

日土地 CRE戦略 セミナー

2016

「不動産価値革命とCRE戦略」

～ROEを高めるために～

第12回となる日土地CRE戦略セミナーが9月14日、東京・霞が関で開催されました。近年、企業経営でその重要性を増している「ROE(自己資本利益率)の向上」。CRE(企業不動産)戦略が企業価値を高める上でどれほど重要になっているかを再確認するとともに、ROE向上への方途を探りました。



まきのともひろ 三井不動産で日本橋コビルなど数多くの不動産買収、開発、証券化を手がける。2015年オラガ総研を設立し、代表取締役(就任、メディア出演、雑誌寄稿も多く、近著に「老いる東京、暮るる地方」(PHP研究所)「民泊ビジネス」(特伝社)「不動産投資の超基本」(東洋経済新報社)などがある。

ソフト的な発想による 事業創出が不可欠

不動産の価値に重点が置かれる新たな価値観の創出、つまり「不動産価値革命」が起こりつつある。従来のハードから運用・運用へ、投資対象も変わって、ソフトを企画できる人材への投資も重要になります。人への投資から新しい不動産価値を創出する。これが今後の日本の不動産事業の主流になると考えます。

東京、大阪、名古屋の3大都市部で商業地価格は対前年比4.6%増と緩やかに回復。オフィス市場も2年間で空室率が2%以上改善するなど好材料が見られる不動産マーケット。しかし薬親は禁物です。不動産流通取引量の減少傾向は鮮明になり、消費税率引き上げ後の消費支出の低迷も見逃すことができません。

マンション需要の減少を補ったのは、外国人投資家、相続税対策など節税目的の国内富裕層ですが、中国経済の減速、さらにタワーマンションを使った節税対策へのチェックが厳しくなったことは、今後の2大不安要素です。

こうした不動産マーケットの現状を考えたとき、私たちに求められるのは発想の転換、ヒントになるのが、年間2000万人時代を迎えた訪日外国人のインバウンド需要です。背景には中国・ASEAN諸国における富裕層の増加が指摘されますが、その下のアップサイド層も急激に成長しており、多くが日本を訪れることが期待されます。政府目標の2020年に4000万人という数字は決して非現実的ではないのです。

基調講演

「不動産価値革命」 ～新たな視点で探る成長の可能性

オラガ総研 社長 牧野 知弘氏

さらに、オフィス空室率が改善している理由は、実際は既存ビルの建て替えで退出せざるを得なかったテナントが、別のビルに入居しているからです。空室率の改善をそのままビル需要の増大と結論づけるのは無理があります。

12回目を迎える今回の日土地CRE戦略セミナーは「不動産価値革命とCRE戦略」ROEを高めるために」と題し、不動産に大きな価値変化をもたらす社会構造の変化をどのように捉え、それを自社のCRE戦略にいかに取り込むかを考えてまいります。

日土地グループでは、日本土地建物を中心にグループ企業が相互に連携を図りながら、都市開発事業、住宅事業、資産運用事業、そしてCRE戦略コン

「一方、都市開発事業としては、京橋の地域のみならずとも、15年をかけて創り上げてきた市街地再開発である「京橋エドグラン」が、いよいよこの10月末に竣工いたします。お客さまとともに考え、ともに創る」が私ども日土地グループの理念です。今後も当社グループのノウハウや経験をを通して、みなさまのお役に立てればと考えております。

主催者挨拶

お客さまとともに考え ともに創るCRE戦略

日本土地建物代表取締役社長 平松 哲郎



プレゼンテーション

ROE経営に有効な CRE戦略

日本土地建物 主席コンサルタント 石川 聡



いしかわさとし 東京都立大学理学部卒、グロービス経営大学院修了(MBA)。1991年日本土地建物入社後、不動産鑑定評価業務を経てCRE戦略支援コンサルティング業務に従事。セミナーや企業別勉強会での講演、書籍などの執筆も行う。主な著書に「CRE戦略と企業経営」(共著、東洋経済新報社)がある。

いま日本企業に求められるのは事業収益力(稼ぐ力)の強化です。主要資産である事業用不動産を効率化し、不動産から得られる収益を増大させることが結果的にROA(総資産利益率)・ROEの改善につながります。資産の効率化で重要なポイントには、事業内容と不動産の機能や規模のバランスが取れているかどうかです。

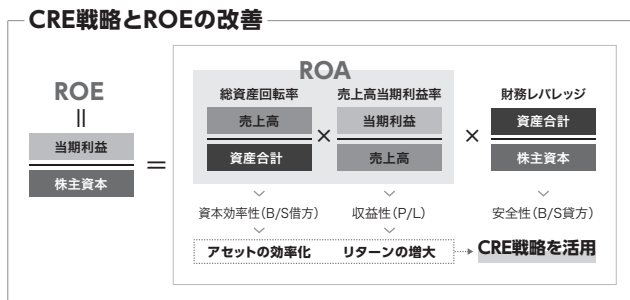
複数店舗の老朽化対策を行った企業A社の例を挙げます。同社では複数の店舗が老朽化しており、店舗の競争力低下が大きな課題になっていました。場当たり的な改修でも総改修コストが増大するだけ。そこでまず各店舗の収益性と規模のバランスから標準的なモデル店舗を設定し、それ以外の非標準(かいり)状況を全体にわたって比較することになりました。モデル店舗に近い店舗については耐震補強を含む改修にとどめ、乖離の大きい店舗は順次移転を検討。改修コストの抑制と店舗機能の更新を両立させることができました。

資産の精査で課題の発見を

このように事業用資産の精査を「売上高」「売上高」「売上高」との床面積(生産量)・生産設備などの維持管理費(不動産に属する様々な指標で効率性を測定すれば、優先的に手をつけるべき課題が見つかります。

不動産ポートフォリオの全体像を把握するためには、CRE情報の一元管理を手軽に実現するIT(情報技術)ツールが欠かせません。当社が提供するクラウド型の不動産マネジメントシステム「CREX」もその一つです。

ポートフォリオ分析の結果、一部の不動産を賃貸することで、収益を上げるという選択をしたとしましょう。ここでリターンを得ることができれば、ROE改善に効果があります。しかしながら、現在の賃貸不動産の投資利回りは低下傾向にあり、建築費も高止まりが続いています。老朽化が進む物件では、テナント入居率の改善も見込めません。つまり賃貸事業がもたらす状況にどのように対処すべきか。ここで考えた



ROE経営に有効なCRE戦略事例

CASE 01 競争力回復に向けた複数店舗の老朽化対策

[A社の場合]

- 標準的な「モデル店舗」の設定
- ターゲット店舗に改修コストを集中

不動産の課題とCRE戦略

- A社では、複数の店舗が同時並行で老朽化しており、競争力の低下が課題となっていました。
- 複数の不動産を対象としたCRE戦略では、それぞれの課題に個別に対応するのではなく、不動産ポートフォリオのパフォーマンスを高める全体最適の視点が重要です。

日土地のソリューション

- 全ての店舗を対象に、収益性、建物規模、管理状態や老朽化の状況などを検証し、標準的な「モデル店舗」を設定しました。
- 「モデル店舗」と各店舗の乖離を計測し、継続利用を前提として、耐震補強を含む改修を行うターゲット店舗と、移転を検討する店舗に分類し、店舗網の老朽化対策を進めました。

結果

ターゲット店舗の集中的な改修と移転を同時に進めたことで、改修コストの抑制と迅速な店舗の競争力回復を両立しました。

CASE 02 研究施設(R&Dセンター)新設と既存工場の生産能力増強

[B社の場合]

- 複数案件を一つのプロジェクトとして推進
- プロジェクト全体の資金効率を向上

不動産の課題とCRE戦略

- B社では、研究施設(R&Dセンター)の新設を検討する一方、複数の工場が老朽化しており、耐震補強を含む老朽化対策と生産能力増強が急務でした。
- 特に事業用不動産については、継続利用だけでなく移転や買い替えなどの選択肢も検討したうえで、CRE戦略を立案します。

日土地のソリューション

- 各工場の拡張性、耐震性、周辺環境などを検証し継続利用する工場と移転・閉鎖を検討する工場の選定と、R&Dセンターの新設用地の探索を同時に行いました。
- 継続利用する工場を集中的に改修することで改修コストを抑制し生産能力増強の準備を進めるとともに、抑制した改修コストの一部をR&Dセンター新設資金に充当しました。

結果

R&Dセンター新設と工場の老朽化対策を一つのプロジェクトとすることで、全体の資金効率を高め、次代の成長に向けた新規投資につなげました。

CASE 03 マーケットニーズから考える不動産の有効活用(不動産賃貸)

[C社の場合]

- 賃貸不動産の保有を「事業」として捉える
- 市場競争力を高めるための事業計画

不動産の課題とCRE戦略

- C社では、稼働率の低下した旧本社ビルを賃貸事務所用に建て替える計画があり、当社にご相談をいただきました。
- 賃貸不動産を取得する場合、テナントや入居者など利用者のニーズ、周辺環境の変化を踏まえ、建物用途や事業手法を選択することが不可欠です。

日土地のソリューション

- マーケット調査の結果、本物件の最も有効用途は賃貸事務所ではなくビジネスホテルと判断しました。建築に際しては、当社グループで事業企画から設計/施工までをワンストップで対応致しました。
- 当社グループの運営ノウハウを活かしたオペレーショナル・アセット(積極的に不動産の管理や運営に関与し収益増加を図る事業手法)のご提案も可能です。

結果

インバウンド需要の取り込みにも成功し高稼働のビジネスホテルに生まれ変わった本物件は、現在C社の安定した収益源となっています。

広告

企画・制作=日本経済新聞社クロスメディア営業局