

# FMの財務評価 その概要

2016年11月16日

松成和夫

JFMA FM財務評価手法研究部会 部会長

プロコード・コンサルティング 代表

# FMの財務評価

## 1・ファシリティコスト評価

- ・年間の経費的支出のデータ把握と評価 → ファシリティコストの削減をめざす
  - ・MNコストチャート評価
  - ・1㎡当たりファシリティコスト評価、1人当たり面積評価、1人当たりファシリティコスト評価
- ＜ファシリティコスト評価：財務諸表の「損益計算書(PL)」に影響する＞

## 2・施設資産評価

- ・保有する施設資産の評価 → 施設資産の効率化をめざす
  - ・MN資産チャート評価
  - ・無駄な施設資産の削減(売却)、不活用施設資産は有効活用
- ＜施設資産評価：財務諸表の「貸借対照表(BS)」に影響する＞

## 3・施設投資評価

- ・新築・大規模改修などの投資プロジェクトの評価 → 投資金額の削減、施設資産の効率化
- ・新築／改築、自社ビル／賃借ビル、設備更新方法などで有利なプロジェクトの評価

## 4・ライフサイクルコスト評価

- ・長期にわたる施設の維持保全計画の評価
- ・LCC評価、FCI評価、パフォーマンスインデックス評価、ニーズインデックス評価

# FMの目的とFM財務評価

## 1) FMの目的

### ①経営への貢献

- ・経営資源の有効活用・最適化： 施設資産、使用スペースなど
- ・経営効率化： ファシリティコスト削減
- ・経営改革支援： 働き方の改革・ワークプレイス改革、知的生産性向上
- ・設備投資の最適化：

### ②人への貢献

- ・安全なファシリティの供給
- ・働きやすいファシリティの供給
- ・健康を支援するファシリティの供給：
  - 眺望、空気、光、風、温熱、食、エルゴノミクス、ユニバーサルデザイン
- ・利用者満足度の高いファシリティの供給

# FMの目的とFM財務評価

## 2) FM財務評価

### ①経営への貢献

- ・経営資源の有効活用・最適化： 施設資産、使用スペースなど  
→ 施設資産評価(主として)
- ・経営効率化： ファシリティコスト削減 → ファシリティコスト評価
- ・経営改革支援： 働き方の改革・ワークプレイス改革、知的生産性向上
- ・設備投資の最適化： → 施設投資評価、ライフサイクルコスト評価

### ②人への貢献

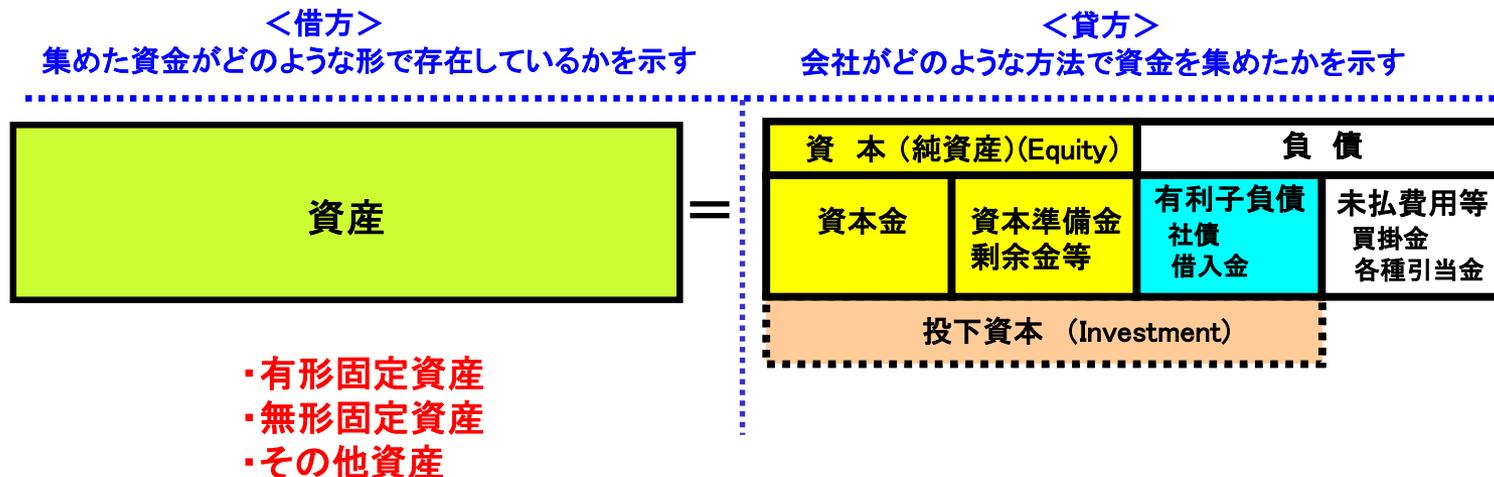
- ・安全なファシリティの供給
- ・働きやすいファシリティの供給
- ・健康を支援するファシリティの供給：
  - 眺望、空気、光、風、温熱、食、エルゴノミクス、ユニバーサルデザイン
- ・利用者満足度の高いファシリティの供給

# 企業財務とFM

## 1) 貸借対照表へのインパクト

- ・有形固定資産： 土地、建物、建物付属設備など
- ・無形固定資産： 借地権、地上権など
- ・その他資産： 敷金・保証金、賃貸等不動産

$$\text{資産} = \text{資本(純資産)} + \text{負債}$$



# 貸借対照表関連の施設資産 (日本会計基準)

CRE related assets on Balance Sheet in JAS

## 資産の部 Assets

### 固定資産 Non current (Fixed) assets

#### 有形固定資産 Property, Plant and Equipment

- 土地 Land
- ・建物 Buildings
- ・建物付属設備 Buildings and accompanying facilities
- ・構築物 Structures
- ・建設仮勘定 Construction in progress
- ・備品のうち内装・家具 Furniture and fixture

(CRE対象外: 機械及び装置、工具、車両、船舶等)

#### 無形固定資産 Intangible Assets

- 借地権、地上権 Leasehold right, Surface right

(CRE対象外: 特許権、のれん、漁業権等)

### 流動資産 Current assets

### 投資その他資産 Investments and other assets

- 敷金・保証金 Leasing deposit
- 賃貸等不動産 Real estate for rent

### 繰延資産 Deferred assets

## 負債の部 Liabilities

### 流動負債 Current liabilities

### 固定負債 Fixed liabilities

#### -資産除去債務

Asset retirement obligation

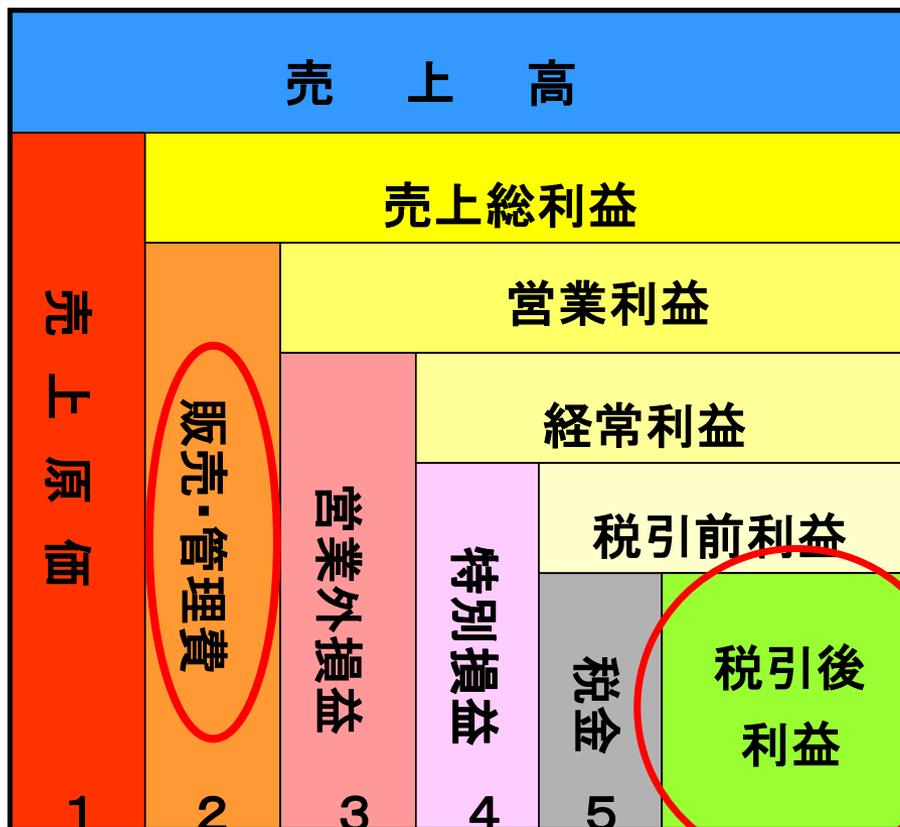
## 資本の部 Shareholders' equity

### 資本金 Capital stock

# 企業財務とFM

## 2) 損益計算書へのインパクト

- ・販売・一般管理費： ファシリティコスト
- ・ファシリティコストを1億円削減できれば、利益が1億円増加

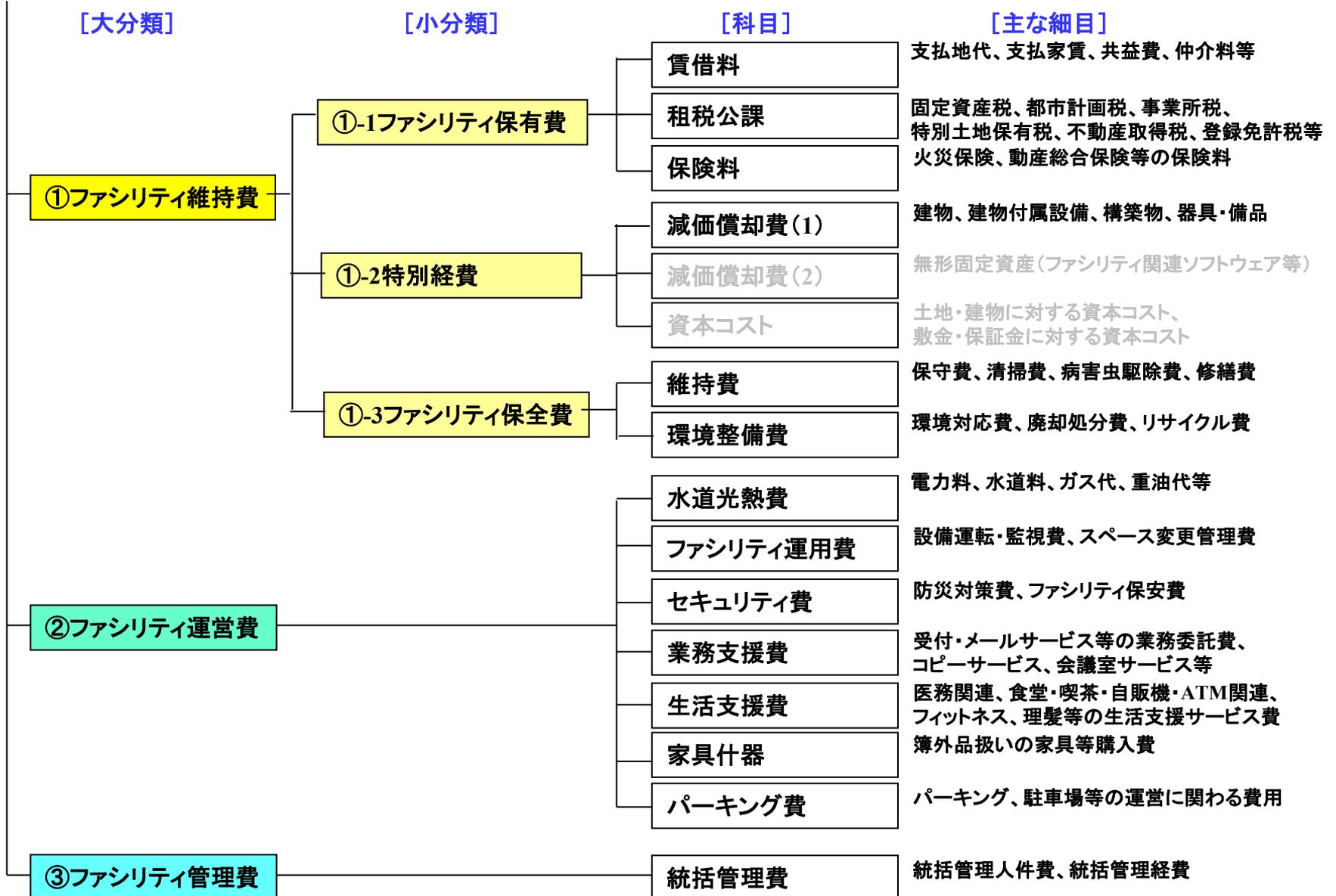


### 損益計算書中の 主な費用

1. 製造原価  
仕入原価
2. 人件費 流通費  
広告宣伝費  
ファシリティコスト\*
3. 受取利息 受取配当金  
支払利息 為替差損
4. 固定資産  
投資売却損益
5. 法人税 法人住民税



# 経費的支出のファシリティコストデータ収集



# ファシリティコスト評価の手順

1・ファシリティコストデータの収集

2・比較検討が可能な集計、データベース化

3・MNコストチャート評価

4・建物単位面積評価、単位コスト評価

5・課題の発見、改善すべき課題の明確化

6・ベストプラクティスとのベンチマーキング  
(目標の設定／何をベンチマーキングするか)

7・差違分析(どこが違うのか、学ぶべき点は何か)

8・自社改善への応用(自社改善目標の設定、改善施策の策定)

9・アクションプラン(具体的な実行計画策定)

10・実行とその結果の評価

ファシリティコスト評価

FMベンチマーキング

# ファシリティコストデータの収集と分析用集計

対売上比ファシリティコスト

1㎡当たりファシリティコスト

$$\frac{\text{ファシリティコスト}}{\text{売上高}} = \frac{\text{入居人数}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{ファシリティコスト}}{\text{施設面積}} \times \frac{\text{施設面積}}{\text{入居人数}}$$

1人当たり売上(逆数に転換して使用)

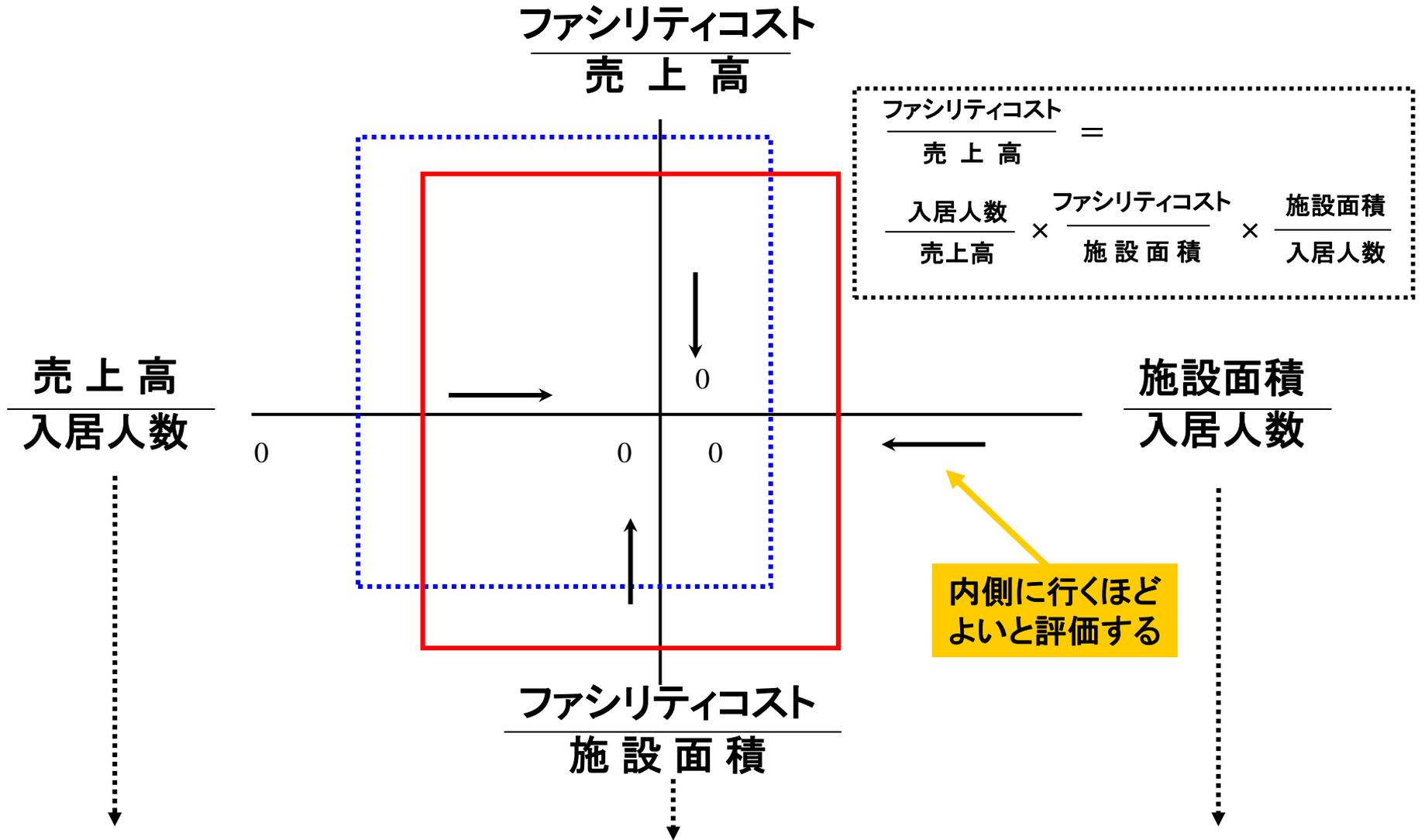
1人当たり施設面積

## ■4つのデータをそろえて分析

- 1) 売上高:
- 2) 入居人数: 席を有する人
- 3) 施設面積: 有効面積(内法)
- 4) ファシリティコスト:

# MNコストチャート評価

(企業単位の評価)



経営的施策

ファシリティコスト削減対策

スペース対策

# ファシリティコストの削減施策

## 1) 戦略的削減施策

20~40%/回

非日常的  
不連続的

## 2) 運営維持による削減施策

2~5%/年

日常的  
連続的

ポイント

■ 戦略的・運営維持の両者を組み合わせる

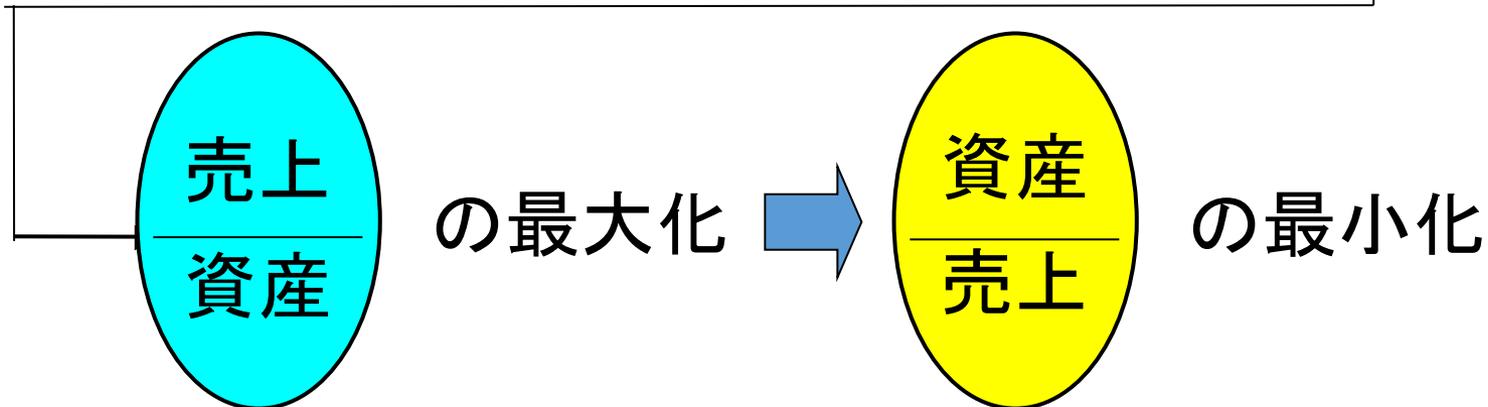
■ 毎年継続して結果を出す

# 施設資産評価によるFM戦略策定

経営効率化に貢献する施設資産の低減化

$$ROA = \frac{\text{利益}}{\text{資産}} = \frac{\text{利益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{資産}}$$

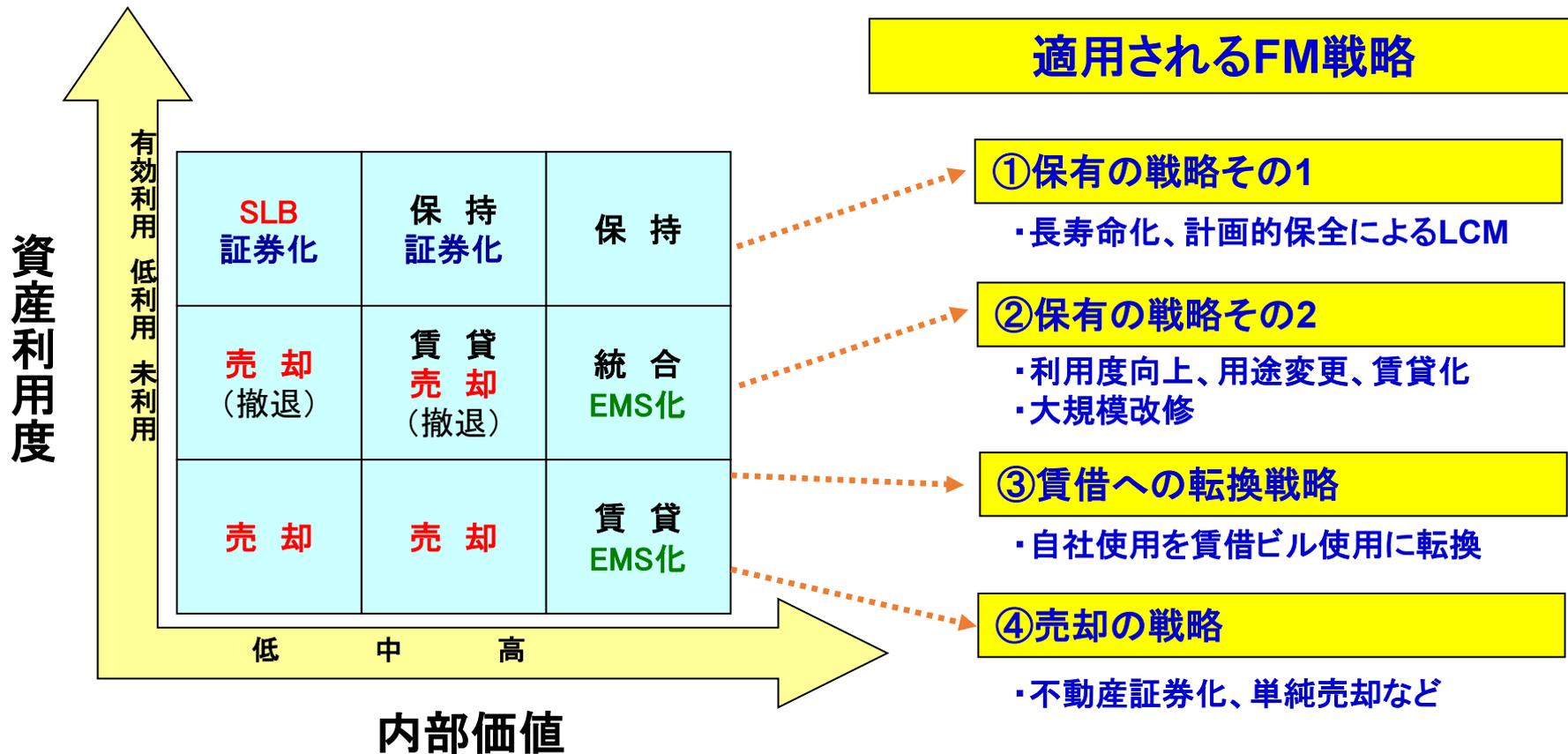
施設資産の最小化



# 施設資産の効率化施策

	施設面積	施設資産
戦略的	<ul style="list-style-type: none"><li>・標準面積</li><li>・スペース配分</li><li>・テレワーク</li><li>・ユニバーサルレイアウト</li><li>・紙退治 (IT化とペーパーレス)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・投資評価</li><li>・プロジェクト管理</li><li>・ポートフォリオ管理 用途変更/遊休施設活用・売却 売却&amp;賃借化*/証券化・PFI</li><li>・ライフサイクルマネジメント (計画的修繕改修による長寿命化)</li></ul>
運営維持	<ul style="list-style-type: none"><li>・利用度管理 空机 会議・応接室</li><li>・変更管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・資産の変更管理</li><li>・敷金・保証金</li></ul>

# FMによる施設資産ポートフォリオの最適化



<p>ノンコアビジネス用 アウトソース可</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・厚生施設</li> <li>・社宅</li> <li>・物流施設等</li> </ul>	<p>準コアビジネス用 アウトソース可</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社</li> <li>・営業所</li> <li>・衛星工場等</li> </ul>	<p>コアビジネス用 アウトソース不可</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研究所</li> <li>・基幹工場</li> </ul>
---	---	---

# 主な施設投資評価手法

## 世界で主流の現金割引法に基づく評価手法

### 正味現在価値法 (NPV: Net Present Value)

正味現在価値を算出し、投資良否を判断する。

### 内部利益率法 (IRR: Internal Rate of Return)

投資と利益の現在価値が等しくなる割引率を求め、これを内部利益率として投資良否を判断する。

## 日本企業で多用されてきた評価手法

### 回収期間法 (PBP: Pay Back Period)

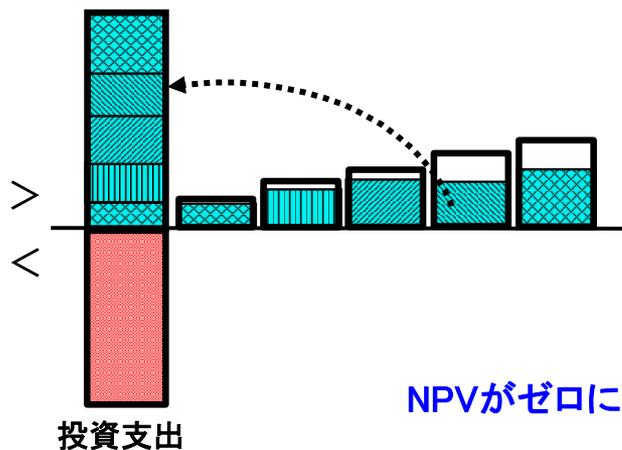
回収期間の長短によって投資良否を判断する。

### 投下資本利益率法 (ROI: Return On Investment)

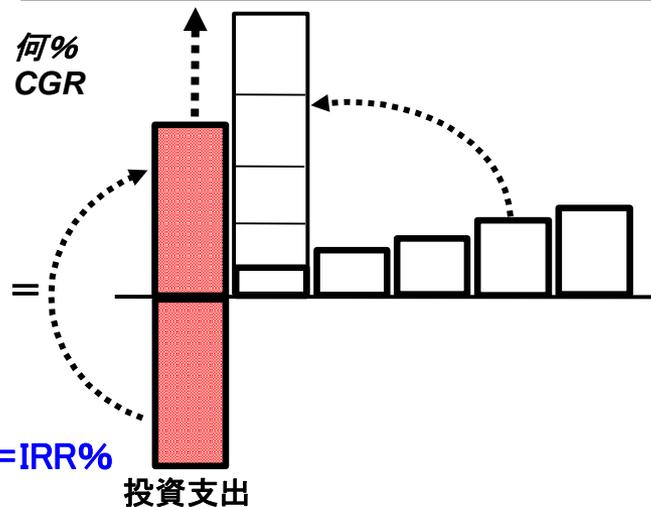
投下資本に対する利益率によって投資良否を判断する。

# 4つの施設投資評価手法

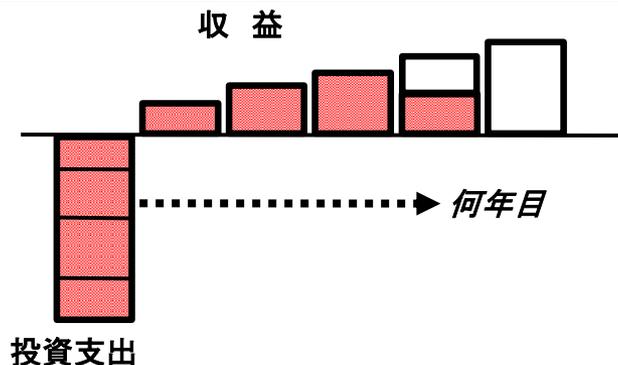
## 正味現在価値法 ( NPV )



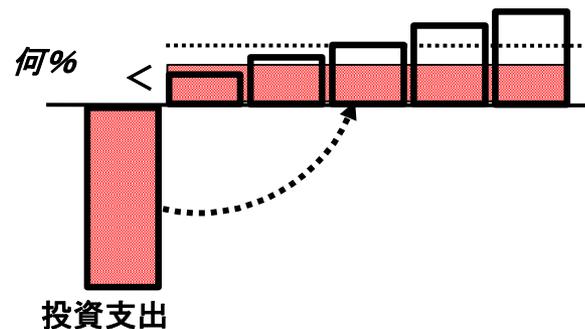
## 内部利益率法 ( IRR )



## 回収期間法 ( PBP )



## 投下資本利益率 ( ROI )



## 討論

コストと品質のバランスをどうとるか

# ファシリティコスト評価の手順

1・ファシリティコストデータの収集

2・比較検討が可能な集計、データベース化

3・MNコストチャート評価

4・建物単位面積評価、単位コスト評価

5・課題の発見、改善すべき課題の明確化

6・ベストプラクティスとのベンチマーキング  
(目標の設定／何をベンチマーキングするか)

7・差違分析(どこが違うのか、学ぶべき点は何か)

8・自社改善への応用(自社改善目標の設定、改善施策の策定)

9・アクションプラン(具体的な実行計画策定)

10・実行とその結果の評価

ファシリティコスト評価

FMベンチマーキング

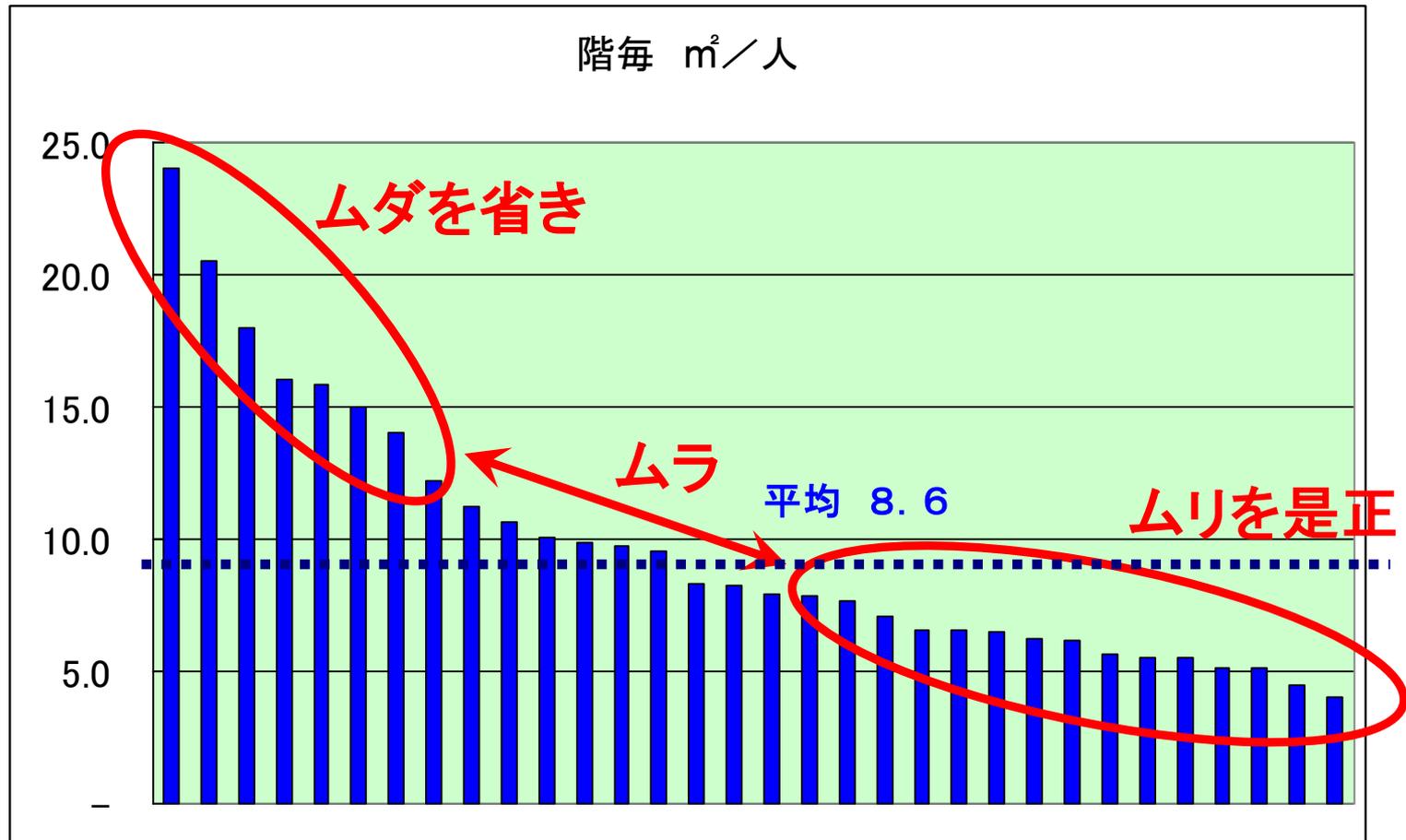
# FMベンチマーキングによる改善

評価項目を要素ごとに最大→最小に配列しベンチマーキング

・1人当たり面積・面積あたりコスト・1人あたりコスト、1人当たり資産・面積あたり資産・1人あたり資産

ムダ(最大グループ)の原因をモグラ叩きしてムダを省く

ムリ(最小グループ)を是正して、ムラを小さくする



# ベンチマーキング

ベンチマーキングとは:

外部の組織が行っている最良の実践(戦略、計画、プロセス、業務内容、実績その他)に学んで自己改革に応用すること

「人のふり見て、わがふり直せ」の改革手法

①第一世代のベンチマーキング: リバースエンジニアリング

②第二世代のベンチマーキング: パフォーマンスベンチマーキング

③第三世代のベンチマーキング: プロセスベンチマーキング

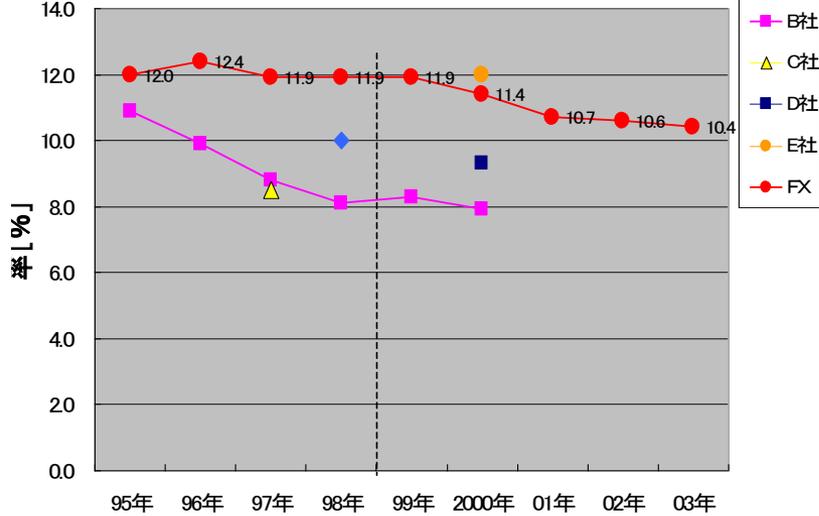
- ・自社の方式、プロセス、手続き、サービスなどのパフォーマンスを、同じ範疇で抜きこんでいる企業に照らして評価し、改善を行う手法
- ・最良の実践(ベストプラクティス)は、同業種である、あるいは同じ業務である必要はない。たとえば、トヨタのカンバン方式(JIT: Just in Time)を学んで、コンビニエンスストアの物流を改善するというベンチマーキングが行われる

ベンチマーキング実践の留意点:

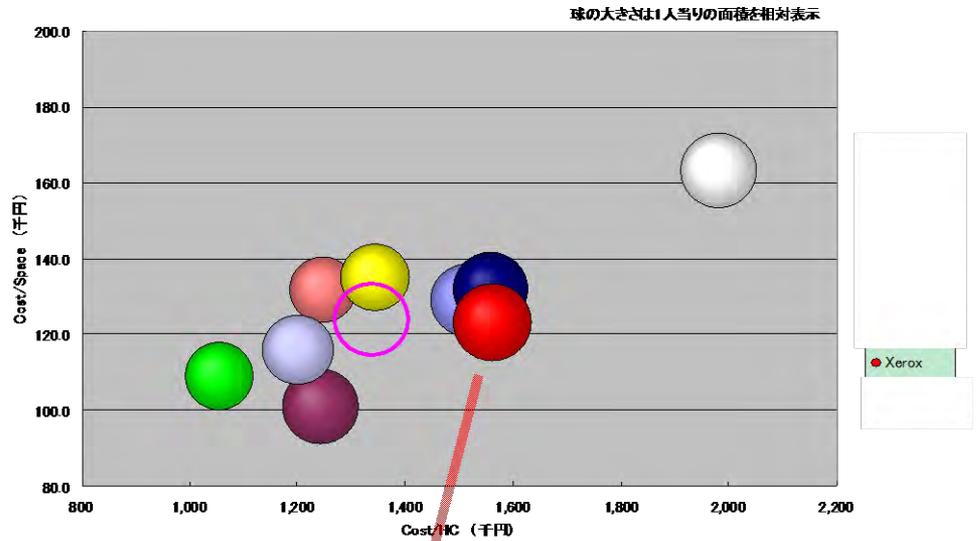
- ・自社のプロセスを具体的に評価することが先決(何を改善すべきか、大まかな課題が見えない)
- ・ベンチマーキング先とは、ギブアンドテークの関係を構築(守秘義務契約が時に必要)
- ・そっくり真似るのではなく、応用する場合がほとんど
- ・「横並び」で、安心するための手法ではない

# ハイテク・ベンチマーク・コンソーシアム

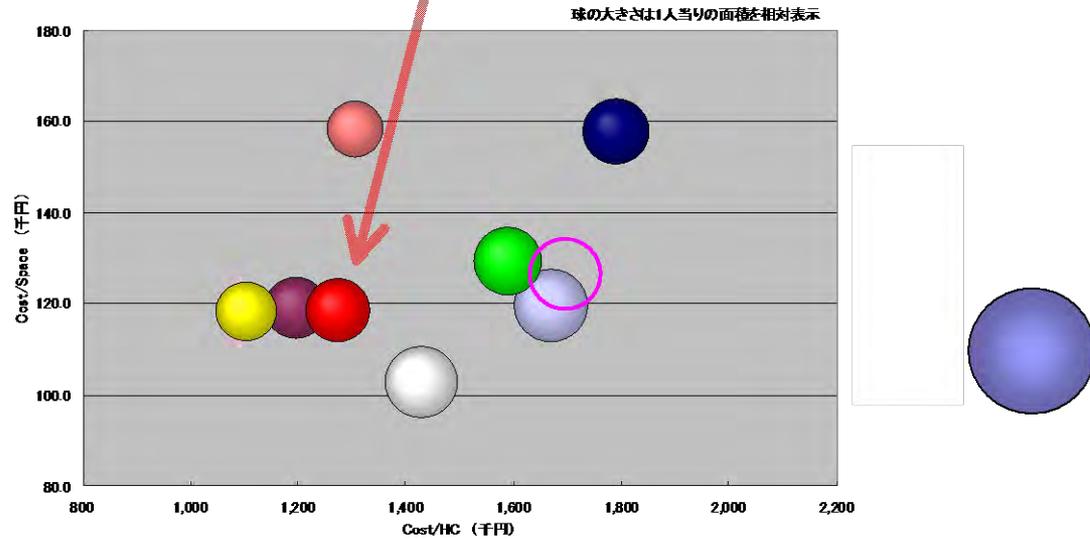
総経費に占めるファンティコスト比率



賃借 東京23区 [2001年度]



賃借 東京23区 [2003年度]



# ハイテク・ベンチマーク・コンソーシアムの変遷

2004年 BSCの視点からの検証

IBM HP 富士通 ゼロックス  
オムロン ソニー 松下 Sun Agilent

2003年 更なるBest Practiceは？

HP Amway マクドナルド リクルート Microsoft ソニー生命

2001年 Best Practice実践の検

IBM HP 富士通 ゼロックス オムロン ソニー 松下 Sun Agilent Compaq

1999年 自社のPositionを知りたい

IBM HP 富士通 ゼロックス NCR

1998年 Best Practiceに学びたい

IBM HP

# ファシリティコストの削減施策

	ファシリティコスト(¥/㎡)	施設面積(㎡/人)
戦略的	<ul style="list-style-type: none"><li>・立地の変更</li><li>・保有形態の変更</li><li>・分散施設の統合</li><li>・ライフサイクルコスト(LCC)</li><li>・アウトソーシング</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・標準面積</li><li>・スペース配分</li><li>・テレワーク</li><li>・ユニバーサルレイアウト</li><li>・紙退治 (IT化とペーパーレス)</li></ul>
運営維持	<ul style="list-style-type: none"><li>・課金制度</li><li>・賃借料等の交渉</li><li>・運営維持費</li></ul> <p>水道光熱費・保守費 運営管理費・清掃費等</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・利用度管理</li></ul> <p>空机 会議・応接室</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・変更管理</li></ul>