

JFMA FORUM 2015 FM財務評価手法研究部会

FM財務評価と企業財務との連携

2015年02月19日

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

松 成 和 夫

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
- ・ブランディング・経営ビジョン体现：
- ・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
- ・ブランディング・経営ビジョンの体現：
- ・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 → ライフサイクルコスト評価
- ・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

企業財務関連の近年の変化

①法人税の軽減

- ・2014年6月の「成長戦略」：実効税率で数年で20%台に
- ・2014年12月自民党税制調査会で、数年で20台、次年度は2.4%軽減案
- ・現状は、実効税率は35.64%

②国際会計基準(IFRS)への移行

- ・2010年より任意適用。現在、約50社が採用
- ・楽天、ソフトバンク、ファストリ、三菱商事、三井物産など
- ・強制適用の年限は、示されていない

③リース会計基準の変更

- ・2008年4月1日以降、所有権移転外ファイナンスリース取引は、オンバランス処理に
- ・オペレーティングリースについては、引き続きオフバランス処理が認められている
- ・国際会計基準の動向次第で、オペレーティングリースがなくなり、オンバランス処理になる可能性はあるが、未定



基本的には、FM財務評価の4手法には影響がない

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

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

日本における会計基準(4タイプ)

Accounting Standards in Japan

①国際会計基準(国際財務報告基準) IFRS

- ・現在、任意適用、2010年より 約50社(楽天、ソフトバンク、ファストリ、三菱商事、三井物産等)
- ・depending on company's choice, 50 companies such as Rakuten, Softbank, Uniqlo, Mitsubishi, etc

②米国会計基準 US-GAAP

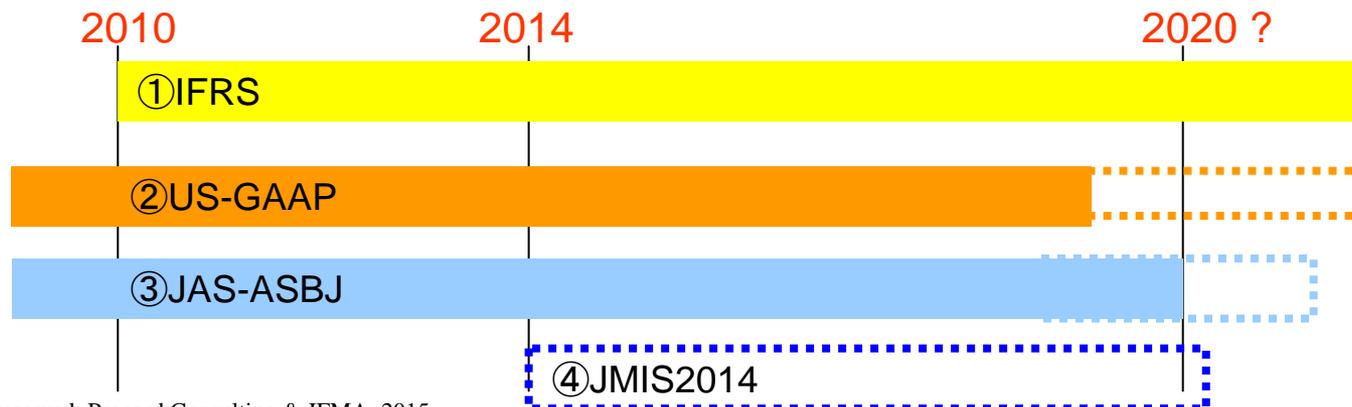
- ・現在、任意適用、2014年度は29社程度(トヨタ、ソニー、キャノン、日立、東芝、小松製作所等)
- ・depending on choice, 29 companies such as Toyota, Sony, Canon, Hitachi, Toshiba, etc

③日本会計基準 Japan Accounting Standards by ASBJ

- ・上場企業の大半が採用、約1800社のうち1700社以上、非上場企業の大半が採用
- ・most of all listed companies(1,700/1,800), most of all private companies

④修正国際基準 JMIS2014

- ・2014年7月に金融庁の決定を受けてJMISが案を作成発表、今後の状況不明、混迷を懸念
- ・FSA (Japan) announced in July, 2014. a 'Revised IFRS'. No company introduced yet.



貸借対照表関連のCRE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

- 資産除去債務

Asset retirement obligation

固定負債 Fixed liabilities

資本の部 Shareholders' equity

資本金 Capital stock

日本会計基準：CRE関連-1

CRE related accounting method in JAS-1

①建物の減価償却 Depreciation on Buildings

1) 税法上の耐用年数 Term of depreciation

・例：RC造／SRC造のオフィスビル 50年間

Ex: RC or SRC office building 50 years depreciation

2) 取得金額のほぼ100%が対象額(引越費用などはP/L計上で除く)

Almost 100% depreciable

・取得価額を耐用年数で定額で減価償却し、残存簿価1円まで償却可能

Terminal value (salvage value) will be 1 yen

・減価償却は、固定資産台帳に影響(現在価額＝取得価額－減価償却費累計額)

Present book value on B/S = acquisition cost – accumulated depreciation

・減価償却費は、損益計算書に影響

Depreciation is on Income Statement

日本会計基準：CRE関連-2

CRE related accounting method in JAS-2

②賃借に関する会計処理 **Accounting method on lease of the building**

1) 敷金・保証金 **Leasing deposit**

- ・賃借対照表の「投資その他資産」に「資産」として計上

Leasing deposit booked on B/S 'other assets'

2) 原状回復費用の影響 **Restoring cost of the site to its original**

- ・「資産除去債務」として賃借対照表の「負債」に計上(2008年以降)

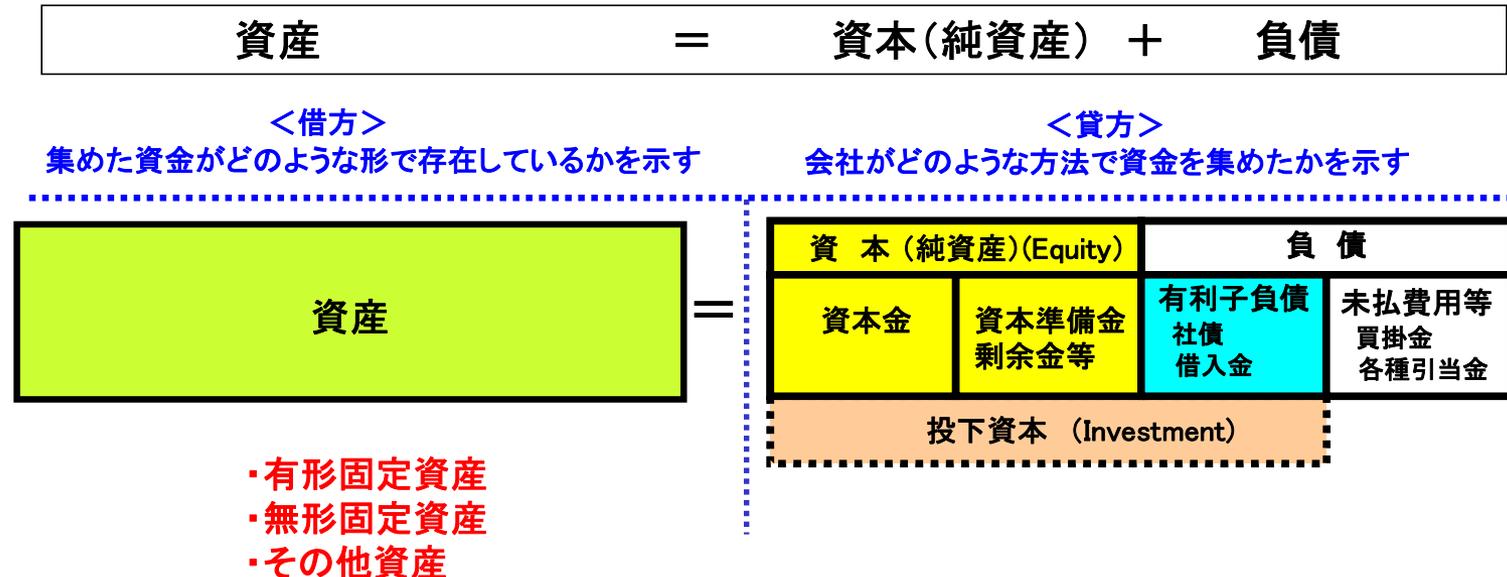
借方の「資産」上では、「有形固定資産」の取得価額に上乗せして、減価償却

Asset retirement obligations on B/S's liabilities after 2008

企業財務とFM

1) 貸借対照表へのインパクト

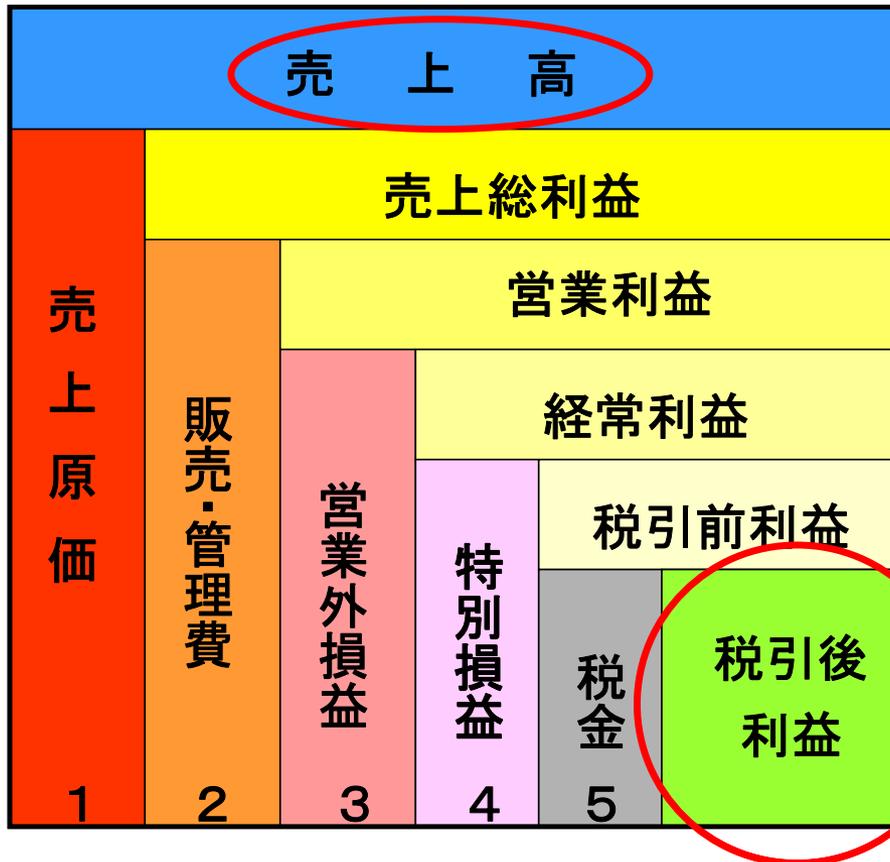
- ・有形固定資産： 土地、建物、建物付属設備など
- ・無形固定資産： 借地権、地上権など
- ・その他資産： 敷金・保証金、賃貸等不動産



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

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

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

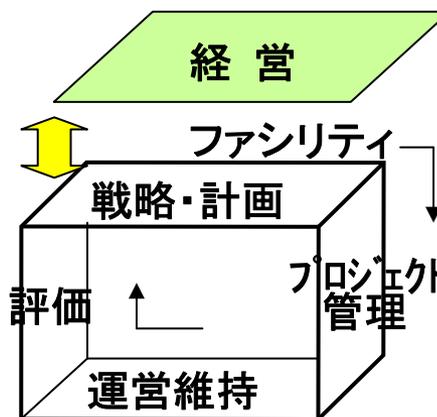
▲ 施設投資評価

▲ 施設資産評価

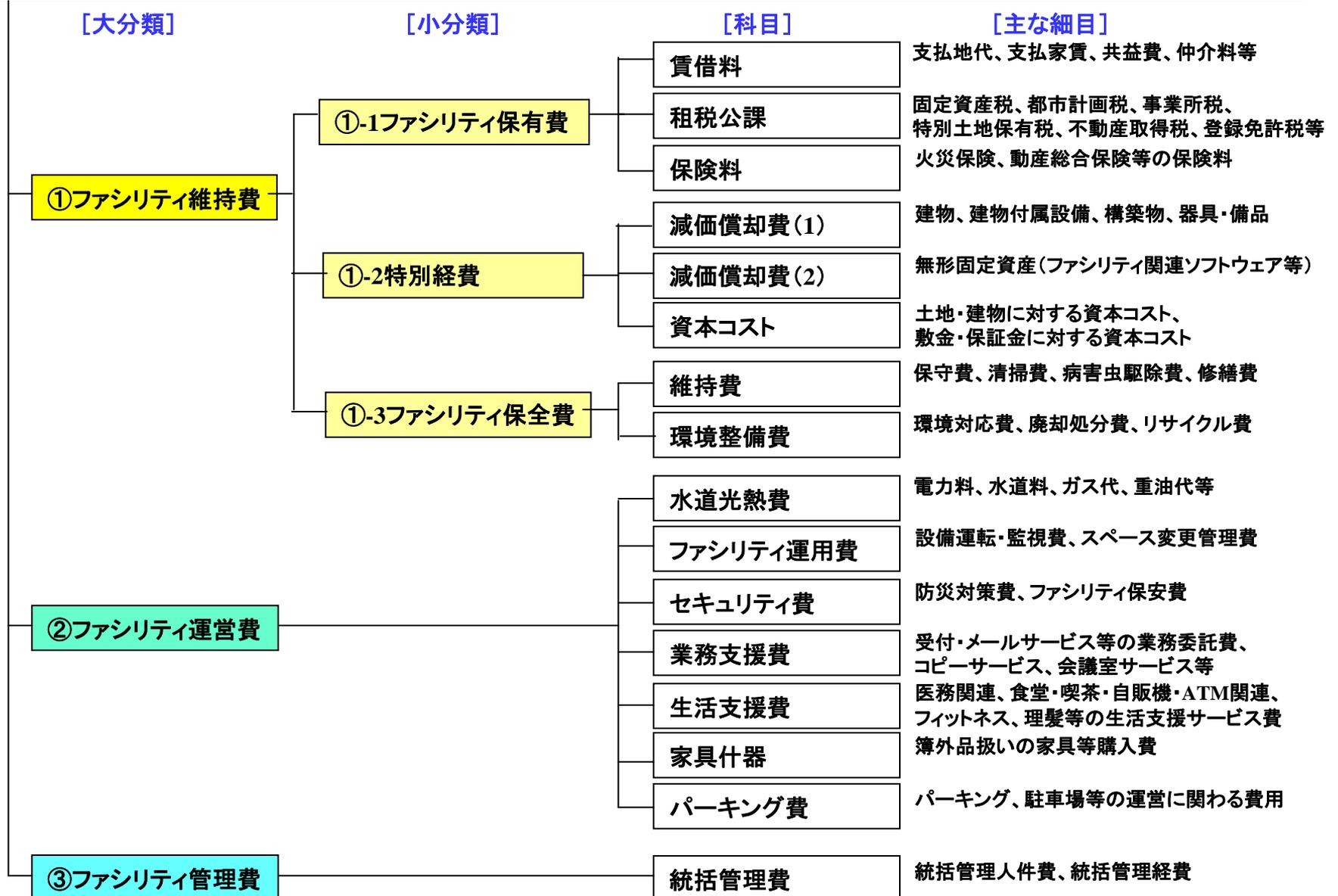
■ 資産の効率化

- ・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
- ・固定資産のリース化
- ・敷金・保証金の削減

ライフサイクルコスト評価



ファシリティコストの標準分類体系



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)

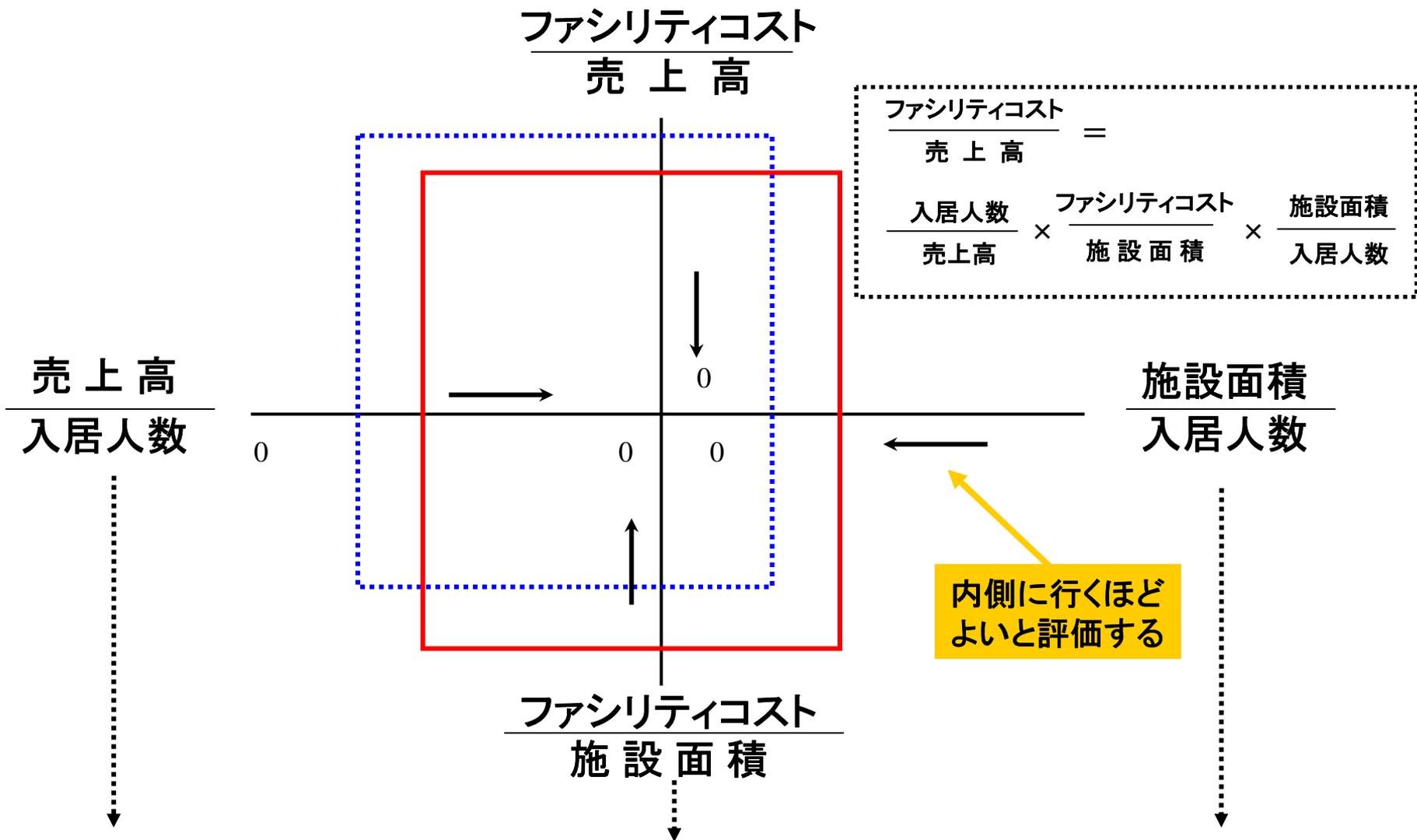
9・アクションプラン(具体的な実行計画策定)

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

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

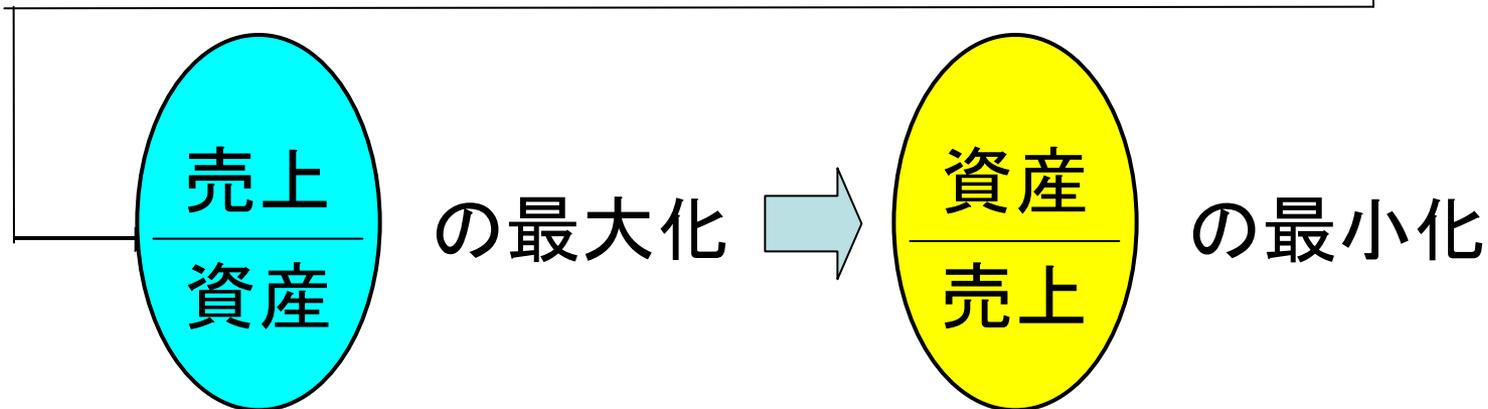
| | ファシリティコスト(¥/㎡) | 施設面積(㎡/人) |
|------|---|---|
| 戦略的 | <ul style="list-style-type: none"> ・立地の変更 ・保有形態の変更 ・分散施設の統合 ・ライフサイクルコスト(LCC) ・アウトソーシング | <ul style="list-style-type: none"> ・標準面積 ・スペース配分 ・テレワーク ・ユニバーサルレイアウト ・紙退治 (IT化とペーパーレス) |
| 運営維持 | <ul style="list-style-type: none"> ・課金制度 ・賃借料等の交渉 ・運営維持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

施設資産評価によるFM戦略策定

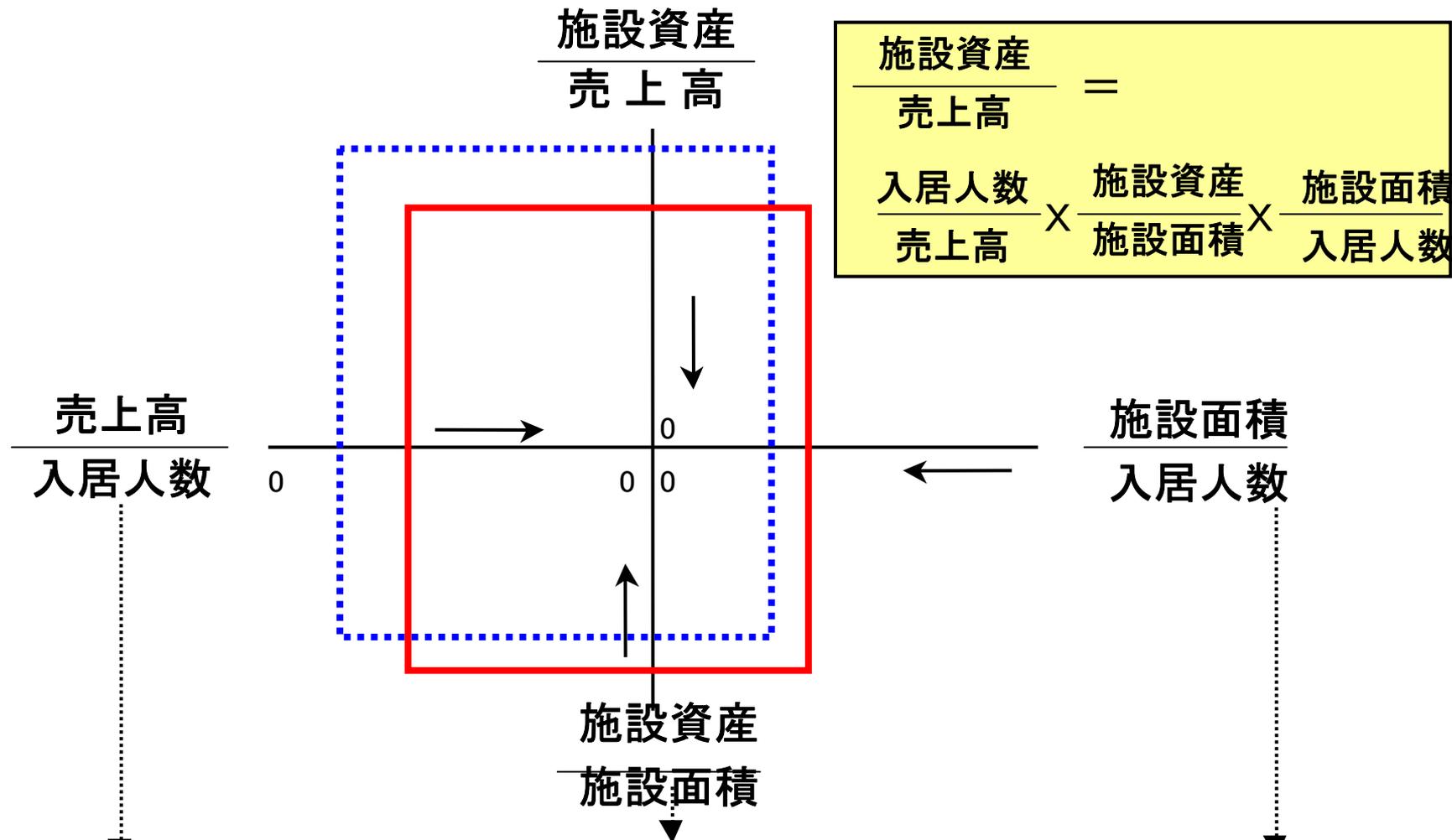
経営効率化に貢献する施設資産の低減化

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

施設資産の最小化



MN施設資産チャート評価



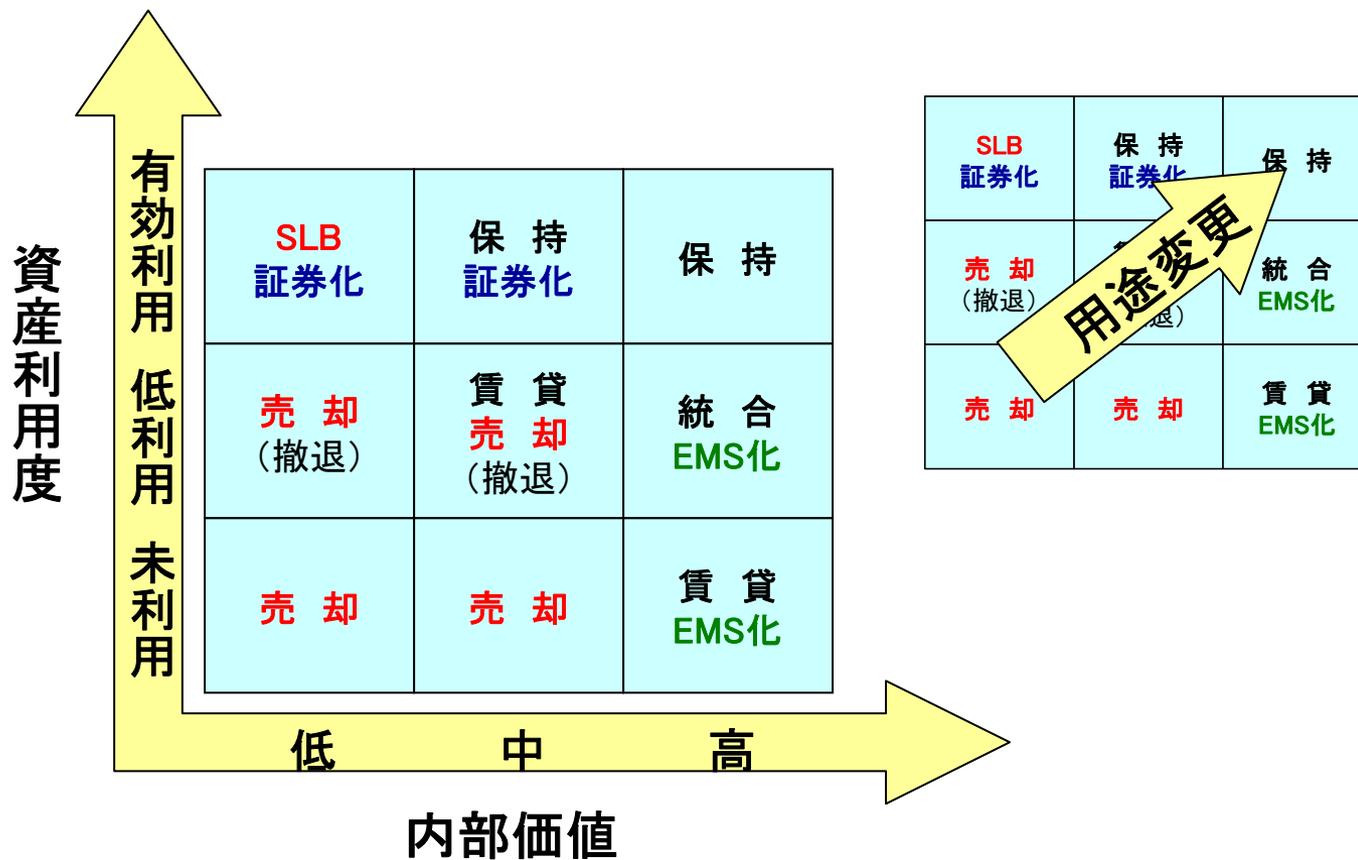
$$\frac{\text{施設資産}}{\text{売上高}} = \frac{\text{入居人数}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{施設資産}}{\text{施設面積}} \times \frac{\text{施設面積}}{\text{入居人数}}$$

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| <p>経営的施策 生産性 (一人当り売上)</p> | <p>施設資産削減対策 単位資産 (単位面積当り施設資産)</p> | <p>スペース対策 単位面積 (一人当り面積)</p> |
|--------------------------------------|--|--|

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 |

ポートフォリオによる施設資産戦略

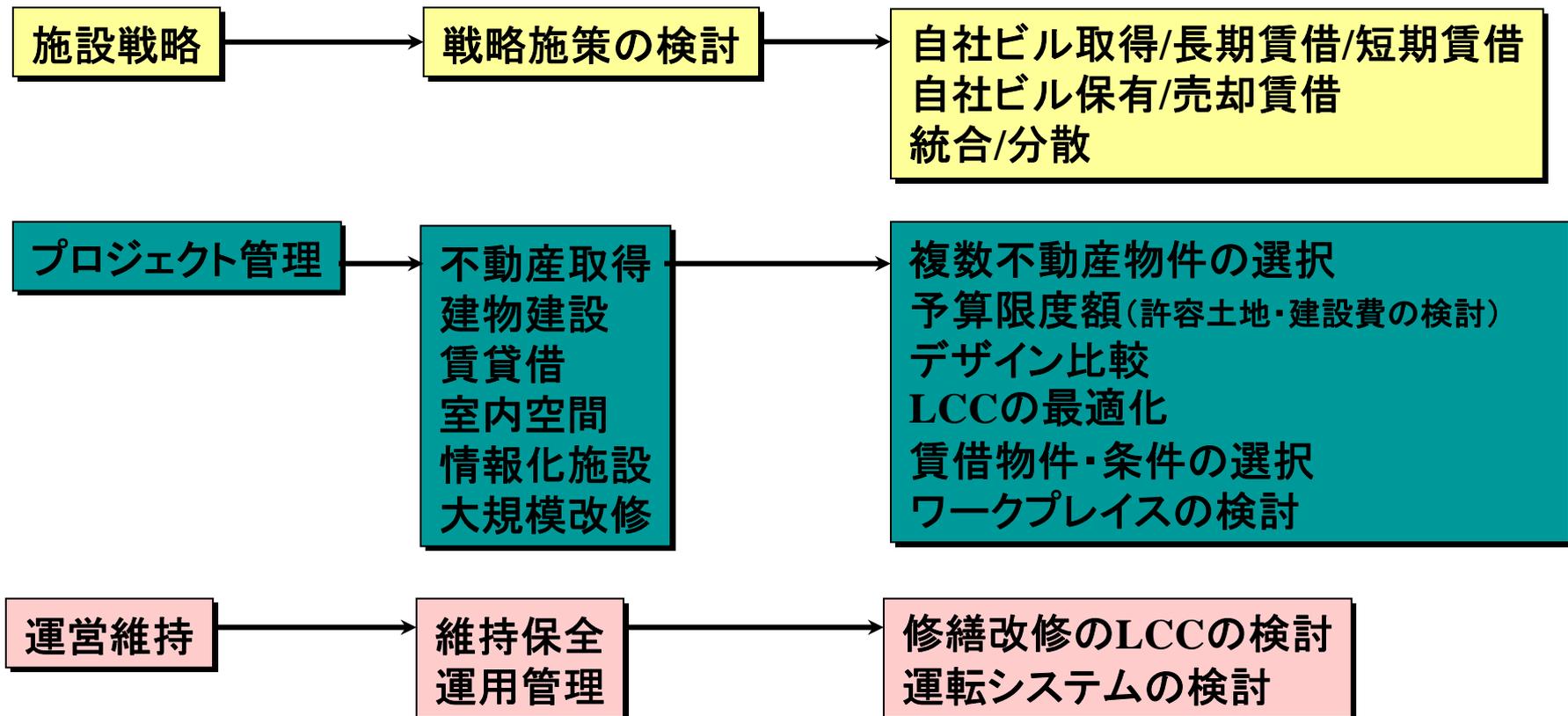


| | | |
|--|--|--|
| <p>ノンコアビジネス用 アウトソース可</p> <ul style="list-style-type: none"> ・厚生施設 ・社宅 ・物流施設等 | <p>準コアビジネス用 アウトソース可</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本社 ・営業所 ・衛星工場等 | <p>コアビジネス用 アウトソース不可</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研究所 ・基幹工場 |
|--|--|--|

施設投資評価とは

施設投資評価の目的

複数のプロジェクトの中から資産投資と施設運営費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



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)

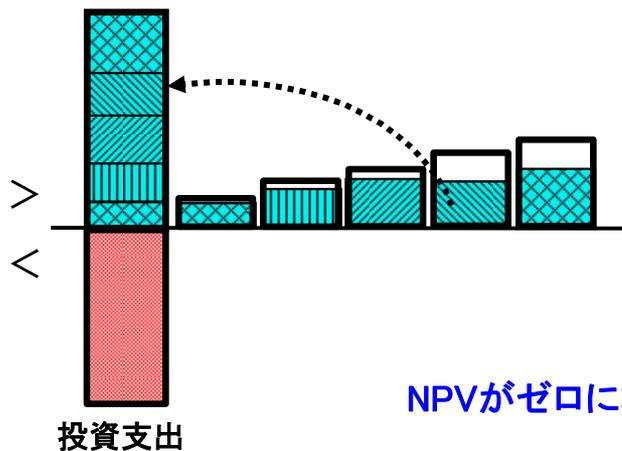
回収期間の長短によって投資良否を判断する。

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。

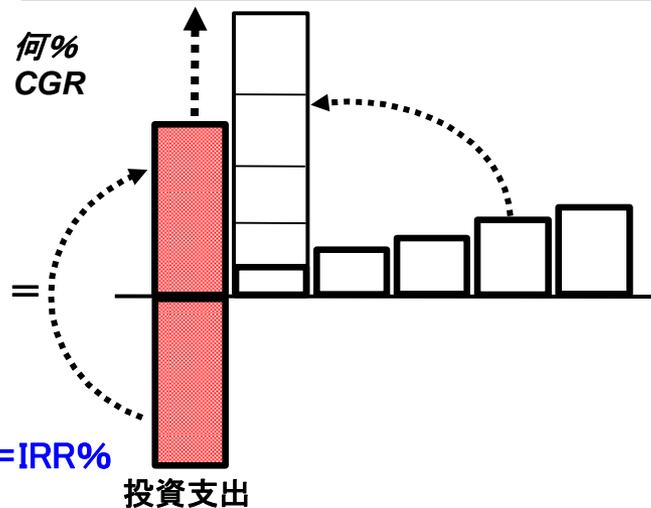
4つの施設投資評価手法

正味現在価値法 (NPV)

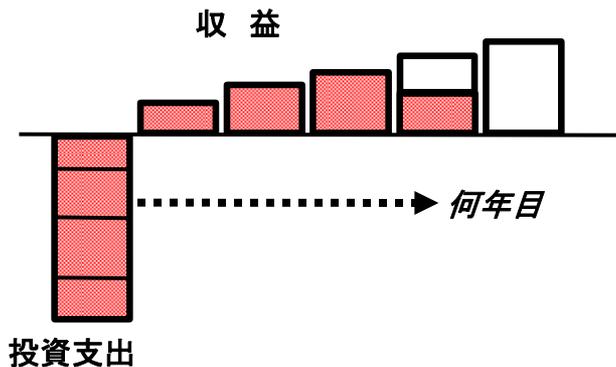


NPVがゼロになる割引率=IRR%

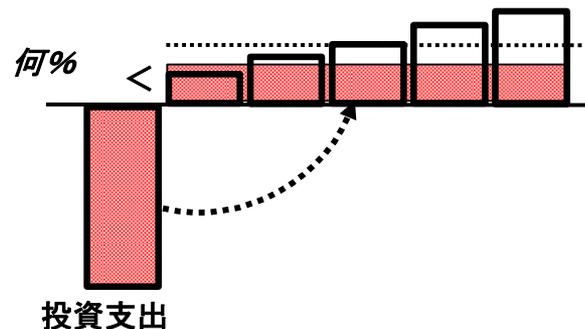
内部利益率法 (IRR)



回収期間法 (PBP)



投下資本利益率 (ROI)



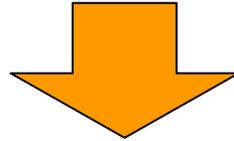
施設投資評価手法のまとめ(特性比較)

| | 応用 | 特徴 | 長所 | 短所 |
|--------------------------|--|--|---|--|
| 正味現在価値法 (NPV) | <ul style="list-style-type: none"> 不動産投資全般 取得/賃借等の比較 | <ul style="list-style-type: none"> 正味現在価値の大小により可否を判断する 時間価値を考慮 | <ul style="list-style-type: none"> 投資の利益性の検討が容易 長期投資評価に適切 経費対経費比較できる | <ul style="list-style-type: none"> 資本コストの把握が難しい |
| 内部利益率法 (IRR) | <ul style="list-style-type: none"> 利益を目的とした不動産投資 | <ul style="list-style-type: none"> 投資利益率の大小で可否を判断する 時間価値を考慮 | <ul style="list-style-type: none"> 投資の利益性の検討が容易 長期投資評価に適切 | <ul style="list-style-type: none"> 複数プロジェクトの組合せ効果測定に不適 経費対経費比較ができない |
| 回収期間法 (PBP) | <ul style="list-style-type: none"> 機械設備等 短期の設備投資 | <ul style="list-style-type: none"> 回収期間の長短により可否を判断する 時間価値を無視 | <ul style="list-style-type: none"> 資金調達判断がしやすい 与信設定に有効 投資の安全性に重点を置いている | <ul style="list-style-type: none"> 利益性判断ができない 複数案件比較が難しい 経費対経費比較ができない |
| 投下資本利益率法 (ROI) | <ul style="list-style-type: none"> 機械設備等 短期の設備投資 | <ul style="list-style-type: none"> 投下資本に対する利益率により可否を判断する 時間価値を無視 | <ul style="list-style-type: none"> 投資の利益性が判断できる | <ul style="list-style-type: none"> 貨幣の時間的価値を折り込んでないので長期投資評価に不向 経費対経費比較ができない |

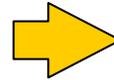
日本企業の改革に貢献するFM

企業経営とグローバル・マネジメント

日本企業に共通する経営課題： グローバルな競争力の確保

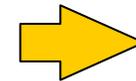


① グローバルな視点で優れた製品・サービス



- ・経営資源の活用
 - 人材活用
 - ワークプレイス／R&D施設
- ・グローバル投資戦略

② グローバルな視点で優れたガバナンス



- ・効率経営
 - 施設資産最適化
 - ファシリティコスト削減
- ・企業市民性(CSR)
 - 環境負荷削減
 - 持続可能性拡大
 - 地域貢献
- ・IFRSへの対応
- グローバルBCP対応

施設不動産のグローバル管理の状況

| | グローバル企業 | 多くの日本企業 |
|-------------|----------------|------------------------|
| 連結経営 | グループCEO主導 | 事業部・子会社主導 |
| 連結不動産のガバナンス | グループCEO・CFO | 事業部・子会社まかせ |
| 不動産管理体制 | GRE部門で統括マネジメント | CRE／FM部門による統括マネジメント未確立 |
| 連結施設資産管理 | 統括マネジメント実行 | 事実上個別管理 |
| 連結施設データベース | 構築・活用 | 財務諸表作成用／未構築 |
| 利用度評価 | 定期に実施 | 未実施 |
| 不動産契約 | GRE部門主導 | 事業部・子会社 |

施設資産のグローバル・マネジメントの現状

1・グローバル先進企業

- ・CEOによるグループ連結経営の徹底
- ・連結施設の全体最適化
 - 全体最適をめざす統括マネジメント体制: CRE → GRE部門の構築(HP、MS他)
 - 不要施設・遊休施設の洗い出し(毎月、毎四半期)
 - GREデータベースの構築と運用(利用度評価: 利用率・稼働率)

2・日本企業

- ・CEOよりも事業部主体、子会社主体の意思決定
- ・事業部、子会社の個別最適
 - 実質的には統括マネジメント体制がない
 - 財務諸表作成用に固定資産データを収集
 - 利用度評価は未実施
- ・CRE／FM部門による統括マネジメント体制が未確立

施設資産のグローバル・マネジメントで経営改革

1・グローバル経営の視点

- ①優れた製品・サービスを生み出す拠点施設の構築・維持
- ②連結施設の適切なガバナンス
施設の取得・使用・処分に関するルール策定、その確実な実行
連結施設の全体最適化
 - ・全体最適をめざす統括マネジメント体制構築
 - ・不要施設の洗い出しと処分／グローバルな再配置戦略
 - ・グローバル・ファシリティコストの最適化
- ③国際会計基準(IFRS)への移行

2・グローバルBCPの視点

- ①自然災害を含む使用不動産の再配置戦略
グローバルBCPの再定義
被災を最小限にする立地戦略の見直し
被災を最小限にする施設防災性の見直し(免震・二次部材・三次部材)
- ②被災後を想定した復旧戦略
被災後の早期復旧計画
リダンダンシー・ダブルセイフティの計画(ナショナルレジリエンスと関連)

FMは「ヨコ」組織の役割(機能別)

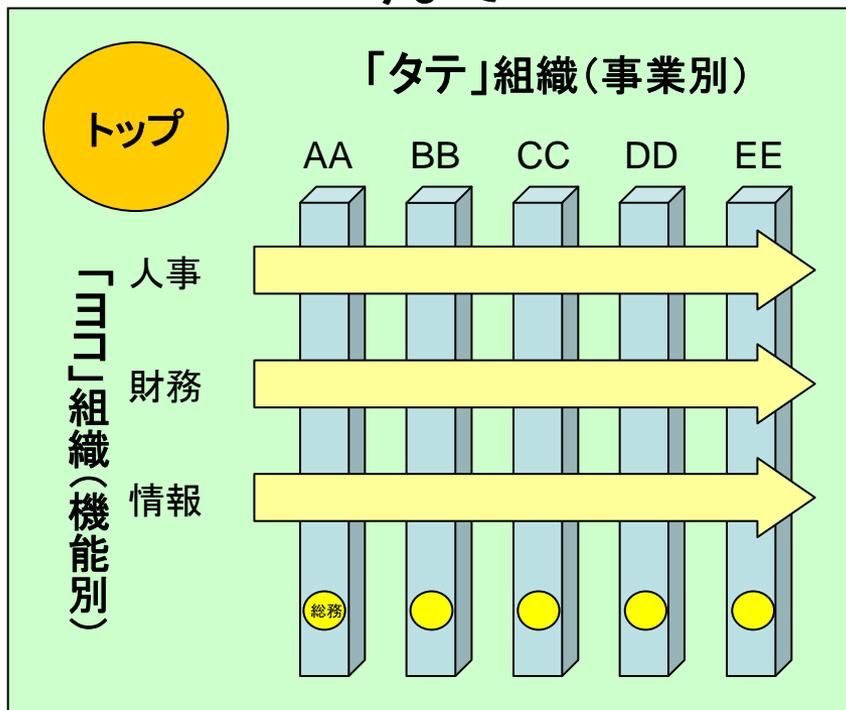
1) FM 部門の強化

横串をさす機能組織の確立し、横断的な全体最適化を図る業務管掌のもとで、戦略的な施設資産マネジメントを推進する。統廃合、保有・賃借、有効活用、保全計画等々

2) マトリクス組織の見直し

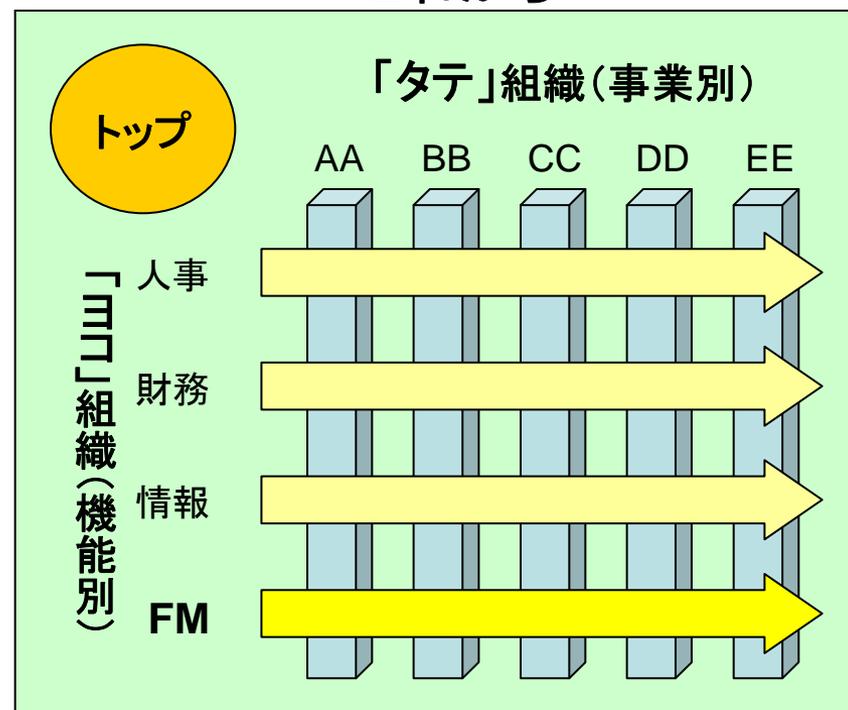
トップはマトリクス組織を通じて、経営資源の最適化を行い、リーダーシップを発揮できる。FM部門は経営資源の要といえる機能をもつ組織

今まで



事業部門が施設を主管(使用+保有)

これから



FM部門が施設を主管、事業部は使用者

第四の 経営基盤

日本企業が見遇ごしてきた
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
見遇してきた
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

定価：本体1,500円

1.11 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。

