

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
株式会社レナウン 取締役・独立役員
芝浦工業大学客員教授

企業経営におけるCREマネジメントの役割

●keywords

企業不動産 (CRE) コーポレートガバナンス
総資産利益率 (ROA) 企業の社会的責任 (CSR)

サマリー 企業不動産 (CRE) の管理運用を戦略的に行い、CRE を有効に活用することにより企業経営に貢献しようという取り組みが CRE マネジメントである。JFMA では CRE マネジメント研究部会を 2013 年に設立し、体系的な研究を実施しているが、今般これらの成果を『CRE マネジメントハンドブック JAPAN 2015』として編纂し、JFMA ポータルサイトからの公開を開始した。本ハンドブックが、わが国における CRE マネジメントの普及・発展の一助になれば幸いである。また本書発行にあたり、関係者のみなさんのご協力に改めて感謝申し上げる次第である。

活動内容 本部会では以下の 3 つの活動を柱としている。

- ① CRE マネジメントに関連する最新動向調査
- ② CRE マネジメントに関する可視化 (見えるか)
- ③ CRE マネジメントに関する体系化

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

成 果 わが国には CRE を対象とするハンドブックや手引きは少なく、体系的なものは国土交通省のガイドラインと手引きのみである。本書は当該ガイドラインを踏まえた上で、ささやかではあるがさらに深耕したものであると考えている。一般企業の総務・管財業務あるいは不動産関連業務に携わる関係者に、日常業務あるいは、さまざまなプロジェクトを推進するうえで参考としていただきたい。また、不動産に関するソリューションを提供する不動産会社、コンサルティング、設計、施工などさまざまなベンダー企業にも大いに参考としていただきたいと考えている。本稿では『CRE マネジメントハンドブック JAPAN 2015』のサマリーを紹介する。

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 (東京オペラシティビル)
部会員：井上 まどか (早稲田大学) 岡本 賢 (清水建設) 釜口 浩一 (リアルエステート・アドバイザーズ)
亀田 真理子 (NTT ファシリティーズ) 河原 透 (日建設計) 北村 省吾 (みずほ銀行) 國領 敏彦 (日産自動車)
五反田 豊 (日本不動産研究所) 榊原 毅 (東芝) 榊原 涉 (野村総合研究所) 鈴木 晴紀 (PRE-CRE 戦略研究所)
高藤 真澄 (NTT ファシリティーズ FM アシスト) 立石 正則 (NTT 都市開発) 利光 輝 (住友セメントシステム開発)
仲谷 光司 (都市未来総合研究所) 中山 善夫 (ザイマックス不動産総合研究所) 姫野 佳史 (日本郵政) 百嶋 徹 (ニッセイ基礎研究所)
福島 隆則 (三井住友トラスト基礎研究所) 松成 和夫 (プロコード・コンサルティング) 三田 正浩 (東京ガス都市開発)
山根 淳 (三菱地所リアルエステートサービス) 山本 泉 (日本マイクロソフト) 吉田 淳 (ザイマックス不動産総合研究所)
オブザーバー：多田佐和子 (国土交通省) 小林伸行 (国土交通省) 事務局：稲田 祥 (JFMA) (2015年 3月 31日現在)

1. ハンドブックの概要

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、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。本ハンドブックはこれらの取り組みを踏まえるとともに、最新の事例研究や企業経営を巡る環境変化、不動産マネジメントに関する最新状況などを踏まえ、より実践的に CRE マネジメントを支援する内容を盛り込んでいる。本書の構成は以下である。

主題解説 1～6

CRE マネジメントの定義を主題解説 1 に、我が国の不動産全体における CRE の位置付けや CRE の企業経営に与える影響について主題解説 2 及び 3 に、CRE マネジメントが企業価値向上につながる点について主題解説 4 で紹介している。主題解説 5 及び 6 は CRE マネジメントを実施するための手法や組織体制について概説している。

特別寄稿

CRE に関連する有識者から寄稿であり高所大所からの CRE に関する論考を紹介している。

実践事例

国内外の CRE マネジメントの取り組みについて集約した論考である。

手法提案

研究部会委員が提案する CRE マネジメントに関する最新の論考、ソリューション手法、活用事例である。主題解説よりも実践的であるとともに、実際に CRE マネジメントに取り組んでできる経験者からの提案である。多彩な手法を提言するとともに、実践事例や実践企業等についても記載している。

調査研究

早稲田大学創造理工学部建築学科小松幸夫教授のもとで実施された、国内外の CRE に関する調査研究結果である。

2. 主題解説における主なポイント

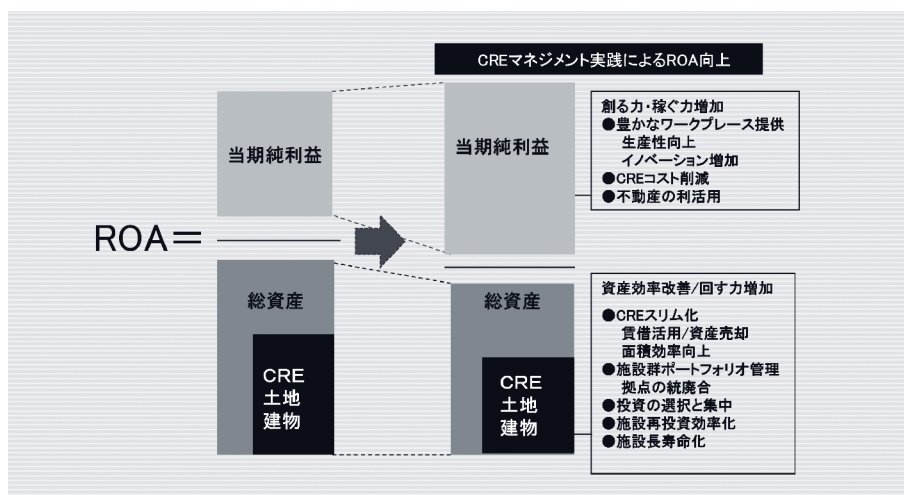
CRE マネジメントは企業経営に直結するとともに、推進したことによる効果も経営的なメリットも大きいと考える。そのポイントは以下である。

ポイント 1

日本企業の企業不動産 (CRE) は資産額において同業種欧米企業の2～3倍に達する

日本企業は約 500 兆円の不動産を所有しており、同業種の欧米企業と比較すると約 2～3 倍に達している。同じ製品やサービスを提供するのに必要な不動産が日本企業の方が何倍も多くなる傾向にある。

● 適切な投資管理と不動産の有効活用が競争力強化のために必須である。



図表1 CREマネジメントによるROA向上イメージ

ポイント 2

CRE はコストのかかる重たい資産である

企業において最大の固定資産が企業不動産(CRE)であり、製造業で数10%、インフラ産業で過半を占める。CREの維持管理コストは製造業で売上全体の3~5%、インフラ産業では20%~30%を占めると推測され経営への影響は多大である。また、これらのコストは各部門や各拠点に分散して発生していて非常にわかりにくいコストとなっている。

- 適切なコスト管理や不動産スリム化は利益の向上や生産性向上に直結する。

ポイント 3

CRE マネジメント推進で ROA や ROE を向上できる

CRE マネジメントによる先駆的な不動産の活用や財務戦略、あるいはCRE マネジメントに関するコスト削減などの効果は、貸借対照表や損益計算書などの財務諸表に顕在化される。たとえば、余剰の不動産を売却し資産のスリム化を進めれば、ROA や ROE などの経営指標は向上する。あるいは、かつて遊休であった不動産を活用すれば、中長期的な収益を生むことにより利益に貢献できる。社有施設の再編により物流コストを削減するなど、さまざまなCREコストを削減できれば利益の向上につながる。最終的にはROA や ROE などの経営指標を改善し、配当という形で株主には顕在化する。

豊かなワークプレイスの提供により従業員の満足度が向上し、新しい製品開発や生産性向上などにつながれば、顧客へ提供している商品の価値も向上する。これらの一連の取り組みは継続的に効果を生むため、中長期的に収益に貢献すると考えられる。

- ROAの分子増大、分母スリム化などすべての面でCRE マネジメントが貢献する。イメージを図表1に示す。

ポイント 4

CRE を所有している場合は多彩な選択肢がある

すでにCREを所有している場合は企業においては多彩な選択肢がある。まずは売却による資金調達が可能で、資金は本業への投資などに活用可能である。また、売却しないで本業を支えるインフラとして利活用することも可能である。投資用不動産として活用する場合は不動産賃貸事業のリスクやポテンシャルを十分考慮する必要がある。

- 所有CREは本業での利活用や本業投資への資金調達に活用するなど、様々な選択肢がある。
- 資金調達の場合は他のファイナンス手法と比較し総合的に判断する必要がある。

ポイント 5

CRE を調達する場合も多彩な選択肢がある

事業が成長している場合は適切なCREの迅速な調達が求められる。所有と借借の選択肢を駆使し、企業にとっ

CREのオプション	短期的経営インパクト	中長期的経営インパクト
CREの取得	<ul style="list-style-type: none"> ● 固定資産増加 ● ROA等資産効率の低下 ● 資金調達必要 <ul style="list-style-type: none"> ・借入等の増加 ・他の資産減少 	メリット) <ul style="list-style-type: none"> ● 賃借料の低減 ● 安定的な不動産インフラ提供 ● 投資用不動産の場合は投資リターン発生 デメリット) <ul style="list-style-type: none"> ● 再投資や税、利子など所有コスト発生 ● 投資用不動産の場合は投資リスク発生
CREの売却	<ul style="list-style-type: none"> ● 固定資産削減 ● ROA等資産効率の向上 ● 資金調達可能 <ul style="list-style-type: none"> ・有利子負債削減 ・他の資産への投資 	メリット) <ul style="list-style-type: none"> ● 賃借を活用したフレキシブルな不動産インフラ提供 ● 再投資や税、利子など所有コスト低減 ● 投資用不動産の場合は投資リターン減少 デメリット) <ul style="list-style-type: none"> ● 賃借料の増加 ● 投資用不動産の場合は投資リスク減少

図表 2 CREの取得・売却に関するメリット

で最適な CRE を選定することが求められる。また、これらの判断は CRE 単体で実施されるものではなく、ほかの投資対象や資金調達手法と総合的に比較して実施されるものである。企業の財務状況や経営戦略を加味することはもちろんであるが、前述したように、資産の取得や売却、移動は直後に貸借対照表に反映され、ROA などの経営指標にも関係するが、長期的な収益への影響も十分に考慮する必要がある。CRE を取得した時と売却した場合のそれぞれについて、短期的な経営へのインパクトと中長期的な経営へのインパクトの例を図表 2 にまとめた。

短期的なインパクトは主に貸借対照表に関連するものであり、中長期的インパクトは損益計算書に関連する事項が多い。たとえば、賃借しているオフィスや拠点を統合した新本社を建設した場合は、固定資産は増加するが長期的な賃借コストを大幅に削減できる可能性がある。賃借を活用し、持たない経営を実践しつつ不動産インフラを整備した場合は、施設の拡張や移転の自由度が増加するが、反面賃借コストは増加している可能性がある。選択肢を保有しつつ、各企業の経営戦略や財務状況あるいは施設の立地戦略などを加味し、最善の方法を選択することが重要である。

- 賃借と所有の幅広い選択肢を駆使し、最適な CRE を選択することが重要である。
- 投資の場合は他の投資対象と比較し、総合的に判断する必要がある

ポイント 6

CRE マネジメントの推進には経営者の役割が重要

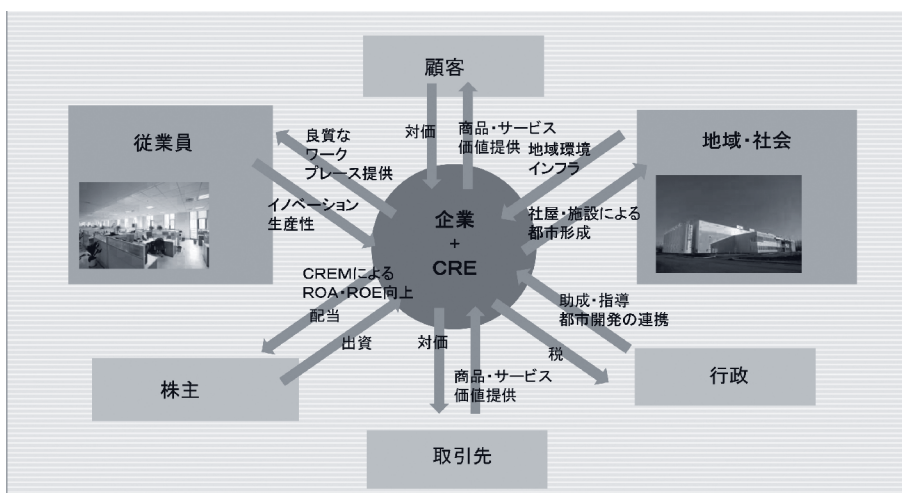
CRE マネジメント推進のためには、人事や財務・経理、研究開発、営業など同様に、全社的な組織体制の構築や外部リソースの活用など経営者による判断も重要となる。

- 経営者自身が以下のポイントを推進すべきである。
 - ・ CRE を含む資産活用戦略の立案
 - ・ CRE 管掌取締役・執行役員の明確化
 - ・ 全社的な推進体制の整備
 - ・ CRE 推進とその効果に関する情報開示
- CRE マネジメント推進には以下の手法の活用も有効である
 - ・ 国内外における戦略的パートナーの選定
 - ・ CRE 関連人材の育成や外部からの調達
 - ・ 環境・リスク・BCP・IT 活用などの新たなニーズへの対応

3. CRE マネジメントの企業経営への貢献

(1) ステークホルダへの貢献

企業は社会の中の構成要素であり、企業が生み出す価値は株主のみならず、顧客、従業員、取引先、地域社会、行政などすべてのステークホルダと共有されるべきものである。一般的に、企業価値は株式の時価総額や、企業が



図表 3 CREによるステークホルダへの貢献

将来的に生み出すであろうキャッシュフローに焦点があてられることが多いが、企業が生み出す価値は、顧客、従業員、取引先、地域社会など、すべてのステークホルダーへ提供する価値（分配額）の総和とする見方もある。価値とは、株主には配当、顧客には商品やサービスによる便益の提供、従業員には報酬などが想定される。地域社会への貢献は有形無形考えられるが、納税を含め地域への貢献度は大きいと考えられる。

CREは企業の資産の中でも大きな割合を占めるとともに、企業のさまざまな事業領域で不動産インフラとして活用されるため、ステークホルダーとの関係においても一定の役割を担う。CREとステークホルダーとの関係のイメージを図表-3に示す。

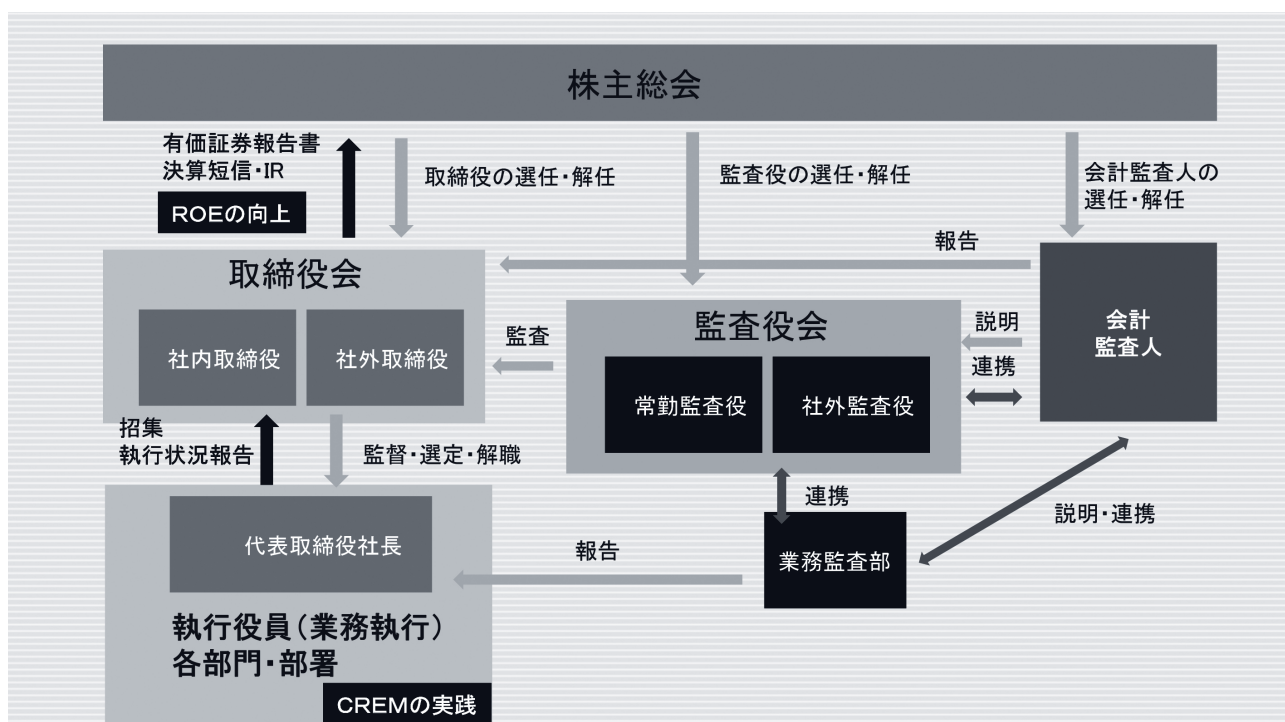
企業の事業は顧客に対して商品やサービスを提供し収益を獲得するものであるが、生産拠点や店舗あるいは物流インフラなど事業に対してインフラ機能を担うのがCREである。従業員に対しては豊かなワークスペースを提供し、地域・社会においては社有施設の存在によりその都市形成の一角を担う。前述したさまざまな企業の新社屋は、立地する地域の再開発の中核を担っている。逆に企業施設は地域のインフラや環境あるいは労働力を活用するため、相互に協調

関係が形成される。CREマネジメント推進においてもこれらの協調関係を網羅し意識していくことが重要である。

(2) コーポレートガバナンスとCRE

わが国における株式市場、及び企業統治（コーポレートガバナンス）に関する変革が進展している。金融庁及び東京証券取引所より基本的な企業統治に関する指針が発表されている。株主への情報開示や社外取締役の充実などが注目され、日本企業においてもさまざまな取り組みが進展している。これらの改革の意図は、投資家側にとっては中長期的な視点での投資を促進することであり、企業側にとってはROEに代表される資本生産性の大幅な向上であると推察される。

具体的には、各企業のROEを欧米企業並みの8%程度に引き上げ、国際的にも競争力をつけるとともに、当該企業の価値を長期的に向上させていくことが目的とされている。図表4に示す株主や社外監査役及び社外取締役が参画するコーポレートガバナンスは、それらを実現するための機構である。前述したように、CREマネジメントに関する取り組みは企業の財務諸表へ顕在化することにより、ROE向上などに大いに貢献する可能性がある。また、



図表4 コーポレートガバナンスにおけるCREマネジメントの位置付け

CRE マネジメントを実践するのは執行役としての経営者であり、各部門やアウトソーサーなどと連携しながら、成果を上げていくことが重要である。代表取締役を中心とする取締役会では、その成果を大いに株主に開示するとともに、関係者と共有していくことが求められているのである。

4. まとめ

以上は、本ハンドブックの主題解説の一部をまとめたものである。ハンドブックにはさらに重要な論考や事例紹介などが多数盛り込まれている。ぜひ、全体をご一読いただければ幸いである。なお、ハンドブックは JFMA ホームページのトップページから常時無料でダウンロードできることを併せてご案内する次第である。

『CRE マネジメントハンドブック JAPAN 2015』は
JFMA ホームページのトップページからダウンロード
が可能です。 <http://www.jfma.or.jp>