

企業不動産  
**CRE**  
Corporate Real Estate  
戦略——実践講座  
広告特集

企画・制作＝日本経済新聞社広告局

CREC主催セミナー2008

「CRE戦略の実践によるB/S・P/Lへの効果」

10月21日(火)開催

参加無料  
申し込み受付中

国際会計基準へのコンバージェンス、減損会計の導入など、会計制度のルールが大きく変化し、また厳格な会計監査も求められる環境下、企業経営における企業不動産(CRE)のプレゼンスはますます高まっています。このたび、CRECの主催により、CRE戦略の実践が、財務面(B/S)、業績面(P/L)や資金面(キャッシュフロー)に及ぼす効果をテーマにセミナーを行います。企業の経営者層はもちろん、CREマネジメントに深くかかわる経営企画、経理・財務、総務・管財などの方々を対象とします。国土交通省が後援します。

【日時】10月21日(火)13:30～17:00

【会場】経団連ホール

(東京都千代田区大手町1-9-4経団連会館14階)

【内容】基調講演：「CREに潜む財務・会計上のリスク」

株式会社サテライト・コンサルティング・パートナーズ  
代表取締役 平川茂氏(税理士)

事例発表Ⅰ：「NISSANのCRE戦略のB/S・P/Lへのインパクト」  
日産自動車株式会社 グローバル資産管理部課長 園領敏彦氏

事例発表Ⅱ：「実証研究～CRE最適化マネジメントの本質に迫る～」  
三菱UFJ信託銀行株式会社 不動産財務戦略サポート室 柴田俊治氏(CREソリューション部長) / 住友信託銀行株式会社 不動産営業第二部 染矢宏史氏 / 株式会社長谷工ライフネット社宅管理代行事業部 船本昌隆氏

事例発表Ⅲ：「なぜ今 HPはワークプレイス改革を行うのか？」  
日本ビューレット・バックカード株式会社  
ワークプレイスソリューション本部 西崎泰司氏

内容の詳細については、こちら→ <http://www.jcrec.org/>

【申し込み方法】電話 03-3285-6622 / 担当:手塚

FAX 03-3285-7658 / 担当:手塚

氏名/所属団体/部署/役職/TEL/e-mailを明記のうえ、10月21日CREC主催セミナー参加希望」とお書きください。

ホームページ

<http://www.jcrec.org/>にアクセス、CREC主催セミナー【受付開始】をクリックして、必要事項をご記入のうえ、ご登録ください。

\*ご提供いただいた個人情報は、本セミナーの出席者管理、また今後CRECが行うご案内、ご提案、および各種イベント・セミナーのご案内のために利用させていただきます。

【締め切り】10月17日(金)17:00必着。応募者多数の場合は抽選になります。

【CREマネジメント推進コンソーシアム(CREC)とは】

CREマネジメントを普及・促進し、企業不動産の最適化による企業価値の向上を支援することを目的に、2007年1月、民間企業8社が集まり設立。調査・研究部会、CREインテリジェンス部会、CREソリューション部会、および人材育成部会の4つの部会が活動中。金融機関、コンサルティング、IT、不動産など多岐にわたる業種の企業が参加。08年9月末現在の会員数36社。

財務的な視点で考えるCRE戦略

中長期の経営計画とリンクした不動産戦略を



税理士  
サテライト・コンサルティング・パートナーズ  
代表取締役  
平川茂氏

資産価値に見合う収益上げる  
ポリシー持ち経営責任果たす

「私たちが財務コンサルティングをしていく会社は、九割以上が未上場のオーナー企業である。会社の資産に占める不動産の割合が五割を超えている企業が多し」と話すのは、税理士の平川茂氏。

バブル経済の崩壊過程で不動産の価格が急激に下落し、企業の資金調達もかなり厳しい状況下で、含み損を抱えて、収支のバランスも悪くなってきた企業からの相談を受けてきた。

しかし、最近では内部統制から見たCRE(企業不動産)の相談が増えた。「中小企業であっても、たとえば事業承継を控えている会社や、M&A(合併・買収)などで企業統合が行われる会社は、統制システムがないと経営の承継が難しい」(平川氏)。

昔から所有しているが、放っておかれた不動産に関する意思決定が、ここでは問題になる。たいした収益を生み出さず、しかも固定資産税などのコストがかかっている不動産を、事業承

継やM&Aに際してどうするのか。明確なポリシーを持って動いていないと、経営者の責任が問われる傾向が強くなっている。

損益計算書(P/L)単体で見ると、営業利益を上げていけば、これまでは問題にされなかったが、最近では貸借対照表(B/S)の資産価値に見合う収益を上げなければ、中小企業といえども、責任を問われるようになった。

「B/S上で資産があるうえ、借入金もあるといった企業の場合、たとえば遊ん

遊休不動産を売却して財務指標の改善を図った例

貸借対照表		損益計算書	
流動資産 5億円	借入金 6億円	売上高 10億円	売上原価 6億円
不動産(事業用) 2億円	純資産 (遊休不動産) 4億円	販売費および一般管理費 (うち支払利息) 3億5,000万円 (1,200万円)	営業利益 5,000万円
不動産(事業用) 3億円	総資本 10億円	法人税等 2,000万円	当期純利益 3,000万円

- (1) 総資本営業利益率 = 5,000万円 / 10億円 = 5.0%
- (2) 株主資本利益率 = 3,000万円 / 4億円 = 7.5%

現状において、遊休不動産3億円を保有しており、総資本(総資産)は10億円である。営業利益は5,000万円のため、(1)総資本営業利益率は5.0%となる。純資産(株主資本)は4億円、当期純利益3,000万円なので、(2)株主資本利益率は7.5%である。

遊休不動産を売却して借入金の返済を行った場合

貸借対照表		損益計算書	
流動資産 5億円	借入金 3億円	売上高 10億円	売上原価 6億円
不動産(事業用) 2億円	純資産 4億円	販売費および一般管理費 (うち支払利息) 3億4,400万円 (600万円)	営業利益 5,600万円
	総資本 7億円	法人税等 2,240万円	当期純利益 3,360万円

- (3) 総資本営業利益率 = 5,600万円 / 7億円 = 8.0%
- (4) 株主資本利益率 = 3,360万円 / 4億円 = 8.4%

遊休不動産3億円を売却して借入金3億円を返済した場合、総資本(総資産)は7億円となり、金利の減少により営業利益は5,600万円となるため、(3)総資本営業利益率は8.0%になる。(4)株主資本利益率は8.4%となる(不動産売却益はゼロとする)。

ている三億円相当の不動産を売却して、三億円の借入金を返済すれば、固定資産税などのコストと支払利息が減少する(平川氏)。

P/L、すなわち毎月の売上高や人件費、経費、利益などは正確に把握しているが、B/Sの総資産や不動産の価値、棚卸し資産の増減などについて即答できる経営者はほとんどいないという。

平川氏は「事業会社はなるべく資産を持たないか、資産を持つ会社と事業を行う会社に分けるといい」とアドバイスする。

資産会社と事業会社に分離  
事業承継やM&Aも視野に

中小企業の場合、事業承継の問題も大きい。事業承継の対象となる自社株式の評価には二つの方法がある。ひとつは「純資産価額方式」で、資産をすべて相続税上の時価に置き直して、負債との差額を一株当たりで割って算出する。

もうひとつは「類似業種比準方式」で、類似している業種の上場会社の株価と比較して算出する。実際には、この二つの方式を折衷して株価を評価している。「会社に資産があって、その資産から適正な収益が生まれていない場合、会社

「CRE戦略は、企業の方向性となり合わせなければならない。既存事業の方向性はどうか、新規事業に進出するインフラはあるのか、将来的に事業承継やM&Aはあり得るのか」。中長期的な経営計画とリンクして、不動産の保有と活用の方が明確にしていることがいけば重要だ」と平川氏は強調する。

「中小企業の経営者は、B/Sをきちんと見ない」と、平川氏は指摘する。

「B/Sには、企業がそれまでどのような方針で経営を行ってきたのか、如実に表れる。CRE戦略を策定するうえで、まずB/Sを精査することから始めたい」(平川氏)。

「CRE戦略は、企業の方向性となり合わせなければならない。既存事業の方向性はどうか、新規事業に進出するインフラはあるのか、将来的に事業承継やM&Aはあり得るのか」。中長期的な経営計画とリンクして、不動産の保有と活用の方が明確にしていることがいけば重要だ」と平川氏は強調する。