

2008年土地月間

# 不動産を切り口とした 企業と社会の变革

～CRE戦略の成果を測るものさし～

2008年 10月31日  
明海大学 不動産学部  
教授 中城 康彦

## 不動産を切り口とした企業と社会の变革

- “CRE” は不動産を切り口とした経営分析
- “CRE” は日常の積み重ね
- 売買や賃貸は手段であって目的ではない
- “CRE” の目標値は Winer×5 にある
- 企業用不動産を社会資産として利用する
- “CRE” によりストック型社会に転換する

■ 時の経過とともに価値を高める-熟成



All Rights Reserved. Copyright(C)Yasuhiko Nakajo.2008

2

時の経過とともに価値を高める-生長



英国 レッチワース 撮影:中城康彦

3

## 用途転用による建築資産の有効活用



事務所ビルから  
住宅へ



政府機関から  
住宅へ

シエルの事務所から  
住宅へ

## 時の経過とともに価値を高める



記憶にとどめる



6

景観をつくる



7

記録にとどめる



8

馬から人へ



9

時間(つぎはぎ)の妙味

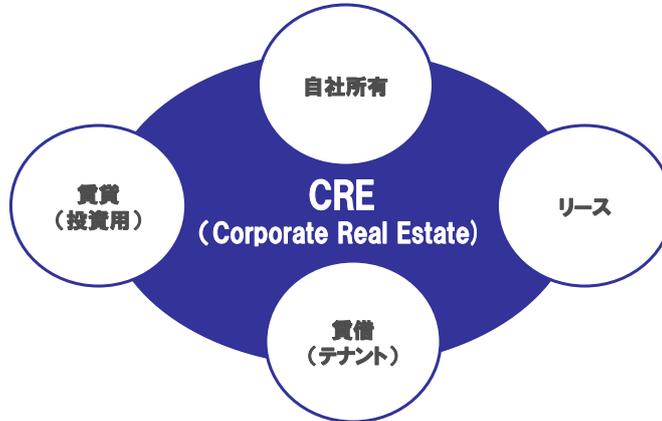


地域への貢献



## CREとは？

企業不動産(Corporate Real Estate)の頭文字をとって『CRE』と表現される。企業が事業継続のために使用する全ての不動産を含む概念である。

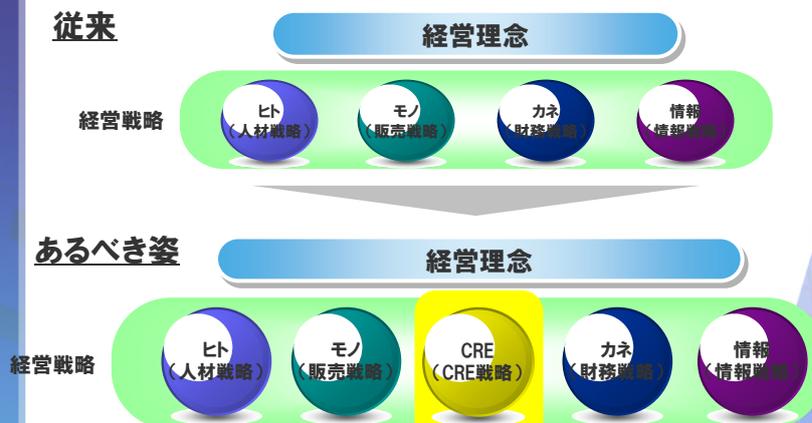


ポイント1 自社所有不動産だけでなく、**賃貸物件・賃借物件・リース物件**も含む

ポイント2 建物だけでなく、**土地や構築物**(登記していない建物)も含む

## 「第5の経営資源」としてのCRE

CREを経営資源の一つとして位置づけ、企業の抱える不動産をいかにマネジメントするか、経営理念と整合した採るべき方針を決定づけることが重要



- 不動産の潜在可能性を引き出す = 不動産の有効活用
- 経営戦略の視点から総合的かつ戦略的に再構築する

## CRE戦略とは？

企業不動産について、「企業価値向上」の観点から経営戦略的視点に立って見直しを行い、不動産投資の効率性を最大限向上させていこうという考え方

### <CRE戦略の特徴>

- ①不動産を「企業価値を最大限向上させるための経営資源」として捉える
- ②不動産に係る経営形態そのものについても見直しを行う
- ③ITを最大限活用する

CREに関する

リスクマネジメント、コストマネジメント、コーポレートガバナンス

⇒**全体最適化**

**企業価値最大化**

## CRE戦略が求められる背景

日本経済を取り巻くさまざまな環境変化によって、CRE戦略の必要性が増してきている

### 1. ステークホルダーへの説明責任

機関投資家など『モノ言う株主』に対して、「経営資源の1つである不動産を、どのように活用するのか」の説明が求められるようになってきている。

### 2. 会計制度改革(会計コンバージェンス)への対応

会計ビッグバンを端緒とする『会計コンバージェンス』が進むことにより、財務に大きなインパクトを与える不動産の取り扱いにも大きな影響がある。

### 3. 不動産市場の変化

右肩上がりの時代からバブル崩壊を経て、ようやく不動産をリスク資産として捉え、マネジメントすべき対象であると認識する経営者が現れ始めている。  
J-REITなど証券化市場の発達も大きな要因である。

### 4. J-SOX法(内部統制)への対応

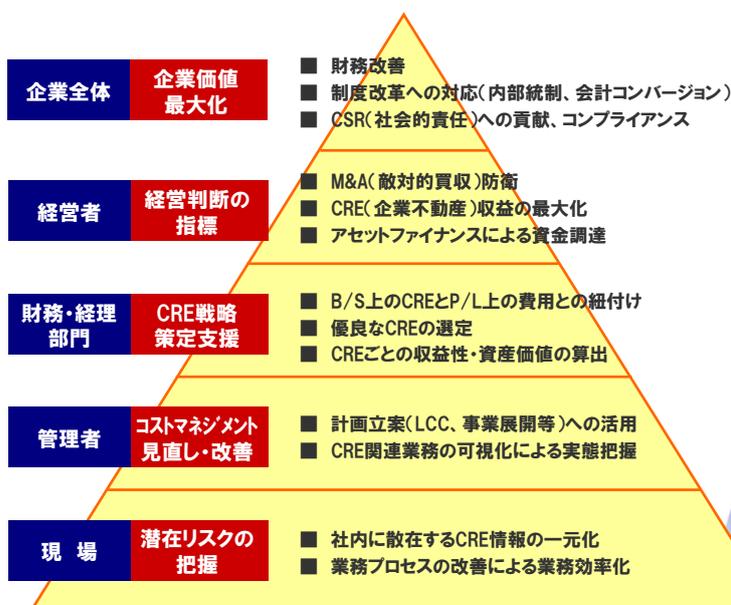
J-SOX法により、不動産のマネジメントについても、適切な内部統制が求められる。

## CRE戦略による経営課題解決

CRE戦略を用いることで、様々な経営課題を、不動産の力を使って解決することができる

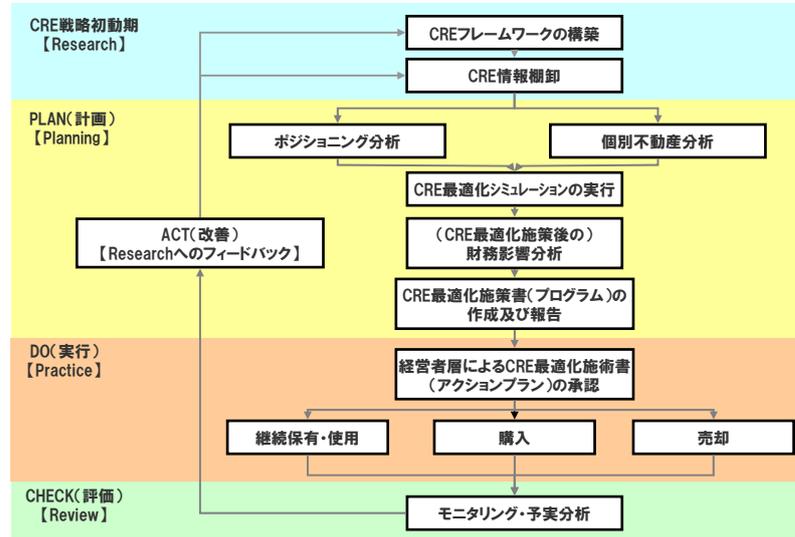
経営課題	CRE戦略による解決
法改正への対応	会計コンバージェンス、日本版SOX法など、CREにインパクトを及ぼす法改正に対応できる
株主への説明責任	IRの向上により、株主への説明責任が果たせる
事業承継	個人資産を企業所有に転換するなどして資本と経営を分離して、継続使用を実現できる
資金調達	アセットファイナンスによる新たな資金調達手段を開拓できる
コスト適正化	管理コストを把握し、コストを適正化できる
リスク回避・最小化	不動産に関わるリスクを把握し、リスクを回避または発生時の損失を極小化できる
労働生産性向上	ワークプレイスを改善して労働生産性を向上できる
地球環境への配慮	地球環境にやさしい不動産(省エネ・CO2)の建造

## CRE戦略のメリット・効果



## CRE戦略実行のプロセス(CREマネジメントサイクル)

CRE戦略は、下記のCREマネジメントサイクルに則って実行される



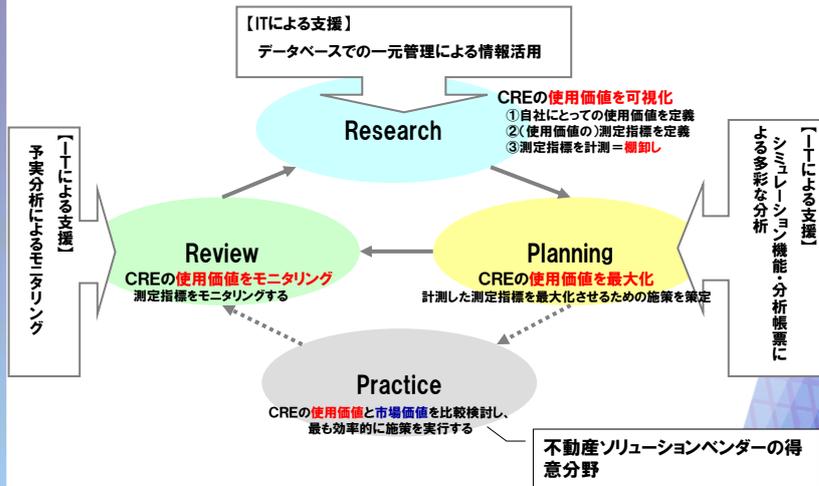
出典:CRE研究会「CRE戦略実践のためのガイドライン」を元に作成

All Rights Reserved, Copyright(C)Yasuhiko Nakajo.2008

18

## ITによる支援の重要性

CREの使用価値の「可視化」、「最大化」、「モニタリング」を、ITの立場から支援することで、不動産ソリューションに縛られない、ユーザーの立場に立った最適な施策を導くことができる



※使用価値=自社にとってのCREの価値で、会社によって多種多様。適正使用のための指標であり、リスク・コストの限度であるとも言える。

※市場価値=時価

All Rights Reserved, Copyright(C)Yasuhiko Nakajo.2008

19

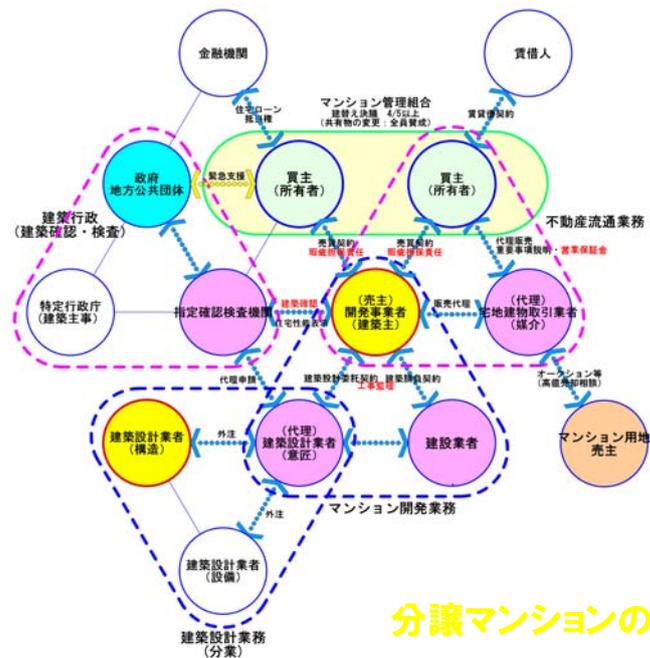
## 情報システムに求められる要件

CREマネジメントシステムには、下記の8つの要件が求められる

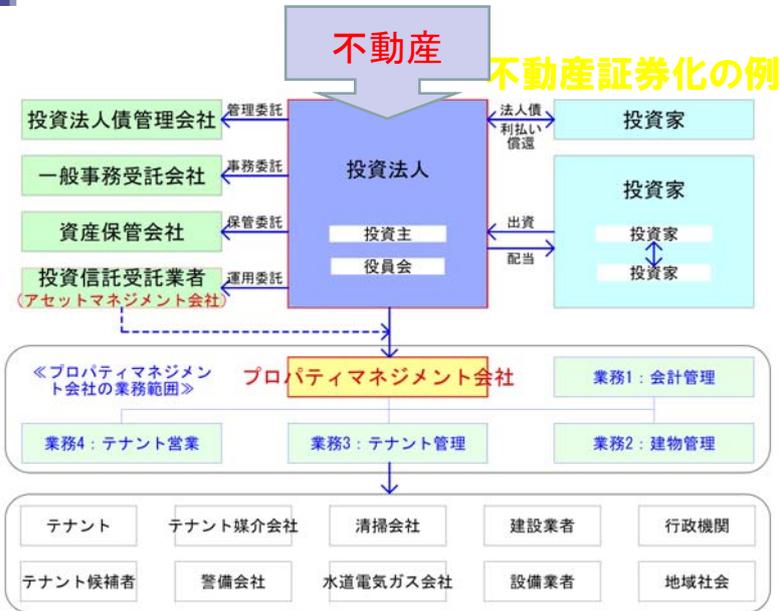
- ア. 企業不動産の基礎情報(物理的状況/権利的状況/経済的状況/運用状況)となる情報項目を網羅していること
- イ. 不動産情報を一元管理できていること
- ウ. 共通情報として関連部門が利用可能なこと
- エ. 内部統制に準拠した承認権限やワークフロー機能を装備していること
- オ. 経営支援情報として必要な情報がタイムリーに分析・抽出・把握できること
- カ. 財務データや各種データとの連携・整合性が取れること
- キ. セキュリティや安定性が保たれていること
- ク. CREマネジメントマニュアルに沿った運用ができること

出典: CRE研究会「CRE戦略実践のためのガイドライン」

## “仕組化”される不動産：制度の不適合

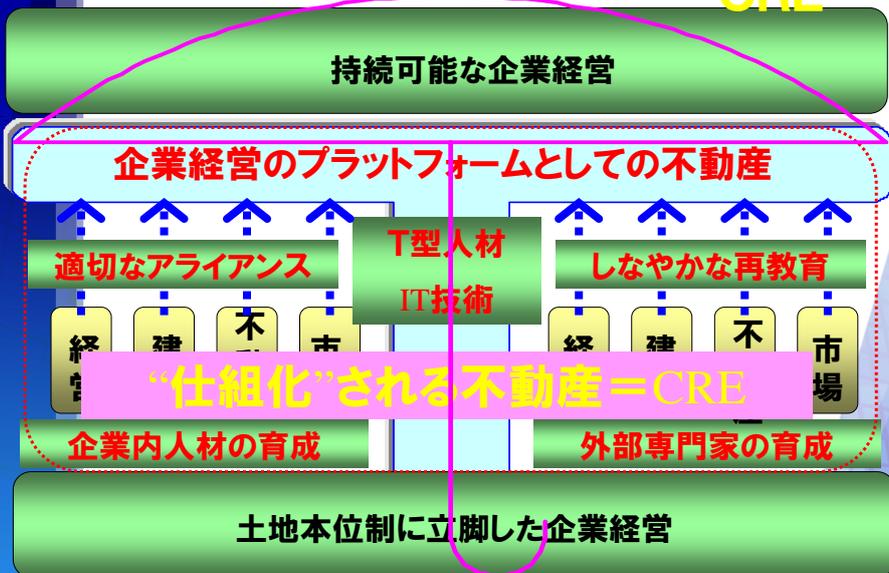


# “仕組化”される不動産：制度の創設

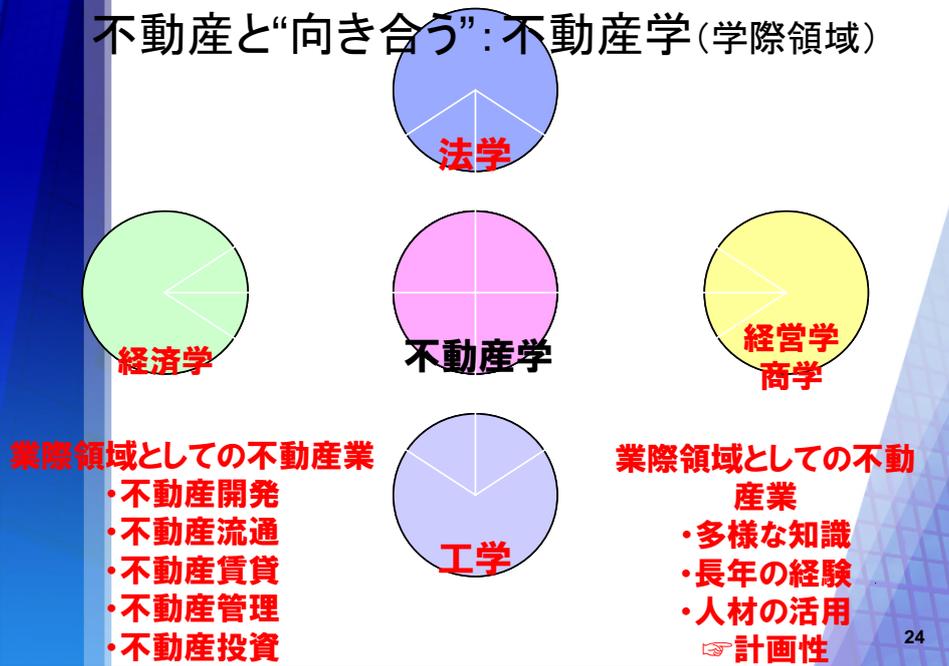


# “仕組化”される不動産：次なるテーマ

CRE

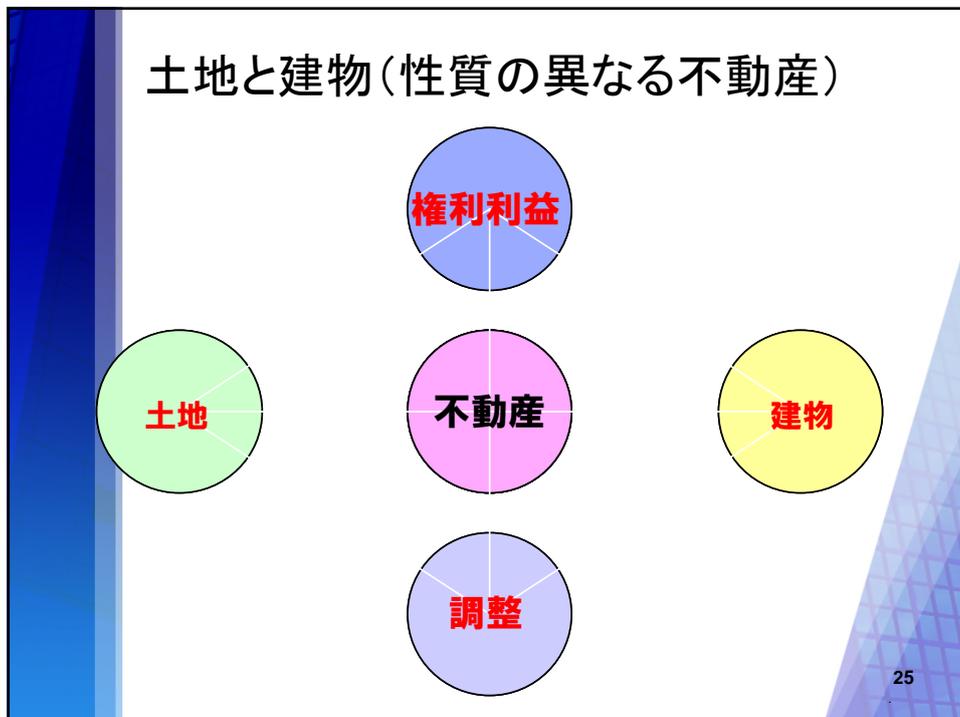


## 不動産と“向き合う”：不動産学(学際領域)



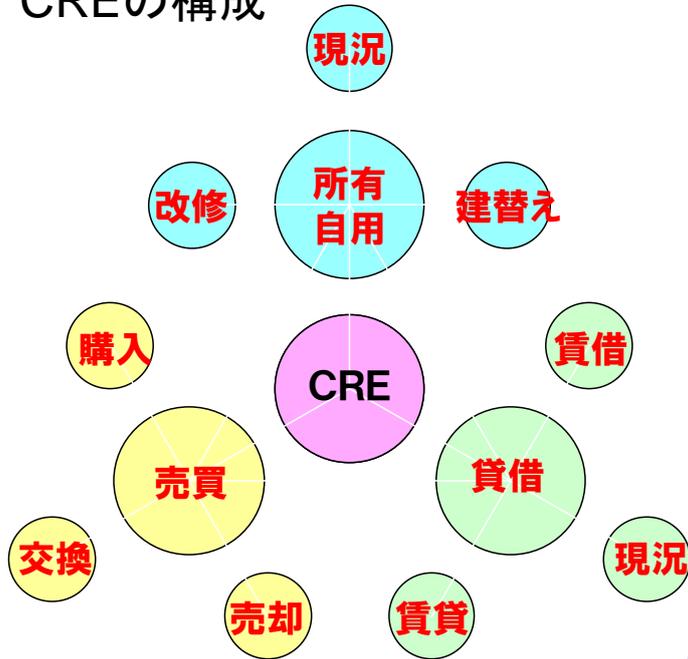
24

## 土地と建物(性質の異なる不動産)

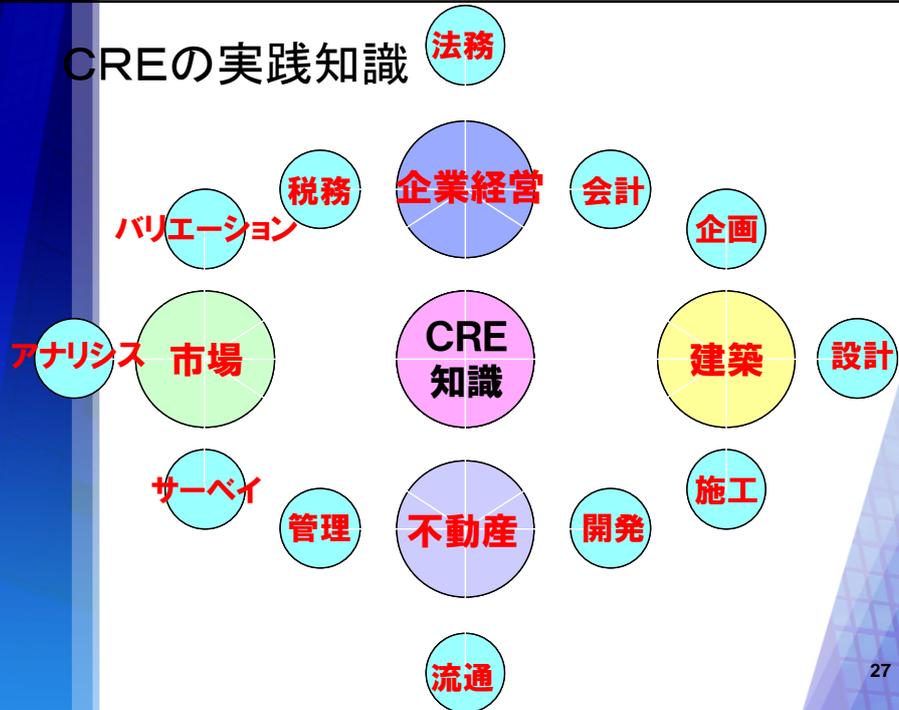


25

# CREの構成



# CREの実践知識

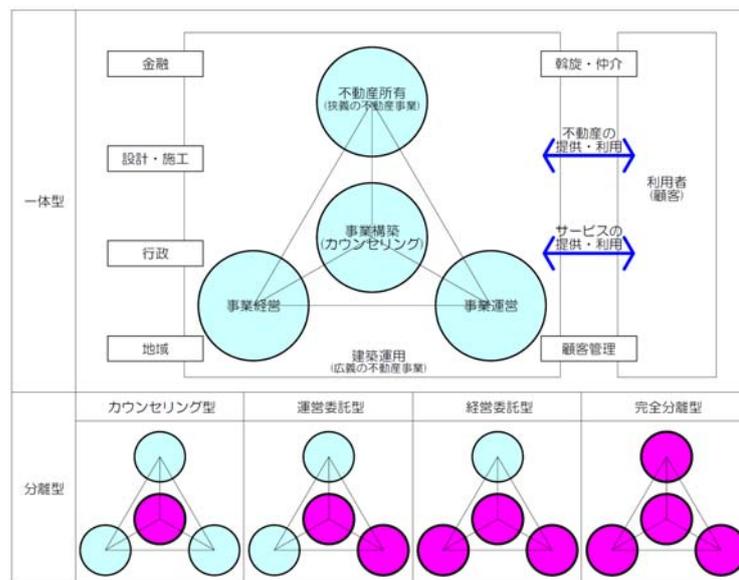


## 不動産に関連する専門職能家

- ◆ 弁護士
- ◆ 司法書士
- ◆ 土地家屋調査士
- ◆ 公認会計士
- ◆ 税理士
- ◆ 不動産鑑定士
- ◆ 建築士
- ◆ 技術士
- ◆ 宅地建物取引主任者
- ◆ 不動産コンサルティング技能登録
- ◆ ビル経営管理士
- ◆ 賃貸不動産経営管理士

28

## 不動産プロジェクトの役割分担

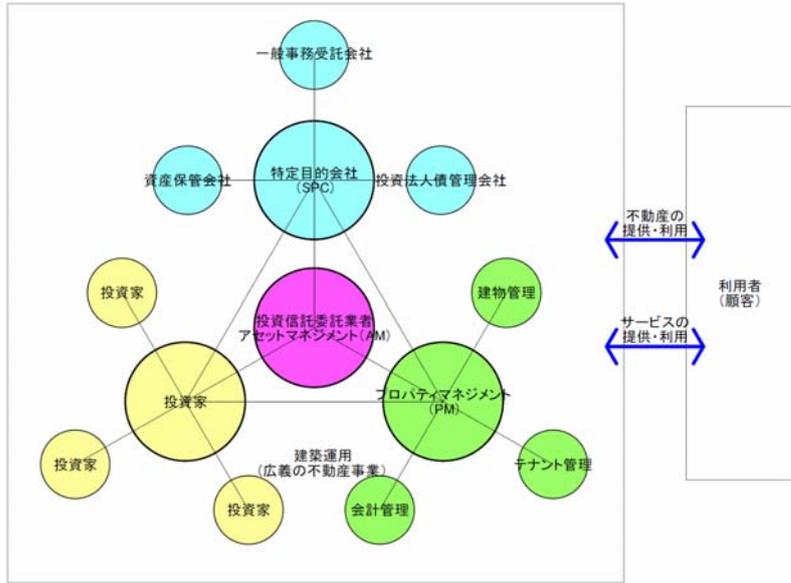


注1) 太線部分の機能が分化もしくは名目化 注2) 分化した機能は一括もしくは個別に外装化

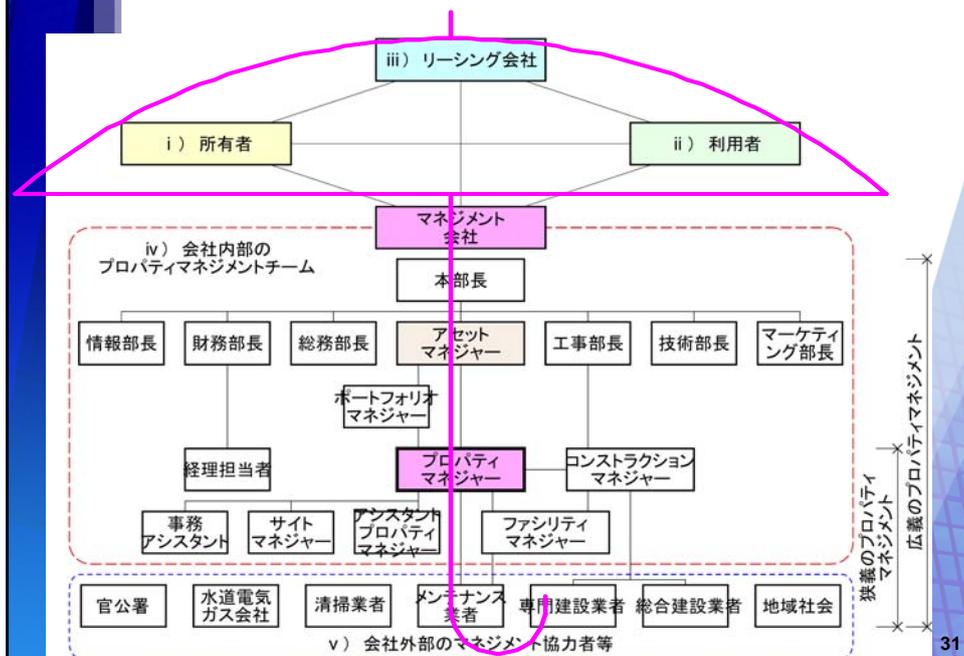
All Rights Reserved. Copyright(C)Yasuhiko Nakajo,2008

29

# 不動産証券化のネットワーク



# 不動産マネジメントのための人と組織



## WIN-WIN-WIN-WIN-WIN

- 企業(不動産オーナー)がよくなる
  - 利用者がよくなる
  - 地域住民がよくなる
  - 都市がよくなる
  - 国がよくなる
- 
- 企業資産を地域資産ととらえて
  - 地域価値を高めることに用いる

