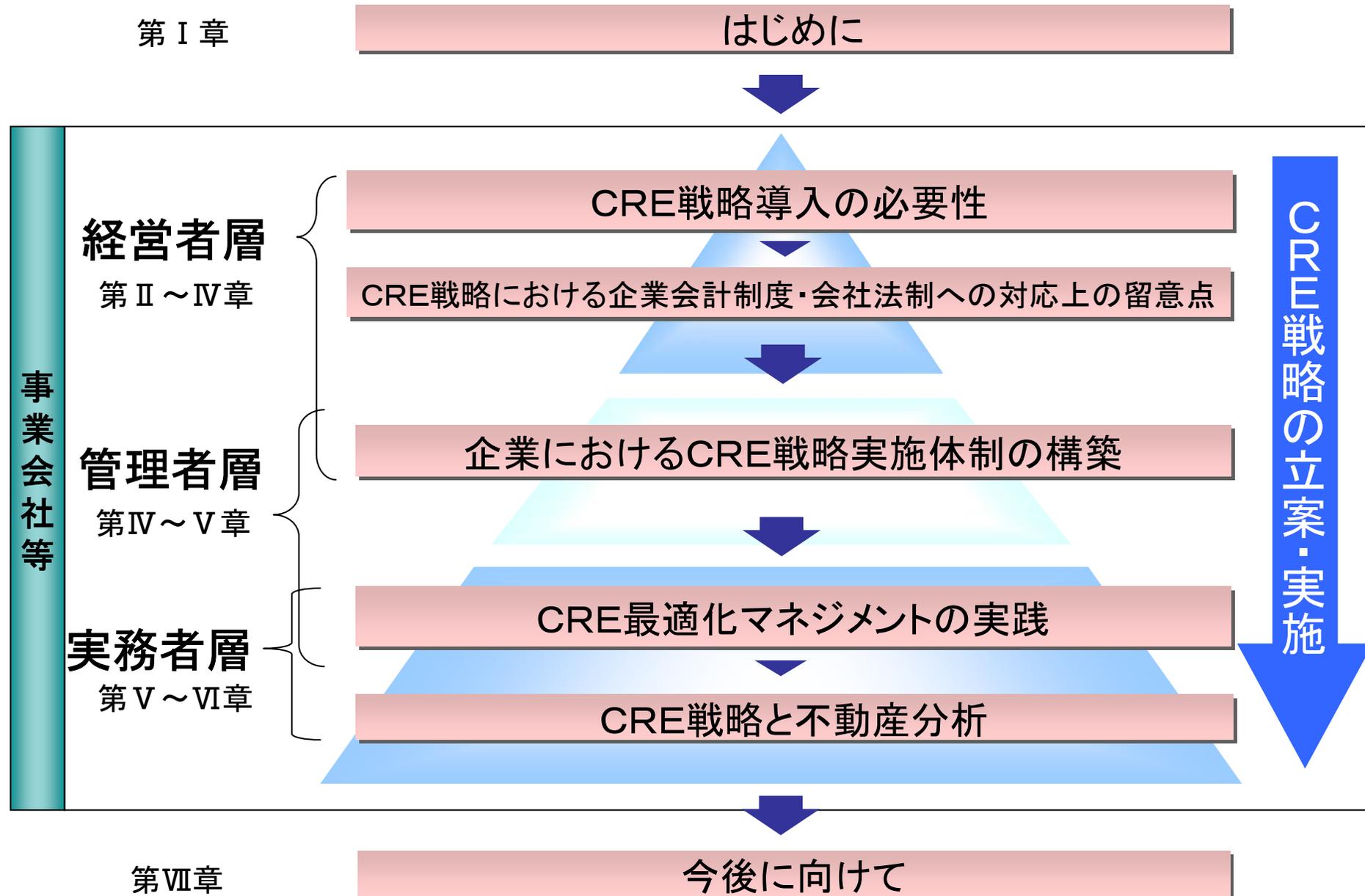


CRE戦略を実践するための ガイドライン(案)の概要

国土交通省 土地・水資源局
土地情報課
平成20年3月

CRE戦略を実践するためのガイドライン(案)の構成



CRE戦略を実践するためのガイドライン(案)の構成について 国土交通省

- ・第Ⅱ章～第Ⅲ章は、CRE戦略の概念と導入の必要性を具体的な状況に応じて整理し、経営戦略としてCRE戦略が必要なことを記述
- ・第Ⅳ章は、CRE戦略実施体制の構築の方向性を記述
- ・第Ⅴ章～第Ⅵ章は、CRE戦略を実践する段階に応じた検討すべき項目・指針を記述

I. はじめに

1. 企業不動産とCRE戦略
2. ガイドラインの目的及び位置付け
3. ガイドラインの全体概要

II. CRE戦略導入の必要性

1. 企業にとってのCRE戦略導入の意義
2. CRE戦略導入の目的とその効果
3. 企業活動とCRE戦略
 - (1)企業の社会的責任(CSR)とCRE戦略
 - (2)会社法制とCRE戦略
 - (3)不動産市場の変化とCRE戦略
 - (4)M&AとCRE戦略
 - (5)中小企業の事業承継・資産承継とCRE戦略
 - (6)企業の税制とCRE戦略
 - (7)不動産に関するコストとCRE戦略

III. CRE戦略における企業会計制度・会社法制への対応上の留意点

1. 内部統制環境の整備
 - (1)会社法、金融商品取引法と内部統制への取組
 - (2)金融商品取引法における内部統制報告制度への対応
2. 国際会計基準への対応

IV. 企業におけるCRE戦略実施体制の構築

1. CRE戦略のための業務プロセス再構築
2. 組織体制の検討
3. CRE情報の整備
4. CRE戦略検証方法の確立
5. リスク管理体制の構築
6. ITの活用推進

V. CRE最適化マネジメントの実践

1. CREマネジメントサイクルの実践手法
2. 標準的なCREマネジメントサイクル全体図と作業項目内訳
3. Reserch(リサーチ)
4. Planning(プランニング)
5. Practice(プラクティス)
6. Review(レビュー)
7. 3. Reserch(リサーチ)へのフィードバック(Act)

VI. CRE戦略と不動産分析

1. CRE戦略における不動産評価・分析の必要性
2. 投資価値の比較によるCRE分析
3. 所有・賃借の性質の比較によるCRE所有形態の選択
4. 財務指標を用いたCRE評価
5. ファシリティコスト分析によるCRE評価
6. CRE戦略と税務シミュレーション

VII. 今後に向けて

「ガイドライン(案)」の概要①

I はじめに

1. 企業不動産とCRE戦略

- ・ 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。
- ・ 不動産はリスク管理の対象と認識され、法的インフラ整備が進んだことにより企業不動産に対する取締役の善管注意義務がクローズアップされている。
- ・ CRE戦略の実践は、企業の経営戦略の一環であり、経営者等が積極的に主導すべき重要な業務である。

2. ガイドラインの目的及び位置付け

- ・ ガイドラインは、経営者等がCRE戦略に関する理解を深めるとともに、CRE戦略に係るスタンダードとなる考え方を示すことで、企業がCRE戦略を実践するにあたっての実務的な指針となることを目的としている。

3. ガイドラインの全体概要

- ・ 経営者層から管理者層、実務者層にそれぞれ対応する内容を順番に整理している。
- ・ ガイドラインの構成参照

「ガイドライン(案)」の概要②

Ⅱ CRE戦略導入の必要性

1. 企業にとってのCRE戦略導入の意義

- ・ 激動の時代に対応するため、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が「CRE戦略」である。
- ・ CRE戦略の特徴
 - ①不動産を単なる物理的生産財ではなく経営資源として捉える
 - ②経営形態そのものについても見直す
 - ③ITを最大限活用
 - ④全社的な「ガバナンス」、「マネジメント」を重視する
- ・ CRE戦略を成功に導くためには、経営者の意識変革が最大のキーとなる。
- ・ CRE戦略策定の前提として企業独自の経営理念・経営戦略が存在していなければならない。

2. CRE戦略導入の目的とその効果

(1) CRE戦略導入の目的

- ①企業不動産の利用価値の向上、経営効率アップ等により企業価値の向上を図る。
- ②内部統制の導入、国際会計基準のコンバージェンスを含む会計に関する制度改正に対応する。

(2) CRE戦略導入の効果

- ①企業にとっての効果・・・コスト削減、キャッシュ・イン・フローの増加、経営リスクの分散化、顧客サービスの向上、経営の柔軟性・スピードの確保等
- ②社会的効果……………土地の有効利用促進、地域経済の活性化、適正な地価形成等

「ガイドライン(案)」の概要③

3. 企業活動とCRE戦略

(1) 企業の社会的責任(CSR)とCRE戦略

CRE戦略を通じてCSRを果たし、企業市民として広く社会に貢献することが今日の企業には求められている。

(2) 会社法制とCRE戦略

不動産は、CRE戦略という経営戦略の一環として対処することが不可欠。さらに法改正により取締役の善管注意義務の一環である内部統制システム構築義務の重要性が認識されることとなった。

(3) 不動産市場の変化とCRE戦略

不動産の様々なリスクに適応したCRE戦略を採ることが、企業経営上重要である。

(4) M&AとCRE戦略

不動産から適正な収益を生み出していない場合にはM&Aの標的になりうる。CRE戦略を行うことにより、不動産及び当該不動産の価値を適正化することで企業の価値を高めることができる。

(5) 中小企業の事業承継・資産承継とCRE戦略

円滑な事業承継を行うためには、CRE戦略を実践し、個人資産を法人所有に移転するなどして事業用不動産を適切に所有・管理することが必要である。

(6) 企業の税制とCRE戦略

CRE戦略実践に伴い生じるタックスコストは企業価値に大きな影響を及ぼすので、CRE戦略の策定時に的確なタックスプランニングが重要である。

(7) 不動産に関するコストとCRE戦略

CRE戦略に基づく、計画的かつ適切な対応を推進することにより、コストの適正化や機会損失の回避、リスクへの対応の実現を図ることが必要である。

「ガイドライン(案)」の概要④

Ⅲ CRE戦略における企業会計制度・会社法制への対応上の留意点

1. 内部統制環境の整備

(1) 会社法、金融商品取引法と内部統制への取組

- ・ 会社法では、内部統制システムの構築内容の開示が必要とされたことから、多くのステークホルダーからの評価にさらされることにより、各業種ごとにデファクトスタンダードが形成される。
- ・ 金商法では、正確な財務情報の開示を担保するために、内部統制の最低水準が定められており、会社法と異なり自由な制度設計は許されていない。
- ・ CRE戦略遂行にあたっては、取締役会で基本的枠組みを決定し、業績評価指標を定め、業務担当取締役を決定すべきである。

(2) 金融商品取引法における内部統制報告制度への対応

- ・ CRE戦略では、①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、②不動産に関する情報を社内で集約化・共有化すること、が不可欠である。
- ・ こうした取組は、業務効率向上や企業業績向上といった内部統制の目的にも資する。

2. 国際会計基準への対応

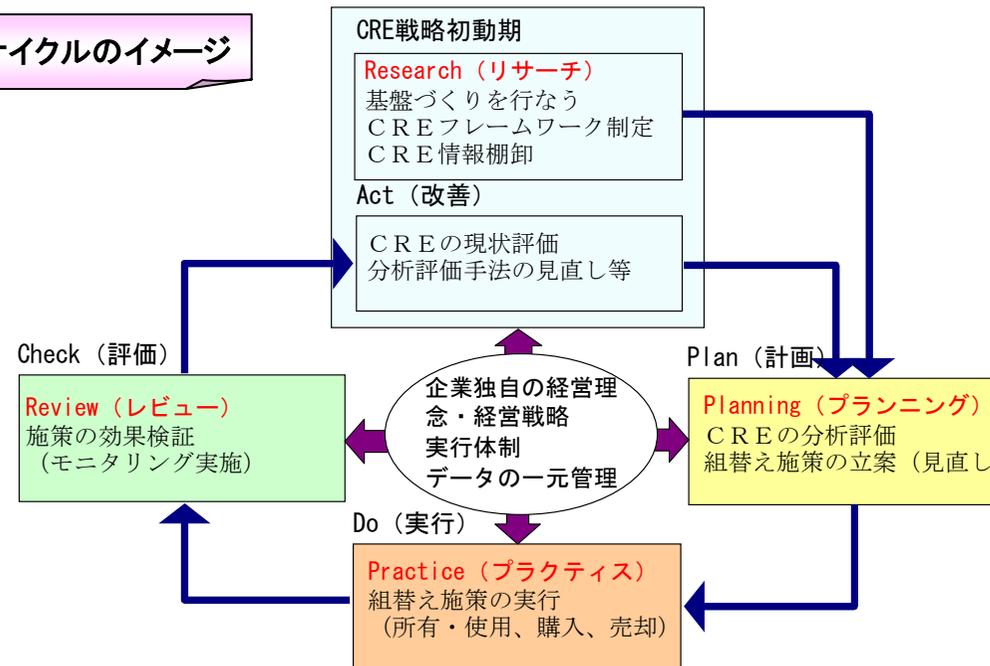
- ・ 国際会計基準とのコンバージェンスは企業の説明責任の厳格化である。
- ・ 国際会計基準に対応するためには、不動産の収益性やキャッシュ・フローを重視するとともに適切な指標を設定し、定期的にモニタリングをすることが不可欠である。
- ・ 上場会社でなくともこれは同様であり、CRE戦略で求められる不動産の利活用を通じた企業価値向上という考えは、国際会計基準の考え方の中に存在するものである。

IV 企業におけるCRE戦略実施体制の構築

1. CRE戦略のための業務プロセス再構築

- 単なる物的不動産管理ではなく、コーポレートガバナンスに対応した適切なマネジメントプロセスが必要である。
- スパイラルアップするマネジメントサイクルを構築することが重要である。

CREマネジメントサイクルのイメージ



2. 組織体制の検討

- CRE担当部門は、トップマネジメントに直結した全社横断型マネジメント組織が望ましい。
- 業務の効率性・客観性、ノウハウの高度化等の観点から既存組織の再編と併せて、アウトソーシングの活用を検討することも重要である。

「ガイドライン(案)」の概要⑥

IV 企業におけるCRE戦略実施体制の構築

3. CRE情報の整備

- ・ 経営戦略に基づいた全社的な企業不動産に関する意思決定を行っていくためには、情報の一元管理が必要となる。
- ・ マネジメントサイクル等での活用を視野に、評価が可能なようにデータを整備することが重要である。

4. CRE戦略検証方法の確立

- ・ CRE戦略の実施結果を適切にモニタリングし、ベンチマーキングに基づく同業他社間との比較など明確かつ適切な指標に基づき行われる必要がある。
- ・ CREの評価結果を通じて適切に判断する為には、相当の分析能力が必要となる。

5. リスク管理体制の構築

- ・ 不動産はリスク資産であるので、リスクを把握・制御する合理的な管理体制構築が必須である。
- ・ 自社もしくは連結グループ企業内の不動産にどのようなリスクが内包されているかを、網羅的に調査・把握し、それぞれのリスクを評価する事から着手する必要がある。

6. ITの活用推進

- ・ 各不動産情報を一元的・タイムリーに把握でき、推進状況の評価・分析が可能となる。
- ・ ITの導入は、現場ニーズを踏まえた上、システム連携や操作性・拡張性などを勘案したシステム構築を検討する必要がある。

「ガイドライン(案)」の概要⑦

V CRE最適化マネジメントの実践

1. CREマネジメントサイクルの実践手法

CREマネジメントサイクルを適用することで、容易かつ効果的なマネジメントの実行が可能となり、CRE戦略の効果をより高めることが期待できる。

2. 標準的なCREマネジメントサイクルの全体図と作業項目内訳

CREマネジメントサイクルは、5つの作業項目（Research-Planning-Practice-Review-Researchへのフィードバック）の循環モデル（サイクル）として表現される。

3. Reserch(リサーチ)

(1) CREフレームワークの構築

CREフレームワークとは、CREマネジメントを正しいルールに則り、実践するための枠組みであり、CREマネジメントを行う上での統制方法（規則・規約等）を規定する概念であり、継続運用、定期的改善を前提とする。CREフレームワークは、CREマネジメントの基本ルールであり、極めて重要な意義を持つ。

(2) CRE情報の棚卸

自社の不動産について、物理的・権利的・経済的調査を行い、CREに関する全体像を把握する。これを行うにあたっては、各不動産を自社の経営戦略や財務戦略の視点から、有効な各種分析が可能となるよう、現状と将来の位置付けを勘案しながら把握・認識する必要がある。

「ガイドライン(案)」の概要⑧

V CRE最適化マネジメントの実践

4. Planning(プランニング)

Reserchで得たCRE関連情報に関して、「ポジショニング分析」「個別不動産分析」「CRE最適化シミュレーションの実行」「CRE最適化施策後の財務影響分析」など様々な観点からの分析を行い、経営者層が不動産に関する重要な意思決定を下す際の判断支援材料を提供する。

5. Practice(プラクティス)

Planningでまとめたレポートに基づいて、経営者層の判断を踏まえ(CRE戦略)に則って、アクションプランを作成し、CRE最適化を実行する。

6. Review(レビュー)

Practiceのアクションプランと実行情報の比較を行い、CRE戦略が予定されたとおり適切に実行されているか否かのレビューを行う。

7. 3. Reserch(リサーチ)へのフィードバック(Act)

Review(レビュー)におけるモニタリング結果を、Reserch(リサーチ)へフィードバックの上、Act(改善)を施すことで、CREマネジメントサイクルは完成する。

「ガイドライン(案)」の概要⑨

VI CRE戦略と不動産分析

1. CRE戦略における不動産評価・分析の必要性

CRE戦略においては、各不動産個別の評価に加え、当該企業内における各資産の相対的な位置関係を把握することが必要である。

2. 投資価値の比較によるCRE分析

CRE戦略においては、不動産を利用して自社の事業を行った場合に得られるであろう価値である使用価値を求め、当該使用価値と市場価値との比較を行って、投資に対する意思を決定することが重要である。

3. 所有・賃借の性質の比較によるCRE所有形態の選択

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

「ガイドライン(案)」の概要⑩

VI CRE戦略と不動産分析

4. 財務指標を用いたCRE評価

企業価値と資産効率の関係を示す経営指標を数値化し、これを目標設定とすることは、CRE戦略を策定・実施する上で非常に有効である。

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

5. ファシリティコスト分析によるCRE評価

CRE戦略を実践する上で、売上に占めるファシリティコスト、支出に占めるファシリティコスト、利益と資産額、施設効率、空間価値、配置などによる分析を行うことは重要なことである。

6. CRE戦略と税務シミュレーション

CRE戦略を立案・実行する上で、重要と思われる不動産取引(売却、組織再編による移転取引、リース取引)についての法人税制に関して理解しておくことは重要である。

「ガイドライン(案)」の概要⑪

VII 今後に向けて

- ・ 本ガイドライン及び手引きを活用し、次のような点に留意してCRE戦略を実施することが重要である。
 - ① 本ガイドラインはスタンダードな考え方を示しており、スタンダードな考え方を理解したうえで、各企業の置かれている状況に応じて適切に修正を行ってCRE戦略を実行する必要がある。
 - ② 相互補完の関係にある手引きについては、定期的な更新作業を行い、さらなる充実を図ることが必要である。
 - ③ CRE戦略の動向は国土の利用のあり方等に大きな影響を及ぼすものであり、継続性をもって行われることが重要であり、官民連携して普及を図る必要がある。