

特集

IT戦略とオフィスコスト大研究 21世紀を生き残るため企業はどのように オフィスコストを考えるべきか？

オフィスコストの削減は、企業の経営体質を強化するうえで避けられない道です。しかし現実問題として、日本企業の多くはこの問題に合理的な解決方法を見いだせていません。それどころか、オフィスコストの構成要素であるファシリティコストやITコストの正確な把握すらできていません。特集記事や連載企画において、企業のファシリティマネジメント(FM)のあり方について提言を続けてきた『オフィスマーケット東京』では、ファシリティマネージャーの先駆者ともいえるメンバーにお集まりいただき、現在の日本企業が抱える問題点から、オフィスコスト管理の究極の目標であるCIRM(コーポレート・インフラストラクチャー・リソース・マネジメント)の導入方法まで、お話を伺いました。今後のFM戦略のご参考にいただければ幸いです。

対談出席者

(登場順)



中津元次氏
中津エフ エム コンサルティング
元日本アイ・ピー・エム
不動産建設部長
元IBMアジアパシフィック地区
不動産担当理事
日本FM協会企画運営委員
IDRCアジア地区本部役員



小林茂良氏
オムロン
ファシリティクリエイツ株式会社
関東サービス部
部長



小山義朗氏
ソニー株式会社
総務部
部長(ファシリティ管理担当)



青木邦雄氏
富士通株式会社
総務部
FMグループ
担当部長



山下晶章氏
富士化学工業株式会社
総務部
部長



信太智秀氏
プライスウォーターハウスクーパース
コンサルタント株式会社
企画・管理本部
ファシリティ管理部



司会進行
本田広昭
三幸エースト株式会社
常務取締役

第一部 オフィスコスト、6人の先駆者たちの方法

日本アイ・ピー・エム
1980年代からFMを導入



…… 本日は、「どうしたらオフィスコストの抑制ができるのか?」というテーマで、いろいろなお話を伺いたいと思います。日本では、1980年代まではほとんどの企業が成長神話だけを追っていて、オフィスコストを管理するという発想すらなかったように思います。ところが、バブルが崩壊し、リストラという課題が目の前に登場してきたことで、初めて全社的なコストの見直しが始まりました。ちょうどそのころ、『日経オフィス』が「オフィス・コスト実態調査 経費の7%に上昇」という記事を掲載し(1992年10月号)、総務の担当者間で大きな話題になりました。今日、お集まりいただいた皆様は、それに前後してFMを導入し、大きな成果をあげてきたファシリティマネージャーの先駆者ともいえるメンバーだと思います。まず、中津さんから、日本アイ・ピー・エム時代の取り組みについてご紹介いただけますか。

中津 私が日本アイ・ピー・エムの不動産建設部門の責任者になったのが1985年のことです。IBMはメーカーですから、当時でも工場ではごく自然に運営コストの管理と削減が重要課題になっていました。その流れの中で、オフィス部門についてもコスト把握に必要なデータはすでに集められていたのです。もちろん、FMを導入するには十分ではありませんでしたが、それらのデータを多少、整備することで、比較的スムーズにコスト削減の戦略を作ることができました。

…… 当時はまだFMという言葉すら、日本ではほとんど知られていなかった時期ですね。中津 そうですね。FM協会やJFMA(日本ファシリティマネジメント推進協会)はもちろんなかったし、NOPA(ニューオフィス推進協議会)のようなオフィス改革の支援団体もできていません。ですから、ベンチマークのように他社との比較をすることもできなかったのです。

…… オフィスコストの把握はできて、比較対象がないと、どこをどう削減していけばいいのかが、目標を定めにくいという問題があったのではないですか?

中津 それは、今日、ここに集まったメンバーがみんな、苦労したことではないかと思います。私の場合は、まず二つのことから始めました。一つは、日本アイ・ピー・エムのオフィスコストの経年比較の実行です。オフィスコストを年度ごとに調べ、諸物価の推移に比べて大幅に上昇している項目があれば、その項目から削減を

始めたのです。もう一つは、世界中のIBMとの比較ですね。これで、日本だけ異常に高い項目があれば、それはチェックしなければなりません。

…… 売上げに対する適正コストの算出や、ワーカー一人あたりのオフィス面積などのスタンダードはどうやって決めていったのですか?

中津 それは資料がなかったもので、自分たちで検討しながら、試行錯誤の連続でしたね。その結果として考え出したのが、MNコストチャートなのです。これが完成したのが1992年ですから、思いついてから5~6年がかかっていますね。結果として、オフィスコストの把握を目で見えるようにできたことで、その後は非常に合理的にFMを進められるようになりました。

…… そのころ、アメリカのIBMでは、すでにFMは導入していなかったのですか?

中津 コスト把握のための調査と集計はしていましたが、分析はまだでしたね。ですから、日本アイ・ピー・エムが行ったのが全世界の中でも本格的なFM戦略の先駆けでした。

…… FMにとっても重要な課題であるオフィスの情報化については、どのように進められたのですか?

中津 オフィスコストの改革と併行して情報通信機器の導入が始まったため、この二つは同時進行でしたね。日本アイ・ピー・エムでは1980年代前半には、すでに工場パソコンを一人一台ずつ設置していましたが、1989年には営業部門にもそれを実施しました。そのベースにあったのは、「パソコンがあれば、どこでも仕事ができ、効率的になる」という発想でした。ですから、ネットワークを構築して、3000人の営業社員にグループアドレスという新しい情報化オフィスを世界で初めて大規模に実施したのです。

…… 情報化の推進企業だけに、取り組みは早かったのですか?

中津 さすがに営業トップも「いずれは全員がパソコンを使うようになる」と早くからいっていましたから、社内のコンセンサスはできていました。ただ、当時はもちろんデスクトップマシンだったので、実際に情報はオフィスでしか得られないし、携帯電話もまだ普及していない。今から見れば、まだまだ不十分な情報化でした。

オムロン 先進的な社内家賃制度



…… 次に、日本企業としてもっともドラスティックにオフィスコストの削減を成功させたオムロンの小林さんにお話を伺ってみましょう。

小林 私の場合は、中津さんのように早くから情報を持っていただけではなかったもので、初めてオフィスコストの問題に気づいたのは、この『日経オフィス』の記事からでしたね。正直いって、それまでは、賃料や備品の価格といった個々の項目については考えていたものの、オフィスコストという概念でとらえていなかっただけに、FMの方法論も含めて、非常に驚きました。

…… それでも、すぐに取り組みされたのは、時代的な背景が大きかったのでしょうか?

小林 そうでしょうね。1992年といえばバブルのピークは過ぎ、経営における危機感が生じてきたころです。それまでは、成長のためならとにかく事業に投資するのが常識であって、オフィスそのものはどうでもよかったです。総務は、場所さえ確保すればよかったのです。それだけに、改めてオフィスコストを把握し、オフィスの改革を進めるのは大変でしたよ。

…… やはり日本企業の場合は、会計上の問題がありますからね。

小林 経理上の数字を見ても、勘定科目しかなく、そこからオフィスコストだけを抜き出すことができない。IBMやヒューレットパッカードのような外資とは経営の仕組みが違うため、一時は挫折しかけたんです(笑)。

…… それでも、最終的に多くの企業がお手本にするようなコスト削減策を実行できたのは、どうしてなのでしょう?

小林 6年ほど前に、全社的な方針として5%ミッションが決まったのです。これは社内の各部門で、毎年、5%ずつのコストダウンを実施しなければならぬという課題で、そのためにはまず、コスト把握が欠かせません。とりえず総務部内にプロジェクトチームをつくり、徹底的に原価計算を始めたのです。

…… それは、ファシリティコストなどの「箱モノ」の原価ですね。

小林 そうですね。まずオフィスの賃料やあらゆる経費を調べて、面積や人数で割り、新しい社内家賃制度を導入しました。ちなみにオムロンではその前から社内家賃制度はあったのですが、それはきちんとした原価計算に基づいていなかったため、かなりアバウトなもので、強制力もなかったのです。しかし新しい制度では、ロケーションごとにすべてのコストを把握して設定したため、スタンダードより高いところについては改善を要求できるようになった。このあたりから、コスト削減への方向性が固まってきたのです。

…… 情報化についてはどうでしたか?

小林 IT分野は情報システム部門が担当していたので、原価把握はできて、それ以上は手



…… ITに関してはいかがですか？

青木 ITについては社内の情報システム部門と、各事業部門でそれぞれが担当分野を分けて行っていますが、全体的な連携は進んでいるので、コスト把握などはできています。いずれにしろ、**ファシリティとITは、もうセットで考える時代**ですから、たとえ我々の担当分野でなくても、常に情報交換し、コスト管理はしていくべきでしょう

富山化学工業
FMからIT化まで手がける総務



…… 山下さんのところは、最近になって大きな成果をあげたFMのモデルケースとして本誌でもとりあげさせていただきましたが、他社の例と比べて、違いはありますか？

山下 富山化学工業ではFMを本格的に導入したのが6年前ですから、今日、集まっておられるメンバーが日本におけるFMの第一世代だとすると、第二世代にあたるかもしれませんね。そういう意味では、前例を参考にさせていただくことができ、大変、助かったところがある(笑)。

…… それだけに、これからFMに取り組もうという企業にとっては、最も関心のあるケースだと思います。

山下 そうかもしれませんね。もともと、庶務の業務が中心だった総務部でFMを考え始めたのは、本社ビルのリニューアルというプロジェクトが避けられなくなってきた段階で、それなら全社のオフィスを見直すということになったからです。

…… まず手をつけられたのは、**オフィスコストの把握**ですか？

山下 そうですね。それまで経年比較も、社内ベンチマークもしていなかったため、そこから始めました。そして**スタンダードをつくり、社内に表示**する。これだけで、オフィスに関する意識は、かなり高まっていったのです。

…… 営業所も、具体的な数字を見せられれば、**コスト意識を持たざるを得ない**というわけですね。

山下 これはどこの会社でもそうでしょうが、支社や営業所はトップが一國一城の主として運営していますから、ただ「**オフィスコストを下げてください**。」といっても、なかなか進まない。それだけに、徹底的にコストを把握し、数字として見せることは大切です。

を出せませんでした。しかし、第二段階としてはそれではいけないと考え、今、いろいろな方法を検討中です。箱モノのファシリティコストと、ITコストは、分けて考えることはできません。ですから、その融合が、これからのFMの重要な課題になってくるでしょう。

ソニー
コストと生産性のバランスに注目



…… オフィスコストの管理といえば、ソニーのケースはもともと進んでいるように思いますが。

小山 そうかもしれませんね。ソニーでは1990年から社内家賃制度を導入し、コストダウンという面では大きな成果をあげてきましたから。

…… そのきっかけは、どこにあるのですか？

小山 やはり、ソニーが急成長してきたという歴史に関わるものが大きいと思います。次々と事業を拡大していく過程では、どうしてもオフィス不足になり、それこそ「汚い、暗い、狭い……」といったオフィスが多くなってしまった(笑)。しかしバブル期は本当にオフィス物件が不足していたため、確保するだけで精一杯で、家賃もどんどん増えていく。環境が悪くなっているのにコストが増えるのは問題ではないかと考えたのが、オフィス改革のきっかけです。

…… 単なるコストダウンではなく、初めから**環境の向上をテーマにあげてきたのがソニーのFMの特長**かもしれませんね。

小山 やはり、事業を成功させるためにはオフィス環境は重要です。ところが、ただコストに比例して社内家賃制度を設けると、安い自社ビルと、高い賃料の貸しビルのオフィスとは差が出てしまい、借りているカンパニー(社内の事業部門)はコストを増やしたくないから悪い条件のオフィスにしがみついてしまう。このため、全社的に賃料などのオフィスコストを集計して一回プールし、オフィスの立地といった条件ごとに家賃設定を行いました。このゾーン制の導入により、不公平感はかなり是正されましたね。

…… **情報化コスト**については、どうされたのですか？

小山 社内の基幹ネットワークについてはISカンパニーという部門が担当していますが、ソ

ニーでは社内家賃制度とともに管理会計と財務会計が分離されたので、コストの把握は総務でも可能です。このため、ファシリティコストと同じように扱うことができます。

…… そういう意味では、ソニーのFMは、かなり理想に近い形で進めることができたわけですね。

小山 ただ、FMは「ここまでやったら終わり」というものではありませんから、いつも新しい課題に取り組んではいます。今は、人の把握をどうするかというのが最大のテーマでしょう。最近は何の企業でも人材の流動化が進んでいますが、ソニーはこの点でも先を行っているため、オフィスによっては正社員が減っているのにワーカ―の数は増えているというケースも少なくない。業務委託などで席を置いている人が多くなりましたからね。

…… すると、**人事部門との情報交換が重要**になってきますね。

小山 その人事部門なのですが、ソニーは経営の集中と分散が進んでいるため、各カンパニーにもそれぞれ人事があり、裁量権が与えられている。具体的にいえば、正社員の採用は本社主導ですが、それ以外はカンパニーで採用できるので、全社的な把握が難しかったのです。そこで、「じゃあ、総務のほうでやろ!」ということになり、FMを発展させる形で、人事面の把握も担当するようになりました。

…… **かなり先進的な取り組みをされていますね。**

小山 やはり、箱モノの管理をしているだけでは、オフィスコストの削減には限界があるのだと思います。たとえば、先ほどちょっと話が出たIT関係にしても、新しく設置するだけなら専門の部隊に任せ、こっちはコストの数字だけを管理していればいいのです。しかし、今あるオフィスを移転すると、ネットワークを維持しながら移すためにはFMの考え方が必要になるから、総務でマネジメントしていかなければなりません。あるいは、ソニーで自社ビルを建て、その一部を他の企業に貸す場合などでも、先にIT環境を整えて家賃に加えることができれば有利になります。これも情報システム部門だけではできないプロジェクトです。つまり、箱モノだけでなく、他の多くのコストも総務部門でマネジメントすることにより、結果的にオフィスコストを大幅に削減することができるのです。

…… **不動産の証券化についても取り組ん**

でいるそうですね？

小山 これも、社内の不動産部門ではかなり早くから研究を始めており、工場を新設するときなどシミュレーションに活用し、有利なコスト調達方法の参考にしています。

…… そのような、徹底したコスト管理の導入と、売上げとの関係はどのように考えているのですか？

小山 これは難しい問題ですが、やはりソニーの基本的な考え方は、ただコストをうるさくいうのではなく、今はたくさんのお金を使っても、そこから将来、会社を支えるような新事業が生まれれば、そのほうがいいという方針です。その一つとして、現在、オフィスの東京への集中を進めています。このプロジェクトは他の企業から見ると無謀に感じるのか、「ソニーはなぜ、賃料の高い都心に次々とオフィスを借りているんだ?」という疑問の声も聞きます。しかし、私たちは決して、考えもなしにこういうことを進めているわけではない。実際、他のオフィスと近いエリアに移ったことで仕事が進めやすくなり、赤字部門が黒字に転換したケースはありますし、また、情報や機能が集中している都心のほうが仕事の効率があがるという指摘は多くの人がしています。したがって、**たとえ高い家賃を払っても、それで事業が伸びるならかわらないのではないかと**、私は思っています。

…… **ただ、そのためには、徹底したオフィスコストの管理が必要**でしょうね。

小山 その通りですね。ソニーでは社内家賃制度などを導入することで、オフィスコストがほぼ把握できるからこそ、適正なコストはどこまでかを見極めることができます。つまりFMは、コスト削減だけでなく、ビジネスを成長させるためにも重要な手法なのです。

富士通
経営改革に直結したFM戦略



…… **事業とオフィスコストの関係**ということでは、富士通もいろいろ試行錯誤を進めてきたそうですが。

青木 そうですね。もともと富士通でFMの導入を考えたのも、ここ10年ほどの間に、事業内容が大きく変わってきたからなのです。その一

つが、ハードウェア製品からソフトウェア製品への主力事業の移行であり、そして生産拠点の海外展開でしょう。特に後者の問題は重要で、現在、富士通で最も大きい工場はタイにあります。従業員が1万人くらいですね。その結果、国内の生産拠点は余剰化する方向にあって、オフィス部門も含め、どう活用するかという問題が生じてきました。

…… **それは、ほとんどの日本メーカーが抱えている問題**かもしれませんね。

青木 そうでしょうね。たまたもちろん、このような後ろ向き課題だけに取り組んでいてはだめで、一方で国内では開発部門の競争力向上が最重要テーマになっている。現在、開発の6割はソフトウェアであるだけに、工場ではなく、オフィスの環境改善が成長のためには欠かせないのです。

…… **富士通の場合も、世界戦略の中でオフィスの問題を考えないといけないから、大変ですね。**

青木 その点は、コスト上昇について考え始

めており、1980年代から本格的にFMの導入が始まったのです。

…… **やはり、リストラを合理的に進めるためにはFMが欠かせなかった?**

青木 それは確かですね。第一次リストラでは、オフィスコストの徹底的な把握やベンチマークでオフィスの見直しを図ってきました。ただ、現在はそのプロジェクトが一定の成果をあげたため、第二次リストラとして、「競争力の向上を支援する先端型のオフィス」と「工場を中心とした事業部門のコスト対策」の二面性を持ちながらオフィス改革を行っています。

…… **そう考えていくと、ファシリティマネージャーはかなりの経営センスが要求**されますね。どこが成長部門なのか、そしてその部門にどれだけ投資すればいいのかが、考えなければいけないのですから。

青木 まさにそうですね。FMは経営意識と会社の方向性をつかんでおかなければなりません。また、不動産市場の動向については、常に市場分析と予測をしています。

IT戦略とオフィスコスト大研究

21世紀を生き残るため企業はどのようにオフィスコストを考えるべきか？

FM戦略を成功させるポイントはIT戦略との融合にある

…… 先ほどから何度も話が出ていますが、ITコストとファシリティコストを融合して考えることも大切ですね。

中津 もちろんです。たとえばモバイルパソコンを社員に支給すれば自分のデスクでなくても仕事はできるのですから、そこで初めてフリーアドレスのノンテリトリアルオフィスが実現できる。これはファシリティコストの大幅な削減につながります。

信太 そう考えれば簡単なのに、日本企業の多くは、なぜかオフィス改革とIT化を別々にとらえてしまつてですね。このため、パソコンが一人一台あるにもかかわらず、机の数が変わらない。これではコストダウンにはつながりません。

青木 ただ、ファシリティマネージャーも、口でそれをいっているだけではだめなんです。やはり企業の場合は、具体的に投資効果を説明しないと先には進めない。富士通でもノンテリトリアルのシェアドオフィスを導入しましたが、そのためには経営トップだけでなく社員も納得できるような資料をかなり用意しました。

小林 いずれにしろ、IT化によってオフィスコストは下げることができるのはたしかで、もっといえば、これからITがさらに進むにつれ、オフィスはまだまた絞れます。したがって、ITへの投資は積極的に行うべきでしょう。

信太 その場合、大事なのは、オフィスの生産性を下げないということだと思います。たとえオフィスコストを削減できたとしても、ワーカーの能力が発揮できなければ意味がない。むしろ、これからはオフィスの生産性を高めていかないと競争に負けてしまうのですから、オフィスコスト、IT化コスト、その他のコスト、そして生産性と、すべてトータルに考えるべきなのです。

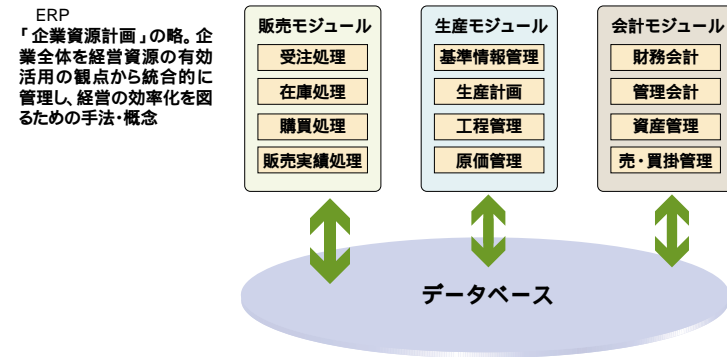
…… ITのコストというのは、簡単に把握できるものですか？ ファシリティコストに比べれば、総務にとっては扱いにくい数字だと思いますが、

信太 そんなことないですよ。ハードとソフトは購入したもので使用期間を決めれば月額で算出できますし、インフラも同じ。通信費はもともと簡単に計算できますしね。人数で割れば、一人あたりのコストもわかります。計画的にIT化を進めていけば、ファシリティコストと同じように扱えるのではないのでしょうか。

…… 急激にあがることはないですか？

信太 それはいいでしょうね。ITのコストは、むしろ下がる傾向にあるんじゃないかな。パソコン

ERPパッケージとERP(Enterprise Resource Planning)



今後、さらにITが発達すれば分散化しても同じ成果が得られるかもしれないし、また一方で、関連した新事業はやはり集めたほうが有利だという方法論も併行して行われると思います。つまり、分散と集中を繰り返しながら、会社は成長していくのではないのでしょうか。

…… それをマネジメントしていくのがCIRMであり、これからのFMの課題というわけですね。中津 狭い視野でFMを見てると、コスト把握をしただけで、目的を果たしたと勘違いしてしまいます。そして、単純にその数字をカットすることしか考えない。しかしコスト把握はあくまで経営の手段なのですから、その段階でじっくり分析し、総合的に対策を検討するべきでしょう。

…… 日本企業の場合、1980年代までは、とにかく投資して成長することしか頭になかったから、コスト意識すら生まれなかった。それが一転してリストラの時代になり、ノウハウがないものだから、単純に「コスト把握＝コストダウン」と考えてしまったのかもしれないね。

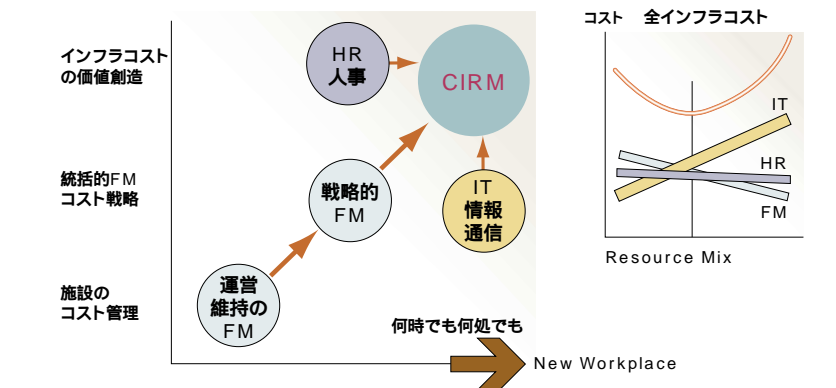
中津 これはファシリティの面だけではないのです。多くの日本企業は、コストを単体でしか見ないため、リストラをすると、最も目立

つ人件費を削ろうと人員カットを行う。私がコンサルタントを頼まれていけば、この段階で「ちょっと待ってください」といいますね。そんなことをしなくても、経費を抑える方法はたくさんあるのですから。

…… たとえば、どういう方法ですか？ 中津 まず最初に手をつけるのは、やはりオフィスでしょう。そこまでコスト把握のできない企業は、たいいてい無駄に広いオフィスを持っているから、それを整理すればファシリティコストは30%はカットできます。ちなみに企業の施設運営費は、平均すると人件費の4分の1だといわれますから、その3分の1がいなくなれば、人件費を9%削減したのと同じ効果があるわけです。

…… 同じことを人件費だけでやろうとしたら、10人に1人をリストラしなければならぬ。中津 そうなんです。これは大変なことですよ。しかも依頼退職などによってリストラを行うと、多くの場合、残っていてほしい人から辞めてしまうので、企業が受けるダメージは予想以上に大きくなる。それなら、オフィスコストの削減で対応したほうが、はるかに得策です。

CIRM(Corporate Infrastructure Resource Management)



CIRM ファシリティの箱モノ、IT、そして人件費に至るまで一括してマネジメントすることによって生産性が高まるという考え方

たところ、実質的には3割しか使っていないことがわかったのです。

…… それは、コンサルタントが社内にはいないからですか？

信太 そうですね。彼らの仕事の進め方は、基本的に客先に常駐します。そうすると、自社オフィスという箱モノのことを考えるより、社外にいる人に、いかに良い環境を与えるかのほうが重要になってくるわけです。

…… 具体的に対策を行ったのはいつ頃ですか？

信太 1995年ぐらいからでしょうか。翌年には全社員にモバイルパソコンを支給し、PHS経由で社内のネットワークにつなげられるようにしました。ちなみにこの段階で、私たちは通信費もオフィスコストの一部ではないか気づいたのです。つまり、オフィススペース、ITのハードとソフト、そして通信に必要なコストは合わせて考えるべきだと思ふようになりました。

…… そのあたりの管理手法はどうしたのですか？

信太 うちではかなり前からERPを導入していましたが、最近SAP社のソフトウェアパッケージソフトを使うようになったため、かなり合理化されていますね。

…… マネジメントの方法そのものが、最初からIT化を前提に設計されているわけですね。

信太 そうですね。ERPの必要な経営情報はトップだけでなく、実務レベルのスタッフも見ることができると、FM部門とIT部門が分かれています。トータルに管理することが可能なのです。このため、システムの導入計画はIT部門であっても、ハードやソフトの契約はFM部門が行います。コストの管理を合理的に進めるには、このように、情報を得やすい環境を整えることが大事なのです。

ジェクトは、ファシリティの面ではコストアップになっても、ヒューマンリソースの活用で補うという意味では、理にかなっている。実際、こういう発想は従来のFMの枠にとらわれていてはできません。小山 そうでしょうね。たとえばベンチマークにしても、そのオフィスの今だけを見ては、後ろ向きの発想しか出ません。そのオフィスで行われている事業が将来どんな付加価値を生み出すのか、そういう視点は戦略的FMに必要でしょう。私のところでは、今は東京への集中を進めていますが、これが絶対とは考えていない。

情報システム部門が担当するものの、最終的なコスト管理と稟議を起こすのは総務部で行うようになりました。

…… 社内コンセンサスは得られたのですか？

山下 特に問題がありませんね。考えてみたら、総務は備品の管理をしているし、通信経費も担当しているのですから、コスト面からITをマネジメントするのはそんなに大変なことではないのです。したがって、自分たちのほうから、「今度の情報化コストはどうすべきか」と社内へ提言するのは当然のことなのです。

プライスウォーターハウス・コンサルタント FMもIT戦略も常に進化していく



…… ITということでは、信太さんは最も詳しいから、FMとの融合は早くから進めてこれたのでしょうか？

信太 それは別々には考えられませんからね。僕がプライスウォーターハウスに入ったのは10年前なのですが、そのころは200人程度の規模の会社だったので、まだオフィスの問題を厳密にとらえる必要はありませんでした。しかし、コンサルタントビジネスという事業の性格上、客先で社内の情報を得るにはどうしたらいいかという課題はあったため、むしろITのほうから先に考えたという感じでした。

…… オフィスのほうは？

信太 その後、毎年300人ずつくらい人が増えるようになって、急激に問題が生じてきましたね。もちろん最初は、とにかくスペースを確保するのが重要だった。しかし、あるとき、実際にどのくらいオフィスを活用しているのか調べ

クチャー・リソース・マネジメント)という考え方が生まれてきました。インフラストラクチャはもちろんファシリティやIT等のコストのことですし、リソースはヒューマンリソースなど使われるように人材を含めた企業の資産を表します。つまり具体的にいえば、ファシリティの箱モノ、IT、そして人件費に至るまで一括してマネジメントする機能が必要だという概念ですね。

…… たしかに、経営上の判断をするには、そういうトータルマネジメントは必要でしょうね。

中津 そう考えていくと、ソニーの東京集中プロ

…… コスト把握のときの項目はどうやって決めたのですか？

山下 参考にしたのは、NOPAやJFMAの資料ですね。ただ、コスト把握まではこれらの資料がずいぶん役立ったのですが、いざベンチマークをしようすると、同じ医薬品メーカーがほとんど参加されていないので困りました。外資系の企業ではちょっと違いますね。このため、苦肉の策として、全国に60近くある支社や営業所で社内ベンチマークを行ったのです。

…… 結果的には、それが成功につながったのかもしれないですね。

山下 そうでしょうね。ベンチマークで比較するとともに、総務部のほうで「もう大きなセンターオフィスはいらない。これからはスモールオフィスでいこう!」というコンセプトを打ち出した。ちょうどIT機器の進歩の時期と重なって、情報化を進められたのも追い風になりました。

…… 山下さんのところでは、総務部で社内のネットワークを完成させたのですか？

山下 完成させたというよりも、総務部には全社を取りまとめる機能がありますので、今回もその機能を生かしたということです。情報システム部門がオフィス系のネットワークを作っているのですが、同時に独自のネットワークを構築している事業部門もあった。それだけに、総務部が間に入って調整する必要があったのです。最終的に、端末機や専用回線の設置まで私たちが担当することになりました。いづれにせよ、このプロジェクトでITのノウハウを蓄積できたのは、その後のオフィス改革に大きなプラスになりましたね。

…… つまり、箱モノとITの融合を実現できた？

山下 ネットワーク構成を理解し、問題点を指摘でき、さらに情報システム部と連携できる部署は総務部しかありません。今では、計画は

第二部 日本企業のFM戦略 これからの課題はITとの融合

FMを進化させていくと CIRMという考え方になる

…… ここからは、FMを導入するにあたって、日本企業の総務担当者が抱えている問題について、自由に語っていただきたいと思います。

中津 先ほど、ソニーの小山さんが、人事的な管理までFMとして始めたという話がありましたが、これは非常に重要なことを含んでいます。というのも、米国ではFMの次のマネジメント手法として、CIRM(コーポレート・インフラストラ

IT戦略とオフィスコスト大研究

21世紀を生き残るため企業はどのようにオフィスコストを考えるべきか？

ンは安くなっているし、通信費も抑えることができますから。

…… プライスウォーターハウスでは、パソコンはリースですか？ それとも購入？

信太 うちはおペレーションリースという形で、レンタルと同じにしていますね。

山下 やはり、今のように製品のサイクルが短くなると、レンタルのほうが有利ですか？

信太 それもありますが、現実問題としてリースではついていけない。だいたい、2年おきに買い換えますから。

山下 そうい判断も、これからのFMでは重要でしょうね。私も自分たちでネットワークの構築をやってみて、総務がこの分野まで扱うことの必要性を強く感じました。逆にいえば、これからの総務担当者はFMを推進する上で、ITの知識も必要なことになるでしょう。

FMを導入できない企業は 21世紀には生き残れない

…… 最近のオフィスマーケットを見ると、情報インフラの整ったビルに対するテナント企業の人気は急上昇しており、不足感すら生まれています。成長企業が入ったビルでは、「スペースが空いたらすぐに借り増ししたい」という要望も多く、賃料もかなり高い水準になってきました。

信太 それは感じますね。恵比寿ガーデンプレイスタワーでも、スペースの奪い合いになっていますから。私たちにしてみても、同じビルの中で借り増しできるなら、IT投資は最低限で済むので、他に賃料の安いビルがあっても、トータルに考えたら、移転しないほうが良いという判断をしています。

山下 移転コストの問題は非常に重要ですからね。昔のように「デスクさえあれば仕事ができる」という時代ではないのですから、FM担当者は情報インフラの分を含めて移転のメリットとデメリットを考えなければなりません。

青木 我々もビルを探すときは、通信インフラの条件は最優先しますね。最近では都心型のオフィス開発が多いのですが、通信インフラが整っていれば周辺部のオフィスでも検討します。むしろ、コスト管理上は、周辺部のコストが安いオフィスを選択していますね。IT産業自体がネットワークの活用で立地を克服するビジネスをしているわけですから。

…… ITの進歩により、オフィスの立地条件も変わっていきますね。

中津 それはあります。これからの企業はASPを利用し、自社でホストなどのハードだけでなくソフトも持たない時代が来るといわれています。つまり、ソフトのアウトソーシングですね。そうなるとオフィスに求める条件も変わってくるでしょう。少なくとも、オフィスは都心でホストセンターを郊外に持つといった常識だけでは、不動産戦略はできなくなります。

信太 もっと進めば、FM業務までASPにアウトソーシングするようになるかもしれませんね。
青木 富士通では、ASP事業にすでに取り組んでいますし、今後の主要ビジネスとして考えています。

…… 最後に、まだFMを本格的に導入していない企業に対して、アドバイスのようなものはありますか？

中津 厳しいことをいうようですが、一部でCIRMの導入を考えている企業があるのに、まだファシリティコストの把握もできていないような企業は、これからますます苦しくなってくるでしょうね。

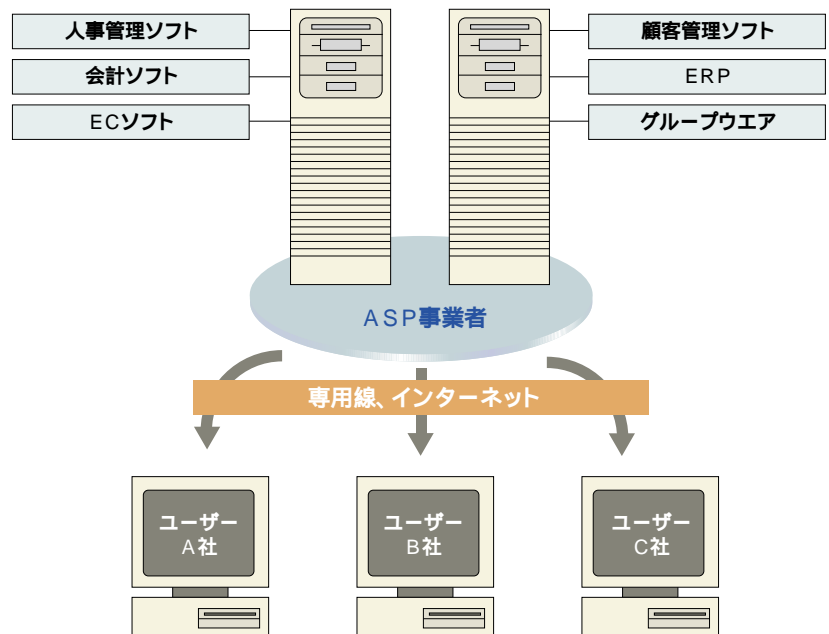
…… 具体的には、何から始めたらいいのでしょうか？

中津 まず、自分のところがどのレベルにいるのか調べることでしょ。ファシリティコストはどこまで把握しているのか？ ITコストは総務部門でどこまでわかるのか？ リストラはどの段階まで進めているのか？ その方法は どうしているのか？ ERPは導入されているのか？ こういったことを一つずつ確かめ、自分の会社の通信簿を作ってみるべきです。

山下 私もそれは大切なことだと思いますね。まだ何も始めていない企業が、いきなりCIRMを導入しようとしても無理でしょう。したがって、まずコスト把握から進めるべきです。ただそのとき、何のためにファシリティやITのコストを調べるのか、次の戦略につながる目的意識を持つことが大切なのではないでしょうか。

小林 FM戦略の基本は、積み重ねですからね。たとえばノンテリトリアルオフィスを導入するにはインフラのバックボーンが必要になる。情報インフラを整備するには、FMと連動したIT戦略が必要になる。そしてそのためには、ファシリティコストの把握が欠かせない。そうやって、一つひとつ成果をあげていくことでしょ。

ASP(Application Service Provider)の仕組み



ASP
ビジネス用のアプリケーションソフトをインターネットを通じて顧客にレンタルする事業者のこと。ユーザは個々のパソコンにアプリケーションソフトをインストールする必要がないので、企業の情報システム部門の大きな負担となっていたインストールや管理、アップグレードにかかる費用・手間を削減することができる