

# CREマネジメント推進に向けた アウトソーシングの戦略的活用

1

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

ニッセイ基礎研究所  
上席研究員  
百嶋 徹

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

※ + $\alpha$  : 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)

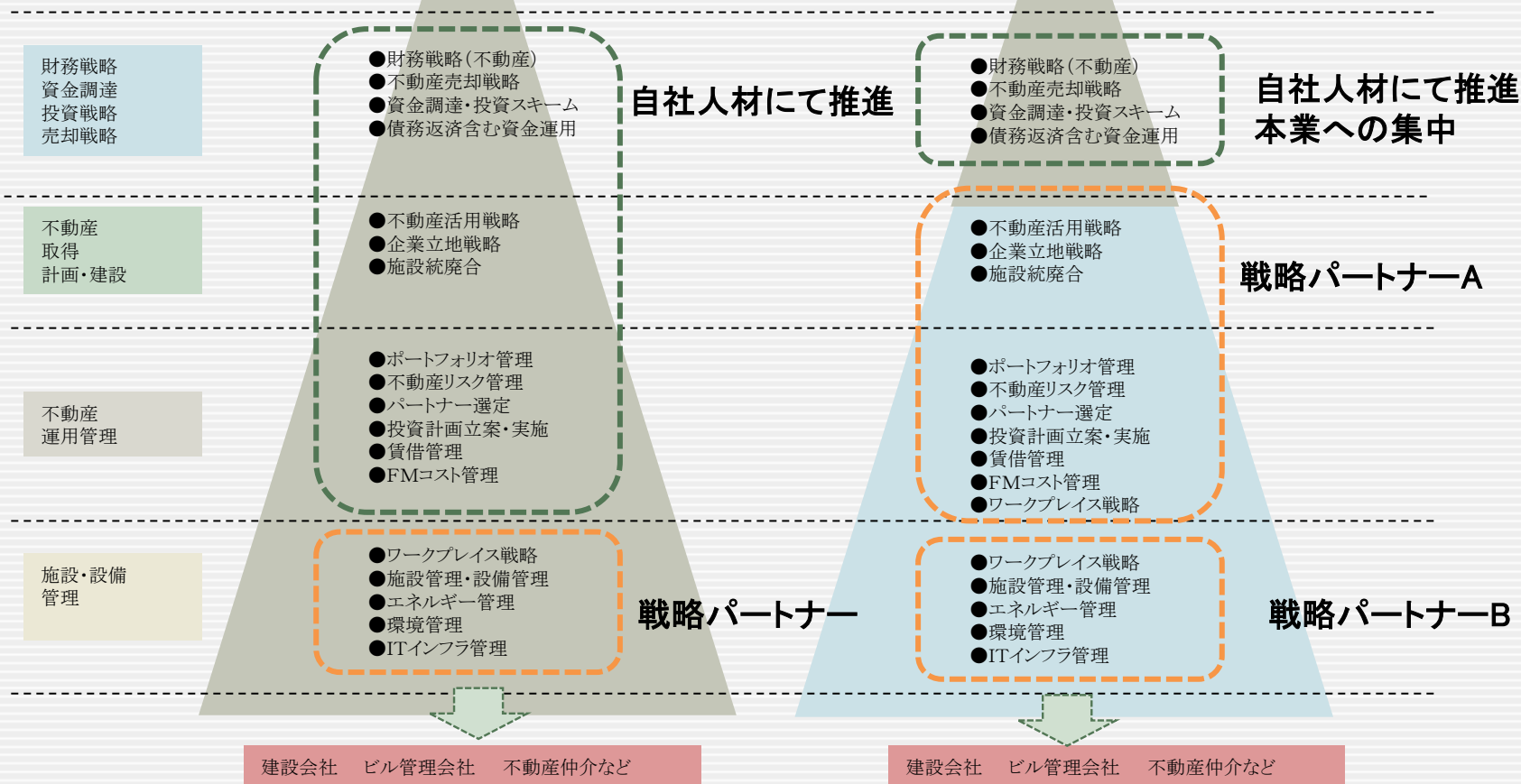
| 骨子・内容                       | CREマネジメントハンドブック<br>JAPAN2015(JFMA)  | CRE2020<br>(米国Corenet Global)  | Corporate Real Estate Handbook<br>(米国Robert A.Silverman)  |
|-----------------------------|---|--|---|
| 経営全般                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>●CRE戦略の導入目的、位置づけ</li> <li>●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

# 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



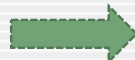
## パートナー企業と連携する 企業不動産管理



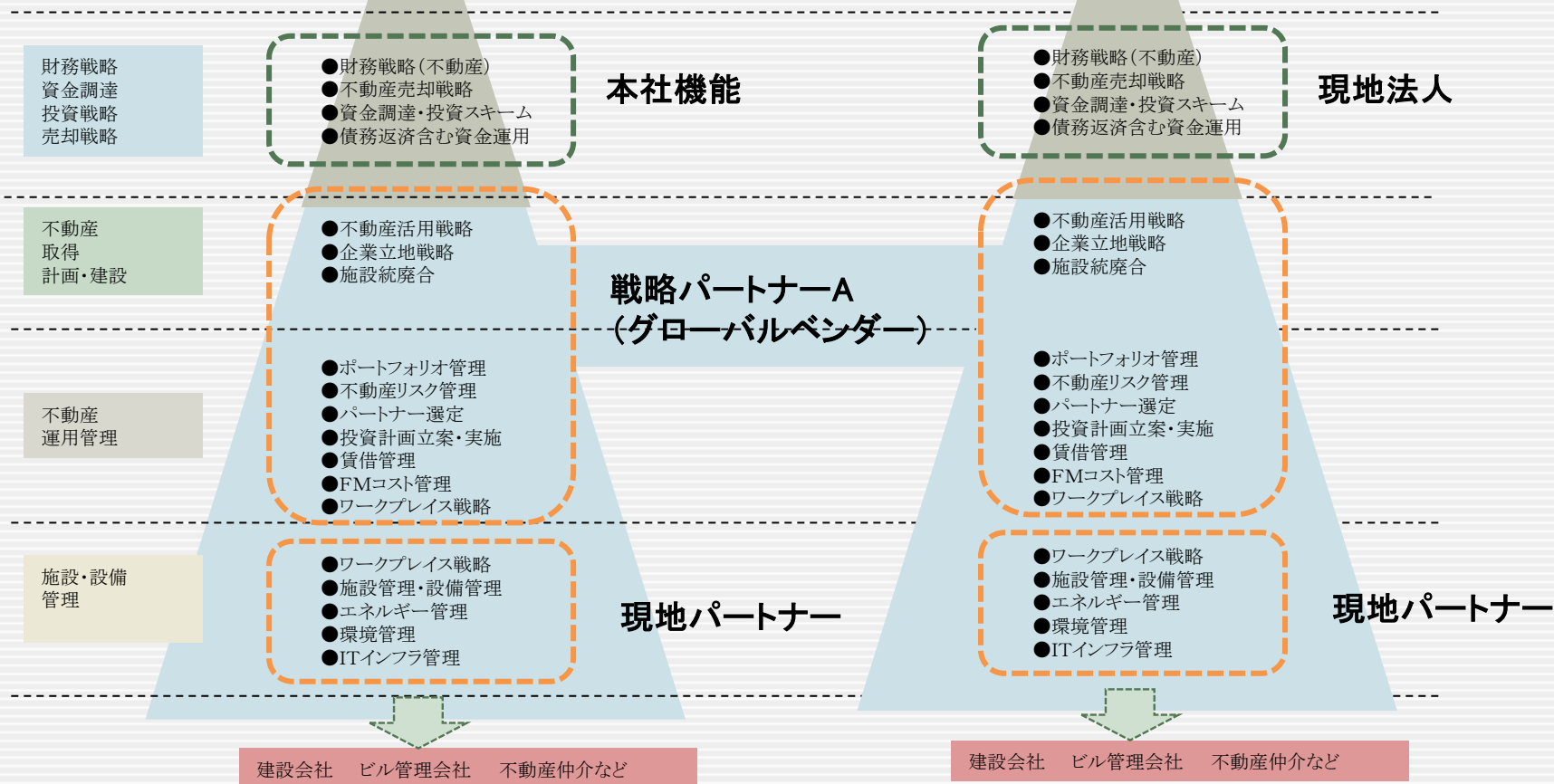
# グローバル企業を想定した 不動産マネジメントにおけるアウトソーシングの進展

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



ザイマックスが提供したいCREサービスの基本的な考え方



弊社スローガン ～ わたしたちは日本株式会社の不動産部をめざします ～

## お客様の状況・背景

- ・旧来の事業構造をベースにした拠点配置
- ・不動産専門人材、ノウハウの欠如



所有不動産、賃貸不動産



## ザイマックスの取組内容

### 弊社常駐による 事業リスク抽出コンサルティング

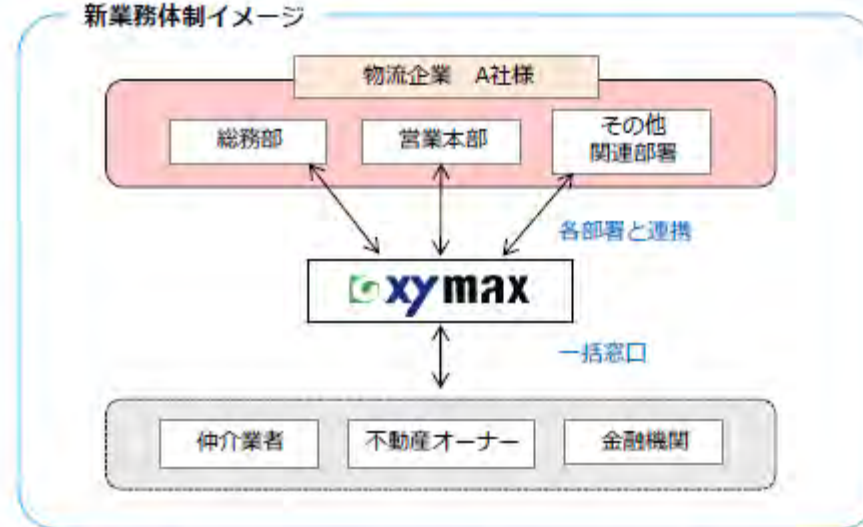
- 既存賃借拠点の契約内容の可視化
  - ・賃借人としての権利の強弱分析
  - ・契約内容に対する不動産的理解の強化
- 拠点検討業務の一括窓口化
  - ・拠点配置見直しに伴う物件探索
  - ・マーケット調査
  - ・貸主との交渉
  - ・権利強化のための事業スキーム検証

## ザイマックスのご提案

【課題】 不動産ノウハウ不足による事業リスク

【ご提案】 不動産業務の新体制の構築

### 新業務体制イメージ



### service menu

- 契約内容の一元管理化
- 不動産情報収集力の強化、ストック化
- 権利強化のための各種交渉、スキーム検証

不動産業務の効率化、高度化  
戦略的拠点配置の実現

## お客様の状況・背景

- ・保有する店舗群の老朽化
- ・既存顧客の高齢化とネット通販の台頭



## ザイマックスの取組内容

### 長期間に渡って寄り添う 資産コンサルティング + プロジェクトマネジメント

#### ■ 資産コンサルティング業務

- ・中長期経営計画のファシリテーター
- ・保有資産の評価・収益性の検証
- ・有効活用提案の立案・実行
- ・事業スキーム・資金調達の検証

#### ■ プロジェクトマネジメント業務

- ・最適パートナーによるプロジェクトチーム組成
- ・スケジュール・コストマネジメント

## ザイマックスのご提案

### 【ご提案】老朽化した既存店舗群を、集約建替えにより旗艦店舗へ



建替え



- ・ネット通販の台頭
- ・既存顧客層の高齢化
- ・点在する店舗群の老朽化

- ・店舗群を再編成し、旗艦店へ
- ・モノ消費に加え、コト消費へ
- ・ITソリューションの活用

### 【ご提案】再編成後の遊休地を、シナジーのある収益不動産へ



有効活用



- ・経営を補完する安定収益がほしい
- ・コア事業へのシナジーを期待したい

- ・からくさホテルとして開発

※写真は当該案件のものではありません

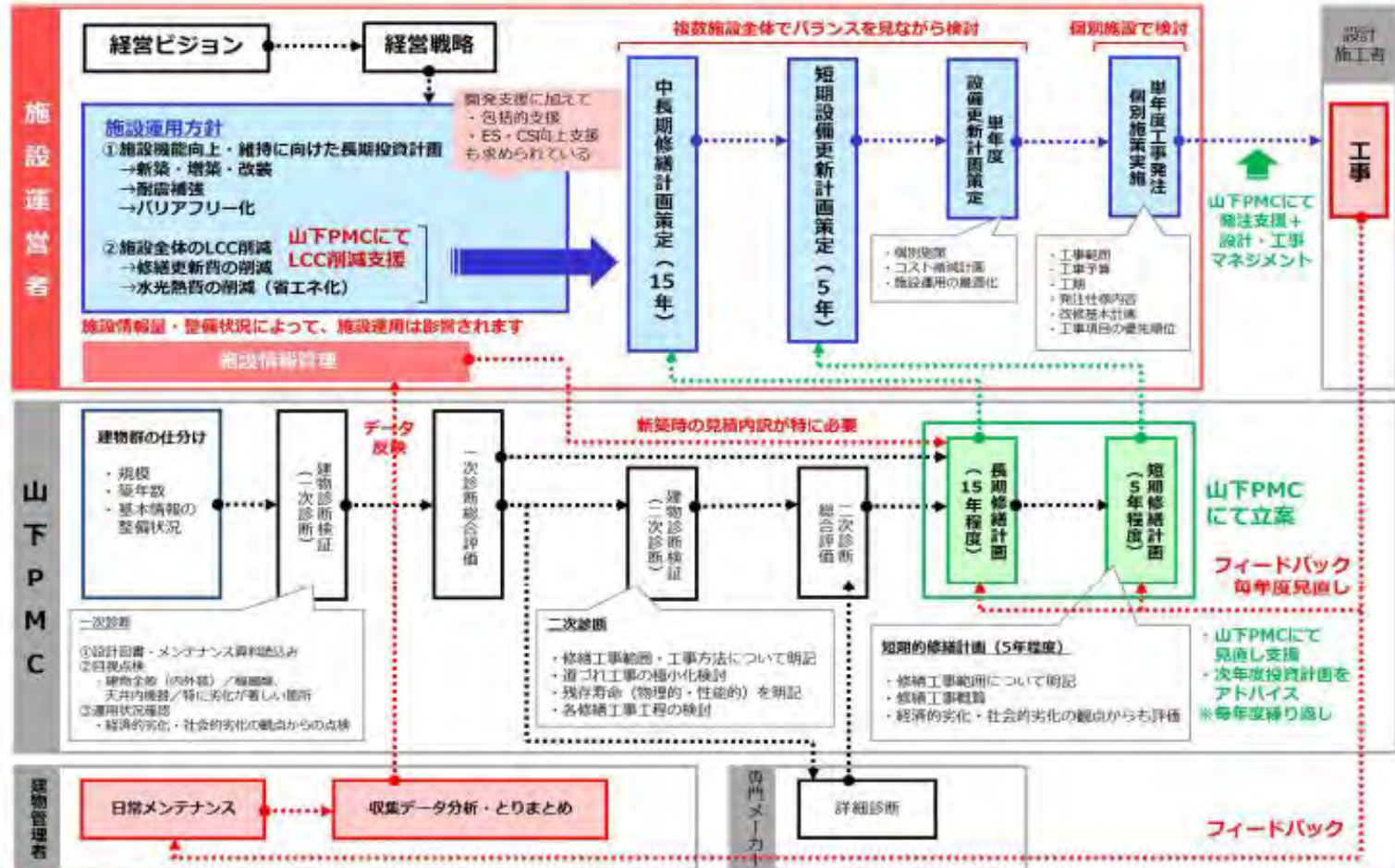
**コア事業の発展と安定不動産収益の確保  
インバウンド客誘致によるシナジーを実現**



# BPM (業務プロセス構築) の 事例

## ①業務プロセスデザイン

現状の「業務プロセス」の課題を発注者と共有し、関係者の役割分担・業務内容を整理し、「施設運営の効率化」を実現した例



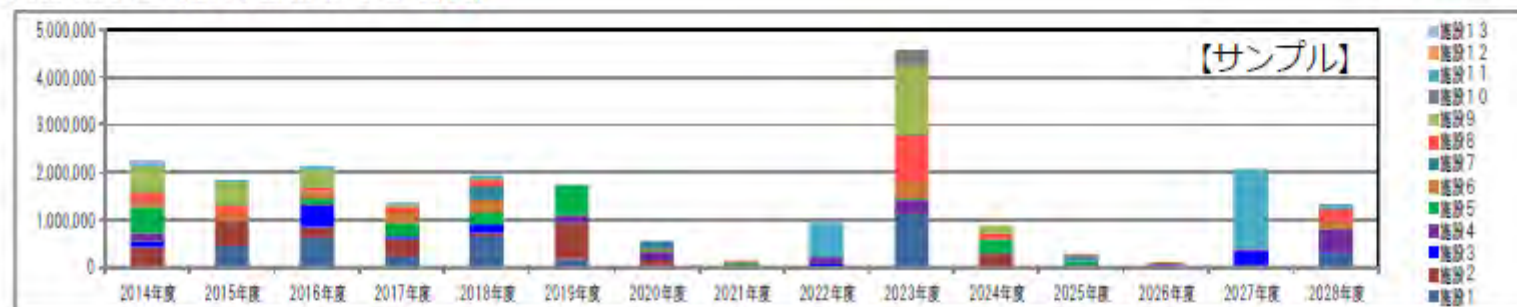
# DS (投資判断支援) の 事例

## ③ 予算・中長期投資計画の策定支援

『**予防保全**』の考えに基づき、「残存期間の収益(効用)を最大化するために、今何をすべきか?」「ライフサイクルコストの最適化(低減)をするためにどのくらい再投資すべきか?」と行った課題に対して、①保有施設の重要度、②修繕優先度の整理等により、**PL・BS・CFヘインパクト**を見据えながら、長期的な**修繕・更新費の平準化**を行った例

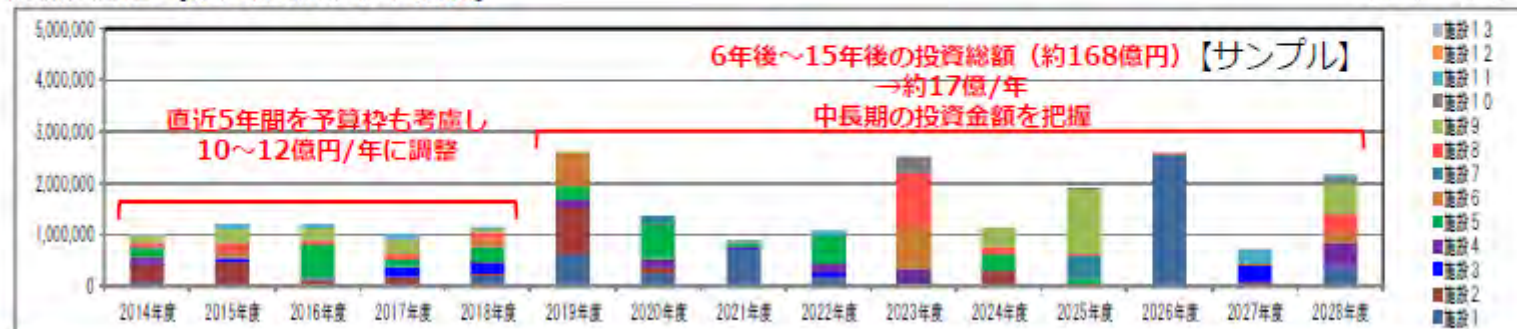
中長期修繕計画 (投資金額の平準化前)

[千円・税抜]



中長期修繕計画 (投資金額の平準化後)

[千円・税抜]



# Facility Dr. (トータルアウトソーシングサービス) 実績例

新宿アイランドタワー



- ・投資計画策定支援業務
- ・修繕計画策定支援業務
- ・予算化支援業務
- ・リノベーションCM業務 (発注支援、設計・施工マネジメント)

(2016年～2018年業務、2019年以降も継続予定)

相鉄アーバンクリエイティブズ所有施設

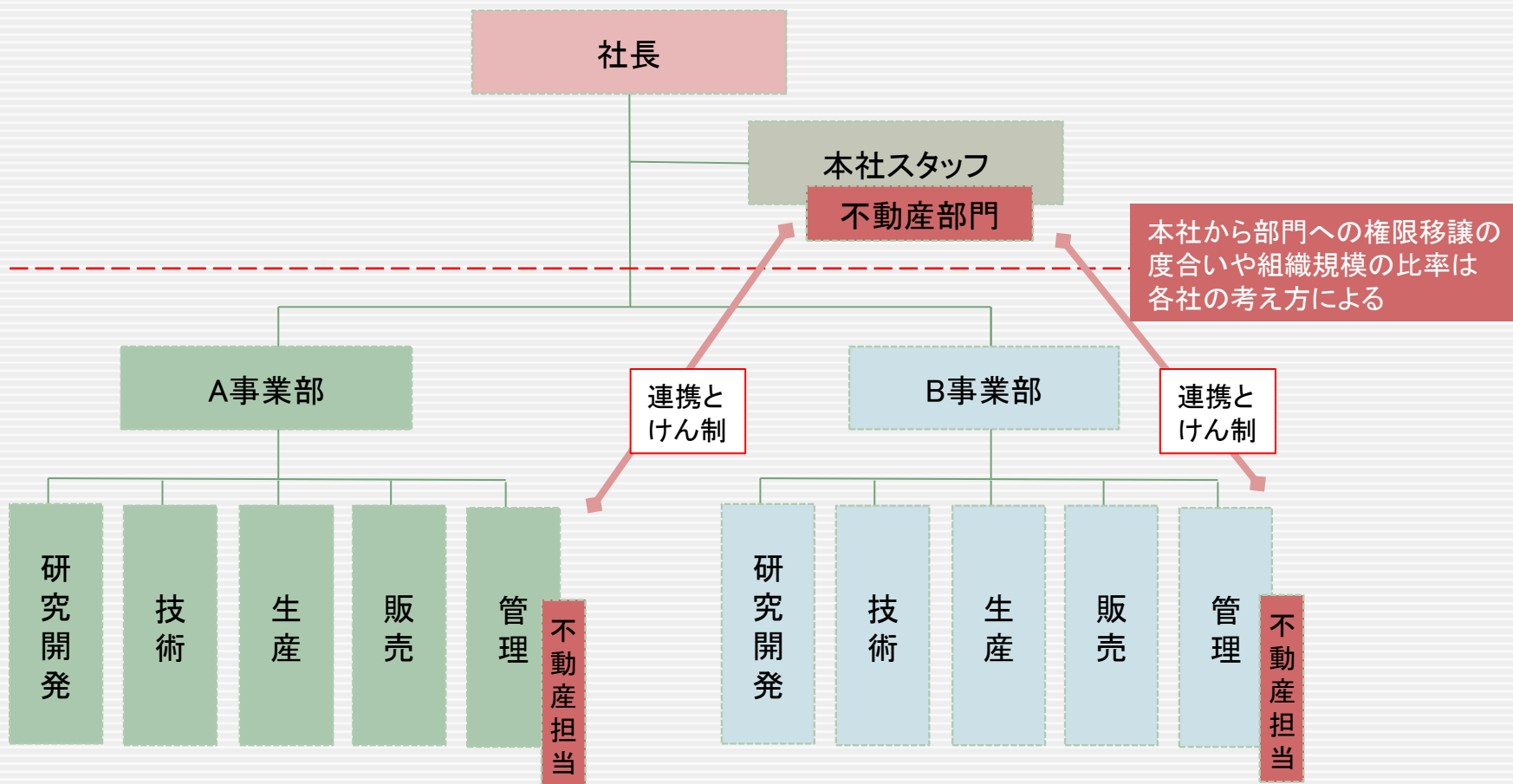


- ・投資計画策定支援業務
- ・修繕計画策定支援業務
- ・予算化支援業務
- ・リノベーションCM業務 (発注支援、設計・施工マネジメント)

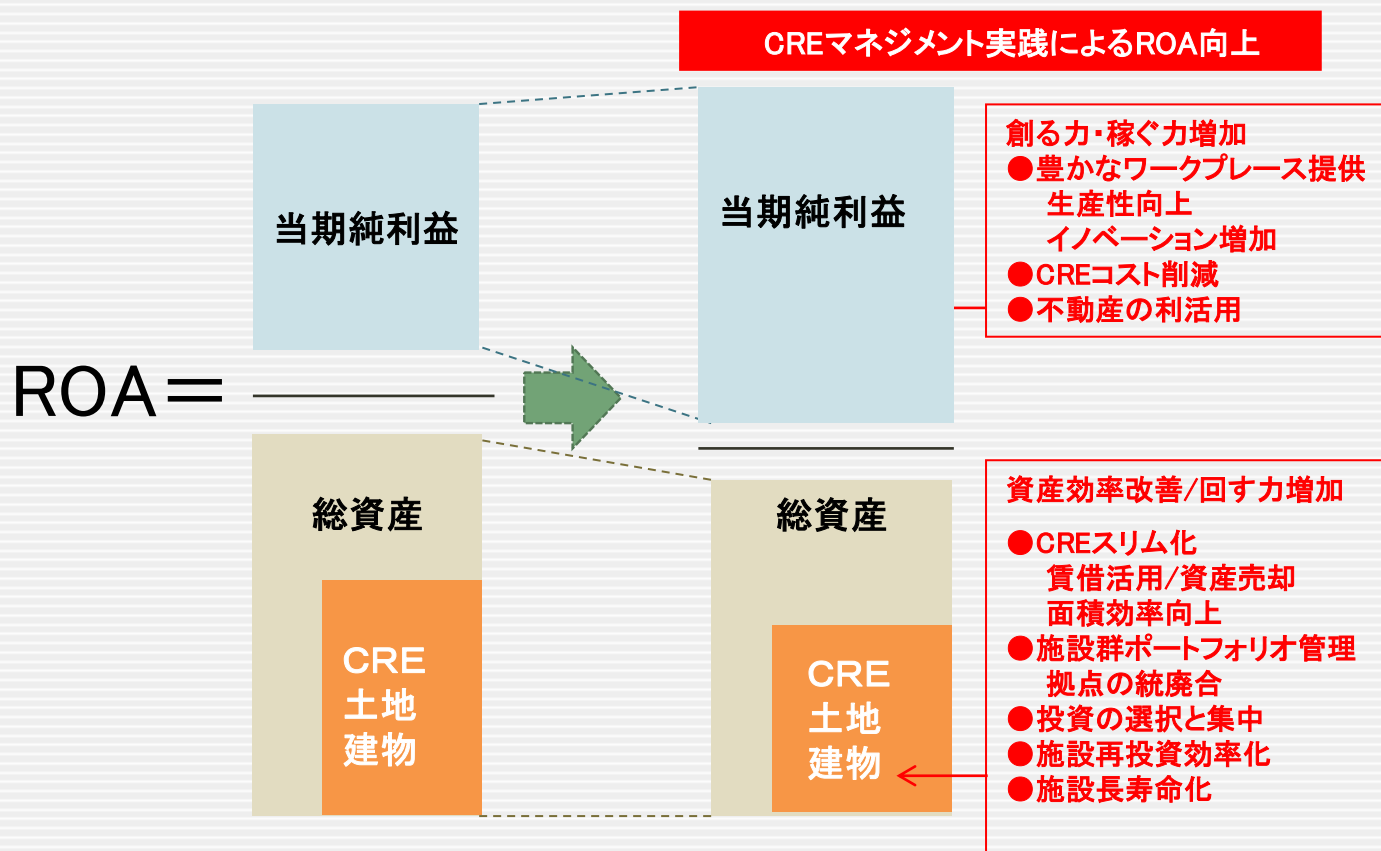
複数施設対象

(2016年～2018年業務、2019年以降も継続予定)

# 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)

