



ファシリティマネージャーの皆様へ 令和4年度

未来志向のFM 2022

第1編 ワークプレイスDXの提言

デジタルトランスフォーメーションは組織や企業などにおいては、デジタル技術を用いて組織を変化させ、業績を改善することや新しいビジネスモデルを創出することと定義されます。コロナ禍を経て企業における働き方やオフィスの在り方も大きな変化が求められています。

本提言はデジタル技術を活用した未来志向のFMによる新しい働き方やワークプレイスのありかたについて提言するものです。コロナ対応のみならず従業員や社員の多様なライフスタイルの支援や企業や社会全体の生産性や創造性を向上させることにつながると考えております。

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会

JAPAN FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION

FM推進戦略委員会

2022年2月

目次

第1編 未来志向のFM 2022 ワークプレイスDXの提言

◆提言の背景

- ・コロナ禍におけるテレワーク(在宅勤務)の進展
- ・テレワーク(在宅勤務)のメリット
- ・テレワーク(在宅勤務)の課題
- ・テレワーク(在宅勤務)の生産性の変化
- ・ITツールが支える生産性向上
- ・背景のまとめ

◆ワークプレイスDXの提言

- ・ワークプレイスDX その1 ワークプレイス・ビッグバンの進展とその活用
- ・ワークプレイスDX その2-1 ABW(Activity Based Working)の活用
- ・ワークプレイスDX その2-2 事務所空間を超えた広域的なABWと各機能レベルアップ
- ・ワークプレイスDX その2-3 多彩なX(クロス)BW
- ・ワークプレイスDX その3-1 ワークプレイスDXを可能とするFMテック 活用例
- ・ワークプレイスDX その3-2 ワークプレイスDXを可能とするFMテック 先進事例
- ・ワークプレイスDX 提言のまとめ

第2編 未来志向のFM 2022 ワークプレイスDXとマネジメントの展望

- ・ワークプレイスDX(第2編に向けて)
- ・我が国の立ち位置
- ・すべての経営資源とFMの連携
- ・人が主役の企業・社会の実現
- ・マネジメントの展望



提言の背景 コロナ禍におけるテレワーク(在宅勤務)の進展

近年我が国においてもテレワーク制度の導入は進展していたが、コロナ対応を機に一気にその進展が加速した。新型コロナ前から採用していた企業4.1%、新型コロナに伴って導入した企業45.5%、採用していない企業50.4%。企業規模別では大企業で採用率が高く、産業別では情報通信業が突出している。東京都に本社を置く企業や情報通信業などの導入率は顕著に高い。また企業規模や業種による差異も確認できる。

●日本企業におけるテレワークの導入はコロナ禍により一気に進展した

在宅勤務制度の採用実態

	(1) コロナ前から採用	(2) コロナ後に導入	(3) 採用していない
回答企業計	4.1%	45.5%	50.4%
大企業	5.3%	57.8%	36.9%
中小企業	3.5%	38.9%	57.5%
製造業	3.0%	42.6%	54.4%
情報通信業	20.5%	75.9%	3.6%
卸売業	2.1%	57.1%	40.7%
小売業	1.2%	28.6%	70.2%
サービス業	5.6%	38.0%	56.3%
その他・不明	10.6%	51.5%	37.9%
東京都	11.1%	73.7%	15.3%
その他道府県	2.7%	39.9%	57.4%

コロナ対応を機に導入が加速した

情報通信産業など大多数が導入

特に東京都での導入が進展

(注)N=1,574社

※独立行政法人経済産業研究所(RIETI)所長兼一ツ橋大学経済研究所教授 森川正之氏作成「/新型コロナと在宅勤務の生産性:企業サーベイに基づく概観」より
 ※上記調査は「経済政策と企業経営に関するアンケート調査」を活用。同調査は経済産業研究所が㈱東京商工リサーチに委託して2020年8~9月に実施。2019年1~2月に実施したサーベイに回答した企業2,498社を対象に実施し1,579社から回答を得ている(回答率63.2%)。対象企業は経済産業省「企業活動基本調査」が対象とする製造業、卸売業、小売業、サービス業等に属する事業所を持つ企業のうち従業員50人以上かつ資本金等3000万円以上の会社である。



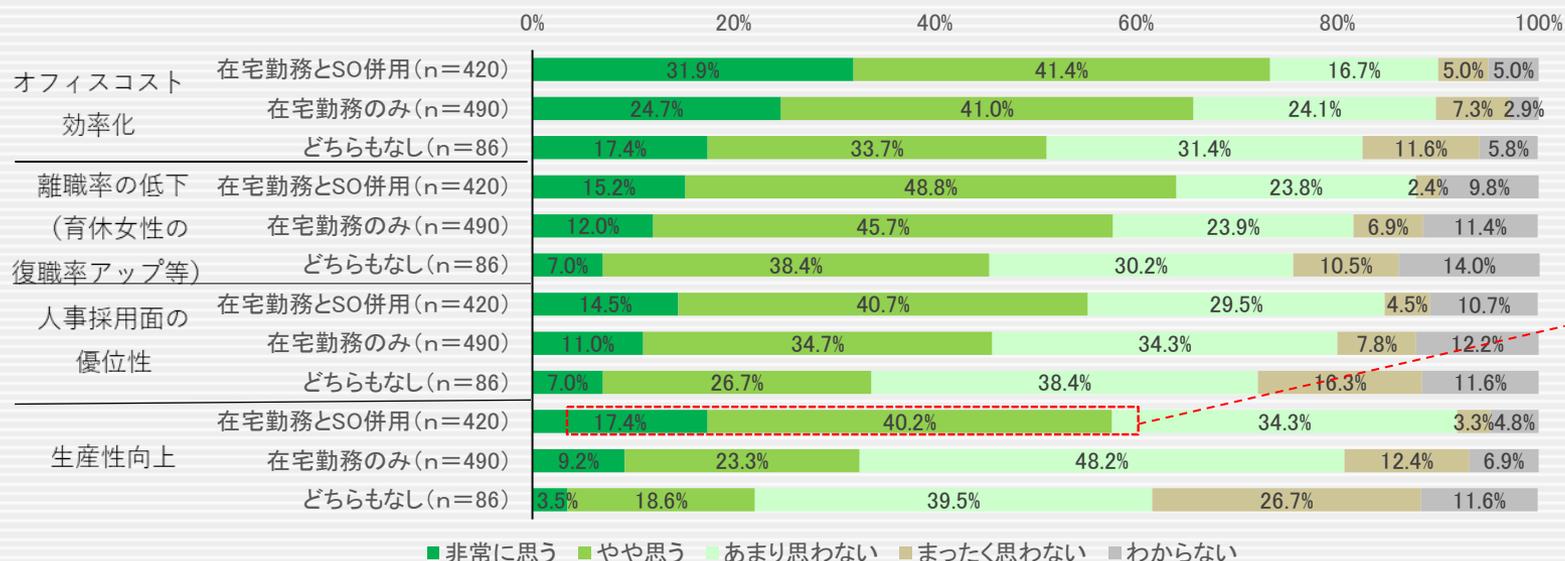
提言の背景

テレワーク(在宅勤務)のメリット

テレワーク採用企業はオフィスコスト効率化のみならず、離職率の低下、人事採用面での優位性さらには生産性向上などを目的としてテレワークを活用している。さらにはテレワークとサテライトオフィス(SO)を併用している企業はどの項目においても強いメリットを意識している。テレワークが生産性にも向上することを認識している。

●テレワークの活用はオフィスコスト削減だけでなく生産性向上にも寄与すると考えられている

テレワークによって得られるメリット(テレワーク導入企業別)



併用型の企業はとくに生産性向上の意識が高い

■非常に思う ■やや思う ■あまり思わない ■まったく思わない ■わからない

※SO=サテライトオフィス

※「サテライトオフィスのみ」は該当数が少ないため除外

※株式会社ザイマックス不動産総合研究所作成 経営課題としてのワークプレイス戦略/ポストコロナを見据えたオフィスの再構築

(ザイマックス不動産総合研究所TOPIC REPORT 2021年3月22日より抜粋)

※上記レポートは2020年8月・12月及び2021年1月に実施した、全国の企業を対象とした働き方やワークプレイスに関するアンケート調査をもとに作成している

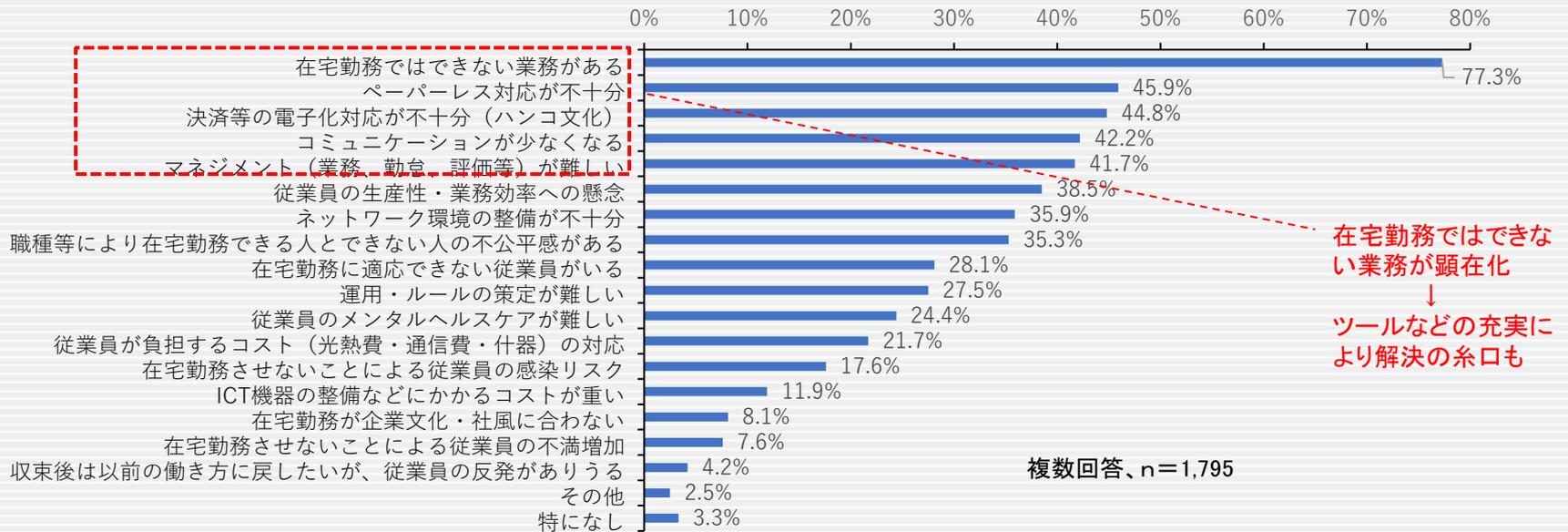
提言の背景

テレワーク(在宅勤務)の課題

テレワークにおいて困ったこととしては、「テレワークではできない業務がある」(77.3%)が高かった。2位以下には「ペーパーレス対応が不十分」「決済等の電子化対応が不十分」「マネジメント(業務、勤怠、評価等)が難しい」「ネットワーク環境の整備が不十分」などが並び、テレワークのための最低限の環境整備が追い付いていなかったため仕事に支障が出てしまい、テレワークに前向きな印象を持てなかった状況がうかがえる。

●コロナ対応で急速にテレワークが進展したため、環境整備が遅れるとともにテレワークではできない仕事が顕在化。内容によってはツールなどにより解決できる可能性も示唆

在宅勤務に関して困ったことや課題



※株式会社ザイマックス不動産総合研究所作成 第41回コロナ禍における企業の働き方とワークプレイス 変化する状況をデータで追う

(中山善夫 石崎真弓 山崎千紗)『ARES不動産証券化ジャーナルvol.58』より抜粋

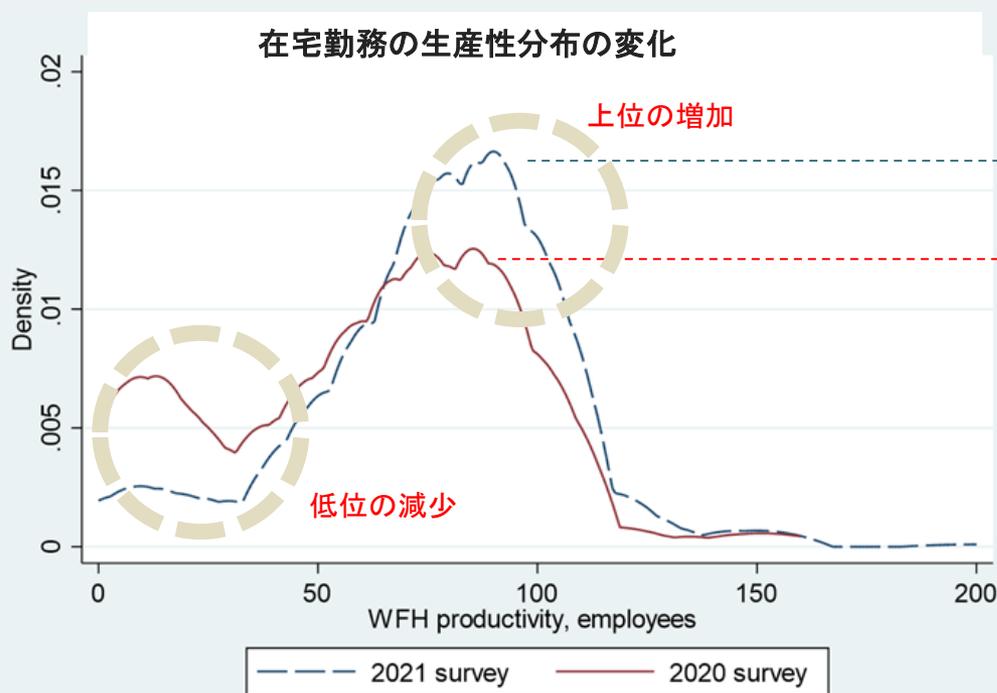
※上記レポートはザイマックス総研では2020年6月および8月に、全国の企業を対象とした働き方やワークプレイスに関するアンケート調査をもとに作成している

提言の背景

テレワーク(在宅勤務)の生産性の変化

テレワークの平均的な生産性は依然として職場の生産性に比べて20%程度低いものの、この1年間に10%ポイント程度改善した。テレワークの生産性分布を比較すると下図の通りであるが、生産性の最頻値が右に移動していること、生産性分布の下位が大きく縮小し上位が大きく増加していることがわかる。ツールの活用や導入業務や対象者の最適化などにより在宅勤務の生産性が改善されていることがわかる。

●テレワークにおける労働生産性は最新調査では改善傾向にある



2021年7月調査
在宅勤務における生産性分布

2020年
在宅勤務における生産性分布

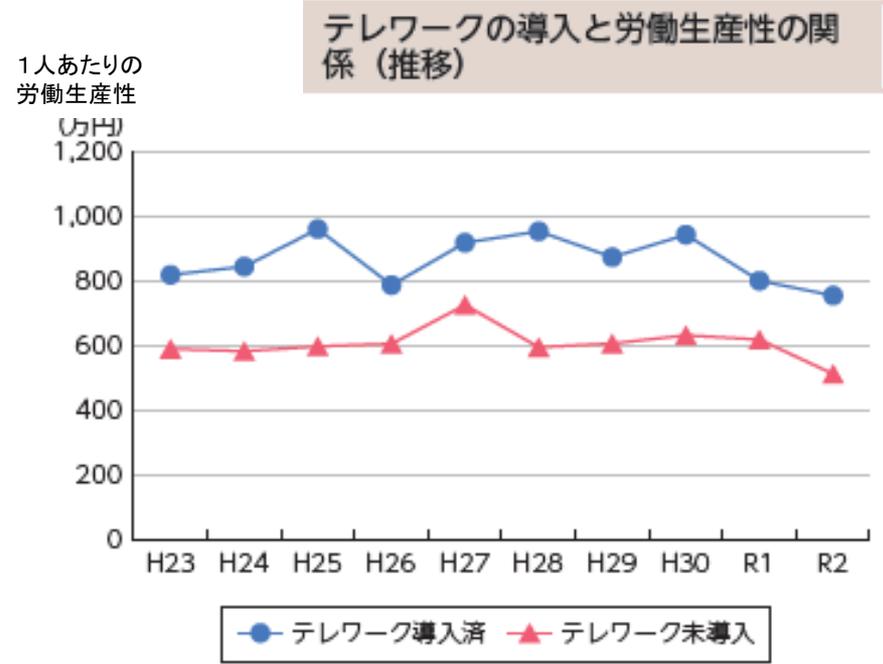
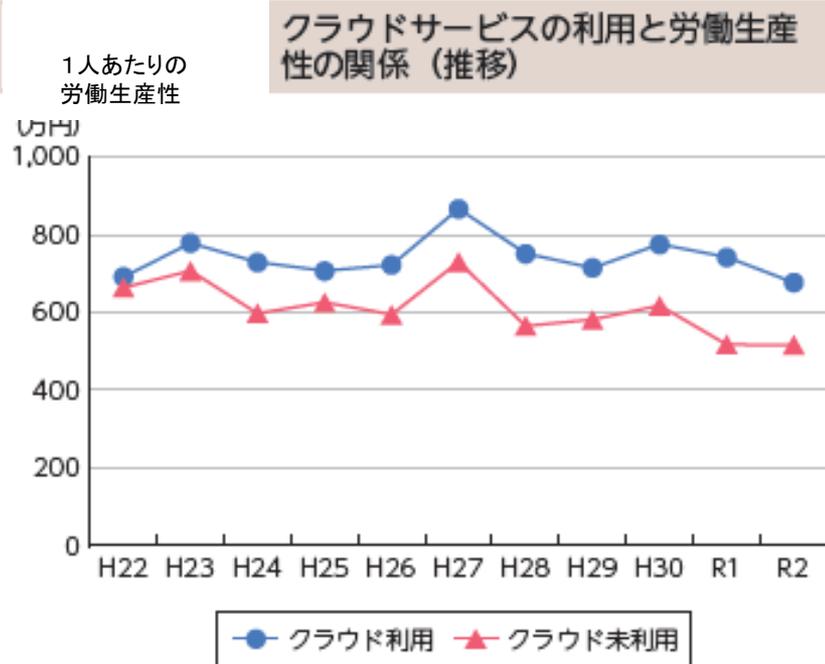
独立行政法人経済産業研究所 森川正之氏作成資料
Morikawa, Masayuki (2020), "Productivity of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Evidence from an Employee Survey," Covid Economics, Issue 49, pp. 132-147.
より抜粋

提言の背景

ITツールが支える生産性向上

デジタル化を前提としたさまざまなITツールがテレワークを支援するとともに生産性向上に寄与している。総務省調査では2010年から2020年まで一貫してクラウドサービスを利用している企業の方が利用していない企業に比較して労働生産性が高く、同様にテレワーク(ITを活用したテレワーク)を導入している企業の方が導入していない企業よりも生産性が高い。

●ICTソリューションがテレワークや労働生産性向上を支えている



※令和3年度 総務省 情報通信白書より抜粋



提言の背景

背景のまとめ

コロナ禍におけるテレワークの進展

- コロナ対応により一気に進展した(首都圏では多くの企業が採用)
- 業種や企業規模、導入時期により大きな差
- コミュニケーションツールを中心にITがテレワークを支援

テレワークの特色

- テレワークは雇用者の多様なニーズへの対応など生産性以外にもメリット
- テレワークの生産性はこの一年で改善傾向にある
- テレワークではできない仕事などが顕在化
 - ☞ 環境の整備やデジタル技術の活用で改善できる可能性もある
 - ☞ コロナ対応で強制的にテレワークを実施したことによる弊害

ポストコロナに向けた提言

- 今後は**本格的なワークプレイス改革が必要**
- 単なる面積縮小やコロナ対応ではなくむしろ生産性向上や参加者のWell-being向上を目的に**テレワークを含む各社特性や経営戦略と連携する新しい時代に対応する戦略が重要**

ワークプレイスDXの提言

デジタルトランスフォーメーション(DX)とは、組織や企業などにおいて、デジタル技術を用いて組織を変化させ、業績を改善することや新しいビジネスモデルを創出することと定義されます。

FM分野においては、単にITを活用するだけでなく、働き方の大きな変革や多様なワークプレイスの活用を合わせて提言します。

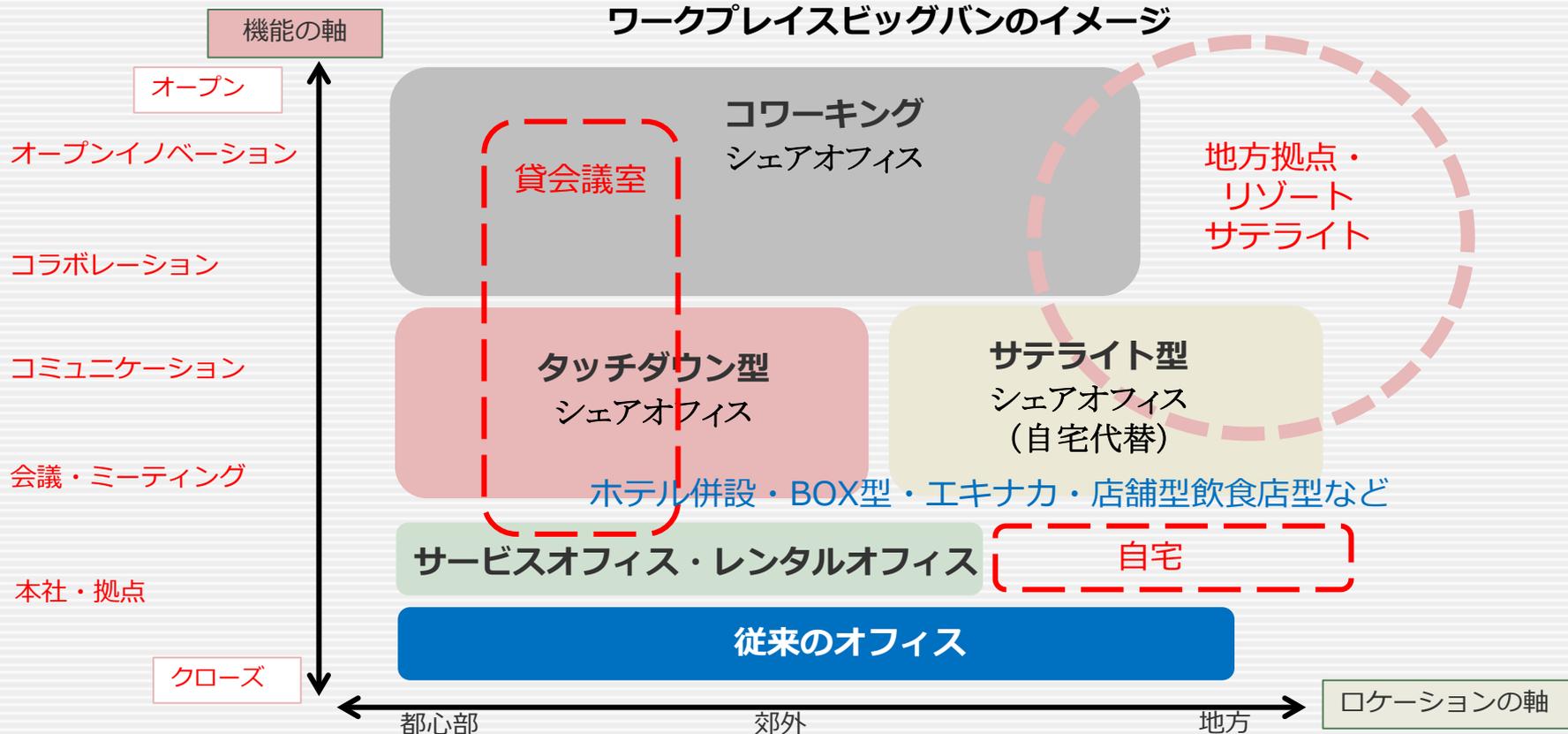


ワークプレイスDXの提言 その1

ワークプレイス・ビッグバンの進展とその活用

社員の年齢や家族構成、ライフスタイル等の多様化や変化が進んでおり、個人の活躍を維持向上するにはその多様な働き方のニーズを取り込む必要がある。一方でコロナ禍前から多彩なワークプレイスが試行されていたがコロナ禍を機に一気にその活用が進展。都会の事務所空間だけで定義されていたオフィスが、郊外や地域・地方を含む広域的なワークプレイスにひろがりつつある。まさにワークプレイス「ビッグバン」が始動している。企業のワークプレイスは都心の従来型のオフィスだけでなく広域に広がった多彩なワークプレイスの活用を検討する必要がある。また、従来のオフィスも各ワークプレイスと連携する拠点として、また社員が交流・情報交換する場として一層の充実を図る必要がある。

ワークプレイスビッグバンのイメージ





ワークプレイスDXの提言 その2-1

ABW (Activity Based Working) の活用

■ABS : Activity Based SettingからABWへ

参照:VELDHOEN HP参照: 総解説ファシリティマネジメント 2003年

ABSは、1983年建築家ロバート・ルケッティがPCベースの働き方をベースに考えた。アクティビティ(仕事)に合わせてオフィス環境を作るという考え方は、固定席から業務に合わせて移動するというモード(様式)を生み出した。これにより欧米では、ノンレトリアル・オフィス(固定席を持たないオフィス)の概念がひろがった。予約式で自席を決めるホテリングやアクティビティに合わせて自席を決めるABW: Activity Based Workingもここから発展した。

■ABW : Activity Based Working とは

ABWという概念は、オランダのワークスタイル戦略コンサルティング会社Veldhoen + Company SEA Pte Ltdが開発した。最初に数種類のアクティビティ(仕事や業務)を考え、それを実施しやすいオフィス環境を作る。ワーカーは、その場所を自由に選択する方法論。集中したり打合せなどに合わせて、場所を移動する。さらに、誰がどこで働いているかが分かるようなITツールの支援が必要となる。

Activity Based Working (ABW) のオフィスのイメージ





ワークプレイスDXの提言 その2-2

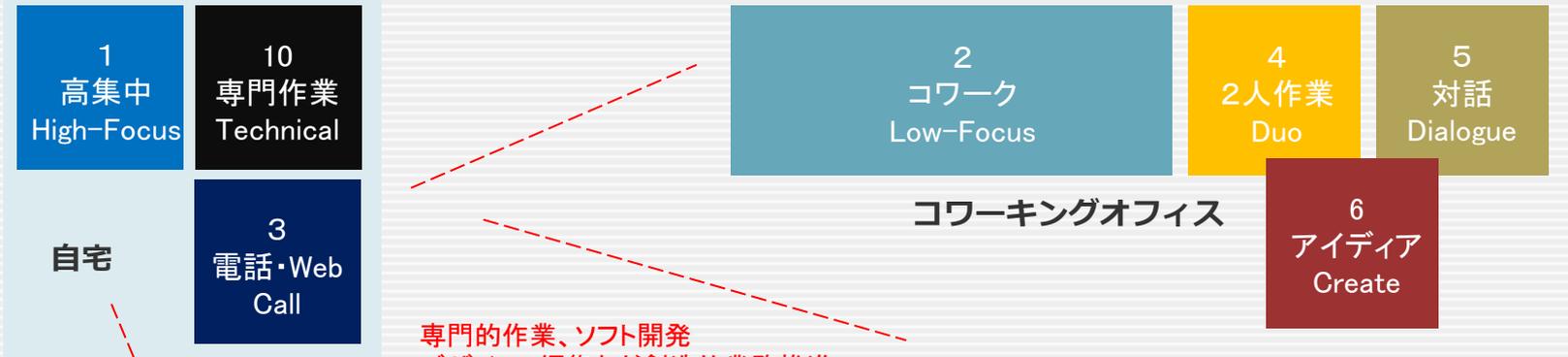
事務所空間を超えた広域的なABWと各機能レベルアップ

都心の事務所空間だけで定義されていたオフィスが、郊外や地域・地方を含む広域的なワークプレイスにひろがりつつある(ワークプレイスビッグバン)。ABWも当然これらの広域的かつ多彩なワークプレイスに展開されていく必要がある。本社には社員の交流や企業文化の醸成あるいは人材育成などの本社に必要な機能を、自宅には自宅に相応しい機能を設定するとともに補完するであろうコワーキングオフィスやサテライトオフィスにも異業種交流や企業間連携などの本社ではできない機能を設定し、ABWの考え方のもとこれらを柔軟に活用していくことを提言する。

ライフサイクルの中で専門的作業や創造的作業を推進

広域的なABWと求められる機能のイメージ

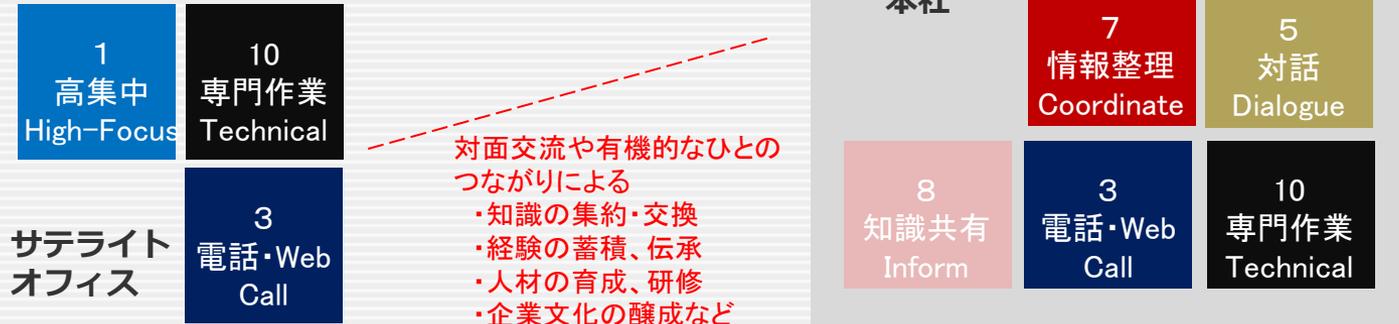
異業種交流、企業間連携やイノベーション創発など推進



専門的作業、ソフト開発
デザイン、編集など創造的業務推進

対面交流や有機的なひとの
つながりによる
・知識の集約・交換
・経験の蓄積、伝承
・人材の育成、研修
・企業文化の醸成など
本社ではできない機能を
レベルアップ

※全社的なABWの活用や先進的な本社ワークプレイスあるいはサテライトオフィス活用に関する多彩な事例についてはJFMAジャーナルNO.203.2021 特集これからの働き方とワークプレイスを参照されたい





ワークプレイスDXの提言 その2-3

多彩なX(クロス)BW

ABWは業務内容と機能に着目した新しい考え方であるが、今後は業務内容に着目したABWだけでなく推進しているプロジェクトや組織単位で最適な組み合わせを想定することができる。また、サステナビリティへの対応や参加者のライフスタイルを重視するなどActivityの“A”の部分はさまざまな方向性に変化していくと考えられる。JFMA FM推進戦略委員会でいくつかの可能性を議論しており、さまざまな展開を期待してXBWという考え方を提唱する。多くの可能性を期待して“X”と表記するとともに、DX同様に交差(クロス)するという意味も込めている。

多彩なX(クロス)BWのイメージ

Facility Based Working:

多様な施設(自社施設だけでなく公共施設等も含む)を活用する

Team(Project)Based Working:

個人だけでなく、組織やチーム(プロジェクト)を単位として考える

Information Based Working:

核となる情報ソースやネットワークアクセスポイントを基準に働く

ESG Based Working:

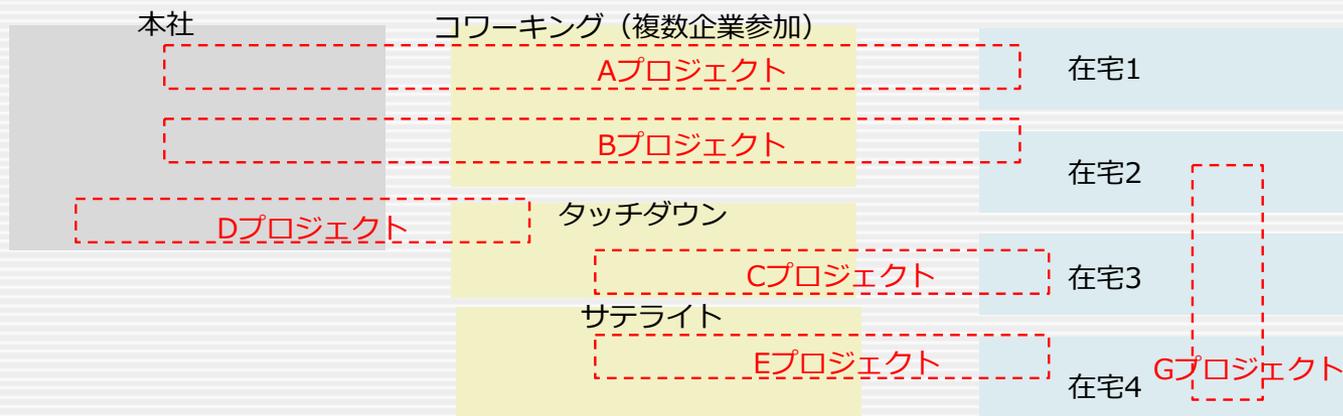
サステナブルな対応に配慮した働き方

Human Based Working:

ワーカーの年齢・家族構成・ライフスタイル等の変化やニーズを取り込む

企業の大小にかかわらずそれぞれの業種や企業戦略にあわせた多彩な“X”を想定することができる。

Team (Project) Based Workingの一例





ワークプレイスDXの提案 その3-1

ワークプレイスのDXを可能とするFMテック 活用例

AIをはじめとしたデジタルテクノロジーは急速に進化しその活用範囲を大きく広げている。FM分野においても、これまでのビジネスの業務革新のみならずより高い付加価値を提供することや新たなビジネスモデルを創出することが可能となっている。それぞれの“テック”ごとの活用イメージの事例を以下に示す。

ワークプレイスに関連するテック

	テック	FM分野での活用例
応用 技術 ↑	ロボット	RPA、清掃ロボット、警備ロボット、協働ロボット、巡回ロボット
	ドローン	デジタル測量、3次元測量
	デジタルツイン	BIM、GIS、ダッシュボード、AR・VR（バーチャルワークプレイス）
	ビッグデータ	不動産評価、環境シミュレーション
	データサイエンス	商圈分析、不動産評価、予防保全、環境評価
	IOT	環境モニター・制御、人流モニター、施設利用モニタリング 屋内測位・位置情報モニタリング、ウェアラブルツール
↓ 基盤 技術	クラウドコンピューティング	FM業務支援システム、不動産管理システム、不動産マッチング リモート勤務支援システム、リモート勤怠システム、オンラインミーティング リモートコミュニケーション、電子認証・電子決済
	AI	自動設計、自動積算、不動産評価・査定、予防保全、最適化制御 自動監視、音声解析、スマートスピーカー、感情認識、AIコンタクトセンター
	画像解析	入退室ゲート、勤怠管理
	情報基盤	ブロックチェーン、データトラスト、サイバーセキュリティ



ワークプレイスDXの提案 その3-2

ワークプレイスのDXを可能とするFMテック 先進事例

デジタルテクノロジーを中心とするFMテックを活用したビジネスは国内外すでに始動している。ネットを活用したコミュニケーションツールはすでにコロナ禍におけるリモートワークの進展には欠かせないものである。AIの活用もこれまでの単純な画認識だけでなく建築設計や不動産評価にまで進展している。各分野で始動しているFMテックはすでに研究開発の域を超え、ワークプレイスビッグバンやABWあるいはXBWの進展や活用を確実に支援するものと考えられる。

①AI

画像認識を活用したフリーアドレス支援



AIやSNSを活用したメンテナンス支援システム

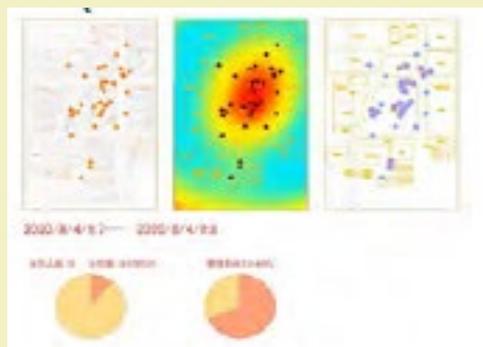


②ビッグデータ

従業員の居住域分析



ワークプレイスの可視化（多角的分析）



③デジタルツール

コミュニケーションツール（常時オンライン）



デジタルツールを活用したフリーアドレス



※各画像は日本ファシリティマネジメント大賞（JFMA賞）受賞企業公開資料より
（日本アイ・ビー・エム株式会社、My City Report コンソーシアム、NECネットアイ、梓設計、富士通）



ワークプレイスDX 提言のまとめ

本提言では

これまで事務所やオフィスという限られた空間で論じられていたワークプレイスが自宅を含む都市や地域全体に広域的に拡張するとともに、対応した新しいビジネスモデルが登場していることをとらえ、その活用を提言しています。

また、固定した仕事場はABWという考え方のもと柔軟に再構成されつつありますが、前述の広域的なワークプレイスと合わせABWも地域や都市に展開することにより、さらにその効果は最大化されると考えられます。A＝アクティビティであった頭文字は、Team、Humanなど様々な切り口で置き換えられる可能性があることも示唆し、総称としてX(クロス)BWという考え方を我が国では初めて提言いたします。これらの展開にはデジタルツールの活用が不可欠であり、様々なFMテックの活用もあわせて提言いたします。

FMテックなどのデジタル活用と多様なワークプレイス活用の連携により、DXが加速すると考えます。

FMテックの活用

+

多彩なワークプレイスの駆使

=

ワークプレイス
DX

ワークプレイスDXの効果

単なる面積縮小やコスト削減あるいはコロナ対応ではなく、企業の生産性向上や参加者のWell-being向上を含めた持続可能性の拡大に寄与するものです。

また、在宅導入率は一律に決定するものではなく各社の経営戦略や事業ポートフォリオに対応して、また、参加者のライフスタイルなども勘案してきめ細かく選択されるものと考えます。

経営者の皆様へ

未来志向のFM 2022 第2編 ワークプレイスDXと マネジメントの展望



第1編では、デジタル技術を活用したワークプレイスDXとそのありかたについて提言しました。
第2編では、ワークプレイスDXが実現する未来志向のFMとその展望について提言します。

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会
JAPAN FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION
FM推進戦略委員会

2022年2月



ワークプレイスDX(第2編に向けて)

第1編では ファシリティマネージャーの皆様に向けて以下の提言をいたしました。

これまで事務所やオフィスという限られた空間で論じられていたワークプレイスが、自宅を含む都市や地域全体に広域的に拡張するとともに、その活用を提言しました。

さらに以下の各点を提言しました。

- ・ABWも地域や都市に展開することにより、さらにその効果が最大化される。
- ・A=アクティビティであった頭文字をTeam、Humanなど様々な切り口で置き換えられる可能性がある。
総称としてX(クロス)BWという考え方も有効である。
- ・FMテックの活用と多様なワークプレイス活用の連携によりDXが加速する。

第2編では 経営者の皆様に向けて

ワークプレイスDXが実現する未来志向のFMとその展望について提言します。

未来志向のFMの主役は「人」であり、人がさらに活躍し創発するためには、マネジメントのあり方も変化することが求められます。未来志向のFMは、コロナ対応のみならず社員や関係者の多様なライフスタイルを支援することはもとより、日本企業や社会全体の生産性や創造性を飛躍的に向上させると考えています。これら未来志向のFM実現のために必要な経営基盤やイノベーションについてもあわせて提言します。

最終的には

企業と社会全体のデジタル社会への進化は、グリーン社会の実現に寄与するものと考えます。



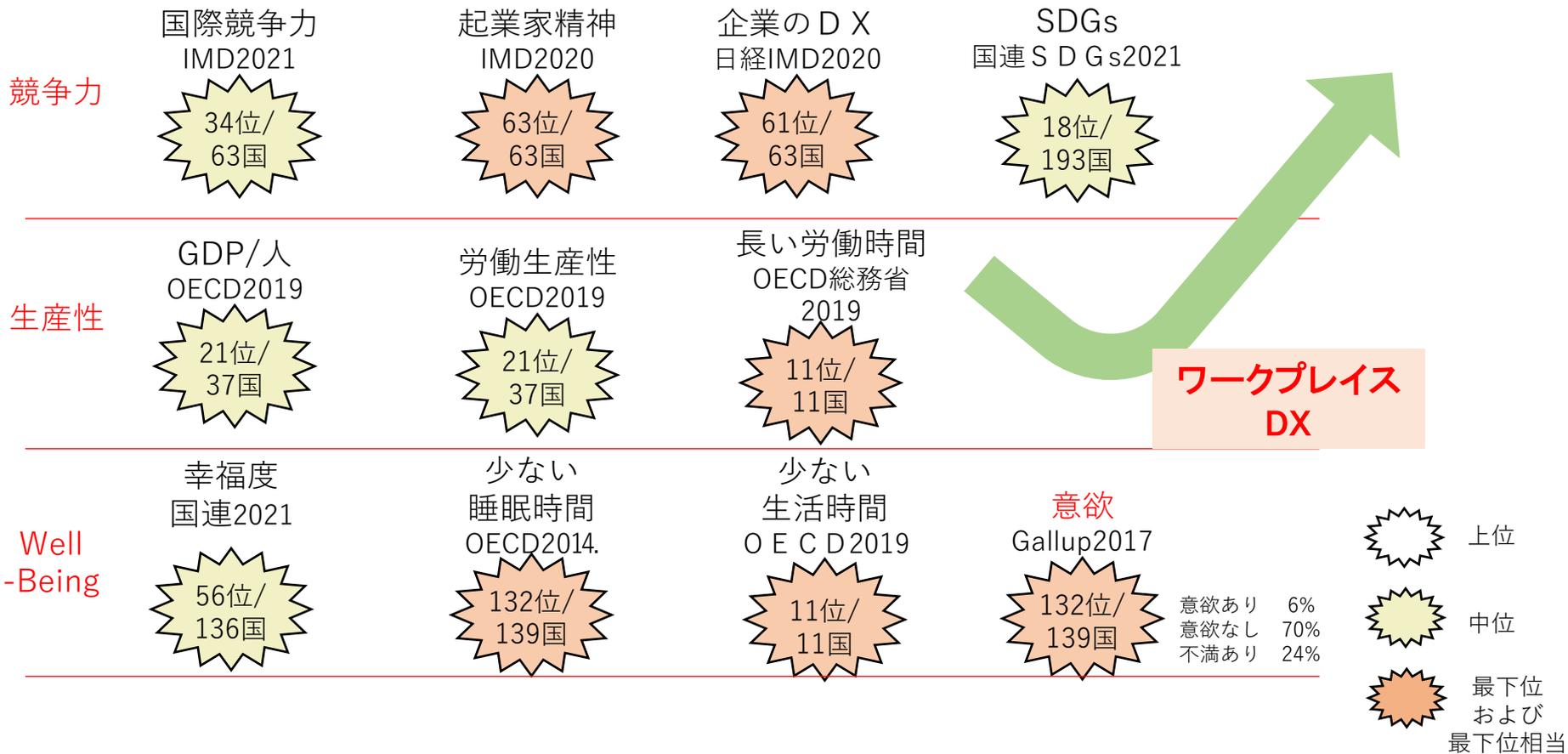
ワークプレイスDXが実現する未来志向のFM 我が国の立ち位置

きわめて厳しい国際的な位置づけ

かつて世界のトップレベルであった日本企業の**競争力**、**生産性**はここ20年大きく低下し低迷している。
国民の**Well-being**（幸福度）と働く人の**意欲**（Engagement)についても深刻な課題があることがわかる。

強い競争力を復活させるためには

企業・国を挙げてデジタルトランスフォーメーションによるイノベーションや大胆な経営改革が求められる。
主役である「働く人」のワークとライフを本質的に改革する**ワークプレイスDX**が必須であり、競争力復活の切り札となる。





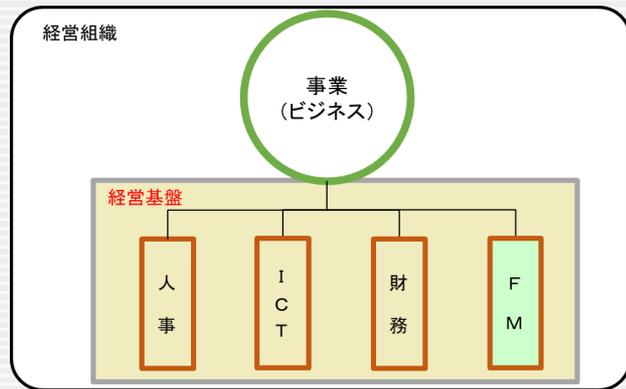
ワークプレイスDXが実現する未来志向のFM すべての経営資源とFMの連携

未来志向のFMはすべての経営資源とFMを駆使

企業経営においても参加者のQOLにおいても重要なワークプレイスDXの推進には、新しい人事制度やITツールなどへの中長期的な投資、不動産ポートフォリオの活用や魅力ある本社施設の拡充などあらゆる経営資源を駆使するとともに、経営基盤である人事・ICT・財務そしてFMのさらなる強化と一体的な連携によるハイブリッド化が不可欠。

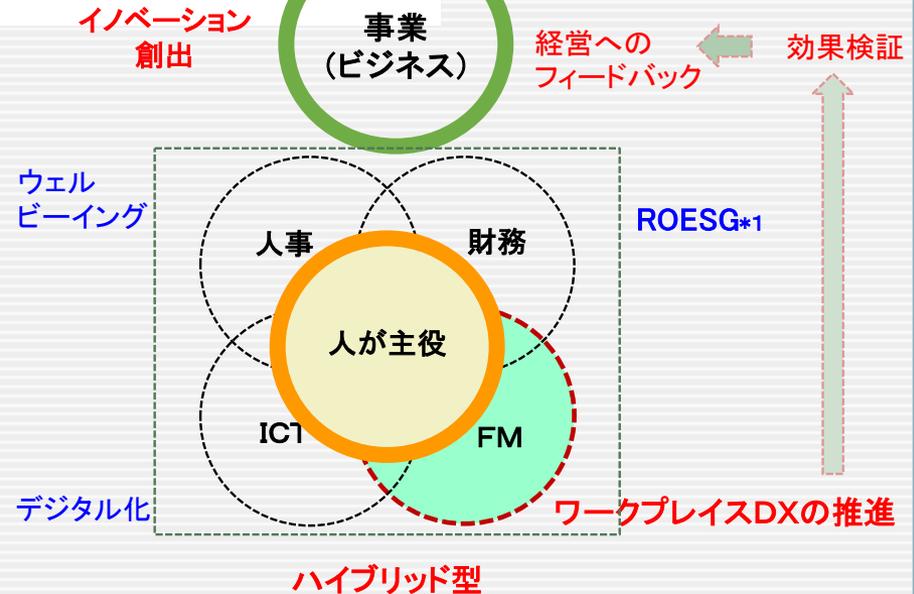
FM部門が全社の中心となりこれらの取り組みを推進していくことが求められている。

(今までのFM)



縦割り型

(未来志向のFM)



ハイブリッド型

*1 ROESG: ROEとESGを両立させるために用いられる指標で、企業価値評価やコーポレートガバナンスの研究で有名な一橋大学の名誉教授、伊藤邦雄先生が提唱した概念。ROEとESGスコアを掛け合わせることで計算されます。



ワークプレイスDXが実現する未来志向のFM 人が主役の企業・社会の実現

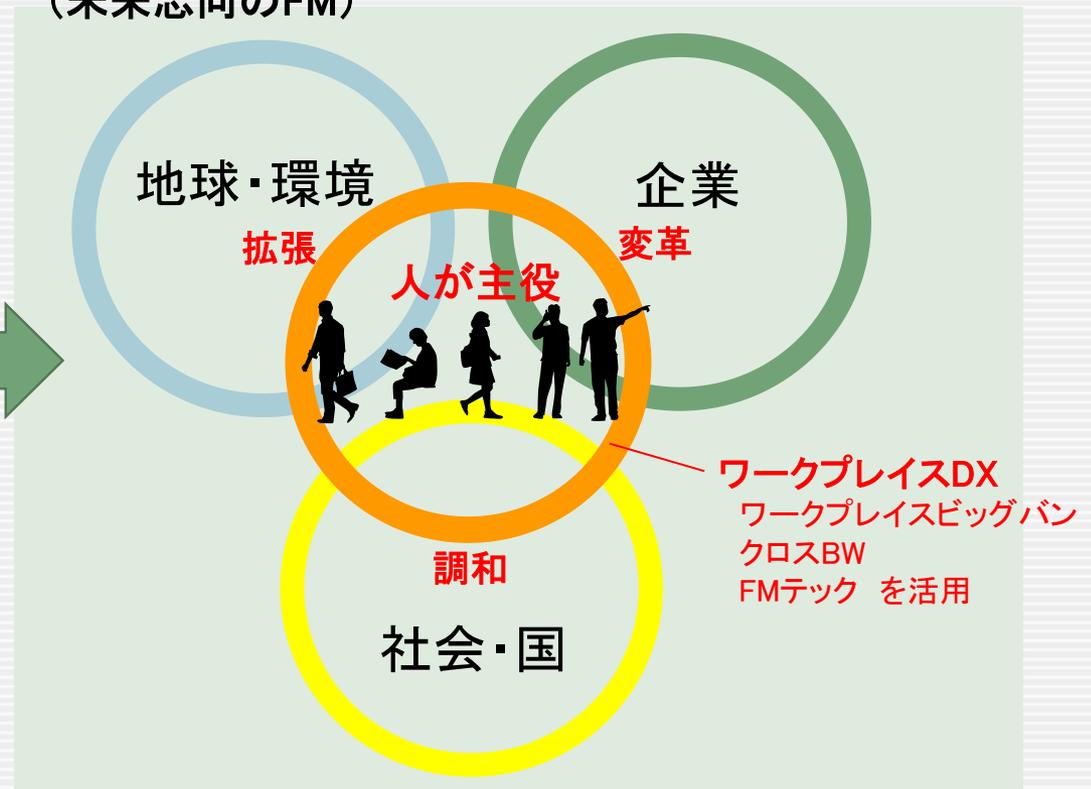
未来志向のFMは、人が主役となる社会の実現

ワークプレイスはサテライトや在宅を含む地域社会全体に拡張しているが、主役は「人」であり参加者のライフスタイルの中にワークプレイスが組み込まれることとなる。各企業は主役である「人」の活躍の場を確保することにより、最終的な生産性を向上させることができる。各企業のWell-beingの向上に関する取り組みが積み重なることにより、地域や地球環境とも調和する企業活動が実現すると考えられる。

(従来)



(未来志向のFM)





ワークプレイスDXが実現する未来志向のFM マネジメントの展望

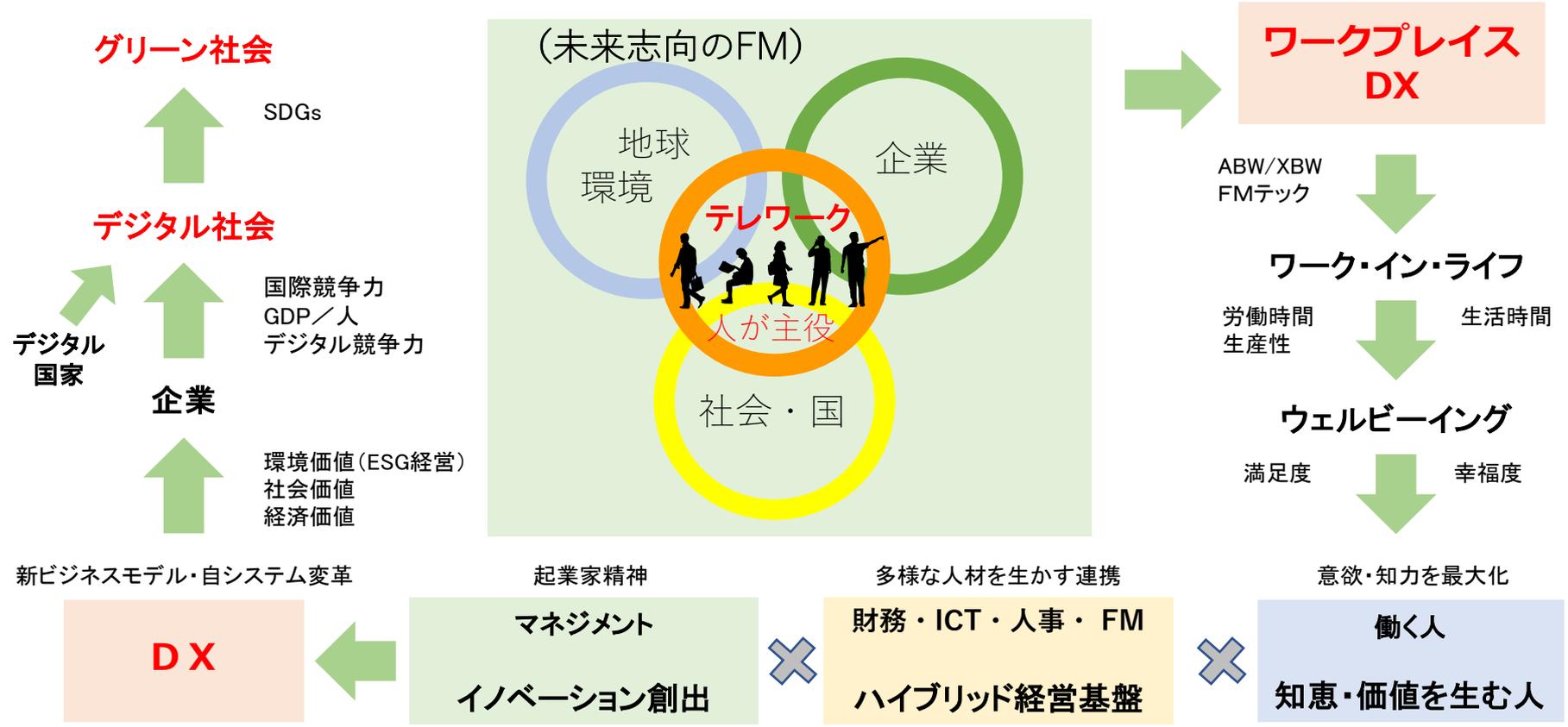
ワークプレイスDX

「人」が主役となるワークプレイスDXを実施することにより、働く人はワークをライフの一部として捉えて自身の働き方を柔軟に選択できるようになる。自らのライフを律することによりウェルビーイングは向上し、意欲や知力を最大化する。

DX (デジタル・トランスフォーメーション)

価値創出に挑戦するマネジメントは、経営基盤のハイブリッド化を駆使して新しいビジネスモデルを創出し、イノベーションなども加わることにより、さらに飛躍的なDXを推進することを提言したい。

また、企業と社会全体のデジタル社会への進化は、最終的にはグリーン社会の実現に寄与するものと考えられる。



本提言策定メンバー（2022年1月末時点）

■FM推進戦略委員会

委員長	板谷 敏正	プロパティデータバンク株式会社 代表取締役社長
顧問	中津 元次	中津エフ.エム.コンサルティング 代表
委員	切敷 香澄	日本郵政株式会社 総務部 部付部長
委員	高藤 眞澄	高藤FM Collaboration Lab.(T-FMC Lab.)
委員	立川 雅司	株式会社NTTファシリティーズエンジニアリング 取締役営業部長
委員	寺本 英治	一般財団法人建築保全センター 理事 保全技術研究所長
委員	中山 善夫	株式会社ザイマックス不動産総合研究所 代表取締役社長
委員	松岡 利昌	株式会社松岡総合研究所 代表取締役
委員	松成 和夫	プロコード・コンサルティング 代表

■事務局

成田 一郎	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
村尾 幸彦	同上
重綱 鉄哉	同上
天津 健太郎	同上
福島 伸太郎	同上
小保方 潔	同上

資料

2008年提言

公共施設資産を次世代に継承する
ファシリティマネジメントの提言
2008



2019年提言

JFMA

JAPAN FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION

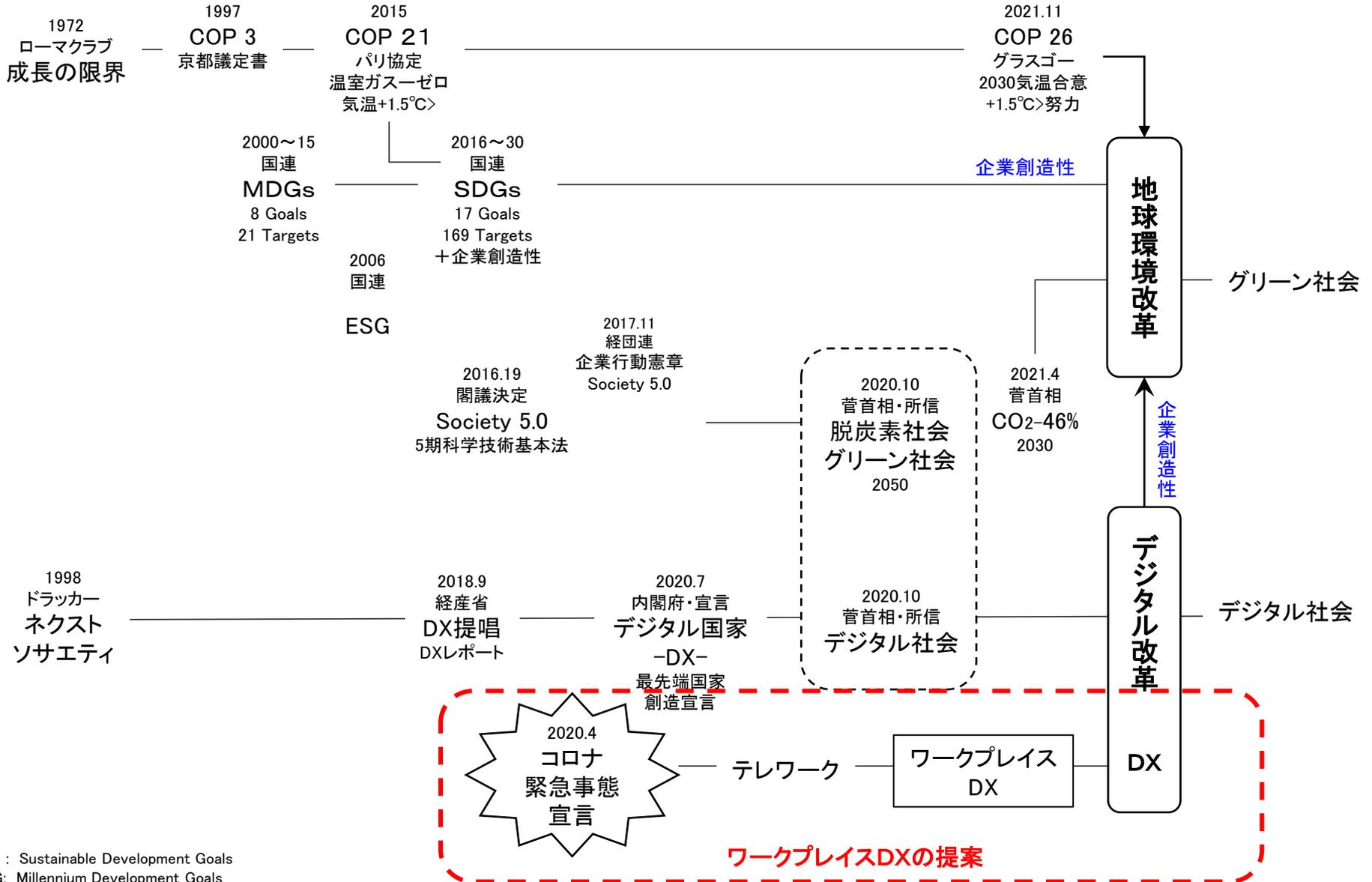
企業の持続的成長を支える FM戦略の提言 2019



アメリカで生まれたFMの概念が、日本に紹介されて30年経過いたしました。また当協会におきましては、FMの健全な発展に寄与することを目的に1987年に設立されてから30年、1996年に社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会として組織変革を実現してから20年の時が過ぎました。一方、日本企業においてはグローバル化や人口減少あるいは新しいテクノロジーへの対応など様々な課題に直面するとともに大きな転換点を迎えています。未来志向のFM戦略はこれらの課題解決の一翼を担うとともに中長期的な企業価値の創出に貢献します。

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
FM推進戦略委員会

グリーン社会・デジタル社会への動向の俯瞰



SDG : Sustainable Development Goals

MDG: Millennium Development Goals

ESG: Environment, Social, Governance

COP : Conference Of Parties 国連気候変動枠組条約 UNFCCC (196国、EU)

本内容について、ご質問・ご意見ございましたら、下記まで
ご一報ください。

また、本内容の一部あるいは全部を無断で複写(コピー)する
ことは、法律で認められた場合を除き、著作権の権利の侵害と
なります。

複写をご希望の場合は、下記までご連絡下さい。

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会

住所 〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町2-13-6 浜町ビル6F

電話 03-6912-1177 FAX 03-6912-1178

URL : <http://www.jfma.or.jp> E-mail : info@jfma.or.jp