

0

ASPIC主催 「建設・不動産 クラウドシンポジウム2012」

—次世代建設・不動産ビジネスを考える— 【基調講演2】



RESEARCH

次世代不動産マネジメント を考える



2012年9月5日

株式会社ニッセイ基礎研究所
社会研究部門 主任研究員

百嶋 徹

E-mail : hyaku@nli-research.co.jp

講演の構成

1. 企業における不動産戦略(CRE戦略)の潮流
2. 海外先進企業事例に学ぶ
～アウトソーシングの戦略的活用～
3. CRE戦略構築に向けた準備





1. 企業における不動産戦略 (CRE戦略)の潮流

CRE (企業不動産) 戦略とは？



- 不動産 (CRE: Corporate Real Estate) を重要な 経営資源の一つ に位置付け、活用、管理、取引 (取得、売却、賃貸借) に際し、CSR (企業の社会的責任) を踏まえた上で、企業価値最大化 の視点から 最適な選択 を行う 経営戦略

合理的な企業にとっては、目新しい概念ではなく、定石的な経営戦略



CREへの戦略的対応を迫る外部要因

- 外国人持ち株比率の上昇、物言う株主の台頭
 - ◆ CREの所有価値に着目した敵対的買収の増加
- 固定資産の減損会計の強制適用(06年3月～)
- 内部統制強化の要請(J-SOX)

外圧への対応

- CREの利用価値に見合った活用の必要性
- リスク資産化したCREの適切なマネジメント体制の構築

組織再編に関わる制度インフラ

CRE戦略構築に活用

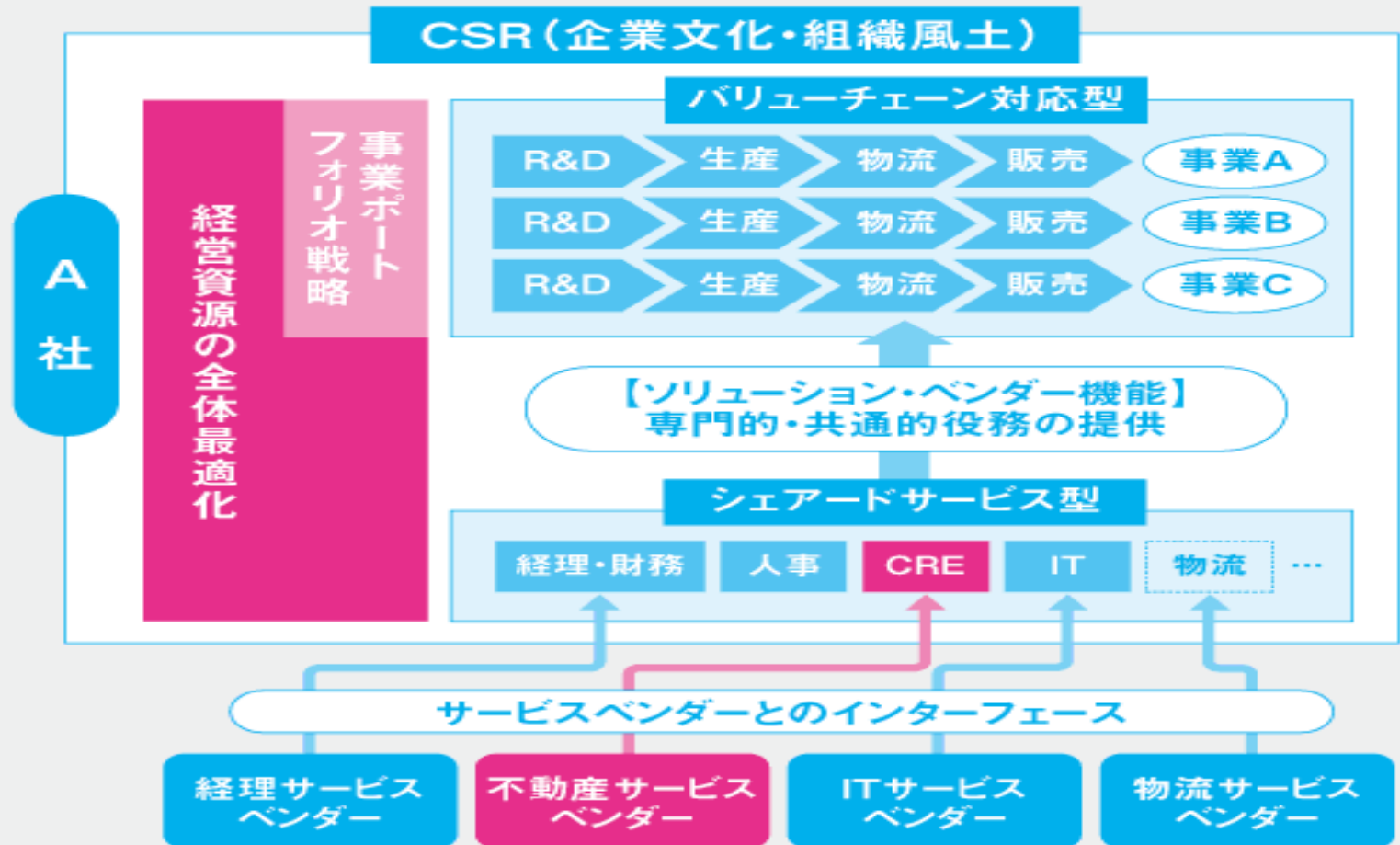
- 01年4月商法改正: 会社分割制度
- 産業活力再生特別措置法(産活法): 登免税軽減等



CRE戦略の企業経営における位置付け



経営資源の全体最適化行動とCRE戦略の位置付け



(注) 物流は基本的にはバリューチェーンの一部を構成するが、シェアードサービスの側面も併せ持つ。
 (資料) 百嶋徹「CRE(企業不動産)戦略の進化に向けたアウトソーシングの戦略的活用」『ニッセイ基礎研REPORT』2010年8月号



■ 事業部門に対するCREソリューション・ベンダー機能

- ◆ 日々の事業活動に対するソリューション提示
- ◆ 経営トップのコミットメント事項をCRE戦略に翻訳し、実行戦略に落とし込む(=中期的な経営戦略の遂行をサポートする不動産マネジメント)
= マネジメント・レイヤーのCRE戦略【コア機能】

■ 外部サービスベンダーとのインターフェース機能

- ◆ 事業部門と外部サービスベンダーをつなぐリエゾン(コーディネーション)機能



【日産自動車】

- 05～07年度中計「日産バリューアップ」における3つのコミットメント

＜収益性＞グローバル自動車業界でトップレベルの売上高営業利益率の維持

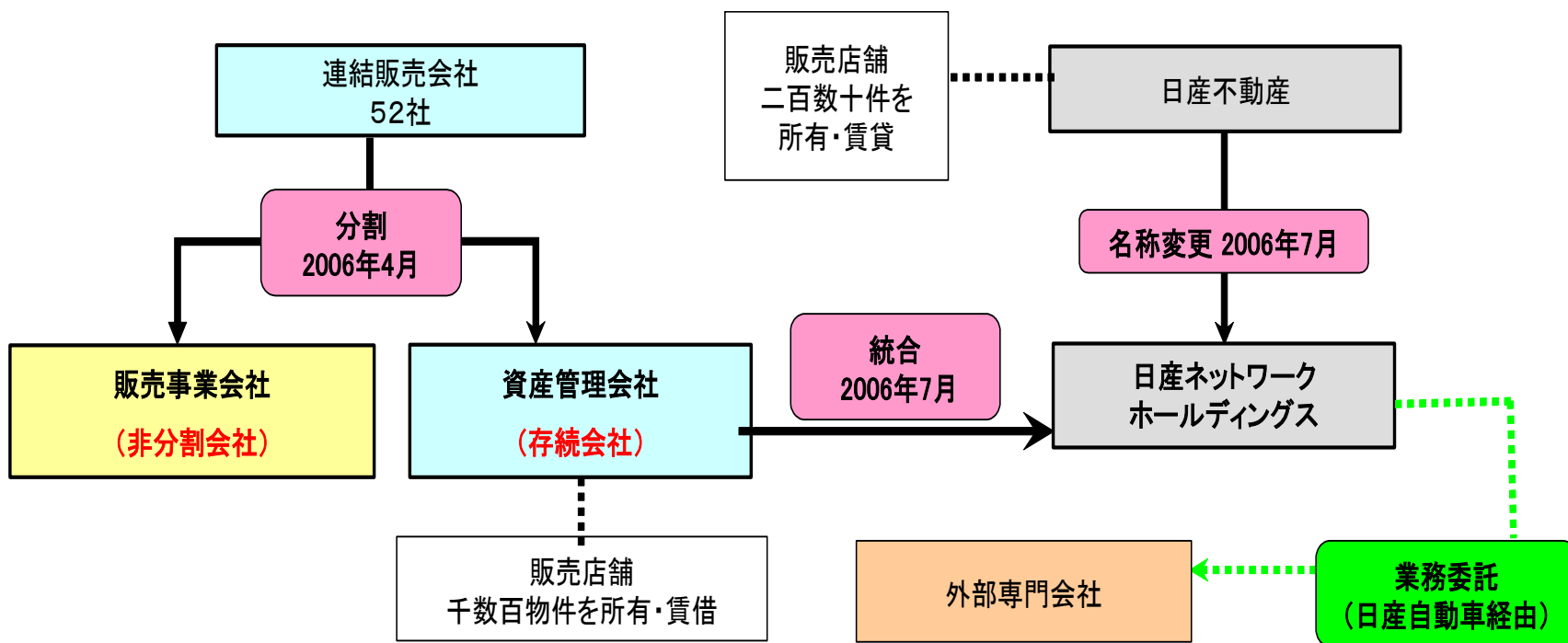
＜成長＞08年度にグローバル販売台数420万台の実現

＜投下資本利益率(ROIC)＞3年平均20%の確保

⇒ 【経営課題の抽出】国内販売ネットワークの再構築

⇒ 【CRE戦略への翻訳】販社不動産の一元管理



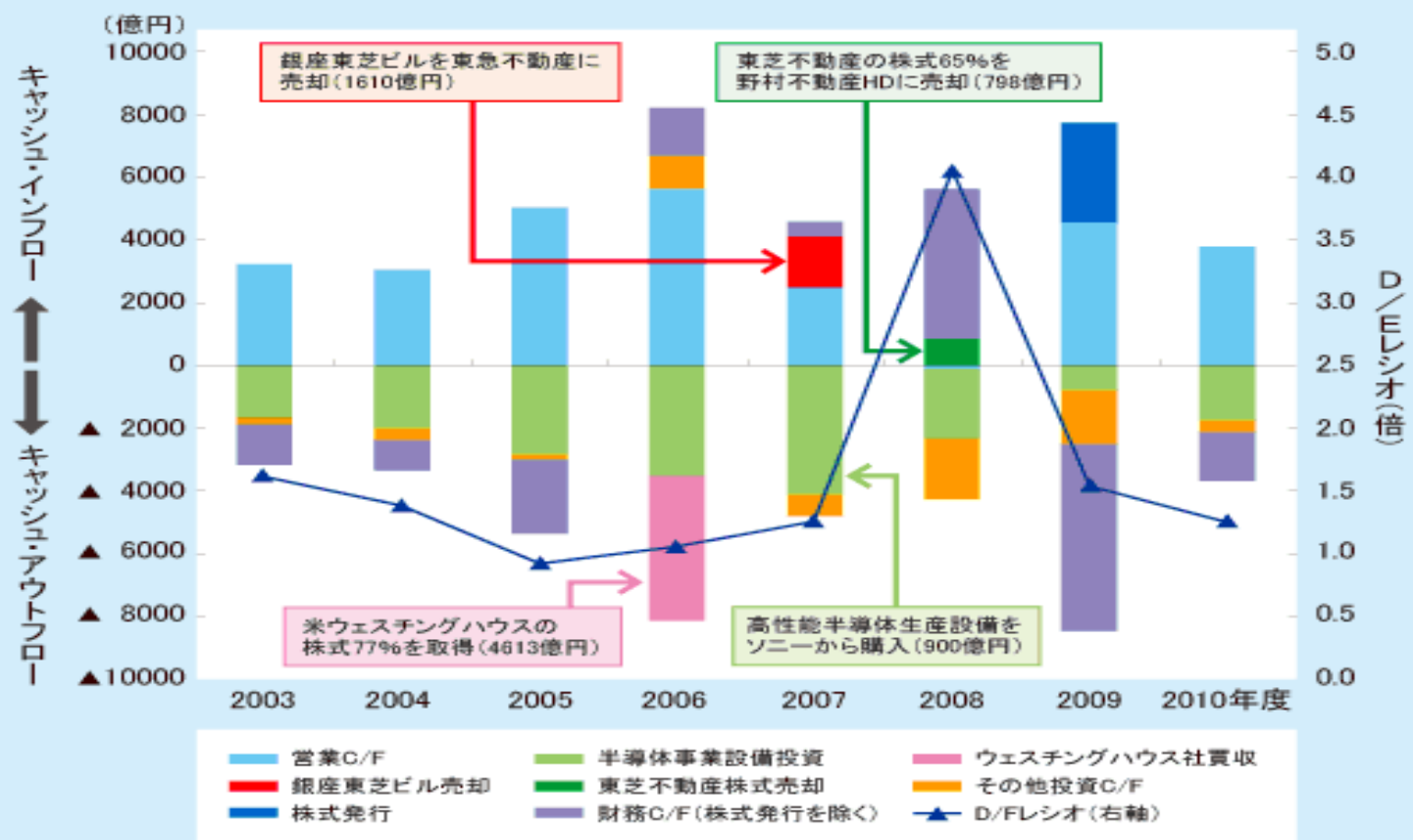


資料：国土交通省CRE研究会「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会（CRE研究会）報告書」（07年3月）にニッセイ基礎研究所が加筆（国土交通省CRE研究会『CRE戦略実践のためのガイドライン（2010改訂版）』に掲載）。

9 【東芝】 事業ポートフォリオ・資本構成の入替え



【図】東芝:キャッシュフロー増減要因とD/Eレシオの推移



(注1) C/Fはキャッシュフローを示す。D/Eレシオ=有利子負債÷株主資本
 (注2) 半導体事業設備投資は発注ベースのためキャッシュベースと必ずしも一致しないが、ここでは簡便的に発注ベースの数値を用いた。07年度はソニーからの製造設備購入額を含む。
 (注3) その他投資C/Fは、投資C/F全体から半導体事業設備投資、ウェestingハウス社買収額、銀座東芝ビル売却収入、東芝不動産株式売却収入を除いたもの。
 (資料) 百嶋徹「第8章 企業不動産戦略の先進事例」『企業不動産戦略』麗澤大学出版会2009年、有価証券報告書、リリース資料からニッセイ基礎研究所作成。



- ① 企業組織再編
- ② 人材育成
- ③ CSR(コミュニティとの共生)の視点
- ④ 環境問題への対応(環境配慮型不動産)
- ⑤ 財務評価指標の活用
- ⑥ 企業財務との整合性
- ⑦ M&A関連事例
- ⑧ IT活用事例
- ⑨ アウトソーシングの活用
- ⑩ 先進的ワークプレイス構築
- ⑪ 立地戦略との整合性
- ⑫ 地代/地価の相対価格による投資判断
- ⑬ 資産入替え:不動産売却による本業強化
- ⑭ 事業用定期借地権の活用
- ⑮ 不動産証券化・流動化手法の活用
- ⑯ 遊休地活用
- ⑰ 海外先進企業事例

備考：本講演で取り上げる主たる項目に赤字下線を付した。

資料：国土交通省CRE研究会「CRE戦略実践のためのガイドライン(2010改訂版)」より作成。



2. 海外先進企業事例に学ぶ ～アウトソーシングの戦略的活用～

海外先進企業に共通する3つの特徴



- CREマネジメントの一元化＝専門部署の設置
 - ◆ IT活用による不動産情報の一元管理
- 外部サービスベンダーの効果的活用
 - ◆ 戦略的業務への特化
 - ◆ 社内スタッフの少数精鋭化
 - ◆ 外部ベンダーと形成するバーチャルチームのフル活用
- ワークプレイス戦略の重視
 - ◆ 戦略の重点は先進的なワークプレイスやワークスタイルを活用したHRM(人的資源管理)に移行

【主要な事例】

IBM、ノキア、サン・マイクロシステムズ*、P&G、HP

*2010年1月にオラクルによる同社の買収が完了。



■ メリット

- ◆ 高品質・効率的なサービスの受給（ノンコア業務）
- ◆ 戦略の策定・意思決定への専念（コア業務）

■ 留意点（効果的活用の前提条件）

- ◆ 戦略的パートナーたりうる優れた外部ベンダーの存在　　<海外> CB Richard Ellis, Jones Lang LaSalle等
- ◆ コア業務・ノンコア業務の明確化
- ◆ ベンダーマネジメント能力の獲得・強化
- ◆ 蓄積される実務知見・ノウハウの共有

外部ベンダーは**コラボレーションパートナー**ととらえる

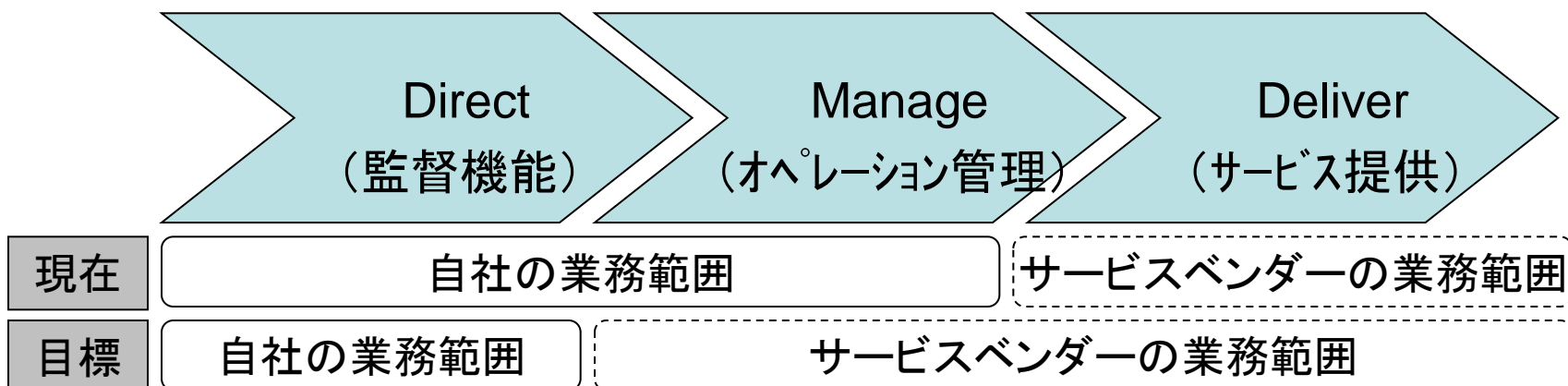


<戦略的業務>

- ◆ 戦略の策定・意思決定
- ◆ 外部ベンダーからの提案の検討・評価
- ◆ 事業部門と外部ベンダー間のリエゾン機能

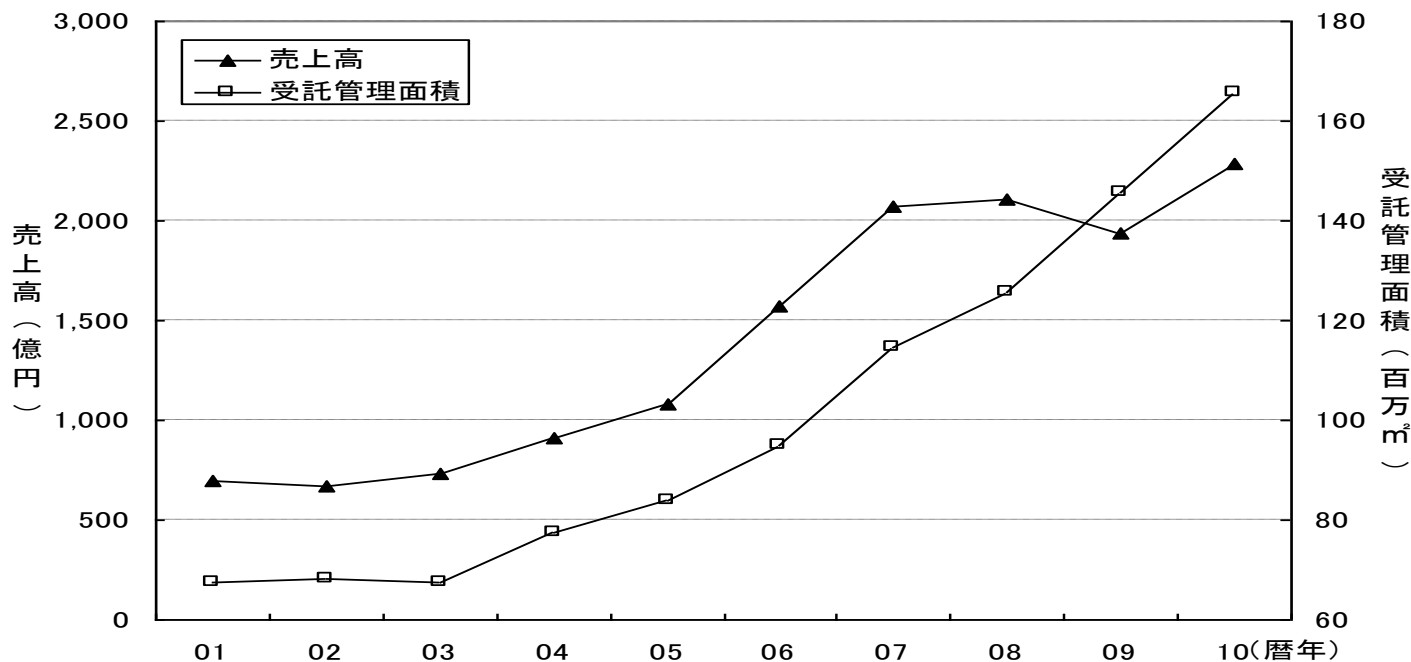
ベンダー
マネジメント

<ノキアにおけるCRE戦略の業務区分と業務範囲(概念図)>



資料：CoreNet Globalセミナー資料等からニッセイ基礎研究所作成。





備考：受託管理面積は平方フィート表示のデータを平米換算した。売上高は78円/ドルの為替レートにて円換算した。

資料：百嶋徹「CRE(企業不動産)戦略の進化に向けたアウトソーシングの戦略的活用」『ニッセイ基礎研REPORT』2010年8月号、
アニュアル・レポートからニッセイ基礎研究所作成。

＜施設管理業務の最近の主要な受託実績＞

| 受託元 | 管理面積 | カバーする地域・施設 | 発表年月 |
|---------------|---------|--------------------------|--------|
| 三洋電機 | 39万㎡ | 日本の生産・事務部門の主力拠点 | 06年1月 |
| 米サン・マイクロシステムズ | 158万㎡ | 44カ国のオフィス、研究所、工場 | 06年2月 |
| 米P&G | 1,394万㎡ | 80カ国の工場、倉庫、オフィス等 | 08年11月 |
| | 148万㎡ | オフィス、テクニカルセンター(従来からの契約分) | |

資料：百嶋徹「CRE(企業不動産)戦略の進化に向けたアウトソーシングの戦略的活用」『ニッセイ基礎研REPORT』2010年8月号



3. CRE戦略構築 に向けた準備

戦略構築の準備と運用面の留意点



CRE戦略を構築する準備として…

■ CREマネジメントの一元化

- ◆ 保有不動産や売買履歴等に関するデータの一元管理 ⇒ **ITの活用**
- ◆ CRE戦略の意思決定の一元化 ⇒ 専任組織の設置

【CRE戦略の運用面】財務評価指標活用の留意点

■ 評価指標 (ROI、ROIC) 活用の必要性

- ◆ 合理的な意思決定、内外のステークホルダーへの説明責任

【注意①】評価指標の機械的導入 ⇒ 合理的判断歪める可能性

- ◆ 外部経済要因など数値化・マニュアル化しにくい側面
- ◆ 高度な専門性と経験の積み上げが不可欠

【注意②】CRE単体の評価は意味がない(賃貸事業、売却を除く)

- ◆ CREは単体では機能しないシェアードサービス型経営資源
- ◆ 投資評価 ⇒ 投資プロジェクト単位、 収益管理 ⇒ 事業単位





ニッセイ基礎研究所