

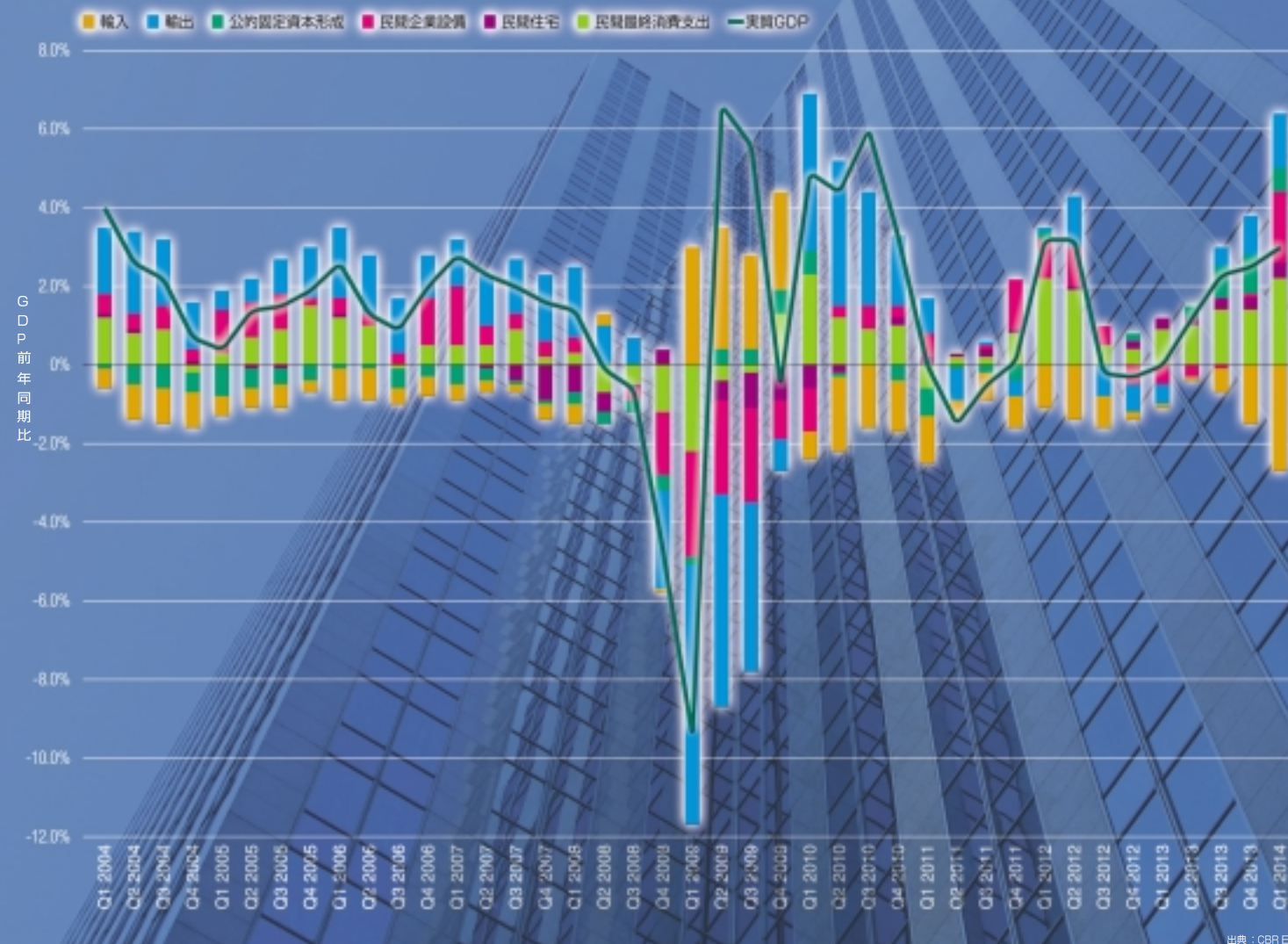
拠点構築 ケーススタディ Special

好況に後押しされ拡大する設備投資と不動産投資。
にわかに動き出した企業の拠点戦略、その背景は？

シービーアールイー株式会社
リサーチ エグゼクティブディレクター
大久保 寛



実質GDPの推移と内訳



企業の設備投資意欲が上昇 本格的な景気回復の兆し

景気回復を受けて、企業の拠点構築の動きが活発になってきました。オフィス、物流施設、店舗などのアセット全般において、業務効率や生産性の向上を目的とする投資が増えています。

その背景にあるのが、企業の設備投資意欲の高まりです。上のグラフは、GDPの対前年同期比の伸び率と、その内訳を示しています。折れ線グラフがGDPの対前年同期比、棒グラフがその内訳です。これを見ると、2008年から始まったリーマン・ショックを境に、GDPの対前年比が大きくマイナスに振れていることが分かります。その後、2010年頃から徐々に回復し始め、2011年に東日本大震災の影響で一時下落したものの、2013

年からまたプラスに転じています。

GDPの伸びの内訳を見ると、2013年9月期(Q3)までは「個人消費」や「公共投資」が牽引しています。これはつまり、2013年までは「消費税増税前の駆け込み消費と公共投資(いわゆるアベノミクスの「第2の矢」)が効いただけで、本格的な景気回復とは言い難いのではないか」という見方を裏付けています。それが2014年3月期(Q1)になると「企業の設備投資」がプラス要因として目立って表れてきています。ようやく企業の投資活動が増加に転じてきたことで、景気が本格的な回復軌道に乗ってきたと言えるでしょう。景気の先行指標とされる「機械受注」が上向いていることから、企業の設備投資は今後も盛り上がっていくことが予想されます。日本政策投資銀行による直近の調査でも、2014年度の企業の国内での設備投資は前年比15%増と、

24年ぶりの高い伸び率になることが予想されています。

企業が設備投資に意欲的である理由の1つに、積み上がった企業の手元資金の有効活用が挙げられます。日本の上場企業の手元資金は過去最高水準にあります。これまでのモノの価値が下がり続けてきたデフレ下では、投資するより貯金するほうが正義だとして、企業は現預金を蓄積してきました。ところが、安倍政権のインフレ政策が奏功し、経済がインフレに転じると、今度はお金の価値が下がっていきます。現金の保有はかえって損になるばかりか、今の低金利では預金を殖やすこともままなりません。インフレへの転換の可能性が高まっている今、手元資金の有効活用に迫られた企業が、生産設備への投資をはじめ不動産の購入や賃借を含めた拠点構築への投資に向かっていると考えられます。

さらに、企業にはROE(株主資本利益率)を改善し、自社の株価を上げようとする狙いもあります。デフレ下で現預金を貯め込み、借入れが少なかった日本企業は、ROEが低く、株価も他国に比べてやや弱めの状態でした。この状態を改善すべく、政府は株価対策にかなり積極的です。今年6月に公表された成長

戦略(いわゆる「第3の矢」)においては、企業のコーポレートガバナンスを強化することを目的とした「コーポレートガバナンス・コード」の策定を盛り込みました。また、日本取引所グループは本年1月より、新たな株価指数「JPX日経インデックス400」を創設しています。この指数は、組み入れる企業の評価指標としてROEなどが示す資本効率にも着目しています。運用資産に占める株の比率を引き上げることが検討されているGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)においても、日本株投資に当たっては企業の資本効率や収益性を重視する方針を明らかにしています。このような一連の動きを背景に、企業は自社の株価を高めるためにも、ROEの改善を緊急の課題として捉えているのです。

リーマン・ショック前の2006~07年にも、好景気による不動産価値の高騰が懸念された時期がありました。今の状況とよく似ているという見方もありますが、現在は当時に比べて金利水準も低く、またオフィス賃料なども上昇基調に入ったばかりです。さらに直近の日銀の短観(全国企業短期経済観測調査)で大企業全産業の設備投資計画が前年度比7.4%増と前年度の

2.5%を上回るなど、企業の投資意欲の高まりを見ても、本格的な景気回復はまさにこれからと言えるでしょう。

次からは、アセットごとの市場概況を解説します。

業務効率化を意図した 拡張移転が増加傾向

1. オフィス

オフィス移転は、リストラのための移転を除き、経営にとっては前向きな「投資」と考えられます。実施に当たっては景況感に大きく左右されるため、景気が停滞気味だったこれまでは、工場再編など収益に直結する領域への投資に比べ、もっぱら後回しにされる傾向にありました。しかし最近では、拡張移転や新設、館内増床など、いわば「オフィスへの投資」が増えており、景気回復に伴う企業体力の改善がここでも見られます。

本社移転では、分散されていたオフィスを統合することで、迅速な意思決定や円滑なコミュニケーションを可能にし、事業の効率化や生産性向上を図る動きが顕著です。東京においては2012年に大量の新規供給が行われたこともあり、より新しくより大き

なビルへの統合移転のニーズが顕在化しました。

統合移転の動きは以前からありましたが、以前はリストラ統合の意味合いが強かったのに対し、最近は増床を伴う拡張移転である点が大きな違いです。左ページのグラフは、オフィス移転の理由を時系列で比較したのですが、これを見ても、「新設」や「拡張移転」など積極的な移転が増え、「縮小移転」、つまり消極的な移転が減っていることが分かります。

その背景には、景気回復により、企業が右肩上がりの事業計画を描けるようになったことがあります。これまで人員を絞ってきた結果、業務は増えているものの人手不足の状態であり、どの企業も人員増強とそれに見合う器の確保が課題となっています。また、国内の人口が減少傾向にあることから、将来の雇用の確保も懸念材料です。採用に少しでも有利に働くようにと、いまだ比較的割安感がある都心の好立地に移転するケースも増えてきています。

もう一つ、このタイミングでのオフィス移転や新設を後押ししている要因に、賃料の先高感が挙げられます。いずれ拡張移転が必要であるなら、賃料がまだ安い今のうちに移転先を押さえておこう、と考える企業が増えているのです。また、賃料の先高感ビル建て替えにも影響を与えています。もう一度、オフィス移転理由のグラフを見ていただくと、近年「建替」による移転が増えていることが分かります。市況の好転を意識し、これまで所有・運用してきた老朽化したビルを建て替えることにより、資産の競争力を高めようとするビルオーナーが増えていることが推察されます。

今年から2017年にかけて、東京ではオフィスビル新規供給の計画が目白押しです。ただ、1つ懸念されるのは、震災からの東北の復興と、東京オリンピック開催を控えた東京の再開が重なることで、建築費のさらなる高騰が予測されることです。建築費の高騰により新規供給の計画が後ろ倒しになれば、移転を望む企業に対して優良ビルが不足する可能性もあります。移転を検討している企業にとっては、あまりゆっくと構えてはいられない状況であるかもしれません。

eコマース戦略実現のための 物流拠点の構築に積極投資

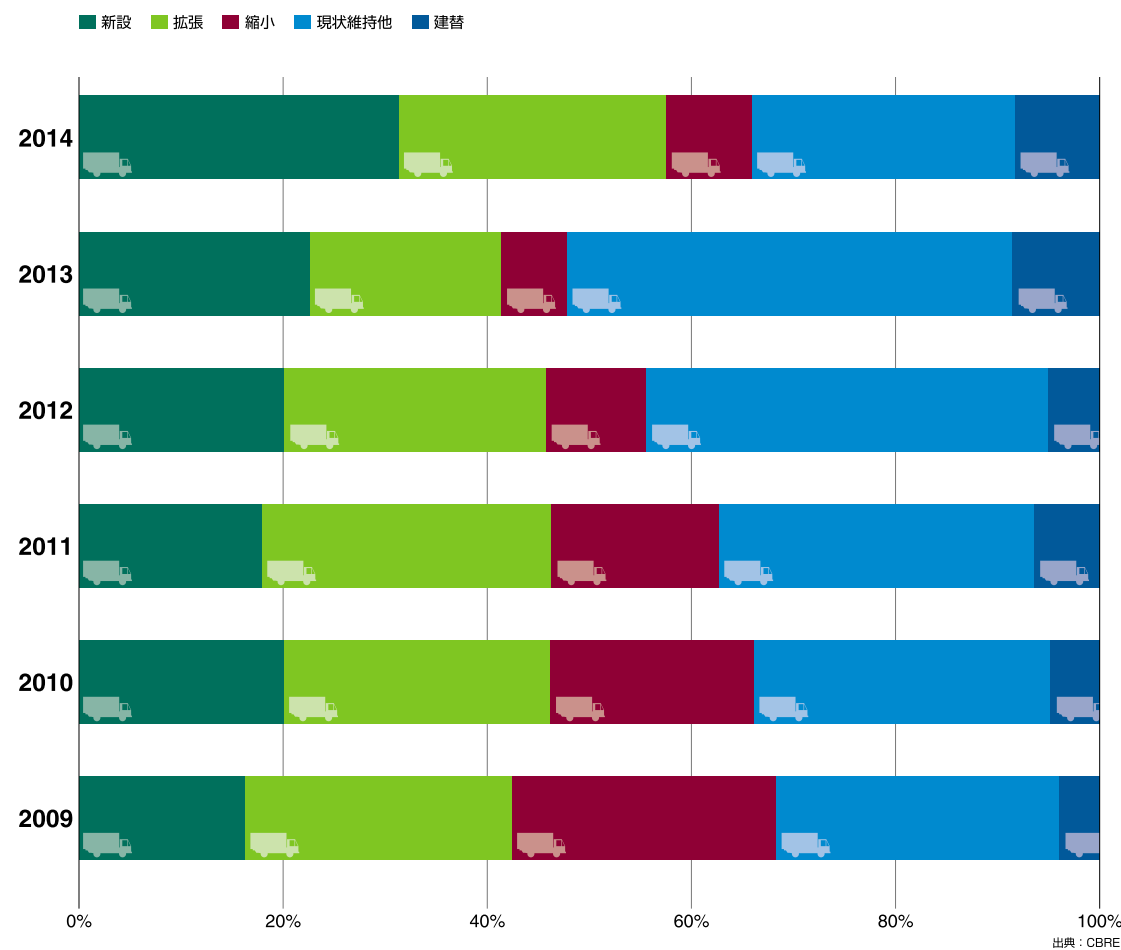
2. 物流施設

荷動きが活発化している物流業界では、使い勝手の良い物流施設への投資意欲が高まっています。宅配便市場首位のヤマトホールディングスは、中核都市圏を多頻度幹線輸送でつなぎ、宅配サービスの当日配達を実現することを目的とした「厚木ゲートウェイ」や、海外市場の玄関口となる「羽田クロノゲート」を稼働させ、サービスの品質向上や配送のスピードアップに努めています。

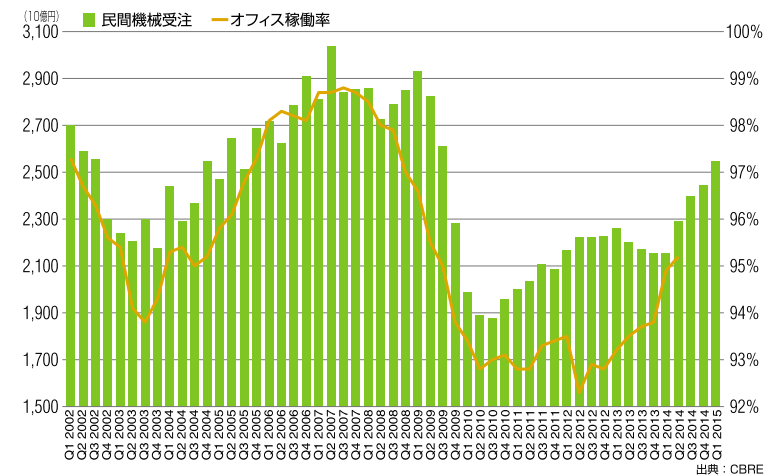
一方、荷主企業でも物流システムの統合や強化が進み、高機



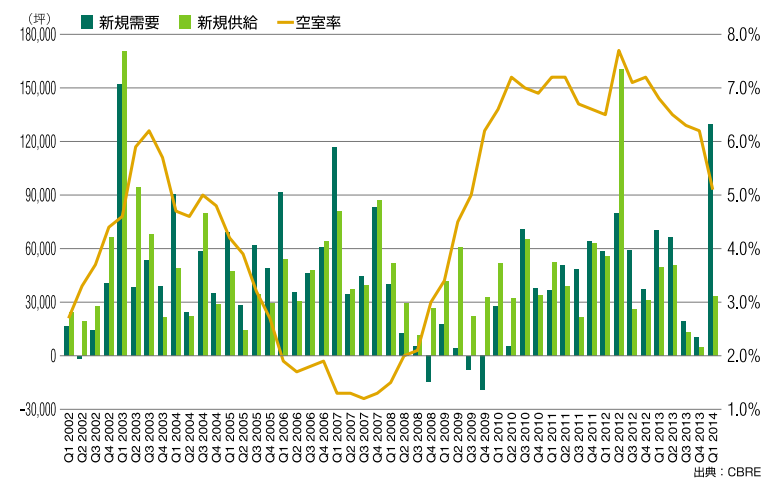
年別テナント移転理由の割合



民間機械受注(4四半期先行)と東京23区オフィス稼働率



近年の東京23区オフィスマーケット



能で大型の物流施設のニーズが高まっています。その背景にあるのが、eコマースの拡大です。アマゾンや楽天など従来のeコマース企業に加えて、コンビニやアパレルなどの多くの小売り企業がネット通販事業への進出や拡大を目指しており、より効率的な物流拠点の構築に向けた投資を増やしています。これら小

売企業は、リアル店舗へ商品を届ける物流網をすでに確立していますが、個人宅への小口配送がメインのeコマースを強化するには、eコマース専用の物流拠点の構築が必要だと考えています。即日配送に対応できる物流センターを増やしたり、個人向け宅配便を遅くまで受け付けられるよう、宅配業者の拠点の

近くに物流センターを設けたりする事例が増えています。拠点選定に関して言えば、いわゆる一般的な“物流適地”であるかどうかよりも、自社のeコマース戦略を実現するのに相応しい物流拠点を構築して、自社のeコマースの競争力を高めようとする傾向が強まっています。

昨今は物流施設の賃料も上昇傾向にあり、地域や施設によってはリーマン・ショック前の水準に戻りつつあります。元来、物流施設は注文建築や自社倉庫が一般的だったため土地や建物の購入も選択肢の1つとなり、今後、賃料のさらなる上昇が見込まれるなら、土地を購入して自前の施設を建てようとする荷主企業も増えてくると考えられます。ただ一方で、建築コストの上昇のほか、めぼしい物流立地には応札が殺到する傾向にあるなかで土地取得コストも上昇しているため、逆に自前主義だっ

た企業が大型施設を賃借する事例も、見受けられるようになってきています。

自社の自由にできるよう 土地や建物を保有する

3. 店舗

eコマースの発達や業態の拡大により、競争が激化しているリテール業界。小売業界全体のパイが伸び悩む中、新規出店を伸ばすことでシェアを拡大しようとする傾向が強くなり、出店意欲は旺盛です。また、最近は個人消費が持ち直したことで、海外ブランドの出店希望も増えています。ただ問題は、受け皿が不足しがちであること。東京に限らず、大阪や名古屋においても、商業集積地への供給がテナント需要を満たせない状態が続いています。

新規出店が難しい状況では、老朽化した設備の改修や店舗改装、建て替えなどを行うことで、ハードの競争力アップに対応することになります。店内改装や設備改修を機動的に行うために、借りるよりも保有するほうが話が早い、と考える企業も散見されます。これからインフレが進むと資産価値が上昇する一方で、賃料の上昇により賃料負担が増すことを考えると、保有したほうが収益増加につながるという判断もあるでしょう。

高島屋は今年、賃料負担を減らして収支を改善させるため、一旦は証券化した新宿店の建物部分を買戻しました。また、日本に進出する外資系小売店のなかには、自社のブランディング戦略を滞りなく実践するために、土地や建物の保有にこだわる企業もあります。企業にとって直接の売上をつかさどる店舗という拠点だからこそ、自社のやりたいように施設を魅力化できるよう、土地や建物を保有する。景気回復を背景に、このような投資が可能な土壌ができたと言えます。

以上、アセットごとの拠点構築トレンドを見てきました。冒頭でも述べた通り、好景気により企業の業績が改善する一方で、資産効率の向上というプレッシャーも高まっており、企業の不動産投資はこれからも増えていくでしょう。この傾向を捉えて「2006年頃のようなバブルの再来では」と懸念する声もありますが、闇雲で無謀な投資は少ないように思いますし、少なくとも今のところの傾向としては、投機ではなく、あくまでも実需に基づいた投資であると見受けられます。重要なことは、企業の戦略に沿った投資を行うことでしょう。CBREは、不動産の専門家として常に客観的な視点からのアドバイスを心掛けています。効果的な拠点構築のために、ぜひ専門家の目をご活用いただければと思います。

それでは次ページ以降、CBREが仲介や開発コンサルティング、プロジェクトマネジメントを手掛けた、ブリヂストン、イケア、トランスコスモス各社の拠点構築を、ケーススタディで紹介しましょう。



首都圏 主な物流施設の開発計画

No.	物件名称	事業主	エリア	所在地	竣工年	竣工月	延床面積 (㎡)
1	MFLP久喜	三井不動産	内陸	埼玉県久喜市	2014	7	74,521
2	プロロジスパーク常総	プロロジス	内陸	茨城県常総市	2014	11	38,367
3	MLP八千代物流センター	日本ロジスティクスファンド投資法人	内陸	千葉県八千代市	2014	12	58,177
4	グッドマン水江	グッドマンジャパン	湾岸	神奈川県川崎市川崎区	2014	12	59,261
5	ロジポート橋本	ラサール不動産投資顧問/三菱地所	内陸	神奈川県相模原市緑区	2015	1	158,725
6	ランドポート厚木金田	野村不動産/野村不動産投資顧問	内陸	神奈川県厚木市	2015	1	38,660
7	グッドマン市川	グッドマンジャパン	湾岸	千葉県市川市	2015	4	75,579
8	GLP綾瀬	グローバル・ロジスティック・プロパティーズ	内陸	神奈川県綾瀬市	2015	4	68,642
9	GLP座間	グローバル・ロジスティック・プロパティーズ	内陸	神奈川県座間市	2015	6	130,000
10	レッドウッド生麦物流センター	レッドウッド・グループ	湾岸	神奈川県横浜市鶴見区	2015	9	62,120
11	レッドウッド佐倉	レッドウッド・グループ	内陸	千葉県佐倉市	2015	10	83,039
12	プロロジスパーク市川3	プロロジス	湾岸	千葉県市川市	2015	10	60,000
13	GLP八千代	グローバル・ロジスティック・プロパティーズ	内陸	千葉県八千代市	2015	10	71,610
14	MFLP日野	三井不動産	内陸	東京都日野市	2015	10	212,760
15	本牧物流施設開発事業	三菱商事都市開発	湾岸	神奈川県横浜市中区	2015	10	70,639
16	GLP狭山日高I	グローバル・ロジスティック・プロパティーズ	内陸	埼玉県日高市	2015	12	41,818
17	プロロジスパーク吉見	プロロジス	内陸	埼玉県比企郡吉見町	2015	12	102,371
18	守谷ロジスティクスセンター	オリックス不動産	内陸	茨城県常総市	2016	4	47,818
19	GLP狭山日高II	グローバル・ロジスティック・プロパティーズ	内陸	埼玉県日高市	2016	5	85,539
20	ランドポート柏沼南	野村不動産	内陸	千葉県柏市	2016	春	55,392
21	プロロジスパーク習志野5	プロロジス	内陸	千葉県習志野市	2016	春	64,600
22	プロロジスパーク千葉ニュータウン	プロロジス	内陸	千葉県印西市	2016	春	127,523
23	ロジスクエア久喜	シーアールイー	内陸	埼玉県久喜市	2016	夏	43,800
24	ランドポート八王子II	野村不動産	内陸	東京都八王子	2016	夏	36,322

※会社公開情報および報道情報等によりCBRE作成(一部仮称・推計含む)

東京 主な小売店舗の開発計画 (延床面積1,000坪以上)

施設名/エリア	面積 (推定坪数)	事業主	OPEN
キラリトギンザ			
銀座	5,015	オリックス不動産など	2014年 秋
(仮称)銀座五丁目計画			
銀座	15,035	東急不動産	2015年 秋
銀座六丁目地区市街地再開発計画			
銀座	44,740	銀座六丁目10地区市街地再開発組合	2016年11月
(仮称)サッポロ銀座ビル再開発事業			
銀座	2,140	サッポロ不動産開発	2016年 夏
(仮称)表参道計画			
表参道	2,920	東急不動産	2015年 1月
(仮称)八分目プロジェクト			
表参道	1,120	アッシュホールディングス	2015年 9月
表参道プロジェクト			
表参道	3,025	ヨドバシカメラ	2015年
ヒューリック新宿ビル建替計画			
新宿	2,940	ヒューリック	2014年10月
(仮称)新宿中村屋ビル			
新宿	1,940	中村屋	2014年 9月
新宿東宝ビル開発計画			
新宿	16,760	東宝	2015年
新宿駅新南口ビル(仮称)			
新宿	33,580	JR東日本	2016年
渋谷駅南街区プロジェクト			
渋谷	35,545	東京急行電鉄	2017年
渋谷駅地区 道玄坂街区開発計画			
渋谷	17,850	道玄坂一丁目再開発組合	2018年

※会社公開情報および報道情報等によりCBRE作成(一部仮称・推計含む)





「真のグローバル企業」の本 次の飛躍に向け、チームワー

社として事業継続性を担保し、 クとコミュニケーションを活性化。



株式会社ブリヂストン

ブリヂストンは2013年11月、京橋に新築された「東京スクエアガーデン」に本社を移転した。本社に相応しい事業継続性を担保し、そこで働く社員のチームワークとコミュニケーションを活性化させるのが狙い。今回の特別企画、拠点構築ケーススタディのトップバッターは、タイヤ・ゴム会社として「真のグローバル企業」「ダントツ」を目指すブリヂストン。そのブリヂストンが次の飛躍のために行った本社移転を取り上げる。

築61年を経た旧本社ビル 耐震性能と事業継続性が課題

1931年、福岡県久留米市で創業したブリヂストンは、当時から製品の輸出を積極的に推進し、現在では25ヶ国170ヶ所の生産拠点をもち、150ヶ国以上でサービスを提供するグローバル企業へと拡大を遂げた。2006年以降、経営目標として「タイヤ会社・ゴム会社として、名実共に世界一の地位の確立を目指す」と掲げている。その一環として、2013年11月、事業継続性をはじめとするグローバル機能のさらなる強化を目的に、東京・中央区京橋の本社ビルから、同じ京橋の東京スクエアガーデンへ本社を移転させた。旧本社ビルは、耐震補強工事を実施していたものの、すでに築61年が経過。ビルの耐用年数が迫ることから、移転計画が持ち上がった。

「1951年にプリチストンビル（旧本社ビル）が竣工して以来、当社にとって本社移転は、実に半世紀以上ぶり。全く初めてのプロジェクトと言っていいでしょう。しかも、グローバル化をさらに推進させようとする当社の中核となる場所ですから、失敗は許されません。そんな中、まずベンチマークとなったのは、当社の「CSR22の課題」です。当社グループは「CSRは経営そのもの」という考えの下、CSR活動全般のレベルを上げることを目指して日々の事業活動を行っており、この取り組みは当社グループの「あるべき姿」へと繋がっています。また、2012年からは経営改革の第2フェーズとして「コミュニケーション・チームワーク・ボトムアップ」を打ち出しており、これらを具現化することで、本社に要求される新本社ビルの仕様を導き出していきました」。こう語るのは、今回のプロジェクトを中心となって進めていった、同社 総務・不動産管理ユニットの下村和恒氏である。「移転先の選定にあたっては、高い耐震性能と3日間以上の非常用電源を確保できるなどBCP面や、マーケットの賃料相場と比較して妥当な賃料であること、移転により社員の通勤環境が大きく変わらないこと、地域のランドマークとしての視認性が高くブランドイメージの向上に寄与することなどを要件としました。これらを満たす物件群についての調査・抽出を、プロジェクトの協力会社であるCBREに依頼したのです」（下村氏）。最終的に、これらに合致するビルとして候補に挙がった物件を検討した結果、東京スクエアガーデンに決定したのである。

同ビルにおいては、ビル内に自家発電機を設置することで、停電時にも通常時の70%程度の電源を供給することができる。この、非常時にもある程度の執務が可能となる点や、旧本社ビルの近隣にあった他部門が入居するビルとのアクセスを維持できること、ビル外壁へのロゴ看板設置により丸の内側や東京駅からの視認性が高まることなどが、最終的なビル選定の決め手となった。2012年9月、取締役会において新本社移転が承認されたのを受け移転プロジェクトがスタート。移転スケジュールは、ちょうど1年後となる2013年10月～12月と決められた。

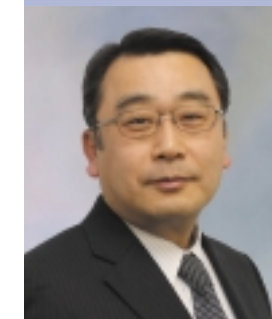
「真のグローバル企業」「業界においてダントツ」を目指すためには、「チームワーク・コミュニケーション・ボトムアップ」の実現が不可欠だとして、新本社のオフィスコンセプトを「チームワークとコミュニケーションの活性化」と設定。このコンセプトの実現に必要な8つの主要テーマを定め、テーマ別にワーキングチームが立ち上げられた。ワーキングチームには、関連部門よりメンバーを選出し、以降、オフィス空間に求められる具体的な仕掛けや機能をチーム単位の分科会で検討していった。

コミュニケーションを重視し 生き生きと働ける空間に

まず検討したのが、フロア配置である。今回の本社移転では、24階建ビルの最上部5フロア（20～24階）に約1,300人が入居する。オフィスコンセプトを具現化するには、組織や機能をどのように配置すべきか、様々なシミュレーションを実施。その結果、5フロアの間となる22階に受付や応接会議室、食堂など“人が集まる”機能を集約、さらにブランドコミュニケーションスペースを設け社内外のコミュニケーションの活性化を図ることとした。

「各階のオフィスレイアウトで最も意識したのは、チームの内外を問わず、いつでも、どこでも、誰とでも、場面に応じてミーティングや作業ができる空間づくりです。当社は旧本社からの特徴として、組織単位のマネジメントを中心とした「濃密なコミュニケーション」は得意とするところ。これと、組織を横断した「幅広いコミュニケーション」を両立させた、活発なチームワ





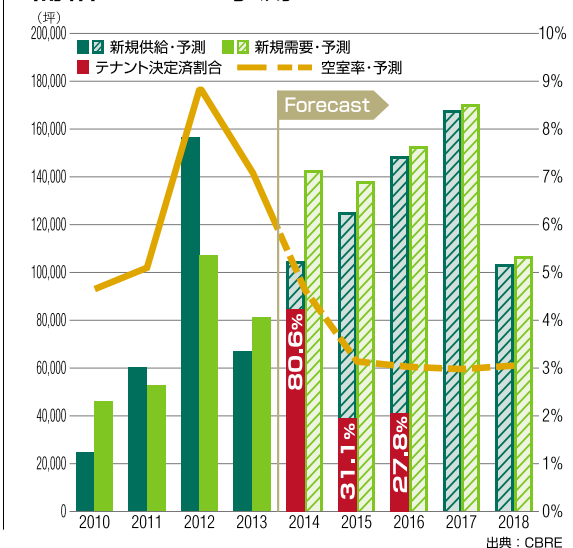
シービーアールイー

ビル営業本部
エグゼクティブディレクター
副本部長

小泉 浩

これまで、事業効率化のためにオフィス移転できるのは業績好調な一部業種や企業に限られており、賃料負担能力の低い企業は移転をしたくてもできない状況が続いていました。しかし、景気が回復した今、業種や規模を問わず企業に余力が生まれ、積極的な理由によるオフィス移転が産業全体に広がっています。旺盛な移転マインドは、今年新規供給が予定される床の約8割がすでに内定済みであることから明らか。6月に開業した虎ノ門ヒルズは、港区内ワンフロア1,000坪クラスの供給としては唯一だったこともあり、需要が集中しました。来以降も、2015～17年にかけてかなりの供給が予定されていますが、2015・16年竣工のビルのうち約3割の床が消化。今年の供給分が未曾有の需要の高まりにより埋まってしまったため、先物を押さえようとする企業が現れているのです。竣工前の物件に対するこれほど高い内定率は、過去例がありません。将来起こり得る建築費高騰や開発計画の遅れ、それによる供給不足や賃料高騰などのリスクも、こうした動きを加速させている要因だと言えます。さらに驚くことに、旧赤坂プリンスホテル跡地に2016年開業予定のオフィスビル2万3000坪のうち2万坪に同居テナントが決まっています。2年後の先物予約であり、しかもボリュームも大きいことから、今だからこそテナント有利に交渉が進められたようです。このように、先見性のある企業はすでに活発な動きを見せています。現時点で大量供給が見込まれるからといって、決して悠長には構えていられない状況と言えるでしょう。

需給バランス予測 東京グレードAオフィス市場



ークを促す空間を構築したい。そういった理由から、執務スペースの周辺に、①オープンスペース、②セミオープンスペース、③セミクローズスペース、④クローズスペースといった4つのスペースを配置しました(下村氏)。

具体的には、①執務デスクの周辺に、必要に応じて即座にミーティングできるオープンミーティングセットを配置した。②フロアの四方の角には、セミオープン形式の多目的スペースを配置。簡単なミーティングや、出張者のタッチダウンオフィス、リフレッシュスペースとしても活用できるようにした。③コア側を中心に、ミドルハイトのパーティションで囲われたセミクローズ型のコミュニケーションスペースを配置。ホワイトボード仕様の壁面や、PC投影用のスタンドモニターの設置により活発な議論を促す空間とした。④クローズ型の会議室にはテレビ会議用の回線を敷設し、一定数のスタンドモニターやモバイルプロジェクターを設置することで、ペーパーレス会議はもちろん、遠隔地とのテレビ会議にもスピーディに対応できるようにしている。

ワンフロアの面積は約1,000坪であり、この大空間にメリハリをつけ視認性を高めるため、3つのテーマカラーを設定し柱や家具・カーペットなどに反映されている。皇居方面を望むエリアは、皇居の森をモチーフにしたグリーン。日本橋方面を望むエリアは、歴史と賑わいに溢れた街をモチーフにしたオレンジ。ベイエリア方面は、海と空をモチーフにしたライトブルー。旧本社から続く「京橋」という街への愛着が感じられる、従業員にと

って親しみやすい空間を意識した。また、執務エリアにはユニバーサルレイアウトを採用するとともに、執行役員室やミーティングテーブルは可動式とし、組織変更に応じて柔軟に変えられるようにしている。

本社機能を支援する
ICT環境とセキュリティの構築

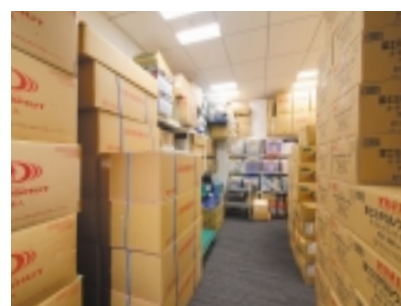
新本社においては、チームワーク、コミュニケーションの活性化のためのICT環境の整備も重要な課題だった。社内基幹システムの無線LAN化や、海外からの出張者用に公衆無線LANを配備し、IP電話とWEB電話帳を活用したダイレクトコミュニケーション活性化の仕組みも導入した。

セキュリティ面では、本社機能を支えるための高度かつきめ細やかなセキュリティ管理の実現を目指した。「まず、社員や通常の来訪者とVIPの入退館のフローを完全に区分しています」と下村氏は説明するが、自社ビルや1棟借りであればまだしも、一般的な賃貸オフィスビルにおいて、ここまでの体制を構築することはなかなか難しいだろう。また、万が一の事態に備えて、社員や通常の来訪者の入退館履歴を集中管理する「在館者確認システム」を導入。万が一、災害が発生した際には、ビル防災センターと連動して在館者数やその氏名をリアルタイムで確認できるようにしている。

受付やレセプションスペースは、「ステークホルダーとのコミ

ュニケーションの場」と位置づけ、来訪者へのもてなしに加え、企業のブランドメッセージを発信できる空間とした。22階の総合受付は、ホワイトを基調とした空間にコーポレートカラーの赤をポイントとして配置。空間を斜めにデザインすることで、22階の眺望と相まって「ブリヂストンの未来」を感じさせる狙いがある。レセプションスペースには、本社らしく世界各国の拠点が一望できる「ワールドマップ」や、タイヤをモチーフとしたレセプションソファを設置。また、展示スペースにはブリヂストンの企業理念や取り組みをディスプレイを用いて表現している。さらに22階の食堂は、社員食堂としての活用に留まらず、社内外の各種打ち合わせやパーティ、イベントの会場として活用するなど、ステークホルダーとの様々なコミュニケーションを可能にしている。

企業理念である「最高の品質で社会に貢献」を持続的に推進するため、本社に相応しいオフィス構築を目指した今回の移転。それは単なる最新技術の導入といった単純なものではなく、創業当時から培われた考え方や文化、いわゆる「ブリヂストンらしさ」を昇華させた姿だ。新本社の役員会議室には、旧本社時代から約40年間、様々な意思決定が行われてきた大テーブルが、決断する熟慮断行の場の象徴としてそのまま移設されたという。「変らぬもの、みがくもの」。「真のグローバル企業」「ダントツ」を目指すための舞台が整った同社が、これからどのような「つぎの景色」を見せてくれるのか、期待したい。





都内初の立川出店で東京圏 2020年までの店舗倍増で、

全域をカバーしたイケア。 全国制覇の足掛かりに。



イケア・ジャパン株式会社

スウェーデン発の家具専門店やキッチン、ベッドなどの家での暮らし全般に関する商品を展開するイケアは、今年4月、東京都立川市に国内7番目となる「IKEA立川」をオープンさせた。3万㎡以下の敷地面積や「電車でイケア」と銘打った公共交通機関利用誘導などこれまでにない試みと、地中熱利用や太陽光発電など、グローバルに進められる環境への取り組みの中には、同社が掲げる「2020年までに国内店舗を倍増させ14店舗体制に」という成長戦略の一端が垣間見える。エポックメイキングとなる同店舗開発を紹介する。

世界統一基準の採用で ブランドイメージを確立するイケア

イケアの歴史は、1943年スウェーデン南部にあるアグナリッドという小さな村で始まり、以来、自社で企画・製造・販売までをまかなうホームファニッシング企業として、現在のビジネスモデルを確立した。70年余りを経た今日、「より快適な毎日を、より多くの方たちに」提供することを企業理念に、家庭内にあるあらゆる家具や雑貨をお手ごろ価格で提供するホームファニッシングとして、世界26ヶ国で300超の店舗を展開するまでに成長している。

イケアの店舗は、遠目からでもすぐに分かる。スウェーデンの国旗をモチーフにした鮮やかな青地の外壁に黄色のロゴを配した「ブルーボックス」と呼ばれる外観は、同社のワールドワ

ドの統一基準であり、ブランドイメージを最大限にアピールする。世界統一基準はこれだけではない。店内のコンポーネントも同一で、例えば、売場に置かれた9,500余りのアイテムも、その国民に合わせて家具の高さを調節するといったマイナーチェンジはあるものの、すべてが世界共通となっている。

広大な売り場内の構成も同様で、順路を記した通路の左右には、「ルームセット」と呼ばれるキッチンやリビングなどの家庭内の各スペースに合わせた商品が、所狭しとレイアウトされている。これらを実際に触れながら、試しながら、実際の生活を具体的にイメージできるようにしているのだ。商品は全世界共通のものとなっているが、量や押し入れのある部屋など、日本のライフスタイルに合わせた提案もなされている。従来のホームセンターや家具店とは一線を画したこの陳列方法は、さながらテーマパークのアトラクションのよう。家族連れがあれこれ検討しながら、長時間にわたって店内を見て回る姿が目につく。

この一方通行型のゾーニングは、特定商品の目的買いで来場した購買者には必ずしも買いやすいとは言いがたい。しかし、「快適な生活の提案として様々な商品を単に見ていただくだけでなく、暮らし方に関する様々なアイデアを体感いただき、少しでも多くの方たちが暮らしに快適さをもたらしていただければと思います。その思いを反映したのがこの展示方法。お客様には、当初は戸惑いがあったようですが、今はご理解いただき快適な買い物体験を楽しんでいただいています」と、イケア・ジャパンのプロパティ&エクスペンション 立川プロジェクトマネージャ 宮永健氏は説明する。

同社の最大の魅力はその価格の安さにある。店内は高級な雰囲気は漂うが、建物にコストはかけない、その分はお客様に使うべきというのも同社のコンセプトで、事実、よく見れば必要最低限の装飾しかしていないのが分かる。「当社では毎年商品の価格の見直しを図り、人気をいただいている商品ほど低価格に変更していく仕組みになっています。その原資はオペレーション費用のコストダウンなど小さなことの積み重ね。販売ボリュームが増えることで生産量が増え、より良い品質のよりお手ごろな価格の商品提供を行う努力をしています。また、無駄なコストを削減していく努力を全コワーカーで日々行っており、この結果、利益

が大きくなり、それが再投資につながるという考え方なのです」(宮永氏)。

来店まで1時間を商圈に 店舗を展開する出店計画

同社の日本法人であるイケア・ジャパンが設立されたのは2002年7月のこと。2006年には千葉県船橋市に本社オフィスを備えた1号店である「IKEA船橋」、同年9月には神奈川県横浜市に「IKEA港北」がそれぞれオープンした。さらに2008年に

は兵庫県神戸市に「IKEA神戸」、大阪府大阪市に「IKEA鶴浜」、埼玉県三郷市に「IKEA新三郷」が相次いで営業を開始。約2年半の間に5店舗を関東・関西の大都市圏に集中出店した後、2012年には福岡県糟屋郡に「IKEA福岡新宮」を開店して、九州進出を果たしている。福岡進出までに約4年

の期間を要したのは理由がある。1つはイケアのコンセプトを浸透させる従業員教育に時間が必要だったこと。もう1つは用地取得のためだ。日本進出から1号店オープンまでも約4年





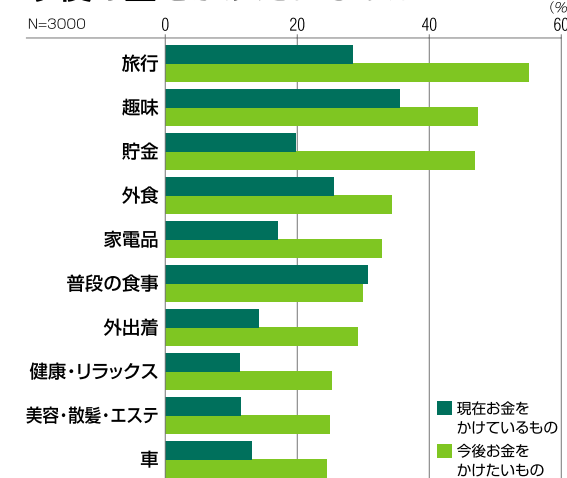
シービーアールイー

バリュエーション&
アドバイザー・サービス本部
アソシエイトディレクター

永井 隆夫

特に郊外型店舗に限った話ではありませんが、現在の店舗構築に重要なポイントは、「コト消費」「インバウンド消費」「シニアターゲット」の3つではないでしょうか。かねてから大型SCは、単にモノを売るだけでは均一化・同質化が避けられず、時間(コト)消費型への変貌を行ってきました。例えばペットショップ、家庭菜園が設置されるケースや、高いエンターテインメント性により買い物を楽しむ体験させるケース。SCの構成としてサービス業態の割合が増えていることは、それを端的に示していると言えるでしょう。また、観光地でのSC開発など、こうしたコト消費に加えて1.4兆円ともいわれるインバウンド消費を取り込む戦略で成功している事例も増えています。こうした大型SCとは別に、販売に特化した小型SCは、例えば家電とスーパーマーケットなど、相乗効果の見込める有力数社のテナントミックスで、極めて近隣の購買層をターゲットに構成されていくのではないのでしょうか。東京都が実施した65歳以上へのアンケート調査では、同年代の消費行動は移動時間20分以内の割合が80%と非常に高くなっています。いずれにしろ、ここまで通販が市民権を得た今、実店舗はここでは味わえない何かや、得られない利便性、異業種融合による新たな価値感を提示していく必要があります。大別すると、地域の特徴を活かしたコト消費型の大型SCと、戦略的にテナントミックスされた商圏の狭小型SCとに、郊外型店舗は二極化し、それぞれが商圏の特性に応じて生き物のように鮮度を保っていくのではないのでしょうか。

現在お金をかけているもの
今後お金をかけたいものは？



出典：「消費者購買動向調査」～リーマンショック以降の日本の消費者の実態～経済産業省

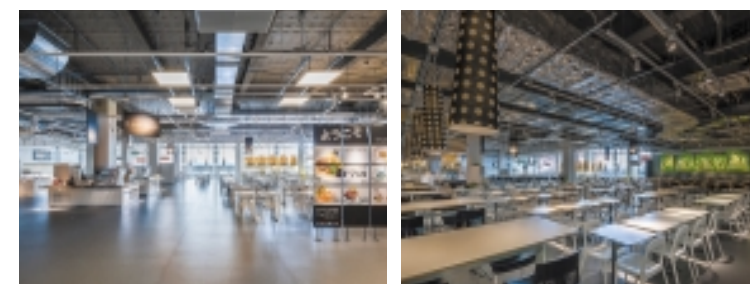
鮮な空気が入るようにしている。

また、再生可能なエネルギーに対する長期的な投資も特筆に値する。太陽光発電は既存店舗でもすでに導入済みだが、一般の商業店舗では国内でも数少ない地中熱の利用にも力を入れている。地中の熱を熱交換して空調に利用するもので、その規模は東京スカイツリーの2倍の熱源容量を有している。イケア全体がこうした長期的な環境・省エネへの投資に積極的で、海外の店舗では、独自の風力発電を利用しているところもあるという。

店舗倍増で売上倍増を目指す
今後の国内出店計画

イケアでは、2020年までにグローバルで売上を2倍にするという目標を掲げている。そのために店舗数を2倍にしようというシンプルな発想があり、イケア・ジャパンにおいても同年までに国内14店舗に拡大する予定だという。もちろん、この計画は絵空事ではなく、今年7月には8店舗目となる「IKEA仙台」がオープン。さらに、すでに愛知県長久手市、群馬県前橋市、広島県広島市の候補地の用地取得手続きも進んでおり、北海道札幌市などにも開発計画があるという。「今後は、店舗展開のスピードを上げるために敷地面積のダウンサイズに応じた、小さな店舗のフォーマットの開発などの新たな施策が生まれるかもしれません」(宮永氏)。

着々と進められる店舗展開とともに、日本全国に次々とイケア・ファンが誕生することは想像に難くない。



写真提供：株式会社川澄・小林研二写真事務所 ※オープン時写真除く

の利用を促したことで、かえって平日にも多くの方が来店してくれています。商工会の方からは、イケアができたことで街の人の流れが変わった。かつては閑散としていたモノレール下の通りが賑やかになったと喜ばれています」(宮永氏)。

また、公共交通利用者に配慮して、会計方法も変更した。従来、ホームデリバリーサービスを受けたい購入者は、通常の会計のあとにもう一度、配送手続き用のスキャンを受けなければならなかったが、ここではワンストップで対応できるようにしている。

ただし、グローバルでの従来型のストアコンセプトである「ショールーム」「マーケットホール」「セルフサービスエリア」「レストラン」の各エリアの保持や、販売アイテム数は、従来店のレベルを堅持しているという。グローバルの基準は守りつつ、今後は様々な規模や形態にチャレンジしていくという方針の表れだろう。

グローバル企業ならではの
安全と環境に対する配慮

「IKEA立川」では、通常では目に見えない安全性や環境保護への対応にも力を入れている。例えば万一の火災に対して、日本の消防法の基準に加え、欧米基準であるNFPAまでもが導入されている。一例を挙げれば、スプリンクラーは通常なら天井から売り場に向けて噴射されるだけだが、延焼を最低限に食い止めるために、天井裏に当たる階間にも取り付け2層構造になっている。しかも、開放型と呼ばれる強力なものだ。さらに煙への対応として、排煙ファンだけでなく吸気ファンを設置し、新



を要している。同社では、基本的に土地・建物を自社で購入し、地元に根づいたうえで商圏を発展させていくという考え方があ。しかも、企業としてのバリューを高め、市場への浸透率を重視するため自社イメージの向上は不可欠であり、それ故に他企業の「色」がつくことを好まない。そのため販売的には一見魅力的なショッピングセンターや駅ナカへの出店は、当初行わないという考え方で拠点戦略は進められてきた。また、売上や販売量が拡大するなら投資はいとわないという企業風土があり、そのため長期スパンで立地を検討し有望であれば積極的に購入している。ただし、同社の店舗開発のフォーマットとして、商業用途で45,000㎡以上という広大な土地が必要であるため、候補地を見つけるのは決して容易なことではない。かつての神戸や鶴浜の出店でも、用地取得には苦労したという。

日本を有望なマーケットと認識する同社が出店の候補地とするのは、言うまでもなく大都市圏。しかも自動車での来場が前提で、1時間以内での来店可能範囲を商圏として認知している。その範囲内にどれだけの人口があり、どれだけの売上が想定できるか、何年で投資の回収が可能かを独自のグローバルなマーケットシステムを利用して算出し、候補地を絞り込む。つまり、4年の間に従業員教育と、新規出店のための用地を取得していたのであり、いずれも、新たな出店攻勢を見越しての準備期間だったと言える。

満を持しての東京初出店
新たな試みで集客力を高める立川店

そうした中、今年4月に国内7店舗目となる「IKEA立川」がオープンした。同社としては初の東京都内への出店となる。場所は西東京で最大の乗降客数を誇るJR立川駅から1km、多摩都市モノレール高松駅から600mの駅近立地で、また高速道路へのアクセスも利便性も高い。東京圏と言われるエリアは、東京が1200万人、神奈川900万人、埼玉700万人、千葉800万人、計3600万人の人口を擁する巨大商圏である。これまで、東の船橋、北の新三郷、南の港北に出店してきた同社にとって、弱かった西を埋めるピースが誕生したことで、この巨大商圏を手中にしようとしているのだ。

この「IKEA立川」では、大きく3つの点でこれまで行われてきた国内の店舗開発とは異なる手法がとられている。まず1つ目は用地の面積。2011年に取得した同地は27,000㎡と、従来店舗や同社フォーマットである45,000㎡に比べ、かなりダウンサイズしたものとなっている。2つ目は、都の景観条例によりトレードマークであるブルーボックスの全面ブルーの外壁が認可されなかったこと。この点は行政との話し合いにより、ブルーの配色を外壁の一部に留めることで折り合いをつけている。3つ目は交通渋滞に対する対応。こちらは地元と協議を重ねた結果、サステナビリティにも考慮して公共交通の利用を促進することとし、既存店では無料だった駐車料金を有料化した。「公共交通



CONTACT CENTER 激戦区の人材確保に向け、オペレータ

札幌で、最大規模の新センターを設立。一の働きやすさを徹底的に追求。



トランスコスモス株式会社

昨今、CONTACT CENTERは、BCP対策のための複数センターでの業務分割や、コスト最適化のためのニアショア化などの要望が高く、それらに対応するための地方型CONTACT CENTERの重要性がますます高まっている。全国に13,000席を超える国内最大規模の席数を有するトランスコスモスも、2013年11月、CONTACT CENTER集積地として名高い札幌に、「MCMセンター札幌北口」を設立した。これまでの同社の取り組みを集約した、「女性の視点から働きやすさを追求したセンター」の詳細を紹介しよう。

IT活用で多彩なビジネスを展開する有数のグローバル企業

東京都渋谷区に本社を置くトランスコスモスは、1966年、主にデータエントリーなどを行う企業として創業した。その後、1970年代には各地に支社を広げ、1989年のサンフランシスコ事務所開設を皮切りに、現在は米国、中国、韓国、シンガポール、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピン、ヨーロッパ各国にも拠点を展開するグローバル企業となっている。

今日の同社のビジネス領域は主に4つ。1つ目は商品・サービスの問い合わせ、通販受注窓口をはじめ、技術的な問い合わせなど幅広い業務に対応したインバウンドサービスや、商談機会の創出や顧客との関係醸成を実現させるアウトバウンドサービス、ビッグデータ分析と活用を行うアナリティクスサービスなどを行う

「CONTACT CENTERサービス」。2つ目は、企業内間接業務のプロセスを改善し、運用コストを最適化するバックオフィスのほか、SCM、アプリケーション開発などを行う「BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)サービス」。3つ目は、インターネット広告やWebサイトの構築・運用などを行う「デジタルマーケティングサービス」。そして4つ目は、お客様企業のEC事業戦略およびブランド戦略に基づき、ECサイト構築・運用からフルフィルメント(入荷・ピッキング・梱包・出荷)、カスタマーケア、Webプロモーション、分析までEC事業に必要な機能をワンストップで提供する「グローバルECワンストップサービス」である。この4つのサービスを中心に、それぞれを複合的に融合させた幅広いビジネスをグローバルに展開し、2014年3月期決算では1865億円の売上高にまで成長している。

また、トランスコスモスは、米ガートナーが2014年4月25日に発刊したBPO市場に関するレポート「Market Share Analysis: Business Process Outsourcing, Worldwide, 2013」Cathy Tornbohm, Dean Blackmore, 25 April 2014において、世界の地域別BPOプレーヤーとしてアジア/太平洋および日本(2013年売上高)で第1位となっている。

部門決裁でスピーディに人材確保を最優先した拠点展開

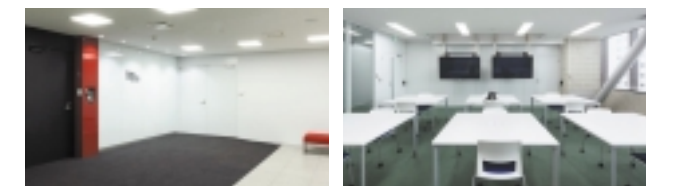
トランスコスモスのビジネス展開を見て驚くのがその拠点の多さだ。2014年7月時点で国内に45拠点。加えて海外にも14ヶ国・69拠点がある。これは、同業他社のベンダーがCONTACT CENTER事業に特化しているのに対し、同社は前述した通り、総合的なビジネスを展開していることに起因している。

特筆すべきは、こうした拠点を各部門主導で随時開設しているところ。一般的な企業であれば、全社的な検討や調整、役員承認といった段階を踏むため時間がかかることが多い。部門主導で拠点を展開する同社は、圧倒的にスピーディだ。「もちろん、拠点展開に際して部門のみの個別最適ではなく、全体最適を図るため横の連携を重視していますが、お客様のニーズに合わせた地域や優れた人材がいる地域に受け入れるスペースがなければ、新たな仕事は受注できなくなります。そのロスを防ぐためには、必要に応じていかに対応していくかが重要なのです」。そう語るのは、同社サービス推進本部インフラマネジメント部部長の大瀧智氏である。

これまでの出店エリアを見ると、まずは首都圏から始まり、次いで沖縄それから札幌、さらには仙台、大阪、和歌山、福岡、宮崎に展開するなど全国に拡大していった。札幌、仙台、福岡など政令指定都市への出店は、不動産仲介業者の紹介で拠点となるビルの候補を選ぶケースが多いが、それ以外の地域では、地方自治体からの働きかけにより拠点を決定することが多いのも特徴だ。例えば沖縄のある拠点は、もともとスーパーだった建物を市が買い取り、その後CONTACT CENTER仕様にフルリニューアルした施設を借りている。また、宮崎では約400坪のコンベンションセンターが、和歌山では第三セクターの運営する展示場だった物件が同社のCONTACT CENTERに生まれ変わった。このように、注視しているエリアには、日頃からアンテナを張り、様々なチャンネルを駆使して情報

を集めていることが、スピーディかつ合理的な拠点開設を実現できる鍵となっている。

出店場所を選ぶ際、最も重視しているのが人材の採用しやすさだという。同社CONTACT CENTERサービス統括IT推進統括部インフラユニット運用第一グループのグループ長代理の澁谷剛史氏は、「インバウンドであれアウトバウンドであれ、優秀な人材が数多く在籍していることが、競合他社との差別化につながります。それだけに優れた人材の採用のしやすさが、最優先の課題になるのです」と語る。どのような業種・業態の企業であっても、人材確保が経営上重要なファクターであることに違いはないが、先に大瀧氏が述べてい



る通り、コンタクトセンターではコミュニケーターの質と人員数が、売り上げとサービス内容に直結する要素となる。一般的なオフィスに比べ、それがいかに切実であるかは想像に難くない。

コンタクトセンター 激戦地・札幌でさらなる拠点設立に意欲

札幌は、競合他社も多く拠点を持つコンタクトセンター激戦地であり、それだけ優秀な人材が獲得できるエリアとして、業界内では知られた場所である。その中であってトランスコスモスは、1980年に札幌に進出してから、これまで「札幌大通南(870席)」「札幌駅前(200席)」「札幌大通北(290席)」の拠点を運営してきた。あえて複数拠点としていたのは、札幌では数千席を一括して賃貸できるビルがないこと、数千人規模のセンターではマネジメントが難しいといった点や、BCPの観点から災害時のダメージを抑えられるというメリットが挙げられる。しかし、なによりも重要なのが、人材採用における有効性なのだ。JRと地下鉄が通る「札幌駅」周辺と、地下鉄3路線が集中する「大通駅」周辺の2つのエリアに拠点を分けることで、JRを利用する周辺都市からの人材、地下鉄沿線の人材を、効率よく採用できるという。さらに、1つの都市にいくつもの拠点を展開することで、地域での存在感は当然大きくなる。No.1のコンタクトセンター企業として認知度を上げれば、採用のしやすさに直結するのだ。

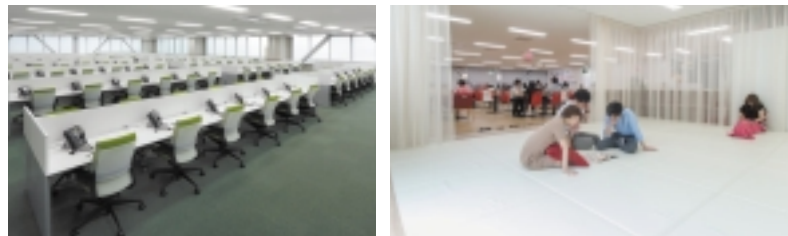
これら札幌での、1,360席の規模のコンタクトセンターは100%近い稼働率を続けており、かねてからBPO、デジタルマーケティングサービスも含めた拠点拡大の必要性が切実なものとなっていた。札幌には、まだ優秀な人材が多くいるとの判断からの展開である。当然、常日頃から新たなセンターとなり得る物件情報を収集していたが、某有名予備校が移転し、旧校舎を賃貸に出すという情報がCBREから持ち込まれたのが2013年1月のこと。ここから、新たな拠点となる「MCMセンター札幌北口」設立のプロジェクトがスタートした。結果、同年11月に開設されたセンターは1,000席を有する同社最大級の拠点となり、札幌全体で2,360席の規模へと拡大した。

コンタクトセンターのあるべき姿を実現した「札幌北口センター」

「MCMセンター札幌北口」設立に当たっては、1月の物件紹介から3月にはすでに契約に至ったものの、内装工事に着手できたのは9月であった。通常は、契約から工事開始まで1ヶ月前後という同社の拠点開設としては異例の長さとなったが、これはビルオーナーが耐震化工事などのフルリニューアルを計画していたためだ。だが、結果的にはこの猶予期間が功を奏した。1つはいわゆるA工事と言われる初期の段階から、借り手である同社の意見をオーナーに打診できたこと。通常のテナントビルでは対応できない、ビルの躯体に関わるような工事、ビル内の間仕切りはもちろん、電源の増強や人が多く入るために必要な空調や換気設備ま

で、思い通りの執務空間につくりあげることができた。これにより、BCPの観点から重要な安定的な電源供給システムや、自家発電設備の構築も可能になった。もう1つは、人材の採用や従業員満足度を高めるための、新しい取り組みを考える時間の余裕ができたことだ。「当社には、以前から現場の意見を尊重する、逆三角形ピラミッドと呼ばれる風土がありました。現場のコミュニケーターの頑張りや業績に結びつくのですから、当然のことと思います。その彼ら、彼女らが、ぜひ働きたいと思えるような環境やシステムづくり、いわゆる従業員満足度の向上を実現する、フラッグシップとなるコンタクトセンターをつくりたかったのです」(澁谷氏)。

ここで活躍したのが、同社内部組織「女性活躍推進プロジェクト」である。一般的に、コンタクトセンターは女性ワーカーの比率が高い。同社も例外ではなく、その比率はおおよそ女性7:男性3といったところだそう。同プロジェクトは、もともと産休・育休からの復職など、女性ならではの悩みを解消して戦力化を実現し、将来的な女性マネジメント層を育成するために設けられていた。女性目線での働きたくなる拠点づくりを目指し「MCMセンター札幌北口」開設に当たっては、彼女たちの意見が大きく反映されることになる。具体的なセンターづくりに6月頃から参加した同プロジェクトのメンバーは、積極的に意見を出し、カフェを思わせるリフレッシュエリアの仕様や、パウダールーム内の設備、靴を脱いでくつろげる畳敷きの小上がりスペース、寒冷地ならではのロッカールーム内のブーツ置き場の設置や厚手のコートがかけやすいハンガー、さらには常時座って作業するのに重要な椅子の選択など、センターのファシリティ全般にわたり主導権を持って取り組んでいったという。MCMセンター札幌北口センター長代理の村上崇史氏は、「女性の多い職場だけに、オフィス内の飾りつけなど、職場がみんなにとって楽しい空間にしたいという雰囲気は他



のセンター運営でも以前からありましたが、男性目線では分からない、こうしたファシリティへの意見が、数多く出てきたのには驚きました。言い換えれば、大層なことをしなくても、小さな要望でも疎かにせず不満をコツコツと解消していくことで、満足度は大きく変わっていくことを実感させられました。今後の運営においても、従業員へのヒアリングやアンケートで、継続的に要望を聞き、より良いセンターを実現していこうと考えています」と、その意気込みを語る。

地域貢献と従業員満足を目指した今後の新たな拠点展開の課題

「MCMセンター札幌北口」というフラッグシップ拠点の開発で、札幌での展開に1つの区切りを迎えたと思えるトランスコスモス。だが、全国的に見ると課題はまだ山積しているという。その1つが拠点の最適化。首都圏から地方都市への移行、初期に開設した拠点をリニューアルし従業員満足度をどのように向上させるか、遠隔拠点との連携向上、高齢化社会への対応など様々なコミュニケーターに合わせた施設・設備のあり方など、運用面での課題は多い。また、現在では札幌と沖縄に集中する拠点を全国に拡大し、雇用促進による地域貢献も目指しているが、それに関連して従業員の質、生産性を底上げするための教育にも時間がかかるだろう。「コンタクトセンターは、お客様の質問に答えるだけでなく、積極的にコミュニケーションを図ることで、顧客企業の価値を上げることができる素晴らしいビジネスです。良い人材を採用し、研修するとともに従業員の満足度を高めることにより高いサービスを提供できること、その結果として顧客企業の満足度向上とその地域に貢献できるよう、これからも積極的に拠点を開設していきたいと考えています」(大瀧氏)。



コールセンター マーケットの今



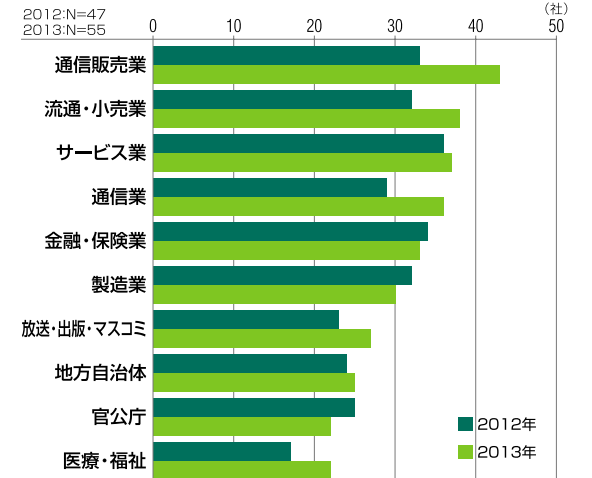
シービーアールイー

ビル営業本部
ビジネスデベロップメント室
スペシャリスト

宮本 幹大

東日本大震災を契機に、自社のみのコールセンターでは事業継続上のリスクが高いと考え、外部サービスを利用し、拠点や業務の分散を図る企業が増えています。そのため、業務を受託するコールセンター運営各社も、これまで以上に災害時のリスクやBCP、勤務者の安全確保などを考慮した拠点選定・構築が進められています。昨今のニーズで目立っているのは通販関連、中でもインターネットを利用したeコマース系需要でしょう。実店舗を持たない同業態は、対面のコミュニケーションがないデメリットをコールセンターで補填しようとしており、同業の拡大と並行してコールセンター業務も拡大し、その質、内容、果たす役割も変わってきています。そんな中、運営各社共通の課題は「優秀な人材の確保」で、いずれの企業も頭を悩ませているようです。拠点構築の傾向として、以前は飽和状態の札幌や九州・沖縄といったエリアから、さらに人件費や賃料が抑えられる競合他社の進出が少ないエリアを検討していた時期もありましたが、現在は人材確保の面から既存拠点の拡張や近隣での新設という動きが顕著と言えます。また、働きやすい環境の面から、賃借からオーダーリース、リノベーションといった、自社仕様での施設確保も目立っています。1拠点の新設が大きな雇用を生み出すこともあり、各自治体が誘致のために助成制度に力を入れています。運営会社は賃料・人件費などの各種コスト面、センターを維持・拡大していく上での人材の確保のしやすさなどを考慮して、エリア選定を行っていると言えます。

テレマーケティング・アウトソーシング企業 クライアント業種の変化



出典：「2013年度 テレマーケティング・アウトソーシング企業 実態調査」一般社団法人日本コールセンター協会