

全国各地の ビジネス拠点戦略

何千人規模の大手企業本社移転は確かに注目を集め、その戦略は様々なメディアで語られるが、当然、それ以外にも拠点構築は全国各地で行われており、そこには、切実な移転理由や解決しなければならない課題、ビジネス拠点戦略が存在する。企業ならではの、営業拠点ならではの、地方ならではの事情。それらは決して無視できるものではなく、逆にビジネス拠点戦略とは、大規模本社の移転コンセプトにおいてより、こうした日々実施されている移転や新設のディテールにこそ、強く表れるのかもしれない。今回の特別企画では、CBREが手がけた様々な拠点構築のケーススタディから、戦略のあり方を紹介する。



札幌 株式会社内田洋行 北海道支店

自社ビル老朽化の対策移転に伴いグループ企業を集約。
商業店舗をオフィス空間にリノベーション。

Case 1

広島 学校法人創志学園 クラーク記念国際高等学校 広島キャンパス

立ち退きをチャンスと捉え、広さ3倍の新キャンパスを構築。
新駅開業の注目立地で、元スポーツクラブを大規模改修。

Case 2

福岡 マスミューチュアル生命保険株式会社 福岡本社

BCP対策を目的に本社機能の一部を福岡に移転。
8ヶ月のスピード実現は、“お客さまのため”。

Case 3

自社ビル老朽化の対策移転に伴いグループ企業を集約。 商業店舗をオフィス空間にリノベーション。



Case 1

札幌 株式会社内田洋行 北海道支店

グループ企業の拠点集約を伴う北海道支店の移転計画。

その移転先は、多数のショップが集まる大型商業施設「サッポロファクトリー」の1階フロアだった。

なぜ集約したのか、どうして商業施設にオフィスを構えたのか。その背景を探る。

関連会社との協業を目的に 拠点の集約統合を模索

1910年、中国は大連で貿易商として産声を上げた内田洋行。その後、事務用品などの「オフィス関連事業」を皮切りに、「教育関連事業」「情報関連事業」の3本柱で事業を拡大し、今日に至っている。同社が北海道に進出したのは1946年のこと。1964年には札幌市内に自社ビルを建設し、事業を展開。また、事業の発展に伴い関連会社数も増加していき、それぞれが独自に拠点を構えていた。

その同社北海道支店が、2013年4月、移転により関連会社を含めた拠点集約を実施した。同支店に移転の構想が持ち上がったのは、15年近く前の1990年代後半にまでさかのぼる。最大の理由は築40年が経過した自社ビルの老朽化であった。だが、移転の目的はそれだけではない。「当社グループの事業は、これまで各社それぞれ関連性が薄いことから、独自に拠点を展開し

てきました。ですが、近年ではITCを中心に、ビジネスがボーダレス化してきています。当然ですが、顧客情報や商材を共有するクロスセリングのメリットは大きいでしょう。特に北海道のような限られたマーケットでは、その傾向が顕著になっています。また、分散した拠点の維持管理コストの問題もあり、集約に踏み切ったのです。そう語るのは、株式会社内田洋行北海道支店支店長の名畑成就氏だ。

ファシリティの流動化を目指して 自社ビルから賃貸ビルへ

当初は、自社ビルの建て替えも検討されていたという。既存のビルは3階建てで、70人程度しか入居できず、グループ会社の社員は入れない。それが、これまで分散していた理由でもあった。土地は850坪あり、建て直すには申し分のない広さ。だが、この敷地の広さを考えると、建て替えとなれば自社で使用する以上のある程度の規模のビルを建てなければもったいない。しかし、

札幌の当時のオフィスマーケットを考えると、余剰フロアにテナントが誘致できるか、仮に貸し出して十分な利回りが確保できるのかという懸念があった。また、区分所有という選択肢も検討されたが、長期的に見ると経年劣化による大規模改修の煩わしさを次世代にまで残すことが躊躇された。「一地方都市の拠点である以上、子会社の統廃合等も含めた経営戦略や営業施策の変化に、フレキシブルに対応する必要があるでしょう。ファシリティは流動的であるべきだ」という考えが大勢を占めるようになりました。そこで賃貸ビルへの移転を真剣に検討し始め、CBREに移転候補先を探してもらった。それが2012年の春ごろのことでした」(名畑氏)。

移転先の条件として、1つは関連会社を含めた総勢130人程度がワンフロアに入れる広さがあること。もう1つは駐車場の確保であった。北海道は車社会であり、内田洋行だけでも18台。関連会社を含めると約40台の社有車がある。月極の駐車料金が2万円とすると、これだけで月額80万円とバカにならないコストが発生する。しかも、ショールームを併設しているため、来客用の駐車スペースも確保しておかなければならないのだ。

これらの条件を満たす移転先として選択したのが、ショッピング・アミューズメント・レストラン・ホテルなど、160ものショップが集まる大型商業複合施設「サッポロファクトリー1条館」の1階スペースだった。

関連会社との意思統一を図る ワークショップの開催

このスペースは、以前は大型量販店が出店していた場所であり、完全な商業区画である。その約800坪に、関連会社4社を含めた計5社のオフィスと、ショールームおよび多目的ホールである「ユビキタス協創広場U-cala」を併設した。もちろん、同社のICTと空間デザイン構築のノウハウを駆使してのリノベーションである。

このスペースを選択した理由として、まず第一に130人がワンフロアに収まるビルが他になかったことが挙げられるが、もちろんそれだけではない。日本にはまだまだ画一的で無機質なオフィスが多い。だが同社では、今後、ICTが進化すればオフィスの自由度はもっと高まり、どこでも働く場になり得るし、働き方を変えることでオフィスワーカーの生産性をさらに上げることができると考えている。その意味で、フルスケルトンの商業スペースにオフィスをつくることは、同社の目指す執務空間のあり方を体現するには格好の場所であり、顧客に対するインパクトも大きいと言える。また、大型商業施設なので、駐車スペースの確保に困ることもない。

「移転集約にあたっては、これまで別々に活動していた5社の知を結集し、どのように相乗効果を出すかが最大の課題でした。そのため、移転の半年以上も前からワークショップを開催し、内田洋行グループの社員としてどうあるべきか、どうありたいか、そのためにはどんなファシリティであるべきか、それを実現したのがこのオフィスなのです」と、今回の移転プロジェクトのリーダーである株式会社内田洋行ビジネスエキスパート業務サポート事業部の舟根真智香氏は語っている。

その言葉を裏付けるように、ワークプレイス内には国産の木材を多用して、ぬくもりのある空間に仕上げている。多目的ホールには6mのホワイトボードと、大型のマルチスクリーンを設置し、各種のセミナーや発表会にも対応できる仕様になっている。またLED照明を採用することで、ECOの推進にも努めているという。商業施設内だけに、セキュリティには万全かつ、利用にあたってストレスの少ない顔認証システムを2ヶ所に設けて対応している。

「当初は、一般のオフィスビルへの移転を想定して予算を組んでいたのですが、フルスケルトンで、さらにリノベーションを施すことになり、若干の予算オーバーとなってしまいました。ただし、新オフィスはこれを補ってあまりあるメリットが出ています。商業施設のため集客力が高く、この2年でショールームへの来場者が8,000人超と、以前と比べて大幅にアップしています」(舟根氏)。

移転後2年が経過した現在も、半年に1度、社員に向けての満足度調査を実施し、その不満の内容と改善点を貼り出すことで、全社員に明確にしているという。当初の目的であった、グループ会社社員同士の偶発的な出会いによるミックスアップも、徐々に現実のものとなっている。今後は、業務の融合のみならず、例えば非公式な飲み会をグループ内で行うなど、さらに意図的、継続的に企業間のコミュニケーション向上の取り組みを仕掛けていきたいという。

こうした施策も含め、同社の目指すワークプレイスのあり方が広まることで、ビジネスの活性化が促されることに期待したい。



立ち退きをチャンスと捉え、広さ3倍の新キャンパスを構築。 新駅開業の注目立地で、元スポーツクラブを大規模改修。



Case 2 広島 学校法人創志学園 クラーク記念国際高等学校 広島キャンパス

駅ナカという、限りなく利便性の高いロケーションにあった広島キャンパス。しかし、駅の改修により、急遽、移転を余儀なくされることになった。その同校が2015年4月から新キャンパスとしたのは、誕生したばかりの新駅の目の前。突然の、そして短期間の移転プロジェクトの足跡を追ってみた。

日本初。全日型スタイルを取り入れた 広域通信制クラーク記念国際高等学校

クラーク記念国際高等学校は、創志学園グループを経営母体に、1992年、全国6番目の広域通信制高校として北海道に誕生した。通信制高校は、登校日数を最低限に限定し、家庭で自分の好きな時間に与えられた学習課題を勉強し、郵送やWeb上で添削指導を受けることで科目を履修する方法を採用。昼間、仕事をしながら毎日学校に通う定時制よりも、出席の負担が少なく済むことが特長だ。学校教育法の第1条に定められた高校で、一般の全日制高校卒業と同等の卒業資格が得られる。日本では、年間の高校退学者が10万人を超えた時期がある。また、その後には、引きこもりなどによる不登校が社会問題となった。通信制高校の自由な教育スタイルは、そうした彼らの受け皿としても高く注目されている。そんななかクラーク記念国際高等学校がユニークなのは、通信制でありながら日本初の全日型スタイルを取り入れた

ことだ。生徒は、通常の通信制指導はもちろん、平日の2～3日から5日の登校というコースを選択できる。こうすることで、生徒は全日制と変わらぬキャンパスライフを過ごせるのである。

降って湧いたキャンパス移転計画 わずか1ヶ月間の移転候補探し

同校は現在、北海道の本校をはじめ、全国36都道府県に計65のキャンパスを開設し、12,000人以上の生徒が学んでいる。そのうち、校舎や体育館、校庭等を備えた全日校型は北海道の本校のみで、それ以外は、ビルの1棟借りやオフィスビルフロアの賃借など、校舎の有り様も様々だ。その1つである広島キャンパスが、JR広島駅新幹線口駅舎2階にテナントとして入居、開校したのは2000年のことである。30名ほどが入る教室が3つに、小さな部屋が1つだけの校舎に約250名、多い時には450名以上の生徒が通っていた。駅に学校があるため、どうしても生徒たちが大勢、構内に溜まることになる。開校当初は、オーナーであ

るJRがこうした状況を危惧し、「退去してほしい」と要請されたこともあったという。しかし、駅の構内清掃を生徒のボランティアで行ったり、地元の人達と積極的にコミュニケーションを図ることで、いつしか「ずっと居てほしい」と請われる存在になっていた。

その同キャンパスに、再び移転の話が持ち上がったのは2014年3月、駅の改修工事計画が決定したことによる。JRからの要望は、当面残るとしても、一度、駅構内の他の場所に移転してほしい。また、全面改修が始まる時には、完成までの1～2年は、他に仮移転してほしいというものだった。学校側の選択肢は、完成しても戻れる保証がないまま、2度の移転を受け入れるか、それとも本格的に他の場所に移転するか2つに1つ。しかも、回答期限は5月初旬までの1ヶ月ほどしかなかった。一方、学校側も課題を抱えていた。「駅ナカキャンパスは確かに便利でしたが、80数坪と手狭で、キャパシティはギリギリ。需要はあっても、途中転入は全く受け入れられない状態でした」。広島キャンパス副キャンパス長の西原浩一郎氏は、当時をそう振り返る。

度重なる移転はコストの面でも、また生徒の負担を考えると避けたい。そこで本格的な移転を前提に、急遽、広島駅周辺を中心に新キャンパスを探すことが決定した。4月の初旬に依頼を受けたCBREは、すぐに十数物件の候補を提示し、その直後から内覧を始めた。だが、多くのビルオーナーは、学校、しかも高校をテナントに入れることなど想定していない。当然、難色を示すことがほとんどだった。そうしたなかでも、最終的に3つの候補が挙げられた。1つは広島駅南側のオフィスビル1階の約200坪で、以前は銀行がテナントであった物件。2つ目は広島駅北口の1棟貸しのビル。そして3つ目が、2014年度内にJRとアストラムラインの新駅「新白鳥駅」が同時に開業を予定する駅前の、以前はスポーツクラブが入居していた物件だった。

通学利便性と環境への配慮 オーナーの積極性が決定を後押し

本校の一押しは、将来的に見ても使い勝手の良い、広島駅北口の1棟貸しのビルだった。だが、現場の考えは違っていた。「広島駅は、繁華街から離れており、県内からの通学には不便なところもありました。その点、新駅である新白鳥駅はJRとアストラムラインの2路線が利用できるため、在校生の通学はもちろん、新規募集もしやすいのです。それに、周辺には県内一の進学校と、県内有数の私学が2校ある、いわば文教地区なので、地域環境を考えても、こちらの方が新キャンパスを設立するには適していると考えました」。そこで、広島キャンパスでは、この考えを裏付けるために、賃料などの試算表と併せて沿線の学校や生徒数をデ

ータ化し本校に相談。将来性とコストパフォーマンスも加味して、3番目の候補地に最終決定したのは、7月のことである。つまり、5月初旬のJRへの回答期限には、不退転の決意で「移転する」という意思を表明したことになる。

そうした賭けに出られた理由の1つが、オーナーの積極的な誘致姿勢であった。同校の評判を知るオーナーが、長く居てくれるなら初期投資はいとわなないと、スポーツクラブの状態から、年明けまでの原状復帰をはじめ、各教室への空調設備の設置まで約束してくれたのだ。プールを埋め、ボイラー室を撤去するだけでも数千万円かかる工事である。また、内装業者も「学校を手がけるのは初めてで、いろいろ試したい」と積極的に提案し、予算以上の施工をしてくれたという。「契約上、駅ナカキャンパスを使用するのは2015年3月31日まででしたが、学校としての最終的な認可を得るためには、2月中旬までに工事を完成させる必要がありました。移転話が出てから、わずか1年足らずでここまで出来たのは、ゴールが決まっているなか、誰が何をやるかという役割分担が明確であったことと、オーナーや仲介をお願いしたCBREや、施工業者をはじめ、関係の皆さまが、本当に協力的に進めてくれたことが最大の要因でしょう」。

新駅とともに誕生した新キャンパス 3年で3倍の規模拡大を目指す

こうして完成した新キャンパスは約240坪と、以前の3倍の広さになり、5つの教室に加え、「実習室」や自習ができる「学習ルーム」、「図書コーナー」、生徒の在籍記録などを保管する「倉庫」、「職員室」や「面談室」など、以前にはなかった部屋がいくつもできた。内装業者の提案で敷いた芝生敷きの図書コーナーは、生徒に大人気だという。「当校では、広島の様々な名所を学びの場として、課外授業を展開する『街キャンプロジェクト』を推進していますが、その中心として地域との交流を図る重要な拠点がこの新キャンパスなのです。地域とのふれあいを通じてこの地に根づき、3年で3倍の規模に拡大することが現在の目標です」。

新駅の誕生とともに生まれ変わったクラーク記念国際高等学校。規模の拡大とともに、生徒たちの健やかな成長を願う。



BCP対策を目的に本社機能の一部を福岡に移転。 8ヶ月のスピード実現は、“お客さまのため”。



Case 3

福岡 マスミューチュアル生命保険株式会社 福岡本社

事業継続性の確保を目的に、東京の本社機能を一部移管し、新たに福岡本社を設立。
本社機能の集約による事業効率化が主流の昨今、BCP対策のためとはいえ、あえて本社機能を分割した狙いは何か。
また、なぜ福岡を選んだのか。外資系金融機関がリスク分散先として九州に本社を構えた初めてのケースを取材した。

事業継続性の確保のため 本社2拠点体制を構築

マスミューチュアル生命保険は、米国総合金融グループであるマスミューチュアル・フィナンシャル・グループに属し、日本国内のシニア・法人マーケットを中心に事業を展開する生命保険会社である。平和生命保険を前身とし、従来はいわゆる“生保レディ”による直販営業を行っていたが、2001年、マスミューチュアル生命として再出発後、ビジネスモデルを大きく変革させ、現在は金融機関窓販と生保プロ代理店による保険販売を行っている。国内拠点は、経営機能および事務処理などのバックオフィス機能を担ってきた東京・大崎の本社オフィスに加え、営業活動拠点として、大阪、名古屋、福岡の3ヶ所にオフィスを構えていた。

同社は2015年4月、本社機能の一部を福岡市に移転し、東京と福岡の2本社体制をスタートさせた。実は同社のような本社機能の分割は珍しく、どちらかといえば近年は本社機能の集約によ

る事業効率化の動きが主流である。2本社体制の狙いについて、今回のプロジェクトを主導した人事総務部総務グループ長の森良彦氏はこう話す。「直販をメインとし全国に営業拠点を展開する保険業界の国内社では、東京と大阪での2本社体制を採用しているケースが多く見られます。当社のような東京一極集中体制はビジネス効率が良い半面、万が一首都直下型地震などで東京本社が被災した際、事業が継続できないリスクが非常に高い。東京圏と同時被災するリスクの低い地域へ本社機能を一部移転することで、事業継続性を確保することが狙いでした」。

本社機能の分散を検討し始めたのは、東日本大震災がきっかけだった。当初想定していたのは、大阪オフィスを拡張し、そこにコールドサイトを構築する案だった。コールドサイトとは、インフラが整備されているものの、普段は稼働していない仮想オフィスのこと。有事の際には東京本社からスタッフが移動し対応することを想定していた。ところが、2013年12月、内閣府から首都直下型地震の被害想定が公表されると、同社の事業継続計画は大

きな見直しを迫られることになる。というのも、例えば従来は「被災1日後、停電率3.3%」だった想定が、「被災1週間後電力供給能力53%」に変更されるなど、予想以上に厳しい内容だったからだ。「この想定では、被災後、東京から大阪への移動が困難であるばかりか、東京の復旧もかなり遅くなる。また、南海トラフで地震が発生すれば、東海道や大阪にも深刻な影響が及ぶでしょうから、大阪のコールドサイトのスタンバイから、常時デュアルで稼働するホットサイトの整備、つまり本社2拠点体制の構築へと舵を切ったのです」（森氏）。

東京との同時被災リスクが低く 成長戦略が描けるエリアを選定

まず着手したのが、立地選定。経営陣とプロジェクトチームが中心となり、「東京本社とのデュアル稼働が可能」であることを最優先に、東京と同時被災リスクの低いエリアの選出、および耐震・制振性能や電力供給体制に優れたオフィス物件の検討を行った。エリア情報は、各県が設置する東京事務所を訪ねて収集していき、物件情報は全国のオフィスビル情報に長けたCBREに空室情報提供を打診。最終候補に残った数ヶ所のエリア・物件のうち、現地採用による人材の確保や、地元の提携金融機関への販売サポート強化など成長戦略が描けるかどうか、東京からのアクセスなども加味して選ばれたのが、福岡市中央区の「電気ビル共創館」だった。「九州全域から人材の流入がある福岡市は、人口における若年率が政令指定都市のうちで最も高く、優秀な人材の採用が期待されます。また、同市は本社機能の誘致に積極的で、「福岡市企業立地促進条約」に基づく交付金制度の存在も背中を押しました」（森氏）。立地が決まると同時に、社内に福岡本社準備室を立ち上げ、オフィス構築と運営の検討を進めながら、コールセンターやオペレーション業務などを順次移管していった。

オフィス構築にあたっては、「繋がるオフィス」をコンセプトに、東京・福岡の両本社および社員間でのコミュニケーションや情報共有がスムーズに行われるオフィスを目指した。同社ではすでに導入されていたテレビ会議システムに加え、お互いのコミュニケーションを促進するダイバーシティレイアウト、社員交流やイベント、セミナーなどに使用できる多目的スペースを導入した。この多目的スペースは、市民に開放して交流の場としても活用されるほか、有事の際には東京本社のスタッフが執務するBCPオフィスも兼ねる。

また、オフィスには「地元福岡との繋がり」という思いも込め、九州産の建材や伝統工芸を各所に用いた。エントランスには大川組子と久留米餅を用いたほか、会議室には九州産いぐさを織

り込んだ花ござのファブリックボードを設置。「東京から他府県に本社を移す場合、いかにローカライズするかが課題です。外資系である当社は、『すぐ撤退するのでは』との印象を持たれる可能性が高く、そうなれば保険事業のみならず採用活動にも影響が出ます。私たちのローカライズの意思を、オフィスを通じて伝えるために、地元の素材や伝統工芸を多分に盛り込んだオフィスをつくりました」と、コーポレート・プランニング部広報担当の雨宮美野里氏は、新本社のコンセプトを語る。

トップの強い意志のもと 8ヶ月のスピード拠点構築

2014年7月、オフィス構築の最新ノウハウが詰め込まれた福岡本社が完成。8月には、コールセンターやオペレーション業務の一部を開始し、仮稼働にこぎつけた。本社機能の分割に向け本格的に動き始めてから、わずか8ヶ月でのスピード実現だった。その後、契約事務、経理、システム開発、経営管理、人事総務の業務を順次福岡に移管し、2015年4月には本格稼働を迎えた。

このような短期間で本社機能の一部移管が実現したのは、トップの強い意志があったからだという。「当社は米国の親会社も含めて決裁が早く、スピーディーに対応することでビジネスを拡大してきた経緯があります。当社のミッションには“最良の保険会社”が掲げられていますが、今回は、有事の際にも事業継続できることがお客さまの安心につながると考え、緊急に進めるべきとの経営判断がありました」（雨宮氏）。また、過去には事業拡大に合わせて東京本社や大阪オフィスを移転しており、オフィス移転や構築のノウハウが蓄積されていたことも、迅速な新本社設立に寄与した要因だったようだ。

福岡本社の設立により、本社機能のデュアルオペレーションが実現し、より高い事業継続性を確保した同社。オフィス構築のノウハウを駆使し、福岡エリアでも有数の“モデルオフィス”を構築したのは、「福岡での採用を積極的に進めることで、福岡と共に成長し、福岡に貢献したい」というメッセージでもある。実際のデュアルオペレーションには、「しばらくは試行錯誤が続くそう」（雨宮氏）だというのが、福岡を新たな基盤とする同社の飛躍が期待される。

