

各地で活躍する有資格の

第四の経営基盤であるファシリティマネジメントの目的は、人、組織、社会に貢献することを通して、出資者、経営者、従業員、顧客によりよい成果をもたらすことです。

FMを自社の施設の最適化や働き方改革のために活用したり、知識や資格がビジネスの後押しになったり、まちづくりへの展開など、FMの知識やそれを裏付ける資格、ネットワークはさまざまな形で活用され、人、組織、社会に貢献しています。

今号では、JFMAの会員であり、認定ファシリティマネジャーの資格をお持ちの全国の経営者の方々に資格取得のきっかけやFMを経営やビジネスにどのように活用されているのかを、うかがいました。

また巻頭では、イノベーションの第一人者であり、JFMA理事の米倉誠一郎さん、さらに中小企業への投資育成を行う東京中小企業投資育成株式会社の望月晴文社長へ取材を行い、変化の時代の企業に求められていることやFMの可能性についてお話をうかがいました。

この企画の背景について、少し、触れておきたいと思います。JFMAでは、FMの普及や定着を図るために、ファシリティマネジメントフォーラム開催をはじめ、全国での資格試験の実施、全国規模でのセミナーなど、さまざまな取り組みをしています。それでも、どうしてもJFMAのオフィスがある東京での活動が中心となっていました。実際に資格試験受験者やJFMA会員は、企業が集積する首都圏に多い傾向があります。

そのような問題意識のもと、JFMA事務局は、会員サービスの充実やFMをさらに普及させるためには、どのような方法があるのかを探るために、まずは会員情報を精査していきました。すると個人会員の中には、企業経営者が多いことがわかりました。

直接、数人の方とお会いし意見交換をしたところ、企業経営に対する思いや社会への貢献、FMの知見を生かした活動、さらにはFMの課題やJFMAへの要望など、さまざまなご意見をうかがうことができました。さらに会員相互の交流を深めるためにも、会員のみなさんのご意見を紹介する機会は重要だと認識しました。

そこで、認定ファシリティマネジャーの資格をお持ちの10人の経営者の方にご登場いただく今回の企画が生まれました。今号で取材した10人の方は、主にFMサービスを提供する企業の経営者のみなさんです。取材を通して、地域特性に応じたFMの実情をはじめ、さまざまな視点から多くのご示唆をいただきました。また、新しい案件があった時には、まずFMのフレームで事業を考えてみる、『公式ガイド ファシリティマネジメント』の目次の活用のしかたなど、実務の参考になるお話もたくさんありました。

コロナ禍により、JFMAでもファシリティマネジメントフォーラムや各種セミナーをオンラインで開催しています。今回の取材も、事前にご質問内容をお伝えして、オンラインで取材を行いました。オンライン活用は、今後のFM普及の一助になるのではないかと感じています。

経営者10人に聞きました。

巻頭
インタビュー

ファシリティマネジメントのイノベーションには
大きな可能性があります

米倉 誠一郎
法政大学経営大学院

P 6

人材やファシリティへの投資で、
企業価値を高めていくことが大切です

望月 晴文
東京中小企業投資育成株式会社

P10

有資格の
経営者10人への
インタビュー

●北海道



P14

服部 倫史
株式会社シー・アイ・エス計画研究所

●埼玉県



P17

橋本 一憲
株式会社サイオー

●東京都



P20

大塚 昭彦
株式会社アロワーズ

●三重県



P23

三橋 源一
共 衛

●滋賀県



P26

田中 義信
株式会社田中誠文堂

●島根県



P29

江角 健治
有限会社江角建築事務所

●広島県



P32

宮下 佳昌
株式会社エムケイ興産

●福岡県



P35

吉原 勝己
吉原住宅有限公司

●福岡県



P38

平林 秀一
株式会社トレード

●福岡県



P41

河本 敬嗣
株式会社 nico

取材 / JFMA

成田 一郎
重綱 鉄哉
岡崎 文男
清水 静男

取材 / 編集

仲田 裕紀子
野瀬 かおり

まとめ

FMネットワークの全国への広がりに向けて
—JFMA の果たす役割—

天津 健太郎
JFMA

P44

巻頭インタビュー



米倉 誠一郎

よねくら せいいちろう

法政大学経営大学院
イノベーション・マネジメント研究科教授
一橋大学名誉教授
JFMA理事

ファシリティマネジメントの イノベーションには 大きな可能性があります

1977年一橋大学社会学部・経済学部卒。同大学大学院社会学研究科修士課程修了。1990年米ハーバード大学歴史学博士号取得。1997年一橋大学イノベーション研究センター教授などを経て2017年より現職。2009年-2019年六本木アカデミーヒルズ日本元気塾長、2019年ソーシャル・イノベーション・スクール(CR-SIS)学長、2021年より世界元気塾塾長。『イノベーターたちの日本史』(東洋経済新報社)など著書多数

聞き手 成田 一郎 JFMA専務理事
仲田 裕紀子 本誌編集長

地球こそが最大のステークホルダー

貧困に苦しむ人々に低利・無担保で融資をするグラミン銀行を創設し、2006年にノーベル平和賞を受賞したバンラデシュのムハマド・ユヌスさんと対談をしました。今の人類はおかしい、そとでは大火事が迫っているのに、まだ家の中でパーティーしている、気候変動に本気で取り組まないと手遅れになると警鐘を鳴らしました。

だからといって経済活動を止めてしまうと新しい価値は生まれません。社会活動や環境保全とビジネスを両立するというイノベーションが必要です。これまでの株主資本主義から、ステークホルダー資本主義、すなわち株主だけでなく、社員やサプライヤー、地域社会など、すべてのステークホルダーの利益に配慮する経営が重視されるようになりました。その中で一番大事なステークホルダーは地球であり、地球にも配当を払おうという考え方が出てきています。企業も利益追求だけでなく、社会課題の解決を視野に入れなければならない時代です。

2015年に国連サミットで採択された持続可能な開発目標(SDGs)は、2030年までの国際目標です。17のゴールとその下に169のターゲットと232のインデックスがあります。これまでは政府が財政予算や国際援助によって社会課題の解決や途上国の支援を行ってきたものを、民間の企業活動の中に組み込んでいくことが求められているのです。

この背景には大きく3つのことがあります。1つ目は資本主義が勝ったということです。1979年、建国後30年の中国は、鄧小平が一国二制度を打ち出し、中国はこれ以降、大きく発展します。1989年には70年続いてきたソ連が崩壊しました。富の分配は社会主義が適していますが、富を創造するのは資本主義だということです。そして資本主義のコアはイノベーションです。

2つ目は、財政の問題です。政府は不況のたびに財政出動をしています。コロナ禍は緊急事態でしたが、その前から金利を下げて、さまざまな財政出動を行い、日本は借金が約1,500兆円、GDPの3倍近くになっています。今の円安も本来であれば円を買って防衛すればよいのですが、そのお金がないために市場に任せていくしかなく、悪いインフレと円安が続いています。また高齢者の介護や医療費負担が財政の4割を占めており、森林や環境、教育にお金が使えない状況になっています。

3つ目は、途上国の意識の変化です。もう経済援助に頼るのではなく、自立していこうという方向です。このような変化の中で、ソーシャルビジネスが台頭してきました。効率的なビジネス手法を使って社会課題を解決するソーシャルビジネスは、新しい富を創造でき、雇用も生まれます。

環境ビジネスで世界一の資産家に

環境省の試算では、環境ビジネスは約1,200兆円以上の市場規模があり、政府が脱炭素に向けて約20兆円を投入すると、さらに市場規模が拡大します。ソーシャルビジネスは儲からないと思われてきましたが、ここでパラダイムチェンジが必要です。27兆円もの資産を持つイー

ロン・マスクは、環境ビジネスで大成功しました。このままでは地球がダメになると考え、電気自動車のテスラを開発し、米国最大の太陽光発電会社を持っています。さらに地球だけで生きていけなくなった時には宇宙に行こうと、2002年にスペースXを設立し、民間企業初の有人宇宙飛行を成功させました。派手な話ばかりが取り上げられますが、ビジネスを環境に絞らんだからこそ、世界一の資産家になったのです。

日本が、2011年の東日本大震災後に再生可能エネルギーにシフトしなかったことはとても残念です。原子力発電はCO₂を出さない点では優れた技術ですが、廃棄物処理を含め、答えのない技術は使ってはいけなくとも思っています。トイレのない住宅建設をしてはいけなくとも同じです。

洋上発電をつくり上げるには8年かかります。もし2011年にスタートしていれば、2019年には風力発電を常用として起動できたのです。太陽光パネルも今後、大量の廃棄物をどう処理するかを考えなければなりません。ドイツは福島を契機に、脱原発を宣言して再生可能エネルギーに大きくシフトしました。

また2011年に私たちは大規模な計画停電を経験しました。あの延長線上で本気で省エネルギーに取り組み、2011年段階の原発依存度が3割であれば、3割減のエネルギーで暮らせる体制をつくっていれば、電力逼迫も起こらないし、その過程でイノベーションが生まれたはずでした。

1973年のオイルショックでは、石油価格が4.5倍に上がりました。その結果、日本では、省エネに関するイノベーションが数多く生まれました。日本企業は血の滲むような努力の結果、高度な排ガス規制をクリアして省エネ車を開発し、日本の自動車産業が急伸しました。日本の生産活動のオペレーションエクセレンスが確立したのは、それ以降です。現在、数十円の原油高で政府補償を叫ぶのは情けのない限りです。

そして今、もう1回勝負が始まっています。まだ間に合います。素材開発から運用まで日本企業の強みを生かして、

ステーキホルダーとしての地球と向き合うことは、大きなビジネスチャンスなのです。

ファシリティの好循環をつくる ビジネスモデル

建物もスクラップ&ビルドの時代から、今あるものをどう生かして、より快適な空間をつくっていくかにシフトしています。これから建てるものは使い捨てではなくて、どういう形で事業を伸ばして、どうリサイクルしていくかを考えることが必要です。人間の身体と同じで、動脈と、汚れた血液を洗い流す静脈がなければ生きていけません。そういった好循環をつくるビジネスモデルが大事です。JFMAの活動は、そのど真ん中にあります。多様性を持って、ファシリティを長く使えるようにするためには、箱物だけではなく、マネジメントこそが重要です。

今までは系統電力が一番効率的だといわれ、巨大な火力発電所、原子力発電所をつくり、そこから大量の電力を送配電システムで送っています。だから東京のエネルギーの多くは、東北や北陸から来ています。エネルギー効率の面からも、これからは地域分散型のエネルギーシステムを考える時代です。バイオマスを使うなど小規模な再生可能エネルギー設備をつくり、地域でできる電力を地域で使う仕組みを考えることが必要です。さらに分散型ビジネスの商圏も考えていくべきです。例えば、ファシリティの分野でも、その地域にある材料を使い、サプライチェーンをつくり、30兆円ぐらいの経済規模の中で、それぞれが自立して生きていくことは可能です。

世界に日本があって 良かったといわれるために

2年前にソーシャル・イノベーション・スクール(CR-SIS)をつくりました。「世界に日本があって良かった」といわれるような国造り、人創りをするためです。AIを使うことも大事ですが、電力不足や水不足に悩む途上国では、緩やかな川の流れて発電できる技術や太陽光パネル1枚で動く電子レンジがあれば、日々の暮らしが豊かになります。

ケニアの地熱発電には、日本企業の技術が使われています。日本も火山帯上にあるので、地熱発電でエネルギーの3割程度を賄えると考えています。ところが温泉法・自然公園法に縛られ、なかなか進みません。温泉と自然景観、地熱発電が共存できるように考えればいいだけの話です。日本が頑張って地熱発電の技術や仕組みをつくれれば、アジアや米国西海岸、環太平洋エリアの国や地域は恩恵を受けられます。

コロナで非接触化のニーズが高まり、手をかざすとセンサーで水が流れる自動水栓が増えています。TOTOが開発したアクアオートは、水の流れて次の人が使うセンサー分の発電をします。水不足が深刻なアフリカやインドの学校に設置すれば大きく貢献できます。ファシリティマネジメント、あるいはファシリティ自体のイノベーションには大きな可能性があります。

商圏の拡大とデータの活用

江戸時代、東京・大阪間は早飛脚で3日以上かかりましたが、今は2時間半です。頭の中の縮尺図では約30分の1です。ところが、日本経済のベースとなる都道府県制度は廃藩置県の時から基本設計が変わっていません。日本全土の面積は、米国カリフォルニア州の面積とほぼ一緒です。しかし州知事1人に対し、日本には47人も知事がいます。これではマーケットが小さすぎます。小さなことしか考えられません。例えば、関西と名古屋を合わせるとカナダのGDPと同じぐらいの経済規模になります。都道府県よりも広域な道州制にすることで、ニュージーランドのGDPぐらいの経済圏がいくつも生まれます。

東北楽天ゴールデンイーグルスの球団オーナーだった島田亨さんは、宮城球場を活性化するために地元から愛されるチームを目指しました。商圏が大きいと東京のビジネスモデルを使うことになりませんが、逆に商圏が小さい中で多くの人々が継続的に来てくれるようにシーズンチケットを販売し、余ったら地元の小学校に配るといような仕組みを考えました。

商圏を考えるうえではデータ活用も大切になります。

「freee」というクラウド会計ソフトをサブスクリプションで提供する会社のCEO、佐々木大輔さんは、一橋大学の卒業生です。実家が町工場と美容院を経営していて、月末になると両親が帳簿の締めで忙しいのを見てきました。佐々木さんは、領収書をスマホで撮影すれば自動仕訳できる会計ソフトを開発し、今では38万社以上で使われています。「スモールビジネスを、世界の主役に」をミッションに掲げ、イノベーションを加速させています。2019年からは、全国の信用金庫と一緒にデータを融資に活用する取り組みを進めています。

昔の金融機関には、対象企業のポテンシャルを精査して、融資を通じてその会社を良くしていこうというバンカーがいましたが、残念ながら今は自行の収支ばかりを気にするファイナンサーが多くなりました。しかし、これからはデータを活用し、再び企業を育成するバンカーの時代になるのです。イノベーションの父、シュムペーターは、イノベーションで最も重要なことは、信用創造だといっています。信用創造とは、起業家を信頼して銀行がお金を貸すことで新たなイノベーションが生まれていき、その過程においてバンカーの役割こそが重要だというもの。

中小企業こそ、世界のマーケットへ

クレイトン・クリステンセンは、著者『イノベーションのジレンマ』の中で、大企業は不治の病にあると述べています。大企業は、緻密にサプライチェーンをつくり、顧客の声を聞いてテクノロジーを積み上げていきます。このような持続的イノベーションを行っていると破壊的イノベーションを見逃してしまいます。なぜ見逃すのかというと、優れた経営者にとって新しいテクノロジーはノイズとしてしか頭に入らないからです。そのノイズを持ってくるのは外の違う人たちです。今、世界で一番売れているビデオカメラがGoProです。サンフランシスコのサーファーが、海で動画を撮るためにつくった黒い箱状のカメラで、水や衝撃にも強くぶつかっても壊れません。ケニアの空から壮大なサバンナを眺めるバルーンサファリでもGoProが標準装備でした。GoPro発

売当初は、既存のハンディカムに比べて、性能は悪いし機能性も低く価格も高いということで見向きもされませんでした。しかし、現在世界で最も売れているのはGoProです。大企業が見逃していたアウトドアという巨大マーケットをつかんだからです。

同様に、大企業が参入しない小ロットでユニークな製品をアジアを含めたマーケットに出せば成長が見込めます。地域の商圏が小さく儲からないのであれば、中小企業こそ世界に出るべきです。相手は先進国ではありません。将来の主戦場はアフリカです。20～30年後には、インド、中国・アセアン、アフリカで50億人のマーケットができます。

日本の人口は約1億2,700万人で平均年齢は48歳に対し、フィリピンの人口は1億300万人超、平均年齢は24歳です。日本は超高齢社会ですが、フィリピンでは10代20代がマジョリティで、高齢者はマイノリティです。世界を見れば、若年層が多いピラミッド型の人口構造の国はたくさんあります。世界全体を俯瞰することが大切です。

職住近接で働くこれからのライフスタイル

政府から、デジタル田園都市国家構想が発表されましたが、大学の先輩、大平正芳元首相は、生前にすでに地方分散や田園都市構想を考えていました。分散化と地域経済を考えるうえでは、ウェルビーイングの視点から都市の再開発、地方のセカンドハウスなど、総合的な計画や新たなライフスタイルの創造が必要です。通勤という概念をやめて、ウィークデーは職住近接で働き、週末は1~2時間で行ける場所にセカンドハウスを持ち、生活を豊かにするといったライフスタイルが定着すれば、地産地消による地域経済が回っていきます。若い人の中には錦糸町や川崎の倉庫を借りて改装し仕事の間として、週末は千葉や軽井沢で暮らす人もいます。日本の経済規模500兆円は大きく、まだまだポテンシャルがあります。現実直視の中で何ができるかを考える必要があるです。ファシリティマネジメントのイノベーションには大きな可能性があります。◀

巻頭インタビュー



望月 晴文

もちづきはるふみ

東京中小企業投資育成株式会社
代表取締役社長

人材やファシリティへの投資で、 企業価値を高めていくことが 大切です

1973年4月通商産業省入省、2002年7月経済産業省大臣官房商務流通審議官、2003年7月同省中小企業庁長官、2006年7月同省資源エネルギー庁長官、2008年7月経済産業事務次官、2010年8月内閣官房参与（2011年9月退任）、2010年10月日本生命保険相互会社特別顧問（2013年4月退任）、2012年6月株式会社日立製作所取締役（2022年6月退任）、2013年6月東京中小企業投資育成株式会社代表取締役社長、現在に至る。

聞き手 成田 一郎 JFMA専務理事
仲田 裕紀子 本誌編集長

長期安定株主として 優良な中小企業の経営を支援

当社は、中小企業の自己資本の充実を促進し、健全な成長発展の支援をすることを目的に、1963年に法律に基づいて設立された政策実施機関です。これまでに5,770社に投資をし、その中からは、各業界を代表する数多くの優良企業が育っていきました。さらに225社の投資先企業が株式上場を実現しています。投資先企業には、経営干渉や役員派遣を行わず、配当を期待する株主として、長期にわたり経営の相談相手となります。このように投資と育成の両面から企業の成長を支援することが当社の使命です。現在は、2,800社超の中小企業の株主となっており、長期安定株主として、投資先企業が成長できるように手助けをしています。ただし50%以上のシェアを持たないことが原則です。

日本はすべての業種において企業のほとんどが中

小企業であり、その約4分の3がファミリービジネス(同族経営)です。300万中小企業といわれていますが、業種や規模も多様な中小企業をひとくくりにして議論することはできません。

会社経営にはいろいろな経営資源が必要です。大企業は全部揃えています。中小企業は、例えば、すばらしい技術があってもお金がない、お金も技術もあるが人材がない、あるいは、高い技術を持ったエンジニアはいるが、マネジメント人材がないなど、経営資源の一部が欠けていることが必然だといえます。当社では、日本経済の基盤になっている会社を支えるために、株主として、経営者と一体になって、その会社の欠けているところを補っていきます。そうやって支援をすることが当社のビジネスモデルです。

1958年に米国で中小企業投資会社法(Small Business Investment Company Act)が制定されたことが契機になり、日本でも60年前に当時の通商産業省が中小企業投資育成株式会社法をつくり、中小企業への支援がはじまりました。米国の場合はベンチャー支援法でしたが、当時の日本では、ベンチャーを目指す企業はそれほど多くはなく、いわゆる中小企業の経営支援に力を入れてきました。当社はベンチャーに投資はしていません。

業種を超えた新たなビジネスの展開

現在、当社が投資をしている企業には、さまざまな業種がありますが、スタート当初は法令で支援対象を製造業に限定していました。その後、IT、サービス業に広げていった背景があり、今も投資先は製造業が多くなっています。

日本の製造業の場合、例えば自動車産業では、アクセブリーメーカーは全体の2割ぐらしか付加価値を生み出しておらず、残りの8割は、1次下請け、2次下請け企業をはじめとした企業が担っているという産業構造です。一方、米国のビッグスリーは、内

製化しており、日本のような下請け構造にはなっていません。いわば、日本の自動車産業の一体経営の工夫や技術の進歩を中小企業が支えているわけです。これは自動車だけでなく、電機や機械産業など、さまざまな分野でも同様で、日本の製造業の特徴です。

中小企業の約半分を占めるのが小売流通業です。小売業は、一般的に利益率が上がりやすく、私共が投資して発展させるという形がむずかしいのですが、最近では、DXでデータを活用したポジティブな小売業に投資するケースもあります。小売から卸に近い流通全体の中でいうと、ものづくりからサプライチェーンをコントロールして、サブスクリプションモデルで事業を展開するなど、サービス業に領域が広がっており、利益率を上げていくことにもつながっています。

リモートワークに向けた 一体的なサービスの可能性

当社の投資先でもビルのメンテナンスや清掃を事業にしている会社があります。サービスとして安全やセキュリティなどのニーズはたくさんありますから、利益を上げていくことは可能だと思います。社会の形態が変化しているので、どこの部分でどう儲けていくかの工夫が山ほどあります。

不動産分野では、例えばビルであれば、一棟丸ごと資産として所有し、賃貸する場合もあれば、効率的に不動産を活用するという意味では、工夫しながらお客さまにサービスを提供している会社もたくさんあります。新型コロナウイルスが契機になりリモートワークが普及しましたが、そのためのオフィスのニーズが出てきて、そういったサービスへの需要がすごくあります。さらに通信や情報流通のサービスをセットにしていけば、ビジネスとして面白い分野になると思います。

日本でも米国のようにファシリティマネジメントを支援する企業が誕生しているとのことですが、ある

分野を専門的に幅広く行うことで効率が上がりますし、ノウハウを蓄積することもできます。単に施設や設備の維持というだけではなく、規模がある程度大きくなってくれば、効率的なマネジメントが可能になり、サービスの質も良くなるのではないのでしょうか。

企業経営では、ROE（自己資本利益率）やROA（総資産利益率）が財務指標として重視されるようになりましたが、所有資産のアセットが拡大して、それを効率化するのはなかなかむずかしいですから、そういう意味では、利用を中心として資産を管理、運用していく方向へ行くでしょう。

会社を成長させるために不可欠な 人材投資

欧米諸国に比べ、日本の生産性が上がらないのは問題だという意見がありますが、労働生産性を統計上の数字だけを見て、単近視眼的に捉えるべきではないと考えます。人材といった労働資源の活用のしかたを変えることによって、ものすごく労働生産性が上がります。

世の中の労働を機械に入れ替えていけば生産性は上がります。少ない人数で、機械にできることは機械に任せるのですから、分母が小さくなり生産性が上がるのは当たり前です。しかし、ここで大事なことは、ただ単に、人の仕事を機械に変えるだけではなく、人間でしかできないことに労働移動をしていくことです。機械化して余剰になった人を切るのは、企業経営上の部分最適ではあるかもしれませんが、決して全体最適ではありません。日本の場合は、人口減少社会ですから、労働資源はますます重要になりますし、生産年齢人口の減少を機械化で補っていくことが求められています。一方、海外では、生産性を上げるために機械化を進めると失業者が増えるといった問題が生まれています。人口減少で日本の社会構造が変わっていく中で、その変化に適した政

策が必要ですし、経営においても同じです。この変化はむしろ有利だと捉えることができます。

そういう中で日本がロボティクスや機械化をしてDXを進めることで、人を有効に活用する余地があるわけです。今まで入力作業していた人は、作業を自動化で、今度はそれを管理するなど付加価値の高い労働へ移動していけばよいのです。しかし、ただ移動しただけでは、仕事ができるわけではないので、そこで再教育が必要になってきます。それがリカレント教育です。もちろん、すべての人がIT技術者になる必要はなく、人間が管理する分野、例えば、機械のマネジメントにはいろんなレベルがあります。機械のプログラミングをする人も必要ですし、監視システムや技術者を管理する人も必要です。そのためのノウハウを身に付けていけばよいわけですし、少しずつステップアップすることも可能です。そういうところに移行していくという意味で、労働の付加価値が高くなっていくわけです。それが人材投資にお金を使うことの意義ですし、そういう教育こそが必要だと経営者にアドバイスをしています。教育の方法は外部のサービスを使うなどいろいろ方法があり、お金がかかっても、その投資は生きてくるわけです。

特に大企業は、アベノミクスの成果でキャッシュがたまりましたが、投資をうまくできずに内部留保しています。本来、企業の余剰資金は株主から託されたものですから、有効活用しなければならぬはずですが。その有効活用のひとつは設備投資、次が研究開発投資、さらにM&Aでよその企業を買う。一番効率の悪いのは実はM&Aで、成功した企業を買収することは自分でやるより高いものを買うことになるわけです。のれんの承継もあるので、お金の効率としては一番悪いのです。研究開発投資は時間がかかりますが、自社の価値向上や競争力強化につなが

ります。つまり、自分のマーケットがある場合、売り上げを上げるためには、設備投資が一番効率がいいわけです。そこに実は、もうひとつ人材投資があって、従業員のレベルを上げて自社の付加価値を高めるといった意味では効率がいいわけです。人材投資をして同時にデジタル投資や設備投資をすることで会社が発展していきます。そういう意味では、人材投資はすごく有効なお金の使い方だと思います。

社会の多様化に適用した ファシリティマネジメントを

ファシリティには、生産設備や工場もあれば、テナントビルや商業施設のようにファシリティそのものが付加価値を生むものもありますし、あるいは自社の生産効率を上げるためにつくる施設もあります。ファシリティにお金を使うことは、通常の企業活動として、経営者はみんな考えることだと思います。ファシリティの活用のために、DXへの投資や、それを効率的に使うための人材投資をして、ファシリティの付加価値を高めることは非常に重要です。利用効率を高めるといった意味では、人を中心に考えることも必要です。

またファシリティには、営業部門や管理部門が使うオフィスもあります。前向きな企業は営業部門に投資をしています。コロナでリモートワークを積極的に導入している企業も増えています。私が関係している日本発のグローバル企業は、出勤率は2割ぐらいで8割は在宅勤務です。DXを進め、在宅で仕事ができるので、入社しなくていいわけです。リモートワークで地方に引っ越す人も出ています。人事制度などの準備が必要ですが、ワークライフバランスもとりやすく、子育て世代も働きやすい環境です。

多くの企業がワークライフバランスを重視した働き方改革や、定年延長などに取り組んでいますが、中小企業の方が取り組みやすいのではないかと思います。例えば製造業などでは、熟練した技術者が長

く働いていますし、定年制もそんなにきっちりしていない会社もあります。育児、介護と仕事の両立ができるような柔軟な働き方が求められていますが、都心にある大企業では、往復の通勤時間を考えると、1回会社に来たら終業まで帰らないといったことになりませんが、地方の中小企業では、会社と自宅が近くにある人も多いですから、用事のある時は、お昼に自宅に帰ることもできますし、勤務時間もフレキシビリティがあります。そういう自由度がありますから、ワークライフバランスに対する適用も可能で、広がりやすいといえます。ファミリービジネスの経営者は大胆な施策もできますし、いい意味での弾力性があります。新人一括採用、年功序列で、職制がカチツとしていた大企業は油断していると世の中から遅れてしまいます。そうすると良い人材が取れなくなる可能性もあります。

世の中は、多様化していますから、それに適用してファシリティマネジメントも変化する必要があります。基本的な考え方は変わらなくても、ファシリティの使い方が変わりますから、斬新なファシリティマネジメントを打ち出されて、安全な働き方やウェルビーイングなど、これからの社会に適合するように、いろんな変化をリードされたいと思います。◀

●北海道札幌市



北海道からはじまった 中古住宅流通の新しいしくみ

株式会社シー・アイ・エス計画研究所

服部 倫史 はっとり みちふみ

株式会社シー・アイ・エス計画研究所
代表取締役社長
認定ファシリティマネジャー

北海道出身。岡田新一設計事務所に勤務し、公共建築の既存建物改修・コンバージョンを多く手がける。後に株式会社シー・アイ・エス計画研究所に移り（設立：1989年 事業：建築企画計画、まちづくりコンサル、資本金：15,000千円、社員：4名、本社：北海道札幌市）ファシリティマネジャーの資格を取得。2代目社長に就任。JFMA個人会員

服部さんは、設計事務所で仕事を始めてすぐに、既存建物の改修やコンバージョンを手がけたことで、建物の使われ方に目が向くようになった。書店でファシリティマネジメントのテキストを見つけ、資格をとった後、ファシリティマネジャーの観点で応募したコンペの提案は、国交省が進める、既存住宅が資産となる「新たな住宅循環システム」を構築することに発展した。

資格取得の後も役立っているFMのテキスト

私は、公共の仕事を主にやってきました。書店でファシリティマネジメントのテキストを見たときには、これは役立ちそうだなと直感しました。建築が専門なので一級建築士や宅地建物取引士の資格は持っているのですが、施主や管理する立場からみるファシリティマネジャーという資格があることを知り、勉強してみようと思いました。

資格をとった後も、施設計画内容の確認段階で、チェック項目を見るように、テキストを見えています。庁舎やオフィス機能、公民館、文化センターなどをリニューアルするときには、ただ直すだけでなく、機能について使う人の意見を聞き、計画を再編することがあります。テキストには環境などについてもしっかり書かれているので、今回の事業だどここのところを注意した方がいいな、などと、漏れがないように確認しながらページをめくっています。

ある自治体の方が、公共施設のリニューアル、コンバージョンを担当するに当たって勉強している本だと言って

見せてくれたことがあります。それは、私がいつも見ているテキストでした。私も使っていると言うと、「プロも使うんですね」と言われました。公共施設のリニューアルのときには、自治体の担当職員が建築の専門でない場合があります。そのような方は、このテキストで勉強することをお勧めしています。

既存建物の改修に役立つFM

岡田新一設計事務所に入って、新人の頃から、既存の建物の改修チームにいました。既存の建物を調査して現状確認し、評価をする。倉庫を商業施設やホールのような機能に変更する仕事で、よくわからないなりに経験を積んでいきました。何年か経つと、事務所の中で既存の建物が一番わかる存在になりました。

北海道出身なので、函館のベイエリアなど、北海道の物件ばかりを担当していました。東京本社で仕事をしないかと言われたときに、やはり北海道に残りたくて、会社を移りました。会社が変わってからも、既存建物の改修は手慣れているだろうと期待され、改修の仕事を依頼されることが多かったので、きちんと勉強しなければと思いました。そういうとき、たまたま立ち寄った書店でファシリティマネジメントのテキストを見つけたのです。

改修にしても新築にしても、引っ越しが終わって、情報ネットワークや窓口運用も支障なく機能するまでがわれわれの仕事だと考えています。自治体の総務や窓口業務の方々とも調整して進めますので、運用が始まると使い勝手については担当職員の方の責任になります。担当の方々には、こういったところに注意が必要

かを、私自身の失敗談を含めてお話しします。避難経路の途中にモノを置いてはいけない、市民の方の動線を考慮した棚の配置、書類の置き方をしないと情報漏洩の恐れがあるなど、お話しするようにしています。

国交省も認めた中古住宅流通の新しいしくみ

2005年に、北海道庁が中古住宅調査業務のコンペを行いました。これまで木造住宅を1件も設計したことがなかったのですが、これはモノの見方を変える仕組み作りをする機会だという心構えで臨みました。技術がこうだからという既成概念に囚われず、中古住宅を社会の中にどう位置づけするのかを考えました。このとき、ファシリティマネジメントの見方が役に立ちました。何社か参加している中で、まったく違う観点からの提案であることが評価され、私の提案が採用されました。

それから調査と仕組み作りが3年かかりました。リノベーションという単語が今ほど知れわたっていないときでしたから、この単語を使っていいものかどうか、関係者みんなで真剣に議論したくらいの時代です。事業者が古い建物を買って、住宅性能を新築とまったく同じレベルまで引き上げて再販する。既存の建物の目利きをし、リスクを小さくしながら、リノベーションするのです。北海道R住宅というブランドで、お客さまに性能を説明する客観的なデータを添えながら、健全な形で販売・引き渡します。

市場に出せるレベルまで仕組みができたと思ったとき、このままだと住宅ローンが使えないという声があ

がりました。土地代を含めると2,000万円を超えるものも出てきましたので、とても現金で買うことはできません。そこで、地元の金融機関である北洋銀行さんと一緒に北海道R住宅のためのローンを作りました。ローンを組めるようにすることで、若い人たちはその再生住宅、リノベーション住宅を建て売りと同じ感覚で買うことができます。これが新築だったらいくらで売れるか試算し、そこから2割ほど価格を下げて売ろうということにしました。今では、工務店さんが基本的なやり方を理解して工事をしています。

この仕組みは、北海道が先鞭をつけた形になり、その後、国交省が行う住宅ストック維持・向上促進事業の「安心R住宅」制度として、全国に広がっています。

R住宅が技術向上を牽引する

冬の寒さが厳しい北海道で既存住宅の性能で気になるのは気密性能で、新築のときにも、工務店はC値*を計測します。北海道R住宅では、当初、C値2.0というレベルでスタートしました。ところが、お客さんの反応がとてもよかったので、技術者は、「うちは2.0などという生やさしいものではない。1.0を切るレベルの改修をする」という人が続々と現れて、どんどんレベルが上がっています。

本州でも冬が寒いところは北海道の住宅造りは、省エネになるということがすぐに理解できます。夏は暑くてエアコンをつける家もありますが、それほど長い期間ではありません。気密性能は、エアコン使用時にも有効です。圧倒的に冬が長くて、その間の家全体の



写真1 改修前の住宅外観



写真2 「北海道R住宅」として改修した後の外観。耐震性、断熱性を向上させた

暖かさ、住み心地、省エネについて、北海道の家は群を抜いています。

ところが、暑い夏が長い地域では少し話が違います。住まい方によって、エアコンを使わなくても暑くならない家にはすることができます。涼しくなることはありませんが、暑くならない家です。技術も含めてそれを実現できるかどうか。それが課題です。

ICTを含めた使い勝手を考える

ファシリティマネジメントで役立つと思うのは、運用の話です。設計する立場では、どうしても、技術的な観点になってしまうので、入居した後にも計画段階で考えたように、きれいに使っていただきたいので。ほかには、情報システムの部分が大事だと思います。今では建物と切っても切り離せないものになっています。私は、早い段階からセキュリティや情報ネットワークについて要件が厳しい建物の改修を担当したことが幸いしています。庁舎を考える際には、情報ネットワークも組み合わせた使い勝手を提案するように期待されます。

配線は出したくない。ここで職員が何人パソコンを使って、そこには保健や財務、税務など個別のシステムがあり、コピー機やプリンターも配置される。窓口業務と合わせてこうやりましょう、などと考えます。普通的设计事務所ではなかなか、そこまで面倒を見てられません。まさにファシリティマネジメントなのですが、「なぜ、こんなことまでできるの?」と尋ねられます。



写真3 改修前の住宅の外観

中小規模の事例をJFMAに期待

オンラインでJFMAの講座が開かれていることはメールで案内をいただいています。ファシリティマネジメントフォーラムは、仕事が1年で一番忙しい時期なので、残念ながら落ち着いて視聴することができませんでした。1月から3月は、受注している業務の最終報告と調整の時期なので、情報を集めて読み込むことに充てる4月から6月に開催していただけないかと思います。

また、JFMAで取り上げる事例は建物の規模が大きなものが多く、参考になりにくいと感じています。地方にある中小規模の建物で、新しい発想があり、ファシリティマネジメントも取り入れた事例があれば参考になると思います。◀

(聞き手 成田、野瀬)

*C値:住宅全体の隙間の合計面積を延べ床面積で割った値。

この値が小さいほど家全体の隙間が少なく気密性が高いことを表わす。



写真4 「北海道R住宅」として改修した後の内観。新築の建て売りと同じ感覚でローンを組めるよう仕組みづくりをした

● 埼玉県さいたま市



FM的アプローチで 運営、保守、修繕までを総合的に提案

株式会社サイオー

橋本 一憲 はしもとかずのり

株式会社サイオー 代表取締役
認定ファシリティマネジャー

1973年生まれ。1993年浦和市立高校（現さいたま市浦和高校）卒業後、神奈川大学に進学。大学卒業後、都内の大手ビルメンテナンス会社で経験を積み、2001年にサイオーに入社。2002年に代表取締役役に就任。趣味はスノーボードで、冬はパウダースノーを求めて天気予報と睨めっこの毎日。座右の銘は「損して得とれ」。今は亡き父から社長業を引き継いで20年。JFMA 法人会員

JFMA法人会員の株式会社サイオーは、1970年に埼玉県で創業し、清掃、設備、警備の各業務を提供する総合ビル管理会社。現在は、埼玉、東京、神奈川に7カ所の支店と営業所を持ち、パートを含め800人の従業員を擁し、350を超える施設でサービスを提供している。指定管理者として、文化施設やスポーツ施設の運営や劇場ホールにおけるワンストップサービスも高く評価されている。

総合ビル管理会社として 350以上の施設でサービスを提供

当社は1970年に機械警備会社として創業して、1990年代には清掃業務、2000年代には舞台技術管理や空調機械設備の遠方監視を開始しました。さらに2010年代からは指定管理者業務とオープンネットワークシステムによる中央監視装置の改修工事を開始し、常にお客さまと時代のニーズに合わせた建物サービスを提供し続けてきました。

現在は、庁舎、劇場ホール、スポーツ施設、学校などの公共施設や、オフィスビル、研究所、工場などの民間施設、350棟超の施設に維持管理や運営、サービスの提供をしています。200人の社員と600人のパートタイム従業員がいますので、外注事業者やアウトソーシングに頼ることなく、自社スタッフが運営することで品質の高いサービスを提供できるのも当社の強みです。最近、金融機関が埼玉県内に所有するビル

の設備管理を一括で受注し、清掃事業者の取りまとめをしています。今後は、こういった民間のビルオーナーとの契約も増やしていきたいと考えています。当社は建設業許可も受けていますので、マネジメントだけでなく、修繕など、規模感によっては自分たちで受託できることもプラスになっていくと考えています。

劇場ホールの業務をワンストップで

当社の特長のひとつである舞台管理業務は30年以上の実績があります。貸館事業として利用受付・事務処理・チケット販売、自主事業として、文化芸術コンサートから参加型ワークショップの企画・開催、そして舞台技術管理として、舞台機構・照明・音響の操作など、劇場ホールに関わる業務全般に取り組んでいます。

もうひとつの特徴的なものとして遠隔監視業務があります。これは私が社長になってから力を入れている分野です。空調制御をする中央監視装置をネットでつなぎ本社から24時間、365日コントロールし、何かあった場合には緊急対応するサービスで、東京、埼玉、神奈川で展開しています。それと関東電気保安協会などが行っている自家用電気工作物の保安管理業務も、東京、埼玉、神奈川で展開し、約250施設の管理をしています。

さらに、これは中央監視装置の遠方監視やメンテナンスから始まったサービスですが、中央監視装置のオープンネットワークシステムによって改修するサービスにも取り組んでいます。メーカー製システムと同等機能でありながら50%～70%の費用でのシステム構築・施工が可能なことから、これまでに官公庁を中心

に複合施設や体育施設、ホール、博物館、美術館など多数の施設でご採用いただいております。

指定管理者業務に役立つFMの知識

大学卒業後、都内の大手ビルメンテナンス会社で4年間修業をして、父が経営していたサイオーに入社し、30歳の時に代表取締役役に就任しました。認定ファシリティマネジャーの資格は2011年に取得しました。ちょうど指定管理者制度が始まった頃で、大手維持管理会社の指定管理者事業計画書には、FMが提案されており、公共事業に取り組むにはFMが不可欠だと思いました。当社では、遠方監視業務に取り組んでいたため、そこにFMに取り組めば指定管理者の構成企業としての受注を拡大できると考えました。

実際、指定管理者の業務において、年度ごとの事業計画を策定する際、備品の購入や修繕について、投資に対する回収や収支、利益還元などを事前に計画する必要があり、FMが業務に直結しています。

認定ファシリティマネジャーの資格は、私の他に、社内の営業部門と技術部門の部長、2名が取得しています。大手のビル管理会社では、営業担当者が認定ファシリティマネジャーの資格を取得しているケースが多いようですが、当社では、主に本社で管理をしている役職者に取得をさせており、今後も取得者を増やしていく予定です。この他にも一般社員には、ビル経営管理士、建築物環境衛生管理技術者、ビルクリーニング技能士、第2種電気工事士、第2種冷凍機な

どの関連資格の取得を進めております。

施設運営の目線で収支のバランスを考える

最近では、指定管理者の業務が増えており、官公庁の売上の比重が上がってきており、今後はPFIにも取り組んでいきたいと考えています。

民間の仕事でも公共の仕事でも同じですが、ビルメンテナンスの視点では、どうしても空調熱源の故障やエアコンが効かないといった修繕が目が行きがちです。また実際の清掃や警備、機械設備のメンテナンスといったサービスを中心に考えてしまいがちですが、指定管理者となると、施設の利用目的に合った運営を行うという目線で、全体的な収支のバランスをとっていくことが重要になります。

例えば文化施設の指定管理の場合では、清掃や設備の運転管理といったビルメンテナンス、舞台の音響、照明、舞台機構のオペレーター配置、さらに事業企画や運営の職員をバランスよく配置しなければなりません。また改修や設備の修理や交換などもあります。舞台機構が壊れると大きな金額が出ます。マネジメント業務支援サービスへの予算配分なども幅広く考えるうえで、FMは非常に役立っています。

FM的アプローチによる総合管理への展開

東京都と隣接しているにもかかわらず、埼玉県内の公共施設維持管理は、総合管理が進んだ都内と違って、まだ、人員配置系の業務と設備保守が分離され



写真 劇場ホールに関わる業務全般を行う

ているケースが多いです。また保守が行われている設備機器と点検対象から抜けている設備がまばらに混在している施設があります。例としては、空調設備は行うが水中ポンプは未実施、中央監視装置及び自動制御設備は行うが空調設備は行っていないといったことです。

そのような中、埼玉県庁はFM 担当者を配置しており、保守から修繕という横断的な提案が採用されるケースもあり、やりがいも感じます。その一方で、財政が豊かな都内と比較して、修繕の予算が十分に確保できないなど財政に悩む自治体も多いのが実情です。そこで、全体の維持管理の内容を見直し、予算内での最適化を図っています。

FM の手前に総合管理があると考えますが、総合管理にまで至らない自治体の施設も多い中で、公共施設等総合管理計画や個別管理計画の策定に取り組むのは、自治体職員の負担も相当に大きいものです。逆に業務を横断的に提案できれば、パッケージ化（総合管理）が進んだ都内より、埼玉県は、FM 的アプローチで保守も含んだ総合管理や、保守から修繕など、横断的に広げられる魅力的な地域です。

異業種との協業を加速

当社では、スポーツ施設などの指定管理者として施設運営維持管理を行っている中で、スポーツ関連外郭団体やスポーツメーカーなどの関連企業と連携し、スポーツや武道の振興にも取り組んでいます。今後

は、PFI/PPP の広がりを見据え、金融機関、設計企業、建設企業、スポーツおよび文化・教育関連企業などの異業種との協業を加速し、自治体が求める質の高い公共サービスを提供していきたいと考えています。

全国ビルメンテナンス協会など、さまざまな団体に所属していますが、いわゆる業界団体が多い中、JFMA はFM を軸にした業種横断的な団体ですので、異なる視点や各業界の特徴を知ることができます。設計会社や建設会社、内装デザイン、什器メーカーなどの横断的なFM 事例の紹介や横断的な業界の情報を発信していただきたいと思います。◀

（聞き手 天津、森田、仲田）



写真 ビルの遠隔監視