

# ファシリティ マネジメント 最前線

ファシリティマネジメントとは、企業活動における環境を総合的に企画・管理する経営活動である。今号では、ファシリティマネジメントのアウトソースによる効果と日本における課題について解説し、さらに実際にファシリティマネジメントのアウトソーシングを導入された企業に取材して、進化したFMの現場をご紹介します。

## 日本企業を変える戦略総務とは

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。

**1 施設**  
事業目的のために使用する敷地・建物など



**2 内部環境**  
施設の中で働く人の執務環境、利用する人の居住環境等



**3 外部環境**  
施設が立地する近隣社会から地球環境に至るまで

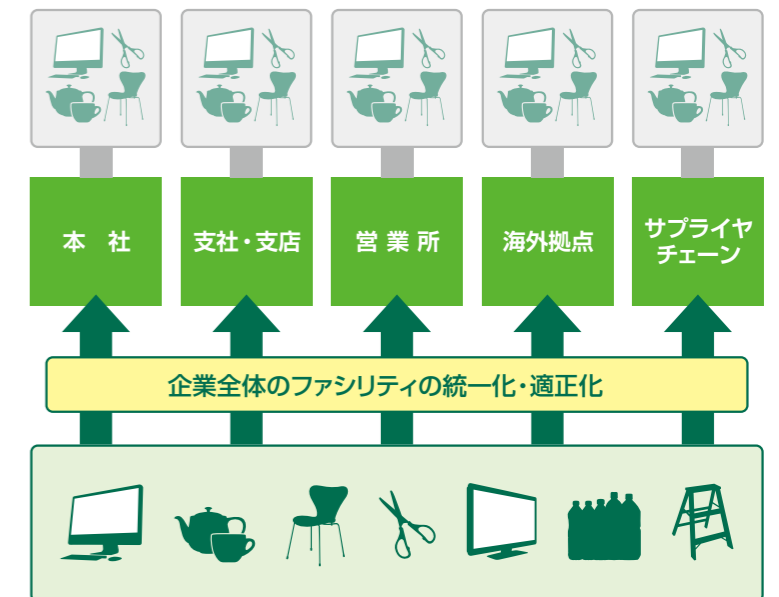


## FMの及ぶ範囲

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」は経営企画部や管財部、「デザイン&コンストラクション」「施設運営・維持管理」「オ

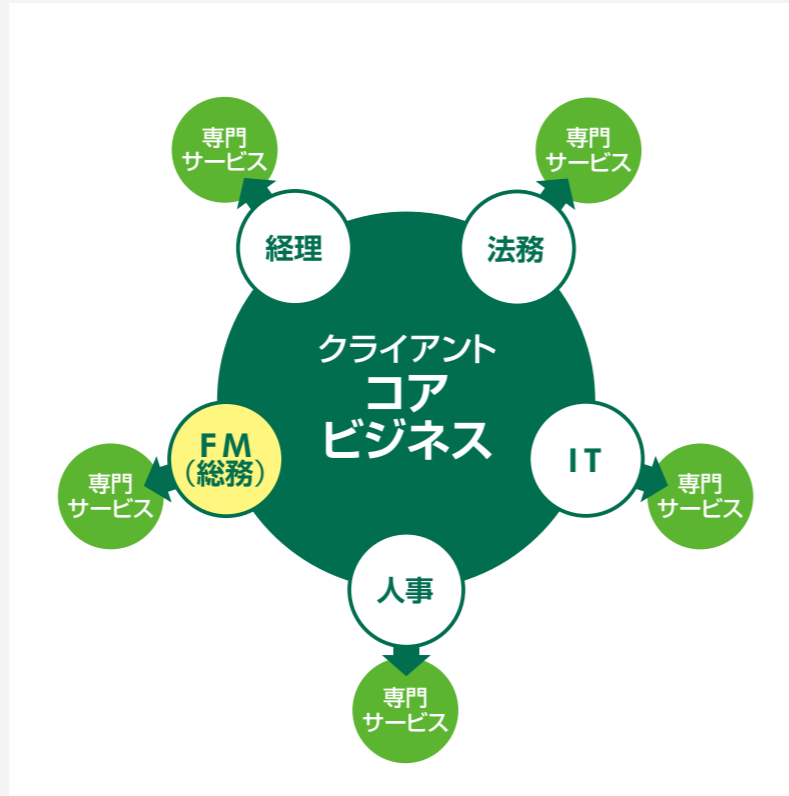
フィスサービス」は総務部と、ファシリティに関わる業務において所轄部門が異なり、縦割りになっていることが多い。そのため、FMという考え方が浸透せず、一元管理が進まないのが現状である。

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
<ul style="list-style-type: none"> <li>●保有資産管理</li> <li>●リース管理</li> <li>●施設戦略</li> <li>●キャッシュフローマネジメント</li> <li>●テナントマネジメント</li> <li>●スペース計画</li> <li>●ワークプレイス計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●企画・設計要件定義</li> <li>●調査・診断</li> <li>●プロジェクト管理</li> <li>●大規模工事</li> <li>●中規模工事</li> <li>●小規模工事</li> <li>●移転マネジメント</li> <li>●外注業者管理</li> <li>●調達マネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●クリーニング</li> <li>●予防メンテナンス</li> <li>●各種設備管理業務</li> <li>●建物・設備保全業務</li> <li>●環境衛生管理業務</li> <li>●エネルギー管理</li> <li>●LCC管理</li> <li>●セキュリティ管理業務</li> <li>●オペレーション予算管理</li> <li>●リニューアル・MAC</li> <li>●植栽管理</li> <li>●廃棄物・リサイクル管理</li> <li>●外注業者管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●受付サービス</li> <li>●メールルームサービス</li> <li>●印刷/コピーサービス</li> <li>●ユーティリティ管理</li> <li>●AV・OA機器管理</li> <li>●ファイル管理</li> <li>●購入・購買支援サービス</li> <li>●グリーンサービス</li> <li>●自動販売機管理</li> <li>●経理支援サービス</li> <li>●人事支援サービス</li> <li>●外注業者管理</li> <li>●ヘルプデスク</li> </ul>

## 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。



## FACILITY MANAGEMENT

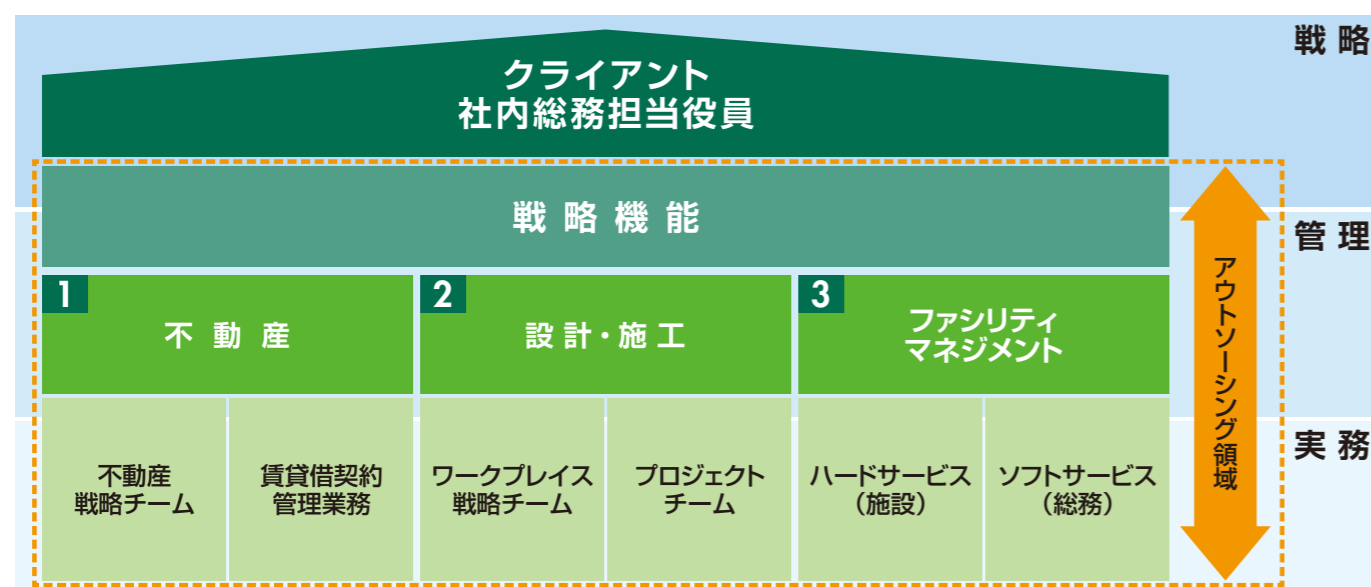
## アウトソーシング協力体制

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が

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)、更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。

## FACILITY MANAGEMENT



## 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。

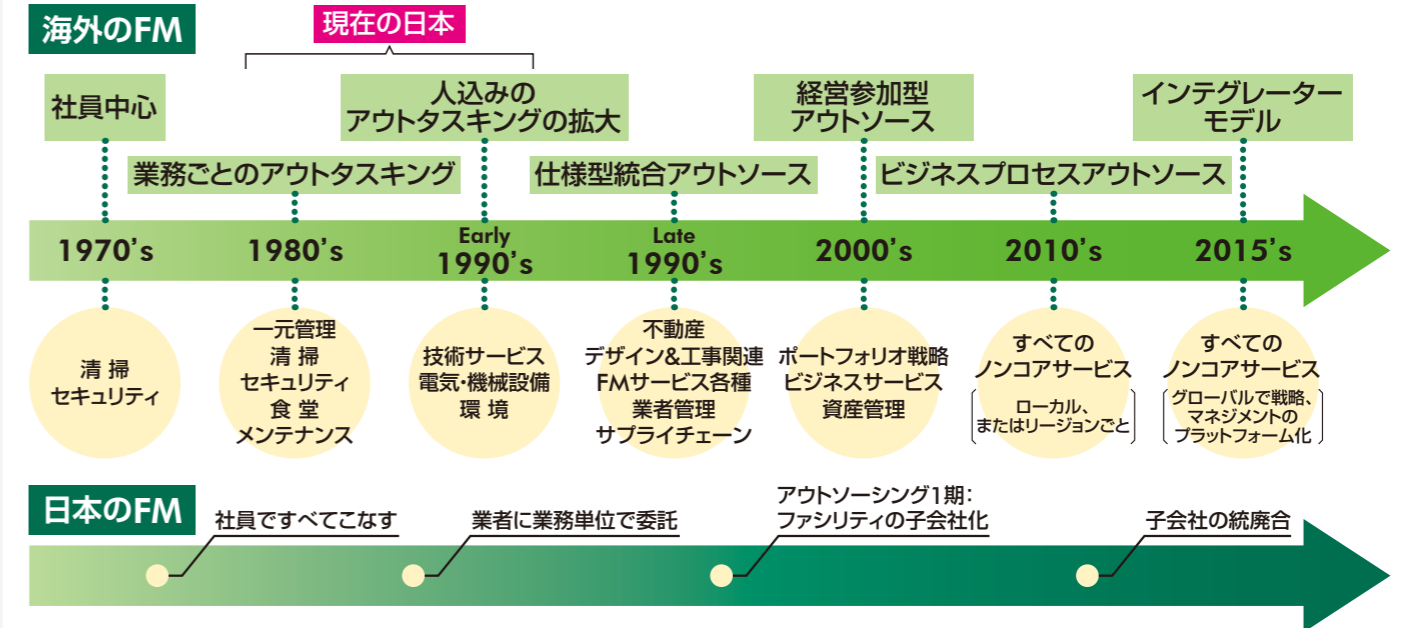
また、日本の大企業では、FM、経理、人事といったノンコア業務を子会社化してはいるものの、そのリソース、パフォーマンスが適正なのか判断するのが難しく、経営環境の変化にフレキシブルに対応できていない事例が見受けられる。

一方、欧米のグローバル企業では業務をコア・ノンコアに分類

し、ノンコア業務は徹底してアウトソーシングし、経営環境の変化に合わせた最適なサイズ、最適なアウトソース形態を常に模索している。

### アウトソースの課題

- コア・ノンコアの分類が不明、またそれを明確化することへの抵抗
- 人材の移籍等の問題
- アウトソーサーの選択肢が少ない
- 投資効果が見えない
- 発注側にプロのファシリティマネジャーがいない、アウトソースしてもマネジメントできない
- 社内実施することで、業務が属人化してしまっている



## CBRE エンタープライズファシリティマネジメントのサービスとは

CBREはお客様の立場で不動産のリーシング、ポートフォリオ戦略、管理、売買、賃料交渉、最適なワークプレイスの構築、移転プロジェクト管理、FMに関するオペレーション管理を一括でかつグローバルに提供できる唯一の企業です。

CBREは、2015年9月にジョンソンコントロールズ社の一部門であるグローバルワークプレイスソリューションズ事業(以下GWS)を取得致しました。GWSは、総合的なファシリティマネジメントサービスを提供することができる業界を代表するプレーヤーです。GWSのテクニカル・エンジニアリング、サプライチェーン・マネジメント、クリティカル・ファシリティについての専門能力や知見が加わり、CBREはさらに、グローバルで広い領域のサービスを提供する事が可能になりました。

CBRE エンタープライズファシリティマネジメント部は、このノウハウとナレッジを日本のグローバル企業や、外資であるが日本的経営企業、またこれから世界を目指す企業に、日本仕様に合った形で展開し、お客様の競争力の強化支援に努めていきたいと思っております。





## “人が環境を変え、環境が人を変える” 経営へ貢献するオフィス、利用者へ貢献するファシリティ

2015年4月、丸の内のパレスビルにオフィスを移転したソシエテ ジェネラルグループ。新オフィスで実践された戦略的ファシリティマネジメントについて、現在FMアウトソーシングサービスをご提供しているCBREがお話をうかがった。

取材日：2016年2月1日

### 宇都宮 研 氏

ソシエテ ジェネラル証券会社 東京支店  
チーフ オペレーティング オフィサー



聞き手

### ポール マックワイヤー

CBRE  
GWS エンタープライズファシリティマネジメント  
シニアディレクター 日本&韓国



——赤坂から丸の内へと移転された経緯や、主な目的についてお聞かせください。

大きな目的は二つあります。一つは、顧客重視ビジネスを一層推進するため、それにふさわしい場所に移転しようという要望があったことです。1997年にオフィスを構えた当時の赤坂は、外資系金融機関も多く魅力的な街でしたが、再開発により丸の内や六本木にビジネスの中心が移っていきました。

もう一つは、2011年の大震災を経て、金融機関に要求されるより高度なBCP対策を実現するためです。それ以外にも、エアコンや電気設備等のファシリティの老朽化が進行し、快適とは言いづらい状況となり、抜本的に環境を刷新する必要がありました。

——移転と並行して総務業務の戦略的アウトソーシングを導入された狙いとは？

私は当社に2012年にCOOとして入社した際、多くの社員に社内環境についてインタビューを実施し、ファシリティマネジメント(以下FM)を統括している総務のタスクを分析した結果、さまざまな問題があることがわかりました。例えば、室温のコントロールが快適でなかったり等、老朽化が原因の問題、また従来の総務部門によるサービスの限界が露呈されました。そこで、社員にプロフェッショナルなFMサービスを提供すべく外部委託の導入を考えるようになりました。同じタイミングで、専門性のあるサポートが特に必要となるオフィス移転計画が進行していたことも、アウトソーシングを決定した背景にあります。

——FMアウトソース導入後に感じられる効果や、社員の皆様からの反応はいかがでしたか。

例えば、受付業務はアウトソースしていますが、お客様へ明るく対応することで第一印象を良くする、これはとても重要なことです。またアウトソーシングにより、総務が“見える化”され、こういった業務をやっているのか、マネジメントサイドが数値として評価することも可能となりました。総務の業務は普段は特に意識されないものですが、当たり前のことを当たり前にする大切さ、これは決してないがしろにできないことだと思います。

——新オフィスはJFMA賞<sup>\*</sup>の奨励賞を受賞されました。本賞への応募は弊社からご提案させていただきましたが、どのような点が受賞のポイントになったと思われますか。

私達は、「人が環境を変える」「環境が人を変える」を大きなテーマとして掲げています。「環境が人を変える」ことが、FMが目指すべきところであり、環境からしかできないアプローチがあると考えています。

新オフィスへの移転プロジェクトでは、チームが一丸となることをコンセプトの一つとして、会社が一体化できる環境をいかに作るかに注力しました。金融機関のオフィスには、ファイアーウォール、チャイニーズウォールといった情報遮断の措置が必要ですが、コンプライアンス部門とも協力しながら、障壁を最小限にし、ガラスウォールやアートグラフィックを活用するなど、一体化の精神をうまく表現できた点が受賞ポイントの一つだと考えています。また、普段は表舞台に立たない部門にとって、こうした賞を取ることは評価されたしるしとなるでしょう。



\*JFMA賞：FMに関する優れた業績等を表彰することにより、日本国内におけるFMの普及・発展に資することを目的とする賞(公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会)



——プロジェクトの今後の進行や新オフィスのこれからの運用について、ご計画をお聞かせください。

当社では、グローバル組織再編に伴い、関係当局からの許認可等が得られることを前提として、本年5月に日本における証券業務統合および日本法人化を予定しており、日本へのコミットメントを更に強化していきたいと考えています。今後もビジネスの変化により、よりフレキシビリティを持ったオフィスや総務サービスが求められるでしょう。ビジネスのビジョンを実現するため、FMアウトソーサーの果たす役割に期待したいと思います。

——CBREは2015年9月、ジョンソンコントロールズ社の一部門であるグローバルワークプレイスソリューションズ事業を取得しました。FMサービス分野において、全世界で更なるスケールメリットのご提供が可能となり、貴社へのサービスの一層の充実を図ってまいります。本日はありがとうございました。

### 日本におけるソシエテ ジェネラルグループ

ソシエテ ジェネラルは1864年に設立され、76ヶ国に148,300名の社員を擁する欧州を代表する金融サービスグループの一つです。日本においては、40年以上にわたり、コーポレート&インベストメントバンキングとアセットマネジメントの二つの主要分野で事業を展開しています。

ソシエテ ジェネラルコーポレート&インベストメントバンキングは、日本企業に対し、ソシエテ ジェネラル銀行東京支店およびソシエテ ジェネラル証券会社東京支店を通じ、ヨーロッパ、アメリカ、そして新興諸国における事業の国際的な発展を支援しています。一方、金融機関に対しては、当社の専門性を生かして機関投資家や個人投資家のニーズに即した最先端の仕組み投資商品を設計・提供することにより、価値ある事業パートナーとしての地位を築いています。

# OCCUPIER SERVICES/GWS

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サービスを提供します。

## テナントレプリゼンテーション

テナントレプリゼンテーションでは、不動産に関するお客様のあらゆるご要望に、100%お客様の立場で対応いたします。具体的には、賃貸借契約の更新・再契約、拡張・縮小・統合、賃料改定から移転まで、お客様の事業、財務、オペレーションの戦略目標達成に最適なソリューションをご提供しています。テナントレプリゼンテーションは、お客様の目線と立場で業務を遂行する専任のチームです。各ローカルマーケットの潤沢なデータと情報収集力、そして貸主情報に関する深い知識には絶対の自信を持っており、競合ひしめく今日のマーケットにおいても、お客様にご満足いただける結果を導く交渉力があると自負しています。

## プロジェクトマネジメント

プロジェクトマネジメントチームは、100%お客様の側に立ったプロジェクト管理を実施し、投資効果の最大化を実現します。お客様のプロジェクトには、建築、エンジニアリング、設計、テクノロジー、サステナビリティ、海外プロジェクト等、様々なバックグラウンドを持つ専門家が集結して対応いたします。また、大切なプロジェクトを安心してお任せいただけるよう、グローバルで定めた確かな管理体制とスタンダードプロセスを利用して、コスト、スケジュール、品質をコントロール。全プロセスにおいて高い守秘性と透明性を維持しながら、プロジェクトを当初目標通りに遂行いたします。

## エンタープライズファシリティマネジメント

業界最高の技術と専門知識を有するスタッフが、ベストプラクティスを駆使して、お客様の大切なオフィス・物流施設・工場・研究施設等の管理とオフィスサービス(総務関連業務)を含む包括的なファシリティマネジメントサービスをご提供します。省エネ対策、照明・空調等のシステム・設備・機械のメンテナンス、建物のエンジニアリングサービスなど、ファシリティ管理に不可欠な業務の代行に加えて、受付・食堂の運営、購買・外注の効率化、セキュリティ対策等、施設に関わるあらゆるサービスもご用意しています。お客様の国内外のあらゆる拠点において、経験豊富なスタッフが、社内外の専門家やサプライヤーと連携して、環境、施設機能を改善し、生産性を高めるサービスを提供いたします。

## ポートフォリオマネジメント

ポートフォリオマネジメントチームは、事業会社のお客様を中心に、質の高い不動産ポートフォリオと関連データの管理サービスを提供いたします。当チームのサービスは、ポートフォリオ分析と最適なプロセス導入、多面的な検証、コスト削減、遵法性調査、卓越したポートフォリオレポートの作成から、ITシステムの活用まで、幅広くお客様に価値を感じていただけるよう、全力を挙げて取り組んでおります。CBREでは現在、世界139ヶ国、43の言語圏にまたがる200社のお客様が保有する、14万ヶ所に上る事業用不動産のプロセスマネジメント代行業務を担うべく、グローバルで275名の専任のプロフェッショナルが活躍しています。日本国内では、各業界を代表する約60社のお客様にサービスをご提供しています。

## ワークプレイスストラテジー

多面的かつ合理的なワークプレイス調査により、働き方や業務プロセスを理解した上で、お客様の事業戦略に合致した最適な職場環境のあり方をご提案し、生産性の向上やコスト適正化に貢献いたします。経営層、管理職、一般社員やパートナーなど、幅広いステークホルダーを対象とした、働き方の変革に伴う包括的なワークプレイスのチェンジマネジメントプログラムもご提供します。ワークショップを開催し、新たなITツール、オフィス機能、そして求められる行動などの周知を図ることで、オフィスの統合やフリーアドレスの導入等に伴う新しい職場環境への適応を支援いたします。2014年、ワークプレイスストラテジーの手法を100%導入して開設したCBREの丸の内オフィスは、2015年日経ニューオフィス推進賞など複数の賞をいただきました。

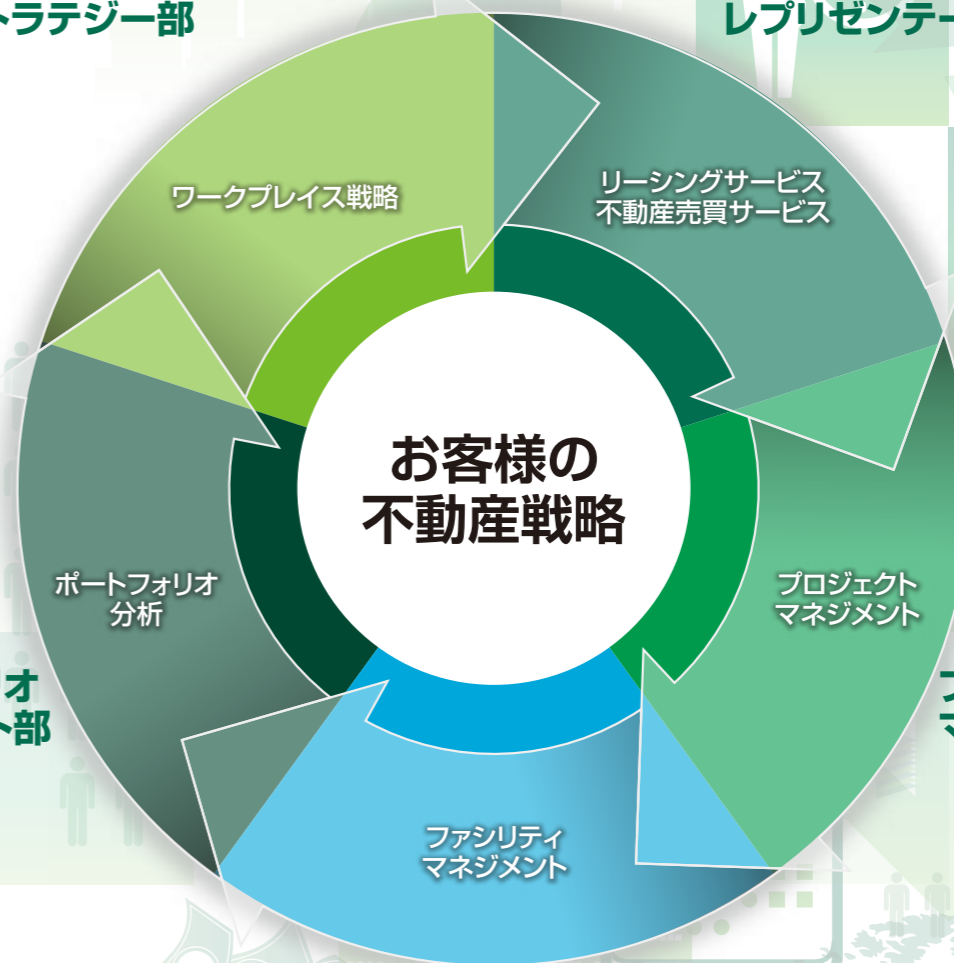
ワークプレイス  
ストラテジー部

テナント  
レプリゼンテーション部

ポートフォリオ  
マネジメント部

プロジェクト  
マネジメント部

エンタープライズ  
ファシリティマネジメント部



### CBREについて

CBREグループ(NYSE:CBG)は、「フォーチュン500」や「S&P 500」にランクされ、ロサンゼルスを本拠とする世界最大の事業用不動産サービスおよび投資顧問会社です(2015年の売上ベース)。全世界で70,000人を超える従業員、400カ所以上の拠点(系列会社および提携先は除く)を有し、不動産オーナー、投資家、オキュパイヤーに対し、幅広いサービスを提供しています。不動産売買・賃貸借の戦略的アドバイスおよび取引業務、コーポレートサービス、プロパティマネジメント、ファシリティマネジメント、プロジェクトマネジメント、事業用不動産ローン、不動産鑑定評価、不動産開発サービス、不動産投資マネジメント、リサーチ・コンサルティングを主要業務としています。詳細につきましては日本国内ホームページ[www.cbre.co.jp](http://www.cbre.co.jp)をご覧ください。

### About CBRE Group, Inc.

CBRE Group, Inc. (NYSE:CBG), a Fortune 500 and S&P 500 company headquartered in Los Angeles, is the world's largest commercial real estate services and investment firm (in terms of 2015 revenue). The Company has more than 70,000 employees (excluding affiliates), and serves real estate owners, investors and occupiers through more than 400 offices (excluding affiliates) worldwide. CBRE offers strategic advice and execution for property sales and leasing; corporate services; property, facilities and project management; mortgage banking; appraisal and valuation; development services; investment management; and research and consulting. Please visit our website at [www.cbre.com](http://www.cbre.com).