

CRE戦略の実態と今後の展開

第4回 企業不動産における、

CRE部門の役割と現状にみる整理

シービー・リチャードエリス㈱ グローバル・コーポレートサービス本部 (文章:水野 信亮)
 [本稿へのお問い合わせは]グローバル・コーポレートサービス本部CRE戦略企画部 TEL.03-5470-8731

企業不動産業務における取り組みをテーマとした本企画では、第1回「CRE戦略を阻害する要因とは」で主に日本企業に見られる組織的側面からの問題提起を、第2回「海外におけるCRE戦略」でCRE戦略の概念発祥の地である欧米の現状を、第3回「CRE戦略の具体的事例」ではヤマハ発動機株式の不動産業務ご担当者の執筆による実際の取り組み事例をご紹介した。今号では年間のまとめとしてCRE部門の役割を整理するとともに、今後の課題について述べてみたい。

1 はじめに

昨今のCRE戦略ブームの興隆は目を見張るものがあるが、弊社でも、2002年のコーポレートサービス部設立時から、企業不動産支援に特化した部隊を組織し、さまざまな課題事例への取り組みを実施すると同時に、お客様ご自身の取り組み事例を勉強させていただいてきた。本稿

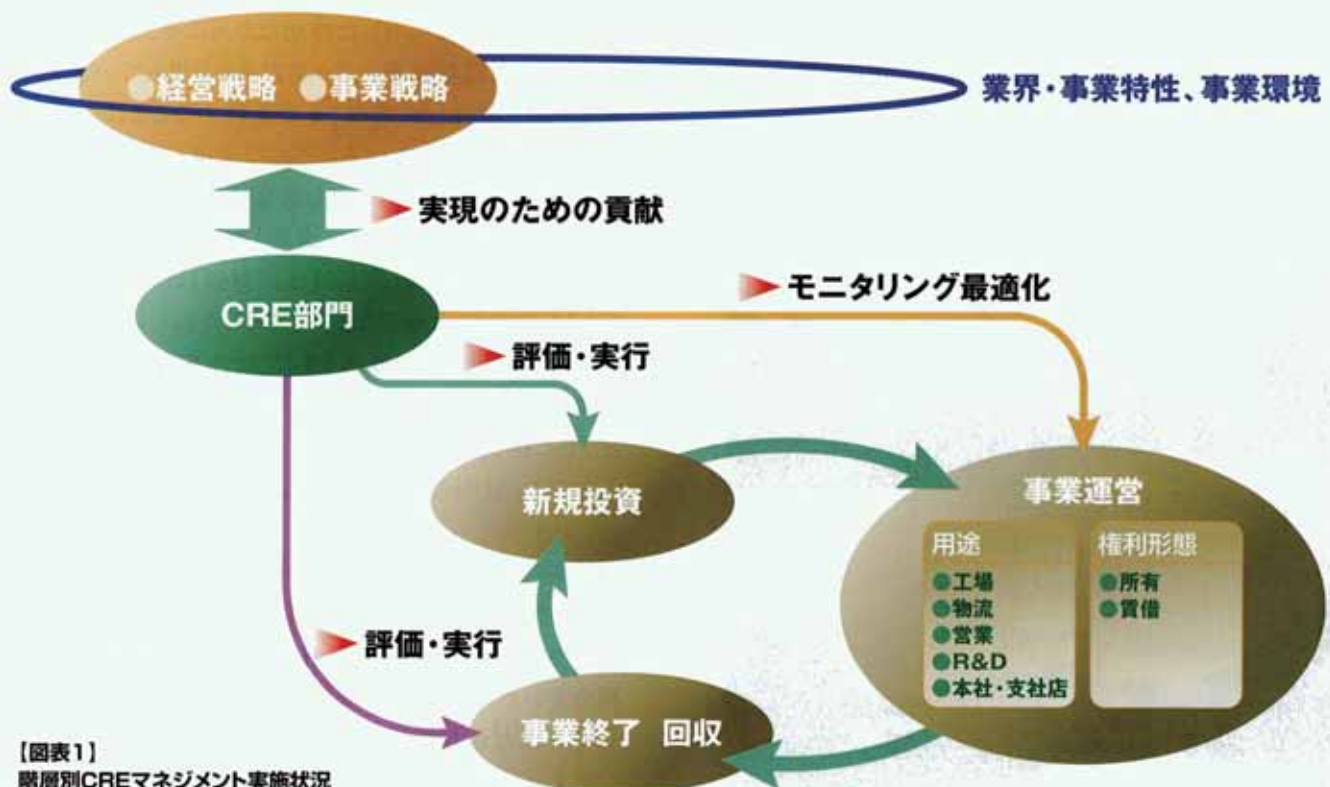
では、今一度、企業不動産業務の取り組みの現状に焦点を当て、次のステップとして、どのようなことを意識する必要があるかを、簡単にまとめてみたい。

視点としては、企業不動産に関する業務の整理ということも前提として、【図表1】で示されているようなイメージに基づき、大きく3つに分けて考える。

①経営目標への貢献と事業戦略への参画

- ②現状のポートフォリオに対し、過去の業務ノウハウを活用
- ③外的制度変更が今後に与える影響

こうした視点で整理することによって、企業不動産の専門組織が、社内・グループ内において、経営・事業部に対してどのように貢献していけるのかという点に関して、今後のCREへの取り組みの上で一つの参考となれば幸いである。



【図表1】
階層別CREマネジメント実施状況

2 経営目標への貢献と事業戦略への参画

すでに、企業不動産のあり方が、経営目標や事業戦略において重要な機能を果たすことができるという点については語り尽くされた感があるが、今一度整理をし、事例に基づき、「どのような意味で・具体的に・そうした機能発揮に際して何が必要なのか」について説明したい。

経営目標

経営目標や事業戦略というと大きな概念で、従来、企業不動産に携わる部門の方にはあまり関連がなかったかもしれない。しかし、ここに企業不動産部門がかかわることができる分野が多くあり、またこれを前提にして業務にあたる必要性があると認識している。

例えば、昨年弊社で主催したCREに関するセミナーで、ご出席の方から最重要

課題として挙げられた項目の一つが、不動産の「保有・賃借・売却」等に関する意思決定の手法であった。弊社で支援させていただいているご相談の内容にもよく見受けられるが、何のために企業不動産に取り組むのか、また、意思決定についての判断材料を求められた際に、何を基準として提供を行ったらよいかということが課題となる。

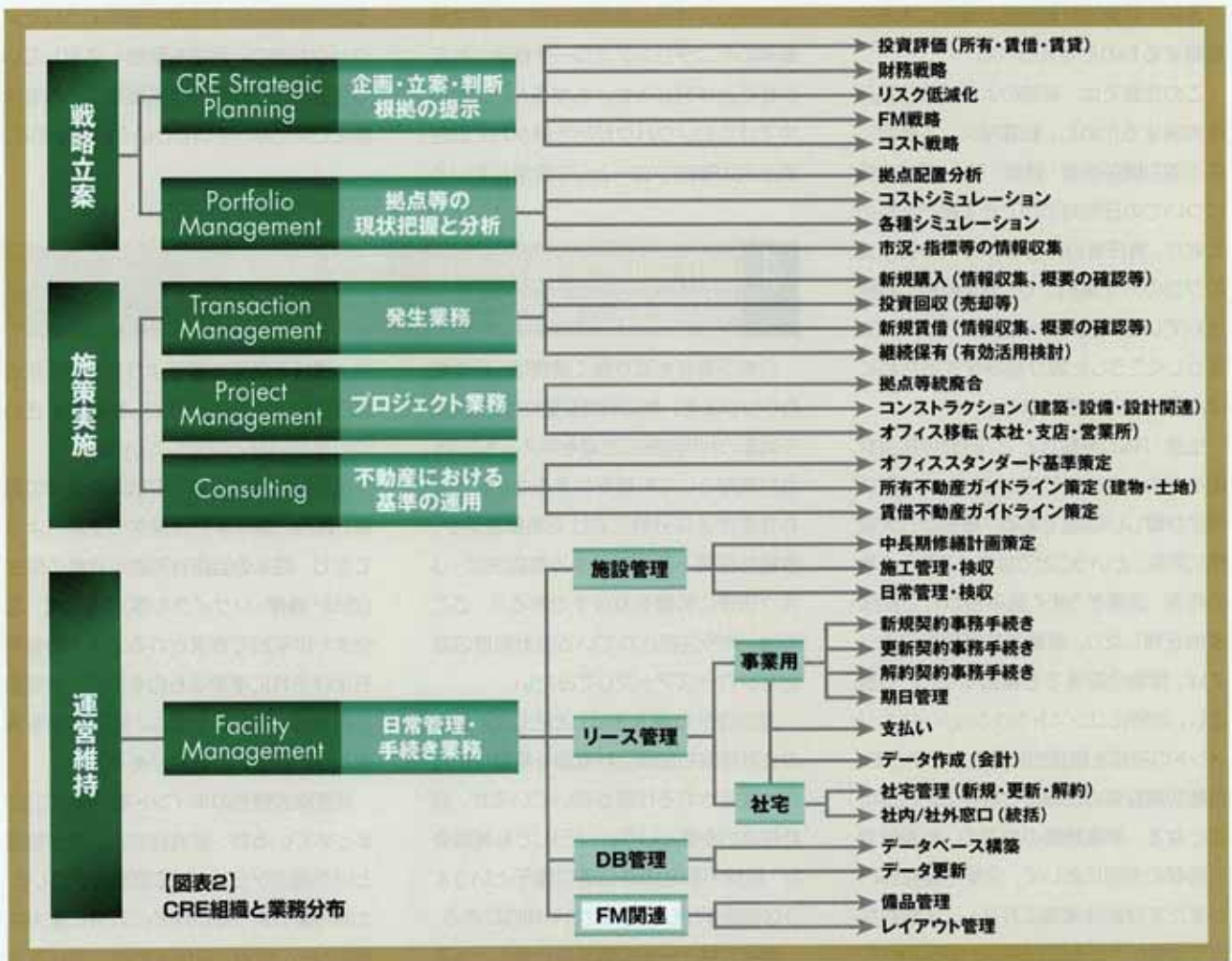
こうした際に、弊社でも一つの指針とさせていただいているのが、各社の有価証券報告書等のIRデータである。何を判断基準のベースに置くのかという部分の基盤として、重視されている財務指標や、業務の面で課題として掲げられているポイントを都度整理しながら、これらを再度不動産業務に落とし込むというフローによって、業務の基準づくりや、実際の案

件での判断基準づくりのお手伝いをさせていただいている。

事業戦略

ここ2年程、お客様のお話を伺っていて実感するのが、企業不動産業務の担当者が、事業部と連携した業務に携わる機会が増えてきているということである。ただ、こうした業務の中でも、不動産の部隊がいかにして、事業戦略にかかわっていくのかという点で、疑問をお感じの方もいらっしゃるかもしれない。これは先日、関西のメーカー様で伺った話であるが、企業不動産部門の役割【図表2】とは、何も管財的な機能だけではない。まさしく、事業戦略（投資～回収）の局面にかかわる業務であるという経験談であった。

まず投資の局面では、日本の企業不動産部門は、多くの場合、計画概要がおおむね決定された後に、いわゆる条件に合致した物件（土地・建物）を確保するとい



うところから、実質的に計画に加わるケースが多いのではないかとされる。しかし、前述の会社では、事業部(現場)が立てる計画について、特に拠点戦略に関連する計画に対しては、企業不動産部門が経営企画部と主体的にかかわっており、結果、適正な規模での新規投資を行っているということで、確かに資産効率の改善も数値に現われていた。

こうした役割を企業不動産部門が果たせていないと、プロジェクトが非常にオーバースペックになったり、企業価値にもっとプラスに貢献できる打ち手があるのに機会を逸したりなど、不動産の側面からの資産効率最適化への貢献が弱くなるのではと思われる。これは、投資回収の局面でもまったく同様で、固定資産をキャッシュ化して再投資原資として組み替えていく段階において、適正な価値評価で回収シナリオを策定できていれば、その後の再投資のブレ(塩漬け化・想定価値以上の回収など)を防ぐと同時に、コア事業の効果的な資産組み替えに大きく貢献するものと考えられる。

この企業では、前述のような取り組みを実現するために、総務部に、不動産に係る取引関係処理・建築・FM・運営維持についての日常対応ができる部門を集めており、責任者の方自らがこれら各方面のプロの方を集約して、事業戦略に参画されている。組織の一元化についても、まさしくこうした取り組みをするためには必然のことと思われる。

生産・R&D施設などで、施設の拡張計画をどのように立てておくかは、非常に想定が難しい問題である。最初から大規模に所有、ということではなくても、土地の所有・賃借をうまく組み合わせることで拡張余地を残したり、事業の評価期間によっては、建物全部までも賃借することも想定し、同時にコンストラクション・マネジメントの視点を積極的に導入することで、各種初期投資の圧縮につなげることが可能となる。事業戦略の中での、新規投資と回収の局面において、企業不動産部門が果たす役割は確実に存在し、定量的な面で効果が上がる取り組みとなるはずだ。

3 現状のポートフォリオに対し、過去の業務ノウハウを活用

団塊の世代の退職に伴う技術承継問題が、製造業企業でクローズアップされて久しいが、企業不動産の取り組みにおいても、同様のことが当てはまるのではないだろうか。例えば、自社工場の近隣の方々との交渉の経緯などの承継、というようなことだけではなく(よくデータベースではこうしたメモの重要性は指摘されるが)、総務担当の先人の知恵を、どのように活かしているかということが大切である。

先日、ある大手の企業様で、企業不動産に関する勉強会をさせていただいたところ、本誌前号掲載の「不動産ケーススタディ」でもご紹介したような固定資産と固定資産税に関しての取り組みにおいて、本社で管理系の部門の責任者を歴任され、現在は関連会社の管理系の責任者である方が、まだエクセルが普及する以前からシステムを駆使されて、固定資産税のモニタリングフローを構築されていたことが分かった。もちろん、本社の中ではこのノウハウが引き継がれて固定資産税の確認フローとして定着している

のだが、こうした生きたノウハウをグループ内にも広めたいということで、積極的に共有化を図られている。弊社でもASPによるデータベースサービスをご提供しているが、お客様の現状のシステムと業務把握をさせていただくと、多くのケースで、非常に優れた概念設定と過去に構築したデータベースを土台として、以前はモニタリングフローを持っていた(現状、活用されていないこともある)というお話を伺うことがある。グループ会社での連携を考えなければ現在もそのまま十分に活用できるシステムとフローをお持ちのケース、あるいは過去にお持ちであったケースが多いのが実情ではないかと思われる。

歴史のある企業ほど、こうしたノウハウが社内・グループ内に実はあって、最近では活かされなくなっているケースがあるのではないだろうか。逆にこうしたノウハウがあり、現在も承継し活用している企業ほど、昨今のCRE戦略ブームを冷静にご覧になっているという印象がある。

4 外的制度変更が今後に与える影響(資産除去債務)

企業不動産を取り巻く環境は、日々変わりつつある。特に制度変更については、不動産の利用形態に影響を与えるものや、会計制度として影響を与えるもの、他にもさまざまな分野における制度変更が、今後も企業不動産に関する意思決定・リスク管理に影響を及ぼすであろう。ここでは、昨今注目されている会計制度の変更をクローズアップしてみたい。

減損会計の導入をはじめとして、日本の会計基準も国際会計基準を意識した内容へ改定される作業が続いているが、会計基準の変更というと、どうしても減損会計・投資不動産の時価等の開示というような側面ばかりが強調される傾向にある。

弊社では、一般の事業会社様にとって

は、投資不動産の問題よりも、資産除去債務に関する視点の方が、影響が大きいのではないかと想定している。

資産除去債務とは、有形固定資産の取得、建設、開発または通常の使用によって生じ、将来の当該有形固定資産の除去(売却・廃棄・リサイクル等)に関して、法令または契約で要求される法律上の義務およびそれに準ずるものをいう。資産除去債務は、発生した時に、除去費用を負債として計上する必要がある。

資産除去債務のポイントを、【図表3】にまとめているが、環境経営とリスク管理という視点からも、従来意識されていた土壌汚染のような環境系に非常に重大な課題から、今般、賃借不動産の原状回復

【図表3】 資産除去債務 実務上のポイント

項目	対象	含まれない場合等
対象資産	●所有する有形固定資産 ●賃貸借不動産等	●遊休資産 ●オペレーティングリース
事象	有形固定資産の取得、建設、開発または通常の使用によって生じるもの	●資産の試用期間中の環境汚染浄化 ●通常の稼働によるものでないもの等
除去とは	売却、廃棄、リサイクル等	使用期間中に実施する環境修復や修繕は対象外
根拠	法令または契約で要求される法律上の義務及びそれに準ずるもの	
その他	当該有形固定資産自体を除去する予定はなくても、固定資産に有害物質が含まれ、既存の法律で特別の処理が義務付けられている場合には、債務を有しているとして、その有害物質の除去費用を債務認識する。	
債務の見積り	最頻値または期待値による合理的で説明可能な予測等に基づく自己の支出見積り ▶ 割引後現在価値で算定	
注記事項	重要性が乏しい場合を除き、次の事項を注記する。 ●資産除去債務の内容について簡潔な説明 ●支出発生までの見込期間、適用した割引率等の前提条件 ●資産除去債務の総額の期中における増減内容 ●資産除去債務の見積りを変更したときは、その変更の概要及び影響額 ●資産除去債務は発生しているが、その債務を合理的に見積ることができないため、貸借対照表に資産除去債務を計上していない場合には、当該資産除去債務の概要、合理的に見積ることができない旨及びその理由	
適用時期	平成22年4月1日以降開始する事業年度から適用	

土地の原状回復等が法令または契約で要求されている場合の支出

土地の原状回復費用 = 当該土地上の建物、構築物等有形固定資産に関連する除去債務。
 ▶ 当該固定資産の減価償却費を通じて各期に費用配分。

賃借建物の原状回復義務

原状回復が賃貸借契約で要求されていれば、資産除去債務を計上しなければならない場合あり。
 ▶ 敷金を預けている場合、原則処理に代えて、敷金の回収が最終的に見込めないと認められる金額を合理的に見積り、そのうち当期の負担に属する金額を費用計上する方法によることができる。

特別の法令等により除去に係る費用を適切に計上する方法がある場合

電力業界で原子力発電施設の解体費用につき発電実績に応じて解体引当金を計上する事例がある。
 ▶ 当該費用計上方法を用いることができるが、資産除去債務を負債に計上し、これに対応する除去費用に関連する有形固定資産の帳簿価額に加える方法で資産として計上し、当該費用の計上方法について注記する必要がある。また、通常の処理方法による負債計上額に対して不足額があるときは、当該不足額が資産除去債務に計上される必要がある。

有形固定資産の使用終了前後の除去方針の公表や有姿徐却の実施

資産除去債務には該当しない(会計基準適用の事象に該当しない)。*引当金計上や減損会計の適用については検討の必要性あり。

PCB (ポリ塩化ビフェニル)

公表されている全国一律の処理単価により見積り可能。
 ▶ 処理施設までの収集運搬費用、低濃度PCB廃棄物の保管・処理費用についても見積り時に考慮。

アスベスト

アスベストを使用した有形固定資産を解体する際には、従業員や周辺住民の健康被害対策も含めて解体費用を見積りの必要性あり。

土壌汚染対策費用

法律上の義務がない場合や遊休状態の土地が多く、資産除去債務に該当しないケースもある。*引当金計上や減損会計の適用については検討の必要性あり。

等の債務についても対象として含まれたことは、大きな意味のあることと認識している。この賃借不動産の原状回復については、例えば、事業用定期借地で賃借された土地の上に建てられた所有建物についての原状回復や、賃借建物の原状回復についても含まれる。原状回復費用に関しては、これまでに弊社でも、事業部門サイドが総務部に事前相談なく解約した拠点に関して、原状回復費用を想定していなかったため、困って不動産ご担当者に相談されるといったケースをよく見てきた。この会計制度変更については、

ある意味、重要な偶発債務リスク管理の徹底という点で、一理ある制度変更ではないかと思われる。弊社のお客様には、進出時から初期段階に原状回復費用を見積り、一定期間でモニタリングをされている事例もある。特に、賃貸借契約で見逃ごされがちなのは、初期の引き渡し状態と原状回復の原状とは何を指すのかということで、この機会に、影響が大きくなりがちな大型賃借不動産について、見直しをされることをお勧めしたい。
 会計制度変更という機会をうまく利用することで、逆に本社・グループ会社の

こうした偶発債務リスク管理を徹底してしまい、かつ企業不動産部門によって、コーポレートガバナンスを強化することにもつなげられるのではないかと考える。同時に、こうした取り組みが、事業部の立てている事業計画のブレ幅を、最小化することにも資するのではないだろうか。

* * *

次号では、国内大手事業会社の企業不動産における取り組みについて、担当者ご自身の執筆によるリアルな事例をご紹介したい。