編

8	日本郵船(株)リリース資料：不動産賃貸事業の一部の子会社への簡易吸収分割に関するお知らせ	本体の不動産賃貸事業の一部（子会社が所有する横浜市中区の横浜ビルの一部転貸事業）を連結子会社の郵船不動産(株)に承継させる会社分割を行うと発表。主要な不動産事業を専門特化した子会社に集約させる方針	発表主体	日本郵船(株)
			発表年月	2009年3月
http://www.nyk.com/release/5/IR_090326_2.html				
9	(株)ダイドールミテッドリリース資料：不動産賃貸事業の会社分割による純粋持株会社体制への移行に関するお知らせ	不動産賃貸事業を会社分割し、完全子会社の(株)ダイドールインターナショナルに承継することにより、純粋持株会社体制に移行すると発表。本体がグループ全体の戦略企画に特化する体制へ移行するとともに、グループ内に分散していた不動産賃貸事業に係る経営資源を集中する方針	発表主体	(株)ダイドールミテッド
			発表年月	2009年5月
http://www.daidoh-limited.com/				

② 人材育成

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	CoreNet Global ホームページ	CoreNet Globalの組織概要、会員制度、教育プログラムや主催行事等の活動内容、プレスリリース等が掲載されたホームページ	発表主体	CoreNet Global
			発表年月	
http://www2.corenetglobal.org/home/				
2	(社)日本ファシリティマネジメント推進協会 (JFMA) ホームページ	JFMAの組織概要、会員制度、教育プログラムや主催行事等の活動内容、新着情報等が掲載されたホームページ	発表主体	(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	
http://www.jfma.or.jp/index.htm				
3	NPO法人日本不動産カウンセラー協会	JARECの組織概要、会員制度、教育プログラムや主催行事等の活動内容、新着情報等が掲載されたホームページ	発表主体	NPO法人日本不動産カウンセラー
			発表年月	
http://www.jarec.jp/				
4	(社)不動産証券化協会 (ARES) ホームページ	ARESの組織概要、会員制度、教育プログラムや主催行事等の活動内容、プレスリリース等が掲載されたホームページ	発表主体	(社)不動産証券化協会
			発表年月	
http://www.ares.or.jp/				
5	CREマネジメント推進コンソーシアム (CREC) ホームページ	CRECの組織概要、会員制度、活動内容、新着情報等が掲載されたホームページ	発表主体	CREマネジメント推進コンソーシアム
			発表年月	
http://www.jcrec.org/index.php				

情報リスト 第3章 事例編

6	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	内外における代表的なCRE関連の資格制度（教育プログラム）が紹介されている70ページに掲載	発表主体	国土交通省
			発表年月	2007年4月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_.html				

③ CSR（コミュニティとの共生）の視点

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	TEPCOのとりくみ：尾瀬と東京電力（東京電力（株）ホームページ）	東京電力（株）は尾瀬全体の約7割の土地と尾瀬に連なる戸倉山林を所有しており、同社のホームページに尾瀬に関わる歴史、自然保護活動などの取組が紹介されている	発表主体	東京電力（株）
			発表年月	
http://www.tepco.co.jp/oze/tepco/index-j.html				
2	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	CSR（企業の社会的責任）と不動産管理に関わる事例として、尾瀬地域の土地を所有する東京電力（株）の事例が紹介されている37ページに掲載	発表主体	国土交通省
			発表年月	2007年4月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_.html				
3	CRE（企業不動産）戦略と企業経営	企業が所有する土地は、その公共性の度合いによって利用の自由度が決まってくるとの考え方が打ち出され、公共性が極めて高い事例として東京電力（株）の尾瀬の所有地が紹介されている88～90ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著／（株）東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
4	「企業不動産（CRE）戦略と企業経営」『ニッセイ基礎研REPORT』2006年8月号	大型商業施設の開発では「まちづくり」のコンセプトが重要との考え方が打ち出され、地域住民が集う「コミュニティセンター」としてのショッピングセンターづくりを推進しているイオンモール（株）の事例が紹介されている90～93ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著／（株）東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
http://www.nli-research.co.jp/report/report/index.html				
5	CRE（企業不動産）戦略と企業経営	大型商業施設の開発では「まちづくり」のコンセプトが重要との考え方が打ち出され、地域住民が集う「コミュニティセンター」としてのショッピングセンターづくりを推進しているイオンモール（株）の事例が紹介されている90～93ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著／（株）東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
6	「企業不動産（CRE）戦略と企業経営」『ニッセイ基礎研REPORT』2006年8月号	大型商業施設の開発では「まちづくり」のコンセプトが重要との考え方が打ち出され、地域住民が集う「コミュニティセンター」としてのショッピングセンターづくりを推進しているイオンモール（株）の事例が紹介されている7～8ページに掲載	発表主体	（株）ニッセイ基礎研究所
			発表年月	2006年7月
http://www.nli-research.co.jp/report/report/index.html				

情報リスト 第3章 事例編

7	代表的な有効活用20例：ヤマザキマザックオプトニクス(株)フェニックス研究所	平成20年度土地活用モデル大賞国土交通大臣賞を受賞したヤマザキマザックオプトニクス(株)フェニックス研究所の事例が紹介されている。工場の地下化により環境・景観に配慮した「エコファクトリー」は、これからの低炭素社会における土地活用、施設整備の一つのモデルとなる	発表主体	(財)都市みらい推進機構
			発表年月	2008年12月
http://www.toshimirai.jp/tochi_model/tochitaishoutop.htm				
8	企業不動産戦略～金融危機と株主市場主義を超えて	地域コミュニティとの共生の視点から見た先進事例として、東京電力(株)の尾瀬の所有地が取り上げられている 222～223ページに掲載	発表主体	清水千弘、高巖編著／麗澤大学出版
			発表年月	2009年7月
9	企業不動産戦略～金融危機と株主市場主義を超えて	地域コミュニティとの共生の視点から見た先進事例として、イオンモール(株)が取り上げられている 223ページに掲載	発表主体	清水千弘、高巖編著／麗澤大学出版
			発表年月	2009年7月
10	企業と不動産プロジェクト・ポータルサイト(日経ネット)：ケーススタディ／大手スーパー「財務とのバランスを取ったCRE戦略を」	大手スーパーの事例を取り上げ、企業価値最大化を図る上で、地域活性化に貢献しCSRの視点を踏まえることの重要性に言及したもの。土地投資と新規出店、企業財務などの戦略間でバランスを取るものの重要性にも言及している	発表主体	(株)日本経済新聞社
			発表年月	2008年6月
http://land.nikkei.co.jp/cre/case_080604.html				

④ 環境問題への対応(環境配慮型不動産)

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	清水建設(株)リリース資料：東京都中央区の京橋地区に超高層ビルを建設し、本社を移転	旧本社所在地(東京都中央区)に最先端オフィスビルを建設、2011年秋を目処に本社を移転すると発表。外装窓面への太陽光発電パネルの装着等により、㎡あたりCO2排出量を一般事務所ビル平均対比で4割強削減することを目指す。最新の緑化技術を導入、敷地面積の約7割を緑で覆う計画	発表主体	清水建設(株)
			発表年月	2008年6月
http://www.shimz.co.jp/news_release/2008/728.html				
2	三井住友海上火災保険(株)リリース資料：国内金融機関で最大のグリーン電力を購入	地球温暖化対策の一環として、日本自然エネルギー(株)から「グリーン電力証書」を購入する契約を締結したと発表。駿河台ビル(東京都千代田区)で使用している電力(年間760万kWh)のすべてを2008年10月からグリーン電力で賄うことで、年間で約3,000トンのCO2削減を行う	発表主体	三井住友海上火災保険(株)
			発表年月	2008年8月
http://www.ms-ins.com/news/h20/0827_2a.html				
3	三井住友海上火災保険(株)リリース資料：駿河台ビル屋上庭園が「屋上緑化大賞(環境大臣賞)」を受賞	所有する三井住友海上駿河台ビルが「第3回屋上・壁面・特殊緑化技術コンクール」において「屋上緑化大賞(環境大臣賞)」を受賞したと発表。同ビルの屋上庭園が地域の新たな環境資源となり、人や動植物への安全な空間及び地域活性の拠点となっていること等が評価された	発表主体	三井住友海上火災保険(株)
			発表年月	2004年10月
http://www.ms-ins.com/news/h16/telop_1022_1.html				

情報リスト 第3章 事例編

4	日産自動車(株)リリース資料：環境とゼロ・エミッション・モビリティ実現の象徴となる、新グローバル本社屋の竣工式を実施	みなとみらい21地区にグローバル本社屋が完成し、竣工式を実施したと発表。自然光や外気の最大活用、効率的な空調システムの導入等により、CO ₂ 排出量低減とエネルギー効率の環境性能に深く配慮。旧本社ビルに対し年間約3,800トン(27%)のCO ₂ 削減を達成	発表主体	日産自動車(株)
			発表年月	2009年8月
http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2009/_STORY/090802-01-j.html				
5	ZEB(ゼロ・エミッション・ビル)の実現と展開に関する研究会(第3回)配布資料：パナソニック電気(株)野浦委員資料	パナソニック電気(株)が、東京本社ビル(東京都港区汐留)において統合制御とチューニングの取組みにより、m ² あたりエネルギー消費原単位を5年間(2008年/2003年)で29%削減したことが説明されている	発表主体	経済産業省・資源エネルギー庁
			発表年月	2009年7月
http://www.meti.go.jp/committee/materials2/data/g90703dj.html				
6	ソニー(株)ホームページ：ソニーの「Eco」～本社ビルの環境配慮	本社ビル「ソニーシティ」が、工場や研究所、モノづくりの中で培ってきた省エネのノウハウを活かした最先端の環境配慮型ビルであることが説明されている。最大の特長は、隣接する東京都下水道局・芝浦水再生センターの下水処理水をビル空調用に使っている点	発表主体	ソニー(株)
			発表年月	
http://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr/eco/site/reduce/08.html				
7	ZEB(ゼロ・エミッション・ビル)の実現と展開に関する研究会(第6回)配布資料：コクヨ(株)黒田委員資料	コクヨ(株)が、「エコライブオフィス品川」(ショールーム棟の一部をリニューアルして開設)において設備の見直しと働き方の変革の取組みにより、改修前に比べ41.5%のCO ₂ 削減を目標としていることが説明されている	発表主体	経済産業省・資源エネルギー庁
			発表年月	2009年9月
http://www.meti.go.jp/committee/materials2/data/g90930bj.html				
8	東京電力(株)リリース資料：尾瀬戸倉山林の「森林のCO ₂ 吸収・生物多様性認定」(略称：フォレストック認定)の取得について	同社が土地を所有し長年にわたり保護活動を行っている尾瀬戸倉山林が、(社)日本林業経営者協会が創設した「森林のCO ₂ 吸収・生物多様性認定」(フォレストック認定)の第一号として認定を取得したと発表。同制度は森林のCO ₂ 吸収量や生物多様性等を第三者機関が多面的に調査、評価のうえ認定するもの	発表主体	東京電力(株)
			発表年月	2009年8月
http://www.tepco.co.jp/cc/press/09080502-j.html				

⑤ 財務評価指標の活用

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	(株)ダイヤモンドシティ：2007年2月期決算説明会資料	同社はROI(投下資本利益率)指標として、毎期の営業利益を初期投資額で除することにより算出される「総投資営業利益率」を採用し、モール型SCの主要店舗別実績を決算期ごとに公表している 6ページに掲載	発表主体	(株)ダイヤモンドシティ(現イオンモール(株))
			発表年月	2007年4月
http://www.aeonmall.com/ir/dc/pdf/200702diamondcity.kessan.pdf				
2	「企業の土地投資行動の裏にあるもの」『ニッセイ基礎研REPORT』2005年9月号	ROIを投資行動の意思決定ツールとして戦略的に活用しているベストプラクティス事例として(株)ダイヤモンドシティの事例を分析したもの 9～10ページに掲載	発表主体	(株)ニッセイ基礎研究所
			発表年月	2005年8月
http://www.nli-research.co.jp/report/report/index.html				

情報リスト 第3章 事例編

3	CRE（企業不動産）戦略と企業経営	ROIを投資行動の意思決定ツールとして戦略的に活用しているベストプラクティス事例として(株)ダイヤモンドシティの事例を分析したもの 197～200ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著／(株)東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
4	日産自動車(株)リリース資料：2004年度も過去最高の業績を達成、新中期計画「日産バリューアップ」を発表	同社は中期計画「日産バリューアップ」(2005～2007年度)の発表資料において、投下資本利益率(ROIC)を計画期間中の平均で20%を確保することをコミットメントの一つに掲げたもの	発表主体	日産自動車(株)
			発表年月	2005年4月
http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2005/_STORY/050425-01-j.html				
5	CRE（企業不動産）戦略と企業経営	大手製造業におけるCRE事例として日産自動車(株)の事例を分析したもの。この中でROICを経営目標に掲げ、資本効率の向上を徹底追求する経営スタンスについて言及されている 184～190ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著／(株)東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月

⑥ 企業財務との整合性

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	キャノン(株)、(株)東芝リリース資料：東芝柳町事業所土地の売買について	キャノン(株)による東芝の柳町事業所土地の取得について両社合意したとの発表。キャノンがここ数年で進めてきた本社(大田区下丸子)周辺の土地取得のうち、最大の案件	発表主体	キャノン(株)、(株)東芝
			発表年月	2003年12月
http://web.canon.jp/pressrelease/2003/yanagi.html				
2	CRE（企業不動産）戦略と企業経営	積極的な土地取得事例としてキャノン(株)を取り上げ、土地投資と財務体質との関係、土地取得の背景・目的等について分析したもの 190～193ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著／(株)東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
3	「真のクラスター創生に向けて」『ニッセイ基礎研究所報』2005年Vol. 38	積極的な土地取得事例としてキャノン(株)を取り上げ、土地投資と財務体質との関係、土地取得の背景・目的等について分析したもの 85～86ページに掲載	発表主体	(株)ニッセイ基礎研究所
			発表年月	2005年9月
http://www.nli-research.co.jp/report/shoho/				
4	「企業の土地投資行動の裏にあるもの」『ニッセイ基礎研究REPORT』2005年9月号	積極的な土地取得事例としてキャノン(株)を取り上げ、土地投資と財務体質との関係、土地取得の背景・目的等について分析したもの 5～6ページに掲載	発表主体	(株)ニッセイ基礎研究所
			発表年月	2005年8月
http://www.nli-research.co.jp/report/report/index.html				

情報リスト 第3章 事例編

5	「企業不動産（CRE）戦略と企業経営」『ニッセイ基礎研REPORT』2006年8月号	土地投資と新規出店、企業財務など戦略間でバランスを取ることを、すなわちCRE戦略の本質が企業存続の命運すら分けることを大手スーパーの事例により考察したもの	発表主体	(株)ニッセイ基礎研究所
			発表年月	2006年7月
http://www.nli-research.co.jp/report/report/index.html				
6	CRE（企業不動産）戦略と企業経営	土地投資と新規出店、企業財務など戦略間でバランスを取ることを、すなわちCRE戦略の本質が企業存続の命運すら分けることを大手スーパーの事例により考察したもの 79～88ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著／ (株)東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
7	「百貨店不動産投資と地域活性化」「企業の成長戦略と不動産の活用」『月刊プロパティマネジメント』2007年9月号	百貨店の事例を用いて、CRE戦略は特に財務体質とのバランスの下で意思決定を行うことが必要不可欠であると言及されている。「ULIジャパン サマー・カンファレンス2007」（2007年7月開催）でのパネルセッション「企業の成長戦略と不動産の活用」において、企業財務に即したCRE戦略の重要性が言及されている 37ページ、86～89ページに掲載	発表主体	総合ユニコム(株)
			発表年月	2007年9月
8	企業不動産戦略～金融危機と株主市場主義を超えて	積極的な土地取得事例としてキャノン(株)を取り上げ、土地投資と財務体質との関係を分析したもの 201～203ページに掲載	発表主体	清水千弘、高巖編著／ 麗澤大学出版
			発表年月	2009年7月
9	企業不動産戦略～金融危機と株主市場主義を超えて	大手スーパーの事例を取り上げ、土地投資と新規出店、企業財務などの戦略間でバランスを取ることを重要性を考察したもの 203～205ページに掲載	発表主体	清水千弘、高巖編著／ 麗澤大学出版
			発表年月	2009年7月
10	企業と不動産プロジェクト・ポータルサイト（日経ネット）：ケーススタディ／大手スーパー「財務とのバランスを取ったCRE戦略を」	大手スーパーの事例を取り上げ、土地投資と新規出店、企業財務などの戦略間でバランスを取ることを重要性を考察したもの。企業価値最大化を図る上で、地域活性化に貢献しCSRの視点を踏まえることの重要性にも言及している	発表主体	(株)日本経済新聞社
			発表年月	2008年6月
http://land.nikkei.co.jp/cre/case_080604.html				

⑦ M&A関連事例

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	CRE（企業不動産）戦略と企業経営	通称村上ファンドによる阪神電鉄株買い占めは、阪神電鉄が所有する「企業不動産」の有効活用によるキャピタルゲイン獲得が狙いであり、不動産に着目した投資家の登場を意味するものであったと紹介されている 7～8ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著／ (株)東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月

情報リスト 第3章 事例編

2	阪神電気鉄道(株)リリース資料：株式会社M&Aコンサルティング関連ファンドの株主提案について	村上ファンドからの同社への意見・提案は、主として不動産事業に関するものであり、鉄道事業からの分離案を含む外部化などが提案されたが、同社は不動産事業を含む各事業を一体的に経営し、グループシナジーを追求する経営方針の継続を明確化した(2005年10月20日にリリース資料「当社の企業価値向上への取組みについて」において、従来からの企業価値向上への取組に関する基本的な考え方を公表)	発表主体	阪神電気鉄道(株)
			発表年月	2006年5月
http://www.hanshin.co.jp/company/press/pdf/20060502.pdf http://www.hanshin.co.jp/company/press/pdf/20051020.pdf				
3	サッポロホールディングス(株)リリース資料：不動産事業における戦略的業務・資本提携に関するお知らせ	モルガン・スタンレー証券(株)と不動産事業での企業価値向上を目指した戦略的業務・資本提携を行うことを決議したと発表。提携内容に同社グループが所有する恵比寿ガーデンプレイス物件の共同運営及び共有持分の一部譲渡が盛り込まれている	発表主体	サッポロホールディングス(株)
			発表年月	2007年10月
http://www.sapporoholdings.jp/CGI/news/index/1158/				
4	サッポロホールディングス(株)リリース資料：当社グループの不動産事業の新たな展開について	2007年10月に発表した長期経営方針「サッポログループ新経営構想」(2007年10月30日に公表。)に基づき、不動産事業において二つの新たな展開を発表。①サッポロビル(株)大阪工場の土地活用計画の方向性、②北海道地区における不動産事業の新会社設立を決定した	発表主体	サッポロホールディングス(株)
			発表年月	: 2007年11月
http://www.sapporoholdings.jp/news/up_img/1174.pdf http://www.sapporoholdings.jp/news/up_img/1157.pdf				
5	スティール・パートナーズ・ジャパン・ストラテジック・ファンド：「サッポロホールディングス(株) / 企業価値向上へのアプローチ」	サッポロホールディングスの事業ごとに分析・提言をまとめている。不動産事業(70～87ページに掲載)については、一等地にある恵比寿ガーデンプレイスの本社と恵比寿麦酒記念館の移転による賃貸スペース拡張、サッポロ銀座ビルの新築ビルへの建替え、銀座ライオンビルのリノベーション・賃貸、大阪工場跡地での再開発等を提言している	発表主体	スティール・パートナーズ・ジャパン・ストラテジック・ファンド
			発表年月	2007年12月
http://www.spjsf.jp/				
6	(株)ダイドーリミテッド、(株)オンワード樫山リリース資料：業務提携及び資本提携に関するお知らせ	毛紡績、アパレル、不動産賃貸事業を手掛けるダイドーリミテッドとアパレル大手のオンワード樫山が業務・資本提携を行うことに合意。ダイドーリミテッドでは、2004年7月8日付で村上ファンドが10.08%の株式を保有する筆頭株主に躍り出ている(2004年7月23日に公表)	発表主体	(株)ダイドーリミテッド、(株)オンワード樫山
			発表年月	2004年12月
http://www.daidoh-limited.com/pdf/20041207_1.pdf http://www.daidoh-limited.com/pdf/20040723.pdf				
7	(株)テーオーシー・リリース資料：(株)ダヴィンチ・アドバイザーズによる公開買付けの反対に関するお知らせ	西五反田T O Cビルを同等の価値を持つ収益不動産と入れ替えること等を内容とする、ダヴィンチ社の提案は、同社の企業価値の源泉たる資産の実質的な切り売りを意味するとの見方を公表。ダヴィンチ社側のT O B開始に関するリリース資料も添付されている	発表主体	(株)テーオーシー
			発表年月	2007年5月
http://www.toc.co.jp/toc/news/pages/20070526oshirase.pdf				
8	日本板硝子(株)リリース資料：英国ビルキントン社の買収手続き開始について	約20%の株式を保有し、資本・事業提携先である英国ガラス大手ビルキントン社の全株式を現金にて取得し、完全子会社化する手続きを開始することを決議したと発表。買収の目的、買収金額、買収手法、スケジュール等について記載されている	発表主体	日本板硝子(株)
			発表年月	2006年2月
http://www.nsg.co.jp/press/2006/0227.html				

情報リスト 第3章 事例編

9	日本板硝子(株)リリース資料：固定資産の譲渡に関するお知らせ	東京本社ビル及び旧川崎工場社宅・寮跡地の譲渡を決定したと発表。資産圧縮による資産効率向上・中長期的な財務体質強化が目的だが、本社ビルについては、今後のグローバル経営の推進に向けた効率的なオフィスレイアウトの実現を図る方針	発表主体	日本板硝子(株)
			発表年月	2006年9月
http://www.nsg.co.jp/press/2006/0928.html				
10	日本板硝子(株)リリース資料：本社機構移転のお知らせ	資産圧縮の観点から自社所有の東京本社ビルを売却することを受けて、2007年2月に本社機構を港区三田の賃借ビルに全面移転することを発表	発表主体	日本板硝子(株)
			発表年月	2006年10月
http://www.nsg.co.jp/press/2006/1030.html				

⑧ I T活用事例

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	CRE (企業不動産) 戦略と企業経営	日産自動車(株)の事例分析の中で、同社CRE部門では不動産管理に必要な情報についてインターネットを活用して一元管理できるITツール(ASPサービス)の導入を決定したことが紹介されている 184~190ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著/ (株)東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
2	「プロパティデータバンク [@プロパティ] 『週刊ダイヤモンド』 2006年1月28日号	東京海上日動火災保険(株)では、所有している不動産賃貸物件のキャッシュフロー管理を支える意思決定支援システムを短期間に構築するため、プロパティデータバンク(株)のASPサービスを導入したことが紹介されている	発表主体	ダイヤモンド社(株)
			発表年月	2006年1月
http://www.propertydbk.com/case/tokyokaijo.html				
3	「これからの不動産運用、戦略的な発想で」『月刊WEDGE』2007年2月号	ケネディクス・リート・マネジメント(株)では、プロパティデータバンク(株)のASPサービスを導入し、個別物件管理を統括するプロパティマネジメント会社および資金的事務代行を担う信託銀行と情報共有化を図り、物件管理の効率化につなげたことが紹介されている	発表主体	(株)ウェッジ
			発表年月	2007年1月
http://www.propertydbk.com/case/kenedix.html				
4	ASP・SaaS情報開示認定サイト：認定サービス一覧	総務省が推進し、(財)マルチメディア振興センターが審査・認定する「ASP・SaaS安全・信頼性に係る情報開示認定制度」に認定されているサービス(事業者)の一覧が掲載されている	発表主体	(財)マルチメディア振興センター
			発表年月	
http://www.fmmc.or.jp/asp-nintei/service.html				

⑨ アウトソーシングの活用

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	ジョーンズ ラング ラサール(株)リリース資料：三洋電機(株)より施設管理部門の営業譲渡を受け、新会社設立	三洋電機(株)より施設管理部門（三洋アソシエイトサポート）の営業譲渡を受け、新会社ジョーンズ ラング ラサール・ファシリティーズ(株)（仮称）を設立することを発表	発表主体	ジョーンズ ラング ラサール(株)
			発表年月	2006年1月
http://www.joneslanglasalle.co.jp/Japan/JA-JP/Pages/Home.aspx				
2	米JLLリリース資料：米サン・マイクロシステムズより全世界で包括的不動産マネジメントサービスを受託	サン・マイクロシステムズから包括的な不動産マネジメントサービス（全世界44カ国におけるオフィス、研究所、工場等およそ158万㎡の物件の管理業務）を受託したと発表	発表主体	米ジョーンズ ラング ラサール(JLL)
			発表年月	2006年2月
http://www.joneslanglasalle.co.jp/Japan/JA-JP/Pages/Home.aspx				
3	米JLLリリース資料：米P&Gの全世界のポートフォリオプランニングおよびトランザクションマネジメント業者に指名	従来から不動産戦略パートナーとしてサービスを提供してきたP&Gから、サービス内容の拡大として全世界の1,394万㎡に及ぶ施設に関わる戦略的ポートフォリオプランニングサービスとトランザクションサービスを受託したと発表	発表主体	米ジョーンズ ラング ラサール(JLL)
			発表年月	2008年11月
http://www.joneslanglasalle.co.jp/Japan/JA-JP/Pages/Home.aspx				

⑩ 先進的ワークプレイス構築

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	ソニー(株)、ソニー生命保険(株)リリース資料：新オフィスビル建設概要についてのご案内	ソニーが旧芝浦テクノロジーセンター跡地に建設を予定（2004年8月着工、2006年秋竣工予定）している新オフィスビルの概要を発表。都心に分散しているオフィスの集約、業務の効率化が狙い	発表主体	ソニー(株)、ソニー生命保険(株)
			発表年月	2004年7月
http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/200407/04-0722/				
2	「ソニーグループのCREマネジメント」『CREC Journal 第3号』	ソニーグループのCREマネジメントが概説されており、この中で新社屋「ソニーシティ」への本社移転の狙いや効果についても紹介されている 4～7ページに掲載	発表主体	CREマネジメント推進コンソーシアム
			発表年月	2007年9月
http://www.jcrec.org/modules/xfsection/download.php?fileid=119				
3	「最新オフィス事例研究シリーズ：オフィスを経営の力に！」『オフィスマーケット東京 2007. II』	ワークスタイルの革新を目指した新本社オフィスの構築事例として、ソニー(株)（Sony City）、興和不動産(株)（興和南青山ビル）、(株)ミドリ（恵比寿ビジネスタワー）の事例が紹介されている 4～19ページに掲載	発表主体	三幸エステート(株)
			発表年月	2007年3月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_.html				

情報リスト 第3章 事例編

4	富士フィルムホールディングス(株)リリース資料:富士フィルムグループ「東京ミッドタウン」に本社機能を集結	富士フィルムグループ(持株会社、富士フィルム、富士ゼロックス)の本社機能の東京ミッドタウン「ミッドタウン・ウエスト」への移転を完了したと発表。より質の高いワークスタイルを実現するための最先端オフィスモデルを構築	発表主体	富士フィルムホールディングス(株)
			発表年月	2007年2月
http://www.fujifilmholdings.com/ja/news/2007/0213_01_01.html				
5	ケースでわかる実践CRE [企業不動産] 戦略	ワークプレイス改革という視点から見たCRE戦略の先進事例として、日本ヒューレット・パッカードによるオフィスを中心としたCREの統廃合プロジェクトの事例が紹介されている 119~144ページに掲載	発表主体	森平爽一郎、日本土地建物(株)編/(株)東洋経済新報社
			発表年月	2007年7月
6	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	企業活動において空間価値の向上に関心を寄せる企業が増加していると指摘し、ソニー新本社オフィスの事例等が紹介されている 30ページに掲載	発表主体	国土交通省
			発表年月	2007年4月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_.html				
7	ファシリティマネジメント事例集(第2集)	倉庫施設のダイナミックなコンバージョンにより、企業文化やビジネスモデルにふさわしい新オフィスを構築した事例として、アスクル(株)の事例(本社・e-tailing center)が紹介されている 26~32ページに掲載	発表主体	(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2005年7月
http://www.jfma.or.jp/				
8	ファシリティマネジメント事例集(第2集)	遊休の工場建物のコンバージョンにより、郊外型次世代オフィスを構築した事例として、ソニー(株)湘南テクノロジーセンターの事例が紹介されている。都心のエンジニアを集約し、ゆとりある空間と充実したITインフラの中でワーカーの知的生産性向上に成功 98~107ページに掲載	発表主体	(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2005年7月
http://www.jfma.or.jp/				
9	ファシリティマネジメント事例集(第2集)	自社所有地に新本社オフィスを建設し、分散していた本社機能を統合した事例として、(株)竹中工務店の事例が紹介されている。企画段階で社員のニーズやアイデアを吸い上げ設計に反映するプログラミング手法を採り、手戻りのない円滑なプロジェクト推進に成功 108~113ページに掲載	発表主体	(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2005年7月
http://www.jfma.or.jp/				
10	ファシリティマネジメント事例集(第2集)	分散オフィスを統合化して新本社を建設し、社員間のコミュニケーションや業務効率の向上を図った事例として、(株)日建設計の事例が紹介されている。近隣と一体となった再開発計画により、都市景観にも配慮している 132~139ページに掲載	発表主体	(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2005年7月
http://www.jfma.or.jp/				

情報リスト 第3章 事例編

11	日産自動車(株)リリース資料：環境とゼロ・エミッション・モビリティ実現の象徴となる、新グローバル本社屋の竣工式を実施	みなとみらい21地区にグローバル本社屋が完成し、竣工式を実施したと発表。オフィスフロアは、上下階を全て中央、および南北の吹き抜けでつなぎ、部署間の活発なコミュニケーションやコラボレーションを促す特殊な空間を設けるなど、先進性、機能性に富んだ構造。環境配慮の取組の詳細が掲載されている	発表主体	日産自動車(株)
	http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2009/_STORY/090802-01-j.html		発表年月	2009年8月
12	企業と不動産プロジェクト・ポータルサイト(日経ネット)：ケーススタディ/アクセンチュア「オフィスを再編し、業務を効率化」	オフィスを再編し業務を効率化した先進事例として、アクセンチュア(株)が取り上げられている	発表主体	(株)日本経済新聞社
	http://land.nikkei.co.jp/cre/case_090518.html		発表年月	2009年5月
13	企業と不動産プロジェクト・ポータルサイト(日経ネット)：ケーススタディ/日本オラクル「働き方の意識改革を促すワークプレースの実現」	働き方の意識改革を促すワークプレースを実現した先進事例として、日本オラクル(株)が取り上げられている	発表主体	(株)日本経済新聞社
	http://land.nikkei.co.jp/cre/case_090618.html		発表年月	2009年6月
14	企業と不動産プロジェクト・ポータルサイト(日経ネット)：ケーススタディ/WOWOW「コミュニケーションを重視したワークプレースづくり」	コミュニケーションを重視したワークプレースづくりに関する先進事例として、(株)WOWOWが取り上げられている	発表主体	(株)日本経済新聞社
	http://land.nikkei.co.jp/cre/case_100212.html		発表年月	2010年2月

⑪ 立地戦略との整合性

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	CRE(企業不動産)戦略と企業経営	積極的な土地取得事例としてキャノンを取り上げ、本社周辺の用地では研究開発機能の整備・集約が図られていることを考察したもの190~193ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著/ (株)東洋経済新報社
	http://www.nli-research.co.jp/report/shoho/		発表年月	2006年7月
2	「真のクラスター創生に向けて」『ニッセイ基礎研究所報』2005年Vol.38	積極的な土地取得事例としてキャノンを取り上げ、本社周辺の用地では研究開発機能の整備・集約が図られていることを考察したもの85~86ページに掲載	発表主体	(株)ニッセイ基礎研究所
	http://www.nli-research.co.jp/report/shoho/		発表年月	2005年9月
3	「企業の土地投資行動の裏にあるもの」『ニッセイ基礎研REPORT』2005年9月号	積極的な土地取得事例としてキャノン(株)を取り上げ、本社周辺の用地では研究開発機能の整備・集約が図られていることを考察したもの5~6ページに掲載	発表主体	(株)ニッセイ基礎研究所
	http://www.nli-research.co.jp/report/report/index.html		発表年月	2005年8月

情報リスト 第3章 事例編

4	CRE（企業不動産）戦略と企業経営	土地投資戦略が立地エリアごとに明確化され最適化が図られている事例として、総合スーパー（GMS）大手のユニーを考察したもの194～196ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著／ （株）東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
5	「企業の土地投資行動の裏にあるもの」『ニッセイ基礎研REPORT』2005年9月号	土地投資戦略が立地エリアごとに明確化され最適化が図られている事例として、総合スーパー（GMS）大手のユニーを考察したもの8～9ページに掲載	発表主体	（株）ニッセイ基礎研究所
			発表年月	2005年8月
http://www.nli-research.co.jp/report/report/index.html				
6	企業不動産戦略～金融危機と株主市場主義を超えて	CRE戦略が財務戦略に加え、立地戦略と人材戦略にもかなっている事例として、キャノン（株）が取り上げられている210～211ページに掲載	発表主体	清水千弘、高巖編著／ 麗澤大学出版
			発表年月	2009年7月

⑫ 地代／地価の相対価格による投資判断

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	CRE（企業不動産）戦略と企業経営	地代の地価に対する相対価格に応じて、土地の賃借と取得の構成を柔軟かつ戦略的に変更しているとみられる企業事例を考察したもの65～70ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著／ （株）東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
2	「企業の土地投資行動の裏にあるもの」『ニッセイ基礎研REPORT』2005年9月号	地代の地価に対する相対価格に応じて、土地の賃借と取得の構成を柔軟かつ戦略的に変更しているとみられる企業事例を考察したもの4～5ページに掲載	発表主体	（株）ニッセイ基礎研究所
			発表年月	2005年8月
http://www.nli-research.co.jp/report/report/index.html				
3	「ソニーグループのCREマネジメント」『CREC Journal第3号』	ソニーグループのCREマネジメントが概説されており、この中で新社屋「ソニーシティ」への本社移転の狙いや効果についても紹介されている4～7ページに掲載	発表主体	CREマネジメント推進 コンソーシアム
			発表年月	2007年9月
http://www.jcrec.org/modules/xfsection/download.php?fileid=119				
4	日本ビューレット・パッカード（株）リリース資料：日本HP、新社屋建設を決定	東京都江東区大島に土地を購入し、自社ビルを建設することを発表。東京都内に分散している拠点を集約統合し、業務の効率化を実現する先進的ワークプレイスを構築する	発表主体	日本ビューレット・ パッカード（株）
			発表年月	2008年5月
http://h50146.www5.hp.com/info/newsroom/pr/fy2008/fy08-107.html				

情報リスト 第3章 事例編

5	KDD I (株) リリース資料：土地建物等の信託受益権の取得について	2001年に実施した土地建物等の証券化に伴って設定・譲渡した信託受益権を2008年に取得することを発表。対象の都市圏4物件は、データセンターや都心ネットワークの集線機能を中心に継続利用の方向にあり、重要施設と位置付けられた	発表主体	KDD I (株)
			発表年月	2008年10月
http://www.kddi.com/corporate/news_release/2008/1022/index.html				
6	古河機械金属(株)リリース資料：固定資産の取得に関するお知らせ	2004年に証券化により流動化した東京・日本橋の賃貸ビルを2009年に取得することを発表。日本橋室町東地区再開発プロジェクトに含まれることから、今後さらなる収益力向上が見込まれ、中央三井信託銀行(株)から取得することを決定した	発表主体	古河機械金属(株)
			発表年月	2008年11月
http://www.furukawakk.co.jp/info/2008_release.html				
7	ソニー(株)リリース資料：新オフィスビル建設について	旧大崎西テクノロジーセンター跡地に新オフィスビルを建設することを決定したと発表。2011年2月竣工予定。都心におけるグループのオフィス集約を加速し、さらなる業務効率化を実現することが狙い	発表主体	ソニー(株)
			発表年月	2007年8月
http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/200708/07-085/index.html				
8	(株)りそなホールディングス、(株)りそな銀行等リリース資料：東京本社ビルの譲渡および移転について	大手町の東京本社ビルを譲渡し、東京本社を江東区木場の賃借ビルに移転することを発表。地域や顧客とのリレーションシップの強化、東京本社としての機能性・経済合理性等の観点から決定した	発表主体	(株)りそなホールディングス、(株)りそな銀行、りそな信託銀行(株)
			発表年月	2008年4月
http://www.resona-gr.co.jp/holdings/news/newsrelease/hd/08.html				
9	企業不動産戦略～金融危機と株主市場主義を超えて	不動産の賃借から取得・所有への戦略転換事例として、日本ヒューレット・パカード(株)、KDD I (株)、古河機械金属(株)が取り上げられている 205～206ページに掲載	発表主体	清水千弘、高巖編著／麗澤大学出版
			発表年月	2009年7月

⑬ 資産入替え：不動産売却による本業強化

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	全日本空輸(株)リリース資料：2007年3月期決算説明会資料【第1部】	ホテル事業の売却収入(グロス2,800億円)は、航空運送事業の競争力強化と財務体質の強化に充当していくことを表明 11ページに掲載	発表主体	全日本空輸(株)
			発表年月	2007年4月
http://www.ana.co.jp/ir/shiryoku/kessan/				
2	(株)東芝リリース資料：東芝グループ所有不動産売却のお知らせ	銀座東芝ビル及び同敷地に信託設定を行った上で、信託受益権を東急不動産(株)が組成する合同会社に売却すると発表(譲渡額1,610億円)。「集中と選択」の観点からも、売却による資産価値の最大化を図り企業価値の向上に役立てるべきとの判断	発表主体	(株)東芝
			発表年月	2007年9月
http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20070919_1.htm				

情報リスト 第3章 事例編

3	日産自動車(株)リリース資料：村山工場跡地を譲渡	村山工場跡地の一部(約106万㎡)を宗教法人真如苑に譲渡すると発表(譲渡額739億円)	発表主体	日産自動車(株)
			発表年月	2002年3月
http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2002/_STORY/020312-01.html				
4	日産自動車(株)リリース資料：青山学院大学厚木キャンパス跡地の取得について発表	村山工場跡地の一部売却(上記3)を発表した二日後に、青山学院大学厚木キャンパス跡地(20万㎡)を取得すると発表。日本における研究開発部門の強化に活用することを表明	発表主体	日産自動車(株)
			発表年月	2002年3月
http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2002/_STORY/020314-02.html				
5	CRE(企業不動産)戦略と企業経営	日産自動車(株)の事例分析の中で、リバイバル・プランによる財務体質の抜本強化を受けて、2002年度以降は土地の売却一辺倒から資産の入れ替えに転じたことが考察されている184~190ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著/ (株)東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
6	野村不動産ホールディングス(株)、(株)東芝リリース資料：東芝不動産の株式一部売却	東芝不動産(2008年12月に商号を「NREG東芝不動産(株)」に変更)の株式の一部を野村不動産ホールディングスに譲渡し、東芝不動産を野村不動産ホールディングスの連結子会社とし、両社間での不動産事業分野における提携関係を構築することを発表	発表主体	野村不動産ホールディングス(株)、(株)東芝
			発表年月	2008年7月
http://www.nomura-re-hd.co.jp/news/?d=2008				
7	ジョーンズ ラング ラサール ホテルズ・リリース資料：全日本空輸株式会社に対するホテル事業再編支援	クライアント支援実績の一例として掲載。全日本空輸(株)へのホテル事業再編に関する継続的なサービス提供の経緯、インターコンチネンタル ホテルズ グループとのホテル運営事業に関するジョイントベンチャー設立やホテル事業売却に際して果たした役割等が掲載されている	発表主体	ジョーンズ ラング ラサール ホテルズ
			発表年月	
http://www.joneslanglasalle.co.jp/Japan/JA-JP/Pages/CaseStudyDetail.aspx?ItemID=127				
8	企業不動産戦略～金融危機と株主市場主義を超えて	不動産売却により本業強化を行い、資産入替えを図った先進事例として、(株)日産自動車(株)が取り上げられている214~217ページに掲載	発表主体	清水千弘、高巖編著/ 麗澤大学出版
			発表年月	2009年7月
9	企業不動産戦略～金融危機と株主市場主義を超えて	不動産売却により本業強化を行い、資産入替えを図った先進事例として、(株)東芝が取り上げられている217~219ページに掲載	発表主体	清水千弘、高巖編著/ 麗澤大学出版
			発表年月	2009年7月

情報リスト 第3章 事例編

10	企業不動産戦略～金融危機と株主市場主義を超えて	不動産売却により本業強化を行い、資産入替えを図った先進事例として、全日本空輸(株)が取り上げられている 219～220ページに掲載	発表主体	清水千弘、高巖編著／麗澤大学出版
			発表年月	2009年7月

⑭ 事業用借地権の活用

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	松下電器産業(株)、東レ(株)リリース資料：プラズマディスプレイの新工場を兵庫県に建設	松下電器産業(株)と東レ(株)は、両社の合弁会社である松下プラズマディスプレイのPDP新工場を関西電力(株)の火力発電所跡地(尼崎)に建設する計画を発表	発表主体	松下電器産業(株)、東レ(株)
			発表年月	2004年5月
http://panasonic.co.jp/ir/relevant/2004/jn040518-2/jn040518-2.html				
2	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	商業施設のオフバランス化の事例として、あるショッピングセンター開発管理者が手掛ける店舗の事例が紹介されている。また、工場立地における定期借地権の利用事例として、関西電力(株)が尼崎第3発電所跡地に松下電器と東レの合弁会社によるPDP工場を誘致した事例が紹介されている 19～21ページに掲載	発表主体	国土交通省
			発表年月	2007年4月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_.html				
3	平成20年工場立地動向調査結果	工場の借地立地件数と全立地件数に対する借地割合について、都道府県別のデータが掲載されている 付属表に掲載	発表主体	経済産業省
			発表年月	毎年
http://www.meti.go.jp/press/20090331003/20090331003.html				
4	プロロジス日本法人リリース資料：三洋電機および三洋電機ロジスティクスと4物流施設の譲渡契約を締結	三洋電機(株)および三洋電機ロジスティクス(株)から4物流施設の譲渡を受けることを発表。このうち大阪府枚方市の流通センターについて、三洋電機ロジスティクス(株)がリースバック方式により継続使用	発表主体	プロロジス日本法人
			発表年月	2006年3月
http://www.prologis.co.jp/new/distribution/060316.html				
5	プロロジス日本法人リリース資料：資生堂から物流施設を複数取得することで基本合意	(株)資生堂から8つの物流施設を取得することを発表。資生堂物流サービス(株)の経営権が(株)日立物流に移行することに伴い、日立物流の物流不動産パートナーとしてプロロジスが物流施設を取得し、資生堂物流サービスに賃貸提供するもの	発表主体	プロロジス日本法人
			発表年月	2006年12月
http://www.prologis.co.jp/new/distribution/061214.html				
6	プロロジス日本法人リリース資料：松下ロジスティクスから全国17物流施設を取得	松下ロジスティクス(株)(現パナソニックロジスティクス(株))から17の物流施設を約850億円で取得したと発表。このうち15施設はリースバック方式により松下ロジスティクスに賃貸提供される	発表主体	プロロジス日本法人
			発表年月	2007年10月
http://www.prologis.co.jp/new/distribution/071002.html				

⑮ 不動産証券化・流動化手法の活用

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	日本たばこ産業(株)リリース資料：固定資産の譲渡に関するお知らせ	日本たばこ産業(株)は、所有する大規模商業施設6物件につき、不動産信託を設定した上で当該信託受益権をグループのリート法人(フロンティア不動産投資法人)へ譲渡することを発表	発表主体	日本たばこ産業(株)
			発表年月	2004年7月
http://www.jti.co.jp/investors/filing/release/2004/index.html				
2	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	証券化手法の活用による不稼働不動産の稼働化の事例として、日本たばこ産業(株)が岡山工場跡地を商業施設とアミューズメントテーマパークに転用し、都市再生を行った事例が紹介されている 22ページに掲載	発表主体	国土交通省
			発表年月	2007年4月
http://www.jti.co.jp/investors/filing/release/2004/index.html				
3	(株)ダイヤモンドシティ・リリース資料：「武蔵村山日産跡地」大型商業施設用地譲渡の件	日産自動車(株)の村山工場跡地の一部を大型商業施設用地として取得予定であった※1(株)ダイヤモンドシティが、売買契約の買主の地位をラサール インベストメント マネジメント(株)の不動産投資ファンドが組成したSPCに譲渡したと発表	発表主体	(株)ダイヤモンドシティ
			発表年月	2005年3月 ※1 2004年9月24日に公表
http://www.aeonmall.com/news.php?page_no=2&no=2005				
※1 http://www.aeonmall.com/news/pdf/dc/040924_000097.pdf				
4	(株)ダイヤモンドシティ・リリース資料：ダイヤモンドシティ・リーファの賃貸借に関するお知らせ	同社が匿名組合出資を行うSPCが開発中の物件(ダイヤモンドシティ・リーファ)の信託受益権を、日本リテールファンド投資法人に建物竣工後、譲渡することに伴い、同社は信託受託者(三菱UFJ信託銀行)と普通借家賃貸借契約を締結すると発表	発表主体	(株)ダイヤモンドシティ
			発表年月	2006年8月
http://www.aeonmall.com/news.php?page_no=1&no=2006				
5	CRE(企業不動産)戦略と企業経営	(株)ダイヤモンドシティの事例分析の中で、同社が開発型の不動産流動化手法を巧みに用いていることが紹介されている 197~200ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著/ (株)東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
6	「企業の土地投資行動の裏にあるもの」『ニッセイ基礎研REPORT』2005年9月号	(株)ダイヤモンドシティの事例分析の中で、同社が開発型の不動産流動化手法を巧みに用いていることが紹介されている 9~10ページに掲載	発表主体	(株)ニッセイ基礎研究所
			発表年月	2005年8月
http://www.nli-research.co.jp/report/report/index.html				
7	日本たばこ産業(株)リリース資料：フロンティア・リート・マネジメント(株)の株式譲渡に関するお知らせ	フロンティア不動産投資法人の資産運用会社であるフロンティア・リート・マネジメント(株)の発行済全株式を、日本たばこ産業(株)から三井不動産(株)に譲渡することを発表。	発表主体	日本たばこ産業(株)
			発表年月	2008年2月
http://www.jti.co.jp/investors/press_releases/2007/index.html				

⑩ 遊休地活用

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	倉敷紡績(株)リリース資料：(仮称)ダイヤモンドシティ木曾川SC着工について	旧木曾川工場跡地における大型ショッピングセンター（SC）開発について着工したことを発表（SCの運営管理者は(株)ダイヤモンドシティ）	発表主体	倉敷紡績(株)
			発表年月	2003年8月
http://www.kurabo.co.jp/news/20030821162624.html				
2	倉敷紡績(株)事業部案内：不動産活用事業	社有地の有効活用のための不動産活用事業における主要な事例の紹介	発表主体	倉敷紡績(株)
			発表年月	
http://www.kurabo.co.jp/division/estate/index_estate.html				
3	CRE（企業不動産）戦略と企業経営	遊休地の不動産賃貸事業への活用事例として、倉敷紡績の事例が紹介されている72～73ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著／(株)東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
4	「真のクラスター創生に向けて」『ニッセイ基礎研究所報』2005年Vol. 38	遊休地の不動産賃貸事業への活用事例として、倉敷紡績の事例が紹介されている87～90ページに掲載	発表主体	(株)ニッセイ基礎研究所
			発表年月	2005年9月
http://www.nli-research.co.jp/report/shoho/				
5	国土交通省リリース資料：都市再生特別措置法に基づく民間都市再生事業計画（2件）の認定について	新日本製鐵(株)の堺製鐵所の遊休地における大型商業施設開発の都市再生事業計画への認定を発表（認定事業者は新日本製鐵(株)、(株)島忠、ギガスケーズデンキ(株)）	発表主体	国土交通省
			発表年月	2005年2月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha05/04/040204_.html				
6	CRE（企業不動産）戦略と企業経営	臨海部における遊休地の活用事例として、関西電力(株)（PDP工場の誘致）および新日本製鐵(株)（大型商業施設の誘致）の事例が紹介されている73～77ページに掲載	発表主体	CRE研究会編著／(株)東洋経済新報社
			発表年月	2006年7月
7	「企業の土地投資行動の裏にあるもの」『ニッセイ基礎研REPORT』2005年9月号	臨海部における遊休地の活用事例として、関西電力(株)および新日本製鐵(株)の事例が紹介されている7～8ページに掲載	発表主体	(株)ニッセイ基礎研究所
			発表年月	2005年8月
http://www.nli-research.co.jp/report/report/index.html				

情報リスト 第3章 事例編

8	ファシリティマネジメント事例集(第2集)	営業所の合理的な統廃合に向けた施設評価手法の開発・実践事例として、関西電力(株)の事例が紹介されている。統廃合に伴う施設の遊休化等の課題に対応するためには、FMの視点に立った戦略が必要と考えられた 56～61ページに掲載	発表主体	(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2005年7月
http://www.jfma.or.jp/				
9	ファシリティマネジメント事例集(第2集)	遊休の工場建物のコンバージョンにより、郊外型次世代オフィスを構築した事例として、ソニー(株)湘南テクノロジーセンターの事例が紹介されている。既存の建物の活用により、運用コストを抑えている 98～107ページに掲載	発表主体	(社)日本ファシリティマネジメント推進協会
			発表年月	2005年7月
http://www.jfma.or.jp/				
10	平成20年度土地活用モデル大賞選定結果について(国土交通省「土地活用バンク」ホームページ)	平成20年度土地活用モデル大賞都市みらい推進機構理事長賞を受賞した「MORUE(モルエ)中島SC」の事例が紹介されている。これは新日本製鐵(株)が北海道室蘭市の市街地に位置する社有地の有効活用として、大規模ショッピングセンターを開発した事例	発表主体	(財)都市みらい推進機構
			発表年月	2008年12月
http://www.toshimirai.jp/tochi_model/tochitaishoutop.htm				
11	(株)東芝リリース資料:日本写真印刷(株)との姫路地区土地・建物賃貸借などに関する基本合意について	(株)東芝は、液晶パネル子会社が東芝・姫路工場敷地内で活用する土地・建物を日本写真印刷(株)に貸与することで基本合意したと発表。東芝グループが液晶事業の構造改革の一環で実施する生産停止に伴う措置	発表主体	(株)東芝
			発表年月	2009年11月
http://www.toshiba.co.jp/about/press/2009_11/pr_j2002.htm				

⑰ 海外先進企業事例

番号	資料名	資料の概要	発行情報	
1	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	CRE戦略に関わる米国の先行事例として、サン・マイクロシステムズのCREマネジメント体制が紹介されている 59ページに掲載	発表主体	国土交通省
			発表年月	2007年4月
http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_.html				
2	企業不動産戦略～金融危機と株主市場主義を超えて	サン・マイクロシステムズ(米)、マクケソン(米)、ノキア(フィンランド)、P&G(米)を取り上げ、海外先進企業事例の特徴・傾向を考察したもの 211～214ページに掲載	発表主体	清水千弘、高巖編著/麗澤大学出版
			発表年月	2009年7月

各章対応表

※この表は、第1章の項目と関連する第2章、第3章の項目との対応を示すものである。

第1章 概論編	第2章 実務手引編	第3章 事例編
<p><u>はじめに</u></p> <p>1. 本書の目的</p> <p>2. 本書の全体概要</p>	全般に対応	全般に対応
<p><u>I. CRE戦略導入の必要性</u></p> <p>1. 企業にとってのCRE戦略導入の意義</p> <p>(1)新しい概念「CRE戦略」</p> <p>(2)CRE戦略とは</p> <p>(3)CRE戦略の意義</p> <p>2. CRE戦略導入の目的とその効果</p> <p>(1)CRE戦略導入の目的</p> <p>(2)CRE戦略導入の効果</p> <p>3. 企業活動とCRE戦略</p> <p>(1)企業の社会的責任（CSR）とCRE戦略</p> <p>(2)会社法制とCRE戦略</p> <p>(3)不動産市場の変化とCRE戦略</p> <p>(4)M&AとCRE戦略</p> <p>(5)中小企業の事業承継・資産承継とCRE戦略</p> <p>(6)企業の税制とCRE戦略</p> <p>(7)不動産に関するコストとCRE評価</p> <p>(8)CRE戦略と環境対策</p>	全般に対応	全般に対応

第1章 概論編	第2章 実務手引編	第3章 事例編
<p>II. 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</p> <p>1. 内部統制環境の整備</p> <p>(1) 会社法、金融商品取引法と内部統制への取組</p> <p>(2) 金融商品取引法における内部統制報告制度への対応</p> <p>2. 国際会計基準への対応</p> <p>(1) 減損会計</p> <p>(2) 賃貸等不動産の時価開示評価</p> <p>(3) 不動産の時価(市場価値)について</p> <p>(4) 資産除去債務</p> <p>(5) 企業結合会計</p> <p>(6) CRE戦略と企業の説明責任</p>	<p>I-① 内部統制報告制度</p> <p>I-② 国際会計基準とのコンバージェンスとアドプション</p> <p>I-③ 賃貸等不動産</p> <p>I-⑥ 組織再編の会計・税務</p> <p>I-⑧ 減損会計</p>	
<p>III. 企業におけるCRE戦略実施体制の構築</p> <p>1. CRE戦略のための業務プロセス再構築</p> <p>(1) 散発的施策、管財的管理からの脱却</p> <p>(2) CREマネジメントサイクル構築の必要性</p> <p>(3) CREマネジメントサイクル</p> <p>2. 組織体制の検討</p> <p>(1) 従来の組織体制上の課題</p> <p>(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</p> <p>(3) 組織体制の再検討</p> <p>3. CRE情報の整備</p> <p>(1) データの一元管理の必要性</p> <p>(2) 整理すべき情報</p>	<p>II-① CRE情報管理の要件</p> <p>II-② データベース構築</p> <p>II-③ CREソフトウェアの動向と基本機能</p>	<p>① 企業組織再編</p> <p>② 人材育成</p> <p>⑨ アウトソーシングの活用</p> <p>⑩ 先進的ワークプレイス構築</p> <p>⑧ IT活用事例</p>

第1章 概論編	第2章 実務手引編	第3章 事例編
<p>4. CRE戦略検証方法の確立</p> <p>(1) 合理的かつ明確な指標の設定</p> <p>(2) 高度な専門性に立脚した検証の実施</p>	I-⑩ 財務・会計関連ベンチマーク	⑤ 財務評価指標の活用
<p>5. リスク管理体制の構築</p> <p>(1) リスク管理体制の構築の必要性</p> <p>(2) リスク管理の推進</p>	<p>Ⅲ-① デュー・デリジェンスとエンジニアリング・レポート</p> <p>Ⅲ-② 土壌汚染</p> <p>Ⅲ-③ 建物耐震</p> <p>Ⅲ-④ アスベスト、PCB</p> <p>Ⅲ-⑤ リスクコミュニケーション</p>	② 人材育成
<p>6. ITの活用推進</p> <p>(1) IT活用のメリット</p> <p>(2) IT活用の留意点</p>	<p>Ⅱ-① CRE情報管理の要件</p> <p>Ⅱ-② データベース構築とメンテナンス</p> <p>Ⅱ-③ CREソフトウェアの動向と基本機能</p>	⑧ IT活用事例
IV. CRE最適化マネジメントの実践		
<p>1. CREマネジメントサイクルの実践手法</p> <p>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</p>		
<p>3. Research (リサーチ)</p> <p>(1) CREフレームワークの構築</p> <p>(2) CRE情報の棚卸</p>	<p>Ⅱ-① CRE情報管理の要件</p> <p>Ⅲ-① デュー・デリジェンスとエンジニアリング・レポート</p> <p>Ⅲ-② 土壌汚染</p> <p>Ⅲ-③ 建物耐震</p> <p>Ⅲ-④ アスベスト、PCB</p> <p>Ⅲ-⑤ リスクコミュニケーション</p> <p>Ⅳ-① ファシリティコスト</p> <p>Ⅳ-⑤ ライフサイクルコスト(LCC)</p> <p>Ⅴ-① 不動産評価概説</p> <p>Ⅴ-② 不動産関連指標と土地価格・賃料情報</p> <p>Ⅴ-③ 関連エリア指標</p> <p>Ⅴ-④ 不動産の有効活用</p> <p>Ⅴ-⑤ 不動産取引・契約に関する法律</p>	<p>③ CSR (コミュニティとの共生) の視点</p> <p>⑤ 財務評価指標の活用</p> <p>⑥ 企業財務との整合性</p> <p>⑧ IT活用事例</p> <p>⑨ アウトソーシングの活用</p> <p>⑩ 立地戦略との整合性</p> <p>⑫ 地代/地価の相対価格による投資判断</p> <p>⑬ 資産入替え：不動産売却による本業強化</p> <p>⑭ 事業用定期借地権の活用</p> <p>⑮ 不動産証券化・流動化手法の活用</p> <p>⑯ 遊休地活用</p>

第1章 概論編	第2章 実務手引編	第3章 事例編
4. Planning (プランニング) (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	II-② データベース構築とメンテナンス IV-② 施設計画 V-④ 不動産の有効活用	⑪ 立地戦略との整合性 ⑫ 地代/地価の相対価格による投資判断 ⑭ 事業用定期借地権の活用 ⑮ 不動産証券化・流動化手法の活用
5. Practice (プラクティス) (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)」	I-⑪ 資金調達 II-③ CREソフトウェアの動向と基本機能 IV-③ 維持保全 IV-④ 運用管理	⑨ アウトソーシングの活用 ⑮ 不動産証券化・流動化手法の活用 ⑬ 資産入替え: 不動産売却による本業強化 ⑭ 事業用定期借地権の活用 ⑯ 遊休地活用
6. Review (レビュー)	I-⑩ 財務・会計関連ベンチマーク 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 V-① 不動産評価概説 V-② 不動産関連指標と土地価格・賃料情報 V-③ 関連エリア指標 V-④ 不動産の有効活用 V-⑤ 不動産取引・契約に関する法律	⑤ 財務評価指標の活用 ⑥ 企業財務との整合性 ⑪ 立地戦略との整合性 ⑫ 地代/地価の相対価格による投資判断
7. 「3. Research (リサーチ)」へのフィードバック (Act)	IV-② 施設計画	③ CSRの視点 ⑤ 財務評価指標の活用 ⑥ 企業財務との整合性

索引

A

A P I (Application Program Interface)99
A S P (Application Service Provider)97, 176

B

B C P109, 110
B E L C A103, 162

C

C O S O 22, 25, 57, 58
C O S Oのフレームワーク
.....22, 57
C R E最適化シミュレーション..... 45, 47, 48
C R E情報.....
27, 36, 37, 38, 42, 44, 50, 51,
93, 95, 96, 97, 101, 177
C R Eデータベース95
C R Eフレームワーク.....
..... 34, 42, 43, 48, 51
C R Eマネジメント
16, 26, 33, 34, 35, 40, 41, 42,
43, 44, 45, 51, 94, 95, 97, 99,
100, 101, 163, 176, 185, 195,
196
C R Eマネジメントサイクル..
33, 34, 40, 41, 44, 45, 51, 95
C S R
3, 6, 9, 10, 11, 12, 19, 20, 24,
26, 30, 49, 113, 132, 164,
166, 171

D

D C F法..... 5, 14

H

H R M 180

I

I C T 44, 93
I F R S 61, 62
I R R 86
I T
3, 4, 7, 8, 11, 25, 26, 34, 39,
44, 55, 56, 58, 59, 60, 93, 95,
97, 122, 167, 171, 176, 177,
179, 181, 196

K

K P I 126

L

L C C
. 47, 116, 123, 127, 128, 136

M

M & A
6, 14, 15, 30, 35, 70, 118,
139, 163, 173, 174, 187, 196

N

N P V 86

P

P B P 86
P B R 89
P C B20, 103, 111, 112

Planning
..... 37, 38, 40, 45, 48, 95

P M L103

Practice
..... 38, 39, 40, 48, 50, 95

R

R E I T3, 78, 79, 146, 147

Research
38, 39, 40, 42, 45, 48, 51, 95,
178

Review..... 39, 40, 50, 51, 95

R O A7, 88, 129

R O I86, 88, 157, 169

R O I C7, 88, 157, 169

S

S W O T分析..... 11

W

W A C C85

あ

アウトソーシング.....
8, 36, 94, 118, 126, 162, 178,
179, 195, 197

アスベスト.....
6, 13, 20, 24, 30, 48, 50, 103,
111, 112, 113, 115

アセットファイナンス90

アセットマネジメント
.....99, 100, 176

圧縮記帳17, 78, 79

アドプション
.. 28, 29, 30, 31, 61, 62, 143

い	管理費	減価償却
維持費18, 74, 116, 129	8, 18, 91, 115, 116, 117, 129,	16, 63, 64, 65, 69, 74, 76, 77,
維持保全 ... 103, 123, 125, 162	161, 196	79, 87, 116, 117
石綿 111, 112	環境配慮型不動産 166	建設コスト.....127
一元管理	き	減損会計
27, 35, 36, 39, 44, 49, 70, 94,	企業価値.....	3, 7, 8, 12, 28, 29, 31, 38, 48,
178	3, 4, 5, 6, 14, 17, 19, 21, 24,	63, 67, 68, 105, 139
インデックス	29, 30, 31, 33, 34, 40, 50, 55,	減損のテスト30
.....101, 144, 146, 147	67, 78, 85, 86, 88, 109, 113,	建築費150
う	132, 139, 150, 157, 159, 171,	こ
運営費 116, 117, 162	173, 174, 180, 191	コア事業5, 46, 187
え	企業結合会計基準 30	公共財.....6, 48, 164
エンジニアリング・レポート	企業再生..... 6	コーポレート・ブランド.....
..... 102, 103, 104	企業の社会的責任4, 5, 7, 8, 19
お 6, 10, 30, 110, 164, 166	コーポレートガバナンス13,
オフバランス	キャッシュフロー	15, 33, 37
5, 6, 8, 50, 72, 75, 78, 91,	5, 9, 12, 14, 16, 18, 26, 29,	コーポレートファイナンス
117, 187	31, 48, 63, 67, 68, 78, 86, 91,90, 189, 191
オペレーティング・リース	116, 127, 129, 178	国際会計基準.....
..... 50, 72, 75, 87, 88	共益費 8, 18, 48	28, 29, 30, 31, 61, 62, 63, 65,
か	業績評価指標	69, 74, 75, 143
会計基準のグローバル・コンバ	24, 25, 26, 28, 37, 43, 49,	国際会計基準とのコンバージ
ージェンス3	126	ェンス
会社統合157	金商法 28, 29, 30, 31, 61, 72
会社分割	7, 11, 12, 21, 23, 24, 25, 26,	個別不動産分析45, 47, 48
16, 17, 35, 70, 71, 157, 158,	49, 56	コンバージェンス.....
159	金融商品取引法..... 3, 7, 61, 62, 97, 100
回収期間法.....86 7, 21, 25, 56, 152	コンプライアンス.....
開発型ファイナンス91	け 7, 10, 11, 25, 26, 113
外部性.....9	経営資源承継対策 15	ざ
課税上の特例17	経営戦略.....	サービスレベルアグリーメン
合併	3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 18, 19,	ト126
14, 17, 36, 40, 70, 71, 157,	21, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 40,	財産評価基本通達.....17, 80
159, 169, 173, 180	43, 45, 46, 87, 90, 93, 120,	財務影響分析45, 48
監視活動 25, 26, 28, 55, 58	123, 147, 161, 162, 163, 187,	し
	195	時価

5, 7, 14, 16, 29, 30, 31, 33, 47, 61, 63, 64, 67, 70, 89, 96, 97, 100, 105, 139, 142, 143, 146	正味現在価値法..... 86	賃貸等不動産..... 7, 29, 31, 63, 64, 97, 100, 139, 143
事業継続計画.....110	人材の育成..... 36, 161, 163	
事業再生.....6, 163	す	て
事業承継..... 6, 15, 16, 17, 80, 81, 82	ステークホルダー..... .4, 7, 9, 10, 22, 23, 169, 198	適格組織再編成.....17, 70
事業用不動産..... 6, 8, 48, 67, 78, 80, 178, 191	せ	敵対的買収.....3, 6, 173
資金調達力..... 7, 9, 40, 49	清掃・衛生管理..... 125	デュー・ディリジェンス..... 102, 103, 105, 122
資産価値..... 4, 12, 15, 20, 91, 105, 111, 116, 123, 125, 126, 127, 129, 132, 141, 173, 187	生物多様性..... 19, 166, 168	と
資産承継対策.....15	セール&リースバック..... 48, 49, 50, 90, 150, 151	投下資本利益率法.....86
資産除去債務..... 30, 31, 61, 62, 63	ゼロ・エミッション構想.. 138	投資効率.....33, 35
市場価値..... 29, 47, 48, 49, 86, 87, 139, 140	善管注意義務..... 12, 13, 21	投資パフォーマンス.....147
資本コスト...6, 85, 86, 88, 116	全社横断型のマネジメント組 織..... 35	投資不動産.....29, 178
社会的責任..... 6, 10, 19, 121, 134, 168	選択と集中..... 4, 187	土壤汚染..... 3, 6, 13, 19, 20, 24, 25, 30, 38, 48, 50, 61, 63, 64, 65, 139
借地権.....189	そ	土地保有特定会社.....17, 84
取得原価..... 7, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 74, 76	相続税評価額..... 17	トップマネジメント.....33, 35, 95, 176
遵法性..... 18, 20, 37, 38, 47, 103, 132	組織再編..... 6, 17, 34, 36, 70, 71, 139, 157, 159	な
使用価値..... 29, 30, 47, 48, 49, 67, 68, 69, 86, 87	た	内部収益率法.....86
証券化..... 3, 13, 48, 49, 50, 78, 79, 90, 91, 102, 104, 121, 139, 146, 147, 150, 151, 152, 162, 186, 191	耐震問題..... 3	内部統制..... 3, 7, 11, 12, 13, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 39, 42, 44, 49, 50, 55, 56, 57, 58, 59, 93, 96, 97, 98
	棚卸資産..... 61, 62, 64, 65, 66, 67, 84, 139, 143	ね
	ち	ネットワーク化.....3
	地価..... 3, 4, 9, 37, 40, 44, 142, 144, 145, 146, 147, 148, 171, 184, 185, 198	の
	帳簿価額..... 7, 30, 63, 67, 68, 69, 79, 83, 84	のれん.....30, 61, 70
	賃貸借処理..... 72, 73, 74, 75	ノンコア事業.....46, 187

は

パーチェス法 30, 70, 71
廃棄物対策 137, 138
販売用不動産 7, 62, 66, 139

ふ

ファイナンス・リース
..... 50, 72, 73, 74, 75
ファシリティコスト
18, 48, 116, 117, 118, 119,
120, 121, 122, 127, 129, 185
ファシリティマネジメント
44, 117, 120, 131, 158, 162,
179
含み損益 30, 64, 66, 71
不動産M&A 6, 14, 15
不動産鑑定評価
29, 65, 86, 105, 139, 140,
141, 142, 143, 146
不動産証券化
13, 78, 90, 146, 147, 151,
152, 162, 191
不動産戦略アドバイザー
..... 162, 163
不動産リスク
..... 13, 38, 43, 99, 102, 185
フレームワーク
22, 34, 36, 42, 43, 48, 51, 57,
95, 150
プロパティマネジメント 44,
99, 100, 176, 179, 196

へ

ベンチマーキング
.. 36, 37, 121, 129, 130, 131
ベンチマーク
7, 38, 85, 86, 88, 94, 101,
129, 130, 146

ほ

保安・防災管理 125
ポートフォリオ
100, 121, 150, 162, 171, 179,
187, 191, 196
ポジショニング分析
..... 45, 46, 48, 51
ポリ塩化ビフェニル 112

も

持分プーリング法 7, 30, 70
モニタリング
12, 25, 26, 27, 28, 31, 34, 37,
43, 48, 49, 50, 51, 55, 58, 95,
96, 126, 130

ゆ

遊休地 ... 6, 171, 173, 193, 194
遊休不動産
.29, 48, 49, 64, 78, 139, 187
有効活用
3, 6, 8, 10, 11, 13, 14, 47, 48,
49, 88, 117, 130, 150, 193,
194

よ

予想最大損失率 103

ら

ライフサイクルコスト
..... 47, 116, 123, 127, 128
ライフサイクルマネジメント
..... 20, 136

り

リース会計基準 72, 74, 75
利害関係者 93, 113, 198
リスクコミュニケーション
..... 113, 114

リスク要因 11, 27, 113
流動化型ファイナンス 91

Corporate Real Estate