



グローブシップ株式会社 代表取締役社長

やぐち

としかず

矢口 敏和 さん

1953年、茨城県生まれ。一橋大学卒業後、三菱銀行に入行。支店、本部、海外勤務などを18年間経験する。40歳で銀行を退職し、ビル代行株式会社に総務部長として入社。2000年に代表取締役社長に就任する。2015年、グローブシップ株式会社代表取締役に就任。

[写真] 安岡 嘉

「戦略的ファシリティマネジメント」を掲げる ビル管理のリーディングカンパニー

矢口さんは銀行勤務の経験を生かし、事業承継した会社をM&Aやアライアンスなどの戦略により、2万人弱の規模にまで成長させた。現在、コロナ禍の影響もあってオフィスビル需要が大きく変化する中、その経営手腕について聞いてみたい。



「お客様は神様」ではなく、 「パートナー」

原：ビル管理業界で貴社はトップランナーを走っていますね。

矢口：グループの従業員数はパート社員も含め19,000人、全国の施設約5,400棟にサービスを提供し、グループの売上高合算は950億円と、業界でもトップクラスです。業歴も68年で、戦後に発展したこの業界の中では、草分け的存在となっています。当社の強みは、主要顧客が幅広い業種にまたがっており、その大半が優良企業や学校法人で強い基盤を持っていることが挙げられます。

7年前に株式会社ビル代行と日本ビルサービ

ス株式会社が合併して、グローブシップが生まれました。それまでは、いわゆるビルメンテナンスの会社として、設備管理、清掃、警備を中心に関営していましたが、その3業務も分離発注されることが多かったのです。しかし、それではいつまでたっても業者止まり、設備管理会社、清掃会社という域を出ることができず、社員も自己肯定感を持てないままになってしまったと考えていました。

そこで合併を契機に、まったく新しい会社、業態に生まれ変わるべく、戦略的ファシリティマネジメント(SFM=Strategic Facility Management)の会社として、顧客のパートナーになることを目指し、社名も従来のイメージから大きく変えてスタートしたのです。顧客の大手な資産を効果的に管理して、最善の状態にするパートナーとして選ばれる存在を目指しました。その結果、取引する企業も増えています。そういう企業とは、「毎回、コンペをして安いところに発注する」というだけの関係ではない、価値あるお付き合いができるています。社員に対しても、命じられた仕事を淡々とこなすだけではなく、パートナーという自覚を持って、顧客にとって何が大事かを考えながら行動することを求めています。

原：日本では「お客様は神様」という考え方方が根付いていますが、「パートナー」という感覚はこれから大事になってきますね。

矢口：「ファシリティマネジメント」という概念は、欧米では広く浸透しています。日本でも協会ができて、ファシリティマネジャーという資格もあります。2016年には、フランスのソデク

ソシと合弁でグローブシップ・ソデクソ・コーポレートサービス社（GSS）を設立しました。ソデクソ社は全世界でIFM（統合ファシリティマネジメント）を展開しており、日本ではGSSを通して在日外資系企業に対して、IFMのサービス提供を行っています。

原：SFMパートナーとなるために、どのようなことを行ってきましたか。

矢口：人材育成については、かなり力を入れてきました。当社の教育制度は、業界で最も充実していると自負しています。実務担当者、現場の責任者、管理職など、それぞれの役割に即した教育プログラムを用意し、育成に注力しています。自己啓発などの制度も充実しており、育成を強化するために教育研修部を人事部から独立させ、充実化させました。また、清掃や設備業務等の実務研修を目的とした研修センターで、自社社員のみならずお客様の社員にも要請に応じて研修を行っています。

他社との戦略的アライアンスにも力を入れています。自社だけでは足りないリソースは外部から調達しよう、他社のノウハウ、知識、技術を活用しようという考え方です。アライアンスの根底に必要なのは信頼関係と考え方の一一致ですが、特に外資系企業とのアライアンス経験では、多くの気づきがありました。フランスのソデクソ社との合弁会社設立では、企業は損得だけでビジネスをしていないといった価値観や顧客アプローチなどで多くの共通点を見いだすことができて、人材育成へのこだわりなども共感できました。同社は世界80ヵ国で事業を展開しており、当社との契約でもフランス人だけでなく、イギリス人やインド人などが関わりましたが、国籍は多様でも同じ価値観で仕事をしている人たちでした。

それを見ていてミッション・ビジョン・バリュー（MVV）の重要性がわかると同時に、そういう会社とアライアンスをする価値や重みを感じましたね。こうした絏験は、後のアライアンスに大いに生きています。太陽光パネルの運転管理等の合弁事業や、清掃や消毒等のロボットをロボットメーカーと共同で普及を図りました。センサー技術を活用したスマートビル構想の実現などの話も進んでいます。日本でもFMに興味を持つ会社が増えてきて、話が来ています。

M&Aの肝は「みんなで創る会社」

原：これまで取り組んできたM&Aについてもお聞かせください。

矢口：私がビル代行の社長になって以来、何度か大きなM&Aやアライアンスを実行してきました。発展のきっかけになったのは、2005年に日本ビルサービスを買収したことです。その時は両社が同じメインバンクであり、経営の考え方も近かったので、コンペにならず、2社間の合意のもとで交渉を進めることができました。

この頃から「いずれ社名を変えたい」、「組織の体質を変えたい」と思っていたので、買収後もすぐには合併せず、まずは双方の社員に「良い会社と一緒にになった」と思ってもらうことを優先しました。私が両社の社長を兼務して、2社で営業提案をしたり、人事交流を行ったりして、7年くらい理解し合う期間を設けました。その後、2年の準備期間を設け、満を持して、2015年に合併したのです。

単に2社が合併するのではなく、まったく新しい会社を作ろうというメッセージを出しました。さらなる高みを目指すため、ミッション・ビジョン・バリューを定め、社名やコーポレートカラーも変えて、顧客のパートナーとなるべく社員の意識改革を図ったのです。2社の社員は、親会社、子会社の社員という立場ではなく、同じ創業メンバーとして新会社の設立に参画する形にしました。

せっかく両社で培ってきたそれまでのブランドを捨てるのもったいないという意見もありましたが、それ以上に新しいものを作ることに価値があると説いて、統合委員会やCI委員会を作り、2年かけて統合しました。まずは理念が必要ということでMVVを制定し、その後にそれに合う社名を決めました。特に6つのバリュー（信頼、誠実、挑戦、革新、技術、貢献）を大事にしており、「GS WAY」として16の行動規範を設けています。

原：M&Aはなかなか難しく、失敗も多いですが、まさにPMI（買収後の経営統合）のお手本のような展開ですね。

矢口：一部の人だけでなく、みんなで創る会社にしたかった。コーポレートスローガンも決めて、顧客とのSFMパートナーになるべく、大きく舵を切ったのです。でも、実はその新しい会社がスタートした直後に、日東カストディアル・サービス社という大きなM&Aも行っているのです。

その案件自体は新会社スタートの半年前に銀行から来たのですが、7社でのコンペで、最後の2社に残りました。経営者は会社の売却先を決めた理由を社員たちにどう説明するのだろうかと考えて、おそらく社員にとって最も良い会社を選んだと言いたいだろうと推察しました。そこでビル代行が日本ビルサービスをどう扱ってきたかをくわしく伝えることで、私たちの理念や経営方針などを評価していただき、当社を選んでもらえたのです。

M&Aというのは双方の経営者にとって、とてもエキサイティングな体験です。先方の会社に行って、社員たちに経営者としてスピーチした時には、これから構想をしっかり話しました。その後に「グローブシップと一緒になれてよかったです」という社員のコメントが聞けたことは、これまで一番嬉しいことだったかもしれませんね。

社員の自己肯定感を高めたい

原：ご自身のキャリアについてもお聞かせください。

矢口：大学卒業後に三菱銀行に入社して、そこで職場結婚することになります。相手の父親がビル代行社の経営者でした。でも、特に後継者という意識ではなく、実家が企業を経営しているんだと思った程度でした。海外赴任を経験してカナダから帰ってきて国際企画部に勤務していた時、再び海外赴任の打診を受けました。その時、義父から急に事業承継の話が出てきたのです。子どもの中学受験や銀行再編の嵐の前夜だったこともあります。思い切って銀行をやめて、義父の会社に総務部長として入社することにしました。当時、160億円ほどの売上があり、財務内容もいい会社だったので決断できたのです。

本社が銀座の賃貸ビルだったのですが、初日に出社したら、とても小さく古いビルで愕然としました(笑)。本社を何とかしたいと考え続けていました。まずは総務部長の立場を生かして、思い切って新富町に自社ビルを買い、本社を移転しました。その後、現在の本社を購入した際にそのビルを売って売却益が出たので、結果的に正解でした。すぐに人事制度を作成してほしいとも言われたのですが、そのためには予算制度を導入し、会社を組織的な運営にしていかなければならぬなど、多くのテーマがありました。そこで外部のコンサルティング会社を使いました。それまでは予算制度がなく、売上やコストの管理も緩かったので、制度を全体的にテコ入れするだけでなく、採用教育などにも力を入れました。

社長になったのは47歳の時です。就任5年目に日本ビルサービス社のM&Aの話が来ましたが、三菱銀行での経験やそこで同僚との関係

などが大いに役に立ちました。

原：これからの戦略や展開については、どのようにお考えですか。

矢口：この4月から新しい中期経営計画をスタートさせるところです。お客様との関係性については、まだまだビジネスパートナーと胸を張って言えないケースが多いので、これまで同様にSFMを推進していく必要があります。そのためには自分たち自身がデジタル化を進めていくことも必要です。ここ10年は人手不足に悩まされていますが、ロボットやセンサーなどの技術を活用し、少ない人数で管理できるように進めています。

現状はオフィスビルや大学を中心に展開していますが、工場やデータセンターなどはまだまだ不十分と言わざるを得ません。クラウドサービスの拡大などで、世の中にはデータセンターなどが増えています。そうしたところにマーケットを拡大していくためには、営業の強化やアライアンスが必要になりますね。

原：SFMというコンセプトが明確なので、やるべき戦略もしっかりと定まっていますね。経営者として目指すもの、実現したいことは何でしょうか。

矢口：私の場合は起業家などと違って、社長になろうとして今があるのではなく、縁と運があつたから幸運にも社長になっていると思います。ですから、その幸運を他の人にも分けるために

も、多くの社員に活躍の場を提供したい。この会社や業界には、いい人が多いのですが、自己肯定感が低い傾向があります。清掃などの仕事は誰でもできるという印象があり、それだけをやっている会社だと感じると、そうした傾向が出てしまうのでしょうか。

SFMを推進することで、顧客のビジネスパートナーとして、誇りを持って働く会社にしたいと願っています。会社を成長させて大きくすることも大事ですが、できるだけ多くの社員が活躍してくれることが最もうれしいですね。社員一人ひとりが活躍してくれることで、顧客から認められて対等に接してもらえる会社になることができます。そのためにも社員にとって、手応えのある仕事ができる会社にしていくことだと考えています。



HARA's AFTER

「社員の自己肯定感を高めたい」というコメントが随所に聞かれた。提供するサービスである清掃や警備は、安全快適に過ごすための重要な仕事だが、誰でもできるというマイナスのイメージもある。矢口社長は顧客との価値あるパートナーシップを強化することで、人の役に立ち、喜ばれ、価値を提供する仕事として、新たなビジネス観を醸成するべくチャレンジを続けている。社員の志や考え方方が変わることで顧客の評価も変わり、目指すSFMの世界が実現されるだろう。