



## JFMA FORUM 2009

# 今こそ必要な効果的なCRE戦略

シービー・リチャードエリス株式会社

佐藤俊朗

**CBRE**  
CB RICHARD ELLIS

Feb.10 2009

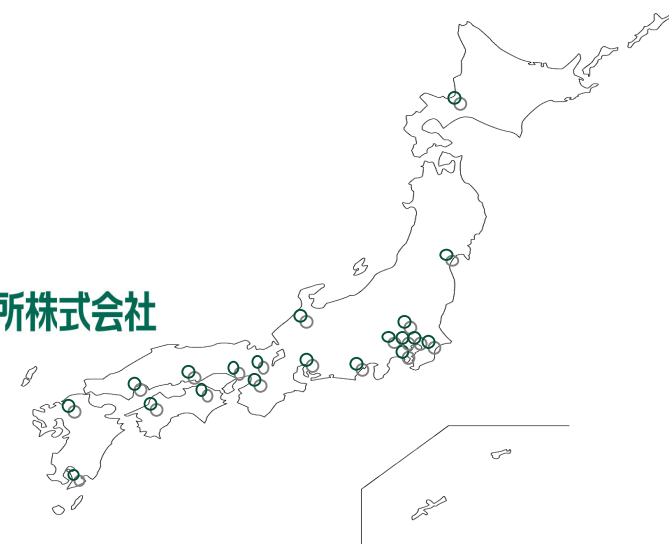
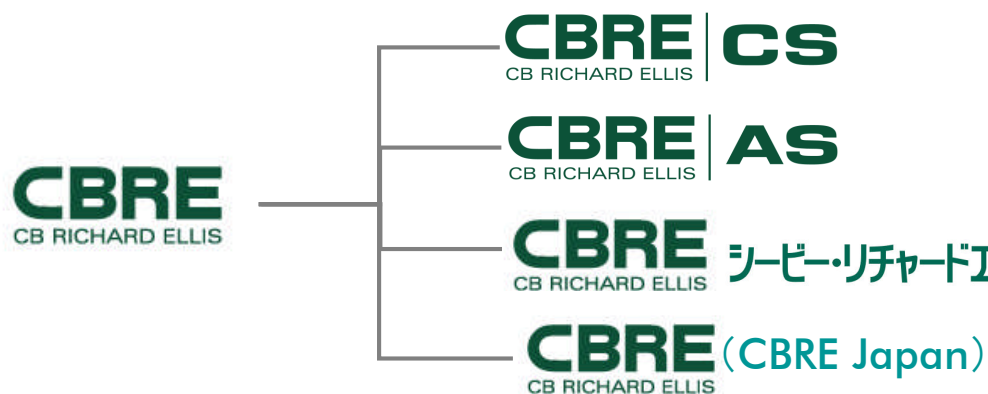


1. **CBRE**について
2. **CRE**を取り巻く環境
3. **CRE**推進について
4. **CRE**のアウトソーシングについて
5. **CRE**戦略的実践 事例紹介



CBREについて  
About CBRE

# 日本におけるCBREグループ



## ■ サービスライン



本 社	東京本社／東京都港区浜松町二丁目2番12号 大阪本社／大阪府大阪市中央区安土町二丁目3番13号
資 本 金	1億5,000万円
社 員 数	グループ計841名／2008年1月1日現在)※契約社員を含む CBRE Japan含まず



# CREを取り巻く環境 Corporate Real Estate Trend

# 経営戦略と不動産戦略の関わり



経営戦略と連動する企業不動産戦略の必要性



## 1) 不動産関連コスト削減

—————→ **Following Wind** スピーディーに、戦略的に

## 2) 不動産収益・価値の最大化

—————← **Against Wind** 計画的に、戦略的に

# 業種別の企業不動産資産規模

- ① 産業全体では、製造業、建築業・不動産業、運輸業、卸売・小売業の不動産資産規模が大きいですが、教育学習支援、サービス業(特に宗教)の不動産資産規模も大きい。
- ② ただし、1法人当り規模では、電気業、鉄道業の規模が圧倒的に大きく、また、運輸業その他(倉庫業等)化学、鉄鋼業、金融・保険業の規模も大きい。

	法人数	土地資産額①			建物 資産額② (兆円)	不動産①+②		
		(兆円)	所得面積 (億㎡)	平均単価 (千円/㎡)		(兆円)	1法人当り (億円)	構成比 (%)
<b>製造業</b>	109,690	78.6	57.6	13.6	14.8	93.3	8.5	19.1
パルプ・紙	2,880	3.3	25.8	1.3	0.5	3.8	13.2	0.8
化学	2,630	10.2	3.2	32.3	1.3	11.6	44.1	2.4
鉄鋼業	2,090	7.8	2.4	32.9	0.4	8.2	39.2	1.7
電気機械	9,010	7.3	1.6	44.2	1.9	9.2	10.2	1.9
輸送用機械	5,070	9.2	3.2	28.2	1.1	10.3	20.3	2.1
その他	88,010	40.8	21.4	19.0	9.5	50.3	5.7	10.3
<b>電気業</b>	50	7.2	12.1	5.9	0.3	7.5	1,500.0	1.5
<b>輸送業</b>	19,780	62.5	18.3	34.1	4.3	66.8	33.8	13.6
鉄道業	240	26.2	8.7	30.0	0.8	27.1	1,129.2	5.5
道路旅客・貨物	15,690	9.9	2.2	44.6	1.8	11.8	7.5	2.4
その他・運輸	3,850	26.3	7.3	35.9	1.6	27.9	72.5	5.7
<b>卸売・小売業</b>	138,180	41.8	14.7	28.4	11.3	53.1	3.8	10.8
卸売業	64,780	29.2	11.2	26.0	5.9	35.0	5.4	7.2
小売業	73,390	12.7	3.5	36.0	5.4	18.1	2.5	3.7
<b>金融・保険業</b>	4,280	9.8	1.2	82.3	4.9	14.8	34.6	3.0
<b>医療・福祉業</b>	21,770	9.8	2.4	40.4	10.3	20.1	9.2	4.1
<b>教育・学習支援</b>	10,310	23.3	3.9	60.0	7.1	30.4	29.5	6.2
<b>サービス業</b>	144,530	68.7	41.9	16.4	9.9	78.6	5.4	16.0
娯楽業	7,020	12.3	11.2	10.9	2.0	14.3	20.4	2.9
宗教	87,880	41.4	20.4	20.3	3.4	44.8	5.1	9.1
その他	49,630	14.9	10.3	14.6	4.5	19.5	3.9	4.0
<b>建設業・不動産業</b>	147,010	79.8	27.2	29.4	13.8	93.6	6.4	19.1
建設業	102,130	25.2	10.7	23.6	3.7	28.9	2.8	5.9
不動産業	44,880	54.6	16.5	33.1	10.1	64.7	14.4	13.2
<b>その他業種</b>	45,800	24.3	44.9	5.4	7.3	31.7	6.9	6.5
<b>法人合計</b>	641,400	405.8	224.2	18.1	84.1	489.9	7.6	100.0



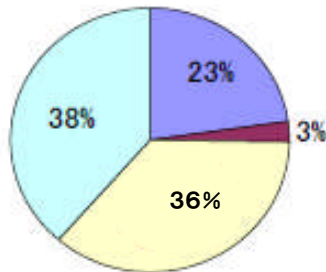
# 法人不動産所有状況(株式会社上場別)

調査対象の全上場企業(2,980法人)の保有する土地建物の総資産額は、全種別の法人が保有する資産額(約490兆円)のうち、約123兆円(全体の約23%)。うち、空き地の資産額は、全種別法人で約11兆円となり、さらに上場企業の保有する空き地比率は約3.8兆円の34%を占める。

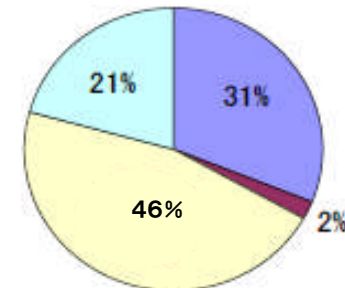
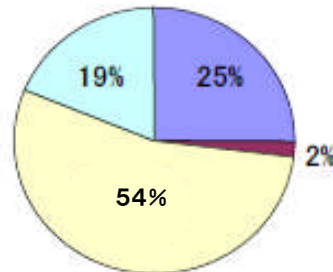
株式会社上場別(平成15年法人土地基本調査結果)

上場別	法人数	土地所有法人数	所有土地面積(m <sup>2</sup> )	土地種類別資産額(10億円)	建物資産額(10億)	土地建物資産額合計		うち、空き地				
						資産額	資産額割合	件数	面積(m <sup>2</sup> )	空き地面積の上場別割合	資産額(10億円)	空き地資産額の上場別割合
上場 (東証一部・大阪一部・名証一部)	1,670	1,610	5,571,946,000	101,368	9,911	111,279	22.7%	7,020	159,442,000	25.4%	3,677	31.2%
上記以外で上場	1,310	1,230	167,989,000	10,761	1,451	12,212	2.5%	1,030	9,905,000	1.6%	230	2.0%
上場していない	753,240	321,540	8,657,832,000	138,285	38,854	177,139	36.2%	74,330	340,937,000	54.2%	5,412	45.9%
上記以外の法人	1,103,500	317,020	8,025,304,000	155,399	33,841	189,240	38.6%	39,160	118,547,000	18.9%	2,473	21.0%
計	1,859,720	641,400	22,423,071,000	405,813	84,057	489,870	100.0%	121,540	628,831,000	100.0%	11,792	100.0%

資産額割合  
(総資産額約490兆円)



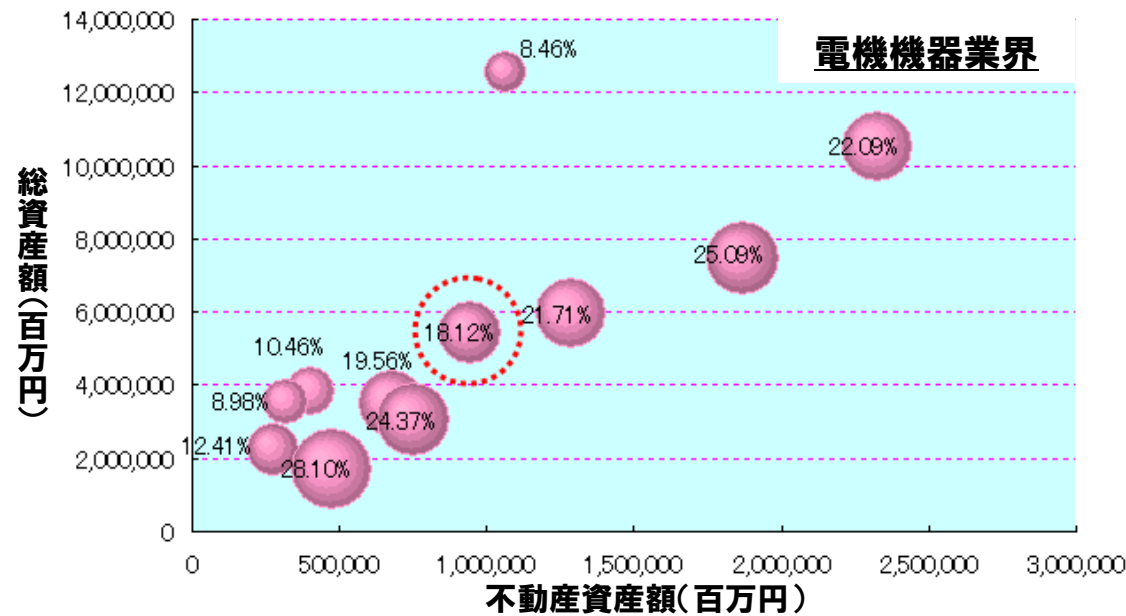
空き地面積の上場別割合



- 上場  
(東証一部・大阪一部・名証一部)
- 上記以外で上場
- 上場していない
- 上記以外の法人

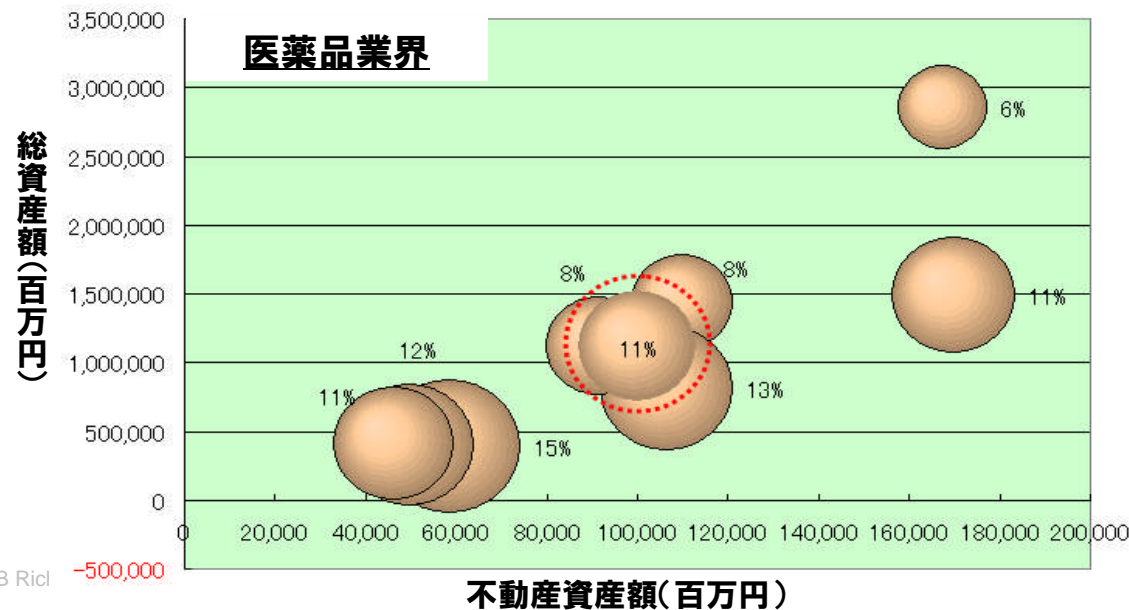
出所:国土交通省  
「平成15年度法人土地基本調査・法人建物調査」

# バランスシートに占める不動産比率



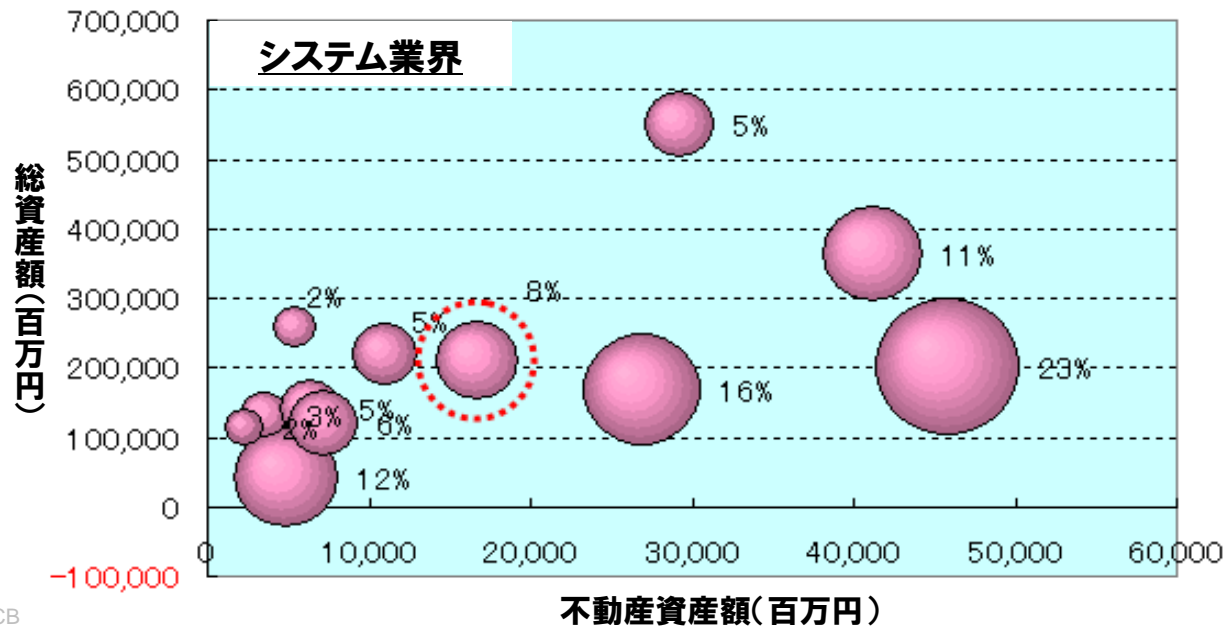
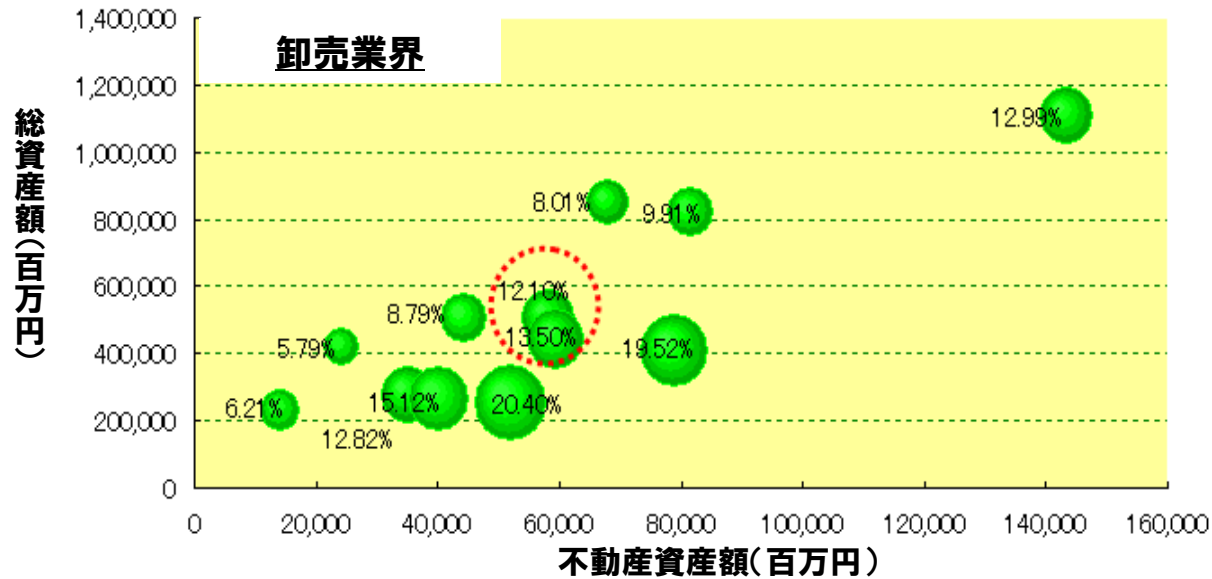
※BSに占める土地・建物の比率

- ・電気機器
  - ・医薬品
  - ・卸売
  - ・システム
- の4業種の売上規模上位の会社について
- ・総資産額(Y軸)
  - ・不動産資産額(土地+建物:X軸)
  - ・総資産に占める不動産比率(円の大きさ)として分布
- 破線で囲まれた位置が対象の中での平均値



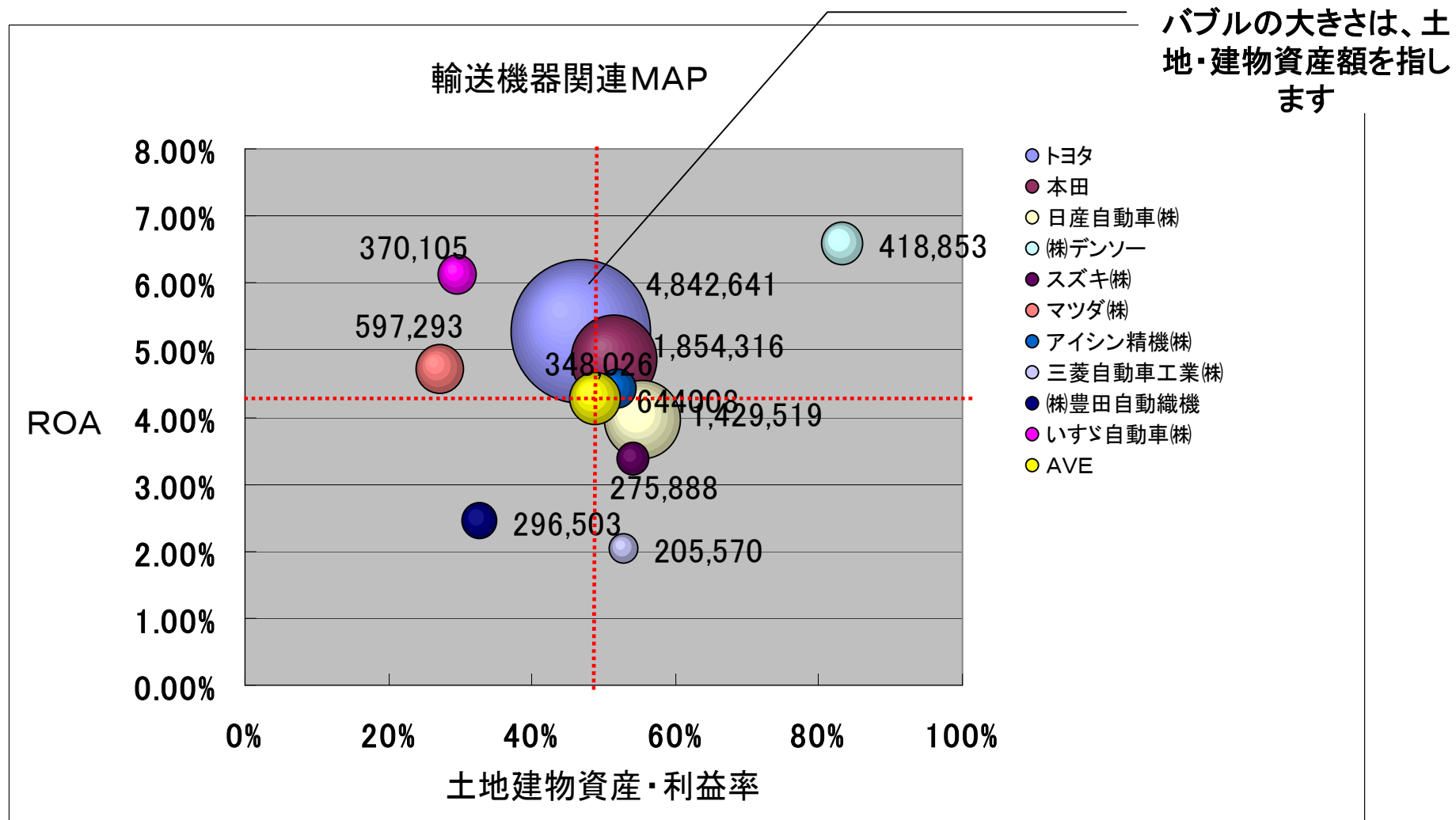
\* 各社有価証券報告書よりの抜粋データ

# バランスシートに占める不動産比率



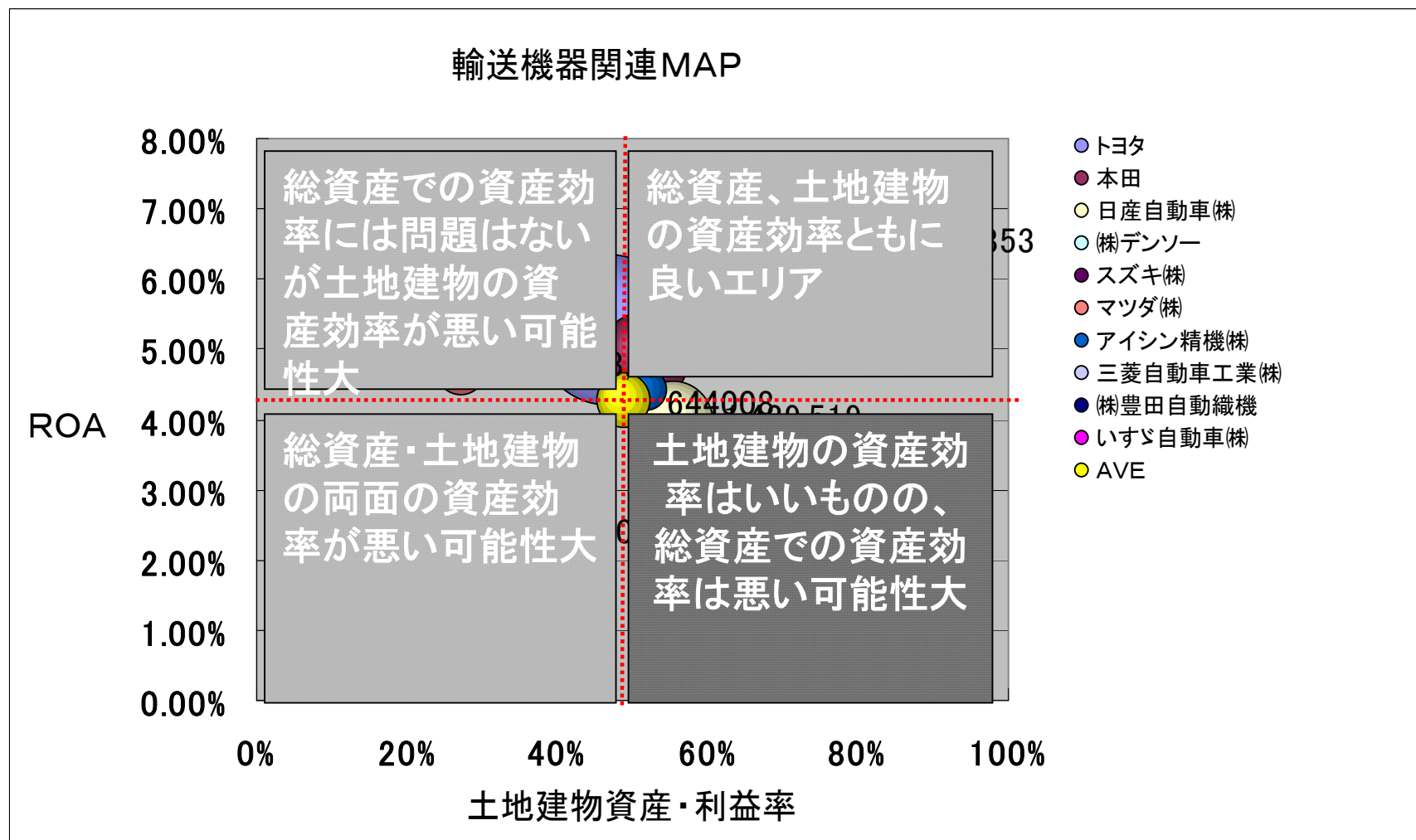
\* 各社有価証券報告書よりの抜粋データ

# 不動産資産位置づけ比較



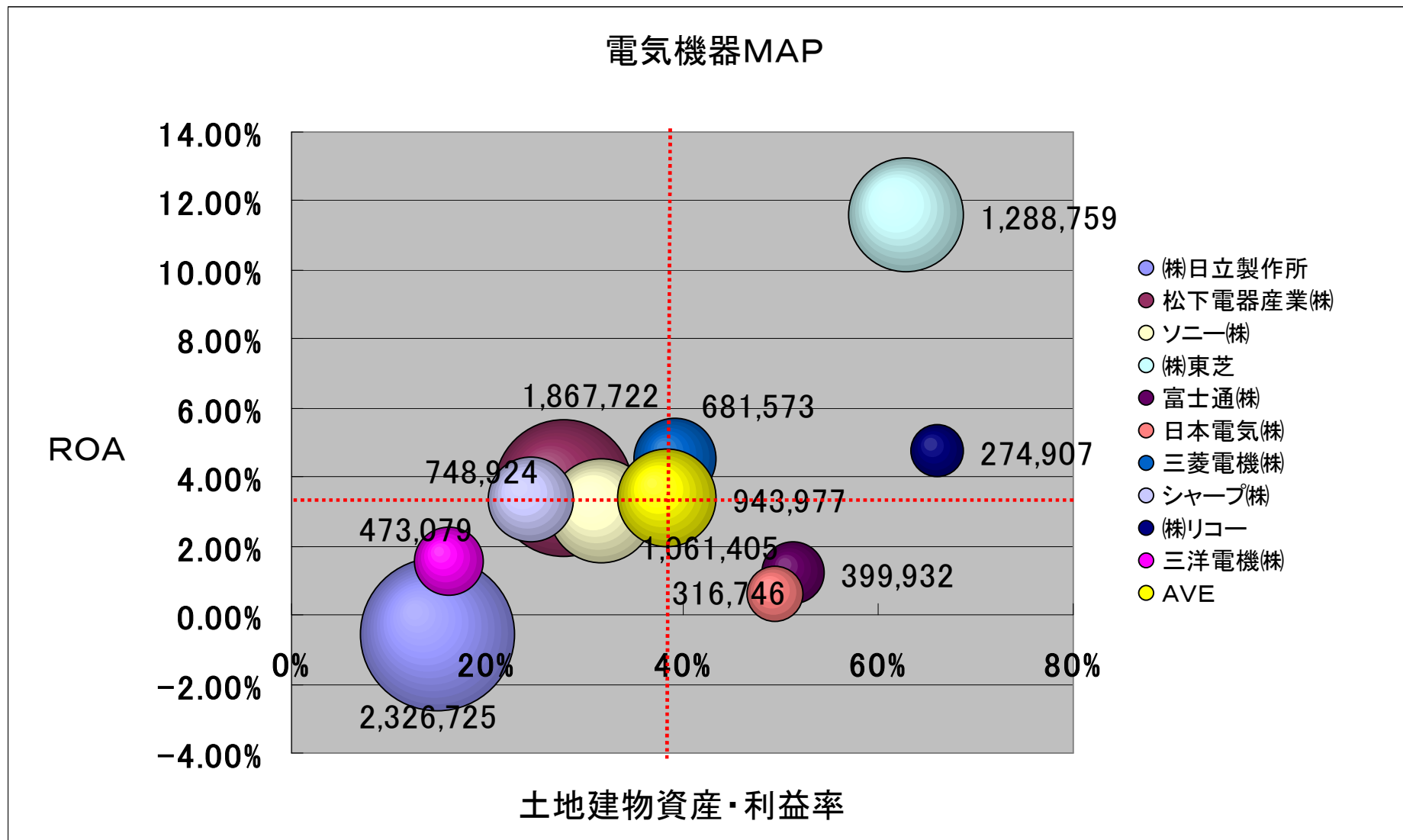
\* 各社有価証券報告書よりの抜粋データ

# 不動産資産位置づけ比較



\* 各社有価証券報告書よりの抜粋データ

# 不動産資産位置づけ比較



\* 各社有価証券報告書よりの抜粋データ

# 企業不動産(CRE)戦略の必要性 ~なぜCRE戦略か~

## ※CRE戦略定義

CRE戦略とは、企業不動産について、「企業価値向上」の観点から、経営戦略的視点に立って見直しを行い、不動産投資の効率性を最大限向上させていこうという考え方である。

※出所:国土交通省 CRE(企業不動産)戦略 実践のために-ガイドラインと手引き-

## 1. 企業にとっての不動産意義

- 生産・営業活動の為の手段としての不動産から、企業経営の重要資産としての不動産
- 所有と賃借

## 2. 不動産の持つ様々なリスクの認識と適切な管理

## 3. 会計基準の変更に伴う財務インパクト

## 4. 企業価値への影響と企業再編(M & A)の視点

## 5. ワークスペースとしての不動産

⇒経営戦略的な取組みと不動産に係るマネジメントの確立



## CRE推進について

# Corporate Real Estate Management



# CREの変革 Evolution of CRE

## Reactive 受け身 事業のからの指示業務

- § 限定的かつ不正確な不動産ポートフォリオ情報
- § 事業が不動産取引プロセスを主導
- § 常に至急、緊急対応
- § ルール、責任、権限が不明確
- § プロセス管理、コンプライアンス管理が不十分
- § 事業部からの要請が主導権を持つ
- § 不動産部門からの価値提供が限定的

## Proactive 能動的 事業に沿った業務

- § ポートフォリオマネジメントが分析を伴って実施されている
- § 事業部にとって効果的プロセス管理の価値が認識されている
- § 企業上層部の強い支援がある
- § 事業部の複数の階層において協調関係にある
- § 創出価値にフォーカスした効果測定
- § 事業戦略、経営戦略とのリンクは限定的
- § 全方位的業務遂行

## Strategic 戦略的 事業と協業

- § 経営、事業との一体関係
- § 戦略的価値創出提案
- § 早期の経営/事業上層部への情報提供
- § サービスプロバイダーからの戦略提案受け入れ
- § CRE実施プロセスと事業目的の両輪化
- § 事業効果の価値が高い案件を抽出し、能動的に提案
- § 土壌汚染対策
- § 不動産資産の資金化
- § 海外不動産戦略
- § 創出価値にフォーカスした効果測定
- § アウトソーシングを活用した複合的サービス提供

§ 専門人的リソース

§ プロセスとコミュニケーションの改善

§ CRE部門のパフォーマンスの定量化

§ ポートフォリオマネジメントの導入

§ テクノロジー IT

§ CRE推進の全社戦略化

§ サービス機能統合・高付加価値提供

§ CRM:社内クライアントとの関係づくりの深化

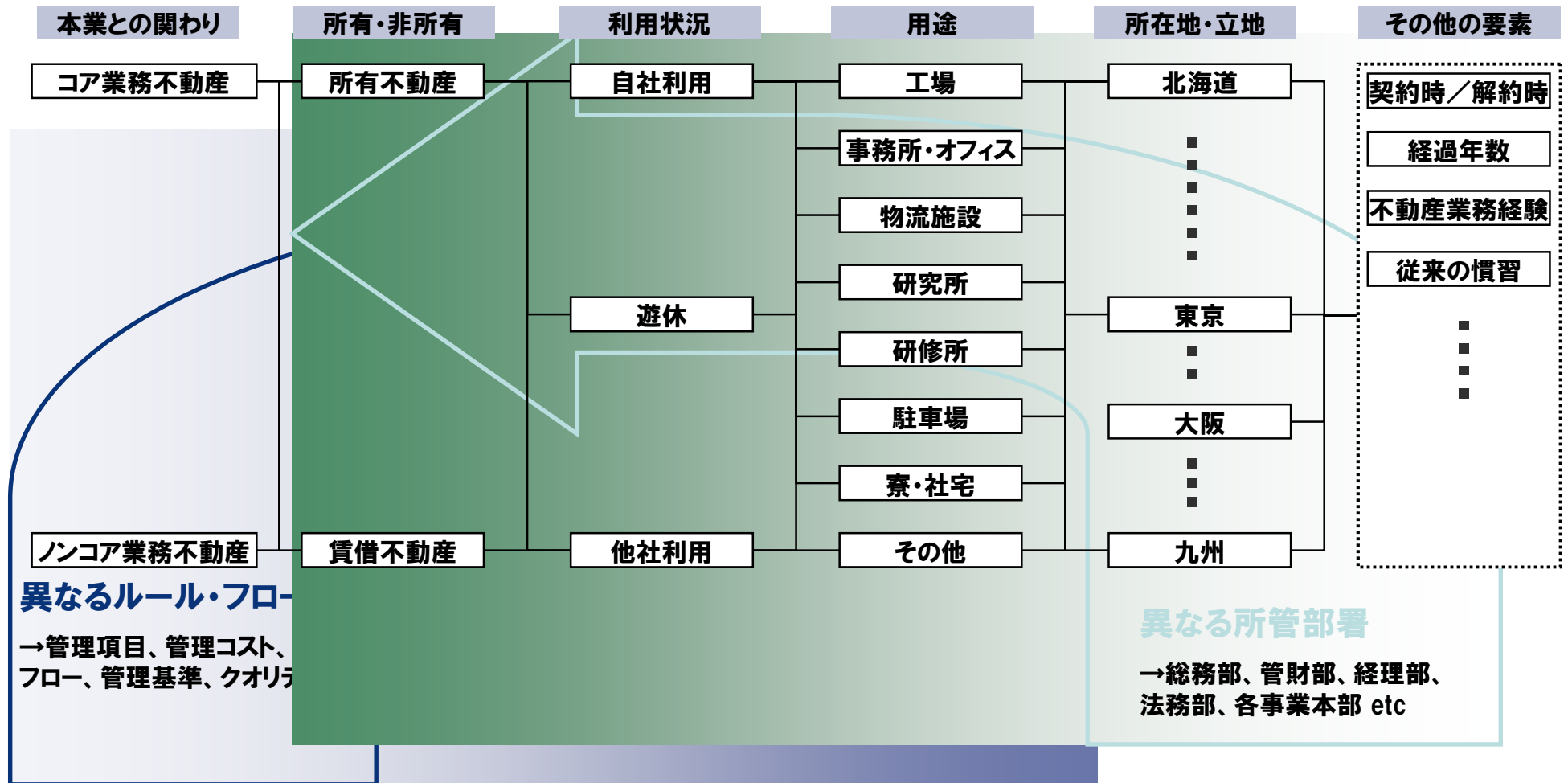
CRE提供サービスの高品質化

弛まぬ改善

革新

# 従来の不動産管理への対応体系

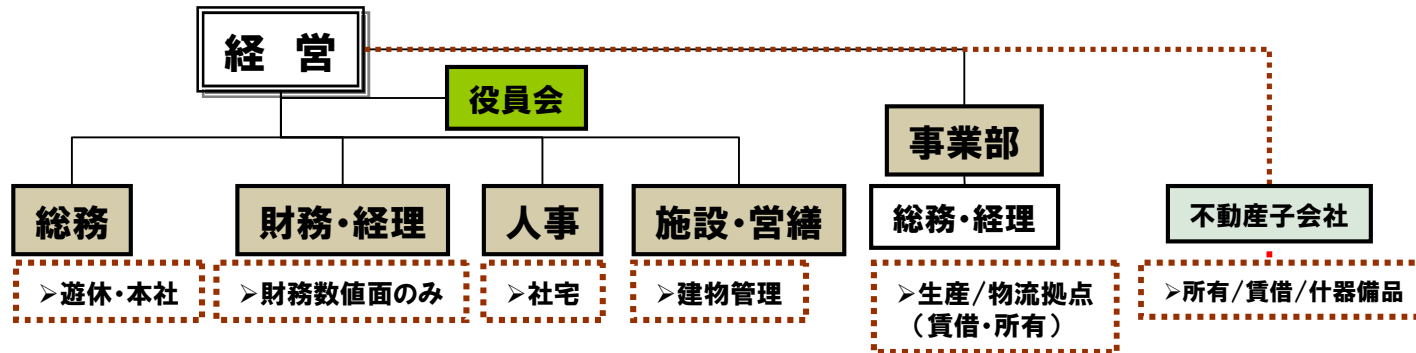
## ■ 不動産の 카테고리や形態ごとの分業・分担 / 異なる管理基準・ルール



⇒ 社内の不動産業務が属人化・属組織化・属地域化していませんか？

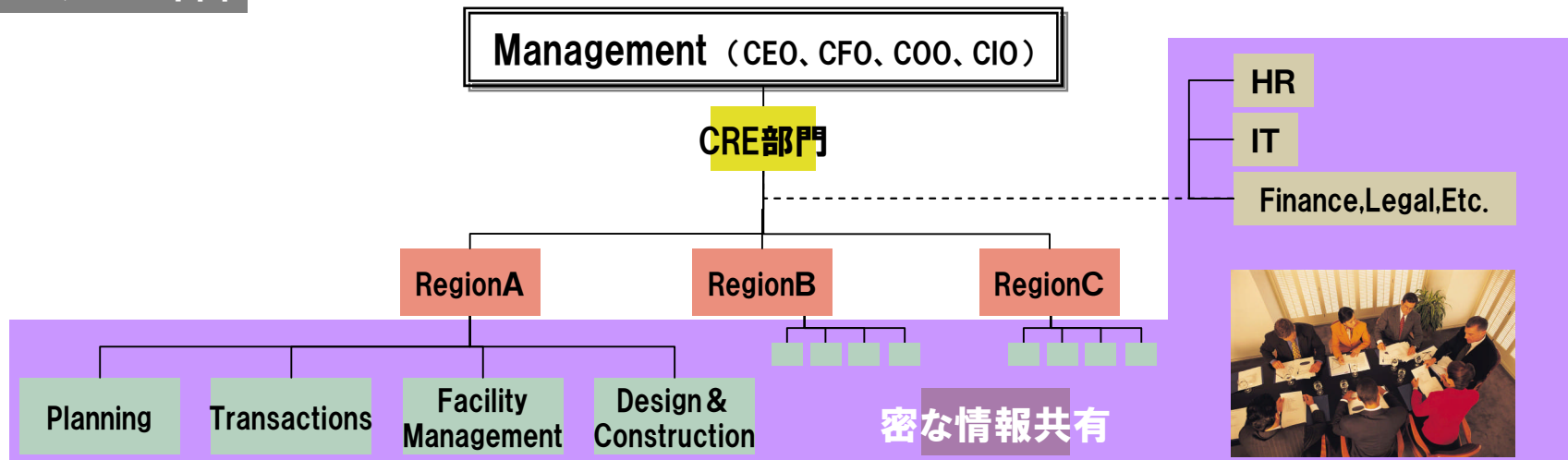
# 不動産管理 組織体制の比較(日本⇔米国)

モデルケース: 日本



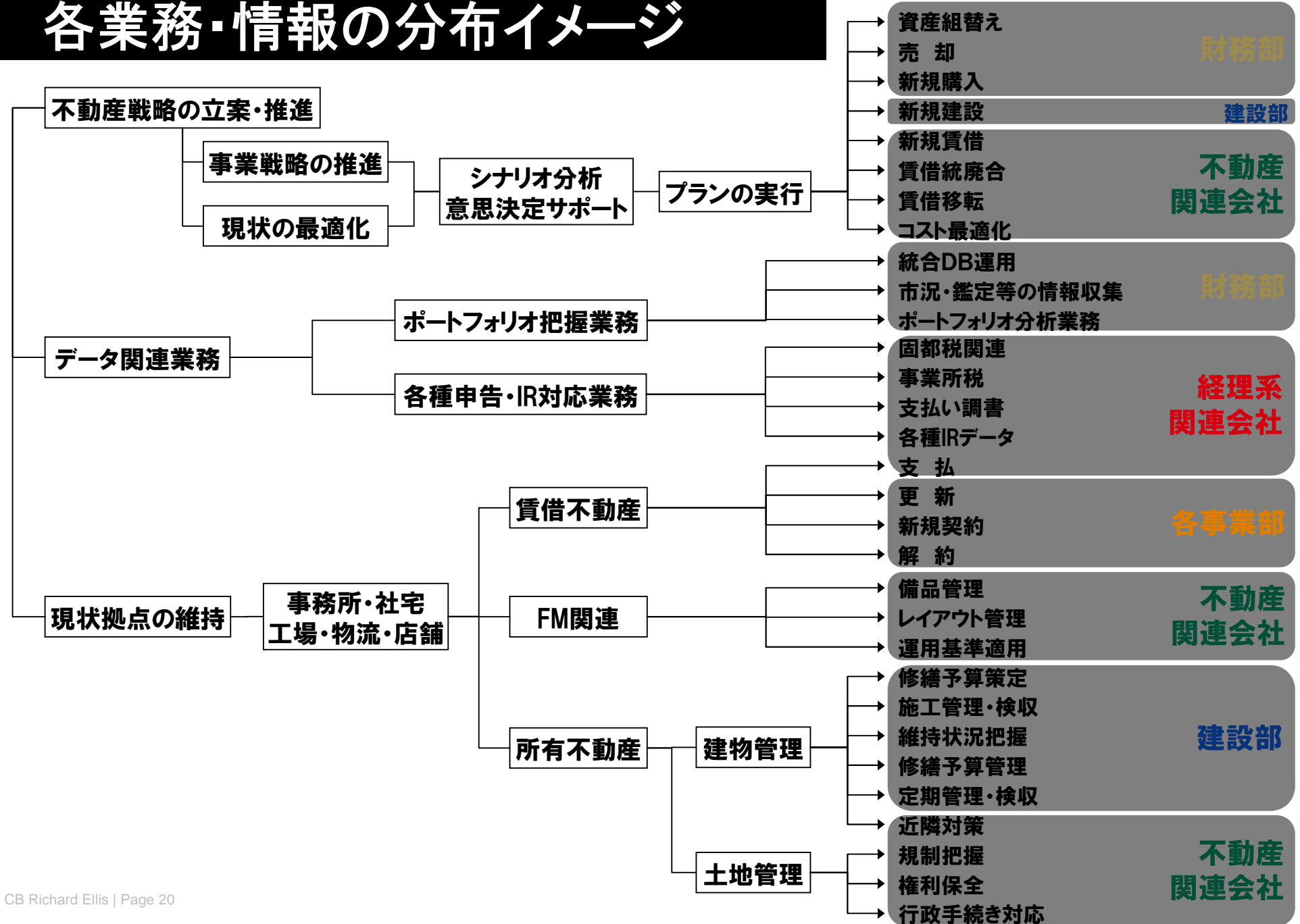
…異なる管轄部署にて、異なるルール・フローで不動産を管理 ⇒ **部分最適**

モデルケース: 米国



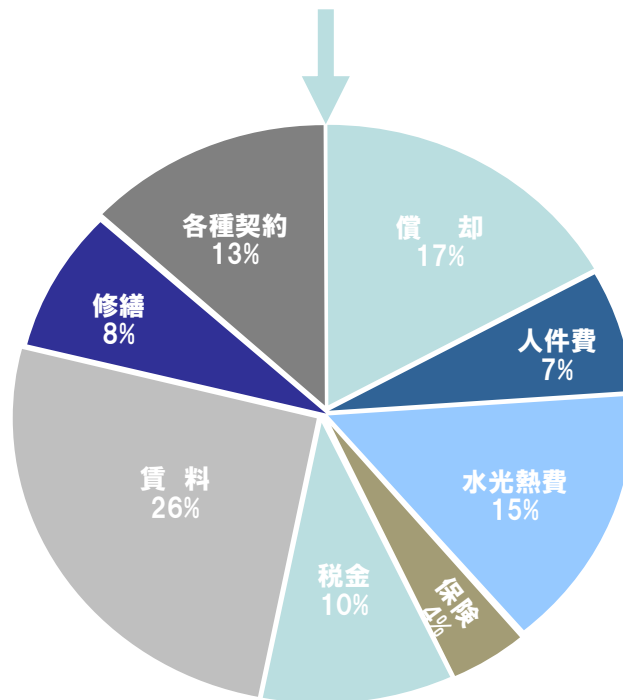
…CRE部門にて、統一のルール・フローで不動産を管理 ⇒ **全体最適**

# 各業務・情報の分布イメージ

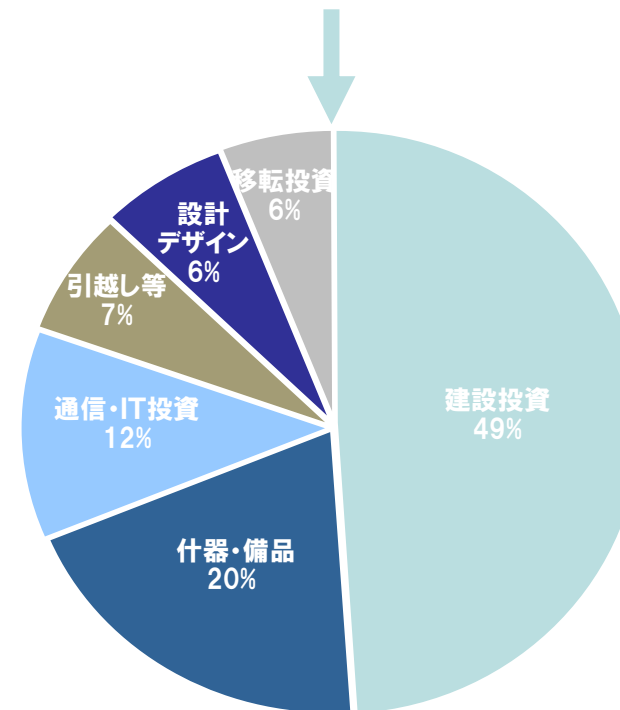


# 企業不動産でモニタリングが必要な経費・資本的支出

Annual Operating Expenses  
年間経費



Annual Capital Expenses  
年間資本的支出



⇒経費・資本的支出に関する全体俯瞰を行いながら、各項目の比率と各項目内での支出内容の最適化を行うことが重要

※参考(CBRE・USでのクライアント23社での平均値)

# 代表的取り組み事例

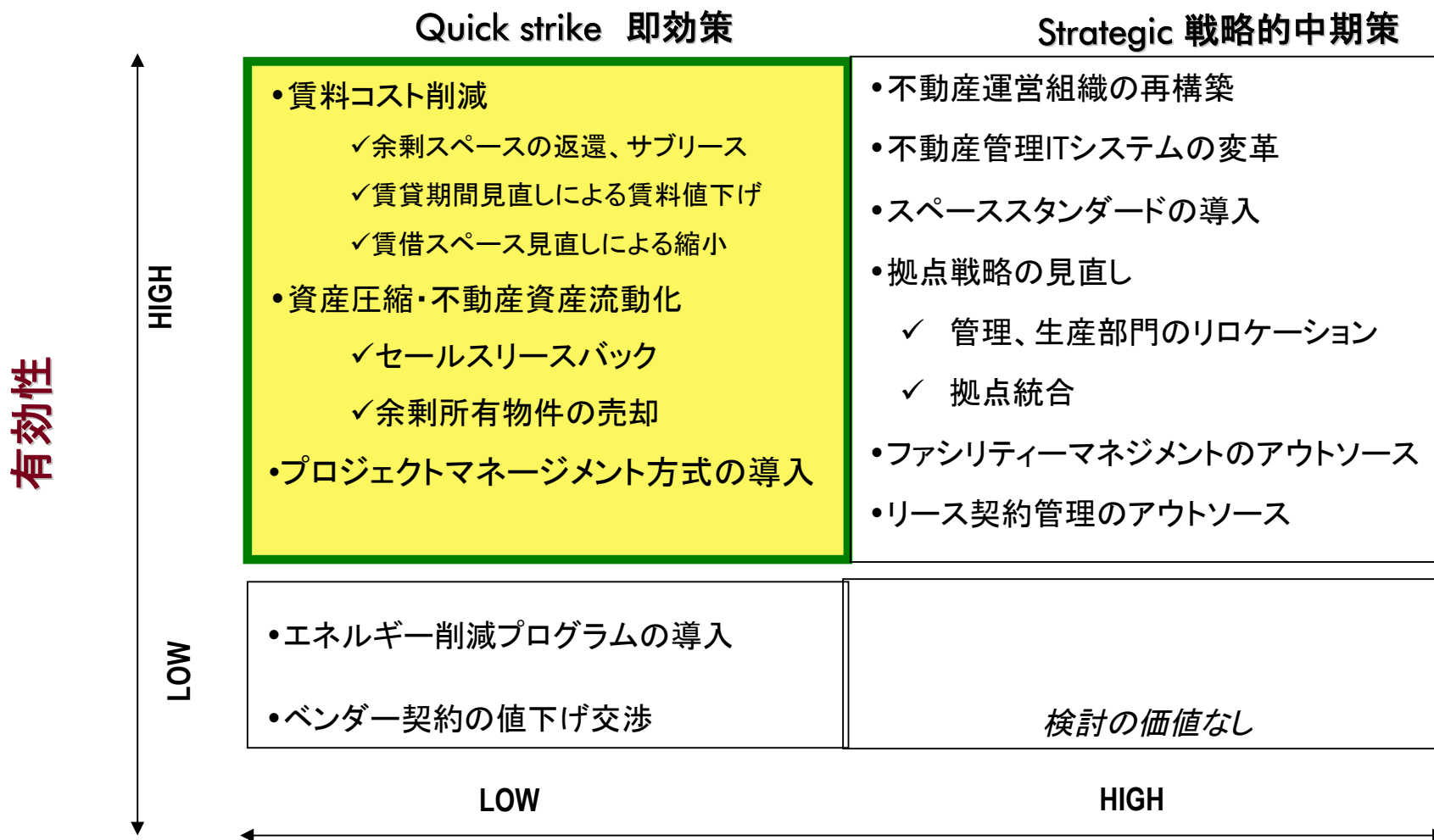
## ■目的や対象によって異なる取り組み形態が見られます

■図表6 / 3社のCRE戦略の特徴比較

	パナソニック	日産自動車	富士ゼロックス
特 徴	事業部門(ドメイン)主体の管理 〔自主責任経営〕 “純日本的CRE”	財務部門(資産管理部)主導 〔全体最適追求〕 “グローバルCRE”	賃貸ビルのCRE 〔コスト削減と〕 〔快適性の追求〕 “FM的CRE”
管理指標	<b>ROFA</b> (施設資産回転率) 40回以上が望ましい	<b>ROIC</b> (投下資本利益率) 20%以上が目標	<b>ファシリティコスト率</b> (ファシリティコスト÷総経費) 10%以下が目標
デ ー タ ベ ー ス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業部単位で共通管理データ</li> <li>● 施設白書を毎年発行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外・連結子会社の不動産情報一元化</li> <li>● 一定範囲以上は本社決済</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業所単位の詳細施設コストデータベース</li> <li>● 定期的に他社とベンチマーク</li> </ul>

出所: オフィス・ジャパン Vol2007秋号  
FM実践講座: ワークプレイスリサーチセンター小田氏

# 企業不動産戦略施策の即効性、有効性



リソースの必要性



# CREのアウトソーシングについて

## CRE Out-Sourcing

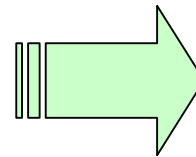


# アウトソーシングのメリット

- 不動産業務はノンコア
- 経営資源の効果的な配置
- コストの変動費化
- 外部エキスパートズの活用
- アウトソース先は戦略的パートナー

## アウトソース(タスク)

1. 手間暇のかかる業務
2. 社内にわざわざ専門家を育成・配置しておくことが合理的でない専門領域の業務
3. 客観的データ、視点でのアドバイスを外部から求める業務
4. 品質を高めたい業務



外部の  
サービス・  
プロバイダーへ  
業務委託

総合アドバイザー

データベース構築・運用・更新

契約リスクチェック等

コンストラクションマネジメント

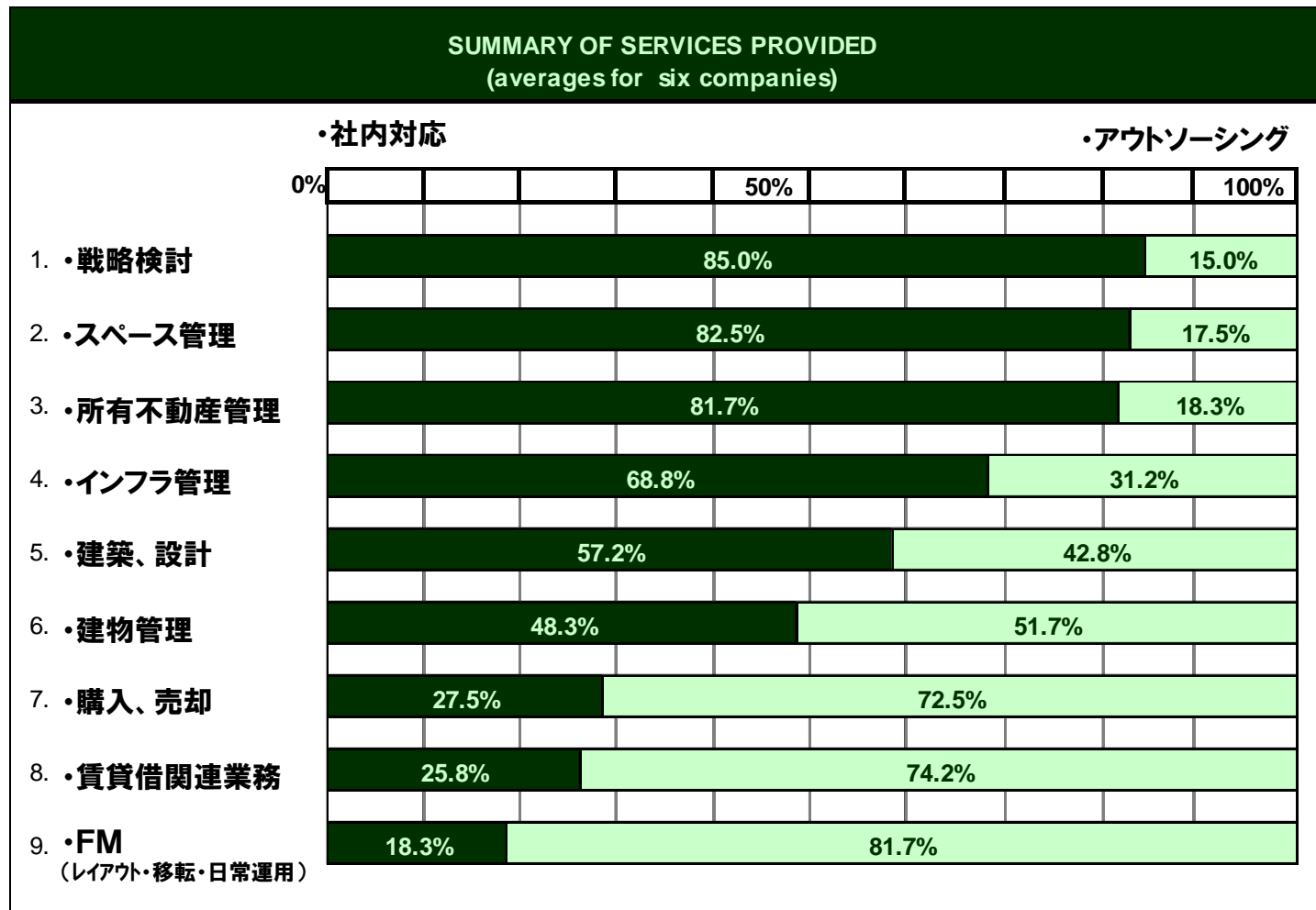
仲介

入札

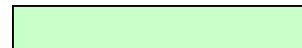
鑑定・調査

# アウトソーシングの取り組み

日米大手IT系企業6社を対象とした各不動産関連業務の組織形態に関するベンチマーク調査結果

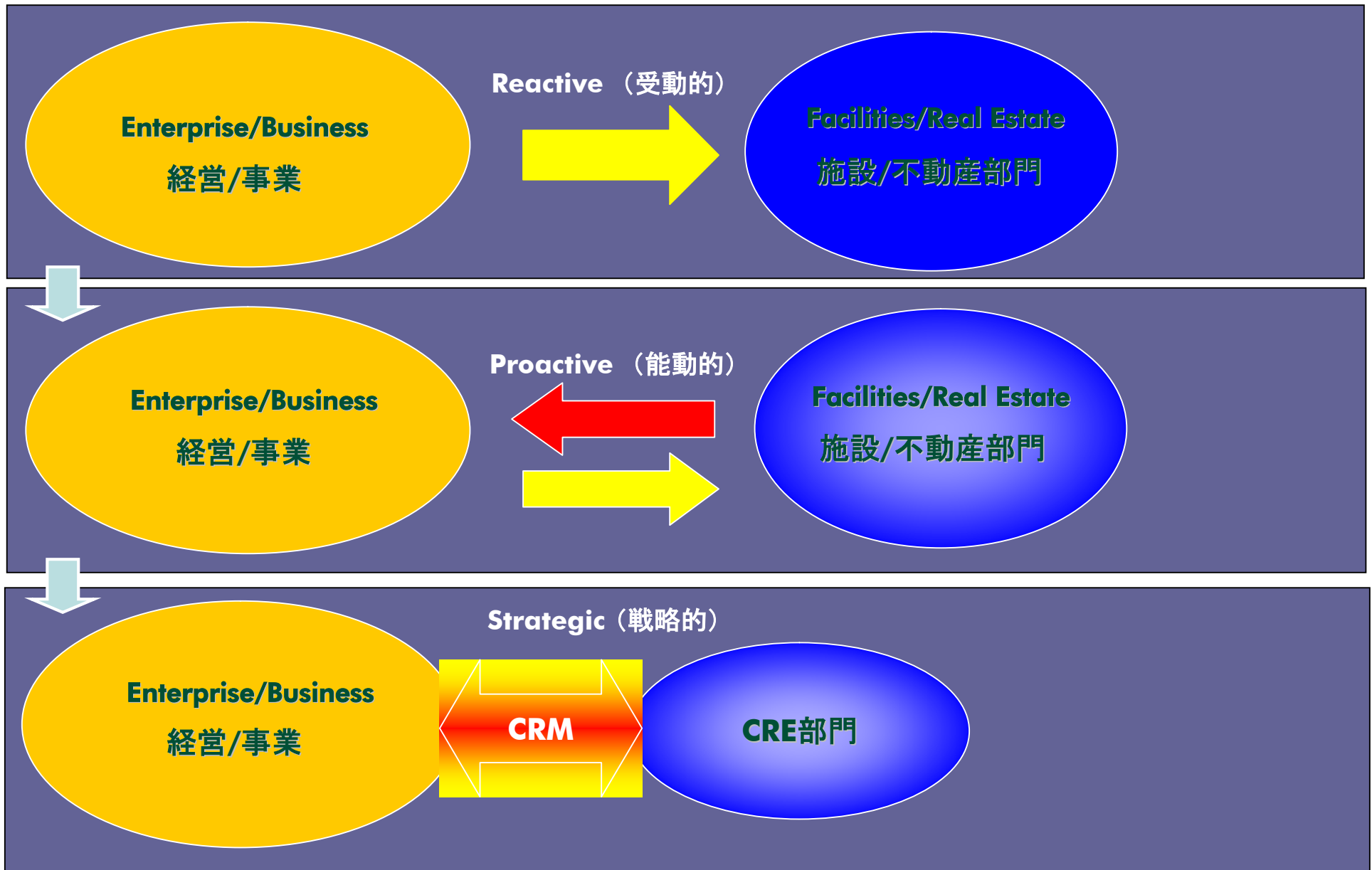


= 社内組織で業務実施

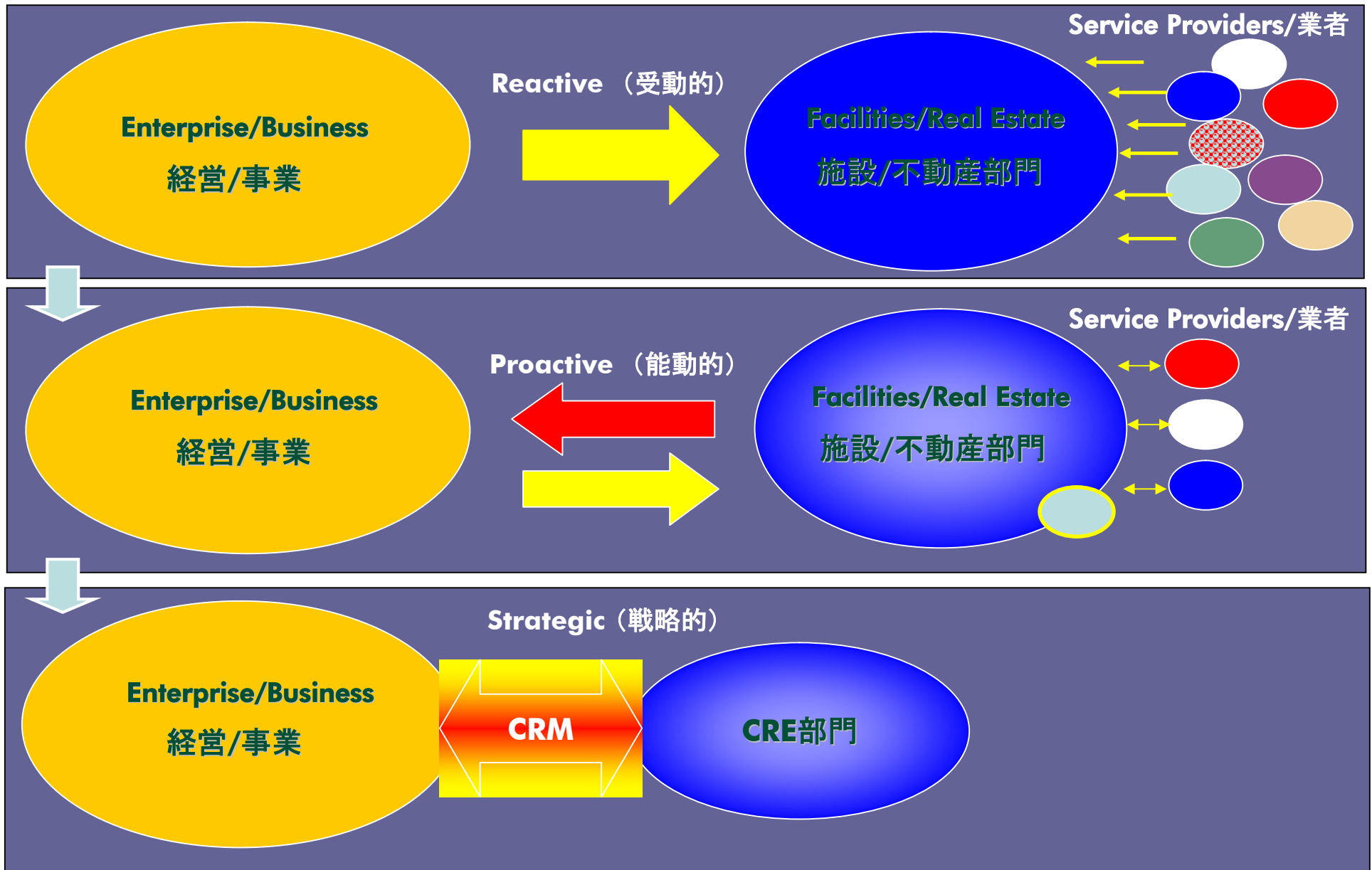


= 社外リソースの活用

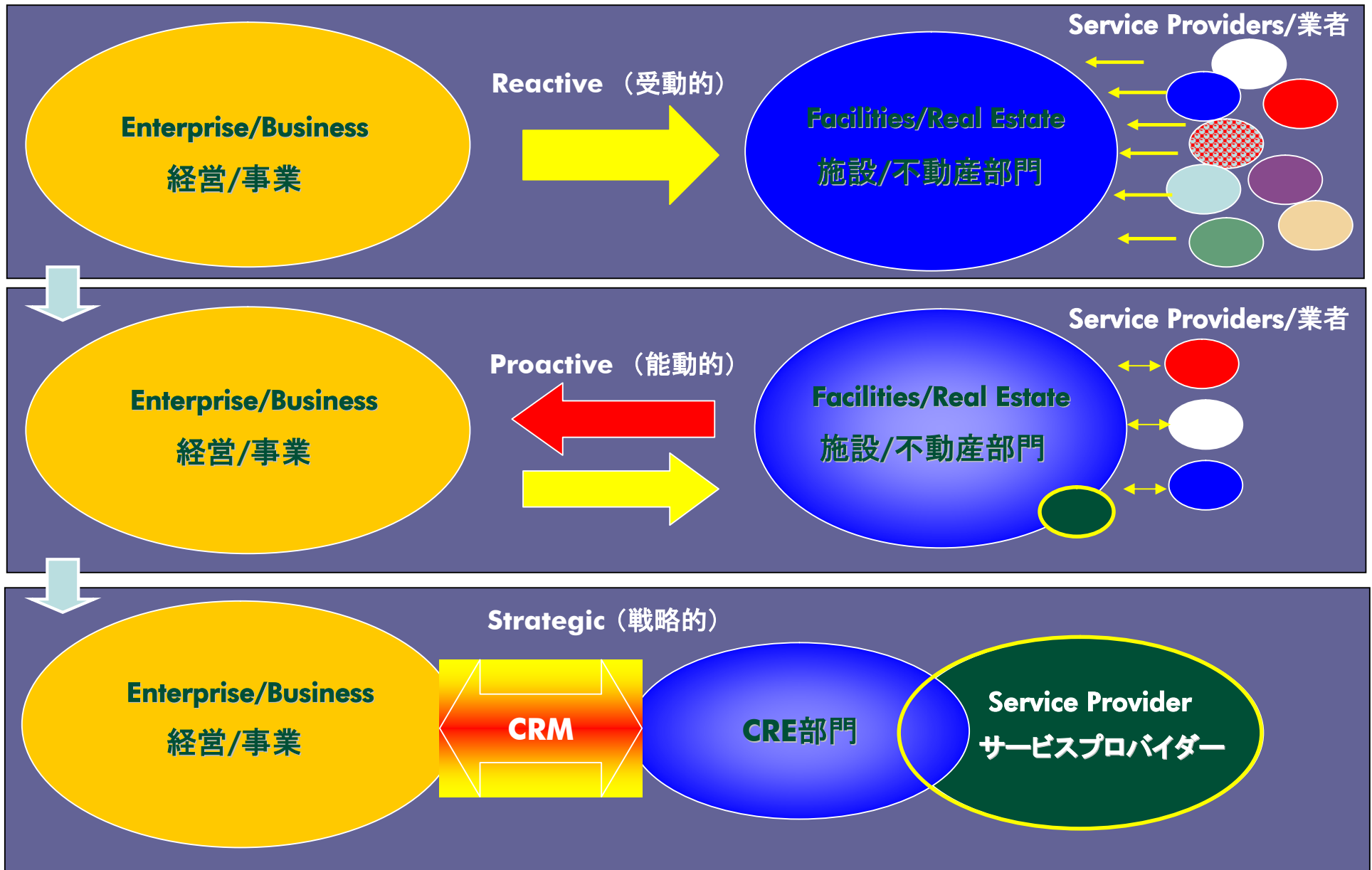
# サービス業者活用の変遷



# サービス業者活用の変遷



# サービス業者活用の変遷





# CRE戰略的實踐 事例紹介

## Case Study

# 弊社クライアントに見る企業不動産戦略のKFS

不動産市場転換期における、効果的な企業不動産戦略実践のためには、自社**不動産ポートフォリオ**のオンタイムなデータによる正確な把握と、**分類ごとの検証（分析）**、**正確な市場把握**が必須であり、財務上のインパクトを伴う**明確なアウトプットの設定**が重要。さらに経営トップを巻き込んだ**強力なCRE運営チーム組成**と**CRM**（社内クライアントとのコミュニケーション）が推進力となる。最後は**アウトソーシング**のあり方で成否が決まる。

戦略的ポートフォリオマネジメント Strategic Portfolio Management

社内クライアントとの関係構築 CRM (Client Relationship management)

効果的アウトソーシング Outsourcing

# CASE STUDY 1-①

## 【1】プロジェクト概要

### 【クライアント】

精密機器製造業

### 【内容】

不動産戦略サポート全般

### 【ポートフォリオ】

・国内250拠点

（本社、営業拠点、工場、R&D施設、社宅等）



## 【2】クライアントにおける課題

経済低迷と市場の成熟化による業績低迷

⇒ 既存事業での成長に限界

⇒ 事業・業務構造の転換による再成長への挑戦

本社・営業拠点の集約

資産の組替えによるグローバル体制再構築

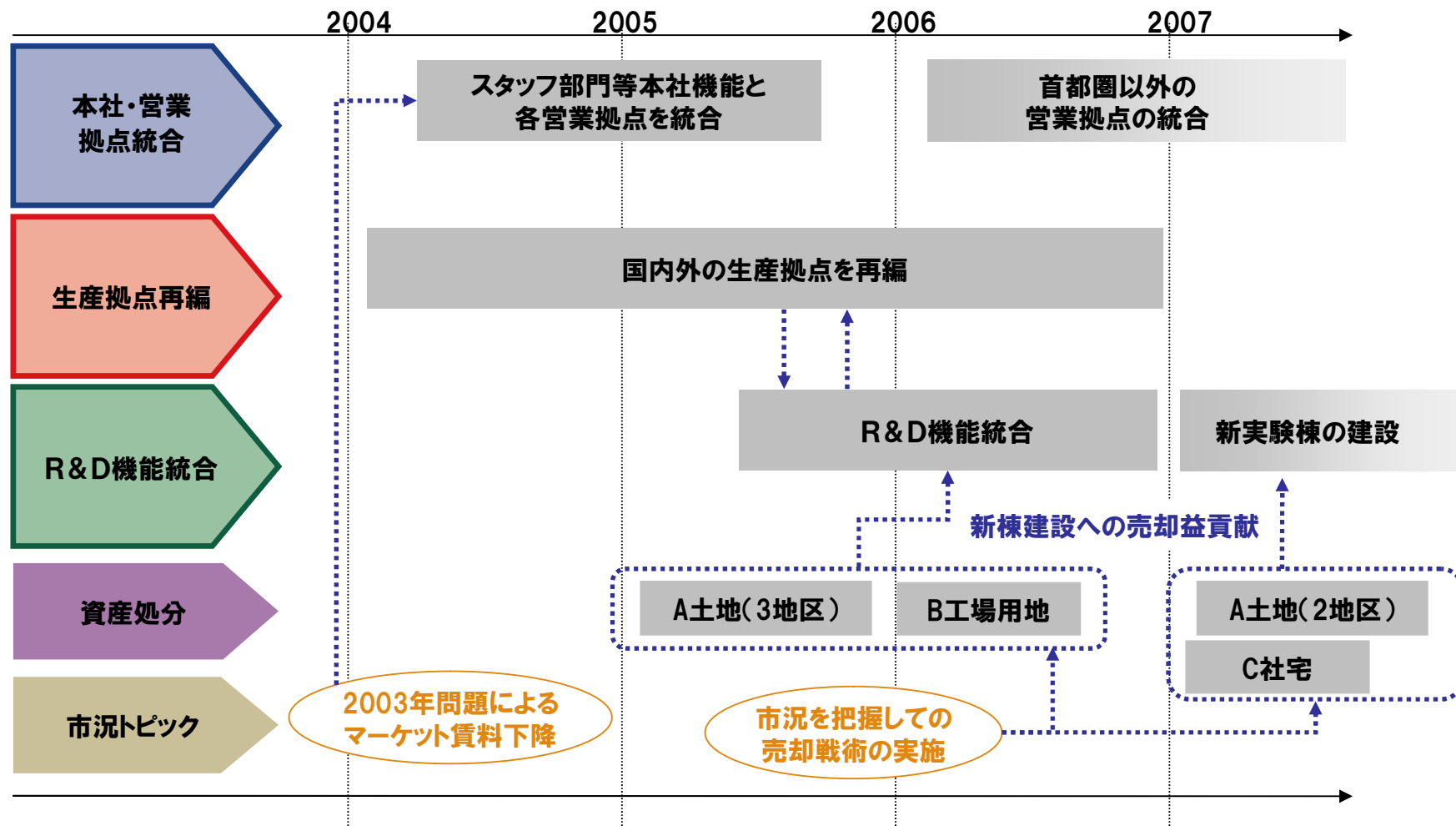
柔軟性・効率性のある新オフィスの構築

研究・開発・マーケティングの集約によるシナジー効果



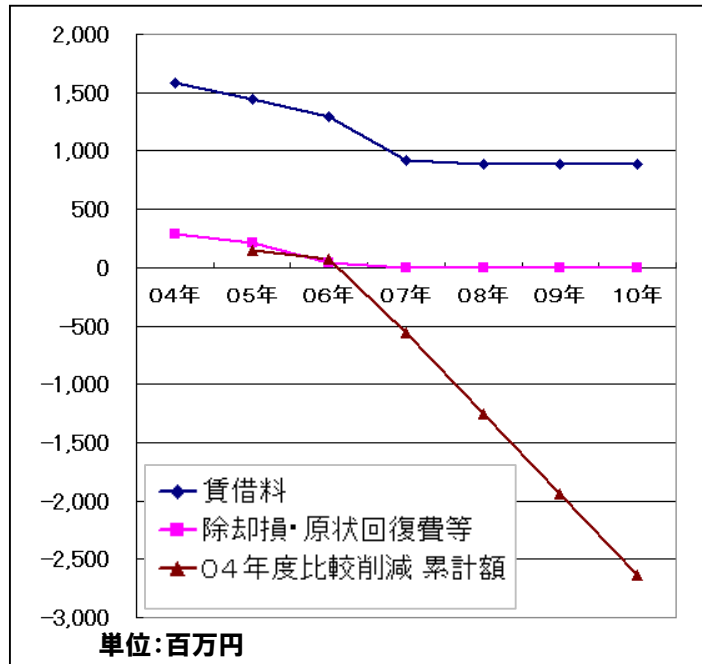
# CASE STUDY 1-②

## 【3】 取組内容



# CASE STUDY 1-③

## 本社・営業拠点の統合効果



### A: 貸借料

⇒07年度で、  
04年度比、**43%**の削減

### B: 資産除却・他費用

⇒本プロジェクトの遂行には、  
累計で、**4.58億円**の費用に  
対して、5年累計削減効果は、  
**5.7倍の26.37億円**創出

## プロジェクト成功の要因

### 1: 中期経営計画と施設戦略の明快な結びつけ

- ⇒施設の組替え・新規施設の提供・コスト/資産圧縮
- ⇒移転対象社員約3,500人の理解・協力

### 2: 各プロジェクトの意思決定の承認プロセスが明確であった

- ⇒社長直属の組織編成と関連機能責任者の兼任
- ⇒プラン検証と承認後の推進を強力にサポート

### 3: トップマネジメントの協力的リーダーシップ

- ⇒トップマネジメントのリーダーシップと、  
それをスピード感をもって実現する、実行部隊

# CASE STUDY 2-①



※現状把握⇒仕様検証⇒仕様提案により、品質とコスト削減の両立事例

## 【1】Project Outline. プロジェクト概要

- プロジェクト種別: 施設管理コスト適正化
- ユーザーデータ:
  - ・大手メカトロ系企業 / 本社ビル(自社ビル)
  - ・規模 地下2階 地上8階建 約10,000坪
- プロジェクト期間: 2006年3月～2007年3月

## 【2】Problem of Client. クライアントの課題

### -Aspect from client. (クライアントの視点)

- ・グループ内で賃貸借しており、賃料低下に伴い管理コストを更に削減したい。これ以上削減できるのか疑問。
- ・修繕コストは建築ゼネコン主導で委任しており、築10年を契機に体制を見直したい
- ・グループ内で管理しているので、グループの利益圧縮などの摩擦は避けたい

### -Aspect from CBRE. (CBREの視点)

- ・委託業務の契約の見直しを定期的に行っていない
- ・数量や頻度が適正なのか判断できていない
- ・管理スキルのノウハウなどが継承されていない

# CASE STUDY 2-②



## ※現状把握⇒仕様検証⇒仕様提案により、品質とコスト削減の両立事例

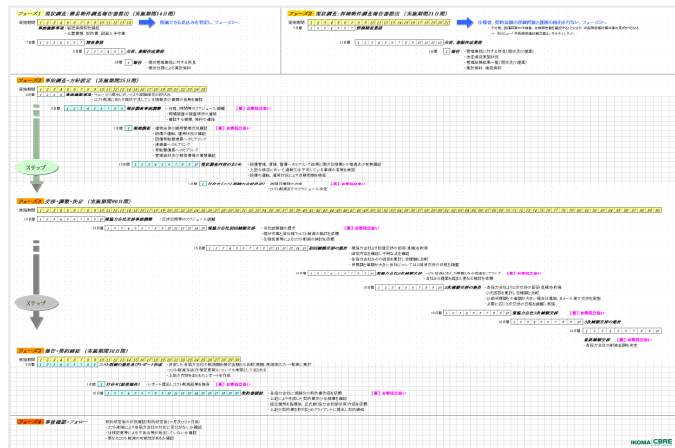
### 【3】Solution. 改善策

- ・グループ外への委託費用の妥当性を判断する為、現状の契約内容の精査を実施
- ・馴れ合いになっている委託業者との業務内容の責任区分を明確化する
- ・品質維持のためのチェック項目とコスト交渉の手法を後継者(若手社員)へ指導を兼ねて経験してもらう

### 【4】Result . 結果

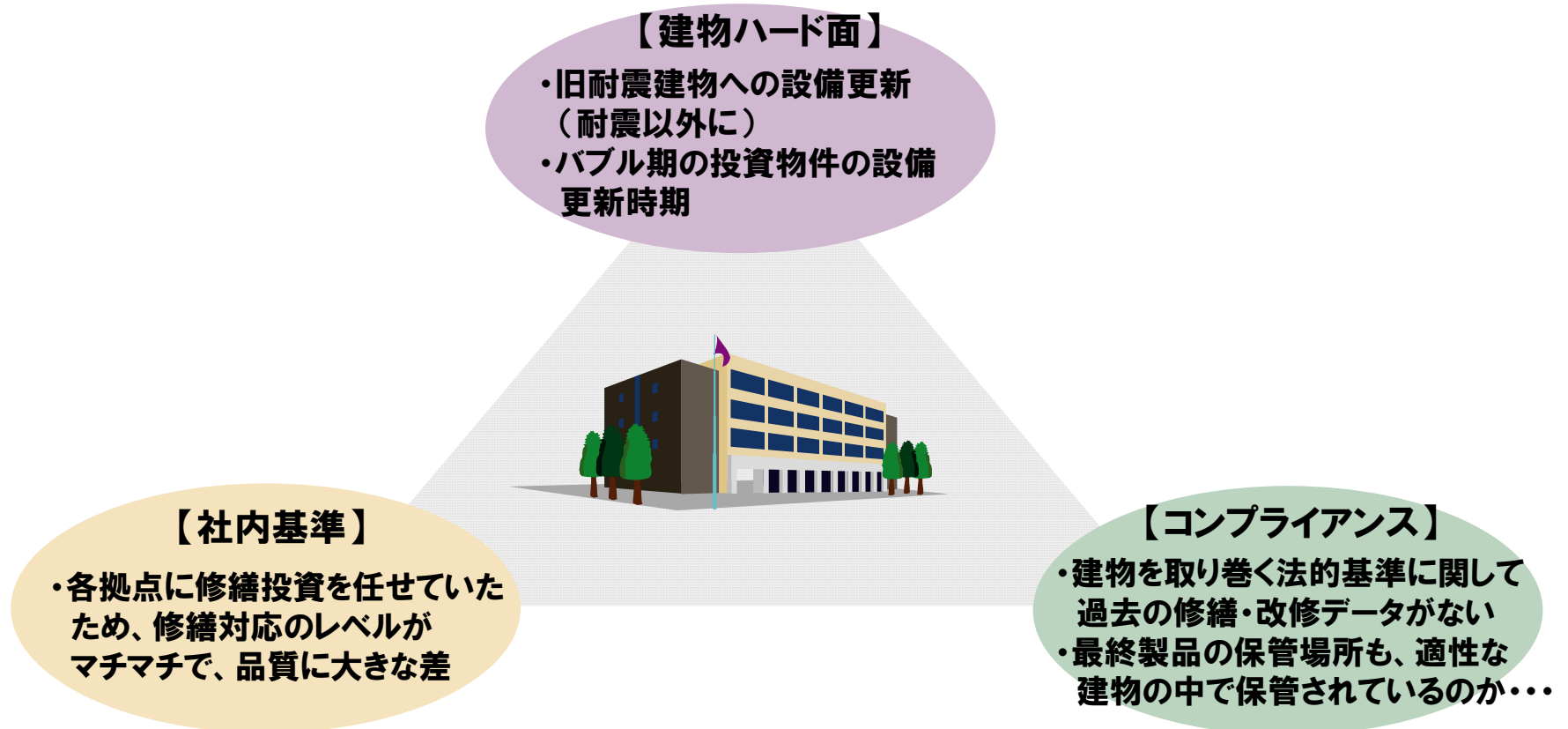
- ・契約内容の見直しを行ない、管理体制の変更実施
- ・原契約の解除後、新仕様による契約書の更新
- ・各交渉をユーザーと行なうことにより、交渉ノウハウ等を伝授
- ・年間管理コストの削減実施 削減額トータル 約3300万円

### スケジュール案(当初)



# CASE STUDY 2-③

## ※所有建物を取り巻く、弊社事例にみる課題点



### 【取組みの目的】

上記の視点に基づき適性に建物の状態が把握されることも重要ですが

+

事業サイドの情報をベースに、回収タイミング等からポートフォリオを切り替える  
戦略的な判断軸を作る上でも、上記の視点で運用されることが重要

# CASE STUDY 2-④



## ※国内、多数拠点を抱える企業での実際の修繕データ検証

### 【事例】

業種：物流系A社

規模：拠点数全国300箇所

連結対象会社：12社

弊社DB運用業務から、過去の修繕履歴データを検証  
修繕済み・未修繕拠点の面積比等を分析

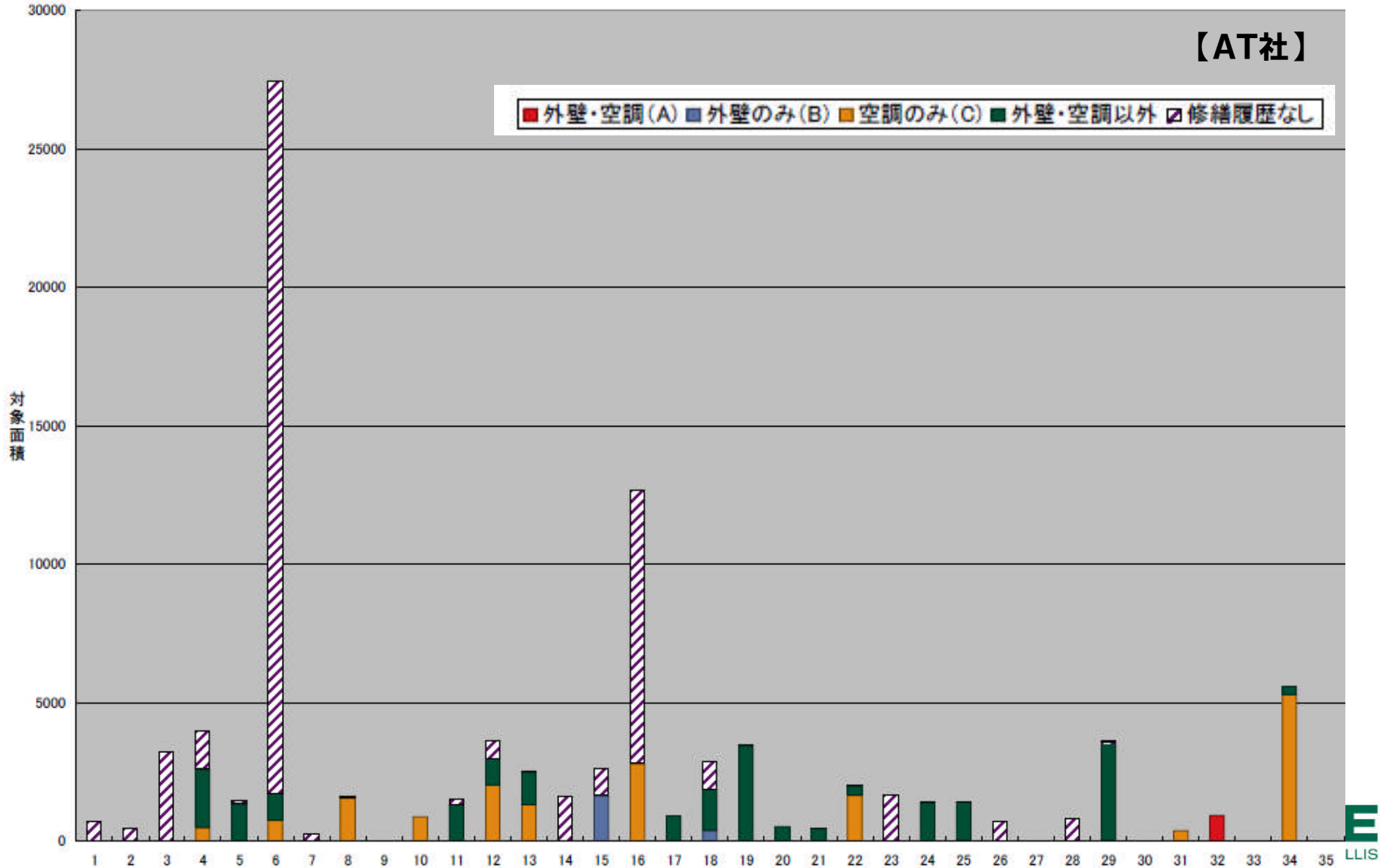
### ※事例データ：2社のポートフォリオ内容

			築年区分 データ																
			~5年	6年~10年	11年~15年	16年~20年	21年~25年	26年~30年	30年~35年	35年~									
会社コード	所有・賃借区分	主用途	建物棟数/面積	建物棟数/面積	建物棟数/面積	建物棟数/面積	建物棟数/面積	建物棟数/面積	建物棟数/面積	建物棟数/面積									
AT 計	所有	事務所	11	9,413.67	5	4,436.89	12	8,982.04	12	10,583.94	9	6,901.47	3	5,075.07	4	6,902.76	5	4,520.51	
		物流施設			3	25,715.95	1	209.48	1	38.80									
		教育文化施設					2	1,648.53											
		社宅																1	297.35
		宿泊施設					3	93.81			1	12.74	1	95.67					
		駐車場								1	9,816.32								
	未利用 その他			6	440.94	5	68.91	3	55.46	1	36.00	5	91.65	1	27.59				
所有計			17	9,854.61	13	30,221.75	23	11,979.88	15	20,475.06	15	7,005.86	5	5,198.33	4	6,902.76	6	4,817.86	
賃借	事務所																		
賃借計																			
AT 計			17	9,854.61	13	30,221.75	23	11,979.88	15	20,475.06	15	7,005.86	5	5,198.33	4	6,902.76	6	4,817.86	
KS	所有	事務所	4	7,056.07	1	842.47	12	17,055.16	11	7,753.39	9	16,141.76	12	19,261.92	13	9,893.16	9	19,744.09	
		物流施設															1	194.40	
		駐車場	1	2,488.50													2	379.57	
		未利用																	
		その他			3	44.02			5	43.80	1	601.52	1	1,499.90					
										4	120.49	4	120.49	7	78.24			2	87.84
	所有計			8	9,588.59	1	842.47	17	17,098.96	12	8,354.91	14	16,262.25	20	20,840.06	13	9,893.16	14	20,405.90
賃借	事務所	9	18,737.97	6	7,384.51	11	10,798.71	10	7,204.83	12	7,862.02	3	1,772.88	1	1,450.09	1	1,018.07		
	物流施設															1	3,754.67		
	駐車場																		
	その他			1	0.00														
賃借計			10	18,737.97	6	7,384.51	11	10,798.71	10	7,204.83	12	7,862.02	3	1,772.88	1	1,450.09	2	4,772.74	
KS 計			18	28,326.56	7	8,226.98	28	27,897.67	22	15,559.74	26	24,124.27	23	22,612.94	14	11,343.25	16	25,178.64	

# CASE STUDY 2-⑤

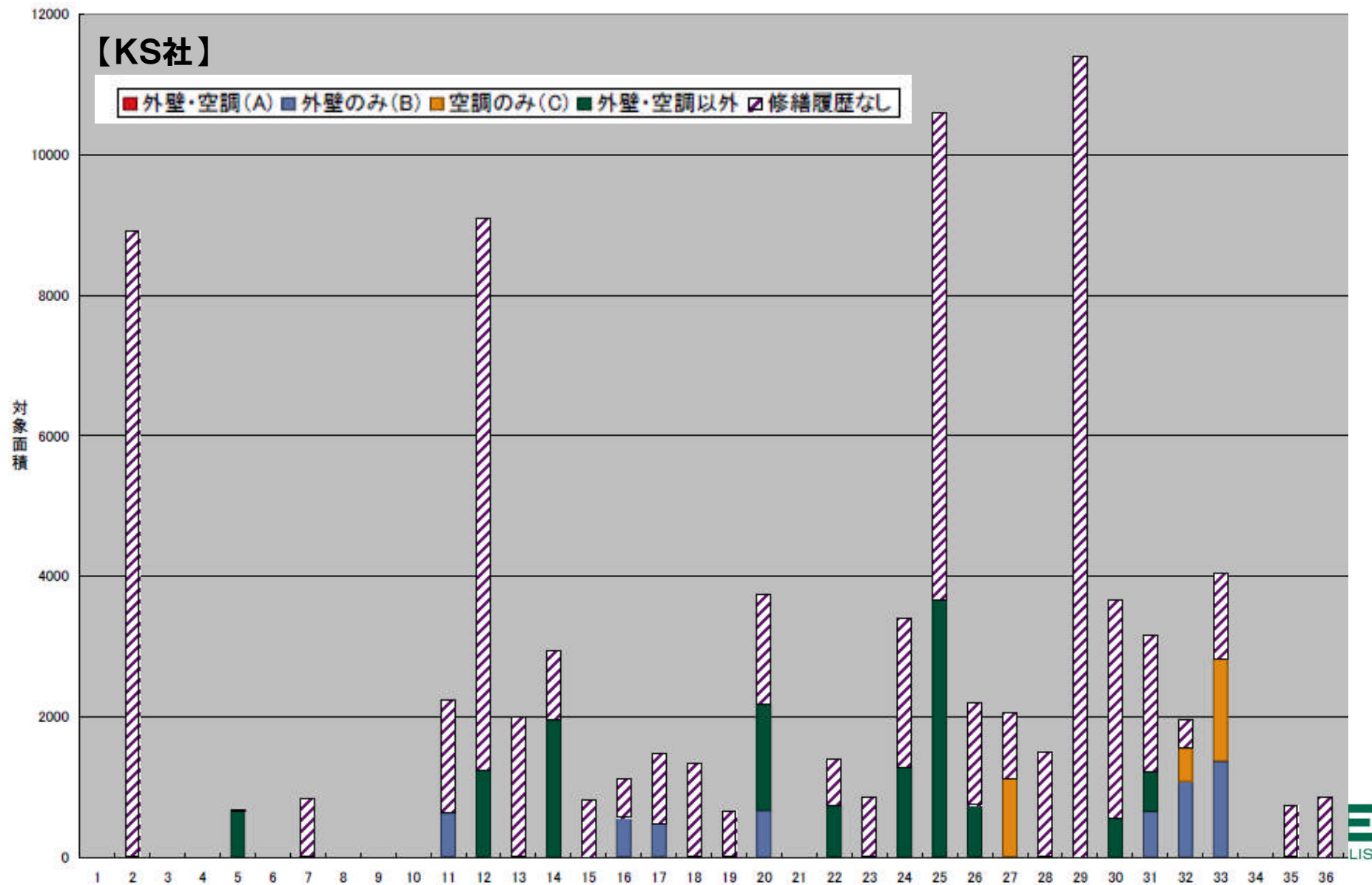


※事例データ：2社の修繕状況(縦軸：建物面積・横軸：築年数)



# CASE STUDY 2-⑥

※事例データ：2社の修繕状況(縦軸：建物面積・横軸：築年数)







**More Question....**

[toshiro.sato@cbre.co.jp](mailto:toshiro.sato@cbre.co.jp)

**T. 03-5470-8764**