

FM秋の夜学校2018

1

CRE(企業不動産)をいかにマネジメントするか
~個からトータルのマネジメントへ

CREマネジメント研究部会 部会長
東京オペラシティビル(株)
大野晃敬

CREマネジメントに関する日米の比較(ガイドラインによる)

骨子・内容	国土交通省CREガイドライン+α(※)	CRE2020 (米国Corenet Global)	Corporate Real Estate Handbook (米国Robert A.Silverman)
経営全般	<ul style="list-style-type: none"> ●CRE戦略の導入目的、位置づけ ●企業活動とCRE戦略 CSR、会社法制、内部統制 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業としてのリーダーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業経営戦略とのリンク ●他の部門との責任の明確化
不動産・アセット 組織・体制 ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> ●会計制度とCRE戦略 ●CRE戦略と実施体制 ●マネジメントの実践 PDCAサイクル 	<ul style="list-style-type: none"> ●立地戦略 ●戦略的パートナーシップ ●アセットマネジメント ●サービス供給体制 ●アウトソーシング 	<ul style="list-style-type: none"> ●不動産関連機能の組織、人員配置 ●ベンダー選定 ●成長に合わせた部門の構成 ●不動産売却戦略及び投資 ●既存不動産への再投資 ●ファイナンスと収支管理 ●リーシング(賃貸)管理
分析・評価	<ul style="list-style-type: none"> ●不動産リスク管理 ●不動産分析及び評価 	<ul style="list-style-type: none"> ●ポートフォリオ分析 	<ul style="list-style-type: none"> ●不動産ポートフォリオ分析
情報一元化 環境対応 ワークスペース	<ul style="list-style-type: none"> ●情報一元化とIT活用 	<ul style="list-style-type: none"> ●サステナビリティ ●技術ツール ●ワークスペース戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ●不動産情報システムの構築 ●不動産情報一元化

※ +α : ESG不動産投資の基盤整備(国土交通省)
 認証制度導入による不動産ストックの質の向上を目指す

CREマネジメントに関する日米の比較(ガイドラインによる)

骨子・内容	CREマネジメントハンドブック JAPAN2015(JFMA)	CRE2020 (米国Corenet Global)	Corporate Real Estate Handbook (米国Robert A.Silverman)
経営全般	<ul style="list-style-type: none"> ●CRE戦略の導入目的、位置づけ ●企業経営とCRE戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業としてのリーダーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業経営戦略とのリンク ●他の部門との責任の明確化
不動産・アセット 組織・体制 ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> ●財務的観点からの企業価値向上 ●推進体制と内部統制 ●ポートフォリオマネジメント ●パートナーの活用/人材育成 ●コーポレートガバナンス ●CSR 	<ul style="list-style-type: none"> ●立地戦略 ●戦略的パートナーシップ ●アセットマネジメント ●サービス供給体制 ●アウトソーシング 	<ul style="list-style-type: none"> ●不動産関連機能の組織、人員配置 ●ベンダー選定 ●成長に合わせた部門の構成 ●不動産売却戦略及び投資 ●既存不動産への再投資 ●ファイナンスと収支管理 ●リーシング(賃貸)管理
分析・評価	<ul style="list-style-type: none"> ●ポートフォリオ分析 ●財務指標の国際比較 	<ul style="list-style-type: none"> ●ポートフォリオ分析 	<ul style="list-style-type: none"> ●不動産ポートフォリオ分析
情報一元化 環境対応 ワークスペース	<ul style="list-style-type: none"> ●ワークスペース戦略 ●環境不動産 ●情報一元化とIT活用 	<ul style="list-style-type: none"> ●サステナビリティ ●技術ツール ●ワークスペース戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ●不動産情報システムの構築 ●不動産情報一元化

CREマネジメントに関する経営的なメリット(収益面の観点)

CREのオプション	短期的経営インパクト	中長期的経営インパクト
CREの取得	<ul style="list-style-type: none"> ●固定資産増加 ●ROA等資産効率の低下 ●資金調達必要 <ul style="list-style-type: none"> ・借入等の増加 ・他の資産減少 	メリット) <ul style="list-style-type: none"> ●賃借料の低減 ●安定的な不動産インフラ提供 ●投資用不動産の場合は投資リターン発生 デメリット) <ul style="list-style-type: none"> ●再投資や税、利子など所有コスト発生 ●投資用不動産の場合は投資リスク発生
CREの売却	<ul style="list-style-type: none"> ●固定資産削減 ●ROA等資産効率の向上 ●資金調達可能 <ul style="list-style-type: none"> ・有利子負債削減 ・他の資産への投資 	メリット) <ul style="list-style-type: none"> ●賃借を活用したフレキシブルな不動産インフラ提供 ●再投資や税、利子など所有コスト低減 ●投資用不動産の場合は投資リターン減少 デメリット) <ul style="list-style-type: none"> ●賃借料の増加 ●投資用不動産の場合は投資リスク減少

CREマネジメントの先進事例/資産戦略

売却

ANAホテル



東芝



所有

日本ヒューレットパッカー



日本郵政



CREに関する不動産投資・運用体制 / 本社機能の在り方



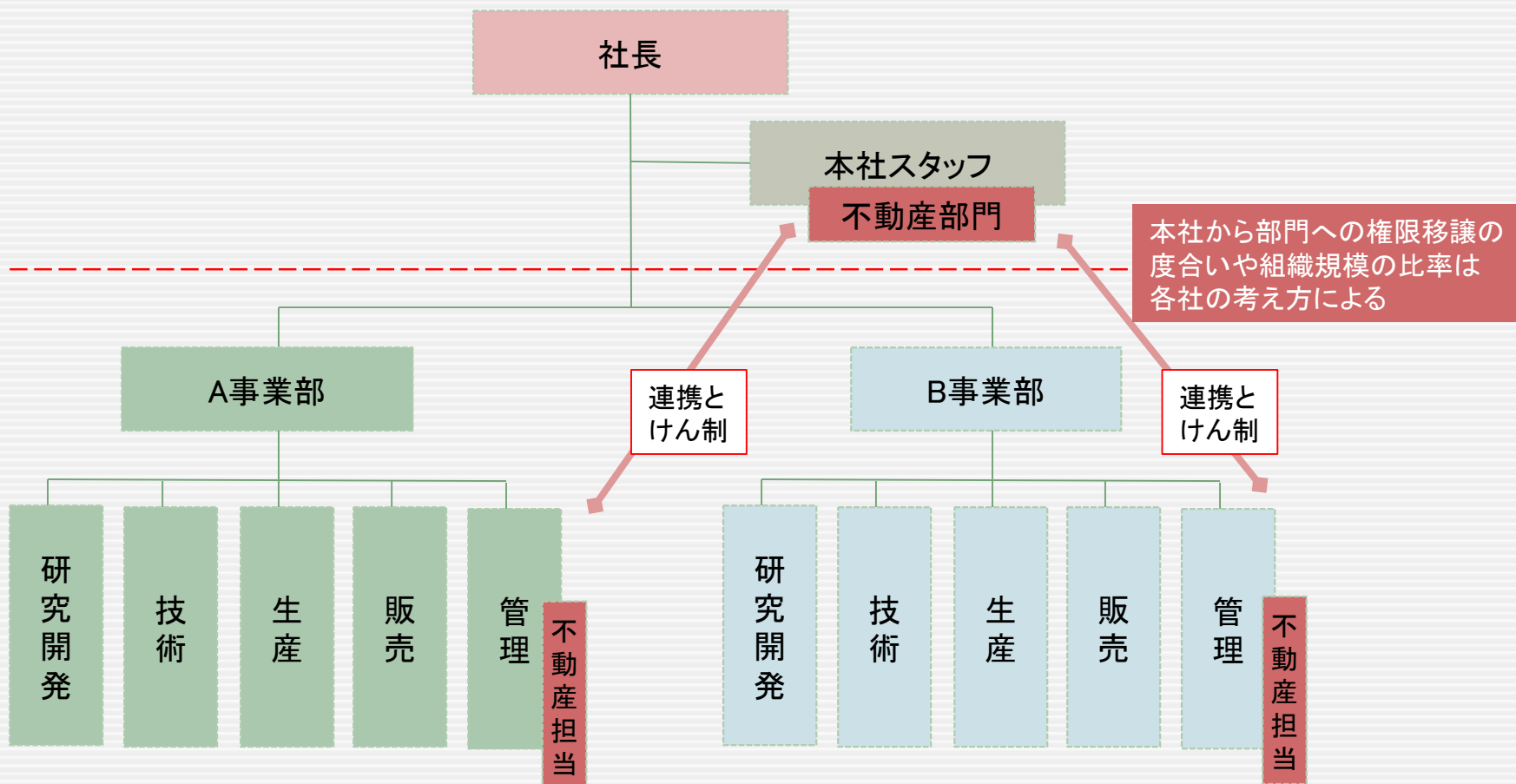
●**トップマネジメントの戦略スタッフ**
トップマネジメントが実施すべき“事業を超えた影響を及ぼす意思決定事項”に関する支援及び意思決定の伝達、浸透。

●**カンパニー事業支援**
カンパニー・事業トップが実施する事業戦略の支援及び意思決定事項の事業部門内への浸透。


●**シェアードサービス**
複数のカンパニー・事業に共通のサービスを効率よく提供する。

※PWCコンサルティング「グループ経営における本社機能」をもとに作成

CREに関する不動産投資・運用体制 / 組織体制とミッション



CREマネジメントの役割とBPOの可能性

CREマネジメントに関する業務	
本 社	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営戦略 ● 財務・経理 ● 内部統制 ● 人材育成 ● 運営・管理 ● 拠点整備 ● ソリューション
	
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">連携とけん制</div>	
部 門 支 店	<ul style="list-style-type: none"> ● 一定規模以下の投資判断 土地取得・新規建設・増設改変 ● 一定規模以下の売却・廃棄 ● 一定規模以下の賃貸借 ● 各拠点運営管理 ● 国内外拠点拡張・展開 ● 事業部門課題ソリューション

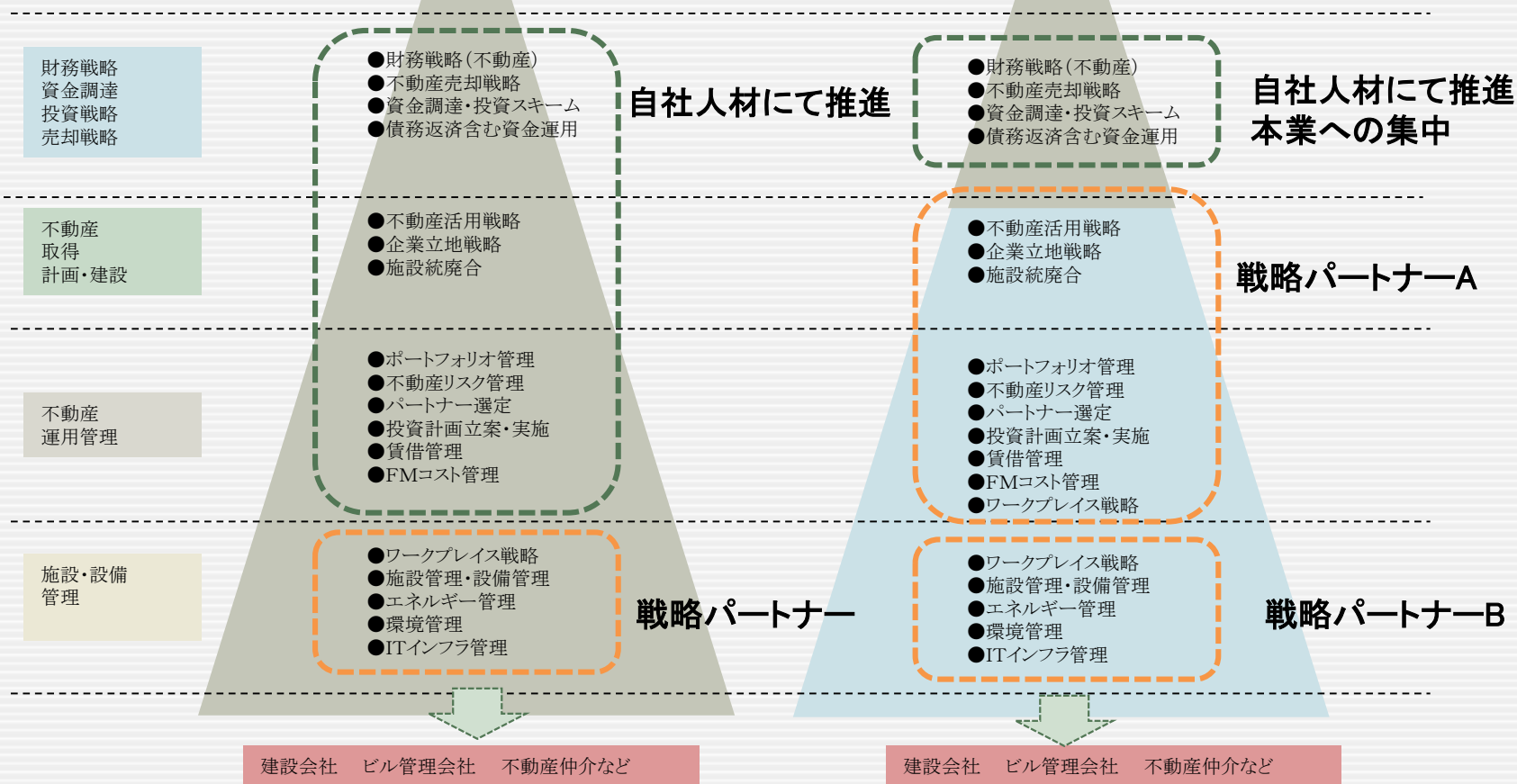
- ・CRE基本方針策定及び展開
- ・CRE関連ファイナンス計画及び実施
CRE投資・資金調達・改編および改廃
- ・一定規模以上の投資判断
土地取得・新規建設・増設改変
- ・一定規模以上の売却・廃棄
- ・一定規模以上の賃貸借
- ・CRE人材育成計画
- ・CRE人材育成
- ・本社施設等の運用管理実施
- ・国内外新規拠点開発及び運用
- ・事業部門支援(技術・ノウハウ)
- ・事業部門相互調整
- ・全社的課題ソリューション
(環境調和、資産戦略、リスク管理、BCP等)

不動産マネジメントにおけるアウトソーシングの進展

従来の企業不動産管理



パートナー企業と連携する 企業不動産管理

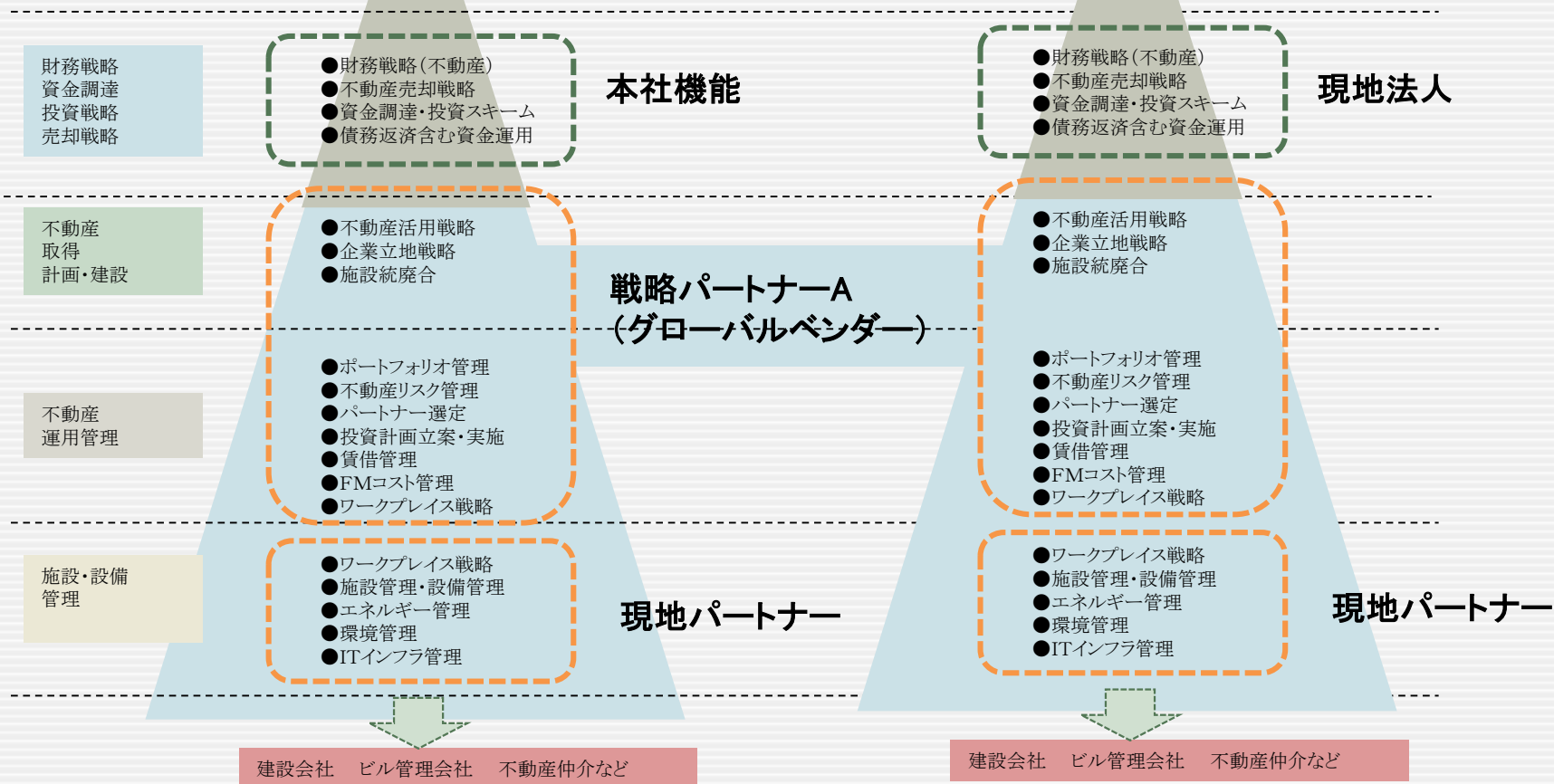
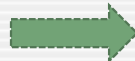


グローバル企業を想定した 不動産マネジメントにおけるアウトソーシングの進展

パートナー企業と連携する
国内企業不動産管理

海外展開

パートナー企業と連携する
グローバル不動産管理



CREマネジメントに関する グローバルベンダーの例

	ジョーンズ ラング ラサール	スターツグループ	某社
提供サービス	全世界において不動産サービスを提供 ●CRE戦略の策定と実行支援 ●不動産売買や賃貸借の取引支援 ●開発や建設工事のプロジェクトマネジメント ●総務・管財業務や施設管理業務 ●投資用不動産の賃貸運営	国内外において不動産サービスを提供 国内においては総合生活文化企業に成長 ●建設・不動産・管理事業 ●不動産ネットワーク事業 ●ホテル・レジャー・物販事業 ●出版・メディア事業 ●セキュリティ事業、金融コンサルティング事業 ●高齢者・保育事業 ●海外事業	
提供規模	全世界) ●全世界70か国 1000都市に展開 ●全世界従業員48000人 アジアパシフィック(急成長) ●14か国76オフィスを展開 ●従業員25400人	国内) ●ピタットハウスなど全国網構築 ●全国各地に447店舗 ●提携店舗は114社、468店舗 海外) ●日本企業の海外進出を支援 ●世界に29拠点展開	
沿革	・1783年 ロンドンにて創業 ・1999年 各社合併 JLLに ・2003年 N.Y.グランドゼロ再開発 ・2000年後半 大手企業ソリューション強化 ・2011年 上海万博跡地再開h津	・1969年 江戸川区を居拠点にて創業 ・1986年 米国ハワイに出店 ・1987年 スターツ株式会社に ・2001年 グループ本部を日本橋に移転 その後多角的に急成長	

※各社開示資料をもとに作成

※JLL社はHarvard Business School ケーススタディ2011より

CREマネジメントの先進事例/戦略パートナー

マイクロソフト



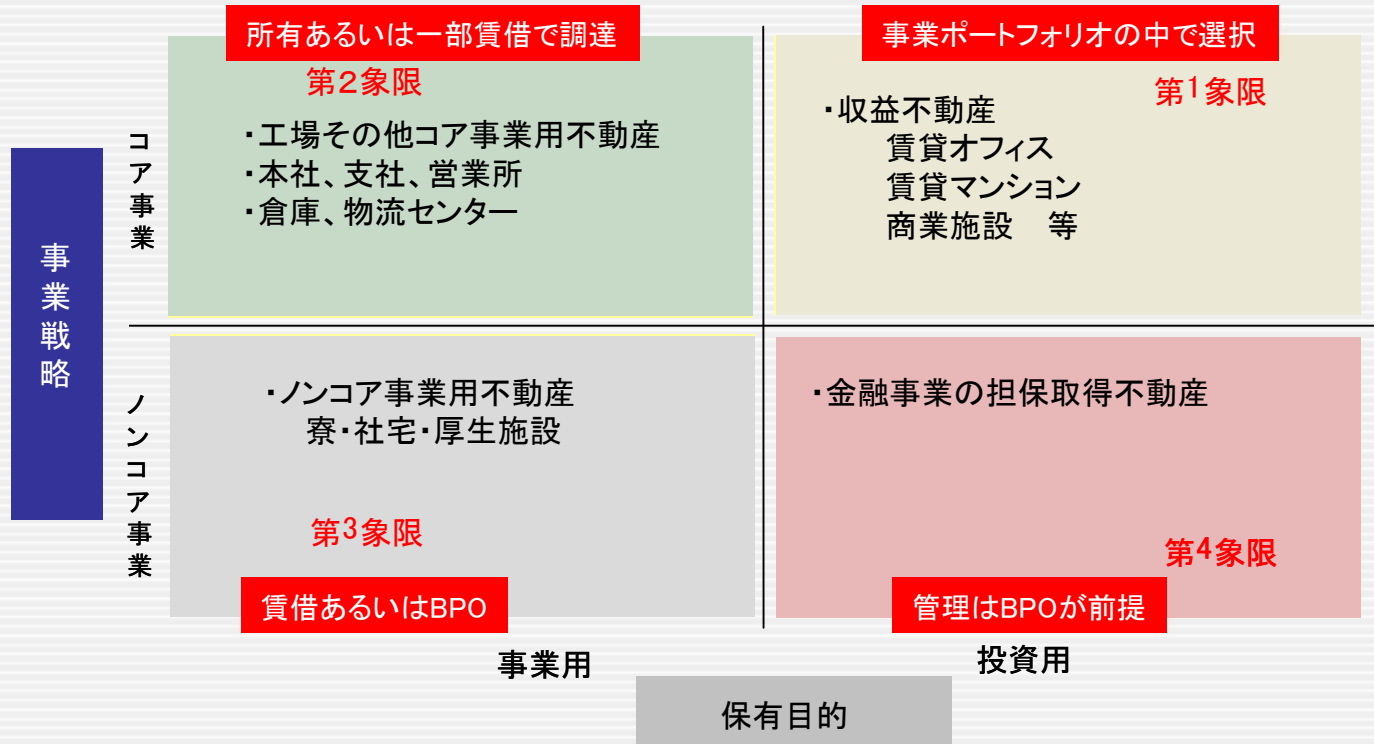
ユニクロ



東芝



CRE戦略の考え方 ポートフォリオ戦略



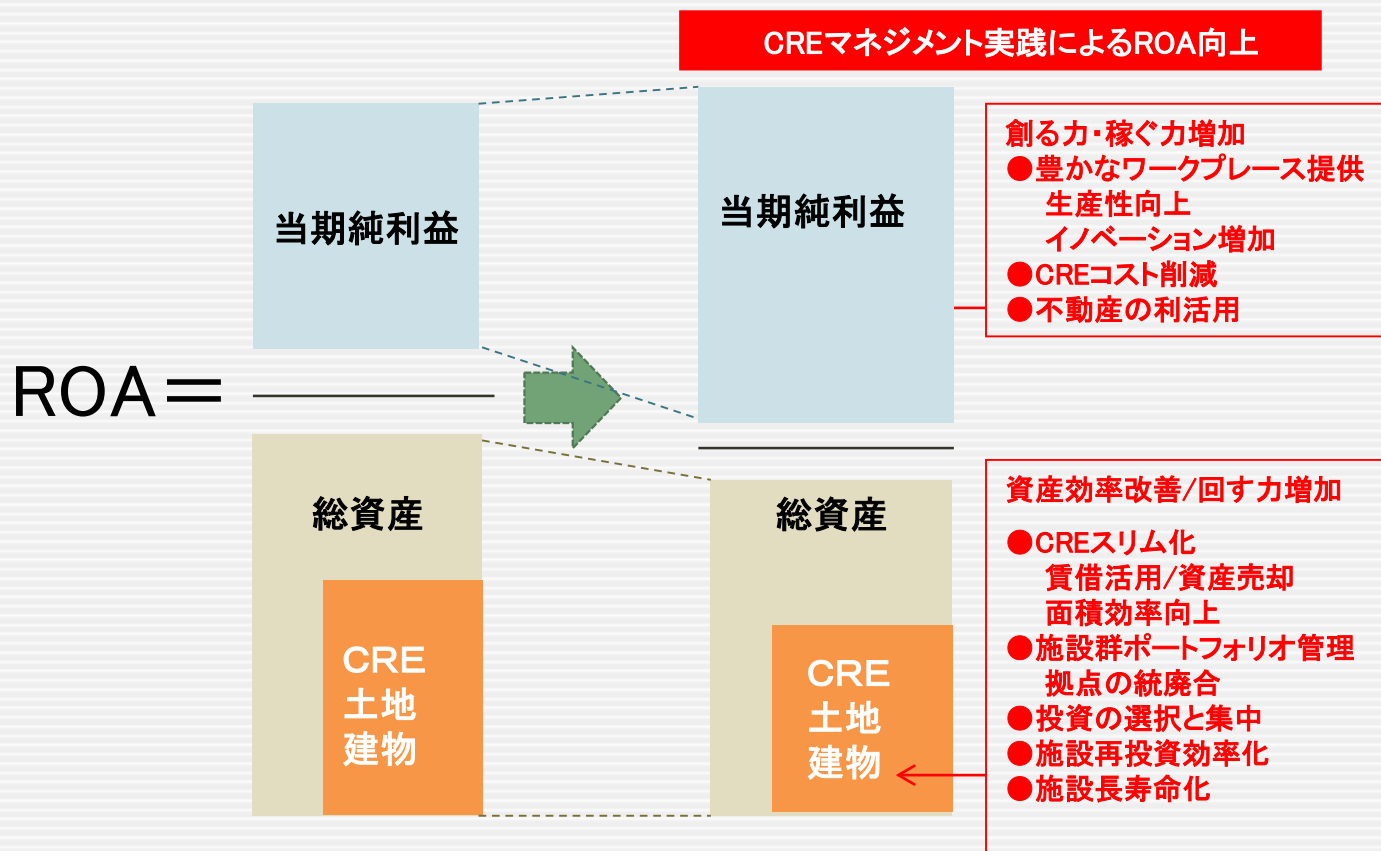
	CRE種別	求められるニーズ	所有で調達	賃借で調達	BPOで調達
コア事業	<ul style="list-style-type: none"> 工場その他生産拠点 研究開発施設 	<ul style="list-style-type: none"> ●安定的な不動産提供 ●立地・雇用など長期視点 	○		
中間領域	<ul style="list-style-type: none"> 本社、支社、営業所 	<ul style="list-style-type: none"> ●立地性 ●豊かなワークスペース ●コスト低減 	○	○	
	<ul style="list-style-type: none"> 店舗等営業拠点 倉庫等物流拠点 	<ul style="list-style-type: none"> ●立地性 ●迅速性・フレキシブル対応 ●コスト低減 	○	○	
ノンコア	<ul style="list-style-type: none"> 寮及び社宅 福利厚生施設 	<ul style="list-style-type: none"> ●フレキシブル対応 ●コスト低減 	○	○	○

ニーズ対応重視で多様な選択肢

ニーズ対応重視で多様な選択肢

	マネジメント業務の例	全社的取組で得られるメリット
プロジェクト型業務	<ul style="list-style-type: none"> ● 不動産の投資・売却 ● 資金調達 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営戦略との関係 ● リスク管理の強化 ● 資金調達コストの低減 など
日常管理業務	<ul style="list-style-type: none"> ● 賃借・リーシング管理 ● 各種業務委託管理 ● 光熱用水費管理 ● 建物への再投資/修繕 ● 支払・入金管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● スペックの統一による品質管理 ● 重要契約のリスク管理 ● 大規模なコスト削減 ● 全社的なBPOの活用 ● 施設再投資の効率化 ● 入出金コストの低減と統制確立
ソリューション型業務	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境対策 ● 地震対応 ● コンプライアンス対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● 本社ノウハウの活用 ● 専門家等の参画促進 ● 全社的な網羅性確保 など

CREに関する経営的なメリット(資産管理の観点)



CREに関する経営的なメリット(資産管理の観点)

