

CRE戦略の実態と今後の展開

第13回 CRE戦略運営

組織の在り方と進め方 Vol.2

シービー・リチャードエリス コーポレートリアルエステート/CREソリューションズ マネージングディレクター 佐藤俊明 MCR
 [TEL: 03-5470-8717 E-Mail: toshiro.sato@cbre.co.jp]

前号のCRE組織の在り方に続き、今回はCREの戦略的進め方について解説します。CREは企業活動の主な舞台となるワークスペースという企業インフラと、企業不動産という経営上最もインパクトのあるコストの一つを扱うものですから、進め方において、事業に沿った戦略性、効率性、そして何よりも財務的な結果を求められます。より良くデザインされたCRE推進が、より大きな効果をあげます。今回も解説にあたっては、専門的かつ検証された考え方に基づいて行うために、一部、世界最大のCRE推進団体であるCoreNet Global(コアネット)からの欧米での先進事例の資料を翻訳し引用させていただきます。

1 CRE推進の視点となるべきもの

CREとは不動産の専門的視点だけで推進されるべきものではありません。CREには、重要な経営活動の一部として事業に沿った目的と戦略を持ち、ワークスペースを利用する各事業部等を社内クライアントとして良好な関係を構築して目的を共有し、目に見える成果を出して経営に貢献していく企業インフラのリーダーとしての視点が求められます。【図表1】は、グローバルに用いられているチェックポイントの一例です。

今日の経済では、経営上のプライオリティーや事業環境はハイスピードで変化していきます。重要な経営活動であるCREを上手く進めていくためには、これに適した効果的なPDCサイクルを恒常的に回転させていくことが重要です。

ここでは事業部からの依頼事項に受動的に対応していくことを主軸とせず、経営上の課題や事業に沿った独自のCRE戦略を主体的に立てることから始めます。次に実施可能な計画に基づいて、対象に合わせて柔軟に、速やかに施策を実行し、定期的に戦略や施策の適合性とその効果をレビューし、課題を明らかにし、戦略に投影していくというのが望ましい推進サイクルとなります【図表2】。

この成功サイクル推進のKFSを一つだけ挙げるとすれば、徹底した社内コミュニケーションです。社内コミュニケーションが上手いけば、サイクルは円滑に回転し、また大きな機動力ともなります。

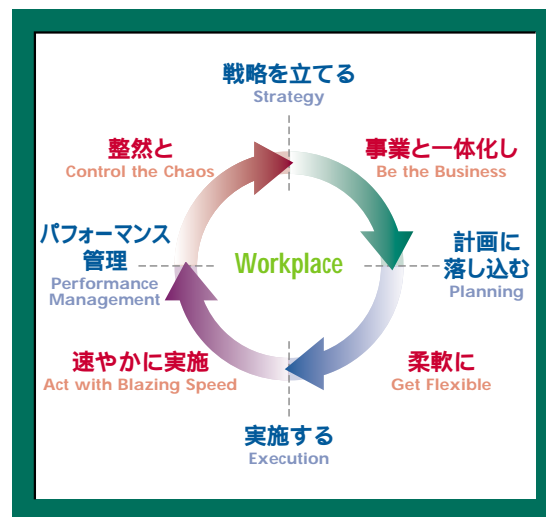
それが上手く行われずCREが閉鎖された活動となると社内での混乱や抵抗が強くなり、批判的となることもあります。それが大きな抑止力となってしまいます。

【図表1】 CRE推進のチェックポイント

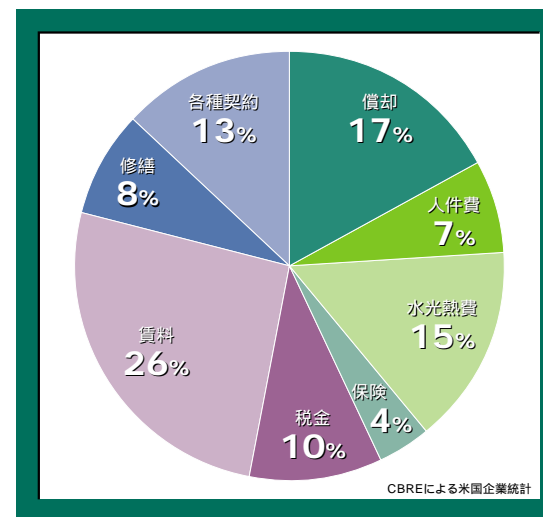
CRE部門が企業の事業構造と基軸を的確に理解しているか?
 Is the Business Model & Driver Understood by CRE?
 CRE部門の組織構造や機能が事業ニーズに応え得るものとなっているか?
 Does the CRE Organization Structure respond to the Business Needs?
 企業のトップ事業戦略でCREが支援すべきものは何か?
 What are the Top Business Goals to be supported by CRE?
 CRE部門自体のゴールは何か?
 What are the CRE Goals?
 ポートフォリオ戦略や計画が導入されているか?
 Is there a Portfolio (Strategy & Planning) model in place?
 きちんとしたパフォーマンス管理が行われているか?
 Is there a Performance Management Process in place?
 どのようなソリューション提供体制か?
 What is the Solution Delivery Model?
 ・効果的か? 改善の余地は? Is it effective, Can it be improved?
 ・サービスプロバイダーを有効に活用しているか?
 Are the making effective use of Service Providers?
 ・CRE部門とサービスプロバイダーによる業務モデルに改善の余地はないか?
 How can be improve the CRE / Service Provider model?

CoreNet Global, Inc. - All Rights Reserved

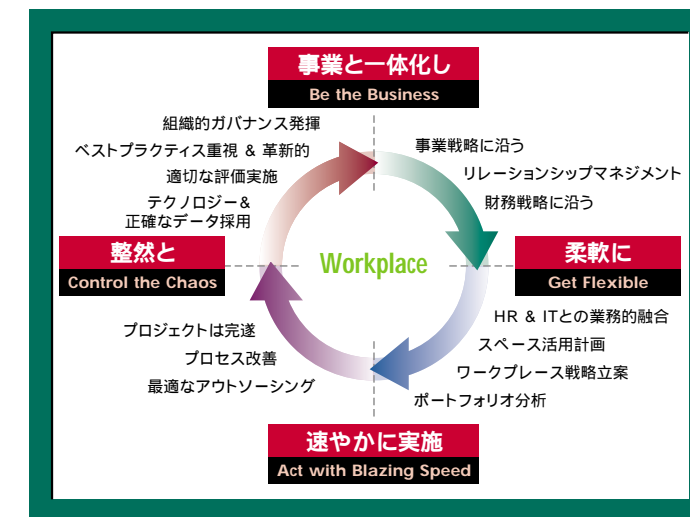
【図表2】 CRE成功のために必要な活動サイクルとは?



【図表3】 企業不動産オペレーティングコスト



【図表4】 CRE成功のために必要な業務活動とは?



社内コミュニケーションにおいて重要なことは、大別すると二つあります。

①経営層の理解と強い支援

- ・CRE活動の経営上のインパクトをトップ層に理解させる
- ・新たなCRE戦略や活動導引において、全社参加の活動として、トップ層からのアナウンスをする
- ・経営層が各事業部、ラインのCRE効果を評価する
- ・効果、課題を報告し(役員会レベルへ)、参加意識を維持する
- ・経営トップ層(CFO等)を交えCRE推進コミッティーを組織する

②社内でのCRM (Client Relationship Management)

- ・CREが各事業部、ラインの特性、戦略、不動産課題を理解する
- ・社内ステークホルダーに対し、CREの戦略、計画、目的、期待効果、もたらされるメリットを理解してもらい、積極的な参加者となってもらう
- ・各事業部、ラインでは何をすればよいのかを明確に示す
- ・定期的に効果、課題をシェアしレビューする
- ・他の事業部やラインとの比較が行えるようにし、良い事例ややり方(ベストプラクティス)を広報・共有する
- ・各事業部、ラインからの目的に合った依頼には、速やかにかつ柔軟に対応する

CRE推進は、日本企業の製造現場を中心に旧来から行われてきた生産性向上活動や、TQC推進に感覚的に重なるものがあります。またそういったイメージを持たれていることもよく聞きます。そこで問題となってきたのは、理解不足、推進パワーの弱さ、現場からの反発、抵抗等々でした。労働強化と捉えられ、苦悩した企業も多かったのではないのでしょうか。

CREにおいて異なるのは、企業インフラとしての不動産の最適化、不動産コストの適正化という共通目的を元来持っているものであるということです。そしてこの不動産のコストは、多くの企業において固定オペレーションコストの中で人件費に次ぐ

重大なコストであり、削減されたコストは売上ではなく利益に反映され、また効果が長期に持続します。各事業部が商品を製造し、販売促進し、納品する活動から得られる最終マージンとの見合いとなります。このことから、CRE推進によって創出される成果は第一義的には財務インパクトを持った利益であり、経営にも各現場にとっても業績に直結するものです。洗練された企業であるほど社員に経営者感覚を求められるこの時代に、製造、営業、コンサルティング、スキルや役務提供等の主たる業務以外にも、自分たちが使っている不動産を適正に管理することも利益をあげられることを、全社的に理解することが重要な経営活動なのです。

2 CREは何をマネージするのか

CREでは、不動産コストだけではなく、環境問題、コンプライアンス等々の企業が直面する幅広い課題を扱います。

しかし、一番重要なミッションは、最適なコストマネジメントであると言えます。【図表3】の円グラフは、近年行った米国企業の不動産コスト統計です。統計対象の多くがグローバル企業ですので、ある程度世界的に平均化された割合を表しています。企業の財務は、不動産に関しては、支払っている賃料や、所有不動産売却によるキャッシュアウトを主な対象としてマークしています。P/L上のオペレーティングコストで賃料を削減することには大きな意味がありますが、このグラフで見ると、不動産関連コストの全体の約1/4を対象としているに過ぎません。例えば、年間賃料を日本もしくは世界全体で25億円支払っている企業は、不動産関連コストは100億円以上となっている可能性があります。

賃料以外にもCRE戦略の実施によってコストを変動させることができます。CRE戦略導入により実現し得るコスト削減は状況により様々で、20~30%を目標とする企業も多く存在し

ますが、例えば15%の削減が実現できた場合、100億円のコストとなっている企業では15億円の削減となり、これが利益として反映されます。15億円の最終利益をあげるためにどれだけ生産、営業活動を行わなければならないのか？ このことが理解できれば、そのインパクトが経営を動かし、事業部等の現場をCRE活動に協力させ得る理由となるのです。CREはこの活動の仕組み全体を【図表4】のような業務サイクルでマネージしていきます。

不動産の最適化のための施策には様々なものがあります。【図表5】はCRE推進上の各種施策を有効性とリソースの必要性で分類したものです。現在の景況において、コストを早期に削減し、企業収益を改善することがどの企業でも最大の重要経営課題の一つであり、有効性の高い即効策によるコスト削減プロジェクトが盛んに実施されています。CRE部門でマネージすべきは、即効策のタイムリーな実施に加え、アウトソーシング導入等、組織的・機能的な中長期策を投入していくことです。

3 CRE活動はどう成果定義され評価されるのか

CRE推進において何をアウトプットし、その成果をどう表すかということと、それを定期的に共有、レビューしていくことが必要となります。CRE部門自体はその創出成果と運営状況によって評価されるケースが多くなっています。そこで良く用いられるのが、KPI(主要パフォーマンス指標)をスコアカード化し、その結果をレビューする方式です。

【図表6】はCRE部門のパフォーマンスを測定するスコアカードの主な項目を、進化の過程で分類したものです。特徴的な変

化としては、旧来不動産単位で進められてきた活動、評価が対象組織単位に移りつつあり、かつ社内クライアントの評価が盛り込まれていることが挙げられます。また、今後の発展型においては、より経営レベルの視点を盛り込んだ項目になっています。

実際のケースで見てみると、【図表7】は、とあるヨーロッパの銀行が実際にグローバルに用いているKPI指標の資料です。全体のコストに加え、コントロール可能な単位に指標を分けてあります。各指標をもとに定期的に測定、検証し、現場とコミュニ

ケーションしながら、戦略的かつ専門的に効果的な施策を投入していきます。この方式がグローバルに用いられることにより、豊富な比較データとベストプラクティスの共有が行われ、この活動を後押しするトップを巻き込んだCREコミッティーが成果をレビューしています。世界レベルでCREが確実に推進されているケースです。

4 CREとアウトソーシング

アウトソーシングやアウトタスキングにおいて、サービスプロバイダーをどう活用すべきかを考える際に最も重要な判断の出発点は、社内のCREがどうあるべきかということです。いかに優秀なサービスプロバイダーでも、CREの推進主体として代行することはできません。今日のCREの位置付けで言えば、企業経営をアウトソースすることができないのと同じです。

【図表8】はCRE部門のシニアな人員の立ち位置の変遷モデルです。事業部からの依頼に受け身で対応する業務管理者的な立場から、より戦略的な業務集中に、さらには経営に大きなインパクトをもたらすインフラストラクチャーの戦略的管理者として

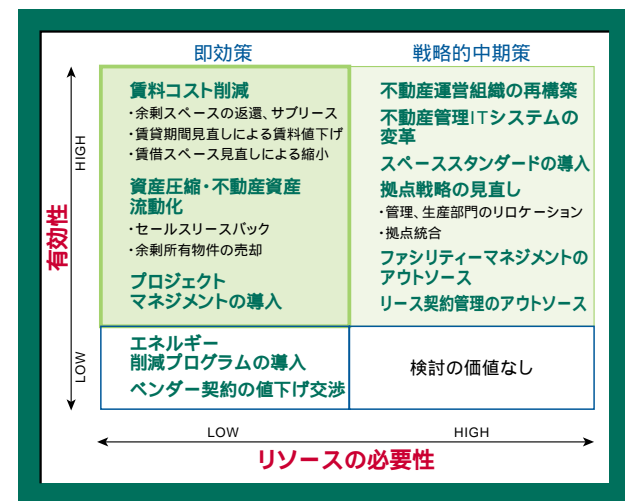
ベルアップしていくべきであるというのが、CREの推進におけるグローバルの最新認識です。

このCREの立ち位置の変遷に応じて、サービスプロバイダーも変革をしつつあります。【図表9】はCoreNetが示しているCREの高次化に対応するサービスプロバイダーとの関係のマトリックスです。CREがより戦略に集中し、より経営的な立ち位置になるほど、アウトソーシングする範囲も大きくなり、かつ強いパートナー関係が求められることになります。

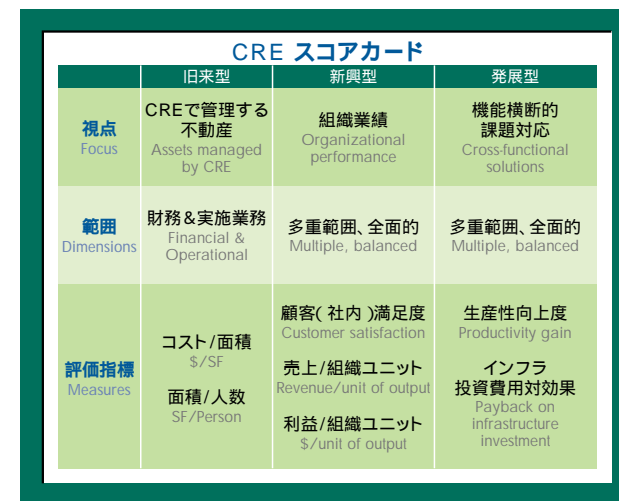
CRE戦略を積極的に進めている企業においてどの業務項目をどの程度アウトソースしているかを示したのが【図表10】のグラフです。日常的な業務を実際に社内にコーポレートサービスとして提供する専門部門をアウトソースし、戦略的な業務は社内CREにおいて実施されるという平均的なバランスが見取れます。

アウトソーシングをする目的は、コスト削減と業務クオリティの向上にあります。社内のCRE部門がより高い立ち位置の業務に集中することにより、経営や事業を投影したCRE推進が効果をあげやすくなるということが、最も重要であると言えます。

【図表5】 CRE施策とその実効性



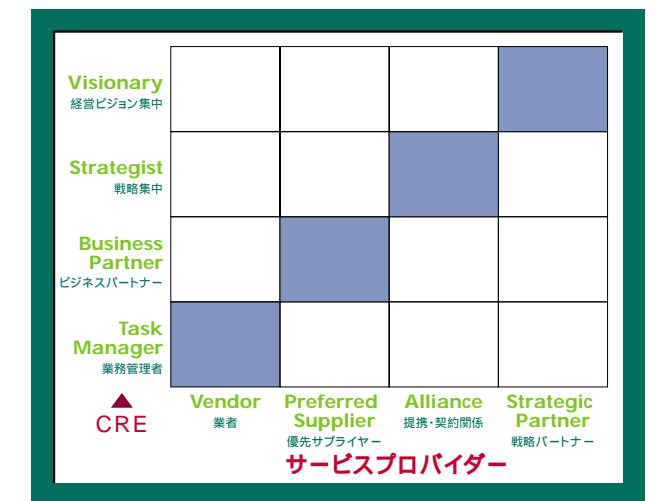
【図表6】 CRE部門のパフォーマンス測定



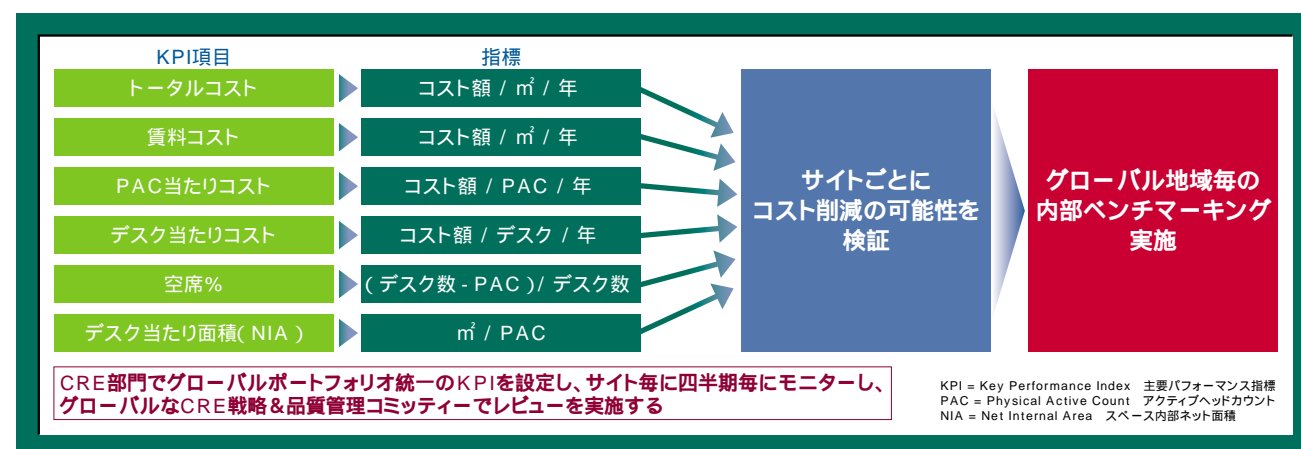
【図表8】 CREの立ち位置変化



【図表9】 CREの役割とサービスプロバイダーとの関係シフト



【図表7】 ケース:ヨーロッパ本社グローバル金融機関A サイトごとのKPI 評価指標とポートフォリオ内比較



【図表10】 CRE業務アウトソーシングバランス

