

「ビルメンテナンス業界のイノベーション戦略と未来への道」

(BM業界の現状と課題点、今後の取り組み方)

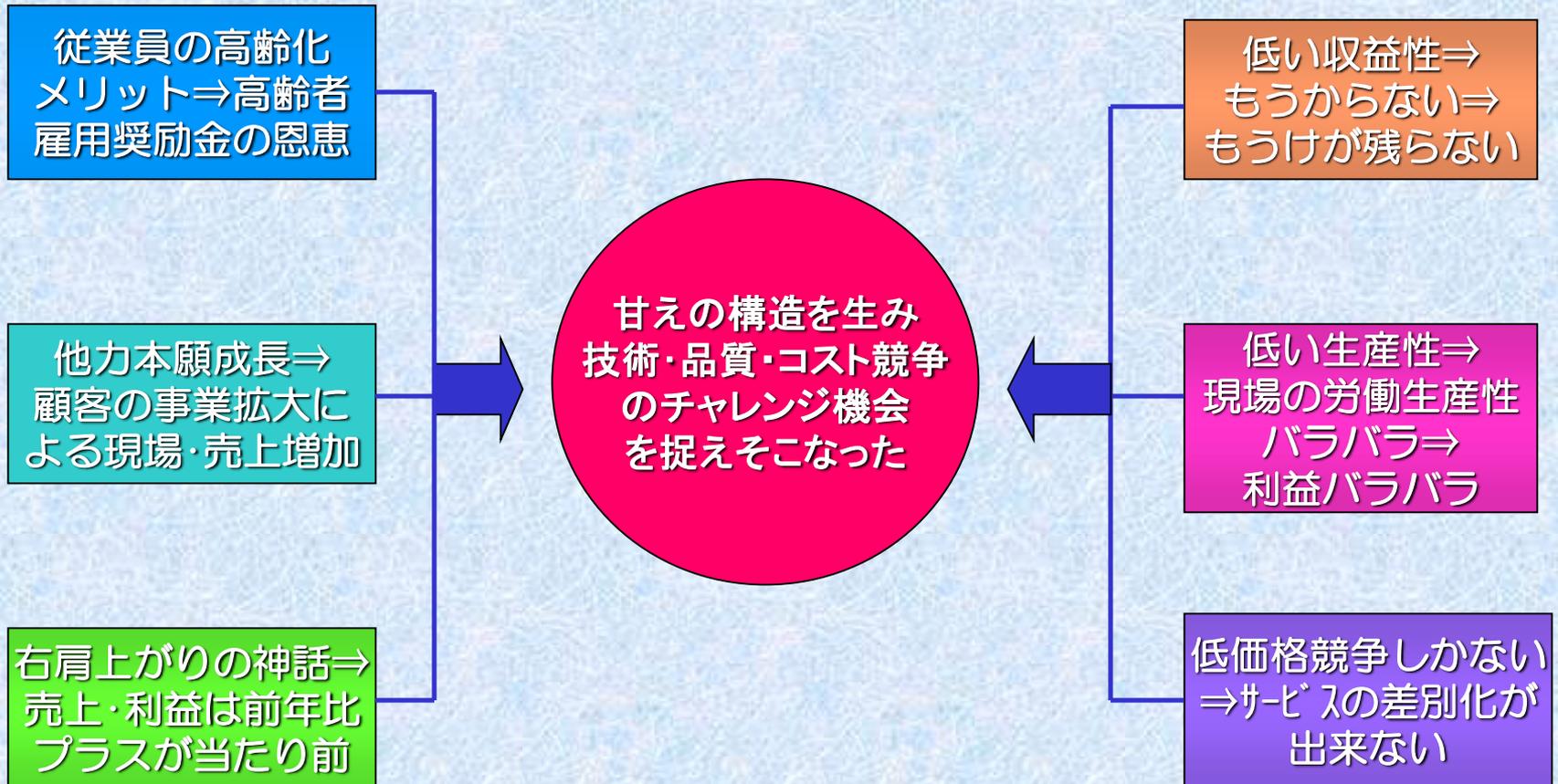
マネジメント21 代表 松本卓三

E-mail:matsumoto@mgmt21.jp

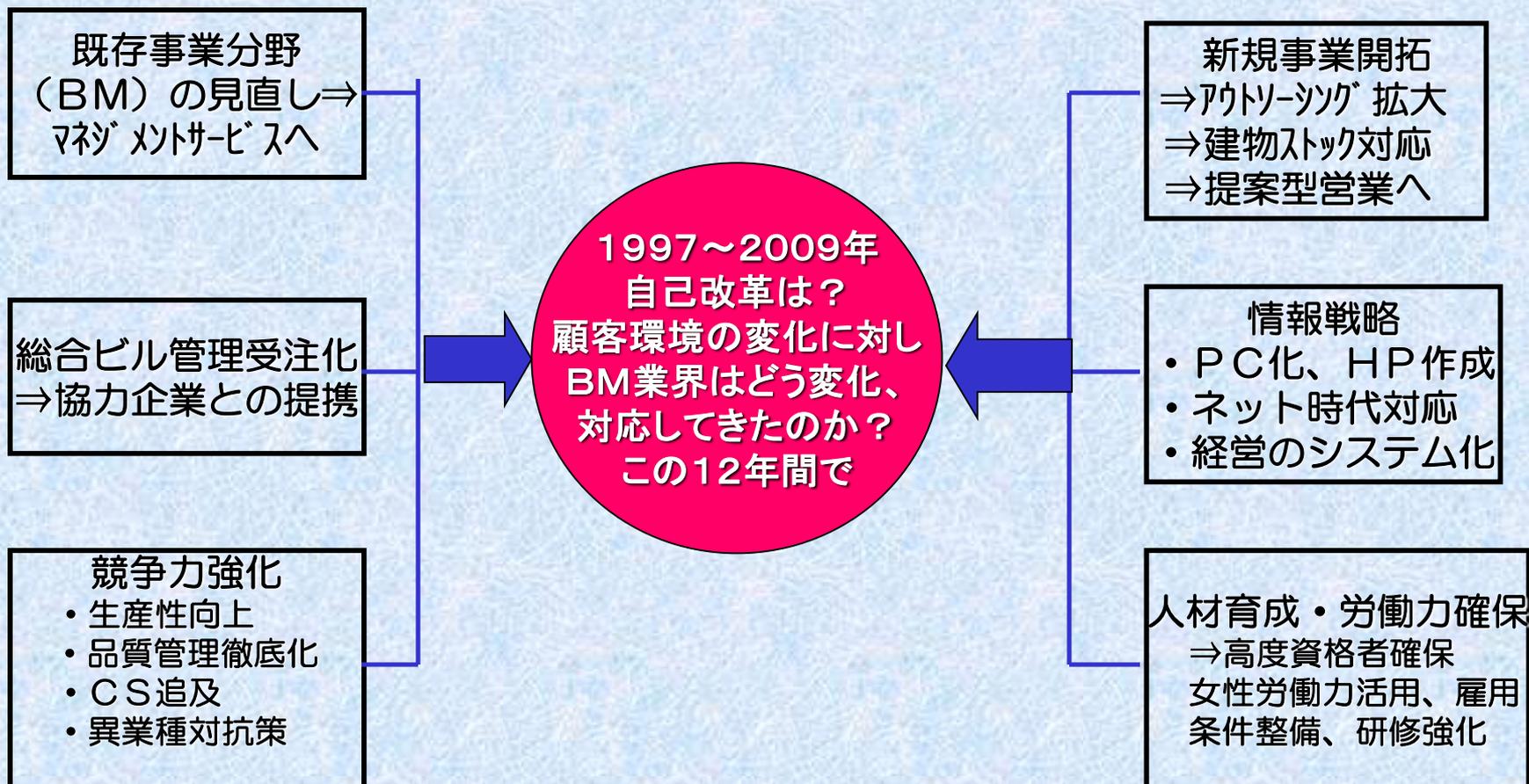
URL:<http://www.mgmt21.jp>

業界のよき時代の神話と抱えてきた課題・問題

S40年代の創業期、S50年代高度成長期、バブル絶頂期



全国BM協会21世紀委員会策定の中長期ビジョンの指摘
(何が出来たか? 出来なかったか?)
(何故出来なかったのか? 外部要因? 内部問題?)



業界を取り巻く環境の変化について

1、系列管理会社の巨大化とインハウス化⇒独立系BM弱体化進行

➡ 系列系BMによるM&A・不動産会社の垂直統合M&A

2、売上ストックの激減 ➡ 既契約減額・解約が当たり前の時代

➡ 安くて品質の良いメンテナンスは当然 ➡ 他社より $+\alpha$ は何？

3、弱肉強食のBM環境へ ➡ 不可侵ルールの崩壊不足（人材/DNA）

➡ 見積価格競争の泥沼化 ➡ 通常の産業構造+M&A方式出現

業界を取り巻く環境の変化について

- 4、ビルオーナーの経営苦境が続く → 減額要求・解約横行 → ビル売り
- ↓
BM業界の下請け業者心理の弊害 → ↑
パートナー意識欠如
- 5、不良債権処理＝不動産物件売買 ⇔ 外資・政府系ファンドの買い
- プロパティマネジメント企業の再登場か？ → より厳しい減額・解約
- 6、不動産ファンド苦境→ビル叩き売り・REIT相場の乱高下・将来不安
- 誰が、いつまでオーナーなのか？
 - どこに営業すれば良いのか？
 - 大手ビルメンのマネジメント能力への信頼傾向・統括委託

将来を切り開くイノベーションは？

1、新しいビジネスモデルの確立

- 単一サービスから統合サービスへ
- 役務提供からマネジメントサービスへ
- 既存客への広角度サービス提供へ
- 新しいサービスメニューで新しい顧客層の開発と契約獲得へ

2、パブリックビジネスへの新規取組 → 官業開放の流れをつかむ

- 民間委託促進 → 指定管理者制度進出・PFI対応
- 自治体行政サービスの包括民間アウトソーシング化
- PREM取り組み → 「地方自治法改正・集中改革プラン」



企業体質転換・新規事業進出の拡大チャンスを誰が生かせる

か？

将来を切り開くイノベーションは？

3、完全な現場づくり（ニーズからウオントツへの意識転換）

①お客さまの求めているものを把握・分析・提案する

3現主義（現場・現実・現物は大丈夫か？）

②現場のミス無くす運営管理 ⇒ お客様に隙を見せない
⇒ 解約されにくい現場づくり

4、ビルメンテナンスからファシリティマネジメントへ

⇒ 新しいサービス手法 ⇒ SLA、KPI、ベンチマーキング

5、業務改革推進が勝負の分かれ目

⇒ 入札総合評価方式と性能発注方式の時代対応

⇒ 仕様発注から結果測定型の性能発注への準備・対策

⇒ 法定雇用率クリア体制

業界の5年後未来図予測

垂直統合化
M&A化
グループ化



- ①競争力確保 ⇒ 選択と集中
- ②大規模ビルメンの優位性と囲い込み
⇒資本提携、営業権統合、M&A促進

格差BM業界化
⇒中規模BMが
減少、弱体化し
下流BMは残る



- ①大手ビルメン企業の寡占化（1,000億企業）
- ②大手BMに大型案件提案依頼が集中 ⇒
準大手は呼ばれなくなり同業大手への
営業が必要条件となる時代へ

自社規模に適した
経営戦略の正しい
選択が勝ち組条件



- ①大手BMの下請けグループ入りの道？
- ②中堅下請けBMに甘んじるか？
- ③特徴ある専門BM集団で組織化するか？
- ③小規模の専門BM企業に専念するか？

求められるイノベーション

□ 規模の将来戦略

- 大規模：合従連衡（資本・人材・サービスの強大化と安定化）
- 中規模：中途半端状態 ⇒ 買収するか、されるか？
- 小規模：下請けの立場確保と従来の枠を超えたコラボレーション

□ 業務改革促進

- 新規ノウハウ獲得、制度改革への適応化
- ファシリティマネジメント手法導入化
- 不動産ビジネスサポーター意識の導入と社内改革

求められるイノベーション

□ 的確な経営ビジョンと生き残り戦略の決断

- 決断できるのは経営トップのみ「退く？留まる？攻める？」
- 戦略は会社に定着しない、経営トップによってのみ変わる

□ 企業体質の転換と新規事業の選択・集中

- パブリックビジネスへの取組
(PFI・指定管理者制度・行政サービスの民間委託化)
- 広角度のアウトソーシングサービス開拓
- 地域・競合・枠組みを越えた提携化、グループ化、M&A

不動産業界の急激な環境変化対応策（オーナー・テナトの動き）

外資ファット`のビル買い拡大
 企業再生ファット` + 不動産ファット`
 ↓
 不良債権処理・バルク処理
 →ビル売買増加→PM企業の経営
 ↓
 長い取引関係の解消・崩壊
 ↓
 弱肉強食・仁義無き乱戦・混戦
 (他社とどこが違うの?)
 信頼できる企業と組みたい
 ↓
 自分の現場は自分で守る
 (ディフェンスの営業強化)
 客が求める物を持ってるか?
 ↓
 必要な情報が正確に届いているか
 (BMトップは裸の王様か?)
 ↓
 素早い情報収集・連絡
 (とにかく情報スピード)
 ↓
 現場と本社の情報スピードアップ

⇒ 日本のビル経営の変化
 (大手一人勝ち、中小ビルオーナー危機)
 ↓
 効率的なビル管理要求
 →テナトが逃げないビル→コストダウン提案大歓迎
 ↓
 安くて高い品質は当たり前
 ↓
 客は何を今欲しいのか?
 (他に何が提案できるの?)
 有能な会社に任せたい
 ↓
 コストと品質のバランスは?
 (安い・良い + α)
 客に納得してもらえるか?
 ↓
 顧客・テナトの満足度は大丈夫か
 (何が求められてるのか?)
 ↓
 満足を得るスピードアップ手法
 (キャッシュフロー的ビル運営管理)
 ↓
 オーナー+テナト両面作戦

⇔

イノベーション

情報収集力 + 新しい技術・ノウハウ + 改善提案力

顧客・現場第一主義 + 全社組織での対応体制

イノベーション戦略

□ 新規ビジネス拡大の見通し

- 3～5年間で売上げ目標は、？億円企業への工程表は？
- アウトソーシング分野を伸ばせるか？
- 自治体の契約維持は大丈夫か？

□ 既契約拡大と新規事業の選択・集中

- パブリックビジネスへの拡大化
(指定管理者制度・行政サービスの民間委託・PFI)
- 広角度のアウトソーシングサービス開拓
- ファシリティマネジメント受託体制構築は？
- 地域拡大化のM&A推進、グループ拡大化は？

イノベーション戦略

□ 5年後の売上げ構成比目標は？

- 清掃分野の売上げ比率は？
- パブリックビジネス分野の売上げ比率は？
- 官公庁／民間の売上げ比率は？
- 直営業務／外注委託の比率は？
- 不動産ビジネス支援分野の売上比率は？

□ 業務改革手法導入

- ファシリティマネージャー資格者人数拡大
- SLA／KPI／ベンチマーキング手法習得
- 修理・修繕・小工事分野の進出と拡大

イノベーション戦略

□ 施設別戦略

- 医療・介護市場分野サービス進出？ 拡大？
- 教育施設分野の拡大は？
- ホテル分野戦略は？ 辞めるか、続けるか？
- 研究所・工場分野の業務拡大は？

□ 地域別戦略は？

- 地域No.1メンテナンス企業か？ オリワツBMか？
- 支店・子会社の新規進出地域・業務内容は？
- M&A手法による拡大は？ 自力で拡大？