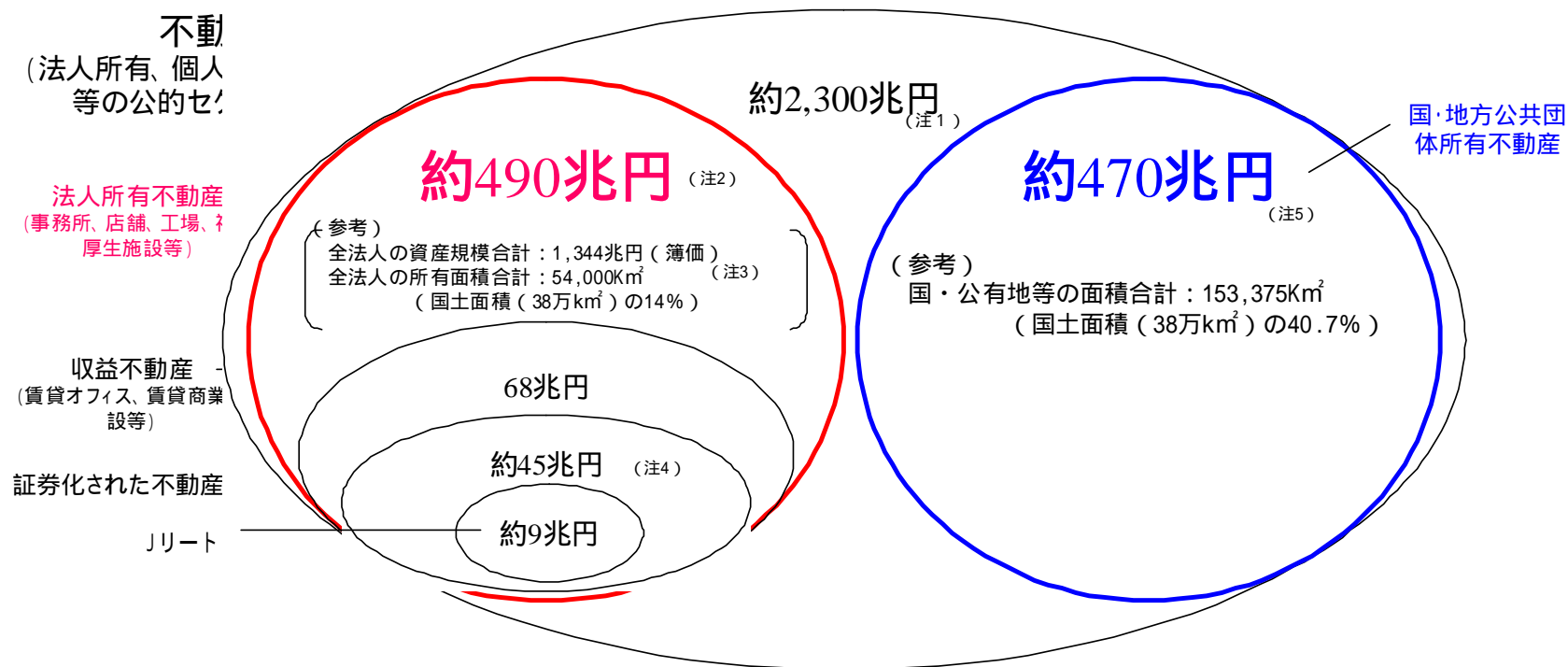


CRE・PRE等の推進

1. 現状 (CRE・PRE)

我が国の不動産約2300兆円のうち、企業が所有している不動産は、約490兆円（国土面積の約14%）、国・地方公共団体が所有している不動産は、約470兆円（国土面積の約41%）となっているなど、大きなプレゼンスを占めている。我が国の不動産市場の活性化と合理的な土地利用と安定的な地価の形成を図るためには、これらの不動産の有効活用を推進していくことが重要である。



資料：国民経済計算確報(平成19年度確報)、土地基本調査総合報告書(平成18年)、不動産の証券化実態調査(平成20年度)

(「不動産」、「国・地方公共団体所有不動産」は平成19年末時点。「法人所有不動産」、「収益不動産」の資産額は平成15年1月1日時点。「証券化された不動産」、「リート」の資産額は平成20年度末時点)。

(注1)住宅、住宅以外の建物、その他の構築物及び土地の総額

(注2)土地基本調査に基づく時価ベースの金額

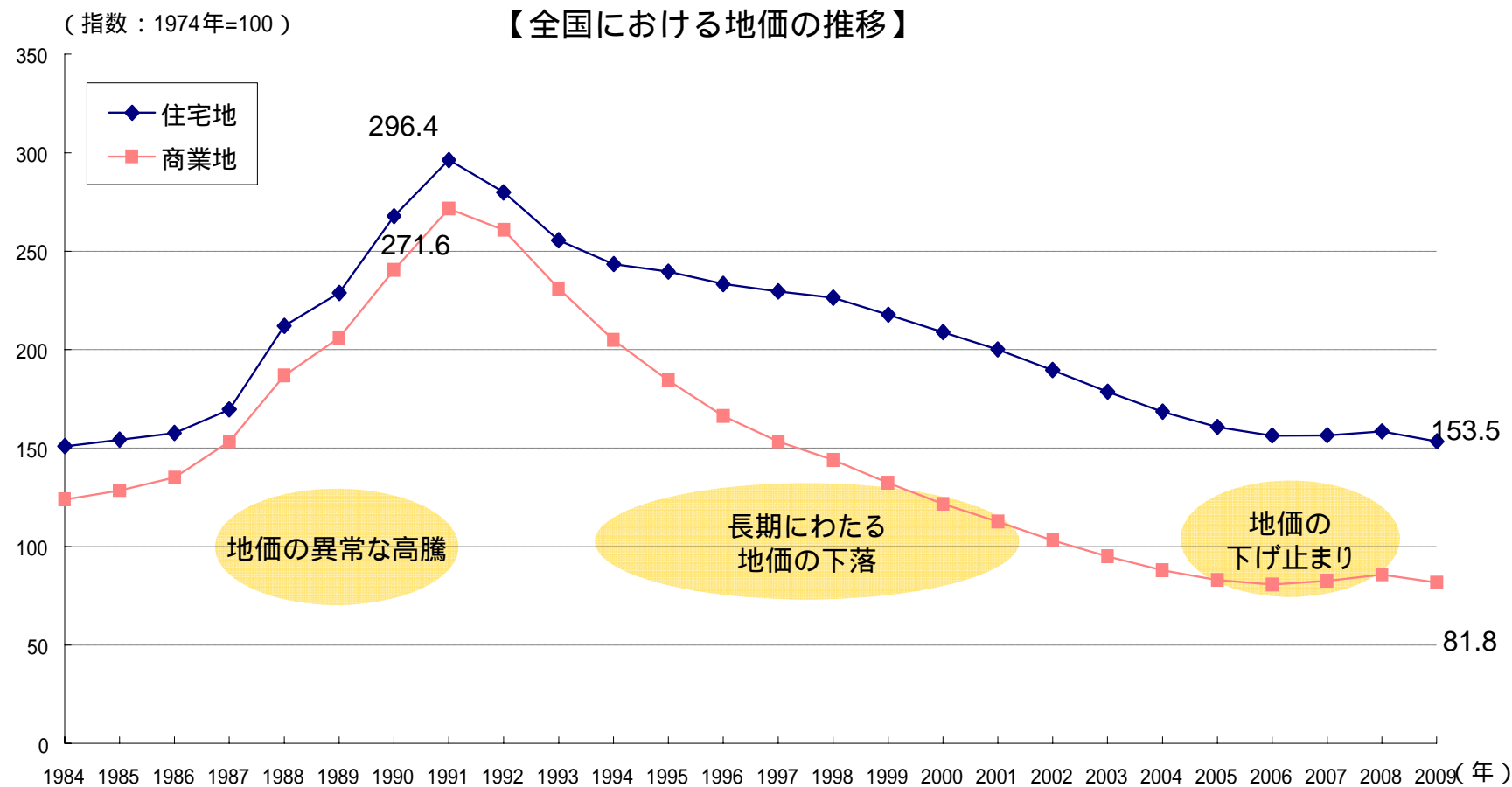
(注3)法人企業統計に基づく簿価ベースの金額(平成17年末時点)

(注4)証券化された不動産の累計の実績

(注5)固定資産及び土地の総額

1. 現状(CRE・PRE)

我が国の不動産市場は、一時的に多少の下落はあったものの戦後一貫して上昇を続け、土地はもっとも有利で安全な資産であるという「土地神話」を築いてきた。しかし、1980年代後半より急騰した我が国の地価は、1991年を境に長期にわたり下落し、土地は価格変動リスクのある資産として認識されるようになった。



出典：土地政策の中長期ビジョン（国民生活を豊かにする不動産のあり方ビジョン）中間報告

1. 現状(CRE・PRE)

価格変動リスクだけでなく、耐震、アスベスト、土壌汚染などの様々な問題が不動産固有のリスクとして意識されるようになってきている。

【地方公共団体が所有する公共施設等の耐震率】

項目	耐震済施設数
公共施設数	438,567
耐震化が確保されている公共施設 (平成15年末)	236,270 (53.9%)
耐震化が確保されている公共施設 (平成19年末(予定))	243,634 (55.6%)

資料：総務省消防庁「地方公共団体が所有する公共施設(総数)の耐震化率(平成16年2月)」にもとづき、株式会社日本総合研究所にて作成

注1：本調査の対象となっている公共施設とは、地方公共団体が所有する公共用及び公用の建物のうち、非木造の2階建以上又は、延床面積200㎡超の建築物である。

・地方公共団体が所有する公共施設等の耐震化率は約56%となっている。

【建築物における吹付けアスベストの状況】

		調査数	露出してアスベストの吹付けがされている		
			指導により対応済み	未対応	
H18.3	件数	202779	16401	4546	11855
	割合			28%	72%
H19.9	件数	214050	14774	7734	7040
	割合			52%	48%
H20.3	件数	218349	14832	8006	6826
	割合			54%	46%

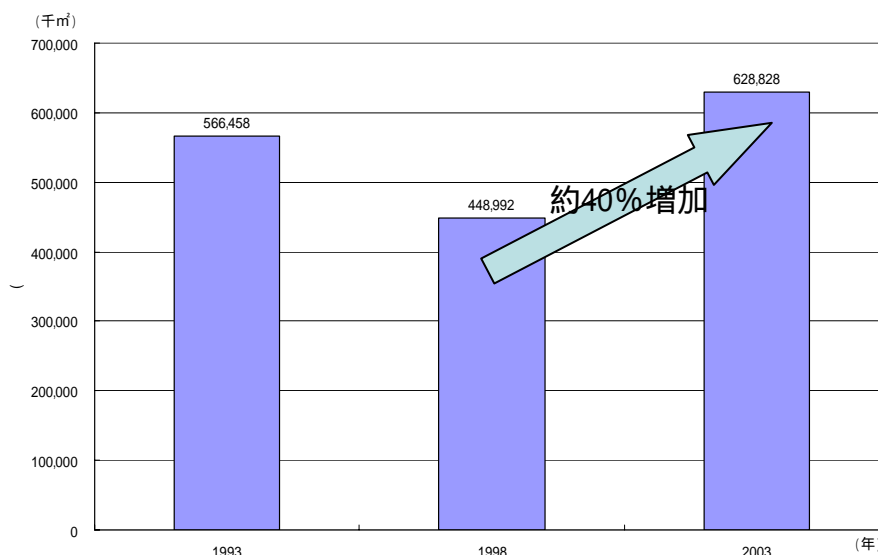
資料：国土交通省「民間建築物における吹付けアスベストに関する調査結果について」

・露出してアスベストの吹付けがされている建築物のうち、46%の建築物が未対応となっている。

1. 現状 (CRE・PRE)

社会情勢の変化や産業構造の転換等を背景に、企業や地方公共団体の利用実態として、多くの低・未利用地が放置されていると考えられる。

【企業所有の空き地面積の動向】

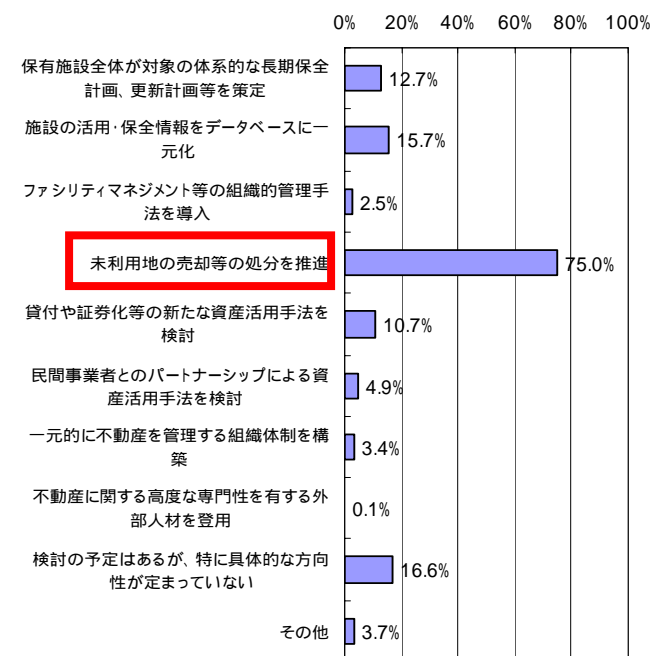


参考：東京都千代田区の面積：11,640千㎡

資料：国土交通省「土地基本調査」

- ・企業が所有する土地においては、空き地の割合が増加している。

【地方公共団体において優先的な対応が求められる課題】



資料：国土交通省「公的不動産の合理的な所有・利用に関するアンケート調査結果」

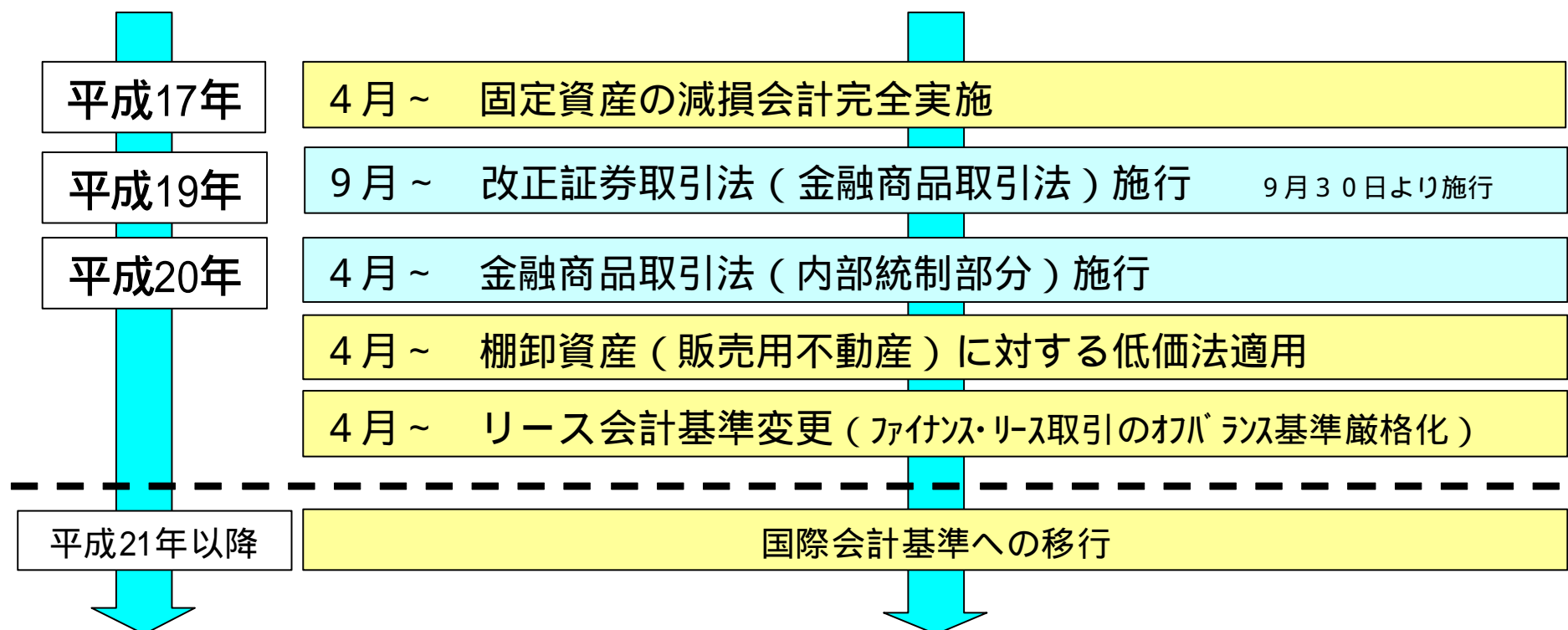
- ・地方公共団体に対して実施したアンケート調査結果によれば、「優先的な対応が求められている課題に対する取り組み」で「未利用地の売却等の処分を推進する」と回答した割合が75%と最も高くなっていることから、地方公共団体では多くの低・未利用地を所有していると考えられる。

1. 現状(CRE)

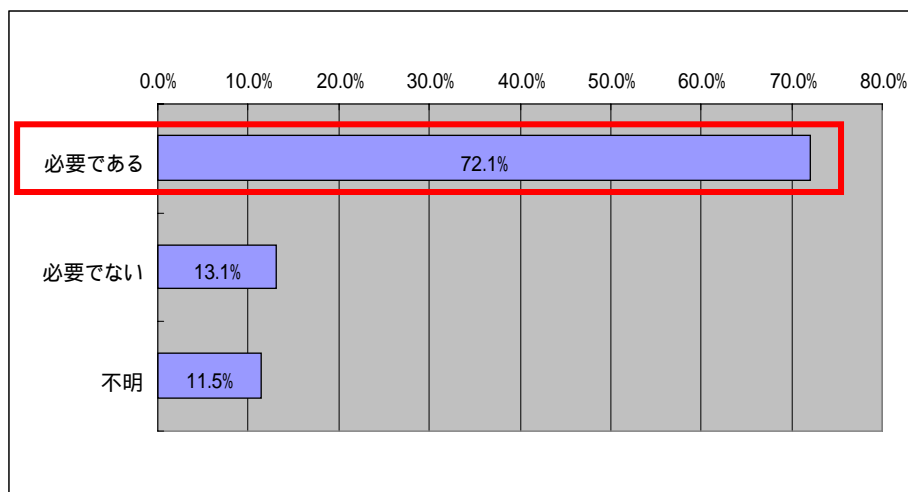
企業においては、効率的経営の必要性、会計基準制度等の諸制度の改正を受けて、不動産の取得・管理・処分等について合理的・戦略的な視点が重要となっており、ほとんどの企業が不動産戦略への早急な対応の必要性を感じている。

【企業不動産に関する制度改正】

: 会計関係
 : 内部統制関係



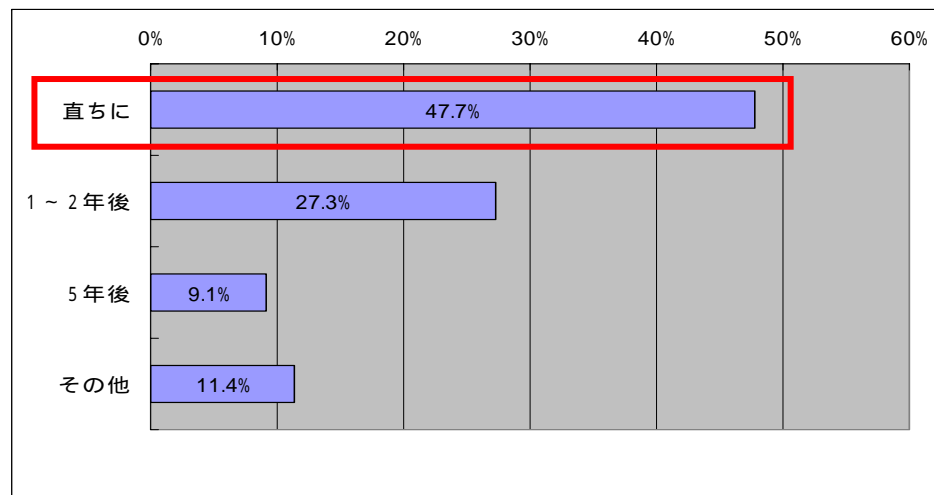
【企業の不動産経営戦略の必要性】



資料：財団法人日本不動産研究所アンケート調査より

・不動産経営戦略が「必要である」と回答した企業は、全体の72.1%であった。

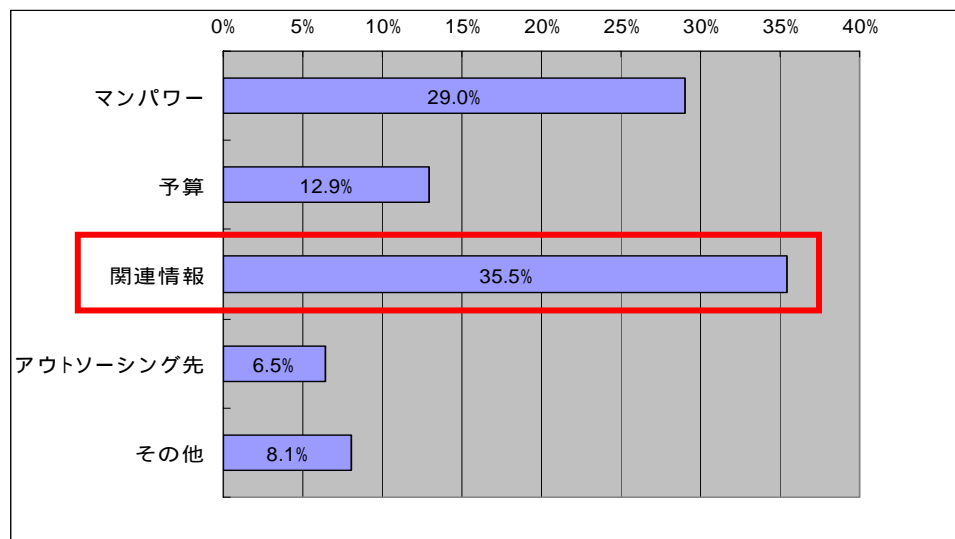
【不動産経営戦略の必要性の緊急度】



資料：財団法人日本不動産研究所アンケート調査より

・不動産経営戦略の必要性の緊急度においては、約半数の企業が「直ちに」必要であると感じている。

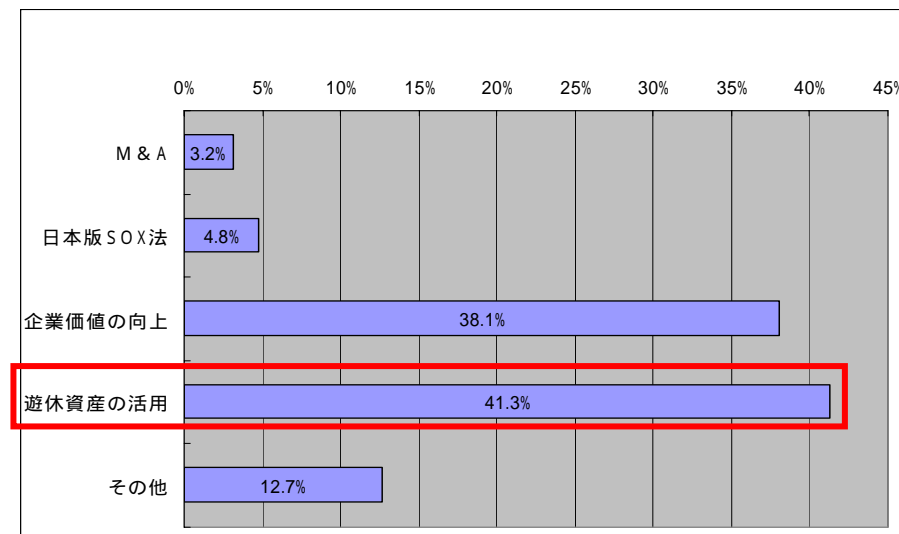
【経営戦略の不足要素】



資料：財団法人日本不動産研究所アンケート調査より

・経営戦略の不足要素は、「関連情報」という回答がもっとも多く、「マンパワー」、「予算」という回答が続いている。

【経営戦略の動機】



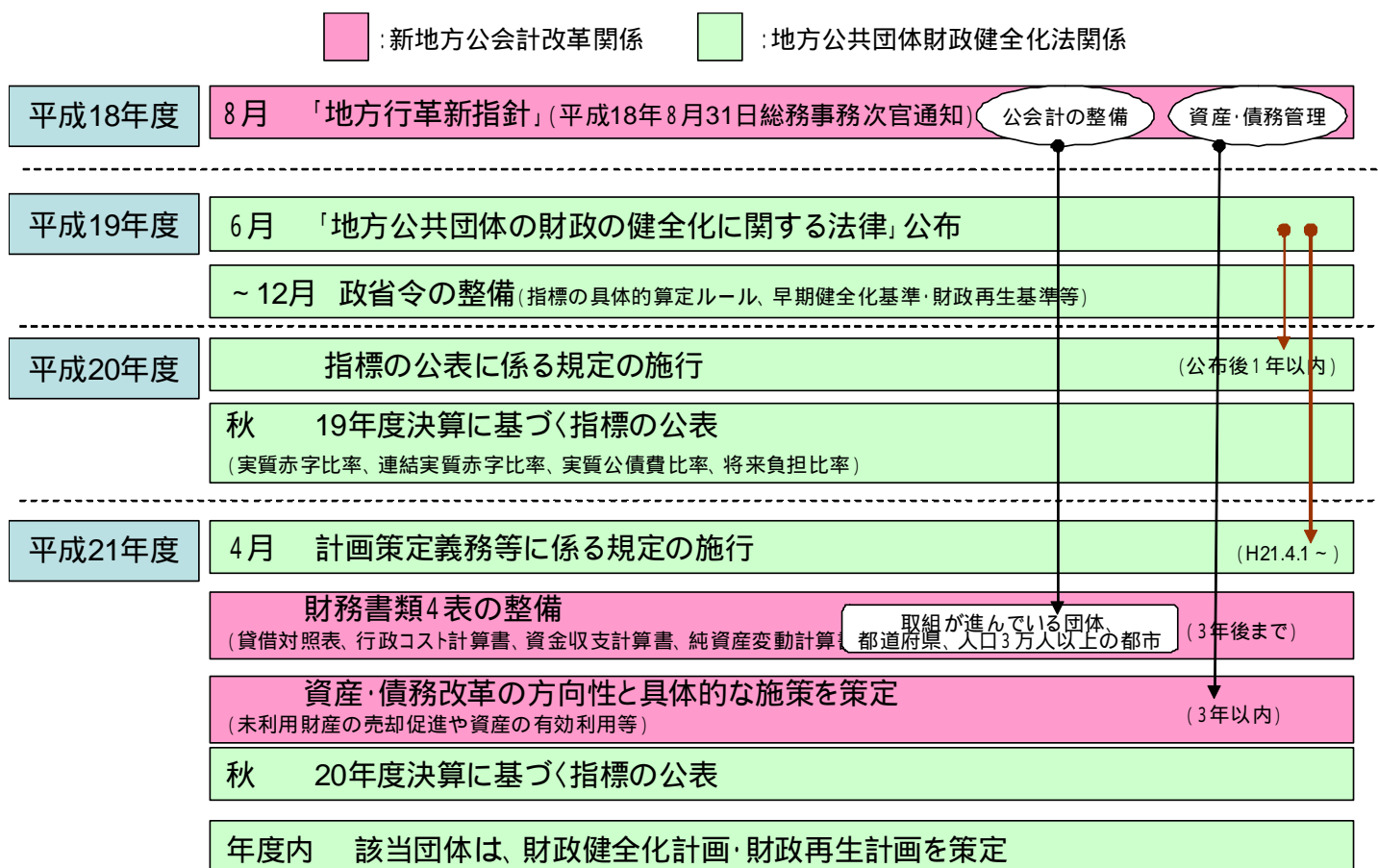
資料：財団法人日本不動産研究所アンケート調査より

・経営戦略の動機は、「遊休資産の活用」という回答がもっとも多く、「企業価値の向上」という回答が続いている。

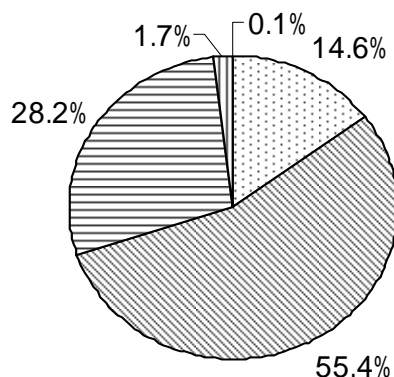
1. 現状(PRE)

また、地方公共団体においては、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」の施行や新地方公会計制度改革などを受けて、不動産の合理的な取得・管理・処分等が求められており、その必要性を感じる地方公共団体が多数にのぼっている。

【地方公共団体財政健全化法及び新地方公会計改革の流れについて】



【不動産の合理的な所有・利用の必要性】



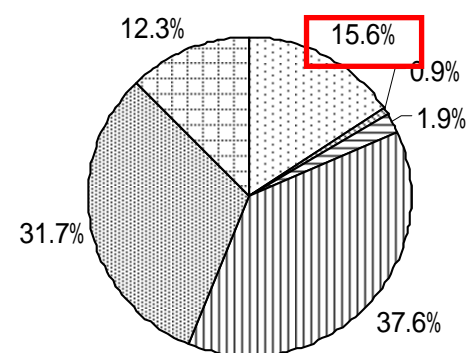
98.2%

- 必要性を感じており、既に実行している
- 必要性を感じており、今後、検討したいと考えている
- 必要性を感じているが、現在のところ、実行の予定はない
- 特に必要性は感じていない
- その他

資料：公的不動産の合理的な所有・利用に関するアンケート調査結果より

・不動産の合理的な所有・利用の必要性については、98.2%とほぼ全ての地方公共団体が必要性を感じていた。

【地方公共団体における不動産の一元管理の状況】

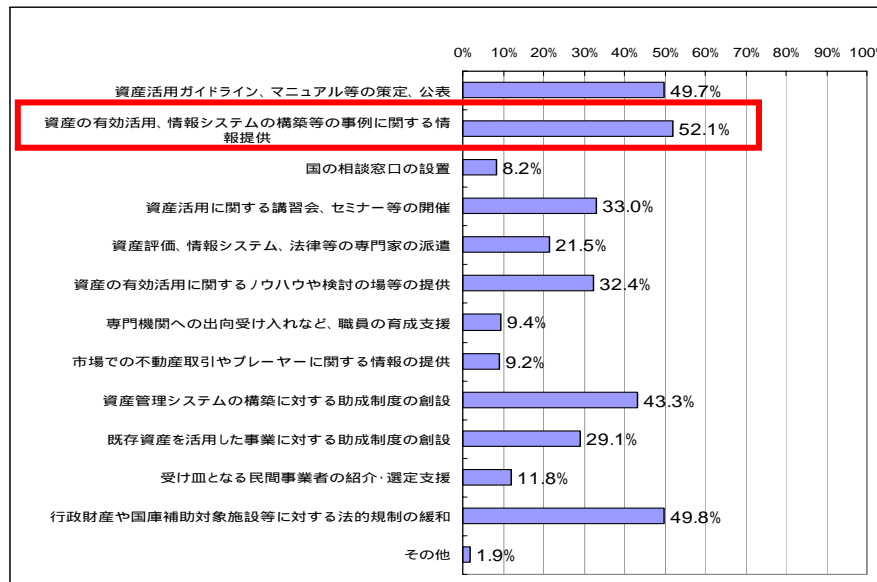


- ある
- 設置の計画があり、順調に準備が進んでいる
- 設置が予定されているが、具体的な計画が定められない
- 設置を求める声はあるが、具体的な検討には至っていない
- 必要ないので、特に設置の予定はない
- その他

資料：公的不動産の合理的な所有・利用に関するアンケート調査結果より

・不動産情報を一元的に管理する部門が「ある」と回答した地方公共団体は、全体の15.6%であった。

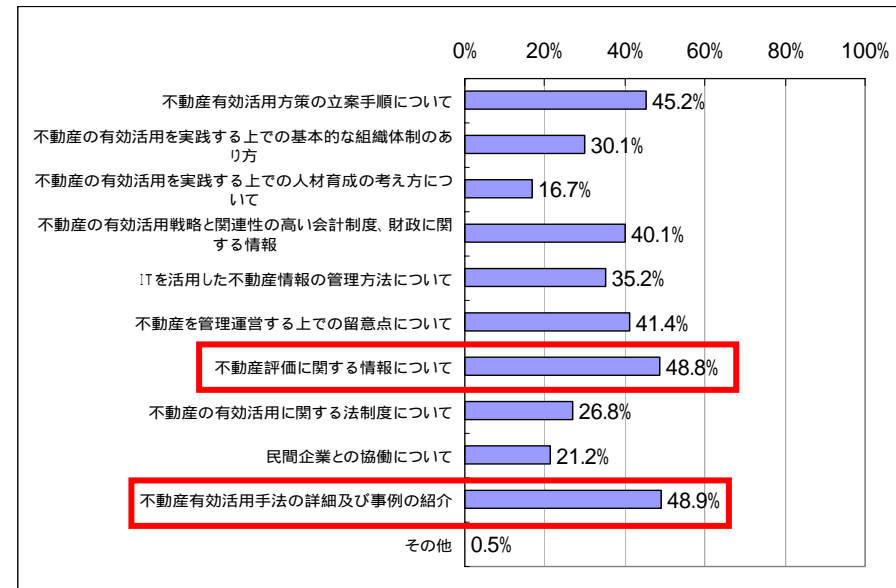
【不動産の合理的な利活用についての国に対する要望】



資料：公的不動産の合理的な所有・利用に関するアンケート調査結果より

・「不動産の合理的な利活用についての国に対する要望」としては、「資産の有効活用、情報システムの構築等の事例に関する情報提供」(52.1%)という回答がもっとも多かった。

【不動産の活用を円滑化するための有効な情報】



資料：公的不動産の合理的な所有・利用に関するアンケート調査結果より

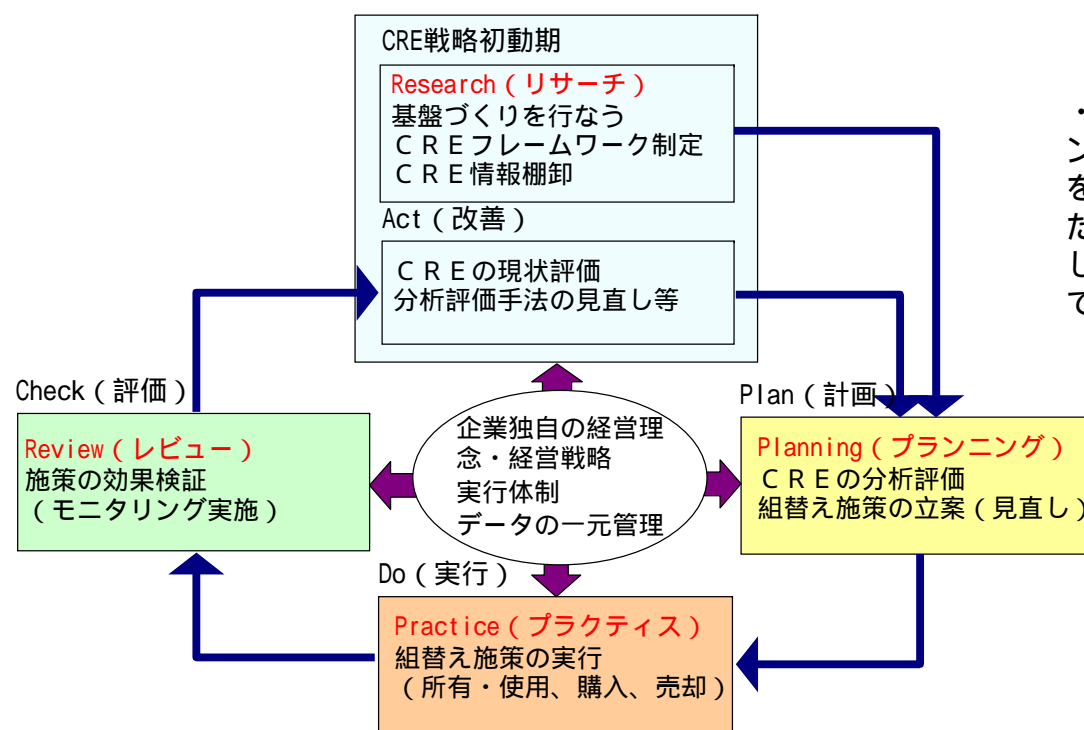
・「不動産の活用を円滑化するための有効な情報」としては、「不動産有効活用手法の詳細及び事例の紹介」(48.9%)や、「不動産評価に関する情報について」(48.8%)という回答が多かった。

2. 現状の取組 (CRE)

企業が所有・利用する不動産について、企業価値向上の観点から経営戦略的視点に立って見直しを行い、不動産投資の効率性を最大限向上させていこうという考え方を示す「CRE戦略」について、国において平成20年4月に「CRE戦略を実践するためのガイドライン」及び「手引き」を作成し、公表した。

このうち、「手引き」については、会計制度などの制度インフラの変更や企業不動産を取り巻く社会状況が刻々と変化していることから、毎年度メンテナンスを行うこととしており、平成21年3月に更新版を公表した。一部の企業においては、CRE戦略を実践する事例が見られる。

【CRE戦略マネジメントサイクル】



【「CRE戦略を実践するためのガイドライン」概要】

・CRE戦略を実践するためには、コーポレートガバナンスに対応した適切な「CREマネジメントサイクル」を構築する必要がある。また、そのサイクルの適用にあたっては、個別企業の規模、管理状況等を総合的に勘案しながら組織整備や情報化の範囲等を適切に判断すべきである。

資料：「CRE戦略を実践するためのガイドライン」より

2. 現状の取組(CRE)

【CRE戦略の事例：資産の見直しの観点からの不動産売却】

<(株)東芝の事例>

- ・(株)東芝では、従来からグループでの所有不動産について、資産価値の最大化とグループ全体での利用のあり方を吟味し、継続利用、処分、他目的での活用を峻別して不動産施策を進めてきている。1932年～1984年に(株)東芝の本社が入居し、本社移転後は賃貸ビルとして利用してきたが、売却による資産価値の最大化のため、2007年に東急不動産株式会社が組成する合同会社へ売却することを決定した。
- ・企業の経営戦略としての「選択と集中」の観点から、不動産を含む積極的な資産の入替が行われた事例である。

【銀座東芝ビル】



資料:平成20年版土地白書より

2. 現状の取組 (CRE)

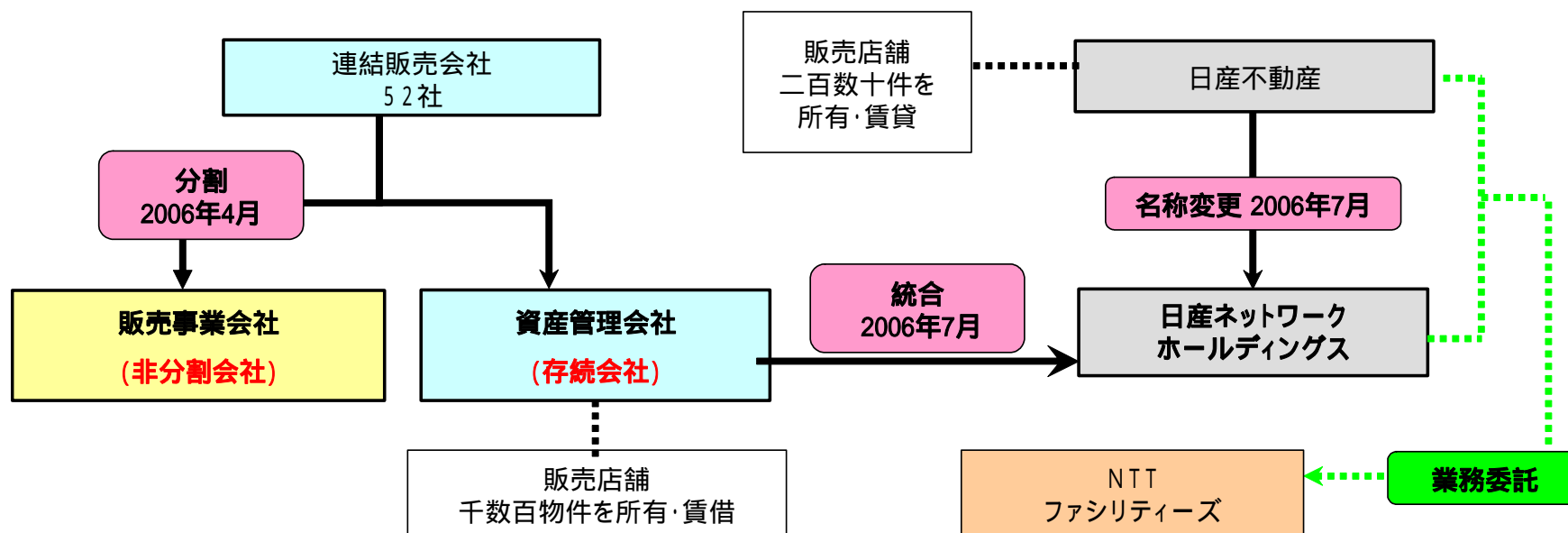
【CRE戦略の事例 : 企業組織再編】

<日産自動車(株)の事例>

・日産自動車(株)においては、合理的な不動産管理を実現するため、本体だけでなく、連結販売会社の不動産まで含めて総合的に見直し、会社分割と会社統合の手法を活用しながら、連結販売会社の不動産を関連子会社に一元化し、効率的な不動産管理を実現している。

・日産自動車(株)は、2005年12月に国内の販売ネットワークの再構築戦略をいち早く打ち出し、その一環で2006年4月に連結販売会社52社をそれぞれ自動車販売事業会社と資産管理会社に分割した。資産管理会社については、日産ネットワークホールディングス(株)により一括して連結販売会社の資産管理を行う体制を整備した。

【日産自動車(株) : 組織再編による資産管理機能統合のスキーム】



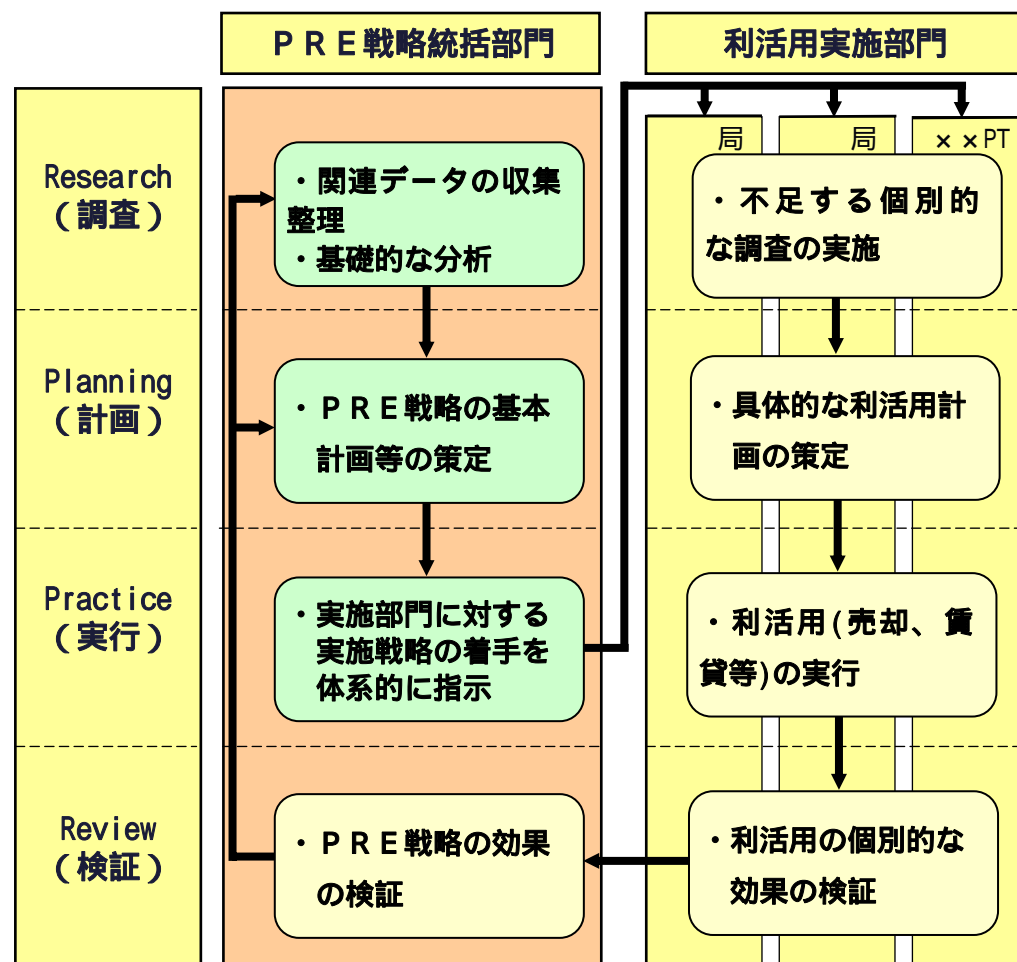
資料:「CRE戦略を実践するための手引き」

「日産自動車株時期会社の事例」より

2. 現状の取組 (PRE)

地方公共団体が所有・利用する不動産について、公共・公益的な目的を踏まえつつ、財政的な視点に立って見直しを行い、不動産投資の効率性を最大限向上させていこうという考え方を示す「PRE戦略」について、国において平成21年5月に「PRE戦略を实践するための手引書」を作成し、公表した。一部の地方公共団体においては、PRE戦略を实践する事例が見られる。

【PRE戦略マネジメントサイクル】



【「PRE戦略を实践手引書」概要】

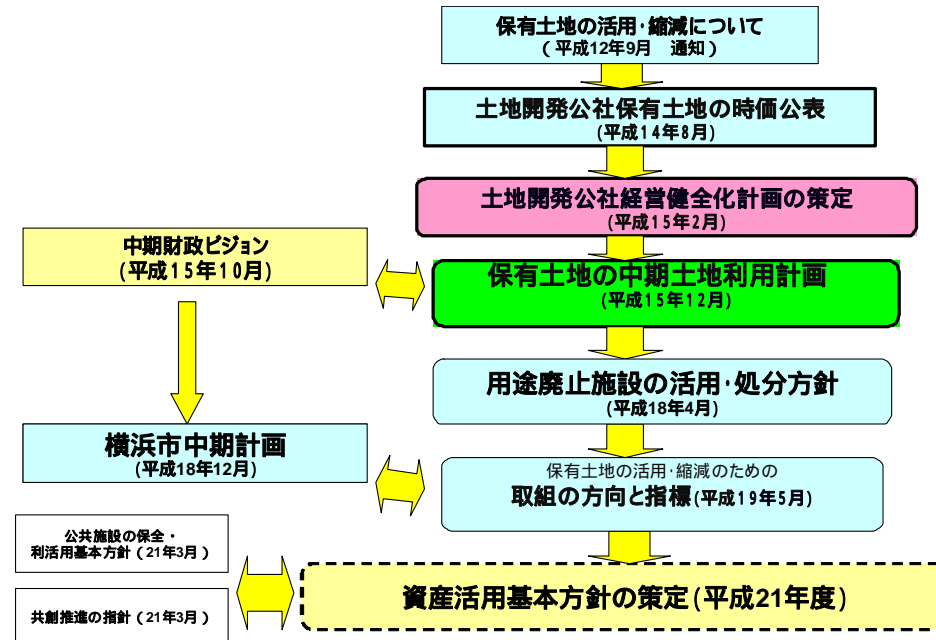
・PRE戦略は、特に「全庁横断的な体制」、「不動産の積極的な利活用」、「継続性」の3つの視点を重視しつつ、「PRE戦略マネジメントサイクル」とそれを実施するための組織を構築することが重要である。

2. 現状の取組 (PRE)

【PRE戦略の事例 : 横浜市の事例】

・横浜市の財産担当部局では、「保有土地の中期土地利用計画」（平成15年策定）や「用途廃止施設の活用・処分方針」（平成18年策定）など、これまでの保有土地の活用・縮減の取組を整理・拡充し、民間売却や貸付を中心とした総合的な資産活用基本方針を策定するとともに、公民連携による公有地利活用を促進し、保有土地や用途廃止施設など資産の有効活用に積極的に取り組むとしている。

【横浜市のこれまでの取組】



資料: 横浜市行政運営調整局資料より

【横浜市共創推進事業本部】



共創フロント(公民連携事業に関する相談・提案窓口)
資料: 横浜市共創推進事業本部資料より

< 公民連携に向けた共創推進事業本部の創設と取組事例 >

・横浜市では、今後の少子高齢化社会を見据え、公のみで自治体経営を行うのではなく、民間と協働・連携していくことが必要不可欠と考え、平成20年4月、PPP（Public-Private Partnerships：公民連携）について総合的、横断的に統括する組織として「共創推進事業本部」を創設した。

・同本部において財産担当部局や民間との連携によって、公有資産の利活用やネーミングライツ契約など資産の有効活用を推進している。

2. 現状の取組 (PRE)

【PRE戦略の事例 : 小学校跡地の信託の事例】

<東京都新宿区の事例>

・新宿区では、財政の悪化を踏まえ、新たな収入を得る方策として、西新宿という好立地にある淀橋第二小学校跡地の土地信託を実施し、その結果、約12億3,388万円の信託配当を得ることができた。

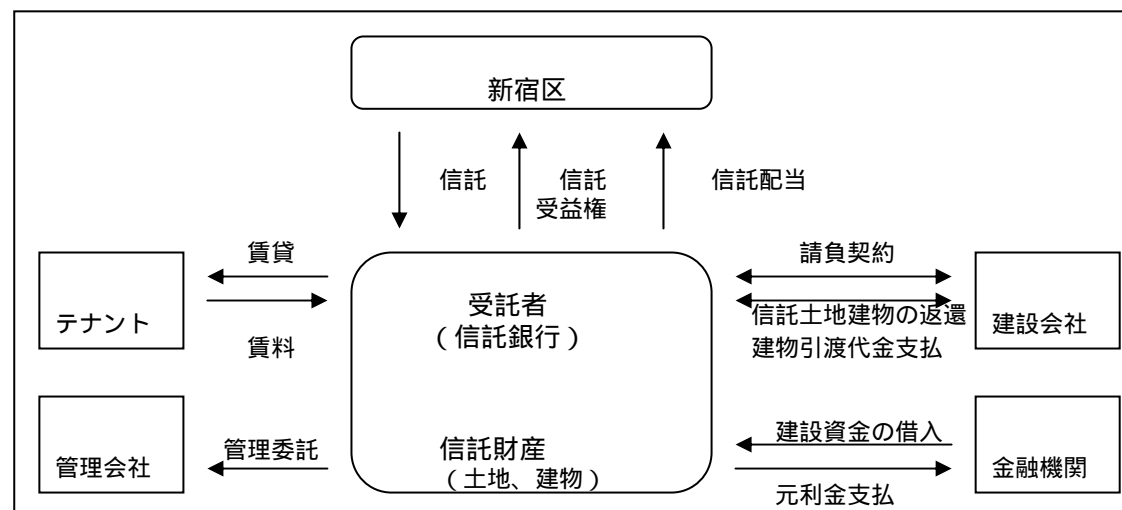
・西新宿は業務集積地として計画された街であるため、検討にあたってオフィスビル（新宿ファーストウェスト）の建設が優先的に考えられていたが、同区にはオフィスビルを建設し、運営していくノウハウがなかったため、行政の監視が届きつつ、オフィスビルを建設、運営する手法として信託が採用された。

【新宿ファーストウェスト】



新宿ファーストウェスト外観
資料：新宿区資料より

【本事業のスキーム】



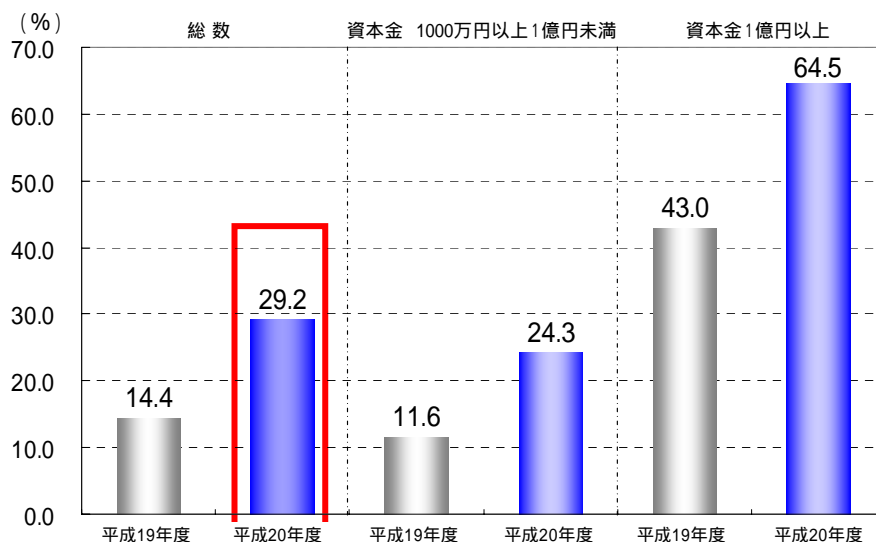
資料：「PRE戦略を実践するための手引書」より

3. 政策課題 (CRE・PRE)

CRE戦略については、民間主導の取組として企業連合体等により推進の動きが始まっているが、依然として浸透していないのが現状。引き続きCRE戦略の推進により土地利用の有効化が図られるよう、手引きの普及と情報更新、情報提供等を進めていく必要がある。

PRE戦略については、多くの地方公共団体が公的不動産のマネジメントの必要性は感じているものの、全庁的・計画的な不動産管理、資産活用に関するノウハウ、人材の確保など必要な取組がなされていない状況。また、手引書を応用したモデル的な実践事例が不足している状況。このため、手引書の普及・活用とPRE戦略実践のノウハウ蓄積・人材育成を図ることが必要である。

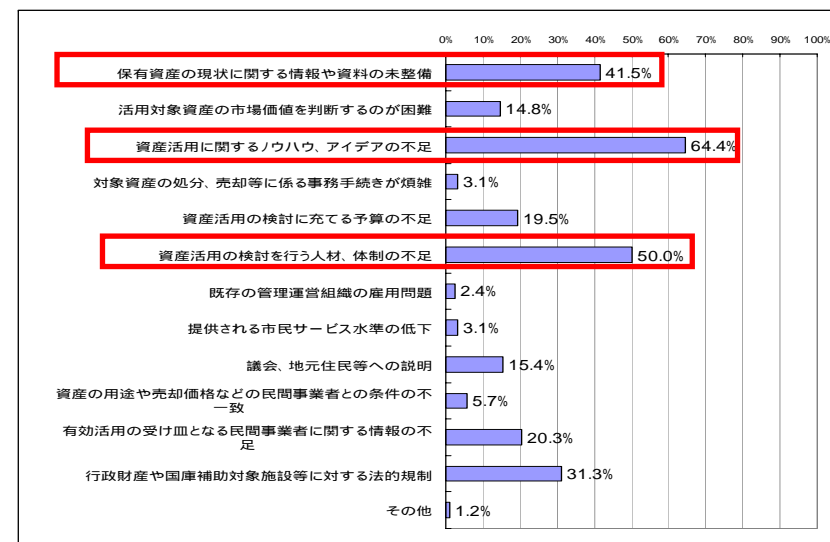
【企業における不動産を集中的に管理する部署の有無】



資料：国土交通省「土地所有・利用状況に関する企業行動調査」（平成19年度、平成20年度）

・不動産を集中的に管理する部署があると回答した企業は、全体の29.2%であった。

【不動産の有効活用にあたっての課題】



資料：公的不動産の合理的な所有・利用に関するアンケート調査結果より

・「不動産の有効活用にあたっての課題」については、「資産活用に関するノウハウ、アイデアの不足」という回答が最も多く、続いて、「資産活用の検討を行う人材、体制の不足」「保有資産の現状に関する情報や資料の未整備」という回答が多かった。 17

4. 施策の方向性 (CRE・PRE)

CRE戦略・PRE戦略を推進することにより、各々が所有する不動産の有効活用が図られ、企業価値の向上及び行政サービスの最大化が実現する。

CRE戦略については、引き続き、官民連携しつつ、手引きの普及と情報更新や必要な情報提供等を進めていく必要がある。PRE戦略については、トップランナーの地方公共団体におけるPRE戦略実践の過程を支援するPRE戦略モデル事業を通じて、手引書の普及・活用と地方公共団体におけるPRE戦略実践のノウハウ蓄積・人材育成を図る必要がある。

これにより、適正な情報整備・提供等の取組とあわせて、我が国の不動産市場の活性化と合理的な土地利用及び地価の形成が実現するよう、国として誘導を図っていく必要がある。

【PREモデル事業イメージ図】

(国) PRE戦略推進委員会(仮称)を設置し、モデル団体への支援内容等を検討

(モデル団体) PRE戦略実践の取組

