

0 JFMA FORUM 2015 (第9回 日本ファシリティマネジメント大会)

【経営・財務・CRE】



RESEARCH

# CRE戦略論と先進事例



2015年2月19日

株式会社ニッセイ基礎研究所  
社会研究部 上席研究員  
明治大学経営学部 特別招聘教授

百嶋 徹

E-mail : [hyaku@nli-research.co.jp](mailto:hyaku@nli-research.co.jp)

# 【講演の構成】

## 1. 小職が考えるCRE戦略論

## 2. 若干の各論と先進事例の紹介

- ① CRE戦略実践のための「三種の神器」
- ② 創造性を高めるオフィス環境の革新
- ③ アウトソーシングの戦略的活用





# 1. 小職が考えるCRE戦略論

# CRE (企業不動産) 戦略とは？



- 不動産 (CRE: Corporate Real Estate) を重要な経営資源の一つに位置付け、活用、管理、取引(取得、売却、賃貸借)に際し、CSR(企業の社会的責任)を踏まえた上で、企業価値最大化の視点から最適な選択を行う経営戦略

合理的な企業にとっては、目新しい概念ではなく、定石的な経営戦略



## ■ 企業の利益最大化行動

＝CSR(企業の社会的責任)の視点を踏まえた  
上での、あらゆる経営資源の全体最適化

Max 利益＝f(事業ポートフォリオ, 立地, 設備投資, R&D,  
知財管理, 原材料調達, 生産管理, マーケティング, 企業  
財務, 人的資源管理(HRM), **CRE**, ファシリティマネジメント(FM), IT, …)

◆ 制約条件: CSR(企業文化, 組織風土)

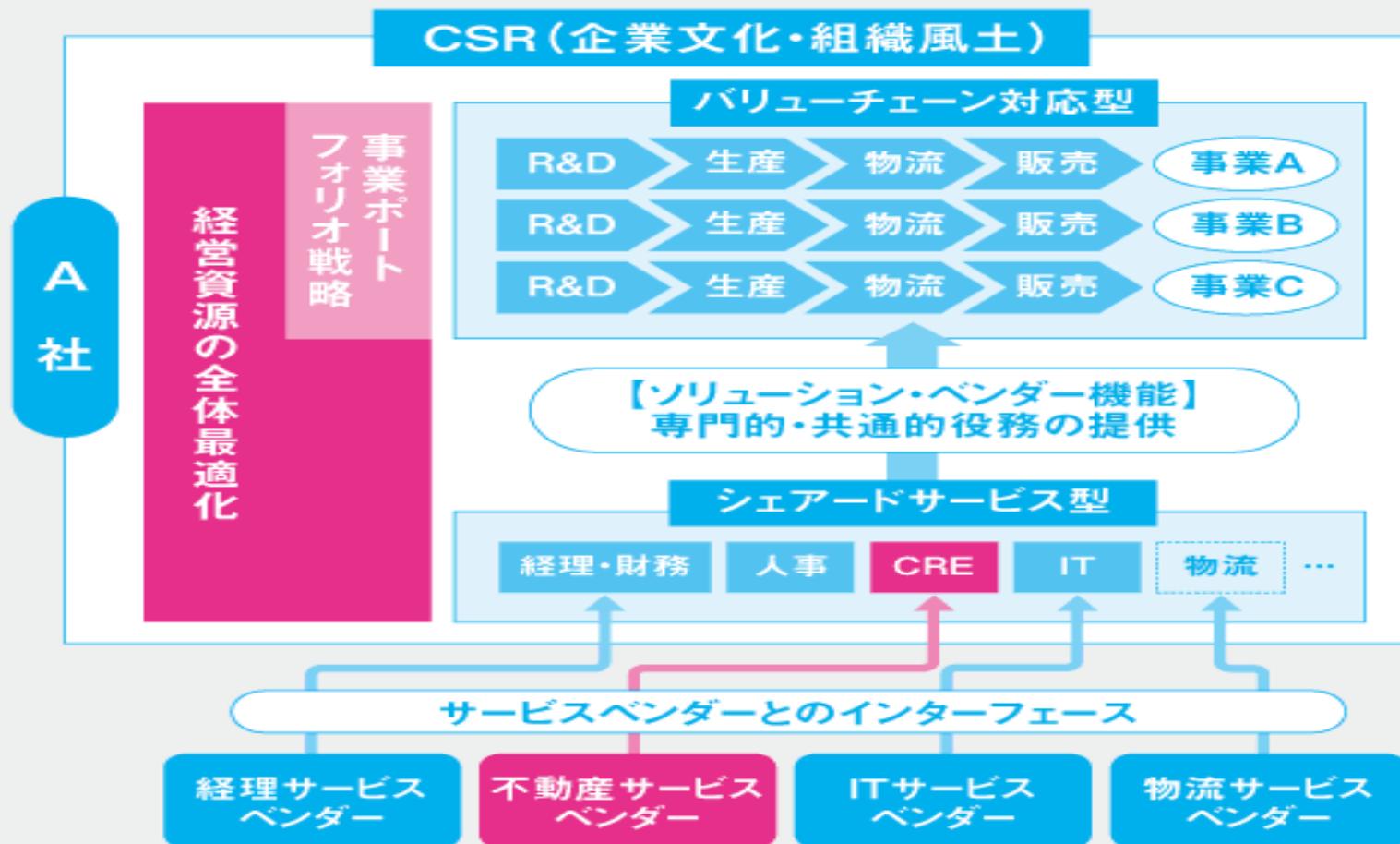
## ■ CRE戦略も全体最適化の中で決定すべき



# CRE戦略の企業経営における位置付け



## 経営資源の全体最適化行動とCRE戦略の位置付け



(注) 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





■ 事業部門に対するCREソリューション・ベンダー機能

- ◆ 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)  
= 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(コーディネーション)機能



## 2. 若干の各論と先進事例の 紹介

# ①CRE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

### ■ 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

## 【主要な事例】

IBM、インテル、オラクル、グーグル、HP、P&G、マイクロソフト





# 先進的オフィスづくりの4つの視点



先進的なオフィスづくりの視点	考え方
<b>戦略投資の視点</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・余剰資金は企業価値向上のために戦略投資へ充当すべき</li> <li>・HRMを強化しイノベーション創出の起点となる先進的オフィスの構築は、戦略投資の選択肢の一つと捉える</li> </ul>
<b>企業内ソーシャル・キャピタルを育む視点</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員間の信頼感・つながりを育むオフィス環境は、コミュニケーションやコラボレーションの活性化につながりイノベーション創出への突破口になり得る</li> </ul>
<b>経営トップの戦略意図や経営理念を象徴的に示す視点</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オフィスづくりは、従業員間のつながりの価値への認識、従業員に対する信頼感、フラットでオープンな組織構築等に関する経営トップのスタンスを象徴的に示す</li> </ul>
<b>環境配慮型不動産の視点</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オフィスでの環境配慮の取組は、コスト削減に加え、室内環境改善により従業員の快適性・健康・環境貢献への満足度が高まり、HRMIに好影響を与え得る</li> </ul>

資料：百嶋徹「イノベーション促進のためのオフィス戦略」『ニッセイ基礎研REPORT』2011年8月号から作成。

# 11 【日本ヒューレット・パッカー】新本社ビルへの集約



## ■ HPの戦略的投資分野

- ①M&A、② IT(データセンター等)、③ワークプレイス、④人材

※世界の大都市圏ごとにオフィス統廃合を推進

## ■ 日本HPの新本社ビルへの大型投資を実施

- ◆ コンパクトとの合併以降、都内に賃借中心のオフィスが分散

- ◆ 「3リング制」: ①都心部(営業部門) ②郊外(コールセンター) ③中間(SE)

※ワークプレイス面積: 都内賃借80%、都内自社所有8%

- ◆ 自社ビル新設による統廃合に転換⇒キャッシュフロー改善、業務効率向上

※新社屋・基準階面積5,607㎡ ⇒1人当たりオフィスコスト大幅低減

※市ヶ谷(旧本社)、荻窪、高井戸、新宿、錦糸町の拠点を閉鎖

## ■ 日本HP新本社ビルの3つの設計コンセプト

- ◆【サステナブルデザイン】環境負荷軽減

- ◆【ソリューションショーケース】HPの最先端のテクノロジーとサービスを顧客が体感

- ◆【先進的ワークプレイス】従業員の働き方の多様性をサポートしつつ、社内のコミュニケーションとコラボレーションを促進





- 日本HPの【先進的ワークプレイス】の考え方
  - ◆ モバイルワークやフリーアドレスを積極的に推進する一方、
  - ◆ 従業員同士または従業員と顧客がオフィス空間でコミュニケーションを交わすことで起きる「人的化学反応」を重視
  - ◆ リアルとバーチャルの環境の柔軟な組み合わせ
- 【人的化学反応】を起こす場としてのオフィス空間
  - ◆ オフィスフロアを中心に配した吹き抜けを核にして、動線に沿ってミーティングスペースやインフォーマルコミュニケーションスペースを配置  
⇒ 社内のコミュニケーションとコラボレーションの活性化
  - ◆ 都内オフィスの新社屋への集約化 ⇒ 集結した従業員間の連携促進
- 新社屋の愛称【HP Garage Tokyo】に込められた思い
  - ◆ HPはカリフォルニア州パロアルトの「ガレージ」で創業
  - ◆ 創業精神に立ち返りつつ、新本社から日本のITの新しい時代を創って  
いこうとの思い＝企業理念の象徴、従業員の拠り所としての場

# オフィスで働く意義とは？



- 企業が光熱費をかけてオフィスを運営し、従業員が時間をかけてオフィスに来て働く意義を改めて問い直すべき
  - 【**オフィス空間の意義**】人と人との直接のコミュニケーションとコラボレーションを通じて、画期的なアイデアやイノベーションが生まれること
- 【**グーグル**】究極のオフィス空間
  - ◆ 滑り台、滑り棒、ビリヤード台、バランスボール、ブランコ、ゲームルーム、奇抜で多様なコミュニケーションスペース、無料の飲食、…
    - ⇒ 個性的で遊び心満載なオフィスづくり
    - ⇒ 従業員にとって至れり尽くせりの快適な空間
  - ◆ 経営陣の目利きで選りすぐった人材を採用しているとの確信
    - ⇒ 創造的で自由な環境(オフィス環境と働き方)さえ提供すれば、イノベーションが生み出されるとの考え方
    - ⇔ 人材採用に自信を持たない経営トップ: 創造的なオフィス空間を提供するとの考えに至らず



- 【創造的なオフィス空間】経営資源の余裕部分、いわゆる「組織スラック(slack)」の要素が必要

例) 従業員が気軽に集まってコミュニケーションを交わせる共用スペース  
＝イノベーション創出のために確保しておくべき「組織スラック」

⇔ 必要な分しか経営資源を持たない「リーン(lean)型」の経営では、  
仕事に関係のない無駄なものとして撤去されてしまう

- オフィスづくりに組織スラックの要素を取り入れるには、経営トップ自身の感性・創造性が重要

◆ 従業員の創造性を引き出すことが経営者の重要な責務であることを感性で理解していることが重要

◆ 経営トップは自らの感性に基づいて先進的なオフィスづくりを進め、その重要性を組織に根付かせるべき

”Good Design is Good Business”＝「快適なオフィス環境は社員の士気と生産性に貢献する」(IBM2代目社長トーマス・ワトソン・ジュニア、1956年)⇒ IBMのグローバル共通の経営ポリシーとして継承



- 創造的なオフィス空間は従業員の意識・仕事スタイルの変革につながることで効果を発揮
  - ◆ 働き方に制約(例: 定時退社の強要)が多ければ、折角のオフィス空間も宝の持ち腐れに
  - ◆ 創造的なオフィス空間を活かすには、ある程度柔軟で裁量的な仕事スタイルの許容が不可欠 = 働き方にも組織スラックの要素が必要  
例) グーグルの「20%ルール」: 勤務時間の20%を自由に使って好きなことに取り組める
- ⇒【創造的オフィスづくり】仕事スタイル変革とセットで推進
- 仕事と生活を融合一体化させる新しい都市型仕事スタイルの出現 ⇒ オフィス・都市の在り方の見直し(リデザイン)
  - ◆ 都市とオフィスの一体開発による職・住・遊の融合(都市部、エッジシティ)
  - ◆ オープンイノベーションの場としての「シェアオフィス」
  - ◆ 都市の「クリエイティブシティ」への進化 = 都市の国際競争力向上



## ③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

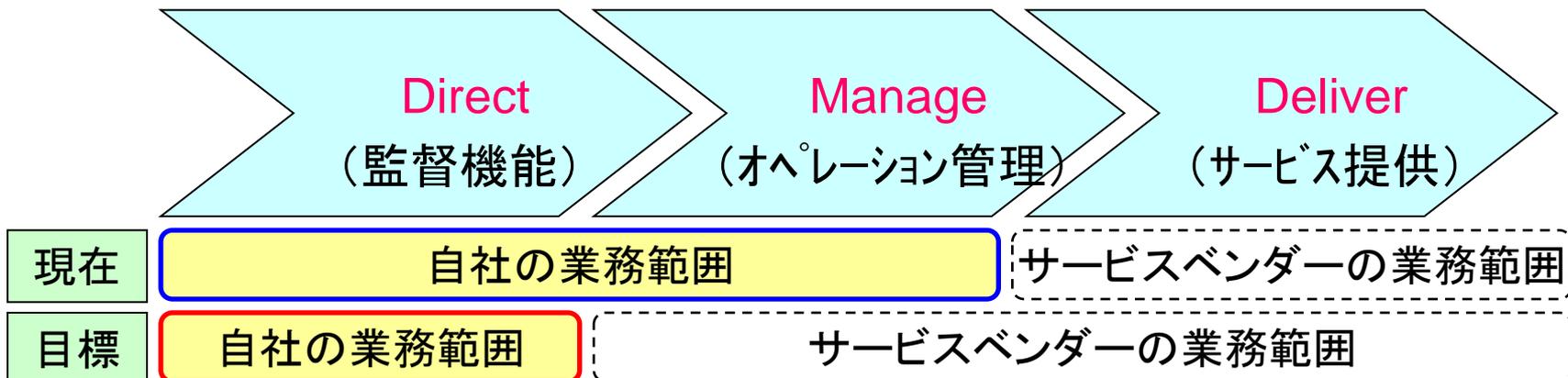


## <戦略的業務>

- ◆ 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。

## 【外部ベンダーとの新しいパートナーシップモデル】 <究極のアウトソーシングモデル>

- ◆ 元来1アウトソーサーであった企業(CBRE)に、取りまとめ役としてCRE部門(RE & F)と一体の存在となってもらう  
 ⇒ 知見やネットワークをフルに発揮してもらう
- ◆ インテグレーターと他のベンダーの間でも、マイクロソフトの目指す目標を共有することで、パートナー関係を構築  
 【マイクロソフト、インテグレーター、他のベンダーの関係】  
 = 一つの組織体・運命共同体 ≠ 会社対会社  
 【RE & Fの役割】より戦略的に社内顧客と密接に連携し、ビジネス戦略に即したオフィス戦略を立て、それを実行に移すこと  
 【インテグレーターの役割】サービスを提供するベンダーの管理監督、不動産のポートフォリオマネジメント、ソリューションプランの提示をRE & Fと連携しながら推進していくこと



- 日本企業は元々自前主義に陥りがちであり、未だCRE戦略に取り組む企業も少ないため、アウトソーシングを戦略的に活用するとの発想が広がらない

## 【ジョーンズ ラング ラサール(JLL)による企業アンケート調査】

	Global	Asia	Japan
1. 限られた場合のみアウトソーシングをし、主に最も安いところに発注すればいい	6%	8%	21%
2. やや1に近い	9%	8%	13%
3. 中立・どちらともいえない	21%	18%	13%
4. やや5に近い	33%	29%	38%
5. 長期的な視野でパートナーとしてふさわしいところと関係構築すべきである	30%	38%	17%
現在アウトソーシングをしていない	8%	8%	18%

(備考1) 「貴社のCRE業務のアウトソーシングに対する考え方に一番近いのはどれですか？」という設問に対する事業会社のCRE担当者の回答率を示す。単一回答であり、1から5までの合計が100%となる(ただし、切り上げ、切り捨てなどにより上記の合計は100%にならない)。

(備考2) Global、Asiaには日本企業を含まない。

(備考3) JLLによる「第2回グローバル企業不動産(CRE)調査」の概要は以下の通り。

<実施時期>2012年12月 <回答者>39カ国のCRE担当者636名 <調査対象>世界で1,000名以上の従業員を擁する企業に属する545名

(アジア太平洋155名(うち日本31名)、米州174名、欧州・中東・アフリカ216名)

(資料) ジョーンズ ラング ラサール「第2回グローバル企業不動産(CRE)調査」





ニッセイ基礎研究所