

経営戦略とFM戦略:FMのパラダイムシフト

JFMA FM戦略企画研究部会

発表者:高藤眞澄、松原卓朗、樫村弘子

●はじめに

企業・団体等(以下、「企業」という)は、目まぐるしく変化している経営環境のもとで、その存続と企業価値の向上を目指して、経営戦略を策定し変化に対応しながら活動を続けている。その戦略の実行に当たっては、経営資源としての「人・物・金・情報」を的確に活用すること、総合的にマネジメントすることが重要である。従来、FMは「施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動」であり、機能別戦略の一つとして捉えられ、特に、その費用的側面に関心が集まる傾向があったが、本来のFMは経営資源のマネジメントの視点が重要であると考ええる。一方、企業経営においては、最近、競争力の源泉として知的創造性と生産性、従業員や組織の活力など従来の設備投資に加えて、「人」や「知識・情報」を重視するようになり、企業の経営資源全体を総合的に活用することによって、経営戦略を立案・実行している。JFMAでも、FMの進展段階として、部分的FM-統括的FM-先進的FM、更にCIRM(Corporate Infrastructure Resource Management)と捉えて、対象を企業のインフラストラクチャーリソース全体にまで拡大してマネジメントすることの重要性を指摘している。ここでは、経営戦略とFM戦略の関係をCIRMの視点に立って、経営戦略に貢献する財のマネジメントの在り方をマクロ的に見ていこうとしている。即ち、経営戦略にFM戦略がいかに関わっているか、貢献しているか、FMが対象としている施設環境による経営戦略の実行に関して他の経営資源との関係はどうなっているかなど幅広く検討しようとしている。最終的には、経営戦略に関わるFM戦略を「見える化」、FM戦略における各種施策が他の経営戦略と相乗効果が出るように「評価・定量化」、標準的なFM施策の効果を経営の全体像として「見える化」したいと考えている。

●経営戦略について

経営戦略とは非常に幅広く奥の深い内容を統合した概念であり、また様々な経営戦略理論や経営論が存在するので、先ず、当部会が検討するに際しての「経営戦略」の捉え方を示す必要がある。その内容を次に文献引用も交えて示す。

「企業のビジョンを戦略と事業計画に落とし込んでいく経営プロセスの中で、正しい戦略づくりに成功するには、企業の内外の環境変化を正確に把握し戦略理論をうまく活用していくことが必要である。経営戦略とは、企業の持続的競争優位を確立する為の基本的枠組みであると定義できる。通常、経営戦略は、全社戦略と事業戦略の2つのレベルに分けられる。全社戦略とは、企業がどの事業領域で戦い、どのような事業の組み合わせを持ち、それらの事業の間でどのように持てる資源を配分するかを選定することである。」
「事業戦略とは、ある競争環境下において、ある事業で戦い勝ち抜いていくためには競争の為の基本的な枠組みが必要であり、その戦略を分解していけば、営業や開発、生産といった機能分野別戦略、そして地域別戦略などいろいろな切り口で細分化できる。」
「全社戦略と事業戦略は経営理念やビジョンの下に企業の経営プロセスの中で相互にすり合わせを繰り返しながら策定されていく。」
経営戦略は、ビジョンや目標と現状のギャップを埋める手段といえる。

「戦略には合理性と論理性という側面のほかに創造性や革新性といった側面が要求される。この2つの相反する要素は、リーダーシップによってのみ、統合される。成功する革新的戦略とは、人々のものの見方

を変え、行動を変え得る戦略であるだけでなく、過去の否定や自己否定をいともわぬ力強い意思に根ざした戦略なのである。」「創造性や革新性は生きた人間の生きた現実の中にのみ見出される特質である。」

全社戦略の要である「事業ポートフォリオを考える際に重要なことは、事業の魅力度、自社の競争上の優位性、事業間のシナジーの3点を見極めることであり、」これらは経営資源の配分・投入・シフトの判断要素となる。「近年の経営環境の構造的変化により、企業は戦略策定、実行の両面で真価が問われる時代に突入している。今後、企業は新たな理論に基づく経営戦略(統合型戦略)を構築し実行する必要がある。」例えば、経営戦略とオペレーションの融合の例として、ビジネスプロセス・リエンジニアリングによる価値連鎖の再構築の考え方があげられる。(「」内:(株)グロービス編著・MBAマネジメントブック・1998年21版・P2～P4, P8, P40より引用)

以上から、経営戦略を経営目標を実現するための経営資源のマネジメントとして、捉えていることが理解いただけると考えている。

では、経営目標はどんな内容であるのか、これも企業により千差万別である。

例えば、JFMAの主催するFM経営トップセミナーでの、「現代の時代背景を踏まえた戦略重要性」(竹内弘高 一橋大学大学院教授)では、セブンイレブンにおける品揃えの的確さとPOSを越えた店舗店員による顧客とのコミュニケーションによるニーズの把握、カフェ業界による従来の喫茶店になかったスペースサービス提供、サウスウエスト航空による既存航空路線のなかった短距離・中都市間チャトル便による時間短縮の新サービス提供など、顧客ニーズのキャッチアップの重要性が紹介されている。

同じく「成功する企業家・リーダーの条件」(米倉誠一郎 一橋大学イノベーション研究センター教授)では、キャノンのセル生産方式、ドコモモバイルオフィス、の事例を通じて、業務改善と人を活かすことやマインドセットの重要性を示しているほか、販売チャンネルやマーケット開発の事例として、米屋で販売のタケダプラシー、男性化粧品草分けの資生堂ギアなどが紹介されている。

以上述べたとおり、機能別戦略に関わる項目がすべて、経営目標の対象となるので、様々なことが企業により経営目標となり得るので、ある程度グループに分類して把握する方が分かり易いと考ええる。

以上の見地から当部会では、組織(企業)が外部(顧客・市場・社会など)に向けて実現を目指す目標を一つのグループとして捉えることとした。また、組織(企業)内部に向けての実現を目指す目標を財務に関すること、業務に関すること、従業員に関することの3つのグループに分けて捉えることとした。顧客・財務・業務・能力の観点からは、結果論として、バランス・スコアカードと同じ思考形式に立脚していることを申し添える。

●FM戦略について

JFMAの活動において、経営戦略とFM戦略の関連をどの程度検討しているかを見てみる。FM事例集第2集(2005年7月発行)及び第8回FM国際大会での発表テーマを一つの事例として採用する。

FM事例集第2集のキーワードの頻度を見ると、業務関連(経営戦略含む)が全体の36%、ワークプレイス・施設環境・技術・その他が64%であり、特に、業務関連の中の「FM戦略と経営」は全体の10%となっている。

また、FM国際大会での発表テーマでは、業務関連が全体の40%、ワークプレイス・施設環境・技術・その他が60%であり、特に、業務の中で経営戦略に関するものは10%となっている。

いずれも、FM領域に関して、バランスよくテーマを設定している、あるいは、満遍なくテーマを選定して

いるように思われる。ただ、経営戦略とFM戦略を直接関連させたテーマは数少ないように見られる。

●FMのパラダイムシフト:CIRMの必要性(図表-1)

従来、FM戦略として、経営資源の一部である施設環境を対象に、経営に貢献するとしてきたが、施設環境領域単独で施策を立案・実施することにより経営目標を実現していくものがあることは確かである。それは、前述のキーワード・テーマ頻度を見ても理解できるところである。しかし、これまで述べてきたように、経営資源相互間のバランスや相乗効果および同一の経営目標の実現に貢献するよう経営資源全体を適切に配置・活用することは、経営戦略の実行上、極めて重要なことであろう。JFMAでは、次世代FMとして、企業のコアビジネスを支援するFM・財務・人事・情報システムなどを組織のビジネス基盤としてコーポレート・インフラストラクチャーと位置付け、それらの組織・プロセス・データベースの統合あるいは有機的結合により、企業の付加価値・生産性と財務効果を最大限にすることをCIRMとして提示している。特に、最近では、野中郁次郎(一橋大学名誉教授)による知識創造企業における形式知と暗黙知、個人と集団、の関係に関する論説や岩井克人(東京大学教授)によるポスト産業資本主義時代における企業の競争力の源泉＝ナレッジワーカーとする論説など、P.ドラッカーが「ナレッジワーカー」を最初に提示したそうであるが、以来、多くの経済学者がこれからの企業戦略上、人の重視、知識・情報の重視を提起している。

そこで、当部会では、「経営資源＝財」と捉えて、「人財・組織財(People)」、「知財・情報財(Process)」、「施設・環境財(Place)」の3つのグループで財を分類した上で、財の活用・活性化と変革を見ていくこととした。即ち、従来のFM戦略をCIRM戦略として、3つの財のマネジメントがいかに行われるか、CIRMの施策が立案・実施されていくかを見ようとしている。

●FM経営戦略マトリックスの提案(図表-2)

企業による千差万別の経営戦略とその実行に関する経営資源の配置・活用等に関する施策と効果を見ていく上では、具体的な表示・分析ツールが必要となる。以前、当部会の前身において、企画マトリックスを作成した経緯もあり、今回は、よりマクロに経営目標とFM(ここではCIRMと同意に用いる)戦略の関連を見るためにFM経営戦略マトリックスを提案した。縦軸に経営目標としての「商品・サービス・ブランド改善」・「財務改善」・「業務改善」・「従業員力改善」の4分類、横軸にFM戦略上の財として「人財・組織」・「知財・情報」・「施設・環境」の3分類にして、経営戦略に関する施策を整理することを試みている。また、各経営目標に関して、各財を活用する各施策による効果・成果が見えるように横軸に記載欄を設けている。更に、各財についても、財の活用度合い・有効性の発揮＝活性化度合い・変革の度合いについて縦軸に記載欄を設けている。

各項目における対象内容や対象範囲については、図表-2を詳細に見ていただきたい。一つの施策が、複数の経営目標に関わることは当然あり得るが、施策と目標の関係を意識しながら整理を図るようにしている。例えば、「IT整備」は、「知財・情報」と「施設・環境」の両方に関わるが、主として情報環境整備-ハード面の整備に主眼が置かれている場合には「施設・環境」として捉え、データベース整備や業務関連ソフトの整備など業務プロセスに関わる整備の場合には「知財・情報」として捉える。省エネルギー関連施策も企業イメージと経済効果の両面があるが、CO2削減など地球環境保全に主眼を置いている場合には、企業のCSRの一環として「ブランド改善」と捉えるが、省エネルギーによる経済効果に主眼がある場合には、「財務改善」として捉える。「業務改善」と「従業員力改善」に関しても施策・目的が組織的内容であるか、従業員

能力の内容であるかにより区分される。「人財・組織」には、企業が作り上げている制度・規定(社内ルール)なども含まれる。

● 定量化:「見える化」の試み

FM戦略を経営戦略との関係の中で捉えるツールとして、FM経営戦略マトリックスを提案したが、さらにその内容や施策の成果・効果を「見える化」するために何らかの定量化ができないかと考えた。

一つは、FM経営戦略マトリックスにおける各施策項目数をカウントすることで、その戦略がどの経営資源を活用してどんな経営目標の実現に向けて施策を展開しているかを「見える化」することが可能ではないかと考えた。ここでは、施策項目数を指標としているので施策の重要度や施策の難易度などは考慮されていない。

二つ目は、戦略全体のバランスを主観的に定量評価することによりバランスと施策効果・施策実施の上手さなどを「見える化」することを試みている。経営目標の4グループに関して施策による目標達成効果・改善度を5段階評価すること、また、経営資源については、3グループに関して施策による財の活用度・活性化・変革度合いを5段階評価することにより「見える化」を試みている。極めて大胆に、「見える化」を試みているが、経営戦略と経営資源のマネジメントのあり方について何かを見出したいとの考えである。

● FM経営戦略マトリックスによるFM事例分析

FM経営戦略マトリックスを使用して、事例分析を試みながら、マトリックスの使い勝手の検証を行い、マトリックスの精度・内容の改善を進めた。FM経営戦略マトリックスのツールとしての有効性を確認するために、事例サンプルとして、JFMA:ファシリティマネジメント事例集第2集から無作為に6事例(A社・B社・C社・D社・E社・F社)を選択した。事例集に記述されている内容からFM施策を抽出してマトリックスの各欄に落とし込みながらマトリックスの各欄の項目整理を進めた結果、各事例のFM施策の特徴や事例毎の傾向の相違の「見える化」が可能となった。なお、できるだけ施策を横並びにして比較するために、事例においてプロジェクトマネジメントとしての施策と効果が記述されているものと記述されていないものがあるので、今回は、プロジェクトマネジメントの施策関連は除外している。

● 結果とまとめ

① FM経営戦略施策数分析(図表-3)

- 1) 6事例合計で見ると、「施設・環境」に関する施策数が他の財に関するものより圧倒的に多い。また、経営目標としては、「業務改善」・「従業員力改善」が「ブランド改善」・「財務改善」に比して多い。経営資源に関する3グループでは、「知財・情報」が最も少ない。
- 2) D社は、施策がバランスよく設定され大きな成果・効果を上げている。E社は「施設・環境」・「知財・情報」の活用におき財務・業務・従業員力改善を図っている。F社は、「施設・環境」の施策を最重点にして業務・従業員力改善を進めている。A社は、D社と同様にバランスよく施策を展開しているが、とりわけ「知財・情報」の活用におかれている。B社は、「施設・環境」では「財務改善」・「従業員力改善」に力点を置きながら「人財・組織」で業務・従業員力改善を進めている。C社は、F社と同様に「施設・環境」において、ブランド・財務・業務・従業員力改善にバランスよく効果を上げようとしている。
- 3) FM事例集の記述をベースに分析しているため、各事例の実際の経営戦略・施策を網羅していない

のはやむを得ないが、明らかに「施設・環境」に関する記述が多いことが分かる。今後は、可能な限り、他の財に関しても事例の中で紹介されることはCIRMの視点から重要なことと考える。個別比較では、各事例の特徴が相対的に読み取れるので、ある意味で、マトリックスによる分析が「見える化」を可能としていると考える。

②FM経営戦略評価分析(図表-4)

- 1) 6事例合計で見ると、さすがに、経営目標達成度等については、優良事例としての紹介でもあり優良評価となっているが、経営資源の活用度・活性化・変革の度合いを見ると「施設・環境」の活用度等に比して、「知財・情報」、「人財・組織」の活用度等が低くなっている。施策内容やその活用度等に対して経営戦略の視点からは、更なる取り組みが期待されるとの印象であると考ええる。
- 2) 個別事例では、D社は、全体がバランスよく評価される。E社は、「知財・情報」の活用度等が低く評価される。F社は、「人財・組織」の活用度等が低くなっている。A社は、バランスよく施策展開しているが「人財・組織」の活用度等がやや少ない。B社は、バランスよく施策展開しているが、「知財・情報」の活用度等がやや少ない。C社は、「施設・環境」での施策展開を充実しつつ、「知財・情報」・「人財・組織」の活用度等が低い。
- 3) 評価分析でも施策項目数に相関している傾向が強い。主観的評価のために、施策項目数に影響を受けることとなり、一つの施策の影響度などは事例集の記述からはなかなか推し量りがたい。

③今後に向けて

当部会としては、経営戦略に貢献するFMを目指して、CIRMの視点に立ち、経営戦略を正面から検討・議論を重ねた結果をここにまとめた。論理的飛躍や乱雑さを承知で、FM戦略の「見える化」とそのためのツール作成を試みたものである。(サンプルの個別の事例分析自体を目的とはしていない。)

今後、FM経営戦略マトリックスを利用して、事例分析に役立てるほか自らのFM経営戦略立案に際して、施策の展開状況が分かるし、「施設・環境」以外の財のあり方とも関連する施策が見えてくるかもしれない。

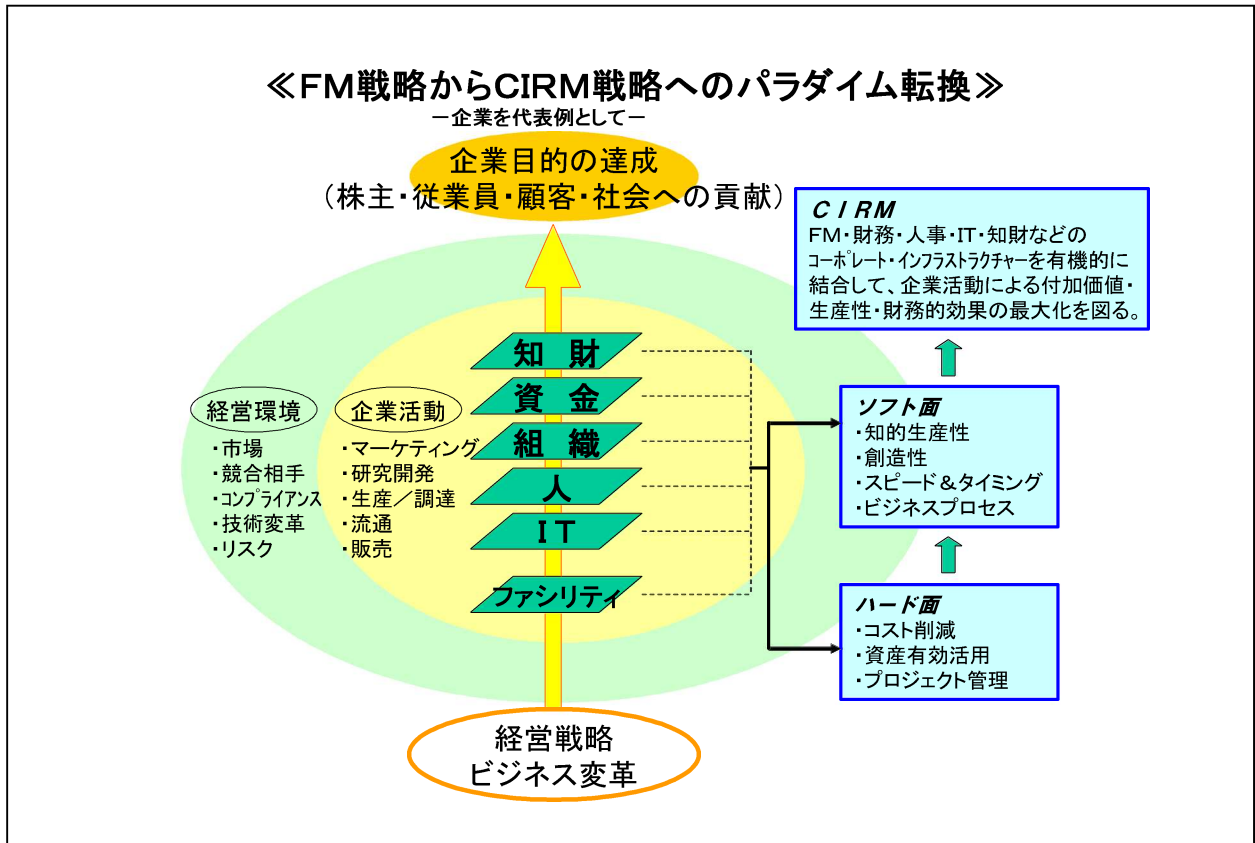
FM経営戦略マトリックス分析を通じて、標準的な施策と経営全体像としての効果などを整理することが可能である。また、現状分析と戦略立案が同一フォーマットで可能となる。

今回は、企業・団体等に関してFM経営戦略マトリックスによる分析評価を試みた。しかし、FMは人間社会全体に関わるテーマであり、社会的領域における取り組みも必要であると考ええる。仕事環境のみでなく、住環境、地域環境、都市環境など国土計画・環境について、FMの観点から論じられることが必要であり、今後取り組むべき課題としたい。ここに、多くの方からのご批判とご意見を願いますとともに、それを糧にしたいと考えている。

(注：本稿は、FM戦略企画研究会の、下記メンバーが作成したものである。)

部会長 高藤 眞澄 (株式会社NTTファシリティーズ FM アシスト 代表取締役社長)
副部会長 西中 宏 (エフエムネット株式会社 代表取締役)
副部会長 山本 高士 (安藤建設株式会社 建築本部建築企画部 部長)
井上 哲 (株式会社ビューテクノロジー 代表取締役)
櫻村 弘子 (一級建築士事務所オーク・ヴィレッジ 主宰)
天神 良久 (株式会社構造システム 代表取締役社長)
原山 坦 (有限会社原山総合研究所 取締役社長)
松原 卓朗 (株式会社エフエム・ソリューション 顧問)

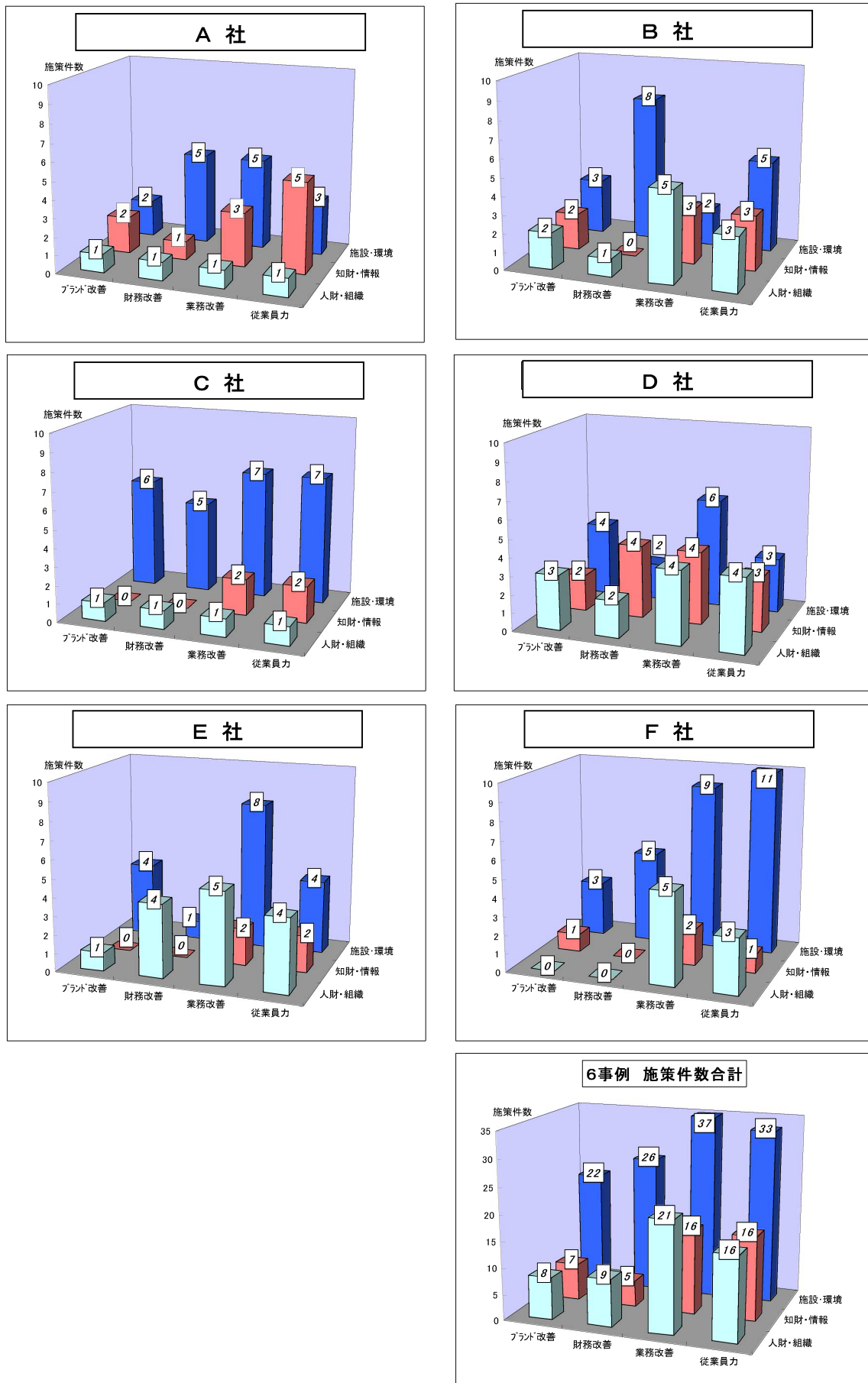
図表 - 1 FMのパラダイムシフト



図表 - 2 FM経営戦略マトリックス

経営目標	CIRMの財	人財・組織 People	知財・情報(コンテンツ系) Process	施設・環境(ハード系) Place	達成成果・効果	評価A(5点満点) 改善度・達成度評価
組織外的目標	商品・サービス・プラント改善 ・CS・CSR・BCP ・市場開発 ・差別化	・広報、公聴体制 ・マーケティング推進体制 ・開発体制 ・アフターフォロー ・マネジメント手法 等の施策	・情報セキュリティ ・顧客とのNW ・POS、市場情報 ・競合他社情報 等の施策	・顧客指向の施設作り ・ブランド形成への施設・環境 ・BCPを支える施設 ・地球環境対策 等の施策	CS・CSR・BCP・市場開発、差別 化等の改善による企業評価・企 業イメージ・企業価値の向上	
組織内的目標	財務改善 ・売上・利益・コスト ・投資・資産活用	・組織見直し、統廃合 ・拠点統廃合 ・人員合理化 ・成果主義 ・採用 ・マネジメント手法 等の施策	・IT投資と効果評価 ・独自情報 等の施策	・施設コストの最適化 ・施設利用の効率化 ・省エネルギー ・IT化(ハード面)による時間、 距離の克服(通信コスト、移動、 スペースの削減) 等の施策	売上、利益、コスト削減、資産活用 等の改善による財務成果の向上	
	業務改善 ・効率(生産性)・品質 ・リエンジニアリング ・組織・体制	・ワークスタイル ・ワークプロセス ・ワークフロー ・生産性評価 ・TQC ・マネジメント手法 等の(組織力向上)施策	・ワークスタイルの支援システム ・業務に最適なシステム ・ナレッジマネジメントシステム ・DBシステム ・コミュニケーションシステム ・意思決定の仕組み 等の施策	・最適ロケーション ・ワークスタイルに対応する環境 ・業務プロセス対応環境 等の施策	効率性、生産性、品質、リエンジ ニアリング、組織体制等の改善に よる組織力の向上	
	従業員力改善 ・モチベーション ・コミュニケーション ・技能向上・学習 ・人事評価	・優秀な人材 ・明るい職場 ・やりがい ・研修体系 ・報酬 ・スキル向上 ・インセンティブ ・マネジメント手法 等の(個人的活性化)施策	・コミュニケーション ・情報共有 ・学習機会 ・人脈形成(助言、協力) ・POE調査 等の施策	・多様な行動を許容する環境 ・ゆとりと集中の環境 ・コミュニケーションを促進する環境 ・快適環境 等の施策	モチベーション、コミュニケーション、能力・ 技能、学習、業績評価等の改善 による従業員活力の向上	
財の活用度・活性化・変革等の度合い		施策により人財・組織・制度を変 革・活性化して経営に貢献してい るか	施策により知財・情報・ITを活用 変革して知財価値の向上、情報 の品質・スピード向上等経営に貢 献しているか	施策により施設・環境を変革・活 用して経営に貢献しているか		総合評価点: 平均 (評価A+評価B)/7
評価B (5点満点)						

図表 - 3 FM 経営戦略施策数分析



図表 - 4 FM経営戦略評価分析

