

CIRM戦略の構築に向けて

～FMのパラダイムシフト(その2)～

2008年2月14日

FM戦略企画研究部会

発表者:高藤真澄

松原卓朗

後藤公平

井上 哲

FM戦略企画研究部会の研究趣旨(1)

<背景>

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。

その戦略の実行にあたっては、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**経営資源全体のマネジメントの視点**が重要であると考ええる。

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。「総解説ファシリティマネジメント」(JFMA)では、FMの進展段階として、部分的FM-統括的FM-先進的FM、更に**次世代FM=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。

FM戦略企画研究部会の研究趣旨(2)

＜目的＞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(変革・活用等)**の在り方をマクロ的に明らかにすること。
即ち従来の**FMからCIRMへのパラダイムシフト**を提案すること。

* CIRM: Corporate Infrastructure Resource Management

→BIM: Business Infrastructure Management

IRIS: integrated Resource and Infrastructure solutions と呼ばれる

＜問題意識＞

- ◆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
- ◆経営資源全体のマネジメントの検討が重要ではないか
- ◆**次世代FM=CIRM**の内容・方法等を明らかにしたい

＜検討の方向＞

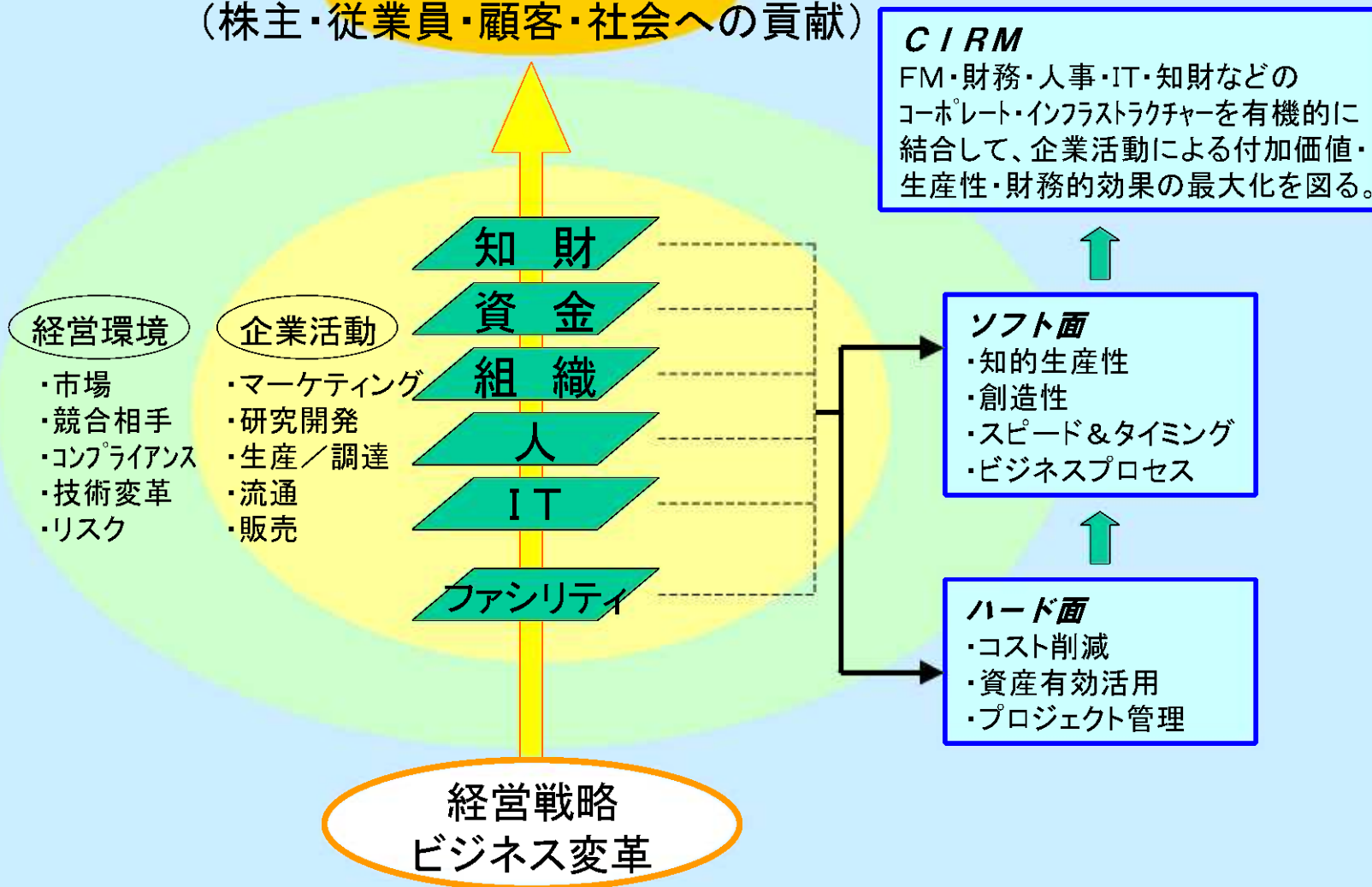
- ◆経営戦略に関わるCIRMの「見える化」
- ◆経営戦略の実行に関わるCIRMの各種施策による効果・成果が見えるような「評価・定量化」
- ◆経営戦略に対するCIRMの標準的施策の抽出と施策相関性の「見える化」

FM戦略からCIRM戦略へのパラダイム転換

—企業を代表例として—

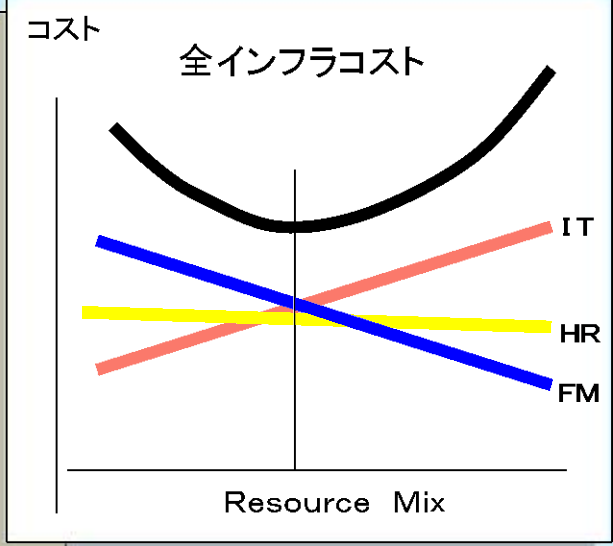
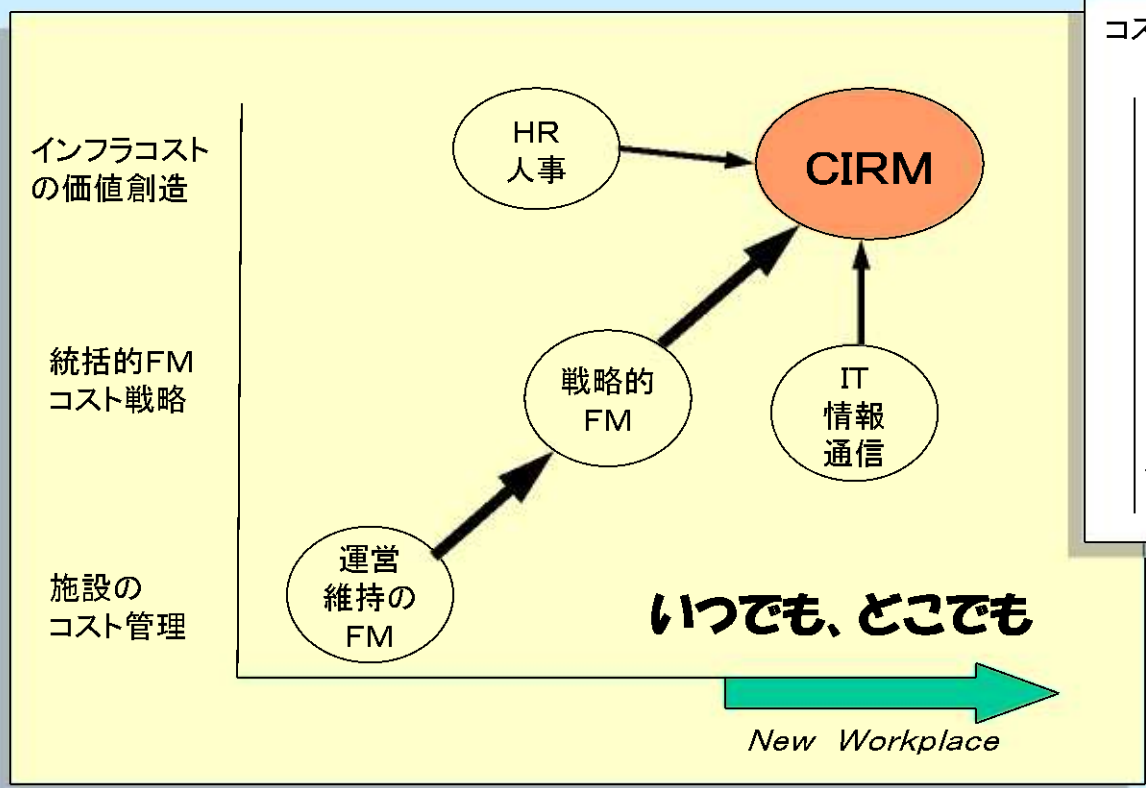
企業目的の達成

(株主・従業員・顧客・社会への貢献)



CIRMの概念(1) 総解説FM(JFMA)

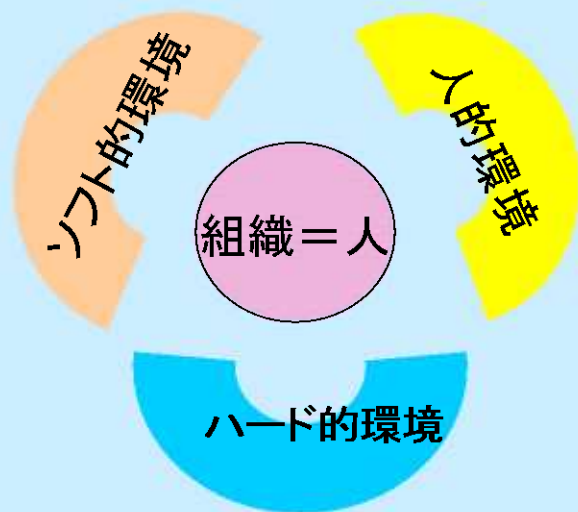
次世代FMとして、企業のコアビジネスを支援するFM・財務・人事・情報システムなどを組織のビジネス基盤としてコーポレート・インフラストラクチャーと位置付け、それらの**組織・プロセス・データベースの統合**あるいは有機的結合により、企業の**付加価値・生産性と財務効果を最大限**にすることをCIRMとして提示している。



CIRMの概念(2)

CIRM: 経営目標として企業の付加価値・生産性・財務効果の最大化と企業の継続を図るため、経営資源＝財をマネジメント(変革・活用等)すること。

- ◆付加価値には、社会に対して貢献することが含まれる。
- ◆生産性には、コスト削減のみでなく、売上・利益拡大(事業拡大含む)が含まれる。
- ◆財務効果の(短期的)最大化は、必ずしも最終目標とは限らない。



CIRMの財: 企業は人なり、組織は人と言われますが、人に影響を与える全ての環境をCIRMの財として捉える。

- ◆人的環境: 人財・組織
- ◆ソフト的環境: 知財・情報
- ◆ハード的環境: 施設・(空間)環境

今回発表のポイント

1. CIRM戦略マトリックスの提案

CIRM戦略を現実に実施するために、関連施策の立案・管理・評価に利用する**ツールの提案**およびその**解説**。

* 2007大会にて、FM経営戦略マトリックスとして提案したものをブラッシュアップするとともに、名称を変更した。

2. FM事例集第2集(JFMA)の事例を利用して、CIRM戦略マトリックスの有効性を検証すると共に、抽出した10事例について記載された施策の分析・**「見える化」**を試行した。

3. 今後の課題

CIRM戦略マトリックスを実務にて活用するための課題

CIRM戦略マトリックスの提案

- ◆経営戦略の企画立案・進捗管理・成果評価に向けて、財のマネジメントの視点から実施する**考え方と手法(ツール)**
- ◆経営目標(4軸)に対応する財(3区分)の**マネジメント(変革・活用等)施策**の関係を明確にするためのツール
- ◆広く知られている**バランススコアカード(BSC)の視点・考え方**を参照
 - 経営目標の区分設定や**経営目標間の相互関連性**(BSCの戦略マップ)、**財のマネジメント施策の達成成果評価**に関する重要成功要因と主要評価指標(Key Performance Indicator)の設定(現在検討中)など
- ◆経営目標や財のマネジメント施策に関する**キーワードの抽出**とそれらの相互関連性を例示
 - 目標に対する関連施策の検討に貢献
- ◆CIRM戦略マトリックスを活用して、経営戦略に基づく**施策全体の整合、経営意思と現場業務の結合、戦略全体像の「見える化」**への貢献

CIRM戦略マトリックス(フレーム)

CIRMの財 経営目標		目標・戦略 マップ	人財・組織 (People)	知財・情報 (Process)	施設・環境 (Place)	達成成果	評価
		組織外	商品・サービス 改善(満足度向 上)				
組織内	財務改善(経済 性向上)		経営目標に対 する各財のマ ネジメント施 策				
	業務プロセス改 善(効率性向 上)						
	従業員力・組織 力改善(有効性 向上)						
財の変革・活性化の 度合い						総合評価	

CIRM戦略マトリックスの解説・1 <経営目標関連>

CIRM戦略マトリックスでは、経営戦略を実現する経営目標を4軸で整理—BSCの4つの視点に対応

◆経営目標の4つの軸とBSCの4つの視点の対応

《CIRM戦略マトリックス》	《BSCの4つの視点》
・商品、サービス、ブランド	・顧客
・財務	・財務
・業務プロセス	・業務プロセス
・従業員力・組織力	・学習成長機会

* 商品、サービス、ブランドについては資料内では「CS向上」と表記

* 従業員力・組織力改善では、感性・やる気・一体性など定量化しにくい目標を含めて幅広く捉える

◆経営目標4区分の定義の明確化と関連キーワードの抽出(解説・3参照)

・商品、サービス、ブランド	→	満足度・信頼度・付加価値
・財務	→	経済性
・業務プロセス	→	効率性・生産性 (定量評価可能)
・従業員力・組織力	→	可能性・有効性 (定量評価困難)

◆BSCの戦略マップに倣い、経営目標間の相互関連性を重視(目標欄に表記)

CIRM戦略マトリックスの解説・2<財のマネジメント施策>

企業等の経営資源を3つの財として捉え、経営目標の実現のためにその財を変革・活用すること＝マネジメント施策の立案・実施・評価が必須である。

- ◆4軸の経営目標毎に3つの財のマネジメント施策に関連するキーワードを抽出 ⇒ 経営目標に対して一般的に立案される施策関連項目の例示にて立案に寄与（解説4～7参照）
- ◆各経営目標毎に各財の施策関連キーワード間の相互関係性を考察 ⇒ 経営目標の実現のため、各財のマネジメント施策間の相互連携に寄与（解説8～11参照）
- ◆経営目標に対する各財のマネジメント施策の相互連携が明確にできればマネジメント施策の標準化の第一歩となり得る

CIRM戦略マトリックスの解説・3 経営目標に関するキーワード例示

《1. 商品・サービス・ブランド改善(満足度向上)》

- ・顧客満足度
- ・CSR
- ・市場競争力
- ・ブランド浸透度
- ・BCP

《2. 財務改善(経済性向上)》

- ・売上
- ・利益
- ・コスト
- ・投資
- ・資産活用

《3. 業務プロセス改善(効率性向上)》

- ・スピード(効率)
- ・品質

《4. 従業員力・組織力改善(有効性向上)》

- ・感性
- ・モチベーション
- ・コミュニケーション
- ・技能向上
- ・リーダーシップ
- ・チームワーク
- ・ホスピタリティ

CIRM戦略マトリックス解説・4

経営目標に対する各財の施策関連キーワード例示

《1. 商品・サービス・ブランド改善》

- | | |
|-------------------------|---|
| ①人財・組織 | ・サービス体制
・広報、公聴体制
・マーケティング推進体制
・アフターフォロー体制
・ブランドマネジメント体制 |
| ②知財・情報
(コンテンツ・ノウハウ系) | ・広報活動(情報公開含む)
・セキュリティノウハウ
・顧客ニーズ把握ノウハウ
・リスクマネジメントノウハウ |
| ③施設・環境
(ハード系) | ・顧客指向
・セキュリティ(リスク回避・防災)
・ブランド形成
・地球環境対策 |

CIRM戦略マトリックス解説・5

経営目標に対する各財の施策関連キーワード例示

《2. 財務改善》

- ①人財・組織
・事業構造改革
・人員合理化
・財務マネジメント体制
- ②知財・情報
(コンテンツ・ノウハウ系)
・ソフト、ノウハウ(IT整備)
・資産、財務管理手法
・マーケティング手法
- ③施設・環境
(ハード系)
・コスト削減のための拠点統廃合
・施設利用の効率化
・省エネルギーによるコスト削減
・IT環境整備(ハード)によるコスト削減
(通信コスト・移動コスト・スペースコストの削減)

CIRM戦略マトリックス解説・6

経営目標に対する各財の施策関連キーワード例示

《3. 業務プロセス改善》

- | | |
|-------------------------|---|
| ①人財・組織 | ・業務実施体制
・品質改善活動
・ルール&制度 |
| ②知財・情報
(コンテンツ・ノウハウ系) | ・ワークプロセス、ワークフロー
(権限委譲・意思決定の仕組み含む)
・業務最適システム (ERP,SCM,SFA,EDI)
・ナレッジマネジメント(ノウハウ)
・各種DBシステム |
| ③施設・環境
(ハード系) | ・最適ロケーション
・オフィスプランニング
・ワークプレイス
・IT環境整備(情報アクセス・業務情報の共有等) |

CIRM戦略マトリックス解説・7

経営目標に対する各財の施策関連キーワード例示

《4. 従業員力・組織力改善》

①人財・組織

- ・優秀な人材確保
- ・明るい職場(一体感・企業風土)、内部統制
- ・やりがい(報酬、成果主義、インセンティブ含む)
- ・ワークスタイル
- ・社内外の人脈形成(助言者・協力者)
- ・トップメッセージ
- ・コンシェルジュ

②知財・情報

(コンテンツ・ノウハウ系)

- ・学習機会と学習体系(スキルアップ)
- ・従業員満足度調査手法
- ・コミュニケーションを促進する手法

③施設・環境

(ハード系)

- ・多様な行動を支える施設、環境
- ・コラボレーション環境(生活支援環境等)
- ・コミュニケーションを促進する施設、環境
- ・生理的、心理的快適施設、環境

CIRM戦略マトリックス解説・9

経営目標(財務改善)に対する各財の相関

・各財の施策間相関のプライオリティ

《経営目標》 財務改善(経済性向上)		売上	利益	コスト	投資	資産活用				
		事業構造改革	人員合理化	財務マネジメント体制	ソフト・ノウハウ (IT整備)	資産、財務管理手法	マーケティング手法	コスト削減のための 拠点統廃合	施設利用の効率化	省エネルギーによるコスト削減
		人財・組織			知財・情報 (コンテンツ・ノウハウ系)		施設・環境 (ハード系)			
人財・組織	事業構造改革				○		○			
	人員合理化						○			
	財務マネジメント体制					○				○
知財・情報	ソフト・ノウハウ (IT整備)		○							○
	資産、財務管理手法	○		○				○		
	マーケティング手法							○		
施設・環境	コスト削減のための拠点統廃合	○	○							
	施設利用の効率化					○	○			
	省エネルギーによるコスト削減									
	IT環境整備によるコスト削減							○	○	

CIRM戦略マトリックス解説・11

経営目標(従業員力・組織力改善)に対する各財の相関
 ・各財の施策間相関のプライオリティ

《経営目標》 従業員力・組織力改善 (有効性向上)		感性	モチベーション (満足度)	コミュニケーション	技能向上 (技術革新)	リーダーシップ	チームワーク	柔軟性						
		● 優秀な人材確保	● 明るい職場・内部統制	● やりがい	● ワークスタイル	● 社内外の人脈形成	● トップメッセージ	● コンシェルジュ	● 学習機会と学習体系	● 従業員満足度調査手法	● コミュニケーションを促進する手法	● 多様な行動を支える施設・環境	● コラボレーション環境	● コミュニケーションを促進する施設・環境
		人財・組織						知財・情報 (コンテンツ・ノウハウ系)		施設・環境 (ハード系)				
人財・組織	優秀な人材確保								○					
	明るい職場・内部統制										○			○
	やりがい									○				
	ワークスタイル									○				
	社内外の人脈形成										○			○
	トップメッセージ										○			○
知財・情報	学習機会と学習体系								○					
	従業員満足度調査手法											○		
	コミュニケーションを促進する手法			○	○				○					○
施設・環境	多様な行動を支える施設・環境	○		○	○				○					
	コラボレーション環境									○				
	コミュニケーションを促進する施設・環境					○	○				○			
	生理的・心理的快適施設・環境		○						○					

CIRM戦略マトリックス表(キーワード例示)

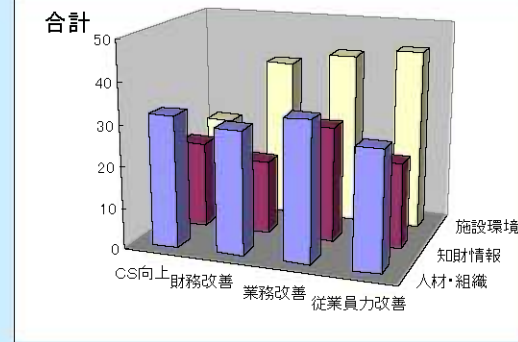
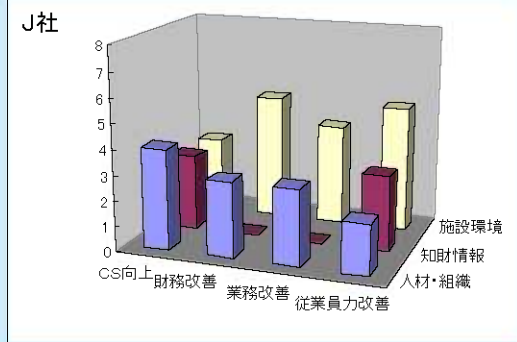
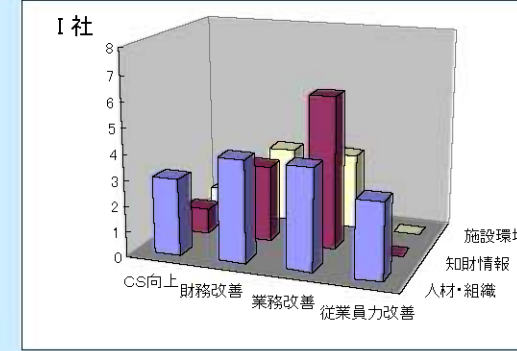
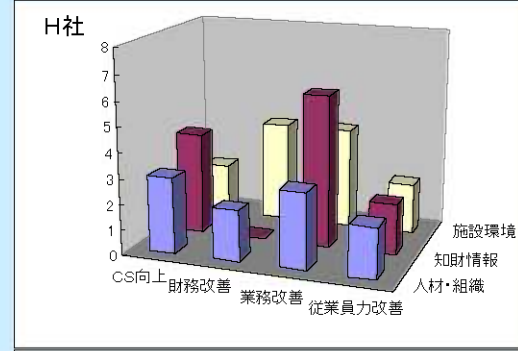
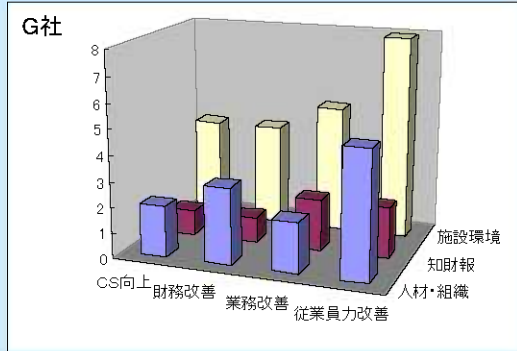
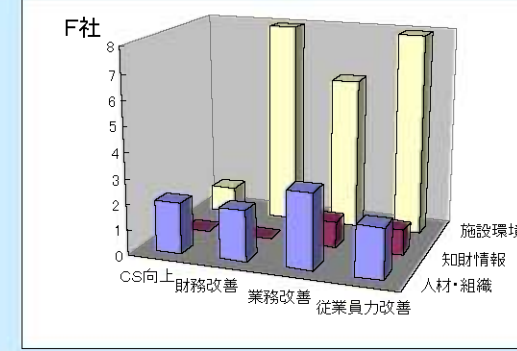
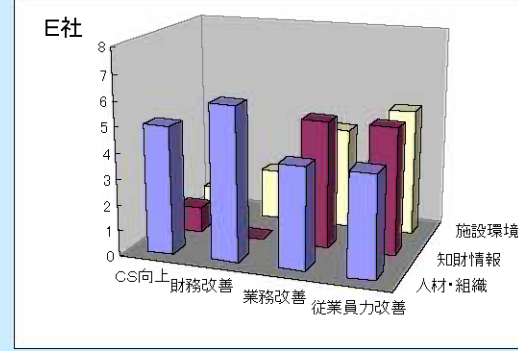
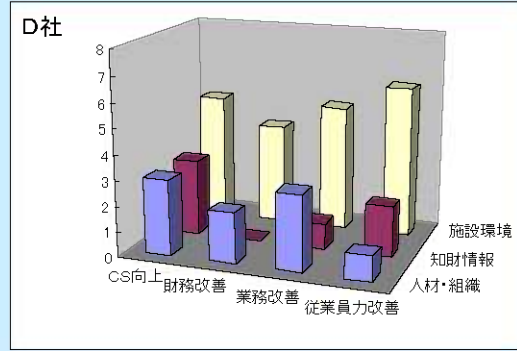
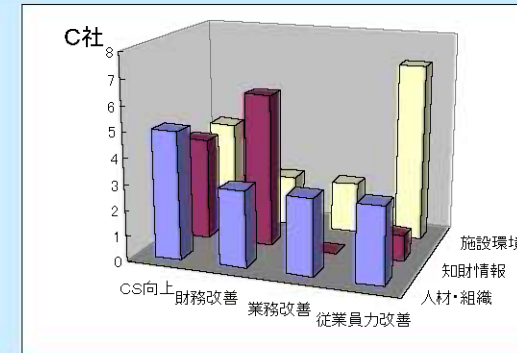
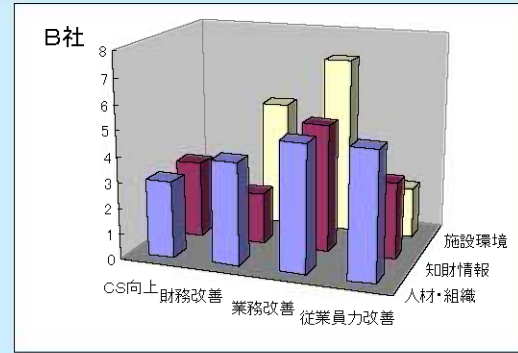
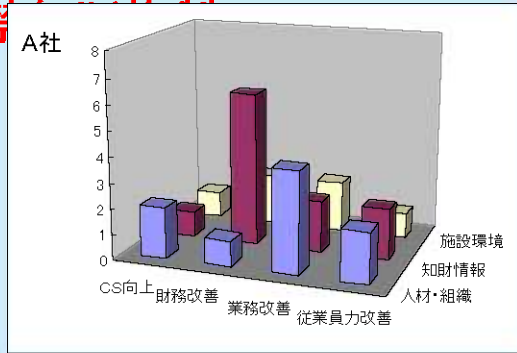
経営目標	目標&戦略マップ	CIRMの財の施策			達成成果・効果 (目標に対する 成果達成 率)	評価A (目標毎: 5点満点)
		人財・組織 People	知財・情報(コンテンツ・ノウハウ系) Process	施設・環境(ハード系) Place		
組織外的 目標 商品・サービス・ブランド 改善(満足度向上) ・顧客満足度 ・CSR ・市場競争力 ・プラント浸透度 ・BCP		・サービス実施体制 ・広報・公聴体制 ・マーケティング推進体制 ・アフターフォロー体制 ・プラントマネジメント体制 等の施策	・広報活動(情報公開含む) ・セキュリティノウハウ ・顧客ニーズ把握ノウハウ ・リスクマネジメントノウハウ 等の施策	・顧客指向 ・セキュリティ(リスク回避・防災) ・プラント形成 ・地球環境対策 等の施策	目標に関して、適切な 施策とその実施により 成果を上げたか	
組織内の 目標 財務改善 (経済性向上) ・売上 ・利益 ・コスト ・投資 ・資産活用		・事業構造改革 ・人員合理化 ・財務マネジメント体制 等の施策	・ソフト・ノウハウ(IT整備) ・資産・財務管理手法 ・マーケティング手法 等の施策	・コスト削減のための拠点統廃合 ・施設利用の効率化 ・省エネルギーによるコスト削減 ・IT環境整備(ハード)によるコスト削減 (通信コスト・移動コスト・スペース コストの削減) 等の施策	目標に関して、適切な 施策とその実施により 成果を上げたか	
業務プロセス改善 (効率性向上) ・スピード(効率) ・品質		・業務実施体制 ・品質改善活動 ・ルール&制度 等の施策	・ワークプロセス・ワークフロー (権限委譲・意思決定の仕組み含む) ・業務最適システム (ERP・SCM・SFA・EDI) ・ナレッジマネジメント(ノウハウ) ・各種DBシステム 等の施策	・最適ロケーション ・オフィスプランニング ・ワークプレイス ・IT環境整備(情報アクセス・業種情報 の共有等) 等の施策	目標に関して、適切な 施策とその実施により 成果を上げたか	
従業員力・組織力改善 (有効性向上) ・感性 ・モチベーション(満足度) ・コミュニケーション ・技能向上(技術革新) ・リーダーシップ ・チームワーク ・ホスピタリティ		・優秀な人材確保 ・明るい職場(一体感・企業風土)、 内部統制・やりかた(報酬・成果主義・ インセンティブ含む) ・ワークスタイル ・社内外の人脈形成(助言者・協力者) ・トップメッセージ ・コンシェルジュ 等の施策	・学習機会と学習体系(スキルアップ) ・従業員満足度調査手法 ・コミュニケーションを促進する手法 等の施策	・多様な行動を支える施設・環境(ゆとり と集中の環境) ・コラボレーション環境(生活支援環 境等) ・コミュニケーションを促進する施設・ 環境 ・生理的・心理的快適施設・環境 等の施策	目標に関して、適切な 施策とその実施により 成果を上げたか	
財の変革・活性化・活用度等の 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、情報の共有化・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	CIRM評価(総合評価) (評価Aと評価Bの平均値)	
評価B(各財毎:5点満点)						

FM事例の分析例

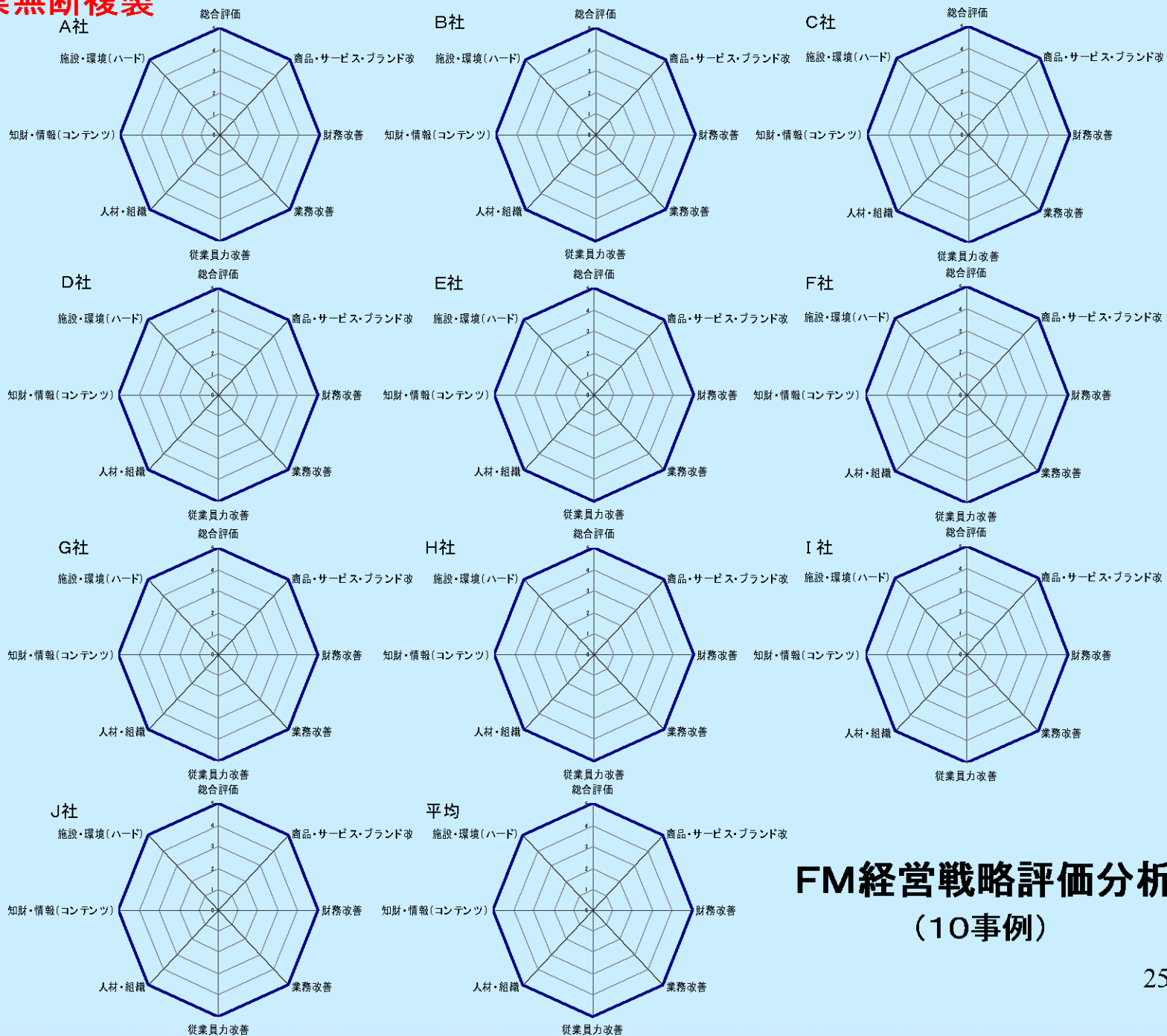
経営目標	本事例の目標と戦略マップ	CIRMの財の施策			達成成果・効果 (目標に付する成果達成度)	評価A (目標毎: 5点満点)
		人財・組織 People	知財・情報(コンテンツ・ノウハウ系) Processes	施設・環境(ハード系) Place		
経営外的 目標	商品・サービス・ブランド改善 (満足度向上) ・顧客満足度 ・CSR ・市場競争力 ・市場シェア ・ブランド浸透度 ・収益	ネットワーク上で働くことこそ仕事であるという考えが前提の経営戦略とし、Crews・Workplaceは全従業員に適切供給されるビジネスインフラストラクチャのサービスセットを構築 ・グローバルレベルの働き方 ・ANY TIME, ANY WHERE(いつでもどこでも)のワークスタイル	広報・公衆関係、マーケティング推進体制、アフターフォロー体制、ブランドマネジメント体制、等の施策 ・「スタート・アップ」(スタート・アップ・シンクタンク・アドバイザー)システムによる情報セキュリティの確保 ・記録媒体をモバイルシンククライアントの採用 ・社外向けメール整備	施設・環境(ハード系)の整備 ・顧客宅・パートナー側のオフィス、ホテル、空港等でのいつでもどこでもオフィス体制の構築	本事例の目標に照して、適切な施策とその実施により、成果を上げたか ・新しい働き方Workの実行	5
経営内的 目標	財務改善 (経済性向上) ・売上 ・利益 ・コスト ・投資 ・資源活用	リストラクチャリング、人員合理化 ・ブランドマネジメント体制等の施策 ・いつでもどこでものワークスタイル対応の、IT・人事・ワークライフバランスのビジネスインフラストラクチャの構築 ・ビジネスインフラストラクチャの徹底な権利利用体制の構築 ・ワークプレイスコストで20〜60%程度のスペース削減 ・顧客からの提供物による通勤・教育交通・求人・引継ぎコスト削減	財務改善のためのIT整備(ソフト・ノウハウ)、等の施策 ・多様なワークプレイスのネットワーク化 ・顧客オフィス・ワークステーション・会議室予約システム	施設コスト削減のための更点改修、施設利用の効率化、省エネルギーによるコスト削減、IT環境整備(ハード)によるコスト削減(通信コスト・移転コスト削減)の削減、等の施策 ・事前予約制のワークステーションによる稼働率向上 ・事前予約制の会議室による稼働率向上 ・チームオフィス ・フレキシブルオフィス(1.5人/席)によるスペース削減 ・シンククライアント/SGN 内のネットワークコンピューティングによる大規模コスト削減	本事例の目標に照して、適切な施策とその実施により、成果を上げたか ・全体で約30%、5,300㎡の面積削減(機材削減・通勤・経理約25億円/年の経費削減達成 ・シンククライアントにより機器費用約55万円/台、電気代約4,500円/1,000名相当の削減、PCサポートエンジニア約7,000名、約300万円/月のハードウェアソフトウェア・サービスコストの削減	
経営外的 目標	業務プロセス改善 (効率性向上) ・グローバルレベルに対応、ITworkの徹底 ・ベストプラクティスの集約 ・フレキシブルオフィスの活用	業務標準化 ・TQC活動、等の施策 ・会議室の増設 ・チームオフィス含む、いつでもどこでもワークスタイルの徹底 ・ベストプラクティスの集約による業務プロセスの改善 ・経営者も含めた8割以上の従業員に対してのオンラインリアル/リアル/フェイス運用方式に事前予約制「フレキシブルオフィス」の活用 ・権限設定の固定化	ワークプロセス・ワークフロー(標準化・変更決定の仕組み含む)、業務標準システム(ERP・SCM・SFA・EDI)、プロジェクトマネジメント(プロジェクト)、各種DBシステム、等の施策 ・Workによるワークプロセス・ワークフロー ・24時間Workサポート体制(コールセンター) ・社内・社外・ポータルに統合整備 ・スマートカードのみでの情報検索 ・いつでもどこでものワークスタイル ・Work管理ツールマネジメントシステム整備	会議ロケーション、オフィスレイアウト、IT環境整備(情報アクセス・業務標準の共有等)、等の施策 ・事前予約制全従業員使用可能なチームオフィス ・事前予約制ワークステーション(フレキシブル・オフィス) ・予約不要の臨時使用可能なワークステーション(ドロップイン・スペース) ・事前予約制会議室(10会議室/同室本社) ・100席のキチネット従業員 ・メールボックス/従業員 ・権限設定の固定化	本事例の目標に照して、適切な施策とその実施により、成果を上げたか ・生産性34%向上 ・過半数の3時間/週あたりの短縮 ・会議室-10室/フロアと10室/フロアの増設(同室本社) ・本社集約内、いつでもどこでもオフィス体制 ・個人向けに電話番号ログイン方式	5
経営内的 目標	従業員力・組織力改善 (有働性向上) (感性) ・モチベーション ・コミュニケーション ・改善向上 ・リーダーシップ ・チームワーク ・トップメッセージ ・従業員満足度 ・技術革新	優秀な人材確保(採用) 幅広い職場(一伴制、企業風土)・内部統制、やりがい(報酬・成長主義・インセンティブ含む)、ワークスタイル、社内外の人脈形成(発言者・編成者)、トップメッセージ、等の施策 ・マネージャーはマネージャー権限に徹底集中 ・「仕事=品質+受容度」による業務評価体制 ・Workのいつでもどこでも、だれにも適宜提供 ・ワークスタイル(サン・アンチ/フレキシブル/チームアサイン)の最適化状況 ・社員自らのworkとフレキシブルオフィスのユーザー	活発なコミュニケーション、学習機会と学習体系(スキルアップ)、人脈形成(発言・協力)、自のES調査、等の施策 ・10人/セッションによる24時間サポート ・新人従業員研修workプログラム ・ワークスタイル選択判定スキルの整備 ・ニーズ分析 ・専任者個人の特性分析 ・マネージャーが選択決定の61%確保	多様な行動を支える施設・環境(ゆとりと集中の環境、コラボレーション環境、生活支援環境等)、コミュニケーションを促進する施設・環境、生理的・心理的快適施設・環境、等の施策 ・社長・管理職も含む全従業員が平等に使用可能な事前予約制のワークステーション/個人オフィスの整備 ・Workサービスセットのいつでもどこでも、だれでもの適宜提供(予約)	本事例の目標に照して、適切な施策とその実施により、成果を上げたか ・従業員満足度 73% ・社員自らのworkとフレキシブルオフィスの実施	
経営外的 目標	財の変化・活用度・活性化等の度合い	施策により人財・組織・制度が実効・活性化して貢献しているか ・ビジネスインフラストラクチャのコンセプトにもとづき、ワークスタイルから業務プロセス、人事管理まで幅広く人財環境の改革を推進している。	施策により知財・情報・ITを活用・実用して、知財価値の向上、情報の共有化、品質・スピード向上等課題に貢献しているか ・Workに対応したハードウェア/ソフトウェアの整備が効果的に行われている。	施設により施設・環境が実効・活用して、施設に貢献しているか ・チームオフィス・フレキシブルオフィス・ドロップインオフィス等の施設により有効・高効率に活用している。	CIRM評価(総合評価) (評価Aと評価Bの平均値)	5
評価B(各財毎:5点満点)		5	5	5	5	

FM事例の施策サンプル(分析具体例 施策抜粋)

経営目標	本事例の目標&戦略マップ	CIRMの財の施策			達成成果・効果 (目標に対する成果達成度)	評価A (目標毎: 5点満点)
		人材・組織 People	知財・情報(コンテンツ・ノウハウ系) Process	施設・環境(ハード系) Place		
経営内訳 目標	<p>商品・サービス・ブランド改善 (満足度向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客満足度 CSR 市場競争力 ブランド浸透度 BOP 	<ul style="list-style-type: none"> サービス実施体制 広報・公衆関係 マーケティング推進体制 アフターフォロー体制 ブランドマネジメント体制、等の施策 	<ul style="list-style-type: none"> 信頼獲得(信頼公開含む) セキュリティ強化 顧客ニーズ把握の強化 リスクマネジメントの強化、等の施策 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客志向 セキュリティ(リスク回避・防犯) ブランド形成 地球環境対策、等の施策 	<p>本事例の目標に照して、適切な施策とその実施により成果を上げたか</p>	
経営内訳 目標	<p>財務改善 (経済性向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上 利益 コスト 投資 資産活用 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続改善 人員合理化 財務マネジメント体制、等の施策 	<ul style="list-style-type: none"> ソフト・ノウハウ(IT整備) 資産、財務管理手法 マーケティング手法、等の施策 	<ul style="list-style-type: none"> コスト削減のための拠点集約化 施設利用の効率化 省エネルギーによるコスト削減 IT環境整備(ハード)によるコスト削減(通信コスト・移動コスト・スペースコストの削減)、等の施策 	<p>本事例の目標に照して、適切な施策とその実施により成果を上げたか</p>	
経営内訳 目標	<p>業務プロセス改善 (効率性向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> スピード(効率) 品質 	<ul style="list-style-type: none"> 業務実施体制 品質改善活動 ルール&制度、等の施策 	<ul style="list-style-type: none"> ワークフロー(IT整備) 情報連携・意思決定の自動化等 業務効率システム(ERP・SCM・SFA・EDI、クラウドマネジメント(ノウハウ)、各種のシステム、等の施策 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客近接、駅前移転による営業効果向上 資料交換による資料単価減額 食生活の改善による有価材料化・契約販売へ転売 移動業務によるスペース効率化による賃借料削減 動力系設備の見直しによるエネルギーコスト削減 電話会議、テレビ会議による出張費削減 100年建築を目指した長寿命設計 付帯利用を意図した用途性の高いビル設計 工場跡地の残存物件をコンバージョンし有効活用 	<p>本事例の目標に照して、適切な施策とその実施により成果を上げたか</p>	
経営内訳 目標	<p>従業員力・組織力改善 (有効性向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> 感性 モチベーション(満足度) コミュニケーション 技術向上(技術革新) リーダーシップ チームワーク ホスピタリティ 	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材確保 幅広い職種(一任感・企業風土)・内部発掘 やりがい(報酬・成長意欲・インセンティブ含む) ワークスタイル 社内内外の人脈形成(発言者・協力者) トップメッセージ コンシェルジュ、等の施策 	<ul style="list-style-type: none"> 学習機会と学習体系(スキルアップ) 従業員満足度調査手法 コミュニケーションを促進する手法、等の施策 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な行動を支える施設・環境のとりとえ中の環境 コラボレーション環境(生活支援環境等) コミュニケーションを促進する施設・環境 生理的・心理的快適環境・環境、等の施策 	<p>本事例の目標に照して、適切な施策とその実施により成果を上げたか</p>	
経営内訳 目標	<p>財の変革・活性化・活用度等の度合い</p>	<ul style="list-style-type: none"> 追加により人材・組織・制度を充実・活性化して定額に貢献しているか CS、チームワーク、業務管理の実行体制の構築 お客様の声を中心とした業務体制への変革 アフターフォローで管理業務の効率化を実現 	<ul style="list-style-type: none"> 追加により知財・情報・活用・変革して知財価値の向上、情報の共有化・品質・スピード向上等定額に貢献しているか 情報のデジタル化、ペーパーレス化を完全実施 経営の視点を重視したFMシステムへの変革 新設備投入により情報セキュリティが格段に向上 	<ul style="list-style-type: none"> 追加により施設・環境を充実・活用して定額に貢献しているか 自然素材の採用や好眺望による癒しの空間 光の照射による温かみ空間 意識的にスケルトン構造と露出による感性刺激 ストレスを軽減するレイアウト配置やコーナー設置 共有スペースの充実(ラウンジ、カフェ、健康管理室、オープンキッチン等) 従業員に分かりやすいサイン計画 分棟対策 コミュニケーションスペースの充実 コラボレーションスペースの設置と設置の工夫 	<p>CIRM評価(総合評価)</p> <p>(評価Aと評価Bの平均値)</p>	
経営内訳 目標	<p>評価B(合計:5点満点)</p>					



FM経営戦略施策数分析 (10事例)



FM経営戦略評価分析 (10事例)

10事例の分析結果の考察

①FM経営戦略施策数分析

- 1) 10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多い。
また、経営目標としては、「業務改善」・「従業員力改善」が「CS向上」・「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、前回報告と同様に「**知財・情報**」が最も少ない。
- 2) 各社とも要求条件に合わせて、各々の**独自性を持った施策**となっている。
- 3) FM事例集の記述をベースに分析しているので、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。
今回の分析からCIRMの視点から考えることは重要である。
見える化は有用な分析ツールと考える。

②FM経営戦略評価分析

- 1) 10事例の各々とも、経営目標達成度については、各々の**独自の施策により目標達成している**ので、満点評価としている。
- 2) 前表の施策件数には差異があるが、**施策の重要性により評価**している。

今後の課題

1. CIRM戦略マトリックスを利用して、CIRM施策を現状評価、施策、実施し、その成果を実証すること。
2. CIRM戦略マトリックス上において、経営目標間の相関関係、各財施策との相関関係を事例を通じて明らかにすること。
3. 経営目標における各財の施策において、重要成功要因とKPIを明らかにすること。
4. CIRM戦略マトリックスを活用して様々な事例分析を行うこと、および経営目標に対する施策標準を検討すること。
5. 経営目標の達成成果の評価を定量的に実施するため評価指標の検討とその検証を行うこと。

FM戦略企画研究部会 コアメンバー紹介

担当	氏名	所属企業・団体
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
副部会長	西中 宏	エフエムネット株式会社
副部会長	山本 高士	安藤建設株式会社
	井上 哲	株式会社ビューテクノロジー
	檜村 弘子	一級建築士事務所 オーク・ヴィレヅ
	上倉 秀之	株式会社セノン
	後藤 公平	富士通株式会社
	天神 良久	株式会社構造システム
	原山 坦	有限会社原山総合研究所
	松原 卓朗	株式会社エフエム・ソリューション
事務局	中津海 哲夫	社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会
事務局	角田 卓也	社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会