

山下ピー・エム・コンサルタント社長  
川原 秀仁

リーマン・ショック以降、企業の経営手法は激変した。われわれ建設従事者が真に顧客を満足させるサービスを提供するためには、この変化を見定めて、顧客が何を実現したいのかを理解しなければならぬ。そこで今回からは、顧客の事業に対しCMとしていかに新しい価値を提供できるかというテーマについて考えてみたい。今回はCRE（企業不動産）戦略を取り上げる。

言いつまでもなくCRE戦略というのは、企業が保有する不動産を有効活用し、企業価値を向上させるための経営戦略である。近年のIFRS(国際会計基準)に準じた新会計基準の適用などによって、不動産が財務諸表の数字として表れやすくなり企業経営にとってますます軽視できないものになっている。

今日のCRE戦略を理解する上で重要な点は、かつてCRE戦略といえば保有施設のオフバランス化や、賃貸不動産や遊休不動産の有効活用など、個別の施策を指すことが多かったが、今やより全社的な視点で捉えられるべきものになったということだ。リーマン・ショックを経験し危機感を募らせた企業にとって、会社の存続を賭けた次世代事業の経営戦略構築と、それにともなう施設資産の再編が重大な関心事となった。コア事業を司る施設を中心に、持てる施設をくまなく有効に運用して財務に反映させることが、今のCRE戦略の目標なのである。

このような今日のCRE戦略によっていかなるニーズが発生しうるだろうか。これからの社会がコンパクトシテイを必要としているように、企業もコンパクトな施設を求めている。保有施設は最小限にし、ROA（総資産利益率）を

## CRE戦略が生む新しいニーズ

向上させたい。突き詰めれば、イノベーション創出・知財の蓄積・人財育成といったコア機能を集約する施設だけを保有し、生産・販売拠点は自ら持たず、ノウハウを売って利益を上げることが理想である。こうした新しい発想を実現する施設構成とはどんなものか。そこに建築の専門家の知恵が求められている。

一方、各地に多くの不動産を所有するインフラ系企業などの場合は、施設を集約することができない分、ポートフォリオ（全体一覽）化を進め、散在する所有物件の膨大な情報を一元的に管理したいというニーズがある。また大規模CRE保有会社の中には、エキナカ事業を展開するJRや、サービスエリアの充実を図るNEXCOのように、ソフト面からのアプローチを行っている企業もある。これまでと全く違った事業を創造する発想と、その実現を手伝うパートナーが求められる。

既存施設の維持管理にもニーズがある。たとえば、バブル期のビルに軒並み導入された中央監視システムは、これから一斉に更新の時期を迎える。簿価による修繕費の範囲内で、CAPEX（資本的支出）すなわち再投資と同等の価値を得られるようなサービスがあれば、所有者には重宝されるだろう。

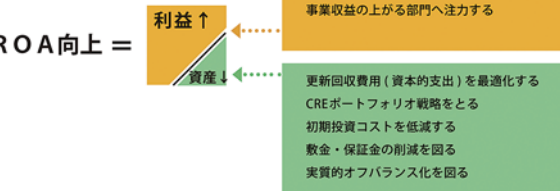
このようにCRE戦略の実現には、建築の専門家の知恵や経験が必要とされる場面が多様に存在する。CMにとっては絶好の活躍の場であるが、建設業界にはこういった企業経営上のニーズを理解して施設建築に反映しようという意識がまだまだ薄い。顧客の変革に応じて発生する要求を先読みし、素早い対応を返していくことは、CMの職能に限った話ではなく、業界全体の課題であろう。

（毎月1回掲載）

# CRE・PRE戦略1

$$ROA = \frac{\text{利益}}{\text{資産}}$$

（総資産利益率）



ROA（総資産利益率）は総資本に対しどれだけ利益を上げているかを示す数値で、企業の収益力を示す指標の一つ。この数値が高い企業は株式市場で高い評価を受けやすい