

CRE戦略の実態と今後の展開

特別編 対談

日本企業におけるCRE戦略の課題と、先進事例に学ぶ今後の方向性

CRE戦略の定義は、「企業の事業継続に資する不動産を、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り、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。日本では、CRE戦略という考え方が紹介されて久しいが、「経営戦略の視点から」CRE戦略を推進している企業は未だ少ないのが現状である。その背景にあるのは何か。CRE部門の在り方と果たすべき役割とは。(株)ニッセイ基礎研究所主任研究員 百嶋徹氏にお話を伺う。



百嶋 徹氏

(株)ニッセイ基礎研究所 社会研究部門 主任研究員
hyaku@nli-research.co.jp

1985年(株)野村総合研究所入社。証券アナリスト業務および財務・事業戦略提言業務に従事。野村アセットマネジメント(株)出向を経て、98年(株)ニッセイ基礎研究所入社。現在に至る。専門は企業経営、産業競争力、産業政策、産業立地、地域クラスター、イノベーション、CRE、環境経営・CSR等に関する調査研究。日本証券アナリスト協会検定会員。94年に発表された日経金融新聞およびInstitutional Investor誌のアナリストランキングにおいて、素材産業部門で各々第1位。06年度国土交通省CRE研究会の事務局を担当。国土交通省CRE研究会ワーキンググループ委員として『CRE戦略を実践するための手引き』(07年度)、『同(平成20年度改訂版)』(08年度)、『CRE戦略実践のためのガイドライン(2010改訂版)』(09年度)の作成に参画、『事例編』の作成を担当。共著書『CRE(企業不動産)戦略と企業経営』(東洋経済新報社、06年)で第1回 日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)奨励賞受賞(07年)。

CRE専任部署と人材育成の必要性

佐藤

本日は、(株)ニッセイ基礎研究所主任研究員の百嶋さんをお招きして、日本企業におけるCREの現状と今後の展望について、お話を伺いたいと思います。百嶋さんは、CRE戦略の重要性を早くから主張し、その普及啓発に努めてきた第一人者ですが、CRE戦略という言葉が浸透してきたこれまでの経緯についてお聞かせください。

百嶋

私は企業経営に関して多角的な観点から調査研究を行っていますが、その一つの切り口として2004年くらいからCREの調査に本格的に取り組み始めました。企業の土地取得の背景を調査したのが契機でした。2006年に国土交通省のCRE研究会がスタートし、事務局を担当しました。2008年に国交省は『CRE戦略を実践するためのガイドライン・手引き(初版)』を公表し、その後2回の改訂を行いました。私はワーキンググループ委員として作成に参画し、『事例編』の執筆を担当しました。マスコミでは、日本経済新聞社が2007年から特集企画でCRE戦略を取り上げ、情報発信で先駆的な役割を果たしてきました。御社をはじめ不動産会社はCRE戦略のアドバイザリー業務を立ち上げており、これもCRE戦略という言葉が浸透させるのに一役買っていますね。

佐藤

CRE戦略ということが言われはじめて5年余り、日本における企業の考え方や具体的な取り組みに変化はありましたか。

百嶋

適切な組織体制の下でCRE戦略に取り組む企業は、まだまだ少ないと思います。ただし、日産自動車のようなフロントラ

ンナーは、CRE戦略を担う専任部署を立ち上げて、不動産を戦略的に売買、活用し、さらにHRM(Human Resource Management: 人的資源管理)にも役立てるといったことに先進的に取り組んでいます。伝統的な管財部門ではなく、経営戦略や財務戦略に結びついた専任組織であるCRE部門を新たに立ち上げ、不動産情報をITで一元管理し、拠点間でコストをベンチマークするのに活かす。さらに、高度な横断的専門知識が求められる広範なCREマネジメント業務をすべて自前でカバーするのではなく、不動産サービスベンダー等を戦略的に活用し、コラボレーションする。こういった先進事例は現状ではまだ少ないと思われます。

佐藤

私は米国で在米日本企業の不動産ソリューションサービス業務に従事していましたが、CRE部門については、欧米の方が進化していることを実感しました。では、日本におけるCREの在り方をみると、そもそも日本企業の経営方式は欧米化しているのか、ということについて考える必要があると思います。そうでないならば、CRE面ばかりを、進んでいる、遅れているというのは意味が無いと考えますが、いかがでしょうか。

百嶋

確かにおっしゃるとおりです。CREの専任組織を置かず、不動産情報のIT化も行っていないくても、皮膚感覚でCREマネジメントができて企業は、日本にはたくさんあるかもしれません。例えば、社長が一人で会社を仕切っていて、経営戦略は社長の頭の中でのみ描かれているような中小企業等がこれにあたるかもしれません。しかし、固定資産の減損会計適用、内部統制強化の要請、不動産価値に着目した敵対的買収の増加等を背景に、適切なマネジメント体制の下で組織的にCRE戦略に取り組む必要性が高まっています。米国でも、グローバル企業等の先頭集団と、後れをとっている企業がありますが、米国企業と日本企業との大きな違いは、日本企業は日々のファシリティ管理を含め、すべての業務領域を自前で手掛けようとする点でしょう。不動産サービスベンダーを戦略的に活用しようという発想が少なく、それが管財的な不動産業務から脱却できない一因となっているように思います。

佐藤

なるほど。欧米企業をみていると、CRE部門という体制をつくることに長けていると感じますね。それは、CFOトップが認可したCRE部門を組織するための専門家がいるということが背景にあると思います。彼らは、不動産サービスベンダーとの間を転職して、キャリアアップし、それが他でも通用するプロフェッショナルです。そして、中国、日本、世界どこでもグローバルに一貫性を持ったポートフォリオマネジメントのための

ツールを整備し、これを駆使し、アウトソーシングを活用する術も心得ている。これらが欧米の先進事例に共通にみられる特徴でもあるわけです。日本ではそういった専門家が育っていないのが現状です。

百嶋

CREの専門人材育成は看過できない問題ですね。佐藤さんがおっしゃった中でも特に、アウトソーシングをうまく使いこなすスキルが必要だと考えます。ベンダーを活用するということは、自社以外の知見・ノウハウを取り入れるということです。これはR&D活動でも同じですが、自前ですべてこなすには人材を含めて莫大なコストと時間が必要であり、大変非効率です。ただし、ベンダーを単なる下請けと考えたり、逆に丸投げしたりするのではなく、切磋琢磨するコラボレーションパー



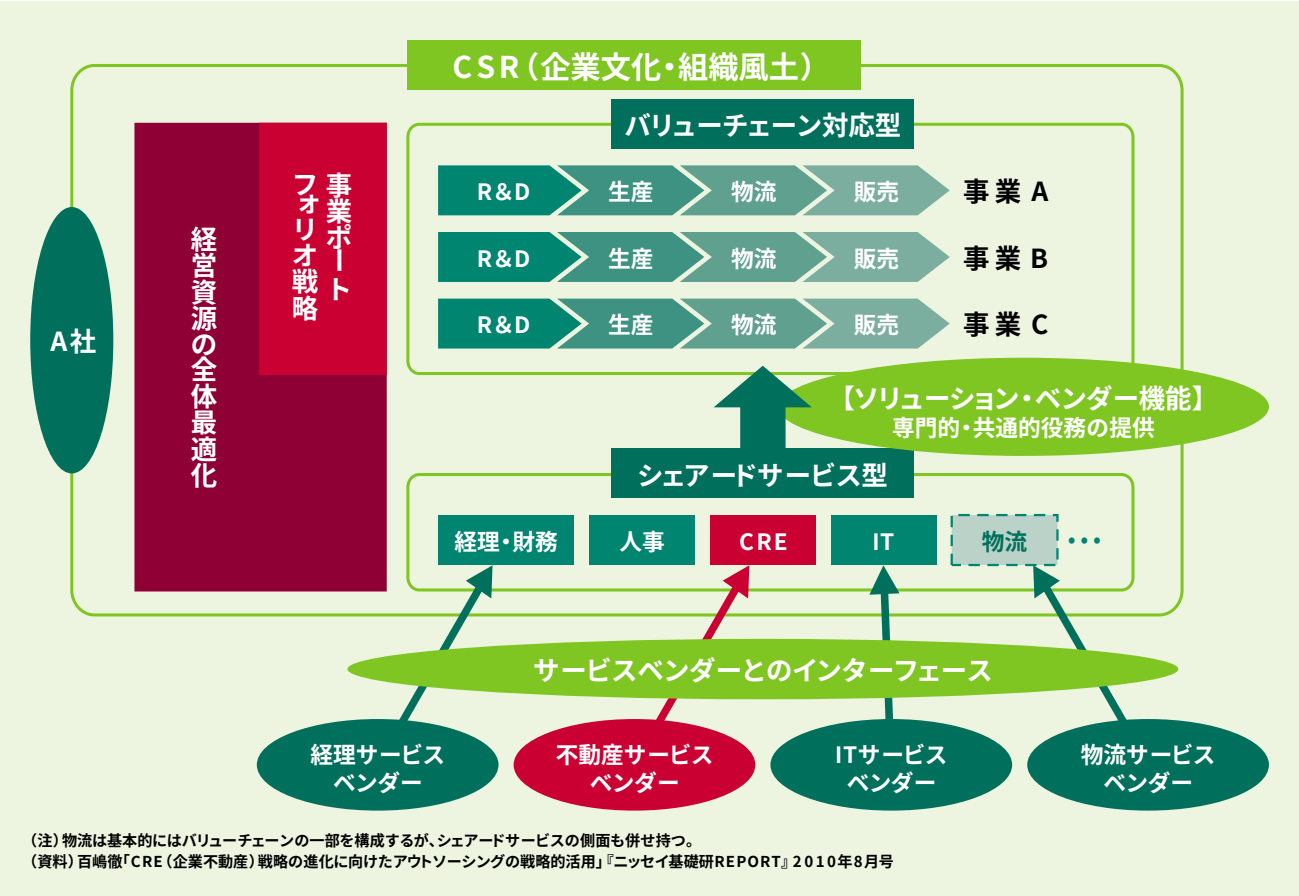
佐藤 俊朗

シービー・リチャードエリス(株)コーポレートリアルエステート
ソリューションズ マネージングディレクター
toshirasato@cbre.co.jp

日本企業のCRE部門向けコーポレートサービスや国際的不動産取引の分野で幅広い経験を持つ。1988年生駒商事(現シービー・リチャードエリス(株))に入社し、国際事業部、経営企画部、営業推進本部での勤務を経て、1996年に米国赴任。米国CBRE社のロサンゼルスおよびニューヨークトラISTEATエリアにおいて、日本企業向けサービス部門ジャパンデスクを立ち上げる。シニアディレクターとしての約10年間の勤務を通して、グローバル展開する日本企業クライアントの全米レベルでのCREポートフォリオの最適化や施設管理のコンサルティング、ソリューション提供を担当。帰国後は、企業のCRE部門向け専門サービスを提供する、グローバル・コーポレートサービス本部を統括するマネージングディレクター等を歴任し、2010年8月より現職。

トナーと捉えるべきです。これは「オープンイノベーション」の視点を取り入れることであり、いわば「バーチャルチーム」をベンダーと形成するわけです。そこで、人材問題の解決策の一つとして、不動産サービスベンダーと事業会社の人事交流を行うてはどうでしょうか。事業会社の社員は日々のファシリティ管理など現場の実務知見をベンダーから学び、またベンダーは事業会社から企業の戦略意図を学び、お互いが共有するので。また、専任部署を設置することは、人材育成面でもよい契機になります。総務部門の中の管財業務ではなく、CREの専任部署を立ち上げることはCRE専門人材の職能評価につながり、その人自身のキャリアに価値がつき、モチベーションアップにつながるのです。専門人材の職能評価が定着すれば、専門人材の流動化を促し、優秀な人材がヘッドハンティングにより企業間を移動することで、先進的なCRE戦略の考え方が産業界に普及することにつながるでしょう。すでに米国などではこのような状況にあるとみられます。例えば、大手ITメーカーのCRE部門のトップがヘッドハンティングにより、別の大手ITメーカーのCRE部門のトップに就くといったことが起こっています。

■ 経営資源の全体最適化行動とCRE戦略、サービスベンダーの位置付け



佐藤

同感です。日本企業の場合、総務の日々の業務の一環であったり、または不動産部門があってもスキルを身に付けた社員が関連のない部署へ異動してしまう。専門家が育たない、育てる体制がない。経営戦略と直結するCRE専任部署があれば、パフォーマンスも評価されやすいでしょう。また、そういった人材のマーケットが流動化すれば、日本におけるCRE部門の位置付けも変化していくということですね。

百嶋

私はCRE戦略の役割は3つあると考えています。1つは日々の事業活動における不動産のニーズや問題点に対して、ソリューションを提示することです。2つ目は、中期経営計画において、経営トップが掲げるコミットメント事項の遂行をサポートするための不動産マネジメントの立案で、私はこれを「マネジメント・レイヤー（レイヤー：階層）のCRE戦略」と呼んでいます。つまり、中期的な経営戦略を不動産戦略に翻訳するわけです。これこそが、CRE戦略の中核を成すコア機能であり、この戦略構築のための意思決定については外部委託できるものではなく、社内のCRE部門が行うべき業務です。さらにもう1つ

重要な業務は、外部の不動産サービスベンダーとのインターフェースを担って、社内の事業部門のニーズとベンダーのサービスをつなぐ橋渡し（リエゾン）機能を果たすことです。外部の専門機関の力を借りつつ、それらをコーディネートして、より高度なCREソリューションを社内の事業部門に提供していくことが求められます。経営戦略は、社内に専門的・共通的な役務を提供し企業活動を支える「シェアードサービス型」と、R&D・生産・販売などの事業戦略を担う「バリューチェーン対応型」に分けられ、CRE戦略は経理・財務、人事、IT等とともにシェアードサービス型に分類できると考えています。シェアードサービス型戦略の一翼を担うCRE戦略では、事業部門に対するインハウスの不動産ソリューションベンダーであるという意識が常に必要となるでしょう（図を参照）。

国内のCRE戦略先進事例

佐藤

では、日本の企業で、CRE部門がそのように機能している先進事例について取り上げてみましょう。富士通の取り組みの事例は素晴らしいと思います。当時全米に約300ヵ所あった不動産を統合し、コストを削減してシナジー効果を上げようという取り組みにおいて、シェアードサービスの中にCRE部門を立ち上げ、同業のグループでベンチマーキングを行ったうえで、不動産をデータベース化して一元化し、ポートフォリオマネジメントを実施しました。これを日本人が担当していたのですが、日本人が海外で欧米的なCRE戦略を推進しているケースはよく目にします。では、同じことが、国内で可能でしょうか。よい事例を紹介していただけますか。

百嶋

日産自動車は、マネジメント・レイヤーのCRE戦略を構築・実践する先進事例です。カルロス・ゴーン社長が打ち出す中期経営計画では、3つの明快なコミットメントが示されます。例えば、2005～07年度の中期計画「日産バリューアップ」では、収益性、成長、投下資本利益率（ROIC）についてのコミットメントが掲げられました。具体的には、各年度においてグローバル自動車業界でトップレベルの売上高営業利益率の維持、08年度にグローバル販売台数420万台の実現、3年平均で投下資本利益率20%の確保、の3つです。同社は2005年末に国内の販売ネットワークの再構築戦略をいち早く打ち出しましたが、これはROIC20%を達成するためにクリアすべき経営課題として抽出されたものと考えられます。さらに、販売ネットワークの再構築戦略をCRE戦略に翻訳することにより、国

内の連結販売会社52社が使用する不動産の一元管理という実行戦略が導き出されたものとみられます。連結販売会社が使用する不動産を切り出し、それらを06年設立の日産ネットワークホールディングスに集約し、同社が保有・賃貸借する不動産の管理を実質的に本体のコーポレート部門であるグローバル資産管理部に一元化する体制に改めました。経営のコミットメントのなかには、一見するとCRE戦略と関係が薄いように思われるものもありますが、CRE部門ではすぐに関係ないと判断するのではなく、関係性を徹底的に考え抜き、CRE戦略への翻訳を行い、経営トップに対して提案していくことが重要です。

佐藤

なるほど。お話にあったような、経営戦略をCRE戦略へ反映させた模範的な事例は、国内にも出てきているということですね。

百嶋

中期経営戦略に沿って行われる事業の選択と集中においても、経営戦略のCRE戦略への翻訳が重要となります。この好事例として、東芝のケースが挙げられます。同社は、従来からグループでの所有不動産について、資産価値の最大化とグループ全体での利用のあり方を吟味し、不動産施策を進めてきました。2007年には、同社が「東京芝浦電気」として発足した際の本社所在地である銀座東芝ビルを東急不動産に1,610億円で売却し、その売却収入を半導体などコア事業の投資に振り向け、成長戦略の加速に向けて事業ポートフォリオの入れ替えを図りました。また、2008年には世界金融経済危機を受けて営業キャッシュフローが急減するなか、不動産子会社である東芝不動産の株式の65%を野村不動産ホールディングスに798億円で譲渡し、この売却収入が資金流入の一部を支えました。この施策は、事業の集中と選択を更に推進するとともに、野村不動産グループのノウハウを活用した所有資産の価値最大化を通じ、経営効率の更なる向上を図る方針の下で実施されました。また、これらの売却収入がなければ、借入金の一層の増加を招いていたとみられ、CRE戦略は財務体質にも重要な影響を与えられます。

経営戦略を反映させたオフィスづくり

佐藤

CRE戦略においてオフィスづくりは非常に重要な要素だと思いますが、経営戦略の視点から見たオフィス戦略に関するお考えと先進事例についてお聞かせください。

百 嶋

グローバル競争が激化する下で、従業員の創造性を企業競争力の源泉と認識し、それを最大限に引き出しイノベーション創出につなげていくためのオフィス戦略の重要性が高まっています。特に我が国の大手電機メーカーのように、複数の事業群を幅広く兼営する総合型のコングロマリット企業において、製品・サービスの開発戦略上、コラボレーションすべき複数の事業部門を見極め、それらの事業部門を同一のオフィスに入居させることにより、従業員間のインフォーマルなコミュニケーションを促進することが重要になっています。オフィスの収容人員に物理的な制約がある中で、そのようなことも経営トップに提案できるかがCRE部門に問われています。まさにCRE部門にも経営判断能力のセンスが求められているわけです。従業員の創造性を引き出すためのオフィスづくりを推進している一部の国内企業の例を目にしますが、それらもCRE戦略の先進事例と言えるでしょう。総合型企業において、従業員間の信頼感や人的ネットワーク、いわゆる「企業内ソーシャル・キャピタル」を育むためのオフィスづくりの好事例として、ソニーの本社ビルおよび研究開発型オフィスビルが挙げられます。同社は10数棟に分散していた都内のオフィスを再編し、06年10月に竣工した新社屋「ソニーシティ」に本社機能を集約しました。新社屋の設計コンセプトは、「広い範囲でコミュニケーションを図ることができ、仕事という観点からの生活を営んでいくことができる街を構成する」ということです。ここには本社機能に加え、開発機能も一部入居しています。オフィスづくりで最も重視されたのは、コミュニケーションの活性化のための仕掛けです。例えば、フロアの北側には、1階から19階までつながるエスカレーターが設置されています。近接したフロアに配置されている関連性の高い事業部門間や複数のフロアにまたがる事業部門では、上下の迅速な移動が可能となるとともに、偶発的に出会う従業員間でインフォーマルなコミュニケーションが生まれることも期待されています。エスカレーターの近くには、従業員の交流、コミュニケーション、リフレッシュのための空間が設けられています。2011年3月に竣工した研究開発型オフィスビル「ソニーシティ大崎」でも、上下3フロア程度の移動を想定したフロア間をつなぐ仕掛けとして、開放的な内階段が設置されています。

佐 藤

すべての事業部門の希望通り配置できないのであれば、その組み合わせを提案する能力も必要であるということですね。

百 嶋

もう一つ、経営トップの戦略意図や経営理念を象徴的に示すためのオフィスづくりの事例として、りそな銀行および同行を

傘下に持つりそなホールディングスのケースを紹介しましょう。08年4月にりそな銀行が保有していた大手町の本社ビル「りそな・マルハビル」を三菱地所に1,626億円で譲渡し、2010年5月に東京本社を江東区木場にある複合施設「深川ギャザリア」内の賃貸オフィスビルに移転しました。築30年を経過していた旧本社ビルでは設備の老朽化が進み、インフラ機能維持のために莫大な修繕費用が必要となっており、また組織改変ごとに大掛かりな改装工事が必要となるなど、オフィスの使い勝手も悪くなっていました。不動産市況が活況を呈していた時期にタイミングよく売却することにより、資本コスト負担のない資金を調達し、財務体質の改善に充当されたことは、まさに合理的なCRE戦略の実践であると言えるでしょう。同時に、強みのあるリテール分野に経営資源を集中し、地域密着の営業を展開するという経営方針を徹底するため、下町情緒豊かな深川地域に本社を移転し、個人や中堅・中小企業の顧客との一層のリレーション強化を目指すための新たなシンボルとすることも重要な狙いです。移転先の物件仲介と移転プロジェクトマネジメント業務は、御社が担当されましたね。外部の不動産サービスベンダーをパートナーとして活用したことは、CRE戦略の観点からも評価されます。新本社では、ペーパーレスの推進や社内コミュニケーションの活性化などを通じて、従業員の意識や働き方を変革するために、オフィスのインフラ強化が図られています。ペーパーレス化によるスペース効率の向上に加え、業務効率の向上につなげるため、イントラネットの機能向上、文書管理システム、無線LAN、会議室用プロジェクター、多機能IP電話等の導入が図られています。社内コミュニケーション促進のための施策としては、旧本社で不足気味だった会議室を増やすとともに、各階のフロアに多目的スペースとしてコミュニケーションエリアを新設し、インフォーマルなコミュニケーションの促進が期待されています。オフィスづくりでは、ユニバーサルレイアウトが導入され、従業員の一人当たりの執務面積を均一化し、部署間の壁も設けないことで、組織改変に柔軟に対応できるオフィス空間としています。これには、フラットでオープンな組織体制を象徴的に示す効果に加え、旧本社でかかっていたレイアウト変更費用の大幅な削減効果も見込まれています。

震災を経てCRE戦略はどう変わるのか

佐 藤

東日本大震災から5ヶ月が経ちました。このことは、日本のCRE戦略を変える契機となったのでしょうか。

百 嶋

CREの選択基準にBCPというファクターが加わったり、これまでより強く意識されるようになったことは事実です。耐震性や省エネ性・自家発電能力などを考慮した、安全性・事業継続性が求められるようになったわけです。しかし、CREの合理的な選択においては、様々な立地要因や賃料・地価などのコスト要因、規模要因なども加味されるため、企業によって最適解は異なるでしょう。今までなら土地や賃料が安いから、そして今度は地盤が強固だからそこに行くというようには、簡単にはいきません。工場建設なら、良質な労働力は確保できるのか、産業集積度、つまりインフラ整備やサプライヤーの集積はどうか、さらには国・自治体の企業誘致策も重要なファクターです。

佐 藤

安全性と補完性ということで、データセンターの利用や自家発電設備の必要性について、オフィスビルのデベロッパーは強調しています。それでも、国内企業の震災後の動向をみると、以前からあった移転計画の時期を変更したり、BCPを配慮して修正するという動きはありますが、実際にオフィスを移転したという事例は少ないですね。

百 嶋

震災後のオフィス移転の動きとしては、3つくらいのパターンに分かれるのではないのでしょうか。第1に、状況を見極めるために移転計画をストップする。次に、移転先の耐震性能や自家発電機能、液状化リスクなどを考慮して、移転先の変更など計画を修正する。3つ目が、老朽化ビルからの移転計画を新たに立てるというケースです。

佐 藤

製造業では、生産拠点の分散化などの議論がありますが、実際はどうでしょうか。

百 嶋

生産拠点を実際にデュアル(二重)にもつためには、大がかりな投資が必要となりますし、1ヵ所で集中生産することによる生産効率化や技術のブラックボックス化のメリットを失いかねません。このため、顧客からの拠点分散化の強い要請がない限り、なかなか実現できないのではないのでしょうか。マスコミ報道によれば、世界シェアの極めて高い半導体関連部材を国内1ヵ所で生産している企業が、震災後に海外などへの拠点分散化を検討することにしたといえます。背景には顧客からの強い要請があるのでしょうか。一方、富士通では、パソコンの生産拠点を実際にデュアルに配置するのではなく、他工場にバーチャルに代替機能を持たせ、緊急時にそれを速やかに稼働させるための訓練を繰り返す等の対応をしているといえます。今回の震災では、福島県のデスクトップパソコンの拠点が被災



し、島根県のノートパソコンの拠点が代替生産を行い、準備されていたバーチャルな体制がリアルに切り替わったわけです。

佐 藤

富士通では、ハード・ソフト・スキルそれぞれの面からBCPへの対応がなされています。そういったBCPへの取り組みが、顧客の信頼度をより高める結果となったと言えますね。

百 嶋

顧客との関係で言えば、震災や原発事故を受けて、一部の外資系企業は、いち早く外国人従業員の西日本・海外への一時退避や帰国、関東圏での一時業務休止などに動きました。これは社内のBCPマニュアルに従った行動と推測されますが、これにより、震災直後で動転し大混乱に陥っていた東日本在住の顧客からの問い合わせやニーズに対応できなかったのであれば、失った顧客の信頼を挽回するのは難しいでしょう。一方、我が国の大企業の多くは2000年代以降、株主至上主義の下で経営効率を重視するあまり、在庫を極小化するジャスト・イン・タイム(JIT)に代表されるように、ぎりぎり必要な分しか経営資源を持たない「リーン(lean)型」の経営に傾斜してしまったと私は考えています。今回の震災で効率性に偏重した経営の脆弱性が露呈したとみています。短期的な収益や効率性にとらわれがちだった視点を改め、中長期の事業継続・リスク分散のために、短期的には効率が低下しても、在庫・IT資産・設備・オフィス環境・ワークスタイルなど経営資源にある程度の余裕、いわゆる「組織スラック(slack)」を備えておく、サステナビリティ重視の発想を取り入れる契機となることを望みたいですね。それは中長期の企業価値創造につながるはずです。

佐 藤

企業経営の発想の転換が望まれているわけですね。重要な経営資源から構成されるワークプレースを担当するCRE部門の役割が、これからますます大きくなっていくことが予想されます。百嶋さん、本日はありがとうございました。