

「新しいビジネスの創出」に向けて

CRE・PRE戦略

待ったなし!

PREが先行するも高度成長期から50年 2020年代からCRE戦略構築広まるか

建築物が多く建てられた高度成長期が終わってから半世紀を経ようとしている。未だに公共建物や自社利用を中心とする建物などではこの当時に建てられたものが多く使用されている。しかし現在それらの建物が償還の時期を迎えようとしているなかで、次の役割を創出していくことが急務となっている。「大きなブラス」になりうるCRE・PRE戦略とはどのようなものか。

CRE（企業不動産）およびPRE（公的不動産）の活用に向けた戦略構築のための期限が迫ってきている。

わが国では高度成長期以降に建設された建物が多い。これは賃貸用の建物から自社使用を基本とする不動産（工場、倉庫、店舗など）でも変わらない。かつて土地価格が上昇し続けていたバブル崩壊までの神話時代も今は昔、土地価格が必ずしも上がるという状況ではなくなった現在、所有するだけでは近い将来に減損になる可能性が大きい。そのなかで新たに収益を生む不動産への再生を行

う、企業業績に負担を与えない形での不動産運用を目指すことが喫緊の課題として認識されている。

同様のことは行政が所有するPREにも共通する。特に行政が保有する不動産の6〜7割を占めると言われている小学校や中学校といった文教施設だ。わが国では少子化が進むなかでこのような施設の統廃合は現実のものになっている。そのなかで廃校となり余剰となった施設をどのように活用していくかは行政にとっては、これから特に進めるべき課題になっているのだ。

では実際の戦略構築の進捗はどうか。1997年の設立以来、コンストラクションマネジメントのノウハウを生かしながらCRE戦略の構築支援を行ってきた山下ピー・エム・コンサルタンツ（東京都中央区）代表取締役社長執行役員の川原秀仁氏は「CREの分野は二極分化している」と言い、次のように説明する。

「グローバルな優良企業ではCREの戦略構築に取り組むことが常識となっっています。国内の上場企業においては、CRE戦略に対し高い意識を持ち推進している企業が存在する一方、CRE戦略の重要性を認知していなかったり、重要性を認識していないも実行できていない企業も数多くいることは事実です」

この背景にはわが国の経営者層にCRE戦略の重要性が認識されていないことがある。その原因には不動産が経営指標として見えづらく、損益計算書（PL）や貸借対照表（BS）に落とし込んで判断できる経営者が少ないこともあるようだ。

「しかし、これを持ち家を所有している人に置き換えてみると事態の深刻さがわかります。所有し続けるだけでも定期的な修繕が必要になります。しかしこれを怠ってしまうと、例えば本来50年以上使用できる建物

が、半分ぐらいの年数で使えなくなり、一度に多額の再投資を余儀なくされてしまう。所有者が高齢化して仕事を引退したとしたら、ここから再投資を行うのは至難の業といえるのではないのでしょうか」（川原氏）

現在、不動産業界で注目されている空き家問題はその典型例と言えるだろう。川原氏は「企業も将来を見据えCRE戦略の立案を決断しなれば、同じ負のスパイラルに陥る可能性が高い」と警鐘を鳴らす。

一方でPREの進捗に関しては、「ここ数年でかなり早いスピード感で動き出している」（川原氏）という。その要因となったのが2014年の公共工事の品質確保の促進に関する法律（品確法）の改正だ。この改正で発注者の責務を明確化するとともに、事業の特性などに応じて入札だけではなく、多様な発注方式の導入・活用が可能となった。山下ピー・エム・コンサルタンツでも「多くの市庁舎や学校などへの支援を行っています。お問い合わせも急増しています」（川原氏）という。

川原氏はこれからのCRE・PRE戦略のあり方について次のように話す。

「現時点で表面化している問題は氷山の一角です。2020年以後、さら



▲▼ UDトラックス株式会社 本社ビルと拠点施設



に噴出してくることでしよう。ただ、今のタイミングは、戦略構築の時としてはチャンスだと考えています。CRE・PRE戦略を練る上で優先順位をつけると、①新しいビジネスを創出すること②収入を改善すること③支出を押さえること、です。わが国の経営者は③の部分に力点を置きがちですが、CRE・PRE戦略を考えるといく上で重要となるのは①です。新たな価値をつくっていくことが、保有不動産を不良債権化させずにこれからの未来を形づくっていくために必要なこととなります」

折しも政府の「観光立国」政策により訪日観光客が急増し2020年までに4000万人、2030年まで

に6000万人を目標に設定し、様々な施策を打ち出している。これは戦略立案に向け大きなヒントとなるだろう。

各自治体はもとより、多くの企業がかしらの形で不動産に関わっている。これまではしばしば見逃されがちだった不動産。今、次代に生かす不動産戦略の構築のときに来ている。

CRE・PREは 戦略次第で大きなプラスに



川原 秀仁氏 山下ピー・エム・コンサルタンツ
代表取締役社長執行役員

CRE・PRE戦略の構築が必要となっている建物は地方に多くあります。このようなエリアでは高度成長期以降につくられた建物が多くあり、今後数年以内で償還を迎えようとしています。特にPREに関しては2014年の品確法の改正によって近年、急激に伸びてきました。当社の業務でも従来は民間企業向けを中心に動いてきましたが、法改正以後、公共案件の占める割合が2割ほどまで上がっています。当社ではこの数字を3割付近にまで引き上げようと考えていますが、その後はこの比率を維持し、民間企業向けのCRE戦略の構築支援等に注力していきたいと考えています。ここに新しいイノベーションやビジネス創造のもとがあると考えているからです。一例を取り上げると、あるトラックメーカー様の販売展開として本社をつくり、

各拠点を構築していくという動きがありました。当社はこのうち本社ビルと17拠点に携わりましたが、その17拠点をロールモデルにしてネットワークングによって本社と全国の拠点から上がるマーケティング/イノベーション情報をリンクさせる仕組みをつくってきました。メンテナンスの情報や、次にどのようなイノベーションが必要かを本社と拠点、そして本社に隣接する研究開発拠点が上手に連動させる。さらにこのロールモデルは、変化があればカスタマイズできるようにしているため、事業収支の向上に非常に貢献しているご評価を頂いています。この様にCREは上手に活用すれば事業に大きくプラスにすることもできます。今後、多くの建物が償還を迎えるなかで、日本のCRE戦略は大きく進んでいくのではないのでしょうか。