

CRE戦略の実態と今後の展開

第1回 CRE戦略を阻害する要因とは

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(文章: 賀藤 浩徳)
 [本稿へのお問い合わせは]グローバル・コーポレートサービス本部CRE戦略企画部 TEL.03-5470-8731

CRE(企業不動産)戦略とは何か、その概念やモデルケースについては、様々なメディアを通じて既に世の中に浸透したように見受けられる。今、多くの企業が求めているのは、自身と似た経営環境にある企業が、どのように課題を解決し、施策に着手し、これを推進しているのかという具体的な事例であろう。今号から4回にわたって連載する「CRE戦略の実態と今後の展開」では、CREマネジメントへの取り組みを考える企業に向け、実際に役立つ事例や情報をご紹介していきたい。

1 はじめに

CRE戦略とは、経営レベルで企業不動産をマネジメントすることである。そうは言っても、日々そのPDCAサイクルを細やかに回し、データ管理から、対策立案・提言、施策の実施、実施施策のプロセスマネジメント、効果測定(経営指標への貢献測定等)などを、自ら実施あるいは実務的に統括する部門(本稿ではこれをCRE部門と呼ぶ)が当然ながら存在する(図1・図2)。

今号では、そのような部門において、実務を担当される方々やその責任者の方々がご苦労されているところを、シービー・リチャードエリスが2007年10月に実施したアンケート結果、及びCREコンサルティングにおける現場経験等に基づいて明らかにし、次に、それぞれの課題に対する一般事業会社の取組事例の一部をご紹介します。

〈図2〉求められる基本的な不動産マネジメントプロセス(PDCAサイクル)

可視化・明確化が必要

従来の不動産マネジメントプロセス

〈図1〉 CRE戦略とは

CRE戦略 定義

1. 企業の事業継続に資する不動産を
2. 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
3. 不動産の潜在価値を引き出し
4. 企業価値増大の実現を図る

CRE戦略は、企業の経営戦略の一部

最終目的は、不動産の価値向上という手段を用い、企業価値の向上を目指すこと

出典:「CRE戦略と企業経営」(東洋経済新報社)



2 CREに関する意識調査

(シービー・リチャードエリス主催「CREセミナー」のアンケート結果より)

2007年9月に開催したCREセミナーに参加された弊社のお客様（73企業）を対象に実施したアンケート集計結果から、CREの管理やその意識について、一般事業会社におけるCRE部門の現状を分析する。

①約90%が国内不動産のみを管理。グローバル企業においても、グローバルで一元的に管理している企業は少ない(グラフA)。

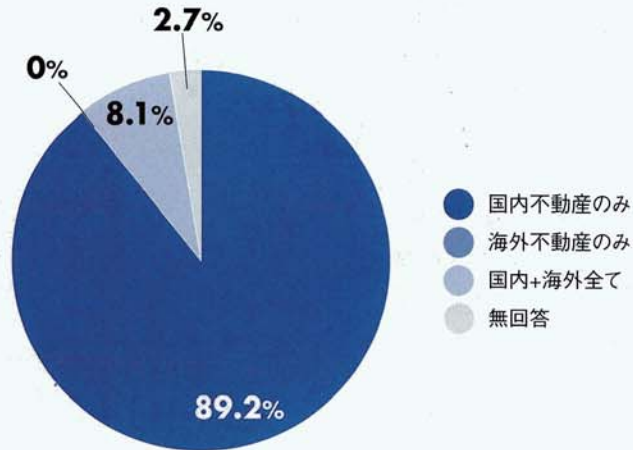
②統括的な1部署で管轄する不動産の用途は、約46%が全ての用途と回答する一方で、事務所・店舗のみを管轄するなど限定的に担当する企業も半数近くにのぼる(グラフB)。

③CRE戦略について、経営層も認知した上で全社的に取り組んでいる企業が20%ある一方で、必要性は感じているがまだ推進していないという企業が44%、推進しているが一部の関係部門にとどまっている企業が28%存在する。これに、必要性を感じていない企業や無回答を合わせると8割の企業が取り組み不十分とも言えるだろう(グラフC)。

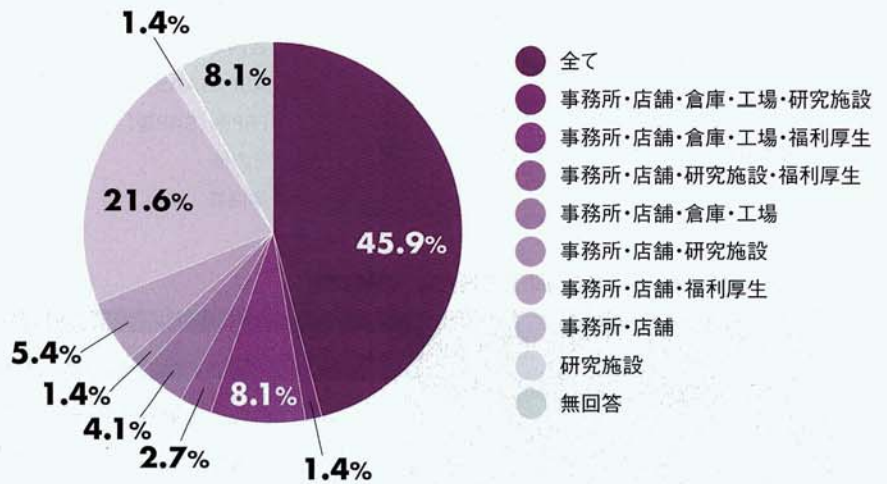
④不動産のデータ管理に関しては、約60%の企業がエクセルやアクセス等の利用にとどまっている(グラフD-1)。また導入システムの活用については、どちらともいえないを含めるとおよそ3分の2の企業が活用不十分と考えており、総体的にITの活用度はまだ低いものと見受けられる(グラフD-2)。

⑤CRE戦略における重要課題は、「遊休・低稼働資産の有効活用・売却」が回答企業の約43%を占めトップ、次に「保有・賃借・売却等の意思決定手法」「拠点配置戦略」が約41%で続く。既に遊休資産等の処分・活用は進めてきた企業が大半であると思われるので、現在課題と認識されているのは、その残りの「売りにくい物件、活用しにくい物件」

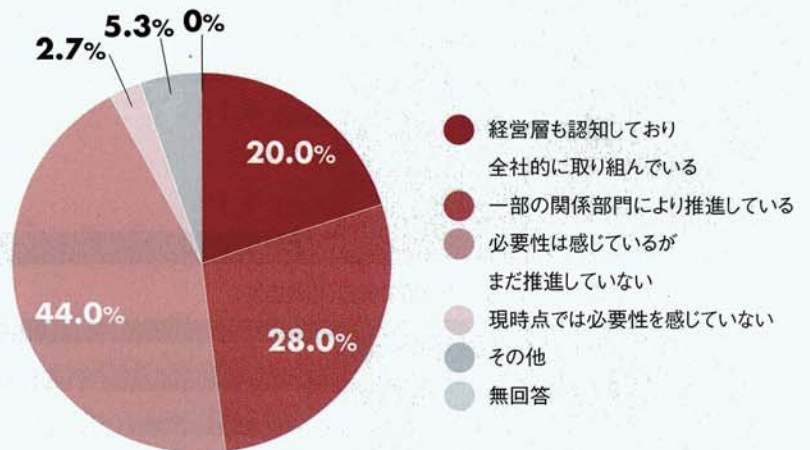
〈グラフA〉 CRE部門で把握している不動産のエリア



〈グラフB〉 CRE部門で把握している不動産の用途



〈グラフC〉 CRE戦略の推進の度合い



なのであろう。

そして、やはりCRE戦略の肝とでもいべき、保有・賃借・売却の選択決定や拠点配置など、経営戦略・事業戦略と密接にからむ意思決定を、どのような手法で、どのような最終判断基準

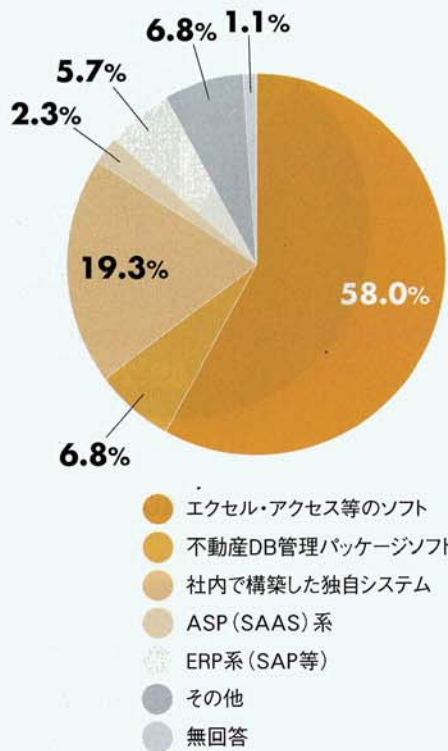
で行うのかが確立されておらず、これを課題と考えている企業が多いようである。次に、連結経営や内部統制からの当然の帰結であろうが、関連会社のCRE把握及びガバナンスの徹底についても、4分の1の企業が課題と認識し

ている(グラフE)。

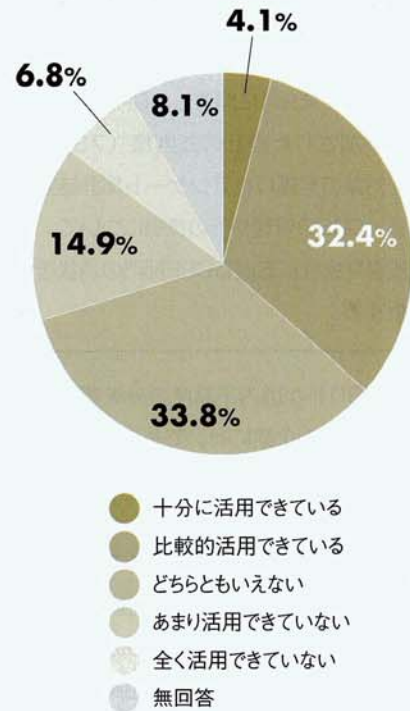
⑥「CRE戦略を阻害する要因は何か？」というストレートな設問に対する企業の回答をみてみたい(グラフF)。セミナーに参加された弊社のお客様は、比較的CREマネジメントに対する理解、意欲をもつ企業であると認識しているが、それでも阻害要因として「人の問題」、「組織の問題」、「データ整備の問題」が上位にあがる結果となった。

そして、これらの次に位置付けられる課題として、「トップの理解」、「コスト」があがっている。さすがに遠慮されたのか、「トップの理解」は先頭集団の項目には入っていないが、その回答心理から推測するとすれば、人が足りない、組織に問題があるというのであるから、まさしく経営トップにその重要性が認識されていないということではないだろうか。

〈グラフD-1〉
CREの把握のために活用しているITツール



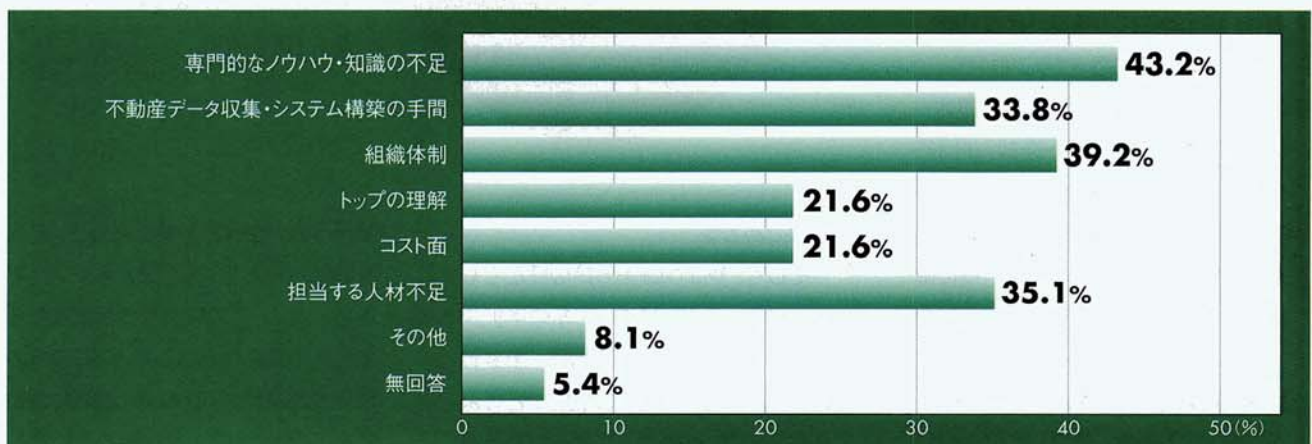
〈グラフD-2〉
現在導入しているシステムの活用度



〈グラフE〉 CRE戦略における現在の最重要課題(複数回答)



〈グラフF〉 CRE戦略をすすめる上での阻害要因(複数回答)



3 CRE戦略推進上のボトルネックと、その対応実例 CREコンサルティングの現場より

左記のアンケート結果に加え、私たちシービー・リチャードエリスがCREに関するコンサルティングを行っている現場での経験に基づき、CRE戦略推進を阻害する企業サイドにおける主なネガティブ要因をまとめてみる。

そして、これらの阻害要因に各企業がどのように対応しているか、実例を示したい。

Factor 1 音頭を取る部署がない

CRE部門がマネジメントに着手する初期段階として、様々な部署に分散して所在する不動産データを収集整備する必要があるが、自部署のマンパワーが少ない上に、部署間の軋轢や作業負荷を考えると音頭を取れなくなってしまう。これには、不動産に関わる各業務が部署間に分散している結果、これらの業務に関する責任・権限が各々の部署に独立して存在すること、部署を横断する施策を立案・実施しようとしてもそれをオーソライズできる業務分掌が存在しないことなども関係しよう。また、何のためにそういう取り組みをするかについて明確な目的意識がないと、他部門の協力を得られにくいということもある。

対応実例
一部上場計測機器メーカーA社のケース

CRE戦略推進業務に特化した、社長直属の部門横断的本部を新設

A社では、中期経営計画の中で「第2世紀A社の創造」というビジョンを掲げ、業務構造の変革、事業構造の変革という2軸により変革プログラムを策定し、このプログラムに基づき変革を推進してきた。全社をあげて変革を実現していく中で、ファシリティ面でこれに寄与し、円滑に進めていくためには、どのような仕組みが必要となるかが議論された。

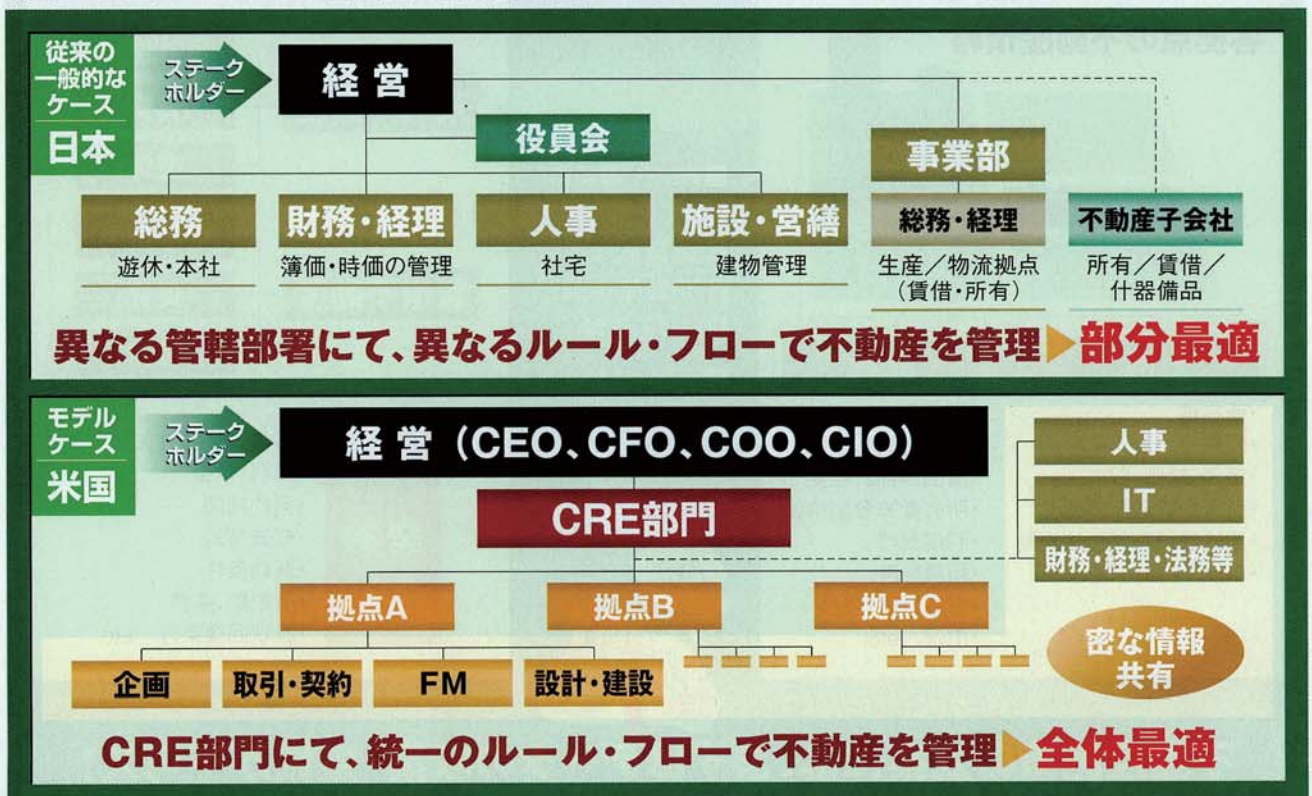
その結果、ファシリティ面では、次のような長期総合施設計画が策定された。

- 経営戦略企画機能と経営管理機能の強化のための本社機能の統合、コスト削減・シナジー創出のための営業拠点の統合
- 開発、エンジニアリング機能の集中化によるシナジー効果とリソースの有効活用を図るための新研究施設の建設
- 大幅な生産効率向上と棚卸資産・コストの削減を図るための生産拠点の見直しと再配置の検討・推進

これらの取り組みは、広範囲かつ長期的な取り組みであるため、本計画の具現化にあたっては、社長直属の組織である「施設整備統合本部」を新設し、本部長を施設担当常務、本部員を、人事・営業・開発・生産等の各担当役員、各工場長、生産子会社社長とし、事務局長を総務部長として強力に推し進めた。

欧米においては、CFOのもとCREマネジャーなどが財務セクションに属して企業不動産を統括することが多いが(図3)、上記は、日本の実情に即した現実的な適応例として参考になろう。

〈図3〉 CREマネジメントにおける組織体制の比較(日本⇄米国)



Factor 2 分析の手順、目の付け所がわからない

何から手を付けるべきか見当もつかないという場合もある。それ故、何のデータが足りなくて、どのデータを収集・整備すればよいのかが分からないということが起こる。このようなケースは、自社の不動産に関する現状把握がほとんどできていないか、あるいは課題に対するソリューションのイメージがわからないため、どのような効果が現れるか想定できない企業に多いように思われる。

かについて明確なイメージを持てずに行った(図4)。

そこで、不動産サービス・プロバイダーであるシービー・リチャードエリスに相談したところ、自社のクライアントで実現した数々の事例に基づき、どのような種類・用途(自社保有か賃借か、事務所か工場かなどの不動産の態様のこと)の不動産であれば、どのような施策が考えられ、どのようなレベルの効果が見込まれるかを一般論として図解。これに照らし合わせ、B社の規模や拠点の種類・用途からすればどの施策が大きな効果を産み出しそうかを判断し、各施策に優先順位を付けていった。

さらに次の段階では、優先順位付けした想定施策を行う前段として、必要なデータや指標を明らかにし、それらのデータを優先的に収集・整備していくことにした。個別企業の範囲内で発生する業務に基づく総務部の経験と、数多くの企業について変化に富む事例を経験しているサービス・プロバイダーとでは、当然経



験値が異なる。このような場合には、信頼のおけるサービス・プロバイダーに相談しアドバイスを受けることが、一般企業にとっては有益であると思われる。

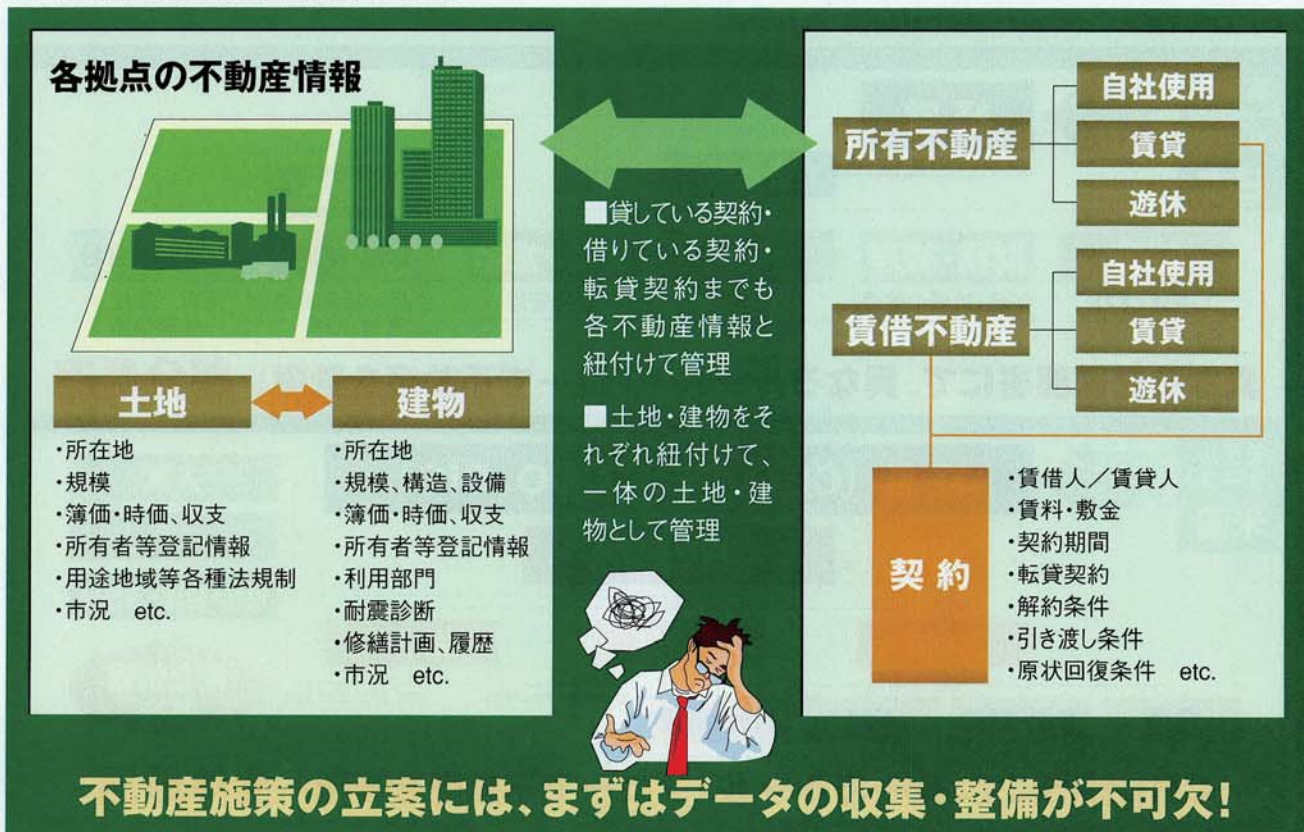
対応実例

一部上場メーカーB社のケース

経験を積んだ不動産サービス・プロバイダーを積極的に活用

B社の総務部では、不動産を総合的に把握し考えている部署がないことに危機感を覚え、何らかの手を打つ必要性を感じていたが、どの範囲でデータを収集・整備すべきか、どのような効果を見込む

〈図4〉 不動産の総合的な現状把握のための視点



Factor 3 データ収集・整備の予算が取れない

仮に音頭を取る部署があり、ゴールイメージが想定できて、CRE戦略のPDCAの第一サイクルである不動産データ収集・整備に入るための予算が取れないという事態が発生することも多い。これは、いかに必要なデータが分散しており、すぐに利用可能な状態になっていないかということを示している。

しかしながら、より悩ましいのは、例えばITツールを導入し、分散していたデータを収集・整備したところで、劇的に人を減らせるとか、効率が飛躍的に向上するなどを、事前に客観的かつ定量的に示しにくいことである。確かに不動産データを共有化でき、必要な人が必要なときに見ることができる(属人化を防止)、データや資料確認の急な要請にも対応できる、種々の報告フォーマットが簡単に作成できる、検索や分析が容易である、などメリットは大きい。しかし、果たしてそれらを作業コストで算出したらどうかということになると、今まで実施していなかった業務や、質が向上する部分の判

定などが難しく、困難を極める。

また、このような取り組み(CRE戦略)の本来の目的は、データを分析し問題点を発見しこれを解決するということであり、弊社のお客様でも、その解決により数千万円、数億円、数十億円単位の効果がある例が多い。もっとも、これに関しては、鶏が先かたまごが先かの部分もあり、データを分析してみないと分からない、よって効果もどの程度あがるかどうか分からない、というところで止まってしまう会社も多いようだ。

しての不動産業務のあるべき姿を模索していた。課題は様々あり、経営統合により重複する拠点の統廃合、グループ各社の不動産業務フロー・品質の統一、契約リスク等不動産に内在するリスクの把握・対策等々であった。

同社では、まずグループ会社も含めた不動産基本データを整備するにはITツール導入が不可欠と判断したが、導入の説得材料としては単なる業務効率化や個々の施策の実施ではインパクトが弱く、一工夫が必要であると思われた。そこで、J-SOXの施行で内部統制を強化する世の中及びグループ内での動きを追い風と捉え、ITツールの導入をきっかけとして、ファシリティ面でもきっちりホールディング・カンパニーとしての内部統制を効かせた上で種々の施策を打っていくことを提言し、これを実現した(図5)。テクニカルでは、ITツールの利用コストを、各社の不動産規模により按分負担することも行った。

対応実例
一部上場卸売会社C社のケース

内部統制とリスク管理の重要性を提言し、経営層を説得

C社は、相次ぐ全国的なM&Aにより、現在の組織形態、規模となったホールディング・カンパニーであり、その総務部と

〈図5〉 CRE戦略の重要性が注目されている背景



Factor 4 ソリューション(不動産課題解決のための諸施策)のための予算が取れない

不動産データ整備によってある程度現状把握ができ、それなりに課題も分かっているのだが、その課題解決に向けて施策を打つための予算が取れない。特に、コスト削減施策などでコンサルティングやアウトソースが必要な際には、エージェントへのコストが先行するため、その先の大きな効果(確かにスタート時点では不確かではあるのだが)を、みすみす断念してしまうというような例も見受けられる。

対応実例

食品卸大手D社のケース

施策の効果予測は当然必要だが、コスト算定に終始しては本末転倒。前進することを最優先に意思決定

D社は、全国の卸会社に対するM&Aにより規模拡大を図ってきたが、物流施設の統廃合、遊休資産の売却、施設管理の

徹底(施設の老朽化や不適切な修繕状況、耐震・アスベスト等への対応未了などが課題)、賃貸借契約リスクの把握・対策、物流契約の適切な管理など様々な施策を早急に実施する必要に迫られていた。しかしながら、社内にはこれらの施策をスムーズに実現していただくのマンパワーが不足していた。そこで、シービー・リチャードエリスに対し、D社の方針・指示のもと、これら施策の過半を総合的にマネジメントしつつ、かつ日々のいわゆる賃貸や売買のトランザクション・マネジメントから、契約管理、更新業務の管理・交渉までこなす人材のオンサイトでの派遣を要請した(図6)。

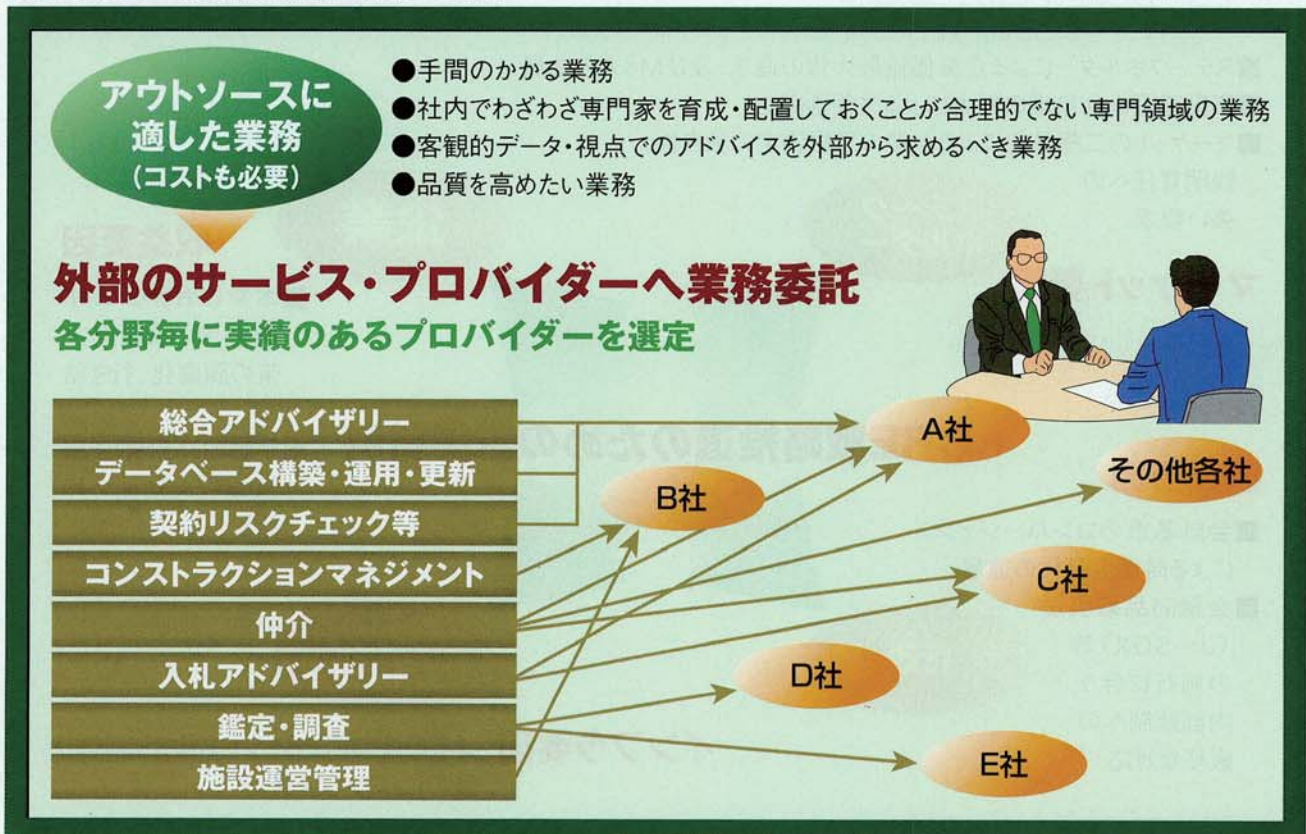
シービー・リチャードエリスはこのD社の要請に対し、派遣した人材をコアにしつつも、これをバックアップする組織体制まで用意し対応した。また、これら施策を全国的に実施していくにあたり、D社ではITツールを導入している。D社にとって、オンサイト要員(外部専門家)、ITツール導入などコストは無視できるも



のではないが、まず今まで適切に把握できていなかった不動産情報を全社レベルで把握でき、課題を認識できることのみでも、連結経営強化、内部統制の強化という観点から十分に導入意義があると判断した。

さらに、全体を俯瞰した個別不動産施策の立案・優先順位付け、適切な実行、早期の完遂、成果獲得のためには、ITツール導入やオンサイト要員確保はコストを踏まえても必要であるという判断がなされたが、この意思決定の材料となった事前の費用対効果予測については、あくまで不確かであればあることを容認した上での判断であった。

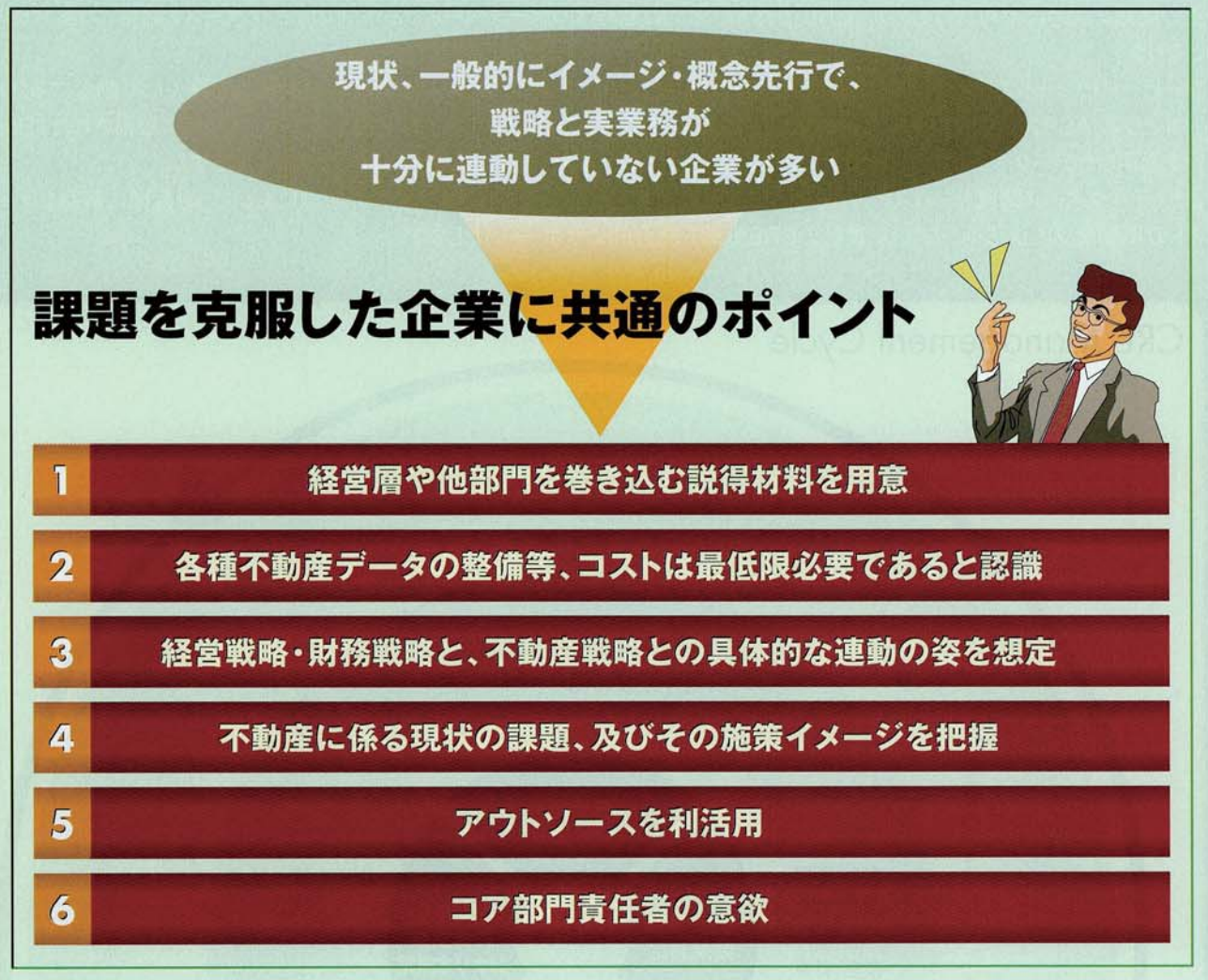
〈図6〉アウトソースの導入、各種プロバイダーの活用



4 まとめ

今号は、CRE戦略を推進するにあたっての阻害要因に焦点を絞った上で、それを乗り越えた企業の実例の一部をご紹介しますが、その多くに共通していると思われるポイントをまとめてみる(図7)。

〈図7〉 CRE戦略推進上のポイント



経営層や他部門を巻き込むための説得材料、大義名分^(※)を自部門で真摯に考え通常の業務分掌を超えて突き進んでいること。

(※)連結経営強化、内部統制強化、コスト削減、業務効率化、CF創出、資産収益率改善

不動産データの収集・整備とその後の運用に関し、最低限どのレベルを目指すかを明確にし、その状態がコストにかかわらず必要^(※)なものであると判断していること。

(※)ここで言う「コストにかかわらず必

要」とは、連結経営や内部統制の強化などから目指すべき状態の実現は必須であり、そのためのITツール導入も必要であるということ。必要なツールの導入は、ある意味与件であり、最もコストパフォーマンスの高いものを選べばそれでよいという考え。

経営計画・事業計画に盛り込まれた内容の実現に、不動産マネジメントの視点から寄与するためには具体的に何を行えばよいのかを、アクションプランレベルにまで落としていること。

現状の課題を何らかの視点から粗くで

も把握しており、そのための施策イメージをある程度はつかんでいること。

アウトソースに抵抗がなく、逆にうまく利用していこうという意識が強いこと。

コア部門の部門責任者(+担当者)の強い意欲があること。

* * *

次号(夏季号)では、個別企業の実例をストーリー仕立てで取り上げ、臨場感を持ってご紹介したいと考えている。

この企画記事は、「CREマネジメント推進コンソーシアム」とのコラボレーションによるものです。