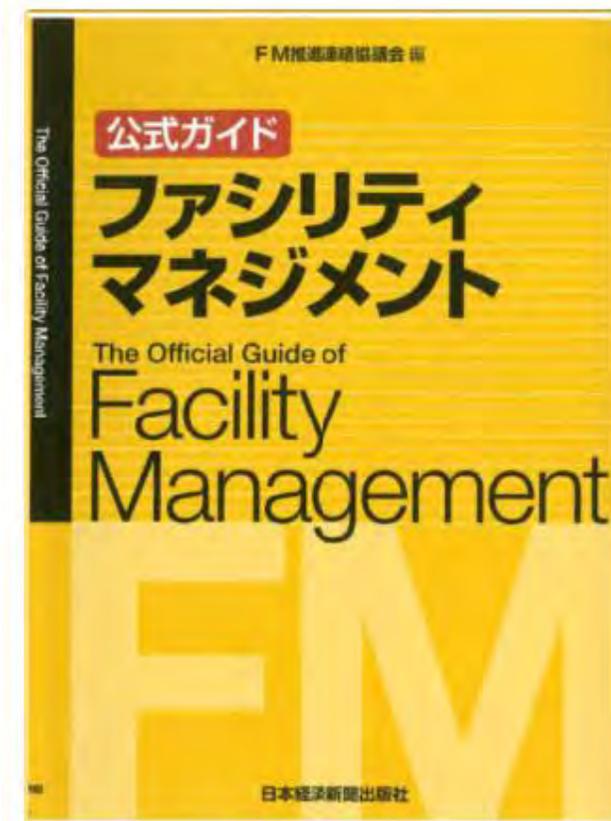


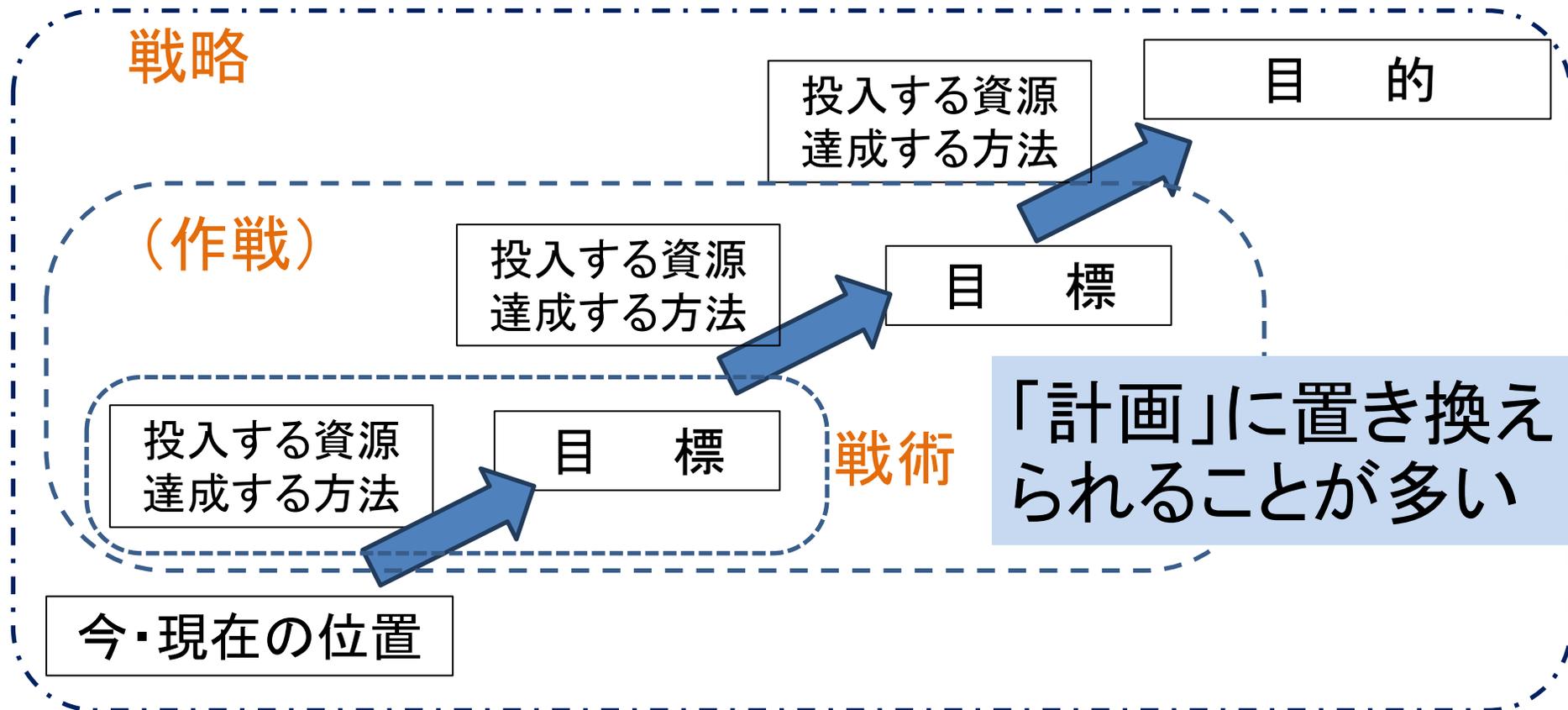
FM戦略の基本

JFMA調査研究委員会FM戦略企画研究部会

◆「公式ガイド・ファシリティマネジメント」と「新・第四の経営基盤」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・実施のポイント及び主なスキルと最近のトピックスの紹介も交えて、解説します。



戦略（英: strategy）は、特定の目的を達成するために、長期的視野と複合思考で力や資源を総合的に運用する技術・応用科学



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」

➡経営資源の配分と投入計画を設定する。

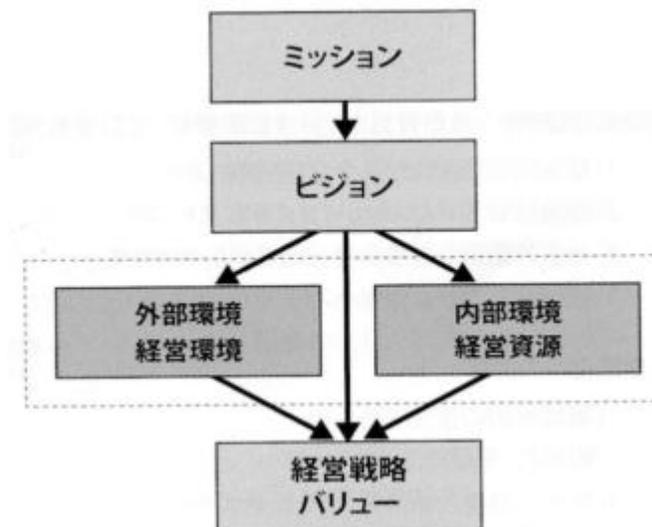


●ミッション (経営理念・存在意義)

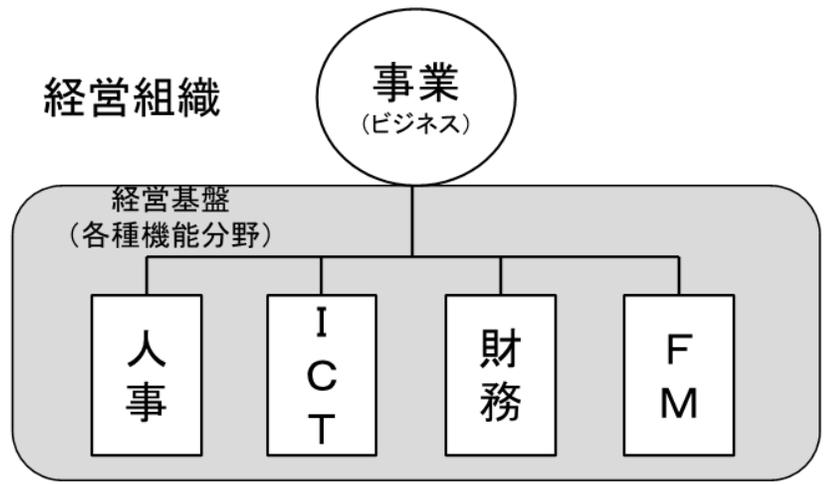
- 1) 経営者の人生観
- 2) 経営組織が存在する意義
- 3) 経営していく上での信条 / 信念 / 理念
- 4) 普遍的な企業価値

●ビジョン (将来像の具体的イメージ)

- 1) 将来像が描けるか
- 2) 3年後の会社、5年後の会社、10年後、30年後の組織の姿
- 3) 事業領域 (ドメイン) の見極め
- 4) 将来の予測と目標の設定



◆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。



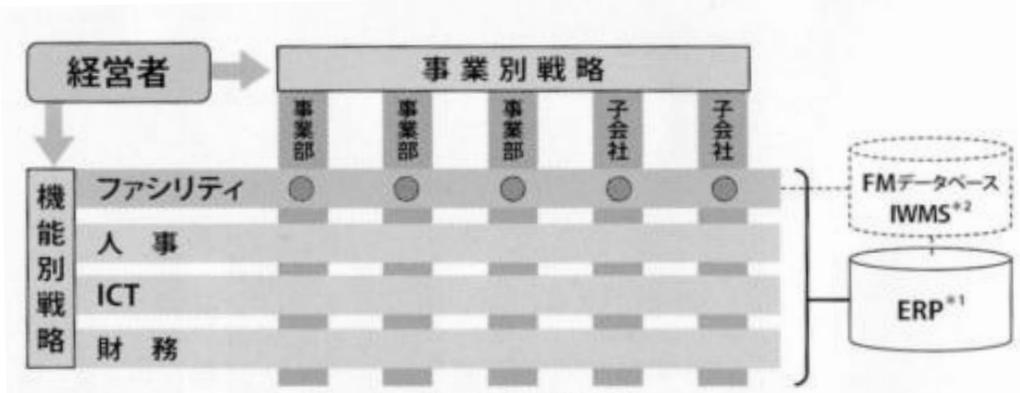
この4つの機能分野は、それぞれ独自の経営資源を蓄積し、最適活用により事業を支える経営基盤としての役割を果たす。事業を支える経営基盤として4つの機能は横連携が確実に行われる。



事業は事業革新により新たな価値創出に取り組む(イノベーション)

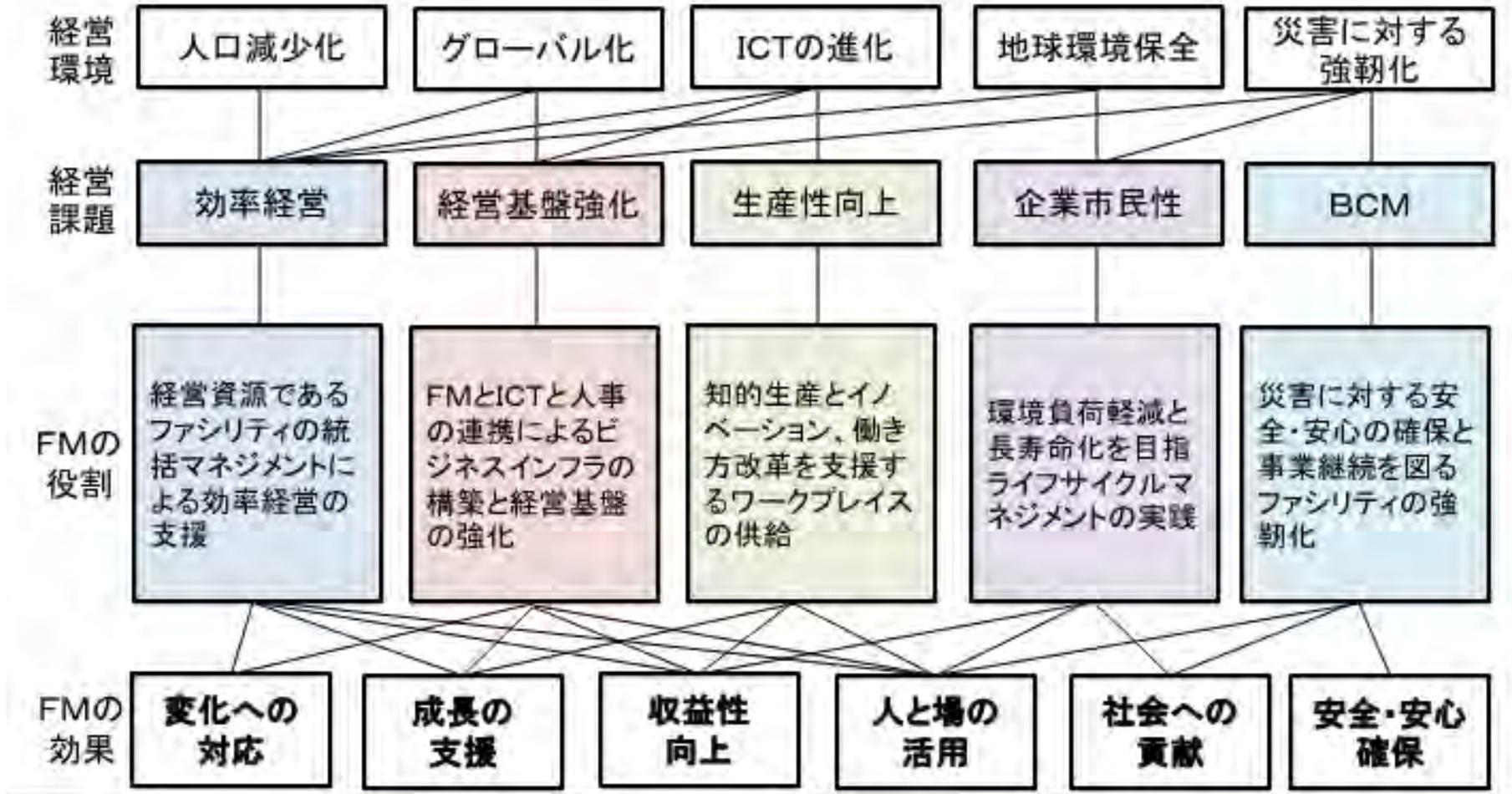
●イノベーションの5つの類型 (新結合)

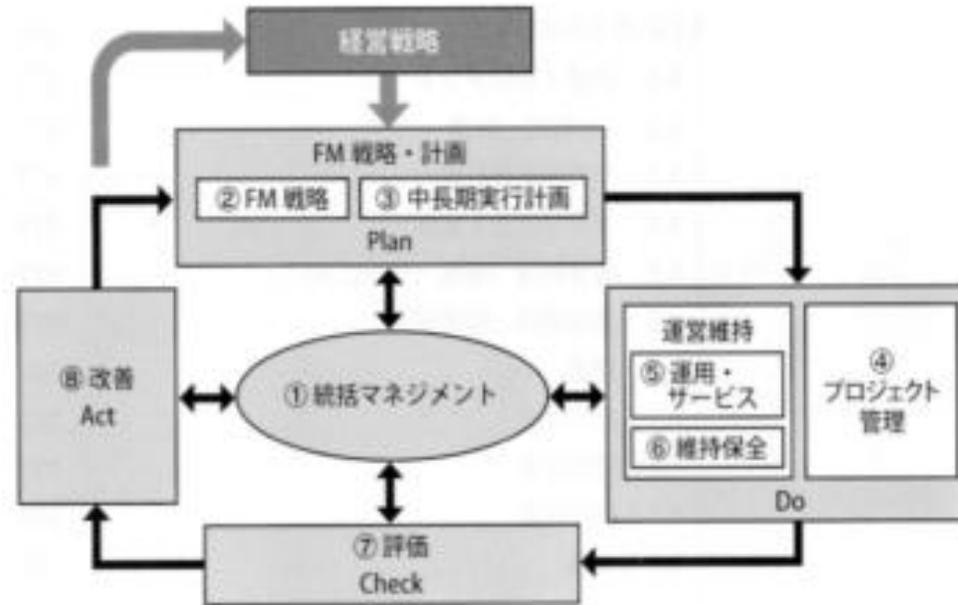
- 1) 新しい財貨の生産
- 2) 新しい生産方法の導入
- 3) 新しい販売先の開拓
- 4) 新しい仕入先の獲得
- 5) 新しい組織の実現
(独占の形成やその打破)



* 1 : Enterprise Resource Planning System = 統合基幹業務システム
 * 2 : Integrated Workplace Management System = 統合ワークプレイス管理システム

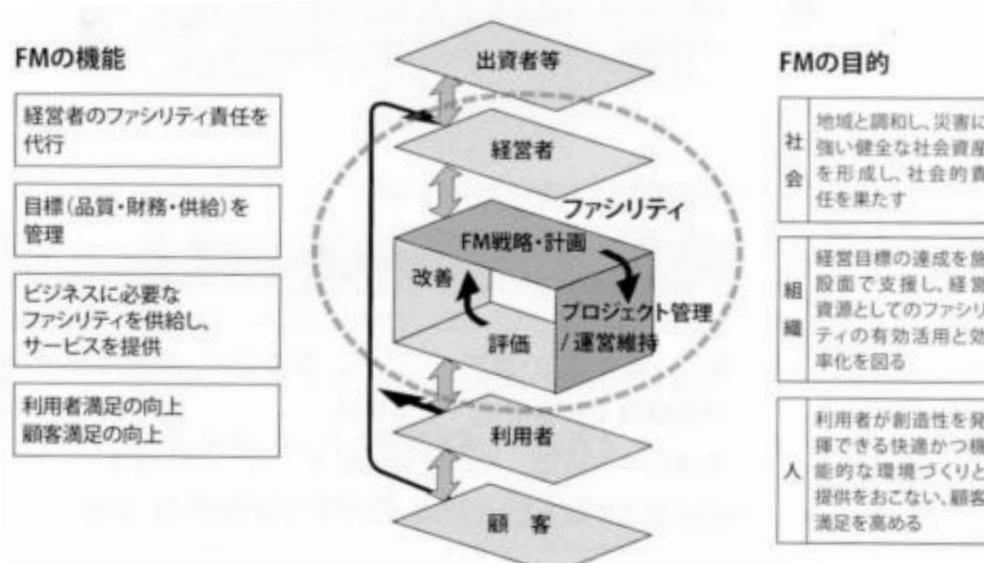
◆今日の経営では、グローバル化、少子高齢化による人口減少、情報化といった経営環境の下で、経営効率化、付加価値経営への転換、知的生産性の向上、地球環境保全に関わる環境経営の追及が課題となっている。(最新の状況は課題拡大)





【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



【FMの目的】

人、組織、社会に貢献すること

- ① 利用者が創造性を発揮しやすい環境づくり
- ② 経営目標達成の支援、ファシリティの有効活用と効率化
- ③ 地域と調和、災害に強い社会資産形成

■ FM戦略・計画業務は、経営戦略に直接関係する業務であり、経営目標の達成への貢献すべく、計画と実施を着実に進める。

1) 経営戦略への対応

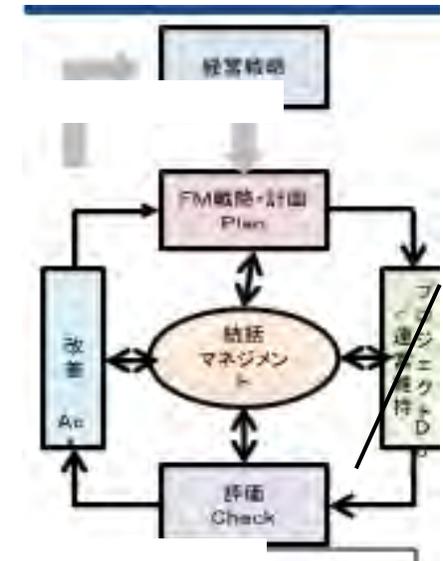
FM戦略の目的は経営戦略に基づき、FM基本理念を設定し、FMの目的、目標を実現すべく、中長期的、総合的に有効な方針や施策を策定することであり、またその役割は、経営幹部の意志決定を支援すること。

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

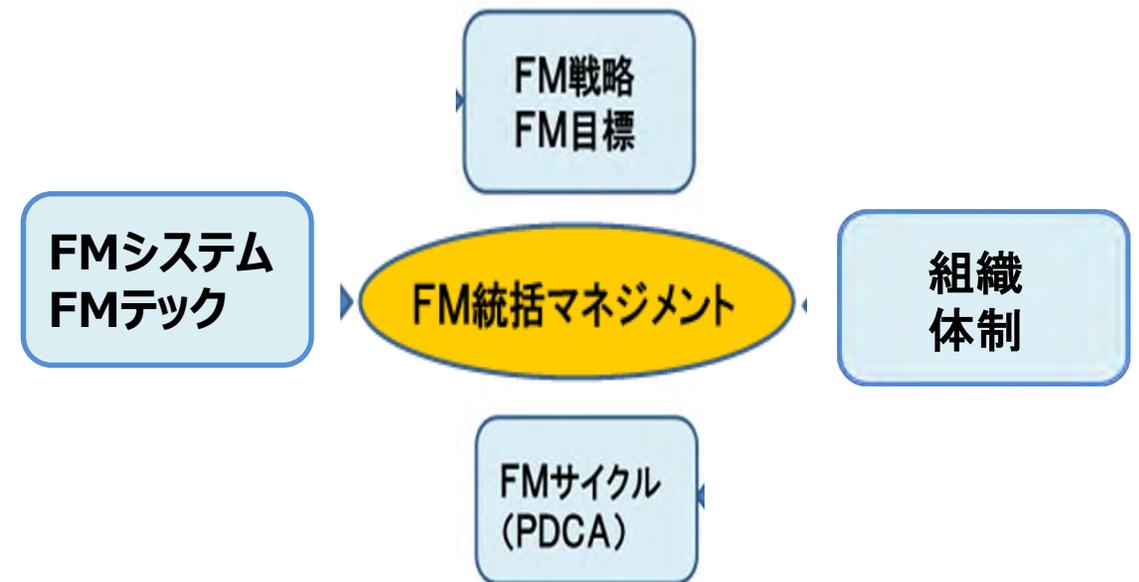
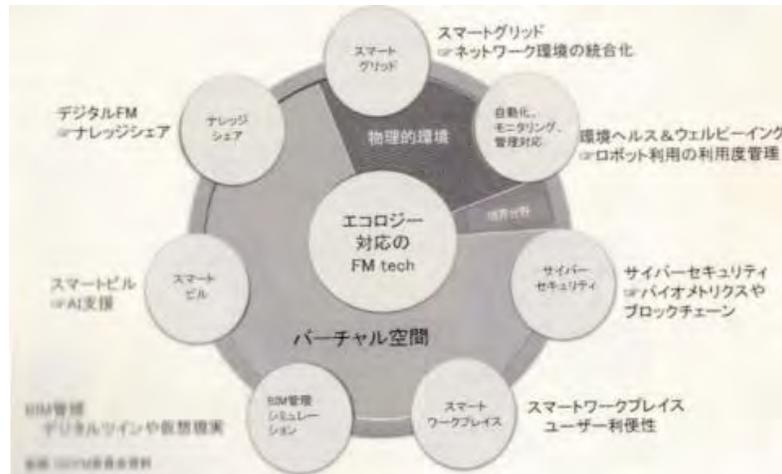
財務・品質・供給面からファシリティの現状分析を踏まえて、経営目標の実現に向けてFM目標を設定するとともに、具体的な実行計画を策定する。プロジェクト管理や運営維持の各業務における取組みテーマも整理する。



FM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。

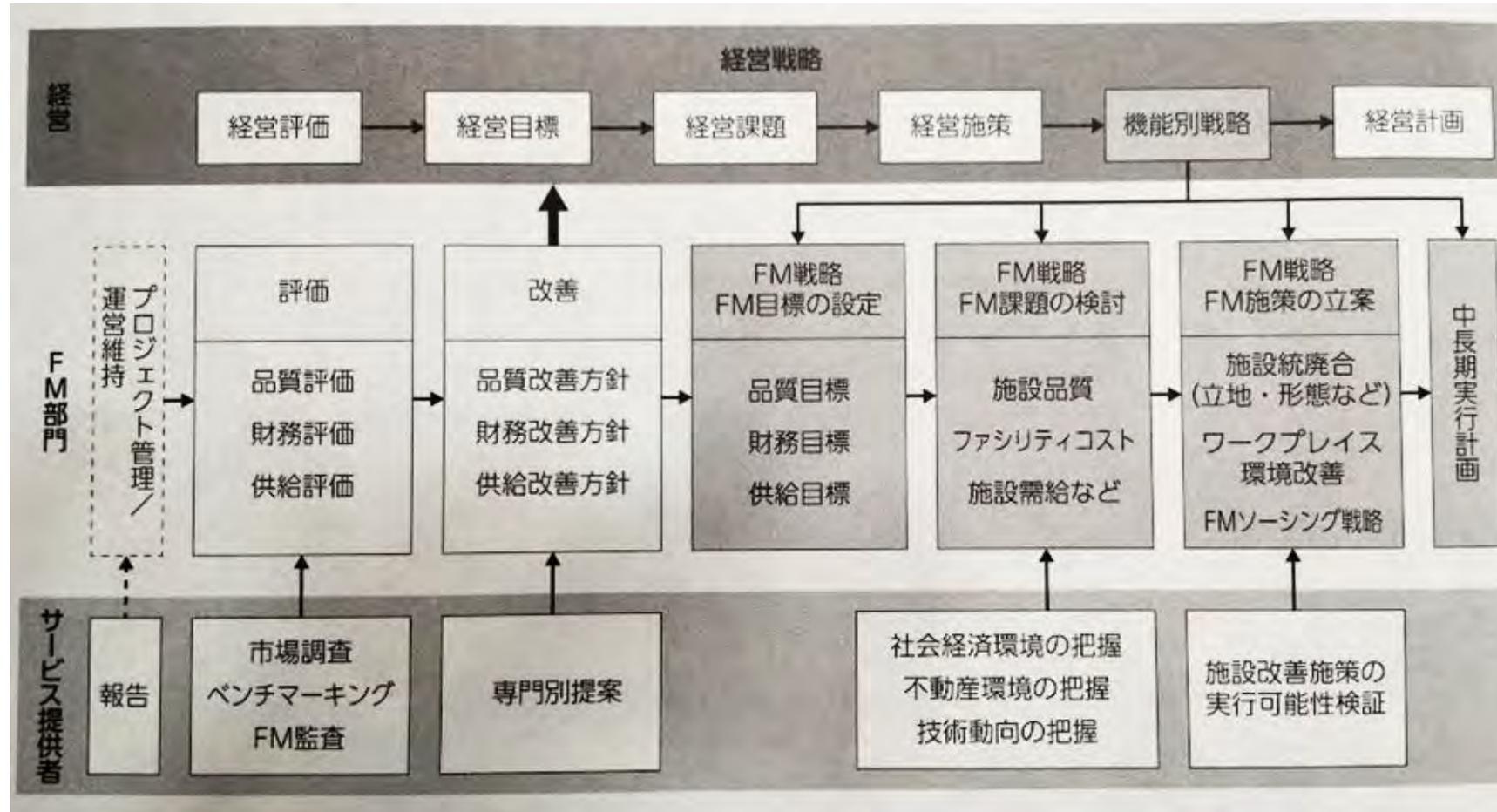
戦略・計画からプロジェクト管理、運営維持、評価、改善を主な業務プロセスとしているが、これを一元的に管理することが重要であり、さらにファシリティ関連の大量の情報を一元的に収集、蓄積、処理し、常に有効に活用できるようにすることが必要である。その「仕組み」と「仕掛け」をつくるのがFM統括マネジメントである。急速に発展するFMテックへの挑戦なども含まれる。技術動向への注目も重要である。また、

FMのPDCAサイクルを回すこともFM統括マネジメントの重要な責務である。



◆FM戦略策定業務の全体像

経営戦略に基づく経営目標の実現の為にFM目標設定し、課題の検討による施策の立案を経て、施策実施に向けて、中長期実行計画に落とし込み、実施に至る。



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。

品質目標……品格性、快適性、生産性、信頼性、環境保全性、満足度

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

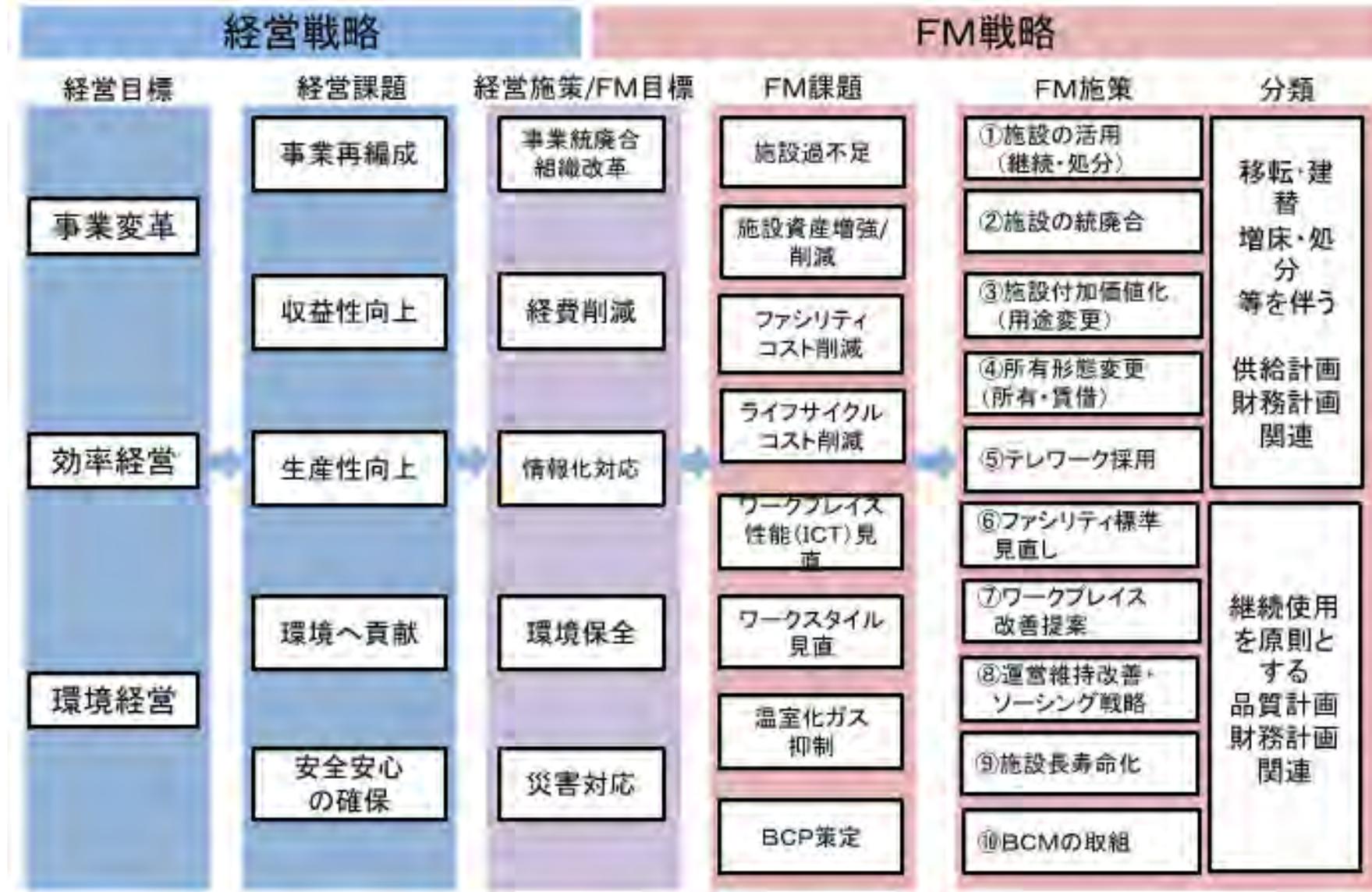
供給目標……需給対応性、施設利用度

- ◆FM目標を設定できたなら、具体的なFM施策化を進めて、最終的には、中長期実行計画に予算とスケジュールを設定する。

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



◆ 経営戦略に基づき経営目標達成の為に、FM戦略を立案、具体的FM施策を作成。 公式ガイド P114



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把握**であり、それらのデータによる見える化が重要である。2つの報告項目からなる。

【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ことが必要である。

【現有施設の評価】

必要により評価のための調査を行う。

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

中長期実行計画とは、コアビジネスの経営計画およびFM戦略・計画を具現化するための、中長期の実行計画です。

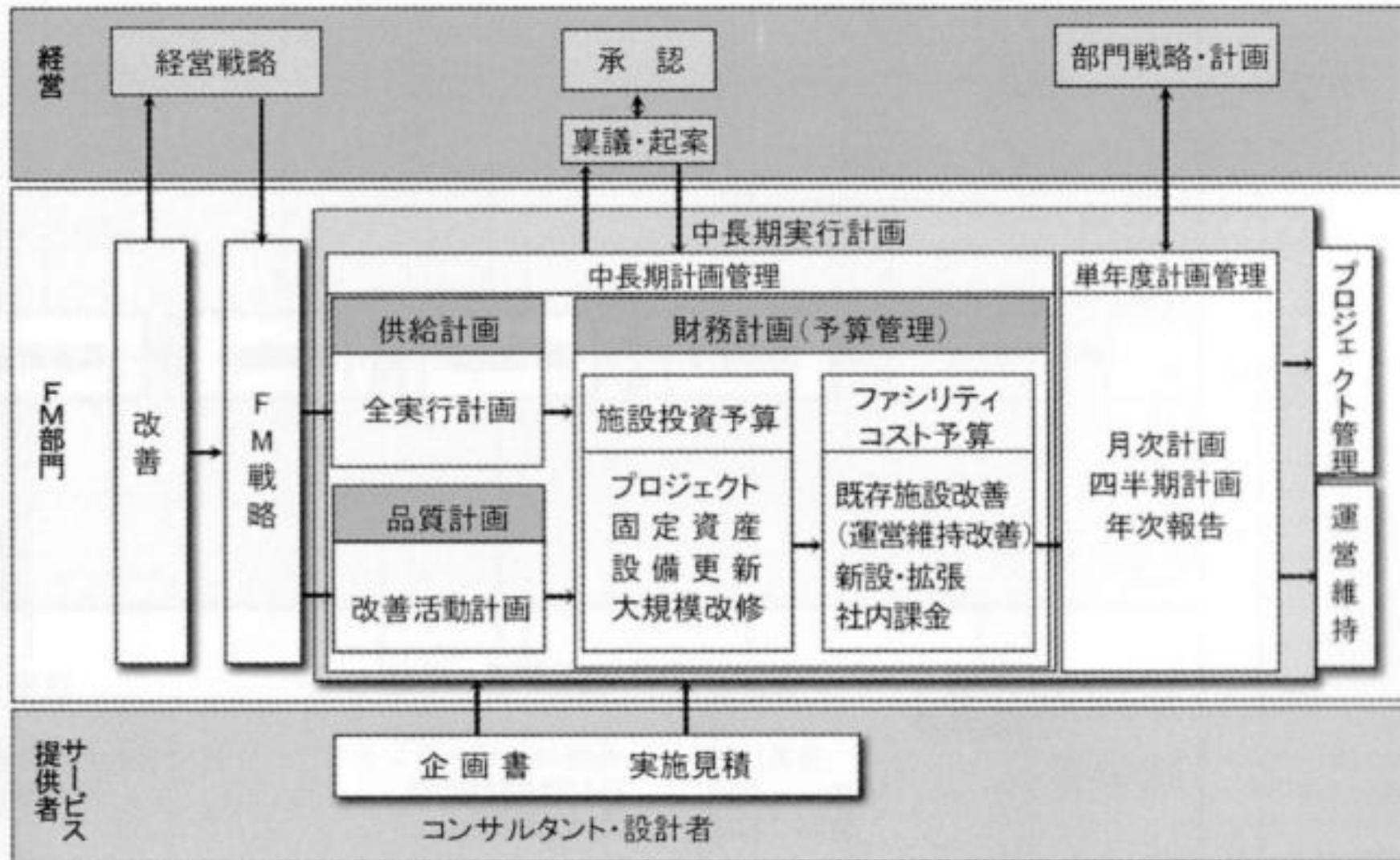
FM戦略実施のための中長期実行計画を具体的に作成するために重要な点は、時間軸と財務的影響を考慮した予算措置です。

◆中長期実行計画の業務プロセス

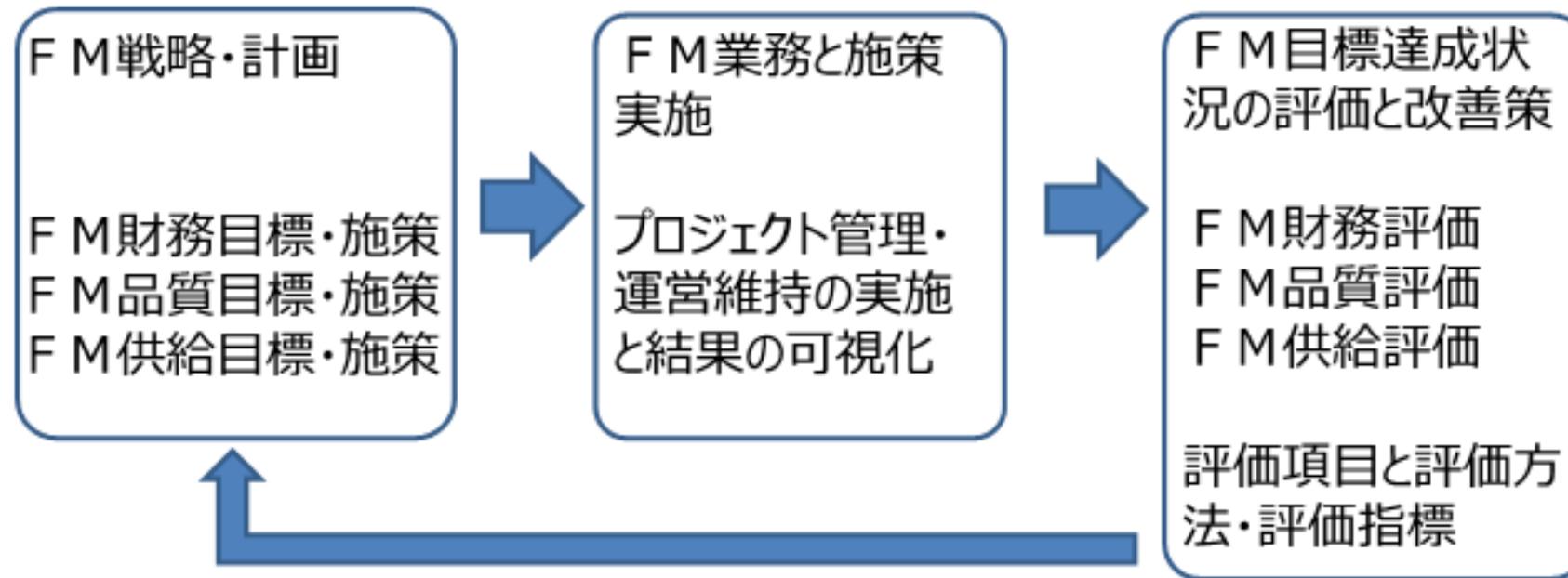
1. 供給計画と全実行計画
2. 品質計画と改善活動計画
3. 財務計画（予算管理）
4. 単年度管理計画

◆FM戦略の目指すことを実現するには中長期実行計画に基づくプロジェクト実施を計画通り進捗させることが必要である。

◆中長期実行計画の業務プロセス



- ◆ 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および達成状況を評価管理すること。



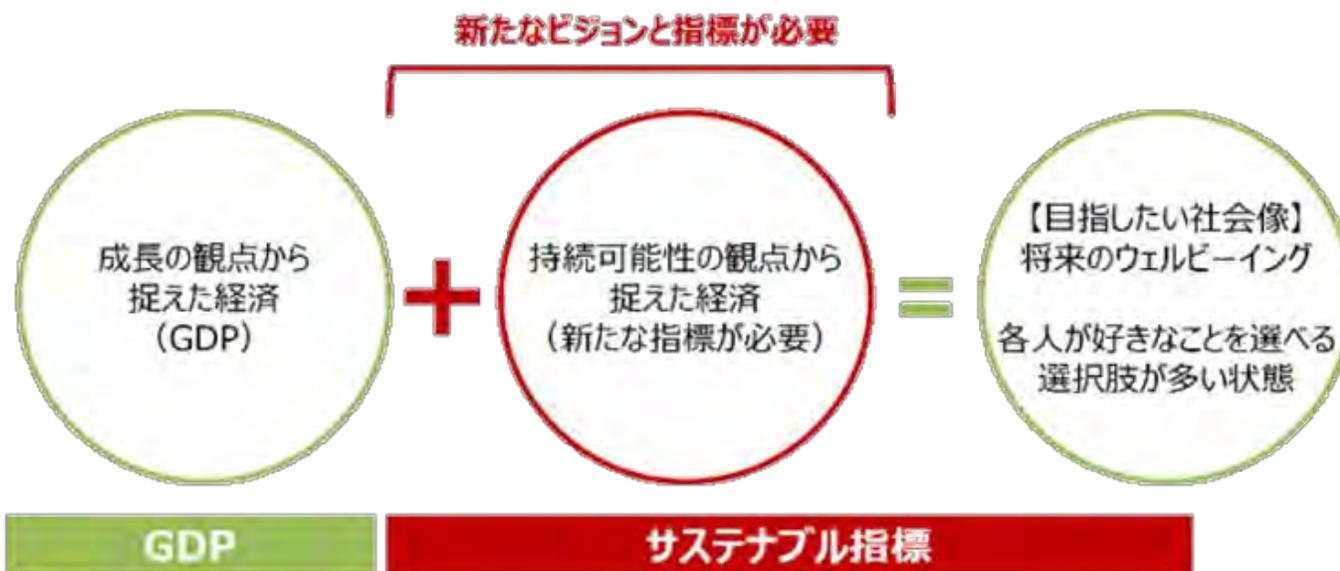
(例) 効率経営と FM財務目標

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

まちづくり戦略におけるSX推進の必要性



指標設定の目的
指標が表すもの
視点
指標のあり方

不況の打破、
第二次世界大戦の遂行

「現在」の「総生産力」

現在の一時的視点

画一的な指標

将来のウェルビーイングを保障すること

「未来」に渡す「総資産」

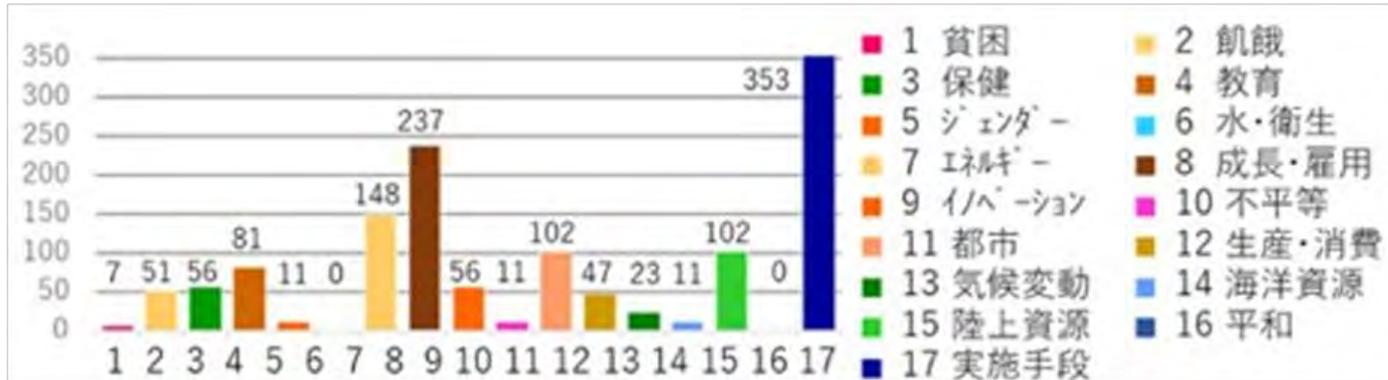
未来視点

多様性に富み、各主体にあった指標を選択可能

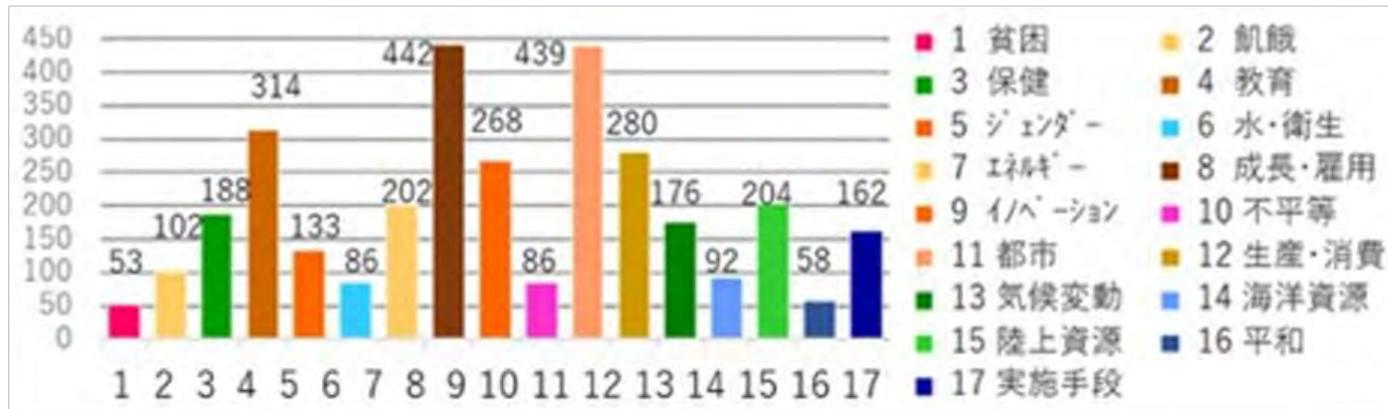
出所:経済産業省 「グリーン成長に関する若手ワーキンググループ報告書」

(2018~2022年に選定された154都市の取り組み)

SDGsゴール別取り組みキーワードの都市数



SDGsゴール別取り組み数



FM戦略企画研究部会のご紹介

FM戦略企画研究部会では、まちづくりや企業の戦略的取り組みについて、毎月一回定期的に意見交換会や外部講師を招いた講演会を実施しています。

ご興味がありましたらJFMA事務局の天津さん迄ご連絡ください。お試し参加もありますので、気軽にお声おかけください。

