

# C R E 戦略を実践するための手引き (平成 20 年度改訂版)

合理的な C R E 戦略の推進に関する研究会  
( C R E 研究会 )

## 平成 20 年度委員名簿

### 合理的なCRE戦略の推進に関する研究会 委員（平成 21 年 3 月現在）

座 長	山 崎 福 寿	上智大学 経済学部教授
	板 谷 敏 正	プロパティデータバンク株式会社 代表取締役社長
	加 藤 淳 哉	株式会社KPMG FAS パートナー
	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
	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 建設部課長(再開発担当)
	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 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 サン・マイクロシステムズ株式会社 ワーク・エンバロメント ジャパン・コリア リージョナル・マネージャー
	渡 辺 一	日本政策投資銀行 都市開発部長

（五十音順）

### 「CRE戦略を実践するための手引き」メンテナンスワーキンググループ 委員

（平成 21 年 3 月現在）

稲 葉 孝 史	株式会社さくら総合事務所取締役、税理士
百 嶋 徹	株式会社ニッセイ基礎研究所 社会研究部門主任研究員
藤 澤 順 次	株式会社NTTファシリティーズ FM事業本部 サービスマネジメント部課長
牧 裕 志	プロパティデータバンク株式会社 ITソリューション部 ゼネラルマネージャー

（五十音順）

### 事務局（平成 21 年 3 月現在）

麦 島 健 志	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
高 木 美 貴	国土交通省 土地・水資源局土地市場課課長補佐
久 保 雅 寛	国土交通省 土地・水資源局土地市場課係長
柿 内 宏 介	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外室長
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外室鑑定役

・今回メンテナンスを行った「手引き」は平成19年度に以下のメンバーで作成したものである。

## 平成19年度委員名簿

### 合理的なCRE戦略の推進に関する研究会 委員（平成20年3月時点）

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
	加藤淳哉	株式会社KPMG FAS ディレクター
	清水千弘	麗澤大学 国際経済学部准教授
	鈴木晴紀	社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会 企画部長
	高谷俊秀	新日本製鐵株式会社 総務部部長
	竹澤伸哉	国際基督教大学 教養学部国際関係学科上級准教授
	富川秀二	三井不動産株式会社 法人ソリューション部長
	前田達	ソニー株式会社 ファシリティ部リアルエステート課統括課長
	向正憲	日産自動車株式会社 資産管理部長
	村田良一	CREマネジメント推進コンソーシアム 事務局長
		株式会社三井物産戦略研究所 ITフロント推進センター センター長
	山本泉	CoreNet Global Japan Chapter Chair サン・マイクロシステムズ株式会社 ワークプレース・リソース ジャパン・コリア リージョナル・ワークプレース・マネージャー
	渡辺一	日本政策投資銀行 都市開発部長

（五十音順）

### 「手引き」作成ワーキンググループ 委員（平成20年3月時点）

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

（五十音順）

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

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

（五十音順）

- ・平成 19 年度合理的なCRE戦略の推進に関する研究会（CRE研究会）は、平成 19 年 9 月から平成 20 年 3 月までに計 4 回開催した。
- ・「手引き」作成ワーキンググループは、平成 19 年 9 月から平成 20 年 2 月までに計 5 回開催した。
- ・「ガイドライン」作成ワーキンググループは、平成 19 年 9 月から平成 20 年 2 月までに計 4 回開催した。
- ・「ガイドライン」「手引き」合同ワーキンググループは、平成 19 年 12 月に計 2 回開催した。

## 事務局（平成 20 年 3 月時点）

麦 島 健 志	国土交通省 土地・水資源局土地情報課長
四日市 正 俊	国土交通省 土地・水資源局土地情報課土地情報企画官
高 木 美 貴	国土交通省 土地・水資源局土地情報課課長補佐
久 保 雅 寛	国土交通省 土地・水資源局土地情報課係長
柿 内 宏 介	国土交通省 土地・水資源局土地情報課
小 林 信 夫	財団法人日本不動産研究所 業務部副部長
齊 木 正 人	財団法人日本不動産研究所 業務部企業資産評価プロジェクト室長
佐 藤 修	財団法人日本不動産研究所 業務部主任鑑定役
岩 指 良 和	財団法人日本不動産研究所 業務部企業資産評価プロジェクト室鑑定役

# 目次

<b>第1章 はじめに</b> .....	1
<b>第2章 手引き資料編</b> .....	5
<b>企業経営及び組織体制関連情報</b> .....	6
企業経営とCRE戦略.....	6
組織体制と人材育成.....	8
不動産のリスク情報.....	10
<b>会計・ファイナンス関連情報</b> .....	11
内部統制報告制度.....	11
ITによる内部統制.....	15
財務・会計関連ベンチマーク.....	17
国際会計基準とのコンバージェンス.....	20
組織再編の会計・税務.....	23
不動産証券化の会計・税務.....	25
会計上の不動産評価.....	29
減損会計.....	32
リース取引の会計・税務.....	34
減価償却.....	37
圧縮記帳.....	39
その他不動産に関する税務.....	41
資金調達.....	45
不動産投資インデックス.....	47
金融・一般経済関連指標.....	50
<b>IT関連情報</b> .....	52
CRE情報管理の要件.....	52
データベース構築とメンテナンス.....	54
CREソフトウェアの動向と基本機能.....	57
<b>不動産リスク情報</b> .....	62
デュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート.....	62
土壌汚染.....	65

建物耐震.....	70
アスベスト、PCB.....	73
リスクコミュニケーション.....	76
<b>・管理運営関連情報.....</b>	<b>78</b>
ファシリティコスト.....	78
施設計画.....	80
維持保全.....	82
運用管理.....	84
ライフサイクルコスト（LCC）.....	87
管理運営におけるベンチマーキング.....	89
環境対策.....	91
<b>・不動産評価関連情報.....</b>	<b>98</b>
不動産評価概説.....	98
土地評価・土地価格情報.....	100
建物評価・建築価格情報.....	103
借地権等所有権以外の権利の評価.....	105
賃料評価.....	108
不動産関連指標.....	111
関連マクロ・エリア指標.....	114
不動産の有効活用.....	118
不動産取引・契約に関する法律.....	121

## **第3章 手 引 き 事 例 編.....124**

<b>・先進事例情報.....</b>	<b>125</b>
企業組織再編.....	125
人材育成.....	127
CSR（コミュニティとの共生）の視点.....	130
財務評価指標の活用.....	132
企業財務との整合性.....	134
M & A 関連事例.....	136
IT活用事例.....	138
アウトソーシングの活用.....	141

先進的ワークプレイス構築.....	143
立地戦略との整合性.....	146
地代/地価の相対価格による投資判断.....	148
事業用借地権の活用.....	151
不動産証券化・流動化手法の活用.....	153
資産入替え：不動産売却による本業強化.....	155
遊休地活用.....	157
海外先進企業事例.....	160

<b>「手引き」・「ガイドライン」対応表.....</b>	<b>162</b>
-------------------------------	------------

<b>C R E 戦略についての質問集.....</b>	<b>167</b>
------------------------------	------------

<b>【 索 引 】.....</b>	<b>176</b>
---------------------	------------

「手引き」の構成

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

(別冊)「ガイドライン」の構成

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

# 第1章 はじめに

## 1. 企業不動産とCRE戦略

企業にとって不動産は重要な資産の一つである。近年、企業が利用(所有・貸借)する不動産を「CRE(Corporate Real Estate)」と表現し、企業不動産の管理、運用を戦略的に行う「CRE戦略」が日本においても見られるようになってきている。「CRE戦略」については、まだ統一された定義はないが、平成18年度の企業不動産研究会における報告書(国土交通省「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会(企業不動産研究会)報告書(平成19年3月)」)においては、「企業不動産について、「企業価値向上」の観点から経営戦略的視点に立って見直しを行い、不動産投資の効率性を最大限向上させていこうという考え方を示すもの」と定義している。

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

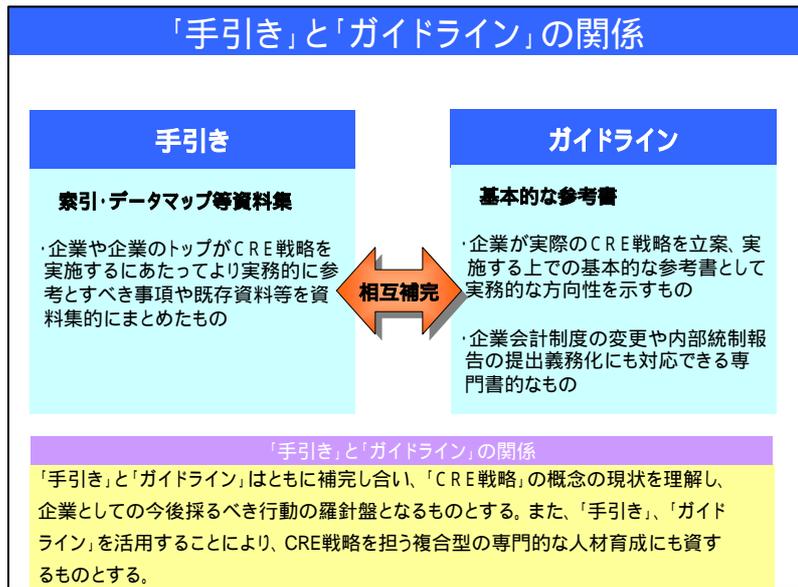
## 2. 手引きの目的及び位置付け

本手引きと併せて作成されたガイドラインは、CRE戦略に係るスタンダードとなる考え方を示し、経営者等がCRE戦略に関する理解を深めるとともにCRE戦略を立案・実施する上での、基本的な参考書としての位置付けを有するものである。

手引きは、企業の経営者層、管理者層、実務担当者層が、このガイドラインに従ってCRE戦略を実践するうえで参考となる情報を資料集的にまとめたものである。

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

「手引き」と「ガイドライン」の関係



出所：国土交通省作成資料

### 3. 本手引きの見方

#### (1) 手引きの全体概要

本手引きは、以下のとおり、企業経営、会計、IT等の分野別の章構成を基本とし、最後に先進事例情報を整理した。これは、CRE戦略を実践するうえで、その手順ごとに必要な情報を入力することができるように配慮したものである。

#### 「手引き」の全体概要

<p>第2章 手引き資料編 (I. ~ VI.)</p>
<p>I. 企業経営及び組織体制関連情報</p> <p>II. 会計・ファイナンス関連情報</p> <p>III. IT 関連情報</p> <p>IV. 不動産リスク関連情報</p> <p>V. 管理運営関連情報</p> <p>VI. 不動産評価関連情報</p>
<p>第3章 手引き事例編 (VII.)</p>
<p>VII. 先進事例情報</p>

出所：国土交通省作成資料

## (2) 手引きの内容

本手引きは、利用する者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、各項目ごとに説明が完結する形式とした。

項目ごとの内容は、以下のとおりである。

CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略を实践するうえで、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。

概略的説明

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

情報リスト

それぞれの項目に関連する各種資料について、ウェブサイト・書籍を中心に整理している。

## (3) 項目間の連携、検索方法

本手引きについては、疑問に思った部分や語句等を調べるとともに、事例を参照することができる辞書的な機能を果たせるよう、以下のような検索性を確保している。

「手引き」「ガイドライン」対応表によるガイドラインとの連携

本手引きの記載内容と関連を有するガイドラインの項目との連携を図り、双方の情報の相互補完的機能を確保するため、「手引き」「ガイドライン」対応表を用意している。

質問による各項目の検索

CRE戦略を实践するにあたって想定される疑問とその疑問が生じた場合に参照すべき項目番号を整理した目次を用意している。

索引による各項目の検索

疑問に思った部分や語句等を調べたり、参考となる事例を参照したりする場合には、キーワードによる検索を行うことが多いと考えられることから、想定されるキーワードの索引を用意している。

ファイルリンクによる検索

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

## 第2章 手 引 き 資 料 編

## 企業経営及び組織体制関連情報

### 企業経営とCRE戦略

#### CRE戦略上の活用のポイント

現在、経営環境の変化から事業会社自身による不動産管理、つまり企業不動産(CRE: Corporate Real Estate)をいかにマネジメントして企業価値の向上を実現させるのか、ということが重要な経営課題となりつつある。CRE戦略の実践にあたっては、不動産をヒト・モノ・カネ・情報というような重要な経営資源の一つと位置付け、経営戦略の視点からその最適配分を実施することが重要である。

#### 本項目の概略的説明

##### 1. CRE戦略導入の必要性

企業不動産を取り巻く環境は、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により急激に変化している。

しかし、所有不動産に係る経営コストはタダという意識が企業においては未だに根強いいため、不動産に対する意思決定がバラバラに行われており、不動産に対してリテラシーを有する人材・スタッフの育成、組織体制の確立も不十分な状況にある。このようなCRE戦略の不在が、結果的に、わが国の企業活動や社会生活にとって、余分な不動産コストや実際の損失、機会損失などを生じさせてきたことは紛れもない事実である。

そこで、不動産や企業を取り巻く環境が急速な変化に適切に対応しなければならないという時代の要請に対して、企業にとって限られた経営資源である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。

CRE戦略の実践にあたっては、不動産をヒト・モノ・カネ・情報というような重要な経営資源の一つと位置付け、経営戦略の中にCREの最適配分を実現するCRE戦略を組み込むことが重要である。また、企業において不動産関連業務を担当する者にとっては、CRE戦略は最終的に企業経営に組み込まれる必要があるため、CRE戦略の本質を理解し、経営陣に提案して最終的には全社の意思決定へと結び付けることが重要な責務となる。

##### 2. CRE戦略の導入と企業経営

経営戦略は、企業が所有する限りある資源をどのように配分していくかというリソース配分の問題である。企業が所有しているリソースの中で不動産は物理的にも財務的にも大きく、この配分如何によって、企業の業績に大きく影響することになる。しかし、既に不動産を所有している企業には、不動産コストはタダ同然という意識が強く、企業のリソースのうち不動産に着目して、その適切な配分を目指すという考え方はまだ一般的ではない。

そこで、CRE戦略導入の目的としてまず挙げられるのが、企業価値向上に資することである。コア事業に使用されている不動産以外に、ノンコア事業に供されている不動産があれば、コア事業とノンコア事業それぞれについて事業価値を計算した上で、企業価値として合算することになる。コア事業とノンコア事業における企業不動産のバランス等に留意してCRE戦略に取り組み、これに成功すれば、経営コストが削減され、資産効率も上がるなど、企業不動産が将来に生み出すキャッシュフローを増加させる効果も期待できる。さらに、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も下がることで、企業価値は一層向上することになる。

また、そのほかのCRE戦略の目的としては、会計制度や内部統制制度等に適切に対応すること、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、不動産リスクを管理すること、事業承継問題を解決すること、顧客や従業員の満足度を向上することなどが挙げられ、これらに対してもCRE戦略は非常に有効である。

こうしたCRE戦略の導入は、企業不動産の適正配置によって、利便性・サービス・品質の向上を実現する。例えば、ある特定の場所に企業が拠点を構えることや、どのような不動産を所有しているかが、企業にとってコーポレート・ブランドや顧客満足度に直接つながることもある。こうしたCRE戦略の導入によって、不動産価値やキャッシュフローの増加に成功した場合には、その副次的な効果として資金調達力がアップし、経営の柔軟化・スピード化が図られ、厳しい市場競争を勝ち抜いていく重要な基盤ができることとなる。言い換えれば、企業の経営戦略を実行するために、CRE戦略を活用することになる。

ところで、企業が所有・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、企業不動産の周辺住民等も、企業にとっては重要なステークホルダーにはほかならない。そのため、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、新規事業の立ち上げに伴う地域の再生も期待できることとなる。

さらには、CRE戦略は、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く、むしろ健全な市場機能の形成に寄与するものであるため、不動産市場における価格決定メカニズムの適正化にもつながることになる。

企業としては、経営戦略に整合したCRE戦略を実施すべきであり、不動産を所有するという意思決定には、明確な理由が必要であるとともに、その不動産のパフォーマンスを最大化することが常に求められることになる。

## 情報リスト【企業経営とCRE戦略】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	CRE(企業不動産)戦略と企業経営	企業不動産にまつわるトピックスから、各企業が不動産戦略として実践していかなくてはならない事柄について考察し、CRE戦略のフレームワークを提示、CREに対して戦略的な取組を行っている日本企業の実例も紹介	発表主体: CRE研究会 / (株)東洋経済新報社 発表年月: 2006年7月 発表内容: 備考: 参考図書
2	ケースでわかる実践CRE(企業不動産)戦略	1.の続編	発表主体: 森平爽一郎、日本土地建物(株) / (株)東洋経済新報社 発表年月: 2007年7月 発表内容: 備考: 参考図書
3	不動産保有の意味を問うオフバランスによる企業価値の創出	持つべきか、持たざるべきか、なぜ持つのか、なぜ持たないのか。不動産の資産としての特性、保有不動産のオフバランス化の効果、会計上の要件について解説。説明責任に不可欠な不動産戦略のすべてがわかる本	発表主体: 三菱UFJ信託銀行(株)不動産コンサルティング部、小澤善哉著 / (株)東洋経済新報社 発表年月: 2007年1月 発表内容: 備考: 参考図書
4	財務管理サービス人材育成システム開発事業報告書	経営のフレームワークの説明がわかりやすく書かれている	発表主体: 経済産業省 発表年月: 2005年6月 発表内容: 備考:
			<a href="http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai_ikusei2005_01.html">http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai_ikusei2005_01.html</a>
5	地域金融人材育成システム開発事業	同上	発表主体: 経済産業省 発表年月: 2004年5月 発表内容: 備考:
			<a href="http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai_ikusei2004_07.html">http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai_ikusei2004_07.html</a>
6	日本マーケティング協会	わが国におけるマーケティングの進歩・発展をはかることを目的に設立された協会のホームページ	発表主体: (社)日本マーケティング協会 発表年月: 発表内容: 備考:
			<a href="http://www.jma2-jp.org/">http://www.jma2-jp.org/</a>
7	新経済成長戦略 2008 改訂版	経済産業省が2006年6月に、人口減少下という逆風にあっても、“新しい成長”を目指す長期ビジョンとして策定した「新経済成長戦略」について、その後2年余りの間に起きた世界的な産業構造の激変を踏まえて、抜本的に見直し、強化・加速すべき施策をとりまとめたもので、CRE戦略についても触れられている	発表主体: 経済産業省 発表年月: 2008年9月 発表内容: 備考:
			<a href="http://www.meti.go.jp/publication/data/2008_1009aj.html">http://www.meti.go.jp/publication/data/2008_1009aj.html</a> (刊行物) <a href="http://www.meti.go.jp/press/20080919003/20080919003.html">http://www.meti.go.jp/press/20080919003/20080919003.html</a> (報道発表資料)

## 企業経営及び組織体制関連情報

### 組織体制と人材育成

#### CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略の実践にあたっては、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ことが必要である。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、一元化を図り、高度な専門性を有した人材の育成を進めていく必要がある。また、管財部門を社内に設けるのではなく、これら部門を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となる。

#### 本項目の概略的説明

##### 1. CRE担当部署の必要性

従来企業経営においては、他の経営資源と比較して不動産に係る重要性の認識は相対的に低かった。例えば、経営に係る意思決定機関である取締役会においては、一時的に高額な負担が発生する不動産の取得や処分時、あるいは長期的に多額の賃料支払いが予定される不動産の賃借時にのみ、その承認が必要であったし、また、不動産管理は個別施設についての単なる物的管理を中心とした属人的かつ管財的な側面が強く、当該不動産における物理的・権利的・経済的情報を一元的に集約し戦略的な効率化を検討することはあまりなかった。

不動産に関する施策は長期の時間を要するものであるため、その成果も明確な指標に基づき評価される必要があるが、こ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り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。

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が、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。

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

CRE戦略の推進を担当する部門は、経営戦略と一体となったCREマネジメントへの対応を常に求められることになるため、CRE担当部門は、トップマネジメントに直結した不動産の専門的知見を有する組織として、社内もしくは連結グループ企業内の不動産情報を一元的に把握した上で、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。

##### 2. アウトソーシングの活用

###### (1) 企業における一般的なアウトソーシング

アウトソーシング(外注、外部委託等)とは、企業の業務のうちある特定の専門的なものについて、それをより得意とする外部の企業等に委託することを意味する。

業務を委託する側にとってのアウトソーシングの一般的なメリットとしては、自社のコア事業に集中し、それ以外の外部企業を活用したほうが効率的・専門的である業務をアウトソーシングすることで、経費の削減、業務の効率化、本業での市場競争力の強化等が実現できる。一方で、アウトソーシングのデメリットとしては、ある特定の業務を社外に委託することによって、当該業務のノウハウが社内に蓄積されない、品質や情報の管理が困難になる懸念があること等が挙げられる。

したがって、企業は自社の組織体制、市場競争力、財務力、当該業務に対するノウハウや将来の見通し、人的資源の質および量等を総合的に勘案したうえで決定すべきである。

###### (2) CRE戦略におけるアウトソーシングの活用

これまで、不動産の価格が長期的・継続的な上昇傾向にあったことで不動産の管理・運用手腕による格差が不動産収益として顕在化しにくかったということもあり、企業の余剰人員の一部を不動産管理にあてるという動きも見られた。

しかし、本来不動産は個別性が強く、また、企業における不動産関連業務は多方面にわたるため、一般的にはCRE戦略を実践するにあたりそれらを全て自社で行うことは困難であると考えられる。また、CRE戦略の合理的かつ適切な方向性を見出すためにも、CREマネジメントサイクルを導入してCRE戦略を実践した成果を、第三者によって客観的に測定することも必要であると考えられる。

CRE戦略の実践にあたっては、自社の不動産関連業務の一部を外部委託するだけの関係を超え、自社のCRE戦略の成果を最大限引き出すような戦略的パートナーシップをアウトソーサーと構築することも非常に重要である。

したがって、CRE戦略を実践するにあたっては、不動産関連業務について、自社で行う部分とアウトソーシングする部分とを見極めたうえで、場合によっては自社の組織体制の再構築も含めて、アウトソーシングの活用を検討すべきである。

##### 3. アウトソーシングが考えられる不動産関連業務

###### (1) アセットマネジメント

アセットマネジメントとは、不動産管理に係る業務の一つで、どの資産を投資対象とするかの決定、資産の売買・運用などを行うことをいう。不動産のアセットマネジメントの場合においては、投資計画の策定、不動産の物的状況・権利関係等の

精査、不動産の売買の意思決定、管理会社の監視及び収益を最大化するための方策の検討・実施等を行う。

具体的には、アセットマネジメント会社は、複数の不動産を組み合わせて運用するためのポートフォリオを検討し、また必要に応じて不動産の入れ替えを行うことで、ポートフォリオの収益が最大となるような不動産運用を行うことを主な目的とするものである。

#### (2) プロパティマネジメント

プロパティマネジメントとは、不動産管理に係る業務の一つで、不動産の所有者に代わって、建物の日常維持保守、テナント営業、賃貸借条件交渉、クレーム対応、入出金管理等の業務を行う。不動産のプロパティマネジメントにおいては、単体の不動産を対象として、不動産賃貸事業の効率化・高収益化を図ることを目的とするものである。より具体的には、建物の清掃・警備・保守点検等に伴う具体的な日常ビルマネジメント業務、テナント等からのクレームに対する対応や入出金管理を行う。さらに、プロパティマネジメントの重要な業務として、テナントの賃貸者契約の管理、空室が発生した場合のテナント誘致などを行うことによって、当該不動産のキャッシュフローを増加することが挙げられる。

最近では、賃貸不動産に対する大幅な需要増が見込めない状況下において、テナントの誘致活動が活発に行われていること、また、賃料の大幅な上昇が見込めない状況下において、キャッシュフローを改善しなければならないこと等から、プロパティマネジメントの重要性はますます高まっている。

#### 4. 人材育成

CRE戦略の実践にあたっては、CREフレームワークの構築とあわせて、それら高度な専門性を有した人材の育成を進めていく必要がある。企業には不動産に関する管財的な業務を通じて不動産に関するノウハウが蓄積されていたが、近年の経営合理化に伴い、そのような人材が社内外に散逸してしまっているケースが多い。

こうした人材が社内にいる場合は、CRE部門に統合してCRE業務の再構築を図ることが、効率的なCRE戦略の構築に向けて、最初に取り組むべき事項となる。また、OJTを活用してそれらのノウハウを他の社員に承継することで、CRE戦略が将来に向けてより有効に機能することになる。

一方、こうした人材が社内にはいない場合には、短期的な対応としてアウトソーシングを活用するとともに、中長期的には外部からの人材の登用によりノウハウを獲得して社内に蓄積することが必要である。また、不動産業務に関連する資格の獲得や業務対応能力向上に役立つ研修会への参加などのほか、コミュニケーション能力や問題解決能力の向上にも積極的に取り組むことで、自社の人材を育成することができ、効果的なCRE戦略の実践に結びつきやすくなる。

さらには、CRE戦略が経営戦略の一環として行われることを考えると、こうした人材には不動産の知識のほか、企業経営全般にわたる知識・能力が求められるため、人事ローテーション等を通じてバランスの良い人材育成に努めることが重要である。

#### 情報リスト【組織体制と人材育成】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	CREマネジメント推進コンソーシアム	CREの民間団体である。同コンソーシアムによるCRE Web サイト	発表主体：CREマネジメント推進コンソーシアム 発表年月： 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.jcrec.org/">http://www.jcrec.org/</a>	
2	総解説 ファシリティマネジメント	企業等が持つ施設や資産の管理を効率化する手法であるファシリティマネジメントの考え方・目的、統括マネジメント、運営維持など、入門書としても、すぐ生かせる実務書としても使える書籍	発表主体：FM推進連絡協議会 / (株)日本経済新聞出版社 発表年月：2003年2月 発表内容： 備考：参考図書
3	日本アウトソーシング協会	アウトソーサーのコンソーシアムである中間法人である日本アウトソーシング協会のWEB サイト	発表主体：中間法人日本アウトソーシング協会 発表年月： 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.net-b.co.jp/josa/">http://www.net-b.co.jp/josa/</a>	

## 企業経営及び組織体制関連情報

### 不動産のリスク情報

#### CRE戦略上の活用のポイント

不動産には関連する様々なリスクが存在する。これらの不動産のリスク情報を正しく認識し、適切に対応することは不動産の価値を高め、企業価値の向上に資することとなることから、CRE戦略の実践にあたっては重要である。

#### 本項目の概略的説明

不動産のリスク情報を正しく認識し、適切に対応することは不動産の価値を高め企業価値の向上に資することとなることからCRE戦略の実践にあたって重要である。また、企業がCSRの観点からの取組みを推進することは、不動産の利活用にあたって想定しえるリスクを検討・分析し、実態を把握し、事前の対策を講ずることにつながり、リスクを回避できる可能性を高めることができる。

不動産の利活用の様々な段階で、多種多様なリスクを分析することが重要である。具体の事案に照らし、「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確認し、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、CO2、土壤汚染、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)			
	・ 陳腐化リスク			
法的 事業的 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)				

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 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。

#### 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)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。

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  
損失の危険の管理に関する規定その他の体制  
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  
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  
当該株式会社並びに親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制  
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  
前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項  
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  
その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

##### 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

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  
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

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  
IT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。

#### 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。

### 米SOX法(企業改革法)の概要

#### 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

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

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

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

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

#### 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

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。

#### 3. 経営者の評価のための基準

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。

#### 4. 適用時期(米国上場企業)

[米国企業]

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)

[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

出所:国土交通省作成資料

**情報リスト【内部統制報告制度】**

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容: 基準書 備考:
		<a href="http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/tosin/20070215.html">http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/tosin/20070215.html</a>	
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 発表内容: 実務上の取扱い 備考:
		<a href="http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/82.html">http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/82.html</a>	
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 発表内容: 内閣府令 備考:
		<a href="http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H19/H19F10001000062.html">http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H19/H19F10001000062.html</a>	
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(内閣府令ガイドライン)	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 発表内容: 内閣府令ガイドライン 備考:
		<a href="http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20071002-1/05.pdf">http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20071002-1/05.pdf</a>	
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の。さらに、2008年6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 発表内容: Q&A 備考:
		<a href="http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20071002-1/05-1.pdf">http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20071002-1/05-1.pdf</a> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20080624-3.html">http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20080624-3.html</a>	
6	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 発表内容: IT統制評価業務のガイダンス 備考:
		<a href="http://www.meti.go.jp/press/20070330002/20070330002.html">http://www.meti.go.jp/press/20070330002/20070330002.html</a>	
7	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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.meti.go.jp/press/20071226006/20071226006.html">http://www.meti.go.jp/press/20071226006/20071226006.html</a>	

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 発表内容：調査レポート 備考
		<a href="http://www.dir.co.jp/souken/consulting/report/strategy/rsk-mng/06051701strategy.pdf">http://www.dir.co.jp/souken/consulting/report/strategy/rsk-mng/06051701strategy.pdf</a>	
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 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20080311-1.html">http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20080311-1.html</a>	

## ・会計・ファイナンス関連情報

### ITによる内部統制

#### CRE戦略上の活用のポイント

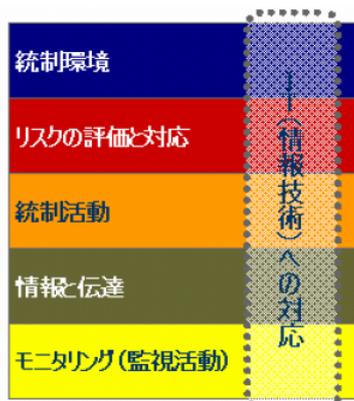
金融商品取引法の施行に伴い、企業が内部統制を行う必要が生じ、その構成要素としてITを利用することが定められている。企業不動産に関する内部統制を行うためには、その前提となる企業不動産に関する情報を社内で集約化・共有化することが必要不可欠であり、CRE戦略の実践にあたっては、適切な業務執行の確保、その有効性の評価のため、ITを利用した内部統制システムを構築し、それが有効に機能しているかどうかを定期的または臨時的にモニタリング(監視活動)することが必要となる。

#### 本項目の概略的説明

2006年6月に成立した日本版SOX法といわれる「金融商品取引法」により、上場企業等は2008年4月以降、財務報告に係わる内部統制の整備及び運用状況の有効性について評価、報告することが義務づけられた。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。これらの基本要素は米国SOX法のフレームワークの標準となっている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。

内部統制の基本要素(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。

#### 1. IT全般統制

- ITの開発、保守に係る管理
- システムの運用・管理
- 内外からのアクセス管理などシステムの安全性の確保
- 外部委託に関する契約の管理

#### 2. IT業務処理統制

- 入力情報の完全性、正確性、正当性等を確保する統制
- 例外処理(エラー)の修正と再処理
- マスタ・データの維持管理
- 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

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。

### 情報リスト【ITによる内部統制】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容:基準書 備考:
		<a href="http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/tosin/20070215.html">http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/tosin/20070215.html</a>	
2	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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/press/0005668/">http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/press/0005668/</a>	
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)	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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.meti.go.jp/press/20070330002/20070330002.html">http://www.meti.go.jp/press/20070330002/20070330002.html</a>	
4	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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.meti.go.jp/press/20071226006/20071226006.html">http://www.meti.go.jp/press/20071226006/20071226006.html</a>	
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	発表主体:金融庁 発表年月:2008年6月 発表内容:Q&A 備考:
		<a href="http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20080624-3.html">http://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20080624-3.html</a>	

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 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

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

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、(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

##### 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。

##### 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、これが目標利回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。

### 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。

### 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。

### 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	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	不動産については、株式などのように闊達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。

使用価値 > 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

### (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企業の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。

#### 財務指標への影響

	定義	影響
ROA	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。

**情報リスト【財務・会計関連ベンチマーク】**

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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	発行主体:(財)日本不動産研究所 発表年月:半年毎(11月、5月) 発表内容:投資家の期待利回り等 備考:
		<a href="http://www.reinet.or.jp/jreidata/d_toh/index.htm">http://www.reinet.or.jp/jreidata/d_toh/index.htm</a>	
2	総解説 ファシリテイマネジメント	オフィス、工場から大学、病院まで - 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:2003年2月 発表内容: 備考:参考図書
		<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>	
3	TOPIX VALUE	(株)東京証券取引所が有料で提供する 値のデータベース。	発行主体:(株)東京証券取引所 発表年月日:3ヶ月毎更新 発表内容: 値のデータベース 備考:データは有料で入手可能
		<a href="http://www.tse.or.jp/">http://www.tse.or.jp/</a>	
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。	発行主体:イボットソン・アソシエイツ・ジャパン(株) 発表年月日:3ヶ月毎更新 発表内容: 値のデータベース 備考:データは有料で入手可能
		<a href="http://www.ibbotson.co.jp/">http://www.ibbotson.co.jp/</a>	

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 国際会計基準とのコンバージェンス

#### 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。

EUによる同等性評価に関連するプロジェクト(短期)	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
既存の差異に係るプロジェクト(中期)	セグメント情報開示、企業結合(のれんの償却等)、過年度遡及修正
IASB/FASBのMOUに関連するプロジェクト(中長期)	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)

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。

#### 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して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、[連結範囲](#)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、2009年12月に公開草案が公表される予定である。

#### 投資事業組合の連結問題検討

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

特別目的会社の連結範囲

#### 2. 販売用不動産

販売用不動産については、日本において従来、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、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

日本の会計基準では、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、日本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

日本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する。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。

**情報リスト【国際会計基準とのコンバージェンス】**

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	企業会計基準委員会 「国際対応」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 発表内容：企業会計基準委員会の活動内容 備考：一部会員のみが閲覧できるページがあ る(会員登録は有料)
		<a href="http://www.asb.or.jp/html/international_issue/">http://www.asb.or.jp/html/international_issue/</a>	
2	IASB ホームページ (英文)	IFRS(国際財務報告基準)の設定機関である IASB(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：IASB 発表年月：随時 発表内容：IASB の活動内容 備考：
		<a href="http://www.iasb.org/Home.htm">http://www.iasb.org/Home.htm</a>	
3	あずさ監査法人ホ ームページ 企業経営に関する トピック解説 国際会計基準	国際会計基準の内容等について解説している	発表主体：あずさ監査法人 発表年月：随時 発表内容：解説 備考：
		<a href="http://www.azsa.or.jp/b_info/letter/30/01.html">http://www.azsa.or.jp/b_info/letter/30/01.html</a>	
4	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：あずさ監査法人 発表年月：随時 発表内容：解説 備考：
		<a href="http://www.azsa.or.jp/b_info/keyword/ias.html">http://www.azsa.or.jp/b_info/keyword/ias.html</a>	
5	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：2008年9月 発表内容：企業会計基準委員会の活動内容 備考：
		<a href="http://www.asb.or.jp/html/press_release/overseas/pressrelease_20080919.pdf">http://www.asb.or.jp/html/press_release/overseas/pressrelease_20080919.pdf</a>	

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 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。

区分	要件
企業グループ内の組織再編成 （持株割合50%）	独立した事業単位の移転（主要な資産・負債＋従業員の数） 移転した事業の継続 持株割合が100%である場合、上記の要件は不要
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	独立した事業単位の移転（主要な資産・負債＋従業員の数） 移転した事業の継続 合併等の対価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。

**情報リスト【組織再編の会計・税務】**

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容: 会計基準 備考:
		<a href="http://www.fsa.go.jp/news/newsj/15/singi/f-20031031-1/02.pdf">http://www.fsa.go.jp/news/newsj/15/singi/f-20031031-1/02.pdf</a>	
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 発表内容: 適用指針 備考: 公表から2ヶ月後は会員のみアクセス可能。会員以外でも有料で購入可能。
		<a href="http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/ketsugou/">http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/ketsugou/</a>	
3	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 発表内容: 税制改正の解説 備考:
		<a href="http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu/index.html">http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu/index.html</a>	
4	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 発表内容: 税制改正の解説 備考:
		<a href="http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/hojin/kaisei2007/01.htm">http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/hojin/kaisei2007/01.htm</a>	
5	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 発表内容: 組織再編事例と制度解説 備考:
		<a href="http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/main/post_328.html">http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/main/post_328.html</a>	
6	KPMG Japanのニュースレター	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 Japan 発表年月: 2007年9月 発表内容: 組織再編税制の解説 備考:
		<a href="http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/tax/200708_1/01.html">http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/tax/200708_1/01.html</a>	

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 不動産証券化の会計・税務

#### CRE戦略上の活用のポイント

不動産証券化は、CRE戦略を実践していく過程で、企業が取り得る行動の新しく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、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、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、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。

#### 本項目の概略的説明

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、「資産流動化型」と「資産運用型」がありその概念等を要約すると以下ようになる。

2つの不動産証券化スキーム

	資産流動化型スキーム	資産運用型スキーム
概念	ある特定の不動産をビークルに譲渡して、主にその資産が生むキャッシュフローを裏付けとした資金調達を行う。証券化によって実質的に不動産を小口化することで資金調達が容易になる。	複数の投資家から集めた資金をプールしそれを不動産に投資して運用し、その運用収益を投資家に分配する。証券化により投資の小口化と流動性の確保が可能となる。
代表的なビークルと根拠法	特定目的会社 / 資産流動化法 (YK+TK, GK+TK / 商法、会社法)	投資法人及び投資信託 / 投信法 (YK+TK, GK+TK / 商法、会社法)
上記の代表的なビークルの主な特徴	はじめに不動産を特定する。物件(キャッシュフロー)の良否がポイント。原則として投資期間は有限(エンドがある)。	投資家からの出資によりファンドを形成。基本的には不動産の入替は自由。J-REITの場合、運用は外部の投資信託業者に委ねられる。ファンドマネージャーの力量がポイント。投資法人の場合は原則としてゴーイングコンサーン。
備考	中間法人、ケイマンSPC+慈善信託、特定持分信託などにより倒産隔離を図る。特定目的会社では一定要件を充足すれば配当金の損金算入が認められる。	投資法人では特段倒産隔離の規定なし。投資法人・投資信託では一定要件を充足すれば配当金の損金算入が認められる。

(注) YK+TK: 有限会社と匿名組合の組み合わせを意味する。会社法施行時の有限会社は、原則として会社法上の株式会社として存続している。  
GK+YK: 合同会社と匿名組合の組み合わせを意味する。

出所: 「不動産証券化ハンドブック2007-2008(社団法人日本不動産証券化協会編集・発行)」

#### 1. 資産流動化型スキームの譲渡人の譲渡処理(オフバランス)

不動産所有者にとって、ビークルへの不動産の譲渡が、会計上、譲渡認識(オフバランス)できるか否かは、資産流動化型不動産証券化において重要なポイントとなる。資産の消滅(譲渡)に係る会計上の考え方には、リスク・経済価値アプローチと財務構成要素アプローチがあるが、資産流動化型不動産証券化における不動産の譲渡人の会計処理についてはリスク・経済価値アプローチによって行われる。

リスク・経済価値アプローチ	資産のリスクと経済価値のほとんどすべてが他に移転した場合に当該資産の消滅を認識する方法
財務構成要素アプローチ	資産を構成する財務的要素に対する支配が他に移転した場合に当該移転した財務構成要素の消滅を認識し、留保される財務構成要素の存続を認識する方法

#### 2. 証券化ビークル(資産流動化型ビークル、資産運用型ビークル)の連結基準

連結財務諸表の対象となる子会社の範囲を判断する基準は、持株基準を一応の基準としながらも、より実質的に他の会社等の意思決定機関を支配しているかどうかを判定し、支配していると認められる場合には子会社として連結子会社に該当することとなる。しかし、資産流動化型不動産証券化におけるビークル(特別目的会社)については、一定の要件を満たす場合には、連結の一般的な基準で連結子会社と判定された場合でも、連結子会社に該当しないものと推定されることになる。ただし、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、2009年12月に公開草案が公表される予定である。

### 3. 開示対象特別目的会社

上述のとおり、一定の要件を満たす特別目的会社については、当該特別目的会社に対する出資者等の子会社に該当しないものと推定されるが、近時、特定目的会社を利用した取引が拡大し、複雑化・多様化していることから、企業集団の状況に関する利害関係者の判断を誤らせるリスクがある。このため、当面の対応として、出資者等の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った。

### 4. 不動産証券化の税務

不動産証券化に関連する税務として、資産を受入れるピークルにおいて、不動産取得時の不動産取得税、登録免許税、消費税などがあり、不動産所有時においては、固定資産税、都市計画税、消費税（家賃等経費として支払ったものに課税される場合を含む）、法人税などがある。また、ピークルに資金を提供する投資家においてもピークルからの配当、ピークルへの出資持分の譲渡益等の税務上の取扱いがある。ピークル不動産証券化の税務上、最も大きな影響を及ぼすと思われる、ピークル段階での法人税課税の取扱いに基づいて各ピークルについてまとめると以下のとおりである。

### 5. ピークルの分類

ピークルの利用方法による分類

器の性格	資産運用型	資産流動化型
活動の範囲	資産運用に限定 (資産追加・入替可)	資産保有に限定 (資産入替不可)
発行証券	主として持分証券	A B S
信託型	合同運用信託(A') 投資信託(A'+B)	特定目的信託(B) 受益者等課税信託(A)
法人型	投資法人(B)	特定目的会社(B) 受動的SPC(C)
組合型	任意組合・特定組合・Partnership(A)	

- A：ピークル自体が原則として法人税課税がない、かつ直ちに組合員課税されるもの。  
A'：ピークル自体が原則として法人税課税がない、かつ直には組合員課税されないもの。  
B：法定4ピークルを中心として90%配当要件等の条件を満たすことによって法人税等の課税所得を減らすことができ、結果として法人税が税額を減少できるもの。  
C：ピークルそのものには法人税課税されるもの。SPC等として用いる場合には、何らかの工夫が必要となる。

出所：「不動産証券化商品の組成と運用 平成20年度(社)不動産証券化協会編集・発行」

### 6. ピークルの選択・導管性要件

資産の流動化に関する法律に基づく、特定目的会社 特定目的信託、及び投資信託及び投資法人に関する法律に基づく 投資法人 特定投資信託を一般的に法定4ピークルということがある。現状では、上場ファンドの場合投資法人、非上場ファンドの場合には主に合同会社と匿名組合を組み合わせる方法が用いられている。流動化型の場合は、合同会社と匿名組合の組み合わせ及び特定目的会社が用いられることが多い。いずれの場合もピークル段階における法人税課税の取扱いがスキーム組成において重要な論点となる。法定4ピークルにおける配当損金算入要件をまとめると以下のとおりである。

ピークルの選択・導管性要件

	特定目的会社	特定目的信託	投資法人	特定投資信託(プロ私募)
対象事業体の要件	特定目的会社名簿に登録以下のいずれか ・1億円以上特定社債公募発行 ・特定社債機関投資家のみ引受け ・優先出資50人以上引受け ・優先出資機関投資家のみ引受け ・特定社債及び優先出資の募集が種類ごと50%超国内で行われる旨の流動化計画記載 会計期間1年以下	特定目的信託の届出以下のいずれか ・1億円以上受益証券公募発行 ・受益証券が機関投資家のみ引受け ・受益証券50人以上引受け ・受益証券の募集が50%超国内で行われる旨の流動化計画記載 事業年度原則として1年以下	投資法人の登録以下のいずれか ・法人設立に際して発行した投資口の公募発行価額総額が1億円以上 ・各事業年度終了時の投資口が50人以上の者によって所有 ・各事業年度終了時の投資口が機関投資家のみによって所有 国内で行われる投資口の募集が50%超の規約記載	投信法届出 機関投資家私募 受益証券の募集が50%超国内で行われる旨の投信規約記載 事業年度原則として1年以下
対象計算期間・事業年度の要件	流動化計画遵守 他業非兼業 特定資産の管理を委託または信託利用 期末に同族会社でない、又は ・1億円以上特定社債公募発行、又は ・特定社債機関投資家のみ引受け ・配当可能所得90%超利益配当支払い 無限責任社員になっていないこと 流動化計画規定特定資産以外の資産非保有かつ特定目的借入は機関投資家で特定出資者以外からのみ	期末に同族会社に非該当 配当可能所得の90%超利益配当 借入を行う場合、機関投資家からのもののみ	投信法第63条(能力制限遵守) 投信委託業者への委託 資産保管会社への委託 期末に同族会社でない 配当可能所得の90%超利益配当 他の法人の株式、又は出資の50%以上を保有していないこと 借入が機関投資家のみ	期末に同族会社に非該当 収益分配額の配当可能所得に占める政令指定割合が90%超 他の法人の株式、又は出資の50%以上を保有していないこと 借入を行う場合機関投資家からのもののみ

出所：「不動産証券化商品の組成と運用 平成20年度(社)不動産証券化協会編集・発行」

なお、平成 20 年 12 月 12 日に自由民主党より公表された平成 21 年度税制改正大綱及び平成 20 年 12 月 19 日に財務省より公表された平成 21 年度税制改正の大綱においては、法定 4 ビークルにおける配当損金算入要件に関して、大きく次の 3 点の改正が予定されている。

「特定社債が機関投資家のみによって引き受けられたものであること」及び「特定目的借入れが機関投資家からのものであること」の要件を判定する場合に、原資産を不動産とする特定目的会社が発行する特定社債、特定目的借入れ等を証券化する特定目的会社を機関投資家として判定を行なう。

支払配当の額が配当可能所得の金額の 90%相当額を超えていることとする要件を、支払配当の額が配当可能利益の額の 90%相当額を超えていることとする。なお、負ののれんがある場合に、その発生事業年度において配当可能利益の額から控除する等所要の調整措置を講ずる。

投資法人に関する法令の規定において投資法人の合併交付金の取扱いが明確化されたことに伴い、損金算入の対象となる支払配当等の額に配当見合いの合併交付金が含まれることを明確化する。

### 情報リスト【不動産証券化の会計・税務】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容：不動産証券化に関する基礎知識等 備考：
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 発表内容：実務上の取扱い 備考：
		<a href="http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/post_727.html">http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/post_727.html</a>	
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 発表内容：実務指針の Q&A 備考：
		<a href="http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/post_599.html">http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/post_599.html</a>	
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 発表内容：監査上の留意点 備考：
		<a href="http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/pdf/00416-001121.pdf">http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/pdf/00416-001121.pdf</a>	
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 発表内容：適用指針 備考：公表から 2 ヶ月後は会員のみアクセス可能。会員以外でも有料で購入可能。
		<a href="http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/spe-kaiji/">http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/spe-kaiji/</a>	
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 発表内容：改正のあらまし 備考：
		<a href="http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/sonota/shintaku.pdf">http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/sonota/shintaku.pdf</a>	

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
7	平成 21 年度税制改正大綱	平成 21 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: 自由民主党 発表年月: 2008 年 12 月 発表内容: 改正予定項目の説明 備考:
			<a href="http://www.jimin.jp/jimin/seisaku/2008/pdf/seisaku-032a.pdf">http://www.jimin.jp/jimin/seisaku/2008/pdf/seisaku-032a.pdf</a>
8	平成 21 年度税制改正の大綱	平成 21 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: 2008 年 12 月 発表内容: 改正予定項目の説明 備考:
			<a href="http://www.mof.go.jp/genan21/zei001.pdf">http://www.mof.go.jp/genan21/zei001.pdf</a>
9	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: 2007 年 3 月 発表内容: 会計基準 備考: 公表から 2 ヶ月後は会員のみアクセス可能。会員以外でも有料で購入可能。
			<a href="http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/ketsugou/">http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/ketsugou/</a>
10	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 発表内容: 論点整理 備考: 公表から 2 ヶ月後は会員のみアクセス可能。会員以外でも有料で購入可能。
			<a href="http://www.asb.or.jp/html/documents/summary_issue/renketsu/">http://www.asb.or.jp/html/documents/summary_issue/renketsu/</a>

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 会計上の不動産評価

#### CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略の実践にあたって会計上、不動産の評価はどのような方法で行うか、財務諸表にどのような影響があるのかを、理解しておく必要がある。

また、会計上の評価を適切に行うこと、意識することで、所有資産の含み損の発生状況の実態を把握し、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

現行の日本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。

- ・固定資産の減損に係る会計基準
- ・棚卸資産の評価に関する会計基準

また、国際会計基準とのコンバージェンスの進展により、取扱いが変更する方向で議論がされており、今後の動向について留意する必要があるものとして、投資不動産の会計基準がある。

#### 1. 固定資産の減損に係る会計基準

事業用の固定資産は、取得原価から減価償却累計額を控除した金額が会計上の評価額とされる。その上で、固定資産の減損に係る会計基準が適用される。固定資産の減損に係る会計基準は、企業が保有する固定資産について、価格や収益性の著しい低下を帳簿価額に反映させ、含み損失を顕在化させること目的とし、2005年4月1日以降開始する事業年度から適用されている(固定資産の減損に係る会計基準の詳細については、減損会計を参照)。

#### 2. 棚卸資産の評価に関する会計基準

2006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(2008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20年12月24日より日本公認会計士協会から公開草案が公表されている。

#### 3. 投資不動産の会計基準

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投資不動産として、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により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。

日本においては、投資不動産について公正価値による評価は会計基準上要求されておらず、他の固定資産と同様に減損会計基準が適用され、著しい価格や収益性の低下が生じた場合のみ減損損失が計上される。また、国際会計基準とのコンバージェンスの一環として、「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準」及び同適用指針が公表され、これにより賃貸等不動産については期末における時価等が注記事項として開示されることとなる。

## 情報リスト【会計上の不動産評価】

番号	資料名	資料の特徴	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 (その後、後入先出法に関しての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 発表内容: 会計基準 備考: 公表から2ヶ月後は会員のみアクセス可能。会員以外でも有料で購入可能。
		<a href="http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/inv/">http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/inv/</a> <a href="http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/tanaoroshi/tanaoroshi.pdf">http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/tanaoroshi/tanaoroshi.pdf</a> (改正後)	
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 発表内容: 会計基準 備考:
		<a href="http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20020809-1/f-20020809c.pdf">http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20020809-1/f-20020809c.pdf</a>	
3	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: 2003年10月 発表内容: 適用指針 備考: 公表から2ヶ月後は会員のみアクセス可能。会員以外でも有料で購入可能。
		<a href="http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/2-006-012/index.php">http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/2-006-012/index.php</a>	
4	土地再評価差額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 発表内容: Q&A 備考:
		<a href="http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/main/post_484.html">http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/main/post_484.html</a>	
5	土地再評価差額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の	発表主体: 日本公認会計士協会 発表年月: 2006年7月 発表内容: Q&A 備考:
		<a href="http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/main/post_266.html">http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/main/post_266.html</a>	
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 第9回	IAS第40号「投資不動産」の会計基準について解説している	発表主体: トーマツリサーチセンター 発表年月: 2006年7月 発表内容: Q&A レポート 備考: トーマツ e 会計情報
		<a href="http://www.ek.tohatsu.co.jp/old/0703/0703_8.pdf">http://www.ek.tohatsu.co.jp/old/0703/0703_8.pdf</a>	
7	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: 2007年3月 発表内容: 会計基準 備考: 公表から2ヶ月後は会員のみアクセス可能。会員以外でも有料で購入可能。
		<a href="http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/fudosan-kaiji/fudosan-kaiji.pdf">http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/fudosan-kaiji/fudosan-kaiji.pdf</a>	

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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	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 発表内容:適用指針 備考:公表から2ヶ月後は会員のみアクセス可能。会員以外でも有料で購入可能。
		<a href="http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/fudosan-kaiji/fudosan-kaiji_2.pdf">http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/fudosan-kaiji/fudosan-kaiji_2.pdf</a>	
9	販売用不動産等の評価に関する監査上の取扱い(公開草案)	'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'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:2008年12月 発表内容:監査上の取扱い(公開草案) 備考:
		<a href="http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/pdf/1-8-69-2-20081224.pdf">http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/pdf/1-8-69-2-20081224.pdf</a>	

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 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。金額の大きさや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

固定資産のグルーピング	減損の兆候の把握	減損の認識の判定	減損損失の測定	減損損失の計上
-------------	----------	----------	---------	---------

##### (3)減損の兆候

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～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。

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

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。

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。

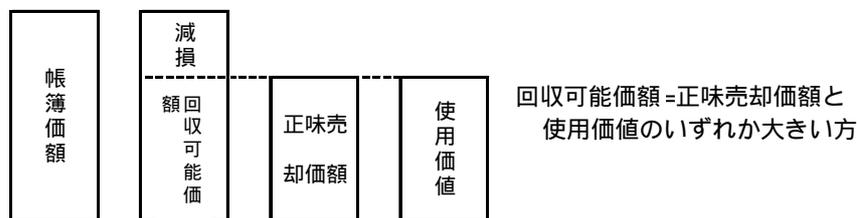
資産又は資産グループの市場価額が著しく下落したこと

##### (4)減損損失の認識

「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 資産の簿価と回収可能価額の差額

減損損失の測定イメージ図



出所:国土交通省作成資料

減損損失の認識が必要と判定された資産(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「正味売却価額(売却可能価額マイナス処分費用)」と「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。

(6)減損損失の戻入れ

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。

**情報リスト【減損会計】**

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容:会計基準 備考:
			<a href="http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20020809-1/f-20020809c.pdf">http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20020809-1/f-20020809c.pdf</a>
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:2003年10月 発表内容:適用指針 備考:公表から2ヶ月後は会員のみアクセス可能。会員以外でも有料で購入可能。
			<a href="http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/2-006-012/index.php">http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/2-006-012/index.php</a>
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「FAS Fセミナー」の講演内容をまとめた書籍	発表主体:(財)財務会計基準機構 発表年月:2003年12月 発表内容: 備考:参考図書
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: 発表内容:参考情報 備考:
			<a href="http://www.reinet.or.jp/aia/index.htm">http://www.reinet.or.jp/aia/index.htm</a>

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 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な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

#### 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、リース料の額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、経済的使用可能予測期間。
少額・短期のリース取引、中小法人の取扱い	賃借料として経理した金額は、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

## 情報リスト【リース取引の会計・税務】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容：会計基準 備考：公表から2ヶ月後は会員のみアクセス可能。会員以外でも有料で購入可能。
			<a href="http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/Lease_55/">http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/Lease_55/</a>
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 発表内容：適用指針 備考：公表から2ヶ月後は会員のみアクセス可能。会員以外でも有料で購入可能。
			<a href="http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/Lease_55/">http://www.asb.or.jp/html/documents/docs/Lease_55/</a>
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2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2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：2007年8月 発表内容：Q&A 備考：
			<a href="http://www.leasing.or.jp/">http://www.leasing.or.jp/</a>
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 発表内容：税制改正の解説 備考：
			<a href="http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu/index.html">http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu/index.html</a>
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 発表内容：税制改正の解説 備考：
			<a href="http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/hojin/kaisei2007/01.htm">http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/hojin/kaisei2007/01.htm</a>
6	KPMG Japanのニュースレター 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 Japan 発表年月：2007年10月 発表内容：ニュースレター 備考：
			<a href="http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/tax/200709_1/01.html">http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/tax/200709_1/01.html</a>

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 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測される年数であり、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、そ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。

#### 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

#### 情報リスト【減価償却】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容：監査上の取扱い 備考：
		<a href="http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/81_1.html">http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/81_1.html</a>	
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 発表内容：改正のあらまし 備考：
		<a href="http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/joho-zeikaishaku/hojin/h19/genka.pdf">http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/joho-zeikaishaku/hojin/h19/genka.pdf</a>	
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 発表内容：Q & A 備考：
		<a href="http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/joho-zeikaishaku/hojin/h19/genkaqa.pdf">http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/joho-zeikaishaku/hojin/h19/genkaqa.pdf</a>	
4	減価償却関連条 文一覧	減価償却計算に関係する税法の条文について網 羅的に掲載している	発表主体：財務省 発表年月：随時 発表内容：減価償却関連条文一覧 備考：
		<a href="http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/genkajoubun.htm">http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/genkajoubun.htm</a>	
5	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 発表内容：税制改正の解説 備考：
		<a href="http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu/index.html">http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu/index.html</a>	
6	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 発表内容：税制改正の解説 備考：
		<a href="http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu20/index.html">http://www.mof.go.jp/jouhou/syuzei/kaisetsu20/index.html</a>	
7	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 発表内容：税制改正の解説 備考：
		<a href="http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/joho-zeikaishaku/hojin/7142/index.htm">http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/joho-zeikaishaku/hojin/7142/index.htm</a>	

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 圧縮記帳

#### CRE戦略上の活用のポイント

企業が不動産を譲渡した場合には、多額の譲渡利益が発生する可能性があるが、一定の要件を満たす土地等の買換え等については、圧縮記帳によりその譲渡益に対する課税を繰延べることができる。

圧縮記帳による課税の繰延額は、高額な取引の場合は、企業のキャッシュフローに与える影響は大きいといえる。そのため圧縮記帳による課税の繰延べは、企業のCRE戦略において、合理的かつ経済的な不動産の利活用・取引を実施する際に、考慮すべき事項の一つである。

#### 本項目の概略的説明

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、その差額の譲渡益に、原則として法人税が課税される。また、企業が、保険金や国・地方公共団体からの補助金の交付を受けた場合には、原則として保険金や補助金収入の額は、益金の額となり、法人税が課税される。

しかし、交換取引によって不動産等を取得する場合には、実際に資金の動きがあるわけではないので担税力がない場合等もあり、交換取引によって発生した譲渡益に法人税を課税することが必ずしも適切でない場合もある。また、企業が、保険金や国・地方公共団体からの補助金の交付を受けて不動産等を取得する場合に、保険金や補助金に法人税が課税されてしまうと企業の手許に残る保険金や補助金が減少してしまい、代替資産の取得が困難になり、保険金・補助金としての目的が達成されないこととなる。

そこで、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。

なお、資産流動化法に基づく特定目的会社の場合には、交換の当事者になることが資産流動化法上許容されない可能性がある。しかし、株式会社、合同会社などの会社法上の法人などである特別目的会社の場合には、交換などを行なうメリットのある可能性がある。

#### 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)
租税特別措置法によるもの	収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)
	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)

**情報リスト【圧縮記帳】**

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	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 発表内容: 税務に関する情報提供 備考:
		<a href="http://www.nta.go.jp/taxanswer/hojin/houji319.htm">http://www.nta.go.jp/taxanswer/hojin/houji319.htm</a>	
2	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 発表内容: 税務に関する情報提供 備考:
		<a href="http://www.nta.go.jp/taxanswer/hojin/houji318.htm">http://www.nta.go.jp/taxanswer/hojin/houji318.htm</a>	
3	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 発表内容: 圧縮記帳の解説 備考: 参考図書

## ・会計・ファイナンス関連情報

### その他不動産に関する税務

#### CRE戦略上の活用のポイント

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。

#### 本項目の概略的説明

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	<p>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。</p> <p>・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%(~2009/3/31)                      建物(住宅以外):固定資産税評価額×4                      土地:固定資産税評価額×1/2×3%(~2009/3/31)</p>
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)                      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%                      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%(~2009/3/31)(本則2%)                      1.3%(~2010/3/31)                      1.5%(~2011/3/31)</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>

なお、平成20年12月12日に自由民主党より公表された平成21年度税制改正大綱及び平成20年12月19日に財務省より公表された平成21年度税制改正の大綱においては、不動産取得税及び登録免許税の軽減措置の延長について、次の6点等の改正が予定されている。

土地及び住宅の不動産取得税3%(本則4%)の軽減税率を2012年3月31日まで延長(3年延長)

宅地評価土地の不動産取得税課税標準1/2の特例を2012年3月31日まで延長(3年延長)

法定ビークルの不動産取得税課税標準1/3の特例を2011年3月31日まで延長(2年延長)

土地売買による所有権移転登記に係る登録免許税1%(~2009年3月31日)、1.3%(2009年3月31日~2010年3月31日)、1.5%(2010年3月31日~2011年3月31日)の軽減税率をそれぞれ2011年3月31日、2012年3月31日、2013年3月31日まで延長(2年延長)

所有権の信託登記に係る登録免許税0.2%(~2009年3月31日)、0.25%(2009年3月31日~2010年3月31日)、0.3%(2010年3月31日~2011年3月31日)の軽減税率をそれぞれ2011年3月31日、2012年3月31日、2013年3月31日まで延長(2年延長)

法定ビークルの所有権移転登記に係る登録免許税0.8%の軽減税率を2010年3月31日まで延長(1年延長)

## 2. 不動産所有時

税目	内容
固定資産税 ・ 都市計画税	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 ・税額の計算(課税標準額×税率) 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) 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)
特別土地保有税	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。
消費税	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。

## 3. 不動産譲渡時

税目	内容
法人税	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。
土地譲渡益重課税	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。
消費税	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。

なお、平成20年12月12日に自由民主党より公表された平成21年度税制改正大綱及び平成20年12月19日に財務省より公表された平成21年度税制改正の大綱において、土地等の長期譲渡所得の1,000万円特別控除制度及び土地等の先行取得をした場合の圧縮記帳制度の創設が予定されている。それぞれの内容は次のとおりである。

### 土地等の長期譲渡所得の1,000万円特別控除制度

平成21年1月1日から平成22年12月31日までの間に取得をした国内にある土地等で、その年1月1日において所有期間が5年を超えるものの譲渡をした場合には、当該譲渡に係る譲渡所得の金額から1,000万円と当該譲渡所得の金額のいずれか少ない金額を、当該譲渡所得から控除する。なお、土地等が棚卸資産である場合には適用対象とならない。

### 土地等の先行取得をした場合の圧縮記帳制度

平成21年1月1日から平成22年12月31日までの期間内に、国内にある土地等の取得をし、その取得の日を含む事業年度の確定申告書の提出期限までにこの特例の適用を受ける旨の届出書を提出している場合において、その取得の日を含む事業年度終了の日後10年以内に、所有する他の土地等の譲渡をしたときは、その先行して取得をした土地等について、他の土地等の譲渡益の80%相当額(その先行して取得をした土地等が平成22年1月1日から平成22年12月31日までの期間内に取得されたもののみである場合には60%相当額)を限度として、圧縮記帳ができることとする。なお、土地等が棚卸資産である場合には適用対象とならない。

## 4. 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	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。 ・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

5. 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> <p>・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、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%、 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。</p> <p>・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。</p>

6. その他

税目	内容
法人税に関連する項目	<p>1.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。</p> <p>2.主な課税上の取扱 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。 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。</p>
消費税に関連する項目	<p>1.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。</p> <p>2.主な注意点 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。 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。 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。</p>

**情報リスト【その他不動産に関する税務】**

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	<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 国税全般に関する事項 備考：
		<a href="http://www.nta.go.jp/taxanswer/">http://www.nta.go.jp/taxanswer/</a>	
2	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 法令解釈通達データ 備考：
		<a href="http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/tsutatsu/menu.htm">http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/tsutatsu/menu.htm</a>	
3	<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	発表主体：各自治体主税局等 発表年月：随時 発表内容：地方税全般に関する事項 備考：
		下記 URL は、東京都のもの (東京主税局税目別メニュー) <a href="http://www.tax.metro.tokyo.jp/common/index.html">http://www.tax.metro.tokyo.jp/common/index.html</a>	
4	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 発表内容：不動産に関する各種情報 備考：
		<a href="http://tochi.mlit.go.jp/">http://tochi.mlit.go.jp/</a>	

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 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、当該企業とは別のピークル
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	・民間金融機関による企業融資 ・公的制度融資	・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)

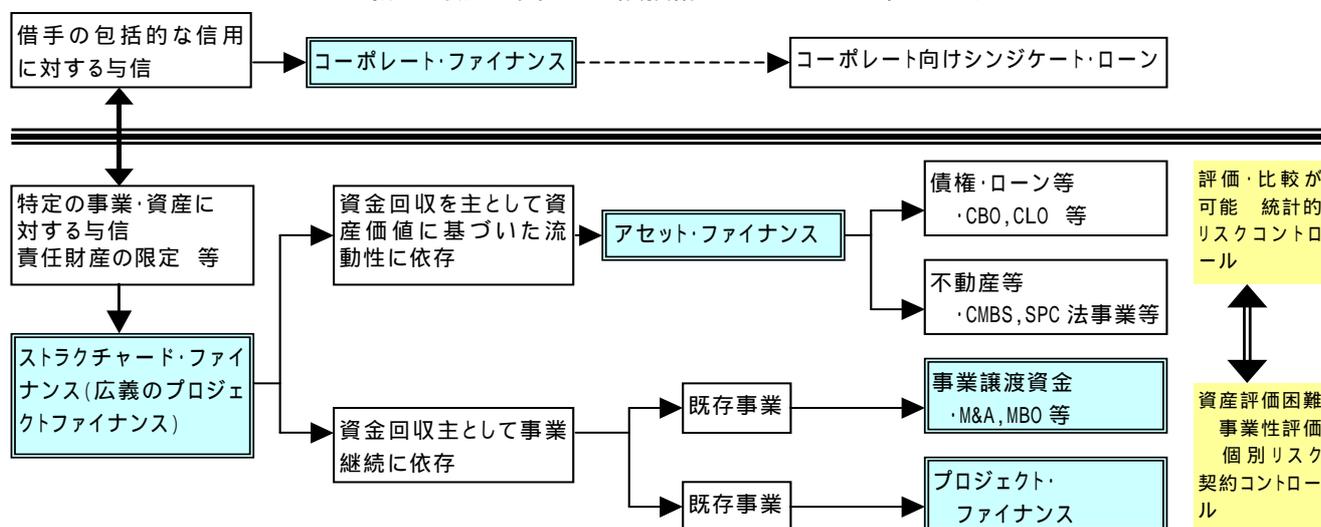
・代表例の関係は次図参照

・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。

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がある。

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。

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

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

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

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。

### 情報リスト【資金調達】

番号	資料名	資料の特徴	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 <a href="http://j-net21.smrj.go.jp/srch/navi/index.jsp">http://j-net21.smrj.go.jp/srch/navi/index.jsp</a>	発表主体:(独)中小企業基盤整備機構 発表年月: 発表内容:中小企業のためのポータルサイト 備考:
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:深海隆恒編著 不動産事業スキーム研究会著/(株)清文社 発表年月:2004年5月 発表内容: 備考:参考図書

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 不動産投資インデックス

#### CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略の実践にあたっては、不動産投資の合理性を判断し、評価するための指標としてのインデックスが必要になる。こうしたインデックス等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。

#### 本項目の概略的説明

##### 1. 不動産投資インデックスとは

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)

##### 2. 日本における不動産投資インデックス

ARES J-REIT Property Index((社)不動産証券化協会)

IPD ジャパン不動産投資インデックス

STIX(住友信託銀行不動産投資インデックス)(住友信託銀行(株)、(株)住信基礎研究所)

MTB IKOMA不動産投資インデックス(三菱UFJ信託(株)、(株)生駒データサービスシステム)

住宅マーケットインデックス((株)ケンコーボレーション、アットホーム(株)、(株)不動産経済研究所、(財)日本不動産研究所)

RRPI(リクルート住宅価格指数)((株)リクルート、(株)IPDジャパン)

等がある。

##### 3. 欧米における不動産インデックス

(米国)NCREIF インデックス(米国不動産受託者協会 National Council of Real Estate Investment Fiduciaries)

(英国)IPD インデックス(Investment Property Databank.Ltd. )

##### 4. 不動産証券化商品インデックス

東証 REIT 指数((株)東京証券取引所)

QUICK REIT Index((株)QUICK)

##### 5. 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。

## 情報リスト【不動産投資インデックス】

### 日本における不動産投資インデックス

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容：不動産証券化に関する事項を網羅的に紹介し、実務に応用するためのハンドブック 備考：参考図書
2	ARES J-REIT Property Index	J-REITの保有物件を対象に下記NCREIF インデックスに準拠して算出	発表主体：(社)不動産証券化協会 発表年月： 発表内容： 備考：
			<a href="http://www.ares.or.jp/jreit_pdb/jreit_pd001.html">http://www.ares.or.jp/jreit_pdb/jreit_pd001.html</a>
3	IPD 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。不動産デリバティブ取引のベースとして使われ始めている	発表主体：(株)IPD ジャパン 発表年月：2003年より年次、月次 発表内容： 備考：IPD社の世界各国の指標の一つ
			<a href="http://www.ipd.com/japan/インデックスとマーケット情報/tabid/1468/Default.aspx">http://www.ipd.com/japan/インデックスとマーケット情報/tabid/1468/Default.aspx</a>
4	STIX(住友信託銀行不動産投資インデックス)	公示価格等をベースに東京5区の8エリア、大阪1エリアの9エリア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：住友信託銀行(株)、(株)住信基礎研究所 発表年月： 発表内容： 備考：
			<a href="http://www.stbri.co.jp/market/stix.html">http://www.stbri.co.jp/market/stix.html</a>
5	MTB-IKOMA不動産投資インデックス	公示価格等をベースに全国13都市73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)、(株)生駒データサービスシステム 発表年月： 発表内容： 備考：
			<a href="http://www.ikoma-cbre.co.jp/media/06.htm">http://www.ikoma-cbre.co.jp/media/06.htm</a>
6	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)ケンコーポレーション、アットホーム(株)、(株)不動産経済研究所、(財)日本不動産研究所 発表年月： 発表内容： 備考：
			<a href="http://www.kencorp.co.jp/useful/market/residential_market/">http://www.kencorp.co.jp/useful/market/residential_market/</a>
7	RRPI(リクルート住宅価格指数)	「週刊住宅情報」「週刊住宅情報(賃貸版)」等における情報をベースに首都圏・近畿圏の中古マンション、戸建、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： 発表内容： 備考：
			<a href="http://www.recruit.jp/library/house">http://www.recruit.jp/library/house</a>
8	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 発表内容：研究会報告書 備考：
			<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030625/02.pdf">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030625/02.pdf</a>

### 欧米における不動産インデックス

番号	資料名	資料の特徴	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: 米国不動産受託者協会 National Council of Real Estate Investment Fiduciaries 発表年月: 発表内容: 備考:
2	(英国) 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: 発表内容: 備考:

### 不動産証券化商品インデックス

番号	資料名	資料の特徴	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: 発表内容: 備考:
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: 発表内容: 備考:

## ・会計・ファイナンス関連情報

### 金融・一般経済関連指標

#### CRE戦略上の活用のポイント

景気等一般経済関連指標は、事業を遂行したり計画したりする際、経営者が常に頭に入れておくべき基本的な指標であり、これらの金融・一般経済関連指標は、不動産投資判断を行う上での重要な基本情報でもある。CRE戦略の実践にあたっては、前提条件としてこれらの情報を把握しておくことが重要である。

#### 本項目の概略的説明

##### 1. 景気全般

GDP及び以下の指標が、先行指標、一致指標、遅行指標として利用できる。

##### (1) 先行指標

最終需要財在庫率指数(逆サイクル)、鉱工業生産財在庫率指数(逆サイクル)、新規求人数(除学卒)、機械受注、新設住宅着工面積、消費者態度指数、長短金利差、東証株価指数、投資環境指数等

##### (2) 一致指標

生産指数、生産財出荷指数、大口電力使用量、稼働率指数(製造業)、所定外労働時間指数(製造業)、百貨店販売額、商業販売額指数、営業利益(全産業)、中小企業売上高、有効求人倍率

##### (3) 遅行指標

最終需要財在庫指数、常用雇用指数、実質法人企業設備投資、家計消費支出、法人税収入、完全失業率、国内銀行貸出平均約定利率(新規分)

##### 2. 生産、所得、消費、物価、雇用等

鉱工業指数(鉱工業生産・出荷・在庫指数等)、機械受注、大型倒産速報、消費者物価指数、失業率、有効求人倍率等

##### 3. 金融

##### (1) 金利動向

公定歩合、長期プライムレート、短期プライムレート、利付国債5年、長期国債10年、住宅基準金利、都銀変動レート等

公定市場金利、株式市場、外国為替、貸出金利、マネーサプライ、国内銀行の貸出残高、企業倒産関連

##### (2) 外為市場

為替レート

### 情報リスト【金融・一般経済関連指標】

#### 景気全般

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	四半期別GDP速報	経済を総合的に把握する統計である国民経済計算の一指標である四半期別のGDPの速報値	発表主体:内閣府 発表年月:四半期毎に公表(1次速報、2次速報) 発表内容:四半期毎の名・実質の比較表、成長率等 備考:
		<a href="http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/toukei.html#qe">http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/toukei.html#qe</a>	
2	景気動向指数	景気の現状把握及び将来の予測を行うために、多数の経済指標を相当することにより作成した総合的な景気指標であり、デフュージョン・インデックス(DI)とも呼ばれている	発表主体:内閣府 発表年月:月次公表 発表内容:先行指数、一致指数、遅行指数 備考:
		<a href="http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/di/menu.di.html">http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/di/menu.di.html</a>	
3	全国企業短期経済観測調査	景気動向を把握するために、全国約1万社の企業を対象に、3か月に1度実施される統計調査。企業の景気動向に対する見方などを把握することができる	発表主体:日本銀行 発表年月:4半期毎公表 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.boj.or.jp/theme/research/stat/tk/index.htm">http://www.boj.or.jp/theme/research/stat/tk/index.htm</a>	

生産、所得、消費、物価、雇用等

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	鉱工業指数(鉱工業生産・出荷・在庫指数、稼働率・生産能力指数、製造工業生産予測指数)	鉱工業製品を生産する国内事業所における生産、出荷、在庫に係る諸活動、製造工業の設備の稼働状況、各種設備の生産能力の動向、生産の先行き2ヶ月の予測の把握を行うための各種指数を公表	発表主体:経済産業省 発表年月:2007年10月(毎月公表) 発表内容:鉱工業に関連する各種指数 備考:
		<a href="http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/iip/index.html">http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/iip/index.html</a>	
2	機械受注統計調査報告	需要者別、機種別の受注額、機種別販売額及び受注残高等	発表主体:内閣府 発表年月:実績は毎月、見通しは四半期毎に公表 発表内容:機械製造業者の受注設備用機械類の受注調査結果 備考:
		<a href="http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/juchu/menu_juchu.html">http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/juchu/menu_juchu.html</a>	
3	建設統計月報	国土交通省編集による建設統計調査結果の資料	発表主体:(財)建設物価調査会発行、国土交通省 発表年月:毎月 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.kensetu-navi.com/">http://www.kensetu-navi.com/</a>	
4	大型倒産速報	企業の倒産情報を公表。月ごとの倒産件数の集計も公表	発表主体:(株)帝国データバンク、(株)東京商工リサーチ等 発表年月:随時 発表内容:大型倒産速報、倒産集計 備考:
		<a href="http://www.tdb.co.jp/tosan/jouhou.html">http://www.tdb.co.jp/tosan/jouhou.html</a> <a href="http://www.tsr-net.co.jp/new/sokuho/index.html">http://www.tsr-net.co.jp/new/sokuho/index.html</a>	

## ． I T 関連情報

### 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。

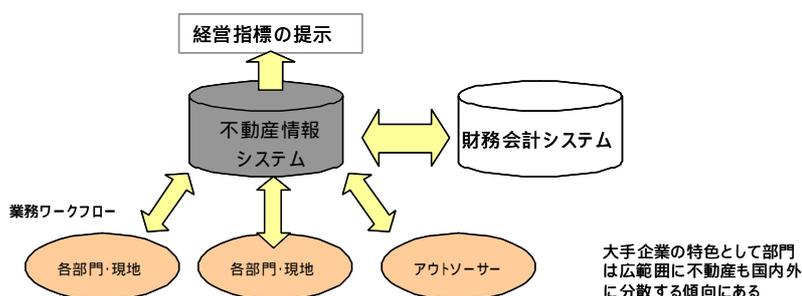
### 本項目の概略的説明

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。

ビークルの利用方法による分類



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

#### 1. 企業経営を支援する観点からの要件

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  
財務管理システムと整合のとれた情報を提供  
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

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  
企業の不動産情報として一元管理されていること  
共通の情報資産として関連部門で利用可能なこと  
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 基礎情報の整備にあたっては、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

#### 情報リスト【CRE情報管理の要件】

番号	資料名	資料の特徴	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: 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.jcrec.org/index.php">http://www.jcrec.org/index.php</a>	
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4月 発表内容: 備考:
		<a href="http://tochi.mlit.go.jp/tocjoh/CRE_index.html">http://tochi.mlit.go.jp/tocjoh/CRE_index.html</a>	
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 発表内容: 備考: 参考図書

## ． I T 関連情報

### 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

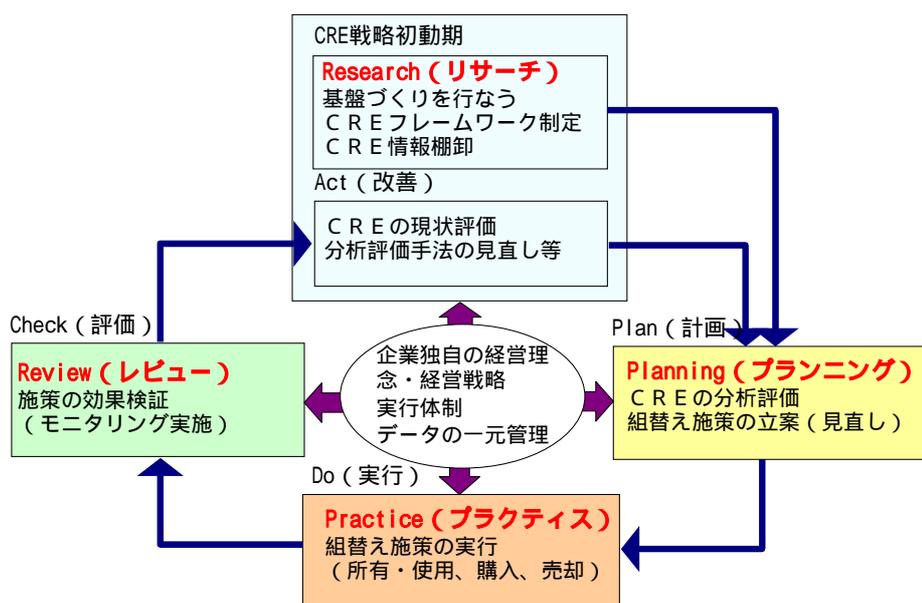
企業不動産に関する業務は多岐にわたり、CRE 戦略の実践にあたっては、企業不動産に関する各種情報を効率的、一元的に管理するため、IT を活用して CRE マネジメントサイクルに対応した情報データベースの構築・利用・更新が必要であり、言葉やデータの定義の統一や、フレームワーク(マネジメントの骨組み)導入による目的・役割権限・業務サイクルの明確化などが重要となる。

#### 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、CRE 関連業務に必要とされる情報項目が経営情報から技術情報までその領域は幅広いため、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。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



出所: 国土交通省作成資料

#### 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

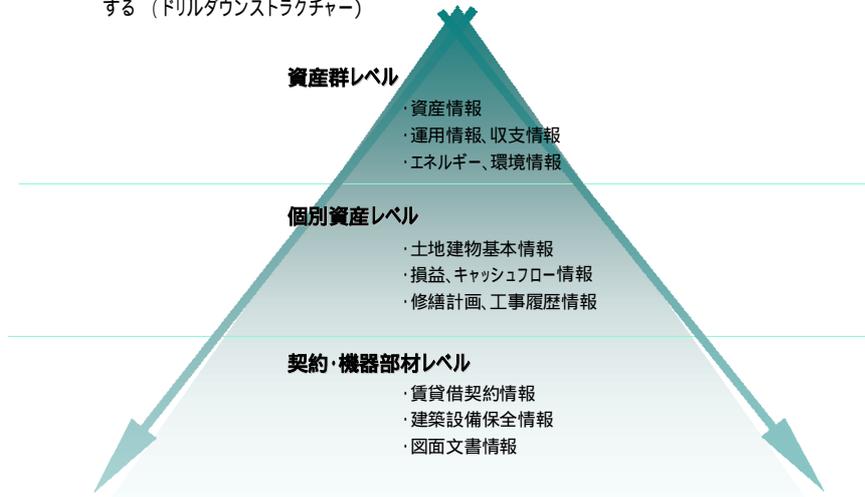
CRE 関連業務に必要とされる情報項目は、経営情報から技術情報までその領域は幅広く、それぞれの企業の実情や目標に合わせて網羅的に管理項目を抽出することが求められる。その管理情報項目の整理にあたり課題となるのが情報の単位(粒度)である。たとえば、事業部ごとの総合収支を把握したい、事業所ごとの環境・エネルギー情報を管理したい、建物・設備ごとの保全情報を管理したいなど、管理する目的や組織によって CRE 情報の単位(粒度)の違いが生じるためである。

##### (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。以下に、不動産に関連した管理情報レベルと単位(粒度)を整合したデータベース構築イメージを示す。

## 不動産データベース構築のイメージ

CRE管理情報レベルと情報単位(粒度)を整合し、全社ポートフォリオから、個別資産レベル、契約機器部材レベルの情報の最小単位に到達可能なデータ基本構造を構築する(ドリルダウンストラクチャー)



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)の資料をもとにプロパティデータバンク(株)が作成

## 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。

## 情報リスト【データベース構築とメンテナンス】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 発表内容： 備考：
			<a href="http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/press/0005668/">http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/press/0005668/</a>
2	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 発表内容： 備考：
			<a href="http://www.meti.go.jp/press/20070330002/20070330002.html">http://www.meti.go.jp/press/20070330002/20070330002.html</a>
3	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 発表内容： 備考：
			<a href="http://www.meti.go.jp/press/20071226006/20071226006.html">http://www.meti.go.jp/press/20071226006/20071226006.html</a>
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 発表内容： 備考：
			<a href="http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/IS_Audit_Annex01.pdf">http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/IS_Audit_Annex01.pdf</a>

## ． I T 関連情報

### 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 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】

- 内部統制対応 (J - SOX 対応)
- 会計コンバージェンス対応
- 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。

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	-	○	○
	RealSurte	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			
海外	Intuit Real Estate Solutions※	ポートフォリオ分析 DCF 評価			
	Waterfall-IRR Corporation	物件価格評価	○	-	-
	REALM Business Solutions※	投資管理及び投資評価 優先・劣後に基づく収益配賦			
	Nexus Systems		○	○	-
	AvidXchange, Inc.	支払管理			
	REA Applications	契約管理	○	○	-
	Conarc, Inc.				
	FMS システム	空間・スペース管理 設備管理・メンテナンス監視 工事ワークフロー	○	○	△ (一部)
	FAMIS Software, Inc.				
	Fraser Williams				
国内 (CRE/企業不動産)	Meridian Systems				
	Computerized Facility Integration/CFI				
	Millennia Group, LLC.				
	Archibus※				
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: 米国ポ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(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

基本情報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
プロパティ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運用情報・収支情報分析
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産情報分析

#### 基本情報管理および統括機能

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
--

#### プロパティマネジメント機能

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
---

#### ビルマネジメント機能

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
--

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(ARGUSU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

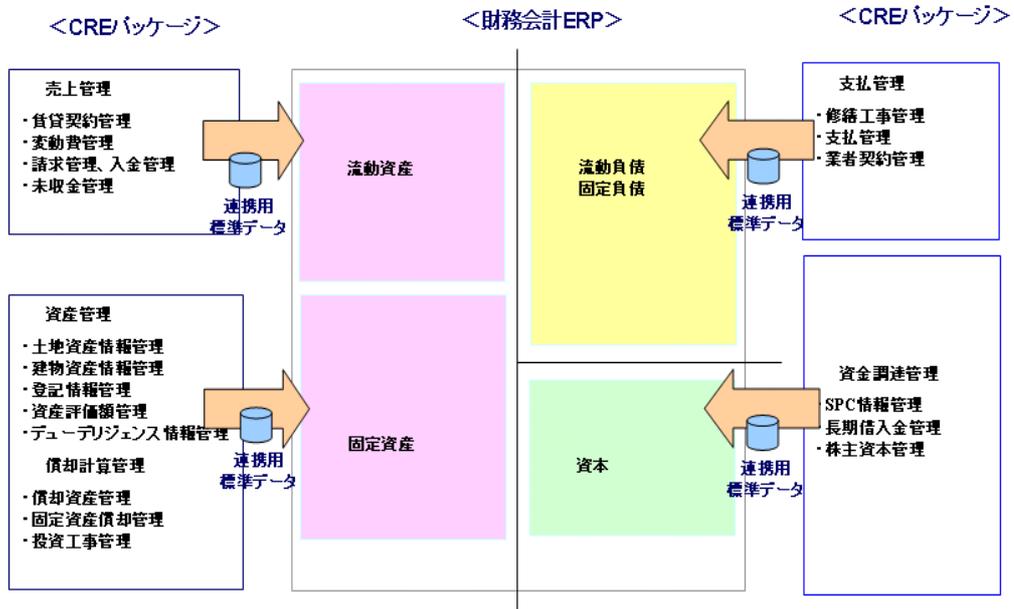
## 5. ソフトウェア間のデータ連携

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次ページに示す。

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日開催中間報告会資料

情報リスト【CREソフトウェアの動向と基本機能】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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・ASPIC 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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.soumu.go.jp/s-news/2007/070427_14.html">http://www.soumu.go.jp/s-news/2007/070427_14.html</a>	
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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.soumu.go.jp/s-news/2007/071127_3.html">http://www.soumu.go.jp/s-news/2007/071127_3.html</a>	
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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.meti.go.jp/press/20080121004/20080121004.html">http://www.meti.go.jp/press/20080121004/20080121004.html</a>	
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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/press/0005668/">http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/press/0005668/</a>	
5	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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/guidance_pc3.pdf">http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/guidance_pc3.pdf</a>	
6	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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.meti.go.jp/press/20071226006/03_furoku.pdf">http://www.meti.go.jp/press/20071226006/03_furoku.pdf</a>	
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: 発表内容: 備考:
		<a href="http://www2.corenetglobal.org/home/">http://www2.corenetglobal.org/home/</a>	
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: 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.jcrec.org/index.php">http://www.jcrec.org/index.php</a>	
9	ASP・SaaS 安全・信頼性に係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: 2008年3月 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.fmmc.or.jp/asp-nintei/about.html">http://www.fmmc.or.jp/asp-nintei/about.html</a>	

## ・不動産リスク情報

### 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

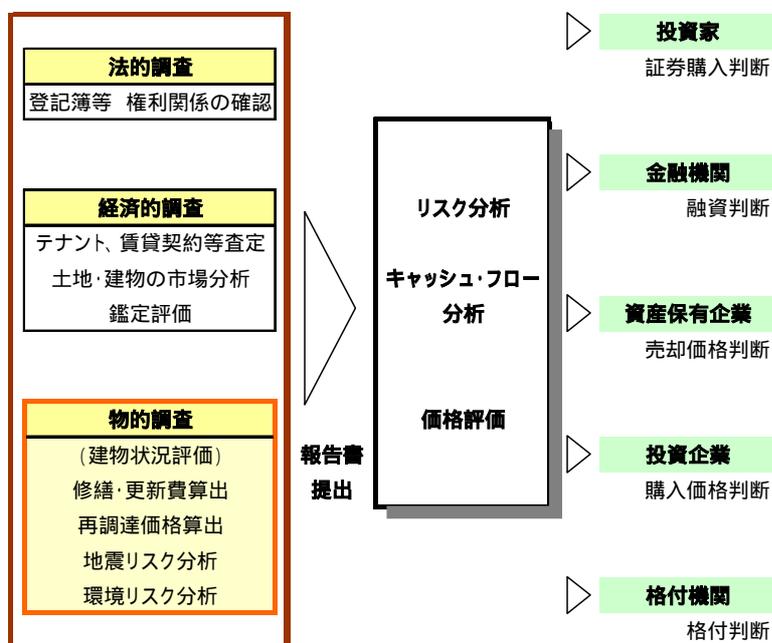
不動産の流動化・証券化など、不動産を取り巻く状況は大きく変化しており、不動産リスクを把握する観点から不動産評価の重要性が高まってきている。不動産の適正な評価を実現するために行うデュー・ディリジェンスにおいて、その物的側面からの調査結果をまとめたエンジニアリング・レポートは、リスク管理を行う上での基礎資料であり、利用目的に応じて、これを適切に活用することがCRE戦略の実践のうえでポイントとなる。

#### 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

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

(2)建物環境リスク評価報告書

- アスベスト
- PCB
- その他の項目

(3)土壌汚染リスク評価報告書

- 土地利用の履歴
- 土壌汚染の可能性

(4)地震リスク評価報告書

- 対象敷地における地震危険度
- 対象建物の耐震性
- PML算定(Probable Maximum Loss)
- 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)×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

- 概観
- 適法性
- 土地利用の履歴
- 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・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。

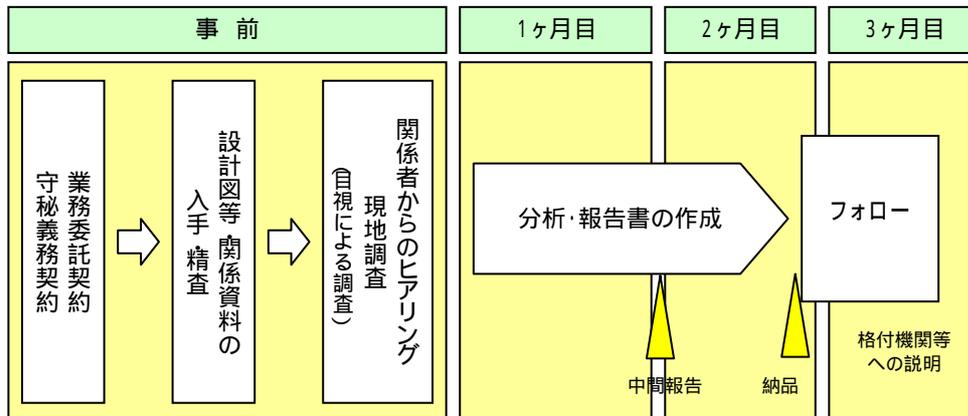
3. エンジニアリング・レポートの目的(役割)

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。

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

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

**情報リスト【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	資料の特徴	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 発表内容:エンジニアリング・レポート作成についての実務的な指針 備考:
			<a href="http://www.belca.or.jp/">http://www.belca.or.jp/</a>
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 発表内容:エンジニアリング・レポート作成についての実務的な指針 備考:
			<a href="http://www.belca.or.jp/ddkaitei.htm">http://www.belca.or.jp/ddkaitei.htm</a>
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 発表内容:取り扱い指針 備考:
			<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030402.html">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030402.html</a>
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 発表内容:ガイドライン 備考:
			<a href="http://www.jsca.or.jp/vol2/15tec_terms/200409/20040929.html">http://www.jsca.or.jp/vol2/15tec_terms/200409/20040929.html</a>

## ・不動産リスク情報

### 土壤汚染

#### 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壤汚染がある。土壤汚染の問題は、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、土壤汚染とその浄化が社会的な課題となってきた。

土壤汚染は、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壤汚染の判明事例も増えているが、土壤汚染が発覚すると調査・対策費用が多額となり、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、自主的に土壤調査を行う企業が増えており、また不動産取引を行う際、購入時点で土壤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、土壤調査や措置(処理対策)を指導している。また、2003年には土壤汚染対策法が施行され、土地の土壤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、土壤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壤汚染の問題は、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. 土壤汚染対策法

土壤汚染対策法の目的は、土壤汚染状況の把握と土壤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壤汚染対策の実施を図り、もって国民の健康を保護する事である。

本法律においては、土壤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、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4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、それぞれ土壤含有量基準(9物質)と土壤溶出量基準(25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、土壤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。)

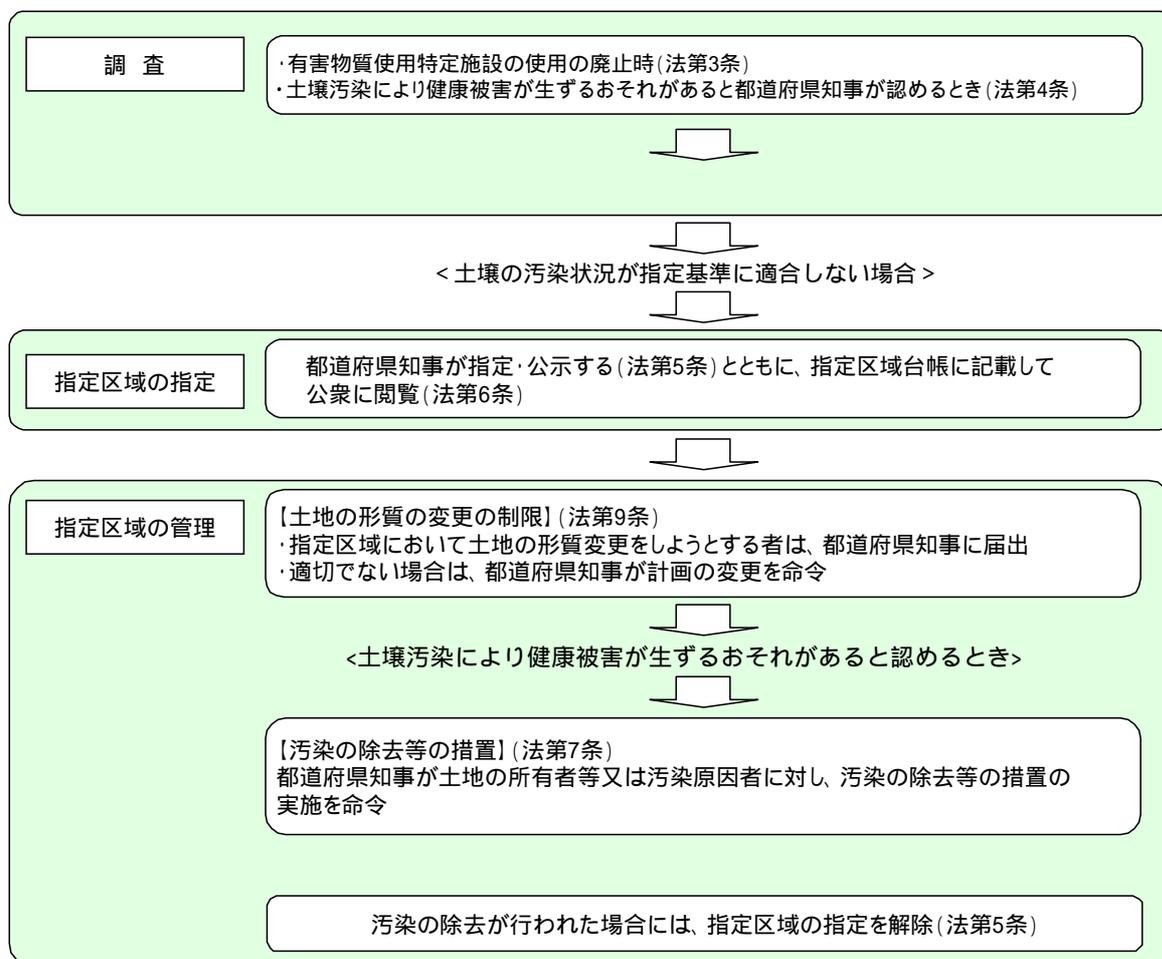
土壤汚染状況調査の結果、基準値を超える汚染土壌があった場合、都道府県知事は当該土地区域を指定区域に指定し、公示すると共に指定区域台帳に記載し公衆に閲覧する。人の健康被害が生じる恐れがある場合には、都道府県知事は土地所有者に対し、将来の土地利用を勘案した上で、汚染の拡散防止等の必要な措置を命ずる事ができる。

土壤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、土壤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。

## 土壌汚染対策法の仕組み



出所：環境省・(財)日本環境協会「土壌汚染対策法のしくみ」より引用

なお、平成20年12月に中央環境審議会が環境大臣に「今後の土壌汚染対策の在り方について」を答申したことを受けて、平成21年3月3日に「土壌汚染対策法の一部を改正する法律案」が閣議決定された。その主な概要は、以下のとおりである。

1. 土壌の汚染の状況の把握のための制度の拡充
  - (1) 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における都道府県知事による土壌汚染の調査命令
  - (2) 自主調査において土壌汚染が判明した場合、土地の所有者等の申請に基づき、2.の区域として指定し、適切に管理
  - (3) 都道府県知事による土壌汚染に関する情報の収集、整理、保存及び提供に関する努力義務
2. 規制対象区域の分類等による講ずべき措置の内容の明確化等
 

区域の分類化と必要な対策の明確化

  - 土地の形質変更時に届出が必要な区域(形質変更届出区域)
  - 盛土、封じ込め等の対策が必要な区域(措置実施区域)

( 都道府県知事が必要な対策を指示。対策後は、解除又は の区域に指定)
3. 搬出土壌の適正処理の確保
  - (1) 2.の区域内の土壌の搬出の規制(事前届出、計画の変更命令、措置命令)
  - (2) 搬出土壌に関する管理票の交付及び保存の義務
  - (3) 搬出土壌の処理業についての許可制度の新設

#### 4. その他

- (1) 指定調査機関の信頼性の向上(指定の更新等)
- (2) その他規定の整備
- (3) 施行期日(公布後1年以内)

### 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	工場・事業場(有害物質使用)の廃止時 3,000 m <sup>2</sup> 以上の土地の改変時
調査の実施者	土地所有者	事業場の事業者 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。

##### 汚染の定義

- 調査方法の設定(調査対象とする範囲・物質及び調査密度)
- 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)
- 調査実施、契約締結及び引き渡し時期の設定
- 重大な汚染が発見された場合の特約事項
- 引渡し後に汚染が発見された場合の対応

## 情報リスト【土壌汚染】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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: 2006年11月 発表内容: 入門資料 備考:
		<a href="http://www.jeas.or.jp/dojo/pamph_02.html">http://www.jeas.or.jp/dojo/pamph_02.html</a>	
2	土壌汚染状況調査・対策に関する実態調査結果(平成19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: 2008年10月 発表内容: 調査報告 備考:
		<a href="http://www.gepc.or.jp/04result/press18.htm">http://www.gepc.or.jp/04result/press18.htm</a>	
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 発表内容: 法令集 備考:
		<a href="http://www.env.go.jp/water/dojo/law.html">http://www.env.go.jp/water/dojo/law.html</a>	
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: 2007年2月 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.jeas.or.jp/dojo/pamph_01.html">http://www.jeas.or.jp/dojo/pamph_01.html</a>	
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・技術的なパイプラインとして活用され、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 発表内容: 専門分野・詳細な内容 備考:
		<a href="http://www.gepc.or.jp/frame-book.html">http://www.gepc.or.jp/frame-book.html</a>	
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 発表内容: 調査報告 備考:
		<a href="http://www.env.go.jp/water/dojo/chosa.html">http://www.env.go.jp/water/dojo/chosa.html</a>	
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ヵ年の同法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 発表内容: 状況調査 備考:
		<a href="http://www.env.go.jp/water/dojo/sesaku_kondan/01/05.pdf">http://www.env.go.jp/water/dojo/sesaku_kondan/01/05.pdf</a>	
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 発表内容: 報告書 備考:
		<a href="http://www.env.go.jp/water/dojo/sesaku_kondan/01/07-1.pdf">http://www.env.go.jp/water/dojo/sesaku_kondan/01/07-1.pdf</a> <a href="http://www.env.go.jp/water/dojo/sesaku_kondan/01/07-2.pdf">http://www.env.go.jp/water/dojo/sesaku_kondan/01/07-2.pdf</a>	

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 発表内容：ガイドライン 備考：
		<a href="http://www.env.go.jp/water/dojo/oil/full.pdf">http://www.env.go.jp/water/dojo/oil/full.pdf</a>	
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 発表内容：ガイドライン 備考：
		<a href="http://www.env.go.jp/press/press.php?serial=8300">http://www.env.go.jp/press/press.php?serial=8300</a>	
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 発表内容：各種情報 備考：
		<a href="http://www.reinet.or.jp/jreidata/osenpi/index.htm">http://www.reinet.or.jp/jreidata/osenpi/index.htm</a>	
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：2003年12月 発表内容：解説書 備考：参考図書

## ・不動産リスク情報

### 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。

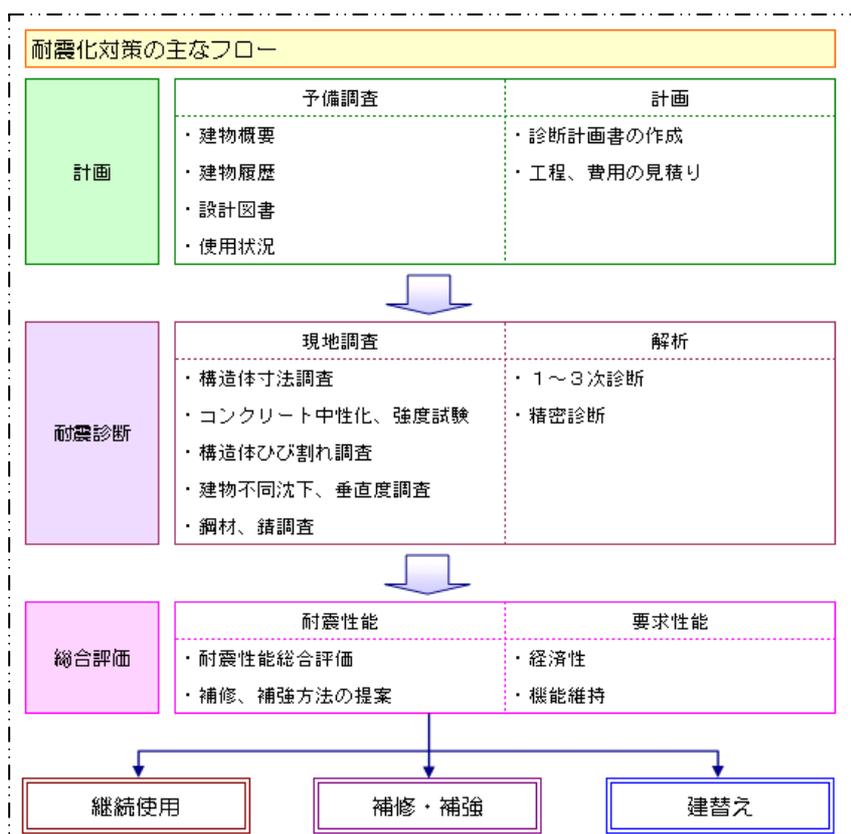
#### 本項目の概略的説明

##### 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

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、集合住宅等にあっ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
<b>事前分析</b> ・ リスクの把握 ・ 被害の定量的分析 診断 ・ 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 解析・シミュレーション ・ 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	<b>事前対策</b> 被害低減対策 ソフト面の対策 ・ BCP策定 ・ 従業員の教育・訓練支援 ・ 「緊急地震速報」の活用 ハード面の対策 ・ 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	<b>災害発生時</b> 復旧対応 ・ 建物(構造部等)の地震状況確認 ・ 火災被災度の確認 ・ 応急的な復旧対応 ・ 恒久的な復旧対応

出所: 清水建設(株)作成資料より

## 情報リスト【建物耐震】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容：法律の概略説明 備考
		<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/07/070125_4/01.pdf">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/07/070125_4/01.pdf</a>	
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 発表内容：マンションの耐震診断、耐震化手法、改修等のマニュアル 備考：
		<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/07/070622_.html">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/07/070622_.html</a>	
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 発表内容：ガイドライン 備考：
		<a href="http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf">http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf</a>	
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 発表内容：ガイドライン 備考：
		<a href="http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/6_bcpguide_gaiyou.pdf">http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/6_bcpguide_gaiyou.pdf</a>	
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：2006年2月 発表内容：運用指針など 備考：
		<a href="http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html">http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html</a>	
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 発表内容：地震動予測地図 備考：
		<a href="http://www.j-shis.bosai.go.jp/">http://www.j-shis.bosai.go.jp/</a>	
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 発表内容：災害に関する概説 備考：
		<a href="http://www.bosai.go.jp/library/bousai/manabou/index.htm">http://www.bosai.go.jp/library/bousai/manabou/index.htm</a>	
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 発表内容：地震動予測地図など 備考：
		<a href="http://www.jishin.go.jp/main/index.html">http://www.jishin.go.jp/main/index.html</a>	

## ・不動産リスク情報

### 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リ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(2008年7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15,000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47%にあたる7,000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

##### (2) 関係法令の改正

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、溶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。

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。

2008年10月現在では、6種類のアスベストを対象にしたJIS A 1481「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。

### 情報リスト【アスベスト、PCB】

番号	資料名	資料の特徴	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。	発行主体:国土交通省 発表年月:随時 発表内容:関係法令、資料・パンフレット等 備考:
		<a href="http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/asubesuto/top.html">http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/asubesuto/top.html</a>	
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。	発行主体:総務省 発表年月:随時 発表内容:アスベスト使用実態調査等 備考:
		<a href="http://www.soumu.go.jp/menu_04/asbest/index.html">http://www.soumu.go.jp/menu_04/asbest/index.html</a>	
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	発行主体:環境省 発表年月:随時 発表内容:問合わせ先等の情報提供 備考:
		<a href="http://www.env.go.jp/air/asbestos/#top">http://www.env.go.jp/air/asbestos/#top</a>	
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(第2次改訂版)」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	発行主体:東京都 発表年月:随時 発表内容:マニュアル等情報提供 備考:
		<a href="http://www2.kankyo.metro.tokyo.jp/kaizen/keikaku/asbestos/index.htm">http://www2.kankyo.metro.tokyo.jp/kaizen/keikaku/asbestos/index.htm</a>	
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	発行主体:(社)日本石綿協会 発表年月:随時 発表内容:石綿関連情報 備考:
		<a href="http://www.jaasc.or.jp/">http://www.jaasc.or.jp/</a>	
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	発行主体:国土交通省 発表年月:2008年4月 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha08/01/010425_3/01.pdf">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha08/01/010425_3/01.pdf</a>	
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	発行主体:厚生労働省 発表年月:2007年10月1日 発表内容:関係法令、Q&A等 備考:
		<a href="http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/sekimen/index.html">http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/sekimen/index.html</a>	

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
8	(社)日本作業環境測定協会情報サイト	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	発行主体:(社)日本作業環境測定協会 発表年月:随時 発表内容:法令規則通達集、情報 備考:
		<a href="http://www.jawe.or.jp/topics/index.html">http://www.jawe.or.jp/topics/index.html</a>	
9	不動産調査月報 アスベスト問題 - 不動産の視点から	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	発行主体:(財)日本不動産研究所 発表年月:2006年8月 発表内容:公開セミナー講義内容 備考:
		<a href="http://www.reinet.or.jp/jreidata/f.get/pdf/file/2006_0607.pdf">http://www.reinet.or.jp/jreidata/f.get/pdf/file/2006_0607.pdf</a>	
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	発行主体:建設副産物リサイクル広報推進会議 発表年月:2005年10月 発表内容:有害物質取扱い解説 備考:
		<a href="http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/region/recycle/pdf/yuugai.pdf">http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/region/recycle/pdf/yuugai.pdf</a>	
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	発行主体:環境省 発表年月:随時 発表内容:法令、動向、ガイドライン 備考:
		<a href="http://www.env.go.jp/recycle/poly/index.html">http://www.env.go.jp/recycle/poly/index.html</a>	
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	発行主体:東京都 発表年月:随時 発表内容:マニュアル等情報提供 備考:
		<a href="http://www2.kankyo.metro.tokyo.jp/sanpai/pcb-hp/index.htm">http://www2.kankyo.metro.tokyo.jp/sanpai/pcb-hp/index.htm</a>	
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。	発行主体:日本環境安全事業(株) 発表年月:随時 発表内容:PCB処理事業解説 備考:
		<a href="http://www.iesconet.co.jp/business/scheme/index.html">http://www.iesconet.co.jp/business/scheme/index.html</a>	

## ・不動産リスク情報

### 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。

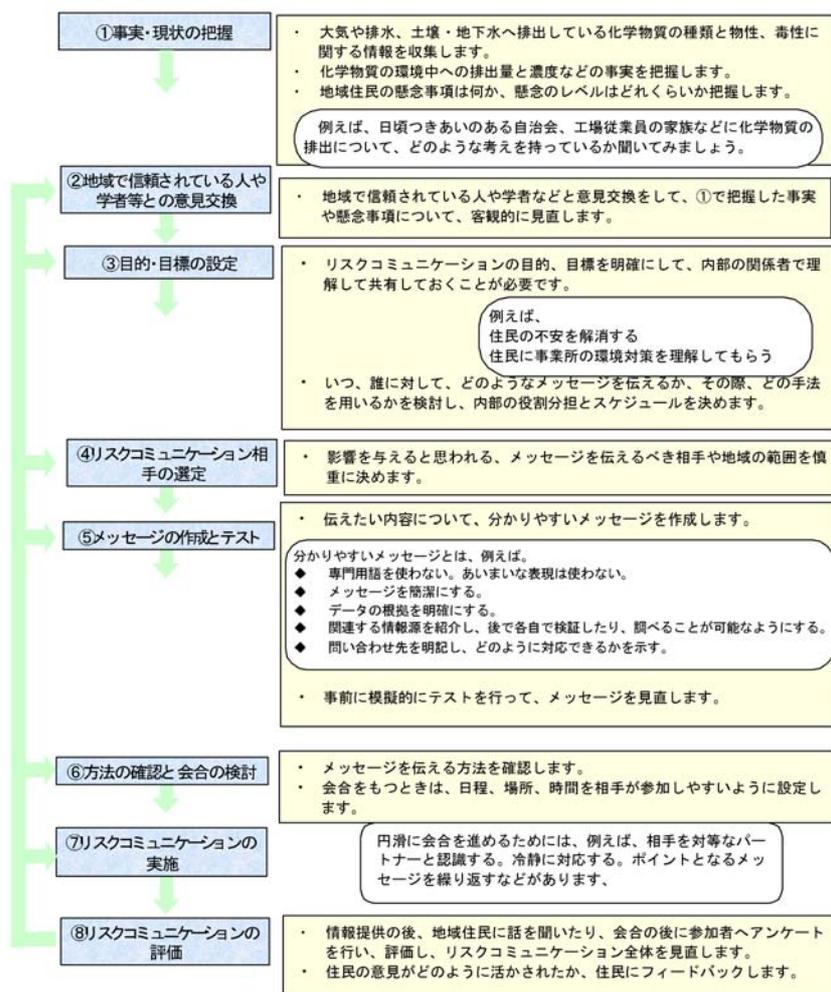
#### 本項目の概略的説明

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。

#### 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

## 情報リスト【リスクコミュニケーション】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 発表内容：実務上の取扱い 備考：
			<a href="http://www.env.go.jp/press/press.php?serial=9903">http://www.env.go.jp/press/press.php?serial=9903</a>
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 発表内容：ホームページ 備考：
			<a href="http://www.meti.go.jp/policy/chemical_management/law/risk-com/r_index2.htm">http://www.meti.go.jp/policy/chemical_management/law/risk-com/r_index2.htm</a>
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：2001年5月 発表内容：制度の紹介と参考事例集 備考：
			<a href="http://www.env.go.jp/chemi/communication/taiwa/jisseki/jirei.html">http://www.env.go.jp/chemi/communication/taiwa/jisseki/jirei.html</a>
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： 発表内容：実務上の取扱い 備考：
			<a href="http://www.env.go.jp/water/dojo/guide/index.html">http://www.env.go.jp/water/dojo/guide/index.html</a>
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 発表内容：ダウンロードパンフレット等 備考：
			<a href="http://www.meti.go.jp/policy/chemical_management/law/risk-com/dlfile/pnf.pdf">http://www.meti.go.jp/policy/chemical_management/law/risk-com/dlfile/pnf.pdf</a>
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 発表内容：ガイドライン 備考：
			<a href="http://www8.cao.go.jp/pfi/guideline_r.pdf">http://www8.cao.go.jp/pfi/guideline_r.pdf</a>

## 管理運営関連情報

### 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、「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

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

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

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

#### 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	
.ファシリティ維持費	A.ファシリティ保有費	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	
		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	減価償却費(1)	登録免許税	
			収入印紙 (地価税)	
			保険料	
			建物	
		減価償却費(2)	建物付属設備	
			構築物	
			器具・備品	
			無形固定資産	
			資本コスト	
C.ファシリティ保全費	維持費	資本コスト		
		保守費		
		清掃費		
		病害虫防除費		
		修繕費		
	環境整備費	環境対応費		
		廃却処分費		
		リサイクル費		
		.ファシリティ運営費	水道光熱費	電力料
				水道料
ガス代				
重油代等				
その他				
ファシリティ運用費	設備運転・監視費			
	スペース変更管理費			
セキュリティ費	防災対策費			
	ファシリティ保安費			
業務支援費	業務支援費			
	生活支援費			
	家具什器費			
	家具什器費			
.ファシリティ管理費	統括管理費	パーキング費		
		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。<sup>1</sup>

### 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る。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。

#### 情報リスト【ファシリティコスト】

番号	資料名	資料の特徴	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：JFMA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 発表内容： 備考：参考図書
			<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>
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：中津元次他著 / (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 発表内容： 備考：参考図書
			<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>
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 発表内容：FMに関する概要 備考：参考図書
			<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>

<sup>1</sup> 簡便法については、情報リスト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－」参照。

## 管理運営関連情報

### 施設計画

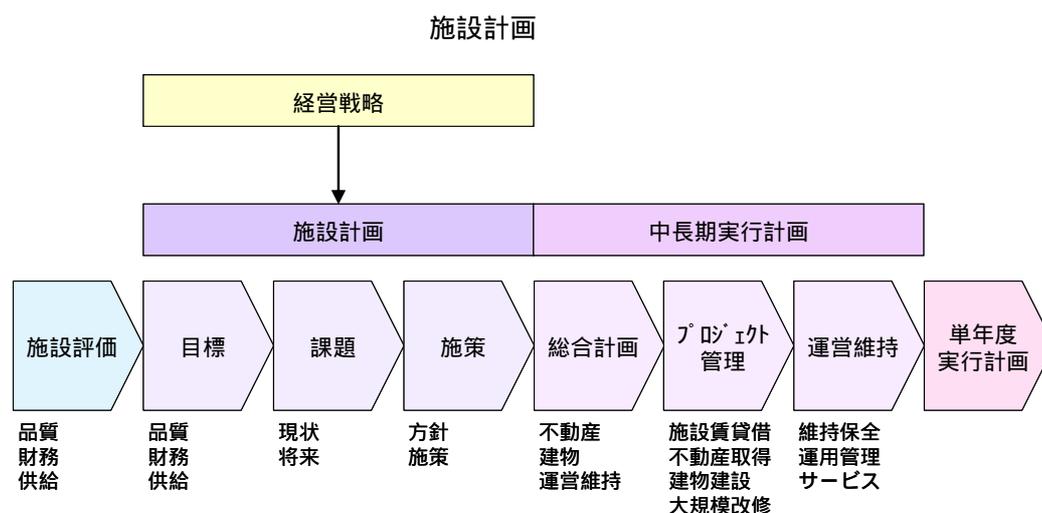
#### CRE戦略上の活用のポイント

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。

財務目標：ファシリティコスト、資産、投資の最適化等

品質目標：高い利用者満足度を得ること、社会への貢献等

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。

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  
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  
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。

承認規程：各種承認に関するプロセス及び規則等  
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  
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関連情報を一元的に管理し、活用することが求められる。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<sup>1</sup>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。

### 情報リスト【施設計画】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 発表内容：FMに関する概要 備考：参考図書
		<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>	
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 発表内容： 備考：参考図書
		<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>	
3	価値(おかね)を生むファシリティ - 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 発表内容： 備考：参考図書
		<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>	

<sup>1</sup> 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

## ・管理運営関連情報

### 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。

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

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

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に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。

#### 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システマ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ようになる。

## 情報リスト【維持保全】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 発表内容:FMに関する概要 備考:参考図書、390～419ページに掲載  <a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>
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 発表内容: 備考:参考図書  <a href="http://www.bmmc.or.jp/">http://www.bmmc.or.jp/</a>
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 発表内容: 備考:参考図書  <a href="http://www.bmmc.or.jp/">http://www.bmmc.or.jp/</a>
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 発表内容: 備考:参考図書  <a href="http://www.bmmc.or.jp/">http://www.bmmc.or.jp/</a>
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 発表内容: 備考:参考図書  <a href="http://www.bmmc.or.jp/">http://www.bmmc.or.jp/</a>
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・設備維持保全協会 発表年月:2008年1月 発表内容:FMに関する概要 備考:  <a href="http://www.belca.or.jp/ddkaitei.htm">http://www.belca.or.jp/ddkaitei.htm</a>
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・設備維持保全協会 発表年月:2006年2月 発表内容: 備考:  <a href="http://www.belca.or.jp/siori.pdf">http://www.belca.or.jp/siori.pdf</a>
8	建物診断のすすめ	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・設備維持保全協会 発表年月:2002年9月 発表内容: 備考:  <a href="http://www.belca.or.jp/sinosu.htm">http://www.belca.or.jp/sinosu.htm</a>

## 管理運営関連情報

### 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う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。

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る。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。

### 情報リスト【運用管理】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 発表内容: 備考:参考図書
		<a href="http://www.bmmc.or.jp/">http://www.bmmc.or.jp/</a>	
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 発表内容: 備考:参考図書
		<a href="http://www.bmmc.or.jp/">http://www.bmmc.or.jp/</a>	
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 発表内容: 備考:参考図書
		<a href="http://www.bmmc.or.jp/">http://www.bmmc.or.jp/</a>	
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 発表内容: 備考:参考図書
		<a href="http://www.bmmc.or.jp/">http://www.bmmc.or.jp/</a>	
5	建築保全業務共通仕様書・同積算基準の解説(平成15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:2003年 発表内容: 備考:参考図書
		<a href="http://www.bmmc.or.jp/">http://www.bmmc.or.jp/</a>	
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 発表内容:F Mに関する概要 備考:参考図書
		<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>	

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.belca.or.jp/">http://www.belca.or.jp/</a>	
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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.belca.or.jp/">http://www.belca.or.jp/</a>	

## ・管理運営関連情報

### 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

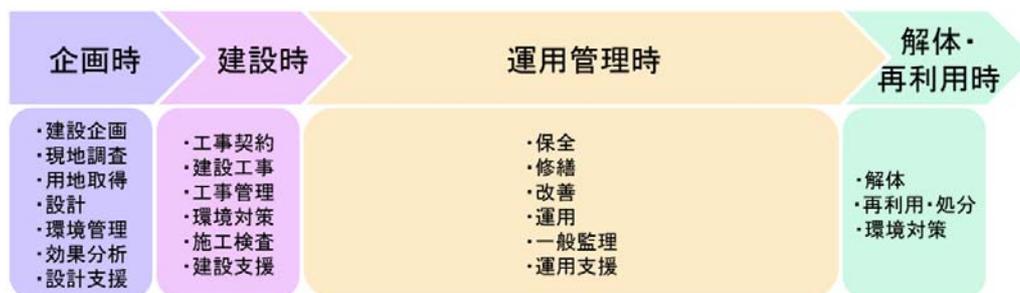
###### (3) 運用管理コスト

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

建物のライフサイクルとライフサイクルコスト



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「平成17年版建築物のライフサイクルコスト」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」でもデータベースが用意され算定することが出来る。

## 情報リスト【ライフサイクルコスト（LCC）】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 発表内容: 備考:
			<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>
2	新・LCC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 発表内容: 備考:
			<a href="http://www.belca.or.jp/">http://www.belca.or.jp/</a>
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 発表内容: 備考:
			<a href="http://www.bmmc.or.jp/">http://www.bmmc.or.jp/</a>
4	建築物のLCC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 発表内容: 備考:
			<a href="http://www.belca.or.jp/">http://www.belca.or.jp/</a>
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 発表内容: FMに関する概要 備考: 参考図書、165～169ページに掲載
			<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>

## ・管理運営関連情報

### 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ないか確認をする。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。

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

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、品質が低くないかを確認する。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。

利用者満足度: 面積・設備・音・光・色彩等

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。

需給度: 規模・単位面積・配分率等

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。

また、情報リスト1の「FMベンチマーク調査報告書 2005 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」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。

### 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

### 情報リスト【管理運営におけるベンチマーキング】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	FM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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>	
2	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 -	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 発表内容: FMに関する概要 備考:
		<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>	
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: 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 発表内容: FMに関する概要 備考: 参考図書、95～102ページに掲載
		<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>	
4	ビルの資産価値を高める<安心・安全・快適>運用マニュアル	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 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.belca.or.jp/anzen.htm">http://www.belca.or.jp/anzen.htm</a>	

## ・管理運営関連情報

### 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。

#### (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。

#### 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。

#### 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。

#### 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】

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

#### 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。

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おり、これに向けた動きが地球規模で活発化している。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CRE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、建物・設備の把握、エネルギー使用量の収集・分析、可能な省エネルギー対策の検討、目標値の設定・実施、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がある。

#### 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

#### 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

#### エネルギーの節約

- ・空調温度の節約、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

#### 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

#### 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ESC0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。

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

## (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。

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

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。

### 3. 循環型社会の構築

形成すべき「循環型社会」とは、廃棄物等の発生抑制、循環資源の循環的な利用、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、リデュース(廃棄物の発生抑制)、リユース(再使用)、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。

#### (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。

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

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

情報リスト【環境対策】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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： 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.eccj.or.jp/">http://www.eccj.or.jp/</a>	
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：2005年2月 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>	
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： 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/enetai/index_shoene.html">http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/enetai/index_shoene.html</a>	
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： 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kankyo_site/">http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kankyo_site/</a>	
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： 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.env.go.jp/policy/j-hiroba/04-4.html">http://www.env.go.jp/policy/j-hiroba/04-4.html</a>	
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： 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.meti.go.jp/policy/recycle/index.html">http://www.meti.go.jp/policy/recycle/index.html</a>	
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：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 発表内容：FMに関する概要 備考：参考図書
		<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>	
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 発表内容：地球環境保全に係る事務連絡等 備考：
		<a href="http://www.env.go.jp/earth/">http://www.env.go.jp/earth/</a>	
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 発表内容：基本方針 備考：
		<a href="http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ondanka/">http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ondanka/</a>	

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 <a href="http://www.kyomecha.org/">http://www.kyomecha.org/</a>	発表主体:(社)海外環境協力センター(OECC) 発表年月:随時更新 発表内容:各種情報の提供 備考:
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 <a href="http://www.et.chikyukankyo.com/index.html">http://www.et.chikyukankyo.com/index.html</a>	発表主体:環境省 発表年月:随時 発表内容:制度概要の説明、マニュアル等 備考:
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 <a href="http://gec.jp/gec/JP/publications/CDM_Manual-J.pdf">http://gec.jp/gec/JP/publications/CDM_Manual-J.pdf</a>	発表主体:(財)地球環境センター 発表年月:2006年8月 発表内容:マニュアル 備考:
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 <a href="http://www.ibec.or.jp/CASBEE/">http://www.ibec.or.jp/CASBEE/</a>	発表主体:環境省 発表年月:随時 発表内容:システムの説明、マニュアル等 備考:
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 <a href="http://www.env.go.jp/recycle/waste/index.html">http://www.env.go.jp/recycle/waste/index.html</a>	発行主体:環境省 発表年月:随時 発表内容:統計データ 備考:
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・8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 <a href="http://www.env.go.jp/guide/info/21c_ens/pamph/full.pdf">http://www.env.go.jp/guide/info/21c_ens/pamph/full.pdf</a>	発行主体:環境省 発表年月:2007年6月 発表内容:概略説明 備考:
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 <a href="http://www.meti.go.jp/topic/data/e10209aj.html">http://www.meti.go.jp/topic/data/e10209aj.html</a>	発行主体:経済産業省 発表年月:2006年 発表内容:概略説明 備考:
17	EICネットホームページ	EIC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 <a href="http://www.eic.or.jp/">http://www.eic.or.jp/</a>	発行主体:(財)環境情報普及センター 発表年月:随時 発表内容:各種情報提供 備考:

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.bmmc.or.jp/">http://www.bmmc.or.jp/</a>	
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7月 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/14/140329.html">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/14/140329.html</a>	
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 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/14/140706.html">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/14/140706.html</a>	
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・設備維持保全協会 発表年月：2008年1月 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.belca.or.jp/ddkaitei.htm">http://www.belca.or.jp/ddkaitei.htm</a>	

## ・不動産評価関連情報

### 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

資産として簿価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  
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

不動産取得、売却、賃貸借の決断の参考にするための評価  
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  
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

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)  
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)」と定義している。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(特に、基本的な物的、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. 証券化対象不動産の鑑定評価

我が国の不動産証券化市場は近年急速に進展し、投資家や市場関係者に対し利益相反の回避や取引の公正性を示す上で不動産鑑定評価の果たす役割が増大している。また、このような状況のなか、経済社会状況の変化に伴う鑑定評価に対するニーズの変化により、市場関係者やエンジニアリング・レポート作成者との連携の必要性、鑑定評価書における説明責任や比較容易性等が強く要請されている。

このため、証券化対象不動産の鑑定評価について、2007年4月に不動産鑑定評価基準を改正して「各論第3章」を新設し、証券化対象不動産として鑑定評価を行う場合の適用範囲、鑑定評価にとっても重要な資料であるエンジニアリング・レポートについての不動産鑑定士の主体的な活用、DCF法の適用過程の明確化や収益費用項目の統一などを盛り込んだ。

### 4. 統計的手法による不動産評価

近年コンピューターの発達やデータの蓄積等により、統計理論に基づいた回帰分析、ヘドニックアプローチを用いて、不動産の価格、賃料等を定量的に求められることが多くなった。データの更なる整備と研究の進展に伴い、これらの手法は、不動産評価のための市場分析の手段として、より大きな位置を占めるものになると考えられる。

## 情報リスト【不動産評価概説】

番号	資料名	資料の特徴	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の基準。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 発表内容: 備考:
		<a href="http://tochi.mlit.go.jp/appraisal/01_appraisal.html">http://tochi.mlit.go.jp/appraisal/01_appraisal.html</a>	
2	証券化対象不動産の価格に関する鑑定評価の実務指針	証券化不動産の鑑定評価に関する実務上の解説書(不動産鑑定士および一般向け)	発表主体:(社)日本不動産鑑定協会 発表年月:2007年7月改正 発表内容: 備考:
		<a href="https://secure.rea-net.jp/rea/publish/rea001/info.html">https://secure.rea-net.jp/rea/publish/rea001/info.html</a>	
3	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 発表内容: 備考:参考図書
4	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とおして、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:2008年9月 発表内容:土地関連情報冊子 備考:
		<a href="http://www.lic.or.jp/pdf/doc2008.pdf">http://www.lic.or.jp/pdf/doc2008.pdf</a>	

## ・不動産評価関連情報

### 土地評価・土地価格情報

#### CRE戦略上の活用のポイント

土地は、企業のバランスシートの有形固定資産として大きな位置を占めており、通常その資産価値変動は財務戦略に大きな影響を与えるため、土地の評価はCRE戦略の実践にあたって極めて重要である。

#### 本項目の概略的説明

##### 1. 土地の種別・類型

土地の種別は、宅地地域、農地地域、林地地域等の地域の種別に応じて分類される土地の区分であり、宅地、農地、林地、見込地、移行地等に分けられる。

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。

宅地の類型は、その有形的利用及び権利関係の態様に応じて、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、更地、建付地を扱い、借地権、底地、区分地上権は「借地権等所有権以外の評価」で扱う。

##### 2. 更地、建付地、底地の評価

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。

建付地とは、「建物等の用に供されている敷地で建物等及びその敷地が同一の所有者に属し、かつ、当該所有者により使用され、その敷地の使用収益を制約する権利の付着していない宅地」をいう。建付地の鑑定評価は、建物等と一体として継続使用することが合理的である場合において、複合不動産の一部分として、その敷地を鑑定評価（部分鑑定評価という）するものである。

底地とは、「宅地について借地権の付着している場合における当該宅地の所有権」をいう。底地の価格は、借地権の付着している宅地について、借地権の価格との相互関連において賃貸人に帰属する経済的利益を貨幣額で表示したものであり、賃貸人に帰属する経済的利益とは、「当該宅地の実際支払賃料から諸経費等を控除した部分の賃貸借等の期間に対応する経済的利益及びその期間の満了等によって復帰する経済的利益の現在価値」と、不動産鑑定評価基準では定義されている。要するに、地代収入から固定資産税などの経費を差し引いた毎年の純収益と、借地関係が解消され、更地に復帰するときの更地価格の現在価値である。更地に復帰する時期が確定的ではないために、通常、底地の収益性は低いものとなっている。

なお、借地権の価格、底地の価格はともに、一般の第三者に売却するときの価格、すなわち正常価格であって、借地人、地主間で取引される場合は、市場が限定され、借地権、底地が一体化することによる増分価値が生じるため、いわゆる限定価格になることが多いことに留意すべきである。

##### 3. 土地価格情報(公的評価の活用)

公的評価の情報を活用することは土地価格の第一次情報を取得するうえでは有用であり、その利用による評価額が減損会計の適用や企業内の時価評価として採用されることもある。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、これらの最新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、物的リスク、法的リスク、マーケットのリスクを調査する、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。（「不動産のリスク情報」参照）。

以降に、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。

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. 不動産鑑定士等の鑑定評価の規準 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(1998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又は不動産鑑定士補の鑑定評価を求め、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、公示価格ベースの中値を評定し、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額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)
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、遺贈また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5 「価格 適正な時価をいう」
標準地数	約3万地点	約41万地点	約45万地点

出所:「不動産鑑定評価基礎知識」((財)日本不動産研究所編集・発行)

## 情報リスト【土地評価・土地価格情報】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容:標準地の地価 備考:
		<a href="http://tochi.mlit.go.jp/">http://tochi.mlit.go.jp/</a>	
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 発表内容:基準地の地価 備考:
		<a href="http://tochi.mlit.go.jp/">http://tochi.mlit.go.jp/</a>	
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 発表内容:地価(課税の基礎) 備考:
		<a href="http://www.rosenka.nta.go.jp/">http://www.rosenka.nta.go.jp/</a>	
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 発表内容:地価(課税の基礎) 備考:
		<a href="http://www.chikamap.jp/">http://www.chikamap.jp/</a>	
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 発表内容:土地取引事例価格 備考:
		<a href="http://tochi.mlit.go.jp/">http://tochi.mlit.go.jp/</a>	
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 発表内容:時系列的地価指数 備考:
		<a href="http://www.reinet.or.jp/documentation/index.html">http://www.reinet.or.jp/documentation/index.html</a>	
7	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とおして、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紹介している	発表主体:(財)土地情報センター 発表年月:2007年8月 発表内容:土地関連情報冊子 備考:
		<a href="http://www.lic.or.jp/pdf/doc2008.pdf">http://www.lic.or.jp/pdf/doc2008.pdf</a>	

## ・不動産評価関連情報

### 建物評価・建築価格情報

#### CRE戦略上の活用のポイント

建物及びその敷地で構成された不動産である、自社ビル、あるいは賃貸用不動産は典型的な企業不動産であり、その評価はCRE戦略に大きな影響を与えるものである。

建築費は地価、賃料と並んで、新規の不動産投資の際の投資コストとして投資採算性を大きく左右し、また、既存建物の評価においても、再調達原価(新たに同じ建物を現在建築する費用)として反映されるので、CRE戦略上の重要な検討要素である。

#### 本項目の概略的説明

##### 1. 建物価格の査定方法

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。減価修正には、物理的減価、機能的減価、経済的減価があり、通常耐用年数に基づく方法と実態調査に基づいて減価を直接求める観察減価法を併用して行う。

建物の建築費は不動産の需給状況によって大きく左右され、地域的にも人件費等の差により格差がある。なお、不動産鑑定評価でいう「再調達原価」には、物理的なコストと設計費、その他の付随費用を含むが、建築用語である「再調達価格」には、設計費、その他の付随費用を含まないことに注意する必要がある。

##### 2. 建物の単独の価値と土地との一体価値

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、企業にとってCRE戦略上望ましくないといえる。

原価法における減価修正は、会計上の減価償却と似た概念であるが、耐用年数が異なる場合や、減価修正には観察減価法があり、耐用年数に基づき見積もった減価修正額とは別に更に修正を加える点において、会計上の減価償却とは異なる。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。

##### 3. 特殊な建物価格の価格査定

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进行评估する場合は、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価格の価格種類は、不動産鑑定評価基準では「特殊価格」という。)

**情報リスト【建物評価・建築価格情報】**

番号	資料名	資料の特徴	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：毎月公表 発表内容：建築費指数、建設資材物価指数 備考：ホームページでの公表は最新月のみ
		<a href="http://www.kensetu-navi.com/pdf_backnumber/shisu/index.php">http://www.kensetu-navi.com/pdf_backnumber/shisu/index.php</a>	
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材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：毎月公表 発表内容：建築費指数 備考：
		<a href="http://www.mlit.go.jp/statistics/details/kkoji_list.html">http://www.mlit.go.jp/statistics/details/kkoji_list.html</a>	
3	建物の鑑定評価必携	建物実例データ集。建物の用途別・構造別・規模別に建設事例を収集し、建物評価の基本的な考え方、建物コスト情報を活用した評価上の留意点、建物評価に関する有用な統計・データを紹介している	発表主体：(財)建設物価調査会 発表年月：2006年3月 発表内容：建物実例データ等 備考：参考図書
4	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 発表内容：建築コストデータ 備考：会員登録を行うとホームページ上で工事費シミュレーション等を行うことができる。
		<a href="http://jbc.kensetu-navi.com/">http://jbc.kensetu-navi.com/</a>	

## ・不動産評価関連情報

### 借地権等所有権以外の権利の評価

#### CRE戦略上の活用のポイント

CRE戦略の実践にあたっては、所有権以外の権利の「時価」についても問題になる場合が多い。特に、宅地の一般的な利用形態の一つである普通借地権(旧法による借地権も含む)の評価は、多くの困難を伴い、訴訟の対象になっているケースも多い。したがって、CRE戦略において、財務上影響の大きい借地権付建物の評価は注意する必要がある。

一方、定期借地権は1992年、定期借家権は2000年に施行されたものであり、これを事業用不動産に利用することは実務上多いため、所有による利用と並んでCRE戦略上重要である。

#### 本項目の概略的説明

##### 1. 代表的な所有権以外の権利について

普通借地・借家と定期借地・借家との大きな違いは、定期借地・借家は期限が来れば、賃借人は賃貸人に土地や建物を必ず返さなければならない、立ち退きの問題がなくなる点である。賃借人、賃貸人ともに事業としての計画を立てやすく、これらの制度ができてから、その利用は伸びてきており、その特徴を整理すると以下のとおりである。

##### (1) 借地権

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。

##### 借地権の評価

借地借家法による賃借人保護の規定(借地非訟事件による賃貸人の承諾に代わる裁判所の許可等)により、土地は一度貸したら事実上戻ってこない、という事態になっているため、普通借地権(旧法による借地権も含む)は、一種の財産権として認められているが、その評価においては、賃借人、賃貸人双方の事情が絡み、単に経済合理性だけでは判断できないものである。

相続税路線価の借地権割合を使って評価する方法は、他の評価手法による理論づけが複雑で困難を伴い、また税務上はこの割合が使用されているために、一般にはこの割合を基本にして割合を決め取引されることが多く、一種の慣習法的存在になっている。

##### 定期借地権

定期借地権とは、契約期限が来た時に契約の更新がなく、建物を取り壊して返還する必要がある借地権のことで、契約期間の延長がない。借地借家法では、契約期間が50年以上の一般定期借地権、同10年以上50年未満の事業用借地権、そして同30年以上で、建物付で土地を返還できる条件の付いた建物譲渡特約付借地権、の3つの種類が規定されている。なお、2008年1月1日より、改正借地借家法が施行され、事業用借地権の存続期間の上限が、従来の20年から50年に変更された。

##### (2) 借家権

借家権とは、借地借家法(廃止前の借家法を含む。)が適用される建物の賃借権をいう。借家権は再開発の際の立ち退きの際などに認識され、財産権として具現化するのであって、一般には独立したマーケットがあるわけではないことに留意する。

##### 借家権の評価

借家権の取引慣行がある場合には、借家権の取引事例より当事者間の個別的事情を考慮して求めた比準価格や自用の建物及びその敷地から貸家及びその敷地を差し引いた価格、および借家権割合等をもとに求められ、また、立ち退きに伴う借家人の経済的利益の喪失分が考慮されることがある。

さらに、借家権の価格といわれているものには、賃貸人から建物の明渡しの要求を受け、借家人が不随意の立ち退きに伴い事実上喪失することとなる経済的利益等、賃貸人との関係において個別的な形をとって具体的に現れるものがある。この場合における借家権の鑑定評価額は、当該建物及びその敷地と同程度の代替建物等の賃借の際に必要なとされる新規の実際支払賃料と現在の実際支払賃料との差額の一定期間に相当する額に、賃料の前払的性格を有する一時金の額等を加えた額、並びに自用の建物及びその敷地の価格から貸家及びその敷地の価格を控除し、所要の調整を行って得た価格を関連づけて決定するものとする。

##### 定期借家権

賃貸借の期間が満了した際に、更新という制度がなく、期間によって終了する借家権を「定期借家権」という。

##### (3) 区分地上権

区分地上権とは、工作物を所有するため、地下又は空間に上下の範囲を定めて設定された地上権をいう。鉄道のトンネル、電線の通過空間などに設定される。

区分地上権の価格は、一般に区分地上権の設定に係る土地(区分地上権設定地)全体の経済価値のうち、平面的・立体的空間の分割による当該権利の設定部分の経済価値及び設定部分事例等に基づく比準価格、土地残余法に準じて求めた収益価格及び区分地上権の立体利用率よりの効用を保持するため他の空間部分の利用を制限することに相応する経済価値を貨幣額で表示したものと、不動産鑑定評価基準では定義されている。

## 2. 借地非訟制度について

借地非訟制度は、借地契約に伴う紛争の未然防止と当事者間の利害の調整、さらに土地の合理的利用の促進を目的として、借地条件の変更や建物増改築の承諾等について、地主と借地権者の協議が整わない場合、申し立てにより、裁判所が当事者の協議に代わって、借地条件の変更や承諾に代わる許可等の裁判をなす制度である。1966年の借地法改正(1967年6月施行)により設けられた(その後1992年8月に、施行された借地借家法により改正)。裁判所の判例においては、これらの承諾に伴い、財産給付を合わせて命じることが多く、その額は多くの場合、慣行的割合で定率化している。

条件変更承諾料(借地借家法第17条第1項):更地価格の10%相当

増改築の許可(借地借家法第17条第2項):全面的改築の場合に更地価格の3%相当

賃借権譲渡または転売の許可(借地借家法第199条第1項前段):譲渡承諾料、転売承諾料は、借地権価格の10%相当

更新料

更新料とは、借地契約の期間が満了した場合に、合意によって借地契約を更新する対価として、借地人から地主に支払われる対価である。民法にはその規定はなく、他の一時金とは法律や判例の扱いがかなり異なっており、判例も地主の当然の権利としては認めていない。更新料は個別性が強く、商業地、住宅地等の用途的地域による相違が認められ、具体の事例の水準は非常に幅が広い。

## 3. 空中権について

空中権とは、土地の高度利用を促進することを目的として、特定の土地の余剰容積を、土地と切り離れた別個の権利の客体とすることによって、余剰容積を隣接する敷地等に移転し、移転先の敷地で本来定められている限度を上回る規模の建物を建築する権利として考えられている。我が国には容積の移転を目的とした法制度がないため、容積を移転する場合には任意の契約行為により取り引きされているのが現状である。

空中権の価格の評価方法は、不動産鑑定評価基準には定められていないが、実務上は、容積の移転元である敷地(譲渡地)から見た容積移転の経済的効果と、容積の移転先である敷地(譲受地)から見た容積移転の経済的効果とを比較考量して査定する方法が一般的である。

このような空中権を利用した事例には、「東京オペラシティビル・国立第二劇場」や「大手町・丸の内・有楽町地区特例容積率適用地区」がある。

**情報リスト【借地権等所有権以外の権利の評価】**

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	不動産鑑定評価基準	<p>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</p> <p><a href="http://tochi.mlit.go.jp/appraisal/01_appraisal.html">http://tochi.mlit.go.jp/appraisal/01_appraisal.html</a></p>	<p>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 発表内容: 備考:</p>
2	新・要説不動産鑑定評価基準	<p>上記鑑定評価基準の解説書</p>	<p>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 発表内容: 備考:参考図書</p>
3	財産評価基準書の相続税路線価図	<p>路線価地域の借地権割合は、路線価図に路線毎に路線価の右脇に表示しており、慣行的借地権割合の目安として活用できる</p> <p><a href="http://www.rosenka.nta.go.jp/">http://www.rosenka.nta.go.jp/</a></p>	<p>発表主体:国税庁 発表年月:毎年1月1日時点 発表内容: 備考:</p>
4	借地権割合と底地割合	<p>借地権と底地に係る権利の割合に関する検討報告書。単に鑑定評価理論にとどまらず、両当事者の権利の本質に迫り、売買、利害調整、再開発などにおけるコンサルティングにおいて、理論的バックグラウンドを与える。</p>	<p>発表主体:(社)日本不動産鑑定協会法務鑑定委員会編/判例タイムズ社 発表年月:2006年4月 発表内容: 備考:</p>

## ・不動産評価関連情報

### 賃料評価

#### CRE戦略上の活用のポイント

企業活動において企業不動産を利活用する際の形態として、所有するか賃借するかは大きな課題である。その際には賃料が費用項目として重要なメルクマールになる。また、不動産事業を自社の事業ポートフォリオの一つとして入れている場合、賃料は収益項目のメインの項目である。そのため、CRE戦略においては、賃料評価を適切に実施し、その結果を経営戦略に結びつけて活用することが重要である。

#### 本項目の概略的説明

##### 1. 鑑定評価の評価手法について

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(平均的活用利子率法)から求める手法がある。

##### 2. 賃料評価の必要性

バブル期の地価・賃料の大幅な上昇、その後の下落(および最近の上昇)に伴い、新規賃料も上下したが、賃料の遅行性のため、特に賃料改定時の継続賃料は、地価の動き、新規賃料の急激な変動に歩調を合わせることが困難なケースが多い。そのようなケースでは経済合理性を求めて地代等の条件変更を求める当事者と契約どおりの履行を求める当事者との争いが起こることが多く、このようなケースでは第三者による賃料評価が用いられることが多い。

##### 3. 賃料を検討する際の留意点

賃料を検討する際には、一般に、以下のような点に留意すべきである。

新規に契約する新規賃料か、契約更新に際して査定する継続賃料かによって、賃料の水準や当事者間の合意過程が異なる事に注意が必要である。新規賃料は、不動産賃貸市場における最新の賃料水準・条件が反映される傾向が強いに対し、継続賃料の場合は基本的には、現行賃料をベースにして改定される傾向がある。賃料情報の扱い方にも留意すべき点があり、検討している情報が貸主の希望する募集賃料か、実際に成約した成約賃料か、月々の支払賃料のみか、共益費込みの賃料か、支払った一時金(権利金、保証金等)の額との関係(一時金と支払賃料の額はトレードオフの関係にある)等に留意する必要がある。また、対象とする賃貸物件の範囲の観点として、スケルトン貸しか否か、共用部分が賃貸対象に含まれているか否かなどの物理的な範囲の観点と、固定資産税、償却資産税の支払い義務、修繕費の支払い義務との関係、転貸(サブリース)か否かなど賃貸借契約条件の権利義務の範囲の観点等に注意が必要である。

## 情報リスト【賃料評価】

### 地代等

番号	資料名	資料の特徴	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の基準。鑑定評価の基本理念、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 発表内容: 備考:
		<a href="http://tochi.mlit.go.jp/appraisal/01_appraisal.html">http://tochi.mlit.go.jp/appraisal/01_appraisal.html</a>	
2	継続地代の実態調べ	1974年の第1回から3年毎に東京23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(活用利子率)、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) 発表内容: 備考: 参考図書
		<a href="http://www.kanteinichizei.com/research01.htm">http://www.kanteinichizei.com/research01.htm</a>	

### 家賃

#### (オフィス賃料)

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	シービーリチャードエリスホームページ	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 発表内容: オフィスマーケットの動向 備考:
		<a href="http://www.cbre.co.jp/JP/">http://www.cbre.co.jp/JP/</a>	
2	三鬼商事ホームページ	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 発表内容: 相場情報等 備考:
		<a href="http://www.e-miki.com/data/index.html">http://www.e-miki.com/data/index.html</a>	
3	三幸エステートホームページ	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毎にまとめている。	発表主体: 三幸エステート(株) 発表年月: 毎月更新 発表内容: 相場データ等 備考:
		<a href="http://www.websanko.com/">http://www.websanko.com/</a>	
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: 2008年11月(毎年公表) 発表内容: オフィス賃料指数(2005年基準) 備考: 調査時点は毎年9月末
		<a href="http://www.reinet.or.jp/documentation/index.html">http://www.reinet.or.jp/documentation/index.html</a>	

## (倉庫賃料)

番号	資料名	資料の特徴	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。  <a href="http://www.cbre.co.jp/JP/">http://www.cbre.co.jp/JP/</a>	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 発表内容: 倉庫・配送センター市況 備考: 対象施設は倉庫・配送センターと事務所兼倉庫
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。  <a href="http://www.e-sohko.com/">http://www.e-sohko.com/</a>	発表主体: イーソーコ(株) 発表年月: 随時 発表内容: 倉庫賃料相場情報 備考:

## (住宅賃料)

番号	資料名	資料の特徴	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  <a href="http://www.recruit.jp/library/house">http://www.recruit.jp/library/house</a>	発表主体: (株)リクルート 発表年月: 毎月 発表内容: 備考:
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。  <a href="http://www.athome.co.jp/atweb_static/kanren/">http://www.athome.co.jp/atweb_static/kanren/</a>	発表主体: アットホーム(株) 発表年月: 随時 発表内容: 賃料相場 備考:
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一項目。全国及び都区部の指数が公表されている。  <a href="http://www.stat.go.jp/data/cpi/index.htm">http://www.stat.go.jp/data/cpi/index.htm</a>	発表主体: 総務省 発表年月: 毎月公表 発表内容: 2005年基準による指数 備考:
4	東京都区部消費者物価中分類指数(家賃指数)	東京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。  <a href="http://www.toukei.metro.tokyo.jp/bukka/bk-index.htm">http://www.toukei.metro.tokyo.jp/bukka/bk-index.htm</a>	発表主体: 東京都 発表年月: 毎月公表 発表内容: 東京都の物価指数 備考:
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。  <a href="http://www.reinet.or.jp/documentation/index.html">http://www.reinet.or.jp/documentation/index.html</a>	発表主体: (財)日本不動産研究所 発表年月: 2008年11月(毎年公表) 発表内容: 共同住宅賃料指数(2005年基準) 備考: 調査時点は毎年9月末

## ・不動産評価関連情報

### 不動産関連指標

#### 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、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。

#### 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。

##### 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。

##### 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。

##### 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。

##### (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。主なものとしては前記の「賃料評価」の情報リストが参考となる。

#### 3. 土地関連市場に関する国の情報提供

国土交通省では、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て、国民の閲覧の便宜を図っている。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。

## 情報リスト【不動産関連指標】

### 総合的不動産関連情報

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容: 備考:
		<a href="http://tochi.mlit.go.jp/cgi-bin/sijyo_k/sij_menu1.cgi">http://tochi.mlit.go.jp/cgi-bin/sijyo_k/sij_menu1.cgi</a>	

### ストック

番号	資料名	資料の特徴	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:2003年度法人土地基本調査 発表内容: 備考:
		<a href="http://tochi.mlit.go.jp/kihon/h15_kihon/index.html">http://tochi.mlit.go.jp/kihon/h15_kihon/index.html</a>	
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 発表内容: 備考:
		<a href="http://tochi.mlit.go.jp/kihon/h15_kihon/setai/s_index.html">http://tochi.mlit.go.jp/kihon/h15_kihon/setai/s_index.html</a>	
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:2003年調査(2004年12月~2005 年3月)5年毎 発表内容:我が国の住宅とそこに居住する世 帯の居住状況、世帯の保有する土地等の実 態を把握し、その現状と推移を明らかにする調 査 備考:住生活基本計画、土地利用計画等の基 礎資料として利用されている。
		<a href="http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2003/index.htm">http://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2003/index.htm</a>	

## 新規供給

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容: 備考:
<a href="http://www.mlit.go.jp/toukeijouhou/chojou/kencha.htm">http://www.mlit.go.jp/toukeijouhou/chojou/kencha.htm</a>			
2	住宅着工統計	・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 発表内容: 備考:
<a href="http://www.mlit.go.jp/toukeijouhou/chojou/kencha.htm">http://www.mlit.go.jp/toukeijouhou/chojou/kencha.htm</a>			
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: 発表内容: 備考:
<a href="http://www.fudousankeizai.co.jp/">http://www.fudousankeizai.co.jp/</a>			

## 中古市場

番号	資料名	資料の特徴	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: 発表内容: 備考:
<a href="http://www.reins.or.jp/market_research.html">http://www.reins.or.jp/market_research.html</a>			
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: 発表内容: 備考:
<a href="http://www.moj.go.jp/TOUKEI/index.html">http://www.moj.go.jp/TOUKEI/index.html</a>			

## ・不動産評価関連情報

### 関連マクロ・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等、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)などが含まれる。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、従業員の通勤利便性等の重要な指標となる。

##### (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。

**情報リスト【関連マクロ・エリア指標】**

人口・世帯

番号	資料名	資料の特徴	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) 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2005/index.htm">http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2005/index.htm</a>	
2	住民基本台帳人口移動報告	・年齢別人口構成比(15-29,33-44,45-64,65-) ・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 発表内容:市町村の区域ごとに住民票に記録されている人口と世帯 備考:
		<a href="http://www.stat.go.jp/data/idou/index.htm">http://www.stat.go.jp/data/idou/index.htm</a>	
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:2007年5月 発表内容:備考:
		<a href="http://www.ipss.go.jp/site-ad/index_Japanese/population.html">http://www.ipss.go.jp/site-ad/index_Japanese/population.html</a>	
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:2007年1月(毎年) 発表内容:人口・世帯、自然環境、経済基盤、行政基盤等国民生活全般の実態を示す地域別統計データを収集・加工したもの 備考:
		<a href="http://www.stat.go.jp/data/ssds/index.htm">http://www.stat.go.jp/data/ssds/index.htm</a>	
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:2007年1月1日(年報) 発表内容:2006年度中に発生した都道府県別総数 備考:
		<a href="http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/81-1.html">http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/81-1.html</a>	

## 地域産業一般

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容： 備考：
		<a href="http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2007/index.htm">http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2007/index.htm</a>	
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 発表内容：すべての事業所・企業を対象に、産業、従業者規模、本所・支所の別などを公表 備考：
		<a href="http://www.stat.go.jp/data/jigyuu/2006/index.htm">http://www.stat.go.jp/data/jigyuu/2006/index.htm</a>	

## 工業

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	工業統計調査	・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：2008年10月(速報値)毎年 発表内容：「産業編」、「品目編」、「市区町村編」、「工業地区編」、「用地・用水編」及び「企業統計編」の各編からなり、産業別、従業者規模別、都道府県別に集計している 備考：
		<a href="http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/index.html">http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/index.html</a>	
2	工業立地動向調査	・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：2008年9月(毎年) 発表内容：工場等の立地動向 備考：
		<a href="http://www.meti.go.jp/statistics/tii/ritti/index.html">http://www.meti.go.jp/statistics/tii/ritti/index.html</a>	
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： 発表内容： 備考：

## 商業

番号	資料名	資料の特徴	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"> <li>・小売業総事業所数</li> <li>・業種別小売業事業所数</li> <li>・年間商品販売額</li> <li>・従業者数</li> <li>・売場面積</li> </ul> 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) 発表内容: 産業別、従業者規模別、地域別等に従業者数、商品販売額等を公表 備考:
<a href="http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/index.html">http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/index.html</a>			
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 発表内容: 備考: 参考図書
3	商業動態統計調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模卸売店</li> <li>・大型小売店</li> <li>・コンビニエンスストア</li> </ul> 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 発表内容: 備考:
<a href="http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/index.html">http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/index.html</a>			

## 交通・運輸

番号	資料名	資料の特徴	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"> <li>・鉄道年間輸送人員</li> <li>・路線別営業キロ及び旅客数量(JR)</li> <li>・航空輸送人員</li> </ul> 等	発表主体: 国土交通省 発表年月: 毎年年報公表(月報の公表もあり) 発表内容: 鉄道・軌道・航空の輸送実態 備考:
<a href="http://toukei.mlit.go.jp/saisintoukei.html">http://toukei.mlit.go.jp/saisintoukei.html</a>			
2	駅別乗降者数総覧	駅別データ <ul style="list-style-type: none"> <li>・路線別駅順乗降者数</li> <li>・乗換駅会社線別乗降者数</li> <li>・乗降者数ランキング</li> <li>・五十音順駅別構成路線等</li> </ul>	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: 2007年7月(毎年) 発表内容: 備考: 参考図書

## その他

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	全銀協金融関連統計	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国銀行 預金貸出金</li> <li>・全国銀行 財務諸表分析 など</li> </ul>	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 発表内容: 金融機関の概要等 備考:
<a href="http://www.zenginkyo.or.jp/stats/">http://www.zenginkyo.or.jp/stats/</a>			

## 不動産評価関連情報

### 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

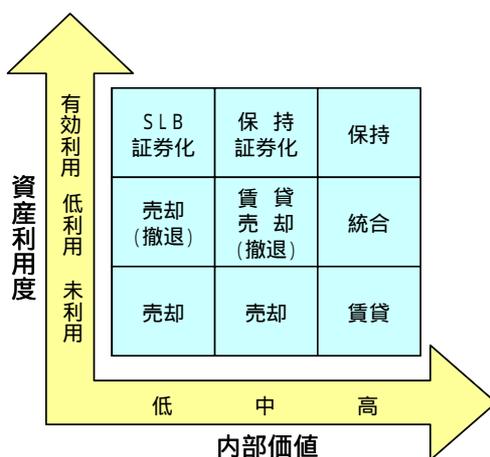
CRE戦略における不動産の有効活用は安易に遊休地の活用に走るのではなく、保有している経営資源としての資産を全社的視点でその活用度合を評価すべきであり、その評価に基づき具体的有効活用を検討すべきである。そこで何らかの方法で保有資産を整理するフレームワークが必要になる。

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の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。

ポートフォリオ分析手法の区分の例



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

#### 【ポートフォリオによる施設資産戦略の説明】

個々の施設をどのように位置づけて、処遇・処理するか方針を立てるためには、ポートフォリオによる施設資産戦略が有効である。

##### ポートフォリオ分析

評価対象のすべての施設を、内部価値の視点と、施設の利用度での2次元で評価し、それぞれを3区分、合計9つの柵(ポートフォリオ)に分ける。内部価値の視点では、内部価値の重要度によって高・中・低の3区分とし、内部価値の高い区分には、例えば、コアビジネスを支援する施設を区分する。内部価値の低い施設としてはノンコアビジネスに用いられるもので、代替可能な施設を区分する。図の例では、高内部価値の施設として研究所・基幹工場を、低内部価値の施設として厚生施設、社宅、物流施設などが挙げられているが、具体的にはそれぞれの組織の価値判断で定義することになる。

施設利用度の大小については、有効利用している施設、利用度が低い施設、未利用の施設と区分する。

##### ポートフォリオによる施設資産戦略

9つの柵にそれぞれの資産戦略方針を定め、区分された施設をその方針に基づいて、処遇・処理していく。いくつかの柵を紹介する。例えば、高内部価値で有効利用されている施設群は継続して保持することとし、長寿命化、環境保全、高性能化のための投資を積極的に行っていく。高内部価値で低利用の施設の場合は、余剰部分を利用して他施設を統合し、利用度を高める。

低内部価値で有効利用している施設群は、売却して賃借化する(SLB)なり、次項で述べる証券化するなどの選択肢が考えられる。これら施設群には長寿命化、環境保全、高性能化のための投資は差し控える。低内部価値かつ低利用の施設群は早期に売却し、キャッシュフローに貢献するなど、ポートフォリオにより施設の資産戦略方針を設定する。

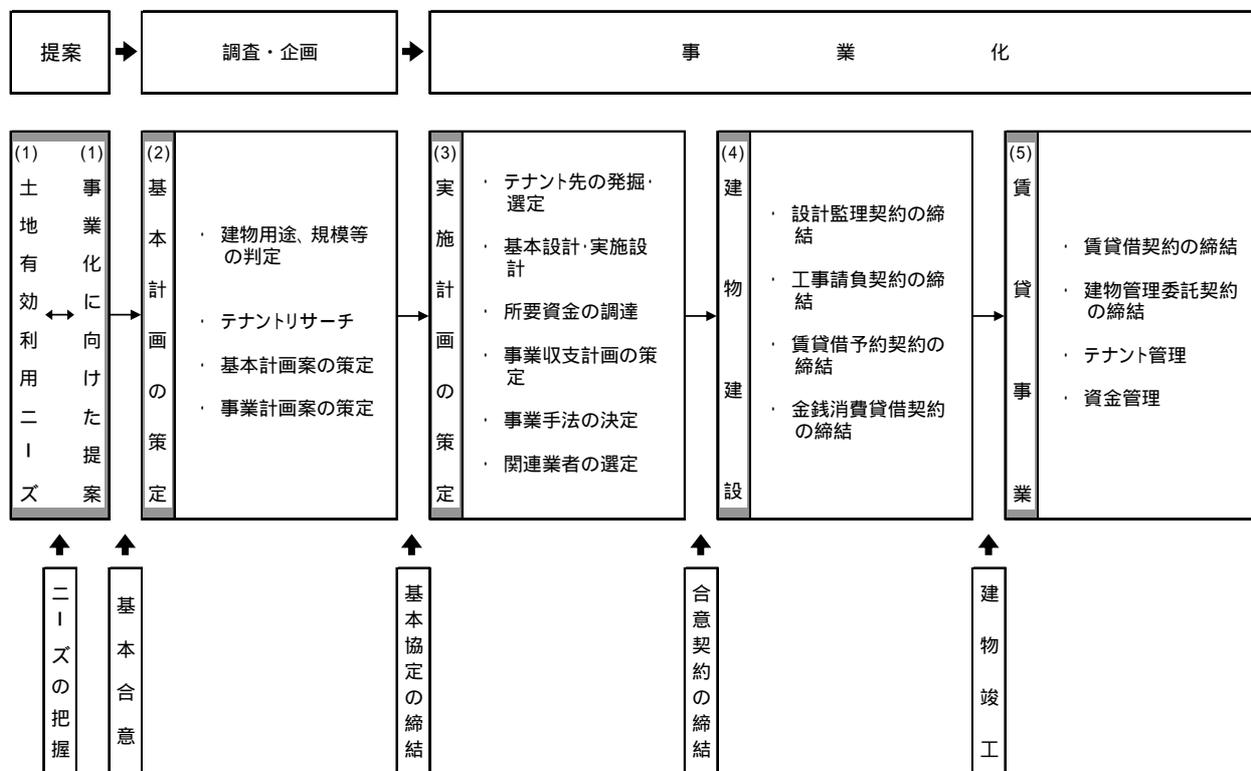
## 2. 遊休地の有効活用方法の例

前記1.のポートフォリオの考え方に従えば、現実として遊休地として未利用の土地は、売却か賃貸の選択を検討することが基本となる。しかし、土地は立地条件等により、周辺土地との一体開発等の有効活用方法があり、高付加価値化を実現したうえで、次段階の有効活用を検討するという選択肢も考慮すべきである。ここでは、遊休地の活用方法としての有効活用について説明する。土地の有効活用を検討するには、まず立地判断、土地所有者のニーズ、収益性・採算性、法律・税制の動き等を総合的に検討する必要がある。

検討の結果、有効利用が可能な場合は、次にどの事業方式で進めるのがよいかを検討することになる。

どの事業手法を選択するかは、土地所有者の有効活用ニーズと有効活用を阻害する要因(事業化のノウハウの不足、十分な事業資金調達が見込めない、テナント確保が困難、建物の経営管理の能力不足など)とを組み合わせ、各々の土地所有者に適した手法を選択すべきである。

遊休地の有効活用事業化の流れ



出所:「融資渉外のための不動産知識講座 第4分冊( (社)金融財政事情研究会企画 / (株)きんざい)」より作成

有効活用方式には次図にあげるものが一般的であるが、それぞれ特徴、長所・短所があるので、それらの特徴を十分に理解して、方法を選択するべきである。

等価交換方式は土地所有権と建物所有権を交換するので、資金負担は発生しない。

土地信託方式は信託銀行が事業者となっていくため、資金手当は不要。

事業受託方式は土地所有者が自ら事業を行うため、資金が必要となる。

他に、土地の所有権を保持したまま活用する方法として、定期借地方式もある。

## 有効活用方式の例

項目	方式	等価交換方式	土地信託方式	事業受託方式
事業計画および事業の実行者		開発業者、建設会社等	信託銀行等	開発業者、建設会社等
所有権	土地	土地所有者と開発業者との共有（開発業者の持分は一般に分譲）	信託時＝形式的に受託者である信託銀行に移転する 信託終了後＝受益者（元の土地所有者）に移転する	土地所有者
	建物	土地所有者と開発業者とが区分所有（開発業者の取得分は一般に分譲）	信託時＝形式的に受託者名義となる 信託終了後＝受益者（元の土地所有者）に移転する	土地所有者
事業利益および土地の値上がり益		建物取得割合に応じた事業利益を享受できる。（事業規模が縮小する） 土地の値上がり益は土地の一部を売却した分だけ減少する。	実質的に自ら事業を行う場合と同じ。事業利益、土地の値上がり益のすべてを土地所有者が享受できる。	実質的に自ら事業を行う場合と同じ。事業利益、土地の値上がり益のすべてを土地所有者が享受できる。
必要な手数料等（事業実行者の収益源）		開発業者は取得分を分譲するため、開発業者の事業利益は、販売利益として開発業者の取得分から出てくる。	（信託手数料） 企画手数料相当＝建設工事費の5%程度 管理手数料相当＝賃料収入の10%程度	・企画料＝建設工事費の3%程度 ・自ら建設工事を行う場合＝工事利益 ・サブリースによる転貸差益（または、管理手数料＝賃料収入の5～10%程度）
事業の実施	建物建設工事発注者	開発業者等	信託銀行等	土地所有者
	資金調達者	開発業者等（土地所有者は原則として資金調達の必要がない）	信託銀行等（土地所有者は資金調達の必要がない）	土地所有者（開発業者の斡旋による）
	テナント斡旋	土地所有者（開発業者が協力）	信託銀行等	開発業者等（一括借り上げなど）
	建物完成後の管理運営	土地所有者（場合によっては不動産業者に委託することが必要）	信託銀行が一切を行う。	開発業者等（一括借り上げなど）
税金	期間所得	不動産所得	不動産所得	不動産所得
	譲渡所得	土地の一部譲渡については、買換えの特例により課税が生じないか、軽減される。	土地の所有権移転は形式的なものであり課税は生じない。	課税は生じない。
	相続税	土地の共有持分権と建物の区分所有権を相続する。通常借入金はない。	信託受益権を相続する。受益権の評価は信託財産（土地、建物、借入金等）の評価となり、基本的に自ら事業を行う場合と同じ。	土地、建物、借入金等を相続する。

出所：「融資渉外のための不動産知識講座 第4分冊（（社）金融財政事情研究会企画 / （株）きんざい）」より作成

### 情報リスト【不動産の有効活用】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	土地活用バンク	代表的な有効活用に事例や有効活用の方法を紹介し、各都道府県の公有地情報等の活用可能な土地情報を閲覧することができる。  <a href="http://www.bank.tochi.mlit.go.jp/">http://www.bank.tochi.mlit.go.jp/</a>	発表主体：国土交通省 発表年月：随時更新 発表内容：有効活用事例情報、公有地情報等 備考：
2	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19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：鶴野和夫著 / （株）清文社 発表年月：2007年11月 発表内容： 備考：
3	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手引書。	発表主体：上野俊秀著 / プロGRESS 発表年月：2007年9月 発表内容： 備考：

## 不動産評価関連情報

### 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

不動産にまつわる法律は多岐にわたる。企業経営上、不動産に携わる者についても不動産に関する法律知識は必須である。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
民法関係	
1	民法
2	借地借家法
3	失火の責任に関する法律
4	建物の区分所有に関する法律
5	不動産登記法
宅地建物取引業法	
1	宅地建物取引業法
不動産証券化関連	
1	不動産特定共同事業法
2	信託業法
3	資産流動化法
4	投資家保護法
5	金融商品取引法

#### 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。

No.	法律名
1	国土利用計画法
2	都市計画法
3	建築基準法
4	古都における歴史的風土の保存に関する特別措置法
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
6	都市緑地法
7	首都圏近郊緑地保全法
8	近畿圏の保全区域の整備に関する法律
9	生産緑地法
10	特定空港周辺航空機騒音対策特別措置法
11	景観法
12	土地区画整理法

No.	法律名
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
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
15	被災市街地復興特別措置法
16	新住宅市街地開発法
17	新都市基盤整備法
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
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
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
21	流通業務市街地の整備に関する法律
22	都市再開発法
23	幹線道路の沿道の整備に関する法律
24	集落地域整備法
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
26	港湾法
27	住宅地区改良法
28	公有地の拡大の推進に関する法律
29	農地法
30	宅地造成等規制法
31	都市公園法
32	自然公園法
33	河川法
34	特定都市河川浸水被害対策法
35	海岸法
36	砂防法
37	地すべり等防止法
38	急傾斜地の崩壊による災害の防止に関する法律
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
40	森林法
41	道路法
42	全国新幹線鉄道整備法
43	土地収用法
44	文化財保護法
45	航空法
46	自衛隊法
47	廃棄物の処理及び清掃に関する法律
48	土壌汚染対策法
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

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。

**情報リスト【不動産取引・契約に関する法律】**

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	不動産取引紛争最近の裁判例	最近の裁判例がコンパクトにまとめられている。	発表主体：(社)全日本不動産協会 発表年月： 発表内容： 備考：
			<a href="http://ics.tokyo.zennichi.or.jp/zennichi_kaiin/knowledge/business/database/data04_00.htm">http://ics.tokyo.zennichi.or.jp/zennichi_kaiin/knowledge/business/database/data04_00.htm</a>
2	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： 発表内容： 備考：
			<a href="http://www.homenavi.or.jp/yougosyu.html">http://www.homenavi.or.jp/yougosyu.html</a>
3	宅地建物取引の知識平成20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：2008年1月 発表内容： 備考：参考図書
4	不動産関係法令集平成20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：2008年8月 発表内容： 備考：参考図書
5	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：2008年4月 発表内容： 備考：
			<a href="http://www.retio.jp/">http://www.retio.jp/</a>

## 第3章 手 引 き 事 例 編

## 先進事例情報

### 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. 日産自動車

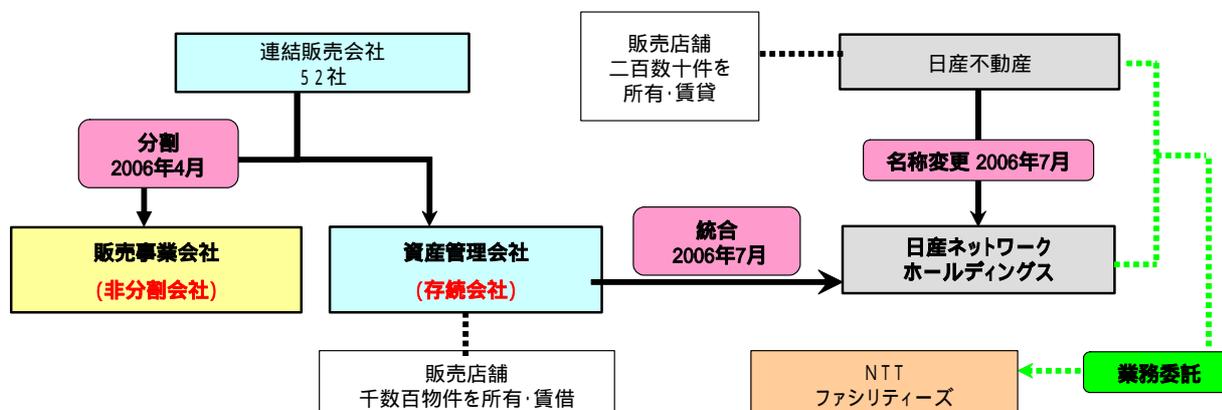
日産自動車(株)においては、合理的な不動産管理を実現するため、本体だけでなく、連結販売会社の不動産まで含めて総合的に見直し、会社分割と会社統合の手法を活用しながら、連結販売会社の不動産を関連子会社に一元化し、効率的な不動産管理を実現している。

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。

#### 2. スタンレー電気

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。

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

情報リスト【企業組織再編】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容:連結販売会社を販売事業会社と資産管理会社に分割、資産を戦略的に集中管理 備考:
			<a href="http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2005/STORY/051205-01-j.html">http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2005/STORY/051205-01-j.html</a>
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 発表内容:日産不動産(株)が販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 備考:
			<a href="http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2006/STORY/060703-02-j.html">http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2006/STORY/060703-02-j.html</a>
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 発表内容:組織再編による資産管理機能統合 備考:参考資料
			<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf</a>
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 発表内容:大手製造業におけるCRE事例(日産自動車(株)) 備考:
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推進協会 発表年月:2005年7月 発表内容:スタンレー電気(株)の事例 備考:
			<a href="http://www.jfma.or.jp/">http://www.jfma.or.jp/</a>

## ．先進事例情報

### 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

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、企業パフォーマンスの向上、費用効率が高いソリューションの創出、CREに関する知識の向上、CRE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、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)、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、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、CREに関する3年以上の実務経験と修士号の保有、CREに関する5年以上の実務経験と学士号の保有、CRE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)や認定マスター(ARES Certified Master)等が挙げられる。

###### (1) CFMJ

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、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、快適かつ機能的なファシリティの継続的供給、企業理念の具現化及び経営目標の達成、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、FM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、FMのための社会性、人間性、企業性、施設、情報等の関連知識、FM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6,135人(2007年9月末)。

## (2)認定マスター

認定マスターは、(社)不動産証券化協会(ARES)が実施しており、その目的は 不動産と金融の共通言語の構築、人材不足の解消、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を速くする)、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。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、ARES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)その他

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)が、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、NPO法人不動産カウンセラー協会を受け皿とする資格・教育制度等も念頭に置いている。また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)。

## 情報リスト【人材育成】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	CoreNetGlobal ホームページ	CoreNetGlobal 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: 発表内容: 活動内容等を紹介したホームページ 備考:
		<a href="http://www2.corenetglobal.org/home/">http://www2.corenetglobal.org/home/</a>	
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: 発表内容: 活動内容等を紹介したホームページ 備考:
		<a href="http://www.jfma.or.jp/index.htm">http://www.jfma.or.jp/index.htm</a>	
3	NPO法人日本不動産カウンセラー協会	CRECと連携し、CREに関する人材育成の受け皿としての機能を模索中で、CREの本ガイドライン、手引きを活用した啓蒙・研修体制を検討している組織のホームページ	発表主体: NPO法人日本不動産カウンセラー協会 発表年月: 発表内容: 備考:
		<a href="http://www.jarec.jp/">http://www.jarec.jp/</a>	
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: 発表内容: 活動内容等を紹介したホームページ 備考:
		<a href="http://www.ares.or.jp/">http://www.ares.or.jp/</a>	
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: 発表内容: 活動内容等を紹介したホームページ 備考:
		<a href="http://www.jcrec.org/index.php">http://www.jcrec.org/index.php</a>	
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 発表内容: 代表的なCRE関連の資格制度 備考: 参考資料
		<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf</a>	

## ．先進事例情報

### 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. 東京電力

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. イオンモール

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. ヤマザキマザックオプトニクス

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。

情報リスト【CSR(コミュニティとの共生)の視点】

番号	資料名	資料の特徴	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: 発表内容: 東京電力(株)の尾瀬に関わる歴史、自然保護活動等 備考:
		<a href="http://www.tepco.co.jp/eco/area/oze/index-j.html">http://www.tepco.co.jp/eco/area/oze/index-j.html</a>	
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)と不動産管理に関する事例として、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 発表内容: CSR(企業の社会的責任)と不動産管理 備考: 参考資料
		<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf</a>	
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 発表内容: コミュニティとの共生の視点: 真の全体最適にはCSRの視点が不可欠 備考:
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	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 6~7 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 発表内容: 真の全体最適に向けて: (1)求められるCSRの視点 備考:
		<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/report/2006/08/li0608a.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/report/2006/08/li0608a.pdf</a>	
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 発表内容: コミュニティとの共生の視点: 真のクラスター創生とまちづくりへの参画 備考:
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 発表内容: 真の全体最適に向けて: (2)コミュニティとの共生の視点 備考:
		<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/report/2006/08/li0608a.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/report/2006/08/li0608a.pdf</a>	
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(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: 国土交通省((財)都市みらい推進機構) 発表年月: 2008 年 12 月 発表内容: 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土地有効活用事例 備考:
		<a href="http://www.bank.tochi.mlit.go.jp/jireisyu/Contents/1610/">http://www.bank.tochi.mlit.go.jp/jireisyu/Contents/1610/</a>	

## ．先進事例情報

### 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りられるのに対し、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. ダイヤモンドシティ

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))<sup>1</sup>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. 日産自動車

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%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。

(注)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)。

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 (ハードルレート)	達成期間
		分子	分母			
ダイヤモンドシティ	総投資営業利益率	営業利益 <sup>(注1)</sup>	初期投資額	モール型ショッピングセンター各店舗 <sup>(注2)</sup>	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(SC)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SC(広域商圈対応型SC:RSC)を指す。店舗面積4~5万㎡以上、商圈人口30~40万人以上(車で概ね30分圏内)の郊外型大型SC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

<sup>1</sup> (株)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)。

情報リスト【財務評価指標の活用】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容:総投資営業利益率の状況 備考:
		<a href="http://www.aeonmall.com/ir/dc/pdf/200702diamondcity_kessan.pdf">http://www.aeonmall.com/ir/dc/pdf/200702diamondcity_kessan.pdf</a>	
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 発表内容:ROIの活用(ダイヤモンドシティの事例) 備考:
		<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf</a>	
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 発表内容:ROIの活用事例((株)ダイヤモンドシティ) 備考:
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(ROIIC)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 発表内容:2004年度業績および新中期計画 備考:
		<a href="http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2005/_STORY/050425-01-j.html">http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2005/_STORY/050425-01-j.html</a>	
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の。この中でROIIC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 発表内容:大手製造業におけるCRE事例(日産自動車(株)) 備考:

## ．先進事例情報

### 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。

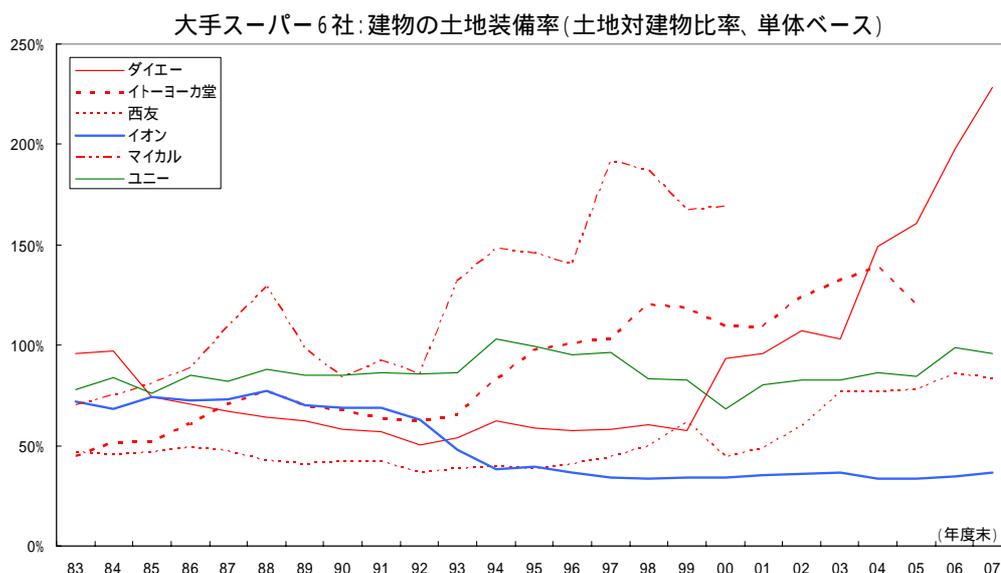
【具体的事例】

#### 1. キヤノン

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. 大手スーパー

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とれる。



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

情報リスト【企業財務との整合性】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	キヤノン(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	キヤノン(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。キヤ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:キヤノン(株)、(株)東芝 発表年月:2003年12月 発表内容:キヤノンによる東芝の柳町事業所土地の取得 備考:
		<a href="http://web.canon.jp/pressrelease/2003/yanagi.html">http://web.canon.jp/pressrelease/2003/yanagi.html</a>	
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ヤノン(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 発表内容:積極的な土地取得事例(キヤノン(株)) 備考:
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ヤノン(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 発表内容:積極的な取得事例(キヤノンの事例) 備考:
		<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/shoho/2005/Vol38/syo0509c.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/shoho/2005/Vol38/syo0509c.pdf</a>	
4	「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ヤノン(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 発表内容:積極的な取得事例(キヤノンの事例) 備考:
		<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf</a>	
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 発表内容:総合スーパー大手の事例 備考:
		<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/report/2006/08/li0608a.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/report/2006/08/li0608a.pdf</a>	
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 発表内容:企業の命運を分けたCRE戦略~大手スーパーの事例 備考:
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 発表内容:百貨店のCRE戦略、「ULIジャパンサマーマー・カンファレンス 2007」でのパネルセッション・ダイジェスト 備考:

## ．先進事例情報

### 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)ガイドーリミテッド、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. 阪神電鉄

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. ガイドーリミテッド

(株)ガ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. サッポロホールディングス

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. テーオーシー

なお、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(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「保有不動産を正當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。

情報リスト【M & A関連事例】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容:不動産に着目した株式投資家の登場 備考:
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 <sup>(注1)</sup> 1	発表主体:阪神電気鉄道(株) 発表年月:2006年5月 発表内容:M & Aコンサルティング関連ファンドの提案内容とこれに対する阪神電鉄の見解 備考:
		<a href="http://www.hanshin.co.jp/company/press/pdf/20060502.pdf">http://www.hanshin.co.jp/company/press/pdf/20060502.pdf</a>	
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 発表内容:不動産事業でモルガン・スタンレー証券との業務・資本提携を決議 備考:
		<a href="http://www.sapporoholdings.jp/news/up_img/1158.pdf">http://www.sapporoholdings.jp/news/up_img/1158.pdf</a>	
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」 <sup>(注2)</sup> 2に基づき、不動産事業において二つの新たな展開を発表。サッポロビル(株)大阪工場の土地活用計画の方向性、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 発表内容:不動産事業の事業拡大及び事業価値向上のための新たな展開を発表 備考:
		<a href="http://www.sapporoholdings.jp/news/up_img/1174.pdf">http://www.sapporoholdings.jp/news/up_img/1174.pdf</a>	
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 発表内容:サッポロホールディングスの経営陣に2007年11月8日に提出した企業価値向上のための分析と提言をまとめた資料を公開 備考:
		<a href="http://www.spisf.jp/pdf/071206-SUMOApproach_j.pdf">http://www.spisf.jp/pdf/071206-SUMOApproach_j.pdf</a>	
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た <sup>(注3)</sup> 3	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 発表内容:ダイドーリミテッドとオンワード樫山が業務・資本提携を行うことに合意 備考:
		<a href="http://www.daidoh-limited.com/pdf/20041207_1.pdf">http://www.daidoh-limited.com/pdf/20041207_1.pdf</a>	
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TOB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 発表内容:(株)ダヴィンチ・アドバイザーズによるTOBについて反対することを決議 備考:
		<a href="http://www.toc.co.jp/toc/news/pages/20070526oshirase.pdf">http://www.toc.co.jp/toc/news/pages/20070526oshirase.pdf</a>	

<sup>1</sup> 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みに関する基本的な考え方を公表。<http://www.hanshin.co.jp/company/press/pdf/20051020.pdf>

<sup>2</sup> 2007年10月30日に公表。[http://www.sapporoholdings.jp/news/up\\_img/1157.pdf](http://www.sapporoholdings.jp/news/up_img/1157.pdf)

<sup>3</sup> 2004年7月23日に公表。<http://www.daidoh-limited.com/pdf/20040723.pdf>

## ．先進事例情報

### IT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、IT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ITを最大限活用していく必要があるため、CRE戦略はIT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戦略の考え方が企業の中で普及・浸透しつつあり、「CRE戦略におけるIT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ITソリューションが出現しつつある。

#### 本項目の概略的説明

##### 1. CRE戦略においてIT活用が求められる背景

CRE戦略においては、IT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ろろんのこと、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IT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

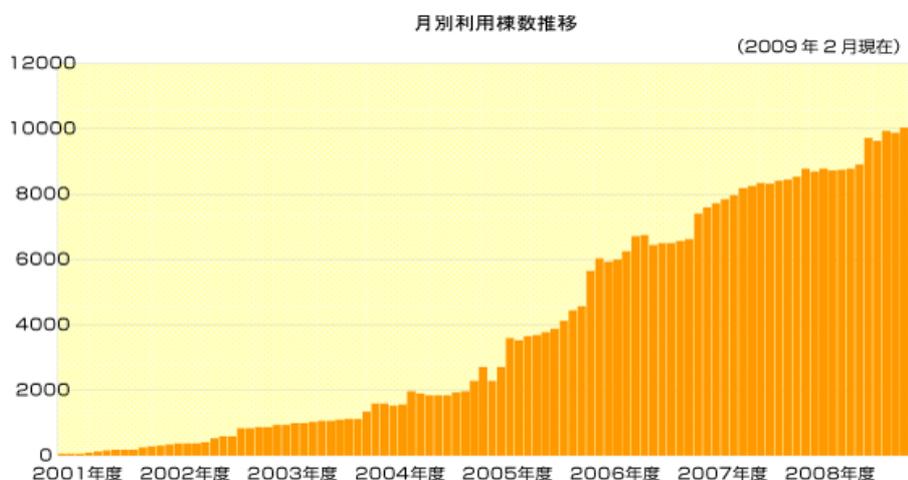
ソフトウェアサービスモデルとしては、導入に係るコスト・業務負荷、利便性、セキュリティ等の点から圧倒的な優位性を持つ、インターネットによるASP(Application Service Provider)・SaaS(Software as a Service)サービスが日米において先行して普及・拡大している。我が国では特に不動産ファンドにおける導入が進展しており、一般企業でも今後一層の普及が予想される。

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)会社と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400法人に利用され、利用施設数は約10,000棟に達している(2009年2月時点)。@プロパティの急成長には、不動産ファンドの拡大が追い風になった面もあるが、同サービスが不動産業界に特化し、不動産管理の主要業務をフルカバーした本格的ASP・SaaSとして業界随一のサービスであることが強みとなっていることが大きい。

@プロパティは、NPO法人ASP・SaaSインダストリー・コンソーシアム(ASPIC)が主催し、優れたASP・SaaSサービスを表彰する「ASP・SaaS・ICTアウトソーシングアワード2007/2008」の総合グランプリを獲得した。

#### @プロパティの利用施設数の推移



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。

### 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。

### ユーザの高度な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。

### 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。@プロパティは、同制度の認定を2008年8月に取得した(現時点では不動産管理ソフトウェアとして唯一認定を取得)。

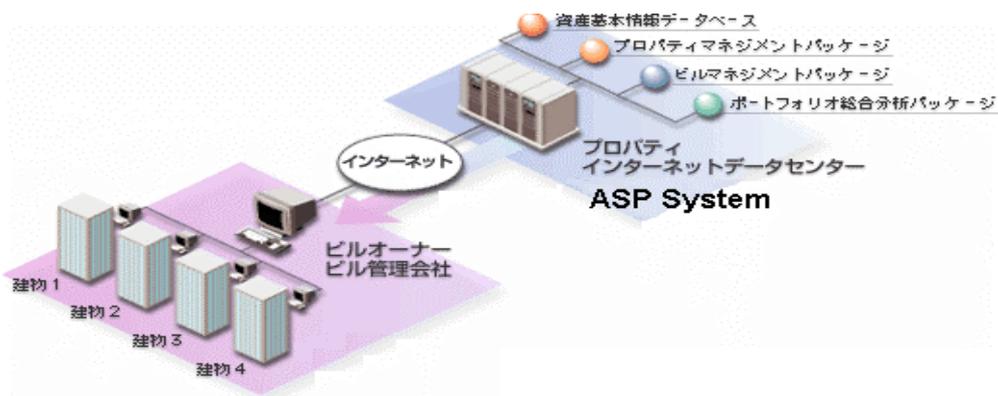
ASPサービスの導入事例として、日産自動車(株)、東京海上日動火災保険(株)、ケネディクス・リート・マネジメント(株)等が挙げられ、これらの3社はいずれもプロパティデータバンク(株)の@プロパティを採用している。

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@プロパティを導入した。

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@プロパティを導入した。

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@プロパティを導入し、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。

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

**情報リスト【IT活用事例】**

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容:大手製造業におけるCRE事例(日産自動車(株)) 備考:
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 発表内容:東京海上日動火災保険(株)によるプロパティデータバンク(株)のASPサービス導入事例 備考:プロパティデータバンク社のPRページ
		<a href="http://www.propertydbk.com/case/tokyokaijo.html">http://www.propertydbk.com/case/tokyokaijo.html</a>	
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 発表内容:ケネディクス・リート・マネジメント(株)によるプロパティデータバンク(株)のASPサービス導入事例 備考:
		<a href="http://www.propertydbk.com/case/kenedix.html">http://www.propertydbk.com/case/kenedix.html</a>	
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: 発表内容:「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 備考:
		<a href="http://www.fmmc.or.jp/asp-nintei/service.html">http://www.fmmc.or.jp/asp-nintei/service.html</a>	

## ．先進事例情報

### 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ementを実現するには、管財やプロパティマネジementなど不動産関連の知見だけでなく、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. 三洋電機

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. サン・マイクロシステムズ

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ement、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. P & G

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ement、トランザクションマネジement、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ement及びプロジェクトマネジement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。

## 情報リスト【アウトソーシングの活用】

番号	資料名	資料の特徴	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) <sup>(注1)</sup> 1 発表年月:2006年1月 発表内容:三洋電機(株)よりFM部門の営業譲渡 を受け、新会社設立 備考:
		<a href="http://www.joneslanglasalle.co.jp/Japan/JA-JP/Pages/NewsDetail.aspx?ItemID=3144">http://www.joneslanglasalle.co.jp/Japan/JA-JP/Pages/NewsDetail.aspx?ItemID=3144</a>	
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 発表内容:サンより包括的不動産マネジメントサ ービスを受託 備考:英文ニュースリリース和訳版
		<a href="http://www.joneslanglasalle.co.jp/Japan/JA-JP/Pages/NewsDetail.aspx?ItemID=3131">http://www.joneslanglasalle.co.jp/Japan/JA-JP/Pages/NewsDetail.aspx?ItemID=3131</a>	
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 発表内容:P&Gより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 備考:英文ニュースリリース和訳版
		<a href="http://www.joneslanglasalle.co.jp/Japan/JA-JP/Pages/NewsDetail.aspx?ItemID=7551">http://www.joneslanglasalle.co.jp/Japan/JA-JP/Pages/NewsDetail.aspx?ItemID=7551</a>	

<sup>1</sup> 米ジョーンズ ラング ラサール(JLL)の日本法人

## ．先進事例情報

### 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. ソニー

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。新社屋の設計にあたっては、「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 <b>理想の職場を実現するという経営理念</b> 。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 <b>コミュニケーションエリア</b> 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 <b>移動の利便性を大幅に向上</b> 。自由に行き来することで <b>コミュニケーションの機会を飛躍的に増やした</b> 。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	<b>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</b> 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、 <b>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</b> 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請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。

出所:「オフィスマーケット東京 2007. (三幸エステート)」



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

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. 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・ウェスト」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。

**情報リスト【先進的ワークプレイス構築】**

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容:旧芝浦テクノロジーセンター跡地に建設予定の新オフィスビルの概要が決定 備考:
			<a href="http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press_Archive/200407/04-0722/">http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press_Archive/200407/04-0722/</a>
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 発表内容:ソニーグループのCREマネジメント 備考:
			<a href="http://www.jcrec.org/modules/xfsection/download.php?fileid=119">http://www.jcrec.org/modules/xfsection/download.php?fileid=119</a>
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.』	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 発表内容:先進的な新本社オフィスの構築事例 備考:
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・ウェスト」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 発表内容:富士フィルムグループの本社機能の東京ミッドタウンへの移転を完了 備考:
			<a href="http://www.fujifilmholdings.com/ja/news/2007/0213_01_01.html">http://www.fujifilmholdings.com/ja/news/2007/0213_01_01.html</a>
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、日本ビューレット・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 発表内容:CRE戦略先進企業の事例～日本ビューレット・パッカード～ 備考:
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 発表内容:企業における空間価値の高まり 備考:参考資料
			<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf</a>
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 発表内容:アスクル(株)の事例 備考:
			<a href="http://www.jfma.or.jp/">http://www.jfma.or.jp/</a>

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 発表内容:ソニー(株)湘南テクノロジーセンターの事例 備考:
		<a href="http://www.jfma.or.jp/">http://www.jfma.or.jp/</a>	
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 発表内容:(株)竹中工務店の事例 備考:
		<a href="http://www.jfma.or.jp/">http://www.jfma.or.jp/</a>	
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 発表内容:(株)日建設計の事例 備考:
		<a href="http://www.jfma.or.jp/">http://www.jfma.or.jp/</a>	

## ．先進事例情報

### 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。用地の確保をめぐる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】

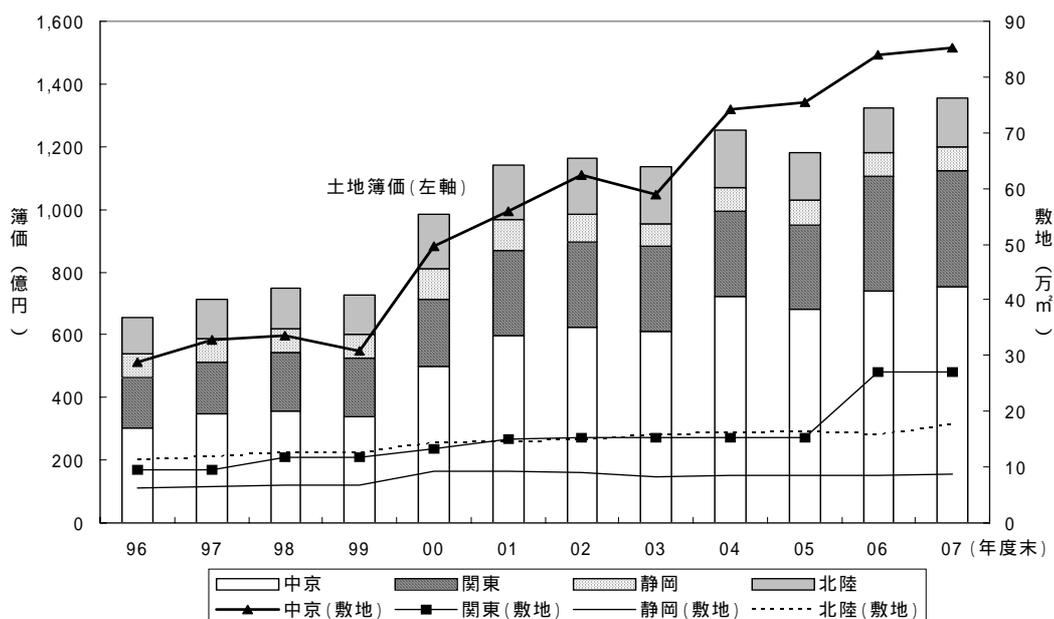
#### 1. キヤノン

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. ユニー

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

情報リスト【立地戦略との整合性】

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
1	C R E ( 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ヤノンを取り上げ、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：C R E 研究会編著 / (株)東洋経済新報社 発表年月：2006年7月 発表内容：積極的な土地取得事例(キヤノン(株)) 備考：
2	「真のクラスター創生に向けて」『ニッセイ基礎研所報』2005年 Vol.38	積極的な土地取得事例としてキヤノンを取り上げ、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 発表年月：2005年9月 発表内容：積極的な取得事例(キヤノンの事例) 備考：
			<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/shoho/2005/Vol38/syo0509c.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/shoho/2005/Vol38/syo0509c.pdf</a>
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ヤノン(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 発表年月：2005年8月 発表内容：積極的な取得事例(キヤノンの事例) 備考：
			<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf</a>
4	C R E ( 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(G M S)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：C R E 研究会編著 / (株)東洋経済新報社 発表年月：2006年7月 発表内容：戦略ミックスの最適化事例(ユニー) 備考：
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(G M S)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 発表内容：最適な戦略ミックスの結果(ユニーの事例) 備考：
			<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf</a>

## ．先進事例情報

### 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

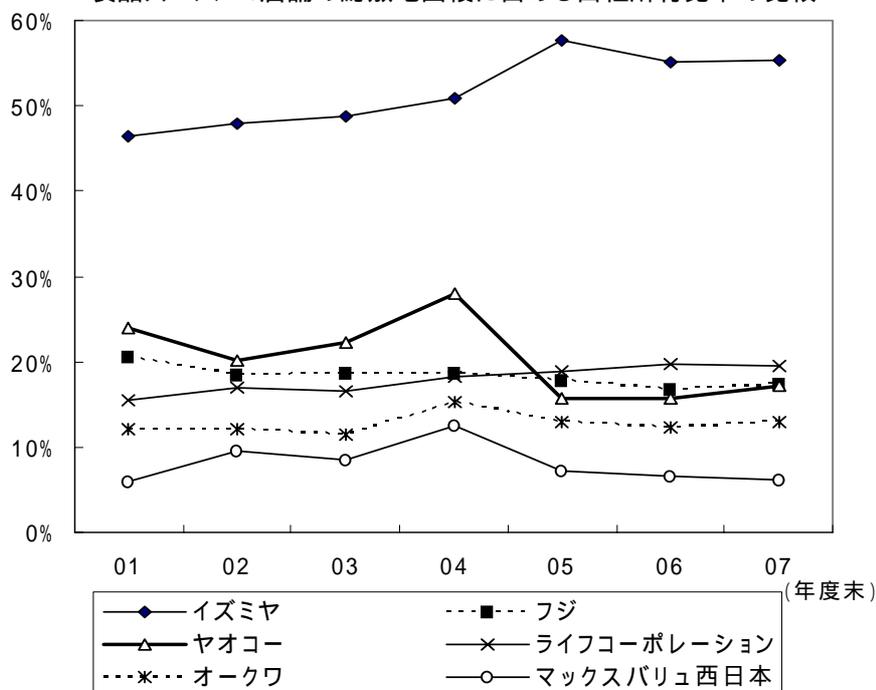
小売業全体では借地が選択される傾向が強い中、地価の下落が続く一方、地代が高止まりしていた局面において、(株)ヤオコー、(株)島忠、(株)しまむらなどは、2004 年前後からいち早く土地取得を進め、(株)コナカは新規出店のための土地取得方針を打ち出していた。これらの小売企業は、地代／地価の相対価格による投資判断を行う先進企業事例であると考えられる。

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。

#### 2. 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されていた。

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

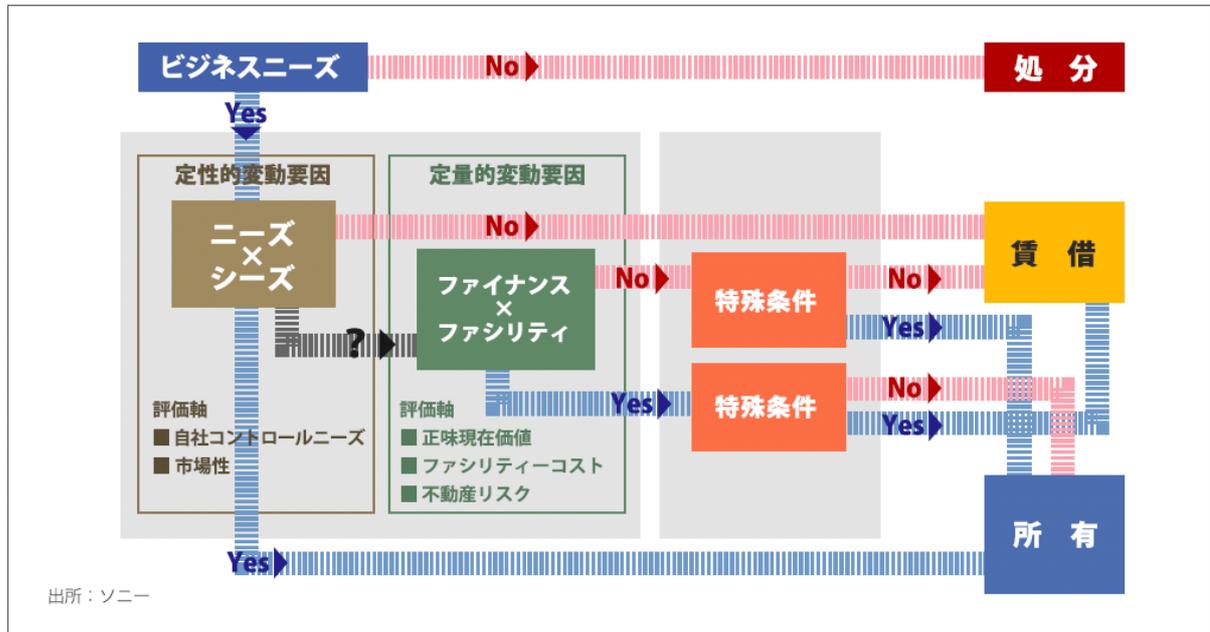


出所：「CRE(企業不動産)戦略と企業経営(CRE研究会編著/(株)東洋経済新報社)」、  
有価証券報告書から(株)ニッセイ基礎研究所作成

### 3. ソニー

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。

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・アンド・リースバックにより流動化した物件を買い戻したり、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. 日本ヒューレット・パカード

日本ヒューレット・パカード(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年初頭を目前に、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HP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. KDDI

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. 古河機械金属

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127億円で買い戻す予定である。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。

**情報リスト【地代/地価の相対価格による投資判断】**

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容:地代の地価に対する相対価格 備考:
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 発表内容:地代の地価に対する相対価格 備考:
		<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf</a>	
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 発表内容:ソニーグループのCREマネジメント 備考:
		<a href="http://www.icrec.org/modules/xfsection/download.php?fileid=119">http://www.icrec.org/modules/xfsection/download.php?fileid=119</a>	
4	日本ヒューレット・パッカド(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:日本ヒューレット・パッカド(株) 発表年月:2008年5月 発表内容:新社屋建設の決定 備考:
		<a href="http://h50146.www5.hp.com/info/newsroom/pr/fy2008/fy08-107.html">http://h50146.www5.hp.com/info/newsroom/pr/fy2008/fy08-107.html</a>	
5	KDDI(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:KDDI(株) 発表年月:2008年10月 発表内容:土地建物等の信託受益権の取得 備考:
		<a href="http://www.kddi.com/corporate/news_release/2008/1022/index.html">http://www.kddi.com/corporate/news_release/2008/1022/index.html</a>	
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 発表内容:証券化した収益不動産の取得 備考:
		<a href="http://www.furukawakk.co.jp/pdf/081120.pdf">http://www.furukawakk.co.jp/pdf/081120.pdf</a>	

## ．先進事例情報

### 事業用借地権の活用

#### 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、事業用借地権(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】

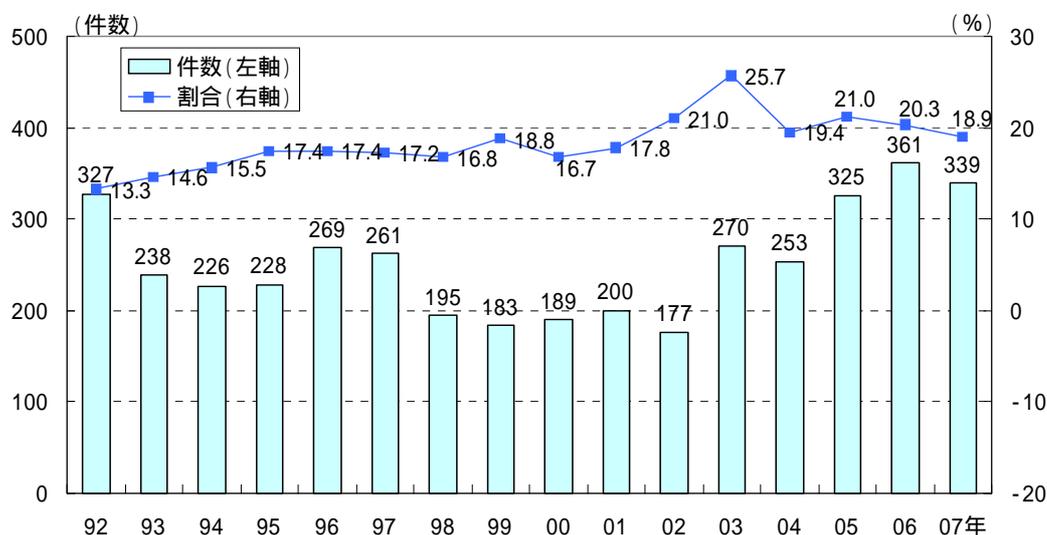
##### 1. 商業施設

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)の合併会社が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19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。

#### 4. 資生堂

(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。

#### 5. 松下ロジスティクス

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。

### 情報リスト【事業用借地権の活用】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容:松下電器と東レの合弁会社のPDP新工場を関西電力の発電所跡地に建設する計画 備考:
			<a href="http://panasonic.co.jp/ir/relevant/2004/jn040518-2/jn040518-2.html">http://panasonic.co.jp/ir/relevant/2004/jn040518-2/jn040518-2.html</a>
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 発表内容:事業用借地権の活用事例 備考:参考資料
			<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf</a>
3	平成19年工場立地動向調査結果(速報)	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 12~13ページに掲載	発表主体:経済産業省 発表年月:2008年3月 発表内容:工場の借地立地件数と借地割合 備考:付表
			<a href="http://www.meti.go.jp/statistics/tii/ritti/result-2/h19sokuhou.pdf">http://www.meti.go.jp/statistics/tii/ritti/result-2/h19sokuhou.pdf</a>
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 発表内容:三洋電機グループと4つの物流施設の譲渡契約を締結 備考:
			<a href="http://www.prologis.co.jp/new/distribution/060316.html">http://www.prologis.co.jp/new/distribution/060316.html</a>
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 発表内容:資生堂から8つの物流施設を取得することで基本合意 備考:
			<a href="http://www.prologis.co.jp/new/distribution/061214.html">http://www.prologis.co.jp/new/distribution/061214.html</a>
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 発表内容:松下ロジスティクスから全国17物流施設を取得 備考:
			<a href="http://www.prologis.co.jp/new/distribution/071002.html">http://www.prologis.co.jp/new/distribution/071002.html</a>

## ．先進事例情報

### 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. 日本たばこ産業

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. ダイヤモンドシティ

ダイヤモンドシティ(株)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)は椿本チエイ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エイン工場跡地(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。

## 情報リスト【不動産証券化・流動化手法の活用】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容: 日本たばこ産業(株)が所有する大規模商業施設6物件をグループのリート法人へ譲渡 備考:
			<a href="http://www.jti.co.jp/News/04/NR20040712/20040712.pdf">http://www.jti.co.jp/News/04/NR20040712/20040712.pdf</a>
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 発表内容: 証券化手法の活用による不稼働不動産の稼働化 備考: 参考資料
			<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf</a>
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 <sup>1</sup> (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 発表内容: 日産自動車の村山工場跡地の一部を取得予定であったダイヤモンドシティが売買契約の買主の地位をSPCへ譲渡 備考:
			<a href="http://www.aeonmall.com/news/pdf/dc/050331_000117.pdf">http://www.aeonmall.com/news/pdf/dc/050331_000117.pdf</a>
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 発表内容: SPCから日本リテールファンド投資法人への開発物件の信託受益権譲渡に伴い、信託受託者と普通借家賃貸借契約を締結 備考:
			<a href="http://www.aeonmall.com/news/pdf/dc/060809_170111.pdf">http://www.aeonmall.com/news/pdf/dc/060809_170111.pdf</a>
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 発表内容: ROIの活用事例(ダイヤモンドシティ) 備考:
6	「企業の土地投資行動の裏にあるもの」 <sup>2</sup> 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 発表内容: ROIの活用(ダイヤモンドシティの事例) 備考:
			<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf</a>
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 発表内容: フロンティア・リート・マネジメントの全株式の三井不動産への譲渡 備考:
			<a href="http://www.jti.co.jp/News/2008/02/20080218_01.pdf">http://www.jti.co.jp/News/2008/02/20080218_01.pdf</a>

<sup>1</sup> 2004年9月24日に公表。 [http://www.aeonmall.com/news/pdf/dc/040924\\_000097.pdf](http://www.aeonmall.com/news/pdf/dc/040924_000097.pdf)

## ．先進事例情報

### 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

資産入替えを伴う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. 全日本空輸

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2,800億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する方針である。いずれも現行の中期経営計画(2006～2009年度)に沿った戦略が採られている。D/E レシオ(負債資本比率)は2007年度末に約2倍まで低下し、中期計画での目標値にほぼ到達する見込みである。

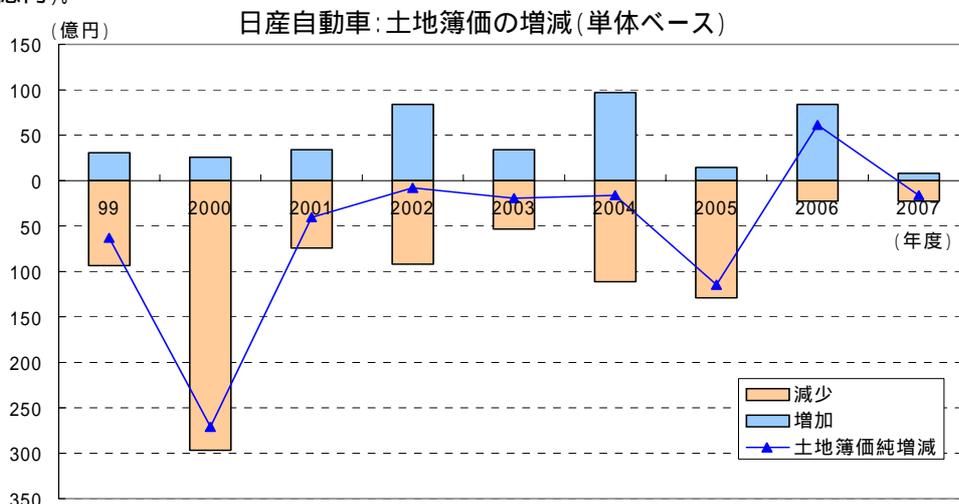
#### 2. 東芝

(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07年度中に買い上げると発表した(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みを積極的に推進する方針である。

#### 3. 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)。



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

情報リスト【資産入替え：不動産売却による本業強化】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容:ホテル売却:航空運送事業の競争力強化/財務体質の改善加速 備考:
			<a href="http://www.ana.co.jp/ir/ir_shiryoku/kessan/pdf/2007_04_01.pdf">http://www.ana.co.jp/ir/ir_shiryoku/kessan/pdf/2007_04_01.pdf</a>
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 発表内容:銀座東芝ビルおよび同敷地の東急不動産への売却 備考:
			<a href="http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20070919_1.htm">http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20070919_1.htm</a>
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 発表内容:村山工場跡地の一部を宗教法人真如苑に譲渡 備考:
			<a href="http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2002/_STORY/020312-01.html">http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2002/_STORY/020312-01.html</a>
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 発表内容:青山学院大学厚木キャンパス跡地の取得 備考:
			<a href="http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2002/_STORY/020314-02.html">http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2002/_STORY/020314-02.html</a>
5	C R E (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:C R E 研究会編著/(株)東洋経済新報社 発表年月:2006年7月 発表内容:大手製造業における C R E 事例(日産自動車(株)) 備考:
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 <sup>1</sup> 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 発表内容:東芝が東芝不動産の株式の一部を野村不動産ホールディングスに譲渡 備考:
			<a href="http://www.nomura-re-hd.co.jp/news/pdf/20080722.pdf">http://www.nomura-re-hd.co.jp/news/pdf/20080722.pdf</a>

<sup>1</sup> 2008年12月に商号を「NREG東芝不動産(株)」に変更

## 先進事例情報

### 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

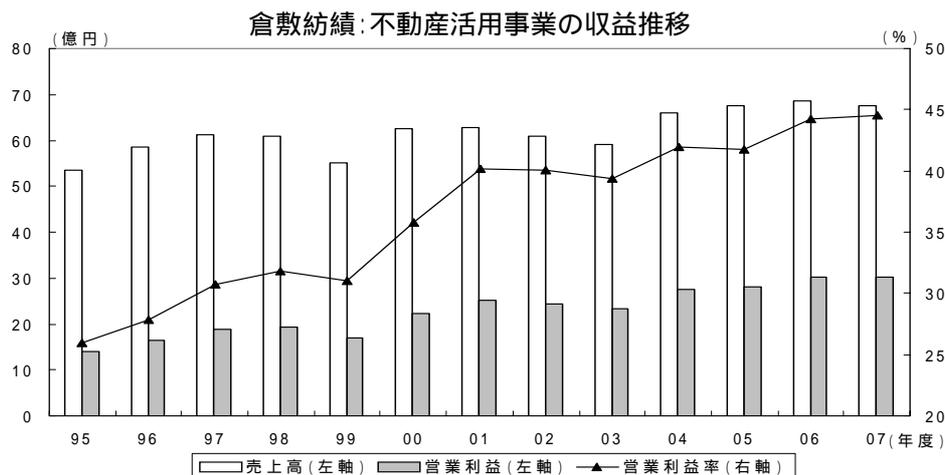
工場跡地など遊休地が都市圏や郊外の好立地にある場合、商業施設などの上物を含めた賃貸事業を展開し、土地所有を続けて安定収益を追求することが可能な事例もみられる。

【具体的事例】

#### 1. 倉敷紡績、ソニー

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。



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. 新日本製鐵、関西電力

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ス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、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、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、20

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、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。

### 情報リスト【遊休地活用】

番号	資料名	資料の特徴	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 発表内容: 旧木曾川工場跡地で大型SC着工 備考:
		<a href="http://www.kurabo.co.jp/news/20030821162624.html">http://www.kurabo.co.jp/news/20030821162624.html</a>	
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: 発表内容: 不動産活用事業の概要 備考:
		<a href="http://www.kurabo.co.jp/division/estate/index_estate.html">http://www.kurabo.co.jp/division/estate/index_estate.html</a>	
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 発表内容: 遊休地の不動産賃貸事業への活用 備考:
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 発表内容: 遊休地の活用事例 備考:
		<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/shoho/2005/Vol38/syo0509c.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/shoho/2005/Vol38/syo0509c.pdf</a>	
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 発表内容: 新日本製鐵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 備考:
		<a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha05/04/040204/02.pdf">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha05/04/040204/02.pdf</a>	
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 発表内容: 臨海部の遊休地活用 備考:
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 発表内容: 遊休地の売却・活用事例 備考:
		<a href="http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf">http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/09/li0509c.pdf</a>	

番号	資料名	資料の特徴	発行情報
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 発表内容:関西電力(株)の事例 備考:
		<a href="http://www.jfma.or.jp/">http://www.jfma.or.jp/</a>	
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 発表内容:ソニー(株)湘南テクノロジーセンターの事例 備考:
		<a href="http://www.jfma.or.jp/">http://www.jfma.or.jp/</a>	
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:国土交通省((財)都市みらい推進機構) 発表年月:2008年12月 発表内容:新日本製鐵(株)が室蘭市の社有地で大規模SCを開発した事例 備考:
		<a href="http://www.bank.tochi.mlit.go.jp/taisyo/Contents/081203_tochi_result.pdf">http://www.bank.tochi.mlit.go.jp/taisyo/Contents/081203_tochi_result.pdf</a>	

## ．先進事例情報

### 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. サン・マイクロシステムズ

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ことになる。

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・米国本社スタッフが、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「任せて終わり」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. マッケソン

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ることがわかった。具体的には、M & A実施後の不動産管理のプロセスが非合理的、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、責任の所在が不明確、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、物件購入時に規模の利益を十分に得ていない、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. ノキア

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. P & G

米P & Gは、ワークスペースサービスを含む社内で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。

#### 情報リスト【海外先進企業事例】

番号	資料名	資料の特徴	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、 <a href="http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf">http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/03/030427_02.pdf</a>	発表主体:国土交通省 発表年月:2007年4月 発表内容:米国の先行事例:サン・マイクロシステムズ 備考:参考資料

## 「手引き」・「ガイドライン」対応表

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

手引き 章・項目	ガイドラインの対応項目	
	章	項目
<b>第一章 はじめに</b> 1 企業不動産とCRE戦略 2 手引きの目的及び位置付け 3 本手引きの見方	・はじめに	1 企業不動産とCRE戦略 2 ガイドラインの目的及び位置付け 3 ガイドラインの全体概要
<b>第二章 手引き資料編</b>		
- 企業経営とCRE戦略	・CRE戦略導入の必要性 ・企業におけるCRE戦略実施体制の構築	2 CRE戦略導入の目的とその効果 1 CRE戦略のための業務プロセス再構築
- 組織体制と人材育成	・CRE戦略導入の必要性 ・企業におけるCRE戦略実施体制の構築 ・CRE最適化マネジメントの実践	2 CRE戦略導入の目的とその効果 2 組織体制の検討 5 リスク管理体制の構築 3 Research（リサーチ） 5 Practice（プラクティス）
- 不動産のリスク情報	・CRE戦略導入の必要性 ・企業におけるCRE戦略実施体制の構築 ・CRE最適化マネジメントの実践	2 CRE戦略導入の目的とその効果 3 企業活動とCRE戦略 5 リスク管理体制の構築 3 Research（リサーチ）
- 内部統制報告制度	・CRE戦略導入の必要性 ・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	2 CRE戦略導入の目的とその効果 3 企業活動とCRE戦略 1 内部統制環境の整備
- ITによる内部統制	・CRE戦略導入の必要性 ・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	2 CRE戦略導入の目的とその効果 3 企業活動とCRE戦略 1 内部統制環境の整備
- 財務・会計関連ベンチマーク	・CRE戦略導入の必要性 ・企業におけるCRE戦略実施体制の構築 ・CRE最適化マネジメントの実践 ・CRE戦略と不動産分析	3 企業活動とCRE戦略 4 CRE戦略検証方法の確立 6 Review（レビュー）

手引き 章・項目	ガイドラインの対応項目	
	章	項目
- 国際会計基準との コンバージェンス	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 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	2 C R E 戦略導入の目的とその効果 2 国際会計基準への対応
- 組織再編の会計・税務	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 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 . C R E 戦略と不動産分析	3 企業活動とC R E 戦略 2 国際会計基準への対応 6 C R E 戦略と税務シミュレーション
- 不動産証券化の会計・税務	. C R E 戦略導入の必要性	3 企業活動とC R E 戦略
- 会計上の不動産評価	. C R E 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	2 国際会計基準への対応
- 減損会計	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 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	2 C R E 戦略導入の目的とその効果 2 国際会計基準への対応
- リース取引の会計・税務	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 戦略と不動産分析	3 企業活動とC R E 戦略 6 C R E 戦略と税務シミュレーション
- 減価償却	. C R E 戦略導入の必要性	3 企業活動とC R E 戦略
- 圧縮記帳	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 戦略と不動産分析	3 企業活動とC R E 戦略 6 C R E 戦略と税務シミュレーション
- その他不動産に関連する税 務	. C R E 戦略導入の必要性	3 企業活動とC R E 戦略
- 資金調達	. C R E 最適化マネジメントの実践	5 P r a c t i c e ( ブ ラ ク テ ィ ス )
- 不動産投資インデックス	. C R E 最適化マネジメントの実践	4 P l a n n i n g ( ブ ラ ン ニ ン グ )
- 金融・一般経済関連指標	. 企業におけるC R E 戦略実施体制の構築	3 C R E 情報の整備
- C R E 情報管理の要件	. 企業におけるC R E 戦略実施体制の構築 . C R E 最適化マネジメントの実践	3 C R E 情報の整備 6 I T の活用推進 3 R e s e a r c h ( リ サ ー チ )
- データベース構築とメンテナ ンス	. 企業におけるC R E 戦略実施体制の構築 . C R E 最適化マネジメントの実践	6 I T の活用推進 4 P l a n n i n g ( ブ ラ ン ニ ン グ )
- C R E ソフトウェアの動向と 基本機能	. 企業におけるC R E 戦略実施体制の構築 . C R E 最適化マネジメントの実践	6 I T の活用推進 5 P r a c t i c e ( ブ ラ ク テ ィ ス )
- デューデリジェンスと エンジニアリング・レポート	. C R E 戦略導入の必要性 . 企業におけるC R E 戦略実施体制の構築 . C R E 最適化マネジメントの実践	3 企業活動とC R E 戦略 5 リスク管理体制の構築 3 R e s e a r c h ( リ サ ー チ )

手引き 章・項目	ガイドラインの対応項目	
	章	項目
- 土壌汚染	. C R E 戦略導入の必要性 . 企業におけるC R E 戦略実施体制の構築 . C R E 最適化マネジメントの実践	3 企業活動とC R E 戦略 5 リスク管理体制の構築 3 R e s e a r c h (リサーチ)
- 建物耐震	. C R E 戦略導入の必要性 . 企業におけるC R E 戦略実施体制の構築 . C R E 最適化マネジメントの実践	3 企業活動とC R E 戦略 5 リスク管理体制の構築 3 R e s e a r c h (リサーチ)
- アスベスト、P C B	. C R E 戦略導入の必要性 . 企業におけるC R E 戦略実施体制の構築 . C R E 最適化マネジメントの実践	3 企業活動とC R E 戦略 5 リスク管理体制の構築 3 R e s e a r c h (リサーチ)
- リスクコミュニケーション	. 企業におけるC R E 戦略実施体制の構築 . C R E 最適化マネジメントの実践	5 リスク管理体制の構築 3 R e s e a r c h (リサーチ)
- ファシリティコスト	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 最適化マネジメントの実践 . C R E 戦略と不動産分析	3 企業活動とC R E 戦略 3 R e s e a r c h (リサーチ)
- 施設計画	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 最適化マネジメントの実践	3 企業活動とC R E 戦略 4 P l a n n i n g (プランニング) 7 「3 . R e s e a r c h (リサーチ)」 へのフィードバック (A c t )
- 維持保全	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 最適化マネジメントの実践	3 企業活動とC R E 戦略 5 P r a c t i c e (プラクティス)
- 運用管理	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 最適化マネジメントの実践	3 企業活動とC R E 戦略 5 P r a c t i c e (プラクティス)
- ライフサイクルコスト(L C C)	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 最適化マネジメントの実践 . C R E 戦略と不動産分析	3 企業活動とC R E 戦略 3 R e s e a r c h (リサーチ)
- 管理運営におけるベンチマ ーキング	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 戦略と不動産分析	3 企業活動とC R E 戦略
- 環境対策	. C R E 戦略導入の必要性	2 C R E 戦略導入の目的とその効果 3 企業活動とC R E 戦略
- 不動産評価概説	. C R E 戦略導入の必要性	3 企業活動とC R E 戦略 6 R e v i e w (レビュー)
- 土地評価・土地価格情報	. C R E 最適化マネジメントの実践  . C R E 戦略と不動産分析	3 R e s e a r c h (リサーチ)  6 R e v i e w (レビュー)

手引き 章・項目	ガイドラインの対応項目	
	章	項目
- 建物評価・建築価格情報	.CRE 最適化マネジメントの実践 .CRE 戦略と不動産分析	3 Research (リサーチ) 6 Review (レビュー)
- 借地権等所有権以外の権利の評価	.CRE 戦略導入の必要性 .CRE 最適化マネジメントの実践 .CRE 戦略と不動産分析	3 企業活動とCRE 戦略 3 Research (リサーチ) 6 Review (レビュー)
- 賃料評価	.CRE 最適化マネジメントの実践 .CRE 戦略と不動産分析	3 Research (リサーチ) 6 Review (レビュー)
- 不動産関連指標	.CRE 最適化マネジメントの実践 .CRE 戦略と不動産分析	3 Research (リサーチ) 6 Review (レビュー)
- 関連マクロ・エリア指標	.CRE 最適化マネジメントの実践 .CRE 戦略と不動産分析	3 Research (リサーチ) 6 Review (レビュー)
- 不動産の有効活用	.CRE 最適化マネジメントの実践 .CRE 戦略と不動産分析	4 Planning (プランニング) 6 Review (レビュー)
- 不動産取引・契約に関する法律	.CRE 戦略導入の必要性 .CRE 最適化マネジメントの実践 .CRE 戦略と不動産分析	3 企業活動とCRE 戦略 3 Research (リサーチ) 6 Review (レビュー)
<b>第三章 手引き事例編</b>		
- 企業組織再編	.CRE 戦略導入の必要性 .企業におけるCRE 戦略実施体制の構築	2 CRE 戦略導入の目的とその効果 3 企業活動とCRE 戦略 2 組織体制の検討
- 人材育成	.CRE 戦略導入の必要性 .企業におけるCRE 戦略実施体制の構築	2 CRE 戦略導入の目的とその効果 2 組織体制の検討 5 リスク管理体制の構築
- CSR(コミュニティとの共生)の視点	.CRE 戦略導入の必要性 .CRE 最適化マネジメントの実践	2 CRE 戦略導入の目的とその効果 3 企業活動とCRE 戦略 3 Research (リサーチ) 7 「3 .Research (リサーチ)」へのフィードバック(Act)

手引き 章・項目	ガイドラインの対応項目	
	章	項目
- 財務評価指標の活用	. C R E 戦略導入の必要性 . 企業におけるC R E 戦略実施体制の構築 . C R E 最適化マネジメントの実践	2 C R E 戦略導入の目的とその効果 4 C R E 戦略検証方法の確立 3 R e s e a r c h (リサーチ) 6 R e v i e w (レビュー) 7 「3 .R e s e a r c h (リサーチ)」 へのフィードバック ( A c t )
- 企業財務との整合性	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 最適化マネジメントの実践	2 C R E 戦略導入の目的とその効果 3 R e s e a r c h (リサーチ) 6 R e v i e w (レビュー) 7 「3 .R e s e a r c h (リサーチ)」 へのフィードバック ( A c t )
- M & A関連事例	. C R E 戦略導入の必要性	2 C R E 戦略導入の目的とその効果 3 企業活動とC R E 戦略
- IT活用事例	. 企業におけるC R E 戦略実施体制の構築 . C R E 最適化マネジメントの実践	3 C R E 情報の整備 6 I T の活用推進 3 R e s e a r c h (リサーチ)
- アウトソーシングの活用	. 企業におけるC R E 戦略実施体制の構築	2 組織体制の検討
- 先進的ワークプレイス構築	. C R E 戦略導入の必要性	2 C R E 戦略導入の目的とその効果
- 立地戦略との整合性	. C R E 戦略導入の必要性	2 C R E 戦略導入の目的とその効果
- 地代/地価の相対価格 による投資判断	. C R E 最適化マネジメントの実践	3 R e s e a r c h (リサーチ)
- 事業用借地権の活用	. C R E 最適化マネジメントの実践	3 R e s e a r c h (リサーチ)
- 不動産証券化・流動化 手法の活用	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 最適化マネジメントの実践	3 企業活動とC R E 戦略 3 R e s e a r c h (リサーチ) 5 P r a c t i c e (プラクティス)
- 資産入替え:不動産売却 による本業強化	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 最適化マネジメントの実践	2 C R E 戦略導入の目的とその効果 3 R e s e a r c h (リサーチ) 5 P r a c t i c e (プラクティス)
- 遊休地活用	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 最適化マネジメントの実践	2 C R E 戦略導入の目的とその効果 3 R e s e a r c h (リサーチ) 5 P r a c t i c e (プラクティス)
- 海外先進企業事例	. C R E 戦略導入の必要性 . C R E 最適化マネジメントの実践	2 C R E 戦略導入の目的とその効果 7 「3 .R e s e a r c h (リサーチ)」 へのフィードバック ( A c t )

# C R E 戦略についての質問集

## 企業経営及び組織体制関連情報

- Q1 企業経営にとって、C R E 戦略はなぜ必要なのですか。
- ⇒ - 「企業経営とC R E 戦略」
  - ⇒ - 「M & A 関連事例」
- Q2 C R E 戦略を導入することによって、企業経営にどのような影響があるのでしょうか。
- ⇒ - 「企業経営とC R E 戦略」
  - ⇒ - 「資産入替え：不動産売却による本業強化」
- Q3 地域コミュニティと共生するためには、企業不動産でどのような取組を行っていけばよいのでしょうか。
- ⇒ - 「企業経営とC R E 戦略」
  - ⇒ - 「環境対策」
  - ⇒ - 「CSR（コミュニティとの共生）の視点」
- Q4 不動産の管理にあたって、地域の環境や景観に配慮するなど地域社会への貢献に取り組んだ場合、企業にはどのような利益があるのでしょうか。
- ⇒ - 「企業経営とC R E 戦略」
  - ⇒ - 「環境対策」
  - ⇒ - 「CSR（コミュニティとの共生）の視点」
- Q5 企業不動産の立地を選定する場合、留意すべきポイントは何でしょうか。
- ⇒ - 「企業経営とC R E 戦略」
  - ⇒ - 「立地戦略と整合性」
- Q6 企業不動産を所有するか賃借するかを選択は、企業の経営戦略との関係において、どのように考えればよいのでしょうか。
- ⇒ - 「企業経営とC R E 戦略」
  - ⇒ - 「事業用借地権の活用」
- Q7 不動産の管理をグループ全体で一元化するためには、どのような組織の再編成が考えられますか。
- ⇒ - 「組織体制と人材育成」
  - ⇒ - 「企業組織再編」
  - ⇒ - 「海外先進企業事例」
- Q8 C R E 戦略の普及・啓発を目的とした業界団体としてどのような組織があるのでしょうか。
- ⇒ - 「組織体制と人材育成」
  - ⇒ - 「人材育成」
- Q9 C R E 戦略の実践におけるアウトソーシングの有用性を教えてください。
- ⇒ - 「組織体制と人材育成」
  - ⇒ - 「海外先進企業事例」

Q10 CRE 関連業務について、アウトソーシングすべき業務範囲はどのように決めればよいでしょうか。

- ⇒ - 「組織体制と人材育成」
- ⇒ - 「運用管理」
- ⇒ - 「アウトソーシングの活用」
- ⇒ - 「海外先進企業事例」

Q11 アウトソーサー（サービスベンダー）を選定する際のポイントを教えてください。

- ⇒ - 「組織体制と人材育成」
- ⇒ - 「運用管理」
- ⇒ - 「アウトソーシングの活用」
- ⇒ - 「海外先進企業事例」

Q12 CRE 戦略に関連する資格制度や教育プログラムには、どのようなものがあるのでしょうか。

- ⇒ - 「組織体制と人材育成」
- ⇒ - 「人材育成」

Q13 CRE 戦略を実践するにあたって、どのような組織体制が効果的なのでしょうか。

- ⇒ - 「組織体制と人材育成」
- ⇒ - 「海外先進企業事例」

Q14 CRE 戦略の実践にあたって、どのような知識・能力が必要とされるのでしょうか。

- ⇒ - 「組織体制と人材育成」
- ⇒ - 「海外先進企業事例」

Q15 不動産に関連するリスクには、どのようなものがありますか。

- ⇒ - 「不動産のリスク情報」

## ．会計・ファイナンス関連情報

Q16 「内部統制」という言葉を最近よく耳にしますが、CRE 戦略を実践する上で、なぜ「内部統制」が重要となるのでしょうか。

- ⇒ - 「内部統制報告制度」

Q17 企業不動産に関する情報を複数の部門で書類やスプレッドシートで管理しています。内部統制にあたってはITの活用が重視されていますが、どのような点に留意すべきでしょうか。

- ⇒ - 「ITによる内部統制」

Q18 CRE 戦略を実践する上で、会社分割等の組織再編制度をどのように利用すればよいのでしょうか。

- ⇒ - 「組織再編の会計・税務」

Q19 グループ全体の不動産を一元管理するための専門会社を会社分割制度の活用により設立する場合、税務上どのような点に留意すればよいでしょうか。

- ⇒ - 「組織再編の会計・税務」
- ⇒ - 「企業組織再編」

- Q20 「不動産証券化」はC R E 戦略の実践においてどのように利用される可能性があるのでしょうか。
- ⇒ - 「不動産証券化の会計・税務」
- Q21 「不動産証券化」において、資産を受入れるピークル段階での法人税課税の取扱いが大きな論点となると聞いたことがあります、どのような要件を満たす必要があるのでしょうか。
- ⇒ - 「不動産証券化の会計・税務」
- Q22 企業が不動産を所有する場合に、その評価は会計上どのように行うのでしょうか。
- ⇒ - 「会計上の不動産評価」
- Q23 減損会計の適用について、具体的な手順を教えてください。
- ⇒ - 「会計上の不動産評価」
- Q24 減損会計は企業のC R E 戦略にどのような影響を及ぼすのでしょうか。
- ⇒ - 「減損会計」
- Q25 建物等の償却資産を所有している場合には減価償却を行うと聞いたことがあるのですが、減価償却は具体的にどのように行うのでしょうか。
- ⇒ - 「減価償却」
- Q26 平成19年度税制改正で減価償却制度について抜本的な見直しが行われたということですが、どのような見直しが行われたのでしょうか。
- ⇒ - 「減価償却」
- Q27 不動産の譲渡に際して、留意すべき税制にはどのようなものがあるのでしょうか。
- ⇒ - 「圧縮記帳」
- Q28 C R E 戦略の実践にあたり不動産を入れ替える場合、圧縮記帳による課税の繰延べを行うためには、どのような点に留意すればよいのでしょうか。
- ⇒ - 「圧縮記帳」
- Q29 不動産の賃貸借を行うにあたって、会計・税務上どのように処理したらよいのでしょうか。
- ⇒ - 「リース取引の会計・税務」
- Q30 不動産リース取引を行うにあたって、資産のオフバランスができるか否かの判定方法を教えてください。
- ⇒ - 「リース取引の会計・税務」
- Q31 C R E 戦略に関連する会計基準で、国際的な会計基準と異なる内容のものには、どのようなものがあるのでしょうか。
- ⇒ - 「国際会計基準とのコンバージェンス」
- Q32 「国際会計基準とのコンバージェンス」が進展することによって、C R E 戦略に関連する企業会計の基準がどのような影響を受けることが予測されるのでしょうか。
- ⇒ - 「国際会計基準とのコンバージェンス」
- Q33 不動産に関する税制は多岐に渡ると聞いたがありますが、具体的にどのような税制が関連してくるのでしょうか。
- ⇒ - 「その他不動産に関する税務」

Q34 自社のCRE戦略の効果を客観的に測定できる財務データにはどのようなものがありますか。

⇒ - 「財務・会計関連ベンチマーク」

Q35 CRE戦略の効果を測定する指標としてはどのようなものがありますか。

⇒ - 「不動産投資インデックス」

Q36 不動産の市場におけるパフォーマンスを測る指標としては、どのようなものがありますか。

⇒ - 「不動産投資インデックス」

Q37 不動産を所有するか賃借するか判断基準にはどのようなものがありますか。

⇒ - 「財務・会計関連ベンチマーク」

Q38 CRE戦略を実践するにあたっては、どのような財務評価指標を設定すればよいのでしょうか。また、そのハードルレートの水準はどのように決めればよいのでしょうか。

⇒ - 「財務・会計関連ベンチマーク」

⇒ - 「財務評価指標の活用」

Q39 土地取得に伴う財務上のリスクをどのような指標で測ればよいのでしょうか。

⇒ - 「財務・会計関連ベンチマーク」

⇒ - 「企業財務との整合性」

Q40 土地や建物に対する投資のバランスを財務体質に即して決める際、どのような基準に基づくべきでしょうか。

⇒ - 「財務・会計関連ベンチマーク」

⇒ - 「企業財務との整合性」

Q41 土地を取得するか借地するかを選択する場合、地代の地価に対する比率による投資判断は有効なのでしょうか。

⇒ - 「財務・会計関連ベンチマーク」

⇒ - 「地代/地価の相対価格による投資判断」

Q42 不動産を取得して所有するか、事業用借地権を活用するか判断は、どのような基準で行うべきでしょうか。

⇒ - 「財務・会計関連ベンチマーク」

⇒ - 「事業用借地権の活用」

Q43 CRE戦略を実践するにあたって参考となる一般的な経済指標にはどのようなものがありますか。

⇒ - 「金融・一般経済関連指標」

Q44 コーポレートファイナンスと、アセットファイナンスの違いを教えてください。

⇒ - 「資金調達」

⇒ - 「不動産証券化・流動化手法の活用」

Q45 開発型ファイナンスを活用して資金調達を行う場合には、どのようなリスクに留意する必要がありますか。

⇒ - 「資金調達」

⇒ - 「不動産証券化・流動化手法の活用」

Q46 公的融資制度には、どのようなものがありますか。

⇒ - 「資金調達」

## . I T 関連情報

Q47 企業不動産に関する業務は広範囲にわたりますが、管理にあたっての留意点を教えてください。

⇒ - 「C R E 情報管理の要件」

⇒ - 「I T 活用事例」

Q48 企業不動産に関する情報が複数の部門で属人的に管理されていますが、システム化を検討するにあたってはどのような情報を整備すればよいでしょうか。

⇒ - 「C R E 情報管理の要件」

⇒ - 「I T 活用事例」

Q49 データベースの構築にあたっては、どのような情報をどのような手順に従って整備すればよいでしょうか。

⇒ - 「データベース構築とメンテナンス」

⇒ - 「I T 活用事例」

Q50 C R E 情報はメンテナンスが重要だと思いますが、データベースの構築にあたってどのような点に留意すればよいでしょうか。

⇒ - 「データベース構築とメンテナンス」

⇒ - 「I T 活用事例」

Q51 それぞれの部署で管理しているC R E情報を共有化・一元化するためには、言葉やデータの定義をどのように統一すればよいでしょうか。

⇒ - 「データベース構築とメンテナンス」

⇒ - 「I T 活用事例」

Q52 C R E 戦略を実践するにあたって、I T を活用したいと考えていますが、どのような情報システムを導入すればよいでしょうか。

⇒ - 「C R E ソフトウェアの動向と基本機能」

⇒ - 「I T 活用事例」

Q53 インターネットを利用したソフトウェアサービスが普及していますが、利用する場合の留意点は何でしょうか。

⇒ - 「C R E ソフトウェアの動向と基本機能」

⇒ - 「I T 活用事例」

Q54 C R E 情報システムと企業の財務会計システムは、どのように連携を図っていけばよいのでしょうか。

⇒ - 「C R E ソフトウェアの動向と基本機能」

⇒ - 「I T 活用事例」

## ．不動産リスク情報

- Q55 地震リスクにおける「PML（予想最大損失率）」とは何ですか？  
⇒ - 「デュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート」
- Q56 不動産を購入するにあたって、その不動産のリスクを把握する方法にはどのようなものがありますか。  
⇒ - 「デュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート」
- Q57 エンジニアリング・レポートの作成が重要だと聞きますが、レポートにはどのようなことが書かれているのでしょうか。  
⇒ - 「デュー・ディリジェンスとエンジニアリング・レポート」
- Q58 土壌汚染の対策に関する情報にはどのようなものがありますか。  
⇒ - 「土壌汚染」
- Q59 土壌汚染が問題となっていますが、所有不動産についてそれらの有無・程度を把握するにはどうすればよいのでしょうか。  
⇒ - 「土壌汚染」
- Q60 自社の建物について耐震改修をしたいのですが、どうしたらよいのでしょうか。  
⇒ - 「建物耐震」
- Q61 活断層の場所を知りたいのですが、何を調べればよいのでしょうか。  
⇒ - 「建物耐震」
- Q62 話題になっている「BCP（事業継続計画）」の概念や具体的な策定方法を教えてください。  
⇒ - 「建物耐震」
- Q63 PCBの処理方法等を教えてください。  
⇒ - 「アスベスト、PCB」
- Q64 アスベストやPCBが問題となっていますが、所有不動産についてそれらの有無・程度を把握するにはどうすればよいのでしょうか。  
⇒ - 「アスベスト、PCB」
- Q65 リスクコミュニケーションの優劣は、企業価値の向上と結び付くのでしょうか。  
⇒ - 「リスクコミュニケーション」

## ．管理運営関連情報

- Q66 経営戦略に即して適切な施設計画を立案するにはどうすればよいのでしょうか。  
⇒ - 「施設計画」
- Q67 業務効率の向上につながるワークプレイスを構築するためには、レイアウトや共用施設などをどのような視点で考えればよいのでしょうか  
⇒ - 「施設計画」  
⇒ - 「先進的ワークプレイス構築」
- Q68 建物を維持保全するために求められる業務にはどのようなものがありますか。  
⇒ - 「維持保全」

- Q69 維持保全計画の立案にあたっては、どのような点に留意する必要がありますか。
- ⇒ - 「維持保全」
- Q70 建物の品質や資産価値を高めたいと思いますが、どのような運用・管理を行えばよいのでしょうか。
- ⇒ - 「運用管理」
- Q71 アウトソーシングするにはどのようなことに留意すればよいのでしょうか。
- ⇒ - 「運用管理」
- Q72 建物の管理費用を削減するためには、どのような方法がありますか。
- ⇒ - 「運用管理」
- Q73 地域コミュニティと共生するためには、企業不動産でどのような取り組みを行っていけばよいのでしょうか。
- ⇒ - 「環境対策」
- ⇒ - 「企業経営とCRE戦略」
- ⇒ - 「CSR（コミュニティとの共生）の視点」
- Q74 不動産の管理にあたって、地域の環境や景観に配慮するなど地域社会への貢献に取り組んだ場合、企業にはどのような利益があるのでしょうか。
- ⇒ - 「環境対策」
- ⇒ - 「企業経営とCRE戦略」
- ⇒ - 「CSR（コミュニティとの共生）の視点」
- Q75 CRE関連業務について、アウトソーシングすべき業務範囲はどのように決めればよいのでしょうか。
- ⇒ - 「運用管理」
- ⇒ - 「組織体制と人材育成」
- ⇒ - 「アウトソーシングの活用」
- Q76 アウトソーサー（サービスベンダー）を選定する際のポイントを教えてください。
- ⇒ - 「運用管理」
- ⇒ - 「組織体制と人材育成」
- ⇒ - 「アウトソーシングの活用」
- Q77 CRE戦略を実践するにあたって建物の建設を行う場合、考慮すべき費用にはどのようなものがありますか。
- ⇒ - 「ライフサイクルコスト（LCC）」
- Q78 建物に関する費用を削減するためには、どのようなことから検討すればよいのでしょうか。
- ⇒ - 「ファシリティコスト」
- Q79 使用している建物の維持・運用・管理に要する費用には、どのようなものがありますか。
- ⇒ - 「ファシリティコスト」
- Q80 自社の管理・運営の状況を、他の企業と比較したいのですが、どのようにすればよいのでしょうか。
- ⇒ - 「管理運営におけるベンチマーキング」

Q81 省エネルギー対策の手法にはどのようなものがありますか。

⇒ - 「環境対策」

Q82 他社の事例を参考に環境対策に取組みたいと考えています。どのような事例がありますか。

⇒ - 「環境対策」

## ．不動産評価関連情報

Q83 不動産の評価には、不動産鑑定評価や不動産会社が行う簡易な査定など様々なものがあると聞きます。CRE戦略の実践にあたっては、それらの評価方法をどのように活用すればよいのでしょうか。

⇒ - 「不動産評価概説」

Q84 不動産の価値を把握するには、どのような情報を活用すればよいのでしょうか。

⇒ - 「土地評価・土地価格情報」

Q85 地価公示などの土地価格に関する公的情報を利用する際の留意点は何でしょうか。

⇒ - 「土地評価・土地価格情報」

Q86 建築費に関する情報には、どのようなものがありますか。

⇒ - 「建物評価・建築価格情報」

Q87 借地権や借家権の種類とその基本的な違いを教えてください。

⇒ - 「借地権等所有権以外の権利の評価」

Q88 借地している不動産があるのですが、時価を求めるにはどのようにすればよいのでしょうか。

⇒ - 「借地権等所有権以外の権利の評価」

Q89 新規に契約するときの賃料と、契約を更改するときの賃料の評価にはどのような違いがあるのでしょうか。

⇒ - 「賃料評価」

Q90 賃料の変動率を示すデータにはどのようなものがありますか。

⇒ - 「賃料評価」

Q91 不動産市場がどのような状況かを知るための情報にはどのようなものがありますか。

⇒ - 「不動産関連指標」

Q92 CRE戦略を実践するにあたって立地分析をするために参考となる情報としてはどのようなものがありますか。

⇒ - 「関連マクロ・エリア指標」

Q93 CRE戦略を実践するにあたって、経営戦略上の重要度や寄与度によって、自社の不動産について最適化を図りたいと考えています。それには、どのような方法があるのでしょうか。

⇒ - 「不動産の有効活用」

Q94 CRE情報は実務者レベルではある程度整備活用されているが、企業経営を支援するためにはどのような情報活用が必要なのでしょうか。

⇒ - 「不動産の有効活用」

Q95 土地の有効活用にあたって、都市再生特別措置法を利用する場合に、どのような手続きが必要となるのでしょうか。

⇒ - 「不動産の有効活用」

⇒ - 「遊休地活用」

Q96 遊休地を有効活用するにあたって留意すべき点にはどのようなものがあるのでしょうか。

⇒ - 「不動産の有効活用」

⇒ - 「遊休地活用」

Q97 不動産取引に関連する最近の裁判例にはどのようなものがありますか。

⇒ - 「不動産取引・契約に関する法律」

# 【 索引 】

## A

API(Application Program Interface), 58

ASP(Application Service Provider), 57, 58, 61, 138, 139, 140

## B

BCP, 70, 71, 72, 172

BELCA, 63, 127

## C

COSO, 12, 15

CRE情報, 52, 54, 55, 57, 59, 139, 163, 166, 171, 174

CREデータベース, 54

CSR, 6, 10, 76, 91, 130, 131, 134, 165, 167, 173

## D

DCF法, 99, 160

## H

HRM, 143

## I

ICT, 52, 138

IRR, 17

IT, 3, 6, 11, 13, 15, 16, 52, 54, 56, 57, 61, 134, 138, 139, 140, 141, 143, 161, 162, 163, 166, 168, 171

## K

KPI, 85, 86

## M

M & A, 23, 98, 136, 137, 155, 160, 166, 167

## N

NPV, 17

## P

PBP, 18

PCB, 10, 63, 73, 74, 75, 164, 172

Planning, 54, 163, 164, 165

PML, 63, 64, 172

Practice, 54, 162, 163, 164, 166

## R

REIT, 6, 47, 49, 139

Research, 54, 162, 163, 164, 165, 166

Review, 54, 162, 164, 165, 166

ROA, 18, 89

ROI, 18, 132

## あ

アウトソーシング, 8, 9, 52, 79, 85, 127, 139, 141, 160, 161, 166, 167, 168, 173,

アスベスト, 10, 63, 73, 74, 75, 76, 164, 172

アセットファイナンス, 45, 170

アセットマネジメント, 8, 9, 58, 59, 138

圧縮記帳, 39, 40, 42, 163, 169

## い

維持費, 78, 89

維持保全, 63, 82, 83, 84, 164, 172, 173

石綿, 73, 74

インデックス, 47, 48, 49, 59, 163, 170

## う

運営費, 79, 127

## え

エンジニアリング・レポート, 62, 63, 64, 83, 99, 163, 172

## お

オフバランス, 7, 25, 34, 46, 79, 169

オペレーティング・リース, 18, 34

## か

会社統合, 8, 125

会社分割, 8, 23, 125, 168

回収期間法, 18

開発型ファイナンス, 46, 170

間接金融, 45

管理費, 10, 46, 78, 79, 89, 127, 160, 173

## き

企業価値, 2, 6, 7, 10, 11, 17, 18, 25, 32, 53, 61, 70, 76, 91, 98, 118, 125, 134, 136, 137, 143, 153, 172

企業の社会的責任, 6, 71, 130

キャッシュフロー, 6, 9, 17, 18, 21, 25, 32, 33, 39, 46, 78, 87, 89, 119, 139, 140

共益費, 108

金商法, 11

金融商品取引法, 11, 15, 121

## け

経営戦略, 2, 6, 8, 9, 45, 52, 80,  
82, 108, 111, 127, 160, 167,  
172, 174

建設コスト, 87

減損会計, 6, 21, 29, 30, 32, 33,  
65, 98, 100, 163, 169,

建築費, 103, 104, 174

## こ

コア事業, 6, 8, 155

コーポレートファイナンス, 45, 151,  
153, 170

国際会計基準とのコンバージェンス,  
20, 22, 29, 34, 169

コンプライアンス, 76

## さ

サービスレベルアグリーメント, 84

## し

時価, 20, 21, 23, 29, 30, 31, 32,  
55, 57, 58, 65, 98, 100, 105,  
174

事業継続計画, 71, 72, 172

資金調達力, 6

資産価値, 46, 65, 73, 78, 82, 84,  
87, 89, 90, 91, 100, 103, 136,  
155, 173

資産除去債務, 20, 21

市場価値, 18, 98

資本コスト, 6, 17, 18, 19, 78

借地権, 43, 100, 105, 106, 107,  
151, 152, 165, 166, 167, 170,  
174

借家権, 105, 174

取得原価, 21, 23, 29, 32, 37

使用価値, 18, 32, 33

証券化, 6, 25, 26, 27, 45, 46, 47,  
48, 49, 62, 63, 80, 98, 99, 118,  
119, 121, 128, 129, 149, 153,  
154, 163, 166, 169, 170

正味現在価値法, 17

## せ

清掃・衛生管理, 84

セール&リースバック, 45, 118

ゼロ・エミッション構想, 94, 96

善管注意義務, 2

全社横断型のマネジメント組織, 8

## ち

直接金融, 45

## て

適格組織再編成, 23

敵対的買収, 6, 136

デュー・ディリジェンス, 62, 64, 65,  
81, 83, 97, 172

## 3

投下資本利益率法, 18

投資パフォーマンス, 47

土壌汚染, 6, 10, 46, 63, 65, 66,  
67, 68, 69, 77, 91, 122, 164,  
172

## な

内部収益率法, 17

内部統制, 6, 11, 12, 13, 14, 15,  
16, 52, 55, 57, 58, 162, 168

## の

ノンコア事業, 6, 155

## は

パーチェス法, 23

廃棄物対策, 94

販売用不動産, 20, 29, 31

## ふ

ファイナンス・リース, 34, 35

ファシリティコスト, 78, 79, 80, 81,  
87, 89, 149, 164, 173

不動産リスク, 6, 58, 62, 65, 70, 73,  
76, 149, 172

## へ

ベンチマーク, 17, 19, 47, 52, 59,  
89, 90, 127, 162, 170

## ほ

保安・防災管理, 84

ポリ塩化ビフェニル, 74, 75

## も

モニタリング, 11, 15, 54, 55, 85,  
89

## ゆ

遊休不動産, 25, 155

有効活用, 2, 6, 18, 79, 89, 118,  
119, 120, 131, 157, 165, 174,  
175

## よ

予想最大損失率, 63, 64, 172

## ら

ライフサイクルコスト, 78, 82, 87, 88,  
164, 173

ライフサイクルマネジメント, 93

り	リスクコミュニケーション, 76, 77, 164, 172	リスク要因, 76 流動化型ファイナンス, 46
リース会計基準, 34, 35		