

オフィス移転は経営改革の好機会!

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 毘古氏

企業が事務所移転やレイアウト変更を行うとき、その目的は「人員増加」や「コスト削減」とさまざまであるが、終わってみれば、移動というイベントに過ぎなかったという例も多いのではないだろうか。しかし、働く場所や働き方を変えることは、企業経営そのものを改革するための大きなチャンスともなり得る。今号では、財務、社員、ビジネスプロセスの3つの視点から、オフィス改革が企業経営において持つ意味について、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表 小田毘古氏に解説していただく。

はじめに

FM実践講座

企業の経営において、オフィスの役割や価値をきちんと考えている経営者は少ないと思う。

日本IBMの副社長から、PwCコンサルティング(現IBMビジネスコンサルティング サービス)社長、日本テレコム(現ソフトバンクテレコム)社長を歴任され、現在、RHJIインダストリアル・パートナーズ・アジア社長を勤められている倉重英樹氏は、オフィスが経営に占める重要性をこう述べている。

「会社経営でいちばん重要なのは人、Human Capitalである。社員のモチベーションを高める要素として、オフィスは大切な役割を持っている。自分のオフィスを友達や家族に自慢でき、「見に来て」と言ってくれたら、その社員はそこで働くことに喜びを感じ、会社への帰属意識も高まっている証拠だ。経営改革の中で、それまでのやり方を変える必要に迫られたときが、オフィス移転やレイアウトチェンジのタイミングで、働き方などビジネスプロセス変革にチャレンジするのが、もっとも効果的だ」。

これまで、本誌で紹介してきた、いろいろなオフィス改革やCRE(企業不動産戦略)などを、「経営改革の中のオフィスの役割」という視点からまとめてみたい。

財務(ファイナンス)の視点

FM実践講座

上場企業の土地施設関連資産は総資産の36%を占めると、CREC(CREマネジメント推進コンソーシアム)では分析し、この潜在価値をもっと有効に企業価値に反映させるべきだと言っている。オフィスを含めた施設にかかるコストは、人件費に次ぐ大きなコストであり、損益計算書の中の総経費に占める割合(ファシリティコスト率)は日本企業で約12%(日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)2005年ベンチマーク調査)と大きい。

しかし、資産においても施設経費においても、これだけ大きな要素を占めているにもかかわらず、財務的にはあまり脚光を浴びていない分野でもある。それはなぜだろうか?(図表1)

その要因として、下記のことが考えられる。

- ①施設は企業の生産、営業に不可欠なものであり、経済的尺度で考えられない。
- ②土地は資産として有効な投資であるという「土地神話」から抜け出せない。
- ③企業の長期計画には、業績悪化や合併吸収、倒産など、マイナスリスクの想定をしていない。したくない。
- ④施設運営費(ファシリティコスト)を把握する管理会計の考えが根付いておらず、どのくらいかかっているのか不明の企業が多い。
- ⑤伝統的に、施設関連のマネジメントは総務部門の主管になっており、財務的に考える習慣がない。

資産管理の観点からは、施設資産の圧縮や将来のビジネスリスクを回避するための対策が課題となる。また経費の観点からは、家賃や光熱費、清掃費など日常経費の削減が課題となる。

管理指標は資産と経費、両建てで

管理指標として考えられるのは、総資産利益率(ROA)を施設不動産に焦点を当てた「施設資産利益率」や、先に述べた総経費に占める施設運営費の割合「ファシリティコスト率」、「一人当たりのファシリティコスト」などが挙げられる。

前号(2007年秋季号「CRE戦略の実際」)で紹介した企業は、それぞれの指標を持ち、財務の視点から、施設不動産やファシリティコストの改善に取り組んでいる。

- 松下電器産業：施設資産回転率(ROFA) 40%以上が目標
- 日産自動車：投下資本利益率(ROIC) 20%以上が目標
- 富士ゼロックス：ファシリティコスト率 10%以下が目標

データで管理するためには、常に最新のデータを把握しておく必要がある。施設資産はバランスシートの必要項目なので、どの企業もその額を把握しているが、取得価格のみならず、2006年から全企業に適用となった減損会計の考え方を取り入れ、市場価格を定期的に押さえておき、この額を算定に使うことが望ましい。

施設運営費は、公の基準はない。JFMAが策定しているファシリティコスト(新確定申告書方式による算出法ガイド)に準拠して集計することをお勧めしたい。ここで定めている項目の費用を集計することによって、他企業とのベンチマークも可能になり、

自社が遅れているのか進んでいるのかを判断することができない。本来ならば、タイムリーに最新費用を把握するためには、管理会計の考えを経理に取り入れ、経理の生データから、施設運営費の категорияに自動集計できるシステムが理想的である。これには経理部門の理解と協力が必要であり、そう簡単ではない。しかし、その重要性を経理部門に訴え続け、5年をかけて実現にこぎつけた、オムロンのような企業もある。

財務の視点で、施設不動産を管理するには、これまでの総務部門ではなく、財務部門に企業全施設を管理する機能を置くのがベストである。アメリカの企業にはこの形が多い。CRE思想が根付いていると同時に、管理会計システムが企業会計のベースで、施設コストがビジブルになっていることも、CREやFMが発展した由縁であろう。

もうひとつ重要なのは、子会社も含めたグループで、すべての施設不動産、施設運営費を管理する仕組みである。これも難関だが、日産自動車では連結子会社をも含めて、施設管理を従来の“管財”から“財務”に切り替えてマネジメントしている。次善の策として、事業部門や子会社を串刺しにした委員会方式を採用すれば、同じ基準、目標で、資産、経費の改善に取り組むことも可能である。

長期リスクはシナリオプランニングで

土地の取得、建物の建設は長期的な観点で考えなければならないが、そこを使う事業部門の経営計画では「伸びる」ことのみ想定しており、「いつかはダメになる」ことを考えない。“縁起でもない”と誰もが避けたい。しかし、企業の栄枯盛衰は、この数年のカネボウ、雪印、ダイエーなどの例でも分かるように、マイナスリスクを想定しておくことが、施設不動産には、ことのほか大切である。

使わなくなったとき、「他の事業に転用できるか?」「売却しやすい場所か?」「売却しやすい土地、建物か?」などを考慮して、取得・建築計画を考える。このようなリスクマネジメントには、シナリオプランニングの手法がふさわしく、これをもとに関係者で合宿などして、議論を深めることをお勧めしたい(本誌2007年夏季号「CRE戦略立案と評価」参照)(図表2)。

財務の視点から“経営改革の中のオフィスの役割”を考えると、オフィスだけでなく生産工場、研究施設、配送センターなど、施設不動産全般をマネジメントするシステムが必要である。そして、肝要となるのは、資産と経費を的確にコントロールし、固定資産の圧縮を図るために、企業としてのメカニズムを機能させることである。

社員の視点

FM実践講座

倉重英樹氏が社長を勤められた日本テレコム(現ソフトバンクテレコム)では、本社の汐留への統合移転のときに、思い切った経営改革にチャレンジした。

「21世紀ネットワーク社会におけるライフスタイル、ワークスタイル、ビジネスモデルを提案し、最先端の技術を使い、その実現を推進します」とお客様へアピールした。それまでの純日本的

■図表1/日本企業に足りない“財務的視点”

施設資産は総資産の36%(上場企業)!

ファシリティコストは総経費の約12%!

WHY?

1 経済尺度で考えない

2 今でも土地神話

3 ノーリスクマネジメント

4 広がらない管理会計

5 “管財”総務

■図表2/シナリオプランニング

Construct Scenarios
シナリオ作成

将来のビジネス環境を予測したいくつかのシナリオを描く

Outline Strategies
戦略の概要

各シナリオで、目的が達成されるために必要な諸条件、やるべきことを明確にする

Identify Triggers
トリガーの明確化

あるシナリオから別のシナリオへと変化する兆候を示す指標を明確にする

Monitor Triggers
トリガーのモニター

トリガーとなる指標データを、継続的にチェックする

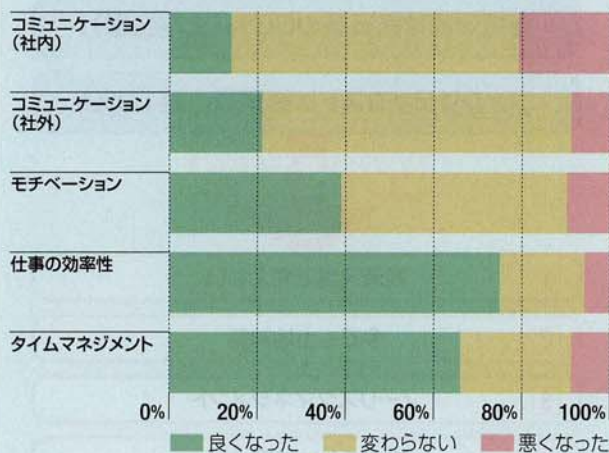
Take Action Based on Triggers
トリガーに基づく行動

トリガーの変化に基づき、次に予想していた対応策をとる

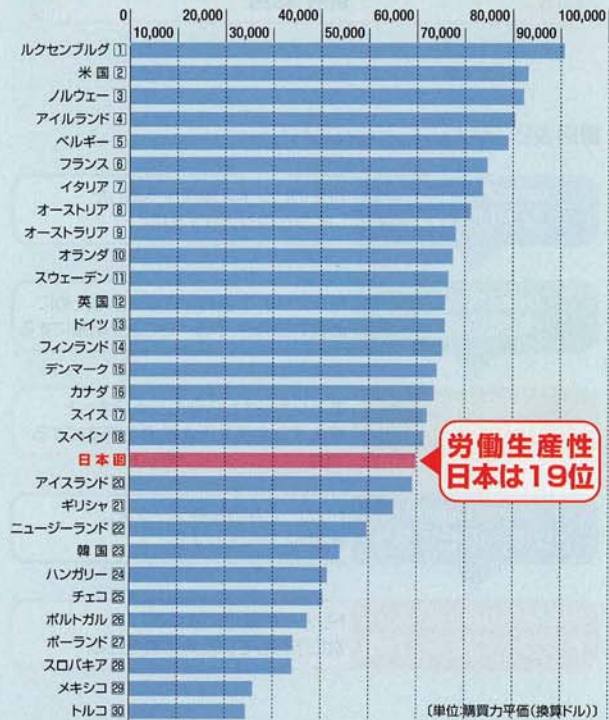
■図表3/日本テレコム(現ソフトバンクテレコム)のオフィス



■図表4/日本テレコム(現ソフトバンクテレコム)社員約1,000人へのアンケート結果



■図表5/OECD加盟国の労働生産性(2004年30カ国比較)



労働生産性
日本は19位

○出所: OECD加盟諸国の労働生産性(2004年/30カ国比較)
【労働生産性の国際比較 2006年版】(財団法人社会経済生産性本部)

■図表6/IBMビジネスコンサルティング サービスが入居している東京・丸ビル



な経営スタイルだった同社を、このスローガンを実践するべく、社員に頭の切り替えを要求した。

その骨子は、次のようなものがある。

- ①社員個々のワークスタイルを尊重し、ワーク・ライフバランスに寄与する。
- ②社員がフレキシブルに働く場所を選択することにより、創造性と生産性を高める。
- ③社員は自らの意志により、オンデマンドでEラーニングや集合教育を選択受講し、能力開発に努める。

ここでは働き方や働く場所は自由、自分で考え行動し、自己啓発を積極的に行い、自立した人間を目指すことを、会社は求めている。自らが実践し、成功することによって、初めてお客様にも自社の技術を使っのソリューションを提案できると信じている。

それまでの日本的な一人一席のオフィスは、どこでも選べるフリーアドレスに変わり、家でも客先でも、喫茶店でも仕事ができるモバイル環境を整えた。反面、ITセキュリティは強化し、外に出てはいけな情報は完全隔離の部屋のみ限定、その他は「流出してもよい」と割り切った。時間もフレックスタイム、オフィスへの出社義務も外した。

オフィス内はフリーアドレスにただでなく、コミュニケーションがしやすいように、幾種類もの異なる雰囲気のエリアを設け、研修エリアも拡大、充実させた。オフィスというより、街中の公園や広場という感じだ(図表3)。

ワーク・ライフバランスにも好影響

これだけ社員の意志に働き方を任せた結果、その反響はどうだったろうか?

1年後の社員へのアンケート結果は、(図表4)に示されるように、すこぶる良いものだった。大多数の人は、タイムマネジメントが今までより良くなり、その結果仕事の効率性も上がった、と感じている。それは労働生産性の向上も意味している。また、オフィスに集まるとは限らない、来たとしても席がバラバラの状態になることによって、もっとも危惧された社内外のコミュニケーションについても、大多数の人は以前と変わらないと評価している。そして働くモチベーションは、40%近い人が高くなったと言っている。オフィス改革を通じてのワークスタイル改革は成功したと言える。

ワーク・ライフバランスにも好影響を及ぼし、「肉体的・精神的な余裕」、「家族と夕食を一緒にできる」、「保育園への送り迎えができるようになった」などのコメントがあり、「気持ちにゆとりを持って働けるようになった」と、インタビューした数人の社員の方は異口同音に言っていた。

日本テレコムの実践でも分かるように、オフィス改革は働き方を変える良いきっかけになる。環境を変えることが、人の気持ちや行動を変えるには良いチャンスでもある。

なぜ低い日本のホワイトカラー生産性

2006年12月に発表された財団法人社会経済生産性本部の統計によると、わが国のGDP労働生産性は、OECD(経済協力開発機

構)30か国中第19位、先進主要7か国中では最下位という結果であった(図表5)。

労働生産性の低さの背景には、ものづくり大国である日本の高度な生産プロセスに比べ、ホワイトカラーの業務プロセスに課題があり、全体的な生産性を押し下げていることが考えられる。日本企業の優れたものづくりやきめ細かなサービスを提供する力を最大限に活かすためにも、ホワイトカラーの生産性向上が急務であることは言うまでもない。

そのためには、これまでのホワイトカラーの働き方を変える必要がある。9時~5時定時勤務体制、オフィスへの通勤義務、残業前提などのマンネリ化しやすい働き方を、社員の自主性を信頼し、自律した働き方に変えることによって、生産性アップにつながるモチベーション、効率性も上がり、ワーク・ライフ・バランスにも貢献することになる。日本テレコムの実践がこの効果を物語っている。

オフィス改革は、このようにして、経営改革に密接に結びついている。

ビジネスプロセスの視点

FM実践講座

オフィス改革は、これまでのやり方を変革するよい機会であるが、社員の行動パターンが変わるだけでなく、それに伴うビジネスプロセスも変わってくる。そのひとつが会議である。

「会議室に集まり議論する」のが通常の会議のやり方だが、働く場所はどこでも良いとなると、いちいち会議の場所に出かけるのは効率を落とす。このような働き方が通常となった場合、電話会議、ネット会議など、通信やIT機器を使ったシステムが一般的であり、これらの技術の普及が急速に進んでいる。PCを使っているネットミーティングでは、音声はIP電話、議事の種類や話している人の顔は画面でと、距離感を感じさせないシステムも使われている。

「社内の打ち合わせならそれでも良いが、お客様との商談はやはりフェースtoフェースでなければ」というのは理解できる。このために、お客様との打ち合わせは、顧客が便利な場所と、一等地に打ち合わせ中心のオフィスを構えることもまた、ビジネスプロセスの視点である。

IBMビジネスコンサルティング サービスは、丸ビルにオフィスを構えている。そしてその大半を社内外打ち合わせに使っている。自分の仕事は外で、打ち合わせはオフィスでと、オフィスの役割を「仕事をする場所から、コミュニケーションの場所」へと定義を変えた(図表6)。

ここには、お客様とのプロジェクトなど、定期的に顔を合わせて行う必要がある社員や顧客が集まって来る。また、新規の商談などで、多面スクリーンを使ってのビジネス紹介や提案は、迫力、説得力からも、この場所を使うことが効果的だ。

ペーパーレスも会社を変える

同社は紙を使わない会社としても名高い。徹底したモバイルワークには、ペーパーレスが欠かせない。自分の固定席がなく、働く場所は原則、外部となると、紙に頼ってはい行動が狭ま

る。情報はすべてデータ保存、お客様への説明や提案資料も、原則データで提供する。紙は、作業上、必要なとき使って良いが、保存はデータでとなっている。これは、データの共有、共用、情報提供にもつながり、社員の生産性にも寄与しているという。

「会議のやり方を変える」、「ペーパーレス」は、従来のビジネスプロセスを変えることであり、ホワイトカラーの生産性向上にもつながるオフィス改革の要素となる。

家賃は高くても一人あたりは安い

さらに同社は、財務の視点からも、大きな成果を上げている。

東京駅のまん前、都内でも家賃最高ランクの丸ビルにあって、一人当たりのファシリティコストは、ハイテクベンチマークの一人当たり年間平均140万円の半以下に抑えている(ハイテクベンチマーク：ハイテク業界大手10社による東京23区賃借ビル・ファシリティコスト2003年)。

働き方、ビジネスプロセスを変えることによって、オフィスの目的も変わり、一等地に居を構えても、コストは上がらず、社員の生産性と顧客の信頼を向上させ、ブランディングにもよい影響を与えている。オフィスの役割が経営改革を後押ししている好例と言える。

IBMビジネスコンサルティング サービス(旧PwCコンサルティング)、ソフトバンクテレコム(旧日本テレコム)は、いずれも倉重英樹氏が社長を勤められた会社だが、前者のオフィス改革のやり方は本体の日本IBMに波及しつつあるのに対し、後者は旧来のスタイルに回帰しているという話を最近、耳にする。

外資系には受け入れられて、日本企業に普及していかないというのでは悲しいではないか。

「オフィス改革を経営に生かす」ことは、財務、社員、ビジネスプロセスの視点からも、これからの日本企業が直面する産業構造改革につながる重要な要素を含んでいることに、経営者は気づくべきであろう。

【データ提供】

日本テレコム(株)(現ソフトバンクテレコム(株))

※FM実践講座バックナンバーは、次のホームページでもご覧いただけます。
<http://www.odahiko.com/>

筆者プロフィール

小田 昆古(おだ ひこ)

早稲田大学第一商学部卒業。日本ビューレット・バックカード(株)で、不動産部長、ワークプレイス・ソリューション部門長を、2001年まで12年間歴任。この間、オフィス改革に取り組み、通産大臣賞を含む日経ニューオフィス賞を5回受賞。現在は、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表を務めるとともに、BPIA(ビジネスプロセス革新協議会)の「ライフスタイルとワークプレイス研究会」座長として活動。(社)日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)の前ベンチマークデータセンター長。また、シービー・リチャードエリス(株)FMコンサルティング部のFM戦略顧問も務めている。