

不動産調査月報

「JREIセミナー 2007・秋」

テーマ:企業不動産と経営戦略

第1部 「日本版SOX法と不動産関連業務」

講師:あずさ監査法人 FMG事業部
アソシエイトパートナー 泉 典孝氏

第2部 「CRE(企業不動産)の今後のあり方」

講師:国土交通省 土地・水資源局
土地情報課長 麦島 健志氏

第3部 「最適な不動産マネジメント戦略とは?」

講師:財団法人 日本不動産研究所
業務部 企業資産評価プロジェクト室長 斉木 正人



当研究所は「不動産に関する理論的および実証的研究の進歩発展を促進し、その普及実践化と実務の改善合理化を図ること」を目的として、昭和34年に、各般の専門家を集めて設立された財団法人です。

【不動産に関する理論的・実証的研究】【不動産の鑑定評価】及び【不動産に関するコンサルティング】の3部門の調和のとれた有機体たることを目指し、本所のほか全国52支所が一体となって活動しております。

CONTENTS

JREIセミナー2007・秋

第1部 日本版SOX法と不動産関連業務	2
はじめに	2
第1章 最近の不動産ビジネスを巡る環境変化-概観	2
第2章 日本版SOX規制(内部統制報告制度)の概要と 不動産関連業務	4
第3章 金融商品取引法の業規制 - ハイライト	7
第4章 不動産関連の金融商品取引業者に求められる コーポレートガバナンスと内部統制	10
第2部 CRE(企業不動産)の今後のあり方	14
1. 不動産市場における企業不動産	15
2. 企業経営にとっての企業不動産	16
3. 土地市場にとっての企業不動産	19
4. 制度インフラの改変と企業不動産	20
5. 求められるCRE戦略	23
6. CRE戦略の課題	24
第3部 最適な不動産マネジメント戦略とは?	27

開催日 2007年9月12日
主催 財団法人日本不動産研究所
後援 国土交通省



JREIセミナー2007・秋

2007年9月12日



東京ミッドタウン (Midtown East Hall A)

テーマ：企業不動産と経営戦略

第1部 「日本版SOX法と不動産関連業務」

講師：あずさ監査法人 FMG事業部
アソシエイトパートナー 泉 典孝氏

第2部 「CRE(企業不動産)の今後のありかた」

講師：国土交通省 土地・水資源局
土地情報課長 麦島 健志氏

第3部 「最適な不動産マネジメント戦略とは?」

講師：財団法人日本不動産研究所
業務部 企業資産評価プロジェクト室長 斉木 正人

第1部 日本版SOX法と不動産関連業務



あずさ監査法人 FMG事業部
アソシエイトパートナー
泉 典孝氏
(いずみ のりたか)

あずさ監査法人 アソシエイトパートナー
長信銀・メガバンク・証券会社において、長年にわたり金銭債権・不動産の流動化・証券化アレンジ業務、不動産ノンリコースローンのオリジネーション業務を経験した後、あずさ監査法人の前身の朝日監査法人に入所。現在、あずさ監査法人 FMG事業部（ファイナンシャル・マーケット・グループ）に所属し、金融機関、不動産会社等に対する資産流動化や不動産ファンド（J-REITを含む。以下、同じ。）の組成支援業務全般、不動産ファンド等に対するリスク管理・コンプライアンス態勢の整備支援、内部監査支援、並びに銀行等の金融機関に対する米国企業改革法404条対応の内部統制等及び財務リスク管理態勢等の整備支援業務を担当している。
米国公認会計士、公認内部監査人、宅地建物取引主任者。

第1部

あずさ監査法人の泉でございます。よろしくお願いたします。簡単に私の自己紹介を申し上げますと、私はあずさ監査法人でFMG事業部というところに所属しております。FMGというのはファイナンシャル・マーケット・グループでございます。したがって主に金融機関、それから不動産の関係がクライアントになっております。

主に二つの業務をやっております。大きく分けて金融、不動産会社に対しての被監査業務のサービスの提供、それからファンドや証券化のSPCの監査の二つを業務としてやっている事業部です。

特に今日のお話に関係するのですけれども、金融、それから不動産といったクライアントに対して提供しております被監査業務のサービスといたしましては、SOXの絡みのサービスとか、あるいはデューデリジェンス、それから後段の話になるのですけれども、不動産の投資運用業者とか金融商品取引業者に対しますリスク管理のサービスとか内部監査のサービスといったものを業務展開をさせていただいています。

私は特に今お話しした一番最後の不動産会社に対してのリスクマネジメントとか内部監査の辺りの業務の責任者をやっている者です。60分という短い時間ではございますが、どうぞよろしくお願いいたします。

はじめに

本日「日本版SOX法と不動産関連業務」というテーマでして、かなり金融商品取引法というのは幅が広いお話です。こういう中で金融商品取引法のどういってお話をしようかと考えたのですが、大きく二つの話をしたいと思います。

一つは一般事業法人の方向けには、やはりJ-SOXの話は一通りさせていただかなければいけないのだらうと。それから不動産のアセットマネジメント会社とか、あるいは最近、プロパティマネジメント会社辺りも金融商品取引法と直接ではないのですが、信託業法の延長線上で内部管理態勢を整えなければいけないとかといったところまで話ができている。ということで、この辺りの業規制の絡みでどういって態勢整備をしなければいけないのか。この二つの観点で話をしていきたいと思っております。

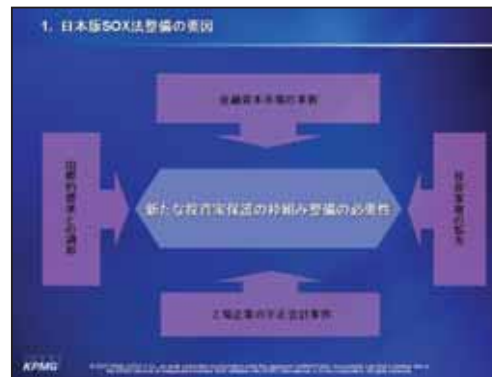
第1章 最近の不動産ビジネスを巡る環境変化 - 概観

一つは環境です。環境変化についての概観。

先ほど理事長からお話ございましたけれども、証券取引法の一部改正という形で金融商品取引法ができましたというお話だったのですけれども、市場へのインパ

クトの大きな法律ができるにあたってはそれ相応の要因があるわけです。

1.日本版SOX法整備の要因



一つは上のほう、金融資本市場の革新というところですが。ご案内の通り今まで証券取引法の中で有価証券というのが第2条に定義されているわけですが、マーケットが動いて新たなプロダクトができてくる。その新たなプロダクトができますと投資家の保護を考えなければいけないということで、投資家保護の枠組みというのを今まで証券取引法が担ってきたわけです。その新たなプロダクトができるごとに今までこの第2条の定義の中に「有価証券を追加してきたわけですが。」

世の中の動きというのは、もちろん金融のデリバティブの商品もそうなのですけれども、本日お集まりの皆様方の実感といたしましてはファンドのマーケット、特に不動産のファンドのマーケットもそうですね。この辺りのプロダクト、不動産を信託財産とする信託受益権や匿名組合の出資持分だとか、この辺りの動きです。不動産のファンドのマーケットも、私募とREITのマーケットを合わせると10兆円を超えてきているようなマーケットですので、やはりこのところの投資家保護をきちんと図らなければいけないだろうという点が一点です。

それから投資家に関しては、これが右手のほう、投資家層の拡充ということです。個人の方がこういった不動産ファンドの商品を買われるわけですが、あるいは外資系、外資という資本が入ってくるということで、ファンドマーケットが急激に広がってきたわけですが、そういった要するに今までの、上場の株式とか普通の事業法人の社債とかといったものであれば、企業の決算書

なり何なり見ていけば、何となく個人の方でも「いい会社の株式なのかな」などということはわかったのかもしれませんが。けれどもこういった新しいプロダクトの投資をしようとする、やはりこれと違ったりリスクがあり、視点が必要ですので、この辺りの投資家保護の枠組みを固らなければいけないという点です。

もう一点、左手と下がそうなのですけれども、アメリカのエンロン事件に端を発してサーベンス・オクスレー法というのができて、これが日本版SOX法の原型のようなものです。不正会計事件とか企業の不祥事とかが起った。これも対応しなければいけないということで、こういった米国のサーベンス・オクスレー法との調和なり、日本国内においての不正会計事件、不祥事への対応という必要性があって、金融商品取引法が必要になってきたということです。

2.最近の制度環境の動向(不動産金融市場を中心として)と日本版SOX法の成立

ここで言いたいところは二つです。つまり冒頭申し上げました通り、一つはJ-SOXに代表されるところの内部統制関連制度の整備の動向の流れ。

それからもう一つは先ほどお話ししたような、こういった不動産のファンドマーケットが大きくなってきた。2004年の12月に証券取引法上の有価証券の拡大が行われて、証券化においての一定の匿名組合出資持分がみなし有価証券化された。この辺りからかなりこの不動産ファンドとキャピタルマーケットと言いますが、金融商品マーケットと言いますが、この辺りのかかわりができてきた。行政のほうもこうした動きに対応すべく制度整備を始めてきたという時期です。

2004年12月、時期を同じくして信託業法の改正があって、ここは二つですね。信託受益権販売制度ができたということで、普通に現物不動産仲介だけやっていた、その延長線上で信託受益権の売買の仲介が行われてきているということで、皆様方はやはり受益権の販売の登録が必要となる状況がこの時期から生まれてきたわけですが。

それからあと信託受託者から委託を受けたPM会社、プロパティマネジメント会社とか、こういった不動産の管理の受託をされるということで、信託業法の絡みが出てきたということもこの時期です。

その後、有限責任事業組合法、LLP法と言われているものができたり、会社法の施行が起ったといった法制度の流れ。それから会計の流れもありました。一昨年9

月ですけれども、いわゆる5%ルールですね。不動産証券化のオフバランスのルールが、やはり数値基準ということでちょっと形式的になりすぎているのではないかと、いうところもあって、ご覧のQ & Aが昨年できたわけです。

一方、先ほどお話しした米国のほうの米国企業改革法の成立。それから日本の企業の不祥事が起こって、この財務報告に係る内部統制の評価および監査の基準案が公表されたのが一昨年の12月の末ですね。金融商品取引法が去年成立して、この9月に全面施行という形。一部、財務報告に係る内部統制は来年の4月1日以降に開始する事業年度からの適用というところですね。

最近足元、業規制絡みでいきますと、金融商品取引法の施行令案とか内閣府令案が公表されて、パブコメの結果が公表されて、政令、内閣府令がすでにできあがって施行を待っているというような状況です。

3. 不動産関連業種に対する金融商品取引法の射程

次は不動産関連業種に対する金融商品取引法の射程というところですね。これも二つあるのです。一つはJ-SOX、日本版SOX規制、内部統制報告制度とのかかわりです。それからもう一つは業規制とのかかわりということです。前者につきましては基本的には上場会社にこれが適用されるということです。

後者、金融商品取引業の業規制が適用される分につきましては、まずJ-REITです。これが投資運用業者というところで当然のことながらかかわってくる。すでに当局の検査が入っておりますけれども、それからあと私募ファンドのAM会社、この辺りも投資運用業なり投資助言・代理業というような形で登録業者になるということです。

それから不動産の仲介業者につきましては信託受益権販売業です。これが第二種金融商品取引業というところで、業規制がかかわってくるということです。

それから、プロパティマネジメント会社です。やはり信託業法の延長線というところもあるのですが、最近では信託銀行、受託者辺りから、法定点検のチェックをちゃんとしているかというのを、定期的に紙ベースで報告を求められたりとかされているかだと思います。プロパティマネジメント会社のほうも業容に相応の内部統制というのが求められつつあるのかなという状況かと思えます。

第2章 日本版SOX規制（内部統制報告制度）の概要と不動産関連業務

1. 日本版SOXにおける内部統制フレームワーク



次は日本版SOX法における内部統制フレームワークというものです。

これは右手の箱がありますね。これはよく皆様方もご覧になられている箱だと思います。近くの書店などに行かれて、たくさん内部統制の本が並んでいますけれども、どの本を開かれてもこの箱は書かれていると思います。

有名な箱になっておりまして、もともとは米国のCOSOの内部統制のフレームワークと言われているもので、90年代の前半に米国のほうでこういったフレームワークができたものが、実は日本版のSOXのフレームワークの原型になっております。ちょっとこの話をしますと、上のほうですね。まず四つの目的というのがございます。左手から業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性、事業活動にかかわる法令等の準拠、それから資産の保全の4点です。

ちなみにこの米国のCOSOのフレームワークというのは資産の保全を除いた三つが目的になっております。要するにビジネスとレポートとコンプライアンス。この三つが内部統制の目的です。それぞれに関して構成要素があります。下からですけれども、統制環境、リスクの評価・対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、それからITの利用ということ。

米国のCOSOのフレームワークはこのITの利用というのを除いた五つです。この点が日本と米国では異なっているということです。これは国内でUSのSOXの対応準備をやられている段階で、ITの利用のところで資産の保

全というところはリスク・コントロール・マトリックスを作っていく中で、非常に重要だということはすでに認識をされている。ということで日本版のSOXの中に、きちんと箱の中に入って来たという経緯がございます。

簡単に統制環境、これは企業風土ですね。社内規定もそうですし、あるいはガバナンス、企業統治とかといった部分が入ってくる。それからあとリスクの評価と対応。それとリスクに対して統制ですね。リスクと統制ということで統制活動です。これは要するにリスクを軽減するための措置です。それから情報と伝達。これは横の情報連携もあるでしょうし、あるいは上と下ですね。下から経営のレポートがあれば上から下への指示もあるでしょうということです。

モニタリングは内部監査に代表されます。それから、事業部門の中でも日常的におそらく内部管理責任者が、部下がやっている業務というのはきちんとチェックしているはずですので、こういったものもモニタリングの一つです。ということでこういった四つの目的に対してこういった構成要素がありますよということなのです。

財務報告に係る内部統制と言ったときには、この上の四つの目的のうち左から2番目の財務報告の部分がかかわってくるということです。もちろん業務のプロセスのところで資産の保全とかが入ってきたり、あるいはコンプライアンスが入ってくることも一部ありますけれども、大きな柱としては、この財務報告の信頼性ということが財務報告に係る内部統制と言われている理由です。

内部統制報告制度というところで、要するに経営がきちんと内部統制を整えて評価を行うということです。それに対して監査人が監査を行うというのが内部統制報告制度というものです。具体的にはこの2月15日に企業会計審議会から公表されている基準とか実施基準が出ております。

日本版SOXの内部統制報告制度の特徴と言われているものをちょっとお話しします。

2. 日本版SOXにおける内部監査報告制度の特徴(1)

これもよく言われているものですね。トップ・ダウン型のリスクアプローチの活用と言われているものです。これは何かと言いますと、内部統制と言ったときに全社的な部分です。先ほどお話ししたようなカルチャーの部分ですか。あるいは企業統治の部分というところ。それから会計周りですので、当然のことながら会計方針とか財務方針といったところ。あるいは意思決定プロセスの

ところ。こういったものは全社的なカンパニーレベルの内部統制と言われているものなのですが、こういったものと、あとプロセスレベルの内部統制というのがあります。これは業務プロセスの部分です。この二つの層が実はあります。

当初、米国ではプロセスを全部文書化していったのです。米国に上場されている会社などは、この大変な作業、コストというのは経験されているのではないかと思います。

この反省があって、日本につきましてはまずやはり全社的な統制をやりましょう、その上で重要な部分について業務プロセスを見ていこうという流れになっております。それから内部統制の不備の区分。これは米国では当初三つだったのですが、二つの区分とした。これはよろしいでしょう。

ダイレクトレポートの不採用です。

これは要するに監査人が企業の内部統制自体を監査するのではなくて、クライアントの経営がきちんと評価を行った評価結果について監査の対象とするという部分で、作業的には簡便化されているということです。

それから内部統制監査と財務諸表監査の一体的実施です。監査報告書が、財務諸表監査の報告書と内部統制監査報告書が一体的に作成されるという点です。

それからこれも基準にあります。監査人と監査役、それから内部監査人との連携をきちんと取りましょうということが明記されております。最近では皆様方の会社の内部監査規程を拝見しましても、内部監査人が監査人と監査役と連携をきちんと取るというような規定がきちんと一文、入るようになってきましたね。以上が特徴というところですね。

次が内部統制の評価および監査の流れというところですね。

これはおそらく本日ご出席の方々は、かなり詳しいと思いますので、細かいお話はいたしません。大きく分けて三つのフェーズですね。経営者による内部統制の整備と運用。それから、評価。それと監査というところになります。

3. トップダウン型リスクアプローチの導入



だんだん不動産との絡みのほうに話を移していきたいと思えます。トップ・ダウン型のリスクアプローチの導入というところで、まず対象は連結ベースでやるのですよ。やるのですよというのは、対象範囲を連結ベースの中から重要な部分を対象範囲としてやっていきますという意味で、対象は連結ベースですよということを言っております。それから先ほどお話ししたような全社的な内部統制の評価があって、業務プロセスの内部統制があるということです。

では具体的に評価対象範囲ということですか。

4. 評価対象項目と評価対象拠点範囲について



連結ベースですよという話をしたのですが、では連結ベースでどこまでやるのですかというお話だと思えます。ここでおそらくこの部分まで含まれるかという

ころが、まさに多分不動産関連業務とのかかわりもあるのだろうと推測いたします。

全社的な内部統制、先ほどお話ししたようなものにつきましてはすべての事業拠点を対象にしているということです。2点目ですけれども、業務プロセスに係る内部統制。それで一つ、まず決算・財務報告に係る業務プロセスについてはやはり重要ですので、すべての事業拠点、これをすべて対象といたしましよということなのです。

2点目。企業の事業目的に大きくかわる勘定科目です。いわゆる主要3勘定と呼ばれている売り上げ、売掛金、棚卸資産にかかわる業務プロセス。ここについては重要な事業拠点を対象にいたしましよということですが、重要な事業拠点とは何ですかということなのですが、「売り上げ等」と「おおむね3分の2」というところを押さえていただければということです。

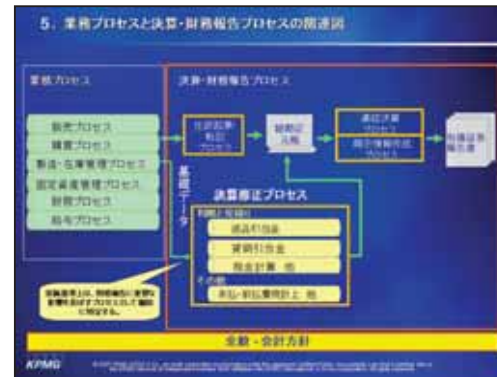
連結ベースで上からピックアップして、おおむね3分の2に達するというところ。ただこの3分の2に関しましては、全社統制が適切であるという会社については、3分の2レベルだと思いますので、もちろんこの全社レベルがちょっと不備があるようなことがあります。3分の2というのはもう少し厳しくなることもあるのだろうと思えます。

それで一般事業法人の会社につきましては、おそらくそういう意味では売り上げと売掛金、棚卸資産が勘定科目とひもつけになってくると思えますので、あまり不動産というかわかり合はないのかと。もっとも、減損の絡みということもあるもので、やはり固定資産の管理のプロセスというのは見ておかなければいけないというところが、J-SOXとのかかわりがあるのだろうと思えます。

一方で不動産の運用会社になってきますと、アセットマネジメント業務の報酬がすべてだと思えますので、これに関わる業務プロセスというのは文書化していく必要があるのだろうと思えます。デベロッパー辺りもそういうことになってくるのだろうと思えます。ということでこれはおそらく、会社の業容と言うか業態によってかなり違いがあるのだろうと思えます。

次はITの全般統制ですね。これはリスク・コントロール・マトリックスを作られている方はおわりの通り、システムに入力するところがITに流れていきますので、このところでITの業務処理統制のところをチェックしていると思えますので、このところがかかわってくるというようなところで。

5. 業務プロセスと決算・財務報告プロセスの関連図



さて、ということで業務、おそらく不動産というかわり合いでいきますと下図の通りです。

決算財務プロセスというのは全部J-SOXがかかわってきますので、ここは見てくれということなのですが、業務プロセスということに関して言うと、固定資産管理のプロセスのところというのが減損との絡みの延長線の中で対応するのだろうと思えます。

要するに減損の兆候の把握をする前にグルーピングをするということになってくると、そもそも固定資産の管理をきちんとしておかなければいけないというところがありますので、このへんのかかわり合いは当然出てくるのだろうと思えます。先ほどお話ししたように、アセットマネジメント会社とか、あるいはデベロッパー専業とかといったところというのは、まさに本業の業務プロセスが対象範囲になってくるということだと思えます。

まとめといたしましてやはり日本版SOX、財務報告に係る内部統制と不動産というかわり合いでいきますと、やはり業種、会社によってかなり違いがあるのと思えます。それは先ほどお話ししているような点です。

それから経営者による見積り判断を伴う勘定科目。この辺りは減損のところもかわってきます。今後の会計制度の動向ともかわってくる部分です。例えばデベロッパー辺りですとやはり棚卸資産のところの低価法の適用のところ。このところは着眼点として重要になってくると推測されます。

あるいは先ほど理事長からお話のあったコンパージョンスの絡みがあります。2011年ですか。今スケジュールに載っております。そのへんの絡みと言いますのは、

投資不動産をどうするのかとか、あるいは減損についても現状とは若干異なっておりますので、この辺りは引き続きフォローしていく必要はあるということだと思えます。

以上が簡単ですが、前半の財務報告に係る内部統制と不動産関連業務ということになります。

第3章 金融商品取引法の業規制 - ハイライト

さて、今日ご来場の会社の中にも金融商品取引業者がございます。したがってこの話は、短い時間ではありますが、どのような態勢を取っておかなければいけないのかと言いますが、態勢整備のポイントという観点からお話をさせていただきたいと思えます。

1. 金融商品取引法の特徴① - 規制対象の横断化

態勢整備の前に金融商品取引法の復習です。特徴 - 規制対象の横断化ということで、今までの証券法2条で定義されていた有価証券以外のものの金融商品を規制している法律にかかわってくるところのプロダクツが含まれることとなった。信託の受益権が入ってきたり、あるいは集団投資スキーム持分のところですね。このところが匿名組合の出資持分につきましても全面的に2条2項5号のみなし有価証券ということで規定されているわけ。したがってことのかかわり合いで、いろいろと態勢整備をしなければいけないところが出てきているわけ。

2. 金融商品取引法の特徴② - 規制内容の柔軟化

次に金融商品取引法の特徴 - 規制内容の柔軟化ということ。この柔軟化というのは3点あるということで、1点目が今までお話ししてきた開示規制における柔軟化ということ。これは流動性の高い上場有価証券に関する開示制度、これは財務報告に係る内部統制報告制度です。これの適用。それから四半期開示制度の義務化、それから経営者確認制度も義務化されるという点です。

一方で2条2項の各号のみなし有価証券、集団投資スキーム持分とかです。これについては原則、開示規制の適用除外ということ。ただ私募スキームにおいても投資家がかかり多しと適用になる場合があるということで、原則適用除外ということ。

金融商品取引法の区分についてのお話です。それから3点目、行為規制における柔軟化ということで、これ

も後でご説明させていただきますけれども、プロとアマによって投資家保護の観点から行為規制が若干と言いますが、ちょっと違いを設けておりますということで柔軟化しているということです。

3.金融商品取引業の区分

ここには第一種から投資運用業まで書いてあります。第一種は証券会社です。現行法の証券業者ですので、ここはちょっと関係ない部分だと思います。むしろ関係ある部分は第二種金融商品取引業ですか。このところの有価証券ですね。法2条2項各号のみなし有価証券に限ると書いています。これは要するに信託受益権とか匿名組合出資持分が入ってくるということです。この売買の媒介等です。この部分が第二種金融商品取引業でかかわってくる。

あるいはSPCの匿名組合出資持分の自己募集ですか。こういったところも取り扱いをする場合には第二種金融商品取引業ということがかかわってくるということです。

それから3点目、投資助言・代理業ですか。これにつきましては従来の有価証券投資顧問業法ですか。この登録投資顧問業者が投資助言・代理業ということで適用になるということだと思います。ただしこれまで登録投資顧問業であった会社の中にも、何と言うのですか、ストラクチャー的にかなり投資運用業に近いのではないかと、一任されているのではないかとというようなストラクチャーを今までやってこられている会社とか、あるいは他社との差別化という観点からむしろ助言・代理業レベルではなくて、より高度な内部統制を求められているところの投資運用業といったところを目指そうというような会社もありますので、一概に現行の有価証券投資顧問業の登録投資顧問業者が投資助言・代理業というわけでもないようですね。

さて投資運用業が4点目ということで、この根拠と言われているものが、まず、金融商品の価値等の分析に基づく投資判断に基づいて、主として有価証券に対する投資として、この後ですね、信託受益権、または匿名組合出資持分を有するものから出資を受けて運用を行う。法2条8項15号ということです。これが投資運用業にあたるという部分です。

それからJ-REITですね。これも投資運用ということになってくるわけです。この辺りがおそらく不動産金融分野でご活躍されている本日のご来場の会社辺りですかかわりのある部分だと思います。

4.金融商品取引業の参入規制(概要)

行為規制の内容	登録	証券取引法	証券業法	関連規制		
				金融商品取引法	銀行法	信託法
① 第一種金融商品取引業	必要	あり	あり	あり	あり	あり
② 第二種金融商品取引業	必要	-	-	あり	-	-
③ 投資助言・代理業	必要	-	-	-	-	-
④ 投資運用業	必要	あり	あり	あり	あり	-

参入規制の概要というところですか。

これは政令辺りも出てきてかなりははっきりしましたので、あまり細かい説明は要らないと思いますが一点だけ。やはり兼業制限というところですか。投資運用業のところは兼業制限ありと書いてあるわけです。一方で第二種金融商品取引業とか投資助言・代理業は兼業制限がないわけです。ここのハードルがかなり高いという印象を持ってあります。

先ほどお話ししたように、アセットマネジメント会社の中にも投資運用業を目指されている会社がある中で、この兼業制限との関わりでどうするかということですか。やはり今の会社のストラクチャーですと、ちょっとここの兼業制限のところは引くかかるとはならないかということになってくると、別会社、子会社にされたりとかというような組織の再編と言いますが、こういった大きなコーポレートのグループとしての枠組みを再考しなければいけない。というようなところでこの影響は結構大きいという印象を持ってありますし、おそらくこの辺りご関係のある会社はまさにそう思われている、実感されているのではないかと思います。

5.金融商品取引業者に関わる行為規制(1)(概要)

行為規制の内容	第一種		第二種	
	禁止	適用	禁止	適用
① 顧客に対する虚偽の表示	禁止	適用	禁止	適用
② 顧客の権利の侵害	禁止	適用	禁止	適用
③ 顧客の利益の侵害	禁止	適用	禁止	適用
④ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑤ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑥ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑦ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑧ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑨ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑩ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑪ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑫ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑬ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑭ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑮ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑯ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑰ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑱ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑲ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
⑳ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉑ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉒ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉓ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉔ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉕ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉖ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉗ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉘ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉙ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉚ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉛ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉜ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉝ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉞ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㉟ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㊱ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㊲ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㊳ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㊴ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㊵ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㊶ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㊷ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㊸ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㊹ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用
㊺ 顧客の利益の侵害(顧客の利益の保護)	禁止	適用	禁止	適用

行為規制の概要、ここのところは条文を入れておきましたので、わかりやすいと思います。あと上のほうの列、右手のほうです。一番右手が一般投資家、それから特定投資家というところ。それから行のところは共通項目と販売・勧誘項目という形で書いてある。共通項目につきましては、これは当然ですけども、顧客に対する誠実義務、標識の掲示、これですね、標識の掲示と言っても、これは公衆の見やすい場に掲示しなければいけないということなのですが、セキュリティのかかったドアの中に入らないと見えない会社があったりします。この辺りも金融商品取引業者として登録要件を逸脱しない、基本的な部分ですので、こども見逃さないのかなと思います。

あと名義貸しの禁止。これも当然ですね。販売・勧誘のところですが、一般投資家のところは全面的に適用されているのですが、プロと言われている特定投資家についてはご覧の通り適用除外部分があります。これは例えば③の契約締結前の書面交付とか契約締結時の書面交付、要するに情報格差にかかわる部分なのです。情報格差にかかわる部分については相手、販売・勧誘先がプロであれば免除しましょう。ただしアマチュアの個人の方とかである場合にはやはりちゃんとやってくださいということですか。

一方でプロでも除外されていないものがあるのです。これは例えば⑦虚偽のことを告げる行為の禁止、断定的判断の提供等の禁止、それから12番、損失補填等の禁止です。これは何を言っているかと言いますと、公正な取引の確保です。ここの部分というのは、相手勧誘先がプロであろうが、取引の公正性を確保するという観点から、すなわち資本市場の公正な取引市場を確保するとい

う観点から外せないということで残っているというわけですね。

6.金融商品取引業者に関わる行為規制(2)(概要)

弊害防止措置というのが44条から44条の3まであります。

これは例えば44条、二種以上の種別の業務を行う場合の禁止行為。これは何を言っているかと言いますと、投資助言業、SPCに対してアセットマネジメント業務、助言業をやっているらっしゃる。かつ信託受益権の販売の取り扱い、第二種金融商品取引業を両方やっていると。これはいろいろと利益相反が起こったりするケースがあるわけですので、ここのところはやはり利益相反が起こらないような体制を整えてくださいということですね。あるいはファンド間売買とかもそうです。

それから44条の3、親法人等または子法人等が関与する行為の制限ということですか。これは親法人自体は金融商品取引業者ではないのです。例えば、われわれは一般事業法人なのですが、金融商品取引はグループでやっています、子会社でやっていますという企業グループがあると思うのです。その場合、親法人に投資家の情報が来たり、あるいは物件の情報が来たりとかというのは、結構子会社レベルではなくて親会社レベルでやっている、入ってくるケースというのが多いと思うのです。

ここのところで、例えば投資家の情報である、あるいは信託受益権の取り扱いにかかわるということになってきますと、この業務は親会社自体ではできない。なぜならばこれは金融商品取引業者でないといけないわけですので、おそらく顧客のこうした情報を金融商品取引業者である子会社に紹介する場面があるのではないかと思います。一定の場合については事前に同意を得なければいけませんよ。

いずれにしてもこれは子会社だからいいやというわけではなくて、44条の3というのがあるのですよということについては、今一度見直されるとおそらくよろしいのではないかと思います。

7.投資助言業務・投資運用業務に関わる行為規制(概要)

これもアセットマネジメント会社、当然ですよ。忠実義務、善管注意義務、利益相反取引行為、それから損失補填等の禁止、これは当然です。

一点申し上げておきたかったのは運用権限の委託に関する特則というところ。これが投資運用業のところにかかわっていて、何が言いたいかということですが、結

構投資運用業というところはおそらく少数でやられていると思うのです。と言うのは投資運用業というのは、レベニューのモデルと言いますが、要するに売り上げのモデルというのがアセットマネジメント報酬ということ、これがすべてということですので、例えばファンドでボリュームがないとなかなか巡航速度に持っていきないうけです。

そうするとおのずと、陣容が制限されてくる。例えば10名ぐらいでやっていますとか、それ以内でやっていますとか、そういう会社です。そのような会社というのは結構、外部にいろいろな業務を委託されているのです。それは親会社にされていたりしまして、ここのところはやはり投資運用業、本業の部分については原則、外部に委託できませんので、ここ部分は気をつけられたほうがいいのだと思います。以上が運用業と助言業務にかかわるものということです。

ということで、金融商品取引法の業規制でなぜ気をつけなければいけないかと言うと、おそらくかなりの原因と言うか動機づけというところは、金融商品取引業者に対する金融当局による監督なのだろうと思います。つまり当局が立ち入り検査に入ってくる、あるいはオフサイトでも報告の徴収ということでレポートを求められることがある。

8.金融商品取引業者に対する金融当局による監督



場合によっては著しい法令違反が認められたというようなことになってきますと、業務改善命令とか業務停止処分というようなことになってくるというわけです。これは直接的な被害ですが、より大きなインパクトはレピュテーションだと思っております。

子会社といえどもグループ会社というところで、こういった当局から処分なり改善命令を受けるということになってきますと、企業グループ全体の評判というのが傷つけられるリスク、レピュテーションリスクです。この辺りが多分動機づけとしては大きいのだらうと思えます。

第4章 不動産関連の金融商品取引業者に求められるコーポレートガバナンスと内部統制

さて、最後の章です。金融商品取引業者に求められるコーポレートガバナンスと内部統制というところをお話ししていきたいと思えます。

内部統制のフレームワーク、前のスライドでちょっと申し忘れたのですけれども、J-SOXは財務報告に係る内部統制の部分が係ってくださるとお話ししました。一方でこの金融商品取引業者というのは、ビジネスの有効性の部分、それから法令等の遵守、コンプライアンス、この内部統制です。金融商品取引業者に求められる内部統制というところは、その内部統制と言い換えても過言ではないのではないかとわれわれは考えているところです。

その辺りの話をお話ししていくのですけれども、金融検査の基本スタンス、証券検査と申し上げたほうがいいのでしょうか。実際には証券取引等監視委員会が入ってくるということですので、この辺りの基本スタンスというところです。

1.金融検査の基本スタンス



先日公表された平成19事務年度の検査基本方針というのはウェブサイトでもご覧になれます。このメッセージは去年と基本的には変わっていないようです。

先に金融検査の基本原則というところ、これは金融庁の平成17年7月に基本方針が出ているのですけれども、要するに一昔前の護送船団方式の時代とだいぶ検査は変わりました。

内部管理態勢というのは金融機関自身が構築するものなのですよ、検査というのはそれを補強するものなのですよということなのです。これが要するにそういうメッセージですね。

それからあとプロセスチェックというところ。何と言うのですか、結果論、結果法令違反を起こしましたということだけではなくて、なぜ法令違反が起こるののだろうか。法令違反が起こるにはそれなりの理由がある。それは業務のプロセスです。要するに皆様方が日々やられている一連の業務の中に問題があるのかもしれない部分で、そういったプロセスをチェックしていきましょうという話になってきているわけです。

この証券取引等監視委員会もより鮮明なメッセージを投げかけてきています。一つが深度ある検査ということですが、これはやはりJ-REITの検査などを見ておいても、本当に細かくご覧になられるようです。これはおそらくJ-REITの場合にはパブリックのマーケットですので、そういう意味では金融機関と同等レベルの内部管理態勢を求められているのだと思います。

一方で、では皆様方、第二種金融商品取引業者なのですよ。あるいは投資助言・代理業なのですよ。それでそんな高度な内部管理態勢というのが求められるのですかという部分があると思うのです。そこところはそういった法令違反を起こさないような仕組み、仕掛けが自ら自分の会社の中にちゃんと備わっている状態が必要なのだろうと思います。

これは要するに一言で言うと、結構企業カルチャーに起因する部分が多いのです。実際当局などもそうなのではないかとわれわれは推測しているのです。この自浄機能と言いますが、法令違反を起こさないような仕掛けというのが一つのコーポレートのガバナンスとしてできている。これは企業のカルチャーという部分があるのだらうと思います。われわれもよくそういった投資運用業者など、リスクマネジメントとか内部監査などでご指導させていただいておりますけれども、やはり企業カルチャーによって、ここは自浄機能が備えられる会社とそうでない会社というのがある。

公正なマーケットを確保するという観点からは、おそらく何百社もある金融商品取引業者あるいは投資助言・代理業者を全部見に行くというのは大変ですので、これは一つひとつの会社というのがそういうルールから、あるいは公正なマーケットという土俵からはみ出さない。はみ出しそうになったとしてもこれをきちんと中に持っていけるような自浄機能といったものを備えられるところというのは、やはり当局としてもマーケットの中で業務をやってくださいということでしょう。そここの自浄機能がない、土俵から一歩出てしまいましたという状態が治ゆできないような状況というのは結構、企業のカルチャーというのにあって、この辺りを見るというメッセージかと思えます。

それから内部統制からのアプローチというところで、これは先ほどのプロセスチェックですね。要するに結果論だけではないのです。一連の業務が適切に行われるのか。要するにそういった適切な業務が行われるような内部統制が行われているのか。例えば検証記録です。REIT辺りになるとちゃんと稟議、決済とか一連の業務プロセスがきちんとされているのですけれども、第二種金融取引業、それも現物の不動産の仲介を専門にやられている会社で、例えば年間信託受益権の販売と言っても10件ぐらいしかないような会社というのは結構多いと思うのです。それでもやはり第二種金融商品取引業の登録業者ですよ。

そういった会社というのは、検証記録と言うか、十分でないところというの中にはあるのだらうと思います。投資助言・代理業、アセットマネジメント会社辺りもそうだらうと思います。その最低限のところは整えていく必要があるということだと思えます。それは当然のことながら投資家保護の観点からやっていかなければいけないというわけです。

もう一点だけ。投資者保護の観点からの投資勧誘状況の検証。これは第二種金融商品取引業ですけれども、適合性原則ですよ。複雑な商品、不動産信託受益権もそうでしょうし、あるいはこういった証券化の匿名組合出資持分の取り扱いをされるというところは、相手個人ですと。あるいは会社だけれどもそんなに大きくない、要するに有価証券の投資とかというのは活発にやっていない会社ですよというような方に関しましては、やはり相手の素性とか、過去の投資経験、あるいは資力とかをきちんと見た上で、それに適合した投資勧誘を行わなければいけないというルールです。

こここのところは気をつけられたほうがいいと思いま

す。ここが一番現場のところ、ここで気をつけるのは実際にやっているのは現場の営業員なのです。現場の営業員がやっていることなのでわかりませんというわけにはいかないのです。その現場の営業員をきちんとモニタリングする営業管理の責任者というところが、ちゃんとモニタリングできるような仕掛けを整えていく必要があるということです。

2.金融機関として求められるガバナンス体制

ということで、金融機関として求められるガバナンス体制といたしましては、要するに自ら経営がきちんと、ビジネスの戦略を持ってやられている中で、リスクをきちんと把握していますかということです。それは全社的な企業カルチャーという部分もありますけれども、もう一つやはりビジネスプロセスに落ちているわけです。そのビジネスプロセスの中に落ちている重要なリスクを洗い出して、コントロールしていくような仕掛けを作っていく。それをちゃんとモニタリングする内部監査なり外部監査、あるいは監査役なりというようなところで自浄機能を備えていくというようなところ。これが一つ求められるガバナンス体制ということだと思います。

もちろん投資助言・代理業、あるいは第二種金融商品取引業者の中には、それを専門にやっているわけではない会社も多いと思います。ではこれは会社全体がこうですかという話ではなくて、業務のところでこういった観点からの態勢整備というのは、最低限押さえていかなければならないということとして必要なのだらうと思います。

経営管理態勢があったり危機管理態勢があったり、あるいは内部管理態勢でも不動産投資の運用管理態勢とかといったものがきちんと入ってきているのが新しい検査マニュアルの案です。

ということで、リスクのお話をしたのですけれども、リスクというのは経営戦略上のリスクと業務活動の遂行に係るリスクがあって、やはり内部統制、今、求められているところというのは、この後者の部分というのをまず押さえましょうということだと思います。

3.リスクマネジメントと内部統制について



こういった項目がありますね。コンプライアンスとかオペレーショナルリスク。オペレーショナルリスクはいろいろあるのですけれども、財務報告に係るリスクとかシステムリスク、このようなものがある。これに対してやはりリスクを識別して評価をして対応策を考える。リスクを回避するのか、あるいはこのリスクは小さいのでそのまま受容するのか。あるいは統制をかけて軽減するのかですね。あるいは保険をかけて移転をすとかといったところがあるわけですが、態勢を整えなければいけないわけです。

重要なのは、潜在的なリスクが評価され回避するなり移転、受容するなり、軽減するなりの対応がとられ、この軽減するところの内部統制、コントロールの仕組みの作り方のところ。ここるところに一番皆様方は気をつけなければいけない、かつ時間のかかる部分なのだろうと思います。

しかしながらこの部分はどうしてもコストと考えがちなのですけれども、先ほども申し上げましたように、皆様方企業グループの評判にかかわる。ああいった当局から行政処分を受けるということになってくると評判にかかわる部分ですので、企業イメージを傷つけられるリスクがあるということです。やはりここは企業価値の維持、増大なのだということなのできちんと意識を持つ。これは経営の問題です。経営がそういう意識を持ってやるということが非常に重要なことです。

ということで、これは不動産投資プロセスの例、内部統制整備のアプローチの概観ということになります。

4.内部統制整備のアプローチ概観

これはアセットマネジメント会社の例ですけれども、情報の収集から稟議・承認、契約書作成、引き渡し・決済という一連の中でリスクを拾い上げていくということです。あるいは上場のアセットマネジメント会社辺りですと、ここのおそらく財務報告の内部統制という観点から、取引の開始のところが承認のところ、記録のところとか報告のところといった統制の要点とされているものですが、そういったところをアサーションという観点から、要するに網羅性と期間帰属の問題、権利義務の帰属とかといった観点から、きちんとそういった要点が選定されていて、きちんとした統制が整っているのか。こういったところを経営がきちんと整えて評価をして監査を受けるということです。

以上が私のお話でございます。日本版SOX法と不動産関連の業務というところでは、会社によってかわり方がかなり違うと思いますが、そういう意味では、この金融商品取引法という非常に重要な法律とのかかわりですので、企業コストではなくて、企業価値を維持、向上するのだというような形でやっていただく必要があるのかなと思います。

第2部 CRE(企業不動産)の今後のあり方



国土交通省 土地・水資源局
土地情報課長
麦島 健志氏
(むぎしま たけし)

1960年 東京生まれ
1984年 東京大学法学部卒業 同年建設省入省

外務省在ニューヨーク日本総領事館領事、都
市局公園緑地課課長補佐、総理府行政改革委員
会事務局上席調査員、三重県企画振興部交通政
策課長、大臣官房政策課建設専門官、住宅局総
務課企画官、茨城県企画部長等を経て、2007
年4月より現職

第2部

私どもは昨年暮れから、企業不動産の合理的な所有、利用に关します研究会というものを設けまして、有識者の方にいろいろご議論を賜ったところとあります。現在の企業がご所有になっております不動産の規模の状況等々から見て、その動向が適正な地価形成と土地の有効利用というものの実現に非常に大きなインパクトを与えるだろうという問題意識です。このため現下におきます企業不動産の現状と課題を分析する、そして今後のあるべき企業不動産の所有、利用に関する戦略的なマネジメントというものについて検討するというところで研究会を設けて検討してみました。

今年度に入りまして報告書をまとめたところですが、その検討にあたりましての背景と言いますか、問題意識を少し述べさせていただきますと思っています。企業経営上の課題というのと、土地政策上の課題というように分けています。

企業経営上の課題としてわれわれなりに認識しておりますのは、一つは企業活動の競争環境というのが非常に激しくなっているという部分があるかと思えます。いずれの企業活動でも空間というものが必要になる。その空間を提供している不動産というものにつきましては、これまで以上にその意義が高まっているだろうという問題意識です。

もう一つは、地価の動向に加えて例えば耐震とかアスベスト、土壌汚染といったような不動産に固有のリスクというものにつきまして、いろいろな関心が高まっているという状況です。一般的に個人の方が所有されている不動産の規模に比べて企業が所有されている不動産の規模は大きいわけです。社会的にもより大きな責任というものが伴っているのだらうと思っております。いろいろな企業の社会的責任、CSRというような観点から見ても、不動産の適切な管理というものの必要性がこれまで以上に高まっているのではないかと考えています。

さらに加えて近時、会計関係とか監査の関係、また土地を利用していくということにあたりまして、有効なツールとなるであろう会社法のいろいろな改正とか信

託法の改正とか、いろいろな制度環境の変化が生じているということです。このようなものに対して、いろいろな対応というのが求められているという認識をしているところとあります。

一方で土地政策上の課題ということで意識をしますのは、一つは企業不動産というもの、例えば土地再生とか地域の再生という面におきまして、それがどのような形で使われるかというのが非常に大きなインパクトを持っているのだらうと思っております。都市のあり方とか街の賑わい、活力というものに非常に大きな影響があるというような意識がございます。

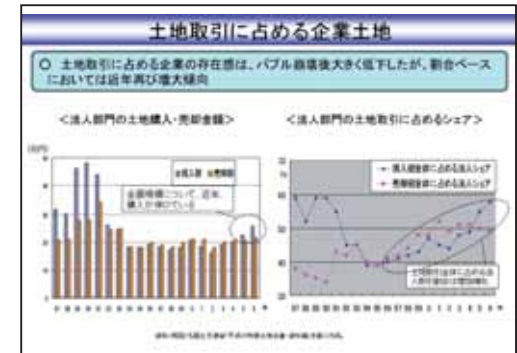
またもう一つは、バブルとの関係です。企業不動産は土地取引の市場におきますウエートという面でも非常に大きな部分がある。適切なマネジメントを通じてバブルの再発防止を図っていかないといけないというのがわれわれの問題意識です。このような問題意識を踏まえて、合理的なCRE戦略というものが必要を訴えていくために、どのような課題があるのかということとを研究したというのが研究会の背景です。

1. 不動産市場における企業不動産



最初に不動産の市場におきます企業不動産ということですが。最初に全体の規模を少し見させていただきたいと思っております。われわれのほうで法人土地基本調査というのを5年ごとに行っています。来年度新しい調査をする予定になっておりますので、現在持っておりますのは2003年(平成15年)の調査です。この調査などを基に見ていただきますとわかりますように、法人所有の不動産全体の金額規模は、時価ベースですが、約490兆円ぐらいとあります。わが国全体の不動産の資産規模から見

すと約21%というような状況になっているわけですが。



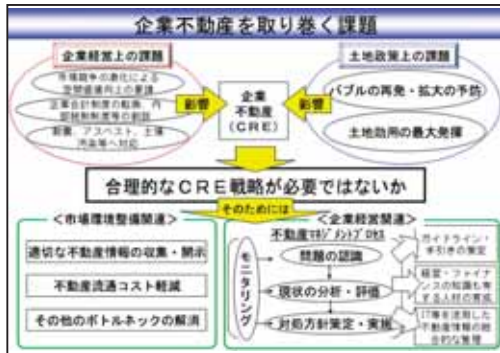
そのような企業不動産につきまして、土地取引の中でどのようなポジションかというのを少し見ていただきたいと思います。左側は法人部門の土地購入、売却の金額ベースの数字です。ちょうどバブルのころは非常に大きな規模で取引がなされていたという状況です。左側の棒グラフが購入額ですが、この時期、購入額のほうが相当上回っていたというのが実績です。その後金額ベースでずっと低下したと、このような形で推移してきたというのがこれまでの経緯です。

われわれが着目しているのは、ここの一番右側の部分です。近年またこの棒グラフが少し増えてきているという状況です。売り越し、買い越しの関係でいきますと、購入額が再び増え始めているという状況です。

一方右側、法人部門の土地取引に占めるシェアを少し見ていただきたいと思います。バブルの崩壊後、このような形で金額規模が低下し、そのまま横ばいという形が続いていたわけですが、取引全体に占める法人部門のシェアという面で見ますと、このような形で、一貫して右に上がってきているという状況です。青色のほうは購入額全体に占めますシェア、赤色は売却額全体に占めるシェアということとあります。取引市場におきまして、法人の取引のウエートというのは非常に高まっているというのが今の土地取引の状況ということとあります。

次に、業種別の企業不動産の資産規模というのを先ほどの法人土地基本調査というのを基にまとめてみますと、規模が大きいのは製造業とか建設・不動産業が他の産業に比べて大きくなっている。つづいて運輸業とか卸売・小売業というのが、資産規模が大きくなっているという状況です。

ただし法人あたりという形でこの資産規模を見た場



合は、電気業とか鉄道業というのが大きいわけで、他の業種に比べて圧倒的に大きくなっている。その他では運輸業その他とか化学、鉄鋼、金融・保険といった業種で不動産の資産規模が一法人あたり大きくなっています。

さらに業種別の時価・簿価比較というのを少し見ていただきたいと思います。

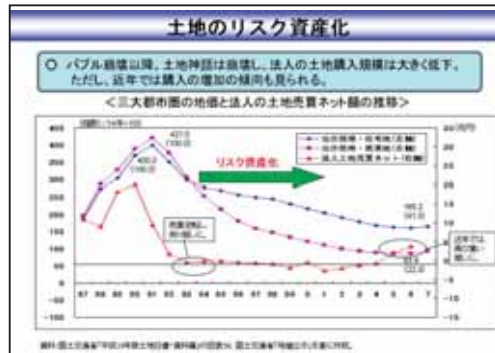
一法人あたりの土地の資産額、時価ベースですが、これを法人企業統計による土地資産額、これは簿価ベースのものと比較してみるといったものです。時価と簿価との差は業種ごとにまちまちです。時価・簿価の推移の面で行きますと全体的に縮小しています。平成10年と平成15年とで比較したものです。地価の下落とか減損会計の適用、また合併等により簿価の引き直しなどに伴います影響がこのような形で出てきているのかと思っています。

適切な企業不動産の動向把握というものが非常に必要になっているのかなという感じがしている中で、今日、資料をつけていませんが、例えば土地の集約度というようなものを見てみます。これは産業別で名目のGDPと土地所有面積を比較するというような形で見てありますが、土地の集約的な産業というのは基本的に製造業という形になるかと思っています。金融・保険業とかサービス業というのは比較的、非土地集約的な産業ということができていると思っています。

産業構造が三次産業のほうへシフトするというような形の中で、この数字がどのように動くかという点にもわれわれは関心を持っておりますが、一方で経済の成長の動向があるかと思っています。経済の成長の動向と、または産業構造の転換というのが相まってどういう形で企業の土地所有が動くかということにも、注目しているということです。

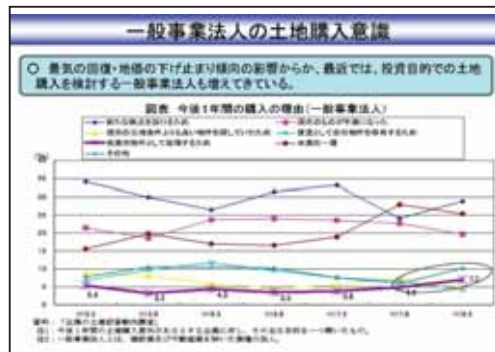
2. 企業経営にとっての企業不動産

次に、企業経営にとっての企業不動産ということについて、いくつか見ていただきたいと思います。



一つは地価との関係です。バブル崩壊後、土地はリスク資産化したと言われるわけですが、地価下落と企業不動産の関係をこの表で少し見ていただきたいと思います。公示価格は住宅地と商業地で分けております。ちょうど91年、ピークだったわけですが、その後下落をしてきているという状況が見いただけるかと思っています。

一番下のグラフは法人の土地売買のネットの金額を示したものです。この時点で売買は逆転をいたしまして売り越しになっているという状況です。この数字は右側を基準に見ていただきたいです。このような形でずっと推移をしているというものがこれまでの経緯ですが、先ほどと同じように最近若干注目していますのは、近



年再び買い越しになっているというのが一番右側の状況です。

さらにそのような購入の部分を支えます企業の意識というのを見ていただきたいです。

このグラフにつきましては、一般事業法人の土地購入意識を見ています。一般事業法人というのはいわゆる建設とか不動産業、プロと言われるような企業を除いた法人ですが、このような法人の土地購入意識を見たものです。

この数字が入っている部分ですが、これが投資用物件として取得するためというような意識の推移を見ているものです。このような形で推移をしてきているわけですが、この面でも最近注目していますのは、近時少し数字が上がり気味という状況です。この表では18年の3月までの数字となっておりますが、最近19年3月の数字を取ってみますと、これが7.5という数字になっているというのが最近の状況です。

土地、不動産に関心しますっきりしたマネジメント体制が整っていないと、先ほど買い越し状況が近時生じてきているというグラフも見ていただきましたけれども、こういう意識を背景に再び土地を抱え込むというような状況にもなりかねないのかなという意味で注目しているということです。

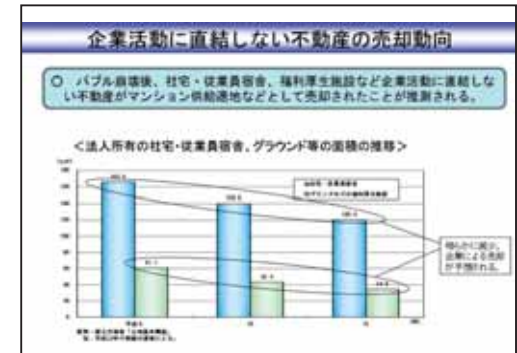


これは建設業・不動産業とその他の一般事業法人で、資本金1億円以上の企業が購入した土地面積の推移を過去からずっと見たものです。

建設業・不動産業のピークとその他の事業法人のピークがずれているわけです。地価がピークを迎えた91年の後においても、その他の事業法人はかなりの規模で土地購入を続けていたというような状況があるのではないかと思います。その後は一貫して低下し、近時少し

このような形になっているというのがこれまでの推移です。このようなずれの経験というものに、われわれとしては一つ着目をしているということです。

それではそのような形で購入された土地がどのような形になっているかということです。



これはつぶさによく分析ができていない部分もございしますが、一つ見ていただいたのは、法人所有の社宅とか従業員宿舎、またはグラウンド等の面積の推移ということです。

この推移を見ると、バブル崩壊後は、未利用だったり、もしくは企業活動に直結していない不動産を大量に抱えていた場合に、それを外に出されたということかと思っています。ここで見ていただきますように社宅とか従業員宿舎、グラウンド等の福利厚生施設などの所有面積というのは非常に大きく減少しているということです。企業自身の活動に直結しないような不動産を処分されたということかと思っています。

他方でもう一つグラフを見ていただきたいです。



これは空き地面積の動向です。空き地で見てみますと、平成10年と平成15年で大きく増えている。特に非製造業におきます空き地の増加が多いという状況です。いろいろな企業で土地の所有に関して見直しをされている中で、市場におきまして利用価値が低いというような土地については処分が進まない。売却したくても売却できないというような状況にあって、このような形に出ている部分があるのかと見ているところです。

さらに資産処分という流れが加速されたのは、固定資産におきます減損会計の導入というのが非常に大きかったのかと思っていますし、減損の影響を緩和するために、減損会計適用に至る前に土地の再評価法等に基づきまして処理を行ってきたというようなこともあろうかと思えます。そのへんがバブル崩壊後の、いろいろな土地の動きの状況ということです。



これは企業不動産に関します所有・賃借意向の動向です。企業の意識面ということの一つのデータです。この左の棒グラフというのは今後所有が有利になるというような意識だった企業の割合です。93年におきましては、これが67%ぐらいという状況でした。その後割合は減少しているという状況です。平成10年(1998年)になりますと大体40%ぐらいという状況で、その後も低下をしていったわけです。最近注目をしていますのは、05年のところを見ていただきますとわかりますように、この部分が、近時、若干微増傾向という形になっています。

先ほど投資目的の意識の数字を見ていただきましたけれども、そのへんと相まって、どのような形で今後企業が土地に対して向かわれるか、われわれは動き自体を注視しているというような状況です。

不動産関連の社会的リスク

次に不動産に関しましては、最初にもご説明しましたが、耐震とかアスベスト、土壌汚染など固有のリスクがいろいろあるわけです。その関係を少しご説明したいと思います。そもそも不動産につきましては、厳格な所有者責任というのがあるわけです。民法の規定は、工作物の所有者に対して最終的な責任を負うべきということを規定しています。

加えて次のところです。耐震につきましては国土交通省の調査におきましては、2003年時点ですが、住宅で全体の約25%、非住宅では約35%の建築物が耐震性が不十分と推定されています。特に企業にとってみると、どちらかと言うと非住宅というところに関連があるかと思えます。非住宅の部分で見てみますと、東京ドーム約1万7000個分というボリュームです。

アスベストにつきましては、国土交通省におきまして1000平米以上の建築物について調査を実施した、2006年時点のものです。露出アスベストの吹きつけがなされています約1万6000棟の建築物のうち、いまだに適切な対応がなされていないものが全体の約75%、1万2000棟余りという形になっているという状況です。

さらにもう一つ、土壌汚染という関係を見ていただきたいと思えます。土壌汚染につきまして、特に企業不動産というものについて、どの程度土壌汚染リスクが存在しているかというのを直接表すようなデータがないわけですが、都道府県等が実施いたしました土壌汚染調査というものにおきまして、土壌環境基準を超えます土壌汚染が判明した事例は年々増加をしているという状況です。土壌汚染の対策調査・対策事業の受注件数というものも増加をしているというのが今の現状です。

企業における空間価値の高まり

ここまでする不動産固有のリスクという部分ですが、最初にも申し上げましたように、企業の経営環境、いろいろな競争環境が強まっている中で、空間価値向上という部分にも非常に重要な関心があるといった状況になっているかと思えます。



一つの例ですが、左側のグラフは本社移転事例におきます移転動機というのを見ていただいているものです。この紫色の部分がスペースの見直しということですが、それ以外でも、分散オフィスの集約化とかロケーションの見直しのような形で、単純なスペースの見直し以外に空間価値の向上を目的としたような動機なり要因というものも、見ていただけるかと思えます。

その他、工場とか商業施設、または研究所、いろいろな部分で空間価値の向上の取り組みが出てきているととらえているわけです。ここまでする企業経営と企業不動産の関係です。ここから先は土地政策という面から見た企業不動産につきまして、少し見ていただきたいと思えます。

3. 土地市場にとっての企業不動産

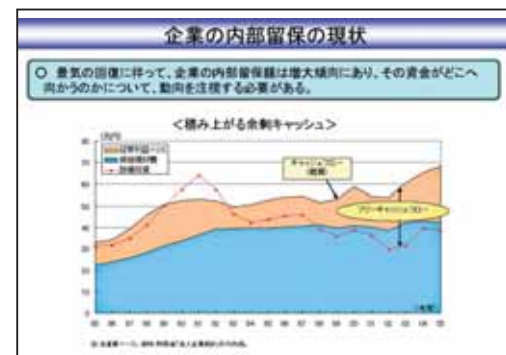
最初にも申し上げましたように、適正な地価の形成、また適正な土地利用に向けて、われわれは政策を実施しているというポジションです。その面から見ますとCREとはどういうことかということで、土地市場にとっての企業不動産ということについて説明してみたいと思えます。少しこれまでの議論と重なるかもしれませんが、ここでは企業の土地投資の動向を見てみます。



左側のほうは設備投資におきます土地の投資額です。近時増えてきている動向ですし、投資計画の修正の推移というのを見ていただきますと、このような形で上向きに振れているというのが最近の動向です。

このような形の推移が、最初にも申し上げました投資目的の土地購入とか、そのへんと相まってどのような形でこれから出てくるかというのが、土地政策上から見た一つの関心事です。

次は企業の内部留保というものを、われわれなりに少し数字で見てみたものです。



企業の経常利益の拡大を踏まえて、法人企業統計というものを基に一定の前提で内部留保額を見たものです。留保額は増大傾向にあると思えます。地価も近時少し上昇傾向に入っている状況の中で、このような内部留保というものがどのように土地の購入等の行動に出てくるのかということに着目しているということです。

先ほどお話ししたバブル期と同じようなことが起きないためにも、戦略的、合理的な不動産のマネジメントの

必要性が非常に高まっているのではないかと感じているということです。

もう一つは土地の有効利用という観点です。最初にも申し上げましたように、企業不動産の利用の動向が地域社会とか都市の構造に非常に大きな影響を及ぼす場合があると感じています。例えば臨海部とか市街地におきまざる工場の跡地とかをイメージしていただきますと、都市の再生とか地域の再生とかといった面で、企業不動産がどのような形で利用されるかというのが、適正な土地利用というのに非常に大きなインパクトを持つと思っています。

われわれがこのようないろいろな動きをどのようにとらえているかという一つの見方を、不動産概念の進化と書いています。



土地神話の時期からだんだん右側へ時系列的に動いているかと思っています。不動産概念は進化したと思っているわけですが、土地政策がターゲットとすべき不動産の情報面でも、このような変化に応じた取り組みが必要だろうと思っています。証券化などのツールを通じて、金融市場とのつながりを増やしている。また会社分割の関係とかM&A、信託法の関係、デリバティブとかのようないろいろな動きも出てきている中で、実物の不動産を見ているだけではなかなか足りないと思っています。

このへんを踏まえて、これから情報面の政策としてどのように取り組んでいくか。実物不動産の情報だけではなくて、各種の情報を収集、提供するという取り組みを進めていかないといけないと思っています。そのような観点でも、こういった動きが続いているところに非常に着目しているということです。

ここまでが土地政策という観点から見た企業不動産ということですが、最初にも申し上げましたように、最近

制度インフラにいろいろな変化があるわけです。このへんを少し見ていただきたいと思います。

4. 制度インフラの改変と企業不動産

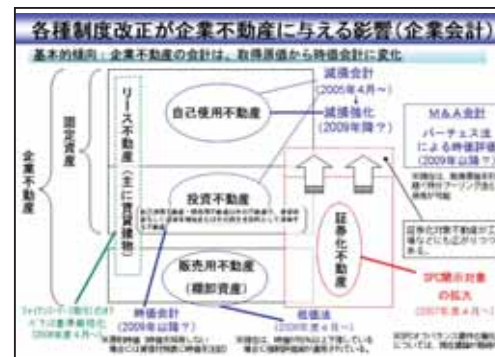
ここに、今後CRE戦略をいろいろご検討されるにあたりまして、影響を与えるような各種の制度改正というものを表にしています。



大きく見ていただきまして、一番上に書いていますように会計関係、内部統制の関係、そして会社法とか信託法の改正ということで分けさせていただいています。

会社法の三角合併の関係の施行とか改正信託法の施行とか、また、もうすぐ間に迫っているわけですが金融商品取引法の施行関係は先ほどお話しもあつたかと思えます。棚卸資産に関する低価法の関係とかリースの会計基準、またコンバージェンスの関係、いろいろな制度改正が目白押しになっているというのが今の状況かと思えます。

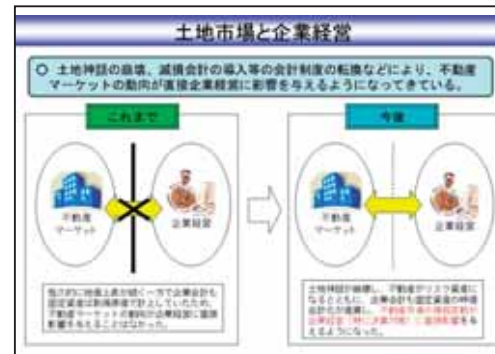
特に会計関係を少し御説明したいと思います。



企業会計制度の転換

全体的に時価会計化という動きが強まっているわけです。企業不動産におきまして固定資産とか販売用不動産、それぞれごとにいろいろな動きをまとめていただいています。加えて合併関係の会計、SPC開示対象の問題、またリース会計基準の改正とかいろいろの動きがあります。これまで実施されていることもございますし、今後実施されるものもあるという状況です。

ひとつ資料をつけていますのでご説明を申し上げたいと思いますが、総じてこのような会計制度の動きがどのようにとらえられるかという表をそこにつけています。



減損会計の導入等の会計制度の転換によりまして、これまででは基本的には不動産のマーケットと企業経営というものは直接には影響関係にある意味でなかったのかなという部分が、今後は不動産市場の価格変動等が企業経営、特に決算対策等々に直接影響を与えるというような環境になってきているととらえているわけです。

その上で少し個別に見ていただきたいと思います。

減損会計につきましては、2005年の4月に完全実施という形になっています。この制度の導入によりまして、所有する不動産の含み損につきましては表面化せざるをえない、所有する不動産の現在価値が決算とか企業経営とかに直接影響を与えるという形になっているということかと思えます。資産価値向上という意識を高めていかないといけない。それに応じて活動していかないといけないという状況になっていると思っています。

もう一つは棚卸資産、販売用不動産につきまます低価法の適用です。基本的には取得原価で評価を行う原価法と低価法の選択適用という形から、低価法に一本化されるという状況です。ますます時価の動向に注目をしながら経営をされていかないといけない状況になっているわけです。

さらにコンバージェンスという動きがございます。コンバージェンスにつきましては、世界的な規模で国際会計基準との整合を図るというプロジェクトです。世界に存在します国際会計基準以外の主要基準を、世界の100か国以上が採用しています国際会計基準に収れんをさせていくという動きです。特にEU域内での上場企業に対します基準という部分につきましては、2009年問題と言われているという状況です。

国際会計基準の関係で見ますと、全般的に見て、日本の基準というものに比較いたしますと、資産評価につきまして、より時価を反映するものになっているわけです。

その一つが投資不動産の時価会計化という部分かと思えます。国際会計基準においては、固定資産につきましては自己使用不動産、また販売用不動産以外の不動産で賃貸収益もしくは資本増加、またはその両方を目的として保有されている不動産を投資不動産という区分で認識しており、これについて時価評価を適用しています。このような形で国際会計基準が適用されてくると、これは時価ベースで評価しないと行けないという形になってくると思っています。



この投資不動産について、これは法人土地基本調査を基に数字をはじいてみたものです。棚卸資産は全体的にだいたい21兆円ぐらいの規模かと思えます。今ご説明した投資不動産、この区分けの中で空き地の部分とその他の部分、それから賃貸用住宅という部分の数字で見ていただきますと、約75兆円ぐらいあるかと思えます。このへんの制度環境がどのように動くかということも非常に大きなインパクトがあると思っているわけです。

さらに会計関係で見ますと、企業結合の関係の会計です。企業結合、M&Aの会計処理につきましては、国際会計基準では、被取得企業の資産評価につきまして時価評価でございます。現在わが国におきましては持分ブリーディング法、これは簿価評価ですが、これと時価評価でございます。パーチェス法の併用が認められているわけです。このような部分にも今後、コンパージェンスという流れの中で影響が出てくると思っているわけです。

会計関係につきましては、これ以外にSPCの開示対象の問題、また最初に少し全体図で見ていただきましたがリースの会計基準というような部分の今後の制度変更もございます。そのへんにも十分な関心と、それを踏まえた対応の検討、戦略的なマネジメントというものが重要かと思えます。

ここまでは会計関係、次が内部統制の関係です。内部統制関係の部分につきましては、企業不動産に大きな影響を与えていると思えます。

日本版SOX法に基づく内部統制制度の概要

すでにお話があったかと思いますが、内部統制の定義、目的の中に資産の保全というのがございます。企業の資産の中でも大きなウエートを占めております不動産につ

いて、適切にマネジメントしていかないといけないということが、ここからも導き出されると思えます。

その他の制度改革①(会社分割、M&A制度)

- 会社法制の見直しによる影響
- ◆ 会社分割制度の変更(2001年4月の商法改正)
 - 多様な会社分割の方式が可能に
 - ⇒ 不動産資産を売却によらず、税制上有利な会社分割方式を採用して切り出すことも現実的な選択肢として浮上してくる可能性がある。
- ◆ 合併等対価の柔軟化(2007年5月1日施行)
 - 外国企業の日本国籍100%子会社と日本企業間の株式交換による合併(三角合併)の解禁
 - ⇒ 日本企業の保有する優良不動産資産を狙った外国企業によるM&Aが容易に。

その他の制度の改正

それからもう一つ、制度関係でここに会社法の関係、次に信託法の関係を資料としてつけさせていただいています。この会社法とか信託法の改正の部分というのは、今ご説明をしてきました会計基準の関係とか内部統制の関係とかといったような、企業に何らかの対応を迫る制度改正というよりは、今後企業の方々が企業不動産をマネジメントしていかうといったときに、それを適切に実施していくための手段が多様化している、そのためのツールが増えているというような意識で、われわれはこういった制度改正を見ています。

そこに会社法制の見直しとしまして、会社の分割制度の変更という形で書いています。この会社分割制度を活用すれば、不動産資産を売却によらずに、会社分割方式として切り出すことも可能になると思えます。不動産のマネジメント手段の一つとして活用するという動きも出てくると思えます。

下のほうは合併等対価の柔軟化、今年施行された部分ですが、企業の不動産対策という際にM&Aを活用して合理的に不動産マネジメントをするといったことも可能とするようなツールが出てきていると思えます。もちろんこの合併等の対価の柔軟化という部分は、逆の面で優良な企業不動産をターゲットにしたようなM&Aという外からの動きも強まるのではないかとというような議論もありますので、ある意味で両面あると思えます。この整理としましては、これから戦略的にマネジメントする際のツールという面でもとらえることもできるのではないかと考えているわけです。

さらに、信託法につきましてももうすぐ施行という形になっています。いろいろな新たな信託の制度ができてきているということです。不動産を戦略的にマネジメントする際に、例えば自己信託、事業信託、受益証券発行信託など、いろいろな新しい方式も活用する道が開けてきているということかと考えています。

5. 求められるCRE戦略

以上のように制度環境についても、その改変がいろいろ生じていると思えます。これまでいろいろ側面で見てきましたが、企業不動産をめぐるいろいろな環境が今変化しているという状況です。そのような中で「求められるCRE戦略」とはどのようなものなのか。一部の企業の中では、企業不動産の管理とか運用のあり方につきまして、いろいろ先進的で経営戦略的な視点に立った取り組みが積極的に進められている状況かと思えます。



資料に日産自動車の事例を挙げさせていただいております。日産自動車におきましては、本社だけではなくて連結販売会社の不動産まで含めて総合的に見直しをされました。会社分割と会社統合という手法を活用しながら、連結販売会社の不動産を関連の子会社に一元化し、必要に応じてアウトソーシングも活用しながら効率的な不動産管理を実現しているという状況です。

またもう一つ先進的な取り組みということで、サン・マイクロシステムズの例を挙げさせていただいていま

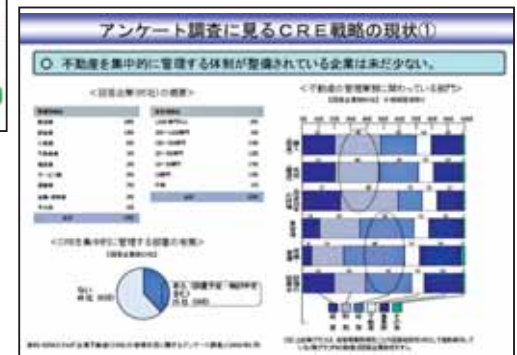
米国の先行事例：サン・マイクロシステムズ

【サン・マイクロシステムズのCREマネジメント】

- 専任組織はワークスペース・リソース・リサーチ、統括責任者は専任のCREアドバイザーであり、独自のカンパニールームを持つ。ファイナンス機能としてファイナンス部門のWFP主任のコントローラーが配置されている。
- WFP部門のスタッフは100人強。世界は3つの地域(Americas, APAC, EMEA)に分けられ、APACヘッドクォーターはシンガポールに置く。日本地域では設備投資の決定権は一切ない。
- 不動産の投資計画を立てる際、DGP法などを確立した上でプログラムを作成しないと、上司の承認は下りない。
- 設備投資計画において事業部が用地取得から一貫で行うことは許されない。WFP部門が土地確保から上物の構築までを行い、その範囲ではオーナーシップとプロジェクトはすべてWFP部門が持つ。機械装置は部門争奪となる。設備投資プロジェクト全体においてWFP部門は、事業部に対してコンサル的なポジションを取ることになる。
- 日本市場の成長を促すための不動産業務をジョイント・ランド・オーナーシップに限定。サン・マイクロのスタッフが、当社向けのために構築したL1のデータベース(資料は顧客一人ひとりにアクセスして、それに基づいて判断を下す形を取る。L1に「すべて終わり」ではなく、同じ人が異なるプログラムやデータとをシェアリングして能力が高められる。

世界的な規模で不動産管理を見直しているという状況です。不動産投資に係ります意思決定におきましても、これを統括する専任の責任者と専門部局を設置し、全世界の不動産投資に対します決定をこのような組織に一元化しているということです。またCRE支援を行います不動産専門の会社にアウトソーシングするという中で、さまざまなデータベースとか評価手法を最大限に活用されている。これによりまして効率的な不動産経営を実現しているという例です。

このような先進的な取り組みがあるわけですが、他方で一般的な今の企業の状況を、あるアンケートをベースとして見ていただきます。



右側で見ていただけますように、不動産の購入、売却、投資効率の評価、賃貸借、維持修繕など、いろいろなフェーズによりまして担当の部局がバラバラになっているというのが今の状況かと思えます。

一方で不動産の管理体制というものにつきましては、問題意識が非常に高まっているという状況かと思いま

す。そこを見ていただきますと、戦略的に管理できる体制にしたほうがいい、また責任部門の明確化が必要というようなご意見がいろいろあるわけです。

実態としまして、意識の面ではこのような形で高まりが見られる。しかしながら実際の状況がなかなかついていないという部分も多いのかなと思います。このようなことを踏まえて、企業不動産をめくります環境変化に伴いまして、企業内のいろいろな体制を整えつつ、不動産に対して合理的で明確な戦略を確立していく、また、それによってご所有の不動産を戦略的にマネジメントするということが非常に必要になっていると思います。

そのようなことからCRE戦略をより進めていく必要があると思っています。今日、企業経営と企業不動産の関係、土地政策と企業不動産の関係をかをご説明いたしました。このような戦略を進めていくことによりまして、企業経営の効率性を高める。わが国全体の競争力を強化するということに資するということはもちろんですが、不動産から得られます効用が最大限に発揮されるようになる。そのことがひいて言うと土地の有効利用、都市や地球の再生などにつながっていくと考えているわけです。

CRE戦略の一般的特徴

CRE戦略の一般的特徴

○ CRE戦略に関する明確な定義はないが、一般的な特徴は以下の通り。

- ① 不動産を「企業価値を最大限向上させるための資源」として捉える
 - 一 所有以外にも定価、証券化等あらゆる可能性を確保して企業価値向上に資する最適な選択を実施
- ② 必要な場合には、組織や会社自体の再編も視野に入れた戦略
 - 一 会社分割、会社統合、アウトソーシング等を実施
- ③ ITを最大限活用して不動産情報に関わるデータベースなど情報システムを構築
 - 一 不動産情報の一元管理に不可欠
- ④ 全社的な視点に立った「ガバナンス」、「マネジメント」を重視
 - 一 数値化、マニュアル化を通じ、最適な合理的な選択を戦略的、再現可能に行えるようにする

CRE戦略につきましては、明確な定義が別にあるわけではないと思っています。一般的な特徴としてそこに4点ほど書かせていただいています。こういったものがCRE戦略なのかと思います。一つは企業価値を最大限向上させるための資源として不動産をとらえる。二つ目は組織や会社自体の再編も、必要な場合には視野に入れている戦略。またITを最大限活用して、不動産の情報

にかかわりますデータベースなどの情報システムを構築する。最後、全社的な視点に立ったガバナンス、マネジメントというものを重視するというのが、ここで議論しているCRE戦略の一般的な特徴かと思っているわけです。

このような形でCRE戦略を見てみますと、現在の経営手法を積極的に不動産の世界にも導入することかと思えます。アメリカなどでは、このようなCRE戦略というアプローチは割と積極的に議論されています。コアネットグローバルといったような、CREを目的とした専門の団体も設立されているという状況です。賃料とか管理費等の様々な不動産情報の交換、必要なベンチマークの作成を行ったり、不動産から経営にまで精通した専門知識を有します人材育成プログラムを実施するなどの活発な活動が進められているというのがアメリカの現状です。

6. CRE戦略の課題

このようなことを踏まえて、われわれなりに研究会を通じてCRE戦略の今時点での課題を整理させていただいております。



これは求められる基本的な不動産のマネジメントプロセスということで、問題の認識、現状の分析・評価、対処方針の立案・実施、モニタリングというサイクルを可視化するということが重要であるかと思っています。

その上で課題としてとりまとめたのは、大きく企業経営関連施策と市場環境整備関連施策ということで二つに分けて整理させていただいております。このような取り組みをわれわれとして少し進めていかなければいけないかと思っています。

合理的なCRE戦略実現に向け今後検討すべき政策

1. 企業経営関連施策
 - ① CRE戦略の普及・啓発の促進
 - ・ 官公庁による啓発の推進
 - ・ 企業家連合会・協会等による啓発
 - ② CRE戦略のガイドライン等の作成
 - ・ 手引、ガイドラインの官民協働の下での作成
 - ③ 人材の育成
 - ・ 研修制度、人材育成プログラムの実施の促進
 - ・ 一般事業法人のネットワーク作りの促進
 - ・ 官公庁による人材育成の推進、官公庁が主催する研修の実施
 - ・ 新たな不動産プロフェッショナル育成のための基礎整備
 - ・ ITを活用した企業不動産情報の総合的な管理
 - ・ オープンスタンダード推進の普及の促進
2. 市場環境整備関連施策
 - ① 不動産市場の透明性の向上
 - ・ 取引価格情報の充実・改善
 - ・ 不動産鑑定評価データベースの整備の促進
 - ・ 土地等調査の充実等不動産取引の透明性の向上と情報提供の促進
 - ② 不動産サブスクリプション型不動産システム構築のための基礎整備
 - ・ 市場環境の整備の促進
 - ③ リスク分散を効率的、効果的に可能とする環境整備
 - ・ 事業用資産の買付・売却・賃貸・売却等の取引を促進するための検討
 - ・ 不動産サブスクリプション型不動産の導入について、証券化、金融等の専門的な視点からの検討の実施

企業経営関連施策というところで見えていただきますと、まず一つは今日お話をさせていただいているようなCRE戦略の普及・啓発をさらに進めていかなければいかと。特に企業の意識の面、またトップマネジメントというのが非常に重要かと思っています。そのへんに少しでもアプローチをしていかなければいかと思っています。

二つ目は、そうは言ってもCRE戦略というのを実際に進めていくにあたりましては、少し入り口のところで、私どもなりにできることがあるのではないかと。例えば手引とかガイドラインといったようなものを作ったらいかがかというのが課題として考えられるところで、この部分は、今年度取組みを始めていますので、後ほど少しご説明をしたいと思います。

また人材の育成。これは不動産の知識だけではなくて、例えば経営とかファイナンスとか、いろいろな複合的な知識が必要になってくると思います。そういった面での人材の育成とか、またさらに事業法人間のネットワーク作りというようなものも必要なのではないかと思っています。

また一般の事業法人の方がCRE戦略を進めていくにあたって、パートナーシップを組むような外側のソリューションビジネスというようなものも成立していかないとはいけなではないか。このへんでは、ITを活用しました企業不動産情報の総合的な管理ということでオープンスタンダード、流通性が高い仕組みを考えていかなければいかというように課題ではないかということで整理をしているという状況です。

市場環境整備関連施策は企業不動産関係のみならず、一般的に土地市場の市場環境整備ということで取り組ん

でいかなければいかない。それがCRE戦略を進めていくにあたって、いろいろな判断の際の重要な情報になると思っています。その面から見て不動産市場の透明性の向上といういろいろな情報の収集、提供のシステムとか、このへんを整えていかなければいかないということが課題として、今整理をさせていただいているという状況です。

そのような中で、今年度、われわれとしまして先程少し述べましたガイドライン、手引の策定の作業を始めています。

CRE戦略を推進する上でのガイドライン・手引きの必要性
ガイドライン、手引の作成につきまして課題というのは、これまで述べてきたことです。われわれの今イメージしていますガイドラインというのは、企業が実際のCRE戦略を立案、実施する上で基本的な参考にしていただけるようなもの、実務的な方向性を示しているようなものを作れればと思っています。

ガイドライン、手引きのイメージ

ガイドライン
○ 企業が実際のCRE戦略を立案、実施する上での基本的な参考書として実務的な方向性を示すもの
○ 企業会計制度の変更や内部統制報告の提出義務化にも対応できる専門書的なもの

手引き
○ 企業や企業のトップがCRE戦略を実施するにあたって、より実務的に参考とすべき事項や既存資料等を資料集的にまとめたもの

ガイドラインと手引きとの関係
「ガイドライン」と「手引き」はともに確立し合い、「CRE戦略」の概念を確立し、企業としての今後探るべき行動の羅針盤となるものとする。また、「手引き」、「ガイドライン」を活用することにより、CRE戦略を扱う複合的な専門的な人材育成にも資するものとする。

先ほどご説明しました企業会計制度の変更とか内部統制報告の提出の義務化というものにも対応できるよう、専門的なものを作りたいと思っています。

他方でもう一つ手引というのを準備したいと思っています。こちらのほうは企業がCRE戦略を実施するにあたりまして、いろいろな実務的に参考とすべき事項とか既存の資料等を資料集的にまとめたものを作りたいと思っています。このような手引とかガイドラインは、CRE戦略を担っていくような方々の人材の育成というのにも少しでも役に立つものになっていけばと思っています。

この手引とガイドラインの策定につきましては、今月からまたいろいろな分野の有識者の方に入っていただきまして研究会を立ち上げています。この中で作業をし、

できるだけ早く、今年度中には準備して使っていただけるような形にしていきたいと思っていますところですが、

最後に二つほどご説明をしておきたいと思えます。一つは昨年から実際に取引がなされた際の取引価格の情報の提供を国として始めています。昨年4月からインターネット上で無償でご提供させていただいています。四半期に1度です。個別の物件は特定されないような形で提供させていただいています。今1年少したったわけです。10万件ほどの情報を今、提供させていただいています。毎月200万件以上のアクセスをいただいているという状況です。

今年10月が次の公表ですが、10月からは少し、これまで提供していた中身を充実させたいと思っています。今まで提供させていただいております場所とか取引の価格とかというものに加えて、例えば最寄り駅からの時間とか、建ぺい率、容積率、また地価公示とか都道府県の地価調査と一つの画面で比較ができるような形に、少し提供内容を充実、拡充いたしまして、この10月からご提供を申し上げたいと思っています。

このような情報については、CRE戦略を進めていかれるにあたりまして、判断の際のご参考にしていただけるような、市場の環境整備ということでもとらえているわけです。

さらに今予算の作業等々をしているわけですが、今言ったような取引価格の情報、また地価公示、都道府県の地価調査等々の情報に加えて、不動産管理にかかります賃料とか維持修繕費、このへんをアンケートベース等々で収集し、全体としてデータベースという形で提供ができないかということで、今検討を開始しているわけです。

このような形で提供させていただければ、不動産をお取引になる際の指針になったりする部分も多々あるかと思えますし、不動産の投資のインデックスというものもいろいろご検討される際にお役に立つという部分もあるうかと思っています。このへんの取り組みも併せてしています。

CRE戦略の推進につきましては、今日ご説明したような取り組みを国としてもやっているわけです。これを進めるにあたりましては、官民の連携が非常に重要であると考えています。今、民間のサイドにおきまして、CRE戦略につきまして、いろいろな取り組みをしています。われわれも、今年の手引、ガイドラインの策定も含めていろいろ連携をし、お互いに知恵と意見を出し合いながら、今後の作業を進めているといきたいと考えています。

以上大変ざつぱくでございますが、われわれとしましてのCRE戦略の取り組みをご紹介させていただきました。どうもありがとうございました。

第3部 最適な不動産マネジメント戦略とは？



財団法人 日本不動産研究所
業務部 企画資産評価プロジェクト室長
齋木 正人氏
(さいき まさと)

明治大学法学部卒業。1991年財団法人日本不動産研究所入所。名古屋支所、コンサルタント部、大阪支所にて鑑定評価、固定資産評価、企業資産の有効活用・再開発に係るコンサルティング等の業務に従事。04年の企業資産評価プロジェクト室新設に伴い、同室へ異動し、減損会計に係る導入コンサルティング、M&Aに係る資産評価等を担当。
不動産鑑定士、再開発プランナー

第3部

皆様の会社の不動産時価総額と、簿価とか株価がどういう関係にあるのかというものに興味を持たれている方、非常にいらっしゃると思います。それから私どもも最近是个々の不動産の評価というもの、他、企業価値の算定のための純資産額の評価、あるいは企業全体としての不動産のあり方というようにご相談をいただく機会も増えております。

そうした中で最近、不動産を取り巻く環境が非常に大きく変化しておりまして、本日、これからの不動産マネジメントのあり方について、30分ほどでございますが、皆様と一緒に考えていければと思っております。

本日お話しさせていただく内容につきましてはこちらの通りです。まず最初に企業不動産、CREに関する企業動向調査の結果の報告、次に企業不動産マネジメントのフレーム構築、それから最後にCRE最適化マネジメントへの取り組みということでお話をさせていただきます。

最初に企業不動産、CREに関する企業動向調査結果の報告です。これは本日ここにお集まりの皆様のご協力をいただきまして、こういった形で報告をさせていただくことができました。この場をお借りいたしまして厚く御礼を申し上げます。どうもありがとうございます。

はじめに

- ↓ 企業不動産(CRE)に関する企業動向調査結果の報告
- ↓ 企業不動産マネジメントのフレーム構築
- ↓ 企業不動産(CRE)最適化マネジメントへの取り組み

調査の概要

- ・ 対象企業 当研究所の顧客企業
- ・ 調査方法 アンケート形式
- ・ 調査時点 平成19年7月時点
- ・ 回答企業数 69社

調査の概要といたしましては、私どもの顧客の企業様を中心にアンケート形式での調査をさせていただいております。今年の7月時点の調査で、回答企業数としては69社ということになっております。

どういった企業様にご回答いただいたかということですが、業種としては不動産、建設、製造というような順番になっております。このうち不動産、建設等の割合が比較的多くなってはおりますが、これは私どもが今回、ご回答いただいた企業様の中で、親会社の不動産部門が独立して会社になっているというようなところからのご回答もこの中に含まれているということをご承知いただきたいと思っております。それから規模といたしましては、資本金で見ますと100億円未満のところがおおむね30%、あとはこういった形でほぼ4分の1ずつというような割合になっております。

では不動産のアンケートの内容に入っていきます。不動産の取得動向と今後の不動産の保有形態というところでお話を伺ったところ、比較的、今の不動産の保有はおおむね安定的だということで、現状維持というような回答が非常に多かった。ただその中で特徴的なのは、店舗施設にしましては拡大をする、あるいは再編をするというような動き。それからあとは福利厚生施設に関しては縮小。同じように保有形態も、例えば売却をする、あるいは賃借化というような動きが特徴として出ているかと思っております。

それから不動産の管理形態ということでご質問いたしましたところ、基本的には複数の部署での管理ということが6割弱ということで、一元管理をされているところも4割弱ございますけれども、まだまだ多くの企業は複数部署で不動産を管理されています。

それから不動産管理はどういった媒体で管理をされていますかという質問に対しましては、紙だけという回答と電子データとの併用というところではいきますと8割を超える企業の皆様が、こういった電子データと紙の媒体での管理をされているということです。

変わりつつある不動産戦略

- 企業の不動産指標は、営業損益、不動産関連コスト、減損会計が中心
- ほとんどの企業が不動産戦略への早急な対応の必要性を感じている
- 目的は、企業価値向上と資産の有効活用
- 課題は、人材と関連情報の不足

それから質問の中に企業の不動産戦略についていくつか聞いているところがございます。それを簡単にポイントだけを整理したのがこちらになります。企業の不動産指標というものは、今のところ営業損益とか、不動産関連コスト、あるいは減損会計の対応ということが中心になっている。ただほとんどの企業が不動産戦略への早急な対応の必要性を感じているということで、最近と言うか去年、私どものほうである企業様に、「CREというものが最近出ていますけれども、どうお考えですか」という質問をさせていただいたところ、「何ですか、それ。まだ全然認識しておりません」というようなご回答だったのです。

ところがその企業様が、最近になりまして、何百棟という単位で持っている建物の長期修繕計画を全部調査をして、それに基づいて適切な不動産管理とかマネジメントをしていきたいということで、そういった調査に入られているということもございまして、非常にここ1年ぐらいいのところで、企業様の不動産に対する意識、考え方が変わっているのかなというところは非常に感じているところではあります。

それから不動産戦略の目的ということでお伺いしますと、企業価値の向上と資産の有効活用ということでご回答をいただいております。課題というところでご質問しますと、人材の不足、それから関連情報の不足というご回答でした。

次に関連情報に関して今のような感じの把握の状況かということでご質問させていただきました。情報への関心の有無ということでお聞きしますと、当然ながら非常に情報への関心は高い。どの項目に関しても高い。

ただ、では情報の把握の程度はいかがでしょうかということでは聞いてみますと、若干項目ごとにはばつきがござ

います。比較的、時価とか管理コストや保有コストのようなものに関してはおおむね把握されているという企業様が多かったのですが、もう一歩踏み込んだライフサイクルコストとか不動産の競争力、あるいは流動性という部分につきましては、まだまだ把握の度合いは十分ではないというような結果が出ております。

CREマネジメントの導入（1）

次にCREマネジメントの導入ということで、導入手順を順を追って簡単にご説明させていただきたいと思っております。要はこれはどういう手順でCREマネジメントというものを企業の中で導入していくべきかというようにすることで、私どもなりに考えているところです。

まず最初、1番目としましては、基本方針の策定、例えば企業の創業期については不動産という重たい資産はなるべく持たずに、余剰のキャッシュフローはできるだけ本業へつぎ込むことによって企業の競争力を増して、ライバル企業よりも市場で勝ち抜くというような戦略を取る。

それから安定成長期というところへまいりますと、不動産をある程度取得することによってコストを安定化させて、自分の中でコストコントロールができる。賃借をしていますとどうしても賃料の改定の交渉とか、いろいろとそういった部分がございます。安定的かと言うとなかなか疑問がございますので、そういう意味では安定成長期にはそういった戦略がとられる。

それから成熟期に入ってまいりますと、やはり不要な資産も当然出てまいりますので、そういった資産を売却する。それで資金調達をしてまたさらに本業へ投資する。あるいは退休資産を有効活用することによって事業の多角化というものに貢献させていくというような、企業のそれぞれの成長過程、あるいは経営戦略によって当然ながら不動産マネジメントの戦略が変わってまいりますので、そういったまず基本の部分をごここで策定する必要があります。

次に不動産関連業務の再構築ということで、これは今やられている不動産関連業務のプロセスを洗い出しまして、それによって自社の不動産の関連のノウハウ、それから業務の効率性とか客観性、それから企業の不動産の情報に対する機密保持のような、そういう視点をすべて考慮した上で組織の再編、あるいはアウトソーシングの活用というところを検討していただくということになります。

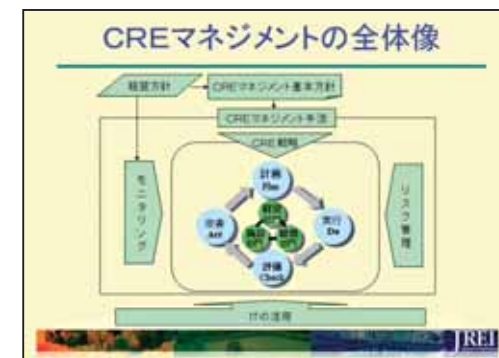
CREマネジメントの導入（2）

続きまして3番目、マネジメントの導入ということで、CRE戦略の決定。これは具体的にもう少し後でご説明をさせていただきたいと思っております。

それからリスク管理体制の構築というところで、先ほど来話がありますように、不動産は非常にリスク資産として認識されてきているということで、例えば価格変動のリスクとか土壌汚染、あるいはアスベストといったリスクをまず把握する、明確にすることです。当然ここには必要によって別途、何か調査をするということも必要かと思っております。それに対する対応策を立案し、かつ実行手段を確保しておくということがCREのリスク管理体制の構築というところでは重要になると思っております。

CREマネジメントの導入（3）

それからCREマネジメントを、マネジメントサイクルとして回していくという必要がございますので、そういったモニタリングによるCREの実効性をチェック、必要に応じてCRE戦略にフィードバックするような仕組みを作る必要がある。これにはその下の6番目のITツールの活用というもの非常に有効になってまいりますので、そういった活用も検討する必要があります。



今、申し上げたところを図にしたものが上の全体像です。CREマネジメントとは、特に何か特別なことをすると言うよりも、皆さんがいつも不動産業務にかかわっているものを、要は目に見える形にして透明性を高める。あるいは各企業様、それぞれの部門に不動産のプロという方が散らばっていると思うのです。その散らばっているプロの方々のそういった知見なりノウハウを集約して、不動産業務の効率化を図っていくということが

CREのポイントになると思っております。

続きましてはこの絵の真ん中のPDCAと書いてあります、このサイクルのところのご説明を、実際にある企業で導入した例に沿って具体的にご説明をさせていただきたいと思っております。

CRE最適化 Plan Do Check Action

1. マネジメント計画の策定(Plan)

- ① 基本データの作成
 - ✓ 経営データ、物件データ、ファシリティデータ、不動産市場データetc.
- ② CRE全体のポジショニング分析
 - ✓ 収益性、流動性、将来性、含み損益etc.
- ③ 具体的な実施計画の策定

まず最初にCREのマネジメント計画の策定というプランの部分です。プランのところでは大きく三つほどポイントがあると思います。一つは基本データの作成。二つ目がCREの全体のポジショニング分析。それから三つ目は具体的な実施計画の策定。この三つがセットになって初めてCREのマネジメント計画が策定できるということだと思っております。

基本データの作成例

収益性、安全性による物件の第一次スクリーニング

物件ID	所在地	用途	面積	築年	状態	評価
001	東京都中央区	商業	1000	1980	良好	A
002	東京都港区	商業	800	1990	良好	B
003	東京都目黒区	商業	1200	2000	良好	C
004	東京都品川区	商業	900	1970	一般	D
005	東京都目黒区	商業	1100	1985	一般	E
006	東京都品川区	商業	700	1995	一般	F
007	東京都目黒区	商業	1300	2005	一般	G
008	東京都品川区	商業	600	1980	一般	H
009	東京都目黒区	商業	1400	2010	一般	I
010	東京都品川区	商業	500	1975	一般	J

もう少し具体的にそれぞれの項目について見てまいります。まずこれは基本データの作成例です。これはその企業が営業用の不動産につきましてCREの戦略を考えたときの例です。営業用不動産ですので、自社で使っている部分も、それから他社へ賃貸、貸している部分もあります。ここでは評価軸を一本にそろえるという意味で

自社使用の部分も賃貸を想定しまして、そこですべて収益用不動産というように置き換えて分析をしました。

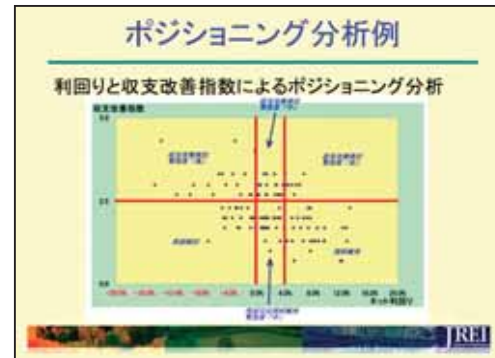
この企業のCREに対する基本的な方針としては、収益性の確保と安全性の確保という二つが最優先課題ということでしたので、そういう項目に対してまず検討に足りうる必要な最小限のデータということで、収益面に関しては賃料水準から始まりまして利回り、それから安全面に関しては耐震性やアスベスト、土壌汚染というところにつきましてのデータを作成いたしました。

そうしたデータに基づきまして、判定指標ということでルールを決めたわけなのですが、ここでは利回りに関しては4%というのを一つの目安にしました。この4%というのは、減損会計で採用した割引率になっております。それから次に新耐震、または耐震の工事が済んでいること。それからアスベストがあるかないかということ。

この指標に基づきまして出口戦略を考えてみます。今申し上げました三つのことを満たしている不動産については現状のまま保有するというで、利回り4%から0%までの不動産に関しましては、保有はするけれども何らかの変更が要するということが一つの大きな方向性として出てくるわけです。

それから0%で耐震も満たしていなくてアスベストもあるというような物件については、基本的には売却するかなというところで、とりあえず一時的にスクリーニングをしました。

次にこれを表で見てもなかなかわかりづらいので、その企業のお持ちの不動産の全体的な観点から、個々の不動産の相対的な位置関係を明らかにして、それで実施方針の大きな方向性を示してみようというところで試みたのがこのポジショニング分析です。



ここでは縦軸に収支の改善指数、それから横軸にネット利回りというのを取りました。このネット利回りというのは、よくご存じだと思いますけれども、通常の評価などで使う利回りです。純収益をベースにした利回り。真ん中の線が0%、その右側の線が4%ということです。この4%より右にあるものについては、基本的には先ほどの表でありましたように現状維持でいいというカテゴリーになります。

問題はこの0%よりも左の部分で、縦軸に収支の改善指数というのを取ったのは、今回のこの調査のために私どものほうで考えてみたのですが、要は市場の家賃の水準、あるいは管理コストから見て、家賃としてはまだまだ値上げができそう、あるいは管理コストとしては削減が可能だというような改善度合いと言うか、余裕度のそのようなものを5段階評価で、改善できるというのが5、だんだんと下がってくるにしたがって改善が難しいということになります。

そうして見てまいりますと、この0%よりも利回りがいなくて、一応2.5ということで収支改善指数の平均を取りますと、一番左下のカテゴリーにあるものにつきましては、基本的にはこれは利回りも今よくないし、収支の改善もこれから望めないだろうということで、持っけていてもあまり意味がないということで売却を検討してはどうかと。

2.5よりも上にあるものについては、改善する可能性はありますので、何らかの方策を打って改善をするような方策、努力をされたらどうでしょうかということになります。

一番右下にある、利回りは4%だし、それから収支の改善の余地もあまりないというものについては、基本的には現状維持でしようという分析をしました。

実施計画の策定例

それを踏まえて次の実施計画というところを策定したわけですね。実施計画の場合は、例えば法律面も賃貸借契約を見まして、要は賃料の改定が可能かとか、あるいは解約が可能かどうかというようなところを法律面でもチェックする。それから入居者ニーズでございます。これは自社ビルで自社使用で使っている部分でございますので、そういった自社の社員の方から見て利便性、快適性のようなものがどうかという側面。

あるいは先ほど売却というように左側にありますが、売却するにしても、その売ったビルは、例えば半分ぐらいは自分で使っているわけですから、そうするとでは自分たちで使っていた人たちはどこへ行くのかという問題がございます。では代わりに入れる物件が周りにあるのかどうかというようなチェックも必要になるということも見てまいります。いろいろなこういった項目をチェックして、最終的に判定指標の二つ目ということで、先ほど大枠でとらえましたが、もう少し細かく見た場合に、もう一つ判定指標として利回りの4%というのを5年以内に実現しようではないかというところで線を引きました。

5年以内にやってみてだめだということに関しては、これは売却をせざるを得ないだろうということで、ここで一つ判定指標をもうワンクッション設ける。出口戦略ということで4年、利回りの4%は5年以内に実現可能だという不動産に関しては管理費を削減するか、あるいは賃料を値下げ、値上げするといったような方策を探るというような形で実施計画を策定いたしました。

CRE最適化 Plan Do Check Action

2. 実践(Do)

- ✓ 資産の売却
- ✓ キャッシュフローの改善etc.
- ✓ 内部統制との関連に留意

3. 評価・検証(Check)

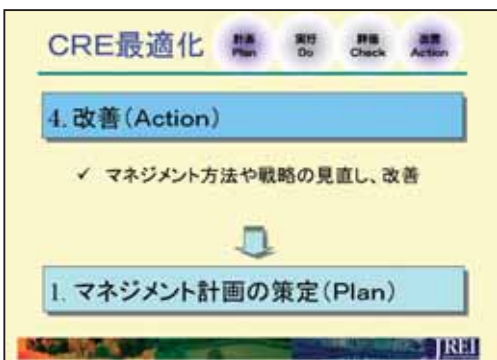
- ✓ 数値目標
- ✓ ベンチマーク

この実施計画に基づきまして実践をするということになります。先ほど申しましたように資産の売却をするものは売ってしまう。あるいはキャッシュフローの改善をするも

のはするということによってやってくるのですが、ここで一つ注意をしていただきたいのは、資産の取得とか活用、あるいは売却というようなものに係る意思決定の主体と、それを具体的実施する主体というのは、区分が不明確になってしまうと利益相反的な要素も出てまいりますので、ここは一つ明確に区分をする必要があると思います。

例えば入り口の最初の計画の部分では、第三者による客観的な評価を入れます。それからそれを最終的に言うか、判断するのはもちろん企業様ご自身ですから、それを判断していただく。ではそれを実施するというようなフェーズになったときに、例えば意思決定の客観的な評価の主体とその実行の主体との、例えばアウトソーシングをそこでするという場合にも、そこが一緒でいいのかというような問題が出てくるのかなというところは、内部統制上は気をつけていただきたいところです。

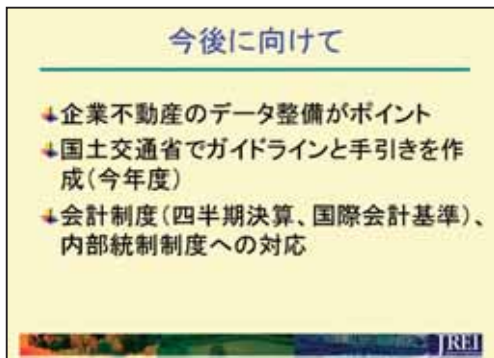
それから3番目のチェックというところで、数値目標とベンチマークということです。数値目標は内部的に設定するというように私どもは考えております。先ほどの4%、5年というのが数値目標。それからベンチマークは基本的には外部、あるいは市場から取得するというようなデータでして、先ほどの例で申し上げますと、市場の賃料とか管理費の水準というものを私どものほうで導入させていただいたということです。



そうしたチェックを経て、改善ということでマネジメントの方法とか戦略の見直しをしていく。さらにそれを一番の冒頭のマネジメントの計画の策定というところに戻していくことによって、このサイクルを回していくというような流れが基本的にはこの企業不動産のマネジメントになってくると思っております。

段階	不動産分析方法	
購入	市場価値 正味現在価値法、鑑定評価etc.	使用価値 資本コストを用いたキャッシュフロー分析etc.
保有	ファシリティコスト分析 施設運営費の最適化、所有・賃貸の選択etc.	経営分析 ROA、PBR、固定資産回転率etc.
売却	有効活用方策 本業での利用可能性検討、営業利益への貢献etc.	売却方法 入札、不動産証券化etc.

それからCRE戦略におきます不動産分析ということを書かせていただきました。ここで私のほうで申し上げたかったのは、要は通常の不動産分析と違っていて、CRE、企業不動産の不動産分析の場合は、その企業の中における相対的な位置というのを明らかにする。あるいは経営という視点で不動産というものをもう一度見てみるということが非常に重要なかなというところがありまして、私のほうでこういう形で一つの例として掲げさせていただいております。



今後に向けてということで、ちょっと順番が変わりますが、まずは先程麦島様からお話がありましたように、国土交通省のほうでガイドラインと手引を作成することで、皆様CRE、企業不動産の戦略を考えていく上での非常に大きなきっかけ、ターニングポイントになるかと思っております。

それから企業会計制度も非常に大きく変わっておりまして、当然ながら会計制度に対応するような、対応ができる厳密な評価ということが必要になる。あるいは利

害関係者への説明責任というものが今後ますます強まっていくだろうということがポイントかと思えます。

それからもう一つ、一番上の点ですが、不動産市場は今、非常に不動産が金融商品化していますので、マーケットへの参加者と言うかプレーヤーが非常に多様化して、その結果非常に市場が高度化していると言えらるかと思います。そういう中で今後やはり情報格差というものが非常にまた一段と、場合によっては開いていく可能性があるのではないかと。



そうした中でこういった企業不動産、先ほどのアンケートの結果にございますような企業様の状況ですので、例えばここに例を挙げましたけれども、こういう形で物件を一元的にイントラネット、あるいはウェブ上で管理できるような、こういったツールを効率よく使っていただければ、そういった情報格差に対する対応をしていただければいかがでしょうか。

それからもう一つ、そういった不動産の、先ほどのものは管理のツールですが、これはもう少し一歩踏み込んだマネジメントにも使えるITツールの一つの例です。左のほうに物件の管理があって真ん中には日常的なそういった不動産の管理、マネジメントの機能、それを踏まえての分析機能というような、こういったツールもございまして、必要に応じてうまく使っていただければ、今後の皆様の不動産のデータ整備に役立てていただければというように思っております。

これまで見てきましたようにCRE戦略、これも不動産マネジメントというのは究極的には不動産の効率性とか利用価値を高めて、その企業価値を向上するということになります。この結果、企業の株式の時価総額が上がっていけば、M&Aに対する防衛手段としても非常に有効なものになるのではないかと。またそれはひいては企業

の社会的責任をも果たすということにもつながっていくということでございます。

優良な不動産を持ちながら、十分に潜在的なポテンシャルの顕在化がなかなかできないというような企業が、こうした状況に対応していくためには、CREマネジメントへの取り組みが必要不可欠ではないでしょうか。