

CRE教育とコンサルティング

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 毘古氏

今年4月、国土交通省は、CRE戦略の普及と推進のために、一般企業に向けた「CRE戦略を実践するためのガイドライン」および「手引き」を公開。官民あげての啓蒙活動が、盛り上がりを見せている。今号では、CREマネジメント発祥の地である米国の手法を日本で実践した筆者、小田毘古氏に、CRE認定資格取得のための勉強、さらには効果的なコンサルティング活用など、各企業がCRE戦略に着手するにあたり参考となる施策を紹介していただく。

産業構造変換を占うCRE

FM実践講座

CRE(企業不動産)戦略については、この号にも掲載されているが、日本では、まだ十分に理解されておらず、かつ専門的に担当する部署もなく、人材もないというのが、ほとんどの企業の実態ではないだろうか。

一方、米国は1980年代の構造不況のとき、日本が十数年後に遭遇するのと同様の、製造業の高コストによる競争力低下に陥っていた。海外移転や廃業によって余る生産施設や土地などの不動産を処分、再活用するにあたり、当面の乗り切り策と同時に、新たな産業に対応していくための不動産戦略をどう構築していくべきか。すなわち、「Corporate Real Estate Strategy」(企業不動産戦略)が考え出された。米国は構造不況を、「製造業から情報産業」への産業転換で乗り切った。スムーズに転換させるプロセスで、CRE戦略は高度に進化したといってもよい。

かたや日本は、1990年代のバブル崩壊で直面した苦境を、海外移転を積極的に行い、コスト切り下げでしのいだ。そうこうするうち、2000年代に入ると不況脱出の兆しが現れ、ガラガラだった国内の製造施設にも新たな活用の機会が生じてきた。米国が産業構造転換で乗り切ったのに対し、日本は製造業の回

復で当座をしのいだ。結局、本質的な問題は解決されていない。その兆候は、ビクター、パイオニア、三洋など、電機業界の再編の動きに表れている。これは、1980年代後半のRCA、マグナボックスなどアメリカ電機業界の動きと同じである。その中で唯一、産業構造を変えて生き残ったのはGEだ。

CRE戦略は、産業構造転換時に、有効な役割を果たしてきた。日本で未成熟なのは、産業構造変換が遅々として進まないことに起因しているともいえるだろう。しかし、必ず、歴史は変わる。いち早く気がつき、動き出した企業が、次の時代を制するのは自明の理である。CRE戦略は、それを占う鍵かもしれない。

CorenetのCRE学習システム

FM実践講座

米国では、CREを学ぶシステムが、Corenetという団体によって構築されている。それはMCR(Master of Corporate Real estate)という資格制度だ。

CRE資格で必要な知識を、必修、選択のカテゴリーに分け、それらを習得したうえで、最終のまとめを終了すると、MCRの資格が授与される(図1)。

必修の課目は3つ、「CRE財務」、「CRE基本業務」、「事業戦

■図1/MCR 123 Designation Program



略との整合」。それぞれのコースは、2日間連続のケーススタディを中心としたワークショップ形式で行われ、最後に評価され単位を取得できる。評価が基準に達しないときは、再度挑戦する必要がある。

同時に、7つの選択コースから2つを単位取得する。「CRE交渉」、「ワークプレイス戦略」、「管理指標」、「賃借分析」、「アウトソーシング」、「ポートフォリオ・マネジメント」、「コミュニケーション」。受講システムは基本コースと同じである。

必修3課目、選択2課目をクリアした人は、最終のCapstoneという「終了まとめ」というべきコースに進むことができる。ここで合格すると、晴れて「Master of Corporate Real estate」(認定CRE専門資格)が与えられる。

MCR教育は世界各国で、それぞれの課目のコースが開催されている。2008年3月には、日本で初めて必修コースの一つ「事業戦略との整合」が開催され、シンガポール、インドなど海外からの受講生も含め、24名の参加があった。大半は日本企業の人で、初めての参加。一方通行でないワークショップ形式の学習は、とても有意義だったとの声が強かった。このように、世界のあちこちで開かれているコースを取捨選択しなければならないので、時間とお金がかかる。しかし、その努力の結果取得したMCRIは、世界中どこでも通用する箔ある称号だ。グローバル企業では、高いジョブレベルとして歓迎されるところ

も多い。当然のことながら、英語でコミュニケーションしなければならない(日本では例外的に通訳がついた)。

2008年9月には、東京で、選択コースの「ポートフォリオ・マネジメント」が開かれる。詳細は下記ホームページを参照していただきたい。

<http://www2.corenetglobal.org/home/index.vsp>

また、筆者は日本の活動の幹事もしているので、お問い合わせを歓迎する。

hiko_oda@nifty.com

アウトソーシングとコンサルティング

FM実践講座

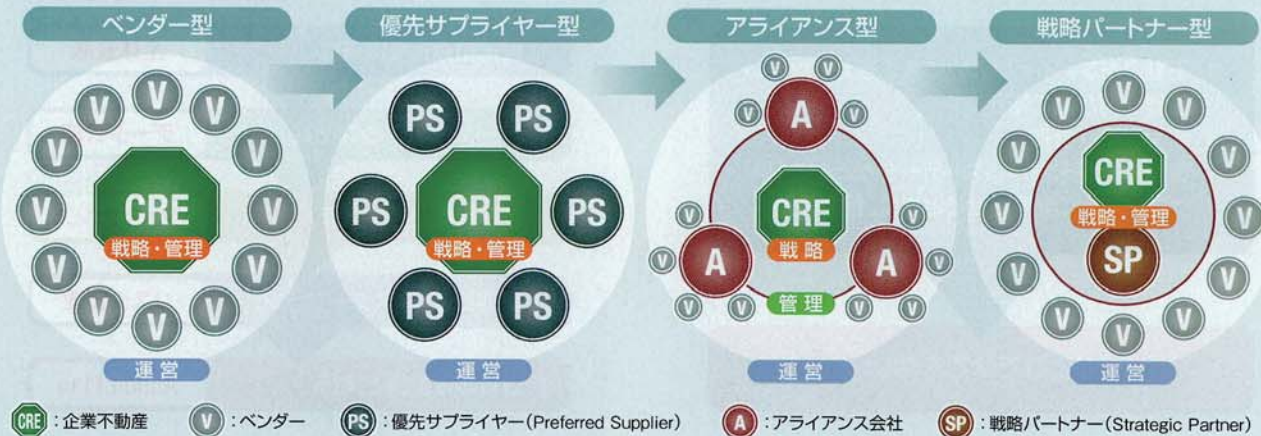
以前(本誌2006年秋季号)、米国と日本のファシリティマネジメント(FM)の中身の違いについて紹介した(図2)。日本では、CREもFMも一緒にのくりでファシリティマネジメントと称し、CRE分野もカバーした資格制度がある。前述の説明でもお分かりのように、米国ではCREに特化したより専門的な資格制度になっている。

企業不動産戦略から施設運営へ至る機能のプロセスとアウトソーシングの流れを見ても、「広い範囲(FM)」から「狭い範囲(CRE)」までである(図2のアウトソース形態)。(図3)は、このアウトソーシングの進化過程を説明している。

■図2/日本と米国のFMの違い



■図3/アウトソーシングの進化過程



清掃はこの会社、警備はあの会社というように、個々の業務運営をいろいろな専門会社に任せる「ベンダー型」。このときは、お客側の会社に管理者もスタッフも抱えている。次の段階に進むと、「家具の調達はこの数社のうちから」というように、分野ごとに数社に絞った中から提案・入札させて契約していく「優先サプライヤー型」に変化し、お客側のスタッフの仕事は減ってくる。さらには、業務分野ごとに、それまでお客側でやっていた管理もアウトソーシングする「アライアンス型」に発展する。このとき、スタッフだけでなく、お客側でやっていた管理と戦略立案もかなりの部分はアウトソーシング会社が受け持つ。「ビルメンテナンス分野はあなたの会社に任せた。総務事務はあちらの会社」となる。そして、究極のアウトソーシングは、ファシリティ・総務分野の運営だけでなく、プランニング、マネジメントなどすべてをパートナー会社に一任する「戦略パートナー型」である。

CREは「戦略パートナー型」でアウトソーシングが可能かという点、そうではない。なぜなら、企業の土地を含めた施設戦略は、事業戦略と密接に関連しており、その戦略のうまさ、まずさは事業の成否に影響し、バランスシートの財務指標にも表れるからだ。

CRE部門それ自体は、アウトソーシング(丸投げ)すべき機能ではなく、あくまで企業内のスタッフで意思決定し、運営すべきであると筆者は考える。しかし、CREには戦略的かつ専門的分野が多い。ここでは、仕事を任せるアウトソーシングより、個々のカテゴリごとに、専門家の意見、助言を求め、教養を請うコンサルティングが適切である。

CRE戦略導入の壁

FM実践講座

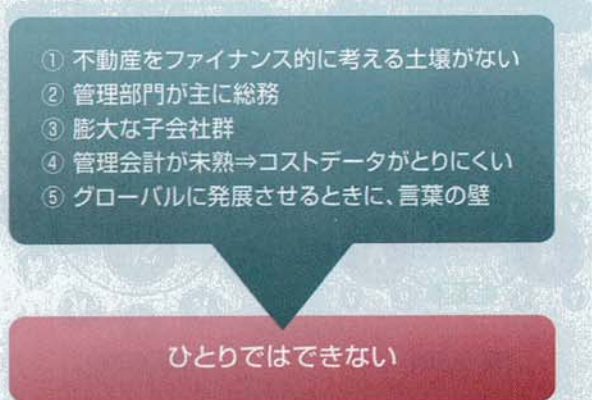
CRE戦略を導入するにあたって、何が壁となるのか。それは、日本企業の問題点から見ても理解できる(図4)。

①不動産をファイナンス的に考える土壌がない

事業運営に必要な土地購入や建物建築に際し、将来のファイナンスリスクを考えて決定することは少ない。値上がりが見込める地域か土地か、転用・転売可能な建物か。

これらはほとんどの場合、経営者の一存、事業部門の見通しだけで決められる。

■図4/日本企業のCRE導入の壁



②管理部門が総務

CRE的な部署といえば、どの企業も総務であろう。そこでは、上層部で決まったことを実行する責任と権限は与えられているが、CRE戦略の立案については、他で決められていることが多いのではないだろうか。実行責任だけなら、アウトソーシング可能である。

③膨大な子会社群

これは、日本企業最大の特徴である。CRE戦略的に考えるならば、連結管理が必要であり、ホールディングカンパニーに、すべての不動産資産を集約することが望ましい。こうすれば、CRE管理が可能であり、戦略も立てやすい。子会社での分散管理は、CRE戦略とは言わない。

④管理会計が未熟

データ管理がしっかりしていない企業が多い。ファイナンスデータ、特にファシリティコスト。土地の簿価・市場価格、建物評価額などは、バランスシートの必須データであることや、減損会計の浸透で把握できるようになったが、施設運営費となると、バラバラで歯抜けが多い企業がほとんどである。また、これらのデータがあったとしても、それをどう管理していくかの指標がない。施設資産利益率・回転率、売上高・総経費に占める率など、ファイナンスから管理する指標が欲しい。

⑤言葉の壁

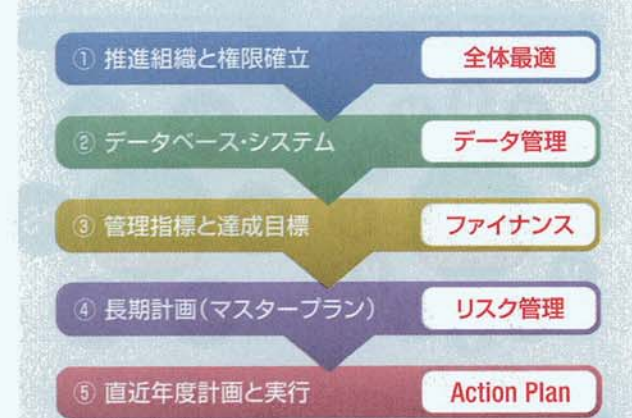
日本発グローバル企業の管理スタイルは、「現地任せ」である。グローバルで管理目標・指標を立てて、CRE戦略的な取り組みをしている企業は、まだ一社もないと言ってもよいだろう。コア事業戦略では、世界同時発売などグローバル化しているのに、施設戦略・管理については、やっていたとしても国内だけである。これでは片落ちであり、米国発グローバル企業の効率的経営の後塵をいつまでも拝することになってしまう。

根本的な問題は、英語でコミュニケーションできる人材が、CRE分野に育っていないことだと思う。その意味でも、CorenetのMCR教育は、日本企業内に、CRE分野で国際的に通用する人材を育成するうえでも有用であると思われる。

「ひとりではできない」

CRE戦略推進にあたり問題山積の企業が前進するために

■図5/CRE推進に必要なアクション



は、自社の人材、リソースだけでは、このような分野をカバーできず、また知識もないのが実情ではなかろうか。ここで専門家スタッフのコンサルティングが必要になる。

CRE推進のステップ

FM実践講座

日本においてCRE戦略を進めるには、これまで提起した問題点の逆をやればよいわけだが、具体的にどうしたかを、私が当事者であった日本ヒューレット・パッカード㈱の「CRE戦略推進に必要なアクション」に沿って説明したい(図5)。

①推進組織と権限確立

CRE戦略導入の基本は、米国の親会社で決定された。日本ではまず、そのための組織を作ることにした。総務部にあった施設課を切り離して、1990年に不動産部を創設。それまでの施設課は、工場やオフィスの設備を管理するエンジニアの集団だった。土地・建物・オフィスの選定や契約は、他の企業同様、社長スタッフが権限を持ち、総務部長自らが実行していた。工場、流通、本社、支店すべての施設に関わる決定と管理権限、および財務的責任も不動産部に集約した。

そのため、財務指標の設定・管理に財務部門から一人、オフィス選定や契約交渉などの専任を一人、スタッフを増強して、CRE戦略かつFM統括を主とする不動産部ができあがった。筆者は初代不動産部長に任命された。

②データベース・システム

施設スペースに関するデータは紙、そのコストデータは経理任せと、貧弱なデータベースを、コンピュータで管理することから始まった。米国本社のCRE部門もこの問題点にいち早く気づいており、グローバルで使えるファシリティ共同データベースを開発することになった。筆者もそのプロジェクトメンバーに加わり、何度か打ち合わせに参加した。米国でのシステム構築には、外部からデータ管理に詳しい専門家がコンサルタントとして参加していた。それにより、スペースとコストのデータの一体管理が、グローバルに行いやすくなった。この結果、国ごとのベンチマークができるようになり、ほぼ同規模のドイツと頻繁に比べられ、日本のコスト高を追及されるのには閉口した。

③管理指標と達成目標

スペース、コスト、人員データの正確さも厳しく要求され、同時に何を指標にして長期的な管理をしていくかを指導された。

ROA(総資産利益率)の代用指標である売上高に占める施設不動産資産の割合、総経費に占める施設運営費の割合、一人当たりの施設面積などの指標を設定し、それらの集大成が15年レンジのマスタープランとなり、5年ごとに達成すべき目標も設定された。

④マスタープラン

イギリスのヒューレット・パッカードのCRE基本計画に携わっていたコンサルタントを、米国から派遣してもらい、半年間一緒に働いて、日本のファシリティ・マスタープランを作成した。このコンサルタントからは、多くのことを学んだ。今でもクリスマス

カードの交換をしている。

彼のスタンスは、「事業戦略との整合」が第一、そして「社員の通勤可能性」が第二であった。各事業部門と、しつこいほどインタビューと交渉を繰り返し、事業サイトを統廃合したときに社員に与える影響を通勤時間データから推測した、コストや事業のみを優先しないアプローチ。首都圏を3つのリングに分け、どの機能をどのリングに配置すべきかなど、目からうろこのコンサルティングであった。

⑤直近年度計画と実行

マスタープランに基づいた年度計画が、毎年、管理指標の達成度に合わせて立案され、これを実行していくシステムが自然とできあがり、ほぼ5年後には目標を達成できた。

米国からのコンサルタントと一緒に仕事をしたのはわずか半年だったが、筆者のその後のCRE戦略における基礎は、このコンサルタントのやり方を踏襲したものだったといえる。そのくらい影響力ある仕事ぶりだった。教わったポイントは、次のようなものである。

- ①データを多面的に集め、分析する。そして精度も要求する。
- ②利害関係者とは徹底的に議論する。特に経営トップとのコミュニケーションを密にする(誰に影響力があるかを見極める)。
- ③社員の視点も忘れない。
- ④推奨プランは財務指標で裏打ちする。
- ⑤プレゼンテーションは簡潔かつビジュアルにする。

コンサルティングとは、ただその時点の課題解決の知恵を出すだけでは不十分と思う。その後、コンサルタントなしでも、自立して同様のことが行える人材を育てる教育者の役割も果たしてもらいたいと希望する。

また、筆者が携わっていた当時と今では、財務的な評価や戦略など、多種多様な方法が出現するなど、CRE戦略は、さらに高度、専門的になっている。この分野に通暁したコンサルタントに別途依頼するなど考慮されたい。

※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 毘古(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㈱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・リサーチセンター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㈱FMコンサルティング部のFM戦略顧問も務めている。