

# 日本でCRE/FMを根付かせるには

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 昆虫氏

厳しい不況期の只中であつた2009年、経費節減のためCREに着目する企業は増えた。しかし、未だ日本において独立したCRE部門を持ち、経営的視点から一元管理を行い、コスト削減だけではない積極的なCRE戦略を実践している例は少ない。この背景にはどのような風土があり、何が阻害要因となっているのだろうか。2005年からスタートした18回の連載の最終回となる本稿は、CRE/FMに関して旧態依然とした現在の日本企業に対する筆者からの提言である。

## 求むFMマネージャ!

FM実践講座

つい最近、あるヘッドハンティング会社から「アメリカ系の医薬品企業が、日本でファシリティ・マネジメント・ディレクターを探しているが、見つからず困っている。誰か紹介してくれないか」との相談を受けた。

聞くと、何人かには当たったが断られたという。その全員が、外資系企業でCRE(企業不動産マネジメント)やFM(ファシリティ・マネジメント)に携わっている人だった。実はこの不況、人余りの時代に、FMマネージャやスペシャリストを求める企業は結構あるのだ。それもほとんどが外資系である。一方で、日本企業でFM専門家を必要とする声は聞かない。好況の時代からそうだった。…なぜだろうか?

私がCRE/FMの世界に身を投じてからもう20年近くなるが、何度かヘッドハンティングの声がかかったことがある。すべて外資系からだった。日本企業にヘッドハンティングの慣習がないからかという、そうでもない。他の経理や財務、人事などのスペシャリストやマネジメント層では、日本企業もヘッドハンティングで他社から優秀な人材を引き抜いている例が多々見受けられる。

## 欠落しているCRE/FMの認識

FM実践講座

日本企業にとってFMやCREはピンと来ない概念であり、今、それを企業経営に独立して取り込む必要性を感じていないからだと思う。「建物やオフィスの管理は施設部門や庶務課がやっているし、総合的になると管財部門があるのだから、どうしてCRE/FM部門を作らないといけないの?」という反論が返ってくる。

このとき、重要な視点が欠落していることに気がつかねばならない。それは、建物、土地などの企業が使う不動産を「管理する」視点でとらえていて、経営的視点で考えていないということである。

## 昨日のアメリカは、今日の日本

FM実践講座

以前、本誌において、私が勤めていたヒューレット・パッカーード(HP)が、約30年前に直面した不動産の問題を紹介したことがある。日本に追い上げられたアメリカの電気機器業界は、国内の生産施設過剰の状態に陥った。その当時のHPは電子測定器が主体の会社だったので直撃を受け、GEやRCAビクター同様、コロラド州を筆頭にあちこちに不要となった土地や工場が続出した。高速道路インターから遠いこと、とてつもなく大きな建物であること、HP独自の仕様であり改装や転用にも費用がかかりすぎることなどの理由で、処分に大変苦労した。その結果、数千億ドルの経済的損失を出し、立ち直りに塗炭の苦しみを味わった。

そこで、それまで各事業部門が独自の考えでやっていた施設計画や管理をワールドワイドも含めて会社全体で一元化し、マネジメントすることにした。そしてできたのが不動産部門であり、日本法人の最初の不動産部長にアサインされたのが私だった。1990年のことである。この当時、CREという言葉はなかったが、始めたことはまさにCREであり、FMであった。

余談になるが、私がFMという言葉を知ったのは、不動産部長になって翌年、ある家具メーカーのセミナーで聞いたのが初めてだった。講師の話す「FMとは何か」はまさに、私がかえられていた仕事の内容であった。アメリカにも当時しばしば行っていたが、誰もCREやFMという言葉は使っていなかった。HP独自で模索しながら作り上げた組織、フィロソフィー、仕組みが、今というCRE、FMだったのだ。その実践の積み重ねが、HPの復活に一役買っていることは間違いない。

つまり、企業の使う土地、建物、オフィス、倉庫などを、計画の段階から将来のリスクを考えながら、取得、建築計画、運用を一貫して経済的に効率的にマネジメントすることがいかに企業の業績に貢献するか、不動産の持つ意味を、HPは過去の痛い経験から学んだのである。その後、HPはコンピュータビジネスに企業の形を大きく変え、今に至っているのだが、その過程でCRE/FM部門は別な役割を担うようになった。



## FMに新しい役割を追加

FM実践講座

我々は、コンピュータが計算処理の道具から、情報管理・伝達の手段へ進化するにつれ、これを活用することによって経営を革新できないかと考えた。そこで、「ワークスタイル」を変えることによって、生産性を上げることに挑戦した。工場には、日本の生み出したカイゼンに代表される効率的な働く仕組みが適している。しかし、開発、営業、システムエンジニア(SE)、間接部門は、必ずしも効率型の働き方をよしとしない。創造的なワークスタイルが生産性を上げることはコンピュータが全盛になる前から考えられ、一部は実行されていた。「いつでも、どこでも、誰とでも」コミュニケーションをとりながら、仕事ができればそれでいいのではないかと、そのほうが生産性が上がるのではないかと、「情報技術=オフィス=働き方」を押し進めることにした。

推進の役割は、CRE/FM部門である不動産部に求められた。当然、情報技術部門や人事部門との連携をとりながらである。

「いつでも、どこでも」仕事が可能なら、オフィスに毎日来る必要はないし、コミュニケーションも電話会議やインターネットでできる。それなら、オフィスでの仕事は減るわけだから机は少なくてもよい、毎日来るわけでないから固定席でなくてもよいというフリーアドレスを導入し、オフィスの形もコミュニケーション重視のデザインに変えていく。在宅勤務の比重が増していくので、家で仕事のできる環境基準をつくる。外出先での仕事がしやすいように立ち寄りスポットを借りる。分散しているオフィスを何か所かに統合する。



## 経営改革の担い手に変貌!

FM実践講座

こうして、新たな役割が不動産部門に求められるようになり、組織の名前も「ワークプレイス・ソリューション&リアルエステート」に変えた。つまりCREであるリアルエステートとFMであるワークプレイス・ソリューションを総合的に考え、マネジメントしてこうという趣旨である。「ワークプレイス・ソリューション」には、「働く場所はオフィス、家、外出先などさまざまに分散していく。そこで仕事をするにあたっての問題点を解決していくのが、私たちの役目です」という、働く人全員への力強いアピールと、組織としての決意も込められていた。ワークスタイルを変えることは、企業としての大きな経営改革のチャレンジであり、トップのビジョンのもと、CRE/FM部門が実行プランの大きな一翼を任された。

また、この変革は経済的にも企業に貢献することになった。部門の役割は、オフィス面積の縮小、統廃合、オフィスロケーション選択などに幅が広がり、ファシリティコストは確実に下がっていった。

この経験で分かったことは、CREとFMは別々なものではな

く、機能的には違っても連結してマネジメントすることによって、経済的にも、社員サービスの観点からも大きな効果を上げられるということである。

## 日本のCRE/FMに何が求められるか

FM実践講座

さて、ひるがえって、日本のCRE/FMの発展に何が欠けていて、何が必要なのか、そして名実ともに真のファシリティ・マネージャが育っていくためには何をすべきかを考えてみたい。

## 1. 経営者はアメリカの経験に学べ

## ①CREは一元管理を

HPがアメリカで工場閉鎖の危機に直面していた1980年代は、Japan as No.1の時代であった。これと同じ状況が今の日本である。工場は次々と閉鎖され、失業者が巷にあふれている。企業は海外進出で業績の回復を図ろうとしているが、国内に残された不動産・施設の処分、再利用には手をこまねいている。需要を創出する新たな製品、ニュービジネスの開発は企業にとって大切なことである。それと同時に、企業のムダも洗い出し、片

付けることによって利益を生み出す努力もしなければならない。

しかし、経営者の不動産や施設に対する経営的関心はイマイチと言わざるを得ない。土地や建物に対する考え方に民族的思想の違いがあるのかと考えてしまうほどだ。

日本は農耕民族、手に入れた土地を丹念に耕し、そこに建てた家にも限りなく愛着を持つ。だから、苦勞して日本各地に広げた工場や土地を手放すことなど忍びない。できることならずっと持ち続けていたい。そのうちに土地の値段も上がってくることだろう。未だ土地神話を信じている経営者も多い。

アメリカは狩猟民族。西部開拓史からも分かるように、新たな土地を求めて、東から西へ何度も引っ越しながら移動していった。アメリカの農村地帯を旅していると、広大な敷地に廃屋があり、その隣に新しい家が建っているという光景にひんぱんに出会う。家を壊してその跡地に建て替えるより、前の家はそのまま朽ちらせ、隣に新たに建てるほうが安いからだ。土地はいくらでもある。こんな風土だから、いらなくなったものには未練がない。

愛着の差はあっても、企業となると合理的に資産評価をして、バランスシートに関心を持つことは当然である。資産の相当部分を占める施設不動産を、総務部の片手間に管理してよい訳がない。しかも各事業部門に決定権を委ねている体制で、企業としての一元管理にはほど遠いところが多い。

強く言いたいのは、大企業でも小企業でも、企業不動産や施設に関しては、事業部門に任せず、総合的にマネジメントできる全社CRE部門を設置すべきということである。それは総務部ではなく、独立した組織でなければならない。事業部門からは、施



設関連の権限はすべて取り上げるべきである。

### ②グローバル管理に弱い日本企業

全社CRE部門ができれば、その守備範囲は日本だけでなくグローバルに広げなければならない。欧米と日本のグローバル企業の経営力の格差はよく知られているが、その原因は、欧米企業はグローバル・マネジメントに長けているが、日本企業はそうではないということである。

同じ規模の売上だとすると、欧米企業には日本企業の何倍も利益を出しているところが多い。その大きな理由には、日本の場合、グローバル企業といっても、ヨーロッパはヨーロッパ、アメリカはアメリカと管理体制が異なり、その地域の特性に合わせて任せているケースが多いことが挙げられる。不動産もしかりである。日本の本社はデータだけまとめるが、組織、投資ルール、建物建設、オフィスづくり、日常管理、人員体制、人事評価など、すべてといってもよいほど、現地任せであることが多い。

欧米企業はその反対である。全社統一基準において、投資判断、建設、契約、管理、人員体制まで、本社がすべてに決定権を持ち、各国は出先であり、実行部隊と位置付けられる。

### ③日本人にとって欧米型はむなしさが…

現場で働く者にとっては、日本型が快適である。欧米型にはむなしさが残る。しかし、経営的には欧米型が有利であり、大きな格差となる。日本でもイギリス人がCEOになったソニーは、欧米型マネジメントに移行するような気配がある。

グローバル・マネジメントでは、世界各国に散らばる社員のモチベーションを維持しながら企業の活性化を図る必要があるため、欧米型のおまりの中央集権方式には違和感と抵抗も覚えるが、日本型の「よきに計らえ」方式もいかなものかと思う。それぞれの「いいとこ取り」をした形ができないものかと期待している。

CRE/FMに関しては、決定権、マネジメントの一元化、不動産・施設の経営資源としての位置付けと財務指標としての明確化、組織の確立など、日本企業は欧米に学んで体制づくりをすべきであるとする。

## 2. 管理会計の導入を

### ①財務会計と管理会計

日本の経営者がCRE/FMの重要性を認識できないのは、財務的に数字で評価できないことも一因ではないかと考える。バランスシートには資産項目として、不動産、設備といった数字が表示され、資産利益率などで評価可能ではあるが、施設運営にかかるコストは損益計算書には独立して現れず、一般管理費としてひとくりにされてしまう。一般的には人件費の次に大きな費用といわれるが、その実態は明らかではない。この理由は、日本の企業が取り入れている財務会計方式にある。個々の費用を集計し、決算報告書にまとめるに当たっては、損益計算書の雛型に

ある集計項目、例えば人件費、光熱費、減価償却費などにくっつけてしまえばよいので、特に施設運営費としては現れてはこない。

管理会計方式は、企業の運営機能別に集計し、それぞれの機能にどれだけコストがかかっているかを明確にするやり方である。情報管理費用、環境費用などがあり、ファシリティコストは施設運営費として明確にできる。欧米で採り入れられている一般的な会計方式である。

### ②FMの必要性は「費用の見える化」から

ここにも日本の特殊性が見てとれる。この問題とは違うが、国際標準方式の会計基準をどうするかで議論があったことは記憶に新しい。管理会計でも同じことが言える。どうも、日本企業は右肩上がりに成長したJapan as No.1の意識が、どの分野でも抜け切れていないような気がする。

財務会計に必要なではないからと無視した管理会計が、企業の利益管理に重要になってきた。売上が伸びていた時代は、甘ちゃんのコスト管理でも利益が増えたので問題にはならなかった。しかし、人までどんどん切らざるを得ないこのご時世、人件費に手をつける前にやることがある。それぞれの機能別費用をこと細かに仕訳し問題点を明らかにして、カットできるもの、減らすべき

ものを見つけ出していく。一般的に総経費の10%を占めるといわれるファシリティコストなどは、宝の山と言ってよい。

これは、民主党政権に限られた国家予算を効率的に使うためにやろうとしている事業の見直し、「事業仕訳」に通ずるものがある。ファシリティコスト(施設運営費)をきちんと把握、管理することによって、不動産資産のムダがあぶり出され、必要ない不動産の処分

の加速化、統廃合、家賃の削減などの道筋がはっきりする。これを一元的にマネジメントすることで、企業の利益に貢献できる。そうすれば、経営者にとって、CRE/FMが企業の機能管理としていかに重要かが認識できることであろう。企業はすべて「カネ」である。

## 3. 経営改革に重要な「働き方」

### ①次の時代の産業

HPはFMの組織を「ワークプレイス・ソリューション」と呼ぶようになったことは前述した。これは企業のビジネスモデルが変わってきたことによる。

日本の企業はどうであろうか？ 日本経済を引っばる経団連の幹部会社はキャノンであり、トヨタであり、新日鉄など、モノツクリの企業である。現時点の日本経済の牽引車の役割はモノツクリ産業であることには間違いはない。しかし、それが永遠ではないことも間違いはないであろう。最初に記述したように、30年前、アメリカの電気機器産業のモノツクリが日本に席捲されたように、今は日本が韓国、台湾、中国に席捲されている。

アメリカは、GEに代表されるように情報産業や医療産業に構





造転換して生き残った。次は日本の番であるが、モノツクリでも優れた開発技術、環境技術が生き残りの道となるであろう。医療介護、観光などは、次の時代の日本の産業の主役クラスになるものと予想される。この業界で働く人にとって工場型の定時間労働や管理型の効率性を追求したワークスタイルはなじまない。創造性を求める自由な働き方が、これらの分野には求められる。この役割を担うのも、FMの重要な機能であることも説明した。

## ②先進的な経営感覚が必要

しかし、それを先導していくべき日本の経営者には、モノツクリ時代の古き良き残像を追い求めるような年配者が多いこともまた事実である。利益が減ったからといって、フレックスタイムを廃止した会社。「どこでも仕事してよい」といっておきながら、PCの社外持ち出しを禁止している会社などなど。新しいビジネスモデルなど期待できないような、大手企業のワークスタイル変革への無関心の例は枚挙に暇がない。

経営者の若返りが必要であるが、年をとっていても先進的な経営感覚を持っている経営者も数少ないが存在する。このような先駆的経営者が日本経済の先頭に立って、経営改革、産業構造変革の旗を振ってもらいたいものだ。そうすれば、「ワークプレイス・ソリューション」の考えも広く日本企業に浸透していくはずである。

## 4.プロのファシリティ・マネージャになるために

### ①資格だけでは不足

日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)などが認定する「公認ファシリティ・マネージャ」資格を取った人はすでに数千人に上る。この中で、真の意味でのファシリティ・マネージャは何人いるだろうか？ 大半は、自分が「公認ファシリティ・マネージャ」と呼ばれるのも恥ずかしいと思う人達ではないだろうか？

なぜそんなことになったか。試験の内容にも問題があるが、それ以上に、ファシリティ・マネージャとして活躍できる場があまりにも限られているのが問題ではなかろうか。日本企業にはファシリティ・マネージャやFM専任といった職務は少ない。総務の一機能として、施設管理がある。最近では、ファシリティという言葉を使ってFMを強調する会社も現れたが、ほとんどは施設管理の域を脱していない。ここでもファシリティ・マネジメントの一元管理が実現しないと「公認ファシリティ・マネージャ」取得までの努力が報われない。

また、「公認ファシリティ・マネージャ」自身も自分のレベルアップに日々研鑽しなければならない。ファシリティ・マネージャ試験は幅広い分野の知識を要求しているが、これを取得しただけでは実務に役立たないことも事実である。CRE分野に従事しているなら、並行してCoreNetが実施しているMCR(Manager of Corporate Real Estate)という資格にチャレンジしたり、FM分野なら、他の国家資格(設備管理、建築設計士など)の取得が

有利となるだろう。

残念ながら、「公認ファシリティ・マネージャ」資格は国家検定資格ではない民間資格のため、「売り」の決定的要素にならない弱みがあるのも事実である。

## ②英語力

冒頭で、外資系企業がファシリティ・マネージャを求めていることを紹介した。このときの必須条件は、英語である。能力的にも「この人なら適任」と思われる人が何人かいた。しかし、最後の壁は英語だった。日本企業にいる優秀なファシリティ・マネージャは概して英語に弱い。必然的に、現在外資系企業で働いている人がターゲットになる。しかし、優秀な人には引く手あまたなので、なかなか採用するのは難しい。この就職難の時代にでもだ。

ことほどさように、FMの能力があっても、語学が左右する時代になっている。日本企業のグローバル・マネジメントは現地お任せ主義と述べたが、その理由を探っていくと、語学に強い社員が少ないことに起因している場合も多い。しゃべれる日本人がいないので、現地任せにしなければならない事情が垣間見られる。

日本国内、外国など国境を分けてビジネスを展開する時代ではなくなった。FMに携わる人にとっても同じである。外資系であ

ろうが、日本企業であろうが、英語は公用語として必須である。さらにもうひとつの外国語が欲しい状況でさえある。

FM能力にプラスするものとしたら、他の知識、技術より最低、英語が優先されると信ずる。納得した諸君は、英語力強化に邁進されたい。

今回で小田毘古氏のFM講座は終了いたします。長い間、ご愛読いただきありがとうございました。



## ◎参考：本誌バックナンバー

- 「これからの企業経営に欠かせないCRE戦略」2007年春季号
- 「オフィス移転は経営改革の好機会!」2007年冬季号
- 「CRE教育とコンサルティング」2008年夏季号
- 「日本の未来は『個人の変革』から」2009年秋季号

※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・パッカド(株)、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。