CRE戦略特集

# 戦略的ポートフォリオマネジメント

## 図解 ポートフォリオオプティマイゼーション

不動産戦略の立案から日々の不動産管理におけるオペレーションまでをサポートし、コア業務への集中とポートフォリオの適正化を実現する、ポートフォリオマネジメントのアウトソーシング。本稿では、従来のポートフォリオマネジメントから一歩先へ進み、不動産課題の解決策立案や実行までをカバーし、不動産規模やコストを最適化する“ポートフォリオオプティマイゼーション”について解説します。

### 企業における不動産とは?

不動産は、顧客にとって、その企業の製品やサービスを試し、購入する場所であり、その企業に対する評価・印象に影響する場所です。

従業員にとっては働く場所であり、その企業の製品やサービス(=価値)を生み出し、販売する場所です。適切な不動産(施設)環境により、社内コラボレーションが促されたり、画期的なアイディアが生まれたり、サプライチェーンの効率が左右されたりと、企業活動の生産性に大きく影響します。

またブランディングの観点から見て、オフィスや生産拠点の場所や外観、施設のクオリティは、その企業と顧客、従業員、サプライヤー、パートナー、そして地域コミュニティーに対してのブランドメッセージとして伝わります。

すなわち、不動産は、企業の事業活動において非常に大きなウエイトを占めていることになります。不動産は、その企業の事業自体を大きく左右してしまう程の影響力を持っており、ポートフォリオの戦略的な「適正化」が望まれます。

### 企業不動産の価値とは?

ほとんどの企業で、不動産の保有・運営コストは、総企業コストのトップ3に入ります。

また、賃借料と施設運営コストの総額は、業界や企業の規模にもよりますが、収益の12〜25%、バランスシートの30〜40%を占めています。それら不動産コストを適正化することで、企業の利益率は大きく伸びる可能性を秘めているのです。

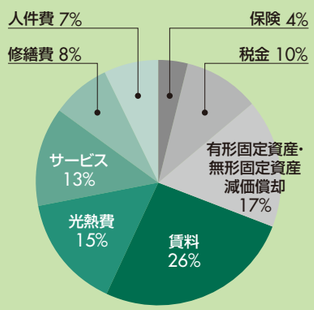
ここでいう不動産コストの適正化とは、質を下げることによる節約ではありません。戦略的な視点で不動産ポートフォリオを見直し、様々な項目における経費の使い方を適正化することを指しています。企業戦略と連動した適正化により、業務効率、ブランドイメージ等を損なうことなく、コスト削減と利益向上が期待できます。

(例)**製造業A社**の場合

**収 入**
- 製品Aを単価1,000円で販売
- 利益率は1製品あたり5%

**支 出(不動産)**
- 日本、アジア、ヨーロッパ、アメリカにて、研究開発、生産工場、物流倉庫、オフィス、ショップを展開
- グローバルで、年間約200億円を不動産関連コストとして計上

**不動産コスト内訳(賃借)**




**純 利 益**

A社が、追加利益2億円を達成するには、
- 4百万個の製品Aを売る。売上高ベースで、40億円。

または、
- 不動産コストを1%減らす。

不動産コスト削減 = 利益向上

| 不動産コスト削減率 | | 利 益 | | 売上個数 | | 売上額 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3% | = | 6億円 | = | 1,200万個 | = | 120億円 |
| 5% | = | 10億円 | = | 2,000万個 | = | 200億円 |
| 10% | = | 20億円 | = | 4,000万個 | = | 400億円 |

### ポートフォリオマネジメント(不動産管理)が生み出すもの

ポートフォリオマネジメント(不動産管理)とは、CRE(企業不動産)コンセプトに基づき、企業の経営戦略に不動産戦略を連動させていくための必要不可欠な機能です。ポートフォリオマネジメントは、不動産の見える化を通じて、以下の効果を生み出します。

**■コスト適正化**
マーケット相場や、同業他社との比較評価により、無駄を省き、コスト効率を最大限に引き出します。

**■価値最大化**
不動産価値:所有不動産の資産価値保全、および賃借を含む不動産の最有効利用の実現により、価値の最大化を図ります。
企業価値:企業文化とブランド戦略に合わせたポジショニングを実現します。

**■リスク軽減**
リスクを管理し、予期して回避します。

ポートフォリオマネジメント **三大目的**

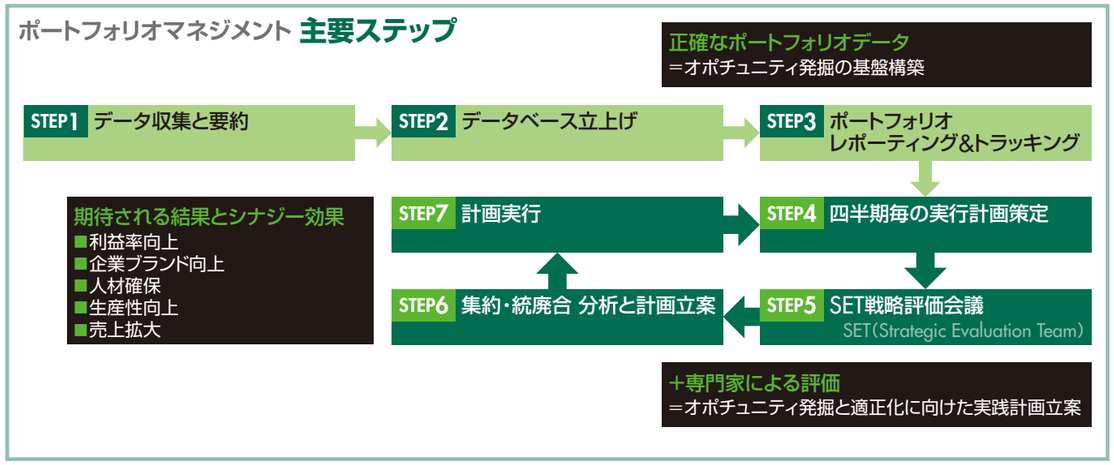
**貴社のポートフォリオを把握されていますか?**
- ■総拠点数とロケーション
- ■面積、キャパシティ、従業員数
- ■賃料、簿価
- ■その他、総コスト
- ■契約満期時期
- ■稼働率、生産性
- ■リスク

**マーケットの現状を把握されていますか?**
- ■相場
- ■動向
- ■商習慣

**見直しのタイミングを逃していませんか?**
**リスクを回避できていますか?**
- ■統廃合の可能性
- ■業務効率
- ■面積、賃料、関連コストの削減
- ■契約更新のタイミング、移転の必要性
- ■賃料値上げ
- ■立退き要請

## ポートフォリオマネジメントの主要ステップ

CRE(企業不動産)戦略のもと、透明性とガバナンスを利かせようとする企業にとって、不動産ポートフォリオのデータ整備とレビューは必須要件です。正確なポートフォリオデータを基盤とすることで、ポートフォリオマネジメントの計画立案および実行が可能となります。



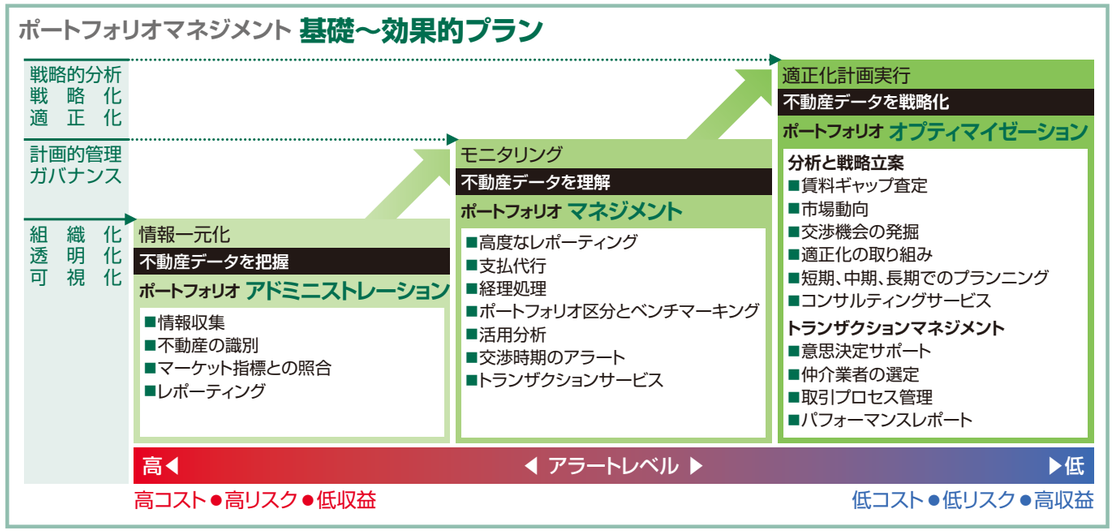

## ポートフォリオマネジメントのアウトソーシングとは?

不動産関連の支出は企業にとって膨大であり、企業活動全体の広範囲にわたり影響を与えます。不動産の現状を理解し、測定し、戦略計画的なマネジメントを実践することは、企業の発展にとって不可避なものです。ただし、これには専門的な知識と膨大な業務量が必要となるため、アウトソースを活用することが、専門性・社内リソースのコア業務集中・データマネジメントの一貫性の保持といった面でメリットが期待できます。

ポートフォリオマネジメントのアウトソーシングには、3つのステージがあります。最初の「ポートフォリオアドミニストレーション」は、不動産のデータベース化とマーケットデータとの照合により、不動産データを一元化し、現状を把握する作業を行う段階です。

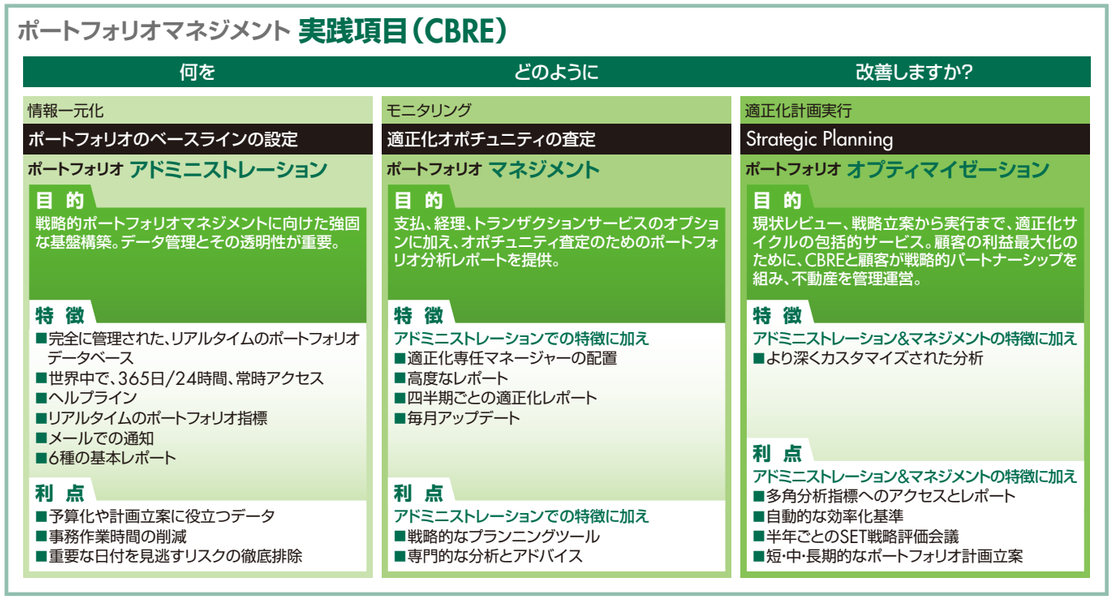
次の「ポートフォリオマネジメント(狭義)」では、一歩進んで賃料のベンチマーキングや支払データの精査など、不動産データの持つ意味を理解して、コストの適正化を推進します。

さらに進化した「ポートフォリオオプティマイゼーション」は、不動産データを戦略化、すなわち事業戦略に連動した不動産戦略を立案し、実行する段階。マーケット動向を把握し、拡張・縮小、進出・撤退、継続・移転、買入・売却といったトランザクションにおけるマネジメント層の意思決定をサポートします。



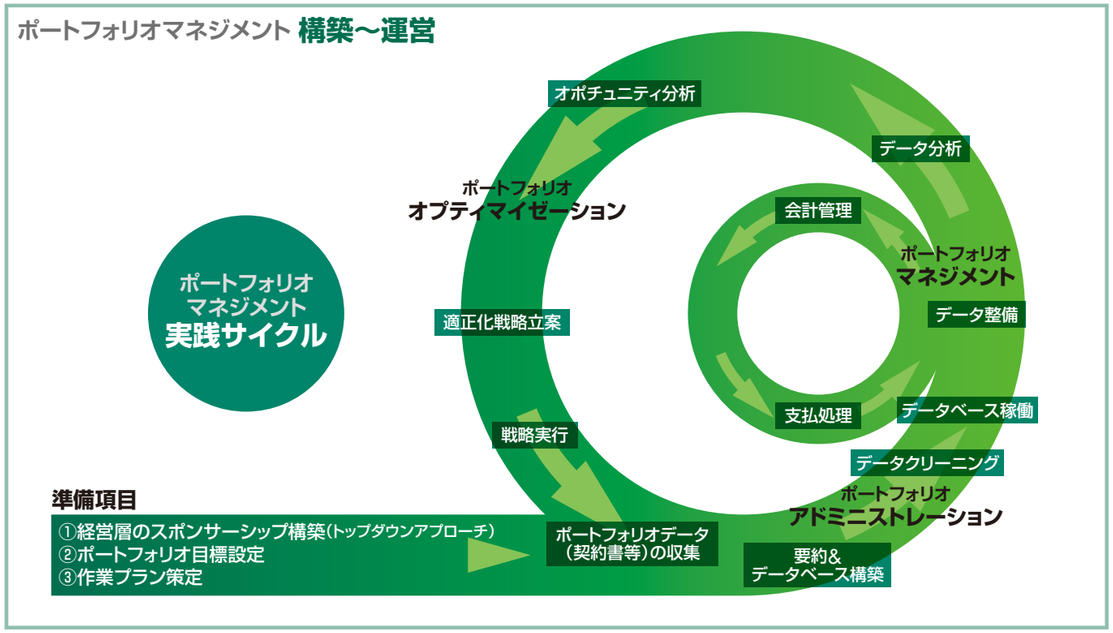

## ポートフォリオマネジメントのアウトソーシングにおける実践項目とは?

シービーアールイー㈱(CBRE)は、企業の不動産ポートフォリオ適正化のためのサービス提供に実績があります。CBREのポートフォリオマネジメントサービスでは、どのような実践項目があるか、前述の3つの段階に分けてそれぞれの特徴とメリットを図示しました。




## ポートフォリオマネジメント構築〜運営

グローバル規模でのポートフォリオマネジメントの構築、運営は、非常に複雑なプロセスを要します。企業の不動産担当者にとって、国、事業部をまたいだそれらプロセスの管理は困難を極めます。このようなポートフォリオマネジメントにおいてアウトソースを検討する際は、委託先は多国籍な対応が可能か、企業の経営層へのアプローチ手法について実績があるかといった点に注視する必要があります。



## CBREの計画実行サポート体制

CBREは、CRE（企業不動産）のライフサイクルに関わる全ての段階を包括的にサポート可能なサービスラインを取り揃えています。ポートフォリオマネジメントにおいて得られた戦略的計画の実行に向け、適切な専門チームを、適切な場所でアレンジし、目的達成に向けたプロジェクトを最終段階までサポートし、次のステップへとご案内します。

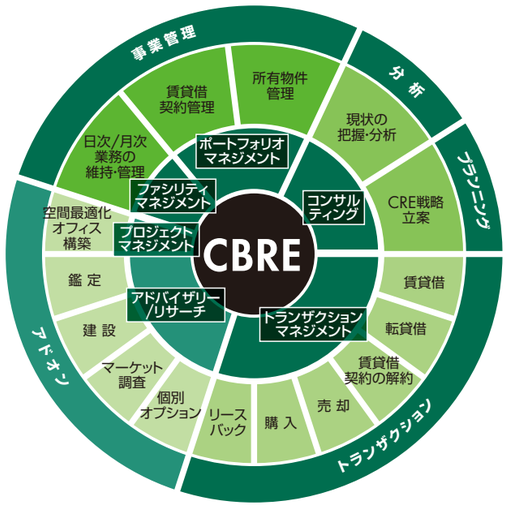
### ポートフォリオマネジメント 全面フォロー体制

ポートフォリオマネジメント・チームが、正確なデータをもとに、ポートフォリオ分析、オポチュニティ査定を実施。

クライアント企業の経営層のニーズ、現場のニーズ、最新のマーケット状況等を踏まえて戦略的計画をご提案。

具体的な適正化プロジェクトの実施に向け、適切な場所で、適切なサービスラインからチームを結成・実行へ。

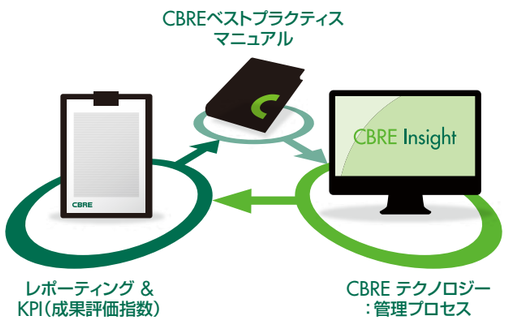
適正化プロジェクトが完了すると、最新データはデータベースに反映され、更なる適正化オポチュニティへ向けた次ステップが始まります。




## CBREポートフォリオマネジメント・ツール

CBREのポートフォリオマネジメント・チームは、「CBREベストプラクティス・マニュアル」とテクノロジーを駆使し、数多くのグローバルで活躍する多様な業種のリーディングカンパニーをサポート。不動産ポートフォリオ適正化を通して、企業活動の効率化に貢献しています。

### ポートフォリオマネジメント マニュアル & ツール




## CBREのポートフォリオマネジメント基盤

CBREは、グローバルのポートフォリオマネジメント分野におけるマーケットリーダーです。

### CBREグローバルプラットフォーム ポートフォリオマネジメント専任チーム

| 米国 メンフィス | ポーランド ワルシャワ | 香　港 | カナダ トロント | 日本 東　京 |
|---|---|---|---|---|
| ■120名<br>■2ヶ国語対応 | ■100名<br>■14ヶ国語対応 | ■20名<br>■6ヶ国語対応 | ■25名<br>■2ヶ国語対応 | ■50名<br>■2ヶ国語対応 |

**CBRE ポートフォリオマネジメント実績**

- 約300名のポートフォリオマネージャーを保有
- 約10万件の契約管理実績
- 約200社の主要多国籍大企業にフルサービスを提供
- 約7,800億円相当の賃料支払代行

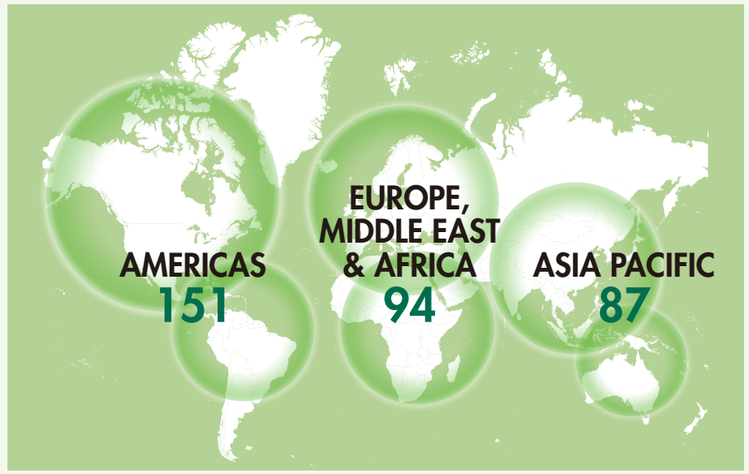
# シービーアールイーのご紹介

CBREは米国企業番付「FORTUNE 500」や格付機関スタンダード&プアーズ「S&P500」指標銘柄企業にも選ばれる、世界最大手の事業用不動産サービス企業です。他を圧倒する知的資本を背景に、強固な事業基盤をベースとしたグローバルな事業展開を行う一方、地域に密着した幅広い情報資源を駆使し、不動産コンサルティング業界のリーダーとして、クライアントの多様なニーズにお応えしています。

日本においては40年以上の実績を持ち、1970年設立の生駒商事株式会社と1999年に資本提携を締結し、2010年より、米CBREグループの100%子会社となりました。一般の不動産仲介会社とは異なり、欧米では主流の考え方であるクライアント利益の最大化を理念とする「Client First」をモットーに、ソリューションの提供を行っています。

## 地域の不動産業務を世界規模で展開

●所在地：42ヶ国以上、332拠点（提携先を含ます）　●従業員数：37,000人以上（提携先を含ます）※2012年末現在




| | |
|---|---|
| 上場取引所 | NY証券取引所：CBG |
| 賃貸・売買取引総額 | 1,898億米ドル |
| 物件売買（件数） | 17,575件 |
| 物件売買（総額） | 1,169億米ドル |
| 物件賃貸（件数） | 51,900件 |
| 物件賃貸（総額） | 729億米ドル |
| 管理物件及び企業内施設管理受託総面積 | 3.065億㎡ |
| 運用資産総額 | 920億米ドル |
| 開発物件総額 | 42億米ドル |
| 鑑定評価・アドバイザリー受注件数 | 118,400件 |
| プロジェクトマネジメント契約総額 | 223億米ドル |

（2012年実績）

## CBREのビジネスラインとオキュパイアーサービス

オキュパイアーサービス部門はその名が示す通り、所有形態を問わず、不動産を利用し、事業を展開するクライアントへのアドバイザリーを業務としています。

不動産マーケットや経済情勢の動向を踏まえ、クライアントがベストな不動産戦略を実現できるよう、お手伝いします。

**CBRE**

- **ASSET SERVICES アセットサービス本部**
  - Property Management プロパティマネジメント
  - Technical Services テクニカルサービス
  - Asset Management アセットマネジメント
- **BROKERAGE ブローカレッジ本部**
  - Office Services オフィス仲介
  - Industrial Services インダストリアル仲介（物流・倉庫）
  - Retail Services リテール仲介（店舗）
- **CAPITAL MARKETS キャピタルマーケット本部**
  - Investment Properties 売買仲介
  - Consulting コンサルティング
  - Valuation & Advisory 鑑定&アドバイザリー
  - CBRE Hotels CBREホテル
- **OCCUPIER SERVICES オキュパイアーサービス本部**
  - Tenant Representation テナントレップ
  - Project Management プロジェクトマネジメント
  - Facility Management ファシリティマネジメント
  - Portfolio Management ポートフォリオマネジメント


**シービーアールイー株式会社** オキュパイアーサービス

東京 ポートフォリオマネジメント部●豊永 航　CREソリューションズ●三好 孝治
〒105-0013 東京都港区浜松町2-2-12 JEI浜松町ビル5F　TEL:03-5470-0971

大阪 関西支社●松川 智成
〒541-0052 大阪府大阪市中央区安土町2-3-13 大阪国際ビルディング24F　TEL:06-6261-2921

戦略的ポートフォリオマネジメント

# 不動産管理アウトソースによる業務効率向上

EMGマーケティング合同会社
燃料油販売本部 戦略推進統括部 小売開発部 小売開発部長 渡辺 圭 氏

## 貴社小売開発部の業務と、CBREへの依頼業務の内容をお聞かせください。

当社は「エッソ」「モービル」「ゼネラル」各ブランドの給油所（サービスステーション、SS）等を全国に展開していますが、私たち小売開発部では、リース、所有を含め不動産の管理を行っています。

シービーアールイー（以下CBRE）には、それらの大部分の業務をお願いしていると言ってよいでしょう。具体的には、ここ数年多かった閉鎖したSSの売却や、賃借物件の賃貸借契約解約業務、新規店舗の出店関連業務に加え、地主への賃料や道路・水路占用料等の支払依頼業務や通常経費の立替払いといった経理関係、さらには社内申請のための稟議書の作成など、その業務は多岐にわたっています。

私たちとしても業務の標準化、また、ノウハウを蓄積するために、業務のプロセスはきちんとマニュアル化しているのですが、日々のオペレーションの中に存在する、マニュアルには書かれていない隙間を埋めるような仕事までもフォローしてもらっているので、大変助かっています。

## アウトソースの結果、業務効率は上がりましたか。

まず、業務の量の変化に対応して、社内の体制を柔軟に変えられたことが大きいでしょう。例えば、閉鎖したSSの売却業務は、3～4年前に比べて現在は10分の1程度の件数になりましたが、その変化に合わせて部署の人数も10分の1に減らすというのは無理な話です。

もう1つ、質の面でも、プロに任せるという信頼感が大きいですね。私たちも社内的には専門部署という位置付けですが、まだまだ経験が足りないのが実情です。そのため、高い専門知識が要求される交渉の場面等では安心感が違います。

こういった専門分野では、社内で人材を育成するには時間がかかりますから、人員数を固定して、業務量の変化はアウトソース先に吸収してもらうほうが、業務の質の面でもトータルコストの面でも合理的と言えるでしょう。現在、当社の部員4名に対して、CBREには7名体制でサポートしてもらっています。これまでに何人かメンバーが入れ替わりましたが、スキル等の面で質が落ちることなく維持されています。

## グローバル時代を含めるとかなり長い期間業務をお任せいただいていますが、CBREのどのような部分を評価されますか?

これまで約10年間、当社がエクソンモービル社の傘下にあった当時から業務委託契約を継続してきたわけですが、私たちとしてはCBREを含めた1つのチームとして、この部署を運営していきたい、と考えてきました。そのため、コミュニケーションも頻繁にとって、当社のビジネスに対する考え方、社内のルールなどが共有できるよう努めてきたつもりです。CBREのメンバーの方々も、当部の一員という認識を持って、業務を遂行してくれていると思います。双方がグローバル企業だったからというのもあるかもしれませんが、考え方のベクトルが近かったのは事実です。

昨年、新体制に移行し、東燃ゼネラルグループとしてスタートした際、経営層にとっては業務委託先を変更する機会と捉えていましたし、事実、いくつかの企業から打診されました。しかし、先ほど触れた広範な委託内容や当社のポリシーを全面的に受け入れるのは難しいという反応でした。その差が大きかったですね。

今般、CBREとの業務委託契約を更新しましたが、グローバルから日本企業に変わったこれからの2～3年が、当社にとって勝負の時期であり、その時期に委託先を変えるのは大きなリスクがあるという判断も、更新した要因の1つです。

しかし、それよりも大きいのは、専門家としての戦略的な提案に期待しているという点です。今後は、コストの削減はもちろん競争力の強化という企業として重要な命題に対し、いろいろな提案が欲しいし、その期待に応えてくれるだろうという、これまでの実績に裏打ちされた信頼があります。

## 戦略的な提案とは、具体的にどのようなことを想定されていますか?

まず1つ目は、定期借地契約が満了を迎える案件がいくつかあるので、その円満な継続です。特に93～95年頃に設置したSSは、比較的立地がよく、販売実績も高いので、これが多数なくなると大打撃を受けることになります。全体の約2割がこれに当てはまるのですが、事業用定期借地ですから、地主から継続しないと言われたら、多くの拠点を失うことになります。これは私たちにとって未経験の領域で、どのような要望が出てくるか分からないし、そうかと言って絶対継続したいとなれば賃料引き上げは免れないでしょうから、地主、当社の双方が満足のいくような形で再契約ができるように、是非、そのサポートをお願いしたいと思います。

もう1つは現在保有している不動産の運用です。これまでは閉鎖したSSはすぐに売却するというグローバル本社のオーダーがあったので、運用という視点がなかったのが実情です。上手に運用していれば収益が得られた物件もあったかもしれません。

SSは基本的に大通り沿いにあるので、例えばマンションやオフィスビルなどの収益性のある物件を建てることも視野に入れて、いま売却すべきか、持っていて運用したほうがいいのか、マーケットのサイクルに合った活用の仕方をアドバイスしていただきたいと思っています。

さらに3つ目としては、ここ7～8年はなかった新規店舗の開発があります。特に当社では株式会社セブン-イレブン・ジャパンさんとの提携による複合型店舗を開発するという目標があるのですが、SSにもコンビニエンスストアにも適した立地の選択は、私たちにも難しいところがあります。今日、SSは規制が厳しくなっているので、出店までの許認可の実務も含めればなおさらでしょう。

これまで述べたように、経験と専門知識が求められる案件が山積みの状態ですが、CBREなら、売却はもちろん仲介、鑑定、出店コンサルティング等、社内の他のサービス部門と連携して対応してくれるであろうと期待しています。また、東燃ゼネラル石油や当社内にはSS以外の不動産に関わる部署があるので、不動産資産管理全般的な相談窓口という提案もほしいですね。

株式会社セブン-イレブン・ジャパンとの提携による複合型店舗

## アウトソースを成功させるためにはお互いどういったことに注意すべきだとお考えですか?

もっとも大事なのは、上下関係にならずに、あくまでもパートナーシップを持ったチームとして活動することでしょう。もちろん、最後の決定権は当社が持っていなければなりませんが、業務の過程においては、関係はあくまでも対等であるべきです。その上で、1年ごとにその成果がどうだったかという評価をきちんとしていけば、アウトソースを成功に導きやすいのではないでしょうか。

こうしたアウトソーシングのサービスは、外資系なら当たり前に利用しています。日本では、社内に本業以外のリソースがない企業が発注するものと思われがちですが、本来は、本当にCRE戦略を考えなければならない規模の企業こそ活用すべきサービスだと考えます。

今後も、現在の不動産管理業務をベースに、CBREのグループ全体で、貴社の資産価値最大化のために多面的なサービスをご提供できるよう努力いたします。本日はありがとうございました。

〔取材●2013年9月〕

TonenGeneral Group

## EMGマーケティング合同会社

本社は東京都港区港南、1961年12月設立、資本金500億円、売上高1兆7420億円（2012年12月期）、従業員数645名（2012年12月31日現在）。以前は米エクソンモービル　コーポレーションの100%子会社で社名としてエクソンモービル有限会社としていたが、2012年6月より東燃ゼネラルグループの一員となり、現社名に変更した。「エッソ」「モービル」「ゼネラル」の3つのブランドでサービスステーションを全国展開する。また、セブン-イレブンとの複合店舗展開や、「最もすばやく、最も簡単な操作で、最もきれいで快適な設備で、給油サービスを提供すること」をコンセプトとしたセルフブランド「エクスプレス」を通じて顧客の利便性を追求する。

■本稿に関するお問い合わせは

シービーアールイー株式会社
ポートフォリオマネジメント部 EMGプロジェクト
〒105-0013 東京都港区浜松町2-2-12 JEI浜松町ビル5F
TEL:03-5470-8840