

総務部門におけるFM実践事例の紹介

(株)山武 ビルシステムカンパニー 経営管理部 福井 一志
 (株)ビルディング・パフォーマンス・コンサルティング 御所園 健士

2002年度から(株)山武 ビルシステムカンパニー(以下、山武)では、社内+社外スタッフによる経費削減と資産価値向上を目指したFMプロジェクトを進めている。対象経費は賃借料、通信費、事務用品費等である。FMガイドブックに基づき、現状評価・目標設定・改善実施を実践している。活動3年目の継続的プロジェクトの実績と、総務担当者から見たFM実践の課題を紹介する。

1 資産運用最適化プロジェクトの概要

経費削減と資産価値向上の両立を目指し、「資産運用最適化」プロジェクトを実施している。現状の資産を評価し各種施策を立案・実施することによって、ファシリティコストの適正化を図る継続的なプロジェクトである。プロジェクト発足は2002年度であり、本年度は活動3年目に当たる。

2 プロジェクト実施体制

本プロジェクトは、山武 経営管理部と(株)ビルディング・パフォーマンス・コンサルティング(以下、BPC)とのプロジェクトチームによって推進している(図1)。社内のFM実践部門である総務グループ、財務管理をしている経理グループが中心となって進めており、データ分析・評価/施策提案などのコンサルティング・サービスをBPCに委託している。

本プロジェクトにおける分析・評価の対象は、ファシリティコストに旅費・雑費などを加えた費目であり、販売費及び一般管理費の約40%にあたる(図2)。

本プロジェクトでは月に2回程度の定例会を開き、BPCの分析・評価結果や施策提案等を元に、社内での具体的な改善目標の設定、実施計画を検討している。定例会で決定した実施計画は、経営管理部が社内展開している。このようなサイクルを各費目でまわすことで、コスト削減と品質の適正化を図っている(図3)。更には、ファシリティコスト集計方法の定義、各種スタンダード構築、継続的分析・評価の仕組みづくり等を進めることで、FM実践のノウハウ蓄積にも取り組んでいる。

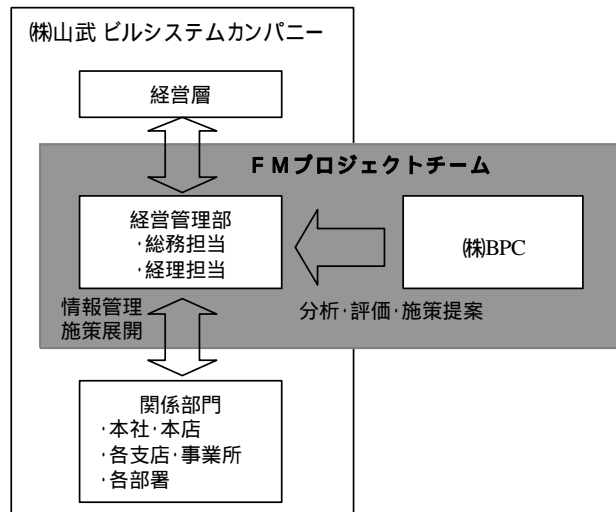


図1. 実施体制

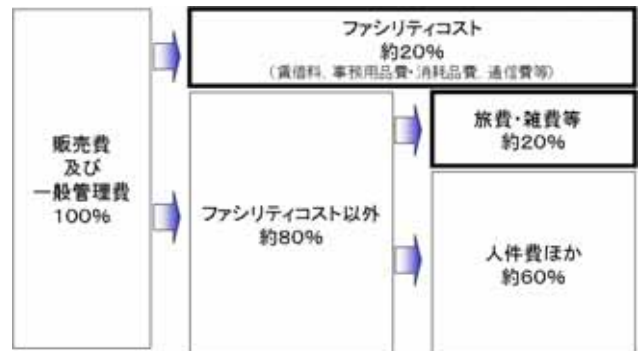


図2. 対象費目の定義

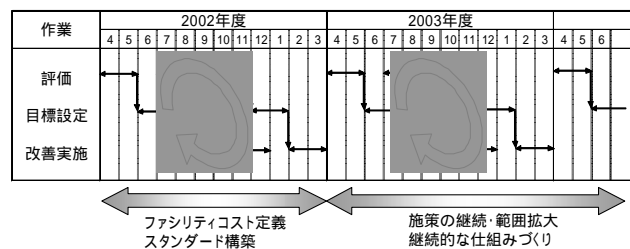


図3. スケジュール

3 ファシリティコストの評価

本プロジェクトではまず、勘定科目とファシリティコストの費目の相対表（費目スタンダード）をつくった（図4）。ファシリティコストの分類体系は、「総解説ファシリティマネジメント：FM推進連絡協議会編」を参考に、山武独自の細目を加えるなどして作成した。

更にこの費目スタンダードを元に、ファシリティコストを集計・評価する仕組みを構築した（図5）。この仕組みは、既存の経理システムが出力する費用データをそのまま利用して、定期的かつ簡便にファシリティコストの集計・評価を行うことができる。また、システムは汎用表計算ソフトを元に構築されているため、集計・評価方法を追加・変更したい場合でも簡単に対応できる。

評価レポートは、費目別内訳、前年比較評価、ベンチマーク評価、MNコストチャート評価、原単位評価、地区別評価、事業所別評価、など、さまざまな視点でファシリティコストを評価している。

一例として、図6にベンチマーク評価の結果を示す。「1㎡当りのファシリティコスト」「一人当りのファシリティコスト」「売上げに対するファシリティコスト」「一人当たりの面積」の4指標について、ベンチマーク評価を行っている。このベンチマーク評価からは、例えば「施設の延床面積は適正であるものの、ファシリティコストについては年間数億円程度の削減可能性がある」といった評価結果を得ることができる。ベンチマークデータには「FMベンチマーク調査報告書2003年度版：日本ファシリティマネジメント推進協会」を使用している。

本プロジェクトでは、この評価レポートを元に、定期的にファシリティコストを確認することで、適正化が必要な費目を見つけ出し必要な改善施策を立案・実施している。

特にコスト削減の観点から言えば、費用の大きな費目の適正化を図ったほうが、コスト削減の可能性は大きい。そのためファシリティコストの50%以上を占める賃借料・共益費、10%の通信費、8%の事務用品・消耗品費などを重点的に評価の対象としている。

ファシリティコスト費目

勘定科目

大分類	定義	小分類	定義	科目	科目名	勘定科目	山武 勘定科目	
ファシリティの機能を一定水準に維持するための費用（ならびに、施設の保守・使用に伴う費用（実費の出払は伴わないが、計算上考慮しなければならない費用を含む））	ファシリティの機能を一定水準に維持するための費用（ならびに、施設の保守・使用に伴う費用（実費の出払は伴わないが、計算上考慮しなければならない費用を含む））	ファシリティの保守・使用に伴う費用	ファシリティの保守・使用に伴う費用	01	賃借料	F01-1	租金	賃借料目録
						F01-2	支払地代	賃借料目録
						F01-3	支払家賃	不動産賃借料
						F01-4	その他	その他
						F01-5	ファシリティリース料	不動産レンタル料
						F01-6	リース料	リース料
				02	租税公課	F02-1	地租	業務所共益費(*1)
						F02-2	地価	その他
						F02-3	固定資産税	固定資産税・都市計画税(土地建物・償却資産)
						F02-4	都市計画税	固定資産税
						F02-5	事業所税	事業所税
						F02-6	特別土地保有税	不動産取得税
		03	保険料	F03-1	火災保険料	登録免許税		
				F03-2	地震保険料	登録免許税		
				F03-3	収入印紙	印紙料		
				F03-4	収入印紙	印紙料		
				F03-5	地価	地価		
				F03-6	その他	その他		
		04	減価償却費	F04-1	建物	建物		
				F04-2	建物付属設備	建物		
				F04-3	構築物	構築物		
				F04-4	器具・備品	器具・備品		
				F04-5	その他	その他		
				F04-6	有形固定資産	有形固定資産減価償却費		
05	資本321	F05-1	資本321	資本321				
		F05-2	保守費	保守料				
		F05-3	清掃費	清掃料				
		F05-4	衛生費	衛生料				
		F05-5	衛生費	衛生料				
		F05-6	修繕費	修繕料				
06	環境設備費	F06-1	工事費	工事費				
		F06-2	運搬処分費	運搬処分費				
		F06-3	リース料	リース料				
		F06-4	リース料	リース料				
		F06-5	リース料	リース料				
		F06-6	リース料	リース料				

図4. 費目スタンダード

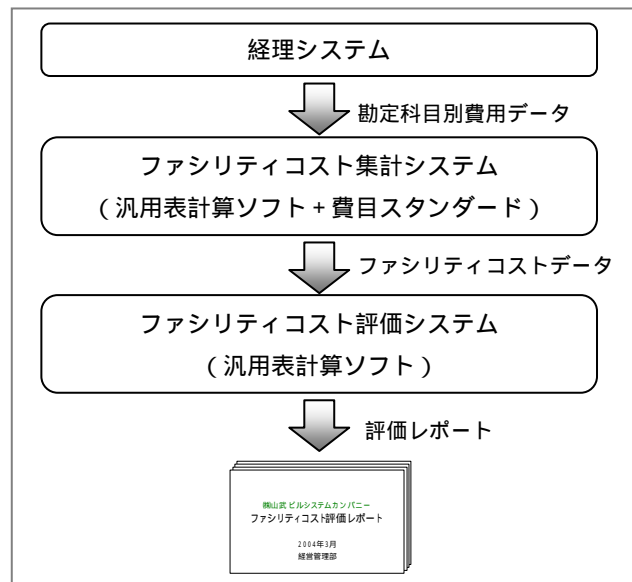


図5. ファシリティコスト集計・評価の仕組み

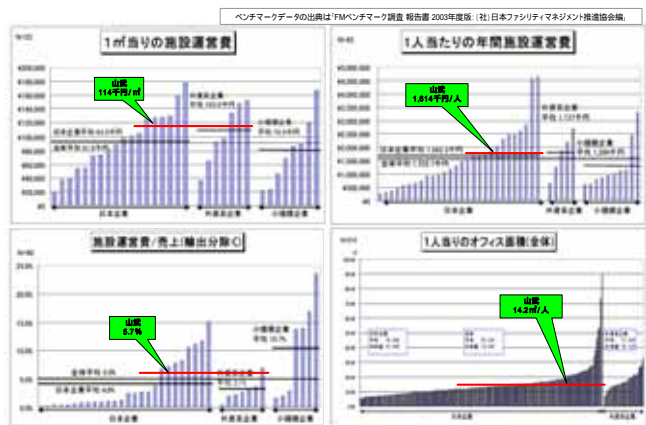


図6. ベンチマーク評価

4 適正化施策の具体例 - 賃借料 -

ここでは適正化施策の具体例として、賃借料の適正化手法について紹介する。

まず、事業所毎のアクションプランを作成するにあたり、品質・コストの両面から評価を行った。

品質評価のために本プロジェクトでは、オフィススタンダードを定めている(図7)。オフィススタンダードとは、「執務面積は一人当たり10~12㎡」、「最寄り駅からの距離は徒歩10分以内」といった賃借ビル基準である。項目毎に基準値と現状との差を点数で表し、これに各項目の重要度を掛けて、事業所毎の品質をスコア化した。この評価項目には、執務環境満足度としての居住者アンケートの結果も含まれている。居住者へのアンケート調査は、社内イントラネットを利用して全社的に実施した。図8はアンケートの調査画面である。このWebによるアンケートシステムは、山武開発部門とBPCがシステム構築したものである。

一方、コストの評価は、各事業所の地域性を考慮して近隣相場との差額を求め、これを評価軸とした。

品質・コストの両面から各事業所を総合的に評価したイメージが図9である。品質・コストの両面で平均以上の事業所を、優れた事業所として位置づけている。全ての事業所をこの領域に近づけることを目標として、改善の必要がある事業所は賃料減額交渉、面積増減交渉、レイアウト変更、フリーアドレスの導入などの改善施策を立案・実施している。過去2年間の活動で、賃借料・共益費を約8%削減している。

オフィスの供給品質・コストは、一度評価して適性であればそれでよし、というものではない。施設の老朽化、近隣環境の変化、通信技術の発展によるビジネス環境の変化など様々な要因で、オフィスの適正な基準値は変化していくものだからである。そのような環境の変化に対応しながら品質・コストを定期的に評価するためには、各事業所の基礎データを一元的に管理しておくことが重要である。

山武では、賃借契約書は以前から一元管理できていたが、電子化されていないため有効に利用することが難しかった。また、FMに欠かせない重要情報である執務者の人数(派遣社員・アルバ

分類	確認項目	基準(ハードルレール)	
		MUST	WANT
ロケーション	最寄り駅からの距離	徒歩15分以内	徒歩10分以内
	主要なお客からの距離	-	30分以内
建物	建物構造	耐震基準	新耐震基準内
	規模	1フロアあたりの面積	免震構造
ワークスペース	事務所面積(一人あたり契約面積) m2/人	9 x 14	拠点毎に設定
	執務面積(一人あたり) m2/人	-	4 x 9
	業務支援面積(%)	-	20 x 40
	フロア方式	-	24時間稼働、OAフロア
	天井高	-	2.5m以上
	執務環境満足度(居住者アンケート調査結果)	-	全国平均以上
	空調(温度設定の自由度)	-	7段階以上
設備	電気容量	-	50VA/m ² 以上
	賃借料金	現事業所とのギャップ(円/坪)(稼働時)	現事業所と同等
契約	契約内容	敷金	現事業所以下
	解約通知期間	-	6ヶ月以内
	契約期間	-	3ヶ月以内
	賠償責任:他テナントによる損害への対応	-	1年
	フリーレント期間	-	賃借人(賃主)に義務有り
	賃借料などの交渉に関する制限	制限なし	3ヶ月以上
維持管理	防災管理	消防計画	消防計画明示
	防犯管理	警備方法	対策明示
	設備管理	鍵・セキュリティカード	-
	清掃管理	法定点検(受変電設備、空調設備の点検)	有人+機械
	その他	清掃の仕様(頻度、実施内容)	カード
	その他	駐車場	-
	その他	会議室	-
その他	倉庫	-	

図7 .オフィススタンダード(賃借ビル標準)

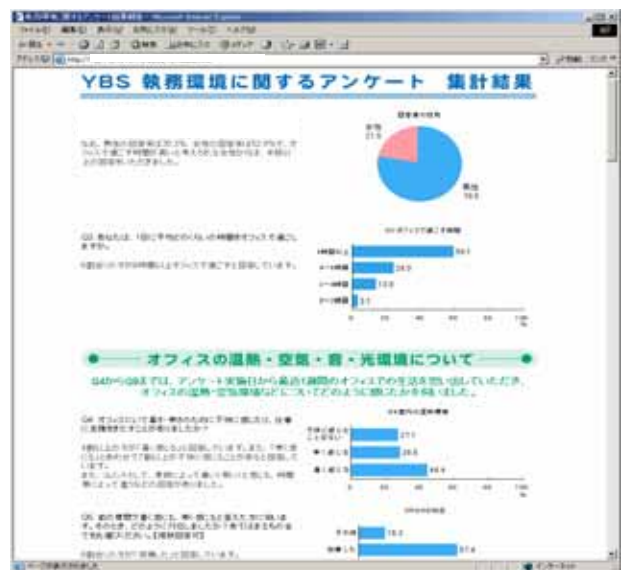


図8 .執務環境満足度アンケート調査の画面

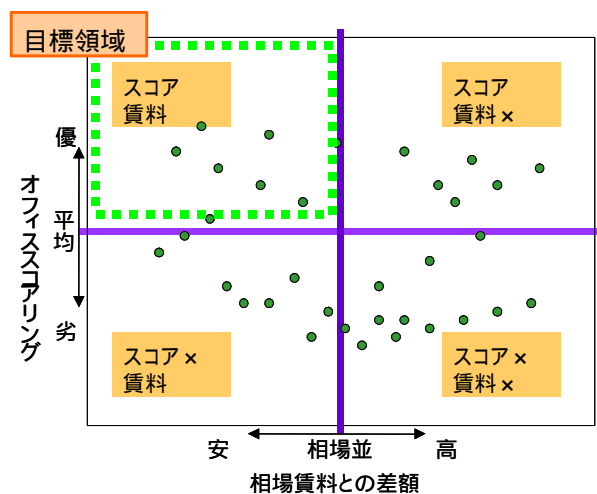


図9 . オフィスの評価結果

イト等も含む)や執務面積などは、正確に把握できにくいところがあった。そこで本プロジェクトでは、既存の情報インフラを利用して、事務所基礎データを一元管理するシステムを構築した(図10)。このシステムによって全国の事務所情報を簡易に集計・評価することが可能になり、各種改善施策立案に利用できるようになった。

5 プロジェクトの成果

図11に2002-2003年度のコスト削減効果を示す。各費目で削減効果をあげており、本プロジェクトの評価対象経費全体では約3%のコスト削減を達成した。また、コスト削減以外にも以下の成果があげられる。

- ✓ 従来正確に把握することが難しかったファシリティコストを、容易に整理することが可能になった。その結果、さまざまな費目について、他社との比較、事務所間の比較、前年度との比較などによって、適正化のための一次診断が容易になった。
- ✓ FMに重要な各事務所の執務面積・執務者人数等を、一元管理する体制が整った。継続的にファシリティコストを評価・分析し、コスト削減施策の検討を行うことが容易になった。

また山武では、本プロジェクトは別に社内の省エネルギープロジェクトも立ち上げており、エネルギー使用量の適正化も図っている。工場で昨年度実施した省エネルギー診断(図12)の結果では、劣化更新に合わせた省エネルギー改修/運用改善/レトロ・コミッションングなどを実施することで約9%の光熱水費削減を試算している。賃借事務所においても、昼休みの消灯などの運用改善によって、2~3%程度の光熱水費削減を達成している。

6 まとめ

総務部門がFMを推進する際には、社員の理解と納得を得ることが重要である。社員への説明が不十分であると「FM=コスト削減」と捉えられてしまい、十分な協力が得られず期待した効果はあげられない。ファシリティ供給品質とコストを数値化し、社内の水準や世の中の水準と比較して、品質・コストの両面で適正化を図っていくFM活動の姿勢を、社員に理解してもらう必要がある。本プロジェクトによって、社員のFM活動に対する理解が深まったことは大きな財産と言える。今後は、この2年間で構築した一元管理の仕組みやファシリティコスト評価の仕組みを継続的に利用しながら、更なるFMの推進に取り組んでいきたい。

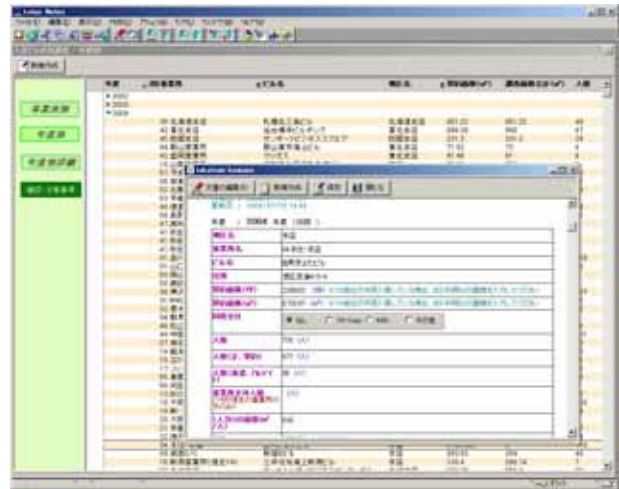


図10. 事務所基礎データの一元管理

対象費目	評価対象経費中の比率 (%)	ファシリティコスト比率 (%)	削減率 (%)	
ファシリティコスト	賃借料・共益費	24.9	50.7	7.6
	事務用品・消耗品費	3.9	8.0	2.2
	通信費	4.8	9.9	6.3
	その他	15.4	31.4	0.2
	ファシリティコスト合計	49.1	100.0	-
ファシリティコスト以外	旅費	8.8	-	2.0
	雑費	1.2	-	4.8
	その他	41.0	-	0.4
	ファシリティコスト以外 合計	50.9	-	0.8
評価対象経費合計	100.0	-	-	

図11. コスト削減効果
(2002-2003年度)



図12. 省エネルギー診断 現地調査