

# JFMA JOURNAL

ジャフマ ジャーナル ⑤

2013 WINTER No.169

●特集

## 経営を支える FM

ファシリティマネジメントは  
いかに経営に貢献できるか

# JFMA FORUM 2013

## 第7回 日本ファシリティマネジメント大会

### 未来：エネルギー&ファシリティ

#### ファシリティマネジャーはエネルギー問題にどう取り組むべきか

会期 2013年3月12日(火)~14日(木)

会場 タワーホール船堀(東京都江戸川区)

主催 公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)

- ・セミナー
- ・講演・調査研究報告会
- ・ネットワーキング・パーティ(JFMA賞受賞祝賀会)
- ・アジアFMサミット
- ・展示会
- ・チャリティコンサート

第7回日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞) 表彰

3月13日(水)15:50~17:40 JFMA賞授賞式

3月14日(木)10:30~17:40 優秀FM賞、特別賞、技術賞受賞者による事例発表



●基調講演 3月12日(火) 14:30~15:50

地球目線で未来をデザインする

竹村 真一氏

京都造形芸術大学教授



●特別講演 3月12日(火) 16:00~17:20

国際情勢と日本のエネルギー・ミックス

豊田 正和氏

一般財団法人 日本エネルギー経済研究所 理事長

#### 後援

経済産業省  
国土交通省  
日本経済新聞社

#### 協賛

一般社団法人 ニューオフィス推進協会  
公益社団法人 ロングライフビル推進協会  
公益社団法人 全国ビルメンテナンス協会  
一般社団法人 日本建築学会  
公益社団法人 日本建築士会連合会  
社団法人 東京建築士会  
特定非営利活動法人 日本 PFI・PPP協会



●ガイダンス 3月12日(火) 13:30~14:20

FMの進め方 - 重荷と風船 -

坂本 春生

公益社団法人  
日本ファシリティマネジメント協会(JFMA) 会長

詳細はJFMAフォーラム2013特設サイトをご覧ください。

<http://www.jfma.or.jp/FORUM/2013>

**JFMA** 公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会  
Japan Facility Management Association

- 巻頭特別企画 03 年頭あいさつ **坂本 春生** 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA) 会長  
04 **第7回 日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)**

- 巻頭対談 10 **今だからこそ、FMを！**—時代が求めるファシリティマネジメント—  
**長 澤 泰** 工学院大学副学長、建築学部長 JFMA理事  
**坂本 春生** JFMA会長

14 **FMへの提言**—FMはいかに経営に役立つか **JFMA副会長企業代表**

- 山田 匡通** 株式会社イトーキ 代表取締役 会長  
**沖田 章喜** 株式会社NTTファシリティーズ 取締役 相談役  
**大井 清一郎** ジェイアール東日本ビルテック株式会社 代表取締役 社長  
**山内 隆司** 大成建設株式会社 代表取締役 社長  
**長島 俊夫** 日本郵政株式会社 代表取締役 副社長執行役員  
**合場 直人** 三菱地所株式会社 常務執行役員

## 特集

20 **経営を支えるFM**

ファシリティマネジメントはいかに経営に貢献できるか

22 経営とFM 総論1 **ビジネスを支えるFM-6つの視点**

**松成 和夫** プロコードコンサルティング

26 総論2 **経営戦略とファシリティマネジメントのこれから**

**松岡 利昌** 名古屋大学大学院 施設計画推進室 特任准教授

30 戦略マネジメントの理論 **予測型経営に向けて**

**清水 孝** 早稲田大学大学院会計研究科 教授

32 **CREマネジメントとFM**

**板谷 敏正** プロパティデータバンク株式会社

34 **企業のBCP(事業継続計画)とファシリティマネジメント**

**高橋 孝一** NKSJリスクマネジメント株式会社

36 座談会 **経営資源としてのファシリティをどう活用するか**

**川田 公裕** 日本郵政株式会社  
**塩川 完也** NTT都市開発株式会社  
**関 幸治** 関FMコンサルティング  
**山本 泉** 日本マイクロソフト株式会社 司会 **成田 一郎** JFMA常務理事

42 事例 **ものづくりで培った創意工夫で進化を続ける本社ビル**

**アルプス電気本社** **桑田 俊一** アルプス電気株式会社  
**永田 一郎** 株式会社アルプスビジネスクリエーション

46 **経営者、医療従事者、設計者の三位一体のFM**

**倉敷中央病院** **藤本 義秋** 財団法人 倉敷中央病院

## 連載

50 **FM研究・教育 - 4 大学における経営マネジメント教育**

**川野 克典** 日本大学商学部 准教授

52 **公共FM - 2 福島県のファシリティマネジメントの取り組み**

**本名 仁** 福島県

54 **ファシリティマネジャーの仕事 - 3 楽しく面白い仕事をする時が一番生産性が高い**

**八川 泰彦** 有限責任監査法人トーマツ

56 **FM基礎講座 - 4 FMの評価 - その1 財務評価**

**成田 一郎** JFMA 常務理事・事務局長

58 **調査研究部会レポート - 2 FM戦略・企画研究部会**

**高藤 真澄** 株式会社NTTファシリティーズ  
**リスクマネジメント研究部会**  
**上倉 秀之** 株式会社セノン

60 **セミナーレポート/告知/JFMAからのお知らせ**

71 **法人正会員一覧**

新年のごあいさつ

# FMを広げる



公益社団法人  
日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA)  
会長

坂本 春生

Japan  
Facility  
Management  
Association

みなさま、新年あけましておめでとうございます。日頃より、弊協会にご理解とご協力をいただき、心よりお礼申しあげます。

JFMAは1987年任意団体として発足し、木に例えれば根を張り、そして第2ステージとして、1996年に社団法人になり、その後の15年間はFMの幹を高く成長させ、そこから力強く枝を張りました。

そして昨年、公益社団法人として新たに第3ステージを迎えました。第3ステージは、木の枝葉を広げ、木を茂らす段階と認識しています。それは、FMの普及が最大のテーマです。この時期に会長を務める私としてのミッションとパッションのキーワードは、「広げる」ことと考えています。その「広げる」を5つに分けて簡単にご説明いたします。

**1つ目の広げるは、「理解を広げる」です。**FMをやさしく分かりやすく広めることです。FM丸ごと早わかりのイラスト「卓上のリンゴ」をきっかけに分かりやすいFMの普及を考えました。今までファシリティマネジメントを学ぶには、受験用の教科書による学習、高度の研究発表、また節電やBCPのようなテーマごとのテクニカルなセミナーなどで学ばなくてはいけませんでした。入門者のためのやさしい講座が必要と、昨年は、初心者用のテキストを作成し「初級FMスクール」を4回開催しました。今年もさらに充実して進めていきたいと思っています。

**2つ目の広げるは、「仲間を広げる」です。**JFMAの魅力は、産・官・学はもちろんユーザー・サプライヤー、国内外などFMを活用する多様な方々によって支えられていることです。これらをご理解いただ

いてか、会員数も次第に増え、また外国に本社のある企業に相次いで入会いただいているのも最近の傾向です。会員強化月間などを設けて、今年もますます仲間を広げていきたいと思えます。

**3つ目の広げるは、「分野を広げる」です。**日本のFMは、多くの供給サイド(サプライヤー)と、理解ある一部の需要サイド(インハウス)によって発展してきました。これから、日本を豊かにしていくためには、多くの需要サイドのFMの普及の輪を広げることが重要なカギであると考えています。近年、地方公共団体へのさらなるFMの広がりを反映して、公共特別会員の入会も急速に増加してきております。これらと相乗効果的に需要サイド企業のFMも広げて、全体として需要家分野の比率を増やしていきたいと考えています。

**4つ目の広げるは、「地域を広げる」です。**FM活動の拠点は、現在まで大都市中心でした。ファシリティマネジャーの試験会場も、今までは、札幌、東京、名古屋、大阪、福岡の5都市での開催でした。「地域を広げる」をキーワードに、少しでも身近で受験いただけるように、そして、多くのみなさまに受験いただけますよう、今年から「仙台、金沢、広島、高松」の4都市を追加し、全国9拠点を開催することとしました。

「地域を広げる」は、国内にとどまらず、グローバルに展開しております。昨年はFM調査団をバンコクとシンガポールに派遣すると共に、マカオからは、10余名のFM調査団が来日しました。

さらに、FMが普及しグローバル化するきっかけに

なると考えられるのは、FMのISO化です。イギリスの提案により、ISO内にFMの国際規格のためのFM国際専門委員会を設置(ISO/TC267)し、日本はこれに参加表明をし、JFMAはFM・ISOの日本の審議団体に決定いたしました。昨年、2012年11月20日～23日にベルリンで第1回の国際会議が開催され、日本からも5名参加しました。今年の9月には日本での国際会議も予定されています。

**5つ目の広げるは、「交流機会を広げる」です。**FMに関係するみなさまといかに交流の機会を広げるか、賀詞交歓会、JFMAフォーラム、各種セミナー等を開催しておりますが、昨年11月には、臨時理事会の後に、法人会員代表者のみなさまとの懇親パーティを開催しました。初めての試みでしたが100名以上の方々にご参加いただき、多種多様な業種・分野の方々からFMという絆で結ばれ、大変有意義な交流を深めることができました。御礼申し上げます。今年も様々な方々や、組織との交流に力を入れていきたいと思えます。

FMの導入と実施には、企業・組織のトップの強いリーダーシップが必須です。そのためにも、トップの方々にFMの理解を深めていただくことが必要です。ファシリティの老朽化が顕著になり、そのトラブルも増加しています。また、人口減少による不要施設が増加する昨今、「ファシリティマネジメント＝FM」が我が国の常識語となるように、今年もさらにFMの普及に精進していきたいと思えます。

みなさまのさらなるご支援をよろしくお願い申し上げます。

# 第7回 日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞)

〈表記凡例〉

応募タイトル  
FM実践組織 (所在地)  
サービス提供者

## ●最優秀FM賞 (鵜澤賞)

知識社会における価値創造環境の  
実現のための戦略的FMの実践

株式会社シグマクス (東京都港区)  
明豊ファシリティワークス (株)

## ●優秀FM賞

日本マイクロソフト株式会社における  
FMの成功事例

日本マイクロソフト株式会社 (東京都港区)  
(株) ザ・デザイン・スタジオ、ジョーンズラングラサール (株)、  
日建設計マネジメントソリューションズ (株)、内田洋行 (株)

本社ファシリティへのFMの取り組みと実践

明治安田生命保険相互会社 (東京都千代田区)  
(株) 竹中工務店

## ●特別賞

東京大学における  
電力使用量見える化による節電  
東大グリーンICTプロジェクト (東京都文京区)

## ●技術賞

統合ファシリティ管理システム  
Object SCOPE (オブジェクトスコープ)  
株式会社クオリクス (東京都千代田区)

自社開発のITによる  
省エネシステムを活用した省エネ活用事例  
株式会社ユビテック (東京都品川区)

## 講 評

優秀FM賞受賞は、今回3件である。最優秀FM賞 (鵜澤賞) は (株)シグマクスで、その「知識社会における価値創造環境実現のための戦略的FMの実践」が対象。経営コンサルティング企業であり、企業の経営資源である人材・ICT・ワークプレイスが一体となり、ワークスタイルとワークプレイス、さらに人材評価システム、価値創造の仕組みが用意され、当初150人でスタートしたが400人まで収容可能な計画とするなど、周到に計画された事例。世界でも最先端といえるファシリティ戦略を見事に実現し、創立4年で従業員数2倍、売上高6倍に成長し、直近14四半期増収を続けている。いつでもどこでも誰とでもコラ

ボレーションできる環境を構築、社員がそれを活用している状況は見事と言える。ICTをフルに活用してのワークスタイル・ワークプレイス・経営は、知的生産性を重視する企業の戦略的FMの先端的モデルとして高く評価された。

優秀FM賞受賞は、この他、次の2件である。1件は日本マイクロソフト (株)で、その「FM成功事例」が対象。すでに第2回優秀FM賞を受賞しているが、2011年2月に都内5拠点を品川の賃貸ビル1棟に統合、モバイルワークの推進、新たなノンテリトリアル成功、自社ソフト活用のワークスタイル改善など、継続的かつ戦略的にFMが進展していること

2012年12月20日、公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA) にて、第7回日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞) の発表が行われました。ファシリティマネジメント大賞は、FMに関する優れた業績及び功績のあった組織と個人を表彰することにより、日本国内におけるFMの普及・発展に資することを目的に2007年に創設されました。2013年3月に開催される日本ファシリティマネジメント大会 (JFMA FORUM 2013) では、JFMA賞授賞式と優秀賞、特別賞、技術賞受賞者による事例発表が行われます。

## ● 功績賞

地方自治体の公共施設マネジメントに関する研究  
Improving the Efficiency of Public Facilities Management in Municipalities  
首都大学東京 都市環境学部建築都市コース 助教  
**李 祥準**

大学のファシリティマネジメントにおける  
評価の指標と方法に関する研究  
名古屋大学大学院工学研究科工学部施設整備推進室 准教授  
**恒川 和久**

EHS&S 研究センター編著  
「リスクマネジメント99の視点」  
**(株)NTTファシリティーズ総合研究所** (東京都台東区)

ワークプレイスづくりの手法と  
事例に関する書籍  
**(株)竹中工務店** (東京都江東区) **(株)新建築社**

## ● 奨励賞

会津中央病院  
**財団法人温知会 会津中央病院** (福島県会津若松市)  
(株)羽深隆雄・梅工房設計事務所

第二世代の公共FM  
-2つのPPP/FMの敷居を下げ自治体の標準装備に-  
**千葉県流山市**

グループ連携を推進し、  
効率の最大化と経営への貢献を図ると共に、  
インハウスとの連携も重視し、  
モチベーションを最大化する「楽しむFM」の実践  
**株式会社リクルートホールディングス** (東京都千代田区)  
(株)コスモスモア、(株)ゼロイン、(株)KDDIエボルバ、  
(株)大和ライフネクスト、(株)リクルートオフィスサポート、  
(株)リクルートスタッフィング

「価値創造を最大限に引出す環境づくり」の変遷  
**ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ジャパン合同会社**  
(東京都港区)  
(株)イトーキ

が高く評価された。米国本社のグローバルFM戦略による新しいアウトソーシングモデル構築も、今後が注目される。

他の1件は明治安田生命保険相互会社で、その「本社ファシリティへのFMの取組みと実践」が対象。2004年の明治生命と安田生命の経営統合に対応し、経営資源の再配置と効率化を図るCRE戦略の立案と実施を中心とした事例。CREとCSRの2本柱の具現化、生保会社として堅実な事業継続性確保、本社ファシリティの集約化など、経営環境に応じたFM戦略を策定し的確に実践していることが高く評価された。

特別賞受賞は東京大学グリーンICTプロジェクトで、「東京大学における電力使用量見える化による節電」が対象。消費電力の「見える化」を行ない、全キャンパスで節電意識を高め、ユーザーの自己責任で節電努力をした結果、30%という大幅な電力削減に成功したことが高く評価された。「見える化」を可能にするために、異なるプロトコルを持つシステムを統合化するプラットフォームを開発した技術は、汎用性が高く他分野でも活用されつつある。ただ、電力消費の活動に限定されているため、特別賞となった。

審査委員長 沖塩 莊一郎

## 最優秀FM賞(鵜澤賞)

# 知識社会における価値創造環境の 実現のための戦略的FMの実践

株式会社シグマクシス(東京都港区)

明豊ファシリティワークス(株)

企業の経営資源である人材・ICT・ワークプレイスが一体となり、ワークスタイルとワークプレイス、さらに人材評価システム、知恵創造の仕組みが用意され、当初150人でスタートしたが400人まで収容可能な計画とするなど、周到に計画された事例。

### 講評

経営コンサルティング企業のオフィスについての事例である。「知識社会における価値創造の支援」を掲げる経営ビジョンに沿って、企業の経営資源である人材・ICT・ワークプレイスが一体となり、ワークスタイルとワークプレイス、さらに人材評価システム、知恵創造の仕組みが用意されている。ノンテリトリアルオフィスとして計画・運用されているが、当初150人でスタートしたが400人まで収容可能な計画とするなど、周到に計画されている。意識の高いナレッジワーカーたちにより、ワークプレイスが自律的に運用されており、FM担当部門の積極的な関与が必要ないほどである。創業5年目を迎えて全社的なPDCAサイクルを回す仕組みを確立中である。ナレッジワーカーのワークスタイルとワークプレイス、ビジネス推進のあり方を示すビジネスモデルのひとつといえる。このワークプレイスを舞台として、創立後4年間で従業員数は2倍、売上高は6倍に成長している。



エントランス



オフィス中央の多目的スペース「マーケット」



完全フリーアドレスの執務スペース。ネットワークが無線化されており、全社員共通PCのACアダプターも各机に内蔵されているので、身軽にPCを持ったまま移動が可能



「マーケット」の使用例



オンネット・コラボレーションブース



# 今だからこそ、FMを！

時代が求めるファシリティマネジメント

## 長澤 泰

工学院大学副学長、建築学部長  
JFMA理事

## 坂本 春生

JFMA会長

### 技術と芸術の高度な融合

**坂本** 新年にあたり、工学院大学副学長、JFMA理事の長澤先生にご登場いただきました。工学院大学は、2011年に日本の大学で初の建築学部を開設されましたね。

**長澤** 建設市場が縮小している中で、なぜ拡大路線をとるのだという意見もありましたが、今だからこ

そ、建築学部が必要なのです。

**坂本** 先生は建築学部開設にあたり、5つのキーワードを出されています。1番目が技術と芸術の高度な融合。2番目は工学部からの解放、3番目が建築市場の縮小です。4番目が「建てる」から「使う」といった価値の多様化。5番目が仕事を創り出せる人材の養成です。

**長澤** 明治政府が建築学科を工学部に設置して以来、建築教育は工学教育の範囲の中で行われてきま

した。でも今の社会は多様化、複雑化しています。建築には工学的な技術も必要ですが、本来、建築は工学を超えた存在なのです。

**坂本** 工学から建築を解放し、建築のあるべき姿を示されたのですね。

**長澤** 建築学部は「まちづくり学科」「建築学科」「建築デザイン学科」の3学科で構成されています。家具やインテリアデザインといった小さなスケールから、ランドスケープ、都市といった大きなスケールまでの広い領域です。都市は人が生活をする場ですから、建物単体だけではなく、ランドスケープや街並みを考える必要があります。また災害から人々の生活を守る安全・安心計画を都市空間の中で実現することを学ぶこともできます。

**坂本** 総合的な教育を重視されているのですね。

**長澤** この4月に建築学部に入學した第一期生が3年生になり、専門課程に入ります。まずは建築学部に入り、2年間勉強して、自分の進みたい学科を選べるようにもしました。最初から専門の学科を選ぶのはむずかしいし、1、2年で建築の基礎を学ぶことで、総合的な視野をもつことができます。学生には、社会人として生きる力を身につけて欲しいという思いがあります。

**坂本** 先生のお考えは、ファシリティマネジメント（FM）の進むべき方向と同じだと感じています。技術と芸術の融合というお話がありましたが、そもそもFMは経営と建築、ソフトとハードなどの融合です。作る、使うだけでなく、社会的な要請も増えています。旧態依然とした管理から価値を創造するマネジメントへと変わっていかねばなりません。

**長澤** 全体の最適化ですね。そのためには、マネジャーの役割が重要になります。

**坂本** 企業のトップは人材、財務、情報は経営資源であると認識して、熱心に取り組んでいます。ところがファシリティに関しては、あまり関心がないという

か、ご存じない。3.11以降は、BCP（事業継続計画）に関心が高まり、FMの重要性が認識されるようになりました。これからは経営の中にファシリティのことが分かる人材が必要です。

**長澤** 私は建築計画が専門ですが、使う人のことを考えることが基本です。オフィスでいえばワーカー、病院では患者さん、小学校ならば児童、生徒です。40年近く病院建築に携わっていますが、病棟は患者さんの生活の場ですから、療養環境の向上を常に考えてきました。柳澤忠先生（名古屋大学名誉教授）もおっしゃっていますが、これまで取り組んできたことは、FMそのものだったのだと思います。

**坂本** 組織で何かをする時には必ずFMが必要になります。愛知万博の事務総長をしていた時は、FMをしているという意識はありませんでしたが、振りかえると、FMは大きな要素でした。

## 教育を変える学校のFM

**長澤** 建築学部の開設を機に、病院建築のすぐれた人材を集めて医療建築のエキスパートチームをつくりました。厚生連病院を運営する団体が発行している雑誌にチームメンバーで連載をしました。それが好評で、ファシリティマネジメントエキスパートチームからのメッセージという12回の連載がスタートしました。病院管理をされている方が対象ですが、維持管理、建設業者の見積を読み込んで、どこに頼むかなどFMに深くかかわることばかりです。

**坂本** ぜひ拝読させていただきます。病院と学校のFMは喫緊の課題だと考えています。

**長澤** 学校は将来を担う人を育てる場です。大学の後輩である東洋大学の長澤悟教授は、学校建築のエキスパートです。彼は福島県三春町で、新しい教育のあり方とともに、生涯学習やまちづくりまでを包括したすばらしい学校の計画をしました。



**坂本** 横浜市教育委員会の仕事をしていますが、先日もある小学校で、先生方が働きやすいように職員室の配置を変えたという話をうかがいました。一方、教室は子どもたちのワークスペースであり、そのためのFMも必要ですとアピールしてきました。

**長澤** イギリスの学校では、子どもたちが昼休みにはホールに集まり、年長の子が小さな子に食事のマナーを教える家庭的な雰囲気の中で食事をします。発達段階に応じた学習やクラスルームの構成など、日本の教育とはずいぶん違います。小中学校でも新しい教育をするための施設計画やFMが必要です。

**坂本** FMは物理的なことだけではなく、運営も含まれています。企業にワークスペースという考え方が広がったのもそのためです。

**長澤** 大学も変わらないといけません。学長は教員に向けて「学生8人分の学費であなたの1年分の給料をまかなっている」といっています。学生は顧客なのだという発想が必要です。毎年、全国各地で父

母懇談会を開催していますが、保護者とお話することで、どんな教育をするべきかが見えてきます。

## 防災拠点としての大学

**長澤** 新宿キャンパスの校舎は超高層ビルですので、長周期地震動に対応するための耐震改修を計画しています。その間は、一部、八王子キャンパスに移ることになり、八王子でも125周年記念総合教育棟の建設などの整備を進めています。建物が整備され、人が動くことで組織全体が変わっていきます。

**坂本** 高度経済成長期に建設された施設が老朽化してきました。企業も自治体も合併を繰り返し、少子高齢化で需給のアンバランスが生じています。世の中が複雑になり、危機管理も必要になりました。今こそ、FMを普及させなければならないと強く感じています。FMがきちんと行われていれば、筐子トンネルの事故も防げたのではないのでしょうか。

**長澤** 人類の歴史を振り返ると、災害を乗り越えることで新たな技術が生まれてきました。災害は必ず起こります。対策の基本は機能を集中させずに分散することです。新宿キャンパスでは、2007年から防災対応型の地震防災訓練を実施しています。火災が起きたら、まずは初期消火をする。けが人には応急手当をして救助を待つというように各階での対応が基本です。これも分散です。また工学院大学は新宿副都心の災害拠点になります。東日本大震災では、学生を含めて帰宅困難者1千人以上を受け入れました。被災地の支援も積極的に行っています。都市の安全安心の一部を担うことも大学の役割です。

## 実務者に向けたFM教育

**坂本** 工学院大学では、どのようなFM教育をされているのですか。

**長澤** 建築学部の中では、FMに関する講座もあり

ますし、さまざまな分野でFMが関連しています。私の病院の講義の中にもFMは必ず入ってきます。また実務者に向けた研修活動もあります。平成20年度の文部科学省の事業として、西新宿周辺の企業・自治体などの防災担当者・施設管理者を対象に「新都心の地域減災セミナー」を実施しました。

**坂本** 昨年からJFMAでも初級FMスクールを実施しています。FMを誰でも一定の成果を得られるようなシステムとして普及させたいと考えています。

**長澤** 総務部の方々にFMの全体像を知っていただくことができればいいですね。経営者に向けた研修も効果的です。そのための仕組みづくりが必要です。

**坂本** 今はFMを広げていくことが大切だと考えています。JFMAの調査研究部会の知見を生かすなど多様な展開も必要です。

**長澤** 研究室では、JFMAヘルスケアFM研究部会の方にお世話になりました。学生は病院BCPとFMの重要性を認識できるようになりました。

**坂本** 大学との連携もJFMAの活動のひとつです。

**長澤** 2つのエキスパートチームは、FMに高い関心があります。FMの普及に何らかの形で貢献していければと思います。副会長を務める日本医療福祉設備協会では、ホスピタルエンジニアの研修を始めました。今はメンテナンス技術が中心ですが、JFMAとタイアップして、受講者が病院のファシリティマネジャーになれるような仕組みができるといいですね。

**坂本** シナジー効果も出てきます。最後になりましたが、団長としてご出席いただいたISOの会議<sup>\*1</sup>はいかがでしたか。

**長澤** 当初は、EUあるいはブリティッシュスタンダードを、世界の標準に引き上げようという動きなのではないかと考えていましたが、幹事国であるイ



ギリスの代表からは、各地域の意見を取り入れて進めていきたいというお話がありました。会議では日本の存在感を示すことができ、JFMAが世界に乗り出したという印象をもちました。今秋には日本で国際専門会議が開催される予定ですので、アジア各国のメンバーとともに、アジアのFMの思想を伝えることができるのではないのでしょうか。

**坂本** いろいろな方のご意見を取り入れることがFMの普及につながると信じています。今年もよろしくお願ひします。

\*1 2012年11月、ベルリンで開催されたISO/TC267の第1回の国際専門会議。長澤先生は日本代表団の団長

工学院大学 新宿キャンパスにて

## ファシリティが生きれば 人、情報が活かされ、 財務が改善される

株式会社イトーキ  
代表取締役会長



山田 匡通

経営資源はヒト・モノ・カネといわれるが、人事戦略・情報戦略・財務戦略を包括するようにファシリティマネジメントを最適化することは、経営基盤強化に大きな影響を与えると考える。では、実際の経営においてFMはどのような位置関係にあるのか。

まず、人事戦略について、オフィスは“人”を活かす場であり、“人”は働く環境に大きく影響を受ける存在であり、その環境は“人”の意識にも作用する。従ってワークモチベーション、創造性を刺激する空間は意識や感情、コミュニケーションに影響を与える。すなわち人がファシリティを変え、ファシリティが人を変える相互作用が働いている。そこで働く人が生き生きし、組織が活性化することにより、BS、P/Lという従来の指標では評価できない、様々な場面で機能や効率がアップし財務効果が生まれてくる。

また、情報戦略においては、特にオフィス、学校、工場、商業施設、住宅などあらゆる空間においてICT（情報通信技術）は無くしてはならない物となっており、その技術革新のスピードは目覚ましい。私の言葉では“空間をオフィス化する”となるが、

これは最新のICTの要素技術を使えば、どこでも情報が取れ、どこでも情報を管理でき、どこでもコミュニケーションできるので、あらゆる空間がオフィス化できるという考え方である。もはやICTが経営全体を支える当たり前のツールになった今、いかにこれらの機能をファシリティの中に取り込んで、使いこなしていくかが重要である。

このように見てみると、FMは単にファシリティコストの削減やファシリティの有効活用に寄与するだけでなく、そこに集う「人」にも大きな影響を及ぼし、財務戦略、情報戦略を包括する経営基盤の一つであると考えられる。FMはそのような力を持っているのである。

弊社は2012年11月、東京都中央区京橋に交流型ビジネス拠点SYNQAをオープンさせた。意思決定から開設に至る過程でFMの持つこれらの力を最大限活用し、経営基盤を支えていく機能として展開した。

世の中の経営トップの方々にFMの持つ力と魅力を伝え、理解いただくためにもここで得られた知見を広く世に情報発信して行くことが弊社の責務であると考えている。

## これからの社会、 「Smart & Safety」を 実現するFM

株式会社NTTファシリティーズ  
取締役相談役

沖田 章喜



近年、消費経済の成熟化、経済のグローバル化、IT革命など、経営をとりまく変化のスピードが一段と速まるなか、「拙速は巧遅に勝る」という孫子の格言にもあるように、経営のスピードが求められています。

これは、移り変わりの激しい消費者等のニーズに対して、より精度を高めるために時間を費やすことによる機会ロス（やらない事による損失）が、失敗リスクを上回ってしまうためであり、「すばやい」意思決定と「すばやい」実行が、企業経営において非常に重要になっています。

この「すばやい」の実現のためには、「確かな情報」を「必要な時」に取り出せることが不可欠です。第4の経営資源と言われるファシリティにおいても、このような環境を整え、運用していくことがFMの真髄であると思います。

東日本大震災においては、NTTグループは、驚異的なスピードで通信の復旧を成し遂げることができました。例えば、被災地では、被災直後の社員・家族の安否、建物・設備の被災状況等の現況確認を最優先として対応をしている状況下においても、東京のバックオフィスにて、データベースを活用

した被災対象の洗い出し、設備運転状況の確認等を行い、的確な応急復旧計画の立案、迅速な全国からの兵站の手配を行うことができました。

これらを可能としたのは、全国各地からアクセス可能な全国数万棟の建物・電力設備データベースと、トータルオペレーションセンタ（監視センタ）による監視・統制等が十分に機能を発揮したことによるものであり、日頃から運用してきたFMが経営に貢献できた事例だと思えます。

また、今回の大震災を契機に、多様なエネルギー活用と街区としての安心・安全の提供を、ICTを活用した高度なマネジメントにより提供する「スマートコミュニティ」の実現に向けた取り組みが活発になってきています。住民・企業・自治体の枠を超え、施設から街区・都市レベルまでへと広がっていく中で、これらを一元的に管理・運営し、多様なサービスを「最適」に提供していく営みは、まさしくFMであり、「Smart & Safety」を軸とした社会の発展に、FMへの期待と存在感はさらに高まるもと考えています。

## 経営に役立つ 計画的なFMの実践

ジェイアール東日本ビルテック株式会社  
代表取締役社長



大井 清一郎

あらゆる企業にとって建物や設備の安定稼働は極めて大切な問題ですが、どんな設備でも年々老朽化し故障による修繕や破損による取り替えが発生します。ビル管理における空調設備の故障は顧客へのサービスレベルの低下を招き、また配管の損傷は漏水などを起こし資産の価値を落とします。故障をいかに予防するかは大変大切な事柄ですが、一方故障を起こさないために必要以上に維持管理にコストがかかると毎年の収支に大きな影響が出ます。メンテナンスのコストを適正な範囲におさめていくには計画的に点検を行い、その結果に対して適切に修繕、更新をしていくことが必要です。場合によっては設備投資も必要です。

私の経験してきた鉄道の設備管理ではメンテナンスに関して大変しっかりした仕組みで取り組んでいます。対象設備について検査の周期を設定し、結果に基づいて修繕計画を立て実施していますが、列車のスピードが上がったりお客さまの数が増えたりすると設備への荷重条件が変わります。その結果同じ設備で

は痛みも早くなり修繕の周期も短く年々メンテナンスコストが増えることになります。そこで、設備のメンテナンスコストを分析し、レールを太いものに取り換えることによりトータルコストが同じあるいは少なくて済むようにしたことがあります。つまり持てる設備（資産）の状況を常に把握し、安全で安定した輸送を提供しつつ適正なトータルコストで運営できるように設備投資も行っているのです。まさにFMの実践です。

設備にかかる経費が具体的数値として毎年収支に反映されていると、設備投資の必要性も把握できます。適切なFMの実施は経営にとって大変役に立つことだと言えます。

## FMが組織経営と 社会にもたらすもの

大成建設株式会社  
代表取締役社長

山内 隆司



組織において、ファシリティは製品・サービス・ナレッジの全てを産み出す、利益の根源たる場である。FMはそのファシリティを戦略的に活用し、力を最大限に引き出す経営活動であり、経営に大きなメリットをもたらす。

FMが有効に機能している組織では、適時適切な施策の実施によりキャッシュフローが改善され、保有資産が適正な状態に維持される。また、FMは働く人や施設来訪者を元気にし、輝かせる力を持っている。組織経営にとってFMという武器を手にするこの意味ははかりしれない。

FMがその真価を発揮するには、経営者、それを補佐するファシリティマネジャー、各方面のサプライヤーがそれぞれの役割をよく理解し、適切に連携することが不可欠である。JFMA 賞受賞事例に代表されるわが国のベストプラクティスを見ると、経営のトップが確信を持ってFMの先頭に立ち、ファシリティマネジャーが経営者の経営戦略を見事にFM戦略に落とし込み、サプライヤーと共にこれを実践し開花させている。

JFMAは発足以来、優れたファシリティマネジャーの養成を通してわが国のFM普及に寄与してきたが、今後はFMの効果を理解して鮮やかに使いこなす経営者を増やしてゆくことが、さらなる発展を加速させる鍵になるであろう。

FMは個々の組織経営に資するばかりでなく、優れた社会的ストックを次の世代に継承するという社会的使命をも担う。FMに携わる人々の努力の結果は、やがて社会全体の財産となる。将来を担う世代に豊かな社会を繋いでゆくために、弊社もFMの実施者として、またサプライヤーとして、人がいきいきとする環境の創造に力を尽くしてゆく所存である。

## つかう立場を重視した 経営視点のFMへ

日本郵政株式会社  
代表取締役 副社長執行役員

長島 俊夫



日本郵政グループは2012年（平成24年）10月、郵便事業株式会社と郵便局株式会社を統合し日本郵便株式会社が発足し、新しいスタートを切りました。これに合わせ「郵政グループビジョン2021」を策定し、郵政グループが有する人材や豊富な資産、全国規模の郵便局ネットワークといった潜在的な力を活かし、「みがく・ひろげる・つなぐ」という視点から「サービス・マネジメント・社風」の3つの改革に取り組むことを宣言しています。

その、豊富な資産であり全国規模の郵便局ネットワークは、郵便、ゆうちょ、かんぽの事業ネットワークを支える郵便局のほか事務所、社宅など約1,000万㎡を超えるもので、1980年代後半の郵政省時代から、当時の郵政省建築部（現在は不動産部門施設部）を中心に、施設管理にFMの考え方を導入し、その後、公社化・民営化などの度重なる組織改変の中で、「つくるからつかう、いかすへ」を合言葉に、「経営視点のFM」を目指し取り組みを行ってきました。

2007年（平成19年）10月に株式会社としてスタートしてから、お客様への事業サービス提供

の基盤となるファシリティの整備・維持、財務要素として大きな部分を占めるファシリティコスト管理の重要性がさらに鮮明となり、従前に増して「経営視点のFM」を強くし、事業経営に貢献することが求められています。そのための効果的な施設投資、ファシリティコスト管理、膨大な施設群を管理するためのデータベース充実、環境対応施策、CS向上施策などについても、グループ全体のファシリティを俯瞰し、経営視点に立脚したFMの観点から、もう一歩進めていくことが必要と考えています。

今後も、JFMAの皆様からFMに関する多くの刺激をいただき、「つかう立場」を重視する日本郵政グループとしてのFMの充実を図っていきたいと考えています。

## 戦略的FMで 新たな価値の創造を

三菱地所株式会社  
常務執行役員

合場 直人



ファシリティは財務・人事・情報システムと並び、経営を支える4つの経営資源と言われており、企業で働く人や組織文化に大きく影響を与えるものである。ファシリティに対する要求は時代とともに絶えず変化しており、経営における戦略的FMは、今後より重要度を増すだろう。特に次の3点において、FMが経営に与える影響は大きいと考える。

一点目は、CRE(Corporate Real Estate: 企業不動産)戦略の重要性が高まっている点である。CRE戦略とは企業の価値を最大化するために、経営戦略的視点に立って見直しを行い、不動産の効率を最大限向上させていくことである。法制度・会計制度の変更等々、近年の不動産を取り巻く様々な環境の変化からCRE戦略の必要性が高まっており、CRE戦略を実施するうえで、FMの考え方は非常に有益である。

二点目は、快適・魅力的なワークプレイス造りである。現代においてワーカーに求められる役割は、情報処理から新たな価値・知識の創造へと変化してきている。オフィス環境が人、組織に与える影響は非常に大きく、FMによる快適・魅力的な

ワークプレイスの実現は、新たな価値創造の促進につながり、経営に与えるインパクトも大きい。サプライヤー側にもワーカーの多様な相互作用を促し、新たな価値を生み出す場・仕掛けを生み出すことが求められることとなる。

三点目は、企業のBCP(Business Continuity Plan: 事業継続計画)において、FMが重要な役割を果たす点である。東日本大震災以降、BCPの見直し、整備は経営者にとって重要な課題である。ファシリティは経営資源であるとともに、企業活動を行う物理的な場でもあるため、BCPにおいてFMの視点は必要不可欠となる。サプライヤー側としても、地域として機能途絶しないBCD(Business Continuity District、事業継続地区)が実現した安全・安心・快適な街を目指し、官民地域社会が一体となり様々な防災対策に取り組む必要がある。

三菱地所では上記のFMの視点を考えて、丸の内再構築を進めている。FMの普及によって成熟した社会を実現し、世界で一番美しい都心を作り上げていきたい。

特集

# 経営を支える FM

Special Issue

## ファシリティマネジメントは いかに経営に貢献できるか

2013年JFMAジャーナルでは、「FMを紐解き、広める」を年間の特集テーマにしていきます。今号はその第1回目として「経営を支えるFM」をテーマに特集を組みました。

「経営とFM」というと「漠然としたイメージしか思い浮かばない」、あるいは「経営者ではないので経営は語れない」といった声が聞こえてきますが、企業や公共団体が施設とその環境を効率的に活用することは、効率経営や付加価値経営にとって不可欠です。経営は遠い雲の上の出来事ではなく、ファシリティマネジメントは経営活動そのものです。

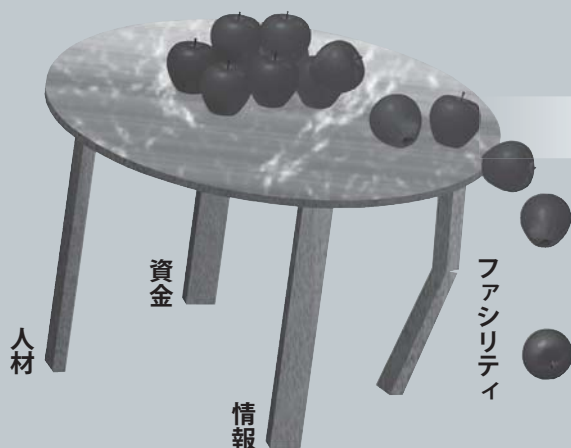
経営を行うためには、組織が利用できる経営資源を有効活用し、長期的視点に立って経営計画を達成するための経営活動が必要になります。ファシリティ

は、人材、資金、情報とともに経営を支える経営資源です。さらに経営やビジネスを支える基盤になるのが、人事、財務、情報システム、そしてファシリティマネジメントです。

市場は顧客や競合、技術革新、産業構造の変化、さらには社会や経済情勢などによって常に変化しており、経営環境の変化に合わせて、経営資源を調整し、最適化することが必要になります。日本能率協会が2012年に行った企業経営課題に関する調査によると、企業の経営課題の1位は「売り上げ・シェア拡大」、2位「収益性向上」、3位が「人材強化（採用・育成・多様化）」です。グローバルに展開する市場の変化は早く、競争の激化に加え、国内ではデフレ経済、少子高齢化による市場の縮小など経営環境は厳しくなっています。

### 経営への FM 導入の遅れ

テーブル(経営)を支える脚(経営資源)の1本(ファシリティ)が  
ひ弱で折れかけ、テーブルが傾きリンゴ(経営果実)が  
安定せずにこぼれ落ちていませんか？



### 戦略的FMの導入は、経営革新に残されている最強の切り札！

病んでいる脚をFM導入でしっかり包んで健全化し、  
テーブルを安定させ(経営基盤の強化)  
リンゴを次々と盛り続ける経営ができます。



# 経営基盤としてのファシリティマネジメント

市場に競争力のある製品やサービスを投入し、売り上げやシェアを拡大するためには、社員の知識創造性を高めるためのワークプレイスづくりや運用が必要になります。また事業部ごとに管理している施設の情報をFM部門で一元管理することでファシリティコストの最適化を図れ、収益性の向上や財務体質強化に貢献することも可能になります。

経営環境の変化に対応するために新本社を建設し、運用の中で、社員の働きやすさや業務のスピードを向上させ、組織を変化させているアルプス電気や創設者の理念を実現するために進化を続ける倉敷中央病院など、日本ファシリティマネジメント大賞（JFMA賞）の受賞例を見ると、効果的なファシリティの利活用が経営に大きく貢献していることが分かります。

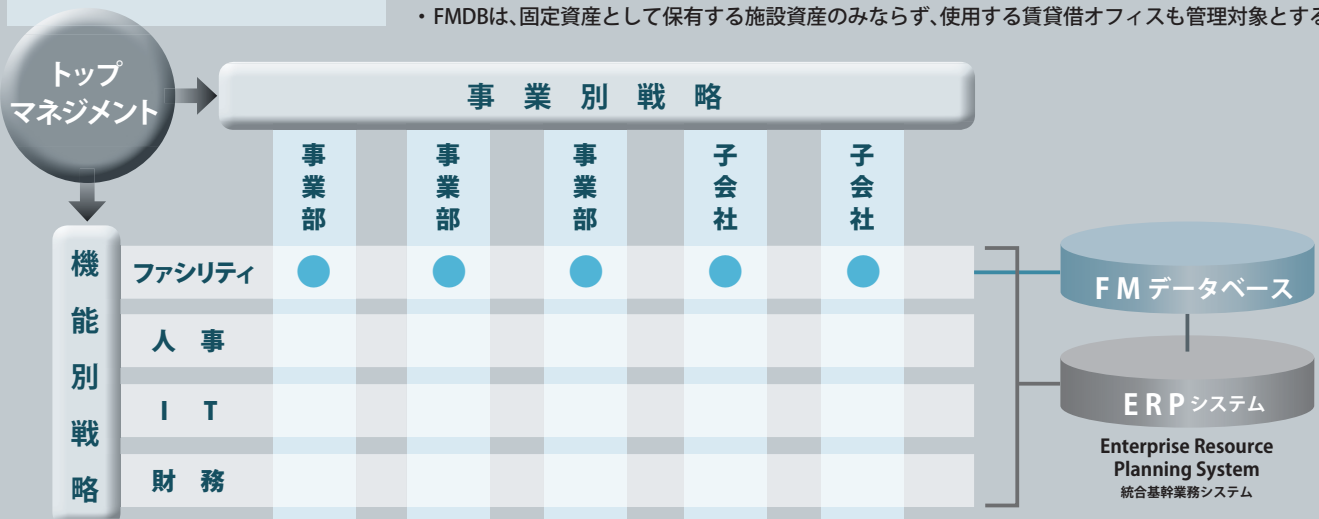
## ●日本企業の経営課題 2012

- 1位 売り上げ・シェア拡大
- 2位 収益性向上
- 3位 人材強化(採用・育成・多様化)
- 4位 新製品・新サービス・新事業開発
- 5位 グローバル化(グローバル経営)
- 6位 財務体質強化
- 7位 技術力の強化
- 8位 顧客満足度の向上
- 9位 現場の強化(安全・技能継承)
- 10位 品質向上(サービス・商品)

第34回 当面する企業経営課題に関する調査データ編  
「調査概要2012」日本能率協会

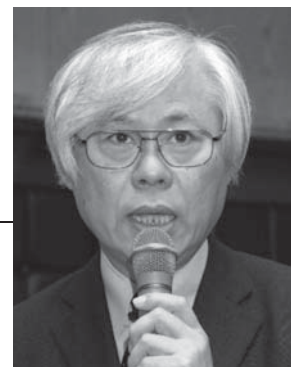
## 経営基盤のマネジメントとは (縦割から横串)

- ・ 経営基盤において、人事労務、経理財務、ICT部門は、各事業部を横断的に管理することが多い。
- ・ しかし、総務施設(ファシリティ)部門では、それぞれの事業部門や小会社組織などが独自に集約し、管理していることが多く、経営組織全体の状況がつかめていないことが多い。
- ・ 全社的な施設資産のデータ(FMDB)統轄管理を行うことで、トップマネジメントを支援する。
- ・ FMDBは、固定資産として保有する施設資産のみならず、使用する賃貸借オフィスも管理対象とする。



出典：JFMA 初級 FM スクールテキスト

# ビジネスを支える FM 6つの視点



**松成 和夫**

プロコード・コンサルティング代表  
認定ファシリティマネジャー

## 日本企業の経営基盤としてのFM

JFMAが訴えたいことは、「日本企業にとって、ファシリティは重要な経営資源のひとつであるばかりか、経営基盤(ビジネスインフラ)の要と位置づけるべき存在である」ということである。日本企業の競争力は、研究開発や高度な技術力を背景とした知的創造の拠点から生まれる。創造性を刺激しチームワークを支援する研究開発施設やオフィス、高度な品質の源泉である生産施設などは、まさしく日本企業の経営基盤なのである。

これまで、JFMAのFM普及活動は、FMの標準業務の普及や評価技術の洗練・普及が中心であった。つまり、ファシリティマネジャーを育てることに重点が置かれていた。しかし、坂本春生会長の就任以来、

経営基盤の要としてのFMの重要性の啓発、経営そのものの仕組みの改革、経営者の意識改革にも重点が置かれるようになってきている。

本稿では、経営基盤の要として、FMがいかに経営に貢献できるか、6つの視点からFMがビジネスを支える重要な役割を担っていることを説明する。6つの視点とは、1.変化に対応する、2.成長を支援する、3.収益性を高める、4.人と場を活かす、5.社会的責任を果たす、6.安全・安心を確保する、である。また、具体的な例として、JFMA賞優秀FM賞などの受賞事例を紹介している。

## 1. 変化に対応する

企業経営は、順風満帆の時はわずかしがなく、変

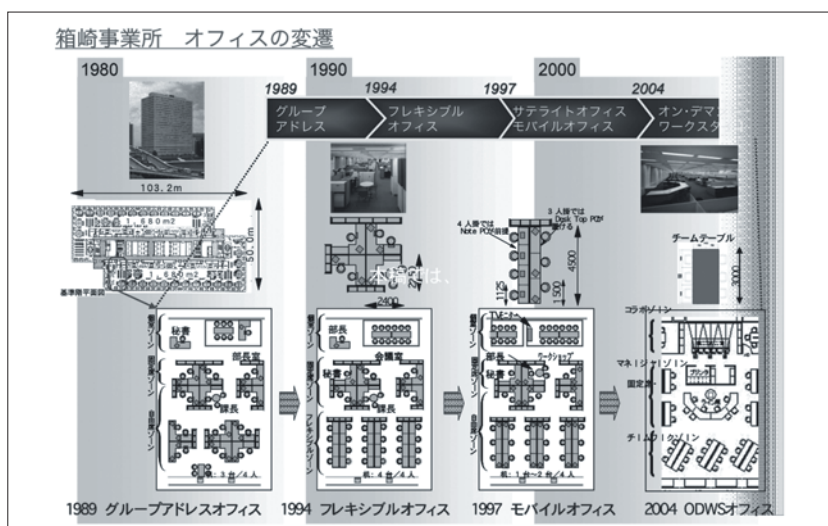


図1 日本IBM 箱崎事業所 オフィスの変遷

化の連続である。チャールズ・ダーウィンの言葉とされる格言がある。「もっとも力の強い者が生き残るのではなく、もっとも賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは変化に対応できる者だ」。企業経営も、事業領域の変化、事業の拡大・縮小、市場ニーズの変化などに対応できなくてはならない。

事業領域の変化に対応するFMでは、時にはファシリティの大幅な変化・変革が求められる。第3回JFMA賞受賞の日本IBM箱崎事業所は、メインフレーム主体のハード事業から顧客にソリューションを提供するソフトサービスへと事業領域を転換したビジネスに対応するなど、10年以上にわたりワークプレイスの改革を続けた好例である(図1)。

事業の拡大・縮小では、FMはいち早くファシリティの拡大・縮小で対応するスピードを求められる。また、市場ニーズの変化では施設ニーズの変化を見極め、FMの施策を実行して対応する必要がある。第6回JFMA賞受賞の浜松市は、合併による既存施設の重複、人口減少化による施設ニーズの変化などを施設評価により的確に把握し、総量縮減、用途変更による有効活用などの施策を立案し、実行している事例である。

## 2. 成長を支援する

企業の成長に対応する、あるいは積極的に成長を支援することもFMの重要な役割である。グローバル化の波を受け、日本企業も生産拠点、販売拠点のグローバル化はもとより、開発拠点も市場近くに分散配置する時代になっている。グローバル経営に対応してグローバルなFMを展開しているのが米国系のグローバル企業である。グローバル不動産(GRE)部門を設置して、統括マネジメント体制を強化している。

企業のM&Aによる成長を支援するFMも重要である。経営統合を効果あるものとするためには、旧体制を一新する企業文化の構築、人材のフル活用、効率的な拠点再配置などの成長戦略が求められる。こうした成長戦略に対応して、FMは新しい企業文化を醸成するワークプレイスの供給、施設重複を廃する施設再配置などにより、M&A経営を支援することができる。

第2回JFMA賞受賞の富士フィルム、富士ゼロックスの新社構築は、ホールディング会社設立を含めた3社の新たな拠点構築に際して共用空間の配置、スペース標準の共通適用などによってFM部門がリーダーシップを発揮した事例である。また、企業の自己革新を助けるワークプレイスづくりなどにより、成長を支援することもできる。知識社会では企業の構成

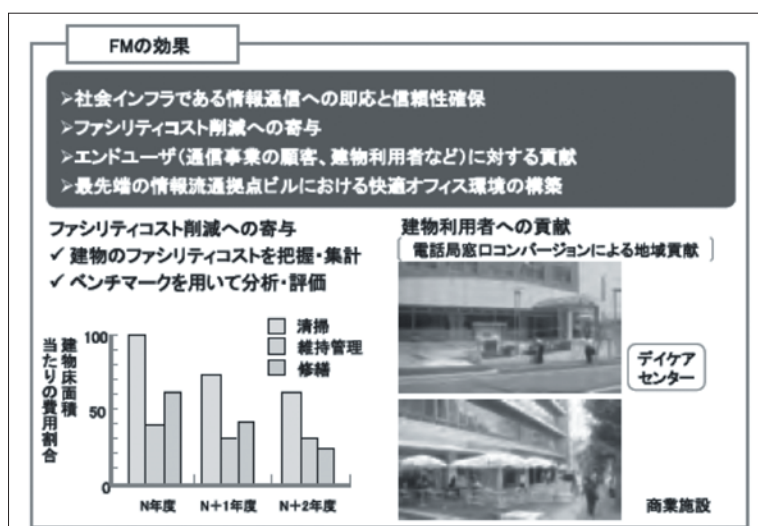


図2 東日本電信電話、西日本電信電話 FMの効果

員全員が自己革新・成長を遂げなければ知識創造による競争力が生まれない。ワークプレイスづくりを担うFM部門の知恵の見せどころでもある。

### 3. 収益性を高める

効率経営により、限られた経営資源を活用して収益性を高めることは、すべての企業に共通する経営課題である。FMはファシリティコストの削減により、効率経営に大きく貢献することができる。ファシリティコストは、削減した経費と同額の利益を企業にもたらすことで、FM部門の重要な課題である。第2回JFMA賞受賞の東日本電信電話株式会社・西日本電信電話株式会社は、14年間で約40%のファシリティコスト削減を実践した事例である(図2)。また、同じく第2回受賞の名古屋大学では、大学間のベンチマーキングを行い、ファシリティコスト削減につなげている。

施設ポートフォリオの最適化も収益性を高めるうえで重要なFMの課題である(図3)。財務状況、経営環境、経営課題の変化によって自社保有が適切か、賃借が適切かは、いかようにも変化するが、施設ポートフォリオの柔軟性をもたせることで、その時々のファシリティコストを最小化できる。また、ラ

イフサイクルコストを最小化する視点も重要である。とくに自社保有施設を多数もつ企業では、ライフサイクルコストの算出とLCM(ライフサイクルマネジメント)の施策実行が有効である。第2回JFMA賞受賞の青森県は、このライフサイクルコストの算出を行い、既存施設の長寿命化をめざす施策の裏付けとしている。

### 4. 人と場を活かす

ビジネスは、優れた知的生産によってつくられるアイデア・知識・知恵が競争力の鍵となる。これらは、企業がネットワークする人材が生み出すもので、その場となるワークプレイスはビジネスの命運を左右する重要な経営資源である。ワークプレイスは、知的生産性の向上だけでなく、働き方の改革支援、働く意欲の向上(楽しく働く)を支援する。経営基盤を「人と場を活かす」方向へと導くFMの役割が、不可欠の存在であることがわかる。

第1回JFMA賞受賞のアクセンチュアでは、分散していたオフィスを統合し、同時にノンテリトリアルオフィスで1人・2人・数人での業務などに適した多様なワークプレイスセッティングを行い、知的生産を支援している。

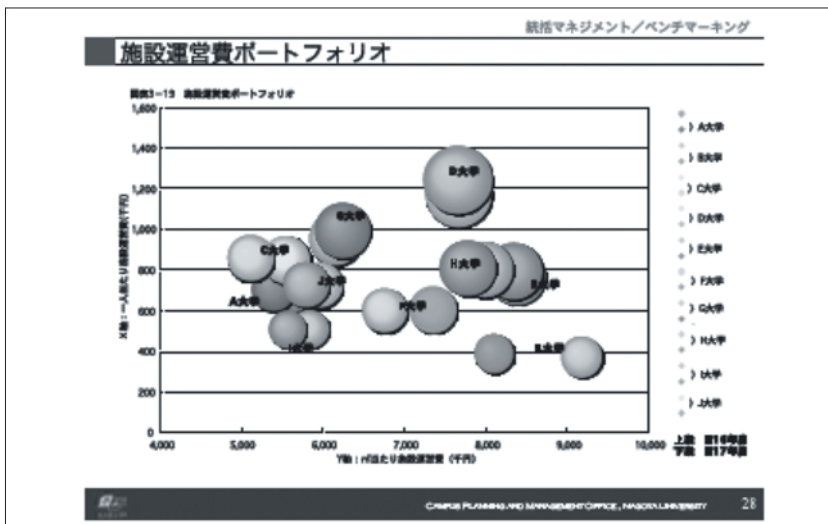


図3 名古屋大学 施設運営費ポートフォリオ

## 5. 社会に貢献する

近年は、利益を生み出すことだけが企業の目的ではなく、社会に対して価値を生み出すべきであるという認識が広まってきている。企業の活動は、公共の利益にならなければ存在意義がないという考え方である。競争戦略で著名なハーバード大学のマイケル・ポーターも「企業は、社会にとっていちばん大切なことは何かを考えるべき」であり、「これからは温かいハートが重要だ」と発言するようになってきた。

ファシリティは、企業活動の場となるものだが、地域社会、環境負荷を考慮すれば地球環境全体との接点をもっている。すなわちFMはCSR（企業の社会的責任）の重要な一翼を担っている。

第4回JFMA賞受賞の倉敷中央病院は、まさに公共の利益に合致する医療サービスを40年間継続している。地域社会に開かれた医療施設は、病院FMの好例といえる（写真1、2）。

多様なユーザーの誰もが使いやすいものをめざすユニバーサルデザインによるファシリティの実現は、FMの社会貢献のひとつである。また、3Rの展開によるファシリティが及ぼす地球環境負荷の軽減は、公共の利益に合致するFM課題である

## 6. 安全・安心を確保する

安全・安心を確保することは、すべての企業活動のなかでもっとも優先すべき課題である。人の生命、生活に甚大な被害をもたらさぬよう、全企業活動を点検し、安全・安心を確保することが必要である。ファシリティは企業の経営基盤であり、上記の視点から定期的に点検・評価を実施して、問題があればすみやかに改善することが求められている。

安全・安心の確保は、BCPの視点からも重要である。経営基盤あるファシリティが事故や災害で機能しなくなったのではビジネスが停止してしまう。また、情報セキュリティ・物理的セキュリティの確保も大きな経営課題である。とくに、入退館管理などの物理的セキュリティは、ファシリティマネジャーの担当であり、責任も重い。

自社保有施設については、竣工後の計画的保全を実行して、安全を確保しながら使い続けることが重要である。壊れてから修繕する事後保全では、安全・安心を確保することはむずかしい。第3回JFMA賞受賞の武蔵野市では、計画的保全をおそらく地方自治体では初めて導入して、長寿命化を図ると同時に事後保全を大幅に減らしている。



写真1 倉敷中央病院 全景(2000年頃)



写真2 倉敷中央病院 温室

総論  
②

# 経営戦略と ファシリティマネジメントの これから

## 事業継続性と 知的生産性向上のために



**松岡 利昌**

MRI株式会社松岡総合研究所代表  
名古屋大学大学院  
施設計画推進室特任准教授

### はじめに

日本を取り巻く環境はめまぐるしく変わっている。政治、経済、文化などあらゆる分野で起きているこの変化に対して、企業組織はどう対応するべきだろうか。一方、世界のファシリティマネジメント市場もダイナミックに変化を続けている。グローバルな動きを見据えながら、これからのファシリティマネジメント(FM)を考えたい。

### 3.11以降のパラダイムシフト

2011年3月11日東日本大震災は、甚大な犠牲者をもたらした。先般、改めて宮城県石巻市エリアを訪れたが、2年近く経った現在も瓦礫の山と放置された

被災建物や車両等に驚くばかりだった。復興の遅れを目の当たりにすると、これから起きる様々な変化に対して日本は本当に的確に対処していけるのか不安を拭いきれない。

これについては、企業も深刻に受け止めなければならない。つまり、企業はリスクマネジメントを再考し、適切なBCP(事業継続計画)とDRP(災害復旧計画)を構築しなければならないことを意味する。今回の震災は単なる自然災害ではない。FM的視点からも経営の根幹を揺るがす変革をもたらした。それが次の3つのポイントである。

第一は、安全防災に加え水害の問題である。立地に応じて、地下に熱源や電気設備を保有する従来型

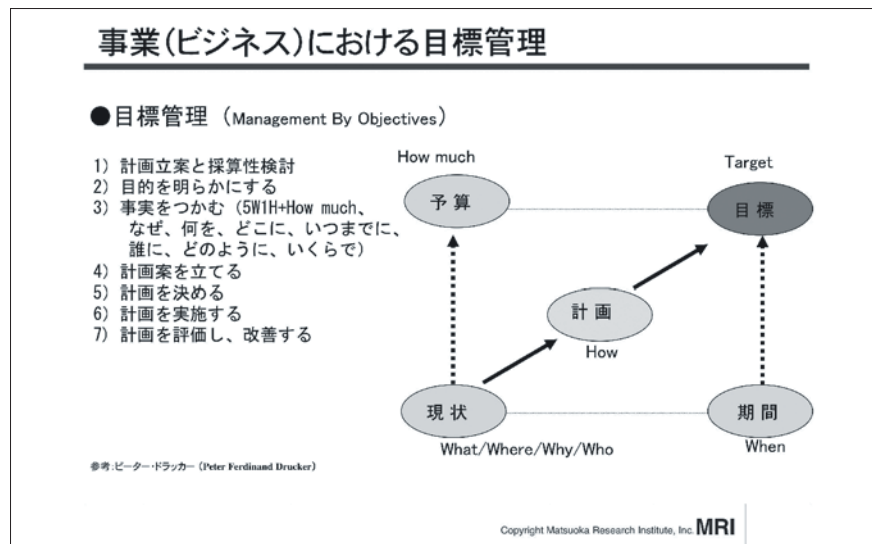


図1 事業(ビジネス)における目標管理

の設備設計を考え直す必要がある。また、駆体構造同様に内装設備の重大な損害をもたらしたことから、免震化やそれに伴うLCMの検討が必要である。いうまでもなく原子力の問題は、再生可能エネルギーへのシフトを加速させる。

第二は、BCPとDRPである。サプライチェーンが寸断された経験から、いかに早期復興することが大切か、あるいは事業のトリアージが必要かということがわかった。これがDRPの基本であり、継続性を考えるだけでなく、発災後の早期復興が被害を最小限に食い止める鍵となる。そのために情報セキュリティも強化が必要であり、クラウド化が進むだろう。

第三は、ワークスタイルの変革である。多くの外資系グローバル企業の日本拠点での対応は、極めて早かった。直ちに日本を一時退去した企業もあったが、国内で業務を続けた企業は、在宅勤務を発令し、1週間ほど、自宅で業務対応を続けていた。PCやタブレット端末を社外に持ち出し、クラウド上ネットワーク対応する仕組みは、日本企業ではまだ少ない。実は、在宅勤務のワーカーを評価する仕組みが充実していないからだ。従って、日本企業の多くは発災後、自宅待機を余儀なくされ、その分業務対応が遅れてしまった。裁量労働制を採用

し能力主義、成果主義としてワーカーを評価する仕組みが浸透している外資系企業との差が顕著に表れた例である。このように、3.11は、日本の企業経営のパラダイムの転換をもたらしたのである。

## ファシリティ関連市場の構造変化

一方、ファシリティ関連市場へのグローバルな変化の波は、2008年のリーマンショック以前から、すでにもたらされていた。平成4年にピークを迎えた民間建設投資はその後下り坂に、また、政府建設投資も平成7年に頭打ちで、その後は伸びていない。これは、築20年を超える老朽化建物がストックとして多くもたらされていることを意味する。また、この公共建築に至っては、7億㎡ともいわれるストックがあり、旧耐震のものが半数近くを占める。これらの資産を維持保全して行くコストは、初期投資の5倍ともいわれ、多大な負担となることは必至である。このようなファシリティ関連市場でも、3つの大きな流れが認められる。

まず、第一に老朽化資産の利活用である。従来のようにスクラップ&ビルドの投資が十分に実行できない今日では、維持管理費用を適切にかけながら、計画保全を実行し、長寿命化していかざるを得ない。

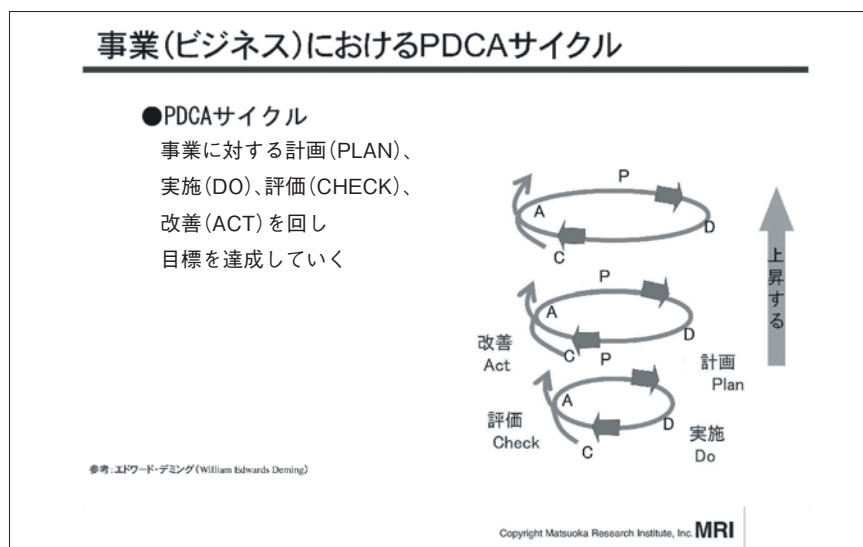


図2 事業(ビジネス)におけるPDCAサイクル

全体の資産総量を縮減し、必要性のあるものを残しながら、資産の再構築が必要になる。

第二に所有モデルが変わってきた。証券化の波は、建物を所有することから活用する方向へと向かう。しかし、ファシリティを戦略的に利用するためには、需要予測を行いながら利用度を評価し、最適な利用構成を考える必要がある。日本企業も近年グローバル化の波の中、海外の拠点を含めた全施設を統合的に管理運営することが必要になってきた。

第三は、ファシリティ空間のあり方の変化である。ITの進化とともにもたらされたワークスタイルの変革は、従来型の定型業務から、否定形で不連続な知的創造型の働き方を必要とする。この知識創造活動を支えるワークプレイスがなければ、老朽化ストックの中、経営貢献をもたらす生産性を導くことはできない。そのためには、まず効率化を実現し、イノベーションを導く環境が必要となる。

## 省エネルギーのためのマネジメント

これまで見てきた経営環境の変化に事業を適合させ、新たな価値を産み出すには、企業はどうすれば良いのだろうか。FMがその力となることは間違いな

い。実は、FMのコンセプトの背景には、3つの経営学の基本概念が含まれている。

第一は、ピーター・ドラッカーが提唱した目標管理の考え方である。採算性を検討しながら、目標を設定し、それに至る計画を立案する。そして、これを実現するために計画を遂行しながら、目標達成を評価する(図1)。第二は、品質管理を構築したエドワード・デミングのPDCAサイクルである。事業に対する計画(PPLAN)、実施(DO)、評価(CHECK)、改善(ACT)を回し、目標を達成するとともに、さらなる目標を設定し、向上していく(図2)。第三は、マイケル・ポーターの価値連鎖の考え方である。コア事業に対して、機能分野(人事、財務、IT、総務-FM)などがどのように関係し合い、組織の価値をもたらすかという考え方である(図3)。

これらの考え方を斟酌しながら、簡潔に図式化したものが図4である。

これまで見てきたような経営環境の変化に対して、適切に事業を適合させ、新たな企業価値を産み出す必要がある。コアビジネスと呼ばれる事業においては、目標を設定し、PDCAを回すことで、戦略的に事業分野の取捨選択を行い、中長期的に事

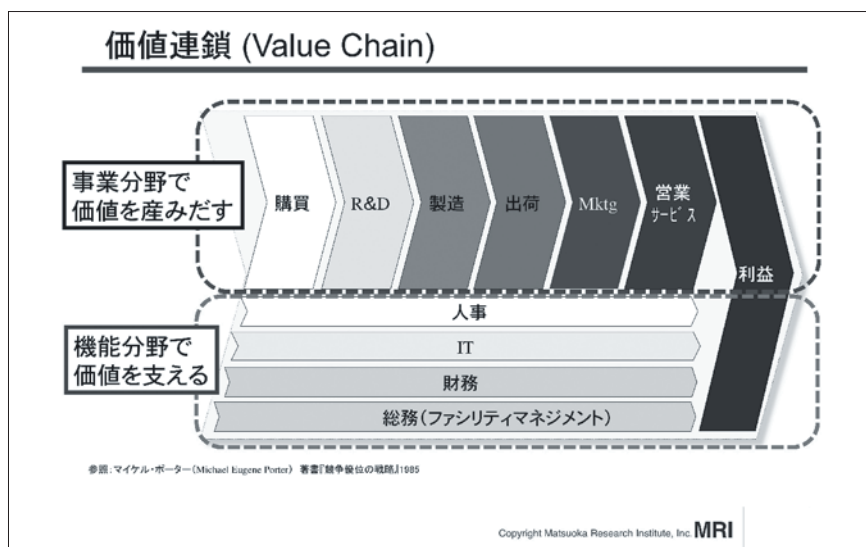


図3 価値連鎖 (Value Chain)

業革新、いわゆるイノベーションを引き起こすのである。イノベーションとは、ヨーゼフ・シュンペーターが構築した理論であるが、不断の革新により飛躍的に経済発展をもたらすというものである。これにより図表の上部の○は大きくなっていく。

実は、この時、イノベーションによる事業成長は、経営基盤の適切な支援が必要となる。この経営基盤のひとつがFMなのである。特に、FMは事業プロセス全体に深く関わり、人が働くあらゆる場面で事業を支えていく役割を担う。

これら経営機能の支援が適切な場合、事業(ビジネス)は持続的成長をもたらすのである。

## ファシリティマネジメントのこれから

FMの概念が日本にもたらされて、すでに25年になる。それ以降、日本でも独自に日本の経営や組織、文化に合わせて、発展を遂げてきた。企業組織を支える経営基盤としてのファシリティを、一元的に管理し最適化し、コア事業を支えるというモデルは、これまでの日本企業の成長を確実に支援してきたといえる。しかし、近年目まぐるしく変わる経営環境の変化やパラダイムシフトによって、FMもまた進化を遂げなければならない。

つまり、企業が成長するための変化に対応できるFMが重要なのである。

これまでのFMが、経済成長期を支えるためのファシリティ標準やプロセスを重視してきたとすれば、これからは、成熟期のFMモデルが必要となる。ファシリティ環境を需要に合わせて選択性へ変える必要があるだろうし、リスクマネジメントを再考したファシリティネットワークの再構築も必要になるだろう。

特に重要なのは、イノベーションを支援する自由度の高いオフィス環境である。たとえ駆体が老朽化していても、用途変更等で、スペースを可変活用し、その機能パフォーマンスを最大限に引き出さなければならない。これにより、ワークスタイル変革を支援でき、知識創造アプローチが可能となる。また、地球規模で展開されていく事業戦略では、サステナビリティ対応も重要な要素のひとつである。

日本で培われてきたFMの概念が、グローバルの波に晒されている今日、日本的FMもまた、グローバル経営のなかで通用するマネジメントモデルでなければならない。従って、欧米に端を発したFMの国際標準化の波の中で、日本のFMもさらなる進化を続けなければならないだろう。

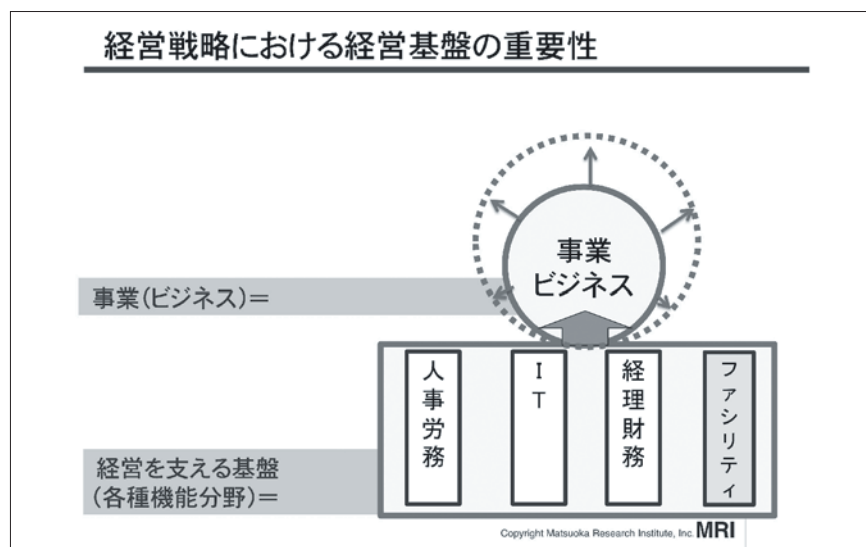


図4 事業と経営基盤

Strategic Management

# 戦略マネジメントの理論 予測型経営に向けて



**清水 孝**

早稲田大学大学院会計研究科教授

## 戦略マネジメントの意義と FMとの関連性

今日のような不確実な時代においては、有効な事業戦略を策定することはもちろん重要であるが、それを成功裏に実行するための具体的計画を立案して管理することも重要である。戦略マネジメントは、主として事業戦略の実行について、こうした具体的計画の立案とコントロールをする手法である。そのためのツールとしては、中期的(中期経営計画に際して使用される)なものとしてバランスト・スコアカードがある。他方、短期的なツールとしては、従来より予算管理が活用されてきた。しばしば両者は個別に語られているが、実はこの2つのツールを結び付けることで、事業戦略実行の強力なツールとなる。

FM戦略は、「組織がその戦略を実行するために必要な施設とその環境を企画・管理・活用するために採択する広範な優先事項」を意味している。したが

って、社内顧客となる事業を十分に検討してFM戦略に反映させるとともに、FM部門で認識されている課題を積極的に盛り込むことが求められる(図1)。

## FM戦略マップと予算編成

FM戦略が策定されれば、それはFM戦略マップにおいて具体化される。戦略マップとは、Kaplan and Nortonによって開発された戦略実行のロジックを明確にしたマップであり、財務、顧客、業務プロセス、学習・成長という4つの視点を通じて戦略を実行するために必要な戦略目標を定めたものである\*1。FM戦略における顧客は、ほとんどが社内顧客であるから、図2では「社内顧客の満足度を予算内で向上させる」という戦略目標が最上位にあり、それを達成するための業務プロセスや学習と成長の視点における戦略目標が設定されている。なお、FM部門が独立採算部門であれば、財務の視点が最上位になるが、こ

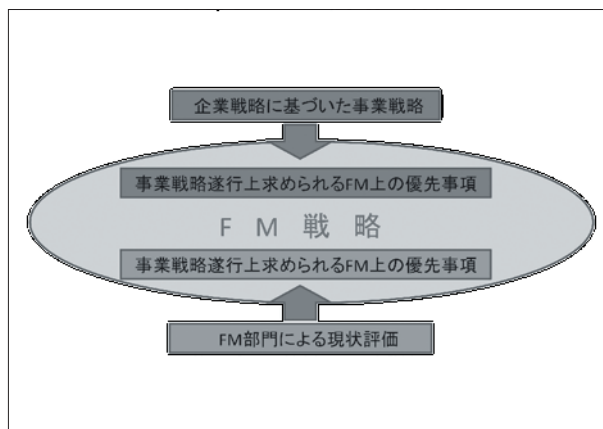


図1 FM戦略の策定

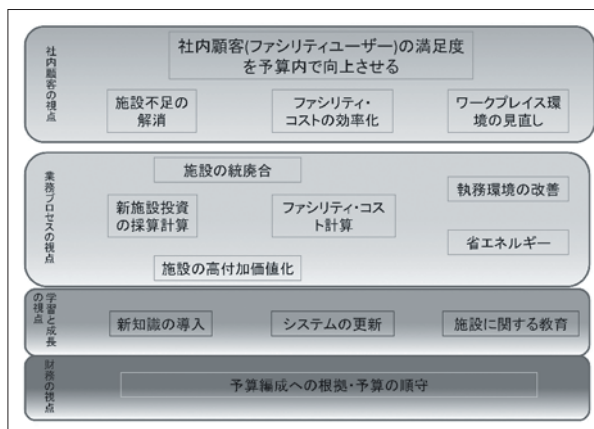


図2 FM戦略マップ

ここではコスト・センターであると考えて財務の視点を最下層に置いた。こうした戦略マップは非営利セクターなどによく見られる形である。

## 予算をバランスト・スコアカードと結びつける

社内顧客の満足度を向上させるためには、そのための資源配分が必要であり、資源配分は予算で決定されることになる。この場合、予算は順守すればよいというものではなく、戦略遂行によって企業目標を達成するために必要十分なものであるという観点を重視すべきである。このためには、予算は十分に柔軟であること、KPI(主要業績指標)主導かつ部門の意思でコントロールできることが必要となる。こうした予算への変革には、予算と戦略マップやバランスト・スコアカードを結合することが求められる。戦略マップに記された戦略目標は、スコアカードに落とし込まれて測定のための尺度、目標値、これを実行するためのアクション・プランが考察される。アクション・プランに必要な資源請求が予算になる(図3)。予算として獲得した費用を使用すれば、戦略目標が達成できているかどうかの評価されるため、予算をとりあえず消化しようとする行動をとることはできず、効果的な費用の消費ができるのである。

ビジネス・ユニット/部門: 担当貸付				
尺 度	目標値	アクション・プラン	資源要求	
			業務予算	資本予算
顧客ロイヤルティ評価	75%	顧客担当研修プログラム	250,000	175,000
		アフィリエイト・マーケティング	125,000	350,000
		顧客情報システム	150,000	750,000

企業戦略: 顧客志向になる			
戦略目標	BSCの現在の状況	業務予算要求額	資本予算要求額
顧客ロイヤルティの向上	青	×××	×××
顧客の信頼の改善	黄	×××	×××
柔軟性あるソリューション	赤	×××	×××
総支出に対する割合		44%	38%

出所: Niven, P.R.(2006), *Balanced Scorecard Step by Step*, 2nd ed., Wiley & Sons, Inc. (清水孝監訳(2009)『BSC戦略マネジメントハンドブック』中央経済社, pp.330-331. )

図3 予算申請フォーム

## 予測型経営へ

予算については、数多くの批判がなされているが、最大の問題は環境変化に対応しきれないことである。したがって、予算をより効果的に利用するためには、予測を活用した予測型経営の思想を導入する必要がある。予測型経営の特徴には6つあるが\*2 おおまかに言えば競争原理を導入してストレッチな目標を設定し、さらに予測を使用して計画(予算)を常に見直すことによってその目標の達成を容易にするということである。より正確には、①競争相手に勝つための利益を獲得するように相対的目標を設定し、②相対的目標達成のための目標値を決定し、③継続的に一定先の予測を行い、予測値と目標値の間にギャップが生じたときには、実績値に問題がなかったとしてもアクション・プランの見直しを行い、必要であれば予算を修正するのである(図4)。バランスト・スコアカードを活用するとともに予測型経営を導入することで、常に競争志向かつ戦略志向の組織を作り上げ、環境変化に対応する強い組織となることができるのである。

\*1 Kaplan and Nortonによるバランスト・スコアカード関連の著作は5冊あるが、戦略マップに関する記述は次の書がもっとも詳しい。Kaplan, R.S. and D.P. Norton(2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press. (櫻井通暁・伊藤和憲・長谷川恵一監訳(2005)『戦略マップ』ランダムハウス講談社。)

\*2 詳細については、清水孝著「予測型経営の理論と実務」『早稲田商学』第434号、早稲田商学同協会、2013年1月発行(予定)を参照されたい。

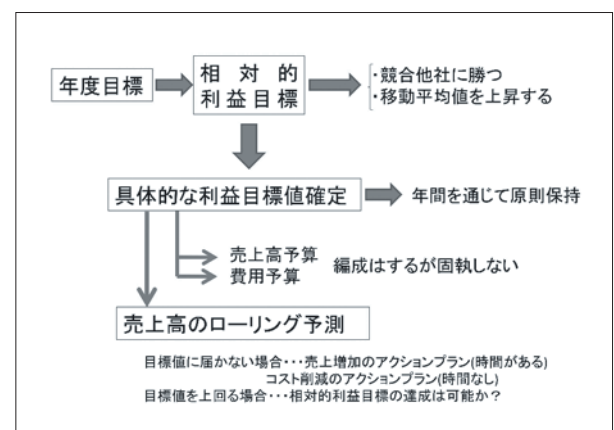


図4 予測型経営

Strategic Management

# CREマネジメントとFM

**板谷 敏正**

プロパティデータバンク株式会社  
代表取締役社長  
芝浦工業大学 客員教授



## はじめに

わが国の法人(企業)所有不動産の大半は、収益不動産ではなく各法人の事業用に供されている不動産であり、具体的には工場、社屋、店舗、寮・社宅などの不動産である。その総量は約500兆円に達すると推測されている。近年、これらの企業不動産をあえて「CRE(Corporate Real Estate)」と表現し、さらに企業不動産の管理、運用を戦略的に行い企業経営に貢献しようという取り組みを「CREマネジメント(以下CREM)」と定義し、これを積極的に取り組んでいこうという動きが各企業で進展している。一時期、不動産業界ではCREMが不動産の売却戦略や遊休地活用戦略として普及した面もあったが、本来は中長期的な視点でユーザー企業の企業価値向上や本業への貢献を目的とする継続的な不動産に関する経営活動である。

## CREマネジメントとFM

不動産や資産に関するマネジメント体系を大まか

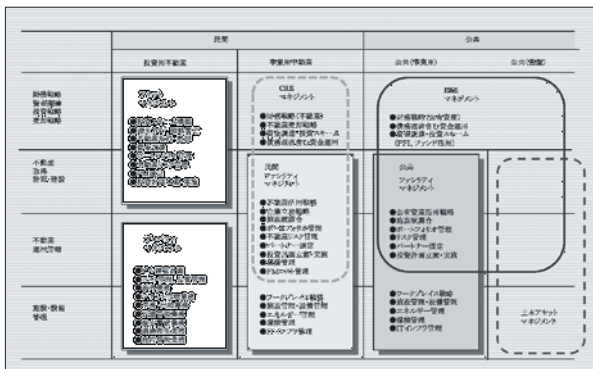


図1 不動産に関するマネジメント体系

に整理すると図1のようになる。近年、民間の投資用不動産を中心にアセットマネジメント(AM)やプロパティマネジメント(PM)の概念が登場し、事業として定着している。一方、一般企業においては、不動産の運用管理は総務部門や不動産部門により遂行されており、FM及びCREMはこれらの業務を対象としている。CREMとFMとは重複する部分も多いが、純粋な不動産の投資・売却戦略及び不動産に関する資金調達や財務戦略はFMとは別な経営戦略として位置づけることができる。米国ハーバード大学傘下の不動産会社副社長Robert A.Silvermanがまとめた「Corporate Real Estate Handbook」などを参考にCREMで実施すべき業務をまると以下の様になる。

- 多様な不動産のポートフォリオ分析
- 企業経営戦略とのリンク、他の部門との責任の明確化
- 不動産関連機能の組織、人員配置、ベンダー選定、企業の成長に合わせた部門の構成
- ファイナンスと収支管理、リーシング(賃貸)管理
- 不動産売却戦略及び投資、既存不動産への再投資
- 不動産情報システムの構築及び活用、不動産情報一元化

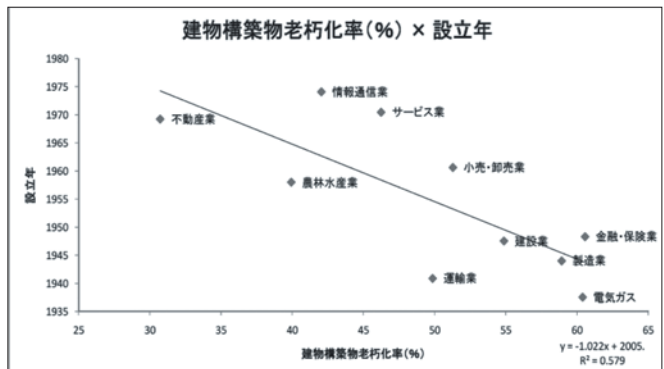


図2 老朽化率と設立年の関係

## 我が国の企業不動産の実態

企業不動産に関してはいくつかの課題も見受けられる。まずはその総量の多寡である。企業の資産に占める不動産の割合は、上場企業においては約4割に達すると言われている。また、過去の不動産は高度成長期などに集中して建設されたものが圧倒的に多く、老朽化などが課題となる可能性がある。以下は開示されている日本企業の有価証券報告書を活用し、これらの課題について“見える化”を実施した事例である。

### ●不動産の老朽化に関する実態

日本企業のCREに関する老朽化率と設立年の比較を図2に示す。老朽化率は累積の償却金額総額を建築物等の固定資産総額で除したものである。老朽化が進展している産業は、インフラとして不動産を活用しかつ設立年が古い傾向にある。老朽化した施設が多い場合にはその更新や修繕などの再設備投資が必要となる。減価償却費は費用として計上されるが、実際にはキャッシュアウトを伴わないため資金が内部に留保される特質をもつ。長年の償却により内部に留保するか、当初設備投資の際の借入金元本を返済などが完了していれば、再設備投資が可能となる。また、本業である事業の伸長により設備投資余力などが確保されていけば問題はないが、これらの点がクリアされていない場合は何らかの対策をとる必要がある。

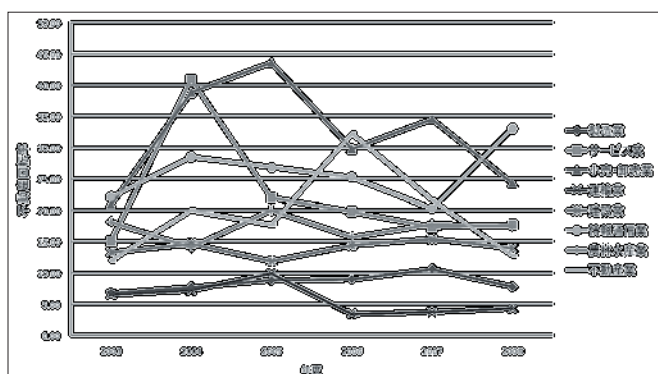


図3 不動産回転率の変化

### ●不動産活用に関する実態

不動産回転率は売上を不動産資産で除したものである。不動産をいかに有効に本業のために活用しているかを評価する指標である。その業種別動向を図3に示す。インフラ産業、製造業は総じて低く、施設産業であることが見受けられる。米国企業と日本企業を同業種で比較した一例を図4に示す。土地、建物の調達価格が高い日本においては、経営効率の観点では不動産が日本企業の足かせとなっている可能性が推測される。逆に言えば、これらの課題解決が日本企業の競争力向上に寄与することも考えられ、日本企業におけるCREMやFMの重要性は高いと考えられる。

## まとめ

日本企業においては日常的なCREに関する経営活動に加え、前述の施設老朽化や総量の適正化など日本企業特有の課題にも対処する必要がある。そのため組織体制、人材育成と活用、社外リソースの活用あるいは具体的なコスト管理やIT戦略など活用すべき手法は多いと考えられる。また、海外に進出する企業を前提とした場合には、グローバルな視野でのCREMが必要である。今般JFMAに設置されたCRE研究部会において、日本企業において有効となるCREMの考え方が積極的に議論され、その成果がJFMAから発信されていくことを期待している。



図4 米国企業と日本企業の不動産回転率の比較  
早稲田大学建築学科小松幸夫研究室調査による

Strategic Management

# 企業のBCP(事業継続計画)と ファシリティマネジメント

高橋 孝一

NKSJ リスクマネジメント株式会社  
取締役 リスクコンサルティング事業本部長  
NPO 事業継続推進機構 理事  
NPO 日本危機管理士機構 理事  
経団連 危機管理タスクフォース 委員



## 防災からBCPの取り組みへ

東日本大震災を契機に、企業や自治体などで「BCP(事業継続計画)」の見直しを行っている。これは「建物の耐震対策」、「安否確認システムの導入」、「非常用発電機の購入」などの防災対策が「BCP」対策の大部分を占めると誤解してきた経営者が、「本社機能の代替の検討」、「製品の代替生産」、「サービスの代替提供」など「BCP」で本来検討しておくべき項目の見直しを始めたからだ。

## ファシリティマネジャーの BCPの取り組み

ファシリティマネジメントの業務とBCM(事業継続マネジメント)の関係を示した。BCMは「基本方針」から「有効性の評価」にいたる項目をマネジメントしていくことである。東日本大震災を踏まえたBCMの5つのポイントについて、ファ

シリティマネジャーに必要な行動を説明する。

## BC戦略の策定・見直し

施設の被害が甚大な場合は、現地復旧に時間がかかり、事業継続ができないおそれがある。このため、代替確保の戦略(代替拠点)を検討しておく必要がある。たとえば、本社ビルが使用できない時は「自社の他の拠点」、「協力会社」、「自社海外拠点」、「賃貸物件」などに本社機能を移すことになるので、事前に代替拠点を検討しておく必要がある。

## 目標復旧時間に対する 施設・設備の現状把握

BCPには、自社の重要業務(メーカーの場合は重要な製品の製造と供給)を復旧する目標の時間がある。目標復旧時間に業務が立ち上がるよう、

FM		BCM
統括マネジメント		BCM
FM戦略・計画	FM戦略 中長期実行計画	事業継続の基本方針 事業継続計画書の策定
プロジェクト管理	ワークフローづくり 施設賃貸借 不動産取得 建物建設 大規模改修	リスク管理体制の強化 事業継続訓練
運営維持	維持保全 運用管理 サービス	有事の際の初動対応、事業継続・復旧の実務
評価		BCMの有効性評価

JFMA フォーラム2009 リスクマネジメント研究会資料を参照

図1 ファシリティマネジメントとBCMの関係

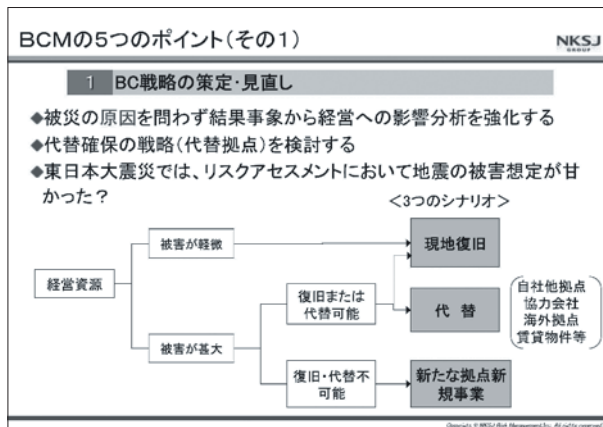


図2 BCMの5つのポイント(その1)

施設や設備の支障となる部分を点検・検討し、改善対策に結びつける必要がある。

## 施設・設備の被害予測

国の被害想定や専門家の建物・設備の耐震診断を基に、本社、生産拠点、物流拠点、販売拠点、システムセンターなどの被害の予測実態を経営層に報告し、業務継続ができるように防災対策を含めた改善対策を考える。

特に、情報システムは企業活動に必要不可欠であり、耐震性の確保、津波被害対策、セキュリティ性能の確保などを確認する。

## 対策の実施と評価

被害が予想される施設や設備には減災措置を施し、目標復旧時間を満たすことができるようにする必要がある。事業継続の戦略とすり合わせ、目標復旧時間の見直し等も支援することになる。また、改善対策は年度別の改善計画に組み入れ、予算化を行う。

## BCPの方針・内容の定着

有事に経営者はどのように行動するのか、従業員はどのように行動するのか共通認識を持つ必要がある。このため、BCP訓練を通じて、ファシリティ

の課題を明確化するとともに、経営者と課題を共有し、BCPの見直しを行う。

## BCPはお客様のため

製品やサービスを供給することは企業としての責務であり、企業存続の意義そのものである。耐震対策などの企業防災の取り組みは従業員の安全を守るためであり、供給責任を果たせるBCPはお客様のためである。

「参考」災害発生時の初動のポイント(例示)

1. 災害発生時の施設・設備の被害状況の把握と情報の共有化
2. 建物の保護、立ち入り許可・禁止の判断と連絡
3. 電気・ガス・水道・交通手段等のインフラの被災状況と復旧に関する情報収集
4. 共助のための活動(帰宅困難者・地域住民の受け入れ、行政との連携など)
5. 事業継続のための活用する上記の情報を発信
6. 代替施設・設備の手配

NKSJ

**BCMの5つのポイント(その4とその5)**

**4 対策の実施と評価**

■ファシリティマネジャーは事業継続計画に関連する施設や設備についての改善対策について、年度別の改善計画に組み入れ、予算化を行う

**5 BCPの方針・内容の定着**

■ファシリティマネジャーは事業継続計画に基づく、BCP訓練を行い、課題を明確化するとともに、事業継続計画の見直しを行う。

Copyright © NKSJ Risk Management Co., All rights reserved.

図4 BCMの5つのポイント(その4とその5)

NKSJ

**BCMの5つのポイント(その2とその3)**

**2 目標復旧時間に対する施設・設備の現状把握**

■ファシリティマネジャーは現状の実態を経営層に伝え、目標復旧時間に業務が立ち上がるよう、施設・設備のボトルネック(支障となる部分)を検討し、対策に結びつける

**3 施設・設備の被害予測**

■ファシリティマネジャーは本社、生産拠点、物流拠点、販売拠点、システムセンターの実態を経営層に伝え、業務継続ができるよう、施設・設備の各種対策(耐震対策など)のバランスを考える

Copyright © NKSJ Risk Management Co., All rights reserved.

図3 BCMの5つのポイント(その2と3)

NKSJ

**BCPはお客様のため**

「防災」は従業員のため  
「BCP」はお客様のため(供給責任)

▼

**お客様への供給継続＝企業の存続意義そのもの**

供給責任を果たすためのBCPの考え方が、日常の業務プロセスの一環に組み込まれることが実効性を備えた“BCP”につながる。

Copyright © NKSJ Risk Management Co., All rights reserved.

図5 BCMはお客様のため

座談会

# 経営資源としてのファシリティを どう活用するか

経営資源としてのファシリティをどのように考え、FMを実践していくのか。さらに日本でFMを普及発展させるためには、何が必要なのか。

長年、先進的なFMを実践されてきた4人の方にご登場いただき、外資系企業と日本企業の違いや、アウトソーシング、FMの役割についてお話いただいた。

コストの最適化はもちろん、コアビジネスを支えるための積極的な活用や収益性を高める工夫など、経営環境の変化に合わせて進化しているFMが見えてきた。



出席 (敬称略・50音順)

## 川田 公裕

日本郵政株式会社  
不動産部門施設部次長

## 塩川 完也

NTT 都市開発株式会社  
関西支店長  
認定ファシリティマネジャー

## 関 幸治

関 FM コンサルティング代表  
認定ファシリティマネジャー

## 山本 泉

日本マイクロソフト株式会社 管理本部  
リアルエステート アンド ファシリティーズ  
エリアポートフォリオマネージャー

司会

## 成田 一郎

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会  
常務理事  
認定ファシリティマネジャー

## 外資系企業インハウスのFM

**成田** 今日は長年FMを実践されてきた方々に集っていただきました。関さんはIBM時代、一貫してFMを手がけられていましたね。

**関** 1971年に完成した日本IBM本社ビルの施設管理担当者として入社し、以来、大阪、飯倉、川崎事業所などの個別建物の施設管理を担当しました。FM標準業務のうち維持運営業務と評価業務を徹底的に仕込まれました。1986年からは日本IBMが国内に所有・賃借する全施設に対象を広げて技術部門の責任者としてプ

ロジェクト業務と統括業務を担当し、FM戦略や計画の立案にも携わりました。1990年からは、日本IBMが定款を変更して展開したFMS事業部に異動し、FMコンサルティング部門の責任者として、日本IBMのお客様に対してインハウスでの20年にわたるFM経験を元にFMビジネスを展開、お客様の電算センターや先進オフィスの構築、コンピュータを駆使したFM支援システムの導入など数多くの外販ビジネスを推進してFMを自分のものにしました。FMは私のライフワークです。その集大成として取り組ませていただいたマブチモーターさまの新社



屋建設から、その後の運用プロジェクトは、日本のFM史上、最もFMの基本に忠実なプロジェクトであったと思いますし、FMが会社全体の一体感醸成やワークスタイルの変革をリードできたと実感しています。

**成田** IBMのFMのDNAが日本でも広がっています。次は山本さん、お願いします。

**山本** 日本マイクロソフト株式会社のリアルエステート&ファシリティのエリアポートフォリオマネジャーとして、約3,500人が働く日本法人のワークプレイスのリアルエステートのプランニングとFMの責任を負う立場です。2011年10月に現職に就きました。部門として正社員は私を含めて3人です。アウトソースというモデルで、プロフェッショナルな専門会社に業務を委託しています。

**成田** 山本さんは20年近く外資系企業でFMを担当されています。企業ごとに違いはありますか。

**山本** 前職は医薬系企業クインタイルズで、前々職はサン・マイクロシステムズです。どちらでも不動産やオフィスの計画・運営をしていました。サン・マイクロシステムズではIBMのモデルに近く、予算はリアルエステート(CRE)部門が持っていました。マイクロソフトの現部門がグローバルな組織になったのは5年ほど前です。それまでは、予算を現地の会社で持っていて、日本でも20人以上の正社員がいました。

**成田** 外資系の方のFMネットワークがありますね。

**山本** CREに関係する人たちの国際的なネットワーク「コアネットグローバル・ジャパンチャプター (CNGJ)」の副会長をしています。重視されているのが、ベンチマークです。ライバル企業を含む他社がどんなことをしているのか、担当者はもちろん、経営者も非常に気にしています。投資、1人あたりのスペースやコストなど情報がオープンで、経営の判断に使われています。

## 中長期計画にファシリティコストを織り込む

**成田** 外資系企業ではFMが経営に近いことがわかります。川田さん、日本の企業はいかがですか。

**川田** 日本郵政株式会社不動産部門施設部で、グループ全体のFMを見ています。大は10万㎡超えから小は100㎡弱まで、事業の最前線施設のほかバックオフィス、社宅などまで多様な総床面積1,200万㎡のFMを全国約400名の社員が担当しています。私は、今は本社にいますが、地方の拠点に在職中は一つひとつの施設を回り現場の管理者の話も聞き、アドバイスもしてきました。今からすると全国の横串が通されているというよりも、現場に近いところで判断し動いていました。

**成田** 公社化、民営化で大きく変わった点は？

**川田** 2003年4月の公社化を前に、2001年7月にFMを体系的に組み直そうということで「ファシリティマネジメントグループ(FMG)」ができ、21カ月の期間内にとすることで中津さんをはじめ多くの方々にご指導をいただき準備を進めました。2007年の株式会社発足時にはファシリティマネジメント部という名称にもなりました。会社になって以降は特に財務面への意識が強くなり、今後は最大の経営課題でもある株式上場に向け、FMのあり方も進化させなければなりません。

**成田** 経営形態に合わせて、FMの役割も変わってきています。塩川さん、NTTグループにも共通点があると思いますが、いかがでしょうか。

**塩川** 1984年に電電公社に入社以来、一貫してNTTグループの建築・不動産に関わる仕事をしてきました。その経験から私なりにNTTグループのFMの歴史を振り返ってみますと、電電公社時代から「建築施設管理」という名称で通信用建物を中心とした膨大な施設群のFMを実施していました。インハウスに約2,000名の建築技術者をかかえ、コアビジネスである電気通信事業を支える施設群の新增築・改修・維持管理などを行っていたことが特徴のひとつだと思います。



## 川田 公裕 氏

1985年の民営化後の大きな動きとしては、二つあると思います。

一つはNTTが保有する不動産の利活用を目的として1986年にNTT都市開発という不動産会社を設立したことです。電気通信事業や技術の変化に伴い利活用可能となった土地をベースに賃貸オフィスビル等の開発からスタートし、現在ではグループ

以外の土地取得も含めて総合的な不動産事業を行っております。もう一つが1992年にNTTファシリティーズを設立したことです。インハウスで行っていた建築・電力関連業務のアウトソーシングです。これをきっかけに土地・建物関連業務の棚卸しを行い、不動産戦略等NTT本体に残す業務とNTTファシリティーズにアウトソーシングする業務(FM12業務)の整理を行いました。この時に初めて「FM」という表現を使ったように記憶しています。

### 施設が経営資源であることは、 空気のように当たり前

**関** 日本IBMに入社した時から、施設が経営資源として空気のように当たり前のようになられていました。IBMでは毎年、全世界的に短・中・長期の経営戦略が立案されて承認された経営計画だけが実行されましたが、その中に必ず施設とそれにかかわるお金が含まれていました。施設が含まれていない経営戦略や計画は存在していなかったし、どんな事業を始めるなり、やめるにしても人・もの・金・情報に加えてスペースの需給が同じ重さで語られていました。

**成田** 外資系企業はFMが当たり前のところから入っている。そこが日本企業との違いではないでしょうか。

**山本** FMは経営陣からも認知され、部門の役割や責任も明確です。経理や人事と同様に、本社がグローバルで会社をどう動かすかを判断するために、世界共通の

言語でデータをレポートしています。

**関** 責任と権限を持っているFM専門組織があり、経営陣、一般の社員にも広く認知されていることが最も重要です。

**山本** 部門間での情報を共有しながら、定期的にマネジメント層とミーティングをしています。

**川田** 現在日本郵政の不動産部門には、FMを担う施設部とAMを担う不動産戦略部及び不動産企画部があります。部門担当の長島俊夫副社長はAMとFMは両輪だと提唱され、社内的にも理解されるようになりました。会社として収益を上げていかなければなりませんから、施設をつくる、つかう、いかす、を合言葉に両輪をうまくまわしていく必要があります。

**関** マブチモーターの会長、社長とはFMについて膝詰めで話した経験があります。社員の働く環境をよくしたいという熱意に応えるために、基本性能については必ず複数案を提示して最終的には会長・副会長に選んでいただきました。

**塩川** NTTはインフラ産業ですから、施設が経営資源であることは経営層も当然認識していると思いますが、建設プロジェクトに比べると維持管理への関心は低いのが実情ですね。

**山本** IT企業のトップも、ファシリティにものすごく関心があるとはいえませんが、2番目のコストとして無視できないのです。

**成田** 株主側の要求もありますね。

**山本** 欧米の多くの企業が、賃料や共益費、減価償却、メンテナンス費用、受付やメールサービスなどの費用を合計した「Occupancy cost」をアニュアルレポートで開示しています。アナリストからCEOにダイレクトに質問がきますから、もし有効に使われていないオフィスがあれば、CEOはその理由も答えられるように準備が必要になります。

### FMを継続していくための組織化

**関** FMはマトリクスマネジメントです。人、もの、金、



情報、施設は、いわゆるコーポレートスタッフ部門、社長を代行する部門として、全社に横串を通ず機能があります。

**塩川** NTTグループでは、通信事業を行うための通信設備系、建物系など専門分野毎に本社から、地域の現場までの縦のラインがあります。

**山本** 外資系企業も事業部ごとの縦割り組織です。ビジネスに関連することは事業部の中で完結しますが、ファシリティや人事、経理のように全体最適を見なければならぬ部分は、コーポレートです。

**関** 地域、日本全体でまとめて、社長に対してプレゼンするのが、FM部門の役割です。

**塩川** 横にうまくつなげないと最適化はできませんから、日本の組織では、キーマンに根回しをして、プロジェクトをうまく進めてきたという部分がある。

**川田** 属人的なつながりというものがあるって、こうしただ方がうまく運ぶとなれば、ラインができていくし、反面ラインが崩れてしまうと、がたがたになってしまう危うさがある。

**山本** 継続性に課題があるのですね。グローバル化の中で、日本企業が海外に拠点をもつケースも多く、国際的な基準に合わせたFMが必要だと感じています。

**塩川** 組織や仕組みができていくかどうかということですね。マネジャーでそういうことがうまくできる人がいると進んでいくけれど、人事異動で、その人がいなくなると機能なくなってしまう。属人的に進んできたのが日本のFMの特徴かもしれません。

**川田** 景気がいい時は経営陣もアグレッシブに聞いてくれますが、景気が悪くなると余程説得力のある説明をしないとファシリティに投資できなくなってしまう。

**山本** そういう時に部門がないと、説得力のあるデータを上げていけない。景気が悪くてもやらなければならないことはあります。

**関** 日本の企業では、新しい建物をつくる時は、プロジェクトチームを結成しますが、できあがるとチームは解散してしまう。運営維持は、総務の管財部門などが

継続していく。担当者が代わるとデータが分からなくなったり、やり方を変えたりして、うまく機能しなくなる。FMは継続してPDCAをまわしていかなければならない。継続させるための組織化が必要です。

**山本** IBMもマイクロソフトも、スーパーな人がいて、スーパーな仕事をする場合がありますが、人が代わって大きく変わるかといえば、そうでもない。部門の役割が明確なので、人が変わってもFMは継続されます。

## ファシリティコストの最適化

**塩川** ファシリティコストの把握という観点では、1992年にFM業務をNTTファシリティーズにアウトソーシングしたことが大きな転換点になっていると思います。従来から施設関連コストの把握はしていましたが、FM業務を委託契約とすることでコスト把握はより明確になりました。その後20年の間に業務内容やコストの見直しを継続してきていますので、コスト意識は徹底してきていると思います。

また、1999年にNTTグループの大きな構造改革があり、NTTが東西会社、長距離会社などに分割されましたが、膨大なファシリティを所有するNTT東西会社には総務部にFM業務を統括する不動産企画室を設けました。その後、不動産による財務貢献という観点も重要になり、現在では財務部の中に不動産企画室を置いています。

**山本** 今の話は、外資にもなじみますね。

**川田** 年間のファシリティコストが妥当なのか、経営者が判断できる資料を作ることが必要です。会社になって5年経ちますが、コスト削減優先だった部署が少しずつですが品質を問いはじめています。

**塩川** コストをどこまで落とすか、その判断はむずかしい。大事な部分の品質は落とさず、毎年コストを低減



## 塩川 完也 氏

していくと、あるところで削減の余地がなくなる。どこかで無理をするとリスクが高まってしまいます。ところが、建物の修繕に関しては現場(支店等)の判断にゆだねるケースが多いため、収支の観点から修繕が先送りされることがあります。

**山本** 全体最適化のために、ファシリティコストをどうチャージするかですね。前職、前々職

では、コーポレイトのファシリティの部門が予算を持っていましたが、今は部門が予算を持っています。

**関** 電算センター構築という場合は、電算部門が投資コストの概算をつくり、FM部門が支援しました。特殊な設備などは、FM部門と要求部門の緊密な連携が重要です。

**山本** 前々職でもそうでしたが、工場建設に関しての数値はあるけれどFM部門で決定権がない。

**塩川** NTTの場合は、コアビジネスに直接関わる通信ビルの建設・修繕・維持管理などのコスト計画も不動産企画室の主要ミッションです。

**川田** 郵便事業の核となる郵便局は、サービスの前線としてお客様に接している部分です。社員が満足していなければ、お客様を満足させられない。そこでES(従業員満足度)の視点も重視した施設計画をしています。

**成田** 利用者の満足度を高めることもファシリティマネジャーの役割ですね。

## FM業務のアウトソーシング

**成田** 山本さん、アウトソーシングについて詳しいお話を聞かせてください。

**山本** 日本企業のモデルとは違うところですが、全く資本関係のないプロフェッショナルな専門会社に業務を委託しています。ベンダー(業者)ではなく、ストラテ

ジックパートナーという位置づけで、同じ目標を共有し、PDCAをまわしていくことにチャレンジしています。サイトの運用を任せ、お互いにWin-winの関係を築いています。

**塩川** 業務分野別に発注しているのですか。

**山本** ファシリティマネジメントのエリアでは、インテグレートドファシリティマネジメントサービスという包括的な発注です。メールルームのオペレーション、レセプション、セキュリティなどすべてが含まれています。他にオフィスを作るプロジェクトマネジメント、リースや賃貸借契約、売買契約などのトランザクションマネジメントがあります。契約の中には、コスト削減やクオリティを上げるなど、具体的な内容が含まれています。

**川田** KPI(重要業績評価指標)の数はいくつくらいあるのですか。

**山本** 20~30項目あります。2011年の10月以降、さらにインテグレーターモデルという新しい形に移行中で、社内にインテグレータースタッフが常駐し、部門と一体になって仕事をしています。

**塩川** 社員と同様に発注業務も行い、その責任も負う。まさにFMの進化系ですね。

**山本** このモデルに移行した理由は、社員が本来すべき仕事をするためです。Routine workは専門の方に任せて、会社の経営によりかかわれということです。

**成田** 経験がないとできない仕事です。

**山本** 直接手を下さないけれど、判断が求められます。

**成田** FM業務を包括的に受けられる企業に発注されるのですね。

**山本** グローバルで受けられる企業はそんなに多くありません。日本を含めたアジア地域のアウトソーサーは、アジアの拠点でFMサービスをスーパーバイズしています。

**関** これまでも清掃や設備管理を一括発注するケースはありましたが、スペース管理やコスト管理などFMの実務もアウトソーシングしているのですね。

**山本** グローバルでアウトソーシングすることのメリッ



トは、世界の共通言語、基準を持っていることです。統括部門からすると、品質の高いFMが実施でき、社員は経営陣と話す時間が増えました。マイクロソフトは、ワークプレイス自体が、自社の製品を使う場所なので、自社のテクノロジーを見ていただくという「Showcase and Sell Microsoft」という部門の目標があります。お客様にオフィスを見学していただき、ITツールや働き方を紹介しています。日々の業務に追われているとそれもできないので、アウトソーシング効用だといえます。

## メッセージとしてのファシリティ

**関** 当時の最先端ビルとして竣工した IBM 本社ビルは、企業が日本に定着することを伝えるシンボルであり、お客様に支持していただくためのメッセージでした。

**山本** 昨年、日本でお客様に顔の見える会社ということで、日本マイクロソフトへと社名を変えました。統合移転もシンボリックなものです。人材という資源を有機的に生かすために、ひとつの場所に集まろうということで統合しました。同じビルに入居してもフロアは13に分かれているので、そのままでは分散化と変わらない。そこでワンマイクロソフトカフェという共有スペースをつくったのです。社員が集まり、回遊することで出会いがあり、コラボレーションが起こるだろうという効果を狙いました。

**成田** 経営戦略がファシリティで具体化されている。

**関** マブチモーター本社ビルは100年建築です。グローバル化の中で100年間、日本が世界のヘッドクォーターとして頑張っていくという強いメッセージです。

**塩川** 社員の方が長期的に安心して働けるという観点から重要なことですね。

**山本** ファシリティ担当者にとって、不動産は動産です。リアルエステートは不動産という意味ではなく、もっとダイナミックなものを扱っているのです。

**川田** 郵政グループでは、新しい経営資源として、東京、大阪、名古屋等の一等地に所有している土地を活用して経営基盤を強化していこうという方針です。東京中

央郵便局跡地に建設したJPタワーは、社員全員にとっても日本郵政グループの新たなステージの象徴です。

**成田** 経営資源をどう活用するかということですね。

**関** ファシリティは、企業イメージ向上や社員の一体感を生み出す効果があります。箱崎事業所の変遷を振り返るとファシリティがITと連携してワークスタイルを変えてきたという実感があります。社員の働きやすさやモチベーションを高く保つためにも、常に変化・成長させることもFMです。

**成田** そのためには、ハードだけでなく、サービスも重要です。

**山本** サービスはすぐに陳腐化しますから、カフェテリアのサービスにも常に新しいものを導入しようと努力しています。この試みは社外の方からも注目され、テレビや雑誌の取材やレシピ本が発売されるなど、予想以上の反響があります。

**関** オフィスが新しくなったら、社員の働き方や服装まで変わったという事例は数多くあります。施設にはそれだけパワーがあり、FMはすばらしいことができる。FMを推進する体制でいえば、外部の専門家集団をうまく活用しながらも、FMのコア業務はインハウスのファシリティマネージャーに活躍していただきたい。

**成田** FMを継続して発展させていくためには、組織化が必要であり、プロの高度な技術の活用も大切ですね。本日はありがとうございました。

2012年12月2日

イトーキ東京イノベーションセンターにて

事  
例

## ものづくりで培った 創意工夫で、 進化を続ける本社ビル

アルプス電気



**桑田 俊一**

アルプス電気株式会社  
総務部東京総務課 課長

**永田 一郎**

株式会社アルプスビジネス  
クリエイション 取締役

東京都大田区にあるアルプス電気は、2010年に4月に竣工した本社ビルを活用したFM活動が評価され、2012年、第6回日本ファシリティマネジメント賞（JFMA賞）優秀FM賞を受賞した。TQC手法による執務環境の改善、フリーアドレス導入など、経営と連携したFM活動についてお話をうかがった。

### 経営環境の変化に対応する本社

アルプス電気は、自動車、家電、モバイル機器、産業機器などの電子部品を全世界約2,000社の企業へ供給している電子部品メーカー。世界中のさまざまな市場の変化や技術トレンドを把握し、スピー



東京都大田区にあるアルプス電気本社

ディーに顧客のニーズに応えることが求められている。創業60年を機にものづくりの会社として創業の地に新本社を建築し、分散していたアルプス電気およびグループ会社を一カ所に集約した。

新本社建設プロジェクトのコアメンバーだったアルプスビジネスクリエイション 取締役の永田一郎さんは「経営に貢献するためにどのような本社をつくれればいいのかを考えました。社員を元気にしたい、お客様にも来ていただきたいなど、経営トップの新本社へのニーズはたくさんありました」と当時を振り返る。プロジェクトチームは、社員の要望を取りまとめながら、トップの方針や新本社への思いを具体化していった。「将来の変化にも柔軟に対応でき、やってみようと思うことに挑戦できるような本社をつくれれば、経営にとって大きなプラスになるはず。最終的には経営者の判断ですが、いろいろな可能性や肢選択を提供し、

経営者のイメージに近づけることができれば経営に資するのではないかと考えました」。

## 組織や働き方を変えるフリーアドレス

本社ビルではグループ企業を含めて約800人が働いている。役員以外はすべてフリーアドレスだ。部署ごとにフロアを決めているが、人数の増減や業務の変化、組織変更に応じて、部署ごとにフロアを移動することもある。パソコンと社内携帯でどこにいても仕事ができるようになり、個人や部署間で、自由に交流して仕事ができる。

本社ビルの運用を行っているアルプス電気総務部東京総務課 課長の桑田俊一さんは「これまで仕事は、決まった組織で進めてきましたが、現在は仕事の中身が、日々変わっています。柔軟に対応するには、今はフリーアドレスがベターだと思っています。でも、これが最終形だとは思ってはいません。さらによりよいやり方もあるのではないかと考えています」。組織も変わってきたという。「管理系はあまり組織を変えなくなりました。以前は、部署が違くと席が離れてしまうため、コミュニケーション不足で仕事がうまくいかなかった。だから、近接性を持たせるために組織をつくってきた。今はそういう目的で組織をつくる必要がなくなったのです」。

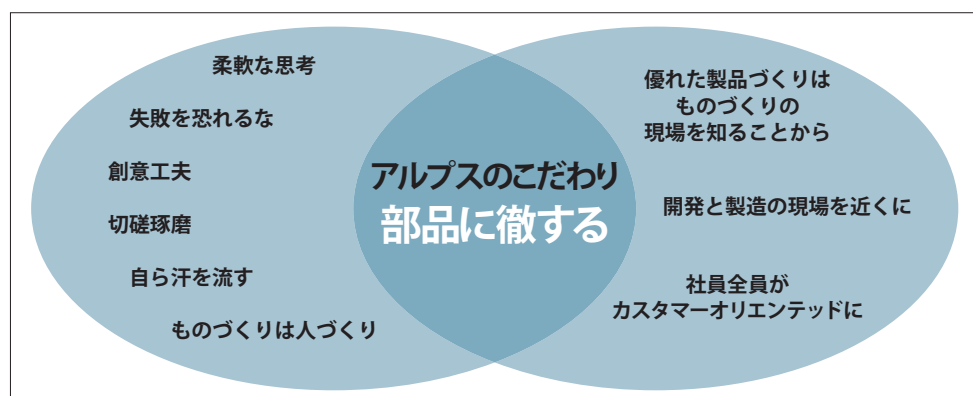
「ある人は3つぐらいの係に属して仕事をしていま

す。それぐらいフレキシブルに対応しないとビジネスが効率よく回らなくなってきているのです。仕事がしやすいように、目的に合わせてオフィスを自由に使いこなすことが重要です」と桑田さんはいう。フリーアドレスになり、仕掛りの書類が少なくなり、業務のスピードも上がったという。

アルプス電気では、フリーアドレスを導入する以前から、環境経営という方針に合わせて、ペーパーレスが進められていた。しかし、導入当初は紙の量はなかなか減らず、真っ先に取締役会の配布資料をペーパーレス化したという。それが功を奏し、各会議でペーパーレスが進み、今ではほとんどの書類が電子化されている。紙の削減と同時に業務の効率化やセキュリティの強化も実現された。全社でペーパーレスを進めるに当たり、すべての会議室に無線LAN、プロジェクターかモニター、電源を設置し、社員の不便を解消するなどファシリティによるサポートを徹底して行った。

## ビジネスのスピードを加速する

市場の変化に対応するためには、スピードが欠かせない。顧客の要望を集めるセンターを立ち上げることになり、翌日には、会議室を利用してセンターの拠点にした。桑田さんいわく「定期異動の時に新しい組織をつくるという従来のやり方では時間



アルプス電気のものづくりの精神

がかかってしまいます。今は、ビジネスに必要なことは、すぐに実行できます。早く実行すれば、判断も早くできます」とのこと。

「周辺の動きや空間が変わることで、社員はよりよい動きができるようになり、さらにビジネスのスピードを上げたり、必要に応じて方向性を変えることもできます。社員の動きの総和が経営ですから、社員が昨日までと同じようなことを繰り返していたら、経営は変わりません。そのためには、ファシリティというハードと、変えようというマインドの両面が必要です。このビルを2年間運用して、そういったマインドが経営者、社員の両方で強くなってきたと感じています」と永田さんはいう。

桑田さんも「本社という、はじめからできあがっていて、あまり変えないというイメージがありますが、新しいオフィスになってから容易に変えられるようになりました。工場では、お客様が変われば製品も変わり、製造ラインも変える必要があり、そのための変化のスピードも速い。それを本社の中でやろうとしているのです」。

## アイドリングタイムを短くする工夫

2社員間、グループ間のコミュニケーションを促進するために、各階の執務エリアを一体的につなぐオープン階段を設けた。周囲には、ミーティングエ



コミュニケーションの核となるオープン階段

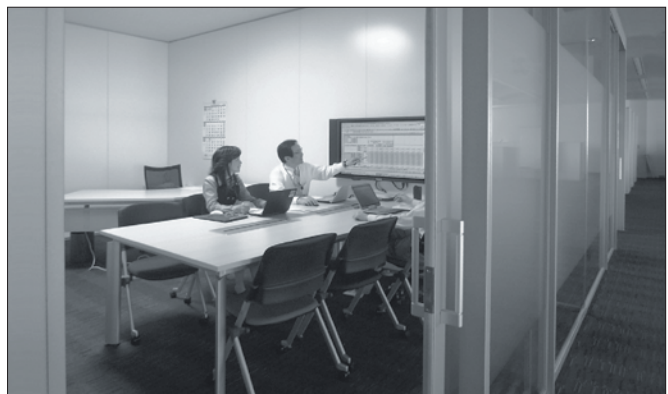
リアを配置しコミュニケーションの活性化と見える化を図り、さらに社員の動線に沿って役員室が配置されている。

「仕事のスピードを上げるという意味では、役員と社員の席が近いのは、非常に効率がいいですね。気軽に出会い、すぐに話ができる。遠く離れているとそうはできない」と桑田さんは、空間構成によりコミュニケーションが円滑になったことを実感しているという。

「いやな報告は、できればしたくないと誰もが思うものです。アポをとり、役員室のドアをノックするだけで、緊張します。役員は忙しいので、明日にしようということになる。私はそれをアイドリングタイムと呼んでいます。仕事をしていると躊躇する時間がある。だから躊躇する時間をできるだけ短くするオフィスにすればいいと考えました。躊躇してあまりいいことはありません。後になってもっと早く相談すれば良かったという経験が多いのではないのでしょうか」。

動線に役員室を配置したことで、空間で役員と社員の距離を縮めることができるようになった。まず見えて、雰囲気わかる。すれちがった時にはいろいろな話ができる。意思決定が必要な場面では、部長や役員とのコミュニケーションが早くとれば、お客様へのソリューションスピードも速くなる。

「上長というのは誰でも苦手なものです。いい仕事をしてお客様に喜んでもらいたいと思うのは当然で



社員動線の前に配置された役員室 内外から双方の気配を感じることができる

すが、上司や会社から評価されたいというのも人間の本心です。そこを無視したら、いいオフィスはできないと考えました」。アルプス本社ビルでは働く人たちの心理や行動を考えて、コミュニケーションの取りやすい環境を設計した。

執務エリア内にもミーティングや会議ができるスペースを配置し、会議室は以前の1/10にしたという。新本社建設前に実施した社内インタビューでは、会議室を増やして欲しいという声が圧倒的に多かった。「まずは会議室が空いているか調べて、参加者の予定を調整する。本来は、お客様にいち早くソリューションを提供するために仕事をしているのに、こんな仕事のやり方がふつうになっていましたが、そんな弊害のない空間、つまり、会議室の予約が必要なく、コミュニケーションがとりやすい空間にすればいいと考えたのです」。

## 改善に終わりはない

アルプス電気のFMの考え方は、社員自らが、手作りで創造・運営し、改善し続けることが可能な、競争力のあるワークプレイスづくりである。社員の要望を吸い上げ、オフィスに社員のアイデアを生かすために各フロアの代表を決め、フロア長会議を実施している。

2011年8月の時点で、オフィス改善186のアイデ

アが創出された。

各フロアに台拭きとスプレー式の洗浄剤を置いたのもそのひとつだ。毎日、社員は自分の使ったデスクを拭いて帰る。さらに週1回は、部門で係りを決めて共有の棚などを拭く。「整理整頓はスピードや効率を上げる秘訣です。それを社員一人ひとりが考えています。工場では精密部品を製造しているので、ホコリは厳禁です。それなのに本社が汚いのでは工場に顔向けできないという意識もあります」と桑田さん。きれいな台拭きを常に用意するためのオペレーションも考えた。

「本社を作って終わりではなく、できたところからがスタート。『本社を徹底的に使い倒す』ことで、効率的・効果的な業務を追求しつづけることがトップの方針でした」と永田さんは振り返る。コスト削減をしながら、働く人の生産性を最大にすることが仕事なのだ、ファシリティに携わるメンバーの意識も変わってきたという。桑田さんと永田さんが目指しているのは、毎日変化するオフィスだという。「オフィスは、社員にいい仕事をしてもらうための場所ですから、よい環境をつくりたい。会社が自分たちのために、何かしてくれると感じることで、社員の意識や行動も変わります。改善に終わりはありません」と桑田さんはいう。経営と一体となったアルプス電気のFMは日々、進化を続けている。



フリーアドレス(左)、オープンミーティング(右)、オープンブースなどを活用し仕事に合わせ最適な場所で執務ができる

事例

## 経営者、医療従事者、 設計者の三位一体のFM

倉敷中央病院

藤本 義秋

財団法人 倉敷中央病院  
施設グループ 担当部長  
認定ファシリティマネジャー



倉敷中央病院は、1923年(大正12年)に倉敷紡績社長、大原孫三郎によって創設され、まもなく90周年を迎えようとしている。当初は倉紡中央病院として設けられたが、孫三郎はこれを社会に開放して平等で差別のない総合病院へと発展させた。岡山西部圏域(人口約80万人)の急性期地域基幹病院として地域住民、地域医療機関に強く支持される質の高い病院であり続けるためにも、創設者の理想とした「患者本位の医療」をその時代時代にふさわしい形で受け継ぎながら、病院施設の成長と変化に取り組んでいる。

### 当院の概要

当院は、「患者本位の医療」「全人医療」「高度先進医療」を基本理念としている。理事長の大原謙一郎は創設者の孫であるが、オーナー経営でない完全独立採算の民間病院である。病床数は1,161床、職員数3,079人(医師439人、看護師1,286人)。関連施設に

は、倉敷リバーサイド病院(130床)、総合保健管理センター、倉敷中央ケアセンターがある。

### 創設期 地域に理想的な病院を

大原孫三郎は、当院の設立に当たり、「真に患者のための治療」、「病院くさくない明るい病院」、「東洋一の理想的な病院」という3つの理念を掲げた。また、「本院は、平等主義にて治療本位とす。すなわち、完全なる診療と懇切なる看護とにより進歩せる医術に浴せしむることを院是とす」として、敷地内には緑が溢れ、花咲き誇る温室を持つなど患者アメニティを実現させる病院を開設した。開院当日の新聞は「日本の醫界に光を投ず」、「俊才を網羅」、「最新の粹を集めた設備」、「病院の藝術化」、「病院の中に樂園」ということばで賞賛している。

ところが、第二次世界大戦を経てその後の混乱がひと段落ついた頃には、施設の老朽化などにより患

#### 創設の理念

- ・ 真に患者のための治療
- ・ 病院くさくない明るい病院
- ・ 東洋一の理想的病院

院 是

本院は、平等主義にて治療本位とす。  
すなわち、完全なる診療と懇切なる  
看護とにより進歩せる医術に浴せし  
むることを院是とす。

図1 創設の理念

#### 第2期の建設方針

(50周年には面目を一新したい)

- (1) 創設の建設方針の踏襲
- (2) 創設時と同様 トップレベルの病院を創る
- (3) 米国より欧州を参考とする
- (4) 医療現場の意見尊重

図2 第2期の建設方針

者が減少し、病院は次第に沈滞してきたように見えた。当時理事長であった大原總一郎（創設者の長男）は、この状況に危機感を抱き、医療の建て直しを決意。1963年（昭和38年）に行われた創立40周年の記念式典で「創立50周年には、今日とは全く様相を一変した病院として、再び皆さんと相会することを期待する」と式辞を述べた。

## 第2期(1970年～1980年) 高度成長期 規模拡大・質向上

建設方針を「創設の建設方針の踏襲」、「創設時と同様トップレベルの病院を創る」、「米国より欧州を参考とする」、「医療現場の意見尊重」と決め、10年後の昭和48年、病棟、中央診療棟、外来棟の新築工事がスタートし、昭和56年、約10年の歳月をかけて全ての工事を終了した。病院の機能や環境の向上は患者増につながったのみならず、職員の、建設に参加したという充実感と、この施設を運営していく責任感によるモチベーションの向上が、病院の成長に大きなエネルギーを与えた。

## 第3期(2000年～2015年) 急性期中心 地域完結型医療

2002年に策定された中長期ビジョンでは、世界水準の医療を目指した地域ナンバーワン急性期基

幹病院となることを目標として、「急性期基幹病院に相応しい機能充実」、「地域連携拠点として信頼される病院施設」、「既存施設の全面リニューアルとシームレス化」、「誇りと働きがいを実感できる職場環境作り」を定め、それにふさわしい施設・設備の整備を推進してきた。また、それを支える人材の充実や、近隣病院、診療所との地域医療連携の強化にも取り組み、2008年度には、地域医療支援病院に認定された。

## 議論と調査を継続して 基本構想を具体化

当院では、経営者、設計者、ファシリティマネジャーの三者による定期的なミーティングを10年間継続し、病院施設の経営戦略に基づいた基本構想の具体化などを検討している。毎週1回の割合で行ってきたミーティングの回数は、通算500回に及ぶ。ここから出てくる案に理事長、院長の意志や建設委員会の意見を加えて、病院の基本構想ができる。医療そのものにかかわる検討が中心になるが、病院の環境づくりについても、常に創設者の想いを追い求めながら議論を続けてきた。検討の基本スタンスは、現在困っていることから発想するのではなく、将来から発想するということである。中長期経営戦略に基づいた構想検討を行うこと、そして可能な限

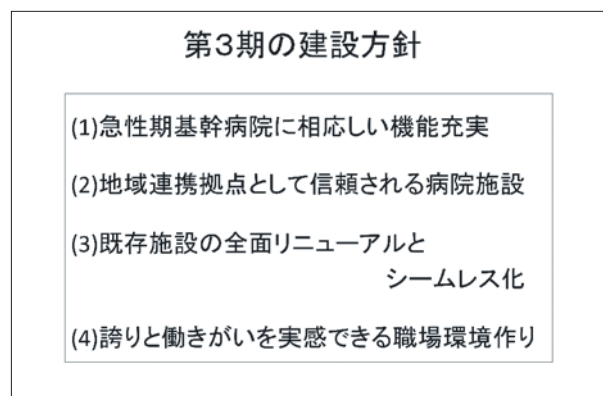


図3 第3期建設方針

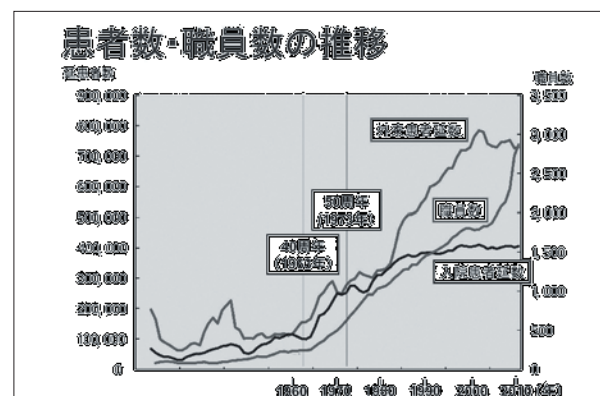


図4 患者数・職員数の推移

り大きく、広く発想することを心掛けている。また、井の中の蛙にならないよう、トップランナー病院の情報を継続的に収集するようにしている。

## トップダウンの意思形成

建設に関する意思形成は基本的にトップダウンで行う。ボトムアップだと、現状の不満の解消が発想の原点になり、大きな変革が望めないからだ。しかし、具体化するための議論には現場が参画する。計画に参加したという思いが、責任感とモチベーションにつながる。

## 建て替えか改修か

病院新築時の工事金額の内訳は、建築工事費と設備工事費がほぼ同程度となるケースが多い。構造躯体のみ利用するケースでは、建築工事は節減できるが、設備はすべて更新することになる。通常、新築の75%が改修の上限と見るべきである。当院の建設計画は、新增設と改修を組み合わせながら、創業時から同じ敷地内で事業継続を行ってきた。ただし、その際、操業度を落としてまで工事を行うのは極力避けるようにした。病院の原価構成に占める固定費比率は高く、操業度の低下は大きく利益を低下させるからだ。投資の効率化で逸失利益を挽回することは困難だ。「居ながら改修」など操業度を維

持しながらの改修を考えることも重要である。

## 従業員施設の改善

患者アメニティ施設と同等に、従業員施設の改善も行っている。第6次院長基本方針に、「業務負荷が増大する医療現場を支える職員の満足度改善に配慮し、勤務環境の整備をはかる」とあることでもわかるように、当院では、働きやすい病院作りへの取り組みを積極的に行っている。

## 継続増築改修のメリットとデメリット

当院では、増築や改修を繰り返しながら病院施設を維持更新し続けてきた。それにはメリットもあるが、デメリットもある。

メリットとしては、まず、医療の変化にジャストフィットできるということがあげられる。また、キャッシュフローに適切に対応した工事ができる。そして新設部と既存部とのギャップを感じさせないようにシームレスと主動線確保に努力すれば、建築物の新鮮さを保ち、コンセプトを伝承することができる。増改築によりハードを変更することをきっかけに、ソフト面の変革を期待することもできる。また、継続的に工事を行うことにより、それに携わる設計者や施工者との継続的な関係を構築することもできる。

デメリットとしてあげられるのは、まず、一度に工

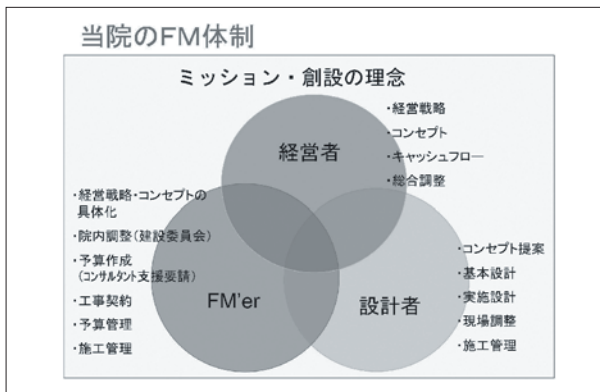


図5 当院のFM体制

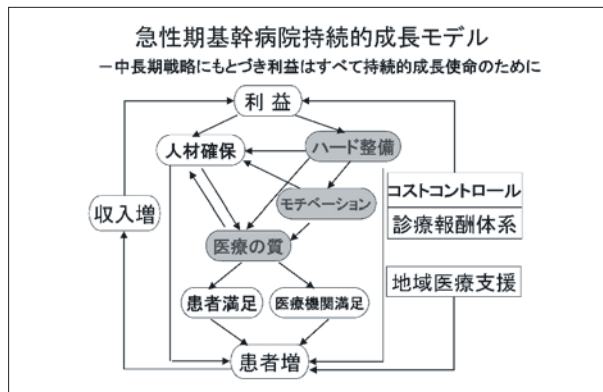


図6 急性期基幹病院持続的成長モデル

事する場合に比べると、コストパフォーマンスが悪いことである。既設建物にひばられた増築・改修の計画をせざるを得ないこともあり、また、常時増築や改修を行っている状態なので、そこからくる不便さがある。さらにはソフトや人材面への関心の希薄化が懸念される。

## ハード 発注・監理・運営の留意

設備投資における業者選定方式には、入札と見積もり合わせがあるが、業者を絞り込んでからのVEやCD発掘をすることでコストパフォーマンスを上げることが目指す。一括投資か逐次投資かという問題に迫られることもあるが、前述のように、投資効率を求めるよりも操業度を維持する。操業度の低下は大きく利益を低下させるからである。また、省エネやエコ対応と採算については、スピード感のある投資判断が必要である。業務委託では、アウトソーシング先とミッションを共有することになる。入札での委託業者選定では業者と一体感を持った運営ができるかが鍵となる。

## JFMA賞最優秀賞を受賞

当院は、1923年の設立以来「患者本位の医療」という創始者の志を貫いた病院経営を行ってきたが、病院第2期以降行ってきたことが、「過去40年以上

にわたって行ってきた経営者、医療従事者、設計者三位一体となったファシリティマネジメントと、それに歩調を合わせて成長した病院運営」として評価され、2010年1月に、第4回日本ファシリティマネジメント大賞の最優秀FM賞を受賞した。

この受賞に対し、「倉敷中央病院は、ファシリティマネジメントを語らずして賞を受賞した」というコメントをいただいたことがあったが、これは倉敷中央病院が、ファシリティマネジメントが普及する以前から、自然体で病院の成長と変化を追い求めてきた姿を評価いただいたお褒めの言葉と受け止めている。

## 第4期(2030年～2050年)に向けて

病院の成長と変化を振り返ると、ファシリティマネジメントが、病院環境向上や維持管理コスト低減などにより直接的に経営に貢献したと同時に、参画した職員のモチベーションアップ、ファシリティの改革が引き金になったソフト改革など、病院経営に大きな影響を与えたことが見えてくる。

これから迎える第4期は、超高齢社会、ダウンサイジングなど、医療の世界にも大きな変化が訪れるだろう。しかしこれからも、創始者の理念を掲げ、次の時代のファシリティマネジメントにしっかりと取り組んでいきたい。

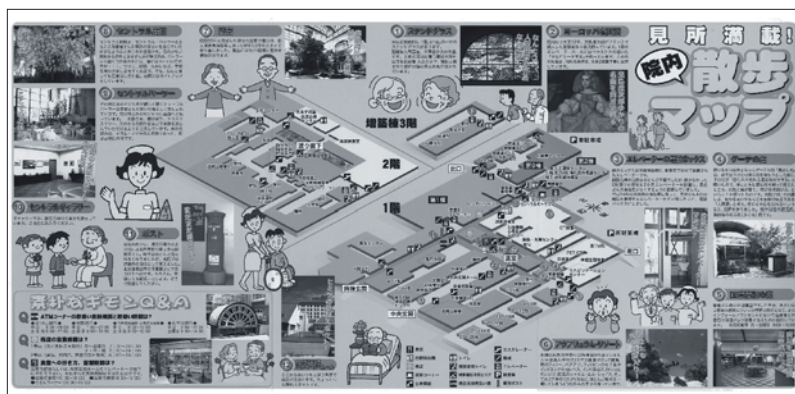


図7 院内散歩マップ



図8 院内保育園

# 大学における 経営マネジメント教育



川野 克典

日本大学商学部 准教授

## 伝統的大学教育からの脱却

筆者の専門である管理会計は、組織体内部の経営者や管理者のために、戦略の策定、伝達、実行、評価を支援すると共に、企業経営を行う上での意思決定や業績評価を目的とする会計であり、まさに経営マネジメントのための会計である。

この管理会計の分野における教育は、主として会計情報を生成するための教育、特に日本商工会議所主催の簿記検定試験等の合格を前提とした計算技法の教育が中心に行われてきたと言っても過言ではない。

しかし、公認会計士・監査審査会が「平成24年公認会計士試験の出題範囲の要旨」において「(公認会計士試験の)論文式試験は、(中略)思考力、判断力、応用能力、論述力等を有するかどうかの評価の重点を置く」ことを発表して、受験者に対して、専門知識に裏付けられた変化への対応能力を習得することを求めた。

また、中央教育審議会大学分科会 大学教育部会も、

「予測困難な時代において生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ(審議まとめ)」において、これからの予測困難な時代の中では、生涯学ぶ習慣や主体的に考える力を持ち、どんな状況にも対応できる多様な人材を育成する必要性を提言している。

このように、大学教育においても、単なる理論に関する講義や計算等の演習を主体とした伝統的教育から、不確実な変化にも対応できる経営マネジメント能力を習得させる教育への脱却が求められている。

## 大学における試行錯誤

日本の大学生は、海外と比べて学習時間が少ないことが指摘されている。大学に入学すると、学生はアルバイトに精を出し、3年生の後期からは就職活動を開始しなければならない。学生の意識の問題だけでなく、社会環境からも学習に費やす時間は制約されており、前述の中央教育審議会大学分科会 大学教育部会は、質を伴った学習時間の実質

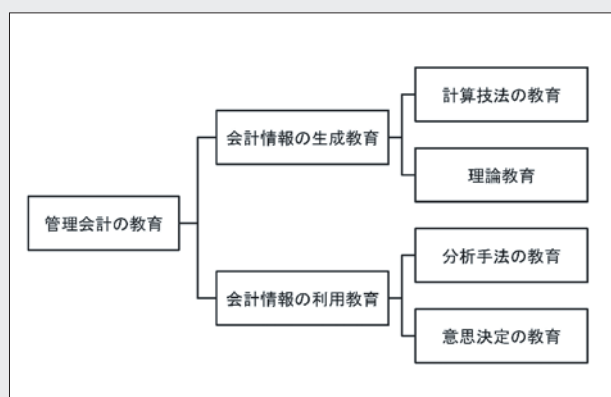


図1 管理会計教育の体系



写真1 「戦略 MG」を活用した授業の様子

的な増加を提言している。しかし、学習時間を増やしても、伝統的な教育では、均一な人材は輩出することはできても、状況変化に対応できる多様な人材を育成することはできない。

筆者の所属する日本大学商学部では、2年次の学生からゼミナールに所属させ、専門教育を実施している。基礎知識が十分に習得できたとは言えない2年次ではあるが、就職活動が3年次後半から開始されることを考慮した苦肉の策である。

また、ゼミナールの所属学生には、学内の「インゼミ大会」、日経BP社が主催している「インナー大会」等のゼミナールの発表大会に積極的に参加させ、教科書に記載されていない新しい「知」やビジネスモデルを創造し、かつそれらをプレゼンテーションとして適確に伝えることを学ばせている。

さらに、日本大学商学部では、正規授業の中に「戦略MG」と呼ぶ経営シミュレーションゲームを取り入れている。「戦略MG」は、昭和51年に西順一郎らが従業員教育を目的として開発した経営シミュレーションゲームで、学生一人ひとりが社長として、製品の製造販売あるいは販売を行い、その取引を帳簿に記帳して、財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書）にまとめる。「戦略MG」による経営の疑似体験により、実践的かつ変化に対応できる経営マネジメント能力を身に付けることを狙っている。

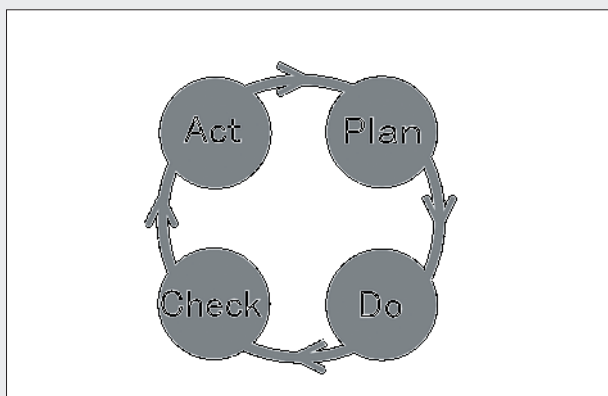


図2 PDCAサイクル

## 不確実な時代の経営マネジメントと教育

筆者は、学生に対して、「社会人になったら、カンニングができる。従って、より重要なことは本質を理解すること」と言い続けている。社会人は、分からないことがあったら、本を購入して読むことができる、またそれでも分からなければ、専門家に話を聞くことも可能である。しかし、どんな本を読めば良いのか、専門家に何を聞けば良いのかが分からなければ、意味がない。

経営マネジメントにおける本質とは、マネジメントサイクルであるPDCA (Plan-Do-Check-Act) の徹底とPlanにおける差別化である。しかし、これらの当たり前のことができていない企業等の組織がなんと多いことか。

不確実な時代だからこそ、基本や本質が問われる。変化に対応できる能力とは、技法や計算技術ではなく、その背景にある基本や本質を理解し、それらに基づいて考え、行動することではないだろうか。学生は、起業家の成功を見聞きして彼らに憧れるが、彼らも基本や本質を理解しているからこそ、何が新しいか、何が価値となるのかを見出すことができた。この点を忘れてはならない。

筆者は、今後も経営マネジメントの本質や原理原則を理解させる教育の実践を目指して、授業改善を進め、社会に対して、変化に対応できる人材を輩出して行きたいと思う。

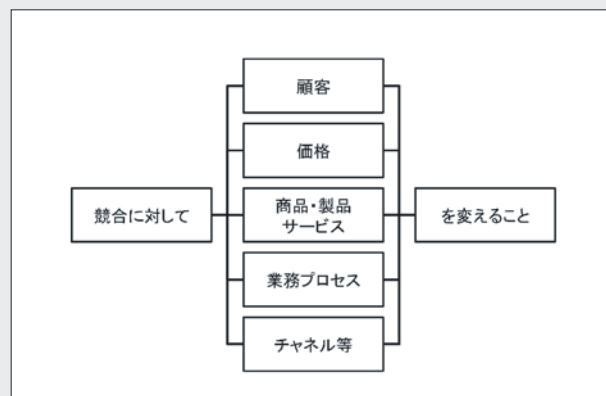


図3 差別化

# 福島県のファシリティマネジメントの取り組み

— 災害で一転 —



**本名 仁**

福島県総務部財産管理課  
建物活用担当  
専門建築技師

## ふくしま復興に向けて

新年明けましておめでとうございます。東日本大震災及び原子力発電所の事故から復興に向けた本県へのご支援、心より感謝と御礼を申し上げます。いつか必ず収束というゴールが見えるはず、そんな気持ちで日夜業務に励むことが支援してくださる皆様へのひとつの恩返しと思い、「美しいふくしま」を取り戻すまで、引き続きお見守りくださるよう、よろしくお願いたします。

## FMのあゆみ

本県が本格的にFMを取り組もうと新たな担当組織が誕生したのは、2008年4月。事務職3名と建築職1名の4名体制で時限的にスタートし、「FMとは何？」の答えを1年の短期間で求められた中、真っ先に着手したのが、県有財産の活用を図った新たな歳入確保と歳出削減策を盛り込んだFMプラン（福島県

県有財産最適活用計画）の策定でした。策定に当たっては、先進地である青森県をはじめJFMA公共施設FM研究部会（当時：萩原芳孝部会長）のご支援をいただき、本県のFMのPRとFMプランの周知策としてJFMA発行『パブリックFM実践ガイドブック』や機関誌『JFMA Current』No149 2009.3に寄稿させていただきました。特にCurrentは、福島県知事のFMに対する高いモチベーションが込められた寄稿であったことから、それが効果てきめん(?)かどうかはわかりませんが、「FMとは何？」の答えとして認められ、引き続き2年目に突入することができました。

2年目以降は、FMプランに基づいた約70項目からなる様々なアクションプランを実行し、成果の「見える化」を進めてきました。具体的には、県内全域の施設管理者約230名をFM推進者に任命し、各施設及び各地域内でFM推進の旗振り役として位置付けました。その様な体制の下、各種媒体や公用車への

プロジェクト	内容	事業費
復興推進	被災の被害、建物物のモニタリング強化、汚染被害の除去など	2812億円
生活再建支援	生活再建の促進、生活再建の支援（一環一環）、復興の促進など	722億円
被災者の生活再建支援	被災者生活再建支援法に基づく支援、被災者の生活再建支援など	221億円
未来を拓く子ども支援	ふくしま子ども未来支援基金の創設、学びの場、復興の推進など	216億円
県民生活再建	県民生活再建の促進、生活再建の支援、県民生活再建の促進など	326億円
中小企業支援	中小企業支援の促進、中小企業支援の促進など	1144億円
再生可能なエネルギー	再生可能なエネルギーの活用、再生可能なエネルギーの活用など	40億円
復興推進事業	復興推進事業の推進、復興推進事業の推進など	44億円
ふくしまの防災	防災の推進、防災の推進など	11億円
ふくしまの文化	文化の推進、文化の推進など	7億円
産業再建支援	産業再建支援の促進、産業再建支援の促進など	580億円
国土再建支援	国土再建支援の促進、国土再建支援の促進など	298億円

図1 平成24年度当初復興予算

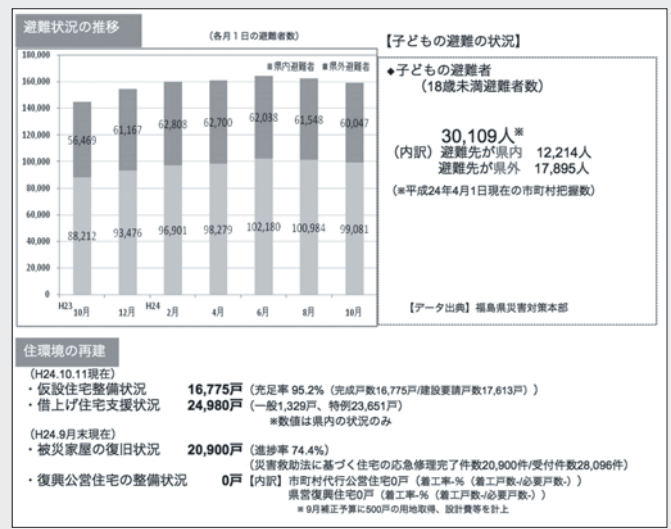


図2 避難状況の推移と住環境の再建

広告・未利用地の売却・県庁駐車場の有料化・職員公舎の共同利用や空き室の貸付・自動販売機設置業者の公募・新電力からの電力供給・光熱水費やエネルギー量の一元管理・建物の資産戦略を策定など、歳入確保と歳出削減の両面から実行してきました。

一方では、こうした取り組みが行革部署及び財政部署等に認知され、行財政改革を進めるための上位計画である「福島県行財政改革大綱」にFMが位置付けられることになり、特に歳出削減に大きく貢献する「建物の総量縮小」がキーワードとして盛り込まれ、今後は技術職の増員や営繕部署との連携が進み一気にFMが加速していく…そんな展開を疑う余地もなく迎えた新組織の誕生から1075日目。2011年3月11日。

FMを取り巻く環境が大きく変わってしまいました。

## 復興優先

本県には全国各地から多くの自治体職員が派遣され、庁内外で見かける様々な作業服姿に改めて災害の大きさを痛感しています。現在も本県をはじめ岩手県や宮城県では数百人単位で職員不足が続いており、特に土木や建築の技術系職員が足りず復興が進まない大きな要因の一つにもなっています。また、本県においては避難区域再編に伴う諸課

題への対応、住民帰還に向けた業務、避難自治体の町外コミュニティ「仮の町」構想の遅れ、さらには、復興の前提となる除染作業、瓦礫・汚泥処理の中間貯蔵施設や仮置き場が決まらず、復興公営住宅の住環境整備も一向に進めることができません。こうした中でも、立ち位置を模索しながらFMを再開してはいるものの、復興を最優先に掲げる現場が、この先何年続くのか予測すらつかない現状では、FMを取り巻く環境を3.11前に戻すことは無理であるというのが正直なところです。しかしながら、全国のFM関係者が繰り広げる様々なFMの取り組みを励みに、いつか必ず3.11前の本県FMを超えた「今までにない公共FMのスタイル」が新たに生まれることを期待して、新年を迎え新たな気持ちが湧いてきたところです。

### お知らせ

FMに携わる全国の自治体職員が集う「平成25年度第1回自治体等FM連絡会議 in 会津若松市」が今年の7月に開催されます。昨年開催された「in 倉敷市」に続く2カ所目の地方開催となりますが、東日本大震災及び原子力発電所の事故に伴う風評被害が現在も続いている中、本会議を本県において開催できる運びとなったことは会員をはじめ関係者の皆様方には深く感謝を申し上げます。なお、詳細は決まり次第お知らせします。

今年の夏は、「八重の桜」の舞台でもある福島県会津若松市をお待ちしております！

日 時：平成25年7月25日(木)～26日(金)を予定  
場 所：会津若松市生涯学習総合センター「会津稽古堂」  
内 容：未 定

福島県の復興・再生には、単なる復旧にとどまらない先導的な取組が必要であることから、各種研究開発・産業創造拠点の整備を進めています。	
<b>環境創造センター（仮称）</b>	基本構想 → 基本設計 → 実施設計 → 着工 → 供用開始
放射線物質により汚染された環境を早急に回復し、県民が将来にわたり安心して暮らせる美しく豊かな環境を創造するため、研究拠点の整備を進めています。	
<b>放射線医学県民健康管理センター（仮称）</b>	基本構想 → 基本設計 → 実施設計 → 着工 → 供用開始
将来にわたり県民の健康を守るため、放射線医学に係る最先端の研究・診療拠点の整備を進めています。	
<b>医療機器開発センター（仮称）</b>	基本構想 → 基本設計 → 実施設計 → 着工 → 供用開始
医療機器の製品開発から事業化までの一体的な支援を行うため、大型動物を活用した安全性評価や医療従事者の機器操作トレーニング等を実施する拠点の整備を進めています。	
<b>再生可能エネルギーの研究拠点</b>	基本構想 → 基本設計 → 実施設計 → 着工 → 供用開始
独立行政法人産業技術総合研究所が、郡山市（郡山西部第2工業団地）に再生可能エネルギー研究拠点の整備を進めています。（平成25年度整備予定）	
※ パーチャートは拠点整備のスケジュールを示し、現在取組中の箇所は着色しています。	
(その他) ○放射線物質で高濃度に汚染された地域の農業の再生のための研究拠点の整備について検討中。 ○浮体式洋上風力発電の実証研究事業を着実に実施するとともに、産業拠点化に向けた研究開発、試験活動の強化について検討中。	

図3 研究開発・産業創造拠点の整備



写真 上：仮設住宅、下：新米の全袋検査を実施

楽しく面白い仕事をする時が  
一番生産性が高い

八川 泰彦

有限責任監査法人トーマツ  
総務部ファシリティ  
認定ファシリティマネジャー

●プロフィール

名古屋大学工学部建築学科卒、1980年家具メーカーに入社。10年ほど建材設計を経験後、ファシリティに関するプランニング・コンサルティングに従事。コンタクトセンターのアウトソーサーに転職し、インハウスのファシリティマネジャーに。



■本誌 No.168号で八川さんにバトンを渡された金 英範さん（メリルリンチ日本証券株式会社）からのメッセージ  
前は外資系の事例をお話したので、今回は日本企業のFMの話をしていただくために、監査法人トーマツの八川さんを紹介しします。八川さんはJFMAユーザー懇談会の世話人でもあり、精力的にFMの輪を広げられています。インハウス&サプライヤー両方のご経験からの幅広い知識、そして何より「熱いFM心」の持ち主であり、不屈のサムライ ファシリティマネジャーです。

今の仕事について

現在は監査法人の本部で、トーマツグループ全体のファシリティを統括しています。統括といっても40拠点・7,500名もの組織なので、運用は各法人・各事業所の総務部門に任せ、主に不動産契約と大型プロジェクトの対応を行なっています。

オフィスの約60%が東京に集中していて、ここ2～3年は東京で大型プロジェクトに取り組んでいます。

ファシリティマネジャーの  
仕事の魅力

以前、クライアントから「このプロジェクトの最大の成果は、八川さんと一緒に仕事をしたことです」と言われました。また、あるプロジェクトの完了後に

現CEOから（多法人・多拠点にわたるリニューアルがうまくいって）「まるでマジックを見ているようだ」とほめられたことがあります。

生まれつきの「改善人間」なので、課題があれば解決したくなり、結果が出るとうれしくなります。人に喜んでもらえるとうれしくなります。それがモチベーションです。「楽しく面白い仕事をする時が、一番生産性が高い」が信条ですが、どこかに「面白い仕事」が転がっているわけではありません。皆がつまらないと思う仕事を引き受けて、いつの間にか「面白い仕事」にしてしまう。そんなふうによく言われます。

一時期、経営コンサルティングをやりたい…と思っていましたが、今ではコンサルティング子会社の面倒を見ている。CEO/CFOと子会社のFM戦略を議論することもあります。FMをやっている良かったな

…と思う瞬間です。経営者に代わってFM戦略を考えて実行する。環境を変え、働き方が変わり、文化も変わっていく。それが企業の軸となっていく。これこそファシリティマネジャーの仕事の魅力です。

## 仕事をうまく進めるための秘訣

ファシリティはいろいろな職階、部門、年齢、性別の人が参加して作るものです。多くの人が貴重な時間を過ごす「居場所」ですから、何ごとにも真剣に、誠意を持って話を聞き、考えることを心がけています。

- 経営陣とは、経営者が考えるように考えて議論します。
- 管理部門とは、サービスレベルと利用者満足度と管理コストについて議論します。
- 部門長からは、部門経営をどうしたいのか、課題を聞き出すようにしています。
- 利用者からは、アンケートやインタビューを通してニーズの把握に努めています。
- 協力会社からは、改善提案をもらったり、他社事例など参考情報を収集しています。

その上で自ら現場に出向き、目で見て、耳で聴いて、肌で感じる、そこから湧き上がる「直感」を大切にしています。

## ファシリティ変革の2つの視点

監査法人は今、構造改革を迫られています。非監査サービスの比率を上げ、事業ポートフォリオを変えていきます。ファシリティも変革が必要で、2つの視点で取り組んでいます。

ひとつは、経営資源としてのファシリティという視点です。

人が稼ぐ事業なので器（ファシリティ）がないと成長できないし、事業の新陳代謝に合わせてファシリティのポートフォリオも変わっていきます。スペースのリストラも必要ですし、ワークスタイルを変革していく必要もあります。

以前は「事業収益に貢献するファシリティ」と

言っていましたが、最近はチャンドラーに倣い、「ファシリティは戦略に従う」という言葉がしっくりきます。

もうひとつは、ソーシャルネットワークハブという視点です。

企業は、社会や個人のネットワーク化によって、次第にセミオープンな構造に変質しつつあります。企業内SNSが導入され、個人にとって企業もソーシャルネットワークのひとつという側面が強くなっています。

そうした環境では、異質なものの、異質なネットワークが触発し合って生まれる付加価値が大切だと思います。あるいは、古いものが「新しい何か」と遭遇し、再定義されるのが付加価値だと考えます。そして、ネットワークハブとしてのファシリティが語られる時代がそこまで来ています。

## ファシリティのネットワーク

JFMA ユーザー懇談会に参加していますが、いろいろな話題や考えに接することができて非常に刺激を受けています。会を通じて得る知見は何よりも代えがたいものです。これ以外にもFM関連の活動は沢山あります。三間会、CoreNet Global、WFM、FOSC、FM-Book等、身体がいくつあっても足りませんが、それだけファシリティマネジャーは勉強熱心なのだと思います。

最近インハウスのファシリティマネジャーがアウトソーサーに転職したり、サプライヤーやアウトソーサーからインハウスになる事例が増えていきます。アウトソースする側と受ける側。小さな違いですが、大きく視点が変わります。長いキャリアパスの中では、どちらも貴重な経験だと思います。

日本企業もグローバル化している今日この頃です。組織を越え、会社を超え、国境を越えて活躍するファシリティマネジャーになりましょう！

\*このエッセイは個人の意見として書いています。

次回このリレーのバトンは、

インテル株式会社の**大森崇史**さんへ。

# FMの評価 (その1 財務評価)



**成田 一郎**

JFMA 常務理事  
認定ファシリティマネジャー

FMを実践する上で、キーポイントは「評価」です。様々な「目標」を決めて、実践して「評価」をする。目標による管理を進めるためにも「評価」は欠かせません。FMを有効に進めるための手段でもあります。今回はFMの財務評価について概観します。

## FMの評価とは

FMの評価とは、ファシリティの現状を調査・分析し、課題を明確にする業務です。FMの評価は、FMの3つの目標である「財務・品質・供給」を管理するために行います。財務面の評価は、施設資産やファシリティコストの評価です。品質面の評価は、品格性、快適性、生産性、信頼性、環境保全性、満足度等の評価です。供給面の評価は、需要対応性、施設利用度等の評価です。

これら3つの目標管理のもとに、FM業務サイクル(図1)で、PDCAを回しながら改善をし続けることがFMを実践のポイントです。

## FMの財務評価

ファシリティマネジャーは、経営者とコミュニケーションをする時、財務評価の結果を利用すると効果的です。

そのためには、企業の業績を示す「財務会計」や機能ごとのコストが分かる「管理会計」等の財務関連知識が必要です。

また、効率経営の評価手法として、ROA(Return On Assets: 総資産利益率)がありますが、「 $ROA = \text{利益} / \text{資産} = \text{利益} / \text{売上} \times \text{売上} / \text{資産}$ 」とあらわされます。FMは資産をつかさどりますので、ROAを向上させるための活動とも言え、FMが経営に寄与することを理解できます。

**ファシリティコスト評価:** ファシリティコストとは、企業・団体などが所有あるいは賃借して、自社の事業のために使用するファシリティの維持・運営・管理に、直接または間接に要する費用をいいます(図2)。ファシリティコスト評価は、MNコストチャート(図3)で判断することができます。このMNコストチャートでいかに中心に寄せるかが、ファシリティマネジャーの役目とも

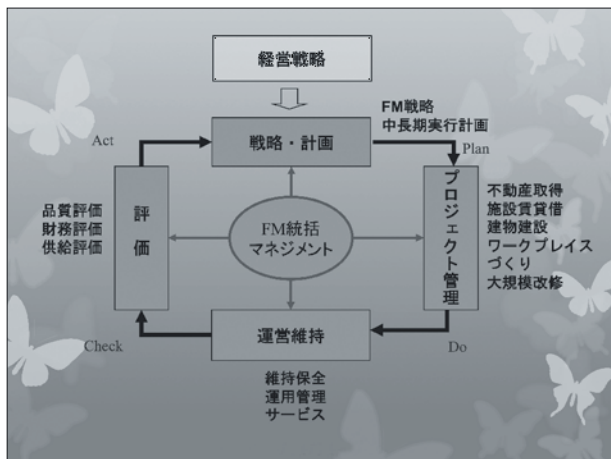


図1 FMの業務サイクル

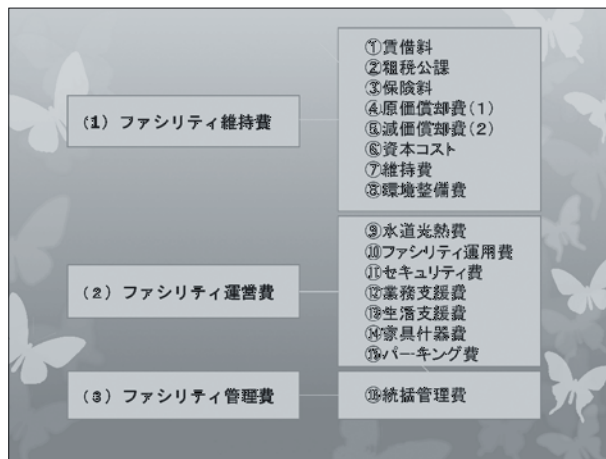


図2 ファシリティコストの分類

言えます。

**施設資産評価：**かつて、不動産はリスクなしの含み益を生じるものと考えられていた時代もありました。しかし、近年、不動産保有によるリスクが顕在化してきました。資産の収益性が低下して投資額の回収が見込めなくなった場合、当該資産の帳簿価額にその価値の下落を反映する手続き、いわゆる減損会計の考え方も必要です。施設資産評価としては、先に述べましたROAの(売上/資産)の最大化または、(資産/売上)の最小化を考えることです。そのためには、「ファシリティコスト」の代わりに「施設資産」を用いるMN施設資産チャートにより課題の発見をし、総合的かつ統括的に、ポートフォリオによる施設資産戦略を検討することが大切です。

**施設投資評価：**施設投資評価とは、施設への投資に関する意思決定(財務的決定)をサポートするものです。戦略段階から運営維持段階までにおよび、例えば、建設か賃貸か、分散か統合か、物件比較、LCC評価、ワークプレイス選択、管理方法選択などを検討評価することです。

投資評価法としては、4つの投資評価法があります。それぞれの長所・短所等の特性を理解して適用することが大切です。貨幣の時間的価値を考慮しない評価法として、①回収期間法(PBP：Pay Back Period)、②投下資本利益率法(ROI：Return On Investment)があります。また、貨幣の時間的価値を考慮する評価法(DCF：Discounted Cash Flow)としては、③正味現

在価値法(NPV：Net Present Value)と④内部利益率法(IRR：Internal Rate of Return)があります。

**ライフサイクルコスト評価：**ライフサイクルコスト(LCC)とは、建物の企画・設計・建設等の初期投資から施設運営に関わるファシリティコスト、さらには改修から解体処分までかかる建物の生涯費用のことです。私たちは、建物建設にあたり、初期コストしか考えず、完成後にかかるランニングコストを忘れがちです。一般にオフィスビルの寿命(耐用年数)を50年で考えると、ランニングコストは、初期コスト(建設費等)の4～5倍かかると言われています(図4)。まさに、計画段階から、初期投資と運営維持費を合わせて総合的に評価し、生涯費用が最小になるようにすることが大切です。ライフサイクルコストの最適化を図るのがファシリティマネジャーの役目といえます。

また、一般に、費用のかかる修繕を後送りにする傾向がありますが、LCC評価手法の一つとして、財務的に不具合評価をする方法があります。それは、FCI(Facility Condition Index. 残存不具合率)と呼ばれ、「 $FCI(\%) = \frac{\text{残存不具合額}}{\text{施設復成価格}} \times 100$ 」であらわされます。

さらに、LCCの視点からファシリティの性能評価として、「 $PI(\text{Performance Index}) = \frac{\sum \text{改良保全費}}{\text{復成価格}} \times 100$ 」という考え方、さらに、建替評価として「 $NI(\text{Needs Index}) = FCI + PI$ 」という考え方もあります。(参考文献：総解説 ファシリティマネジメント)

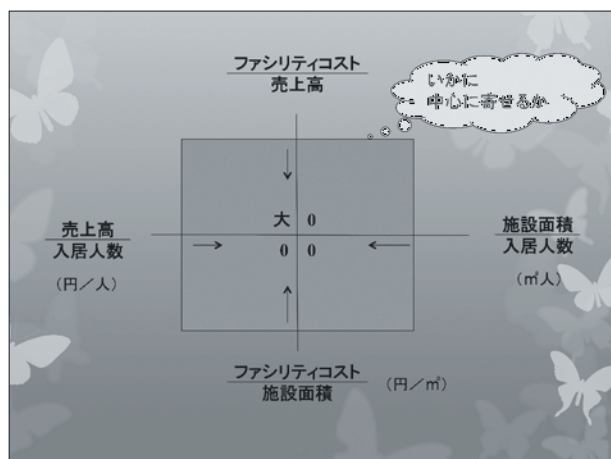


図3 ファシリティコスト評価(MNコストチャート)

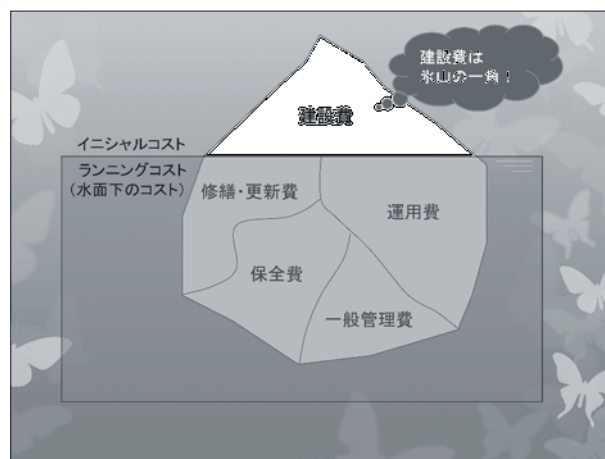


図4 ライフサイクルコストの構成と概念

# FM 戦略企画研究部会



部会長 高藤 真澄

株式会社 NTT ファシリティーズ FM アシスト  
特別参与 認定ファシリティマネジャー

## 活動方針と基本テーマ

当部会は 15 ある調査研究部会のマネジメント研究グループに属している。「経営に貢献する FM 戦略」を基本テーマとし、多面的・総合的な視点から研究している。これまで、ステークホルダーの立場を意識しながら幅広い議論を行うとともに、専門家の講演会も研究の重要な機会として開催してきた。

## これまでの活動状況

第一段階（2006 - 2008）では、経営目標と FM 戦略との関連付けを検討した。基幹経営資源のマネジメント (Corporate Infrastructure Resource Management) の考え方に注目するとともに、FM 経営戦略マトリックスを作成し、「FM 事例集」の各事例の分析・評価を試みた。

第二段階（2008 - 2010）では「知識経営」を取り上げ、「知識創造と FM 戦略」をテーマとし、先ず知識創造と知識経営に関する学習を行い、次に知識創造を促進する「場」を形成するための FM 戦略のポイントに関して、前述のマトリックスを利用して検討を行った。

2010 年度からは、重要性を増している「環境経営」

を取り上げ、「環境経営と FM 戦略」について、環境問題、国際動向、経済界の動向、環境経営の事例、環境経営を支える各種の手法、FM 戦略上のポイントなどを学習し研究を行っている。

## 今年度の研究テーマ

今年度は、環境経営と FM 戦略の具体的研究として「環境不動産と FM 戦略」をテーマに学習、研究を行っている。環境未来都市構想、環境不動産市場の形成、環境金融、既存不動産の環境改修などについて専門家の講演の聴講、事例見学、他の調査研究部会との合同部会開催による活発な意見交換などを行ってきた。

## 今後の予定

引き続き今年度のテーマについて、マネジメントの進め方などを中心に研究を深める予定である。加えて、具体的な FM 戦略事例と、そこに用いられた戦略手法・企画手法の研究をする機会も持ちたいと考えている。

毎月 2 回のペースで部会活動を進めており、20 名ほどの会員が部会登録をしているが、より多くの方に参加いただければ幸いである。

	CIRMの財	目標・戦略マップ	人材・組織 (People)	知財・情報 (Process)	施設・環境 (Place)	達成成果	評価
経営目標							
組織外	商品・サービス改善 (満足度向上)						
組織内	財務改善 (経済性向上)						
	業務プロセス改善 (効率性向上)						
	従業員力・組織力改善 (有効性向上)						
財の活用・活性化の機会						総合評価	

図1 FM経営戦略マトリックス

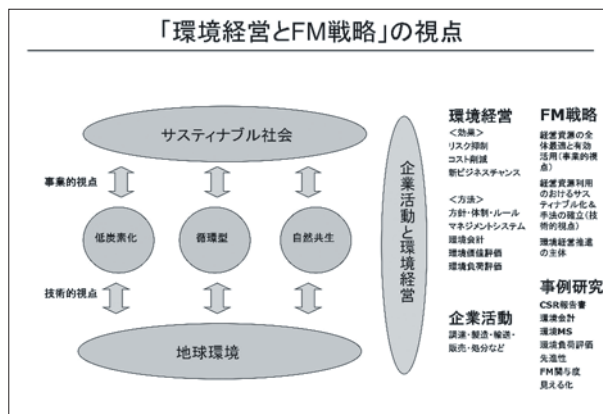


図2 「環境経営とFM戦略」の視点

# リスクマネジメント研究部会



部会長 **上倉 秀之**

株式会社セノン 執行役員  
認定ファシリティマネジャー

## 基本テーマ

ファシリティマネジメントにおいては「ファシリティ」を経営資源と考え、より安全に、より効率的に管理運営するために様々なリスクに備え、対応する必要がある。「リスクマネジメント研究部会」は、ファシリティマネジャーの立場として重要な「ファシリティに関連するリスク」について、FMの現場に役立つ知識・技術・手法等を研究している。

## これまでの活動状況

リスクマネジメント研究部会では、活動の成果を各報告書にまとめJFMAより出版している。

また、2009年にはメキシコで発生したインフルエンザの流行を受けて「新型インフルエンザ対策セミナー」を実施し、2011年の東日本大震災直後に「地震対策項目チェックリスト」を発表し、セミナーを開催するなど、顕在化したリスク事案に対する迅速な情報提供を行った。

## 現在の取り組み

近年、東日本大震災・タイの洪水をはじめ台風、

局地的豪雨などの自然災害リスクが顕在化した。特に東日本大震災は、企業におけるファシリティの健全性がその後の企業活動に大きな影響を及ぼすことを示した。

一方、リスクに対して危険性のみを重きを置いて警鐘を鳴らすだけでは組織の取り組みは進まない時代となった。FMにおいてもリスクマネジメントを経営に資する取り組みとして浸透させることが重要となっている。

このような中で、リスクマネジメントの国際標準ISO31000、事業継続の国際標準ISO22301などが発行され、リスクマネジメントに関する考え方も標準化・国際化が進んでいる。ISO31000のリスクの定義においては「目的に対する不確かさの影響」とされ、ビジネス全体でのプラスとマイナスを考慮することが求められている。

また、安全分野ではISO22301をはじめ様々なガイドラインが各省庁・機関から出されており、時代の変化にあわせてファシリティに係るリスクマネジメントについて検討を進めている。

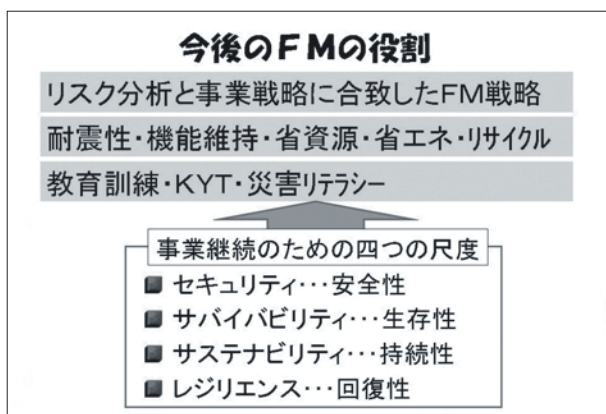


図1 リスクマネジメント部会 四つの柱

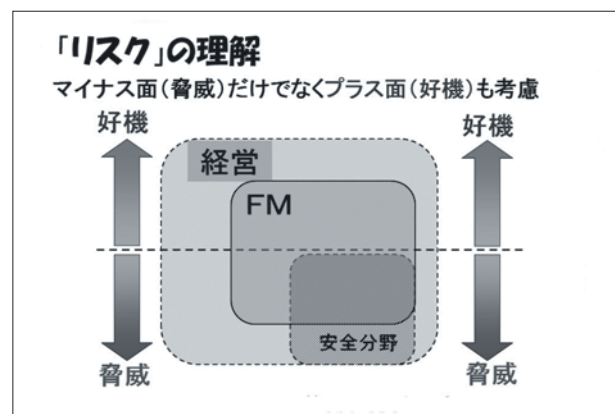


図2 「リスク」の理解

## 初級FMスクール「FMを知る。経営を知る」

2011年12月にJFMA内に「FM入門書企画専門委員会」を設置し、1日研修を前提にした初級テキストを作成してまいりました。そのテキストをもとに、FMの入門および基礎に重点を置いた初級FMスクールを2012年8月に開始し、夏スクールを2012年8月2日(木)と7日(火)にJFMAにて開催しました。

さらに、テキスト内容を検討し、秋スクールを同年11月9日(金)と17日(土)と、計4回開催し、60余名の方々 が聴講されました。11月17日のスクールは、仙台市(東北電力(株) 電力ホール)で開催しました。当スクールをJFMA事務局会議室(東京都)以外で開催するのは初めての試みでしたが、関係各位のご協力により無事開催することができました。この場を借りて御礼申し上げます。

### 講義内容

- ガイダンス・挨拶 JFMA常務理事 成田 一郎
- 講義1 「経営とは」「ファシリティマネジメントとは」
- 講義2 「ビジネスを支えるFM 6つの視点」「FMの推進体制をつくる」  
(テキスト3章及び4章)  
講師：プロコード・コンサルティング代表 松成 和夫氏
- 講義3 「ファシリティマネジャー12の視点+12の道具」(テキスト5章)  
講師：日本郵政株式会社不動産企画部部長 似内志朗氏
- 講義4 「FMの業務-1」(テキスト6章)  
講師：株式会社NTTファシリティーズ技術部部長 酒井 修氏
- 講義5 「FMの業務-2」(テキスト6章)  
講師：JFMA 常務理事 成田 一郎



当日の参加者には、企業のFM入門者のみならず、地方自治体の方々やFMの指導的立場の方、学生も参加され、「FMを1日で概観できるのはとても便利。あらためてFMの全体像を把握できた」とのお声もいただきました。その他、「経営とFMの関係が良く理解できた。当社の経営者に聞かせたい」「実践例の紹介でリアリティを持ってFMの価値が分かった」「FMが楽しくなった。聞きたかった講師の話を直接聞いて感激」「FMというより経営全体にこのような考え方が必要」などの感想が寄せられました。

さらに、地方公共団体や企業等への出前研修や常設化の要望もあり、今後、初級FMスクールの講師陣を増員強化し、さらなる充実して展開をしてまいります。ご期待ください。

## アジアFM・不動産現状視察調査 報告

昨年7月22日から29日にわたり、タイ・シンガポールを訪問した視察調査の内容は、JFMA ジャーナル2012 AUTUMNの紙面上で池田専務理事がダイジェスト報告いたしました。その後、あらためてセミナー形式で報告されました。報告会は会場が満席になるなど好評で、アジア地区に対する関心の高さをうかがうことができました。なお、詳細は、調査団報告書に詳しく記載されています。

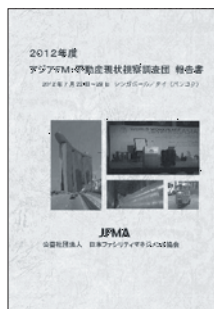
### ■ 調査団報告書

『2012年度 アジア FM不動産現状視察調査団報告書』

発行：公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会

価格(税別・送料別)：会員価格 2,000円

(非会員価格 3,000円)



## 2012年「戦略経営とファシリティマネジメント（FM）」上級セミナー

JFMAでは、上級セミナーを毎年実施しています。2012年度は、9月27日から10月5日まで4日間、全8講座の日程を終了し、最終日の講義終了後には、皆勤表彰と交流会が行われました。

### ●セミナーを受講して



**本間 徹** 日本郵政株式会社 不動産部門 不動産企画部 部付部長  
一級建築士、認定ファシリティマネジャー

日本郵政グループは全国2万局以上の郵便局ネットワークを通じ、地域のお客さまの生活支援のための各種サービスを行っております。郵便局以外に社宅や研修所、宿泊施設（かんぼの宿等）他、数多くの施設を有しており、これらの効率的な利活用はグループ経営上、重要な課題となっております。また郵政民営化以降、不動産事業にも取り組み、東京駅前のJPタワーが竣工し、これに続く計画が進んでおり、不動産企画部はこれら新規開発計画の企画立案業務を行っております。

日々の業務に追われると視野が狭くなりがちとなるため、今回、FMに関する幅広い知見を得、視野を拡げたいとの思いでこのセミナーに参加しました。FMに関する経営サイドからの視点、FMに関する最新のトレンド（特に3.11の震災を受けてのパラダイムシフト）等、講義の内容が非常にタイムリーで、かつ第一線で活躍している各講師の講義内容も明快であり、興味深く受講することができました。いろいろと気づきも多く、またセミナー参加者との交流を深めることもでき、視野を拡げる非常に良い機会となりました。

最後になりましたが、このような有意義な機会をいただきました講師の方々並びにJFMA事務局の方々に感謝申し上げます



**西脇 卓** 株式会社イトーキ ソリューション開発統括部 首都圏デザイン設計室チーフデザイナー  
認定ファシリティマネジャー

近年「オフィスづくり」でも経営戦略的なコンセプトに基づく実践事例が顕著になり、各方面で評価を得て話題になっています。もはやオフィスプランニングは戦略経営の重要な課題のひとつといっても過言ではありません。

オフィスデザイナーにも、顧客の経営課題・戦略を反映した場づくりが求められています。また、ICTの導入や、地球環境への配慮、セキュリティ、災害対応など、オフィス空間を構成するファクターが多様化し、デザイナーに必要な知識も拡大しています。オフィスを包括的に捉えるファシリティマネジャーと共通の視点でデザイン、設計することが求められています。この観点から、オフィスデザイナーにとって非常に有効な気づきの場だったと言えます。

私は、セミナーのテーマである“戦略経営に対して、FMはどう立ち向かうのか”の“FM”を「オフィスづくり」に置き換えて講座に臨み、顧客の経営理念や戦略の背景にある考え方、説得力ある提案の組み立て方など、日々の提案の下支えとなる大きなヒントを得ることができました。そしてグローバルに活躍される講師の方から、わくわくするような刺激をいただきました。

最後に今回のセミナーの講師、並びにJFMA関係者の皆様に感謝するとともに、日本経済を活性化するようなタイムリーでリアルな企画と情報発信を今後も期待しています。

## ウィークリーセミナー / レポート・ご案内

### ■世界のFM最新事情～欧州、米国、アジアそして日本的FMのゆくえ～

開催日：2012年10月10日(水) 講師：松岡 利昌 氏 (名古屋大学大学院環境学研究所施設計画推進室担当 特任准教授/  
株式会社松岡総合研究所(MRI) 代表取締役)

グローバルに活躍の講師が、欧州のFM大会EuroFMやISO化を握るEN152212の動き、米国のワークプレイスの潮流を示すNEOCONなどの状況を通じて、日本企業は今後FMにどう取り組みれば良いのかを示してくださいました。

### ■幼稚園、小中学校の省エネルギー活動の支援と環境教育活動について

開催日：2012年10月24日(水) 講師：保田 勝啓 氏 (オムロン ソーシャルソリューションズ株式会社 事業開発部 主査)

平成18年に京都市立の幼稚園や小中高等学校 計283施設にエネルギー管理システムを導入した事例を通し、低炭素・循環型社会を創造する人材の育成の重要性が伝わってきました。

### ■FMにおけるBIM活用の動向と展望

開催日：2012年11月14日(水) 講師：松岡 辰郎 氏 (株式会社NTTファシリティーズ 研究開発本部 アドバンスドFM部門 主任研究員)

現在建設業界では設計・建設の生産性向上の手段として、BIM(Building Information Modeling)が注目され、導入・活用が進んでいます。FMでも積極的に導入・活用する動きが出始めているBIMの活用状況を、情報活用の観点から説明いただきました。

### ■清水建設新社屋 ～最高の環境性能ビルを目指して～(見学会)

開催日：2012年11月22日(水)および12月20日(木) 講師：大田 道広 氏 (清水建設株式会社 設計本部 業務施設設計部 部長)

今年5月に竣工7月中に本社機能の移転を終え、8月より新本社として営業を開始した「清水建設新本社」を見学しました。建物環境性能評価CASBEEの審査で過去最高のポイントを記録し、さらに、日本国内の新築オフィスビルでLEED認証を取得した初めてのビルは、「新しいコミュニケーションオフィス」でもありました。

### ■ファシリティマネジメント標準化の動向(ISO化など)

開催日：2012年12月12日(水) 講師：池田 芳樹 (JFMA専務理事)

ファシリティマネジメントの標準作りが進み始めています。ヨーロッパではすでに実用化されており、さらに国際標準化する検討がISOの委員会で進み始めました。JFMAは、我が国を代表して、このISO委員会に参加しています。セミナーでは、国際的なFM標準作りの動向が紹介されました。

### ■ウィークリーセミナーのご案内

#### ●今後のスケジュール

#### ■講座番号 [WS0413]

開催日：2013年1月9日(水) 18:15-20:00  
「首都圏オフィスマーケット～2013年の行方～」

講師：本田 広昭氏 (株式会社オフィスビル総合研究所 特別顧問)

#### ■講座番号 [WS0414]

開催日：2013年1月30日(水) 18:15-20:00  
「オフィスのユニバーサルデザイン～獲得した身体能力の実演と13年を語る～」

講師：森山 政与志氏 (日本郵政株式会社/新潟医療福祉大学 非常勤講師 一級建築士)

#### ■講座番号 [WS0415]

開催日：2013年2月13日(水) 18:15-20:00  
FMエピソードシリーズ-4  
「POEと『一対比較によるインタビュー手法』の紹介」

講師：成田 一郎 (JFMA 常務理事・事務局長)

#### ■講座番号 [WS0416]

開催日：2013年2月27日(水) 18:15-20:00  
FMエピソードシリーズ-5  
『プログラミング/ブリーフィング』と『物語/シナリオ』  
による要求条件作成方法

講師：成田 一郎 (JFMA 常務理事・事務局長)

※詳しくは、ホームページをご覧ください。 <http://www.jfma.or.jp>

※ウィークリーセミナーは、ファシリティマネジャー認定資格更新ポイントの取得対象講座です(見学会を除く)。

# JFMAからのお知らせ

## ■ FM財務評価セミナーのご案内

本セミナーはFMの目標管理(財務・品質・供給)の根幹のひとつであるFM財務評価手法について、ファシリティマネジャーの実務に役立つ知識の習得をめざしています。FMの財務評価について理解を深めたいという方だけではなく、幅広い方々の参加をお待ちしています。

開催日時：2013年2月26日(火)、3月5日(火)、3月19日(火)、3月25日(月)  
毎回18時より20時30分まで (4日間通しての参加が原則です)

会場：JFMA会議室(東京都中央区日本橋浜町2-13-6 浜町ビル6F)

参加費：会員10,000円、非会員20,000円(教科書費用を含む)

お申込み：JFMA事務局 担当：本多 honda-tadakazu@jfma.or.jp

※本セミナーは、更新講習ポイントの取得対象講座です。(1セミナーにつき1ポイント)

## ■平成25年度認定ファシリティマネジャー資格試験のご案内

試験会場が全国で  
9カ所になりました。

### ●主催

ファシリティマネジメント資格制度協議会

事務局：公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)

### ●資格取得までの日程

受験申込受付	4月1日(月)～5月23日(木)
試験	7月7日(日)
合格発表・合格証交付	9月2日(月)
資格登録申請受付	9月5日(木)から
登録証・資格証交付	11月初旬から

\*試験時間9時30分～17時00分

### ●受験資格

年齢・学歴・性別に関係なく誰でも受験できます。

ただし、合格後の資格取得登録に際しては、学歴に応じた実務経験年数が必要で審査があります。

### ●受験申込

#### ●受験申込み方法

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)のホームページ(<http://www.jfma.or.jp/>)に掲載する書式に、氏名・連絡先他必要事項を入力し申し込んでください。

受付期間 4月1日(月)～5月23日(木)

#### ●受験申込み方法

受験手数料は21,000円(消費税込)です。

### ●受験票の発行

受験票は申込受付後、受験者のもとに郵送などで送付します。

### ●試験の内容

- ①FMの概論(80分)
- ②FMの実務Ⅰ(80分)
- ③FMの実務Ⅱ(80分)
- ④論述(90分)

### ●試験地・試験会場

試験会場は下記の予定です。試験会場は、受験票でご確認下さい。

試験地	試験会場	所在地
札幌	札幌商工会議所・北海道経済センター	北海道札幌市北区北1条西2
新 仙台	国際マルチビジネス専門学校	仙台市青葉区中央4-8-32
東京	明治大学駿河台校舎・リパティタワー	東京都千代田区神田駿河台1-1
新 金沢	石川県教育会館	金沢市香林坊1-2-40
名古屋	名古屋国際会議場・2号館	名古屋市熱田区熱田西町1-1
大阪	大阪工業大学大宮校地・2号館	大阪府大阪市旭区大宮5-16-1
新 広島	広島国際会議場	広島市中区中島町1-5(平和記念公園内)
新 高松	アルファあなぶきホール(香川県県民ホール)	高松市玉藻9-10
福岡	天神ビル	福岡県福岡市中央区天神2-12-1

\*会場を変更する場合がありますをあらかじめご了承ください。

### ●お問合せ

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)

〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町2-13-6  
浜町ビル6F

TEL:03-6912-1177 FAX:03-6912-1178

E-mail: info@jfma.or.jp

URL: <http://www.jfma.or.jp/>

※詳細な受験案内は、公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)のホームページ(<http://www.jfma.or.jp/>)に掲載しました。受験案内書でご確認ください。



## JFMAからのお知らせ

### ■法人会員代表者懇親パーティを開催

2012年11月26日、ロイヤルパークホテル(東京都中央区)にて、法人会員代表者懇親パーティが開催されました。法人会員代表者懇親パーティは、会員の交流を深めることを目的に副会長企業6社の代表とJFMA坂本会長が発起人となり企画されたものです。経済産業省、国土交通省からの来賓や会員企業代表者、JFMA関係者など、会場には100人を超える人が集まり、大盛況でした。発起人代表の坂本春生会長による開会のあいさつでは、FMの発展のために、FMを広めていくことが大切だと語り、会場の参加者へ協力を呼びかけました。

参加された方々からは、「異なる業種のトップと情報交換できるのは、JFMAに参加するメリット」、「さまざまな人と意見交換でき、有意義な時間だった」というご意見やご感想をいただきました。今後もFMの普及発展のために、会員間の交流の機会を増やしていく予定です。



JFMA 坂本会長



活発な意見交換が行われた会場

## JFMAの書籍・刊行物のご案内

### ■ファシリティマネジャー資格試験問題集 平成25年度版



ファシリティマネジャー資格試験の過去4年間の試験問題とその解答を示して解説を加えたものです。資格取得をめざす人が効果的に学習できるよう編集されています。

本書の編纂にあたっては、認定ファシリティマネジャーの資格を取得しようとする人が、ファシリティマネジャーに必要な知識・業務・技術などを正確かつ効果的に学習できるように、そしてFM実務を担っている方々の業務推進にも役に立つように配慮しました。

編集：ファシリティマネジャー資格試験研究会  
発行：株式会社井上書院(A5判)  
価格：会員価格2,600円(非会員価格2,940円)  
書籍番号：J0067

### ■ファシリティマネジメントキーワード集2012-2013



2012年度ファシリティマネジャー資格登録更新講習に使われたテキストです。

目まぐるしく移り変わる経済社会や新しい技術に対応して、FM業務を的確に遂行することは容易なことではありません。そこで、JFMA更新講習委員会では、最近のおおむね5年間に現れた新しい、また進化した内容のFMに関する知識や技術などをキーワードとして収集し、わかりやすい説明を加え編集しました。

編集：ファシリティマネジャー資格更新講習委員会  
発行：ファシリティマネジメント資格制度協議会(A4判)  
事務局：日本ファシリティマネジメント協会  
価格：会員価格1,800円(非会員価格2,000円)  
書籍番号：M0011

### ■JFMA ジャーナル バックナンバー

価格(税別)：会員価格1,000円(非会員価格1,200円) 送料500円



No.165  
2012 WINTER

#### 特集 BCPとFM

3.11 東日本大震災の教訓を生かして事業継続計画におけるファシリティマネジメントの役割とは?

公益社団法人化とこれからのJFMA  
JFMA会長 坂本春生



No.166  
2012 SPRING

#### 特集 FM最前線

経営環境の変化とともに進化するファシリティマネジメント

JFMA FORUM2012：3.11から1年、FMの役割と考える

巻頭対談  
グローバル社会とこれからの日本  
野口悠紀雄×JFMA会長 坂本春生



No.167  
2012 SUMMER

#### 特集 公共FM

持続可能な行政経営を支えるファシリティマネジメント

巻頭企画  
戦略的なFMこそが、財政健全化の切り札

JFMA会長 坂本春生



No.168  
2012 AUTUMN

#### 特集 エネルギーマネジメントとFM

ファシリティマネジャーはエネルギー問題にどう取り組むべきか

巻頭対談  
地球の目線で考えるエネルギーとこれからの社会

竹村真一×JFMA会長 坂本春生

FMの書籍購入は  
JFMAホームページから

JFMAでは、FMの知識習得や実践にお役立いただくため、調査研究部会がまとめた研究報告書や、JFMAジャーナル等を販売しています。ホームページで内容をご確認いただき、メールやFAXでお申込み下さい。 <http://www.jfma.or.jp/books/index.html>

## ■新任のごあいさつ



稲田 祥

2012年10月1日付で、三菱地所株式会社より出向で参りました稲田祥と申します。この度、ご縁がありましてJFMAでお世話になることになりました。

昨今の厳しい経済状況の下、経営の大切な手法としてのファシリティマネジメントは、必要欠くべからざる活動として従来にも増し注目されております。

私も微力ではありますが、ファシリティマネジメントの普及のため努力してまいる所存ですので、何卒みなさまのご指導、ご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

## JFMA ジャーナル広告掲載のご案内

JFMA ジャーナルでは、広告を募集しています。広告掲載についてのお問い合わせは下記までお願いいたします。

日本ファシリティマネジメント協会  
JFMA ジャーナル 担当 清水  
TEL: 03-6912-1177

## ●次号予告

### JFMA JOURNAL 2013 SPRING

ジャフマジャーナル6 (通巻170) 春号

4月発行 特集 ファシリティマネジャーの仕事 (仮題)

社内外のスタッフや専門家の力を生かしFMの全体最適化を図ることで経営に貢献するファシリティマネジャー。その業務は多岐にわたります。ファシリティマネジャーのみなさんは何を考え、どんなお仕事をされているのでしょうか。現役のファシリティマネジャー、これからファシリティマネジャーを目指す方々に向けた応援メッセージをお届けできればと思います。

## 編集後記

あけましておめでとうございます。

新年を迎え、皆様にJFMAジャーナルをお届けできることをうれしく思います。

今回の特集は「経営を支えるFM」です。日本の経営者は、FMの有効性について十分気づいていないと言われています。あるグローバル企業の方が、日本の企業はファシリティが経営資源であることに気が付き有効に活用すれば、国際競争力もさらに向上するのにと残念がっていました。今までの日本企業はファシリティをあまり意識しないで経営ができてきたのでしょうか。しかしグローバル化した現在、ファシリティを企業のために有効活用するという考え方を無視して成功はありません。一部の先進的経営者は十分にファシリティのパワーに気が付いて、有効に活用されています。

そんな例を、日本ファシリティマネジメント大賞(JFMA賞)に見ることができます。本号でも紹介しましたシグマクスははじめJFMA賞の受賞企業を見ればその有効性に気がつくられるのではないのでしょうか。3月14日(木)のJFMAフォーラム2013で第7回JFMA賞受賞企業の発表会がありますので、ぜひご参加ください。

(成田 一郎)

## 奥付

JFMA JOURNAL (ジャフマ ジャーナル) No.169 2013 WINTER

発行 公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会

〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町2-13-6 浜町ビル6F  
TEL: 03-6912-1177 FAX: 03-6912-1178  
<http://www.jfma.or.jp>

2013年1月18日発行 定価 1,200円(税別・送料別)

発行人 坂本 春生  
編集統括 成田 一郎  
編集長 仲田 裕紀子  
副編集長 野瀬 かおり  
デザイン 桑原 弘茂  
事務局 清水 静男  
印刷 日本印刷株式会社

# JFMA FORUM 2013

## 第7回 日本ファシリティマネジメント大会

2013年2月13日(火)~14日(木) タワーホール船堀(東京都江戸川区)

### 「未来:エネルギー&ファシリティ」 ファシリティマネジャーはエネルギー問題にどう取り組むべきか

今回で7回目になる日本ファシリティマネジメント大会(JFMA フォーラム)は、有識者の基調講演、JFMA 賞の授与式や受賞者の発表をはじめ、毎年人気の初心者向けセミナー、一般公募の中から選ばれた講演、調査研究部会の研究成果発表、企業による展示会など、盛りだくさんの内容で開催されます。

とくに今回は、テーマとしても取り上げているエネルギーに関する問題を広い視点でとりあげて話題になっているドイツ映画「第四の革命」の上映、アジア FM サミットにはアメリカやアジア各国の参加も見込まれ、今、日本が必要とされているグローバルな視点を取り入れたイベントも企画されています。

大会の開催に先んじて、みどころの一部をご紹介します。

#### 初心者向けセミナー (13日 桃源の間)

大会2日目に当たる13日(水)は、桃源の間(2階)で、初心者向けの企画セミナーが6コマにわたって行われます。このセミナーは、例年、多くの方々にご聴講いただいておりますが、今年は、昨年の夏以降、東京と仙台で実施してご好評いただきました FM 初級スクールの講師陣を迎え、そのエキスを、分かりやすくお伝えいたします。

##### テーマ (予定)

- ・ガイダンス「卓上のリンゴと2本の木」
- ・「経営とは・FMとは」
- ・「6つの視点・組織づくり」
- ・「FMの手法と技術」
- ・「FMの体系とマネジメント」
- ・「目標管理(財務・品質・供給)」



JFMA フォーラム 2012 フォーラム セミナー風景

#### 「第4の革命 -エネルギー・デモクラシー-」上映会

(13日 午前中5階小ホール)

ドイツで13万人を動員し、ドイツを変えたドキュメンタリー映画と言われている作品を自主上映します。

低炭素化や省エネルギーについては、話題にならない日はありません。とくに東日本大震災以降は、エネルギー問題が、日々の、そして将来の生活に確実に影響を及ぼす切実な問題となってきました。この映画は、ドイツで進められてきた環境対策が分かり、私たちにエネルギー問題に対する解決策の選択肢を与えてくれます。

監督:カール-A・フェヒナー

出演:ヘルマン・シェアー(故人)ほか

(ドイツを再生可能エネルギーの世界的リーダーへと導いたキーパーソン)

※この上映会では、カール-A・フェヒナー監督と名古屋大学 松岡利昌先生の対談(通訳付き)も予定されています。

## JFMA賞授賞式 (13日 5階小ホール 15:50～17:40)

たくさんのエントリーの中から厳正な審査によって選ばれた受賞者の授賞式が行われます。受賞者の言葉や審査員による講評には、FMを実践していく上で必要なエキスが詰まっています。今年の受賞団体は、次の通りです。

- ・最優秀FM賞(鶴澤賞)「知識社会における価値創造環境の実現のための戦略的FMの実践」株式会社シグマクス
- ・優秀FM賞「日本マイクロソフト株式会社におけるFMの成功事例」 日本マイクロソフト株式会社
- ・優秀FM賞「本社ファシリティへのFMの取り組みと実践」 明治安田生命保険相互会社
- ・特別賞「東京大学における電力使用量見える化による節電」  
東大グリーンICTプロジェクト

ほか、技術賞2件、功績賞4件、奨励賞4件 (関連記事 本誌P6～9頁)



JFMA フォーラム 2012  
授賞式記念撮影

## JFMA賞受賞団体講演

(14日 5階小ホール 10:30～17:40)

受賞団体の中から6団体に、ひとコマ(50分)づつ講演していただきます。

## 一般講演 (13日、14日)

FMの最新情報の講演が、公共、環境、BIM・CRE、ワークプレイス、調査研究部会などに分かれ、55テーマ以上予定されています。これだけのFMの情報を得るにはまたとない機会です。ぜひ、あなたのニーズに合ったテーマをお探しください。

## ネットワーキングパーティ

(13日 2階瑞雲の間 18:30～20:45)

ご講演くださった講師の方々と、ご参加くださった方々との絆を結ぶネットワーキングパーティです。ぜひご参加ください。

参加費：5,000円

## アジア FM サミット (14日 303 会議室)

環太平洋の地域のFM関係者を招いてパネルディスカッション(進行役:JFMA 専務理事 池田芳樹)を行います。韓国、中国(上海、マカオ)、アメリカ、シンガポール、インドネシア、オーストラリア、マレーシアなどの国々から参加を予定しています。

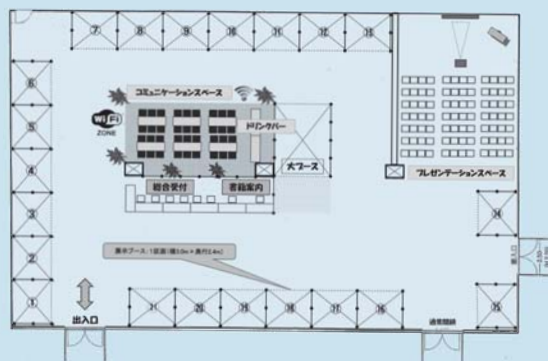
※ディスカッションは英語で行われます。

## 展示会 (1階展示ホール 13日、14日)

昨年の2倍のスペースで22ブースを設置し開催される今年の展示会では、各展示企業等によるセミナーが、開催されます。また、公衆無線LAN環境を整えたコミュニケーションスペースを設置し、無料ドリンクサービス(協力:MARS drinks ジャパン)もご用意いたします。

入場料：1,000円(フォーラム参加者は入場無料)

展示ホール平面図  
(イメージ)



## チャリティコンサート

テーマ：大地(被災地の大地を忘れない)

(12日 5階大ホール 19:00～21:00)

東日本大震災の被災者の方を支援するための男声合唱によるチャリティコンサートを、今年も開催します。みなさまの心あるご支援、ご参加をお願いします。



演目：組曲 水のいのち、ふるさとの四季ほか  
ピアノ：前田勝則

ヴァイオリン：伊藤恭子

合唱団：JFMA 有志による男声合唱団

参加費：1,000円(フォーラム参加者は参加費無料)

JFMA フォーラム 2012 チャリティコンサート

「フィット&フリー」機能から生まれた新しいカタチ。



腰部はしっかりとフィットする形状でホールド、背は上に向かって細くなり肩が自由に動かせるデザインでフィット&フリーという新しい姿勢保持を実現しました。そのほかロッキングの強弱簡易調節、座の奥行調節機構、背もたれ初期角度調節などで快適な座り心地を提供。機能をデザインに昇華させたチェア、それがエフチェアです。

株式会社イトーキ

東京都中央区入船3-2-10 〒104-0042 お客様相談センター ☎0120-164177 URL <http://www.itoki.jp/>

NTTファシリティーズ



限りあるエネルギーを効率的に無駄なく使う  
「Smartな社会づくり」。

自然災害などあらゆるリスクに対応できる、  
「Safetyな社会づくり」。

私たちNTTファシリティーズは  
日本の通信を支えてきた  
ICT・エネルギー・建築の技術を組み合わせ、  
「Smart & Safety」な社会づくりに貢献します。

株式会社 NTTファシリティーズ

お問合せは

☎0120-72-73-74  
9:00~17:00(土・日・祝日をのぞきます)

✉ [info@ntt-f.co.jp](mailto:info@ntt-f.co.jp)

NTT-F





お客さまに最大の貢献をする  
 総合施設管理事業・エネルギーマネジメント事業の  
 リーディングカンパニーを目指して



■事業内容

建物設備維持管理、ビル統括管理、  
 ビルメンテナンスサービス、FMコンサルティング、  
 改修工事、不動産・住宅事業

■本店

〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-2-2 JR東  
 日本本社ビル8階  
 Tel: 03-5334-0630 FAX: 03-5334-0634  
<http://www.jrefm.co.jp>

■支店

東京・横浜・八王子・大宮・高崎・水戸・千葉  
 仙台・盛岡・秋田・新潟・長野

**BT** ジェイアール東日本ビルテック株式会社

東はアジア、西はヨーロッパ。  
 ふたつの世界が、  
 ひとつの海底トンネルでつながっていく。

トルコ第一の都市・イスタンブールを、  
 東西に分断するボスポラス海峡。  
 大成建設はこの場所で、海峡横断鉄道トンネルの  
 建設プロジェクトを手がけています。  
 最深部60m、複雑で流れの速い潮流など、  
 困難な環境のなか私たちは完成に向け、  
 技術を駆使して工事を進行中です。

地下鉄道建設は、アジア側とヨーロッパ側にわかれた街を  
 ひとつにつなぐ、トルコの人々の長年の夢。  
 大成建設の社員ひとりひとりはいま、  
 活躍のフィールドを、世界へと広げています。

地図に残る仕事。

**大成建設**  
 TAISEI  
 For a Lively World

2012

JPタワー

### 「時代を創造する」

私たちは、125年にわたり郵便・貯金・簡易保険の郵政事業を施設面から支えてきました。今後、これまでの経験を生かし、次の時代の創造に向け、お客様のニーズに応えるため、より一層前進してまいります。

1889

旧横浜郵便電信局



**JP HOLDINGS** 日本郵政

日本郵政株式会社 不動産部門

施設部: 〒100-0013 東京都千代田区霞が関1-4-1日土地ビル13F  
TEL 03-3504-4294  
不動産戦略部: 〒100-8798 東京都千代田区霞が関1-3-2  
TEL 03-3504-4327  
不動産企画部: 〒100-8798 東京都千代田区霞が関1-3-2  
TEL 03-3504-4331

<事業主> 日本郵便株式会社 東日本旅客鉄道株式会社 三菱地所株式会社



人を、想う力。街を、想う力。



**三菱地所株式会社**

**あ**  
 株式会社アースアブレイザル  
 株式会社朝日工業社  
 朝日航洋株式会社  
 株式会社アサヒファシリティズ  
 アズビル株式会社  
 安藤建設株式会社  
 イオンディライト株式会社  
 株式会社イトーキ  
 イナバインターナショナル株式会社  
 株式会社内田洋行  
 NECファシリティーズ株式会社  
 NTTインテリジェント企画開発株式会社  
 NTTコムウェア株式会社  
 株式会社NTTデータ  
 NTT都市開発株式会社  
 エヌ・ティ・ティ都市開発ビルサービス株式会社  
 エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ株式会社  
 株式会社NTTファシリティーズ  
 株式会社NTTファシリティーズFMアシスト  
 株式会社NTTファシリティーズ総合研究所  
 株式会社荏原製作所  
 株式会社FMシステム  
 株式会社エフエム・スタッフ  
 MIDファシリティマネジメント株式会社  
 MUSファシリティサービス株式会社  
 株式会社オーエンス  
 株式会社大塚商会  
 株式会社大林組  
 株式会社岡村製作所  
 株式会社オフィス企画  
 オムロンビジネスアソシエイツ株式会社  
 オリックス・ファシリティーズ株式会社

**か**  
 鹿島建設株式会社  
 鹿島建物総合管理株式会社  
 学校法人河合塾  
 関西電力株式会社  
 株式会社協栄  
 共立建設株式会社  
 株式会社久米設計  
 株式会社ケイミックス  
 社会医療法人敬和会 大分岡病院  
 株式会社ケー・デー・シー  
 公共建物株式会社  
 国際ランド&ディベロップメント株式会社  
 コクヨ株式会社  
 株式会社コスモスモア  
 コニカミノルタエンジニアリング株式会社  
 コマニー株式会社  
 株式会社コンステック

**せ**  
 株式会社サイオー  
 株式会社財界研究所  
 三機工業株式会社  
 株式会社サンケイビル  
 三幸エステート株式会社

サンフロンティア不動産株式会社  
 ジェイアール東日本ビルテック株式会社  
 株式会社シェルパ  
 清水建設株式会社  
 株式会社ジャパンテクニカルソフトウェア  
 ジョーンズラングラサル株式会社  
 ジョンソンコントロールズ株式会社  
 新生ビルテクノ株式会社  
 新日鉄興和不動産株式会社  
 新日本空調株式会社  
 スターツファシリティーサービス株式会社  
 住友不動産建物サービス株式会社  
 星光ビル管理株式会社  
 株式会社セイビ  
 株式会社清和ビジネス  
 総合警備保障株式会社  
 株式会社総合設備コンサルタント  
 株式会社蒼設備設計  
 SODEXO JAPAN

**た**  
 株式会社第一ヒューテック  
 株式会社ダイケングループ  
 大成建設株式会社  
 大星ビル管理株式会社  
 大成有楽不動産株式会社  
 ダイダン株式会社  
 太平ビルサービス株式会社  
 高砂熱学工業株式会社  
 株式会社竹中工務店  
 株式会社ディー・サイン  
 テルウェル東日本株式会社  
 株式会社電通ワークス  
 東急建設株式会社  
 株式会社東急コミュニティー  
 東急ファシリティーサービス株式会社  
 東急不動産株式会社  
 東京海上日動ファシリティーズ株式会社  
 東京ガス都市開発株式会社  
 東京美装興業株式会社  
 東京不動産管理株式会社  
 東テック株式会社  
 東電不動産株式会社  
 戸田建設株式会社  
 トヨタ自動車株式会社

**な**  
 ニチビル株式会社  
 株式会社日建設計  
 株式会社日設  
 株式会社日総建  
 日本郵政株式会社  
 日本アイ・ビー・エム株式会社  
 日本空調サービス株式会社  
 株式会社日本経済新聞出版社  
 日本コカ・コーラ株式会社  
 日本GE株式会社  
 株式会社日本設計  
 日本土地建物株式会社

日本ビルサービス株式会社  
 日本ビル・メンテナンス株式会社  
 日本マイクロソフト株式会社  
 日本メックス株式会社  
 一般社団法人ニューオフィス推進協会  
 株式会社野村総合研究所  
 野村不動産投資顧問株式会社

**は**  
 株式会社バスコ  
 株式会社ハリマビステム  
 株式会社ビケンテック  
 株式会社日立ビルシステム  
 日比谷総合設備株式会社  
 日比谷通商株式会社  
 株式会社ビル経営研究所  
 株式会社ビル代行  
 ファシリティパートナーズ株式会社  
 富士セラ株式会社  
 富士ゼロックス株式会社  
 富士ゼロックスシステムサービス株式会社  
 富士通株式会社  
 株式会社富士通マーケティング  
 富士フイルムビジネスエキスパート株式会社  
 プラス株式会社  
 プロパティデータバンク株式会社  
 ヘイズ・スペシャリスト・リクルートメント・ジャパン株式会社  
 株式会社北洋建設  
 社団法人北海道ファシリティマネジメント協会

**ま**  
 マースジャパンリミテッド  
 前田建設工業株式会社  
 株式会社松田平田設計  
 株式会社みずほ銀行 管理部  
 株式会社ミダス  
 三井住友建設株式会社  
 三井不動産株式会社  
 三菱地所株式会社  
 株式会社三菱地所設計  
 三菱地所ビルマネジメント株式会社  
 株式会社三菱地所プロパティマネジメント  
 三菱地所リアルエステートサービス株式会社  
 三菱UFJ信託銀行 法人企画推進部  
 明豊ファシリティワークス株式会社  
 森トラスト株式会社  
 森ビル株式会社

**や**  
 株式会社安井建築設計事務所  
 株式会社山下設計  
 株式会社横浜銀行

**ら**  
 株式会社リクルートアドミニストレーション  
 リコージャパン株式会社  
 リリカラ株式会社  
 公益社団法人ロングライフビル推進協会

**わ**  
 和光建物総合管理株式会社



9784906857036

定価 本体 1,200 円 (税別)

発行：公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会



JFMAジャーナルは環境に配慮した  
「FSC認証紙」ならび「植物性インキ」を使用しています。



1929402012000

## 第7回 日本ファシリティマネジメント大会

# JFMA 2013 FORUM

## JFMA FORUM 2013

後援：経済産業省  
国土交通省  
日本経済新聞社  
協賛：一般社団法人 ニューオフィス推進協議会  
公益社団法人 ロングライフビル推進協会  
公益社団法人 全国ビルメンテナンス協会  
一般社団法人 日本建築学会  
公益社団法人 日本建築士会連合会  
社団法人 東京建築士会  
特定非営利活動法人 日本PFI・PPP協会

未来：エネルギー&ファシリティ

Seminar & Exhibition

ファシリティマネジャーは  
エネルギー問題に  
どう取り組むべきか

2013年3月12日(火)~14日(木)  
会場：タワーホール 船堀



JFMA賞 表彰式

主催・お問い合わせ：JFMA  
公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会  
〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町 2-13-6 浜町ビル 6F  
TEL 03-6912-1177 FAX 03-6912-1178  
E-mail: info@jfma.or.jp

<http://www.jfma.or.jp/>

基調講演  
「地球目線で未来  
をデザインする」



竹村 真一 氏  
京都造形芸術大学  
教授

特別講演  
「国際情勢と日本の  
エネルギー・ミックス」



豊田 正和 氏  
一般財団法人  
日本エネルギー・経済研究所  
理事長

ガイダンス講演  
「FMの進め方  
-重荷と風船-」



JFMA会長 坂本 春生

シャフマ  
JFMA

### 展示会出展企業名

一般社団法人ファシリティ・オフィスサービス・コンソーシアム	東テック(株)
(株)イトーキ	戸田建設(株)
(株)NTTファシリティーズ	日本シーガテック(株)
(株)FMシステム	日本メックス(株)
(株)岡村製作所	日比谷総合設備(株)
コクヨファニチャー(株)	(株)富士通システムズ・ウエスト
(株)シェルパ	富士通マーケティング(株)
住友セメントシステム開発(株)	ヘイズ・スペシャリスト・リクルートメント・ジャパン(株)
大成建設(株)	三菱地所リアルエステートサービス(株)

ドリンクサービス協力 MARS drinks ジャパン

2012/12 末現在

### スポンサー企業一覧

#### ■ プライムスポンサー

ジョンソンコントロールズ(株)

#### ■ ダイヤモンドスポンサー

(株)イトーキ  
(株)NTTファシリティーズ  
ジェイアール東日本ビルテック(株)  
大成建設(株)  
ヘイズ・スペシャリスト・リクルートメント・ジャパン(株)  
三菱地所(株)

#### ■ ゴールドスポンサー

(株)内田洋行  
(株)岡村製作所  
コクヨ(株)  
三機工業(株)  
太平ビルサービス(株)  
ダイダン(株)  
高砂熱学工業(株)  
(株)日建設計  
日本メックス(株)  
日本郵政(株)  
日比谷総合設備(株)  
プロパティデータバンク(株)  
三菱地所リアルエステートサービス(株)

#### ■ シルバースポンサー

(株)アースアプレイザル  
イナバインターナショナル(株)  
(株)NTTデータ  
(株)FMシステム  
(株)大林組  
鹿島建設(株)  
(株)ケー・デー・シー  
清水建設(株)  
ジョーンズ ラング ラサール(株)  
住友セメントシステム開発(株)  
大星ビル管理(株)  
(株)竹中工務店  
(株)ディー・サイン  
東急不動産(株)  
東京ガス都市開発(株)  
東テック(株)  
日本シーガテック(株)  
(株)ビケンテクノ  
富士通(株)  
プラス(株)  
リコージャパン(株)

#### ■ コンサートスポンサー

(株)コンステック