

CRE

# ファシリティマネジメントへの 取り組みと 今後の展開について



小暮 恒介

こぐれ こうすけ

日建設計コンストラクション・マネジメント株式会社  
執行役員

## 当社の概要について

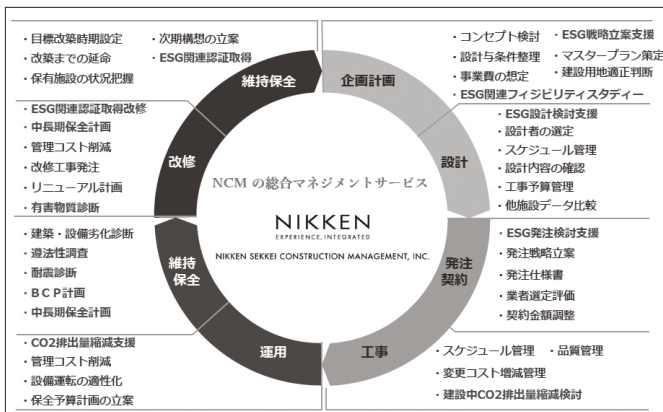
日建設計コンストラクション・マネジメント（NCM）は、建設プロジェクトを発注者側に立って管理するコンストラクション・マネジメント（CM）や、建物のライフサイクルマネジメント（LCM）などの事業を展開する建設マネジメント・コンサルティングファームです。

当社は日建グループの1企業として2005年に日建設計から独立しました。設立当時、国内ではマネジメントに関する認知度が低く、小さな組織でのスタートとなりましたが、国土交通省がCM方式普及について積極的に支援してきた経緯もあり、現在では公共・民間ともにコンストラクション・マネジメント（CM）に対する認知が随分進んだと感じます。当初は十数名でスタートした当社も、現在では350人を超える組織となり、国内の専門CMのコンサルティングファームとしてはトップクラスの規模を有しています。現在

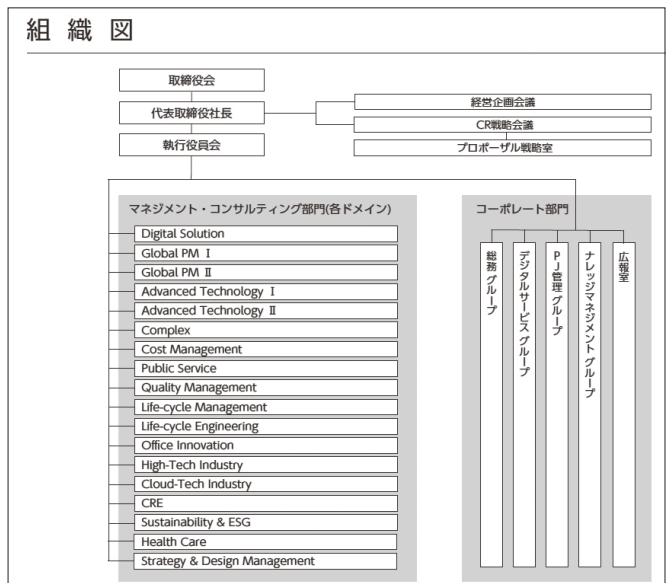
は、コンストラクション・マネジメントに留まらず、ファシリティマネジメントにも領域を広げ、事業性検討や財務検討、ESG投資への支援など、プロジェクト全体への経営視点における多角的なマネジメントを展開しています。

## 専門性を活かした企画～実行までの コンサルティング

当社は、建設プロジェクトの発注者の代理人として、建物プロジェクトの全フェーズにおいてマネジメント・コンサルティングサービスを提供しています。建設プロジェクトを、新築という点で捉えるのではなく、企画計画～設計～発注～施工～運用～維持保全に至る建物の一生（ライフサイクル）と捉え、全てのフェーズにおいてサービスを提供できる体制を整えています（図表1）。当社は、設計から施工、不動産、金融などさまざまな分野の専門家を擁しており、全て



図表1 日建設計コンストラクション・マネジメントの事業領域



図表2 18の事業ドメイン

のフェーズにおいて包括的な視点でソリューションを提供する体制を築いています。一昨年に組織体制を見直し、事業戦略分野を18のドメイン（図表2）に分割し、それぞれのドメインに専門性を有する人材を配置しました。これにより、組織的・横断的にプロジェクトを支援する体制が整いました。

当社は、日々多くのクライアントから建物に関する相談を受けています。CM業務のプロジェクトにおける取り扱い工事費は年間1兆6,000億円に達し、建築分野のプロジェクト規模としてはトップシェアを獲得しています。豊富な実績を集積した膨大なデータベースに基づいて、建設プロジェクトの事業企画・建築計画の立案から設計・施工までを実現できることが当社の強みです。初期段階のフィジビリティ検討から建物竣工に至るまで、企画だけではなく現場での実行力を伴うリアルなコンサルティングを提供できる数少ないマネジメント会社です。

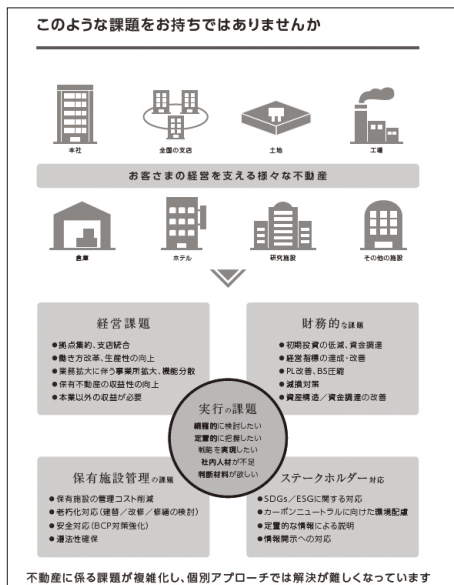
### 独立資本による中立性の確保

建設プロジェクトを進めていく上で大切なことのひとつが、事業に対する中立性です。プロジェクトの初期段階において、早期に特定の事業者と相談し、協働で検討を進めていくと、後々事業の発注が特定事業者へ紐づくことになり、結果的に発注者が不利益を被る事態が起こり得ます。当社の特徴は、資本の中立性です。外部資本を入れない資本構成

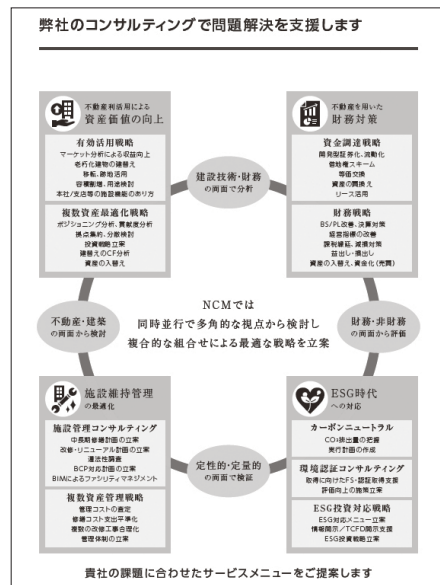
や無借金経営により、実質のステークホルダーは存在しません。独立性と社会的中立性を堅持する経営方針を守り、プロジェクトの企画段階において、特定の企業に紐づけられることなく、事業スキームや開発企画について広く公平に検討を行うことが可能となります。当社の中立性は、開発・建設プロジェクトをこれから進めようと企図するお客さまに多くの選択肢を提供することを可能とし、お客さまに安心感を得ていただくことができます。建設工事の発注段階においても、公平な競争環境を創り出し、適正な建物品質・コスト・工期を実現することで、お客さまへより高い利益を供与することが可能であると考えています。

### 不動産利活用コンサルティングサービス「CRE+」

当社は、ファシリティマネジメントの一環として、公共や民間企業が保有する不動産の利活用についても力を入れています。不動産の利活用には、「経営×技術」の知見が必要であり、土地利用転換・建物再編などの開発プロジェクトでは技術面・法律面・財務面など数多くの制約に対し、技術的裏付けによる判断が必要な場面があります。創業120年を超える日建設計を中心とする日建グループの歴史の中で培った建設技術と不動産利活用に関わる豊富な経験を基に、建設技術に立脚した経営目線での不動産利活用戦



図表3 CRE+ 課題の抽出



図表4 CRE+ 提供サービス

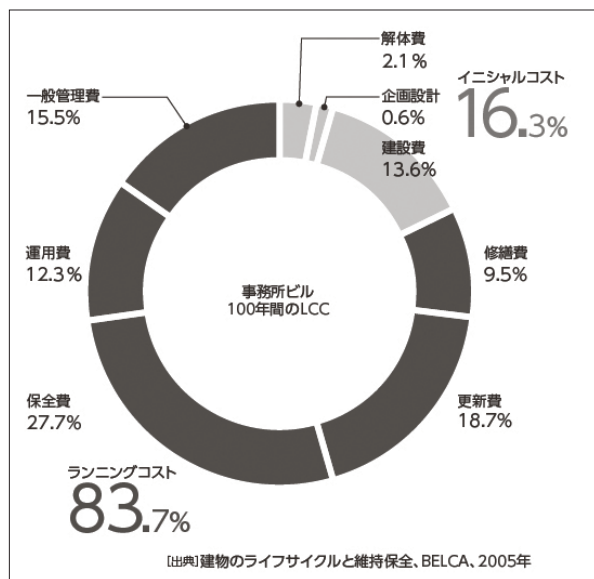
略の策定と実現をサポートする不動産利活用コンサルティングサービス「CRE<sup>+</sup>」を、2023年2月に立ち上げました。「CRE<sup>+</sup>」では、クライアントが所有する建物に関する課題を、「経営課題」「保有施設管理の課題」「財務的な課題」「ステークホルダー対応」の4つに抽出します（図表3）。これらの課題は複雑に関連するため、個々に解決していくのではなく、同時並行で多角的な視点から検討し、複合的な組合せによる最適な戦略を立案します（図表4）。不動産の利活用や最適化戦略の実行には、適正な施設維持管理の効率性や必要かつ十分な中長期修繕計画の検討が必要となります。加えて、改修や建替えには建築の技術的な知識・スキルも求められると同時に、不動産利活用の実行は多額の投資を伴うため、資金調達手法の検討や経営指標への対策などの財務対策もマストとなります。それに加えて、サステナビリティやESGの対応も昨今必要となり、これらのどれ一つも蔑ろにすることはできません。それぞれの分野の専門家は市場に多数存在しますが、これらを包括的かつ同時に実行できるコンサルティングサービスは限られます。当社は、不動産利活用に関する経営判断を容易にし、推進していく必要性に着目し、「CRE<sup>+</sup>」サービスを立ち上げました。当社の強みである中立性・インハウスの高度な技術力をもとに、戦略立案にとどまらず、実行・実現までサポートする体制を整えています（図表5）。

## ライフサイクルマネジメントとFM

一般的なオフィスにおける建物の生涯コスト（インシヤルコスト+100年間ランニングコストを想定）のうち、ライフサイクルコストが占める割合は80%程度と言われています（図表6）。ストック型社会への転換や、昨今の建設費の高騰から、ライフサイクルマネジメントへの注目度が増しており、建物の利活用を検討するにあたり、新築から改修へ方針転換を図る事案が増えてきています。建物の改修検討には、まず初めに適法性やデューデリジェンスによる調査が必要となり、改修工事の実施には、施工条件の制約や工事発注の制約（元施工会社に限るなど）も生じます。また、居ながら改修や仮移転が必要となるケースもあり、コストに影響する要因が多く、新築に比べてフィジビリティスタディの難易度が格段に高いことが特徴です。ただし、建物の維持管理体制や管理コストを見直す良い機会でもあり、ファシリティマネジメントの観点からも資産価値向上が見込めることから、クライアントにとっては投資対効果が高い選択肢となります。当社ではこのような改修プロジェクトにも積極的に取り組んでおり、不動産利活用コンサルティング「CRE<sup>+</sup>」を掛け合わせた広義のライフサイクルマネジメントサービス「LCM×CRE」を展開しています。



図表5 CRE<sup>+</sup> NCMの3つの強み



図表6 建物の生涯コスト

## ESG 戦略コンサルティングサービス 「つなぐESG®」

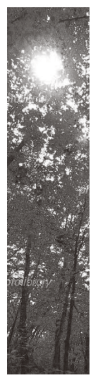
昨今、ESG を始めとするサステナビリティの取り組みが重視されています。当社のサステナビリティへの取り組みについては、「公正かつ透明性の高い企業活動を通じて持続的な企業価値向上を図り、提供するソリューションとマネジメントの力で、サステナブルな社会の実現に貢献します」という方針を掲げています。2021年4月に社内体制を一新してSustainability & ESG Domainを設置しました。顧客からの問い合わせなどの窓口となり、環境問題にとどまらないESGに関する幅広い課題に対応するため、2022年に新たなESG戦略コンサルティング「つなぐESG®」のサービスを展開しています（図表7）。建築・都市に関わるESGの取り組みを経営者の目線でサポートし、建設関連プロジェクトの全てのアクションにESGの思想を取り入れます。「つなぐESG®」は、5つのサービスメニューで構成されており、カーボンニュートラルに向けた排出量の把握や削減方針の検討、各種の認証取得などの各種コンサルティングが可能です。主に、カーボンニュートラルに関するご相談や建物の環境認証取得に関するご相談を多く受けていますが、ESG投資の課題の一つとして、投資が収益に直接還元されない、費用対効果が見出せないという悩みもお聞きします。そのような悩みに対応するため、初期段階のフィジ

ビリティスタディにて保有不動産や建設プロジェクトの仮説を検証し、実際に投資する前に投資効果の着地点と事業予算を見立てるサービスも用意しています。

「つなぐESG®」は、建築プロジェクトを通じて財務指標と非財務指標を両立して、企業の総合的な価値向上に貢献していきます。建設に関わるプロジェクトは、環境（E）への対策のみが注視されがちですが、サステナブルな未来の実現には、建築プロジェクトを取り巻く社会（S）やプロジェクト運営に関するガバナンス（G）においてもさまざまな対策が必要であり（図表8）、ファシリティマネジメントの領域においても今後より一層取り組みがなされる分野であると思料します。

### あとがき

今回、執筆依頼を受けて、当社のコンサルティングサービスの一部をご紹介させていただきました。当社は2015年の設立以来、コンストラクション・マネジメントを軸に、業務領域の拡大に努めてまいりました。今後、建物は経営資産として益々重要な位置づけとなり、資産価値向上の観点から、FMへの期待はさらに高まるものと考えます。当社はファシリティマネジメント業界では新参となりますが、今後、FM業界およびJFMAの発展へ寄与し、FMをより進化させ、認知度を高めていく一助となれば幸いです。◀

	0. フィジビリティ・スタディによる仮説検討 (E/S/G) ～保有不動産や建設プロジェクトで対応可能なESG取組方針検討～	Service 0
	1. カーボンニュートラル・コンサルティング (E) ～保有不動産に関わる温室効果ガス排出量の把握と削減方針検討～	Service 1
	2. 各種認証取得コンサルティング (E/S/G) ～保有不動産に対する環境認証やワエルネス認証の取得支援～	Service 2
	3. ワークスタイル・コンサルティング (S) ～企業のダイバーシティ化、働き方改革に対応した働き方改革・オフィス変革支援～	Service 3
	4. 建設プロジェクトESG対応コンサルティング (E/S/G) ～ESG思想に基づく建設プロジェクトの最適化支援～	Service 4
5. CRE×ESGコンサルティング (E/S/G) ～ESG戦略を踏まえた「CREポートフォリオ最適化」支援～	Service 5	

図表7 つなぐESG® 提供サービス



図表8 ESG業務体系