

CRE戦略の実態と今後の展開

第10回 CRE戦略における ファシリティマネジメントの役割

シービー・リチャードエリス・シーエス(株) ファシリティマネジメント部 [TEL.03-5470-0971] (文章: 高橋 克博)

本誌『オフィスジャパン』では、連載企画「企業不動産マネジメント」を通じてCRE戦略のあり方やその実践について検証してきた。企業のCRE戦略においては所有不動産の有効利用に様々な角度から検討が行われているが、今号ではCRE戦略とファシリティマネジメント(以下FM)のかかわりについて考察してみたい。FMIは、CRE戦略の中でどのような役割を担い、またCRE戦略に対してどのように有効なアプローチを行っていきけるのだろうか。

1 CREの目的とは

最初に、CRE(Corporate Real Estate)戦略の目的を再確認しておきたい。一般的に企業(一般事業会社)におけるCRE戦略とは、その企業が所有している不動産、またはオフィス等として賃借している不動産を、有効かつ最適な方法で利用することや、遊休不動産を早期売却により現金化すること、さらに人件費に次ぐ固定費として捉えられている不動産の維持管理にかかる費用(賃料等を含む)を効果的に削減することであると考えられる。つまり、CRE戦略の大きな目標は、

1 所有または賃借している不動産の最も有効な利用方法の策定

2 事務所等の不動産の維持管理にかかる費用の削減

の2点に集約されるのである。現在所有もしくは賃借している不動産資産をいかに有効に活用するか、また遊休不動産に関してはどのようにして有益な資産へと転換させるか(売却のみならず)、賃借物件に関しては、運営コストをいかに削減させるかが中心となる。大規模な資産や費用を伴う企業の不動産展開は、その企業の経営に直接的また間接的に大きくかかわってくる。したがって、不動産戦略は経営戦略の重要な一部を担うのである。

2 FMとは

次に、FMについて考えてみたい。

FM(ファシリティマネジメント)は、日本では一般的に、オフィスづくりが中心であると認識されてきた。効率的なレイアウト、エルゴノミクスを取り入れた什器の整備、安全性の確保、またはフリーアドレス制や会議室のホテリングシステムといった新しいアイデアを取り入れることで、職務空間を機能的なものに整え、そこで働く従業員の生産性や効率性向上に資することが目的であると考えられている。

確かに、多くの企業が従業員の満足度を上げる努力を行い、また革新的なアイデアを導入することによって、生産性の高いオフィスを実現している。その一方で、昨今では、総務業務等を探り入れたオフィスサービス・ソフトサービスを中心とした

FMも重要になってきている。現状の賃貸借契約の見直しや、エネルギー量・二酸化炭素排出量の規制・報告義務に伴う光熱費等の削減などは、その典型的な例である。この背景には、現在の経済状況の影響が多少なりともあると考えられる。以前のように潤沢な資金を使い、オフィス環境の充実を図るようなプロジェクトを推進する企業は少なく、現在の環境の中でいかに本業に集中できる状態を作り出せるか、またはいかに経費を削減することができるかが、FMの重要な業務の一部になってきている。そしてむしろ後者のほうが、本来のFMの目的であるとも言えるだろう。

FMとは、施設を有効活用し、企業にとって最重要資産である従業員が働きやすく生産性を向上させる環境を提供することであり、また同時に、財務的指標を用いて、その施設運営にかかるコストを最適化していくための手法である。

3 CRE戦略の構築

CRE戦略を立てる場合、不動産の有効活用が最重要課題であるわけだが、不動産の有効活用とは実際にはどのように考えられるか? 今回は典型的な次の3点を中心に考えてみたい。

1 遊休不動産をなくす

遊休不動産とは文字通り、現在は使用されていない不動産資産を指すが、ここではもう少し広義に捉え、「利用価値の劣る不動産」として考えてみたい。遊休不動産は売却するということも一般的ではあるが、遊休不動産単体について検証するだけではなく、その遊休不動産を含めたポートフォリオ全体(所有不動産、賃借不動産を問わず)を再検証し、ポートフォリオの中で本来の意味での遊休不動産を見つけ出し対処すべきである。現在未使用の不動産であっても、今後価値が上昇すると予測されるものであれば、有益な不動産資産であるわけで、また、たとえ賃借しているオフィスでも有効に利用されていない場合は、遊休不動産と考えられることになる。遊休不動産をなくすということは、言い換えれば無駄な不動産の使い方をしないということである。

2 生産性の高いオフィスの構築

前述のように、使用価値または利用価値の高いオフィスを構築することにより、企業が所有および賃借しているポートフォリオの中で、その不動産自体の価値も向上すると考えられる。もちろん、その物件が所有不動産であっても実際の経済価値が向上するわけではないが、そのオフィスが、従業員の満足度が高く、業務の生産性が高いオフィスであるとするならば、企業に

とっては価値の高いオフィスであると考えられ、つまり高価値の不動産資産となりうる。すなわち、オフィスの利用価値の向上は、CRE戦略の大きな一部となるのである。

3 ポートフォリオマネジメントおよびライフサイクルマネジメント

CRE戦略を立案するうえで、不動産資産全体の把握は必要不可欠である。賃借している物件については、その賃貸借契約の把握およびマネジメントが必要であり、さらに所有している物件については、その市場価値および施設の維持運営にかかる費用の把握が必要である。各物件の必要経費等の施設運営費が比較検討できるよう、資産全体の把握が不可欠である。不動産資産全体を把握することが、CRE戦略の第一歩であると言っても過言ではない。

4 FMの役割

では、上記3点のCRE戦略の各々について、立案し実行するために、FMのなすべき役割とは何か、またどのような手法を用いてCRE戦略の立案に貢献できるかを考えてみたい。

1 遊休不動産をなくす

前述のように、単に使われていない所有資産だけを遊休不動産と定義せずに、利用価値の低い不動産を遊休不動産とした場合に、まずはどの不動産がこれに当たるかを検証することが必要となる。

ここでは、FMのベンチマーキングという手法を用いることができる。賃借物件の場合には、すべてのオフィスを同じ切り口で検証する。たとえば、1人当たりの面積、1人当たりの費用(賃



料等を含むオフィス維持管理費)、売上高に対する費用の割合等の指標ですべての賃借物件を検証する。

物件それぞれの指標を検証することにより、その物件の利用価値を知ることができる。利用価値の高低により、その企業は、抱える不動産の中で必要か不必要か、無駄があるかないか、ひいては「遊休不動産」に当てはまるか否かを判断できる。

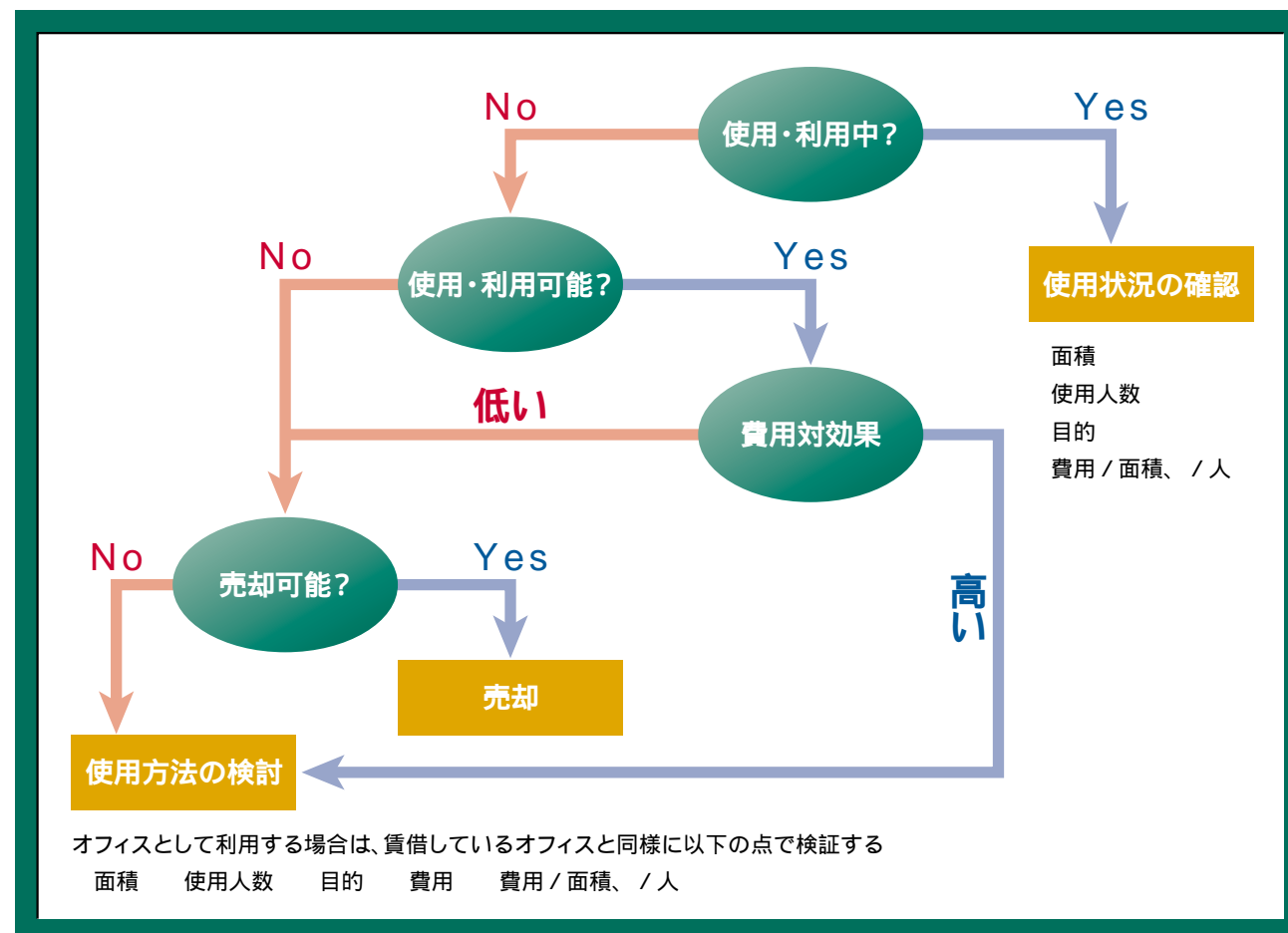
もちろん、単にこの指標だけで判断されるものではないが、利用価値の低い遊休不動産については何らかの処置をする必要があるということは認識できるわけである。

同様に所有不動産についても検証する。所有不動産の場合は、現在の使用状況を確認し、今後引き続き使用できるか否か、また現在使用していない物件に対しては、使用可能か否か、売却可能か否かを検証し、その不動産の価値を評価する【図表1】。

さらに、現在使用中の所有不動産においては、賃借不動産と同様の指標で検証を行い、オフィスとしてその使用価値の高低を評価することにより、今後のCRE戦略策定における指針とすることができる。

所有不動産に対し大きな工事や建築等を行うことは簡単なことではないが、現状の不動産ポートフォリオの状態を正しく知ること、戦略の立案が容易になるはずである。つまり、FM的な手法による不動産価値の把握が、CRE戦略の立案および実行に対して大きな意味合いを持つことになるのである。

【図表1】所有不動産の検証



2 生産性の高いオフィスの構築

次に、生産性の高いオフィスの構築について考えてみたい。遊休不動産については前述しているが、仮に現在使用中のオフィス(賃借、所有にかかわらず)が、利用価値が低いと判断されたとしても、さらなる工夫を凝らすことで利用価値の高い不動産に転換することが可能となる。まさにFMの代名詞である。効率的にスペースを活用し、かつ従業員の満足度の高いオフィスを構築することにより、企業にとって必要かつ有用な不動産に展開することができる。利用価値、社員満足度を高めたオフィスについても、前述と同様な手法を用いて費用を細かく分析し、従業員の満足度だけではなく、費用対効果の高いオフィスであることの確認も重要なポイントとなる。

FMの重要なポイントは、企業における固定費で2番目に高いと言われている施設費(賃料、光熱費等)について、詳細を把握し、経費の削減に貢献することでもある。FM的な手法によって、現在は利用価値が低いと判断された不動産であっても、同じくFM的な手法によってその価値を高め、企業にとって有用な不動産に転換することも可能なのである。CRE戦略としての不動産ポートフォリオ全体の価値向上は、このようなFMの手法によるオフィスの再構築によっても可能となる。

【図表2】CRE戦略とFMの関係

CRE戦略の目的	FM的手法導入	EXPECTATION(予測効果)
遊休不動産をなくす	ポートフォリオマネジメント ベンチマーキング法 ・スペース・透明性・コスト・満足度 ・費用対効果	不動産資産として利用価値の低いものをそのポートフォリオから除外 効率的に利用されている不動産資産
生産性の高いオフィスの構築	新しいオフィス設計のアイデア エルゴノミクス 社員満足度調査 業務に応じたレイアウトの構築 財務指標化 ITインフラの整備 Payback Period(コスト回収期間)	高効率オフィス 生産性の向上 従業員満足度の向上 オフィスコストの削減
ポートフォリオの管理	データの一元管理 管理システムの導入 プロセスの共有化・共通化	ポートフォリオ全体の把握・SCORE CARD 遊休不動産選別 契約の適正化 不動産関連費用の削減

利用価値の高い不動産資産

3 ポートフォリオマネジメントおよびライフサイクルマネジメント

FMの目的が、その使用している物件について詳細な検証をし、有効活用していくことは前述の通りだが、単に単体の物件だけではなく、企業が利用している(所有、賃借にかかわらず)物件のすべてを把握しておくことが重要なポイントとなる。不動産をポートフォリオとして把握していくことなしに、有効なCRE戦略の立案は不可能であると言ってもいいだろう。ポートフォリオとして把握していくには、その管理を一元化し、すべて同じプロセスを社内に構築し、浸透させていく必要がある。このプロセスの共有化が昨今のFMに求められている重要なポイントである。

シービー・リチャードエリス(株)のグループ企業である弊社(シービー・リチャードエリス・シーエス(株))では、クライアントからFMのアウトソースを委託されているが、複数の物件を所有、賃借している企業において、その物件のコストの考え方、承認のプロセス等と同じ社内で違いが見られるケースに多々遭遇する。外資系の企業では、Japan uniqueといって、日本の文化の違いをそのままオペレーションの違いと考えていることもあるが、この傾向は外資系企業だけに見られるのではなく、日本の企業においても本社と地方で考え方、プロセスに差異が存在しているのである。

弊社が提供しているFMサービスにおいては、FMのユーザーである各従業員からのリクエストを受け付けるシステムを導入し、プロセスの共有化・明確化を進めている。たとえば、管球交換や、空調の温度設定変更等の簡易なものから、軽微なオフィスレイアウトの変更またはその変更に伴う工事等のリクエストをシステム上で受け付ける。このシステムの導入により、修理や変更の履歴がデータとして蓄積され、またリクエストをしたクラ

イアントはシステム上でその進捗状況を確認することができる。この結果、①プロセスの共有化・明確化が図られ、②データの収集が容易に可能になり、③ユーザー満足度の向上が期待できる。

また、所有・使用している不動産のデータを管理するシステムを導入することにより、各々の物件の状況を把握するだけではなく、ポートフォリオ全体のマネジメントも可能になる。これらのシステムの導入は、蓄積されたデータにより翌年度の予算の作成を容易にし、コスト削減の可能性を見つけ出し、また、大規模な修繕等の時期の確定を可能にする。

単にオフィスを機能的に構築してだけでなく、オフィスの評価やデータを管理し、維持管理の方法を統一化していくことが、ポートフォリオ全体の掌握を容易にし、また不動産費用の削減につながるのである。

5 まとめ

CREとFMとは非常に深い関係にあり、FMがあってこそそのCREとも言える【図表2】。CRE戦略が企業経営の一端を担っているとするならば、FMの実践こそがCRE戦略の立案にとって必要不可欠な要素であり、FMの実践がなされている企業ほど、CRE戦略の立案が容易となり、しかも現実的なものにできる。

FMの実践により、企業の保有する不動産資産について詳細に検証し把握することで、その保有資産の有効活用の方法が導き出せる。そして、その保有資産を有効活用することにより、さらに挑戦的(独創的)なCRE戦略の立案および実践が可能となるのである。

FMは単にオフィススペースに新しいアイデアを取り入れるためだけの手法ではなく、企業行動の重要な基礎となるフィールドを構築するための手法なのである。