

FM財務評価 ハンドブック2020

2020年10月28日（水）

FM財務評価手法研究部会
部会長 大山 信一

本日のAgenda

1. FM財務評価ハンドブックの歴史
2. FM財務評価ハンドブック
改訂のポイント
3. FM財務評価ハンドブック
2020の概要紹介
4. FM財務評価セミナーについて
5. FM財務評価手法研究部会の
活動について

1. FM財務評価ハンドブックの歴史



2. FM財務評価ハンドブック2020改訂のポイント

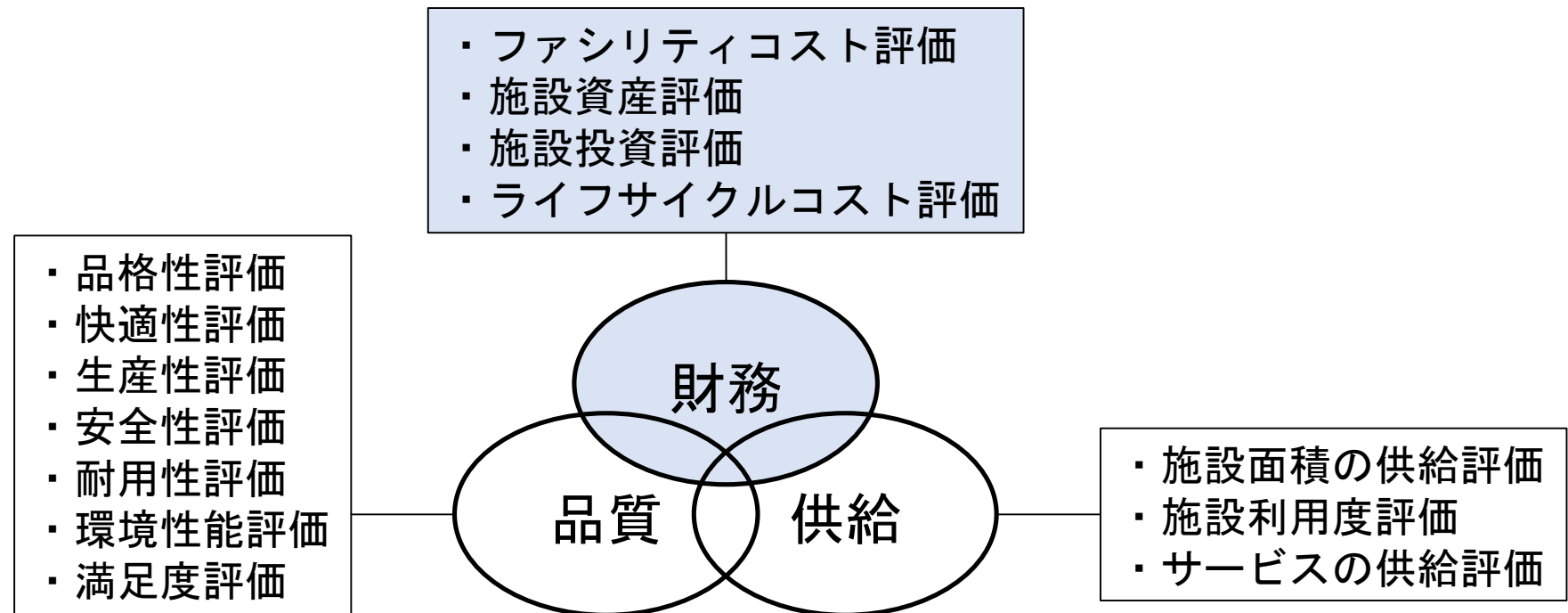
- 第1章 FM財務評価に必要な基礎知識を解説（導入部として位置付け）
- 第5章 ライフサイクル評価を独立した章として再編

2009年版	2020年版
1. 経営とFM財務評価	1. FM財務評価の基礎知識
2. ファシリティコスト評価	2. ファシリティコスト評価
3. 施設資産評価	3. 施設資産評価
4. 施設投資評価	4. 施設投資評価
5. まとめ	5. ライフサイクルコスト評価

1.1.2 FMの目標

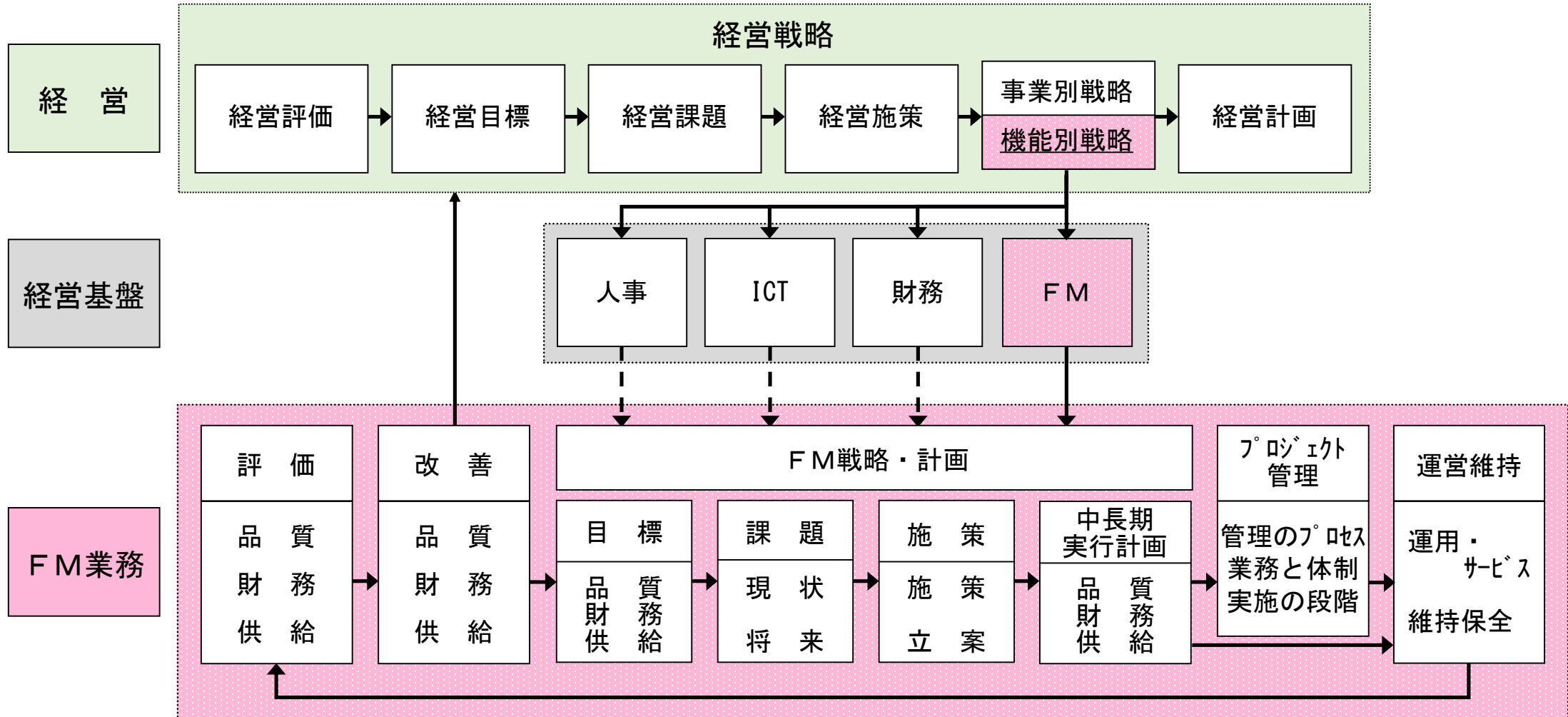
FMの目標 FMの目的を具体化するために、短期的で、定量的に、めざすべき到達点を位置付けたもの

経営戦略と連携させながらファシリティの現状を常に評価し、状況に応じた適切な施策を立案、実行し、さらに改善を行うためのものである。



公式ガイドファシリティマネジメント 図表9.1.1

1.2.2 経営戦略とFM施策

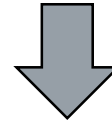


公式ガイドファシリティマネジメント 図表6.2.1

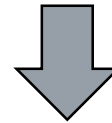
1.3 企業財務とFM

FM財務評価

FMの目標管理の3視点（品質、財務、供給）のうち、財務の視点から評価する技術・手法



FM部門と経営層及び財務部門とのコミュニケーションツール



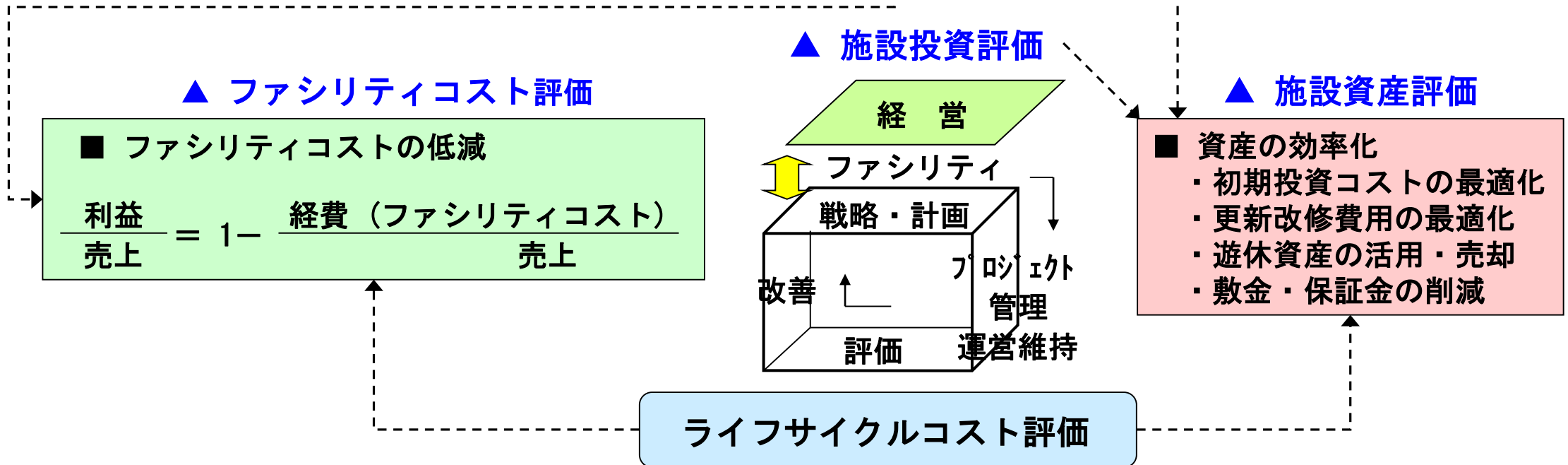
損益計算書（PL）	→	ファシリティコスト評価
貸借対照表（BS）	→	施設資産評価
キャッシュフロー計算書（CF）	→	施設投資評価
長期に及ぶ財務への影響	→	ライフサイクルコスト評価

1.3.5 FMの財務評価と経営への貢献

● 経営指標

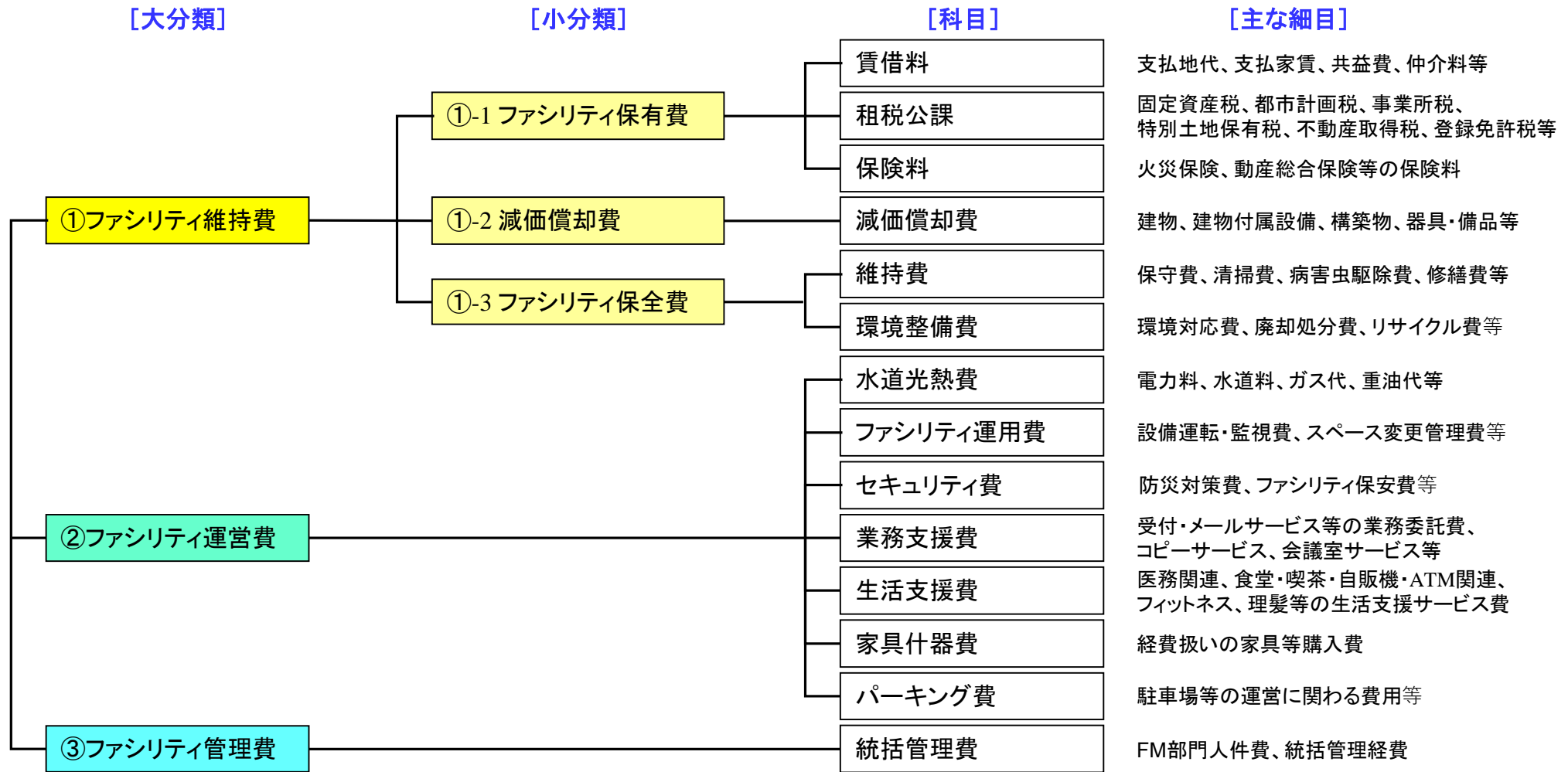
$$ROA = \frac{\text{利益}}{\text{資産}} = \frac{\text{利益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{資産}}$$

● FM財務目標



公式ガイドファシリティマネジメント 図表3.4.6

2.2.1 ファシリティコスト管理会計のための科目と細目



公式ガイド ファシリティマネジメント 図表9.3.2

2.2.2 ファシリティコスト管理の事例

単位 100万円

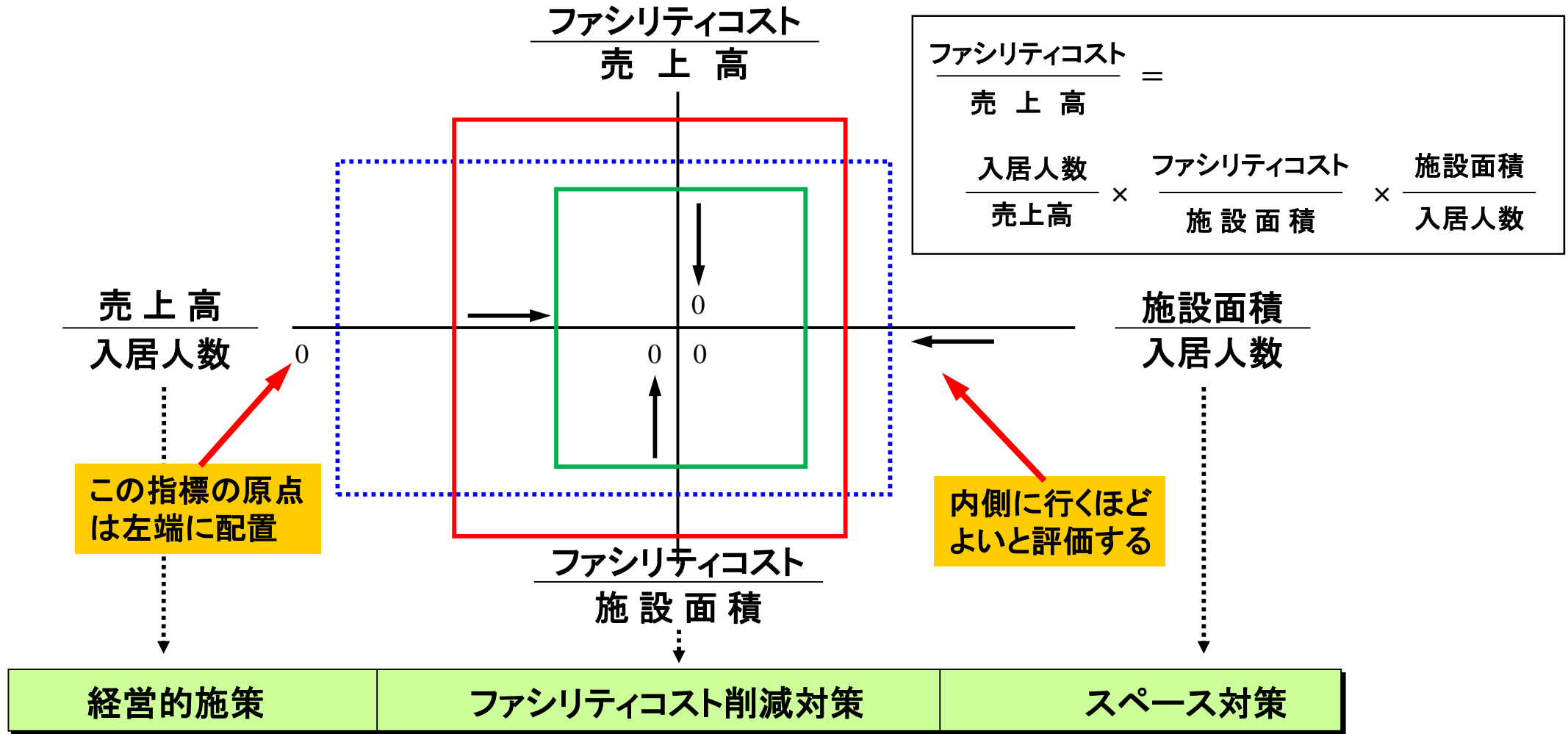
〇〇株式会社 東京本社	当月				四半期				年間			
	計上分	予算	差異額	差異%	計上分	予算	差異額	差異%	計上分	予算	差異額	差異%
ファシリティ コスト	225	253	28	11%		561				2,053		
ファシリティ維持費	154	170	15	9%		319				1,273		
【ファシリティ保有費】	79	79	0	0%		238				949		
賃借料：家賃	50	50	0	0%		150				600		
賃借料：共益費	5	5	0	0%		15				60		
賃借料：仲介料	0	0	0	0%		1				1		
租税公課（事業所税、償却資産税 等）	20	20	0	0%		60				240		
保険料	4	4	0	0%		12				48		
参考 新リース会計の場合 資産計上分	48	48	0	0%		144				576		
参考 新リース会計の場合 利息分	2	2	0	0%		6				24		
【減価償却費】	18	20	2	10%		60				240		
減価償却費	18	20	2	10%		60				240		
【ファシリティ保全費】	4	7	3	43%		21				84		
維持費：清掃費	3	4	1	25%		12				48		
維持費：保守、修繕費	1	2	1	50%		6				24		
維持費：環境整備費	0	1	1	100%		3				12		
【ファシリティ運営費】	61	72	10	15%		206				636		
水道光熱費	30	35	5	14%		105				420		
ファシリティ運用費：設備 運転管理費、スペース管理費	2	2	0	0%		6				24		
セキュリティ費：警備、防災管理費	7	8	1	13%		24				96		
業務支援費 受付	2	2	0	0%		6				24		
業務支援費：メールサービスTeam費用、切手代、ヤマト、佐川、DHL等）	3	4	1	25%		12				48		
業務支援費 コピー、ファックス、文具	1	2	1	50%		6				24		
生活支援費：自販機、ショーケース、来客用コーヒーサービス	2	2	0	0%		6				24		
家具什器費（10万円未満の家具、備品）	2	1	-1	-100%		1				12		
パーキング費用	0	1	1	100%		1				12		
光熱費	2	3	1	40%		3				36		
【ファシリティ運営費】	10	12	2	17%		36				144		
統括管理費 FM部門人件費、統括管理経費（NHK、サービスオフィス変動費 等）	10	12	2	17%		36				144		

分類は各社の項目に従い管理しやすくように作成可

例：パーキング費用を賃料の項目として扱う

例：外部委託費用をファシリティ運用費に組み込む

2.2.3 MNコストチャートによるファシリティコスト評価



公式ガイドブック ファシリティマネジメント 図表9.3.3

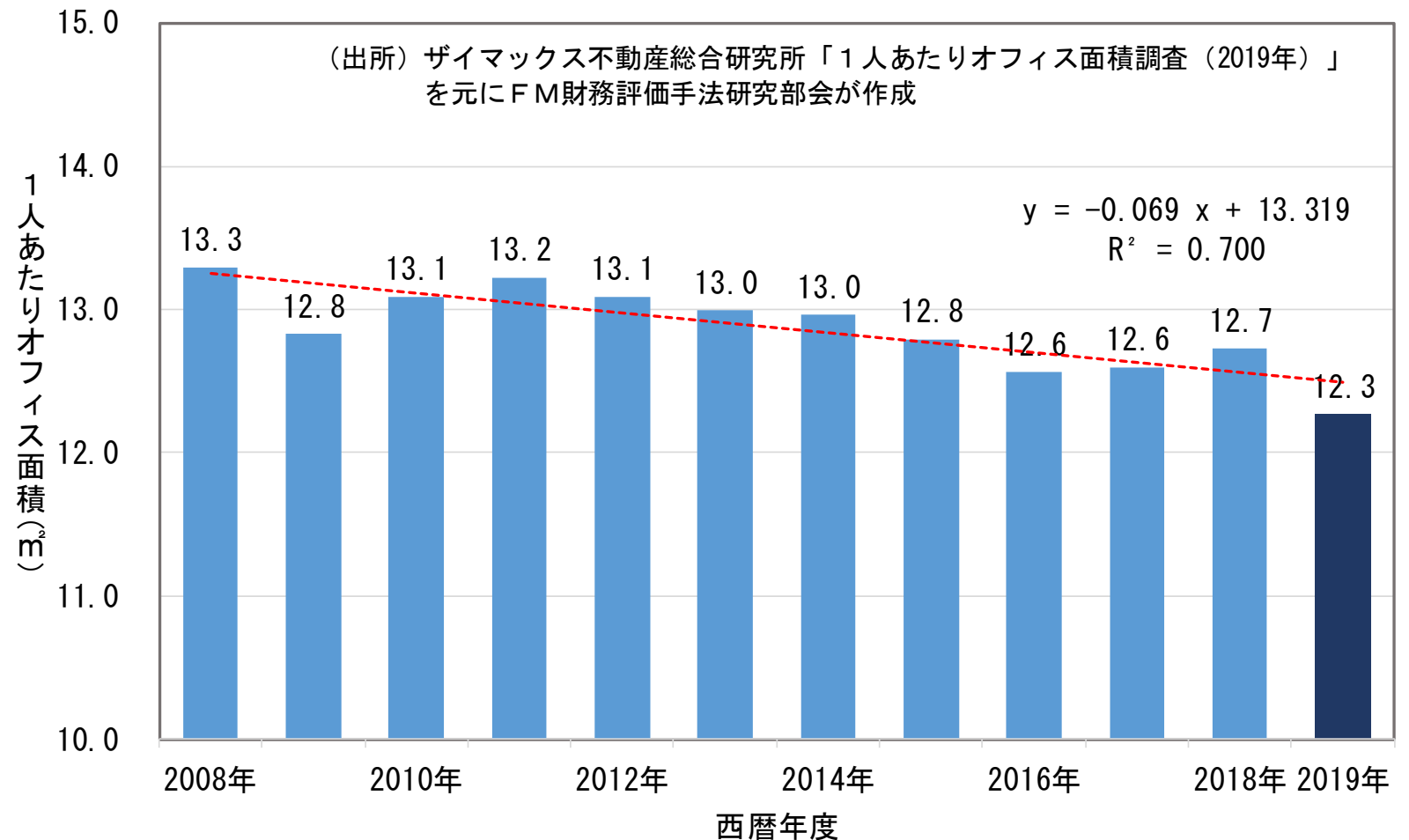
2.3.5 戦略的削減施策 ④スペース配分

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

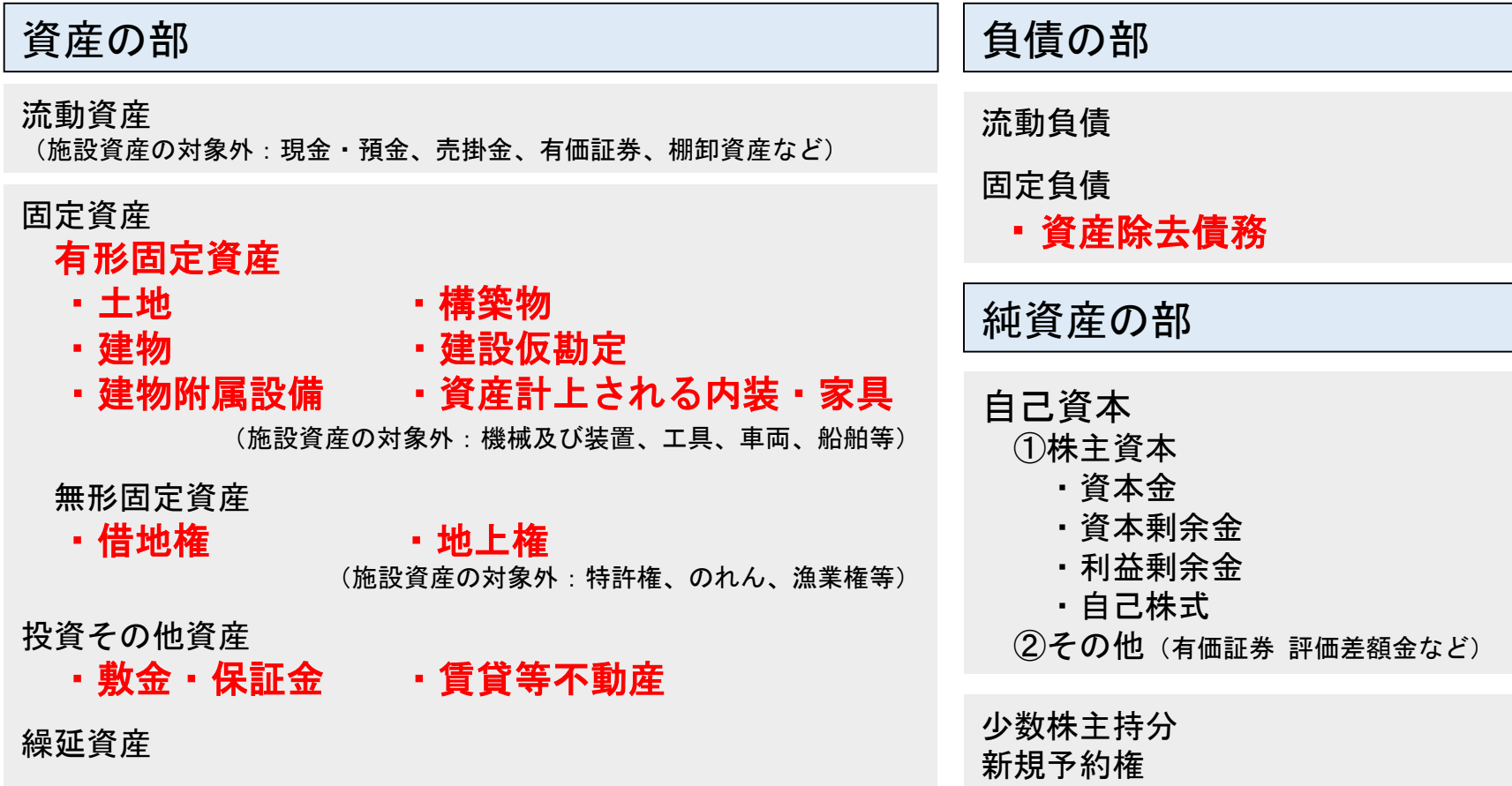
- ・ 1人あたり面積（右図例参照）
- ・ 面積あたりコスト
- ・ 1人あたりコスト
- ・ 1人あたり資産
- ・ 面積あたり資産
- ・ 1人あたり資産

評価項目のムダの原因を
洗い出し施策を講じる

1人あたりオフィス面積の推移（2008～2019、23区）



3.1 施設資産とは

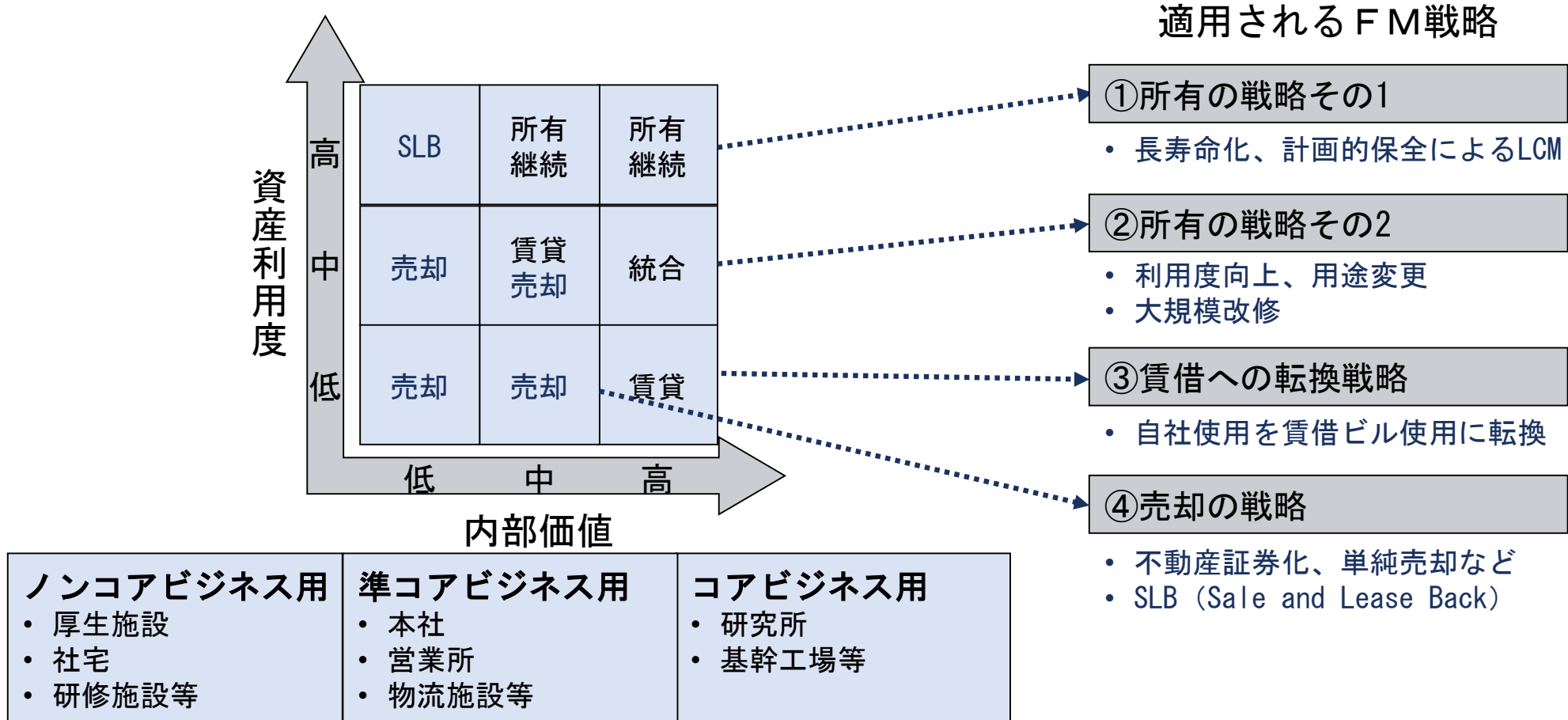


公式ガイドファシリティマネジメント 図表9.3.5

3.1.3 施設資産評価の重要性

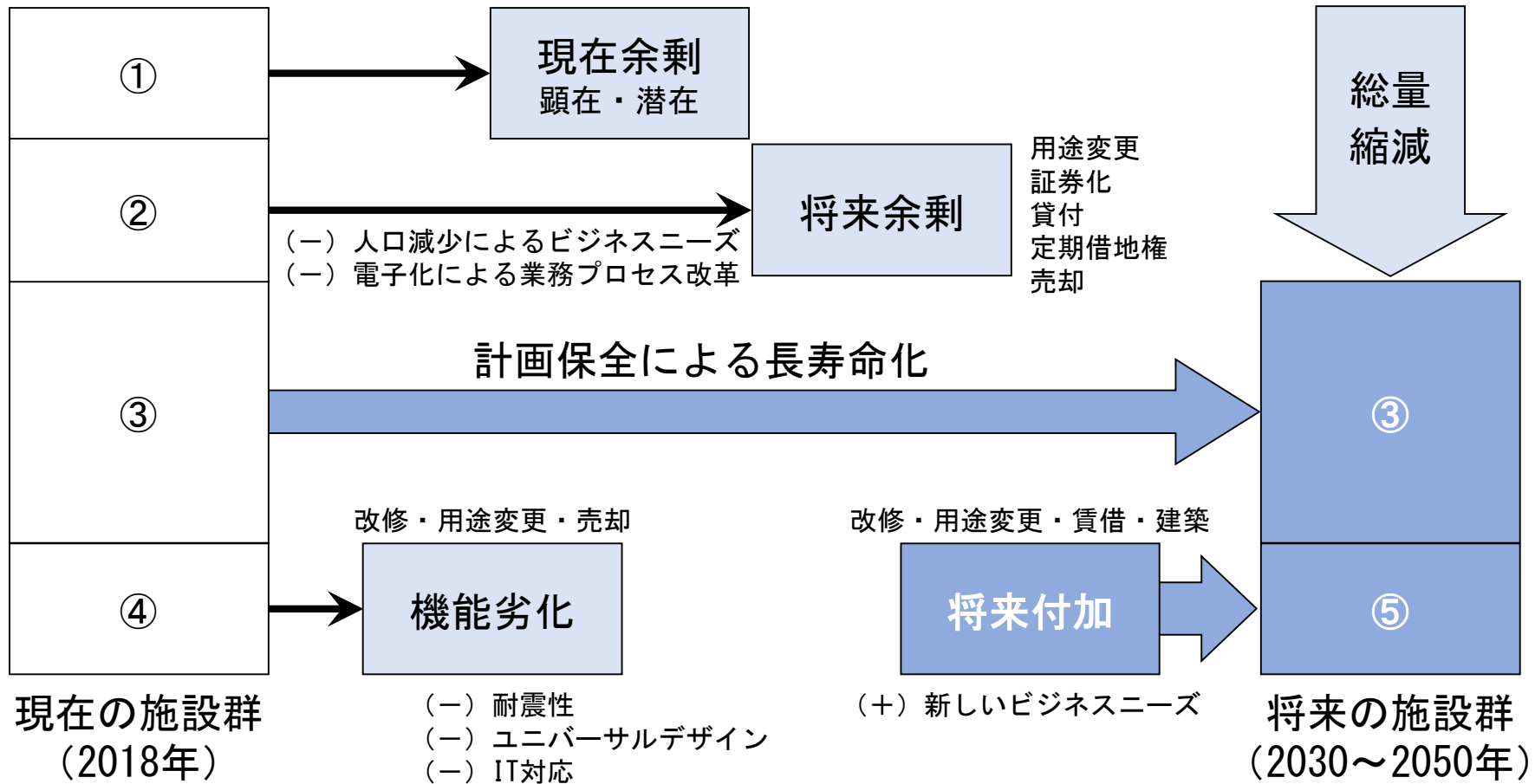
<p>1. 総資産に占めるFM対象資産の割合が大きい</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業財務に与える影響が大きい
<p>2. 施設資産に対する法規制への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2000年3月期 連結貸借対照表の作成 ・ 2006年3月期 減損が生じる場合、帳簿価額の時価評価等適用 (3.4.1参照) ・ 2011年3月期 資産除去債務の計上 (3.4.4③参照) ・ 2019年1月～ 国際会計基準 (IFRS) によるリース契約のオンバランス化 (資産計上化)
<p>3. 経営課題への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 効率経営による収益性の向上 (ROA、ROE) ・ 地球環境問題への対応 (長寿命化、省エネ化) ・ 付加価値創造を支援するワークプレイスの提供 ・ 人材確保のための魅力的なワークプレイスの提供 ・ ダイバーシティ、健康経営等の新たなニーズへの対応 ・ 災害に対する安心・安全の確保

3.3.1 ポートフォリオ分析



公式ガイドファシリティマネジメント 図表9.3.6

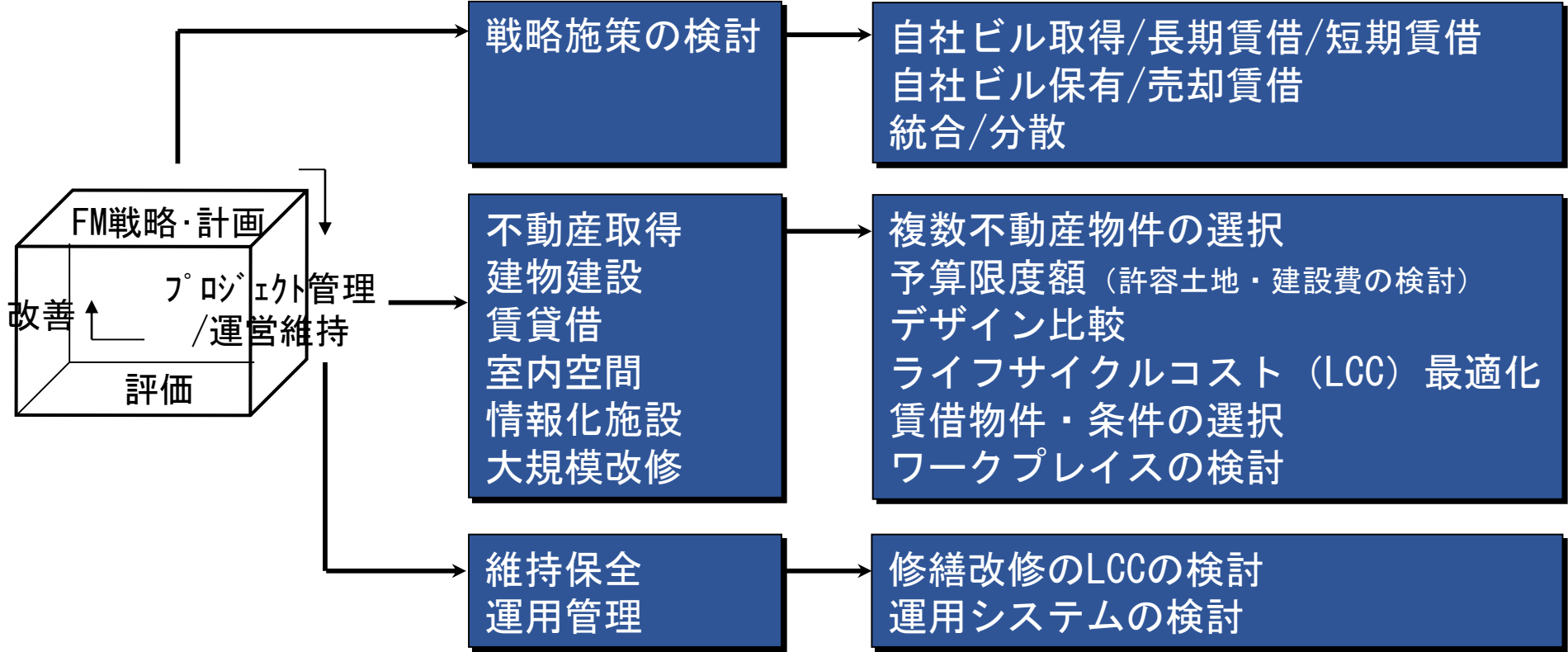
3.3.2 ポートフォリオ分析（時間軸）



4.1 施設投資評価とは

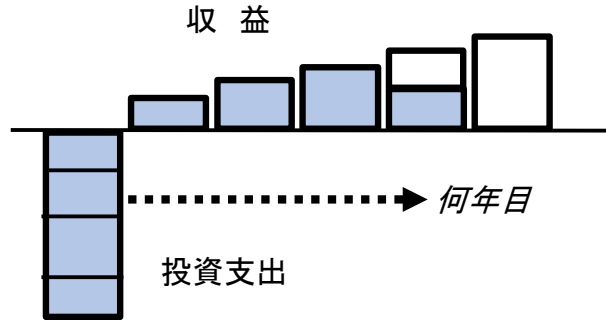
施設投資評価の目的

複数のFM投資案件（プロジェクト）の中から、資産投資（資本的支出：CAPEX）と施設運営費（経費：OPEX）の最良のプロジェクトを選択し、経営効率の向上に貢献する

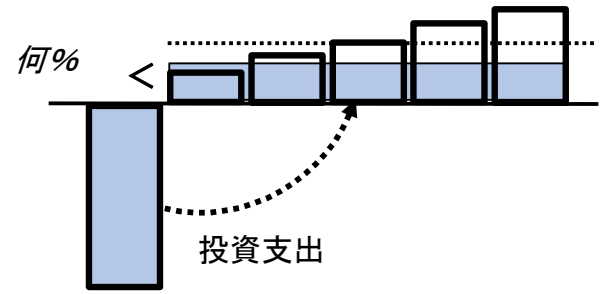


4.3.1 4つの施設投資評価手法の解説

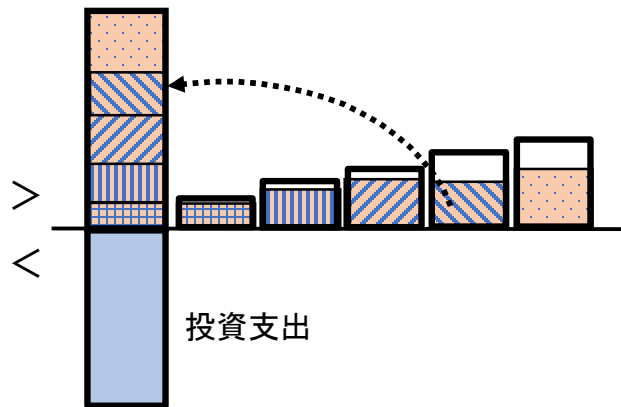
①回収期間法 (PBP)



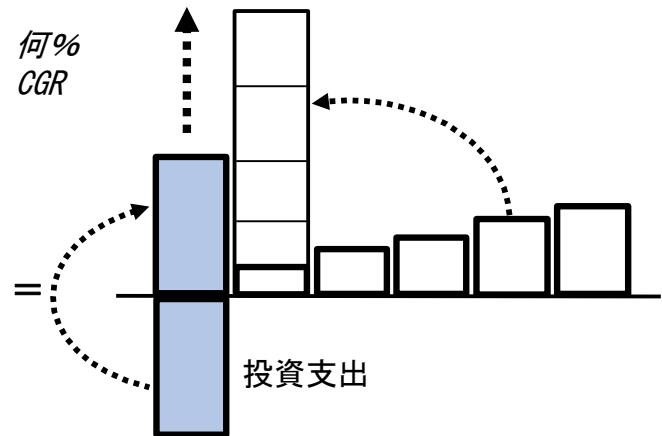
②投下資本利益率法 (ROI)



③正味現在価値法 (NPV)



④内部利益率法 (IRR)



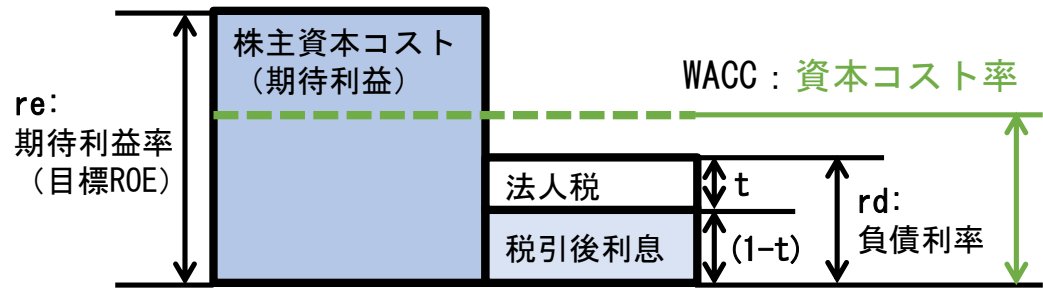
4.4.1 資本コスト率とは

- 資本コスト率 (WACC)
 - 投下資本に対して期待される利益率をいい、株主資本コスト率と負債コスト率の加重平均をいう (WACC: Weighted-average Cost of Capital)
- 株主資本コスト (期待利益) 率
 - 目標ROEを株主資本コスト (期待利益) 率と見なすことが可能

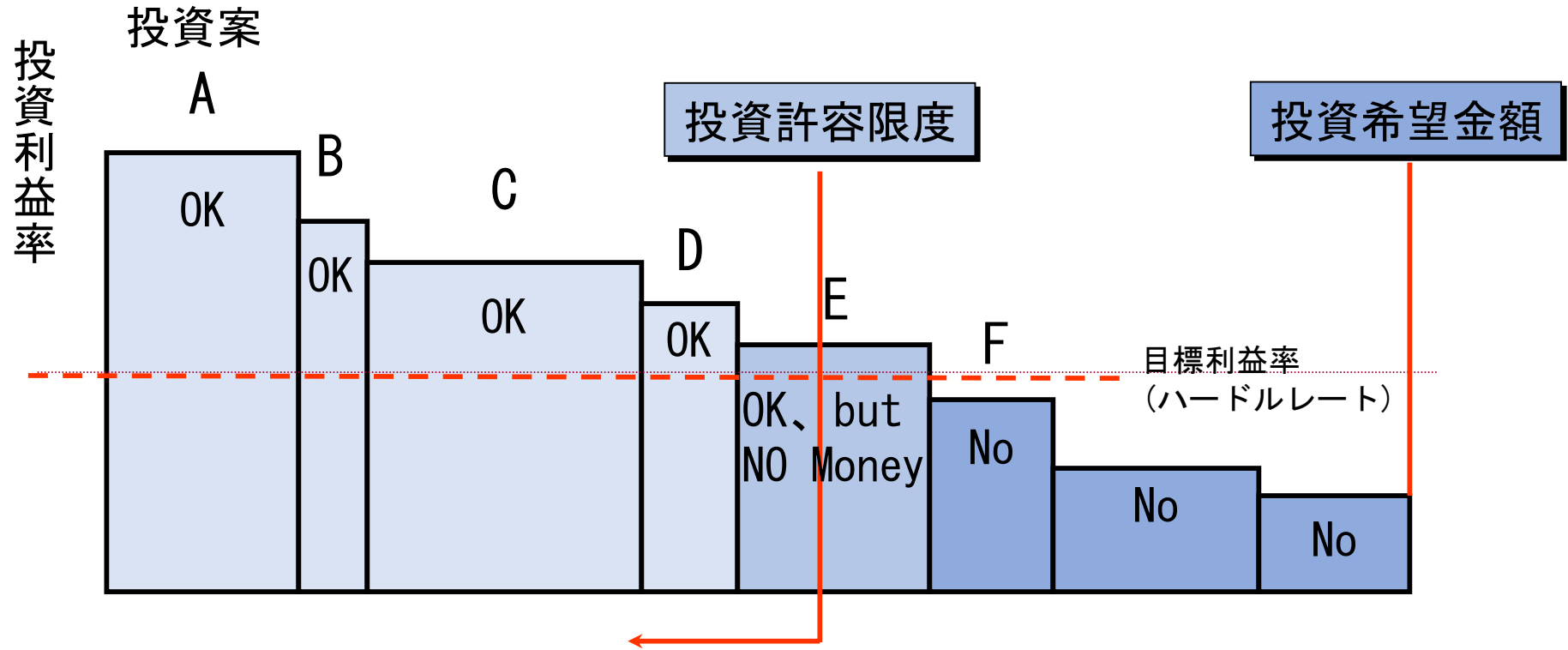
資産	負債	未払費用等 買掛金 各種引当金	投下資本
		有利子負債 社債 借入金	
	純資産	資本金	
		資本準備金 剰余金等	

$$= \frac{\text{利払前・期待利益}}{\text{投下資本}} = \frac{\text{期待利益} + \text{税引後利子}}{\text{資本} + \text{有利子負債}}$$

$$= re \times \frac{E}{D+E} + rd \times (1-t) \times \frac{D}{D+E}$$



4.5 目標利益率と投資判断



良い投資とは：内部利益率（IRR） \geq 目標利益率（ハードルレート）

投資の方法：投資利益率が高い投資案から順に選択

また、投資資源（≒資金調達）が許容限度を超えている場合は見送られる

5.1 ライフサイクルマネジメント (LCM) とは

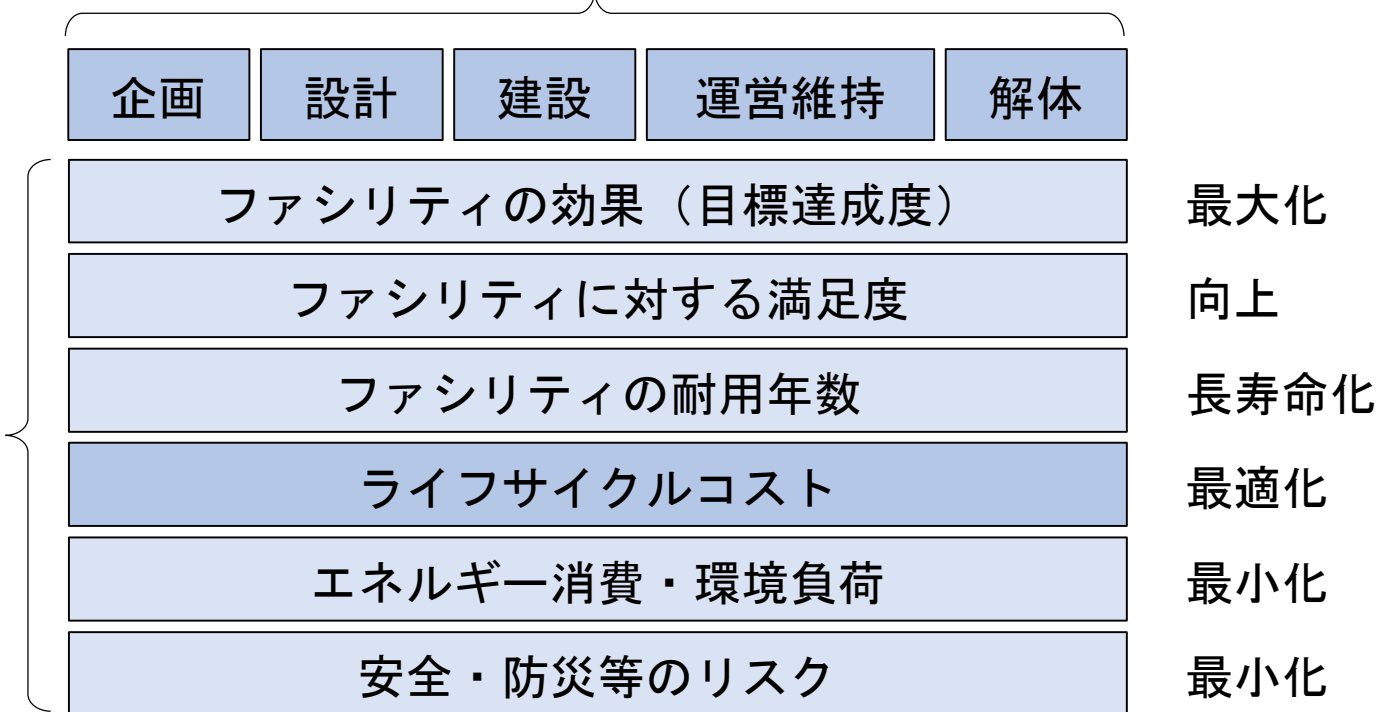
ライフサイクルマネジメント (Life Cycle Management)

(定義) ファシリティの企画段階から設計、建設、運営維持、解体処分までの全生涯に着目して計画、管理しようとする考え方

FMにおける
LCMの目的

ライフサイクル

ライフ
サイクル
マネジメント



5.2.1 ライフサイクルコスト (LCC) とは

ライフサイクルコスト (Life Cycle Cost)

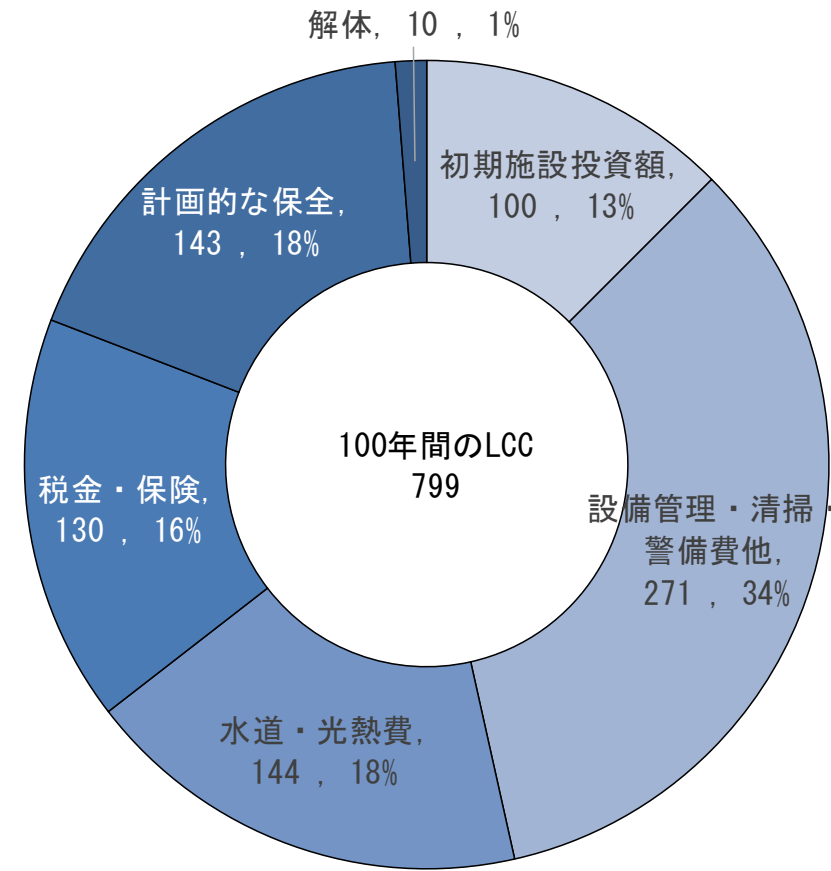
(定義) ファシリティの全生涯に必要とされ
投資・費用の総計 = ① + ② + ③

- ① 企画・設計・建設に要する初期の施設投資
- ② 竣工後の長い運営維持段階に発生する費用
(設備管理費、水道光熱費、家具・内装修繕・改修の投資金)
- ③ 解体処分費用

LCCは初期施設投資額の数倍になる
(右図の例)

- 初期施設投資額だけでなくLCCを最適化することが重要
- 初期施設投資額を少しUpすることにより、長期にわたって運営維持段階に発生する費用をDownするよう計画する

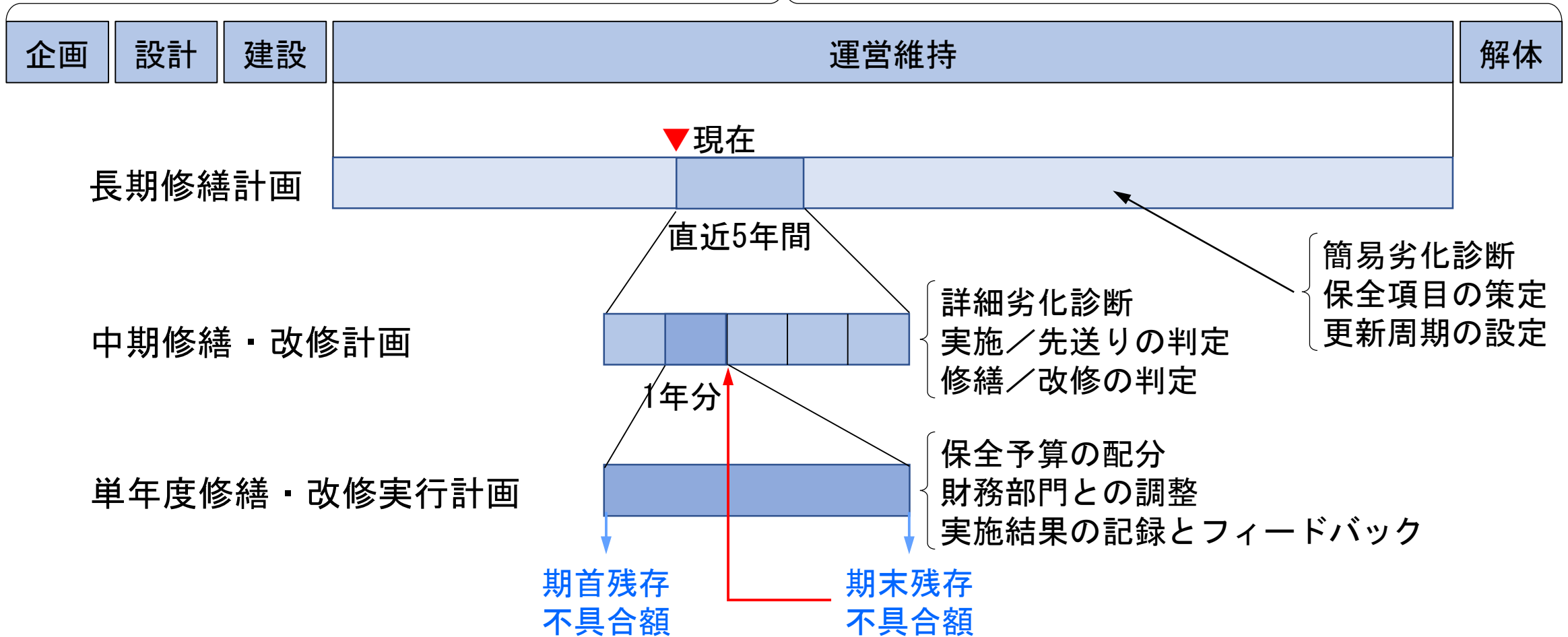
オフィスビル100年間のLCCの例



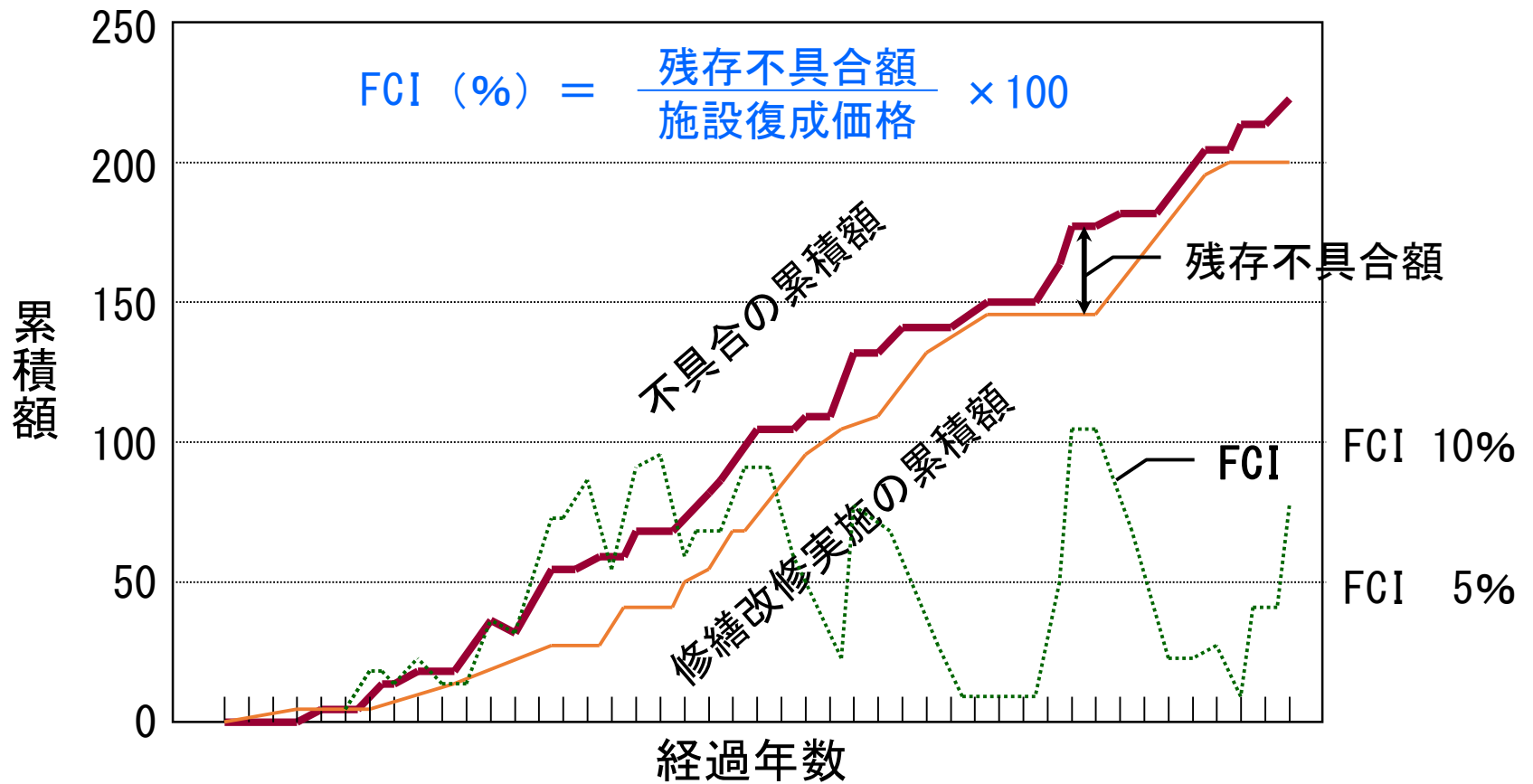
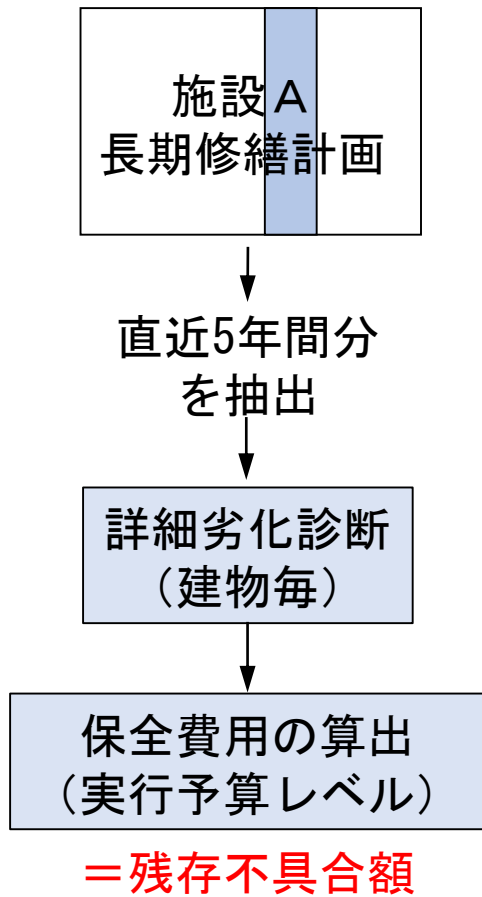
公式ガイドファシリティマネジメント 図表3.1.14

5.2.5 LCMのプロセスと保全費用

ライフサイクル



5.4.1 残存不具合額の算出





4. FM財務評価セミナーについて

- 開催時期 調整中（全5回）
- 開催方法 ウェビナー + オンデマンド方式
ウェビナー開催後、一定期間はオンデマンドで視聴可能
- 募集人員 90名（予定）
- 参加費用 調整中（FM財務評価ハンドブック2020含む）
- 参加申込 JFMAウィークリーセミナー事務局まで



5. FM財務評価手法研究会について

- FM財務評価手法の普及
FM財務評価セミナーの実施
- 財務関連情報の収集・研究
会計基準の変更（リース会計基準他）
オフィスビル市場の動向
- FM財務評価の適用事例研究
学校法人会計、公会計によるFM財務評価
新たなFM施策におけるFM財務評価
- 参加希望はJFMA事務局へ