

CRE戦略の実態と今後の展開

第5回 CRE戦略の具体的事例

不動産価値の最大化と最適化を目指して〈キッコーマン(株)〉

文／キッコーマン株式会社 総務部総務課主幹(不動産担当) 宅地建物取引主任者 田畑裕之氏 資料提供／キッコーマン株式会社

歴史ある大企業や全国展開型企業においては、所有および賃借不動産のボリュームも莫大なものとなり、不動産業務部は日常的な管理業務に終始するといったケースが多い。では、「不動産を管理する仕事」から、「不動産をマネジメントする仕事」に進化させ、企業経営に戦略的に貢献していくためには、どのような施策が必要なのか。今号では、キッコーマン(株)の不動産業務担当者に、現場での取り組みについて具体例を交えたご寄稿をいただいた。

キッコーマン(株) 企業概要(2008年3月末日現在)

創 立／1917年(大正6年)12月7日
資 本 金／11,599,398,094円
従 業 員 数／1,771名(個別)
売 上 高／連結決算：4,139.38億円
個別決算：1,233.33億円
事 業 内 容／しょうゆ、食品、酒類、飲料、医薬品等の製造および販売
本 社 所 在 地／千葉県野田市野田250番地

総務部総務課(不動産担当)の業務内容

メンバー：男性1名、女性3名(うち2名は損保業務との兼務)
業務内容：キッコーマン単体(国内)の
1. 不動産の売買、賃貸借および運用管理
2. 不動産登記に関する業務
3. その他不動産に関する諸業務

筆者ご紹介

キッコーマン株式会社
総務部総務課主幹(不動産担当) 宅地建物取引主任者

た ば た ひ ろ ゆ き
田 畑 裕 之 氏



慶応義塾大学法学部法律学科卒、1985年入社。総務(株式担当)、子会社総務(経理他)、営業等の部署を経て、2003年7月より現職。不動産三田会会員。従前より不動産に興味を持ち、都内の自宅用地を競売により取得している。

趣味はボウリング(今期AVE.206)、将棋(職団戦6期連続出場)、ボクシング(ジムワーク、観戦)他。学生時代に、プロボクサーとして試合経験がある。「アタック25」等のクイズ番組に出場。日本ソムリエ協会認定ワインアドバイザー。

学生時代からの友人である「ミスター年金」長妻昭氏、長島昭久氏(共に民主党衆議院議員)と今も親交が深い。

尊敬する人物は、大前研一、稲盛和夫、江副浩正(ビジネス関係)、長谷川穂積、ホルヘ・リナレス(共に現役世界王者のボクサー)、米長邦雄、羽生善治、森内俊之、藤井猛(将棋棋士)※敬称略。

好きな言葉は「やりたいことは全部やれ!」(大前研一)、「楽な人生より充実した人生を」(アタッカーズ・ビジネススクール)

1 はじめに

私は5年ほど前に現職に就き、初めて当社の不動産関連の仕事に携わることになりました。それまで営業、営業管理、子会社の経理等の業務を経験してきた私にとって、当社の不動産グループは、基本的に収支や利回りなどの数字の概念が希薄である、との第一印象を持ちました。ここのメインの業務は不動産のハード面の管理や事務である、という意識が浸透していたように思われます。

しかし、賃貸・賃借物件のみならず、自社利用物件も含めて数字で活用度を計ることは可能なはずですし、遊休物件ではキャッシュアウトが発生しています。そうした数字に対する意識が、営業や経理部門と較べると不足しているのでは、と感じたのです。不動産を定量的・定性的に捉え、それらを分析して戦略を練ったり、最適化を図ることの必要性を強く感じました。

また、不動産業務を進める際の原理原則とすべき方針が明文化されていなかったため、まずは方針を策定するところから取り組みを始めました。それが、私達自身の仕事の根幹となり、道しるべとなるからです。当時、私は「CRE戦略」なる言葉を知る由もなかったのですが、結局こうした取り組みこそCRE戦略そのものなのでは、と後々気付いた次第です。

私が着任してまもなく、シービー・リチャードエリス社と業務アドバイザー契約を締結しました。当社担当である石垣雄一郎氏(本誌に連載執筆中)より、多面にわたるご指導をいただきながら、こうした取り組みを進めてきました。氏は税理士でもあり、何でも親身になって相談に乗っていただける有能なアドバイザーを得て、当社の不動産業務を大きく変革するきっかけを作るとともに、私達自身の意識改革と能力アップを図ることができました。

当社は創立91年ですが、さらにそのルーツを辿ると、伝承では16世紀に野田の地で醤油造りを始めたと言われる歴史があるだけに、不動産にもさまざまな歴史があり、複雑な課題を内包しています。それ故に、取り組み甲斐があるとも言えると思います。

今回、このような形で執筆の依頼があり、今までの取り組みの一部をご紹介させていただくことになりました。読者の皆様にお役に立つ点がありましたら、私にとって何よりも嬉しいことです。

2 CRE戦略の取り組み

当社CRE戦略の取り組み内容について説明します。

1 課題の洗い出し

まず、当社の不動産およびその関連業務に関して、主にどのような課題があるのかを、以下のように洗い出しました。

- ・ 根幹となる方針の明文化
- ・ 採算性や利回りの把握、分析
- ・ 歴史的に複雑な権利関係の整理
- ・ 資料やデータの整理、統合
- ・ 不動産担当課所として、社内およびグループ会社へのリーダーシップの発揮

2 基本方針の策定と方策の洗い出し

次に、各々の課題の解決策を検討するとともに、社長方針や中期計画等を踏ま

えて基本方針を策定し、それに則り方策を洗い出しました。

不動産業務の基本方針

- ①資産価値の向上(資産の組み替え、有効活用)
物件の特性を見極め、最も有効活用を図る。
- ②キャッシュインとキャッシュアウトの最適化
キャッシュインとキャッシュアウトを検証し、最適化を図る。
- ③リスク・マネジメント
リスクを把握・特定し、対策を講じる。
- ④業務のスリム化
業務の現状を見直し、効率化・集約化を図る。コスト削減やアウトソーシングを推進する。

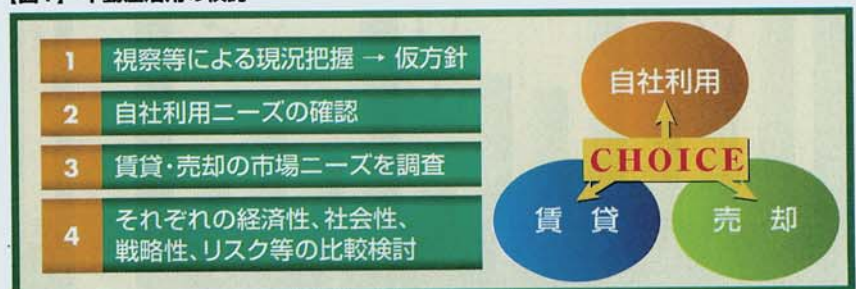
方 策

- ①遊休等低利用物件の活用、売却
- ②賃貸物件の採算性、賃貸先および用途の見直し
- ③建物賃貸から土地賃貸への転換または売却
- ④オフィス賃料、借地地代の見直し
- ⑤転貸地の整理
- ⑥主要施設用地の自社物件化
- ⑦自社所有自社利用物件の賃借移転等の検討
- ⑧データベースソフト活用の検討
- ⑨管理業務のアウトソーシング
- ⑩契約書のスタンダードの確立、他

3 具体的取り組み

1) 取り組みの優先順位

【図1】不動産活用の検討



- ①遊休物件等低利用物件の活用、売却
- ②賃貸・賃借物件の見直し
- ③自社所有自社利用物件の見直し

当社では、生産拠点の統廃合、物流システムの変革、社宅の廃止等に伴い、不動産の遊休資産化や低利用化が進み、それらの資産の有効活用が最優先課題となっています。

2) 取り組みの具体的手順と概要

①「遊休物件等低利用地の活用、売却」について

◎現状把握

視察を含め、遊休物件の現況を物件毎に把握し、次のような仮方針を立てます。

- a. 自社利用 b. 賃貸 c. 売却(単独またはグループで)

◎活用の検討

仮方針に基づき、ニーズを調査したうえで、下記その他の観点で比較検討し、最適な方針を決定します【図1・2】。

- a. 経済性: 資産価値の活用度
b. 社会性: 社会的健全性、貢献度
c. 戦略性: 当社事業への貢献度、シナジー

- d. リスク性: 物件に関わる諸リスク
②「賃貸・賃借物件の見直し」について

◎賃貸物件の時価に対する

利回りの検証(例)

賃貸物件の利回りを、土地の時価や建物・償却資産の簿価から算出します【図3】。利回りの低い物件については、賃料、賃貸先および用途の見直しをします。

◎賃借オフィスの分析

当社のオフィスは賃借物件が大半ですが、オフィスの選定や賃料交渉等は、現地で行っています。支店長達が片手間でやっているケースも多く、客観的な判断

をしにくいのが現状です。

従来、賃借オフィスに関しては、基本的に現地任せでした。そこで、全国のオフィスデータの指標分析を行いました【図4・5】。

その結果、異常値の出た物件については原因を探るとともに、以下のように分析結果を該当課所にフィードバックし、改善へ向けての提案を実施しました。

a. 賃料および面積

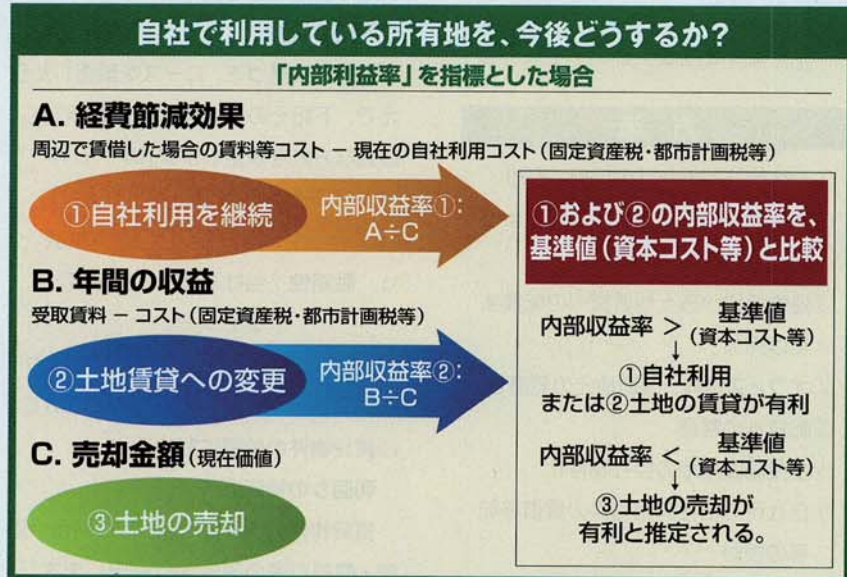
分析結果：(相対的に見て)一人当たりの面積が広い、一人当たりの賃料が高い
提案内容：契約面積と賃料の坪単価の見直し、交渉

b. 敷金

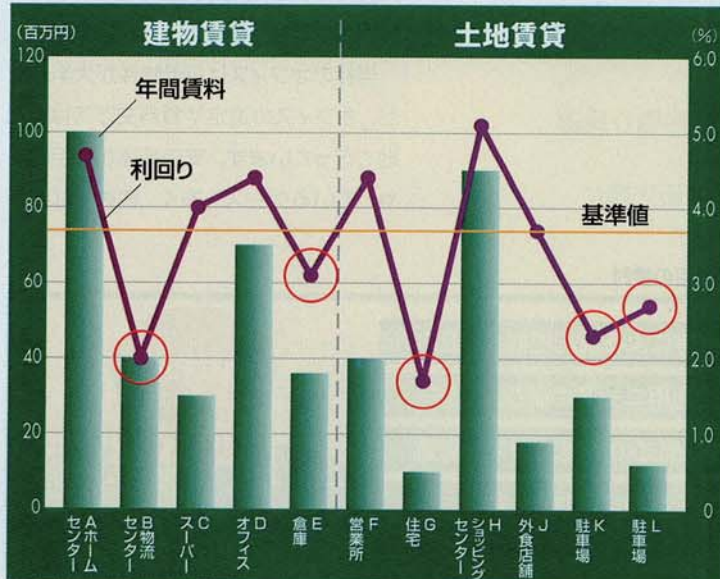
分析結果：(相対的に見て)一人当たりの敷金が高い、坪当たりの敷金が高い
提案内容：敷金金額(月数)の見直し、交渉

それと同時に、周辺オフィスへの移転を想定してマーケット調査を実施しました。これらの結果を基に、客観的なデータを示しながらオーナーと交渉した結果、
・契約面積の削減(同一ビル内での移転)
・賃料の坪単価の削減
・敷金金額(月数)の削減
を実現し、コスト削減およびキャッシュフローの改善に貢献することが出来ました。今後も、専門課所として現場をサポートして行きたいと考えています。

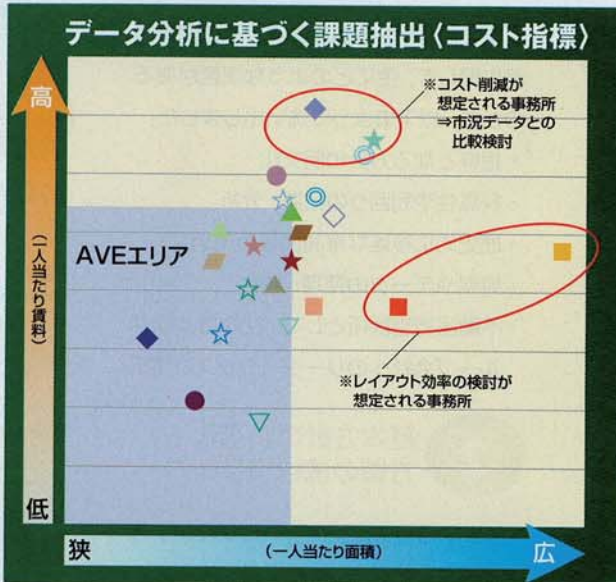
【図2】 経済性の比較検討(例)



【図3】 賃貸物件の検討(例)



【図4】 賃貸不動産に関する取り組み



※グラフ上のポイントは、全国の拠点事務所における一人当たりのオフィス賃料と面積

3 取り組みの具体的事例

1 事業用借地権の活用

CASE 1-1

市街化調整区域内の遊休倉庫

1) 事実関係

物流システムの変革によって、以前当社が自社利用していたA倉庫が未利用物件となりました。土地の売却と建物の賃貸を想定し、ニーズをリサーチしたところ、この地区では物流倉庫の需要が多いことが分かりました。しかし、土地は市街化調整区域内にあり、自社利用を建築条件としていたため、そのまま建物を賃貸することはコンプライアンス上できないことが判明しました。

2) 解決策

行政との打ち合わせの結果、建物の持ち主が自社利用すればオーケーとの回答を得ました。そこで、賃貸する場合は、A倉庫の建物を利用者に売却したうえで、事業用借地権契約とする方針としました。

マーケットを調査し、経済性その他について土地の売却と賃貸を比較した結果、特に経済性で土地賃貸が有利であることが判明しました。そのため上記のスキ-

ムで募集し、交渉の結果、B社への建物の売却および事業用借地権契約に至りました。

CASE 1-2

都心の賃貸倉庫

1) 事実関係

当社が都心に持つC倉庫を、近隣のD社に賃貸していました。同倉庫は老朽化が激しく、毎年大小の修繕を繰り返しています。しかし、大規模修繕や建て替えをしてまで賃貸を続ける意思は当社には無く、D社に退去または土地・建物の買い取りを申し入れましたが、何とか今まで通り貸して欲しいとの強い要望がありました。

2) 解決策

そこで、当社はD社に建物を売却したうえで、土地を事業用借地権契約により賃貸することでD社と合意しました【図6】。

3) 実施の効果(CASE 1-1・1-2)

①管理コストの大幅削減

上記のケースに限らず、管理コストが高い、遠隔地で日常管理が難しい等の課題を抱える建物や施設は、できるだけ土地賃貸(主に事業用借地権契約)に切り替え、管理コストの大幅削減を図っています。

す。(→基本方針④業務のスリム化)

②収益物件化の実現

CASE 1-1のA倉庫については、市街化調整区域内の規制をクリアすることにより、遊休物件を収益物件化することができました。資産価値を最大化し、大きな経済効果を得ました(→基本方針①資産価値の向上、②キャッシュインとキャッシュアウトの最適化)。

③建物所有リスクの回避

建物を売却することにより、その所有に伴うさまざまなリスクを回避しました(→基本方針③リスク・マネジメント)。

2

転賃借地関係の整理

CASE 2

借地権と転借地権、 底地権と借地権の同時交換

1) 事実関係

今から3年前、当社の借地の転借地人である老夫婦(Gさん)が来社されました。

Gさんがお住まいのE土地は、長年地主(Fさん)から当社が賃借し、それを転借地人(Gさん)に賃貸する関係が続き、約200坪の広さがあります。当社が以前所有していた建物をGさんに譲渡し、長年Gさんご家族がお住まいでした。しかし、ご夫婦二人暮らしになったため、5年ほど前に従前の建物を取り壊し、新しい

家屋を建設しました。すでに土地の半分以上が遊休地化しており、地代の経済負担が大きいため、未利用となった敷地部分を返還したい、とのお申し出でした【図7】。

FさんおよびGさんは、自然発生の借地権および転借地権について、きちんと認識していたわけではなかったようです。

なお、Fさん、Gさんと当社には同族関係はありませんし、取引もありません。

2) 解決策

ソリューションの目的は、

- ①転借地人Gさんの賃料負担を軽減すること
- ②転賃借関係を解消し、権利関係を単純化すること

当初、Gさんに当社の借地権を買い取ってもらうことを提案しましたが、それは経済的に無理とのことでした。

そこで当社案として、下記を提示し、Fさん、Gさんと交渉しました。

- ①E土地を2分割して、当社の借地権とGさんの転借地権を交換する【図8】
- ②同時にFさんの底地権と当社の借地権を交換する【図9】

この交換後、分割地E-1はFさんの100%所有とし、分割地E-2は当社が地主となって引き続きGさんに賃貸しようという意図です【図10】。Fさんには、Gさんからのご要望内容を説明し協力を要

【図5】 賃貸不動産に関する取り組み



※グラフ上のポイントは、全国の拠点事務所における一人当たり、坪当たりの敷金

【図6】 CASE 1-2



請しました。

当初Fさんは、先祖伝来の土地の一部を失ってしまう、という感覚を持たれたようです。しかし、この土地には自然発生の借地権と転借地権が存すること、また一部の土地を完全所有権にすることで、自由意思で有効活用を図ることが可能となる旨を説明したところ、ご理解を得ることができました。

またGさんには、同地を利用しなくなった時に、底地との同時売却または当社に借地権を売却してはどうか、と提案したところ、その方向で検討したいとのことでした。

そこで、固定資産交換特例^(※1)について調べてみましたが、このようなケースに関する記述は、文献やウェブ上では一切見当たりません。そのため、下記の2点を確認する必要がありました。

a. 底地権と借地権の交換では、基本的に交換特例の適用が認められており、それに準じて借地権と転借地権の交換にも交換特例が適用できるか

b. 二つの交換を同時に行うため、交換特例の要件である「譲渡資産、取得資産ともそれぞれ1年以上所有」、「交換取得資産は相手方が交換のために取得したものではないこと」をクリアできるか

そこで専門家の意見を聴取したところ、「本件においては、交換特例の趣旨に照らして、借地権と転借地権、底地権と借地権の二つの交換とも、固定資産交換特

例が適用できるものとする」との見解を得ました。

それをもって、Fさん、Gさんと再度話し合いをしました。Fさんは、諸事情を勘案し、土地の55%の権利を主張されました。その権利割合は、当社とGさんとの交換にも影響を及ぼすため、Gさんの見解を伺いましたが、異論は無いとのこと。当社も承諾して三者合意に至りました。交換特例では、「交換差金等の額が取得資産の価額または譲渡資産の価額のいずれが多い金額の20%を超えないこと」が要件の一つとなっています。ただし、本件では交換差金の授受は一切行いません。

権利割合は「底地権50%：借地権50%」、合意による交換割合は「底地権55%：借地権45%」です。この差を「交換差金等」と考えるならば、

$$(55 - 50) \div 55 = 9.1\%$$

となり、20%以内なので当該要件をクリアできます。これは、借地権と転借地権の交換にもそのまま当てはまります。なお、底地権と借地権の権利割合については、路線価図だけでなく、ケースによっては鑑定取得も検討する必要があると考えられます。

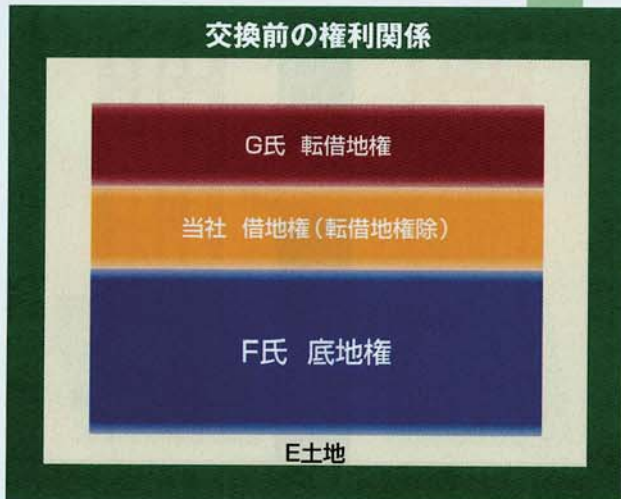
本件では、借地権と転借地権、底地権と借地権の二つの交換について、それぞれ固定資産交換特例の申告書^(※2)を提出し、受理されました。

※1 固定資産交換特例

「交換により取得した資産の圧縮記帳」(法人税法第50条)の要件

- 1) 譲渡資産、取得資産ともそれぞれ1年以上所有していたものであること
- 2) 交換取得資産は相手方が交換のために取得したものではないこと

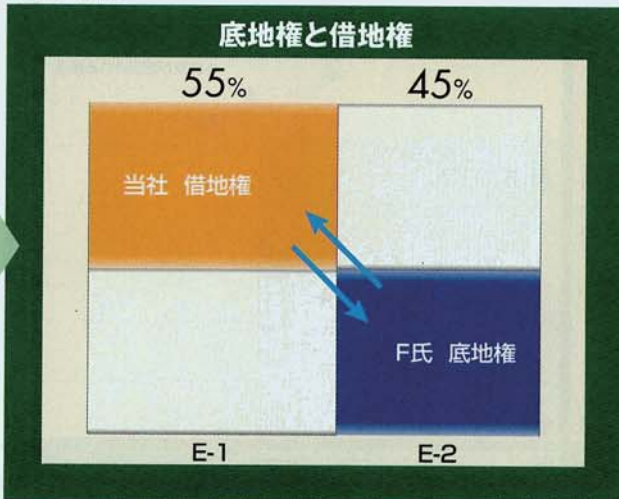
【図7】 交換前



【図8】 交換1



【図9】 交換2



- 3) 取得資産は譲渡資産と種類を同じくする資産であること
- 4) 取得資産を譲渡資産の譲渡直前の用途と同一の用途に供したこと
- 5) 交換資産は土地等、建物、機械装置、船舶、又は鉱業権であること
- 6) 交換差金等の額が取得資産の価額又は譲渡資産の価額のいずれか多い金額の20%を超えないこと

※2 固定資産交換特例の申告書

「交換により取得した資産の圧縮額の損金算入に関する明細書」(別表十三(三))

3) 実施の効果

① 転借地人Gさんの地代負担の軽減

Gさんの、その後の地代の負担を軽減することができました。

② 複雑な転賃借地関係の整理

当社にとっては、FさんとGさんとの間に入ってほとんど意味の無かった賃貸借関係を整理しました(→基本方針④業務のスリム化)。

③ 土地の流動性アップ

実質的に一部未利用となっていた土地が、Fさんの100%所有となって土地の有効活用につながるとともに、交換後の当社賃貸地は当社と賃借人Gさんだけの権利関係となったため、その後の流動性を高めることとなりました(→基本方針①資産価値の向上)【図11】。

これは比較的小規模な案件ですが、こうした前例を作ることにより、他の転賃地についても今後このようなスキームで

権利関係を整理する目処が立ちました。

3 コスト削減と資産軽減

CASE 3

遊休倉庫と借地権の売却

1) 事実関係

H市内のJ借地上に、老朽化が進みほとんど使用しなくなったK倉庫を保有していました。地主との土地賃貸借契約上、中途解約が禁止されており、約20年の契約期間を残していました。従って、このままでは、契約期間中、地代を支払い続けなくてはならない状況でした。さらに、倉庫管理上、管理料も支払い続けていました。

2) 解決策

地主である法人に、借地権の買い取りまたは第三者への譲渡の承諾を申し入れましたが、なかなか同意が得られません。そこで、底地との同時売却も提案しましたが、受け入れてもらえませんでした。そこで、底地との同時売却も提案しましたが、粘り強く交渉した結果、ようやく借地権の第三者への譲渡について、基本同意を得ることができました。

J借地の周辺は倉庫街でしたので、元々住居には向かない土地ではありましたが、近年地下鉄の駅ができるなどして大きく変貌し、マンション建設が急拡大した地

域です。H市内は、まとまった土地を確保することが困難な土地柄でもあり、募集をかけたところ、想定を大きく上回る価格で、ディベロッパーに借地権を売却することができました。なお、K倉庫は借地権付の現況で引き渡しました。

3) 実施の効果

① コストの大幅削減

低利用状態にあったK倉庫の地代、倉庫管理料等のコストを将来にわたり大幅に削減しました(→基本方針②キャッシュインとキャッシュアウトの最適化)。

② 投下資金の回収と売却益の計上

借地権の売却により、J借地の権利金や更新料等の投下資金を回収するとともに、大きな売却益を計上しました(→基本方針①資産価値の向上、②キャッシュインとキャッシュアウトの最適化)。

③ 資産の軽減

不要な資産を処分し、軽減しました(→基本方針④業務のスリム化)。

④ 無償返還による寄付金課税の回避

土地を無償返還した場合、当社は寄付金課税されることになり、地主側は受贈益課税されますが、それらのコストを回避しました(→基本方針②キャッシュインとキャッシュアウトの最適化、③リスク・マネジメント)。

【図10】 交換後



【図11】



CASE 4

低利用地とオフィス床の等価交換

1) 事実関係

都心部に、長年低利用状態が続いていた当社の所有地がありました。しかし、隣地にあるL社ビルの建て替え話が持ち上がり、当社はそれに協力して土地を提供し、共同オフィスビルを建設することになりました。

2) 解決策

L社が主体のプロジェクトでしたが、事業を進めていくうえでのノウハウを持っていませんでした。そこで、いくつもの建設プロジェクトを手掛けた当社OBをL社に紹介し、アドバイザーとしてあらゆる面で指導や助言をしてもらいました。

こうしたプロジェクトの推進は、経験値が大きくモノを言います。プロジェクト成功の要因は、経験豊かで有能なアドバイザーの存在にあったと言っても過言では無いと思います。また、事業スキームの検討やディベロッパーおよび設計・施工業者の選定、設計監修、工事監理監修等のために、FM（ファシリティ・マネジメント）やCM（コンストラクション・マネジメント）の専門家にも、プロジェクトに加わっていただきました。

本案件においては、プロジェクトでのさまざまな角度からの検討により、ディベロッパーとの等価交換方式によるオフィス床取得のスキームを選択し、共同オフィスビルを建設することとしました。その結果、当社としては低利用地を低コストで高収益物件化することができました（→基本方針①資産価値の向上、②キャッシュインとキャッシュアウトの最適化）。

建設プロジェクト立上げ時の検討例

- ①コンセプトおよび建設目的
- ②推進体制
- a.メンバーと役割分担

- b.会合予定（定例会 他）
- c.意思決定の方法、時期
- d.アドバイザー、コンサルタント等
- FM：土地・建物等の戦略的管理・運営、事業スキーム検討支援等
- CM：発注支援、設計監修、工事監理監修
- ③事前準備
- a.土地買収・交換 b.敷地境界確認・測量 c.土地価格鑑定 d.土壤汚染調査 e.地盤調査 f.近隣対策 g.建物取り壊し h.引越し関連 他
- ④スケジュール
- ⑤事業スキーム（自社所有、等価交換方式、事業用借地権等）
- ⑥建物基本計画
- a.基本事項
 - ・安全性（耐震性能の程度、防災・防

- 犯等）
- ・機能性（必要機能の整理、付加機能、必要規模等）
- ・快適性（アメニティー、健康等）
- ・経済性（資金回収年、収益性等）
- ・将来の考え方
- b.グレード
 - ・構造体
 - ・仕様
 - ・設備（情報、電気、空調、衛生等）
- ⑦資金計画・収支計画
- a.必要資金（概算金額、調達方法等）
- b.収支計画（賃料、共益費、敷金、管理費等）
- ⑧設計・建設体制
- a.設計委託形態（選定コンペ等）
- b.建設会社委託形態（選定コンペ等）

4 CRE戦略取り組みの効果（概算）

当社2003～2008年度の不動産に関する取り組み効果は、下記のとおりです。

- ①資産の売却
 - ・売却益 23億5千万円（41件）
 - ・売上換算 470億円（営業利益率5%と仮定）
- ②資産の活用
 - ・収益の増大（新規賃貸および賃貸先変

- 更等による）2億7千万円／年（13件）
- ・売上換算 54億円／年（営業利益率5%と仮定）
- ③コストの削減
 - ・資産の売却、賃借契約の見直し等による削減コスト 1億2千万円／年
 - ・売上換算 24億円／年（営業利益率5%と仮定）

5 今後の課題

1 社内賃料設定の検討

不動産の社内賃料設定について考察します。

現状当社では、不動産の現在価値を反映させた社内賃料は導入していません。自社所有物件なら固定資産税・都市計画税その他コストの実額が、賃借物件である場合は賃料その他コストが、そのまま当該事業コストや課所コストとなります。

現状の問題点としては、以下のことが考えられます。

- ①管理会計上、自社所有物件の適正な不

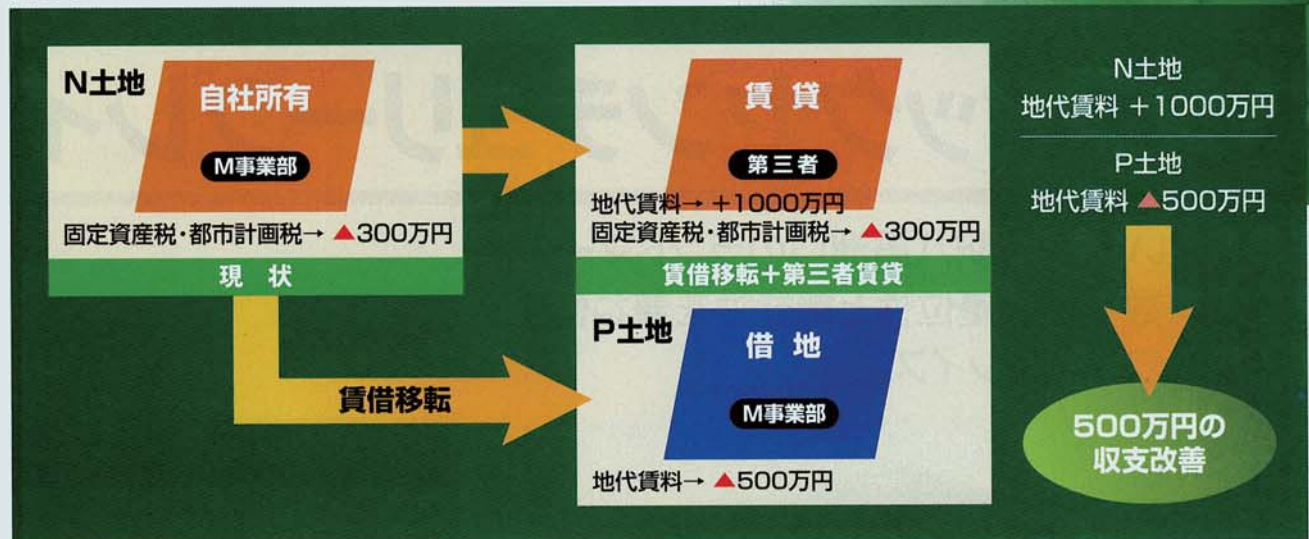
動産コストが反映されず、事業損益や課所損益において過大評価が発生する

②自社所有物件と賃借物件との間で、事業コストおよび課所コストの負担に不均衡が生じる

③不動産コストが安価なため、自社所有物件に固執したり、物件の利用効率を上げる努力を怠ることにより、資産の効率化が図られないおそれがある

自社所有物件に比べ、賃借物件は賃料の負担があるため、より高いコストがかかります。従って、当該事業および課所にとっては、常に自社物件を利用するほうが得です。それは、ある一面では遊休

【図12】



物件等の利用促進につながると考えることもできます。しかし、本来その物件は、用途や利用効率上もっと有効に活用することができるにもかかわらず、低利用によって資産効率が低下する原因にもなり得ます。

では、社内賃料を設定すると、どのようなことが想定されるかを考察してみます。

社内賃料に不動産の現在価値を反映させることにより、下記のような効果が期待されます。

- ①管理会計上、事業および課所の損益を、不動産の時価に則り、より適正に把握できる
- ②事業や課所のマネジャーや担当者に、不動産コストへの意識を高める
- ③事業や課所のマネジャーや担当者に、物件利用の効率化や、現状の物件利用と移転との比較検討を促す

「不動産は高価な生産要素であり、一方では利益を生み出す源泉である」

そのことを、事業や課所のマネジャーや担当者に、正しく認識してもらう効果が生じます。私は、ここに大事なポイントがあると考えています。

もちろん我々不動産業務担当者が、不動産価値の極大化を図るべく積極的に施策を提案するのも重要なことです。それに加え、社内賃料制度を導入することにより、不動産の無駄や低利用を解消し、その価値を最大限に生かすことにつな

るものと期待します。

例

当社のM事業部は自社所有のN土地を使用しており、固定資産税・都市計画税として年間300万円を負担。これを第三者に賃貸した場合、地代賃料は年間1000万円。

M事業部は、P土地を賃借し、利用しても特に支障なく稼働できますが、その場合負担する地代賃料は年間500万円。

不動産の収支を考えますと、M事業部をP土地へ賃借移転し、N土地を第三者に賃貸すると、

$$\text{N土地の地代(収入)} 1000\text{万円} - \text{P土地の地代(支出)} 500\text{万円} = 500\text{万円}$$
 となり、差引き500万円の収支改善を図ることができます。

ところが、現行制度上、M事業部にとっての負担は、

$$\text{現状(N土地)年間300万円} < \text{賃借移転(P土地)年間500万円}$$

となり、自社所有のN土地を使用しているほうが、負担が少なく済みます【図12】。このような矛盾が、不動産価値の極大化を妨げる要因の一つになり得ると考えます。会社全体の利益と、事業や課所にとっての利益を、できる限り一致させることが肝要ではないでしょうか。

このケースでも、もし不動産の現在価値を反映させた社内賃料を設定すれば、M事業部も、土地の効率的な利用や移転

を前向きに検討するでしょう。

2

国内および海外の関係会社を含めたグループ全体でのCRE戦略の取り組み

当社は連結経営となり、今後不動産業務においても、より一層、国内外のグループ会社全体での取り組みが求められるものと考えています。

- グループ会社全体での取り組みにより、
- ①グループ内で方針を共有化し、共通の基準や考え方を確立することができる
 - ②物件情報の共有化や一元管理により、グループ会社間で物件を融通しあう等、グループ全体で物件の最適化を図ることが可能となる
 - ③業務の一元化により、グループ内の業務が効率化する
 - ④事例やノウハウ等の共有化により、業務レベルが向上する

といったシナジーが想定されます。それが、当社の経営方針の一つである「グループ力の強化」にもつながるものと考えます。

* * *

今後も、不動産価値の最大化と最適化を図るべく、担当部署として前向きな取り組みを推進して行きたいと考えております。