

CRE戦略の実態と今後の展開

第12回 CRE戦略運営

組織の在り方と進め方 Vol.1

シービー・リチャードエリス㈱ コーポレート・リアルエステート/CREソリューション マネージングディレクター 佐藤俊明 MCR
[TEL: 03-5470-8717 E-Mail: toshiro.sato@cbre.co.jp]

CRE組織運営はグローバルレベルで変革を続けており、統制からサービス重視へ、不動産のみの専門機能からより企業インフラやワークスペース環境全体の戦略統括機能へと変化を遂げようとしています。

日本国内においての日本企業では、未だ不動産業務を扱う機能が複数の管理部門に分散しがちです。またCRE担当者も、日本的なジョブローテーションが行われることにより、全体的なCRE戦略推進を長期に担うスキルの醸成やプロの育成ができていく環境にあります。

一方で、グローバルな先進トレンドにおいては、CRE機能自体の一元化の段階から、他のコーポレート部門との機能統合により、より企業戦略的に重要なポジションへと変化していく、またそう変革させようという考え方や実例が顕在化してきています。

本稿では、このCRE戦略の推進において、どういった組織でどう進めていくかということについて、グローバルスタンダードの見地から2回に分けて解説いたします。解説にあたっては、より専門的かつ検証された考え方に基いて行うために、世界最大のCRE推進団体であるCoreNet Global(コアネット)からの資料を日本語化し引用させていただきます。1回目の今号では、CREの運営を推進する組織の在り方を中心に、現在何が求められ、今後どう変化していくのかをケースをまじえ論じていきます。

1 CREに何が求められているのか

CREという言葉が日本に渡来して以来、日本では時節に応じて様々な捉え方がなされていますが、重要なのは、企業運営においてCRE組織が経営から何を期待され、それにどう応え、いかに企業利益に貢献していくのかということにあります。CRE推進の組織を考える際に、現在の経済環境下で、CREに企業経営が求めることとして、グローバルな共通の重要項目は次のようなものではないでしょうか。

- 事業、拠点等の集約/統合への対応
Centralization / Consolidation
- ワークスペースの変化、モバイル化の促進
Changing Workplace & Mobility
- クライアント(社内)とのスムーズな関係構築
Client Relationship Management
- CRE組織モデル変革——集約型/分散型/複合型
CRE Organization Models-Centralized/Decentralized/Hybrids
- 業務責任範囲の拡大
Expanding Scope of Responsibilities

- グローバルレベルでのコスト削減——ポートフォリオマネジメント導入
Global Cost Reduction - Portfolio Management
- 企業インフラ管理系業務の統合
Integrated Infrastructure Management
- アウトソーシング導入——サービス提供・委託モデルの変化
Outsourcing - Service Provide Model
- 事業の地理的再配置 vs. グローバル化への対応
Regionalization versus Globalization
- CRE業務のポジショニング変革——業務実施から戦略集中へ
Repositioning - Tactical to Strategic
- CRE推進へのIT導入による効率化
Technology - enabled CRE Management

事業環境における重要な共通項としては、1) モバイルを中心とするIT技術の進化によるワークスペースや働き方の変化、2) 国内市場の飽和と巨大アジア市場へのマーケットシフトによるグローバルな不動産ポートフォリオの管理の必要性、3) 本業集中のための小さな管理組織化とアウトソーシングの導入、4) コンプライアンス、国際会計基準への対応、といったところが挙げられます【図表1】。

実際には、各企業においてCRE推進に何が求められているの

かを、それぞれの企業経営に照らしてしっかりと定義していくことが大切な成功要因となりますが、現在の企業の動きや外的要因の変化の大きさは、経営上のCREの役割をさらに重要なものに押し上げていく傾向にあります。

これからのCREには、企業価値をプロテクトするとともに、企業価値を創出することが求められています。最近の景気低迷でほとんどの企業がコストに一点フォーカスしてきましたが、今、企業の事業運営モデルの変化へのCRE戦略の整合が必要となり、コスト管理のための機能から多様な経営課題に対応すべく柔軟性が求められてきています。事業運営モデルの変化軸としては、社内外コラボレーションと事業変革への資金投入、ナレッジシェアリング、ベストプラクティスの導入、新規顧客とグローバル市場の拡大等が目立ちます。

2 今後CREに必要な機能とは

今後のCRE組織にはどんなスキルを持った人材が必要なのかということが、よく話題になります。【図表2】はコアネットが行

ったアンケート結果ですが、これまで重視されてきた不動産関連の知識や、実務遂行スキルよりも、経営的スキルや戦略等事業推進に関連するスキルを重視してきていることが興味深い結果となっています。

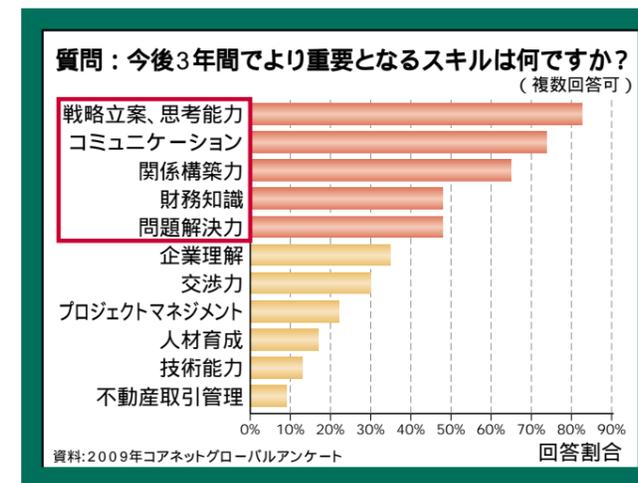
これは、CRE推進がより経営に近い戦略的業務であるという認識が高まってきていることを示しているのではないのでしょうか。また、同時に企業内に組織されるCRE機能はより組織を最適サイズ化し、後に述べる業務統合を行い、社内リソースでしか成し得ない業務にフォーカスし、それ以外の業務を適切なサービスプロバイダーにアウトソースしていくことを展望している企業が増えてきている、ということも反映した結果ではないかと考えられます【図表3】。

この20年間のグローバルなCREに関する検証の結果、CRE組織に最も必要な機能とは、高いレベルでの経営、事業の視点と目的を不動産管理に投影し、実現させることにシフトしていくものと考えられます。そのためにはそれ以外の業務機能をどう運営していくか、そういった組織や社内外のチーム化を行うかは重要ですが、この後述べる、他の業務との組織融合を考えると重要となります。

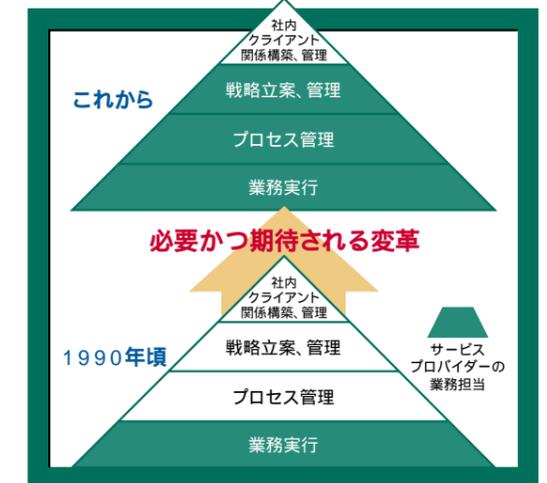
【図表1】 事業環境とCREの役割変化



【図表2】



【図表3】 CRE業務の役割とアウトソーシングの変遷



3 今後のCRE組織の在り方

以上、戦略的、経営的業務へのシフトについて述べましたが、そのCRE部門がどのような組織として業務を推進していくのかについては、単独の専門性の発揮から他の関連業務とのコラボレーション重視、さらに業務融合へと進みつつあります。

企業内のコーポレートサービス機能には様々なものがありますが、ワークスペースに関連しているものを挙げると、主にCRE、IT、HR(人事)に加え法務&コンプライアンス、購買、モバイル業務企画等があります。ワークスペースの移転、拡張、最適化、統合等重要な不動産管理の業務を推進するためにはどれも必要な業務となります。CRE組織の在り方の先進的コンセプトとして考えられているのは、ワークスペースを事業装置としての企業インフラと位置付け、企業を支えるインフラを担当するCRE、IT、HRが協業し、かつ組織的に融合することにあるようです。
【図表4】にあるように、企業インフラに関する業務は、通常これらの部門のエキスパートがコラボレーションしながら進められることが多いですが、これからは、ワークスペース関連業務全体を俯瞰的に管理できる一体型の機能組織やワークスペースに関する戦略を統括する機能(ワークスペースストラテジスト)と

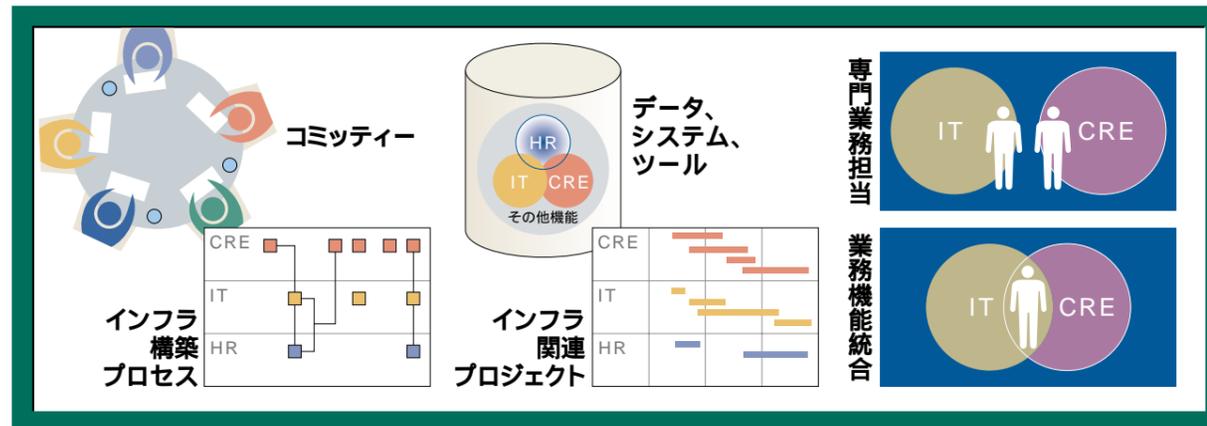
して、1人の戦略統括担当者や1つのチームが、機能を融合させて牽引していくというのがCRE組織の在り方のコアとなると考えられています。

CREを含むこの企業インフラ系業務の統合に関する組織的変遷を順を追って示したのが【図表5】です。まずは事業横断的に社内にコーポレートサービスを提供する専門部門をシェアードサービスとして運営することが広く導入され、CREはその中の1つの専門機能としてあるのが、現在最も一般的な組織体制ではないでしょうか。

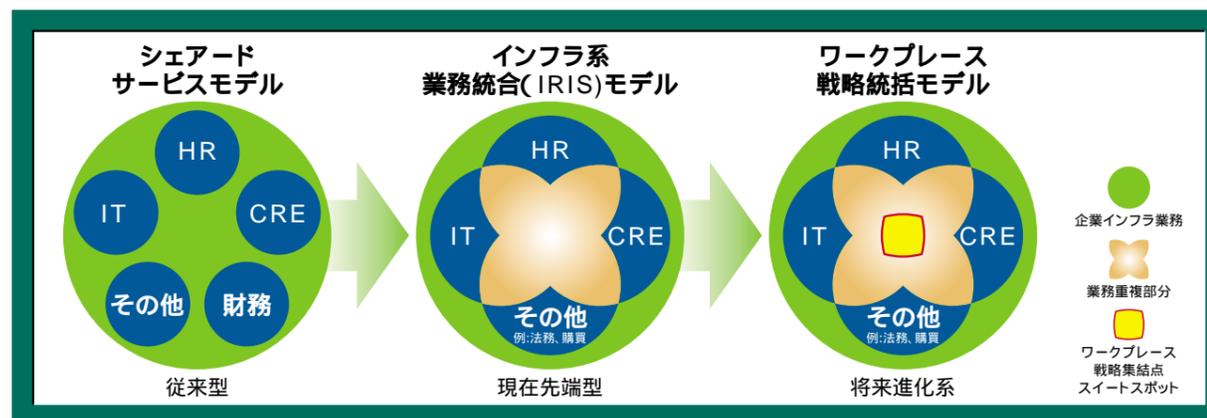
その後の発展型として、業務を統合し、あえて複合部分を組織に持たせて組織統合的に運営していくのが、IRIS(Integrated Resource & Infrastructure Solution)モデルと呼ばれている最近の先進組織となります。

さらに、これからの組織の在り方として志向されつつあるのが、ワークスペース戦略統括モデルと呼ばれる組織となります。ここでは、各専門機能の融合組織の戦略統括を行うコア(スイートスポット)が明確に位置付けられ、ここに企業インフラを統括する、事業運営上かなりの影響力を持ったワークスペースストラテジストの役割を持つ個人、チームやコミッティー等の機能部隊が配置され、それらが牽引する戦略性の高い融合組織となります。

【図表4】 企業インフラ系業務統合戦略



【図表5】 企業インフラ系業務組織モデルの変遷



4 CRE組織事例

今回述べたCRE組織変革の実行例を2つ紹介させていただきます。いずれも日本企業以外の事例となりますが、事例①は金融機関、事例②はIT関連企業で、両社ともCREの推進において常に先進例として取り上げられるグローバル企業です。

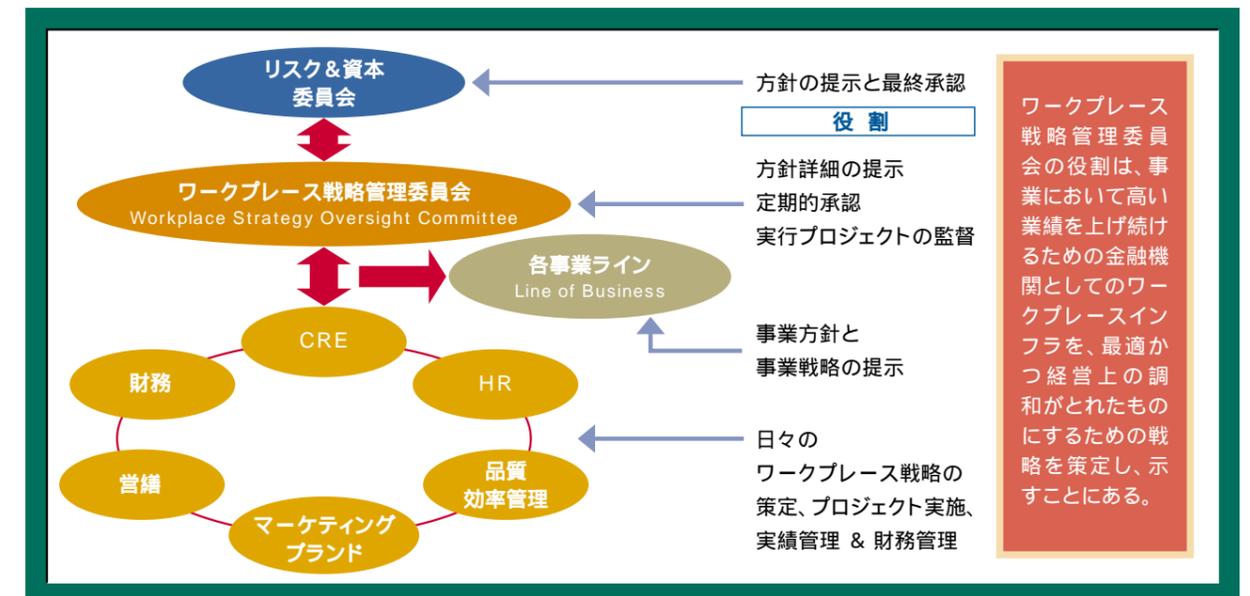
事例①では、経営層に近いリスクおよび資本管理の機能の下に融合したインフラ系業務の実行のために戦略を司ることが、コア(スイートスポット)として機能しています。この体制で、世界中にある支店網のワークスペースを管理している組織モデルです。

また、事例②は、各種のワークスペースインフラ関連業務を統合管理するワーキング環境統合審議会が、各専門機能融合のコア(スイートスポット)となり、CIO(最高情報管理オフィサー)等の各機能のトップを含む人員で審議会を構成し、グローバルIT企業として目まぐるしく変化する環境下でワークスペース統括を行っているケースです。

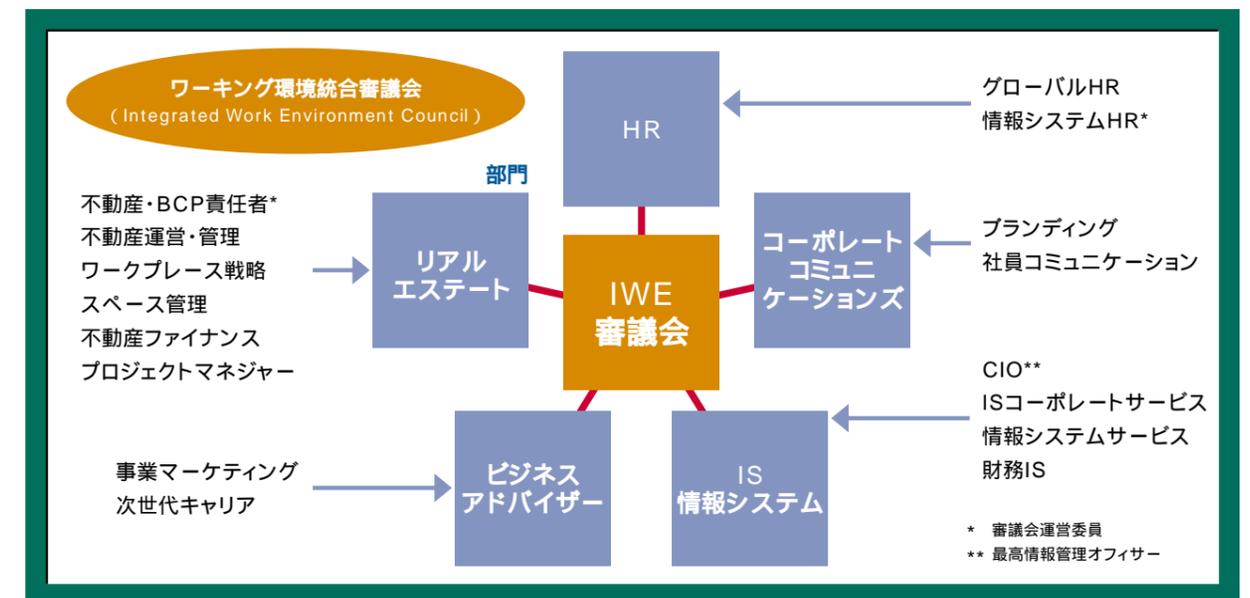
* * *

次号では、CRE組織が実際にどう進め方で機能していくべきかについて解説します。

事例① 企業インフラ系業務統合事例(1):グローバル金融機関



事例② 企業インフラ系業務統合事例(2):グローバルIT企業



※資料: CoreNet Global MCR Capstone 2010