

●特集 **CRE・PRE** 企業不動産・公的不動産の戦略的な活用で
企業や地域の「価値」を高める

マネジメント戦略とFM



特別対談

FMのさらなる 普及発展をめざし 新たなステージへ



JFMA 会長 **山田 匡通**

×

JFMA 前会長 **坂本 春生**

第9回 日本ファシリティマネジメント大賞 JFMA賞



自社におけるワークスタイル変革とその展開
ネットワンシステムズ株式会社

現代美術による過疎地の
再生への取り組み

公益財団法人福武財団



ファシリティ
マネジャー
の仕事

同じ職種に携わる者同士が会社を超えて
意見交換を行い、そこからヒントをもらうことが
精神的な支えになっています。

藤田晴生 株式会社ダイケングループ

第10回 日本ファシリティマネジメント大会

JFMA フォーラム 2016

Seminar&Exhibition + JFMA賞 表彰式

2016年2月24日(水)~26日(金) 会場:タワーホール船堀

JFMA
FORUM
JFMA FORUM 2016

経営

ワークプレイス

財務

建築ライフサイクル

テーマ:
イノベーション
進化する都市・企業・ファシリティ

公共FM

病院FM

FEM

CRE

多様性

環境・エネルギー

BIM/ICT

リスク・BCP



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/>

主催者挨拶



山田 匡通
JFMA会長

基調講演



米倉 誠一郎氏
一橋大学
イノベーション研究センター 教授
※氏、敬称略

特別講演



出口 治明氏
ライフネット生命株式会社
代表取締役会長兼CEO

後援: 経済産業省
国土交通省 (予定)
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
一般社団法人 東京建築士会
特定非営利活動法人 日本 PFI・PPP 協会
一般財団法人 建築保全センター
公益社団法人 土木学会
一般社団法人 京都ビジネスリサーチセンター
公益社団法人 日本医業経営コンサルタント協会
(全団体予定)

	04 第9回 日本ファシリティマネジメント大賞 JFMA賞
	自社におけるワークスタイル変革とその展開
	内山 博数 ネットワンシステムズ株式会社
	06 現代美術による過疎地の再生への取り組み
	塩田 基 公益財団法人福武財団
特別対談	08 FMのさらなる普及発展をめざし新たなステージへ
	山田匡通 JFMA会長
	坂本春生 JFMA前会長
	14 JFMA役員 新任のごあいさつ
	17 役員一覧
特集	18 CRE・PREマネジメント戦略とFM
	企業不動産、公的不動産の戦略的な活用で 企業や地域の「価値」を高める
	19 ●総論
	CREマネジメントによる企業価値向上
	板谷 敏正 JFMA CRE マネジメント研究部会 部会長
	24 ●公共住宅
	賃貸住宅事業を通して、高齢者の生きがいづくりや環境共生を提案
	猪股 篤雄 神奈川県住宅供給公社
	28 ●庁舎
	区有資産を有効活用した新庁舎
	上村 彰雄 豊島区
	32 ●PRE戦略とまちづくり
	市有建築物の予防保全
	大島 雄一郎 さいたま市
	34 ●不動産の有効活用
	CRE戦略の新潮流
	石川 聡 日本土地建物株式会社
	36 ●グローバル企業のCRE
	日本企業とグローバル企業の比較とトレンド
	佐藤 俊朗 ジョーンズ ラング ラサール株式会社
	38 ●人材育成
	CRE 戦略と連動した人材育成への取り組み
	三田 正浩 東京ガス都市開発株式会社
	40 ●日系グローバル企業のCRE
	製造事業会社におけるCREマネジメントの実践
	國領 敏彦 日産自動車株式会社
連載	42 トップが語るFMとビジネス ① 顧客が求めるファシリティを構築するための プロジェクトマネジメントビジネス
	工藤 正之 三機工業株式会社
	44 FM研究・教育 ⑩ FMの担い手
	小松 幸夫 早稲田大学理工学部
	46 公共FM ⑨ 自然災害に強い木造2階建て住田町新庁舎
	渡邊 良成 株式会社エー・ビー・シー興産
	48 ファシリティマネジャーの仕事 ⑩ 「総務という仕事
	藤田 晴生 株式会社ダイケングループ
	50 FM基礎講座 ① 企業不動産(CRE)マネジメント
	成田 一郎 JFMA 常務理事
	52 FMの要素・技術 ⑨ 建物に“き”を使う話
	野瀬 かおり ファシリティマネジメント総合研究所
	54 全国FM便り
JFMA事務局	58 ご案内
	61 ご報告

優秀ファシリティマネジメント賞

本社のワークスタイル変革と
支店への横展開

ネットワンシステムズ株式会社 (東京都千代田区)

自社における
ワークスタイル変革とその展開



内山 博数

ネットワンシステムズ株式会社
経営企画本部 情報システム部
ワークスタイル変革チーム

ワークスタイル変革の概要

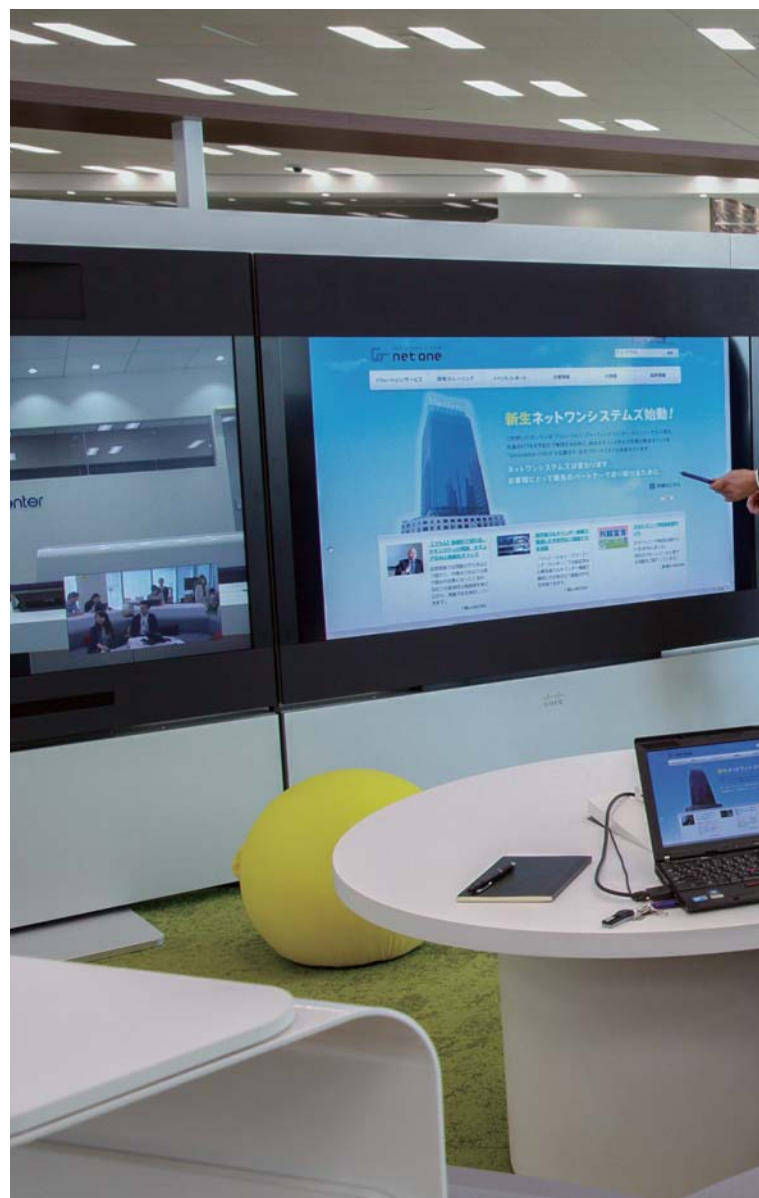
当社は2010年より、新たな付加価値を生むための自立した働き方ができる柔軟な環境を整備するワークスタイル変革に取り組んできた。「継続した成長」「顧客満足度の向上」をめざした取り組みは、①人事制度、②ICTツール、③ファシリティの3要素を主としている。

人事制度では、働く場所や時間を最適に選べるテレワーク制度やフレックス制度を導入した。ICTツールでは、どこでも安全に自分のデスクトップ環境を使えるシンクライアントシステムや、状況に応じた最適な方法でコミュニケーションできるビデオ会議やチャットなどのシステムを導入した。

このような人事制度やICTツールは全社員への一斉展開が可能だが、ファシリティは各拠点単位での工事が必要となるため、トライアルから実施し、2013年の本社地区のオフィス移転、そして2014年の中部支店の移転と、それぞれの移転にあわせて変革を実施した。

ファシリティの変革

本社では、主に次の2点を導入した。①ソロワークやグループワーク等の業務に合わせて5種類の座席から選択できる5Style-Officeと称するフリーアドレス席、②価値創造のナレッジワークを試行錯誤する実験の場として、空想の街並みをイメージしたInnovative Officeというエリ



ア。なお、このInnovative Officeは顧客の見学も可能で、当社社員がICTツールを活用して働いている様子を見学し、具体的な活用方法や効果を実感いただく場となっている。

中部支店では、支店社員が主体となり「あるべき姿」を描き、コミュニケーションを主軸に据えたオフィスをめざした。支店社員だけでなく顧客や全国拠点の社員を交えた豊かなコミュニケーションを実現し、提案～技術検証～納品までの流れをワンストップで届けられる、高付加価値型のオールインワンオフィスとして再構築した。

ワークスタイル変革の成果と今後の展開

これらの成果として、本社では、Innovative Officeに顧客が来社することにより、ビジネス機会の創出に貢献している。



本社「Innovative Office」

また中部支店では、テレビ会議使用数が倍増し、場所にとらわれないコミュニケーションの活性化につながっている。全社では、テレワークの利用率が向上し、ビデオ会議は毎月2,000回の利用がある。また、オフィス以外でも働ける環境の中で、ファシリティの満足度も2年連続で向上しており、オフィスとして必要な機能が発揮できていると考えている。

このように自立した働き方が可能となる環境を整備することで、一定の導入効果が見えてきた。今後も実施効果を持続的に計測・検証し、新たな施策の立案を行い、PDCAサイクルを回していくことにより、さらなる変革への挑戦を続ける。



中部支店オフィス

特別賞

直島メソッドによる
地域活性化への取り組み
ベネッセアートサイト直島 (香川県香川郡)

現代美術による
過疎地の再生への取り組み



塩田 基

公益財団法人福武財団
経営企画部長

直島メソッドとは？

ベネッセアートサイト直島とは、「直島」から始まり、「犬島」「豊島」へと広がる、瀬戸内海の島々を舞台にした現代アート活動と、その活動による地域再生活動全体の総称である。日本にある多くの地域が過疎化・高齢化など限界集落としての課題を抱え、政府による地方創生が重点施策として注目されている中、人口3,100人程度、高齢化率3割、面積8km²しかない瀬戸内海にある「直島」には、年間40万人以上の来島者が訪れている。「直島メソッド」と呼ばれるこの取り組みは、過疎や環境破壊などで傷ついた地域を、建築や現代アートを媒介とし、地域の魅力を最大限に引き出すことで、住民と一緒に地域を再生していく活動である。

在るものを活かし、無いものを創る

近代化や都市化に代表されるスクラップ＆ビルドによる破壊と創造を繰り返す仕組みから、「在るものを活かし、無いものを創る」というコンセプトのもと、その土地や地域に存在する古民家や100年前の近代化産業遺産などを再生し、新しい価値を生み出すなど、環境に配慮した、持続的なりノベーションモデルを各地域で展開している。

直島の家プロジェクトでは、本村地区にある取り壊しの決まっていた古民家を修復・保存・復元させながら、地域住民



と一緒に、現代美術の空間として再生させるプロジェクトを行っている。現在7軒が公開中である。

また犬島精錬所美術館は、犬島に残る銅製錬所の遺構を保存・再生し、既存の煙突やカラミ煉瓦、太陽や地熱などの自然エネルギーを利用した環境負荷の少ない、循環型社会を意識したプロジェクトとなっている。

直島での取り組みから瀬戸内国際芸術祭へ

2010年には、第1回瀬戸内国際芸術祭を開催。「海の復権」をテーマに掲げ、近代化の歴史の中で忘れられ、置き去りにされた瀬戸内海や過疎化が進む島々を舞台に、現代アートや建築を手がかりに地域の再生をめざす活動として、香川県をはじめとする各自治体との広域連携を行い、瀬戸内の7つの島での世界最大規模のアートトリエンナーレを開催。2013年には、第2回瀬戸内国際芸術祭を開催。会場を12の島に拡大し、約107万人を動員した。経済波及効果は約132億円（2013年）である。

芸術祭の開催は、地域における継続的な活動や、地域住



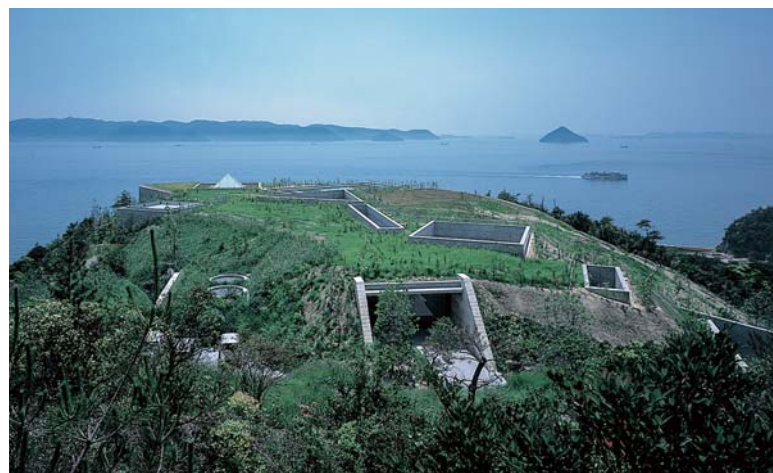
犬島精錬所美術館 写真：阿野太一

民と来島者を結びつける交流を促進させる上で重要な働きをしている。さらに、近代化、都市化から取り残された感のある島の生活や歴史、文化の再評価につながり、交流人口の増加や島民の誇りや生きがいの創出につながっている。多島海である瀬戸内海の魅力をアートの切り口で発信、成功させた持続可能な取り組みとして、国内やアジアなど、多くの場所で、文化・芸術を用いた地域づくりのモデルとして取り上げられている。

地域創生における日本のFM モデル

ワーカー、ワークプレイス、家具や照明などのツールが、島民、古民家、現代アートに代替されるとすれば、この取り組みは広義におけるFMモデルであり、その要諦はプロジェクトマネジメントである。ひとつひとつの作品や施設は、地域と密接に結びついており、それらのプロジェクトマネジメントを行うことで、地域と一体となった島興しを実現している。

現代アートをきっかけとして、来島者が増えることによって、島民自ら古民家を改修して、民泊や食をはじめたり、昔か



地中美術館 写真：藤塚光政

らある景観を維持する活動を行うなど小さなFMが根付きはじめています。

また海外からの評価により、多くの外国人観光客が来島した結果、過疎地でのグローバル化が進むなどの副次効果も生まれており、地方創生における日本のFMモデルの先駆的なあり方を提示している。



坂本 春生 Harumi Sakamoto

1962年3月 東京大学経済学部卒業
 1962年4月 通商産業省入省
 1980年5月 通商産業省生活産業局日用品課長
 1982年9月 中小企業庁指導部指導課長
 1984年7月 通商産業省大臣官房企画室長
 1986年6月 札幌通商産業局長
 1987年8月 株式会社第一勧業銀行顧問
 1989年8月 株式会社西友顧問、常務取締役、代表取締役専務、代表取締役副社長
 1994年4月 社団法人経済同友会幹事、副代表幹事
 1997年5月 株式会社西武百貨店取締役、代表取締役副社長
 1998年5月 セゾン総合研究所理事長
 2000年10月 財団法人2005年日本国際博覧会協会 常任理事事務総長、副会長
 2008年6月 株式会社横浜銀行取締役(現職)
 2009年6月 社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会顧問 会長
 2012年1月 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会会長
 2012年4月 横浜市教育委員会委員(現職)
 2013年6月 三菱自動車工業株式会社取締役(現職)

山田 匡通 Masamichi Yamada

1940年5月 神奈川県生まれ
 1964年3月 慶應義塾大学経済学部卒業
 1964年4月 株式会社三菱銀行(現、株式会社三菱東京UFJ銀行)入行
 1969年6月 ハーバード大学経営学部大学院卒業(MBA)
 1991年4月 株式会社三菱銀行取締役
 1995年6月 同行常務取締役
 1996年4月 株式会社東京三菱銀行(現、株式会社三菱東京UFJ銀行)常務取締役
 2000年6月 同行専務取締役
 2002年9月 三菱証券株式会社(現、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社)代表取締役会長
 2004年6月 東京急行電鉄株式会社常勤監査役
 2005年6月 株式会社イーキ取締役
 2007年6月 同社代表取締役会長(現職)
 2007年6月 一般財団法人 東京顕微鏡院 理事長
 2008年8月 医療法人社団 ころもからの元氣プラザ 理事長
 2015年6月 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会会長(現職)

FMのさらなる普及発展をめざし 新たなステージへ

坂本春生

JFMA前会長

山田匡通

JFMA会長

2015年6月、日本ファシリティマネジメント協会の会長が交代しました。坂本春生前会長と山田匡通会長に、これまでのJFMAを振り返り、これからのJFMAのめざすべき方向性についてお話いただきました。

環境が人の気持ちや行動を変える

坂本 私がJFMAの会長に就任して間もない頃、みなさんになんとかファシリティマネジメント(FM)をわかっていたきたいと、リンゴとテーブルの絵を描きました。それを当時、副会長であった山田さんがご覧になって「ファシリティができれば、人が幸せになる。それが大切だ」とおっしゃいました。その言葉がたいへん印象的でした。2005年に事務総長を務めた愛・地球博では、21世紀初の万博として、自然の叡智をテーマに自然保護や環境保全を全面的に打ち出しました。市民団体の要望を受け入れ、会場運営も徹底的に環境に配慮し、自然と調和する建物や歩道を整備しました。2千万人の来場者は、自然保護や環境共生への意識が高まりました。その時にはFMという言葉は知りませんでしたが、会場という環境が来場者の気持ちや行動を変えることを実感しました。山田さんのお言葉を聞いて、私の中に眠っていたFMへの実感が思い出されました。そこでリンゴの絵に山田さんの言葉を書き添えたのです。

山田 坂本さんのFMにかける情熱や夢には、とても感動しました。FMを世間に伝達しなければいけないという使命感に燃え、たとえとしてリンゴとテーブルの絵を描かれました。私がちよっとしたコメントをお話したところ、それを掲載してくださいました。情熱をもって、いろいろなところでFMの重要性を語ってこられた。政府やジャーナリストへも働きかけ、さらにご自身でも講演をされ、記事を書かれ、それによって世間のFMに対する認識が変わっていったのです。国全体が公共施設を見直すという動きと相まって、JFMAの存在感も大きくなっていきました。

坂本 ありがとうございます。大きな時代の流れを感じました。

山田 坂本さんに親近感を覚えたのは、坂本さんがたまたま私の姉と昔から知り合いだったこともあります。姉



専門性を深化させ、
グローバルで
活躍できる集団に

は下村満子というジャーナリストで、朝日ジャーナルの編集長をしていました。

坂本 下村さんとは、経済同友会をはじめ、さまざまな会合でご一緒していました。そこで、弟さんのこともうかがっていました。

山田 坂本さんの情熱や一貫した実行力はすばらしいと感じています。

坂本 そばでわかってくださる方、行動をともにしてくださる方がいらしたから、できたのです。山田会長をはじめ、副会長、理事のみなさんに叱咤激励され、助けていただきました。私はバックに企業もありませんし、FMの技術ももっていませんでしたが、みなさんが支えてくださる土壌がありました。

プロ集団として グローバルで活躍する存在に

山田 坂本さんは広い視野で、FMを知らない方にもわかりやすく説明されてこられた。

坂本 FMを常識語にしたいと掲げ、FMの樹に枝と葉を茂らせ、天下を蓋いたいと思っていました。私が来た時は、JFMAはFMのプロ集団でした。FMを知る人が集まり、熱心に研究をされていました。すばらしい団体でしたが、FMを普及させるためには、もっと外に開いていくことが必要だと感じました。初心者や忙しい経営者など、みなさんを引き込まなければいけないと考えました。

山田 坂本さんのネットワークで、政府や地方公共団体にも積極的に働きかけていただきましたね。

坂本 笹子トンネル崩落事故が起きてからは時代の流れが変わりましたが、まだ認識が薄い政府の人たちを引き込むことが必要だと感じ、力を入れてきました。足で歩いて、口で話してと、力仕事を一生懸命やってきました。政府も本腰を入れ、地方公共団体へ通達を出し、時代が変わってきました。JFMAフォーラムやセミナーにもたくさんの方が参加されるようになり、大学もFMの重要性に気づき、取り組みを始めています。海外のFM団体とも連携し、FMのISOも、もうすぐ発行される予定です。こういう時代に山田会長にバトンをお渡しできて、とてもよかったと思っています。これからJFMAは、プロ集団として突出した存在

になればいいのです。会長も有力な方になりましたし、優秀な人材もたくさんいます。プロ集団として世界の高みをめざしていただきたいと思います。山田会長はグローバルな活動をされていますから、世界に羽ばたく、JFMAの新しいステージが開けるのではないかと期待しています。

FMの専門性を深化させる

山田 私はJFMAの調査研究部会の活動にたいへん関心をもっています。15の部会がそれぞれに専門的なFMのテーマを掘り下げています。

坂本 ええ、素晴らしい活動です。

山田 調査研究部会の活動をさらに深掘りしていくべきだと思います。坂本さんがおっしゃる通り、「FMはJFMAだ」とグローバルで認識される集団に成長していくことが、これからの方向だと考えています。

坂本 FMを世間に広めている間に、みなさんが宝を磨いてくださったのです。

山田 それをわかっているながら、隠されたのは、FMを広める時期だったからなのですね。

坂本 隠していたわけではありませんが、あまりすごいものを見せると、FMは敷居が高いと思われるので、私自身の普及活動では、あえて表に出しませんでした。でも、今はどれだけ輝いても、社会全体が興味をもつてくださる時代になりました。

山田 調査研究部会の研究をさらに磨き、JFMAはさすがだなと言われるように、広く世間に知らしめる。そのためのパブリシティも重要です。それから、坂本さんが築かれた開かれたJFMA、開かれたFMの世界を引き継いでいくことも大切だと思っています。大きな意味では、初代会長の鶴澤昌和先生が日本にFMの土壌をつくり、木を植え、幹を育てられました。そして坂本さんがFMの木にたくさんの葉を茂らせました。その基盤の上で、専門性を深化させることが、ひとつの方向性だと思っています。

FMは社会に新たな価値を生み出すもの

坂本 山田会長は経営者というお立場でもあります。

経営者にいかにFMを理解していただき、経営にFMを活用していただくことも大きな課題です。

山田 私自身が経営に参画しているという観点で申し上げますと、ファシリティは、新しい価値を生み出すものです。経営に資する新しい価値を生み出すファシリティ、FMを追求していくという思いがあります。社会的なインフラでいうと教育や医療など、いろいろなファシリティがあります。FMが広く社会に対して新しい価値を生み出していくことが必要です。価値というのは、最終的には人の幸せです。人が生き活きする、ハッピーになる。そういうものを追求していくことをめざしていきたいと思います。

坂本 私はある市の教育委員会の委員をしていますが、学校の先生方はたいへんな状況に置かれています。昔は勉強を教えていればよかったのですが、今はいじめ、登校拒否、地域によっては、外国人の子どもたちも増えています。親が食事を与えないなど育児放棄の問題もあります。子どもになにかあると深夜でも親に連絡がつかず、学校に連絡がいくことも多いそうです。学校の先生方は、すべてのことに対応しなければなりません。私は先生方の負担感、過度の過労感を和らげて、先生が子どもたちと向き合う時間を増やせるようにしようと教育委員会で働きかけてきました。

山田 子どもを取り巻く環境は厳しくなっています。先生方の負担も増えているのですね。

坂本 それなのに職員室は私たちが子どもの頃と変わっていません。先生方のコミュニケーションも少なくなり、お互いが励ましあっていくこともできず、孤立感が強まっています。メンタルな病気も増えています。そこで職員室を変えようと、教育委員会でモデルをつくり、地域の家具メーカーさんと組んで、いくつかの学校で職員室の改善を進めています。先生の舞台をもっと上げなければいけないのです。小売の世界にいた時、バックヤードがひどくて憤慨したのですが、職員室も同様です。JFMAを離れてもFMの重要性を日々、感じています。

山田 素晴らしい取り組みですね。学校や病院など公共的な施設のFMがますます重要になってきます。坂本さんのご尽力で、公共特別会員も増えてきました。

坂本 もうファシリティを封印してられない時代になっ

たのです。FMに真剣に取り組まなければ、発展は望めないと政府も気づいたのです。これまで、JFMAでは、どうやってFMに取り組めばいいか悩んでいる方々を支援してきましたが、今はどこの地方公共団体も競争ですから、それをサポートするためには、JFMAはさらにその上にいかなければなりません。JFMAフォーラムも大事ですし、生きた見本として、JFMA賞(日本ファシリティマネジメント大賞)のすぐれた表彰者が出るのが望まれます。さらに地方公共団体のトップの関心を引きつけることも大切です。

ファシリティをどう機能させるかは、経営の基本

山田 最初に坂本さんがいわれたように、人は環境に大きく影響を受けます。つまり、人間自体が環境との共生でしか存在しえないのです。環境というのは、自然が与えてくれたものとファシリティしかないわけです。地球環境との共生は、人間が生きていく上で、欠かすことができません。ファシリティは、人間が作り出した、もうひとつの環境ですから、それとの共生もあります。そこをいかに機能させて、人が生き生き活動できるか、人間と地球を生き生き活動させるためのファシリティは、ビジネス以前に人間の基本的な条件なのです。すべてのファシリティをいかに管理し、機能させるかは人間が生きていく上での基本的なことだと思います。会社のワークプレイスでいうと、どう機能させて、クリエイティブな仕事をさせていくかは、いわば、経営の基本的な問題ですから、本来は、経営トップがそこに参画するのは当たり前のことなのです。しかし、残念ながら、その関心がやや薄い。FMを本来の意味に戻していくことがJFAMの役割ですし、坂本さんが尽力されてきたことです。

坂本 2014年にアセットマネジメントの国際規格、ISO55000シリーズが発行されました。これからは、ますますグローバルな視点も重要になります。

山田 FMでは効率性を追求することも重要です。グローバル化の時代に日本だけ、アメリカだけと考えるのではなく、グローバルに考えることで効率は高まります。そういう意味でもグローバルスタンダードができることは、自然の流れだといえます。共通のスタンダード

でいかに効率的にできるかが問われているのではないのでしょうか。

坂本 ファシリティは、さまざまな形態の立体物で、人事や財務と違って、言葉や数字では、その状況を把握しにくいことが、経営トップのファシリティに対する関心や理解を妨げているのかもしれませんが。トップにわかりやすい情報が上がることが必要です。愛知万博の計画時に、専門家から施設の説明を受けても平面図を見ただけではイメージがわかりませんでした。そこで3Dで施設のバーチャルリアリティをつくり、たいへんわかりやすいものになりました。今の時代はICTで、データが見られます。リアルタイムで世界中のファシリティの情報を見ることも可能です。そういう意味でも山田会長は海外でのビジネスのご経験もあり、グローバルな視野をおもちですし、オフィスも情報機器を駆使して近代的に管理していらっしゃいます。こういったFMの実践が、リーダーシップに役立つのではないのでしょうか。

山田 お褒めの言葉をいただきすぎて、恥ずかしいのですが、みなさんに教えていただきながら、取り組んでいきたいと思っています。

坂本 以前、JFMAジャーナルにお書きになっていましたが、毎朝、坐禅をされているそうですね。

山田 禅は自己を発見する、人間の本質を追求するものです。仏さまというと神さまのような自分以外のものが存在すると思われていますが、それは誤解なのです。人間が世界をつくっているのですから、その人間がもっている力をいかに発揮させるかが、人類に与えられた基本的なテーマだと思っています。だから先ほど申し上げたように、人間が生き生きしなければならぬ。それと同時に環境と共生する中でしか、人間は存在できません。「人も生き生き、地球も生き生き」は、私の考え方そのものです。禅的に人の本質を追求していくと環境と人間の共生が前提になります。

坂本 信念というか、自分の生き方とマッチしていることをされているのは、素晴らしいことですね。

アセットマネジメントとの連携を

山田 われわれが FMとして捉えていることの外に

は、港湾や道路などの社会的なインフラがあります。社会的なインフラの正しいマネジメントを追求している団体とJFMAがコラボレーションすることで、社会全体のファシリティをこれからどう運営していくかを考え、実行していくことができると考えています。まずはアセットマネジメント(AM)分野の方々とのコミュニケーションを求めていきたいと思っています。

坂本 FMとAMは実は同じことをしています。共通のものを引き出して協力していくことが必要です。それにはISOのような国際的なスタンダードが役立ちます。2014年に発行されたAMのISO55000シリーズは、AMとFMの2つを厳密にはわけていません。2014年2月にJFMAでは、土木学会と合同で特別シンポジウムを開催しました。まずは、土木分野の方と言葉が通じるようになることが必要です。同じことを違う言葉で話している、世間に理解されず、普及していきません。AMとFMの関係者が一体となって取り組むための素地はできたので、これからの展開を山田会長にお願いしたいと思います。これがうまくいくと、より一層、研究や普及も進みます。さらにJFMAのリーダーシップも強まります。

山田 まずは共通語を見つけ、コミュニケーションを深めることが大切ですね。最後になりましたが、JFMA会員のみなさんにメッセージをお願いします。

坂本 みなさんに一番お伝えしたいことは、JFMAをとことん利用してくださいということです。調査研究部会やセミナー、JFMAフォーラムなどに積極的に参加してください。手の届くところにいろいろな宝がたくさんあります。多様な業種で構成されているのもJFMAの魅力です。法人代表の懇親会もあります。FMは、頭で覚えようとしてもなかなかむずかしいのですが、同じ志をもつ人たちが集まるJFMAには、情報交換するチャンスがたくさんあります。部会やイベントなどに積極的に参加いただき、会費以上のものを得ていただきたいと思っています。

山田 JFMAは会員のみなさんのご支援とご協力で成り立っています。JFMAを世界に誇れる団体にするためにみなさんと一緒に取り組んでいきたいと考えています。



社会に新たな
価値をもたらすことが
FMの役割です



JFMA副会長

村田 誉之

Yoshiyuki Murata

大成建設株式会社 代表取締役社長

PERSONAL

趣味は山と溪流歩き。自然の中にいると心身ともにリフレッシュします。もうひとつの楽しみは神社仏閣巡りです。日本庭園や仏像を眺めていると心が安らぎます。

人がいきいきとする環境を創造する

このたび JFMAの副会長に就任いたしました、大成建設の村田でございます。発足以来ファシリティマネジメントの普及発展に尽力してこられた JFMAご関係者のみなさまに、改めて深く敬意を表します。

日本の総人口はすでに減少に転じ、高齢者率が急速に高まっています。ファシリティについては、スクラップ&ビルドの時代からストックマネジメントの時代へ移ってゆく大きな流れの中で、リニューアル&リブレースがますます重要視されています。

かつてない成熟社会の到来を迎え、私たちには新しい社会・経済モデルを世界に先駆けて創り出すことが求められています。それは活力があり、魅力があるものでなければなりません。

弊社は「人がいきいきとする環境を創造する」をグループ理念として掲げ、夢と希望に溢れた地球環境づくりに取り組んでおりますが、その実現にはファシリティマネジメントの知見が欠かせません。今後 JFMAの活動を通し、私自身も学びながら、みなさま方と心をひとつにして歩んでまいりたいと存じます。

私は趣味を通じて日本の豊かで優しい自然、歴史のある美しい文化財に触れてきました。これらを守り続けてきた先人の努力には頭が下がります。ファシリティマネジメントの原点だと思います。



JFMA副会長

林 総一郎

Soichiro Hayashi

三菱地所株式会社
代表取締役 専務執行役員

PERSONAL

プレー歴数十年、年間ラウンド数十回、練習も怠らない。しかし一向に進歩しないゴルフ。それでも好きです。

デベロッパーに求められるFM

企業経営において、経営資源のひとつであるファシリティをいかにして活用するか、FM戦略が企業価値の向上に必要不可欠であることはいうまでもない。不動産のサプライヤーであるデベロッパーとしては、都市に求められる機能整備、企業価値最大化に資する環境創出といった視点からFMを実施すべきと考える。

昨今は企業のBCP(Business Continuity Plan)対策のみならず、地域全体の防災対策を表すBCD(Business Continuity District)の重要性も増してきている。そこで FM戦略の一環として、官民が連携し、地域の安全性、快適性を担保する機能整備が必要となってくる。また、現代の日本における働き方の変化、多様化は顕著であり、企業で働く人材が最も力を発揮できる環境づくりのため、不動産サプライヤーにはその変化にあわせた、ハード、ソフト両面での柔軟なFMによる、快適で魅力的なワークプレイスの創出が求められている。

三菱地所では上記の視点からFMを継続的に実施し、入居いただいている各企業の経営を支えていく。企業価値の最大化を目的としたデベロッパーのFMが、今後の日本の発展において重要な役割を担うことを常に意識していきたい。



JFMA理事

大久保 昇

Noboru Okubo

株式会社内田洋行 代表取締役社長

PERSONAL

好きな言葉は「人は地に法り、地は天に法り、天は道に法り、道は自然に法る」。教育分野が長く、国内外の教育機関の視察をつづけている。

イノベーションを生み出す働き方変革

私自身、FMに関心を寄せたのはバブル経済華やかかなりし平成元年の頃であった。経済の拡大の速度に追いつけるようなホワイトカラーの生産性向上のためには、職場の利用環境をいかに有効活用するかが問われ、建物、設備、備品に加え、ネットワークや通信を含む全体としてのFMの考え方や管理が日本でも急速に重要になるであろうと感じたからである。ただ、バブル経済の崩壊後は、国・自治体・企業でフィシリティの保有コストの圧縮が進むにつれて、FMへの社会的関心が停滞したかのように思える。

しかし今日、少子高齢化による就労者人口の急速な減少に入ったことを背景に、これまで以上に人の生産性向上が問われる時代になった。また、女性や高齢者、外国人の活躍推進を進めていかざるを得ない時代になっている。これらの事項の推進のためには、働く場所・時間の弾力化やイノベーションを生み出す働き方変革が求められ、これまで以上に働く環境づくりへの関心が高まってきた。改めてJFMAの社会的役割が大きくなるものと確信する。

内田洋行は公共、オフィス、情報と特長のある事業をもつが、これらの事業は、すべて人・場・手法を総合的に捉えるものでFMと密接に関係する。これからのFMについて会員のみならずとも学んでいきたい。



JFMA理事

大塚 二郎

Jiro Otsuka

株式会社大林組 執行役員
東京本店建築事業部 担任副事業部長

PERSONAL

欧州・米国・中東と延べ22年間の海外勤務を経験し、その間、数多くのゴルフ場でプレーできたことが得難い経験となった。日本文化の良さ・美しさ感謝しつつ、グローバル・スタンダードへ向けての不断の改革にも貢献したい。そのためには、ゴルフ同様、まずは基本を理解することが必要で、目下、雑学全般について実務書等で勉強中。

FMにおけるBIMの活用

高度成長期に建設された多くの建物が最新の防災基準や事業環境などの時代の変化に対応し、引き続き良質なアセットとして価値を維持するための改修工事の需要が増加している。

われわれ建設会社は、早く安く安全に建物を提供することはもとより、多額の出費を伴う建物設備投資がお客様のニーズに適した、アセットバリューを最大にするソリューションを提案することが期待されている。

JFMAの取り組みであるファシリティマネジメント(FM)の普及は、お客様がその最適解を導く上で、われわれとの共通言語、偏りのない評価基準、公平な価値判断力を与え、われわれも提案力が磨かれることで恩恵を受けている。

目下、東京五輪開催等を契機とした建設需要の増加により、業界として生産力の向上が喫緊の課題となっており、当社としても省力化工法の開発等とともに、BIM等のICTの積極的活用に取り組んでいる。

その中でFMにおけるBIMの活用については、JFMAもガイドブックを出版するなどの動きが活発化しているが、当社としても施工段階で使用したBIMデータを竣工後の建物管理業務に活用するビジネスモデルの提供を開始している。今後、克服すべき課題は多いものの、FMの発展の一助となるよう、微力ながらPDCAを継続してその改善に取り組みたい。



JFMA理事

坂本 弘光

Hiromitsu Sakamoto

株式会社竹中工務店 FM本部長

PERSONAL

愛読書というか、悩んだ時に頼りにするのが、『論語』と『菜根譚』。2500年前の孔子の遺した思想である『論語』、そして400年ほど前に洪自誠(こうじせい)が遺した思想である『菜根譚』。時代を越え本質は変わらない。

サステナブル社会の実現

われわれは人口減少、高齢化、低経済成長、財政問題、エネルギー問題、自然災害など多くの課題に直面している。また、住む場所、働く場所、学ぶ場所、ショッピングをする場所、宿泊する場所など、全ての日々の活動と場所＝建物は密接である。そのため、われわれが直面する多くの課題に対応するために、建物が直接的・間接的に貢献できることも多い。

当社では、2025年のグループ成長戦略「グループで、グローバルに、まちづくりにかかわる」のもと、グループ全体の事業領域を「まち」として捉え、企画・計画から建設、維持管理まで「まち」のライフサイクル全てに貢献することで社会とお客様の期待に応え、サステナブル社会を実現していくことに取り組んでいる。

成熟社会を迎えている日本の「まち」のライフサイクルにおいては今後FMが一層重要となってくる。なぜならば、ストック型社会において適切なFMの概念をもち、サステナブルな建物を計画・建設・運用することが必須になってくるからである。当社においては、1990年にFM推進室が設置されたのがFM導入のスタートである。長年の活動をさらにスパイラルアップし、社会のニーズに応えるために新しいサービスを提供し続けることに挑戦し、日本におけるFM領域において微力ながら貢献をしていきたい。



JFMA監事

田邊 義博

Yoshihiro Tanabe

東京ガス都市開発株式会社 代表取締役社長

PERSONAL

週末はメタバ対策でジム通い。地域の方々との交流もありストレス解消のひとつに。仲間と自腹でB級グルメを巡る「ジバラン会」ではさまざまな食を楽しんでいる。

企業を超えた経験や知識の共有化を

弊社は、首都圏で総合エネルギー事業を展開する東京ガスグループの不動産事業会社である。来年からスタートする電力・ガスの全面自由化に伴い、今後エネルギー事業環境が激変していく中で、東京ガスグループ全体の企業価値を向上していくには、首都圏に立地しているメリットを活かし、不動産の価値向上の取り組みが重要になっていくものと考えている。不動産の価値向上には、ファシリティ(土地・建物等)を有効に活用することと、ライフサイクルを通してそのファシリティを適切に管理することの両方が肝要である。

わが国のファシリティマネジメント(FM)は、1987年に発足した日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)が中心となり、FM体系を整備し普及に努めてきた。この「FM」を、「人事労務」、「経営財務」、「情報管理」に続く事業を支える経営基盤の第四の柱に位置づけたJFMAの功績は非常に大きく、そのお蔭もあり不動産や建築の知識を超えた、FMの体系的な考え方が共通言語となり、全体最適の視点でのマネジメントが可能になったと考えている。

今後も、JFMAにはこうした企業を超えた経験や知識を共有化し啓蒙していく役割を担っていただき、さらに成長していくことを期待している。

役員一覧

会 長	山田 匡通	株式会社イトーキ 代表取締役会長
副会長	沖田 章喜	株式会社 NTTファシリティーズ 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 取締役会長
〃	村田 誉之	大成建設株式会社 代表取締役社長
〃	曾田 立夫	日本郵政株式会社 取締役兼代表執行役副社長
〃	長島 俊夫	伊藤滋都市計画事務所 PARTNER
〃	林 総一郎	三菱地所株式会社 代表取締役 専務執行役員
常務理事	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
理 事	大久保 昇	株式会社内田洋行 代表取締役社長
〃	牧 貞夫	NTT都市開発株式会社 代表取締役社長
〃	大塚 二郎	株式会社大林組 執行役員 東京本店建築事業部担任副事業部長
〃	中村 喜久男	株式会社岡村製作所 代表取締役会長
〃	井田 卓造	鹿島建設株式会社 技師長
〃	長澤 泰	工学院大学理事 東京大学名誉教授
〃	黒田 章裕	コクヨ株式会社 代表取締役会長
〃	寺田 宏	清水建設株式会社 執行役員 建築事業本部 設計本部副本部長
〃	滝 哲郎	大星ビル管理株式会社 顧問
〃	坂本 弘光	株式会社竹中工務店 FM本部長
〃	岡田 正志	東急不動産株式会社 取締役常務執行役員
〃	安藤 秀徳	東京美装興業株式会社 技監 事業開発部長
〃	中津 元次	中津エフ.エム.コンサルティング 代表
〃	松岡 利昌	名古屋大学 特任准教授
〃	中分 毅	株式会社日建設計 取締役副社長執行役員
〃	斎藤 修一	株式会社日本経済新聞出版社 代表取締役社長
〃	六鹿 正治	株式会社日本設計 取締役会長
〃	米川 清水	日本メックス株式会社 代表取締役社長
〃	木下 達司	一般社団法人ニューオフィス推進協会 専務理事
〃	米倉 誠一郎	一橋大学 イノベーション研究センター 教授
〃	北原 義一	三井不動産株式会社 取締役専務執行役員
〃	森 浩生	森ビル株式会社 取締役兼副社長執行役員
〃	染川 聡一郎	リコージャパン株式会社 理事 スマート&エネルギー事業部長
〃	村上 純一	公益社団法人ロングライフビル推進協会 専務理事
監 事	田邊 義博	東京ガス都市開発株式会社 代表取締役社長
〃	野村 春紀	日比谷総合設備株式会社 代表取締役社長

注) 記載順序: 会長、副会長、理事及び監事の順、並びに、「法人名50音順」

企業不動産・公的不動産の 戦略的な活用で 企業や地域の「価値」を高める

JFMAでは、ファシリティを第四の経営基盤と位置付け、
CRE(企業不動産)・PRE(公的不動産)マネジメント戦略もFMサイクルの一部と定義しています。
特集では、企業や地域の価値を高めるためのCRE、PRE戦略の考え方や実践事例をご紹介します。

わが国の法人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る。具体的には工場、社屋、店舗、寮・社宅などの不動産であり、国土形成上においても企業経営においても重要な位置を占めているといえる。これらのCREをあえて「CRE(Corporate Real Estate)」と表現し、さらにCRE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がCREマネジメントであり、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。

CREマネジメントは、CREについて「企業価値向上」の観点から経営戦略的視点に立った見直しを行い、不動産投資の効率性を最大限向上させていこうという考え方のもと、各企業の不動産統括部門が財務関連部門など他の部門と連携しながら、具体的な戦略の立案や遂行を行うものである。近年の地価等の乱高下や企業会計制度の変化等を背景に、企業活動において不動産を合理的かつ有効に活用していくことが、これまで以上に重要になってきていると考えられる。

JFMAでは、これらCREマネジメントに関する研究部会を2013年に設立した。本部会では、企業価値向上に貢献することを目的としたCREマネジメントに関する体系的な研究を実施している。また、今般これらの活動成果を「CREマネジメントハンドブック JAPAN2015」として編纂し、公開している。

JFMA CREマネジメント研究部会 部会長 板谷 敏正

総論

CREマネジメントによる 企業価値向上



板谷 敏正

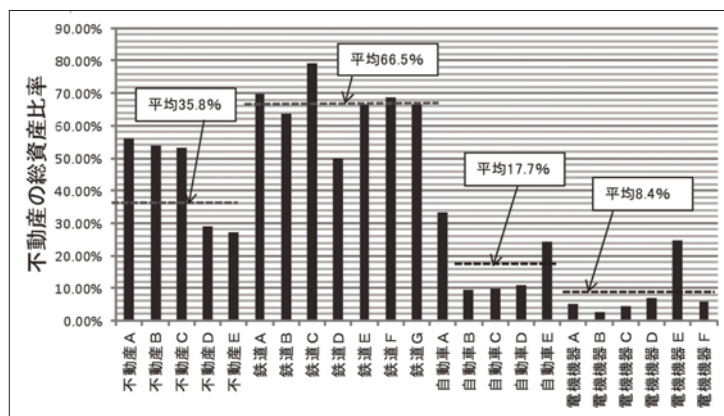
JFMA CRE マネジメント研究部会 部会長
プロパティデータバンク株式会社 代表取締役社長
株式会社レナウン 社外取締役

1. 日本企業における CRE の現状

企業においてはさまざまな資産や経営基盤を活用し経営を継続している。金融資源、人的資源、知的資源などであるが、FM もこれらと並ぶ第 4 の経営基盤として位置づけられる。この FM が関連する資産において中核をなすのが、土地や建物などの CRE である。本稿では、第 4 の経営基盤の中核である CRE の企業経営における影響の大きさについて考えてみたい。まずはバランスシートの総資産に占める不動産の割合である。公開されている上場企業の内、各分野の上位企業について調べた結果が図表 1 である。

不動産資産率 (CRER 不動産総額 / 総資産額) は、業種により異なるが、調査した企業の平均は 30% 前後と高く、不動産は 30% 超、鉄道などのインフラ産業では 50% を超えている。比して製造業は比率としては低い、実際の総量は 1 社で数千億を超える企業が多い。欧米企業に対して総資産に占める不動産

の割合は 2 ~ 3 倍に達しており、総量の過多が課題となる可能性がある。原因は土地の値段によると考えられるが、開示されている有価証券報告書が時価ではなく簿価であるため、CRE のバランスシート上の金額は、実際はさらに多くなっている可能性がある。バブル崩壊やリーマンショックなどを経て、長期間かけて不要資産の売却やスリム化などを実施した日本企業であるが、資産に占める不動産の割合が多い状態については、国際間の格差を埋めるほどには至っていない。CRE は、土地と建物及び付随設備の集合体であるが、中長期的に企業経営に活用するため、年月の経過の影響を受ける。土地は摩耗や毀損はないが、建物や設備は老朽化する。それを防止し、さらに価値を維持向上するために、各企業は施設への再投資を継続している。同様に上場企業の施設再投資額について調査した結果を図表 2 に示す。施設再投資額 (有形固定資産における建物・構築物の増加額 = 建



図表 1 総資産に占める不動産の割合 (CRER)

※各分野の上場企業の売上高上位企業を抽出し、2009年～2010年における各社有価証券報告書をもとに作成
※不動産の内、建物及び構築物は取得額から原価償却を減じた値を採用

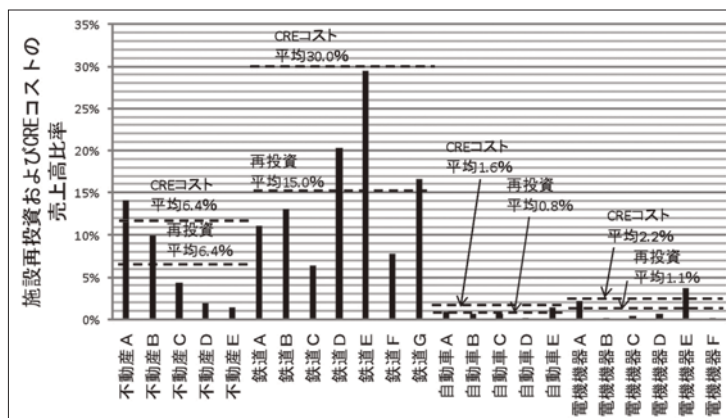
物・構築物への資本的支出)は、既存施設への再投資額と新規投資額を含むものである。いずれも資本的支出として実施された工事や大規模な修繕の集合体であり、日常実施される修繕費は含まない。

業種によって大きく異なるが、不動産業では5～15%、鉄道などインフラ産業は10%～30%であり大きく、製造業は1～3%程度である。ただし売上高に占める割合なので、企業の経常利益に占める割合は多大なものになることがわかる。また、CREの建築物や施設を維持するためには、資本的支出以外にも経常的な修繕費や水道光熱費あるいはさまざまな維持管理費が必要となる。これらを総括したものがCREコスト(=施設再投資額+修繕費+水道光熱費+維持管理費等)となる。

既往の文献などをもとに概略試算すると、CREコストは施設再投資額の2倍から3倍程度と推察される。仮に2倍程度とした場合には、図表2に示すようにCREコストは売上に占める割合も利益に占める割合も大きなものとなる。概算的ではあるが、本試算によれば、CREを維持するためのCREコストは多大であることがわかる。通常は、各部門の原価として埋没していたり、CREコストとして企業全体で把握することが難しいため、顕在化していなかったコストといえる。

2. CRE マネジメント効果の可視化

効果的なCRE マネジメントによる大胆な資産戦略



図表2 売上高に占めるCREに関するコスト

や良質な不動産インフラの提供は、企業の中核事業や経営を支援するものである。その効果はバランスシートや損益計算書などの企業の財務諸表にも顕在化され、最終的には企業価値向上につながると考えられる。本稿では財務諸表における効果について確認をしていきたい。

(1) CRE マネジメントの資産戦略への貢献

企業の資産の中核をなすCREは、取得、売却、改変などを実施した場合はバランスシート上で顕在化される。売却されれば資金調達としての効果があり、その資金はさまざまな資産に変換される。また、借入の返済に活用すればバランスシートのスリム化になる。以下はそれぞれのケースにおけるバランスシート上の動きと、結果として獲得できる企業のメリットについて記述する。

① 動産のオフバランス(有利子負債軽減)

CREのバランスシート上の割合は大きい。過去に取得した不動産であれば、企業においては資金調達や他の投資への転換などの選択がある。バブル崩壊以降、多くの企業が不動産を売却して資金調達を実施し、多くは有利子負債の軽減に活用された。売却される不動産は本業とは関係のない投資用不動産に加え、閉鎖した事業所や寮・社宅・グラウンドなどの厚生施設も加わった。このケースは図表3の左側に示す動きとなる。最終的には借入金返済によりバランスシートはスリム化され、総資産が減少することとなる。

※各分野の上場企業の売上高上位企業を抽出し、2009年～2010年における各社有価証券報告書をもとに作成
 ※不動産の内、建物及び構築物は取得額から原価償却を減じた値を採用

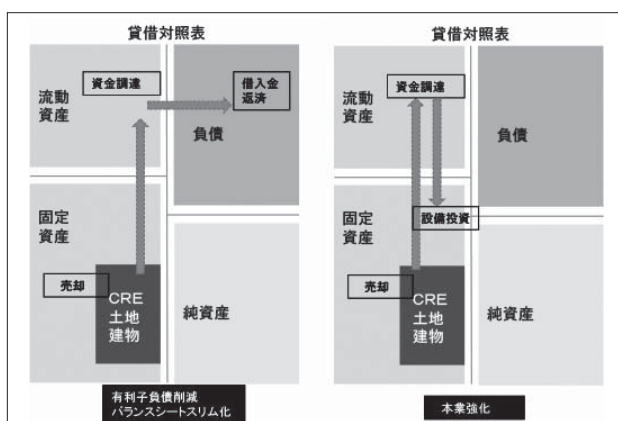
結果として、短期的にはROAなどの経営指標が向上するとともに、有利子負担などの長期的なコストが削減されることになる。

② 動産のオフバランス（資産の入れ替え）

2000年以降に実施された不動産の売却においては、調達した資金を「本業への投資」に活用する事例が増加した。2000年からリーマンショック前までは不動産市況も向上するとともに、企業においては「選択と集中」などの経営戦略のもと、付随的であった投資用不動産事業やリゾート事業など、本業と関係の少ない事業の不動産を売却し、その資金で本業の設備投資や企業買収などを実施した。図表3の右のケースである。運輸会社がホテル事業を外資系不動産投資ファンドに売却し、その資金で最新の航空機に投資した事例や、製造業社が社有施設を売却し、その資金を活用してM&Aを実施した事例などがある。有利子負債を削減するケースに比較して積極的な経営戦略であり、本業の収益への貢献や多角化などに寄与したと考えられる。前提として、本業やM&Aで獲得した新規事業の成長性があり、そこに資金を集中させることにより効果的に企業価値を向上させることとなる。つまり、不動産売却により調達した資金の活用先は、当該企業がその経営状況や戦略に合わせて、最も効果的な選択することが重要なのである。

③ 設備投資に伴う不動産の取得

事業拡張段階においては、事業インフラとしての

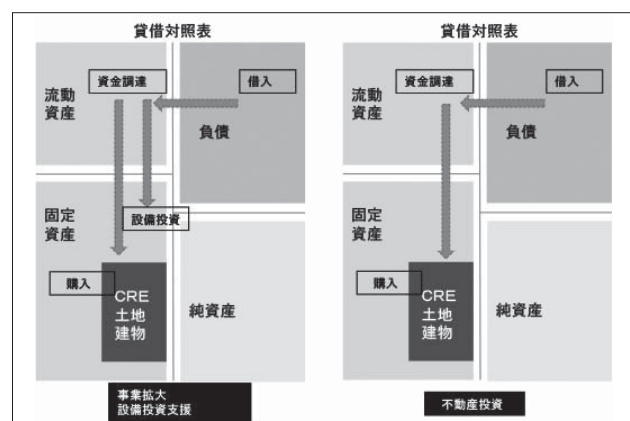


図表3 不動産を売却するケースにおける資産戦略上の効果

CREの拡張ニーズは高い。外部資金調達を原資に不動産を取得することは、成長企業には必要な行為となる。活用可能な現預金などの流動資産があれば同様に投資資金として充当できる。図表4の左側のケースである。本業に関連した設備投資と連携し、そのための不動産インフラを提供し本業の成長を支えることができる。バランスシートは大きくなるが、中長期的に収益が増加されROAなどが向上すると考えられる。課題としては日本における不動産投資コストが高い点にある。新設される社有施設や生産拠点などへの投資の内、土地及び建物が占める比率が高いため、海外企業と比較して投資額が増加するか、本業の生産設備などへの投資が相対的に少なくなる可能性がある。日本が誇る製造業などにおいて、液晶工場やプラズマディスプレイ工場などへの多額な投資が、必ずしも効果的な収益増加につながらない例は散見されている。グローバル企業と対峙する製造業などにおいては、これらの投資や投資効果を多角的に評価する必要があると考えられる。

④ 投資用不動産の取得

本業とは関係なく投資目的で不動産を取得するケースが図表4の右側である。国土交通省の調査によれば、企業による土地の取得は近年増加している。不動産市況の好転や低金利などの経営環境を背景に、投資用不動産の取得なども進展していると考えられる。不動産投資の結果として本業に加えた新たな収



図表4 不動産を取得するケースにおける資産戦略上の効果

益事業を育成することが趣旨と考えられる。

(2) CRE マネジメントの長期的な収益への貢献

① 全社的な CRE コストの削減

CRE を取得あるいは賃借している場合にはさまざまな CRE コストが必要となり、適切な CRE の運用は、これらのコストの低減につながる。しかしながら、これらのコストは事業部門の原価や本社経費、あるいは一般管理費などに分散しており、全社的に把握することは難しい場合が多い。特に複数の事業セグメントがある場合にはさらに分散されるため、顕在化されにくい。CRE マネジメントにおいては、これらのコストの全社的あるいは部門横断的な把握と、適正化に取り組む必要がある。特に事業セグメントごとに分散している CRE コストを、横断的にマネジメントすることにより効果が増大する。想定されるコストは、賃借コスト、不動産に関する維持管理コスト（水道光熱費、設備管理、修繕費、維持管理）、施設への再投資コスト（改修・更新等）である。

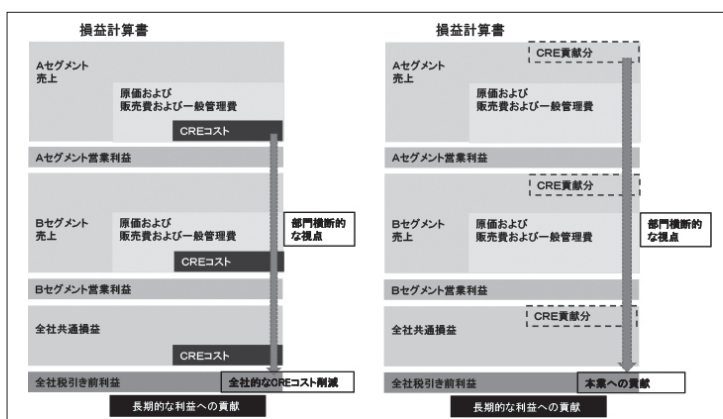
再投資コストから類推したこれらのコストは、売上の数%、利益の数%～数10%を占めるものであり、削減額はストレートに収益向上に貢献するとともに、その効果は経年的となるため、中長期的なコスト削減効果となる。図表5の左側のケースである。

② 効率的なワークプレイス提供

CRE が他の投資対象と異なるのは、従業員やユーザーなど「人」が利用するスペースを提供している点

である。営業や生産拠点を効果的に支援することにより、企業の売上や生産性の向上に貢献できるとともに、効果的なワークプレイスの提供により、イノベーションを創発したり、新商品の開発が進展する可能性がある。前述した新本社建設の事例では、いずれも優れたワークプレイスを従業員や関係者に提供することにより、生産性やイノベーションの向上を図っている。従業員の満足度の向上により、会社への貢献志向なども高まる可能性がある。CRE への投資が、金融商品などのほかの投資対象とは決定的に異なる特色といえる。また、成長している企業においては営業拠点や物流拠点の整備などにより、本業を大きく支える可能性もある。主に以下の効果により長期的な収益に貢献できるものとする。ただし、その効果の計測や評価は、バランスシート上の資産戦略と異なり、中長期的な視点で対応する必要がある。図表5の右側のケースである。

昨今の優れたワークプレイスにおいては上記①②を双方に達成する事例も増えている。外資系の企業などにおいては、豊かなワークプレイスを提供しつつ、フリーアドレスなどを活用し結果的には一人当たりの面積を削減し、コスト削減を達成している。不動産インフラの提供により本業の成長を支援する例は多い。宅配事業やネット販売などの事業は国内外の企業が参画し急成長しているが、その拠点は首都圏や全国に設置され、これらの事業を支援している。不動産インフラの提供が本業の成長を支えているわけである



図表5 CRE マネジメントによる損益計算書における効果

が、その物流施設の多くは不動産投資ファンドなどが開発したテナント施設である。事業の成長に合わせて拡張したり拠点を増加させることができるとともに、ファンドなどにより先行投資されたこれらの投資用不動産を賃借することで、迅速に事業を拡大できる。

3. コーポレートガバナンスと CRE マネジメント

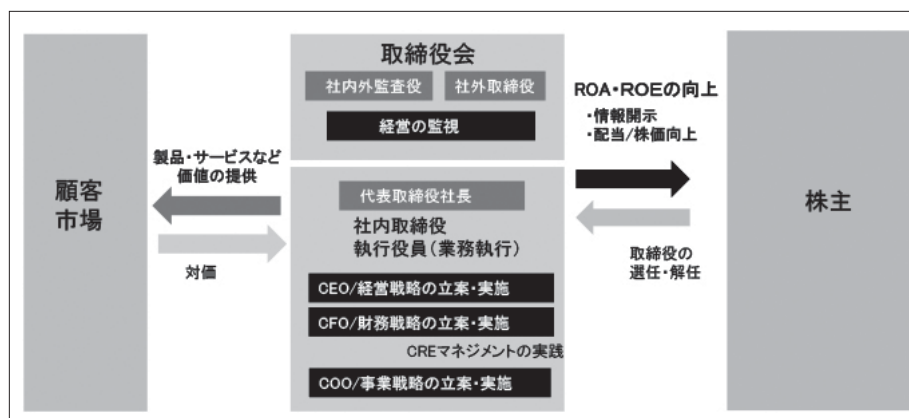
わが国における株式市場、及び企業統治（コーポレートガバナンス）に関する変革が進展している*¹。今般、金融庁及び東京証券取引所より基本的な企業統治に関する指針*²が発表されている。株主への情報開示や社外取締役の充実などが注目され、日本企業においてもさまざまな取り組みが進展している。これらの改革の意図は、投資家側にとっては中長期的な視点での投資を促進することであり、企業側にとってはROEに代表される資本生産性の大幅な向上であると推察される。具体的には、各企業のROEを欧米企業並みの8%程度に引き上げ、国際的にも競争力をつけるとともに、当該企業の価値を長期的に向上させていくことが目的とされている。図表6に示す株主や社外監査役及び社外取締役が参画するコーポレートガバナンスは、それらを実現するための機構であり、前提には企業から株主への情報開示とともに、監査役、取締役などがそれぞれの役割を十二分に発揮するとともに、十分な情報開示や相互監視機能が発揮

されることが必要である。

前述したように、CRE マネジメントに関する取り組みは企業の財務諸表へ顕在化することにより、ROE向上などに大いに貢献する可能性がある。また、CRE マネジメントを実践するのは執行役としての経営者であり、各部門やアウトソーサーなどと連携しながら、成果を上げていくことが重要である。代表取締役を中心とする取締役会では、その成果を大いに株主に開示するとともに、関係者と共有していくことが求められているのである。

CRE を中核とする効果的な資産戦略や収益向上効果などは、少なからず財務諸表に反映されるとともに、結果的には企業価値向上に貢献する。特に資産戦略及びファイナンス等においては、不動産だけで単体で判断されるものではなく、投資対象として総合的に取捨選択されるべきものである。企業の経営方針あるいはファイナンス戦略、さらには中長期的な損益への影響などを斟酌して判断されるものである。また、その選択肢は豊かであるほど企業価値向上の機会は向上すると考える。

本稿はJFMAより公開されている『CRE マネジメントハンドブック JAPAN2015』を基に作成している。詳細な論考や多彩な事例などについては本ハンドブックを参照されたい。またハンドブック編纂にあたってご協力、ご支援いただいた関係者のみなさまに改めて御礼申し上げたい。



図表6 CRE マネジメントを活用した企業価値の向上

*1 伊藤邦雄、企業統治の論点/経営の質高め低収益打破、日本経済新聞経済教室、2015年4月

*2 コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議（金融庁）、コーポレートガバナンス・コード原案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～、2015年3月

公共住宅

賃貸住宅事業を通して、 高齢者の生きがいづくりや 環境共生を提案

神奈川県住宅供給公社

猪股 篤雄

神奈川県住宅供給公社 理事長



ドイツで建築を学び、黒川記章建築都市設計事務所ですドイツの製薬会社の工場やラボの設計を手がけ、その後は外資系金融機関でファシリティマネジャーを務めるとともに、建築の知識を生かしてプロジェクトファイナンス、不動産の証券化、ファイナンスのプロとして活躍してきた猪股篤雄さん。2012年に神奈川県住宅供給公社の理事長に就任し、事業や組織の再構築に取り組んでいる。

時代に先駆けた住宅の提案

2012年10月に神奈川県住宅供給公社の理事長に就任し、公社の再生をすることになりました。組織改革を行い、公社にはなかった不動産賃貸住宅事業という明快な言葉をつくり、中長期計画を立て、団地再生にも取り組んでいます。

1950年に神奈川県住宅供給公社の前身が設立され、翌年にJR山手駅に近い横浜市中区大和町に賃貸住宅第1号が竣工しました。65年前、横浜がまだ焼け野原で、木造長屋、共同トイレが共同住宅のスタンダードだった時代に、RC造で、水洗トイレの賃貸住宅を建てたのです。

当然、コストは3倍くらいかかりますが、時代に先駆け、不燃で文化的な暮らしができる賃貸住宅を建設したのです。公団（UR）に先駆けて日本の戦後の住宅の基礎を築いたのが神奈川県住宅供給公社なのです。

高度経済成長期に入り、京浜工業地帯が横浜、川崎から横須賀に向かって開発延伸していきました。もともと横須賀には明治時代から軍港があり、そのた

めの海軍火薬工場が平塚にありました。海軍で使う火薬には高い精度が求められ、技術の高い工員が育ちました。戦後、平塚には高い技術が残り、外資系を始めとして、多くの化学・製薬会社が誘致され、そして厚木に延伸していきました。

神奈川県には多くの工業地帯がありますが、円高とグローバル化で製造業の海外移転が進み、県内は大きな打撃を受けています。産業構造の変化も顕著で、横浜みなとみらい21は、もともと三菱の造船所の跡地を再開発した所です。

横須賀市追浜には、かつてアジア最大の自動車工場がありましたが、今は多くの製造ラインが地方・海外に移転しており、厚木も同様です。家電もほぼ地方・海外へ行きました。船舶、自動車、家電というように神奈川県の産業の空洞化が進んでいきました。

「高度経済成長期」に公社が産業群の従事者のための「住まい」として開発・建設したのが「団地」です。1961年に竣工した横浜の汐見台団地では電信柱をすべて地



写真1 横浜市旭区にある介護付き有料老人ホーム「ヴィンテージヴィラ横浜」

中化しており、地中化された「同軸ケーブル」を10年前に「光ファイバー」に変えました。今から54年も前に「地中化」した「先進性」が神奈川公社の特徴です。

公社は今まで累計8万戸を神奈川県内に建設し、最後の大規模団地は、東名港北インター近くの「若葉台団地6,000戸」です。

住宅供給公社の役割の変遷

公社は65年前の創設時も、高度経済成長期も明確な「役割」がありました。高度経済成長が終わり安定期に入り、「住宅供給の主軸」が持家にシフトし、バブル経済が終わるまでの期間、明確な「公社の役割」が薄くなり、民間マンションデベロッパーとの差がなくなりました。公社では国の政策に従って分譲事業をしましたが、民間ディベロッパーとの差別化ができずに、2,800億円以上の負債を抱えてしまいました。

多額な負債を抱えた住宅供給公社の再生として、「公社民営化」の話が浮上しましたが、経済が縮小している時代での処理方法に限界があり、民営化は頓挫しました。民営化とは株式会社化ですから、株主に対して最大のリターンを出し、利益を追求することが求められます。しかし、それは公益に資する公社の事業には合わないのです。ソーシャルエンタープライズがひとつの方向だと思っています。

公社は分譲事業から撤退し、資産売却などを推し進め、2013年3月末の決算では負債が1,234億円になりました。2014年7月にJCRからAAの格付けを取得し、そして2014年12月に公社債を発行しました。無担保無保証で期間は5年、0.321%の低金

利で55億円を調達できました。今年末にさらに100億円を調達する計画です。

2015年3月末で1151億円に負債を圧縮し、売り上げは165億円ですが、経常利益は27億円あります。社員は76名でパートタイムも入れて100人の組織です。

現在、神奈川県内に1万3,500棟の住宅を所有賃貸しています。一番遠いところは湯河原です。県西や三浦半島にもたくさん物件があります。川崎市や横浜市の駅に近いところは、古い団地を建て替えて新たな賃貸住宅にしています。一様に建て替えるのではなく、地域のマーケットや特性に合わせて、建て替えるものと、長寿命化を図るものを決めています。

高齢者の生きがいづくり

当社では高齢者事業、いわゆる「有料老人ホーム」も手がけています。今から25年前の1990年、公的機関としては全国で初めてのケア付高齢者住宅「ヴィンテージ・ヴィア横浜」をオープンし、現在、神奈川県内に5カ所のケア付き高齢者住宅、2カ所の介護付き有料老人ホームを運営しています。入居者は約千人で、売り上げは年間約38億円です。1万3,500棟の一般賃貸住宅の売り上げが約82億円ですから、その半分近い売上です。入居時の一時金方式のため、「想定年齢より長生きして」償却切れを起こし、赤字ですが、今年の4月から制度を変えて改善しています。

25年前の入居者の平均年齢は69歳でしたが、現在、入居者平均年齢は84歳となりました。みなさん



写真2 ヴィンテージヴィア横浜の食堂



写真3 平均年齢84歳、最高齢97歳、約130人のコーラスグループが歌声を披露



ご長寿でお元気ですが、高齢化により約半数の方が見守りや介護が必要となっています。介護が増えるほど、われわれの負担や人件費が増えます。介護は人的なサポートですから、制度を根本的に変えることはできません。そこで病気の予防に力を入れています。これは「治療費用」や「介護費用」が国レベルで問題になっているのと同じことです。

高齢化すると「認知症」「老人性鬱」「誤嚥性肺炎」「骨折」に悩みます。これらの予防として、基本は食事と運動です。食事はカロリー計算や栄養バランスをチェックし、いかに美味しく食べてもらうかが課題となります。運動の重要性を説いていますが、高齢のため、実際参加する人は多くて5%程度です。これから運動に対する教育、啓発を行っていこうと思います。

もうひとつ大切なのが、生きがいです。人間は食べ物と運動だけでは生きてはいけません。そこで音楽を取り入れました。なぜなら過去に行われた催し物の中で、コンサートは常に50%近い入居者の参加率でした。積極的に施設内クラシックコンサートを実施しましたが、約60%の入居者が参加されました。

「子どもの時にお姉さんと多摩川堤を歩いていた時に口ずさんだ曲だ」というように「メモリー」がフラッシュバックして、「音楽の力」はすばらしいと思

ました。みなさん、会話も弾み、食事もたくさん召し上がるようになります。

音楽を聴くだけでなく、歌ってみようということで、各施設で合唱練習を始めました。やるからには目標があった方がいいと考え、25周年行事として神奈川県音楽堂を予約しました。

今年6月から各施設20名くらいの方が集まり、何度も熱心に練習をされました。東京音大、桐朋音大の若い卒業生によるグループを結成してもらい、合唱の指導をしていただきました。みなさん一所懸命で、人生経験豊富な方たちにも、それが伝わります。若い人にとっても音楽をする場を提供することになり、喜んでもらえました。高齢者は若い人を助け、若い人は高齢者を助けるという「世代交流」です。9月25日の発表会では、平均年齢84歳、最高齢97歳、約130人のコーラスグループが歌声を披露し、大盛況でした。みなさんの要望で来年も実施することになりました。

公社の役割として、団地での高齢者の見守りがあります。団地の入居者はすでに高齢者が多く、すでに賃借人の平均年齢は61歳です。産業従事者として日本の高度経済成長を支えてきた方々が最後まで過ごせるように支えていくことが民間の賃貸住



① 中井町のメガソーラ
 ② 1951年竣工の大和町共同住宅
 ③ 内装材のために選木された中井町の木
 ④⑤ 伐採材を内装材に活用した「フロール横浜山手」の室内
 ⑥ 「フロール横浜山手」の中庭

宅とは違う私たちの役割だと考えています。高齢者事業のノウハウもありますので、運動や食事のコーディネーター、音楽による生きがいを拡大して、地域のNPOのみなさんと組織的に取り組んでいく計画です。

遊休地をメガソーラーに

県南西部の中井町で今年4月に「SGET 中井メガソーラー発電所」が稼働しました。一般家庭約2,870世帯分の年間使用量に相当する10メガワットの出力で、県内で3番目の規模です。発電された電力は東京電力に売電されます。神奈川県が推進している「かながわスマートエネルギー構想」の一環として、当社は神奈川県、中井町、民間会社と一緒にこの事業を進めています。

もともと国のみかん減反政策を受けて購入した土地でしたが、用途がなく20年以上放置されてきました。ここには送電線の鉄塔が立っていて、メガソーラー事業を思いついたのです。送電線を1kmひくには1億円もかかりますから、まさに好都合でした。

総事業費は約40億円です。SPC(特定目的会社)をつくり、東京都のインフラファンドからエクイティを約10億円、約30億円はプロジェクトファイナンス

で資金を調達しています。当社は土地を神奈川県に無償貸与し、SPCのエクイティにも出資しています。この事業は、地域経済の活性化、再生可能エネルギーの普及啓発、防災対策の強化などに貢献するものです。

約20ヘクタール造成のために伐採したクヌギやコナラを製材・加工し、横浜市大和町に竣工した賃貸住宅「フロール横浜山手」の内装材に使っています。ここは賃貸住宅再生事業のひとつで、公社の賃貸住宅第1号であった大和町共同住宅を資源・エネルギー地産地消のモデル住宅として建替えたものです。外断熱でRC造の100年建築です。内装材も100年使えます。中庭をつくり、コミュニティスペースを設け、そこに柚子の木を植えました。柑橘系は常緑で冬に実をつけ、年間を通して楽しめます。これらの試みは「おひさまプロジェクト」として、新しいコミュニティのあり方や環境共生というライフスタイルを提案するものです。

最近の新たな動きとしては、湯河原の団地にリタイアした団塊の世代の方々が相次いで入居されています。気候も温暖で、都心からも近く、家賃も手ごろですので、団塊世代のニーズにあっているのかもしれない。

庁舎

区有資産を有効活用した 新庁舎

豊島区

2015年5月にオープンした豊島区の新庁舎は、分譲マンションを合築した地上49階地下3階建ての建物「としまエコミューゼタウン」の低層部にある。新庁舎は新たなまちづくりの中心施設であるとともに、防災拠点、環境教育の場など、これからの庁舎のあり方を示している。新庁舎の整備費は区有地の資産活用で全て賄い、一般財源の負担はない。庁舎建設までの経緯や事業スキーム、新庁舎の特徴について上村彰雄 豊島区新庁舎担当部長にうかがった。



写真1 2015年5月にオープンした豊島区新庁舎



上村 彰雄

豊島区新庁舎担当部長

財政の悪化による庁舎建設の凍結

1961年に都内最大級の規模を誇る区庁舎として竣工した旧庁舎は、築50年以上が経ち、建て替えが必要になっていました。実は豊島区では早くから庁舎改築準備を進めていました。1988年度に庁舎等建設基金を設置し、1993年度末には基金が191億円になりました。その当時の改築計画は旧庁舎と公会堂の敷地に新庁舎、公会堂、駐車場を整備する案で、その事業費は460億円を想定していました。

バブル経済期は数多くの施設を建設し行政サービスを拡大させ、また、多くの用地を取得しました。バブル経済が崩壊し、一般財源歳入は大きく減少し、1992年度からは区の財政は実質赤字に転じました。

一方、歳入が減少しているにもかかわらず、バブル期に拡大した行政サービスを維持するため、庁舎建設基金を取り崩し一般会計に繰り入れて財政の収支均衡を図っていました。そのため、基金の実質的な残高はどんどん減少し、1997年に庁舎建設を凍結することになりました。

老朽化により45億円の修繕費

本庁舎には1日約4千人の区民が来庁します。旧庁舎は待合スペースも狭く、いつも混雑していました。段差の多い構造や多目的トイレの不足など、バリアフリー化も進んでいませんでした。

旧庁舎が建設された当時455人だった本庁職員数は、区民ニーズの多様化や制度改革により1,240人に増え、旧本庁舎は狭隘化して分庁舎など6カ所

に分散し、来庁者の方々に不便をかけていました。職員1人あたりの事務スペースは、3.4㎡しかなく、国の起債基準の4.5㎡を下回り、会議室も慢性的に不足するなど劣悪な執務環境は仕事の効率化を妨げていました。

また、本庁舎は財政難のため周期ごとの維持補修もできず、建物自体はもちろん、給排水、空調、電気等の設備の老朽化は著しく、抜本的なリニューアルや一部の建物の耐震補強が必要で、庁舎や区民センター、公会堂の改修経費を加えると約45億円もの修繕経費が見積られていました。

新庁舎整備の事業スキーム

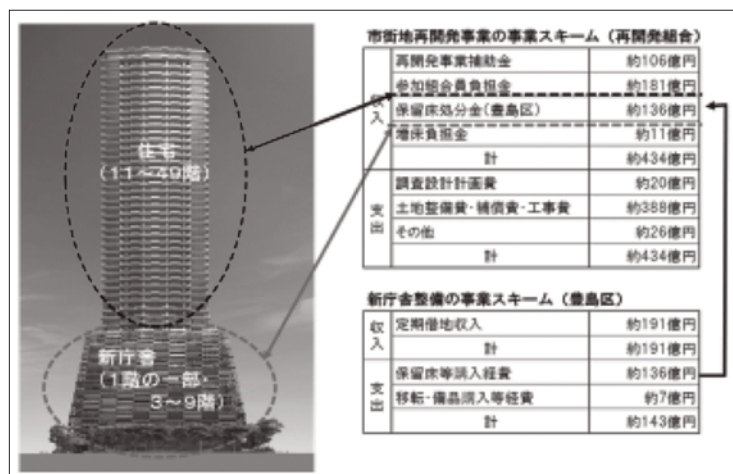
1999年以降、統廃合により、当時、区立小学校6カ所、中学校5カ所の跡地がありました。そのひとつである日出小学校跡地を活用する案や旧庁舎地で建て替える案等、3つの案を検討した結果、日出小学校跡地を活用する案に絞り込み、「新庁舎整備方針」を策定しました。庁舎整備の基本方針は、①区民自治の拠点機能の確立、②防災拠点機能の強化、③区民サービスの向上、④環境保全・自然エネルギーの利用の4方針としました。

旧日出小学校跡地は、池袋駅東口の東南約570mの場所に位置し、東京メトロ有楽町線「東池袋駅」

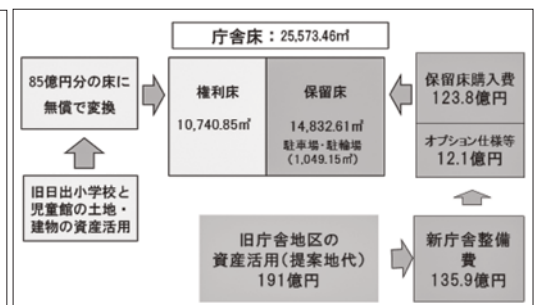
に近く、利便性の高い地区で、サンシャインシティ、副都心エリアにもつながっています。また、計画地の東側に接して幅員30mの都市計画道路、環状5の1号線の開通が予定されており、新たな副都心の拠点としての将来性もありました。

新庁舎を整備する際には、一定の基金（積立金）を用意したうえで、地方債を活用して建設する方法が一般的です。しかし、この方法は建設年度の予算に負担はかかりませんが、将来の区民の方々からの税を財源にすることになります。副都心という恵まれた立地条件に着目し、区が保有している土地・建物の資産活用をして庁舎整備の財源を賄うことを前提として、区民にもっとも負担をかけない事業スキームをつくりました。

庁舎は市街地再開発事業により、分譲マンションと合築するかたちで、庁舎床の床25,500㎡を確保することとし、庁舎床のうち10,700㎡については、市街地再開発事業区域内の旧小学校と旧児童館の土地と建物を権利変換することで無償で取得し、残りの14,800㎡については旧庁舎地を定期借地権で貸付け、その一括払い地代を充当して取得するというものです。このスキームにより新庁舎整備は、備品購入費や引越費用も含め区有財産の有効活用だけで完成させることができました。



図表1 市街地再開発事業と新庁舎整備の事業スキーム



図表2 庁舎床取得の流れ

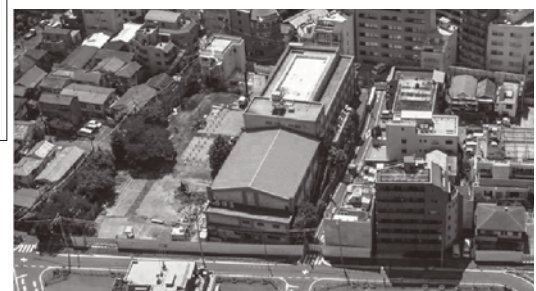
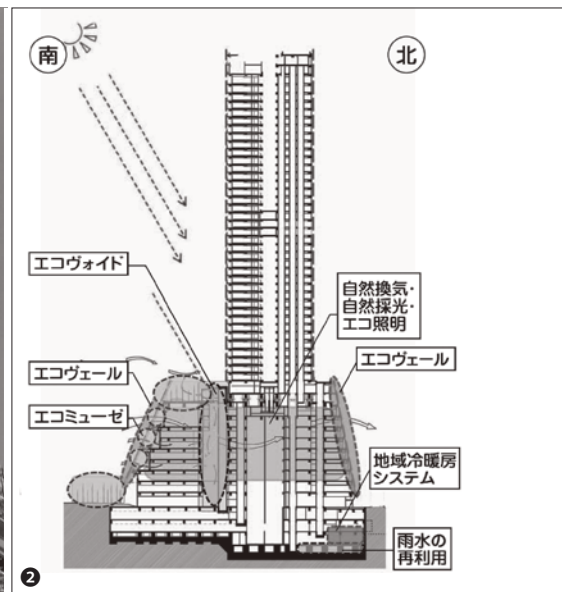


写真2 再開発以前の街並み 左半分が小学校跡地



環境都市づくりを具現化

地下3階、地上49階の「としまエコミュージータウン」は地下2階で東京メトロ有楽町線の東池袋駅と直結しています。建物の1、2階が商業施設、1階の一部と3～9階が区庁舎、10階が「豊島の森」と名付けた屋上庭園です。

11階から49階が432戸の分譲マンションです。このうち、地権者分を除く322戸が販売されましたが、人気が高く、すぐに完売しました。川崎市や神戸市などの政令指定都市で行政区の庁舎と住宅を合築したケースはありましたが、自治体の本庁舎とマンションとの一体建物は全国でも初めてです。

建築家の隈研吾さん、日本設計、平賀達也さん、豊島区がアイデアを出し合い、最先端の技術を使って、豊島区の掲げる「環境都市づくり」を象徴する庁舎が実現しました。

庁舎内部にはエコヴォイドと名付けた大きな吹き抜けを設けています。緑豊かな環境をつくるため、

「豊島の森」や「グリーンテラス」を設け、区民のみならず来庁者の方々の憩いの場になっています。「豊島の森」は、かつての武蔵野台地の雑木林を再現しています。ここでは区内の小学生の環境学習の場としても利用されています。子どもたちのために荒川水系に棲む魚を観察できる水槽も造っています。

外観の特徴になっているのが、太陽光発電用パネル、再生木パネル、緑化パネルなどを組み合わせた「エコヴェール」です。室内への採光や見え方を含めて、モックアップで検証をしながら最適な配置となっています。

ランニングコストの低減と設備の分離

100年以上の耐久性をもつ強固な構造体（スケルトン）と30年程度で改修が必要となる設備機器（インフィル）を分離した「スケルトン・インフィル」の考え方を取り入れています。また省資源・省エネルギーにも配慮して、さまざまな環境配慮技術



を組み込み、ランニングコストの低減も図りました。

災害時には、防災拠点としての機能が維持できるように建物本体の構造はもちろんのこと、設備の耐震性も確保し、72時間、主要施設をバックアップできる非常用発電装置も整備しています。

この建物は庁舎、店舗・事務所などの業務施設とマンションで構成されている複合施設ですので、所有・管理区分を明確に分けて設備計画を行っています。放送設備やセキュリティは建物全体で整合を図りながら、庁舎での専用利用が可能なシステムになっています。また受変電設備や受水槽、中水設備等の基幹設備を庁舎専用に向けています。電気、給排水設備の庁舎主要幹線系統は、他用途施設と分離した庁舎単独系統で整備し、災害時でも独立した運用が可能ですし、大規模改修等も単独でできるようになっています。

豊島区新庁舎では区民のみなさんの利便性を高めるために、年末年始を除き345日、土曜、日曜も開庁

し、年中無休のコールセンター、福祉総合フロアの開設など新しい試みを始めています。

まだまだ運営になれない面もありますが、おおむね好評をいただいております。当初の目標通り、庁舎に手続や相談で来庁する方だけでなく、「豊島の森」の緑や各階の「回廊美術館」などを見に来るお客様にもにぎわっています。全国各地からの公共団体等の視察も開庁以来続いており、東日本大震災を契機として多くの自治体が庁舎の建て替え計画に取り組んでいることに逆に驚かされています。本区の事例が少しでも参考になればと丁寧に対応しています。

旧庁舎地区の定期借地権の優先交渉権者も決定しオフィスと劇場を中心とした整備計画、設計も進んでいます。豊島区では、財政難を打開するため公共施設の再構築を2000年頃から取り組んできましたが、今後も区所有の土地・建物を最大値活用し、池袋副都心に新たなにぎわいを生み出し、人と環境にやさしい四季を感じられるまちを創造していく方針です。

PRE戦略とまちづくり

市有建築物の予防保全

さいたま市



大島 雄一郎

さいたま市 都市戦略本部
行財政改革推進部 主任

はじめに

従来、さいたま市においては、市有建築物を計画的に修繕・改修し、その耐用年数を延ばしていくという考え方はなかったが、今後、高度経済成長期に建設された大量の施設の改修・更新が控えており、その平準化を図る上でも計画的に修繕・改修・更新を行う予防保全へ転換し、長寿命化を図っていくことが必要とされている。また、将来的には少子高齢化による人口減少により、利用が減った公共施設の廃止や集約化が必要とされてくる。

原則として新規に施設は整備せずに、予防保全を行い、施設を長寿命化することで、既存の施設を長く活用することを進めていくことが必要である。以下にさいたま市の現状と今後の方針等を記載する。

公共施設の現状

さいたま市の公共施設（建築物、道路、上下水道等）の内、建築物についてみれば、延床面積は、約260万㎡あり、うち51.8%の約135万㎡を学校等の教育施設が占めている。また、施設の多くは、1970年代～1980年代にかけて建てられており、築30年以上経つ建築物が全体の約52%を占めている。今後、これら施設の改修・更新が必要となってくるが、今後40年間に現状の規模を維持したままで長寿命化を図らず改修・更新を行っていくと、1年あたりの経費は、道路、上下水道等も含めて、平均して283億円（一般財源ベース）かかることが推計の結果、判明した。これは、2011年度予算の約2.2倍にあたる。さらに、少子高齢化の進行により、

社会保障費は増えていくことを勘案すると、公共施設の改修・更新にあてる財源を確保することは、きわめて困難な課題である。

さいたま市公共施設マネジメント計画・第1次アクションプラン

上記の課題を踏まえて、さいたま市では、2012年6月に全市的、総合的な視点から公共施設の効果的・効率的な管理運営の方針として「さいたま市公共施設マネジメント計画」を策定し、「ハコモノ三原則」・「インフラ三原則」を掲げ、施設総量の縮減や複合化・共用化、長寿命化を進めていくものとした。また、2014年3月に「さいたま市公共施設マネジメント計画・第1次アクションプラン」を策定し、上記計画に基づいた施設分野ごとの具体的な方針を設定するとともに、施設別に2020年度までの各年度の取り組み内容を落とし込んだ工程表と2050年度までのコスト推計を掲載している。本プランの実行により、将来2.2倍かかると推計されていたコストが約1.1倍まで縮減できる見込みである。

市有建築物の保全の考え方

ハコモノ三原則のひとつに「新規整備は原則として行わない」とし、その考え方の中で、既存施設を長寿命化し、有効活用を図ることとしている。その具体的な方針として「市有建築物の保全に係る基本的な考え方」（2013年5月策定）では、建築物を築20、40、60年目に修繕・改修を行い、建築物を築80年まで使用することを目標として掲げている。

ただし、築 40、60 年の手前の段階で躯体（コンクリート等）の状態を調査し、状態の良い建築物について、築 80 年まで使用することとしている。以前は、壊れたら、直すという事後保全による対応としていたが、今後は、築 20 年ごとに計画的に修繕・改修を行う予防保全に転換していく。このことにより、屋根、外壁、内装、配管等、部分ごとに行われていた修繕・改修を一括して行い、たとえば、仮設足場の設置を集約化できることなどから、コスト面での縮減を図ることもできる。

予防保全以外の修繕・改修

予防保全では、築 20 年ごとに計画的に修繕・改修を行うこととしているが、その前に、劣化により、部分的に修繕・改修を余儀なくされる場合（雨漏りや機械の故障等）も考えられる。

さいたま市では、この予防保全以外の修繕・改修を維持改修と呼んでおり、予防保全の時期まで待てない不具合が発生した場合に対処することとしている。しかし、現状は、まだ予防保全の取り組みが始まったばかりであり、多くの公共施設が老朽化しているため、次年度の予算要求として施設所管課から維持改修の要求が多く挙げられている。予防保全に加え、これら全てに予算付けを行い、維持改修を進めることは、限りある予算の中で現実的に不可能である。そこで、さいたま市では、要求が挙げられてきた維持改修について、全庁的に優先度を判定し、次年度の当初予算査定に反映する仕組みを構築してきたところである。

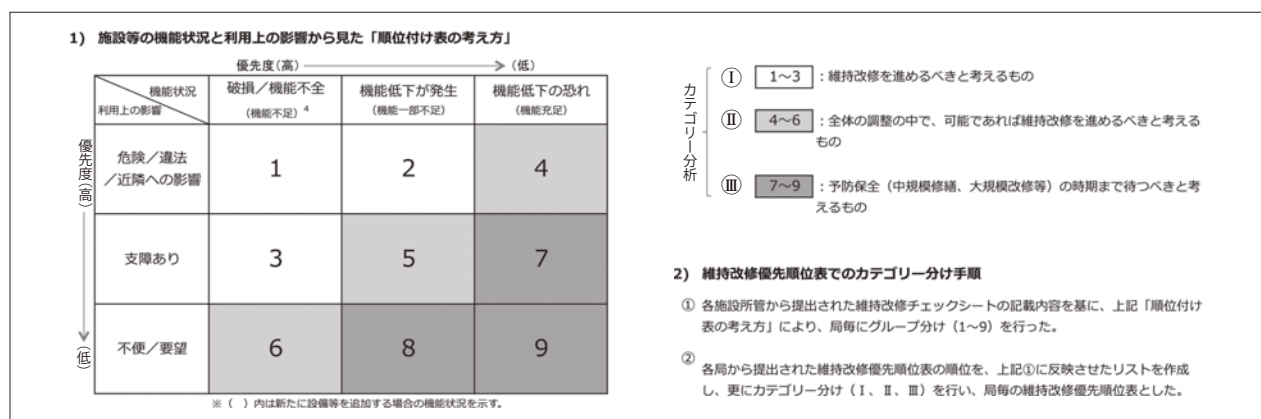
維持改修の優先度判定

優先度判定は、機能状況（劣化度）、利用上の影響（危険性）により 9 つの分類分けを行い、それらをさらに 3 つのカテゴリー（Ⅰ維持改修を進めるべきと考えるもの、Ⅱ全体の調整の中で、可能であれば維持改修を進めるべきと考えるもの、Ⅲ予防保全（中規模修繕、大規模改修等）の時期まで待つべきもの）に区分している（図表）。

まとめ

予防保全は、多くのコストがかかるが、短いスパンでスクラップ・アンド・ビルドを繰り返すことの方が、はるかにコストがかかると思われる。また、長寿命化の技術は、日々進んでおり、多くの建築物を長く使い続けることが可能と思われる。

財政的な健全性を保ちながら、安心・安全な公共施設を次世代に残していくことが大前提であり、それを達成するために最良な方法を模索しながら柔軟に対応していかなければならないと考える。



図表 カテゴリー化への優先順位判定マトリックス

不動産の有効活用

CRE戦略の新潮流

変化への対応と多様化



石川 聡

日本土地建物株式会社
CRE コンサルティング部
主席コンサルタント

社会環境の変化とCRE戦略

2008年のリーマンショック以降、日本の景気は、消費増税の影響も乗り越え、順調に推移している。全産業ベースの経常利益額でみると、2015年は、好況期であった2007年の53兆円を超え60兆円に達する見通しだ。これら景気変動の一方で、社会環境にも変化がみられる。景気変動が循環的であるのに対し、社会環境の変化は、構造的変化と捉えられる。

高齢化社会の進展や、インバウンド需要の拡大、IT技術の発展等の社会環境の変化は、社会に対し、さまざまな影響をもたらし、その影響はCRE戦略にも及んでいる。CRE戦略における企業の不動産財務戦略やその具体的手法である不動産有効活用に変化をもたらしているのだ。

これまでの不動産有効活用は、賃貸マンションやオフィスなどでの活用方法が主流であったが、社会環境の構造的変化に伴い、シニア関連施設、ホテルなど新たなアセットタイプへと多様化している。これらのアセットタイプは、従来型の単に賃貸して賃料を得ると

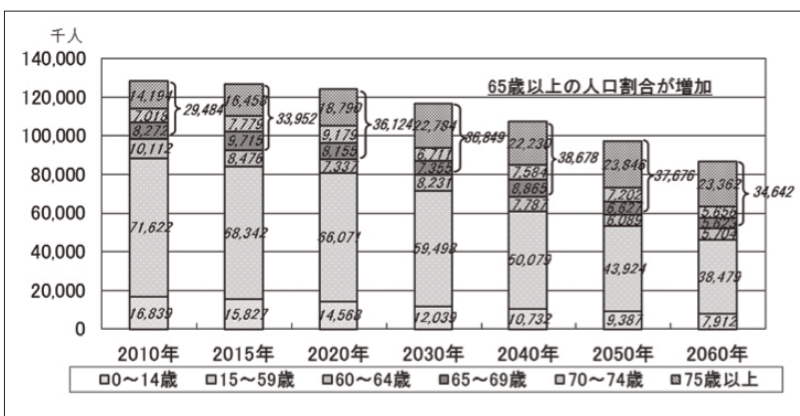
いう形の不動産賃貸事業とは異なり、運営能力が不動産の価値を決めるオペレーショナルアセットと呼ばれるものだ。運営を担う優れたオペレーター*¹が増えていることも活用方法の多様化に寄与している。従来は利回りの低い活用とみられていた方法も優れたオペレーターの存在により検討対象にできるようになってきたのである。今、この新潮流に対応する新たなCRE戦略が必要とされている。

多様化するCRE戦略

社会環境の構造的変化が、従来型のCRE戦略に新たな動きをもたらしている事例として、最近の注目すべきアセットタイプである高齢者向け施設とビジネスホテルによる活用を取り上げる。

(1) 高齢者向け施設

少子高齢化により高齢者の人口割合は、急速に上昇し、今後さらに加速することが予想されている(図表1)。一方で、高齢者向け施設は、全高齢者人口の1%程度しか供給されておらず、今後さ



図表1 年齢区分別将来人口推計

図表1 資料：2010年は総務省「国勢調査」2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口(平成18年12月推計)の出生中位・死亡率』の出生・死亡中位仮定による推計結果

らに高齢者施設の需要が増加する見込みだ。

国は、高齢者向け住宅政策の一環として、高齢者人口の3～5%を目標に供給を増やす方針を打ち出しており、関連法の改正や、家賃・建築費等の補助金制度の充実を図ってきている。これら制度の拡充と高齢者人口の増加により、同ビジネスへの民間参入は急増しており、CRE 運用方法にも多様性を与えている。

不動産賃貸業を営む A 社は、CRE 戦略の一環として、旧本社跡地の有効活用を検討していた。対象地は、東京都心の商業地に立地し、オフィスビルまたは、高級賃貸マンションが最有効使用と思われた。A 社にとって、資産効率を改善し収益性を高めることは、重要課題である一方で、地元への貢献という思いもあった。事業資金の効率的活用、収益性、CSR（企業の社会的責任）、プロジェクトマネジャー^{*2}の資質等を総合的に判断した結果、各種提案がある中で、A 社は、高齢者向け住宅での活用を採用した。東京都の補助金制度の活用により、事業全体の収支バランスを図ったこと、優良な各事業参加者（施設運営法人、ゼネコン、設計事務所等）によるプロジェクトとしたことが成功の決め手となった。

（2）ビジネスホテル

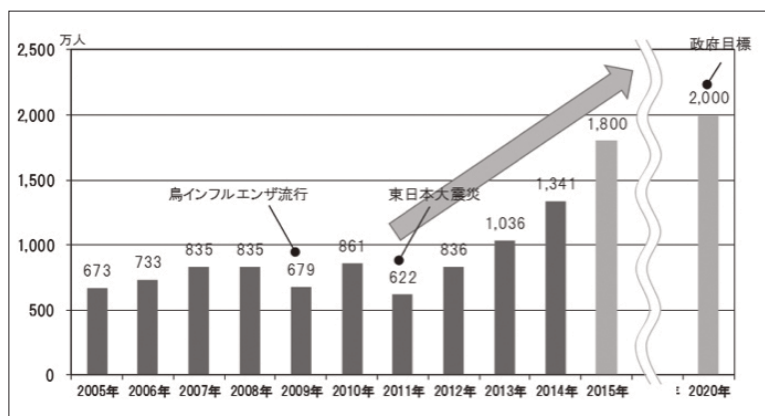
インターネットを通じた日本文化の世界的広まり、円安、アジア諸国の経済発展等により、外国人観光客が近年大幅に増加している（図表2）。また、国の成長戦略のひとつである観光立国としての各種政策が海外からの旅行客を誘引しており、2015年には外国人観光客は1800万人に達する勢いだ。さらに、2020年東京オリンピック開催に伴う特需も期待され、日本の主要都市では全

般にホテル不足が顕著となっている。

和紙製造販売を手掛ける老舗の B 社は、都心駅近にオフィスビルを所有し賃貸していた。大震災以降、耐震性の問題から稼働率が低下し、事業収支が悪化したため建替え等の対策に迫られていた。不動産の立地から、商業または、オフィスビルでの建替え提案が多くあったが、プロジェクトマネジャーによる中長期的な市場動向、近隣地域分析の結果、ビジネスホテルでの活用が、最有効使用と判断された。プロジェクトマネジャーが信頼できる優良なホテルオペレーターを誘致し、B 社の希望する中長期に渡る安定的な事業収益を確保できるスキームを構築した点が決め手となった。

最後に

社会環境の構造的変化は、CRE 戦略に新たな潮流をもたしている。ここでは、不動産有効活用の事例をみたが、その他に IT 技術のクラウド利用による不動産管理手法の高度化や、不動産売買取引における契約書の電子化、e コマース利用による不動産取引形態の変化など、社会環境は猛烈なスピードで変化している。CRE 戦略の実践にあたっては、これら構造変化を見極め、適切なタイミングに適切な戦略を実行していくことが求められる。また、不動産プロジェクトを実行する際には、CRE 戦略に通じかつ、さまざまな実績を備えた信頼に足る専門家の活用が有用であろう。最後にチャールズ・ダーウィンの語録を紹介したい。「最も強いものが生き残るのではなく（中略）唯一生き残ることができるのは、変化できる者である」。



図表 2 訪日外国客数 (2005-2020年)

*1 オペレーターとは、たとえば、ホテルでの有効活用を行う場合、ホテルの運営者をいう。ホテル所有者は、運営者から賃料を得る。

*2 ここでいうプロジェクトマネジャーとは、不動産所有者に代り、事業全般の運営を取り仕切る者をいう。行政との調整をはじめ、事業運営者、設計施工者等多数の利害関係者間の調整を図り事業を成功に導く役割を担う。その資質と行動力により、事業の成果は大きく左右される。

図表2 出所：日本政府観光局（JNTO）

※2015年は弊社予想値/2020年は政府目標

グローバル企業のCRE

日本企業とグローバル企業の比較とトレンド

CREに関する2つの調査結果から



佐藤 俊朗

ジョーンズ ラングラサール株式会社
執行役員 オキュパイヤーサービス 統括部長

グローバル企業のCREマネジメントについて、弊社ジョーンズラングラサール（以下：JLL）が、世界36カ国、350社、544人（うち日本企業31社）のCRE業務に携わる方々へのアンケートをもとに編纂した「グローバル企業にCREに関する調査2015年*」および「日本企業のCRE推進に関する調査2015年*」の調査結果の一部を引用し、日本企業の傾向との比較をしながら、その最新のトレンドと今後に向けての課題のポイントを紹介する。

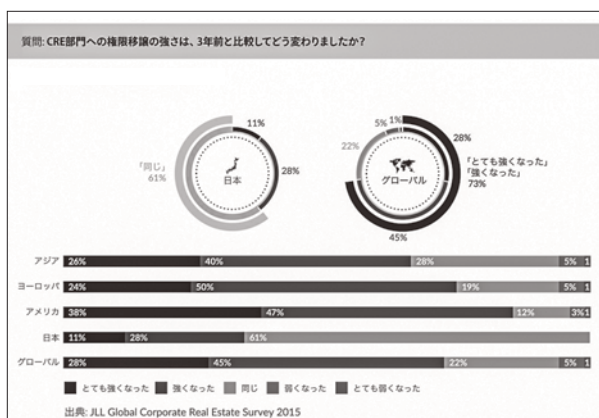
略的に進化するにつれ、企業内での権限移譲を獲得しつつあることが、図表1に示す設問への回答結果に示されている。グローバル全体では73%が3年前よりもCREへの権限移譲が強くなったと回答している。同設問の日本企業の回答結果は他の地域と比べ大きな権限移譲の足踏みを示していることから、権限移譲やCRE推進組織の位置づけがグローバルと大きく異なる状況であると考えられる。

トレンド1. 進む組織変革と権限移譲

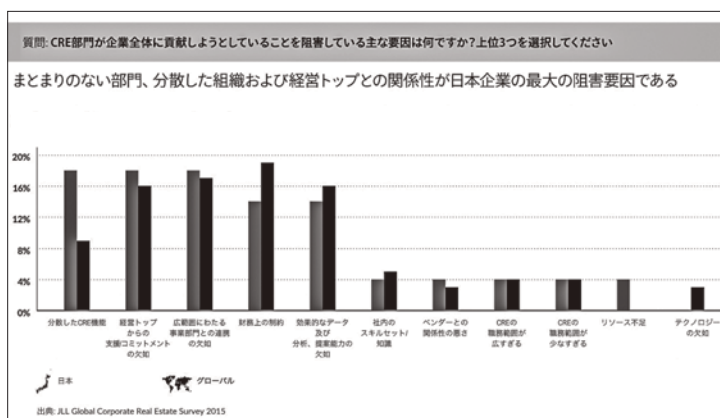
グローバル企業において、CRE推進上のガバナンスやマネジメントといったCRE部門の企業内での権限や統治についてよく語られる。CREマネジメントを企業価値向上のために強力に推進するには、CRE部門への権限移譲が重要なファクターである。2000年台初頭には、いまだビジネスからの指示により受動的に動く、あるいは経営層からのお目付け役と捉えられることが多かったCRE部門が、より能動的、さらには戦

トレンド2. 「経営、事業部門との連携強化」と「より戦略的運営」が推進の壁

CREマネジメント推進の阻害要因について、経営トップからのコミットメントや支援、事業部との連携、効果的なデータ分析を導入した戦略的運営が回答として際立っている。CREマネジメントを良い形で推進するには、CRE部門が受け身の姿勢で業務に集中する「御用聞き」から、能動的かつ戦略的に「注文を創り出す」姿勢へと変化する必要があり、コアビジネスのステークホルダー達と定期的かつ精力的に交流を持つことが



図表1 CRE部門への権限移譲 (Mandate) の強さ



図表2 CRE部門の価値向上を阻んでいる最大の阻害要因

必要である。加えて、データ活用や分析に基づく戦略的なCREマネジメントを推進するために、推進の事業部門との正式な関係管理プログラムやツールを導入することが世界中で求められている。日本企業においてはほぼ同様の結果であるが、分散したCRE機能が最も大きな阻害要因となっていることが特徴的である。

トレンド3. 企業価値向上のためのCRE戦略とアウトソーシング

図表3に示されているのは現状のCRE関連業務のアウトソーシング導入の割合についての回答集計である。「プロジェクトマネジメントとコンストラクションマネジメント」、「ファシリティマネジメント」および「トランザクションマネジメント」は、複合型または完全アウトソーシング型の実施モデルが容易に導入できる業務タイプである。その一方で、「資本予算の計画と管理」、「ポートフォリオとワークプレースの戦略」等より戦略的な業務であるほど内製化されているが、今後はアウトソーシングの割合が高まると予想されている。アウトソーシング導入型の体制モデルは、経営トップからの膨大な期待や要求を満たすというプレッシャーを緩和するために受け入れているのが実情である。今後は、CRE機能の変革等のCREマネジメント自体の戦略的課題解決にサービスプロバイダーを活用することがより求められて行くと予測される。

図表3には同時に日本企業のアウトソーシング導入割合に関する回答が示されているが、ほぼ全ての業務において、未だグローバル比較で内製化の割合が高く、資本予算計画・管理、プロジェクトマネジメント、ファシリティマネジメント、不動産取引管理についてのグローバルとのギャップが顕著である。

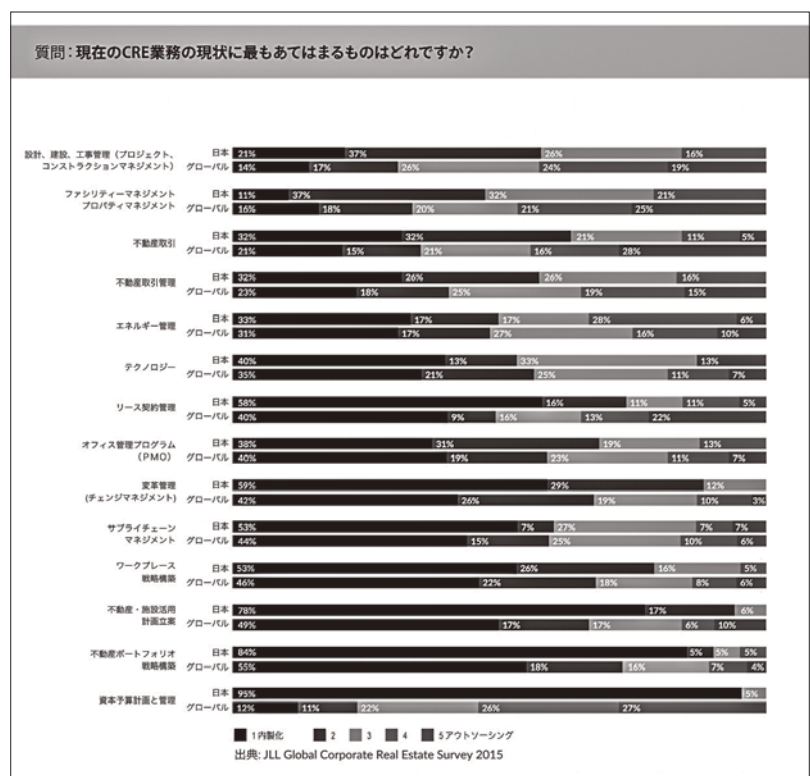
トレンド4. 強いCREチームの優れた特性

JLLでは、高い業績を上げているCRE部門の最も注目すべき特性に関し

て、10年前から分析を開始し、研究、議論を重ね、この枠組みを進化させ続けてきた。その結果として強いCREチームの11の優れた特性を、今回の調査において提唱している。本稿の結びに、グローバルCREマネジメントに学ぶベンチマークの切り口として紹介する。

- ① 確固たる実施プロセスの基に集約化され、権限移譲されている
- ② データ分析とビジネスインテリジェンスを活用する
- ③ サービスを最高の形で届けることに集中する
- ④ 正式な社内関係性管理機能に投資する
- ⑤ 戦略的計画立案を行う
- ⑥ 積極的な人材管理の重要性を確信している
- ⑦ 調和の取れたインフラストラクチャ管理を確立している
- ⑧ イノベーションの文化を育む
- ⑨ パートナーとしてアウトソーシング活用をバランス良く組み合わせる
- ⑩ 変革を推進する風土を持つ
- ⑪ リスク管理を正式に採用している

*レポートダウンロード：<http://www.joneslanglasalle.co.jp/japan/ja-jp/Pages/Global-CRE-Trends-2015.aspx>



図表3 日本企業のCREアウトソーシング状況

人材育成

CRE 戦略と連動した 人財育成への取り組み

東京ガス都市開発



三田 正浩

東京ガス都市開発株式会社
取締役不動産企画部長
認定ファシリティマネジャー

はじめに

東京ガス都市開発株式会社(以下UD)は、首都圏を中心に都市ガスを中核とした総合エネルギー事業を展開する東京ガス株式会社(以下TG)の、インハウスの不動産事業会社である。企業不動産を扱う専門性・スキルは業種ごとに異なり、経営環境による変化も大きく、最前線に対応していく『人財』(UDでは人は財産というこだわりを持ち、あえて財と表記している)の育成は、喫緊の重要課題となっている。

ここでは、UDが試行・実践中である人財育成への取り組み事例を紹介する

事業環境の変化と当社の役割の変化

UDは、1953年にTGの社屋の管理会社からスタートし、ガス事業の需要家拡大とともに事業内容も拡大してきた。

当初は「建物の建設・維持管理」、「土地の売買・仲介」などのオペレーション業務が中心。採用も経験者採用中心で、他社での業務経験や資格、スキル重視であった。人財育成はOJT主体で、マニュアルや教育カリキュラムや体制は機能していない状況であった。

ところが、2005年度からTGの支店等の建屋管理業務をUDに移管・統合・集約することになったため、状況は一変し、管理・運営体制の強化と業務の効率化が必要となった。当時60棟程度であった建物の管理・運営棟数は160棟を超える規模となったものの、人員数は増員されないまま、「基

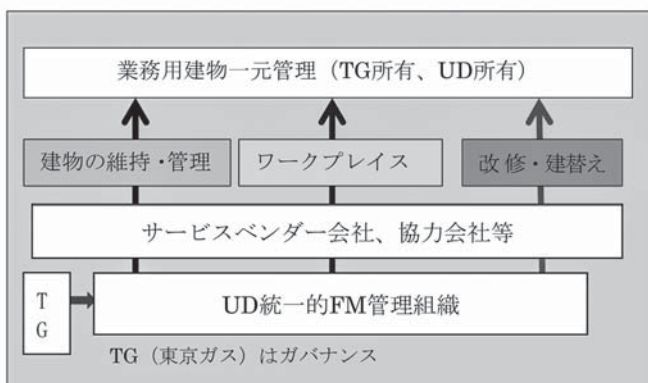
本情報整備」、「管理仕様統一」、「LCC標準仕様策定」、「サービスレベルの平準化」、「保守スペック見直し」等、統一的なファシリティマネジメント業務に取り組むこととなった。(図表1)

UDがJFMAに入会し、ベンチマークデータの活用など、体制の整備やファシリティマネジメント業務の先進事例に学んだのはこの頃である。

「UD2020ビジョン」の策定

現在は、今後のエネルギー事業の自由化に対応していくため、UDは東京ガスグループにおけるCREマネジメント会社としての役割強化がさらに求められる状況となっている。一方、UD社員は、中途採用や新卒採用の入社があり、社員間の意識や価値観のギャップも大きく、仕事の変化への適応も個人差があった。

そこで、創立60周年を迎える2012年度に社長をトップとする経営の思い、社員の思いを結集した『UD2020ビジョン』を策定し、意識・価値観の共



図表1 建物管理集約後のUDによる統一的FMイメージ図

有を図ることとした。(小職は座長を拝命)

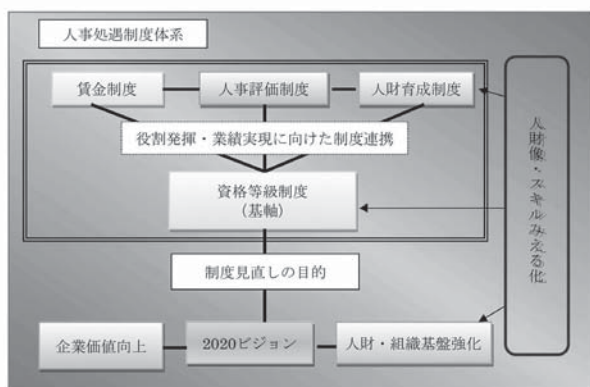
人財育成への提言

ビジョン策定の過程で、会社のあるべき姿の明示、それをつくりあげる組織・体制、そこで求められる人財像について活発な議論がなされた。若年層を中心に「会社がどんな社員を求めているのか、どういう社員が評価されるのか、どういう専門性を磨いていけばいいのかがわからない」、「配置・ローテーションが硬直化し、キャリアプランが思うように描けない不安がある」、という切実な意見があったからである。

「採用」、「育成」、「配置」、「評価」、「処遇」という、全ての局面において一貫した考え方を示すことで「人」と「組織」を最大限効果的に機能させる人財マネジメントの好循環を生み出そうと考え、ビジョン提言とした。

人事制度とビジョンの連動

提言を踏まえ、人事制度は2014年度から改定された。個人の専門性・スキルが重視された『職能資格制度』から『役割資格制度』へと移行し、『全社最適・グループ視点』、『他者との協働、連携』や『部下・後輩への技能伝承』などが、あるべき人財像の定義に盛り込まれ、評価時の着眼ポイントともなり、ビジョン、会社が求める人財像と人事制度が連動するよう設計されている。(図表2)



図表2 人事処遇制度・UD2020ビジョン位置付け図(一部抜粋)

スキルの見える化～標準化への取り組み

UDは今回の取り組みで、業務別に業務遂行に必要な能力・スキルを特定し、標準化・見える化した。これにより①習得していく能力・スキルを学ぶ側、指導する側で共通認識し、育成内容・質のバラツキを最小化する、②ローテーション時や新規配置時に何を習得したらよいか明示し適応を早める、③マップ化することにより、どこまで習得しているかを項目ごとにチェックできるようにすることをねらいとしている。

関連知識、資格等取得奨励

不動産の知識に加え、エネルギー事業を理解する『知識』を身に付けるため、TGの協力を受け、防災供給センターやショールーム、コールセンターなどの見学会を開催し、当社特有の事業の知見を得るきっかけとしている。また、「専門知識習得支援制度」に業務に密接した公的資格等を明示し、取得費用の支援をするとともに、新たに取得後の人事評価ポイントへの加算を制度化しており、特に「認定ファシリティマネジャー」は、業務全体の知識を身につけることができるため、職種、業務分野にかかわらず早期に取得することを促している。

まとめ

グループの経営戦略に応じて不動産戦略も変化していく。組織・体制、求められる人財も当然、変化することが求められるが、土台となる人事制度との連動が可能であれば、社員の理解や納得がより進むと考える。

日系グローバル企業の CRE

製造事業会社における CREマネジメントの実践

日産自動車



国領 敏彦

日産自動車株式会社
グローバル資産管理部 担当部長

製造事業会社における CRE 組織の役割とは？

1999年にスタートした中期経営計画「日産リバイバルプラン」のもとで有利子負債削減を目的とした不動産売却の取り組みを開始して以降、日産自動車では国内既存拠点の再編（不動産売却によるネット・キャッシュ 6,833 億円）や拡張、新興国における拠点新設（国内外の新工場 13 拠点）、グローバル本社 / 地域統括拠点の移転等、その時々の中期経営計画の実行への参画を通してグローバル不動産施設ポートフォリオの最適化を進めてきた。それらの活動を振り返ると、インハウス CRE チームの役割は、専門性を持つ社外のリソースを最大限活用し、限られた社内人財リソースでリーダーシップを発揮するこ



写真1 日産自動車 グローバル本社

とによってプロジェクトの目的達成と施設ポートフォリオの最適化を図ることであるといえる。

事業会社としてのCRE 意思決定モデル

CRE マネジメントを深化させる過程で、事業会社における CRE としての意思決定モデル構築にも努めてきた。たとえば施設を所有するか賃借するかと比較検証モデルや、賃借の場合に契約年数等の条件のターゲットをどこに定めて交渉を進めるべきかという考え方のモデルがある。事業会社における不動産アセットは、事業活動のために用いる経営の手段であり、不動産自体に収益を求めて事業の対象とするデベロッパーなどとは意思決定のための評価モデルが異なる。経理 / 財務部門との議論や他社からのヒアリングを重ねた結果グローバルで共通の考え方となるモデルが構築され、CFO の意思決定サポートや事業部門への提言など、積極的な活用を進めている。

知識・ノウハウの“引き出し”を増やす

事業会社における CRE チームへの期待や要求は多岐にわたる。単純な不動産取引から施設の形態 / 用途変更、コスト削減を目的とする施設再編、汚染された工場跡地の処分、新興国における工場用地取得 / 工場建設、不動産を活用したストラクチャードファイナンス等、不動産 / 建築という枠組みを超えた知識を必要とする案件が持ち込まれる一方で、収益の改善や施設ポートフォリオの最適化に向けて、経営層 / 事業部門に向けて提案することも重要である。

最適な解決方策の提供や改善提案においてはアイ

デアや工夫が求められるが、経験したことがなく考えたこともない領域においてはひらめきを期待することはできない。そこで、属人化してしまいがちな情報を組織として蓄積して行くために「知識・ノウハウの引き出しの数を増やそう!」という号令のもとでナレッジ・マネジメント活動を進めている。CRE チーム全体としての引き出しの数の合計が CRE チームの力となる。

“あさって議論”で施設ポートフォリオを最適化

事業会社における CRE マネジメントの重要な業務のひとつは、シナリオ・プランニングである。不動産（施設）は短期間で新設、処分、移転することが困難である。頻繁に計画変更すると無駄なコストが生じるため、将来の事業環境やニーズの変化に備えてシナリオ・プランニングすることが望ましい。

事業のための施設は、用途、目的、前後のバリュー・チェーンとの相関関係がそれぞれ異なる。各施設の最適立地を決める要件は何か、適切な規模はどのようなロジックで算出されるべきか、将来の移転または規模の変更のトリガーとなる外部要因は何かを常に整理しておくことが重要である。日産自動車の CRE チームでは、ロケーション戦略を担うグループを設け、既存の施設管理（今日の活動）、実行中のプロジェクト（明日の活動）から切り分けて、“あさって議論”と称した事業部門とのコラボレーション活動に取り組

み、シナリオ・プランニングを進めている。

ベスト・イン・クラスの CRE チームをめざして

われわれはベスト・プラクティスの「いいとこ取り」によってベスト・イン・クラスの CRE チームとなることをめざしている。

そのため国内外の多くの会社を訪問して CRE 担当部署の組織体制、社内ルール、ポリシーや方針、プロジェクト事例についてヒアリングを実施してきた。しかし CRE チームに求められる役割や具体的な活動内容が、事業形態、経営状況によって大きく異なるため、チームのパフォーマンスや施設ポートフォリオ数値について会社間を比較することは困難であった。

そこで試行錯誤を重ね、一昨年「パフォーマンス・インデックス」と称する CRE チームの評価方法を確立した。CRE マネジメントの業務を細分化し、各項目について「ありたい姿」を「4」「エクセレントな状態」を「5」とした5段階で評価し、それぞれの段階の状態を文章で具体的に示す。この方法を用いることでチーム全体、各グループ、各業務の現在のレベルが数値で表され、取り組みの強化が必要な点が明確になる。また、“ありたい姿”が文章で共有され、チームメンバー全員のベクトル合せができるという効果もある。将来的にこの「パフォーマンス・インデックス」を用いて他社との比較を実施し、自社 CRE チームのポジションを確認できるようにしたいと考えている。



写真2 ブラジル工場(2014年生産開始)

顧客が求めるファシリティを構築するために 三機工業が提供する プロジェクトマネジメント ビジネス



工藤 正之

三機工業株式会社
ファシリティシステム事業部
執行役員 事業部長

FMと企業におけるオフィスの重要性

一昔前と違い昨今はFMの必要性・重要性を認識していない企業（経営者）は存在しないといっても過言ではない。FMとひとことでいっても不動産投資・運営から設備の修繕計画まで扱う内容が多岐にわたるため、ここでは当社の事業活動の主たる対象であるオフィスのFMについて考察する。

オフィスは企業における事業活動の基盤であることは周知の事実であるが、加えてその企業（社風）の姿を映す鏡のようなものである。役職によって机・椅子のグレードを変えているオフィスもあれば、モバイルPC片手にその日に働く席を自由に選ぶオフィスもある。それは組織構成の明確化（階層を強調）、各職責の照査による組織的判断を重要視していたり、コミュニケーションの取りやすさ・意思決定の早さを重要視していたり、各企業のビジネスポリシーの表れであろう。清潔感や美的感覚はビジネスセンスにつながるとも考えられる。オフィスにはその企業体質や理念が映し出されているといえるだろう。

FMのアウトソーシング

それほど重要なオフィスのFMを内製化するかアウトソースするかは、各企業にとって重要な経営判断のひとつであるが、一般的にはミックスして運営する場合がほとんどである。

当社はサプライヤーの立場であるため、どういう場合にオフィスFMがアウトソースされるのかを理解す

ることが、ビジネスチャンスを広げるための糸口となる。結局、企業がオフィスのFMをアウトソースする場合の理由は以下の通りで、いたってシンプルである。

「内製化されたFMでは手に負えないとき」⇨「移転など非日常的なイベントを行うとき」「大きくスタイルを変えたいとき」。

当社が提供する プロジェクトマネジメントビジネス

プロジェクトマネジメントビジネスとは、顧客の非日常的イベントに対して、モノや工事を売るのではなく、当社が持っている技術を買う側に立って提供し、その業務に対して対価をいただくフィービジネスである。企業が生産活動に必要な財やサービスを購入する際の購買プロセスの中で、購入する側（顧客）を取り巻く関係者は、基本的に「工事」や「もの」や「サービス」を提供するベンダーのみである。しかしながら購入者である顧客とベンダーは、基本的に利害が反する立場にある。何故なら購入者は「できるだけ品質の良いものを適正最小限の量でかつミニマムコストで購入したい」と考えているが、ベンダー側は「できるだけ高品質なものをたくさん高い価格で買ってほしい」と考えている。日常的に購入が発生するもの場合は、顧客内部に購買部のような専門機能を持つことにより、必要なノウハウの蓄積が行われているが、本社ビルを新築移転したり、特殊な設備を要する

オフィスを移転したりする場合（金融機関のディーリングルーム新設移転等、写真参照）など、非日常的なイベントの場合は購入者側に専門家がないため、顧客はベンダーにそのノウハウを頼らざるを得ない。そのような状況下において、いったんベンダーの立場から離れ、専門知識やノウハウに基づき購入者側に立ち、購入行為および非日常的なイベントの遂行管理業務を提供するのがプロジェクトマネジメントビジネスのコンセプトである。

競争優位性の確立および将来への考察

当社は事業を成功に導くため、マーケットセグメンテーションによる競争優位性の確立を行ってきた。まずビジネス戦略の代表例としては下記が考えられる。

- ①当社だけしかできない商品やサービスの提供
- ②他社よりも低価格の商品やサービスの提供

しかし①の戦略はいずれ他社の参入を受け競争優位性の持続は有期限となる。②は収益を犠牲とすることとなる。この問題を解決するため、セグメンテーション戦略を実行した。セグメンテーション戦略とは全体マーケットをいくつかの小分類に層別し、自社の経営資源上およびセグメントされたマーケッ

トの市場規模評価から競争優位性のある事業対象マーケットを選別することである。市場規模は小さくなるが、全体市場を対象としている競合他社より、特化したことによる競争優位性を持つことができる。当社は金融機関市場をターゲットにしたことにより競合他社との差別優位性を確立してきた。

前述の施策からオンリーワンをめざし着実に事業を拡大してきたが、さらなる成長を遂げるために新しい付加価値を見出すことは今後の政策課題である。当社自体は建築設備工事業や搬送システムを製造販売する機械システム事業、下水処理などの環境設備事業を行う総合エンジニアリング会社である。社内技術と融合し、いかに付加価値を高めていくかは今後の課題である。ターゲティングも市場動向・リソースを考察しつつ常に調整をする必要があるだろう。当社は今年創立90周年を迎えたが、100周年目にはオンリーワンでありつつナンバーワンをめざしたい。



FMの担い手



小松 幸夫

早稲田大学理工学部 教授

FMは「活動」か「職能 (Profession)」か

ファシリティマネジメント (FM) という言葉もかなり一般化してきたように思われる。本稿は FM 教育について何か書くようにという事務局からの依頼によるが、そこに至る前に、そもそも FM とは何かをはっきりさせておく必要があるように思う。

JFMA は、FM とは「企業、団体等が組織活動のために施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動」としている。また『総解説 ファシリティマネジメント』では「FM は、経営者のファシリティに対する経営責任を代行するマネジメントそのものである。すなわち、ファシリティをいかに効率的に活用し最大の効用をもたらすかということである。これに携わる人たちをファシリティマネジャーという」、「FM は経営戦略の中の機能戦略のひとつとして位置づけられ、経営目的・目標の達成をファシリティの面から支援することが基本的なねらいである」などの記述も見られる。

一方、本家の IFMA では、"Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology." とある。意識すれば「FM は、人・場所・プロセス・技術を統合して居住環境の機能を確保するための多くの技能を包括する職能である」ということになろうか。JFMA では FM とは「活動」であるのに対し、IFMA では「職能 (Profession)」であることが大きく違う。職能という言葉は耳慣れないかもしれないが、医者や弁護士のような高度の知

識と専門性を要求される職業を指す言葉である。建築の世界でいえば建築家 (Architect) が代表的な職能である。

FMの範疇は? 担い手は

JFMA と IFMA の違いは、たとえば「建築」を指すか「建築家」を指すかの違いである。建築という活動には設計や施工が含まれるのは当然であるが、細々とした設計図面の作成や、釘打ち・塗装といった現場での職人の作業も含まれる。他方で建築家は現場で釘を打つようなことはせず、やや古典的な定義では建築という行為を統括するのが建築家の役割であるとされている。JFMA の定義では、経営戦略としての側面を含むことは当然として、たとえば現場での清掃業務や保守点検・修繕など、従来は維持管理と呼ばれていた業務もすべて FM の範疇ということになる。

FM の担い手をどうするかという時、JFMA の定義に忠実に考えると、業務を統括するマネジャーから現場での清掃作業員までを含むということになる。建築に置き換えれば、設計や施工を統括する人間から現場の多数の職人までが建築の担い手であるということと同じである。もちろんこれは決して間違いではないが、建築にかかわる人材の育成を議論する際に、建築家から職人までをひっくるめて一般的に論じることはほとんど意味がない。

FM 教育は建築学科が担うべきか

ところで、お前は大学で FM を教えているのかと問われると、正直に申し上げて否という答しかない。

その理由は何を教えるべきかがわからないためである。筆者が所属するのは建築学科であり、教育の目的は建築の設計や施工あるいはそこから派生する専門的な職業に就くべき人材を育成することにある。FMは施設を扱うということから建築学科でのFM教育を期待されるかもしれないが、活動としてのFMは教養的な意味はあるものの、その内容を知ることがFMの人材を育成するということにはならない。

もちろん建築に携わる者として、つくられた環境が快適であるべきことや時間的な変化を考慮するべきものであることを知るのは重要であり、これらは建築教育のさまざまな場面で語られていることである。

筆者の考えでは、本家のIFMAがいうファシリティマネージャーは建築学科の教育の延長にあるものではなく、全く別の知識体系を必要とする職能であるように思われる。IFMAのホームページには、FMで求められる11の能力が列挙されている。

これらは必ずしもFMに固有の能力ばかりとは限らないが、FMのProfessionに対して求められる資質と能力であると考えられる。

もし大学におけるFMの人材育成を考えるのであれば、組織の中でFMを担う専門家の育成が目的となるはずであるが、ここに挙げられたような能力の教育は既成の建築教育の枠内では不可能な部分が多い。

対話能力 (Communication)
 非常事態への対応 (Emergency Preparedness and Business Continuity)
 環境に対する責任 (Environmental Stewardship and Sustainability)
 財務・経営への理解 (Finance and Business)
 人間への理解 (Human Factors)
 リーダーシップと構想能力 (Leadership and Strategy)
 運用・メンテナンスへの理解 (Operations and Maintenance)
 プロジェクト管理能力 (Project Management)
 品質への理解 (Quality)
 プロパティマネジメントへの理解 (Real Estate and Property Management)
 技術への理解 (Technology)

IFMAのホームページに列挙された「FMに求められる能力」
<http://www.ifma.org/about/what-is-facility-management/what-is-fm-students>

自然災害に強い 木造2階建て住田町新庁舎



渡邊 良成

株式会社イー・ピー・シー興産 警備部
認定ファシリティマネジャー

災害対策拠点になれなかった旧庁舎

岩手県住田町は県の東南部に位置し、『森林・林業日本一の町を目指す町』を目標にする人口5,958人の町である。

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、山間部であったため津波の被害にこそ遭わなかったものの震度5強の揺れに襲われ、1957年度に建設され老朽化が著しかった旧庁舎は、その後の余震と相まって役場庁舎が倒壊する恐れがあった。そのため庁舎内に災害対策本部を設置することができず、町内の被害の情報収集と陸前高田市等の被災地への後方支援などの災害対応は、庁舎前に設置した仮設テントで行われた。

つまり、町が未曾有の災害に襲われたとき、庁舎を災害対策拠点として使用できなかつたのである。しかも、津波の被害にあった周辺地域から、助けを求めてやってくる人々を受け入れる役割を担ったのである。

災害ボランティアとして被災地と関わってきた私は、住田町が、被災した庁舎の建て替えをきっかけに、

自然災害に強く、人に優しい町の整備を、豊富な森林資源を活用しながら進んでいくことに強い関心を抱き、現地でヒアリング調査を行った。その内容をここに報告する。

新庁舎は木造2階建て

旧庁舎が被災し倒壊の恐れが出てきた住田町では、庁舎を新築することになった。(図表1、写真1)

新しい庁舎のコンセプトは「環境にやさしく防災の要となる庁舎」、「人にやさしく親しまれる庁舎」、「住田町らしさを発信する庁舎」である。計画されたのは、森林・林業日本一を自負する町にふさわしく地産材を多用した2階建ての木造建築である。(図表2)

住田町庁舎は地元産木材と職人の技の融合した木材公共建築物で、災害に備えると同時に、日常的には、庁舎自体が建物から什器まで、町の産業を情報発信する媒体となっている(写真1、2)。並木道をイメージしてつくられたアプローチから入った場所に、樹齢80年～140年という大きな4本の象徴木が設置さ

敷地面積：7,881㎡
建築面積：2,419㎡
延床面積：2,883㎡
構造：木造 地上2階建て
工法：耐力壁軸組工法・レンズ型木造トラス構造
耐震安全性の分類：耐震基準値(1)類(1.5)
木構造部数量：710.7㎡(スギ247.7㎡ カラマツ463.0㎡)
空調設備：木質ペレット焚吸収式冷温水発生機、電気空調
太陽光発電設備：太陽光パネル発電・蓄電池15kW(非常時対応分) 太陽光発電外路灯 6基
工期：2013年8月1日～2014年7月31日
事業費：1,248,598,800円

図表1 建物概要(住田町資料より)



図表2 コンセプト(住田町資料より)

れている。職員の執務デスクは、町内の木材加工団地で作成した町内産の杉天板を使用し、また来庁者の対応を行うカウンターは国内産の杉の集成材を用いており、樹木の香りに溢れている。また、住民交流スペースの交流プラザも設けられており、イベントの開催などに活用されている。

木材の外壁を保護するためには、定期的なメンテナンスが必要である。通常の建物では、外壁塗装や窓ガラス清掃に足場を組む必要があるが、この庁舎では足場を組まず高所作業車等を利用できるようになっており、メンテナンスコストを削減できるのも特徴である。

環境配慮と災害対策

1階および2階の執務スペースと町民ホールの冷暖房用には、冷凍能力105.0kW、加熱能力83.4kWの木質ペレットボイラーが3機設置されている。燃料となる木質ペレットの年間最大使用量は90tと見積もられている。移転後1年を経過していないため、まだ正確な数値比較は行われていないが、エネルギーコストは減少しているという。木質ペレットは、もちろん、町内で生産されている。なお、庁舎内個室などは使用時間等の効率を考え、一般的な電気空調が導入されている。

防災拠点となるには、エネルギーが確保できることが必須である。とくに、冬の厳しさを考えると、町内でエネルギー源を確保できるというのは、強味である。

非常用としては、ディーゼル発電機や太陽光発電設備も備えられている。

防災ボランティアの視点

災害が起こったときに、まず行われるのは救助である。救助がひと段落すると次に災害ボランティアが入って、使えなくなった家具を運び出したり、泥や水を家から掻き出すなどの力仕事を手伝う。その後の生活の立て直しを行うのが復興ボランティアである。

私は、阪神淡路大震災以降、災害ボランティアを幾度も経験した。その視点でこの庁舎を見ると、好ましい点がいくつも見られる。まず、余震が続く中でも十分に機能を果たすために、格子状のラチス耐力壁を採用するなど、耐震に配慮されている。また、町民ホールは日常的には会議や研修会など多目的に利用されるが、大きな扉は、災害時には住民避難や物資搬入口として利用できる。そして、町民ホールにボランティアの拠点を設置するとするならば、泥だらけの恰好でも構わず入ることができ、椅子を集めて朝夕のミーティングができ、さらに、ボランティア同士が情報を伝達するためのホワイトボードも見やすい状態で設置できる。このような場所が設けられていることは、円滑な活動につながると思う。

今後への期待

今後、庁舎を利用者される町民のみなさんの目線、町長の目線、職員が目線で、利用者満足度調査等が行われ、より良い改善が図られて、防災拠点機能と後方支援拠点機能を備えた素晴らしい木の香る癒しの庁舎が維持されることを期待している。



写真1 住田町庁舎外観



写真2 住田町庁舎1階



写真3 住田町庁舎2階

総務という仕事

藤田晴生

株式会社ダイケングループ 東京支店 総務課 主査
認定ファシリティマネジャー

●プロフィール

現在の会社に入社して11年と数ヵ月（前職は技術者派遣の会社で現場10年、管理部5年）。技術者の労務管理を希望して設備管理部に勤務（3年）、その後体調不良の方の後任として営業部へ異動（6年勤務）、そして現在の総務課へ異動。総務としての経験はまだ2年数ヵ月の状況です。



■本誌No.179号で藤田さんにバトンを渡された土屋督夫さん(ダッソー・システムズ株式会社)からのメッセージ

藤田さんは、営業部門から管理・人事部門まで幅広い分野でのご経験をお持ちで、現在新たな総務部門づくりに日々奮闘をされています。非常に勉強熱心かつ活動的な方であり、積極的に社外にも出られて情報収集をされています。謙虚で柔らかな物腰の中に時折、姿を見せる熱い想いがとても魅力的な方です

はじめに、私の仕事は

総務はその守備範囲の広さから、何が基本になるのか分かりにくい職種だと思われることが多いようです。それは私自身が感じたことでもあります。しかし、目の前にある電話とFAXは会社の代表番号です。郵便物や荷物も基本的に全て総務を通過して各部署へ配達されます。また、新しい現場が始まるとそれに対応する施設の構築（車輛、通信設備、不動産契約等）を含めた情報管理をします。こう考えると総務の基本には、“社外との最初の窓口”という立場があると思いました。“飛び込み営業の対応”を含め、“会社と新しいつながりが始まる可能性のある方々との初期担当”ともいえます。ということは、会社の第一印象を決めかねない立場にあります。異動前の

部署が営業だったので、社外との対応にアンテナを張る視点で仕事をとらえるため余計にそう感じるのかも知れませんが、総務は新しい刺激（情報）が多い部署だと感じています。

会社を俯瞰できる

総務の仕事に携わっていると、会社が俯瞰的に見えることがあります。例えば、朝出勤すると、まず警備日誌（前日夕方から当日朝まで）を確認しますが、これで自分が退社した後の状況が一目で分かります。どのフロアで誰が一番遅くまで残っているか、忙しい部署や個人の状況が分かるのです。消耗品（コピー用紙、文房具等）の残量を確認していると、年間を通してどの時期に何が大量に必要なかが分かります。郵便物を部署毎に仕分けすると、どの時期にどの部署への郵便物が多く、どこから来るものが多いといったことが自然に目に入り、各部署の状況を推察

することができます。これらは各部署をサポートしていく上で役に立つ情報だと感じています。

同じ職種の人脈が精神的な支えに

私が所属している支店の社員は2,300名程度で、総務課は私一人です。基本の管理対象人数は、支店が入居しているビルに常駐している80名ですが、業務の守備範囲が全社にわたる場合には、かなり忙しくなります。

業務の引き継ぎ期間中は仕事を覚えることに集中していましたが、一人になると仕事の進め方について行き詰まりを感じました。解決方法に悩んでいたときにJFMAの「総務のプロに学ぶ…」という表題のウイークリーセミナーを見つけ、そこでお会いしたのが、JFMA ユーザー懇談会世話人代表の川村裕さん*でした。総務の仕事についてどうしたらいいかわからない人はユーザー懇談会に毎月参加すること”というお言葉に、これだと思って参加させていただきました。同じ職種にたずさわる者同士が会社を超えて意見交換を行い、そこからヒントをもらうことができるこの懇談会は、今では私の精神的な支えになっています。社外の方と毎月お会いしていると、自分の抱えている問題が意外に小さなものであると気づき、精神的にリセットできると感じています。また、ユーザー懇談会以外にもいろいろな会合（FOSC、WFM、CoreNet、三間会、電信電話ユーザー協会等々）があり、企画内容に応じて参加させていただいています。

依頼対応のため、 普段の仕事は早めに処理

ビルメンテナンス会社にいるためか、総務の仕事は常駐設備員の仕事に似ていると感じることがあります。館内の営繕作業や巡回点検のような見回り（印刷機のインク残量、自販機の売り切れ状態の確認等）、また弊社の場合は入居しているビルの管理

をしているので、月1回の検針作業（電気・水道）とそれに基づいた請求・集金作業を総務で対応しています。入社当初は設備管理部の所属であり、これらは本来の希望部署に近い仕事なので、対応は難しくありません。

ところで、各部署で誰の仕事か決まっていない雑多なことは、総務に依頼されます。依頼された仕事は時間がかかります。普段頼まれないような仕事が同時期に重なることもあり、予定している仕事、特に消耗品の補充や確認は早めに対応しておかなければ、間に合わなくなる危険性があります。ルーチンワーク的な業務（雑多な請求書処理や車両管理、社内報・月間予定表の作成、安全衛生委員会の運営に関わる業務等）も、できるものは早めに対応しておく必要があります。

企業文化の一端を担う責任を感じて

“誰がするか決まっていない仕事”というのは、それまで誰も手掛けたことがなく、進め方や結果が、会社として初めての事例になる場合があります。最近ホームページのリニューアル対応をしました。制作会社が原案を作ってはくれるものの、それを掘り下げて形にしていくのはなかなか大変でした。しかし、完成したそれは紛れもなく会社の宣伝媒体になっています。また、総務として購入する文具や什器備品も、選ぶセンスで雰囲気が変わります。そうした小さなことが、気づかぬうちに企業文化の一端を形成することになります。

ビルメンテナンスという主にバックヤードの仕事をしている会社で、さらにバックヤード的な仕事をしている立場であることを考えたとき、総務というのはとても責任のある仕事だと感じます。

*川村裕さんはJFMAジャーナルNo167「ファシリティマネジャーの仕事①」に登場

次回このリレーのバトンは、
株式会社テクノ菱和の 網倉 麻古さんへ。

企業不動産 (CRE) マネジメント

企業の利用する不動産を効果的マネジメントすることは経営として至極当然のことのように思えますが、国内の多くの企業では、コビジネスの経営とは別の不動産ビジネスの一環とされているのではないのでしょうか。企業不動産 (CRE:Corporate Real Estate) は、経営の一環、第四の経営基盤としてのFMの重要な部分なのです。



成田 一郎

JFMA 常務理事
認定ファシリティマネジャー

CRE とは

企業では、多くの不動産を保有あるいは賃借してビジネスを行っています。その企業CREのすべてを経営戦略的視点から効果的にマネジメントする取り組みをCREマネジメントといいます。その結果、不動産価値を最大化するだけでなく、企業価値を向上させ経営に寄与することが目的です。

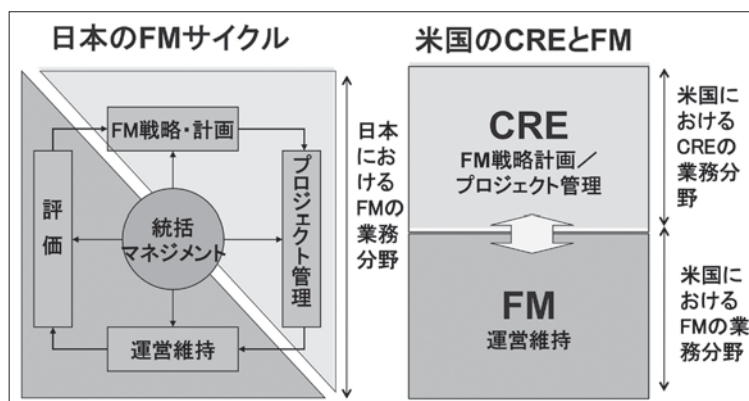
このCREマネジメントをファシリティマネジメント (FM) に含めるかどうか議論されることがあります。一般に米国ではFMとCREマネジメントは別に分類されますが、日本ではFMのサイクルで一体として考えます (図表1)。人・金・情報・もの (ファシリティ) といった経営資源を本業 (コア業務) がうまくいくように、いかに有効にマネジメントするかが経営です。ファシリティを第四の経営資源として位置づけ、マネジメントしていくのがFMであるという視点からすると、CREをマネジメントするのもFMの一環であると理解していただけるのではないのでしょうか。

なぜCREマネジメントか

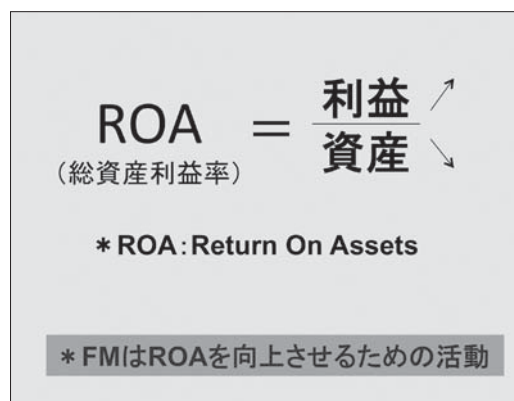
一般的に日本企業は総資産に対して不動産の占

める割合が多く、欧米の2~3倍といわれています。日本の地価が高いことも影響していますが、この不動産を効果的にマネジメントしなくては経営がうまくいくわけがありません。さらに近年、企業は、経営の効率をグローバルな視点で総資産利益率 (ROA: Return On Asset) によって評価されます。ROA (総資産利益率) は、「利益/資産」で表されます。(図表2)

「利益」を向上させればROAが上がり、「資産」を低減させてもROAは上がります。FMはこの両方に貢献できるのです。分子「利益」を向上させるためには、ファシリティの立地や設え、あるいはワークプレイスの計画で知的生産性が向上して、さらにファシリティコストを削減することによって、利益に貢献することができます。一方、分母「資産」を低減するには、無駄な施設資産は保有せず、効率化することです。このような視点からも、FMがまさに経営に貢献し、企業価値を向上させる経営活動であることを理解していただけたと思います。わが国のFMの財務評価では、かねてよりROAについて提案していましたが、近年改めて注目されているのは興味深いことです。



図表1 日本のFMと米国CREの関係



図表2 効率経営の評価手法とFM

コストの削減から戦略まで

CRE マネジメントの第一歩は、ファシリティコスト、特にCRE 関連コスト（賃借料、運営・維持費（水道光熱費、設備運転・管理費、修繕費など）、そして再投資コストとしての改修・更新費等を、全社横断的に把握することです。これらのコスト削減は、利益向上に役立ち、さらにその先も経年的に貢献するので、経営から見ても（ROA の視点でも）大変効果的です。

しかし、コスト削減ばかりがFM ではありません。人事に戦略が必要なように、FM もCRE も、LCC(ライフサイクルコスト) の視点を持って戦略的に進めていくことが必要です。まさにCRE 戦略が必要で、前述のROA を向上させることはもちろん、広く経営に貢献することが必要です。

CRE 戦略として「所有か賃借か」

不動産を所有するか賃借するかは難しい問題で、企業の財務体質やコアビジネスの中長期的戦略等と総合的に判断する必要があります。

所有していれば賃借料は発生しませんし、自社のブランドや特徴を表出した自由な計画やデザインができます。もちろん無駄な不動産を所有する必要はありません。しかしながら不動産は重要な資産ですから、本業の業績が思わしくない時や、逆に設備投資したい時には、有効な資金調達手段になります。高収益が得られた時や将来の事業拡大のためには、効果的な不動産を取得することも必要です。さらに、投資との関係で費用を平準化するため、所有している建物を予防保全して長寿命化したり、用途や機能を変えて時代ニーズに合わせてコンバージョンする戦略も必要です。その場合は対症療法的に実施するのではなく、総合的・横断的な視点で評価し、優先度や重要度を決めて行います。対象物件が多い場合は、調達も戦略的に工夫すると効果的です。

取得した不動産は企業の成長に合わせて容易に増減できないのが難しいところですが、賃借であれば時代の変化や企業の成長等の変化に合わせて容易に対応できます。実際に本社オフィスを成長に合わせて最適な場所や建物に移転するだけでなく、業務改善の手段としてワークプレイスを戦略的に変化させている例も見られます。

CRE マネジメントのための各種手法

CRE マネジメントを効果的に進めるためには、FM の教科書「総解説ファシリティマネジメント」にある財務評価手法、①ファシリティコスト評価、②施設資産評価、③施設投資評価等が利用できます。詳細は省きますが、これらの評価手法を利用して総合的に意思決定をすると良いでしょう。また、コスト面の評価だけではなく、不動産リスクマネジメントやバランススコアカード（BSC）、シナリオプランニング、さらにはパフォーマンス・インデックス* といった手法も独自に開発し利用している企業もあります。

これらの手法を利用して、効果的なCRE マネジメントを実践していただきたい。

*本誌P.41 日産自動車の例を参照

今後に向けて

CRE マネジメントを推進するにあたって、課題のひとつは不動産の複雑さです。CRE 戦略の正解はこれだというものはありません。かつて国内でCRE が注目を浴びましたが、現在とは異なる経営環境で、オフバランスを推奨する話が多くを占めていました。当時はCRE 戦略を的確に判断できる専門家が企業内部にも外部コンサルタントにも少なかったのです。CRE 戦略は、その時の社会・経済環境、経営戦略、事業戦略等々さまざまな条件によって、企業としての最適解を選択するしかないので、そのためには、それらの決定プロセスを見える化して、できるだけ客観的に判断できるようにすることが大切です。

現在では、CRE の専門家も増えつつありますが、企業内に適切な人材や専門組織を確保しているところは多くありません。社会全般に、CRE マネジメントが重要だという認識が、まだまだ浅いからともいえます。適切な人材を育成するためにも、CRE 戦略やCRE マネジメントの重要性を経営層に認識していただくことが、何より重要なことかもしれません。

参考文献

- (1)『総解説ファシリティマネジメント』日本経済新聞社 2003年
- (2)『第四の経営基盤 -日本企業が見過してきたファシリティマネジメント-』JFMA 2013年
- (3)『CREマネジメントハンドブック2015 JAPAN』JFMA 2015年

建物に“き”を使う話

BCP、CSRにも貢献

建物設備や環境だけでなくサービスや制度などの要素や技術について、学術研究の成果や動向、応用事例などを交えた多角的な観点からご紹介する企画「FMの要素・技術」の第2回目。今回は、オフィスビルや庁舎などにおける木材利用について考えてみます。



野瀬 かおり

ファシリティマネジメント
総合研究所 代表
認定ファシリティマネジャー

増えてきた木材利用建築

東京木材問屋協同組合の木材会館が竣工したのは2009年のことでした。翌年、国内の木材利用を活発化させるため、政府が「公共建築物等における木材の利用の促進に関する法律」(2010年5月26日公布、同年10月1日施行)を制定してから今年で5年になります。この間、公共施設、学校校舎、自治体庁舎、事務所ビルなど、もともと木材の需要が多かった住宅を除いた用途の建物に木材を利用する事例が多く見られるようになりました。たとえば学校を例にあげると、文部科学省の発表では、2012年度に新設された学校1,217棟のうち、約75%にあたる916棟が、木造あるいは内装を木質化^{*1}しているということです(図表1)。

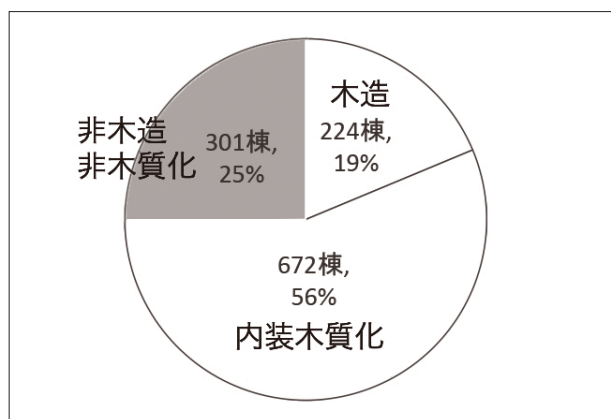
火に弱い?

「火事と喧嘩は江戸の華」という言葉がありますが、木造家屋が密集していた江戸の町では火災が多く発生しました。木材を利用するに当たって気になるのは火災です。

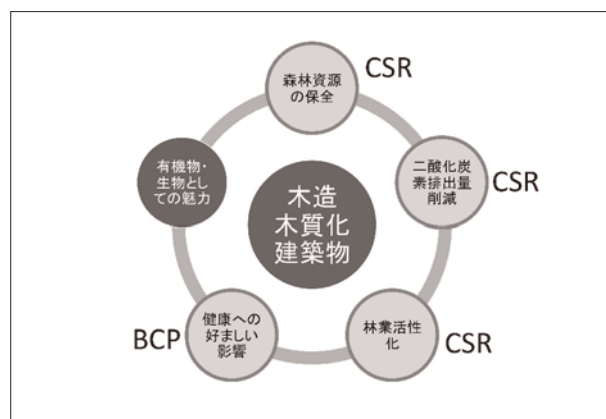
(独)建築研究所は、2011年度から2013年度にかけて「木造3階建て学校の実大火災実験」を行いました。予備実験の段階で実験的に建てられた木造の校舎が激しく炎上する映像をマスコミが大きく報じ、話題になったことを記憶しておられる方も多いと思います。その後、準備実験、本実験を経て、大型の木造建築物で火災が起きた場合、どのようにすれば中にいる人が避難を終了するまでの間、倒壊や延焼が防止できるのか検討されました。その結果、建築基準法が見直され、木材の利用の幅が広がりました。

燃えにくくする技術

木材自体を燃えにくくする技術の開発も行われています。太い角材や厚い板材は空気を多く含んでいてそれ自身の温度上昇が遅く、また、たとえ表面に着火したとしても炭化層が生じるため、燃焼しにくいといわれています。そういった性質を利用して、中まで炭化が進まないように集成材を組み合わせる、あるいは鉄骨を木材の厚板で覆う^{*2}といった技術



図表1 平成24年度に新しく建築された学校¹⁾



図表2 木材利用の利点

が開発されました。また、薬剤を角材に浸み込ませて燃えにくくする方法はこれまでもありましたが、より多くの薬剤を浸透させる方法も開発されています*3。これらの技術は実際の建物に利用され、近代的な木造建築のみならず、文化財級の古建築の修復時にも採用されています。今後、さらなる工夫が重ねられ、新しい技術が開発されていくことでしょう。

木質化した空間で元気になる?

木造の建物ではインフルエンザの罹患率が下がる、血圧が下がるなどといわれてきました。視覚効果で副交感神経が刺激されてできる、あるいは断熱性や吸放湿性によって室内の温熱環境の変化を緩和したり、インフルエンザウィルスの増殖を抑える働きがあるのではないかとされています。コンクリート造と木造のそれぞれの校舎に通う児童生徒の健康状態を比較した調査結果では、児童生徒のみならず教師の疲労感にも違いがあると報告されています。内装に木材を多く使った都内のあるオフィスでは、同社の他のオフィスに比べて風邪をひく人がとても少ないという話を聞きました。非常に興味深い現象です。

働く人の健康は、事業継続に直結します。これらの効果は、室内を木質化した建物でも得られるので、既存のビルでも取り入れることができそうです。

森林認証マークで森林保護

国際連合食糧農業機関（FAO）によると、「世界の森林は、人口の増加、及び森林が農用地や他の地目に転用されることによって縮小し続けて」おり、「1990年以來、南アフリカとほぼ同面積にあたる約1億2,900万haの森林が消失した」*4 そうです。世界的に天然林の面積は減少し人工林の面積が増えており、森林の消失を食い止めるためには、法制度の整備や、持続可能な森林経営が必要です。

木材を利用するときに持続可能な森林から伐採されたものを使うことで、森林保護に貢献することができます。森林認証制度のマーク(SGEC)*5 マー

ク)は、環境保全や環境負荷低減に役立つ商品や取り組みにつけることができるラベルのひとつです。SGECマークがついている木材は、徹底した管理の下で加工、流通、販売、設計、施工が行われており、この建材を使うことで、森林を保護することにつながるのです。

木材の魅力

木材はもともと生物であり、水分を多く含んだ素材です。建材として利用するには、適度に乾燥させる必要があります。乾燥が足りなかったり、置かれた環境によっては、割れたり反ったりすることもあります。樹の種類によって硬さが異なり、柔らかいものは傷つきやすいので、使う場所に気を配る必要があります。半面、使えば使うほど艶が出てくるなど、年月とともに味わい深く変化するという楽しみがあります。一本ずつ異なる色や模様など、工業製品にはない有機的な魅力を生かした内装を効果的に使うことも、ファシリティマネジャーの腕の見せ所かもしれません。

注釈

- *1 柱や梁などの構造体に木材以外の材料（鉄筋コンクリートや鉄骨など）を使った建物の内装に木材を使うこと
- *2 この技術は大阪木材仲間会館の仲間会館に利用されています
- *3 「JFMAジャーナル14」P67で紹介
- *4 「世界森林資源評価2015」(FAO)
- *5 SGEC : Sustainable Green Ecosystem Council

参考文献

- 1) 「全国に広がる木の学校～木材利用の事例集～」文部科学省・農林水産省
- 2) 「こうやって作る木の学校～木材利用の進め方のポイント工夫事例～」文部科学省・農林水産省
- 3) 「木力検定①木を学ぶ100問」井上雅文・東原貴志 編著 海青社
- 4) 「木力検定②もっと木を学ぶ100問」井上雅文・東原貴志 編著 海青社
- 5) 「なぜ、いま木の建築なのか」有馬孝禮 著 産調出版
- 6) 「木材は環境と健康を守る」有馬孝禮 著 学芸出版社
- 7) 「玉川村小中学校における校舎内木質化工事が健康に及ぼした影響」福島齊，大東文化大学，環境創造,3,1-13,2002-10-27

北海道

サステナブルな 冬季五輪は可能か?

武内正巳札幌在住記者、特定非営利活動法人日本PFI・
PPP協会シニアアドバイザー
認定ファシリティマネジャー

いま道民の関心事はなんだろう。新幹線、冬季オリンピック・パラリンピックの招致、カジノ構想の行方だろうか。

冬季五輪は、2026年の招致を札幌市がめざす。1972年の前回大会で集中的に整備された地下鉄、地下街、道路、下水道などのインフラやオフィスビル群は一斉に老朽化している。招致を決めた上田元市長が今年の11月定例議会で胸を張った。「成熟都市にふさわしい持続可能なモデルを提案する」。まさにそのことが、成功のカギを握る。

市の資産では、開催経費の総額は4,045億円(うち市の負担 715億円)。競技施設建設費が 995億円、選手村やメディアセンターなどの建設費が1,139億円などだ

が、既存施設を改修して大会現行基準をクリアできるのは宮の森と大倉山のジャンプのみ。あのジャネット・リンが舞った真駒内公園の屋内競技場をはじめ氷上競技 5施設は建て替えが必要。またボブスレー、スケルトン、リュージュもしかり。アルペンスキーでは全競技を札幌単独で開くのは難しく、道内各地に分散させなければならない。2016年には JOC(日本オリンピック委員会)が国内選考、2019年にIOC(国際オリンピック委員会)が開催地を決定する運びだ。

これに対して北海道ファシリティマネジメント協会(HFMA、星野尚夫会長)は、2014年度に専門委員会を発足。藤崎昌甫専務理事が委員長に就き、市の担当部局との勉強会を開始した。顧問にJFMAから沖塩莊一郎東京理科大学名誉教授を招き、招致実現にむけ競技施設や関連施設の整備、維持へのFM導入の提案や、コスト低減策を検討。市に提案する。

コンパクトでスマートな大会。大会後もさまざまな利用が継続できるものが望まれる。札幌の名称でも実質はオール北海道の大会となる。FM手法でどうプロデュースしていくかが、焦点だ。

東北

仙台 FM の会 — FMの知は外にあり —

志牟田章エーザイ株式会社 エーザイ・ジャパン
人事・管理統括部 業務部
東日本業務推進部 ディレクター
認定ファシリティマネジャー

職場を離れて外部のFMの集まりに参加して情報を得ている人はどのくらいいるのだろうか。FMの資格を取っても特に何もしていないという人も多い。

東京には、FMの協会・団体をはじめ、さまざまなセミナーや事例の見学会、さらには有志による集りもある。本人次第で FMの大先輩や仲間から、多くのことを直接学ぶチャンスがある。その一つに、2000年に2人の世話人から再出発したJFMAユーザー懇談会がある。今では、総務で働く人にとって本音の話が聞ける場として、毎月多くの仲間が集まるようになっている。

2011年に赴任した名古屋には、東京のようなFMの有志が集まる場が無かった。翌年、昔の仲間と2人で名古屋 FMの

会を作ることにした。毎月会を重ねることでメンバーは、経営者、不動産オーナー、公共、サプライヤーにまで広がった。

昨年4月に赴任した仙台でも、地元企業の仲間と仙台FMの会を立ち上げた。名古屋と比べても仙台でFMを学ぶ上での機会損失は大きい。FMを志す人が気軽に話ができる場を毎月開催することで、仙台からも新しいFMの輪が広がることを期待している。

FMの知を外に出て学ぶことにご興味のある方、よき仲間をご紹介いただける方は、ぜひご連絡ください。

連絡先: shimutafm2000@ybb.ne.jp
仙台FMの会、名古屋FMの会、
JFMAユーザー懇談会の世話人を担当



仙台に芽生えたFMの輪

「名古屋FMの会」で FMの話をしませんか?

富田 誠

株式会社サンゲツ 総務部 リーダー
認定ファシリティマネジャー



「名古屋 FMの会」は、名古屋で唯一の「FM」団体として例会を毎月1回開催しています。2012年5月からスタートし、9月の開催で41回目を迎えます。

当会は、FMに興味がある方であれば、ユーザーとサプライヤーの区別なく、業種、職種、役職、経験を問わずどなたでも参加していただけます。これまでに、経営者、行政の方、研究者など、さまざまなジャンルの方々が参加されていますが、これは当会の特徴でもあります。

「名古屋 FMの会」という「出会いの場」を通じて、「お互いが学び合える場、高め合い、深め合える場」をめざしています。

興味のある方はお気軽に右の「連絡先」にご連絡ください。一緒にFMを学びましょう!!

連絡先

世話人：板倉達也(株式会社大嶽安城) 宛
E-mail : nagoyaFM@gmail.com
ホームページ : <https://sites.google.com/site/nagoyafm/>

例会の概要は以下の通りです。

例会：月1回(詳細は、上記ホームページをご参照ください)

- ① 懇談会(19:00~20:30)：セミナーやプレゼンなど
- ② 懇親会(20:45~)：食事をしながらのFMフリートーク
参加費：貸会議室使用料 500円+懇親会費 4,000円

懇談会のテーマ(予定)

- ① 公共FM：愛知県西尾市の取り組み、まちづくり(再開発の事例、公共施設マネジメント)
- ② 総務関連：FMクレド講座(エッセンス版)
→クレド講座の開講を計画中
- ③ その他：女性視点の清掃、不動産(都市の「回遊性」) など



9月で41回目を迎えた名古屋FMの例会

新幹線開業効果と 資産運用の 変化について

吉田 大

三菱地所プロパティマネジメント株式会社
金沢営業所長

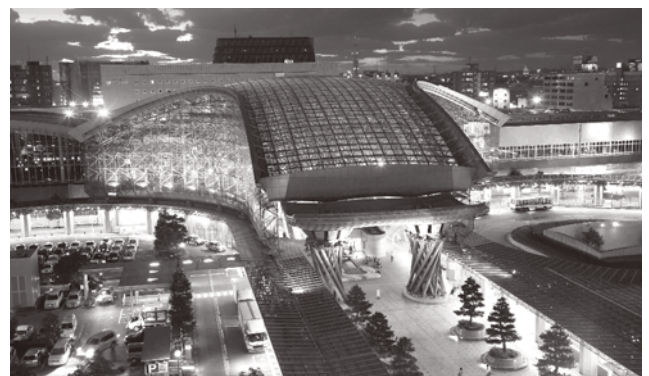


金沢市を中心に石川県は、今春の北陸新幹線の開業に加え、中国・台湾をはじめとした海外旅客の急増、NHKの朝の連続ドラマ放映等の相乗効果(メディアへの露出度の高まり)もあり、空前の観光ブームが到来している。

特に金沢市内のホテルについては、3月以降は客数が4割増(客単価は3割増)と非常に好調であり、今夏の平均客室稼働率は95%を超える見通しである。ホテルは、昨年度に3棟が新規オープンし、今後2棟の新築が予定されているが、週末の宿泊需要に供給が追い付いていない状況が続いている。老朽化したビルをホテルに改修する企業(京王電鉄グループのリビタ)や、個人宅の空き

部屋や空き家を観光客に提供する「空き室ホテル」なども現れるようになった。

これまでの金沢駅周辺での資産運用は、主に貸ビルや賃貸マンション、月極駐車場などが多く見られたが、この新幹線の開業を機に、低未利用地(月極駐車場)を飲食ビルやホテル、自走式有料駐車場に衣替えする案件が多くなった。また、最近では東京~金沢間の移動時間の短縮により、駅近の分譲マンションを投資用として購入する投資家も出てきており、新幹線開業が及ぼす経済効果をひしひしと実感している次第である。



金沢駅 写真:金沢市

近畿

関西FM3団体の近況

井上 英夫

いのうえFMコンサルティング 代表



関西には FM任意団体が 4つあります。それぞれの活動コンセプトを大切にしながら、相互にオープンな交流受入れをしており、すべての団体に所属している人もいます。今回 3つのレポートです。

FOSC大阪支部: <http://www.fosc.jp/archives/1547>

2012年 1月発足。インハウスの総務 FM、その代行サブライヤ約 40名で構成。月例会やワークショップで FMの原理原則「クレド 15か条」「4大心構え」を学び、4月以降、有馬温泉合宿・会員施設の支部会・外資系ニューオフィス賞企業訪問・グローバルイレ事情セミナーなど毎回趣向を変えて活動しています。ひとり一人が自分と仕事を変えろという意識が高い集団で、会員拡大を展開中。

空間戦略研究会: <http://coo-kan.org/>

2014年 6月に発足、オフィス空間は企業にとって戦略的な経営資源ととらえ、「空間デザイン」の観点から多彩な研究会を開催しています。事例見学および、色彩、照明など多様なセミナーを開催し、実際のユーザー相談に応えるなど充実したホームページは仕事のヒントがいっぱい。

FMサロン大阪: inoue-fmc@ares.eonet.ne.jp

2013年 10月開設、全ての FM関係者個人を対象とし、日本最大級の協創ゾーン・グランフロント大阪ナレッジサロンで毎月「関西 FM発信」プレゼンと、後半交流会を開催。累計参加は 500名に迫り、9/25には「フューチャーセンター」をテーマに 2周年記念トークセッションを開催。

以上のほか、7月には四国 FM協会講演会に社会インフラ FM事例「阪神高速技術(株)」「貝塚市役所」が招かれ交流しています。

中国

Caféとして甦った土蔵造りの旅館



江角健治

有限会社江角建築事務所 代表取締役
認定ファシリティマネジャー

出雲大社のお膝元、旧街道沿いに建つ土蔵造りの旅館、江戸末期の建築と伝えられる。入り口の土間は、人力車に乗った数々の花嫁の婚礼の朝を見送ってきた。

数年前から無人で傷みが進んでいた。当初施主は現状のままでの使用を望んだが、調査の結果、基礎工法、耐力壁等強度が大幅に不足していたり、地震被害、漏水、蟻害、腐食等が進んでおり、現状での使用は不可能と判断した。話合いの中で「この宝物を残したい」という気持は施主と共有することができた。

コンセプトは「現況での再生」。歴史的な内外観をで

きる限り活かしながら減築と共に土台や大引き、柱、梁は極力既存のものを再利用し、天井を撤去し梁を見せるように改修を行った。FMの手法を用い、耐震および安全(防犯)性の確保、ライフサイクルコストの低減、ユニバーサルデザイン等に配慮し、足を伸ばしながらゆっくり時間の流れを楽しめるやすらぎの空間「坂の下 Cafe Morikame」を創った。



「坂の下 Cafe Morikame」として甦った江戸末期の旅館

四 国

四国地区における FM の活動について

安岡 稔弘

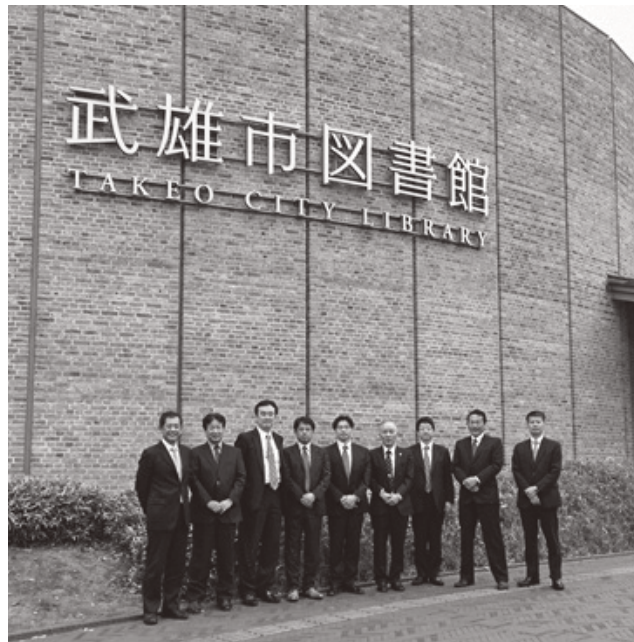
株式会社四電技術コンサルタント 建築部副部長
四国ファシリティマネジメント協会(SFMA)
認定ファシリティマネジャー



四国ファシリティマネジメント協会(会長: 山下幸男)は、四国の企業や公共機関の方々に、FMの考え方や実施内容を広く普及・活用していくことを目的に、2009年11月に設立した。協会の活動においては JFMAの専務理事であった故池田芳樹氏に設立当初からご指導・ご支援をいただいた。現在の会員数は 30 会員である。

主な活動は①FM講演会: 講師の方を招き FM に関する先行事例や最新の動向について香川県とともに講演している。②FMセミナー: 幅広く FMについて専門の方による講習会を設定し、具体的な手法や取り組みの習得に

努めている。③施設調査: JFMA賞を受賞された施設を調査し、技術の習得に努めている。④FM資格試験対策: 資格試験対策セミナーや受験者への受験料支援などを行っている。



JFMA賞を受賞した施設を調査

九州・沖縄

沖縄における FM 普及をめざして

田村 正和

株式会社久米電装
ファシリティマネジメント部 部長



弊社は 1986年創業で、官公庁、病院、空港等、県内主要施設の設備維持管理業務や、遠隔監視業務(24時間・365日)、設備工事(主に電気・計装)を生業とし、来年 30 周年を迎える。同業他社との差別化を目的に、数年前から FMに着目していた。これまでの施設設備の維持管理等の実績や、省エネ機器導入工事によるコスト削減実績を活かし、役員の認定ファシリティマネジャー取得を機に昨年 10 月、沖縄県内初 JFMAの法人正会員登録し、11月から FM部としてスタートしたばかりである。

沖縄県内の FM認知度は低い。逆をいえば、先駆者になることができれば今後ビジネスチャンスにつながるものと考えている。

FM関連の情報の少ない中、今年 2月開催の JFMA フォーラム 2015各セミナーへの参加は、国内 FMの現状や今後の動向、自治体の取り組みを知る場となる 2日間になった。

「FMとは?」客先に訪問し必ず質問される。FMについての概要や定義は説明できるが、まだ経験が不足しているため、説明が具体的でない部分に歯がゆさを感じていた。

そこで FMサマースクール 2015に参加した。「ホスピタリティ能力」「基本ビジネス能力」「FM専門知識・技術」を 6日間集中して学び、講師陣のさまざまな経験談や海外の最新情報等に触れることができ、有意義な時間を過ごすことができた。

県内自治体や、複数施設を運用している中小企業等に FMを普及浸透させるため、これからも果敢に挑戦し続けたい。



FMサマースクール2015にて

訃 報

各位

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会

会 長 **山田 匡通**

弊協会 専務理事 池田 芳樹(67歳)は、平成27年8月4日(火)午前9時39分、
聖路加国際病院にて薬石効なく永眠致しました。

生前、皆様方より賜りましたご支援ご厚誼を衷心より、御礼申し上げます。

尚、葬儀につきましては、家族葬で執り行われました。又、ご供花、ご香典、ご弔
電のお気遣いはご遠慮させて頂きたいとのことを申し受けております。

以上

「故 池田芳樹さんのお別れの会」のご報告

故 池田芳樹さんのお別れの会は、有志にて下記の通り執り行われました。

日 時：平成27年10月19日(月) 16:00～17:30

場 所：タワーホール船堀 2階「桃源」の間

JFMA 関係有志代表 **山田 匡通**

NTT 関係有志代表 **沖田 章喜**

ご案内

●「初級FMスクール2015」のご案内

事務局：高橋 理

JFMAでは毎回好評の初級FMスクールの参加者を募集しています。FMをこれから学びたい方や、もう一度FMの考え方を整理したい方はもちろん、FMを経営に取り入れたいという経営

者・管理者の方にとっても最適な1日コースのスクールです。ご参加をお待ちしております。

開催概要

日程：第1回 2015年 8月3日(月) 終了
第2回 2015年10月1日(木) 終了
第3回 2015年12月4日(金) 満員

時間：10:00～17:30

会場：JFMA会議室(東京都中央区)

定員：24名

参加費：会員10,000円 非会員15,000円

講義内容：講義1「経営とは(会社とは)」

講義2「ビジネスを支えるFM6つの視点」「FMの推進体制をつくる」

講義3「FMの業務」

講義4「ファシリティマネジャー12の視点+12の道具」/ 講義終了後意見交換会

申込方法：JFMAホームページをご覧ください。

●「2015年 FM上級セミナー／CPD研修」のご案内

事務局：梅澤 剛

FMの扱う範囲は近年ますます広がりつつあります。かつてFMはオフィスのワークスペースであり、建物の完成後の運用管理が主体のように見えてきましたが、今、FMはオフィスに限らずあらゆる用途に展開され、つくることと運営管理を分離して考えるのではなく、ファシリティのライフサイクルを通して考えることの大切さが理解されはじめています。そしてワークスペースから建築、

まちづくりへと広がり、ハードからソフトサービス、ホスピタリティへと展開しています。

今回のFM上級セミナーは、これらの広がりを認識し、その最先端でご活躍のみなさんにその最新情報をご講演いただき、これからのFMのあり方を俯瞰します。

開催概要

日程：2015年10月29日(木)、30日(金)11月5日(木)、6日(金)

時間：いずれも13:20～17:30 2講座/日 質問・休憩時間含む

※最終日(11月6日)は、講義終了後、修了式および交流会を行います。

会場：JFMA会議室(東京都中央区)

受講料：全日程-JFMA会員 50,000円、JFMA非会員 60,000円

(資料代含む)

申込方法：JFMAホームページをご覧ください。

※全日程の受講を原則とします。やむを得ない場合1日単位の受講も可とします。(1日単位-会員15,000円、非会員20,000円資料代含む)

※認定ファシリティマネジャー(CFMJ)資格登録更新講習B方式ポイント取得：1講義/1ポイント、全講義受講者は10ポイントおよび修了証交付

講義内容

10月29日(木)

・ブリーフで建築をつくる、ホスピタリティで経営に貢献する

成田 一郎(JFMA常務理事)

・日本企業とグローバル企業のCRE戦略の違いと今後を考える

板谷 敏正(プロパティデータバンク株式会社)

10月30日(金)

・公共FMの動向とインフラマネジメントの展開

萩原 淳司(公益財団法人埼玉りそな産業経済振興財団)

・コミュニティ統合マネジメントシステムの実現に向けて

山本 富夫(株式会社日本環境認証機構 JACO)

11月5日(木)

・日本の縮図 神奈川県の実績から持続可能な社会への転換をさぐる

猪股 篤雄(神奈川県住宅供給公社)

・欧米の事例からFMの広がりを俯瞰する

松岡 利昌(名古屋大学大学院)

11月6日(金)

・建築関連産業の大転換-『箱の産業』から『場の産業』へ

松村 秀一(東京大学大学院)

・リノベーションによる不動産価値再生

大島 芳彦(株式会社ブルースタジオ)

ご案内

●「平成27(2015)年度 認定ファシリティマネジャー(CFMJ)資格更新登録」のご案内

事務局：梅澤 剛 / 鈴木 克己 / 湯浅論美

認定ファシリティマネジャー(CFMJ)資格登録制度では、本資格の登録有効期間を5年と定めています。資格登録の更新は、更新講習の課程を修了し、更新登録を行うことで完了します。平成27(2015)年度末(平成28年3月31日)に資格登録の有効期限が切れる方のみならず、認定ファシリティマネジャー

●更新講習受講方法

更新登録希望者は、次のA～Dの4つの方式のうち1つを選択して、受講することができますが、選択条件がございます。JFMAホームページでご確認いただき、受付期間中にお申込みください。

●申込方法

JFMA公式ホームページからの申込みとなっています。

なお、受講料等詳細については、ホームページに掲載されている「2015(H27)年 認定ファシリティマネジャー(CFMJ)資格更新講習・更新登録案内書」をご覧ください。

資格試験合格後5年以内に初回登録されなかった(未登録であった)方、またすでに登録資格が失効している方についてもこの更新講習の課程を修了することにより、登録(失効した方は再登録)ができます。

●申込受付期間

A方式(JFMA個人会員方式) 10月31日(土)まで

B方式(FM活動ポイント方式) 10月31日(土)まで

C方式(在宅講座方式) 終了しました。

D方式(集合講座方式) 終了しました。

●JFMA フォーラム 2016のご案内

事務局：土屋 知彦

経済学者シュンペーターの今から100年以上前の理論である「イノベーション」が、近年再評価されている。少子高齢化が進み、各種の社会的問題と共にさまざまな災害が発生し、さらにグローバル化する現在、今までの考え方・しくみ・技術では限界が見えてきている。そのような中で私たちに「イノベーション」により、まったく新しい考え方・しくみ・技術を取り入れて「新たな価値」を生み出していくことが求められている。これは国家として生き残るためにも必須のことである。

開催概要

日程：2016年2月24日(水)～2月26日(金)

会場：タワーホール船堀(東京都江戸川区)

テーマ：イノベーション — 進化する都市・企業・ファシリティ

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)

後援(予定)：経済産業省、国土交通省、日本経済新聞社

協賛(予定)：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、一般社団法人 東京建築士会、特定非営利活動法人 日本PFI・PPP協会、一般財団法人 建築保全センター、公益社団法人 土木学会、一般社団法人 京都ビジネスリサーチセンター

今回のJFMAフォーラムでは、その「イノベーション」をメインテーマとし、都市・企業・ファシリティに対してファシリティマネジメント(FM)に何ができるのか考えてみたい。経営・財務・CRE・環境・エネルギー・ワークプレイス、そしてさまざまな技術・手法といった切り口で明日へのエネルギーを感じて頂きたい。米倉誠一郎一橋大学イノベーション研究センター教授の基調講演をはじめ、70以上の講演・パネルディスカッションをおこなう予定です。年に一度のFMの祭典、JFMAフォーラムに是非ご参加ください。

基調講演：米倉 誠一郎(一橋大学イノベーション研究センター教授)

特別講演：出口 治明(ライフネット生命株式会社 代表取締役会長兼CEO)

JFMA賞受賞団体講演、JFMA調査研究部発表、企画講演、公募講演、その他海外事例などの講演を予定。

運営・お問合せ先：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

「JFMA FORUM 2016 事務局」担当 土屋

●「平成28年度 認定ファシリティマネジャー資格試験」のご案内

事務局：鈴木 克己

平成28年度認定ファシリティマネジャー資格試験の日程は、次のように予定しております。詳細は、後日ホームページ等でご案内いたします。

開催概要

受験申込受付：2016年4月1日(金)～5月13日(金)

試験実施日：2016年7月10日(日)(第2日曜日に変更)

ご報告

■「JFMA平成27年度 第1回通常総会」開催報告

事務局：齋藤 弘幸

6月17日(水)、JFMA会議室にて、JFMAの平成27年度第1回通常総会が開催されました。

右記の2議案について審議し、すべて原案通り可決されました

●議案

- 第1号議案 平成26年度事業報告及び決算報告の件
(平成26年4月1日～平成27年3月31日)
- 第2号議案 理事及び監事選任の件
その後、3号議案について報告がありました。
- 第3号議案(報告) 平成27年度事業計画及び収支予算の件
(平成27年4月1日～平成28年3月31日)



■「JFMA平成27年度 第2回臨時理事会」開催報告

事務局：齋藤 弘幸

9月17日(木)、ロイヤルパークホテル(東京都中央区)4階瑠璃の間にて、JFMAの平成27年度第2回臨時理事会が開催されました。

出席者は山田匡通会長、沖田章喜副会長、大井清一郎副会長、村田誉之副会長、曾田立夫副会長、長島俊夫副会長、林総一郎副会

●議案

決議事項

- 第1号議案 事業内容の変更認定申請の件
また、以下2項目について報告がありました。

報告事項

- 報告1 役員名簿変更の件
- 報告2 「故池田芳樹さんのお別れの会」の件

長、田邊義博監事及び理事、オブザーバーの合計20名。

山田匡通会長が議長を務め、以下1議案について審議し、承認決議されました



■「JFMA法人会員代表者懇親パーティ」開催報告

事務局：齋藤 弘幸

9月17日(木)、ロイヤルパークホテル(東京都中央区)3階ロイヤルホールにて、今年で第4回目を迎えるJFMA法人会員代表者懇親パーティが開催されました。

今年度も各企業のJFMA法人会員代表者をはじめとする100余名が参加され、山田匡通会長による主催者代表の挨拶の後に、乾杯の挨拶を沖田章喜副会長からいただき、法人会員同士の交流が盛大に行われました。最後は、大井清一郎副会長による中締めの挨拶がなされ、懇親パーティは盛況なうちに閉会となりました。

JFMAは、引続き会員同士が交流する場を多く設け、会員の皆様のネットワークが広がる機会をお手伝いさせていただいております。



ご報告

■「R&R 建築再生展2015」へのパネル展示の報告

事務局：清水 静男

JFMAは「R&R 建築再生展2015」へのパネル展示を行いました。同展示会は「保全・改修・補修・補強・維持管理、コンバージョンのハード・ソフトの技術をリニューアルデザイン・リニューアルビジネスという概念を取り入れ、建築リニューアル市場の最先端フォーラムとして、出展社にも建築関係のすべての人々にも提供する」（同組織委員会）という目的を掲げており、JFMAは、同組織委員会の要請に基づきパネルの展示を行いました。



名称：「R&R 建築再生展2015」
開催日：2015年6月3日～5日
会場：東京国際展示場「東京ビックサイト」東1ホール

■「初級FMスクール」開催の報告

事務局：高橋 理

8月3日(月)、JFMA会議室において、2015年度第1回目の初級FMスクールが開催されました。今回も全国各地から21名の受講生が参加し、講師陣の話に熱心に耳を傾けていました。講義終了後の意見交換会では、講義中に聞けなかった疑問点を質問する他に、受講者の日常業務での悩みを相談するなど、有意義な時間となりました。

次回の初級FMスクールは12月4日(金)、東京のJFMA会議室で開催予定です。



■「FMサマースクール」開催の報告

事務局：土屋 知彦

今年で2回目を迎えたFMサマースクールは、ファシリティマネジャーに求められる3つの能力、「ホスピタリティ能力」「基本ビジネス能力」、そして「FM専門知識・技術」を6日間で学べるFMのプロフェッショナル養成講座として開催いたしました。

ファシリティマネジャーに必要な基本的知識と実務に役立つ心構えから戦略論まで、最前線の講師陣によりFMを体系だて集中して学ぶカリキュラムは充実したものとなりました。参加者からは、いくつもの感想が寄せられ、充実したFMサマースクールとなりましたことをご報告いたします。

開催日：2015年8月21日(金) 22日(土) 28日(金) 29日(土)
9月4日(金) 5日(土)の6日間

会場：JFMA 会議室

講師：大学、外部コンサル等専門会社、会員企業、JFMA事務局ほか

【参加者の声】

- ・経営についての基本とFMとのつながりについて大変分かりやすく勉強になりました。(女性)
- ・事例の紹介が多く、FMの視点からホスピタリティをよくイメージすることができました。(男性)
- ・体験しながら楽しく学べ、多くの気づきを得ることができました。(男性)
- ・海外のFMの最新情報を断片的に聞くことはあっても、経過や全体像が分かる形で聞くことはなかったので大変参考になりました。(男性)



ご報告

■「平成27(2015)年度 認定ファシリティマネジャー (CFMJ) 資格試験」報告

事務局：鈴木 克己

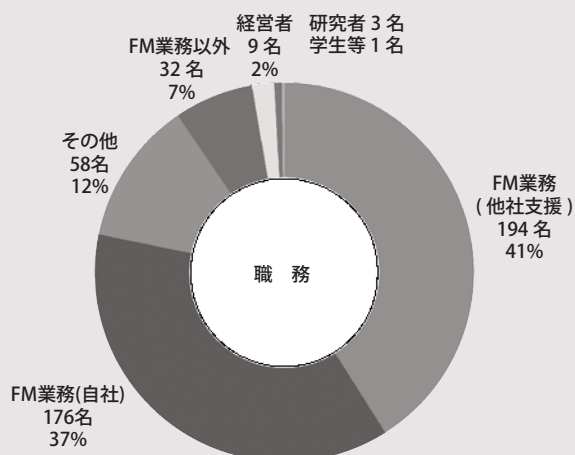
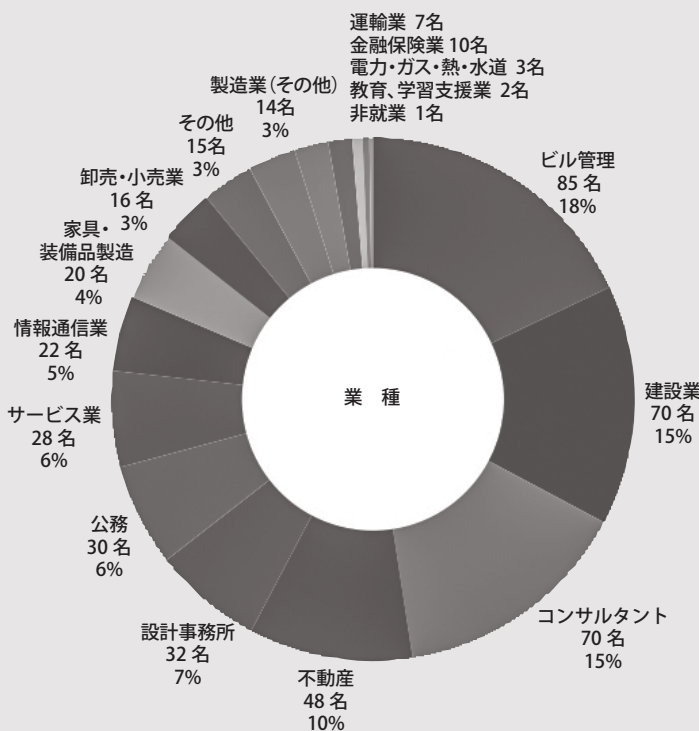
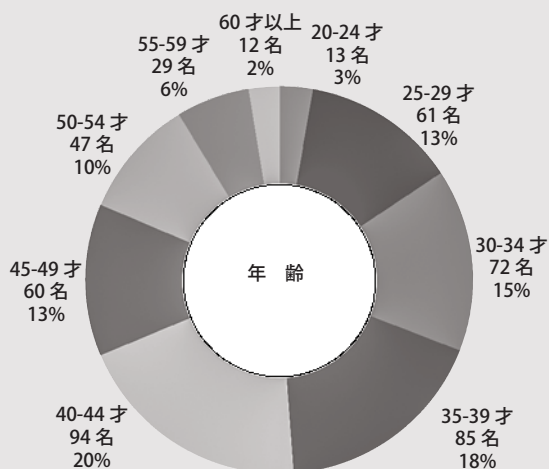
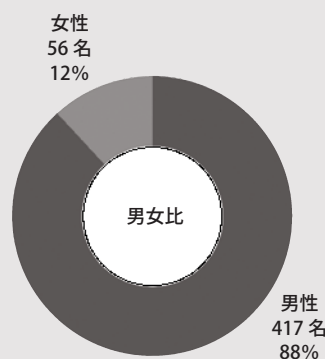
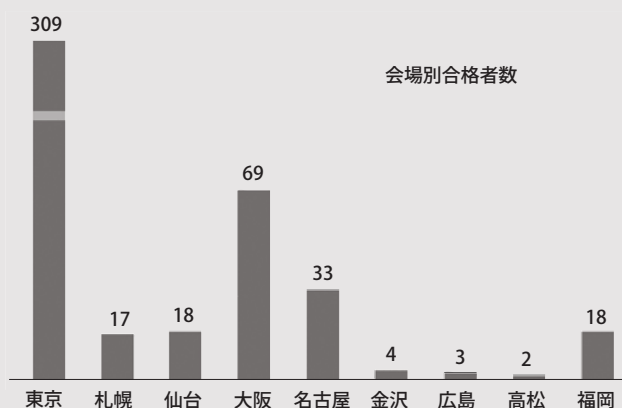
7月5日に行われた今年度の認定ファシリティマネジャー資格試験の結果、9月1日に473名の方々の合格が発表されました。合格されたみなさん、おめでとうございます。

※試験に合格された方が認定ファシリティマネジャー (CFMJ) 資格取得者になるためには、新規登録を行う必要があります。

詳細は、JFMAホームページをご覧ください。http://www.jfma.or.jp/

●平成27年度 認定ファシリティマネジャー資格試験の実施結果

応募者数 (A)	受験者数 (B)	受験率 (B/A)	合格者数	合格率
1,283人	1,074人	83.7%	473人	44%



■ JFMA ジャーナル バックナンバー

JFMA ジャーナルは Amazon ならびに JFMA ホームページからも購入いただけます。



定価 1,200円/会員価格1,000円(税別・送料別)

Eメール、FAXでお申込みください。
Eメール: book@jfma.or.jp
FAX: 03-6912-1178

● No.179 2015 SUMMER

特集 **FMでホスピタリティを高める**
おもてなし空間に学ぶホスピタリティと施設経営

- No.178 2015 SPRING
特集 **JFMAフォーラム2015**
日本社会を支えるファシリティマネジメント
- No.177 2015 WINTER
特集 **トップが語る**
ファシリティ マネジメント
- No.176 2014 AUTUMN
特集 **FMの力でニッポンを変えよう!**
まちづくりとしての公共FM
- No.175 2014 SUMMER
特集 **JFMAフォーラム2014**
第四の経営基盤 ファシリティマネジメント
- No.174 2014 SPRING
特集 **アセットマネジメントを展望する**
社会資本の長寿命化実現のために

- No.173 2013 WINTER
特集 **多様化するワークプレイス**
- No.172 2013 AUTUMN
特集 **大学におけるFM教育**
- No.171 2013 SUMMER
特集 **JFMAフォーラム2013**
- No.170 2013 SPRING
特集 **ファシリティマネジャーの仕事**
- No.169 2013 WINTER
特集 **経営を支えるFM**
- No.168 2012 AUTUMN
特集 **エネルギーマネジメントとFM**
- No.167 2012 SUMMER
特集 **公共FM**
- No.166 2012 SPRING
特集 **FM最前線**

● 次号予告

JFMA JOURNAL 2016 WINTER

ジャフマジャーナル 17 (通巻 181)
冬号

FMの大きなテーマであるワークプレイス。近年ではCREの一環としてワーカーの働きやすさや知的創造性を高めるための環境づくりを投資と捉える企業が増えてきています。コミュニケーションやコラボレーション、さらにモチベーションを高めるためのワークプレイスについて考えます。

また第10回目を迎えるJFMA賞(日本ファシリティマネジメント大賞)の発表やJFMA フォーラム2016の概要と見どころなどもご紹介する予定です。

*内容は変更になる場合があります。

編集後記

FMの範囲をどこまで含めるか議論のあるところですが、今回の特集CREについても意見が分かれます。しかし、私はみなさんそれぞれの考え方でよろしいのではないかと思います。JFMAとしては、CREはFMの一環としてマネジメントすべきものと考えています。それぞれの立場、立ち位置で定義・範囲は変わりますが、FMを第四の経営基盤として考えれば一体ですし、どちらに含む云々より、これらすべてを効果的にマネジメントして、いかに経営に寄与できるようにするかが大切です。CREに限らずFMの範囲は広がっています。

FMをオフィスやワークプレイス中心、戦略・計画より運営維持中心、ソフトよりハード中心に考えてきた方には、最近の傾向は少々厳しいかもしれません。しかし、ダーウィンの考えにもあります。生き残るのは、頭のいい人でも強靱の人でもなく、変化に対応できる人だそうです。FMの変化の一端を覗いてみるのも新たな発見があって楽しいかもしれません。今年のFM上級セミナーは、テーマ「広がるFM」です。ぜひ覗いてみてください。

<http://www.jfma.or.jp/seminar/page4.html>

(成田 一郎)

JFMA JOURNAL (ジャフマ ジャーナル) No.180 2015 AUTUMN

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>

2015年10月20日発行 定価 1,200円(税別・送料別)

発行人 山田匡通
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 梅澤 靖幸・清水 静男
印刷 日本印刷株式会社

©JFMA 無断転載、複製を禁じます。

あ

Icon PARTNERS 株式会社
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
アジア航測株式会社
アズビル株式会社
株式会社安藤・間
イオンデライト株式会社
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
株式会社エコ・24
NECネットエスアイ株式会社
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
エヌ・ティ・ティジーピー・エコ株式会社
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ビジネスサービス株式会社
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
株式会社オフィス山原
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
株式会社クオリクス
株式会社久米設計
株式会社久米電装
グローブシップ株式会社
株式会社くろがね工作所
株式会社ケイミックス
コクヨ株式会社
株式会社コスモスマ
株式会社五星パブリックマネジメント研究所
コニカミノルタ株式会社
株式会社コンステック

さ

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
シービーアールイー株式会社
ジェイアール東日本ビルテック株式会社
JAG国際エナジー株式会社
株式会社シェルパ
シスメックス株式会社
澁澤倉庫株式会社
澁澤ファシリティーズ株式会社
清水建設株式会社
株式会社ジャパンテッ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
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
新日本ビルサービス株式会社
株式会社スクウェア・エニックス
住友セメントシステム開発株式会社
株式会社スミノエ
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
株式会社ゼロイン
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
ソニーコーポレートサービス株式会社

た

第一商事株式会社
第一生命保険株式会社
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
大和リース株式会社
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
株式会社ティ・ユー・メタル
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
東京建物株式会社
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
株式会社トヨックス

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・メンテナンス株式会社
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

株式会社パスコ
株式会社ハリマビステム
阪神高速技術株式会社
株式会社ビケンテクノ
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
ファシリティパートナーズ株式会社
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
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
フロンティアコンストラクション&パートナーズ株式会社
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
一般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
三菱地所プロパティマネジメント株式会社
三菱地所リアルエステートサービス株式会社
三菱UFJ信託銀行株式会社 法人統括部
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
ヤマトオートワークス株式会社
株式会社横浜銀行

ら

株式会社LIXIL
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
ルートロン アスカ株式会社
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

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

駅・鉄道施設メンテナンス

JR東日本の約1,700駅を
技術とアイデアで
安全・快適に



駅ビル等総合施設管理

駅ビル・エキナカ商業施設を
オーナーさまに代わり
トータルマネジメント



エネルギー管理

施設管理業務の
ノウハウを活かし
省エネを実現



改修工事

施設管理技術と
創意工夫で
新たな価値を創造



■主要な事業内容

建物設備維持管理、ビル統括管理、
エネルギー管理、FMコンサルティング、
改修工事ほか

■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

Orchestrating a brighter world **NEC**

EmpoweredOffice

人と情報をつなぐワークスタイル改革

NECネットエスアイでは、飯田橋本社で実践したオフィス改革を全国の地域拠点にも展開。
地域特性・事業特性を活かしたオフィスづくりでワークスタイル改革を実践しています。

第9回日本ファシリティマネジメント大賞奨励賞受賞!!

全国の地域拠点・海外拠点にEmpoweredOfficeの取り組みを展開
※2015年9月現在 国内13拠点、海外2拠点で改革実践中



第28回日経ニューオフィス賞受賞!!

関西支社



近畿ニューオフィス奨励賞受賞

全社でオフィス見学実施中!!

国内拠点

本社	東京都文京区
北海道支店	北海道札幌市
東北支店	宮城県仙台市
関東支店	埼玉県さいたま市
神奈川支店	神奈川県横浜市
新潟支店	新潟県新潟市
中部支店	愛知県名古屋市
北陸支店	石川県金沢市
関西支社	大阪府大阪市
中国支店	広島県広島市
四国支店	香川県高松市
九州支店	福岡県福岡市
沖縄営業所	沖縄県那覇市

海外現地法人

NESIC (Thailand) Ltd.
NESIC (広州) 有限公司

詳細は下記までお問い合わせください。

NECネットエスアイ

エンパワードオフィス事業統括本部
〒112-8560 東京都文京区後楽2-6-1 飯田橋ファーストタワー

TEL : 03-6699-7502
<http://www.nesic.co.jp/>

Smart Attack

スマートアタック

ビルメンテナンス/工事施工/設備点検/環境衛生/ファシリティマネジメントのスタンダードアプリ

管理・現場のお困り事を解決!!

現場を見える化 現場を効率化 今と同じ帳票



報告ミスが無くなった上、書類も自動で作成されるので、多くの現場を回れるようになりました。作業効率が飛躍的に上がり、残業代も大幅に減りました。N社様

今までは報告の内容にバラつきがあって困っていました。導入後は作業品質も統一され、クレームが減りました。パートの管理にもお勧めです。M社様

自由な帳票設計・PDF、Excel、CSV出力・自由な端末選択 (Android/iOS)・基幹システム連携・オフライン利用・日英中対応・お絵描き機能
GPS・地図・写真撮影・紐付け・音声録音・しきい値設定 (誤入力防止)・カレンダー・マニュアル参照・ユーザ権限設定

月額ID単価 3,000円(税別)
最少ご利用数 5ID
初期費用&追加費用&お申込み月 0円

お問合先 東京都台東区寿2-10-13 田原町シティビル5F
株式会社G-Smart TEL 050-3533-5022 FAX 03-3843-5019
smartattack@gsmart.co.jp http://www.smartattack.co.jp

広告募集

JFMA JOURNAL(ジャフマ ジャーナル)は、 日本で唯一のファシリティマネジメントの専門誌です。

JFMA法人会員、個人会員を中心にした国内のファシリティマネジャーが主な読者です。

媒体概要

名称 JFMA JOURNAL (ジャフマ ジャーナル)
判型 A4 無線綴じ
表紙まわり・巻頭4色/本文2色
発行形態 季刊/年4冊
発行月 1月/4月/7月/10月

仕様

仕様	サイズ
枠付き1ページ モノクロ	天地 260mm × 左右 180mm
枠付き1/2ページ モノクロ	天地 127mm × 左右 180mm
表2-3/枠付き1ページ カラー	天地 260mm × 左右 180mm
表4(裏表紙) カラー	天地 237mm × 左右 190mm

広告掲載についてのお問い合わせ

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会 (JFMA)
JFMA ジャーナル 担当 梅澤 靖幸
TEL: 03-6912-1177 FAX: 03-6912-1178
E-mail:jfma-feedback@jfma.or.jp

ジャフマ
JFMA



9784906857227

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。



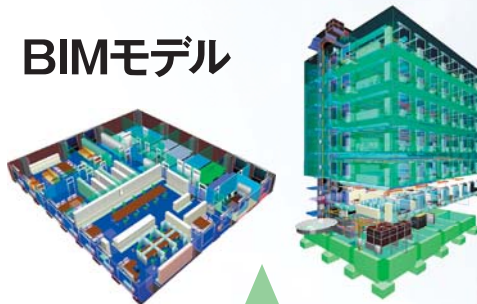
1929402012000

FM System, Inc.

FMにおけるBIMの活用 BIM×FM

BIMとFMの連携による新しい情報マネジメント

BIMモデル



図面文書管理
まいく郎 WEB



長期修繕計画
FM-Refine (エフエム・リファイン)



施設台帳管理
FINE-WEBS (ファイン・ウェブス)



株式会社
FMシステム
(構造システム・グループ)
〒112-0014 東京都文京区関口2-3-3

システム営業部
TEL: 03-6821-1701
E-Mail: info@fmsystem.co.jp
http://www.fmsystem.co.jp/

FMシステムは建物や施設の管理・運用について建物ライフサイクルの最適化を実現するソフトウェアサービスを提供します！