
企業保有不動産(CRE)の再生 およびファシリティマネジメント(FM) に関する国際的な議論と我が国における課題

2015.12.7

松岡利昌 Toshiaki MATSUOKA

名古屋大学大学院環境学研究科 施設・環境計画推進室 特任准教授
MRI 株式会社松岡総合研究所 代表取締役／経営コンサルタント

目次

1. 名古屋大学にみるPRE戦略と課題
2. 公共施設マネジメントの論点(英国事例より)
3. グローバル視点でのCRE／FMの流れ
4. 企業不動産再生に向けて

1. 名古屋大学にみるPRE戦略と課題

■施設(PRE)全体計画の重要性

CMP1995(東山キャンパス一次案)

空間の骨格や建築の特徴によるデザインガイドライン

CMP1997

都市や地域との共生

CMP2001

大学憲章に基づく全学的協力

CMP2005

FMによる大学経営への貢献

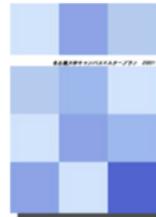
不変的に継承すべきものに蓄積を重ね進化を続ける



CMP(一次案)1995



CMP 1997



CMP 2001



CMP 2005

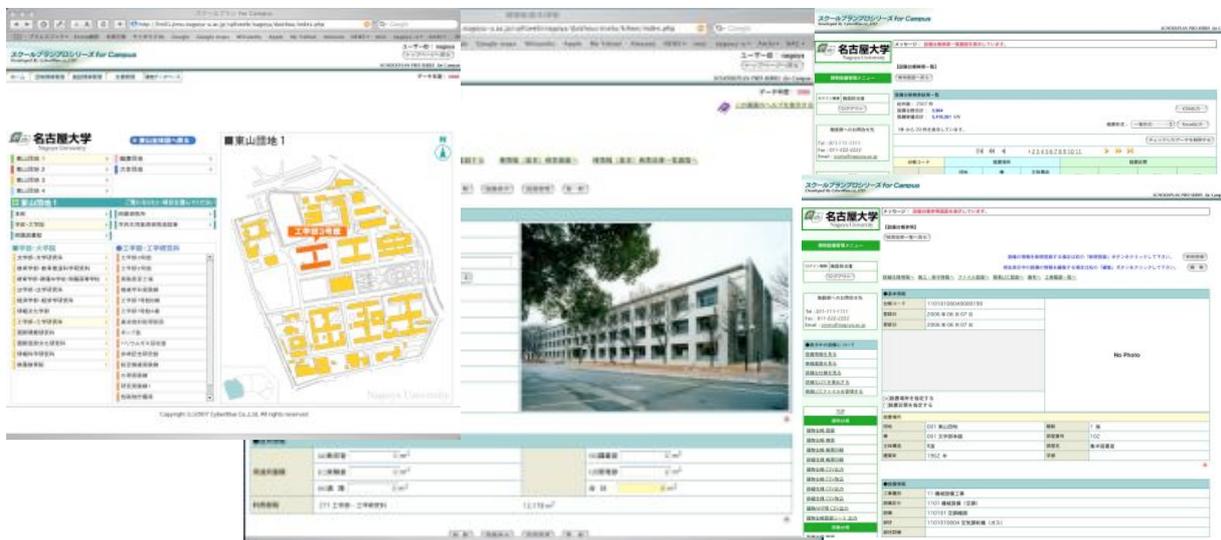


CMP 2010

1. 名古屋大学にみるPRE戦略と課題

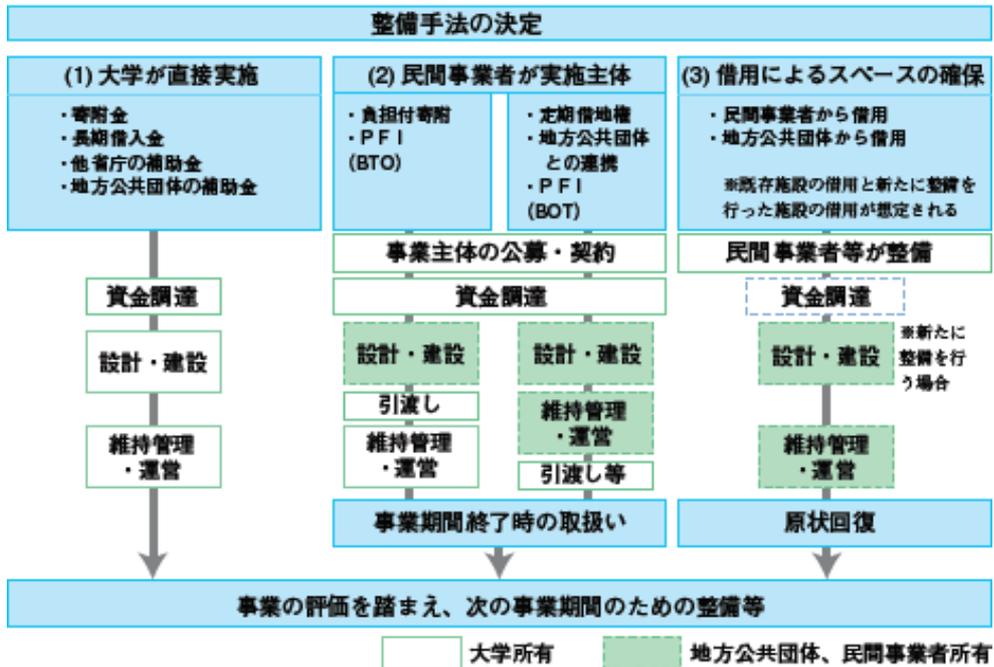
■施設(PRE)情報の見える化の重要性

- ・施設台帳・図面管理システム、建物設備管理(CAFM)システムの導入06～
- ・データに基づく、ファシリティマネジメント(FM)、デザインマネジメント(DM)、エネルギーマネジメント(EM)の統合



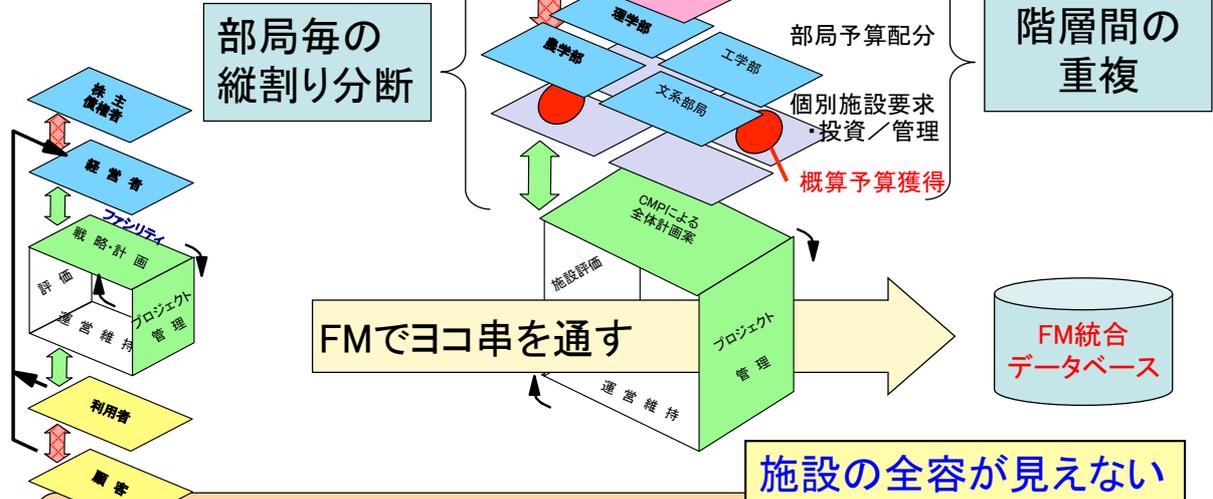
1. 名古屋大学にみるPRE戦略と課題

■ 多様な財源の獲得と整備手法の検討の必要性



大学PREの課題： 縦割り組織の統括の必要性

- ・部局分散型管理を実施
- ・これらを繋ぐFM統合DBがない
- ・施設投資は概算予算だのみ
- ・老朽施設は修繕積み残し
- ・ユーザー主体の管理は後回し



- ・全施設群を定量的に総括していく
- ・FM統合データ(各部局建物別の面積・設備(省エネ)・コスト等)が必要

2. 公共施設マネジメントの論点(英国事例より)

■英国リバプール市のアセットマネジメントの取組み

○概要:

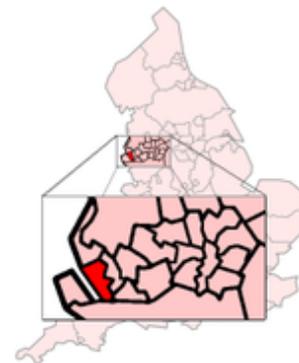
イングランド北西 海運都市
ザ・ビートルズ生誕地
面積112千㎡ 人口435,000人

○ヒアリング対象:2014年調査

Head of Property & Asset Management Services
(プロパティ&アセットマネジメントサービス部門)

○状況

- ・かつて、海運業で栄えた都市は衰退し、近年ようやく産業復興へと向かっている
- ・80年代に450,000の人口が5000人減少したが、ようやく減少が止り安定し始めた
- ・海辺のエリアに開発をすすめる、住民を増やすことで税収を上げる方策を検討



6

2. 公共施設マネジメントの論点(英国事例より)

■英国リバプール市のアセットマネジメントの取組み

■市長の公約によるリバプール創生の投資計画例(2014年)

【基本方針】

○民活による財源確保と運営協力

○学校 自主管理

- ・行政(Local Authority)による開発、メンテナンスは自己財源
- ・次期3カ年計画で、30の学校を統廃合する予定

○中央図書館 民営化

- ・26の図書館に集約の予定(約50%を廃止)
- ・PFIのスキームを導入・・・FM契約(地元デベ企業を採用)・・・雇用獲得
- ・中央図書館は、代表的なPFIプロジェクト。既存の老朽建物の躯体を活かし、民間企業による改修を実施。

【LCC資産の証券化】

- ・1,002百万ポンド(学校を除く市保有土地の価値は約2000億円)に及ぶ資産は、契約毎に市場価値で貸付け、長期的収入となる。また、投資家らとの協業を検討、IRRやリスク要因で評価される。
- ・SLB一利回り次第で運用資産もSLB化を検討

7

2. 公共施設マネジメントの論点(英国事例より)

■英国マンチェスター市のアセットマネジメント取組み

○概要:

イングランド北西 9番目の都市
面積115千㎡ 人口490,000人

○ヒアリング対象:2014年調査

Manchester city council
Capital Programmes & Property
資本プログラム&プロパティ担当
プロジェクト統括マネジメントチーフ

○状況

- ・かつて、繊維産業で栄えた都市は衰退し、2000年前後に産業復興へ向かう
- ・金融、メディア、学術関連などで増加に転じる



8

2. 公共施設マネジメントの論点(英国事例より)

■英国マンチェスター市のアセットマネジメント取組み

【基本方針】

○自主財源確保とボランティアセクター(慈善組織、NPO法人等)を利用したFM協力運営体制

- ・178の学校の内、市立は53校
- ・また、投資不動産を持つ
- ・非営利「ボランティアセクター(日本の第三セクターと異なる)」の協力を得ながら、施設運営を実施することが最大の特徴

○市庁舎と隣接する中央図書館の大規模改修を実施

- ・行政主導で1億5,500万ポンド(約250億円)かけて2棟ビルを改修。トラムを引き込み、市の中心市街地化を目指す。既存ビル14,000㎡+新館2,000㎡

○文化関連施設(アートセンター等)は、信託会社に資産権利移転し運営をボランティアセクターに委託

○大学とのパートナーシップあり

○保育園(childcare market)は、民間と寄付団体との協業で運営

9

2. 公共施設マネジメントの論点(英国事例より)

■英国成熟都市におけるアセットマネジメント調査

●二つのAMアプローチ

1)リバプール市

⇒民間企業による「アウトソーシング」モデル

- ・地元民間企業による雇用獲得と資金循環
- ・AM戦略計画による方針明確化(3ヶ年計画)
 - ・・・官民連携ビジネスモデル

2)マンチェスター市

⇒市民による「インソーシング」モデル

- ・地元ボランタリーセクター(NPO法人)による施設運営体制の構築(コミュニティ活動の主体)
- ・資金調達機構(Funding Agency)による支援
 - ・・・ソーシャルビジネスモデル

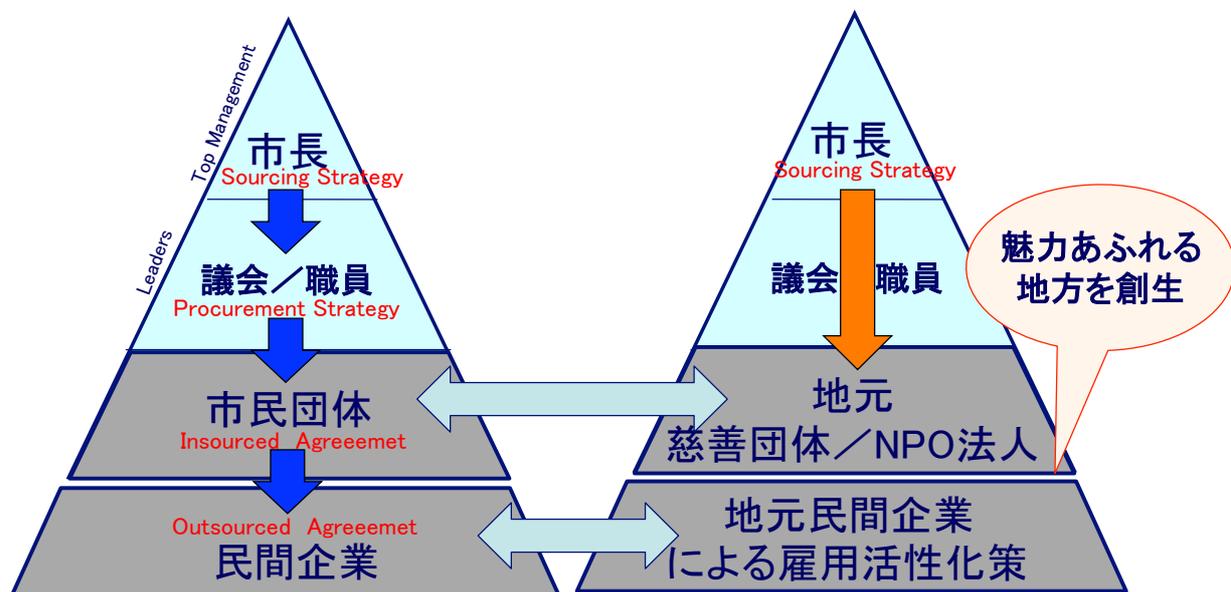
10

2. 公共施設マネジメントの論点(英国事例より)

■アセットマネジメント戦略思考の挑戦

トップダウンでソーシング戦略を検討する。

財源に合わせた地方活性化の管理運営体制を検討し、スキームを企画立案する。



11

3. グローバル視点でのPRE/FMの流れ

- なぜ、成熟社会で民活化・ソーシャルキャピタル化ができるのか
- 実は、運営管理のマネジメントの仕組みを標準化してきている

■ISOアセットマネジメント55000sとISO ファシリティマネジメント41000s

- ISOAM 55000sは、認証制度として2015年に発効済み。

日本:仙台下水道事業など

英国:スコティッシュ・ウォーター(スコットランドの上下水道事業)、バブコック(英国空軍基地)など

- これにより、PREの適切な管理が公的に評価されるようになった

- ISO FMは、ISO41000sとして2018年に認証規定となる見込み
- ISO AMが、インフラ資産を中心に施設資産全体のマネジメント評価
- ISO FMは、インフラ資産を含む全ての施設資産についての人間(利用者)に関連する適切な管理運営のマネジメントシステムを評価する内容となる見込み

12

4. 企業不動産再生に向けて

■CRE/PRE/AM/FMの論点

- グランドプラン(ミッション)の必要性(所有の意義)
- CREポートフォリオ…見える化(データベース化)
- CRE/PRE管理の統括マネジメント導入(縦割りの払拭)
- 財源確保のスキーム(収益モデルとして)検討
- 戦略的官民連携
 - 1)アウトソーシング……(PPP/PFIモデル)
 - 2)インソーシング……(ソーシャルビジネスモデル)
- 管理運営のグローバル標準の理解
- グローバルビジネスの視点からみたCRE/PREの評価
- 「場」としてそこからイノベーションを生み出せるか

13