

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1回 CRE戦略の本来の意味

企業の経営資源の一つとして位置付けられる不動産。それは今も昔も変わらないはずなのに、21世紀になり、企業不動産のもつ意味は大きく変貌した。なぜ今、「CRE戦略」が声高に叫ばれるようになったのか。本稿では、今号より連載を開始する「CRE戦略の考え方とケーススタディ」の第1回として、その本来の意味を考える。

中小企業の再生

30年ほど前のオイルショック後の端境期に、筆者は数多くの中小企業再建の仕事に携わっていました。大企業の再建はコストカットでも十分に成功します。ところが、中小企業は自社のもつ経営資源を時代や社会に上手く活かす工夫をすることでしか成立しません。

元来、中小企業には、経営資源が数少ないという特徴があります。乏しい経営資源の中にも劣悪な資源と良質な資源が存在します。時代や社会に合った戦略を組み立てる中で、劣悪な経営資源を良質化していく工夫が必要になるわけです。なかでも、経営資源の一つである不動産の活用法に大きな課題が見つかりました。

再建計画に関わった老舗中小企業の多くは、古くから不動産を所有しています。そして、「列島改造計画」以後、人口の増加とともに不動産の価値も高まっていたのです。

経営資源としての不動産

多くの再建企業では、値上がった不動産を

売却して債務を弁済する方法を採用していました。不動産会社も売買に関わった方が短期で利益を稼げることもあり、積極的に支援していた時代です。

ただ、債務を消滅させるだけでなく、不動産を他の良質な経営資源とドッキングさせて付加価値を高めたり、中期における自社の戦略の中に不動産資源を買い換えることで（土地を移転させて事業の再出発を図るなど）、新しい企業像を生み出していこうとする中小企業も出現していました。要するに、不動産（特に土地）を単体的に取り扱うのではなく、その不動産の所有者の考え方や思い、あるいは、時代や社会の捉え方を重視することで不動産を活かしていこうというわけです。

不動産を活かすということは、立地や周辺環境という不動産そのものに関する様々な要素の調査が重要であることは間違いありません。ただ、それ以上に大切なのはその不動産の所有者の考え方や背景を理解することであり、かつ、社会や時代をどう読み解いていくかということなのです。図表①のように、左からの視点が必要なにもかかわらず、ほとんどの不動産に関わるプロフェッショナルは立地と周辺環境からしか調査を行ってしま

せていました。

企業の所有する不動産という経営資源を自社が継続していくために上手に活かすことは、社会にも必ず役立ち、その社会のお役立ちの結果、不動産が新しい付加価値を生み出すという切り口で、再建の現場に関わっていました。つまり、不動産価値を高めることが中小企業再建計画の一つの要素になっていたのです。

CRE戦略の3つのポイント

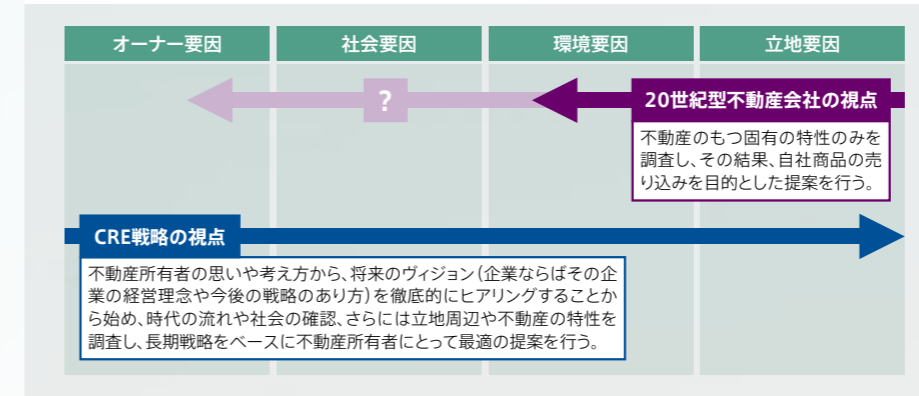
CRE研究会がまとめた『CRE戦略と企業経営』という冊子があります。その中で、CRE戦略については次のようにまとめられています。

CRE戦略とは、「企業価値増大の実現を図るという目的のために、企業の**事業継続に必要な不動産**を、**経営戦略の視点**から総合的、かつ、戦略的に**再構築**することによって不動産の潜在価値を引き出すこと」ということです。

まとめると、次の3点に絞られるでしょう。

- ①眠ってしまっている不動産を企業の今後の事業戦略の中で必要かどうかという視点から見直すこと。
- ②必要であると認識できたら、自社の様々な経営資源の中でどう活かせるかを考えること。
- ③積極的に活かさなければ企業価値を棄損するという意識を強く持つこと。

図表① 不動産活用の調査の視点



まさにCRE戦略とは、不動産を所有者の視点、社会や時代の視点を重視しながら、新しい価値を生み出すことといっても過言ではありません。活かさずして置いた不動産をどう活かすかは不動産の個性ではなく、所有者の個性や社会・時代の背景を理解することから始めなければならないというわけです。

30年前から、不動産は「所有者」と「土地」という組み合わせこそが重要で、その活かし方は社会と時代に問うことから始まると言いつつ続けてきた筆者にとっては、まさに当たり前の時代になってきたと考えています。

不動産価値の上昇理由

それではなぜ、昨今、「CRE戦略」が声高に叫ばれているのでしょうか。

「企業所有の不動産」がCRE(Corporate Real Estate)と表記され、そこに戦略という軍事用語を付加してCRE戦略などと呼ばれるのには重要な理由(わけ)があります。簡単にいうと、不動産所有者が20世紀型の「管財的なスタンスの不動産管理」から、21世紀型の「戦略的な視点から見る不動産経営」に意識をシフトしなければ、自社の不動産価値を下げかねないからです。

それでは、20世紀の社会ではなぜ管財的な不動産管理というメンテナンスのスタイルでも不動産価値は上昇してきたのでしょうか。人口と土地との関係を整理するとよく分かります。

土地という資源の供給に対する需要とは人間(あるいは企業)の数です。人間が存在しない社会では、土地の価値は経済的にもゼロでしかあり得ません。つまり、その土地を利用する人や企業の数によって土地の価値は変化するわけです。なかでも、生産年齢人口(15歳以上65歳未満)は、労働人口とも、消費人口とも呼ばれているように、経済成長に大きな影響を与えています。

20世紀の社会ではこの生産年齢人口が急増していきました。1950年の5,000万人から1995年には8,800万人にまで増加してきたのです。

特に戦後の日本では、東京、名古屋、大阪という三大都市圏の地価上昇は著しいものがあります。資源のない日本では、原材料やエネルギーを輸入するため、良質で大型船舶が停泊できる太平洋岸の東京湾、大阪湾、伊勢湾に三大コンビナートを構築しました。モノ作り大国への入口です。

大型の工場群に地方から若年層の労働者を集約させ、大量生産・大量物流の仕組みを組み立てたのです。人が集まると住居や商店が必要です。港周辺は一方が海であるため、需要(ヒト)と供給(トチ)のアンバランスが生じます。不動産管理をしているだけで、価値も価格も上昇してきたというわけです。

そのうえ、20世紀の日本社会は、人口増もたらす地価上昇を背景にした不動産担保制度という間接金融の仕組みが威力を発揮してきました。本来、金融機能のない土地に貨幣の役割を与えてきたのです。土地という経営資源は、時代とともに値上がりするという前提において成り立っていた融資制度といっても過言ではないでしょう。

不動産(供給) > 人口(需要)の時代

ところが、この1995年の8,800万人でピークアウトした日本の生産年齢人口は、2050年は5,000万人、2100年には2,400万人と予測され、著しい勢いで減少を始めています。もちろん、人口全体でもこの60年間で4,500万人も増加してきましたが、既

に2004年の1億2,779万人でピークアウトして、今後は2100年に5,000万人前後まで減少すると予測されています。日本における企業数・事業所数も1990年前半の675万社・事業所がピークで、以後は減少し続けているのです。まさに供給と需要のバランスが

大きく変化してしまったということです。人口の減少を通じて不動産の需要不足の説明をしましたが、供給面でも変化が表れています。供給面とは、土地が増加しているということです。土地が増加するというは、埋め立て

等による物理的なことだけではなく、次のような様々な社会背景があるからです。

- ① ウルグアイラウンドによる米の自由化によって、農地を宅地として活用できるようになった。

- ② 容積率の緩和など、規制撤廃や緩和によって高度化活用ができるようになった。
- ③ 国際化の進展によって、情報通信の高度化や貿易・投資(資金援助)の自由化、あるいは、製造業の国際分業による外国への進出などで実質的な意味での土地の輸入ができるようになった。
- ④ 産業構造の変化で、土地集約的な重化学工業からサービス業にシフトし、製造業自体も基礎素材型から加工組立型に変化している。つまり、土地をあまり必要としない産業が増えてきた。
- ⑤ 土地所有意識の希薄化や定期借地権などの普及、あるいは、不動産の金融化などによって不動産活用の選択肢が多様化してきた。

つまり、土地の利用範囲が広がったことにより、実質的な意味で土地の供給が増しているわけです。20世紀は(供給<需要)の社会でしたが、21世紀は(供給>需要)に代わってしまっているということに気付いておかななくてはなりません。

これは、土地の活用が立地環境型から需要創造型、あるいは、業種から業態へシフトしていることともつながっているのです。

社会の要求であるCRE戦略

ヒト・モノ・カネを含めた社会や経営のあり方全体が、20世紀型の仕組みから大転換を図りだしています。日本の全ての仕組みや制度は人口がドンドン増えていくという前提で成り立たせてきました。

人口が増える社会だからこそ未来の日本社会のために道路やダムのハード施設が必要だったのです。人口が増える社会だからこそ、ねずみ講的な次世代依存型の年金システムが成立していたのです。

人口減少社会ではこの考え方が一変します。20世紀の頭のまま猪突猛進すると、21世紀後半の未来の日本人が不幸になることに気付かされたからです。不幸になる未来に子孫を残すことはありません。つまり、現状の推

移ではさらに人口減に拍車がかかってしまうのです。存在しているモノを上手く活用して環境や情報という社会や時代に合った価値を付け加えていくことが未来に対する責任であるという意識が、新しい社会を生み出しつつあるということなのです。

CRE戦略のテーマである「新しい付加価値を上げる」ために、「総合的、戦略的」に「再構築」して「潜在的な価値」を顕在化するということは、不動産だけではなく、21世紀の社会からの要望であることが分かります。

ROA価値からみる不動産

不動産価値の減少は、二重の意味で問題が発生します。それは、企業のバランスシートに占める不動産割合の高さが、企業評価の主要軸であるROA(Return on Asset)に大きな影響を与えているからです。

ROAは次の算式で求められます。

$$\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資産}}$$

$$(\text{総資産回転率}) \times (\text{経常利益率}) = (\text{ROA})$$

回転率を上げるためには、「良質のできるだけ少ない資産を上手に活用してより多くの商品やサービスを提供すること」です。一方の利益率を高めるためには、「効率の高い販売方法を駆使しながら、ローコストの仕組みを構築して付加価値の高い商品やサービスを提供すること」になります。それぞれの算式に入っている売上高を除いた「より少ない総資産」と「より高い経常利益」がポイントになっていることが分かります。

総資産に占める収益力のない不動産の割合が高いとROAは低下しますので、その対応は次の2つしかありません。

一つは、分母の総資産を減少させることです。収益力のない不動産を売却して債務を減少させる方法は、ROAを一時的に向上させます。

もう一つは、収益力の高い不動産に変える

ということです。収益力の高い不動産に変えるとは、所有不動産の価値を高めるか、不動産をシフト(買換えや交換)して不動産価値を高めるかということになります。その変形に定期借地権の活用という手法も考えられるでしょう。

これらは、いずれもCRE戦略という企業評価を高めるための不動産活用というわけです。図表②にまとめた不動産活用のパターン図は、筆者が1985年に作成した不動産の活かし方を考える際のロジックツリーですので参考にしていただければ幸いです。

経営的視点の重要性

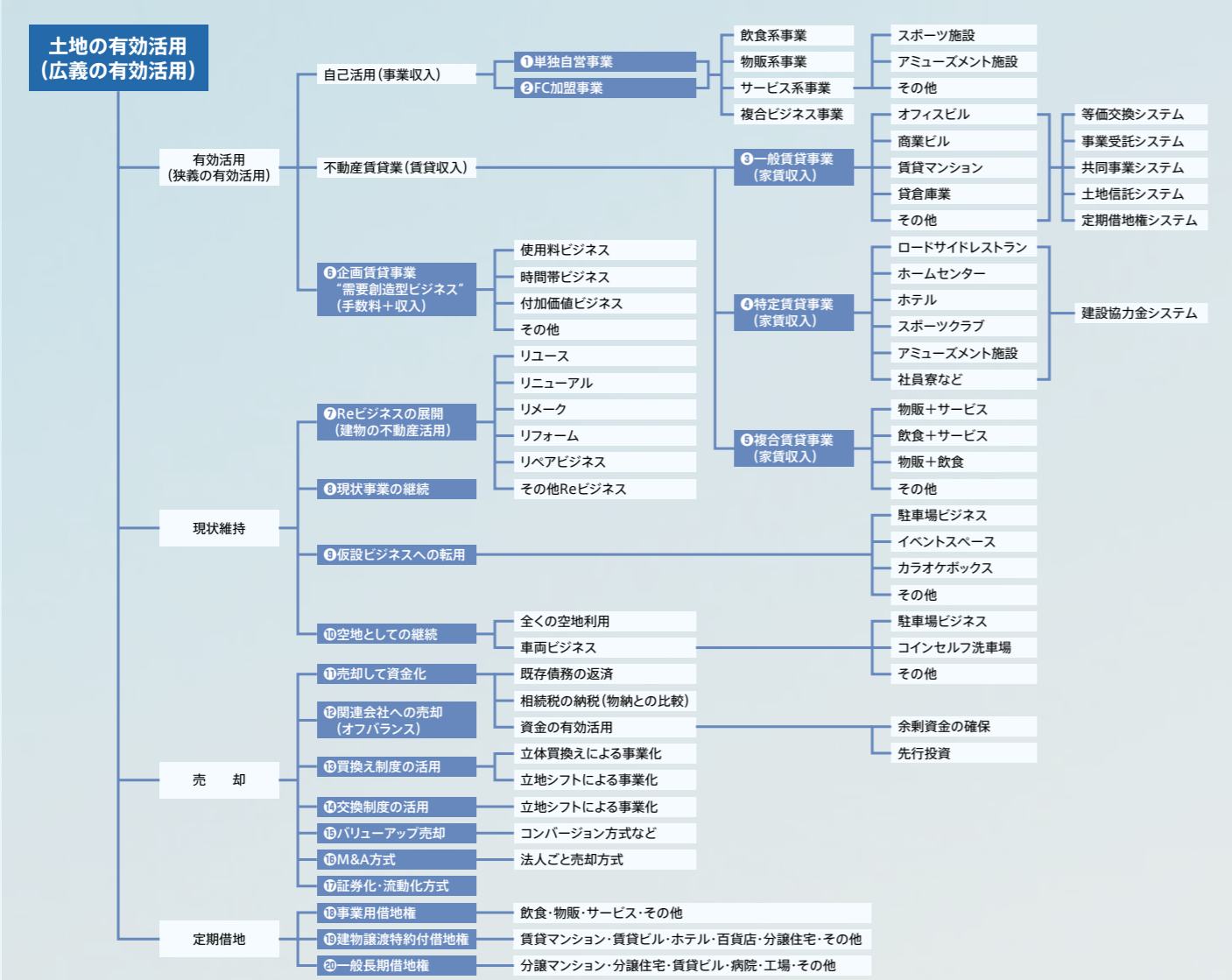
不動産価値の減少によるもう一つの問題は、資金調達の問題です。前述しましたように、間接金融の仕組みは不動産担保とセットで成立してきました。そのポイントは、不動産価格は上昇し続ける、もしくは、少なくとも減少しないという前提が存在していたからです。

今後は管財的な不動産管理をしている限りは価値が減少していきます。そのため、早めに売却して資金化することも一つの方法です。ただ、未来の資金調達の戦略を抜本的に考え直すという視点も同時に検討しておかななくてはなりません。不動産価値の減少は、不動産の価格を下げるだけではなく企業経営全体に大きな影響を与えてくることなのです。CRE戦略が声高に叫ばれているゆえんと言ってもよいでしょう。

次回からは、筆者が実際に携わった図表②のケーススタディを取り上げながら、CRE戦略の具体例を提示していきたいと考えています。

■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。

図表② 不動産活用のパターン図 (ダンコンサルティング制作)



●パターン図の見方

不動産有効活用のパターン図は、1985年に作成したのですが、その後、新しいビジネス形態や、借地借家法の改正などに伴い、企画賃貸(需要創造型)ビジネスや、定期借地権部分を付け加えています。左側が、不動産所有者が所有している不動産をどのように活用していくかを考えていくスタート地点です。不動産を所有している現状がどのような状況であれ、その不動産を今後どのように活用していくかについては、大きく4タイプに分かれるということです。

広い意味の不動産活用には、何も利用していない、あるいは今後も利用しない、または売却してしまうことも全て含まれます。何の意味もなく空地にしたり、売却したりすることはないからです。したがって、**いくつかの選択肢の前に不動産所有者の意志が重要になってくるわけです。**また、Reビジネスの展開は、建物の再活用であり、現状事業の継続においても現在の建物をそのまま継続していくということです。

一方、右側は、それぞれの不動産にかかわる企業グループの商品群であるといっても過言ではありません。等価交換が得意な企業や借地権ビジネスで成長している企業、あるいは土地を借用したい各種のテナント企業からみた位置付けです。このパターン図を理解するとCRE戦略(不動産活用)の企画が比較的容易になってくるでしょう。