

## CRE戦略実践レポート

## 第7回「住信基礎研究所によるCRE戦略サポート業務の特徴」

2011年2月3日

株式会社 住信基礎研究所

投資調査第1部

『CRE戦略実践レポート』ではこれまで6回にわたり、住信基礎研究所が有するCRE関連業務における分析フレームや各種ツールの紹介とともに、実際の個別企業ごとのニーズ、CREポートフォリオ、CRE戦略推進体制等を踏まえ、効果的なCRE戦略の在り方や具体的な対応方法を提案してきた。最終回となる本レポートは、こうした分析フレーム・ツール・考え方等をもとに当社がクライアント企業に提供している業務の内容・種類の紹介を通じて、CRE戦略サポートにおける当社の役割およびその特徴を解説する。

## 1. CRE戦略サポート業務の概要

## 1) CRE戦略サポート業務の種類

一般的なCREに関する業務(≒CREマネジメントサイクル)の内容は第一回レポートにも紹介しているが、同業務の多くは外部機関へのアウトソースあるいは外部機関からのサポートが可能な業務(以下、「CRE戦略サポート業務」と呼ぶ)となっている。ただしこれらCRE戦略サポート業務は、その業務フェーズおよび業務対象によって内容が大きく異なっている。また同一業務フェーズであっても、各企業におけるCRE戦略の位置づけや対応状況等により、また同一業務対象であっても、そのアプローチ・組織体制・ポートフォリオ内容等により、各々業務内容が異なるのが一般的である。

このようにCRE戦略サポート業務の内容は多種多様であることから、CRE担当者が同業務を外部機関に発注・委託する場合には、CRE戦略に関する自社の現状、CRE担当者の立場、推進方針等を明確にすることが、必要な業務を見極め効果的な業務遂行を図るための第一歩となる。

図表. CRE戦略サポート業務の種類

業務フェーズ/業務対象	マネジメント	不動産
実施体制の構築	・運用のためのルール、プロセス、組織体制、運用体制等の検討と構築支援 ・CRE担当者の育成・配置	・CRE情報の整備・棚卸
CREの現状分析	・経営戦略やCRE戦略の現状分析 ・CREマネジメントの現状分析	・CREと管理状況の現状分析
CRE戦略の策定	・CREを効果的に活用した事業戦略の策定および実行推進に関する支援	・不動産収益・価値のポートフォリオ把握 ・CREの利活用・賃貸借・取引・流動化等の戦略立案
CRE戦略の実行サポート	・戦略に基づくCREマネジメントの運用サポート	・戦略に基づくCREの利活用・賃貸借・取引・流動化等の業務サポート
CRE戦略の評価	・ポジショニング分析・最適化シミュレーション ・分析情報のデータベース化	・財務影響分析等による戦略実行効果の評価

出所)住信基礎研究所作成

## 2) CRE戦略サポート業務の提供機関

一方で、こうしたCRE戦略サポート業務を提供する外部機関は、不動産・建設会社、不動産関連サービス会社、コンサルティング会社の、大きく3つに分類される。各機関ともノウハウが豊富な得意分野・業務を中心にサポートを行うが、当社の場合はコンサルティング会社に近いスタンスとなる。ただし不動産市場の調査・分析機能については第四回・第五回レポートで紹介したような独自ノウハウを有しており、マネジメントおよび不動産の両者の在り方を考慮した、より包括的・総合的なコンサルティングを行うことが可能である。

図表. CRE戦略サポート業務のサービス提供機関とサービス内容

サービス提供機関	概要・特徴
不動産・建設会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国レベルのネットワークやグループの総合力を活かし、CRE戦略の実行サポート(不動産)を中心に提供。</li> <li>・データ整備やシステム提供等の情報棚卸サポート、不動産目線での現状分析・戦略立案、CRE戦略の実施実務(仲介、開発等)等。</li> </ul>
不動産関連サービス会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第三者の観点からCREの現状分析～実行サポートを提供。</li> </ul>
コンサルティング会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業戦略やマネジメントシステムの整備に関する、総合的なアドバイザリー業務を提供。</li> <li>・特にCREマネジメントサイクル(戦略立案・実行・評価・見直し)に強い。</li> </ul>
株式会社住信基礎研究所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施体制構築からCRE戦略策定、およびCRE戦略評価を提供。</li> <li>・シンクタンクとしてのマネジメント関連ノウハウ、専門家としての不動産関連ノウハウを活かし、相互関係とバランスに配慮したサポート。</li> <li>・CRE戦略の実行は各企業に委ね、体制検討・評価・アドバイス等に特化。</li> </ul>

出所)住信基礎研究所作成

## 2. 住信基礎研究所のサービス提供の概要

以上のように、住信基礎研究所によるCRE戦略サポート業務は、戦略の実行はその他サービス提供機関あるいは企業担当者の役割とした上で、マネジメントおよび不動産の両面に関するフレーム構築や体制整備の支援が主なものとなっている。これはCRE担当者の多くが、CRE戦略立案の方法や考え方を事例等より学びつつも、分析・評価・判断等については自らフレーム構築や体制整備を行うものと認識しており、外部機関としてあくまでノウハウ提供に徹するほうが、クライアントニーズにマッチしていると考えていることが背景にある。

以下ではこうしたノウハウ提供業務を中心に、当社がクライアントに対し実際に提供した事例や対応可能な業務を整理・紹介した。なお実際の業務においては、クライアントの各種ニーズに応じ複数の業務項目をセットにして行うことが一般的である。

### ① CRE戦略における課題設定と解決プロセスの検討

CRE担当者の現状に対する認識を前提に実際のCREの内容を踏まえつつ、解決すべき本質的な課題を抽出・整理する。さらに同課題に対する解決方策、解決手順等を提案する([第一回レポート](#)参照)。

### ② CRE戦略立案・実施体制構築サポート

CRE戦略の立案・実施に関する社内体制の在り方を検討する。具体的には、CRE関連業務の既存組織における分担状況や、CRE担当部署への人員・予算等を踏まえ、同部署や他部署が果たすべき機能や役割を明確化する([第一回レポート](#)参照)。

### ③ CRE分析評価手法の構築・カスタマイズ

当社が有するCREの分析評価手法をベースに、業種・規模・ビジネスモデル・事業シェア等のクライアント特性、あるいはCREの利用状況や市場評価等の実態に即した、クライアント独自のCRE分析評価手法を構築す

る(第二回、第三回レポート参照)。

#### ④ CRE情報棚卸の枠組み構築

クライアントの課題レベルやCREの管理体制等を踏まえ、課題解決のために必要十分なCRE情報を吟味し、取捨選択した上でCRE担当者に提示する。なおCRE情報のうち、主要事業および不動産に関する市場データについては、担当者に代わって情報収集する場合もある(第二回レポート参照)。

#### ⑤ 個別不動産分析の評価体系等構築

クライアントが不動産に求める機能、および不動産市場の需要・供給特性をもとに、当該不動産の事業貢献度および不動産競争力に関する評価体系および評価基準を構築する。またその妥当性を検証するため、主要な不動産(事業所)を対象としたケーススタディを行う(第二回レポート参照)。

#### ⑥ 個別不動産分析

個別不動産の評価体系をベースに、評価に必要な情報収集と個別不動産分析(事業貢献度分析、不動産競争力分析等)を、不動産関連サービス会社等を活用し実施する(第二回、第三回レポート参照)。

特に不動産競争力分析については、投資価値分析の基礎となる不動産市場(キャッシュフロー、価格等)の将来予測を行う(第四回、第五回レポート参照)。

#### ⑦ ポートフォリオ分析

ポートフォリオであるCRE全体の在り方を検討・明確化するため、個別不動産分析の結果を利用し、CRE全体の実態把握(ポジショニング分析)、CRE全体からみた最適な運用方針(最適化シミュレーション)、企業経営への影響(財務影響分析)等を評価する(第六回レポート参照)。

### 3. 当社のサービス提供内容の特徴

上述した当社サービスは個別企業のニーズに即して行うことが原則であり、その内容はそれぞれ異なるとはいえ、当社業務のフレームやアプローチ、あるいは社内資源(シーズ)制約等により、以下の共通点=特徴を有している。

#### 1) 客観的な分析・評価・戦略立案と利益相反の回避

当社は戦略立案上の利益相反を回避し、客観的な分析および戦略立案を担保および実行するために、主要事業に関するコンサルティングやサポート業務、あるいは不動産の売買・賃貸・開発・仲介等の不動産関連業務は行わない。

#### 2) フレーム構築・検討が中心業務

企業によっては、個別不動産分析の対象となる保有不動産が100か所を超える場合も珍しくない。そこで、当社自身は顧客ニーズを踏まえつつ、事業貢献度分析・不動産競争力分析の高度化やカスタマイズに特化する。一方具体的な分析・評価については、CRE担当者に委ね自社の人員を機動的に活用してもらうほか、各種不動産関連サービス会社を活用し、短期間での実施を計画し推進する。

### 3) CRE担当者の意向を具現化

CRE担当者には、経営判断に必要な知見は有するが不動産市場には不慣れ、あるいは逆に不動産市場には通じているが経営判断等に深く携わっていない、等のケースもある。この場合、仮に判断の方向性が明確であっても、合理的な説明や論理構築に時間がかかることが予想される。

このような場合、当社では担当者とのミーティングや関係部署へのヒアリング等を多数繰り返すことを通じて、担当者の問題認識や評価基準等を明確化・体系化・構造化し、CRE担当者以外にも理解および判断できるようなフレーム構築や資料作りを支援する。

## 4. 最後に

『CRE戦略実践レポート』シリーズでは、当社のCRE戦略サポート業務の実績や経験をもとに、CRE戦略立案のための方法・プロセス等のフレーム構築について、多くの企業(クライアント)に共通の基本的な考え方を提示した。これらは、ともするとケーススタディの紹介に終始しがちなCRE戦略関連の各種知見を、一部とはいえ体系化を図る試みであったとも言える。

とはいえ個別企業を取り巻く環境は千差万別で、各企業に応じたカスタマイズやCRE担当者によるアレンジは不可欠な作業であるため、CRE担当者の悩みは尽きないことであろう。それでもCRE戦略の全体像やフレームを概観することで、CRE戦略立案にかかる心理的・物理的なハードルを幾ばくかでも下げることができ、さらに実務遂行上のきっかけが得られたならば、筆者としては望外の思いである。

本レポート(全7回)の執筆は、投資調査第1部の馬場が担当しました。ご意見・ご質問がございましたら下記または筆者まで遠慮なく申し付けください。

約1年にわたりお付き合いいただき、誠にありがとうございました。

【お問い合わせ】 <https://www.stbri.co.jp/contact/form-investment/investment.html>

1. この書類を含め、当社が提供する資料類は、情報の提供を唯一の目的としたものであり、不動産および金融商品を含む商品、サービスまたは権利の販売その他の取引の申込み、勧誘、あっ旋、媒介等を目的としたものではありません。銘柄等の選択、投資判断の最終決定、またはこの書類のご利用に際しては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願いいたします。
2. この書類を含め、当社が提供する資料類は、信頼できると考えられる情報に基づいて作成していますが、当社はその正確性および完全性に関して責任を負うものではありません。本資料は作成時点または調査時点において入手可能な情報等に基づいて作成されたものであり、ここに示したすべての内容は、作成日における判断を示したものです。また、今後の見通し、予測、推計等は将来を保証するものではありません。本資料の内容は、予告なく変更される場合があります。当社は、本資料の論旨と一致しない他の資料を公表している、あるいは今後公表する場合があります。
3. 当社は不動産鑑定業者ではなく、不動産等について鑑定評価書を作成、交付することはありません。当社は不動産投資顧問業者または金融商品取引業者として、投資対象商品の価値または価値の分析に基づく投資判断に関する助言業務を行います。当社は助言業務を遂行する過程で、不動産等について資産価値を算出する場合があります。しかし、この資産価値の算出は、当社の助言業務遂行上の必要に応じて行うものであり、ひとつの金額表示は行わず、複数、幅、分布等により表示いたします。