

# FMとオフィス移転

## オフィスの移転プロジェクトで直面する疑問にお答えします。

### その1. 企業経営と関連するオフィス移転

オフィス移転は、ファシリティの管理を担当している人や部門にとって、非常に重要なプロジェクトです。それは単に「新しいスペースを確保すること」ではありません。なぜならそれは企業経営のうえで直面しているさまざまな課題の解決に貢献できるだけでなく、財務評価、品質評価、供給評価の3つの目標を達成しなければならないからです。そのためには、ファシリティマネジメント(FM)に基づく管理手法が欠かせません。この機会に、FMの考え方や効果を、しっかり把握しておいてください。

三幸エースト株式会社  
営業推進室  
FM財務評価手法研究部会員  
一級建築士

田中淳逸



## オフィス移転とFMの関係について教えてください。

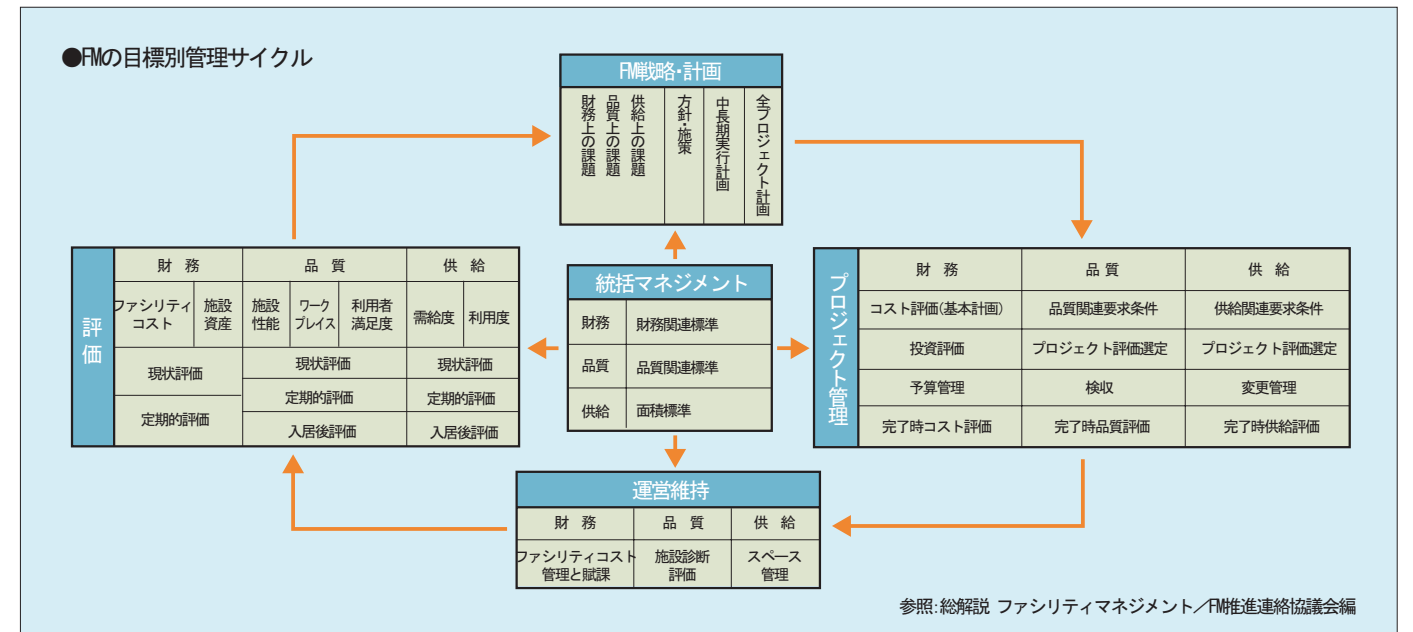
FM(日本ファシリティマネジメント推進協会)のガイドブックである『総解説 ファシリティマネジメント』(発行:日本経済新聞社)では、ファシリティマネジメント(FM)について次のように定義しています。「企業、団体等が組織活動のために施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経済活動」

経営者にとって、働く「人」の大切さは早くから理解されてきましたが、その「人」たちが働く「場」の重要性が意識されてきたのは最近のことです。しかし、働く場、つまりオフィスや工場といったファシリティは、「人、モノ、金、情報」などと並ぶ経営資源の一つなので、それを活性化し、経営に貢献させるマネジメントの成否が、企業の競争力を大きく左右するのは当然でしょう。

ちなみに、統計によると、企業の不動産資産は全資本の4分の1に及ぶとさえいわれています。したがって、経営リソースの中でも大きな割合を占める「ファシリティ」の有効活用によって、経営効率は大幅に向上するのです。

オフィス移転は、その大切なファシリティの組み換えをする作業にほかなりません。だからこそ、ただの「引越」ではなく、FM手法に基づいたマネジメントを行い、資本効率の最適化を図るべきでしょう。

具体的には、トータル・クオリティ・マネジメントのPDCAに相当するFM戦略・計画、プロジェクト管理、運営維持、評価をスパイラル状にまわすという考え方です。新しいオフィスをつくったあとも、1~3年のサイクルで評価と戦略を繰り返せば、オフィスは常にベストな状態を保てるのです。



## オフィス移転プロジェクトにFMを導入する目的は何ですか？

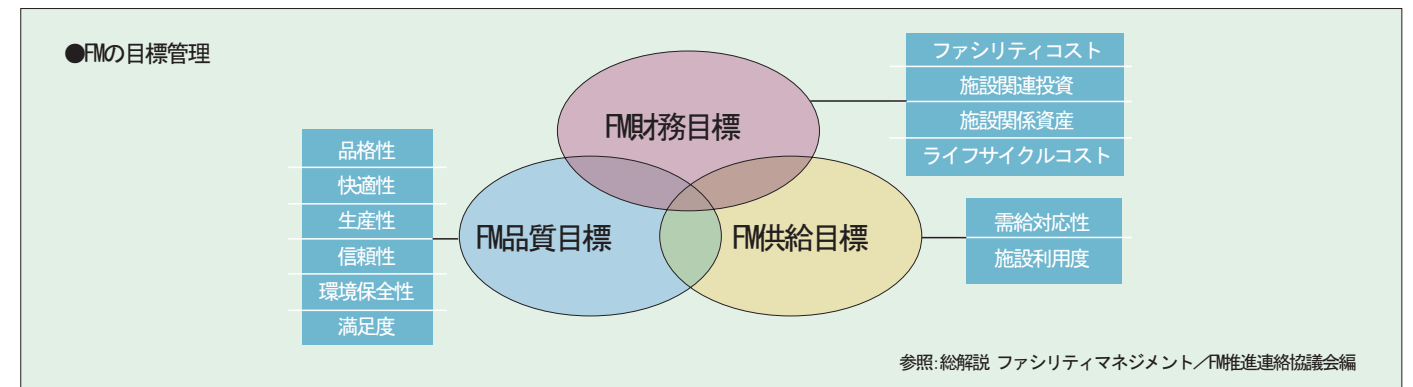
11月号でも解説しましたが、オフィスづくりにおけるFM導入の目的は、次のように整理して考えることができます。

●オフィスづくりにおけるFMの目的

経営資源の一つであるファシリティに対して、経済的なコストを見直し(財務評価)、生産性を高め(品質評価)、必要なタイミングで構築(供給評価)すること。

つまり、財務目標と品質目標と供給目標の3つを、自社の企業の経営方針に基づいて決め、それに向かったオフィスづくりを進めることがオ

フィス移転プロジェクトを成功させるコツです。この財務、品質、供給の3つの目標を組み合わせることによって、ファシリティコストの最小化、利用者の満足度の向上、スペースの効率化につなげることができるのです。オフィス移転のプロジェクトは、「引越」が終わった段階で完了ではありません。運用が始まってからも、引き続き、評価と改善を繰り返していくことで、すべての評価ポイントを満足させられるかが、重要なのです。



## FMの観点で見たときに経営課題としてどのようなものがあげられますか。

今、経営環境における変化として、誰もがあげるのは、グローバル化、少子高齢化による人口減少、情報化の3つでしょう。さらに今後は、地球環境の保全も重要になってきます。

ここから、効率経営、付加価値経営、知的生産性向上、環境経営といった具体的な経営課題が導き出されてきます。したがってFMにおける施策も、これら4つの経営課題に対して貢献できるものでなければなりません。

それでは、実際にはどんな方法を採用すればいいのでしょうか。順番に解説していきましょう。

### 1. 効率経営への貢献

不動産資産の見直しと最適化、経費の削減による収益性の向上は、FMが行える経営効率への貢献の代表的なものです。たとえば、遊休資産の整理やオフィスの統合化などによって保有資産を圧縮すれば、ROA(総資産利益率)とROE(株主資本利益率)の改善につながります。

したがって、オフィスの移転を計画するときには、まず、財務的な視点からファシリティの最適化を考え、スペースの効率的な運用を目標に掲げるべきでしょう。

### 2. 付加価値経営への貢献

これまでの企業経営では、「利益」や「売上高」を重視してきました。しかし、これからは「現金=キャッシュ」がいくら残ったのかを見る「キャッシュフロー経営」への移行が促進されはじめています。財務的な視点にたつ

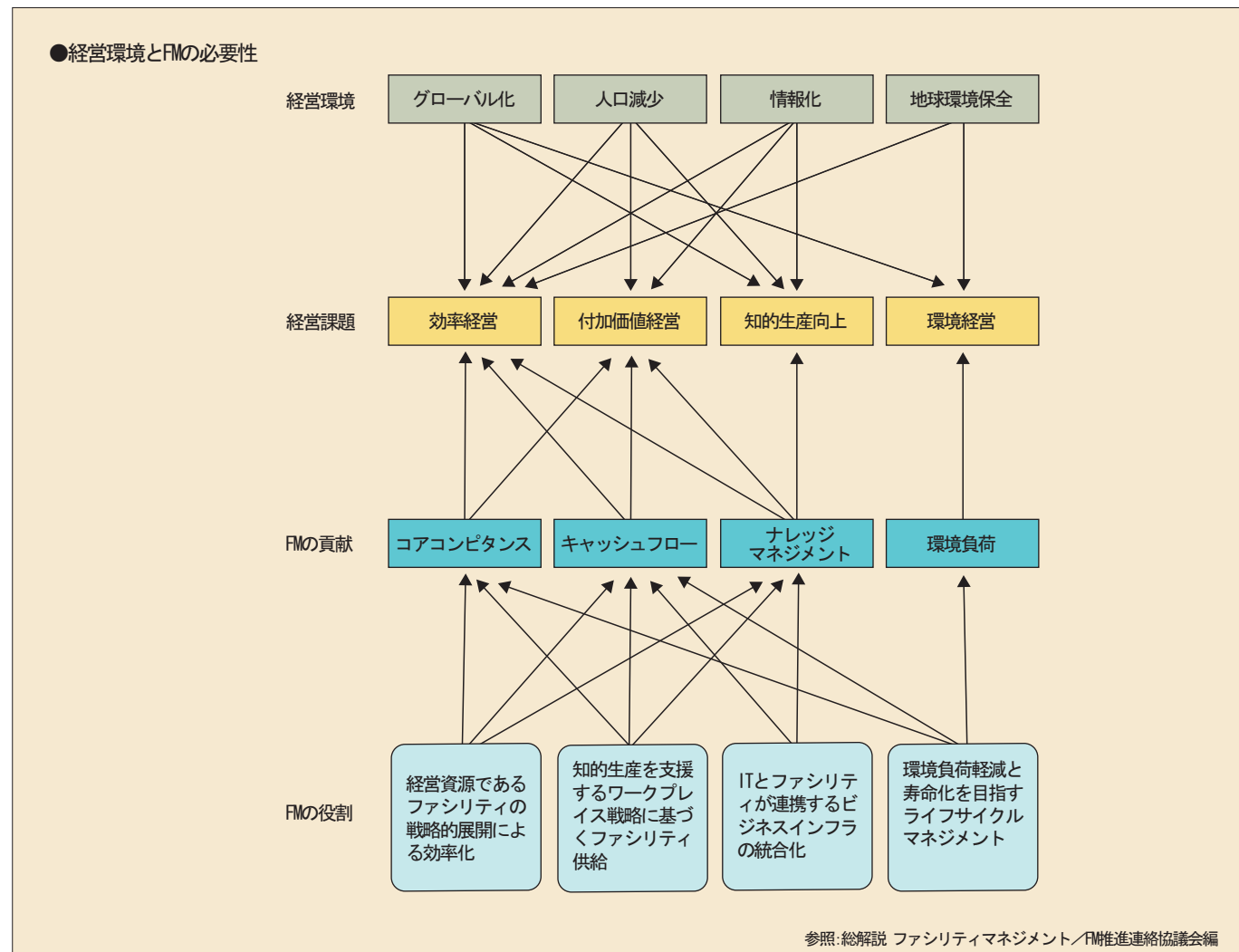
て、資産の見直しと最適化、収益性を上げる経費の削減をすることが、効率経営の近道といえるでしょう。したがって、オフィスの移転は、「将来にわたってのファシリティ全体の改善計画」の一つとして捉え、認識していくことが大切なのです。

### 3. 知的生産性向上への貢献

ファシリティで働く人々の生み出す創造的な知的価値こそが企業の競争力の源泉です。したがって、仕事のしやすい職場環境を整えるのもFMの重要な目的の一つです。具体的には、情報化やデザインの工夫で快適なワークプレイスを実現するだけでなく、コミュニケーションを促進し、ナレッジマネジメントを支援するファシリティの構築も大切です。

### 4. 環境経営への貢献

建設資材の生産から工事、竣工後の運用段階におけるエネルギー消費などを総合した広義のファシリティによる環境負荷は、日本の二酸化炭素排出量に換算すると約43%を占めるといわれています。それだけに、企業のサステナビリティ(持続可能性)を向上するには、社会的責任としての環境経営を推進しなければなりません。FMにおいては、ファシリティ全体のライフサイクルマネジメントや環境マネジメントを行うほか、備品購入にあたって環境負荷の低いものを選ぶべきです。



## 実際にFMを導入して効果があがるのはどのようなケースの場合ですか？ どのような企業に向けていますか？

ここでは、FMの導入によってオフィスの移転やリニューアルを進めた場合、どんな企業にどんなメリットがあるか整理してみましょう。

### 1. コスト削減が必要な企業

たとえば、すでに人のリストラが行われ従業員数が減っているにもかかわらず、スペースのリストラが進んでいない企業はけっこうあります。このため、全体の20%近い空機が生じているなら、すぐにオフィスの再構築を始めるべきでしょう。ファシリティコストは大幅に削減できます。

### 2. 機能が分散している企業

オフィスが分散していると、共用部分の有効活用ができるためファシリティコストの増大につながるのももちろんですが、他にも、付加価値経営や知的生産性向上を進めるうえでの多くのデメリットがあります。たとえば、「分室」として借り増ししたスペースは、通常、本社などに比べて狭かったり、環境が悪かったりします。また職場が分散することでコミュニケーションが阻害されたり、打ち合わせのための移動時間も無駄になるはず。これでは、オフィスの生産性向上など望めません。

このような場合は、業務の流れを細かく分析し、関連のある部門を一つのスペースにまとめる(できればワンフロアに!)ようなオフィス移転を提案すべきでしょう。結果として、コスト削減とともに、知的生産性の向上につながります。

### 3. スペースが不足している企業

最近では合併や買収などによって急激に社員数が増加している企業も少なくありません。しかしその一方でコスト抑制の目的から、既存のオフィスのレイアウト変更だけで済ませているケースは多いようです。

たしかにオフィスの移転は一時的には経費がかかります。しかし、財務的視点からFMを導入すれば、3年とか5年という単位では、ファシリティコストの削減につながる場合も多いのです。この点が、ただの移転と、FM導入による移転の最大の違いでしょう。

もちろん、職場環境は著しく改善されますから、付加価値経営や知的生産性向上につながることはいうまでもありません。

### 日本の企業の現状と移転の可能性

#### ● 移転・統合を必要としている企業

- コスト削減が必要な企業
- 機能が分散している企業
- スペースが不足している企業

#### ● オフィス分散のデメリット

- 生産性の低下
  - 社内コミュニケーション
  - 打ち合わせのための移動時間
- コストの増加
  - 重複スペース(受付・会議室)
  - スペース管理に目が届かない

## Q4を実現するためには、どのようにすればよろしいのですか。

FM業務をすべて社内で完結させるには専門のスタッフが必要になりますから、すぐに始められない企業も少なくないと思います。このため、最近では私のような社外のファシリティマネジャーが委託を受けて、オフィ

ス移転のプロジェクトを支援するケースが増えてきました。まずは専門家にご相談ください。