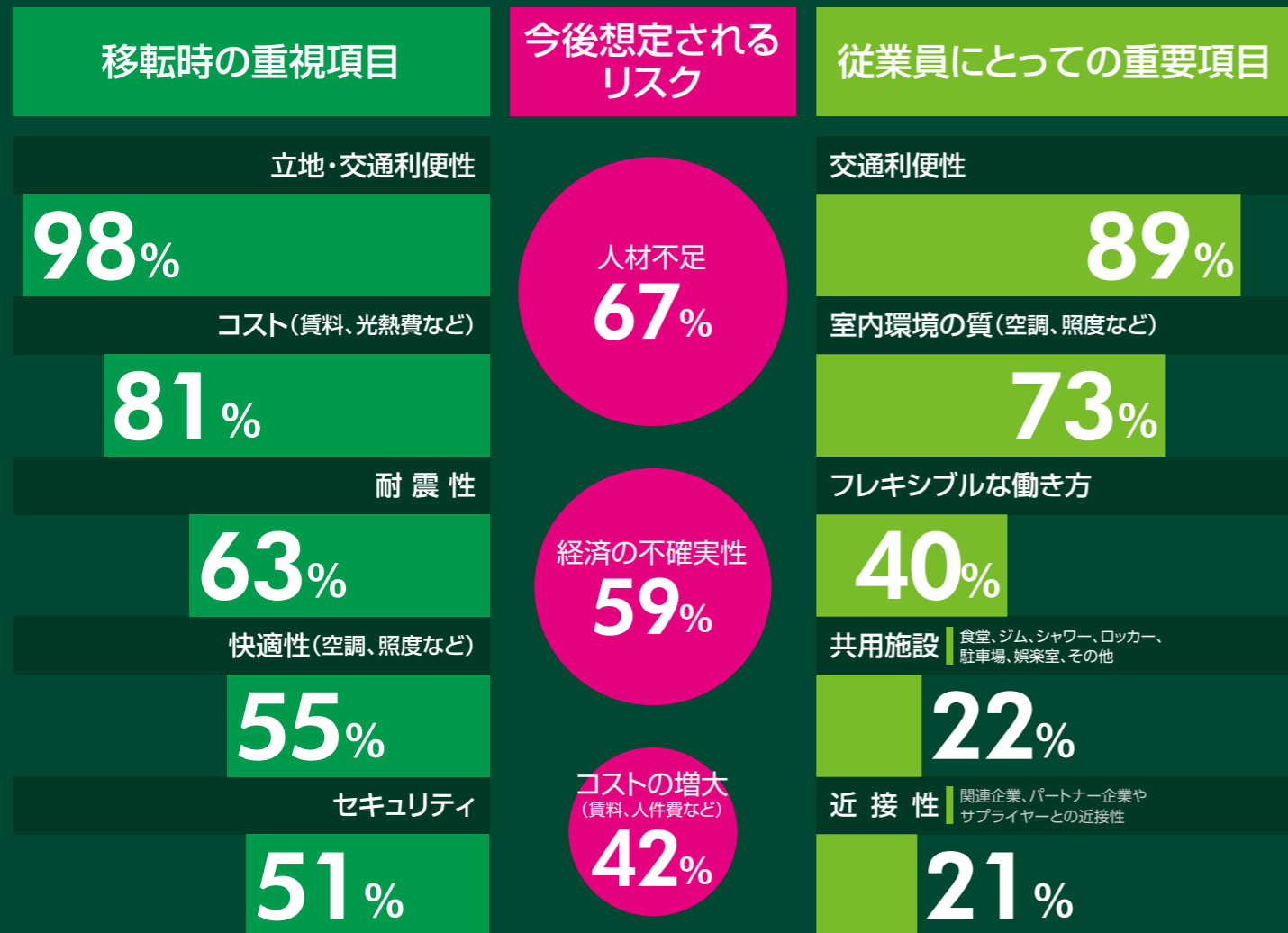


オフィス移転費用は 未来への投資だ!

抑えるところは賢く抑え、必要なところに最大限投資する。経営戦略としてのオフィス移転投資の成否の“鍵”を考える。



【 オフィス利用に関する意識調査2016 】

【調査概要】 ● 調査対象: 東京23区内の賃貸オフィスビル入居テナント企業 ● 調査方法: WEBによるアンケート調査 ● 調査期間: 2016年10月

オフィス移転投資は、 何を指針にすればいいのか?

今後のオフィス移転に不可欠な、
人材マネジメントの視点。

シービーアールイー株式会社
人事部
タレントディベロップメント & ラーニング
ディレクター 長島 知己



オフィスは「コスト」から「投資」へ 「フレキシブルな働き方」重視の傾向

かつてオフィスは、企業経営にとって「コスト」と捉えられる傾向にあり、オフィス移転時には「できるだけコストを抑えたい」と考える企業が大半でした。実際、当社がオフィスビルのテナント企業を対象に実施した「オフィス利用に関する意識調査」でも、経営サイドがオフィス移転の際に重視する項目として、「立地・交通利便性」「耐震性」と共に、「コスト」が上位を占めています。

一方で、「従業員にとってのオフィスの重要項目は何ですか」という質問には、「交通利便性」に次いで、「室内環境の質」(空気循環、照度、室温等)、「フレキシブルな働き方」(フレックス勤務、在宅・その他オフィス以外でのリモート勤務等)が上位に挙がっています。特に、「フレキシブルな働き方」と答えた企業は、2015年の15%から2016年には40%へと劇的に増えており、「フレキシブルな働き方」が最近のオフィス構築におけるトレンドになりつつあることがわかります。

なぜこのようなトレンドが見られるのでしょうか。それは、企業が抱える課題を考えれば明らかです。同アンケート調査において「今後想定されるリスクは何ですか」とたずねたところ、67%の企業が「人材の不足」と回答し、同リスクが経済の不確実性やコストの増大を抑え1位となっています。これはつまり、優秀な人材を確保できない、思うように人材が育っていないということでしょう。「人材の不足」が今後のリスクの筆頭に挙げられる——これが企業の経営の現状だということです。

この現状に対して、オフィスが貢献できることはたくさんあると私たちは考えています。なぜなら、「社員にこういうふうに働いてほしい」「このような人材に育ってほしい」という経営のビジョンを、言葉で伝えるだけでなく、働く場所として具現化できるの

がオフィスだからです。経営者の方々には、ぜひオフィスを人材・組織マネジメントのツールとして、有効に活用していただきたいと考えています。

組織開発の視点から オフィスに求める要件とは

では、人材・組織マネジメントに効果的なオフィスを構築するにあたり、どのようなポイントに着目すればいいのでしょうか。人材・組織マネジメントの観点から、オフィスに求める要件をまとめてみました。

まず、組織開発の視点から4つのポイントがあります。1つ目は「組織間連携の強化」です。これまでにない商品を開発する、あるいは最高の顧客サービスを提供するためには、部門を超えた協働が必要になってきます。旧来型のように、部門ごとに島で“閉じた”レイアウトではなく、他部門との交流や協働がしやすい環境であることがポイントです。

2つ目は、「コミュニケーションの効率化」、平たく言えば「話しかけやすさ」です。例えば、相談したいときに、相談したい相手に気軽に相談できるかどうか。上司と部下であれ、異なる部門の相手であれ、気軽にコミュニケーションが取れる環境であることが大切です。もし、役員と話すために、役員室の扉を叩かなくてはならないとか、その前に秘書にアポを取らなければならない環境では、気軽にコミュニケーションを取ることはできません。

3つ目は、「イノベーションの推進」です。競争がますます激化する今の時代、生き残るために必要なのは改善や改良ではなく、イノベティブな発想によって生み出すまったく新しい商品やサービスだったりします。しかし、部門ごとに固定された従来型のオフィスでは、既存の仕事の延長線上での発想しか生まれませ

オフィス移転投資は、何を指針にすればいいのか?

ん。旅先でふといいアイデアを思いつくのと同じで、発想を変えるには、環境を変えることが最も効果的。業務によって自由に働く場所を変えられるなど、新たな発想を生み出すための環境が求められます。

4つ目は、「仲間づくり」です。普段から話しかけやすい環境も大事ですが、社員同士がお互いを理解し合い、親睦を深められる場があるとより理想的です。昔は、業務後の“飲みニケーション”がその役割を果たしていましたが、最近はそれ自体が減ってきています。また、飲みに行くために店を手配したり予約を入れたりするのも手間がかかります。もし、社内で打ち合わせの後、軽く飲み会を開けるような場所があれば、社員同士の相互理解や仲間づくりが進むのではないかと考えます。

人材・組織マネジメントの視点でオフィスに求める4要件

- ① 組織間連携の強化
- ② コミュニケーションの効率化
- ③ イノベーションの推進
- ④ 仲間づくり

人材開発の視点でオフィスに求める5要件

- ① 全社視点人材の育成
- ② メンター機能の強化
- ③ OJTの効率アップ
- ④ コミュニケーション機会の質および量の向上による気づき
- ⑤ ナレッジシェアリングの促進

人材開発で重要なのは クロスとラインのコミュニケーション

次に、個人の人材開発の視点からオフィスに求めるポイントを挙げていきましょう。

1つ目は、「全社視点人材の育成」です。私が経営者向けのワークショップを行う中で、経営者の方々からよく聞くのは、「サイロがある」という言葉です。サイロとは、農産物や家畜の飼料などの貯蔵庫のことですが、「窓がなく周囲が見えない」という意味があります。「サイロがある」とはつまり、縦割りの組織構造になっていて、部門間に壁があるということです。このような状況では、部門が異なればお互いに何をやっているのかわからず、全社最適視点を持った次世代の経営者が育ちにくいというわけです。経営者に不可欠な全社最適視点を醸成できるよう、オフィ

ス環境にも工夫が求められます。

2つ目は、「メンター機能の強化」です。人材育成において、メンターの存在は欠かせません。直属の上司には話しにくい相談もできるよう、メンターには他部門の先輩や上職者が就くのが一般的ですが、必要なときにメンターに相談できる環境であることもポイントです。

3つ目は、「OJTの効率アップ」です。前述のメンター機能は部門を越えたクロスのコミュニケーションが重要であるのに対し、OJTでは同じ部署内のラインのコミュニケーションが中心です。自分が身に付けたい知識や技術を持つ先輩社員にアプローチしやすい環境づくりが、若手育成にはとても大切です。

4つ目は、「コミュニケーション機会の質および量の向上による気づき」です。人は誰かから教えられるよりも、他人とのコミュニケーションを通じて気づき、学ぶことの方が多くあります。しかも、年齢が上がるほど、その傾向は強くなります。様々な人との対話を通じて自己課題を発見できるような気づきの機会も、オフィスの作り方次第で提供できると考えています。

5つ目は、「ナレッジシェアリングの促進」です。社員それぞれが持つ専門的な知識を共有することを「ナレッジシェアリング」と呼びますが、ナレッジシェアリングがしやすい環境も人材育成には欠かせません。

ここまで、組織開発、人材開発の観点からオフィスに求められるポイントを説明してきましたが、人材確保においても、社員の働き方を刺激するようなオフィスは武器になり得ます。オフィスの立地や外観、デザインのカッコよさはもちろんのこと、社員の働きやすさに考慮したオフィスや、「こんな人を育てたい」という経営の思いが反映されたオフィスは、学生にとっても魅力的です。当社の例をお話すると、私たちは2014年4月、首都圏の拠点を統合集約する形で本社移転を行い、経営ビジョンを反映したオフィス構築を自ら実践しました。当社は日本ではまだ知名度が高くありませんが、学生が1度でも本社オフィスを訪れると、「この会社で働きたい」という思いを強くするようです。この例からもわかるように、どのようなオフィスを構えるかによって、優秀な人材確保に貢献することも十分に可能だと考えます。

社内の一体感を醸成できる オフィス移転が最大のチャンス

組織開発・人材開発に効果的なオフィスづくりは、何といても移転時がチャンスです。仮に移転しなくても、内装やレイアウト

を変えるだけで効果は期待できるかもしれませんが、例えば複数拠点や多層階に分かれているなど、ハード面での制約を抱えたまま、部分的な改善にとどまる恐れもあります。やはり、移転を機にゼロから理想のオフィスを構築してこそ、オフィスの問題を抜本的に解決できます。また、「経営が本気で社員のためのオフィスを作ろうとしている」というメッセージにもなり、社員へのインパクトも大きいのではないのでしょうか。

移転がチャンスであるもう1つの理由は、移転という会社にとっての一大プロジェクトを全社員で成し遂げることによって、社内に一体感が生まれることです。組織開発を効果的に進めていくには、社員がやる気を持って、主体的に組織に関わっていく姿勢が求められますが、社員のやる気を高めるには「一体感の醸成」は非常に重要です。

ちなみに、社員のやる気を引き出すには、金銭的な報酬やポジションなどの外発的動機づけではなく、自分の内側から起こる内発的動機づけが効果的だと言われています。アメリカの有名な心理学者であるエドワード・デジは、内発的動機づけに働きかけるポイントとして次の3つを挙げています。1つ目は、自分の意思で自由に選択できる「自己決定感」。2つ目は、自分が組織に貢献できていて、それを周りに認められているという「有能感」。3つ目が、自分もこの組織の一員であるという「一体感」です。「自己決定感」と「有能感」は、マネジメントスタイルの改善によっても達成できます。例えば、自己決定感は、上司が部下に指示するだけでなく、部下にも考えさせるコミュニケーションアプローチを多く取り入れることで生まれます。また、有能感は、上司が部下に仕事を与えるだけでなく、業務遂行後のフィードバックを必ず行うことで高まります。同じように「一体感」も、マネジメントスタイルの工夫で醸成することは可能です。しかし、それよりも、全社が一丸となって移転プロジェクトを成し遂げた時の効果は計り知れません。

社員のやる気を引き出す内発的動機づけ

自己決定感

有能感

一体感

〔内発的動機づけに働きかける3つのポイント(エドワード・デジ)〕

移転によって、なぜそこまでの一体感が醸成されるのか。それは、最近のトレンドとして、社内で組織横断型の移転プロジェクトを構成し、推進するスタイルが主流であることも大きな理由です。移転プロジェクトでは、社内から集められたメンバーが中心となって、経営ビジョンをオフィスコンセプトに落とし込み、オフィス

レイアウトに反映させていきます。移転プロジェクトを通して、経営によるメッセージの社内浸透を図れるだけでなく、社員がオフィスづくりに参画することで、“自分たちが作った自分たちのオフィス”という愛着が生まれるとともに、社内の一体感が醸成されていくというわけです。

プロジェクトを 成功に導く秘訣とは?

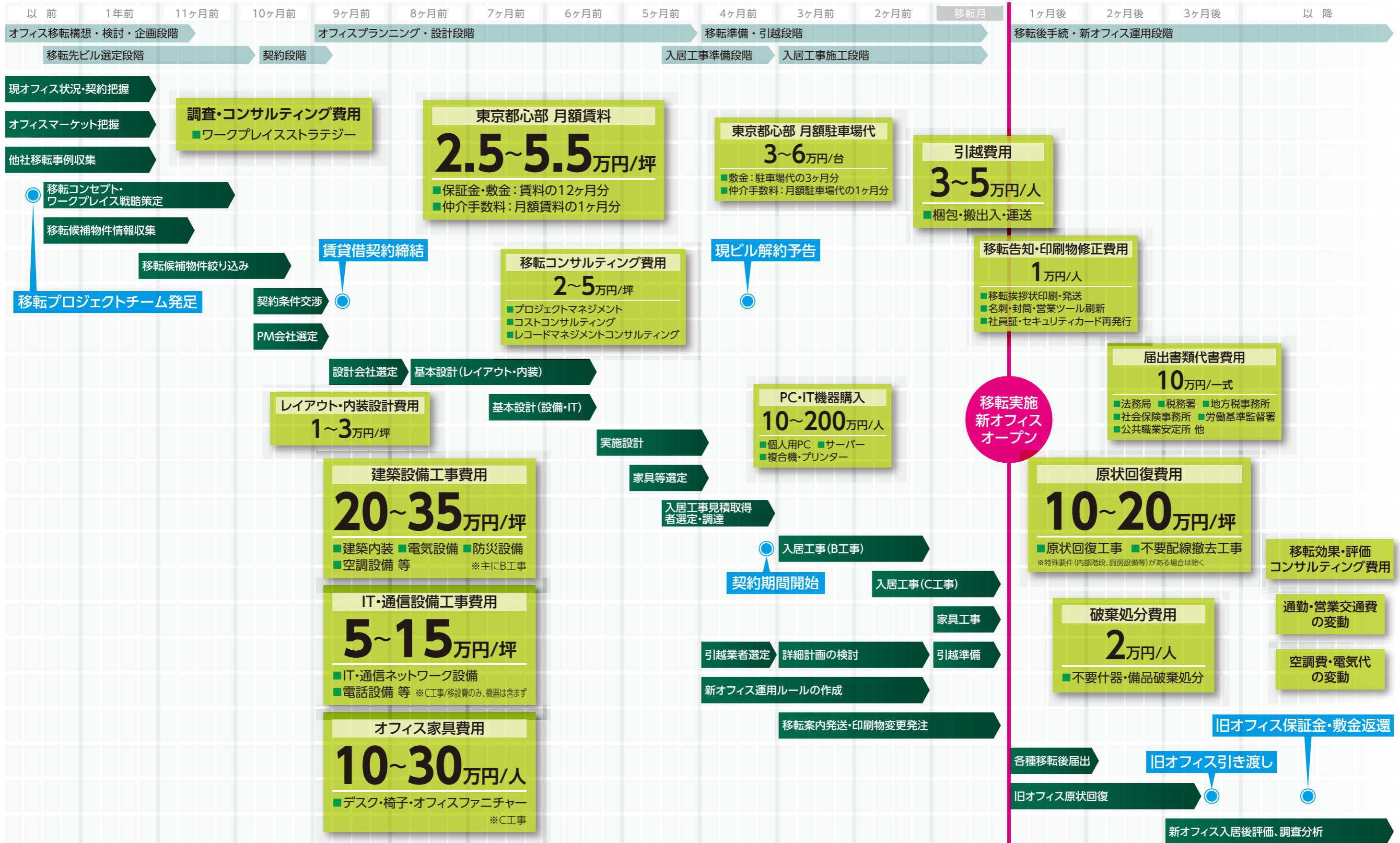
そうは言っても、経営のビジョンをオフィスという形に具現化するには、通常の移転作業にも増して高度な知識とノウハウが必要です。企業にとって、移転はそう何度も経験するものではないだけに、社内に知識やノウハウがなく、社員だけで推進するのは並大抵のことではありません。ここはプロジェクトマネジメントのプロフェッショナルと組むことが、費用対効果の面でも得策と言えるでしょう。

経営の思いを伝え、人材マネジメントに寄与するオフィス移転。このプロジェクトを成功に導くには、基本設計に入る前段階での現状把握とオフィス戦略立案がカギとなります。現行のオフィスと働き方を調査・分析し、改善点を抽出した上で、新しいオフィスに求めるあるべき姿とコンセプトを定義します。これがしっかりできているかどうかで、移転プロジェクトの成否が決まると言っても過言ではありません。そして、もう1つのポイントは、新しいオフィスを効果的に使いこなし、成果を生むための働き方改革と、それに伴う社員の意識改革を同時並行で行うことです。ハード面でのオフィス構築と、ソフト面での働き方改革や社員の意識改革の両方がそろってはじめて、移転プロジェクトを成功に導くことができるのです。

経営のビジョンは、言葉で表現しても社員にはなかなか伝わりにくいものですが、オフィスという働く場所に具現化することで伝わりやすくなります。逆に言えば、「どのようなオフィスにするか」は、「どのような働き方を社員に求めるのか」「どのような人材に育てたいのか」という経営のメッセージでもあります。オフィス移転という絶好の機会を逃さず、オフィス構築を組織開発や人材開発に有効に活用していただきたいと思います。

オフィス移転フローと投資コストの相場観

●東京都心部で社員100名300坪の本社オフィスの移転を想定



●上記記載のすべての金額は、ベンチマークとしての参考値となります。具体的な移転コストの算定には詳細な検証が必要となります。

オフィス移転投資の コストシミュレーション

前ページ「オフィス移転フローと投資コストの相場観」は、東京都心部における社員100名300坪の企業本社、約1年のプロジェクト期間のオフィス移転を想定し、その構想段階から移転後の運用までのスケジュールに沿って、かかる投資コストの全体像を示したものです。移転対象ビルの工事区分や工事条件、新オフィスの構成内容により工程や金額は大きく変動するものですが、移転を取り巻く投資対象と、そのおおよその相場観はイメージいただけるのではないのでしょうか。

オフィス移転投資は各企業千差万別であり、一体何を重視し、何に投資するのか、何に費用がかかるのかはケース・バイ・ケース。そこで、ここからは、東京都心部でのオフィス移転について、仮想の事例を6案件シミュレートし、そこでの賃料や入居工事にかかる投資コストをもとにポイントを解説していきたいと思えます。もちろんですが、移転内容のすべて、移転費用のすべてを示したのではなく、その一部を抜粋した参考事例であることを最初にお断りしておきます。前半の3事例は、移転するオフィスの規模の違いを中心に想定。後半3事例は、それぞれ特徴のあるオフィス移転を考えています。

外資系金融機関本社の大型統合移転

CASE 1では、これまで3拠点に分散していたオフィスを新築大型ビルに統合する、外資系金融機関のオフィス移転を想定してみました。従業員は1,500名。移転先の面積は、集約移転なのでこれまでの3拠点合計5,400坪から有効活用を図り、5,000坪に縮小。オフィス賃料は、昨今の市場を反映して単価の高いビルへの移転となっていますが、統合に伴う使用面積縮小により、月額のコスト増は280万円程度に抑えられています。

新築大型ビルへの移転の場合、オーナー指定業者で施工しなければならぬ建築設備工事のB工事のコストが高くなる傾向が見られます。また、このケースの場合は金融機関を想定していますから、業界特有の特殊な設備を設置するなど、大掛かりな工事になる前提で単価を設定しています。内装もハイグレードな設えにすることが多く、その点からも、入居工事費用はかなり高額になることを想定しなくてはならないでしょう。原状回復工事も、旧オフィスが入居していたビルのグレードや、そこでの内装や導入していた設備等を鑑みて、このような金額で想定しています。しかも3拠点での工事になるわけですから、作業工程は複雑化し、コストは当然高くなります。

新オフィスやビルのグレード感のみならず、こうした大規模移

転の場合、移転コストを上昇させる大きな要因となるのが移転にかかる期間の長さやスケジュール管理の難しさです。引越だけを考えても、従業員の数が多いため1回で済まないことが多く、何度かに分けて行われます。しかもその間は、旧オフィス3拠点と新オフィス1拠点の、合計4拠点を同時に稼働させなければならず、そのためにも費用が余分にかかります。

統合移転の場合、移転構想からビル契約、設計、入居工事、引越という移転スケジュールをきちんと管理できるかどうか成功の鍵となります。1企業が分散していた拠点を集約するだけなら、まだ容易なのですが、これが子会社やグループ会社の集約となると、格段に大変になってきます。設計の前に、どの会社がどのフロアに入居するのか、工事費や賃料の負担の割合はどう分担するかなど計画段階でかなりの時間が割かれ、その後のスケジュールに影響するということが多々見受けられます。

新築大型ビルにハイグレードで機能的なオフィスを構築する、スケジュール管理が難しい統合移転の場合、早い段階から外部のプロジェクトマネージャーをパートナーとして招集するのが得策と言えます。移転ビルへの造作が多いということはオーナーとの交渉も多岐にわたると言え、賃貸借契約を結ぶ段階、あるいはそれ以前からプロジェクトマネジメントを導入することが理想でしょう。そのことにより、コストを軽減できるとともに、理想的なス

CASE 1 大規模オフィス移転事例 外資系企業

業種	移転先規模	移転対象人数	●新築大型オフィスビルへ3拠点から統合移転 ●統合移転によりフロアを有効活用し、総使用面積は縮小 ●移転期間が長く、4拠点(旧オフィス3、新オフィス1)を同時稼働 ●プロジェクト期間が長く、コストがかかる事例	
金融機関	5,000坪	1,500人		
ビル賃貸借契約	賃料単価	面積	金額	
新オフィス賃料	4.7万円/坪	5,000坪	23,500万円	
旧オフィス賃料	4.3万円/坪	5,400坪	23,220万円	
DIFFERENCE	月額賃料差額	280万円	年間コスト差額	3,360万円
入居工事・引越・原状回復	工事単価	数量	金額	
建築設備工事費用	70.0万円/坪	5,000坪	350,000万円	
IT・通信設備工事費用	25.0万円/坪	5,000坪	125,000万円	
オフィス家具費用	40.0万円/人	1,500人	60,000万円	
引越費用	3.5万円/人	1,500人	5,250万円	
原状回復工事費用	22.0万円/坪	5,400坪	118,800万円	
TOTAL	工事費合計	659,050万円	工事費坪単価	131.8万円

●上記は仮想の移転をシミュレートしたもので、個別の移転コストの算定には詳細な検証が必要となります。

ケジュールで工事から移転までを実現できることとなります。移転に伴う煩わしい交渉や、コスト管理、スケジュール管理などの業務を軽減して、できるだけ本業に専念するためにも、おすすめします。

国内メーカー本社の中規模移転

CASE 2では、従業員が150名の日本国内精密機器メーカー本社オフィスの、いわゆる中規模オフィス移転の事例を考えています。最新の大型新築ビルではないものの、ある程度グレード感がある既存ビルの500坪に移転するという、国内中小企業の本社移転といった典型的な事例と言えるのではないのでしょうか。こうしたケースの場合、入居中のビルの老朽化や、交通利便性を考慮した好立地への移転が多いため、坪当たりの賃料は高くなるケースがほとんどです。今回の事例では、2.8万円/坪から3.5万円/坪としており、500坪で月額350万円のコスト増が生じています。また、昨今の移転ニーズは拡張移転や人員増による増床といった前向きな移転が多く、実際のところ、旧オフィスと新オフィスの面積が同じなのは稀なケースです。詳しくは後述しますが、ワークスタイルの変革に伴う執務スペースの縮小といった手立てを講じない限り、移転による賃料コストの上昇は避けられない

ところとなっています。

入居工事費は、本社オフィスとはいえ一般的な既存ビルで、オフィスの造作もさほどではないという前提で、新築大型ビルの**CASE 1**と比較して低めに抑えています。ただし、現在、工事費はそれまでの上昇傾向に加えて、東日本大震災、オリンピック開催決定、さらに熊本の震災などが数年の間に発生し、高止まりの状況が続いています。そのため大型新築ビルはもちろん既存のハイグレードビルでも、各種工事費用に対しては余裕を持った予算を確保しておく必要があるでしょう。これは東京だけでなく、名古屋や大阪など、他の大都市でも同様の傾向が見られています。さらにこのケースでは、オーナー指定業者のB工事以外にAV関連やセキュリティなど、ある程度の入居工事のボリュームを考えているため、それらを加えてシミュレートしています。

オフィスの家具は、移転に伴って既存のものを転用すると引越時の荷物が大量になり、それだけ引越コストがかかることとなります。そのため、例えば**CASE 1**のように新築ビルに移転するような場合、引越前に家具をセッティングしておけるメリットも考慮し、従業員全員分の家具を新調する企業も珍しくありません。**CASE 1**では、そのような全家具の新調を想定してシミュレートしているのですが、この**CASE 2**では、全部が新規ではなく、重要なところ、例えば来客から見るところの家具だけ、あるいは

CASE 2 中規模オフィス移転事例 日本企業

業種 精密機器メーカー	移転先規模 500坪	移転対象人数 150人	<ul style="list-style-type: none"> ●中規模な既存オフィスビルへの移転 ●日本のメーカー企業の典型的な移転をイメージ ●現オフィスマーケット下では、コスト削減移転は困難 ●家具は旧オフィスから半分を転用、半分を新調
----------------	---------------	----------------	--

ビル賃貸借契約	賃料単価	面積	金額	
新オフィス賃料	3.5万円/坪	500坪	1,750万円	
旧オフィス賃料	2.8万円/坪	500坪	1,400万円	
DIFFERENCE	月額賃料差額	350万円	年間コスト差額	4,200万円
入居工事・引越・原状回復	工事単価	数量	金額	
建築設備工事費用	32.0万円/坪	500坪	16,000万円	
IT・通信設備工事費用	9.0万円/坪	500坪	4,500万円	
オフィス家具費用	12.0万円/人	150人	1,800万円	
引越費用	4.0万円/人	150人	600万円	
原状回復工事費用	13.0万円/坪	500坪	6,500万円	
TOTAL	工事費合計	29,400万円	工事費坪単価	58.8万円

●上記は仮想の移転をシミュレートしたもので、個別の移転コストの算定には詳細な検証が必要となります。

半分程度のデスクと椅子を新規に購入するといったイメージで考えています。ですから、CASE 1で挙げたように移転を機にすべての家具を一新するのであれば、この部分はもっと費用がかかることになるでしょう。

原状回復工事の費用も、旧オフィスがさほどハイグレードビルではなかった、内装・設備もそれほど凝ったものではなかったとの想定によるもので、その意味でもこのCASE 2は、一般的なオフィス移転のシミュレーションだと言えます。

ベンチャー企業や支店支社の小規模な移転

CASE 3は、小規模オフィス移転を想定したものです。従業員20名で、移転先は既存のオフィスビルで規模は70坪。ベンチャー企業や、あるいは地方企業の東京での営業拠点など、あまりオフィス移転に投資はできないが、今より少しでも立地や執務環境を改善したいという思いから、移転を決意したといったイメージでしょうか。

移転に伴う入居工事費用は、CASE 2よりもさらに安価に想定しています。移転に伴うオフィス内の造作を、コストをかけない必要最低限のものと想定していることと、規模の小さいビルや個人オーナーのビルは、スーパーゼネコンはもちろんサブコ

ンや大手建設会社が手掛けていないことが多いため、この金額で試算しています。ただし、先に述べた工事費用の高騰・高止まりは、大手に限った話ではなく業界全体の傾向であり、中小の建設会社であっても特にオーナーの指定業者の場合、必ずしもこの単価ではできない可能性もあるのが実情ですので注意が必要です。同ケースは、内装にしてもオフィスにそれほど手を掛けず、導入する設備もなるべく低廉に済ませるといった想定ですから、入居時の建築設備はB工事、C工事とも必要最低限の金額で賄った場合のコストとなっています。

家具類はほぼ旧オフィスからの転用で、例えば会議室のテーブルのサイズが新しいオフィスに合わないといった場合にのみ購入するといった想定です。家具の新規購入を最低限にすれば、オフィス移転時の家具費用はこの程度に抑えることもできるでしょう。ただし、転用の家具が多い分、引越費用の単価は割高になります。現実的には、オフィス内の家具は、移転に伴い買い替える需要が高いものです。既存の机や椅子を長く使用している企業では、新たなオフィスでのスタートに向け、引越を機会に新規で購入しようとするのはごく普通のことです。一方、移転の2～3年前に買い替えている場合は持っていくこととなるわけで、その家具の使用期間によって変わるものであり、どちらがいいというものではないでしょう。また、在席率が高いオフィスでは社

CASE 3 小規模オフィス移転事例 日本企業

業種 アパレル販売	移転先規模 70坪	移転対象人数 20人	<ul style="list-style-type: none"> ●小規模な既存オフィスビルへ移転 ●あまり投資はできないが、立地向上目的に移転 ●オフィスの作りこみは最低限にし工事費用を圧縮 ●家具も新規購入を極力少なく
--------------	--------------	---------------	---

ビル賃貸借契約	賃料単価	面積	金額	
新オフィス賃料	2.7万円/坪	70坪	189万円	
旧オフィス賃料	2.2万円/坪	70坪	154万円	
DIFFERENCE	月額賃料差額	35万円	年間コスト差額	420万円
入居工事・引越・原状回復	工事単価	数量	金額	
建築設備工事費用	17.0万円/坪	70坪	1,190万円	
IT・通信設備工事費用	7.0万円/坪	70坪	490万円	
オフィス家具費用	5.0万円/人	20人	100万円	
引越費用	5.0万円/人	20人	100万円	
原状回復工事費用	10.0万円/坪	70坪	700万円	
TOTAL	工事費合計	2,580万円	工事費坪単価	36.9万円

●上記は仮想の移転をシミュレートしたもので、個別の移転コストの算定には詳細な検証が必要となります。

員の健康を考え、他の家具は流用でも、椅子だけは体にフィットする製品に替えようとする企業も見受けられます。

原状回復工事については、旧オフィスがそれほど凝った作りになっていないと想定して、やや低めにシミュレートしています。

ABWを導入した外資系M&A企業の移転

ここからは、オフィス内の仕様に特徴のある企業の移転事例を見ていきましょう。

CASE 4で取り上げるのはABWを導入したオフィスの移転事例です。ABWとはアクティビティベース型ワークプレイスの略で、従業員が行う仕事(アクティビティ)の種類に基づいて、自主的に働く場所を選択できる座席が固定されていないオフィスのこと。そのため、様々なビジネスシーンに応じて多彩なワークスペースが用意されており、これまでの一般的なフリーアドレスオフィスの進化系と言えるものです。賃貸借面積の削減はもちろん、働き方改革の推進にも寄与するもので、最近では導入事例も増えてきています。ここでは従業員650名の外資系M&Aアドバイザー企業が、既存の大型オフィスビル1,000坪へ移転するケースを想定しています。

ABWの導入でコストメリットがあるのは、例えば従業員が営業

主体で、朝一番と日中で在席率が大きく変わる企業で、使用面積の削減が可能となります。逆に、デスクワークが中心となる本社の管理部門や、システム開発会社などは、座席数を減らせないため、そのメリットはあまり期待できません。導入が可能な会社なら、おおむね20%程度の使用面積の削減が期待できるため、従来のオフィスよりも賃料負担が軽くなることとなります。極端に在席率に差がある場合では、30%程度の削減が実現したケースもあります。

ABWの導入には、現行オフィスの使用状況や働き方の調査・分析、新たなワークプレイス戦略の構築が不可欠で、ここに時間とコストがかかることは避けられません。単純な話、今のオフィス状況がきちんと把握され、目指すべきワークプレイス像がはっきりとしなければ、何%使用面積が圧縮できるのかわかりませんし、それがなければ、移転先のオフィスを選択することさえできないわけです。「移転を機に働き方改革を」とはよく聞かれるフレーズですが、それを具現化する象徴的な手法とも言えるABWを導入するにあたっては、プロジェクトを進める前に、まずプロフェッショナルの手によるワークプレイス戦略の実施が必須でしょう。自社内に、そのようなソリューションを有する企業は極めて少ないですし、客観的な分析や判断が必要となることから、ここは外部コンサルタントに委ねるべき部分だと言えます。

CASE 4 ABW導入オフィス移転事例 外資系企業

業種 M&A アドバイザー	移転先規模 1,000 坪	移転対象人数 650人 (500席)	<ul style="list-style-type: none"> ●既存大型オフィスビルへ移転 ●ABWで使用面積を2割削減、同時に働き方改革を実施 ●IT・通信設備工事費用や家具費用が高単価 ●面積を減らした分、オフィスに投資
---------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	--

ビル賃貸借契約	賃料単価	面積	金額	
新オフィス賃料	3.5 万円/坪	1,000 坪	3,500 万円	
旧オフィス賃料	2.9 万円/坪	1,250 坪	3,625 万円	
DIFFERENCE	月額賃料差額	-125 万円	年間コスト差額	-1,500 万円
入居工事・引越・原状回復	工事単価	数量	金額	
建築設備工事費用	50.0 万円/坪	1,000 坪	50,000 万円	
IT・通信設備工事費用	12.0 万円/坪	1,000 坪	12,000 万円	
オフィス家具費用	30.0 万円/人	500 人	15,000 万円	
引越費用	2.5 万円/人	650 人	1,625 万円	
原状回復工事費用	12.0 万円/坪	1,250 坪	15,000 万円	
TOTAL	工事費合計	93,625 万円	工事費坪単価	93.6 万円

●上記は仮想の移転をシミュレートしたもので、個別の移転コストの算定には詳細な検証が必要となります。

こうした先進的な働き方を導入しようとする企業が移転する場合、新築ビル、もしくは既存であってもグレードの高い、築浅のオフィスビルが選択されるのが普通です。そのため**CASE 4**のシミュレーションでは、入居時の工事単価を高めに設定しています。ただし、この例では、650人の従業員に対し500人分しか席を用意していないため、固定席でオフィスを作った場合と比較して総額では安くできることが多くなります。

働き方改革の一環ですから内装にはそれなりのグレードが求められ、建築設備工事やIT工事は高くなる傾向にあります。また、家具類も働き方に合わせ新調するケースがほとんどです。言い換えれば、面積を削減した分、オフィス環境に配慮した投資にコストをかけるといったイメージでしょう。

また、ABWの導入には、フリーアドレスと同様にオフィス内の荷物の削減、特にペーパーレス化が必須となります。実際の引越の際は、個人レベルではパソコンとダンボール1箱程度に加え、部署ごとの共有の書類が少しあるぐらいといった荷物になりますので、引越コストは他のケースに比べてかなり安く済むことになります。

原状回復工事にかかるコストは、従来のオフィスがさほどハイグレードではないという前提で、このような単価でのシミュレーションとしています。

業務環境を重視したソフトウェア開発会社の移転

CASE 5では、オフィス内で働くワーカーの業務環境を重視する企業の移転事例を考えてみます。急成長を遂げているIT企業という想定で、当然のことながら面積は現オフィスの2,700坪から3割増の3,500坪への拡張移転。企業ブランディングやリクルート戦略、従業員のエンゲージメント向上を企図し、立地面では一等地ではないものの新築大型ビルを移転先を選択し、月額の賃料コストだけをとって5,470万円の負担増です。併せて、オフィス内で働く従業員が大半を占めることから、移転を機に社内にカフェやハイグレードなリフレッシュスペースを導入するといった想定です。オフィス移転時に「社員食堂」がテーマにすることは思いのほか多く、ある企業では、元々あった社員食堂をワーカー増により執務スペースに変えたのを後悔し、拡張移転を機に再び復活させるといったケースがあったほどです。実際には、賃貸ビルへの厨房設備設置やオペレーション構築の問題があり、食堂は無理なので代わりにカフェを設けるといったことが見受けられます。カフェやリフレッシュスペースに、オフィス全体のどれくらいのスペースを割くかは各企業の考え方によりますが、5%程度確保できれば社内働くワーカーにインパクトのある配分と言えるようです。

CASE 5 環境重視オフィス移転事例 日本企業

業種 ソフトウェア 開発	移転先規模 3,500 坪	移転対象人数 1,200 人	<ul style="list-style-type: none"> ●新築大型オフィスビルへ拡張移転(約3割増) ●拡大成長するIT企業の移転をイメージ ●アメニティを重視し、カフェ・リフレッシュスペースを大きく確保 ●建築設備工事費用(内装工事)、家具費用が高単価
----------------------------	-----------------------------	------------------------------	--

ビル賃貸借契約	賃料単価	面積	金額	
新オフィス賃料	3.8 万円/坪	3,500 坪	13,300 万円	
旧オフィス賃料	2.9 万円/坪	2,700 坪	7,830 万円	
DIFFERENCE	月額賃料差額	5,470 万円	年間コスト差額	65,640 万円
入居工事・引越・原状回復	工事単価	数量	金額	
建築設備工事費用	65.0 万円/坪	3,500 坪	227,500 万円	
IT・通信設備工事費用	18.0 万円/坪	3,500 坪	63,000 万円	
オフィス家具費用	40.0 万円/人	1,200 人	48,000 万円	
引越費用	4.0 万円/人	1,200 人	4,800 万円	
原状回復工事費用	17.0 万円/坪	2,700 坪	45,900 万円	
TOTAL	工事費合計	389,200 万円	工事費坪単価	111.2 万円

●上記は仮想の移転をシミュレートしたもので、個別の移転コストの算定には詳細な検証が必要となります。

こうしたカフェは、オフィスや会議室の代わりになるだけでなく、社内イベントのためにも利用できるというメリットがあります。例えば、社員同士がサッカーのWカップを観戦しながらアフター5に酌み交わしたり、部署内の懇親会で利用するなど、コミュニケーションを高める上で有効なスペースとなり得ます。ですから、その分、家具や調度品にはそれなりのコストをかける企業が多くなり、ここではそのカフェの分も含めオフィス家具費用は高めに想定しています。また、簡素なキッチンのある有人才オペレーションのカフェのイメージなので、建築設備工事もその分膨らみ、このようなシミュレーションとなっています。

その他、ソフトウェア開発企業なので、IT関連の工事にややコストがかかるイメージとしています。最近では一般企業でも、無線LANが一般化していますから、ネットワークの構築には、それなりの金額がかかると考えておくべきでしょう。

医療機器メーカーのラボ・R&D拠点の移転

最後の**CASE 6**で見ていくのは、既存のビルに、ラボやR&Dの機能を含んだオフィスを移転させる事例です。近年、賃貸オフィスビルへのR&D拠点の設立ニーズ、ラボ機能を含む事業拠点の移転ニーズが高まってきており、ここでは日系の医療機器

メーカーが、500坪の床面積に、35名の社員と大型の特殊機器などを併せて移転するケースを考えています。

一般の賃貸オフィスビルでは、臭気や振動、騒音、危険物の取り扱いなどから、ラボやR&Dなどの入居に難色を示すケースが多いのは事実です。単純なオフィス移転とは異なりますから、ほとんどの場合、オフィス探しは仲介業者に依頼することになると思われますが、それでも、まずは入居OKのオーナーのビルを探すのに時間がかかることになります。

候補となる物件が見つかり、それでは移転コストを算出しようとなるわけですが、ここでも一般のオフィスとは異なり、ラボ・R&Dの数だけ固有の条件があると言っても決して過言ではありません。例えば床荷重ひとつとっても、一般のオフィスの床荷重は500kg/m²程度、重荷重対応でも1,000kg/m²が限界ですから、多くの場合、大規模な床の補強が必要となります。それでことが足りればいいのですが、重量を計算して耐えられないようであれば、地下階を有さないオフィスビルで1階部分が利用できる場所に入居が限定されることになります。

電気設備についても、容量がビルの許容量を超えていれば専用にキュービクルを用意しなければならないでしょうし、その設置した場所からの幹線工事等も大工事になります。古いビルだと、補強しても床が持たない、電気容量を確保する手段がないと

CASE 6 ラボ・R&Dオフィス移転事例 日本企業

業種 医療機器 メーカー	移転先規模 500 坪	移転対象人数 35 人	<ul style="list-style-type: none"> ●築年数を経た既存オフィスビルへ移転 ●個別の増設・補強が必要で、入居工事・原状回復工事とも高単価 ●引越費用は機器移設に伴い極端に高額 ●一般的なオフィス移転とは比較にならないほど個別な精査が必要
--------------------	-------------------	-------------------	--

ビル賃貸借契約	賃料単価	面積	金額	
新オフィス賃料	2.5万円/坪	500坪	1,250万円	
旧オフィス賃料	2.2万円/坪	500坪	1,100万円	
DIFFERENCE	月額賃料差額	150万円	年間コスト差額	1,800万円
入居工事・引越・原状回復	工事単価	数量	金額	
建築設備工事費用	82.0万円/坪	500坪	41,000万円	
IT・通信設備工事費用	9.0万円/坪	500坪	4,500万円	
オフィス家具費用	10.0万円/人	35人	350万円	
引越費用	120.0万円/人	35人	4,200万円	
原状回復工事費用	30.0万円/坪	500坪	15,000万円	
TOTAL	工事費合計	65,050万円	工事費坪単価	130.1万円

●上記は仮想の移転をシミュレートしたもので、個別の移転コストの算定には詳細な検証が必要となります。

いった問題が起こることもあるので注意が必要です。電気の使用量が大きければ発生する熱量も大きいので、空調設備の増設が必要になります。また、水にも注意が必要です。普通のキッチン程度の給排水なら床下の防水処理などで済みますが、ラボなどで大量の水を流さなければならない場合、下に別テナントがいると漏水リスクがあるため、設置を許可されない可能性が高くなります。この場合も、1階フロア限定であるとか、逆に複数フロアを賃借して、自社使用の上層の階にラボを入れるといった制約が出てくる可能性もあります。

入居時における建築設備工事費用を、ここでは上表のようにシミュレートしていますが、言うまでもなくケース・バイ・ケースであり、このケースではたまたまこの金額であったと捉えるべき価格です。一般的なオフィス移転でも、投資金額の多い少ないの差はもちろんあるのですが、ラボ・R&Dの移転の場合、事例はほとんど参考にならず、極端な話、ひとつの機器毎に入居工事にあたっての精査が必要となります。例えば重量だけでも、機械が軽ければ安く済むし、より重ければ、同シミュレーションよりさらに高くなるでしょう。

入居工事以外にも、機械の移設に伴う引越も簡単にはいきません。機械が大型であるほど移設にかかる費用がかさむこととなりますし、また、専門性が高いものだと、製造したメーカーでな

ければ、解体、移設、再組立・再設置ができないことも考えられます。そうすると、移設費用は相手の言い値に任せるしかなくなるわけですから、可能なスケジュールとともに早めの確認が必要でしょう。**CASE 6**の引越費用を極端に高く試算しているのも、こうした事情を鑑みたものです。

そして忘れてはならないのが原状回復工事の費用です。大型の機械を入れていた場合は、特に原状回復に時間とコストがかかることは言うまでもありません。場合によっては、ここで想定している金額でも安過ぎるぐらいかもしれません。

以上のポイントは、ラボが占める面積の比率にかかわらず、必要になってくる要素となります。賃貸オフィスビルのオーナーとの交渉段階から、早めに専門家に相談して、コスト管理・スケジュール管理を徹底することが、移転成功の重要なファクターとなります。

プロフェッショナルサービスを活用した賢い移転投資



オフィス移転前の調査・コンサルティングで賢い投資を

ワークプレイスストラテジーの活用

オフィスの現状把握や移転理由の重要性は、どの移転マニュアルでも筆頭に記されていることです。ただ、「オフィスの現状など、入居している自分が一番よくわかっている」「移転の目的は立地改善のため」など、簡単に答えを出してはいないでしょうか？ 感覚で理解していることと、裏付けされ具現化された定義とは、その後の移転プロジェクトの進捗に大きな違いが生じてきます。ワークプレイスストラテジー(WPS)とは、客観的な視点から現行のオフィスと働き方を調査分析、改善点を明らかにし、その上で新しいワークプレイスに求めるあるべき姿とコンセプトを示すもの。この時、現在のニーズに応えるだけでなく、5年、10年と将来の経営計画を踏まえながら戦略を立てていきます。もちろん、調査やコンサルティングという工程により、通常の移転に比べ期間とコストが必要になりますが、戦略が明確になる分、その後の工程がスムーズに進みます。「社内の意見がまとまらずにビル選定もままならない」「部署間の調整で設計に時間がかかる」「声の大きな人の意見が反映され当初の移転目的からかけ離れていく」のはよくある話。長期間にわたるワークプレイス改革を平たく進め、移転により本当の意味で社員のためのオフィスを作るためにも、調査分析に基づくワークプレイス戦略の立案は重要なのです。



移転候補ビルの選定・賃貸借契約で賢い投資を

オフィス仲介サービスの活用

今さらですがオフィス移転投資の両翼とは、移転先となるスペースの選定・確保と、そこでのワークプレイスの構築です。そして、自社に最も適したビル、フロア、一室を選ぶためには、幅広いマーケット情報と対象物件の詳細な内容を知ることが不可欠と言えます。と、ここで「幅広い」「詳細な」と記すのは簡単ですが、現実のオフィス探しで賢い選択をするためには、様々なファクターを考慮しなければなりません。募集中の現状空室・賃貸条件はもとより、今後の空き予定や条件の交渉余地。オーナーがPRするビルグレード・設備概要はもちろん、自社にとってのメリット・デメリットの判断、候補物件毎の客観的な比較検証。マーケットの市況を反映した賃貸条件の妥当性の判断。これらは、豊富な実績と経験を有するオフィス専門の仲介サービス会社以外からは、提供され得ない事柄でしょう。賃貸借契約に際しても、コンプライアンスの確保や契約上の盲点など、事業用不動産特有の視点でのチェックが必要となります。多岐にわたる交渉において、社内リソースのみでその道の専門家であるビルオーナーに相対するのは至難の業。有能なオフィス仲介サービスを活用することが、新たなオフィスを的確に構築したいユーザーサイド、着実にテナント募集を推し進めたいオーナーサイドともに納得する、Win-Winのオフィス移転を実現する前提条件だと言えるのです。



設計・入居工事・引越など新オフィス構築で賢い投資を

プロジェクトマネジメントの活用

オフィス移転投資の片翼を担うワークプレイスの構築。具体的には、新オフィスのデザイン設計から、内装や設備の入居工事、引越という大掛かりなプロジェクトを実施していくことですが、企業が本業に経営資源を集中させる一方で管理部門の少人数化が進んでおり、本社や拠点の移転を遂行するための人材は不足しているのが現状です。タイトなスケジュールや予算、また専門的な知識が必要とされる中で、プロセスを透明化し説明責任を果たしながらステークホルダーの要求に応じていくのは非常に困難なタスク。昨今、プロジェクトマネジメントに外部パートナーを使う企業が増えているのは、こうした背景に対し、高い専門性や経験を持ったアウトソースを活用することで、プロジェクトそのものの価値を高めようという企業の戦略的な動きと捉えることができるでしょう。有効なプロジェクトマネジメントとは、設計者、ビル指定業者、各種サプライヤーなどの選定・調整・交渉を、100%クライアントの利益代表として行うことと、透明性と守秘性を維持しつつ、与条件に対して適正なコスト・品質のワークプレイスを実現し、投資効果を最大化することです。手戻りが致命的となるオフィス移転において、俯瞰的なプロセス管理により全体適正を図るプロジェクトマネジメントの導入は、投資を成功に導く絶対条件なのです。