

## シナリオで考えるCRE戦略

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 毘古氏

今号のFM実践講座は、オフィスを含めたすべての企業不動産をマネジメントするCRE戦略について、その施策立案に有効な手法である“シナリオプランニング”を取り上げる。本稿では、筆者である小田毘古氏が、日本HPのCRE部門において、1990年代に実際に作成したシナリオをベースに、具体的手法について解説したものであるが、これは単なるマニュアルではない。十数年を経てそのシナリオが果たして正しかったのか否かまでを検証した、CRE戦略を考えるうえで極めて貴重な実例である。

## はじめに

FM実践講座

CRE戦略を考えるとき、理屈は分かっていても、「具体的に何をどう考えていけばよいのか」と迷う人は多いのではないだろうか。広範囲かつ長期的に検討することが多いのも、CRE戦略の特徴である。

通常の「戦略立案」のプロセスは、「データ収集⇒現状把握⇒解析⇒計画」となる。シナリオプランニングにおいては、計画のときに、起こり得る可能性のあるいくつかの未来を想定し、シナリオを書く。はっきり予想できない長期計画の中で、どちらに振れても対応可能な戦略策定手法といえる。軍事戦略の策定手法として、米国防軍が開発したが、経営戦略にも応用できるこ

とから、オランダのシェル石油は、将来の石油危機を想定し、シナリオプランニングを使って長期戦略を立てていた。オイルショックのときに効果を発揮し、競合他社よりいち早く危機を切り抜けることができたという。

シナリオプランニングの特徴は、ひとつの予想図を描くだけでなく、企業にとって、有利不利のさまざまな展開を想定し、その想定状況ごとに、効果的に対応するにはどうすべきかについても考えていることである。CRE戦略のような、長期のリスクを伴う戦略立案にはふさわしい手法といえる(表1)。

本稿では、10数年前、筆者が日本ヒューレット・パッカード(株)(以下、日本HP)のCRE部門時代に導入したシナリオプランニングによるCRE戦略をベースに、プロセスの実際を説明し、その後の現実はどのシナリオに近かったかも検証してみたい。

■表1 / シナリオプランニング

① States Matrix 状況マトリックス	想定シナリオのそれぞれの分野で、特徴的な状況や変化の要因になる事象をピックアップする。シナリオ執筆に必要な情報の整理。
② Construct Scenarios シナリオ作成	将来のビジネス環境を予測したいいくつかのシナリオを描く。
③ Action Planning アクションプラン	各シナリオで、目的が達成されるために必要な諸条件、やるべきことを明確にする。
④ Identify Triggers トリガーの明確化	あるシナリオから別のシナリオへと変化する兆候を示す指標を明確にする。
⑤ Monitor Triggers トリガー項目のモニター	トリガーとなる指標データを継続的にチェックする。
⑥ Take Action Based on Triggers トリガーに基づく行動	トリガーの変化に基づき、次に予想していた対応策をとる。

## シナリオプランニングの手順

FM実践講座

## ① 状況マトリックス (States Matrix)

シナリオをいくつか想定する必要があるが、通常は「最も好ましいシナリオ(Dream)」、「想定範囲内のオーソドックスなシナリオ(Base)」、「最も避けたい悪夢のシナリオ(Nightmare)」の3つのケースを用意したい。このシナリオを書くための条件として、それぞれの状況を想定する必要がある。立案する分野に関係する場面ごとに、その条件を整理していく。また、条件整理に必要な各種のデータを把握する。その数値や状況が、どうなったらDreamなのか、Nightmareなのかを想定する。

CRE戦略で見ている。「状況マトリックス」に必要なデータには次のようなものがある。

- 所有不動産の簿価、市場価値
- 土地面積、用途
- 施設面積、用途、施設の建築時期
- 施設運営費、部門ごとの使用状況
- 人員



■表2 / 状況マトリックス (States Matrix)

	Business (Demand) ビジネス	Market (Supply) 市場	Shareholder Value (EVA) 株主価値	Social Infrastructure 社会的インフラ	Employee 従業員
Dream	<ul style="list-style-type: none"> <li>○継続的な高成長</li> <li>○共通ニーズの拡大 (Facility)</li> <li>○イメージアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ビル、土地の供給豊富、かつ価格が安い</li> <li>○日本HPスタンダードに合う物件の増加</li> <li>○神戸への需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○HPビジネスの成長による投資機会の拡大</li> <li>○不動産投資のROA 高くなる</li> <li>○日本市場の魅力増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○世界的なIT&amp;Communicationインフラの進歩</li> <li>○インフラコストの低下</li> <li>○省スペース、省エネルギー技術の進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○職住接近</li> <li>○フレキシブルオフィスの充実</li> <li>○マルチメディア利用によるホームオフィスでの高生産性</li> <li>○ワークライフバランスの実現</li> <li>○仕事に最適なワークプレイスを提供</li> </ul>
Base	<ul style="list-style-type: none"> <li>○計画範囲以内の安定成長</li> <li>○ビジネスストラクチャーの変化</li> <li>○現状ニーズ継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○現状維持の供給、物件レベル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○現状維持継続</li> <li>— 売上高に占める不動産資産比率 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○現状継続</li> <li>— PCCOE2.0 (HPのPCの標準環境)</li> <li>— 通信費・占有費/人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○現状継続</li> <li>— 標準ワークプレイスを全社員に提供</li> </ul>
Nightmare	<ul style="list-style-type: none"> <li>○不安定&amp;急激な変化</li> <li>— 上下に振れる</li> <li>— 内容が変わる</li> <li>○業績スローダウン</li> <li>○特定ニーズの拡大</li> <li>○コストプレッシャーの増大</li> <li>○ビジネス内容の変化による人員縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ビル、土地の供給不足、価格アップ</li> <li>○日本HPスタンダードに合う物件が少ない</li> <li>○自社物件に需要減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○HPビジネスの鈍化によるROAの悪化</li> <li>○資産の売却</li> <li>○日本市場の魅力減少による投資機会の縮小</li> <li>○不動産市場の暴落</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○パフォーマンスが達成されない</li> <li>○技術革新の停滞</li> <li>○インフラコストの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新しいものを受け入れる柔軟性の欠如</li> <li>○行き過ぎた個人主義</li> </ul>

- 事業の状況(売上、利益、伸び率)
- 株価、経営の諸指標(ROI、ROA…)
- 働き方(IT利用度、テレワーク…)

これらの数値や状況データを、セグメントごとに整理し、状況マトリックスを作る。例では、下記の5つの分野ごとに、「数値や状況がどう変われば、最高なのか最悪なのか」を想定している【表2】。

- 企業の主要事業の状況(Business)
- 事業推進に必要なCRE関連の市場状況(Market)
- 株主や関係者からの観点(Shareholder Value)
- 社会的インフラ(Social Infrastructure)
- 社員の働き方、意識(Employee)

例えば、「社員の働き方・意識」においては、「想定範囲内(Base)」を、一人一席の現状継続とし、「最高(Dream)」では「どこでもオフィス」が実現し、それぞれの働き方に合わせた環境が整い、より職住接近となる。「悪夢(Nightmare)」では、現状に固執し変革を拒絶する保守性、と想定している。

CRE部門への要求は企業の事業計画から来るので、ビジネスを需要(Demand)とし、それに応える不動産市場(Market)を供給(Supply)と定義している。株主価値(Shareholder Value)は、当時の主流財務指標のEVAで見ることになっている。CREの戦略だから、不動産だけを考えればよいというものではなく、その源流となる事業動向や世の中の経済の動きなども踏まえて多角的に立案する必要がある。

表2の状況マトリックスの中には、いくつもの項目が上げられているが、次の段階となるシナリオ作成に取り込むべき、主要状況項目を朱書きしておく。

## ②シナリオ作成(Construct Scenarios)

状況マトリックスで整理、想定した内容をベースに、それぞれのシナリオを文章で書いていく。箇条書きでもかまわないが、文章の方がシナリオらしい。

シナリオには現実性と意外性が含まれている。「そんなことは起こり得ない」という考えを持つべきではない。特に「悪夢(Nightmare)」のケースは、「縁起でもない」と敬遠する傾向が日本企業にはある。しかし、最近の企業の不祥事続出からの破産等を見るにつけ、最悪シナリオを用意することは重要である。太平洋戦争のときの、日本軍のガダルカナル敗退はまさに「最悪シナリオ」欠如の軍事戦略にあった。

日本HPのCREシナリオプラン【表3】において、現実性の高いBaseシナリオでは「誰が見ても、このくらいの成長をして、IT技術の進歩でそこそこの働き方変革が実現し、CRE的には拡張路線が続く」と予想している。

また最高のDreamシナリオは、「規制緩和が進み、首都移転も決まり、東京一極集中が止まり、土地代、家賃は上がらず、IT技術の発達によりモバイルオフィスが日常的になり、オフィス需要は大きくはない。ROAが改善され、投資しやすくなる」と予想している。最悪Nightmareシナリオは「規制緩和進まず、経済は停滞し、不動産市場は暴落、銀行破産も生じ、ビジネス戦略の失敗で業績悪化、人員整理、統廃合、不動産売却が発生する」。

これらはCRE戦略のシナリオプランなので、それぞれのシナリオに、不動産戦略らしいネーミングをしてみた。Baseケースは「パークタウン」、Dreamケースは「パラダイス」、Nightmareケースは「スラム」。

こんな遊び心もプランニングには欲しい。



■表3/シナリオ作成(Construct Scenarios)

**Park Town**

(パークタウン)

Base Case

景気は一進一退を続けながらも、GDP年2%程度の成長が見込める。地価の下落はほぼ収まったものの、家賃はビル供給の停滞を受け、ここ数年は上昇傾向が続く。諸規制も徐々に緩和され、IT技術の進歩もあり、通信コストも徐々に安くなっている。これらの環境の中で、**日本HPのビジネスは年9%前後の伸びを示し、人員も年5%程度増えていき、2002年には正社員・非正社員合わせて6,400名になる。**働き方も、ワークライフ・バランスの浸透とIT技術の利用で、SOHO利用者が少しずつ増えている。

**Paradise**

(パラダイス)

Dream Case

大幅な規制緩和が各分野でなされ、首都圏移転も決定される。IT技術は飛躍的に発展し、日本のネットワーク普及率も米国並みになる。これらの追い風を受け、日本経済も活気を取り戻し、**日本HPのビジネスも年20%の伸びを示すが、人員は年9%と低い伸びとなっている。**SOHOやモバイルオフィスは日常的になり、営業も固定したオフィスを必要としない人が急増し、この点でも米国並みになる。この傾向は他の企業にも広がり、オフィス需要が都心部で減少し、地価も安定している。環境良好、交通至便、低家賃のビルが選びやすく、日本HPのイメージアップにつながる場所に進出できる。神戸への需要も堅調で、投資機会が拡大しROAも高くなる。

**Slum**

(スラム)

Nightmare Case

規制緩和は遅々として進まず、日本経済の伸びは停滞し、円安はさらに進む。不動産市場も暴落し、銀行の破産も発生する。情報化は進むものの、SOHO、モバイルオフィスは現状並みにとどまり、固定オフィスへの執着は強い。日本HPはビジネスの失敗から人員縮小が発生し、ROAも悪化し、神戸をはじめとする資産の売却、余剰スペースの他へのリース、オフィスの縮小、統廃合が進む。

■表4/アクションプラン(Action Planning)





■表5/トリガーの明確化(Identify Triggers)

	Business (Demand) ビジネス	Market (Supply) 市場	Shareholder Value (EVA) 株主価値	Social Infrastructure 社会的インフラ	Employee 従業員
<b>最良</b> 上昇傾向 Up Trend	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎経済活動に対する規制緩和</li> <li>◎新技術の開発</li> <li>◎事業業績</li> <li>◎製品供給戦略の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎規制緩和</li> <li>◎容積率/日影</li> <li>◎首都移転</li> <li>◎土地価格の下落</li> <li>◎ビジネスの拡大</li> <li>◎製造戦略の変化</li> <li>◎長期金利の低下 &lt;Net 2%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ビジネスの高成長</li> <li>◎高ROA(不動産)</li> <li>◎不動産市況</li> <li>◎土地税制緩和</li> <li>◎適正な円レート 100~120円/\$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎技術開発</li> <li>◎通信分野に対する規制緩和</li> <li>◎情報インフラの整備</li> <li>◎ネットワークの普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎女性専門職の増加</li> <li>◎人事制度の変化</li> <li>◎労働基準法の現実的対応</li> <li>◎住宅事情の改善</li> <li>◎働き方意識の変化</li> </ul>
<b>モニター</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎事業報告</li> <li>◎受注統計</li> <li>◎満足度調査</li> <li>◎官報/新聞</li> <li>◎人員計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎官報/新聞</li> <li>◎不動産情報誌</li> <li>◎JFMA/NOFA/IDRC</li> <li>◎プライムレート</li> <li>◎業績評価</li> <li>◎商業地価格</li> <li>◎オフィス空室率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎GDP</li> <li>◎財務レポート</li> <li>◎不動産情報誌</li> <li>◎官報/新聞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎新聞</li> <li>◎専門誌</li> <li>◎コミュニケーションコスト</li> <li>◎ネットワーク化比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎従業員調査</li> <li>◎POE(建物評価)</li> <li>◎組合ニュース</li> <li>◎労働白書</li> <li>◎SOHO普及率</li> </ul>
<b>下降傾向</b> Down Trend <b>最悪</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎財政破綻</li> <li>◎金融破綻</li> <li>◎為替変動</li> <li>◎ビジネス戦略の変化</li> <li>◎業績の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎規制継続</li> <li>◎ビジネスの停滞</li> <li>◎長期金利の上昇 &gt;Net 2%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ビジネスの成長鈍化</li> <li>◎日本経済の停滞</li> <li>◎不動産価格の下落</li> <li>◎急激な円高 &lt;100円/\$</li> <li>◎急激な円安 &gt;120円/\$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎技術停滞</li> <li>◎新技術の標準化遅れ</li> <li>◎規制継続</li> <li>◎ネットワーク化の停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎チームワーク意識の減少</li> <li>◎マネジメント意識が変わらない</li> <li>◎個人のエゴ</li> <li>◎保守主義</li> </ul>

## ③アクションプラン(Action Planning)

シナリオで想定された状況を実現するには、具体的に何をすべきか、行動計画を考えておかなければならない。それぞれのケースで、「誰が、どのようにして、何に気を配りながら、具体的施策を実行していくか」を明確にする。

CRE戦略のアクションプランでは、「誰が」を、事業ニーズ、本社戦略、市場、環境指針など集められる情報(Supplying)をもとに、われわれCRE部門が責任を持って、「どのようにして」は、具体的な中長期マスタープランを立案(Creating)する。その過程では、顧客の視点と承認を得るための社内調整に「気を配りながら」(Communicating)、「具体的施策」、各種プロジェクトなどを実行していく(Delivery)流れとなっている(表4)。

例えば「パラダイス」とネーミングしたDreamシナリオでは、企業規模が拡大したことにより、社内一部門であったCRE部門を、FM機能と一緒に別会社にする。企業業績が向上し、不動産市場も安定し、投資には良い状況になっていることから、ROAやEVAに影響が出ない程度の積極的投資を拡大し、グローバル機能も日本に呼び込み、施設の利用をさらに進化させていく。このためには、都心に本社ビルなどを移転することも具体案として検討する。さらに、「どこでもオフィス」の働き方は積極的に展開していく、というアクションプランになっている。また、アウトソーシングの活用では、CRE戦略立案において、投資手法や財務分析には専門家を、FM運営はすべて外部に任せることも計画した。

## ④トリガーの明確化(Identify Triggers)

それぞれのシナリオが現実になるには、いろいろな分野にその兆候が表れるはずである。その動きを示す先行指標をいくつか選び出す。「現実になる未来」がどのシナリオに近づくかを、早期に発見し、シナリオに対応した戦略をアクションプランに沿って迅速に実行していくことが可能になる。

先行指標は、常に、もしくは定期的に監視していく必要がある。シナリオを変える兆候をトリガー(Trigger)といい、先行指標を明確に定義して、モニターすることが次のステップとして重要である。

状況マトリックスで設定したセグメントごとにトリガーになると思われる指標を決めていった(表5)。「需要」と定義したビジネスでは、自社の業績だけでなく、世の中の経済状況や規制緩和の動きなども、トリガーとして取り込んだ。具体的には市場、株主価値と共通するが、GDPや長期金利、円レートなどである。また働き方変革に影響を与える兆候としては、ネットワーク普及率、SOHO普及率や専用回線コストなど情報技術分野の指標が重要と考えた。今なら、ワークライフ・バランス行動指針に目標値として取り上げられている、「テレワーク普及率」や「在宅勤務導入率」というところであろうか。

ポイントは、モニターする項目の現状の数値からどの程度上昇したらアップトレンドと読み取るべきか、下降したらダウントレンドとするかを先行指標としたことである。例えば、この当時は、円レートが100~120円の範囲ならアップトレンド、120円以上の円安や100円以下の円高はダウントレンドとしてい



■表6/トリガー項目のモニタ(Monitor Triggers)

	指標	1996年	1997年	評価	Up Trend	Down Trend	備考
1	受注	+18%	+10%	↑	前年比+10%上	+5%以下	
2	人員	+3%	+12%	↑	前年比+5%上	0%以下	
3	GDP成長率	3.6%	0%(推定)	↓	年3%以上	3%未満	
4	ビジネス満足度	3.2	—	→	3.5以上	3.5未満	最高5.0
5	長期金利	2.8%	2.4%	↑	2%台以下	3%以上	1~11月('97)
6	円レート/\$	109	121	↓	100~120円/\$	100>円/\$>120	1~11月('97)
7	商業地価格	-17.2%	-13.2%	↑	値下がり	値上がり	東京地区
8	空室率	6.8%	4.0%	↑	5%未満	10%以上	23区オフィス
9	専用回線	1,200万円/月	1,200万円/月	→	値下り	値上り	1.5MB/240K
10	ネットワーク普及率	8.8%	14%(推定)	↑	50%以上	20%未満	対全従業員数
11	SOHO普及率	ゼロに近い	ゼロに近い	→	30%以上	10%未満	対オフィス人員
12	従業員調査	—	満足度UP	↑	前回より改善	前回より悪い	
1997年末総合診断				↑			

る。10年以上経過した今ならどうであろうか？ 何となく通用するような気もするが…。

それらのデータを何から拾うかも、モニター欄に、官報や新聞などと記載している。

### ⑤トリガー項目のモニター(Monitor Triggers)

モニターすべき項目を決めたら、そのデータを定期的にチェックし、評価するプロセスが必要となる。その数値がアップトレンドかダウントrendかは、評価基準に従い判断する。その総合的評価で、シナリオプランの変更が必要かどうかを決める。

評価するタイミングは年単位か、半年単位か、もっと頻繁かは、それぞれの事情によって決める。できれば少なくとも半年ごとが望ましいが、指標によっては年単位でしか発表されないデータもある。その場合は、通年で同じデータを使ってよい。

【表6】に記載した指標は12項目。このデータを、評価基準に従い、前年度と今年度を評価し、アップトレンドのものは矢印を上向きに、ダウントrendのものは下向きにプロットした。総合的には矢印の数で判断した。この例では、総合評価が上向きなので、Dreamケースのシナリオに移行する可能性で準備することがよからう、という判断になる。ただ、評価項目を均等に扱うことには疑問が残った。項目ごとに重み付けをして、点数で評価するようなきめの細かさが必要と反省している。

10数年前に設定した評価項目は、今となっては意味のないものもあるが、大半はそのまま使えるか、同様の新たな指標に置き換えられるもので、古さを感じさせない。

### ⑥トリガーに基づく行動(Take Action Based on Triggers)

トリガー項目データの総合的判断で、次に起こすアクションを考えておく。アップトレンドでもダウントrendでも、シナリオ変更にはリスクを伴う。考えられるリスクを想定しておき、具体的な対応策を用意しておく。方向転換をすばやく行うための「何をすべきか」を常に考えておく。③のアクションプランの続きである。

【表7】の例では、アクションプランで考えたBaseケースの実行プランを、アップトレンドならどう対応策をとるか、ダウントrendならどうするかを考えている。この例では、ダウントrendとなったら、「予定していた施設の利用度が低いままで、人員増も期待できない。コスト削減のプレッシャーは強まる」とリスクをとらえ、その対応策としては、Nightmareシナリオにある施設資産売却や統廃合計画を進めるべき、と結論づけている。アップトレンドのときは、その逆に投資計画の前倒しが必要かもしれない。

### シナリオプランは当たっていたか？

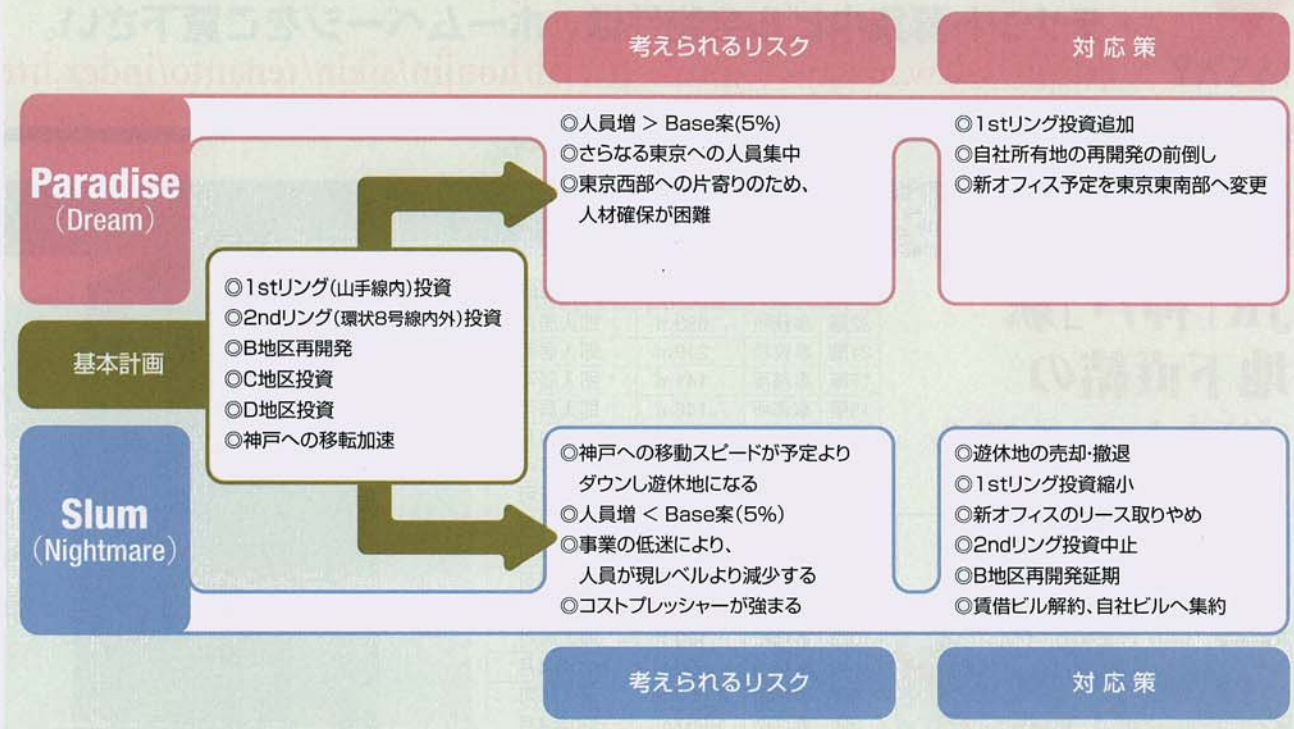
FM実践講座

10数年前に立案したシナリオが、今はどうなっているかを検証してみたい。

これを立案した当時の1996年の日本経済は、バブル崩壊の余波が続き、各企業は債務の処理に大わらわであった。特に銀行では、不良債権が山積みしていた。1997年には山一証券、拓銀が破綻し、金融は大混乱に陥った。連鎖防止のために大規模な公的資金が大手銀行に注入されるという、異常な経済状況であっ



■ 表7/トリガーに基づく行動(Take Action Based on Triggers)



た。そんな中、IT業界では、アメリカはITバブルといわれるほど構造改革が功を奏し、日本のIT業界も恩恵を被って、比較的好況であった。

このような背景の中で作られたBaseケースとDreamケースのシナリオプランは、世の中の経済状況の回復を比較的、保守的に見ていたが、規制緩和が進めば回復は早いとも予想していた。Nightmareケースでは回復速度は遅く、銀行が破産し、自社のビジネスもうまくいかず、人員削減、資産売却、統廃合を余儀なくされると予想した。

シナリオを作成した1996年から1999年くらいまでは、BaseケースからDreamに移行する計画を考えていたくらい、IT業界は順調であった。当時、渋谷はシリコンバレーをもじってビットバレーと呼ばれ、新興のIT業界の集積地になっていたほどだ。しかし2000年あたりから様相が変わった。

現実には、Nightmareのシナリオ通りともいえる展開になった。世の中は、その後も数年、経済停滞が続き、予測した通り銀行破産が発生した。事業も伸び悩み、希望退職による人員削減、自社施設の処分、統廃合の連続だった。

ただ、このシナリオと違ったのは、固定席を減らし、フレキシブルな働き方が進んだことだ。これはIT技術の進化というよりも、コスト削減のためにはスペースを減らさなければならないことから、強引にワークスタイル変革をやらざるを得なかったという側面が強い。このようにシナリオ通りに推移しなかった部分もあるが、ほとんどはNightmareケースで予想した通りであり、アクションプランで想定した自社FM部門のアウトソーシングも進んだ。

われわれCRE部門は、シナリオが用意されていたこともあり、

企業業績の悪化に対応し、残念なことではあったが、先手を打ちながら、冷静かつ粛々とアクションプランを実施していくことができたと自負している。

最悪のシナリオを歩んだこの10年間だったといってもよい。しかし、その後の企業分割や合併など、シナリオになかった事象も起こり、今は、BaseケースからDreamケースをうかがうほどに企業業績は回復してきているようだ。

## シナリオプラン策定にあたって

FM実践講座

シナリオプランは一人で作るものではない。いろいろな人の意見、知恵を出し合いながら作成していくことが大切だ。

われわれのCRE戦略シナリオプランは、CRE部門だけでなく、総務、財務、人事、情報システム、主要事業部の専門家の意見も聞きながら、二回ほど合宿を行って3ヵ月をかけて策定したものである。

※FM実践講座バックナンバーは、次のホームページでもご覧いただけます。  
<http://www.odahiko.com/>

### 筆者プロフィール

#### 小田 毘古(おだ ひこ)

早稲田大学第一商学部卒業。日本ヒューレット・パカード(株)で、不動産部長、ワークプレイス・ソリューション部門長を、2001年まで12年間歴任。この間、オフィス改革に取り組み、通産大臣賞を含む日経ニューオフィス賞を5回受賞。現在は、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表を務めるとともに、BPIA(ビジネスプロセス革新協議会)の「ライフスタイルとワークプレイス研究会」座長として活動。(社)日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)の前ベンチマークデータセンター長。また、シービー・リチャードエリス(株)FMコンサルティング部のFM戦略顧問も務めている。