

CRE戦略の実態と今後の展開

第9回 海外事業展開へのCRE戦略導入

グローバル・ポートフォリオマネジメントのすすめ

シービー・リチャードエリス(株) グローバル・コーポレートサービス本部 [TEL.03-5470-8764] (文章:佐藤 俊朗)

中国やインドへの進出など、日本企業の海外事業展開のニュースが毎日のように飛び交っている。国内市場の飽和から、喫緊の経営課題として海外へ、特にアジアの市場へ活路を求め、拠点展開においてもこれまで国内各地で行ってきたのと同様の感覚で、進出競争を加速させている。また、現地企業とのM&Aにより、海外拠点が一気に増えるといったケースもある。しかし、CRE戦略の発揚で、企業不動産が重要な経営資源であるとの認識が高まり、国内の自社不動産ポートフォリオの戦略的管理は多くの企業が導入し始めているが、海外はスコープ外、現地任せという企業がほとんどなのが現状だ。海外展開が企業経営の生命線ともなっているこの情勢において、国内のみならず、海外事業拠点の不動産管理を戦略的に行うことが、企業CRE部門の重要なミッションとなることは必至ではないだろうか。



1 経営判断

CRE戦略導入が先行しているグローバル外資企業においては、グローバル本社CRE部門が要となり、世界的な不動産管理を一貫して行っている。ファシリティーの有効活用、価値の最大化、とりわけ不動産コスト削減は、海外における事業の投資効率を高めるために、財務的に最重要項目の一つとしてグローバル組織の各マネジメントに認識されている。CRE部門は各地域に枝組織を持ち、一元化されたポートフォリオデータベースをもとに、国を越えた各事業体との密なるコミュニケーションにより、経営上の重要アクションであるという上層部の号令の下、高いモチベーションをもって機を逃さず戦略を実施していく。世界最高の不動産コストレベルにある日本へは、本社は特に目を光らせている。

日本企業において、グローバルな管理が海外現地任せなど分断されてしまっているのは、現状として、国内CRE部門のグローバル対応スキルが低いことにも原因はあるが、その部分は人員導入や外部プロフェッショナルの活用により克服しうる障壁であり、何よりも経営層のグローバルな不動産管理の重要性認識が未だ低いことにあると思われる。海外市場が国内同様、経営、事業の主戦場として台頭してきている昨今、日本国内で重要視されてきているのと同レベルのCRE戦略の導入とその仕組みづくりに関して、経営層の判断が問われてくるだろう。

2 なぜ今必要なのか

旧来、日本企業では、事業部単位で不動産を管理しており、海外進出の段階から、ファシリティーについては事業部単位での判断に委ねられている。海外進出が始まって数十年、不動産専門ではない進出担当者が、取引慣習も違う不慣れな異国で苦心してオフィス契約をまとめ、その後組織が大きくなれば、管理は日本とのコミュニケーションが少ない現地社員が行うようになっていく【図表1】。大型社屋や工場の場合、事業部主導でその時点での使い勝手のみに基づいたプランで、大きな投資を伴う不動産に関する判断を行い、将来的に市場性汎用性の低い所

有物件が開発、建設される可能性もある。海外において不動産管理が進んでいる大きな理由の一つに、賃貸借の定期契約の慣習が関わっている。基本的に中途解約ができない契約形態において、開始賃料や改定方法、契約期間中総額支払としての大きな「債務」が契約締結ごとに確定していく。長期の契約の場合、購入するのと同等の金額規模となる場合も少なくない。「買うのではなく、賃貸だから」とするクライアントに、期間総額で計算し提示すると一様に驚かれる。日本本社において、海外の賃貸事案は投資委員会等に付議されないで、決済だけ行っている企業が多いが、定期賃貸契約の支払い額は軽視できないものである。これからは、国際会計基準の導入も関わってくることになる。これだけ海外進出が各々の事業目的ご

とに加速している今、戦略的に全社横断的なCRE管理を行わなければ、あっという間に、統制の利かない大きなコストが海外で積みあがってしまうことになるだろう。タイムリーな期間管理と打ち手が不動産コストを大きく左右する。契約期間や予告日等を管理し、常に不動産市況に目を光らせる必要がある。現地の責任者にとって、契約更新や移転は赴任期間に一度あるかどうかの事柄で、前任者等が行った契約書など見たことがなく、どこかに眠っているというのがよくある実態だ。それでは、戦略的にコストを削減する機会も眠ってしまう。

3 グローバル・ポートフォリオマネジメントの導入

日本のCRE部門をキーステーションとして海外の施設不動産を管理していくこと(グローバル・ポートフォリオマネジメント【図表2】)の基本的な考え方や進め方は、国内のポートフォリオ管理と同じである。ただし、前述の通り、日本との契約慣習の違いにより、賃借ポートフォリオの期間管理にポイントを置くことや、その他の重要な管理項目をウオッチすることが必要となる。また、運営においてステークホルダーの多くが海外に居るので、正確なデータベースをインターフェースとした効率的なコミュニケーションがより重要になってくる。

ポートフォリオ管理についての6ステップ

ゴール | 最適な「CRE戦略実施」

この最適解は、正確なデータ、情報とコミュニケーションに基づき、「現状×(経営課題+事業計画)×不動産市況×専門家イン

プット」で導き出していく。

ステップ1 | ポートフォリオデータ収集

しかるべき上層部を巻き込んだ動きかけにより、CRE戦略展開を全拠点へアナウンスすると共に、対象とする地域、事業会社の契約内容等の不動産データソースを一定のフォーマットで収集する。

ステップ2 | ポートフォリオデータベースの作成

現状の正確かつタイムリーな把握のために、目的に照らし必要データ項目を整理し、自社のポートフォリオデータベースを作成する。件数が多くなればポートフォリオマネジメント用のデータベースソフトを導入する。このデータベースをインターフェースとしてグローバルなコミュニケーションを行う場合には、多言語対応のWEBベースのものが効果的である。また、継続的なデータのアップデートは仕組み化しなければならない。

ステップ3 | CRE戦略で実現すべき目的の明確化

CRE戦略は経営課題の解決に資するものであり、経営目的に照らし、高い目線での財務インパクトをもたらす共通の目的を明らかにしていく。これがCRE部門の実現すべきミッションともなる。これは同じ会社である以上、海外においても統一性を持った経営レベルの目的共有となるべきものである。

ステップ4 | 現地市況データの正確な把握と現状分析

現状の不動産データだけでは、分析は成り立たない。その地域の正確な市況データを入手し、現状データとぶつけ合っはじめてその市場におけるポジションや、ギャップ、打ち手のアイデアが生まれる。現地および日本においても同様の正確なデー

【図表1】 海外のオフィス契約条件の違い(代表的慣習)

	日本	アメリカ	インド	中国	イギリス	ロシア
契約形態	普通借家契約	定期契約	定期契約	定期契約	定期契約	定期契約
契約年数	2年	5~10年	3年	2~6年	近年10年	5~7年
面積	ネット/グロス	グロス	グロス	グロス	ネット	ネット
保証金	賃料の10~12ヵ月分	賃料の0~2ヵ月分	賃料の6~9ヵ月分	賃料の3ヵ月分	賃料の12ヵ月分	賃料の3ヵ月分
中途解約	可能	基本不可	2、3年後からオプション	基本不可	契約によりオプション	基本不可
賃料改定	更新時	契約次第	3年毎に15%~20%	更新時	5年毎相場	契約%
原状回復	テナント負担	なし	テナント負担	テナント負担	テナント負担	なし
仲介手数料(一方負担分)	テナント負担(賃料1ヵ月分)	オーナー負担(期間賃料×%)	双方負担(賃料1~1.5ヵ月分)	オーナー負担(賃料1ヵ月分)	双方負担(年間賃料の10~15%)	双方負担(年間賃料の8~12%)

上記は代表的な慣習をまとめたもので、地域や各取引により異なる場合があります。

タが一貫性を持って入手できるプロフェッショナル企業との関係づくりがキーとなってくる。

ステップ5 事業計画との照合

不動産取引の実施主体は、あくまでも現地法人や事業部となる。その事業計画に基づく徹底したコミュニケーションでCRE部門が不動産関連の的確なアドバイスを現地に対し行うためには、前段の市場に適合した正確な現状分析が不可欠であり、また、その際に経営目的に合った打ち手となっているかが重要な方針決定の基準となる。

ステップ6 プロフェッショナルからのインプットによる最適化

これまでにステップを踏んで検証してきた施策を実現可能かつ最も効果的なシナリオで最終的に実行に移していくためには、不動産サービスプロバイダー、弁護士、会計士、建築業者、デザイン業者等専門家からのインプットで、より最適な実現性の高いCRE戦略として練り上げていくことが重要である。

4 導入効果

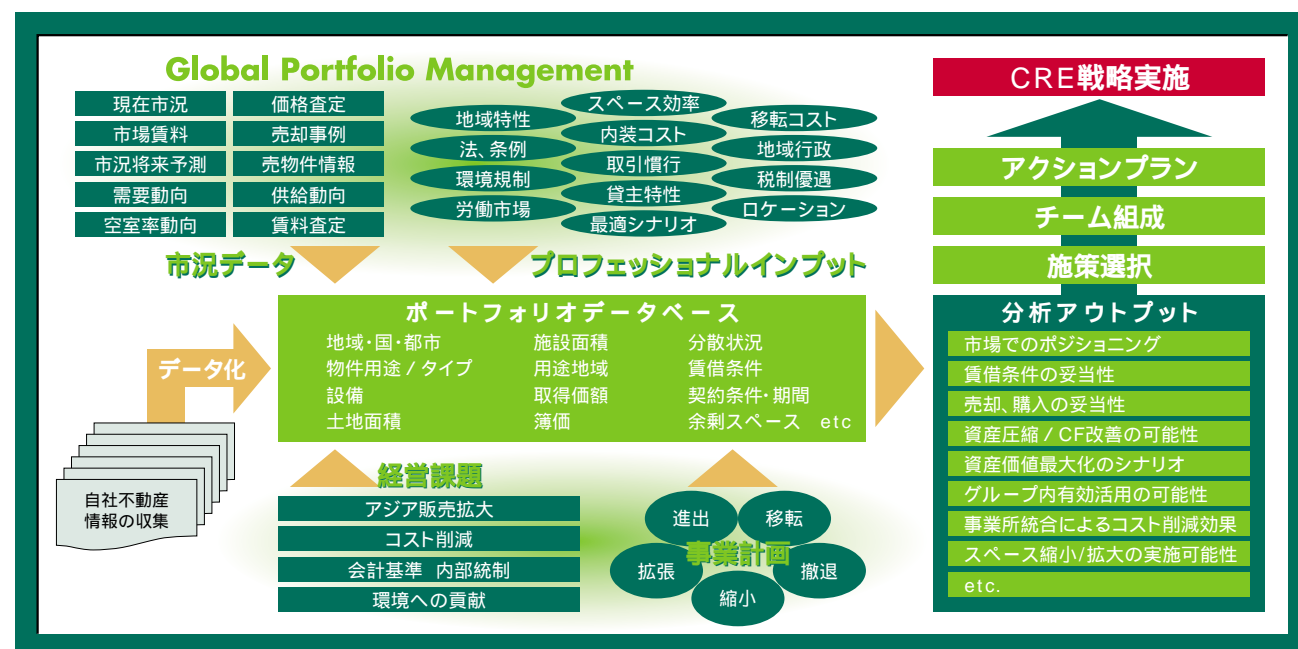
これらのステップを実行すれば、大きな成果が得られるのか？という問いへの答えは「YES」である。現状、強力なコスト削減を経営課題にしていない企業は皆無だろうから、たとえば、目的とする成果を大括りに、「海外拠点の賃借コストの圧縮による利益率改善への貢献額」とするとしよう。このCREプロジェクトが正しく起動すれば、事業計画とマーケットに照らし、グローバルに、「コスト効果的新規拠点進出」「スペースの見直し」「拠点統

合」「契約条件の見直し」「余剰スペースの戦略的処分」「ロケーションの見直し」などの拠点ごとの具体的打ち手が動き出すことになる。少なくとも、今後の施策実施や意識レベル向上の大きな契機となるだろう。何も実施せず、現地任せで何も統制が利かない状態をゼロとすると、この変化をもたらすコスト削減効果は「1×ポートフォリオの規模×実施期間」となる。ここで実現された削減コスト＝利益である。また、長期定期契約の多い海外では、一度実現されたコスト削減効果は、単年度だけではなく毎年継続する。一般的に人件費の次に大きな固定費とされる不動産コストの継続的削減は、大きな財務的インパクトをもたらす。だからこそ、リスクのある海外への事業投資利益(ROI)に重きを置く外資系企業は、グローバルレベルでのポートフォリオマネジメントを必須として実施しているのである。

5 まとめ

突き詰めればCRE部門にとって、国内海外問わず経営課題、事業課題に呼応し、効果的かつ市場に見合った不動産の戦略的打ち手を実施してゆくことがミッションであり、経営からも、現地事業部からも求められる存在となることがビジョンではないだろうか。このことは、CRE戦略の推進自体が、明確な期待効果を持った重要な経営的プロジェクトに他ならないということである。グローバルレベルで、自分たちの企業に最適な仕組みを導入し、エンジンとして力強く駆動することがCRE部門の役割となる。そのキーを回し起動させるのは、経営層の役割となるのである。

【図表2】 グローバルポートフォリオマネジメントの実践



The Remnet-i Solution. It's simply smart.

みえる・わかる・できる CREマネジメントのためのITツール

Remnet-i

レムネット・アイ

日本版SOX法の施行、国内外企業を問わず活性化するM&A、ボーダレスな企業間競争の激化近年、企業を取り巻く事業環境は大きく変貌を遂げています。それに伴い、不動産という重要な経営資源をいかに活用するかという「CRE戦略」は、その概念を理解する段階から、どのように適用していくかという、より実践的な段階へと急速に進化しています。その実践のために不可欠なものが、CRE情報を一元的に管理するデータベースであり、そのデータベースを活用した多角的な分析となります。シービー・リチャードエリスは、一般事業会社向けに特化した、CRE戦略のための多角的分析機能を備えた不動産マネジメントツールとして、ASP方式のITツール「Remnet i」(レムネット・アイ)を開発しました。お客様が使いやすいように設計された「Remnet i」を活用したデータベース構築・運営サービスのご提供により、貴社のCRE戦略を強力に推進いたします。また、データベース関連サービスのみならず、CRE戦略マネジメントサイクルのほぼ全ての領域において、お客様に最適なテラーメイドの不動産ソリューションにより、貴社のCRE戦略を総合的にサポートいたします。

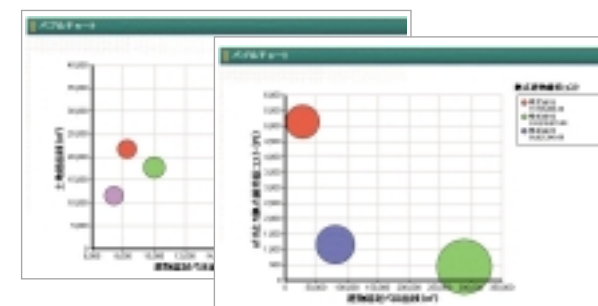
データベース構築 (現状把握)

- インターネット接続で容易に確認可能
- 会社・部署単位で、所有・賃借別にワンクリックで集計可能
- 所在・面積等の基本項目から、用途地域等の各種法規制、建物詳細スペック、利用状況等の詳細項目まで登録可能
- 関連書類や周辺写真も添付保存可能
- ワンクリックで概要書や契約一覧出力
- 賃貸借契約の更新・改定履歴も容易に確認可能



ポートフォリオ分析

- 簡単操作でバブルチャートを自動作成、分析結果の「見える化」を実現
- 分析項目は、多数の指標から自由に選択可能
- 多様な検索機能で、データをCSVファイルにダウンロード、独自分析も可能



アラート(期日・異常値管理)

- 契約更新日等の重要期日を管理するアラート機能を搭載
- 独自設定ベンチマークとの一定以上の乖離をアラート一覧で確認
- 対応状況の登録により、プロセス管理を徹底



定型業務サポート

- お客様独自の分析・レポート業務にあわせ、使用頻度の高い検索条件を保存・繰り返し使用可能



CBRE
CB RICHARD ELLIS

お問い合わせは

シービー・リチャードエリス株式会社

〒105-0013 東京都港区浜松町2-2-12 JET浜松町ビル

グローバル・コーポレートサービス本部

TEL.03-5470-8764 FAX.03-5470-8425