

これからの企業経営に 欠かせないCRE戦略

第3回
CRE戦略の実際

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 昆古氏

“CRE(企業不動産)戦略”は、近年欧米から導入された新しい概念のように考えられがちだが、この言葉が広まる前に、すでにわが国においても実践され、結果を出している事例がある。2号にわたって解説してきたCRE戦略について、第3回目となる今号では、このような具体的事例を、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表 小田昆古氏に紹介していただく。登場する3社のマネジメント手法は、それぞれ異なる特徴をもつが、目指すところは同じである。そこから、CRE戦略のもつ意味が自ずと明らかになるであろう。

CREは経営コスト管理

FM実践講座

CRE戦略とは「**企業の事業継続に必要な不動産を、経営戦略の視点から総合的かつ戦略的に再構築することによって、不動産の潜在価値を引き出し、企業価値増大の実現を図る**」ことである(「CRE戦略と企業経営」CRE研究会編より)。

前々号ではCRE戦略の意味するものと日本での動向、前号ではCRE戦略の立案・評価手法を中心に説明してきた。

今号では、企業の具体的事例を紹介しながら、CREのもつ意味を考えていきたい。上記の定義から、「企業価値増大を事業用不動産の視点から考える」のがCREの目的となっているが、簡単に言えば「コスト管理」である。「コストを削減し、利益に貢献することを施設についても考えてくださいよ」と言っている。「将来プラスの価値が見込める不動産に投資し、いらぬものは早く処分し、家賃を切り詰めるアイデアを考える」ことがCREである。そのとき、「そこで働く従業員のことも忘れないでくださいね」という条件もつく。

ROFAで管理(松下電器産業)

FM実践講座

Panasonicブランドで世界的に名高い、松下電器産業(株)(以下、松下電器)。右肩上がり業績を伸ばし続けてきた松下電器も、バブル崩壊で重大な局面に立たされた。

それまで成長と売上げがほぼリンクし、それに伴い拠点数も増え、ピーク時には国内137拠点を数えた。これは、「一県一工場」という創業者の理念に基づき、企業規模拡大と地域貢献を実現してきたことにも起因していた。

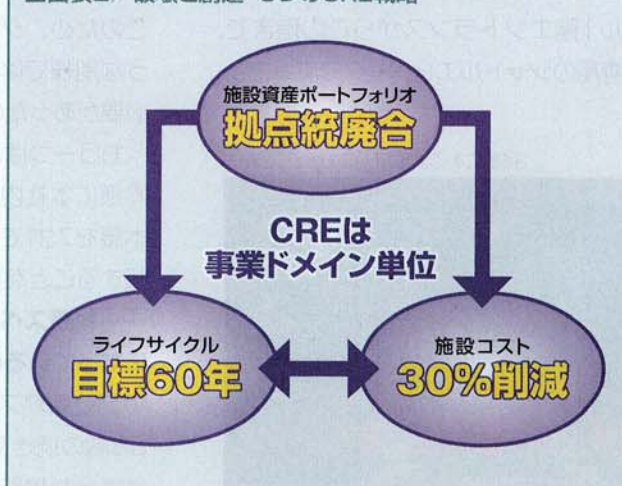
破壊と創造

2000年に就任した中村社長はこの危機を乗り越えるべく、「創生21計画」ビジョンを立案し、「破壊と創造」のスローガンのもと、構造改革(破壊)と成長戦略(創造)を同時に実現することに着手した。それに呼応して、施設部門では「経営資源である土地・建物を経営において明確に位置づける戦略」を提案することにした。その指標として、ROFA「施設資産利益率」が考えられた。

■図表1/施設資産(土地+建物)回転率



■図表2/破壊と創造 3つのCRE戦略



ROFA:Return On Facility Asset

ROFAとは、個々の事業部門の収益、生産高を施設資産と連結して評価しようというものである。

$$ROFA = \frac{\text{収益}}{\text{施設資産}} = \frac{\text{収益}}{\text{生産高}} \times \frac{\text{生産高}}{\text{施設資産}}$$

収益は経営全体の成果であるため、評価の主軸は要因分析の右項「施設資産回転率=生産高÷施設資産(土地+建物)」とすると、全社的にもっとも良い時の回転率は40回を超えていた。しかしバブル崩壊期には、20回を切るまでに半減していた【図表1】。

松下電器は伝統的に強固な事業部制(ドメイン)をとっていて、本社が一元的な管理を行わず、各事業部に自主責任経営を委ねていた。方向づけは本社の役割、事業そのものは、所有する土地建物も含めて、各事業部単位で責任をもつというやり方であった。このため施設資産データやファシリティコストデータも、比較的、事業部単位で把握できる仕組みができていた。

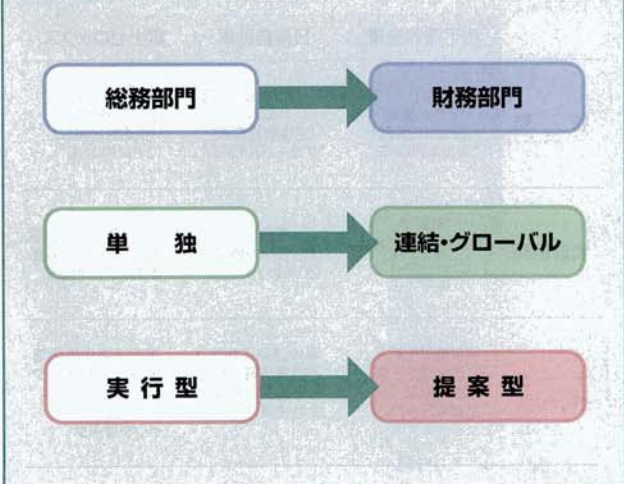
パラダイム転換

施設部門は、このような情報を整理、分析し、事業部の経営責任者が集まる場で、「固定資産が過剰であること」、その原因は「小規模分散で拠点数が多いこと」、「資産価値も低下していること」を説明し、「拠点戦略と施設管理のパラダイム転換」を経営層に訴えた。

そして施設部門としての「破壊と創造・創生21計画」につながる「3つの戦略」が打ち上げられた。

それは、小規模分散の拠点数を減らし、利用度の低い施設を処分する「拠点統廃合」、それまでは30年前後で建て替えていた建物を、環境維持の観点からも、耐用年数いっぱい60年持たせる「目標60年」、このようにして施設コストを削減していく

■図表3 / “管財”から“CRE”へ



「30%削減」であった【図表2】。

これらの施策は事業部単位で実行に移されていった。そして、松下電器は創生復活したのである。

創業者松下幸之助氏の経営理念には、CREにつながるものがある。「土地建物は社会からの預かりもの。人も土地も建物も、有効に使ってはじめて社会から価値が認められ、それが製品、サービスとなり、結果として社会に貢献することができる。そして利益は将来に再投資し、税金として社会に返還する」。広義に解釈すると、「使わない土地建物は社会に返還しなければならない」ということになる。

ROICで管理(日産自動車)

FM実践講座

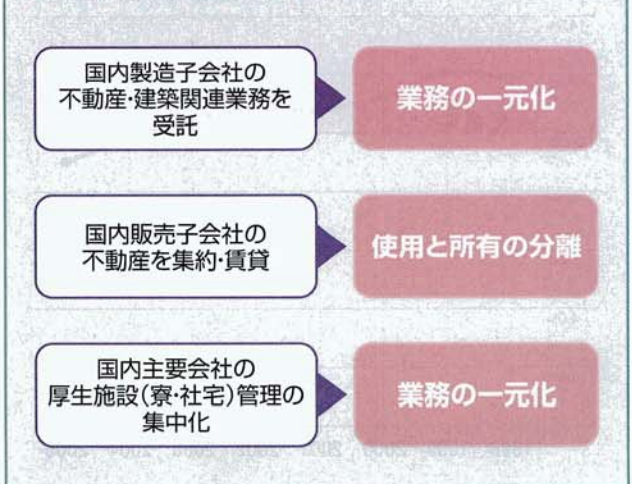
日産自動車(株)(以下、日産)にとってのターニングポイントは、1999年のルノーとの提携だった。ゴーン改革「日産リバイバルプラン」の一環として、資産売却を加速することとなった。

自動車産業は生産設備の他、土地・建物の不動産資産を含め、膨大な資産を必要とする。日産も1.5兆円の不動産資産を保有し、そのマネジメントをする資産管理部は経営に対して大きな責任を負っている。改革でまず行ったことは、組織改革だった。それまで管財課、不動産開発部などの名称で総務部門に置かれていた組織を、資産管理部に一元化して財務部門の管轄とした。不動産は経営資源であり、かつ経営コストであることをより明確にした。

実行型から提案型へ

次に打った手は、日産本体だけの管理の役割を、国内連結子会社だけでなくグローバルにも範囲を広げたことである。そして、依頼されてから実行する役割だった組織を、管轄範囲を広げ

■図表4 / “個別最適”から“全体最適”へ



たことにより、施設の統廃合などは「こうすべき」という提案型の組織に改革した〔図表3〕。

管轄範囲を広げた機能別管理で行ったことには、これまでの日本企業にはない画期的な改革があった。

- ①国内にある製造子会社の管財機能を統合し、不動産管理や建築業務を資産管理部が受託することにした(業務の一元化)。
- ②国内に52ある連結販売子会社が所有・賃借している不動産を、資産保有会社と事業会社を分割して保有会社に集約、資産管理部がその業務を受託した(使用と所有の分離)。
- ③国内にある寮・社宅を所有、賃借、管理する業務も資産管理部が一括して受託した(業務の一元化)〔図表4〕。

これら一連の目的は、所有と使用を分離して、製造会社は製造に、販売会社は販売に専念できる環境を整え、かつ資産の効率的な評価と統廃合、売却、投資が日産グループ全体として効果的に行えるようにすることであった。その結果、2006年度までに4千億円を超す不動産が処分され、経営改革に貢献した。

データベースも一元化

機能別管理に欠かせないのは、本社、子会社群を横串で見るデータベースである。日産では、連結会計システムの立ち上げに合わせ、不動産情報も同一基準で見られるデータベースを構築した。海外を含む連結子会社180余の、所有土地基礎データや賃貸借情報が、会計システムの一環としてイントラネットで共有できるようになった。これも資産管理部が財務部門の管轄になったことによるメリットの一つであろう。

そして不動産の売買、建築、賃借についても、子会社がバラバラの基準でやっていたものを、一定基準を設け、本社の承認を必要とすることにした。

特徴的なのは、賃借の場合の支払額や賃貸の受け取り賃料に

ついて、契約期間内のNPV(正味現在価値)で評価することになっていることである。また売却にあたっては、投下資本利益率で評価する。まさにCREの財務評価法を自然に取り入れたものとなっている。

投下資本利益率

$$ROIC = \frac{\text{営業利益}}{\text{固定資産} + \text{売掛金} + \text{在庫} - \text{買掛金}}$$

日産の基準では、20%以上を求めている。この経営数値目標をCREに適用すると、売却を判断するとき、「30年前に取得し、売却益が大きく、ROICが20%を超える物件」もあるが、逆に「バブル期に取得し、多大な売却損が出る場合」もある。通常なら、売却益が大きいものを売却する案が優先される。しかし固定資産の分母を減らすことも重要であり、会社の利益向上には何が必要かの観点で判断する。

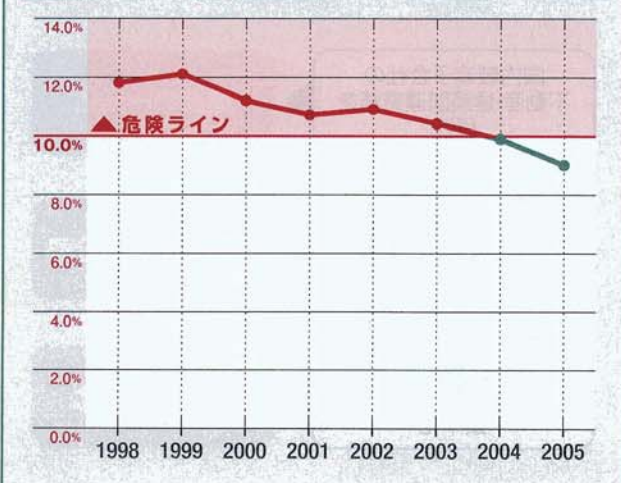
2005年からは、「日産バリューアッププラン」で、「更なる発展と価値向上」をスローガンとしている。資産管理部では、これまで不動産のスリム化で量の管理が主体だったが、ライフサイクルコストで最適化の優先順位をつけるなどして、資産の活用効率の向上にもチャレンジしている。

ファシリティコスト率〔富士ゼロックス〕

FM実践講座

富士ゼロックス(株)(以下、富士ゼロックス)では、工場、研究所などの施設は自社所有不動産だが、本社、営業所などの施設は賃借で手当てする方針を貫いてきている。今年、同社は本社機能を六本木の「東京ミッドタウン」に移転した。同時に富士フィルム(株)本社も移転し、富士フィルムホールディングスの傘下でグループ経営体制を強化することになった。

■図表5/ファシリティコスト率



■図表6/3社のCRE戦略の特徴比較

	松下電器産業	日産自動車	富士ゼロックス
特徴	事業部門(ドメイン)主体の管理 〔自主責任経営〕 "純日本的CRE"	財務部門(資産管理部)主導 〔全体最適追求〕 "グローバルCRE"	賃貸ビルのCRE 〔コスト削減と〕 〔快適性の追求〕 "FMCRE"
管理指標	ROFA (施設資産回転率) 40回以上が望ましい	ROIC (投下資本利益率) 20%以上が目標	ファシリティコスト率 (ファシリティコスト÷総賃費) 10%以下が目標
データベース	●事業部単位で共通管理データ ●施設白書を毎年発行	●海外・連結子会社の不動産情報一元化 ●一定範囲以上は本社決済	●事業所単位の詳細施設コストデータベース ●定期的に他社とベンチマーク

賃借ビル主体のCREの評価指標は何か適切か、議論あるところだが、富士ゼロックスでは「総経費にファシリティコストの占める割合=ファシリティコスト率」を採用している。総経費は簡単にいうと、損益計算書の中の「販売管理費+一般管理費」と考えてよい。ファシリティコストは賃借料、減価償却費、光熱費、修繕費、清掃・警備費など、施設運営に関わる諸々の費用合計である。特に賃借主体の場合は賃借料が大半を占めることが多い(富士ゼロックスの場合は50%くらい)。ファシリティコスト、中でも賃借費用をどうコントロールするかが、CREの鍵となる。

ベンチマークで自社の弱みを知る

同社は、ファシリティコスト率が10%を切ることを目標に置いた。ハイテク業界で構成する「ハイテク・ベンチマーク」に数年前から参加し、同業他社のデータを参考に、活動計画を立て推進してきた。先進企業では8%台だった2000年のベンチマーク活動では、富士ゼロックスは11.2%、面積当たりのコストも、従業員一人当たりのコストも平均より高かった。

比重の高い賃借料をセーブするために、特に高い都心に分散している拠点を統廃合すること、一人当たりのスペースの見直しや効率化が緊急の課題となった。この方針のもと、CRE戦略が立てられ、実施に移されていった。

2004年に都内に分散していた営業部門を中心とするオフィスを、「六本木Tキューブ」に集約、そして2007年に本社機能を「東京ミッドタウン」に集約した。

いずれも都心の一等地に建つ高賃料のビル。普通ならファシリティコストは上がるはず。ここで、スペースの効率化を図った。「六本木Tキューブ」では一部の営業部門で個人の机を特定しないユニバーサル・レイアウトの導入、部門長席の廃止、会議室の共有、書類スペースの75%削減、各種オフィス機器の標準化と削減などを実施。その結果、2004年には目標の10%を切る事ができた(図表5)。

そして「東京ミッドタウン」では、富士フィルム(株)と同一仕様サイズの机にして、一人当たりのスペースを16%削減、また会議室、応接室、カフェテリアも共通とした。総務サービスも両社をサポートすることにして、人件費などの管理コストも減らした。

このように高い家賃をカバーして、なお余りあるコスト管理を実現している。

効率性・快適性・刺激性の追求

富士ゼロックスのCREの基本は「コスト、コストで効率化を求

めすぎると画一化が進み、刺激がなくなる。ビジネスに創造性が重視される現在、いかに効率性と快適性、刺激性を両立していくか、「ムダを省きながら、働く人の気持ちも大切に作るオフィス」となっている。

3社に共通「しっかりした財務指標」

FM実践講座

ここに紹介した3社は、それぞれ特徴あるCREを実践している。

特徴を要約すると、松下電器は「純日本的CRE」、強固な事業部体制を基礎にした進め方といえる。日産は「グローバルCRE」、海外を含めた全体最適を目指すCRE、ある意味では教科書的なCREともいえる。富士ゼロックスは「FM的CRE」、ランニングコスト低減の効率性と働く人の快適性を追求している。

3社に共通することは、活動を開始したときは、CREという言葉を知らなかったこと。結果としてCREなのだ、今気がついたことである。

また、いずれもしっかりした財務指標を持っていること。松下電器はROFA、日産はROIC、富士ゼロックスはファシリティコスト率である。

そして、きちんとしたデータベースを構築していること。松下電器では事業部単位で共通の管理データを歴史的に蓄積し、本社はそれを「施設白書」の形で、毎年社内に発信している。日産では、海外、連結子会社も含めた不動産情報を一元化している。富士ゼロックスでは事業所単位のファシリティコスト詳細のデータベースを持ち、他社とのベンチマークも可能になっている(図表6)。

【取材協力】
松下電器産業(株)、日産自動車(株)、富士ゼロックス(株)
【参考】
日本経済新聞/企業価値向上とCRE戦略広告特集(2007年6月14日、7月17日)
週刊ビル経営/企業施設戦略(CRE)の実際(2007年3月19日)

※FM実践講座バックナンバーは、次のホームページでもご覧いただけます。
<http://www.odahiko.com/>

筆者プロフィール

小田 昆古(おだ ひこ)

早稲田大学第一商学部卒業。日本ヒューレット・パッカード(株)で、不動産部長、ワークプレイス・ソリューション部門長を、2001年まで12年間歴任。この間、オフィス改革に取り組み、通産大臣賞を含む日経ニューオフィス賞を5回受賞。現在は、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表を務めるとともに、BPIA(ビジネスプロセス革新協議会)の「ライフスタイルとワークプレイス研究会」座長として活動。(社)日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)の前ベンチマークデータセンター長。また、シービー・リチャードエリス(株)FMコンサルティング部のFM戦略顧問も務めている。