

Providing Turnkey Energy Solutions to the Real Estate Industry

By Resource International, Bonnie Kortrey

Brad Dockser and Doug Smith both worked for real estate private equity companies in the 1990s and had many investments in Japan. Generally, these companies make profits by maintaining high occupancies with high rents. However, after the global financial crisis, they also needed to cut property operational expenses as much as possible to maintain profitability. Until that time, energy costs were thought to be uncontrollable, absent substantial reduction in energy use or large-scale engineering work. Dockser believed that a business opportunity existed to provide comprehensive service to decrease energy costs because many companies providing services to the private equity industry were either selling products or simply consulting. There were very few companies providing solutions.

Green Generation Solutions (“GreenGen”) was established in May 2011 to provide turnkey energy solutions, including assessments, solutions and project implementation. The company works with private equity companies, REITs, opportunity funds, and others. GreenGen’s solutions demonstrate energy savings on an ROI basis and payback periods for each investment in a solution. GreenGen is headquartered near Washington, DC and began providing services in the US. Many of its clients also own properties in Europe and Asia, and the company expanded its business into Europe in February 2015 and into Asia in 2016.



ブラッド・ドックサーとダグ・スミス氏

**CROSS BIZ**

**不動産業界にターンのキーのエネルギー・ソリューションを提供**

GreenGen Solutions

ブラッド・ドックサーとダグ・スミスは1990年代、不動産ブレイブ・エグジティブ・エンタテインメントに勤務し、日本関連の案件を扱っていた。

ローバル経済不況に見舞われ、全ての不動産ブレイブ・エグジティブ・エンタテインメントは利益を上げるために、経費の見直しを始めた。

それまで業界では、エネルギーコストはコントロール不能というのが通念であった。すなわち、エネルギー使用料は大幅に変わることはなく、大規模なエンジニアリング作業なくしては、コスト削減は実現できないという考え方である。

そこでドックサーは、テクノロジーを使い、エネルギー使用量を減らすことに商機があると考えた。不動産ブレイブ・エグジティブ・エンタテインメント企業にエネルギー関連のサービスを提供する企業の多くがプロダクトの販売、あるいはコンサルティング企業であり、エネルギー・サービス・ビジネスそのものを提供する企業は少なかった。

\*\*\*\*\*

GreenGen Solutionsは、2011年5月、不動産業界にターンのキーのエネルギー・ソリューションを提供することを目標に創立された。GreenGenは、評価、エンジニアリング、実装までエンド・ツー・エンドのソリューションを提供する。同

社はブレイブ・エグジティブ・エンタテインメントなどと一緒に働く。GreenGenの価値提言は、エネルギー消費削減をROIベースで示し、各投資者にバック期間を予測することである。

同社はワシントンDCに本社をおき、米国を対象にビジネスを始めたが、多くのクライアントがヨーロッパとアジアに不動産資産を持っているため、2015年2月にはヨーロッパに、そして2016年にはアジアに進出した。

GreenGenにとってアジアにおける最大の市場は日本と中国である。しかし、中国はビジネスを行うためには課題が多いため、現在は日本に焦点を当てている。同社のクライアントベースはグローバルにも協業している大手不動産投資家たちである。また、同社の初クライアントは日本のREITであった。

GreenGenのエクゼクティブは、日本が魅力的で、面白いビジネスを行え（27面に続く）

The biggest markets in Asia for the company are Japan and China, but given the multitude of issues with operating in China, the primary focus is currently Japan. The company’s client base consists of major real estate investors with global operations. In fact, their first client was a Japanese REIT. GreenGen’s executives think that the Japanese market is very attractive as Japan has one of the largest office markets in the world.

**BUSINESS**  
**エネルギー**

(9面から)る市場と  
考えている。日本は  
キヤップ・レート選  
元利回り)が非常に低  
い市場である。また、世  
界でも最大級のファイ  
ス市場であるが、特に  
東京はエネルギーコス  
トが高い。日本に投資  
を行うグローバル投  
資家にとって、為替を  
うまく利用し、エネル  
ギー消費を減らすこと  
で、旨みのある利益を  
稼いでいく。

日本市場で、Green  
Genはプロジェクト管  
理を支援する2社の  
パートナーシップを  
組んだ。また、パート  
ナーシップは公式発表  
には至っていない。

日本はプロダクトが  
主体の市場であり、エ  
ネルギーニーズを満た  
すため、企業は特定の  
ブランド・プロダク  
トを買う。一方、それ  
はGreenGenのエネル  
ギーに対するROI主  
体のアプローチは異  
なる。同社はどのプロ  
ダクトを選ぶかではな  
く、ROIの目標を達  
成するための完全なソ  
リューションを判断す  
る。GreenGenの創業者  
たちは、同社の価値の  
根幹である定量化シリ  
ン主体の考え方は、  
日本の企業にとって、斬  
新である。

過去数年の間、その  
日本企業が、この考え  
方に興味を示した。こ  
れらの企業は、高効率  
なエネルギーを下げ  
るなどのエネルギー対策

を行っているが、戦略的  
アプローチは取っていない。結果、GreenGen  
のソリューションの価  
値を認め、大手不動産  
会社をクライアントと  
して獲得した。

しかし、GreenGenは  
とて日本進出は簡単  
ではない。ビル管理  
会社は、機器が古くな  
ると、ベストなコスト  
でベストなプロダクト  
と置き換えるという既  
存のハビッツを変えた  
くない。しかし、このア  
プローチがベストなソ  
リューションとなるこ  
とは稀である。

GreenGenの提案は  
しばしば、非常に大き  
なスコアとなる。同  
社は機器のタイプを完  
全に変えることを勧め  
ることもある。時には  
マグネティックアーク  
のシステムベースの  
機器の方が、既存の電  
気を使う機器よりも  
優れたソリューションで  
あることがある。なぜ  
なら、新システムの購  
入価格と運用費は安  
いからである。そうし  
た変更を推奨するの  
は、GreenGenの管理  
会社は、既存のソ  
リューションが過去30  
年間、問題なく稼働し  
ての、なぜ、新しいソ  
リューション、あるいは  
テクノロジーを導入し  
るリスクを取る必要  
があるのかと尋ねる。

GreenGenは、ソ  
リューション、エン  
ド・ユーザー、エン  
ド・ユーザーの取り入

れを重視し、提案してい  
るシステムは、従来の  
ト管理に通じるシステ  
ムである。エネルギー  
大の課題は、ビル管理  
会社にこれらすべては全  
く異なるソリューション  
に聞こえる。GreenGen  
を聞かせることである。  
人々をGreenGenのソ  
リューションを理解す  
ることは、安心感を持つ  
ことである。

日本と米国は市場  
にいくつかの大きな差  
がある。日本のエネ  
ルギー価格は高価であ  
り、セントラル・ヒー  
ティング/クーリング  
が当然となっている。  
また、日本のセーリス  
プロセスにも違いがあ  
る。例えば、優れたア  
プロダクトを安価な価格  
で売るだけでは十分で  
はない。新しいものに  
安心感を持たせるため、  
信頼関係を確立するこ  
とが重要である。

日本で最初のクライ  
アントを獲得したと  
き、他国と比べて、非  
常に長い時間を要し  
た。現在、日本ではビ  
ジネスを開始して1年が  
経ち、セーリス・サイ  
クルは短縮してきた。  
クライアント企業は  
GreenGenのソリュー  
ションを取り入れ、コ  
スト削減が実現するの  
比較的時間に次のソ  
リューションを依頼す  
る。また、日本の系列の考  
え方と重なる総合的ビ  
ジネス構築も同様に  
大きな課題である。  
ビル管理会社は既定  
数の企業と働くこと  
に慣れており、サド  
パーティ・サイレス、  
プロパティの市場は  
成熟していない。市場は  
統合され、大手アプ  
ライヤーが手切つてい  
るので、GreenGenは  
小規模の独立系企業  
を見つけていることが  
多い。

GreenGenの目標は  
クライアントにとって、  
ベストなソリューション  
を提案することであ  
り、それはシステム、  
あるいは複数のサブ  
システムからのコンポ  
ジションを統合する作  
業が含まれる。しかし、  
複数企業を協業させる

ことは難しい。日本の  
製造業はベンチャーロ  
クイソの市場に慣れて  
おり、すべてのプロダ  
クトを部分ごとではな  
く、ソリューションと  
して販売している。そ  
の結果、製造業者は複  
数のベンダーが提供す  
るコンポーネントを組  
み合わせてベストなソ  
リューションを作成す  
ることになっている。

日本のユニークな点  
は、会社間に目に見え  
ない関係が存在してお  
る。GreenGenのよう  
な新参企業は、最後  
になりやっとうとうし  
た関係があることに付  
く、あるケースでは、  
GreenGenのソリュー  
ションを全面的に採用  
すると言った会社と協  
業していたが、別の会  
社がこのクライアント  
の取締役と懇話であっ  
たこともあり、プロ  
ジェクトは、GreenGen  
と日本のプロパティ  
の間で二分された。両  
社を使ったこのソリュー  
ションは、結果を評  
価した後、以降のプロ  
ジェクトにGreenGen  
に任せられた。

こうした状況は、極  
めて様々な動きが起  
きており、そして、そ  
れを拒否する手立はな  
い。しかし、GreenGen  
は、その実績をみて、日  
本でのビジネスが順調  
に伸びている。

グリーン・エネルギー  
ソリューション・ショ  
ル



opposite of the product-oriented thinking in Japan. GreenGen suggests comprehensive solutions to achieve ROI goals that are independent of the products that are used. The founders of GreenGen think that the company’s quantitative and return-based approach is unique for Japanese companies.

Many Japanese companies showed their interest in this approach in the past several years. Those companies have tried to save energy by reducing lighting and lowering temperature in offices, but none has taken a strategic approach. As a result, GreenGen has successfully secured major real estate companies as clients.

However, it is not easy to expand business in Japan because asset management companies do not like to change their routine of simply replacing old equipment with new at the best available cost. This approach is not likely to bring the best solution.

GreenGen’s objective is to provide the client with the best and most comprehensive solution. This sometimes entails a complete change of systems and/or using multiple equipment suppliers. Occasionally, the scope of the project is quite large and may involve, for example, exchanging magnetic chiller for steam because the new system would cost less and be less expensive to operate. There may sometimes be resistance to bold solutions. Asset management companies may think that it is a risk to install a new system when the current system worked fine for last thirty years.

GreenGen suggests “end-to-end” energy solutions to their clients and persuades them that their solution can reduce future expenses. The biggest hurdle is to help the asset management companies open their minds and explore solutions that are completely different from what exists currently. Once people fully understand GreenGen’s proposals, they become comfortable.

There are some big differences between the US and Japan markets. Energy costs in Japan are high, and central heating/cooling is common. Also, the Japanese sales process is different. For example, it is not sufficient just to sell good products cheaply. It is important to secure confidence in a new product and develop a trusting relationship.

Cap rates are very low, and energy costs are high. Global investors active in the Japanese market believe profits can be enhanced through energy savings and also currency exchange rates. GreenGen has established partnerships with two companies in the Japanese market to support business there, although they have not been publicly announced.

Japan is a product-centric market, and companies buy products from certain makers to meet their energy savings needs. GreenGen’s alternative approach to energy saving focuses on solutions and ROI, which is

Securing the first customer in Japan took much longer than in other countries. Currently, it has been a year since the company began operation in Japan and the sales cycle has quickened. Those clients who have implemented GreenGen's solutions and achieved savings are quick to bring new projects. However, the tight and insular business relationships in Japan and vertical integration are a challenge. Asset management companies are more comfortable to work with a limited number of companies and the third-party service provider market is still new. It can sometimes be difficult to find small, independent companies with the requisite skills to work with.

GreenGen's goal is to implement the best solution, even if that includes coordination of components from multiple suppliers; however, it may be difficult to have them work together. The Japanese manufacturing industry is used to an "inter-locked" market in which they provide a total solution with their own products and companies. Therefore, they are not used to making the best solution by using components from multiple suppliers. What is unique about Japanese business is the "unseen" relationships, which new entrants like GreenGen encounter in the end. An example is a company that was very much interested in GreenGen's suggestions for a project that was going to move forward. However, another company who had special relationship with the client's CEO used the relationship to have the work split between GreenGen and the other Japanese company. The client who hired GreenGen and the other Japanese company reviewed the performance of each and decided to go with only GreenGen for their next project. Obviously, this situation is not desirable, but there is no way to control back-channel decisions. Nonetheless, GreenGen is expanding their business in Japan with successful results.