

JFMA秋の夜学校 2017

FM財務評価と企業財務の基本

JFMA調査研究委員会 副委員長

同 FM財務評価手法研究部会 部会長

2017年12月6日

プロコード・コンサルティング 代表 松成和夫

第四の 経営基盤

日本企業が見過ぎてきた
ファシリティマネジメント

Facility
Management



JFMA

『第四の経営基盤
—日本企業が
見過ぎてきた
ファシリティマネジメント』

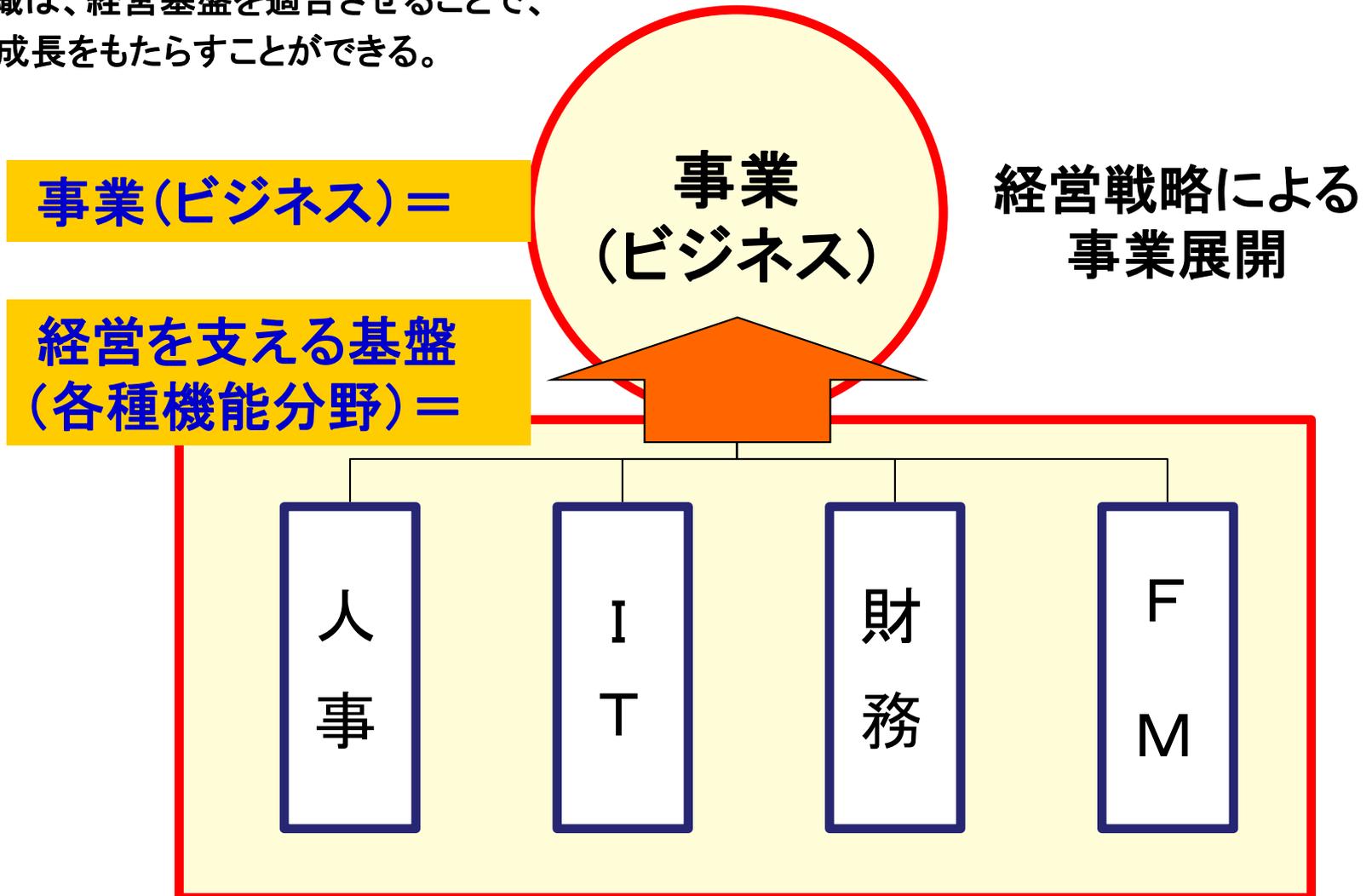
発行:

日本ファシリティマネジメント協会
2013年5月

定価: 本体1,500円

経営戦略における経営基盤の重要性

- ・経営環境の変化に対して、迅速に事業(ビジネス)を適合させるためには、「経営戦略」が必要。
- ・経営戦略とは、外部環境に合わせて中長期経営目標を設定し、経営資源を適合することである。
- ・経営組織は、経営基盤を適合させることで、持続的成長をもたらすことができる。



ファシリティと企業財務

①ファシリティには、かなりのお金がかかる

- ・自社ビル建設の場合： $1000\text{坪} \times 100\text{万円}/\text{坪} = 10\text{億円}$
竣工後のファシリティコスト $22\text{万円}/\text{坪}\cdot\text{年} \times 1000\text{坪} \times 10\text{年} = 22\text{億円}$
■10年使用の費用総計：32億円
- ・賃借ビルの場合：賃借料 $1000\text{坪} \times 24\text{万円}/\text{坪}\cdot\text{年} \times 10\text{年} = 24\text{億円}$
竣工後のファシリティコスト $22\text{万円}/\text{坪}\cdot\text{年} \times 1000\text{坪} \times 10\text{年} = 22\text{億円}$
■10年使用の費用総計：46億円
- ・従業員300人の売上推定： $300 \times 3000\text{万円}/\text{人}\cdot\text{年} \times 10\text{年} = 900\text{億円}$

②ファシリティの建設資金と企業財務の関係

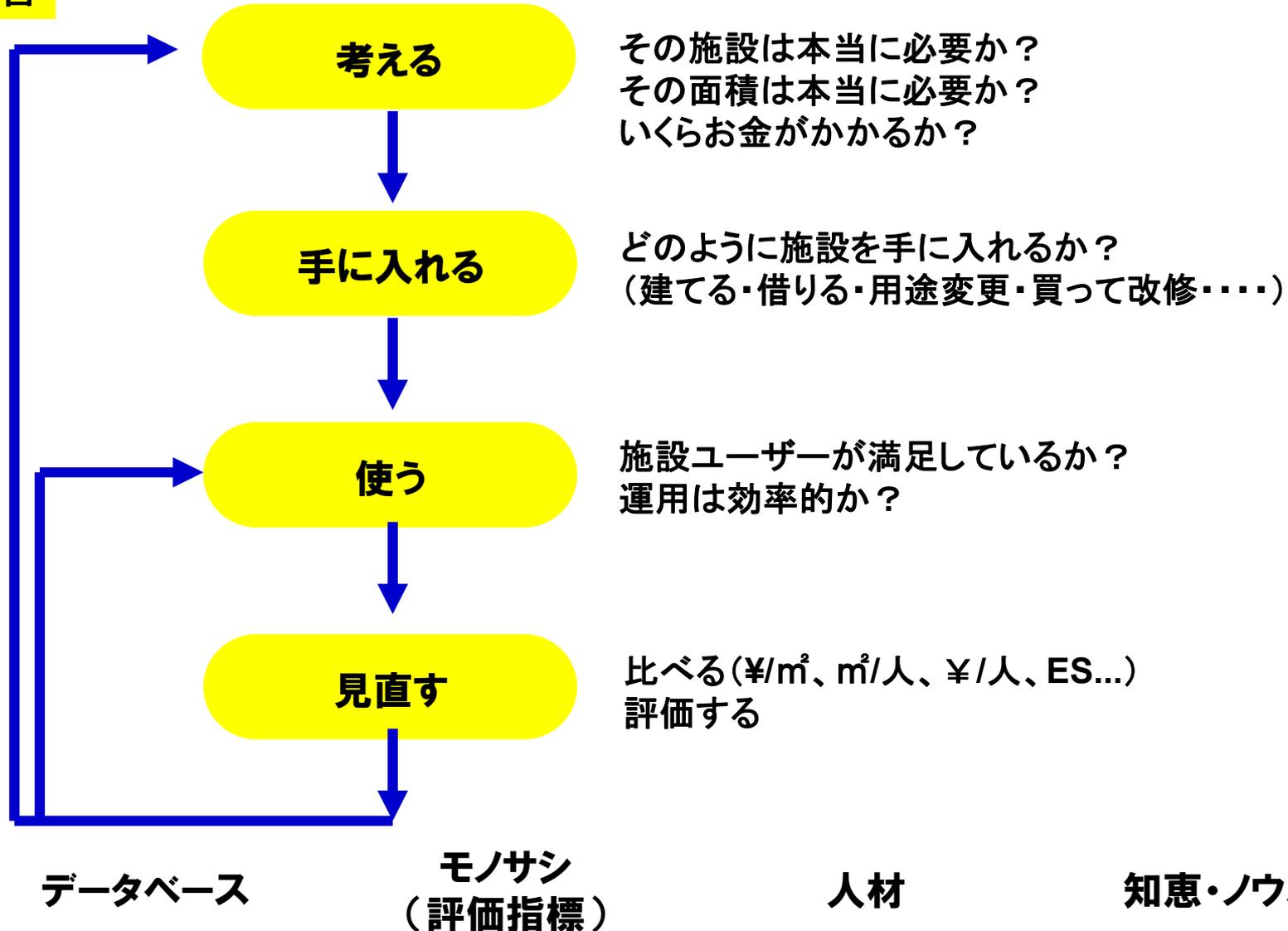
- ・ほとんどの建設に要した金額 → 有形固定資産として、資産に計上する会計処理
- ・「貸借対照表」に「資産」として計上される

③ファシリティを使用するうえで支出する費用と企業財務の関係

- ・ファシリティ使用に関わる支出 → 「経費」として「損益計算書」に計上する会計処理
- ・賃借料、水道光熱費、税金など経費的支出は、「ファシリティコスト」と総称している

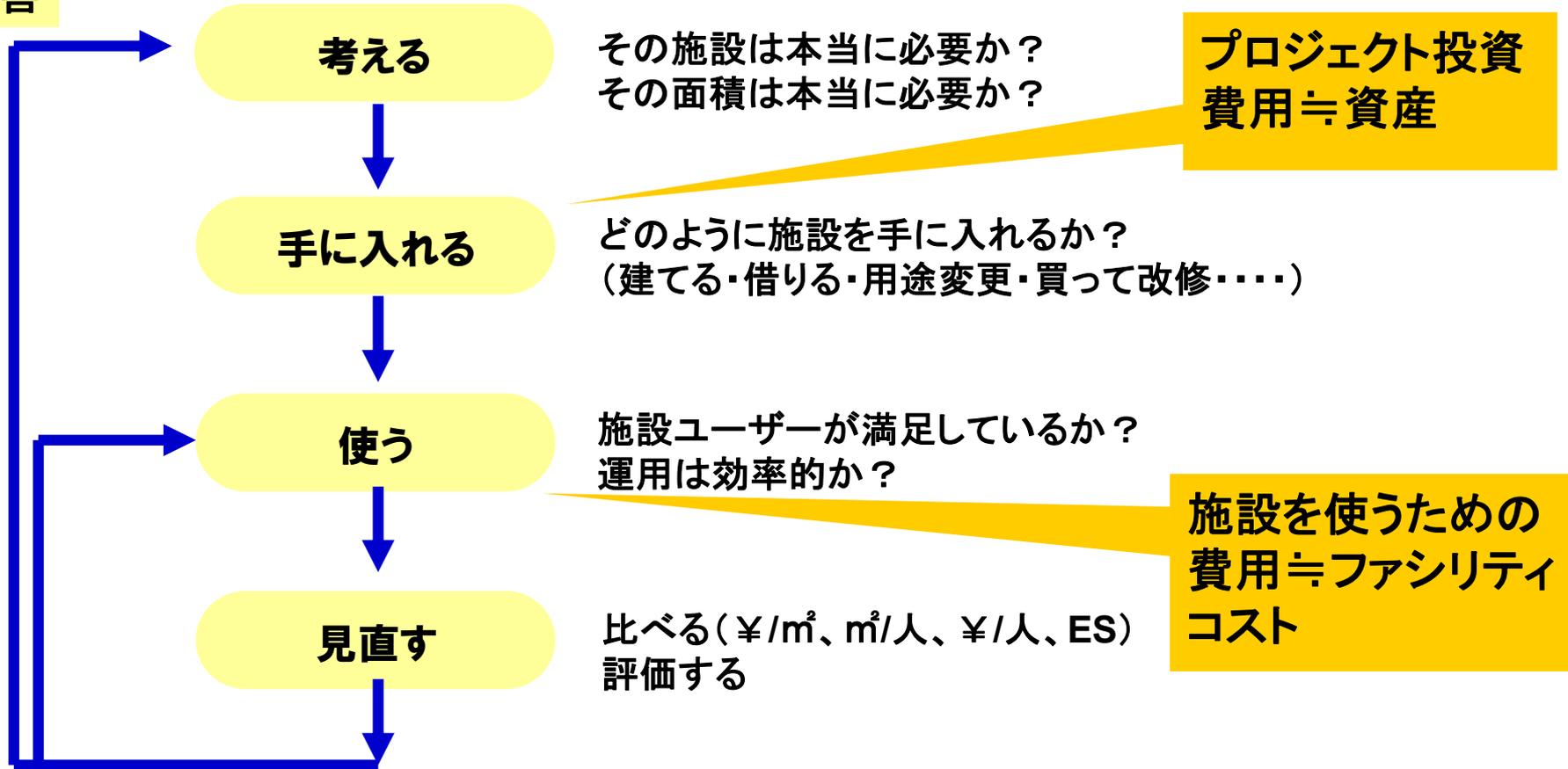
ファシリティマネジメントの考え方とFMサイクル

改善



ファシリティマネジメントの考え方とFMサイクル

改善



データベース

モノサシ
(評価指標)

人材

知恵・ノウハウ

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
- ・保有の妥当性を評価 → 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

損益計算書 (Profit Loss statement: PL)

売上高
売上原価①
売上総利益
販売費及び一般管理費② (ファシリティコスト)
営業利益
営業外収益
営業外費用③
経常利益
特別利益④
特別損失⑤
税引前純利益
税金⑥
税引後純利益

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 広告宣伝費等
(ファシリティコスト含)
- ③支払利息 為替差損等
- ④固定資産売却益、受取保険金
投資有価証券売却益等
- ⑤固定資産売却損失、投資有価証券評価損
減損損失等
- ⑥法人税、法人住民税、事業税、調整額等

オフィス(業務施設)のファシリティコストは、「販管費」のなかに埋没している → 管理会計で把握

財務会計と管理会計

財務会計の考え方

管理会計の考え方

目的

- ・営業結果の年次報告
- ・企業会計原則に準じた情報公開

- ・経営管理と意思決定
- ・機能別のコスト管理
(ファシリティコストの管理)

ファシリティ 関連の コスト把握

- ・ファシリティだけの費用を特定不可
- ・人件費、物件費、外注費などに埋没

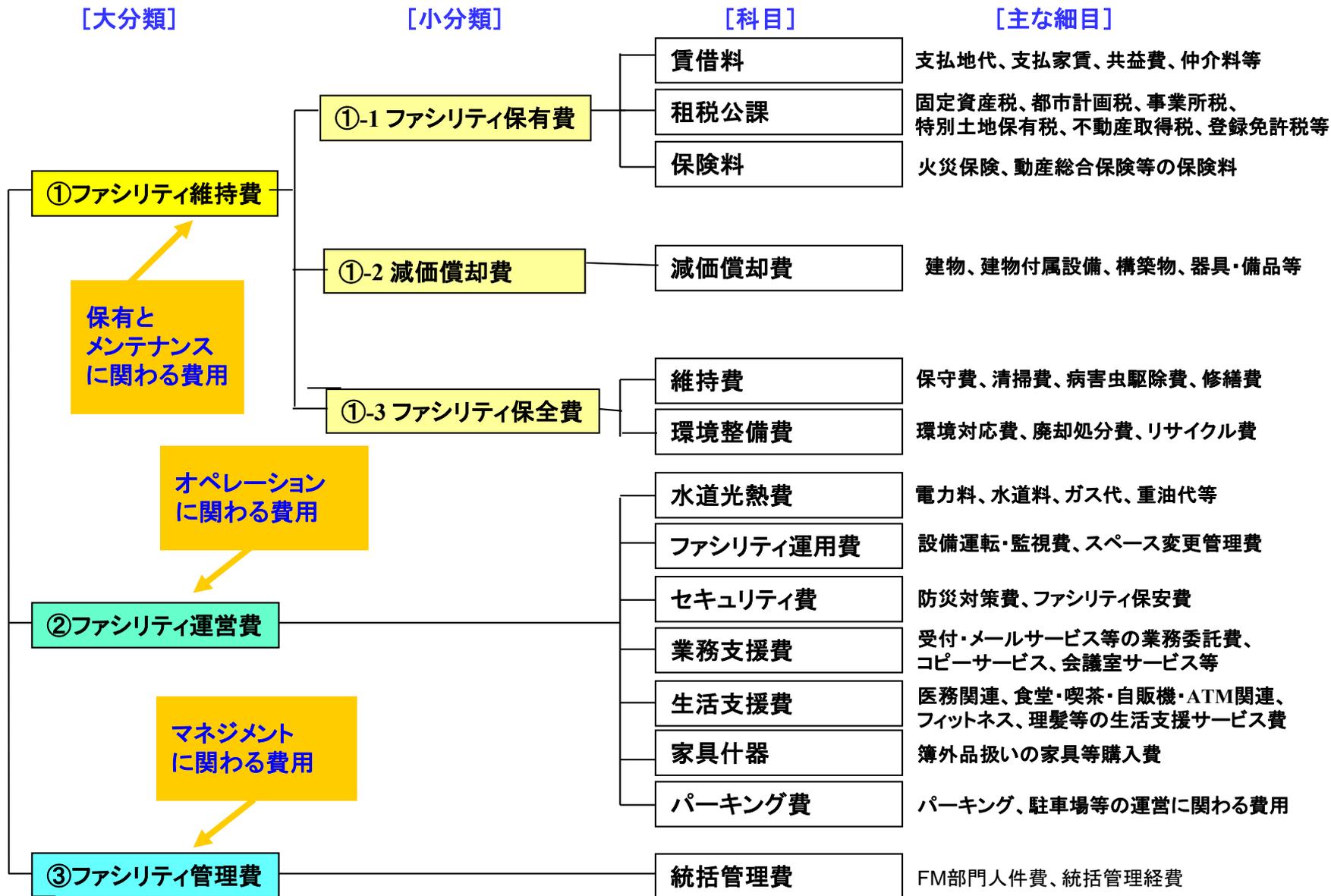
- ・ファシリティだけの費用を特定可能
- ・中分類5項目、小分類16科目による分類と定義により把握可能

ファシリティ コストの 出力

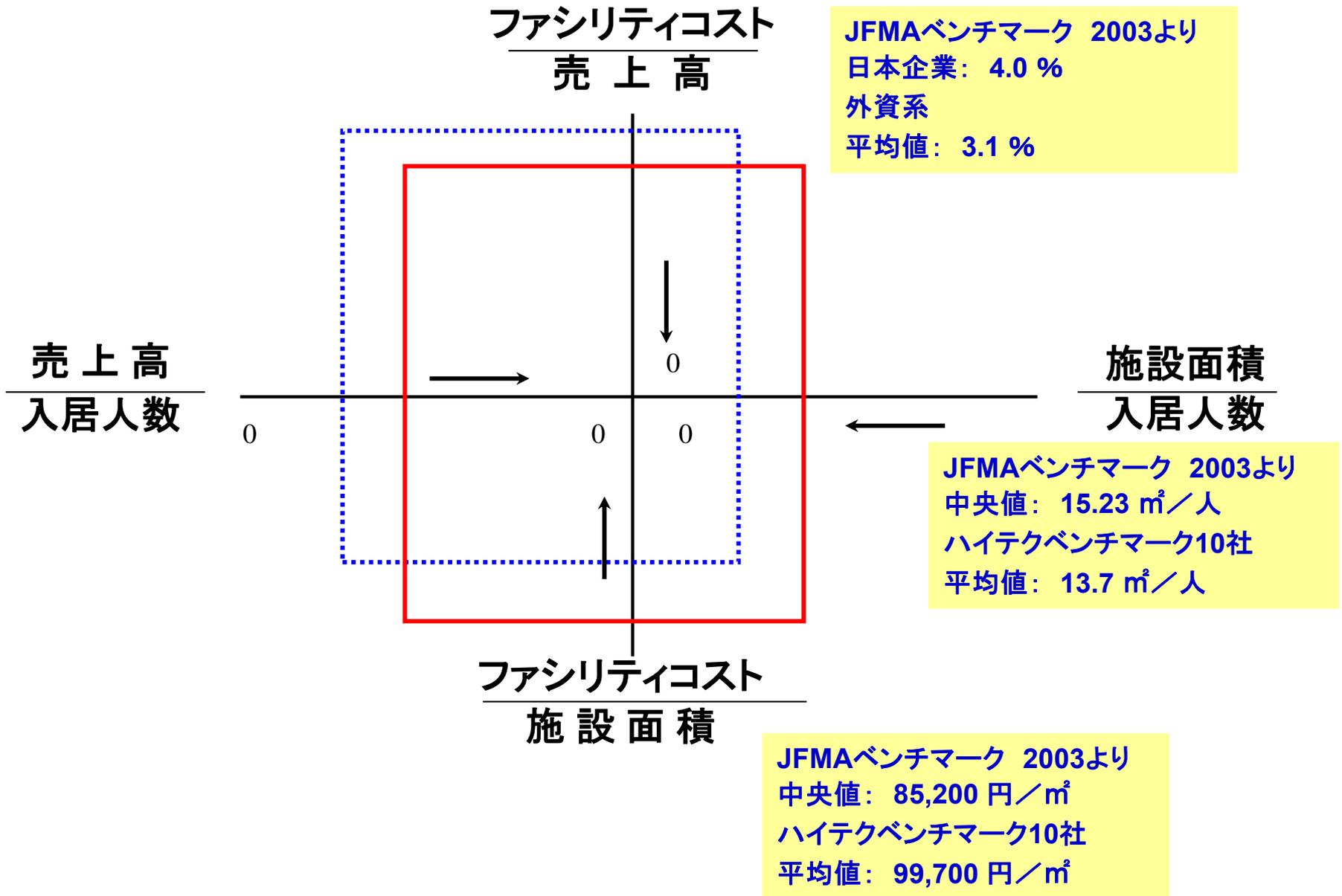
- ・ファシリティだけの費用を出力不可
- ・「販売費及び一般管理費」「製造原価」などに埋没

- ・ファシリティコストを出力可能
- ・建物別にファシリティコストの出力可能

ファシリティコスト管理会計のための科目と細目



MNコストチャート評価 (企業単位の評価)



貸借対照表と施設資産(日本会計基準)

資産の部

固定資産

有形固定資産

- ・土地
- ・建物
- ・建物付属設備
- ・構築物
- ・建設仮勘定
- ・備品のうち内装・家具

(施設資産の対象外:機械及び装置、工具、車両、船舶等)

無形固定資産

- ・借地権、地上権

(施設資産の対象外:特許権、のれん、漁業権等)

流動資産

(施設資産の対象外:現金・預金、売掛金、有価証券、棚卸資産など)

投資その他(資産)

- ・敷金・保証金
- ・賃貸等不動産

繰延資産

負債の部

流動負債

固定負債

- ・資産除去債務

純資産の部

自己資本

①株主資本

- ・資本金
- ・資本剰余金
- ・利益剰余金
- ・自己株式

②その他(有価証券 評価差額金など)

少数株主持分 新規予約権

貸借対照表 (Balance Sheet)

貸借対照表は、資産、負債、および資本の状態を示した表のこと

資産 = 資本 + 負債

<借方>

集めた資金がどのような形で存在しているかを示す

<貸方>

会社がどのような方法で資金を集めたかを示す

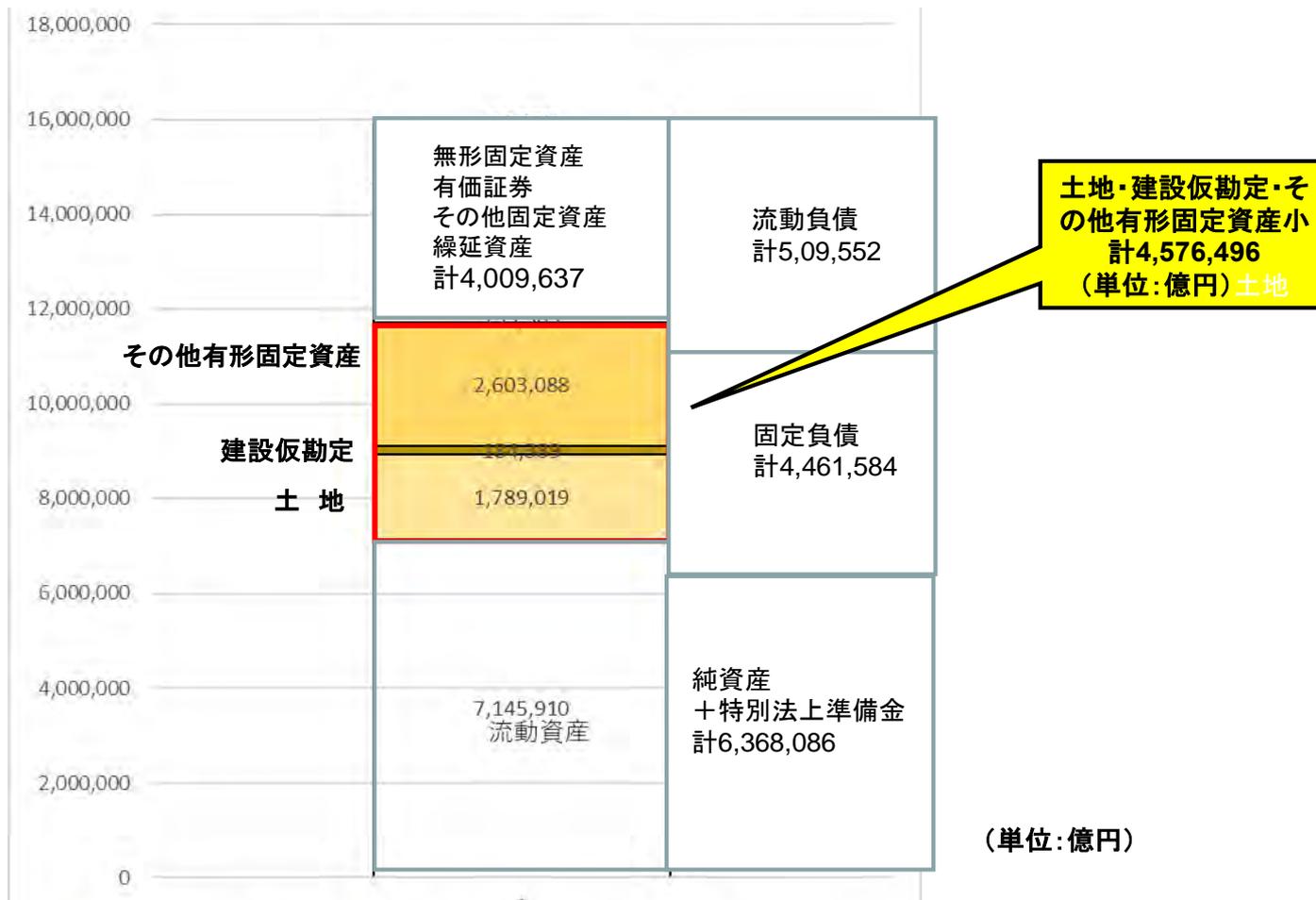
資産

- ・固定資産
- ・流動資産
- ・その他資産

=

純資産 (Equity)		負債 (Debt)	
資本金	資本準備金 剰余金等	有利子負債 社債 借入金	未払費用等 買掛金 各種引当金
投下資本 (Investment)			

日本企業の総資産に占めるFM対象の施設資産は、20%~25%



財務省 財務総合研究所の法人企業統計 2015年度の全産業(金融・保険業を除く)約23,000社の合計値
左側:資産 右側:負債+純資産

土地、建設仮勘定に加えて、「その他有形固定資産」の合計値は、457兆6,496億円となる。

「その他有形固定資産」の50%が建物、建物付属設備などFMの対象となる施設資産と推定すると、

FM対象施設資産の合計は、約327兆5,000億円となり、**総資産に占める比率は21%**となる。「その他有形固定資産」の**70%**がFM対象の施設資産と推定すると、FM対象の施設資産の合計は約379兆5,570億円で、**24%**となる。

企業財務とFMの関係

①施設資産は、企業の全資産の約25%におよぶ

- ・施設関連プロジェクトへの投資は、貸借対照表に影響する
 - 新規建設
 - 大規模改修など
- ・施設投資の最適化により、経営(企業財務)に貢献することができる
- ・施設資産の効率化により、経営(企業財務)に貢献することができる

②ファシリティコストは、企業の売上の3%~5%、総経費の5%~10%

- ・ファシリティコストは、損益計算書に影響する
 - 人件費につぐ多額の費用
- ・ファシリティコストの削減により、経営(企業財務)に貢献することができる

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

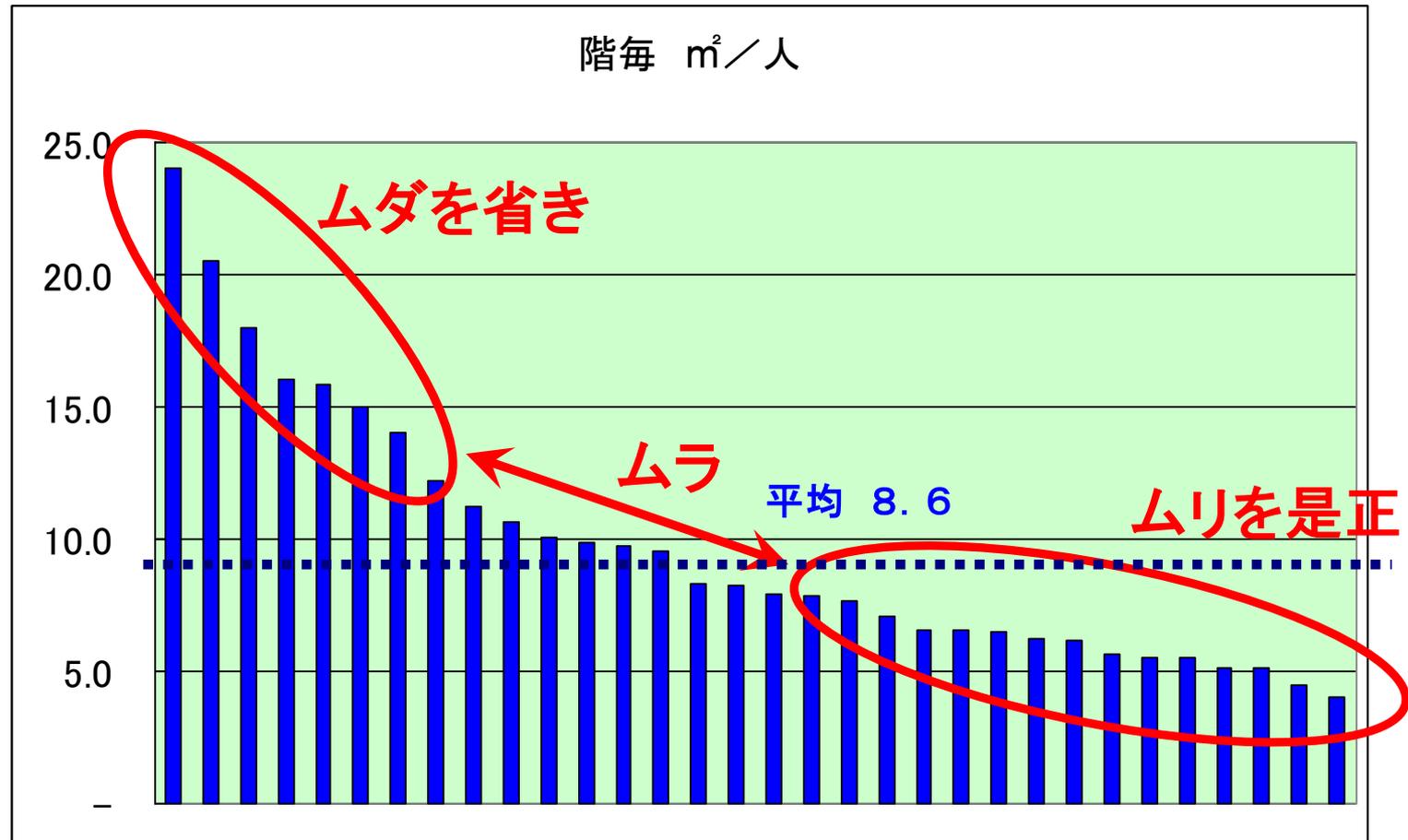
FMベンチマーキングによる改善

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



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

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

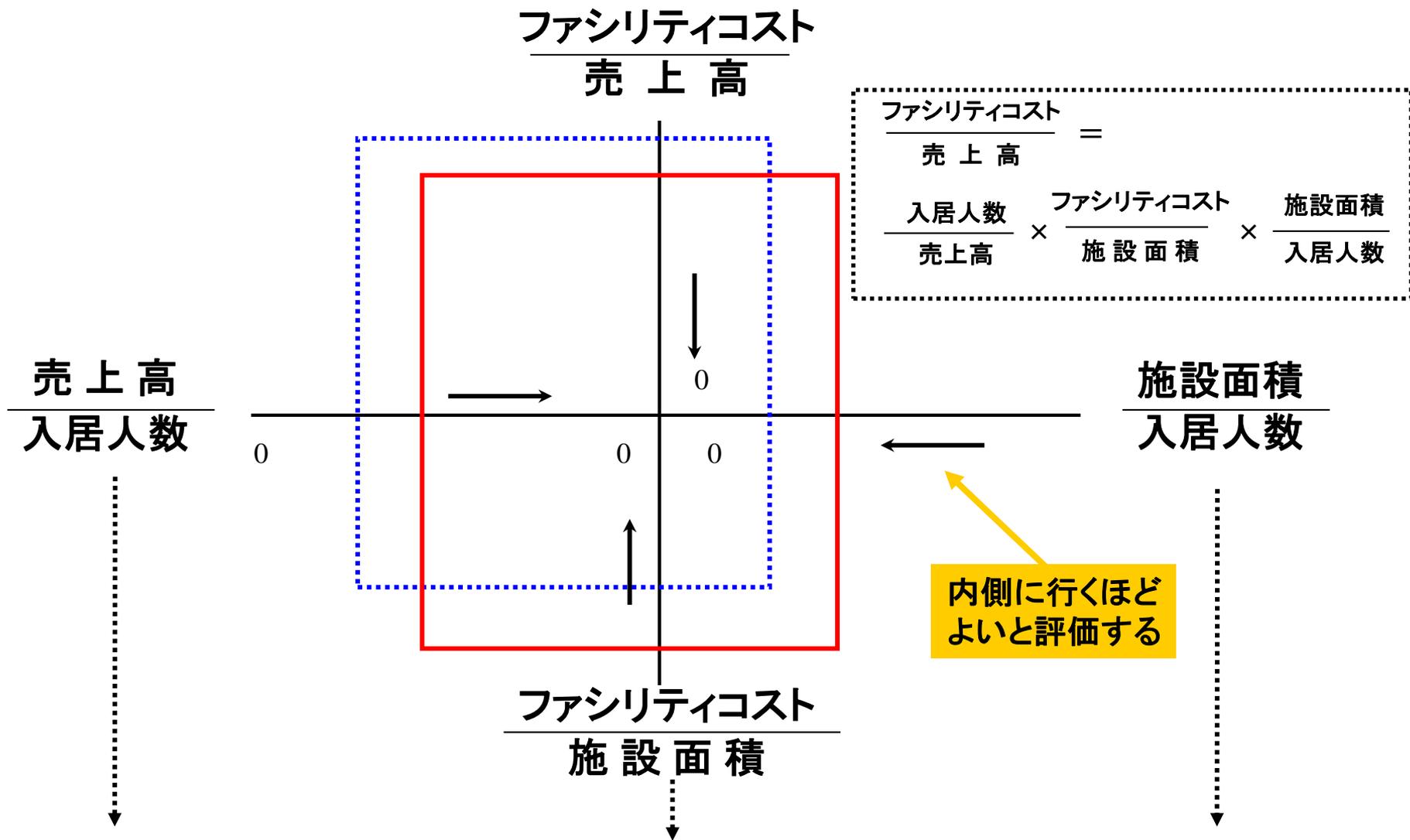
1人当たり売上 (逆数に転換して使用)

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

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

課金制度(社内配賦制度)の導入

■現状

- ・日本企業のファシリティコストの問題は、「ファシリティコストが把握されない」「問題が見えない」「入居者に賦課されないため入居者はファシリティコストをタダだと錯覚している」の3つである

■施策

- ・ファシリティコストを把握し、入居部門に課金する制度を導入する

■効果

- ・ファシリティコストを反映した部門の実績評価ができる
- ・入居部門がファシリティコストの重要性を認識することによりコスト意識が高まり、面積・コスト削減の協力が得やすくなる

■成功条件

- ・ファシリティコストの把握
- ・部門別使用面積、部門別入居人数、近隣の市場価格など課金に必要なデータの把握

貸借対照表と施設資産(日本会計基準)

資産の部

固定資産

有形固定資産

- ・土地
- ・建物
- ・建物付属設備
- ・構築物
- ・建設仮勘定
- ・備品のうち内装・家具

(施設資産の対象外:機械及び装置、工具、車両、船舶等)

無形固定資産

- ・借地権、地上権

(施設資産の対象外:特許権、のれん、漁業権等)

流動資産

(施設資産の対象外:現金・預金、売掛金、有価証券、棚卸資産など)

投資その他(資産)

- ・敷金・保証金
- ・賃貸等不動産

繰延資産

負債の部

流動負債

固定負債

- ・資産除去債務

純資産の部

自己資本

①株主資本

- ・資本金
- ・資本剰余金
- ・利益剰余金
- ・自己株式

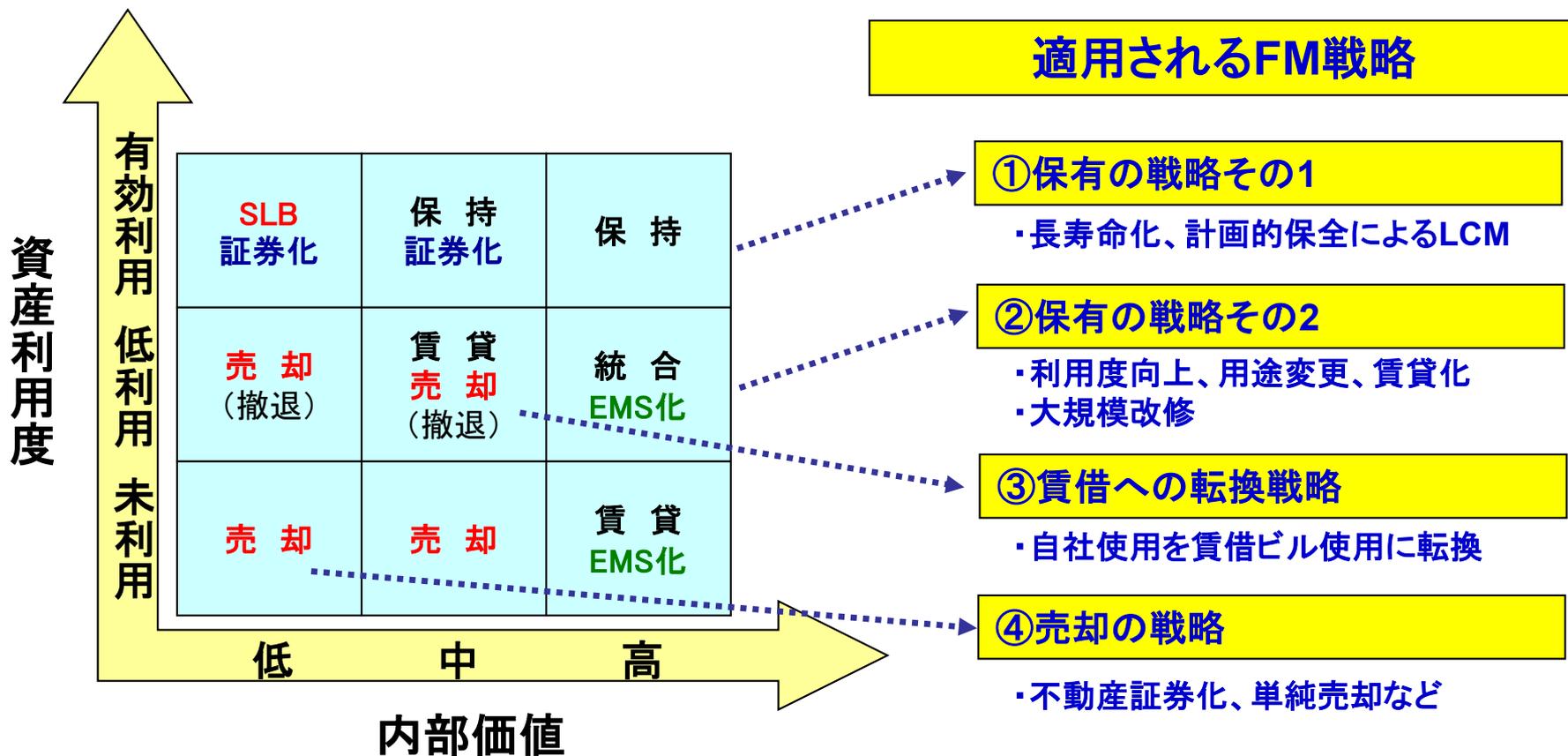
②その他(有価証券 評価差額金など)

少数株主持分 新規予約権

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">・標準面積・スペース配分・テレワーク・ユニバーサルレイアウト・紙退治 (IT化とペーパーレス)	<ul style="list-style-type: none">・投資評価・プロジェクト管理・ポートフォリオ管理 用途変更/遊休施設活用・売却 売却&賃借化*/証券化・PFI・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)
運営維持	<ul style="list-style-type: none">・利用度管理 空机 会議・応接室・変更管理	<ul style="list-style-type: none">・資産の変更管理・敷金・保証金

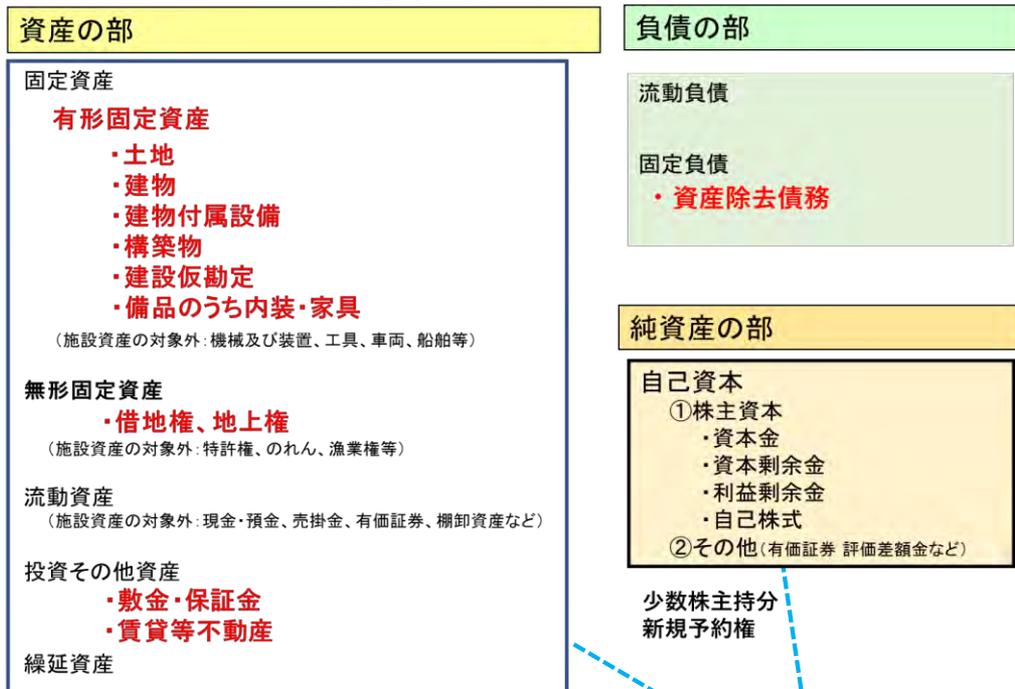
FMによる施設資産ポートフォリオの最適化



ノンコアビジネス用 アウトソース可 ・厚生施設 ・社宅 ・物流施設等	準コアビジネス用 アウトソース可 ・本社 ・営業所 ・衛星工場等	コアビジネス用 アウトソース不可 ・研究所 ・基幹工場
---	---	---

ROA・ROEとは

貸借対照表のイメージ



損益計算書のイメージ

売上高
売上原価①
売上総利益
販売費及び一般管理費② (ファシリティコスト)
営業利益
営業外収益
営業外費用③
経常利益
特別利益④
特別損失⑤
税引前純利益
税金⑥
税引後純利益

●ROA (Return On Asset)
 総資産利益率 = $\frac{\text{税引後利益}}{\text{資産}} \times 100$
 ・資産に対する事業の収益性の指標

●ROE (Return On Equity)
 自己資本利益率 = $\frac{\text{税引後利益}}{\text{自己資本}} \times 100$
 ・株主の投資効率を測る指標

$$\text{ROE} = \frac{\text{資産}}{\text{自己資本}} \times \text{ROA}$$

FM財務評価と経営への貢献

● 経営指標

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

● FM財務目標

▲ ファシリティコスト評価

■ ファシリティコストの低減

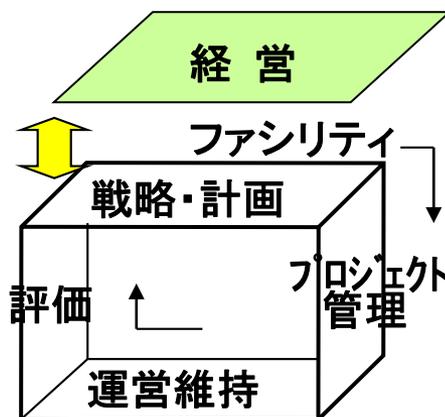
$$\frac{\text{利益}}{\text{売上}} = 1 - \frac{\text{経費 (ファシリティコスト)}}{\text{売上}}$$

▲ 施設投資評価

▲ 施設資産評価

■ 資産の効率化

- ・初期投資コストの最適化
- ・更新改修費用の最適化
- ・遊休資産の活用・売却
- ・敷金・保証金の削減



ライフサイクルコスト評価