



ISO 55001、Sodexoのボトムライン

アセットマネジメントは、時間や資金、幹部の悩みの種を削減する企業の最も強力な武器になりうる。クオリティオブライフに資するサービス業のトップ企業であるSodexoは、ISO 55001を使用して、数多くの国や産業でアセットマネジメントの優れた実践のモデルを展開し、成功した。それが「Sodexo流」である。

ほぼすべての組織がアセットからより多くのことを達成しなければならない、またはしたいと考えている。すなわち、ダウンタイムや生産低下を最小限に抑えるだけでなく、組織の目的にかなう価値を提供するために資金を有効に使うということだ。

過去数年間で、多くの企業は、適切に導入されれば財務パフォーマンスを改善できるという、アセットマネジメントの企業戦略としての重要性に気づき始めた。アセットマネジメントシステムがもたらす代表的な結果として、日常的な活動や事業効率の管理の改善、リスクに関連するコストの削減、規制産業における規制の順守、故障率の低減などがあげられる。具体的には、収益性が大幅に向上し、単位当たりのコストが劇的に下がる。

Sodexoの資料「Quantified Benefits from Asset Management - The Sodexo Journey」では、Woodhouse Partnership LtdのプリンシパルコンサルタントのPeter Jay氏とSodexoのアセットマネジメントとエンジニアリングを担当するグループ副社長のKeith Hamer氏がどのようにISO 55001を導入し、事業を変化させて、成長を実現し、顧客に提供する価値を改善したかを説明している。

クオリティオブライフに資するサービス業のトップ企業であるSodexoは、ISO 55001に準拠する国際的なアセットマネジメントのサービスを提供する最初のサービスプロバイダーの1つになった。Sedexoは2年かかって、国際的なアセットマネジメントの枠組み、及びAstraZenecaの英国拠点Alderley ParkとMacclesfield（戦略的なパートナーシップを結んでいる）でのその枠組みの適用に対して、認証を受けた。

Sodexoは、総合的なアセットマネジメント機能を、グローバルかつ多様な部門のクライアント（法人、医療から製造、採掘、石油、ガスまで）に提供することにおいて、主導的な役割を果たしている。結果は約束されている。Sodexoが素晴らしい財務パフォーマンスに到達するまでに発見したことをここで共有したい。

背景

2011年、Sodexoの事業の77%は食品サービスの提供で、残りの23%は他のサービスを手掛けていた（これには、41億4千万ユーロのファシリティマネジメント事業も含まれている）。ポートフォリオを見直し、Sodexoは国際的な成長の可能性が一番大きいのは総合的なファシリティマネジメント（FM）の提供だということに気付いた。FMは競争の激しい市場で、Sodexoにはパートナーの選択肢に入るような世界的な認知度はなく、また世界のクライアントは、世界中で一貫した水準のサービスを利用できるような信頼性を求めている。

その段階で、Sodexoは標準化されたアプローチを持っていなかった。FMのサービスは既存のサービスプロバイダーの買収によって事業ポートフォリオに追加されることが多かったため、グローバルなサービスの提供となると品質や成熟度はまちまちだった。そのため、SodexoがFMサービスを担当するあらゆる場所に、標準的で認識しやすいアプローチを用意できる「Sodexo流」を作ることが課題だった。世界的な調査を行い、Sodexoは戦略的パートナーとしてWoodhouse Partnership (TWPL)を選び、そのようなマネジメントシステムの開発に着手した。

「アーリーアダプター」アプローチ

枠組みの構造と主な内容は中央の分野横断的な作業グループが作成したが、多くの教訓を学んだのはアーリーアダプター（初めに適用された場所）からで、そうした最初のステップでの経験によって文書を改善し、業務従事プロセスを洗練させることができた。

アーリーアダプターは様々な国や契約から慎重に選ばれた。それぞれのアーリーアダプターは、その前のものから学習し、改善した。実際に、求められるソリューションには驚くほどたくさんの共通点があることがわかった。最終的に、あらゆる契約に対するソリューションを素早く組み立てることができる「ツールキット」が生み出された。

参加する人々

プログラムを主導したのは、技術的な指示や指導の責任を負う少人数のグループだったが、生産ラインの責任を負う国レベルのシニアマネージャーたちの参加や彼らの同意が必要だった。プロジェクトは、上級役員からの資金で実行され、彼らのリーダーシップとビジョンによって、世界中から多くの積極的な参加と支援が得られた。プロジェクトにかかわるスタッフは全員、チームメンバーおよびリーダーとして、頻繁に参加することを求められた。企業の成功は効果的なチーム作業の産物だった。

事業上のメリット

プロジェクトは目標を達成し、当初の見込みを上回るメリットを実現した。最初は、アセットマネジメントの枠組みを導入するかは「裁量による」として提案されたが、現在、新しいFM事業での導入は必須となり、世界的に導入されている。この枠組みが、ISO 55001に準拠した一貫性のあるアセットマネジメントシステムを作り、継続的改善の手法が組み込まれた優れたアセットマネジメント業務を打ち出している。クライアントは、事業の推進要因に沿ったアセットマネジメントの目標や戦略に参加し、同意しており、メリットが実現され、測定されている。

- ・ 日常的な活動の管理と事業効率の改善 - 平均10%の改善
- ・ アセットとそのパフォーマンスのためのリスクマネジメントが実施されている（重要度の評価、緊急時の対策計画の作成、事業中断の潜在的なリスクを防ぐ緩和措置など） - リスク関連コストを40%削減
- ・ 組織がアセットマネジメントに沿った主要な目標を達成するための能力に直接影響を与えるパフォーマンス指標の規定 - カスタマーサービスの改善と、規制の100%の順守
- ・ アセットの状態に関する効果的なフィードバックとアセットマネジメント活動の継続的改善を確実にする、アセットのパフォーマンス基準とデータ収集要件の明確な定義 - 故障率を20%削減

開始

2015年4月に、アセットマネジメントの枠組みは23か国47プロジェクトで開始され、アセットマネジメントの導入に500人以上のマネージャーや技術スタッフが参加した。

これは世界的な学習プログラムの確立によって実現した。Sodexo、Asset Wisdom、TWPLの主要コンサルタントたちがInstitute of Asset ManagementのCompetency Requirements Frameworkに合わせた18のeラーニングモジュールと5つの対面によるワークショップを開発した。この学習プログラムは現在9つの言語で提供され、1500人以上の管理および技術スタッフによる学習グループを抱えている。

ボトムライン

Sodexoはアセットマネジメントのベストプラクティスの導入において、クライアントに便益の拡大を示してきた。これは個別のケーススタディとして公開されている。例えば、

- ・アセットマネジメント計画の改善による運営効率20%向上
- ・年間の運営コストを7%から12%削減
- ・アセットインフラの信頼性が10%から25%改善

さらに、Sodexoはアセットマネジメントプログラムの導入結果として、グローバルな専門コミュニティで内部エンゲージメントスコアを大きく改善させた。

これは[英語の原典](#)を和訳したものです。図や写真などは原点をご覧ください