

これからの企業経営に 欠かせないCRE戦略

第2回
CRE戦略立案と評価

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 毘古氏

今や“CRE(企業不動産)戦略”は、日本においても浸透の度合いを深めており、コンソーシアムの立ち上げや、個々の企業の取り組み等、積極的な動きが次々と現れてきている。CRE戦略とは何か、なぜ必要なのかについては、本誌前号(2007年春季号)で解説した。では、実際にはどのような視点から、如何なる評価手法を用いて意思決定していけばよいだろうか。今号では、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表小田毘古氏に、CRE戦略の立案、および財務的評価の手法について、具体例を交えて紹介していただく。

CRE戦略とは、「企業の事業継続に必要な不動産を、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って、不動産の潜在価値を引き出し、企業価値増大の実現を図る」ことである。(「CRE戦略と企業経営」CRE研究会編より)

このためには、戦略立案が必要であり、それを評価し、実行し、その結果を再度評価するプロセスを構築しなければならない。今号では、この流れについて、「戦略立案」「財務的評価」の手法を中心に紹介していきたい。

最初の障害は、データの把握

FM実践講座

戦略立案するに当たってまず必要なのは、現状がどうなっているかを知るための、各種のデータである。CREのデータには、次のようなものがある。

- ・所有不動産の簿価、市場価値
- ・土地面積、用途
- ・施設面積、用途、施設の建築時期
- ・施設運営費、部門ごとの使用状況
- ・人員

これらを企業全体で把握しなければならない。だが、大概はここで挫折する。なぜなら、工場や研究所といった施設のデータは個々の事業部門が管理していて、本社の総務や財務では分からないことが多いからだ。土地、建物の簿価は財務諸表で必須なデータだから管理はしているが、そこにかかっている施設運営費や部門ごとの面積、人員となると、お手上げの会社が多い。

CRE(Corporate Real Estate)は、企業全体で考えなければ意味がない。子会社が多い場合はグループ全体の連結で考える必要がある。これは立案手法以前の問題である。

CREに本気で取り組むためには、必要なデータが収集できる仕組みを整備することが第一である。ということは、全社で管理する、

少なくともデータは全社で把握できる体制が必要ということである。

「部分最適」ではなく、「全体最適」を目指すのがCREの目的である。

シナリオプランニング

FM実践講座

「シナリオプランニング」は、下記の流れでCRE中長期戦略を考えていくには適した手法のひとつである。

- ・将来のビジネス環境を予測したいいくつかのシナリオを描く。
- ・各シナリオで、目的が達成されるために必要な諸条件や、やるべきことを明確にする。
- ・あるシナリオから、別のシナリオへ変化する兆候(トリガー)を示す指標を明確にする。
- ・トリガーとなる指標データを定期的にチェックする。
- ・トリガーの変化に基づき、次に予想していた対応策をとる。

【図表1】に、ひとつの例を簡略化したものを紹介している。このケースのポイントを以下に記す。

①シナリオの作成

ここでは、三種類のシナリオを描いている。

“Dream”は、CRE戦略としてはベストケース(業績順調、人は

■図表1/シナリオプランニングの例

	Dream (最高のシナリオ)	Base (普通のシナリオ)	Nightmare (最悪のシナリオ)
シナリオの作成	ビジネス絶好調、開発技術主導 人員漸増 IT化でワークスタイル変化 必要面積縮小 不要不動産の売却順調 保有不動産の資産価値向上	ビジネス順調 人員それほど増えず 一部部門にモバイル化導入 面積微増 賃借面積が漸増 保有不動産一部証券化	ビジネス不調 人員削減 不要面積増大 各地に空洞化施設 売れず、貸せず 減損不動産の増加
アクションプラン	都心一等地に集約 工場機能の縮小・売却 跡地利用の業態変化	施設統廃合 本社不動産の証券化・リースバック 施設コストの管理体制構築	アウトソーシングの徹底 施設統廃合・売却 合併検索
トリガー	受注・売上げ前年比+10% 人員・前年比+5% 対象土地価格・前年比+0% 空室率(都心):5%以下 フリーアドレスの促進	標準値	受注・売上げ前年比-20% 人員・前年比-30% 対象土地価格・前年比-5% 空室率(都心):N/A(適用外) さらなる統廃合可能性の検討開始
対応策	都心オフィス物件確保に動く 売却・証券化検討開始	シナリオどおりの施策実施	売却可能性打診 アウトソーシングの検討

増えるが面積増えず、コストも増えず、一等地に進出、不要になった不動産は高値で売却)。

“Base”は、まあまあのケース。「現状から常識的に考えればこの程度は可能だろう」のシナリオ。

“Nightmare”は最悪のケース。会社の運命危うしで、人員削減、コスト削減、資産処分が必要な緊急事態。

②アクションプラン

①のシナリオに基づく具体的なアクションプランをいくつか立案する。

③トリガー項目

シナリオの変化を読みとることができる、いくつかのチェック指標を定義する。Baseケースを標準として、それぞれの指標の動きを変化のトリガーとする。最高と最悪の間の数字はBaseケースと考える。いくつもの指標が上下に分かれたときは、指標に重み付けをしておいて、その総合評価でシナリオの変更を判断する。

④対応策

シナリオの変更が必要とされる評価が出た場合は、そのとき打つべき対応策を考えておく。

私が日本ヒューレット・パカード(株)で、バブル末期の1998年に立案したシナリオは、今振り返ってみると、その後の動きが最悪ケースのシナリオとぴったり符合していた。その実例が、前号(2007年春季号)で紹介した神戸事業所の売却である。しかし、事業構造の変革、景気の回復に伴い、今はDreamケースに移行しつつあると聞いている。シナリオプランニングは、有効なCRE戦略立案手法と推奨できる。

ストなど財務の数字を良くする視点で考えられがちなのを、顧客がどう評価するか、ビジネスプロセスをいかに改革していくか、そこで働く従業員がどのように学習、成長して生産性を上げていくかなど、多角的な視点で評価しながら戦略を立案するのにふさわしい手法である。企業経営の要素である、顧客、ヒト、カネ、そしてプロセスをバランスよく見ていこうというものである(図表2)。

CRE戦略の柱には、「働き方の改革による施設の使い方の抜本的改革」もあり、この推進も大切であるということを前号で述べた。

【図表3】で紹介しているのは、バランス・スコアカードのひとつの実例である。この中では、情報化時代に即し、働き方を変えていくことによって、ビジネスプロセスも変革し、それに必要なIT技術進化や学習を通じ、ヒトは成長し、生産性、モチベーションも上がり、企業ブランディングも向上し、結果として施設コストも下がるという戦略になっている。それを実現するために、下記についてそれぞれ4つの視点で明確にしておくことが大切である。

- ・ビジョン、戦略
- ・戦略目標
- ・重要成功要因
- ・評価指標
- ・目標値
- ・アクションプラン

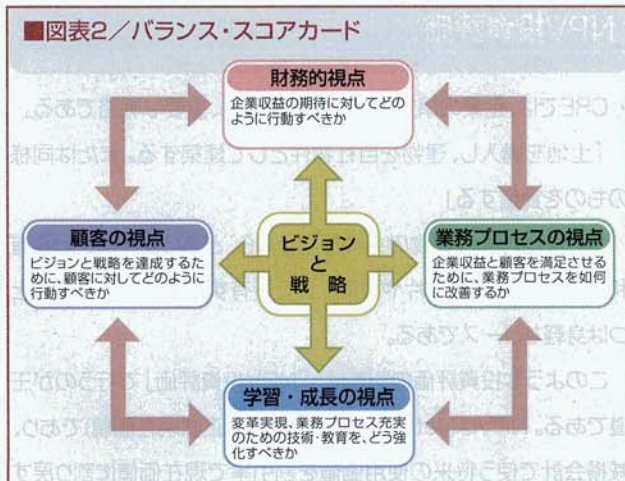
先のシナリオプランニング例も、バランス・スコアカードで考えることが可能である。例えば、財務的視点は「不動産資産の減少・施設運営費の削減」、顧客の視点は「株主価値の向上」、業務プロセスの視点は「部分最適から全体最適の仕組みへの変換」、学習・成長の視点は「IT技術によるワークスタイル変革」などである。

これらの手法は、「まず使ってみる」姿勢がなければ進まない。一人で考えるものではなく、いろいろな組織からメンバーを選び、合宿形式で集中的に立案されることをお勧めしたい。

バランス・スコアカード

FM実践講座

「バランス・スコアカード」とは、企業の戦略が、とかく売上やコ



■図表3/ビジョン、戦略

ビジョン戦略	情報化時代に適合した革新的、効率的、快適なワークプレイスと社員サービスを提供し、生産性の向上、コスト削減により勝ち組になる			
視点	財務	顧客(社員)	プロセス	学習・成長
戦略目標	低コスト体制構築	快適かつ生産性向上	次世代オフィス構築	運営の全面的アウトソーシング
重要成功要因	スペース利用 徹底リエンジニアリング	効率的ワークプレイス サービス提供	IT先進技術・社員意識改革	近代的運営管理体制
評価指標	一人当たりのファシリティコスト	満足度(POE)	一人当たりスペース	サービスレベル・運営コスト
目標値	2年以内 25%削減	>10%向上	30%削減	・チーム50%減少 ・コスト20%削減
アクションプラン	・次世代オフィス・アウトソーシング	サポート体制(ヘルプデスク)	オフィスデザイン	・SLA・KPI※ ・サービス教育

※SLA: サービス品質保証契約 KPI: 重要業績評価指標

■図表4/ポートフォリオ分析例

資産利用度	高い	証券化	所有	所有
	中位	撤退	賃貸	統合
	未利用	売却	売却	賃貸
	低い		中位	高い
外部価値				

「戦略評価」と「管理型評価」

FM実践講座

戦略を評価するといっても2通りある。まず立案する戦略が適切かどうかを判断する評価。代表的なものには、資産などの現状を評価する「ポートフォリオ分析」、所有資産の将来にわたる収益性を評価する「減損会計」、投資しようとする案件を比較する「NPV投資評価」がある。

また、実施された戦略が、今どう推移しているかを評価する「管理型評価」もある。

これらの例を、いくつか紹介しよう。

ポートフォリオ分析

FM実践講座

所有している土地や施設を、利用状況と外部価値（路線価や課税標準価格など）からクラス分けして、所有不動産戦略を考えるときの評価方法が、「ポートフォリオ分析」である（図表4）。

いくつもの土地や施設を保有している大企業は、その利用状況の把握を、事業部門に任せ放しにしていないだろうか。

企業全体で評価することによって、歯抜けで使われている施設ならば外部価値の低い施設に統合し、外部価値の高い土地は賃貸や売却して、資産の有効化と効率化を図ることも必要になる。また利用度が高く、外部価値が低いところなら、証券化などオフバランスの道も可能である。

CRE戦略立案の際に、集まったデータを基に、ポートフォリオ分析を実施してみたら如何だろうか。

減損会計

FM実践講座

減損会計とは、「将来の収益から回収できる見込みのない投資額を損失として計上する」会計処理。不採算の固定資産については、取得価額による計上ではなく、価値相応の価額に修正して計



上する。この「価値相応の価額」の算定の仕方には、売却価額または使用価値で評価する2つのパターンがある。使用価値は将来、毎年生み出される収益を累計し一定の割引率で割り戻し、現在価値に修正して計算することになっている。

“将来”というのがミソである。これまで日本の会計システムになかった「NPV（正味現在価値）」という概念が、国際会計基準に沿って取り入れられた。具体例で説明する（図表5）。

「バブルのピーク時に土地を勢いで100億円で買ってしまっただけで、使い道がないので空き地になっており、時価（売却価額）が20億円くらいになってしまった。80億円を減損処理し、貸借対照表簿価を20億円に修正し、損益計算書上、80億円を特別損失に計上」

「この土地を倉庫として使っていて、20年間の収益予想額を割引率で正味現在価値に割り戻すと、その額が30億円になる。この場合は30億円が新たな簿価となり、70億円を特別損失として減損処理する」

売却価額と使用価値の、いずれか高い方で減損処理することが原則である。この使用価値算出による減損会計の考え方は「NPV投資評価」手法と同じものである。

NPV投資評価

FM実践講座

CREでは、企業の事業施設の投資計画も、重要な戦略である。

「土地を購入し、建物を自社物件として建築する。または同様のものを賃借する」

もし環境、土地、建物の条件が同じなら、どちらが投資として有利といえるだろうか。片や資産として所有する案であり、もうひとつは身軽なリースである。

このような投資評価の判断は、「NPV投資評価」で行うのが王道である。NPVはNet Present Value（正味現在価値）であり、減損会計で使う将来の使用価値を割引率で現在価値に割り戻す

■図表6 / 投資評価の例 (単位: 百万円)

	①売却・全賃借	②開発参加
キャッシュフロー 正味現在価格 (NPV) <15年間>	-1,554	-725
損益計算書への影響 (PL)	-400	-470
投資効率	×	○
損益計算書	×	△
リスク	賃借料に振られる。	開発が予定通り進むか?
コメント	賃借料下落傾向なら 状況が変わる。	投資効率は良い。 ランニングコストはかかるが 許容範囲と判断する。

やり方に他ならない。

欧米では一般的だったが、日本では、土地神話の右肩上がりが続いてきたため、比較するまでもなく、「土地は上がるのだから、持つべし」として、投資額を何年で回収するかの「回収期間法」くらいしか使われてこなかった。しかし、土地神話も崩れた今、所有しようとする土地が将来的にも有望なものかどうかの判断が重要になってきた。

【図表6】はある開発事例をNPV15年で評価したものである。

「本社が位置している地域に再開発の話がある。再開発までは時間がかかるし、人員増もあり、タコ足的にオフィスが分散している不便さから、本社ビルを土地ごと売却し、近くにある同等の条件のビル一棟を借りて統合する。これなら引越しも一回ですむ。この案が①の売却・全賃借である。しかし、土地値上がりが予想される地区でもあり、時間はかかってもよいから再開発に参加し、所有する権利を維持しよう。その間、複数の引越しはやむなしとする、というのが②の開発参加である」

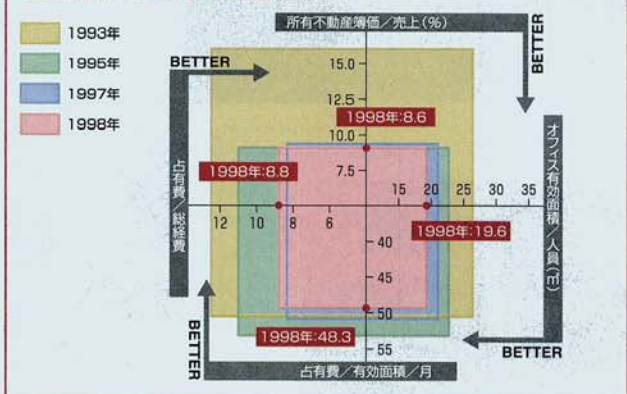
NPV投資評価では、②開発参加(所有)のキャッシュフローが約半額ですむと有利に出た。しかし、割引率を用いない毎年の家賃、減価償却費など損益計算書上の累計ファシリティコストは①売却・全賃借が少ない。投資効率評価は②に軍配、損益計算上評価は「許容範囲」とし、②を勧める評価結果となっている。また、今後の賃借料アップへの懸念、開発時期の不確定さを投資全体のリスクとして併記している。この投資評価を「CRE 本社地区マスタープラン」に添付して、取締役会へ具申した。これがCRE戦略の一例である。

管理型評価

FM実践講座

CRE戦略が実施され、いろいろなプロジェクトが完成し、稼働に入った段階では、使用状況をモニターしていくための「管理型評価」が必要となる。CRE管理型評価としてバランスよく使える指標に、

■図表7 / CRE管理指標(日本HP)



「MNコストチャート」がある。これは、売上に占めるファシリティコスト比率や、一人当たりの面積、単位面積当たりのコストなど、日々のCRE状況をグラフという形で可視化しており、四角の大きさが小さくなるに従って、改善の度合いが一目で分かるという優れものである。ただ、このままの指標をそっくり使うことには違和感を持つ場合もあるだろう。そこで、四角を用いてビジュアルに管理する点は導入し、管理指標については、それぞれの企業のCRE戦略として重要管理項目と思われるものを4つピックアップし、このチャートにプロットすることをお勧めしたい。つまりMNチャートの換骨奪胎である。

私がCRE戦略に取り組んだときは、次の4項目を重要管理指標とした。

- 全経費に占めるファシリティコスト(占有費)比率
- 売上に占める所有不動産簿価比率(総資産利益率の代替指標)
- 単位面積当たりのファシリティコスト
- 一人当たりの有効面積

その当時の4年間の変化を示したのが【図表7】である。四角が小さくなって、改善されているのが分かる。改善度合いの高い指標については、その後、別の指標に変更して継続的に使われた。

この図は、本誌2006年春季号FM講座「オフィス改革④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」にも紹介されているので、併せてお読みいただきたい。

※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。日本ヒューレット・パッカード(株)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(株)FMコンサルティング部のFM戦略顧問も務めている