

# CRE戦略の実態と今後の展開

## 第2回 海外におけるCRE戦略

【本稿へのお問い合わせは】シービー・リチャードエリス(株)グローバル・コーポレートサービス本部CRE戦略企画部 TEL.03-5470-8731

“CRE戦略”に着手しているのは、大手企業でも約半数程度——これは、前号(本誌2008年春季号)でご紹介した、日本企業の不動産マネジメントに対する取り組み調査結果の一部である。そもそも、企業不動産(Corporate Real Estate)をマネジメントするという概念は、欧米にて進化したものであるが、実際の施策推進はどのような状況であろうか。今号では、欧米企業に対する調査結果、および、シービー・リチャードエリスがグローバル企業に対して実際に行ったCREマネジメントサポート事例を紹介する。

### 1 はじめに

連載第1回(本誌2008年春季号)では、「CRE戦略を阻害する要因とは」というテーマで、シービー・リチャードエリスが実施したCRE(企業不動産)に関するアンケート結果、およびCRE課題に対する一般事業法人の取り組み事例の一部を紹介した。

第2回となる今号では、“CRE先進国”ともいえる欧米企業の不動産に対する取り組みについての現状を紹介し、今後、日本における企業不動産マネジメントの方向性を模索していくうえで、ヒントになればと考えている。

なお、今号のレポートでは、CREデータベースマネジメントソフトウェアの提供におけるリーディングプロバイダーであり、シービー・リチャードエリスのパートナー企業でもある米国Virtual Premise社が執筆の一部を担当した、“Visibility: The Crux of Real Estate Management”(米国Aberdeen Groupが2008年1月に発表)の内容を参考にしている。

### 2 より効果的なCREマネジメントの実現を目指して

企業が事業を推進していくにあたり、「空間」をどのようにマネージするか?という問いに答えを出すことが、いかに重要であるかについては、もはや議論の余地はないであろう。「不動産をマネージする」ということは、単に費用をコントロールするにとどまらず、「事業における重要なファクターを取り扱う」ということでもある。それらを踏まえ、欧米における企業のCREマネジメントはどのように行われているか、2007年12月から2008年1月にかけて、欧米を中心とした企業100社以上を対象に調査したデータをもとに、その現状について見てみたい。

### 1 CREマネジメントとは

CREマネジメントを用いて、企業が事業戦略上の目標を達成するためには、より戦略的な取り組み、組織的に高い対応能力、そして目標達成を実現させるテクノロジーの組み合わせが必要になる。では、そもそも「CREマネジメント」とは、一体何を指すのであろうか。我々は、それには次のような業務が含まれると考えている。

#### ①戦略的不動産マネジメント計画の策定

事業戦略とCREマネジメントにおける目標に整合性を持たせ、事業用不動産の賃借・購入をはじめとする様々な意思決定に関する計画を策定

#### ②予算計画の策定

事業用不動産の投資に関する予算のマネジメントと投資プロセスの計画、初期投資の配分や増改築計画、契約の更新などを実施

#### ③立地の選定と決定

立地の評価における意思決定についてのマネジメント

#### ④ポートフォリオマネジメント

賃借・所有不動産ポートフォリオの財務的パフォーマンスの最適化

#### ⑤賃借・購入に関する契約のマネジメント

賃借・購入に関する契約のモニタリングとマネジメントを行い、重要となる期日の明確化と管理に従って、契約交渉を実施

#### ⑥プロジェクトマネジメント

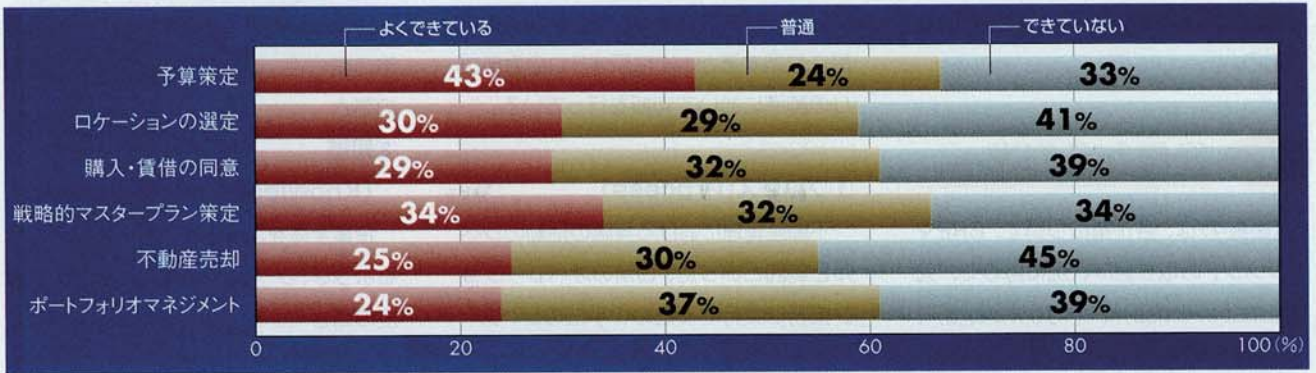
予算およびコストの監督と、不動産に関わる投資活動の実施

#### ⑦売却

所有不動産の売却のプロセス管理と契約の実行

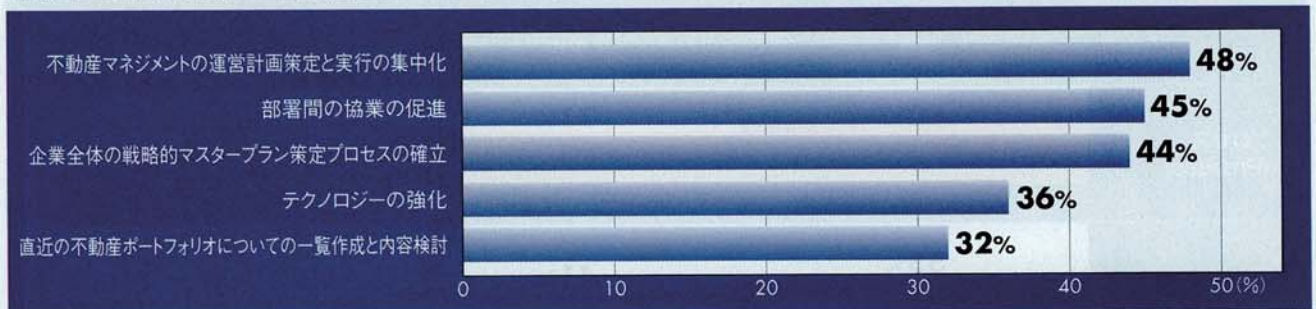
CREマネジメントは、企業全体の業績に対して大きな影響を及ぼすといっても

〈図表1〉 CREマネジメントの把握



出典: Aberdeen Group, January 2008

〈図表2〉 CREマネジメントの取り組み



出典: Aberdeen Group, January 2008

過言ではない。より進んだ施策を行っている企業では、取り組みのうえで必要となるテクノロジーを駆使し、不動産情報の把握を容易にして、ポートフォリオのパフォーマンスを最適化するようなプロセスを、効果的に運用している。

CREマネジメント能力を高めるためのテクノロジーを生かした各種ツールの活用、また、企業全体の不動産計画立案やスペースマネジメントの効率化を図るための各サービスの活用などに、関心が高まっている状況である。

## 2 組織の変革がカギ

〈図表1〉は、主に不動産業務に携わる担当者が、不動産をマネジメントする各

局面におけるプロセスをどの程度把握しているか、ということを示したものである。大手企業であっても、各プロセスをしっかりとマネージしていると言い切ることはできず、各局面においてバラツキがあるというのが現状である。

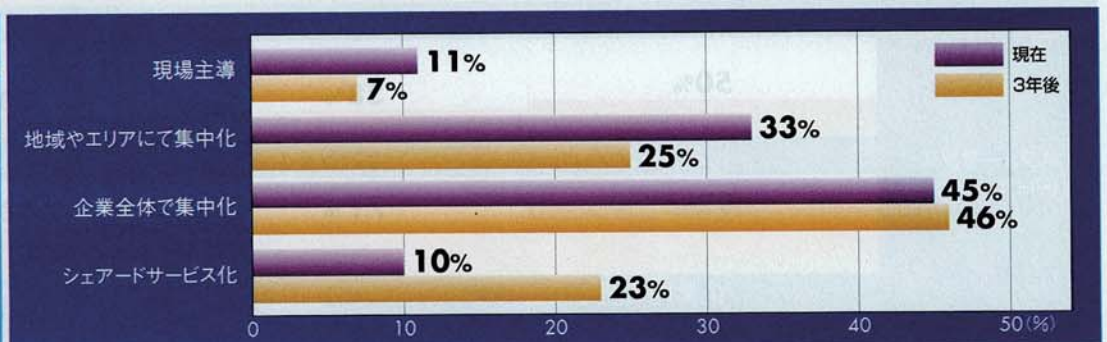
また、〈図表2〉においては、そのような現状を踏まえ、各企業がCREマネジメントの推進に向けて行っている主要な取り組みの中で、上位を占めている5つのアクションを示している。

最も多くの企業が取ったアクションが、「不動産マネジメントの運営計画策定と実行の集中化(Centralization)」で、全体の約半数にのぼる企業が取り組みを行っている。これは、不動産に関する意思決定と情報の流通を、最終的には必ず一

つの組織を通過するような仕組みを構築し、不動産マネジメント全体の効率化を図るということである。また2番目に多くなっているのが「部署間の協業(Collaboration)の促進」で、全体の45%が取り組みを行っている。以上の調査結果を踏まえると、CREマネジメントにおいて、変化を起こし、成功に導くために重要視されているファクターは、「組織の変革」であるといえるだろう。

〈図表3〉は、現在、実際にCREマネジメントを実施している組織と、3年後に想定している組織の割合を示したものである。現状、8割強の企業では、少なくとも地域・エリア単位以上での集中化が実施されている。また、注目すべきは、23%の企業が、3年後にシェアードサー

〈図表3〉 CREマネジメントの組織



出典: Aberdeen Group, January 2008

ビス化(組織として独立させて専門性を高める)することを想定しているということである。

“後発(Laggard)”という3つのグループに分類したものである。各企業がどの階層に位置するか、次に示す5つのカテゴリの基準において判断を行っている。

### ②組織(Organization)

各企業における、事業戦略と不動産戦略の整合性、組織の構造、スキル、能力の高さ

### ③知識

#### (Knowledge management)

企業全体をより強靱なものに進化させるような、データや情報の可視度・把握度の高さ

## 3 後発から先進へ

〈図表4〉は、各企業について、CREマネジメントの取り組み状況に応じて、“先進(Best-in-Class)”、“平均(Average)”、“

### ①プロセス(Process)

不動産管理における実際の活動のレベルと範囲といった、日常のオペレーション業務を実行するための手法のレベル

〈図表4〉 階層別CREマネジメント実施状況

	先進 (Best-in-class)	平均 (Average)	後発 (Laggard)
プロセス (Process)	92%	71%	56%
	不動産取引をCREグループが集中して実施		
組織 (Organization)	55%	41%	31%
	不動産ポートフォリオに対して集中的に全社的な規模で管理を実施		
知識 (Knowledge)	92%	83%	47%
	ヴァイスプレジデントレベルの担当者がCREマネジメントでリーダーシップを発揮		
テクノロジー (Technology)	64%	46%	22%
	スペースの利用コストの全体の把握度		
パフォーマンス (Performance)	83%	65%	39%
	集中管理システムによる不動産取引記録を実施		
テクノロジー (Technology)	67%	55%	33%
	不動産関連書類を集中管理		
パフォーマンス (Performance)	67%	58%	22%
	重要な期日についての自動的な管理		
パフォーマンス (Performance)	50%	33%	17%
	不動産の投資において予算の予想およびシナリオ分析を実施		
パフォーマンス (Performance)	50%	38%	33%
	スペースの利用コストをコントロールする企業全体での戦略の有無		
パフォーマンス (Performance)	92%	71%	68%
	企業内の全てのセグメントにおいて不動産ポートフォリオデータを共有		

出典: Aberdeen Group, January 2008

#### ④テクノロジー(Technology)

不動産ライフサイクルにおける各プロセスをより拡大するための、自動化度およびテクノロジーの活用度のレベル

#### ⑤パフォーマンス

##### (Performance management)

スペースの利用率・有効活用率や、賃借・購入のコストといった各指標のパフォーマンスを通じ、自らのビジネスを改善するために効果測定を行うことへの能力

〈図表4〉を見ると、“先進”企業のグループは、各カテゴリにおいて、高度な取り組みを行っていることが分かる。より広範囲に情報を把握し、的確な解決策を考案し、予算策定を行い、実際の課題を解決へ導く。このプロセスを繰り返すことで、事業戦略の実現を助け、より強靱な企業体へと進化するのである。

では、より優れたCREマネジメントを実施するために必要とされるアクションには、どういったものがあるのだろうか。それぞれの階層が着手すべきは、以下のような課題であると考えられる。

#### ①“後進(Laggard)”からの進化

##### ・不動産取引の集中化

調査対象の6割強の企業は、CREグループを正式に立ち上げていた。しかしながら“先進”の企業は、不動産取引のマネジメントを集中管理の体制で行うケースが、“後発”と比較して非常に多くなっている。

##### ・重要な賃借および購入に関する契約における期日管理の自動化

“先進”の企業は“後発”の企業と比較



して、期日管理の自動化が進んでおり、重要な期日を逃してしまうケースも大幅に少なくなっている。

##### ・不動産マネジメントに関する全社レベルでの情報共有の実施

不動産マネジメントに関する情報の流通と共有について、“先進”の企業は国単位、あるいは地域単位で行っている割合が、“後発”の企業を上回っている。

#### ②“平均(Average)”からの進化

##### ・CREマネジメントグループにおいて、ヴァイスプレジデントレベルの担当者が責任をもって管理できる体制を構築

単にCREマネジメントを実施する組織を立ち上げて、企業不動産の最適化は達成されない。CEOやCFOといった経営層が、ヴァイスプレジデントクラスの担当者に対して的確な方向性を与え、その担当者がCREマネジメントを担当する組織をリードすることが必要となる。

##### ・全社的な不動産利用に関するコスト戦

##### 略の策定・推進

CREグループは、企業全体の不動産コスト戦略を、自発的かつ社内に認められた形で進行させることで、より効果的なコントロールが可能となる。“先進”の企業群は、今後の不動産購入のためのベンチマーク（他社も含めた各種不動産指標）を作ることができるように、取引に関する履歴を記録する等の施策を実施している。

#### ③“先進(Best-in-class)”

##### からの進化

##### ・事業戦略と不動産戦略の融合

ビジネスにおいて、適正な立地を選択することが大きなインパクトとなることを踏まえると、事業戦略と不動産戦略を融合することは必要不可欠なポイントとなる。この取り組みは、より高度なCRE戦略を推進するうえで重要なものになる。

##### ・不動産マネジメントにおけるコラボレーションを可能にするプラットフォームの構築

企業のそれぞれの組織は、異なるビジネスの側面から立地を選択している。この点を考慮すると、それぞれの組織の事情を斟酌して、立地の選択、条件交渉、管理、売却等を実施することが重要である。CRE戦略をより進化させるには、的確な意思決定を行うことができるように、各組織が標準化された不動産マネジメントのプラットフォームを利用できるようにすることが重要である。



### 3 海外の取り組み事例について

#### 1 サービスの概要

ここでは、シービー・リチャードエリスがグローバルレベルで実施している、クライアントのCRE戦略推進に向けた取り組みを紹介したい。米国に本社を構えるA社は、北米エリア、ヨーロッパ・中東エリア、中南米エリア、アジア太平洋エリアと、全世界に展開するIT企業。総拠点数約600、施設面積は約230万平方フィート(約21.4万㎡/賃借・所有合計値)のCREについて、我々に以下の業務を委託した。

##### ①不動産戦略プランニング

不動産データの分析に基づく、各種課

題の抽出とその解決策の提案

##### ②トランザクションマネジメント

解決策に基づく、賃借および売買に関する実務を代行

##### ③プロジェクトマネジメント

主に不動産管理における物件探索、契約、更新、解約の実務を代行

##### ④ファシリティマネジメント

各エリアで発生する購買や通信インフラの管理等、日常業務のアウトソーシングを受託して業務を実施

##### ⑤賃借契約最適化

各拠点で締結している賃貸借契約の内容を精査し、問題契約の抽出や、条件の

標準化に向けた取り組みをサポート

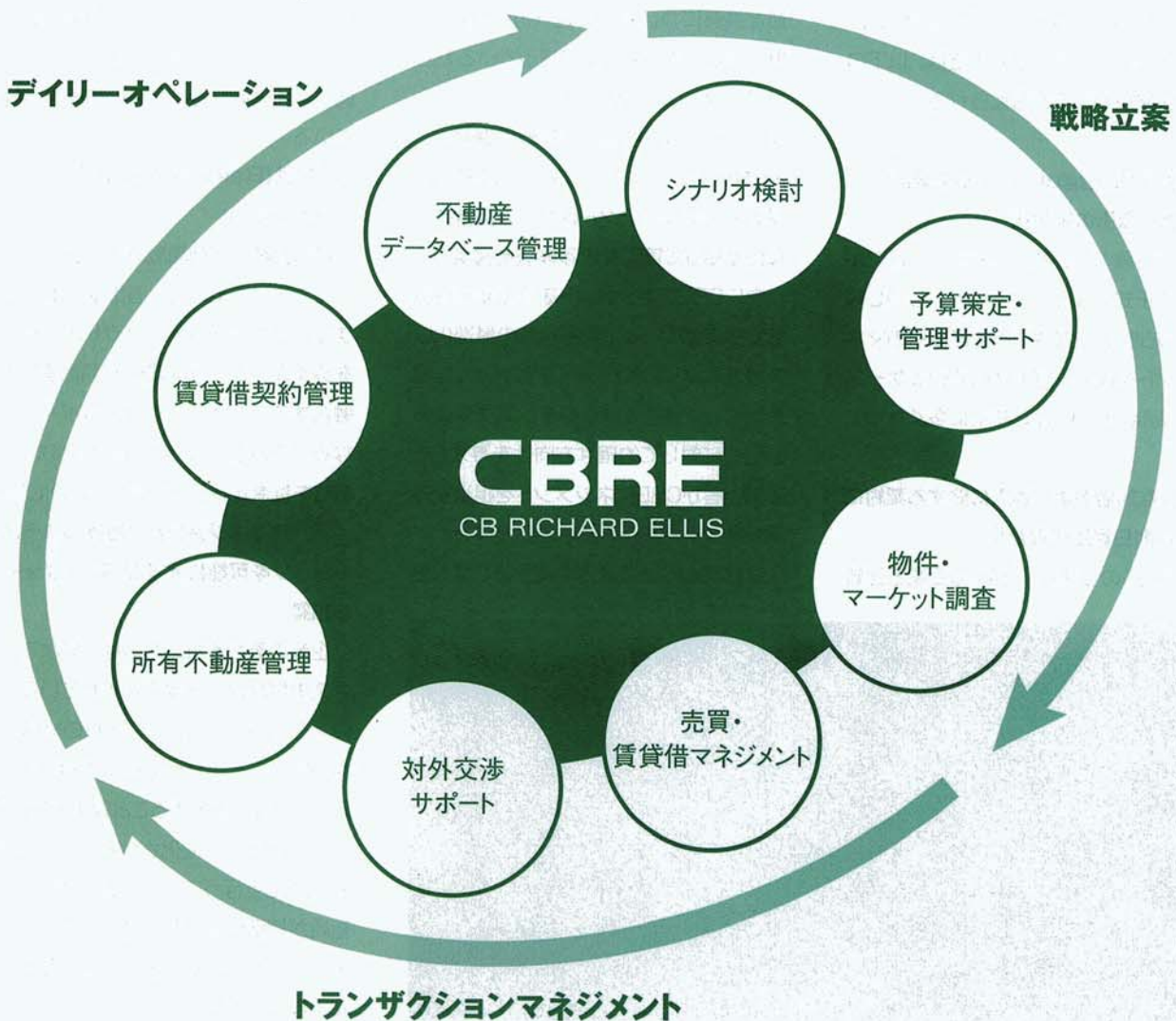
##### ⑥施設保全モニタリング

所有資産を中心に、施設の的確な保全に向けた取り組みをサポート

上記の取り組みにおいて特徴的であるのは、以下の2点である。

(1)シービー・リチャードエリスは、不動産のさまざまな側面において、A社に対する100%の代理代行の立場として業務を進め、CREマネジメントを通じて、A社の利益を最大化することに専念する。  
(2)単なる不動産の取引だけをサポートするのではなく、CRE戦略の立案から不動産管理に付随する各種日常業務までを一貫してサポート。日常業務のモニタリングから分析して課題抽出を行い、新たなCRE戦略を策定するというサイクルを一貫してサポートする(図表5)。

〈図表5〉 CREマネジメントのサポート



これらは、日本の企業におけるCREマネジメントではまだまだこれからの分野ではあるが、CRE戦略への関心の高まりとともに、このような取り組み事例が確実に増えていくものと考えられる。

## 2 取り組みの効果

A社のCREマネジメントのサポートを実施することで、どのような効果が創出されたのだろうか。大きな効果としては、以下の3点が挙げられる。

### ①賃料削減の実現

A社がシービー・リチャードエリスにアウトソーシングを委託して以来、従来の拠点統合プランを強化し、約9000万USドルの賃料削減が実現した(予定されていたプランの115.6%の削減率)〈図表6〉。

### ②従業員一人当たり不動産支出額

不動産コストが適正かを測る効果的な指標として「従業員一人当たりの不動産支出額」がある。この指標を用いることで、スペースがどれだけ有効に活用されているかを測ることができる。過去3年間において、我々は、一人当たりの不動産コストを17.3%、1,389USドル抑えることに成功した〈図表7〉。

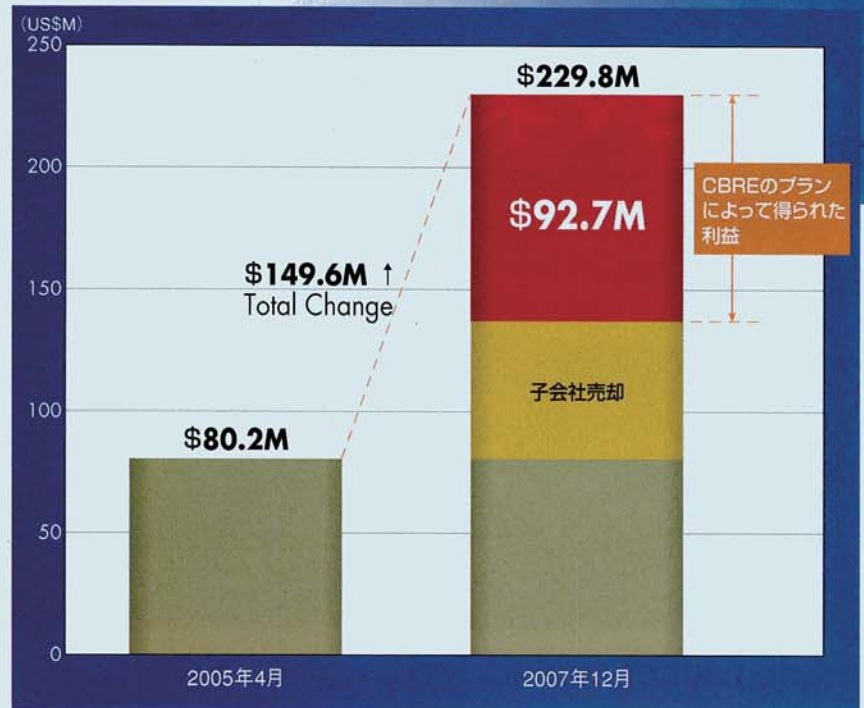
### ③平方フィート当たり収益

我々は、A社のグローバルレベルでの収益改善のために、拠点の統廃合・移転・契約最適化等を実施し、不動産ポートフォリオのコスト削減を行った。A社の平方フィート当たりの収益は、23.7%、181USドル増加した。これは、単にコスト削減に軸足を置いた取り組みではなく、営業収益の高い拠点は継続するという戦略的施策の結果である〈図表8〉。

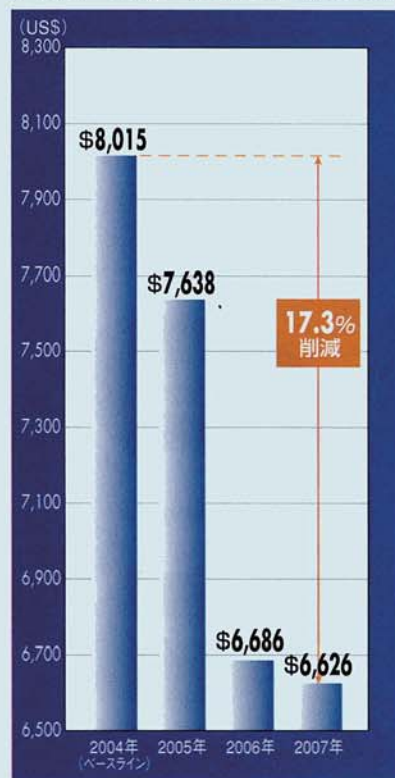
## 4 おわりに

今号では、海外のCRE戦略推進に向けた取り組みについて紹介を行った。今から5年ほど前であれば、「CRE」という言葉は日本ではほとんど知られていな

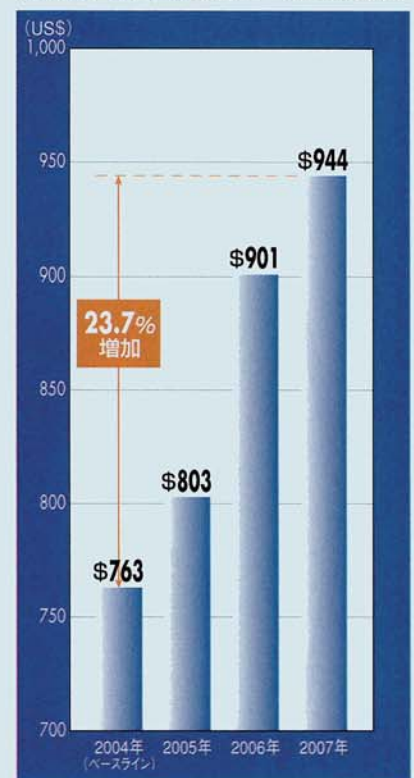
〈図表6〉 全拠点整理プランのコスト削減効果



〈図表7〉 従業員一人当たり不動産支出額



〈図表8〉 単位面積(平方フィート)当たり収益



い状態であったことを鑑みると、わずかの間に急速に浸透してきたといえる。もちろん、全てのビジネスにおいて欧米の「模倣」だけでは物事が進まないことは過去の経験からも実感するところであるが、このような海外の事例も一つの参考にしながら、より各企業に合致したCRE

戦略を打ち立てるべき時期にあると考えられる。

\* \* \*

次号(2008年秋季号)では、「国内企業の具体的な先進的CRE戦略取り組み事例」を紹介する予定である。