

# CRE マネジメント研究部会



**板谷 敏正** (部会長)  
プロパティデータバンク株式会社  
代表取締役社長

## 第4の経営資源の中核である企業不動産をスコープしたマネジメント研究を始動

●keywords

企業不動産 CRE(Corporate Real Estate)  
不動産インデックス 不動産回転率

**サマリー** わが国の法人（企業）所有不動産の大半は工場、社屋、店舗、寮・社宅などの事業用に供されている不動産であり、その総量は約 500 兆円に達すると推測されており、国土形成上においても企業経営においても重要な位置を占めている。近年、これらの企業不動産 CRE(Corporate Real Estate) の管理、運用を戦略的に行う CRE マネジメントの取り組みが各企業で進展している。

日本企業においては日常的な CRE に関する経営活動に加え、施設老朽化や総量の適正化など日本企業特有の課題にも対処する必要がある。そのための組織体制、人材育成と活用、社外リソースの活用あるいは具体的なコスト管理や IT 戦略など活用すべき手法は多い。

**活動内容** 中長期的な視点に立脚して企業活動を支えるとともに、企業価値向上に貢献することを目的とした CRE マネジメントに関する体系的な研究を実施する計画。具体的には① CRE の最新事例などの調査、② 国際的な企業不動産インデックスの構築、③ハンドブックの策定などを計画している。

**成 果** 国内外 20 社近い企業・法人に加え、国土交通省および早稲田大学も参加し産官学連携による調査研究活動を開始している。

**メンバー** 部会長：板谷 敏正 (プロパティデータバンク)  
副部会長：佐藤 俊朗 (ジョーンズラングラサール) 大野 晃敬 (第一生命保険)  
部会員：太田 祐介・五反野 豊 (日本不動産研究所) 小谷野 英樹 (NTT 都市開発) 鈴木 晴紀 (RRE-CRE 戦略研究所)  
百嶋 徹 (ニッセイ基礎研究所) 北村 省吾 (みずほ銀行管理部) 釜口 浩一 (リアルエステート・アドバイザーズ)  
榊原 毅 (東芝) 河原 透 (日建設計) 榊原 涉 (野村総合研究所) 山根 淳 (三菱地所リアルエステートサービス)  
利光 輝 (住友セメントシステム開発) 岡本 賢 (清水建設) 三田 正浩 (東京ガス都市開発) 國領 敏彦 (日産自動車)  
山本 泉 (日本マイクロソフト) 姫野 佳史 (日本郵政) 高藤 真澄 (NTT ファシリティーズ FM アシスト)  
仲谷 光司 (都市未来総合研究所) 福島 隆則 (みずほ証券) 磯貝敬智・青山佳樹 (国土交通省)  
松成 和夫 (プロコード・コンサルティング) 井上まどか (早稲田大学理工学術院) 他 稲田 祥 (JFMA 事務局)

## 1. はじめに

不動産とは“物の内容易にその所在を変更できないもの”と定義され、動産に対するものとされている。わが国の法人（企業）所有不動産の大半は収益不動産ではなく各法人の事業用に供されている不動産であり、具体的には工場、社屋、店舗、寮・社宅などの不動産であるが、その総量は約 500 兆円に達すると推測されており、国土形成上においても企業経営においても重要な位置を占めている。近年、これらの企業不動産をあえて「CRE (Corporate Real Estate)」と表現し、さらに企業不動産の管理、運用を戦略的に行い企業経営に貢献しようという取り組みを「CRE マネジメント (以下 CREM)」と定義し、これを積極的に取り組んでいこうという動きが各企業で進展している。一時期、不動産業界では CREM が不動産の売却戦略や遊休地活用戦略として普及した面もあったが、本来は中長期的な視点でユーザー企業の企業価値向上や本業への貢献を目的とする継続的な不動産に関する経営活動である。また、日本企業においては日常的な CRE

に関する経営活動に加え、施設老朽化や総量の適正化など日本企業特有の課題にも対処する必要がある。そのため組織体制、人材育成と活用、社外リソースの活用あるいは具体的なコスト管理や IT 戦略など活用すべき手法は多いと考えられる。また、海外に進出する企業を前提とした場合には、グローバルな視野での CREM が必要である。

## 2. CRE マネジメント研究部会設立

JFMA では、これら CREM に関する研究部会を本年設立した。本部会では、中長期的な視点に立脚して企業活動を支えるとともに、企業価値向上に貢献することを目的とした CRE マネジメントに関する体系的な研究を実施する予定で、具体的には以下の 3 つの活動を柱としている。すでに国内外 20 社近い企業が参加し事例研究などを開始している。

### ① CRE マネジメントに関連する最新動向調査

国際動向、政策動向、学術動向、最新戦略事例に関

	民間		公共	
	投資用不動産	事業用不動産	公共（事業用）	公共（基盤）
財務戦略 資金調達 投資戦略 売却戦略	<b>アセット マネジメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●投資スキーム構築</li> <li>●運用方針、戦略策定</li> <li>●不動産取得・売却</li> <li>●資金調達</li> </ul>	<b>CRE マネジメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●財務戦略（不動産）</li> <li>●不動産売却戦略</li> <li>●資金調達・投資スキーム</li> <li>●債務返済含む資金運用</li> </ul>	<b>PRE マネジメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●財務戦略（公有資産）</li> <li>●債務返済含む資金運用</li> <li>●資金調達・投資スキーム（PFI、ファンド活用）</li> </ul>	
不動産 取得 計画・建設	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ポートフォリオ管理</li> <li>●不動産リスク管理</li> <li>●PM選定</li> <li>●投資計画立案・実施</li> </ul>	<b>民間 ファシリティ マネジメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●不動産活用戦略</li> <li>●企業立地戦略</li> <li>●施設統廃合</li> <li>●ポートフォリオ管理</li> <li>●不動産リスク管理</li> <li>●パートナー選定</li> <li>●投資計画立案・実施</li> <li>●賃借管理</li> <li>●FMコスト管理</li> </ul>	<b>公共 ファシリティ マネジメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●公有資産活用戦略</li> <li>●施設統廃合</li> <li>●ポートフォリオ管理</li> <li>●リスク管理</li> <li>●パートナー選定</li> <li>●投資計画立案・実施</li> </ul>	
不動産 運用管理	<b>プロパティ マネジメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ビル運営計画</li> <li>●コスト管理、品質管理</li> <li>●渉外業務</li> <li>●テナント管理業務</li> <li>●事務・出納業務</li> <li>●設備管理業務</li> <li>●保安警備業務</li> <li>●清掃衛生業務</li> <li>●維持管理業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ワークプレイス戦略</li> <li>●施設管理・設備管理</li> <li>●エネルギー管理</li> <li>●環境管理</li> <li>●ITインフラ管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ワークプレイス戦略</li> <li>●施設管理・設備管理</li> <li>●エネルギー管理</li> <li>●環境管理</li> <li>●ITインフラ管理</li> </ul>	
施設・設備 管理				<b>土ホアセット マネジメント</b>

図表 1 不動産マネジメントに関する体系イメージ プロパティデータバンク社作成資料をもとに JFMA PRE/CRE特別小委員会にて修正

する講師による講演会の開催

② CRE マネジメントに関するインデックス構築

上場企業の有価証券報告書等の公開情報を中心に、大学等研究機関と連携した産学協同調査を実施。わが国で初めての企業不動産に関する活用状況や所有状況に関するインデックスの構築を試行。

③ CRE マネジメントに関するハンドブック作成

経営戦略との連携、組織体制、リスク管理手法、グローバル戦略、施設再投資戦略、リーシング戦略等に関する体系化と最新取り組み事例等の調査及び整理を実施。当年度は基礎調査及び“ハンドブック”骨子策定までとし、次年度以降は多くの企業・法人の管財部門及び不動産管理部門を対象としたハンドブックの完成を目指す。

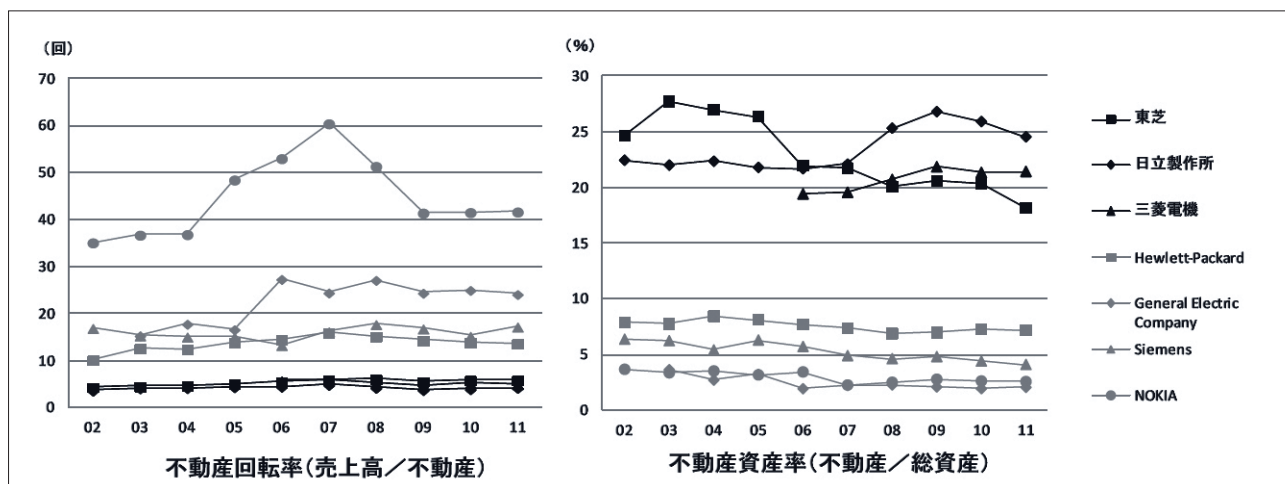
3. CRE マネジメントと FM

厳密な境界線は存在しないが、近年、民間の投資用不動産を中心にアセットマネジメント (AM) やプロパティマネジメント (PM) の概念が登場し、実際に事業として定着している。一方、一般企業においては、不動産の運用管理は実際には総務部門や不動産部門により遂行されており、FM 及び CREM はこれらの業務を対象としている。これら不動産や資産に関するマネジメント体系を大まかに整理すると図 1 のようになる。CREM と FM とは重複する部分も多いが、純粋な不動産の投資・売却戦略及び不動産に関する資金調達や財務戦略は FM とは別な

経営戦略として位置づけることができる。米国ハーバード大学傘下の不動産会社副社長 Robert A.Silverman がまとめた「Corporate Real Estate Handbook」などを参考に CREM で実施すべき業務をまとめると以下の様になる。海外では CREM に関するガイドブックや人材育成のための書籍が発刊され普及しはじめているが、CREM として取り組むべき業務はおおむねこれらの内容を示唆している。

- ・多様な不動産のポートフォリオ分析
- ・企業経営戦略とのリンク、他の部門との責任の明確化
- ・不動産関連機能の組織、人員配置、ベンダー選定、企業の成長に合わせた部門の構成
- ・ファイナンスと収支管理、リーシング (賃貸) 管理
- ・不動産売却戦略及び投資、既存不動産への再投資
- ・不動産情報システムの構築及び活用、不動産情報の一元化

わが国においては、2006 年度に国土交通省都市水資源局 (当時) により「合理的な CRE 戦略の推進に関する研究会 (CRE 研究会)」が設立されるとともに、翌 2007 年度には同研究会から『CRE 戦略を実践するためのガイドライン』(総論編) 及び『CRE 戦略を実践するための手引き』(資料集) が発表されている。その後改訂版が刊行され現在に至っている。企業経営者が取り組むべき資産戦略と位置付け、FM との関連については記述されていないが、資料集に掲載された各種事例には FM に関する取り組み事例も多く取り上げられているため、CREM と FM



図表 2 電気機器産業における日米企業不動産実態比較 (早稲田大学創造理工学部建築学科小松研究室調査)

は連携すべきマネジメントであることが示唆されている。

#### 4. 企業不動産に関する国際比較

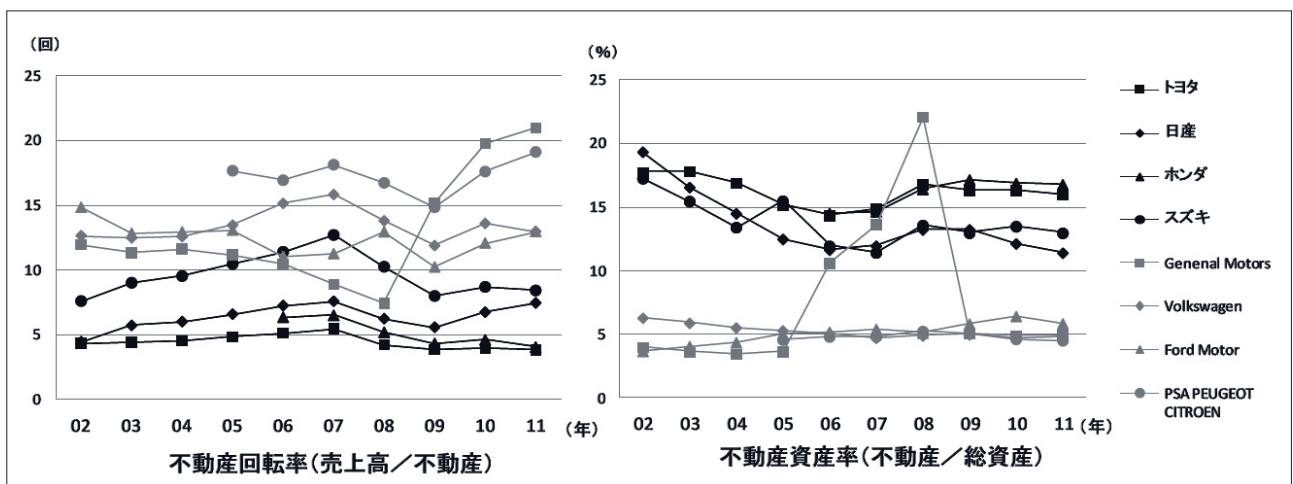
わが国の企業不動産に関してはいくつかの課題も見受けられる。まずはその総量の多寡である。企業の貸借対照表の資産に占める不動産の割合は、上場企業においては約4割に達するといわれている。海外に比べて地価の高い日本においては根源的な課題ではあるが、不動産が優良資産ととらえられていた時代においては課題として顕在化していなかったが、地価が乱高下する現代においては企業リスクになりうる可能性がある。また、過去の不動産は高度成長期や平成時代のバブル期などに集中して建設されたものが圧倒的に多く、大多数が竣工後20年から30年経過し老朽化などが課題となる可能性がある。これらは日本企業特有の特質であり海外企業と比較することによりその課題を可視化することが可能となる。

以下は開示されている大手日本企業の有価証券報告書と海外企業のAnnual reportを活用し、これらの課題について国際比較を実施した事例である。調査分析は早稲田大学にて実施されたものであり、本研究会で検討するCREに関するインデックスの試行版でもある。

##### (1) 業種別の国際比較

同業種を対象に企業不動産の実態について国際比較を実施した。企業不動産の総量に関する比較については、企業規模の違いを考慮するために不動産資産総額の資産

総額に占める割合（不動産資産率）により比較した。また動産の活用状況については、売上を不動産資産総額で除した割合（不動産回転率）を活用して比較した。不動産をいかに有効に本業のために活用しているかを評価する指標である。日米ともに簿価ベースではあるが、電気機器産業においても自動車産業においても不動産資産率は総じて日本企業が多く、2倍から3倍に達している。元来日本企業が資産を保有する傾向にあることと、土地に代表される日本の不動産の価格の高さが影響していると考えられる。不動産の活用状況を表す不動産回転率については、電気機器産業においても自動車産業においても欧米企業の回転率が総じて高く、資産率における差異よりも拡大しているように見受けられる。不動産資産率同様に、不動産価格の差や保有量の差異が原因にあると思われるが、特に電気機器産業においては回転率が非常に高い欧米企業も見受けられ、生産プロセスのアウトソーシングなど徹底した“持たない経営”の進展も背景にあると考えられる。いずれにしても、同様な製品を製造する上において必要となる不動産の量が欧米企業と日本企業では大きな差があることが把握される。貸借対照表上の資産額であるので、直接的にコスト増や損益を圧迫するものではないが、不動産取得時のキャッシュアウトや施設投資負担などにおいて確実に日本企業の負担は大きいものと考えられる。また総量自体の多寡は中長期的な運営管理コストや維持保全コスト負担につながる可能性もある。



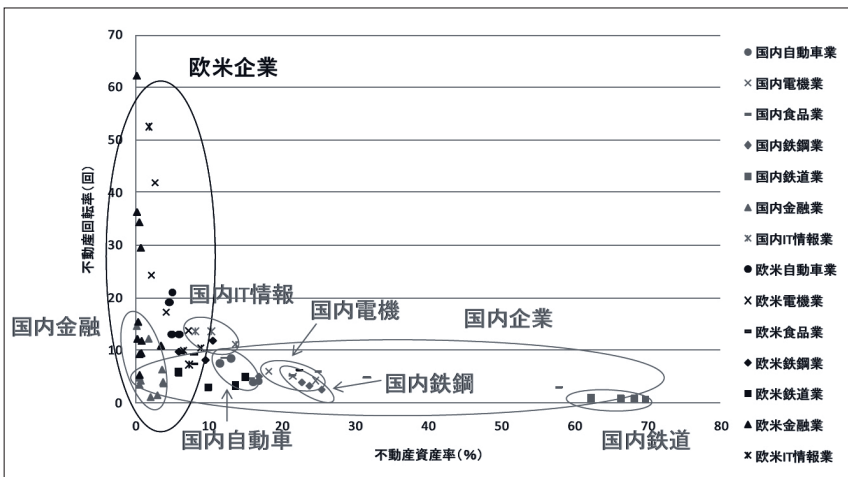
図表3 自動車産業における日米企業不動産実態比較（早稲田大学創造理工学部建築学科小松研究室調査）

(2) 業種横断的な国際比較

上記指標に関する業種横断的な分析を図表4に示す。国内企業においては、鉄道などインフラ産業は不動産資産率が極めて高く、不動産回転率も低い。金融やIT産業は、不動産資産率は総じて低く、不動産回転率が高い。製造業はその中間くらいの特性である。欧米企業においてはどの業種においても不動産資産率は低く。不動産回転率は極めて高い。土地、建物の調達価格が高い日本においては、経営効率の観点では全業種において不動産が日本企業の足かせとなっている可能性が推測される。逆にいえば、これらの課題解決が日本企業の競争力向上に寄与するとも考えられ、日本企業におけるCREMやFMの重要性は高いと考えられる。

5. まとめ

日本企業においては日常的なCREに関する経営活動に加え、前述の施設老朽化や総量の適正化など日本企業特有の課題にも対処する必要がある。そのための組織体制、人材育成と活用、社外リソースの活用あるいは具体的なコスト管理やIT戦略など活用すべき手法は多いと考えられる。また、海外に進出する企業を前提とした場合には、グローバルな視野でのCREMが必要である。今般JFMAに設置された本研究部会においては図表5に示すような活動を計画している。国内外の最新事例研究を継続しながら、事例に共通する課題(テーマ)等についても調査研究を進める予定である。日本企業において有効となるCREMの考え方が積極的に議論され、その成果がJFMAから発信されていくことを期待している。



図表4 全業種における日米企業不動産実態比較 (早稲田大学創造理工学部建築学科小松研究室調査)

月	研究項目	関係者	組織体制	賃借・所有判断基準	CREインデックス			
4月	研究項目討議 講演 国土交通省ガイドライン フォーラム発表報告 調査報告 CRE国際比較	関係者 部会長 早稲田大学	↓	↓	↓			
5月	研究項目討議 講演 CRE関連調査研究報告 調査報告 施設再投資	みずほ証券 早稲田大学						
6月	事例研究 講演 国内ユーザ企業代表	第一生命・ユーザ企業						
7月	事例研究 講演 外資系ユーザ企業代表	マイクロソフト						
9月	事例研究 講演 国内ソリューション企業代表	三菱地所リアル・ソリューション企業						
10月	事例研究 講演 海外ソリューション企業代表	ジョンズ・ラング・ラサール						
11月	インデックス調査結果	識経験者						
12月	成果とりまとめ	シンクタンク等						
1月	CREマネジメント研究部会として報告会							
2月	JFMAフォーラムにて発表							
今年度共通テーマ								

図表5 CREマネジメント研究部会の活動計画(2013年度)

