

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4回 事業移転とテナント導入による再建

今号でご紹介するのは、不動産有効活用パターンの1つ、「Reビジネス」の事例である。このケースでは、不動産賃貸事業の発想と手順を用いており、所有建物をテナントミックスビルとして再利用しながら、本業の継続にも成功している。課題を抱えたA社は、自社ビルのポテンシャルを利用して、どのように事業構造を改革していったのであろうか。実際のステップを辿りながら見ていきたい。

立地と事業の最適化戦略

不動産を活かすための前提条件は、立地と事業の最適化を考えるということに尽きます。立地と事業のバランスがフィットしていると、社会の大きな変革がない限り事業は成長し、その結果、不動産が効率よく動いているということになるわけです。したがって厳密に言えば、一定の社会状況において立地と事業のバランスが合っていると、不動産が活かされるということにもなります。

そうすると、マネジメントが確立しており、ビジョンが明確で質の高い商品やサービス資源を持っていても事業が上手く回らないのは、立地に問題があるか社会環境に合っていないかのどちらかしかありません。ここでいう社会環境とは、簡単に言えば、時代に合っていないかどうかという意味です。時代に合っていないならば、業態・業種を含めて事業全体のあり方を見直さなくてはなりません。

一方、立地に合っていないのならば、現状から脱却する方法は簡単です。その事業に合っている立地に移転すればよいのです。このケースでは、既存の土地を、売却するか、買換えするか、交換するか、賃貸するかという4

つの選択肢が生まれてきます。会社全体のバランスシート改革を重視するならば資金化して債務を圧縮することが望ましく、新規の事業として考えるならば買換えや交換などを活用することがベターかもしれません。

町づくりにも応用

立地と事業の組み合わせからモノゴトを発想していく考え方は、商店街や町づくりの活性化にも応用できます。ただ、商店街など町全体を1つの組織であるという前提で組み立てておくことが前提条件となります。なぜなら、大半が自分の土地の上で自分の事業を行っているからです。自分の土地を賃貸して近隣の他の土地を賃借するなどというのは、日本的発想ではなかなか生まれません。互いの土地を活かすという広い視野・大局観からモノゴトを組み立てなければならぬからです。

最近、物販などのナショナルチェーン店では戦略的にリプレイス戦略を採用しています。リプレイス戦略とは、既存ショップの近隣地に出店候補地が見つければ既存店を撤退しても新店舗をオープンさせていく戦略です。少しでも好立地があれば他者に占拠され

るよりも先に出店することで既存店より収益力を上昇させ、ライバルの好立地への出店を阻むというわけです。プラスをよりプラスに、マイナスをよりマイナスにというのがリプレイス戦略といえます。立地と事業のバランスはより重要視されだしているのです。

A社の課題

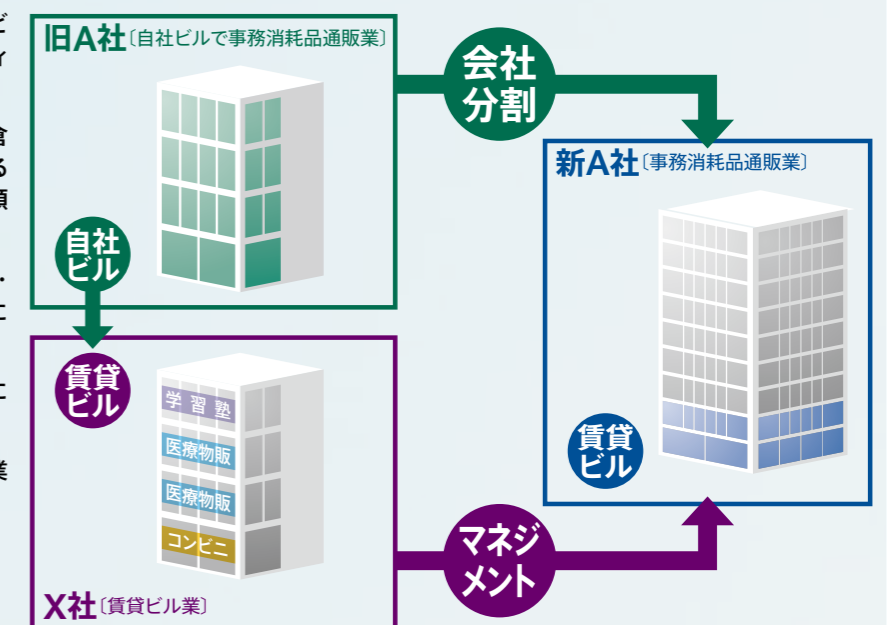
企業や官庁に対して事務消耗品などの通販ビジネスを展開しているA社には、3つの課題がありました。

1つは、官公庁への納品が事業の大半を占めていること、2つ目は、バブル期に購入した本社ビルの借入金が残っており、さらにその不動産価格が大幅に下落していること、もう1つは、A社社長の自宅を担保に提供しているため、競売されるのではないかとことです。

時代の変化とともに、官公庁のコスト意識も大幅に変化しているため、単に従来から受注していたなどということはあまり意味がなくなりだしています。商品そのものに特徴があるわけではないだけに、今後受注量の減少に歯止めがかからなくなる可能性が高まって

図表① A社の戦略構築

- ① A社は、自社ビルであるAビルを所有して、通販ビジネスを展開していたが、新たに新A社を新オフィスにて設立(会社分割)して、事業を引き継がせる。
- ② 新A社は、移転先の家賃・管理費等のオフィス・倉庫用固定費を、現状の自社ビルの維持管理に係る固定費と、借入金返済金額に金利を加えた合計額の50%以内で計画する。
- ③ A社は社名をX社として、現在の自社ビルは、維持・管理していくものとして投下資本収益力をもとにテナント誘致を行う。
- ④ X社に社名を変えた旧A社は、不動産賃貸管理に目的を変更して不動産所有管理業に徹する。
- ⑤ X社と新A社は取引金融機関に対して新しい事業計画を策定して、今後の支援を依頼する。



きました。つまり、事業構造の抜本的な見直しが必要になりつつあるということです。

また、借入金の残高と不動産価格がアンバランスで、売却しても借入金は返済できないという債務超過の状態にありました。その結果、自宅のリスクが浮かび上がってきたというわけです。

こうした場合には、全体像から個別事情に落とし込んでいくことが要求されます。マクロが必要なためにミクロを理解するとともに、マクロの最適化の中からミクロの最適化を求めていくというプロセスが大切なのです。歴史学者E・H・カーが、「歴史とは現代の光を過去に当て、過去の光で現代を視ること」と言っています。時代の流れという時間軸と、社会の動きという空間軸の違いはありますが、目の前のことを目の前だけで見ていると判断を誤るということなのです。

A社のケースでは、事業構造の改革によってA社の存在性をどのように決定していくかが究極の目的になります。ただ、短期的には借入金の返済が苦しい、自宅が売却されるのではないかと、不動産が大幅な含み損である、社員の将来が不安である、といった点が目の前に突き付けられた課題です。

本当の悩みは何か

そこで、不動産の登記簿謄本を検証することとなりました。自宅の画地が金融機関に対して保証人ではないA氏の父親名義になっていました。つまり、金融機関が競売にかけるといったことは難しいといえます。仮に、競売になっても父親以外に落札者が出ることは考えづらいでしょう。

不動産に関しては、無知による悩みが数多くあります。あるいは、間違った知識や思い込み、勘違いによる不安や悩みも多く見受けられます。不動産法務や税務は、複雑で煩わしい文章が多く、全てを完全に理解している人は少ないといえるでしょう。つまり、3番目の悩みは、よく理解すると深刻な悩みまでには至らないということなのです。

さらに、官公庁との契約内容や取引実態を詳細に検討していくと、A社の受注が大幅に減少する可能性があるのは2年後であることが分かりました。また、その先も減少が見込まれるものの契約破棄にまで至ることはないこと、小ロットで販売できることから一般企業への受注がわずかず成長していることなどが判明したのです。

そこで、不動産の課題解決を優先することになりました。なぜ自社ビルが必要なのか、事業の性質上、立地条件は事業展開に大きな影響を与えるものなのか、取り扱っている消耗品に普遍性はあるのか、といった立地と事業と社会環境の視点からの分析です。

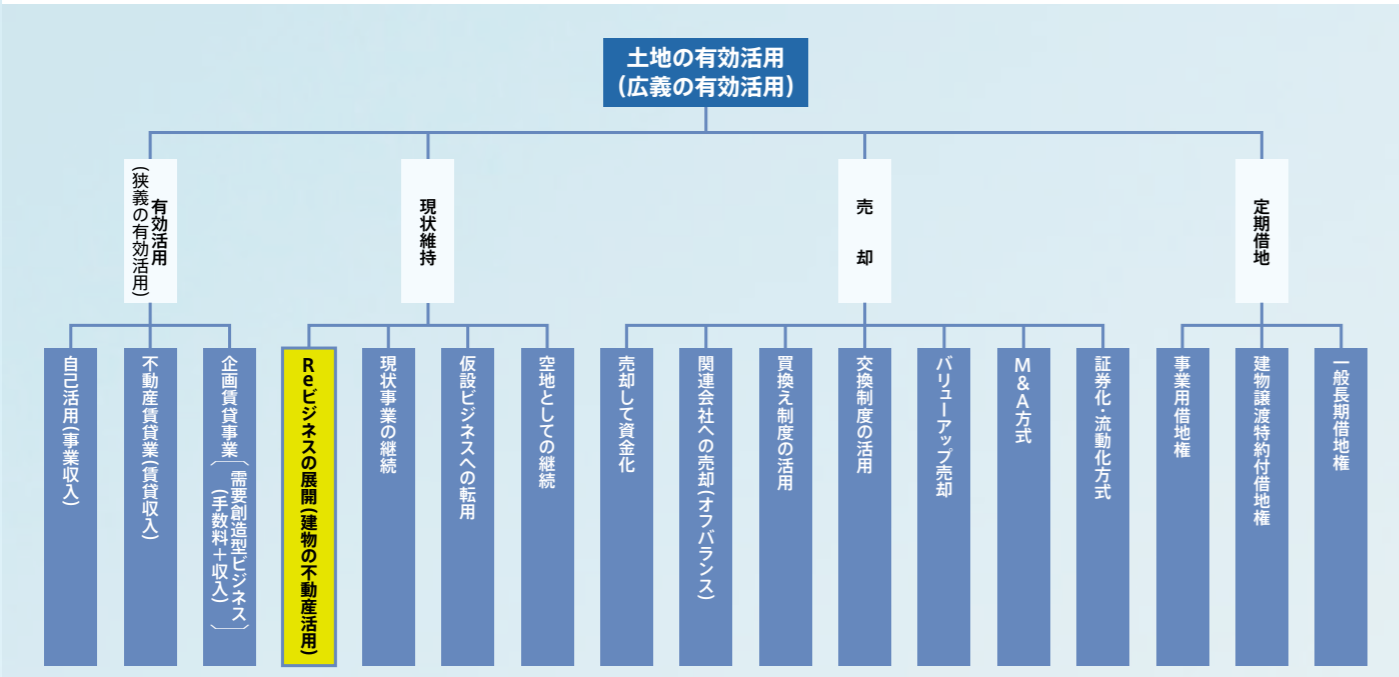
その結果、立地戦略はさほど重要ではないこと、商品在庫用の倉庫の確保が必要なこと、本社部門は合理化できること、商品力はしばらく維持できることなどが分かったのです。

つまり、自社ビルで活用していた本社、営業、倉庫などの機能は速やかに移転し、自社ビルの活用による事業の再構築ができるということです。A社の場合には、賃貸して収益を上げるか、売却して借入金を返済するかの2つに絞られます。

ただ、売却価格と借入金を比較すると、売却しても借入金が残る、この借入債務を本業から支払っていくことになります。そのうえ、金融機関からみると残りの借入金は全て自宅が担保となるため、売却の条件に自宅も一緒に処理して欲しいと言いつくかねません。

そこでA社は、図表①のように戦略を明確にしました。

図表② 不動産活用のパターン図 (ダンコンサルティング様作成)



会社分割と立地変更

将来の戦略を定めたA社は、本業立地を広範囲なエリアから探し求めました。エリアの限定はしなかったのですが、既存のオフィスより同じ地下鉄沿線で駅5つ離れた地域で見つけることができました。かなり地価が下落しており、その結果、家賃相場も相当下落していたため、図表①-②の条件内で収まったのです。

新A社は会社分割の手法で、A社の社名と事業(取引先など)、さらに社員を譲り受けることとなりました。営業権譲渡ではなく会社分割にしたのは、消費税の課税などの影響が少ないことも1つの理由ですが、一体の会社で

あるということを証明することで、既存の取引先との契約維持に重点を置いたからです。

新A社は、固定費が相当減少したうえ、借入金などの大口債務はほとんどありません。したがって、損益分岐点も低下することとなり、事業計画では初年度から利益体質となりそうです。

一方の旧A社は、テナントミックスを決定する前に、立地・環境診断を行うこととなりました。まさに図表②でいう土地の有効活用の「Reビジネス」です。このケースの作業方法は、不動産賃貸活用の発想と手順で実行していくこととなります。

本社ビルで、かつ、商品の出し入れがしやすい条件で購入したため、比較的駅に近く、

前面道路も幹線道路であり、かつ、表と裏の2方道路に面しています。

裏道路は、駅に向かう近隣住民が数多く通行している生活道路でもあります。また、幸いなことに、都心に向かうバスの停留所が隣地の前にあります。近隣に出店していた大手のコンビニエンスショップが、A社が移転するという噂を聞きつけて相談にきました。既存店舗よりはるかに好立地のため、リプレイスしていきたい様子です。間口の広さだけでなく、生活道路にも面しており、幹線道路側は車も止めることができます。敷地の一部を本社ビルとして駐車場立地していたことが、コンビニエンスショップ併用ビルというテナントミックスを当初から第一候補に挙げている理由でもあります。

1階の大部分は大手コンビニエンスショップ2社から条件提示を受け、検討している間に2~4階のテナント導入を図ることとなりました。近隣に大学病院など医療機関が多く、さらに生活圏としての市場価値が高いことから、メディカル系のテナント導入が基本線です。具体的には、医療機関とその関連物販、営業店ということでした。

図表③ テナントの交渉内容(学習塾のケースのみ)

ここでは実際にテナントと交渉した内容を明示します。想定ではなく、計画を進めればこうなるという「生の声」です。企画は「絵に描いた餅」では意味がないからです。オーナーがGOサインを出したらすぐに行えるだけの体制を作っておくことは、今後の企画に望まれる点でもあります。

この表は、テナントとの交渉内容はNGであっても保留であっても、業界情報リストとして保存しておくに値する意味がある資料です。なぜならば、他のあらゆる土地にもこの情報が活かせるからです。A社は次に、出店可能性のあるテナントをビル条件に当てはめ、それぞれの賃料をシミュレーションしています。

会社名	店舗名	担当者	コメント	結果
A	Aスクール	N	(省略)	OK
B	B教育センター	T	T地区、K地区を強化したいと思っているので出店はできない	NG
C	Cスクール	S	出店地域外なので出店できない	NG
D	D義塾	C	(省略)	NG
E	E進学スクール	Y	現在出店は考えていない	NG
F	F義塾	N	(省略)	NG
G	Gゼミナール	S	(省略)	保留
H	Hスクール	S	(省略)	NG
I	I学習館	I	(省略)	NG
J	Jスクール	O	出店の予定はない	NG
K	K学院	I	(省略)	NG
L	Lアカデミー	S	出店地域外なので見送らせてほしい	NG
M	M学院	S	現在出店する計画がない	NG
N	N	K	(省略)	NG
O	Oゼミナール	S	現在の所から移転したい場所だが、契約の絡みで今回は出店できない	NG

テナントミックスによるリーシング

A社が購入したビルは、当初のビルオーナー会社が1階と2階を利用し、3~4階はオフィスとして賃貸していました。そのため、エレベータや階段がしっかり区分されており、メゾネット的な内装になっていなかったこともフロア賃料を考えた理由でもあります。

医療機関の入居に期待をしていましたが、医院自体の入居はなく、医院等への物品販売などを行っている営業会社が2階と3階に入居するにとどまりました。そこで、居住環境を重視して、4階には学習塾を候補としてテナント交渉を進めることになったのです。

A社は事業計画を組むにあたり、このエリアの賃料相場から10%ほど引き下げた売上計画を立てていました。金融機関と借入条件の交渉をするためです。

既存の借入金は、3行からのものです。毎月の返済期日も異なり、金利の条件も返済期間もバラバラです。そこで低い賃料ベースで組み立てた20カ年の事業計画シミュレーションから判断し、どのぐらいの期間で返済が可能かを検証することとなりました。その結果、元利均等返済、固定金利年3.5%なら14年以内

で完済できることが分かったのです。不動産所有会社としてはマズマズの条件です。

テナント交渉とともにこうしたシミュレーション資料や分析レポートを持参して、金利交渉がしやすい実効金利の最も低い金融機関と交渉することになりました。他の金融機関も含めて同条件で引き受けてもらえないかと打診したのです。

いくつかの条件を提示されました。ただ、すべてが納得できる条件だったので、A社は了解することとなりました。その結果、借入金の一本化と、相場より10%低めの賃料収入の範囲内でも返済が可能である借り入れ条件となったのです。

この間に、1階のコンビニエンスショップは1社に絞り込んで契約を締結するとともに、2階と3階の営業会社ともほぼ同じ時期に契約を交わしました。2~3階については、一部の改修工事をA社で行いましたが、この資金については預かった保証金で賄うことができました。さらに3ヵ月後には、図表③のような展開で、4階部分を大手学習塾Aスクールと契約が締結できたのです。

A社がX社、新A社が従来業務を継続

A社は、社名をX社と変更して不動産賃貸事業を継続するとともに、会社分割をした新A社をマネジメントしています。一方、新A社は、従来の消耗品通販事業を展開するとともに、納期・仕組み・コストといった良質な経営資源を民間に提供するために力を入れています。会員制を導入したり、修理なども取り扱うメンテナンスとショップビジネスへ進出したり、サービス部門の強化も始めました。幸いなことに、官公庁への通販ビジネスも20~30%程度の減少で済んでいる状況です。

■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。



写真はイメージです。本文とは無関係です。