

# CRE戦略を実践するための 手引き(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

## 手引き資料編

I. 企業経営及び組織体制関連情報

II. 会計・ファイナンス関連情報

III. IT関連情報

IV. 不動産リスク情報

V. 管理運営関連情報

VI. 不動産評価関連情報

## 手引き事例編

VII. 先進事例情報

# CRE戦略を実践するための手引き(案)の項目について



## 第1章 はじめに

## 第2章 手引き資料編

### I. 企業経営及び組織体制関連情報

- ① 企業経営とCRE戦略
- ② 組織体制と人材育成
- ③ 不動産のリスク情報

### II. 会計・ファイナンス関連情報

- ① 内部統制報告制度
- ② ITによる内部統制
- ③ 財務・会計関連ベンチマーク
- ④ 国際会計基準とのコンバージェンス
- ⑤ 組織再編の会計・税務
- ⑥ 不動産証券化の会計・税務
- ⑦ 会計上の不動産評価
- ⑧ 減損会計
- ⑨ リース取引の会計・税務
- ⑩ 減価償却
- ⑪ 圧縮記帳
- ⑫ その他不動産に関連する税務
- ⑬ 資金調達
- ⑭ 不動産投資インデックス
- ⑮ 金融・一般経済関連指標

### III. IT関連情報

- ① CRE情報管理の要件
- ② データベース構築とメンテナンス
- ③ CREソフトウェアの動向と基本機能

### IV. 不動産リスク情報

- ① デュー・ディリジェンスとエンジニアリングレポート
- ② 土壌汚染
- ③ 建物耐震
- ④ アスベスト、PCB
- ⑤ リスクコミュニケーション

### V. 管理運営関連情報

- ① ファシリティコスト
- ② 施設計画
- ③ 維持保全
- ④ 運用管理
- ⑤ ライフサイクルコスト(LCC)
- ⑥ 管理運営におけるベンチマーキング
- ⑦ 環境対策

### VI. 不動産評価関連情報

- ① 不動産評価概説
- ② 土地評価・土地価格情報
- ③ 建物評価・建築価格情報
- ④ 借地権等所有権以外の権利の評価
- ⑤ 賃料評価
- ⑥ 不動産関連指標
- ⑦ 関連マクロ・エリア指標
- ⑧ 不動産の有効活用
- ⑨ 不動産取引・契約に関する法律

## 第3章 手引き事例編

### VII. 先進事例情報

- ① 企業組織再編
- ② 人材育成
- ③ CSR(コミュニティとの共生)の視点
- ④ 財務評価指標の活用
- ⑤ 企業財務との整合性
- ⑥ M&A関連事例
- ⑦ IT活用事例
- ⑧ アウトソーシングの活用
- ⑨ 先進的ワークプレイス構築
- ⑩ 立地戦略との整合性
- ⑪ 地代/地価の相対価格による投資判断
- ⑫ 事業用借地権の活用
- ⑬ 不動産証券化・流動化手法の活用
- ⑭ 資産入替え:不動産売却による本業強化
- ⑮ 遊休地活用
- ⑯ 海外先進企業事例

## 「手引き」への記述内容

- ・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なっている。
- ・また、各項目は、CRE戦略上の活用のポイント、概略的説明、情報リストで構成されている。

### 1 CRE戦略上の活用のポイント

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

### 2 本項目の概略的説明

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。

### 3 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。

## I 企業経営及び組織体制関連情報

概 要	主な情報リスト
<b>①企業経営とCRE戦略</b> 企業経営にとってのCRE戦略の必要性やCRE戦略を実施することによる企業価値への影響等について記述している。	・CRE(企業不動産)戦略と企業経営【参考図書】(CRE研究会) など
<b>②組織体制と人材育成</b> CRE戦略を実践するうえで、不動産を一元管理するCRE担当部署の設置、アウトソーシング活用の検討、高度な専門性を有した人材の育成を進める重要性について記述している。	・CREマネジメント推進コンソーシアム【Web】(CREマネジメント推進コンソーシアム) など
<b>③不動産のリスク情報</b> 不動産に関連する様々なリスク情報、またリスク対策の重要性について記述している。	・最近の不動産市場動向【Web】(日本政策投資銀行) など

## Ⅱ 会計・ファイナンス関連情報

概 要	主な情報リスト
<p><b>①内部統制報告制度</b> 会社法による内部統制システムや金融商品取引法による内部統制報告書制度等について記述している。また、米国SOX法の概念的フレームワークとなっているCOSOについても記述している。</p>	<p>・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)【Web】(金融庁) など</p>
<p><b>②ITによる内部統制</b> CRE戦略の実践にあたり、ITを利用した内部統制システムの構築の必要性等について記述している。</p>	<p>・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)【Web】(金融庁) など</p>
<p><b>③財務・会計関連ベンチマーク</b> 不動産投資時や自社利用時におけるベンチマーク、また所有・賃貸の選択による財務諸表への及び財務指標への影響等について記述している。</p>	<p>・不動産投資家調査【Web】((財)日本不動産研究所) など</p>
<p><b>④国際会計基準とのコンバージェンス</b> 会計基準のコンバージェンスが我が国の企業会計に与える影響について記述している。</p>	<p>・企業会計基準委員会「国際対応」ホームページ【Web】(企業会計基準委員会) など</p>
<p><b>⑤組織再編の会計・税務</b> 企業結合、事業分離等に係る会計基準の概要や組織再編成に関する税制の概要について記述している。</p>	<p>・企業結合に係る会計基準の設定に関する意見書【Web】(金融庁) など</p>

## Ⅱ 会計・ファイナンス関連情報

概 要	主な情報リスト
<p><b>⑥不動産証券化の会計・税務</b>                      不動産証券化手法の仕組みや会計・税務、また、CRE戦略を実践する上での不動産証券化の利用方法について記述している。</p>	<p>・不動産証券化ハンドブック2007-2008【参考図書】(社団法人不動産証券化協会)                      など</p>
<p><b>⑦会計上の不動産評価</b>                      固定資産の減損、棚卸資産の評価、投資不動産の会計基準について記述している。</p>	<p>・棚卸資産の評価に関する会計基準【Web】(企業会計基準委員会)                      など</p>
<p><b>⑧減損会計</b>                      減損会計の概要や減損会計が企業経営に与える影響について記述している。</p>	<p>・固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書【Web】(金融庁)                      など</p>
<p><b>⑨リース取引の会計・税務</b>                      リース取引の会計基準や税務上の取り扱い、またファイナンスリースとオペレーティングリースの判定方法について記述している。</p>	<p>・リース取引に関する会計基準【Web】(企業会計基準委員会)                      など</p>
<p><b>⑩減価償却</b>                      減価償却計算の考慮事項や平成19年度の税制改正における改正点について記述している。</p>	<p>・減価償却に関する当面の監査上の取扱い【Web】(日本公認会計士協会)                      など</p>

## Ⅱ 会計・ファイナンス関連情報

概 要	主な情報リスト
<p><b>⑪圧縮記帳</b> 不動産譲渡における圧縮記帳の概要やその種類について記述している。</p>	<p>・租税特別措置法上の圧縮記帳【Web】(国税庁) など</p>
<p><b>⑫その他不動産に関する税務</b> 不動産の取得時、所有時、譲渡時などに課される税制について記述している。</p>	<p>・国税庁タックスアンサー【Web】(国税庁) など</p>
<p><b>⑬資金調達</b> 不動産の証券化、アセットファイナンス、ノンリコースローンなどの多様化した資金調達方法について記述している。</p>	<p>・J-NET21資金調達ナビ【Web】(中小企業基盤整備機構) など</p>
<p><b>⑭不動産投資インデックス</b> 不動産投資の合理性を判断、評価するための指標となる不動産インデックスについての説明、また日本や欧米の様々な不動産投資インデックスについて記述している。</p>	<p>・不動産証券化ハンドブック2007-2008【参考図書】(社団法人不動産証券化協会) など</p>
<p><b>⑮金融・一般経済関連指標</b> 不動産投資判断を行う上での重要な基本情報となる金融・一般経済に関する指標について整理している。</p>	<p>・四半期別GDP速報【Web】(内閣府) など</p>

## Ⅲ IT関連情報(IT技術・ソフト関連等)

概 要	主な情報リスト
<p><b>①CRE情報管理の要件</b> CRE戦略を実践するうえでITを活用し、一元的な不動産情報の管理を行う場合に求められる要件、主な基礎的情報項目について記述している。</p>	<p>・CREマネジメント推進コンソーシアム【Web】(CREマネジメント推進コンソーシアム) など</p>
<p><b>②データベース構築とメンテナンス</b> 適正なCREマネジメントサイクルに基づいたデータベースの構築やメンテナンスを行うことの重要性などについて記述している。</p>	<p>・「システム監査基準」「システム管理基準」【Web】(経済産業省) など</p>
<p><b>③CREソフトウェアの動向と基本機能</b> CRE関連ソフトウェアの動向や基本機能、また基幹システムや財務会計システムとの連携を考慮した情報システムの選定が重要であること等について記述している。</p>	<p>・総務省「ASP・SaaSの普及促進策に関する調査研究」報告書【Web】(総務省) など</p>

## IV 不動産リスク情報

概 要	主な情報リスト
<p><b>①デュー・デリジェンスとエンジニアングレポート</b>                      不動産の適正な評価を実現するために行うデュー・ディリジェンスの必要性や、その調査結果をまとめたエンジニアングレポートの概要や役割について記述している。</p>	<p>・不動産投資・取引におけるエンジニアング・レポート作成に係るガイドライン(2007年版)【Web】(社団法人建築・設備維持保全推進協会(BELCA))                      など</p>
<p><b>②土壌汚染</b>                      不動産固有のリスクのひとつである土壌汚染について、その対策に関する情報などを記述している。</p>	<p>・土壌汚染による環境リスクを理解するために【Web】(財団法人日本環境協会)                      など</p>
<p><b>③建物耐震</b>                      CRE戦略を実践する上で、地震から生じる建物の倒壊等への対策(耐震対策)の必要性や、事業継続計画(BCP)における事前分析、事前対策、復旧対応の重要性について記述している。</p>	<p>・改正耐震改修促進法のポイント及び関連制度の概要【Web】(国土交通省)                      など</p>
<p><b>④アスベスト、PCB</b>                      アスベスト飛散防止における関係法令遵守、PCB対策等、有害物質への適切な対応の重要性について記述している。</p>	<p>・アスベストに起因する健康被害の救済と対策【Web】(環境省)                      など</p>
<p><b>⑤ リスクコミュニケーション</b>                      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するリスクを正確に把握し、円滑なリスクコミュニケーションによる適切な対応がなされる必要があることなどについて記述している。</p>	<p>・リスクコミュニケーション事例集【Web】(環境省)                      など</p>

## V 管理運営関連情報

概 要	主な情報リスト
<p><b>①ファシリティコスト</b>                      不動産の運用管理期間中に発生するコストにはどのようなものがあるのか、またファシリティコストの適正化の必要性について記述している。</p>	<p>・「ファシリティコスト」【参考図書】((社)日本ファシリティマネジメント推進協会)                      など</p>
<p><b>②施設計画</b>                      経営戦略に基づき不動産を所有・管理・運営していく上で、施設計画を策定する重要性や、計画策定に係る基礎的な知識について記述している。</p>	<p>・「総解説 ファシリティマネジメント」【参考図書】(FM推進連絡協議会)                      など</p>
<p><b>③維持保全</b>                      建物の品質や資産価値の維持に必要となる維持保全業務、また、維持保全計画にはどのようなものがあるのかについて記述している。</p>	<p>・「総解説 ファシリティマネジメント」【参考図書】(FM推進連絡協議会)                      など</p>
<p><b>④運用管理</b>                      適切な不動産管理を計画的に実行することが重要であること、またアウトソーシングの活用やサービスレベルアグリーメントや業績評価指標を利用した品質の評価方法などについて記述している。</p>	<p>・施設管理者のための保全業務ガイドブック【参考図書】(財団法人建築保全センター)                      など</p>
<p><b>⑤ライフサイクルコスト(LCC)</b>                      CRE戦略を実践する上で不動産取得から処分までのライフサイクルに係るコスト管理の重要性などについて記述している。</p>	<p>・ビル管理におけるわかりやすいライフサイクルコスト【参考図書】(社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会)                      など</p>

## V 管理運営関連情報

概 要	主な情報リスト
<p><b>⑥管理運営におけるベンチマーキング</b>                      CRE戦略の実践にあたり、自組織の現状を評価し、継続的な改善を行うことが重要であるため、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の手法や例について記述している。</p>	<p>・FMベンチマーク調査報告書 2005年度版                      (2002～2004年調査)【参考図書】(社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会)                      など</p>
<p><b>⑦環境対策</b>                      CRE戦略を実践する上で環境負荷低減のためのCSRに配慮する重要性や、二酸化炭素削減対策の動向、循環型社会の構築について記述している。</p>	<p>・FM分野における効果的な省エネルギー対策                      【参考図書】(社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会)                      など</p>

## VI 不動産評価関連資料

概 要	主な情報リスト
<p><b>①不動産評価概説</b>                      企業において不動産評価が必要な場面や、不動産鑑定評価制度の概説などについて記述している。</p>	<p>・不動産鑑定評価基準【Web】(国土交通省)                      など</p>
<p><b>②土地評価・土地価格情報</b>                      土地評価に関する基礎的な情報や、CRE戦略を実践する上での土地評価の重要性について記述している。</p>	<p>・地価公示【Web】(国土交通)                      など</p>
<p><b>③建物評価・建物価格情報</b>                      建物評価に関する基礎的な情報や、CRE戦略を実践する上での建物評価の重要性について記述している。</p>	<p>・建設物価建築費指数【Web】(財団法人建設物価調査会)                      など</p>
<p><b>④借地権等所有権以外の権利の評価</b>                      借地権、借家権など代表的な所有権以外の権利についての説明などについて記述している。</p>	<p>・不動産鑑定評価基準【Web】(国土交通省)                      など</p>
<p><b>⑤賃料評価</b>                      鑑定評価における賃料評価手法、賃料評価の必要性、賃料を検討する際の留意点について記述している。</p>	<p>・不動産鑑定評価基準【Web】(国土交通省)                      など</p>

## VI 不動産評価関連資料

概 要	主な情報リスト
<p><b>⑥不動産関連指標</b> CRE戦略の実践において不動産のマーケットの状況を測る基礎的な情報について整理している。</p>	<p>・土地関連市場マンスリーレポート【Web】(国土交通省) など</p>
<p><b>⑦関連マクロ・エリア指標</b> 人口動態、工業、商業等の産業動向、交通状況の分析等、立地戦略を決定する際に参考となる情報について記述している。</p>	<p>・国勢調査(基本集計)【Web】(総務省) など</p>
<p><b>⑧不動産の有効活用</b> 不動産への投資、所有、賃借等において、企業価値の向上という観点から最適な手法を選択し、有効活用を考えることの重要性について記述している。</p>	<p>・土地活用バンク【Web】(国土交通省) など</p>
<p><b>⑨不動産取引・契約に関する法律</b> 不動産にまつわる様々な法律について整理している。</p>	<p>・不動産取引紛争最近の裁判例【Web】(社団法人全日本不動産協会) など</p>

## VII 先進事例情報

概 要	主な情報リスト
<p><b>①企業組織再編</b> CRE戦略を実践するにあたって、日産自動車(株)等による企業組織再編を行った事例について記述している。</p>	<p>・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【Web】(日産自動車(株)) など</p>
<p><b>②人材育成</b> CoreNet Global等によるCRE戦略を担う専門人材の育成に関わる取り組み事例について記述している。</p>	<p>・CoreNetGlobalホームページ【Web】(CoreNet Global) など</p>
<p><b>③CSR(コミュニティとの共生)の視点</b> 東京電力(株)等によるCSR、特にコミュニティとの共生の視点から見た先進事例について記述している。</p>	<p>・TEPCOのとくくみ:尾瀬と東京電力【Web】(東京電力(株)) など</p>
<p><b>④財務評価指標の活用</b> CRE戦略を実践するにあたって、(株)ダイヤモンドシティ等による財務評価指標を効果的に活用している事例について記述している。</p>	<p>・(株)ダイヤモンドシティ:2007年2月期決算説明会資料【Web】((株)ダイヤモンドシティ(現イオンモール(株))) など</p>
<p><b>⑤企業財務との整合性</b> キヤノン(株)等による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について記述している。</p>	<p>・キヤノン(株)リリース資料:東芝柳町事業所土地の売買について【Web】(キヤノン(株)) など</p>

## VII 先進事例情報

概 要	主な情報リスト
<p><b>⑥M&amp;A関連事例</b> 投資ファンド等から不動産の所有価値に着目したM&amp;Aを仕掛けられ、その対応策に迫られた事例について記述している。</p>	<p>・「CRE(企業不動産)戦略と企業経営」【参考図書】(CRE研究会) など</p>
<p><b>⑦IT活用事例</b> 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について記述している。</p>	<p>・「CRE(企業不動産)戦略と企業経営」【参考資料】(CRE研究会) など</p>
<p><b>⑧アウトソーシングの活用</b> 三洋電機(株)等によるCRE戦略を実践するにあたって、アウトソーシングを戦略的に活用した事例について記述している。</p>	<p>・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【Web】(ジョーンズ ラング ラサール(株)) など</p>
<p><b>⑨先進的ワークプレイス構築</b> ソニー(株)等による先進的なワークプレイス構築に関する事例について記述している。</p>	<p>・ソニー(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【Web】(ソニー(株)) など</p>
<p><b>⑩立地戦略との整合性</b> キヤノン(株)等による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について記述している。</p>	<p>・「CRE(企業不動産)戦略と企業経営」【参考図書】(CRE研究会) など</p>

## VII 先進事例情報

概要	主な情報リスト
<p><b>⑪地代／地価の相対価格による投資判断</b>                      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について記述している。</p>	<p>・「CRE(企業不動産)戦略と企業経営」【参考図書】(CRE研究会)                      など</p>
<p><b>⑫事業用借地権の活用</b>                      商業施設や物流施設等における事業用借地権の活用事例について記述している。</p>	<p>・松下電器産業㈱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【Web】(松下電器産業㈱)                      など</p>
<p><b>⑬不動産証券化・流動化手法の活用</b>                      日本たばこ産業(株)等による不動産証券化・流動化手法を効果的に活用した事例について記述している。</p>	<p>・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【Web】(日本たばこ産業(株))                      など</p>
<p><b>⑭資産入替え:不動産売却による本業強化</b>                      CRE戦略を実践する上で不動産を売却し、本業強化を図った事例について記述している。</p>	<p>・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】【Web】(全日本空輸(株))                      など</p>
<p><b>⑮遊休地活用</b>                      CRE戦略を実践する上で、郊外の好立地にある不動産による賃貸事業を実施した事例等について記述している。</p>	<p>・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【Web】(倉敷紡績(株))                      など</p>

## VII 先進事例情報

概 要	主な情報リスト
<p><b>⑭海外先進企業事例</b> サン・マイクロシステムズによる不動産管理の見直しを行っている事例について記述している。</p>	<p>・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【Web】(国土交通省) など</p>