

# CRE活発化はノンストップ 経営トレンド捉える提案が有効

## ククレブ・アドバイザーズに聞く

企業不動産（CRE）の動きが活発化し勢いを増している。  
資産の売却も取得も決算直前のみならず年中通して行われてきている。  
CREコンサル会社のククレブ・アドバイザーズに直近のトレンドを聞いた。



**宮寺之裕**氏(左)  
代表取締役

**小室 仁**氏(右)  
取締役 経営企画本部長

## 売却件数は直近3年で1.5倍 新規事業分野への投資が背景

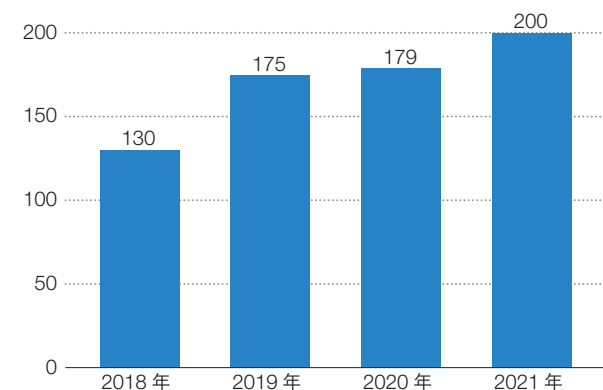
当社の調べによると、上場企業による資産売却件数は2018年から21年までの間に1.5倍となり、毎年右肩上がり増加している【図表1】。企業件数ベースでも同1.4倍となっており【図表2】、CREの裾野は確実に拡大している。

売却の手法も単純売却だけにとどまらない。企業が売却資産を賃借にて使用し続けるセール&リースバック（S&LB）は、2018年から21年までの間に件数が3倍に増加、企業にとって当たり前の手法となっている。

2021年度に資産売却が目立ったのは、サービス業や小売業、卸売業など、やはりコロナ禍による業績悪化が著しい業種である【図表3】。また下期には鉄道を含む陸運業の売却件数が増加した。

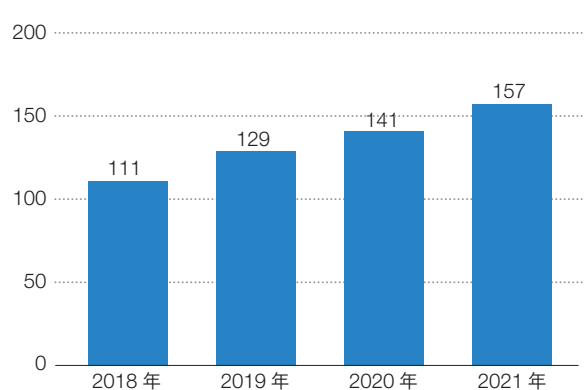
売却した資産のタイプは、本社ビルなどオフィス、工場や倉庫などインダストリアル系施設のほか、コロナ禍以降はホテルも目立った。電通グループやエイベックスの本社ビル売却、近

【図表1】 資産売却件数



出所：すべてククレブ総合研究所

【図表2】 資産売却企業件数



鉄グループホールディングスのホテル売却など話題を集めた事例も多い。

資産売却の理由については、有利子負債圧縮や手元資金確保といった定番のものはもちろんのこと、新規事業分野への投資を進めるための資金確保を挙げる企業が目立っている。近年高まるサステナビリティの機運を反映した「カーボンニュートラル」、技術革新や働き方変化に伴う「デジタルトランスフォーメーション（DX）」がその代表例と言えよう。

なお売却資産の買い手として、近鉄のホテルを取得した米ブラックストーンや西武ホールディングスのホテル・レジヤ施設を取得した星GICのような外資系ファンドが名乗りを上げている。彼らとしてはマーケットでの価格競争を避け、独占的に物件を取得したい意向なのだろう。当社にも実際、外資系ファンドから日本企業へのCRE提案に関する相談が多く寄せられている。

資産売却以外では、財務余力や不動産を多く抱える業種が有効活用の道筋を探る動きも相変わらず目立つ。たとえば鉄道会社やメーカーが、未利用もしくは低利用となっていた郊外の土地で物流施設の開発を行う事例などが存在する。

## 日頃のリレーション構築と 企業経営の潮流理解が肝要

収束が見通せないコロナ禍による業績回復への不透明感、新規事業開拓への機運の高まりから、企業の資金確保需要は今後も続くと考えられ、必然的に資産売却の動きは今後も継続すると考えられる。

売却の手法も多様化すると思われる。S&LBについては長期契約で企業が資産を使い続けることが主流だったが、現在では企業の退去を前提に短期契約とするケースもみられる。

また資産有効活用については、建築費の高騰に伴い、新築・建て替えばかりでなく既存建物の再利用が増えてくるかもしれない。

さらに一部の企業では、資産売却の流れと逆行して、本業外の収益を確保するために投資用不動産を取得するケース、本業の成長や自社ブランドの活用を目論んで不動産事業に取り組みようとするケースもある。なかにはモビリティの実証実験を掲げた「Woven City（ウーブン・シティ）」を開発するトヨタ自動車のような、街づくりやスマートシティの開発を検討する企業も存在する。

このようにCREの動きがますます活発化するなかで、不動産プレーヤーが持ち前のノウハウを発揮して提案を行う余地は大きい。ただし企業が不動産の売却や有効活用などの意向を示してから動くのではなく、企業の不動産ニーズに関するシグナルにアンテナを立て、先回りして提案することが重要である。とくにCRE案件は企業の意思決定に時間がかかるため、日頃から企業に寄り添い関係性を築かないと良いプロジェク

【図表3】業種別資産売却企業件数（2021年度）

業種（東証33業種）	売却社数	割合
サービス業	21	14.0%
小売業	20	13.3%
機械	18	12.0%
卸売業	15	10.0%
化学	9	6.0%
陸運業	8	5.3%
食料品	7	4.7%
繊維製品	7	4.7%
電気機器	7	4.7%
不動産業	7	4.7%
情報・通信業	4	2.7%
非鉄金属	4	2.7%
ガラス・土石製品	3	2.0%
建設業	3	2.0%
証券、商品先物取引業	3	2.0%
金属製品	2	1.3%
精密機器	2	1.3%
その他製品	2	1.3%
医薬品	1	0.7%
海運業	1	0.7%
空運業	1	0.7%
鉱業	1	0.7%
ゴム製品	1	0.7%
石油・石炭製品	1	0.7%
パルプ・紙	1	0.7%
輸送用機器	1	0.7%
合計	150	100.0%

トには結びつかないだろう。

またCRE提案を検討する際は、企業経営の最新トレンドに目を光らせておくことを推奨したい。当社が提供するB2B向けポータルサイト「CCReB GATEWAY（ククレブゲートウェイ）」によると、2021年は中期経営計画書でカーボンニュートラルやウェルビーイングを掲げる上場企業が多かった。たとえば前者に着目すると環境性能の低い不動産の売却や建て替え、後者に着目するとオフィス拠点の見直しを提案できよう。

最後に企業へ向けては、不動産のリテラシーを身に付けることと、日頃から相談できる不動産プレーヤーを見つけることを勧めたい。生産活動の場にしても営業活動の場にしても営業外収益創出の場にしても、不動産はいかなる企業とも密接な関係にあり、その使い方が経営を大きく左右する。企業業績にインパクトのあるイベントごとに不動産戦略を考えるのではなく、常日頃からあらゆるケースを想定してCRE戦略を練ることが重要なのだ。