

# CRE戦略の考え方と ケーススタディ

ダンコンサルティング株式会社 代表取締役 塩見 哲

## 第3回 事業用定期借地権の活かし方

前号(2010年夏季号)では、経営資源としての不動産活用手法にはどのようなパターンがあるか紹介した。その一つである「定期借地権」の活用は、土地を所有する企業が、自らがそこで何らかの事業を営むことはしないが、手放すことを嫌い、また貸し出しても将来取り戻すことが難しいと懸念される場合に、使い勝手がよい手法であることを述べた。そこで今号では、土地を借りる側からの事業用定期借地権の活用方法を、例を挙げて解説する。

### CREとは「不動産の利用・使用」

前2回において、CRE戦略の不動産活用には大別して4つの手法(狭義の不動産有効活用・現状維持・売却・定期借地権)があることを説明しました。ここで注意しておきたいのは、CRE戦略は全ての企業にとって重要なキーワードになっているということです。

たまたま、当社は不動産を所有していないためCRE戦略とは無縁である、と考えている経営者が存在します。基本的に、人間は土地の上で生活しており、同様にヒトで構成される企業も土地の上で成り立っています。したがって、不動産に関わっていない企業は皆無といってもいいでしょう。

実際、CREとは、「企業が利用・使用する全ての不動産」という捉え方をされています。「利用や使用」であって、「所有や保有」だけを行っているわけではありません。つまり、どういう借り方をしている不動産か、あるいは不動産の賃借方法が適正かどうかという視点も、CRE戦略の範疇に入っているということです。まさにCRE戦略が経営戦略の一部に入り込んでいるのです。

そのうえ、昨今では企業活動として必要と

される事業用地やオフィスなどについては、賃借した方が有利だと考える企業も増えてきています。たとえば、**図表①**の国土交通省による「土地所有・利用状況に関する企業行動調査」の中にある、「今後、借地・賃借が有利となる理由」でみると、平成20年度より平成21年度の方が次のような項目が伸びています。

- 土地は必ずしも有利な資産ではない  
(H.20)37.1% → (H.21)51.3%
- コスト面を考えると賃借が有利である  
(H.20)47.8% → (H.21)49.3%

### 土地を所有していない企業の土地活用

今号からは、4つの手法からピックアップしたケーススタディにより、CRE戦略の考え方を捉え直してみましょう。その第1回目は、土地を所有していない企業でも土地活用ができる「事業用定期借地権」のケースです。

事業用定期借地権は、都心部や郊外などといった様々な立地で利用されてきました。なかでもロードサイド立地は、従来の建設協力金スタイルから事業用定期借地権にシフトされだしています。

事業用定期借地権は、複数の土地所有者が関係するため、個人的感情などから利用制限を受けていたような土地に光が当たったという点からも、画期的であったといえます。つまり、権利関係が複雑であったことで処分しづらかった不動産(負債)を活性化させる起爆剤が、事業用定期借地権というわけです。それも、単に土地所有者にメリットを与えたというだけではありません。定期借地権者である企業、その企業の顧客、ひいては地域社会や町の活性化にもつながっていくからです。

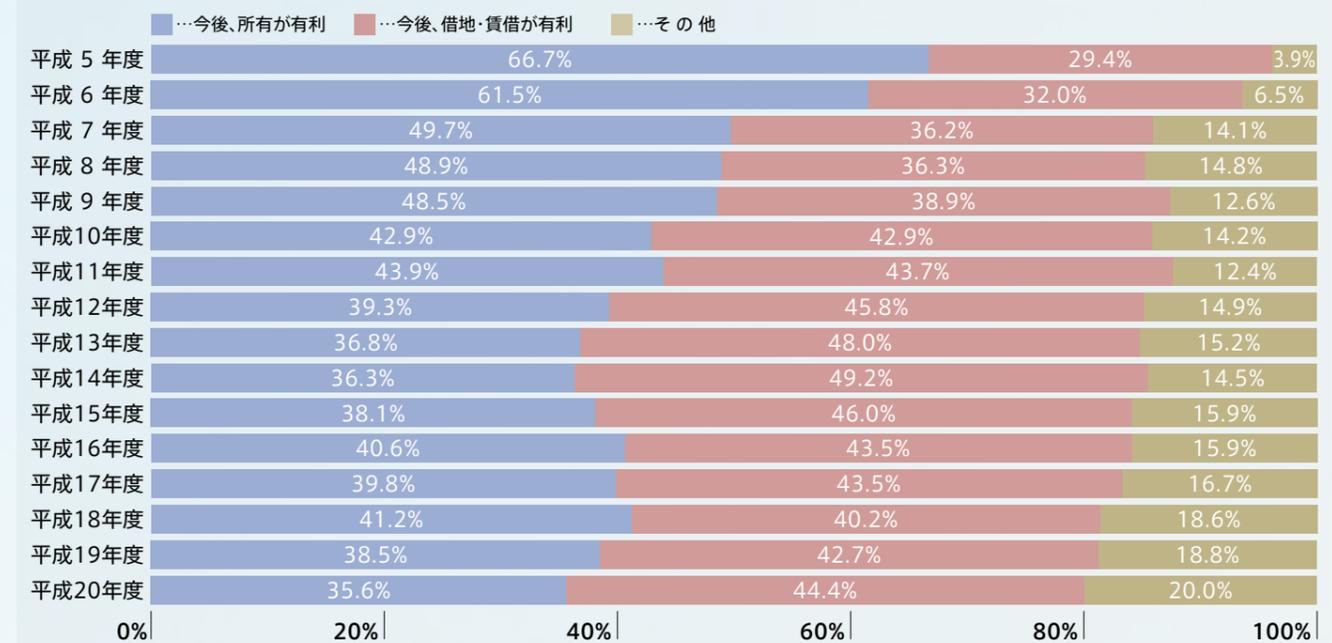
### 使えなかった土地の活用

関西圏の郊外にある山間部が今回の舞台です。山間部の土地の多くは、雑種地でほとんど利用されることもないまま荒地になっているケースが数多くあります。それも一人で広い雑種地を所有しているのではなく、数多くの地元住民が所有することで、権利関係が複雑に交差しているのです。

こうした土地の所有者は個別に売却することも困難で、その結果、相続などが発生してさらに枝分かれしていきます。先祖代々からの

図表① 土地所有・利用状況に関する企業行動調査

#### ①今後の土地所有・賃借の有利性の変化



#### ②今後、土地所有が有利になる理由

| 理由                  | 平成19年度 | 平成20年度 |
|---------------------|--------|--------|
| 事業を行う上で自由に活用できる     | 59.9%  | 59.5%  |
| 土地は滅失せず資産として残る      | 51.9%  | 55.5%  |
| コスト面を考えると所有が有利      | 31.8%  | 33.3%  |
| 土地は他の金融資産に比べて有利     | 22.9%  | 23.0%  |
| 需要に合った賃貸物件を見つけるのが困難 | 6.9%   | 6.1%   |

◆出所:①・②[平成20年度「土地所有・利用状況に関する企業行動調査」の概要について](国土交通省) ③[平成21年度土地に関する動向 平成22年度土地に関する基本的施策](国土交通省)

#### ③今後、借地・賃借が有利となる理由

| 理由                   | 平成19年度 | 平成20年度 | 平成21年度 |
|----------------------|--------|--------|--------|
| 事業所の進出・撤退が柔軟に行える     | 52.7%  | 53.7%  | 51.3%  |
| 土地は必ずしも有利な資産ではない     | 33.5%  | 37.1%  | 51.3%  |
| コスト面を考えると、賃借の方が有利である | 50.6%  | 47.8%  | 49.3%  |
| 初期投資が所有に比べて少なくて済む    | 35.8%  | 37.5%  | 37.0%  |
| 需要に合った購入物件を見つけるのが困難  | 8.5%   | 5.8%   | 6.2%   |

土地とはいえ、「負債」化している典型的なケースといえます。

一定のエリア内をターゲットとして展開しているA社があります。県内だけに特化した飲食チェーン店です。A社の店舗はロードサイド型ではありませんが、どちらかという、住居・商業併設地域が多く、生活道路沿いを主流としてきました。車だけではなく、自転車や徒歩による商圈を設定しているといってもよいでしょう。

その結果、どうしても住宅の密集地が多くなり、山間部の顧客はわざわざ車で20~30分かけて来店願っていたのです。A社はこうしたエリアへの出店も考えてきましたが、駐車場をしっかりと確保するための地形や、道路付けの良い広いスペースとはなかなか出会

えませんでした。需要と供給がマッチしなかったのです。

### 複雑な所有者が一本化

平成4年に施行された借地借家法に基づき、定期借地権制度が誕生しました。特に**表②**の事業用定期借地権では、①数多くの権利が交差している土地を現状のままにして、②一定期間内において、定期借地権者が1社で、③複雑化している一体の土地の利用権を自由に使える権利を持つことができます。すぐに処分や活用しづらい土地を、当面は定期借地権者が自由に活かしていくことができるというわけです。

過去においてA社は、土地所有者が店舗を

建てて全て貸し出す建設協力金方式か、撤退した店舗をそのまま借り受けてリニューアルするという店舗戦略を採用してきました。そこで今回は、事業用定期借地権を活用することで、既存店にない店舗戦略を考えていたのです。

郊外のロードサイドを探すと、草が生い茂っている一帯がありました。謄本を上げると20数人が所有しており、長年にわたって相続以外での移転はありません。さらに、若干の固定資産税を支払っており、草刈りの当番義務まで発生しているようです。

A社は早速、近隣の不動産市場に明るい地元のお舗不動産会社に連絡をとりました。地域一帯の地区リーダーを務める組合長を紹介してもらったためです。紹介を受けた組合長はこの雑種地の所有者の一人でもあったからです。

図表② 3種類の定期借地権の内容

| 種類      | 一般定期借地権                              | 事業用借地権                       | 建物譲渡特約付借地権            |
|---------|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| 項目      |                                      |                              |                       |
| 存続期間    | 50年以上                                | 10年以上50年未満                   | 30年以上                 |
| 目的      | 制限なし                                 | 事業用のみ                        | 制限なし                  |
| 契約方式    | 公正証書等(書面契約)                          | 公正証書のみ有効                     | 定めなし(譲渡特約を付ける場合は書面契約) |
| 契約の更新   | 排除特約 可                               | 規定の適用なし                      | 拘束されない                |
| 特約      | 建物の築造による存続期間延長を排除→可、<br>建物買取請求権の排除→可 | 適用なし                         | 30年経過後建物を売却する旨を定める→可  |
| 返還      | 更地で返還が原則                             | 更地で返還が原則                     | 建物を地主に譲渡              |
| 借地権の譲渡  | 可能                                   | 可能                           | 可能                    |
| 借地借家法   | 22条                                  | 23条                          | 24条                   |
| 考えられる用途 | 一戸建て住宅地・<br>堅固な建物の商業施設やビルなど          | テナントビルやオフィビル、<br>及びロードサイド店舗等 | 商業地・住宅地               |

※最近の活用例では、アウトレットモールや超高層マンション建設、再開発事業や不動産証券化、中心市街地活性化手法などと組み合わせられています。

現状分析と提案内容

A社からの地域や立地に対する現状分析〔①～④〕と提案内容〔⑤～⑪〕をまとめると、次のように絞ることができます。

【現状分析】

- ①現状では、全く生産性のない土地です。逆に固定資産税や草刈りという義務が生じているため「負債産」になっています。
- ②山間部の雑種地のままで放置されており、昼間でも薄暗く不用心であり、犯罪の温床になりやすいと思われます。

- ③近隣周辺の住民からも、電柱など照明器具を取り付けて欲しいという要望が市役所に届いているという事実もあります。
- ④地域では人口の高齢化が進んでおり、車社会での生活を余儀なくされています。ところが、飲食店などの家族団欒の場がありません。

【提案内容】

- ⑤事業用定期借地権の設定によって、商業ゾーンとして土地を活かせることになりま

- ⑥事業用定期借地権の設定は、20年間だけ利用させていただくという契約です。賃貸中は必ず地代収入が入金されるということです。
- ⑦同時に、公証人役場で公正証書を作成することとなります。法律の適用で20年経過後は、必ず土地は更地として戻ってくることでされています。
- ⑧地代の支払いは、現在の敷地の売却可能価額の年2～3%を設定し、1年ごとの前払い地代とします。これは事務処理、手続きの煩雑さを避けるとともに、先払い(土地所有者から見ると前受け)によって、土地所有者全員に安心感を提供しようとするものです。また、地代は個別に支払うことはせず、地区組合長名義の口座へ振り込み、組合の会議時点で各所有者に支払うこととします。
- ⑨雑種地の整備や地下水溝の設営などに必要な800万円については、事業用定期借地権設定における権利保証金として土地所有者に支払うこととします。したがって、土地オーナーが契約時において基本的に負担する費用は、せいぜい公正証書の作成に関する諸費用の一部だけといえます。
- ⑩A社店舗は、地域住民にも浸透しています。したがって、今まで食事をするために都心まで足を運んでいましたが、今後は近隣で一家団欒の夕食の場が生まれます。
- ⑪小さな商業集積地に変化させることで、山間部のランドマーク地として地域住民に「ハレ」の場を提供することとなります。



写真はイメージです。本文とは無関係です。

図表③ A社(定期借地権者)をコアとした場合のテナントミックスの考え方

|          |   |
|----------|---|
| ①業種条件    | キーテナントが飲食店のため、物販・サービス・エンターテイメント系に、異なる飲食系が中心 |
| ②テナント条件  | 出来るだけ地域密着型で展開しているチェーン系店舗を主力として考える           |
| ③収益条件    | イニシャルコストなどを下げることで、損益分岐点を低くする仕組みを作る          |
| ④イメージ条件  | 定番型・一般化・大衆化を中心とする店舗構成                       |
| ⑤敷地・施設条件 | 大規模面積、地形・接道良く、駐車場が広く取れるメリットを活かす             |
| ⑥ターゲット条件 | 老若幼男女など、ファミリー層(三世代で活用)を顧客対象とする店舗を導入する       |
| ⑦運営条件    | A社が借地権者となって、様々な店舗に応じた運営条件を設定する              |

最大の目的は地域社会の活性化

A社社長がこだわったのは、単にA社のメリットだけを考えることではありません。地域社会に関わる全ての人々が、現状よりもメリットが受けられることになるかどうかという点でした。今までにない制度を活用するのですから、誰でも不安があります。そのため、A社のメリットばかりを目的としたのでは不安を増加させることになります。A社店舗がこの土地を活かすことができるための工夫に加え、土地の所有者や地域の住民、ひいては地域社会全体が活性化できるかどうかという視点からの土地活用の筋道を立てていったのです。地域の中で生きている企業にとっては、地域が活性化することによってしか継続が見込めません。目先の利益を追求しているだけでは、社会から反発を買うことも事実なのです。そうすると、賃借をベースとした不動産戦略も、自社にとっての損得を考えるより、地域社会にとっての損得を最初の判断基準に置いた方が、「継続」という成功への近道でもあるということになります。

公証人の認証などが重要条件

地区組合長らに対するプレゼンテーションで最も関心を持っていただいたのは、A社が20年後も契約を継続してくれるのかということでした(当時の事業用定期借地権は最長が20年契約でした)。もちろん、A社としてもこ

の地で業績がアップしていくなら継続は可能です。可能というよりむしろ、一旦消滅する定期借地権を再契約させていただきたいのは山々です。ただ、定期借地権という制度そのものに対して、地主にも「良い所取り」はできません。20年は約束するが、20年後は必ず契約は消滅する制度内容の理解をしておかなくてはならないのです。

事業用借地権者のテナントミックス

数度にわたる話し合いの末に、A社と土地所有者全員が合意に至ることになりました。そこでA社は、A社店舗とテナントミックスが可能な業種を絞り込んで、出店に対するアプローチを、不動産会社を通じて行うこととしました。A社は過去においては、自店舗の出店戦略には立案しても、自店舗敷地に他社店舗を導入していくというディベロッパー的な業務を行った経験はありません。ところが、今回は敷地が広すぎるので、土地を上手に活用するために多店舗企業の誘致を一体として行うことが必要であると考えていたのです。その理由は、単に地代コストが高すぎるといわけではありません。本来なら収益力がほとんどない土地のため、地代コストも過去における1店舗の出店コストより相当下がっています。したがって、A社店舗だけでも損益分岐点は上がりません。テナントミックスの大きな意

味は、商業集積によってこのエリアのランドマーク地にするという点にあったからです。地域住民が嬉々として集まってくる場所という切り口が必要だったのです。

事業用借地権の応用

いくつかの業種・業態をピックアップして、図表③のようなチェックポイントを整理し、出店候補店を絞り込みました。その結果、コンビニエンスストアと、特定グッズを提供する雑貨店、鮮魚中心の地域の大型割烹店、地元の名産品メーカーの製販一体店、農産物の販売店などを導入することとなりました。

コンビニエンスストアと名産品の製販一体店舗については、転貸型定期借地権、その他は定期借家権や一時使用としての賃貸借契約を結ぶこととなりました。A社にとっても全く新しい事業スタイルによる店舗展開となったのです。

その後、広く取ってある駐車場スペースでは、春と秋には地域のイベント祭りが開催され、地域の情報誌などにも掲載されるまでになっています。A社店舗も13年が経過して地域社会の中にしっかり溶け込み、お客様からの支持も順調に推移しています。

自社が所有していない不動産の場合には、自社にとって必要であるかどうかという立地戦略から不動産を眺めます。自社にとって必要な不動産であると決定した後は、それをどう社会や地域が認めてくれるか、そのためにはどうCRE戦略を採ることがベターなのかという視点から考えてみるのが、重要なポイントになってくるでしょう。

以上、土地を所有していないA社が、土地活用を行ったケースです。

■筆者プロフィール:塩見 哲(しおみ さとし)

ダンコンサルティング株式会社 代表取締役、税理士、経営戦略コンサルタント、建築企画プロデューサー。1949年京都府生まれ。公認会計士事務所を経て、1976年経営戦略コンサルティング会社設立(税理士登録)。以来30年以上にわたり、中小企業の目的である「継続」をテーマとして、企業哲学、理念、風土を軸とした経営戦略の立案・企業診断・再建計画・出店戦略・企業継承・不動産の活性化に関するコンサルティング業務を一貫して行っている。