
J R の民営化と

ファシリティマネジメント戦略

(株)ジェイアール東日本都市開発

小林茂允

社会な動向と背景

政治主導による政策(影響は?)

衆議院選挙 与党 2 / 3 の議席獲得

マニフェスト

小さな政府

公務員制度改革 要員削減

特殊法人改革

政策金融の見直し

資産圧縮 売却・証券化

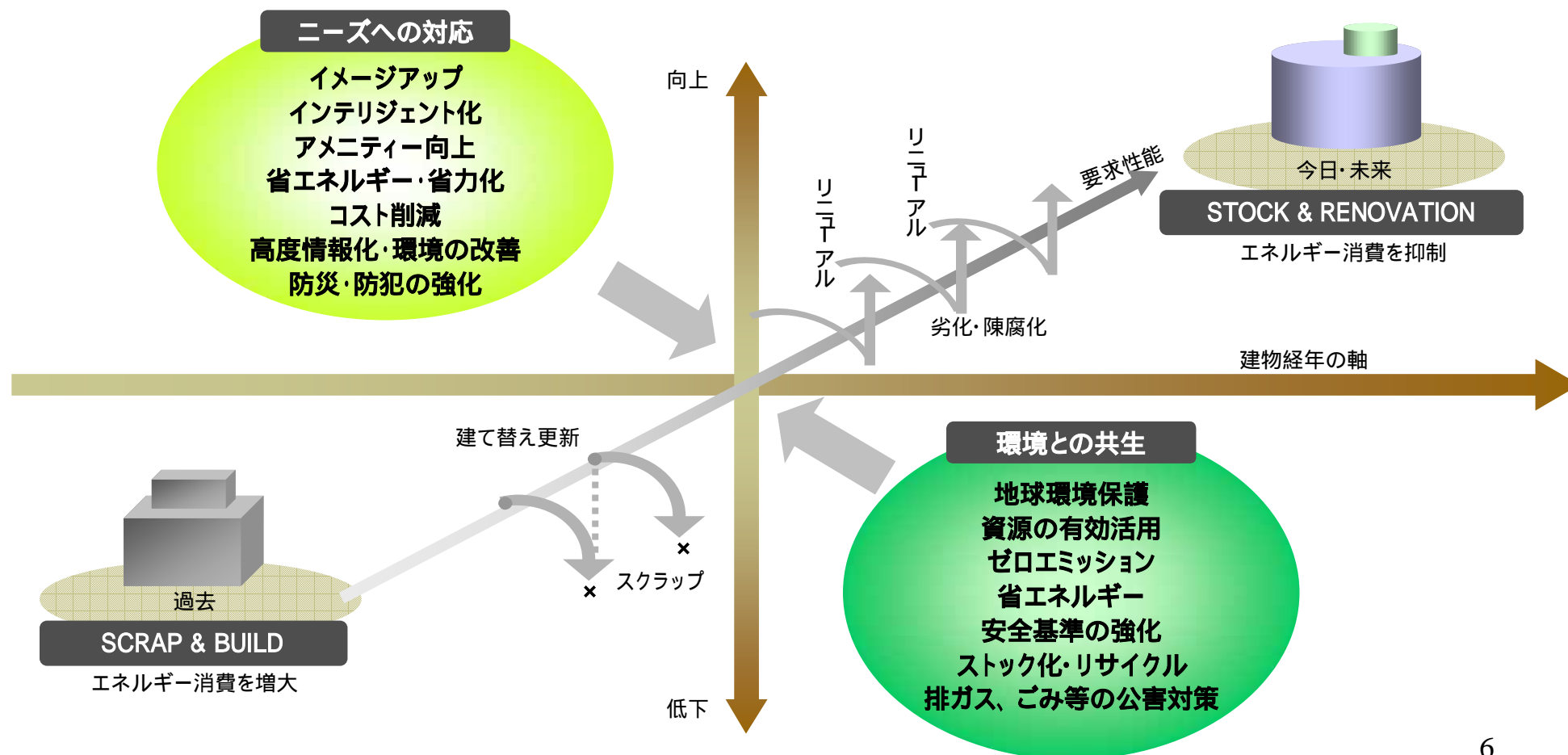
新たなスタンス

- 時代の変化へのフレキシブルな対応
- タブーへの挑戦 ~ 壁は崩れつつある
- 顧客志向の発想 ~ 顧客は誰か？
- 本音ベースの情報交流 ~ 裏FM
- 旬の情報入手 ~ 時代の動きを俯瞰する眼
- シナリオライティング&検証 ~ 時代を読む力

競争社会における新たな動向

- 経営資源の有効活用
- 資産のスリム化
- 温暖化ガス 排出規制 …… 大企業に義務化
- エネルギーコストの上昇
- 超低金利時代の終焉
- 減損会計・時価会計
- リスク・マネジメント

新しい1時代が求めるもの



人口構成

出生率 1.28 に低下(2004年)

少子高齢化の更なる顕在化

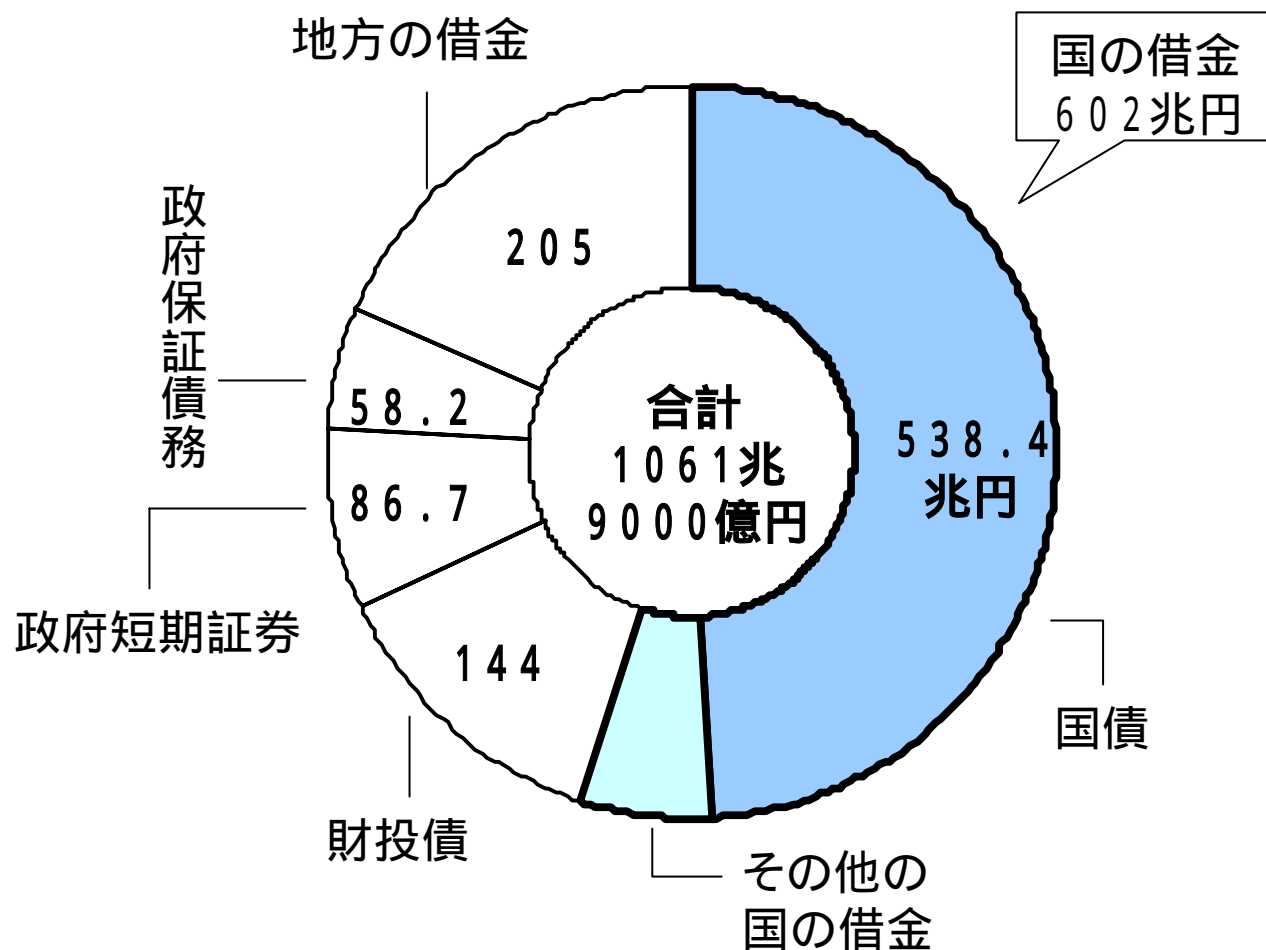
人口の減少始まる (2006年 2005年?)
(2006年に総人口ピーク:1億2774万人)

少子化対策

国と地方の借金

- 国の借金増大 666兆円 693兆円 774兆円
プライマリー・バランス
隠れ債務がさらに上乗せ 1000兆円？
インフレ？（調整インフレ、超インフレ）
増税
- 特殊法人改革 隠れ債務が表面化
地方自治体の負担増
第3セクターの破綻

2005年度末の国と地方の債務残高



(注) 国と地方の重複分34兆円を除く。

政府短期証券と政府保証債務は2004年9月末時点の残高が横ばいで推移したと仮定

日本国債の格下げ

「シングルA」突入

長期金利の高騰

国債保有リスクの増大

キャピタルフライトの発生

| | | | | | | |
|--------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| | | 98.11 | 00.9 | 01.12 | | 02.5 |
| ムーディーズ | Aaa | Aa1 | Aa2 | Aa3 | A1 | A2 |
| S&P | (AAA) | (AA+) | (AA) | (AA-) | (A+) | ? |
| | | 01.2 | 01.11 | 02.4 | | |

なぜ、今、民営化なのか？

「20XX年」問題

- 2005 ペイ・オフ / 個人情報保護法
- 2006 人口減少始まる / 新学習指導要領世代、大学へ
- 2007 国際会計基準適用 / 郵政民営化
- 2008 国債大量償還
- 2010 団塊世代の大量退職

日本の国際競争力

International Institute for management Development (IMD)調査

(在スイス・ローザンヌ、60ヶ国対象、4分野・323評価項目)

| | | |
|---------|-----|-------------------|
| 1985-93 | 1位 | |
| 1994 | 3位 | (米国1位、SGP2位) |
| 1995 | 4位 | (米国1位、SGP2位、香港3位) |
| 1996 | 13位 | (米国1位、SGP2位、香港3位) |
| 1998 | 18位 | (米国1位、SGP2位、香港3位) |
| 2000 | 17位 | (米国1位、SGP2位、香港3位) |
| 2002 | 30位 | (米国1位、ルクセンブルグ2位) |
| 2003 | 25位 | (米国1位、ルクセンブルグ2位) |
| 2004 | 23位 | (米国1位、SGP2位) |

日本の再生

人口減や高齢化による労働力の遡減

企業も政府もいかに市場に適合するかが問われる時代

多くの日本企業がスリムに生まれ変わった

改革は進んでいるが速度は緩慢

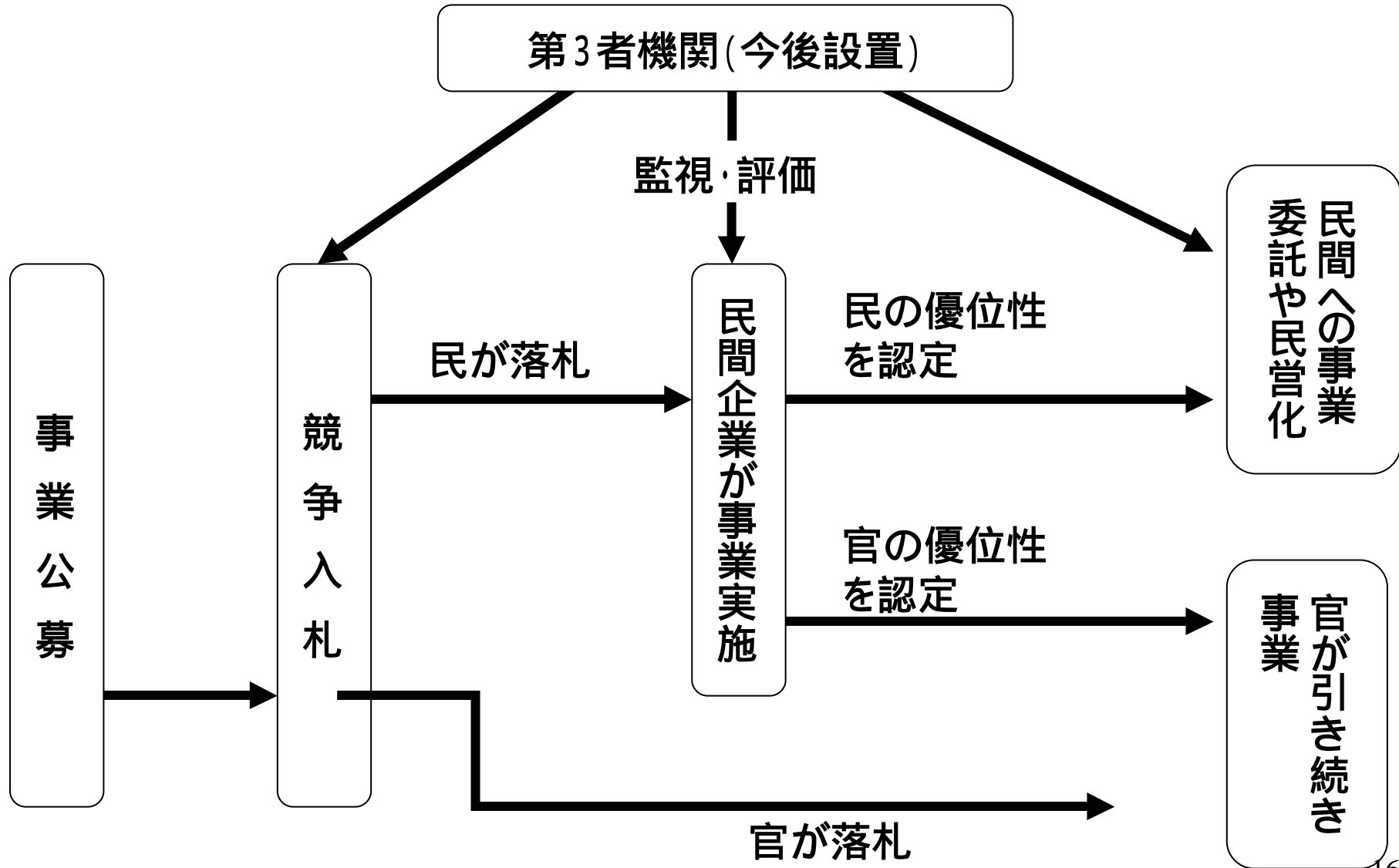
国力の衰退に対する危機感

大阪市の改革案

9月27日 公表

- ・ 5年間の新規採用凍結
- ・ 7000人の職員削減
- ・ 管理業務の集約
- ・ 民間委託の拡大
- ・ 財団法人や第三セクターの3割の統廃合
- ・ 5年間での経費2250億円削減

市場化テストの基本的な流れ



JRの民営化とその背景

国鉄経営の破綻

日本の高度成長期を通じ、モータリゼーションの急速な進展等により、それまでの国鉄中心の輸送構造に大きな変化が生じた。しかしながら国鉄は、このような時代の変化に即応した経営の改革を行うことができなかった。このため、1964年度に単年度赤字に転落して以来、赤字が続き、1980年代前半には、このまま推移すれば、早晩、運転資金の調達も困難となる事態が予想され、列車の運行など事業の運営に重大な支障が生じることが危惧される状態に至った。

国鉄経営が破綻した原因(1)

公社制度の問題点

外部からの干渉

経営の自主性の喪失

不正常的な労使関係

事業範囲の制約

国鉄経営が破綻した原因(2)

全国一元組織の問題点

経営の限界を超えた巨大組織

画一的な運営

各地域や各事業部門間の依存関係

競争意識の欠如

国鉄経営が破綻した原因(3)

国鉄が輸送構造の変化に対応できず、経営が破綻した基本的な原因は、公社制度および全国一元組織運営という経営形態そのものに内在する構造的なものであった。

企業環境の変化に的確に対応できなかった

経営の破綻

当時の時代背景

1986年

中曽根首相が抜き打ちで衆議院を解散

選挙で自民党が304議席獲得して大勝

選挙の争点 国鉄の民営化

1987年4月1日 新会社 スタート

社員数の推移

○社員数の推移(国鉄時代)

| | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 50 | 46 | 42 | 35 | 20 | (万人) |
| (S.24) | (S.42) | (S.55) | (S.59) | (S.62) | |

○JR東日本の社員数

| | | |
|--------|--------|-----------|
| 8.2 | 7.4 | 6.5 (万人) |
| (S.62) | (H.14) | (2005年度末) |

○退職者 今後5年間 3,000人～3,500人 / 年

JRの民営化で何が起きたか？

JR 民営化直後の動向 (1986年 ~)

意識改革 お客様第一 / あいさつ

駅トイレの改修・美化

不動産に手を出さない / 不要なものは売却 (バブル景気)

人材の交流 他企業より出向、他企業への派遣

資産管理の見直し 土地契約

会計検査院 内部監査、国税調査

財務の改善

JR民営化後の新たな動向(1)

駅ビル建設計画

- ・ 計画を中止できる(事業採算、その他)

本社ビル移転計画 (丸の内 新宿)

- ・ FMの本格導入 キーマンを研修

支社ビルの建設計画

- ・ 権限委譲、フランチャイズ制(地元密着)

戦略子会社の設立 業務のアウトソーシング

JR 民営化後の新たな動向(2)

工事・メンテナンス等における全体最適化

- ・ 列車を止める / 運行ダイヤの変更
- ・ 線路閉鎖 / 線路の撤去

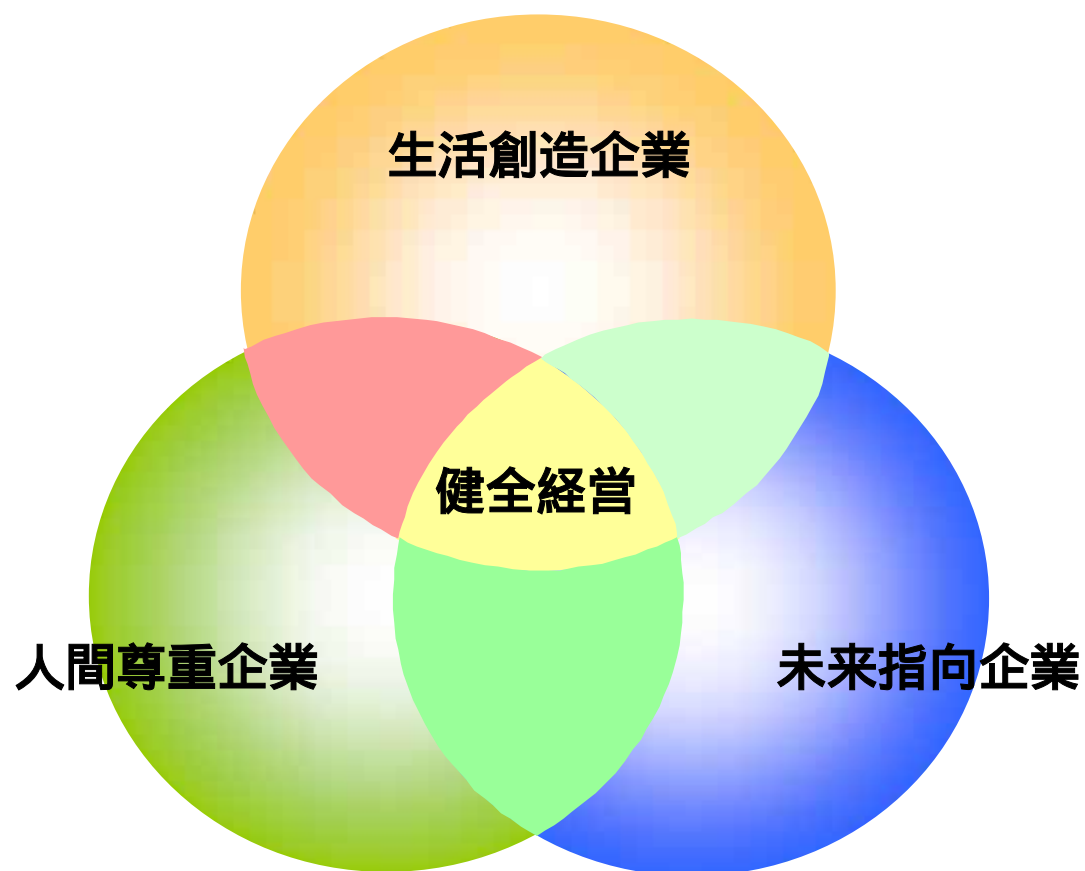
自主的な投資判断

中期経営構想策定 (FUTURE 21)

安全設備への投資

FUTURE21

【総合生活サービス企業】



経営概況

○2004年度、営業収益

JR東日本 1兆8,831億円

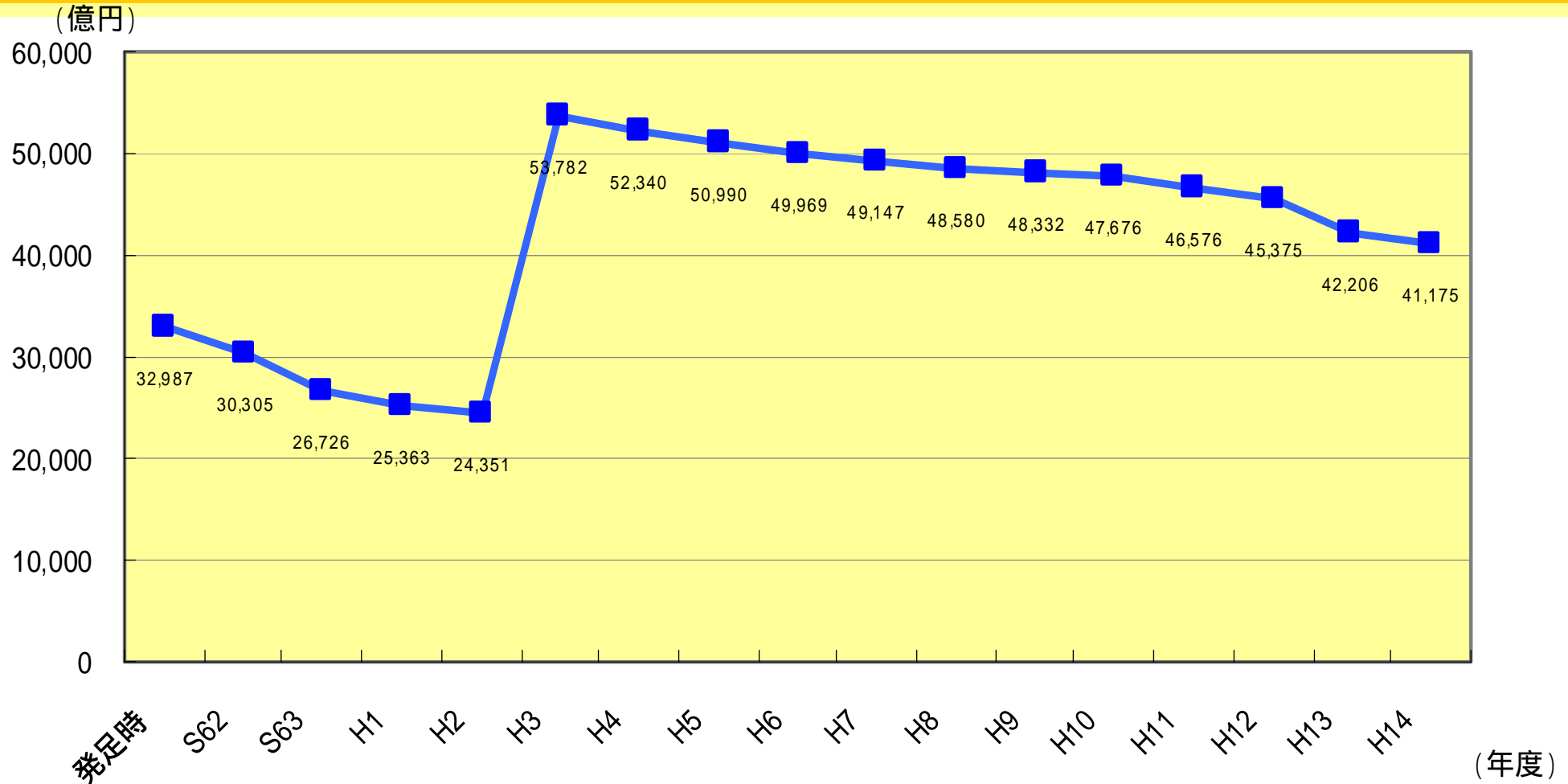
JR東日本グループ 2兆5,374億円

○営業キロ 70線区 7526.8km

○駅数 1,699駅

○利用客数 約1,606万人 / 日

長期債務残高の推移



注) 1: 平成3年度末からは鉄道整備基金に対する未払金を含む
2: 平成8年度末からは鉄道建設公団に対する未払金を含む

JR東日本におけるファシリティ マネジメントの導入戦略

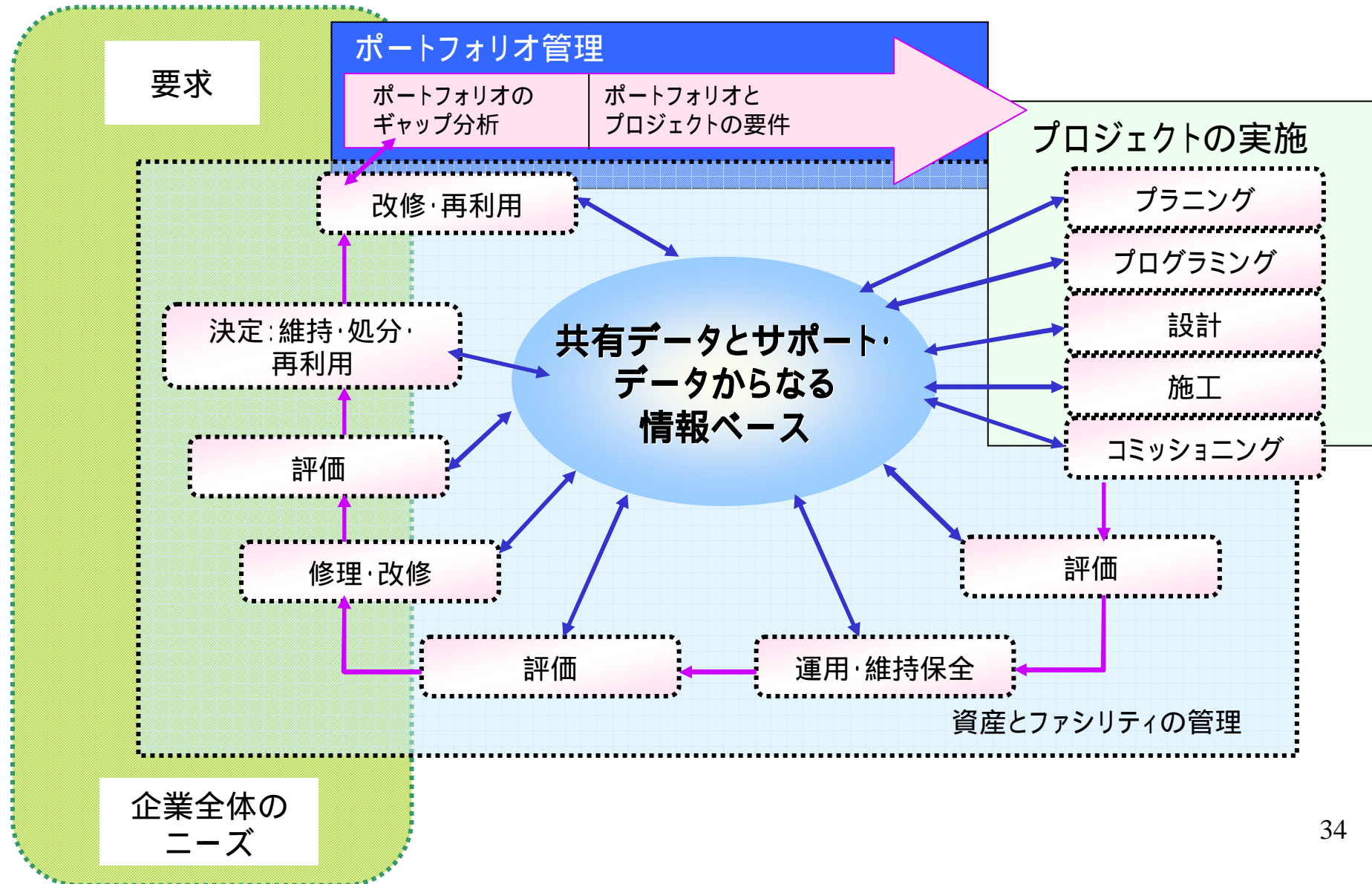
施設概況

| | | | |
|------------------|---|----------------------|------------------------|
| ○ 駅 | 1,669 駅 | 450 万 m ² | |
| ○ 社宅数 | 2 万 5 千 戸 | | |
| ○ 現業施設 (事務所等) | | | } 430 万 m ² |
| ○ 保養施設 | 18 箇所 グループ 5 箇所 | | |
| ○ 医療施設 | 病院(東京、仙台) 中央保健管理所(1)、鉄道検診センター(7) | | |
| ○ 自営電力 | 川崎火力発電所 65.5 万 kw 信濃川水力発電所 44.9 万 kw | | |

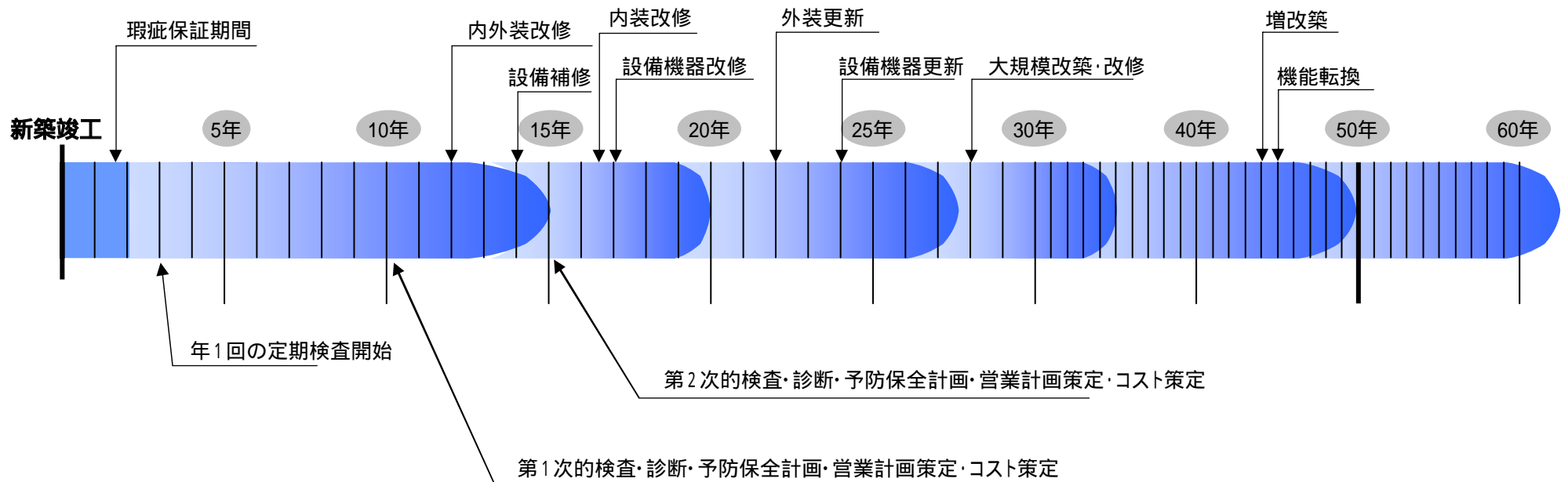
ファシリティとは

ファシリティとは施設と環境であり、おおよそ人々が関与する「場」のことである。ファシリティは、土地・建物という施設そのものだけでない。人が働き、利用する内部環境がある。近隣、地域社会、都市・地方、国、そして地球環境までをその範囲とする施設を取り巻く外部環境も含まれる。さらに物理的環境に制約されることのないコンピュータネットワークを利用する情報環境がある。

ファシリティのライフサイクル



建物の経年劣化とメンテナンス



組織再編 & ワークプレイス再構築

- 本社ビル移転(丸の内 - 新宿)
- 東京支社ビル移転(丸の内 - 田端)
- 長野支社ビル移転 / ホテル建設
- 支社ビル新設(八王子、横浜、大宮)

日本社ビルの実態調査(一例)

- スペース調査
- 会議室スペース、利用頻度調査
- 来客数・時間別流動調査
- 資料・書庫・資料室ボリューム調査
- セキュリティ調査
- 業務分析調査
- 組織連関調査
- 什器・備品調査

本社ビル建設の基本理念

- ・愛される建築...
 - ・企業イメージをシンボリックに表現
 - ・憩いの広場の創出
 - ・魅力ある空間作り
- ・地域と共に.....
 - ・地域との調和
 - ・敷地の高度利用
 - ・賑わいのある広場
- ・先進のオフィス...
 - ・高いフレキシビリティ
 - ・ゆとりのスペース
 - ・最新技術の適用

JR東日本本社ビルの設計主旨

- **長寿命建築**
- **省エネルギー・省資源**
- **快適で機能的なオフィス**
- **街づくり**
- **安全性・信頼性**

旧社宅のスクラップ&ビルド

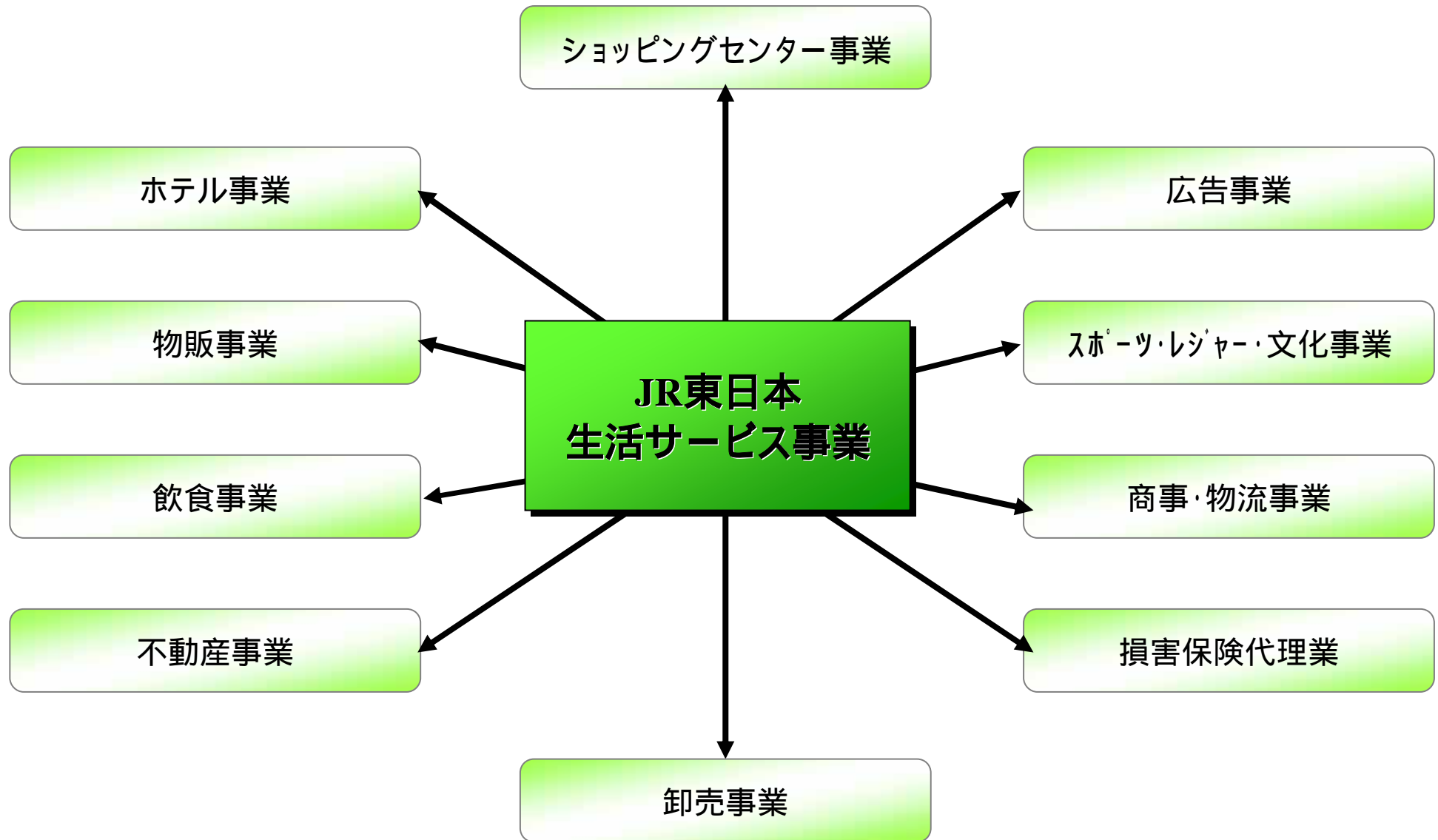
社員数の減少 8万人 7万人 ?

- 旧社宅の撤去 マンション建設(一般用と社宅用が混在)
- 旧社宅跡地の売却 競売 G会社 / 他社
- 旧社宅のリフォーム 他企業の社宅として貸し出し

現状の数字

- 社宅 19,600戸(2004年4月1日)
- 寮 112箇所(定員9,550人)

生活サービス事業展開図



JR東日本グループ会社一覧

駅ビル・ショッピングセンター

- ・鉄道会館
- ・大森ターミナルビル
- ・目黒ステーションビル
- ・東京圏駅ビル開発
- ・ルミネ
- ・新宿ステーションビルディング
- ・ルミネ荻窪
- ・ボックスビル
- ・川崎ステーションビル
- ・鶴見ステーションビル
- ・横浜ステーションビル
- ・ルミネ茅ヶ崎
- ・平塚ステーションビル
- ・アボンデ
- ・吉祥寺ステーションセンター
- ・国分寺ターミナルビル
- ・ジェイアール東日本商業開発
- ・八王子ターミナルビル
- ・甲府ステーションビル
- ・小山ステーション開発
- ・宇都宮ステーション開発
- ・熊谷ステーション開発
- ・土浦ステーション開発
- ・水戸ステーション開発
- ・いわき中央ステーションビル
- ・錦糸町ステーションビル
- ・亀戸ステーションビル
- ・総武ステーション開発
- ・千葉ステーションビル
- ・郡山ステーションビル
- ・福島ステーション開発
- ・青森ステーション開発
- ・弘前ステーションビル
- ・越後ステーション開発
- ・長野ステーションビル
- ・松本ステーションビル

運輸業

- ・ジェイアールバス関東
- ・ジェイアールバス東北

小売・飲食

- ・東日本キオスク
- ・ジェイアール東日本コンビニエンス
- ・ジェイアール東日本自動車販売
- ・ジェイアール東日本レストラン
- ・日本レストランエンタプライズ

物流・商事

- ・ジェイアール東日本商事
- ・ジェイアール東日本物流

旅行・レンタカー

- ・びゅうワールド
- ・ジェイアール東日本レンタリース

建設・工事

- ・ジェイアール東日本コンサルタンツ
- ・ジェイアール東日本建築設計事務所
- ・ジェイアール東日本ビルテック
- ・ジェイアール東日本メカトロニクス
- ・ユニオン建設
- ・日本交通機械

支社別グループ会社

- ・ジェイアール宇都宮企画開発
- ・ジェイアール神奈川企画開発
- ・ジェイアールかいじ企画開発
- ・ジェイアール高崎商事
- ・水戸サービス開発
- ・京葉企画開発
- ・東北総合サービス
- ・ジャスター
- ・ジェイアールアトリス
- ・トッキー
- ・しなのエンタープライズ

J R 東 日 本

情報サービス

- ・ジェイアール東日本情報システム
- ・ジェイアール東日本マネジメントサービス

ホテル

- ・日本ホテル
- ・ホテルエドモント
- ・池袋ターミナルビル
- ・高崎ターミナルビル
- ・仙台ターミナルビル
- ・山形ターミナルビル
- ・盛岡ターミナルビル
- ・東北リゾートシステム
- ・秋田ターミナルビル
- ・ホテルメトロポリタン長野

整備会社

- ・鉄道整備
- ・関東車両整備
- ・コクセイ
- ・弘済整備
- ・高崎鉄道整備
- ・水戸鉄道整備
- ・千葉車両整備
- ・東日本コンフォテック
- ・東北鉄道整備
- ・東北新幹線整備
- ・検友社
- ・秋田鉄道整備
- ・新潟鉄道整備
- ・長野鉄道車両整備

スポーツ・リゾート

- ・ジェイアール東日本スポーツ
- ・上信越高原リゾート開発

不動産管理

- ・ジェイアール東日本住宅開発
- ・ジェイアール東日本都市開発

広告

- ・ジェイアール東日本企画
- ・東京メディア・サービス

計97社(当社含む)

JR東日本グループ経営戦略

JR東日本グループ 97社 85社(2005年7月1日現在)

- グループ外企業との業務提携、M & A
- 資産活用の効率性向上
- グループ経営基盤を支える開発計画
- 駅スペース・社宅等での開発用地確保
- CSの向上による付加価値の高いビジネスの創出
- 物流・商流の一元化
- グループ会社再編

グループ戦略 & 施設関係者の再配置

- 戦略子会社の設立
- 組織再編
- 経営統合
- 施設関係者の再配置(分散化 & 集約化)

JR東日本グループ戦略

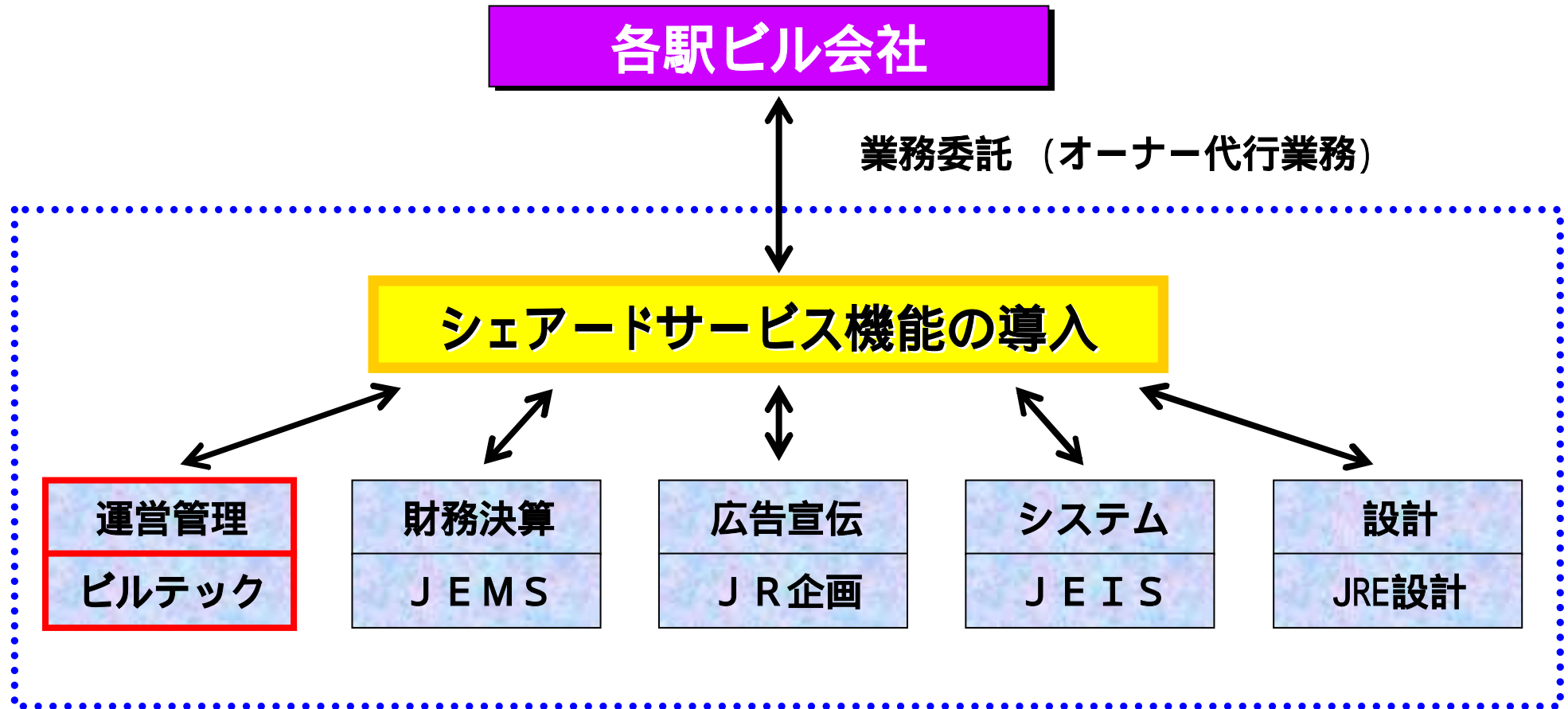
シェアードサービス

- 財務
- 販売促進
- システム
- 設備投資等の工事
- ビル管理

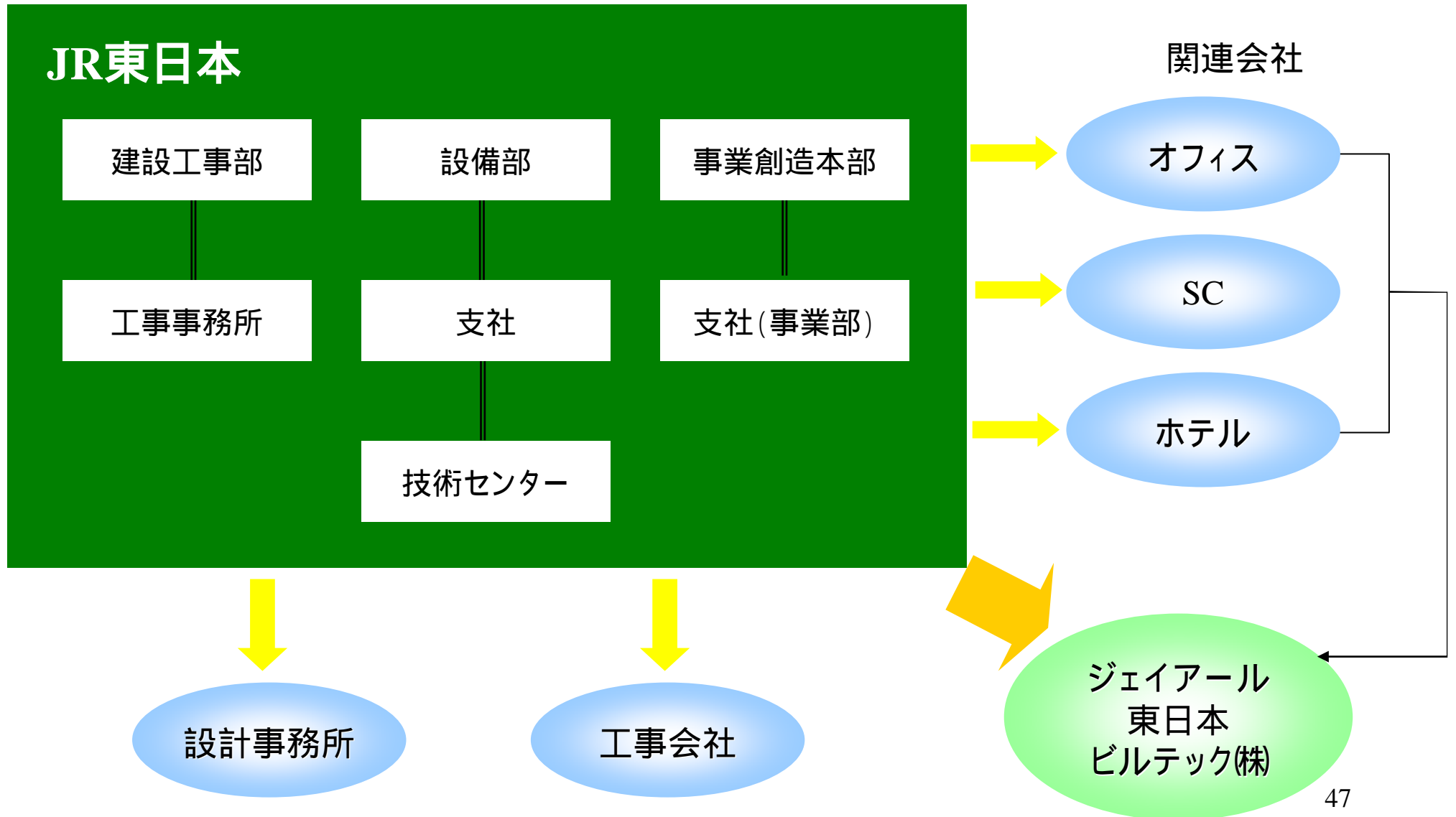
業務の集中化

- 業務効率化
- 高水準化
- ローコスト化

グループ戦略



施設関係者の再配置



JR東日本

JR東日本ビルテック

一般ビル

駅ビル

駅

病院

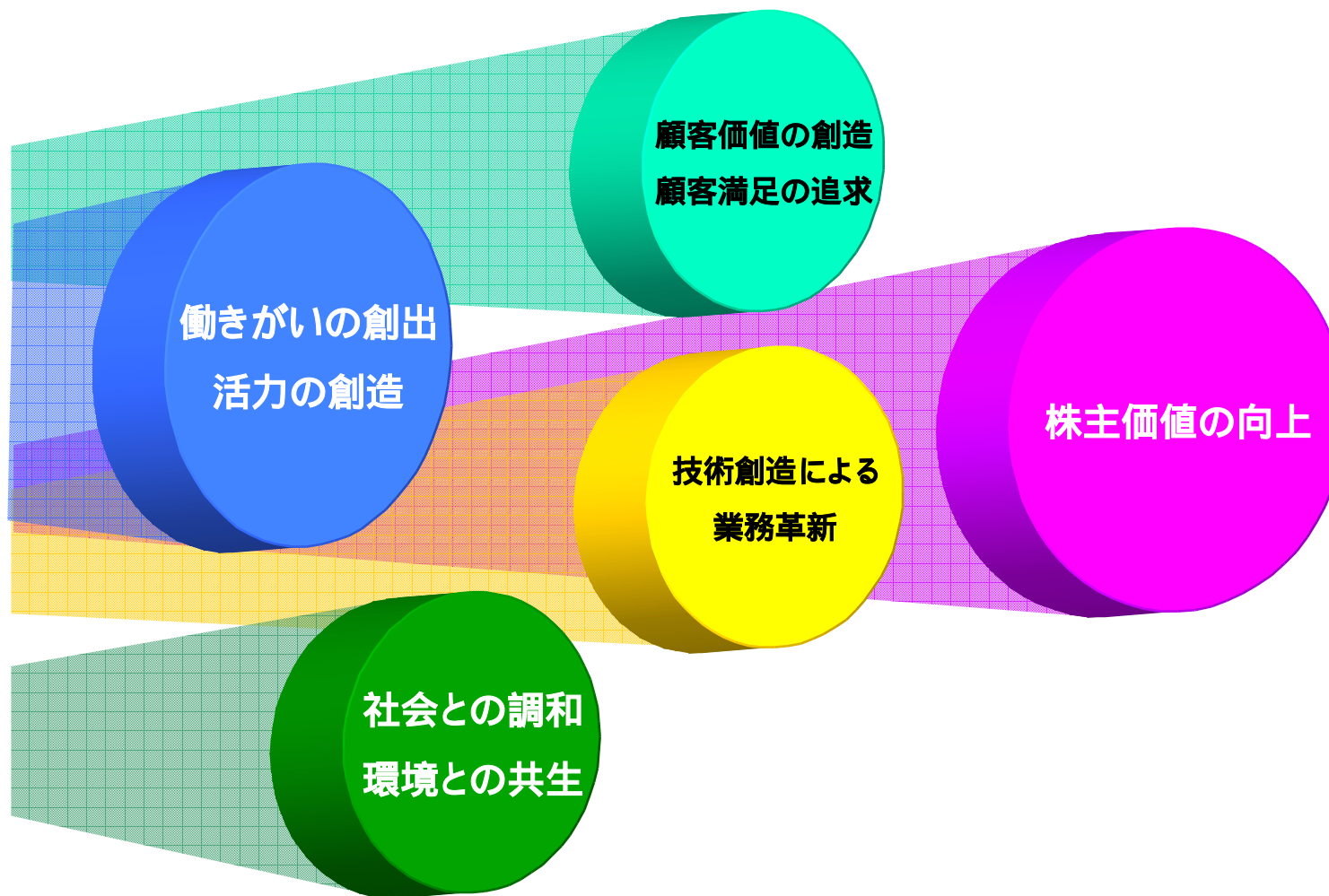
事務所

社宅
アパート

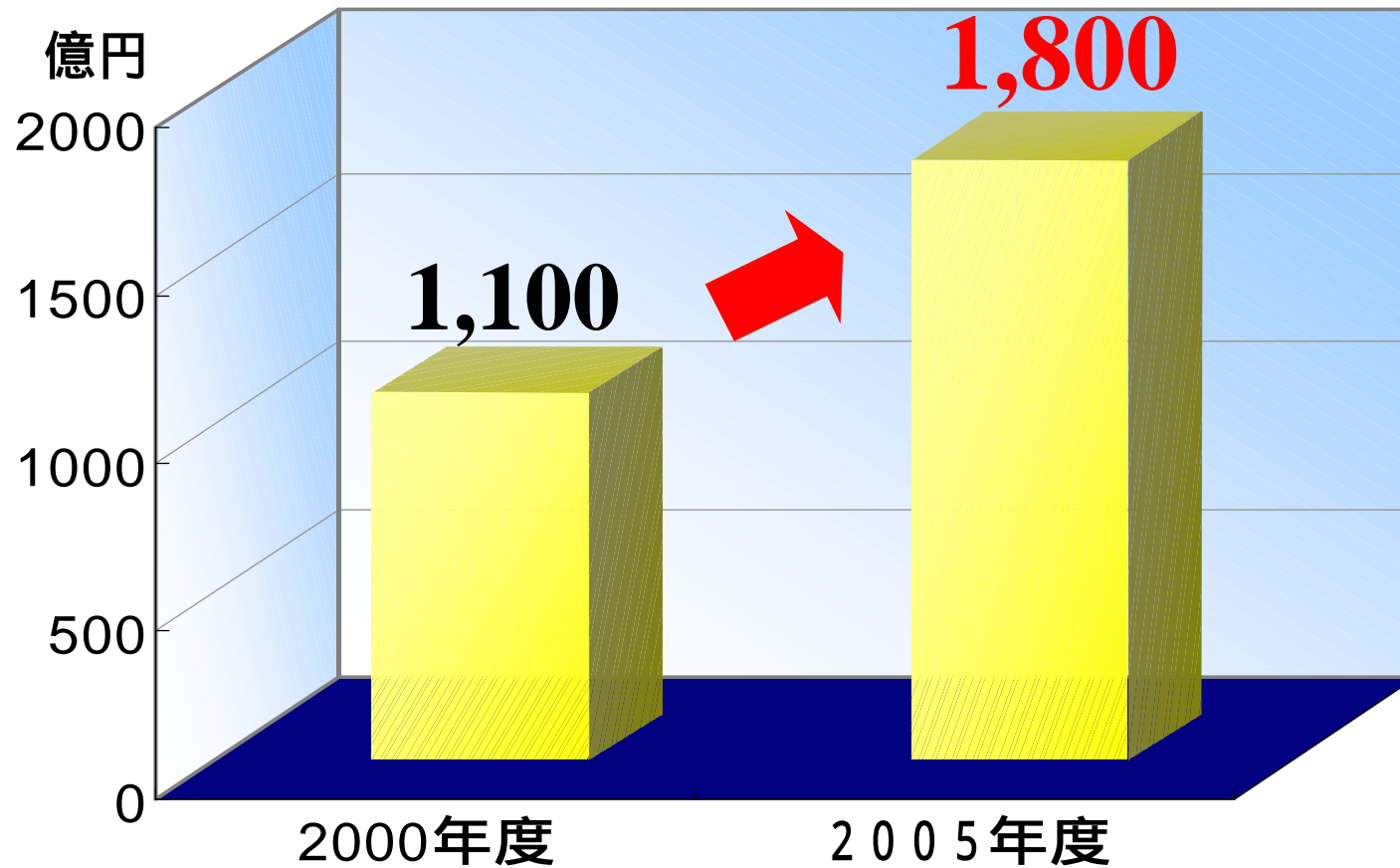
JR東日本の最新動向

ニューフロンティア21

【信頼される生活サービス創造グループ】

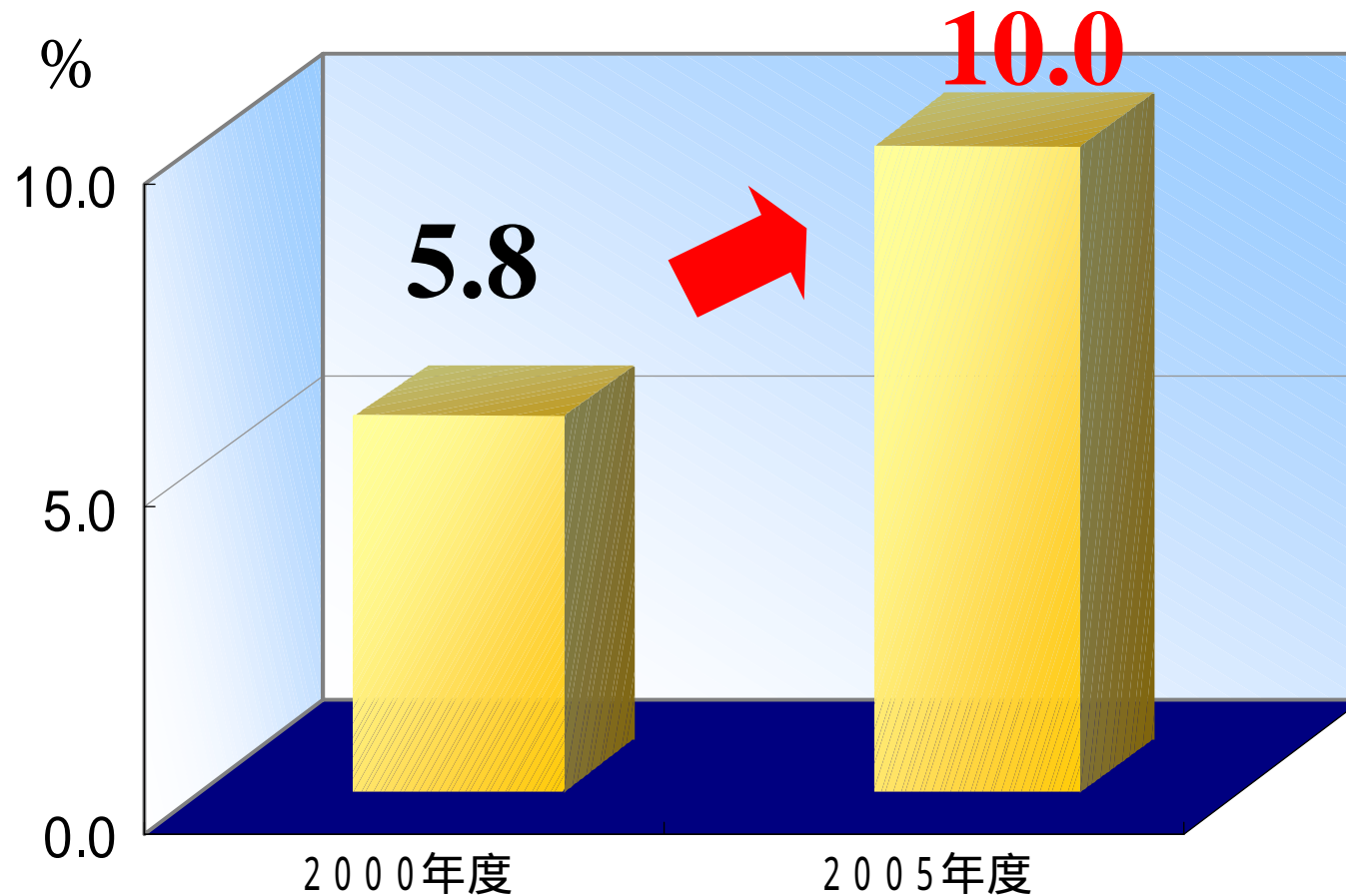


連結フリーキャッシュフロー



フリーキャッシュフロー = 営業キャッシュフロー - 設備投資等

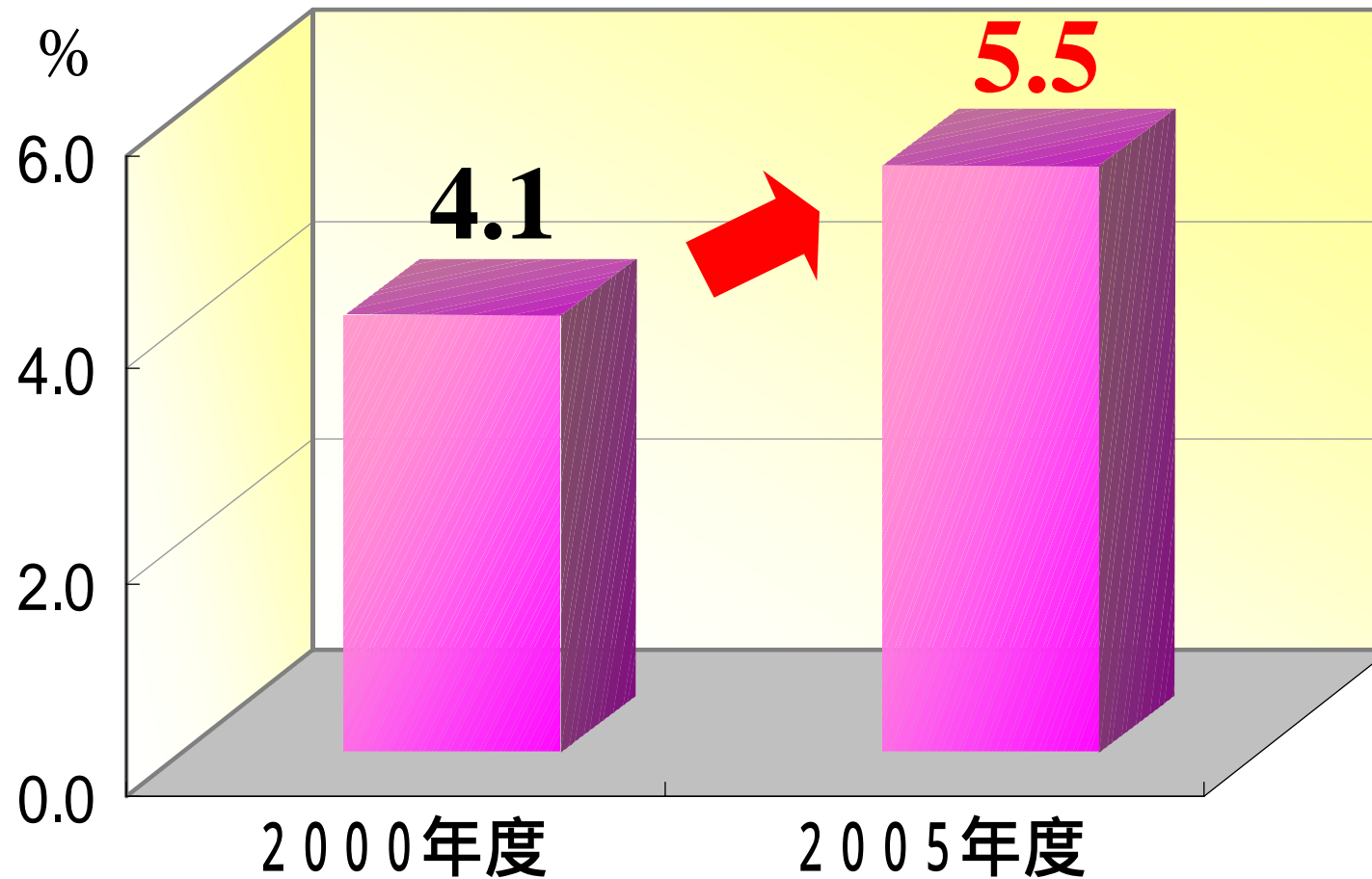
連結ROE



$$\text{ROE} = \frac{\text{当期利益}}{\text{株主資本(期中平均)}} \times 100$$

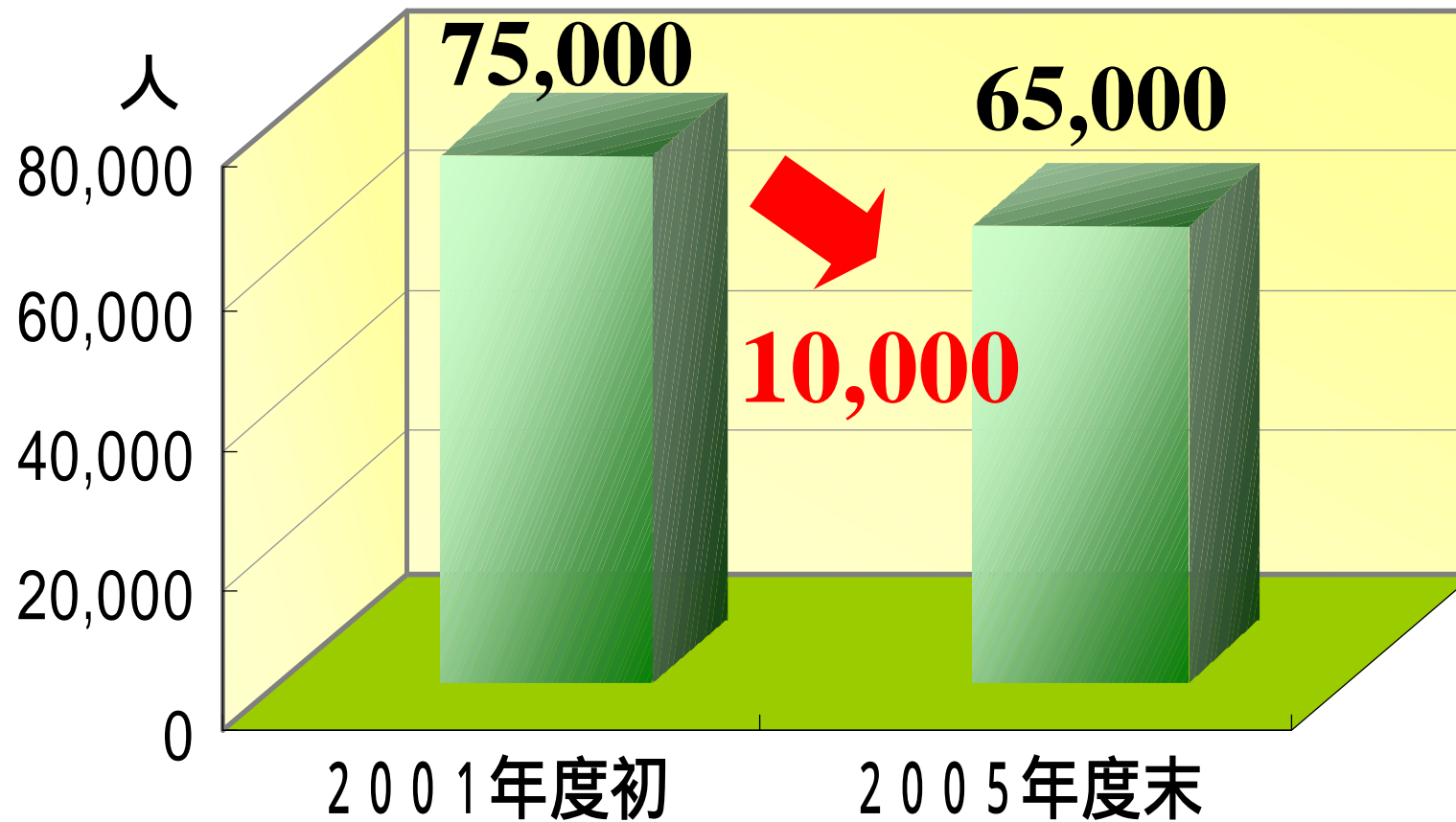
期中平均とは、前期末(今期首)と今期末との平均を指します。

連結ROA



$$\text{ROA} = \frac{\text{営業利益}}{\text{総資産(期中平均)}} \times 100$$

JR東日本単体の社員数



ニューフロンティア2008

新たな創造と発展

基本的な経営の方向

お客様の視点に立脚したサービスの実践

強くたくましい企業グループづくり

社会的責任の遂行と持続的成長の実現

新たな顧客価値の創造

グループの総合力の発揮

駅を変える(1)

分かり易くご利用いただき易い駅づくり

- ・ 案内機能の強化
- ・ バリアフリー化

安心してご利用いただける駅づくり

- ・ ホーム上の安全対策強化
- ・ セキュリティの強化

駅を変える(2)

魅力ある便利な駅づくり

- ・ステーションルネッサンスによる駅の魅力向上と収益力強化
- ・無線LANによるインターネット接続サービス利用可能エリア拡大

駅を中心とした街づくり

- ・自治体等が推進する鉄道駅を拠点とした「街づくり」等への協力
- ・駅を中心とした地域の活性化

駅を変える(3)

エキナカビジネスの活性化

- ・ 「駅構内開発小売業」の展開
- ・ エキナカ活性化のための新たなディベロッパービジネスの推進
- ・ 事業展開可能な場所の確保とスピーディーな工事の実施

ステーションルネッサンス概念図

ステーションルネッサンス

21世紀の駅づくり

「駅」は1,600万人/日のお客様が利用する
「当社最大の経営資源」

お客さまの視点

グループ価値
向上の視点

各駅における最適な施設配置をゼロから構築

駅の再生

顧客サービスの向上

鉄道・生活サービス事業の融合

ニュービジネスの創造

環境マネジメント

地域との共生

駅を舞台としてグループの総合力を発揮

徹底した顧客志向で
駅の付加価値を創造
駅の魅力向上

グループ全体の
価値の最大化
高収益化

コスモスプラン

新たな空間と時間をデザイン

「選択と集中」

対象駅

・首都圏の乗降人員20万人/日の駅
・県庁所在地等の主要ターミナル駅

期間

・2001年度より5年間

開発方式

・駅業務施設・既存店舗の
全面見直し
・人工地盤等の建設による
スペースの生み出し

鉄道事業

人にやさしい
駅づくり

○「利用しやすい」「快適な」「清潔な」駅
・バリアフリー
・わかりやすい案内表示の整備
・利用しやすいお客さま動線の確保

働きやすい
職場づくり

○老朽化した施設の更新
○効率的な業務運営

鉄道・生活
サービスとの
融合

○新しいサービスの提案と利便性の向上
・えきねっと
・マルチ情報サービスの提供
・ICカードを活用したサービス展開

ライフスタイル
の提案

○ショッピング・レストランの展開
○時代に即応した商品展開
○生活支援機能の充実

新規事業の
展開

○情報発信 ○IT事業の展開
○サイクル事業の展開 ○新しい広告展開

生活サービス
事業

地域社会

地域との共生

- コミュニティ広場とランドマーク
- 行政サービスの充実
- 地域サポートセンターの展開

サンフラワー プラン

対象駅

・乗降人員概ね3万人/日以上

期間

・1997年度より開始し、今後も引き続き展開

開発方式

・駅業務施設の部分的見直し

・少ない投資で、スピード開発

グループの総合力の発揮

「自律と連携」によるグループ総合力の強化

経営資源の「選択と集中」

グループ全体の設備投資計画

各事業における成長戦略

- ・ 不動産事業
- ・ 財務サービス事業
- ・ 電気事業の拡大
- ・ 広告業
- ・ 設備保守
- ・ その他

生活サービス産業のさらなる成長

十分なマーケティングと明確なブランド戦略

駅スペースの魅力向上(駅スペース活用事業)

ショッピングセンターの業態強化(統合・再編成)

大規模オフィスの開発(オフィス事業)

ホテルチェーン展開の加速(ホテル事業)

東京駅周辺整備等(八重洲、丸の内、日本橋口)

クレジットビジネスの充実(カード事業)

コストダウンの徹底と効率的な業務運営

業務運営の効率化

- ・ 業務の委託化
- ・ 新しい予算管理の追及
- ・ コストダウンの徹底
- ・ 財務体質のさらなる強化

資産のスリム化

- ・ 鉄道業務施設等の資産について、移設・統廃合
- ・ 保有資産の高度利用 & 土地売却による資産のスリム化

企業の社会的責任・法令遵守・地球環境保護

企業統治・コーポレートガバナンスの強化

危機管理・リスクマネジメントの強化

法令遵守・コンプライアンスの一層の推進

情報公開・情報開示

環境経営の推進

- ・ グループ一体となった環境経営の強化
- ・ 環境負荷低減の取り組みの推進

社会貢献・国際協力

環境負荷低減の取り組み

CO₂総排出量の削減

省エネルギー車両の導入

駅・列車ごみのリサイクル

PCB廃棄物処理の準備

特定フロンへの代替物質への転換

一般廃棄物のリサイクル率ならびに事務用品の再生紙

利用率の向上

未来戦略

東京駅周辺整備計画

丸の内駅舎の保存・復元、駅前広場整備(2011年春)

八重洲開発計画

- ・ 南棟 地上42階、地下4階、高さ200mの超高層ビル
(2007年10月竣工予定)
 - ・ 北棟 地上43階、地下4階、高さ200mの超高層ビル
(2007年10月竣工予定、一部は2011年3月)
- (仮称)JR東日本東京駅日本橋口ビル(2007年3月予定)

改革への新たな視点

新たな動き

郵政民営化

道路公団民営化 平成17年10月

国立大学法人化する際、資産算定ミス 700億円

事業の仕訳作業 廃止や民間等への移管すべき仕事を選別

行政のスリム化・官のリストラ（横浜市、千葉県など）

事業の信託 保有資産の流動化、財産の保全（2007年度）

減価償却の見直し 100%償却、法定耐用年数の見直し等

固定資産の減損会計

減損会計とは

減損会計とは、固定資産の収益性の低下により、投資額の回収が見込めなくなった場合に、回収可能価額まで固定資産の帳簿価額を減額する会計処理のこと。帳簿価額と回収価額との差額は、損益計算上、減損損失として特別損失に計上される。

適用時期

固定資産の減損会計は2005年度より強制適用

JR東日本では、2004年度中間決算から早期適用

減損処理のフロー

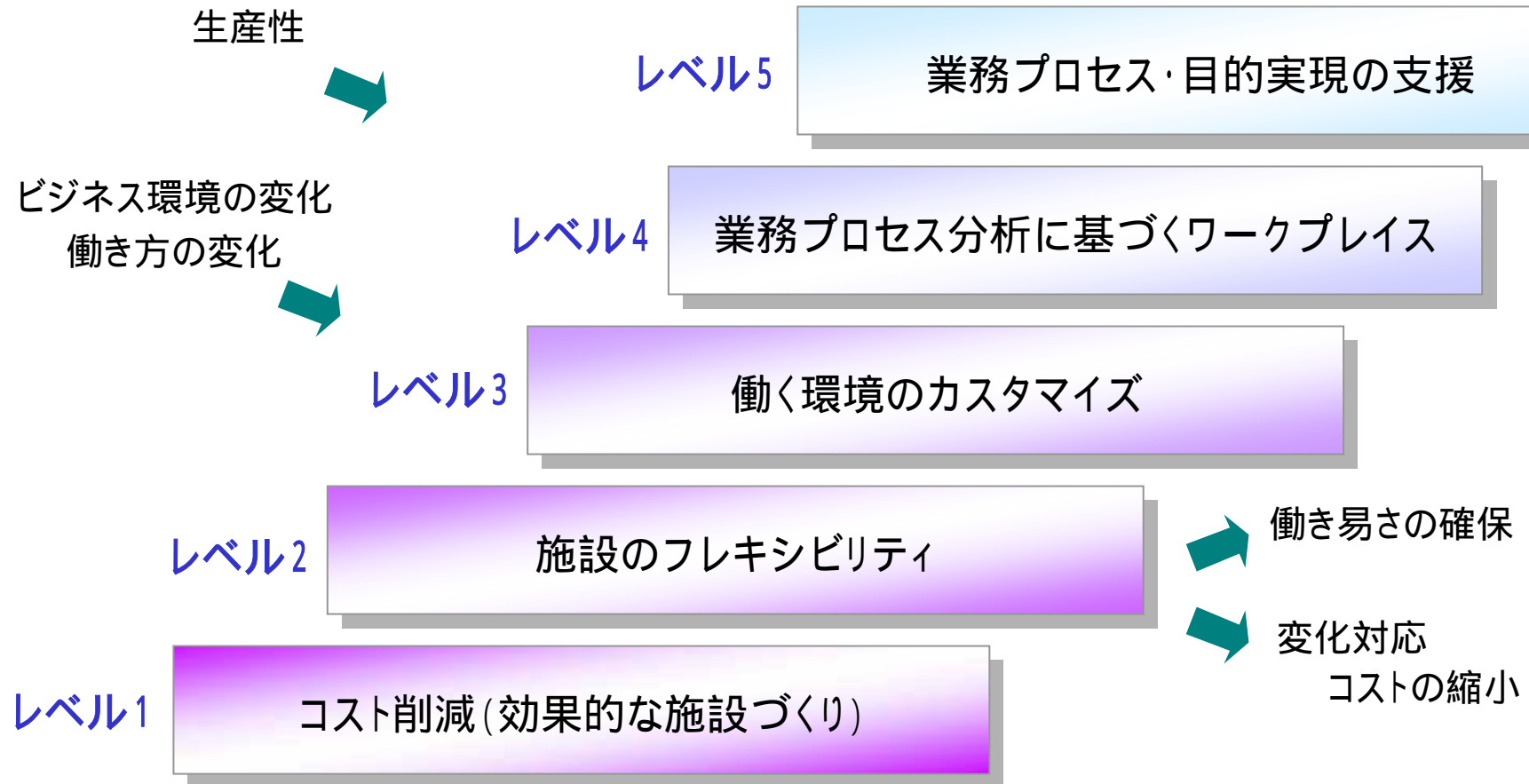
減損の兆候の判定

- ・ 営業活動から生じる損益またはキャッシュフローが2期連続してマイナスである場合
- ・ 資産または資産グループの使用範囲又は使用方法について、回収価額を著しく低下させる変化がある場合
- ・ 資産又は資産グループを使用している事業の経営環境が著しく悪化した場合
- ・ 資産又は資産グループの市場価格が著しく下落した場合

減損損失の認識の判定

減損損失の測定

米国企業におけるFM課題の変化



IFMAのFM知識分野のカテゴリー

運営維持管理

(Operation & Maintenance)

人間環境要因

(Human & Environmental Factors)

財務

(Finance)

品質評価・研究

(Quality Assessment & Innovation)

ファシリティ機能

(Facility Function)

計画・プロジェクト管理

(Planning & Project Management)

不動産

(Real Estate)

コミュニケーション

(Communication)

伝統的施設管理とFMの対比

| 項目 | 伝統的施設管理 | F M |
|---------|-----------------|---------------------------------|
| 管理の性格 | 現場管理的 | 経営戦略的 |
| 主な目的 | 維持保全 | 最適化・改革 |
| 管理視点 | 問題施設 | 全固定資産 |
| 対象時点 | 保有施設の現状 (現在) | ライフサイクル・将来施設 (現在・未来) |
| 関連知識・技術 | 建築・不動産 | 建築・不動産・経営・財務・心理・環境・その他 (特に情報関連) |
| 担当組織 | 総務・施設等 (単一) | 部門横断的 (複合) |

ライフサイクル・マネジメントの概念

ファシリティの企画・設計・建設・運用・解体までの
一生涯の企画・管理を行うこと = LCM

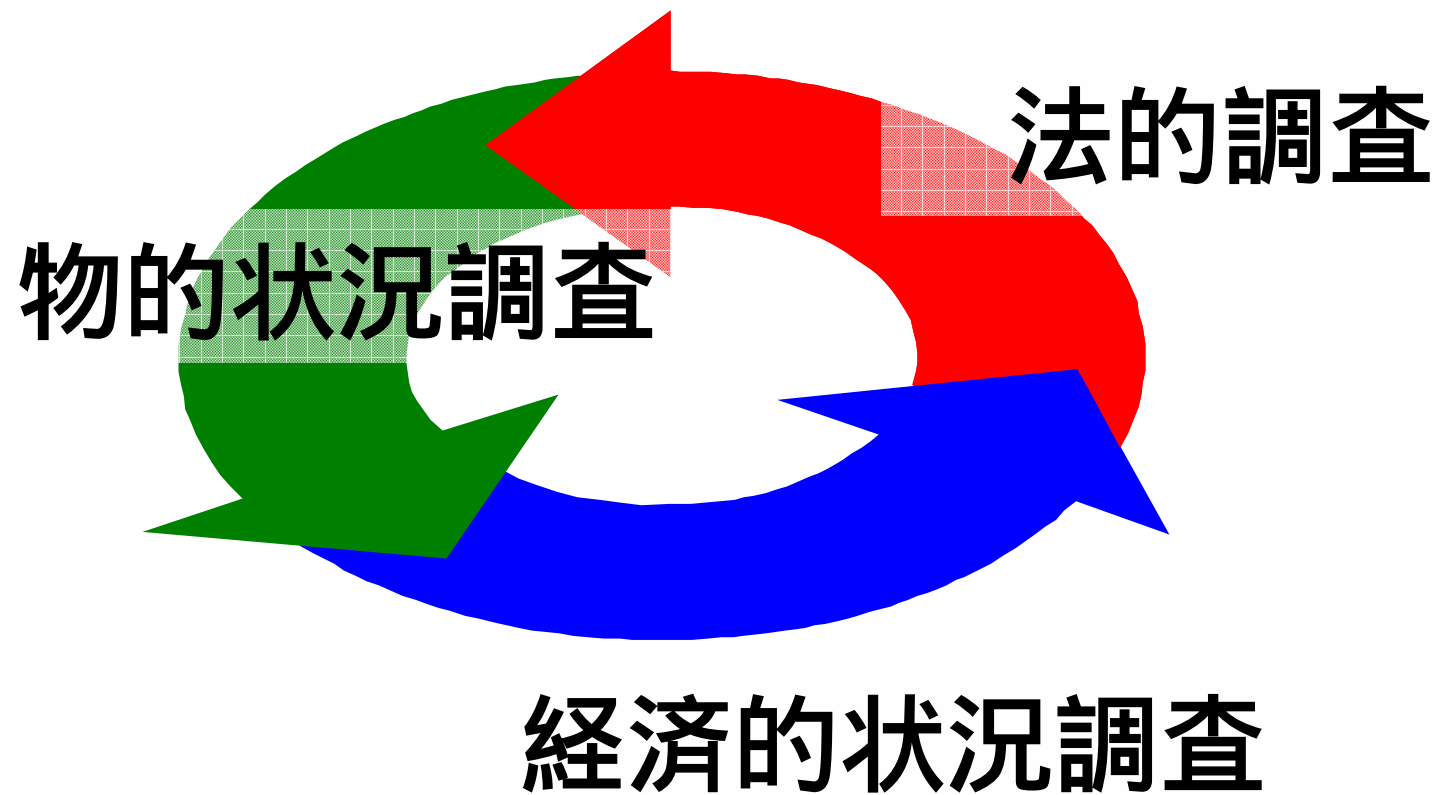
ライフサイクルコスト(LCC) バリューエンジニアリング(VE)

LCMの目的

ファシリティの効果(目的達成度)の最大化
ファシリティに対する満足度の向上
ファシリティライフ(耐用年数)の長寿命化
ライフサイクルコストの最適化
エネルギー消費・環境負荷の最小化
安全・防災等のリスクの最小化

マキシマム(効果・満足度・建物寿命の最大化)
ミニマム(コスト・エネルギー・環境負荷・リスクの最小化)

Due Diligence業務における 調査項目



物的状況調査 (Physical Due Diligence)

- ・ 現地調査、所在・地番、地目、地積等調査
- ・ 隣地との境界調査
- ・ 埋蔵文化財・地下埋設物等の調査
- ・ 地質・地盤等の調査
- ・ **建築構造（耐震調査）・設備関係調査**
- ・ 建築（外装・内装・屋上・外構等）
- ・ **維持修繕費用**
- ・ 増改築等調査（必要に応じ改修・修繕履歴等）
- ・ 建築基準法上の適合状況調査
- ・ **アスベスト等の有害物質調査**
- ・ **土壌汚染、大気汚染等の調査**
- ・ 危険物、嫌悪施設等の調査
- ・ 消防ほか諸官庁の指導・指揮の遵守
- ・ 再調達価格の見積 e t c

法的調査(Legal Work)

- 権利関係調査（登記簿による調査）
- 賃貸借契約関係調査
- 売買契約関係調査
- 占有関係調査（民間でどこまでできるか？）

etc

経済的状況調査 (Economic Due Diligence)

マーケット調査

- 一般的要因の調査分析
- 不動産市場の分析（取引市場、賃貸市場）
- 周辺の開発動向
- 空室率
- 地域要因、個別要因の分析

不動産経営調査

- 賃貸収入に関する調査
- 経営に係る経費関係の調査
- テナントの経済状況に関する調査
- 管理・運営方法の調査

etc

オフィスコストの経費削減

1. 経費管理(コストコントロール)の為にマンスリー・コスト・レポートの作成
2. 部門別による使用面積あたりの社内課金の調査・分析と改善提案とともに現状オフィスレイアウトを見直し、適正なプランを提案
3. 賃料値下げをする為の近隣賃料との比較検討
4. 建物管理サービス費を削減する為の調査・分析・提案
5. 光熱費を削減する為の調査・分析・提案
6. 清掃費を削減する為の調査・分析・提案
7. オフィスを移転した場合のコスト比較のF/S
F/S: Feasibility Study [フィージビリティ・スタディ](検証)
8. FMチームの組織見直しと編成[アウトソースの検討]
9. 年間予算の作成とそのコントロール

FM実施内容を特徴付けるキーワード

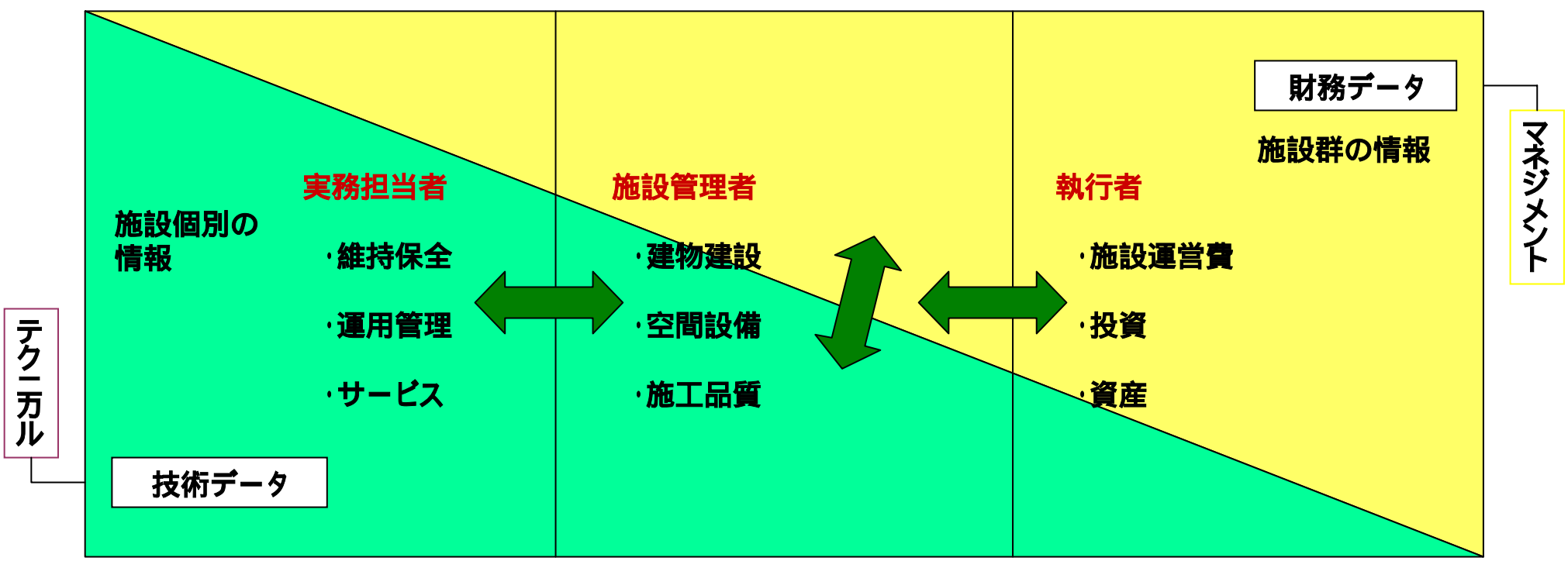
フリーアドレス等
スモールオフィス
コンバージョン
ライフサイクルマネジメント
セル・アンド・リースバック
不動産証券化
ポートフォリオ・マネジメント
管理会計

リスク・マネジメント
アウトソーシング
知的資産の価値向上
(ナレッジマネジメント)
ブランド価値向上
(ブランディング)
国際企業のグローバルFM
バランススコアカード
サステイナブルビル

FMベンチマーキングの項目

| | |
|--------|--|
| 顧客満足 | FMスタッフ、建物・オフィス環境、設備、運営、オフィス・サービス |
| コスト管理 | 賃借料、敷金、税金、利子、減価償却費、保険、光熱費、除却費用、清掃、警備、エクステリア、レイアウト、移動、修理、家具 |
| スペース管理 | 延面積、有効面積、ワークステーション、業務支援面積、生活支援面積、通路、一人当たりの諸面積 |
| 資産管理 | ファシリティ資産 / 全面積、ファシリティ経費 / 総経費、ファシリティ投資額 / 売上、ファシリティ経費 / ファシリティ資産 |
| 技術 | 空調、電気、照明、上下水道 |
| 品質・運営 | トラブルコール、リワーク、サービスクレーム、事故、盗難、予定外工事 |

視点の違いによるデータベースへの要求の切り口



F M体制の要件

全体のファシリティを統括的に企画・管理する

行政改革部門や財務部門と密接な関係を保つ

インフラストラクチャーとしての(人事・情報)と連携する

F M部門の主要業務(初期)

ファシリティ・データベースを整備する

ファシリティ標準・規定を設定する

拠点の統廃合の戦略・計画を主査する

FMテーマへの取組み

FMを 取巻く環境

- ITによる業務革新
 - リニューアル
需要の拡大
 - 不動産証券化
 - リスク要因増大
(自然災害 電磁波
犯罪)
 - 地球環境問題
- etc...

FMにおける テーマ

- ストックマネジメント
- FMデータベース
構築
- 建物設備調査診断
- 不動産有効利活用
投資効率向上
- リスクの評価・診断
- 省エネルギー
- セキュリティ向上

FM支援 システム

FM施設
管理システム

建物劣化
診断システム

不動産活用
評価システム

省エネルギー
診断システム

⋮

F M 実施の効果

施設資産の利活用・効率化

ファシリティコストの低減

環境保全・施設の長寿命化

ワークプレイスの改善改革

社会・顧客ニーズへの対応

リスクの軽減

財政改革 / 意識改革 / 組織改革 / 業務改革

F Mと財務改革

施設総量抑制

施設資産削減

施設運営費削減

施設投資抑制

L C C最小化

F Mは改革を促進し、経営改革はF Mを変える

FMビジネス(一例)

コンサルティング

- ・業務診断
- ・建物診断
- ・設備診断
- ・省エネ診断
- ・スペース診断
- ・コスト診断
- ・財務診断

- ・スペースデザイン
- ・オフィスデザイン

施設運営維持管理

- ・設備管理
- ・セキュリティ
- ・清掃
- ・ゴミ処理
- ・エネルギー
- ・植栽
- ・駐車場
- ・メールサービス
- ・コールセンター

- ・技術サポート
- ・ベンチマーク
- ・IT

工事

- ・修繕工事
- ・リニューアル工事
- ・店舗
- ・大規模改修工事

不動産管理

- ・賃貸
- ・社宅活用

- ・中長期修繕計画