

平成 29 年度 第 1 回「不動産再生研究会」議事概要

1. プロパティデータバンク株式会社代表取締役社長・板谷氏の説明概要は以下の通り。

[日本の不動産]

- 日本では、不動産は資産形成や GDP に大きな役割を果たしているものの、民間不動産は収益不動産でないものが多い。建物を精査して長く使うことが必要かつ可能であり、例えば、中古住宅の流通拡大が求められる。
- 人口減少が進む中で、住宅が余剰になる問題に加え、公共施設は長年にわたり使用されるという特性から財政面で次世代負担比率が増大するという問題も生じる。
- 青森県庁舎では、公共施設に関する新たな取り組みの一環として減築が行われており、耐震化費用をかけずに耐震性を確保する等の利点がある。
- 官民連携の事例として、交通インフラ（コンセッション）、医療施設（PFI）、図書館（指定管理）等がある。

[不動産経営の見える化 企業不動産（CRE）]

- 公共に比べると、企業はバランスシートに基づく経営を行っており、バブル崩壊後、比較的早い段階から不動産総量の調整が進んでいる。
- しかし、日本企業は約 500 兆円の不動産を所有している。同業種の欧米企業と比較すると約 2～3 倍であり、同じ製品やサービスを提供するのに必要な不動産が日本企業の方が何倍も多くなる。適切な投資管理と不動産の有効活用が競争力強化のために必須である。
- 企業において最大の固定資産が企業不動産（CRE）である。製造業で数 10%、インフラ産業で過半を占め、CRE の維持管理コストは製造業で売上全体の 3～5%、インフラ産業では 20%～30%を占める可能性がある。これらのコストは各部門や各拠点に分散して埋没しており、適切なコスト管理や不動産スリム化は利益や生産性の向上に資する。

[企業不動産を活用した企業価値向上]

- 不動産のスリム化や総量の適正化等の CRE マネジメントを推進することで資産が縮減し、ROA や ROE の利益向上につながる。
- CRE を所有している場合、本業での利活用や本業投資への資金調達に活用するなどの様々な選択肢がある。なお、資金調達の場合は他のファイナンス手法と比較し総合的に判断する。例えば、近年、全日本空輸株式会社は、所有するホテルを売却し本業である航空機を購入した。
- CRE を調達する場合、賃借と所有の幅広い選択肢を駆使し最適な CRE を選択する。投資の場合は他の投資対象と比較し、総合的に判断する。近年ではわが国でも商業施設、

物流施設等も賃貸という選択肢があり、選択肢の幅がある方がより良い資産に出会う可能性が高くなる。

[導入すべき企業不動産マネジメント]

- CRE マネジメント推進のためには、人事や財務・経理、研究開発、営業などと同様に、全社的な組織体制の構築や外部リソースの活用（アウトソーシング）など経営者による判断も重要となる。

[不動産テックの国内外事例]

- 海外におけるフィンテック（金融×テクノロジー）の事例として、資産運用を自動化する「資金運用系」、資金移動についてオンラインでのサービスを実現する「銀行代替系」がある。その他、一般的な IOT の事例ではあるが、Google は自動運転車の無料化を進めており、今後、従来とは全く違うインフラが登場する可能性がある。
- 海外の不動産テックには、マッチングプラットフォーム系（Zillow 等）、今後一定期間で売り出される物件情報を予測する等のビッグデータ系（SmartZip 等）、業務効率系（Hightower 等）がある。
- 国内の不動産テックにも、マッチングプラットフォーム系（マンションリサーチ株式会社）、ビッグデータ系（リーウェアズ株式会社等）、業務効率系（プロパティデータバンク株式会社等）がある。
- 業務効率系サービスは、個別の不動産のみを対象とするのではなく、不動産管理に関する情報を大手企業のグループ会社間等で、クラウドを用いて共有する形で活用されている。特に「全宅管理業務支援システム」は、中小不動産事業者や自治体向けにもシステムを提供している。

[まとめ]

- 不動産の長寿命化やストック活用は、日本の不動産全体の課題である。インフラ・公的不動産では官民連携など大胆な取組みが進展しており、証券化不動産は多様化しあらゆる産業を支えている。
- 不動産テックにより、業界全体でのデータの活用や公開が進展し情報の非対称性が軽減する。不動産テックは新たなビジネスモデルや産業を創生しつつあり、経営改革は個社ではなく企業間あるいは業界全体で進展する。

2. 大和リース株式会社東京本店規格建築事業部第一営業所 営業所長・稲垣氏の説明概要は以下の通り。

[大和リース株式会社の PPP（Public Private Partnership）の実績]

- 大和リース株式会社では、公有地活用、包括管理等の点で官公庁とも連携している。国土交通省との PPP (Public Private Partnership) 協定の下、全国の自治体職員を対象に PPP の啓発活動を行っている。
- 大和リース株式会社による公有地活用の PRE 事業として、図書館を民間施設に併設した「BiVi 藤枝」「BiVi 日出町」等がある。施設系の整備済みの施設は 14 件で、太陽光等を合わせるとその地代総収入は年間 7 億 2-3 千万円にもなり、地方主体の事業者では珍しい事業者である。

[PRE 推進の背景]

- 日本の不動産規模は約 2,400 兆円である。うち公的不動産が占める割合が約 25%であり、地方公共団体の所有分が公的不動産全体の 75%以上を占める。PRE の活用事例は、年間 6-7 件である。
- PRE が我が国全体の不動産に占める割合は約 1/4 と非常に大きく、コンパクトシティ等の推進のためには PRE の有効活用が重要である。将来のまちのあり方を見据えた公共施設の再配置の推進、学校跡地等の公有地を活用した商業施設や医療施設等の不足しがちな民間生活サービス機能の整備が求められる。
- 平成 29 年度 PPP/PFI 推進アクションプラン改訂により、「公的不動産における官民連携の推進」が明記された。例えば、公園内の PFI 事業に係る設置許可が 10 年から 30 年に延長された。また、遊休文教施設の地域包括ケア拠点としての利活用や、公共施設等総合管理計画及び固定資産台帳の整備・公表による公的不動産の活用への民間事業者の参画を促す環境の整備等が推進されている。
- サウンディング（官民対話）とは、公的不動産の活用の可能性を民間企業に対話型で広く意見を聞く調査手法であり、2016 年 1 月～2017 年 5 月にかけて 90 件実施された。
- 小学校廃校跡地の民間活用の事例として、前橋市の市街化調整区域に立地する敷地では、自治体が基準として示した鑑定評価による賃料に比べ、民間提案による賃料が大幅に下回る結果となった。実際には、自治体は跡地の管理費の負担がある。地方の学校跡地の評価は、今後課題となりうる。

[PRE の事例紹介]

- 中心市街地における小学校跡地を活用した官民複合開発の事例として、総曲輪レガートスクエアがある。
- 公共投資だけでなく民間投資を委ねることによって、跡地の有効活用と相乗効果による需要が発生し雇用創出に結びついた。
- 自治体にとっても、地代と固定資産税等の歳入確保につながった。多世代が利用できる施設を中心市街地に整備することで、各施設が地域や人々の交流と子育て世代や高齢者、専門学校に通う多くの若者等、新たな人の流れが生まれ賑わいへとつながっている。

- 地方都市・郊外の駅前市街地の再生の取組みとして、鈴蘭台駅前地区市街地再開発事業がある。
- 駅前ロータリー整備に加え、集客装置である商業（低層部）、公益施設（上層部）、および駅が互いに結びつき、より付加価値の高い複合施設となった。
- 事業実施前から、「鈴蘭台駅前元気アッププロジェクト」として民間事業者（特定建築者）のノウハウによる地域活性化を推進している。
- 老朽化した区役所の整備費を20年間の割賦支払いすることで平準化し、年度負担を抑制するとともに、将来の修繕費を毎年度管理組合に修繕積立金として積立することで、事業開始時から一定の更新費を確保できる仕組みを構築している。
- 居住促進エリアの団地再生に伴う官民合築施設の事例として、BRANCH 茅ヶ崎がある。
- 官施設だけでなく、官民複合による集約した生活拠点を整備し生活利便の充実をはかることで、子育て世代の移住を促進した。また、民間の創意工夫による、エリアマネジメントを推進した。
- 予算について、従来方式と比べ選定事業者の落札価格は18.8%低減した。また、官で利用しきれない土地を官民複合で効率的な土地活用が可能となり、容積率消化が38%から55%へと増加した。さらに、URへの地代負担を民間が約30%負担することになり、官の負担が30%軽減された。

[まとめ]

- 次世代に承継できるまちづくりと連携した公的不動産の活用が必要である。
 - 中心市街地の公的不動産については、積極的に活用を促す制度（民間への規制緩和と行政への規制強化）、公有地を活用した公共施設の整備においては、民間施設との複合化の検討の促進が求められる。官民が連携しPREを活用することで歳入増、効率化を目指す方向性が望ましい。
 - 補助金の活用について、補助金により地方自治体は施設整備の規模・仕様の面で過剰になりがちであり、将来の維持費・更新費の負担増につながっていく可能性がある。今後は、公有地を活用した地域貢献の民間施設への補助金により、多目的スペースや広場等の不足しがちな民間施設の供給が求められる。地方自治体の歳入は建物・土地からの固定資産税収が大きな割合を占めており、こうしたPREによる民間投資は、長期的には地代や固定資産税等の歳入増加に結び付く可能性がある。
3. 研究会主査 東京大学大学院工学系研究科都市工学専攻教授・浅見氏の説明概要及び関連する質疑応答は以下の通り。

- 本日の議論は、CRE と PRE に関するものであった。現時点では、自由度の高さから CRE の方が進んでいるものと思われる。
- 公共施設は長年にわたり使用されるという特性から財政面で次世代負担比率が増大するという問題は重要である。「我が国の企業不動産の動向」について、土地資産増減がマイナスとはどのような状態を指すのか。
 - ← 取引量（売買）の増減を表しており、ストック量については正の値である。
- ROA 等の企業価値の計測について、国内と海外ではファイナンスの仕方等に違いがあるのではないか。
 - ← 海外では、プロジェクトファイナンスはあまり使われていないという違いはあるものの、基本的には企業や国の違いは揃えた上で、アニュアルレポートをもとに企業価値を計測している。特に、海外企業は、1人あたりオフィス面積を管理している点が特徴である。日本企業の1人あたりオフィス面積は12m²（ファシリティマネジメント協会所属企業については9m²）であり、働くスペースについて不動産の観点から効率化する余地がある。土地代については、担保価値や経済活性化に資するともいえるが、保有不動産を2割減らすことができれば企業利益が大きく増大する。
- 不動産テックについて、現在は建物の情報のみを分析しているが、中に入居しているテナント（人）も重要な要素である。非常に大きなデータサイエンスの市場になりうるのではないか。
 - ← テナントや個人の属性、築年数等の建物特性についての分析も始めており、入れ替わりの頻度、人口動態等の予測も可能になっている。海外不動産テックの事例として、Zillow では賃借情報、Hightower ではテナント情報も提供されている。
- PRE について、人口減少の傾向が続く中では、将来的に1つの自治体単独では実施が困難となり複数自治体間での連携が必要になってくるのではないか。
 - ← 自治体間の広域連携やシェアが必要になってくると考えられ、その傾向に合わせた民間事業も求められる。
- PRE の成功事例として図書館を併設した事業が複数挙げられているが、将来的には図書館の必要性が低下し、自治体にとって「お荷物」になってしまう可能性もあるのではないか。
 - ← 雑誌や新聞の購読については図書館以外のサービス主体もあり、専門誌についても大学等との連携の可能性があることから、本来の図書館の役割は縮小する可能性がある。図書館は、現在は「サードプレイス」としての役割が大きい。

- サウンディングは民間の視点を取り入れる便利な方法であり、初期段階では、公共が社会的に誤った政策を進めるのを未然に防ぐという点で評価できる。一方で、次第に他社を入れないで事業の検討を進める必要が生じるため、透明性の確保が難しくなっていくという側面もあるのではないかと。
- ← サウンディングは、基本的には公正公平が確保されている。民間事業者にとっては、行政のニーズを聞くことができ、他社より良い提案を行うというインセンティブを生んでいる。
- 「鈴蘭台駅前地区市街地再開発事業」について、駅前のロータリーを設置したという点でも評価できる。一方、役所の施設については必要規模が将来的に縮小する可能性がある。長期契約ではどのような対応がなされているのか。
- ← 当面は需要が見込まれる立地である。当初、自治体側は1-4階を商業利用とする計画であったが、実際には1-3階を商業利用とする民間提案が採用され、長期的に無理をしない形となった経緯がある。
- 将来的には不動産価格が低下し、固定資産税収入の減少が見込まれることから、自治体の歳入構造が変化していく可能性がある。
- ← 現時点では、土地・建物の固定資産税以外に税収を増やす要素がない。実施する政策と引き換えに住民税を上げる等の「選択制の会話」が求められる。従来補助金依存の歳入構造からの脱却が求められる。

4. 質疑応答

- 公共サイドが公共施設等総合管理計画及び固定資産台帳等の情報開示を行うことで、それに基づいた民間提案が実現した事例もあるが、今後このような動きが進むと考えられるか。
- ← 現時点では、民間提案の実現率が低いことが課題である。実現する意向の強い自治体に対しては、民間事業者も提案を行いたいと考えている。
- 民間事業者が地方のPRE事業へ展開する理由は何か。
- ← 会社全体として地方を重視している背景もあるが、大手デベロッパーが参入せず競合しないということが実績の多さにつながっている。
- PREの失敗事例から学ぶことはあるのか。
- ← 経営上、本来は、スーパーマーケットのような週に何回か足を運ぶテナントの入居が

必要である。「BiVi 藤枝」では、近隣に既存の大型スーパーマーケットが立地するため、同業種のテナントを 1 階に迎えることができないという制約があったため、事業提案が 1 回流れた上、肉・魚等の生鮮食料品店も入居後に一度撤退している。その他、当初は赤字となった事業が複数存在していた。その後はそういった事例から学び、現在の PRE 事業の展開に活かしている。

- 企業不動産について、ワークプレイスの充実は欧米で進んでいる一方、日本では遅れているのはなぜか。
 - ← グローバル化が進む中で、欧米では企業の競争戦略として、優秀な人材を獲得するためにワークプレイスの整備が進んだ。一方、日本では競争戦略としては、良い原料等の直接製品に関わる面が重視されており、労働環境については労務署等からの指導により対応してきたという背景がある。国際競争の中でいかに自発的に取り組むかどうかで大きな差が生じている。

- 「全宅管理業務支援システム」について、このデータが共有・活用されると、民泊の展開、リフォーム・リノベーション需要の発掘等に資する可能性がある。業界全体でこのようなデータを共有する上で、どのような課題があるか。
 - ← 詳細なデータであり、分析については全宅管理のグループ内で行っている。他社とまたがった分析・共有までは行っていないのが現状である。

- CRE を進める上でのボトルネックは何か。
 - ← 日本では、信託銀行等の不動産を売り込むベンダーが多く、ハード面では CRE の普及が進んでいる。しかし、既存の不動産の管理運営面における CRE の取組みは遅れており、日本ではノウハウの低い子会社が担う傾向にある。一方、欧米では管理運営を世界企業にアウトソーシングしており、ハード面のみならず管理運営面も含めた総合的な CRE が進んでいる。

以 上