

日本企業の不動産 ／ワークプレイス活用は戦略的か

日本企業の不動産／ワークプレイスの施策に関して、腑に落ちない、残念だと感じる場面に出くわすことがある。顧客志向の立地選定、新規事業を生み出すイノベティブな空間、社内コミュニケーションを活性化させ生産性を向上させるプラットフォーム、働き方の変革を促し優秀な人材を引き付ける環境、不動産ポートフォリオとコストの適正化。ビジネスの成長と企業価値向上のためのこれらのような狙いと具体的な施策がマッチしていないのである。日本においても企業活動における不動産／ワークプレイスの位置づけが変わり、賃貸借や売買、開発などのプロセスにおいて、透明性やステークホルダーに対する説明責任が重視されるようになった今だからこそ、日本企業の不動産／ワークプレイス活用は戦略的と言えるのか、オフィスにフォーカスしてあらためて考えてみたい。



シービーアールイー株式会社
グローバルワークプレイス
ソリューションズ
マネージングディレクター
田村 貴之

『日本企業の不動産に関する施策は単発的か』

不動産サービスプロバイダーであるCBREは、1773年英国創立のリチャード・エリスと、1906年米国創立のCBコマースの前身が、1998年の合併を経て、現在は世界400ヶ所以上の拠点で70,000名を超える社員が様々な形態のサービスを行っている。小規模サービスから始まった不動産専門のサービスプロバイダーがこのような組織形態となってきたのは、クライアントの要請に応えるべくサービスを発展させてきたからにほかならないが、ほとんどの変化は米国もしくはヨーロッパで構築されたコンセプトに基づくものであった。つまり、一般的に米国が不動産先進国と言われているように、CBREが新たなサービスを生み出してきたのも欧米先行であったということであり、やはり欧米の不動産に関する動きは日本よりも進んでいた。

およそ40年前に始まった日本における当社の事業も大きく様変わりし、2016年11月現在18のビジネスラインを擁する組織となっている。そのような展開となった理由のひとつは欧米系多国籍企業が日本においても本国同様のサービスを望んできたことにあるが、この10年程度の間の各ビジネスラインの成長は、日本企業からの受託拡大によるところも大きい。ファシリティマネジメント(FM)、コーポレートリアルエステート(CRE)という概念が日本でもおよそ定着し、もはや不動産やワークプレイスを単なるツールではなく経営のブースターとして捉えている企業は本当に多い。そのための予算や組織も計画され、当社

のような外部専門家をうまく活用する企業も増えてきた。各企業の不動産担当者、総務担当者の知識レベル、経験値も向上していることは間違いない。しかし、我々の関与する仕事や業界で耳にする日本企業の取り組みは、それで全体最適かと首をかしげたいような進め方をとろうとするものも少なくなく、その時々「単発の打ち手」を実施したことで「やれている」と思い込んでいるのではと思うことさえある。日本企業の不動産戦略に対する意識は高まっているものの、本当に自社の中長期のビジネス戦略に合致した不動産／ワークプレイス戦略を実行できていると言えるだろうか。

『CREという言葉に踊らされているような企業もある』

機械業界A社は事業を順調に拡大させてきた。非常に幅広い顧客層を持っているがゆえに、事業所のほかに多くの場所、形態の施設を順次所有、賃借してきたため、社内に専門チームを組織しこの数年CRE戦略にチャレンジしてきたが、最終的に本社のガバナンスのもと最適化させるという作戦を見直すこととなった。社内に不動産実務の専門家がいなかったにもかかわらず、自前で進めようとしたことが根本的な問題であったと考えられるが、それ以前に、グループの事業が多様すぎて各ビジネスの特性を理解できず、またそれを知る権利も戦略を立てる権限も与えられなかったために、実態に即していない机上での戦略となったことが大きな要因であると思われる。例えばある事業部はその中心顧客層を考えたときに、ビジネスの中心地かつ

グレード感のあるワークプレイスが求められているにもかかわらず、ローコストオペレーションを重視する別の事業部とのオフィス統合を、「うつわ」と「人員数」そして「コスト」で検討されてしまい、当然に話し合いは建設的に進まなかった。専門チームは個々のビジネスを知らなかったために、現実的なアプローチをとれないままCRE戦略は魂の入っていないものとなり、結果、計画はうまく進まなかった。

食品業界B社ではグループ企業からのリーダークラスで組織されたチームを構成し、組織を超えたグループ全体での最適化を目指したが、戦略策定段階で頓挫することとなった。CRE戦略を推進するという経営レベルでの決定に基づき、組織をつくりおよそのスケジュールも定めたものの、効率化のレベルや見込まれるシナジーなど、ゴールとなるグループ全体での具体的なターゲットがないままに、協議が進められた。そのため、よし、やろうということ集まったものの、いざ協議を始めてみるとリーダークラスでさえ、これをやると自部門へはどんな影響が出るだろうか?ということに目が行ってしまい、総論賛成各論反対の形となった。グループ全体のビジネスを俯瞰的に考え、なぜそれを進めるのか腹落ちできていなかったことが原因だったのだろうと予測される。

CREという概念は米国では50年前から存在するものの、日本ではいまだ定義が完全に明確でないといわれている。もしかするとそのくらいの方が浸透させていくにはちょうど良かったと考えられたのかもしれない。現状把握、データベース化、専門組織づくり、戦略策定、実行、レビューというプロセスはその通りだとみな理解するだろう。不動産関連で課題を持つ企業や、将来の成長へ向け準備をしようという企業は、このセオリーに従って取り組もうとするだろう。しかし、それがCREという名ばかりの表面的で残念なものになってしまうのはなぜだろうか。

●ある製造業では、経営陣からの本社ワークプレイスの抜本的な改革指示に基づき、プロジェクトチームが組成された。プロジェクトチームは外部コンサルとともに調査・分析を行い、あらゆる面から検討を重ねた結果、本社ビルを建て替えるというシナリオを有力案として、経営に上申した。しかし、コンセプト、予算、スケジュールやプロジェクトの体制までも準備された建て替えプランは、経営トップからの鶴の一声で白紙となった。プロジェクトには経営企画部門もしっかり関与して進められていたにもかかわらずである。プロジェクトとして活動した具体的な期間はわからないが、中止となった明確な理由は語られていないとのことである。メンバーおよび社内外関係者の費やした時間やコストが戻ることはないが、何よりも徒労に終わったという気持ちで、同社の中でネガティブな意識として残らないことを願いたい。

『なぜ最適化がお題目で終わってしまうのか』

“企業不動産の最適化”というお題目は素敵であるが、冒頭あげたように、ビジネスの成長、企業価値の向上のためと言いながら、スタート時の意気込みから打って変わって、最後には尻すぼみ、相当の妥協で完了となってしまうことも多い。その理由はおよそこのようなものが多い。

- **ポリティカルな圧力**— ビジネス戦略に関わっていない不動産グループ会社からの圧力、もしくはスキル、経験のないグループ会社に仕事をさせよという経営層からの指示などにより、選択肢が狭められてしまう。
- **とりあえずの全体最適**— 所有も賃貸も、オフィスもリテールも物流も、東京も拠点も同じ箱の中で事業の種別に関係なく一緒に最適化せよと指示が出る。
- **とにかく成果を**— 経営陣のジャストアイデアや超短期視点で目に見える成果を求められる。
- **網羅的なだけの戦略**— 中期経営計画に盛り込まれる不動産／ワークプレイス戦略はあたりさわりのないものが多く、具体性がない。そのため達成したのかどうかわからないものが多い。
- **覚悟のあるチームリーダーの不在**— 上記のような状態だと、一般的にリーダーやメンバーは覚悟を決めて取り組めないようである。かつて当社がプロジェクトで苦楽を共にした某金融機関や某物流企業のように、社内で大きな権限を与えられたスーパースターが剛腕でプロジェクトをリードし、大胆な戦略を成功させるというようなケースは極めてまれである。

先日とある企業の担当者との話のなかでこのようなことがあった。同社は大変多くの施設を所有・賃借しているが、ビジネ

●ある企業グループでは「働き方改革」と同時に「ワークプレイス改革」が大々的に掲げられた。担当部門は様々なコンサルタントに調査と提案作成要請をしたが、実は形式的なものであった。というのも、経営からの指示で過去何度も似たような指示が出るも、いつも具現化せず、メンバーも「どうせいつもの通りだから、ほどほどにやっておこう」というマインドになっていたためである。そのため企画書も「コラボレーション」「イノベーション」などのキーワードがペタペタ貼られているだけの表面的なものとなった。その後、移転を控えていたグループ企業でまずは試させようと、先の「ワークプレイス改革企画書」をごり押し、グループ企業の1社は、親会社の考えを踏襲すべく自分たちの希望とは異なる「裏付け」づくりをした。親会社の言うことを鵜呑みにしてはいけないと気づいたもう1社は、途中から可能な限りの見直しを図ることとなり、結局「ワークプレイス改革」のプロセスを二度踏むこととなった。

環境がどんどん変わり、施設に求められる機能も変わってきたため、古い施設への対応を迫られている。ご担当者はハードだけでなく、管理の仕方や対応組織にも課題があると認識しており、これは新しめのものも同様である。立地の見直しや統廃合まで視野を広げ、この機会に将来対応をしようとしており、根幹となるビジネス戦略を経営陣とまさしく話しているということであった。あとはマイルストーンを定めいつ何をするか明確にするだけである。

不動産／ワークプレイスの全体最適とは1企業としてバランスのとれた形であるということだと考えるが、その際の判断基準となるものはやはりビジネスそのものではないか。即効性はなくとも例えば事業の統廃合を考え、今のうちにコストと時間をかけても、調査や計画をすることも大事である。グループ企業を育てることも大事だが、それ以前にそのグループ企業が、本質的に本業にプラスとなるのか考えるべきであろう。ビジネスのアドバンテージをもたらしたかどうか評価し、次に進化させることのできる中計での目標を定めるべきであろう。不動産担当者だけがもがくのではなく、経営層もしくは経営企画の方も、全社のプラットフォームを最適化することは絶大な効果をもたらすと確信して、参画すべきであろう。

『表面的でなく取り組もうとしている企業』

ネガティブな話ばかりではなく、うまくいっている例も共有したい。当特集で紹介している富士ゼロックス、AIG、電通デジタル・ホールディングス、キリンググループ、セールスフォース(敬称略)のように、他の企業や業界のプロフェッショナルからの評価も高く、ビジネス戦略と整合がとれていると称賛される企業も増えてきた。また、旧態依然とした進め方から脱却しようとしてチャレンジを始めている企業も同様に増えている。

ICTサービスのC社は、最適化を目指すアプローチがとて上手である。グループ各企業がばらばらであった状態をまとめるために、専門組織をつくっていきなり進めるのではなく、ホールディングカンパニーそのものが段階的にガバナンスをきかせていくことで成功しつつある。事業会社を統括し経営管理するホールディングカンパニーが、グループ各社のビジネス戦略とその進捗を踏まえながら進めるということは、偉そうに言うわけではないが理にかなっている。

グローバルなブランドで有名なD社は、自社で専門部門を抱え、賃借も売買も建設も維持管理も、国内外問わず自社で伝統

的にやってきた。いわゆるセルフパフォームのできる企業体力を持っている。しかし、それがゆえ、自社のノウハウ・進め方が世に照らして合理的であるかが判断しにくいという現実も理解しており、一気に激変させることなく少しずつ外部パートナーとのコンタクトを増やしつつあり、いずれ従来からの殻を破ってくれると期待している。

テクノロジー業界では、E社が数年後に控える契約満了に備え、そもそも今後の働き方はどうあるべきか、そのためのオフィスの大きさやロケーションはどうあるべきかの複数のシナリオをたて、現状の契約を更新するか、移転するかというスタディ(CBREのStay or Moveスタディ)に真剣に取り組んだ。移転したばかりのF社は、もうすでに5年後10年後のビジネス成長戦略をもとに次の戦略を考え始め、幅広く情報を集め始めている。

長年にわたり海外現地法人の展開やM&Aを進めてきたG社は、海外展開するほとんどの日本企業同様に日本本社から管理せず、現地法人もしくは買収先企業の意見を尊重し権限移譲してきたが、カンントリーリスクやコンプライアンスなども後押しとなり、日本本社で管理していくためのプロジェクトを開始した。この決断に至ったのは、管理運営をしていくためのプラットフォームたるテクノロジーの進化があったことも大きな要因となっている。

M&Aで言えば、文化の違い、不動産／ワークプレイスに関する考え方の違いや、静かな覇権争い、部門同士の綱の引っ張り合いなどで、最適化の御旗を掲げたものの実務的に難しいという場合も多いが、同業のM&Aの場合は、統合をきっかけとした最適化はうまくいきやすい環境にあると言える。そもそも事業構造や顧客や取引先との関係も似ているうえ、他業種間と比べれば組織構造や雇用条件レベルに大きな違いがない。社風は違えど、チェンジマネジメントの過程を丁寧に行うことで仕事そのものに対するマインドが同じである従業員の協力を得やすいと思われる。

『戦略策定において忘れてはならない環境の変化』

不動産／ワークプレイスを戦略的に活用していくうえでは、事業戦略の視点、財務の視点、管理ガバナンスの視点からバランスをとる必要があると考えているが、少子高齢化、ダイバーシティ、サステナビリティ、IFRS、IoT、AIといった、自らがコントロールできない環境の変化という視点も加えしっかり考えねばならない。現政権で働き方改革が唱えられているが、前述のキリンググループや保険業界などのように、少子高齢化という大

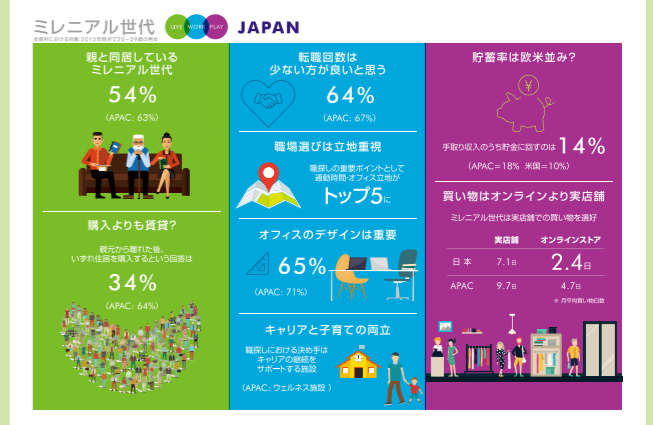
きな変革期に対し、何年も前からすでにビジネスそのものや不動産戦略に取り組んでいる企業もある。

属人的に不動産施策やファシリティの維持管理を行ってきた企業は、労働人口減少、エキスパートの定年や転職などにより、大きな転換期を迎えているが、ビジネスそのものにも影響している。例えばコールセンター／コンタクトセンターでは、従来は就業者を多く確保できるロケーションであることが優先されてきたが、学生や主婦層の減少だけでなく、子育てや介護による経験者の離職などによって状況が変わってきている。ネットビジネスがますます旺盛になっていくのは間違いなく、それを利用する消費者とのコミュニケーションをうまくとれる経験者が離れていってしまうと、未経験者を教育しなくてはならず効率が悪い。しかしテクノロジーを活用し、例えばそうした経験者に自宅から業務を継続してもらえれば双方にとって有益である。問題の起こった際にも管理者から即座に指示を得ることも今のテクノロジーですでに可能であろう。そう考えると物理的な空間としてのオフィスも、もはやコンパクトでかつどこでも良くなっていくのかもしれない。

いまや女性・男性と分けて話すこともどうかと思うところもあるが、女性がますますビジネスで活躍していくうえで、それを支える施策も今まで以上に考えねばならないだろう。本年の“ACCJ Woman in Business Summit”でパネリストとして登壇された方が、育児休暇や在宅勤務を制度として取り入れている企業は多いが、在宅勤務は万能でないと話されていたことが大変印象的であった。例えば赤ちゃんはひとりで遊び続けることはなく、いろいろ世話をやかなければならず、自宅にいるから自由に時間を調整し働くことができるというわけではないということであった。我々はこうしたことにもっと想像力を働かせ、在宅勤務者を支え、かつオフィスでコミュニケーションをとる側でも、そのために必要な場や機能のあり方などを考えていかねばならないと思う。

また、ミレニアル世代(2000年以降に成人または社会人になる世代)やそのさらに先のジェネレーションZの「働く」うえで重視することが従来と異なることも理解する必要がある。CBREでは2015年に世界12ヶ国で13,000人を対象にミレニアル世代の職・住・遊についての調査を行ったが、ロケーションや働き方に直結する「通勤時間」「勤務時間」「遠隔から仕事ができること」などを重視しているという結果が出ている。

「ミレニアル世代の職・住・遊」 CBRE GLOBAL RESEARCH



詳細レポートはCBREのWebサイトからダウンロードできます。
<http://www.cbre.co.jp>

『これからの取り組み』

不動産およびワークプレイス戦略において日本企業が到達している今のレベルは高いとは言えないまでも、企業価値を高めるための動きや先進的な事例の出現など、これから大いに期待できる。しかし、その推進役となる企業のご担当者が何でもかんでもやらなくてはならないというのは現実的でない。社内の優秀な人材は本業のビジネスに向けるべきで、コアビジネス以外に向けるのはもったいない。企業側担当者はもっとビジネス戦略の理解を深めていただき、不動産／ワークプレイス等ビジネスを支える要素はうまく外部を活用し、本業でのアドバンテージを得る。餅は餅屋にまかせ、アウトソーシングをうまく活用するのが合理的ではないだろうか。そして、ビジネスの成長、企業価値の向上のために、企業の担当者も様々な外部のプロフェッショナル達も、今までより一段も二段も高いレベルで会話ができるよう、それぞれが実力(ステージ)を上げていく努力をしていくべきであろう。

我々CBREもニーズの変化に応えるために、現在のビジネスラインやサービスに固執せず、これまで以上に柔軟な組織やマインドで進化し続けていこう。それはすべてクライアントのビジネスの成功を支えるためであり、従来の日本型の働き方からこれからの社会にマッチした多様な働き方を支えるためである。さらに言えば、こうした取り組みの制約となるような不動産や関連業界における旧態依然とした常識は、クライアント企業や業界関係者でオープンに話し合い、建設的にルールを変えていくくらいのチャレンジができれば最高である。

企業に訊く 生産性向上に直結する

“働き方変革”を推進

富士ゼロックス株式会社



営業計画部 営業企画室
業務企画・設計グループ
グループ長
宮 健敏 氏



総務部
拠点第二グループ
グループ長
星野 和也 氏



当社は営業の生産性改善を目的に、2009年から「働き方変革」を推進し、業務のBPR、ITモバイル環境の整備、制度やルールの見直し、オフィス環境の改革等に取り組んでいます。営業生産性の改善には、付帯業務の削減、隙間時間の活用、移動効率の向上が必要ですが、その施策の一つとして、サテライトオフィスの設置を進めています。お客様との動線上にサテライトオフィスを設置することで移動効率を上げ、さらにフリーアドレスの導入で使いやすい環境を整備して、生産性向上につなげることを目指しています。

サテライトオフィスで営業効率向上

2015年5月、八丁堀のオフィスを日本橋に移転した際には、単なる引っ越しではなく、周辺エリアの営業やサービス部門の拠点機能に加え、他の拠点の社員も使用できるサテライトオフィスを併設。オフィスの中心にサテライト勤務用の大型机を設置するとともに、思い立ったときにすぐに使用できるミーティング用のスペースも各種用意しました。日本橋周辺は当社のお客様の集積エリアであり、開設の効果は数字にも表れ、中野に拠点を置く営業グループでは、お客様への訪問回数がサテライト利用で前年比65%増加(2015年9月)。残業時間も1~2割削減する等、営業効率を向上させています。部内コミュニケーションの維持については、モバイルツールの活用とともに、各部のマネージャーがメンバー集合の機会を設ける等の対策を講じています。

働き方変革のショーケース

この日本橋支店には、社員が実際に自社商品を使用して仕事をする姿をお客様に見学していただくライブオフィスの役割も持たせています。そのため、電子化によるペーパーレスを推進し、個人の荷物はパーソナルロッカーの容量のみとして、きれいな環境を維持。非常用備蓄品は打ち合わせ席のベンチシートの中に保管する等、収納も工夫しています。社員の中にクリーンなオフィスを自発的に維持しようという意識が持ち上がってきたことも、効果の一つと言えるでしょう。今後も、移転や拠点新設の際にはサテライトオフィスを併設、さらに既存拠点にも順次サテライト席を設置する等、このスタイルを継続していきたいと考えています。

事業戦略におけるファシリティ

当社は賃借も含めて全国に約340ヶ所の拠点をもち、事業戦略においてファシリティコストの最適化は重要な課題です。しか

し、単にコスト削減を目標とするのではなく、営業フロントラインのモチベーション維持向上に最優先に取り組み、結果としてコスト削減を行うことが大切だと考えています。そのため、営業拠点の統合や、バックオフィスおよびR&D機能のみならぬ地区への集約等、機能別の効率的な拠点配置でファシリティコストの最適化を図っています。前述の日本橋オフィスでは、賃借面積を21%縮小してコストは削減しましたが、社員アンケートでは80%以上が新オフィスに満足と回答しています。生産性の向上にフォーカスした働き方変革へ向け、今後も様々な施策を導入していく予定です。



(取材 2016年10月)

ビジネス戦略と連動したオフィス戦略

CBREフォーラム2016 パネルディスカッション 「これからのオフィス戦略の考え方」より

2016年6月に開催された「CBREフォーラム2016(東京)」では、事業用不動産のグローバルおよび日本の投資マーケットや、オフィス・インダストリアル・リテール・ホテル各マーケットについて、専門家による講演やパネルディスカッションが行われた。パネルディスカッション「これからのオフィス戦略の考え方」では、大規模な統合や移転に携わったご担当者に、各社のオフィス戦略についてお話をいただいた。

AIGビジネス・パートナーズ株式会社 代表取締役社長
ダグラス・シャムウェイ 氏

株式会社電通デジタル・ホールディングス 取締役最高財務責任者
阿部 満 氏

キリンビールマーケティング株式会社 営業部企画担当
井上 宏 氏(前キリン株式会社グループ本社移転プロジェクトリーダー)

株式会社セールスフォース・ドットコム
リアルエステイト&ワークプレイスサービス ディレクター
八廣 真里 氏

モデレーター シービーアールイー株式会社 代表取締役 兼
A&Tマネージングディレクター
渡辺 善弘



一つにまとまって グループの連携を

株式会社電通デジタル・ホールディングス
取締役最高財務責任者
阿部 満 氏



Mitsuru Abe

2014年11月、分散していたデジタル系関連企業5社を中央区築地に統合移転しました。それまでの当社は、20年前にデジタル広告が世に出てきてから、そのマーケット拡大に併せて会社を設立していった結果、オフィスが散在し子会社間で業務の重複などが発生して非効率な状態でした。危機感を抱いた経営層は、電通デジタル・ホールディングスを中心に、オフィス統合によりこうした状況を解消し、各社の機能の一つにまとめ、情報交換を活発にして、より連携を深めていこうと考えました。これが移転プロジェクト発足の経緯です。

この統合移転の成功要因の一つに、私たちが意思決定にフォーカスできたことが挙げられます。それ以外のコスト管理やスケジュール管理、工事の内容確認といったクオリティの確保に関わる専門的な事項では、アウトソースの活用が有益でした。もし、私たちが全部の調整をしていたら、統合は不可能だったかもしれません。

トップの危機感を契機に 16社が集約

キリンビールマーケティング株式会社
営業部企画担当

井上 宏 氏
(前キリン株式会社グループ
本社移転プロジェクトリーダー)



Hiroshi Inoue

キリングループは、ビール、メルシャン、ビバレッジ、小岩井乳業といった飲料会社で構成されていますが、かつては各社が商品戦略やマーケティングをそれぞれで行っており、グループ内でお客様の胃袋の取り合い合戦をするような状況でした。こうした事業環境を変革して各社の連携を強化し、お客様を主語とした仕事をするため、経営層は統合を決意。これが2013年、グループ16社の本社機能を中野に統合移転した背景です。新本社では、16社を会社別ではなく機能別にレイアウトし、効率化を図っています

拠点配置の考え方として、一般的にはコスト削減のための統合等が主流ですが、当社は全国47都道府県の拠点を削減することは考えていません。有事の際の対応もあります。新しいマーケティングの材料を収集するためにも地方の力が必要です。人をお迎えするための場所を、縮小することはないでしょう。

経営戦略

“ONE AIG”のもとに

AIGビジネス・パートナーズ株式会社
代表取締役社長
ダグラス・シャムウェイ 氏



Douglas Shumway

当社は日本のAIGグループ各社に対して、集中化・標準化されたシェアードサービスと各種コンサルティングサービスを提供しています。AIGでは、AIUと富士火災の2社の経営統合計画を背景とした統合移転、大阪の複数拠点の集約等、全国拠点の効率化に向けた大規模な拠点の移転・統合プロジェクトを実施しています。グループは“ONE AIG”を経営戦略の一つとして掲げており、その目的は、グループが一つになって社員のコラボレーション・コミュニケーションを促進しお客様により高い価値を提供すること、そしてオペレーションコストの最適化を図ることです。

グループには全国に多数の拠がありますが、情報インフラ・交通インフラの進展で距離が短縮される中、集約・統合の方向にあります。拠点の選別においては、各地の市場ニーズ等が考慮されます。次世代に向け、不動産ポートフォリオの効率化を図っています。

立地戦略に フィルターをかける

株式会社セールスフォース・ドットコム
リアルエステイト&ワークプレイスサービス
ディレクター

八廣 真里 氏



Mari Yahiro

当社は、カスタマーファーストを理念に掲げビジネス戦略を立ち上げていますが、そのためには社員が輝けるオフィスでなくてはならないと考えています。移転における立地戦略においてはその点を重視し4つのフィルターをかけました。1.社員はどこにいるか、2.顧客はどこにいるか、3.タレントはどこにいるか、4.日本のフラッグシップとしてふさわしいのはどこか。今後さらに事業を拡大していく会社のオフィスはどうあるべきか、社員と顧客のための流動的でプロアクティブなオフィス戦略を実行しています。

また、総務省と共同で行っている「ふるさとテレワーク」推進の実証事業として、和歌山県白浜町に設置したリモートオフィスに本社の一部機関を移設し、ITテクノロジーにより東京と同じ効率で仕事ができるかテストしています。恵まれた環境下での業務は効率アップにつながることを実感しています。