



再生可能エネルギー由来の電力活用の促進

新丸の内ビル館の使用電力100%を再生可能エネルギーに切替
丸の内ビル、大手門タワー・JXビルの使用電力の一部を
JXTGエネルギーのバイオマス由来に切替



非営利のリサイクル・エコ弁

大丸有エリアで1年間に販売されている約260
万個の「弁当ガワ」を分別回収し、リサイクルす
ることで、エリアの廃棄物総量削減に取り組む
チャレンジ



滝プロジェクト、いきものハンドブック

- ・皇都のほとりに約3,000㎡の緑地・ホトリア広場を整備
- ・お湯由来の希少な水車の系統保全を行う。官民連携の取組
- ・社員による大手運での生物調査、在来種の保護、広場の
ヒトへの生物導入・保全などを実施
- ・エリア内のいきものや生物多様性確保の取り組みを紹介する
ハンドブックを作成、従業員等に配布



安全・安心(レジリエント)なまちづくり

- ・総合防災訓練の実施
毎年9月、全従業員とグループ各社社員約1,250名と関係者が
参加して実施(1926年より93回開催)
- ・防災外観や外国人労働者帰宅困難者受入訓練、VR防災事
体験等を実施、防災のノウハウを積み重ねる
- ・エリア防災拠点ビル、災害ダッシュボード2.0/非常災害体制整備



3x3Lab Future

サステナビリティの3要素「経済」「環境」「社
会」をテーマにしたサードプレイス
業種業態の垣根を超えた交流・活動拠点として、
次世代のサステナブルな社会の実現に寄与す
る場所を目指す





巻頭

●年頭のごあいさつ

山田 匡通 JFMA会長

第15回 日本ファシリティマネジメント大賞
JFMA賞

特集

SDGsタスクフォースの取り組みにあたって

山田 匡通 JFMA会長

●総論

世界の構造を変えようとしている
ESG/SDGsの潮流
JFMA SDGsタスクフォース リーダー

伊内 志朗

未来洞察から考える
SDGs×FMの可能性
JFMA SDGsタスクフォース

齋藤 敦子

●座談会 JFMA SDGsタスクフォース

SDGsは企業や個人が
何かを実現していくための土台
意識しなくても
自然と行動できる環境をつくりたい

●潮流

デロイトトーマツコンサルティング

山田 太雲

ニューラル

夫馬 賢治

サーキュラーエコノミー・ジャパン

中石 和良

●都市・建築・FM

ヴァンエルフ

平松 宏城・永積 紀子

法政大学

川久保 俊

松岡 利昌

JFMA ISO推進部長

川村 正夫

●世界

PLP Architecture

相浦 みどり

ニューヨーク市公園局

島田 智里

オレゴン州登録建築家

柳澤 恭行

●企業

セールスフォース・ドットコム

吉野 隆生

リコー

森 健一

花王

笠井 孝夫・大谷 純子

三菱地所

博林 康治

●まとめ

JFMA専務理事

成田 一郎

連載

●FM研究・教育

小学校施設ストックでの
地域機能受け入れについて
川野 紀江 福山女学園大学

●公共FM

尼崎流 住民理解の努め
松田 登 尼崎市

●防災・減災

コロナ禍により明かされる
リスク管理の真摯性
森 健 森総合研究所

●ファシリティマネジャーの仕事

ファシリティマネジャー一代記(風)
坂本 泰紀 電通ワークス

SDGsから考える FMの未来

ニューノーマル社会の 先にあるもの

ファシリティマネジメント
フォーラム 2021

FACILITY MANAGEMENT FORUM Web 2021

第15回日本ファシリティマネジメント大会開催にあたり、
下記企業様から多大なるご支援を賜りました。ここに厚く御礼申し上げます。

PRIME SPONSOR



DIAMOND SPONSOR

	 明日の「働く」を、デザインする。 We Design Tomorrow. We Design WORK Style.	株式会社 内田洋行	 NTT ファシリティーズ
 BIM-FMソリューションを提供します	 JF東日本ビルテック		 大成建設 TAISEI For a Lively World
 FACILITY MANAGEMENT & REAL ESTATE SOFTWARE	 Property Data Bank, Inc.		 三井不動産 MITSUI FUDOSAN
 人を、想う力。街を、想う力。			

GOLD SPONSOR

	 Building a better working world	 NTT都市開発 誠実に、革新的に	 OBAYASHI 大林組	人を想い、場を創る。
		 ザイマックス		
		 ティームス	 HOLDINGS 日本郵政	 建物とともに生きる 日本メックス株式会社
	 日比谷総合設備			 MADE IN JAPAN SINCE 1918

SILVER SPONSOR

 Application Process Technology	 共立建設株式会社	 KOZO KEIKAKU ENGINEERING Inc.		
			 TAISEI	
		 東京ガスグループ		 EXPERIENCE, INTEGRATED
	 FACILITY PARTNER INC.	 株式会社 ユニティ		

JFMA

CONTENTS

- 巻頭 05 年頭のごあいさつ
山田 匡通 JFMA会長
- 06 第15回 日本ファシリティマネジメント大賞-JFMA賞

特集 10 SDGsから考えるFMの未来 ニューノーマル社会の先にあるもの

- 11 SDGsタスクフォースの取り組みにあたって
山田 匡通 JFMA会長

● 総論

- 12 世界の構造を変えようとしているESG/SDGsの潮流
似内 志朗 JFMA SDGsタスクフォース リーダー
- 16 未来洞察から考えるSDGs×FMの可能性
齋藤 敦子 JFMA SDGs タスクフォース

● 座談会 /JFMA SDGsタスクフォース

- 20 SDGsは企業や個人が何かを実現していくための土台
意識しなくても自然と行動できる環境をつくりたい
- 似内 志朗 JFMA調査研究委員会委員長 齋藤 敦子 コクヨ株式会社 上原 諒悟 森ビル株式会社
鈴木 将敬 三菱地所株式会社 矢野 直哉 株式会社内田洋行

● 潮流

- 24 SDGsが問いかける経営の未来
山田 太雲 デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
- 28 ニュー資本主義の時代
夫馬 賢治 株式会社ニューラル
- 32 サークュラーエコノミーの時代へ
中石 和良 一般社団法人サーキュラーエコノミー・ジャパン

● 都市・建築・FM

- 38 都市・建築の価値を可視化する
平松 宏城・永積 紀子 株式会社 ヴォンエルフ
- 42 SDGs実行の鍵はローカライズ・パーソナライズ
川久保 俊 法政大学
- 46 ISOのSDGsへの取り組み
松岡 利昌 株式会社松岡総合研究所
川村 正夫 JFMA ISO推進部長

● 世界

- 50 人中心から生命中心へ
HUMAN CENTRE TO LIFE CENTRE
相浦 みどり PLP Architecture
- 54 ニューヨーク市公園局の
米国在住者から見たニューヨークの状況
島田 智里 ニューヨーク市公園局
- 58 ポーランドの住民参加の街づくり
コロナ禍からみえてきたこと
柳澤 恭行 オレゴン州登録建築家

● 企業

- 62 セールスフォース・ドットコム
白浜サテライトオフィスの活用を通じた生産性向上と地域貢献
吉野 隆生 株式会社セールスフォース・ドットコム
- 66 リコグループのSDGsへの取り組み
森 健一 株式会社リコ
- 70 花王のSDGs戦略
笠井 孝夫・大谷 純子 花王株式会社
- 74 三菱地所 Our Sustainable Journey
樽林 康治 三菱地所株式会社

● まとめ

- 78 SDGsが変えるFM 成田 一郎 JFMA 専務理事

- 連載 80 FM研究・教育 ㉔ 小学校施設ストックでの地域機能受け入れについて
川野 紀江 椋山女学園大学

- 82 公共FM ㉔ 尼崎流 住民理解の努め
松田 登 尼崎市

- 84 防災・減災 ㉔ コロナ禍により明かされるリスク管理の真贋性
森 健 森総合研究所

- 86 ファシリティマネジャーの仕事 ㉔ ファシリティマネジャー—代記(風)
坂本 泰紀 株式会社電通ワークス

JFMA
事務局

- 88 Topics 第15回 日本ファシリティマネジメント大会
FACILITYMANAGEMENT FORUM 2021 Web開催のご案内

- 89 ご案内/ご報告

ファシリティマネジメント
フォーラム 2021

FACILITY MANAGEMENT FORUM 2021

第15回 日本ファシリティマネジメント大会

ニューノーマル時代の 経営とFM

ファシリティ
マネジメント

—新サステナブル社会の
まち・建築・ワークプレイス—

主催者講演



山田 匡通

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

基調講演



寺島 実郎

一般財団法人
日本総合研究所 会長
多摩大学 学長
一般社団法人 寺島文庫 代表理事

特別講演



田辺 新一

早稲田大学 創造理工学部
建築学科 教授
公益社団法人 空気調和・衛生工学会
前会長
日本学術会議会員



齋藤 敦子

JFMA特別研究員・フェロー
JFMA広報委員長
コクヨ株式会社
ワークスタイルイノベーション部
主幹研究員



小堀 哲夫

建築家
株式会社小堀哲夫
建築設計事務所 主宰
法政大学 教授

フォーラムウィーク

●第1週/ライブ配信

2021年2月17日(水)/18日(木)/19日(金)

基調講演/特別講演/JFMA賞受賞講演

シンポジウム: SDGs・インフラマネジメント・FMテック

●第2週/ビデオ・オン・デマンド配信

2021年2月22日(月)~2月26日(金)

応募講演/企画講演/JFMA調査研究部会講演

その他各種プレゼンテーション

JFMA



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

フォーラム事務局

TEL.03-6912-1177

E-Mail: fm-forum@jfma.or.jp

●ファシリティマネジメントフォーラム参加費用

会員:1,000円 非会員:2,000円

フォーラムウィークの

すべてのイベントにご参加いただけます。



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 (五十音順)

一般社団法人 京都ビジネスリサーチセンター

一般財団法人 建築保全センター

公益社団法人 全国ビルメンテナンス協会

一般社団法人 東京建築士会

公益社団法人 土木学会

特定非営利活動法人 日本PFI・PPP協会

一般社団法人 日本アセットマネジメント協会

公益社団法人 日本医業経営コンサルタント協会

一般社団法人 日本オフィス家具協会

一般社団法人 日本経営協会

公益社団法人 日本建築家協会

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

公益社団法人 日本建築積算協会

一般社団法人 日本コンストラクション・マネジメント協会

一般社団法人 日本能率協会

一般社団法人 日本ビルエネルギー総合管理技術協会

一般社団法人 日本ビルディング協会連合会

公益社団法人 日本不動産鑑定士協会連合会

一般社団法人 ニューオフィス推進協会

一般社団法人 不動産協会

一般社団法人 不動産証券化協会

ロイヤル・チャータード・サバイヤーズ協会

公益社団法人 ロングライフビル推進協会

日本オフィス学会

(25団体)

年頭のごあいさつ

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 **山田 匡通** やまだまさみち



新年あけましておめでとうございます。平素より当協会の活動にご理解とご協力をいただきありがとうございます。

当協会は、今年で設立34年を迎え、一步一步ですが、日本にもファシリティマネジメント(FM)が着実に定着してきております。これもご支援いただいております会員の皆さま、関連団体の皆さまによるご尽力の賜物と深く御礼申し上げます。

昨年初頭以来のコロナ禍は、人々が今までと同様の生活や活動を続けることに厳しい現実を突きつけました。世界で感染が拡大する中、あらためて「われわれは何のために仕事をしているのか」あるいは「人の命の尊さ」「自然に対する畏敬の念」を考えさせられ、FMで何が実現できるのか、実現していかななくてはならないのか、という基本的な問いに直面いたしました。

昨年の第14回日本ファシリティマネジメント大会(ファシリティマネジメントフォーラム2020)は、新型コロナウイルス感染症拡大直前の2月19日～21日にタワーホール船堀で開催し、ネットワーキングパーティや一部のパネルディスカッション等は中止にしましたが、皆さまのご協力で感染防止対策も功を奏し無事終了することができました。今年の第15回日本ファシリティマネジメント大会(ファシリティマネジメントフォーラム2021)は、テーマを「ニューノーマル時代の経営とファシリティマネジメント-新サステナブル社会のまち・建築・ワークプレイス-」とし、オンライン配信による開催とすることいたしました。2月17日(水)～26日(金)をフォーラムウィークとし、

開催前半の2月17日(水)～19日(金)の3日間は、ライブ配信で基調講演、特別講演、JFMA賞講演、シンポジウム等を行い、次週の2月22日(月)～26(金)をいつでも視聴できるオンデマンド配信といたします。これにより、全国から今まで以上のご参加をいただけるものと考えております。

オンラインではありますが、皆さまとお会いできるのを楽しみにしております。

また、2020年度の認定ファシリティマネジャーの資格試験は、コロナ禍の影響で中止となりました。2018年7月の西日本豪雨では、広島会場が中止となったのを受け、感染症や災害にも対応できる試験方法を検討し、本年(2021年)は、パソコンで受験できるCBT(Computer Based Testing)方式による資格試験の実施を目指し準備を進めております。この方式では、全国280カ所以上の会場で受験可能となり、さらに受験者の皆さまの利便性向上にもなるため受験者の増加も見込まれます。

コロナ禍により、大きく私たちの社会、生活は変わりましたが、JFMAは、その変化に負けることなく、ピンチをチャンスにという前向きな姿勢で取り組んでいきたいと考えております。それらの推進は、常に支えていただく皆さまのご指導・ご支援があってはじめて成り立ちます。本年も昨年になましてのご協力をよろしくお願いいたします。

最後になりましたが、皆さまのますますのご健康とご発展を祈念しております。

第15回 日本ファシリティマネジメント大賞-JFMA賞

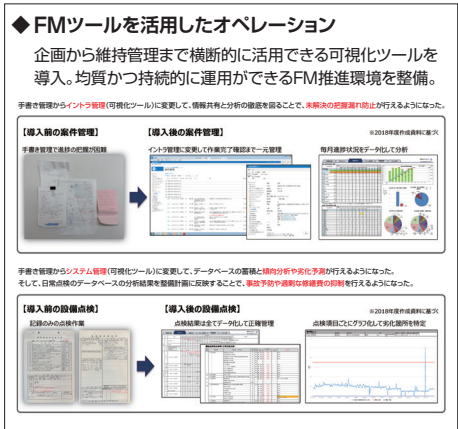
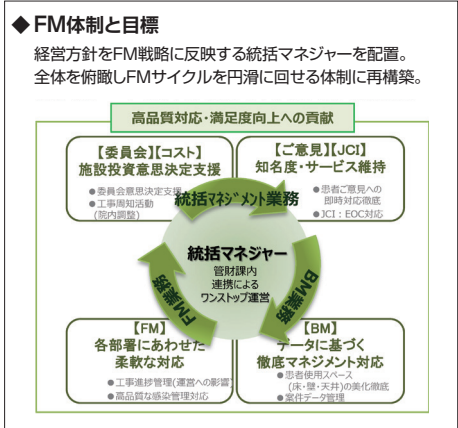
ジャフマ
 (表記凡例) 応募タイトル
 FM実践組織 (所在地)
 サービス提供者

● 最優秀ファシリティマネジメント賞 (鶴澤賞)

聖路加国際病院・ 聖路加国際大学の ファシリティマネジメント実践 学校法人 聖路加国際大学

株式会社NTTファシリティーズ

講評：聖路加国際病院は第3回(2009年)優秀FM賞を受賞している。今回はグループ母体である学校法人の応募で、同病院を含む応募となっている。先の受賞時点からの変化は、①施設対象が病院だけでなく、大学など保有・使用する主要建物に広がっていること。②FM推進体制を再構築し、内部リソース中心から、外部へのアウトソーシング体制を含むものへと改革したこと。③データ把握にもとづく効果的・効率的な品質・財務・供給の目標管理が進展していること、などがあげられる。2017年から新体制で稼働しており、3年経過している。2015年度以降より取り組んでいる劣化診断などによるFMデータベースの再構築から始め、総合的な活動につなげている。経営陣の強力なリーダーシップのもと、FM担当者のモチベーションも非常に高く、わかりやすい言葉での院内への情報発信により施策の浸透が図られるなど、実施されているFMの質も大変優れたものである。新型コロナウイルスによる医療体制転換の緊急支援でも、こうしたFMの体制が活かされている。



日本ファシリティマネジメント大賞 (JFMA賞) は、日本国内におけるFMの普及・発展に資することを目的として、FMに関する優れた業績等を表彰する制度です。2020年12月17日に第15回日本ファシリティマネジメント大賞が発表されました。2021年2月に開催される第15回日本ファシリティマネジメント大会 (ファシリティマネジメントフォーラム2021) において受賞者による講演*が行われます。

*2021年はWebライブ配信

● 優秀ファシリティマネジメント賞 (特別賞)

教職協働で学生を育てる、大学における新しいワークスペース

学校法人 梅光学院

株式会社小堀哲夫建築設計事務所
清水建設株式会社
株式会社インターオフィス
西日本電信電話株式会社
株式会社ハイエレコン

講評：大学のキャンパス、その核となるファシリティCROSSLIGHTを場とした学生・教職員の織りなす生き生きとした活動をFMの経営活動ととらえる応募事例である。梅光学院大学は1872年創立、わが国で6番目に古いミッションスクールの流れを汲む。2学部2学科で、学生数は1,332名、教員数46名という小規模ながら世界大学ランキング日本版で「国際性第1位」(中四国エリア)獲得など、特徴ある大学教育機関と

いえる。核となるファシリティCROSSLIGHTは、廊下・教室の境をもたないオープンな講義スペース、フリーアドレスの教職員一体のオープンオフィス、外部にも開かれたカフェレストラン、学生(アルバイト)も加わるワンストップサービスエリア、オープンライブラリー、学生・教職員が自由に居場所を選択できるなど、すべてが「アクティブ・ラーニングの場」となっている。非常にチャレンジングな教育改革の取り組みといえる。CROSSLIGHTの稼働は2019年4月で、まだ1年半の実績だが、要求条件整理等、準備期間の3年間で練り上げてきた観があり、施設とその運営方法の改善も継続している。入学志願者、学生数の増加など、経営への効果も表れている。



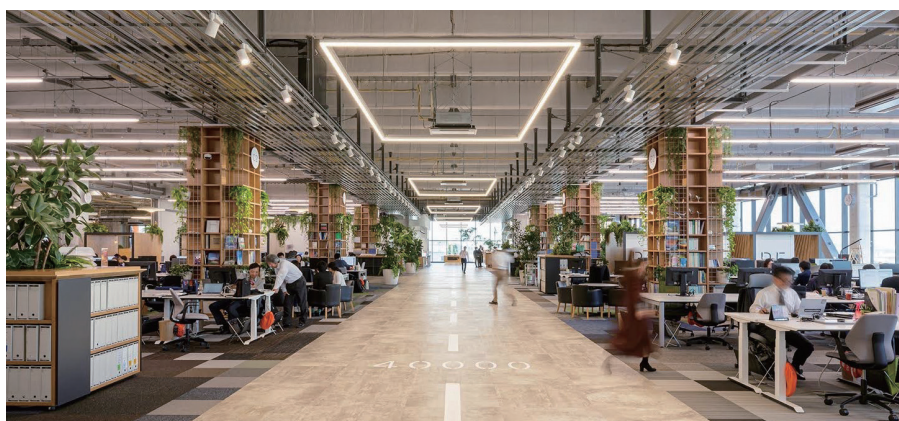
撮影：Nacása & Partners

● 優秀ファシリティマネジメント賞

物流倉庫のメガプレートオフィスと成長するオフィスの取り組み

株式会社 梓設計

ソフトバンク株式会社
株式会社ウフル
株式会社Phone Appli
株式会社JVCケンウッド



講評：大手組織設計事務所が自社のFMに取り組んでいる事例の応募である。2019年8月の移転後、継続して執務環境の分析調査を行い、さらなる改善に努めている。FMの体制も移転プロジェクトチームからフォローアップ委員会、1年後のグローバルアップ委員会へと体制を整え、持続的な発展を期している。企画・計画時点から竣工後の運営維持まで、主要メンバーが一貫して委員会に加わり、FMに携わっている点もよい。新しいワークスペースは、分散オフィスを統合して物流倉庫の5,300㎡のメガフロアに集約したもので、1人あたり面積は1.4倍に増加してい

る。オフィスコンシェルジュ(自社スタッフ)、カフェテリアの新設などのセンターオフィスの充実のほか、ノートPC・iPad配布、サテライトオフィスなどテレワークにも対応している。WELL認証も取得して食を含めた社員の健康にも配慮し、執務環境のセンサーによる測定などIoTを意識したデータ収集の取り組みもある。物流施設地区にあるので、通勤の便は劣るが、それをカバーする魅力を備えるように経営陣と一体となり運営している点は好感もてる。BIM-FMは開発途上だが、来年中にはVer.1が実稼働する予定である。今後の継続的発展にも期待したい

● 優秀ファシリティマネジメント賞

資生堂のワークプレイス戦略と FM部門の使命 —ワークスタイルコンセプトを 実現する取組—

株式会社 資生堂

ジョーンズラングラサール株式会社



講評：大企業の総合的なFMへの取り組み事例の応募である。統括的なFMを推進するFM部は32名を擁し、多面的な業務に取り組んでいる。2017年から各地のオフィスリノベーションに取り組む、2019年にはFM部へと体制・内容ともに拡充された。そして、資生堂ジャパン本社（SJHQ）オフィスの構築、汐留のグローバル本社（GHQ）のリノベーションという大プロジェクトに取り組んだ。オフィスのリノベーションではすべてABW対応のワークプレイスとするなど、意欲的である。FM部の業務は多岐にわたり、レコードマネジメントによる文書電子化と取

納の削減、オフィスコンシェルジュ導入と運営、グローバルなセキュリティ体制構築、委託業務の改善。コスト削減を図る戦略的アウトソーシングなど幅広い。現在は、まだ一部が工事を残しており、利用実績期間も短い。経営トップの人材第一の強い決意のもと、スピード感をもって総合的に取り組んでいる姿勢は評価できる。FM部門のモチベーションも高い。国内施設の戦略的再配置、工場や研究施設への拡充、海外拠点の体制改革なども視野に入れた活動を進める予定で、今後の発展にも期待したい。

● 優秀ファシリティマネジメント賞

ニューノーマルに向けた 分散型イノベーションオフィス NECネットエスアイ株式会社



講評：2015年に第9回奨励賞を受賞した同社の継続的な働き方改革とワークプレイス改革事例の再応募である。今回の応募は、2019年からの分散型の新しいワークスタイル創造への挑戦が主題である。前回受賞時からの発展は、経営トップの「人材第一」の強い意思がFMに反映しており、ワークプレイスの品質向上につながっている点である。ホームオフィスを含めて、分散しているワークプレイスを常時オンライン接続して、「顔が見

える」コミュニケーションに努めている。社長室も常時接続しており、経営トップの思いが反映されている。日本のITサービスプロバイダーとして、自社の働き方改革、ワークプレイス改革に意欲的である点、それがワークプレイスの質向上につながっている点は評価できる。FMの推進体制はプロジェクトチーム優先のもので、継続性、責任と権限の所在に懸念があるが、全員参加的な取り組みは評価できる。

● 功績賞

国内におけるFMに関する研究・教育活動及び海外への発信

加藤 彰一

(三重大学大学院)

講評：1980年代後半からのFM活動、特に2007年の教授赴任以来、三重大学における10数年にわたるFMに関する学部・大学院での教育と、FM関連の研究テーマの調査・分析などの業績、ならびに国内外の情報発信についての応募である。大学・大学院における、10年以上にわたるFM教育の実践は、FMを普及し、継承する世代を育てる意味から、賞賛に値する。FMの調査・分析では、国内の医療福祉施設を対象としたものが中心で、具体的であり、実際の施設計画・改善に応用されているものもある。調査・研究の論稿発表は241編におよぶ。海外のFMへの影響については本賞の評価対象ではないが、同内容の論文が国内で発表されている。調査の多くは実際の事例を対象とするもので、施設の改善にも活用されていることから、施設の発注者・利用者および計画の専門家にもよい影響を与えているものと推察される。総じてFMの発展に寄与する優れた功績といえる。

国内におけるFMに関する研究・教育活動及び海外への発信
三重大学 加藤彰一

米国プライザー教授らとともに POE を BPE 建築性能評価法として発展させた。
Adaptive Architecture, Changing Parameters and Practice, Routledge, 2018

グローバルな研究指導
地域の課題を俯瞰分析して
国際的な視点から解決策を考える

BIMをFMツールとして利用
有価動線シミュレーションをBIM上で行うことで、設計後のBPE建築性能評価を行うことができる。

教室会議における研究の取組に関する意識、学生の研究発表に関する評価

研究の一貫性を確保するPDCAサイクル

● 奨励賞

小規模自治体における公共施設マネジメント(ふじさとモデル)

秋田県藤里町

サウスフィールド・マネジメント株式会社
東京藝術大学教授 ヨコミツマコト
株式会社KENアソシエイツ

講評：人口3,100人、自治体職員74人という小規模地方自治体での公共FMの取り組み事例の応募である。同町は、秋田県の北部、青森県との県境の白神山地を含む地域にある。同町の公共FMの特徴は、職員自らが公共FMに取り組める仕組みを創設し、実行している点にある。庁内に建築・土木関係の技術者も不在で、職員数も少数、予算も小規模という条件などを考慮して、初年度は外部の専門家と協働し、後は自前中心の公共FMの仕組みを構築し実行している。取り組みはFMの基本を意識したもので、データの収集と蓄積、職員による施設点検が可能なマニュアル整備、予算を含めた全庁的な意思決定の場としての係長クラスが全員参加の公共施設マネジメント会議の運営など、小規模地方自治体に適したFMの仕組みが実行されている。公共施設等総合管理計画、個別施設計画は策定済であるが、まちづくりとの連携や全体最適化の実績が見えてくるのはこれからである。今後の総合的かつ継続的なFMの展開を期待したい。

小規模自治体における公共施設マネジメント(ふじさとモデル) 取組み概要

藤里町の『公共施設マネジメントシステム』「ふじさとモデル」の確立

■「ふじさとモデル」

藤里町で構築した公共施設マネジメントシステムは下記のプロセスを職員中心で実施できる仕組み。
・できるだけ簡単、安価で、フレキシビリティのあるシステム
・3年で1サイクルの継続的な仕組み
・全員で情報共有できるシステム

講評 審査委員会委員長 北川 正恭

審査委員会委員 (委員以下 50音順、敬称略) 2020年12月17日現在

- 委員長 北川 正恭 (早稲田大学 名誉教授)
- 副委員長 深尾 精一 (東京都立大学 名誉教授)
- 委員 安達 功 (株式会社日経 BP 執行役員 日経 BP 総研所長)
- 鎌田 元康 (東京大学 名誉教授)
- 斎藤 秀幸 (経済産業省 製造産業局 生活製品課 企画官)
- 下野 浩史 (国土交通省 大臣官房 官庁営繕部長)
- 長澤 泰 (東京大学 名誉教授・工学院大学 特任教授 名誉教授)
- 村田 博文 (株式会社財界研究所 代表取締役)
- 米倉 誠一郎 (法政大学 大学院 教授・一橋大学 名誉教授)
- 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 専務理事)

● 受賞者による講演

第15回 日本ファシリティマネジメント大会
(ファシリティマネジメントフォーラム2021)
Webライブ配信
2021年2月18日(木) 10:00~17:00

特集 SDGsから考える

Special Issue FMの未来

今号は、JFMAに組織されたSDGsタスクフォースの全面的な協力のもと、社会の潮流、都市・建築、さらにSDGsを経営に取り入れている企業の考え方や取り組みなどをご紹介します。またコロナ禍における海外のまちづくりの施策など、参考になる事例が満載です。SDGsタスクフォースが活動の中で得た知見を共有することで、これからのFMを考えるきっかけになれば幸いです。



SDGsとは

SDGs(エス・ディー・ジーズ)は「Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)」の略で、2015年9月の国連サミットで「誰一人取り残さない」を理念に採択された国際目標です。

17の目標(ゴール)とその下に、169のターゲット、232の指標が決められています。

2016年1月1日に正式に取り組みがスタートしました。2030年までに目標の達成を目指し、日本でも政府、自治体、企業、NPOなどがさまざまな取り組みをしています。

SDGsは、認証制度ではなく、企業や団体がそれぞれの事業や活動に合わせて目標を自由に設定し、実行するものです。

詳しくは

国連広報センター

https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

外務省

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>

環境省

<http://www.env.go.jp/policy/sdgs/index.html>

内閣府 (SDGs未来都市及び自治体SDGsモデル事業)

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kankyo/teian/sdgs_2020sentei.html

SDGsタスクフォースの取り組みにあたって

山田 匡通

やまだまさみち

JFMA会長

持続可能でより良い世界を目指す国際目標SDGs (Sustainable Development Goals)は、地球とそこに生きる人々をだれ一人取り残すことなく幸せにしようという壮大な考え方です。国連サミットで2015年9月に採択され、すでに5年を経過しておりますが、2030年までに達成すべき国際目標として各国で推進されています。

SDGsの問いに対する答えを追求していくことは、人間を含め環境全体をいかに持続していくか、そのためにはどのようなマネジメントが必要となるのか、これは、まさにファシリティマネジメント (FM) を通して、人・組織・地球の幸福に寄与するというFMの考え方、それらを具体的な行動に移していくことに他ならないと考えます。

私は、地球の自然と人間そしてファシリティのコラボレーションが大切であると考えています。その3者が新たな共生・共創に取り組むその姿は、サステナブルディベロップメントの新しい時代を切り拓ききっかけともなると思います。

JFMAの理事会でもたびたびSDGsに対しご意見をいただき、SDGsとFMとの関係について検討してきましたが、その結果、2019年末より活動をはじめ、2020年2月に開催したファシリティマネジメントフォーラム2020では、SDGsシンポジウムを開催し多くの示唆をいただきました。その後、JFMAとして、FMの視点からSDGsにどのように取り組むべきか、SDGs×FMとして提言をおこなっていく

ため、似内志朗調査研究委員長をリーダーにタスクフォースを結成し、発展的かつ継続的に活動を進めていただきました。

しかし、タスクフォース発足と同時にコロナ禍となり、その活動を心配しておりましたが、見事、コロナに負けず、国内外の15名を超える専門家・識者の方々にWebインタビューを試み、素晴らしいお話を伺う機会を得ました。日本国内はもとより、米国ニューヨーク、ポートランド、英国ロンドンと、それも素晴らしいSDGsの第一人者の方々にWebインタビューできたことには感心いたしました。

また、タスクフォースメンバーでSDGsの100以上の事例を集めてワークショップを行い、シナリオプランニングを試みるなどSDGs×FMのあり方について検討を進めています。ここからも新たな発見があり、提案があることを期待しております。

このようなタスクフォースの2面からのアプローチは、大変興味ある進め方で、少しでも早く皆さまにこれらの活動の途中経過をお知らせしたく、特集を組みました。ここで、さまざまな立場の専門家・識者の方々のお考えや行動をご報告させていただくと同時に、その示唆を今後の活動に活かし、より有意義なSDGs×FMへの提言、関連する情報の発信につなげていきたいと考えております。

ぜひ、この特集をご覧ください、皆さまの日々の活動にお役立ただいただければ幸いです。そして、今後のさらなるタスクフォースの活動にご期待ください。

世界の構造を変えようとしている ESG/SDGsの潮流

似内 志朗

にたないしろう

JFMA調査研究委員会委員長
JFMA SDGsタスクフォース リーダー



SDGs タスクフォースの発足

2015年に国連で採択されたSDGs (Sustainable Development Goals) への認知がわが国においても高まっている。JFMAでは一昨年の理事会において、SDGsへの提言をおこなうためのタスクフォースの設置が決定された。2020年2月の第14回ファシリティマネジメント大会で、SDGsシンポジウム「SDGsで社会と企業経営はどのように変わるのか」が開催されたが、私自身、そのコーディネーターを務めた関係から、2020年4月からタスクフォースの旗振り役として活動することになった。

すでに多くの企業、自治体、団体などの組織がSDGsについての提言を公表している中で、いわば「後発」のJFMAが何をすべきか、何ができるのか難しさもあるが、「本筋のSDGsとは何か（世界標準）」を知り、それが厳しい内容であったとしても多くのFM関係企業へ本質を伝える。そしてさまざまな業種の裾野を持つJFMAとして、SDGsとともにESG (Environment, Social, Governance) の本質を広くお伝えし、FM関連企業とファシリティマネジャーへ大掴みの方向性とヒントを提示することが、当面の私たちの目標であろうと考えた。

タスクフォースでは、2つのアプローチを試みている。ひとつはFMを取り巻くさまざまな事象、それは身近な環境変化、都市や建築やワークプレイスの変化、あるいはメディアで聴く世界の情報であったりするが、それらから未来の兆しを予見していこうとする試みであり、これらは、次項の齋藤さんによる解説を参照いただきたい。

もうひとつはSDGsを多視点から俯瞰的に捉える

アプローチで、SDGsとESGについて知見のある識者や実践者にインタビューを行った。コロナ禍ということで、もっぱらZoomによるインタビューとなったが、海外在住の方々を含め、効率的かつ親密な距離感でお話をお聴きし、意見を交換することができた。思いもかけないコロナ禍のアドバンテージだった。

インタビュー

前述の第14回ファシリティマネジメント大会におけるSDGsシンポジウム「SDGsで社会と企業経営はどのように変わるのか」で、「SDGsが問いかける経営の未来 産業革命と経営革命に同時に向き合う」の著者の一人でもあるデロイトトーマツコンサルティングの山田太雲氏をメインスピーカーの一人に迎えたが、その際の講演内容は200人を超える聴講者に大きなインパクトを与えた（「初めてSDGsが腹落ちした」と言う人が何人もいた）。このインタビューにおいても、山田太雲氏にはタスクフォースの方向性へ大きな示唆をいただいた。また、最近発刊された「ESG思考」で注目されているニューラル代表の夫馬賢治氏からはオールド資本主義からニュー資本主義への流れについてクリアな座標軸をいただいた。「サーキュラー・エコノミー」を著した中石和良氏には、世界のゼロエミッションの潮流の中で目指すべき資源循環と循環経済の可能性について、ファシリティマネジメント分野にも大いに関係の深いお話をいただいた。

さらに、都市・建築・FM分野では、平松宏城氏・永積紀子氏（GBJ：グリーンビルディングジャパン）

から、持続的・長期的な価値を発現しうる都市や建築のあり方へと修正をしていく具体的手法（LEED、WELL、Arc など）についての有用な示唆と、GBJとJFMAの連携についての提案があった。また、日本建築学会SDGs策定の要を務めた川久保俊氏（法政大学）からは、ライフサイクルの長い建築の持続性を考える時、SDGsに不可欠なのはFMの視点であることに気づかされた。JFMAでFM分野のISOを担う松岡利昌氏（松岡総研）と川村正夫氏（JFMA）からは、国際機関におけるFM-SDGsに関する検討状況と今後の動向に関するお話をいただいた。

今回、インタビューの特徴のひとつは、海外在住の方々との意見交換のハードルがコロナ禍により下がったことである。コロナ禍前の2019年10月にJFMA海外FM視察調査団が訪問した先進的な建築設計事務所として注目されているPLP Architecture（英国ロンドンに本拠）の相浦みどり氏からは、これからの時代におけるオフィスビルのあり方の抜本的な変化の可能性、超高層建築への複合的な都市的要素の取り込みなど、現在進行中の極めて興味深い情報をいただいた。米国ニューヨーク市都市公園局の島田智里氏からは、ニューヨーク市が進めてきた長期環境計画とSDGsの関係、コロナ禍前後に現実に起こっている公共空間の変化などについて報告をいただき、米国ポートランド在住の建築家である柳澤恭行氏からは、米国で最も住みやすいまちと言われるポートランド市の開発理念、住民参加型のまちづくりプロセス、グリーンインフラの考え方などについて、その背景と取り組みを紹介いただいた。

また、SDGsに取り組む多くの企業の中で、とり

わけ先進的な取り組みを行っている会社4社からお話を伺った。セールスフォース・ドットCOMの南紀白浜オフィスの吉野隆生氏からは、風光明媚な南紀白浜におけるQOLも生産性も高い働き方、ローカルコミュニティとの関係についてお話を伺った。リコーの森健一氏からは、働き方改革や社員の生活の質向上とともに、脱炭素・循環経済実現、事業を通じた社会課題解決といった企業理念から実践まで一貫したお話をいただいた。花王の笠井孝夫氏・大谷純子氏からは、企業理念に基づく、原材料調達から廃棄までのライフサイクルにおける環境負荷削減に向けた、ステークホルダーとともに取り組む実践事例について、三菱地所の榎林康治氏からは、主要拠点である大手町・丸の内・有楽町エリアにおけるSDGs以前からの先進的取り組み、2030年を目標として設定した4テーマ、Environment、Diversity & Inclusion、Innovation、Resilienceについてお話をいただいた。

SDGs についての認識

インタビューを通して私たちが学んだことのひとつは、SDGs（あるいはESG）は、「（企業や団体の）生き残り戦略」ということである。産業構造が変わっていき、企業経営も変わることを余儀なくされ、したがって企業を支えるFMのあり方も変わる。これは一時的な変化（流行）でなく、構造的・不可逆的なルール変化である。世界は、「新しい資本主義（ニュー資本主義）」へと変貌しつつあり、例えば、米国経済界ラウンドテーブルが2019年に「株主資本主義をやめる」と宣言したこともその一つである。

これは、利己的な資本主義が、利他的な社会貢献へ変わったということでは必ずしもなく、環境や社会が崩れれば、長期的・持続的に経済は成立しないという認識から、金融業界を中心として、長期的・持続的な投融資に重点が置かれはじめたのである（長期的な利己主義は利他的に見える）。機関投資家とGAFAMなどの新しいグローバル企業が主導し、国や企業に変化を要求している。例えば石炭産業のように、環境や社会に負荷をかける企業や短期利益志向の事業には投資しない、投融資を引き上げる（ダイベストメント）が広がりを見せている。そして、この数カ月でわが国や米国の政治体制も変わり、こうしたサステナビリティを価値軸とした世界の流れは加速することは間違いないだろう。

SDGsが経営に対して持つインパクトは、「SDGsが問いかける経営の未来」の言葉を引用するならば、「攻め」「守り」「土台」という視点が有効である。「攻め＝新規市場」が「企業経営に巨大な事業機会をもたらす（年間12兆ドルの事業機会開拓、3億8,000万人の雇用創出が可能）」と言われる反面、「守り＝企業防衛」つまり「産業構造大転換時代をサバイブするための先手、長期のリスクマネジメント」が見落とされがちである。ESG投資は長期的リスクをもたらす事業（石炭発電事業など）を敬遠する。そして「土台」とは、企業自身の長期的成長の基盤である「社会」「環境」を担保する内的必然性である。SDGsの時代、「攻め」の機会でもあり同時に、現在の事業が継続できるかという「守り」、そして自社の事業継続させる「土台」を忘れてはならない。

インタビューしたいずれの識者からも「日本の

ESG/SDGsへの認識は、世界の中でかなり遅れを取っている」との危機感が示された。SDGsや気候変動をめぐる世界の動きは非常に早く、またルールもどんどん変わっていく。日本企業はその合意プロセスへの対応機会を逸し、結果として不利なルールの中で戦いを強いられることが多いと言われる。そして、コロナ禍でESG投資、SDGsへの動きは一時停滞したが、国によってバラツキはあるものの、ESG投資がむしろ加速している。世界はSDGsのゴールを目指し、BBB（Build Back Better：より良い復興）へ動きはじめています。

ローインパクトでQOLの高い 都市・建築・FMへ

私たちは、どのような都市・建築・FMを目指していくべきだろうか。今、デジタル化と脱炭素という2つの「非物質化」の流れが、世界の構造を変えようとしている。モノが富を生み出す時代からヒトが富を生み出す時代へ、あらゆるものがサービス化していく社会において、これらは「モノからコトへ」「持つから使うへ」といった流れとも符合する。最小限のエネルギーと資源で、人が最大限の生産性と創造性、そしてQOLを可能とする都市や建築の環境へと変えていくことが必要である。また、建設に関わる生産プロセス（サプライチェーン、資源循環など）も含めて見直していくことも必要となる。さらに社会的包摂、つまり社会的経済的弱者や多様な人々を包含する、寛容な都市・建築・FMへの再構築が求められる。

こうした流れは、脱炭素、循環経済、QOLを軸

世界の構造を変えようとしている
ESG/SDGsの潮流

とする社会とファシリティの再構築と言うこともできる。脱炭素と循環経済は、地球から採取するエネルギーと資源のミニマム化（あるいはゼロ化）を目指すことにより、大きくなりすぎた人類の活動と人がつくったファシリティ（広い意味での人工物）による地球へのインパクトを最小化する方向である。同時に、健康で快適な働く環境、暮らす環境を実現すること、貧困な人々、不利な地位におかれてきた女性、障がい者、LGBT などを含むすべての人々のQOL向上を図ることが肝要である。これらの方向へ向け、長期的・持続的なビジネスに再構築していくことが、企業や自治体などに求められる。こうした姿が、新しい資本主義の中で投資家や、次の世代を生きる若い世代から求められていると言える。「新しい時代の新しい器」に相応しい都市・建築、新しいマネジメント方法につくり変えていくこと、そして達成状況の可視化も必要であろう。

FMとSDGsはともに時間軸を重視する

では、脱炭素、循環経済、QOL へ向け、FMは何を行っていけばよいのか。そして企業は、FMに関してどのように舵を切っていけばよいのか。俯瞰してみれば、JFMAの山田匡通会長（世界的な禅の指導者でもある）が描くように、世界は自然と人間とファシリティという3つの要素から成っている。人間が持続的に生存していくためには、人間はファシリティ（広い意味での人工物）を必要とするが、ファシリティと自然とのバランスが崩れてしまえば、人間の活動と基盤である社会が持続しない。まさに、自然とファシリティを含む地球全体の時間軸のマネ

ジメント視点が必要である。考えてみれば、FMは「時間軸」「持続性」に重点を置いているという点でESG/SDGsと親和的だ。

本タスクフォースでは、本号でのSDGsに取り組む識者へのインタビューを踏まえ、今後、FMに関わる多くの方々とESG/SDGsの本質を共有し、ESG/SDGs時代の「FM×SDGs」について提言を行いたいと考えている。SDGsは個々の企業や自治体が置かれた状況やミッションに照らし合わせ、SDGsのゴールへのコミットするものであることから、JFMAは一定の方向感を示しつつも、企業や自治体のFMを下支えする役割が求められると思う。コロナ禍がワークプレイスやファシリティマネジメントのあり方について切実に向き合うきっかけをつくったように、SDGsは環境・社会課題を踏まえた新しい社会・経済への転換の契機であり、転換に伴う切実な生き残り策である。私たちタスクフォースは、そのための材料の提供をしていきたいと考えている。◀

未来洞察から考える SDGs×FMの可能性

FMの目的は、ファシリティを利用する人とその関係者のハピネスであり、同時に社会と地球環境の持続可能性への貢献である。SDGsの考え方と17のゴールは、広い領域にわたるFMとも親和性が高いが、実際にどう取り組んでいけばよいのだろうか。関係者でありたい未来像を描くことで、新たな取り組みの種と共通目的が生まれる。すでに起きている未来の兆しを集めて「未来洞察」のワークショップを行った。

不確実性の高い未来に対して何ができるか

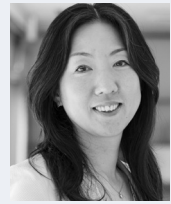
SDGsの17のゴールは、どの1つにしても多様な専門家の知見と連携、官民の共創、当事者の巻き込みが不可欠である。新型コロナウイルスによるパンデミックにより、世界中の人々が直面しているように、医学、科学、社会学、経済学、文化人類学、歴史学、等々、各専門分野からの見解が、異なる方向を示すことがよくある。さらに感染症のような緊急事態とは別に、貧困、格差、環境破壊、気候変動など、全世界的な問題と感染症の関係も指摘されている。例えば、環境破壊による感染症リスク、貧困層と感染症などである。

コロナ禍において、EUは気候変動対策を経済復興の焦点にしたグリーン・ディールを推進していくことを2020年5月に発表した。パンデミックによりデジタルの重要性を再認識し、産業競争力においてもグリーンとデジタルを重要分野と位置づけた(NEXT GENERATION EU)。また、国連環境計画(UNEP)は、「今後、4カ月ごとに新しい感染症が発生する可能性がある。そのうちの75%が動物由

齋藤 敦子

さいとう あつこ

JFMA広報委員会 委員長
JFMA SDGs タスクフォース



来であり、動物から人へ伝播する感染症は、森林破壊、集約農業、違法動物取引、気候変動などに起因する。これらの要因が解決されなければ、新たな感染症は引き続き発生し続ける」と述べている。これらの現実、SDGsの複数の項目に影響を及ぼしていることが明らかである。

このような総合的・俯瞰的な物事の見方は、すでにローマクラブから1972年に発表された「成長の限界」の中に記されている。「成長の限界」は、ローマクラブが資源と地球の有限性に着目し、マサチューセッツ工科大学の教授であったデニス・メドウズを主査とする研究チームに委託し、システム・ダイナミクス的手法を用いた研究の報告書である。この中で「人口増加や環境汚染などの現在の傾向が続けば、100年以内に地球上の成長は限界に達する」と述べている。

それから約50年が経ち、今では数値シミュレーションやAIにより、システム・ダイナミクスの研究もさらに進化している。だが、実際の政策形成やビジネスの現場とのつながりが弱く、何よりも重要なステークホルダーと目的・ビジョンを共有する機会が少ないのではないだろうか。不確実性の高い未来に対して何ができるか、何をすべきか、専門家だけではなく一人ひとりが自分事として考え、関係者と対話する必要がある。

未来予測から未来洞察へ

21世紀はオープンデータの時代であり、専門スキルを習得しなくても、宇宙衛星からのデータを分析して温暖化や気候変動を視覚的・科学的に理解することが可能だ。「成長の限界」では時間をかけてデー

タを集め、分析を行っていたが、今ではリアルタイムで把握することもできる。また、2000年のミレニアムの際、さまざまな業界団体や専門組織から未来予測に関する本が出版された。統計データを用い、中長期的な変化を予測し、30年または50年後の世界やビジネスを描いたこれらの書籍には、パンデミックや自然災害、そしてデジタル・トランスフォーメーションなどの要素も含まれていた。

当時、多くの企業がこれらの未来予測に対して、自社のビジネスをどう成長させていくか、またはイノベーションの領域はどこか、探索を行った。そして、社会課題をテーマとした“ソーシャルイノベーション”という概念が生まれたが、2008年のリーマンショックの後に、社会課題への注目が高まっていくことになる。その背景には、金融至上主義に対して違和感を持った若手世代が社会起業家となり、金融のスキームを持つ人たちが彼らの支援を始めるという動きもあった（この頃から社会起業家向けのコワーキングスペースが世界規模で展開されていく）。

今では、積水化学と住友化学が協働で事業を立ち上げ、サーキュラーエコノミーを実現しようとしている。ごみをエタノールに変換し、再生プラスチックなど有機化学素材を生み出すバイオファイナリーである。また、行政としては都市を果樹園にするコペンハーゲン市、ベルリン発のベンチャー、ECOSIAは使うたびに植樹プロジェクトに貢献できる検索エンジンを開発した。これらは、個々にみると先進事例に過ぎないかもしれないが、「未来の兆し」として集めて俯瞰することで、新しい価値観と世界がどう動こうとしているのかをつかむことができる。

未来はすでに起きている。上述したような「未来の兆し」が世界中にみられる今、未来を予測するよりも、洞察し、そこから新しい価値観やイノベーションの種を発見することが、SDGsに具体的に組み込んでいくために有効である。

そこで、JFMAではタスクフォースメンバーによる「未来洞察ワークショップ」を実施することにした。未来洞察（フォーサイト）は、中長期の経営・事業戦略策定や新規事業創造の際に用いる手法である。ワークショップで実施する理由は、バイアスから逃れるためである。専門性が高く経験知がある人ほど、過去の経験によるバイアスに囚われてしまう。分野や世代の異なる複数人で対話することにより、見えていなかった世界観やビジネス機会を発見することもできる。

新たな世界観を発見する

タスクフォースメンバーは、建築、不動産、家具メーカー、WELL認証コンサル、都市開発、経営戦略、等、異なる事業のバックグラウンドを持つ。初めに、各人が未来を感じる事例やデータなどのファクトを集めて「未来の兆しカード（以下、カード）」を作成した。FM × SDGsを俯瞰できるように「生活・サービス」「ビジネスモデル」「政策・制度」「企業事例」「建築・都市」「働き方・ワークプレイス」という6つのカテゴリーを設定し、情報が偏らないようにした。また、メンバーそれぞれの専門性や知見を活かせるように、お互い重点的に探索する領域を決めて作業を進めた。

カードは約2カ月にわたって作成したが、定期的

にお互いが収集したカードのレビューを行った。同じ情報をピックアップしたケースは少なく、類似事例でも人によって注目するポイントが異なることも新鮮であった。期間を決めてカードが120枚集まった段階で、これらのファクト=兆しから、どんな価値観や新しいライフスタイル、ワークスタイルが生まれつつあるのか、2グループに分かれて話し合った。JFMAでこのようなワークショップを実施するのは初めての試みであったが、メンバーは楽しく作業と対話を進めていくことができた。メンバーの経験や年代が異なるため、集めたカードの観点も異なり、また、ワークショップでもさまざまなアイデアが創出

された。多様な観点で物事を俯瞰することは、システム・ダイナミクスの基本でもあり、今後もこのようなワークショップによる研究およびコンセプト開発は継続していきたい。

現在はまだその途上ではあるが、「未来洞察」から得られたキーワードの一部を紹介する。今後、2021年春に向けてまとめていく予定である。



ワークショップによってグルーピングされた一部の例（試作であり最終版ではない）。120枚のカードが30程度にカテゴライズされた

未来洞察から考える
SDGs×FMの可能性

■マイナスのものをゼロからプラスにする

負のものを資源化、デザインされていないものを美しく、ネガや弱者を新価値にする

■可変性と自給自足

都市のリ・デザイン、もってる資源で応援する、
Work From anywhere

■参加型コミュニティ社会

気が付いていたら参加していた、市民マインド、公共にインパクトをもたらす

FM にどう展開できるか？

ワークショップでは未来の兆しから抽象的なキーワードを抽出していったが、都市やワークプレイスにもあてはまり、今のトレンドの方向性ともあっているともしえる。そして、タスクフォースメンバーが「未来」だと感じているファクトには、現状の枠組みを超えたイノベティブな部分があり、かつ循環型社会がベースにあるようだ。また、これまで大企業では取り組むことができなかった社会課題に対しても、積極的にビジネスとして取り組んでいこうとする動き



基本はオンラインで進め最終回はリアルで作業を行った。新型コロナウイルス感染拡大防止の配慮し慎重に実施した

もいくつか散見できた。

カードをグルーピングしているときに話題になったのが、スマートシティやデジタル・トランスフォーメーション (DX) に関わる部分である。テクノロジーやデジタルを有効活用していかなければ、SDGs も達成できないが、テクノロジーは手段であって目的ではないことはいままでもない。だが、先端事例の中には、冒頭述べたように利用者や関係者をどうハピネスにしているのかがわからないものもあった。実際、デジタル化から取り残されている市民や公立学校もある。FM においてはテクノロジーが今後、新たなビジネスを生んでいくことは間違いないが、まさに FM と SDGs を掛け合わせた戦略が必要になるだろう。新しい生活習慣や価値観をベースとしたストーリーと、サービスとしての FM を検討していくことが望まれる。

今回のワークショップで得た私たちの気づきは、FM 手法を SDGs の取り組みへ十分に活かせるということ。そのためには、関係者で SDGs の切り口で議論を深め、目的を共有し、中長期視点からバックキャストする必要がある。FM は中長期視点と単年度という 2 つの視点で計画を立て、実行・検証していくが、そのプロセスの中で、SDGs について何に取り組むべきか、項目ごとではなく全体を俯瞰しながら、FM の計画に取り込んでいく。企業に閉じず、関係者とも協働しながら進めていく仕組みづくりも重要である。◀

座談会

JFMA SDGs
タスクフォース
座談会



SDGsは企業や個人が何かを実現していくための土台 意識しなくても自然と行動できる環境をつくりたい



JFMA SDGs タスクフォース
リーダー

似内 志朗

にたない しろう

JFMA 調査研究委員会委員長
ファシリティデザインラボ 代表
認定ファシリティマネジャー



JFMA SDGs タスクフォース

齋藤 敦子

さいとう あつこ

JFMA 広報委員会委員長
ココヨ株式会社
ワークスタイルイノベーション部
主幹研究員



JFMA SDGs タスクフォース

上原 諒悟

うえはら りょうご

森ビル株式会社
建物環境開発事業部
認定ファシリティマネジャー



JFMA SDGs タスクフォース

鈴木 将敬

すずき まさのり

三菱地所株式会社
コマース不動産戦略企画部
副主事



JFMA SDGs タスクフォース

矢野 直哉

やの なおや

株式会社内田洋行
経営企画統括部
事業第二企画部部長



座談会では、タスクフォースの皆さんに
今回の活動を通しての気づきやFMとSDGsの関係性などを
ざっくばらんにお話いただきました。

司会 **仲田 裕紀子** なかだ ゆきこ

本誌編集長
認定ファシリティマネジャー

SDGsとのかかわり

—皆さんのSDGsとのかかわりについてお話しください。

上原 私は森ビルでテナント企業のオフィスづくりの仕事をしていますが、あるお客さまで、SDGsを意識した経営活動を顧客や社員に伝えるために、新オフィスにさまざまな仕掛けを組み込んだことがありました。オフィスは、企業の顔であるのと同時に社員の活動の舞台であり、そこに工夫をすることで社内外にSDGsの意識浸透が図れ、可能性を感じる場です。

鈴木 私は三菱地所のまちづくりや都市開発を考える部署にいます。仕事でSDGsを考えることも多く知識はありましたが、今回の活動を通して各企業の考えや具体的な取り組みをより深く知ることができました。時代の流れの中でSDGsの重要性が増しています。当社でもコロナのこともあり、SDGsについて考える機会が増えています。

齋藤 私はワークスタイルの研究に従事していますが、特に昨今、SDGsとのかかわりが深くなっています。思い起こす

と、子どもの頃から環境問題や野生動物について関心がありました。もうひとつは、所属しているコクヨで2007年に社長の発案でエコバツプロジェクトを始めました。カタログ掲載7万品番に環境配慮に欠けることがあればバツ印を付け、3年でそれをゼロにしたのです。2008年にはエネルギーを半減しながら働く人の快適性と創造性を高める実験オフィスをつくりました。これらの活動は協力工場や取引先をも巻き込み、企業がリーダーシップを持って環境問題に取り組むことの大切さを実感しました。

矢野 今回の活動を通して思い出したのは小学校の同級生です。当時PCB(ポリ塩化ビフェニル)問題があり、同級生の一人は壁新聞でPCBの危険性を訴え続けました。今も付き合いがありますが、北海道の美瑛で自分が栽培した無農薬野菜を使った料理を提供するレストランを営んでいます。内田洋行でもSDGsに取り組んでいますが、組織の活動とともに、一人ひとりの気持ちやモチベーションも大事だと考えています。

上原 私の子どもは小学生ですが、自然学校で海のプラスチックごみを集めて、なぜここに漂流しているのかを教わるなど、SDGsと紐づいた学びをしていると感じます。

鈴木 私の世代は公害問題が一巡した後に教育を受け、歴史として学んだというところがあります。一方で地球温暖化など未来にはとんでもないことが待っていると刷り込まれて育ってきたので、漠然とした不安感を持ったまま大人になった世代だと思います。

似内 内発的なこととしては、子どもの頃から人を排除したりされたりすることが生理的に嫌いでしたが、前職で「郵便局のユニバーサルデザイン(UD)」担当になった時にUDに関心を持ち、JFMAでUD研究部会を立ち上げたのもそういう気持ちからです。バリアフリーやUDは当時、福祉的な意味合いで捉えられることが多かったのですが、人の善意のみに依って立つものは長続きしない、むしろ人をモチベートできる資本主義の中で価値を見出さなければならないと言い続けてきました。そこでUD研究部会のミッションを「オフィスのUD導入の価値を明らかにし、導入の道具立てをつくる」として活動をしていました。近年かかわった、ESGやSDGsが社会に善きことと、企業が利益を出すことが相反することではなく、同じベクトルにあるということを知り、UDの構図とよく似ていると思いました。ニュー資本主義的なものが世の中を変えたいと思いますし、SDGsはより良い社会をつくるムーブメントで、そこに自分も参加したいという気持ちがあります。ESGや

SDGsをまちづくり・建築・FMの世界に定着させていくことが、私のセカンドライフのミッションだと思っています。

ワークショップを通して見えてきたもの

—活動の中で「未来の兆し」を示唆する事象を収集・分類し、シナリオを作成するワークショップを実施されました。そこから見えてきたものや感じたことは？

齋藤 識者のインタビューはロジカルで、ファクトをベースに腹落ちするものでしたが、多くの識者が未来に対してシビアな考え方を示されていました。では、FMにかかわる私たちは何ができるのだろうか、タスクフォースメンバーは職種も年代も異なるため、これからの時代を展望するようなワークショップをやってみたいと思いました。SDGsの17のゴールは環境や貧困、ジェンダーなど幅が広く、個々の企業がどれかに取り組むだけでは、17のゴールを達成することはできません。FMはそもそも分野横断なので、解決できることはたくさんあるのではないのでしょうか。ワークショップによって、新しい価値観も見えてきました。

上原 印象的だったのはSDGsの課題をデザインの力で解決しようとするデザイナーたちの執念です。例えばソーラーパネルを観光資源になるような美しいランドスケープに仕上げて例や、飛沫防止アクリルシールドを、ペンダントライト形にしてレストランの食卓にマッチさせた例などです。人が無意識にサステナブルな行動をとれるのが理想だと思うので、デザインの持つ力は大きいと思いました。当社も都市をつくる立場ですので、都市のシステム自体をサステナブルにできれば、利用者は意識しなくてもSDGsに貢献できるのではないかという気づきがありました。

鈴木 SDGsというと少し高尚なものと思えられがちで、未来の兆しを皆で探していく中で、一見SDGsには見えないけれど、異なる視点で見ると当てはまるものがありました。上原さんが言われるように自然に参加できることが大事だと思っています。企業や個人のマインドを変えていくことも大切です。最初のハードルを下げて、自然と参加できる、参加するとちょっとだけ知識が増える、気持ちが変わってくる、こういったことを街や建物に落とし込んでいけないかと考えています。

矢野 私は海外事例が印象的でした。いろいろな人が携わってアイデアを出し合い、一人ひとりの行動が積み重なり、その結果としての事案なのだろうと感じました。誰かの掛け声

だけでは進んでいけないし、主体はあくまでも人だという気づきがありました。知識だけではなく、思いが広がり、それがつながっていくのだと思います。

齋藤 海外には尖った事例が多いですね。まずやってみる前に二の足を踏んでしまうのが日本の弱いところ。日本人は課題意識も技術もあるし実践するためのリソースもあるのに、それを実行するには大きな溝があると感じています。特に行政にはその傾向が強く、企業が成果を出して、やっと政策が変わっていくということが多いのでは。

似内 日本は、全部決めてからでないと動けないところがありますね。ニューヨーク市ではマディソンスクエア周辺を車両通行禁止にしています。まずは実験して、効果があれば恒久化していく。それを都市レベル、行政レベルで行っているのがすごいと思いました。

齋藤 海外で見た水の浄化システムは日本企業のものでした。PCR検査機も日本製です。技術もあるしアイデアもあるのだから、実行が伴えばもっとビジネスチャンスが広がります。

似内 マネジメントが弱いことが日本の課題です。

齋藤 今回見えたことがいくつかあり、ディスカッションしながらFMで何ができるのか深掘りしていきたいと考えています。全体を俯瞰した時に重大な因果がどこにあるのが個人的に興味のあるところ。私一人で考えるより皆さんの脳みそをつないで集合知で考えた方が早いと思っています。

似内 自分で調べ、カードをつくるという行為で、多くの発見がありました。チームで合わせるとすごい数になり、情報は量が質をつくっていくという印象を持ちました。

上原 ある1つの事例に対して、グリーン軸で考えられたものだと思っていたものが、実はコミュニティの話だったり。ワークショップを通じて、SDGsが1つのゴールを目指すのではなく、複数の要素の融合で成り立っているという特徴を体感的に理解できました。

インタビューを通しての気づき

— ESG経営、SDGsをはじめ、さまざまな分野の専門家、識者へのインタビューを通して感じたことや気づき、印象に残っていることなどをお話ください。

上原 Webインタビューという方法を取ったことで新しい気づきが得られました。今までは根底となる信頼関係のもと、Web会議は補完的なイメージがあり、初めての方とはまず対面が基本でした。しかし、今回はWebならではの良い距

離感で、初対面の海外の方とも一緒に家で話をしているような感覚で、会議室で面談の場を設けるよりもむしろ良いインタビューができたと感じました。

似内 それは私も大発見でした。リアルな面談で信頼関係ができると思っていたのですが、そうとばかりとは言えない、むしろリモートの方が親密な関係ができる場合もあるのではないかと。

齋藤 コロナ禍という非常時だからこそ、距離が近くなるというのはありますね。

似内 1年前だったらいきなりZoomでやりましようとはならなかった。でも今はみんなZoomのリテラシーがあり、海外ともつながることができます。インタビューでは、どの方のお話も腹落ちしたし本当に良かった。山田さん、夫馬さん、中石さんは世界の潮流を語っていますが、世界のSDGsやESGの状況についても基本的には同じ認識で、取るべき方向性も共通している。それは平松さん、永積さん、川久保さんなど、皆さん同じで、今後のタスクフォースの方向性を決めるのに迷う要素はありません。また各企業の取り組みは素晴らしく、また同時に多様です。

矢野 インタビューはPC画面越しでしたが、それぞれの方のSDGsへの強い思いが伝わってきたことが全体を通しての印象です。海外の都市開発の話は特に印象的でした。文章をまとめている時に録画を見直していたら、「コロナにおいても社長は人を大事にし、ESGキャラバンを組んで全社員と対話をした」と話してくれた花王の大谷さんの目が少し潤んでいて、それは衝撃でした。そこまで思っていらっしゃる。

鈴木 全体を俯瞰している方のインタビューを通じて、なぜESGやSDGsがこれだけ注目を集めているのか、ずっと自分の腹に落ちてきました。経済構造自体が変わってきていて、それに合わせて企業経営も変えていかなければならないことが改めて理解できました。企業のインタビューからも多くの気づきがありました。どの企業も創業の時から社会に貢献することをミッションにしてきましたが、それが資本主義や経済成長の中で少なからず意識が薄れてきていた。SDGsという切り口で改めてミッションを見直す、あるいは新しいこれからのミッションを意識して長期的なビジョンをもちながら、社員一人ひとりの意識を変えていくことに企業が取り組み始めていることがよく分かりました。そう考えると、SDGsはこれから企業や個人が何かを実現していく土台になっていくものです。だからこそ自分たちの解釈をしっかりと持ちながら取り

組んでいくべきものだと思います。

齋藤 すべてのインタビューからパートナーシップを感じました。パートナーシップはSDGsの根幹ですが、日本はそれをうまく築くことが苦手です。競争原理は資本主義経済では重要ですが、社会を変えるためには、目的、ビジョンを共有しながら責任を持ってパートナーシップや共創を進めることが必要です。国際標準化が進んでいますが、日本が国際的に活躍するためにはパートナーシップが不可欠ですし、何かを変えていくためにはまず行動することが大切だと感じていたところ、インタビューを通して再確認できました。コロナ禍の中でインタビューに応じてくださった皆さんからは「JFMAと一緒に何かをやりたい」といっていただき、これからの展開が楽しみです。

上原 タスクフォースに参加した当初から、オフィスで働く方々、さらには一般に生活している方々がSDGsをどう咀嚼できるかが重要だと思っていました。川久保先生のインタビューの中で、「SDGsの構成はピラミッド型で17のゴール(意欲目標)の下にターゲット(達成目標)、インディケーター(指標)があり、ターゲットとインディケーターはそれぞれの企業・団体が自分たちに合わせてアレンジして設定してほしい」というお話がありました。今はそこが設定できていないために、国連や国、経営がSDGsを先行しても、現場サイドとしては今ひとつ腑に落ちない、自分達は何をすればいいのだろうという戸惑いにつながっているのではないかと理解できました。紙ストローやレジ袋などの1つひとつの取り組みも大切ではありますが、それだけではなく、普段の生活の中にいかに落とし込めるかが重要だと感じます。朝起きてから寝るまでの1日をどう過ごすか、SDGsに照らした新しい暮らし方のモデルにシフトしていくことで、地球も自分も豊かになっていく世界をデザインしていくことが問われているのではないのでしょうか。

FMとの関連性

— 2021年春にはタスクフォースの活動をまとめた報告書を発刊されます。活動で得た知見をFMとどのように結び付けて、展開していくべきか、お考えをお聞かせください。

似内 菅首相は所信演説で「2050年までに、温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする」と表明しました。世の中は変わっていくので、様子見をされていて動かないと取り残されてしまいます。今回の本誌の特集はいわば

中間報告ですが、FMの世界に良いタイミングで情報提供できると考えています。

齋藤 JFMAの役割は、SDGsのもとに持続可能な社会の実現と会員企業の成長を促していくことです。そのためには賛同できる組織と一緒に取り組むことも必要です。企業単独でできる障害者雇用の促進や環境への配慮などはすでに実行されていますが、温暖化対策などはビジネスモデルそのものを変えなければならない場合もあります。報告書では、取り組みのレベル感を示しながら、ビジョンや世界観を共有できればと思います。

似内 JFMAの会員は不動産、建設、ワークプレイスなど多様ですが、未来から現在をを考えるバックキャストिंगの発想はすべての企業に必要です。

上原 SDGsは複雑に要素が絡み合っていて構成されているため、一面的に行動を取り上げて「これは善・これは悪」と言い切れない所があります。お互いに監視しあうのではなく、各企業が自社の事業領域に合わせて、どこに注力するのか、何を達成基準にするのか、アクションプランの立案をサポートできるものと考えていきたいです。今回行ったワークショップのパッケージを提供するののひとつの方法かもしれません。

鈴木 アプローチの部分は企業ごとにさまざまであるべきです。SDGsは認証ではないので、答えはありません。アプローチやプロセスの事例・ヒントをわかりやすく示すことが大事です。多様性を持つことが正しいという発信も必要です。

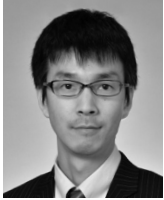
矢野 JFMAの会員企業の先にいらっしゃるお客さまも視野に入れる必要があります。パートナーシップを展開する中で、社会全体で議論を共有できれば動きが活発になります。これからはいろいろな企業や人とのつながりが重要になります。

齋藤 SDGsのゴール達成は簡単ではありませんが、現状を変えていかなければ始まりません。SDGsは関係ない、無理だ、とりあえず目標を書けばいい、そういう他人思考から離れることにチャレンジするのがいいと思います。例えば子どもや違う世代の人と地球温暖化について話してみる、FMがSDGsに反していることがないかといった対話を今まで話していない人としてみるのが重要です。

似内 何に取り組むのかWhatは重要ですが、その前に、なぜ必要なのかというWhyの部分で腹落ちすることが肝要です。そして、先進企業のベストプラクティスから、考え方や進め方を知ることができます。SDGsという共通のゴールを目指して経営を変えていくことが求められています。◀

潮流

SDGsが問いかける経営の未来



山田 太雲

やまだたくも

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
モニター デロイト(ストラテジー)
スペシャリストリード(サステナビリティ)

PROFILE

大手国際 NGO オックスファムで14年間「持続可能な開発」の諸課題に関する政策アドボカシーに従事。2015年の国連SDGs交渉では成果文書案の一部修正を勝ち取る。モニター デロイトでは、サステナビリティ潮流やステークホルダーの動向等についてインサイトを提供している。『SDGsが問いかける経営の未来』共著者。

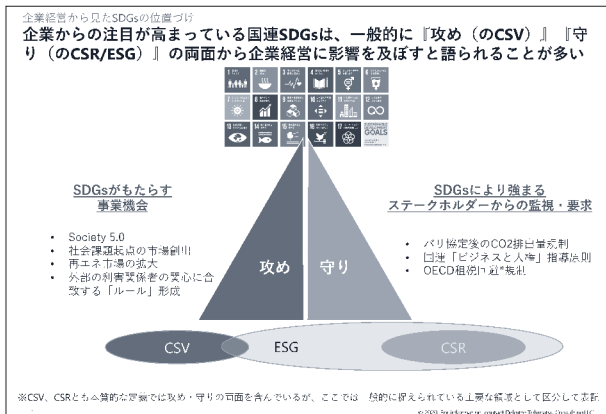
昨年行われたファシリティマネジメントフォーラム 2020 のSDGs シンポジウムの中で、SDGs についての本質をクリアに話し、多くの参加者に感銘を与えた山田太雲氏は、世界中で人道・開発支援を行う国際 NGO オックスファム日本法人を経て、デロイトトーマツ コンサルティングがSDGs コンサルティング業務を開始した時に参加した。世界を知るSDGsのスペシャリストだ。同社で著した『SDGsが問いかける経営の未来』（日本経済新聞出版）は、本タスクフォースにおけるFM × SDGsの骨格の一部となっている。

SDGsの機会とリスク

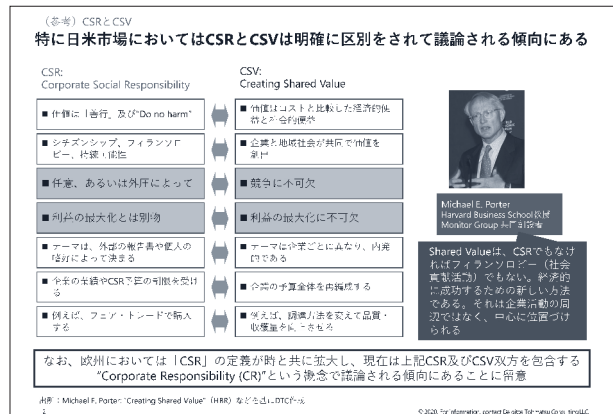
一般的に「攻め（CSV）」と「守り（CSR/ESG）」と語られるが、企業の成長性を見たい ESG 投資家としては守りのCSRだけでなく、攻めのCSVを通じた他社に対する競争優位なども評価したいところである。このため、ESG 評価に攻めの部分を組み込むことも模索されている。また、日本やアメリカではCSVとCSRを分けて考える傾向が強いが、ヨーロッパでは事業の中で社

会や環境に害を生まないことは当然として、事業そのものが社会的価値をもたらすべきという考えがCSRの定義にもなっており、日米のような二元論ではなく、CSRという概念の拡張・進化という経路を辿っている。また、最近ではそれをCSRではなく、CR（Corporate Responsibility）と呼ぶことが多くなっている。

企業の経営企画部門などが、SDGsの「攻め」に事業機会を見出して、SDGsに取り組もうとしていることは間違いではないが、企業全体として考えた場合、SDGsを攻めの外部機会とだけ捉えれば、道を誤る危険性が出てくる。企業自体が短期利益追求型のビジネスモデルを変えないと、新規の事業機会が訪れないどころか、既存のビジネスすら立ち行かなくなってくる。資源枯渇や有能で生活が安定した中間層の減少といった、長期に自社事業に脅威となりうる社会課題は何か、「ステークホルダーに指摘されるから」ではなく、もっと能動的に見ていき、適宜解決に向けて投資する必要がある。そうした課題群をわざわざ国連が示してくれたものが



図表1 企業経営から見たSDGsの位置づけ(攻めと守り)



図表2 CSRとCSV(Creating Shared Value: 共有価値の創造)

SDGs といっぴよい。持続的な成長の土台として SDGs を考えるべきと思う。

TASKFORCE INTERVIEW タスクフォースインタビュー

長期的利益重視への転換

—長期的利益を重視する投資家がエンジンとなり、世界のビジネスを ESG へと動かしはじめていることが背景と考えてよろしいでしょうか。(似内)

山田 今回のコロナを経ても、市場は ESG を捨てる動きをしていません。ESG 投資の影響力が抜きん出ていることもありますが、それだけではなく、コロナ前に戻ることだけではダメで、サステナビリティの方向に前進しなければならない機運が高まっています。またミレニアル世代は、企業が事業を通じて社会正義に対しどのように取り組んでいるか、厳しく問うています。そこをないがしろにしている企業は、いかに儲かっているも従業員からも批判が出る。もっと若い Z 世代は企業に対する圧力がさらに強い。例えば、BLM (Black Lives Matter) など人種差別反対運動を受けて、従前より人種バイアスの欠点が指摘されていた顔認証ビジネスなどから撤退する企業も出ています。

—企業の変革には時間がかかるため、既存モデルを継続しながらうまく変えていく工夫が必要ですが、各企業が最初に取り組むべきことは何でしょうか。(上原)

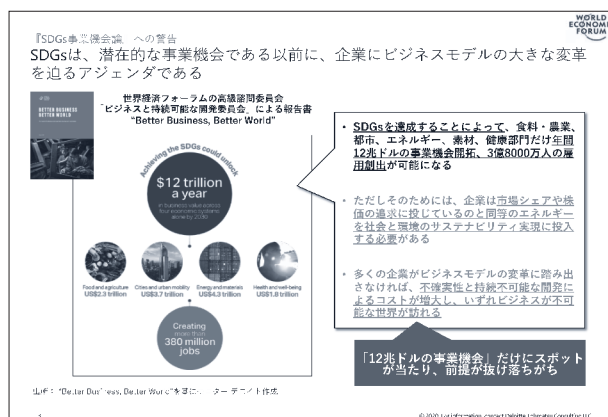
山田 各社のステークホルダーがその企業に対しどのようなサステナビリティ課題を問うてくることになるのか、

それに対して経営はどのような判断を迫られることになりそうかをしっかり先読みしてファシリティづくりやマネジメントをする必要があります。時間軸でいうと、濃淡はありますが、インダストリーによってはコロナをきっかけに、サステナビリティを今すぐやらなければならない企業が出てきました。例えば石油産業は事業の座礁資産化の予測タイミングを大きく前倒しせざるを得ない状況が生まれており、経済の脱炭素化の中に新しい商機を見出ししていくなど、事業ポートフォリオの見直しや、それを支える企業パーパス (存在意義) の定義などに取り組む事例もあります。

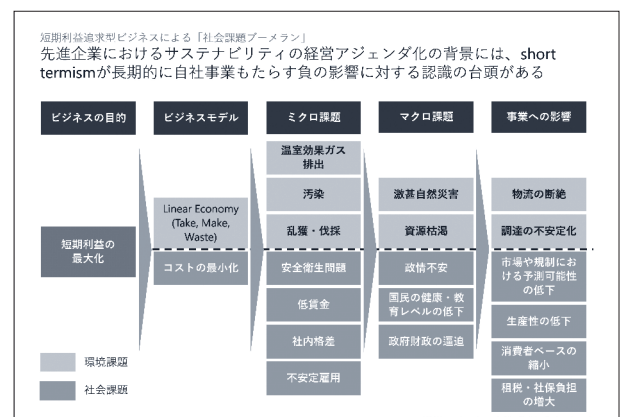
SDGsの時代をサバイブするために

山田 これからは、持続可能性が評価される市場をまずはつくらなければなりません。サステナビリティで勝負したい先進企業としては望むところではありますが、市場の変革は自社のみでできることではないので、政府・国家機関・NGO・金融機関や、場合によっては普段は競合相手である他社とも一緒になって新しい市場をつくり、かつその新しい市場の中で評価される価値を提供していくことが必要になります。そしてこのような新しい戦い方において競争優位のレバーとなるのは、従来のような品質・価格・機能といった観点に加え、ステークホルダーを糾合できる「大義力」や市場ルール形成に影響を及ぼせる「秩序形成力 (アドボカシー能力)」です。

しかしながら、特に欧州の企業が EU という国境を越えた共通市場のルール形成に関与する普段のプロセスの中で他セクターとの渉外の戦略的重要性が高まらざる



図表3 「SDGs事業機会論」への警告



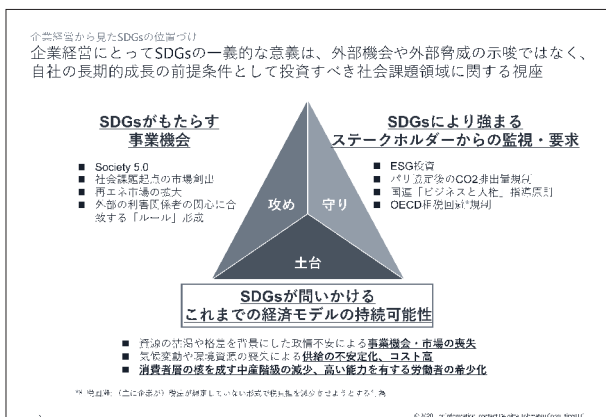
図表4 短期利益追求型ビジネスによる「社会課題ブーメラン」

を得ないのに対して、日本社会にはそもそも企業の経済活動と社会・環境の持続可能性に関する現場の情報が入り込んでおらず、また政府・企業・金融・NGO・学術界などの間に長期の経済社会ビジョンを議論する土壌もないために、日本企業はサステナビリティ課題の重要性判断も、それへの事業を通じた取り組みへの投資判断も遅れてしまい、結果的に自社の戦略に寄せた「ルールメイク」ができず、コンプライアンス的な「ルールテイク」に甘んじる事態が、気候変動、人権、資源循環など多くの領域で多発しています。サステナビリティで価値を出していくうえで日本社会の事業環境が貧弱な分、日本企業は、グローバルの競争よりも能動的にサステナビリティ・センシングを行っていく必要があります。

多くの時間を要する社会課題解決や、DXなどの超短期にも対応しなければならない企業の置かれた状況を考えると、(3~5年という中途半端な期間設定の)中計主義は弊害が大きい。常にその時点から10年先を見据えながら足元で何をするのか、10年後に価値を生むために今やらなければならないことは何なのかを考えることが必要です。また、SDGsを項目別個別に評価をするのではなく、社会課題間の相互関連を意識することが必要。1つの社会課題に対応していても、別の社会課題の弊害となることもあります。

社会的課題の解決

—日本企業はSDGsの複数テーマが連携し、しかも自社のビジネスに経済的メリットがある方策を議論していくことでしょうか。(上原)



図表5 企業経営から見たSDGsの位置づけ

山田 そうです。難しく見えますが社会課題間の結節点が入り込んでくると、オセロみたいにいろんなものがひっくり返ることがあり得るのです。

—複数の課題を解決するユニークな施策を結節点で打つことにより、SDGsにコミットするということでしょうか。(似内)

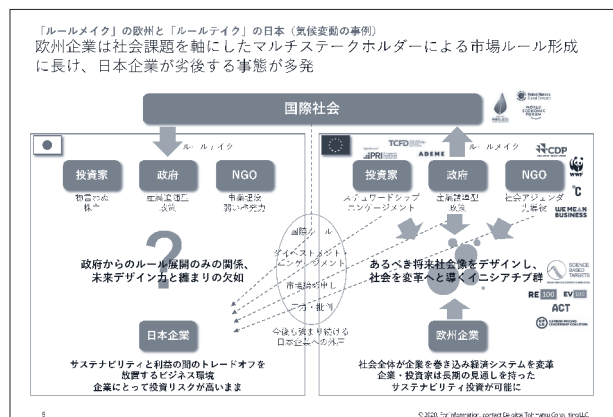
山田 その通りだと思います。

—10~20年の超長期的な価値の捉え方も、毎年見直していくべきでしょうか。普遍性を持たせるべきでしょうか。(鈴木)

山田 難しいですね、両方あると思います。自社に影響を及ぼすと認識する社会課題については、簡単に短期でブレてはいけません。しかし、そこに突然、影響を及ぼしてくる別の社会課題が出てくることもあり得るので、それは短期的にセンシングできていないといけません。長期で目指すところは適当なタイムスパンで定点観測することが重要で、何かしらの動向がありそうな場合は、分析し見直しをすることが必要です。

—SDGsには、複合的・多様な考え方ももともとあるのでしょうか。(成田)

山田 17の個別のアイコンとともに語られるため誤解されやすいのですが、SDGsは17個(ターゲットで数えれば169個)の個別の社会課題リストと見るのは誤りです。SDGsは、国連の「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に含まれる一部です。「2030アジェンダ」を読むと、SDGsに包含される社会課題はそれぞれ相互に連関・影響しあっており、統合的に解決される必要があること、いかなる課題の解決においても、影響を受ける人々の「人権」を基盤に置く必要があることなどが強調されています。



図表6 「ルールメイク」の欧州と「ルールテイク」の日本(気候変動の事例)

例えば、SDG2（飢餓をゼロに）を表面的に見ると「食料増産」に答えを求めがちですが、世界の飢餓の要因となっている農民の貧困、栽培作物の均一化、気候変動による天候異常と災害、といった複数のSDG領域をしっかりとみることにより、石油由来の化学肥料に頼らず、複雑な自然生態系の力学利用による作物のレジリエンス強化と農民の主権を尊重した「食料生産システムの変革」こそがソリューションであることが見えてきます。

コロナ禍の影響

山田 コロナは単なる健康問題ではなく、SDGs全てに影響を及ぼすものです。S領域（社会）では不平等や格差、外国籍や職業等、もともと差別的に扱われていた人たちが、感染しやすく、また支援も受けにくいという格差の構造が如実に表れています。E領域（環境）ではミックスな状況。経済が止まってCO₂排出量が減ったが、経済が動けば元に戻るので、経済の姿を変えないといけないというアジェンダは残っています。また、テイクアウトや医療現場におけるプラスチック利用が増えてもリサイクル業者が潰れているので、すでに廃棄物問題が叫ばれつつあります。G領域（ガバナンス）では、まさに従業員やサプライヤーといったステークホルダーの苦境に対する支援とシェアホルダー（株主）還元の間でどうかじ取りするのかが問われています。欧米では、今後企業がバナンスに従業員代表を入れるべきであるという議論も高まりつつあります。

感染症対策として短期的対策が取られている一方、SDGsやサステナビリティの重要性が高まっています。理

由は次の3点です。①感染者の追跡と人権の両立など、感染症はもともとSDGsの課題、②新しい感染症が増える背景に環境破壊があり環境問題の解決が必要、③これらの認識を企業のステークホルダーが持ち始めています。

一人間の生息領域の問題でもあるとすれば、これを変えることが必要でしょうか。（上原）

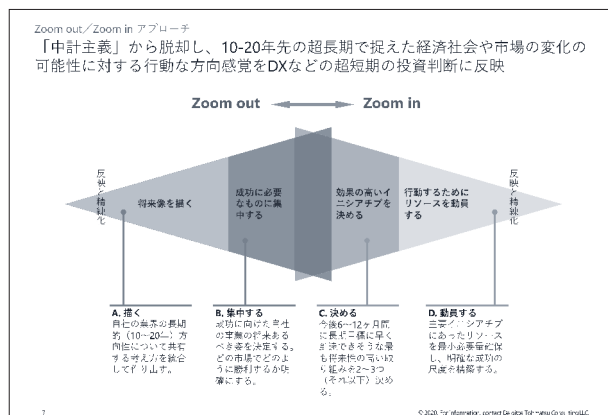
山田 これ以上、動物の生息域を浸食しないことが大前提。都市をコンパクト化できるところはコンパクト化したら良いと思います。エコロジーの尊重は必要。人獣共通の感染症が増えているのは都市とともに、資源採取を行っている場所に人と動物が接触する機会も多い。バージョンマテリアルへのニーズを減らす取り組みも必要です。

—日本政府は目先の感染症対策で、サステナビリティや長期的視点が欠けているように見えますが。（鈴木）

山田 官僚組織はトップのリーダーシップがとても弱い。ボトムアップ思考の弊害が出ています。政治家のリーダーシップと長期目線が求められます。

—JFMAのSDGsタスクフォースへ、何らかのアドバイスをお願いします。（似内）

山田 ハードだけでなく人間との関係性、山田匡通会長の言われるように「自然と人とファシリティの関係を見ていく必要がある」といったスタンスは重要ではないでしょうか。そして実施段階では、企業の誰にどんな話を持って行くと、ファシリティマネジメント上のサステナビリティの価値が上がるのか、企業全体のサステナビリティの価値に貢献できるのか、といったことが提供できると良いのではないかと思います。日本にサステナビリティが定着する良いきっかけとなることを望みます。 ◀



図表7 Zoom out/Zoom in アプローチ

SDGs17目標へのCOVID-19の影響（追記版）

特にS領域において既存の経済・社会格差の更なる顕在化に伴い社会的統合が毀損；S領域は一時的に指数改善も、根本対策の遅れに伴い深刻化が懸念

SDGs目標	COVID-19による影響	COVID-19による懸念
1. 貧困をなくそう	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
2. 飢餓をゼロに	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
3. すべての人に健康と福祉を	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
4. 質の高い教育をみんなに	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
5. ジェンダー平等を達成しよう	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
6. 安全な水とトイレを世界中に	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
7. 再生可能エネルギーを拡大しよう	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
8. 豊かさを増やそう	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
9. 産業と技術革新の基盤をつくろう	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
10. 人や国の不平等をなくそう	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
11. 住み続けられるまちづくりを	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
12. つくる責任、つかう責任	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
13. 気候変動に具体的な対策を	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
14. 海の豊かさを増やそう	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
15. 陸の豊かさも守ろう	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
16. 平和と公正をすべての人に	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害
17. パートナリシップで目標を達成しよう	・ 世界的経済危機（GDP減少、失業率増加、個人消費減少、インフレ率上昇、貿易摩擦（米・中国）等の輸入増・輸出減（米・中国・ASEAN・EU））による収入減少・生活苦（米・中国・ASEAN・EU）	・ 経済格差の拡大による社会的統合の阻害

© 2020 JFMA. All rights reserved. Contact: info@jfmajournal.com

図表8 SDGs17目標へのCOVID-19の影響

潮流

ニュー資本主義の時代



夫馬 賢治

ふま けんじ

株式会社ニューラル
代表取締役 CEO

PROFILE

ハーバード大学大学院リベラルアーツ (サステナビリティ) 修士。サンダーバード・グローバル経営大学院 MBA。東京大学教養学部卒。日本で2013年からサステナビリティの重要性を発信し、ESG投資の概念を日本で普及させた一人。ニュースサイト『Sustainable Japan』編集長。環境省、農林水産省、厚生労働省のESG関連の有識者委員を歴任。著書に『ESG思考』、『データでわかる2030年地球のすがた』等。

2020年に発刊された著書『ESG思考』と『データでわかる2030年地球のすがた』は、日本のESG/SDGsに携わる人々に大きなインパクトを与えた。「経済認識に関する夫馬の4分類モデル」はこれまでの経済的利益と社会的利益は相反すると考える「オールド資本主義」から、地球環境や社会といった経済を支える基盤に配慮しなければ、長期的・持続的な経済的利益が損なわれるという認識を共通に持つ「ニュー資本主義」へ、世界はすでに移行してきたことを明快に示した。今回、タスクフォースにおける基本的方向を強化するものとなった。

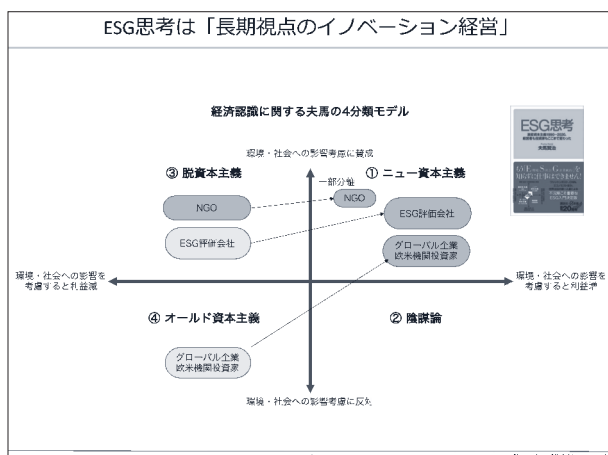
オールド資本主義からニュー資本主義へ

環境や社会への配慮が経営の重しになるという「オールド資本主義」の考えから、今では環境や社会への配慮が利益や売上に貢献して企業価値が上がるという「ニュー資本主義」の考えに変わってきている。この欧米の流れが日本にも来ている。ESGは2006年に生まれPRI(投資行動原則)の歴史とともに発展してきた。日本では、2015

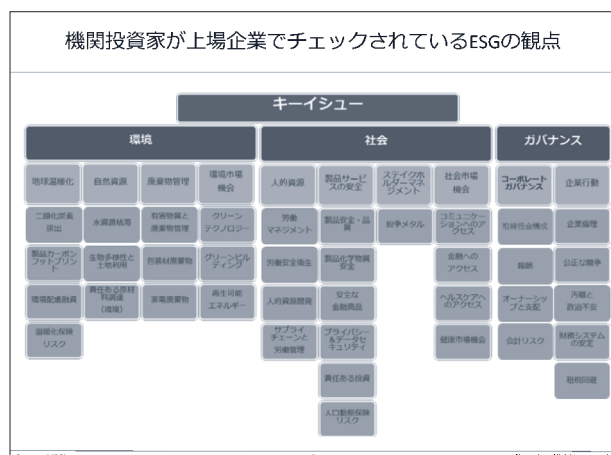
年に年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が参加したが、かなり遅れての参加となった。この年にパリ協定とSDGsが生まれた。2020年、コロナ禍で企業は苦しい時期ではあるが、ESGはさらに伸びている。ここからも、ESGに取り組むことが長期的に経営改善へつながるといって「ニュー資本主義」へ移っていることが見てとれる。

ESG投資額を世界の地域別に見ると日本は低い。評価機関(FTSE社)の評価では、日本の大手の上場企業の平均ESGスコアは香港に抜かれ7番目、評価機関(MSCI社)の評価では、アメリカの上の4番目になっている。アメリカはESGに関心がある企業とない企業が二極化しているためである。日本のESGスコア改善度は他の主要国より低く、関心が高い他国には置いて行かれている。

機関投資家がチェックするESGの中身のうち、S領域(社会)では企業内人事の評価項目が重視されており、人事とセキュリティ関係で6~7割を占めている。E領域(環境)では、気候変動がもたらす災害対策関連が6割程度を占める。



図表1 ESG思考は「長期視点のイノベーション経営」



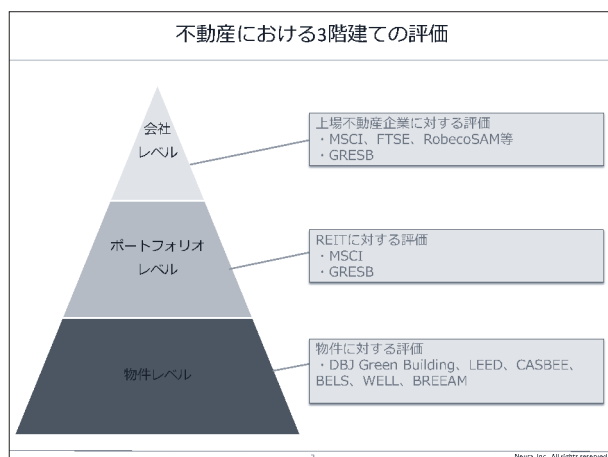
図表2 機関投資家が上場企業でチェックされているESGの観点

不動産に関する気候変動リスク

不動産の物理的リスク評価では、日本の大手不動産会社のリスクが高いと分析されている。このデータはムーディーズの信用格付や株式銘柄分析に織り込まれ始めており、負債金利や株価にも影響してくるため、しっかりとした情報開示が必要である。海面上昇によるリスク対策も始まっており、ボストンではリスクマップを作成して不動産の価値に反映させようとしているが、欧米では一般的なやり方である。日本では遅れているが、ようやく国交省がやる気を見せている。今、日本では、自然災害が増えており損害保険会社が悲鳴を上げている。損害保険が成立しない状況に突入していることが投資家の危機感としてあり、企業を脱炭素に向かわせないと自分たちのビジネスが危ないと損保業界も投資家も認識している。

不動産における ESG 評価は、会社レベル、ポートフォリオレベル、物件レベルの 3 段階に分類される。「会社レベル」は他業種と同様に ESG 評価機関が採点しており、例えば、S&P^{*1}は評価項目が多いが、気候変動対策戦略の中には災害対策が含まれ、人事評価に対するウエイトも高い。デベロッパー業種カテゴリーである三菱地所の MSCI^{*2} 評価はシングル A、悪くない評価だが、グローバルではトリプル A、ダブル A が存在する。例えば、不動産管理業種カテゴリーのブリティッシュランドの評価はトリプル A、経営目標として非常に多くの ESG 目標（非財務目標・SDGs 目標）を設定し進捗開示を行っている。

「ポートフォリオレベル」は、メインは REIT。評価



図表 3 不動産における3階建ての評価

体系は会社レベルと似ているが、ポートフォリオに含まれる不動産の環境性能や健康・ウェルビーイングの観点で評価される。最も有名な GRESB 評価（Global Real Estate Sustainability Benchmark：グローバル不動産サステナビリティ・ベンチマーク）を自発的に取得する動きは日本でも世界でも増えている。早いタイミングで評価をはじめたところは、どのようなリスク対策が必要か分かっているため評価が高くなる傾向が見られる。

「物件レベル」では認証機関によるものが多い。政策投資銀行による DBJ Green Building 認証を取得した物件は賃料が高いという結果も出ている。LEED、WELL、BREEAM などのようなグローバル認証、ZEH（ゼロエネルギー住宅）や ZEB（ゼロエネルギービル）への関心が高まっている。RE100 加盟企業では、積極的に認証取得ビルに入居する動きも出てきている。

変わりつつある世界

SDGs の観点からは、現事業を継続するためにも、やらなければならないことが山積みだということことがわかり、企業にはそのリスク管理の能力が問われている。インフラ観点では、省エネルギー、気候変動対応、働く人の労働安全衛生について投資家の関心が高い。EU では建材などマテリアルに関する「サーキュラーエコノミー」の考え方が導入され、建物を壊した後の木材・コンクリート・鉄筋などの資源循環への投資家の関心も高まっている。

また、コロナ禍を経て、オフィス需要についても戦略

S&P DJが用いている不動産企業のESGファクター

経済	コーポレートガバナンス	7
	マテリアリティ	3
	リスク・危機マネジメント	6
	企業倫理	4
	顧客マネジメント	2
	政策影響	2
	サプライチェーン・マネジメント	4
環境	環境報告	5
	環境ポリシー・環境マネジメントシステム	5
	省エネ	8
	生物多様性	4
	建材	4
	気候変動対応戦略	6
	原材料採掘・省資源	6
社会	社会報告	5
	労働慣行	2
	人権	2
	人材開発	5
	人材採用・離職	5
	慈善活動	3
	労働安全衛生	6
	社会統合	3
	ステークホルダー・エンゲージメント	3
		100

図表 4 S&P ダウ・ジョーンズ・インデックスが用いている不動産企業のESGファクター

かったので対策が遅れたと抗弁しています。

貧困問題・人口問題

—地球環境以外の社会課題、貧困等については、ESG 投資としてどう位置づけられているのでしょうか。(齋藤)

夫馬 貧困削減イコール経済合理性ではありません。貧困削減にはコストが掛かることから、短期的な経済合理性だけでは答えがない。一方で格差が広がることにより、経済活動を阻害する場面が増えてきたことも事実です。暴動等が起こることにより、急進的政権が出てくることを企業や投資家は恐れているので、そこまでの(貧困や格差の)状況をつくり出してしまうと、企業活動に対してネガティブな影響となってしまいます。どこまでやるべきか、見極めて動いている状況だと思います。

—日本における人口減は、環境面ではポジティブ要因になりそうですが、地方都市を「小密(コンパクト化)」化して、人間の活動領域を減らすといったアプローチは ESG 的に有効でしょうか。(上原)

夫馬 環境面では使う資源が減るためプラスの影響になりますが、人口減となって別の問題が出てきます。投資家は環境負荷が下がって喜ぶのではなく、その中で企業はどれだけ売上をつくるか、新たな事業モデルをつくるのかに注目しています。

—人口は経済の源泉ですが、環境負荷の原因でもあります。人口の抑制についてどうお考えですか。(上原)

夫馬 貧困国で人口が増えています。貧しい国では子どもを労働力として捉えていることが原因です。国連中心に各国で家族計画をつくり、出産コントロールをしようという動きはあります。

評価指標・先進企業

—物件単位まで行くと、認証評価制度が国ごとにかなりの数で存在し、あるいは見直されている状況と思いますが、ローカルな基準と国際的に認知されている基準との間で、投資家にとっての重みづけの差はあるのでしょうか。また企業が独自の評価指標を掲げた場合についても教えてください。(鈴木)

夫馬 当然、日本独自で使われている認証評価よりも、グローバルで普及している認証評価の方が(投資家に対して)説明しやすい。一方、日本国内の上場していない

企業や地場企業に対しては、日本独自の認証評価にも意義があります。エリア単位の評価は、コミュニティ開発の評価で説明していくこともできます。どのようなアクションをしているのかに意味があるのです。

—国交省の ESG 投資に関する委員会などを、客観的に見てどう思われますか。(成田)

夫馬 日本版のオリジナルな新しい評価指標認証をつくる動きがありますが、国際基準から見てキチンとしたものになっていると説明をしない限り、企業が認証を取っても投資家には説得力ある説明はできません。日本の国交省がつくったと言っても、(国の)ブランド価値は海外向けには通用しないのです。独自なものをつくることは大事だと思いますが、認証が目的化し満足してしまうのはリスク。グローバル基準を意識して欲しいところです。

—例えば、CASBEE ウェルネスオフィス(CWO) 評価認証は、敷居が低くて取り組みやすいため、国全体のレベルを上げるといふ国策的な意味があると思いますが、機関投資家の目線は違うということですね。(似内)

夫馬 そうです。同感。

—夫馬さんが注目している日本の企業はどこですか。(齋藤)

夫馬 環境省の ESG ファイナンス・アワードの選定員として評価に関わっていますが、最近の注目は花王です。花王の業界は、ユニリーバ、P&G がいて、熾烈な争いのため危機感が高く、必死に食らいつこうとしている結果として、日本の中では高いポジションとなっています。

—その他の企業はいかがでしょうか。(似内)

夫馬 三菱地所はシングル A で良いポジションにいますが、グローバルで見るとトリプル A と差がついています。このように考えると、不動産、建築などを包含しているファシリティマネジメントの皆さんは、できることがいっぱいあるという気がしています。

—まさにそこが、われわれのやりがいがあるところですよ(笑)。これからも、いろいろサジェスションいただけるとありがたいです。(似内) ◀

*1 S&P ダウ・ジョーンズ・インデックス

*2 モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナルによる指標

潮流

サーキュラーエコノミーの時代へ



中石 和良

なかいし かずひこ

一般社団法人

サーキュラーエコノミー・ジャパン 代表理事

PROFILE

松下電器産業（現パナソニック）、富士通・富士電機関連企業で経理財務・経営企画業務に携わる。その後、ITベンチャーやサービス事業会社などを経て、2013年 BIO HOTELS JAPAN（一般社団法人日本ビオホテル協会）を設立。2018年「サーキュラーエコノミー・ジャパン」を創設し、2019年一般社団法人化。日本でのサーキュラーエコノミーの第一人者。

中石氏は現在、サーキュラーエコノミー・ジャパンの代表理事を務める。サーキュラーエコノミーとはリサイクルとは異なり、廃棄物や汚染を発生させないことを前提にプロダクトやサービスの循環のシステムをあらかじめデザインしておくという考えで、SDGs 達成の方法論でもある。欧米の産業界ではサーキュラーエコノミーがスタンダードとなっているという。リサイクルで優等生だった日本はこの動きに乗り遅れているという。サーキュラーエコノミーは、とりわけファシリティマネジメントと関係が深い方法論でもある。

2013年に株式会社ビオロジックフィロソフィおよび一般社団法人日本ビオホテル協会を設立。ヨーロッパ発祥のサステナビリティに特化したホテル協会「BIO HOTEL協会」との提携により、サステナビリティホテルの認証システムとホテルのプロデュースを実施。消費者や生活者にライフプラン提案を思考したビジネスモデルでやってきた。その後、サーキュラーエコノミーに視点を変えた。いくらサス

テナブルなライフプランを提案してもそれをするための製品やサービスが日本にあまりにも少ないので、先に作る側の企業へアプローチが必要だと考え、その核心としてサーキュラーエコノミー原則による持続可能な世界を実現するためのものづくりやサービスサプライを浸透させることに取り組んでいる。また、欧州の動きから日本が取り残される状況を見て、企業だけでなく施策決定者に向けても積極的にアプローチをしている。また、持続可能な生産と消費の両面を同時にアプローチしている点にも特徴がある。活動は企業向けのコンサルティングを中心に講演やセミナーで広くサーキュラーエコノミーや先進的なサステナブルな取り組みの供用を行っている。

サーキュラーエコノミーとは何か

サーキュラーエコノミーは産業革命以降、さまざまな社会課題が生まれたが、それらを解決するための史上最大の革命だと言われている。これまでの資本主義の経済活

サーキュラーエコノミー 3原則

1. **DESIGN OUT WASTE AND POLLUTION**
廃棄物と汚染を生み出さないデザイン(設計)を行う
2. **KEEP PRODUCTS AND MATERIALS IN USE**
製品と原材料を使い続ける
3. **REGENERATE NATURAL SYSTEMS**
自然システムを再生する

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION

Ellen MacArthur Foundation web site: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>
All Copyrights reserved © 2020 CIRCULAR ECONOMY JAPAN & Ken Nakashima

図表1 サーキュラーエコノミーの3原則

サーキュラーエコノミー推進のリーダーシップ



ELLEN MACARTHUR FOUNDATION
エレンマッカーサー財団
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org>



wbcscd
持続可能な開発のための世界経済人会議
<https://www.wbcsd.org>



WORLD ECONOMIC FORUM
世界経済フォーラム
<https://www.weforum.org>



UN environment programme
国連環境計画
<https://www.unenvironment.org>

図表2 サーキュラーエコノミー推進のリーダーシップ

動は、採って・作って・使って・捨てるという一方通行の経済活動で成長拡大をしてきたが行き詰まり、リニアに対しての循環サーキュラーという考え方がサーキュラーエコノミーのベースである。サーキュラーエコノミーをひと言でいうと「廃棄物・汚染ゼロの経済」で、サーキュラーエコノミーの3原則は次の通りだ。①廃棄物と汚染を生み出さないデザイン（設計）（目に見える廃棄物と汚染だけでなく、交通渋滞なども構造的な社会課題として廃棄物と捉える）。②製品と原材料を使い続ける。③自然システムの再生（注目されている。環境や自然に負荷を与えないだけでは足りず、地球を再生する経済活動）。

バタフライダイアグラム

この3原則を実現する経済システムの中核が「サーキュラーエコノミーシステム・ダイアグラム」通称バタフライダイアグラムである。特徴は循環が左右に分かれており、資源の性質によって循環のさせ方が違うことを表している。左側が生物学的サイクルで再生可能資源の循環。右側が技術的サイクルで枯渇性資源の循環。このふたつを分けて考えないといけない。

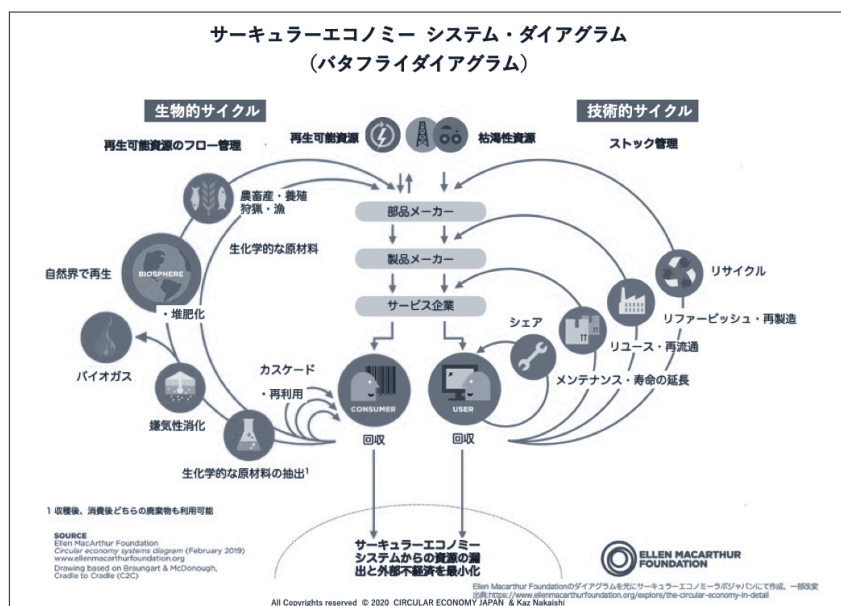
左側の生物学的資源は基本的にだんだん劣化しながら再使用していき、最終的には土に返すか、生物圏に戻して、それが栄養素になって新しい再生資源が生まれてくる。右側の技術的サイクルでは基本的に自然界には戻さない。

経済活動の中で循環させないといけない。循環のさせ方でも順番がある。円の内側から外側に広がっている絵で表している。まずはメンテナンスで寿命延長、次は違う人に使ってもらうリユース・再販売、それでも製品が使えなくなったらリファービッシュ・再製造、最後の最後はリサイクル。当然、内側から外側に向かうほど、新しいエネルギーや労働力や副産物が必要になるので、できる限り内側の循環をする設計にする。この生物学的サイクルと技術的サイクルは一緒に回せない。再生可能資源と枯渇性資源を混ぜてしまうと、この循環が上手くいかない。もし混ぜたとしても、しっかり分離できる仕組みが必要となるので、複合型の製品を作る場合は重要なポイントとなる。

リニアエコノミーからサーキュラーエコノミーへ

オランダ政府がサーキュラーエコノミーの意向を明確に政策化した時に出した特徴的な図がある。左側がリニアエコノミー、従来型の直線型の経済、真ん中がリサイクリングエコノミー、まさに日本がこれまでやってきた3Rの取り組みだ。基本的に廃棄物はあるけれど、その廃棄物をできる限りリサイクル循環させる。もともとこの発想は日本のゴミ最終処分場の延命を図るためにスタートした取り組みだ。しかし、サーキュラーエコノミーはリサイクリングエコノミーの延長線上ではない。根本的にデザインやシステム設計を変えなければならない。最初から廃棄物や汚染が出ない設計をすることで経済を回すものだ。

サステナビリティ目標とサーキュラーエコノミーの関係性だが、持続可能性の目標は主にSDGs、Decoupling（経済成長とウェルビーイングの成長と資源使用を切り離す概念）、Planetary Boundaries（地球の限界の中で成長をどうするか）、パリ協定の4つである。サーキュラーエコノミーは、3原則とシステムをベースとした経済の仕組みそのもので、これに移行することによって自然に4つのサステナビリティ目標が達成できると考えている。SDGs17のゴール全てに貢献できるわけではないが、大半のゴールに貢献できる位置付けと思う。



図表3 サーキュラーエコノミーバタフライダイアグラム

サーキュラーエコノミーのリーダーシップをとっているのが、エレン・マッカーサー財団で、他は国連環境計画、世界経済フォーラム、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）だが、どれもほとんど企業主導で、国や自治体加わり世界的な取り組みになっている。

初めにサーキュラーエコノミーは「廃棄物・汚染ゼロの経済」と言ったが、企業はさらに一歩踏み出していて、「サーキュラーエコノミーは人類が持続的に繁栄するための地球を再生する経済システム」と言っている。コロナのショックがこの動きを加速している。

TASKFORCE INTERVIEW タスクフォースインタビュー

サーキュラーエコノミーとSDGs

—サーキュラーエコノミーは、SDGs を実現するための経済システムと考えてよいでしょうか。（成田）

中石 サーキュラーエコノミーに経済システムが移行すると自然にSDGsのゴールが達成できます。もともとサーキュラーエコノミーはSDGsを前提とした仕組みではありません。しかし今、企業はサーキュラーエコノミーによりSDGsに貢献できるというビジョンを描きはじめています。

—逆に言えば、サーキュラーエコノミーでは、達成しないSDGsの項目もありますか。（似内）

中石 経済活動だけで解決できない問題はあります。しかし、ウェルビーイングを実現・向上するための経済システムという捉え方によって変わってきており、そうすると医療問題、教育問題の解決など、より広いSDGsのゴールま

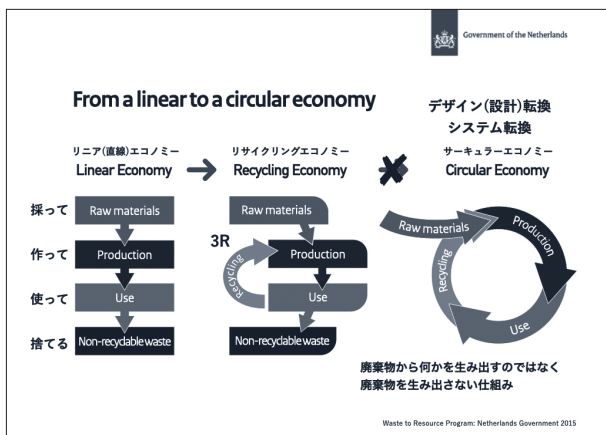
でカバーすることができます。欧州、特にオランダや北欧はそうした視点に変わりつつあります。

—経済活動が利益だけでなく、持続的繁栄とかウェルビーイングにシフトしていることは、経済とサーキュラーエコノミーの距離がより近くなりつつあると理解してよいでしょうか。（似内）

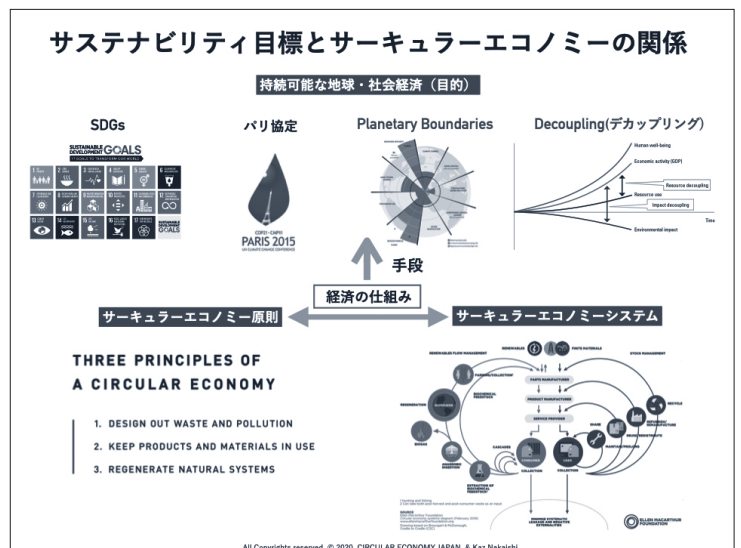
中石 サーキュラーエコノミーのスタートは資源循環と資源生産性の向上でした。その概念で止まっている人たちはたくさんいます。しかし今は、持続可能な社会を実現するための経済のあり方は、社会領域にも広がりが出しています。先進国ではGDPに代わってヒューマン・ウェルビーイングが指標となりつつあり、資源や環境を保全した上での経済成長という従来の考えから、資源や環境を保全した上でのウェルビーイング向上という考えになってきています。さらに「自然に負荷を与えない」から「自然を再生する」へと一歩踏み込んできています。国によりレベルが違い、先進国と発展途上国のこれからのあり方は違うため、発展途上国では、GDP・経済成長がウェルビーイングに貢献できる要素は残ると思います。

世界の動き

—FMに関連していえば、財政的な理由からも公共施設やインフラでは長寿命化や総量削減が求められていますが、究極的にはバタフライダイアグラムのようなサーキュラーエコノミーに行きつくのではと思います。しか



図表4 リニアエコノミーからサーキュラーエコノミーへ



図表5 サステナビリティ目標とサーキュラーエコノミーの関係

し、循環を前提としたシステム実現には相当な変革が必要だと思いますが、どう思われますか。(似内)

中石 ドイツの産業構造は日本に近いです。ドイツでは総合的な政策としてはサーキュラーエコノミーへの移行は進んでいません。廃棄物管理マネジメントや資源生産性のポイントで先進的に取り組んでいて、ドイツはそれをサーキュラーエコノミーのコンセプトで取り組んできましたが、今の広がりつつあるサーキュラーエコノミーの概念には当てはまらないとドイツ自身も認識しています。現在、EU 諸国 23 カ国がサーキュラーエコノミーへの転換のための具体的政策や戦略を打ち出しロードマップを描いて、2015 年くらいからスタートしています。ドイツは先行する事例全てを調べ分析し、それをベースにして何をやるか考えており、今年中に打ち出してくると思います。その時に重要視しているのは、産業界と国民と一緒に物語をつくるという発想です。2050 年にどうあるべきか、どうなるべきかからスタートして、じゃあ産業はどう変えていく、そういう発想で今やっています。

—アジアに目を向けると、中国などはどうでしょうか?(似内)

中石 中国はもともと 2009 年に循環経済促進法を施行して、ヨーロッパと同じくらい先進的な取り組みをしていましたが、当時は資源効率と資源生産性が中心でした。それが 2013 年に「循環経済短期行動計画」を出し、国家戦略 5 カ年の中でグリーン経済を打ち出してサーキュラーエコノミーの取り組みが始まりました。2018 年に EU とサーキュラーエコノミーの協同推進の覚書に署名しています。中国のサーキュラーエコノミーの概念も欧州型に変わってきています。その象徴が 2017 年 12 月の廃プラスチック輸入禁止です。中国は国立の工業団地が 100 くらいありますが、そこでサーキュラーエコノミーへのモデルケースが続々とスタートしており、企業からもサーキュラーエコノミーの事例がどんどん出ています。

日本の状況

—サーキュラーエコノミーという点で、日本は世界から取り残されている状況なのでしょうか。(似内)

中石 日本の 3R の概念は 1999 年に世界に先駆けて打ち出し、政府主導でインフラを整え、国民皆さんがゴミを分別するなど行ってきました。成功モデルをつくったのですが、廃棄物ありきで、もともとの着想が最終処分場

の延命でした。ところが知らないうちに世界は廃棄物や汚染を出さない経済の仕組みをつくらうという方向に変わってきましたが、日本はその切り替えをできなかった。日本はずっとやってきたという自負が強く残っているために移行機会を失ってしまったことと、既得権をもつ企業が新しいモデルへの移行を拒絶する場合もあり、そこに對し政府も明確に方向性を出せないでいます。

—日本政府、各省庁の動きはいかがでしょうか。(似内)

中石 経済産業省が循環経済を意識し循環経済ビジョン研究会を立ち上げ、また環境省と一緒にプラスチック循環経済の研究会をやっています。世界の先進事例を調べ、日本は遅れているから新しいビジョンで経済の仕組みをつくるべきだとまとめて企業向けに発信していますが、受ける側の企業は「丸投げされても困る」との反応だったと聞いています。(笑)

—政府がリーダーシップを取らないと動かないかも知れませんね。(似内)

中石 欧州はその典型で、EU と各国政府がリーダーシップを取り、必要な法律の改正や金融の仕組みを変えるなど、積極的にやっています。

—日本企業の実践事例などはありますか。(成田)

中石 日本でもグローバルを相手にビジネスを行っている企業、海外売上高が高い企業は積極的にサーキュラーエコノミーのコンセプト、ビジネスモデルに変わってきています。その典型がブリヂストンやコマツ、ダイキン等です。トヨタ、ホンダという自動車産業も積極的に技術革新を起こそうとしています。ところが国内中心の企業はなかなか移行するきっかけがない現状です。

—建設、不動産、ファシリティマネジメントの分野もその中に入るのでしょうか。(似内)

中石 そうですね。世界の資源消費の 40% が建設産業です。そういう意味ではサーキュラーエコノミーにおいて重要な産業ですが、まだまだ世界的にも移行が進みづらい産業です。一方では LEED 認証も広がり、サーキュラーエコノミーが融合した形で、建築を中心にその周りに関係する環境も含めて持続可能性をどのように実現するかという流れができています。LEED 認証の中に「Cradle to Cradle (ゆりかごからゆりかごまで)」認証の建材や家具を使うことが要求されています。

—フィンランドでは都市レベルでのサーキュラーエコノ

ミー実践に感銘しました。住人がゴミを出すことに関して意識が高く、家庭レベルで分別をすることを皆がキチンと努力しています。都市が行っている面白い事例はありますか？（齋藤）

中石 欧州の事例はたくさんあります。特に注目を集めているのはオランダです。アムステルダム、ロッテルダムあたりです。パリとロンドンも積極的です。都市としてのロードマップをしっかりと描いています。明確な政策として100ページ以上のレポートを出しており、具体的な産業別取り組みを自治体ごとに出しています。北欧の都市は参考にはなりますが、産業構造や都市の人口密度を考えると、パリやロンドンの取り組みの方が参考になると思います。

—自治体のリーダーシップがないと難しいですね。東京都や大阪市が頑張らないとダメですね。（齋藤）

中石 東京都が2019年12月23日に「ゼロエミッション東京戦略」を出し、2050年に東京都をCO₂ゼロ都市にするロードマップを公表しました。しかし具体的な実践方法ができていないように思えます。一生懸命やっていますが、企業や市民を巻き込む実践的な取り組みには至っていません。

保有から使用へ

—中石さんの著書に「B to C ビジネスの場合、製品の売り切りだと企業は消費者の循環経済行動を把握・コントロールできにくいですが、シェアやリースなどサービス化すれば可能」とありましたが、十分あり得ると思えました。（似内）

中石 そうです。しかしひとつ大きな障害があります。企業側にすると従来型の「売って終わり」のビジネスモデルから前提を変えないといけません。従来は売った時に売上がでるが、サービス提供になると期間が経たないと回収できない。会計のあり方や、長寿命で改修・改善しやすい製品設計のあり方も変えないといけません。企業にとってハードルが高いのは確かです。

—フィービジネスに近い産業構造になりますが、時間を掛ければ可能性はあるのではないのでしょうか。（似内）

中石 その通りです。10年、長くても2050年までには基本的に耐久消費財所有の概念がなくなると思います。それはサーキュラーエコノミーの原則から考えてもそうで

すし、消費者の志向も変わってきている。企業側の企業価値を高めるための方法論も完全に変わっています。

—モノをサービス化・クラウド化するイメージですね。（似内）

中石 モノが常時接続状態になり、そこからさまざまな消費者行動データがリアルタイムで把握できる仕組みになってきます。消費者も所有よりもサービスとして購入する方が、より良い生活ができる感覚になってくるでしょう。—保有して物欲を満たすのは、20世紀的な遺物になってくる気がします（似内）

中石 これからは所有するよりもサービスを買う方が、メリットが高くなる。消費者向けのカスタマイズがリアルタイムでできるようになる。借りることにより生活の質が上がってくる。まさにそれがサーキュラーエコノミーです。モノを売らない産業構造に企業側が変わってきています。東芝や日立、三菱といった企業は、すでに売るのはモノでないという発想になってきていると感じます。

—サービス化の他に、サーキュラーエコノミー実現のためのポイントがあれば教えてください。（齋藤）

中石 サービス化は一つの方法論です。それによりサーキュラーエコノミーの目指す社会が実現できます。

—若い人は車やスーツケースを買わない、映画や本もレンタル。メルカリとかでシェアすることがイコール全体の物資量が減るわけでもない。ゴミを減らそうと思ったら違うポイントも必要かと思えます。（齋藤）

中石 メルカリは大量購入大量廃棄を促す仕組みになってしまう可能性があるかもしれません。シェアすること自体がサーキュラーエコノミーではなく、ベースになるモノのつくり方や循環の仕方がサーキュラーエコノミーの原則に沿った上で、シェアなどのサービスモデルがある。車やスーツケースもメーカーが所有して、サーキュラーエコノミーのコンセプトでモノづくりをする。また、廃棄物を減らすためにメーカーが所有する。

—モノをシェアするのは、直接的なサーキュラーエコノミーではないかもしれませんが、利用率を高めることでモノの総量を減らす意味では効果があるのではないのでしょうか。（似内）

中石 物のつくり方や使い方がサーキュラーエコノミーの理想に行く過程では、今ある物をどれだけ効率良く使って総量を減らすかが今の段階だと思います。

サーキュラーエコノミーの背景

中石 EUでは、啓発段階後に産業界全体がサーキュラーエコノミーへの全面移行をスタートしても、完全に移行できるのに25年掛かると見立てています。EUは、2050年温室効果ガスゼロを目指すため、完全に経済システムをサーキュラーエコノミーに変えようとしています。ということは2025年まで、今から5年しか時間がないのです。なぜそこまでやるかは、それが産業の国際競争力になるからです。欧州経済は衰退しているため、欧州が繁栄するためには何をすべきか、という発想です。中国とアメリカで世界の産業を握っている中で、対抗していくためには、彼らがやっていない領域で成長を見出すしかなく、EUは倫理とルールをベースとした産業をつくること、そのためにはデジタル化が必要でインダストリー4.0の概念となり、サーキュラーエコノミーを組み合わせることで新しい産業領域をつくらうとしているのです。中国とアメリカのさらに上の概念に行こうとしています。

—つまり倫理とルール、あるいは大義と言ってもいいかもしれませんが、そうした戦法によって、比較的小さいEUが中国やアメリカを動かさうということですか。(似内)

中石 それがSDGsであり、パリ協定でありPRIです。この辺の概念を欧州がつくっています。それも企業が中心に組み立てている。この辺の倫理とルールをつくった上で、中国やアメリカのより上位の概念で競争しようとしています。この産業構造変化を見た時、日本がこれからどうすべきか明らかです。(ルールメーカーの)欧州に寄り添っていくべきでしょう。欧州にない環境技術、環境イノベーションを日本企業はたくさん持っていますので、「欧州が狙う領域の中で、欧州と差別化を図りながら中国やアメリカの上をいく」、これからの競争戦略では重要だと思います。

—FMはそういう発想からすると遅れていて、不動産業界がもっと変わらなくてはいけないのか、ビルオーナーなのかユーザーなのか、その辺りでどうすべきというお話があれば教えてください。(齋藤)

中石 全て変わらないといけません。欧州は政策を変更して、リーダーシップをとりながら規制や課税の枠組みをつくっています。さらに教育制度で子どもの頃からそういう意識が植え付けられる環境にあります。それらが一体となって先行している。そして最近では機関投資家です。例えばLEED認証がないと投資しづらくなるし、入居テナン

トも認証の有無をビル選択の際に考慮に入れます。

建物は「マテリアルバンク」

中石 建物のサーキュラーエコノミーの概念は「Building as Material Banks」です。文字通り建物は巨大な「資源の銀行」です。建物解体時に、その素材は次の建物の素材になる。また、建物に使われた素材を全てデータベース化することで、再利用時にデータを活用できるようにする。今は産業廃棄物ですが、このようなコンセプトにより関連技術のイノベーションが起きてくるはずですよ。

—リサイクルとは違い、そのまま使うのでしょうか。(齋藤)

中石 そのまま使えるのがいい。しかしそうとばかり言えないので、ある程度リサイクルに回す。その観点で「Cradle to Cradle (ゆりかごからゆりかごまで)」。再使用・再利用の前提でデザインをする。

—サーキュラーエコノミーがコンセプトであり、リサイクルは技術と理解すると分かりやすいですね。(似内)

—欧州の方はコンセプトをつくるのが上手ですね。(齋藤)

中石 欧州の人は本当に上手ですよ。

—「Building as Material Banks」はイメージしやすい説得力がありますね。(似内)

中石 最近はArup(アラップ)^{*1}とエレン・マッカーサー財団が連携し、最新のファシリティマネジメント系のレポートでは、「不動産はどうかあるべきか」に言及しています。エレン・マッカーサー財団のホームページの中にパブリッシングというページに公開されています。

—消費者がそこに価値観を見出すための手立て、生活に取り込んでいくための方法があれば教えてください。(重綱)

中石 現実には、日本では消費構造が変わっていない。皆さんに「ご自身はどうですか」と質問するのですが、環境意識はあったとしても行動に結びついていない。これが一気に変わる可能性があるのはZ世代です。この世代は学校でSDGs、フェアトレードを学び、気候変動問題などが常に情報として入ってくる世代なので、話してみると、彼らの発想はY世代やミレニアル世代以上と完全に変わっている印象です。Z世代が経済の中心になった時、日本も大きく変わるのではないのでしょうか。そんなに遠い話ではありません。◀

*1 国際的な総合エンジニアリング会社

都市・建築・FM

都市・建築の価値を可視化する



平松 宏城

ひらまつ ひろき

株式会社 ヴォンエルフ
代表取締役 CEO

PROFILE

一般社団法人グリーンビルディングジャパン共同代表理事。大阪外国語大学卒業。日米の証券会社に約20年間勤務後、2002年にメリルリンチ証券マネージングディレクターから、ランドスケープデザイン/グリーンビルディングの世界に転進。環境NPO(JXDA)での経験を経て、社会起業家として2006年株式会社ヴォンエルフ(旧CSRデザイン&ランドスケープ株式会社)を創業。公的機関、民間企業、金融システムの横断的連携を図り、サステナブル・ランドスケープとグリーンビルディングの普及促進、持続可能な都市環境再構築の枠組み作りを目指す。LEED AP(BD+C,ND)、LEED フェロー。



永積 紀子

ながつみ のりこ

株式会社 ヴォンエルフ
取締役 COO

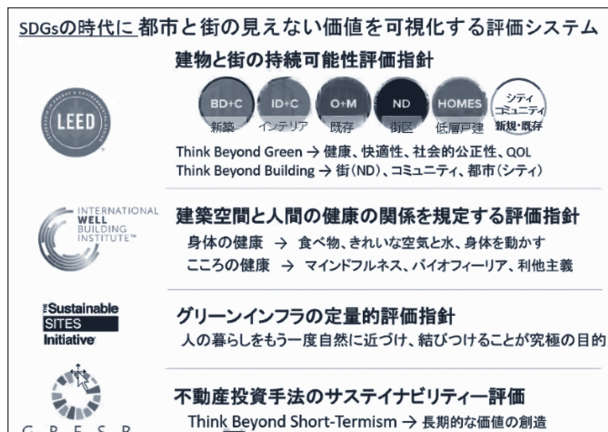
PROFILE

一般社団法人グリーンビルディングジャパン理事。東京工業大学理学部卒業。株式会社ヴォンエルフ(旧CSRデザイン&ランドスケープ株式会社)創業メンバー。ランドスケープデザイン、都市や建築のサステナビリティに関するコンサルティングサービスを提供。多数のLEED認証プロジェクトを統括。環境・社会課題、特に貧困・ジェンダー格差等の解決を目指す。LEED AP(BD+C,ND)、LEED フェロー。

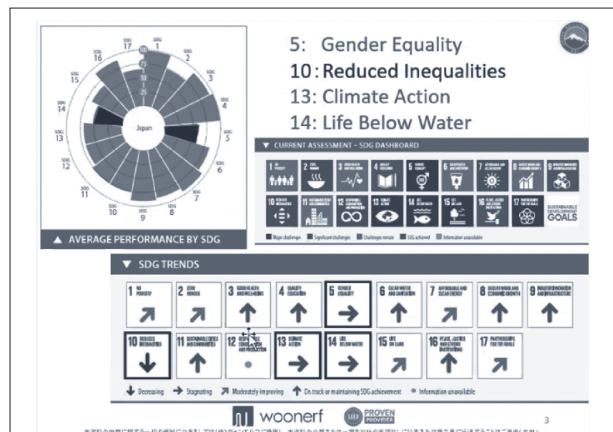
わが国でのLEED、WELLなどグリーンビルディングの指標の第一人者である平松氏は一般社団法人グリーンビルディングジャパンの共同代表、永積氏は理事を務めている。脱炭素社会、そしてSDGsが主題とする社会的包摂や多様性への寛容が求められる時代、都市や建築そして企業のあり方も変わることが求められている。ESG投資も社会的・環境的課題を解決し、長期的・持続的な価値を発現する都市・建築・企業へ向かう。これを「見える化」するためのグローバルベンチマーク指標がLEED、WELL、SITES、Arc、GRESBなどである。こうした指標に牽引された変化がすでに見えはじめている。ファシリティマネジメント分野と関連深い方法論である。

平松宏城：With/post コロナにおけるSDGsとグローバル認証

COVID-19前からのトレンドは、非物質化(デジタル化)と脱炭素化への経済パラダイムシフトだ。この流れはCOVID-19で加速している。こうした価値軸に沿って都市空間の更新が必須となり、その成否によって都市間競争の中で街が選ばれる時代になるだろう。そして、選ばれる鍵はQuality of Life(クオリティ・オブ・ライフ)と長期的な価値創造(ESG金融主流化)である。感染症により都市が分散・衰退するという話もあるが、これまでの歴史を見ても長期的な都市の優位性は不変と思う。しかし人が中心の都市への変更の中で、ワークプレイスの更新、車中心につくられた道路空間の再配分等が必要で、ウォークビリティ、バイオフィ



図表1 都市と街の見える価値を可視化する評価システム



図表2 「サステナブル・デベロップメント・レポート2020」の日本のSDGs目標別達成度

リックデザイン、グリーンインフラなどがキーワードとなってくる。SDGs 関連では、社会の分断が広く深くなっていく中で、弱者を受け容れる包摂的社会と多様性への寛容が大事になってくる。また、ESG やインパクト投資などを呼び込むためには、効果を検証する際の「データの説明力」が求められることになる。KPI 計測に基づくデータ分析とベンチマーキングによる効果検証が求められる。

更新されていく空間とは、建物室内、建物全体、街区、キャンパス、そして都市である。しかし、それらの空間を作り替える時の軸は見えずらく、したがって、その見えない価値を「可視化」する必要がある。その「可視化」のための評価システムとして、LEED、WELL、SITES、GRESB などへのニーズが高まっている。

さらに現在、データを計測して効果を検証する Arc が世界的に使われるようになってきた。測る対象は、エネルギー、水、廃棄物、交通由来の CO₂ 排出、快適性、空気質であり、それらを相対評価しスコアリングする。建物もまちも都市も KPI を計測しベンチマークする時代になる。なお Arc は LEED、WELL、GRESB の第三者審査を行う GBCI (非営利) の 100% 子会社となっている。また、廃棄物を埋め立てや焼却に回さない取り組みを推進し、廃棄物ゼロを目指すための TRUE という認証制度も登場してきた。

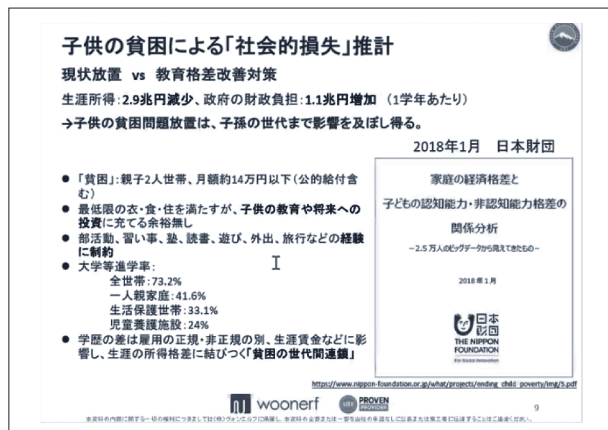
コロナ禍以降、建築空間 (Built Environment) の更新の際の要諦に、これまでの「持続可能性 (サステナビリティ)」「健康と快適性 (ヘルス & ウェルネス)」「抵抗力と回復力 (レジリエンス)」「社会的公正性 (エクイティ)」に、COVID-19 を契機に「公衆衛生と安全確保最優先」が加わった。WELL では COVID-19 対策として、Health-

Safety Rating (健康安全評価) が発表され、この他 Arc や LEED においても同様に、コロナ禍への対応法の評価手法が出されている。SDGs との関連では、これまで LEED は脱炭素が最大の配点であったが、少し配点が下がり、社会的公正性に配点を振り分けてきた。

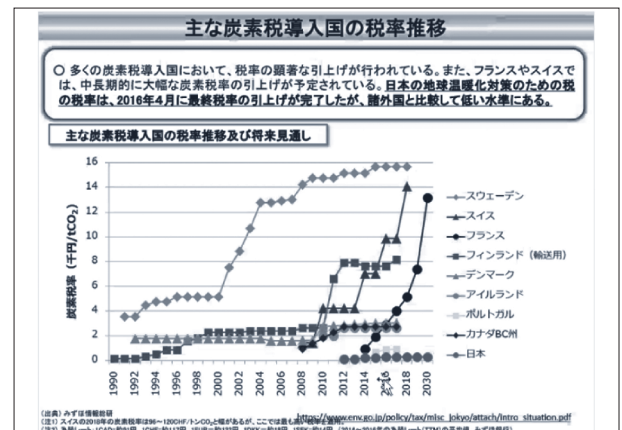
永積紀子：SDGs の時代に求められること

サステナブル・デベロップメント・レポート 2020 で日本の位置は上位 17 位。細かく中身を見ると「5. ジェンダー平等を実現しよう」「14. 海の豊かさを守ろう」の達成度合いが悪い。進捗状況では「10. 人や国の不平等をなくそう」が後退しており、「5. ジェンダー平等を実現しよう」「13. 気候変動に具体的な対策を」「14. 海の豊かさを守ろう」が横ばいで、その他は向上している。もう少し細かく見ると「1. 貧困をなくそう」の課税・所得移転後の貧困率が悪い。「5. ジェンダー平等を実現しよう」では、国会議員の女性比率、男女所得差、無給の仕事の男女差のポイントが低い。「10. 人や国の不平等をなくそう」では子どものいる世帯の格差が広がり、高齢者の貧困率が悪化している。「13. 気候変動に具体的な対策を」では、CO₂ 排出、輸入に伴う CO₂ 排出、実効炭素税率が良くない。「14. 海の豊かさを守ろう」では、軒並みポイントが低い。

日本では、「国は貧しい人々の面倒を見るべきか」という問いに同意する人の率は、世界で最下位である。格差が拡大すると経済成長が鈍化するとされているが、OECD2014 年 12 月のレポートで、日本の所得格差は 1980 年代中盤から拡大しており、相対的貧困率も上がっていると報告されている。その理由は非正規労働者の割



図表3 子どもの貧困による「社会的損失」推計



図表4 主な炭素税導入国の税率推移

合が増え、賃金も低いことだ。また、税や給付制度の規定が女性の勤労働機を削いていると分析されている。

こうした見えにくい格差や貧困に対する無理解が、日本のさまざまな問題を引き起こしている。母子家庭の生活が厳しく子どもが貧困に陥るなど、将来的に負の影響が見過ごせないほど大きくなっている。また、住宅価格も高騰しており、非正規雇用世帯の住宅の経済負担が大きくなっている。さらに、日本は結婚して初めて生活保障が受けられる制度となっており、結婚しない人は不利であることも課題である。こうした格差を解消するために、幅広い分野における生産性向上を伴う何らかの解決策が必要である。OECD レポート（2015）は日本に必要なイニシアティブとして、①非正規労働者の社会保障拡大、②正規労働者への移行を可能とする研修・昇進制度、③家計の第二の稼ぎ手へのインセンティブ、④父親の育児休暇取得推進、⑤低所得者の勤労所得税控除などを挙げている。

気候変動に関しては、日本では炭素税も非常に低く、CO₂ 排出を減らすことに成功していないばかりか、経済成長も達成できていない。炭素税の高い国の方がむしろ、結果として経済成長もなされているという傾向が見て取れる。例えば、スウェーデンでは経済成長とCO₂ 排出削減が両立する、つまり「デカップリング」に見事に成功している。欧州各国は炭素税率を上げるなど、規制強化しつつも脱炭素のためのイノベーションを促すことで、環境対策と経済成長と両立していこうとしている。この点、世界の中で日本は大きく立ち遅れていると言って過言ではない。

SDGs 推進のためには、データを取ることが大事だが、地域により差があるものの、コロナ禍の影響で基礎データが取りづらくなっていることも事実だ。データ採取と活用への投資は、SDGs を推進するカギと思っている。先に紹介した Arc の 7 つのゴールは、SDGs のゴールをも包含するため、ツールとしてとても有効と考えている。

TASKFORCE INTERVIEW

タスクフォースインタビュー

認証制度と事業機会

—海外では複数の認証を組み合わせ取得している例もあります。日本と海外の違いがありましたら教えてください。(齋藤)

平松 日本もグローバルな企業は同じだと思います。誰がイニシアティブを取るのか。例えば脱炭素をテーマとすれば、ヨーロッパは政治トップがここまでやると言って目標を掲げるが、日本では経済界からのヒアリングをベースにして受入可能なラインをゴールにしているため数字が甘くなっている。何となくやっている感はあるが、海外から見た時にはよく分からない感じに映る。JFMA や GBJ など非営利組織がノンステートアクターとしての立ち位置から、自治体や企業に促すことも重要だと思います。

永積 日本国内だけを向いている方は、日本の規制とかルールに従っていただければいいと思っていますが、RE100 に参加している企業などは、世界レベルでやらなくては行けないことを着実に進めています。日本が目指すゴールだけ考えていたら、確実に世界から置いていかれる。それに気がついて、世界ルールに変えている企業が徐々に増えている印象があります。

平松 ESG ファイナンスの力はかなり大きい。日本は不動産市場が大きいので、存在感が強いのはGRESB。日本の不動産ファンドやリートの新規取得物件も現在では建築年数が14～15年と古いものが多く、設備投資や更新を適切に実施することでサステナビリティを実現し、不動産価値をさらに高めていく手法として、Arcは有効だと思います。ファシリティマネジメントにとってもビジネスチャンスではないでしょうか。

経済と社会の両立

—気候変動に関してはESG投資の長期的経済性という枠組みにうまく収まりましたが、社会的公正性については長期的経済性とのwin-win関係には、少しハードルが高い印象がありますが、どう思われますか。(似内)

永積 気候変動に関して、少し前までは温暖化はたいしたことないと言っていたのが、数年の間に大変だと全員が気づく事態になっています。社会的問題も同じことが起き、放置できない状況が来ると思います。大波が来る前に何とかしないとイケないという認識です。これは、コロナの影響で加速していると感じます。

平松 諸富徹先生（京都大学教授／経済学）も非物質化が進むことで、高度なスキルを持っている人とそうではない人の格差は広がらざるを得ないと言っています。格差が広がることによる社会的総コスト、目に見えないけれど長

期的に大きな問題として顕在化する負の側面が、台風や洪水のように目に見えるようになってきた。GRESBもコミュニティへの貢献を評価の中に入れ、LEEDも社会的公正性をパイロットに入れてきた。それをやらないといけないと海外の評価軸を作っている人は強く感じています。

—評価軸を変えることにより投資のビヘビアも変わってくる。超長期的な話は国がリーダーシップを取って規制等を掛けることも必要と思いますが、日本では積極的ではありません。(似内)

平松 縦割りがいろんな所にあります。それに囚われないで境界を超えて連携をしていく可能性がノンステートアクターにはあります。JFMA、GBJ、自然エネルギー財団などが、他の国の非営利の組織と連携することに打開の糸口がある気がします。

指標の有効性

—札幌市がLEED認証を取ったことを伺いましたが、札幌市以外に認証を受けようとしている自治体が出てきているのでしょうか。(矢野)

平松 いくつかGBJとして説明しています。新規の都市開発と既存の都市運営では、2つの違う評価を使用します。札幌市は後者のもので、サステナビリティのKPI評価、クオリティ・オブ・ライフの評価でプラチナを取られた。取って終わりではなくて継続的に評価をしていくので、何を行うことでより高いところまで行けるのか、自治体の方の意識が変わるといった点において意味があったと思います。

—自分も住んでいて、札幌市は住みやすいと思います。田舎から札幌に人が集まり、北海道で札幌だけ人口が増えています。札幌市と周りの自治体と格差が広がっています。公平性について上手い評価の仕方があるのか、海外でも似たような傾向がありますか。(矢野)

平松 クオリティ・オブ・ライフの中で、格差や貧困に対してキチンと手立てを打つための計測をしようと制度設計がされています。ただ、比較するために世界中でデータが取れるものしか評価項目になっていない。何を評価すれば良いかはまだ発展途上です。

—今どういう軸で評価するか、将来の社会は何で評価するのか、時間軸か社会的インパクトがあった時なのか、こう考えたらいいというものがあれば教えてください。(重綱)

平松 さまざまに絡み合った課題を知るための手掛かりが指標であり、指標で背景を説明できるものを選んでいきます。気候変動については今振り返ると、早くにやらなければいけない課題であったと気づいていますが、社会的公正性についても恐らく同じことが起きると思います。

Arcの可能性

平松 時間軸の長い評価制度が必要です。ファンシリティマネジメント業界も、ビルメンテナンスやエアリアマネジメントに関わる人たちの頑張りを客観的な数字にできるという意味でArcは役立てられると思います。キチンとデータを取って運用の巧拙を測ろうという自治体も出ています。そうしたことを一緒につくっていただけたいと思います。

永積 Arcは誰でもデータを入れ無料で使用できます。
—Arcは変化にも対応でき、SDGsを分かりやすい形で普及できる感じがします。(成田)

永積 そう思います。既存建物や建物の一部のスペースにもArcは使えます。現状、LEED認証を取得するのは新規開発案件や新築ビルが多いのですが、実際は既存建物がボリュームとしては圧倒的に大きいので、既存ビルと相性の良いArcでモニタリングし改善していくことは、環境負荷、運用エネルギー、運用コストの削減に大きな効果があります。

—JFMAでもさまざまな評価法を作っていますが、続けるのが大変です。変化に対応することが大切です。(成田)

平松 LEEDを制度設計し運用しているUSGBC(米国グリーンビルディング協会)は、技術進化や社会的要請にタイムリーに応じるべく、基準値の厳格化や新たな評価項目の導入など、常に一步先を見て評価制度を更新、刷新しています。また、Arcもデータの母集団は自動的に更新されていきます。世界中のグリーンを行っているビルやコミュニティが使っており、データベースは常に更新され続けていきますので、陳腐化はしない仕組みになっています。

—ベンチマークできるのが強みですね。上手く普及すれば、それに乗ろうとなり、そこに事業機会が出てくると思います。そこまで持っていくのにどうしたらよいかポイントだと思います。(似内)

平松 そうした点で、JFMAとGBJは接点が多いと思います。
—これを機会と一緒にできればと思います。(成田) ◀

都市・建築・FM

SDGs実行の鍵はローカライズ・パーソナライズ



川久保 俊

かわくぼ しゅん

法政大学
デザイン工学部 准教授

PROFILE

1985年生まれ。慶應義塾大学理工学部システムデザイン工学科卒業、慶應義塾大学大学院理工学研究科開放環境科学専攻修了。2013年に博士（工学）の学位を取得。その後、法政大学デザイン工学部助教、専任講師を経て、2017年より現職。専門は建築環境工学・都市環境工学。環境工学の視点から未来のあるべき建築・都市像を探求中。主な受賞歴：日本建築学会奨励賞、日本都市計画学会論文奨励賞、山田一字賞等。日本建築学会のSDGs対応推進特別調査委員会委員。

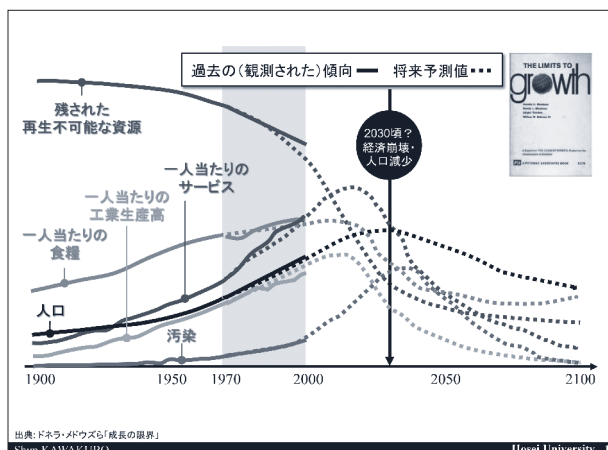
環境工学の視点から未来のあるべき建築・都市像を探求する川久保氏。SDGsの観点から、環境工学だけでなく、経済学、社会学、心理学等、分野の垣根を超えた学際的なアプローチでサステナブルデザインの研究に取り組んでいる。FMの基本であるPDCAサイクルとSDGsの親和性は高く、今回のインタビューで得られたSDGsのローカライズ・パーソナライズの考え方は、FMの視点でSDGs戦略を考える上での重要な指針となる。

羅針盤としてのSDGs

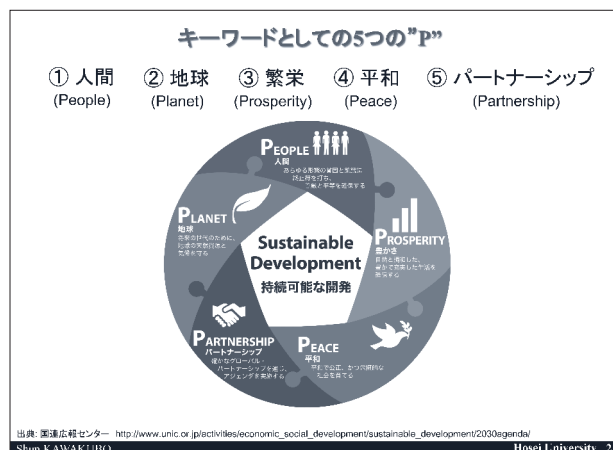
SDGsは世界の共通言語と呼ばれたり、羅針盤的な役割を果たすと言われている。国連のすべての加盟国がその達成に向けて取り組んでおり、他に先駆けてSDGsの達成に資する課題解決を行い、それを発信できれば、

当該分野のリーダーになれる。各企業や自治体は取り組みを加速しており、教育機関でもSDGsを取り入れた授業が積極的に展開されている。SDGsを理解して実践することのメリットは大きい。

1972年、Donella H. Meadowsらはシミュレーションを実施し、人類がこれまでのペースで開発を継続した場合、いずれ環境破壊が進行し、経済が破綻し、社会が崩壊するという結果をレポート「成長の限界」の中で警告した（図表1）。その後、後世の研究者がこの1972年当時の将来予測の結果に対して現実がどのように推移してきたか検証を行ったが、おおむね予測通りに推移していることが分かり、関係者の中で衝撃が走った。このまま手を打てなければ2030～40年頃に深刻な問題が顕在化する懸念がある。このままではいけないということで、世界中で持続可能な開発（Sustainable



図表1 成長の限界



図表2 キーワードとしての5つの“P”

Development) の必要性が今まで以上に強く叫ばれるようになってきている。持続可能な開発は「将来世代のニーズを損なうことなく、現世代のニーズを満たす開発」と説明されることが多いが、まさに FM の考え方と軌を一にする考え方である。2015 年 9 月に「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ（略称：2030 アジェンダ）」が採択され、その中で SDGs が提示された。2015 年以降、サステナブルな世界の構築に向けた動きが加速している。

SDGsの特徴

① 三層構造：SDGs はゴール（17 の意欲目標）、ターゲット（169 の行動目標）、インディケーター（ゴールやターゲットの達成度を測るために用意された約 230 の指標）から構成されている。国や地域によって置かれている状況が異なるため、必要に応じてターゲットは各国で設定し直し、インディケーターもそれぞれの取り組みの成果を計測できるように整備する必要がある。

② 5 つの P：人間（People）、地球（Planet）、繁栄（Prosperity）、平和（Peace）、パートナーシップ（Partnership）の 5 つの言葉の頭文字をとって 5 つの P というものがある（図表 2）。平和とパートナーシップが全ての基盤であり、それをないがしろにしては人間・地球の豊かさは成り立たない、という非常に重要なメッセージがこめられている。

③ トリプルボトムライン：持続可能な開発のためには経済、社会、環境の三側面の課題に対して統合的に取り組む必要があるとされている。ストックホルムレジリエン

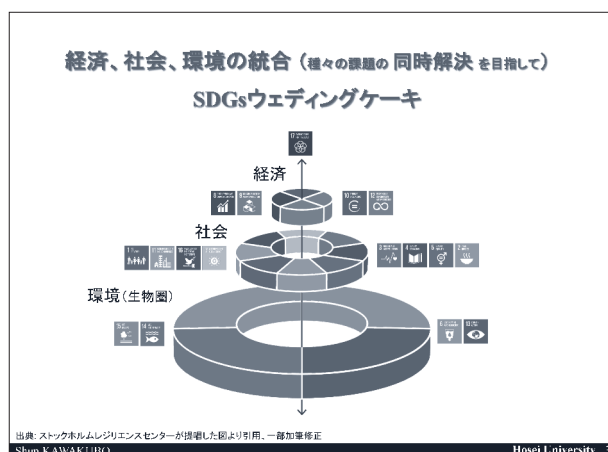
スセンターが SDGs ウェディングケーキモデルを用いてこの重要性を説明している（図表 3）。このモデルは経済レイヤー、社会レイヤー、環境レイヤーの三層から構成されており、強い経済を作るためには安定した社会基盤が必要で、そうした基盤を作るには豊かな環境が必要であるという説明がなされている。

SDGsを認知するフェーズから実践するフェーズへ

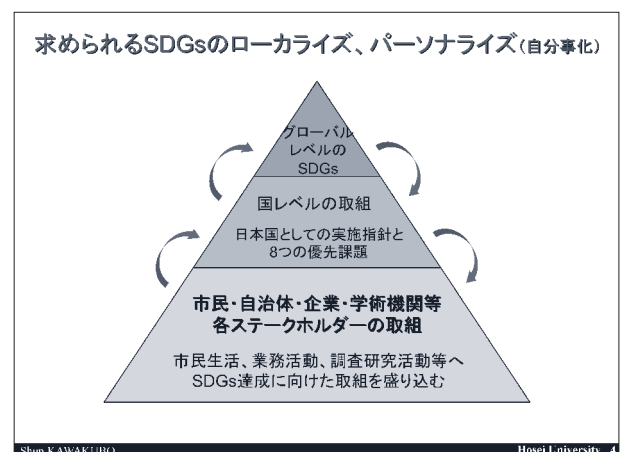
SDGs は ISO のように認証を取るものでもなければ、法律でもない。SDGs に取り組むための厳格なルールのようなものは存在しない。ゆえに各主体はそれぞれの得意な方法で取り組むことが可能で、この柔軟性が SDGs の大きな特徴の一つである。近年急速に取り組みが広がっている理由の一つでもある。

取り組み方法に関しては厳格なルールはないものの、各自が SDGs に絡めてどのような目標を掲げ、どのように行動に移し、どのような成果が出たのか、そのフォローアップとレビューを行うことが推奨されている。このフォローアップとレビューの実施も義務ではないが、多くの国や自治体、企業などが自主的に行っている。自発的国家レビュー（VNR: Voluntary National Review）や自発的地域レビュー（VLR: Voluntary Local Review）を実施する国や自治体は年々増加しており、SDGs・ESG 投資を意識して民間企業の中でも自発的レビューを実施する動きが広がっている。

2019 年 12 月には政府の「SDGs 実施指針」が改定された。2016 年の初版と比較して改定版では、SDGs



図表 3 経済、社会、環境の統合 SDGs ウェディングケーキ



図表 4 求められるSDGsのローカライズ、パーソナライズ(自分事化)

達成に向けて実施することが望ましいことが具体的に示されている。SDGsの達成に向けた「行動の10年(Decade of Action)」がスタートしたと言われており、SDGsを認知するフェーズから実践するフェーズへ移行している。

SDGsのローカライズ、パーソナライズ

SDGsに取り組むにあたって「Think globally, act locally」が重要である。グローバルな開発目標であるSDGsに対して、それぞれの地域でどのように対応するか考えて具体的な行動に移す必要がある。さらに個人でどのように対応するか考えられれば理想的である。これをSDGsのローカライズ、パーソナライズ(自分事化)と言う。SDGsに取り組むコツは、将来の姿、求められる姿から逆算する「バックキャスト・アプローチ」、「アウトサイドイン・アプローチ」に基づく目標設定である。また、同じ目標に向けて取り組む他の組織や関係者と協調・連携して取り組むことも良いとされている。

FMと最も関連の深いゴールは「つくる責任 使う責任」のゴール12であるが、その他にもFMはさまざまなゴールと関係がある。換言すれば、FM関係者は日々の活動の中でSDGsの達成に向けて取り組むことができ、サステナブルな世界の構築に向けて大きく貢献することができる。建築物のライフサイクルはプロダクトのそれと比較して非常に長く、そのデザインやマネジメントに際しても長期的な視点が不可欠である。これはSDGsのバックキャスト型アプローチと相性が良い。FMのPDCAにもSDGsが使える。SDGsのゴール、ターゲット、指標を使ってPDCAを回すことがFMにも変革をもたらすと考えられる。

TASKFORCE INTERVIEW

タスクフォースインタビュー

コロナのSDGsへの影響

—コロナ禍がSDGsの流れにどう影響するかお聞かせください。(似内)

川久保 SDGsの対策がないがしろにされるシナリオと、逆に今こそSDGsが必要だと再評価されるシナリオの2パターンが考えられます。短期的には前者の方に向かいがちではないでしょうか。実際、先日SDGs未来都市の

担当者にお会いした際にもこの点を憂慮していました。新型コロナウイルス対策とSDGs対応は本質的には軌を一にしていることからSDGs関連の予算も確保すべきであるのに、どうしても昨今の事情に鑑みてSDGs対応の優先順位が落とされてしまいがちと聞いています。一時的に緊急対応策を実施することはやむを得ないものの、持続可能性が低い対策についてはどこかの時点で抜本的に変えなければなりません。われわれの世界を変革するためのSDGsを今こそ活用すべきです。

UNDESA(国連経済社会局)も、新型コロナウイルスが流行するとSDGsのさまざまなゴールに影響が生じると主張していますが、実際その通りだと思います。疫病の発生がわれわれの都市や建築にどう影響してきたか、その歴史を少し調査してみました。例えばペストの流行は都市の衛生状況を改善しました。不衛生な環境がペスト流行の要因であったこともあり、ヨーロッパの都市の中でゴミゴミしていた場所は取り壊され、綺麗に整備されました。また、コレラの流行も都市開発に影響を与えました。コレラは空気感染するのではないかと疑われた時期があったため、都市内部の淀んだ空気を緑で浄化しようという動きが生まれました。その結果、都市中心部に空気清浄装置として大規模な緑地や公園を整備することにつながりました。結核の流行も建築物の設計に影響を及ぼし、近代建築5原則の提案につながったと言われています。このように、歴史を振り返ると、疫病の発生が都市や建築へ大きな影響を与えてきました。コロナ禍がどのような影響を及ぼすか、われわれは慎重に見極め、早期に対応することが求められているといえます。

SDGsとFMの空間スケール・時間スケール

—短期的にキャッシュが足りないといった問題はありつつも、これから復興していく時にSDGs以外に長期的に向かう方向が示されていないのではないかと考えていますが、どのように思われますか。(似内)

川久保 「Build Back Better」や「Green Recovery」等の重要性が謳われています。現在、さまざまな新型コロナウイルス対策が講じられていますが、やや場当たりの対応が多い印象を持っています。もっと長い時間スケールで対策を検討しなければいけません。FMの関係者は長いタイムス

パンで物事を捉えることができる方々ですので、長期的な視点を持ちつつ適切なタイミングで対策を打つことの重要性を世の中へ発信していただければと思います。

新型コロナウイルス対策とSDGs対策に共通して重要なのは、空間スケールと時間スケールを意識することです。例えばSDGsのゴール13番でフォーカスされている気候変動問題を例に考えてみましょう。気候変動問題は対象とする空間スケールが非常に大きく、また時間スケールが非常に長いので、自分が起こしたアクションが問題解決に貢献できているか実感することができません。これがアクションを起こす弊害になってしまっています。一方、今回の新型コロナウイルス対策は自分自身がアクションを起こさないと感染してしまう／感染させてしまう身近な問題（空間スケールも狭く、時間スケールも短い問題）であるため、皆個人レベルでも率先して取り組むことができます。このことから、SDGsにおいてもそのアクションを誘発させるためには、空間スケールと時間スケールを自分の身近なスケールに合わせることが重要だと考えています。FMも長い時間スケールの取り組みをもう少し細分化することで、誰がいつ何を実践すべきかより明確化するのもかもしれません。

— そうですね。FMも時間軸を入れて考えることが特徴で、長いタイムスパンを見える化する、自分事化するやり方として、現在価値に置き換えて考えることもその一つかと思います。(似内)

自治体向けのSDGsデータベース

川久保 現在、自治体におけるSDGs達成に向けた取り組みや成功事例を可視化するサイト「ローカルSDGsプラットフォーム」を管理運用しています。自治体向けのデータベースも整備しており、SDGsの17のゴールごとに各自治体の状況を「見える化」できます。このプラットフォームは約2年前に開発し、公表を続けてきましたが、近年では自治体ユーザー以外の活用も増えています。例えば、民間企業がこれを見て地域サービスの展開やコンサルティングに役立てたり、社会科の授業で教員や学生が利用したり、さまざまな場面で活用されていることが分かりました。自治体関係者だけでなく、企業の方や教育関係者などの他の組織の方にも使っていただけるようなプラットフォームの開発を現在進めています。

—このデータベースで扱っているインディケーターというのは、KPIと違って良いでしょうか。(似内)

川久保 数あるインディケーターの中から誰かが一番重要なものとして選び出したものがその方にとってのKPIとなります。ここでは200におよぶ指標を紹介しており、これが大事とか大事ではないという価値判断をしていませんので、KPIではありません。

—それに対する閾値等、数値的なものは示されていますか。(似内)

川久保 閾値などは示していません。インディケーターはあくまでも計測指標です。例えば、健康状態を測る指標として体重を考えてみればお分かりになると思いますが、適正な体重は人によって異なります。閾値の設定は指標を活用するユーザーがそれぞれ設定すべきものだと思っています。

バックカスティングで考える

—自治体は現状課題からのフォアキャストのアプローチが多いと思いますが、SDGsのようなバックカスティングで行うには構想力が必要になってくると思います。それを補完するためにできることはありますか。(齋藤)

川久保 自治体の担当者だけでビジョンを描ききるのは難しいと思います。市民や地元企業の関係者、次世代を担う地域の子供たち、場合によっては市外の人にも議論に入ってもらって、その地域に必要なことを一緒に考えてもらうことが必要ではないでしょうか。SDGsもそうしたパートナーシップを重視しています。

—バックカスティングのアプローチが良いのだけれども、どうしても積み上げで「できるところまでやる」という形になりがちですね。(似内)

川久保 そうですね。はじめからバックカスティング・アプローチを採用するのは難しいので、現実的にはフォアキャスト・アプローチと織り交ぜていく方法をとってもありではないでしょうか。例えば、建築学会では、はじめに各委員会がこれまで行ってきた取り組みについて、SDGsの17のゴールに紐づける「後づけマッピング」を実施しました。これにより学会の強みや弱みが分かったので、次の10年間で何をすべきか、学会が何を求められているかの視点を入れて目標設定する「先付けマッピング」のフェーズに移行しました。◀

都市・建築・FM

ISOのSDGsへの取り組み



松岡 利昌

まつおか としあき

株式会社松岡総合研究所
代表取締役

PROFILE

JFMA 理事、特別研究員フェロー。慶応義塾大学大学院経営管理研究科修士課程卒業（慶応ビジネススクール M9）M.B.A. 米国 ハーバード大学留学、慶応義塾大学 B.A. 建築、デザイン知識と経営戦略支援の実績との融合を目指して、企業経営戦略の視点から見た日本的ファシリティマネジメント（FM）コンサルティングサービスを実施。土地建物を活用する日本の大手企業の FM 戦略コンサルティングにおいて実績を上げている。元名古屋大学特任准教授、京都工芸繊維大学非常勤講師。ISO TC267 FM エキスパート、EuroFM 日本大使、IFMA メンバー、日本オフィス学会会長。



川村 正夫

かわむら まさお

JFMA ISO推進部長

PROFILE

NEC（日本電気株式会社）においてコンピュータシステムのアプリケーション開発に従事。その後、一般財団法人日本規格協会・IEC 活動推進会議に出席し、電気電子機器システムの IEC 国際標準化活動に従事。2013 年、公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会事務局に加入し、FM の ISO 規格化活動・プロモーション活動、および FM の JIS 規格作成活動、等に従事、現在に至る。

2018 年にファシリティマネジメントの国際規格 ISO 41001 が発行された。JFMA では、ISO/TC267（TC267：ファシリティマネジメント国際専門委員会）に 2012 年から参画した。その後、新しいテーマを ISO というモデルの中で発案し解決しながら認証規格を支えて行く活動を進めている。ISO 会議の中で 2018 年に SDGs との関連性が議題に上がり、議論を行っている。ISO での議論の内容や SDGs との関係性について、松岡氏と川村氏から資料に基づき説明を受けた。

2015 年から ISO もビジネスに貢献できるよう書類もデータで持つてよく、なるべく少なくすると変わってきている。昔はマネジメント規格を 1 つ作って、また次に作るのも大変だったが、今は 1 つ作ったらその中の物を流用して次を作ると、ISO 自体も非常にビジネス側に寄ってきている。

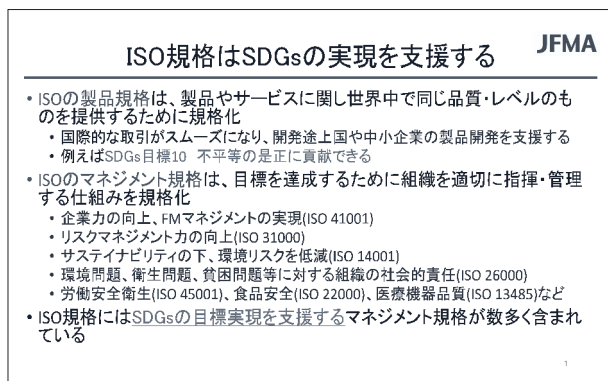
今の ISO で注目していることは、パンデミック対策と SDGs である。ISO は SDGs を二本柱の 1 つとしてこれから対応することを考えている。

ISOの活動

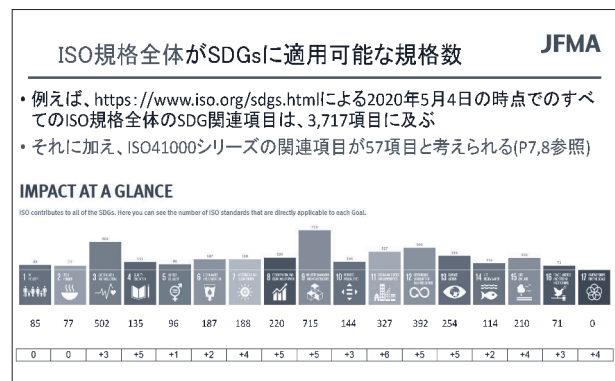
川村 昔の ISO は書類をたくさん作ってファイリングして大変だというイメージを持っている方が多いが、

ISO規格はSDGsを支援する

松岡 ISO 規格そのものは、物に対してどう規格を作るかが今までの主流であったが、PDCA を回しながら評価しマネジメントしていく考え方を基に ISO のマネジメント規格



図表 1 ISO規格はSDGsの実現を支援する



図表 2 ISO規格全体がSDGsに適用可能な規格数

ができた。例えば、ISO 41001にて企業の向上、FMマネジメントの実現、ISO 31000にてリスクマネジメント力の向上、ISO 14001にてサステナビリティの下、環境リスクを低減、ISO 26000にて環境問題、衛生問題、貧困問題等に対する組織の社会的責任、ISO 45001にて労働安全衛生、ISO 22000にて食品安全、ISO 13485にて医療機器品質、等々あり、SDGsに関することが多くある。

マネジメント規格は何が重要か要件を設定する。例えばISO 14001環境マネジメントシステム規格では、基本的にはPDCAを回して循環型社会を形成しながら環境を維持するという考えでまとめている。SDGsの目標7のエネルギーや目標13の気候変動対策にも関係しているため、ISOで作っている規格の内容はSDGsに対して貢献でき、ISO自体もSDGsに貢献したいという流れになっている。

TC 267ではSDGsに対する活動を行うか、参加者に質問を投げられたが、関係が深いためISOメンバーも応援しないと決められ、2019年11月のロシアのサンクトペテルブルクの会議でタスクグループが結成された。JFMAはタスクメンバーでないため、細かい作業内容は分からないが、タスクメンバーが全体会議で一覧表を出したので後でお見せする。

川村 TC 267はISOのひとつでFMに関することであるが、ISOは非常に組織が大きく縦の構造も深く、その他のTCやその上の組織でもSDGsを検討していると思われる。最新のSDGsやパンデミックに対してISOも積極的に取り組んでいるので、SDGsに対して貢献ができればよいと考えている。

ISO規格全体がSDGsに適用可能な規格数

松岡 ISOの今までの規格がSDGs17の目標にどれだけ当てはまるのかアイテムを拾っていくと3,717項目もあることが分かった。それにFMに関するISO 41000シリーズがさらに57項目が関係すると、ISO/TC267の座長が言っており、表の下の数字は委員会メンバーが判断した関係する項目数を表示している。これには賛否両論はあったが、SDGsとISOがどれだけ関係するのか紐とこうとしているのが今の実情である。

ISO FM規格がSDGs目標に適用できる項目

松岡 SDGs17の目標にどう関係しているかの図だが、中身を細かく紐とくのは非常に難しい。ISO 41000シリーズは今7つある。ISO 41001は認定規格、ISO 41011は用語の定義、ISO 41012はソーシング戦略のガイドライン、ISO 41013はFMを導入する利点、ISO 41014はFM戦略、ISO 41015はFM活動の組織行動。この図は関係しているところにチェックマークが付いているが、なぜ関係していると判断したのか、判断基準は何か等の議論があったようだが、われわれにはまだ報告がないため、個々の内容については答えることができない。例えばISO 41012はソーシング戦略のガイドラインについて、FMをどう行えば良いか記載されている。これがSDGs目標11の強靱で持続性のあるまちづくりに関係しているのではないかと記載している。もう1つの例えだが、ISO 41001はFMのPDCAサイクルを作って、方針を打ち立ててFM計画を回す。パンデミックや緊急対応も含めてFMサイクルを回しながら経営に貢献すると作られた。これも持続可能なレジリエントなインフラ

タスクグループによる報告書		JFMA						
ISO FM規格がSDGs目標に適用できる項目(1/2)								
SDGs17の目標に適用できる現状のISO FM規格をマッピング(1-8)								
SDGTG alignment summary as of 8 May 2020								
UN Sustainable Development Goals	Alignment	ISO 41001: 2018 - FM Management Systems	ISO 41011: 2017 - FM Vocabulary	ISO 41012: 2017 - FM Guidance on Strategic Sourcing	ISO 41013: 2017 - FM Scope, key concepts and benefits	ISO 41014: per WG4 FM Strategy (Ibc)	ISO 41015: per WG5 Influencing behaviours (Ibc)	ISO 41016: per WG6 Technology (Ibc)
1 No Poverty	0							
2 Zero Hunger	0							
3 Good Health and Well-being	3							
4 Quality Education	5	✓	✓					
5 Gender Equality	1							
6 Clean Water and Sanitation	2							
7 Affordable and Clean Energy	4			✓				
8 Decent Work and Economic Growth	5		✓		✓	✓	✓	✓

図表3 ISOメンバーのタスクグループによる報告書(1/2)

タスクグループによる報告書		JFMA						
ISO FM規格がSDGs目標に適用できる項目(2/2)								
SDGs17の目標に適用できる現状のISO FM規格をマッピング(9-17)								
UN Sustainable Development Goals	Alignment	ISO 41001: 2018 - FM Management Systems	ISO 41011: 2017 - FM Vocabulary	ISO 41012: 2017 - FM Guidance on Strategic Sourcing	ISO 41013: 2017 - FM Scope, key concepts and benefits	ISO 41014: per WG4 FM Strategy (Ibc)	ISO 41015: per WG5 Influencing behaviours (Ibc)	ISO 41016: per WG6 Technology (Ibc)
9 Industry, Innovation, and Infrastructure	5	✓	✓					
10 Reducing Inequality	3	✓	✓					
11 Sustainable Cities and Communities	6				✓			
12 Responsible Consumption and Production	5	✓	✓					
13 Climate Action	5	✓	✓					
14 Life Below Water	2	✓	✓					
15 Life On Land	4	✓	✓					
16 Peace, Justice, and Strong Institutions	3							
17 Partnerships for the Goals	4	✓	✓					
Alignment Total	57	9	12	2	4	13	7	10

図表4 ISOメンバーのタスクグループによる報告書(2/2)

開発をFM方針と定めることで、SDGs目標9の産業と技術革新の基盤に関係すると記載されている。

マネジメントモデルとしてのPDCAサイクルは、皆さんが普段見ているものとの若干違う。『公式ガイド ファシリティマネジメント』では、FM方針を項目立てしていないが、ISOではFM方針があってプランを作る。これを含めてPDCAを回していくモデルが大事で役に立つ。

SDGsに対する今後のISO FMの活動

松岡 SDGsに対する今後のISOのFMの活動だが、SDGsを達成することに対してISOのFM規格が貢献できると考えているため、SDGsに役に立ち貢献できる資料を作ることにチャレンジしている。仮のタイトルが付いており「持続可能性とレジリエンスにおけるFMの役割」という。

FMはすべての人々の生活の質を幅広くサポートするために、持続可能で生産的で住みやすい働きやすい施設とその環境に貢献し、SDGsに対してもフレームワークを活用し、FM規格を適用し貢献できるような方向で行きたいとISOの議長も言っている。

TASKFORCE INTERVIEW

タスクフォースインタビュー

ISOメンバー構成

—中心になっているのはISOですが、IFMAはどう関わっていますか。(似内)

松岡 ISOは基本的にヨーロッパですが、ユーロFMというヨーロッパのFMネットワークがあり、ユーロFMが結

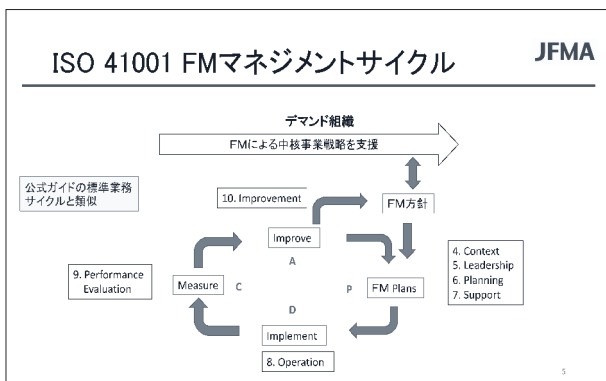
束していこうという流れの中で、アメリカはわれわれがFMを作ったという自負があり、最初はあまり関係が良くなかったのですが、徐々に日本や中国が入り広がってきたため、アメリカも本格的に参画することとなりました。今ではこのISO/TC 267のメンバーにIFMAのメンバーもアメリカ標準化協会(ANSI)のメンバーも入っており、リーダーシップを取っています。

そこに各国協会のエキスパートである大学教授や研究者、実務家を呼んでおり、専門家やプロフェッショナルがメンバーとして参画しています。このメンバーは非常に優秀でFMのことがよく分かっていて、われわれが作った『公式ガイド ファシリティマネジメント』に書かれている内容もほとんど分かっています。

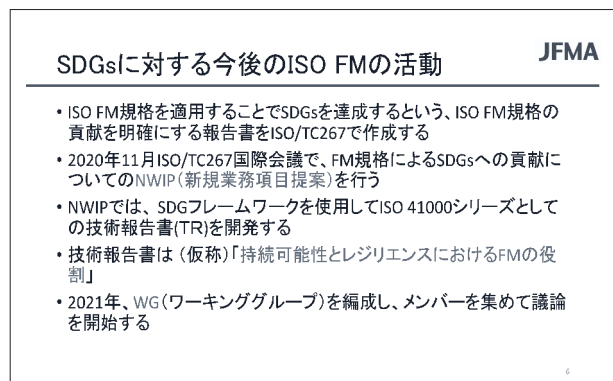
ただ、ユーロFMの中は温度差があり、最近入ってきた東欧諸国や中東諸国はFM協会も最近できたばかりで、FMはあまりよく実践できていないが、ISOに関しては質が高い議論をしています。

—タスクフォースからの提言はFMの実務者の方にも響く内容も考えていかなければいけないと思いつつも、経営の目線にならないといけないところもあると思っています。ISOのメンバーは実務者だけど経営もよく分かっている人が多いのでしょうか。(上原)

松岡 メンバーの方は基本的には実務家としての経験値が豊富であり、その後、コンサルタントや大学教授をされたり、いろいろな資格を持っている方など、皆さんキャリアがすごい。得意分野はそれぞれあるみたいですが、明らかにしないので分からない。例えば私が日本の事情について、経営視点の質問をしても、拙い英語でもキチンと聞いてくれて、極めて適格な回答を分



図表5 ISO 41001 FMマネジメントサイクル



図表6 SDGsに対する今後のISO FMの活動

かりやすく答えてくれる、本当に優秀な方ばかりです。

ISO規定のSDGs貢献

—ISO で定義を決めることにより、SDGs に対してどのように貢献すると思われますか。(似内)

松岡 FM がターゲティングしているのが、建物を取り巻く環境です。関係性の図では、貧困と飢餓は人間そのものの話になるため関係性が0になっています。初めにこの議論があった時に建物環境に関係するところだけでよいのではないかとメンバーの中で話をしていました。しかしファシリティを使っているのは人間であり、人間のところを無視して建物だけでよいのかとの議論もありました。チェックマークは付いているが、何でこうなったのかの判断材料は提示されていません。恐らく問題提起を行っただけだと思います。新しいグループを作るために一応ここまでチェックした、メンバーになって議論をまとめようというところまでの図だと思います。新しいグループのメンバーは先日、公開募集されました。仮のタイトルの「持続可能性とレジリエンスにおけるFMの役割」のレジリエンスは建物もマネジメントモデルもいろいろ解釈があると思いますが、FM的なところを入れたいのだろーと思います。FMの守備範囲に持ち込もうとしている気がします。多分SDGsのゴール全てをやろうとはしていないと思います。

ISO技術報告書

—日本企業のFMに対し有用となることなど、中間情報でも良いので早く情報をいただくと助かります。(似内)

松岡 中間情報が出てくると思うので情報共有します。

今後、ISO 41000 シリーズの7つの分野を1冊ずつ買うことになります。英語として出てくるため読むのも大変です。この中のエッセンスがSDGsのどこと絡んでいるのか、1冊ずつ買って分らないと思います。そういう意味で、このチェックマークが付いているところでSDGsと関係している点を書いてくれてまとめられているものが出てきたら、それぞれのISOの中身を全て知らなくても、関係アイテムを知ることができるメリットがあるかもしれません。

ISOのこのシリーズは企業や国、官庁などがいかにパフォーマンスを上げていくかを書いており、ベンチマーキングしながらベストプラクティスを作ろうとしています。しかし、このチェックマークのところを全部SDGsに盛り込もうとすると破綻すると思います。解釈をSDGsの解釈に変えていかないと無理だと思いますので、情報が出てきたら訳す時にSDGsではこう訳すのが良いとか協力してもらえればと思います。

川村 技術報告書は、おそらく来年くらいにまとまると思います。

建物と人間、JFMAの提言

—建物のバード的(鳥的)な部分と人間の組織的な部分とか、全然違うところがある中で、ハードとか人間とかどういう議論がされていますか。(鈴木)

松岡 SDGsに関しては、会議に入らないと分かりませんが、議長のこれまでの取り組みを見てると、おそらく不動産業や建築業をやってきた人だと思います。議長はバックグラウンドによって左右されるため、多分ハード側に寄ると思われるが良く分かりません。中間報告が出た時に何となく分かる気がします。落としどころも分からないので、それをそのまま使うのではなく、JFMAが抱えているFMの問題や守備範囲と、ファシリティマネジャーの立ち位置を考え、内容を検討し、提言する方がよいと思います。◀

ISO FM と SDGs との連携

- FMはすべての人々の生活の質を幅広くサポートする
- FMは持続可能で生産的で住みやすい施設とその環境に貢献する
- ISO FMでは、以上の目標を実現するために、SDGsの国際的に認められたフレームワークを活用し、FM規格の適用を検討する

JFMA

With ISO standards, we can contribute to making the 2030 Agenda a reality, so no one is left behind.
— Sergio Mujica, ISO Secretary-General —

ISO規格を用いることにより、我々は2030年のゴールを実現することに貢献する、これにより誰一人取り残さない。
—ISO事務総長 Sergio Mujica —





図表7 ISO FMとSDGsとの連携

世界

人中心から生命中心へ HUMAN CENTRE TO LIFE CENTRE



相浦 みどり

あいのうら みどり

PLP Architecture 取締役

PROFILE

イギリス、アメリカ、ヨーロッパ、中東、アジアで、オフィスや住宅、学校、制度、マスタープランニングプロジェクトなどの設計に20年以上にわたって従事。アムステルダムのDeloitte本社屋であるスマートビル「THE EDGE」の建設ではデザインを主導。PLPアーキテクチャーの学際的研究所であり、都市、人、デジタルの観点からイノベーションを起こすコンサルティング部門PLP/LABの創立メンバー。

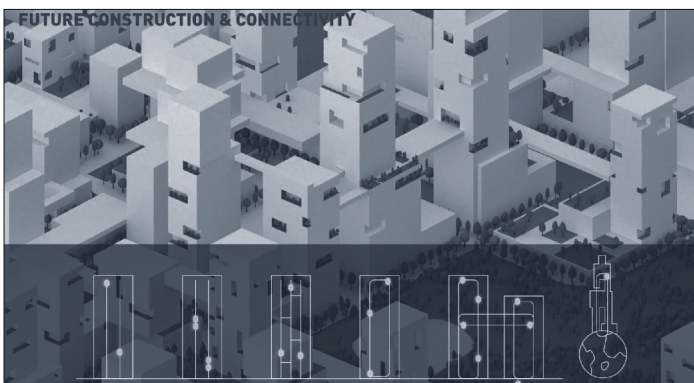
オリンピックレガシーから都市を成長させてきたロンドンは、コロナ以前からSDGsの観点でも最先端の取り組みを続けてきた。個々のビルディングから共生のシステムが内包された都市単位のデザインへ。ロンドンを拠点にサステナビリティを基本コンセプトとし、世界中のプロジェクトに関わる相浦氏にこれからの都市像についてお話をうかがった。

SDGsは都市において最も重要なテーマ

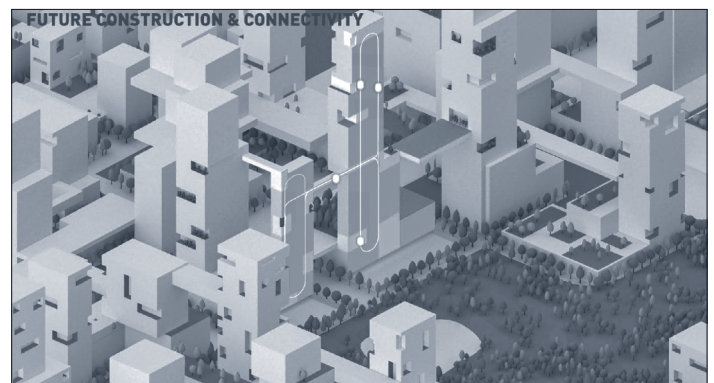
SDGsの観点から、これまでの人中心の都市づくりから人も含めた地球環境を包括した生命中心の都市へ変わってくると考えている。人と環境の共生のシステムが都市の付加価値になる社会の形成ができれば、SDGsも迅速に進展していくと思う。私は建築や都市計画の仕事に携わっているが、近年のプロジェクトは、入居するテナント側から、カーボンニュートラルを実現できるグリーンビルディングへの要望が増加している。PLPでは、どのプロジェクトもユ-

ザーの要望を明らかにしつつ、サステナブルデザインをベースに置き、理解を得ながら設計・計画を進めている。COVID-19パンデミックの影響でクライアントからの要望も、空気環境や自然換気、グリーンの内外活用の要望など、サステナブルな方向へ動いている。これまでも積極的にデザインに取り込んできたことが、これからのニューノーマルになりつつあるように感じている。また人をつなぐ役割を持つ公共空間と公共の動線がビルの1階だけでなく、上層階にも入れる動きが受け入れられやすくなってきている。

ビルや都市に自然環境を取り入れていくことは、環境に貢献するだけでなく、そこで働く人のプロダクティビティやクリエイティビティに寄与する。また、サステナブルなビルとして不動産へのリターンにもつながる。今後はさらに、ビル単位ではなく、都市単位に考えていく必要がある。都市環境が社会的にも、環境的にもバランスをとりながら、人と環境双方に対してベネフィットが得られるような未来の都市をつくるのが重要だと思っている。



図表1 Future construction & connectivity



図表2 Future construction & connectivity

気候変動によるリスクへのスピーディーな対応が都市環境に必要だ。テクノロジーのトランスフォーメーションは早いものに対して、都市環境の変化はとても遅い。それを迅速に変化させていけるかどうか、都市のこれからの成功のカギになると思う。都市への人口集中が続く中、現在のニューヨーク、ロンドン、東京のような大都市はウォーターレベルが、気候変動の今のように続けば、2100年までには、1.8m上がり、都市として機能できなくなる。さらに2100年にはアフリカやインドの都市が、例えばその時のニューヨークの2~3倍の人口規模で、世界の大都市に加わる。それらの国では、都市のあり方、そして都市変容のスピードも、人口構成も、現在の他の先進国の大都市と違う。そうした背景を鑑み、平均気温上昇1.5度未満を目指すためには、既存の大都市、またこれからの大都市において、それぞれの状況に合ったサステナブルな戦略が迅速に、効果的に導入されることが不可欠である。

共生するシステムとしての都市

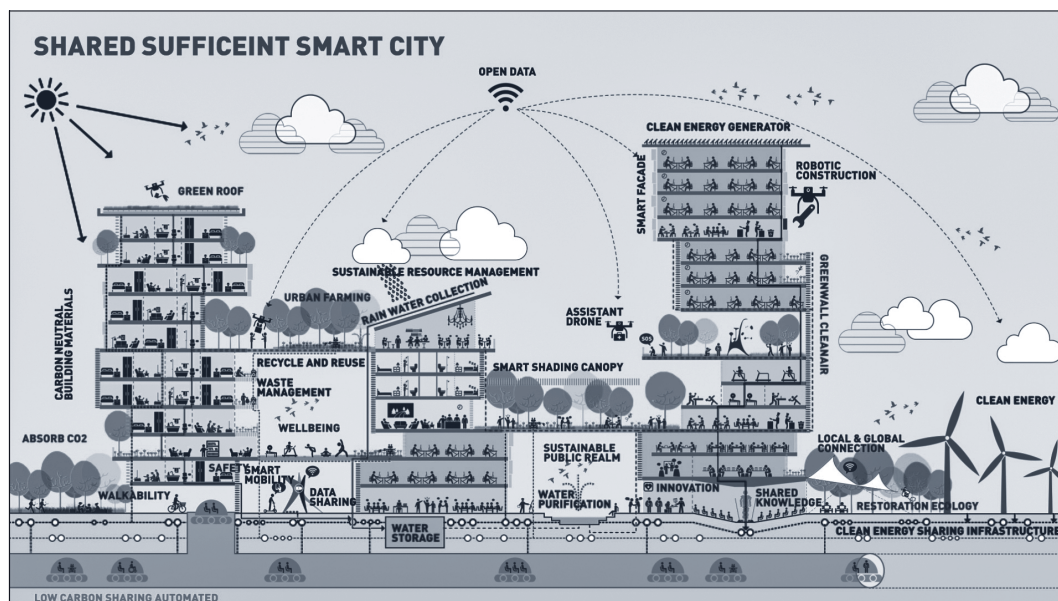
サステナブルデザインの基本はまずエネルギーを使わないビルを作ることである。ビルのグリーン化は、コスト効果やROIについて、ランニングコストを低くし、アセットバリューが高くなる。そのことをクライアントサイドに理解してもらうことも重要である。また、ビルや都市を構成するさまざまな要素、100年保てる構造体から3~5年で変化する

ITなど、どのくらいのタイムスパンでビル、また街を捉え、将来的な変化への適応性を環境面を含め、考えることが重要であると思う。同時に、2030年までに働く世代の75%がミレニアル世代になるが、その次のZ世代を含めて、若手世代の価値観にも注目したい。彼らはサステナビリティやソーシャルグッド（社会的に善いこと）に非常に興味を持っており、その人たちがユーザーの主体となった時に、どのようなビルや街が必要とされるのか、といった視点でも考える必要がある。

次に、スマートビルの基本は、人と環境に対してすべきことをテクノロジーが助ける、という考え方をもちことである。

ヨーロッパの環境指標のBREEAMで世界最高値の98.4%を取ったオランダでのわれわれの作品であるオフィスビルTHE EDGEを例に挙げると、パッシブでエネルギーを使わないビルに設計した上で、さらに、スマートテクノロジーを活用したことで、電力消費量の70%、保全コストの40%が削減できた。また初期投資は8.3年で回収できる。さらには働いている人の欠勤率が45%減り、このビルに働きたい人が2.5倍になった。こうした人へ、また環境へのベネフィットが両立するような建築、仕組みが、都市全体に広がっていかないと考えている。

将来的にはスマートビル同士がお互いに共生し合い、人もその中で協力していけるような街が作られればと思っています。公共資産が内面化され、評価されるようなことがサ



図表3 共生するシステムとしての都市

ステナブルのシステムにも必要だと思う。例えば、ニューヨークのハイラインは、廃線となった鉄道の跡地を緑化し、人々の憩いの場になっているが、この周りの不動産価値は2倍に上がった。人をつなぐことに投資することで、それが間接的に経済面にも還元されている。こうした都市での循環が、環境へも貢献できるような都市の仕組みができればいいと思う。コペンハーゲンでは、水辺の開発をする際には、人が集まれる公共空間を入れること、またその空間は環境に負荷のないサステナブルなものであることを推進し、近年、水辺のある都市で世界一魅力ある都市に選ばれた。

現在の都市はスマートビル、またそのシステムが単体で存在しているが、スマートビルが増えて都市機能や情報クリーンエネルギーのシェアリング、モビリティ等が都市全体でシェアできるような都市になっていくと思う。モビリティ効率が良くなれば、そのエリアの中でバランスの取れたファシリティが徒歩圏内に設置され効率良く使える。また社会的にも多様な人々が参加していけるようなインクルーシブな街の仕組みをつくるのが大切だと考える。公共スペースをそのように活用すれば健康やウェルビーイングの機会も均等に広がっていく。

キーとなる都市的イノベーション

PLP・LABSでは、これからの都市的にキーとなるイノ

ベーションを他分野の専門家たちと研究している。例えばループ状のエレベーター。これが実現すると3次元にビル、都市をつなげることが可能となり、今までの高層ビルでの縦動線の一極集中の考え方を大きく変えることができる。今まで地上に集中していた公共施設、空間も3次元で分散させることが可能になる。それぞれビルの中で完結していた動線が、街とつながり、交通機関とつながり、人の空間の可能性も広げてくれる。

また、デジタルリーシングのようなテクノロジーによって、将来的に「場の変容」が容易にできるようになり、時間単位で「場」を変容し、時間単位で貸すような仕組みができてくると思う。そうすると、場のボリュームまたクオリティ、適応性が不動産価値となっていくと思う。またマテリアルイノベーションがSDGsを行う上でとても重要である。オペレーションでカーボンニュートラルであっても、建設時、また建物の構造体等の製造にカーボン負荷が高くなるように検討していくことが求められる。真にカーボンニュートラルの都市を作るのであれば、オペレーショナルニュートラルだけでなく、コンストラクションでのニュートラルを作っていないといけないということだ。PLPではケンブリッジ大学と共同で、300mの超高層木造ビルを研究した。そこからさらに構造的に強い木の生育の研究も進んでいる。今後、木造の高層建築も



写真 ヨーロッパの環境指標のBREEAMで世界最高値の98.4%を取ったオフィスビル THE EDGE

増えていくが、リスク、ハイブリッド、土地の価格、リターン等を鑑みながら、私たちも挑戦していきたい。

都市が共同体として、人と環境のために最適なエコシステムをつくっていくべきで、そうした取り組みが不動産的な価値にもつながる。人個人にもベネフィットが返ってくるシステムを作ることにより、バランスの取れた都市のグリーン化が進められると思う。

TASKFORCE INTERVIEW

タスクフォースインタビュー

人と環境に貢献できるビルや都市

—木造の集成材で140mの建物を実際に建てているのですか？（成田）

相浦 計画中であり、コストとリスクと戦っています。鉄筋やコンクリートの構造体と比べ、造る時のCO₂排出量が全く違う。オペレーションカーボンゼロだけでは将来的に足りないので、コンストラクションのマテリアルが重要だと思っています。欧州の新規案件はオペレーションカーボンゼロが当たり前になってきています。建設中の物件でもそうでない物件は、入居するテナントから要請されることが多くあり、それに対しデベロッパーが動き、変更になるケースもあります。

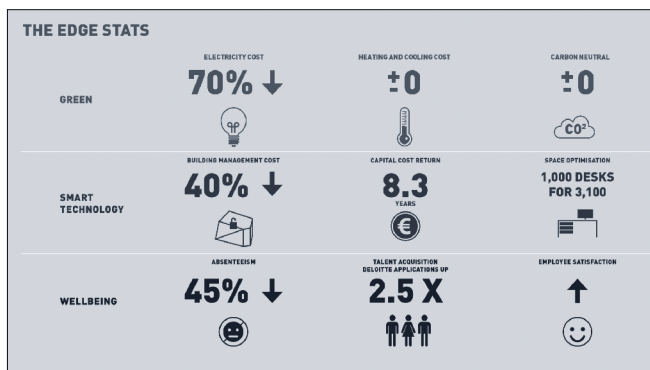
—2019年にロンドンを訪問した時、縦に街並みを捉えて展開することが印象に残っていますが、既存都市のストックを改修するよりも、ゼロから構築するようなアプローチで都市を作っていく思想があるのですか？（上原）

相浦 両方が重要です。先端的な高層ビル開発だけではなく、既存の改修とも全体としてつながりを持たせて

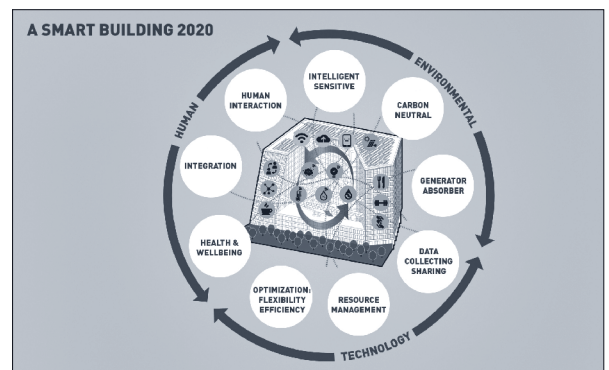
いく必要があります。既存の改修は多くやられており、非常にサステナブルです。これから単体で建てるものは、将来的なフレキシビリティを持たせるため、階高や躯体部分、ストラクチャーで、他の機能に将来的に変更できるような適応性を取り入れています。オフィスの需要が下がれば、都市の不動産価格が下がって、今まで入ってこれなかった住宅が入ってくると思っています。そうするとさらにミックスした都市が実現できます。オフィスから住宅には変えやすく、そうした事例もいくつもあります。逆は難しいですが、それを入れていくことで都市を3Dに多様化していく。集中と分散が均衡し、その度合いもミックスしていれば、いろいろな活動ができるようになります。

—設計サイド・開発サイドはSDGs、ESGの影響をどのように受けていますか？（似内）

相浦 建築側としては、PLPを含めた多くの建築事務所がグリーンな声明を出しており、ポストコロナのグリーンリカバリーの傾向と相まって大きくなっています。テナントサイドからの要望があります。また将来的にエネルギーの構成が大きく、迅速に換わるのが予測され、それに対応できるビルにしておく適応性が重要です。そのため、ここ2～3年は、クライアントから、ローカーボンもしくはカーボンニュートラルの達成の検討依頼がメジャーとなっており、サステナビリティのコンサル担当者と一緒に、ライフサイクルコストを含めた具体的なストラテジーを提示することが求められています。日本の物件でもコロナを機に変わってきています。人と環境の双方に貢献できるビル、都市のあり方が、迅速に主流になっていくと思います。◀



図表4 THE EDGEの指標



図表5 スマートビルの要素

世界

ニューヨーク市公園局の 米国在住者から見たニューヨークの状況



島田 智里

しまだ ちさと

ニューヨーク市公園局
都市計画&GIS スペシャリスト

PROFILE

米・ニューヨーク市在住。京都府立大学農学部を卒業後、2007年にニューヨーク市立ハンター校で都市計画修士号取得。在学中、マンハッタン区長室による初の都市計画プログラムで第一期生に選出され、以来さまざまな地域開発プロジェクトに携わる。その後、ニューヨークの建築会社勤務を経て2009年よりニューヨーク市公園局に都市計画&GIS スペシャリストとして勤務、現在に至る。2012年よりアメリカ都市計画学会ニューヨーク支部経済開発委員長。

島田氏はニューヨーク市公園局の都市計画&GISスペシャリストであり、ニューヨーク市における都市に対する基本的なスタンスや公園局の取り組みに関する情報、コロナ禍のニューヨークの状況と人々の気持ちなど、ニューヨーク市に在住している実際の感覚をヒアリングした。

設備投資、パートナーシップ、プログラムとメンテナンスを強化しています。例えば公正なまちづくりでは、所得が低く、近年人口密度が高く、これまで設備投資が不十分だった地域を対象に公園のリノベーションを行うCommunity Parks Initiative (CPI) プロジェクトを始めました。それにより地域間の公園の格差を縮め、市全体での公園改善を目指そうというものです。同時に、グリーンインフラやユニバーサルデザインを取り入れ、相乗効果を図る動きも最近出ています。

「グリーンインフラやユニバーサルデザインは公園の中心的な概念ですか。(似内)」

島田 ユニバーサルデザインは以前から行っていますが、最近のリノベーションでさらに取り入れるようになっていよう。また、公園に限らず、OneNYCにより多くの局が同じ目標に向かい連携し、DEPのグリーンインフラと公園のリノベーションの例のように他局と共同し

TASKFORCE INTERVIEW
タスクフォースインタビュー

ニューヨーク市公園局のスタンス・理念

「ニューヨーク市公園局における都市やまちづくりに対するスタンスや気候変動への対処について教えてください。(似内)」

島田 マイケル・ブルームバーグ前市長が2007年に持続可能なまちづくりのため、長期環境計画(PlaNYC)を立ち上げました。10項目の目標の一つに公園と公共空間があります。2015年にビル・デブラジオ市長に変わり、PlaNYCをさらに強化しOneNYCに改名して、2050年への4つのビジョン「育ち繁栄するまち」「平等で公正なまち」「持続可能なまち」「災害に強いまち」を掲げました。同じ2015年に提起されたSDGs17のゴールと相似したものになっています。

公園局はOneNYCに基づき、災害に強く、公正で、自然と共生する公園&プログラムに取り組んでいま



図表1 長期環境計画とSDGsの相似

て共通のゴールを目指すこともあります。

—ソーシャルインクルージョンの観点からも大きな流れがあるのですね。(似内)

島田 誰もが利用できる公共空間や公園で格差を埋めていこうというものです。収入や住宅環境など経済的な格差は埋めにくいですが、市はアフォーダブルハウジングの取り組みなども行っています。貧富の差が日本より大きいために起こりやすい問題なのかもしれません。

—ニューヨーク市として、エリア間格差は是正しなければいけないという価値観がベースにあるからですか。(似内)

島田 そうですね。エリアの高級化により、元からの住人が追い出されないよう守る、暮らしやすいようにすることもあると思います。

ニューヨーク市公園局について

島田 公園局はニューヨーク市の土地面積の14%を所有しています。公園や児童公園だけでなく、ビーチやコンセッション、ゴルフコース、マリナー、動物園や植物園などもあります。その他、街路樹の管理も行っており公園局が管轄している対象は多様になります。

他局間連携

—日本ではいくつか局があると縦割りので横連携ができていないことが多いですが、ニューヨークでは横連携が結構できているのでしょうか。(成田)

島田 一部の繊細な情報を除き市の情報を公開するという法律が2013年に発足され、その共通媒体として市が運営するNYC OpenDataができました。各々の局が

さまざまなデータを通常業務で活用し、一般公開しています。これにより、例えば公園の開発時に、近辺の道路で他局による別の建設プロジェクトがないか、共同で行えるものなど事前確認ができ、適切な開発計画をたてることができます。局間のコミュニケーションの向上や業務の効率化にもつながっていると思います。通常時だけでなく、今回のコロナや洪水等の緊急時の連携にも役立ちます。

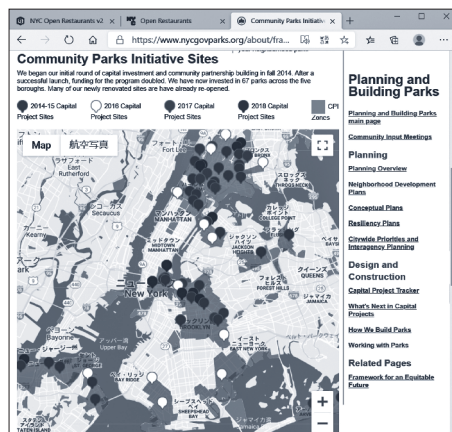
市民との連携

—データを基にした計画は大変興味深いですね。例えば公園を利用する年齢層や来訪者数の想定によって、ランドスケープの組み方や遊具の選定もひとつずつマーケティングしているのですか。(上原)

島田 先ほど説明したCPIプロジェクトですが、公園のデザインをする前に市民参加を呼びかけ、そこで何が欲しいか、何が必要かを話し合い、それを基にデザインや見直しを行うことで実際に使ってもらえるものを作るというシステムを導入しています。それにより地域が求める公園が生まれ、大切に使ってもらえる。大切に使うから荒廃しにくい、そしてメンテナンスの費用も抑えられ、維持管理に協力する市民も増える。データですが、地域の声を公園デザインのプロセスに反映し長期的な効果を期待します。

公園のSDGs

—公園の中で特にSDGsに関わることがあれば教えてください。(似内)



図表2 データの可視化例

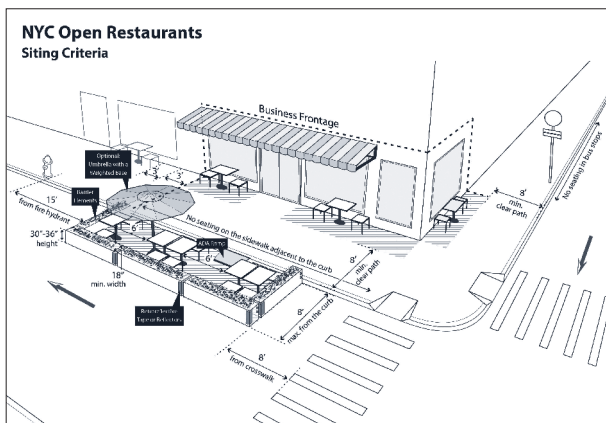


写真1 セントラルパーク 感染ピーク時も現在も利用者が多い

島田 より多くの市民に参加していただくことが、持続可能なまちづくりにつながると思います。そのためには、教育や正しい情報の共有が必要です。どこで情報が手に入るのか、どの頻度で情報が更新されているかが分かりやすいと多くの人が興味を持ちやすい。参加しやすい環境を作る、そこから始める必要があると思います。

参加の呼びかけにも注意が必要です。例えば低所得者の人や複数の仕事を持っていて、公園が近くにない／行く時間がない人に、突然公園のグリーンインフラと言っている自分の生活と接点が見えずピンとこない。参加の呼びかけにおいて、いろいろなことにつながり、その接点を見つけ、なぜ重要なのかを伝えていく必要があります。今回のコロナでも、自宅勤務になった、子どもの学校生活、買い物の仕方、移動距離が変わった、繁華街の閉鎖、経済の一時停止でホームレスの増化など全てが連鎖しています。その連鎖のつながり次第でバランスが変わる。SDGsはそれを包括的にとらえ、そのつながりを切らないよう一つひとつの連結を強くし、連結のパターンを増やし、全体の統括に重要な役割を担っていると思います。

公共空間はSDGsでメイン項目ではありませんが、無料で誰でも使える場所で、人々の生活を豊かにする、コミュニティや社会を作る大切な場所だと思います。街は住む人で成り立っており、各々の人が強くなることで街が強くなる。その人たちが豊かな生活や社会を作る場所に、公共空間や公園が役立っていれば良いなと思っており、さらにSDGsが目指す持続可能な未来づくりにも役立てば良いなと思っています。



図表3 Open Restaurants 一時的に道路や歩行者や飲食利用に開放。9月25日より継続決定、9月30日から25%室内飲食可

コロナ禍へのニューヨークの状況と人々の気持ち

—コロナの影響や今後のニューヨーク市の施策やSDGsの方向性に変化をもたらす動きはありますか。(似内)

島田 コロナで見られたまちの動きの一つに、一部の裕福層が市から一時的に離れたことがあります。密を避けるに、リモートワークができる、税金が高い、家賃も高い、と郊外に移動する人たち。一方で、低所得者は移動が少なく、エリアによる人の動きの違い、格差によるコロナの影響を目撃しました。

これから経済的に不安定な状態が続くことが予想されます。しかし、ニューヨークは落ち着いたら、また活気が戻り以前のように戻るのではないかと私は思っています。コロナ前は人口増加による住宅不足で、市は特に小世帯や個人を対象にした住宅開発に取り組んでいました。若者やベンチャーが魅力を感じ集まる街でもあり、ニューヨークを愛して戻って来る人、新規で来る人を受け入れるでしょう。同時にリモートワークの増加により、他の街に住み、ニューヨークに一時的に仕事やレジャーで来る人が増えると住民と税金などの差も考えられますが、そういったギャップも超えて一緒に街を魅力的にするのが新しいチャレンジだと思います。

—コミュニティは住んでいる人や働いている人で作っていくものだと思いますが、普段は外に住んでいてニューヨークにたまに来る人の割合が増えればコミュニティを作る点で難しいところがあると思いますが、そのような状況が生まれそうでしょうか。(似内)

島田 地域をよく知り、理解する住民がどうやって立ち上がっていくかですね。新規の人が入って来ることで活



写真2 Open Restaurants

性化されることもあり、コミュニティづくりには、既存の参加者と新しい参加者が共存できるシステムが必要です。公園局もいろいろなボランティア活動を行っていますが、そのことを大事にしているように感じます。

まず知ってもらい、興味を持つ、常連になりたいと思ってもらい、そういった環境作りをしながら、同時進行でエリアに見合った長期的なコミュニティづくりの仕組みを作っていく。同じゴールに向かうことを前提に、エリア、タイプごとに適したカスタマイズ化の許容、バラエティがあっているとします。コロナ禍・後で社会や経済が不況になっていく中、このエリアだからという地域のアイデンティティを生かし、ニューヨークの場合、人の出入りが多い条件も含めて独自のコミュニティ強化が必要だと思います。

—コロナを機にニューヨークから富裕層が出ていく背景としては、都市で働くこと自体の価値観の変化の兆しなのか、それとも単純にリスクを避けていったん密じゃないエリアに行っても基本的にはニューヨークは魅力を持ち続けていくのでしょうか。日本でも東京から一時的に郊外へという動きがありますが、多分都市の持つ力により変わると思いますがどうでしょうか。(上原)

島田 都市の持つ力により変わるとします。また、文化の違いもあり、一般的にアメリカでは頻りに引っ越しや転職をします。コロナで危ないからと直ぐに市を離れた人もいますが、同時にニューヨークのライフスタイルを変えたくない人もいます。リモートワークができることになったことで、市からそんなに離れていない郊外に住み、必要であればいつでも市内に行ける距離を選ぶ人もいます。一時的に直ぐに離れてもニューヨークに魅力を感じている人は多いのではないかと思います。人により街への魅力は各々ですが、ニューヨークの場合、仕事や芸術、エンターテインメント、人に出会う機会、刺激があるユニークさではないかと思います。

公共空間の使い方

—日本ではコロナによりオープンエリアの空間の価値が目ざされ、いろいろな使い方をしている人がいますが、ニューヨークの公園やタイムズスクエアなどの公共空間でもそのような過ごし方に変化は見られますか。(鈴木)

島田 コロナ禍でも公園はとて混んでいます。これまでも公園は賑わっていましたが、イベントやプログラムが中止されている状態で公園利用者が多いのは、そういうプログラムよりも、公園でゆっくりしようと公園空間自体に対して価値や認識が高くなっているのではないかと思います。多くの人が、自分の家の庭感覚で公園や公共空間を使っているように感じます。

5月のコロナピーク時も、341haにわたるセントラルパークでは人が多く、芝生エリアの利用に警察が人数制限を掛けるぐらいでした。高架線をリノベーションして作られた細く長いレイアウトのハイライン公園は、ソーシャルディスタンスが難しいという理由で一時閉鎖、現在は事前予約制、一方通行での開放になっています。繁華街のタイムズスクエアとヘラロイドスクエアは、5月は繁華街の活動閉鎖に伴い人がいなく閑散としていましたが、9月には周辺店舗の再開に伴い人が戻ってきています。商用目的でなくても、近辺の公園だけに行く人も増えてきました。

また、屋外空間をこれまで以上に利用する人も多くなりました。5月は家族や個人でリラックス目的での使用が多かったのが、9月にはソーシャルディスタンスをしながら屋外ヨガクラスやバレーボール、無観客のプロスポーツの試合を広場でスクリーンで見る。自分がやりたいこと、コロナ禍で通常生活を続けられるよう積極的に行動する人が多くなったように感じます。同じくSDGsも、まちでの生き方を考え、これまで以上に生活の中で意識しはじめた、実行に移された人が多いと思います。

ニューヨーク市は9月末まで室内でレストラン営業が禁止で、一時的に歩道や道路を利用するオープンレストランプログラムを実施し、現在1万店舗以上が屋外でサービスを展開しています。これを可能にしているのも市民やレストランからの強い要望、それをサポートするまち、アイデアの創出、それを実行に移す行政や連携者、皆で同じ目標に向かっているのが大きいと感じています。

SDGsも統一した目標を基に、クリエイティビティによりさらなる実現を可能にし、継続・向上させるためにいろいろなアイデアを利用し、挑戦し続け、ゴールに近づく日が近いのだろうと期待しています。◀

●当インタビューは個人の意見であり、公園局を代表するものではありません。

世界

ポートランドの住民参加の街づくり コロナ禍からみえてきたこと



柳澤 恭行

やなぎさわ やすゆき

アメリカ・オレゴン州登録建築家
ポートランド州立大学非常勤講師

PROFILE

オレゴン大学大学院（建築学専攻）終了後、日本での組織設計事務所および明治大学、工学院大学にて非常勤講師を歴任。2015年からポートランドにて建築設計業務に従事する傍ら、ポートランド州立大学にて非常勤講師（建築学部）に従事、Senior Fellow(ハットフィールド大学院パブリック・サービス研究・実践センター)として地域とかがわる。

全米で一番住みたい街として、世界中から都市開発の関係者が視察に訪れていたオレゴン州ポートランド市。都市部と農地や森林などの土地の利用を区分する「都市成長境界線」を導入し、自然豊かでウェルビーイングな街を目指してきた背景には住民参加の街づくりの文化があった。コロナ禍でポートランドはどう変わりつつあるのかオレゴン在住の建築家である柳澤氏にうかがった。

コロナ禍で再注目されるグリーンインフラ

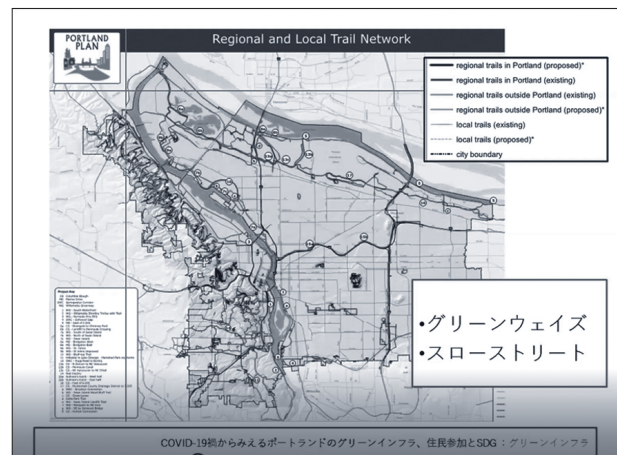
ポートランド市の中心にあるパイオニア・コートハウス・スクウェアは、ダウンタウンの真ん中にある公園で、住民参加の象徴ともいえる。かつて百貨店利用者のために立体駐車場の建設を計画したものの、車が增えることを危惧した市民の運動によって公園として整備され

た。持ち主は市だが、管理運営は民間に委託されている。ここでは年間約 300 のイベントが実施され、運営費は 2 億円だが、経済波及効果は 20 億円と試算されている。ポートランドは「全米で最も環境に優しい都市」、「最も自転車で移動しやすいアメリカの大都市」としても知られているが、過去 30 年以上にわたって少しずつ整備されてきたのが、グリーンインフラである。このコロナ禍においても、グリーンインフラがポートランドの住民の健康を助ける役割を担っている。グリーンウェイズは川沿いにある歩行者専用道だが、自転車は共用できるが自動車は入れない。この道があることで、外出自粛期間にも散歩することができ、大事な生命線ともなっている。

行政指導によって、事業者負担でグリーンウェイズをつないでいく義務がある。不動産開発側の企業にとって



図表1 コロナ禍からみえるポートランドのグリーンインフラ、住民参加とSDGs



図表2 コロナ禍において施行されたスローストリート/セーフストリート・イニシアチブ

は土地もお金も出さなければならぬので負担に感じられるが、今はこれがあったからポートランド市民は生きていける。付加価値をどこに付けるか、非常に長い戦略の基に策定された都市開発プランが、コロナ禍によっても立証された。

スローストリート/セーフストリート・イニシアチブは一般道路を地域住民が優先的に使用し、自転車が優先される道路にするという施策だが、コロナ禍において提案されて、ひと月以内に施行され160kmのエリアに適用された。ここでも、外出自粛期間に子どもたちと自転車で遊ぶことができ、散歩がてら街並みを再発見する良い機会となった。面白いのは、ポートランドでは昔から「グリーンウェイ」として地元の人を楽しむ文化があり、それが再定義された。

ポートランドは自転車文化が根付いており、市役所や市内医療大学などが地域住民と主催してサンデーパークウェイというイベントを仕掛けた。5～9月の月1回土曜日に一筆書きのループに自転車で来てじっくり楽しんでくださいというものだが、その一筆書きのループの中にあるいろいろな公園が取り込まれており、公園でひと時を過ごし新たな発見もある。また、市役所のテントがあり、ここでは都市開発をアピールするブースやバーベキューを行う時の申請の仕方を説明するブースがある。市役所の職員自身がこんなことをしてください、こんなことができますよと、どんどんアピールしているのが面白い。いろいろな施策が功を奏した感があり、ポートランドでは外出自粛下にあっても、それなりに息抜きができる長年に

わたる地道な開発が再評価されている。

SDGs をテーマにしたまちづくり 人材育成プログラム

ポートランド州立大学パブリックサービスセンター(CPS)では2004年から毎年、日本の市区町村の中堅職員を対象としたリーダーシップ育成プログラムを提供しており、2年前から役所職員以外の方も参加できるようになっている。この育成プログラムは、英文名が「Japanese Local Governance and Management Training Program」であるところから、JaLoGoMaプログラムと名付けている。住民の声があって始まるイベントに対し、行政側は何をするのかを参加者同士の対話によって学ぶ。学習の成果目標はいろいろあるが、一番大事なことは学習して実践することまで学ぶこと。「学びのピラミッド」を提案して実施している。アメリカは上からの押し付けを嫌うため、国連が提唱するSDGsの認知度は低い。だから、学内で今年のプログラムの内容を検討する際に、SDGsとは何かから始めた。ポートランドがまちづくりでやってきたこと、特にコロナ感染症対応下では、SDGsの目標11「住み続けられるまちづくり」と16「あらゆるレベルにおいて、対応的、包摂的、参加型および代表的な意思決定を確保する」の2点はポートランドでまさに過去40年にわたり実践してきたことであると学内のプログラム運営者間で再認識するに至った。特に後者が一番大切だと思う。ポートランドでは「住みやすさ」を実現するために、経済開発や雇用創出、



図表3 グリーンウェイズは川沿いにある歩行者専用道



図表4 ポートランドのグリーンインフラ

環境保全や公正性が生まれ、長期的に戦略の大きな柱になってきた。

また、オレゴンバイデザイン（ワークショップ）にファシリテーターとして参画している。オレゴン州の地方も経済的には疲弊しているため、まち起こしをしたい有志が集まっており、そこにプロフェッショナル（建築家、インテリアデザイナー、ランドスケープアーキテクト等）が経験を基にまち起こしのゴールやそのための戦略を見出すためにデザインを用いて地域住民の話し合いのファシリテーションをしていく。有志の方は慣れていない方も多く、ハードルを下げて専門的すぎない会話を促し、参加者から意見を吸い上げる努力が大切。そのためには絵を入れること、ファシリテートすることが大切で、それにより彼らがどんどん会話に参加してくる。その後、長期的な戦略を立て、大きな目標を立てる。その目標に向かって少しずつ成功例を重ねて、自分たちが絶対実現するというオーナーシップを持ってもらう。戦略を立てるとき、住民自身がどう思っているのか、話し合いをしながら住民の方にオーナーシップを持ってもらうことが大切である。

TASKFORCE INTERVIEW タスクフォースインタビュー

住民のオーナーシップの醸成

—住みやすさからの発想＝人が住みやすい、働きやすいというアプローチに対して、いろいろな企業が集積

する、都市が発展する、この発想が正解だと感じました。住民が自分事としてコミットする手法が良いと思います。（似内）

柳澤 サイレントマジョリティーはアメリカも同じで、ほとんどの人が発言しません。それをできるだけ発言する人、参加する人が増えるように、われわれプロフェッショナルの人間や行政の人間が、いろいろなことを行っています。よくあるのは食べ物や飲み物を使います。昔の手法では、子どもたちに政策が実現した場合と実現しなかった場合の20年後の世界の劇をさせるというものです。親御さんたちが劇を見に来て、職員が親御さんたちと何を感じたかディスカッションします。日本もポートランドも、お互いのいろいろな手法をシェアできると思います。

—住民の人の意見から、いろいろな気づきが出てくると思います、具体的にはどんな経験がありますか？（似内）

柳澤 70年代に高速道路の新設が却下となり、その代替案として出てきた路面電車の案は州政府の道路管理局と住民との協議の中で、住民からカナダのエドモントンで路面電車が走っていますが、ポートランドでも走らせてはどうかと提案があり実現に至りました。また、デザイン審議会（6～7名の有識者で構成）に誰でも参加でき発言できるため、その場で住民から反対意見が出たら開発が頓挫してしまう。デザイン審議会は何故反対意見が出たのか吟味して、反対にならないように開発会社に促します。開発会社が住民が望んでいるもの



図表5 SDGsをテーマにしたまちづくり人材育成プログラム



図表6 SDGsとの関連性

を実現すると上手くいきます。住民を敵に回さない努力が事業成功の導きとなります。

—法規を行政が緩和することはあるのですか？（似内）

柳澤 日本での容積率緩和に似たものがあります。オープンスペースをどこに設けるかが重要視されており、まちの賑わいに寄与しなければなりません。お金に関しては、港区に似ていて、開発協力金が要求されますが、かなり高額です。

—このようなまちづくりをできる背景は、ポートランドの歴史、インテルなど先端的な企業や住民がいることが背景にあるのではないのでしょうか？（成田）

柳澤 この町は元々のんびりしています。70年代に水質汚染がひどい時代にヒッピーがやって来て環境改善に寄与した話をよく聞きます。やって来たヒッピーも面白いが、受け入れた住民も面白い。元々は白人割合が高く差別のひどい町であったため、人種差別に対して後ろめたさがあり、そこから学んでいます。宣伝も上手い。自画自賛せず、人づてに伝える上手さや、第三者機関に言わせる上手さがある。面白い変な人材がいるところはインテルなどの大企業にとっても魅力的なようです。

—COVID-19でポートランドも大変だったと聞きますが、どんな問題が起き、そこからどう変わろうとしているのですか？（齋藤）

柳澤 3～4月の外出自粛の後は肉、トイレットペーパー、アルコール消毒液の在庫がなくなりました。野菜も一時期買えない時が続いた。成長限界線から外れると開発できない地域ですが、そこで生産された農産物をみんなが有難いと感じるようになりました。コロナ以前は有機野菜はコストが高いと敬遠していた住民もいましたが、周辺の有機野菜を育てている農家を支援する動きが出ています。地産地消の力がますます高くなりました。

—住民の「暮らし方」「ライフスタイル」に対する造詣が深く、豊かな生活が何であるかを理解し、貪欲に確保しようとしている印象があります。こうした暮らしに対する意識の高さは、どのように醸成されるのでしょうか？（上原）

柳澤 子どもの頃から町なかを歩いて楽しむことが日常となっています。働き方も今の建築事務所では8時に出社して17時に退社する、仕事より家族を優先するラ

イフワークバランスが整っています。このようなライフワークバランスに気遣うのはアメリカでも西海岸沿いの大都市圏だけの特異な例です。ポートランドは何故過ごしやすくなったのかは、独断と偏見ですが、ポートランドは2番煎じが多い。川沿いの公園や路面電車、自転車文化など、自分がやりたいから頑張る、それが実現できればその町をもっと好きになる。ポートランド愛は自分のやりたいことを実現できるキャンパスが整っていることだと思います。まずは実行する人柄もあるかもしれない。どうでもいいことをやりたいからやっている人もいて、許容度が高い。

—サイレントマジョリティーが多いとのことですが、住民にオーナーシップを持ってもらい長期的な戦略を立てるとき、実際にワークショップなどでファシリテートするのは住民の方なのですか？（矢野）

柳澤 人が集まるとリーダーが生れて、上手く順に回っています。押し付けではなく、自分なりのアジェンダがありリーダーになる。施策等で大きな成果を出さなければならない時は住民だけではなく、デザインプロフェッショナルがファシリテートする能力を期待されています。さらに、ポートランドと周辺の市町村を包括的に行政する公益行政団体（Metroと呼ばれている）があり、そこにファシリテートする専門家が何人かいます。ファシリテーターは文句を言ってくる人を味方に付けるように頑張ります。文句を言ってくる人に対し「あなたの発言は個人の発言でもあるが、同時にその地域の発言とみなされます」と応える。つまりあなたの発言にはそれなりの責任があるのだから、自分だけでなくいろいろな人のことを思って発言してくださいと促す。人によって抵抗する人もいますが、何度も回を重ねることによって、反対から賛成に変わります。そのプロセスが大切です。役所も失敗を恐れず、トライしてみて失敗してもすぐ改善すれば良い。個人を責めるのではなく建設的な発言を行うことが重要です。◀

企業

セールスフォース・ドットコム 白浜サテライトオフィスの活用を通じた生産性向上と地域貢献



吉野 隆生

よしの たかお

株式会社セールスフォース・ドットコム
セールスディベロップメント本部
営業戦略室 室長

PROFILE

2013年にセールスフォース・ドットコムに入社。東京勤務を経て白浜オフィス開設に携わり、2015年10月開設より白浜オフィス長。現在は営業戦略室室長として、内勤営業のデータ分析等に取り組むかたわら、白浜オフィスを活用しての、社員の働き方改革・生産性向上・エンゲージメント強化の推進を行っている。白浜町へは家族と共に移住。

全世界で先進的な働き方、社会貢献を続けるセールスフォース・ドットコム。その中で、社会に先駆け、和歌山県白浜町にサテライトオフィスを設置し、社員の働き方改革・生産性向上・地域貢献を推進する、白浜オフィス所長である吉野氏に、その活動や成功のポイント、これからの働き方や地方との関係性についてインタビューした。

セールスフォースの取り組みについて

セールスフォースはステークホルダーと共有する価値として、「信頼」「カスタマーサクセス」「イノベーション」「平等」を大切にしている。また、特徴的な取り組みとして、20年以上にわたる世界中での社会貢献活動があげられる。就業時間の1%をボランティア活動に充てる、株式の1%を助成金とする、製品の1%をNPOや教育機関に無償で提供するという、社内では「1-1-1モデル」と呼ばれる活動を行っている。この活動が社員の働きがいにもつながっている。会社で作ってくれる活動もあるが、社員が自らの興味に応じてSDGs関連の社会貢献活動を行っている。

会社全体としてはSDGsに関して6つのポイント「4. 質の高い教育をみんなに」「5. ジェンダー平等を実現しよう」「7. エルギーをみんなに そしてクリーンに」「8. 働きがいも経済成長も」「11. 住み続けられるまちづくりを」

「13. 気候変動に具体的な対策を」を中心に取り組んでいる。特に教育には力を入れており、現在の白浜での活動にもつながっている。

白浜サテライトオフィスを活用した働き方改革と生産性向上

サテライトオフィスとして和歌山県白浜町を選定したポイントは「東京本社からのアクセス」「Free Wi-Fiが外部空間含めて整備されている」「自治体の熱意」



写真 和歌山県にある白浜 サテライトオフィス

だった。革新的な働き方と地方創生を掛け合わせて、
 どういう化学変化が起きるのか検証するため、働き方
 改革の実践の場、社員のリフレッシュ・モチベーショ
 ン向上、地域の活性化の3つのミッションを持って開
 設した。

エンゲージメントの強い社員や組織はイノベーションの
 推進や企業の成長のため日々前進している、日本の
 社員エンゲージメントは海外と比べて低いという外部
 データがきっかけとなり、白浜では生産性を上げるだけ
 でなく、社員と社員、社員と会社のエンゲージメントを
 高めていくことを常に考えている。11席の白浜オフィス
 を活用して、「テレワークの普及・働き方改革」「生産
 性向上」「社会貢献活動」の3つを実現している。

テレワークの普及・働き方改革については、現在、
 常駐社員が4名おり、それ以外の席を利用する東京
 から来て3カ月間白浜勤務をする循環型の社員が延べ
 100名を超えた。常駐社員も3カ月間の白浜勤務で来
 た後に常駐になった。東京に戻った社員も、白浜で自
 らが修得した働き方のノウハウを東京でも継続し、また
 白浜を経験していない社員に対してアドバイスする働き
 方改革の推進者になっている。

生産性の向上としては商談数が20%増えている。その
 実現のための1点目のポイントは、通勤時間の削減や通
 勤ストレスがないことである。不思議と白浜では残業しな
 くなる時間も合わせ、毎月64時間ほど自由な時間を創
 出でき、家族との時間、自己投資、社会貢献、地域交
 流等の充実した生活を送ることができる。こうした状況
 では、自分の目標を達成するだけでなく、チーム全体と
 して成功するにはというマインドが大きく変わってくる。自
 分の成功体験を積極的に他者に共有する動きが多くのメ

ンバーに見られるようになっている。

2点目は、動機付けである。白浜に来た初日にワーク
 とライフ、インサイドとアウトサイドでそれぞれの目的を
 明確にしてもらい、ワークやインサイドに寄った目的に
 なりがちなことを意識した上で、東京ではできないこと
 を上げてもらう。その結果、なぜ白浜でそのことを実現
 したいのかを明確にし、動機付けをした上で3カ月過
 ぎすことが生産性向上につながる。

社会貢献活動については、64時間の自由な時間がある
 ので、社会貢献する時間の余裕や心の余裕が生まれる。
 子ども達へのプログラミング教室を実践しているが、その
 活動により社会の中で認知されることが、いかに重要か
 が分かってくるとアイデンティティが形成され、当事者意
 識が醸成され、自分事化する。また、地方ならではの必
 要とされている感覚も非常に重要。自分事化することを経
 験すると、仕事に取り組む姿勢も変わってくる。この変化
 は電話口であっても顧客に確実に伝わり、商談件数の向
 上につながっていると考えている。白浜オフィスを利用し
 た社員の社会貢献活動の実績は2,400時間を超えてお
 り、こうした活動を通じた生産性向上が生まれている。

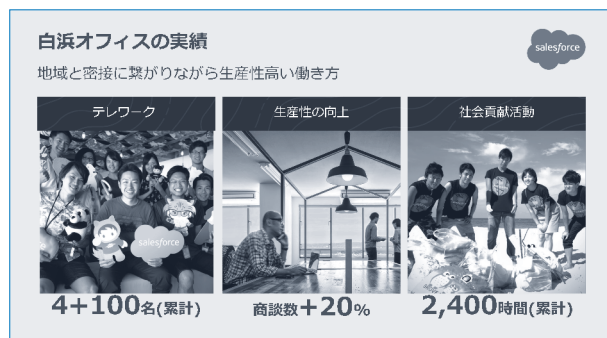
TASKFORCE INTERVIEW

タスクフォースインタビュー

企業全体の理念について

—会社として、SDGsの6つのゴールを選んでいる理由
 は何でしょうか。(似内)

吉野 会社として意識しているのは全項目だと思います。
 その中で現時点での具体的な活動・取り組み実績
 があるのが6ゴールという認識です。



図表1 白浜オフィスの実績



図表2 ワークライフインテグレーション

—生産性向上を実現するための土台となる企業風土が素晴らしいと思いますが、日本企業が生産性向上を実現していくために、どのようなポイントが重要だと考えますか。(似内)

吉野 セールスフォースは創業者が力強いビジョンを常に発信して、それに対し会社・社員が合意しています。会社の方向性を全ての社員が理解して、自分の部門や自分自身に置き換えています。採用や育成に時間をかけ、企業理念の浸透を図っている成果と考えます。日本の企業の場合も多く経営者が素晴らしいビジョンを掲げているので、トップと従業員の間にいる中間管理職の方々の意識改革がポイントだと思っています。

白浜オフィスによる働き方改革について

—身を置く場所によってモードが変わることもありますが、白浜を経験した社員が東京に戻った時に東京にモードチェンジしてしまうことがありますか？(上原)

吉野 働き方や社員間のコミュニケーションの感覚は白浜のまま継続していると思います。一方で私自身も東京に行くが変わってしまう部分があります。白浜ではアロハを着ていますが、東京ではネクタイを締めますし、オフィス内を歩く速さも違うように変化してしまう部分もありますが、根本的な働き方や考え方は継続してくれていると思います。

—社員同士のつながりやベースとなる信頼の部分が増成できるのが地方の良さでしょうか？(上原)

吉野 白浜オフィスは小さいコミュニティなので、仕事以外の時間も含めて食事や週末も一緒にいることが多いです。合宿に近いイメージです。若い社員はその辺りが希薄になってきているので、あえてそのような体験

をする方が、お互いに理解できて、信頼関係が構築しやすいと思います。

—吉野さん自身が白浜に移住された理由は。(成田)

吉野 私自身は九州・宮崎出身ですが、和歌山県に魅了されてでした。東京にも飛行機で1時間で戻れる、大阪も車で2時間で行けるアクセス面と、海や山といった自然環境の豊かさのバランスが取れています。仕事が変わってないので転職しての移住とは異なり、単なる引越しと考えています。

—場所選定に当たっては、移動や普段の生活圏と違う感覚が、目的性のある施策では有効でしょうか？(上原)

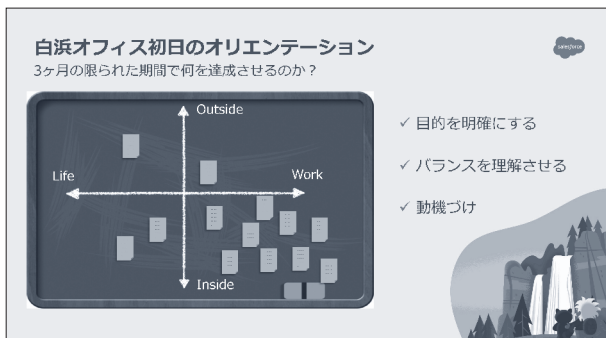
吉野 東京近郊も魅力的ですが、外的環境の変化に加えて飛行機で移動することがポイントだと思っています。移動手段が飛行機というのは特別感が出ますし、容易に帰れないことも重要だと考えています。

—地域とのコミュニケーションについて苦労した点があれば教えてください。(鈴木)

吉野 白浜に溶け込むのは難しくなかったのが率直な感想です。白浜町と和歌山県の方が親身にサポートしてくれたおかげで、移住して3~4カ月ぐらいで社会貢献や地域貢献ができる状態になりました。また、東京から来る社員も、元々「1-1-1モデル」が染みついているので、地域活動が前提となっています。

—地方移住や企業のサテライトオフィス設置時に、地域の問題にコミットできない場合や、経済格差が見えて地域とトラブルが発生する場合もあると思います。そのようなトラブルを防ぐ仕組みや考え方があれば教えてください。(齋藤)

吉野 経済格差は確かにあると思います。ただ、真剣



図表3 白浜オフィス初日のオリエンテーション



図表4 子ども達にプログラミング教育を普及させる活動

に地域貢献をしていくことで受け入れられると思います。今後は会社のビジョンや理念で社員が行動するのではなく、各個人が社会に対する理念を持った上で、その個人の集合体が企業の理念になる働き方が必要だと思います。個人がしっかり理念を持つことが重要と考えます。

—今回の事例では地方のリソースを社員に届けられていますが、地方のまちが東京から来た人を喜ばせる環境を作ることにセンスがいますと考えます。拠点構築のデザインや仕組み作りは外部にお願いしたのでしょうか？（上原）

吉野 全部社内で行いました。3カ月ぐらいで社内プロジェクトとして濃密なディスカッションをしました。地方には必ずしもその地方出身者ではないですが、フリーで面白い取り組みをしている方も多く、地域発信でコラボできる余地もあると思います。また、和歌山県・白浜町の継続的なフォローも成功の大きな要因と考えています。

これからの働き方・オフィスの今後について

—コロナ禍により、リモートワークや自宅勤務で働き方が変わってきていますが、日本企業の選択肢として、今後、白浜オフィスのような取り組みが成立するのでしょうか？（似内）

吉野 今後は働く場所や時間が選択できるのが当たり前となっていくと思います。セールスフォースでも、今まで以上に地方に移住、もしくは実家に戻って仕事を継続する人がかなり増えています。社員が働きやすい、そして生活する上で最も幸せを感じる場所で働くことは加速すると思っています。

—オフィス自体のあり方が変わっていくと言われてます。働くだけのオフィスではなく、人と人が出会うことにより価値を創造することやエンゲージメントを高めることが目的となるという議論もありますが、どのようにお考えですか？（似内）

吉野 本社は会社のカルチャーを発信する象徴的な位置づけの場所となっていくと思います。ただ対面の重要性も残るため、コワーキングスペースのようなディスカッションできる場所が、本社を中心にサテライトとして東京近郊にできる形態になっていくと思います。

—労務管理・人事制度について教えてください。（齋藤）

吉野 目標の達成に向けて働く時間は裁量を持って社員が判断することとしており、残業超過になっていないかのチェックだけ行っています。社内での全ての活動をデータ化・可視化しているので、全員が納得した上での人事評価を行っています。

—白浜オフィスは内勤営業の方のプログラムと伺いましたが、外勤営業の方や管理スタッフ系の方にも同じような目的のプログラムが運用されていますか？内勤営業の方は自分から手を挙げて参加するのでしょうか？（重綱）

吉野 全てのメンバーが挙手制で来ています。平均年齢が26.7歳と若い部門で、新卒・中途での入社後、半年から1年ぐらいで参加する社員が多いです。業務的にリモートがやりやすいため、内勤営業がメインですが、バックオフィス系の社員も数名体験しています。他部門展開も視野に入れていますが、リモートワークを主体とした働き方のマネジメントができる管理者の育成が必要と考えています。現状リモートワークが主流のため、来年以降は他部門展開も徐々に増えてくると想定しています。◀

企業

リコーグループのSDGsへの取り組み



森 健一

もり けんいち

株式会社リコー
サステナビリティ推進本部
社会環境室 事業戦略グループ

PROFILE

1999年 株式会社リコー入社。

国内販売、海外販売を経て2017年よりサステナビリティ推進本部へ異動。

SDGsの経営戦略・事業戦略統合、全社浸透を担当。

株式会社リコーグループでは、サステナビリティメッセージ「Driving Sustainability for Our Future」を掲げ、サステナビリティ向上に向けた活動を推進し、経済、社会、地球環境の3つのバランスが保たれた持続可能な社会の実現に向け、「事業を通じた社会課題解決」「経営基盤の強化」「社会貢献」の3つの活動に取り組むことで、SDGsの達成に貢献しており、「日経SDGs経営大賞2019」では環境価値賞を受賞し、環境省の「ESGファイナンス・アワード」では環境サステナブル企業部門で銅賞を受賞するなど、幅広く評価されている。

SDGsに取り組む姿勢

創業の精神「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」、がSDGsの「誰ひとり取り残さない社会の実現」と非常に類似した考えであるため、リコーグループはSDGsに取り組むと社員に伝えている。その延長線で、「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、生活の質の向上と持続可能な社会づくりに責任を果たす」が私たちの使命として

おり、こちらもSDGsと非常に類似した考えで、リコーグループがSDGsに取り組む根幹の部分。

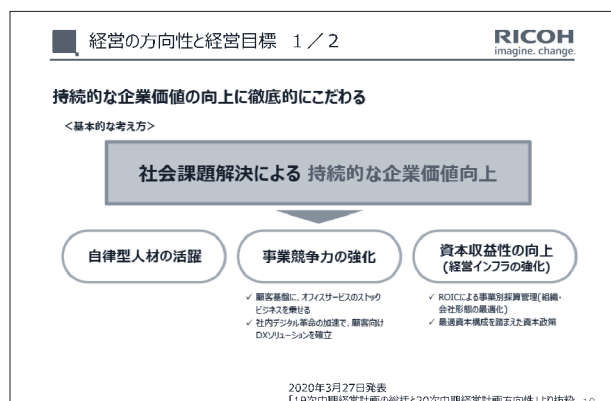
外部環境認識

投資家、顧客からのESG要求として、気候変動への取り組みの基本的な考え方や、各環境目標とその妥当性と根拠、課題などの問い合わせや、入札条項として資源に関する取り組み、グローバルでの再生プラ含有率、カートリッジ回収ルールなどを記載して、再生プラ含有率は何パーセント以上でないと入札できないとか、バリューチェーンマネジメントへの取り組みで、児童労働をしていないか、これはリコーグループだけでなく、業務委託先や原材料の仕入れ先もそのような企業かを問われている。また、ダイバーシティへの取り組み、女性活動に向けた取り組み、役員報酬とESGの取り組みが連動しているか、などが数多く寄せられている。

グローバルでの商談時にリコーへの要求として、欧州の企業からESG監査の受審とその監査に対する改善を実施すること、ESG質問票への回答、仕入れ先企業



図表1 経営環境に影響を与えるメガトレンド



図表2 経営の方向性と経営目標 1

への ESG 要求があり、サプライヤーとしてのリコーにも顧客からの要求が高まっている。

経営の方向性

2017 年 4 月に山下社長が就任され、リコーの新しい成長戦略として、2018 年 2 月に「SDGs に貢献しない事業は淘汰される」（社会課題解決と事業の両立が、企業の絶対的命題に）を全社員に向け発信している。

本来はこの4月から第20次中期経営計画として3年間の中期経営計画をスタートしたが、コロナ影響でいったん中期経営計画がストップしているため、中期経営計画との呼び方はしていないが、2020年3月に発表した第 20 次中期経営計画方向性の中で、この3年間は「社会課題解決による持続的な企業価値向上に徹底的にこだわる」と発表した。その中の具体的な取り組みとして、経営目標の中に ESG 目標を立てており、それに加えてステークホルダー別にお客さまの評価スコア、パートナー企業の評価スコア、従業員のエンゲージメントスコア、温室効果ガスの削減率、製品の省資源化率を経営目標として掲げて追いかけていくとコミットした。

SDGsの具体的な取り組み

持続可能な社会の実現に向けたアプローチとして、「事業を通じた社会課題解決」、「経営基盤の強化」、「社会貢献」を中心に SDGs に取り組んでいる。

「事業を通じた社会課題解決」では、4 つのマテリアリティ「はたらくの変革」、「生活の質の向上」、「脱炭素社会の実現」、「循環型社会の実現」、を重点領域として、「経営基盤の強化」では 3 つのマテリアリティ「ステークホルダーエンゲージメント」、「共創イノベーション」、「ダイバーシティ

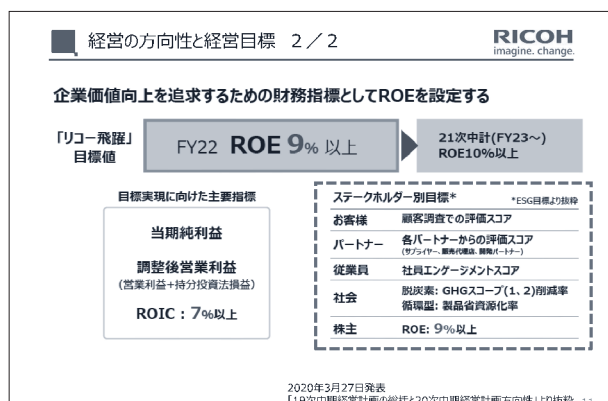
& インクルージョン」を重点領域として掲げており、2030 年目標を定めて、どんな評価指標を用いて評価するか定め、可能な限り定量的に測れるよう数値目標を掲げ、それぞれの領域の担当役員の評価と連動させるようにしている。

マテリアリティごとの取り組み事例

「はたらくの変革」：在宅勤務支援パッケージの販売を例にとると、複写機やプリンターだけでなく、IT サービスにも手を広げており、「テレワーク環境を整備したいが、IT の専門家がいるわけではなく検討が進まない」という中小企業の困りごとに対して、印刷環境やパソコンや VPN 環境など在宅勤務に必要なものを保守サービス含めてパッケージで提供することを通じて、中小企業の経済成長の支援として、SDGs ゴール 8 に貢献している。

「生活の質の向上」：クラウドを活用したビジュアルコミュニケーション技術により、過疎地の複式学級でも質の高い授業を実現している。複式学級の生徒は同じコミュニティで授業を受けていると、中学・高校に上がった時に知らないコミュニティの人たちに対して自分の意見を出せないから、いろいろな人たちに触れ合いをさせたいとの話をいただき、バーチャルクラスルームといった、教室間をつないだ合同授業を大画面でできるだけリアル感を持たせる空間をつくって意見の交換をできるようにしている。

「脱炭素社会の実現」：気候変動対策の強化により、SBT（サイエンスベースドターゲット）を 2℃から 1.5℃に修正、CO₂ 排出量のスコープ 1、2 を 2015 年度比 30% 減から 63% 減に修正、スコープ 3 を 15% 減から 20% 減に修正。達成手段としては、スコープ1、2については、徹底的な省エネと再生可能エネルギーの積極的



図表3 経営の方向性と経営目標 2



図表4 持続可能な社会の実現に向けたアプローチ

な活用によるCO₂削減、スコープ3については、販売する機器の省資源設計による材料調達ステージにおけるCO₂排出量削減、省エネ性能向上によるお客さまでの機器使用時のCO₂排出量削減などに取り組んでいます。具体的には、A3複写機の組み立て生産を5工場で実施しているが、使用する全ての電力を100%省エネ化した。また、今年7月に稼働を開始した中国の新工場は、CO₂の徹底的な削減に取り組むリコーグループの環境最先端工場として、中国環境認証最高位「緑色建築3ツ星」の設計認証を取得しており、購入電力の再エネ100%化に加え、太陽光発電設備や、置換換気・空調システム、自然採光・自然換気などを積極的に採用し、既存の工場に比べCO₂排出量70%以上低減を見込んでいる。国内販売拠点でも社屋の切り替え時に、できるだけZEBもしくはNealyZEBを達成できるような社屋にしている。リコーグループ第一号のNealyZEBオフィスである岐阜支社では、4つの取り組みを行っている。人感センサーを使用した照明・空調制御システムを使用し使うエネルギーを減らす。太陽光発電により新たなエネルギーをつくる。社有車をEV車に切り替えて使うエネルギーを選ぶ。EV車でための電力を社屋に使う。SDGsへの貢献と事業成長の両立を図る観点から、この取り組みは全て販売会社リコー・ジャパンで販売・提供可能な商品を使って実現している。

「循環型社会の実現」：製品のリサイクル対応設計として、Reduce（小型・軽量化）、Reuse（再生機やパーツ・消耗品の一部リサイクル）、Recycle（廃プラスチックを製品に搭載、電炉鋼板の採用）を実施している。

社会貢献としては、子どもの教育の取り組みとしてリコー・サイエンスキャラバン、小学校のお子さんを預かり週末だ

け共同生活を行い自然の中から学んでいただく市村自然塾、植木の活動として100万本未来の森プロジェクト、社員から寄付を募る社会貢献クラブ・FreeWillの活動を行っている。

一番のドライブとなっているのが、「皆さんの仕事のひとつひとつが、社会課題解決につながっている。そしてそのことを、誇りを持って語られるような社員であってほしい」という山下社長の想い。

TASKFORCE INTERVIEW

タスクフォースインタビュー

リコーの経営目標

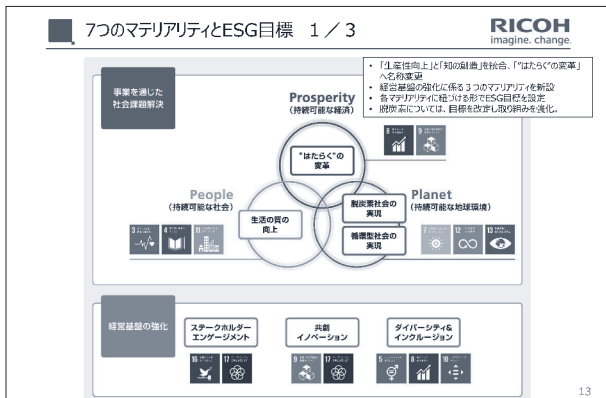
—社会的課題実現による企業価値向上の目標の中心にROEとしているのが、若干違和感がありますが、何故ROEを据えたのか教えてください。（似内）

森 まだステークホルダー資本主義になり切れていない部分があると思います。一番のシンボリックな目標がROEになっているため、誤解を受けるかもしれません。これまでの中期目標は財務しかありませんでしたが、財務・ESG・ステークホルダー別目標を一緒に並べることで一体とした経営目標としています。

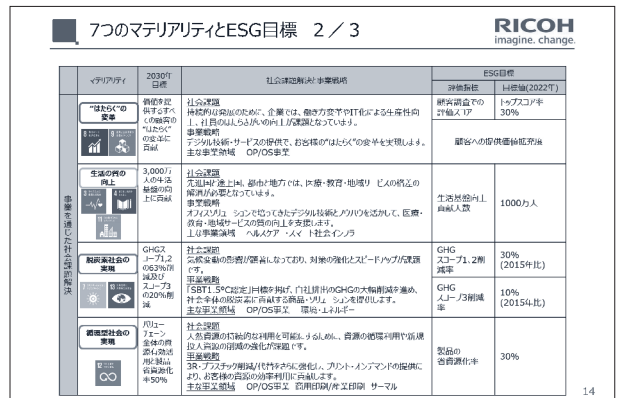
投資家、顧客からのESG要求

—投資家からのESGやSDGsの要望は、かなり経営にインパクトがありますか？外国人の機関投資家などが多いのでしょうか。（似内）

森 これは株主総会で出た内容ではなく、株主と一対一の対話の中で出てきたもので、機関投資家の方となります。顧客からの要求は欧州が多いですが、投資家からの要



図表5 7つのマテリアリティとESG目標 1



図表6 7つのマテリアリティとESG目標 2

求は外国人投資家が特に多いということではありません。

ファシリティにおける取り組み

—ワークプレイス、工場、流通、倉庫等のファシリティにおける取り組みがあれば教えてください。また、コロナによりオフィスにどんな変化がおきているのか教えてください。(齋藤)

森 オフィスでは、1カ月前からコロナの対策ではなく恒久的な取り組みとして在宅勤務を全面に打ち出しました。そのため、借りているオフィスの一部返却や売却を始め、1、2年かけて実施し、終わると全社員が会社に来ると座れなくなる状況になります。工場では、自動化を進めています。再生機工場が御殿場にあり、監視カメラで何千台並んだ回収機を上から撮影し、AIにより回収機のコンディションを自動判断して、優先順位を付けAGV（無人搬送車）に乗せて再生場所まで運ぶ、一連の自動化ができる工場があります。その他、省エネ機器への入れ替えや社有車のEV化を進めています。

—全員の席はなくなるけれど、在宅勤務も含め働く人へのケアをしようとしているということでしょうか。さらにハードウェアだけではなく、循環型とか働きやすさをソフトでサポートすると事業自体が変化しているのでしょうか。(齋藤)

森 そのとおりです。社員の働きやすさに直結する動きとともに、社内の実践事例を基にした在宅勤務支援パッケージなど、リコーの商品やサービスにも活かしていきます。

従業員への啓蒙活動

—経営で取り組んでいる多面的なSDGsの取り組みに対し、現場で業務を遂行している従業員が実感やリアリ

ティを持って仕事ができるように工夫していること（メッセージの発し方、社員を巻き込んだ活動等）があれば教えてください。(上原)

森 2017年4月にリコーのマテリアリティを最初に出した時には、社員の9割はSDGsを知らなくて、7つのマテリアリティとESG目標の図は見たことがあるが、何が書いてあるか分からない状況でした。やはり繰り返し伝えることを一番にやってきました。その中でこだわりとしてやってきたことは、リアルとWebの両面からのアプローチです。社内掲示板に載せるだけではなく、社長のビデオメッセージの配信、それだとトップダウンだけになるので、ボトムアップとして、サステナビリティ担当役員が全国事業所行脚を行い従業員と直接対話する、USと欧州も同じことをやっています。トップダウンとボトムアップ、リアルとWebの両輪でやる活動を地道に行って、3月の社員アンケートでは95%がSDGsとリコーグループの取り組みを知っているという回答になりました。

もうひとつ強制的にやらせる仕組みも1回目のトリガーとして大切だと思いました。2017年から2018年の話ですが、国内の販売会社のリコー・ジャパンの営業マン全員にSDGsのバッジを付けさせました。その当時はSDGsバッジをしている企業がほとんどありませんでしたので、お客さまにそれは何と聞かれ答えられないと格好悪いので、SDGsの勉強会をしてくださいとか、SDGsを簡単に勉強するには何が良いですかとか、問い合わせが増えました。そのことがあって、社員の自分事化が進みました。ある程度強制的にやらせることも浸透のために必要だと思っています。

—今のような使い方はバッジのすごい効果だと初めて分かりました。(上原)

施策推進の意志決定

—長期的にSDGsの取り組みにより企業価値を上げて行く時間軸と、中期経営計画単位(3年程度)で利益効率を上げることは時に対立関係になる(初期投資が嵩む等)と思いますが、大きな投資を伴う施策についての意思決定はトップの強いメッセージという認識でよろしいでしょうか。(鈴木)

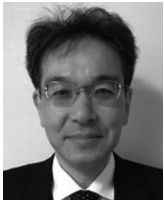
森 事業計画をつくる中で投資額を明らかにして社長や経営層に答申します。その時に経営判断として、ここまで出そうということになってくるので、社長や経営層の巻き込みが大切だと思っています。◀

7つのマテリアリティとESG目標 3 / 3		RICOH imagine. change.	
マテリアリティ	社会からの要請と経営戦略	評価指標	ESG目標
ネットワーク・サプライチェーン	社会からの要請 社会の持続可能な発展のために、企業は自らが「グローバル」な全体のリスク・ビジネスの進化が求められています。	サプライチェーンの健全性 労働者に対する権利 環境的・社会的・ガバナンス 主要ESG指標のトップ評価獲得	日経平均(2022年) 主要株主の満足度 主要ESG指標のトップ評価獲得 DJSI, CDP等
環境	社会からの要請 持続可能な発展のために、様々な産業のカーボン・フットプリント削減が求められています。	環境負荷 気候変動 資源効率 水 廃棄物 生物多様性 社会からの要請 持続可能な発展のために、様々な産業のカーボン・フットプリント削減が求められています。	環境負荷 気候変動 資源効率 水 廃棄物 生物多様性 主要ESG指標のトップ評価獲得
ダイバーシティ・インクルージョン	社会からの要請 持続可能な発展のために、様々な産業のカーボン・フットプリント削減が求められています。	ダイバーシティ・インクルージョン 労働者に対する権利 労働者に対する権利 労働者に対する権利	ダイバーシティ・インクルージョン 労働者に対する権利 労働者に対する権利 労働者に対する権利

図表7 7つのマテリアリティとESG目標 3

潮流

花王のSDGs戦略



笠井 孝夫

かさい たかお

花王株式会社
ESG部門 ESG活動推進部 マネジャー

PROFILE

1989年花王株式会社に入社以来、R&D部門でサニタリー素材の開発に従事。サニタリー研究所の室長などを経て、2018年11月にESG部門に異動し、現在に至る。サニタリー関連のプラ素材と商品開発の経験を活かし、プラ問題をはじめとする環境課題に取り組んでいる。



大谷 純子

おおたにじゅんこ

花王株式会社
ESG部門
部門推進・ESG広報担当部長

PROFILE

マスコミ業界を経て、花王株式会社に入社。企業理念“花王ウェイ”のグローバルな推進活動を経て、社内広報を主導する。2018年7月より現職に就き、「Kirei Lifestyle Plan」の社内外におけるエンゲージメント向上をめざし、国内外のESGコミュニケーションに従事する。

花王は国際NGOであるCDPが実施している「気候変動」と「水」対応に関する調査で最高評価の「Aリスト企業」に選定され、世界の代表的な社会的責任投資指標であるDJSI Worldの構成銘柄にも6年連続で選定されている。花王らしいESG活動をグローバルに展開し、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティへの貢献に取り組んでいるが、その原動力はどこにあるのか。本タスクフォースで探ってみた。

花王のESG戦略

花王の事業構成は、化粧品事業、スキンケア・ヘアケア事業、ヒューマンヘルスケア事業、ファブリック&ホームケア事業、ケミカル事業の5事業で、それぞれの売上高の比率は、ほぼ同じ割合である。世界の約100の国や地域で、製品やサービスを提供している。花王の原点は高級化粧石けんで、人々にきれいになってほしいとの思いから約130年前に誕生した。当時は“顔洗い”と呼ん

でいた化粧石けんの高級感を伝えるため、発音が“顔”に通じる「花王」と名づけ、現在の社名の起源となっている。本質研究にこだわり、一つひとつの研究資産を組み合わせ、新しい商品を作ってきた歴史がある。花王は、地球と自然から多くの恩恵を受けながら歩んできた会社であり、変化する暮らしとともに生まれてきた素材や技術を生かすことは、SDGsに通じると思う。

2004年に策定した花王グループの企業理念では、「よきモノづくり」により、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサス



図表1 花王のESGビジョン

テナビリティに貢献する」を使命として掲げており、創業時の精神は今も変わっていない。社会の要請とともに企業の取り組みへの期待も変化してきており、花王は一貫して“よきモノづくり”で社会に貢献している。中期経営計画 K20 は、2030 年にグローバルで存在感のある会社を目指し策定した。2019 年には ESG 戦略を策定し、本格的に ESG 経営に舵を切った。企業自らが変わらなければ取り残されるとして、ESG をキーワードに、「ESG の実践による企業価値の向上」、「よきモノづくり」から“ESGよきモノづくり”へ、「生活者が主役の ESG」の3つを経営の根幹においている。

花王の強みは技術革新によってイノベーションを提案することである。ただし、技術革新には表と裏がある。例えばプラスチックは生活を豊かにしてくれた一方でゴミ問題が社会的課題となっている。技術の表と裏の両面を最初の段階から設計に盛り込むことが、“ESG よきモノづくり”となる。花王は世界中のお客さまのこころ豊かな暮らし「Kirei Lifestyle」が何よりも大切だと考え、それを実現するための ESG 戦略「Kirei Lifestyle Plan」を通して、事業のあらゆる面で革新を進め、さらなる社会への貢献を目指していく。

Kirei Lifestyle を実現するために、個人と社会と地球のために何を実現するかそれぞれコミットメントしており、19 のアクションを定めている。

花王の活動：プラスチック容器に関する取り組み

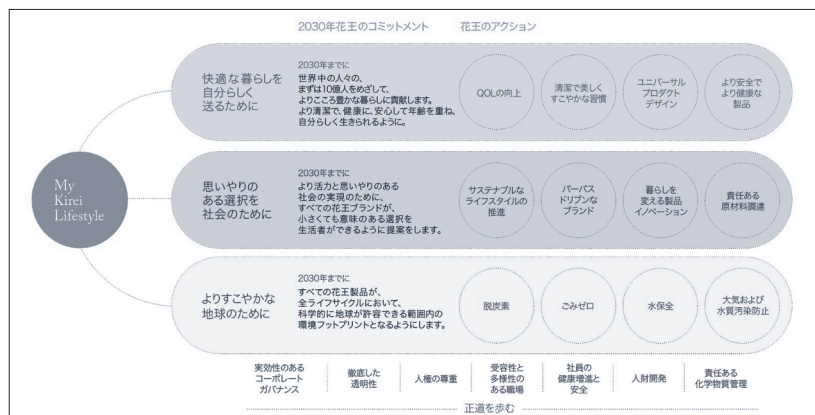
ESG 戦略の具体的な例として、プラスチック容器に

関する取り組みを地球問題と紐づけて考えている。環境への基本スタンスは原材料の調達から廃棄まで、製品のライフサイクル全体で環境負荷を軽減することであり、それをステークホルダーと一緒に取り組んでいる。2018 年 10 月には、「私たちのプラスチック包装容器宣言」を公開し、これまで行ってきた「減らす (Reduce)」、「置き換える (Replace)」、「再利用する (Reuse)」、「リサイクルする (Recycle)」の取り組みをさらに加速している。花王は 30 年以上にわたって、内容物の濃縮化・コンパクト化、つめかえ・つけかえの促進により、プラスチック容器の原料を 75% 減らしてきた。これはなによりお客様が省資源型の生活を選んでくださった結果であり、感謝の気持ちを込めて、東急電鉄と阪急電鉄の SDGs トレインに「つめかえてくれたあなたに、ありがとう」の広告を出している。

今後の取り組み

プラスチック容器の完全リサイクル化を目指して、フィルムだけでできたボトルを開発して一部販売を始めている。また、使用済みのフィルム製つめかえ容器を回収して、価値のある物にかえる、Recycration 活動を進めている。ESG の領域は、Kirei Lifestyle を中心として、清潔と美と健康の事業領域で事業を展開し、それぞれの領域の間でも資産が活かされ拡大することによって、ESG 経営が拡大していくと考える。

最後に私事であるが、以前に読んだ西岡常一さんの本から学んだことがある。宮大工の仕事は木の癖や特性を生かして使い、何百年先の未来を思い描いて行われているとの



図表 2 Kirei Lifestyle Plan 2030年花王のコミットメントとアクション

こと。花王の製品は短命なものが多いが、一度自然に出してしまうと何百年も残ってしまうものもあるかも知れない。人間が人工的に作ったものは狭い規格のものしか使いこなすことができないし、自然にあるものを活かしてきていない。自然からいただいたものを無駄なく使えるような知恵を付けたいと思う。

TASKFORCE INTERVIEW タスクフォースインタビュー

SDGsの取り組み

—言葉として「ESG」と「SDGs」を、どのような位置づけでお考えでしょうか。(似内)

大谷 社内でも良く聞かれるため説明していますが、SDGsは国連が出した、未来の世代の豊かさを損なうことなく、人類全てがより豊かになるため解決しなくてはならない目標であるので、企業であろうが個人であろうが携わっていかねばいけない目標です。その目標に対する企業の取り組みとしてESGを行っています。サステナビリティに関する成長戦略を持っているか投資家が見ており、その成長戦略の中でどうモノづくりを実践していくか考えることが大切です。花王がKirei LifestyleをしっかりとやっていくことがESGの視点でケアを行うことであり、社会の課題解決につながりSDGsに貢献します。社会や環境の課題は急速に変化し進化しているため、それに応じて戦略も活動も進化させなければいけません。

—プロダクトにおける取り組みが素晴らしいと思いま

した。それ以外のワークプレイス、エネルギー、フードロス等々、企業のビジネスの周辺にあるSDGsの取り組みがあればご教示ください。(齋藤)

笠井 生産拠点では再エネの導入を進めています。また食に関しては、各事業所の食堂でフェアトレードの食品を食べたり、「TABLE FOR TWO」活動に取り組むことで、身近なところでSDGsを感じる機会を設けています。

—Kirei Lifestyleというブランドのビジョンに対しプロダクトはもちろんですが、その他の周辺の事業活動も意識して進められているということでしょうか。(齋藤)

笠井 全ての活動がKirei Lifestyleになると考えてください。商品が分かりやすいですが、普段の仕事や食等の中でも、きちんとできてないといけないと思います。

グローバル展開

—B to Cの企業として社会に対する意識を高く持たれているのが素晴らしいと思います。同時に、グローバル競争への危機感もあるのでしょうか。(齋藤)

笠井 人によって感じ方は異なると思いますが、私はソーシャルの部分は危機感というよりも当然やらなければいけないことと思っています。

大谷 危機感はあると思います。ただ、競争軸とはちょっと違う。130年間ご愛顧いただいてきましたが、このままでは事業を営む土台となっている地球社会が傷み、人々の意識も変わってきている中で、ベースから考えを変えていかないとお客さまから支持されなくなると、何よりも成長と社会への貢献の両輪を回すことができないという思いを社長の澤田が就任時から持っています。しかし、危機感はあるが、勝った負けたではないです。ユニリーバは尊敬しています。特に今年、10年掛けてあの大きな組織をサステナブル経営に振って次の戦略を出しましたが、覚悟のほどがもの凄くレベルが高いです。真似はできないので、学びながら花王として何ができるか考えていかなければなら



図表3 SDGsトレインの車内吊り広告

と思っています。ユニバーバは刺激となっています。
 —働き方やワークスタイルで女性に配慮していることや、
 コロナで働き方は変わっていますが、Kirei Lifestyle と
 して取り組んでいることがありましたら教えてください。
 (成田)

笠井 コロナで澤田が初めに私たちに向かって言ったことは、「社員を大事にする」ということです。「社員の安全を守ることができないと企業活動も社会活動もできない、そのための施策は何でも取る」と言ってくれたことがとても嬉しかった。花王は、元々働きやすい自由な風土があり、それはコロナになっても変わっていないと思います。

大谷 男女関係なく一人の人間として大切にしてもらっています。社員を第一に守りますと言ったメッセージは、会社からの最高のメッセージだと思います。3.5万人の社員のところに刺さったと思います。欧米でコロナ感染が拡大した初期の頃に、衛生製品が手に入らないということで、マスクや消毒剤を本社から送ったことが SNS で社員間に広がり、意図したことはありませんでしたが、この会社において良かったと多くの社員が感じてくれたと思います。女性に対する制度はいろいろなものが整っている会社です。子育てをしながら働ける、男性にも育児休職があります。

共感を呼ぶ

—最初に出たトップメッセージが社員を一番大事にすると言ったことは大変素晴らしいと思いました。ESG ビジョン達成に当たっては社員一人ひとりの意識も重要だと思います。ビジョンも進化していく中で、常に発信や社員を啓蒙することで工夫されていることはありますか。(鈴木)

笠井 Kirei Lifestyle Plan Caravan を作り、各部署に Kirei Lifestyle や ESG 経営のあり方を理解してもらう活動をしています。その時に ESG 部門の統括者が一人ひとり直接対話して、社員が自ら考える機会を作っています。

こういった活動を繰り返し行うことで意識が醸成されていくのだと思います。この活動はレベルアップを行って、すでに 2 巡目に入っています。

大谷 Kire Lifestyle Plan Caravan は一番チャレンジングなところだと思います。人の心を動かすことはたやすくありません。ESG 視点のモノづくりは今までやってきたことを否定するのではなく、次のフェーズに行くために何をどう変えるかを皆で考えてもらうのですが、それをどれだけ作れるか非常に時間が掛かると思っています。直接対話する機会のほかには、社員の感度を上げるために毎月ニュースレターを出しています。それには世の中の動向等を欧米やアジアも含めて紹介しています。

—お得感だけでなく、環境への配慮、清潔でやさしい生活のためのキレイライフスタイルの本質的な意味を感じ取る消費者がどんどん増えればよいですね。(重綱)

笠井 一人ひとりが特に意識せずとも自然と世界につながっていることができれば良いと思います。共感していただくことは重要だと思いますが、こうだからやってくださいとなると無理強いすることになります。意識しなくても皆が良い方向に歩いていることが、究極のゴールだと思います。意識を変える活動をしながら、行動も変える働きかけも両方からする。日用品のできることは行動を変えられることなのでその利点を生かしたいです。

大谷 おっしゃる通りだと思います。これを使うと便利だし楽しいが先ずあって、でもこれを使ってみたら環境負荷も低減できるというのをやらないといけません。また、企業の責任としてこういう対話を繰り返すことが凄く大事だと思います。今度、少人数の 20 代 30 代の消費者の方と対話を企画しています。実は皆さんが選んでいただくことでこんなに効果があります、自分の一つの行動が世の中を大きく変える可能性がありますと伝える地道な対話活動も重要だと思います。◀

企業

三菱地所 Our Sustainable Journey



榑林 康治

くればやし こうじ

三菱地所株式会社
サステナビリティ推進部長

PROFILE

1994年 三菱地所株式会社入社（ビル業務部） 以後、能力開発部、人事部、丸の内開発部、生活産業不動産業務企画部等を経て、2020年4月より現職。

三菱地所は長期的なまちづくりを通じた社会課題の解決を目指しており、2020年1月に発表した長期経営計画2030では、株主価値向上戦略とともに社会価値向上戦略を成長戦略の両輪と位置づけ、併せて「三菱地所グループの Sustainable Development Goals 2030」において具体的な目標を公表している。2020年2月には「三菱地所グループの Sustainability Vision 2050」を発表し、さらに超長期でのビジョンを掲げている同社の目指す姿や考え方、まちづくりを通じた多様な取り組みについてインタビューを行った。

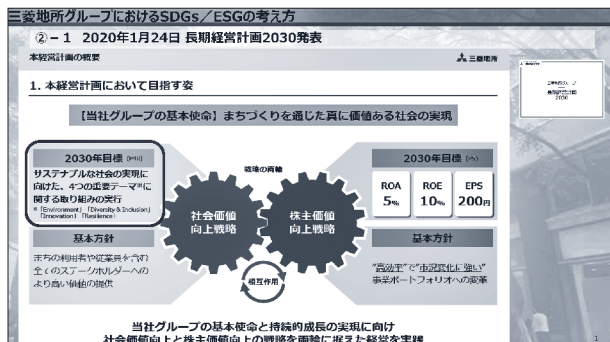
三菱地所における SDGs / ESGの考え方

三菱地所グループは、国内外のビル事業、生活産業不動産、住宅等の各種アセット事業や各種不動産サービス事業等で構成される。事業の中心は大手町・丸の内・有楽町地区（大丸有地区）をはじめとした、さまざまな都市でのまちづくりである。三菱地所のまちづくりの特徴は、面的なエアリアマネジメントとP.P.P（Public

Private Partnerships）であり、中でも大丸有地区においては、長年にわたり公民のパートナーシップによるまちづくりを推進してきた。街の全地権者、行政、関連企業が連携したまちづくりは、パートナーシップで目標を達成するSDGsの姿勢そのものであると考えている。また、エアリアマネジメント団体や環境共生社会を考える団体等、参加型のまちづくり団体を一般社団法人やNPO法人の形で整備して街の運営をしているのも特徴である。

三菱グループには三菱三綱領「所期奉公」「処事光明」「立業貿易」という経営理念があり、三菱地所グループもその考え方に基づきまちづくりを通じた社会課題の解決を目指している。三菱三綱領は現代風に言い換えると「グローバルな視野に立ち、フェアな事業を通じ社会に貢献すること」であり、SDGsの「グローバルな社会課題に向けた2030アジェンダ」に通ずるものと考えている。

2020年1月に発表した長期経営計画2030では、経営戦略として株主価値向上戦略と社会価値向上戦略



図表1 長期経営計画2030



図表2 サステナビリティビジョン2050

を成長のための両輪として掲げ、グループの基本使命「まちづくりを通じた真に価値のある社会の実現」のためには、社会価値向上が重要であることを明確に掲げた。

また、長期経営計画に併せて策定した「三菱地所グループの Sustainable Development Goals 2030」の中では、サステナブルな社会実現に向けた4つのテーマ「Environment」「Diversity & Inclusion」「Innovation」「Resilience」に関する実行計画を設定し、KPIを設定している。例えば「Environment」に関しては、CO₂排出量、再生可能電力使用比率、廃棄物再利用率等について具体的な達成目標を定めている。

2020年2月には2050年のありたい姿として「三菱地所グループの Sustainability Vision 2050」を策定し、「Be the Ecosystem Engineers」という超長期ビジョンを掲げた。これは、まちづくりの基本姿勢であるパートナーシップの考え方をサステナビリティの推進にも当てはめ、自分たちだけの力では解決できない課題であっても、その解決を実現するためのエコシステムを構築できる企業になっていくことで、真の社会価値を実現していくという考え方を示したものである。

サステナビリティに関する取り組みを推進するため

に、いくつかの国際的なイニシアチブにも加盟・賛同しており、2017年の国連グローバルコンパクトへの加盟に加えて、2020年には再生可能エネルギー導入推進に関わるRE100に加盟、情報開示のフレームワークであるTCFDにも賛同表明した。ESG投資に関しては、各種ESGインデックスやGRESB等のベンチマークに対応しているが、さまざまな評価基準があり、評価を高めること自体が目的ではないため、一つひとつの指標に一喜一憂するのではなく、真摯に社会課題に取り組みつつ、丁寧な情報開示・対話を続けることを大切にしている。

4つのテーマに関する具体的な活動

サステナブルな社会実現に向けた4つのテーマ「Environment：気候変動や環境課題に積極的に取り組む持続可能なまちづくり」「Diversity & Inclusion：暮らし方の変化と人材の変化に対応しあらゆる方々が活躍できるまちづくり」「Innovation：新たな世界を生み出し続ける革新的なまちづくり」「Resilience：安心安全に配慮し災害に対応する強靱でしなやかなまちづくり」については、その実現に向けてさまざまな具体的取り組みを行っている。

三菱地所グループの Sustainable Development Goals 2030 の実現に向けた取り組み

再生可能エネルギー由来の電力活用の促進

- ・新丸の内ビルの使用電力100%を再生可能エネルギーに切替
- ・丸の内ビル、大手門タワー・JXビルの使用電力の一部をJXTGエネルギーのバイオマス由来に切替

弁当容器のリサイクル:エコ弁

大丸有エリアで1年間に販売されている約260万個の「弁当ガラ」を分別回収し、リサイクルすることで、エリアの廃棄物総量削減に取り組むチャレンジ

3×3Lab Future

サステナビリティの3要素「経済」、「環境」、「社会」をテーマにしたサードプレイス。業種業態の垣根を超えた交流・活動拠点として、次世代のサステナブルな社会の実現に寄与する場所を目指す

省プロジェクト、いきものハンドブック

- ・皇居のほとりに約3,000㎡の緑地:ホトリア広場を整備
- ・お濠由来の希少な水軍の系統保全を行う。官民連携の取組
- ・社員による大手濠での生物調査、在来種の保護、広場のピオープへの道の生物導入・保全などを実施
- ・エリア内のいきものや生物多様性確保の取り組みを紹介するハンドブックを作成、就業者等に配布

安全・安心(レジリエント)なまちづくり

- ・総合防災訓練の実施
毎年9月、全役員とグループ各社社員約1,250名と関係者が参加して実施(1926年より93回開催)
- ・訪日外国客や外国人ワーカー帰国困難者受入訓練、VR防災車体験等を実施。防災のノウハウを積み重ねる
- ・エリア防災拠点ビル、災害ダッシュボード2.0/非常災害体制整備

図表3 Sustainable Development Goals 2030 の実現に向けた取り組み 1

大丸有 SDGs ACT 5

2020年5月より、大丸有地区全体を舞台としたSDGs推進の取り組みとして、日本経済新聞社グループや農林中央金庫等と連携した「大丸有 SDGs ACT 5」というイベントを実施している。エリア就業者・来街者はもちろん、多くの参加者を巻き込んだ大規模なSDGsの推進活動として、11月までの期間中、各種セミナーや映画祭等、5つのテーマに関連した30以上のさまざまなアクションがエリア内の各所で展開された。

TASKFORCE INTERVIEW タスクフォースインタビュー

社会的価値と経済的価値の両立について

—長期的視点の大丸有地区でのSDGsを含む先進的なまちづくりが三菱地所の特徴で、その取り組みが全国に発信されてきたと考えているが、そのような長期目線での取り組みは企業カルチャーに根差すところが大きいのでしょうか。(似内)

樽林 まちづくりを長い目線で考えるのは当社の特徴だと考えます。開発と売却をセットで考える回転型の事業

も行っていますが、事業の中心である大丸有地区等に関しては、開発後の長期資産保有を前提としたまちづくりが前提となります。大丸有地区においては、明治期の三菱一号館を皮切りとした日本で初めてのビジネス街の創出、高度経済成長期における大規模オフィスビルの供給、丸ビル建替え以降のビジネスだけでなく開かれた街への変化等、時代の要請に応じて、その時に必要とされるまちづくりを常に考え、行政や他の地権者と長期の目線を持って議論を進める、パートナーシップに則ったまちづくりを推進してきたと考えています。

—紹介のあったSDGs ACT5のような、長期的な目線での社会課題解決のための活動が、エリア価値の向上という形で長期的経済価値の発現と一致してきたと考えていますが、その点について三菱地所の考え方についてお聞かせください。(似内)

樽林 以前は、社会課題解決の活動についても、経済的な利益につながるか、本業とのシナジーが生まれるか等という点について、厳しい見方をされることが多かったように思います。一方で、今回の長期経営計画では、株主価値の向上と社会的価値の向上は経営の両輪であり、それが真の社会価値の実現や企業価

三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030の実現に向けた取り組み

皇居外苑浄水の浄化施設（大手門タワー・Xビル）
民間で初めてお湯の浄化施設を導入。予定浄化量約50万m³/年。貯留槽(約3000m³)を整備。在来種や希少な水草などの生態系の保護に寄与

■ 浄水浄化施設稼働前 2014/7/28撮影
■ 浄水浄化施設稼働後 2016/8/19撮影

保育所付きワーキングスペース「コトオフィス」
丸の内エリアの就業者に対するサービスとして、こどもと働けるシェアオフィスを開業。洗濯サービスや英語教育プログラム等も提供。

インクルMARUOUCHI
障がい者雇用の支援・情報発信施設。「知ってみる」「見てみる」「相談してみる」「感じてみる」「やってみる」を複合的に実践。サテライトオフィスの提供や障がい者向けのサポートなど、さまざまな支援サービスを企業に提供(働きスタートライン)。

オープンイノベーションの推進・インキュベーションの取り組み

- EGG Japan/インキュベーション
- Global Business Hub TOKYO/海外企業支援
- FINOLAB/金融テクノロジー(フィンテック)
- Inspired Lab/オープンイノベーション
- SAAI, micro/有楽町エリア・クリエイティブ交流施設
- TMIP/産官学イノベーションプラットフォーム

まるのうち保健室
女性が健康的に美しくポジティブに働き続けられる環境づくりの実践。働く女性の健康相談やデータ収集を通じ、分析結果のフィードバック、社会提案に繋げていく取り組み。

JNTO Tourist Information Center (TIC)
日本政府観光局(JNTO)より業務受託し、訪日外国人対応を行う障がい者や高齢者の増加に対応し、ユニバーサルデザイン対応を強化。TICスタッフは「ユニバーサルマナー検定」を受講

図表4 三菱地所グループのSustainable Development Goals 2030の実現に向けた取り組み 2

値の向上につながるというメッセージを打ち出しており、本業と別にサステナビリティの取り組みがあるのではなく、経営の重要なテーマとして社会課題の解決に取り組むというスタンスを明確に示したものだとの認識しています。

—社会的価値と株主価値を両輪とする経営コンセプトについて大変共感しました。今回の長期経営計画の方針作成はトップの強い意志でしょうか、それともボトムアップの取り組みでしょうか。(成田)

榎林 サステナビリティに関する取り組み方針を決めていくサステナビリティ委員会の委員長である社長の意向が強く反映されていると考えています。一方で現在・これからの世界を取り巻く環境についての分析等も踏まえたわれわれ担当者レベルの問題意識に基づく内容にもなっており、トップダウンとボトムアップの両側面で長期経営計画が策定されたと理解しています。

地方連携の取り組み、 フードロスの取り組みについて

—エコツツエリアを中心に兼ねてより地方との連携に取り組んでいると思いますが、東京に拠点を置く大企業として今後の地域創生についてはどうお考えでしょうか。また、コペンハーゲンでフードロスの先進的な取り組みに触れる機会がありました。大丸有エリアは非常に就業者数が多いエリアですが、フードロスの取り組み等がありますでしょうか。(齋藤)

榎林 本業の不動産開発事業としては、さまざまな地方においてエリア価値向上につながる取り組みを数多く行っています。サステナビリティの視点での取り組みとしても、山梨県でのCSR活動等、10年以上にわたって取り組んでいるものがありますが、社員の環境意識向上等に寄与している一方で、それが地方にとっての本当の価値向上や課題解決につながる取り組みになっているかという点については、改めて見直しをしているところです。

フードロスに関連した取り組みとしては、都市と地方をつなぐ「バスあいのり便」という活動を行っています。地方の多品種少規模の野菜やジビエ（害獣駆除時に発生するもの）をバスの貨客混載（路線バスの空きトラックスペースを利用して貨物を運搬することでコスト削減とCO₂削減を実現）の仕組みを使って都市に輸送・販売するというもので、農林中央金庫等との連携によって新たな流通経路を実現した取り組みです。この取り組みは、現在では全国規模に展開できるまでになってきています。

その他、大丸有SDGsACT5の一環として、家庭の食品ごみを減らすレシピの啓発イベント、社員食堂の廃棄物データ分析実験等、フードロスに関するいくつかのアクションを行っており、5月に開催した映画祭においても、フードロスをテーマにした作品を複数取り扱っています。また、大手町の3×3 Lab Futureという施設ではTokyo Marunouchi Innovation Platformという産官学連携でのイノベーションプラットフォームが運営されており、そこではサーキュラーエコノミーに関する複数社での協業が検討されています。

—デベロッパーが街ぐるみでSDGsに取り組む場合、テナントの意識の醸成が重要になってくるかと思うのですが（例えば先ほど紹介があった弁当箱リサイクル等）、一方的なお願いにならず、テナントと両者にメリットがある形で持続可能な取り組みを目指す工夫などをされていらっしゃいましたらご教示ください。(上原)

周囲を巻き込んだ取り組みについて

榎林 テナント理解の促進は大きな課題だと思います。弁当リサイクルも多くの課題があり、一步一步店舗テナントの理解を得ながら進めています。段階を踏んで少しずつ意識を変えていくことが重要だと考えています。逆に、欧米系をはじめとする環境意識の高いオフィステナントからは、入居するビルに再生可能エネルギーの導入を進めて欲しいとか、ごみのリサイクルなどサーキュラーエコノミーに自分達も関与したいなどの要望が出されることがあります。

世界基準で見た際に、日本の取り組みは遅れているという意見をいただく機会も多いです。そのような世界基準を広く発信・啓発したり、デジタル技術の活用等により多くの関係者を巻き込む工夫をしたり、まちづくりを通じてエリアや社会全体の意識を徐々に変えて行く仕組み作りがわれわれの役割だと思っています。◀

世界基準で見た際に、日本の取り組みは遅れているという意見をいただく機会も多いです。そのような世界基準を広く発信・啓発したり、デジタル技術の活用等により多くの関係者を巻き込む工夫をしたり、まちづくりを通じてエリアや社会全体の意識を徐々に変えて行く仕組み作りがわれわれの役割だと思っています。◀

SDGsが変えるFM



成田 一郎

なりた いちろう

JFMA専務理事
認定ファシリティマネジャー

ファシリティマネジメント（FM）の教科書『公式ガイド ファシリティマネジメント』では、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」と定義している。このFMを普及・発展すべく、FMの発祥の地、米国のFM協会IFMAは1980年に設立され、日本では当協会JFMAが1987年に設立されている。

SDGs（Sustainable Development Goals）は、「持続可能な開発目標」と訳され、2015年9月の国連サミットにおいて全員一致で採択された国際目標で、2030年までに「誰一人取り残さない」持続可能で多様性ある社会の実現をめざし、17のゴールと169のターゲットを定めている。SDGsは、世界の経済・社会・環境の課題を統合的に解決すべき目標としたのである。

SDGsは、ESG投資の視点からも見逃せない。ESG投資とは、2006年、当時のアナン国連事務総長が、投資家は、ESG＜Environment（環境）Social（社会）Governance（ガバナンス）＞を意識した投資をすべき、と呼びかけたのが始まりと言われている。これにより、いわゆる財務情報に加え、これらESGの非財務情報も考慮するようになり、投資家の判断に大きな影響を与えている。ESG投資は、2015年のSDGs採択やパリ協定での合意、その後、米国主要企業200のトップが会員の経済団体ビジネス・ラウンドテーブルが、株主第一主義を見直し、ESG投資の視点で、利益とともに社会的責任を果たすと企業の目的を再定義したことにより、加速度的に広まっている。

SDGsは目標の設定であり、法律でもISOのような国際標準でもない。FMとは一見何の関係もなさそうであるが、ともに最終目標は、人々の、社会の、地球の持続可能性と幸福である。

FMの範囲は、どんどん拡大している。当初は、施設ハード面の管理、ワークプレイス計画・管理等に視点を置いていたが、近年は経営的視点が強くなり、FMを「第四の経営基盤」と呼び、その範囲も、建物・不動産からまちづくり、そしてホスピタリティ等ソフト面へと拡大し、その重要性を増してきている。その目的は、そこにかかわる人々・組織・社会（地球環境）への貢献であり、すべての最適解、幸福へと導くことである。当協会の山田匡通会長は、地球上にある自然環境と人工環境（ファシリティ）と人間のコラボが大切で、そこにFMの意味があるという。

ESGとSDGsを別々の問題としてとらえることなく、これらを両立して戦略としてとらえることが必要であるが、さらにそこにFM的視点で考えていくことにより、より明快に自ら取り組む課題が見えてくる。

SDGsのゴールをFMの視点から見ると、ゴール11「住み続けられるまちづくりを」や、ゴール12「つくる責任つかう責任」等の一部を見てしまうが、法政大学の川久保俊准教授によれば、17のゴールはすべて不可分であると考えべきであるという。そして、取り組みにあたっては、自らの企業の今ある技術や製品、取り組みがSDGsのどのゴールやターゲットに寄与できるか検討することが第一歩であるが、さらに、ゴールやターゲットに向けて、自社として何ができるかを検討し、優先順位をつけて取り組むことにより、新たな価値創造、イノベーション創出につながるという。

そして、SDGsに取り組むことにより、さまざまな分野の関係者とながり、また先端的な事例や知見を得ることができる。そして、共通言語であるSDGsの17のゴールをボキャブラリーのように紡ぎながら、独自のSDGsの取り組みのシナリオを構築することが重要

であるという。

これは、今回のSDGsタスクフォースで、私も参加してワークショップを行い、メンバーで100以上の事例を集めてシナリオプランニング的な作業をした時に、メンバーからの刺激を得るとともに、多くの知見を得たことでも、その効果は理解できた。

さらに、経営の視点から見ると、モニター テロイト スペシャリストリードの山田太雲氏は、SDGsは経営の概念を変えるという。そして、SDGsの取り組みには、「守りのSDGs」と「攻めのSDGs」があるという。「守りのSDGs」は、今後強化が予想される法令や規則、投資家への影響のあるもの等への取り組みである。一方、「攻めのSDGs」は、自社の持つ技術や知見を活かし、社会課題を解決していくテーマへの取り組みである。「攻めのSDGs」の視点では、SDGsは、発想のヒントが埋めこまれた「宝の山」であるという。そして大事なことは、SDGsを長期経営の土台にすることであり、それには、自社の自然資本や人的資本、社会資本の持続可能性を確保することで、事業の持続可能性と自社の長期的成長を可能にすることであるという。

このようなSDGsの対応は、「義務」としてではなく、「戦略」として取り組み、企業価値を創造するエンジン自体を変革して、社会価値創出が自社にとって必須であることを理解することである。そのためには「攻め」の視点で「SDGsに取り組めば取り組むほど競争力が上がる、売り上げが上がる、市場シェアが伸びる」というビジネス構造に、戦略的にシフトしていくことが必要である。そして、社会課題解決に取り組むことが「収益創出」につながることを、理解すべきであるという。

今回のコロナ禍で、ESG投資などに代表される脱炭素化等の地球環境問題や企業の社会的責任に注力した経営へのシフトも進み、菅首相が着任間もない2020年10月26日、所信表明演説で、2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロを目指し、「脱炭素化で経済と環境の好循環を」と、地球温暖化対策計画

やエネルギー基本計画、パリ協定に基づく長期戦略の見直しを指示したのもさらに追い風になるに違いない。FMを実践するのにSDGsのゴールやターゲットを活用し、SDGsを達成するのにFM的発想を活用するといった発想も必要である。

FMはSDGsにより、より深く、広く環境に関与し、その存在意義を広めていくに違いない。

安全・安心を核に、健康でレジリエンスなファシリテーターやまち、社会、地球環境まで含めて幸福に導くことをミッションとするFMには、このSDGsのゴールは多くの示唆を与えてくれる。時代の変化とともに、社会や人々の価値観、幸福感、さらには正義まで変わってくるものである。私たちはコロナ禍の経験を通して、SDGsを改めて見直し、これからのFMのあり方を考えてみる必要がある。

今回、似内志朗調査研究委員長をタスクフォースリーダーに、チームの皆さんは、先に述べたワークショップを行ったばかりでなく、このコロナ禍の中で、毎週のように実にタフに15人以上の識者にインタビューを試みた。今号でも紹介させていただいた識者の皆さんは、実に快くインタビューに応じてくださり、国内はもとより、ニューヨーク、ポートランド、ロンドンと海外からも、Webインタビューに対応していただいただけでなく、短期間の原稿化、校正にもご協力をいただけたのは、むしろコロナ禍のなせる業かもしれない。これらのインタビューでは、多くの示唆と気づきをいただき、チームのメンバーに知見のみでなく、やる気とエネルギーを与えてくれた。

今後、チームの皆さんでSDGsとFMの関係を紐解き、その中でFMの役割を示していくことにより、FMの新たな発見と飛躍になるに違いない。

そして、私たちは、ルールが書かれているわけではなく、ゴールが体系的に示されているSDGsを、他人事ではなく、自分事としてとらえなおし、そして参加していくことが何より大切なことなのではないだろうか。◀

小学校施設ストックでの 地域機能受け入れについて

川野 紀江
かわの のりえ

福山女学園大学 生活科学部
生活環境デザイン学科 准教授



私は、建築計画および都市計画分野の研究を行っている。特に、集合住宅・団地や小学校等施設のストック活用を主たる研究テーマとしているが、本稿では、市民集会施設機能を小学校余裕教室等で受け入れる可能性・諸条件について検討した研究を紹介する。

施設に余剰が生じている地区においては、小学校施設が市民集会施設の機能を受け入れることにより、市民集会施設の老朽化による取り壊しや、土地・施設の売却、他用途への改修などの選択肢が増え、公共施設総量の最適化の一策となり得る。

小中学校施設での地域の機能の 受け入れへの期待

人口減少社会の到来や少子高齢化が進行する中で、公共施設のファシリティマネジメントの一環として、公共施設総量の最適化や、機能の再配置が求められている。特に、各自治体の公共施設面積の約 1/2 から 1/4 を占める小中学校施設は少子化で余剰が生じているが、地域に均等に配置された共有の資産であり、また、構造体の耐震化もおおむね終了している（2021 年 8 月文部科学省発表 99.4%実施済）ことから、地域の拠点として他の公共施設で行われている地域住民のための機能を分担することが期待されている。

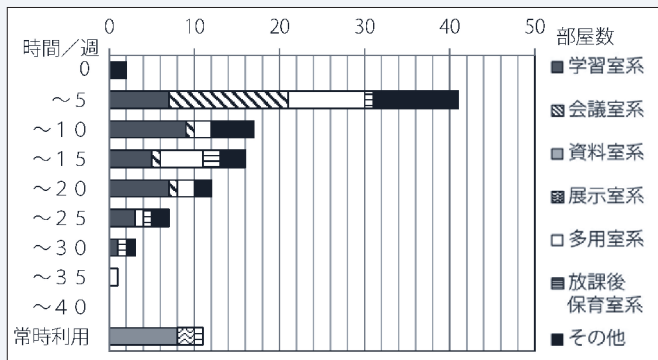
一方、各自治体は、地域住民による社会教育活動を支援するために、公民館やコミュニティセンターなどの公共施設を建設している。市民集会施設で行われている活動の一部は、面積／仕上げ／室内設置什器・設備等の「室特性」の面からは、小学校の余裕教室等で実施することは可能であると考えられる。特に、児童数が減少し小学校

愛知県N市を対象とした余裕教室、および、 市民集会施設の利用状況調査の実施概要

N 市は、2011 年 4 月に 1 市 3 町が合併した人口約 17 万人の都市で、15 歳未満人口割合は 13.9%（2020 年 11 月）で全国平均 12.0%（同）よりやや多い。2013 年から 2015 年にかけて、N 市小学校（調査時点 26 校）の余裕教室の発生・利用状況等と、市民集会施設（10 施設抽出）で行われている活動内容・室特性・稼働率を調査した。調査結果を基に、既存小学校施設ストックが、市民集会施設の機能を受け入れるための条件について、①各室の空間的特徴に着目した「室特性：市民集会施設での活動の種類と、余裕教室の改修を含めた受け入れのための小学校施設との対応」、②「量：余裕教室の発生・利用状況と市民集会施設貸室の稼働率」、③「室配置：管理運営面及び児童の安全からみた地域開放のための余裕教室の配置」、の3つの視点により検討を行った。本稿では、3つの視点からの、受け入れ条件に関する検討結果の概要を紹介する。

部屋	分類	部屋ごとの利用者 (数値は部屋数)					
		計	児童	教員	小計 aとb	a 保護者 b 地域 住民	
① 余裕教室	学習室系	32	31	32	2	0	2
	会議室系	17	11	15	4	4	2
	資料室系	8	8	8	0	0	0
	展示室系	2	1	0	1	0	1
	多用室系	20	20	15	5	1	5
	放課後保育室系	6	6	3	2	2	0
	その他	25	25	22	2	0	2
計	110	102	95	16	7	12	
② ①以外の会議室	4	3	4	4	4	1	
③ 会議室以外の部屋	13	11	12	13	13	0	
①②③の合計	127	116	111	33	24	13	

図表1 余裕教室数等の利用目的・利用者 (26校の合計)



図表2 余裕教室の利用目的別1週間あたりの利用時間数

余裕教室の利用状況、および、市民集会施設での活動について

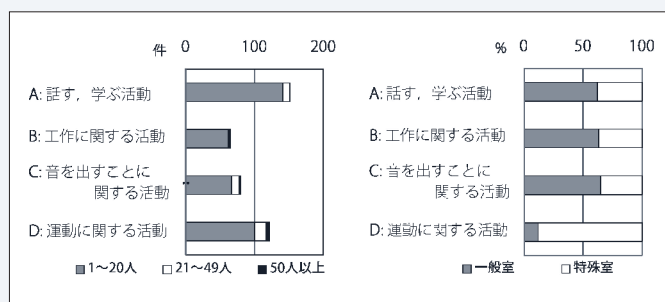
余裕教室は、全26校合計で110室だった(図表1)。約9割の部屋を児童・教員が利用しているが、地域住民が利用している余裕教室は1割程度(12室)だった。余裕教室各室について、利用時間数を整理したところ、全体の約40%の室の利用時間数は週5時間以下で非常に少なかった(図表2)。

市民集会施設の調査日の利用目的*1は、「講座・教室」といったく話す。学ぶ活動>と、「サークル活動」のいずれかがほとんどだった。「料理をする」、「展示をする」、「鑑賞をする」、「設備を使う」はそれぞれ8件以下と少数であり、図表3、4では省略している。活動を行う人数は20人以下が大半を占めており、「運動をする」以外の分類では、約60%が100m²未満の「一般室」*2で行われていた(図表3)。

3つの視点による市民集会施設機能の小学校施設での受け入れに関する検討

(1)「室特性」(室面積/床・壁等の仕上げ/室内設置什器・設備等)の視点:図表3に示した市民集会施設で行われる主な活動を学校施設で受け入れるためには、改修工事を行うことが条件となる場合がある。図表4に、現状の余裕教室で受け入れ可能な活動に○、現状の小学校の特別教室や体育館、グラウンドで受け入れ可能なものに□、面積や設備の点から余裕教室の改修等を行う条件で対応できる場合は▲を記入した。整理の結果、市民集会施設貸室のうち「一般室」で行われている活動のほとんどは、現状の余裕教室のままで対応可能である。また、▲改修工事 Rc I ~ Rc III を行うことで和室や面積の大きい「特殊室」での活動も受け入れできる。

(2)「量」の視点:余裕教室の状況(使途・数・利用時間数)は、市民集会施設「一般室」での活動の受け入れ可能「量」設定の条件である。「学習室系」用途の余裕教室を除いて



図表3 市民集会施設活動の分類別利用人数(左)・使用室(右)

も余裕教室が多く、市民集会施設貸室の稼働率が低い地区では、現状の小学校教員・児童の利用時間を妨げず、小学校余裕教室で利用時間総数(量)の点で受け入れ可能であると判断できる。

(3)「室配置」の視点:不審者侵入を防止する、児童の安全確保のための視点である。地域利用者の敷地や校舎への出入りを職員室から見通せること、職員室と同じ棟の同じ階(もしくは管理の行き届きやすい直上階)といった職員室からの近さ、「児童と動線が交錯しない」ことなどが受け入れの条件となる。

以上のように、小学校施設が市民集会施設の機能を受け入れる際の条件を、実際の調査結果を基に3つの視点から示した。

小学校が市民集会施設の機能を受け入れることで、小学校側にとっても次の2つの効用があると考えられる。1つめは、「見守る目が増える」「地域とのつながりの強化」といったソフト面での効用である。2つめは、地域の機能と自治体の投資を小学校施設に集約し、共同利用室(家庭科室、音楽室などの特別教室等)の設備の充実を実施することによる、児童への教育面での効用である。小学校施設は地域に均等に設置されたコミュニティの核となる共有資産・施設であること、小学校への機能の集約により設備面で学校側にも効用があることを自治体内の教育部局・教員が認識し、また、地域開放によって生じる教員の負担を地域の組織等が分担し軽減するなど運営面での対策も十分に検討し、学校側が余裕教室を積極的に地域へ開放する意識改革や、しくみづくりを行うことが課題である。◀

*1: 調査期間1週間で計491件の活動について回答を得た。回収率は36.3%。
*2: 「特殊室」を和室や調理室等の特殊な機能を持つ室や室面積100m²以上の大規模な室とし、「一般室」を「特殊室」以外の室とした。

市民集会施設での活動分類	分類件数 X	活動の割合*	学校施設での受け入れ		改修レベル			▲の内容
			平日日中	夜間・土日	Rc I	Rc II	Rc III	
一般室								
A: 話す, 学ぶ	99	20%	○	○				(改修不要)
B: 工作をする	42	9%	○	○				(改修不要)
C: 音を出す	52	11%	○~▲	○	▲			Rc II: 防音
D: 運動をする	16	3%	○~▲	○	▲			Rc II: 防音
特殊室								
A: 話す, 学ぶ	61	12%	▲	▲			▲	Rc II: 床材畳へ Rc III: 室柱大
B: 工作をする	23	5%	▲	□	□			Rc I: 工作用什器・機器設置
C: 音を出す	28	6%	▲	□	□		▲	Rc II: 防音
D: 運動をする	120	24%	▲	□	□			(改修不要)
								Rc I: 運動機器 Rc II: 防音

図表4 市民集会施設での活動を受け入れるための小学校施設の対応

尼崎流 住民理解の努め

松田 登

まつだ のぼる

尼崎市 資産統括局財務部
ファシリティマネジメント推進担当 課長



私の公共施設マネジメント（以下、FM）の取り組みでは、これまでたくさんの困難なことがありました。その中で、最も対応が難しいとされる住民理解のための本市の取り組みについて、紹介したいと思います。

FM とは何か

本市の公共施設はその60%以上が30年以上経過しており、こうした老朽化した施設は耐震性に課題がある他、バリアフリー化に対応していない、和式便所などの陳腐化した機能など、今の時代にそぐわないものが増えてきています。FMは、身近な施設が、「狭くなる、遠くなる、無くなる」ことも含まれ、住民の反対につながるイメージがあると思いますが、実はたくさんの効果を生み出す取り組みです。

FMの目的は、決して経費削減だけではなく、耐震性が確保できることで安全で使い勝手の良い施設に、集約化で生まれた土地を駐車場にするなどによる利便性の向上や、人の交流が増えてコミュニティの醸成など、さまざまな効果が期待できます。

課題の住民理解は不可欠

FMの取り組みを進めるには、大きな課題があります。財源です。できるなら、すべての施設を建て替えたい。それが無理なことを、「平易な言葉で」、できないことは「できない」とはっきり伝えることが大切です。住民もできないことを要望しても、意味がないことを理解しておられます。でも、どこまで市ができるのかは住民には分からない。この点を明らかにするようにしました。この点が理解されれば、前向きな議論が可能になると考えたのです。

また、「人口減少」で税収が減少する、「少子高齢化」で過去の人口急増期に合わせて建設した施設が今の用途に合わなくなり使いにくくなる。このようにそれぞれの言葉が何を意味するかについて、分かりやすく伝えることにも努めました。

こうした考え方に基づき、大きく分けて3つの手法で取り組みました。

1. 試行錯誤だった — 市民会議 —

本市が有する施設について、公募などにより任命した市民委員の方に説明をして、どのように対応すべきかについて意見を伺いました。ここでは、本市の総合計画、行革計画、公共施設の今後の在り方など、多岐にわたる内容について全部で10回程度の会議をしました。

この場では、公共施設マネジメントについて、かなり厳しい意見をいただくことになると覚悟していましたが、市の実情を丁寧に説明するよう努めると、FMを進めていくべきだとの理解を概ね示していただき、大きな自信につながりました。（図表1）

2. 「機能移転」という難しい言葉が、不信感を増す原因に — 説明会 —

2016年末に尼崎市公共施設マネジメント計画「圧縮と再編の取組」を、2019年1月に「圧縮と再編の取組」の今後10年間の計画として「今後の具体的な取組」を公表しました。この計画では、本市が保有する施設につ

○尼崎市公共施設マネジメント市民会議

市民の中から無作為抽出で2,000〜2,500名の方に委員への就任を案内し、自薦の方を含めて委員を任命。

・第1期：全11回（委員8名）

回	年月	議題
第1回	2014年10月31日	委嘱式、オリエンテーション
第2回	2014年11月4日	総合計画、「未来へつなぐ」プロジェクト
第3回	2014年11月12日	施設評価の方法、指標等並びに高齢者施設
第4回	2014年11月18日	障害者施設、保育所・障害児施設、その他保育施設
第5回	2014年11月25日	教育等研修施設、青少年施設、公民館等
第6回	2014年12月9日	体育施設、消防施設、産業振興施設
第7回	2014年12月16日	集会場、児童ホーム、こどもクラブ
第8回	2015年1月14日	庁舎系施設・事務所、市営住宅当施設
第9回	2015年1月20日	福祉会館、貸館の機能を併せ持つ公共施設、公園施設、図書館
第10回	2015年1月27日	幼稚園、高等学校、医療保険関連施設、消防施設
第11回	2015年1月28日	小学校、中学校、環境衛生施設、文化財保存施設、保健関連施設

・第2期：全10回（委員8名）

回	年月	議題
第1回	2016年3月30日	委嘱式、オリエンテーション
第2回	2016年4月21日	総合計画及び総合戦略等について
第3回	2016年5月24日	行財政改革（プロジェクト）等について
第4回	2016年7月13日	
第5回	2016年8月25日	公共施設の現況分析（1次評価）について
第6回	2016年10月19日	
第7回	2017年1月26日	
第8回	2017年2月8日	施設評価（2次評価）（素案）及び第1次尼崎市公共施設マネジメント計画（方針1：圧縮と再編の取組）（素案）について
第9回	2015年3月23日	
第10回	2015年4月10日	

図表1 尼崎市公共施設マネジメント市民会議

いて、すでに取り組みを行っている施設を除いた約 300 施設のうち、約 80 施設について見直しをすとしたものでした。ここでは、「現状のサービスを可能な限り低下させない」ことも明記し、行政側としてもできるだけ努力をしていくことを宣言しました。

この計画の中で随所に登場する言葉がありました。「機能移転」です。この言葉が意味するものは、「今の施設がなくなること」ですが、「いつまで使えて、どこに行くのかが分からない」ので、「分かりにくい」といった指摘を受け、住民の「廃止するのでは」との疑念につながってしまうという苦い経験をしました。

ここで学んだのは、①なにを、②どうする、③どこに、④いつか、この 4 つすべてを決めてしまうと、住民の意見の反映が難しく、説明が硬直的な内容となってしまう、①から④のどこに反対されているのかの把握も難しくなってしまうということです。

これが住民の「何をいっても方針を変えない」との思いにつながってしまうのです。そこで、いずれかが未定でも、情報提供することに方針を変更しました。「内容が分からないので言いようがない」との指摘も予想しましたが、「まだ決まっていないので、皆さんの意見を聞かせて欲しい」と伝え、説明会が報告会にならないように心がけ、次の取り組みにつなげることにしました。(図表 2)

3. 意見聴取の手法を転換

— 手応えを感じたタウンミーティング —

これまでの取り組みを踏まえ、広く多くの方の意見聴取ができる仕組みを組み込んだ「タウンミーティング」を新たに企画しました。「タウンミーティング」は、市からの説明の後、小グループに分かれて、各グループに市職員が入り、説明内容についての参加者の感想や意見の発言を促し、その内容をまとめるという手法です。ここでは、「機

能移転」を言い換えて「いつまで使えて、どこに行くのか」もしっかり伝えることとしました。

その結果、従来の手法では参加者 1 人が発する意見は多くて 1 つだったのが、この手法により、参加者が増えたにも関わらず、全参加者から、2 つ程度の意見を聴取できたという効果がありました。

具体的な内容にして伝えると、安心感が生まれ、信頼を得ることができることも分かりました。住民の心配していることに「正確に答え、決まっていなかったことは決まっていなかった」と伝えるよう努めました。

ある施設の「機能移転」について、「この場所に、〇年に建て替え、それまではここは使えます」と伝えると、「そうか安心した」とおっしゃって、それだけ聞いて帰られる方もおられました。

また、本市の厳しい状況に理解をいただき、少し無理な要望を言う方をいさめる住民の方が登場することもあり、「やっていることは間違っていない」といった感覚を得ることができました。(図表 3、写真)

これからも直面する課題

一定の成果が見えた中で、新たな課題も出てきました。

昨年実施した市民向けアンケートで、公共施設マネジメントの取り組みの認知率が 12% という結果が出たのです。さらに分析すると、若年世代や 30 代前後の世代への周知が不足していることが分かりました。現在、この課題への対策にどう取り組むかについて、頭を悩ませているところです。

各市の皆さんも、さまざまな取り組みを進められていると思いますが、試行錯誤のこのような事例を実践することで、さまざまな課題への対応が可能になるのではないかと考えています。それを「成果」として、今後も蓄積していきたいと思います。◀

項目	年月	回数	参加者数	意見数	一人当たり意見数
第1次尼崎市公共施設マネジメント計画（方針1：圧縮と再編の取組）素案策定時	2017年2月12日～26日	12	100	87	0.87
第1次尼崎市公共施設マネジメント計画（方針1：圧縮と再編の取組）の「今後の具体的な取組」素案策定時	2019年2月24日～3月1日	6	136	59	0.43

図表 2 市民向け説明会実施状況

項目	年月	回数	参加者数	意見数	一人当たり意見数
(仮称) 健康ふれあい体育館整備にかかるタウンミーティング	2019年10月16日～31日	8	252	493	1.96
(仮称) 武庫健康ふれあい体育館整備にかかるタウンミーティング	2020年1月15日～23日	5	88	183	2.08

図表 3 タウンミーティング実施状況



写真 タウンミーティング実施風景

コロナ禍により明かされる リスク管理の真贋性

森 健

もり たけし

森総合研究所
代表・首席コンサルタント



災い転じて福となす。この言葉通りに今回のパンデミックを活かすことができるか否かが官民間問わず世界の組織に問われている。特に防災・BCP・リスク管理については、今回のコロナ禍でその真贋（しんがん＝本物か偽物か）が明確になったといえるのではないだろうか。このパンデミック自体も大きな危機ではあるが、冒頭の諺どおり、この機会をリスク管理全般の再点検の機会とすることが非常に重要ではないかと考える次第である。

これまでの対策の有効性

企業も自治体もリスク顕在化に備えてさまざまな事前対策を用意しているものだが、その象徴的な例としてBCP（企業では事業継続計画、自治体では業務継続計画と呼ぶ）や新型インフルエンザ等対策行動計画（策定主体は自治体）を挙げることができるだろう。しかし今回のパンデミックにおいて、特に2020年3月から4月にかけて刻々と状況が変化する中、事前に用意した計画に基づき迅速・的確に対応できたという組織は、官民共通して少なかったのではと感じている。

訓練でできないことは実戦ではできないが、その「訓練」において利用できないマニュアルや計画が「実戦」で役に立つはずはなく、この点、株主や住民に対しては「リスク対策は万全だ」という雰囲気伝えていながら、各組織内に危うさ・リスクを残していることが今回の危機でも明らかになってしまった。

リスク管理から防災・BCPまで総点検が必要

企業も自治体も、もし今回のパンデミックについて「そ

の都度考えよう」という危機対処をしていたとしたら、そうってしまった背景・要因の一つは「リスク管理体制」の機能不全や形骸化にあると言える。

企業においては前回の2009年のパンデミック後に、実際の対応を検証し、最低限の対策を継続的に講じていけば、今回も戦略的な対応が可能であったと思われるが、そもそも前回の新型インフルエンザ・パンデミックについて「季節性インフルエンザ」とあまり変わらず、感染症のパンデミックといっても大したことはないと思断していた企業は、当然のことながら大慌てをしている。

このような「大慌て企業」に共通する特性は、経営者がリスク管理にあまり関心をもっていない、従業員の安全に関する投資が後回しになっている、そしてリスク管理委員会などの組織が形式的に設置されIR資料に記載されているものの、委員会活動が形骸化し機能せずパンデミックという大きなリスクへの対策を放置してしまったというものである。

一方自治体においては、近年の風水害の頻発化・激甚化により全体としては一定程度の危機感があったものの、感染症に対しては「まさか」という意識もあり、対策予算の確保もやや優先順位を劣後させ、職員用のサージカルマスク一つとっても備蓄が一瞬で底をついてしまうという団体が複数発生してしまった。自治体の課題は、リスクの優先順位付けについて首長のマネジメントがまだ十分強化されていない点にあり、各自治体は、現在進行形の「内部統制制度」の導入を財政規律の変更につなげる形で実施できれば、リスク対策も実効性が向上するかもしれないという剣が峰の状況に置かれている。

企業は委員会体制を構築・再構築して 経営の積極参画を促すべき

では企業・自治体のリスク管理をどのように強化すべきかについて、紙面の許す範囲で概観してみよう。まず企業については、経営層の意識改革が重要である。実務に精通した外部講師を招聘し、経営層に正しく危機認識をインプットして行動変容を促すとともに「リスク管理は経営そのもの」であるとの認識を自社グループの管理職層に浸透させる態勢をいち早く構築すべきである。

そのためにはリスク管理委員会などの委員会組織を軸にして、年間のリスク管理計画の立案・承認や、重点取組リスクの選定、個別のリスク対策の進捗管理などを組織的に実行していくことが重要である。これらの取り組みは、決してプラスアルファのものではなく、本来は「損失の危険の管理」の一環として、経営層（取締役）に課された法的義務の内容であるから、この点も強調しつつ自社グループの統制環境を変革していくべきである。

企業リスク管理の最大のキーマン・パーソンは経営層なのであるから、彼らの積極的参画を促す（あるいは積極的に参加せざるを得ない）ような枠組みを構築していくことが重要だ。

自治体は内部統制体制構築を通じて 首長のマネジメント強化を

一方の自治体であるが、実は筆者は企業より自治体の方が内部統制・リスク管理はしっかり実行しているという現実をよく知っている。自治体の不祥事はメディアの大好物であるからよく目立ってしまうが、各自治体は、明治

時代から構築された官僚制度をベースとした、権限や決裁の仕組みをすでに上手に構築しており、企業と異なり粉飾決算は起きにくいというのが内情だ。そして2020年4月から改正地方自治法が施行され、都道府県と指定都市は法的義務として、その他の市町村は努力義務として、内部統制制度に取り組むこととなった。この内部統制というリスク・コントロールの枠組み導入を、首長を中心として職員によってリスクの洗出しからPDCAサイクルの構築までを自律的に実施することが、自治体のリスク管理体制の強化につながっていく。

この点、内部統制の導入に関して過度に「粉飾決算防止」方向に振れてしまうと、マニュアルやフローを外部業者に包括委託し、使いもしない膨大なマニュアル類を納品され一瞬にして形骸化の途をたどったかつての「一部の上場企業」のような失敗を犯すことになるので、重視すべきは「リスク・コントロール」と「首長のマネジメント強化」である点を強調しておきたい。過度な文書化がいかに無意味かは既に企業の世界で実証済みであるから、自治体にはぜひこの轍を踏まないように警鐘をならしたい。

組織はトップ(社長・首長)の影なり

リスク管理はいつの時代もトップ次第である。「トップによる内部統制の不当な無視」が内部統制の限界の典型例として挙げられているとおり、トップが早くリスク管理の重要性に気づき、さらに言うと仮にトップが定期的に交代しても、危機意識を定期的に醸成するような教育・訓練の仕組みが重要なのである。◀



坂本 泰紀

さかもと やすき

株式会社電通ワークス
関西支社 支社長
認定ファシリティマネジャー

●プロフィール

学生時代は化学を学び、広告会社の不動産管理企業グループに入社後、同関西支社自社ビル(22,000m²)と数棟のビル・寮グラウンドの電気主任技術者を担いながらインハウスファシリティマネジャーを務め現在に至る。入社以来35年間FM業務に携わってきた。失敗経験も含めいくつかの宝物が見つかったファシリティマネジャーの一代記である。

ファシリティマネジャー 一代記 (風)

ビフォー-FM

1985年：入社。広告会社が所有する自社ビルと同関西にある数棟・寮グラウンドの電気主任技術者をしながら、自社ビルの電気室でビル管理会社の方々に見習いとして数年間修業させていただく。(後にその修行先の先生たち3/8人は外資系The Rホテルのチーフエンジニア・エンジニアに抜擢され転職した。頼って数度取材に行ったが、ホスピタリティマインドが強くて人が変わったかの印象だった!)

1995年：阪神・淡路大震災を経験。相当被害を受けた神戸ビルの復旧を担当する。アメリカに本社がある保険会社が入居していたが、1週間後には本国より調査団が来日し、事業継続の観点・FM的な視点で質問された記憶がある。

2001年：ビル管理委託先の発注額見直しプロジェクトがあり、コンペにより大幅にダウンしたが委託先のモチベーションもダウンした。その時、支えとなったのはホテルに転籍した先輩からの心に刺さるコメントだった。どう手を打てば、モチベーションをもう一度立て直せるか? 「きれいごと」を「本気」で「一緒」にすることだった。

FMに会おう

2003年：社名が電通ファシリティマネジメントに変わる。この時、初めてFMという概念を知った。資格があることも知り受験した。目からウロコばかりで、読むことが苦痛どころか入社以来、自身の役割が何なのか(グループ内の管財部門なのか? いちビル管理会社なのか?) ずっとあった疑問がほどけた。

FMが面白くなってきた

2005年：親会社のマーケティング部門社員から外資系FMコンサルを紹介され、そのソリューションに感銘を受けた。キモはビル管理の「品質」vs. 「コスト」を縦軸・横軸にプロットすると正方形にならないといけないという理論だった。

2006年：同コンサルと社が提携し、ある企業の新社屋FM管理チームの立ち上げに取り組んだ。旧社屋のモニタリングから始まりFM勉強会、チームメンバーのファシリティマネジャー資格取得、新社屋でのFMチームの運用支援・定期モニタリ

ング・経営への説明とスタートから約10年間ご一緒させていただいたことは私のFM人生の中でもかけがいのない財産のひとつになった。

2008年：企業グループとしてJ-SOX法に対応できる「内部統制3点セット&ABC分析*」導入、プロジェクトに取り組む。受託を支えるブレないツールとして、現在でもPDCAを回し続けている。後に自社ビル・管理建物を手放すわけだが、FMの仕事は多岐にわたり、「建物保有だけがFMでなし」を認識したのは資格取得の時に何度も読み返した『総解説ファシリティマネジメントP392 運営維持業務の分類と特徴』が記憶に残っていたからだ。メンバーとともに賃借ビルでのFM業務のあり方とSLA(サービスレベルアグリーメント)・KPI(キーパフォーマンスインジケター)をよく議論したものだ。上述の運営維持の仕組みとして内部統制3点セットは健在!

FMが基軸となってきた

2010年：JFMAから初めての寄稿依頼を受ける。テーマは省エネ。その時の寄稿タイトルは「環境対応・省エネルギー活動は人がワクワクしながら取り組むもの～オペレーターモチベーションの変遷～」

2002年にNEDO(独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)の助成をうけ自社ビルに導入したBEMS(Building and Energy Management System)を活用してのチーム奮闘記を題材にしたものだった。

2012年：日本ビルメンテナンス協会からの依頼を受け中国・四国地区で「ファシリティマネジャーが求めるビル管理会社」、大阪では「FMによる節電・省エネ」のセミナーに登壇させていただいた。後者は経産省の方とご一緒のセミナーだったので大変緊張した。

2012年：2回目のJFMAジャーナル寄稿の機会をいただいた。テーマは「節電プログラム：セツデン☆Ⅱ」

デン気・ヤル気・ニン気の見える化、ウチの節電が見えてきた。グループのマーケティング会社とPR会社との合作だった。この仕掛けはグループ

内のエコ大賞で優秀賞をいただいた。

2013年：FM活動の1つとしてBCPに注力した。仲間と自社ビルをモデルとしてISO22301の要求事項でBCPを構築し、運用を始めてみた。

2014年：JFMA奨励賞をいただいた。テーマは「レポートというコミュニケーションツールを活用したFM普及活動」BCPの実践をレポートにしたものだ。

2015年のJFMA FORUM2015で講演の機会をいただいた。「あの日からのBCP～災害の記憶を活かすのは今を置いてない～」

同年、事業継続推進機構のアワードで奨励賞を受賞した。「レポートというコミュニケーションツールを活用したBCP普及活動と自分ごと化、巻き込み化、浸透化によるBCP実践」というタイトルだった。

2017年自社ビルから賃借ビルにグループまとめてオフィス移転。建物管理の業務は無くなるが、FM業務は1300人のワークプレイスの運営維持(業務支援・生活支援)に軸足を移した。

これから研究したいFM

入社以来35年間FM業務に携わってきたが、失敗経験も含め宝物として、これからにも活かしたいキーワードはコンサルと一緒に仕事をした「①品質 vs. コスト」、社内プロジェクトから継続している「②内部統制3点セット」、自社ビル時代にトライアルした「③ISO22301を参考にしたBCP」この3点に加え、転籍先輩ホテルマンから感じたホスピタリティだ。

加えてコロナ禍後、働き方が大きく変わるワークプレイスを行動分析し、ABW(Activity Based Working)に取り組みたい。

こんなファシリティマネジャーの一代記が何かの一助になれば幸いである。◀

* 業務フロー、業務記述書、リスクコントロールマトリックス&「ABC,activity based costing:活動原価基準管理」=業務を分解して着実なリスクコントロールのもと、併せてコストの妥当性を可視化する仕組み

次回、このリレーのバトンは、

株式会社朝日ビルディングの

上田 雅則さまに渡されます。

Topics トピックス

第15回 日本ファシリティマネジメント大会 FACILITYMANAGEMENT FORUM 2021 Web開催のご案内

テーマ **ニューノーマル時代の経営とFM (ファシリティマネジメント)**

— 新サステナブル社会の まち・建築・ワークプレイス —

COVID-19の感染拡大は、社会、企業経営に大きな影響を与えています。今だに影響は拡大しその対応に奔走する中で、私たちは多くのことを学び、気づきを得たのではないのでしょうか。これからのニューノーマルな時代にふさわしいワクワクする経営とは何か。それを支えるファシリティマネジメント (FM) とは何か。そして、未来に向けて人々の活動を持

続可能にする新サステナブル社会とは何か。

すべての生命・自然の大切さとそれらを尊重し活動していくことの重要性、そして、社会・企業活動を継続していく上で、今あらためて、FMで実現しなくてはならないことを本フォーラムを通して考えていきます。基調講演・特別講演では、各界を代表する皆さまにご講演いただきます。

基調講演

寺島 実郎 氏

一般財団法人 日本総合研究所 会長
多摩大学 学長
一般社団法人 寺島文庫 代表理事

特別講演

田辺 新一 氏

早稲田大学 創造理工学部
建築学科 教授
公益社団法人 空気調和・衛生工学会 前会長
日本学術会議会員

小堀 哲夫 氏

建築家
株式会社小堀哲夫 建築設計事務所 主宰
法政大学 教授

齋藤 敦子 氏

JFMA特別研究員・フェロー
JFMA広報委員長
ココロ株式会社
ワークスタイルイノベーション部 主幹研究員

今年は、「フォーラム ウィーク」として2週にわたり「Web配信」にて開催。

	ライブ配信	2021年2月17日(水)・18日(木)・19日(金)
第1週	ライブ配信による講演をお楽しみいただけます。 基調講演 / 特別講演 / JFMA 賞受賞講演 シンポジウム: SDGs・インフラマネジメント・FMテック	
	ビデオ・オンデマンド配信	2021年2月22日(月)～2月26日(金)
第2週	開催期間中、いつでも、どこからでも視聴いただけます。 応募講演 / 企画講演 / JFMA 調査研究部会講演 その他各種プレゼンテーション	

広く全国からフォーラムへご参加いただき、FM 関連情報を共有・発信していただくため、ライブ配信とビデオ・オンデマンド配信を組み合わせ開催します。リモートでの運用、双方向性、非同期性など、2022年以降のフォーラムのあるべき姿に向けた試験的取り組みも交え、より一層の価値向上を目指したいと考えております。全国からの皆さまのご参加をお待ちしております。

◆大会参加費：

JFMA 会員：¥1,000 非会員：¥2,000

フォーラムウィークのすべてのイベントにご参加いただけます。

◆参加申込み：

JFMAホームページ フォーラム特設ページより
ご登録ください。



セミナー・イベント

JFMAが主催する主なイベントのご案内です。

中止や延期および開催などの最新情報はホームページに掲載いたします。

参加ご希望の方は、JFMAホームページ(セミナー一覧)よりお申し込みください。

<http://www.jfa.or.jp/seminar/index.html>



セミナー・イベント		開催日・期日
日本ファシリティマネジメント大会 (FM フォーラム 2021)	第一週 ライブ配信	2/17・18・19
	第二週 オンデマンド配信	2/22～2/26
2021 年度 認定ファシリティマネジャー資格試験	受験申込	4/1～6/3
	学科試験	5/29～6/6
	論述試験	7/3
2021 年度 認定ファシリティマネジャー資格更新	登録の申し込み	8/2～9/17
	更新講習 D 方式	10/14～16
ウィークリーセミナー FM 秋の夜学校		1～12月
超初級 ファシリティマネジメント入門		適宜
初級 FM スクール 2021		8、10、12月
FM サマースクール		8、9月
FM 上級セミナー		11月
専門分野別セミナー		適宜
各種企画セミナー		適宜

2021 (令和3)年度 認定ファシリティマネジャー資格試験「CBT試験*1」導入により実施

事務局：鈴木 克己

2021年度認定ファシリティマネジャー資格試験は、「CBT試験」を導入します。

《今年の試験の特徴》

「CBT試験」の導入に伴い、以下の方式により実施します。

- ①「学科試験」及び「論述試験」を2段階に分けて実施します。
- ②受験申込は、4月1日(木)～6月3日(木)に(株)CBTソリューションズの受験予約サイトから申込みとなります。受験票の発行はありません。予約完了時の「確認メール」に予約番号、試験日程・会場のご案内、および注意事項を明記しています。(JFMAホームページ参照*2)
- ③受験手数料の払込は6月3日(木)までです。受験手数料の支払方法は、コンビニ決済、クレジットカード決済などから選ぶことができます。(払込手数料はJFMAが負担)
- ④学科CBT試験は、全国約280カ所のテストセンターで、5月29日(土)～6月6日(日)の9日間随時開催します。
なお、学科試験の問題数を3教科、40問、試験時間は120分とします。最新の全国の学科CBT280カ所テストセンター一覧表はJFMAホームページをご参照*2ください。
- ⑤論述CBT試験は、学科試験合格者(学科得点70%以上)を対象に、全国約100カ所のテストセンターで、7月3日(土)の午後一斉開催します。
なお、論述解答作成は800文字をパソコン(PC)入力、試験時間90分とします。

最新の全国の論述CBTテストセンターの詳細はJFMAホームページを参照*2ください。

- ⑥新規登録の要件の一部見直しについて
詳細が決定次第、JFMAホームページ*2に公開予定。

JFMAホームページ*2に掲載する「2021(令和3)年度 認定ファシリティマネジャー資格試験受験案内書」に、新方式の学科試験および論述試験申込の流れ、最終合格発表から認定ファシリティマネジャー資格の新規登録までの流れを紹介いたします。これらの流れをあらかじめご理解のうえ、受験申し込みをお願いいたします。

ご不明の点等ございましたらJFMA事務局試験担当までお問い合わせください。(TEL:03-6912-1177)

*1: CBT試験(Computer Based Testing)とは、パソコンやスマートフォン、タブレット等から受験日時・テストセンターを予約し、テストセンターのパソコンを使用して受験する試験形式です。受験者は、コンピュータに表示された試験問題に対して、マウスやキーボードを用いて解答します。

*2: 「受験案内書」の詳細が決定次第、JFMAホームページ <http://www.jfma.or.jp/> (メニューバー→認定ファシリティマネジャー資格 > 資格試験)に公開予定。

2021 新春 初級FM財務Webセミナー オンデマンド配信

事務局：清水 静男

ファシリティマネジメント(FM)は、財務・品質・供給の3つのバランスを取り、目標管理することが重要な業務です。

本セミナーは、そのうちの財務にポイントを絞り、ファシリティマネージャーにとって実務に役立つFM財務評価手法の知識の習得を目指しています。

建築や総務の関係者が多いファシリティマネージャーにとって、

FMの財務はなじみが薄い面もありますが、是非この機会に理解を深めていただきたい分野です。

今回の講演者は、教科書「FM財務評価ハンドブック2020」(当協会発行)の執筆編集者でもありますので、これからFMを学ぼうとしている方、FM財務の知識を深めたい方等、幅広い皆様にお薦めです。皆様の参加をお待ちしております。

● プログラム

「経営とFMの財務評価」(FM財務評価ハンドブック 第1章)

講師：大山 信一 三井住友建設株式会社 サステナビリティ推進部長
認定ファシリティマネージャー 一級ファイナンシャルプランニング技能士
JFMA FM財務評価手法研究部会 部会長

「ファシリティコスト評価」(同ハンドブック 第2章・第3章)

講師：河合 義一 米国公認会計士 勤許管理会計士
認定ファシリティマネージャー JFMA FM財務評価手法研究部会 部会員

「施設投資評価」(同ハンドブック 第4章)

講師：東 裕之 ヒューリックビルド株式会社 不動産営業部担当部長
認定ファシリティマネージャー 一級ファイナンシャルプランニング技能士
JFMA FM財務評価手法研究部会 部会員

「施設資産評価、ライフサイクルコスト評価」(同ハンドブック 第3章・第5章)

講師：篠原 由紀 株式会社ザイマックス不動産総合研究所 主任研究員
認定ファシリティマネージャー JFMA FM財務評価手法研究部会 副部会長

● 配信期間

2021年1月25日(月)～1月30日(土) 9:00～翌朝8:00

● 参加費

会員 10,000円 非会員 20,000円

受講特典：お申込時の住所に本セミナーのテキスト

『FM財務評価ハンドブック2020』定価3,000(税別)をお送りします。

このセミナーは、認定ファシリティマネージャー(CFMJ)資格登録更新講習「B方式ポイント」取得対象です。全プログラム受講で5ポイント取得できます。

● 申込み

JFMA ホームページから
<http://jfma.or.jp/seminar/page6-2.html>



Report | ご報告

イベント・セミナー等 実施報告

● 「超初級! ファシリティマネジメント入門」

事務局：八代 雅幸

JFMAでは、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)対策として、今年度はWebを用いたセミナーを実施しております。2020年8月7日に初めてのWebセミナー「超初級! ファシリティマネジメント入門」(90分)を実施し、おかげさまで、受講希望の方が多く早期に満員になりました。講義内容も大変好評なため、2020年9月16日に「アンコール!」

超初級・ファシリティマネジメント入門」を実施しましたが、こちらも早期に満員になったため、さらに2020年11月27日に「超初級! ファシリティマネジメント入門」を実施しました。こちらのセミナーはファシリティマネジメントの初心者向けのセミナーとして、毎回参加の皆さまから大変好評なご意見を多数いただきました。

● 「第2回 初級FMスクール」

事務局：八代 雅幸

毎年実施しているFMに関する初級講座ですが、今年は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)対策のため、集合講座からWeb講座に変更し、2020年10月9日の第1回に引続き2020年12月11日に第2回を実施しました。

今年度はWeb講座のため講義時間を短縮し、午後半日コースとしましたが、FM分野の第一線で活躍している講師

陣からポイントを絞った内容にて講義いただき、参加の皆さまから大変好評なご意見をいただきました。また、Web講座に変更したことにより、今まで遠方で参加が困難な方々も気軽に参加することができ、多くの方からご参加をいただくことができました。来年度も同様に開催を予定していますので、皆さまのご参加を心からお待ちしております。

Report | 報告

● ウィークリーセミナー「コロナに勝つ! FM秋の夜学校2020」

事務局：重綱 鉄哉

9月30日より全11回のFM秋の夜学校を開催いたしました。本年度はウェビナーによるライブ配信といたしました。JFMA 研究部会部会長によるセミナーを9回、12月には2回の座談会を開催し、全国各地より多くの皆さまにご視聴いただきました。セミナーの内容はもとより、全国からの受講のしやすさなどの点から、高評価をいただきました。今後のウィークリーセミナーにつきましては、開催予定が決まり次第ホームページ等でご案内いたします。全国からの皆さまのご参加をお待ちしております。

● 9/30 (水)

[WS602] ユニバーサルデザイン研究部会

テーマ：健康で安全な施設・運営のための
WELLヘルスセーフティ評価

講師：部会長 似内 志朗

[WS603] こころとからだのウェルビーイング研究部会

テーマ：健康経営とワークプレイス

講師：部会長 高原 良

● 10/07 (水)

[WS604] オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会

テーマ：ニューノーマル時代の働き方とオフィスの再定義
-FMに出来ること-

講師：部会長 齋藤 敦子

[WS605] 人と場へのFM投資価値研究部会

テーマ：ワークスタイルのパラダイムシフトと「未来オフィス」の在り方

講師：部会長 岡田 大士郎

● 10/14 (水)

[WS606] エネルギー環境保全マネジメント研究部会

テーマ：持続可能性からみる地球環境の行方
-新型コロナ禍の影響を踏まえて-

講師：部会長 横山 健児

[WS607] キャンパスFM研究部会

テーマ：ウィズコロナ、アフターコロナ
大学のこれからのニューノーマル

講師：部会長 藤村 達雄

● 10/21 (水)

[WS608] リスクマネジメント研究部会

テーマ：感染症対策リストとFMリスクマネジメントの見直し

講師：部会長 上倉 秀之

[WS609] ヘルスケアFM研究部会

テーマ：コロナで浮き彫りになった、病院の育て方とFMの役割

講師：部会長 森 佐絵

● 10/28 (水)

[WS610] CREマネジメント研究部会

テーマ：Withコロナ: New Normal のCREM戦略

講師：部会長 大野 晃敬

[WS611] FM財務評価手法研究部会

テーマ：FM財務評価ハンドブック2020

講師：部会長 大山 信一

● 11/04 (水)

[WS612] インフラマネジメント研究部会

テーマ：都市の自立性とレジリエンスを再考する
-新型コロナウイルス感染から学ぶべきこと-

講師：部会長 中川 均

[WS613] 公共施設FM研究部会

テーマ：コロナ禍における個別施設計画のあり方

講師：部会員 千葉 亨二

● 11/11 (水)

[WS614] FMプロジェクトマネジメント研究部会

テーマ：企業オフィスのニューノーマル対応動向

講師：部会長 吉井 隆

[WS615] FM戦略・企画研究部会

テーマ：コロナ禍をチャンスに変えるFM戦略

講師：部会長 高藤 真澄

● 11/18 (水)

[WS616] コンピュータ活用研究部会

テーマ：コロナ下で実施: オフィスサーベイデータからのご報告

講師：部会員 森本 卓雄

[WS617] BIM・FM研究部会

テーマ：コロナに勝つ、BIMはFMのDXのプラットフォーム

講師：部会長 猪里 孝司

● 11/25 (水)

[WS618] 品質評価手法研究部会

テーマ：コロナ禍に考えるファシリティの品質

講師：部会長 野瀬 かおり

[WS619] 運営維持手法研究部会

テーマ：ファシリティマネジャーのための運営維持入門/初心者編

講師：部会長 吉瀬 茂

● 12/02 (水)

[WS620] 座談会：ウィズコロナにおけるオフィスのリスク対策

参加者：高原 良、上倉 秀之、森 佐絵、野瀬 かおり

● 12/09 (水)

[WS621] 座談会：アフターコロナのオフィス・ワークスタイル

参加者：似内 志朗、齋藤 敦子、岡田 大士郎、金 英範

●令和2年(2020)年度 認定ファシリティマネジャー (CFMJ) 資格更新登録

事務局：梅澤 剛 / 鈴木 克己 / 湯浅 諭美

認定ファシリティマネジャー(CFMJ)資格登録制度では、CFMJ資格の登録有効期間を5年と定めています。更新登録は、更新講習(4方式から選択)を受講し、登録要件の審査を受けることで完了します。

今年度は、新型コロナウイルス感染防止対策のため、D方式(集合講座)を中止しましたが、多くの皆さまにC方式(在宅講座)を受講していただくことができました。

2020年度は、合計1,028名の皆さまが「CFMJ」資格の更新登録をされました。方式別受講者は、下記の表の通りです。なお、対象者別内訳は、①今年度に有効期限を迎える方:913名、②すでに資格が失効してしまった方:100名、③資格試験合格後5年以内に登録されなかった方:15名でした。

●申込受付期間(全方式共通) 令和2(2020)年8月3日(月)~9月18日(金)

A方式 (JFMA 個人会員方式)	B方式 (FM 活動ポイント方式)	C方式 (在宅講座方式)	D方式 (集合講座方式)			合計
			大阪 (10/16)	東京 (10/22)	東京 (10/23)	
125名	40名	863名	中止			1,028名

●令和2年度 第3回理事会

事務局：直江 明彦

今年度第3回理事会が10月20日(火)、Web会議にて行われました。5月19日(火)に開催された第1回理事会と同じく、新型コロナウイルス感染拡大防止対策のため、一堂に会さず多地点同時に、役員の皆さまにご参加いただいたの開催となりました。

出席者は、山田匡通会長を筆頭に、牧貞夫、横山淳、村田誉之、細包憲志副会長4名、穴水孝、西村善治監事2名、並びに理事の皆さま方、総勢26名での開催となりました。初めに、今年度通常総会で選任されました新任役員5名の皆さまにご挨拶をいただきました。議案審議は、下記の通り可決され、栄えあるJFMA特別研究員(フェロー)に7名の方々を選任されました。

決議事項 第1号議案 特別研究員選任の件

選任された特別研究員の皆様(氏名:50音順・敬称略)

板谷 敏正 川村 裕 齋藤 敦子 成田 一郎
似内 志朗 松岡 利昌 松成 和夫



Web会議本部(ホスト側)

また、下記事項の報告がなされました。

報告事項

- 報告1 コンプライアンス活動状況報告
- 報告2 代表理事及び業務執行理事の職務執行状況報告

●「RISCON TOKYO 危機管理産展2020」出展

事務局：清水 静男

今年はコロナ禍で多くの展示会が中止になる中、「RISCON 2020」が開催され、JFMAも出展しました。全体的に大手企業の出展よりも中小企業の出展が多い展示会で、その中でも防災に関してトレーラーハウスの避難所を提案している企業など、野心的な商品開発をしている企業が目立ちました。

JFMAでもリスクマネジメント研究部会の協力をいただいて、

画像データやプレゼンの展示を行いました。JFMAブースにお立ち寄りいただいた方の多くは「ファシリティマネジメント」に関する知識がないため、資料とともにご説明をするとFMの大切さに納得していただきました。FMのPRには成果のある展示会でした。

開催日：10月21日(水)~23日(金)
会場：東京ビックサイト 青海展示棟

主催：株式会社東京ビックサイト
特別協力：東京都



JFMA展示ブース

令和2年度 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 役員一覧

役 職	氏 名	担当職務・現職	
代 表 理 事 (会 長)	山 田 匡 通	株式会社イトーキ 代表取締役会長	
理 事 (副会長)	牧 貞 夫	NTT 都市開発株式会社 相談役	
	横 山 淳	JR東日本ビルテック株式会社 代表取締役社長	
	村 田 誉 之	大成建設株式会社 代表取締役副会長	
	岩 崎 芳 史	日本郵政株式会社 代表執行役副社長	
	細 包 憲 志	三菱地所株式会社 執行役常務	
専 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	
常 務 理 事	村 尾 幸 彦	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会	
理 事	瀨 田 和 成	イオンテイルイト株式会社 代表取締役社長 兼 社長執行役員グループ CEO	
	大 久 保 昇	株式会社内田洋行 代表取締役社長	
	松 原 和 彦	株式会社NTT ファシリティーズ 代表取締役社長	
	賀 持 剛 一	株式会社大林組 執行役員 設計本部長	
	中 村 雅 行	株式会社オカムラ 代表取締役社長	
	井 田 卓 造	鹿島建設株式会社 建築設計本部 技師長	
	黒 田 章 裕	コクヨ株式会社 会長	
	大 西 正 修	清水建設株式会社 常務執行役員 設計本部長	
	寺 島 剛 紀	大星ビル管理株式会社 代表取締役社長	
	道 永 剛	株式会社竹中工務店 FM本部長	
	友 井 俊 介	東急不動産株式会社 都市事業ユニット 都市事業本部 執行役員 本部長	
	長 澤 泰	工学院大学特任教授 共生工学研究センター長 東京大学名誉教授 工学院大学名誉教授	
	八 木 秀 記	東京美装興業株式会社 代表取締役社長	
	中 谷 憲 一 郎	株式会社日建設計 執行役員 ソリューショングループ プリンシパル	
	白 石 賢	株式会社日経BP 執行役員 日本経済新聞出版本部長	
	小 坂 幹	株式会社日本設計 執行役員 PM・CM部長	
	今 泉 正 義	日本メックス株式会社 顧問	
	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・事務局長	
	似 内 志 朗	ファシリティデザインラボ 代表	
	松 成 和 夫	プロコード・コンサルティング 代表	
	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	
	米 倉 誠 一 郎	法政大学大学院 教授 一橋大学 名誉教授	
	松 岡 利 昌	株式会社松岡総合研究所 代表取締役	
	細 田 恭 祐	三井不動産株式会社 ビルディング本部 法人営業統括二部長	
	森 浩 生	森ビル株式会社 取締役副社長執行役員	
	田 中 淳	公益社団法人ロングライフビル推進協会 専務理事	
	監 事	穴 水 孝	東京ガス不動産株式会社 代表取締役社長
		西 村 善 治	日比谷総合設備株式会社 相談役

2020年9月10日現在 法人名50音順

法人正会員

181会員 (50音順/敬称略)

あ

株式会社アイスクウェアド
 株式会社朝日工業社
 株式会社朝日ビルディング
 株式会社アサヒファシリティーズ
 株式会社梓設計
 アズビル株式会社
 株式会社アプトシステム
 株式会社安藤・間
 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
 EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
 株式会社内田洋行
 株式会社ヴォンエルフ
 ANAファシリティーズ株式会社
 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
 株式会社NSFエンゲージメント
 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
 NTTビジネスアソシエイツ株式会社
 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ファシリティーズエンジニアリング
 株式会社NTTファシリティーズ総合研究所
 株式会社FMシステム
 株式会社エフエム・スタッフ
 株式会社エムケイ興産
 株式会社エム・シー・ファシリティーズ
 株式会社オーエンス
 株式会社大林組
 株式会社オービック
 株式会社オカムラ
 株式会社オフィス企画
 オムロンエキスパートリンク株式会社
 株式会社オリエンタルコンサルタンツ
 オリックス・ファシリティーズ株式会社
 オリンパス株式会社

か

株式会社ガイアート
 鹿島建設株式会社
 鹿島建物総合管理株式会社
 株式会社協栄
 共立建設株式会社
 キョウワグループホールディングス株式会社
 近鉄ビルサービス株式会社
 株式会社熊谷組
 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

株式会社くろがね事務所
 株式会社ケイミックス
 コクヨ株式会社
 株式会社コスモスモア
 株式会社五星
 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
 株式会社ザ・デザイン・スタジオ
 三機工業株式会社
 株式会社サンケイビル
 三建設備工業株式会社
 三幸エステート株式会社
 シービーアールイー株式会社
 JR東日本ビルテック株式会社
 シバタ工業株式会社
 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クニカルソフトウェア
 ジョーンズラングラサーール株式会社
 新生ビルテクノ株式会社
 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
 株式会社スターメンテナンスサポート
 住友セメントシステム開発株式会社
 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
 株式会社ゼロイン
 総合警備保障株式会社
 ソニーピープルソリューションズ株式会社

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
 ダイキン工業株式会社
 株式会社ダイケンビルサービス
 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
 大和不動産鑑定株式会社
 大和リース株式会社
 高砂熱学工業株式会社
 TMES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

株式会社東海ビルメンテナンス
株式会社東急コミュニティー
株式会社東急Re・デザイン
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
東京ガスファシリティサービス株式会社
東京ガス不動産株式会社
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
東洋ビルメンテナンス株式会社

な

西松建設株式会社
ニチビル株式会社
株式会社日経BP
株式会社日建設計
株式会社日積サーベイ
株式会社日設
日鉄興和不動産株式会社
日本郵政株式会社
日本環境クリアー株式会社
株式会社日本環境認証機構
日本管財株式会社
日本空調サービス株式会社
日本コカ・コーラ株式会社
株式会社日本設計
日本電技株式会社
日本土地建物株式会社
日本ユニシス株式会社
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
野村不動産株式会社

は

パーソルファシリティマネジメント株式会社
パシフィックコンサルタンツ株式会社
パナソニック・パナソニックビジネスサービス株式会社
株式会社パスコ
株式会社ハリマビシステム
阪神高速技術株式会社
株式会社ビー・エイチ・シー
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
ヒューリックビルマネジメント株式会社
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
富士通ファシリティーズ株式会社
株式会社フジタ
富士フィ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
一般社団法人北海道ファシリティマネジメント協会

ま

前田建設工業株式会社
株式会社みずほ銀行ファシリティマネジメント部
株式会社ミダス
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
室町建物株式会社
明豊ファシリティワークス株式会社
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
株式会社山下P M C
ヤマトオートワークス株式会社
株式会社ユニティ
株式会社横浜銀行

ら

株式会社ラックス
株式会社LIXIL
株式会社リクルート
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

法人準会員

19会員（50音順/敬称略）

株式会社インデックスコンサルティング
株式会社ウフル
イーエフマネジメント株式会社
ENEOS 株式会社
株式会社エフエム・ソリューション
株式会社構造計画研究所
サンニン株式会社
株式会社 JR 東日本建築設計
城南信用金庫
日本印刷株式会社
株式会社日本政策投資銀行
農林中金ファシリティーズ株式会社
パワープレイス株式会社
株式会社ネルケプランニング
福井コンピュータアーキテクト株式会社
富士ビジネス株式会社
株式会社文祥堂
株式会社ライオン事務器
Vega Project株式会社



- ◀ No.200 2020 AUTUMN
特集 **コロナ禍における働き方の変化とこれから FMに求められていること**
- No.199 2020 SUMMER
特集 **新型コロナウイルス感染症に いかに対処したか、どう備えるか FMの視点から**
- No.198 2020 SPRING
FACILITY MANAGEMENT FORUM 2020 特別号
第14回 日本ファシリティマネジメント大会
人フォーカスの時代-ファシリティマネジメントが拓く未来
- No.197 2020 WINTER
特集 **ウェルビーイング・サステナビリティを支える骨太のFM** JFMA欧州3国FM視察調査団
- No.196 2019 AUTUMN
特集 **変わる学校** これからの学校にFMができること
第2特集 **防災・減災②**

- No.195 2019 SUMMER
特集 **ファシリティマネジメントの国際標準**
企業力向上のための経営マネジメントISO 41000シリーズ
第2特集 **防災・減災②**
- No.194 2019 SPRING
FACILITY MANAGEMENT FORUM 2019 特別号
第13回 日本ファシリティマネジメント大会
For the Future! FMの未来 新たな価値を求めて
- No.193 2019 WINTER
特集 **北欧のFMから何を学ぶか**
JFMA北欧3国FM視察調査団
第2特集 **防災・減災①**
- No.192 2018 AUTUMN
特集 **まちづくりをマネジメントする**
ソフトとハードの両輪で利用者のハッピーをつくる
- No.191 2018 SUMMER
特集 **さまざまな施設をマネジメントする**
社会や時代の変化を先取りし、ユーザーニーズに応える

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



JFMAジャーナルオンライン

ウェブサイト上で『JFMAジャーナル』のトピックスを紹介するとともにタイムリーな情報をお届けしています。

●次号予告

JFMA JOURNAL 2021 SPRING

ジャフマジャーナル 38 (No.202)

第15回 日本ファシリティマネジメント大会
FACILITY MANAGEMENT FORUM 2021 : 特別号

新型コロナウイルス拡大を受け、第15回 日本ファシリティマネジメント大会は、ライブ配信とビデオ・オンデマンド配信を組み合わせ開催されることになりました。

今年は2週にわたりフォーラムウィークとなります。第1週目には、日本総合研究所会長の寺島実郎さんによる基調講演、早稲田大学教授の田辺新一さん、建築家の小堀哲夫さん、JFMA 特別研究員フェローの齋藤敦子さんの3人による特別講演が行われます。

新たな方式での開催により、これまで参加できなかった方も聴講できる機会が増えることになると思います。

次号では、今年も基調講演や特別講演、JFMA 賞受賞講演、シンポジウムをはじめとしたファシリティマネジメントフォーラムの多彩なプログラムの記録をお届けします。

*内容は変更になる場合があります。

編集後記

新年あけましておめでとうございます。

昨年はコロナ禍で、皆さまにとって多難な一年であったと存じます。JFMAでも、資格試験をはじめ、多くのセミナー等も中止に追い込まれました。一方、テレワーク、時差通勤、Web会議などが短期間に導入され、新たなライフスタイル、ワークスタイルを生みました。

私たち自身も積極的に取り組み、今年2月に開催するファシリティマネジメントフォーラム2021は、テーマを「ニューノーマル時代の経営とファシリティマネジメント -新サステナブル社会の まち・建築・ワークプレイス-」とし、オンライン配信による開催とすることにいたしました。

また、本年の資格試験は、パソコンで受験できるCBT(Computer Based Testing)方式を予定しています。この方式では、全国280カ所以上の会場で受験可能となり、リスク対策と共に、受験者の利便性向上にもつながります。

そして、今回特集のSDGsは、理事の皆さまからのご要望もいただき、SDGsタスクフォースの皆さまは、短期間に素晴らしい活動をされました。これからの企業のあり方に多大な影響を与えるESG投資も含め、中間報告ですが、少しでも早く皆さまにお届けしたく特集としました。少しでも参考になれば幸いです。

本年が、皆さまにとって幸多い一年であることを祈念しております。

(成田 一郎)

JFMA JOURNAL (ジャフマ ジャーナル) No.201 2021 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>

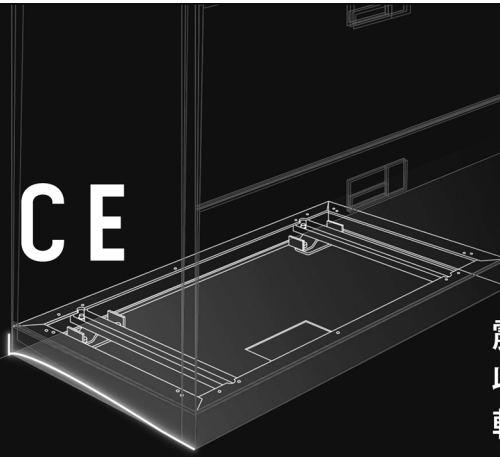
2021年1月20日発行 定価 1,200円(税別・送料別)

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 岡崎 文男・清水 静男・重網 鉄哉
印刷 日本印刷株式会社

©JFMA 無断転載、複製を禁じます。

L-FORCE

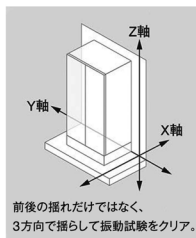
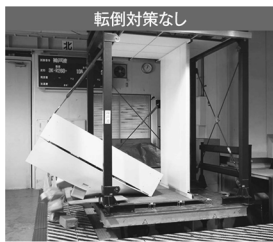
エルフォース



震度7クラスの地震でも
 収納庫が倒れない
 転倒防止ユニット。

震度7^{*1}を連続2回加震^{*2}しても倒れない！ 業界トップクラスの性能。

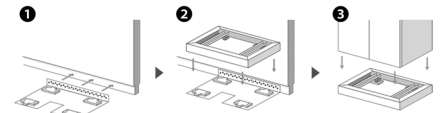
熊本地震の際に、連続して2回の大きな地震波が記録されたことを教訓に、イトーキでは2回加震^{*2}しても倒れないことを新たな品質目標として開発をおこない試験をクリア。現段階で業界トップクラスの性能を誇ります。



大がかりな工事が不要！

壁面上部への固定不要、床スラブ・OAフロアへの固定不要。
 シンプルな構造とスピーディーな施工で困難なく導入が可能です。

1. 免震L型プレートと壁面下部にビス固定。
2. 転倒防止ベースと免震L型プレートをボルトで固定。
3. L-FORCEにキャビネット本体を取り付ける。



*1 東日本大震災 芳賀波 (KiK-net) / 兵庫県南部地震 JMA神戸波にて性能確認済み (当社調べ) *2 当社試験基準による

株式会社イトーキ

東京都中央区日本橋2-5-1 日本橋高島屋三井ビルディング 〒103-6113 お客様相談センター ☎0120-164177 URL <https://www.itoki.jp/>



私たちがめざすのは、未来が見えるまちづくり。

それぞれの地域の歴史や文化、個性を大切にしながら、
 街が持つ新たな可能性を見つけ出し、その街の進化に貢献する。

それこそが、私たちの誇りであり使命です。

街で働く人、憩う人、住まう人。

すべての人々の未来に広がる笑顔を思い描きながら。

時代の先を見据えた新たなサービスと価値を提供するために、

私たちのチャレンジが、はじまります。

 **NTT都市開発グループ**

誠実に、革新的に

行き先は、 未来です。 Facility Management

2020 30th
Beyond the BT

駅からビル、そして街へと広がる、
次世代のスマート・ファシリティマネジメント。
多様性と創造力で、
持続可能な未来を実現します。

Energy Management

Construction

BT JR東日本ビルテック株式会社

<http://www.jrefm.co.jp>

- 主要事業 / 建物設備維持管理、ビル統括管理、エネルギーマネジメント、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
- 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

この国での
記憶はきっと、
自信に変わって、
自分に残る。

ヤンゴン新専門病院(ミャンマー)

地図に残る仕事。
大成建設
TAISEI
For a Lively World

社会と地域の発展に貢献してまいります



蔵前一丁目開発事業 2023年竣工予定

※2020年度8月時点での建物全体の外観イメージであり、今後変更する場合があります。



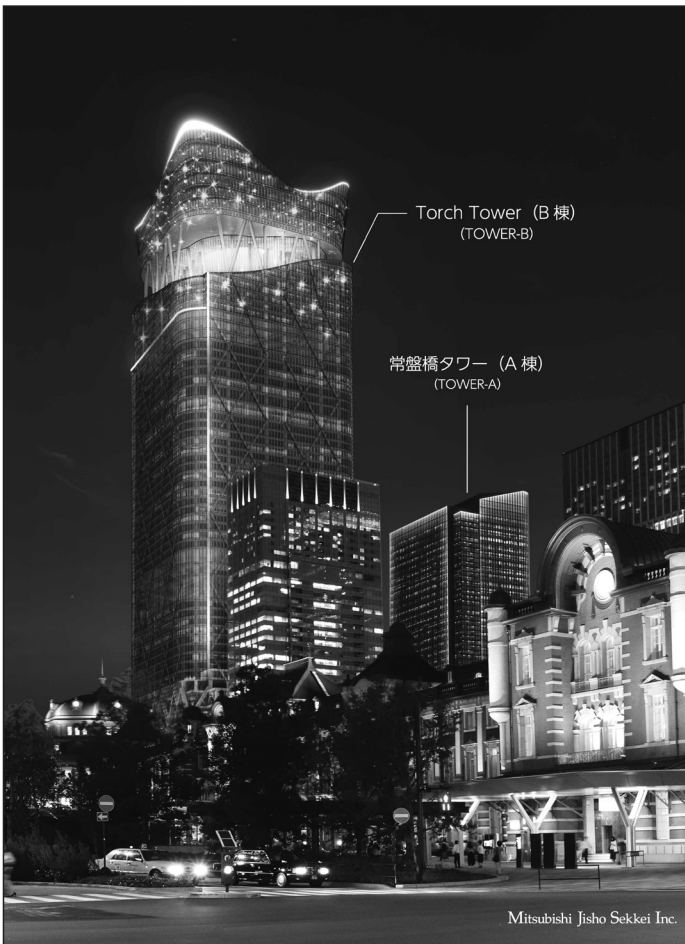
日本郵政

日本郵政株式会社
〒100-8791 東京都千代田区大手町2-3-1
グループ不動産統括部：03-3477-0148
施設部：03-3477-0166



日本郵政不動産

日本郵政不動産株式会社
〒100-0004 東京都千代田区大手町2-3-1
代表：03-6281-9002



Torch Tower (B棟)
(TOWER-B)

常盤橋タワー (A棟)
(TOWER-A)

Mitsubishi Jisho Sekkei Inc.



**TOKYO
TORCH**

さあ、世界がワクワクする日本へ。

東京・常盤橋に開かれる新しい街。“TOKYO TORCH”。
世界を明るく輝かせる光を、その名にともして。
それは、全世界に発信する日本の新たなシンボルとなる灯り。
それは、100年つづく一人ひとりの人生を輝かせる灯り。
それは、日本のこれからをつくる多様な人々を引き寄せる灯り。
想像しよう。世界中の人々が再び集い、熱狂し、湧き上がるエネルギーを。

プロジェクト全体



オフィス情報



人を、想う力。街を、想う力。



空気清浄機

エール

- 大風量 17m³/min.
- 低騒音 49.5dB (A)

密閉空間の
換気対策

粒子捕集率
99.97% @0.3 μm

ウィルスに強い！

手術室に使用する HEPA フィルタで
空気中に浮遊するウィルスの付着した微粒子を捕集！

【新商品】



型式：FFU1020A
100V 電源

※ご利用の目安：50m²～120m²



オフィス



病院・介護施設

あらゆるシーンで
ご利用いただけます。

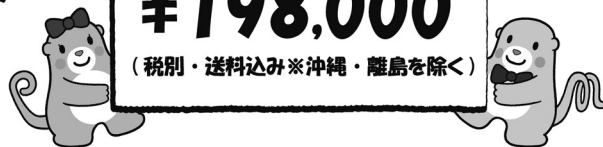


学校

【ご提供価格】

¥198,000

(税別・送料込み※沖縄・離島を除く)



 日本ピーマック株式会社

新事業推進室 TEL:03-5473-8091

2021(令和3)年度認定ファシリティマネジャー資格試験

全国280カ所以上の会場で受験可能。 学科・論述ともにパソコン(PC)で簡単入力



2021年から認定ファシリティマネジャー資格試験が集合方式からCBT方式になります。CBTはComputer Based Testingの略で、全国のCBT試験テストセンターのPCを利用して行うものです。学科試験は、47都道府県の主要都市にある280カ所以上の常設のテストセンターで、9日間の指定期間の中から都合の良い日時を予約して受験できます。その場で合否がわかり、学科合格者は、全国約100カ所の会場で同日一斉開催される論述試験を受験できます。

受験申込・
学科CBT
テストセンターの
予約

2021年4月1日(木)～6月3日(木)

株式会社CBTソリューションズの
ホームページから申し込みをしてください。
*コンビニクレジットカード決済などがご利用できます。

受験料の払込

2021年6月3日(木)まで

株式会社CBTソリューションズの
ホームページから申し込みをしてください。
*コンビニクレジットカード決済などがご利用できます。

学科CBT
試験期間

2021年5月29日(土)～6月6日(日)

会場：全国約280カ所のCBTテストセンター
受験者毎に学科試験(3教科、40問、120分)を実施します。
学科試験終了後に学科試験の合否がPC画面に表示されます。

論述CBT
テストセンターの
予約

2021年5月29日(土)～6月10日(日)

学科合格者のみ

論述CBT試験

2021年7月3日(土) 午後2回実施(申込順)

会場：全国約100カ所のCBTテストセンター
*2枠のいずれかを受験してください。

最終合格発表

2021年9月1日(水) (予定)

合否結果は本人に通知します。
また、CBTソリューションズのホームページ
「受験者マイページ」に表示します。

CFMJ資格
新規登録申請

2021年9月2日(木)～

●試験の詳細が決まり次第、JFMA ホームページ等で公開します。

認定ファシリティマネジャー資格制度について

1997年度からはじまった認定ファシリティマネジャー資格制度は、公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会、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の3団体が実施するものです。FMに携わる全ての人を対象として、FMIに必要な専門知識・能力についての試験(認定ファシリティマネジャー資格試験)に合格し登録を行うことで「認定ファシリティマネジャー(CFMJ)」の称号を与えられます。



9784906857616

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

“SDGs経営”で企業価値を高める

働き方改革やテクノロジーによる社会解決型イノベーションの創出、循環型社会の構築、健康や安全への施策、防災・減災対策など、企業が向き合うべき課題は社会の課題でもあります。これからの企業は“SDGs”を通じて、ゆたかで活力のある未来を創る為の経営が求められます。それは即ち、ビジネスとSDGsが直結することを意味します。アイスクウェアドは、世界で最も著名なIWMS(統合型ワークプレイス管理ソリューション)であるArchibusを中心に、さまざまな課題の解決に大きな助けとなるソリューションを提供していくことで、SDGs経営に取り組む企業をサポートしていきます。



Reservations

「人」と働く「場」を繋ぐ

Space Planning & Management

スペースニーズを先取りし、より効果の高いワークプレイスを計画する

Building Operations

予防保全による設備維持コスト削減

Asset Management

計画の一元化により、資産ライフサイクルを延長する

Real Estate Portfolio Management

リースおよび所有するプロパティを企業目標に合わせる

Capital Project Management

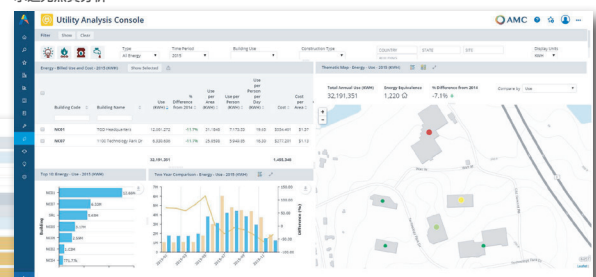
複雑な資本プロジェクトの遂行

Environmental & Risk Management

持続可能性と法令順守の強化

企業は事業活動が環境に与える影響を理解し、エネルギーから廃棄物に至るまでを把握しなければなりません。ARCHIBUSの「SUSTAINABILITY & RISK」機能は、コンプライアンスの遵守、人と街に優しい社会づくりに役立ちます。

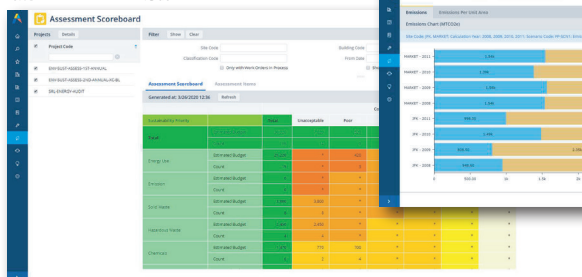
水道光熱費分析



CO₂ 排出量分析



環境アセスメントスコア分析



9 産業と技術革新の基盤をつくらう



11 住み続けられるまちづくりを



12 つくる責任 つかう責任



13 気候変動に具体的な対策を

