

## 第2章 企業不動産の効率的・効果的マネジメントの実践に向けて

株式会社都市未来総合研究所

主任研究員 湯目健一郎（ゆのめ けんいちろう）

yunome@tmri.co.jp

### 論旨

企業不動産を取り巻く外部環境は、不動産マーケット環境の激変、IFRS 導入に伴う会計制度見直し、グループ法人税制の導入等の税制改正等、めまぐるしく変化しており、企業の不動産マネジメントには、こうした様々な外部環境の変化を的確にとらえ、かつ、事業戦略・財務戦略に合致したマネジメントを実践することが求められる。

しかし、事業所集約によるコスト削減を経営課題とするケース一つをとっても、事業所の最適配置・実現スキーム、タックスプランニング、財務面への影響、不動産マーケット環境をふまえた売却タイミング等、検討項目は多岐にわたるため、スピーディーな経営判断が求められる中、多角的な検討に十分な時間をとれないまま、方針が決定されてしまうケースもあるのではなかろうか（例えば、最も市場価格が高い事業所を売却することとしたが、不動産市況の低迷期で安値売却となってしまった。また、集約した事業所はレイアウト効率が低かった等）。

こうした状況を避けるためには、不動産マネジメントの基本的な考え方や分析手法を確立し、予め、必要な情報整理・分析を行うことにより、効率的・効果的なマネジメントが可能な体制を構築しておくことが望まれる。

以上から、本稿は、(1) 企業経営における不動産の役割・機能、(2) 企業経営の視点に立った不動産マネジメントの考え方、進め方、留意すべきポイント、及び、(3) 不動産マネジメント体制構築の考え方、について整理するものである。

※本稿で言う「不動産の利用」とは、「所有」「賃借」両方を指す。

また、「不動産の確保」とは、「取得」「賃借」両方を指す。

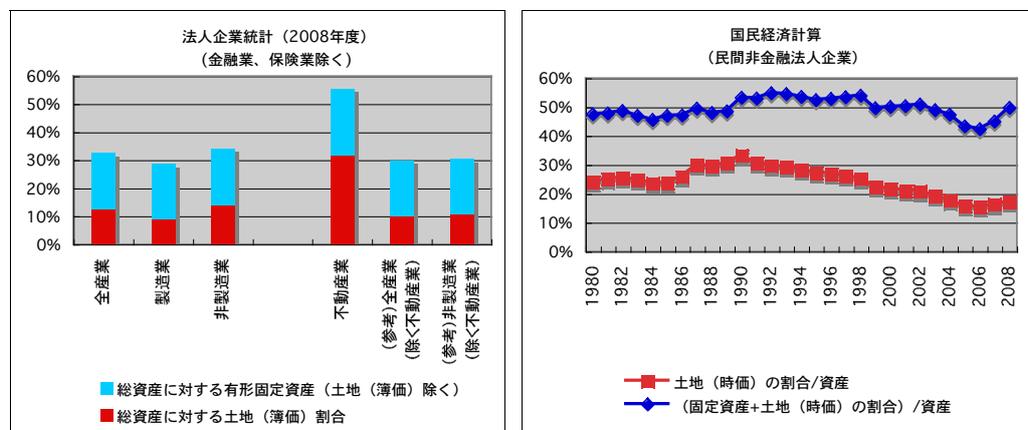
## 1 企業経営における不動産の役割・機能

法人企業統計（簿価ベース）によれば、企業（金融業、保険業除く）が所有する不動産（※1）は総資産の約33%（うち、土地約13%）を占めている。また、国民経済計算年報（時価ベース）によれば、企業（民間非金融法人企業）が所有する不動産（※2）は総資産の約50%（うち、土地約17%）を占めており、資産効率が求められる企業経営において、不動産マネジメントの重要性は高いと考えられる。

※1：簿価ベースの数値。不動産の内訳は、土地（簿価）、建設仮勘定、その他の有形固定資産。

※2：時価ベースの数値。不動産の内訳は、固定資産、土地（時価）

[図表 1-2-1] 法人の総資産における不動産の構成割合

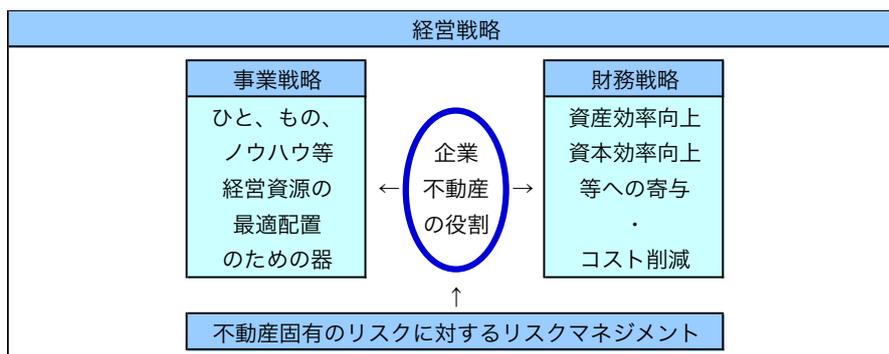


資料：法人企業統計、国民経済計算年報から都市未来総合研究所作成

ここで、企業不動産を企業経営の視点から見ると、事業戦略においては、企業の事業ドメイン・事業ポートフォリオ戦略に基づき、経営資源である、ひと、もの、ノウハウ等を最適に配置するための「器」と捉えられる。また、財務戦略においては、単にキャッシュフローベースのコスト削減にとどまらず、資産効率の向上や資本効率の向上（あるいは財務安定性の向上）等への寄与が求められる。

また、不動産には所有者管理リスク、法的リスク等が存在し、リスク管理を怠ることがレピュテーションリスクに結びつく可能性もあり、リスクマネジメントの視点で捉える必要がある。

[図表 1-2-2] 企業経営における不動産の役割・機能



## 2 事業戦略の視点での不動産マネジメント

### (1) 事業戦略における不動産の役割

事業戦略における不動産の役割は、企業の事業ドメイン・事業ポートフォリオ戦略に基づき、経営資源である、ひと、もの、ノウハウ等を最適に配置するための「器」と捉えられる。

経営資源である、ひと、もの、ノウハウの貼り付け方により、製造部門では自社製造か製造委託か、物流部門では自社構築か3PL業者への委託か、小売部門では自社販売か販売委託か等の形態が考えられ、これらの形態に応じて不動産を確保するか否かが決定される。なお、小売部門の例では、自社販売であっても通販の場合、店舗は不要となる一方で、多品種小ロット商品に対応し、配送のリードタイムの短縮を図る物流施設が必要となる。

[図表 1-2-3] 経営資源の配置と不動産の確保の形態

		ひと	もの（製造設備）	ノウハウ	不動産
製造部門	自社製造	自社	自社	自社	自社確保（取得・賃借）
	製造委託	外部	外部	自社	外部
		ひと	もの（物流設備）	ノウハウ	不動産
物流部門	自社構築	自社	自社	自社	自社確保（取得・賃借）
	荷受作業の委託	外部	自社	自社	自社確保（取得・賃借）
	3PL業者へ委託	外部	外部	外部	外部
		ひと	もの（販売設備）	ノウハウ	不動産
小売部門	自社販売（フリースタンド）	自社	自社	自社	自社確保（取得・賃借）
	自社販売（インショップ）	自社	自社	自社	自社確保（賃借）
	自社販売（通販）	自社	自社	自社	不要
	販売委託	外部	外部	外部	外部
	販売委託（仮想店舗）	外部	外部	外部	不要

次に、不動産を確保する場合、取得・賃借の両スキームが考えられるが、確保すべき不動産の仕様、当該不動産における事業の継続性、対象不動産の所有者意向等により、自ずと決定される場合もある。こうした制約がなく、現実的に取得・賃借とも可能な場合は、両スキームの特性をふまえた上で、事業採算性の評価において比較・検討することとなる（後記「(3) 不動産に関するコストの評価」参照）。なお、不動産そのものを取得・賃借するだけでなく、M&A、事業提携等のスキームも含めた検討を行うこともあり得る。

[図表 1-2-4] 不動産の取得・賃借スキームに影響を及ぼす要因

不動産確保スキームに影響を及ぼす要因	建物仕様	特殊仕様の建物の場合は取得
	事業の継続性	事業継続性が高ければ取得 (貸主からの解約や不当な更新料要求リスク等の回避のため)
	所有者意向	不動産所有者に売却意向がなければ賃借、賃貸意向がなければ取得

## (2) 不動産に求められる機能

不動産に求められる機能は、立地、スペック、執務環境から整理される。立地・スペックについては、当初のニーズに合致していることは当然のことながら、将来の事業見直し等をふまえたフレキシビリティが備わっていることもポイントの一つと考えられる。また、ヒューマンリソースの観点から、立地、スペック含め、良好な執務環境を提供することが求められる。

### ①立地

立地は当然のことながら利用用途に応じて決定される。例えば、営業拠点の場合は顧客先へのアクセス、店舗の場合は商圈、製造・物流施設の場合は生産地および消費地へのアクセス、本社、寮・社宅の場合は従業員の居住地との関係等のニーズに合致していることが求められる。

不動産は流動性が低いため、特に有期の事業や事業リスクが大きい事業の用に供する不動産を取得する場合は、将来の売却の可能性も念頭に置いた物件選定が必要である（あるいは解約可能な賃借物件とする）。

### ②スペック（建物規模・仕様）

事業に必要な機能が確保できる建物規模・仕様であることが求められる。多店舗展開施設のように定型の施設もあれば、製造施設や物流施設のように、将来の事業拡張・見直し等を考慮すべき施設もある。こうした施設では敷地に拡張スペースがあるか、設備増設・レイアウト変更の可変性があるか等のフレキシビリティが要求される。なお、安全面での耐震性、今後一層重視される省エネ性能にも十分配慮する必要がある。

### ③執務環境

立地・スペックに起因する部分も大きいですが、従業員に対し、良好な執務環境を提供することで、従業員の作業効率・モチベーションがアップし、結果、生産性向上に寄与する面もある。

立地・スペック含めた良好な執務環境を実現するには、付加的なコストがかかることが考えられるが、オフィス利用を想定すると（事業内容や就労規則との関係もあるが）、フリーアドレス、在宅勤務等の採用によりスペースの省力化を図り、ファシリティコストを削減することで、コストアップを吸収することも可能である。

## (3) 不動産に係るコストの評価

不動産の取得・所有・賃借に係るコストは、その不動産が属する事業の初期投資額あるいは経費として捉え、当該事業の採算性を検討する中で評価する。なお、不動産の取得価格、管理コスト、支払い賃料等が、不動産マーケットで考えられる妥当な水準以下（高い場合は合理的な理由が必要）であることは大前提である。

採算性検討の結果、判断基準（ハードルレート）（※）を満たさず、かつ、不動産マネジメントにより採算性向上の改善余地が見込まれる場合は、対応策（価格・賃料の交渉、代替地検討、取得・賃借の変更等）を検討する。なお、他事業との相乗効果が見込まれるケースやCSRの観点から事業の継続が必要なケース等、当該事業の採算性以外の視点で事業が実施・継続される場合もある。

不動産投資事業を行う場合は、上記のような判断基準とは別に、例えば、J-REIT等の公表データ等との比較により、収益水準が妥当かどうか客観的に評価することも必要である。

※ 判断指標としては、投下資本が反映されるNPV、IRR、ROIC等の指標が挙げられる。本社機能等のバックオフィス用の不動産はこれらの判断指標が利用できないため、例えば、「ファシリティコスト効率」（支払い賃料・水光熱費・その他運営費の効率性。所有ビルの場合は周辺の類似物件の賃料水準を代用することも考えられる）等とすることが考える。

[図表 1-2-5] 不動産に係るコストの評価の考え方

不動産コスト	}	事業用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業単位（小売事業は物件単位も可）で評価。</li> <li>・当該事業の採算性判断指標による評価。</li> <li>※判断基準を満たさず、かつ、不動産マネジメントにより採算性向上の改善余地が見込まれる場合は対応策を検討。</li> </ul>
その不動産が属する事業における、初期投資額、経費と捉え、当該事業の採算性を検討する中で評価		本社機能等（バックオフィス）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物件単位で評価。</li> <li>・ファシリティコスト等による評価。</li> </ul>
		投資用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポートフォリオ単位・物件単位で評価。</li> <li>・社内判断指標のほか、J-REIT等の公表データ等との比較により収益水準の妥当性を評価。</li> </ul>

(4) 改善策を講じる不動産の優先順位付け

不動産を多数利用している場合は、どの不動産から改善策を講じるべきか優先順位付けを行うことを目的として、不動産のポジショニング分析を行う。

以下では、ポジショニング分析の考え方と改善策のオプションについての例示にとどめているが、具体的に不動産取得・売却を検討する場合は、買換特例の活用等のタックスプランニングを含めた検討が必要となる。また、例示しているポジショニング分析の切り口（座標軸）は、企業の業務内容等に応じて適宜変更する必要がある。

①事業分類から見た不動産マネジメントの方向性

まず、事業分類（「自社への貢献度・必要性（※1）が高いかどうか（縦軸）」、「コア事業（※2）かどうか（横軸）」の2軸により事業を分類）により、当該事業の用に供する不動産マネジメントの方向性を大まかに決定する。

コア事業であり自社への貢献度・必要性も高い事業の用に供する不動産は継続利用、コア事業であるが自社への貢献度・必要性が低い事業の用に供する不動産は、当該事業の貢献度向上策が検討・実行されることを前提に継続利用となる。

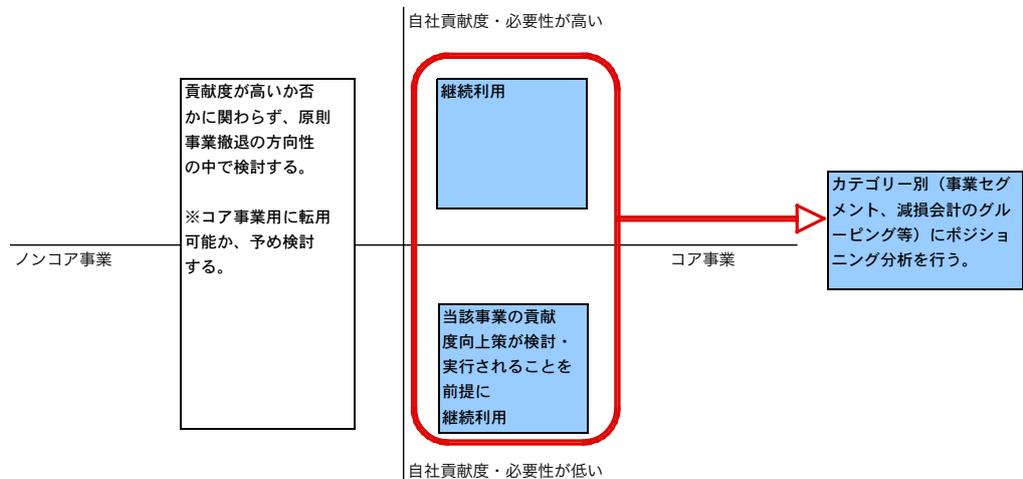
ノンコア事業の用に供する不動産は、原則、事業撤退の方向性の中で、不動産売却や事業譲渡が選択肢となる（コア事業用に転用可能かは予め検討を行う）。

なお、不動産投資事業に関しては、収益源の多角化を図るべく戦略的に実施されている場合はコア事業、遊休化した不動産の消極的活用の場合はノンコア事業に位置付けられる。また、寮・社宅は、企業が従業員に対する福利厚生をどの程度重視するかにより位置付けが変わることもあろう。

※1：収益性の観点だけでなく、CSR等の観点が含まれる場合もある。

※2：コア事業の定義は企業により異なり、また、経営環境の変化等により、定義自身が見直されることもある。  
本稿は不動産マネジメントに主眼を置いているため、コア事業の定義については言及していない。

[図表 1-2-6] 事業分類から見た不動産マネジメントの方向性



## ②コア事業の用に供する不動産を対象としたカテゴリー別のポジショニング分析

次に、コア事業の用に供する不動産を対象として、カテゴリー別（事業セグメント、減損会計のグルーピング等）に不動産のポジショニング分析を行う。ここでは、「自社への貢献度・必要性（縦軸※1）」、「不動産の市場性（横軸※2）」の2軸を切り口として、改善策検討の優先順位を決定する。

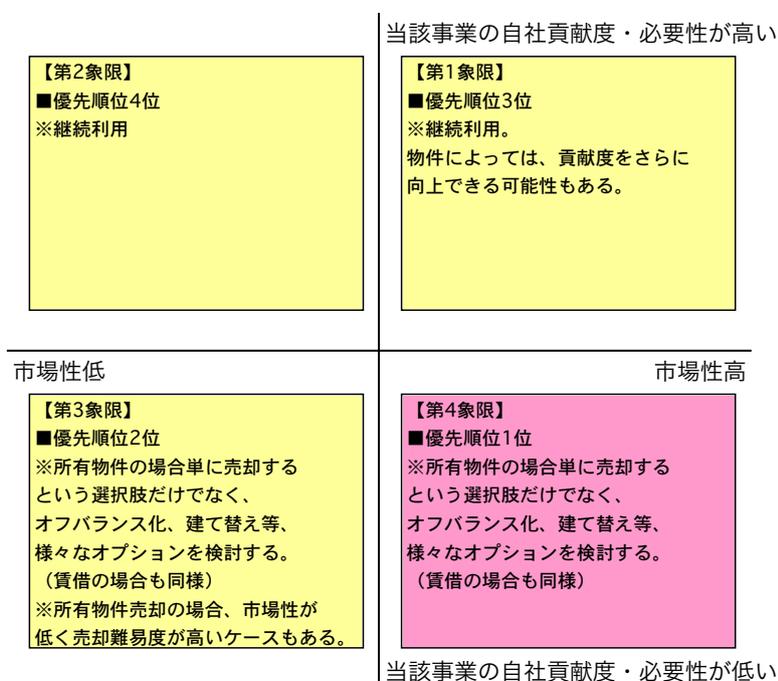
不動産の改善策を講じる優先順位は、下表の【第4象限】（貢献度・必要性は低い市場性は高い⇨事業収益性は低い⇨不動産に係るコストは高い）が最も高く、次いで、【第3象限】（貢献度・必要性は低い市場性も低い⇨事業収益性は低い⇨不動産に係るコストも低い）、【第1象限】（自社貢献度・必要性は高い市場性も高い⇨事業収益性は高い⇨不動産に係るコストも高い）の順となる。

なお、【第4象限】に位置する所有物件で「市場価値>使用価値」の物件であっても、単に「売却方針」とするだけでなく、オフバランス化、建て替え等、様々な改善策のオプションを検討する必要がある。また、【第1象限】に位置する所有不動産はすでに貢献度は高いが、物件によっては、オフバランス化、安価な不動産への買換等により貢献度をさらに向上できる可能性がある。

※1：貢献度・必要性については、工場の場合は生産能力や稼働率、本支店の場合はファシリティコスト効率、店舗の場合は採算性等が考えられる。店舗の場合、フラッグシップ店舗では宣伝や情報発信効果といった定量が難しい要素も加味する必要があると考えられる。

※2：市場性とは、所有不動産に関しては市場価格、賃借物件に関しては賃料を指す。

[図表 1-2-7] カテゴリー別のポジショニング分析



以下、カテゴリー別のポジショニング分析事例として、「本支店・営業所」、「小売部門（多店舗展開）」、「製造部門」を例に挙げ、改善策検討の優先順位が高い第4象限に位置する不動産について、改善策のオプションを例示する。

■本支店・営業所のケース

※ 縦軸の「貢献度」に関して、事業セグメントの場合は「当該事業の収益性」とすることが出来るが、本ケース（本支店）の場合は、代わりに「ファシリティコスト効率」（スペース効率をふまえた1人あたりのコスト（支払い賃料・水光熱費・その他運営費）の効率性。所有ビルの場合は周辺の類似物件の賃料水準を代用することも考えられる）とすることが考えられる。

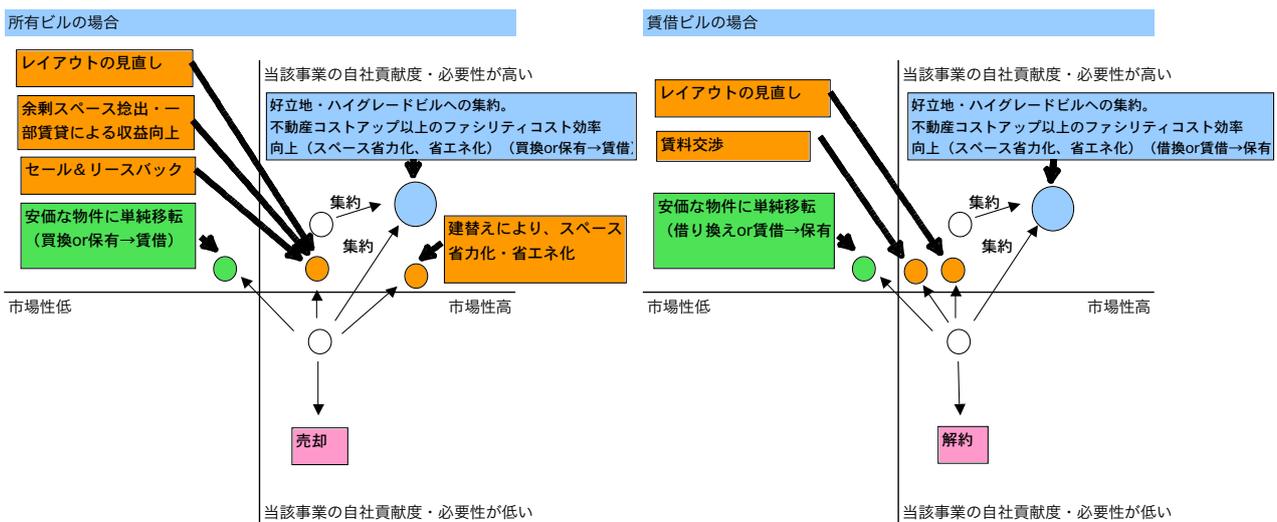
●所有ビルの場合

- ・ 余剰スペースを捻出・賃貸（収益向上）
- ・ 建替えによるスペース省力化・省エネ化（あわせて、余剰スペースの捻出・賃貸（収益向上））
- ・ 安価な物件に単純移転（買換 or 保有から賃借への切り替え（キャッシュ捻出目的））
- ・ セール&リースバック（キャッシュ捻出目的）
- ・ 好立地・ハイグレードビルへ集約し、不動産コストアップ以上のファシリティコスト効率向上（スペース省力化、省エネ化）（買換 or 保有から賃借への切り替え（キャッシュ捻出目的））

●賃借ビルの場合

- ・ 既存ビルにおける賃料交渉
- ・ 安価な物件に単純移転（借り換え or 賃借から保有への切り替え）
- ・ 好立地・ハイグレードビルへ集約し、不動産コストアップ以上のファシリティコスト効率向上（スペース省力化、省エネ化）（借り換え or 賃借から保有への切り替え）

[図表 1-2-8] 本支店・営業所の改善策のオプション例



■小売部門（多店舗展開）のケース

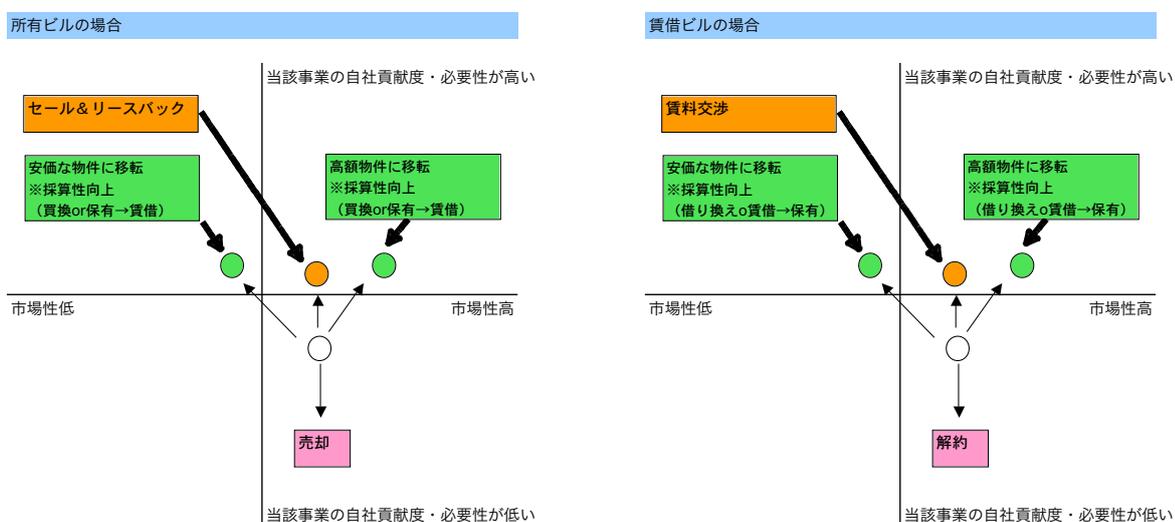
●所有ビルの場合

- ・より高い集客力（売上）が見込まれる高額物件に移転し、さらなる採算性向上を図る（買換または保有から賃借への切り替え。保有から賃借への切り替えの場合はキャッシュ捻出目的含む）
- ・現状と同程度の集客力（売上）が見込まれる安価な物件に移転し、採算性向上を図る（買換または保有から賃借への切り替え。保有から賃借への切り替えの場合はキャッシュ捻出目的含む）
- ・セール&リースバック（キャッシュ捻出目的）

●賃借ビルの場合

- ・既存ビルにおける賃料交渉
- ・高額物件に移転し、採算性向上を図る（借り換え or 賃借から保有への切り替え）
- ・安価な物件に移転し、採算性向上を図る（借り換え or 賃借から保有への切り替え）

[図表 1-2-9] 小売部門の改善策のオプション例

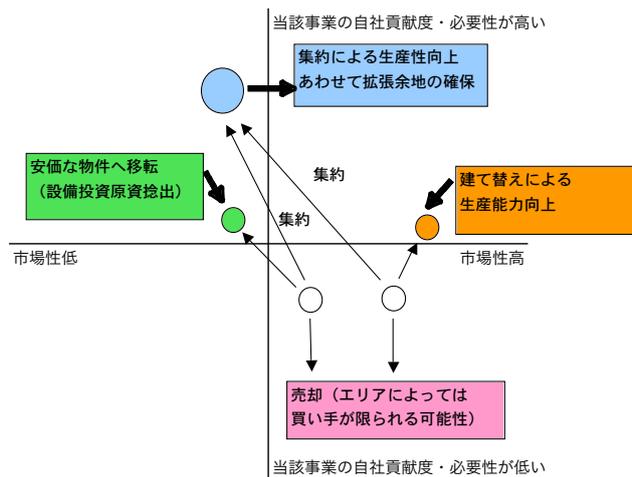


■製造部門のケース

- ・建て替えによる生産能力向上
- ・安価な物件に単純移転（設備投資原資捻出）
- ・集約による生産性向上（あわせて拡張余地の確保）

※工場移転跡地は所在エリアにより買い手が限定される可能性がある。

[図表 1-2-10] 製造部門の改善策のオプション例（工場は所有前提）



3 財務戦略の視点での不動産マネジメント

不動産を集中的にマネジメントすることにより、建物管理や修繕工事のバルク発注が可能となり、管理費・工事費の削減することが出来るが、企業の不動産マネジメントには、こうしたキャッシュフロー上のコスト削減にとどまらず、資産効率の向上、資本効率の向上（あるいは財務安定性の向上）といった財務戦略へ寄与することが求められる。

具体的には、事業戦略において決定した不動産マネジメントが、財務指標の向上（例えば、ROA ○%以上、ROE ○%以上、D/E レシオ○%以下、有利子負債／EBITDA ○%以下等）に寄与することが求められる。財務戦略に合致しない場合は、代替地検討、所有・賃借の変更等、事業戦略に立ち返り見直しを行う。

なお、IFRS 導入による会計基準見直しでは、不動産に直接関係する項目として、資産評価方法の見直し、オペレーティングリース資産の資産・負債計上、減価償却方法の見直し、減損対応における含み益の戻し入れ等が検討されており、上場企業においては、IFRS 強制適用までの限られたスケジュールの中、上記見直しの影響を把握し、不動産マネジメント上の対応策を検討・実施する必要性が生じる場合もあろう（※）。

※ 東京証券取引所が2010年9～10月に実施した「IFRS 準備状況に関する調査結果（概要）」（公表2010年11月15日）では、IFRS 適用に向けた準備を開始している企業は約7割強に達しているが、準備していると回答した企業の具体的な準備段階は、その約6割が初期段階（経理・財務部門を中心として知識収集を行っている段階）であり、対応はあまり進んでいない状況がうかがえる。

## 4 不動産の取得・売却のタイミング

企業が設備投資を行う場合、建物の建設や機械設備の発注は、計画時期に、想定した予算の範囲で実行することが可能であるが、不動産取得に関しては、設備投資しようとするタイミングで不動産価格が高騰していたり、売り渋りにより自社ニーズにあった売物件が見つからない（逆に売却したいタイミングで売却できない、安値処分してしまう）等、不動産マーケット環境が投資計画の実行に大きく影響する。よって、設備投資のタイミングを検討する場合、調整可能な範囲で不動産マーケット動向をふまえることが必要と考えられる。そのためには、賃貸マーケットや売買マーケットに先行する経済指標の動向を把握している必要がある。

以下、不動産の賃貸マーケットおよび売買マーケットと景気動向の関係、企業の不動産投資行動と業績の関係についての分析事例を紹介する（※）。

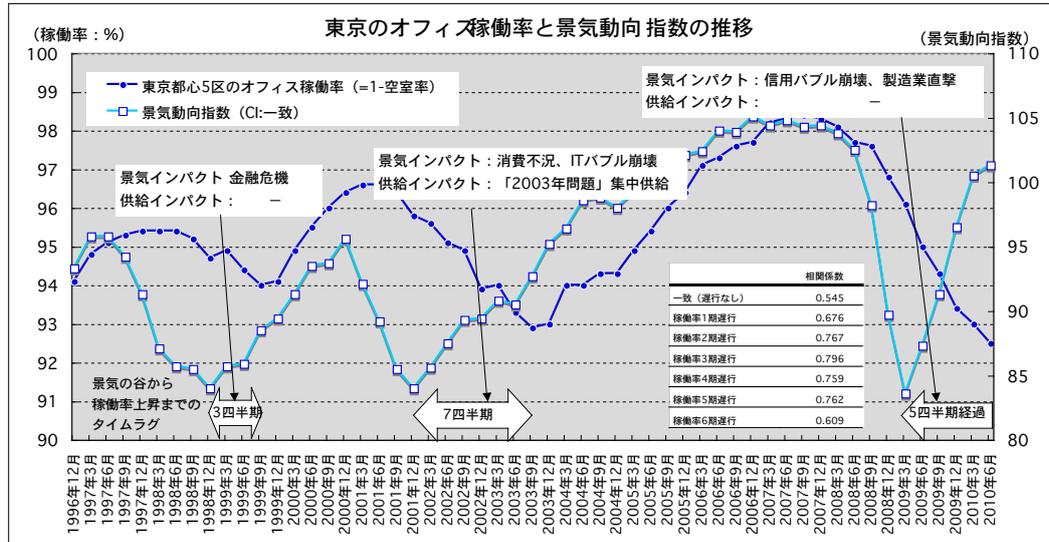
※ 以下の①～③はみずほ信託銀行「不動産トピックス 2010年6月号及び2010年10月号」からの転載のため、分析内容は上記トピックス作成時点のものである（詳細はトピックス各号参照（当社HPに掲載））。

### ①不動産賃貸マーケット

1996年以降の通期でみて、東京都心5区に所在する賃貸オフィスビルの平均稼働率は、景気動向指数（CI、一致）に対して3四半期遅れて追従し変動している。ただし、オフィス市場への負の影響が需要（景気）面と供給面で重なった時期は、稼働率の反転上昇が景気底打ちから7四半期後となり、長期化していることが分かる。今回の景気回復局面では、供給面の圧迫がない割には稼働率の戻りが遅れているが、前2回の景気低迷期では、直接的には銀行・証券や小売業の業況が悪化し、これらの店舗閉鎖等が限定的にオフィス市場に影響したのに対し、今回は、輸出を中心に製造業の業況が悪化し、関連産業を含めてオフィス需要が幅広く減退したことが負の影響を大きくしたと思われる。都心5区の平均稼働率は、「東京のオフィス2003年問題」による最悪期を下回っており、1996年以降で最も厳しい状況となっているが、景気の持ち直しが持続しており、募集賃料の下落に下げ止まり感が出てきていること、オフィス供給集中の懸念が少ないことなどから、早晩、オフィス稼働率は上昇に転じるものと推測される。

なお、直近の1サイクルを対象として、稼働率と賃料の変動時期に着目すると、市場の平均稼働率が95%を超えると募集賃料が上昇に転じ、同じく95%を下回ると下落に転じている。従来から、稼働率95%が需給バランスの転換点とされており、東京のオフィス市場におけるメルクマールと捉えられる。

[図表 1-2-11] 東京のオフィス稼働率と景気動向指数の推移

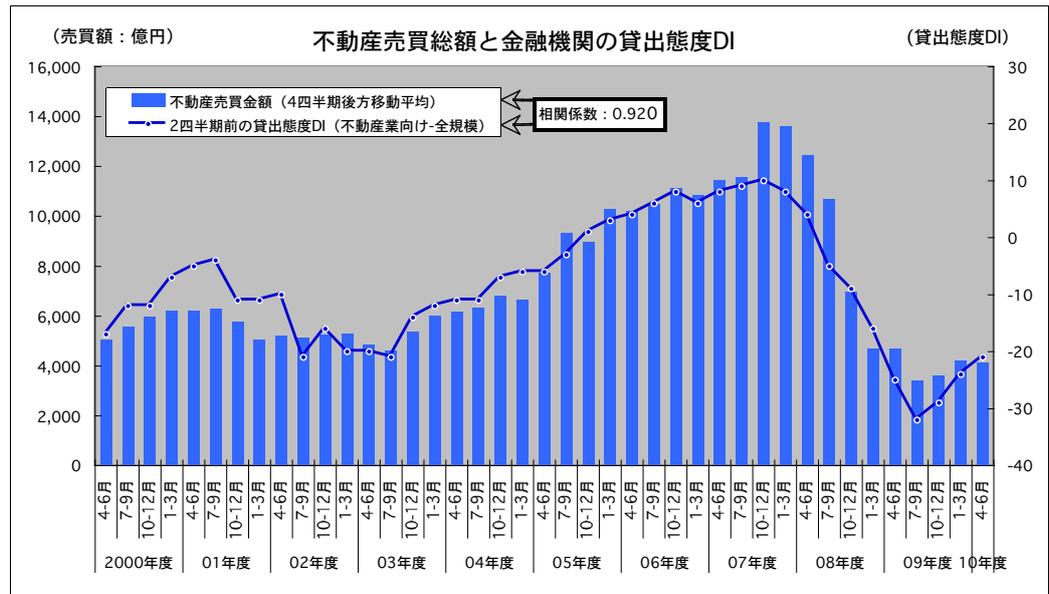


資料：シービー・リチャードエリス総合研究所「オフィスマーケットレポート」および内閣府「景気動向指数 (CI、一致指数) のデータにより、都市未来総合研究所作成。稼働率は、(1 - 空室率) とした。

②不動産売買マーケット

不動産の資本取引(売買)は、日銀短観の「金融機関の貸出態度 DI (不動産業向け、全規模)」と強い正の相関関係 (0.920、加工後) があり、金融緩和基調と他業種の資金需要の低調さが同時進行する中、①の賃貸市況の改善が進めば、更に不動産への資金流入が増加し取引量が増すと考えられる。

[図表 1-2-12] 不動産売買総額と金融機関の貸出態度 DI



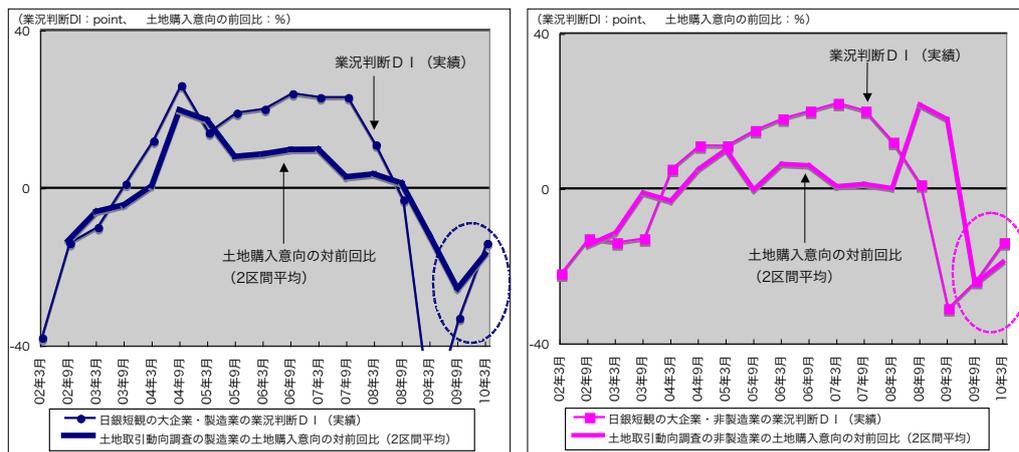
資料：都市未来総合研究所「不動産売買実態調査」および日本銀行「短観 (短期経済観測調査) - 金融機関の貸出態度 DI (全規模・不動産業)」のデータにより、都市未来総合研究所作成。  
※ 不動産売買金額は、四半期実績値を4期後方移動平均し季節変動を排除した平均値 (データの中央時点は2四半期前) を使用。貸出態度 DI は2四半期前の値を使用

③企業の不動産投資行動

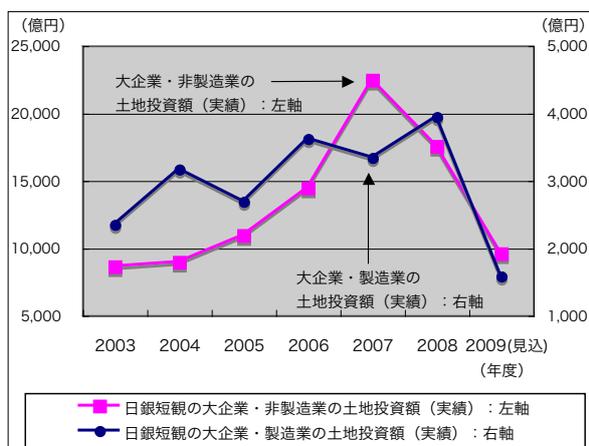
2002年に始まった、前回の景気拡大期について、日銀短観「業況判断DI」と、国土交通省「土地取引動向調査」の「土地購入意向」の推移を見ると、業況マインドが高まるにつれ、土地購入意向が高まり、実際の土地投資額も増加している関係が確認できる。今回の景気回復局面では、2009年9月以降の業況判断DI改善に伴い、土地購入意向が底打ちしている様子が伺える。景気回復局面では、各社の業況判断の改善が進むにつれ、企業による土地購入意向が高まり、需要の高い土地については、買い手市場から売り手市場へとシフトすることが考えられる。よって、各社の業況改善や不動産売買の活発化が明確になる前に、他社に先んじて、物件選定の検討を開始することが一つのポイントと考えられる。

[図表 1-2-13] 業況判断DIと土地購入意向の関係

(左：大企業・製造業、右：大企業・非製造業)



[図表 1-2-14] 土地投資額の推移 (大企業・製造業及び非製造業)



資料：日本銀行「短観」、国土交通省「土地取引動向調査」から都市未来総合研究所作成。

※ 「土地取引動向調査」の調査対象は上場企業及び資本金10億円以上の非上場企業。「日銀短観」の大企業は、資本金10億円以上の企業。

※ [図表 1-2-13] の業況判断DIは、土地取引動向調査の調査月に合わせて、各年3月・9月データを抽出。

※ 「短観」の土地投資額は、土地造成・整地費用等を含み、販売用不動産含まず。「土地取引動向調査」の土地購入意向は、販売用不動産含む。

## 5 リスクマネジメントの視点での不動産マネジメント

不動産固有のリスクとしては、市場リスク（価格変動、流動性）、権利関係に関するリスク（区分所有、借地物件）、所有者管理リスク（土壌汚染・アスベスト等の有害物質の管理、災害発生時の対応、その他日常業務における管理責任）、法的リスク（遵法性、法制度改正への対応等）等が挙げられる。

このうち、所有者管理リスクに関しては、リスク管理を怠ることがレピュテーションリスクに結びつく可能性も考えられるため、リスクマネジメントの視点で重要性が高いと考えられる。後記「6. 不動産マネジメント体制」に記載した通り、不動産マネジメントを効率的・効果的に行うためには、不動産を集中的にマネジメントするセクションが必要であるが、リスクマネジメントの視点では、現場の日常業務が重要であり、不動産マネジメントセクションと現場（管財）セクションの連携体制（指揮体制・情報収集体制）を構築することが課題となる。

また、前節の不動産売買のタイミングに関連して、物件売却の話が具体化しているにもかかわらず、その段階になって有害物質の存在が判明したり、隣地所有者との関係が悪く境界確定に長期間を要す状況では契約延期や場合によっては売却が白紙にもなりかねない。不動産マネジメントセクションと現場セクションが連携し、不動産の売却の支障となる事項を日常業務の中で予め把握し、改善を要する事項については、事前対応を行う、あるいは、対応にかかる時間やコストを把握しておくといった対応が重要となる。

## 6 不動産マネジメント体制

### (1) 不動産マネジメント体制に必要とされる要素

不動産マネジメントを効率的・効果的に行うためには専門のセクションを設置することが望まれる。この不動産マネジメントセクションには、①業務執行に対する強力な権限が付与されていること、②管財と財務の両面の知識を有する人材を擁していること、③不動産情報のデータベースが構築されていること、が求められる。なお、②③の実現には、業務委託・業務提携等、外部ノウハウを活用することも有効な手段である。

#### ①業務執行に対する強力な権限

経営戦略に基づくマネジメントが要求されるため、経営セクション同様、業務執行に強力な権限が付与されている必要がある。

#### ②管財と財務の両面の知識を有する人材

管財と財務の両面から不動産をマネジメントするため、両方の知識を有する人材が必要である。会計セクションとの協議、現場（管財）セクションに対する具体的な指示出し、外部ベンダー（FM、PM等）、仲介会社、ゼネコンとのディスカッション等を行うには、不動産の運営管理・会計・税務に関する幅広い専門知識が

要求される。

### ③不動産情報データベースの構築

不動産マネジメントを効率的に行うためには、管財、財務の両面から利用可能な不動産情報データベースの構築が必要である。このデータベースは、不動産のポジショニング分析や財務への影響分析を行う際に使用するほか、不動産マネジメントにおける様々な履歴を蓄積することにより、管理費・工事費等のコスト管理能力、発注業者の品質管理能力、賃貸契約・売買締結上の交渉能力・テクニク等の向上にも寄与する。

## (2) グループ経営企業の場合の体制構築

グループ企業が不動産マネジメント体制を構築する場合、その機能を親会社に集約するケース、子会社（不動産戦略子会社）に集約するケースが考えられ、吸収合併、会社分割等の手法を用いて体制を構築する。体制構築に伴い、グループ会社間で不動産の移転が生じる場合があるが、2010年10月に創設された「グループ法人税制」により、譲渡損益の計上を繰り延べる形で不動産を移転することが可能となった。

[図表 1-2-15] 不動産マネジメント体制構築事例（2010年1月以降）

体制構築時期	従前の不動産事業実施会社	新たな不動産事業実施会社	手法	概要
<b>親会社へ集約</b>				
2010年1月	100%子会社	親会社	吸収合併	グループにおけ不動産事業の更なる効率化を図る
2010年2月	100%子会社	親会社	吸収合併	子会社のオフィス・ビル賃貸事業および福利厚生施設管理事業の資産を親会社に集約し、当該事業に関する意思決定の迅速化およびグループ内の不動産資源の効率化を図る
2010年4月	100%子会社	親会社	吸収合併	資産管理部門の集約により、財務体質の強化及び経営効率の向上を図る
2010年12月	100%子会社	親会社	吸収合併	経営資源の選択と集中によって組織をスリム化及び各事業の経営資源の共有化を図ることによって、収益力を向上させる
<b>子会社へ集約</b>				
2010年1月	親会社	100%子会社	(記載無し)	不動産事業の集約化により、グループにおける本事業の効率化および収益性の更なる向上が見込まれる
2010年4月	3社に分散 (1) 親会社 (2) 100%子会社1 (3) 100%子会社2	100%子会社	会社分割 吸収合併	グループ内に分散していた不動産賃貸事業に係る経営資源を集中することにより、業務の効率化を図り、収益性の改善により、企業価値を高めていく
2010年4月	2社に分散 (1) 100%子会社1 (2) 100%子会社2	100%子会社	吸収合併	グループ事業の再編
2010年12月	2社に分散 (1) 親会社 (2) 100%子会社	100%子会社	会社分割	不動産賃貸事業をを集約することで、事業の効率化を図るとともに、ホールディングカンパニーとしての機能の充実を図る

資料：適時開示情報および各社HP

### (3) 不動産を経営戦略上、積極的に活用している事例

以下の2事例は、外部資本や外部ノウハウを積極的に導入し、当該企業の不動産マネジメント上の課題（所有資産のオフバランス化・事業の集中と選択、不動産マネジメントのノウハウ蓄積等）を解消している事例である。

これらの事例を参考に、外部資本・外部ノウハウの両方を活用するスキームとして、ある企業グループが所有不動産を抛出し、資産運用やデベロップメント事業に実績のある外部のアセットマネジメント会社がセイムポート出資やメザニンローンを供与する私募ファンドを組成すれば、企業にとっては、外部ノウハウの導入とともに、レバレッジを低く抑え、年金基金、生保等の外部の長期資金を誘導することが可能となる。JTや東芝のように不動産を多数保有している企業グループでは単独でファンド組成（規模によってはJ-REIT 上場）することが可能であるし、単独では所有不動産が少ない場合は、複数の企業グループをアレンジすることで対応が可能と考えられる。

#### ① JT のフロンティア不動産投資法人設立

2004年、JTは商業施設特化型REITである「フロンティア不動産投資法人」（現在は三井不動産がスポンサー）を設立した（※）。本投資法人は、JTの所有する遊休地や将来遊休化が見込まれる土地について優先的に取得する権利を有しており、JTの当初の目的は、主として滞留資金（不動産投下資金）の早期回収・資産のオフバランス化と考えられる（また、投資法人はJT100%出資のフロンティア・リート・マネジメントやジェイティ不動産への業務委託を行っており、サービス収益の維持も効果として挙げられる）。その後、商業適地となりうる工場跡地の減少、まちづくり三法の改正の影響（開発規制）もあり、スポンサーは三井不動産に変更されたが、JTの当初の主たる目的は達成されたと考えられる。

※ J-REITはスポンサーのパイプライン機能が外部成長に大きく寄与するため、スポンサーは安定的に物件を供給できるデベロッパー、商社、生保、AM、電鉄等が中心であり、一般事業会社がスポンサーの事例は少ない。設立当初のフロンティア不動産投資法人は該当するが、その他、トップリート投資法人（スポンサーは新日本製鐵グループの新日鉄都市開発、王子製紙グループの王子不動産）、MIDリート投資法人（松下グループ→関西電力グループのMID都市開発）、プレミアム投資法人（2010年度にスポンサーがNTTグループのNTT都市開発に変更）のスポンサーは一般事業会社グループではあるが、いずれのスポンサーもグループ不動産の管理・開発にとどまらず、一企業として開発事業に十分な実績を持つデベロッパーであり、JTの様に親会社の不動産抛出のみを目的としていないと考えられる。

#### ② 東芝不動産の野村不動産グループ入り

2008年、東芝は東芝不動産の株式を野村不動産HDに譲渡し、東芝不動産は野村不動産HDの連結子会社となった。東芝は、事業の集中と選択を推し進めるとともに、野村不動産グループのノウハウを活用した所有資産の価値最大化を通じ、経営効率の向上を図ることを目的としている。野村不動産HDとしては、東芝グループ各社を主要テナントとする優良な賃貸資産を保有する東芝不動産を傘下に加えること、東芝グループとのパイプラインの構築により、ビジネス機会の拡大を図り、グループ全体の成長に寄与することが出来、両社のニーズが合致したものである。

## 7 おわりに

ここ数年の企業不動産を取り巻く外部環境を見ると、サブプライムローン問題に端を発した不動産マーケットの激変、会計面では賃貸等不動産の開示、資産除去債務の導入、税制面では景気刺激策として緊急的に実施された土地等の先行取得による課税の特例（時限措置）やグループ法人税制の創設、リスクマネジメント面では土壤汚染対策法の強化等、企業の不動産マネジメントにインパクトを与える出来事が次々に起きている。

今後も、不動産マーケットの反転、本格化するIFRS導入に伴う会計制度見直し、税制改正（2011年度税制改正の焦点となっている法人税引き下げの財源として、政府税調では、租税特例の見直し、減価償却制度見直し、繰越欠損金の使用制限等を議論している）等、様々な外部環境の変化が見込まれる。

企業の不動産マネジメントには、こうした様々な外部環境の変化を的確にとらえ、かつ、事業戦略・財務戦略に合致したマネジメントを効率的・効果的に実践することが求められる。よって、不動産マネジメントの基本的な考え方や分析手法を確立し、予め、必要な情報を整理・分析を行うことにより、効率的・効果的なマネジメントが可能な体制を構築しておくことが望まれる。また、より高い成果を得るためには、グループの枠を超え、外部資本や外部ノウハウを積極的に導入する等、新たな不動産マネジメントスキームを模索することも必要ではないか。