

「人を中心としたオートメーション」を掲げ、 経営と直結したCRE戦略を実行

現在、日本を代表するオフィスビルの大部分に、(株)山武のビルディングオートメーションの制御システムが導入されている。同社の卓越した計測・制御の技術は、ビルのみならず、産業、生活など幅広い領域で活かされている。2006年に創業100周年を迎えた同社は、「人を中心としたオートメーション」を新理念に掲げ、経営改革と直結したCRE戦略(施設整備統合計画)を実行した。その狙いと効果について小野木社長にうかがう。

S e i j i O n o k i



今号のゲスト 株式会社 山武 代表取締役社長兼執行役員社長

小野木 聖二 氏

PROFILE

1946年 北海道生まれ
1970年 北海道大学工学部卒業後、山武ハネウエル株式会社(現・株式会社山武)入社
1994年 同社 工業システム事業部システム開発統括部長
1996年 同社 取締役
1998年 山武産業システム株式会社 常務取締役

2000年 山武産業システム株式会社 代表取締役社長
株式会社山武 取締役(兼任)
2003年 株式会社山武 取締役兼
執行役員常務アドバンスオートメーションカンパニー社長
2004年 株式会社山武 代表取締役社長兼執行役員社長

聞き手 シービー・リチャードエリス株式会社 代表取締役社長・CEO 秋山 隆英

撮影：柴野利彦

秋山 企業不動産（CRE）戦略への関心が高まっております。しかし日本では、経営戦略と連携した総合的なCRE戦略を実践されている企業は、まだ少ないのが現状ではないかと思えます。そこで、本日は、CRE戦略に取り組み、成果を上げられた山武の小野木社長にお話をうかがいたいと思ってまいりました。また、御社は、長年にわたって日本のビルディングオートメーションをリードされてきたトップメーカーであり、不動産業界や私どものビジネスとも深い関わりがございますので、そうした観点からもお話をうかがえればと思っております。

小野木 弊社の中期経営計画（2004～2006年度）をファシリティの面から支援した施設整備統合プロジェクトは、御社のご協力もあり、成果を収めることができました。長期的に見れば、弊社のCRE戦略への取り組みはまだ道半ばですが、本日はご参考になるお話ができれば幸いです。

秋山 ぜひ、よろしく願いいたします。ところで、御社の創業は1906年。1世紀以上にわたってわが国の計測と制御の技術をリードし、さまざまな分野でのオートメーション化の推進に多大な業績を挙げていらっしゃる。これは大変なことだと思います。

小野木 ありがとうございます。今では「オートメーション」（自動制御）という言葉自体が古く感じられるかもしれませんが、その中身は大きく進化しています。弊社では、基幹事業である建物を対象としたビルディングオートメーション事業、工場などの産業分野を対象にしたアドバンスオートメーション事業、そして生活分野を対象としたライフオートメーション事業を3本柱に、技術革新を進め、事業領域を広げてまいりました。しかし、創業から2世紀目を迎えた現在、国内外における事業環境の変化のスピードはますます加速しています。そこ

で、企業理念から見直しを行い、全社的な業務構造変革プログラムを展開している最中です。

「人を中心としたオートメーション」とは

秋山 新世紀に向けて「人を中心としたオートメーション」という新理念を掲げられましたが、その意図とは？

小野木 「機械を制御する」という従来の発想から、「人の充足感をつくる」という発想へ、転換を図ろうというものです。「人を中心としたオートメーション技術」を追求することで、人々の安心、快適、そして達成感のある仕事や生活を実現するとともに、地球環境にも貢献していくことを、山武グループの新しい理念としています。

秋山 「人」の視点から技術を捉え直すそうとされているのですね。

小野木 その通りです。たとえば、ビルの空調ひとつをとっても、従来は一定の温度・湿度に保つことを考えてきたわけですが、一人ひとりの快適性という観点からすると、それだけでは足りない。あるとき、外資系企業のパーティーに招かれたのですが、妙に会場が寒いんですね。実は、その企業のCEOが大変な暑がりで、その方が快適だと感じる温度に設定されていたのです。

秋山 確かに、欧米人と日本人では温度に対する感覚がかなり違います。

小野木 日本人でも年齢や性別、そのときの状況などによって快適と感じる室温は異なります。たとえば、外出から戻った営業マンと内勤の女性社員では「心地よい」と感じる室温は随分違います。空気環境を一定に保つことも確かに大事な技術なのですが、「人を中心とした」という視点から見ると、まだまだ我々のやることは





あるのではないかと。また、地球環境問題という観点からしますと、「環境への負荷を低減しながら、一人ひとりが快適に活動できる環境をつくり出す」という大きな課題もあります。昨今、過度にハード(機械)に頼らず、ソフト(使い方)で対応しようという考えから、クールビズが実施されるようになりましたが、計測と制御を生業にしてきた私どもからしますと「クールビズは敗北だ」という気持ちもある。こんなことを申し上げるとお叱りを受けそうですが(笑)。

秋山 おっしゃるように、クールビズには「人が我慢して環境に合わせよう」という一面もありますね。

小野木 私どもとしては、クールビズを超えるようなソリューションを提供できなければいけない。計測・制御技術をさらに高めることで、環境負荷を低減しながら、同時に一人ひとりにとって快適な環境を提供しなければいけないと思っております。

施設整備統合計画で 最適な集中と分散を

秋山 御社では第2世紀に向けた業務構造の変革に直結したCRE戦略、施設整備統合計画を策定し、本格的に取り組まれました。次に、その辺りのお話をおうかがいしたいのですが。

小野木 弊社の施設整備統合計画のポイントは「集中と分散」です。先ほどの「人を中心としたオートメーション」を実現するためにも、経営効率を高め、技術革新を生み出す環境づくりが大事です。まず、「集中」ですが、経営機能や研究開発機能は集中させたほうが効率も高まり、シナジー効果も上がる。そこで、本社機能を丸の内の「東京ビル」、営業拠点を「品川シーサイドビ

ル」に集約し、開発・エンジニアリング機能は「藤沢テクノセンター」に集めました。さらに、生産拠点の統合・再編を行い、生産体制の効率化を図りました。一方で、私どものお客様は国内外に分散しておりますので、お客様との接点となる部分はおお客様の近くに分散させたほうがいい。なぜならば、私どもは製造業ですが、商品を納品して終わりというビジネスではありません。製品やサービスを媒介にして、お客様の悩みや問題の解決をお手伝いするソリューションビジネスです。そういったわけで、集中させる機能は徹底して集中させ、お客様に対応する部門は最適な分散を図るという施設整備統合計画を推進しております。

秋山 そして見事に実行され、成果を上げていらっしゃる。計画は立てても、全社一丸となって実現するにはいろいろな壁があったことと思います。

小野木 部門によってさまざまな考え方がありますからね。弊社は「建物」、「産業」、「生活」という3つの事業ラインがあり、それぞれ責任者がおります。同じ社内であっても製品もサービスも違いますし、目的に対するアプローチの仕方や時間軸にも差異があります。ですから、全体で何かをしようとするれば、異なる意見が出るのは当然です。それぞれの事業からすれば、どれももっともな意見なのですが、それでは施設整備統合計画は実行できません。そこで、2004年にトップ直結の組織(施設整備統合本部)を設置して、全社的、長期的な視点から計画を策定しました。

秋山 まず、トップ直結の推進組織を置くことがポイントですか。

小野木 ええ、それによって関係者の気持ちをひとつの方向に向ける。しかし、それだけでは現場のニーズをもれなく汲み取ることは難しいので、それぞれの現場



にチームをつくり、そこでも詳細に検討してもらいました。これが比較的スムーズに推進できた理由ではないかと思っています。しかし、施設整備統合計画に終わりはありません。これからも続きますので、御社には引き続きご支援いただきたいと思っています。

秋山 こちらこそよろしくお願ひいたします。

グループ全体での 施設最適化を図る

秋山 2005年には、ガス・水道などのライフライン領域で高い技術をお持ちの金門製作所さんがグループに加わり、今年4月には完全子会社とされるなど、事業領域はますます拡大しそうですね。

小野木 金門製作所を含め、グループ全体のシナジー効果を高めるためには、もう一段の施設統合が必要ではないかと思っています。ただ、私どもの事業領域も成熟化し、景気動向にも影響を受けますので、CREに関する取り組みについても、景気の山と谷の両にらみで進めていこうと思っています。

秋山 先ほど「集中と分散」についてご説明いただきましたが、「分散」にも最適な形があるのでしょうか。

小野木 そのとおりです。分散しすぎるとコストがかさみます。そこで、事業ライン単位で分散している機能を、グループ全体で俯瞰して見直すことによって最適分散を図りたい。それによってサービスレベルも経営効率も上がり、コスト削減にもなるのではないかと思っています。「建物」、「産業」、「生活」と事業領域は異なっても、オートメーション技術には共通点も多いのです。3つの事業の共通点を活かすことで、思いもよらないシナジー効果を上げる方法が見つかるはずです。

秋山 お客様が共通しているというケースもあるかもしれませんがね。私どものビジネスでも同じ課題があります。それぞれの部門が専門性を活かして個々のお客様に対応しておりますが、お客様からすれば、弊社はひとつ。いろいろな部署がバラバラに対応しては、お客様に対する最高のサービスが提供できないと思ひまして、CRM(クライアント・リレーションシップ・マネジメント)を推進しております。

小野木 まさにおっしゃるとおりです。弊社のビジネスにおいても、CRMは大きなポイントです。「どうすれば、お客様に最大満足をご提供できるのか」という視点で、常に組織やファシリティを考えていかなければなりません。

秋山 そのためにも、部門の垣根を越え、全体としての最適性を図るのがトップの役割ではないかと思ひしております。

小野木 同感です。それぞれの部門としては正しいことも、全体として見ると必ずしも正しくないこともある。施設整備統合計画はその典型ですが、これはすべてに言えるのではないのでしょうか。私は、事業ラインの中で閉じる仕事には極力口出ししないようにしています。社長が細かなところまで口出しするとやりづらいくらいからね。私の役割は全体の方向性を決め、複数の事業ラインを連携させて相乗効果を高める部分を見つけ出し、それを推進していくことです。

施設統合を契機に 個々の意識改革も

秋山 施設整備統合計画によって、本社、営業所、開発・エンジニアリング機能を統合されましたが、社員の皆さんの評判はいかがですか。





小野木 概ね好評のようです。どんな変革も、一人ひとりの「気持ち」が変わらなくてはうまくいきません。2世紀目に入る節目に施設を整備統合し、働く環境を一新したことは、新しい目標に向かって、社員が自ら変わっていきこうという気持ちを高めるきっかけになりました。新鮮な気持ちで仕事に向かう、フットワークが軽くなる、そういった効果が大きかったようです。これを契機に「これが山武だ、私たちのオートメーションの形だ」という山武らしい製品やサービスをつくり出したいものです。3,000人を超える移転を伴う一大プロジェクトでしたが、何年か後、「あのときの施設統合は成功だった」と振り返ることができれば良いと思っています。

秋山 経営改革と意識改革、それを施設整備統合計画と連動させて本業の技術革新にもつなげる。まさに理想的なCRE戦略ですね。

小野木 そういっていただくと嬉しいです。私はもともとコンピュータが専門ですが、コンピュータもハードとソフトがあって初めて機能する。施設も同じで、よいハードとソフトがあって初めて機能します。働く人の視点から、空間や環境を考えることが重要であろうと思います。働く人の気持ちや仕事の仕方(ソフト)と、それを支える施設(ハード)が噛み合っただけで動かないといけない。どんな立派な施設をつくっても、意識が変わり、働き方が変わり、ひいては社員の達成感や企業の業績に結びつかなければ意味がありません。

会話と協働を促進する 「藤沢テクノセンター」

秋山 御社の研究開発機能を集約した「藤沢テクノセンター新技術棟(第100建物)」は、まさにそうしたお考え

を具現化したもの。創業100周年の2006年に竣工し、2007年度の日経ニューオフィス賞では「ニューオフィス推進賞」と「環境賞」をダブルで受賞されました。

小野木 藤沢テクノセンターの新技術棟には、5拠点に分散していた研究開発とエンジニアリング機能を集約しました。研究開発、エンジニアリング、マーケティング、営業など、2,000人余りがテクノセンターで働いております。この施設の最大の目的は「新しいものを創り出すこと」。私どもの技術やノウハウをここに集約することで、業務効率を高めると同時に、異なる分野の技術者や研究者のコミュニケーションやコラボレーションによるシナジー効果を期待しています。この施設をつくるプロセスにおいても、実に多くの内外の関係者が協働して「創造を誘発する空間や環境をどのようにして実現するか」という課題に取り組んでくださった。そのお陰で大変良い施設になったと感謝しております。

秋山 これまでの研究開発施設とはどう違うのでしょうか。

小野木 もっとも違うのは、コミュニケーションやコラボレーションがしやすい環境です。従来は、技術者は閉鎖的な空間のほうが仕事に集中できると思われていましたが、ここではパーティションを使用せず、オープンな空間構成になっています。当初は「集中できない」という不満も一部にありましたが、そうした環境に慣れるにしたがって、オープンな環境の良い面が出てきました。特にチームプロジェクトの作業効率は格段に高まりましたね。わざわざ会議室に集まらなくても、自席の近くで臨機応変に打ち合わせができますし、別のフロアの間とも自然に交流や意見交換ができます。

秋山 アウトプットが楽しみです。

小野木 ええ、私も期待しているんですよ。



秋山 この施設は「環境賞」も受賞するなど、最新の省エネ技術の集大成という面からも注目されています。建築物総合環境性能評価システム(CASBEE)でも、最高の評価Sランクの認証を取得していらっしゃる。

小野木 ここには、私どもがこれまで本業で培ってきた環境技術をすべて組み込みました。たとえば、最先端の空調自動制御システムによって省エネと快適性を両立させ、エネルギーコストの削減も実現しています。そのほか、建物の長寿命化(百年建築)、高遮熱・高断熱ガラスによる日射遮蔽、自然エネルギーの利用、雨水の利用や節水機器の採用、照明制御、そして環境の可視化を図るBEMS(ビルディング・エネルギー・マネジメント・システム)の導入など、さまざまな環境対策を講じました。いわば、弊社の技術の粋を集めた「省エネモデル施設」であり、完成からこれまで、多くの方々が見学会に訪れています。

秋山 オフィスビルなど事業用建物へのCO₂排出量削減要請はますます強くなっています。こうした省エネモデル施設の誕生は、大変参考になるものと思います。

国民性に添った 丁寧な海外展開を

秋山 御社は「山武ハネウエル」時代から積極的に海外展開されていますが、今後の海外戦略についてはどのようにお考えですか。

小野木 日本企業の売上に占める海外事業の割合は約4割となっていますが、私どもはまだ1割前後。今後は、海外事業の比率を高めていきたいと思っています。ご存知のように、弊社は以前、米国ハネウエル社と資本提携をしております、ハネウエルグループの一員とし



てアジア地域や中東地域を担当してきた歴史があります。

秋山 たしか、2002年に株を買い戻されましたね。

小野木 ええ、そのとき、社名を「山武ハネウエル」から現在の「山武」に変更したのですが、海外市場では「ハネウエル」ブランドが浸透しておりますので、大きな影響が出ました。ですから、「山武」としての海外事業は、ゼロから始める覚悟で取り組んでいきたいと思っています。しかし、ひとくちに海外と言っても、国によって制度も国民性も大きく異なります。よく研究して、その国の方々の課題解決につながる、山武らしいソリューションをご提供していきたいと思っています。たとえば、オフィスの空調システムを導入するにしても、国によってオーナーシップも違いますし、好まれる温度や湿度も違います。御社は海外事情に精通されているので、ぜひアイデアやアドバイスをいただきたい。

秋山 喜んでお手伝いさせていただきます。弊社は世界中に約300拠点、アジアでは中国、シンガポール、インド、タイ、マレーシアなどほとんどの国に営業拠点がありますので、ご要望に添えられるのではないかと思います。ところで、御社の創業は1906年ですが、弊社グループの基となった企業のひとつ、米国のコールドウエル・バンカー(CB)の創業も実は同じ1906年なんですよ。

小野木 そうでしたか。それでは同期生ということですね。互いに新世紀を迎えたわけですが、こうした節目は人の気持ちや組織、経営を変える絶好の機会。「変わる、変える」という気持ちを醸成しやすい時期ですので、共に変革を進めていきましょう。

秋山 こちらこそよろしくお願いたします。本日は大変興味深いお話をありがとうございました。

