

図解 ファシリティ・マネジメント

日本企業を変える戦略総務とは

日本におけるファシリティ・マネジメントは、従来、オフィスづくりが中心であると認識されてきた。確かにそれも要素の一つであるが、役割はそれだけではない。ファシリティ・マネジメントとは何か、本稿を入門の手引としてお役立ていただきたい。

ファシリティとは？

最初に、企業活動における「ファシリティ」とは何を指すか考えてみたい。実際、適切な日本語訳は存在せず、「ファシリティ」とカナ書きするのが一般的である。「施設」と訳されることがあるが、これではファシリティの一部に限定されてしまう。

そこで、ファシリティを真の意味で捉えるため、ここでは右の3項目を包含した概念とする。

これをさらに分かりやすい言葉に置き換えると、「目に入るものすべて」がファシリティとなる。これらすべてについて、常に改善を取り入れつつ会社の成功につながるようにマネジメントするのがファシリティ・マネジメント(以下FM)であり、その対象は広範に及ぶ。

FMを表す言葉として最も適した表現は「総務」である。ただし、従来の総務は日常業務を単に正しく遂行することのみであり、いわゆる「管理総務」となっている。

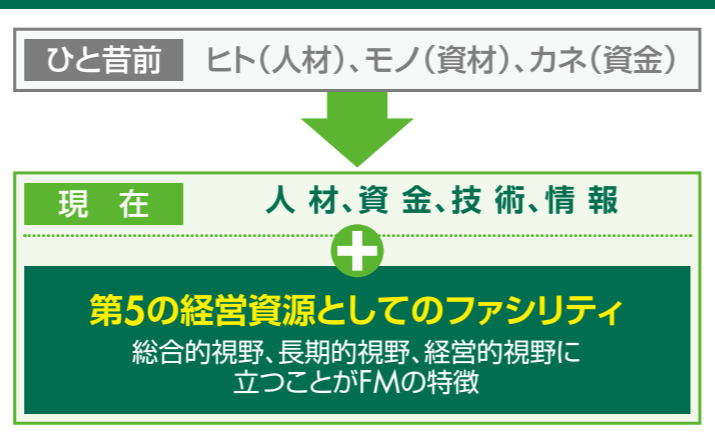
CBREが目指すFMは「管理総務」ではなく、常に改善を取り入れていく「戦略総務」であり、ソリューションを提供するものである。



現代の経営資源

ひと昔前の経営資源が「ヒト、モノ、カネ」ならば、現在は「人材、資金、技術、情報」であり、これらを取り巻く環境であるファシリティは、「第5の経営資源」と位置付けられる。そして環境がうまく回るようにマネジメントすることがFMである。

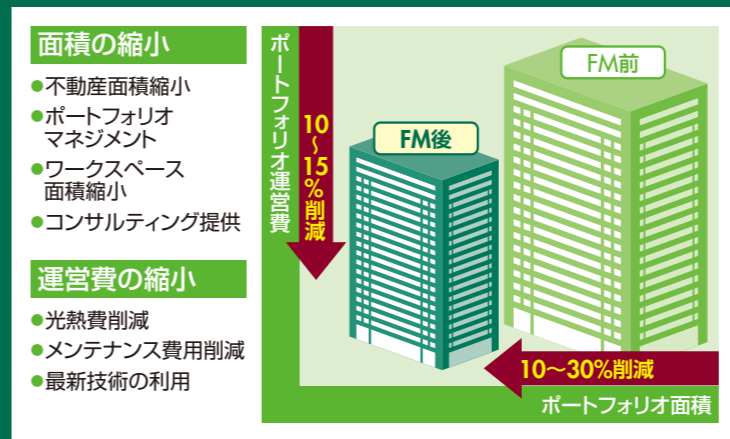
人間に例えるなら、身体全体をファシリティとすれば、それがうまく動くように健康管理をするのがFM。専門性の高い分野は医者(専門家)を手配するのもFMの役割となる。



不動産戦略 アセットマネジメント	デザイン& コンストラクション	施設運営・維持管理	オフィスサービス
保有資産管理 リース管理 施設戦略 キャッシュフロー マネジメント テナントマネジメント スペース計画 ワークスペース計画	企画・設計要件定義 調査・診断 プロジェクト管理 大規模工事 中規模工事 小規模工事 移転マネジメント 外注業者管理 調達マネジメント	クリーニング 予防メンテナンス 各種設備管理業務 建物・設備保全業務 環境衛生管理業務 エネルギー管理 LCC管理 セキュリティ管理業務 オペレーション予算管理 リニューアル・MAC 植栽管理 廃棄物・リサイクル管理 外注業者管理	受付サービス メールルームサービス 印刷/コピーサービス ユーティリティ管理 AV・OA機器管理 ファイル管理 購入・購買支援サービス グリーンサービス 自動販売機管理 経理支援サービス 人事支援サービス 外注業者管理 ヘルプデスク

FMのメニュー

具体的に、そのサービスメニューを見てみよう。ざっと並べてみただけでも多岐にわたることが分かるが、日本の企業においては、「不動産戦略アセットマネジメント」「デザイン&コンストラクション」「施設運営維持管理」は管財部、「オフィスサービス」は総務部と、ファシリティに関わる業務において所轄部門が異なり、縦割りになっていることが多い。そのため、FMという考え方が浸透せず、一元管理が進まないのが現状である。



ファシリティ固定費削減手段

FMの目的は、コスト抑制ではない。無駄を省いて、かけるべきところにはお金をかけ、予算を有効に使うことでビジネスに貢献することである。

左図は、運営費の縮小、面積の縮小で、ダウンサイジングによる固定費削減効果を視覚的に表している。FMに未着手の企業では、面積縮小で10~30%、運営費縮小で10~15%のファシリティ固定費削減が可能となるのが一般的である。

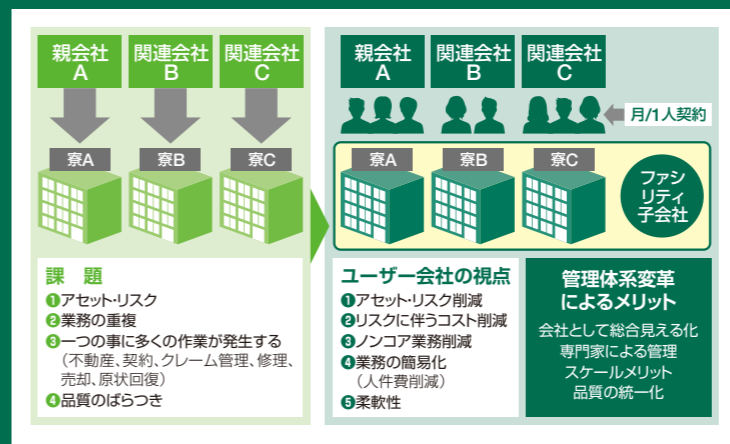


FMの及ぶ範囲

FMは、不動産をはじめとする企業全体のファシリティすべてに、その効果を発揮することが可能である。

そのため、支店や営業所はもちろん、海外拠点においても、サイトごとに異なるファシリティの品質を統一化・適正化し、同時にスケールメリット(調達力)を生かしてコストのバラつきを是正する効果も期待できる。

その品質が適正か否かを「経営目標」に沿って判断するのが、FMの果たす役割となる。



FMによるアセット管理の改革

左図は、企業グループのアセット管理体系の改革を、社宅を例にイメージしたものである。本社や関連会社が別々に所有し運営している場合、会社毎のノンコア業務の重複や、グループ内での品質のばらつきが生じる。

これを一元管理する会社(部門)を設置し移管することで、重複した業務(人件費)の削減、品質の統一化を図ることが可能となる。このスキームや資産管理をどうするか、経営方針に沿った提案をするのもFMである。

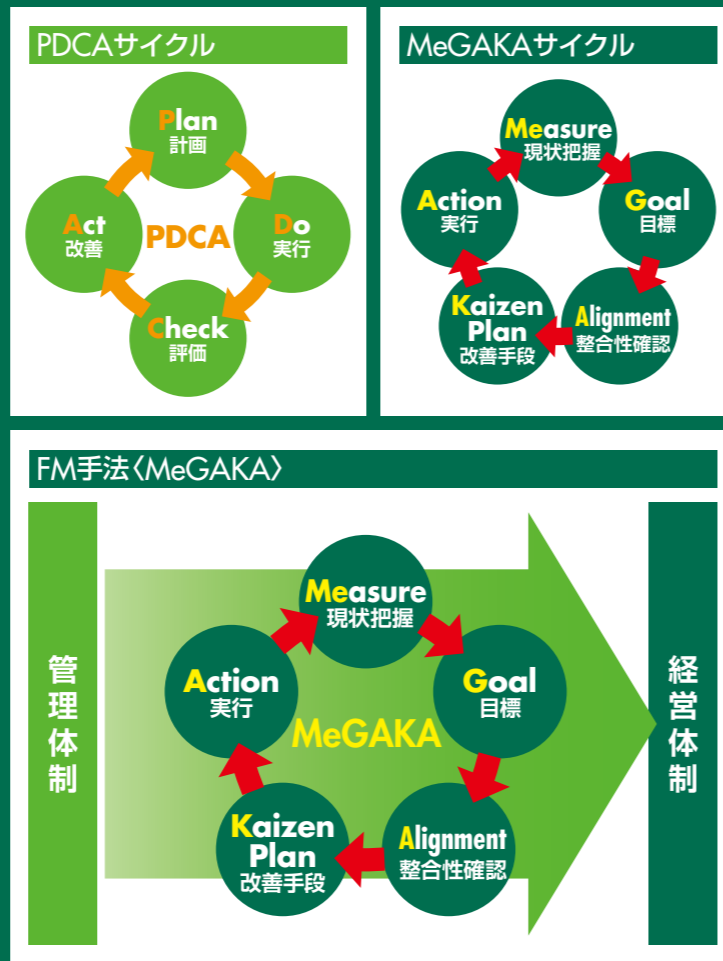
新しいFM手法の概念

生産管理や品質管理等の管理業務を進める手法“PDCA”サイクルは、日本において主にQCサークル活動の現場で用いられ、広く一般に浸透してきた。

しかしFM手法においては、CBREは“MeGAKA”というサイクルを提案する。PDCAとMeGAKAの相違点を挙げると、大きく異なるのはMeGAKAにおいては経営方針との整合性の確認(Alignment)という過程を経ることである。

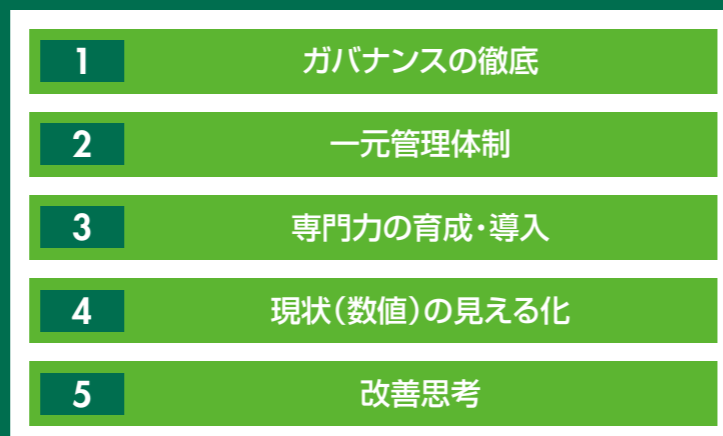
また、PDCAの計画(Plan)が上部組織から提供されるのに対し、MeGAKAでは自ら目標設定(Goal)する。その目標設定に必要な現状把握のために、計測し、データをベンチマーク化して物差しに変える(Measure)。Measureすることで自然と目標が見えてくるのである。

MeGAKAの導入は、常に改善を取り入れつつ会社の成功につなげるFMを推進することを可能とする。言い換えれば、「管理総務」から「戦略総務」への変革、と行うことができるだろう。



FMに必要な姿勢

- FMを実行する際に、大切なポイントをまとめておこう。
- 1 癒着や慣れ合いを排除し、定期的に入札をする等してガバナンスを徹底する。
 - 2 縦割りの管理を脱却し、一元管理体制によりファシリティの品質の統一化を図る。
 - 3 FMの戦略を立案できる人材を育成または外部パートナーを導入する。
 - 4 現状を数値で把握し課題を見える化する。
 - 5 削減するだけでなく、改善手段を見出す。



ノンコア・アウトソース

コアビジネスへの集中ということが言われて久しいが、日本においては、総務、経理、人事、IT、法務といったノンコアビジネスを効率的にアウトソーシングしている企業はまだ少ないのが現状である。

FMのアウトソーサーは、企業の総務部(管財を含む)において半分はクライアント自身として、また半分はプロのファシリティマネージャーとしてクライアントの立場で考え、行動する役割を担う。



アウトソーシング協力体制

戦略立案を担うのは経営層。それをブレイクダウンして各事業部が動くのが企業活動であり、FMは総務部の立場で戦略の実現に貢献する。

クライアントのファシリティに関する戦略立案のサポートから、その実行(実務における専門家のアサインと管理を含む)、

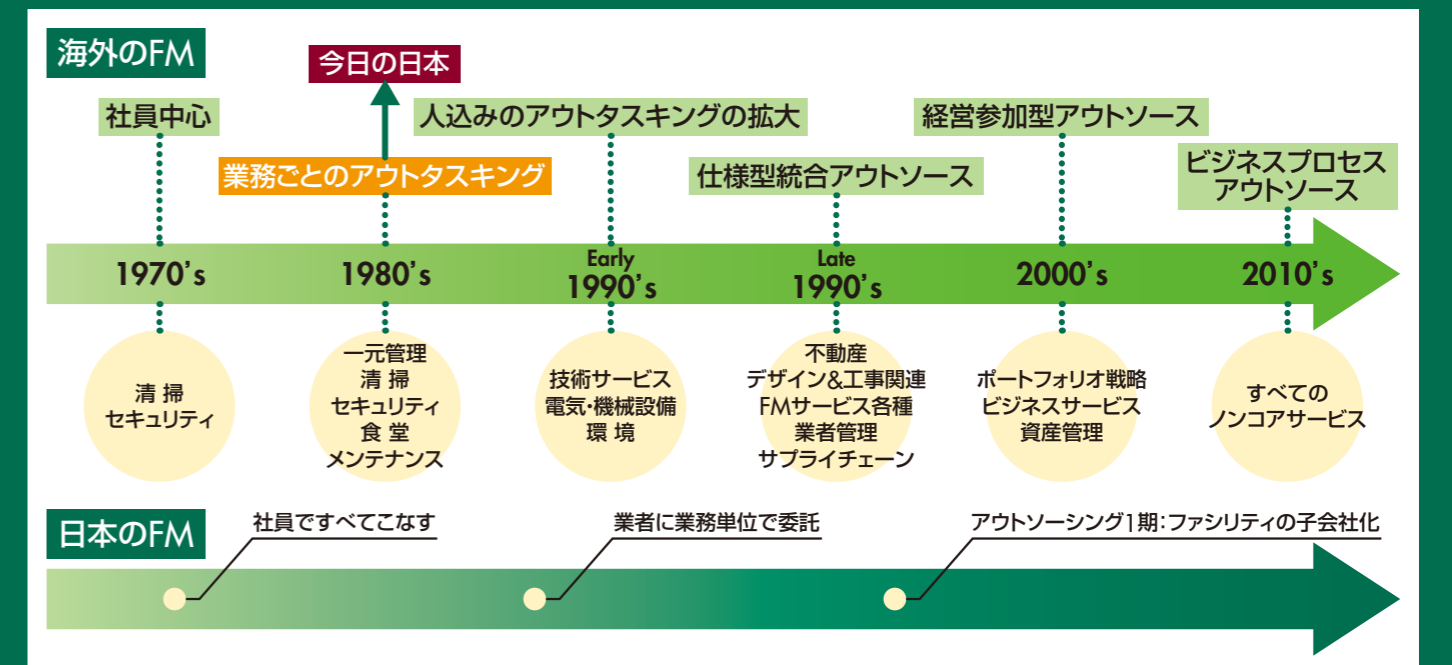
さらにベンダーの手配や管理まで、一連のソリューションを提供するのがFMアウトソーサーであり、これが経営パートナーと呼ばれる所以である。



FMアウトソースの進化

日本のFMアウトソーシングは欧米と比較して遅れており、実際、業務を委託しているという企業を見ても、アウトタスキングでありアウトソーシングではない場合が多い。この違いは受託企業の責任範囲にあり、前者が業務の運営にのみ責任を持つのに対し、後者は戦略立案・設計・実行・管理と、全般に責任を負う。

業務をコア・ノンコアに分類し、ノンコア業務はアウトソーシングし、自らのリソースはコアビジネスに集中させていくのがグローバルスタンダードであると言えるだろう。



CASE STUDY グローバル通信機器企業のFM導入事例

概要

- ワイヤレス音声、データ通信のグローバル規模製造メーカー
- ファシリティ、不動産、プロジェクト、エネルギーのコンサルティング並びに購買業務に関してFM統括サービスを計744km²にわたって導入。
- 小口店舗1,300カ所、オフィス250カ所、データセンター10カ所、倉庫20カ所

課題

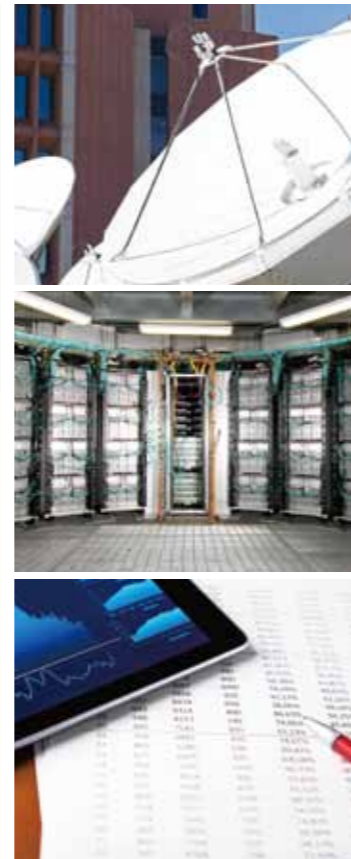
- 断片的なポートフォリオマネジメント
- 情報交換ギャップ

解決策

- 全体的なライフサイクル解決手段について経営陣に説明責任を果たす。
- 全体的なライフサイクル情報を完全に見渡せるように統括的技術ITソリューションを導入。

結果

- 約12億円超節減
 - ▲5億円 → ファシリティ関連
 - ▲3億円 → 不動産関連
 - ▲3億円 → エネルギー関連
 - ▲1億円 → プロジェクト関連
- 経営時間と経営資源の最適化
- 効率化された活動と情報交換の改善によるリスクと費用の削減



※写真はイメージです。

CBREのファシリティマネジメントは

人件費に次いで大きな一般管理費の効率的運用を通して、いかに企業の成功に貢献するかのノウハウを提供致します。

日本企業においてはファシリティコストの総額(全貌)が把握されておらず、不動産に関するデータベースが存在していないというのが一般的な現状です。

その要因としては、総務のプロフェッショナルの不在、テクノロジーの活用がされていない、サービスベンダーへの丸投げ、集中管理の必要性を理解していない、それに必要な社内組織の改造力がない、などが挙げられます。

企業力の向上のために総務部門は、経営方針とアライメントのとれた経費管理をし、社風改善の牽引役となる必要があります。

- トータルファシリティコスト把握の手法を熟知しています。
- 改善プロセスの導入を強力にリードし、担当部門の人材育成に貢献します。
- 経営方針とのアライメント見直しをサポートします。
- 長期的な視野に立った不動産、FMの集中管理フローを確立します。

サービス概要

- **総務業務**
建築・設備・造園・清掃・食堂・オフィスサービス・AVサービス・ホスピタリティ・コンシェルジュ
- **日常のレイアウト変更対応**
- **施設資源維持管理**
エネルギー管理・EHS管理・リサイクル・法規制対応
- **マネジメント**
事業貢献報告・ベンチマーキング・予算管理・ライフサイクル管理・固定資産戦略・サプライチェーン管理・IT化戦略

シービーアールイーのご紹介

CBREは米国企業番付「FORTUNE 500」や格付機関スタンダード&プアーズ「S&P500」指標銘柄企業にも選ばれる、世界最大手の事業用不動産サービス企業です。他を圧倒する知的資本を背景に、強固な事業基盤をベースとしたグローバルな事業展開を行う一方、地域に密着した幅広い情報資源を駆使し、不動産コンサルティング業界のリーダーとして、クライアントの多様なニーズにお応えしています。

日本においては40年以上の実績を持ち、1970年設立の生駒商事株式会社と1999年に資本提携を締結し、2010年より、米CBREグループの100%子会社となりました。一般の不動産仲介会社とは異なり、欧米では主流の考え方であるクライアント利益の最大化を理念とする「Client First」をモットーに、ソリューションの提供を行っています。

地域の不動産業務を世界規模で展開

●所在地:42カ国以上、332拠点(提携先を含みます) ●従業員数:37,000人以上(提携先を含みます)



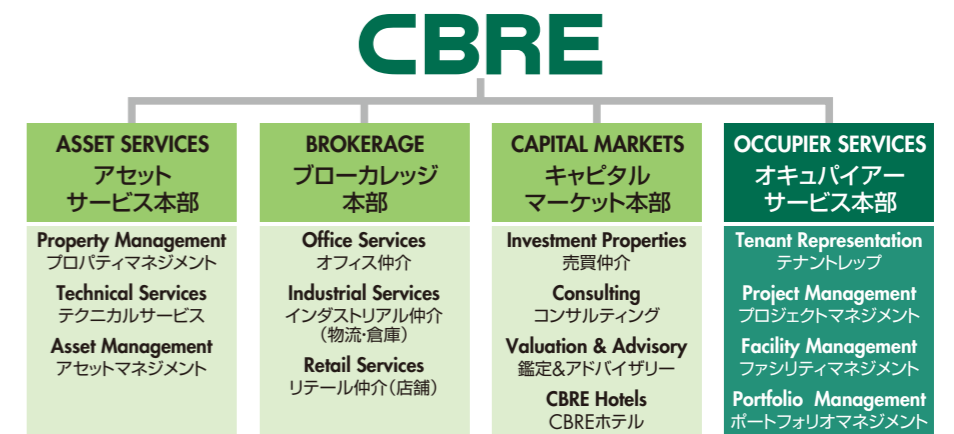
上場取引所	NY証券取引所:CBG
賃貸・売買取引総額	1,898億米ドル
物件売買(件数)	17,575件
物件売買(総額)	1,169億米ドル
物件賃貸(件数)	51,900件
物件賃貸(総額)	729億米ドル
管理物件及び企業内施設管理受託総面積	3.065億㎡
運用資産総額	920億米ドル
開発物件総額	42億米ドル
鑑定評価・アドバイザリー受注件数	118,400件
プロジェクトマネジメント契約総額	223億米ドル

(2012年実績)

CBREのビジネスラインとオキュパイアースervice

オキュパイアースervice部門はその名が示す通り、所有形態を問わず、不動産を利用し、事業を展開するクライアントへのアドバイザリーを業務としています。

不動産マーケットや経済情勢の動向を踏まえ、クライアントが最適な不動産戦略を実現できるよう、お手伝いします。



シービーアールイー株式会社 オキュパイアースervice本部 TEL:03-5470-8764
〒105-0013 東京都港区浜松町2-2-12 JEL浜松町ビル5F