

これからの企業経営に 欠かせないCRE戦略

第1回 CRE戦略とは

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 昆古氏

減損会計導入が話題となった頃、遊休不動産を有効活用するか売却するかは、企業にとって関心の高いテーマであった。しかし、直接関係する上場企業は一握りであり、大部分の会社にとっては他人事であったと言えるだろう。そして今、会計処理上だけの問題ではなく、また上場の有無に関係なく、経営資源である不動産の有効活用について、戦略的に取り組んでいこうという動きが出てきている。今号では、“CRE戦略”の第1回として、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表 小田 昆古氏に、そのねらいについて寄稿していただく。

寺島CREC始動!

FM実践講座

年が明けた2007年1月末に、「CREマネジメント推進コンソーシアム(Corporate Real Estate Consortium:略称CREC)」という団体が発足した。「企業が保有する不動産の投資効率を上げることを通じて、企業価値を向上させる」ことを目的とした活動を行うという。会長には、テレビでも経済動向に切れ味するどいコメントをする(財)日本総合研究所会長の寺島実郎氏が就任していることからしても、この活動の重要性が垣間見られる。

“CRE”という言葉が、昨年あたりから、ファシリティマネジメントや不動産投資に携わる人々を中心に流行りだしている。Corporate Real Estate(企業不動産)戦略を日本にもきちんとして根付かせようというのが、この動きである。

どの企業も、事業をやるために、工場、研究所、流通センター、本社オフィスなど、土地や建物を所有したり、借りたりしている。上場企業の資産の36%はこれらの不動産だという。生産設備や情報設備の増強、効率性について敏感な企業は多いが、4割近い比重をもつ自社の土地や施設に、経済的価値を評価して管理する経営者は少ない。所有している土地の市場価値や、遊休不動産の流動化なども、会社が傾いたときには関心を持つが、通常はあまり気にしない。

寺島氏の話によると、日本の不動産資産は2200兆円、そのうち500兆円の資産は有効に活用されていないという。これをどう流動化させて活用するかによって、経営効率、企業価値も上がり、地域の活性化にもつながると力説された。

筆者は、本誌2006年秋季号のFM実践講座「ファシリティマネジメントのアウトソーシング」で、日本のファシリティマネジメントと米国のそれとは定義が違くと述べた(図1)。米国では、企業が必要とする土地を含めた施設への投資やその使い方を戦略的に

考えていく分野をCREといい、施設の運営と働く人へのサービス提供をファシリティマネジメントと定義しているのに対し、日本ではそれらすべてをひっくるめてファシリティマネジメントとしている。

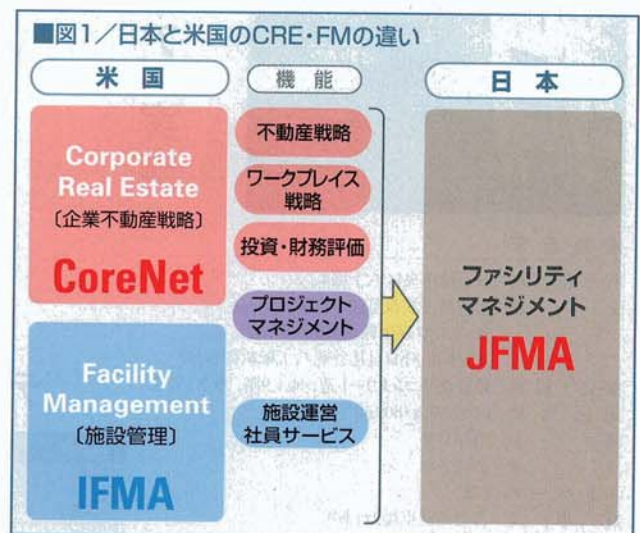
本稿では米国の定義に従い、CREの考え方とその具体的な進め方を説明していこう。

部分最適から全体最適へ

FM実践講座

日本の企業では、事業に必要な不動産の取得、建築などの分野は、それを必要とする事業部門が決定権限を持つが、不要になったときは総務部門に「なんとかして」というケースが多い。昨今の製造の海外移転で空洞化した工場などは、その典型である。大都市周辺の工場地はマンション用地などの需要もあるが、地方の工場など、お手上げのところも多い。

CRECでは、日本の企業不動産管理は、これまでの部分最適、言わばバラバラで管理されている実態を、複合的視点から評価する全体最適な管理に移行すべきであると提言している。そして、



そのための具体的施策を4つ挙げている(図2)。

- 1●経営者の意識改革を図る
- 2●CREを支える複合的人材開発
- 3●オープンなITツールによる共通プラットフォームの開発
- 4●日本CREマネジメントモデル事例の開発

“部分最適”のツケ、数千億円

FM実践講座

CRECは、日本における企業全体の問題を提起しているが、一企業としてはどうなのかを見ていきたい。

私が働いていたヒューレット・パッカード(HP)社の米国における1980年代の実態は、1990年半ばのバブル崩壊後の日本企業と同じ状況であった。当時の米国では、電気製品を中心に、日本製が雪崩を打ったように販路を広げ、家電会社は日本企業に駆逐され、いずれも工場移転、閉鎖へと追い込まれた。製品は違えども、HP社も、米国の製造コストでは競争力が保てず、製造拠点をシンガポール、アイルランドなど労働コストが安いところへ移していった。

しかし、残った施設をどうするかで、ハタと困った。それまではその製品を担当する事業部門の責任で、土地を選び、工場を建て、増築してきた。これを社内で他に転用しようとしたが、オフィスとしては使いづらく、倉庫にしてもハイウェイインターに遠く、輸送コスト的に合わない。売却しようとしても、建物がその事業部の目的には合うが、他社にはユニークすぎて買い手が無い。立地も悪く、市場価値がほとんどない。

貸すことも、売ることもままならない不良資産の山が、あの州にも、この州にも増えていった。第三者が評価したところ、数千億円の資産価値なしの投資、というご託宣。会社全体の施設戦略などはなく、それぞれの事業部門が自分の都合で、バラバラな基準

により、つまり部分最適で、各地に投資してきたツケが回ってきた。将来、そこが要らなくなるなどということは考えてもみなかった。リスクマネジメントゼロの投資と運営、と言わざるを得ない。

しかし、時代は変わり、産業構造も変わった。会社にとって大きな資産である不動産を中長期的視点もなく、バラバラで管理するのはまずいと気がついた。そこで、全社の賃借も含めた不動産管理を、科学的に、財務的に、横断的に、統括マネジメントすることにした。そうしてできた組織が、HPのCRE(不動産部門)である。CFO(経理・財務の総責任者)の下にCREは組織化された。はじめて土地や建物が、財務管理の重要な要素と位置付けられたのである(図3)。

ここでは、次のような方向付けがされた。

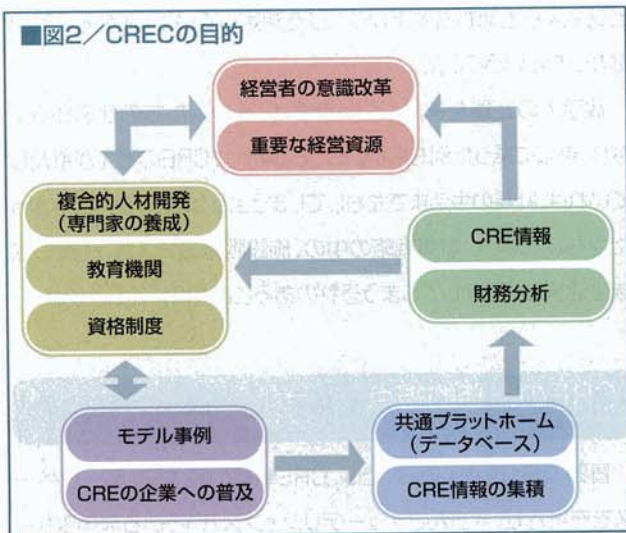
- ①全世界統一基準による投資と統括管理
- ②全事業部の不動産投資をCREが主導
- ③データベースの整備
- ④主要な国にCRE部門設置
- ⑤拠点地域の中長期マスタープラン作成

神戸で学んだCREの重要性

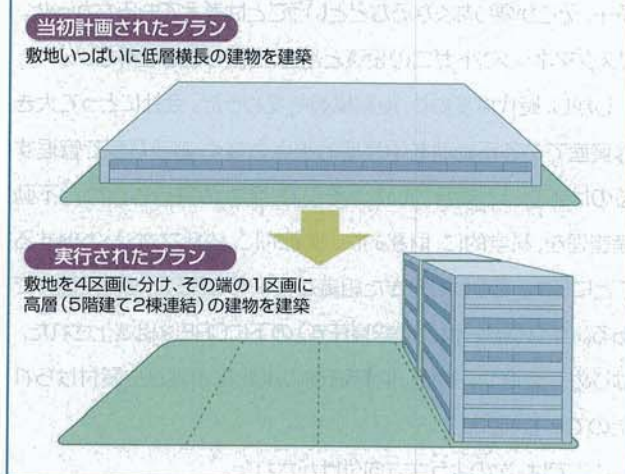
FM実践講座

日本HPにおけるCRE戦略としての第一号プロジェクトは、1992年完成の神戸事業所建築であった(図4)。

土地はCRE部門ができる前に取得済みで、会社の主要事業部門の開発、製造、マーケティング機能を東京から神戸に移し、西日本の拠点にしようという計画だった。それまではその事業部門が中心となって、建築プランをまとめていた。広いスペースを必要とする工場の製造ラインと、その工程をスムーズに流すために、一般的な工場と同様、敷地いっぱい低層横長の建物を建築することが考えられていた。



■図4/日本HP・神戸事業所の建築計画の変遷



その段階でCRE部門が発足し、米国の反省を踏まえて、再検討されることになった。

そして、次のような問題が提起された。

- ① 将来、製造が海外移転する場合は、工場部分はどう使われるのか? (米国の反省)
- ② 逆に拡張したいときは、この場所でもどこまで広げられるのか? (現事業拡大の可能性)
- ③ 将来、この事業部が存続する保証はあるのか? (事業構造の変化)

事業部門には、成長を続ける計画はあるが、減退する予想はなかった。つまり、リスクは拡張した場合についてしか考えられていなかった。前述の米国の反省から、CRE部門は将来の転用、売却のリスクを考えて再考を迫った。事業部門と議論を重ね、合意した案は、当初のプランとはまったく違ったものになった。

- ・敷地を4区画に分け、その端に建築する
- ・高層(5階建て2棟)にし、連結する
- ・製造ラインは大型エレベータを設置し、縦ラインで操業する

生産ラインを縦にするという発想は、画期的なものだった。似たような形態は米国にあり、それが説得力を持った。敷地を4区画にすることによって、事業縮小のときは端から土地を切り売りすればよい。拡大するときは、残りの3区画に順次、同様の建築をしていく。これによって、低層横長より収容力が増える。

また工場機能が要らなくなったときは、高層の建物はオフィスに転用できる。そこにソフト開発の部隊の誘致も可能だ。オフィスビルなら工場建物より売却しやすい。

15年後の今、誰もいなくなった

FM実践講座

15年経った今、この建物はどうなっただろうか。土地も建物もすべて売却され、実質的にこの事業部門は神戸から撤退した。

神戸に本拠地を置く医療分析機器の日本企業が、研究開発センターとして購入した。研究や開発には手頃の広さのオフィスビルであったこと、将来の拡張余地があることなどが評価されたという。われわれが将来のリスクと予想したことが、この企業には今、適切な資産になっている。

製造ラインの横か縦かで丁々発止やりあった工場機能は、日本の労働コストに耐え切れず、マレーシアの工場に移管された。ソフト開発の構想も、会社分割とビジネス構造の変化で、神戸でやる必要もなくなった。人員も増えるどころか、どんどん減り、今は神戸市内の賃貸ビルに収容できるほどだ。人員増を予想して建てた社員寮も10年待たずして売却、今はマンションに建て替えられて、子供たちの遊ぶ声が界限にこだましている。

CRE戦略ミスは社員の生活も左右

FM実践講座

時代変化のスピードは、以前よりかなり速くなっている。それは業態構造や産業構造の変化を伴っている。今日の主力事業部門が、明日も主力とはならない。ガラリと変わってしまう場合も少なくない。そして、労働力コストが安いところへと移動していく。

一時は、この神戸事業所にコンピュータのコールセンターを置くことを考えたこともある。しかし今はどうだ。お客様向けは中国の大連だ、社内用はインドだ。日本語も国境を越えている。こういう激変を見ると、企業の保有する土地や建物を、グローバルな視点で、将来にわたっても有効に活用できるか、それがダメになったときに、次の利用策や処分をどう考えておくか、CRE戦略がいかに重要かがご理解いただけるかと思う。

この神戸の歴史を振り返ると、CRE的にはさらに致命的な判断ミスをしていたことに気がつく。それは、そもそもなぜ神戸に移転することを選択し、土地を1980年代に購入したかである。ビジネスも土地も右肩上がりだけを想定していて、逆を考えていなかったということだ。

数百人の社員を神戸に引っ越させ、その人たちの仕事が無くなり、東京に戻った例も多い。もし80年代にCREの考えが普及していれば、社員の生活まで左右してしまうようなことにはならなかったかもしれない。事業戦略の中の、施設戦略のミスは、社員の家族生活まで振り回してしまう恐れのあることを肝に銘じたい。

CREの財務的視点

FM実践講座

冒頭で紹介したCRECでは、CRE戦略の基本を、データベースを充実させ、きちんとデューデリジェンス(いろいろな角度から

の評価)して、企業不動産の活用を証券化などによって有効化する財務戦略に置いている。

企業経営にとって、財務的メリットは最も重要なことなので、これを基本とすることに異論はない。

しかし、実際に各企業で保有不動産の効率的運用と評価、施策をやらうとするとときにぶつかる、日本企業特有の壁がある。それは、あまりにも多い子会社、系列会社群である。大企業になればなるほど、この数は増える。

それぞれの会社が独自に不動産を所有していると、ひとつの会社だけで不動産施策をやっても意味がない場合が多い。グループ全体で考えないといけない。しかし、土地や施設は、各社の資産のため、親会社といえども勝手に処分するわけにはいかない。そこで日産自動車(株)では、グループの連結子会社を含めて横串にして見ることとし、一定の基準を設け、各社の不動産取得、売却、賃借、賃貸を親会社がコントロールする仕組みにした。データベースも一元化し、部分最適から全体最適に切り替えた体制でCRE戦略を推進している。また、これほどまでには統制力を持たないが、親会社を頭にした委員会組織をつくり、グループ各社で共通のデータベースを基に目標を立て、動いている企業もある。

このように、CREの重要性に気づき、日本的なやり方で活動を開始した企業もある。やるとなるといろいろな障害があり、難しい仕事だが、一日も早く、どの企業にも取り組んでいただきたい分野である。

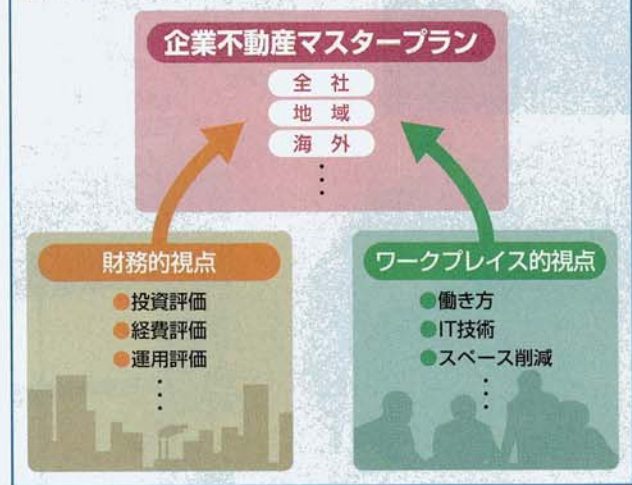
CREのワークプレის的視点

FM実践講座

CoreNet(米国でCRE戦略を推進する団体)では、企業不動産の有効活用と財務価値向上の、もうひとつの柱として、「IT活用による働き方の改革」を取り上げている。米国の産業構造は、モノツクリの時代を終え、情報産業を中心としたサービス産業へと、1980年代の苦難を乗り越えて脱皮した。この新しい環境の中で、オフィスに来なくても仕事ができる技術が、ITであることに気がついた。これを徹底して追求することで、生産性は高まり、オフィススペースは削減され、結果として施設コストも激減できるようになった。同時に社員のモチベーションも上がった。つまり、働き方を変えることにより、施設効率、生産性、コスト、モチベーションのすべてに良い結果をもたらすことが分かったのである。サービス業中心の産業構造の中では適したやり方である。

日本はまだ、モノツクリ中心から抜け出せないが、サービス産業への転換は時代の流れでもあり、早晚、変革を余儀なくされるだろう。また少子化対策のための次世代育成支援対策推進法も

■図5 / CRE戦略は多面的視点から立案する



施行され、この観点からも多様な働き方が要請されている。いずれにしても「働き方改革」は急務の課題である。働き方が変われば、働く場所も変わる。このような改革を「ワークプレის戦略」ともいう。

そしてマスタープラン

FM実践講座

「財務的視点」からと、「ワークプレის的視点」からのアプローチがドッキングしたCRE戦略が、これからの日本企業には求められる。忙しいことである(図5)。

これらを総合して考えていくためには、全社的または主要地域、例えば東京首都圏などの施設の中長期マスタープランを立案していくプロセスが次に必要であろう。

本誌2006年春季号FM実践講座「施設戦略の第一歩となるファシリティ・マスタープランの策定」では、このプロセスを具体的に紹介している。これはCRE戦略の実践例なので、再度、ページをめくっていただきたい(*)。

次号(2007年夏季号)では、具体的にCRE戦略を考えていくために必要な立案手法や、投資評価、財務評価などのツールを中心に紹介していきたい。

※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 昆古(おだ ひこ)

早稲田大学第一商学部卒業。日本ビューレット・バックカード(株)、不動産部長、ワークプレის・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ის・リサーチ・センタ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ის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(株)FMコンサルティング部のFM戦略顧問も務めている。