

2023秋の18講座 FM戦略企画研究会

FM戦略 概論

2023.09.15-11.17

JFMA調査研究委員会FM戦略企画研究会

部会長・高藤真澄

はじめに

◆「公式ガイド・ファシリティマネジメント」と「新・第四の経営基盤」の内容をベースに、初心者向けに企業におけるFM戦略の概要とその立案・実施のポイント及び主なスキルと最近のトピックスの紹介も交えて、解説します。



■ FM戦略の概論として、FM戦略・計画に絞って、前半は復習を兼ねて基礎を再確認します。後半は、実践的・実務的内容を取り上げ、今後の業務等の参考となる項目を紹介する。



- FM戦略業務の基礎を学び、FM戦略の実践のポイントについて 再確認する。

第1部 FM戦略 基礎編

第1章 経営とFM

第2章 FM標準業務とFM統括マネジメント

第3章 FM戦略策定業務と実施上のポイント

第2部 FM戦略 実践編

第4章 中長期実行計画と建物整備計画（FM業務の中核）

第5章 最近のFM戦略トピックス（FM戦略の感性を磨く）

第1部 FM戦略概論 基礎編

第1章 経営とFM

経営とは：継続的事業を経済的に成し遂げるために工夫した仕組み
(戦略・組織・オペレーション)

経営戦略

「経営理念に従って目標を設定し、企業の保有資源と環境要因を見極めながら、持続的競争優位を維持・獲得していく方策」

➡経営資源の配分と投入計画を設定する。

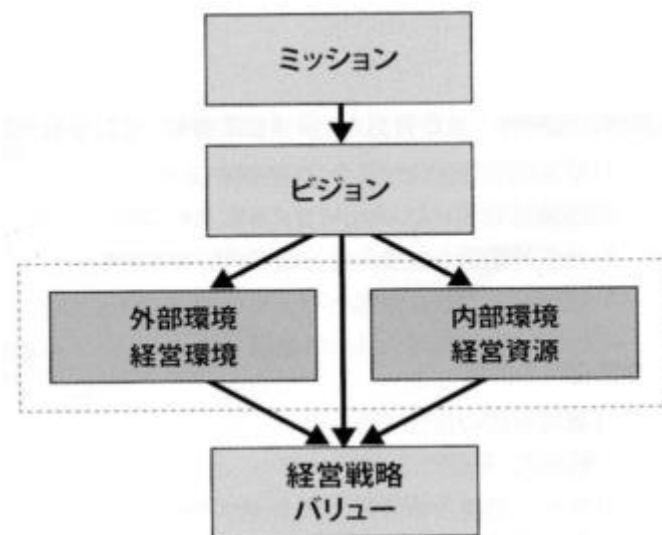


●ミッション (経営理念・存在意義)

- 1) 経営者の人生観
- 2) 経営組織が存在する意義
- 3) 経営していく上での信条 / 信念 / 理念
- 4) 普遍的な企業価値

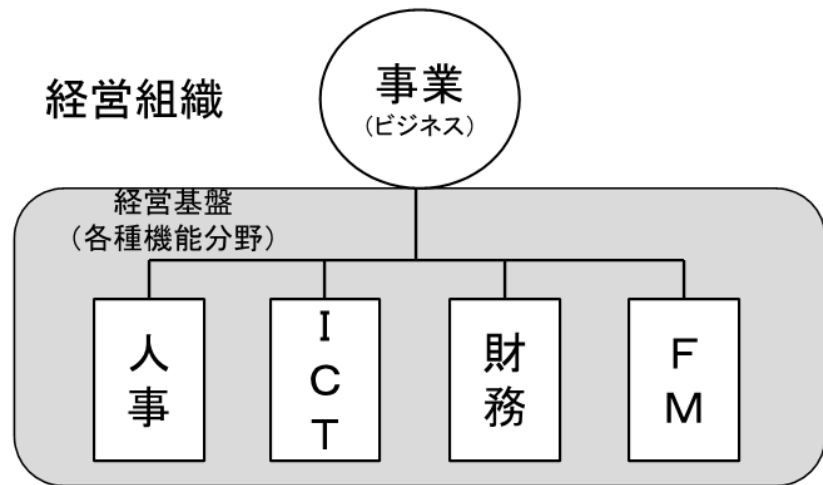
●ビジョン (将来像の具体的イメージ)

- 1) 将来像が描けるか
- 2) 3年後の会社、5年後の会社、10年後、30年後の組織の姿
- 3) 事業領域 (ドメイン) の見極め
- 4) 将来の予測と目標の設定



経営基盤としてのFM

- ◆ 経営資源をマネジメントすることにより経営基盤となる。経営戦略では、事業別戦略と機能別戦略が策定される。



この4つの機能分野は、それぞれ独自の経営資源を蓄積し、最適活用により事業を支える経営基盤としての役割を果たす。事業を支える経営基盤として4つの機能は横連携が確実に行われる。



事業は事業革新により新たな価値創出に取り組む(イノベーション)

●イノベーションの5つの類型 (新結合)

- 1) 新しい財貨の生産
- 2) 新しい生産方法の導入
- 3) 新しい販売先の開拓
- 4) 新しい仕入先の獲得
- 5) 新しい組織の実現
(独占の形成やその打破)

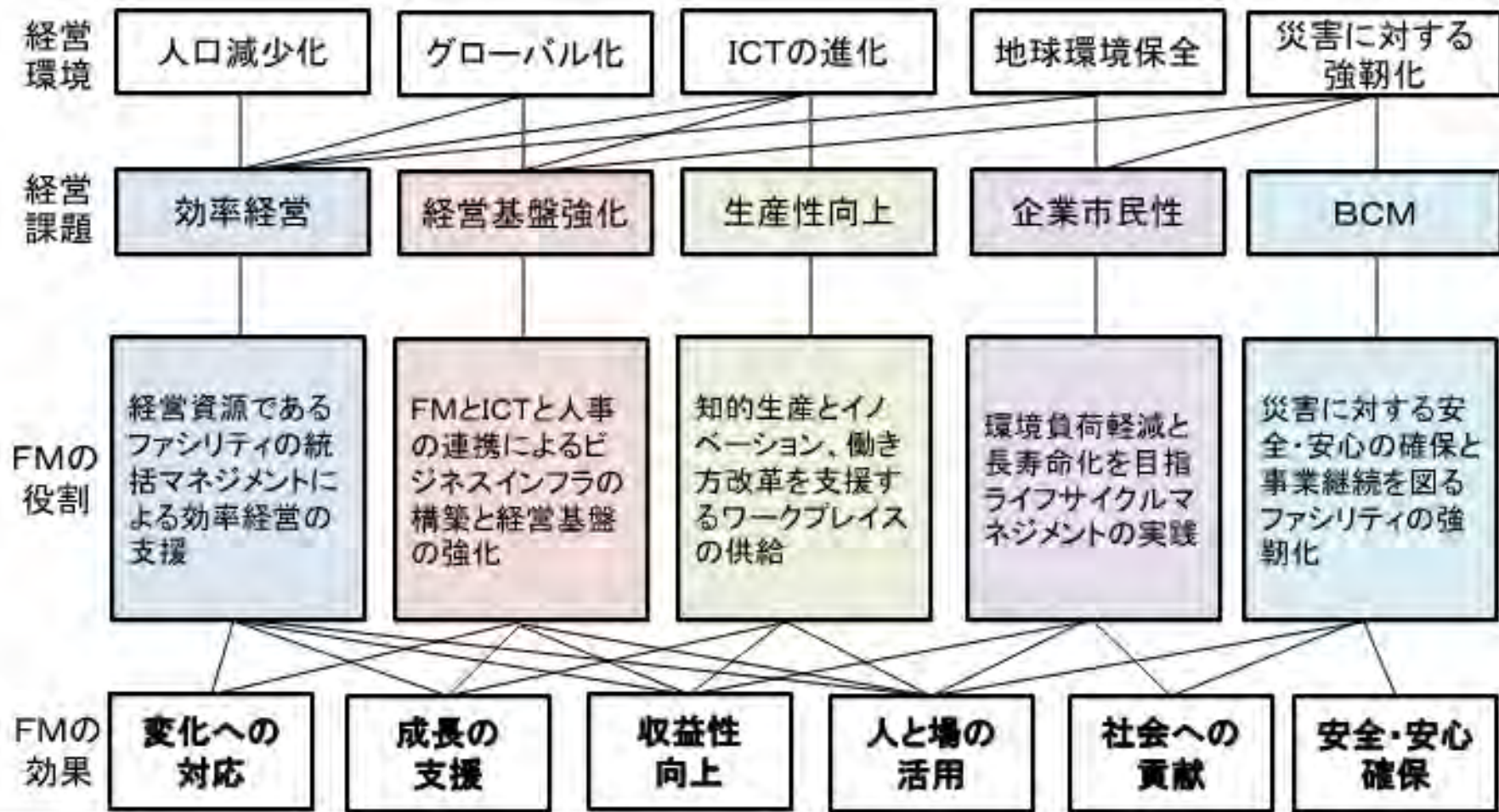


* 1 : Enterprise Resource Planning System = 統合基幹業務システム

* 2 : Integrated Workplace Management System = 統合ワークプレイス管理システム

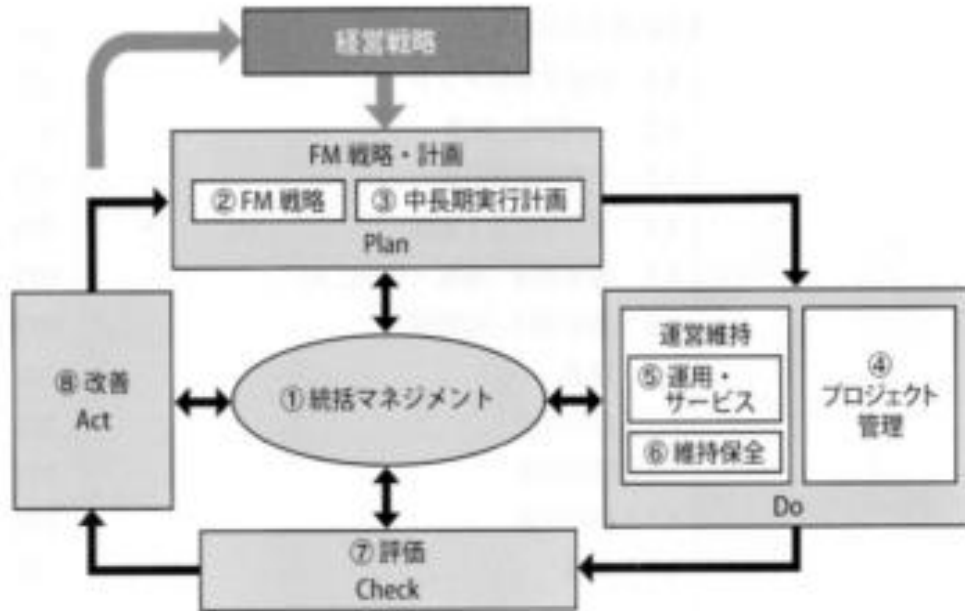
新しい経営環境におけるFMの必要性

◆今日の経営では、グローバル化、少子高齢化による人口減少、情報化といった経営環境の下で、経営効率化、付加価値経営への転換、知的生産性の向上、地球環境保全に関わる環境経営の追及が課題となっている。(最新の状況は課題拡大)



第2章 FM戦略 業務と統括マネジメント

FMの標準業務サイクル

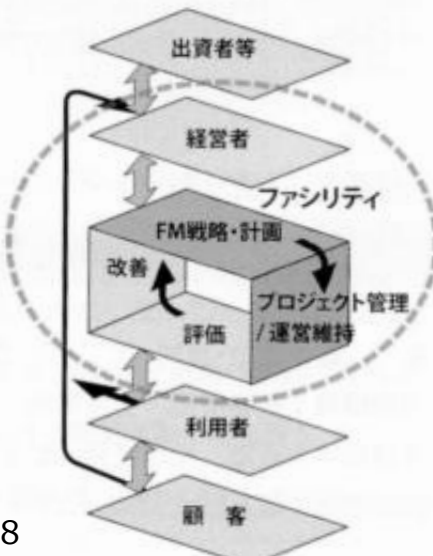


【FM標準業務の8ユニット】

- ① 統括マネジメント
- ② FM戦略
- ③ 中長期実行計画
- ④ プロジェクト管理
- ⑤ 運用・サービス
- ⑥ 維持保全
- ⑦ 評価
- ⑧ 改善

FMの機能

- 経営者のファシリティ責任を代行
- 目標(品質・財務・供給)を管理
- ビジネスに必要なファシリティを供給し、サービスを提供
- 利用者満足の上昇
顧客満足の上昇



FMの目的

- 社会** 地域と調和し、災害に強い健全な社会資産を形成し、社会的責任を果たす
- 組織** 経営目標の達成を施設面で支援し、経営資源としてのファシリティの有効活用と効率化を図る
- 人** 利用者が創造性を発揮できる快適かつ機能的な環境づくりと提供をおこない、顧客満足度を高める

【FMの目的】

人、組織、社会に貢献すること

- ① 利用者が創造性を発揮しやすい環境づくり
- ② 経営目標達成の支援、ファシリティの有効活用と効率化
- ③ 地域と調和、災害に強い社会資産形成

- FM戦略・計画業務は、経営戦略に直接関係する業務であり、経営目標の達成への貢献すべく、計画と実施を着実に進める。

1) 経営戦略への対応

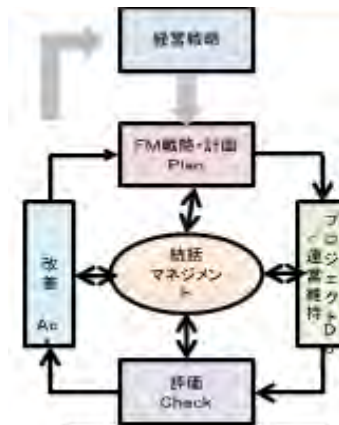
FM戦略の目的は経営戦略に基づき、FM基本理念を設定し、FMの目的、目標を実現すべく、中長期的、総合的に有効な方針や施策を策定することであり、またその役割は、経営幹部の意志決定を支援すること。

2) ファシリティの現状把握と分析評価 (データによる見える化)

ファシリティを統括管理するFM部門では、常にファシリティがどのような状態にあるかを把握しておく必要がある。ひとつは日常の運営維持からくるファシリティの状況に関する報告であり、もうひとつは現有施設の評価である。

3) FM目標の設定・実行計画の策定

財務・品質・供給面からファシリティの現状分析を踏まえて、経営目標の実現に向けてFM目標を設定するとともに、具体的な実行計画を策定する。プロジェクト管理や運営維持の各業務における取組みテーマも整理する。

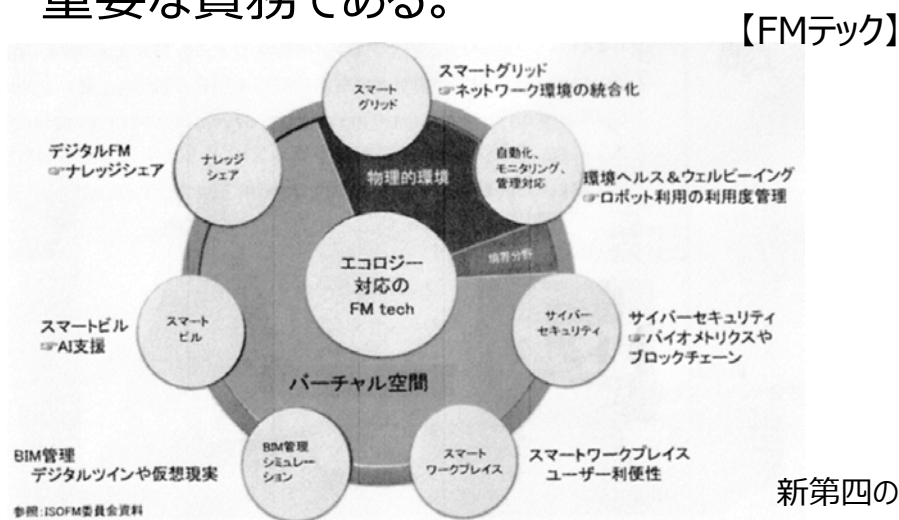


統括マネジメント業務

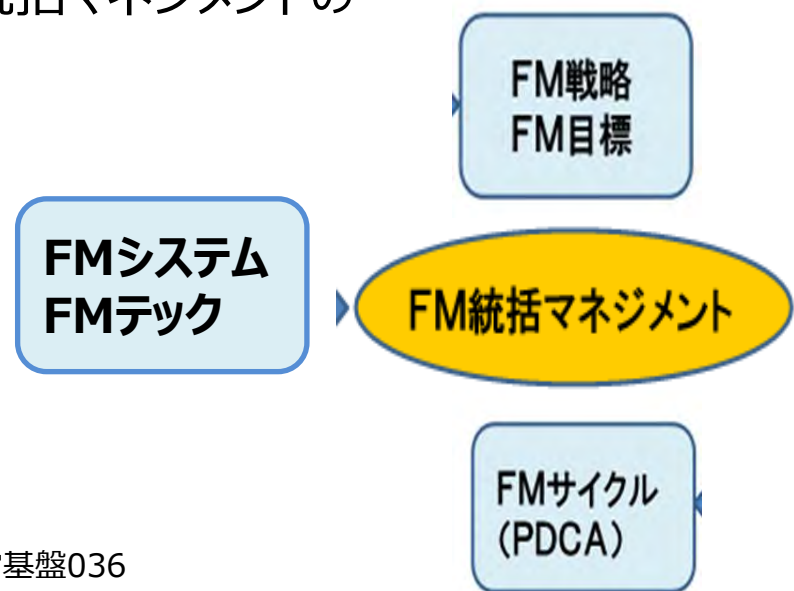
F Mは経営戦略の視点から、ファシリティの有効活用と最適なあり方を追求すること、利用する人にとって機能的で快適な施設づくりを行い、それを継続的に維持することを目的としている。

戦略・計画からプロジェクト管理、運営維持、評価、改善を主な業務プロセスとしているが、これを一元的に管理することが重要であり、さらにファシリティ関連の大量の情報を一元的に収集、蓄積、処理し、常に有効に活用できるようにすることが必要である。その「仕組み」と「仕掛け」をつくるのがF M統括マネジメントである。急速に発展するFMテックへの挑戦なども含まれる。技術動向への注目も重要である。また、

F MのP D C Aサイクルを回すこともF M統括マネジメントの重要な責務である。



新第四の経営基盤036

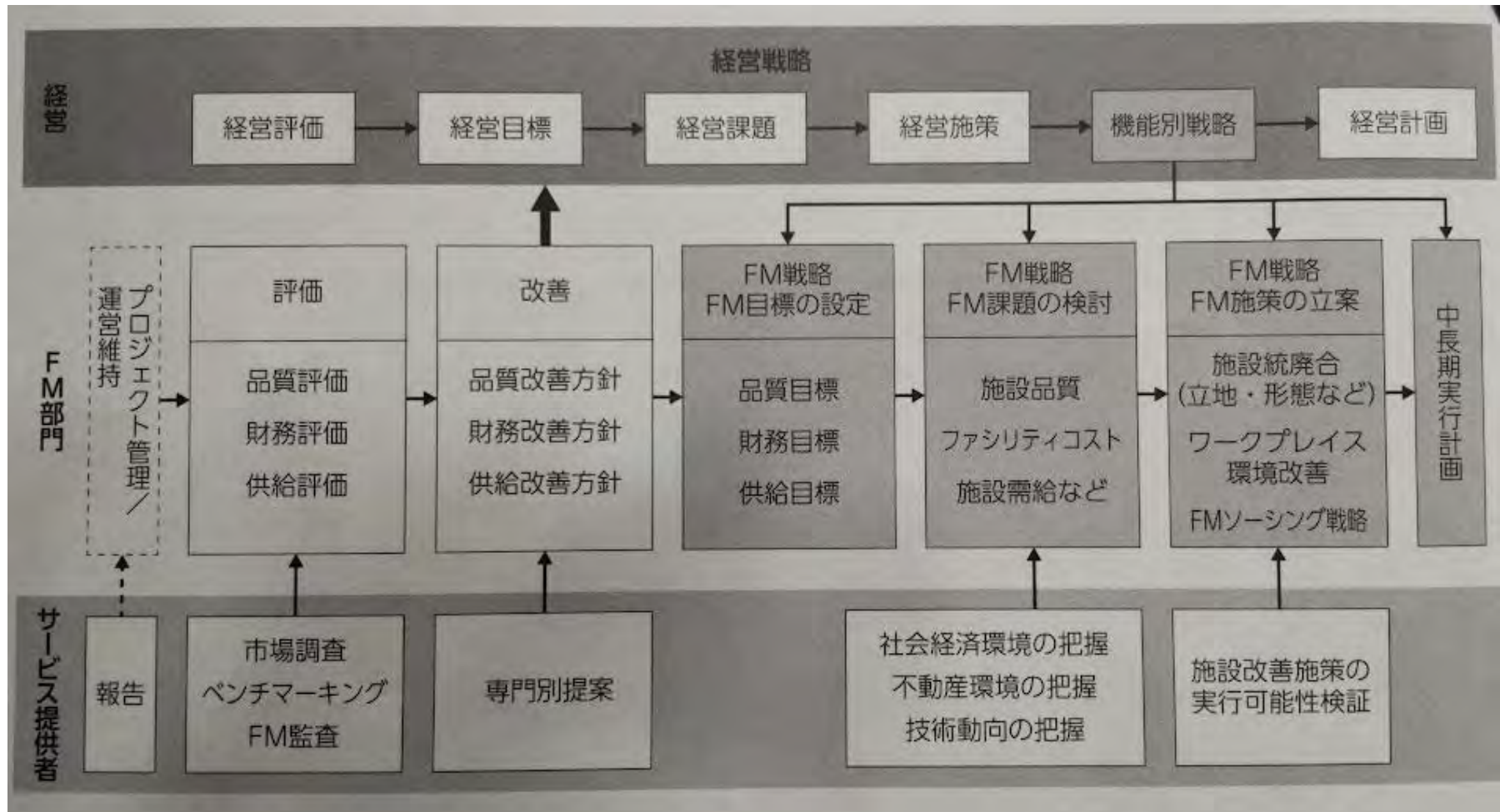


第3章 FM戦略業務実施上の ポイント

FM戦略策定業務プロセス

◆ FM戦略策定業務の全体像

経営戦略に基づく経営目標の実現の為にFM目標設定し、課題の検討による施策の立案を経て、施策実施に向けて、中長期実行計画に落とし込み、実施に至る。



公式ガイド p110

実施上のポイント-1:経営戦略の推進

経営戦略に基づき、FM基本理念を設定し、FMの目的、目標を実現すべく、
長期的、総合的に有効な方針や施策を策定すること

FM目標は、FMの目的を実現するため、より具体的・定量的に方向付けを行うこと
である。

目標は財務、品質、供給の3つに大別される。

品質目標……品格性、快適性、生産性、信頼性、環境保全性、満足度

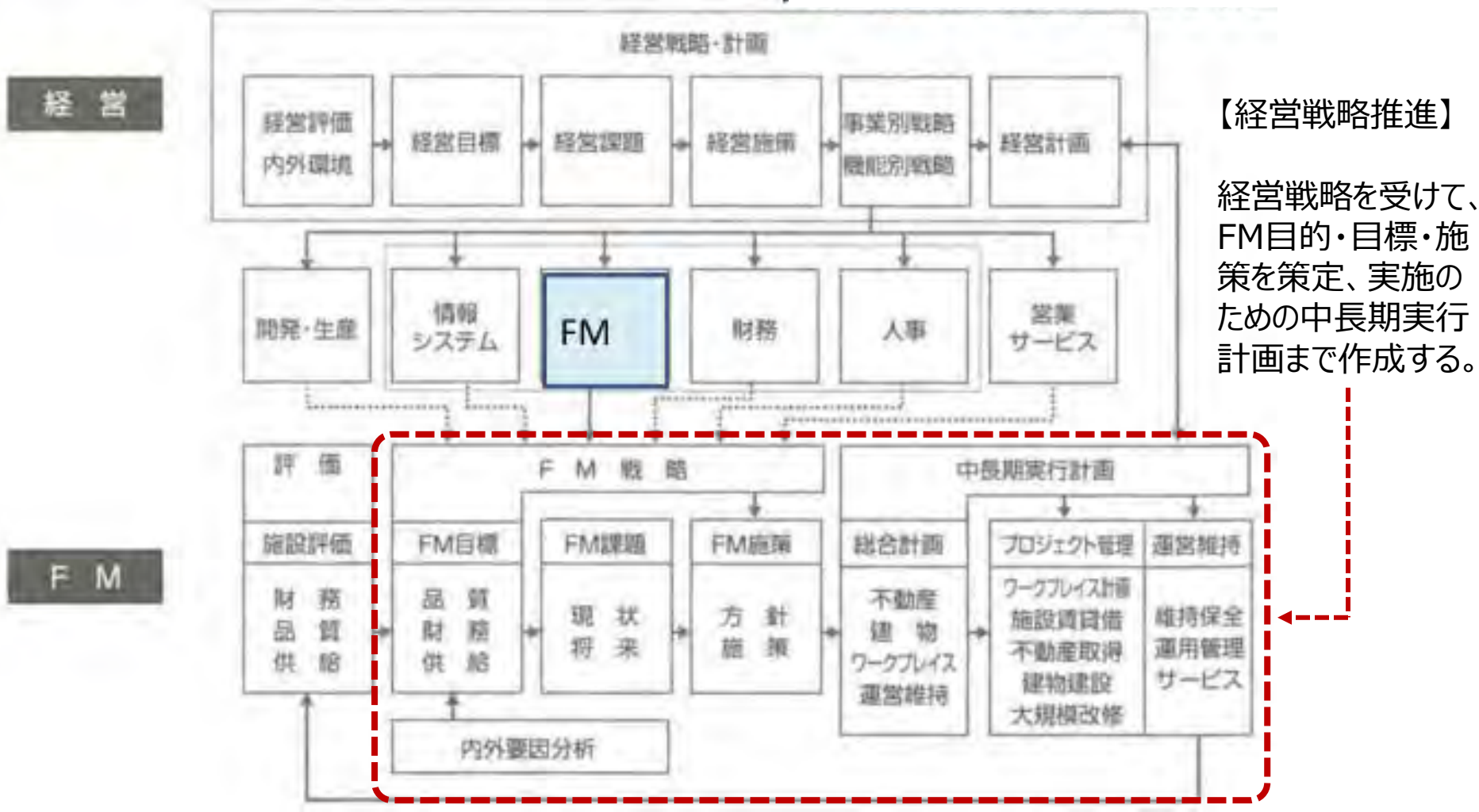
財務目標……ファシリティコスト、施設関係資産、施設関係設備投資
ライフサイクルコスト

供給目標……需給対応性、施設利用度

◆FM目標を設定できたなら、具体的なFM施策化を進めて、最終的には、中長期
実行計画に予算とスケジュールを設定する。

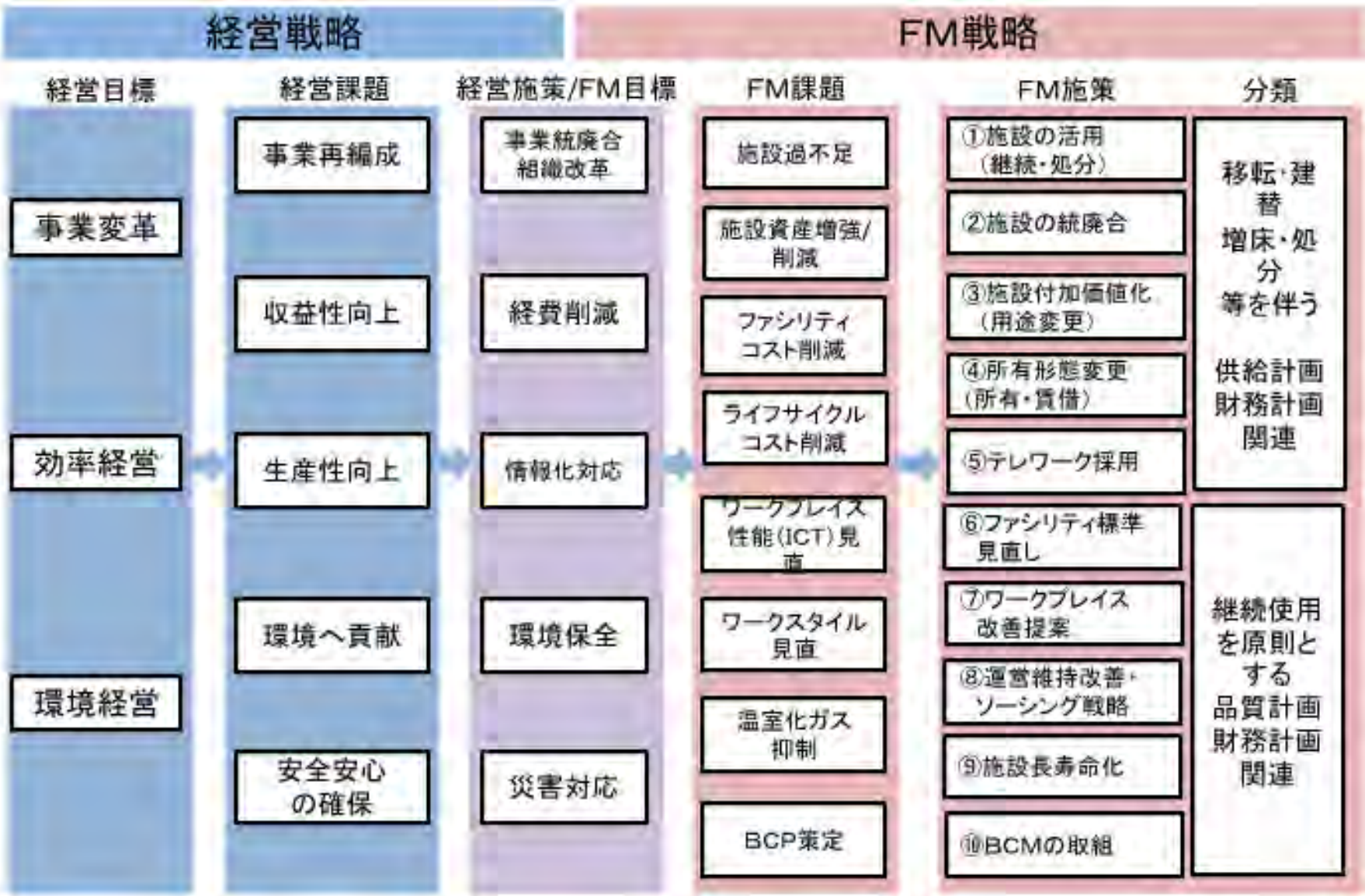
実施上のポイント-1: 経営戦略の推進

経営戦略に基づき、FM基本理念を設定し、FMの目的、目標を実現すべく、長期的、総合的に有効な方針や施策を策定すること



実施上のポイント-1: 経営戦略の推進(FM施策例)

◆ 経営戦略に基づき経営目標達成の為に、FM戦略を立案、具体的FM施策を作成。



実施上のポイント-2:現状把握と評価(見える化)

F M戦略立案のスタートは**現状把握と評価分析による課題把握**であり、それらのデータによる見える化が重要である。2つの報告項目からなる。

【日常の運営維持からくるファシリティの状況に関する報告】

①施設の維持保全 ②運用管理 ③サービス

これらは常にファシリティの生きたデータベースとして把握することが必要である。

【現有施設の評価】

必要により評価のための調査を行う。

品質評価・・・利用者満足度、執務空間の状況、施設性能など

財務評価・・・施設運営費、不動産資産

供給評価・・・施設のスペースの需給度（過不足）、利用度など

実施上のポイント-3: 中長期実行計画の作成

F M戦略実施上のポイント- 3 : F M戦略実施のための中長期実行計画を具体的に作成する。**重要な点は、時間軸と財務的影響を考慮した予算措置。**

1.全施設の需給計画（供給目標）

2.施設総合計画（品質目標、財務目標）

3.財務予算（施設運営費、設備投資、資産等）の策定、実施、管理

① F M目標・施策や施設が満たすべき要求条件のため、収集すべき情報を集め、計画を練る。（全社的なコスト削減の実現可能性、ファシリティの将来の需要予測、施設利用者の通勤や満足度の問題、環境対応やファシリティの品質など）

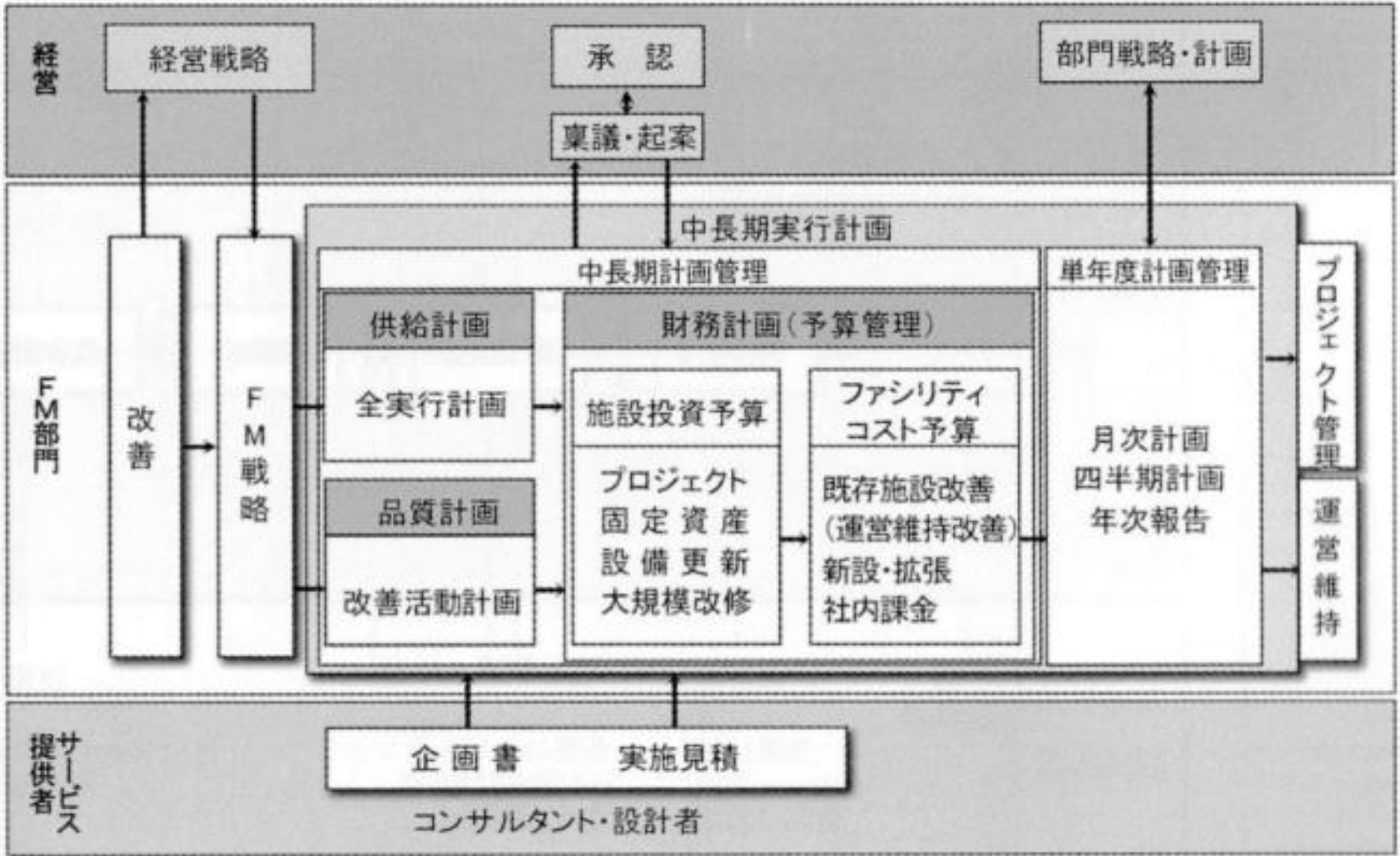
②計画に従って、土地、建物、賃貸借、改修等にわたって、プロジェクトを組んでいく。

③プロジェクトは、個々に進捗管理を行い、完成した（取得・改修した）ファシリティについては、運用維持していく。

◆FM戦略の目指すことを実現するには中長期実行計画に基づくプロジェクト実施を計画通り進捗させることが必要である。

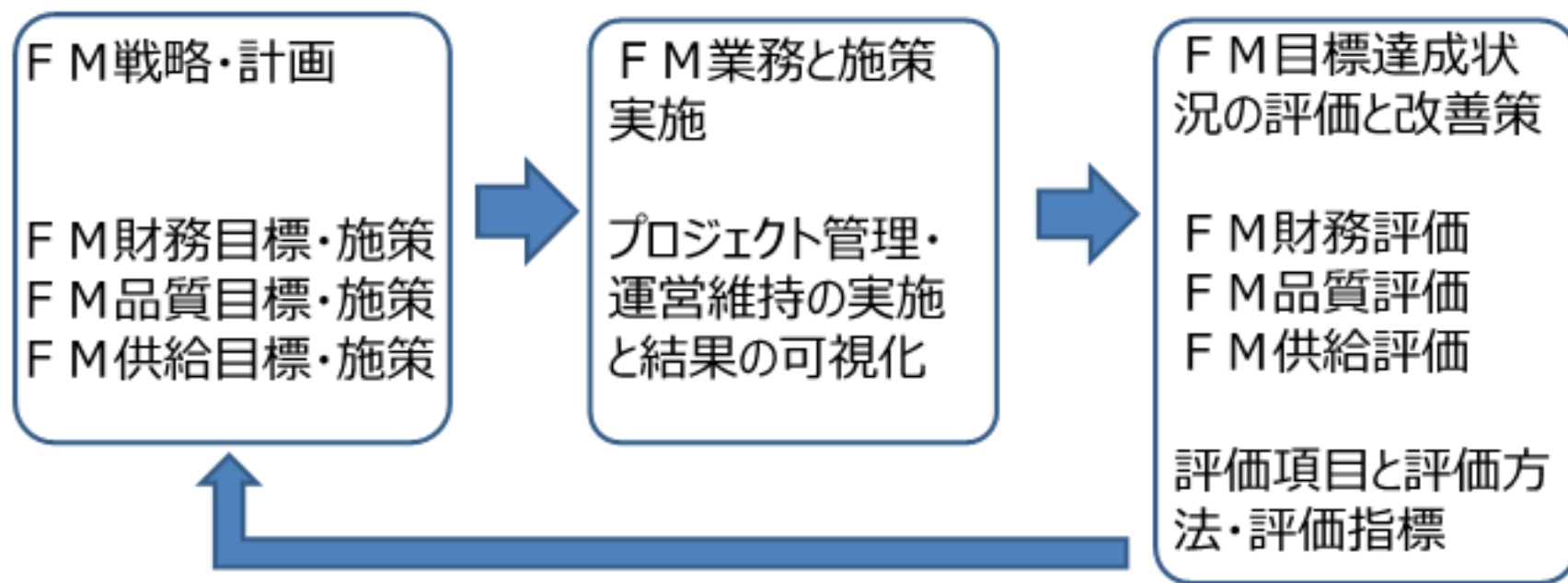
中長期実行計画の作成(FM戦略の実施)

◆中長期実行計画：品質計画・供給計画・財務計画で構成



実施上のポイント-4:目標管理

- ◆ FM目標管理サイクル：目標管理とは経営に寄与するため、経営計画に基づいて、組織の目標の設定とその施策と実施および達成状況を評価管理すること。



(例) 効率経営と FM財務目標

経営指標 ROAの改善 $ROA = \text{利益} / \text{資産} = \text{利益} / \text{売上} \times \text{売上} / \text{資産}$
＜費用削減＞ ＜資産効率化＞

＜費用削減＞ ファシリティコスト削減：維持費・運営費・管理費の分析評価（BM手法）

＜資産効率化＞ ファシリティ資産スリム化：遊休資産・低利用資産の活用処分、
敷金保証金の削減、資産投資額の圧縮など

第1部 FM戦略概論 基礎編
終了、続いて
第2部 実践編

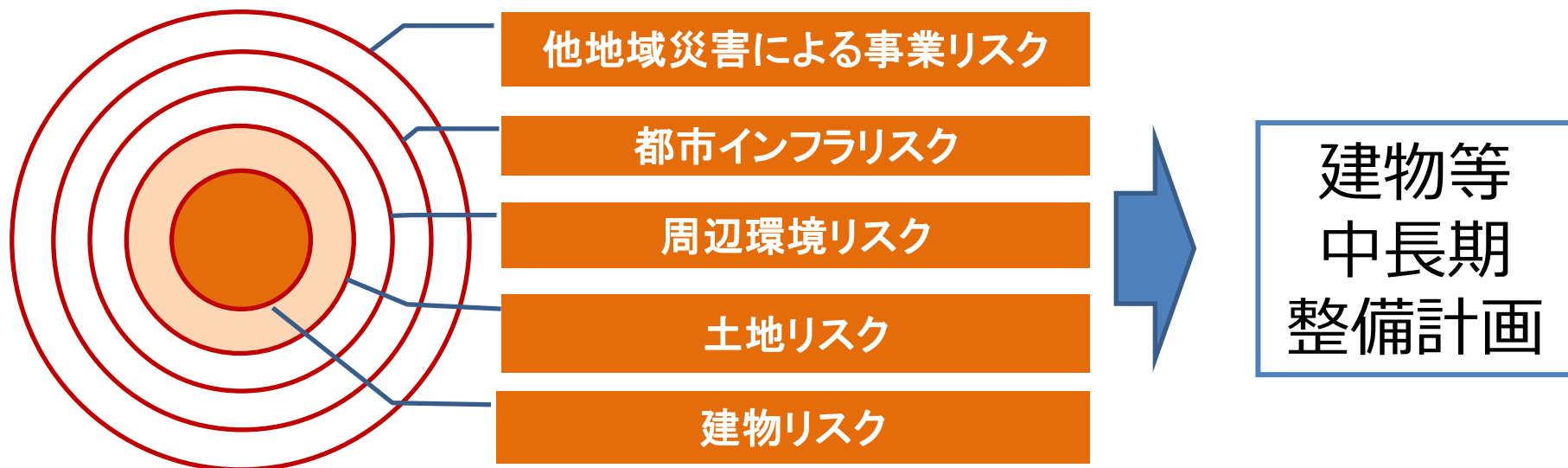
第2部 FM戦略概論 実践編

第4章 中長期実行計画

- 建物整備計画 -

建物等中長期整備計画：リスクマネジメント

- 建物等中長期整備計画はファシリティリスクマネジメントの一環であり、事業継続に関わるFM戦略のコア業務といえる。
- ファシリティリスクとして土地建物に加えて周辺環境・インフラ・他地域災害による事業リスク等を含む。



◆リスクとは

経済産業省「リスク新時代の内部統制」（2003年）では、「リスクとは事象発生の不確実性で、損失等発生危険性のみならず、新規事業進出による利益又は損失の発生可能性等も含む」と定義され2つに分類されている。

- ①事業機会に関連するリスク（経営上の戦略的意思決定における不確実性）
- ②事業活動の遂行に関連するリスク（適正かつ効率的な業務の遂行に係る不確実性）

ファシリティのリスクマネジメント

$$\text{リスク(Risk)} = \text{影響度(Impact)} \times \text{発生頻度(Probability)}$$

Impact	Probability				
	A	B	C	D	E
5	Yellow	Yellow	Red	Red	Red (Blue dot)
4	Light Green	Yellow	Yellow (Blue dot)	Red	Red (Blue dot)
3	Light Green	Light Green	Yellow	Yellow (Blue dot)	Red
2	Light Green	Light Green	Light Green	Yellow	Yellow
1	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Yellow

リスクマネジメント（運営・管理） = リスクアセスメント + リスク対応

リスクマトリクス：リスク分析・評価
⇒リスク対応の優先順位

Risk Probability and Impact Assessment

Probability: A – Rare; B – Unlikely; C- Possible; D – likely; E – Frequent

Impact: 1= Up to \$100K; 2= up to \$1MM; 3= up to \$5MM; 4= up to \$10MM; 5 =>\$10MM

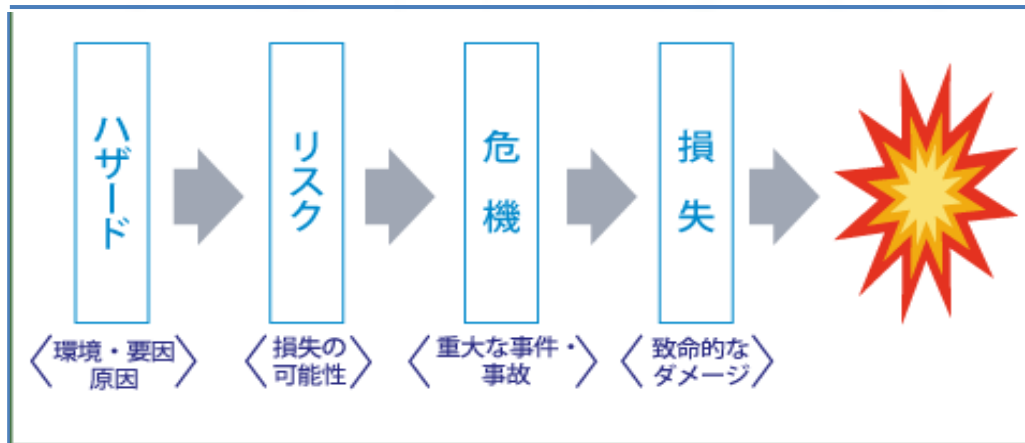
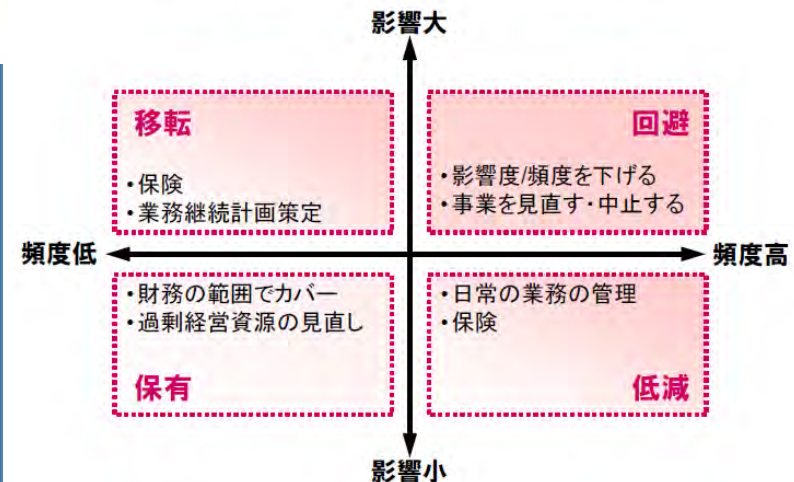
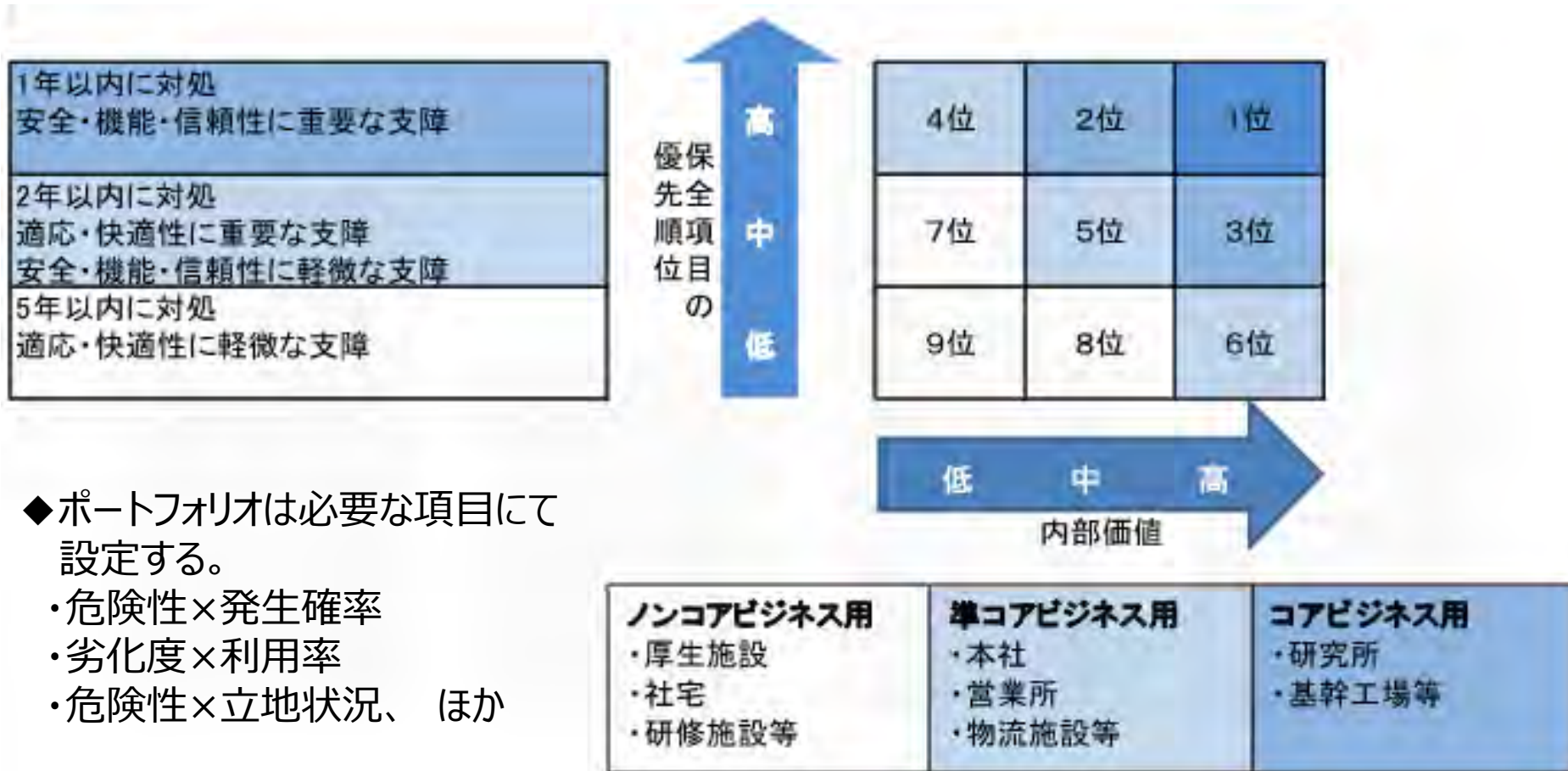


図50 リスクのコントロール手法



ポートフォリオによる保全予算の配分優先度例

- ◆建物整備中長期計画では、多数の建物に対してポートフォリオ（例：内部価値×保全項目状況）による優先順位付けが必要である。
- ◆ファシリティリスク評価による対応策の優先順位づけによる予算配分



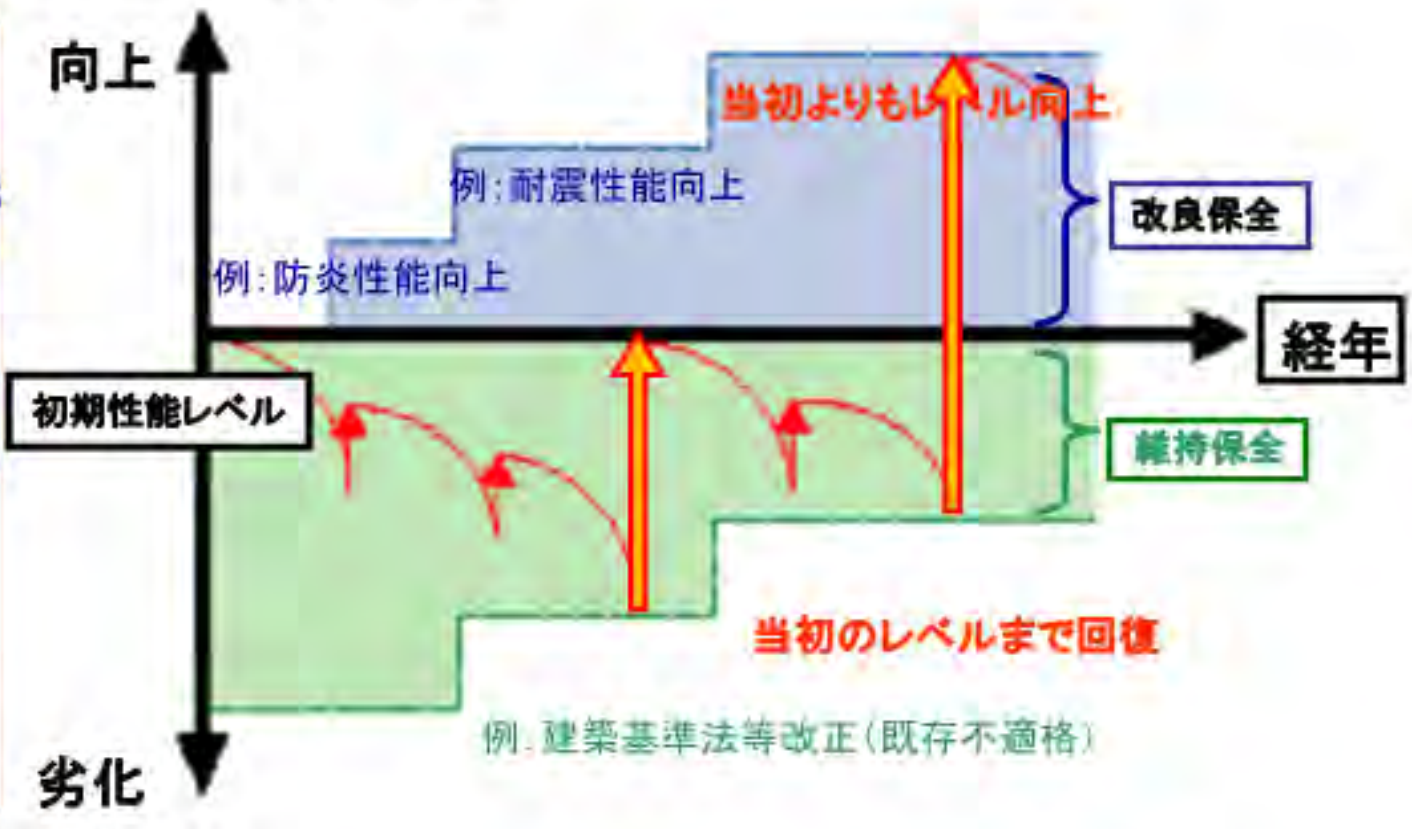
- ◆ポートフォリオは必要な項目にて設定する。
 - ・危険性×発生確率
 - ・劣化度×利用率
 - ・危険性×立地状況、ほか

中長期建物整備計画

- 建物整備計画 = ファシリティリスク対応 (物理的・法的・管理運営リスク等)
- 建物整備に関するFM目標
 - ①品質目標 : 整備項目と整備水準
 - ②供給目標 : 整備対象建物と選定基準
 - ③財務目標 : 整備投資額と平準化

物理的リスク : 自然災害・事故・火災・環境リスク
法的リスク : 遵法性(基準法・安全条例)リスク
管理運営リスク : 運営維持管理におけるリスク

建物の劣化に対して、初期性能レベルを維持するだけでなく、時代のニーズにより求められる要求レベルが変わっていく。建物整備計画は建物リスクマネジメントの一環といえる。



ESG経営とSDGs・FMテック・カーボンニュートラル・働き方とワークプレイス

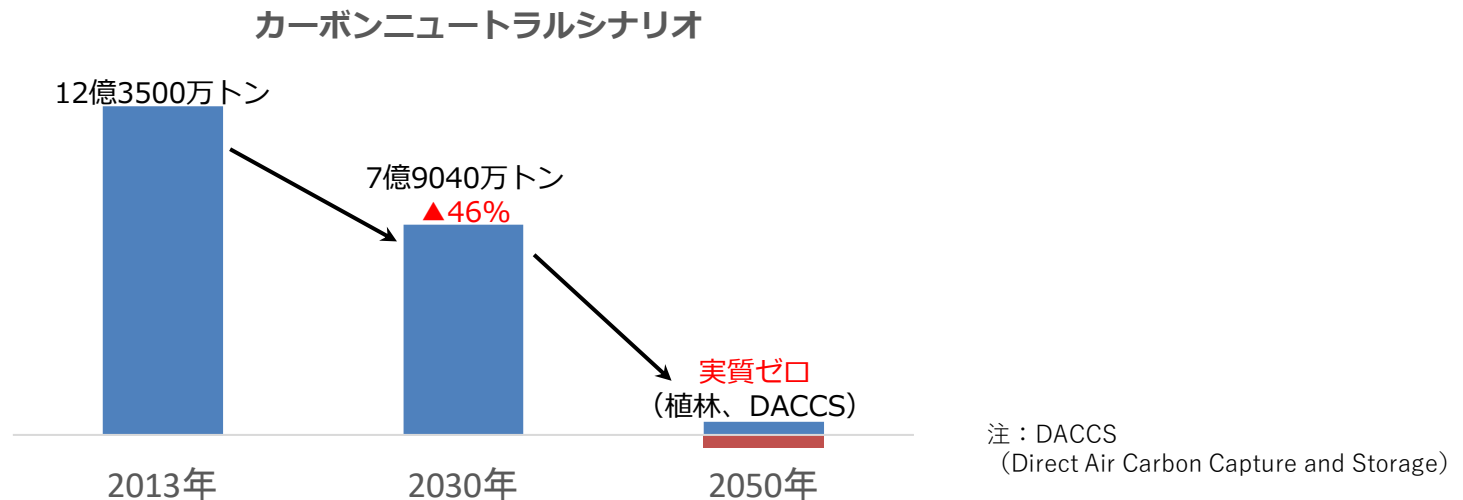
第5章

最近のFM戦略トピックス

2050年カーボンニュートラル(CN)宣言

- ・我が国における2050年カーボンニュートラル(CN)宣言
菅首相 所信表明演説(2020年10月26日)

「我が国は、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、すなわち2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指すことを、ここに宣言いたします」



「エネルギー基本計画」 (2021年10月22日閣議決定)

- ・2050年に住宅・建築物のストック平均でZEH・ZEB基準の水準の省エネルギー性能が確保されていることを目指す。
- ・建築物省エネ法を改正し、全ての建築物の省エネルギー基準への適合を義務化するとともに、ZEH・ZEB基準の水準の省エネルギー性能の確保を目指し、省エネルギー基準の段階的な水準の引き上げを遅くとも2030年度までに実施する

日本の建物エネルギー規制の二大法律

- ・ 2022年5月13日「安定的なエネルギー需給構造の確立を図るためのエネルギーの使用の合理化等に関する法律等の一部を改正する法律」が公布された

エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律

↑
(エネルギーの使用の合理化等に関する法律)

↑ 略称「省エネ法」

2023年4月1日施行

- ・ 2022年6月17日「脱炭素社会の実現に資するための建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律等の一部を改正する法律」が公布された

建築物のエネルギー消費性能の向上等に関する法律

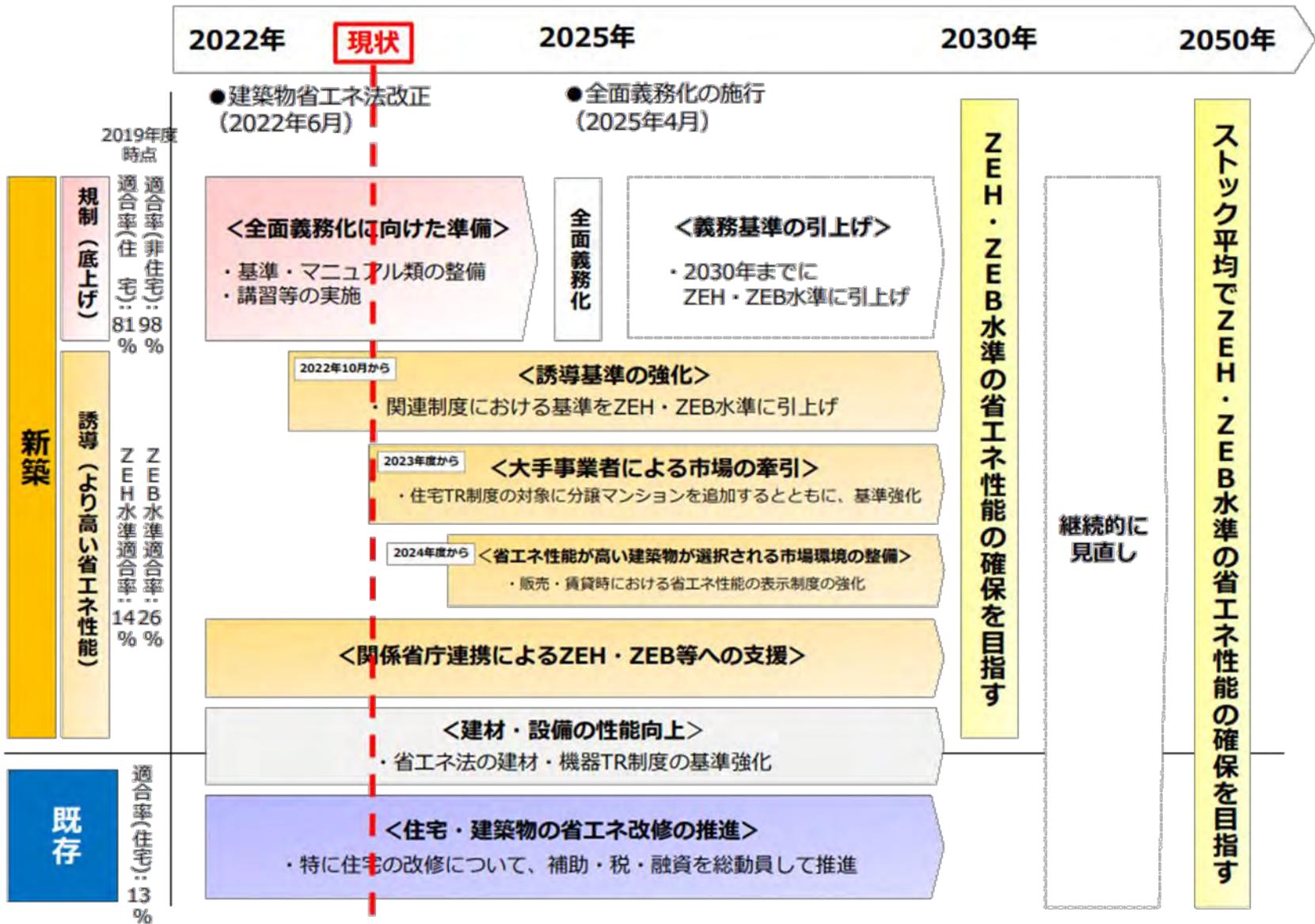
↑
(建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律)

↑ 略称「建築物省エネ法」

2022年6月以降
順次 3年以内に施行

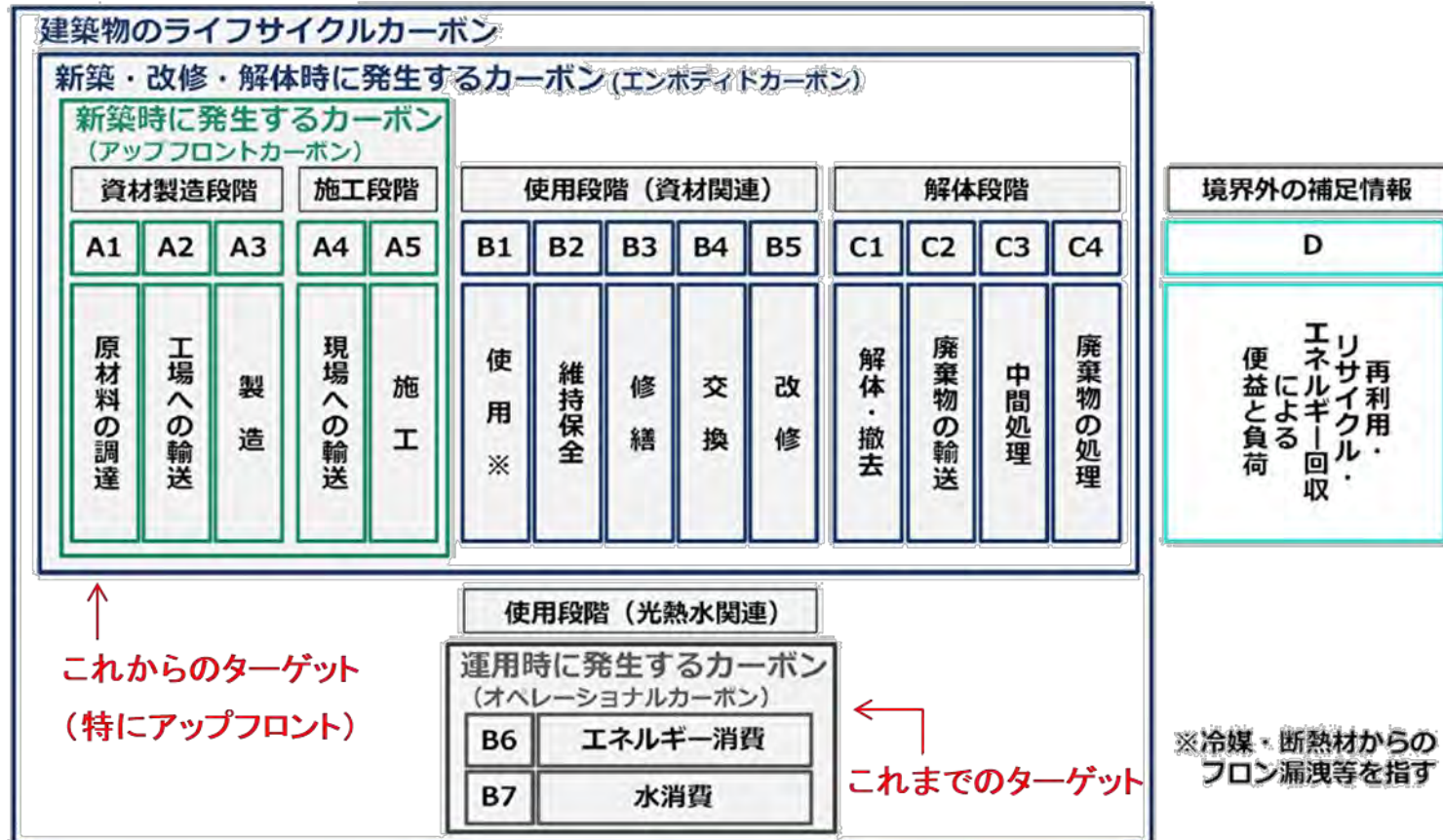
- ・ 2050年カーボンニュートラルには、省エネに加え、再エネの利用拡大の取組強化が不可欠
→ 法の目的に**再エネの利用促進を加える**

住宅建築分野の今後の省エネ対策の進め方



カーボンニュートラルからネットゼロへ

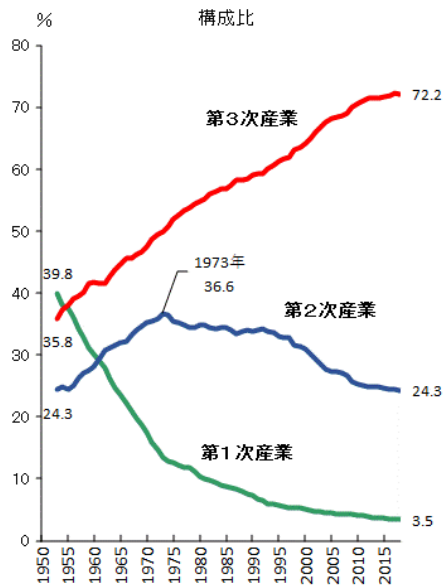
- ・カーボンニュートラルはオペレーショナルカーボンがゼロ、ネットゼロはライフサイクルカーボンがゼロ → ライフサイクルカーボンを含む情報開示や削減目標を求める動きが活発化
- ・特に、新築改修解体時に発生するカーボン（エンボディドカーボン）のうち、新築時のアップフロントカーボンがターゲットとなって、算定ルールなどの整備が始まった



オフィス需要成長の背景

- ・ 産業構造の転換や都心部への産業集積
- ・ 人口流入・女性の社会進出などを背景に、オフィスワーカーは増加し、オフィス需要を支えてきた

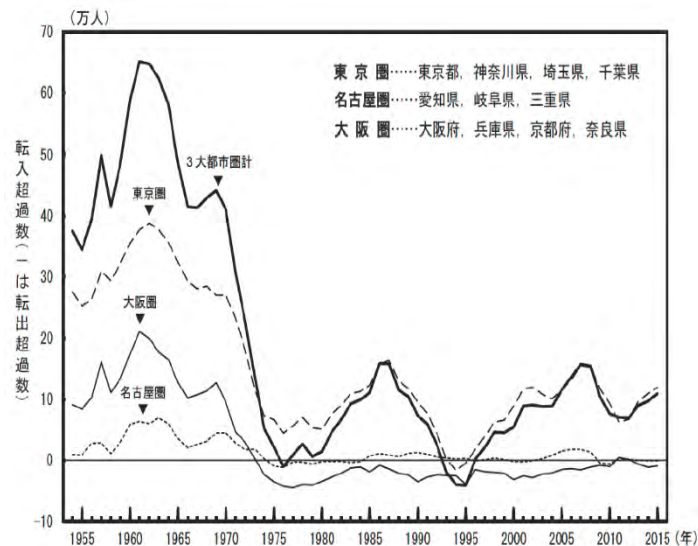
産業別就業人口割合



(出所) 総務省「労働力調査」

第3次産業の拡大が続いた

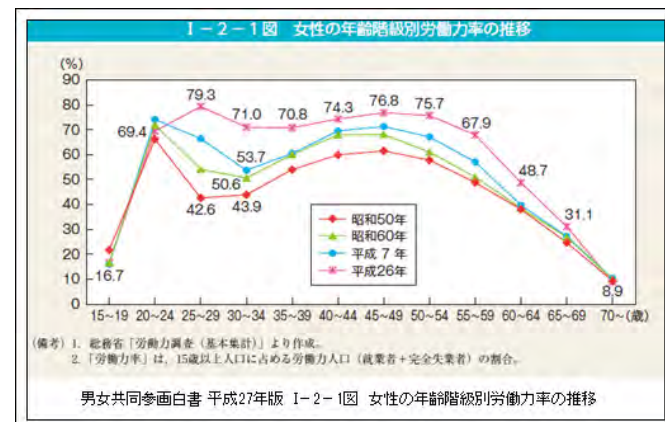
転入超過数



(出所) 総務省「住民基本台帳人口移動報告」

都心への人口流入超過が続いた

女性の年齢階級別労働力率



(出所) 内閣府「男女共同参画白書 (平成27年版)」

女性の社会進出が増加した

令和4年度ゼロカーボン推進会議報告書

「図1-1-7 EN15978、ISO21930に基づくLCCO2概念図の日本語訳素案」に加筆

働き方と働く場のこれまでとこれから

これまで

フルタイム
オフィスワーク

テレワーク

- ✓ 決まったオフィスに原則毎日通勤
- ✓ テレワークは一部、特定の人のための対応（育児や介護など）
- ✓ 一部の企業がハイブリッドワークを推進
- ✓ オフィスはとりあえず集まって顔見ながら働く場
- ✓ 原則固定席・島型対抗
- ✓ 在籍人数を基にしたオフィス面積
・・・など

コロナ禍(過渡期)

ハイブリッドワーク

オフィスへの
出勤率制限

主に在宅勤務

サテライトオフィス
整備・利用

オフィスの
見直し

これから (Postコロナ)

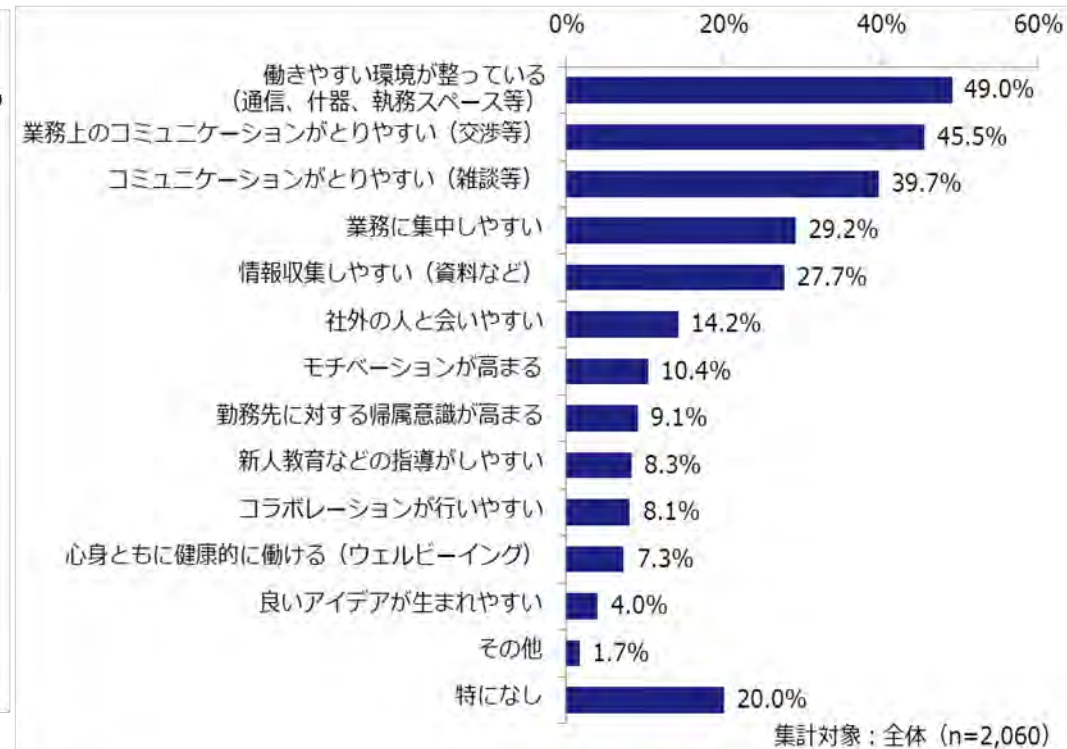
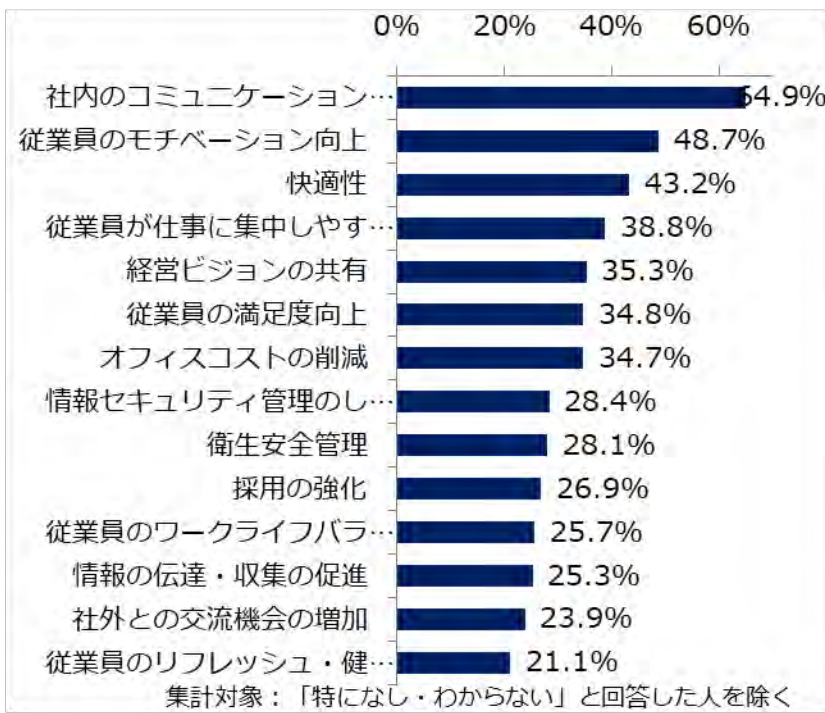
多様なハイブリッドワーク
の選択肢へ

- ✓ 集まる場と分散する場のハイブリッド
- ✓ テレワークが当たり前の働き方に
- ✓ 多くの企業がハイブリッドワークを推進
- ✓ ワーカーが自ら目的をもって場を選ぶ
- ✓ Activity Based Working(ABW)がひろがる
- ✓ メインオフィスのあり方が変わる
- ✓ サテライトオフィス整備・利用が進む
- ✓ ハイブリッドの形は様々

メインオフィスの価値が見直されている

企業が メインオフィスに求める価値・役割は

ワーカーが オフィス出社に感じるメリットは



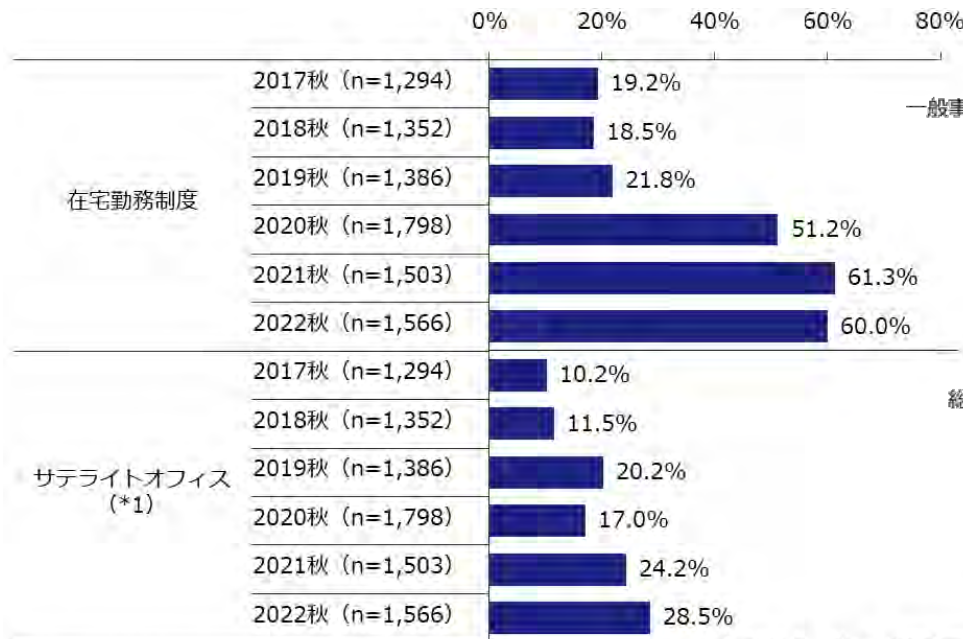
(出所) ザイマックス不動産総合研究所

https://soken.xymax.co.jp/2022/12/15/2212-office_demand_survey_2022a_2/

働く場所のハイブリッド化が進む

- ・在宅勤務は頭打ち傾向。一方、サテライトオフィス導入率は伸びがみられる
- ・営業職に限らず、多くの職種でサテライトオフィスの利用率が2割台に登る

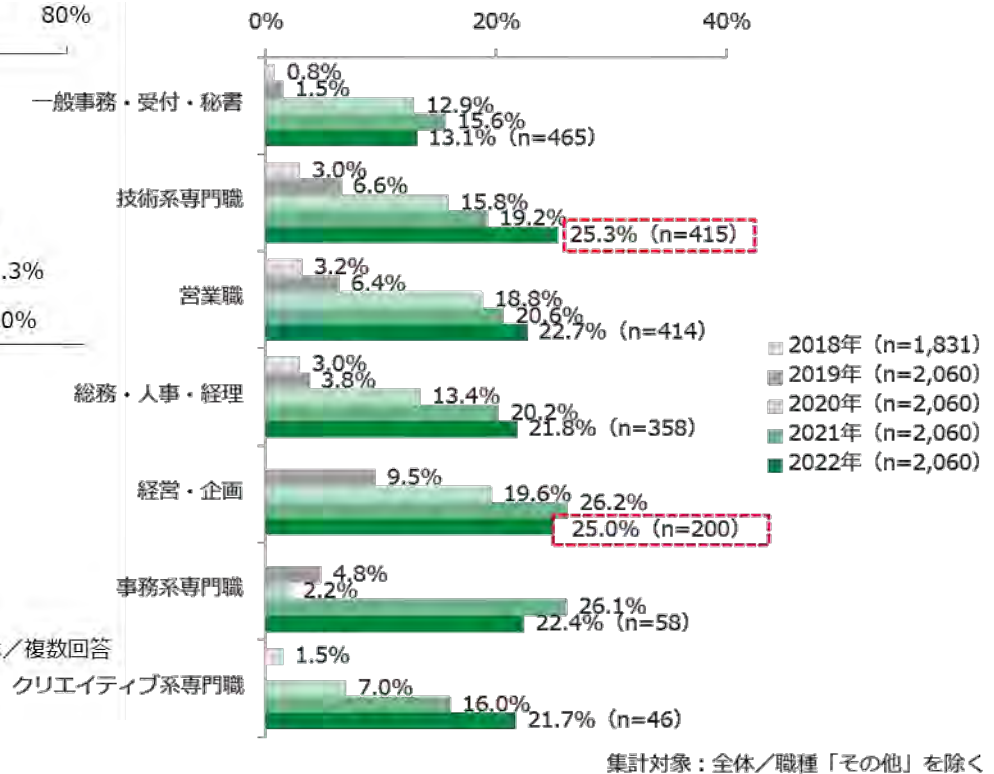
在宅勤務制度とサテライトオフィスの導入率



*1 「専門事業者等が提供するサテライトオフィス等の利用」と「自社が所有・賃借するサテライトオフィス等の設置」の2つのうちどちらか1つでも選択

集計対象：全体／複数回答

<職種別>サテライトオフィス利用率 (2018~2022)



集計対象：全体／職種「その他」を除く

(出所) ザイマックス不動産総合研究所

(参考)グローバル, 日本企業の働き方ポジショニングマップ

- ・ 出社派, ハイブリッド, リモート派の表明をする企業が増えてきた
- ・ 柔軟な運用 (変更) も見られるなか、ハイブリッド派が多くみられる



(出所) ザイマックス不動産総合研究所

企業経営: ESGとSDGs

◆ **ESG経営**とは、環境、社会、ガバナンスの3つの要素に焦点を当てた持続可能な経営のこと、
経済的成果と環境への影響、社会的な責任、適切な統治を目指した経営。➡持続可能性

環境 (Environmental) : 環境への影響を最小限に抑えるための取り組みは、気候変動や生態系への影響を軽減し、長期的な持続可能性を確保するのに役立つ。

社会 (Social) : 社会的な課題に対して貢献することで、社会的信頼を築き、ブランド価値を向上させる。

ガバナンス (Governance) 経営陣や取締役会の透明かつ責任ある意思決定で信頼性を向上。

◆環境 (Environment) :	◆社会 (Social) :	◆ガバナンス (Governance) :
エネルギー効率や排出量削減	従業員の労働条件・健康・安全対策	取締役会の透明性と独立性
再生可能エネルギーの利用	多様性と包括性の促進	コーポレート・コンプライアンスと倫理規範
廃棄物管理やリサイクル	地域社会への貢献・寄付活動	株主権利の保護と情報開示
水資源の適切な利用	人権尊重・供給チェーン管理	給与格差の監視と報告

◆ **SDGs対応の企業経営** – 自社の事業活動や戦略をSDGsに結び付けることで、社会的な
価値創造と持続可能な成長を両立させる。➡持続可能性

① **経済的な価値と社会的な価値の統合**: SDGsは、社会的な側面や環境の保全を含めた総合的な価値の提供を目指す姿勢を企業に促し、社会的な影響や持続可能性への責任ある事業活動を進めさせる。

② **ビジネスの長期的な展望とリスク管理**: SDGsの長期展的展望に基づき、企業は将来のリスクや機会を予測し、事業戦略を立てる際に将来の変化に適応しやすくなる。

③ **ステークホルダーの関与と信頼構築**: SDGsは、企業が顧客、従業員、投資家、地域社会などのステークホルダーと協力し、共通の目標を達成する機会を提供し、ステークホルダーとの信頼関係を築ける。

④ **あらたなビジネス機会の発見**: SDGsは、持続可能な開発に向けたニーズや課題を示しており、これにより、企業は新たな市場やビジネスモデルを見つける機会を得ることができる。

⑤ **CSR (企業の社会的責任) の進化**: SDGsは、企業の社会的責任の考え方を進化させ、CSR活動を持続可能な開発目標との関連性や影響を重視するものとした。

CHAT-GPT

おわり

ご清聴ありがとうございました！

FM戦略企画研究会