

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2回 CRE戦略としての不動産活用のメニュー

前号(2010年春季号)の連載第1回では、なぜ今、CRE戦略が声高に叫ばれるようになったのか、時代の背景をまじえて解説した。また、筆者が実際に携わった不動産活用パターンを俯瞰するとともに、それらの前提となるのは「不動産所有者の意思」であることを述べた。今号では実際に、不動産活用の選択肢の一つひとつを取り上げ、その概略について説明する。

まず経営戦略ありき

不動産会社がよく使ってきた「不動産の有効活用」という言葉と「CRE戦略」の最大の違いは、前号(2010年春季号)でも述べた視点の違いにあります。図表①のように、不動産所有者の視点から考えるか、不動産の立地から考えるかの違いであるということです。

つまり、企業(これは個人の所有でも同じですが)の所有する「経営資源としての不動産」という視点で不動産の活用法を考えていくのか、それとも、「その不動産」にとって最適な活用法を考えていくのかの違いです。不動産単体としての最適な活用法と、経営戦略(個人にとっては生活設計など)の中で不動産をどう活かしていくのかという場合には、明確な違いがあるからです。

そのため、企業の持つ他の様々な経営資源と上手にドッキングさせて不動産の付加価値を高めていくための戦略こそが、CRE戦略ということになります。

経営資源としての不動産の活用法

企業の経営資源として不動産を活かしてい

くためには、次のようなメニュー(手法)があることをまず理解しておく必要があります(前号図表②参考※右ページに再録)。

- ① 狭義の不動産有効活用
- ② 現状維持
- ③ 売却
- ④ 定期借地権

今回はこの4つの大きな切り口の内容について具体的に解説していきます。

まず①の「狭義の有効活用」とは、その敷地の上で施設を建築し、ある一定期間において一定の収益を上げていくという戦略です。これには、企業で事業を営んでいく自己活用手法と、第三者にその施設を賃貸して収益を上

げていくという不動産賃貸手法、そして需要創造型ビジネスである企画賃貸手法があります。簡単にいえば、その不動産の持っているポテンシャルを中・長期的に引き出していくとするものです。

さらに、自己活用手法には2つ、不動産賃貸手法には3つの切り口があります。自己活用手法の2つとは、単独自営事業とFC(フランチャイズチェーン)加盟事業のことで

単独自営事業とは、たとえば、長期的に育成したい新規事業があり、本業には多少の余力があるといったケースや、暫定的に活用したい事業があるが投下資本額は抑えたいというケースなど、企業の現状における未来戦略が

ベースとなって生まれてくるものといえます。一方、FCに加盟して自ら事業を展開するケースなどは、余力の人材や資金を投下できるが、ノウハウなどは不足しているといったケースが該当するでしょう。いずれにしても、自ら新規事業を展開するために所有している不動産を上手に利用するということです。

3つある不動産賃貸手法

2つ目の不動産賃貸事業とは、第三者に経営資源としての不動産を賃貸することで、不動産から収益を生み出そうとする方法です。この不動産賃貸事業は、さらに、一般賃貸、特定賃貸、複合賃貸事業の3つに分類できます。一般賃貸事業とは、賃貸マンションやアパート、あるいはオフィスビルや商業ビルに代表されるように、建物を建設してその建物に合うテナントを導入していくという手法です。特定賃貸事業とは、ロードサイドファミリーレストランやコンビニエンスショップ、あるいは社員寮などのように、テナントを決定してからそのテナント仕様の建物を建てていくという手法です。最大の違いは、靴を作ってからその靴に合う人を探すのか、人(ターゲット)を探してからその人に合う靴を作るかの違いといえます。供給が需要を上回る社会を理解していると、なぜ特定賃貸事業が主になりだしているのかが分かるでしょう。

複合賃貸事業とは、大規模な土地活用の際に考えていくべきものです。単独テナントだけではなく、複合テナントをどのようにテナントミックスしていくかという点が重要です。たとえば、ターゲットを年齢で絞り込むことによって、同業種の集合体や異業種の集合体といった企画が考えられます。これは都心型か郊外型か—つまり、狭い敷地にビルを建てて複合化するのか、広い敷地をテナントの組み合わせで上手に活用するかという戦略です。

そのためには、図表②と図表③のようなテナントミックスの考え方やテナントニーズの判断材料が重要です。年齢で切るなら、飲食・物販・サービス(エンターテインメント)という3業

種を上手に組み合わせることで相乗効果を生むこともできます。

また、同業種の組み合わせでも、たとえば、「医」と「子供」にターゲットを絞ると、小児科・産婦人科・小児歯科・内科・外科といった診療所設置の組み合わせが考えられます。いずれにしても、地域・周辺・立地を基準にした事業を想定し、そのテナントの顧客開拓が期待できるビジネスモデル(マトリックスで考えると2つの組み合わせが重要)を生み出していくということです。

企画賃貸とは需要創造ビジネス

3つ目の企画賃貸事業とは、時代が要求している需要創造型ビジネスでもあります。この企画賃貸事業には、さらに次のような5つの手法が考えられます。

- ① 使用料ビジネス
- ② 時間帯ビジネス
- ③ 付加価値ビジネス
- ④ 専門・特化ビジネス
- ⑤ 利便型ビジネス

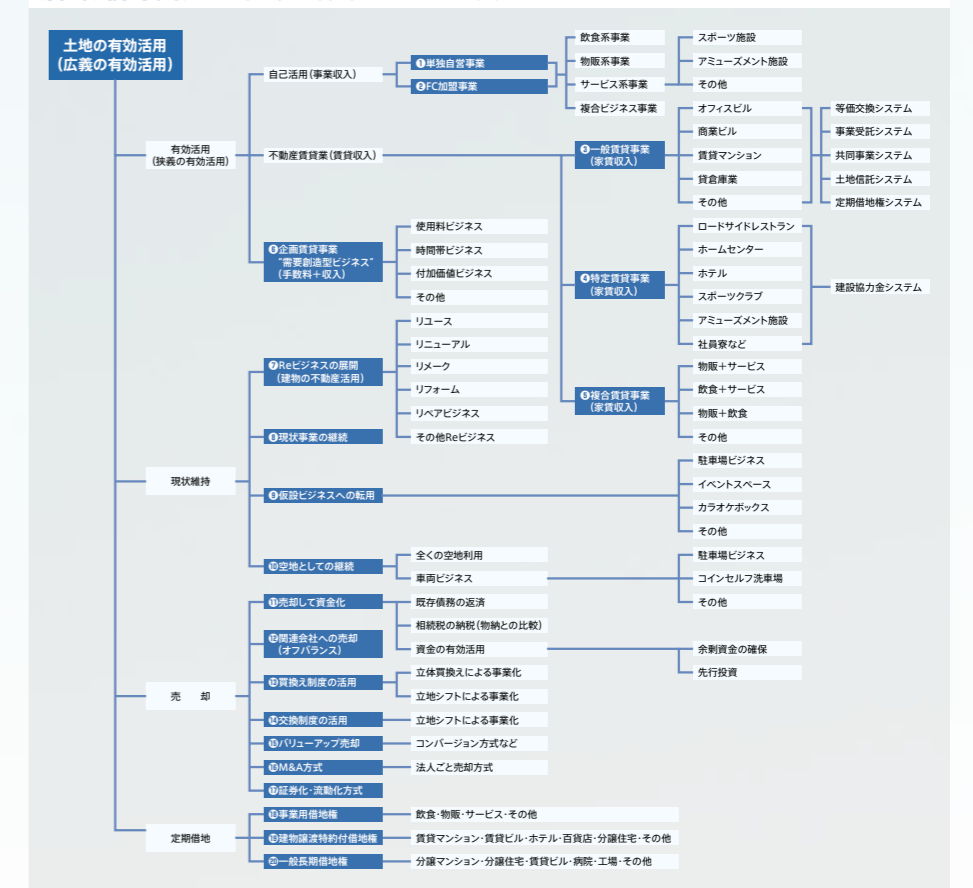
図表② テナントミックスの考え方

条件の分類	内容
①業種条件	あらかじめ業種の指定があるか
②テナント条件	あらかじめテナントの指定があるか
③収益条件	賃料・投資額などの希望はあるか
④イメージ条件	トレンドか定番か、高級化か一般化か
⑤敷地・施設条件	敷地の面積・地形・接道状況・施設の面積構成
⑥ターゲット条件	老・若・男・女、収入の高低、顧客対象はどこか
⑦運営条件	誰がどの部分をどのような形態で運営するか

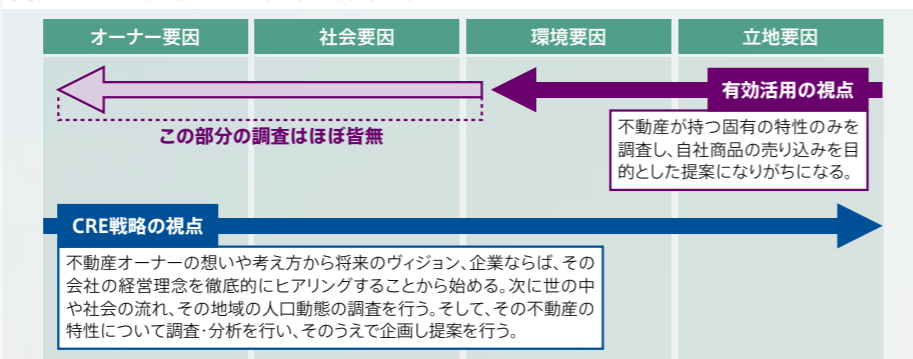
図表③ テナントニーズの判断材料

① 高級化	↔	大衆化
② 個別化	↔	一般化
③ 高年齢化	↔	低年齢化
④ 男性向	↔	女性向
⑤ 大面積	↔ (使用面積)	小面積
⑥ 高賃料	↔ (契約面積)	低賃料
⑦ 顧客密度大	↔	顧客密度小
⑧ 利便性大	↔	利便性小

(再録)前号図表② 不動産活用のパターン図(ダンコンサルティング作成)



図表① CRE戦略による不動産活用の視点



①の使用料ビジネスとは、ウィークリーやマンション・マンション、ショールーム、レンタル会議室、レンタルオフィスなどのように、借家権・営業権などが発生しないビジネス形態のことです。借り手からの支出が固定費としての家賃ではなく、変動費的な性格を有する仕組みを構築していることとなります。

②の時間帯ビジネスは、「ジラフ」に代表される二毛作や三毛作型事業のことをいいます。一つの立地を時間帯に応じて違う用途として活用していくという手法です。昼間は倉庫、夜間は店舗という組み合わせなどがメインですが、基本は利用時間を細分化して、空間の稼働率を上げていく戦略です。

朝の6時から昼の2時までを立ち食い蕎麦、夕方の4時から夜半までを寿司屋に賃貸しているケースなど、立地と時間に応じた組み合

わせを構築することが可能です。時間を小単位で区切るビジネスはクイックマッサージや理髪店の「QBハウス」などにも見られますが、これらは時代の要請ともいえるでしょう。

時代を視ることで価値を高める

③の付加価値ビジネスとは、単に賃貸するのではなく、何らかの付加を与えることで相対的コストを引き下げていくというビジネスモデルです。秘書サービス付きオフィス、インキュベーションオフィス、事務代行・総務代行オフィスなどは、すべてが賃料+付加サービスをセットで提案することで別々に支払うコストの合計より安くなるという組み合わせといえます。命名権ビジネスのように、ビルのネーミングごと賃貸してしまう(たとえば、ビ

ルの一括貸しを考えると、そのビルの名称も借り手の社名にすることで借りやすくするなど)ということです。

④の専門・特化ビジネスは、入居者を選択することでビルやマンションに統一性を持たせ、入居者のイメージアップにつなげようとする戦略です。「横浜ラーメン博物館」などは特殊な例ですが、医療モールや専門家ビル、あるいは低価格ショップの集合ビル、女子学生寮、社員寮、ペットマンションなどのもこの一種といえます。

最後の⑤利便型ビジネスは、時代の要請に応じていくことが事業の切り口になっています。たとえば、近隣のビルやマンションのテナントにも対象を広げたトランクルーム充実型ビルやマンション、認定こども園など認可保育園付マンション、ルームシェアが成り立つシェアハウス、ネット系とリアル系を使い分けするためのレンタルショーケースなども利便性がキーになっています。コーポラティブマンションやモニター企画型マンション、あるいは保証金・敷金0マンションなども事業の仕組みを構築することで成り立つ時代適応型のビジネスモデルといえます。

いずれにしても、企画賃貸事業とは、ペット・転貸・シェアリングなどという日本の賃貸ビジネスのタブーに対する挑戦でもあるのです。

現状維持はポテンシャル上昇を待つ戦略

㊦の「現状維持」というのも一つの有効活用の戦略です。様々な視点や角度から考えてみて、現状のまましばらく凍結しておくことがベストであるという選択肢が成り立つケースもあるからです。

ただ、「現状維持」といっても現状がどういう状態なのかといった点が問題です。一時的な仮設ビジネスや駐車場ビジネス、あるいは短期・小規模な事業へのシフトも現状維持の範囲に入ると考えられます。

もちろん、Reビジネスと呼ばれる、リニューアル(減失した価値の復元)、リノベーション(新たな価値の創出)、コンバージョン(次元の異なる価値への転換)などは単に現状維持で

はありません。ただ、時代と地域の変化を熟視することでローコスト・ミドルリターン戦略へとつながってきます。

また、仮設ビジネスとして一時的な活用を考える場合には、ローコスト、ローリスク、シナジーを意識しておくことが望まれます。

ローコストとは、仮設材に代表される素材の吟味以外に用途変更や取り崩し、あるいは移動が簡単であり、登記等のコストがほとんどいらないことなども検討しておく必要があります。ローリスクとは、その事業の損益分岐点が非常に低い、つまり、少しの売上で利益が生まれる、ということが大前提となります。

最後のシナジーとは、その事業を行うことで、本業など、自社の他の分野への波及効果を得られるということです。企業のイメージアップだけではなく、商品やサービスなど、本業やサイドビジネスへのアンテナ効果がどのくらい予想できるかを数値で表して収益力を検討していくというわけです。

いずれにしても、「現状維持」は、簡単にいえば、不動産のポテンシャルが上がるのを待つという戦略だといえるでしょう。

売却は最大の戦略思考

不動産のCRE戦略として活用できる大項目の3番目は㊦の「売却」です。本来、不動産は一度手放せば同じものは二度と手に入らないと考えられており、同時に、売却すれば多額の税負担にも耐えなくてはなりません。

それでも、十二分の検討を行った結果が不動産を売却することが最善の策であるとなれば、この「売却」も不動産の有効活用の1つなのです。図表④のように、立地と事業のバランスがミスマッチをしているケースでは、事業を優先させるなら土地を売却すべきであり、立地を優先させるなら事業を転換することが戦略としては正しいからです。

もちろん、売却といっても売却した後の戦略は様々です。売却して資金化して借入金の返済を優先するのか、売却して得た資金で新規の事業を開始するのか、あるいは固定費や人件費圧縮の清算コストに活用するのかな

ど、不動産を資金にシフトした後の戦略が定まっていなければなりません。

また、単に売却するのではなく、収益性の低いビルをマンションに変えてバリューアップしてから転売するなどこの手法の1つといえます。底地権等を売却して権利調整を図るなども同様です。

欠損金の多い関連会社に建物だけを売却し、その後借地権を設定(借地権の受贈益を無税で受ける)することで、関連会社の収益力向上に役立てるといって売却も考えられます。

もちろん、含み益の多い不動産だけを所有している会社の場合には、会社が不動産を売却するのではなく、その会社の株主(個人株主)がその株式を売却するというM & A方式なども不動産売却手法の一形態です。

税法を活用する買換えや交換

さらに買換えや交換なども売却ゾーンで、この売却を考える切り口となるからです。買換えは、この立地より自社が考えている事業に向けた立地にシフトすることであり、交換は不動産をバリューアップするための戦略だからです。

交換でよく利用されるのが底地権と借地権の交換です。借地権者も底地権者も現状の所有形態や活用手法のままでは、人口の減少、つまり利用する人や企業が減少する社会においては、互いに“負債”となりかねません。特に、底地権者の場合、早めに借地権者と交換、あるいは一緒に売却、さらには借地権の購入のいずれかを実行しておかないと、いずれ不動産価値は減少していくことになるでしょう。

「売却」ゾーンを簡単にいえば、ポテンシャルを一時的にまとめて顕在化させる(売却)か、他へシフトすることでポテンシャルを中・長期的に引き出していく(交換・買換えなど)手法ということです。

定期借地権活用の考え方

4番目には㊦の「定期借地権」という選択肢があります。一定期間だけ土地の活用を他

者に認めるが、期限が来ると再び土地所有者の手元に戻ってくるという活用法が、定期借地権ビジネスによる手法です。

自らが何からの事業を営むことは無理だが、かといって売却してなくしてしまうことも嫌だし、単に貸し出してしまおうと将来その土地を取り戻すことも難しいといった優柔不断な企業に向いているのが定期借地権ビジネスです。当分の間は他者に利用権を与えるが、将来は再び自社で活用法を決められるため、使い勝手が良いといえます。

この定期借地権ビジネスは、借地借家法上では図表⑤のように3つに分類されています。3つの共通項は法定更新の制度等に関する規定の適用がなく、契約期間の到来によって確実に権利関係が終了するという事です。定期借地権制度の創設により、土地の所有者だけではなく、土地を所有しない企業も土地活用ができることになった点が最大のキーといえます。まさに土地の所有と経営の分離がこの定期借地権制度によって確立されたということです。

今号は、CRE戦略を考えるうえでの不動産活用の選択肢に関し、その内容をすべてまとめておきました。自社が不動産戦略を実行するにあたって、自社の戦略に最もフィットする手法を見つけ出すマニュアルともいえるでしょう。

■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。

図表④ 立地と事業のマトリックス

	時代に合わなくなった	立地に合わなくなった
A この事業は、社会にとっても自社にとっても重要である。	●業種から業態・個態にシフトする知恵 継続できる条件を自社の経営資源から見つけ直し、商品構成の変更や新しい売り方を発見していくこととなる。基本的には事業の本質を理解しているため、「氣」が知恵を生むタイプである。	●立地をシフトして事業継続 【例】都心部のコンクリート養生工場では、1個100円のブロックを坪当たり時価1000万円の敷地に在庫として積んでいたのでは採算に合わなくなってきた。そこで売却して郊外地で事業継続(税法の買換特例適用)。 ●立地に合った事業へ転換 【例】都心部の旅館業…客単価の減少と来館者の減少というダブルショックのダメージが大きく、旅館業という業種を捨てて、ファッションビルの経営へシフト。
B 経営そのものを継続したが、現在の事業内容については自社でも魅力が失っている。	●計画的に清算(後継者による) 早めに清算(M&Aなども)して、生活余力を生み出していくことがベターである。 ただ、後継者が存在しているケースでは、後継者次第(後継者自身の持つ経営資源と、従来の会社の持つ経営資源がマッチすることにより、新たなビジネスが生まれる可能性がある)。	●土地と事業を売却して清算 【例】乾物店を、後継者もないため会社ごと売却。不動産については、会社に借地権をつけて売却(株式売却)、底地は個人で売却。 ●土地も事業もシフトして事業承継 【例】都心部の金型メーカーが時代にマッチしなくなったので、郊外に移転。事業内容も後継者がテニス選手ということもあり、テニス練習場としての立地を想定して買換え(税法の買換特例適用)。

図表⑤ 定期借地権の3分類

区分	定期借地権等			借地権(普通借地権)	既存借地権(旧借地法)
	一般借地権	事業用借地権	建物譲渡特約付借地権		
存続期間	50年以上	10年以上～50年未満	30年以上	30年(30年以上)	堅固30年以上 その他20年以上
利用目的	限定なし	事業用に限る	限定なし	限定なし	限定なし
更新制度	なし	なし	なし	法定更新	法定更新
終了事由	期間満了	期間満了	建物譲渡	正当事由	正当事由
借地権の譲渡	可能	可能	可能	可能	可能
契約方法	公正証書などの書面による	公正証書による	制限なし	制限なし	制限なし
根拠条文(借地借家法)	22条	23条	24条	3条～21条	旧借地法