

優秀ファシリティマネジメント賞

本社のワークスタイル変革と  
支店への横展開

ネットワンシステムズ株式会社 (東京都千代田区)

自社における  
ワークスタイル変革とその展開



内山 博数

ネットワンシステムズ株式会社  
経営企画本部 情報システム部  
ワークスタイル変革チーム

ワークスタイル変革の概要

当社は2010年より、新たな付加価値を生むための自立した働き方ができる柔軟な環境を整備するワークスタイル変革に取り組んできた。「継続した成長」「顧客満足度の向上」をめざした取り組みは、①人事制度、②ICTツール、③ファシリティの3要素を主としている。

人事制度では、働く場所や時間を最適に選べるテレワーク制度やフレックス制度を導入した。ICTツールでは、どこでも安全に自分のデスクトップ環境を使えるシンクライアントシステムや、状況に応じた最適な方法でコミュニケーションできるビデオ会議やチャットなどのシステムを導入した。

このような人事制度やICTツールは全社員への一斉展開が可能だが、ファシリティは各拠点単位での工事が必要となるため、トライアルから実施し、2013年の本社地区のオフィス移転、そして2014年の中部支店の移転と、それぞれの移転にあわせて変革を実施した。

ファシリティの変革

本社では、主に次の2点を導入した。①ソロワークやグループワーク等の業務に合わせて5種類の座席から選択できる5Style-Officeと称するフリーアドレス席、②価値創造のナレッジワークを試行錯誤する実験の場として、空想の街並みをイメージしたInnovative Officeというエリ



ア。なお、このInnovative Officeは顧客の見学も可能で、当社社員がICTツールを活用して働いている様子を見学し、具体的な活用方法や効果を実感いただく場となっている。

中部支店では、支店社員が主体となり「あるべき姿」を描き、コミュニケーションを主軸に据えたオフィスをめざした。支店社員だけでなく顧客や全国拠点の社員を交えた豊かなコミュニケーションを実現し、提案～技術検証～納品までの流れをワンストップで届けられる、高付加価値型のオールインワンオフィスとして再構築した。

ワークスタイル変革の成果と今後の展開

これらの成果として、本社では、Innovative Officeに顧客が来社することにより、ビジネス機会の創出に貢献している。



本社「Innovative Office」

また中部支店では、テレビ会議使用数が倍増し、場所にとられないコミュニケーションの活性化につながっている。全社では、テレワークの利用率が向上し、ビデオ会議は毎月2,000回の利用がある。また、オフィス以外でも働ける環境の中で、ファシリティの満足度も2年連続で向上しており、オフィスとして必要な機能が発揮できていると考えている。

このように自立した働き方が可能となる環境を整備することで、一定の導入効果が見えてきた。今後も実施効果を持続的に計測・検証し、新たな施策の立案を行い、PDCAサイクルを回していくことにより、さらなる変革への挑戦を続ける。



中部支店オフィス



特別賞

直島メソッドによる  
地域活性化への取り組み  
ベネッセアートサイト直島 (香川県香川郡)

現代美術による  
過疎地の再生への取り組み



塩田 基

公益財団法人福武財団  
経営企画部長

直島メソッドとは？

ベネッセアートサイト直島とは、「直島」から始まり、「犬島」「豊島」へと広がる、瀬戸内海の島々を舞台にした現代アート活動と、その活動による地域再生活動全体の総称である。日本にある多くの地域が過疎化・高齢化など限界集落としての課題を抱え、政府による地方創生が重点施策として注目されている中、人口3,100人程度、高齢化率3割、面積8k㎡しかない瀬戸内海にある「直島」には、年間40万人以上の来島者が訪れている。「直島メソッド」と呼ばれるこの取り組みは、過疎や環境破壊などで傷ついた地域を、建築や現代アートを媒介とし、地域の魅力を最大限に引き出すことで、住民と一緒に地域を再生していく活動である。

在るものを活かし、無いものを創る

近代化や都市化に代表されるスクラップ＆ビルドによる破壊と創造を繰り返す仕組みから、「在るものを活かし、無いものを創る」というコンセプトのもと、その土地や地域に存在する古民家や100年前の近代化産業遺産などを再生し、新しい価値を生み出すなど、環境に配慮した、持続的なりノベーションモデルを各地域で展開している。

直島の家プロジェクトでは、本村地区にある取り壊しの決まっていた古民家を修復・保存・復元させながら、地域住民



と一緒に、現代美術の空間として再生させるプロジェクトを行っている。現在7軒が公開中である。

また犬島精錬所美術館は、犬島に残る銅製錬所の遺構を保存・再生し、既存の煙突やカラミ煉瓦、太陽や地熱などの自然エネルギーを利用した環境負荷の少ない、循環型社会を意識したプロジェクトとなっている。

直島での取り組みから瀬戸内国際芸術祭へ

2010年には、第1回瀬戸内国際芸術祭を開催。「海の復権」をテーマに掲げ、近代化の歴史の中で忘れられ、置き去りにされた瀬戸内海や過疎化が進む島々を舞台に、現代アートや建築を手がかりに地域の再生をめざす活動として、香川県をはじめとする各自治体との広域連携を行い、瀬戸内の7つの島での世界最大規模のアートトリエンナーレを開催。2013年には、第2回瀬戸内国際芸術祭を開催。会場を12の島に拡大し、約107万人を動員した。経済波及効果は約132億円（2013年）である。

芸術祭の開催は、地域における継続的な活動や、地域住



犬島精錬所美術館 写真：阿野太一

民と来島者を結びつける交流を促進させる上で重要な働きをしている。さらに、近代化、都市化から取り残された感のある島の生活や歴史、文化の再評価につながり、交流人口の増加や島民の誇りや生きがいの創出につながっている。多島海である瀬戸内海の魅力をアートの切り口で発信、成功させた持続可能な取り組みとして、国内やアジアなど、多くの場所で、文化・芸術を用いた地域づくりのモデルとして取り上げられている。

### 地域創生における日本のFM モデル

ワーカー、ワークプレイス、家具や照明などのツールが、島民、古民家、現代アートに代替されるとすれば、この取り組みは広義におけるFMモデルであり、その要諦はプロジェクトマネジメントである。ひとつひとつの作品や施設は、地域と密接に結びついており、それらのプロジェクトマネジメントを行うことで、地域と一体となった島興しを実現している。

現代アートをきっかけとして、来島者が増えることによって、島民自ら古民家を改修して、民泊や食をはじめたり、昔か



地中美術館 写真：藤塚光政

らある景観を維持する活動を行うなど小さなFMが根付きはじめています。

また海外からの評価により、多くの外国人観光客が来島した結果、過疎地でのグローバル化が進むなどの副次効果も生まれており、地方創生における日本のFMモデルの先駆的なあり方を提示している。





坂本 春生 Harumi Sakamoto

1962年3月 東京大学経済学部卒業  
 1962年4月 通商産業省入省  
 1980年5月 通商産業省生活産業局日用品課長  
 1982年9月 中小企業庁指導部指導課長  
 1984年7月 通商産業省大臣官房企画室長  
 1986年6月 札幌通商産業局長  
 1987年8月 株式会社第一勧業銀行顧問  
 1989年8月 株式会社西友顧問、常務取締役、代表取締役専務、代表取締役副社長  
 1994年4月 社団法人経済同友会幹事、副代表幹事  
 1997年5月 株式会社西武百貨店取締役、代表取締役副社長  
 1998年5月 セブン総合研究所理事長  
 2000年10月 財団法人2005年日本国際博覧会協会 常任理事事務総長、副会長  
 2008年6月 株式会社横浜銀行取締役(現職)  
 2009年6月 社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会顧問 会長  
 2012年1月 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会会長  
 2012年4月 横浜市教育委員会委員(現職)  
 2013年6月 三菱自動車工業株式会社取締役(現職)

山田 匡通 Masamichi Yamada

1940年5月 神奈川県生まれ  
 1964年3月 慶應義塾大学経済学部卒業  
 1964年4月 株式会社三菱銀行(現、株式会社三菱東京UFJ銀行)入行  
 1969年6月 ハーバード大学経営学部大学院卒業(MBA)  
 1991年4月 株式会社三菱銀行取締役  
 1995年6月 同行常務取締役  
 1996年4月 株式会社東京三菱銀行(現、株式会社三菱東京UFJ銀行)常務取締役  
 2000年6月 同行専務取締役  
 2002年9月 三菱証券株式会社(現、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社) 代表取締役会長  
 2004年6月 東京急行電鉄株式会社常勤監査役  
 2005年6月 株式会社イトーキ取締役  
 2007年6月 同社代表取締役会長(現職)  
 2007年6月 一般財団法人 東京顕微鏡院 理事長  
 2008年8月 医療法人社団 ころもからの元氣プラザ 理事長  
 2015年6月 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会会長(現職)

# FMのさらなる普及発展をめざし 新たなステージへ

坂本春生

JFMA前会長

山田匡通

JFMA会長

2015年6月、日本ファシリティマネジメント協会の会長が交代しました。坂本春生前会長と山田匡通会長に、これまでのJFMAを振り返り、これからのJFMAのめざすべき方向性についてお話しいただきました。

## 環境が人の気持ちや行動を変える

**坂本** 私がJFMAの会長に就任して間もない頃、みなさんになんとかファシリティマネジメント(FM)をわかっていたきたいと、リンゴとテーブルの絵を描きました。それを当時、副会長であった山田さんがご覧になって「ファシリティができれば、人が幸せになる。それが大切だ」とおっしゃいました。その言葉がたいへん印象的でした。2005年に事務総長を務めた愛・地球博では、21世紀初の万博として、自然の叡智をテーマに自然保護や環境保全を全面的に打ち出しました。市民団体の要望を受け入れ、会場運営も徹底的に環境に配慮し、自然と調和する建物や歩道を整備しました。2千万人の来場者は、自然保護や環境共生への意識が高まりました。その時にはFMという言葉は知りませんでしたが、会場という環境が来場者の気持ちや行動を変えることを実感しました。山田さんのお言葉を聞いて、私の中に眠っていたFMへの実感が思い出されました。そこでリンゴの絵に山田さんの言葉を書き添えたのです。

**山田** 坂本さんのFMにかける情熱や夢には、とても感動しました。FMを世間に伝達しなければいけないという使命感に燃え、たとえとしてリンゴとテーブルの絵を描かれました。私がちよっとしたコメントをお話ししたところ、それを掲載してくださいました。情熱をもって、いろいろなところでFMの重要性を語ってこられた。政府やジャーナリストへも働きかけ、さらにご自身でも講演をされ、記事を書かれ、それによって世間のFMに対する認識が変わっていったのです。国全体が公共施設を見直すという動きと相まって、JFMAの存在感も大きくなっていきました。

**坂本** ありがとうございます。大きな時代の流れを感じました。

**山田** 坂本さんに親近感を覚えたのは、坂本さんがたまたま私の姉と昔から知り合いだったこともあります。姉





専門性を深化させ、  
グローバルで  
活躍できる集団に

は下村満子というジャーナリストで、朝日ジャーナルの編集長をしていました。

**坂本** 下村さんとは、経済同友会をはじめ、さまざまな会合でご一緒していました。そこで、弟さんのこともうかがっていました。

**山田** 坂本さんの情熱や一貫した実行力はすばらしいと感じています。

**坂本** そばでわかってくださる方、行動をともにしてくださる方がいらしたから、できたのです。山田会長をはじめ、副会長、理事のみなさんに叱咤激励され、助けていただきました。私はバックに企業もありませんし、FMの技術も持っていませんでしたが、みなさんが支えてくださる土壤がありました。

## プロ集団として グローバルで活躍する存在に

**山田** 坂本さんは広い視野で、FMを知らない方にもわかりやすく説明されてこられた。

**坂本** FMを常識語にしたいと掲げ、FMの樹に枝と葉を茂らせ、天下を蓋いたいと思っていました。私が来た時は、JFMAはFMのプロ集団でした。FMを知る人が集まり、熱心に研究をされていました。すばらしい団体でしたが、FMを普及させるためには、もっと外に開いていくことが必要だと感じました。初心者や忙しい経営者など、みなさんを引き込まなければいけないと考えました。

**山田** 坂本さんのネットワークで、政府や地方公共団体にも積極的に働きかけていただきましたね。

**坂本** 笹子トンネル崩落事故が起きてからは時代の流れが変わりましたが、まだ認識が薄い政府の人たちを引き込むことが必要だと感じ、力を入れてきました。足で歩いて、口で話してと、力仕事を一生懸命やってきました。政府も本腰を入れ、地方公共団体へ通達を出し、時代が変わってきました。JFMAフォーラムやセミナーにもたくさんの方が参加されるようになり、大学もFMの重要性に気づき、取り組みを始めています。海外のFM団体とも連携し、FMのISOも、もうすぐ発行される予定です。こういう時代に山田会長にバトンをお渡しできて、とてもよかったと思っています。これからJFMAは、プロ集団として突出した存在

になればいいのです。会長も有力な方になりましたし、優秀な人材もたくさんいます。プロ集団として世界の高みをめざしていただきたいと思います。山田会長はグローバルな活動をされていますから、世界に羽ばたく、JFMAの新しいステージが開けるのではないかと期待しています。

## FMの専門性を深化させる

**山田** 私はJFMAの調査研究部会の活動にたいへん関心をもってしています。15の部会がそれぞれに専門的なFMのテーマを掘り下げています。

**坂本** ええ、素晴らしい活動です。

**山田** 調査研究部会の活動をさらに深掘りしていくべきだと思います。坂本さんがおっしゃる通り、「FMはJFMAだ」とグローバルで認識される集団に成長していくことが、これからの方向だと考えています。

**坂本** FMを世間に広めている間に、みなさんが宝を磨いてくださったのです。

**山田** それをわかっているながら、隠されたのは、FMを広める時期だったからなのですね。

**坂本** 隠していたわけではありませんが、あまりすごいものを見せると、FMは敷居が高いと思われるので、私自身の普及活動では、あえて表に出しませんでした。でも、今はどれだけ輝いても、社会全体が興味をもってくださる時代になりました。

**山田** 調査研究部会の研究をさらに磨き、JFMAはさすがだなと言われるように、広く世間に知らしめる。そのためのパブリシティも重要です。それから、坂本さんが築かれた開かれたJFMA、開かれたFMの世界を引き継いでいくことも大切だと思っています。大きな意味では、初代会長の鶴澤昌和先生が日本にFMの土壌をつくり、木を植え、幹を育てられました。そして坂本さんがFMの木にたくさんの葉を茂らせました。その基盤の上で、専門性を深化させることが、ひとつの方向性だと思っています。

## FMは社会に新たな価値を生み出すもの

**坂本** 山田会長は経営者というお立場でもあります。

経営者にいかにFMを理解していただき、経営にFMを活用していただくことも大きな課題です。

**山田** 私自身が経営に参画しているという観点で申し上げますと、ファシリティは、新しい価値を生み出すものです。経営に資する新しい価値を生み出すファシリティ、FMを追求していくという思いがあります。社会的なインフラでいうと教育や医療など、いろいろなファシリティがあります。FMが広く社会に対して新しい価値を生み出していくことが必要です。価値というのは、最終的には人の幸せです。人が生き活きする、ハッピーになる。そういうものを追求していくことをめざしていきたいと思います。

**坂本** 私はある市の教育委員会の委員をしていますが、学校の先生方はたいへんな状況に置かれています。昔は勉強を教えていればよかったのですが、今はいじめ、登校拒否、地域によっては、外国人の子どもたちも増えています。親が食事を与えないなど育児放棄の問題もあります。子どもになにかあると深夜でも親に連絡がつかず、学校に連絡がいくことも多いそうです。学校の先生方は、すべてのことに対応しなければなりません。私は先生方の負担感、過度の過労感を和らげて、先生が子どもたちと向き合う時間を増やせるようにしようと教育委員会で働きかけてきました。

**山田** 子どもを取り巻く環境は厳しくなっています。先生方の負担も増えているのですね。

**坂本** それなのに職員室は私たちが子どもの頃と変わっていません。先生方のコミュニケーションも少なくなり、お互いが励ましあっていくこともできず、孤立感が強まっています。メンタルな病気も増えています。そこで職員室を変えようと、教育委員会でモデルをつくり、地域の家具メーカーさんと組んで、いくつかの学校で職員室の改善を進めています。先生の舞台をもっと上げなければいけないのです。小売の世界にいた時、バックヤードがひどくて憤慨したのですが、職員室も同様です。JFMAを離れてもFMの重要性を日々、感じています。

**山田** 素晴らしい取り組みですね。学校や病院など公共的な施設のFMがますます重要になってきます。坂本さんのご尽力で、公共特別会員も増えてきました。

**坂本** もうファシリティを封印してられない時代になっ



たのです。FMに真剣に取り組まなければ、発展は望めないと政府も気づいたのです。これまで、JFMAでは、どうやってFMに取り組めばいいか悩んでいる方々を支援してきましたが、今はどこの地方公共団体も競争ですから、それをサポートするためには、JFMAはさらにその上にいかなければなりません。JFMAフォーラムも大事ですし、生きた見本として、JFMA賞(日本ファシリティマネジメント大賞)のすぐれた表彰者が出るのが望まれます。さらに地方公共団体のトップの関心を引きつけることも大切です。

## ファシリティをどう機能させるかは、経営の基本

**山田** 最初に坂本さんがいわれたように、人は環境に大きく影響を受けます。つまり、人間自体が環境との共生でしか存在しえないのです。環境というのは、自然が与えてくれたものとファシリティしかないわけです。地球環境との共生は、人間が生きていく上で、欠かすことができません。ファシリティは、人間が作りだした、もうひとつの環境ですから、それとの共生もあります。そこをいかに機能させて、人が生き生き活動できるか、人間と地球を生き生き活動させるためのファシリティは、ビジネス以前に人間の基本的な条件なのです。すべてのファシリティをいかに管理し、機能させるかは人間が生きていく上での基本的なことだと思います。会社のワークプレイスでいうと、どう機能させて、クリエイティブな仕事をさせていくかは、いわば、経営の基本的な問題ですから、本来は、経営トップがそこに参画するのは当たり前のことなのです。しかし、残念ながら、その関心がやや薄い。FMを本来の意味に戻していくことがJFAMの役割ですし、坂本さんが尽力されてきたことです。

**坂本** 2014年にアセットマネジメントの国際規格、ISO55000シリーズが発行されました。これからは、ますますグローバルな視点も重要になります。

**山田** FMでは効率性を追求することも重要です。グローバリゼーションの時代に日本だけ、アメリカだけと考えるのではなく、グローバルに考えることで効率は高まります。そういう意味でもグローバルスタンダードができることは、自然の流れだといえます。共通のスタンダード

でいかに効率的にできるかが問われているのではないのでしょうか。

**坂本** ファシリティは、さまざまな形態の立体物で、人事や財務と違って、言葉や数字では、その状況を把握しにくいことが、経営トップのファシリティに対する関心や理解を妨げているのかもしれない。トップにわかりやすい情報が上がることが必要です。愛知万博の計画時に、専門家から施設の説明を受けても平面図を見ただけではイメージがわかりませんでした。そこで3Dで施設のバーチャルリアリティをつくり、たいへんわかりやすいものになりました。今の時代はICTで、データが見られます。リアルタイムで世界中のファシリティの情報を見ることも可能です。そういう意味でも山田会長は海外でのビジネスのご経験もあり、グローバルな視野をおもちですし、オフィスも情報機器を駆使して近代的に管理していらっしゃいます。こういったFMの実践が、リーダーシップに役立つのではないのでしょうか。

**山田** お褒めの言葉をいただきすぎて、恥ずかしいのですが、みなさんに教えていただきながら、取り組んでいきたいと思っています。

**坂本** 以前、JFMAジャーナルにお書きになっていましたが、毎朝、坐禅をされているそうですね。

**山田** 禅は自己を発見する、人間の本質を追求するものです。仏さまというと神さまのような自分以外のものが存在すると思われていますが、それは誤解なのです。人間が世界をつくっているのですから、その人間がもっている力をいかに発揮させるかが、人類に与えられた基本的なテーマだと思っています。だから先ほど申し上げたように、人間が生き生きしなければならぬ。それと同時に環境と共生する中でしか、人間は存在できません。「人も生き生き、地球も生き生き」は、私の考え方そのものです。禅的に人の本質を追求していくと環境と人間の共生が前提になります。

**坂本** 信念というか、自分の生き方とマッチしていることをされているのは、素晴らしいことですね。

## アセットマネジメントとの連携を

**山田** われわれが FMとして捉えていることの外に

は、港湾や道路などの社会的なインフラがあります。社会的なインフラの正しいマネジメントを追求している団体とJFMAがコラボレーションすることで、社会全体のファシリティをこれからどう運営していくかを考え、実行していくことができると考えています。まずはアセットマネジメント(AM)分野の方々とのコミュニケーションを求めていきたいと思っています。

**坂本** FMとAMは実は同じことをしています。共通のものを引き出して協力していくことが必要です。それにはISOのような国際的なスタンダードが役立ちます。2014年に発行されたAMのISO55000シリーズは、AMとFMの2つを厳密にはわけていません。2014年2月にJFMAでは、土木学会と合同で特別シンポジウムを開催しました。まずは、土木分野の方と言葉が通じるようになることが必要です。同じことを違う言葉で話している、世間に理解されず、普及していきません。AMとFMの関係者が一体となって取り組むための素地はできたので、これからの展開を山田会長にお願いしたいと思います。これがうまくいくと、より一層、研究や普及も進みます。さらにJFMAのリーダーシップも強まります。

**山田** まずは共通語を見つけ、コミュニケーションを深めることが大切ですね。最後になりましたが、JFMA会員のみなさんにメッセージをお願いします。

**坂本** みなさんに一番お伝えしたいことは、JFMAをとことん利用してくださいということです。調査研究部会やセミナー、JFMAフォーラムなどに積極的に参加してください。手の届くところにいろいろな宝がたくさんあります。多様な業種で構成されているのもJFMAの魅力です。法人代表の懇親会もあります。FMは、頭で覚えようとしてもなかなかむずかしいのですが、同じ志をもつ人たちが集まるJFMAには、情報交換するチャンスがたくさんあります。部会やイベントなどに積極的に参加いただき、会費以上のものを得ていただきたいと思っています。

**山田** JFMAは会員のみなさんのご支援とご協力で成り立っています。JFMAを世界に誇れる団体にするためにみなさんと一緒に取り組んでいきたいと考えています。



社会に新たな  
価値をもたらすことが  
FMの役割です





JFMA副会長

## 村田 誉之

Yoshiyuki Murata

大成建設株式会社 代表取締役社長

### PERSONAL

趣味は山と溪流歩き。自然の中にいると心身ともにリフレッシュします。もうひとつの楽しみは神社仏閣巡りです。日本庭園や仏像を眺めていると心が安らぎます。

## 人がいきいきとする環境を創造する

このたび JFMAの副会長に就任いたしました、大成建設の村田でございます。発足以来ファシリティマネジメントの普及発展に尽力してこられた JFMAご関係者のみなさまに、改めて深く敬意を表します。

日本の総人口はすでに減少に転じ、高齢者率が急速に高まっています。ファシリティについては、スクラップ&ビルドの時代からストックマネジメントの時代へ移ってゆく大きな流れの中で、リニューアル&リブレースがますます重要視されています。

かつてない成熟社会の到来を迎え、私たちには新しい社会・経済モデルを世界に先駆けて創り出すことが求められています。それは活力があり、魅力があるものでなければなりません。

弊社は「人がいきいきとする環境を創造する」をグループ理念として掲げ、夢と希望に溢れた地球環境づくりに取り組んでおりますが、その実現にはファシリティマネジメントの知見が欠かせません。今後 JFMAの活動を通し、私自身も学びながら、みなさま方と心をひとつにして歩んでまいりたいと存じます。

私は趣味を通じて日本の豊かで優しい自然、歴史のある美しい文化財に触れてきました。これらを守り続けてきた先人の努力には頭が下がります。ファシリティマネジメントの原点だと思います。



JFMA副会長

## 林 総一郎

Soichiro Hayashi

三菱地所株式会社  
代表取締役 専務執行役員

### PERSONAL

プレー歴数十年、年間ラウンド数十回、練習も怠らない。しかし一向に進歩しないゴルフ。それでも好きです。

## デベロッパーに求められるFM

企業経営において、経営資源のひとつであるファシリティをいかにして活用するか、FM戦略が企業価値の向上に必要不可欠であることはいうまでもない。不動産のサプライヤーであるデベロッパーとしては、都市に求められる機能整備、企業価値最大化に資する環境創出といった視点からFMを実施すべきと考える。

昨今は企業のBCP(Business Continuity Plan)対策のみならず、地域全体の防災対策を表すBCD(Business Continuity District)の重要性も増してきている。そこで FM戦略の一環として、官民が連携し、地域の安全性、快適性を担保する機能整備が必要となってくる。また、現代の日本における働き方の変化、多様化は顕著であり、企業で働く人材が最も力を発揮できる環境づくりのため、不動産サプライヤーにはその変化にあわせた、ハード、ソフト両面での柔軟なFMによる、快適で魅力的なワークプレイスの創出が求められている。

三菱地所では上記の視点からFMを継続的に実施し、入居いただいている各企業の経営を支えていく。企業価値の最大化を目的としたデベロッパーのFMが、今後の日本の発展において重要な役割を担うことを常に意識していきたい。



JFMA理事

## 大久保 昇

Noboru Okubo

株式会社内田洋行 代表取締役社長

### PERSONAL

好きな言葉は「人は地に法り、地は天に法り、天は道に法り、道は自然に法る」。教育分野が長く、国内外の教育機関の視察をつづけている。

## イノベーションを生み出す働き方変革

私自身、FMに関心を寄せたのはバブル経済華やかかなりし平成元年の頃であった。経済の拡大の速度に追いつけるようなホワイトカラーの生産性向上のためには、職場の利用環境をいかに有効活用するかが問われ、建物、設備、備品に加え、ネットワークや通信を含む全体としてのFMの考え方や管理が日本でも急速に重要になるであろうと感じたからである。ただ、バブル経済の崩壊後は、国・自治体・企業でフィシリティの保有コストの圧縮が進むにつれて、FMへの社会的関心が停滞したかのように思える。

しかし今日、少子高齢化による就労者人口の急速な減少に入ったことを背景に、これまで以上に人の生産性向上が問われる時代になった。また、女性や高齢者、外国人の活躍推進を進めていかざるを得ない時代になっている。これらの事項の推進のためには、働く場所・時間の弾力化やイノベーションを生み出す働き方変革が求められ、これまで以上に働く環境づくりへの関心が高まってきた。改めてJFMAの社会的役割が大きくなるものと確信する。

内田洋行は公共、オフィス、情報と特長のある事業をもつが、これらの事業は、すべて人・場・手法を総合的に捉えるものでFMと密接に関係する。これからのFMについて会員のみならずとも学んでいきたい。



JFMA理事

## 大塚 二郎

Jiro Otsuka

株式会社大林組 執行役員

東京本店建築事業部 担任副事業部長

### PERSONAL

欧州・米国・中東と延べ22年間の海外勤務を経験し、その間、数多くのゴルフ場でプレーできたことが得難い経験となった。日本文化の良さ・美しさ感謝しつつ、グローバル・スタンダードへ向けての不断の改革にも貢献したい。そのためには、ゴルフ同様、まずは基本を理解することが必要で、目下、雑学全般について実務書等で勉強中。

## FMにおけるBIMの活用

高度成長期に建設された多くの建物が最新の防災基準や事業環境などの時代の変化に対応し、引き続き良質なアセットとして価値を維持するための改修工事の需要が増加している。

われわれ建設会社は、早く安く安全に建物を提供することはもとより、多額の出費を伴う建物設備投資がお客様のニーズに適した、アセットバリューを最大にするソリューションを提案することが期待されている。

JFMAの取り組みであるファシリティマネジメント(FM)の普及は、お客様がその最適解を導く上で、われわれとの共通言語、偏りのない評価基準、公平な価値判断力を与え、われわれも提案力が磨かれることで恩恵を受けている。

目下、東京五輪開催等を契機とした建設需要の増加により、業界として生産力の向上が喫緊の課題となっており、当社としても省力化工法の開発等とともに、BIM等のICTの積極的活用に取り組んでいる。

その中でFMにおけるBIMの活用については、JFMAもガイドブックを出版するなどの動きが活発化しているが、当社としても施工段階で使用したBIMデータを竣工後の建物管理業務に活用するビジネスモデルの提供を開始している。今後、克服すべき課題は多いものの、FMの発展の一助となるよう、微力ながらPDCAを継続してその改善に取り組みたい。





JFMA理事

## 坂本 弘光

Hiromitsu Sakamoto

株式会社竹中工務店 FM本部長

### PERSONAL

愛読書というか、悩んだ時に頼りにするのが、『論語』と『菜根譚』。2500年前の孔子の遺した思想である『論語』、そして400年ほど前に洪自誠(こうじせい)が遺した思想である『菜根譚』。時代を越え本質は変わらない。

## サステナブル社会の実現

われわれは人口減少、高齢化、低経済成長、財政問題、エネルギー問題、自然災害など多くの課題に直面している。また、住む場所、働く場所、学ぶ場所、ショッピングをする場所、宿泊する場所など、全ての日々の活動と場所＝建物は密接である。そのため、われわれが直面する多くの課題に対応するために、建物が直接的・間接的に貢献できることも多い。

当社では、2025年のグループ成長戦略「グループで、グローバルに、まちづくりにかかわる」のもと、グループ全体の事業領域を「まち」として捉え、企画・計画から建設、維持管理まで「まち」のライフサイクル全てに貢献することで社会とお客様の期待に応え、サステナブル社会を実現していくことに取り組んでいる。

成熟社会を迎えている日本の「まち」のライフサイクルにおいては今後FMが一層重要となってくる。なぜならば、ストック型社会において適切なFMの概念をもち、サステナブルな建物を計画・建設・運用することが必須になってくるからである。当社においては、1990年にFM推進室が設置されたのがFM導入のスタートである。長年の活動をさらにスパイラルアップし、社会のニーズに応えるために新しいサービスを提供し続けることに挑戦し、日本におけるFM領域において微力ながら貢献をしていきたい。



JFMA監事

## 田邊 義博

Yoshihiro Tanabe

東京ガス都市開発株式会社 代表取締役社長

### PERSONAL

週末はメタバ対策でジム通い。地域の方々との交流もありストレス解消のひとつに。仲間と自腹でB級グルメを巡る「ジバラン会」ではさまざまな食を楽しんでいる。

## 企業を超えた経験や知識の共有化を

弊社は、首都圏で総合エネルギー事業を展開する東京ガスグループの不動産事業会社である。来年からスタートする電力・ガスの全面自由化に伴い、今後エネルギー事業環境が激変していく中で、東京ガスグループ全体の企業価値を向上していくには、首都圏に立地しているメリットを活かし、不動産の価値向上の取り組みが重要になっていくものと考えている。不動産の価値向上には、ファシリティ(土地・建物等)を有効に活用することと、ライフサイクルを通してそのファシリティを適切に管理することの両方が肝要である。

わが国のファシリティマネジメント(FM)は、1987年に発足した日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)が中心となり、FM体系を整備し普及に努めてきた。この「FM」を、「人事労務」、「経営財務」、「情報管理」に続く事業を支える経営基盤の第四の柱に位置づけたJFMAの功績は非常に大きく、そのお蔭もあり不動産や建築の知識を超えた、FMの体系的な考え方が共通言語となり、全体最適の視点でのマネジメントが可能になったと考えている。

今後も、JFMAにはこうした企業を超えた経験や知識を共有化し啓蒙していく役割を担っていただき、さらに成長していくことを期待している。

## 役員一覧

会 長	山田 匡通	株式会社イトーキ 代表取締役会長
副会長	沖田 章喜	株式会社NTTファシリティーズ 相談役
〃	大井 清一郎	ジェイアール東日本ビルテック株式会社 取締役会長
〃	村田 誉之	大成建設株式会社 代表取締役社長
〃	曾田 立夫	日本郵政株式会社 取締役兼代表執行役副社長
〃	長島 俊夫	伊藤滋都市計画事務所 PARTNER
〃	林 総一郎	三菱地所株式会社 代表取締役 専務執行役員
常務理事	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
理 事	大久保 昇	株式会社内田洋行 代表取締役社長
〃	牧 貞夫	NTT都市開発株式会社 代表取締役社長
〃	大塚 二郎	株式会社大林組 執行役員 東京本店建築事業部担任副事業部長
〃	中村 喜久男	株式会社岡村製作所 代表取締役会長
〃	井田 卓造	鹿島建設株式会社 技師長
〃	長澤 泰	工学院大学理事 東京大学名誉教授
〃	黒田 章裕	コクヨ株式会社 代表取締役会長
〃	寺田 宏	清水建設株式会社 執行役員 建築事業本部 設計本部副本部長
〃	滝 哲郎	大星ビル管理株式会社 顧問
〃	坂本 弘光	株式会社竹中工務店 FM本部長
〃	岡田 正志	東急不動産株式会社 取締役常務執行役員
〃	安藤 秀徳	東京美装興業株式会社 技監 事業開発部長
〃	中津 元次	中津エフ.エム.コンサルティング 代表
〃	松岡 利昌	名古屋大学 特任准教授
〃	中分 毅	株式会社日建設計 取締役副社長執行役員
〃	斎藤 修一	株式会社日本経済新聞出版社 代表取締役社長
〃	六鹿 正治	株式会社日本設計 取締役会長
〃	米川 清水	日本メックス株式会社 代表取締役社長
〃	木下 達司	一般社団法人ニューオフィス推進協会 専務理事
〃	米倉 誠一郎	一橋大学 イノベーション研究センター 教授
〃	北原 義一	三井不動産株式会社 取締役専務執行役員
〃	森 浩生	森ビル株式会社 取締役兼副社長執行役員
〃	染川 聡一郎	リコージャパン株式会社 理事 スマート&エネルギー事業部長
〃	村上 純一	公益社団法人ロングライフビル推進協会 専務理事
監 事	田邊 義博	東京ガス都市開発株式会社 代表取締役社長
〃	野村 春紀	日比谷総合設備株式会社 代表取締役社長

注) 記載順序: 会長、副会長、理事及び監事の順、並びに、「法人名50音順」



## 企業不動産・公的不動産の 戦略的な活用で 企業や地域の「価値」を高める

JFMAでは、ファシリティを第四の経営基盤と位置付け、  
CRE(企業不動産)・PRE(公的不動産)マネジメント戦略もFMサイクルの一部と定義しています。  
特集では、企業や地域の価値を高めるためのCRE、PRE戦略の考え方や実践事例をご紹介します。

わが国の法人所有不動産の大半は収益不動産ではなく、各法人の事業用に供されている不動産である。具体的には工場、社屋、店舗、寮・社宅などの不動産であり、国土形成上においても企業経営においても重要な位置を占めているといえる。これらのCREをあえて「CRE(Corporate Real Estate)」と表現し、さらにCREの管理、運用を戦略的に行い、企業経営に貢献しようという取り組みがCREマネジメントであり、これを積極的に取り組んでいこうという動きが各企業で進展している。

CREマネジメントは、CREについて「企業価値向上」の観点から経営戦略的視点に立った見直しを行い、不動産投資の効率性を最大限向上させていこうという考え方のもと、各企業の不動産統括部門が財務関連部門など他の部門と連携しながら、具体的な戦略の立案や遂行を行うものである。近年の地価等の乱高下や企業会計制度の変化等を背景に、企業活動において不動産を合理的かつ有効に活用していくことが、これまで以上に重要になってきていると考えられる。

JFMAでは、これらCREマネジメントに関する研究部会を2013年に設立した。本部会では、企業価値向上に貢献することを目的としたCREマネジメントに関する体系的な研究を実施している。また、今般これらの活動成果を「CREマネジメントハンドブック JAPAN2015」として編纂し、公開している。

JFMA CREマネジメント研究部会 部会長 板谷 敏正

総論

# CREマネジメントによる 企業価値向上



板谷 敏正

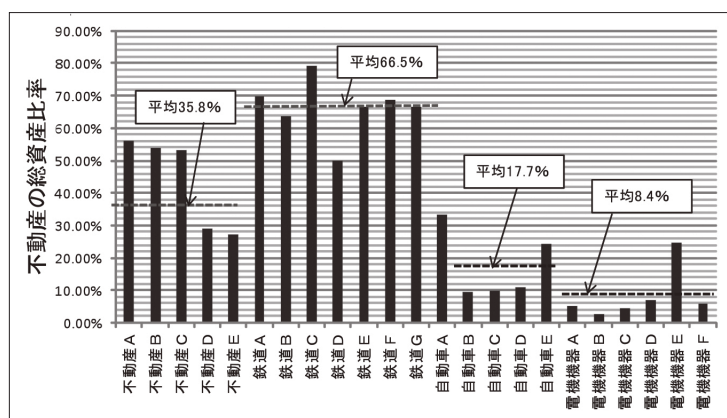
JFMA CRE マネジメント研究部会 部会長  
プロパティデータバンク株式会社 代表取締役社長  
株式会社レナウン 社外取締役

## 1. 日本企業における CRE の現状

企業においてはさまざまな資産や経営基盤を活用し経営を継続している。金融資源、人的資源、知的資源などであるが、FM もこれらと並ぶ第 4 の経営基盤として位置づけられる。この FM が関連する資産において中核をなすのが、土地や建物などの CRE である。本稿では、第 4 の経営基盤の中核である CRE の企業経営における影響の大きさについて考えてみたい。まずはバランスシートの総資産に占める不動産の割合である。公開されている上場企業の内、各分野の上位企業について調べた結果が図表 1 である。

不動産資産率 (CRER 不動産総額 / 総資産額) は、業種により異なるが、調査した企業の平均は 30% 前後と高く、不動産は 30% 超、鉄道などのインフラ産業では 50% を超えている。比して製造業は比率としては低いが、実際の総量は 1 社で数千億を超える企業が多い。欧米企業に対して総資産に占める不動産

の割合は 2 ~ 3 倍に達しており、総量の過多が課題となる可能性がある。原因は土地の値段によると考えられるが、開示されている有価証券報告書が時価ではなく簿価であるため、CRE のバランスシート上の金額は、実際はさらに多くなっている可能性がある。バブル崩壊やリーマンショックなどを経て、長期間かけて不要資産の売却やスリム化などを実施した日本企業であるが、資産に占める不動産の割合が多い状態については、国際間の格差を埋めるほどには至っていない。CRE は、土地と建物及び付随設備の集合体であるが、中長期的に企業経営に活用するため、年月の経過の影響を受ける。土地は摩耗や毀損はないが、建物や設備は老朽化する。それを防止し、さらに価値を維持向上するために、各企業は施設への再投資を継続している。同様に上場企業の施設再投資額について調査した結果を図表 2 に示す。施設再投資額 (有形固定資産における建物・構築物の増加額 = 建



図表 1 総資産に占める不動産の割合 (CRER)

※各分野の上場企業の売上高上位企業を抽出し、2009 年～2010 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原価償却を減じた値を採用

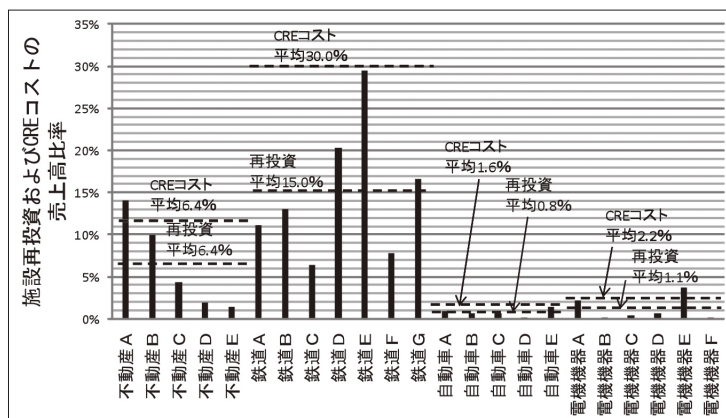
物・構築物への資本的支出)は、既存施設への再投資額と新規投資額を含むものである。いずれも資本的支出として実施された工事や大規模な修繕の集合体であり、日常実施される修繕費は含まない。

業種によって大きく異なるが、不動産業では5～15%、鉄道などインフラ産業は10%～30%であり大きく、製造業は1～3%程度である。ただし売上高に占める割合なので、企業の経常利益に占める割合は多大なものになることがわかる。また、CREの建築物や施設を維持するためには、資本的支出以外にも経常的な修繕費や水道光熱費あるいはさまざまな維持管理費が必要となる。これらを総括したものがCREコスト(=施設再投資額+修繕費+水道光熱費+維持管理費等)となる。

既往の文献などをもとに概略試算すると、CREコストは施設再投資額の2倍から3倍程度と推察される。仮に2倍程度とした場合には、図表2に示すようにCREコストは売上に占める割合も利益に占める割合も大きなものとなる。概算的ではあるが、本試算によれば、CREを維持するためのCREコストは多大であることがわかる。通常は、各部門の原価として埋没していたり、CREコストとして企業全体で把握することが難しいため、顕在化していなかったコストといえる。

## 2. CRE マネジメント効果の可視化

効果的なCRE マネジメントによる大胆な資産戦略



図表2 売上高に占めるCREに関するコスト

や良質な不動産インフラの提供は、企業の中核事業や経営を支援するものである。その効果はバランスシートや損益計算書などの企業の財務諸表にも顕在化され、最終的には企業価値向上につながると考えられる。本稿では財務諸表における効果について確認をしていきたい。

### (1) CRE マネジメントの資産戦略への貢献

企業の資産の中核をなすCREは、取得、売却、改変などを実施した場合はバランスシート上で顕在化される。売却されれば資金調達としての効果があり、その資金はさまざまな資産に変換される。また、借入の返済に活用すればバランスシートのスリム化になる。以下はそれぞれのケースにおけるバランスシート上の動きと、結果として獲得できる企業のメリットについて記述する。

#### ① 動産のオフバランス (有利子負債軽減)

CREのバランスシート上の割合は大きい。過去に取得した不動産であれば、企業においては資金調達や他の投資への転換などの選択がある。バブル崩壊以降、多くの企業が不動産を売却して資金調達を実施し、多くは有利子負債の軽減に活用された。売却される不動産は本業とは関係のない投資用不動産に加え、閉鎖した事業所や寮・社宅・グラウンドなどの厚生施設も加わった。このケースは図表3の左側に示す動きとなる。最終的には借入金返済によりバランスシートはスリム化され、総資産が減少することとなる。

※各分野の上場企業の売上高上位企業を抽出し、2009年～2010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原価償却を減じた値を採用



結果として、短期的にはROAなどの経営指標が向上するとともに、有利子負担などの長期的なコストが削減されることになる。

### ② 動産のオフバランス（資産の入れ替え）

2000年以降に実施された不動産の売却においては、調達した資金を「本業への投資」に活用する事例が増加した。2000年からリーマンショック前までは不動産市況も向上するとともに、企業においては「選択と集中」などの経営戦略のもと、付随的であった投資用不動産事業やリゾート事業など、本業と関係の少ない事業の不動産を売却し、その資金で本業の設備投資や企業買収などを実施した。図表3の右のケースである。運輸会社がホテル事業を外資系不動産投資ファンドに売却し、その資金で最新の航空機に投資した事例や、製造業社が社有施設を売却し、その資金を活用してM&Aを実施した事例などがある。有利子負債を削減するケースに比較して積極的な経営戦略であり、本業の収益への貢献や多角化などに寄与したと考えられる。前提として、本業やM&Aで獲得した新規事業の成長性があり、そこに資金を集中させることにより効果的に企業価値を向上させることとなる。つまり、不動産売却により調達した資金の活用先は、当該企業がその経営状況や戦略に合わせて、最も効果的な選択することが重要なのである。

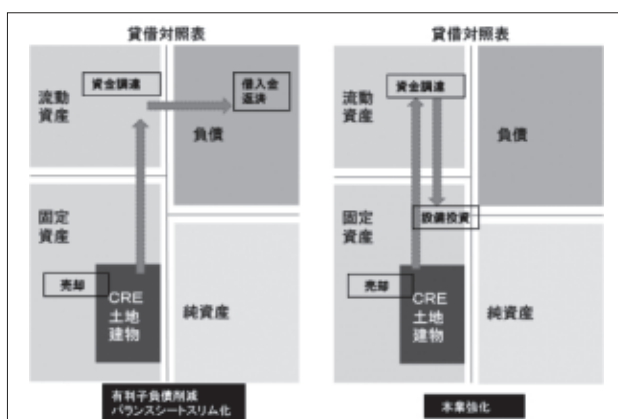
### ③ 設備投資に伴う不動産の取得

事業拡張段階においては、事業インフラとしての

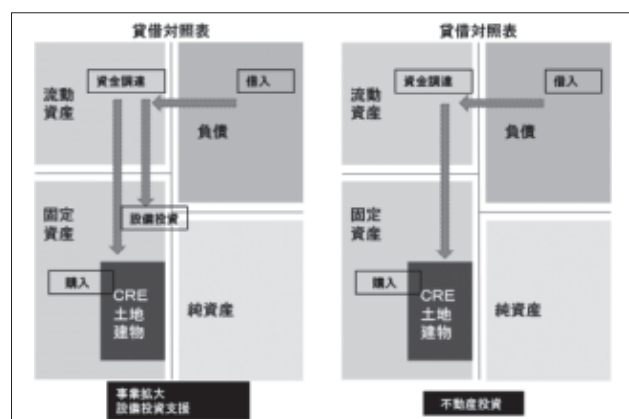
CREの拡張ニーズは高い。外部資金調達を原資に不動産を取得することは、成長企業には必要な行為となる。活用可能な現預金などの流動資産があれば同様に投資資金として充当できる。図表4の左側のケースである。本業に関連した設備投資と連携し、そのための不動産インフラを提供し本業の成長を支えることができる。バランスシートは大きくなるが、中長期的に収益が増加されROAなどが向上すると考えられる。課題としては日本における不動産投資コストが高い点にある。新設される社有施設や生産拠点などへの投資の内、土地及び建物が占める比率が高いため、海外企業と比較して投資額が増加するか、本業の生産設備などへの投資が相対的に少なくなる可能性がある。日本が誇る製造業などにおいて、液晶工場やプラズマディスプレイ工場などへの多額な投資が、必ずしも効果的な収益増加につながらない例は散見されている。グローバル企業と対峙する製造業などにおいては、これらの投資や投資効果を多角的に評価する必要があると考えられる。

### ④ 投資用不動産の取得

本業とは関係なく投資目的で不動産を取得するケースが図表4の右側である。国土交通省の調査によれば、企業による土地の取得は近年増加している。不動産市況の好転や低金利などの経営環境を背景に、投資用不動産の取得なども進展していると考えられる。不動産投資の結果として本業に加えた新たな収



図表3 不動産を売却するケースにおける資産戦略上の効果



図表4 不動産を取得するケースにおける資産戦略上の効果

益事業を育成することが趣旨と考えられる。

## (2) CRE マネジメントの長期的な収益への貢献

### ① 全社的な CRE コストの削減

CRE を取得あるいは賃借している場合にはさまざまな CRE コストが必要となり、適切な CRE の運用は、これらのコストの低減につながる。しかしながら、これらのコストは事業部門の原価や本社経費、あるいは一般管理費などに分散しており、全社的に把握することは難しい場合が多い。特に複数の事業セグメントがある場合にはさらに分散されるため、顕在化されにくい。CRE マネジメントにおいては、これらのコストの全社的あるいは部門横断的な把握と、適正化に取り組む必要がある。特に事業セグメントごとに分散している CRE コストを、横断的にマネジメントすることにより効果が増大する。想定されるコストは、賃借コスト、不動産に関する維持管理コスト（水道光熱費、設備管理、修繕費、維持管理）、施設への再投資コスト（改修・更新等）である。

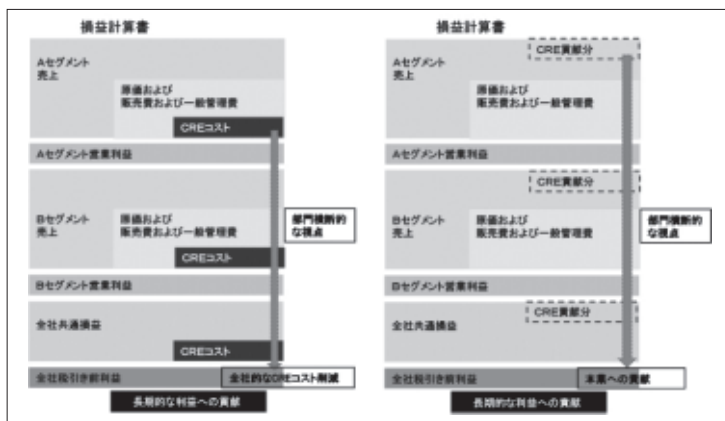
再投資コストから類推したこれらのコストは、売上の数%、利益の数%～数10%を占めるものであり、削減額はストレートに収益向上に貢献するとともに、その効果は経年的となるため、中長期的なコスト削減効果となる。図表5の左側のケースである。

### ② 効率的なワークプレイス提供

CRE が他の投資対象と異なるのは、従業員やユーザーなど「人」が利用するスペースを提供している点

である。営業や生産拠点を効果的に支援することにより、企業の売上や生産性の向上に貢献できるとともに、効果的なワークプレイスの提供により、イノベーションを創発したり、新商品の開発が進展する可能性がある。前述した新本社建設の事例では、いずれも優れたワークプレイスを従業員や関係者に提供することにより、生産性やイノベーションの向上を図っている。従業員の満足度の向上により、会社への貢献志向なども高まる可能性がある。CRE への投資が、金融商品などのほかの投資対象とは決定的に異なる特色といえる。また、成長している企業においては営業拠点や物流拠点の整備などにより、本業を大きく支える可能性もある。主に以下の効果により長期的な収益に貢献できるものとする。ただし、その効果の計測や評価は、バランスシート上の資産戦略と異なり、中長期的な視点で対応する必要がある。図表5の右側のケースである。

昨今の優れたワークプレイスにおいては上記①②を双方に達成する事例も増えている。外資系の企業などにおいては、豊かなワークプレイスを提供しつつ、フリーアドレスなどを活用し結果的には一人当たりの面積を削減し、コスト削減を達成している。不動産インフラの提供により本業の成長を支援する例は多い。宅配事業やネット販売などの事業は国内外の企業が参画し急成長しているが、その拠点は首都圏や全国に設置され、これらの事業を支援している。不動産インフラの提供が本業の成長を支えているわけである



図表5 CRE マネジメントによる損益計算書における効果

が、その物流施設の多くは不動産投資ファンドなどが開発したテナント施設である。事業の成長に合わせて拡張したり拠点を増加させることができるとともに、ファンドなどにより先行投資されたこれらの投資用不動産を賃借することで、迅速に事業を拡大できる。

### 3. コーポレートガバナンスと CRE マネジメント

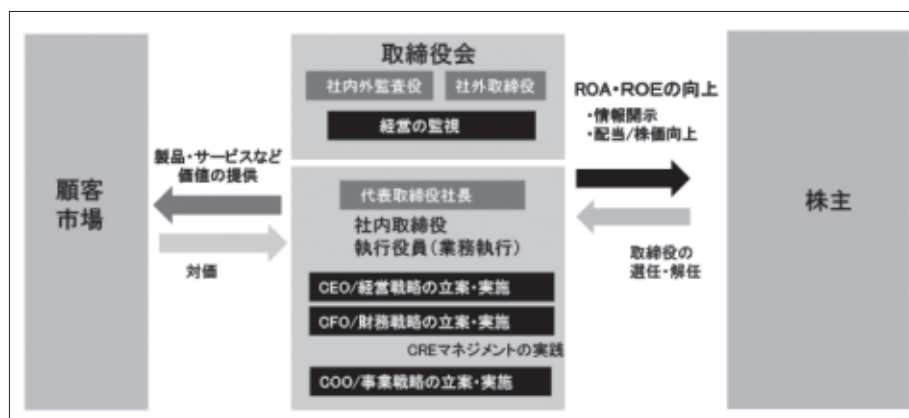
わが国における株式市場、及び企業統治（コーポレートガバナンス）に関する変革が進展している\*1。今般、金融庁及び東京証券取引所より基本的な企業統治に関する指針\*2が発表されている。株主への情報開示や社外取締役の充実などが注目され、日本企業においてもさまざまな取り組みが進展している。これらの改革の意図は、投資家側にとっては中長期的な視点での投資を促進することであり、企業側にとってはROEに代表される資本生産性の大幅な向上であると推察される。具体的には、各企業のROEを欧米企業並みの8%程度に引き上げ、国際的にも競争力をつけるとともに、当該企業の価値を長期的に向上させていくことが目的とされている。図表6に示す株主や社外監査役及び社外取締役が参画するコーポレートガバナンスは、それらを実現するための機構であり、前提には企業から株主への情報開示とともに、監査役、取締役などがそれぞれの役割を十二分に発揮するとともに、十分な情報開示や相互監視機能が発揮

されることが必要である。

前述したように、CRE マネジメントに関する取り組みは企業の財務諸表へ顕在化することにより、ROE向上などに大いに貢献する可能性がある。また、CRE マネジメントを実践するのは執行役としての経営者であり、各部門やアウトソーサーなどと連携しながら、成果を上げていくことが重要である。代表取締役を中心とする取締役会では、その成果を大いに株主に開示するとともに、関係者と共有していくことが求められているのである。

CRE を中核とする効果的な資産戦略や収益向上効果などは、少なからず財務諸表に反映されるとともに、結果的には企業価値向上に貢献する。特に資産戦略及びファイナンス等においては、不動産だけで単体で判断されるものではなく、投資対象として総合的に取捨選択されるべきものである。企業の経営方針あるいはファイナンス戦略、さらには中長期的な損益への影響などを斟酌して判断されるものである。また、その選択肢は豊かであるほど企業価値向上の機会は向上すると考える。

本稿はJFMAより公開されている『CRE マネジメントハンドブック JAPAN2015』を基に作成している。詳細な論考や多彩な事例などについては本ハンドブックを参照されたい。またハンドブック編纂にあたってご協力、ご支援いただいた関係者のみなさまに改めて御礼申し上げたい。



図表6 CRE マネジメントを活用した企業価値の向上

\*1 伊藤邦雄、企業統治の論点/経営の質高め低収益打破、日本経済新聞経済教室、2015年4月

\*2 コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議（金融庁）、コーポレートガバナンス・コード原案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～、2015年3月