

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6回 土地も事業もシフトした企業継承

企業の事業内容と立地が合わなくなったとき、これをどのように変えていくかは経営戦略の重要なカギとなる。事業そのものを時代や立地に合わせて変えるのか、立地を変えるのか、事業も土地も新しい方向に転換するのか。計画的な清算という選択肢もある。本稿では、事業と立地の在り方を考えるとともに、こうした転換期に活用できる税法上の特例について解説する。

立地環境型から需要創造型へ

経営活動を行う場合には、その事業内容が立地環境型か需要創造型かによって、活用する土地の選択方法が異なってきます。立地環境型ならば土地が事業継続のための重要な資源になるのに対し、需要創造型の場合には、土地よりも事業の仕組みがポイントになってくるからです。

大きく捉えれば、20世紀の社会は立地環境型の土地活用が主力を占めていました。その最大の理由は、需要が供給を上回る社会背景があったからです。

需要が供給を上回る社会とは、簡単にいうと、人口の急上昇時代(1900年4,400万人、1950年8,400万人、2000年1億2,700万人)ということです。モノ(生産)が不足に、その消費活動を行う人口が増え続けていったのですから、売上が伸び続ける社会だったとも言えられます。

ところが、2004年の人口ピークから、今後2050年の約8,800万人、2100年の約5,000万人と人口は減り続けていくことが予想されています。モノやサービスを消費する人が減っていくのですから、原則的には売上

が減って当然の社会を迎えているわけです。ここでは、あくまでも原則的にということであり、個々の企業の売上が減少するという意味ではありません。

実は、生産と消費に関しては、人口全体を眺めるより生産年齢人口の推移を検証した方が理解しやすいのです。生産年齢人口とは、15歳以上65歳未満の人口のことで、消費人口とも労働人口とも呼ばれています。

生産年齢人口は1950年の5,017万人から1995年の8,716万人まで伸び続け(ピークアウト)、その後減少を始めています(09年現在で8,149万人)。その結果が**図表①**に見るように、ビールの消費量、スーパーマーケットの売上高、ガソリンスタンドや事業所数などの減少につながっています。人口問題研究所の予想では、2050年には4,900万人程度にまでほぼ半減していくのです。

「需要<供給」の時代の土地活用

需要が供給を上回る社会は1995年頃に曲がり角を迎え、すでに供給が需要を上回る社会に入っているということです。その結果、土地活用の有り様も変革し、立地環境型から

需要創造型にシフトを始めているのです。

需要創造型による土地活用の時代に入ると、その土地に適した事業を探すより、この事業を行うために必要な切り口を重視して土地を選択するという方向に変化します。ポータレシ化、業種から業態への変化、土地活用の所有と経営の分離(定期借地権の仕組みなど)、収益還元価格による不動産評価などという社会変革も、需要創造型の後押しをする流れとして生まれてきたのです。

したがって、今後は土地の価値は事業の価値によって変化していくという理解をしておかなければなりません。事業の価値とは、経営を営む経営者の意志が生み出すものであり、土地所有者が自ら事業を行った方が価値を高められるのか、それとも第三者に委ねた方が価値を高められるのかという選択にもつながってきます。すなわち、こうした切り口が21世紀型のCRE戦略のポイントになってくると考えるべきでしょう。

業種型か業態型か

立地環境型と需要創造型を理解するもう一つの考え方があります。業種か業態かとい

う区分です。

最近のビジネスは、業種型から業態型へシフトしだしていると言われていています。業種とは、日経株式欄での区分けでみられるように、「何を売っているか」が分かるということです。つまり、企業側が売っている商品やサービスを会社の名前などによって分かりやすくしているという切り口が、業種発想といえます。供給不足で需要が伸び続けている社会では、顧客にとって業種的切り口は大変役に立っていたのです。

ところが、需要が減少していく社会では、企業側が顧客を探さなくてはならなくなります。そのため、顧客はどこにいるか、どんな顧客をターゲットにしたいかなど、企業側が顧客の顔を明確に示さなければならなくなりました。業態型ビルの一例が**図表②**に示すようなケースです。簡単に言えば、大量に靴を作って顧客に買ってもらう時代ではなく、自社の存在価値を重視してターゲットがどこにいるかを考え、その人に合った靴を作って、ターゲット層へ提供していくという社会に近づいているということなのです。

あらゆるビジネスが業態化しているというのは、企業が「何を売っているか」ではなく、「誰に売っているか」という事業展開こそが顧客の需要に結びついてくるからです。まさに、需要創造型が主力となりだしていることが分かります。

衰退してきたA社事業

関西の都心部で旅館を営んでいるA社があります。新しい近代的なビルの狭間でひっそりと経営をしてきました。立地的には駅に近く、旅館の横には小川が流れており、落ち着いた雰囲気醸し出しています。

最盛期には、関西方面に来る旅行客には人気があり繁盛してきましたが、あらゆる業態の宿泊施設の誕生とともに下降線をたどっていきました。人件費を削ったり、設備の改修を延ばしたりして資金ショートを免れてきましたが、最近では赤字幅が一向に改善できない状態が続いていたのです。

図表① ピーク時とその動き

	1994年～1997年	2008年～2011年
ガソリンスタンドの数	60,421店('94)	38,500店('10)
ビール類出荷量	5億7,000万ケース('94)	4億6,000万ケース('10)
信用金庫+信用組合の数	753件('97)	442件('08)
スーパーマーケットの売上高	17兆円('96)	13兆円('08)
総務省の発表している事業所数	655万所('94)	604万所('11)
生産年齢人口の数	8,716万人('95)	8,149万人('09)

図表② 需要創造型＝業態型ビルの一例

インテリジェントビル	従来の室空間と設備以外に通信機能と快適環境を加えたうえ、利用時間の制限のないオフィスビル
スペシャルビル	医療ビル・コンサルタントビル・カタカナ職業人ビルのように専門家が入居し、入居各社のネットワークが明確に組織されているため、ビルの存在自体が営業力を持つ専門家ビル
マーケティングビル	各社のショールームを集めて発表するショールームビルのように業種を絞ったうえ、1社ではやれないことを集団の力で可能にする展示ビル
インキュベーションビル	これから事業展開を図る、いわゆるニュービジネス事業家を集めたエッグビル

そのうえ、A社の経営者も、女将として実質的に旅館運営の指揮者であった経営者の妻も年齢を重ねてしまい、今までのように無理がききません。社員数を減らしてきたため、経営者の仕事は増えるばかりです。もし、自分たちのどちらかに万が一の事態が起こると、A社は倒産の危機に陥ります。

後継者として予定していた長男は、小さい頃からの趣味であるテニスに夢中になり、インストラクターの資格も取ってテニススクールで働いています。おそらくこのA社を継いでくれる可能性はないでしょう。

そうなると、A社の経営している旅館の敷地を早めに売却して、借入金を返済した方が良いのではないかとA社社長は考えました。今なら売却した資金で借入金を完済し、老後の資金もしっかり残せるのではないかと判断したのでした。

ところが、A社の所有地は、戦後間もなくの1955年に購入したもので、都心部でもあり、その後の地価の上昇によって相当の含み益を生じています。そうすると、この売却益に

対して法人税などが課税されます。ここ数年の赤字を繰越欠損金として活用することはできませんが、売却益の一割程度の影響しかありません。

そのうえ、残った資金はA社の所有であり、A社社長ら個人のものではないのです。退職金などを支払うことで節税するとともに、個人資金に移動させることは可能です。ただ、社長自身も単純に売却して税金を支払って老後の生活資金を確保するという手法は、経営者の判断として正しいのかどうかで悩みはじめました。

事業と立地のミスマッチ

企業が自社所有地を上手に活かせない状態に陥ると、当然ROA比率の減少につながります。土地の価値が活かせないと収益力が低下し、結局、価値が下がりがり価格が下がるといふ負の循環サイクルに入り込むからです。そのため、通常は早めに売却して負債を返済していく方法が採られますが、A社の場合

にはこの土地を売却して清算すると、企業としての継続を捨てるということと同じになります。

もちろん、A社ごと売却して(A社の旅館という営業権ではなく、敷地である土地の価値を評価するという不動産M&A)、株主であるA社社長に資金を移すとともに第三者によってA社を継続してもらうことは可能です。ただ、今まで自分たちが事業として支えてきたA社という器に対する未練がなかったわけではないのです。長男と話していても自分はテニスを生涯の仕事と決めているため、旅館業のA社を継ぐ気はなく、この土地の面積ではテニス関係の施設を作るだけの余裕もありません。

A社社長は、「立地と事業内容が合致しなくなったら、立地を変えるか、事業内容を変えるか、あるいは、立地も事業内容も変えて新しい仕組みを構築する方法がある」と書かれていた土地活用戦略の書籍を読む機会を得ました。友人から参考になるかもと渡されたからです。A氏の長男は、テニス関係なら一生の仕事にしてもよいと考えています。A社を継がないのはA社が旅館業をやっているから継がないのであって、A社に問題があるからではないと考え直したのです。

そこでA社が旅館業からテニス練習場に業種を変えていくなれば、長男は継いでくれるのではと戦略を変更したのです。そうすると、この立地でテニス練習場事業を運営することは立地的にも面積的にも合いません。逆にいえば、テニス練習場が可能な立地にシフトすることで、A社を守り続けていけるのではないかと視野を広げていったのです。

法人税法の買換え特例の活用

法人税法には、「特定資産の買換えの圧縮記帳」という制度があります。会社が特定の固定資産を売却し、一定期間内に特定の固定資産を取得して事業の用に供すれば、**図表③**のような計算によって売却益の80%程度は課税の繰り延べができることとされています。特に、**図表④**のような17号規定と呼ばれる

図表③ 法人税の圧縮限度額の計算 (売却年度で買換え資産の取得をした場合)

(圧縮基礎取得価額^{〔注①〕}) × (差益割合^{〔注②〕}) × 80%

〔注①〕買換え資産の取得価額と譲渡資産の対価の額とのうちいずれか少ない金額
〔注②〕差益割合は下の算式により計算する。

$$\text{差益割合} = \frac{\left[\frac{\text{譲渡資産の譲渡対価の額}}{\text{譲渡資産の譲渡直前の簿価} + \text{譲渡経費の額}} \right] - 1}{\text{譲渡資産の譲渡対価の額}}$$

※譲渡経費に含まれるもの

- 譲渡に要したあっせん手数料、謝礼
- 譲渡資産が建物である場合の借家人に対して支払った立退き料
- 譲渡資産を相手方に引き渡すために支出した運搬、修繕等の費用
- 土地等の上にある資産または建物内に施設されている資産を契約の一環として若しくは譲渡のために取り壊しまたは除去した場合の取り壊しまたは除去により生ずる損失の額(取得価額に算入されるものは除く)

図表④ 法人税法の買換え圧縮記帳 (簡易規定)

目的	長期保有土地から土地供給を促すための土地等を中心とする買換え
売却資産	国内にある土地等、建物又は構築物で、取得した日から引き続き10年超所有されたもの
購入資産	国内にある土地等、建物、構築物、若しくは機械及び装置など

「長期保有土地から土地供給を促すための土地等を中心とする買換え」は、A社の土地の買換え実行には利用しやすい制度です。売却資産も購入資産も「日本国内にある土地・建物」とされているため、極端にいえばどこでもいいからです。

A社は税法の「特定資産の買換えの圧縮記帳の17号規定」という制度をフル活用することとしました。売却益課税の繰り延べを図り、資金余剰を増やしなが、テニス練習場に見合った条件に合致する土地を探すこととしたのです。A氏の長男ももちろん大賛成です。一気にA社の継続条件が整ってきました。

税法の買換え条件の中には、**図表⑤**のように、売却と購入の時期の判定もあります。A社の立地は賃貸ビルなどの立地としては適していますので、買い手はすぐにつくはずでした。したがって、まずテニス練習場に向いている郊外の土地の情報に力を入れることとなりました。

また、買換え特例の適用を受けられる土地の面積は売却する土地の面積の5倍が上限とされています。したがって、安い土地をでき

るだけ広くというわけにはいきません。簡単にいえば、売却する土地の坪単価の20%以上の坪単価でテニス練習場に向いた土地を探せばいいわけです。

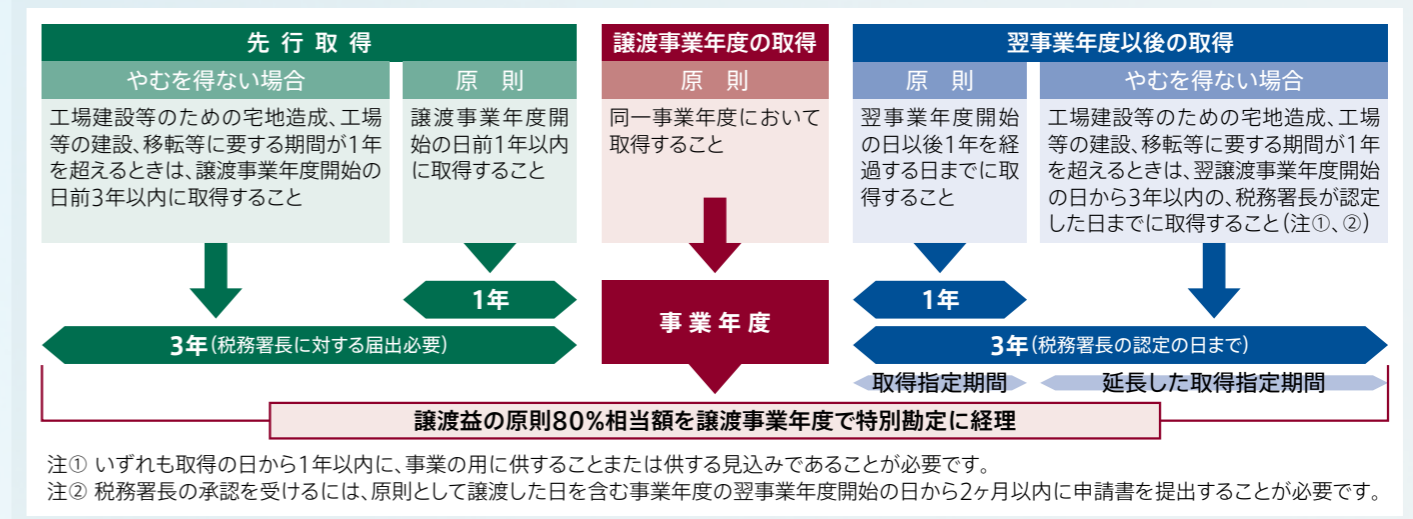
土地と事業の転換

A社の土地は、予想通りすぐに買い手が複数現れました。旅館建物の取り壊し費用の負担は買い手に依頼するという条件でしたが、ほとんどが土地の更地価額で打診してきたのです。

郊外の中心都市へ向かう幹線道路から一本入った生活道路沿いにテニス練習場として活用できそうな土地が見つかったのは、A社社長が方向性を定めてから4ヶ月が経っていました。

売却した資金の一部で既存の借入債務を返済し、A社に残っていたベテラン幹部社員に退職金を支給し、残りの資金を新しく購入する土地とクラブハウスの建築資金に振り向けました。A氏は売却価額の全てを購入資金

図表⑤ 買換え資産時期の検討表



図表⑥ 自社のポジショニングMAP

事業内容	既存事業	
	時代に合わない	立地に合わない
事業内容は社会にも自社にも重要	①業種から業態・個態ヘシフト 継続できる条件を自社の経営資源から見つけなおして、商品構成の変更や新しい時代に合った売り方ヘシフトする	③事業に合った土地ヘシフト 土地をシフトして既存の事業を継続していくための新しい仕組みを構築
自社は継続したいが、事業内容には魅力がなくなっている	②計画的な清算またはM&Aの検討 早めに清算などの決断を下し、生活余力を生み出していく後継者がいる場合には、後継者の意見を重視することがベター	④立地に合った事業ヘシフト 既存の業種を捨てて、この土地に合った新しい事業(業種・業態)へ進出
		⑤土地は売却(またはM&A)、事業は清算 土地や会社を売却して株主が生活資金を得るための早めの決断
		⑥土地も事業もシフトして企業継承 後継者の考える新規事業に向いている土地に買換えして継続を目指す

に充当したわけではありません。そのうえ、圧縮記帳として売却益から控除できる金額は80%です。したがって、差額については法人税等の課税対象となるのですが、過去の繰越欠損金と当期の退職金などによってほとんど相殺できることとなりました。

A社長は、A社の本店所在地を変更するとともに代表権も長男に譲り、A社株式も評価が下がっているこの時期に贈与することとしました。長男はA社を継承すると決めた4ヶ月前から単なるテニスのレッスンプロではなく、テニス練習場の経営者としての考え方へ変わるべく、買換え実行からテニス練習場のオープンに至るまで見事な活躍ぶりを見せてきました。幸いにして長男には基本的なリ

ダーシップが備わっていたこともあり、テニス仲間の支援を受けたり、顧客拡大へのサポート陣も数多く集まってくれたのです。

不動産と事業のミスマッチと後継者問題から生じたA社の危機は、土地を近隣郊外にシフトすることで「特定資産の買換えの圧縮記帳制度」を活用して余剰資金を増やし、旅館業をテニス練習場に事業シフトすることで、業務のプロフェッショナルと後継者を同時に見つけることができたのです。

立地と事業のバランスチェックを行う場合には、**図表⑥**のようなマトリックスを作成することとなります。A社は**図表⑦**のように新たな土地活用を見出して、企業の継承につなげるようになったのです。

図表⑦ A社の事業転換



■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。