

# 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

～不動産サービスベンダーとのパートナーシップ



社会研究部門 主任研究員 百嶋 徹

hyaku@nli-research.co.jp

## 1—はじめに

CRE（企業不動産：Corporate Real Estate）戦略とは、不動産を重要な経営資源の一つに位置付け、その活用、管理、取引に際し、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のことである。合理的な企業にとっては、特に目新しい概念ではなく、定石的な経営戦略ではあるが、企業を取り巻く環境変化の下でその重要性が高まっている。

外国人持ち株比率の上昇や物言う株主の台頭、CREの所有価値に着目した敵対的買収の増加、固定資産の減損会計適用などを背景に、経営者は事業を通じてCREの利用価値に見合った活用を行い、自社の株価にその資産価値を反映させることが重要になっている。内部統制強化への対応からも、価格変動リスクを抱える不動産について、適切なマネジメント体制を構築することが必要になっている。

筆者はCRE戦略の重要性をいち早く主張し、微力ながらその普及啓蒙に努めてきた<sup>(注1)</sup>。その後、国土交通省では08年に『CRE戦略を実践するためのガイドライン・手引き（初版）』を公表し、有力なマスコミや不動産会社もCRE戦略を取り上げるようになった。その結果、CRE戦略という言葉は広まりつつあるが、適切な組織体制の下でCRE戦略に取り組む企業はまだ少ないように思われる。

企業がCRE戦略を実践し進化させていくためには、外部の不動産サービスベンダーの効果的な活用が欠かせない。本稿では、CRE戦略と不動産サービスベンダーの企業経営における位置付けを確認しつつ、海外先進企業事例の特徴、不動産以外の業務分野でのアウトソーシング事例を考察した上で、不動産サービスベンダーとのパートナーシップの在り方に関わる論点を整理する。

## 2—CRE戦略と不動産サービスベンダーの企業経営における位置付け

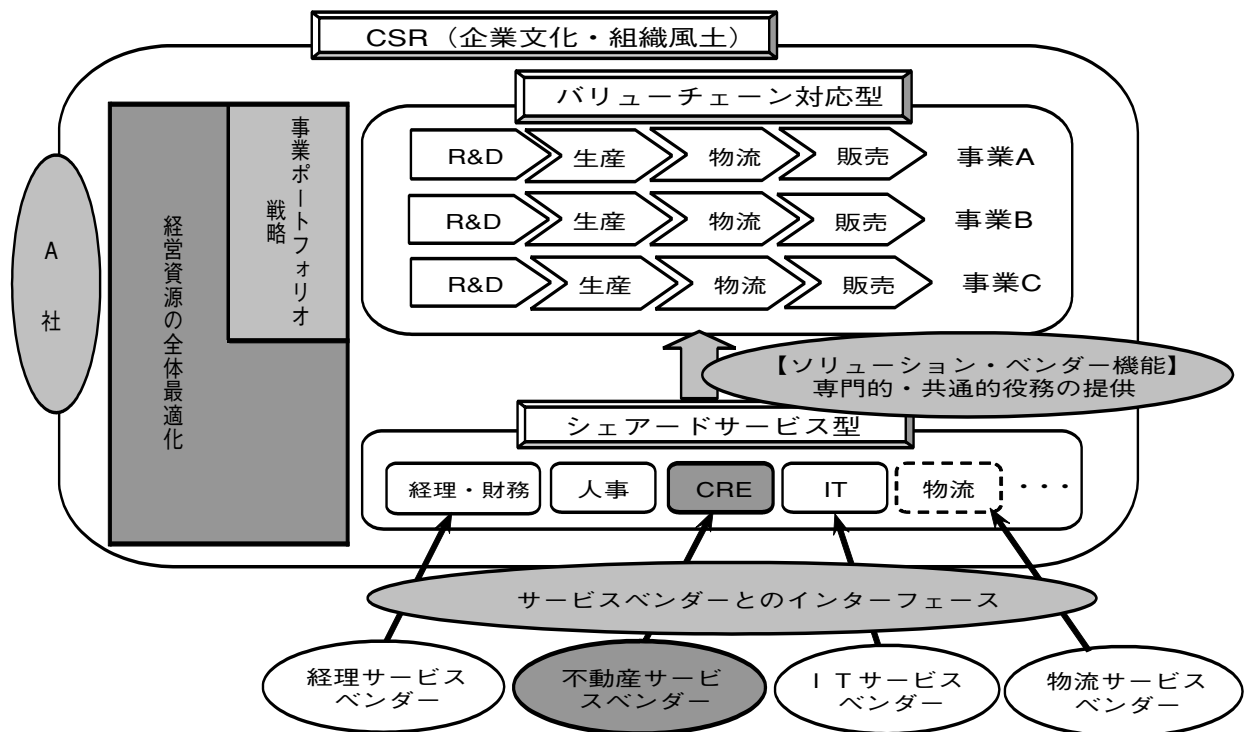
### 1 | 経営資源の全体最適化行動とCRE戦略の位置付け

企業行動の本質は利益最大化の追求である。企業の利益は事業ポートフォリオ、立地、設備投資、研究開発（R&D）、知的財産管理、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：Human Resource Management）、CRE、ファシリティマネジメント（FM）、IT（情報技術）などあらゆる経営資源を変数とする関数と見なせる。利益最大化を図るには、個々の戦略の部分最適ではなく、CSRの視点を踏まえた上で経営資源の全体最適化を図る必要がある。CRE戦略においても、不動産だけの部分最適ではなく、経営全体の最適化という視点を忘れてはならない。

経営戦略は、社内へ専門的・共通的な役務を提供し企業活動を支える「シェアードサービス型」と、R&D・生産・販売などのコア業務に対応した事業戦略を担う「バリューチェーン対応型」に分けられる。CRE戦略は経理・財務、人事、ITなどとともにシェアードサービス型に分類できる（図表-1）。シェアードサービス型の戦略は、企業経営にとって不可欠な要素だが、そのみでは機能しない。上位概念に位置するバリューチェーン対応型の戦略と整合性が取られて初めてシナジーを生む。

【図表-1】 経営資源の全体最適化行動とCRE戦略、サービスベンダーの位置付け



(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戦略① 不動産活用で利益最大化」日経産業新聞「部長のための経営学講座」(2008年12月16日)に加筆。

企業は利益最大化を図るために、まず強化すべきコア事業、維持すべき事業、縮小・撤退すべきノンコア事業を区分し、またバリューチェーンのどの業務工程に重点を置くかも決めて、明確な事業ポートフォリオ戦略を構築することが不可欠だ。さらに、バリューチェーン対応型戦略とシェアードサービス型戦略の整合性を取って、経営資源の全体最適化を図る必要がある。そして、これらの一連の利益最大化プロセスを実行する上で、CSRの視点を踏まえることが求められる（図表-1）。

## 2 | シェアードサービス型戦略としてのCRE戦略の機能

シェアードサービス型戦略としてのCRE戦略は、事業戦略との整合性が取られて初めて機能するため、バリューチェーンを担う事業部門に対してソリューション・ベンダー（課題解決策の提示）機

能を戦略的に果たしていかなければならない（図表－1）。CREソリューション・ベンダー機能は3つのタイプに分類できる。

1つは日々の事業活動における不動産のニーズや問題点に対するソリューションの提示である。もう1つは、中期経営計画において経営トップが掲げるコミットメント事項をCRE戦略に翻訳し、遂行すべき実行戦略に落とし込むことであり、これを筆者は「マネジメント・レイヤーのCRE戦略」と呼んでいる。マネジメント・レイヤーのCRE戦略を構築することこそが、CRE戦略の中核を成すコア機能であると考えられる。この戦略構築のための意思決定は外部委託できるものではなく、社内のCRE部門が行うべき業務である。

社内のCRE部門にとって、さらにもう1つ重要な業務は、外部の不動産サービスベンダーとのインターフェースを担って、社内の事業部門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）機能を果たすことである（図表－1）。外部の専門機関の力を借りつつ、それらをコーディネートして、より高度なCREソリューションを社内の事業部門に提供していくことが求められる。

### 3 | 戦略的アウトソーシングのメリットと留意点

一般的に業務遂行において高度な横断的知識・ノウハウが必要となる場合、社内スタッフだけで対応することが難しくなり、外部の専門機関へのアウトソーシングにより当該業務を補完することが有効となる。例えば、CRE戦略には不動産や建築分野にとどまらず、経営戦略、コーポレートファイナンス、会計、税務、ITなどを含む高度な横断的専門知識が求められる。

企業にとって外部のサービスベンダーを活用するメリットは、ノンコア業務を外部委託することによって、ノンコア業務に関わる高品質かつ効率的なサービスを受給できることに加え、コア業務である戦略の策定や意思決定に専念できることである。これはCRE戦略に限らず、IT、経理、物流など他のシェアードサービス業務についても言えることだ。

アウトソーシングを戦略的に活用できる前提条件として、高度な横断的専門知識を有し、戦略的パートナーとなりうる優れた外部ベンダーが育っていることが不可欠である。さらに、外部のサービスベンダーを効果的に活用する上で、留意すべき点として以下の3つが挙げられる。1点目は、外部ベンダーに委託すべきノンコア業務と、社内にとどめて外部委託しないコア業務を明確に分けることである。2点目は、外部ベンダーからの提案を検討・評価し、社内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獲得・強化することである。3点目は、外部委託したことで外部ベンダー側に蓄積される実務知見やノウハウを共有できるよう努めることである。

重要なことは、外部ベンダーに任せきりにするのではなく、外部ベンダーは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である。専門的知見とベンダーマネジメント能力を十分に身につけていなければ、外部ベンダーを効果的に活用することはできない。外部ベンダーとWin-Winの関係が築けるよう、企業側も専門的能力を磨く努力を怠ってはいけない。

### 3—海外先進企業事例に学ぶ

我が国企業では、CRE戦略の遂行において外部ベンダーを効果的に活用している事例はまだ少な

いが、合理的なCRE戦略を実践する海外の先進企業事例では、不動産サービスベンダーを戦略的に活用している企業が多い。また、米ジョーンズ ラング ラサール (Jones Lang LaSalle) や同シービー・リチャードエリス (CB Richard Ellis) など有力な不動産サービスベンダーが台頭している。海外先進事例から学ぶべき点は多いと思われる。

## 1 | 海外先進企業事例に共通する3つの特徴

米サン・マイクロシステムズ<sup>(注2)</sup>、同プロクター・アンド・ギャンブル (P & G)、同ヒューレット・パッカード (HP)、同IBM、フィンランドのノキアなどCRE戦略の海外先進事例には、3つの共通点が見られる。これらは先進的なCRE戦略を実践するための「三種の神器」とも言えるものである。

1点目は、CRE戦略を担う専門部署を設置することにより、CREマネジメントの一元化を図っていることである。同時にIT活用により、不動産情報の一元管理も図られている。

2点目は、外部ベンダーを効果的に活用することにより、戦略的業務への集中を進めていることである。施設運営など日々のサービス提供業務については、外部ベンダーへの包括的なアウトソーシングを行う一方、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など戦略的業務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として機能する、いわば「バーチャルチーム」を形成し、社内スタッフはこのバーチャル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点目は、CRE戦略の重点が不動産管理にとどまらず、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に移行していることである。それを反映するように、P & Gやノキアなど先進企業では、CRE戦略の専門部署を「ワークプレイス・リソース (WR)」という呼称で呼ぶことが多い。ワークプレイスの立地や施設環境は、従業員のモチベーションやワークスタイル、社内のコミュニケーションや人的ネットワークの質を左右し、これらの質が向上すれば業務効率が高まり、HRMに寄与することが強く意識されている。新社屋などワークプレイスの構築においては、単純なスペースの見直しなどコスト削減だけに終わらせるのではなく、ITや働き方なども駆使して、従業員の創造力を醸成し、独創的なイノベーション創出の起点となるような仕掛け・工夫が凝らされる。

## 2 | アウトソーシング活用による戦略的業務への集中

ノキアは、CREマネジメントを担うWR部門の責任範囲を、社内の事業部門と外部ベンダー間のリエゾン組織としてベンダーマネジメントを担う「監督機能 (Direct)」および日々のオペレーションを管理する「管理機能 (Manage)」とし、ノンコア業務である日々のサービス提供を行う「供給機能 (Deliver)」を外部ベンダーに委託している (図表-2)。今後はオペレーション管理機能も全面委託し、社内スタッフは監督機能に特化していくことを目標としている。

P & Gは、共用サービスを進化させるためには、戦略策定や経営管理など戦略的業務を自社内にとどめ、契約プロセスやファシリティサービスなど一般化されたサービスを安く外注することが重要であると考えている。同社は工場、倉庫、オフィスなどの施設管理業務をジョーンズ ラング ラサールに世界規模で包括委託している。

[図表-2] 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。

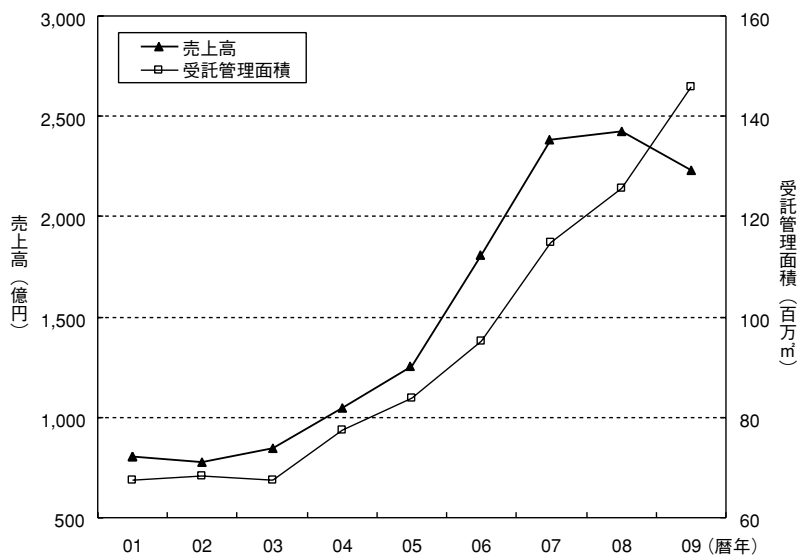
### 3 | 大手不動産サービスベンダーの台頭

CRE戦略に取り組む企業がアウトソーシングを戦略的に活用できる環境が成立するためには、戦略的パートナーとして信頼に足る不動産サービスベンダーの存在が欠かせない。米国では、ジョーンズ ラング ラサール（以下、JLL）やシービー・リチャードエリスなど、グローバル企業のCREマネジメントを全世界的にサポートできる大手不動産サービスベンダーが台頭している。

これらの大手ベンダーは施設管理のアウトソーシング事業に加え、リーシング、不動産売買支援、不動産開発支援、鑑定評価、各種コンサルティング、ファンドマネジメントなど複数の事業群を兼営する、総合型不動産サービス事業形態を有している。この中で、特に事業会社側でのCRE戦略の普及に対応し、アウトソーシング事業を拡大・強化している。

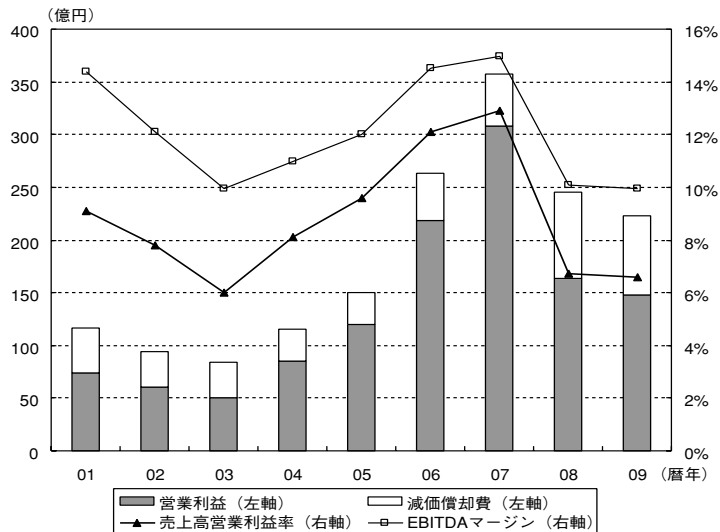
例えばJLLでは、施設管理業務の受託管理面積が04年以降飛躍期を迎え、09年は約1.46億㎡と03年水準の2.2倍に上り、この間の年平均成長率は14%に達した（図表-3）。つれて全社の売上高も03年以降年率18%の高成長を遂げ、04年に1,000億円規模を突破し、07年以降は2,000億円以上の水準にある。JLLは2000年代半ばを境に、中堅企業から大企業へ脱皮したと言えよう。利益面でも、キャッシュ利益に相当するEBITDA（償却前営業利益＝営業利益＋減価償却費）を見ると、03年の84億円規模を底に07年には360億円規模まで急成長し、08年以降は世界金融経済危機の影響で急落したものの、ピークを付けた07年の60～70%程度の水準を維持している（図表-4）。

[図表-3] ジョーンズ ラング ラサール：施設管理業務の受託管理面積と全社売上高



(注) 受託管理面積は平方フィート表示のデータを平米換算した。売上高は90円/ドルの為替レートにて円換算した。  
 (資料) アニュアル・レポートからニッセイ基礎研究所作成。

[図表-4] ジョーンズ ラング ラサール：収益推移



(注1) 財務データは90円/ドルの為替レートにて円換算した。営業利益はリストラ費用等の特別損益を除いた。  
 (注2) EBITDAマージン=(営業利益+減価償却費)÷売上高  
 (資料) アニュアル・レポートからニッセイ基礎研究所作成。

米国はCRE戦略実践の先進国と言われるが、JLLの成長の軌跡を見ると、米国企業が不動産サービスベンダーを積極的に活用してCRE戦略への取組みを本格化させたのは、実は2000年代半ば以降であることが推察される。実際、JLLが先進企業から受託した大型のアウトソーシング案件は06年以降に散見される。06年にサン・マイクロシステムズから、全世界44か国におけるオフィス、研究所、工場を含む約158万㎡の物件の包括管理業務を受託した(図表-5)。受託業務には施設管理(FM)の他、賃貸借計画、移転管理、フードサービスの管理、オフィスサービス、メールオペレーションなどのサービスが含まれている。08年にはP&Gから、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受託した。この契約とは別に、148万㎡に及ぶオフィスとテクニカルセンターのFM及びプロジェクトマネジメントに関わる従来からの契約も継続されることになった。

[図表-5] ジョーンズ ラング ラサール：施設管理業務の最近の主要な受託実績

受託元	管理面積	カバーする地域・施設	発表年月
三洋電機	39万㎡	日本の生産・事務部門の主力拠点	06年1月
米サン・マイクロシステムズ	158万㎡	44か国のオフィス、研究所、工場	06年2月
米P&G	1,394万㎡	80か国の工場、倉庫、オフィス等	08年11月
	148万㎡	オフィス、テクニカルセンター(従来からの契約分)	

(資料) リリース資料からニッセイ基礎研究所作成。

## 4—我が国のアウトソーシング事例

### 1 | 先行したIT分野ではアウトソーシングが定着

我が国では、IT業務において2000年前後よりアウトソーシングの動きが見られ、シェアードサー

ビス型業務分野の中で先行し、いち早くアウトソーシングが定着した。

I T業務のアウトソーシング事例では、I Tベンダーが事業会社から日々の保守・運用業務を受託するだけでなく、事業会社が所有する情報システム子会社の過半の株式を譲り受け、傘下に収めるケースが散見される。大手I TベンダーのNTTデータは、このようなM&A戦略を絡めたアウトソーシング事業を「I Tパートナービジネス」と称して積極的な展開を図っている（図表-6）。

I T業務のアウトソーシングが加速した背景としては、大手の事業会社ではI T業務がシステム子会社に集約され、I T業務の切り離しが比較的容易な体制が採られているケースが多い中、コスト負担の重いI T業務のアウトソーシングを進めたい事業会社と、法人分野の事業拡大を図りたいI Tベンダーの思惑が一致したことが大きいと思われる。戦略的パートナーとして信頼に足るI Tベンダーも数多く存在する。

物流業務においても、2000年代半ばよりI T業務と同様の動きが見られるようになってきた。物流会社が事業会社から物流子会社を譲り受けて傘下に収め、事業会社の物流業務を包括的に受託するものであり、日立物流はこれを「システム物流事業」と称して積極展開している（図表-6）。

【図表-6】我が国におけるシェアードサービス業務の主要なアウトソーシング事例

業務分野	会社名	委託先	業務委託範囲	スキーム	実施時期
I T	昭和電工	日立製作所	情報システム構築・運用サービス	昭和電工コンピュータサービスの株式の55.6%を日立が取得、日立SCに社名変更	99年10月
	三菱自動車	日本IBM	保守・運用業務、一部の開発業務	システム運営子会社3社の要員を日本IBMの関連会社へ移管	02年4月
	日本たばこ産業	NTTデータ	既存システムの維持・管理、今後のシステムニーズへの対応	JTソフトサービスからソフトウェア事業部門を分割しNTTデータウェアブを設立、NTTデータが80.1%の株式を取得	02年8月
	三洋電機	NTTデータ	情報システム構築、通信サービス、情報処理サービス	三洋電機ソフトウェアの株式の50%をNTTデータが取得、NTTデータ三洋システムに社名変更	03年1月
	ニチレイ	日立製作所	食品・低温物流部門の情報システム構築・運用サービス	日立フーズ&ロジスティクスシステムズを合弁で設立、日立が51%の株式を取得	03年4月
	新日鉱ホールディングス	NTTデータ	情報システム構築、ソフトウェア開発、情報処理	セントラル・コンピュータ・サービス(新日鉱HD100%出資)の株式の60%をNTTデータが取得、NTTデータCCSに社名変更	08年4月
経理	ヤマト運輸	日本IBM	全国の事務管理センターで実施している出納管理、未収管理等	日本IBMに委託、中国のIBM大連センターで業務処理を行う	09年10月
	花王	日本IBM	シェアードサービスセンターへの集約を進めてきた国内の支払業務と取引業務の一部	日本IBMに委託、中国のIBM大連センターで業務処理を行う	10年2月
物流	クラリオン	日立物流	国内物流業務全体	クラリオン・エム・アンド・エルの物流部門事業を日立物流が譲受	05年6月
	資生堂	日立物流	化粧品事業に関わる国内物流業務全体	資生堂物流サービスの株式の90%を日立物流が取得、日立物流コラボネクストに社名変更	07年4月
	花王	三井倉庫	アジアにおける国際物流のサードパーティロジスティクス(3PL)業務	花王が国際物流効率化プロジェクトの協働パートナーに三井倉庫を選定	09年8月

(資料) リリース資料からニッセイ基礎研究所作成。

## 2 | 不動産管理業務での事例は極めて少ない

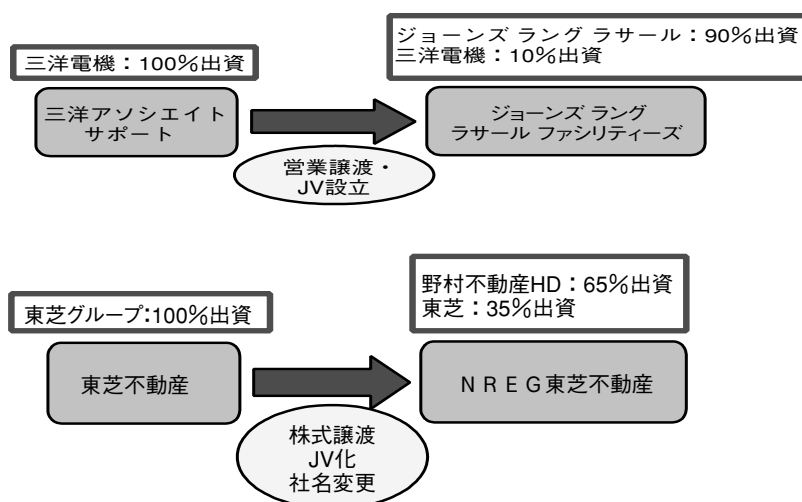
シェアードサービス業務の中では、I T、物流、経理の各業務においてアウトソーシングが進展している一方、不動産管理業務においてはアウトソーシングの活用が遅れているとみられる。不動産業務でのアウトソーシング事例はまだ少ないものの、その中で先進的な取組みが一部で見られる。

三洋電機は、構造改革中の06年にジョーンズ ラング ラサール(株) (JLLの日本法人) と共同出資により、ジョーンズ ラング ラサール ファシリティーズ (JLL側が90%出資) を設立した (図表-7)。新会社は、三洋電機の生産・事務部門の施設管理・運用を担ってきた子会社である三洋アソシエイトサポートから営業譲渡を受け、三洋電機の国内主力拠点の施設を管理運営することとなった (管理面積合計39万㎡)。施設管理の機能強化と運営の効率化を柱とする構造改革案を推進したい三洋電機と、日本市場において顧客開拓を加速させたいJLLのニーズが合致したものである。

東芝は、08年に不動産子会社である東芝不動産の株式の65%を野村不動産ホールディングスに798億円で譲渡した (図表-7)。これにより、東芝は事業の集中と選択をさらに推進するとともに、野村不動産グループのノウハウを活用した所有資産の価値最大化を通じ、経営効率のさらなる向上を図る方針である。一方、野村不動産ホールディングスは、東芝グループを主要テナントとする優良な賃貸資産を保有する東芝不動産を傘下に加えることとなり、これをCREのメインアドバイザー事業のリーディングケースとして位置付け、今後の同事業の取組みを積極的に推進する方針である。

[図表-7] 我が国における不動産業務の主要なアウトソーシング事例とスキーム

会社名	委託先	業務委託範囲	スキーム	実施時期
三洋電機	ジョーンズ ラング ラサール(株)(米JLLの日本法人)	日本の生産・事務部門の主力拠点の施設管理・運営 (管理面積合計39万㎡)	三洋アソシエイトサポートからの営業譲渡によりジョーンズ ラング ラサール ファシリティーズを設立、JLL側が90%の株式を取得	06年1月
東芝	野村不動産ホールディングス	オフィスビル等の賃貸・管理、グループの保有不動産の有効活用・開発・バリューアップ等	東芝不動産の株式の65%を野村不動産HDが取得、NREG東芝不動産に社名変更	08年12月



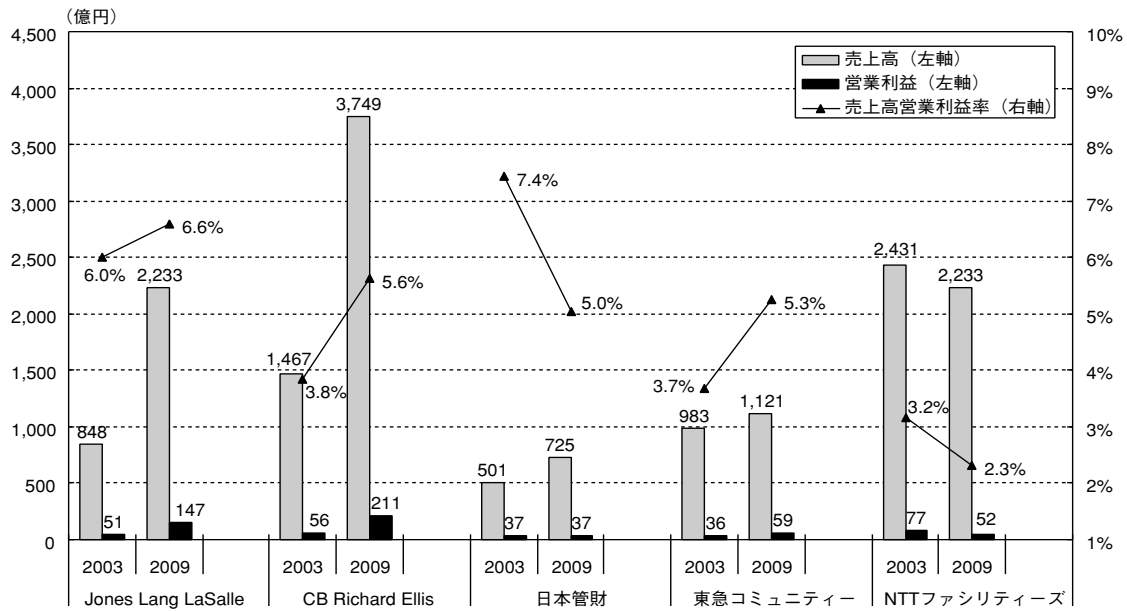
(資料) リリース資料からニッセイ基礎研究所作成。

### 3 | 本格的な総合不動産サービスベンダーの育成が求められる

グローバル企業からオフィスだけでなく、工場、研究所など幅広い施設群の管理を世界規模で包括受託できる外部ベンダーは、JLLやシービー・リチャードエリスなどごく少数の海外大手ベンダーに限られると思われる。一方、我が国では海外大手ベンダーの日本現地法人がサービス展開しているが、国内勢ではビル管理会社が数多くあるものの、本格的な総合不動産サービスベンダーはほとんど育っていないとみられる。

米国の大手不動産サービスベンダー2社は、事業規模、収益、成長性の点で日本のサービスベンダーを圧倒している（図表-8）。海外の大手サービスベンダーに伍していけるような本格的な総合不動産サービスベンダーを育成するためには、例えばCRE管理業務に関わるディベロッパー、ゼネコン、設計会社、ITベンダー、顧客企業などが各々の利害を超えて共同出資を行い、ノウハウを結集した「日の丸サービスベンダー」を設立することも一考に値するのではないだろうか。

【図表-8】日米の不動産サービスベンダーの収益比較（03年度と09年度の比較）



(注1) 日本企業は3月期決算、米国企業は12月期決算。NTTファシリティーズ（非上場）は単体ベース、その他の企業は連結ベース。  
 (注2) 米国2社の財務データは90円/ドルの為替レートにて円換算した。営業利益は特別損益を除いた。  
 (資料) アニュアル・レポート等からニッセイ基礎研究所作成。

## 5—むすびにかえて

最後にCRE戦略を推進する事業会社と不動産サービスベンダーのパートナーシップの在り方に関する論点を整理して、むすびにかえることとする。

### 1 | 外部ベンダーとのパートナーシップの形態

事業会社と外部ベンダーのパートナーシップ関係には強弱の程度があり、企業のCRE戦略に応じて関係の強弱を変えていけばよいだろう（図表-9）。

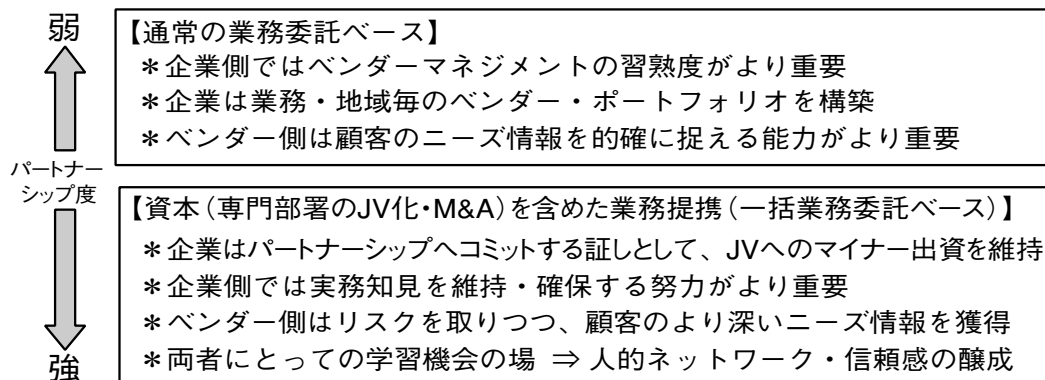
パートナーシップが比較的緩やかな場合は、通常の業務委託ベースとなる。CRE業務の一部分を外部委託するため、その業務に適した外部ベンダーを見極める目利き力が企業になくてはならない。一部分の業務委託であってもCRE戦略全体に影響を及ぼすため、ベンダーマネジメントをしっかり行い、経営戦略の全体最適化に資するCREサービスの提供を誘導する必要があるだろう。

パートナーシップ関係が最も強いケースとしては、資本を含めた業務提携を行い、一括で業務委託する方式が考えられる。施設管理業務や不動産事業を担う子会社を外部ベンダーとのジョイントベンチャーに改め、外部ベンダーから過半の出資を仰ぐやり方である。企業は外部ベンダーに任せきりにするのではなく、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することが望まし

い。一方、外部ベンダーはリスクを取りつつ、顧客のより深いニーズを把握するチャンスとなろう。

既述の通り、このような手法は、IT業務や物流業務において我が国でも多く見られるが、不動産業務では三洋電機や東芝の事例にとどまっている。CRE戦略が進化すればするほど、このような事例は今後増える可能性があるだろう。

[図表-9] 企業と不動産サービスベンダーのパートナーシップの形態



(資料) ニッセイ基礎研究所作成。

## 2 | 外部ベンダーとのパートナーシップの在り方

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」<sup>(注3)</sup>の視点が重要になる。CRE戦略には、不動産や建築分野にとどまらず、経営戦略、コーポレートファイナンス、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。幅広い知見を社内だけですべ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、外部ベンダーを単なる外注先や下請けと考えてはいけない。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。

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多い。社内の事業部門と外部ベンダーをつなぐコーディネート能力や、外部ベンダーをコントロールするマネジメント能力を磨いていかななくてはならない。

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などを行ってもよいだろう。企業の戦略意図と現場の実務知見をお互いが共有することで、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。将来的にはCRE専門人材の職能評価の定着が優秀な人材の流動化を促し、先進的なCRE戦略の考え方が普及することにつながるだろう。すでに米国などではこのような状況にあるとみられる。我が国においても、外部ベンダーの活用を契機に専門人材の人事交流や流動化が進展すれば、CRE戦略のさらなる発展・進化が望めるはずだ。

(注1) 拙稿「企業の土地投資行動の裏にあるもの」『ニッセイ基礎研REPORT』2005年9月号、同「企業不動産（CRE）戦略と企業経営」『ニッセイ基礎研REPORT』2006年8月号、小職共著書『CRE（企業不動産）戦略と企業経営』東洋経済新報社2006年、同『企業不動産戦略—金融危機と株主市場主義を超えて』麗澤大学出版会2009年、等を参照されたい。

(注2) 米オラクルは2010年1月に同社の買収を完了した。

(注3) 科学技術分野のオープンイノベーションについては、拙稿「オープンイノベーションのすすめ」『ニッセイ基礎研REPORT』2007年8月号を参照されたい。