



財務とCREから見た日本企業

CREマネジメントに関する経営的視点からの提案

2014年11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 附属設備をいう。

■ 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)



CREマネジメント研究の概要

活動計画

■メインテーマ

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“企業不動産（CRE）マネジメント”に関する体系的な手法研究を実施する。併せて国内外最新事例の集約を行う。

■活動方針

①CREマネジメントに関連する講師による講演・発表

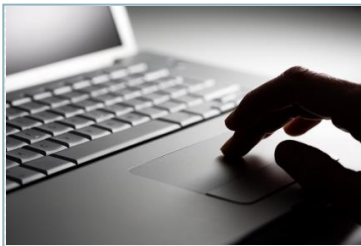
国際動向、政策動向、学術動向、最新戦略事例に関する講師による講演会の開催

②CREマネジメントに関する可視化

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。我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する。

③CREマネジメントに関する活用提言およびハンドブック作成

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。



CREマネジメント研究部会 メンバー

推進体制

1. 産学の共同スキームとしてスタート。

- 部会長 板谷敏正(プロパティデータバンク代表取締役社長/芝浦工業大学客員教授)
副部会長 大野晃敬(第一生命 総務部 部長)
副部会長 佐藤俊朗(ジョーンズ ラング ラサール ストラテジックポートフォリオサービス事業部長)

2. 参加法人

企業

NTT都市開発、清水建設、ジョーンズラングラサール
住友セメントシステム開発、第一生命保険、東京ガス都市開発、東芝
日産自動車、ニッセイ基礎研究所、日本郵政、日建設計
日本マイクロソフト、野村総合研究所、PRE/CRE戦略研究所
プロパティデータバンク、みずほ銀行、プロコードコンサルティング
三菱地所リアルエステートサービス、都市未来総合研究所
リアルエステート・アドバイザーズほか

大学

早稲田大学

財団法人

財)日本不動産研究所

※オブザーバー

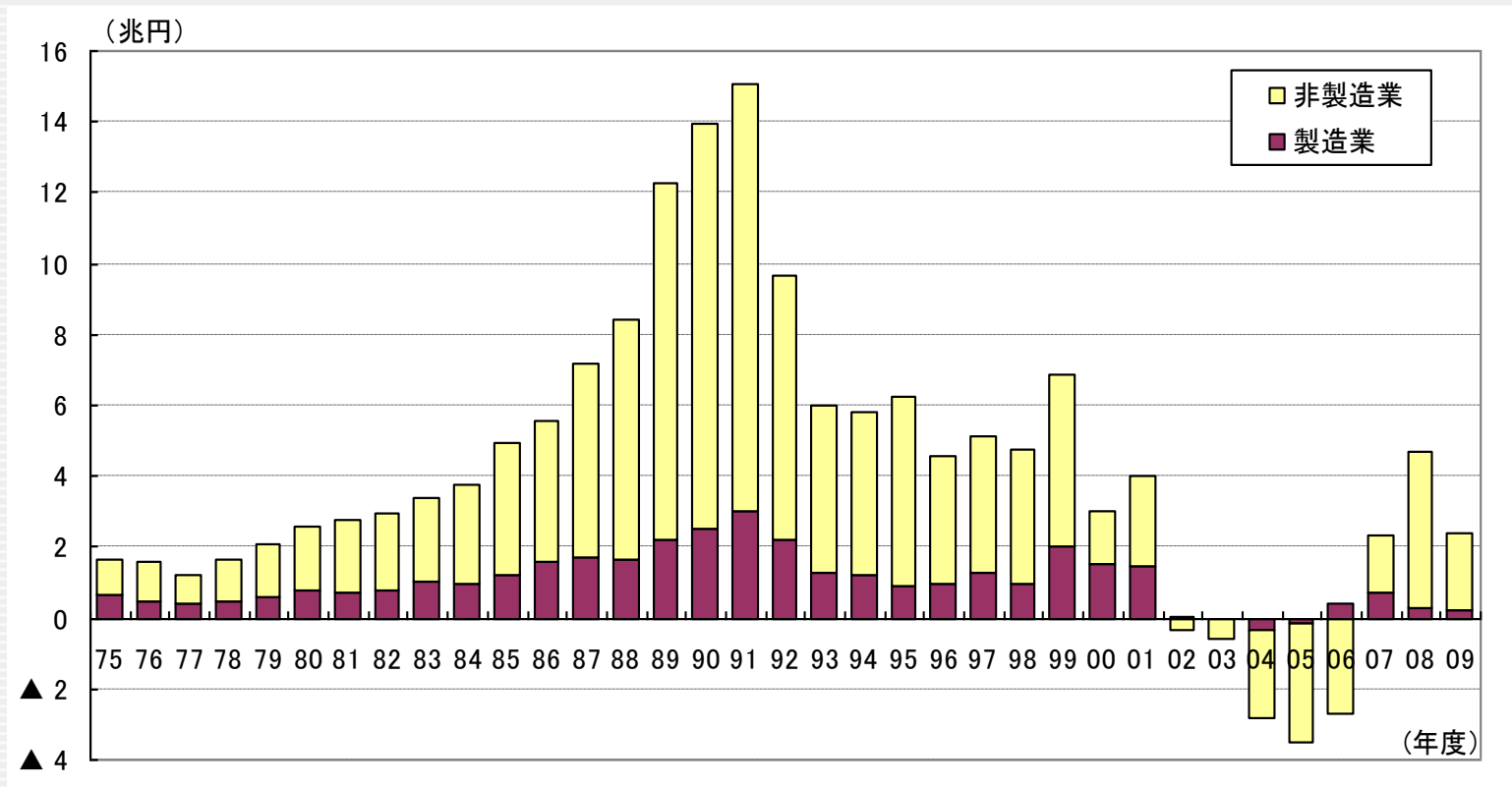
国土交通省

以上 (50音順)

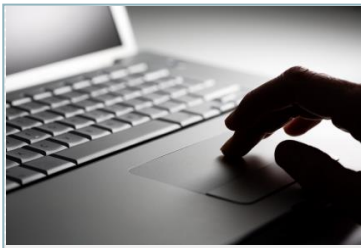
企業不動産の可視化

企業不動産の動向

財務省「法人企業統計」から算出された土地資産増減(簿価ベース)の歴史的推移をしてみる。
全産業で2002年度に▲2,980億円と過去30年間で初めてマイナスに転じた。

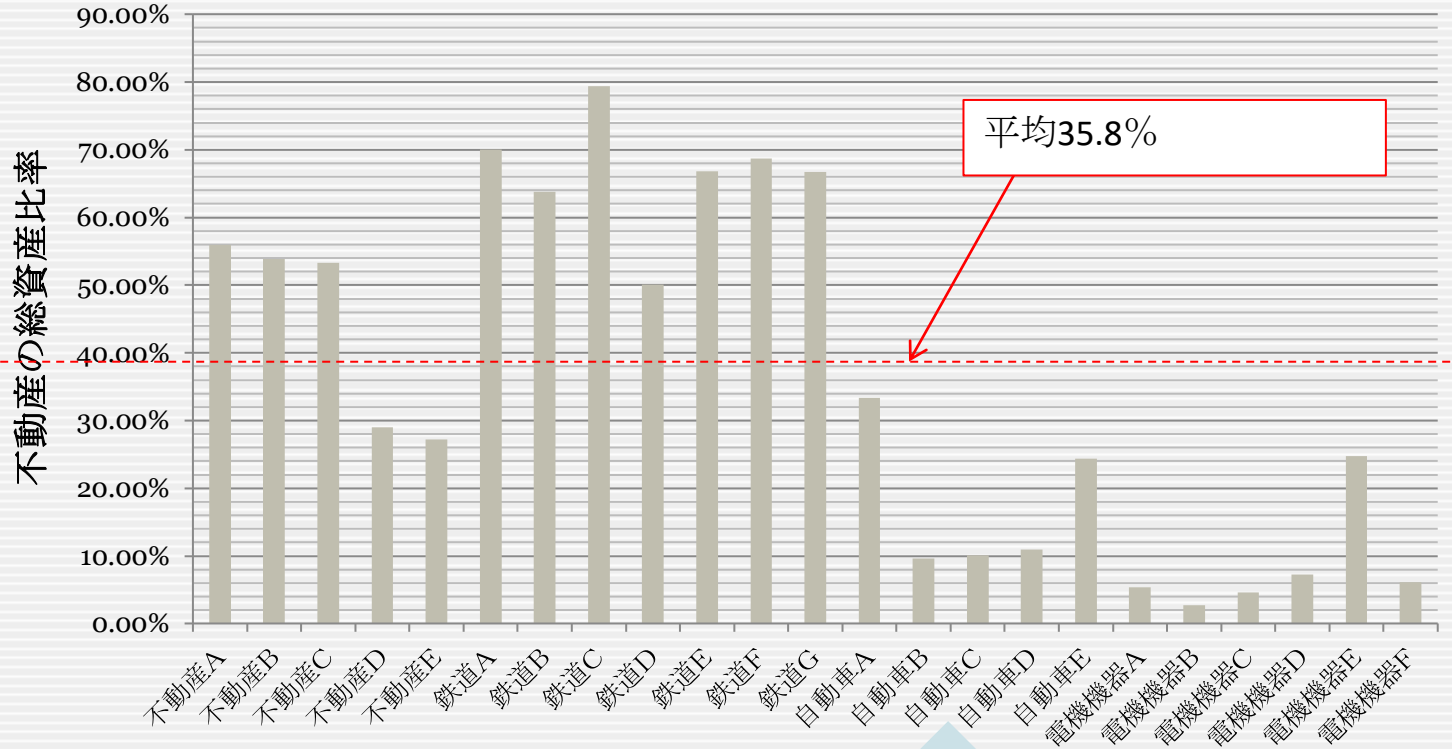


資料: 財務省「法人企業統計」からニッセイ基礎研究所・百嶋徹主席研究員が作成。



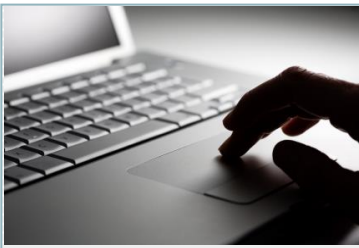
CRE(企業不動産)に関する資産の観点から見える化

不動産が資産総額に占める割合



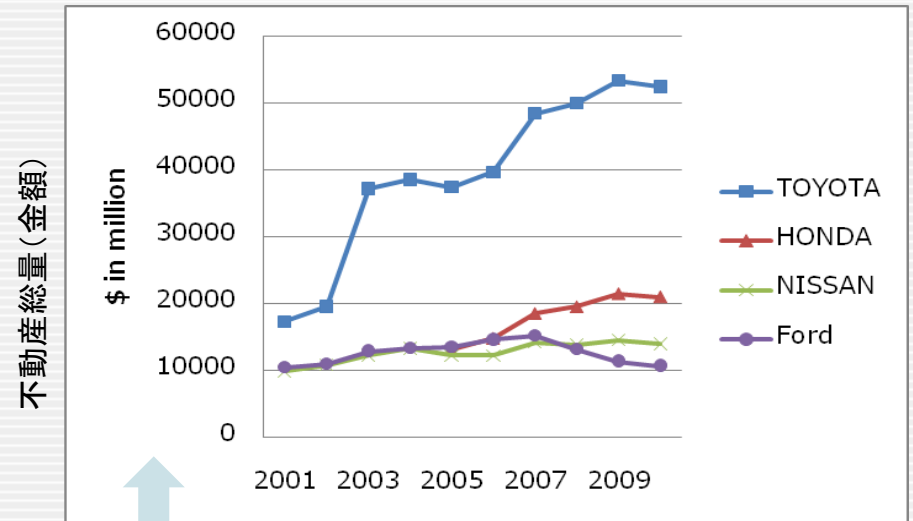
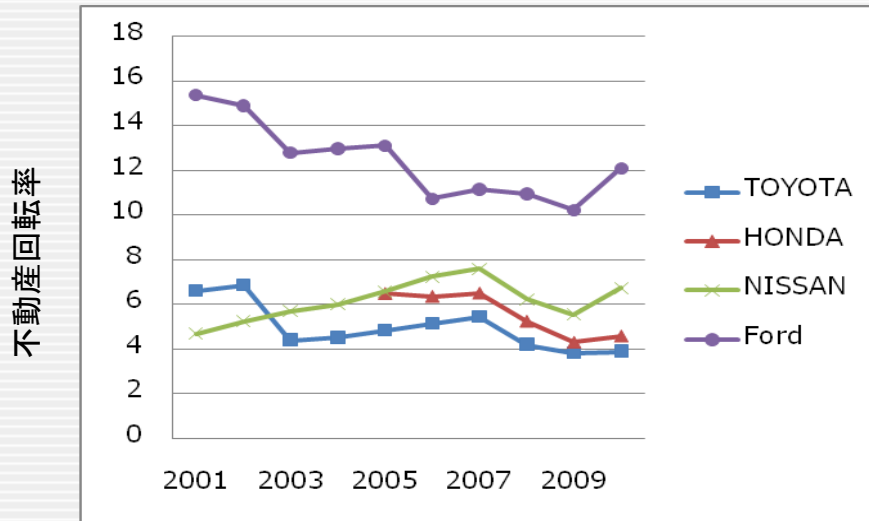
平均35.8%

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

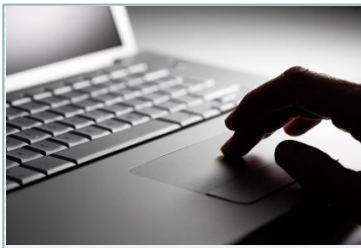


第4の経営資源の中核をなす企業不動産 (経営効率の観点から見える化)

業界別の不動産総量及び回転率の国際比較分析

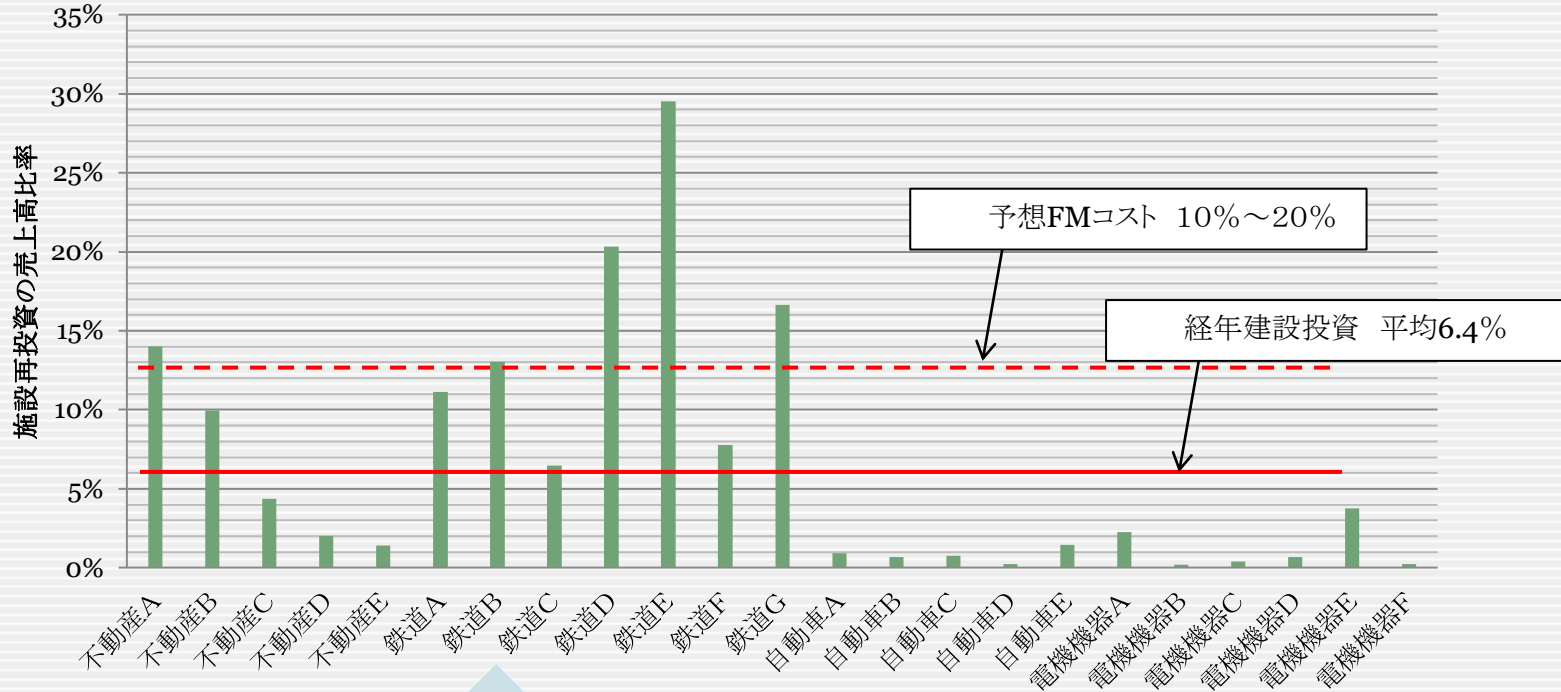


- 不動産総量が多いことに起因して国内企業の不動産回転率は低い(土地の値段の差異が主因)
- 不動産を活用する産業においては国際的な競争力の低下につながる
 - すでに不動産を取得している老舗企業に優位性
 - 長所としては増大した資産価値を活用した資金調達が可能



CRE(企業不動産)に関するコストの観点から見える化

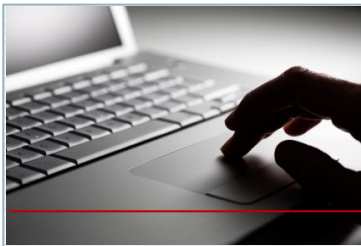
施設への経年的再投資が売上高に占める割合



- 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

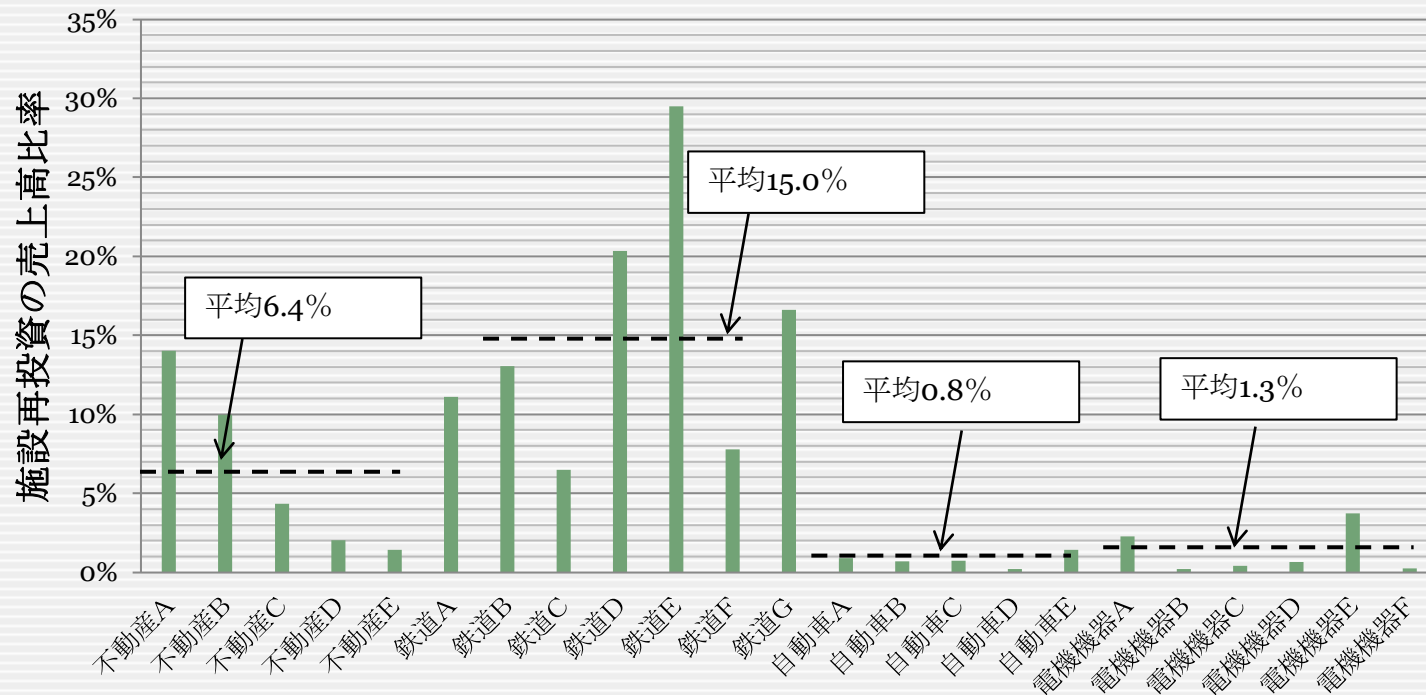
早稲田大学創造理工学部小松幸夫研究室調査より

※ 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水費、賃借料、維持管理費を含んだ推定値



国内企業不動産の見えるか

施設再投資が売上高に占める割合



※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

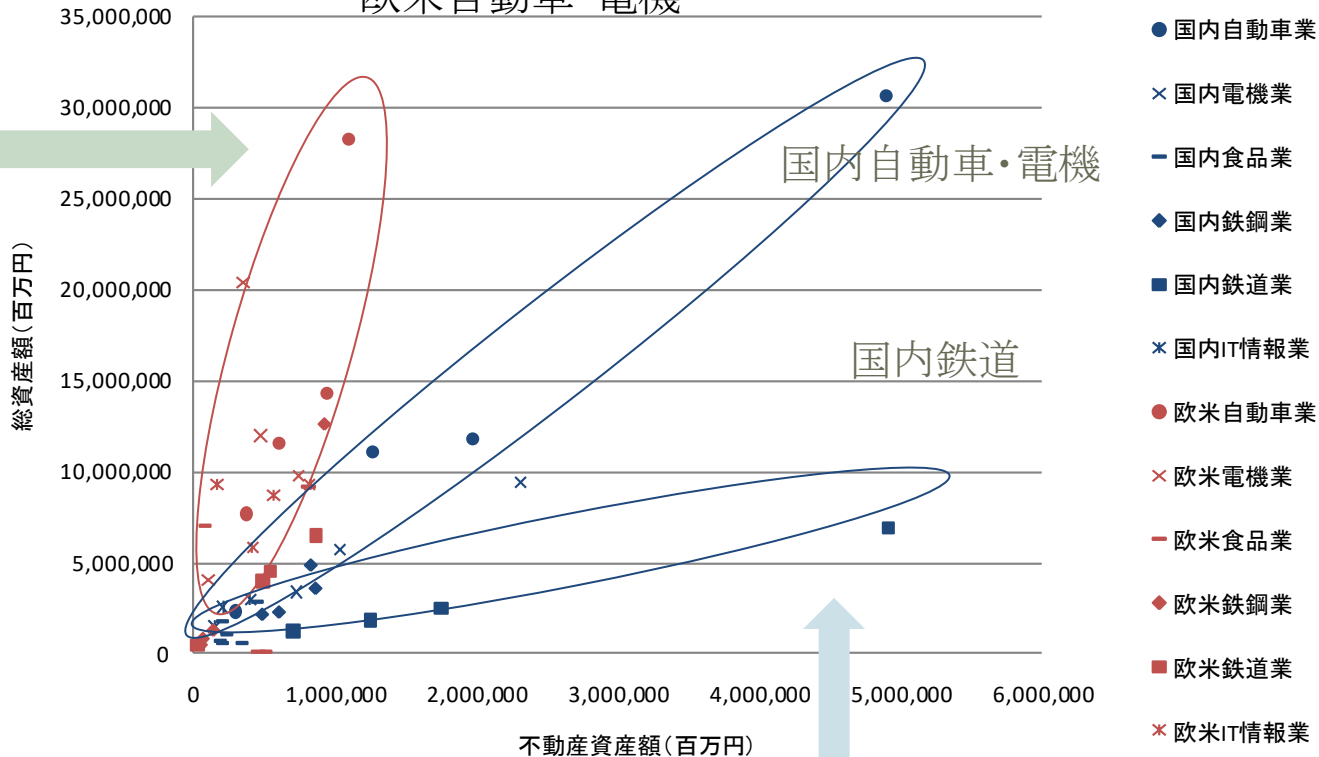
早稲田大学創造理工学部小松幸夫研究室調査より



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)

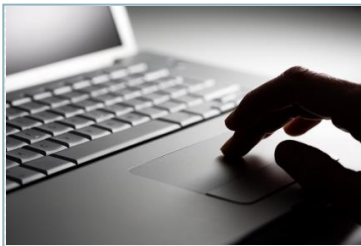
不動産資産額と総資産額（金融を除く）の国際比較

欧米自動車・電機



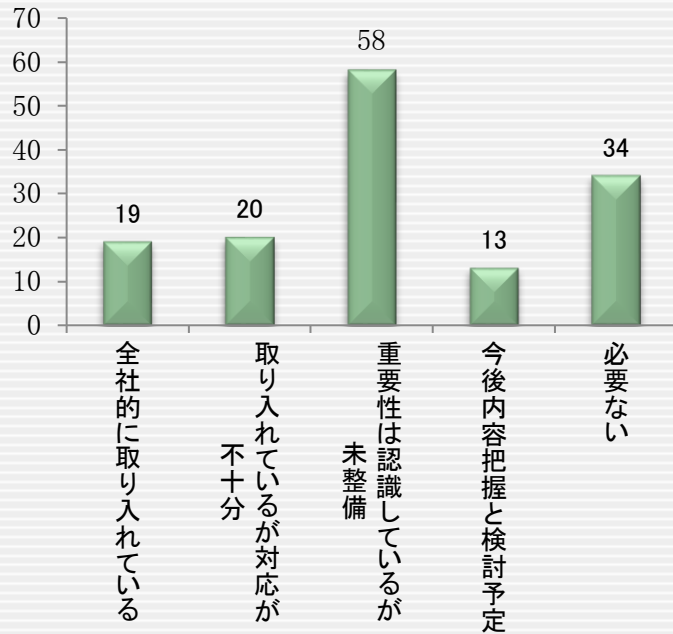
総資産においては
欧米企業と国内企業は同様な傾向

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

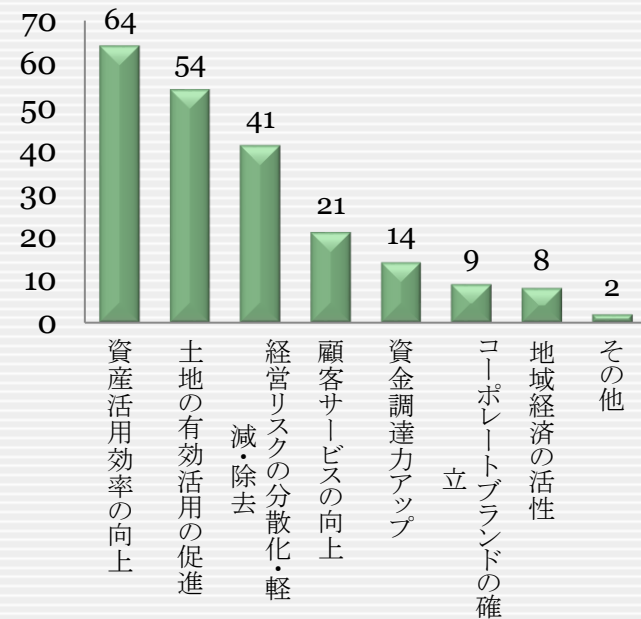


CREマネジメントに関する実態調査結果

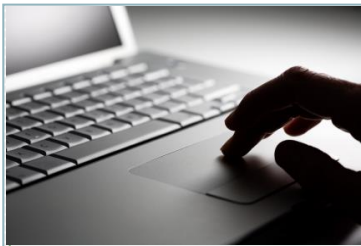
- 資本金10億円以上の東証1部上場企業1690社にアンケート調査
- 回答社数 185社(2013年8月から9月にかけて実施)



CRE戦略の導入は必要か

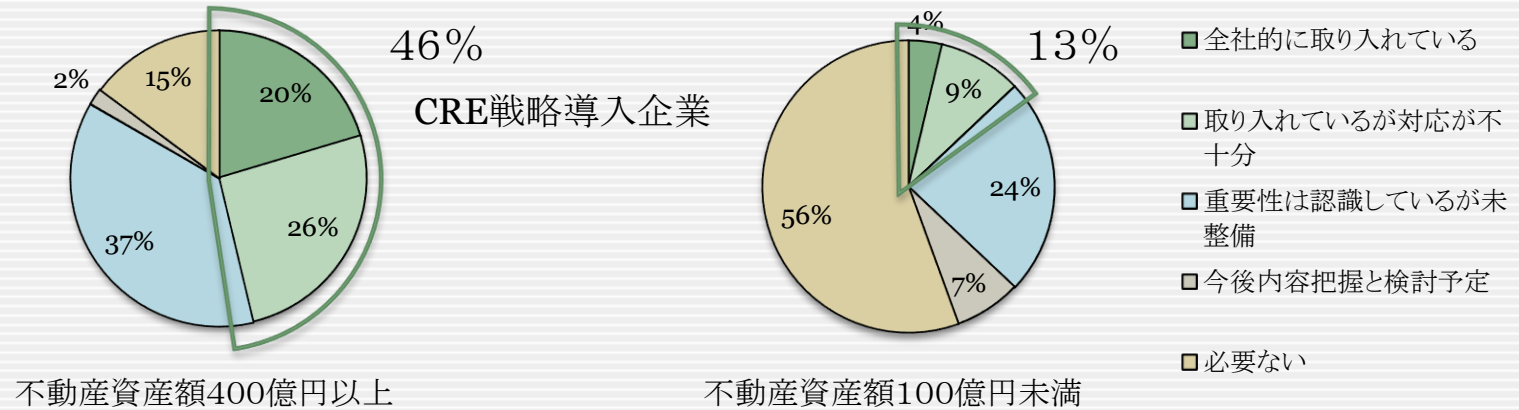


CRE導入におけるメリット

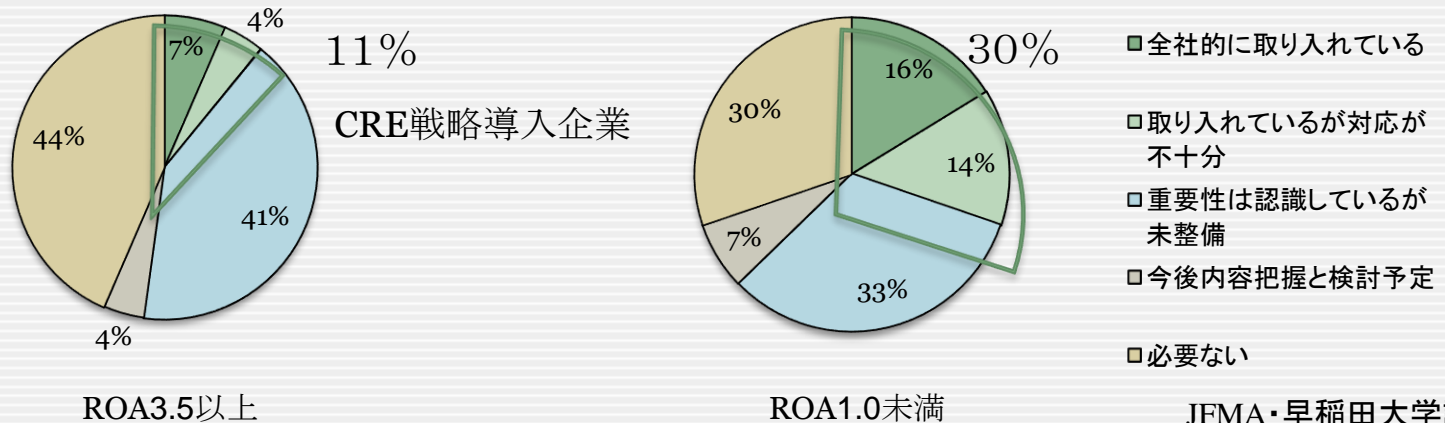


CREマネジメントに関する実態調査結果

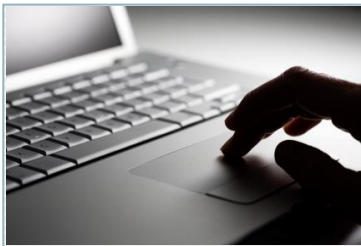
不動産資産額、不動産資産率の高い企業ほどCRE戦略を導入する傾向が顕著に見られる



経営効率の低い企業ほど、CRE戦略を導入する傾向が顕著に見られる

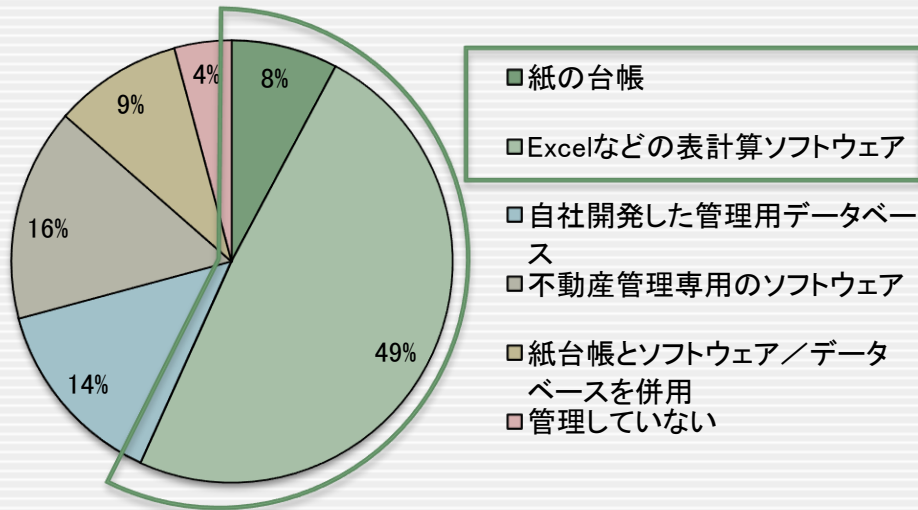


JFMA・早稲田大学調査より

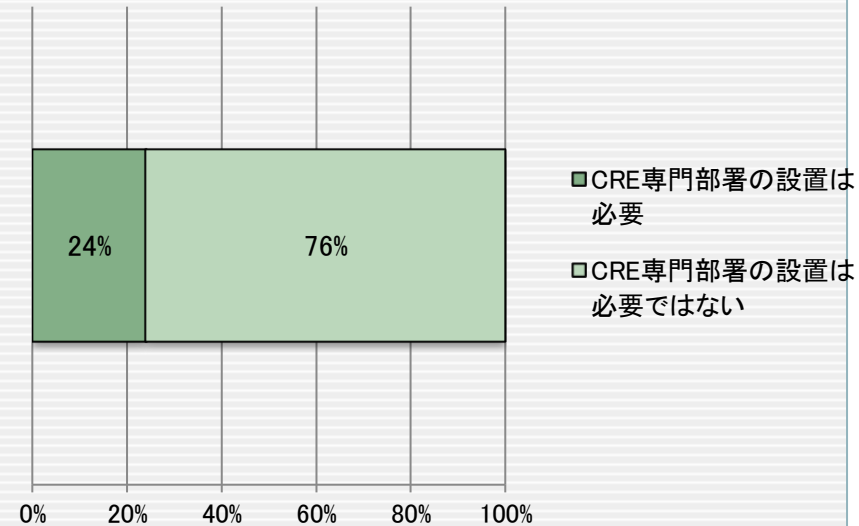


CREマネジメントに関する実態調査結果

不動産データ管理の方法



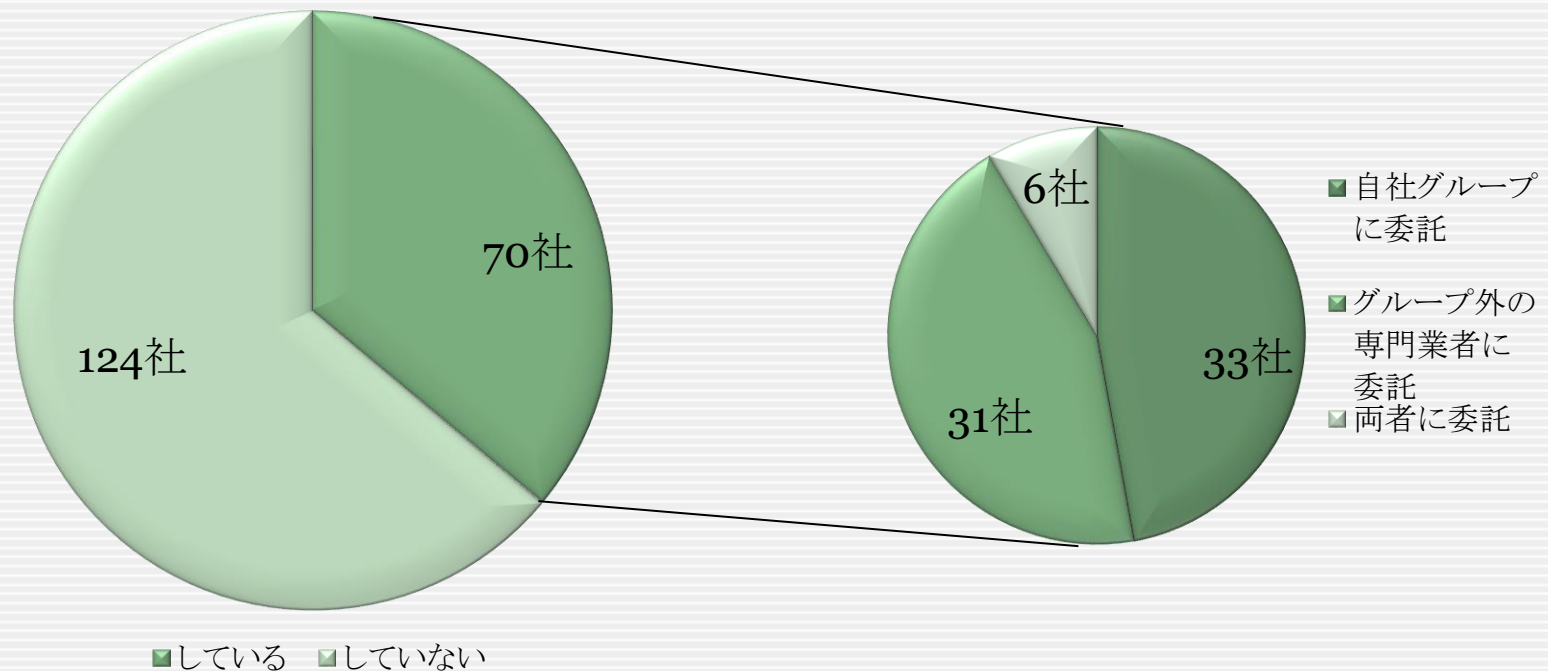
CRE専門部署の設置は必要か



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

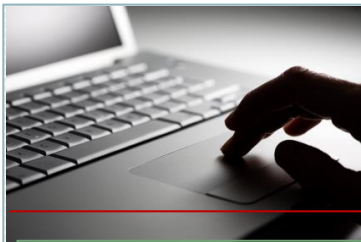
不動産管理の外部委託



不動産管理の外部委託(アウトソーシング)の有無とその委託先

- 外部委託している企業は全体の36%
- 自社グループから選定する企業とグループ外から選定する企業は半々

JFMA・早稲田大学調査より



CREマネジメントのための考え方/人材育成

業種ごとに異なる傾向が見られる

高

CRE戦略重要性の認識度

低

CRE導入意欲あり

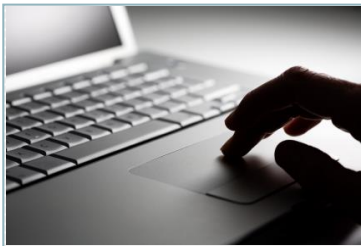
不動産に関する
中長期計画あり

CRE専門部署設置
への意欲あり

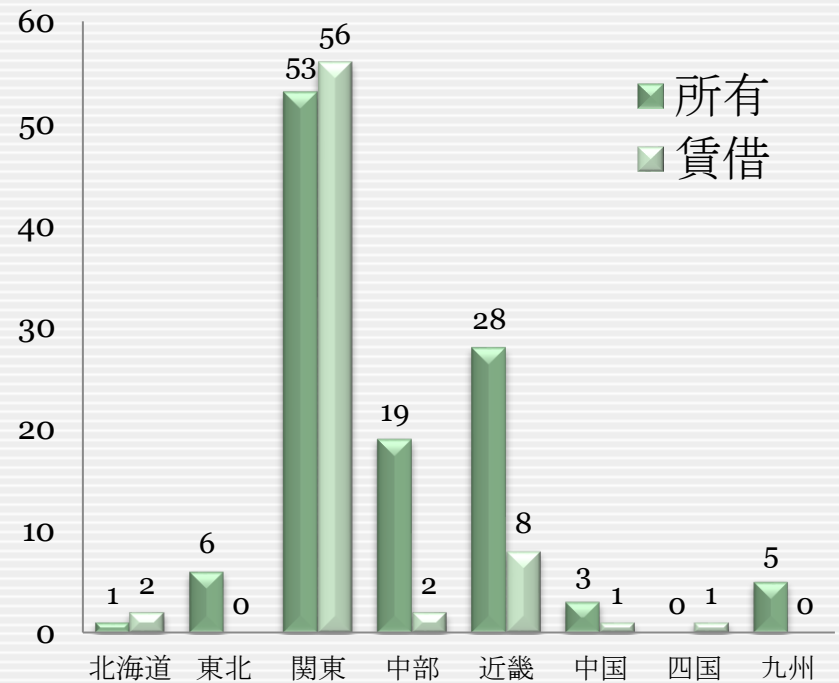
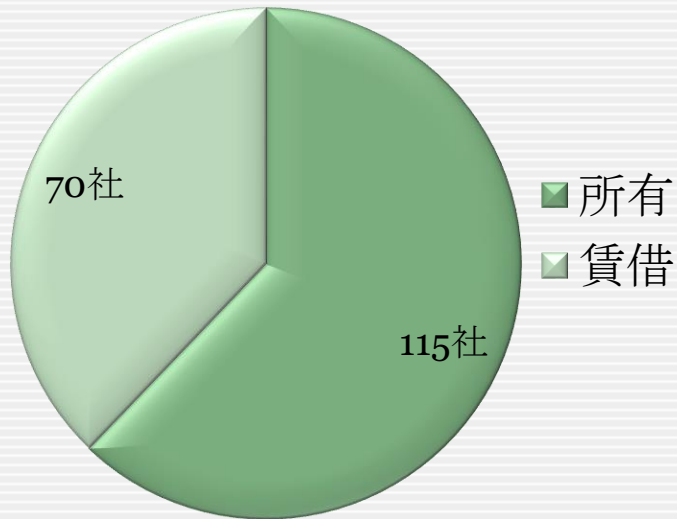
アウトソーシング
活用あり

不動産データ一元管理
の意欲あり

建設業	80%	80%	45%	60%	65%
運輸業	80%	75%	45%	60%	60%
情報・通信業	60%	60%	30%	50%	40%
電気・ガス業	80%	80%	0%	50%	80%
小売業	60%	40%	20%	20%	55%
卸売業	80%	50%	15%	50%	50%
サービス業	60%	40%	30%	10%	65%
製造業	50%	30%	20%	30%	55%
金融・保険業	30%	70%	20%	20%	60%



CREマネジメントに関する実態調査結果



本社オフィスの所有／賃借状況

- 全国的にはオフィスを所有する企業が多数
→ 関東のみ本社オフィスを賃借している割合の方が高い

地域別所有・賃借状況

JFMA・早稲田大学調査より

企業不動産マネジメントの活用

CREに関する経営的なメリット(収益面の観点)

適正な企業不動産の活用や運用は企業の成績に直結する可能性があるが、短期的な損益よりはむしろ中長期的な企業損益に好影響を及ぼす可能性がある。

損益計算書

中長期的な視点

部門横断的な視点

Aセグメント 売上	原価および 販売費および一般管理費	CRE貢献分	CREコスト
Aセグメント営業利益			
Bセグメント 売上	原価および 販売費および一般管理費	CRE貢献分	CREコスト
Bセグメント営業利益			
全社共通損益		CRE貢献分	CREコスト
全社税引き前利益			

①

①CREによる収益の向上

効率的なワークスペースの提供や事業インフラとして営業や生産拠点を効果的に支援することにより、企業の売上や生産性の向上に貢献できる。

- ・知的労働生産性の向上
- ・営業網の形成支援
- ・生産拠点の効率化支援

②

②CREコストの低減

企業不動産を取得あるいは賃借している場合には様々なコストが顕在化する。適切な企業不動産の運用はこれらのコストの低減につながる。特に事業セグメントごとに分散しているCREコストを横断的にマネジメントすることにより効果が増大する。

- ・賃借コストの低減
- ・不動産に関する維持コスト、金利等の低減
- ・原価償却費の低減と活用
- ・施設の長寿命化

①

③不動産の活用

所有している不動産を賃貸事業やその他の事業に活用することにより新たな収益を獲得できる可能性がある。

②

④不動産管理コストの低減

全社レベルあるいはグローバルレベルの不動産管理コストは効果的なBPOなどの活用によりコスト低減や品質の向上などを実施することができる。

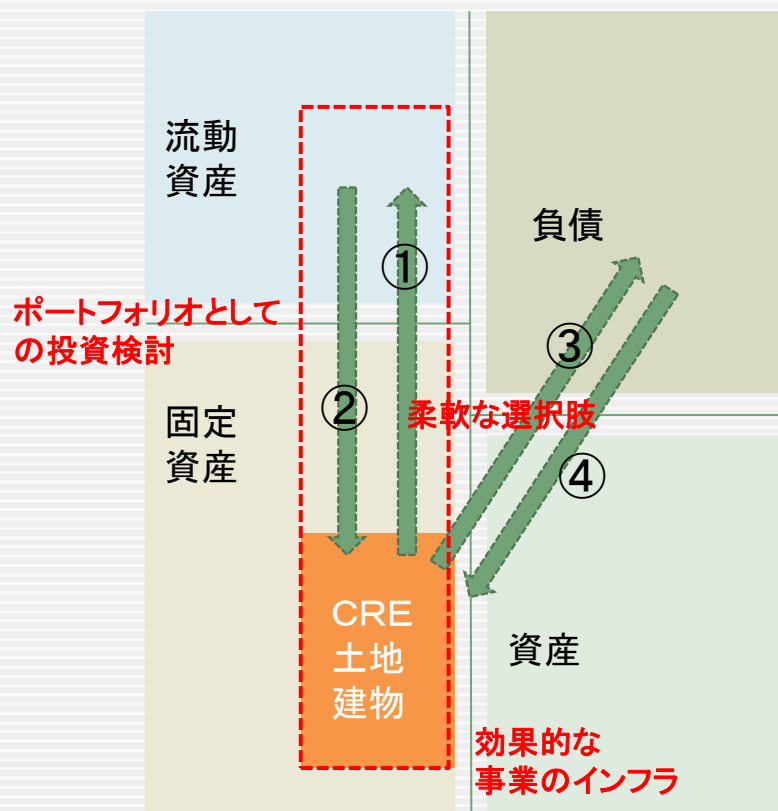
③

④

CREに関する経営的なメリット(資産管理の観点)

企業資産において大きな割合を占める企業不動産は、その量の大きさ故に長所にも短所にもなりえるが、すでに所有している企業においては様々な選択肢をもたらす。今後取得する企業においても所有と賃借などの選択肢がある。

貸借対照表



①不動産のオフバランス(資金調達)

企業不動産のバランスシート上の割合は大きい。過去に取得した不動産であれば企業においては資金調達や他の投資への転換などの選択がある。近年多くの老舗企業が不動産を売却した資金で本業への設備投資や戦略的な企業買収を実施するなどの事例がある。

②不動産の取得(資産の入れ替え)

不動産を取得することは資産の量が増加するため、ROAの低下などにつながるが、将来のキャッシュフローの獲得やキャッシュアウトの低減を目的に実施される。生産拠点の増設などは典型例であるが、すでに賃借している施設を所有に転換することにより将来の賃料負担を軽減するなどの事例もある。

③不動産のオフバランス(負債軽減)

過去に取得した不動産を売却した資金で負債を返済し、バランスシートをスリム化するとともに、将来の金利負担や維持コストを低減することができる。

④不動産の取得(借入活用)

事業拡張段階においては事業インフラとしての企業不動産の拡張ニーズは高い。外部資金調達を原資に不動産を取得することは成長企業には必要な行為となる。

CREマネジメントの先進事例/資産戦略

売却

ANAホテル



東芝



所有

日本ヒューレットパッカード

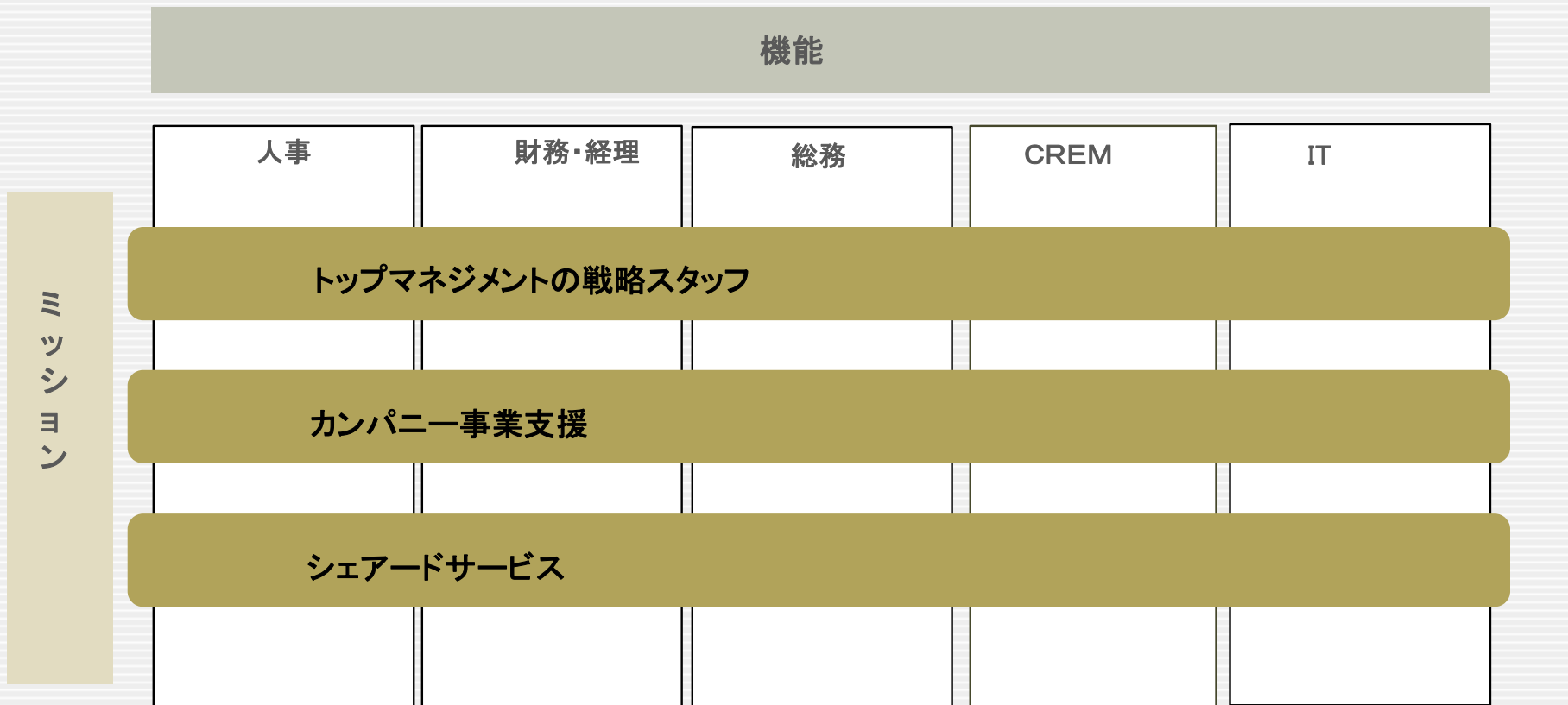


日本郵政



CREに関する不動産投資・運用体制 / 本社機能の在り方

本社部門のミッションの構造化



●トップマネジメントの戦略スタッフ

トップマネジメントが実施すべき“事業を超えた影響を及ぼす意思決定事項”に関する支援及び意思決定の伝達、浸透。

●カンパニー事業支援

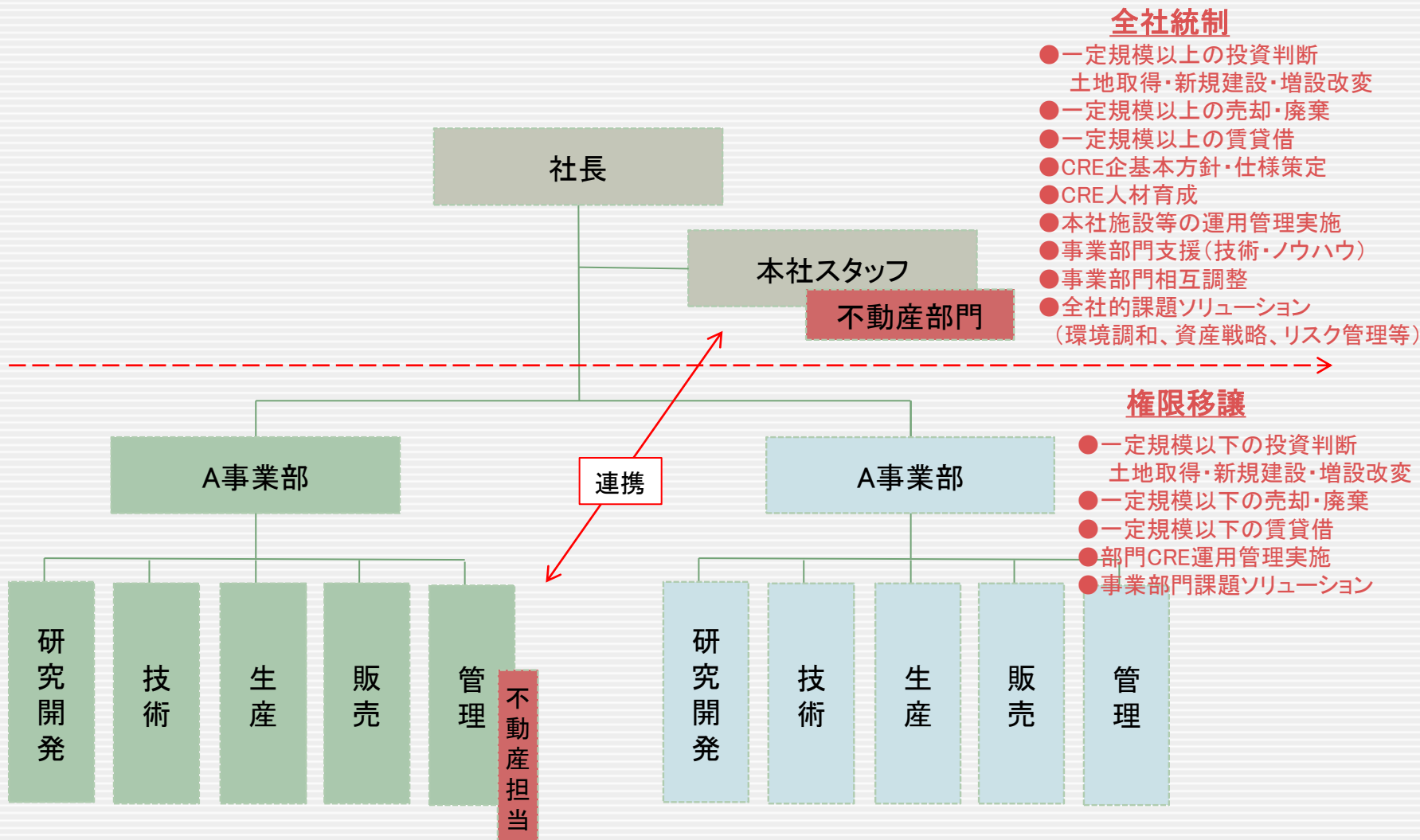
カンパニー・事業トップが実施する事業戦略の支援及び意思決定事項の事業部門内への浸透。

●シェアードサービス

複数のカンパニー・事業に共通のサービスを効率よく提供する。

※PWCコンサルティング「グループ経営における本社機能」をもとに作成

CREに関する不動産投資・運用体制 / 組織体制とミッション

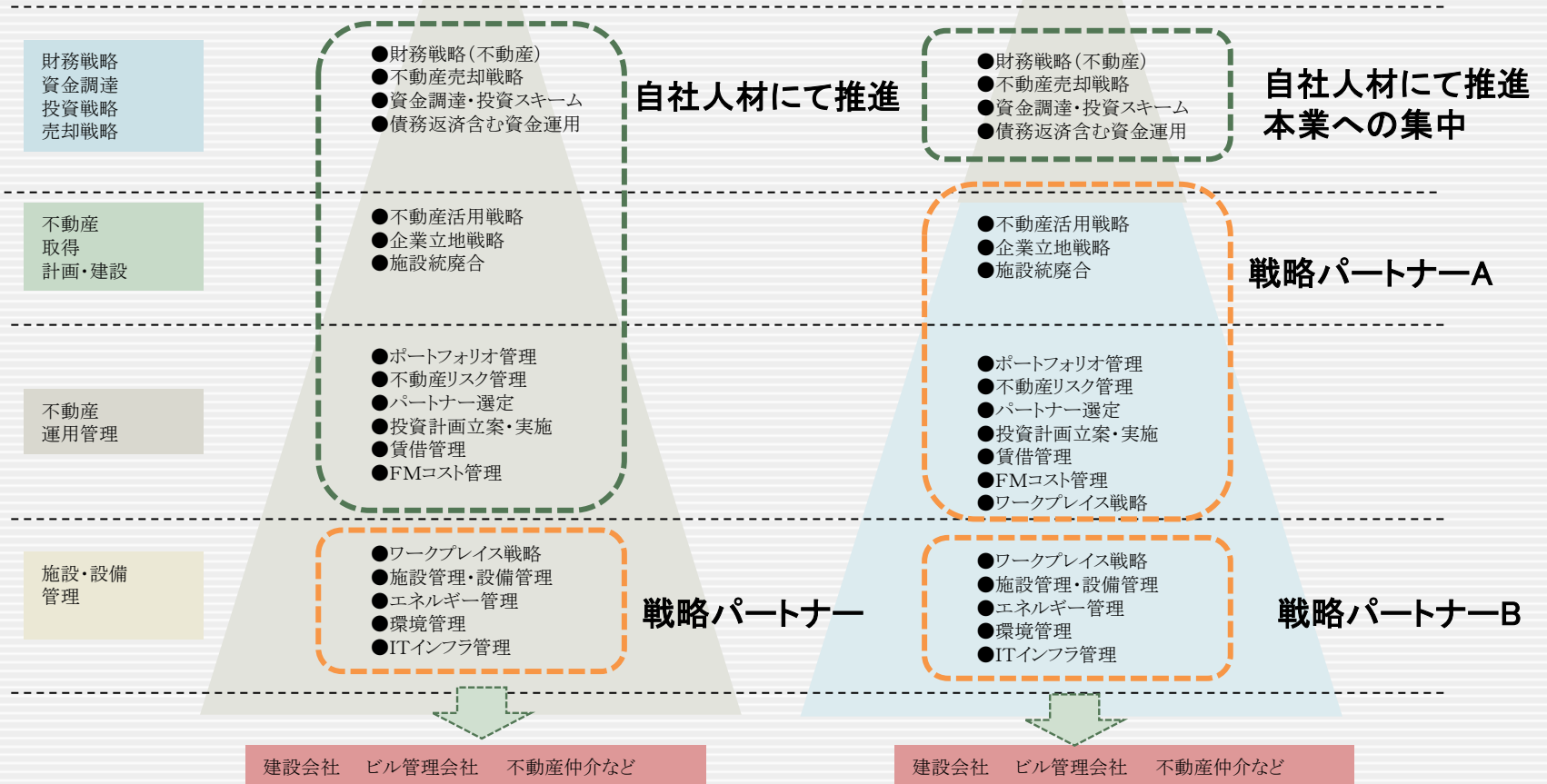


不動産マネジメントにおけるパートナーシップ

従来の企業不動産管理



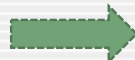
パートナー企業と連携する 企業不動産管理



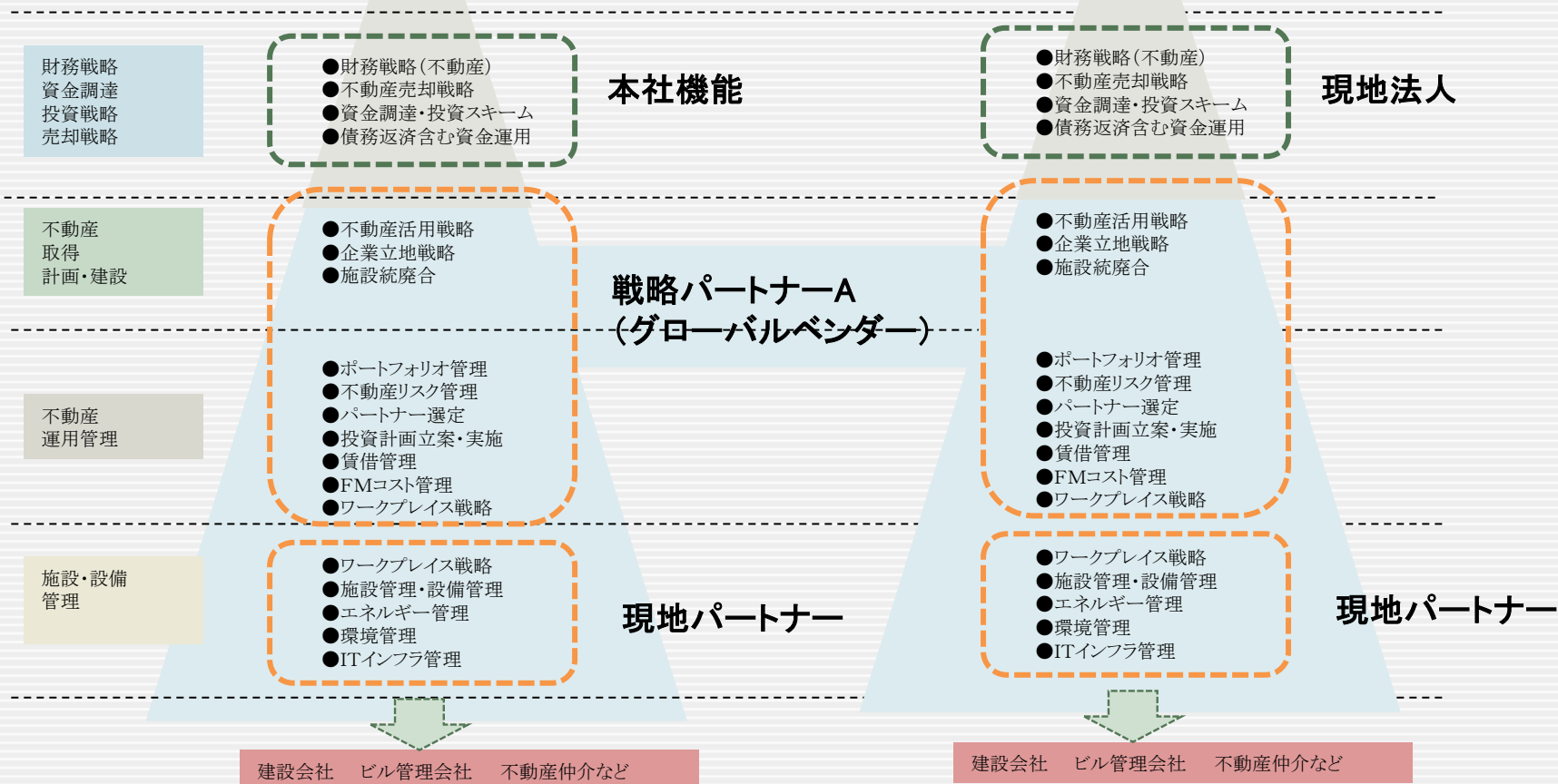
グローバル企業を想定した 不動産マネジメントにおけるパートナーシップ

パートナー企業と連携する
国内企業不動産管理

海外展開



パートナー企業と連携する
グローバル不動産管理



CREマネジメントに関する グローバルベンダーの例

	ジョーンズ ラング ラサール	スターツグループ	A社
提供サービス	全世界において不動産サービスを提供 ●CRE戦略の策定と実行支援 ●不動産売買や賃貸借の取引支援 ●開発や建設工事のプロジェクトマネジメント ●総務・管財業務や施設管理業務 ●投資用不動産の賃貸運営	国内外において不動産サービスを提供 国内においては総合生活文化企業に成長 ●建設・不動産・管理事業 ●不動産ネットワーク事業 ●ホテル・レジャー・物販事業 ●出版・メディア事業 ●セキュリティ事業、金融コンサルティング事業 ●高齢者・保育事業 ●海外事業	
提供規模	全世界) ●全世界70か国 1000都市に展開 ●全世界従業員48000人 アジアパシフィック(急成長) ●14か国76オフィスを展開 ●従業員25400人	国内) ●ピタットハウスなど全国網構築 ●全国各地に447店舗 ●提携店舗は114社、468店舗 海外) ●日本企業の海外進出を支援 ●世界に29拠点展開	
沿革	・1783年 ロンドンにて創業 ・1999年 各社合併 JLLに ・2003年 N.Y.グランドゼロ再開発 ・2000年後半 大手企業ソリューション強化 ・2011年 上海万博跡地再開h津	・1969年 江戸川区を居拠点にて創業 ・1986年 米国ハワイに出店 ・1987年 スターツ株式会社に ・2001年 グループ本部を日本橋に移転 その後多角的に急成長	

※各社開示資料をもとに作成

※JLL社はHarvard Business School ケーススタディ2011より

CREマネジメントの先進事例/戦略パートナー

マイクロソフト



ユニクロ



東芝





CREマネジメントのための考え方/潮流(案)

企業不動産に関する課題

CRE(企業不動産)について、以下のような考え方が散見され、比較的リスクの少ない資源として位置づけられてきた。

- 不動産資産は安定的なものであり資産価値に変動は少ない
- 物理的な機能や空間的なニーズをある程度満たしていればよく特段の差異は発生しない
- 経営に与える影響は少なく、事業部門のポートフォリオの中で十分に調達、改編、改廃が可能である

企業不動産に関する今後の考え方

企業不動産は“第4の経営基盤”の中核をなすものであり、企業の競争力を創発する可能性を認識すべきである。

- 金融資源、人的資源、知的資源同様に、生産性や企業価値に大きな影響を及ぼす
- 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い
 - ①不動産以外の本業への投資を圧迫している可能性がある
 - ②経年的な不動産コストは欧米企業に比して足かせとなっている
 - ③不動産を活用する新しい産業の成長を阻害している

企業経営への貢献)

- 不動産負担が大きい日本企業においては一層不動産の有効活用や活用による生産性向上を図る必要がある
- 優れた不動産やワークスペースは企業の生産性を大きく高める可能性がある
- グローバル化やさらなる競争力強化のためには最適なCREマネジメントを選択する必要がある

人材育成・組織)

- 本業ではない不動産マネジメントのノウハウを自社で育成することは課題があり外部リソースの活用が必要である
- 一方で第3社的かつクライアントの立場でプロジェクトを推進する優れたベンダーの育成も急務である

資産戦略)

- 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。