



IRES Intelligence

Strategic Intelligence for Real Estate Decision-Making

2026 Q2

保有・売却・活用

IRES Strategic Decision Model

—経営理念から逆算する
企業不動産の意思決定—

July 15, 2026

【本レポートは無料ダイジェスト版です】

アテナ・パートナーズ株式会社
Integrated Real Estate Strategy Advisory



Contents | 目次

03 Executive Summary

本号の要旨・主要な結論

04 Market Environment

主要市場指標とCRE戦略への示唆

05 IRES Decision Framework

企業不動産の意思決定フレーム

06 IRES Strategic Decision Model

経営理念から逆算する意思決定モデル

07 IRES Strategy Process

企業不動産戦略の実行プロセス

08 Member Edition Information

会員限定版のご案内・免責事項

※ 市場環境を捉え、判断基準を定め、経営目的から意思決定し、実行プロセスへ落とし込む。

Executive Summary

企業不動産の意思決定は、不動産価格や税務対策のみで判断されるべきものではない。

本来のCRE戦略とは、企業価値の最大化という経営目的を実現するために、不動産を経営資源として最適化する経営戦略である。

しかし現実には、

- 売るべきか
- 持つべきか
- 活用すべきか

という議論が個別最適に陥りやすい。

本号では、この課題に対し、IRES（Integrated Real Estate Strategy）の考え方にに基づき、企業不動産の意思決定プロセスを体系化し、その判断軸と戦略オプションを提示する。

Key Takeaways

- 不動産の意思決定は経営目的から考える。
- 判断には複数の判断軸を総合的に用いる。
- 保有・処分は戦略であり、その実現方法は複数存在する。
- IRESは企業不動産の意思決定を体系化するフレームワークである。

Strategic Implication

企業不動産の論点は、

「保有か売却か」ではなく、

「企業価値を最大化するために、どの戦略を選択するか」

である。

Market Environment | 主要指標の推移（直近5年）

金利、路線価、株価は、企業不動産の意思決定に大きな影響を与える重要指標である。足元の動向を把握し、戦略検討の前提とする。

① 金利（10年国債利回り）



CRE戦略への示唆

- ・金利上昇は、借入コスト増加と不動産利回りの見直し圧力に直結する。
- ・保有不動産の収益性（NOI利回り）と資金調達コストの差（スプレッド）を定期的に確認する必要がある。

Today's Checklist（検討事項）

- ☐ 固定金利への借換えを検討したか？
- ☐ 保有不動産のキャッシュフローを再計算したか？
- ☐ 金利上昇シナリオでの影響を試算したか？

② 路線価（全国平均・変動率平均）



CRE戦略への示唆

- ・路線価上昇は、含み益の増加につながるが、将来の相続税コストも増加する。
- ・土地の流動性や用途制約を確認し、長期視点での価値評価が重要である。
- ・不動産ポートフォリオ全体の含み益・税負担のバランスを考慮する。

Today's Checklist（検討事項）

- ☐ 含み益と将来の相続税負担を試算したか？
- ☐ 用途制約や開発可能性を再確認したか？
- ☐ 保有目的と経営戦略が一致しているか？

③ 株価（日経平均株価）



CRE戦略への示唆

- ・株価上昇は、企業価値（資本コスト）の向上を意味する。
- ・資本コストの上昇により、不動産の採算基準（ハードルレート）も上がる。
- ・ROIC（投下資本利益率）を意識し、資産の効率性を再評価する。

Today's Checklist（検討事項）

- ☐ ROICと不動産の投資リターンを比較したか？
- ☐ 不動産の資本効率性は資本コストを上回っているか？
- ☐ 資産の入替えによる投資効果を検討したか？



共通メッセージ

市場環境の変化は、直接の不動産価値だけでなく、企業の資金調達・税負担・投資効率に連鎖的な影響を与える。
あなたの会社の不動産は、現在の経営目的・資本戦略に適合しているか？

Strategic Insight

CRE戦略において重要なのは、

「市場指標がどう動いたか」ではなく、
その変化が自社の不動産ポートフォリオにどのような意味を持つか
である。

金利、路線価、株価はいずれも、企業不動産の保有・活用・処分を再検討するための入口である。IRESでは、これらの指標を経営目的、事業戦略、財務戦略と接続し、企業価値を最大化する意思決定へと転換する。

市場環境の変化は、企業不動産を見直す契機ではあるが、それ自体が保有・活用・処分の結論を導くものではない。重要なのは、これらの外部環境を、自社の経営目的、財務状況、事業戦略、不動産ポートフォリオと接続して評価することである。

次頁では、そのためのIRES Decision Frameworkを提示する。

Today's Question

あなたの会社の不動産は、資本コストを上回る価値を生み出していますか。

IRES Decision Framework | 企業不動産の意思決定フレーム



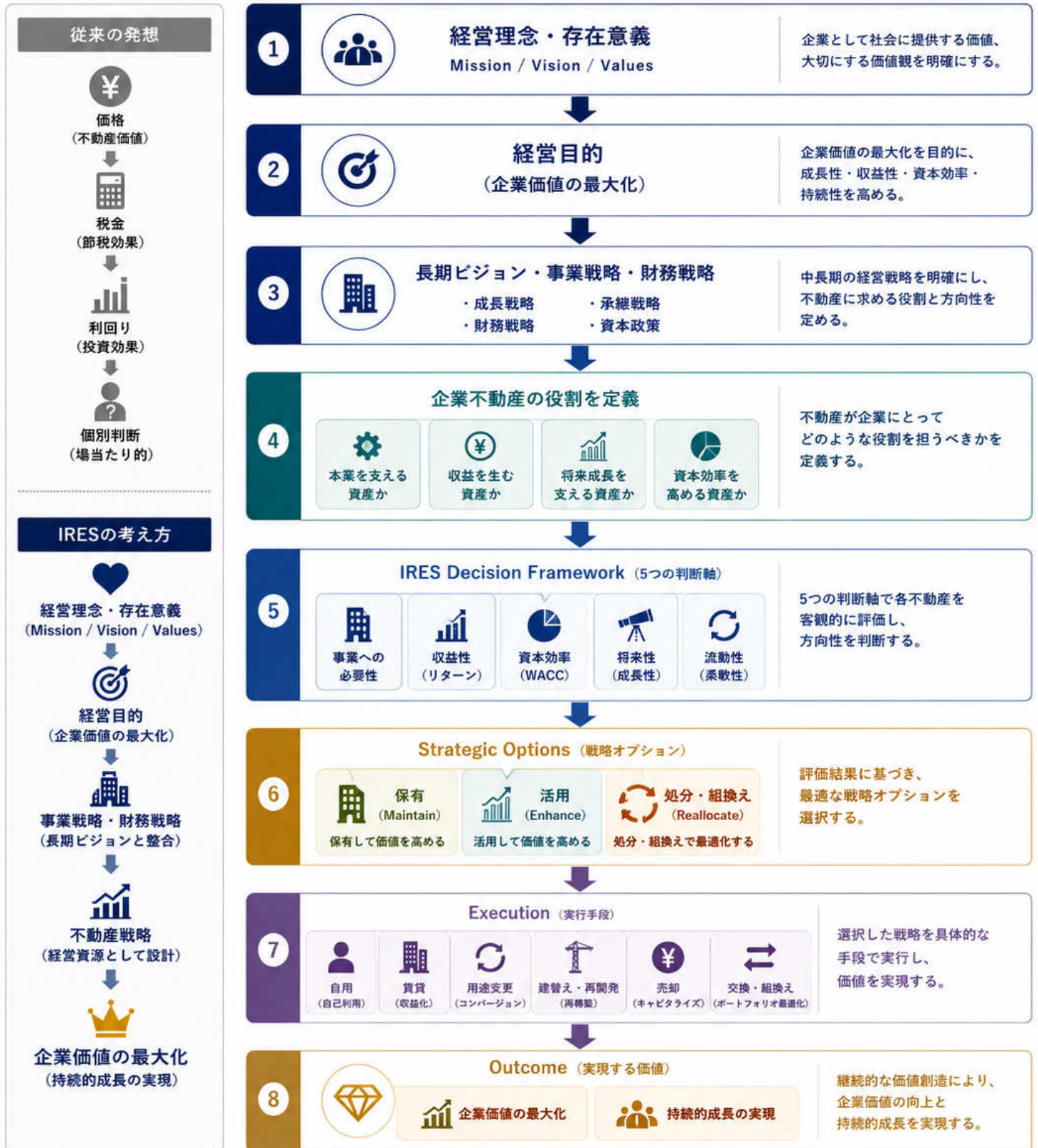
 本フレームは、経営目的の実現に向けて、企業不動産を最適に活用・再構築するための意思決定プロセスである。



IRES Strategic Decision Model

経営理念から逆算する企業不動産の意思決定

IRESは、企業価値の最大化を実現するために、経営理念から不動産戦略を導き、戦略オプションを選択・実行する一貫した意思決定モデルである。



Key Message

企業不動産は「何をするか」ではなく、「何のために保有するのか」から考える。

※実際の戦略策定にあたっては、物件固有の市場性と、経済・金融・人口動態・政策等の中長期的な外部環境を併せて検証する必要がある。

IRES Strategy | 経営目的から企業不動産戦略を設計する

企業不動産は、「保有するか」「売却するか」という個別の判断ではなく、企業価値を最大化するための経営資源として設計すべきである。

そのためには、個々の不動産を評価する前に、自社の経営理念、長期ビジョン、事業戦略、財務戦略を整理し、各不動産に求める役割を明確にすることが重要となる。

IRESでは、企業不動産戦略を次の5つのステップで検討することを推奨している。

IRES Strategy Process | 企業不動産戦略の5ステップ

IRESは、経営目的の実現に向けて、企業不動産の最適化を体系的に進めるための実行プロセスである。

STEP		概要	IRESの視点・解説
STEP 1 経営目的を 明確にする		企業が実現したいことを整理し、関係者間で共有する。	企業価値の最大化が目的である。 成長、事業承継、財務改善など、実現したい経営目的を明確に定義する。
STEP 2 不動産の役割を 整理する		各不動産が企業に果たす役割を明確にする。	本業を支える資産か、収益資産か、将来の成長を支える資産かなど、不動産の役割を分類・整理する。
STEP 3 判断軸で 評価する		IRESの5つの判断軸で客観的に評価する。	「事業への必要性」「収益性」「資本効率」「将来性」「流動性」の5つの視点から、不動産の価値とリスクを評価する。
STEP 4 戦略オプションを 比較する		複数の選択肢を比較・検討する。	保有・活用・処分の各オプションについて、企業価値、リスク、投資効果を比較し、最適戦略を選択する。  保有  活用  処分
STEP 5 実行・検証・改善		実行計画へ落とし込み、継続的に改善する。	売却・賃貸・用途変更・建替え・組換え等を実行し、定期的に検証・見直しを行い、戦略を改善する。

 企業不動産戦略は、一度きりの判断ではない。市場環境と経営戦略の変化に応じて、継続的に見直すことが重要である。



【会員限定版のご案内】

本レポートの会員限定版では、より実務に踏み込んだ分析と判断基準を提供予定です。

現在、**2026年中の提供開始に向けて準備中**です。

以下のような内容を予定しています：

- ・シナリオ別市場分析
- ・アセット別戦略（レジ／オフィス等）
- ・売却・保有・取得の具体判断基準

▼先行案内をご希望の方はこちら

<https://athena-ptr.co.jp/insight/ires-intelligence/>



【免責事項】

本レポートは、一般的な情報提供を目的として作成されたものであり、特定の投資行動を推奨するものではありません。

記載された見解は執筆時点のものであり、将来の市場動向や結果を保証するものではありません。
実際の投資判断にあたっては、各自の責任において行う必要があります。