

期待されるファシリティマネジメント・サービス ーコスト削減とオフィス効率化ー

1. ファシリティマネジメントとは

(1) 個別管理から総合管理へ

「ヒト・モノ・カネ」そして「情報」に続く第5の経営資源といわれる「ファシリティ(施設・環境)」を、経営的視点から総合的に企画・管理していこうというファシリティマネジメント(FM)が注目されている。

ファシリティマネジメントの概念は米国で生まれた。欧米においては80年代の普及期を経て、広く浸透するに至っている。当初は清掃、保守、警備といった施設の維持保全が中心であったが、戦略的な経営手法へと発達したことから、「B to B (Boilerman to Board room)」とも言われている。

ファシリティマネジメントの目的は、施設の計画的な有効利用、施設運営コストの最適化、従業員満足度の向上などにある。単なる不動産管理やOA化推進と異なるところは、個々の施設の維持保全にとどまらず、複数の建物のスペース・設備・空間の利用法、資産としての価値などを総合的に管理する点である(図表-1)。

図表-1 伝統的施設管理とファシリティマネジメントの対比

	伝統的施設管理	ファシリティマネジメント
管理の性格	現場管理的	戦略的
管理の目的	維持保全(消極的)	最適化・改革(積極的)
管理の視点	個別(一元的)	全体(包括的)
対象時点	保有施設の現状(現在)	ライフサイクル(現在、将来)
コスト意識	該当施設単独のコスト削減	全固定資産対象のコスト削減

(資料) 日刊工業新聞社「ファシリティマネジメント・ガイドブック」(一部加筆)

(2) 多岐にわたるサービス領域

こうしたファシリティマネジメントの概念をもとに、各業務をサービスとして提供していこうという動きが生まれている。

ファシリティマネジメント・サービスはオフィスが集中する大都市型のサービスである。具体的には清掃、セキュリティといったサービスから、スペース管理、レイアウトデザイン、環境コントロール等のエンジニアリング分野、資産管理や財務評価、生産性向上に向けたコンサルティングなどの戦略分野まで多岐にわたっている。

特に情報化の流れの中で、土地建物管理システムや実際のビルの運営管理システムの導入など、情報システム面のサポートも盛んである。

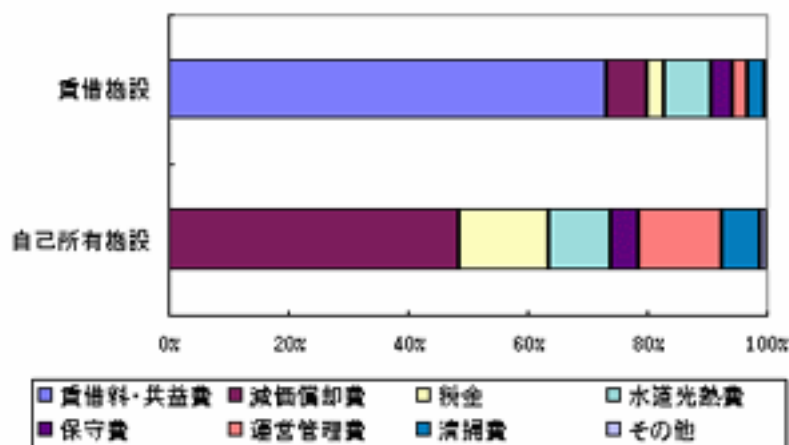
サービス領域が広く市場を限定しにくいことから、ファシリティマネジメン

トの市場規模は捉えにくい。しかし、領域の一つであるビルメンテナンス業界だけでも、その市場規模は3兆円近く、ファシリティマネジメントは、かなりの規模のマーケットであることがわかる。最近では多くの業態がサービス供給者としての組織強化を図っており、今後のマーケットの成長が期待される。

2. 導入のメリットーコストダウン

ファシリティマネジメントの導入による最大のメリットは、オフィスコスト（施設運営費）の適正化によるコストダウンにあるといえる。通常、オフィスコストには、賃借料、減価償却費、租税公課、水道光熱費、清掃・補修委託費などが含まれる（図表-2）。（社）日本ファシリティマネジメント推進協会（以下 JFMA）の調査によると、企業の総経費に占めるオフィスコストの割合は平均で 11.2%、対売上高比率は 3.2%となっている。

図表-2 施設運営費の構成



（資料）日刊工業新聞社

オフィスコストは総費用の 10%以下、売上の3%以下が望ましい（ただし売上が大きく伸長する時期は別）というのが業界での共通認識である。しかしながら、現在の会計制度の下では、ファシリティ関連コストは様々な科目に分散されて計上されるため一括して把握されにくく、これまでオフィスコストに対する認識は高いものではなかった。ただし、年度末の人事異動時に、2,000名の社員を動かすのに約4億円（一人当たり20万円）のコストを要しているという大手企業の試算もあり、オフィスコスト負担は無視できないものとなっている。

実際にファシリティマネジメントを導入してコスト削減を図る場合には、①設備面の効率化、②スペースの有効活用、③アウトソーシング等を利用したサービスコストの低減などの方法が考えられる。特にコストの削減度合

いが把握しやすい設備やスペースはファシリティマネジメントを導入しやすい領域であろう。

その他、定量的には把握しにくいものの、オフィス環境や社会性の向上などの効果もある。これらの結果として、働きやすいオフィス作りが可能となり、生産性も上がろう。また、業務フローの見直しやオフィス標準の策定、備品管理、固定資産管理といった統括的なマネジメントを導入すれば、一層の経営の改善・効率化に繋がる。

3. ファシリティマネジメントの現状

(1) FM 導入事例ときっかけ

わが国にファシリティマネジメントの概念が導入されたのは、80年代半ば頃である。当初はファシリティの維持等、初期段階のものが多かったが、その後、徐々に拡がり、ファシリティマネジメントを本格的に導入する例が増加している(図表-3)。ある大手企業では、12ヶ所に分散していたオフィスを2ヶ所に集約化し、延床面積の増床、オフィス環境の向上を達成した上で、年間約3億円のオフィスコスト削減に成功している。

ファシリティマネジメント導入のニーズはオフィスの新築や移転などのリニューアル時に高まる傾向が強い。机と電話に加えて、情報機器の移動や、そのための電源、空調、セキュリティなどを一括して考慮する必要があるからである。また、実際に内装を考えるうえで、業務フロー、オフィス内の書類の流れ、ヒトの動線なども検討対象となる。

図表-3 大手企業による最近のファシリティマネジメントの導入事例

業種	導入内容・目的・効果等
電機A社	不動産コストの抑制、オフィス環境の向上、各種経営指標の改善を目的としFMを導入。分散していたオフィスを集約化し、ビル管理システムを導入するなどして総経費に占める施設運営費の割合を13.6%から8.3%にまで改善
電機B社	本社ビルのリノベーションにFMを導入。レイアウトの効率化により収容人数が20%アップ。設備老朽化対策、作業環境の改善、OA化への対応、安全衛生面の向上等、作業環境を整備。保全費48%の削減を実現
電力C社	技術開発センター建設に際し、35%の省エネを実現。また、設備監視システム、レイアウト・備品管理システム、建物保全管理システムといったFMサポートシステムを導入し、FM業務を円滑に推進
商社D社	12の分散オフィスを集約化。スペースの無駄やOA機器の重複排除、移動時間、通信費等の減少から年間3億円のコスト削減を実現。会議室の予約、メーリング、コピー機管理等をグループのオフィス支援サービス会社にアウトソーシング
商社E社	不動産部門を独立させたFMサービス会社に、グループ会社の総務、FM業務をアウトソーシング。主なサービスはグループ会社間のオフィス需要情報の管理提供、レイアウト設計、消耗品管理、オフィススタンダードの策定等
保険F社	オフィスコストの適正化、オフィス環境の向上等を目的にFMを導入。オフィスデザインスタンダードの策定、業務の標準化、FM関係DBの整理等を実現。スペースコストを約4億円削減
通信G社	分社化したFM会社により、全国に保有する膨大なファシリティに対してFMを導入。FM支援システムツールの開発により、施設運営費や種々の課税面積の算定、ファシリティの賃貸借状況、維持管理費の管理を実施

(資料) 各種資料をもとにニッセイ基礎研究所作成

(2) プロバイダーの状況

わが国の場合、総合的にファシリティマネジメント・サービスを提供する企業は少ないが、個々のサービスについては、様々な企業が事業を行っている。いわば、それぞれの専門家が、ある種の棲みわけを行っている状況である。

現在のところ、ゼネコンをはじめ、省エネやコストダウンを明確化しやすい領域を担う設備会社、ビルの管理運営を行ってきたビルメンテナンス会社、内装に強いオフィス家具メーカーなど、ファシリティに関連の深い業界が先行している。将来的には、情報機器メーカー、情報システム会社、セキュリティ、不動産管理会社等の参入も見込まれよう。

(3) FM 管理体制の遅れ

ファシリティマネジメントを行う際には、管理スペース面積や賃借面積、施設運営費などの把握が不可欠となる。しかしながら、わが国の企業ではスペース管理を各部門、事業所ごとに行うケースが多く、全社的な一元管理体制を敷いているところは少ないといわれる。

JFMA の調査によれば、日系企業では 67% の企業がオフィスの延床面積を把握しているものの、その 7 割以上が地域別、事業部別の管理体制を敷いており、全社一括で管理している企業は、わずかに 13% となっている。外資系企業に比較すると、データの掌握度が劣っていると言わざるを得ず、ファシリティマネジメント拡大の前提となる、企業の管理体制の遅れが指摘される。

(4) 欧米の FM—アウトソーシングの浸透

欧米では、ファシリティマネジメントを大規模に導入してオフィスコストを 30～50% 削減したといった成功事例も多い。特に欧州では、サービス提供側でも、FM 業務に加えてコンサルティング業務やプロジェクト管理など、総合的サービスを一手に引き受けるような FM 専門企業が複数存在している (図表-4)。

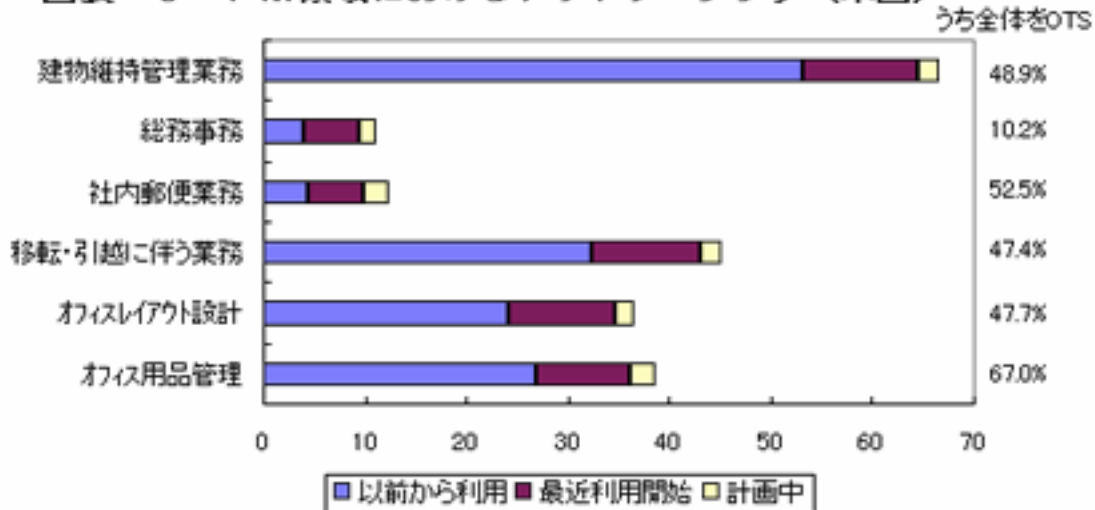
図表-4 欧州におけるプロバイダー事例

企業名	ファシリティマネジメントの内容
PROCORD 社 (英国)	英国 IBM の資産管理部門が独立。顧客企業のリストラと FM 関連費用の削減を目的に、プロジェクト管理、コンサルティング、ファシリティ関連、情報管理等の FM サービスを展開。クライアントの部門を人員ごと引き取るアウトソーシングサービスを行っている
SERCO 社 (英国)	CCT により、市営プール、レジスターセンターなど約 20 ヶ所の公的施設において FM 業務を受託。35 ヶ国で業務を展開
BET Management Services (英国)	CCT により官公庁のコンピュータサービス、セキュリティ、清掃、電話交換、メーリング、消耗品の購入を受託。日系メーカーの工場等においても清掃、メンテナンス、セキュリティ、メーリング等の FM 業務を行っている
MOYLEM Facilities Management (英国)	不動産管理、財務管理、メンテナンス、プロジェクト管理、デザイン等の FM サービスを提供。財務サービス庁の東部地区（全英の 6 分の 1 にあたる）におけるサービスを担当するなど官公庁の仕事を中心に展開
スキポール空港 (オランダ)	施設管理、情報管理、物流管理、流通サービス、通信設計等を行う FM 部門が他企業からも FM サービスを受注。すべての FM サービスに価格が設定され、空港内の FM 業務であっても外部プロバイダーと競争する仕組みを採る。ニューヨークの J.F. ケネディ 空港からは 20 年契約で約 2200 億円の FM 業務を受託

(資料) 各種資料によりニッセイ基礎研究所作成

ファシリティマネジメントが広く利用されている背景の一つに、外部資源を有効活用するというアウトソーシングの浸透がある。米国 AMA(American Management Association)の調査によれば、米国企業における FM 関連業務の多くでアウトソーシングが利用されており、プロバイダー企業に業務の全てを任せるケースも少なくない(図表-5)。

図表-5 FM 領域におけるアウトソーシング (米国)



(資料) American Management Association

英国においても FM 業務のアウトソーシングが盛んである。特に官公庁では、CCT(Compulsory Competitive Tendering)と呼ばれる強制競争入札制度が導入されており、年間 14 万ポンド(約 3,000 万円)以上の業務は全て、入札が義務づけられている。FM 領域も例外ではなく、入札の結果、多くの業務がアウトソーシングの形態で民間プロバイダーに委託されている。

その他、米国では ESCO (Energy Service Company)と呼ばれるビジネス

が脚光を浴びている。ビルの省エネ余地を診断し、エネルギー費用の削減度合いに応じてフィーを受け取るというこのビジネスは、米国では 1,000～2,000 億円の市場に育っているともいわれている。

4. 今後の発展への期待

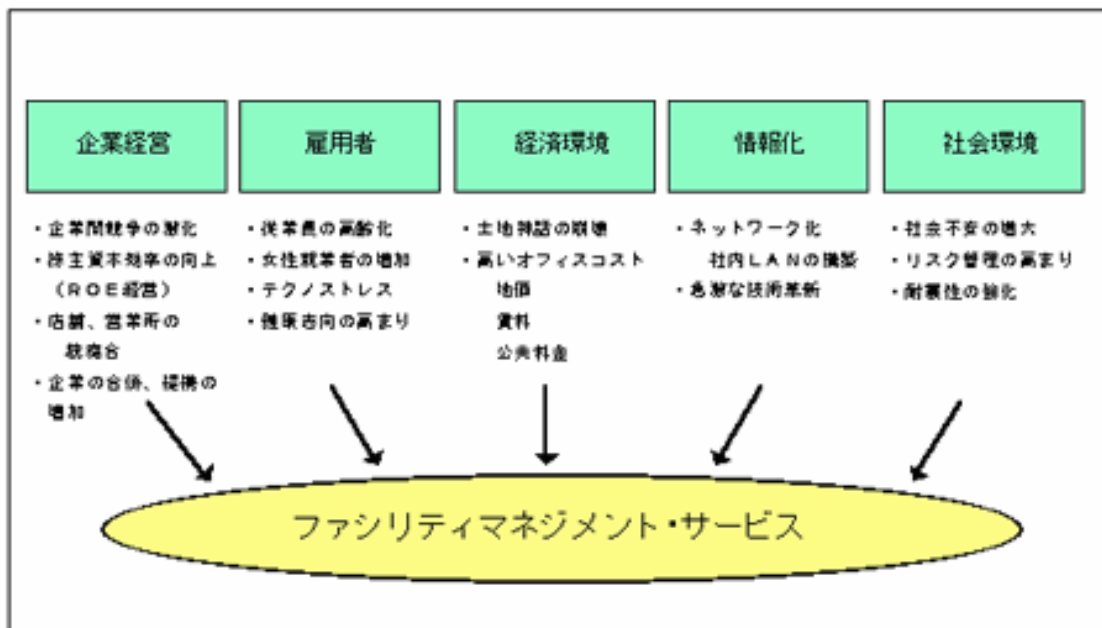
(1) FM の普及を促す環境変化

わが国においても、バブル崩壊後は企業のコスト削減への取り組みが本格化し、ファシリティマネジメントが浸透する地盤ができつつある。リストラ、リエンジニアリングといった経営改革による人員削減や組織改編はオフィススペースの見直しを必要としている。また、土地神話の崩壊や、株主資本効率重視の経営により、不動産を効果的・効率的に活用することが重視されるようになってきている。経営革新を進めるために、投資額を抑え、業務内容やプロセスに適したオフィスを適切な価格で構築する必要性が高まってきているのである。

特に情報化の進展により、情報機器の導入や、LAN の構築が必須条件となってきた。情報化による業務フローの変化や、より効率的で柔軟度の高い情報網を構築するための専門性ニーズの高まりは、ファシリティマネジメント・サービスへの追い風となっている。

その他、セキュリティの強化や、耐震性への関心の高まり、従業員の高齢化や女性就業者の増加、テクノストレス等への対応なども間接的な要因となって、ファシリティマネジメントを後押ししている。

図表-6 FMの普及を促す環境変化



(資料) ニッセイ基礎研究所

(2) 需給両面から見た今後の発展要因

以上のような環境変化に加え、今後ファシリティマネジメント・サービスの発展を支えると考えられる要因を需給両面から挙げてみる。

①需要面

a) リフォーム・リニューアル市場の拡大

オフィスのリニューアルはファシリティマネジメント導入のきっかけとなるものである。全体の建設工事量が伸び悩む中、リフォーム・リニューアル市場は、建設ストック増加による対象物件の増加や情報化の進展に後押しされ、90年～95年の年平均伸率4.2%と、新設工事の1.6%に対し順調な伸びを示している。

ちなみに当研究所の調べによれば、東京23区内の高層オフィスビルに限っても、リニューアル適齢期にあるビルは55棟、380万平方メートルにのぼっている。

b) 「スケルトン貸し」適用基準の緩和

97年3月の建築基準法の規制緩和によって内装工事完了以前に賃貸を行う「スケルトン貸し」の適用が容易になった。通常的方式では、ビルオーナーが標準仕様で内装を仕上げているため、テナントは内装が気に入らなければ、希望通りの内装に改装しなければならず、退去時には原状回復の義務がある。しかし、「スケルトン貸し」が可能となったことにより、今後はテナント側の希望を入れた内装作りへの関心が高まることが予想され、ファシリティマネジメントへのニーズの拡大が期待される。

c) オフィス以外の施設への拡がり

ファシリティマネジメントが対象とする建物は、オフィスだけでなく、大学等の教育施設や医療施設、研究施設等にも拡がっており、その潜在市場は限りなく大きいといえる。例えば医療施設においては、これまで未分化であった医療と経営を分離する動きがみられる。病院経営におけるコスト重視の姿勢が強まると予想される中、ファシリティマネジメントへの注目も高まろう。

②供給面

a) サービスの高度化・総合化

供給面では、ファシリティマネジメント・サービス自体の高度化、総合化が期待される。欧米のような、資産・施設の戦略立案やポートフォリオ計画、社外委託評価等のコンサルティング業務や、ファシリティ関連のプロジェクト管理業務などを含めたトータルなサービスが提供されるようになれば、付加価値を提供し、ユーザの効率性を向上させることが可能となり、ファシリティマネジメント事業自体の採算性も高まろう。

b) アウトソーシングの可能性

また、最近わが国においても浸透しつつある、アウトソーシング領域としての有望性が挙げられよう。ファシリティマネジメント分野は従来から外部委託が浸透しており、ノンコアビジネスとして切り離しやすい領域であるか

らである。

ただし雇用との関係もあり、当面、欧米で行われているような部門ごと切り離すといったドラスティックなアウトソーシングの可能性は低いと思われる。しかし、博物館や図書館のような公的施設の運営管理といった公的分野においては、アウトソーシングによるファシリティマネジメント・サービスの活用が期待される場所である。

(3) 日本的発展形態の方向性

前述のように、会計制度等の間接的要因もありファシリティ・コストの総合的な把握が困難なこと、また把握しても、そうしたコストをオープンにすることへの抵抗感が強いことなどは、ファシリティマネジメントが浸透する上での阻害要因となろう。その他、「快適なオフィスはぜいたく」というような日本的風潮が依然根強いことも阻害要因として挙げられる。

とはいえ、わが国のファシリティマネジメント・サービスは今後以下のような発展形態をたどりつつ、徐々に成長していくと考えられる。

①分野ごとの FM 専門業者

わが国のファシリティマネジメントは当面、個々の業務の専門業者が棲みわけを行いながら、それぞれの専門性を提供していく形で進んでいこう。しかし、業務ごとに提供事業者が異なる状況はユーザーから見るとコスト高へつながらざる可能性を有しており、導入拡大のためには、サービス内容や価格等、適正な競争環境が必要となると思われる。

②分社化等による総合サービス企業の成長

大企業が自社のファシリティ担当部門を分社化し、徐々に外部の仕事も引き受けていくことによって、サービスを総合的に提供する専門業者に発展していく可能性は高い。その場合、全国にファシリティを数多く保有する企業などがその候補となりえよう。もしくはファシリティマネジメントを取り入れ、効率化を実現したユーザー企業が、そのノウハウをもとにプロバイダーとして独立する可能性も少なくない。

欧米で見られるような高度化したサービスをビジネスとして提供する形態の実現には、まだ時間がかかると思われるが、こうした専門企業の誕生がファシリティマネジメント・サービスの市場を押し上げていくことが期待される。