

FM戦略概論:企業経営&地域経営

FM戦略立案・実施のポイント

NTT FMasst



2019/11/06

(株) NTTファシリティーズFMアシスト

高藤 眞澄





【職歴】

S23 東京にて生まれる

S46 電電公社建築局入社（建築設計業務に従事）

H11 東日本電信電話（株）不動産企画室長

H12 （株）NTTファシリティーズ都市建築設計本部長

H16 （株）NTTファシリティーズFMアシスト代表取締役社長

H22 同社 特別参与

H25 同社 顧問

H29 同社 技師長

【資格】

- ・一級建築士／認定ファシリティマネジャー／コンストラクションマネジャー／宅地建物取引主任者、ほか

【活動】

- ・JFMA 調査研究委員（FM戦略企画研究部会長）
同 FM推進戦略委員
- ・オフィス学会 投資価値研究部会

本日の概要

- 「公式ガイド・ファシリティマネジメント」の内容をベースに、初心者向けに企業におけるFM戦略の概要とその立案・実施のポイントを事例紹介を交えて解説する。
- 更に、FM戦略に深くかかわる「持続可能な開発目標」(SDGs)について、企業戦略との関係や「まちづくり」との関係を紹介する。

第1章 経営とFM戦略

第2章 FM戦略と統括マネジメント

第3章 FM戦略立案・実施のポイント

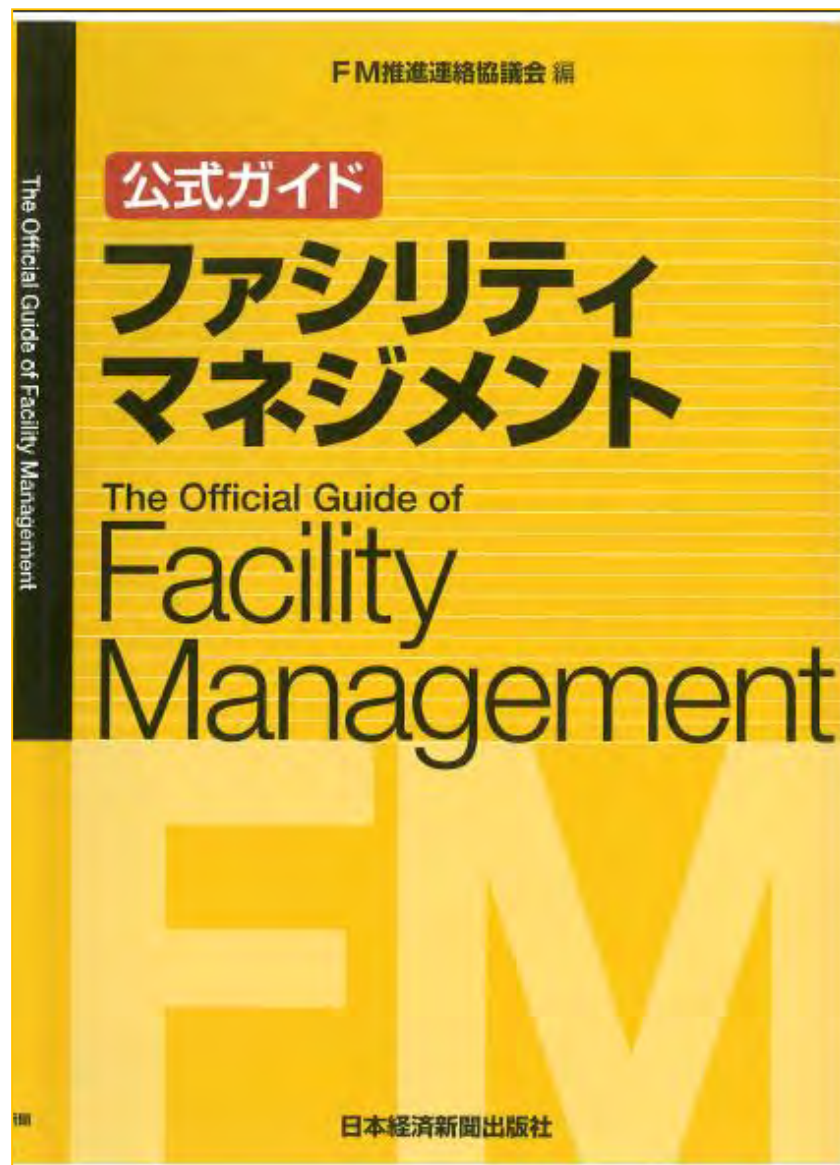
第4章 FM戦略の事例紹介

-1 ファシリティリスクと施設整備計画

-2 SDGsとFM戦略

① 企業戦略とSDGs

② 「まちづくり」とSDGs



第1章 経営とFM戦略

経営とは：継続的事業を経済的に成し遂げるために工夫した仕組み
(戦略・組織・オペレーション)

経営戦略

「経営理念に従って目標を設定し、企業の保有資源と環境要因を見極めながら、持続的競争優位を維持・獲得していく方策」

経営戦略-中期および長期に分けられる。

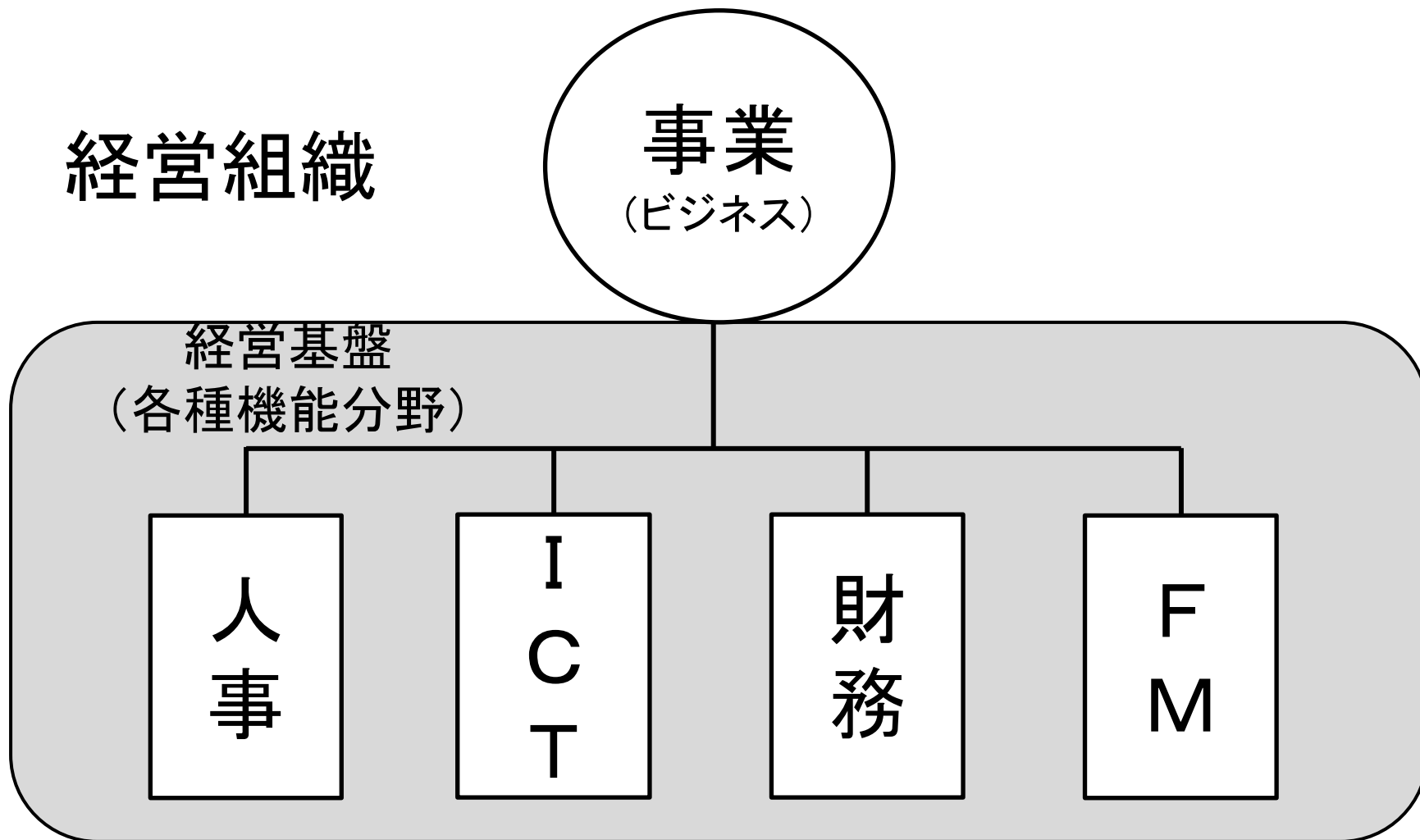
中期・・・3年から5年

長期・・・5年以上ときによっては10年以上

経営基盤としてのFM

<公式ガイドP-9 図1.6.1>

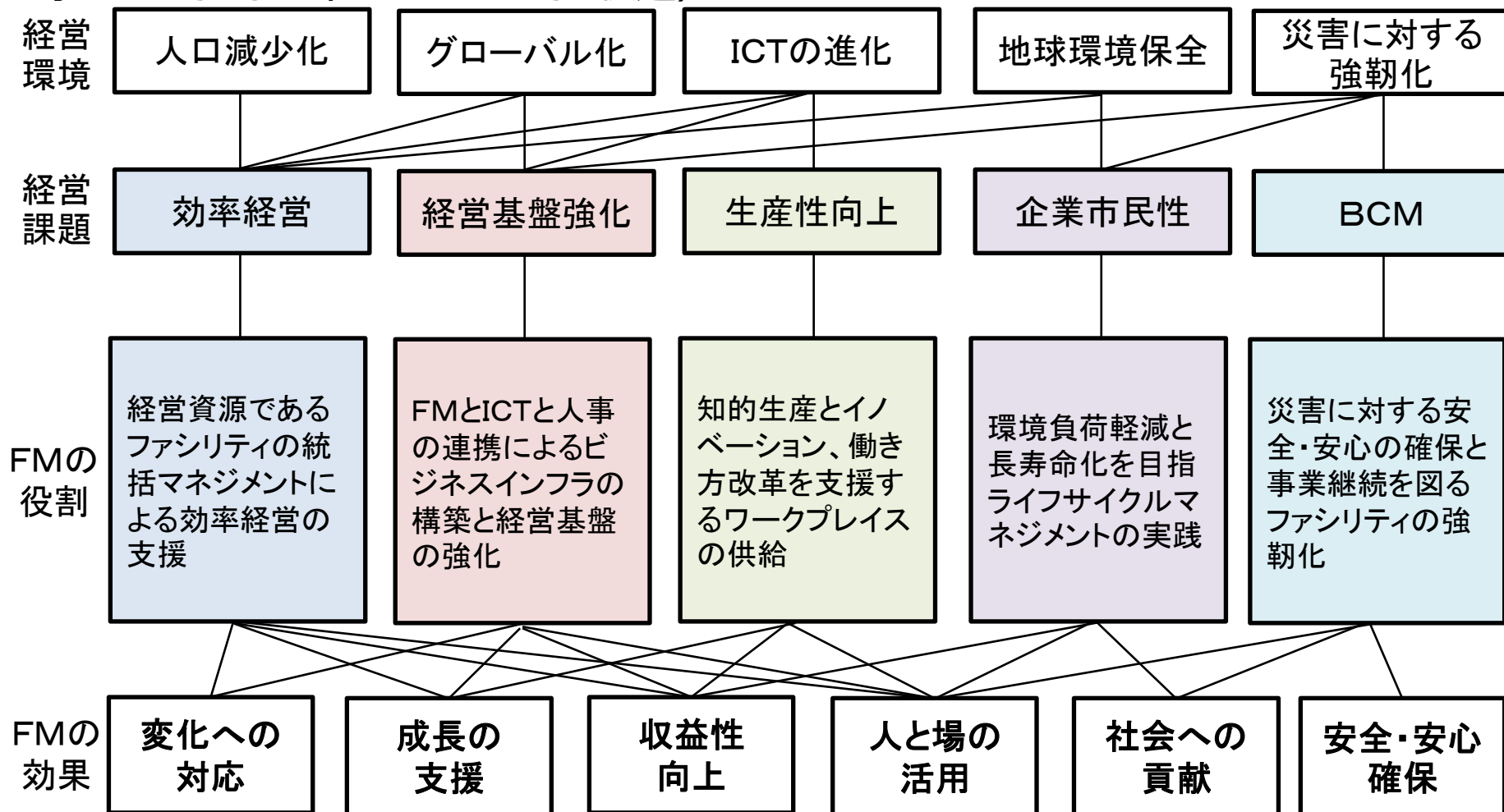
経営資源をマネジメントすることにより経営基盤となる。
経営戦略では、事業別戦略と機能別戦略が策定される。



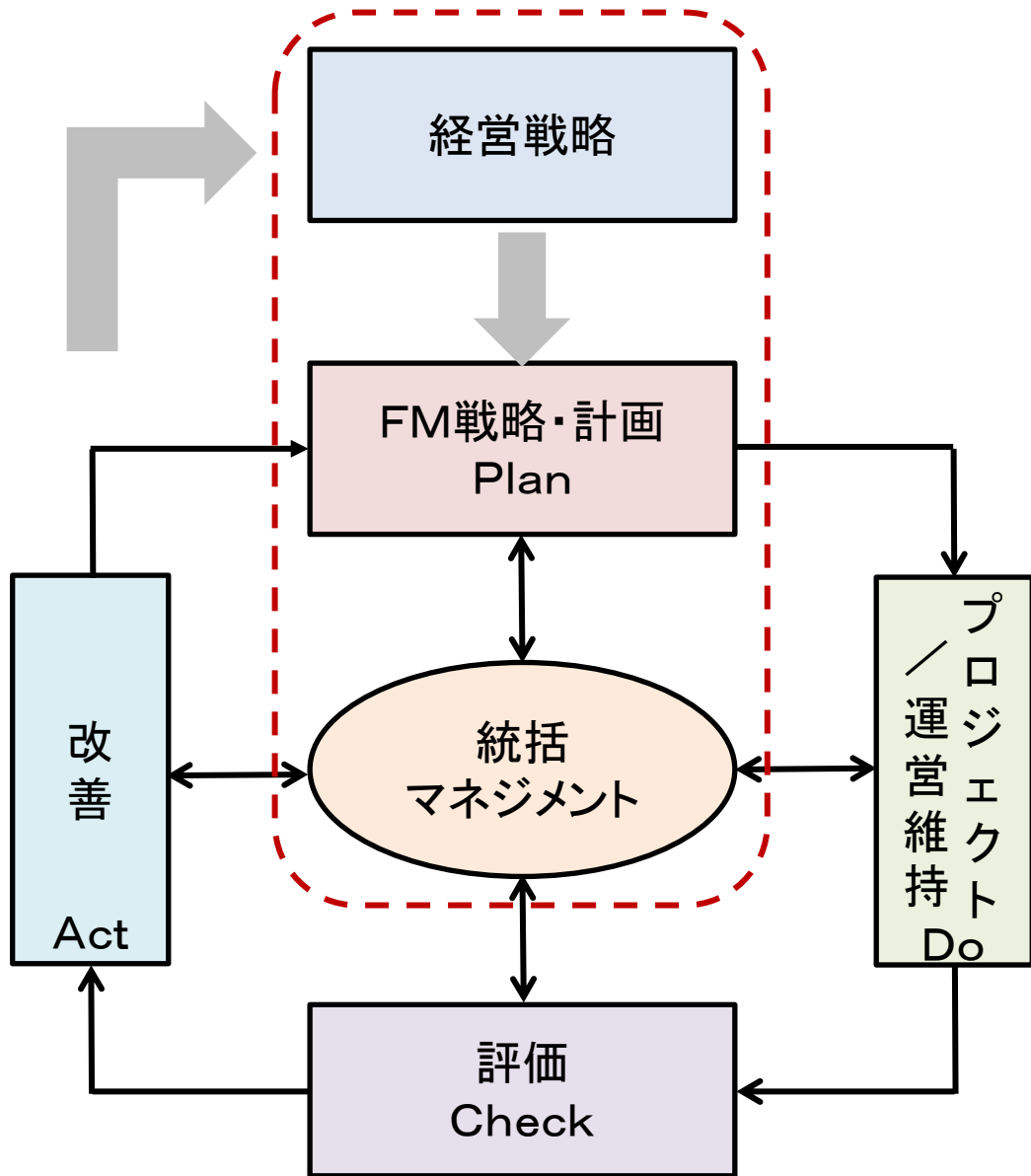
新しい経営環境におけるFMの必要性

- 今日の経営では、グローバル化、少子高齢化による人口減少、情報化といった経営環境の下で、経営効率化、付加価値経営への転換、知的生産性の向上、地球環境保全に関わる環境経営の追及が課題となっている。更に、最近では【持続可能な開発目標】（SDGs）への貢献が求められている。（SDGsについては後述）

<公式ガイドP-17 図表2.1.1>



第2章 FM戦略・計画と統括マネジメント



【FM標準業務の8ユニット】

- ① 統括マネジメント
- ② FM戦略
- ③ 中長期実行計画
- ④ プロジェクト管理
- ⑤ 運用・サービス
- ⑥ 維持保全
- ⑦ 評価
- ⑧ 改善

<公式ガイドP-5 図表1.3.2>

1) 経営戦略への対応

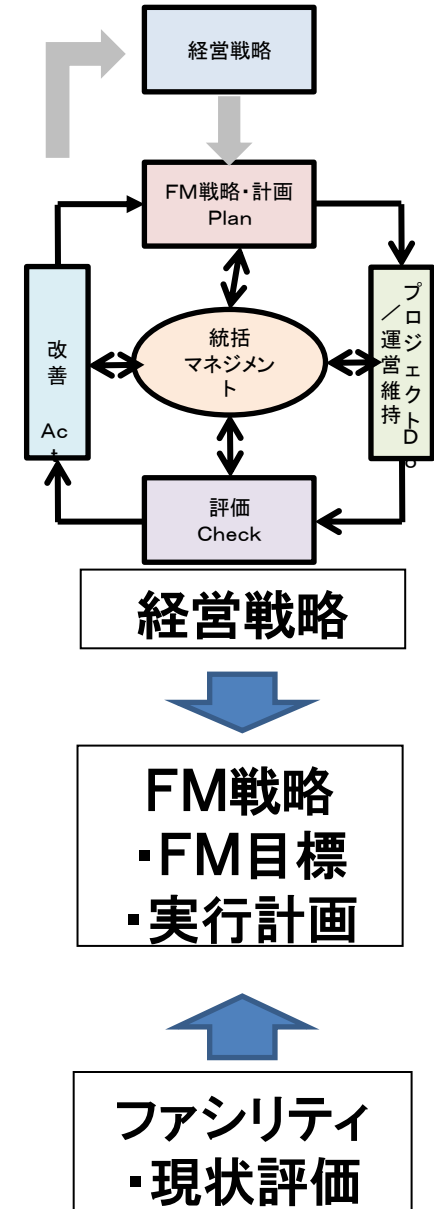
FM戦略の目的は経営戦略に基づき、FM基本理念を設定し、FMの目的、目標を実現すべく、中長期的、総合的に有効な方針や施策を策定することであり、またその役割は、経営幹部の意志決定を支援すること。

2) ファシリティの現状把握と分析評価 (データによる見える化)

ファシリティを統括管理するFM部門では、常にファシリティがどのような状態にあるかを把握しておく必要がある。ひとつは日常の運営維持からくるファシリティの状況に関する報告であり、もうひとつは現有施設の評価である。

3) FM目標の設定・実行計画の策定

財務・品質・供給面からファシリティの現状分析を踏まえて、経営目標の実現に向けてFM目標を設定するとともに、具体的な実行計画を策定する。プロジェクト管理や運営維持の各業務における取組みテーマも整理する。



F Mは経営戦略の視点から、ファシリティの**有効活用**と**最適なあり方**を追求すること、利用する人にとって**機能的で快適な施設づくり**を行い、それを**継続的に維持**することを目的としている。**戦略・計画**から**プロジェクト管理**、**運営維持**、**評価**を大きな業務プロセスとしているが、これを**一元的に**管理することが重要であり、さらにファシリティ関連の大量の情報を一元的に収集、蓄積、処理し、常に有効に活用できるようにすることが必要である。その「仕組み」と「仕掛け」をつくるのが**F M統括マネジメント**である。

F MのP D C Aサイクルを回すこともF M統括マネジメントの重要な責務である。F M戦略の実施状況は統括マネジメント次第である。



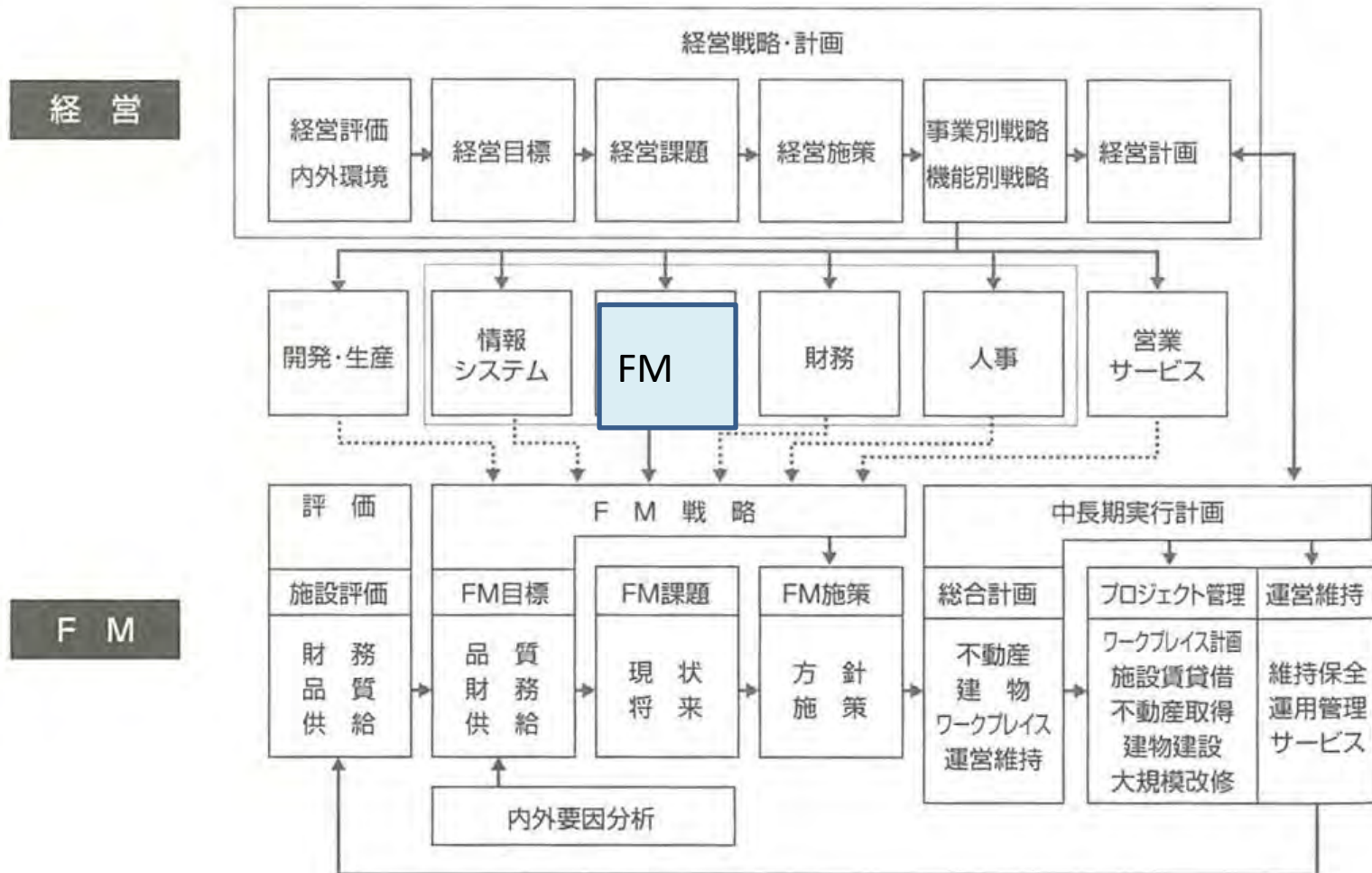
第3章

FM戦略・計画立案と実施のための ポイント



FM戦略立案のポイント-1: 経営戦略の推進

経営戦略に基づき、FM基本理念を設定し、FMの目的、目標を実現すべく、長期的、総合的に有効な方針や施策を策定すること



<総解説: 図表. 経営戦略・計画とFM戦略・計画 (P300)> 参照:公式ガイドP109



経営戦略に基づき、FM基本理念を設定し、FMの目的、目標を実現すべく、長期的、総合的に有効な方針や施策を策定すること

FM目標は、FMの目的を実現するため、より具体的・定量的に方向付けを行うことである。

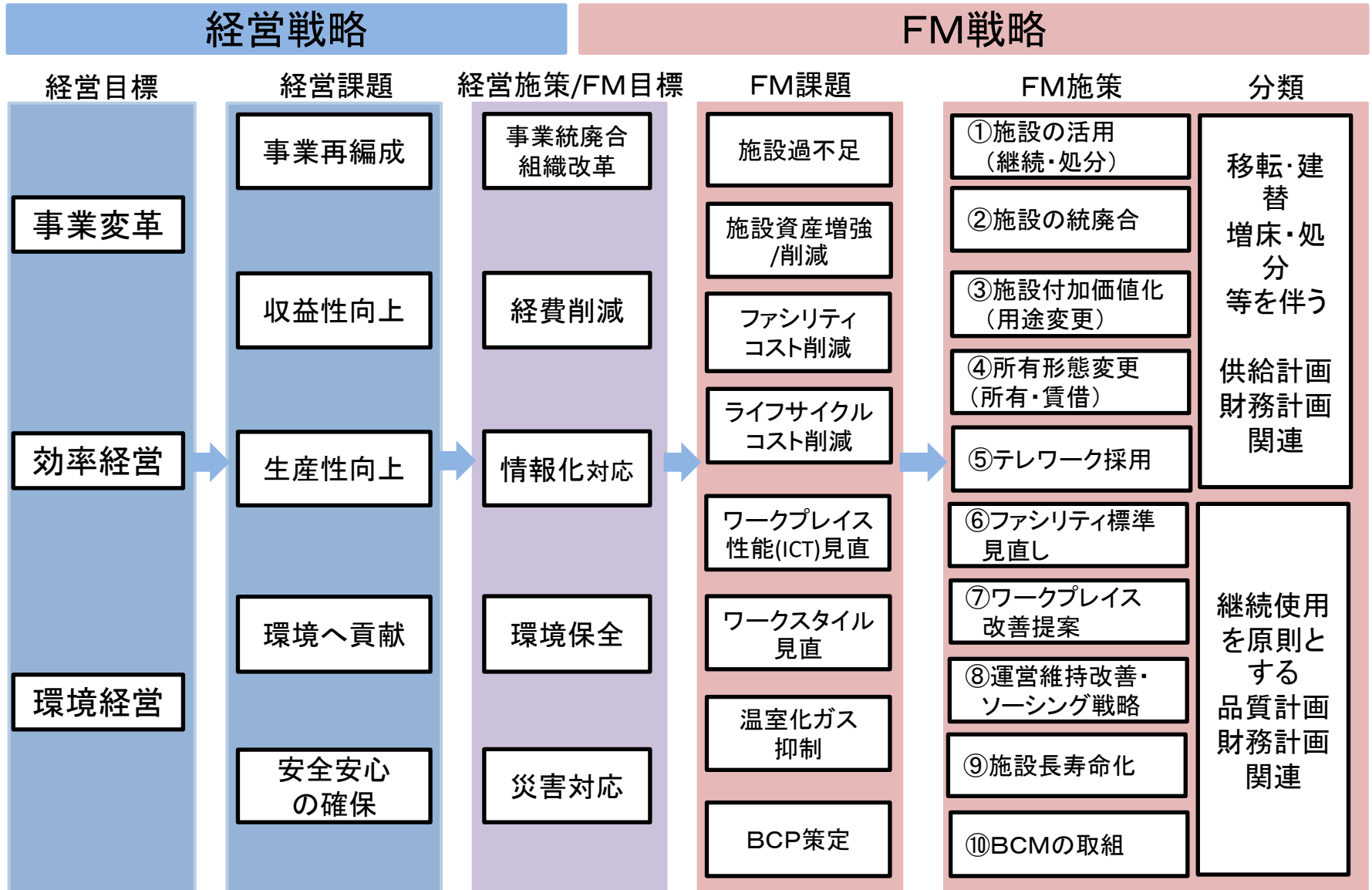
目標は財務、品質、供給の3つに大別される。

財務目標・・・ファシリティコスト、施設関係資産、施設関係設備投資
ライフサイクルコスト

品質目標・・・品格性、快適性、生産性、信頼性、環境保全性、満足度

供給目標・・・需給対応性、施設利用度

経営戦略とFM戦略・施策例



<公式ガイドP-114 図表6.2.3>



FM戦略とFM目標(例)

| FM目的 | FM目標 (管理項目) | | 管理方針 | FM戦略事項 (例) | 経営戦略目標 (例) | | |
|----------------------|-------------|------------------|---|-----------------------|---------------------------------|-----------|-------------------|
| 事業 人 社会 へ貢献 | 財務目標 | ファシリティコスト | 収益性向上 生産性向上 効率性向上 コスト低減 リスク低減 人材確保 | 施設財務戦略 (ファシリティコスト) | 効率経営 | | |
| | | 施設資産 | | | CRE戦略 (施設資産) | 持たない経営 | |
| | | 施設投資 | | | | | 施設戦略 (整備水準・計画) |
| | | LCC | | | | | |
| | 供給目標 | 需給対応 | | ブランド経営 | | | |
| | | 利用度 | | | 健康経営 | | |
| | 品質目標 | 品格性 | | 知識経営 | | | |
| | | 快適性 | | | WP戦略 (構築・運用・サービス) (働き方改革) | | |
| | | 生産性 | | 環境・エネルギー戦略 | | リスクマネジメント | |
| | | 信頼性 | | | 施設リスク対応戦略 (BCP) | | 環境経営 |
| 環境保全性 | | 働き方改革 (ウェルビーイング) | | | | | |
| 満足度 | | | | | | | |



FM戦略のポイント-2:現状把握と評価分析(データによる見える化)

FM戦略立案のスタートは現状把握と評価分析による課題抽出であり、それらのデータによる見える化が重要である。2つの項目からなる。

- ・**日常の運営維持**からくるファシリティの状況に関する報告

1.施設の維持保全 2.運用管理 3.サービス

これらは常にファシリティの生きたデータベースとして把握する。

- ・**現有施設の評価分析**

品質評価・・・利用者満足度、執務空間の状況、施設性能など

財務評価・・・施設運営費、不動産資産

供給評価・・・施設のスペースの需給度(過不足)、利用度など

*** 評価分析のためには「基準づくり」(統括マネジメント業務)が必要**

FM戦略のポイント-3: FM戦略実施のための中長期実行計画を具体的に作成する。重要な点は、時間軸と財務的影響を考慮した予算措置。

1. 全施設の需給計画（供給目標）

2. 施設総合計画（品質目標、財務目標）

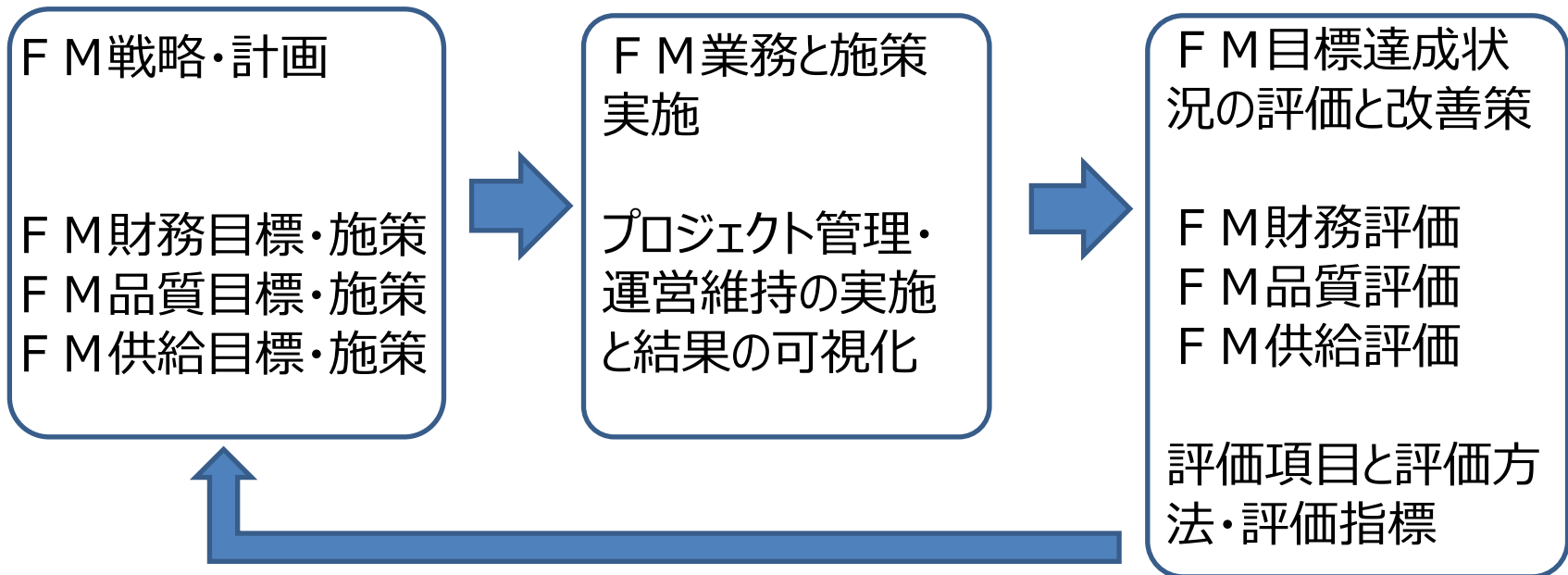
3. 財務予算（施設運営費、設備投資、資産等）の策定、実施、管理

① FM目標・施策や施設が満たすべき要求条件のため、収集すべき情報を集め、計画を練る。（全社的なコスト削減の実現可能性、ファシリティの将来の需要予測、施設利用者の通勤や満足度の問題、環境対応やファシリティの品質など）

② 計画に従って、土地、建物、賃貸借、改修等にわたって、プロジェクトを組んでいく。

③ プロジェクトは、個々に進捗管理を行い、完成した（取得・改修した）ファシリティについては、運用維持していく。

FM目標管理サイクル：目標管理とは経営に寄与するため、経営計画に基づいて組織の**目標の設定**とその**施策と実施**及び**達成状況を評価管理**すること。(PDCA)



(例) 効率経営とFM財務目標

経営指標 ROAの改善 $ROA = \text{利益} / \text{資産} = \text{利益} / \text{売上} \times \text{売上} / \text{資産}$
＜費用削減＞ ＜資産効率化＞

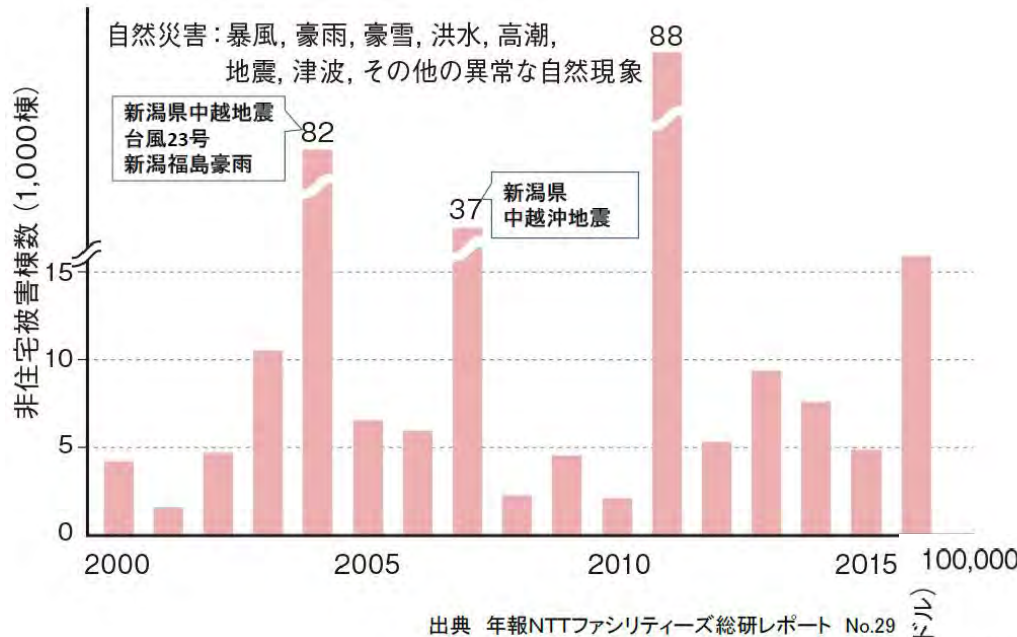
＜費用削減＞ ファシリティコスト削減：維持費・運営費・管理費の分析評価（BM手法）

＜資産効率化＞ ファシリティ資産スリム化：遊休資産・低利用資産の活用処分、
敷金保証金の削減、資産投資額の圧縮など

第4章 FM戦略事例-1

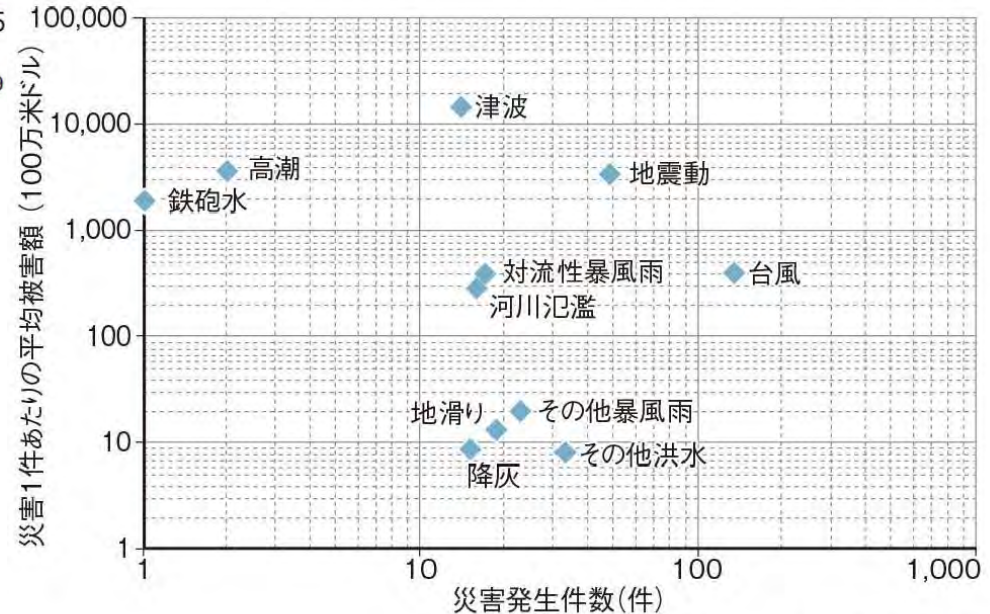
4-1. ファシリティリスクと施設整備計画

自然災害の発生件数と災害1件あたりの平均被害額



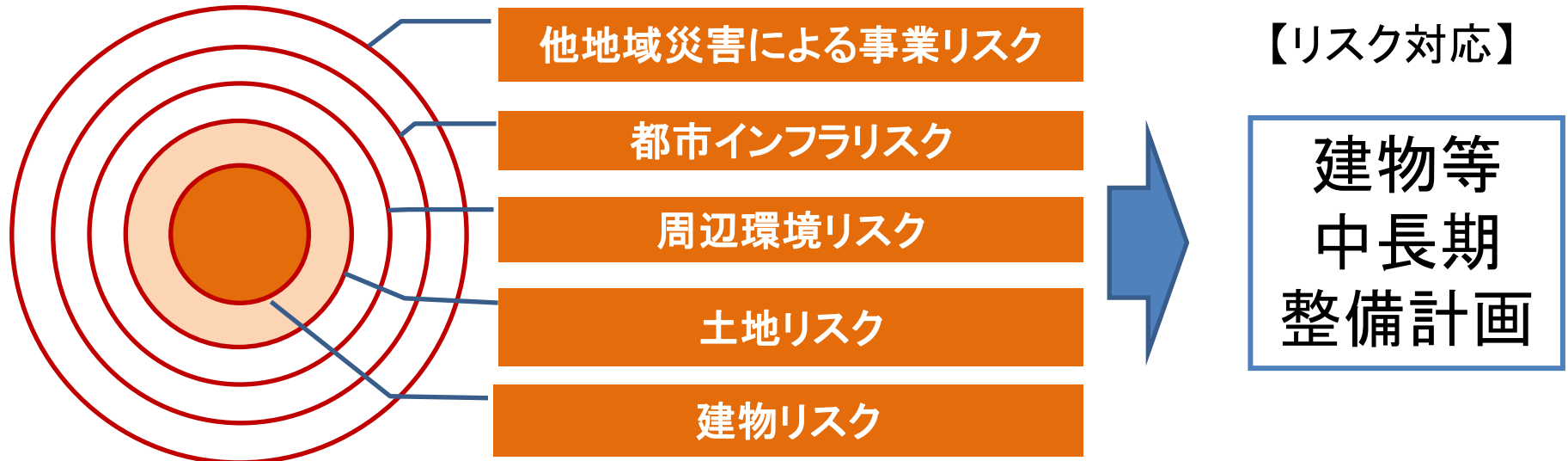
国内の自然災害の発生件数と災害1件あたりの平均被害額 (1900～2015年)

国内の自然災害による被害状況 (非住宅)



ファシリティのリスク

- 建物等中長期整備計画はファシリティリスクマネジメントの一環であり、事業継続に関わるFM戦略のコア業務といえる。
- ファシリティリスクとして土地建物に加えて周辺環境・インフラ・他地域災害による事業リスク等を含む。



◆リスクとは

経済産業省「リスク新時代の内部統制」（2003年）では、「リスクとは事象発生の不確実性で、損失等発生危険性のみならず、新規事業進出による利益又は損失の発生可能性等も含む」と定義され2つに分類されている。

- ①事業機会に関連するリスク（経営上の戦略的意思決定における不確実性）
- ②事業活動の遂行に関連するリスク（適正かつ効率的な業務の遂行に係る不確実性）

表30 不動産に係るリスクのリスク分類

| リスク分類 | | |
|---------|------------------|-----------|
| 物理的リスク | 災害リスク | 地震リスク |
| | | 風水害リスク |
| | | 事故・火災リスク |
| | 環境リスク | 土壌汚染リスク |
| | | アスベスト・リスク |
| | | 地下埋設物リスク |
| | | 周辺環境リスク |
| 法的リスク | 遵法性リスク | |
| | 法規制・税制・会計制度変更リスク | |
| 管理運営リスク | | |
| 市場リスク | 不動産市場変動リスク | |
| | 信用リスク | |
| | 金利リスク | |
| | 流動性リスク | |

建物維持管理状況



リスク顕在化:外壁落下事故(雨水浸透による劣化)



月4日 木曜日 京月 三 楽斤

小学校舎の壁崩落

50平方メートル、児童ら避難

3日午前10時15分ごろ、大阪市西成区南津守6丁目、市立南津守小学校(小野栄一校長、48人)で、鉄筋コンクリート4階建ての北東校舎南側の外壁(厚さ5センチ)が約50平方メートルにわたって突然、崩落した。児童らにはがはなかったが、校舎内にいた子どもたちが一時、避難した。市教委は事故があった壁のモルタルをすべてはがし、同校のほかの校舎についても4日から緊急点検する。

小野校長によると、校長で「トーン」という音を聞いて現場に駆けつけると、高さ約15メートルの壁の上部が、だんだんと崩れ落ちてきた。山積みになってきたところ。崩落時は授業中で、数十名離れた校庭で58人の児童が休みの様子を待っていたが、無事だった。この校舎2階の家庭科室には三十数人がいたが、教師の誘導で、非常階段を使って近くの講堂まで避難した。同校長は「現場は通学門に近く、休み時間に子どもたちがよく遊んでおり、11時過ぎには大惨事になっていく」と話していた。

北東校舎は78年の完成。同校では一番新しく、校庭で目撃した9年生の男子児童は「たどろろと落ちてきた。映画を見ていたときかっただけ。校庭で目撃した。すごい音がした。市教委が、事前に検査した。9年生の男子児童は「たどろろと落ちてきた。映画を見ていたときかっただけ。校庭で目撃した。すごい音がした。市教委が、事前に検査した。」

成 西



ファシリティのリスクマネジメント

$$\text{リスク(Risk)} = \text{影響度(Impact)} \times \text{発生頻度(Probability)}$$

| Impact | Probability | | | | |
|--------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|----------------|
| | A | B | C | D | E |
| 5 | Yellow | Yellow | Red | Red | Red (Blue dot) |
| 4 | Light Green | Yellow | Yellow (Blue dot) | Red | Red (Blue dot) |
| 3 | Light Green | Light Green | Yellow | Yellow (Blue dot) | Red |
| 2 | Light Green | Light Green | Light Green | Yellow | Yellow |
| 1 | Light Green | Light Green | Light Green | Light Green | Yellow |

リスクマネジメント（運営・管理） = リスクアセスメント + リスク対応

リスクマトリクス：リスク分析・評価
⇒リスク対応の優先順位

Risk Probability and Impact Assessment

Probability: A – Rare; B – Unlikely; C- Possible; D – likely; E – Frequent
Impact: 1= Up to \$100K; 2= up to \$1MM; 3= up to \$5MM; 4= up to \$10MM; 5 =>\$10MM

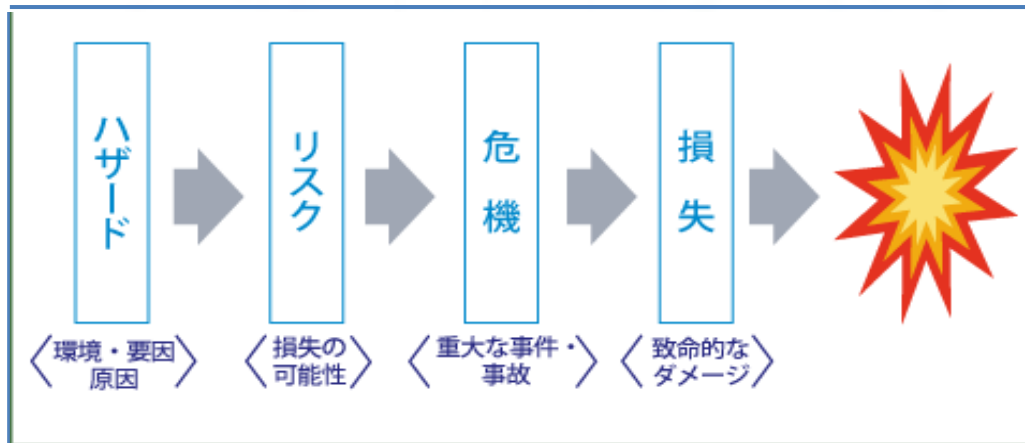
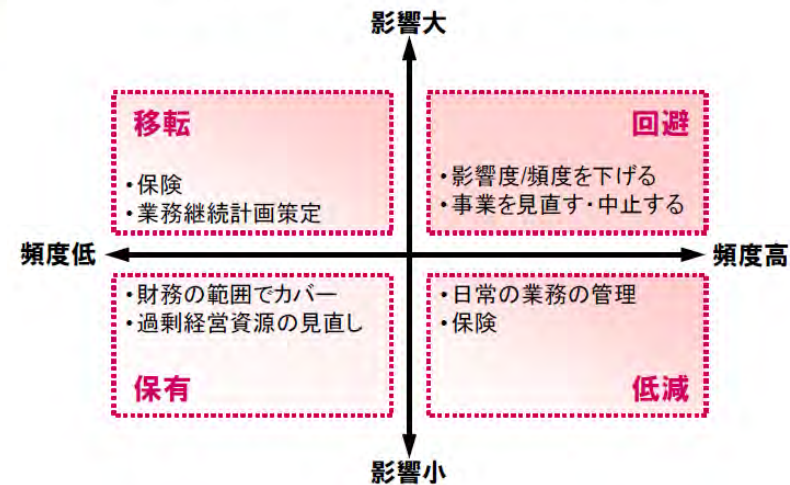


図50 リスクのコントロール手法



ファシリティリスクの見える化例：残存不具合率

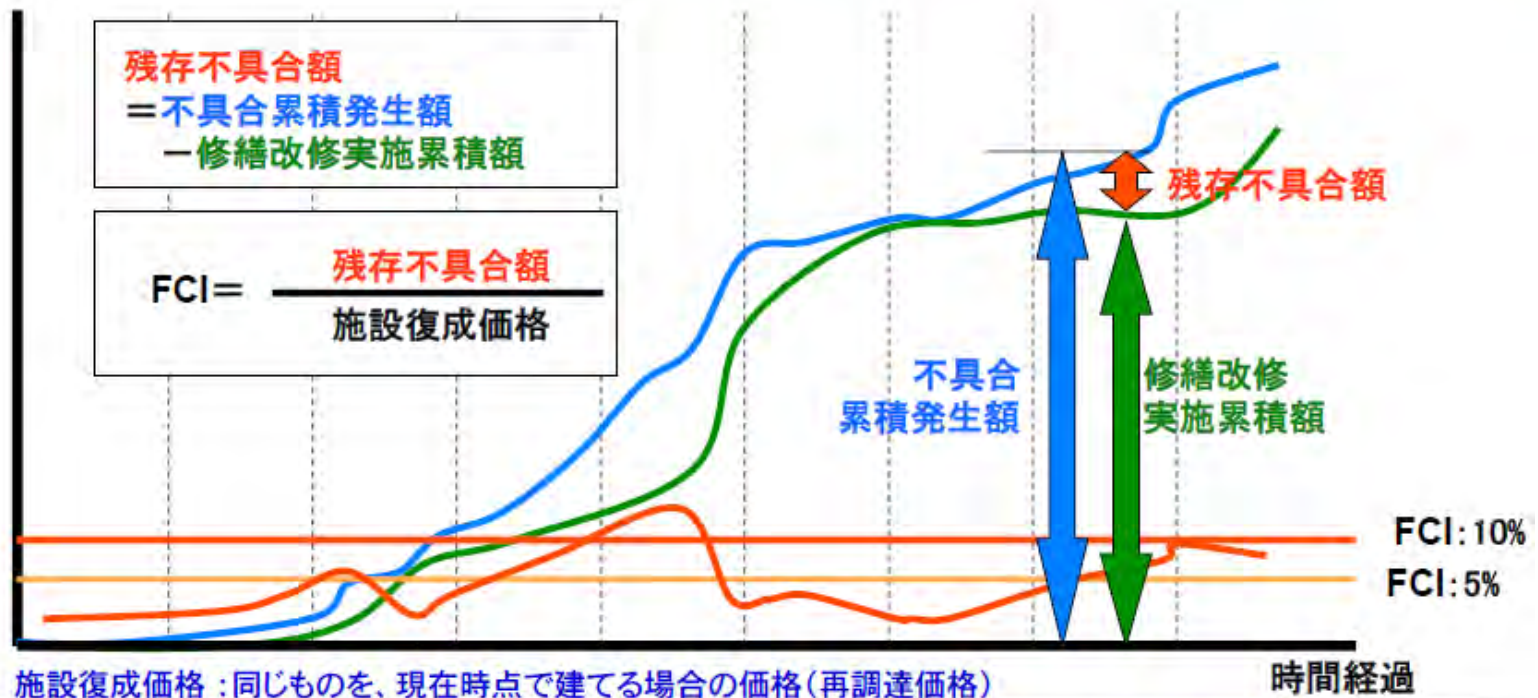
FCI（残存不具合率：Facility Condition Index）

・FCI(残存不具合率)：建物の不具合状況を財務的に評価する手法

(「総解説」P167)

- FCI: 10%以上 危険水域
- FCI: 5~10% 注意(範囲内)
- FCI: 5%以下 問題なし

・米国データでは、50年間の修繕+改修費が施設複成価格と同等
 ・つまり、修繕+改修費は年間、施設複成価格の平均2%が必要
 ・FCI:10%の意味は、5年間分の修繕・改修が行われなかった状態



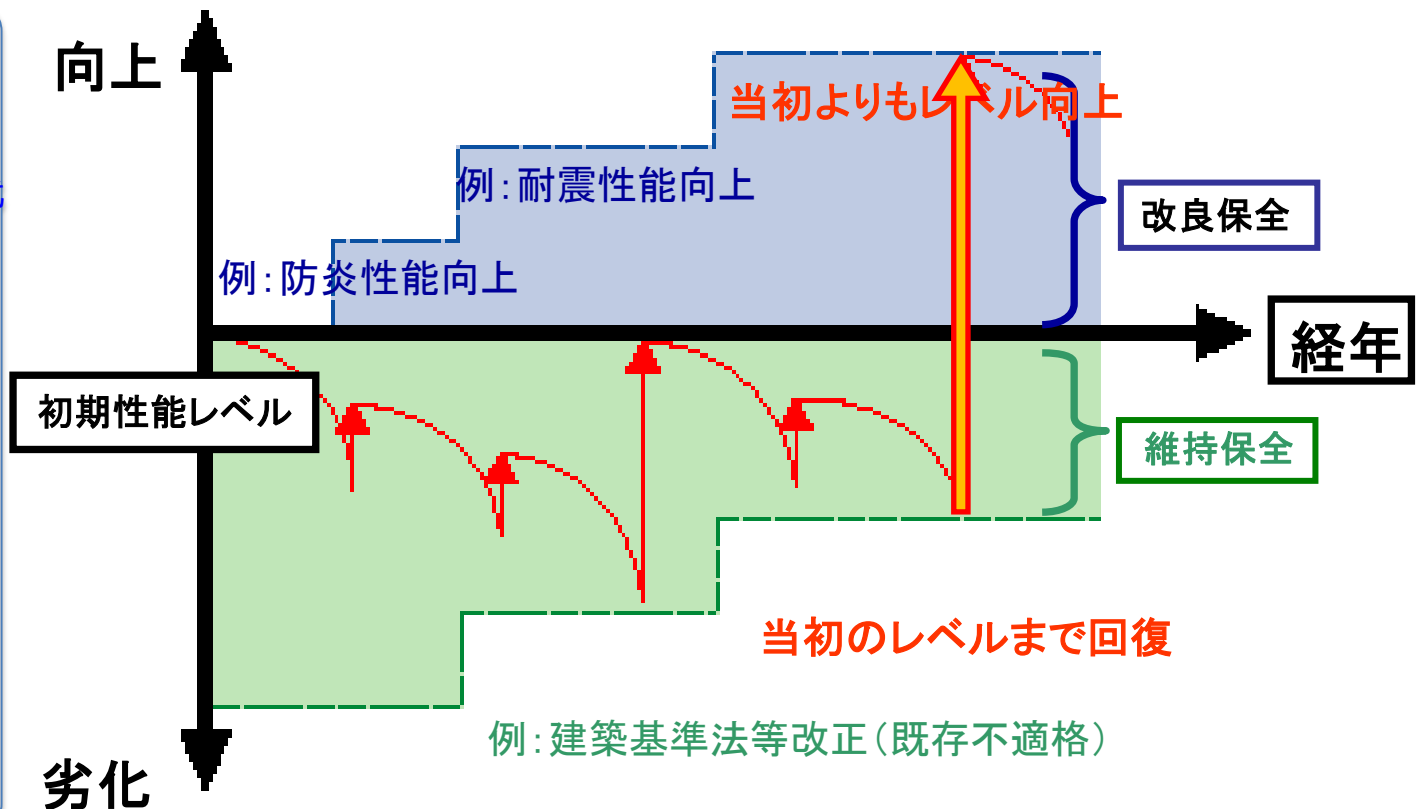
「総解説」：「総解説ファシリティマネジメント」(日本経済新聞出版社) 2003

© Copyright Matsuoka Research Institute, Inc. MRI

34

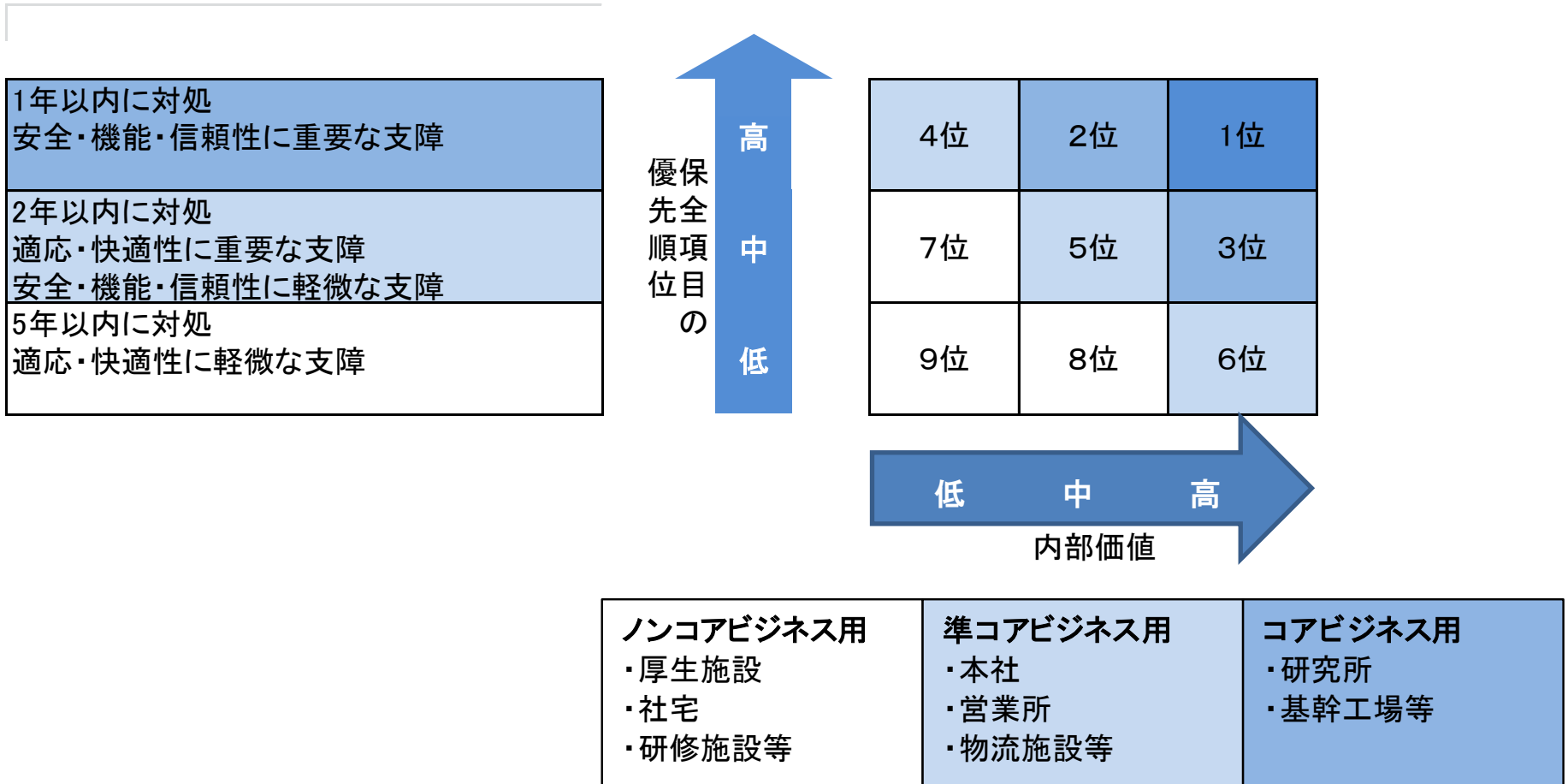
- 建物整備計画 = ファシリティリスク対応（物理的・法的・管理運営リスク等）
- 建物整備に関するFM目標
 - ①品質目標：整備項目と整備水準
 - ②供給目標：整備対象建物と選定基準
 - ③財務目標：整備投資額と平準化

建物の劣化に対して、初期性能レベルを維持するだけでなく、時代のニーズにより求められる要求レベルが変わっていく。建物整備計画は建物リスクマネジメントの一環といえる。



ポートフォリオによる保全予算の配分優先度例

◆ ファシリティリスク評価による対応策の優先順位づけによる予算配分



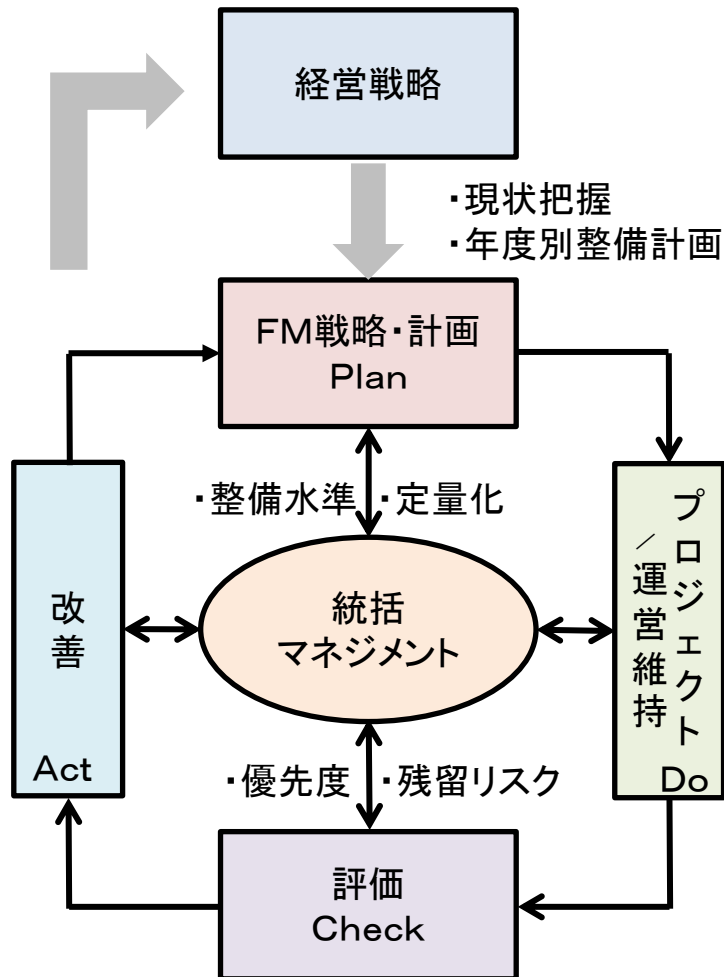
<公式ガイドp-171 図表8.3.3>





建物整備計画・実施のポイント

【建物整備計画・実施のポイント】



- ・整備水準・整備工法・整備コスト
- ・整備優先度等の実施結果の評価

- ・現状把握：劣化調査等建物診断
- ・診断の可視化：劣化状況の定量化
- ・整備水準等の設定
- ・整備工法と整備コスト試算
- ・整備優先度（プライオリティ付け）
- ・年度別整備計画の作成
- ・残留リスク管理（関係部門と共有）

第4章 FM戦略事例-2

4-2. SDGs(持続可能な開発目標)とFM戦略

(1)企業とSDGs

(2)まちづくり(地方創生)とSDGs

持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs)

- 2015年9月の国連サミットで全会一致で採択。(2030アジェンダの採択)
- 先進国を含む国際社会全体の開発目標として、2030年を期限とする包括的な17の目標を設定。(詳細:次頁。17の目標の下に、更に細分化された169のターゲットあり。)
- 「誰一人取り残さない」社会の実現を目指し(=人間の安全保障の理念を反映)、経済・社会・環境をめぐる広範な課題に、統合的に取り組む。
- 全ての関係者(先進国、途上国、民間企業、NGO、有識者等)の役割を重視。

SDGs推進本部の設置と実施指針の策定

- 国内実施と国際協力の両面で率先して取り組むため、SDGs推進本部を設置し、関係省庁が連携し、政府一体で取り組む体制を構築。
- **2016年5月20日 SDGs推進本部設置、12月22日実施指針を決定**

◆ **ジャパンSDGsアワード** : SDGsの達成に向けて、優れた取組を行う企業や団体などを表彰する制度

◆ **SDGs未来都市** : 持続可能な都市・地域づくりを目指す自治体を選定し予算もつけてサポートする。
取組みを「経済」、「環境」、「社会」の3つの観点から持続可能性を見ているのが特徴

地方創生に向けたSDGsの推進について(2019.3内閣府地方創生推進事務局)

SDGs 17ゴール(ロゴ)



日本自身の課題に関係が深い目標の例 ⇒実施には、多くの国内省庁が関係。

- 成長・雇用
- クリーンエネルギー
- イノベーション
- 循環型社会(3R: Reduce Reuse Recycle 等)
- 温暖化対策
- 生物多様性の保全
- 女性の活躍
- 児童虐待の撲滅
- 国際協力
- 等

地方創生に向けたSDGsの推進について(2019.3内閣府地方創生推進事務局)

SDGs(持続可能な開発目標)

○2015年9月の国連サミットで全会一致で採択。

○「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のための2030年を年限とする17の国際目標

(その下に、169のターゲット、232の指標が決められている)。

○特徴は、以下の5つ。

普遍性 先進国を含め、全ての国が行動

包摂性 人間の安全保障の理念を反映し、「誰一人取り残さない」

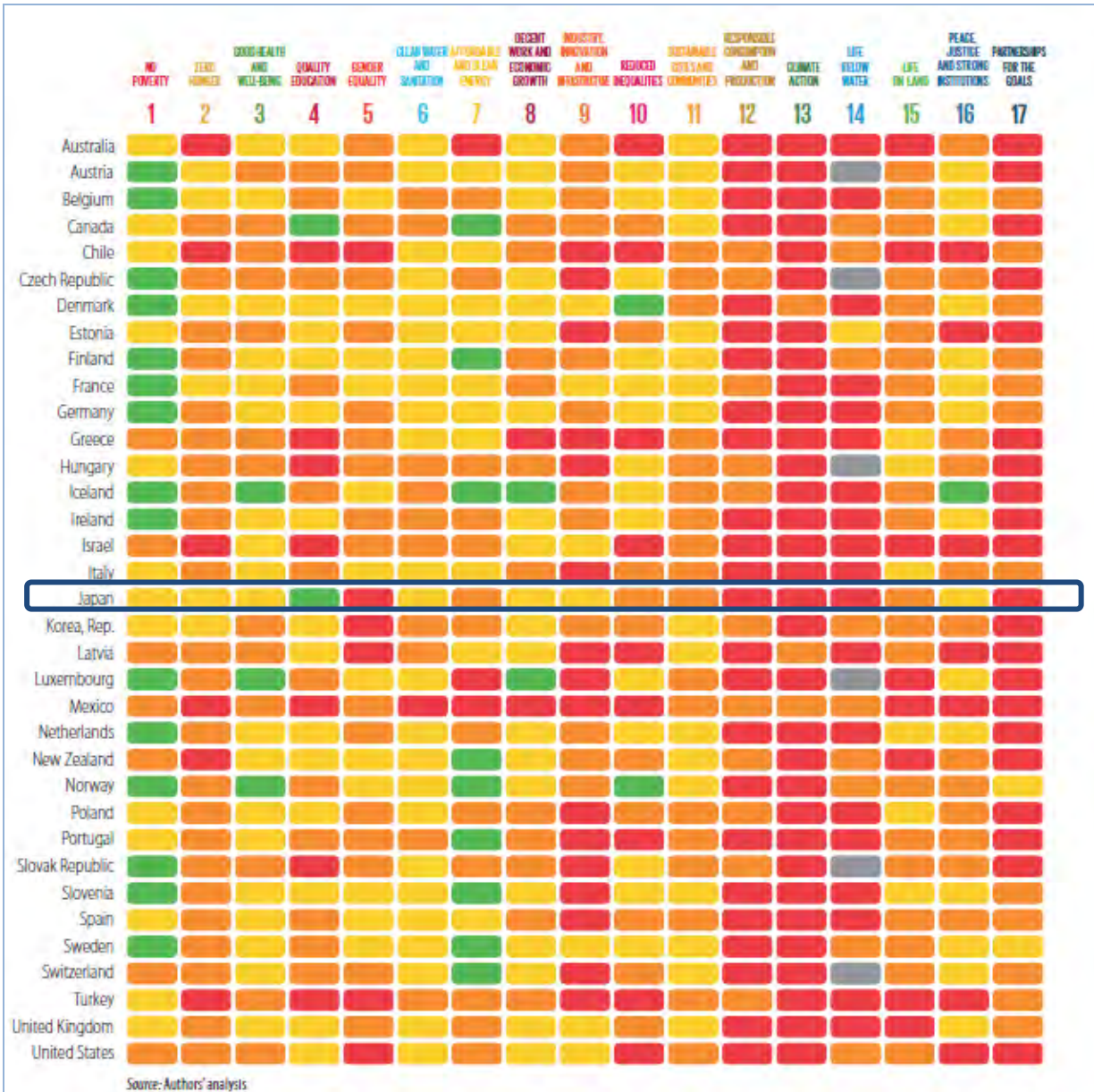
参画型 全てのステークホルダーが役割を

統合性 経済・社会・環境に統合的に取り組む

透明性 定期的にフォローアップ

1

地方創生に向けたSDGsの推進について(2019.3内閣府地方創生推進事務局)



◆各国の17ゴールに対する達成状況を表示

- 日本の状況： ■ 低未達
- G5 – ジェンダー
 - G12 – 生産消費
 - G13 – 気候変動
 - G14 – 海洋資源
 - G17 – 実施手段

出典：
SDG Index and Dashboards Report 2018. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). P18より

●ビジョン:「持続可能で強靱、そして誰一人残さない、経済、社会、環境の統合的向上が実現された未来への先駆者を目指す。」

●実施原則:①普遍性、②包摂性、③参画型、④統合性、⑤透明性と説明責任

●フォローアップ:2019年までを目処に最初のフォローアップを実施。

【8つの優先課題と具体的施策】

①あらゆる人々の活躍の推進

■一億総活躍社会の実現 ■女性活躍の推進 ■子供の貧困対策 ■障害者の自立と社会参加支援 ■教育の充実

③成長市場の創出、地域活性化、 科学技術イノベーション

■有望市場の創出 ■農山漁村の振興 ■生産性の向上 ■科学技術イノベーション ■持続可能な都市

⑤省・再生可能エネルギー、気候変動対策、 循環型社会

■省・再生可能エネルギーの導入・国際展開の推進 ■気候変動対策 ■循環型社会の構築

⑦平和と安全・安心社会の実現

■組織犯罪・人身取引・児童虐待等の対策推進 ■平和構築・復興支援 ■法の支配の促進

②健康・長寿の達成

■薬剤耐性対策 ■途上国の感染症対策や保健システム強化、公衆衛生危機への対応 ■アジアの高齢化への対応

④持続可能で強靱な国土と 質の高いインフラの整備

■国土強靱化の推進・防災 ■水資源開発・水循環の取組 ■質の高いインフラ投資の推進

⑥生物多様性、森林、海洋等の 環境の保全

■環境汚染への対応 ■生物多様性の保全 ■持続可能な森林・海洋・陸上資源

⑧SDGs実施推進の体制と手段

■マルチステークホルダーパートナーシップ ■国際協力におけるSDGsの主流化 ■途上国のSDGs実施体制支援⁷¹

企業行動憲章の改訂 (2017年11月8日)

企業行動憲章の主な改定ポイントと関連するSDGsの目標の例

サブタイトルを「持続可能な社会の実現のために」へ変更

イノベーションを発揮して、持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図ることを新たに追加(第1条)



人権の尊重を新たに追加(第4条)



働き方の改革の実現に向けて表現を追加(第6条)



多様化・複雑化する脅威に対する危機管理に対応(第9条)



自社・グループ企業に加え、サプライチェーンにも行動変革を促す(第10条)



そのほか、実行の手引きにおいて、SDGsの達成に資するアクション・プランの例やコラムを追加

【出典】一般社団法人日本経済団体連合会のHPより(2017年11月8日)

企業行動憲章

— 持続可能な社会の実現のために —

一般社団法人 日本経済団体連合会
1991年9月11日 制定
2017年11月8日 第5回改訂

企業は、公正かつ自由な競争の下、社会に有用な付加価値および雇用の創出と自発的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う。そのため企業は、国の内外において次の10原則に基づき、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、高い倫理観をもって社会的責任を果たしていく。

- (持続可能な経済成長と社会的課題の解決)
1. イノベーションを通じて社会に有用で安全な商品・サービスを開発、提供し、持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図る。
 - (公正な事業慣行)
 2. 公正かつ自由な競争ならびに適正な取引、責任ある調達を行う。また、政治、行政との健全な関係を保つ。
 - (公正な情報開示、ステークホルダーとの建設的対話)
 3. 企業情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、企業をとりまく幅広いステークホルダーと建設的な対話を行い、企業価値の向上を図る。
 - (人権の尊重)
 4. すべての人々の人権を尊重する経営を行う。
 - (消費者・顧客との信頼関係)
 5. 消費者・顧客に対して、商品・サービスに関する適切な情報提供、誠実なコミュニケーションを行い、満足と信頼を獲得する。
 - (働き方の改革、職場環境の充実)
 6. 従業員の能力を高め、多様性、人格、個性を尊重する働き方を実現する。また、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を整備する。
 - (環境問題への取り組み)
 7. 環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件として、主体的に行動する。
 - (社会貢献と発展への貢献)
 8. 「良き企業市民」として、積極的に社会に参画し、その発展に貢献する。
 - (危機管理の徹底)
 9. 市民生活や企業活動に脅威を与える反社会的勢力の行動やテロ、サイバー攻撃、自然災害等に備え、組織的な危機管理を徹底する。
 - (経営トップの役割と本憲章の徹底)
 10. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識して経営にあたり、実効あるガバナンスを構築して社内、グループ企業に周知徹底を図る。あわせてサプライチェーンにも本憲章の精神に基づく行動を促す。また、本憲章の精神に反し社会からの信頼を失うような事態が発生した時には、経営トップが率先して問題解決、原因究明、再発防止等に努め、その責任を果たす。

SDGsの企業メリット・取組事例

◆SDGsに取り組む企業メリット：
未来を見据えた持続可能な企業経営

- ①ステークホルダーとの関係性の改善と発展に寄与すること
- ②巨大ビジネスチャンスにつながることに
- ③SDGsを共通言語に、さまざまな主体との協働が実現すること
- ④資金調達に益するESG投資を通じた資金調達が有利になること

<SDGs Communication Guide: (株)電通>より

SDGs Japan アワード2018より

株式会社ヤクルト本社

貢献する目標 (SDGs)



<取組概要>

- ・ 生きた乳酸菌の摂取を目的とした商品（プロバイオティクス商品）である乳酸菌飲料の生産・販売を通じ、世界の人々の健康生活の実現に貢献。
- ・ 「ヤクルトレディ」の宅配システムを中心とした就労機会の提供を通じ、収入増加による生活の安定、さらに子女等の教育機会の拡大に貢献。女性の就労や社会進出、能力向上、活躍を後押し。
- ・ 地域に根ざした事業展開により、途上国等に対して、日本国内で培った安全・安心・高品質な商品の生産技術や省エネ技術、販売ノウハウ等を移転。地域密着で現地の雇用を創出。



SDGs実施指針における実施原則（アワード評価基準）

| | |
|----------|---|
| 普遍性 | 日本国内で培った地域密着の経営方法は、日本の海外進出の際の一つのビジネスモデルとなり得る。 |
| 包摂性 | 「世界の人々の健康生活に貢献」するため、「誰もが手に入れられる価格で」との考え方で、海外における市場の拡大と浸透に努めている。 |
| 参画型 | 脆弱な立場に置かれた人々がいる途上国を含め、「健康」のお届けを通じ、健康生活の実現や福祉の増進に努めている。 |
| 統合性 | 事業活動全体を通じて、健康への貢献、雇用の創出、女性の能力向上、省エネ等の社会や環境課題も含めた取組を実施。 |
| 透明性と説明責任 | HPや会社概要、CSRLレポート、決算発表等により情報公開を進めるとともに、CSR活動として見える化している。 |

地方創生における自治体SDGs推進の意義

- 地方創生の深化に向けては、中長期を見通した持続可能なまちづくりに取り組むことが重要
- 自治体におけるSDGsの達成に向けた取組は、地方創生の実現に資するものであり、その取組を推進することが必要

自治体
SDGsの推進

- ✓ 将来のビジョンづくり
- ✓ 関係者（ステークホルダー）との連携
- ✓ 体制づくり
- ✓ 情報発信と成果の共有
- ✓ 各種計画への反映
- ✓ ローカル指標の設定

経済

三側面を統合する施策推進

社会

環境

人々が安心して暮らせるような、持続可能なまちづくりと地域活性化を実現
地方創生成功モデルの国内における水平展開・国外への情報発信

地方創生
の目標

- ✓ 人口減少と地域経済縮小の克服
- ✓ まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立

地方創生に向けたSDGsの推進について(2019.3内閣府地方創生推進事務局)

2019年度SDGsモデル事業の選定

2019年度SDGs未来都市・自治体SDGsモデル事業について

概要

中長期を見通した持続可能なまちづくりのため、地方創生に資する、地方自治体による持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向けた取組を推進していくことが重要。

地方創生分野における日本の「SDGsモデル」の構築に向け、引き続き、自治体によるSDGsの達成に向けた優れた取組を提案する都市を「SDGs未来都市」として30程度選定。また、特に先導的な取組を「自治体SDGsモデル事業」として10事業程度選定する。

これらの取組を支援するとともに、成功事例の普及展開等を行い、地方創生の深化につなげていく。

「SDGs未来都市」及び「自治体SDGsモデル事業」における取組

SDGs未来都市 (30)

①自治体のSDGs推進のための取組

②SDGs達成に向けた事業の実施

自治体SDGsモデル事業 (10)

上限3千万円/都市 定額補助 上限2千万円
定率補助(1/2) 上限1千万円

- ①経済・社会・環境の三側面の統合的取組による相乗効果の創出
- ②多様なステークホルダーとの連携
- ③自律的好循環の構築

成功事例の普及展開

選定都市の成功事例を国内外へ情報発信

- ・イベントの開催
- ・幅広い世代向けの普及啓発事業等

2030年

持続可能なまちづくり

自治体SDGs推進関係省庁タスクフォースによる省庁横断的な支援

計画策定

- 選定都市の事業計画策定への支援
- 各省庁支援施策の積極的な活用等

事業実施

- 各省庁支援施策を選定都市に集中投入
- 取組状況フォローアップの評価基準作りへの参画

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を良くするための17の目標



21

地方創生に向けたSDGsの推進について(2019.3内閣府地方創生推進事務局)

2018年度自治体SDGsモデル事業(下川町)

2018年度自治体SDGsモデル事業②

北海道下川町

SDGsパートナーシップによる良質な暮らし創造実践事業

- ICTやIoTを活用した伐採・造林から加工流通林業のシームレス産業化、健康省エネ住宅の主流化、除雪体制や災害対応、森林バイオマスを中心とした再生可能エネルギーの利用拡大等の事業について、SDGsパートナーシップセンターを構築・活用し、各側面における相乗効果を発揮しながら推進する。

<取組課題>
人材育成と先端技術導入による
収益向上と地消地産の循環型経済

<取組課題>
誰もが希望を持ちながら健康で
安心して暮らせる社会条件整備

経済 **社会**

循環型経済
人材確保、生産性

- 林業の川上～川下のシームレス産業化
- 農産物の地域循環型流通
- 地域内経済循環を促すポイントシステム導入
- 多様な人材登用、生産効率向上に向けた先端技術導入実証

住まい
安心・安心
人材育成

- 居住環境計画、健康省エネ住宅の推進
- 医療介護福祉連携強化、子育て支援
- 除雪システム効率化、レジリエンス強化
- 未来人材育成、町民参加推進



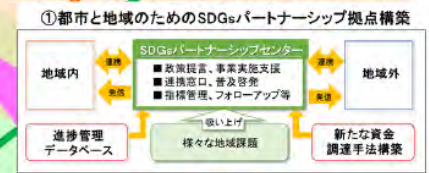
林業のシームレス産業化



一の橋バイオレレッジ

三側面をつなぐ統合的取組
①都市と地域のためのSDGsパートナーシップ拠点構築
②一の橋集落における多様な地域人材登用による産業創出

SDGsパートナーシップセンターにより内外の主体が連携し、地域課題の解決を目指す。



<取組課題>
森林バイオマスを中心とした脱炭素社会

脱炭素
ゼロエミッション

- 森林バイオマス利用拡大
- 一の橋バイオレレッジ脱炭素コミュニティ
- 省エネ家電レンタルシステム構築
- ゼロエミッションとエシカル消費促進

②一の橋集落における多様な地域人材登用による産業創出



SDGsとFM戦略(私案)

SDGs 17ゴール

| | |
|-------------------------|---|
| 目標 1 (貧困) | あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。 |
| 目標 2 (飢餓) | 飢餓を終わらせ、食糧安全保障および栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。 |
| 目標 3 (保健) | あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。 |
| 目標 4 (教育) | すべての人々への包括的かつ公平な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する。 |
| 目標 5 (ジェンダー) | ジェンダー平等を達成し、すべての女性および女子のエンパワーメントを行う。 |
| 目標 6 (水・衛生) | すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。 |
| 目標 7 (エネルギー) | すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な現代的エネルギーへのアクセスを確保する。 |
| 目標 8 (経済成長と雇用) | 包括的かつ持続可能な経済成長、およびすべての人々の完全かつ生産的な雇用とディーセント・ワーク(適切な雇用)を促進する。 |
| 目標 9 (インフラ、産業化、イノベーション) | レジリエントなインフラ構築、包括的かつ持続可能な産業化の促進、およびイノベーションの拡大を図る。 |
| 目標10 (不平等) | 各国内および各国間の不平等を是正する。 |
| 目標11 (持続可能な都市) | 包括的で安全かつレジリエントで持続可能な都市および人間居住を実現する。 |
| 目標12 (持続可能な生産と消費) | 持続可能な生産消費形態を確保する。 |
| 目標13 (気候変動) | 気候変動およびその影響を軽減するための緊急対策を講じる。 |
| 目標14 (海洋資源) | 持続可能な開発のために海洋資源を保全し、持続的に利用する。 |
| 目標15 (陸上資源) | 陸域生態系の保護・回復・持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・防止および生物多様性の損失の阻止を促進する。 |
| 目標16 (平和) | 持続可能な開発のための平和で包括的な社会の促進、すべての人々への司法へのアクセス提供、およびあらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包括的な制度の構築を図る。 |
| 目標17 (実施手段) | 持続可能な開発のための実施手段の強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。 |

FM戦略テーマ

| |
|---------------------------------|
| ホスピタリティ・レジリエンス |
| ウェルビーイング・都市農業 |
| ウェルビーイング |
| 人材育成・統括M |
| ダイバーシティ&インクルージョン |
| ウェルビーイング・節水・上下水道 |
| 省エネ・再エネ・低炭素・脱炭素 |
| FM財務・働き方改革 |
| インフラマネジメント・BCM・オープンイノベーション・知識創造 |
| ダイバーシティ&インクルージョン・働き方改革 |
| まちづくり・エリアマネジメント・資源循環 |
| 3R・地産地消・資源循環 |
| 省エネ・環境認証・ZEB・低炭素・脱炭素 |
| 環境保全・資源循環・自然共生 |
| 環境保全・資源循環・自然共生 |
| 公民連携・住民合意 |
| FM-ISOとアウトソーシング |



FM戦略企画研究部会の活動紹介

- ◆研究テーマ：都市・地域の持続可能性とFM戦略--まちづくりの事例研究
- ◆問題意識：都市・地域の持続可能性（地域生活のQOL)向上の要件、実現のメカニズムと深化のプロセスを探ること、公と民の役割と連携を明らかにしたい。
都市・地域の持続可能性について、「まちづくり分析フォーマット」を利用しながら、各まちづくりの事例研究を通じて、問題意識に関する検討と「見える化」を進めたい。
- ◆都市・地域の持続可能性の施策・事業には、2つのタイプがある。⇒公と民の活動
 - ①行政によるトップダウン型の展開が必要な施策事業：SDGs未来都市（エネルギーの地産地消、資源循環等の環境対応、都市施設やインフラ整備、教育・医療・福祉など社会基盤、等）
 - ②住民や企業等によるボトムアップ型の展開が必要な施策事業：民による自主活動（地域経済活動、地域コミュニティ活動、地域の歴史・伝統・文化の継承、等）
- ◆今後の事例研究予定（分析フォーマットを活用）
 - ・地域経済基盤強化に寄与する「稼げるまちづくりチャレンジ100」ほかの事例研究
 - ・SDGs未来都市の事例(内閣府) 研究
 - ・観光振興（DMO）活動および観光地域事例（観光庁）の研究
 - ・まちづくりと公共施設の役割についての事例研究（廃校の後利用の優良事例）
（例：千葉県鋸南町 廃校の校舎を再利用して「道の駅」を設置—賑わいと商流）

ご清聴ありがとうございました！

高藤眞澄

