

# CRE マネジメント研究部会



**大野 晃敬** (部会長)  
東京オペラシティビル株式会社  
取締役管理部長

## 企業経営に深くかかわるCREマネジメント

### ●keywords

経営戦略 企業不動産 (CRE) コーポレートガバナンス ROE  
ソーシャル・キャピタル エンゲージメント ワークプレイス クリエイティブオフィス

**サマリー** 企業不動産 (CRE) の管理運用を戦略的に行い、CRE を有効に活用することにより企業経営に貢献しようという取り組みが CRE マネジメントである。2013 年より体系的な研究を行い、その成果を『CRE マネジメントハンドブック JAPAN2015』として編纂し公開した。この体系をわが国に普及することに努める一方、最新事例の研究を重ね、この考え方をさらに発展させる手法を探る。

**活動内容** 本部会では編纂したハンドブックの考え方にに基づき以下の活動を柱として運営している。

- ① CRE マネジメントに関する最新動向調査
- ② CRE マネジメントに関する見える化
- ③ CRE マネジメントの普及・促進

これらを通じて、経営戦略との連携、組織体制、リスク管理方法等の具体的手法のさらなる研究、最新取り組み事例等の調査などを継続している。

**成 果** 国土交通省のガイドラインや手引きを踏まえて本研究部会でまとめた『CRE マネジメントハンドブック JAPAN 2015』は、一般企業の総務・管財部門や不動産関連業務に携わる関係者に、日常業務あるいは CRE に関連するプロジェクトを推進する上で参考にさせていただけるものである。現在まで本研究部会でさらに深耕し最新事例を調査研究する中で、新たに調査・研究した内容も含め紹介する。

**メンバー** 部会長：大野 晃敬 (東京オペラシティビル)

副部会長：佐藤 俊朗 (ジョーンズラングラサール)

部会員：板谷 敏正 (プロパティデータバンク) 横井 広明 (日本不動産研究所) 百嶋 徹 (ニッセイ基礎研究所)  
河原 透 (日建設計) 榊原 渉 (野村総合研究所) 前田 茂充・丸尾 正敬 (三菱地所リアルエステートサービス)  
利光 輝 (住友セメントシステム開発) 岡本 賢 (清水建設) 三田 正浩 (東京ガス都市開発) 國領 敏彦 (日産自動車)  
山本 泉 (日本マイクロソフト) 鏡原 大輔 (日本郵政) 高藤 真澄 (NTT ファシリティアーズ FM アシスト)  
仲谷 光司 (都市未来総合研究所) 福島 隆則 (三井住友トラスト基礎研究所) 松野 憲治・広瀬 行久 (国土交通省)  
松成 和夫 (プロコード・コンサルティング) 中山 善夫・吉田 淳 (サイマックス不動産総合研究所)

(2017 年 3 月 31 日現在)

# 1. CRE マネジメントの定義

CRE マネジメントは図表 1 に示す不動産関連業務体系の中で示した役割や業務として定義づけられる。この領域認識に日米に差はないが、不動産価格が相対的に低いことから不動産に関係するリスクの少ない米国はグローバルな不動産管理やワークプレイス戦略など付加価値創造の面で日本より先行している。日本企業も不動産売却・利活用に関する戦略やワークプレイス戦略などを包括的にとらえ、CRE マネジメントの一部であることを認識の上、企業経営にしっかり組み込んでいく必要があると思われる。

# 2. CRE を活用したマネジメント領域

CRE マネジメントは企業経営に直結するとともに、導入したことによる経営面での効果も大きいと考える。

## (1) 経営に影響が大きい CRE

日本企業の CRE は資産額で同業種欧米企業の 2～3 倍に達する (図表 2)。同じサービスや製品を提供するのに必要な不動産が日本企業の方が何倍も多くなる傾向にある。したがって、日本企業こそ適切な投資管理と不動産の有効活用が競争力強化のために必須である。しかしながら、これらのコストは各部門や各拠点に分散して発生していて非常にわかりづらいコストとなっている。これらを一元的かつ適切に管理することで CRE は企業利益の向上や生産性向上に直結させることができる。IT の進化に伴い、不動産テックといわれるようなツールの活用があり、

IT の導入が重要な戦略のひとつになってきている。

## (2) 財務戦略に直結する CRE

CRE マネジメントによる不動産の利活用戦略をしっかりと実施していく効果は、貸借対照表、損益計算書などの財務諸表に直結する。余剰不動産の売却を行えば ROA や ROE などの経営指標が改善するし、遊休不動産の有効活用を行えば、中長期的に収益改善に資することにもなる。結果として、配当として株主に還元できる (図表 3)。

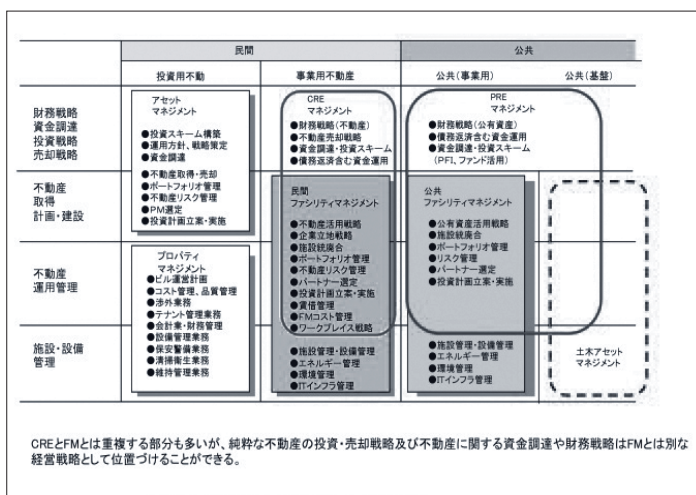
## (3) ワーカーの満足度向上

豊かなワークプレイスの提供により従業員の満足度が向上することで、新商品開発力が強化されたり、従業員の生産性が向上することが経営にも理解が浸透しつつある。費用対効果がわかりづらく、中長期的な企業収益に対する貢献度は、財務指標のように明確に数値化することが難しい領域ではあるが、確実に HRM (ヒューマンリソースマネジメント) に効果的な影響を及ぼすことがわかってきつつある。

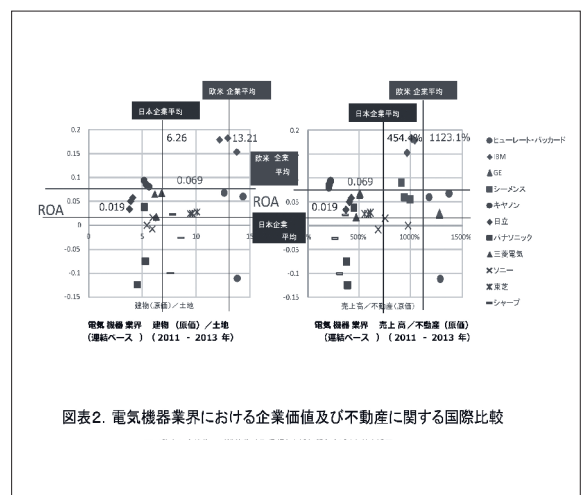
# 3. CRE 戦略実践のための手法

CRE マネジメント推進のためには、財務・経理、人事・総務、営業、研究開発などの各部門と一体化し、全社的な組織体制の中に位置づけて構築することがポイントとなる。経営企画部門の中でしっかりと CRE を位置付けた上で、外部リソースを活用するなど経営層の明確な判断が重要である。

具体的には、CRE マネジメントの一元化を図るべく経営層が以下のポイントを認識することが肝要である。



図表 1 不動産マネジメントの体系化



図表 2. 電気機器業界における企業価値及び不動産に関する国際比較

図表 2 電気機器産業における企業価値及び不動産に関する国際比較

- ・ CRE 管掌取締役（執行役員）の明確化
- ・ CRE を含む資産活用戦略の立案
- ・ 全社的な推進体制の整備
- ・ CRE 推進とその効果に関する情報開示

そして、推進に当たっては以下の手法の活用が有効である。

(1) CRE関連人財の育成(適切な評価)や

外部からの調達

CRE を含む資産活用戦略は経営戦略上重要なものであるが、その認識がまだ不十分なままである。CRE の戦略を担う人財・専門部署が企画管理部門の中核において、全社的に包括的に資産運用管理していける体制が求められている。それぞれの企業におけるコア業務と CRE とは決して近い業務とはいえないため、日本企業においては継続的な採用や特別な育成をしていくことに重点を置きづらい状況にあるようである。CRE マネジメントの有効性が十分に認識されていないことによるもので、CRE 人財の人事的評価も十分に整っていないとはいえない。社内人財を育成する余裕がないのであれば外部にその人財を求めるなどして補完しながら CRE マネジメント機能を高めることも有用であると考えられる。また同時に

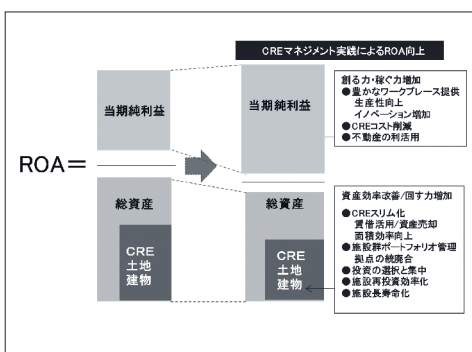
IT を活用した不動産情報の一元化による分析・評価ツールなども戦略検討の上、大変有効な手段である。

(2) 国内外の戦略的パートナー(サービスベンダー)の活用

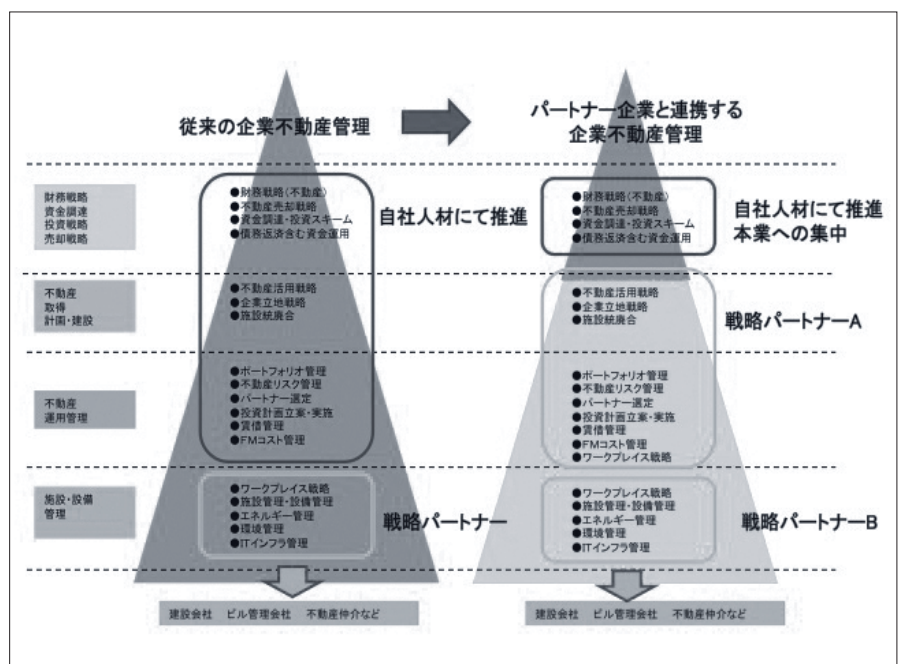
CRE マネジメントに特化した専門的業務を担うパートナーを選定し、戦略的業務を担わせることでマネジメント能力を向上させることが期待できる。また、社内人財の投下も、より少数精鋭化が可能となる(図表4)。外部ベンダーと社内人財の人事交流を行うなど、現場意図や実務知見の共有化と人財育成を同時に実践している企業も出始めている。日本企業は業務をアウトソースする際に先ず自社の関連グループ会社に行わせようとする傾向が強いが、本来の目的達成のためには全くのグループ外のサービスベンダーの知見を活かすことに重きを置いて取り組んだ方が得策であろう。

(3) ワークプレイス戦略の重視

わが国の進める一億総活躍社会実現に向けた「希望を生み出す強い経済」をめざすとして、企業の生産性の向上が謳われている。企業の生産性向上に対し CRE マネジメントの観点からも、ワークプレイスの活性化によるワークスタイル改革に取り組むことが求められつつある。



図表3 CREに関する企業価値向上(目標と施策)



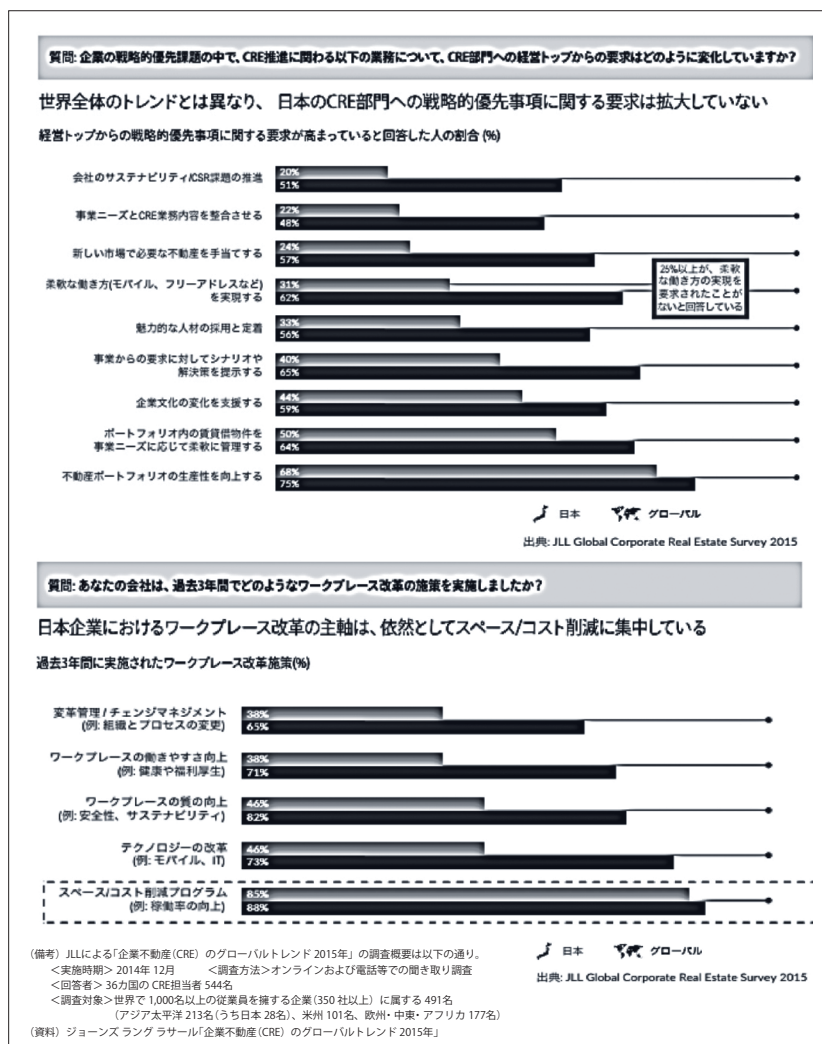
図表4 CREマネジメントにおけるアウトソーシングの活用

アジア企業の台頭によるグローバル競争の激化により、日本の企業も従業員の創造性を最大限に引き出しイノベーション創出につなげていくといった戦略的な業務環境の整備が求められるようになってきた。先進的グローバル企業がすでに実践しているような知的創造活動の舞台であるオフィス空間を競い合う時代に入りつつあるということである。図表5にあるようにグローバル企業と日本企業のCREに対する取り組みはまだまだ大きな開きがある。

つつあるとの実感がある。働き方改革はHRM（ヒューマンリソースマネジメント）部門の業務範囲であるが、CRE部門と協業することで企業のブランド価値、イノベーション創出など、より輻輳的に企業価値向上に貢献できる。HRM面で、柔軟で裁量的なワークスタイルへ変革させるとともに、CREマネジメント面でも創造的で自由なオフィス空間の整備をしていくなど、両輪で進めていくことに期待したい。そこでは従業員の創造性を大切に育んでいこうとする経営者の発想・感性がキーポイントになってくるのではないと思われる。不動産コスト削減に力点を置くことなく、経営資源の余裕部分を活かして従業員の創造性を引き出す経営こそが、中長期的な経済的リターンをもたらし、経営の好循環を生むと思われる。

#### 4. まとめ

『CREハンドブック2015』を発刊後も当部会で研究を進めてきたが、世の中の働き方改革の流れもあり、ここに来てCREマネジメントに対する理解と取り組みが普及し



図表5 日本の先進企業とグローバル企業の比較