【主催者挨拶】激変する企業環境に適応するためのCRE戦略

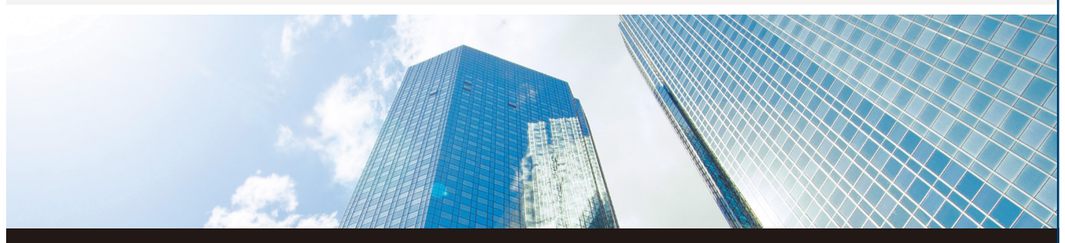
加速する変化、適応への手がかりに

中央日土地ソリューションズ
代表取締役社長
木佐貫 浩

今年で17回目の開催を迎えた「CRE戦略セミナー」ですが、今回は「環境激変時代を生き抜くためのCRE戦略～アフターコロナを見据えた不動産活用術～」と題して開催しました。

皆様もご認識の通り、企業経営を取り巻く環境は、かつてないほど大きく変化しています。また、昨年来続くコロナ禍は、変化のスピードを加速させるとともに複雑化させています。こうした中で、企業にとっては、事業戦略や成長戦略を見直し、再構築することが経営の最重要課題となりますが、新たな戦略の実践にあたっては不動産をはじめ企業が保有する資産の見直しも必須となります。私どもとしましては、皆様にとりまして、アフターコロナやウィズコロナも踏まえたCRE戦略の見直しや再策定を行われる際の一助になればとの思いから、このテーマを取り上げました。

企業は今後どのような経営戦略、不動産戦略を立てるべきなのか、CRE戦略に求められているものは何か、その手掛かりを提示します。今回のセミナーが皆様のお役に立つことを願います。



〈中央日本土地建物グループ〉中央日土地ソリューションズ
CRE戦略セミナー 2021

環境激変時代を生き抜くための CRE戦略

～アフターコロナを見据えた不動産活用術～

企業の不動産（CRE）戦略について、各分野の専門的な知見を交えて提案を行う「<中央日本土地建物グループ> 中央日土地ソリューションズ CRE戦略セミナー 2021」。9月のライブ配信では、企業を取り巻く環境が激変するなか、アフターコロナに適した不動産戦略、経営戦略はどのようなものなのか、そのヒントを提案しました。

プレゼンテーション 1

コロナ禍における不動産市場の変化

～マーケットの現況と展望～

中央日土地ソリューションズ 執行役員 鑑定部長 箕輪 安洋

不動産鑑定士。電機メーカー、鑑定事務所勤務を経て、2000年に日本土地建物入社。鑑定評価業務、法人営業、都市開発事業におけるプロジェクトマネジメント業務に従事し16年より鑑定部長。不動産鑑定士論文式試験 試験委員 鑑定理論担当（18～20年）。

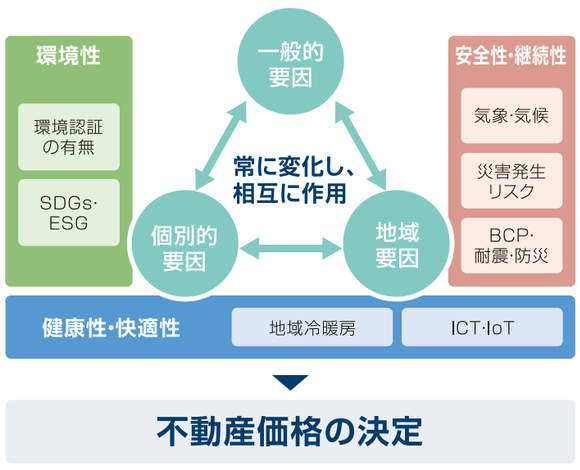
価格形成要因、環境・健康・安全性も

感染症拡大の影響を受けて2021年の地価公示では全国、三大都市圏、地方圏ともに下落しましたが、下落幅はバブル崩壊やリーマン・ショック時と比べれば小さく、地価LOOKレポートによる主要都市における高度利用地の地価動向は、昨年の第4四半期から今年に向けてふたたび上昇地点が増えつつあり、地価は回復基調です。

商業地、住宅地、工業地の用途別では、地価公示の平均変動率の推移に違いがみられました。商業地は営業自粛やインバウンド需要減少の影響が強く、繁華性が高い商業集積地区の下落が顕著である一方で、オフィス街はほぼ横ばいに推移しており、商業集積地区とビジネス地区では差がみられます。住宅地は、住環境が良好で割安感のある郊外の地点、都心へのアクセスが優れたマンション適地で上昇がみられた一方、生活利便性が劣る地域で下落しており、高齢化による街の人口減少や需要減退なども拍車をかけています。工業地は依然、上昇傾向で高速道路の開通やジャンクションの接続地点で上昇幅が大きく、物流用地に底堅い需要がみられます。電子商取引（EC）市場の規模拡大は一因と考えられ、なかでも巣ごもり需要によって生活必需品等の物販系分野においては20年に急拡大が見られました。

不動産価格は用途別で変化の仕方に違いがありますが、その決定には下図にあるような金融市場の動向などの一般的要因、居住環境や繁華性などの地域要因、立地や用途などの個別的要因が関わります。これらの不動産価格を形成する要因（価格形成要因）は、社会や経済の進展によって変化を続けます。たとえば、環境認証の有無やESG（環境・社会・企業統治）への配慮といった環境性、地域冷暖房によるエネルギー活用やICT（情報通信技術）の導入などの健康性・快適性、災害発生リスクや耐震防災機能などの安全性・継続性などはこれからの時代の新たな価格形成要因に挙げられるでしょう。不動産市場では用途別にこういった複数の要因が、賃料や期待利回りに大きく影響を及ぼし、不動産価格を決定します。不動産の価格形成要因についてのアップデートは、CRE戦略に欠かせないポイントです。

●不動産の価格形成も変容



プレゼンテーション 2

最新！CRE戦略

～これからの時代に必要なRX～

中央日土地ソリューションズ アドバイザリー部 エグゼクティブ・アドバイザー 石川 聡

1991年東京都立大学理学部卒業後、日本土地建物入社。鑑定評価業務、CREコンサルティング業務に従事。2021年より現職。鑑定評価業務では工場財団等の施設評価、産業再生機構案件等の企業再生案件を担当。現在は企業再生関連評価の経験を生かし、企業向けCRE戦略構築コンサルティングを担当。CRE戦略関連の講演、執筆多数。グロービス経営大学院修了（MBA）、不動産鑑定士、中小企業診断士。

価値最大化へ〝RX〟の視点を

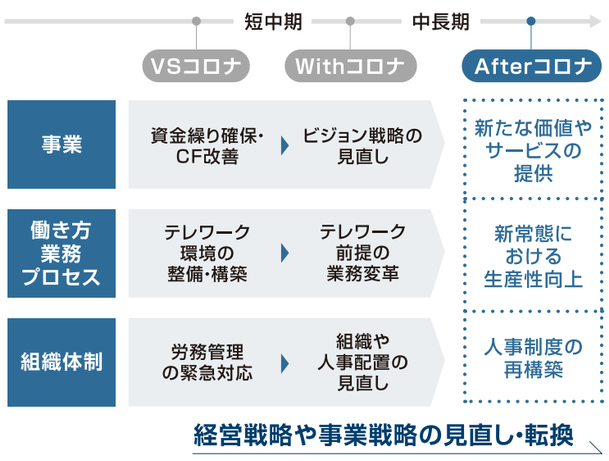
企業をめぐる経営環境については、以前から人口減少、SDGs（持続可能な開発目標）、DX（デジタルトランスフォーメーション）などの課題が存在していました。コロナ禍により業務上の活動を抑制する必要が生じ、会議や社内交流をオフィスに集まって行うという働き方そのものに変化が迫られており、先ほどの松谷先生の講演で指摘された外的環境の変化に合わせた〝ビジネスモデルの転換〟は喫緊の課題です。それぞれの企業が置かれている立場によって、選択すべきCRE戦略は異なりますが、経営戦略と整合性をとった企業価値の最大化が目的なのは変わりません。私たちはこれをRX（リアルエステートトランスフォーメーション）という概念で捉え直しています。

たとえば、全国に自社物件や営業所、賃貸資産をもっている出版系の企業を例として挙げましょう。この企業は本業の低迷に加えて、コロナ禍によってさらに収益が悪化していました。全体の業績が悪化する中で、昔に購入した賃貸資産に適切な投資が行えず不動産そのものの収益力が下がり、本来のポテンシャルが生かせない状況にありました。このケースでは不動産の自社運営をやめ、完全売却する方針をとりました。これにより、事業の選択と集中が実現、成長市場であるデジタル分野へのシフトのために必要な投資資金を確保できました。

不動産は企業のポートフォリオにおける可変的な経営資源の一部です。ある不動産を所有するべきか賃借するべきか、あるいは手放すべきかといった問題も事業規模や経営戦略に合致するかどうかで判断する必要があります。事業のライフサイクルと不動産の耐用年数は同じではなく、収益構造や社員の働き方などに応じた持ち方や借り方にすることが不動産価値最大化の第一歩であるといえるでしょう。

企業をめぐる環境の変化はますます予測しにくく、その振れ幅も大きくなっています。一方で、不動産は意外と柔軟に転換できる可能性をもった資産です。先入観や前例にとらわれない視点や、ポストコロナに向けたRXの視点でCRE戦略を常にブラッシュアップし、未来の企業価値にコミットしていただきたいと考えます。

●コロナ後の事業戦略が重要



基調講演

人口減少が招く都市の変貌

～経済の環境変化が加速するもの～

政策研究大学院大学 名誉教授 国際都市研究学院 理事長 松谷 明彦氏

東京大学経済学部経済学科、同学部経営学科卒業。1970年大蔵省に入省。主計局調査課長、主計局主計官、横浜税関長、大臣官房審議官等を歴任後辞職、97年、政策研究大学院大学教授就任。2010年に都市の再生・整備における人材育成のため同大学内に国際都市研究学院を創設。11年、同大学名誉教授就任。著書に「人口減少社会の設計」（中央公論新社）、「人口減少経済の新しい公式」（日本経済新聞社）など多数。

都市・不動産開発 多様性見据えて

人口が減少する速度も、高齢者の割合が増える速度も、世界で群を抜いている国、それが日本です。これからの四半世紀で、人口は15%も減り、高齢化率は37%にも達するのですが、その主たる要因は出産適齢期の女性人口の激減にあります。25～39歳の女性人口は、2010年からのわずか10年間で22%も減少しています。戦後の産児制限が招いた結果ですが、少なくとも四半世紀先まで出産適齢期の女性が激減することが決まっているのですから、この急激な人口減少と高齢化の流れを変えることは難しいでしょう。都市開発や不動産開発も、この現実を受け止めたところからスタートする必要があります。

まずこれからの日本経済ですが、現役世代の急激な減少によって、近い将来、マイナス成長に陥る可能性が高いと考えられます。そうなればビジネス床の需要は減少傾向になりますから、土地面積当たりのビジネス床の拡大を図る再開発事業を軸とした都市開発は転機を迎えるでしょう。都心部やターミナル周辺は再開発手法、その他の地域はリノベーション等による新たな魅力の創出といった多様性ある都市開発への方向転換です。

街の姿も大きく変わります。日本では、商店は道路に向かって商品を展示し、ビルの低階層には多くのテナントがひしめいていますが、これは終身雇用・年功賃金の慣行の下で、街を歩く人の多くが同じような消費行動をとることを前提にしています。人口構造の変化によって賃金制度が変わり消費構造が多様化すれば、現在のような一定のボリュームゾーンをあてにした店舗配置は立ちいかなくなるでしょう。

加えて日本経済にとっての急務は「技術輸入型」の大量生産から商品やサービスの独自性、多様性に向けたビジネスモデルへの転換です。オフィスのあり方もそれに応じて変化するでしょう。これからの都市開発や不動産開発は幅広いライフスタイル、働き方にも目を向けて戦略を練る必要があります。

中央日土地ソリューションズ株式会社　東京都千代田区霞が関1-4-1　●アドバイザリー部 03-3501-6166　●鑑定部 03-3501-6186　中央日土地ソリューションズ CRE 検索

広　告　企画・制作＝日本経済新聞社コンテンツユニット

Chuo Nittochi 中央日本土地建物グループ