

JFMA FORUM 2012 公募セッション

*HP掲載版

当日配布版の抜粋です
不明の点はお問い合わせ下さい

いのうえFMコンサルティング



CSR/CREの視点で考える、
備えよう「もう一つの競争力」

多拠点を持つ企業・団体の
ファシリティ・リスクマネジメントの実践



2012年 2月 9日
いのうえFMコンサルティング
代表 井上英夫

JFMA FORUM 2012

FMC

HP掲載版 Inoue-fmc©2012.02

井上英夫のプロフィール

1950年2月15日生
横浜生まれ<関西暮らし

横浜翠嵐高校
⇒武蔵工大機械工学科
(京都市大)

松下電器1973年入社
⇒空調システム開発営業

1981年 転勤
⇒本社・施設管財部
(ファシリティマネジメント部門)
Panasonic

2010年2月定年

インハウスにFMの華を!



備えよ 常に!

ボーイスカウトのモットーより

JFMA FORUM 2012テーマ 3.11から1年、FMの役割を考える

復旧・復興へのドライバーとなる

甘さと足らざるを検証し、行動

FMの総力を挙げ、日本中で
企業・団体のリスク対策の再構築

あらゆるリスク対策とは?

FMであつかうファシリティ関連リスク

- いつか起こるであろう不可避なもの
- 不注意、ミスで発生するもの
(人災だがある程度予見できる災害)
- 法律で規制されている現在は不適切なもの
- 環境汚染・健康被害につながるもの



FMC

5

ファシリティリスクの類型化(例示)

●自然災害・火災事故リスク ●有害物使用など環境債務

- 地震、軟弱地盤、液状化
- 津波
- 台風・集中豪雨
- 突風・竜巻
- 雷
- 噴火
- 火災
- 停電、ユーティリティダウン
- ライフライン、通信幹線
- 土壌汚染・地下水汚染
- 焼却炉ダイオキシン
- PCB使用電気機器
- PCB土壌地下水汚染
- アスベスト
- 油汚染
- 有害廃棄物の埋設
- その他、埋設廃棄物全般
- 杭・基礎等 地中残置物

一般的対応例

- 法律の範囲内で対応
- 出来るだけ先送りする
- リスク実態がわからない
- なりゆき、放置
- 今日も起きなかったので多分、明日も起きないと願う
- 被害のリスクを負う
- 運が悪かったとあきらめる



全ての資産は社会からの預かりもの

あたかも自分が所有しているようにみえるが...

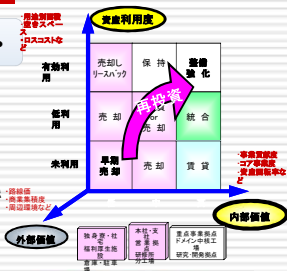
- 経営資源を正しく、大切に活用する
ひと・モノ・金・情報、ファシリティもその一つ
- 社会の公器として、守り・生かす責任がある
- これができて初めて、社会に貢献できる
- 企業・団体の存在が認められ信頼される

CSRの視点 ... 社会からの期待に応える

経営資源として、不動産を最も有効活用

リスク対策ありきではない...

- 必要な資産、適正な資産、リスクは資産価値に直結
- FMではリスク対策を含めた供給、品質、財務の視点で最適資産に組み替える



ファシリティ量と質の最適化... CREの視点

競争力とは？

企業のケース(一部の例示) 自治体のケース(一部の例示)

- 売上高・利益、ROE,ROA
- 株価、株式時価総額
- 市場占有率、
- 知財・特許件数・開発力
- 円高対応力...等、
- 税金・予算適正さ、
- 行政コスト・効率、
- 環境対応
- 教育・福祉の充実度、
- ラスバイレス指数...等、

空洞化を止め
国内でも安定した経営
⇒信頼される企業

安心・安全の担保

世界競争、本社は覚醒せよ(日経経済教室;東大 藤本教授)

もうひとつの競争力⇒日本の再生

と、グローバル展開

- ファシリティリスクを全体最適でマネジメント
- 国内高生産性拠点、ファシリティの再強化
- CSR, CRE視点の複眼でリスク対応力構築
- グローバルセンター、地域行政拠点、および生活密着施設の充実、高機能高品質の実現

ひとを守る

資産を守る

事業を守る

ひいては…地域社会、国を守る

FMC

12

何が起こったのか？東日本震災の衝撃

- 津波被害の大きさ、原発事故の恐怖
…地震そのものの被害は？ 検証はこれから…
- 東日本12拠点の状況⇒PASCOデータ+ HP公表データ
11日18時被害状況の掌握、3月末の大半稼働、
- 現地の声、被害の少なさ・復旧の速さ
⇒本社・現場の努力が「もう一つの競争力」を生み出す
- 想定外でいいのか？本当はどうだったか？
…耐震性はあったのか？備えはできていたのか？
⇒あらゆる想定が見直しヘシフト

FMC

13

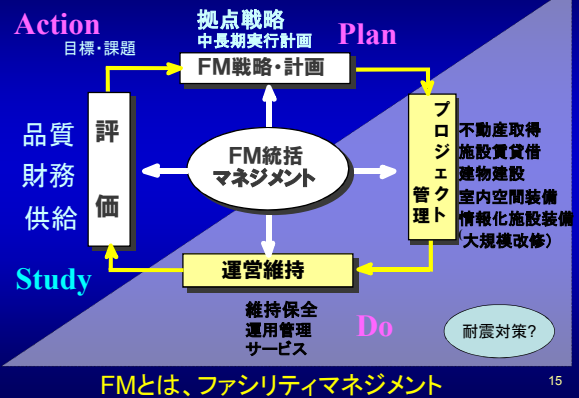
全社耐震対策の推進組織づくり

- FM部門が受け持つ範囲と全社対応体制
…全社RM委員会に耐震タスクフォースを組織
- 耐震(リスク)対策は大縄跳びと同じ ⇒共感を得る
最初はゆっくり、息を合わせ、みんなで飛ぶ
- 一番お金を使うのはファシリティ、続いて生産設備。
ハードとソフト、車の両輪でドライブを掛ける。
- 人事・経理は協働する仲間…トップのコミットが方針

FMC

14

耐震対策は、FMサイクルの全てが必要



15

耐震はファシリティマネジメントサイクルで

- CRE視点で経営におけるFMの意義を示す
 - ① 現状を把握する・経営層に見えるか？ ⇒経営層のコミット
 - ② 対策ありきでない、資産活用視点が先
 - * 安心・無駄・過剰・余剰の排除、資産効率化の視点
 - * お金が無ければ閉鎖・事業集約、耐震対策のロジック
 - ③ ファシリティリスクを統合的に取り扱う
 - * 抱き合わせ対策、一石三鳥老朽化対策、LCMの一環
 - ④ 投資計画を長期でまわす、ポートフォリオで優先順位づけ、
 - * 必要な費用は経営コストとして事業計画に織込み回収
 - ⑤ 進捗評価の見える化、経営層と進捗状況を共有

FMC

16

ファシリティ第2次全社耐震対策方針の実践プロセス

このままでは大変だ

- 現状リスクレベルの確認＝数値が示す実態
応急対策から全方位対策へ：全拠点が方針共有し、みんなで揃って何かしなければならぬ状況へ
- 対象は500m以上の全建物・設備
 - ① 構造対策：横出し・上乗せ＜法規制は最低ライン＞
 - ② 非構造2次部材＜重要エリアの合理的対応＞
 - ③ 原動インフラ＜重点の自主対策＞
- 6年間の長期計画：
 - 重点地域、重点建物部位などで対策順位の重みづけ
- 最大の自然災害＝経営リスクと認識、全社RM委員会と連動
⇒耐震タスクフォースの起案、発信はRM委員会

FMC

17

ファシリティの全社・耐震対策方針、および長期ロードマップとは？

セッション参加者への限定開示です

人事総務視点でのソフト対応

- 安否確認システム・・・個人ケイタイの活用・PCシステムで全拠点に迅速な導入⇒ 社外サービスに移行
 - ・緊急時の通信手段確保、・・・衛星携帯、全拠点配備
- 大規模／広域訓練：本社・ドメイン・拠点の3者連携
 - 年2回、全職能部門長が参加
 - 適切な被害想定とリアル感に注力
 - ・東京湾北部 1万3千人参加
 - ・東海、東南海、南海 2万人参加
 - ・大阪上町断層 2万人参加
- 本社緊急対応センターEOC・非常電源の設置
 - ・機材の常設と専用化、定期的に訓練・会議で使用

拠点到非ず

耐震対策とBCP事業継続計画の違い

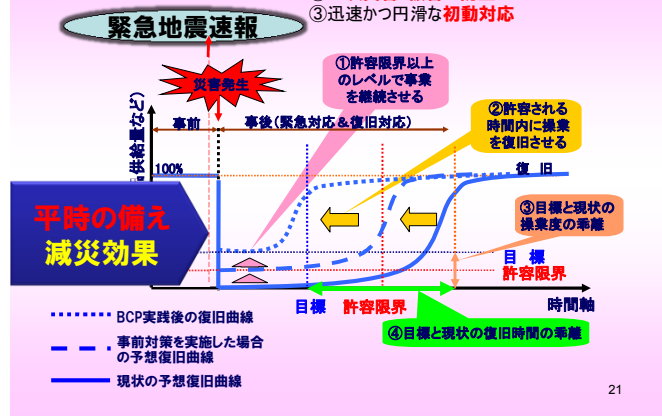
- 耐震対策方針・・・いつか発生する自然災害への対応
 - 「人命の優先」、「会社財産の保全」、「事業の継続」
- BCP方針・・・⇒耐震に限らない、基本は一緒
 - “人命の安全”、“社会的責任”、“供給責任”
- 共通項は時間軸における対策の意義
 - ①『平時の備え』、は**今すぐ着手**できること
 - ②『初動・応急』、は**一撃に耐えている**ことが条件になる
 - ③『復旧』、は**備えのレベル**で大きく変化する

遅々として
・・・進む

この差が **企業価値＝もう一つの競争力** を生む

BCPに必要なこと

- ①お客様を含め、拠点内の**すべての人命保護**
- ②**二次災害・被害の防止**
- ③迅速かつ円滑な**初動対応**



緊急地震速報システムの全社導入

- 来なかった？ 気象庁発報が、震度??
 - 救われた工場、余震で大活躍、
- 数秒前でも劇的に変わる、人命の安全
 - 空振りをあたたかく、育てる度量を持つ
- 全拠点導入の意味と社内標準システム★
 - 2005年着手⇒気象庁高度利用者向けの採用
- 閾値の設定がポイント。
 - ・・・低めの設定 & 高マグニチュードの設定検討
 - 同時に技術の限界を知る、

救える命がある

2008. 9. 10

毎日

緊急地震速報システム

松下電器産業は9日、国内 緊急地震速報は、気象庁がグループ企業の全工場、事業 地域の発生直後に震源近くの所に緊急地震速報の受信システムを構築して、地震計でとれた観測データをもとに、大きな揺れの到達にした。08年度中に大阪府の 時刻や震度を推定して配信する真市の本社や兵庫鳴尾市の 震の安全確保や工場内の被害防止、防災意識の向上につながる。松下電器産業は、電力 供給がと断絶、工場内での機器やガス、電機をライフラインに緊急導入し、地震発生時でも、製造業大手が全工場の緊急対応に迅速に流すことも影響を与えよう。

松下、全拠点到導入

【田中明】

文部省採用へ

- 全ての幼稚園
- 小学校
- 中学校
- 高校

5万2000校
～2014年

日経新聞朝刊
2011/09/28



FMC

24

実践的耐震対策のまとめ、

- 何のために？＝目的⇒人命の安全確保、2・3がなくて…
- どこを？＝対象⇒全方位で脆弱部位を合理的に対策
- いつから？＝着手時期⇒即着手、継続は力、切れ目なく
- いつまでに？＝達成目標時期 ⇒中期～長期設定
遅々としても、着実に進める、減速・加速を容認。止まらないこと。
- どうやって？＝FMサイクル、進捗管理と見える化
⇒マップ化、経営会議、リスク会議、訓練日、防災の日
- 誰が？＝意思決定者と推進者
⇒トップと担当役員(FMと経理・人事が協働)
★すべてを一部門が担うと失敗する

FMC

25

耐震の志：防災から減災へ

- 自分の立ち位置(虫の目)で
現状の耐震性能をデータで把握する
世の中はどう動いているのか？
同業他社、取引先に立ち遅れてないか？
自分はサプライチェーンのどこにいる？



- 社会の視点(鳥の目)で
社会の要請に responding しているか？＝人命の安全
万が一に対応できるか？＝供給責任



★その一撃に耐える！(耐) > (震)、の使命
『平時の備え』の減災対策こそ「最優先」

FMC

26

減災・平時の備え 6点セット

1. 全方位の建物・設備の耐震対策方針
2. 緊急時通信システムの常備
3. 緊急地震速報システムの導入
4. 緊急対応センター・本部の設置と運用
5. 大規模地震を想定し、本社を含めた広域訓練
6. 最低限の稼働を確保するBCP⇒BCM



その一撃に耐え、円滑な初動と二次災害を防止

FMC

27

アスベスト対応の基本方針

1. 経営理念を实践すること
CSR・社会資産/CRE・経営資源の視点
2. グローバルリスクの管理手法に
挑戦する
3. 目指すものは、ボーダーレスの
健全なガバナンス

Encase-FMC ©02.2012

アスベスト 10のボトルネック

1. インハウスにアスベスト専門家はいない
2. 国ごとに法律が違う、無い国もある
3. グローバル企業のベスト・プラクティスがわからない
4. 欧米と新興国途上国の格差、現地に温度差
5. 現地の利害関係者に説明しにくい
6. 調査・抽出・対策のプロトコルが不明か、バラバラ
7. 対策水準の妥当性
8. 200社マネジメントの標準化
9. 安く・早く・的確に進めたい
10. すぐに問題にならない潜在リスク



どんなステップが必要か？

1. 推進組織の設置
2. 全方位グローバル方針の確立
3. 対策のロードマップ
4. 年度別アクションプラン発信
5. 中期ゴール設定「管理下に置く条件」
6. リスクDBグローバル管理手法の構築



Inoue-FMC©02.2012

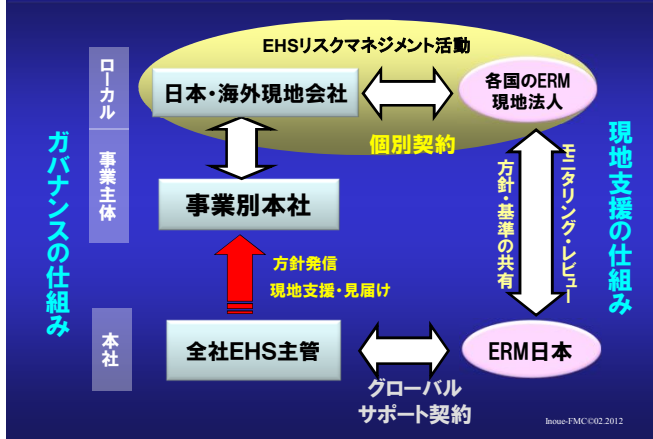
どうやって、できた？

1. 取り組みのボトルネック抽出
2. ボトルネックの解消実践
3. SQUAREマネジメントスキーム
4. グローバル石綿対策の必要要件
5. 戦略的RMサイクル
6. グローバル本社の決意とコミット
7. EHS取り組みの「肝」



Inoue-FMC©02.2012

グローバル SQUARE★Mgmtスキーム



Inoue-FMC©02.2012

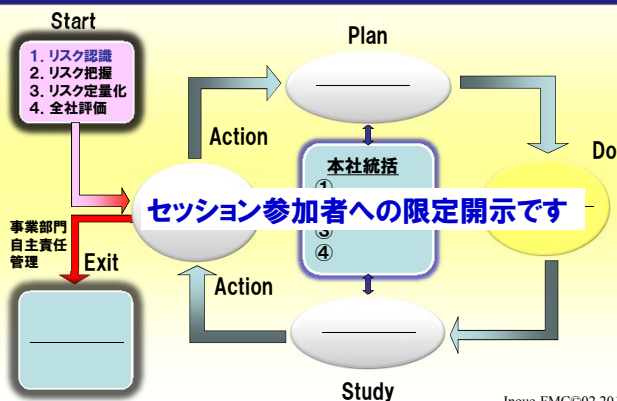
Global アスベスト対策の必要要件

1. 全拠点がグローバル方針を共有
2. 「管理下に置く」条件の明示
3. 事業部門・自主責任体制の構築
4. 調査対策・管理ツールの整備・運用
マニュアルとITシステム
5. 経営層とリンクした対策の投資管理・評価
6. 社内および外部リソースの戦略的活用

ERMグループとの協業・協働で実現！

.Inoue©09.2011

グローバル視点の戦略リスクマネジメントサイクルモデル



Inoue-FMC©02.2012

グローバルファシリティ-リスク 求められる本社4つの行動指針



- ◆しなやかな職能コラボでシナジー効果
- ◆「透明性と自浄」をコミットし、正直な企業行動
- ◆「健全な猜疑心を持つ」ことで、ガバナンスを強化
- ◆外部の知見・リソース活用で、的確・迅速を実現

Inoue-FMC©02.2012

