

0 FACILITY MANAGEMENT FORUM 2019

【CREマネジメント研究部会】



RESEARCH

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



2019年2月21日

株式会社ニッセイ基礎研究所
社会研究部 上席研究員

百嶋 徹

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

CRE戦略の企業経営における位置付け



(備考) 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

2 シェアードサービス型戦略としてのCRE戦略

■ 社内顧客（経営層・事業部門等）に不動産サービスを提供する社内ベンダー機能

＝社内顧客のビジネスパートナー 社内CRM

◆ 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の立案・提案・実行

＝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（コーディネート）機能 ベンダーマネジメント

✓ オフィス戦略＝「知的生産性の向上による革新的なイノベーションの創出」という中期経営戦略をワークプレイスの視点から支える、マネジメント・レイヤーのCRE戦略 ⇒ 研究拠点：研究開発業務の生産性向上をサポートする視点



【インテル】社内CRMの先進事例



- 「コーポレート・サービス」が10万人を超える全従業員のために、「ファクトリーからフルーツまで」(＝工場立上げサービスからカフェテリアサービスまで)幅広いサービスを提供
- 2007年頃から、「コスト・効率重視」から「FM サービスの品質や顧客満足度とのバランス」へ転換
 - ◆ ホスピタリティビジネスの一流企業とのベンチマーク
 - ◆ 顧客サービスに特化したリーダーシップ研修
- 究極の目標は、社内顧客への「WOW」体験の提供
 - ◆ 驚きや喜びをファシリティやオフィス・サービスの提供によってもたらず
 - ◆ 社員のモチベーション向上・イノベーションの促進
- WOW体験の提供にはサプライヤーとの関係も重要
 - ◆ サプライヤーとの対等なパートナーシップを維持するために努力と注意を払う
 - ◆ WOW体験を提供することの意義への理解・実践をサプライヤー側にも求めている

社内CRMの重視

おもてなし

ベンダーマネジメントの重視



CRE戦略実践のための「三種の神器」



【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

職能評価の定着
⇒ 人材流動化
⇒ CRE戦略の普及

■ 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

外部ベンダーとの人事交流
⇒ 戦略意図と現場の実務知見の共有

CRE専門人材育成

■ 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

先進的ワークプレイスの構築・運営
⇒ 外部ベンダーの知見の導入が不可欠

【主要な事例】

Apple, Cisco Systems, Facebook, Google, GlaxoSmithKline, HP, IBM, Intel, Microsoft, Nokia, Oracle, P&G 等



アウトソーシングの戦略的活用

■ 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> JLL, CBRE, Cushman & Wakefield等
- ◆ コア業務・ノンコア業務の明確化
- ◆ 専門的知見とベンダーマネジメント能力の獲得
- ◆ 蓄積される実務知見・ノウハウの共有
≠丸投げ・任せきり

外部ベンダー = コラボレーションパートナー ≠ 単なる外注先・下請け

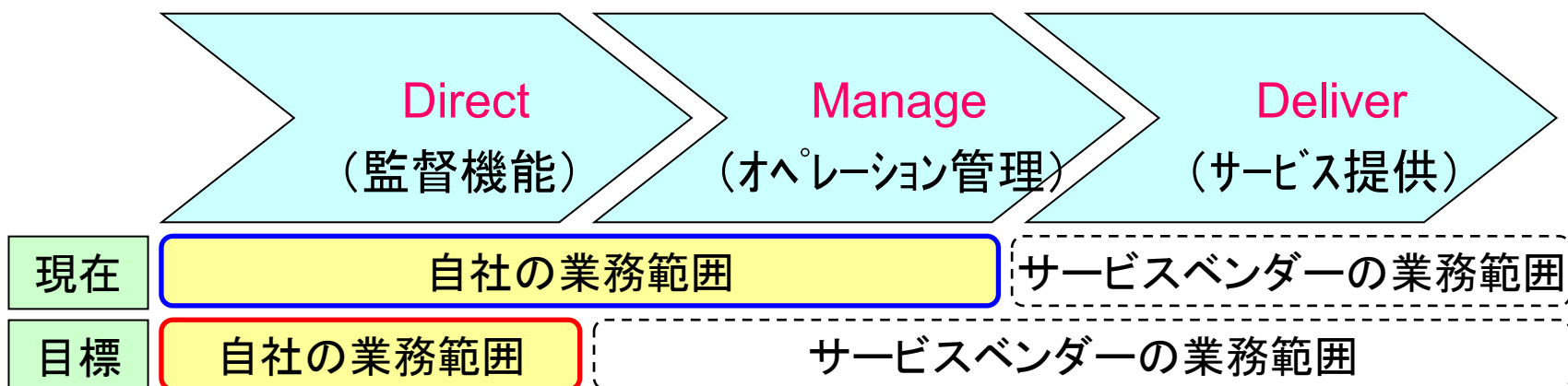


＜戦略的業務＞

- ◆ 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。



7 CRE業務のアウトソーシングに対する考え方の国際比較



- 大企業でのCRE業務のアウトソーシングは、日本企業が海外企業に比べ相対的に遅れており、しかもその取組み格差は一層拡大している
- 不動産サービスベンダーとの関係も、海外企業では長期的なパートナーシップの構築を重視する傾向が強いが、日本企業では短期的な価格志向での発注を重視する傾向が強い



	グローバル		日本		14年—12年	
	2012年	2014年	2012年	2014年	グローバル	日本
1. アウトソーシングに関する意思決定は戦術的であり、短期的なコスト削減を重視している	6%	12%	21%	37%	6%	16%
2. やや1に近い	9%	17%	13%	16%	8%	3%
3. 中立・どちらともいえない	21%	22%	13%	21%	1%	8%
4. やや5に近い	33%	24%	38%	5%	-9%	-33%
5. アウトソーシングに関する意思決定は戦略的であり、長期的な価値を重視している	30%	25%	17%	21%	-5%	4%
現在アウトソーシングをしていない	8%	13%	18%	32%	5%	14%

(備考1) グローバルには、日本企業を含まない。

(備考2) JLLによる「企業不動産 (CRE) のグローバルトレンド 2015年」の調査概要は以下の通り。

<実施時期・調査方法>2014年12月、オンラインおよび電話等での聞き取り調査 <回答者>36カ国のCRE担当者544名

<調査対象>世界で1,000名以上の従業員を擁する企業 (350社以上) に属する491名

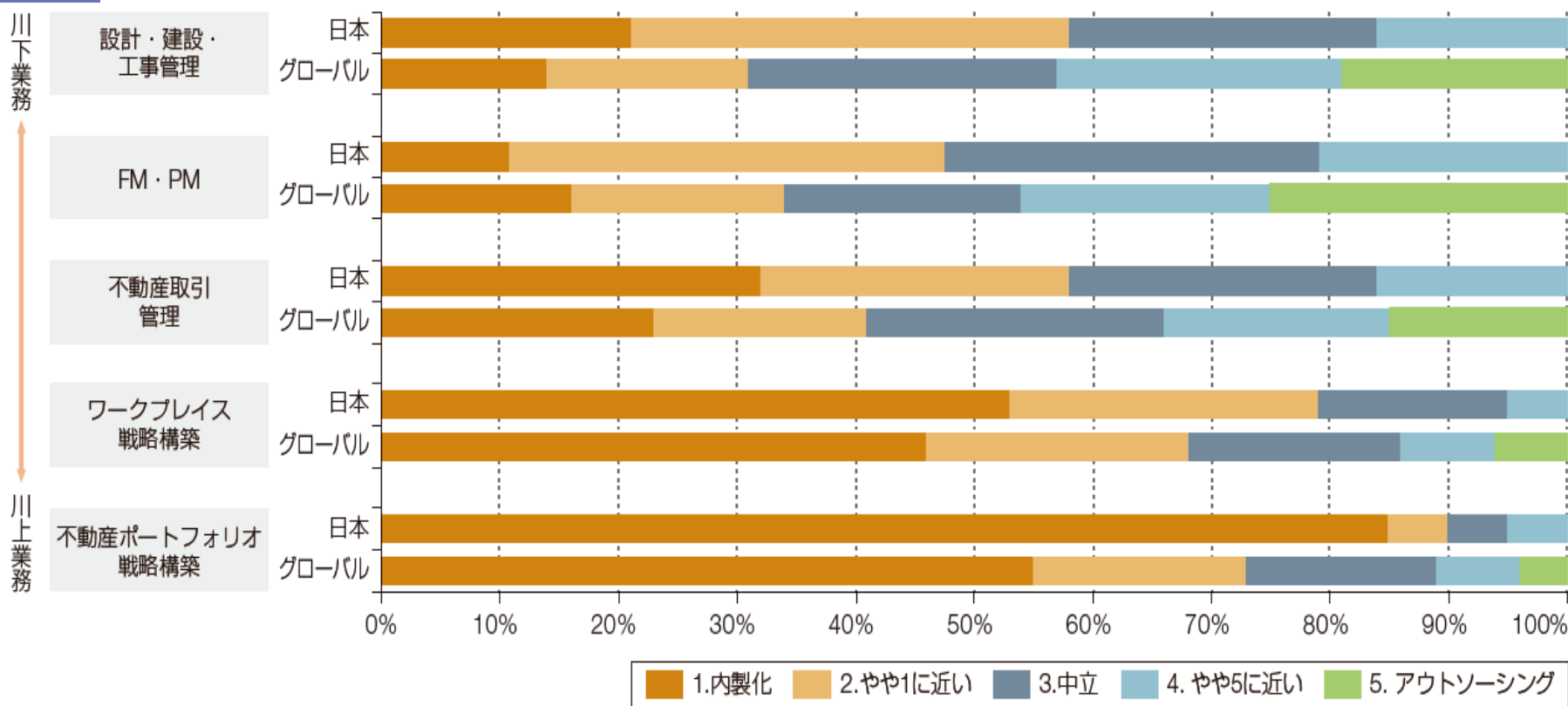
(アジア太平洋213名 (うち日本28名)、米州101名、欧州・中東・アフリカ177名)

(資料) JLL「企業不動産 (CRE) のグローバルトレンド 2015年」からニッセイ基礎研究所作成 (※百嶋徹「実践・CRE戦略/戦略を成功に導く体制構築・外部活用手法」総合ユニコム『月刊プロパティマネジメント 2017年10月号別冊』に掲載)。

8 CRE業務のアウトソーシングと内製化のバランス



- 日本企業、グローバル全体ともに、日々のサービスデリバリー業務(川下業務)では、「すべてアウトソーシングしている」と「ややそれに近い」を併せた回答比率が相対的に高い一方、経営層の意思決定に資する戦略構築業務(川上業務)では、その比率が極めて低くなっている。日々のオペレーション管理(川中業務)でのアウトソーシングへの取組比率は、川上業務と川下業務の中間に位置している。



(備考) 前ページの備考1及び2と同様。

(資料) JLL「企業不動産 (CRE) のグローバルトレンド 2015年」からニッセイ基礎研究所作成 (※百嶋徹「実践・CRE戦略/戦略を成功に導く体制構築・外部活用法」総合ユニコム『月刊プロパティマネジメント 2017年10月号別冊』に掲載)。

- 一部の海外先進企業は、CREサービスを進化させるために、川上・川中業務においても外部ベンダーの専門的知見・協力を積極的に取り入れることを試行
- 川下業務の外部委託を中心とする、現状のアウトソーシング手法を「アウトソーシング1.0」とすれば、外部ベンダーの知見を川上・川中業務にも拡張して活かそうとする、P&Gやマイクロソフトなど一部の海外企業の取組みは、「アウトソーシング2.0」とも呼ぶべき先進的モデル
- 「アウトソーシング2.0」では、外部ベンダーは、より上流のCRE業務に関与し、顧客企業の経営課題の解決に直接貢献できるチャンスが増える一方で、業務遂行の難易度は高まる。外部ベンダー側には、顧客企業の戦略意図を理解する能力を高めるべく、徹底した顧客志向で顧客に寄り添う姿勢が一層求められる。

<P&G>

- 2008年に全世界80か国において1,394万㎡に及ぶ工場、倉庫、オフィスなどの施設に関わるポートフォリオマネジメント、トランザクションマネジメント、不動産仲介業務、リースアドミニストレーション、戦略的ポートフォリオプランニングなどの業務をJLLに委託。

<マイクロソフト>

- 「インテグレーターモデル(Integrator Model)」と呼ばれる、新しいアウトソーシングモデルに取り組む。外部ベンダーの1社であった企業(CBRE)に、取りまとめ役(インテグレーター)を委託、社内のCRE部門と一体の存在として、知見やネットワークをフルに発揮してもらう。インテグレーターは、川下業務を行う個々のベンダーの管理監督を含め、日々のオペレーション管理を全面的に担い、より上流の業務においても、顧客企業へ知見の提供を行う。



外部ベンダーとのパートナーシップ形態



- 通常の業務受委託ベース
- 事業会社と外部ベンダーが**資本を含めた業務提携**を行う方式
=CRE関連子会社を**外部ベンダーとのJV**に改め、**外部ベンダーから過半の出資**を仰ぐ **JV化・ベンダー出資型**
- ✓ 企業はパートナーシップにコミットしていく証しとして、**マイナー出資**を維持
- ✓ 外部ベンダーはリスクを取りつつ、顧客企業のより深いニーズを把握するチャンスに

- JV化・ベンダー出資型の事例は、IT業務や物流業務においては、日本でも散見される
- ✓ 大手の事業会社ではIT業務がシステム子会社に集約され、IT業務の切り離しが比較的容易な体制が多い
- 不動産業務でのJV化・ベンダー出資型の事例は、未だ少数にとどまる
(例)旧三洋電機(現パナソニック)、東芝、三菱重工業
- JV化・ベンダー出資型のアウトソーシング形態では、対象業務が**子会社**や**専門部署に集中・一元化**されていることが不可欠
- ✓ 集中・一元化が充分になされていなければ、業務がかえって分散化

日本企業の先進事例：オムロン



- 不動産サービスベンダーの戦略的活用がCRE戦略推進のドライバーとなった先進事例
- 2012年からグローバル総務部にCREの専任担当者を置き、JLLの協力を得ながらCRE戦略の実践に取り組む
- CRE戦略着手の段階からJLLと二人三脚で取り組み信頼関係が十分に醸成されていたことから、**より上流の戦略的業務でJLLの専門的知見を活用している**ことが特筆される
 - 中期的なアクションプランに基づき、賃貸借の継続契約の見直し、拠点(=オフィス)統合やスペース効率化の加速などを実行する、不動産ポートフォリオマネジメントを実践
 - そこに至るまでに、分析スキームのプロトタイプ構築、海外拠点の賃貸借契約書や内外の不動産市場データの収集などでJLLの知見・協力を活用
- 外部ベンダーの専門的知見も取り入れた不動産ポートフォリオ分析の実践は、説得力のある分析結果を社内顧客へフィードバックできる
 - 社内からの信頼獲得(=社内CRM構築)にもつながっている

(資料)百嶋徹「実践・CRE戦略／戦略を成功に導く体制構築・外部活用手法」総合ユニコム『月刊プロパティマネジメント 2017年10月号別冊』



CRE専門人材育成の重要性



■ オープンイノベーションの視点

- ◆ 不動産・建築、経営戦略、企業財務、HRM、IT等の横断的専門知識が求められる ⇒ 自社以外の知見も積極的に取り入れる必要性
- ◆ 互いのコアスキルを持ち寄る ≠単なる業務外注・下請け
- ◆ 人的ネットワーク・信頼感(ソーシャル・キャピタル)の醸成が重要

■ 企業側に求められるCRE専門人材の能力

- ◆ 社内顧客と外部ベンダーをつなぐコーディネート能力
- ◆ 外部ベンダーをコントロールするマネジメント能力
- ◆ 現場の実務知見・ノウハウの維持・確保

■ 外部ベンダーとの人事交流によるCRE専門人材の育成

- ◆ 外部ベンダーとのパートナーシップを契機とした人事交流
(例)若手スタッフをベンダーに出向させて現場の実務経験を積ませる
- ◆ 企業の戦略意図と現場の実務知見(日々のファシリティ管理等)の共有 ⇒ よりよいCRE戦略の実現につながる



■ CRE専門人材の職能評価につながる

- ◆ スタッフのキャリアに価値が付き、モチベーションアップに
- ◆ 専門人材の職能評価の定着⇒専門人材の流動化⇒優秀な人材がヘッドハンティングにより企業間を移動⇒先進的なCRE戦略の考え方・実践が産業界に普及

■ 米国等海外で進展するCRE専門人材流動化

- ◆ CRE専門人材の転職市場形成⇒外部ベンダー間、事業会社(ユーザー企業)・外部ベンダー間、事業会社間の人材移動が頻繁に起こっている
- ◆ 日本でも、外資企業間では専門人材の移動が起こっている

■ CRE戦略の進化には、アウトソーシングや専門部署設置を契機とした専門人材の人事交流や流動化が不可欠





RESEARCH

ニッセイ基礎研究所