

CRE戦略の実態と今後の展開

第11回 海外事業展開における CRE部門の重要性

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.03-5470-8731] (文章: 柴田 雅広)

日本企業の多くが海外事業展開に取り組む現在、海外への進出、または撤退のさまざまなフェーズで、現地のファシリティをどうするかが重要な課題となっている。今号では、長年にわたり、日本企業の海外進出のお手伝いを現地と日本の双方からさせていただいてきた経験に基づき、企業の海外CRE戦略の現状と、CRE部門の果たすべき役割について確認したい。

1 はじめに

日本企業の事業活動は、グローバルな市場を抜きには考えられない状況にあることは周知の事実である。特に最近では、新興国において急速に高まる購買力に向けた新たな販路展開、より価格競争力のある国での製造活動の必要性、また中国・韓国系企業を始めとする競合企業の世界市場における急速な展開等の諸理由から、日本企業はグローバルな市場において、よりスピードと効率性のある事業展開が求められている。ここ数年来、企業経営における不動産戦略の重要性が経営レベルで認知されつつあるなか、戦略部門として体系的な取り組みを行ってきたCRE部門に関して、グローバル展開が必要であることに疑う余地はない。

以下、海外事業におけるトラブル事例等を通じて、CRE部門の世界展開の必要性や成功に向けたキーワードを再確認させていただきたい。

2 M&Aにおける問題事例

トムソン・ロイターの調査報告書によると、2010年1月～6月期の日本企業によるM&Aの実績は、金額ベースで対前年同期比8%増の4兆2351億円にのぼるが、昨今の円高基調も後押しし、海外における迅速な商圏拡大や成長を行うための手段として、M&Aはより脚光を浴びている。通常は、ファイナンシャル・アドバイザーが事案の提案からデューデリジェンス、また契約に至るまでのトータルなサポートを実施することとなるが、企業の資産価値の大半を占める不動産の詳細評価、あるいは法的側面からの精緻な不動産精査が、時間的な制約から十分に実施されていないことも多く、買収後に不動産に関連する問題が発生しているケースも少なくない。

弊社のお客様からは、買収後に未登記の土地や外部からの越境問題が露呈した例や、建物が違法建築物であった例、また不動産の契約書自体が存在しない、あるいは著しく不利な条件であった例などのご相談を受けることがあり、その是正には相当な時間と労力が必要であったことが報告されている。これらの

諸問題は、基本的には事業買収契約の賠償項目等で補償されることにはなるものの、最悪の場合は企業価値を下げる要因となる可能性もある。同時にこの問題は、CRE担当者であれば国内の不動産取引においては常に目を光らせている基本的な事項でもあり、まさしくCRE部門の視点やスキルが必要とされている領域である。

3 戦略的なコスト管理

弊社が本年5月に発表した世界の主要都市におけるオフィス市況レポート「Global Office Rents」によると、リーマンショック後に急速に減退したオフィスの需要は、グローバルの主要都市において、概ね09年第3四半期を境に回復に向かい、賃料に関しても下落幅が縮小しボトムが近付きつつあることを報じている。世界のポートフォリオを一元的に管理しているグローバル外資企業のCRE部門においては、この市況の変化を機敏に捉え、「コスト削減」に関する各種施策は継続して行いつつも、「良質で投資効率の高いファシリティ確保」に向けた新規投資戦略を

積極的に展開し始めている。

海外の不動産リース契約は「定期借家契約」が一般的であることは今や周知の事実であるが、これは一定期間のテナント・オーナー双方の利益を確定させる契約であるとも言える。つまり、賃料がボトムに近い現在、テナントとしては良質で安価なファシリティを「長期間」確保する動きを取るが、最近になって、東京のオフィス市場においても外資系企業の大型移転のニュースが目立ってきたのはそれ故である。

一方で、日本企業の海外におけるオフィスコストの削減、あるいは戦略的投資に関する取り組みはどうなっているであろうか。多くの企業において、「コスト削減」の号令は経営レベルから出ているが、恐らく大半のCRE部門は国内のコスト削減に追われ、海外は現地任せというパターンが多いのではないだろうか。ご自分の会社の取り組みや、進捗状況を是非とも検証いただきたいと思う。

4 事業撤退時の対応について

目まぐるしく変化する経営環境に応じて、新規市場への進出は当然ながら、事業撤退に関してもスピードが求められている。一般的に日本企業が海外進出する際は、事業部門が主導し、支

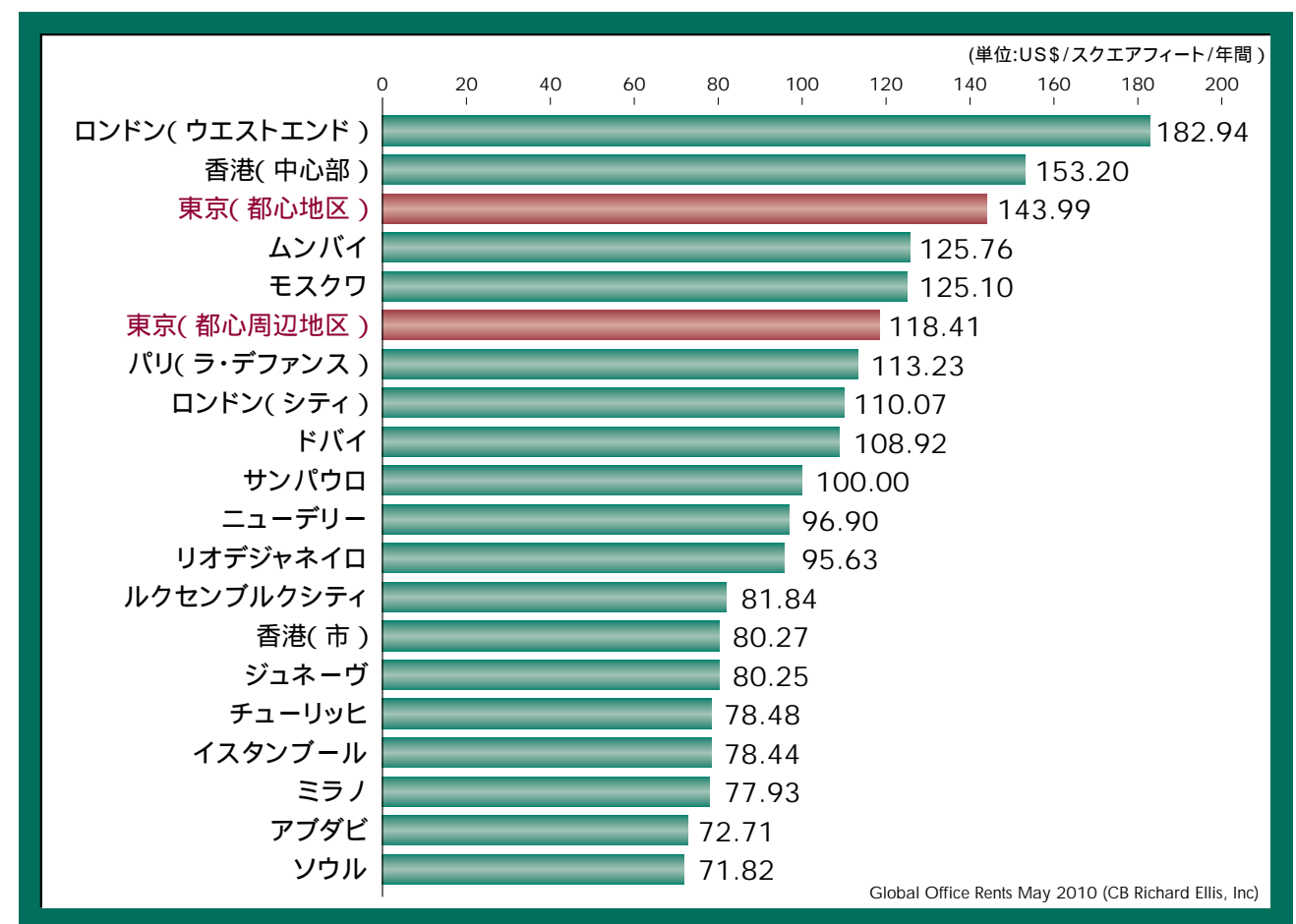
援部門との間でプロジェクトチームを組み、商社等の情報やネットワークの力を借りながら、機動的に拠点開設をまとめあげる。経営効率を考えたときに、不動産資産を所有するのか、あるいは賃借するのかという判断の際に、CRE部門が活躍する余地は残るが、海外進出のノウハウや経験は社内に蓄積され、企業によってはマニュアル化まで進んでいるケースも見られる。

一方で事業撤退の際は、多くの場合その時点でたまたま現地駐在している管理部門担当者が撤退プロジェクトを仕切ることになるが、労務や税務等の対応に翻弄され、資産売却が後手にまわることも珍しくない。そもそも不動産売却の経験を持つ方が担当されるケースは稀で、不動産売却の手法、買主候補との交渉実務、契約内容や権利移転実務、社内の決裁手続き等を手探りでやっているケースが多い。

また、特に工場の閉鎖・売却の場合、土壌汚染等の環境関連の対応や判断に苦慮しているケースも多く見受けられる。大半の日本企業においては、世界的にみても厳しい環境対応の社内ガイドラインを設けていることが多いが、新興国等で環境基準や法整備が遅れている国においては、どこまで日本の厳しい基準を準用した対応が必要になるかは、費用との兼ね合いにおいて常に議論となるところだ。

撤退における資産売却の長期化は、すなわち会社清算の長期化となり、様々な費用やリスク負担を余儀なくされる。海外が

参考：世界主要都市のオフィスコスト(賃料に共益費・管理費等を加えた費用)の比較(2010年3月調査)



らの事業撤退こそ、そのノウハウは社内に蓄積されるべきであり、CRE部門の専門的見地・スキルからの実務支援が強く求められているのである。

5 CRE部門の海外展開の取り組み

以上、一般的に日本企業のグローバルの不動産管理は未だ現地任せになっているケースが多いものの、CRE部門の専門知識やスキルが強く求められる機会が、実際には海外にも多いことに触れた。一方で、CRE部門が海外ポートフォリオの戦略的管理に積極的に取り組み、成功事例を蓄積している日本企業も出てきている。以下は、弊社のお客様のケースにみる成功のキーワードである。

●組織の視点

CRE管理業務のグローバル展開において、まずは本社CRE部門の社内的な認知度や存在意義を世界レベルで高める必要がある。そのためには、特に海外現地法人の経営レベルの理解と意識改革が必要であるが、一部企業においては海外の各地域統括本社にCRE部門(チーム)を新設する動きが見られる。企業の組織発展の歴史により若干異なるが、海外現地法人との連携や業務支援を通じてパイプが歴史的に太い経理・人事・法務等の管理部門と連携しながら、シェアードサービス部門を国内外において組織化し、その支援・管理の一部としてCRE機能を位置付けるという組織形態が、事業部門や現地法人からの抵抗が少ないようである。一部の日本企業では、年に数回程度、グローバルのCRE担当者(日本人以外のスタッフを含む)会議を日本

において開催することにより、課題の整理や戦略の共有化を行うことにも取り組まれている。

●人材の視点

CRE部門の責任者に海外対応における最大の課題をうかがうと、「言語(英語)」と「海外経験の不足」が一番に挙げられることが多い。もっともこれまでポートフォリオの過半が存在する日本国内の管理に特化してきた大半の企業のCRE部門において、即戦力となる海外経験者が存在することは稀である。

その一方で、世界展開の重要性を踏まえ、中長期的な海外対応スタッフの育成プランをたて、プロジェクト単位の出張派遣のみならず、海外現地法人への一定期間の研修派遣や、地域統括本社にCRE担当者数年間駐在させる例も出てきている。

●アウトソーシング

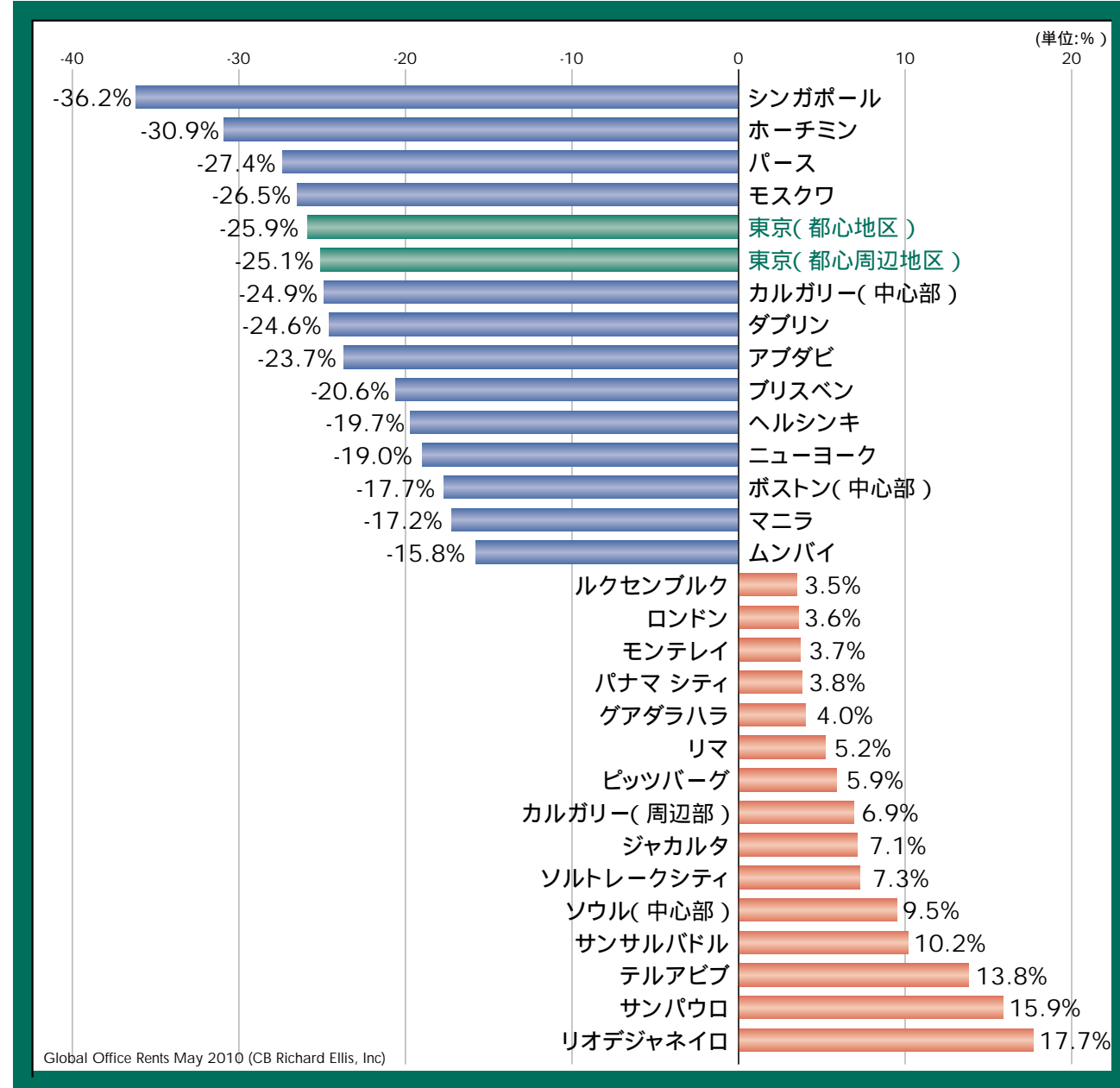
日本企業においても、一部の総務・購買・人事業務等を外部の専門業者にアウトソースすることは珍しくなくなってきている。これはコア業務への社員スタッフの集中投入や社外ノウハウの積極活用という社内事情とともに、各種サービスプロバイダー自体が進化してきたことも促進要因となっている。大手の不動産サービスプロバイダーは、90年代後半からグローバルネットワークを構築することにしのぎを削ってきた。これは当時からCRE機能のアウトソーシングが一般的になっていた欧米外資系企業のグローバルニーズに対応することが目的であったが、その経験をベースに一部のサービスプロバイダーでは、日本企業の海外CRE業務の一部を日本からコントロールする支援業務を展開している。

組織・人材とも中長期的な施策が必要であるが、日本から海



外の組織やプロジェクトをコントロールする専門スキルを備えた人材が豊富な不動産サービスプロバイダーに、思い切って業務をアウトソースすることにより、海外において短期間で業務効率や効果を上げることに成功した事例も出始めてきている。

参考：世界主要都市のオフィスコスト(賃料に共益費・管理費等を加えた費用)の年間増減率(2009年3月末時点と2010年3月末時点の比較)



不動産サービスプロバイダーの実施業務内容

ミッション	アクション	クライアント	ソリューション(シービー・リチャードエリスの例)
資産圧縮	売却 セール&リースバック 減損処理 賃貸物件化	遊休不動産の特定 社内ニーズの吸い上げ 社内調整 売却物件化	ポートフォリオ分析(Quick Strike) 不動産鑑定 ポートフォリオ最適化コンサルティング (Portfolio Optimization) 不動産プロジェクト管理 (Transaction Management)
	賃料減額交渉 低賃料物件・ エリアへの移転 余剰スペースの返却 スペース効率改善 隣接事業所との統合	契約条件の把握・検証 事業計画・人員計画 現状のレイアウト・活用状況の 把握・検証 資産(什器・造作)償却状況 社内調整(費用負担等) ルール作り (スペーススタンダード)	ポートフォリオ分析(Quick Strike) ポートフォリオ最適化コンサルティング (Portfolio Optimization) ベンチマークスタディ 組織・プロセス・スタンダード構築 (Organization Planning) 不動産プロジェクト管理 (Transaction Management)