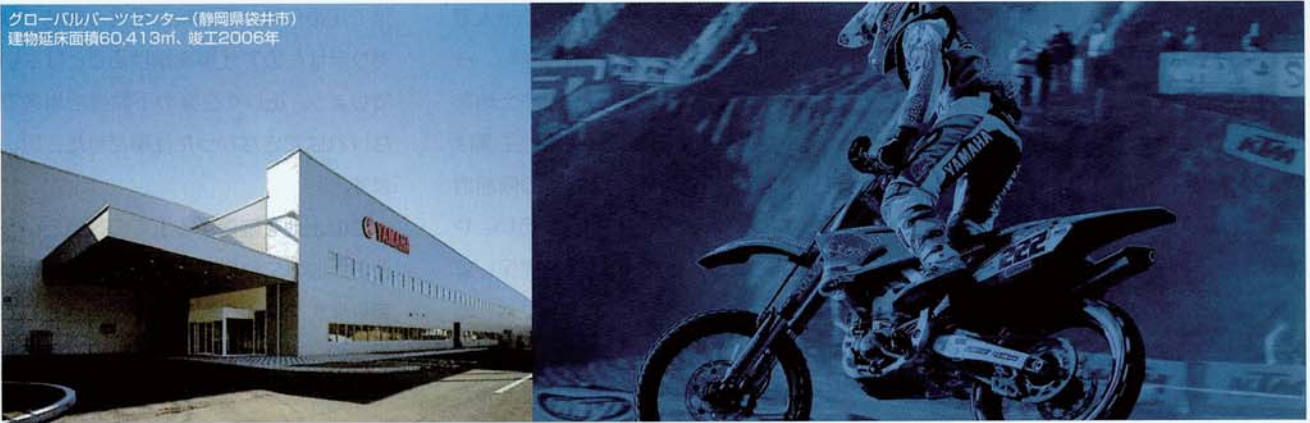






グローバルパーツセンター(静岡県袋井市)  
建物延床面積60,413㎡、竣工2008年



化の実現を図る上でのCRE戦略への取り組みとして、他社の不動産業務担当の方々に少しでも参考になれば幸いです。

## 2 不動産部門の役割と使命

当社では3カ年毎に中期経営計画が定められ、その目標達成に向けて、各事業部・コーポレート部門へのガイドラインが定められます【図1・図2】。我々コーポレート部門としては、経営層へ向けての戦略プランニング機能もありますが、各事業部門の売上や利益へのサポートも大きな機能だと認識しており、次の二つを不動産管理の大きな目標として考えています。

- ①「事業の成長戦略へのサポートとして 事業用地の確保」
  - ②「遊休・低稼働不動産の有効活用・売却による財務体質強化への貢献」
- この目標を達成するためのマネジメントが、当社のCRE戦略だと考えます。

## 1 事業の成長戦略へのサポートとして 事業用地の確保

「事業の成長戦略へのサポートとして 事業用地の確保」とは、企業として必要な工場用地・研究所用地・部品供給センター用地・テストコース用地等の確保をすることです。ただ確保と言っても単なる不動産の取得として捉えるのではなく、不動産を必要とする背景と事業戦略を十分に理解して臨むことが重要となります。工場・研究所は事業の拡大に伴う生産対応が大きな目的だと思いますが、部品供給

センターについてはSCMの最適化を図ることにより、お客様へのサービス向上はもちろん、生産性を向上し、物流コストを削減する目的があります。

2005～2007年3カ年中期経営計画の基本戦略の一つである、「差別化価値の追求」を具現化したものが、2004年9月に取得した部品供給センター(グローバルパーツセンター)用地です。同センターは、従来本社及び国内4カ所にあった部品供給センターを1カ所に統合すると共に、世界6地域の部品統括センターを核としたグローバルなSCMを実現するための中核センターとして、重要な機能を担うものです。ですから、土地確保に当たっては、その目的と事業戦略を十分に理解した上での活動と、同時に統合効果を最大限に実現させるために、統合に伴い遊休となった不動産の早期売却とをセットにした一連の業務としての取り組みを実施しました。

工場用地・研究所用地・部品供給センター用地等については、造成済みの工業団地を購入するケースが多いですが、その場合は常に複数の選択肢を確保した上で、QCD(クオリティ・コスト・デリバリー)を最大限得られるよう戦略的に交渉し実現を図ります。

一方でテストコース等は、素地からの開発を伴う場合、あるいは既存のテストコース隣接地の拡張等がありますが、候補地の探索・調査から地主交渉・契約等、また土地取得から開発に向けての全ての手続き業務が含まれてきます。

私が不動産業務担当となった初期に経

験した事例を一つご紹介したいと思いますが、それは既存のテストコースの拡張です。

拡張の理由は、オートバイの性能テストの規格をヨーロッパのレギュレーションに対応させるために、従来の1kmの直線コースを1.4kmに延長する必要が生じたことです。既存のコースはその7年前に造成し完成しており、その時点においても、延長する部分の一部の土地について取得交渉を実施したのですが、耕作地でもあり、地主の反対にあい同意を得られず断念した経緯があり、拡張については、当初からかなり難しい計画であることが予想されていました。直線で1.4kmを確保できる土地は周辺を探しても見当たらず、開発期間・コストを考えると、既存のコースを延長するしかなく、工場用地のように代替の可能なものでもありません。選択肢は他になく期限も決められ、不動産担当としては何としてでも土地を確保しなくてはならない状況でした。

拡張面積は60,000㎡であり、大きく3つの区域に分けることができました。一つは既存のコースに隣接する約18,000㎡の土地で地主は8名、イチゴの耕作をしており、条件は「代替地」。もう一つは同じく約18,000㎡の土地で地主は40名、既に耕作は止めて土地は荒れており、条件は「売買」。残りの約24,000㎡は財産区の所有であることから、「借地」の条件でした。

当時既にバブルは崩壊していたものの、土地の投機的取引や地価の高騰を抑制する目的から、取引に当たっては、利用目



的及び売買価格等を知事へ事前に届出なければならぬことになっており、価格が著しく適正を欠く場合等、その取引が投機的と認められた場合には取引の中止または変更を勧告するよう定められていました。購入する側から見れば価格に上限が定められることですので、ある意味では良い法律であった訳ですが、逆に売る方から見ると、どうしても価格が安めに感じてしまうことから、なかなか地主の同意が得られないという難しい問題がありました。

しかしながら、一番の問題は、イチゴを耕作している土地の「代替地」を当社が確保（土地交換）し、従来通りイチゴの収穫を維持できるように全て手配することでした。既存のビニールハウスは、効率良く収穫できるように平均4～6筆の約2,000㎡の土地の上に何棟かのハウスを建てて耕作を行っていますが、この収穫量を減らすことなく、地主の希望する適地に、同規模のビニールハウスを建てられる候補地を探索。交換取得地主はまとまった土地を持っている訳ではなく、最低でも5名程度の地主と交渉を行って

候補地を確保しますが、その中で一人でも欠けたらハウスは建てられません。一方で、ハウスを建てられる一団の土地を何とか確保できても、交換譲渡地主側は場所が気に入らない等々で、次の候補地を探す。その繰り返しを何回か行い、やっとの思いで8名分の代替地を確保しました。また土地の交換に当たっては、地主同士に譲渡税が発生しないよう事前に税務署等に相談した上で立案して進めてきましたが、気の遠くなるような話で大変な作業でした。

代替地の交渉から土地の交換の契約・登記・税務申告、そして、ビニールハウスの補償、従来通りの収穫ができるまでの売上補償まで、全て自分で企画し実施しました。結果的には約2年間の期間を要しましたが、事業計画の期限までに新規格に対応したテストコースを開発することが可能となり、モーターサイクルの開発戦略への不動産サポートができました。ジグソーパズルをやっているようで、多少不動産の知識のある方だったら最初から無理だと決めて着手しないと思いますし、不動産業者にしても同様で、宅建業

法で定められた手数料に見合う業務ではありませんので仕事を請けることはないでしょう。正しく企業の不動産担当者でなければできなかった仕事だったと思います。

この土地を確保する上での戦略というと、土地の交換に関わる手法・税法等がありますが、それ以前に目標を何とでもやり遂げるという強い意思で課題を一つずつ確実に実現していったことが結果的には地主の気持ちを動かせたのだと思います。ですからこれがCRE戦略というところの戦略的マネジメントかと言えば少し違うのかもしれませんが、目標を達成するために運用する技術・理論が戦略であるとしたら、私の行ってきただけでも結果的には戦略だったと言えるのではないのでしょうか。そして何よりも、「土地の確保」（不動産業務）というのは格好のいい理論だけでなく、誠実に粘り強く何とでもやり遂げるという精神的な要素が基本であり、重要だと思います。まして我々は製造業ですので、購入した土地に事業所を設置し、永続的に事業を行います。土地を確保する上で信頼を失う

【図1】 2002年～2004年の3か年中期経営計画







※点線部分がテストコースの拡張用地

ようなことを行えば、その後の事業活動に大きなリスクとなります。今思えば、この事例で学んだ経験が現在の不動産管理担当としてのベースになっているのだと思います。そして、今現在も、二輪車開発の拡大に対応するため、120名以上の地主と交渉を行い、約49haの新規テストコースの建設に向けて、事業の成長

戦略へのサポートを推進しています。

## 2 遊休・低稼働不動産の有効活用・売却による財務体質強化への貢献

次に、②の「遊休・低稼働資産の有効活用・売却による財務体質強化への貢献」についてですが、少し前の事例でご紹介

します。2002年～2004年の3か年中期経営計画において、当社は次の50年に向けて「成長性確保」、「収益力向上」、「財務体質強化」の目標を定め、その目標達成に向けて具体的なガイドラインが定められていました。そのガイドラインに基づき、不動産担当として、今まで処分ができな

【図2】 2005年～2007年の3か年中期経営計画





った資産、また集約化を図る中で遊休となった資産を早期に処分し、圧縮する必要が出てきました。遊休不動産の圧縮は、単なるオフバランスだけでなく、不動産の売却等によるキャッシュフローの確保と、減損会計制度導入に向けて経営への影響を最小限に抑えることを可能とし、財務体質強化のみならず、成長性確保につながる活動であったと思います【図3】。

当時、国内販売子会社の構造改革を進める中で、営業マンの体制・物流形態が事業環境変化に伴い大きく変化してきており、従来の自社所有の営業拠点では無駄なスペース・コストが発生し非効率であったことから、「資産の有効活用」の観点から拠点の集約化と人員体制に合った規模の賃貸物件への再配置を、販売子会社と一緒に進んできました。そして、集約化と移転に伴い遊休となった物件の処分に当たっては、「資産の圧縮とキャッシュフローの確保」として売却を推進しました。

不動産を取り巻く環境としては、国内企業の構造調整、金融機関の不良債権処理、企業のリストラ等で不動産の需要も

減退しており、遊休資産を売却するには非常に難しい時期だったと思います【図4】。売却に当たっては、常に不動産の環境をしっかりと認識した上で、不動産の現状分析とその物件の特性に合った売却方針の決定、売却が見込めるあらゆる先へ活動の実施、そしてそれらについてスピード感をもって推進しました。また、これらの活動においては、常にシービー・リチャードエリス社と意見交換を行い、適切なアドバイスを受けていました。会社は違いますが、同じ目標に向かって活動をする一つのチームとしての連帯感がありました。

具体的な手法で特筆すべきこととしては、「一括売却方式」を取り入れたことを挙げたいと思います。個別売却では物件により一括売却より高値で売却できることも考えられますが、一方で利用価値が低い物件は価格に関係なく買い手が付かないという売り残りリスクがあります。一括売却のメリットは、そのリスクが少ないことです。

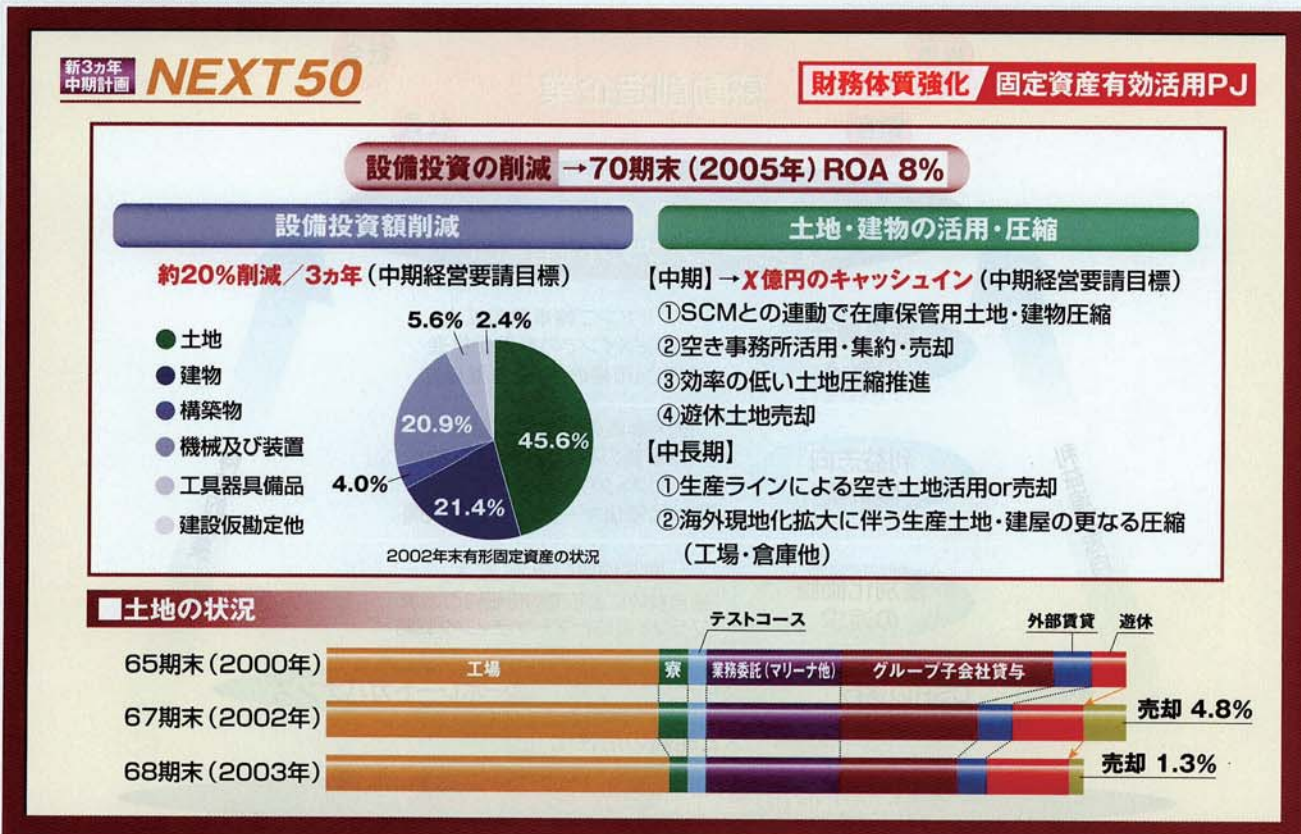
当時、景気が少々上向き、マンション用地の需要が出てきました。そこで、営

業所の跡地でマンション用地として高値で売れそうな物件と、長年売却ができなかった物件とをセットにして売却を計画。それぞれの物件について、同時期に最高値での売却が実現できる組み合わせを選択するために、①全物件でのセット、②地域的な組み合わせでのセット、③個別とに分けて、アグレッシブな買受を期待し得るあらゆる投資家・デベロッパー等へ持込み、入札を実施しました。

その結果、それまではとても売却できなかった物件についても単独で売却でき、かつマンション用地についても、そのお荷物が無くなったことから、路線価・鑑定価額を大幅に上回る価格（路線価の3.8倍）で売却することができました。

結果、2002年～2007年の6年間で、件数で38件、資産圧縮額124億円（再評価額）、キャッシュフローとして116億円の実績を上げることができました（売却によるキャッシュインは、当社2006年12月期連結経常利益率7.9%で逆算しますと、売上高1468億円に匹敵します）。不動産の売却を戦略的に実施すること

【図3】有形固定資産の状況と課題



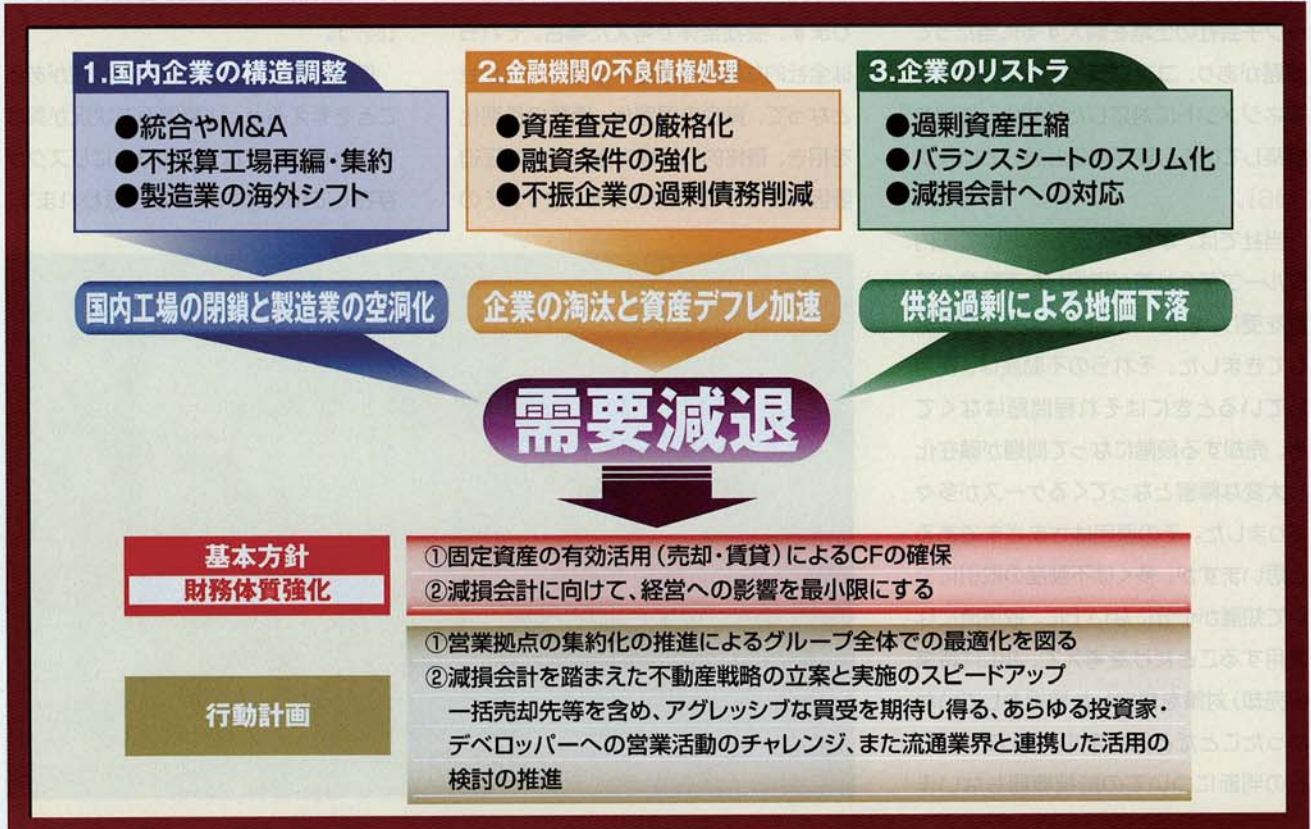


で、コスト削減とキャッシュフローの確保とリスクヘッジができ、その結果が財務戦略である「財務体質強化」への貢献となり、さらには「持続的成長」に向けた投資

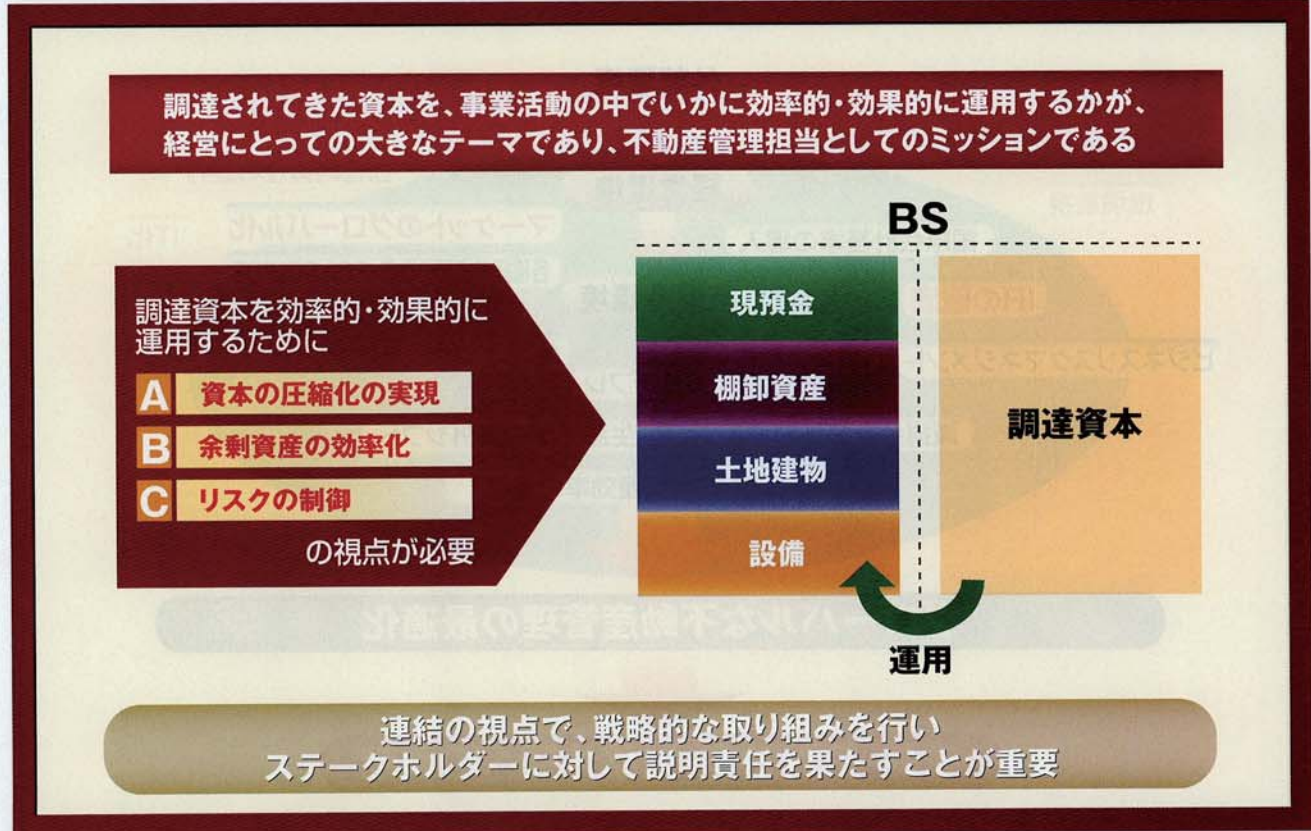
につながる訳です。調達されてきた資本について、いかに効率的・効果的に運用を行うかが、経営にとっての大きなテーマであると思いますが、同時に不動産業

務担当として資本の圧縮化の実現・余剰資産の効率化・リスクの制御の視点が、CRE戦略に取り組む上で重要であると思います【図5】。

【図4】 不動産の環境とその対策



【図5】 事業活動における資産運用の視点





### 3 今後の不動産マネジメントの課題

現在、当社においても他企業と同様に、グローバル化に伴い海外展開を積極的に進めておりますが、海外を含め国内グループ子会社の土地を購入するに当たって課題があり、コンプライアンス・リスクマネジメントに対応した仕組み・体制を構築していく必要があると感じています【図6】。

当社では、本社が、過去において国内グループ子会社等が取得した不動産の移管を受け、また、最終的には売却を実施してきました。それらの不動産は、使用しているときにはそれ程問題はなくても、売却する段階になって問題が顕在化し大変な障害となってくるケースが多々ありました。その原因はさまざまであると思いますが、多くは不動産の取引について知識が十分にない上に、取得時には使用することだけを考慮して、出口（将来の売却）対策を想定した取得をしていなかったことだと思います。そして、それらの判断についての監視機能もないま

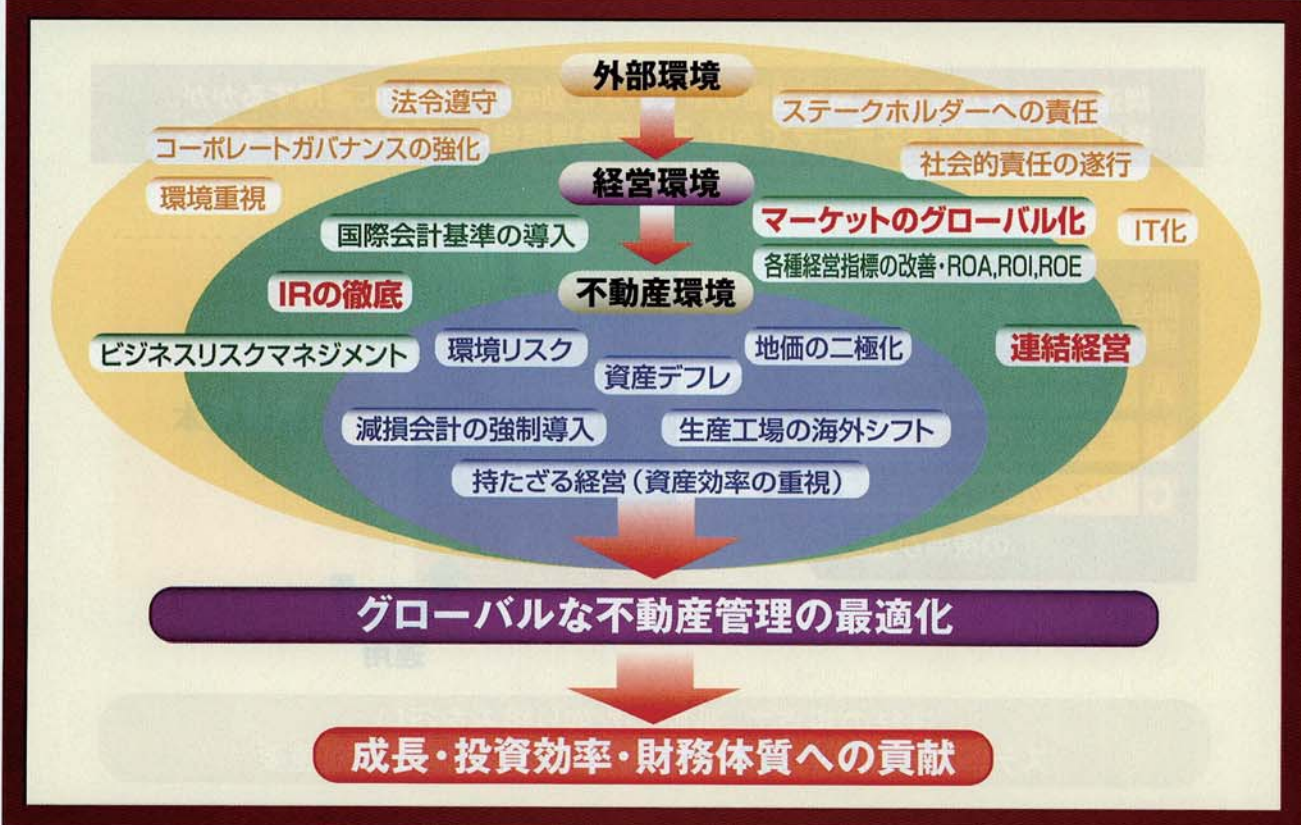
ま、個別に決定し取得してしまった結果、処分の長期化、撤退コストの増大、あるいは売却ができなくなるという事態となります。会社全体で考えた場合、それらは全社的な戦略を実施する場合の足かせとなって、資金の固定化・債務の長期化を招き、最終的には経営上の大きな圧迫要因につながる可能性もあります。その

ような問題が後から発生しないよう、本来は本社が連結の視点でチェック機能を持って判断をする必要があると考えます【図7】。

国内においてもこれだけの問題があることを考えると、法整備面で状況が異なる海外においては、国内以上にリスクが存在している恐れがあると思われます。



【図6】 不動産管理のあるべき姿





海外不動産の取得に際しては、資産価値の毀損が起これば財務戦略への影響、また事業進捗への障害が発生すれば利益創出の機会損失となります。当然、株主への説明責任も発生します。それらの問題が起きないように取得の段階から本社の専門部門を含めた十分なデューデリジェンスを実施し、戦略的にマネジメントするべきだと考えています。いずれにしても、連結経営や内部統制の視点で、グループ全体の不動産に対して本社の積極的な関与が必要であり、そのような規定・体制を構築するべきだと思います。



以上、当社の不動産マネジメントの事例についてご紹介しました。

CRE戦略の内容は、常に同じではないと思います。会社によって当然違うでしょうし、環境変化あるいは経済状況に連動して変化していくものだと思います。さらに、会計制度、内部統制、会社法等の各種制度改正等の影響も今後出てくる

ことが予想されます。

また、不動産マネジメントにおいては、専門性の高い業務は外部の不動産サービスプロバイダーに委託することが効率的な場合もあります。ただし、「どこまでを自社で実行し、どこまでをアウトソースするか」の見極めも大変重要であり、この点も状況によって異なるでしょう。

ただ、各社で戦略は違っても、目的は一緒です。「不動産マネジメントを通じて、企業経営の効率性を高め、競争力の強化につなげていく」ことだと思います。今後も企業不動産をめぐる色々な環境変化に機敏に対応できるよう、CRE戦略を修正し、目標の達成に向けて実現を図っていきたくと考えています。

【図7】現状の問題点と課題

**現状は個別決済により取得しているが、拠点まかせによる問題点は…(国内事例)**

- ☑ 進出先地域(候補物件)の絞込み不足
- ☑ インセンティブ考察不足  
(優遇助成金無し)
- ☑ 不動産業者の言われるまま  
(不動産及び法規についての知識不足)
- ☑ マーケット状況調査不足、価格交渉不足
- ☑ 用途制限のある物件の取得  
(調整区域の土地取得)
- ☑ 瑕疵物件の取得  
(公道の付いていない土地取得)
- ☑ デューデリジェンス未実施  
(土壌汚染調査未実施の土地の取得)
- ☑ 契約不備・ミス  
(売主・貸主の言いなり)

**現地による個別の不動産判断が、全社的な戦略を実施する場合の足かせとなる恐れがある**

- ① 高コストでの取得
- ② 土壌汚染の修復費用の発生(売却不可)
- ③ 他の用途への転用不可(処分の長期化)
- ④ 瑕疵物件による売却不可
- ⑤ 撤退コストの増大

不動産は長期的な「しぼり」となることが多く、**資金の固定化・債務の長期化を招き経営上の大きな圧迫要因になる**

**課題**

グループ各社の不動産の取得・売却業務への本社サポートの強化によるリスクヘッジ

**グループ全体の不動産について本社の積極的な関与が必要**