

施設不動産のグローバル・マネジメント とFMを活用する企業改革

FM財務評価手法研究部会

2012年2月9日

プロコード・コンサルティング 松成和夫

企業経営とグローバル・マネジメント:2012年の年頭所感から

「企業トップ、グローバル化の加速宣言 年頭所感」

12年1月4日 日経新聞電子版より

歴史的な円高や欧州債務危機などにもかかわらず、新興国需要の開拓などで世界を攻める戦略が目立った。

●日立製作所 中西宏明社長

「世界で戦えるメジャープレイヤーへの変貌を遂げるべく準備する」

●味の素 伊藤雅俊社長

「事業のすべての品質をグローバル水準に高める」

●凸版印刷 金子真吾社長

「インドや南米など新興国市場への早期進出を実現」

●楽天 三木谷浩史社長

「新しいグローバルマネジメント体制やコーポレートガバナンスを構築」

●コニカミノルタHD 松崎正年社長

「ワールドワイドな人材活用システムの構築などを推進」

●JFE HD 馬田一社長

「グローバル化を担う人材育成のためOJTなどを充実」

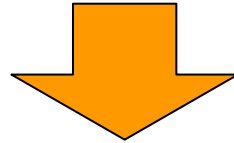
●東レ 日覚昭広社長

「先端素材の生産拠点として、今後も国内生産を維持・発展させることが極めて重要」

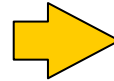
グローバルな競争力

「グローバルな競争力」をFMの視点から見ると

日本企業(内国企業)に共通する経営課題:グローバルな競争力の確保

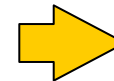


①グローバルな視点で優れた製品・サービス



- ・経営資源の活用
 - 人材活用
 - ワークプレイス／R&D施設
- ・投資戦略

②グローバルな視点で優れたガバナンス



- ・効率経営
 - 施設資産最適化
 - ファシリティコスト削減
- ・企業市民性(CSR)
 - 環境負荷削減
 - 持続可能性拡大
 - 地域貢献

施設不動産のグローバル・マネジメントの必要性

1・グローバル経営の視点

- ①優れた製品・サービスを生み出す拠点施設の構築・維持
- ②連結施設の適切なガバナンス
施設の取得・使用・処分に関するルール策定、その確実な実行
連結施設の全体最適化
 - ・全体最適をめざす統括マネジメント体制構築
 - ・不要施設の洗い出しと処分／グローバルな再配置戦略
 - ・グローバル・ファシリティコストの最適化
- ③国際会計基準(IFRS)への移行

2・グローバルBCPの視点

- ①自然災害を含む使用不動産の再配置戦略
グローバルBCPの再定義
被災を最小限にする立地戦略の見直し
被災を最小限にする施設防災性の見直し(免震・二次部材・三次部材)
- ②被災後を想定した復旧戦略
被災後の早期復旧計画
リダンダンシー・ダブルセイフティの計画

施設不動産のグローバル・マネジメントの現状

1・外国企業

- ・CEOによるグループ連結経営の徹底
- ・連結施設の全体最適化
全体最適をめざす統括マネジメント体制:CRE → GRE部門の構築(HP、MS他)
不要施設・遊休施設の洗い出し(毎月、毎四半期)
GREデータベースの構築と運用(利用度評価:利用率・稼働率)

2・内国企業

- ・CEOよりも事業部主体、子会社主体の意思決定
- ・事業部、子会社の個別最適
実質的には統括マネジメント体制がない
財務諸表作成用に固定資産データを収集
利用度評価は未実施
- ・CRE/FM部門による統括マネジメント体制が未確立

施設不動産のグローバル・マネジメントの現状

	外国企業	内国企業
連結経営	グループCEO主導	事業部・子会社主導
連結不動産のガバナンス	グループCEO・CFO	事業部・子会社
CRE管理体制	GRE部門で統括マネジメント	CRE／FM部門による統括マネジメント未確立
連結施設資産管理	統括マネジメント実行	事実上個別管理
連結施設データベース	構築・活用	財務諸表作成用／未構築
利用度評価	定期に実施	未実施
不動産契約	GRE部門主導	事業部・子会社

FMを活用する企業の改革

1・内国企業のガバナンス改革

- ・CEOによるグループ連結経営への転換
- ・従来のタテ割り(事業部・子会社)に加えて、ヨコの機能を強化する
全体最適をめざす統括マネジメント体制
財務、人事、ファシリティ、ICTのヨコ機能強化
- ・ファシリティ(不動産)は、重要な経営資源であることのコンセンサス確立
- ・総務とFMの業務を切り離す

2・不動産管理体制の改革

- ・事業部・子会社から施設不動産の権限を本社に移行
現在が、もっとも改革に適している時点
- ・不動産の統括マネジメントを担当する本社CRE／FM部門の構築
不動産の全体最適を図る戦略・計画の立案部門とする
運営維持も、改革したいが、現行でも可能
- ・GREデータベースの構築と運用
まず、国内体制を整備 → 順次海外不動産データを整備
戦略的管理に必要なデータに絞り込む
利用度評価:利用率・稼働率

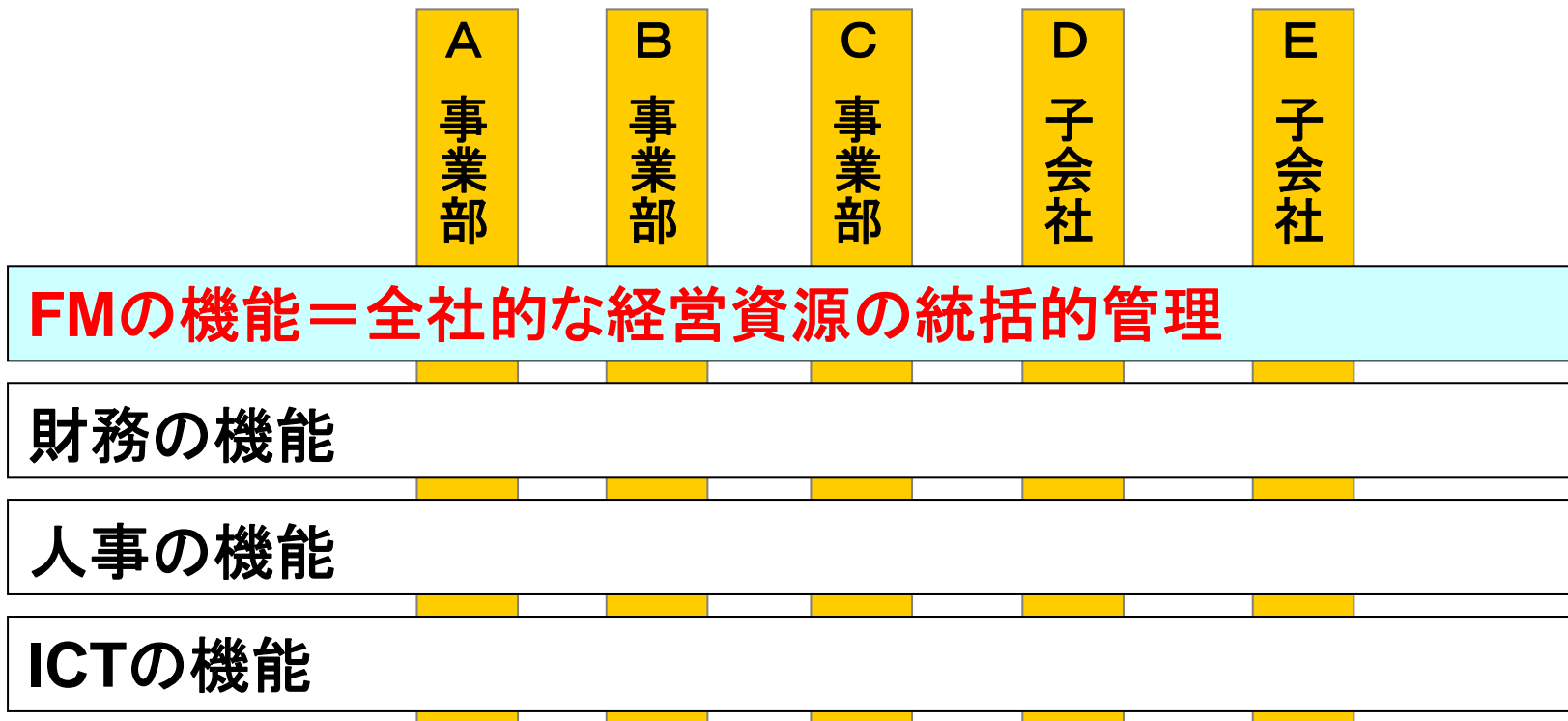
FMの特性：縦割り組織を横断して統合的に管理＝全体最適

● 縦割り組織を横断して、施設を統合的に管理・活用

日本の企業は、縦割り組織が強い： 事業部別管理、地域別管理制



個別最適ではなく、全体最適が必要な状況には、統括的管理が必須である



武蔵野市の組織体制

- ・財政課・管財課・施設課の統合的管理
- ・財務部の傘下

<旧体制>

企画部

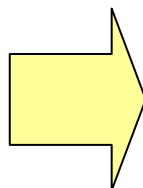
財政課

総務部

管財課

建設部

建築課



<現体制(H14年)>

財務部

財政課

管財課

施設課

新築・増築・改築・維持修繕を担当