

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

CREマネジメント推進に向けた 三種の神器とアウトソーシングの戦略的活用

●keywords

経営戦略 企業不動産 (CRE) 専門部署 IT活用 アウトソーシング
ベンダーマネジメント クリエイティブオフィス 専門人材育成

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。CRE 戦略に取り組む際に重要となる3つのポイント、すなわち「三種の神器」を示し、その中で戦略的アウトソーシング (外部ベンダーの戦略的活用) について詳細に取り上げたい。

活動内容 本研究部会では 2015 年に編纂した『CRE マネジメントハンドブック JAPAN 2015』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
- ④ CRE マネジメントを行うにあたっての経営戦略との連携、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、最新の取り組み事例等の調査

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 JAPAN2015』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きたいものである。現在本研究部会では、さらに最新事例等を調査研究してきている。

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 (WeWork)

部会員：板谷 敏正 (プロパティデータバンク) 百嶋 徹 (ニッセイ基礎研究所) 鏡原 大輔 (日本郵政)

三田 正浩 (東京ガスファシリティサービス) 中山 善夫・吉田 淳 (ザイマックス不動産総合研究所)

山田 卓弥・野崎 督 (三菱地所リアルエステートサービス) 高藤 真澄 (NTT ファシリティーズ F Mアシスト)

松浦 裕・嘉門 隆史 (山下 PMC) 吉井 久貴 (コニカミノルタ) 小田 恵介 (G 建築総合研究所) 西脇 功二 (LIXIL)

ほか

事務局：天津 健太郎 (JFMA)

1. CRE 戦略の企業経営における位置付け

企業不動産（CRE）の管理運用を戦略的にを行い、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。本稿では、CRE戦略に取り組む際に重要となる3つのポイント、すなわち「三種の神器」を示し、その中で戦略的アウトソーシングについて詳細に取り上げる。なお、本稿の執筆は、本研究部会の活動内容・成果を本研究部会長の大野が、本文の研究内容を「CRE戦略実践のための三種の神器」の提唱者で、本研究部会の中核的メンバーであるニッセイ基礎研究所社会研究部の百嶋徹上席研究員が担当した。

CRE戦略は、経理・財務、人事、ITなどとともに、経営層や事業部門など「社内顧客」に専門的・共通的な役務を提供する「シェアードサービス型」戦略の一翼を担う。CRE戦略の主要な役割として、①日々の事業活動における不動産ニーズに対するソリューションの提示、②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（経営層の意思決定・戦略遂行に資するという意味で「マネジメント・レイヤーのCRE戦略」と呼ぶ）、③社内顧客のニーズと外部ベンダーのサービスをつなぐ「リエゾン（橋渡し）機能」（外部ベンダーを使いこなす「ベンダーマネジメント機能」と言い換えてもよい）の3つが挙げられる。このうち、②がCRE戦略のコア機能だ。②に専念するために、できるだけ①を外

部ベンダーに委託することが不可欠であり、③も重要な業務となる。社内顧客の満足度の向上を図るための社内顧客との関係構築、いわば「社内CRM（Customer Relationship Management）」とベンダーマネジメントは、CRE部門が果たすべきリエゾン機能のクルマの両輪となる（図表1参照）。

2. CRE 戦略実践のための「三種の神器」

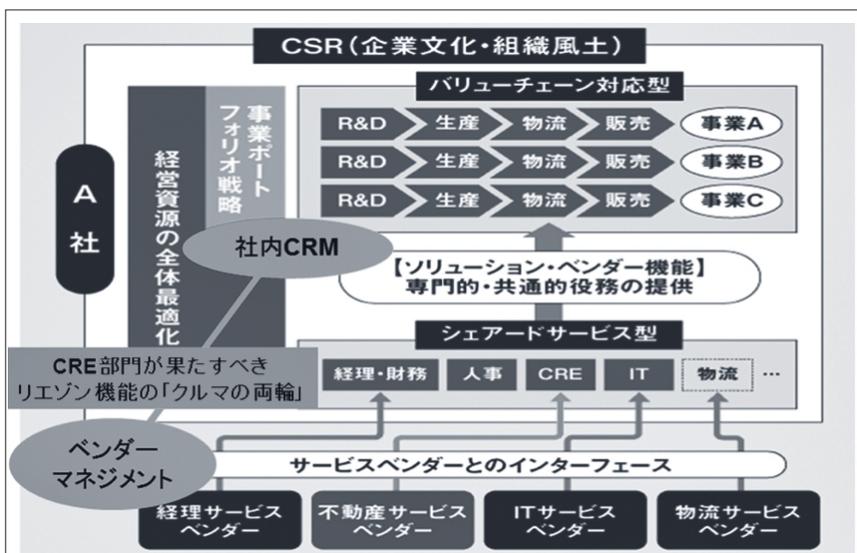
CRE戦略を実践するにあたっては、海外の先進企業の取り組みが参考になるが、それらには3つの共通した特徴がある。これらをCRE戦略を実践するための「三種の神器」と呼ぶこととする。この三種の神器は、グローバル企業に限らず、あらゆる企業がCRE戦略に取り組む際の重要なポイントになる。いずれの要素も、経営トップの強いコミットメントの下で推進されなければならない。

① CRE マネジメントの一元化

CRE戦略を担う専門部署の設置による意思決定の一元化とIT活用による不動産情報の一元管理により、CREマネジメントの一元化を図っている。ファシリティの運営維持管理コスト、利用度、従業員満足度などの一元管理された不動産情報は、世界の拠点間のベンチマークに活かされている。

②外部サービスベンダーの戦略的活用

施設運営など日々のサービス提供業務は、外部ベンダー



図表1 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

に包括的に委託する一方、CRE 専門部署では社内スタッフの少数精鋭化を進め、戦略の策定・意思決定やベンダーマネジメントに特化する傾向を強めている。社内スタッフと外部ベンダーが異なる組織にしながら実質的には一つのチームを形成し、社内スタッフはこのチームをフル活用することで、戦略的業務に注力することができる。

③ワークプレイス戦略の重視

CRE 戦略の重点を単なるハードの不動産管理にとどめず、先進的・創造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）に移行させている。経営トップは、従業員の創造性を引き出すための創造的なオフィス、すなわち「クリエイティブオフィス」を働き方改革推進のための有効なツールとして活用すべきであり、「働き方改革＝従業員の生産性向上」の視点からも、ワークプレイス戦略の重要性が高まっている。

3. CRE 業務のアウトソーシングに関わる 日本企業と海外企業の取り組み格差

アウトソーシングを戦略的に活用することのメリットは、ノンコア業務を外部委託することによって、ノンコア業務をより高品質で効率的なサービスレベルに引き上げることができる一方、コア業務（戦略の策定・意思決定）へ専念できることである。戦略的に活用するためには、優れた外部ベンダーの存在が重要であるのはもちろんだが、企

業は、外部ベンダーを単なる外注先・下請けではなく、自社とともに切磋琢磨する「コラボレーションパートナー」と捉えることが重要なポイントとなる。

米ジョーンズ ラング ラサール（JLL）が 2014 年末に実施した、世界 36 カ国の大企業に属する CRE 業務の担当者（544 人が回答）へのアンケート調査の結果によれば、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いることに加え、外部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ことがうかがえる（図表-2）。しかも、海外企業と日本企業の取り組み格差は一層拡大している。また、日本企業、海外企業ともに、施設管理や PM など川下業務では、アウトソーシングの実施比率が相対的に高い一方、ワークプレイス戦略や不動産ポートフォリオ戦略など川上業務では、その比率が極めて低くなっている。

JLL のアンケート調査結果から、施設管理など川下業務でのアウトソーシングが進んでいる海外企業においても、川中のオペレーション管理業務や川上の戦略的業務では内製化が中心であることがうかがえる。しかし、プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）やマイクロソフトなど、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・

	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%

図表 2 CRE業務のアウトソーシングに対する考え方の国際的比較

（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）。

協力を積極的に取り入れることを試行してきた。(図表3)

4. CRE 専門人材育成の重要性

外部ベンダーを効果的に活用するには、自社以外の技術・知見も積極的に取り入れる「オープンイノベーション」の視点が重要になる。CRE マネジメントには、不動産・建築、経営戦略、企業財務、HRM、IT などを含む高度な横断的専門知識が求められるからだ。企業は、CRE 戦略に関わる幅広い知見を社内だけで全てカバーすることは難しく、外部ベンダーのノウハウを積極的に取り入れていくオープンな姿勢が必要である。オープンイノベーションの視点で見れば、外部ベンダーを、お互いのコアスキルを持ち寄ることでシナジーを生む「戦略的パートナー」として活用することが大切である。ベンダーマネジメントでは、外部ベンダーと CRE 部門の間の信頼関係・人的ネットワークの構築が重要になる。

外部ベンダーを効果的に活用する上で、企業が留意すべきポイントとして、以下が挙げられる。

- ・外部ベンダーに委託するものとししないものを明確に分けること
- ・外部ベンダーからの提案を検討・評価し、社内顧客のニーズに応じたサービスをコーディネートできるベンダーマネジメント能力を身につけること
- ・外部委託したことで外部ベンダー側に蓄積される現場の

実務知見・ノウハウを共有できるよう努めること

これらの留意点を実践し外部ベンダーをうまく使いこなせるかは、最終的には企業側の専門人材の能力にかかってくる部分が大いいため、CRE 専門人材の育成が、アウトソーシング活用の重要なカギを握る。CRE の専門人材育成の方法としては、外部ベンダーとの人事交流も一法ではないだろうか。例えば、CRE 担当部署の若手スタッフをベンダー企業に出向させて、さまざまな現場での実務経験を積ませることが考えられる。企業側の戦略意図と、外部ベンダー側に蓄積される日々の施設管理など現場の実務知見を企業と外部ベンダーの間で共有することで、よりよい CRE 戦略の実現につながっていくことが期待される。

また、三種の神器の一つである専門部署の立ち上げは、CRE 専門人材の職能評価につながり、その人自身のキャリアに価値が付き、モチベーションアップの構築につながる。専門人材の職能評価が定着すれば、専門人材の流動化が促され、優秀な人材がヘッドハンティングにより企業間を移動するようになり、先進的な CRE 戦略の考え方・実践が産業界に普及することにつながるだろう。

外部ベンダーとのパートナーシップの構築や CRE 専門部署の設置を契機に、外部ベンダーとの専門人材の人事交流や人材流動化が進展すれば、CRE 戦略の本格的な普及につながっていくものと期待される。

共同執筆者 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 (部会員)

2

進化する海外企業のアウトソーシングモデル

- 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。

Copyright © 2019 NLI Research Institute All rights reserved.

(資料)

百嶋徹「CREマネジメント研究部会 /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」『ファンリディマネジメントフォーラム 2019講演資料』2019年2月21日

図表3 進化する海外企業のアウトソーシングモデル