

JFMA-FORUM 2011

FM財務評価手法研究部会 発表

FMの財務をめぐる動向と民間FM、公共FMの課題

2011年2月9日

FM財務評価手法研究部会 部会長

松成和夫(プロコード・コンサルティング)

FMの財務をめぐる動向と、民間FM、公共FMの課題

1・FM財務評価手法研究部会の紹介

2・FM財務を中心とする動向-1: 民間企業の動向と課題

- 1) ファシリティコストの削減
- 2) 施設資産の効率化
- 3) 省エネルギーと省コストの両立

3・FM財務を中心とする動向-2: 公共(地方自治体)の動向と課題

- 1) 量の見直し: 総量縮減の戦略
- 2) 質の見直し: 計画的保全と長寿命化の戦略
- 3) FMのデータ整備と体制づくり

4・FM財務を推進する体制づくりへの構造改革

- 1) 経営基盤を構成する重要な経営資源という新メッセージ
- 2) FM推進体制の要件再整理

FMの財務は、目標管理の3大構成要素のひとつです

FMの業務は、目標管理というPDCAのFMサイクルを回すことに集約されます。そのFMサイクルの中で、重要な役割を果たすのが評価の段階です。定量的に現状を把握し、目標を設定し、継続的な改善へとつなげる材料を提供する各種の評価技術が使われます。

FM財務評価手法研究部会は、FMの中でも代表的な評価技術である財務評価手法を研究し、普及活動を行う研究部会です。

ファシリティを**経営資源**として
経済的なコストで
生産性の高いファシリティを
最小必要なものをタイムリーに
提供すること

財務目標
品質目標
供給目標

- ・品格性評価
- ・快適性評価
- ・生産性評価
- ・信頼性評価
- ・環境保全性評価
- ・満足度評価

FM品質目標

FM財務目標

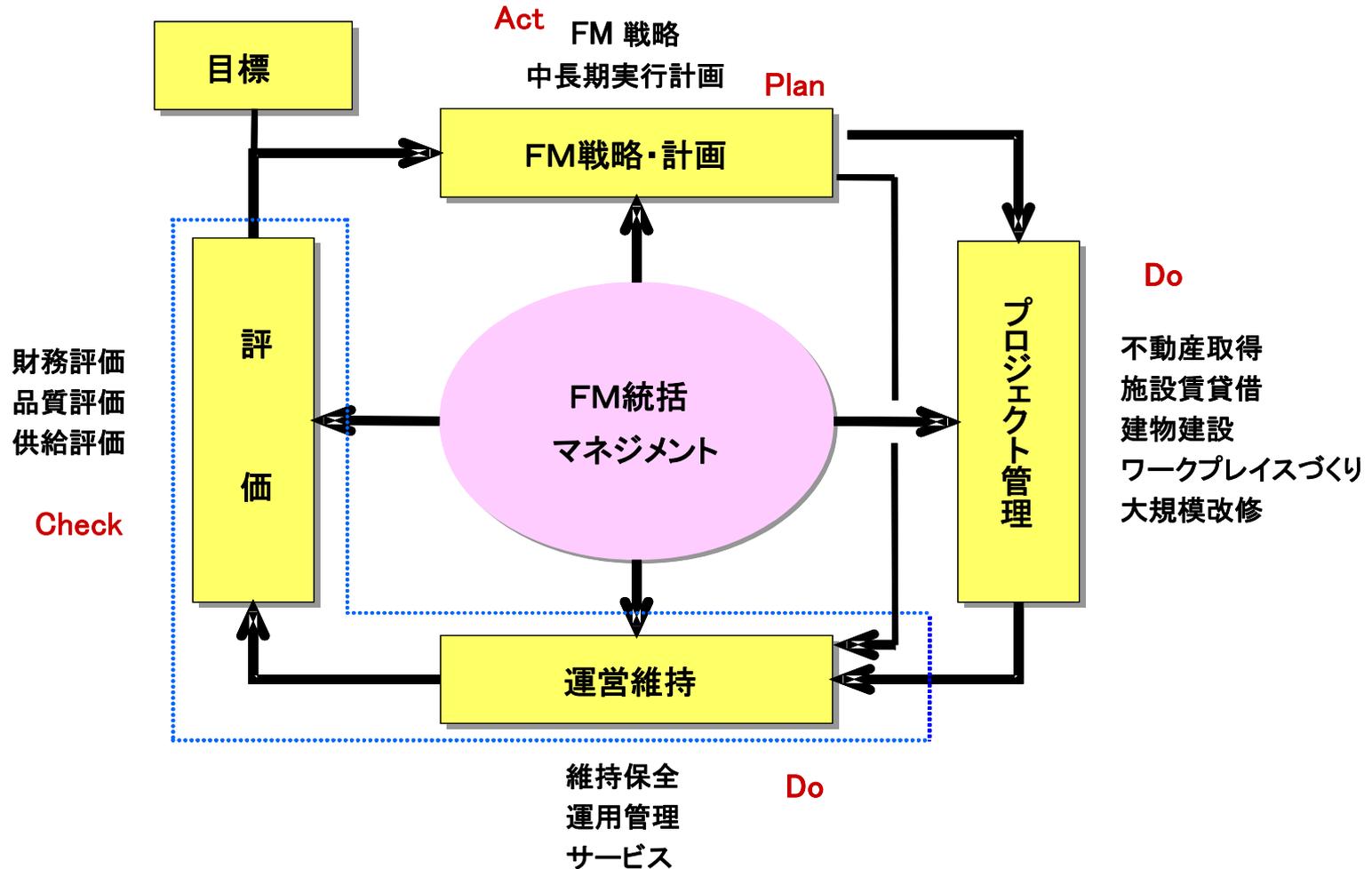
FM供給目標

- ・ファシリティコスト評価
- ・施設資産評価
- ・施設投資評価
- ・ライフサイクルコスト評価

- ・需給対応性評価
- ・施設利用度評価

FMの業務とFMサイクル

PDCA cycle: **Plan**・**Do**・**Check**・**Act**
のFMサイクルを回して目標管理



FM財務評価手法研究部会の活動

FM財務評価手法研究部会の具体的な活動は、①FM財務評価手法の更新、②FM財務の関連情報の学習、③FM財務評価手法の普及などです。①の財務評価手法の更新では、すでに評価手法として確立され、使われている4つの財務評価手法(下図参照)のさらなる改良に努めています。②の関連情報、周辺知識の学習では、識者をゲストに迎えての講演や見学会を実施しています。③の普及活動では、10年以上継続している年に2回程度開催する「FM財務セミナー」、FM財務評価ハンドブックの発行(下図参照)などを行っています。

4つのFM財務評価手法

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

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

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

- ・長年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財務評価 ハンドブック

2009

経営効率化に貢献する
FM財務評価手法の実践的な手引き

社団法人 日本ファシリティマネジメント推進協会
財務評価手法研究会

JFMA

Japan Facility Management Promotion Association

FM財務評価ハンドブック
3訂版

2009年2月5日発行済み

定価：2,000円（会員価格）

FM財務評価手法研究部会の活動： 2011年の活動予定

1・主な活動テーマ

- ①施設資産評価関連の会計基準変更の影響研
- ②「FM財務評価ハンドブック2009」の改訂版作成
 - ・ファシリティコスト評価など事例の更新
 - ・IFRS対応の施設資産評価 改訂
 - ・ベンチマーキングデータの分析 更新など

2・主な活動予定

- ①財務評価手法に関連する講師による講演・発表
 - ・IFRSと財務諸表との関連、CRE関連、公共のFM財務評価などの講演・発表を予
- ②財務評価と関連する施設の見学(2回程度)
- ③ファシリティコスト評価手法を含めた
 - ・「FM財務評価ハンドブック」の改訂案作成(2012年1月に発行予定)
- ④公共FMの財務評価手法の開発をめざした研究・討議
- ⑤「財務評価セミナー」の開催、講師派遣

2・FM財務を中心とする動向-1: 民間企業の動向と課題

リーマンショック後の日本企業の動向を中心に

①ファシリティコスト削減

- ・コスト削減には敏感で、手法も以前と比べて賢くなっている(無駄なスペースは削減)
- ・多いのは、ビルオーナーの引き留め策(賃料下げ)
- ・部分返却による規模縮小が多い、縮小移転はまだ少なめ
- ・新規ビルでの統合化(方向性としては規模縮小の傾向)

②施設資産の効率化

- ・CRE戦略は外資系が目立っていたが、日本企業でも関心が高まっている
- ・不動産売却も表われているが、まだ少数
- ・IFRS移行に備えて、グローバル施設資産の最適管理の必要性が高まるが、日本企業のくはタテ割りの事業部(子会社)所管で、連結の実質的マネジメントが進んでいない

③省エネルギーと連携する省コスト

- ・省エネ改修は、現在企画中の段階が多く、実行はこれから
- ・消費エネルギーの測定・把握はかなり進み、データが揃った(変革の前提条件は整う?)
- ・1980年代後半から1990年代にかけての10年間の建物は、大規模改修の時期を迎えており、今後、漸次省エネ改修が進む
- ・「省エネ移転」は、まだ顕在化していない

3・FM財務を中心とする動向-2: 公共(地方自治体)の動向と課題

●共通するFM財務の課題

- ・人口減少、少子高齢化、市町村合併で、余裕施設・余剰施設の顕在化(人口減少への意識増)
- ・財政難で、現有施設全部を維持するのは困難
- ・将来負担を考慮すると、従来のような建替・新築投資は無理

①量の見直し: 総量縮減の戦略

- ・現在は、方針が策定済み、実施計画の途上という自治体が多い
- ・先進自治体で、総量縮減の事例が表われている

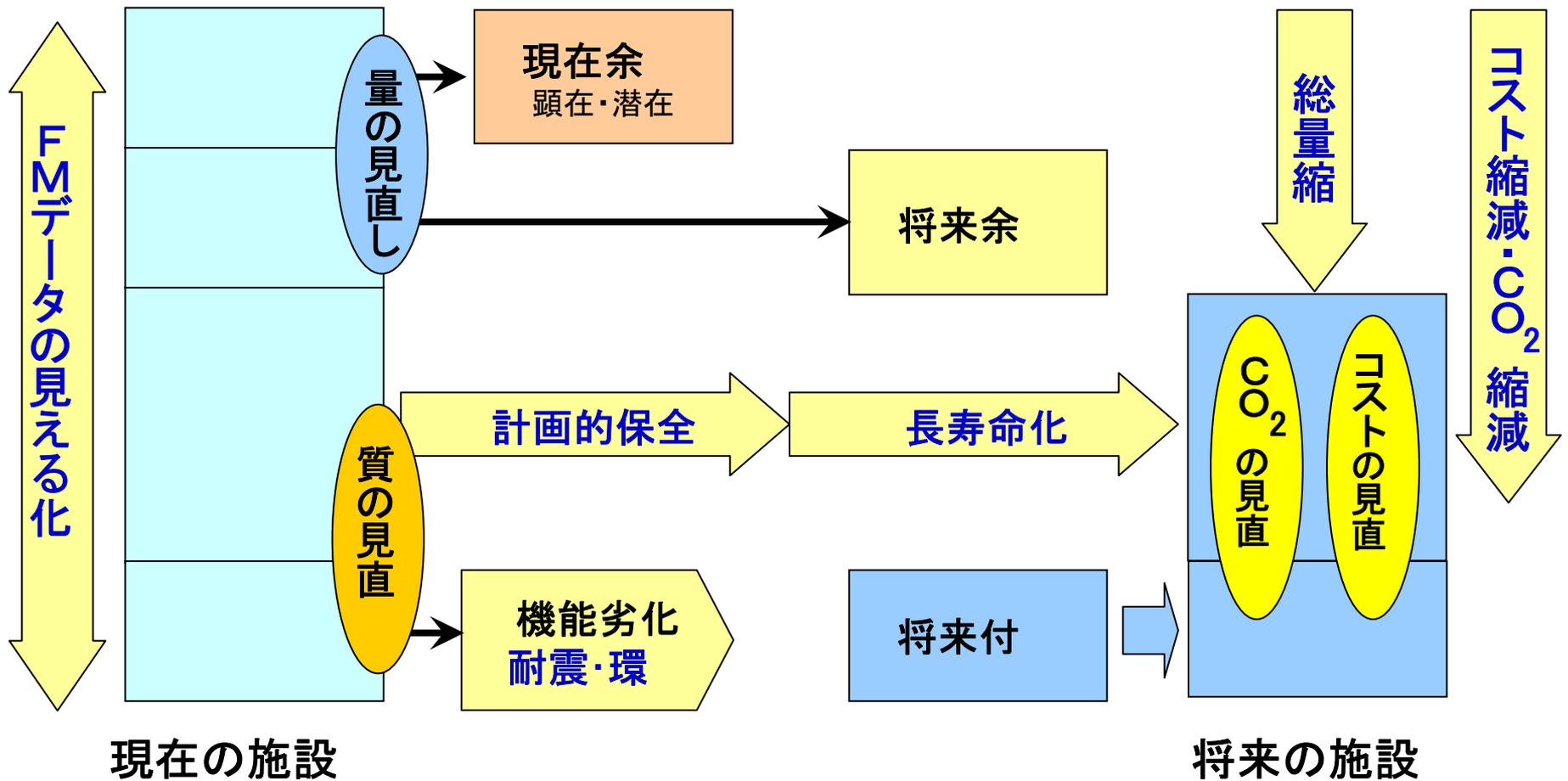
②質の見直し: 計画的保全と長寿命化の戦略

- ・耐震改修は、実施が進展している
- ・事後保全から計画的保全への改革は、これから(武蔵野市が先進)
- ・長寿命化は、方針策定済み、これから実施

③FMデータの整備と体制づくり

- ・施設白書、FMを反映した基本方針などで、データの整備、全体像の把握は、ある程度進展
- ・FM推進には、FMの業務管掌をもつ組織体制づくりが不可欠で、先進的自治体にとどまる

公共FM戦略の全体構想： 量・質・コスト/CO₂の見直し



総量縮減は資産&コスト縮減とCO₂削減の一石二鳥の効果

10年前と現在とのFM財務の状況

1) 1997年～2000年の状況

- ・1994年 「ファシリティマネジメント・ガイドブック」日刊工業新聞社
- ・1995年 FM財務セミナー開始
- ・1997年 認定ファシリティマネジャー試験開始
- ・ 同 「オフィスコスト 攻めの戦略」南川英雄 ダイヤモンド社
- ・1999年 「オフィスコスト削減特集」『日経ビジネス』
- ・ 同 「オフィス特集」NHK → 地方自治体に波及：三重県が着目
- ・ 同 「FM財務評価ハンドブック」初版

- ・FMの代表的な業務としてのファシリティコスト削減に重点、成果もあった
- ・民間企業では、FMの手法がまだ新鮮、なぞるだけで効果があった
- ・FM担当組織、統括マネジメントができる組織づくりは少数にとどまる

2) 現在の状況

- ・ファシリティコスト削減の手法が定着化、FMの知識をもつ人材が豊富
- ・FM担当組織、統括マネジメントができる組織づくりは少数にとどまる
- ・施設資産管理では、統括マネジメント力が発揮されていない
(連結の施設資産マネジメントの不足)

4・FM財務を推進する体制づくりへの構造改革(イノベーション)

1) 経営基盤を構成する重要な経営資源という新メッセージ

- ・日本企業では、全体最適が進まず、総論賛成各論反対の状態が支配的
- ・全体最適を図るには、経営者の理解を促す新しいメッセージを発信する必要性
- ・これまでは、ノンコア業務、間接部門業務、の部分であるという認識 → 改めよう
- ・日本企業の競争力は、知識創造力、高度な技術力、高い生産効率性にある
- ・その競争力は、人材+ファシリティ+ICTを活用する場という経営基盤から生まれる
- ・経営基盤の確立なくして、日本の競争力強化はありえないという新メッセージを発信したい
- ・FMは、経営基盤構築の要である、という新メッセージを発信したい

2) FM推進体制の要件再整理：民間企業編

- ・日本企業では、これまで総務部門の一部と考えられる場面が多かった
- ・全体最適、連結経営を図るには、FM部門の確立が不可欠
- ・経営トップに、連結の施設資産マネジメントを統括するFM部門確立の重要性を認めてもらう
- ・FM部門という新しい組織の創造(イノベーション)・戦略部門としての創造

●FM部門の要件再整理

- ①タテの事業部門を横断して全体最適(財務・品質・供給)を図る権限をもつ(戦略部門)
- ②経営資源としてのファシリティを統括する権限(保有・借用・使用調整・LCM・処分)
- ③グローバルなファシリティマネジメントの権限と展開(グループ経営に責任を負うCEOの直轄)
- ④FM部門の専門性認識：ファシリティに関する財務・品質・供給を司る能力
 - ：保有・借用・使用調整・LCM(計画的保全)・処分の管理能力
 - ：経営、不動産、建築、設備(ICT含)、ワークプレイス構築、執務環境、プロジェクト管理、利用者満足度などFMの業務への精通
 - ：評価のスキルとアウトソーシングのマネジメント力

ファシリティマネジメントは「ヨコ」の機能

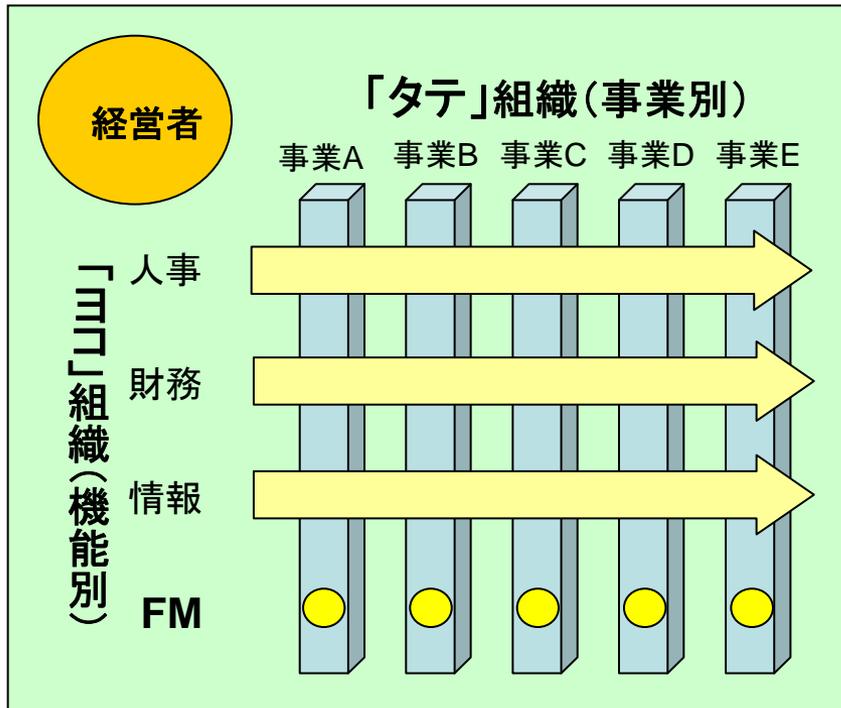
「タテ」組織は、リーダーから委ねられる経営資源を駆使して、その事業に専念する

- ・事業の生産性・競争力が高まる

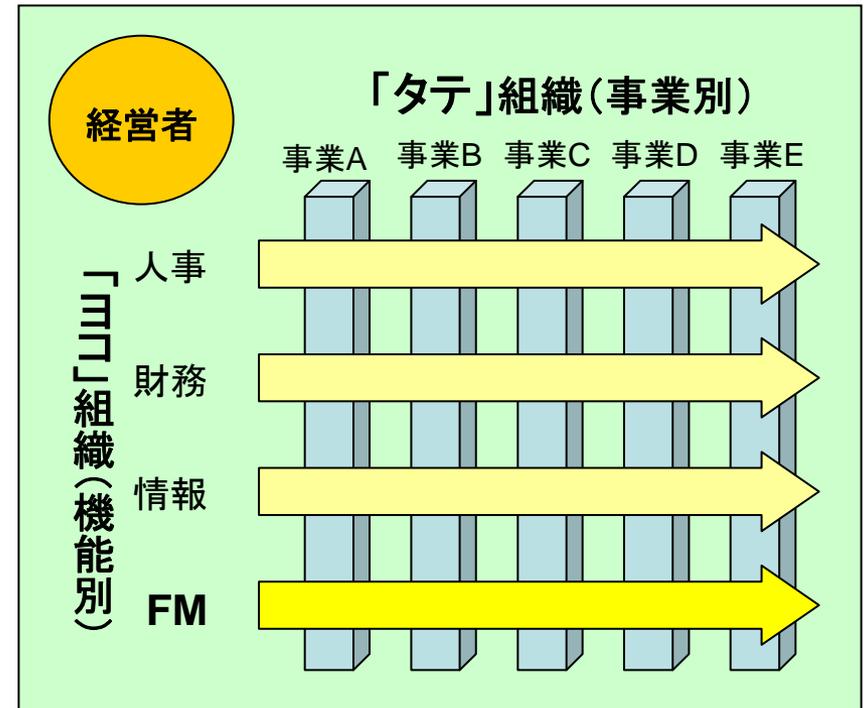
「ヨコ」組織は、リーダーの統治(ガバナンス)を支援する

- ・経営資源(人・金・情報・施設)の全体最適化によってリーダーを支援する
- ・機能組織として、「タテ」組織(事業別)のチェック・アンド・バランス(統廃合)を図る

今まで



これから



2) FM推進体制の要件再整理：公共FM編

- ・「公共ファシリティマネジメント戦略」にあるように、FM担当組織を構築することが不可欠
- ・業務管掌の障壁をとりのぞくには、経営トップ(首長)のリーダーシップと庁内の理解が必要
- ・「保有」と「使用」を切り分けることで、業務改革、業務効率化を図る

●FM部門の要件再整理

- ①タテの事業部門を横断して全体最適(財務・品質・供給)を図る業務管掌をもつ
- ②経営資源としてのファシリティを統括する権限(保有・借用・使用調整・LCM・処分)
- ③公会計と連動する固定資産台帳、保全台帳など、FMデータの集約化権限
- ④保全予算(修繕・改修、用途変更含)の企画権限
- ④FM部門の専門性獲得：ファシリティに関する財務・品質・供給を司る能力
 - ：使用調整とLCM(計画的保全)の管理能力
 - ：経営、不動産、建築、設備(ICT含)、ワークプレイス構築、執務環境、プロジェクト管理、利用者満足度などFMの業務への精通
 - ：評価のスキルとアウトソーシングのマネジメント力

ファシリティマネジメントは「ヨコ」の機能

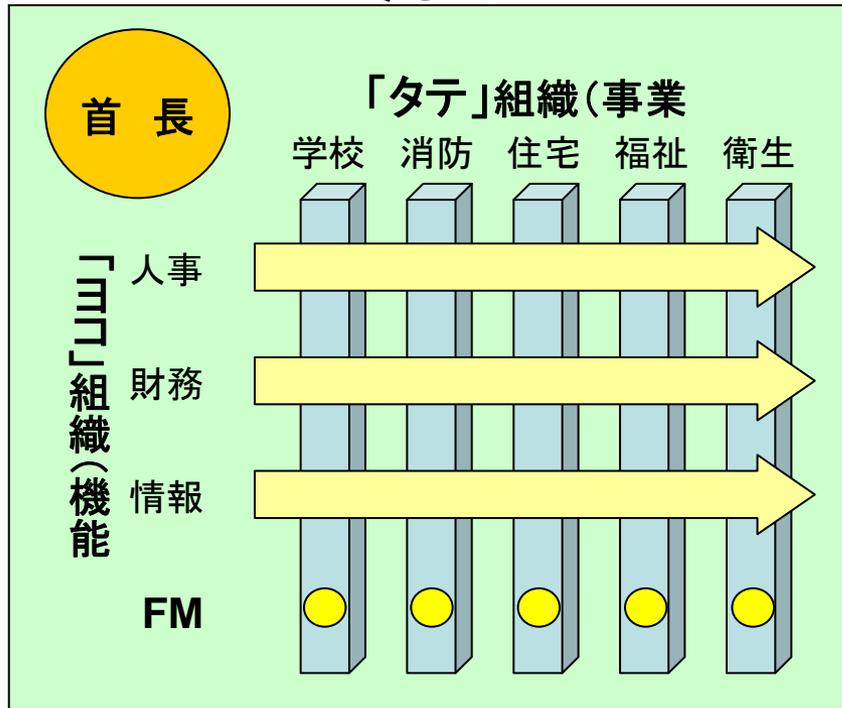
「タテ」組織は、リーダーから委ねられる経営資源を駆使して、その事業に専念する

- ・事業の生産性・競争力が高まる

「ヨコ」組織は、リーダーの統治(ガバナンス)を支援する

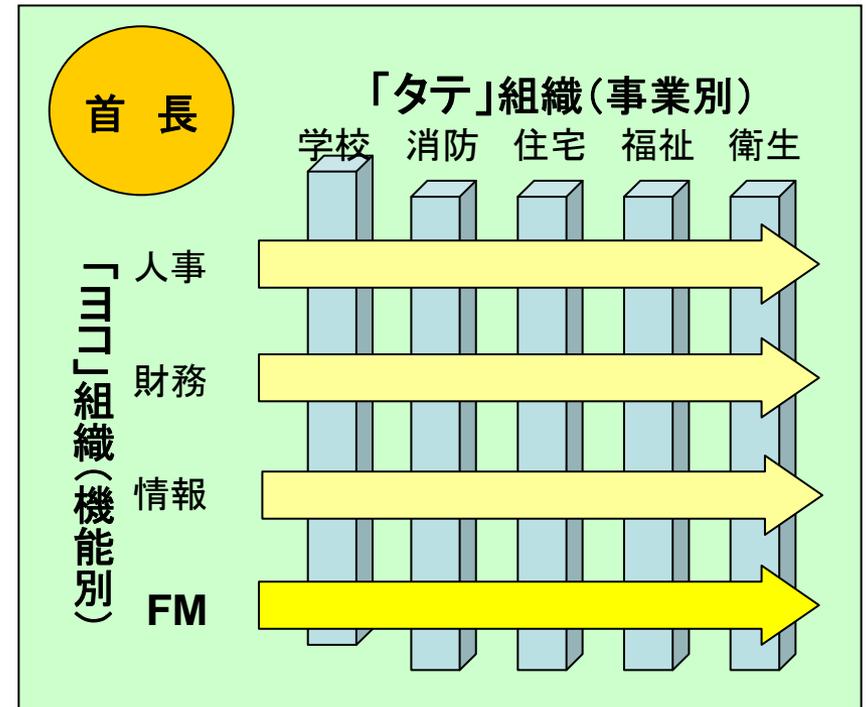
- ・経営資源(人・金・情報・施設)の全体最適化によってリーダーを支援する
- ・機能組織として、「タテ」組織(事業別)のチェック・アンド・バランス(統廃合)を図る

今まで



事業仕分け

これから



事業仕分け+施設仕分け