

CRE戦略の実態と今後の展開

第8回 不動産賃貸借契約のマネジメント

シービー・リチャードエリス(株)グローバル・コーポレートサービス本部アカウントマネジメント部
[TEL.03-5470-8764] (文章: 松田 恭典)

昨今、一般の事業会社のCRE戦略において、所有不動産の有効利用については様々な議論がなされ、取り組みの端緒について企業も見受けられる。では、賃借不動産に関する取り組みは、どのようになされているのだろうか。本稿では、主に「賃借する不動産の賃貸借契約」(以下「賃貸借契約」)とその管理における問題点、および課題解決の手順について整理した。CRE戦略の一環としての賃貸借契約管理はどうあるべきか、一つの参考になれば幸いである。

1 賃借不動産のウエイト

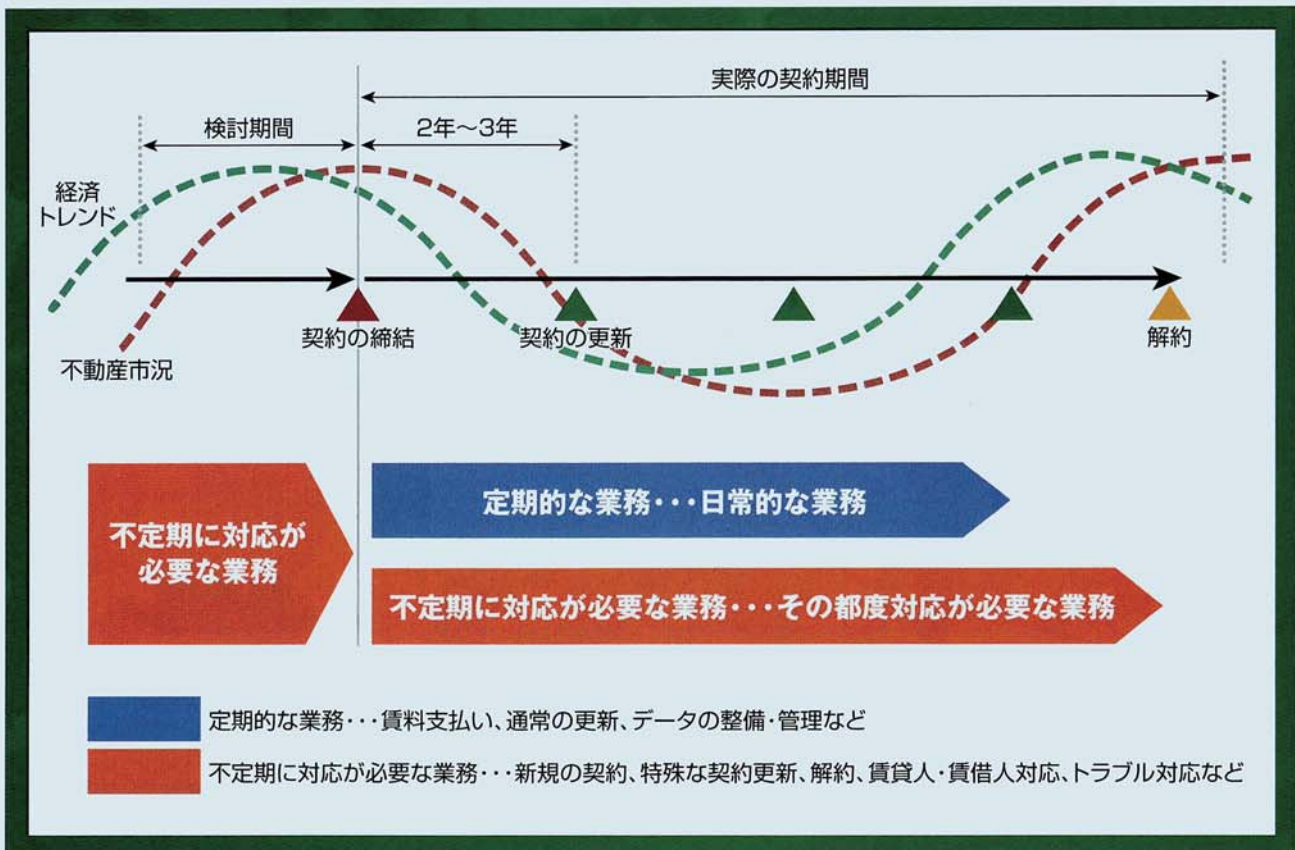
CRE全体に対する賃借不動産の割合を、コスト面から見た場合、固定費では人件費に次ぐ2番目のコスト負担は賃借料である、とは弊社でもお客様からよく聞く話である。また、企業のP/Lを見ると、業種によっては売上高比率で10%超のコスト比率になっている場合もある。特に、全国的に営業拠点を配置する販売系の企業においては、賃借不動産は売上高を確保する営業原資そのものであるともいえる。また賃借不動産で全国的に

事業所を展開する企業の場合、少なくとも50件程度の賃貸借契約が存在することとなり、CRE全体に対する割合は決して少なくない。このようにCREにおいて大きなウエイトを占め、賃借不動産を利用する根拠となっている賃貸借契約の管理の実態はどのようなものであろうか。

2 賃貸借契約と契約管理業務

賃貸借契約は契約の締結に始まり、一定期間の契約期間を経

【図表1】 不動産契約期間と契約管理業務



て、解約・引渡しで終了する。対象不動産の種類や用途にもよるが、契約締結から終了まで、一般的には少なくとも5~6年、長い場合は10年以上の契約期間が継続することとなる。この間に賃借不動産を活用した本業の事業活動が行われる一方、毎月の賃料支払いが発生し、更新を行う場合がほとんどである。

この契約の締結から契約終了までの過程を、CRE戦略に基づいて、しかも複数の賃貸借契約を対象に行うことが企業の不動産部門に求められる不動産契約管理になるのだが、その内容は大別すると「定期的な(日常的)業務」と「不定期に対応が必要な業務」とに分かれる【図表1】。

定期的な業務は、主に月額賃料の支払いや、契約更新などであるが、これらは予め決定または予定されている場合が多く、概ねの時期や業務量を想定することが可能である。一方、不定期に対応が必要な業務は、賃借期間の中でいつどのように発生するか、一方の当事者だけでは予想ができない場合が多い。つまり、賃貸借契約に関する問題の多くは、契約が継続する期間内に発生するケースが多いのである。

3 賃貸借契約に発生する問題・課題

賃貸借契約は、契約当事者(賃貸人、賃借人)が一定の条件で対象となる不動産を賃貸借する、という契約行為である以上、契約当事者自身や対象となる不動産自体に様々な問題が発生す

る可能性を持っている。

また、契約期間内には、社会情勢や経済情勢は変化する場合が多く、それらにつれて不動産に関する各種の市況も変化する。また、各企業に関連する法規や不動産そのものに関する法規も、新たに制定、改正されたりする可能性もある。

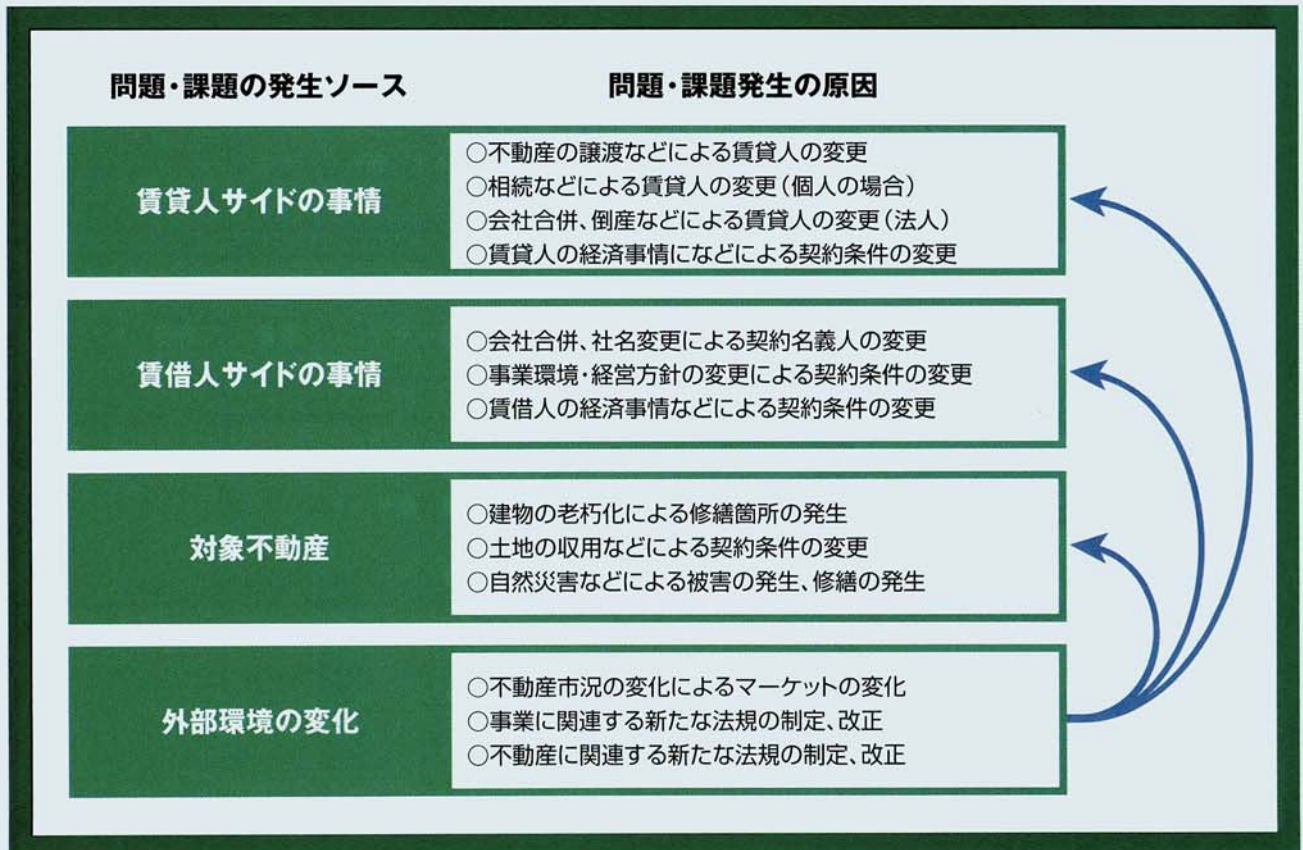
弊社では、これまで賃貸借契約に関する様々な問題をお聞きしてきたが、これらの問題や課題が発生する要素は大きく以下の4つに分類される【図表2】。

一つの要素が原因となり別の要素が複合的に発生する場合もある。例えば、経済情勢の変化による事業環境の激変で、賃借人サイドとして契約面積の変更を余儀なくされる場合などである。

- ① 賃貸人サイドの事情による問題・課題
- ② 賃借人サイドの事情による問題・課題
- ③ 対象となる不動産から発生する問題・課題
- ④ 不動産に関する市況や、法規の制定・改正などによる外部環境の変化による問題・課題

これら個々の問題は、新たに賃貸借契約を締結する際に将来のリスクを想定し、一定のルールを設け、しかるべき社内決定を経て契約締結することで対応可能なものもある。しかしながら、想定していても回避し得ないものであったり、複数の契約に同時多発的に発生したりする場合は、全社的な課題となるケースもある。前述のように賃借不動産がCRE全体に対して少なからぬ割合を占める以上、これらの賃貸借契約の問題にいか

【図表2】 不動産契約に発生する問題・課題の原因



取り組んでいくかは、担当部署や担当者にとっては、避けて通ることはできない課題ではないだろうか。

管理をより困難なものにしているのである。

4 不動産契約管理を阻害する要因

一方、これらの問題・課題に対処すべき企業の不動産担当部門サイドには、どのような問題があるのでしょうか。

弊社では、お客様から賃貸借契約に関する様々な相談をいただいているが、問題や課題の解決を阻害する主な要因は、大きく分けて以下の4点に起因するのではないかと考えている。

- ①賃貸借契約を管理するルールに起因する要因
- ②企業の組織体制に起因する要因
- ③賃貸借契約を管理する人材に起因する要因
- ④データ管理に起因する要因

本誌2008年春季号では、CRE戦略を推進するうえで、「人の問題」「組織の問題」「データ整備の問題」が大きな課題となっている、とのアンケート結果を紹介したが、賃貸借契約管理においても全く同様の問題が存在する。

ことに多数の子会社・関連会社の賃貸借契約を連結管理の観点から見た場合、【図表3】の阻害要因がすべて当てはまるケースも珍しくない。これらの企業側の要因と、賃貸借契約において当然に起こり得る問題【図表2】の組み合わせが、賃貸借契約

5 不動産契約管理の課題解決のために

では、実際に多数の不動産契約を管理することになった場合、どのような手順で課題を探し出し、対応策に着手すればよいのでしょうか。特に、対象となる不動産が駐車場、ビルインの事務所、郊外型の事務所倉庫など多岐にわたり、なおかつ契約時期や契約期間が様々な場合は、目標を明確にしたうえでのアプローチが重要である。

1 データの整備

管理を行ううえで問題になるのは、これまでデータ管理・維持に関する明確なルールがなく、契約データの管理項目が部門や契約時期によって異なっていたり、契約内容を的確に把握するデータではなかったりすることや、データのアップデートがなされていない場合である。

ここでは仮に、データ整備の目的を「不動産契約書と現状の契約状態との整合性」とする。この場合は、不動産管理部門として管理すべきデータ項目を決定し、多数の不動産契約内容を新たなデータとして整備する作業が必要である。ただし、データ化にあたっては、不動産契約に関する知識と一時的なマンパワ

【図表3】 不動産契約管理を阻害する要因

不動産契約のルールに 起因する要因	<ul style="list-style-type: none"> ○ルール自体が存在していない/徹底していない ○ルールが不完全/適当ではない 物件選定から入居→入居後から解約決定→解約から明渡し ○ルールの運用が不完全である
組織に起因する要因	○CRE戦略としての不動産契約管理の実行を阻む社内組織/社内習慣がある
人材に起因する要因	<ul style="list-style-type: none"> ○不動産の専門知識を持った人材が不在/不足している ○不動産契約データベースを適切に作成し運用できる 人材が不在/不足している ○不動産契約データを維持管理する人員が不在/不足している
データ管理に起因する要因	<ul style="list-style-type: none"> ○不動産契約データを最大限に活用できないツール ○不動産契約データを維持・管理するルールが不完全/適当でない

一を必要とするため、業務の一部を外部に委託するなどの検討も必要である。

2 不動産契約データと現状との比較検証による問題点の抽出

新たに整備された不動産データと、現状の契約状態との整合性を検証し、問題点を抽出する。何を問題点とするかは事業の特性や対象不動産によって勘案されるべきだと思われるが、以下は、一般的な賃貸借契約に多く発生する問題を抽出するための比較項目の設定例である。

〈整備されたデータと現状との比較項目の設定例〉

○賃料支払いのデータと、契約書上のデータは一致しているか
過去に実施された賃料の変更などの契約書類が存在していない場合、一致しないケースがある。また現場へのヒアリングから、過去に面積の変更、一部の解約などを行った場合でも同様のケースがある。この場合、現在の支払い賃料のエビデンスが存在しないことになる。

○賃料以外の契約条件が、現状の使用方法や現場の認識と合致しているか

過去に賃料以外の契約条項の変更を行い、明確な協議履歴や契約書類が存在しない場合、現在の条件になった原因やいきさつが判明しないケースがある。後に、当事者間で契約に関する協議を行う際に、重要な情報を把握していないなどの問題が発生する。

○契約の当事者（賃貸人と賃借人）の名義が一致しているか

賃貸人側の名義が変更になる場合には、対象物件の譲渡や相続、会社合併など様々なケースがあるが、変更に関する書類がない場合、現状と一致しないことになる。また、相続の場合、複数の賃貸人に変更になるなど、契約に関する連絡・協議などを行う際に、どの賃貸人に対して行うべきか不明になるなどの問題が発生する。

○各契約の開始日、更新日、契約満了日は正確に把握されているか。またその手続きは実施されているか

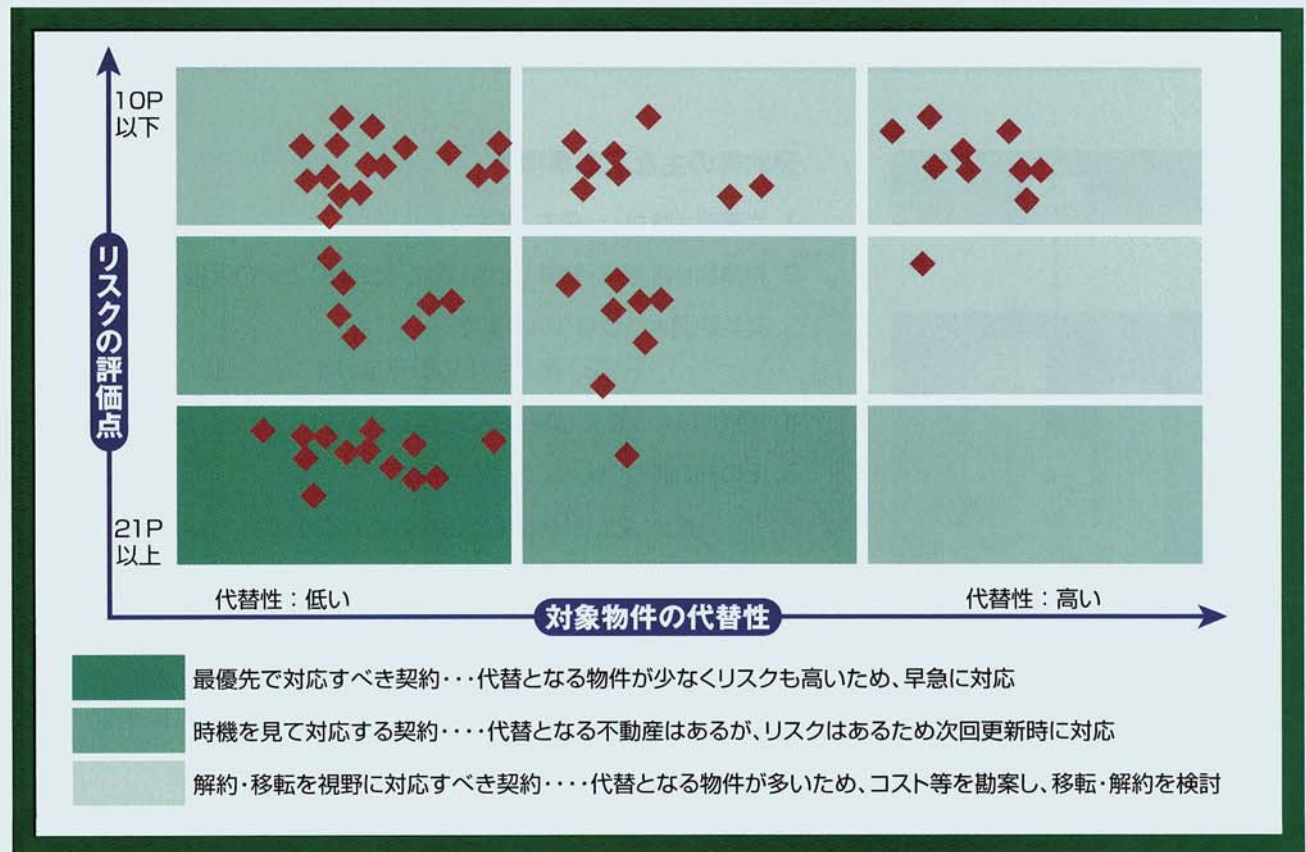
通常、建物賃貸借契約や旧法上の普通借地契約で、いわゆる自動更新の記述がなく特に契約更新手続きを行っていない場合、法定更新となっていると考えられるが、以前の契約条項がそのまま継続するか否かの認識が、賃貸人と賃借人で異なるケースがある。また、契約満了時に再契約などの手続きが行われていない事業用定期借地契約などは、早急に再契約が必要である。

○外部に転貸しているか、その転貸は賃貸人の承諾を得ているか
転貸する場合、通常は賃貸人の承諾を要するため、承諾がない場合、契約条項違反と解釈される可能性がある。

3 問題点の分析と解決の優先順位

新たに整備されたデータと現状との比較により抽出されたこれらの問題点を解決するために、不動産契約管理の目的の明確化を図る。ここでは仮に以下の3点を目的として、問題解決の優

【図表4】 不動産契約の定量評価と比較項目の参考例



先順位を決定していく過程を示している。

〈不動産契約管理の目的の例〉

- ・ 将来発生するリスクの回避・低減化
- ・ 事業の継続
- ・ 今後、同様の問題が発生しないための管理体制の構築

一つの手法として、それぞれの不動産契約が内包するリスクや問題点を定量的に評価し、様々な比較項目との相関性をマトリクス化し俯瞰を行ったのが【図表4】である。まずは最優先で何に対応すべきか、さらに1年後、2年後以降のアクションプランを作成するためには有効である。

〈問題点との相関マトリクス作成の項目例〉

- ・ 契約の残存期間
- ・ 賃料額(将来的な賃料額)
- ・ 預託金額
- ・ 賃料以外の将来的なキャッシュアウトとその発生可能性
- ・ 対象不動産の代替性
- ・ 各契約条項の有無
- ・ 現状と契約書内容との不整合状態 など

4 問題点の解決と具体的なアクション

問題点に対応すべき優先順位が決定したら、優先順位の高いものから対応に着手することになるが、その際のアクションプランには当事者との関係や契約開始時期や更新時期なども考慮

すべきである。なお問題解決の指針とも言うべき不動産管理ルールやマニュアルが存在しない、または的確でない場合、新たに作成することも必要である。なお、【図表3】にあるような阻害要因が社内が存在する場合、一部の業務で外部のリソースを利用することも有効である。

6 CRE戦略における賃貸借契約管理(まとめ)

弊社では、お客様から賃貸借契約に関するご相談を受けるケースが、2~3年前より増えてきているが、普段からご担当者が契約管理に漠然とした課題意識を持ちながら、組織の問題やマンパワーの問題でなかなか課題に手がつけられないといったケースが多く見受けられる。また、会社全体の経営方針の転換や、内部統制の強化などの課題が持ち上がった際に、自分達の不動産契約管理の問題に手をつけざるを得ない場合もあるようだ。

賃借不動産に関する取り組みは、一般的に言われる所有不動産を中心としたCRE戦略、すなわち「資産価値の向上による企業価値の最大化」の見地から見ると、優先順位は低いと思われるが、しかし、事業所の展開を賃借不動産に負っている企業にとっては、コスト面・リスク面から見ても、賃貸借契約(賃借不動産)への戦略的な取り組みが、企業価値の最大化を目指すうえで、重要かつ不可欠なのではないだろうか。

【参考】 不動産契約の構成



契約書の主な記載事項

1. 当事者=誰が…貸主、借主
2. 対象物=何を…物件(土地、建物、駐車場)とその面積
3. 契約期間=いつからいつまで…
平成21年1月1日から平成〇年〇月〇日まで
4. 賃料=いくらで…賃料(月額・年額)、支払方法
5. その他の取り決め=どのような条件で
 - …敷金、保証金、建設協力金の有無、支払方法など
 - …契約更新の可否・その方法など
 - …解約の方法(期間満了時の解約、期間内解約の可否・その方法)
 - …原状回復の内容、修繕の負担の区分など
 - …禁止事項(転貸の可否など)、免責事項、解除事項など
 - …その他特別に規定する取り決め