



# CREマネジメント研究部会2014

---

第4の経営資源の中核である企業不動産をスコープ

2014年 2月

日本ファシリティマネジメント協会

CREマネジメント研究部会



# CREマネジメントのミッション

## CREの定義

### ■ CREとは

企業が所有あるいは賃借し、事業のために活用している不動産

- ・不動産の定義は、土地及び土地の定着物
- ・財務諸表上は有形固定資産に含まれ、内訳は土地、建物および構築物
- ・建物とは、事業の用に供する店舗、倉庫、事務所等の建物及び建物に附属する 付属設備をいう。

### ■ マネジメントとは

マネジメントとは、ビジネス上における様々な資源や資産・リスクなどを管理し、経営上の効果を最適化しようとする手法。マネジメントには、“管理”という意味合いの他にも、“評価・分析・選択・改善・回避・統合・計画・調整・指揮・統制・組織化”など様々な要素を含んでおり、これらを総合した概念をマネジメントとしている。



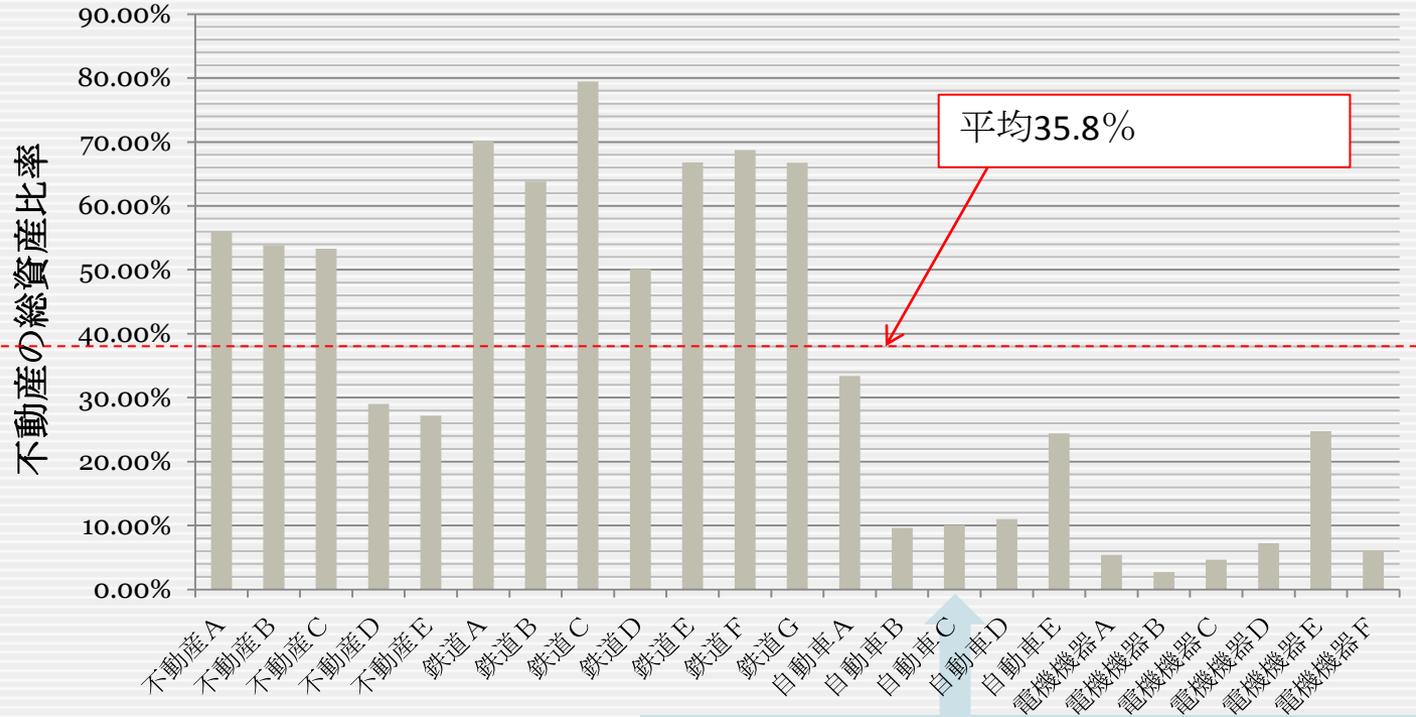
CREマネジメントは、企業価値向上などの企業の目的のために、企業が所有あるいは賃借し、事業のために活用している不動産に関する、評価・分析手法、リスク管理、各種改善、計画及び計画管理、指揮命令系統、組織体制などの経営活動の集合体である。

不動産 (CRE) を重要な経営資源の一つに位置づけ、活用、管理、取引に際し、CSR (企業の社会的責任) を踏まえた上で、企業価値最大化の視点から最適な選択を行う経営戦略 (百島氏)



## 第4の経営資源の中核をなす企業不動産 (資産の観点から見える化)

### 不動産が資産総額に占める割合



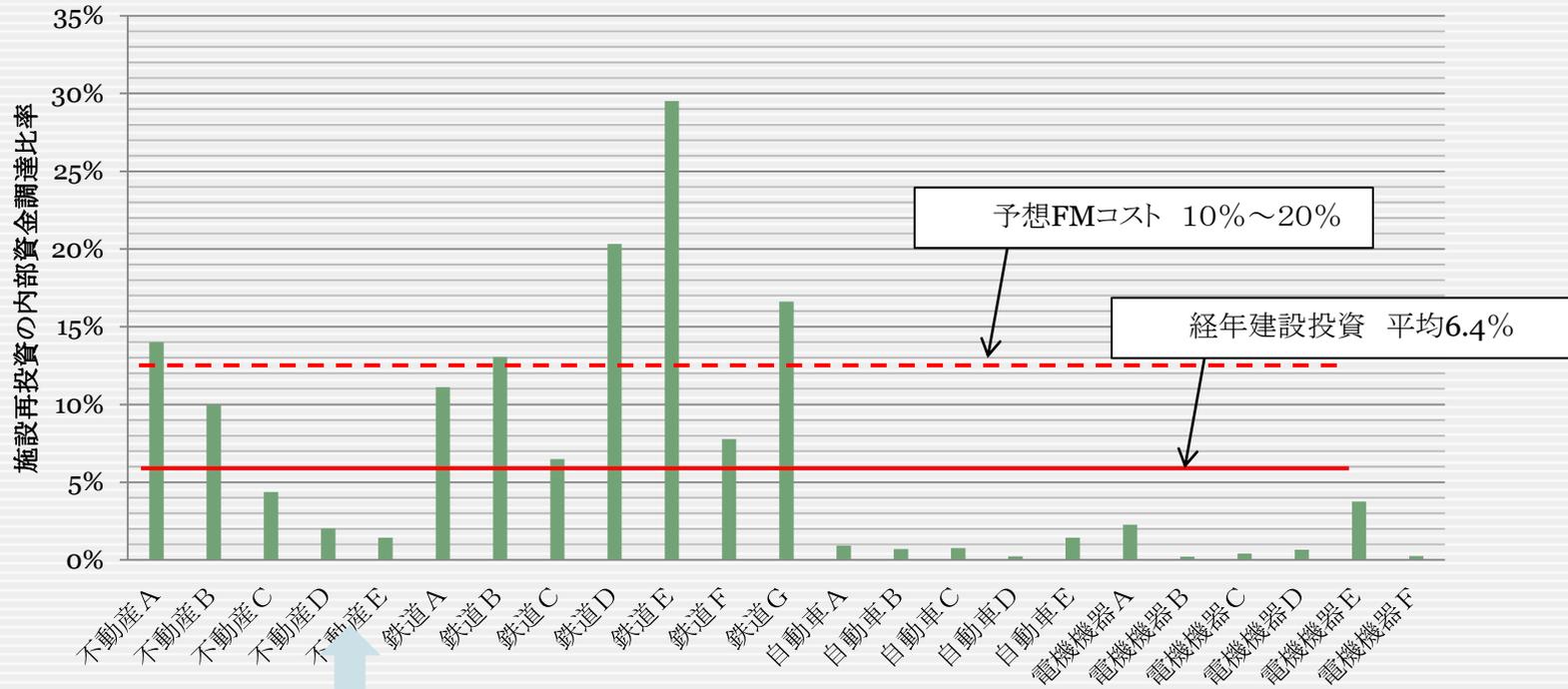
平均35.8%

総資産占める不動産の割合は40%近くに達している(簿価ベース)  
日本企業特有の傾向と考えられる



## 第4の経営資源の中核をなす企業不動産 (コストの観点から見える化)

### 施設への経年的再投資が売上高に占める割合



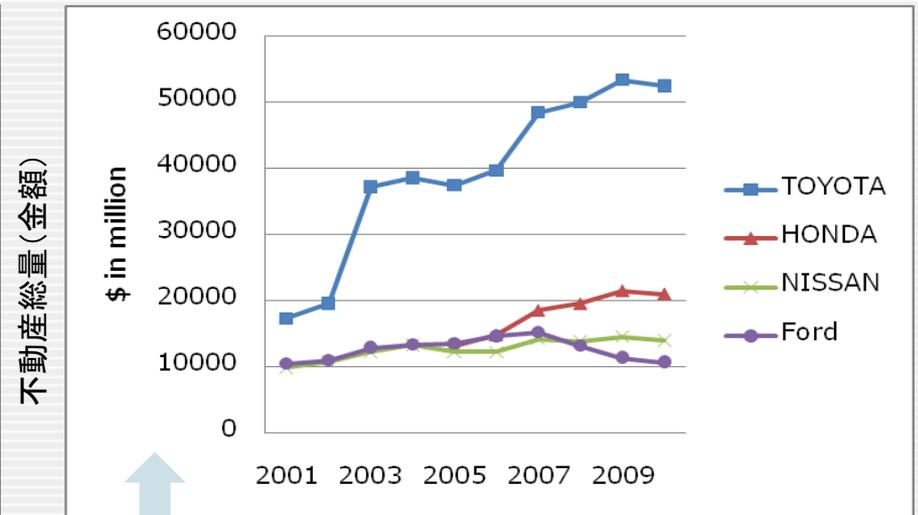
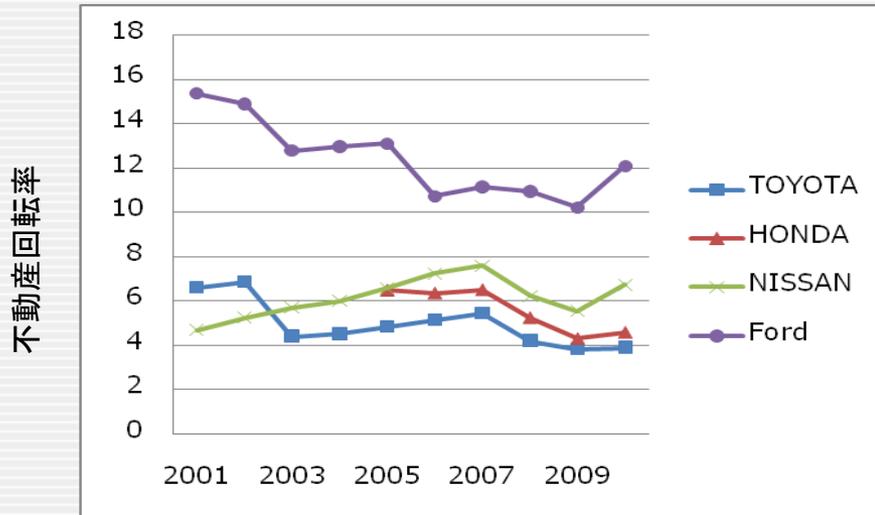
- 土地と異なり建築物は経年的再投資が必要 (FMコストの中核)
- 再投資額の多寡は企業のキャッシュフローに直接影響を及ぼす
  - 国内企業のFMコスト負担が国際的に高くなる可能性がある

※各分野上場企業上位を抽出  
※2009年から2010年における各社有価証券報告書をもとに作成  
※経年建設投資は各企業の実施した一年間の建設投資  
※予想FMコストは上記建設投資に光熱用水費、賃借料、維持管理費を含んだ推定値



## 第4の経営資源の中核をなす企業不動産 (経営効率の観点から見える化)

### 業界別の不動産総量及び回転率の国際比較分析

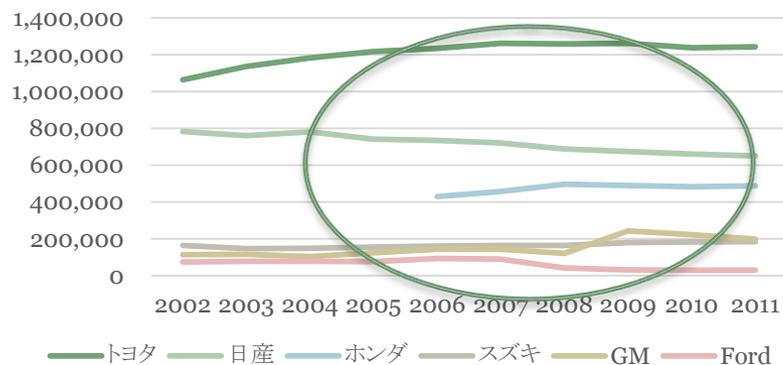


不動産総量が多いことに起因して国内企業の不動産回転率は低い(土地の値段の差異が主因)

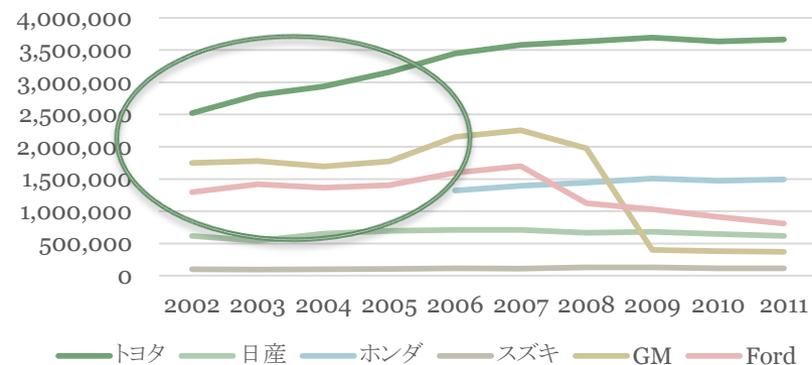
- 不動産を活用する産業においては国際的な競争力の低下につながる
- すでに不動産を取得している老舗企業に優位性
- 長所としては増大した資産価値を活用した資金調達が可能

# 自動車業界比較

## 土地



## 建物および構築物



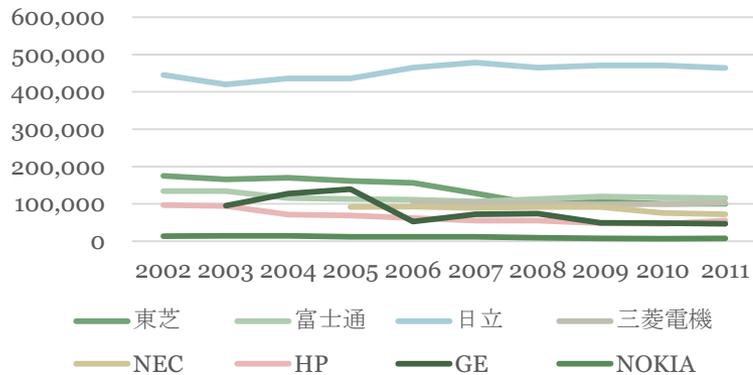
※単位 百万円

※2011から2012年度有価証券報告書をもとに作成

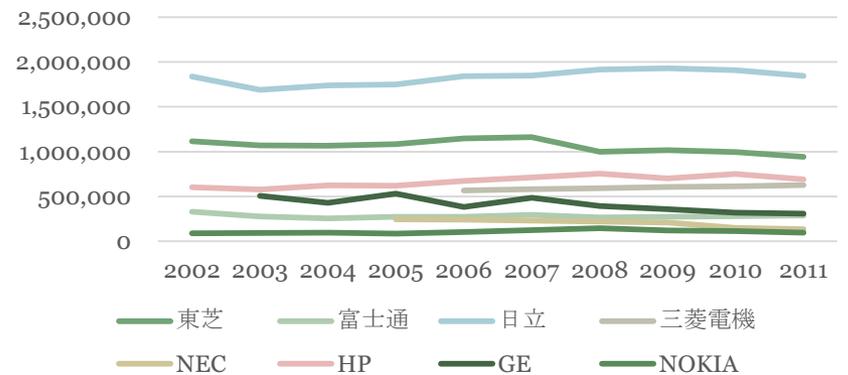
土地: 日本 > 米国    建物および構築物: 国による傾向無し

# 電機業界比較

## 土地



## 建物および構築物



※単位 百万円

※2011から2012年度有価証券報告書をもとに作成

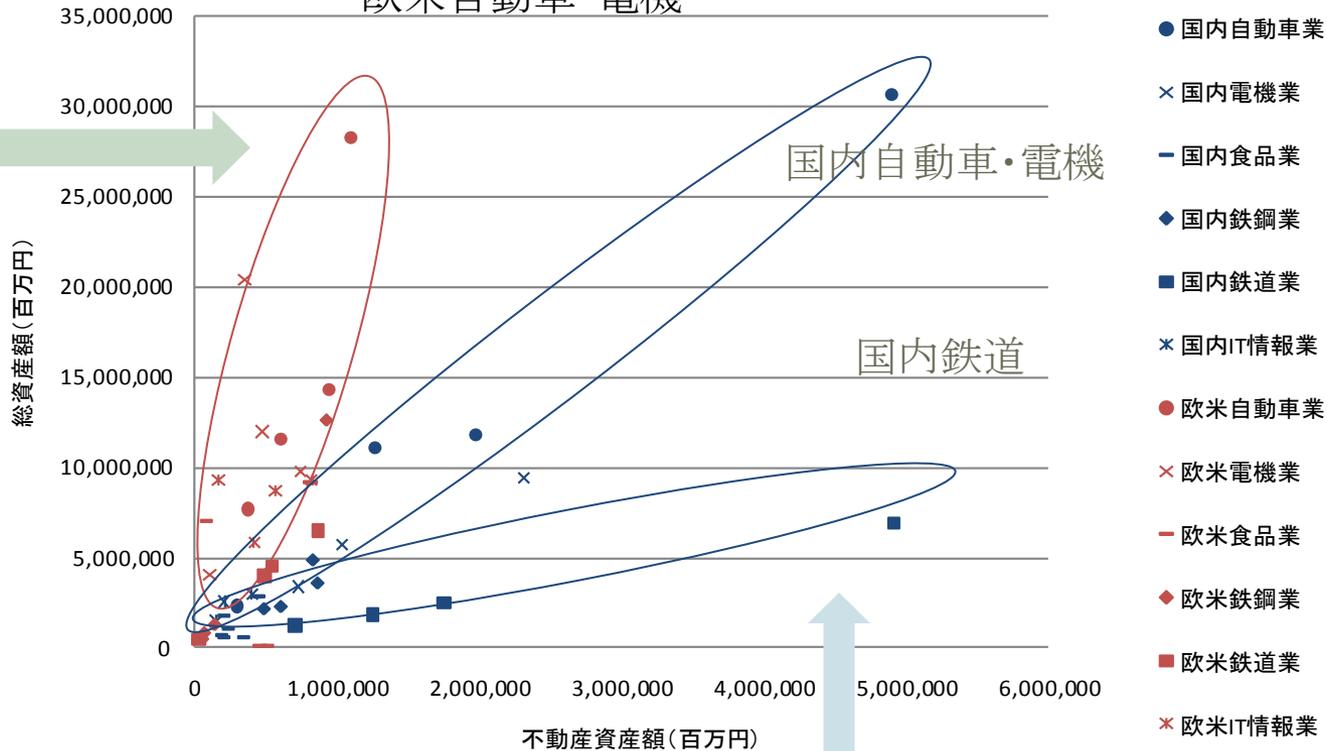
土地: 日本 > 米国    建物および構築物: 国による傾向無し



# 第4の経営資源の中核をなす企業不動産 (競争力の観点から見える化)

## 不動産資産額と総資産額（金融を除く）の国際比較

欧米自動車・電機



総資産においては  
欧米企業と国内企業は同様な傾向

不動産資産については国内企業は圧倒的に多い  
生産設備、知的資産、ソフトウェア、有価証券への投資は欧米企業に比して低下する

# アンケート調査概要

## 調査対象

資本金10億円以上の東証1部  
上場企業1690社

## 調査方法

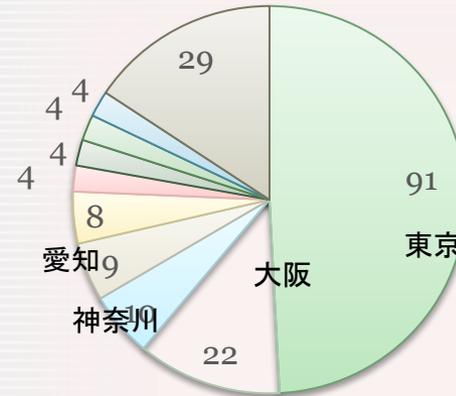
アンケート用紙郵送

## 調査時期

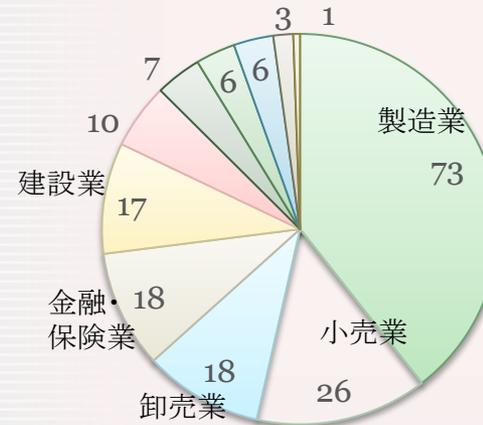
2013年7月31日発送

## 回答社数

185社(2013年9月15日時点)



都道府県別回答企業数



業種別回答企業数

- 立地・企業規模共に広範囲の企業から回答を頂いた

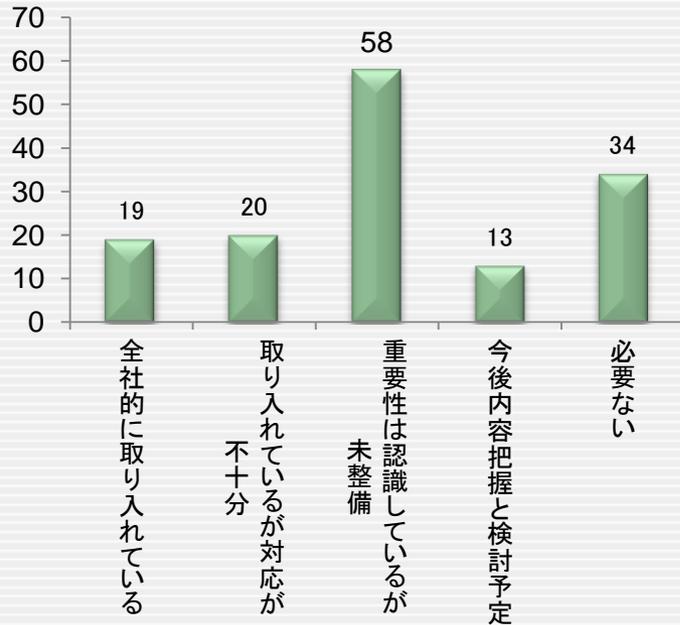


# CREマネジメントのための考え方/そのミッション

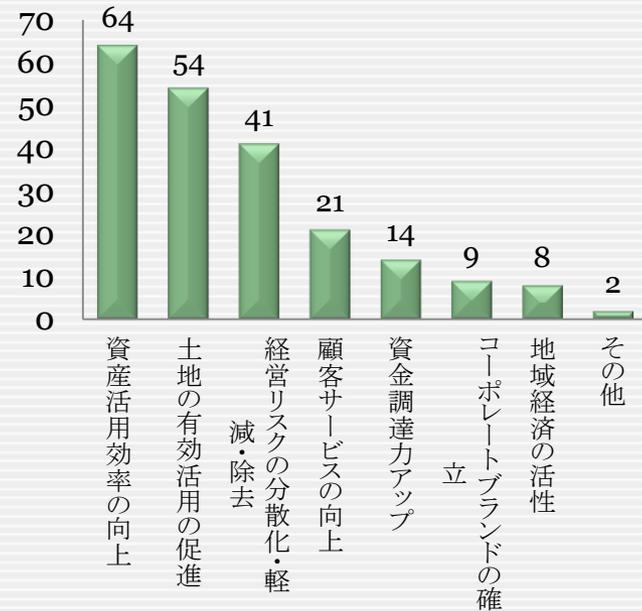
## 不動産所有に関する考え方

日本企業においては、土地代が高いことと起因して総資産にしめる不動産の割合は高く不動産の回転率が高いことなど経営効率の観点からも課題は多い。

- 欧米企業では資産適正化のニーズは元来低いため、CRE部門のミッションは企業価値全体への貢献やイノベーションである
- 日本企業は資産戦略のツールとしてとらえる傾向があり、この手法が有効な企業は限定される

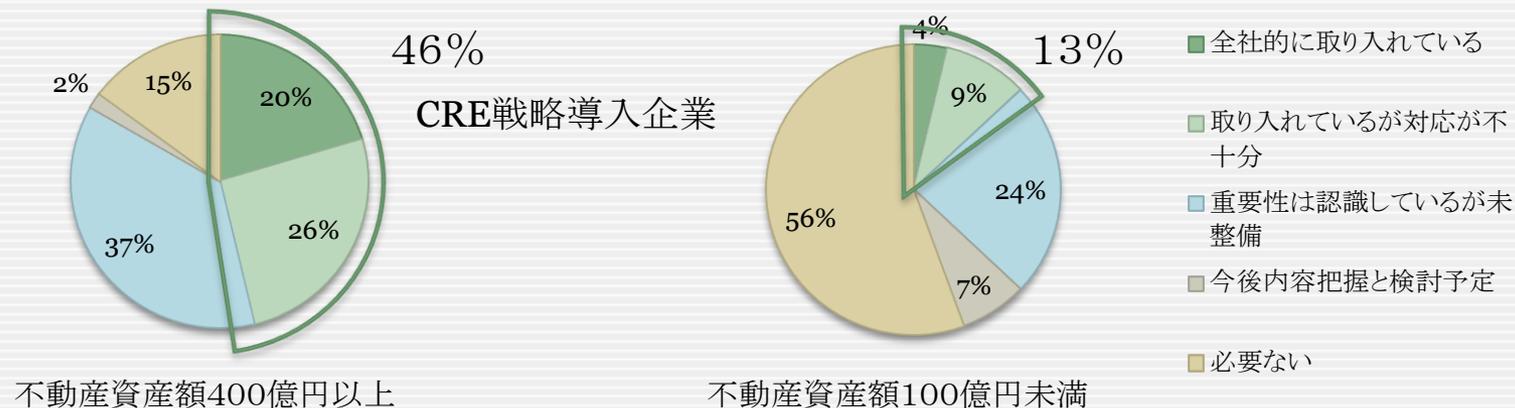


CRE戦略の導入は必要か

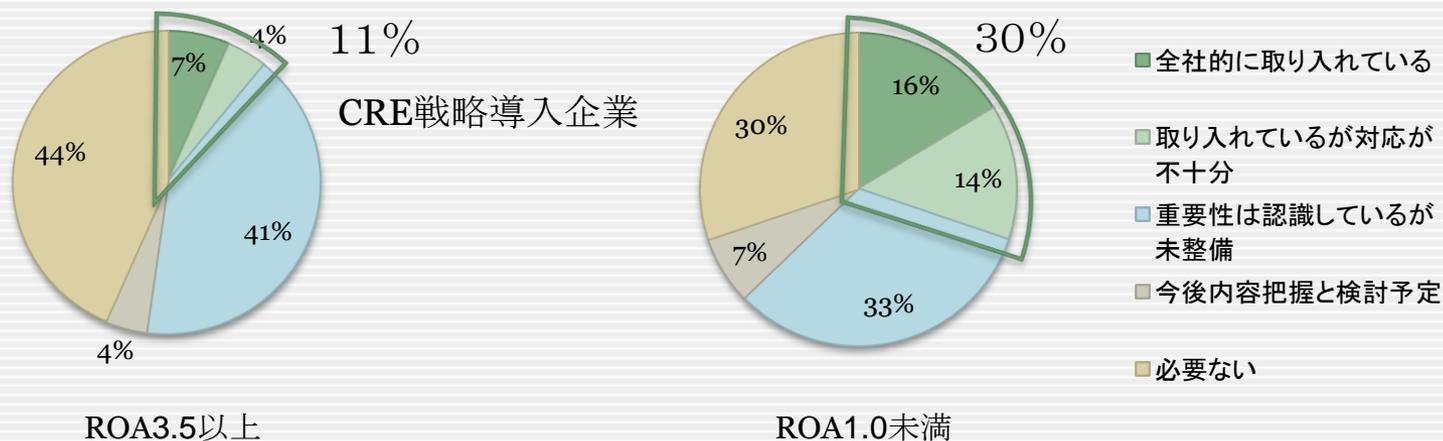


CRE導入におけるメリット

## 不動産資産額、不動産資産率の高い企業ほどCRE戦略を導入する傾向が見られる



## 業績の低い企業ほど、CRE戦略を導入する傾向が見られる

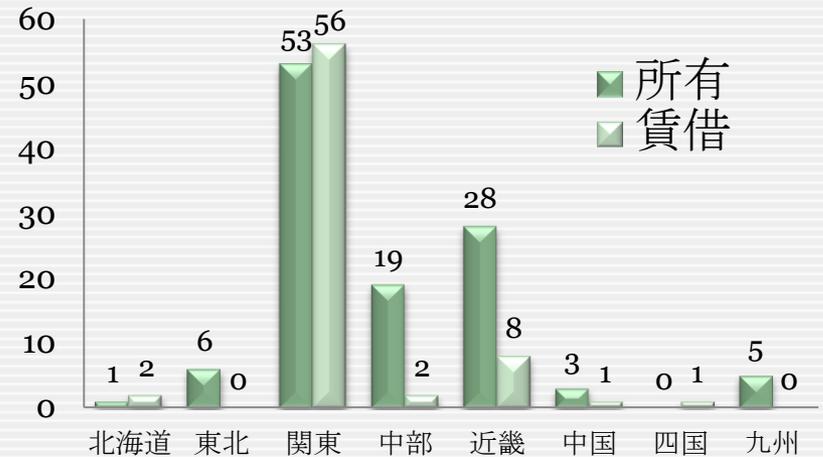
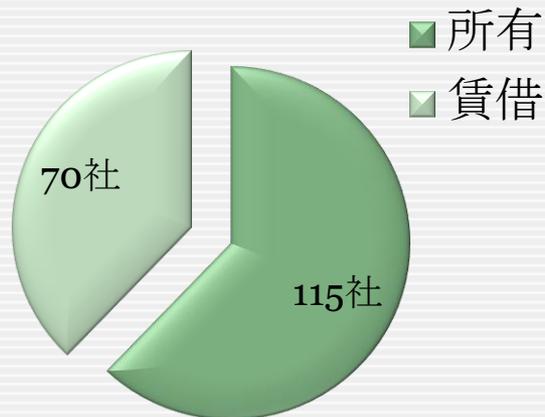




# CREマネジメントのための考え方/賃借と所有

## 不動産所有に関する考え方

- 資産の含み益を活用したオフバランス戦略を選択できる企業は限定される(首都圏の一部に資産を保有する老舗企業)。
- 財務的な整合がとれた不動産は中長期的なCF上は所有も賃借も差異はなき(百嶋氏)
- 賃借と所有はそれぞれのポジションイングで選択されるものである(百嶋氏)
- 首都圏の一部を除外すれば所有が前提である(早大)



本社オフィスの所有/賃借状況

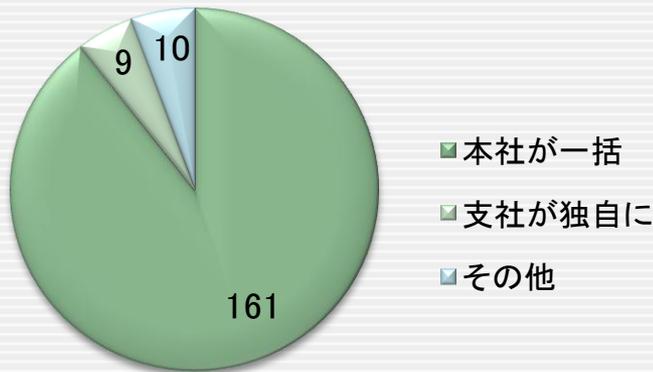


# CREマネジメントのための考え方/ガバナンス

## 不動産管理体制に関する考え方

日本企業においては、不動産に関するリスク意識の低さから全社的な投資管理や統制が希薄だと指摘されていた。CRE専門組織の構築に至っている企業は少ないが、本社主導の投資管理体制は定着している。

- 国内の投資については多くの企業で本社主導である
- リスクについても認識されている(バブル崩壊、リーマンショックなどの経験)
- 財務、人事、ITなどに比して全国的あるいはグローバルな組織体制の構築は遅れていると推察



不動産の購入や売却・賃貸に関する意思決定の拠点

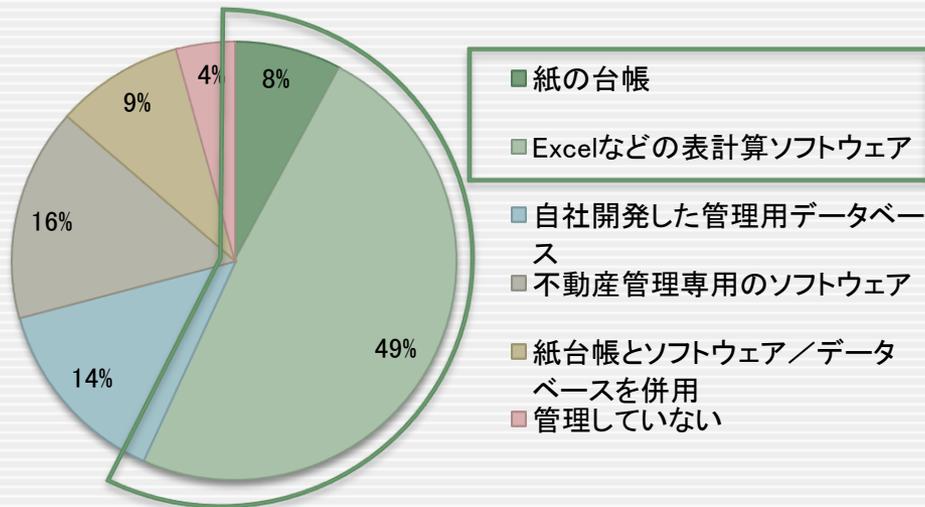


本社で一括して意思決定する理由

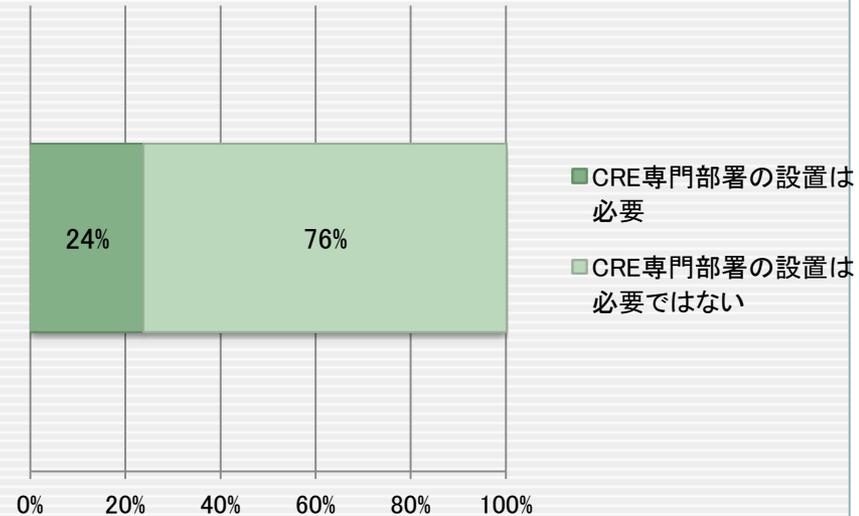


# CREマネジメントのための考え方/組織体制

## 不動産データ管理の方法



## CRE専門部署の設置は必要か

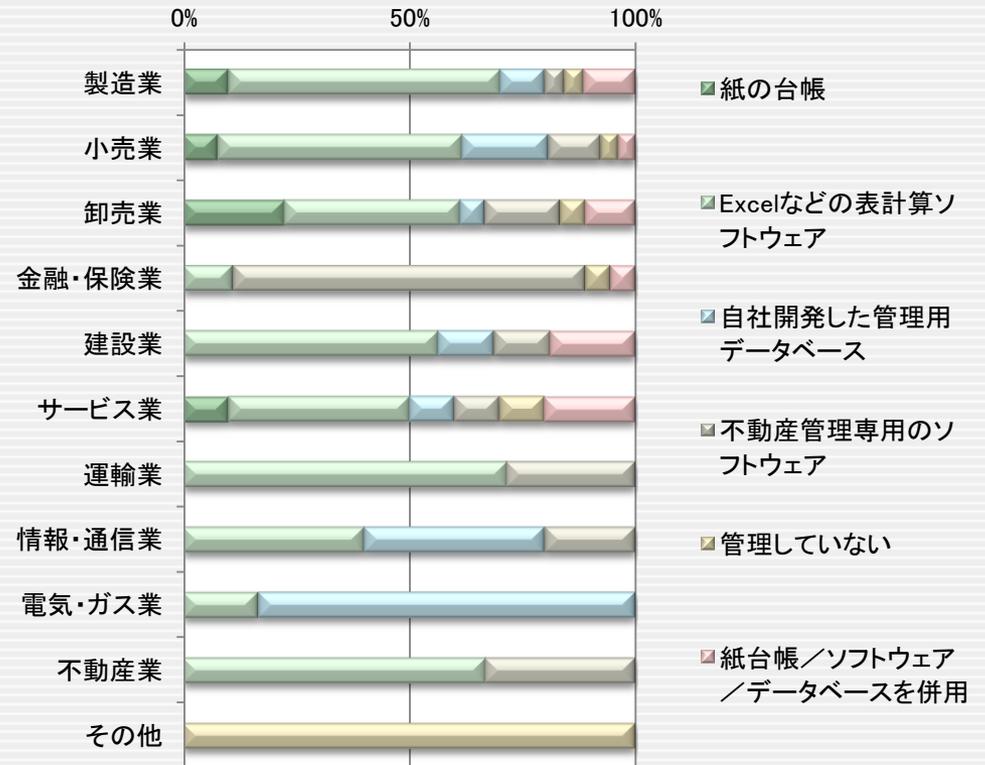


CREのための不動産データ管理システムの未整備

CRE専門部署の必要性はないと考える企業が多数



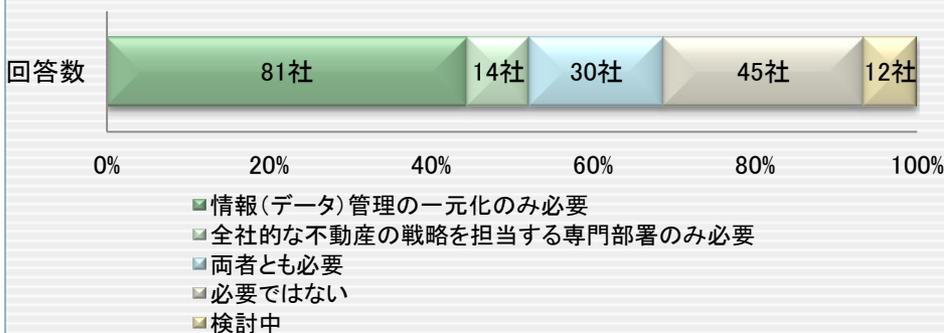
# CREマネジメントのための考え方/情報管理



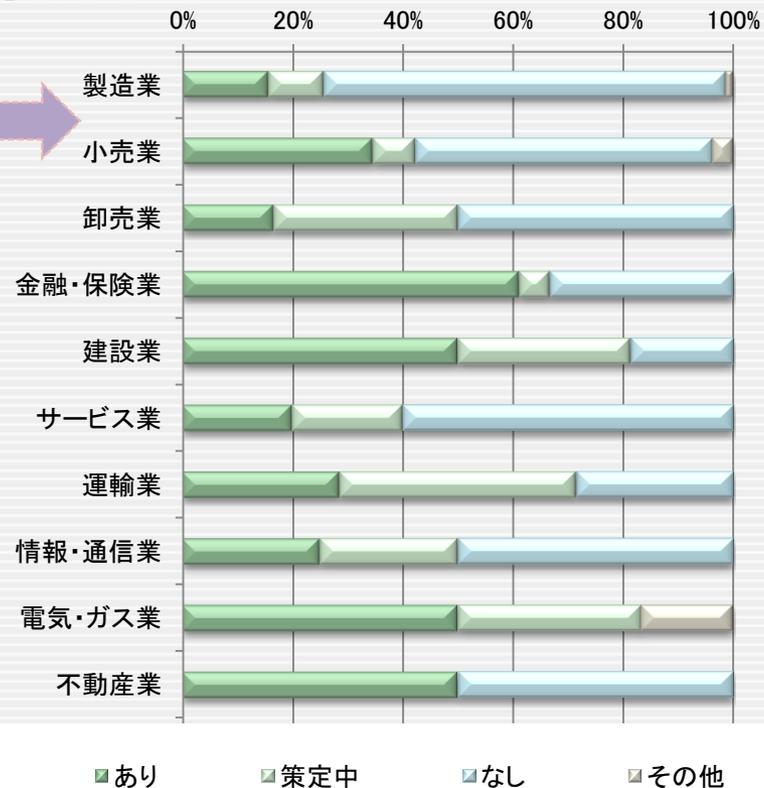
# 不動産中長期計画



不動産の購入・売却に関する中長期的計画の有無



不動産のデータ管理の一元化、不動産を中長期的な戦略に盛り込むための専門部署の設置の必要性



業種別不動産の購入・売却に関する中長期的計画の有無

- 半数以上の企業が中長期的計画が無い
- 約6割の企業がデータの一元管理が必要と答えているが、専門部署が必要と答えた企業は2割強→両方必要ないと答えた企業の理由:「現状の管理に不便さを感じない」など