

JFMA

JAPAN FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION

企業の持続的成長を支える FM戦略の提言 2019



アメリカで生まれたFMの概念が、日本に紹介されて30年経過いたしました。また当協会は、FMの健全な発展に寄与することを目的に1987年に設立されてから30年、1996年に社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会として組織変革を実現してから20年の時が過ぎました。一方、日本企業においてはグローバル化や人口減少あるいは新しいテクノロジーへの対応など様々な課題に直面するとともに大きな転換点を迎えています。未来志向のFM戦略はこれらの課題解決の一翼を担うとともに中長期的な企業価値の創出に貢献します。

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
FM推進戦略委員会



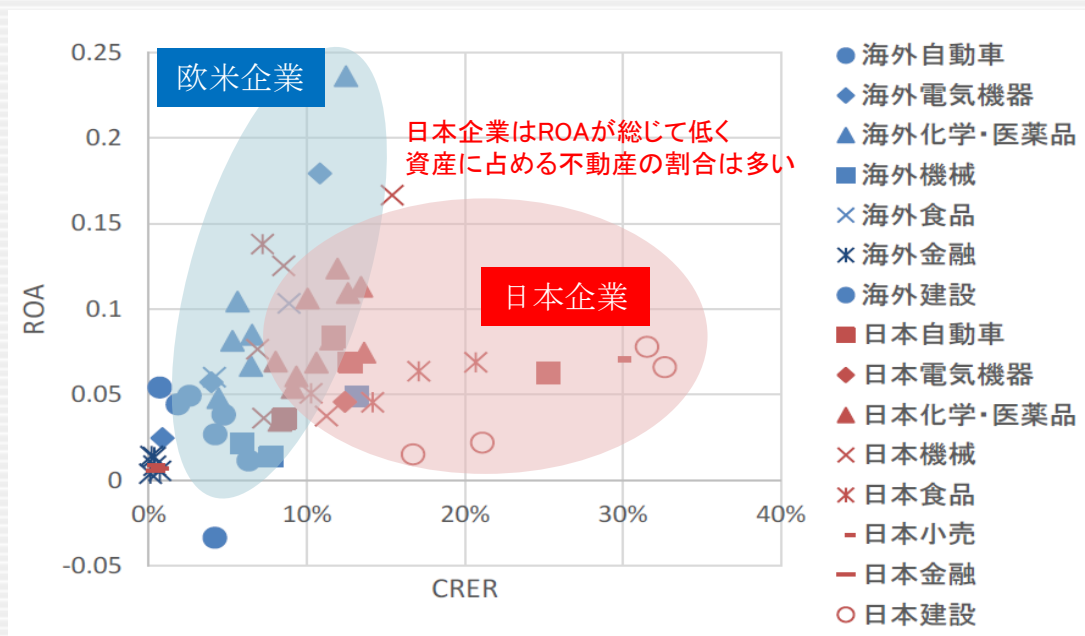
提言の背景 経営効率の課題

【重い不動産・低い経営効率(ROA)】

資産に占める不動産の比率が極めて高いことも日本企業の特徴です。図は縦軸をROA、横軸をCRER(全資産に占める不動産の割合)とし、日本企業と欧米企業を比較したものです。

●日本企業のROAは欧米企業に比して低く、資産に占める不動産の割合は同業種で欧米企業の3倍程度。

全業種 CRER-ROA国際比較(連結ベース)(2011-2013年)



※各分野上場企業の売上高上位企業を抽出し、2011年～2013年における各社有価証券報告書をもとに作成(早稲田大学小松幸雄研究室調査)
※不動産の内建物及び構築物は取得額から減価償却を減じた値を採用 CRER(不動産資産率) = 不動産総額 / 総資産額



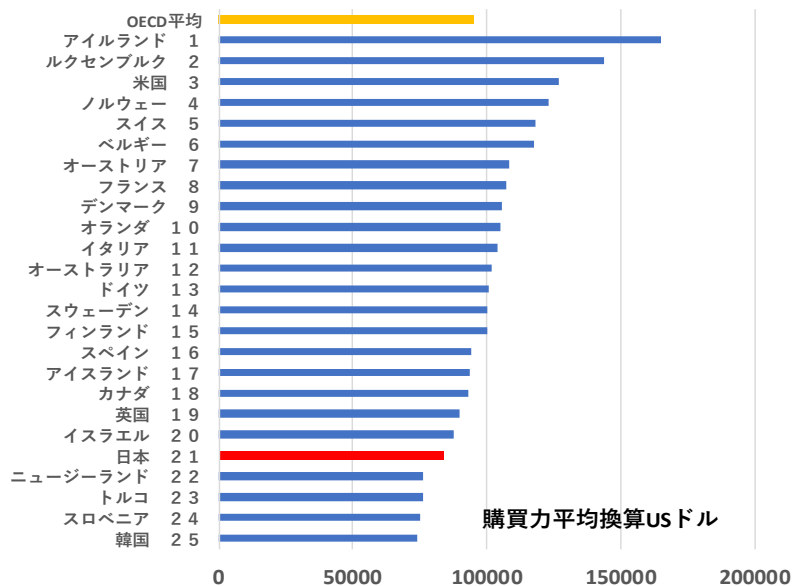
提言の背景 生産性の課題

【低い労働生産性】

OECD諸国の中では我が国の生産性が極めて低い傾向にあります。また、米国企業と同じ付加価値を創出するために投じている労働投入量は各分野ともに米国企業の2から3倍に達しています。

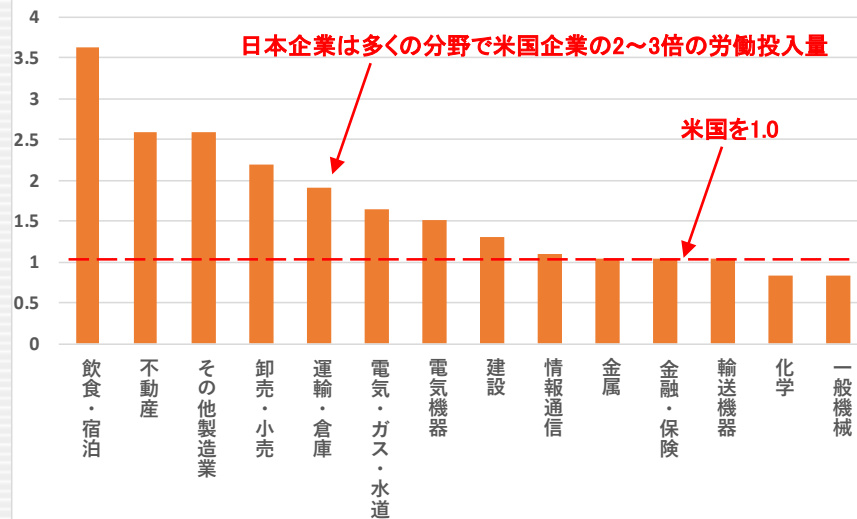
●日本企業の生産性は同業種で比較した場合、米国の2から3倍の労働投入量となっています。

OECD加盟国の労働生産性 (2017年・就業者1人当たりのGDP)



日本生産性本部 労働生産性の国際比較2018をもとに作成

日米の産業別の付加価値1単位あたりの労働投入量比較 (2000-2006年平均 米国を1.0としている)



厚生労働省「平成27年 労働経済の分析」をもとに作成



提言の背景 第4次産業(デジタル)革命の始動

【デジタル革命の世界の動向】

世界では、ICT機器の爆発的な普及や、AI、ビッグデータ、IoTの急速な進化と実装が進む中、社会のあらゆる場面でのデジタル化が進展しています。革新的なデジタル製品・サービスが世界的に普及することは、企業における付加価値の創出やビジネスモデルさらにはワークスタイルの大きな変革にも大きな影響を及ぼしています。

ビジネスモデルの変化を促すデジタルイノベーション

重電、建設機械、工作機械
ロボット、民間航空機、金融



バリューチェーンの
最適化

データ利活用が浸透することでこれまでとは異なるバリューチェーンの領域において新たな付加価値を提供

自動車、物流、観光



シェアリングエコノミー
への対応

モノの所有は必ずしも必要でなくなり消費者がビジネスモデルの一翼を担うなど既存ビジネスモデルは変化する

エレクトロニクス、小売



異業種参入への対応

異業種参入・台頭により市場環境が大きく変化。デジタルテクノロジーの活用によるビジネスモデルの変化が不可欠

メディアサービス、電力



ビジネスモデルの
破壊と創造

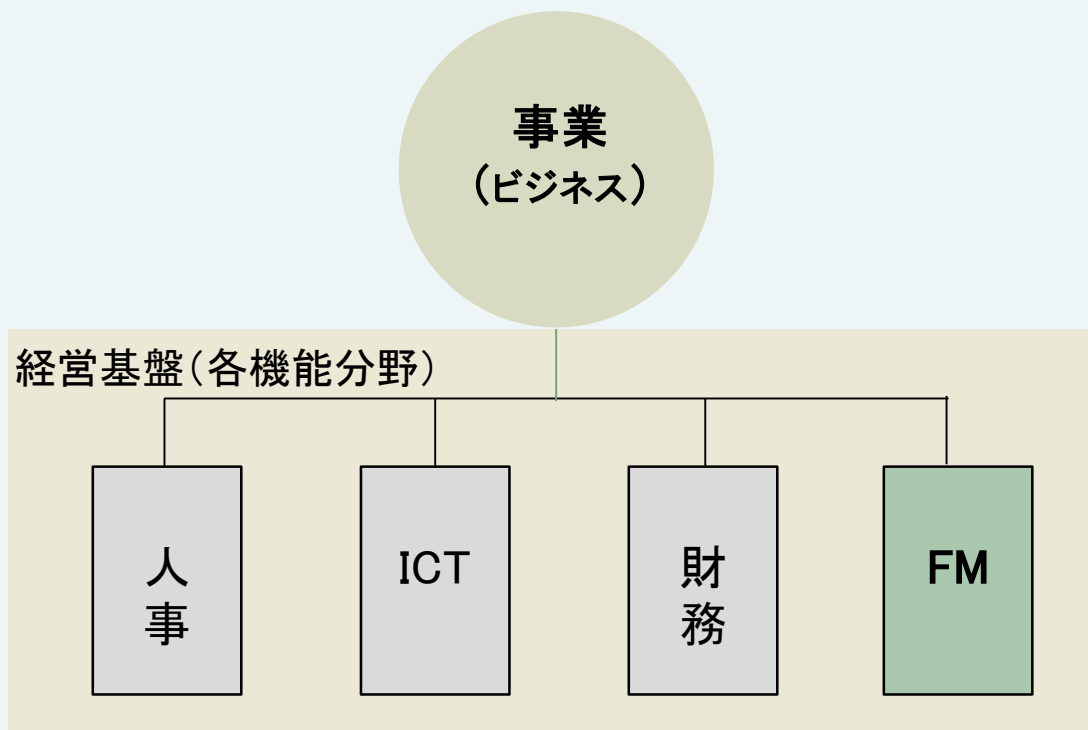
既存ビジネスモデルは陳腐化し新しいビジネスモデルへの転換を推し進める「破壊と創造」をもたらす

FM戦略による
企業の持続的成長の実現

FM戦略の提言 経営基盤としてのFM

【FMは第4の経営基盤】

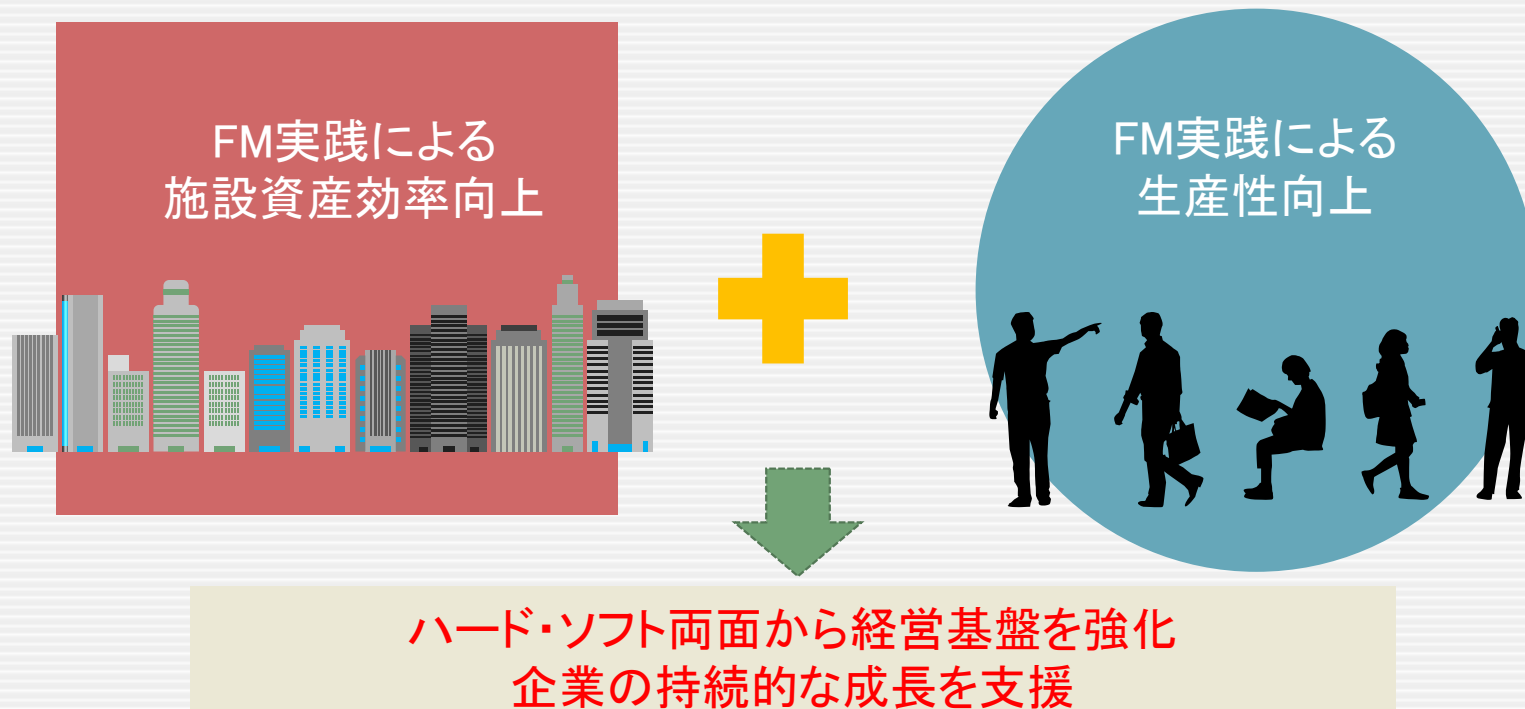
FMは人事やICTあるいは財務などと同様に、蓄積された経営資源により企業の事業(ビジネス)を支える重要な基盤として位置づけることができます。経営組織が営む事業に対して、FMIは機能分野の1つとして、経営戦略に沿った方針と施策により事業を底支えする強力な存在でもあります。



FM戦略の提言 本提言の目的

【FMは施設・不動産資産と、人的資産の両面からの企業力の成長を支援】

今後もより一層適切な資産を保有・利用するとともに最大限有効活用することが求められます。また、人的資産の有効化は生産性に大きく寄与します。特に知的生産性の向上はオフィスワークの効率を高めるとともに、創出した新しいイノベーションは金融・サービス・製造・不動産などあらゆる産業の生産性を高めます。



FM戦略の提言 目標となる経営指標設定

【経営指標活用】

資産の効率性と企業全体の生産性はそれぞれ客観的な経営指標で確認できます。

FM実践による資産効率(ROA)向上

当期純利益

- 豊かなワークプレイス活用
生産性向上
イノベーション増加
- CREコスト削減
- 不動産の利活用
事業としての活用
賃貸物件としての活用

ROA =

総資産

CRE
土地
建物

- CREスリム化
賃借活用/資産売却
面積効率向上
- 施設群ポートフォリオ管理
拠点の統廃合
- 投資の選択と集中
- 施設再投資効率化
- 施設長寿命化

FM実践による生産性向上

付加価値額

- 先進ワークプレイス活用
生産性向上
イノベーション増加
健康経営・健康投資実践
人財活用
異業種コラボ実現

生産性 =

労働投入量

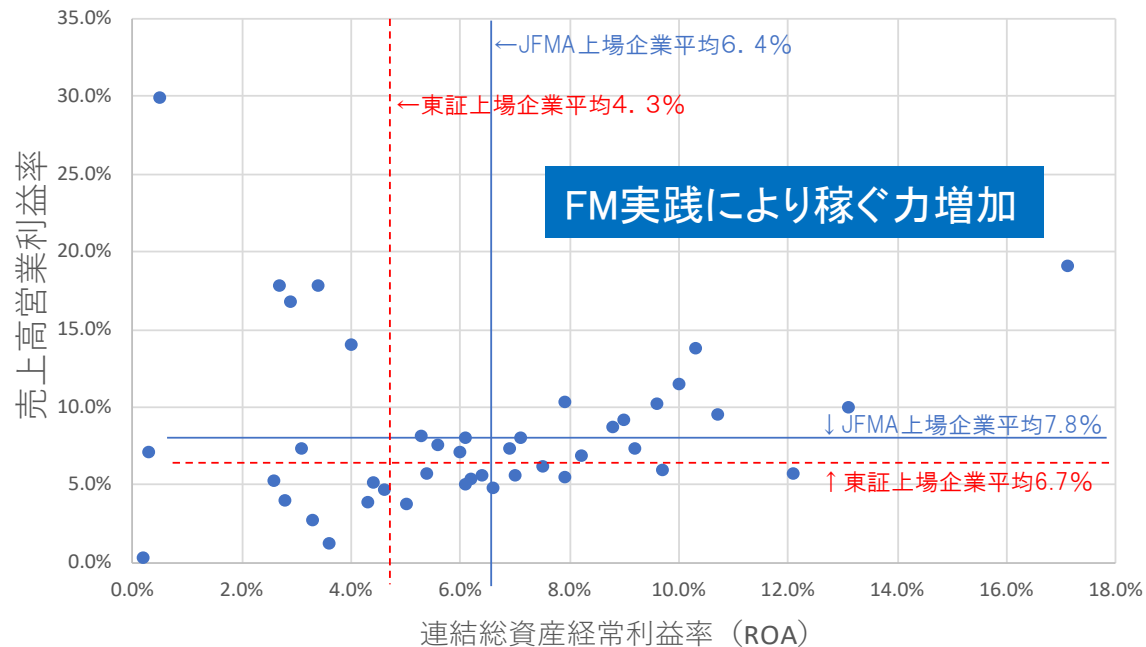
オフィス
ワーク

- 働きかた・住まいかた改革
マンアワー縮減
ワークライフバランス増加
- 先進投資
AI、ICT活用
モバイルオフィス活用
- ダイバーシティ対応
ユニバーサルデザイン導入

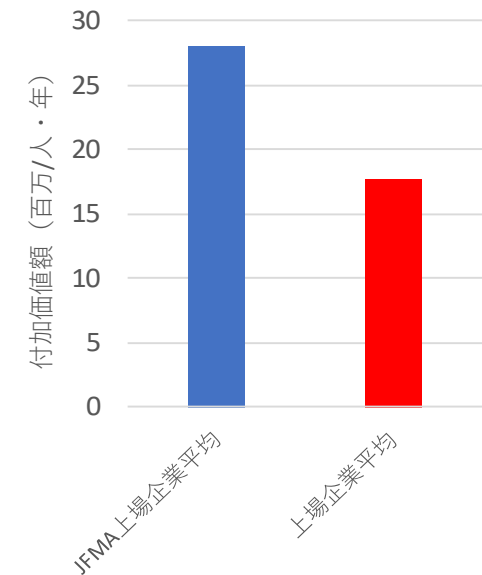
FM戦略の実践効果は経営指標で確認

ROAなどの資産効率においても一人当たりの付加価値額においても当協会会員企業は東証上場企業の平均値を大きく上回っています。

JFMA会員上場企業のROAと営業利益率



1人当たりの付加価値額



FM実践により生産性向上

※JFMA上場企業はJFMA会員企業の内東証上場企業(一部・マザーズ)を対象に2018年7月時点で各社の最新決算情報をもとに算出。

尚、ホールディングカンパニー等は除外。

※一人当たりの付加価値額=付加価値総額(営業利益+人件費総額+減価償却費)/従業員数(臨時雇用社員は含まず)

※東証上場企業のROA平均は東証開示資料より2018年3月決算2140社を対象に算出。

※東証上場企業の一人当たりの付加価値額は日本生産性本部「生産性白書2010」より抽出。上記同様の付加価値ベースの生産性。

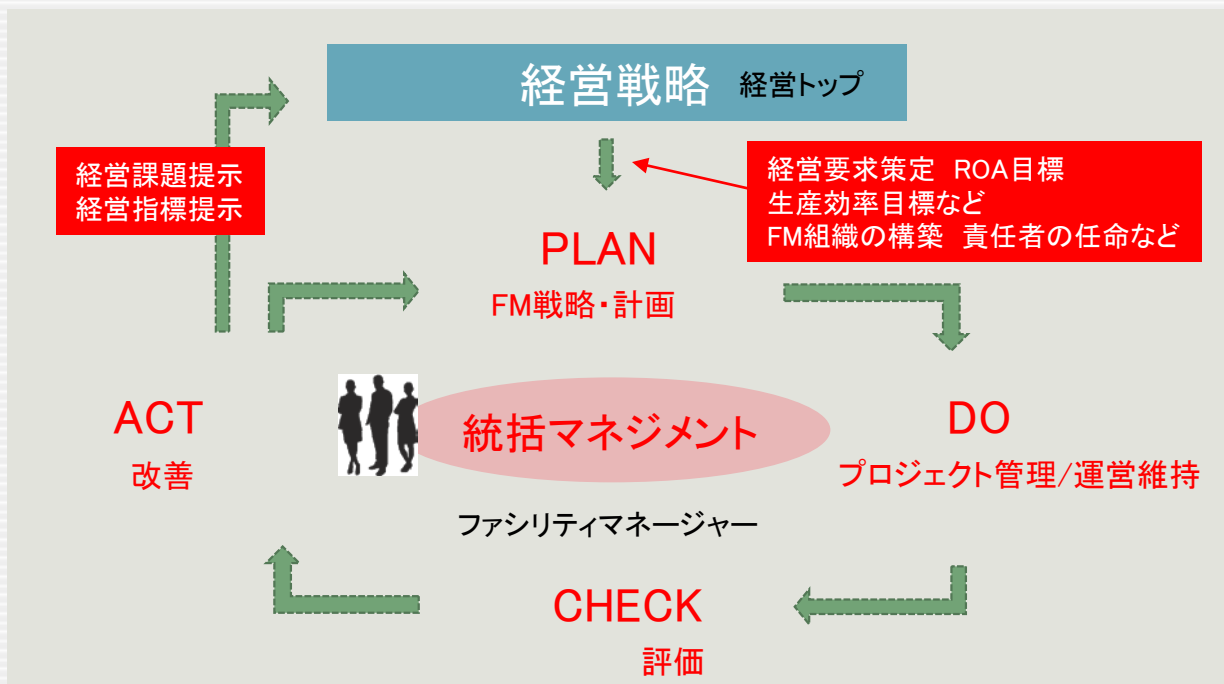
FM戦略の提言 骨子 経営トップの参画

【経営トップも参画した全社的なFM推進を提言します】

あらゆる資産と人的資源を対象とした経営改革は経営トップの参画が不可欠です。FMの活動はPDCAサイクルをまわしながらスパイラルアップさせるものですが、全社的意思決定が伴う大胆な経営戦略のためにはFMサイクルに経営トップが参画する必要があります。

全社的な意思決定や経営要求(目標)設定には経営トップの参加が不可欠

経営戦略と関係するFMを解説



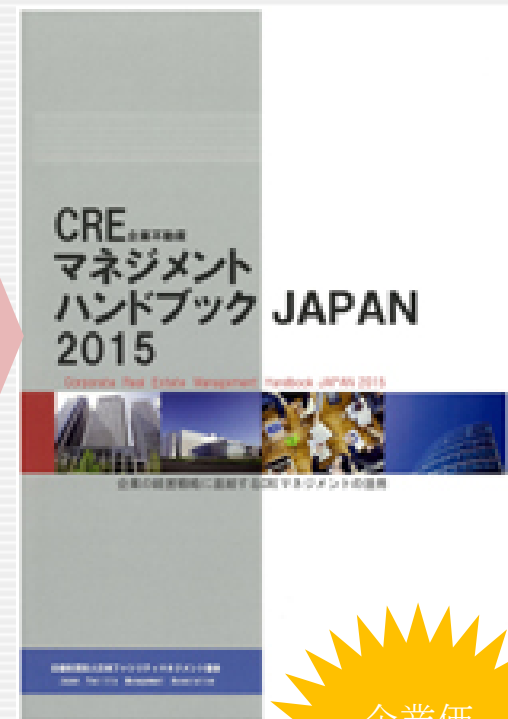
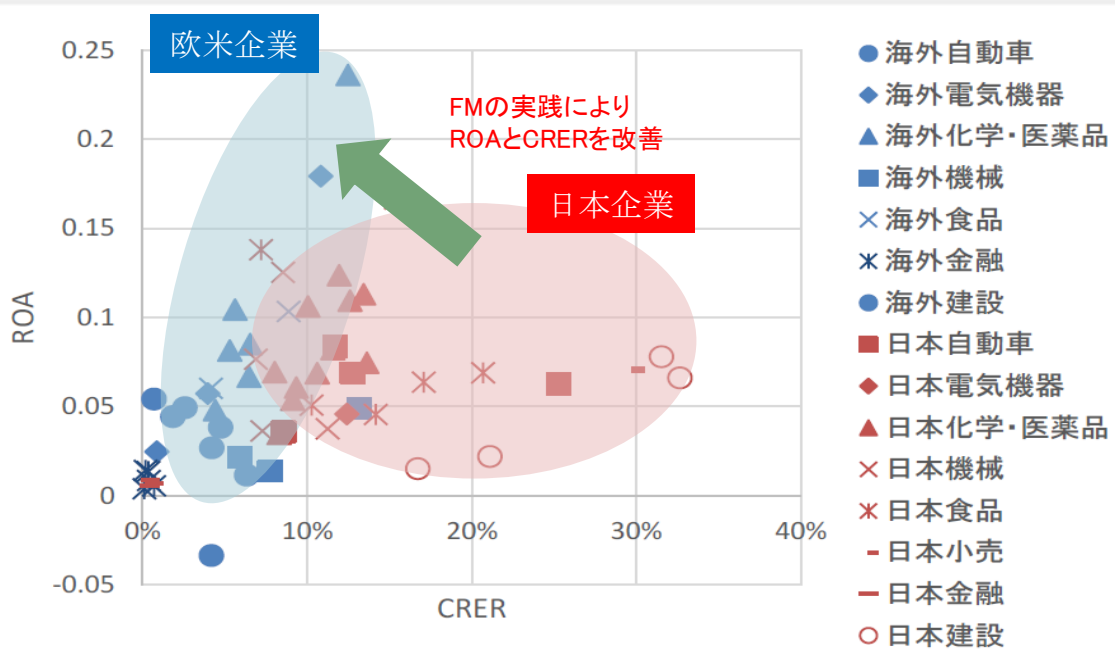
FM戦略実践のための5つの提言

FM戦略の提言 その1 CREマネジメント実践

CREマネジメントハンドブックJAPANにて具体的手法を公開

資産に占めるCREの比率が高く、ROAも低い日本企業の現状

ROA向上手法を解説

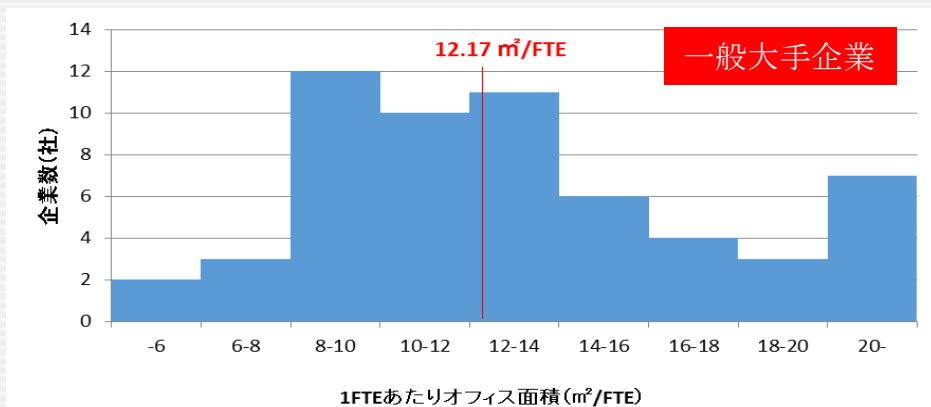


※各分野上場企業の売上高上位企業を抽出し、2011年～2013年における各社有価証券報告書をもとに作成
※不動産の内建物及び構築物は取得額から減価償却を減じた値を採用
※CRER(不動産資産率) = 不動産総額 / 総資産額
※早稲田大学調査

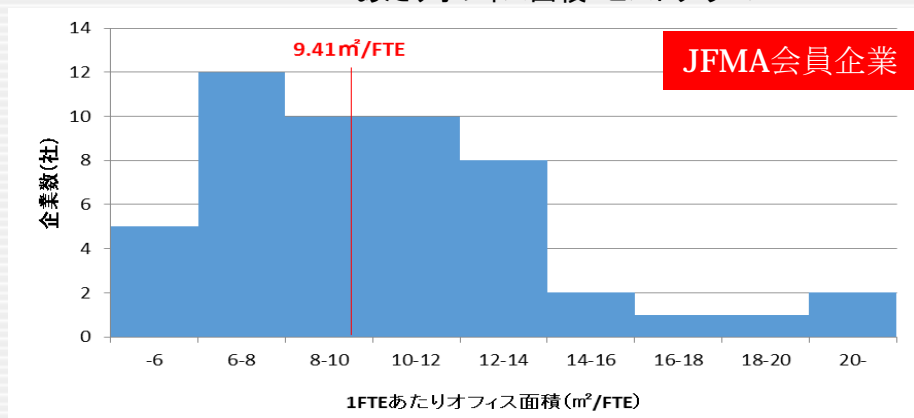
FM戦略の提言 その2 オフィス改革の実践

FM DATABOOK JAPAN においてオフィス改革事例公開

FM実践企業は本社面積の2割削減に成功



1FTEあたりオフィス面積 ヒストグラム



1FTE(full-time equivalent)あたりオフィス面積 ヒストグラム

※早稲田大学が行った企業不動産に関するアンケート調査より
※一般大手企業は一部上場企業の内資本金10億円企業を対象

FMの基本データを公開

知的生産性の向上や効果的なワークプレイスや施設管理を実現するための最新手法と関連する基礎データを公開。



オフィスのベンチマーキング

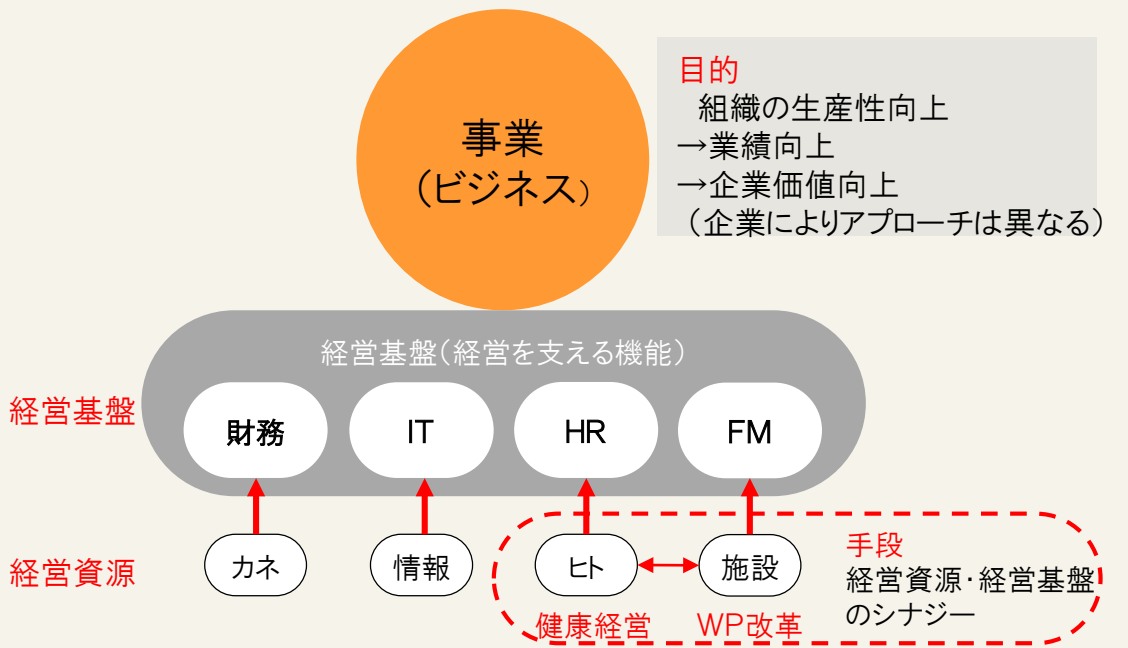
FM戦略の提言 その3 健康経営とFMの連携

健康経営とワークプレイスにて連携事例を公開

健康経営とFMの連携の重要性や効果を示唆

健康経営とは、経営資源としての社員の健康に投資することにより社員全体の生産性の向上を図るとともに医療費負担軽減にも資するものです。さらには人材獲得や、組織全体の生産性・創造性向上の効果も期待できます。健康経営とFMが連携し、働きやすい環境が社員の力を引き出すことで、組織の成果に結びつけていくことが可能となります。

健康経営とFMの連携事例を公開



FM戦略の提言 その4 ツールの活用

改革推進のための評価ツールを開発・提供

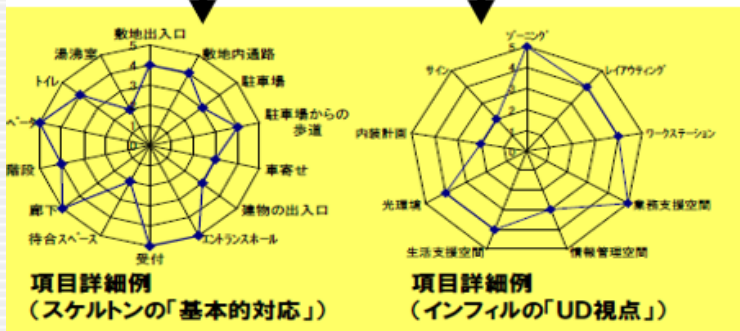
ユニバーサルデザイン評価のためのツール

多くのユーザーが使いやすいオフィスにするためには、ユニバーサルデザイン(UD)上の問題点を改善していくことが重要です。UD総合評価手法(CASUDA)は、オフィスのUD性能を定量的に評価する手法で、改善の優先度を決定することができます。

CASUDAの考え方

	基本的対応 MUST	UDの視点 BEST	総合評価
スケルトン	3.88	2.86	3.37
インフィル	4.12	3.08	3.60
運営・維持	—	3.00	3.00
			3.32
			レベルB

総合評価

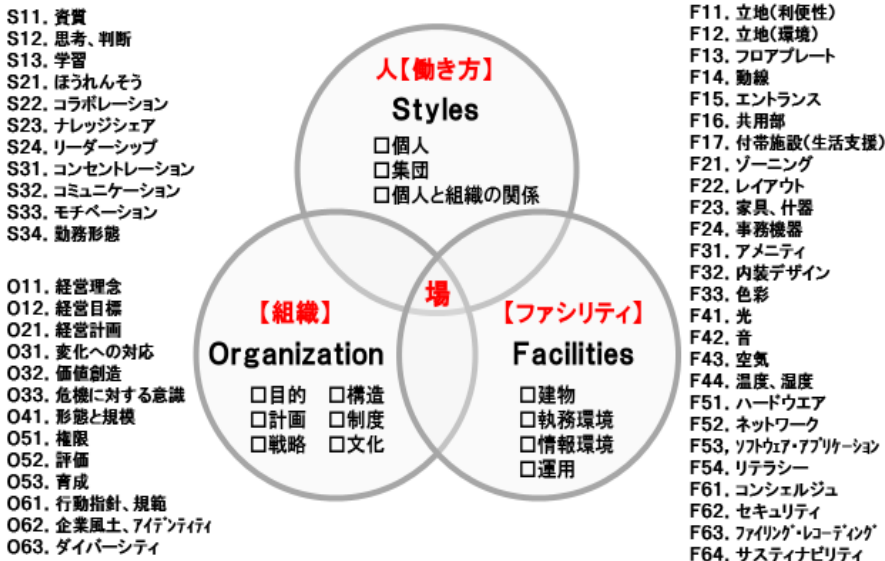


知的生産性評価のためのツール

知的創造に関連する50要素を、人・組織・ファシリティの3体系に分類・整理したSOFモデルを活用し、当該空間の知的生産性支援状況を評価するとともに、知的生産性の高いオフィスに改善するための施策や手法を顕在化することができます。

SOFモデルの考え方

知的生産性を支えるワークプレスの50要素



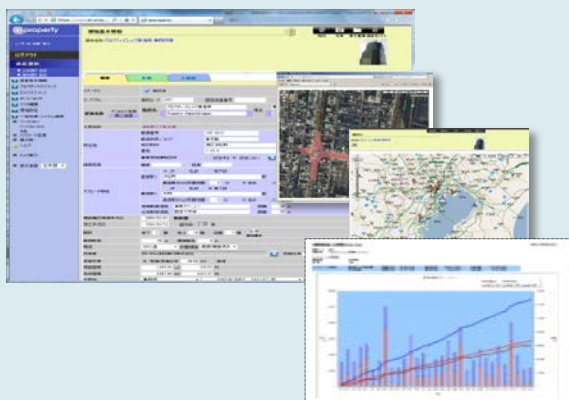
FM戦略の提言 その5 FMテックの活用

FM × テック で飛躍的な経営改革(DX)を推進

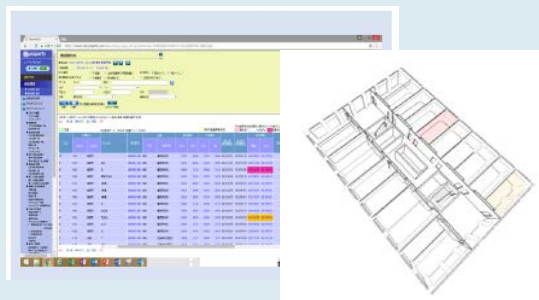
経営活動であるFMにおいても他分野同様に最新のITやAI、ビックデータなど、様々な“テック”の活用可能性があります。FMにおいては大きくは以下の3分野が期待されると考えられます。

①ICTによる業務支援

クラウドFMシステム



BIMの活用



②次世代空間など

シェアリングオフィス



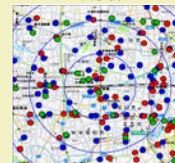
ABWなど



③ビッグデータ・AIなど

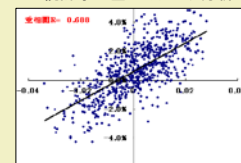
FMデータとAIを活用した賃料予想

GISによる分析



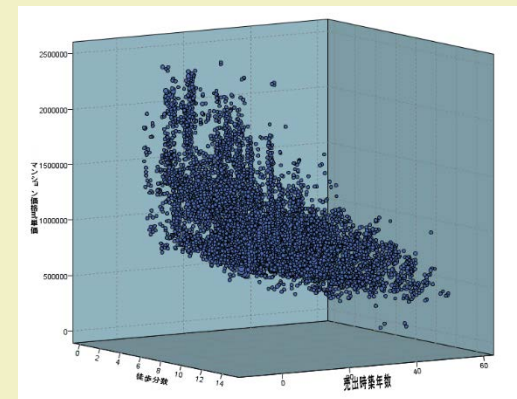
GISの活用
・各種のデータ
・ハフモデル
・商圏分析 など

統計学に基づくデータ分析



SPSSの活用
・重回帰分析
・クラスター分析
・因子分析 など

組み合わせる



※CRE・FMに関する世界的なITカンファレンス「CoreTECH2017」などを主催する米国REALCOM社資料を参考に作成(各画像はイメージ)

※FMテックについては[随時最新情報をJFMAから公開する予定](#)



本提言のまとめ

FMの役割

- FMの導入により施設資産の効率化と生産性向上の両面を改善します
- 各提言の改善効果は企業全体の経営指標向上に直結します

FMテックの潮流

- テックは従来ビジネスの改革に加え新たなビジネスモデルや産業を創生
- 経営改革は個社ではなく企業間あるいは業界全体で進展
(👉 このあたりJFMAも貢献します/最新事例や基礎DATAを公開予定)

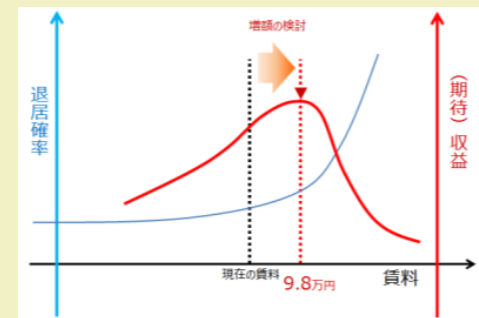
ICT及びIoTとの連携



経営改革・業務効率



ビッグデータ・AI



本提言策定メンバー

■FM推進戦略委員会

委員長	板谷 敏正	プロパティデータバンク株式会社 代表取締役社長
顧問	中津 元次	中津エフ.エム.コンサルティング 代表
委員	安蘇 秀徳	東京美装興業株式会社 事業開発部長
委員	齋藤 隆司	日本郵政株式会社 総務部 部付部長 本社移転推進室 室長
委員	高藤 眞澄	株式会社NTTファシリティーズFMアシスト 安全推進室 技師長
委員	寺本 英治	一般財団法人建築保全センター 理事 保全技術研究所長
委員	中山 善夫	株式会社ザイマックス不動産総合研究所 代表取締役社長
委員	松岡 利昌	株式会社松岡総合研究所 代表取締役
委員	松成 和夫	プロコード・コンサルティング 代表
委員	米川 清水	日本メックス株式会社 相談役
事務局	成田 一郎	公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会
事務局	村尾 幸彦	同上
事務局	梅澤 剛	同上
事務局	天津 健太郎	同上
事務局	重綱 鉄哉	同上
事務局	田中 完	同上
事務局	鈴木 克己	同上

■本提言アドバイザー

似内 志朗	公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会	調査研究委員長
齋藤 敦子	公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会	広報委員長

本内容について、ご質問・ご意見ございましたら、下記まで
ご一報ください。

また、本内容の一部あるいは全部を無断で複写(コピー)する
ことは、法律で認められた場合を除き、著作権の権利の侵害と
なります。

複写をご希望の場合は、下記までご連絡下さい。

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会

住所 〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町2-13-6 浜町ビル6F

電話 03-6912-1177 FAX 03-6912-1178

URL : <http://www.jfma.or.jp> E-mail : info@jfma.or.jp