

JFMA FORUM 2008

FM財務評価手法研究部会 発表

**CREと施設資産評価手法の
新展開**

2008年2月14日

FM財務評価手法研究部会

部会長 松成和夫

FMの財務は、目標管理の3大構成要素のひとつです

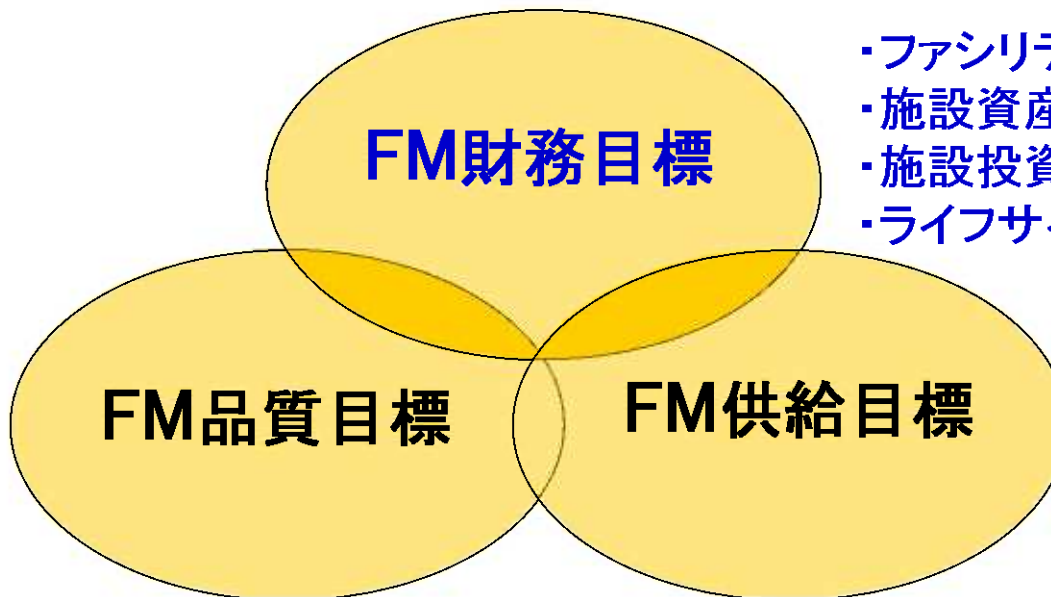
FMの業務は、目標管理というPDCAのFMサイクルを回すことに集約されます。そのFMサイクルの中で、重要な役割を果たすのが評価の段階です。定量的に現状を把握し、目標を設定し、継続的な改善へとつなげる材料を提供する各種の評価技術が使われます。

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



- ・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財務評価ハンドブック」
2003年版(1999年版の改訂)

CREと施設資産評価手法の進展

①背景

- ・減損会計の適用開始(2003年版財務ハンドブックで詳細に解説)
- ・J-SOX法(改正金融商品取引法)の制定による「内部統制」の強化への対応
- ・経営課題としての「CRE(企業の不動産)」に注目が集まる

②改訂のポイント

- ・J-SOX法における「内部統制」とFMとの関連を追加
 - 連結の資産管理体制の構築
 - 情報セキュリティと関連する物理的セキュリティ
- ・「CRE(企業の不動産)」とFMとの関連明確化
- ・施設資産効率化の戦略整理
 - 保有の戦略
 - ①長期保有のケース
 - ②利用度向上、用途変更などのケース
 - 賃借の戦略
 - 売却の戦略

内部統制とFM

J-SOX法： 改正金融商品取引法（2006年改正、FM関連の規制は2009年3月期より施行）

目的： ディスクロージャーの信頼性確保（上場会社による開示の充実）

要点： 財務報告にかかる内部統制の強化、四半期毎開示
（「内部統制報告書」、経営者の「確認書」提出）

内部統制とは：

4つの目的達成のために、業務に組み込まれ企業内のすべての者によって遂行されるプロセス

● 4つの目的

- ①業務の有効性・効率性
- ②財務報告の信頼性
- ③法令遵守
- ④資産の保全

● 6つの基本的要素

- ①統制環境
- ②リスクの評価と対応
- ③統制活動
- ④情報と伝達
- ⑤モニタリング
- ⑥ITへの対応

内部統制とFM

内部統制とFMとの関連

1・連結の施設資産管理の的確な実施

①連結ベースの施設資産管理を的確に実行する

開示すべき資産管理情報(子会社の資産管理含む)は、その結果、適正化できる

②施設資産の取得、使用、および処分の適切な管理

- ・取得、使用、処分の社内評価基準策定と実行、記録の保管(開示に備える)
- ・実地監査(使用状況の把握)

③内部統制リスクの評価

- ・「重要な欠陥」、「不備」があれば明記
- ・リスクの低減、回避、移転、受容等、適切な対応を選択

2・情報の保全(統制環境の整備)

①情報セキュリティ(物理的セキュリティ含)の整備

②とくに物理的セキュリティは、FMの担当責任

PRE: 公共施設資産の効率化

①法整備による公共施設資産の効率化に向けた改革

- 1) 国有財産法・国有財産特例措置法の改正・公布・施行: 2006年4月
 - ・国有財産の効率化
 - ・保有(総括)と使用(所管)を実態的に分離しはじめる
- 2) 行政改革推進法の制定・施行: 2006年6月
 - ・簡素で効率的な政府 → 国有財産の効率化
 - ・国有財産の圧縮目標 → 対GDP比で、2005年度対比の1/2に縮減
 - ・総務省の通達: 2006年8月 → 「実態・管理体制の把握と改革の施策立案を3年以内に」
→ 地方自治体レベルでの公共施設資産改革
- 3) 国土交通省の諮問機関社会資本整備審議会建築分科会の決定: 2006年7月
 - ・「国家機関の建築物を良質なストックとして整備・活用するための官庁営繕行政のあり方について」という建議で、「効果的・効率的なファシリティマネジメントを実施する」ことが決定

②公共施設資産の効率化という「FM戦略・計画」に重点

- 1) これまでの公共FMは「運営維持」に重点
- 2) 施設資産の売却・用途変更・施設統廃合など「FM戦略・計画」に光りが当たる

CRE： 民間企業の施設資産への注目

CREとは： 企業が使用する(保有・賃借を含む)不動産(土地・建物)＝「施設資産」のこと

CREとFM： 日本においては、FMの対象となっており、経営資源としての施設資産を企画、管理、活用するためのFMの標準業務とPDCAを回すFMサイクルによるマネジメントシステムが明確化されている

CREが注目される背景： 2006年あたりから、経営資源としてのCREの戦略的マネジメントが注目されだした。これまでCREの戦略的なマネジメントは日本企業では手つかずにされてきた傾向があり、経営課題として注目すべきだという声が高まっている。ただし、FMに取り組んでいる日本企業では、CREの戦略的なマネジメントについても、当然活動課題とされてきている。500兆円以上といわれる企業の保有不動産の活用可能性に、不動産業界が着目しているという背景もある

国土交通省 土地・水資源局 CRE研究会 2006年12月設立

名称	企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会
位置付け	国土交通省土地・水資源局長の私的な諮問機関
目的	現下における企業不動産の現状と課題を分析するとともに、今後のあるべき企業不動産の所有・利用戦略、即ちCRE戦略を検討する。

第3章 施設資産評価

3.1 施設資産評価の必要性

- 1) 施設資産評価の重要性
- 2) 施設資産とは
- 3) 施設資産と経営課題
 - FMと施設資産保有リスク
 - J-SOX法とFM
 - 減損会計とFM
- 4) PREとCRE

3.2 施設資産の評価手法

- 1) 施設資産評価とFM戦略
- 2) MN施設資産チャート評価
- 3) 施設資産効率化の施策
- 4) ポートフォリオによる資産戦略
 - 保有の戦略①: ライフサイクルマネジメント
 - 保有の戦略②: 利用度向上、用途変更、賃貸化
 - 賃借の戦略 : SLB、賃借への転換
 - 売却の戦略 : 不動産証券化、SLB、単純売却
- 5) 不動産市場での評価方法

施設資産評価の重要性

①施設資産に関する法規制の強化

- 1) 連結会計の法規制 : 連結貸借対照表の作成 2000年3月期
- 2) 減損会計の法規制 : 減損が生じる場合、帳簿価額の時価評価等適用 2006年3月期
- 3) J-SOX法による規制: 「資産の保全」に関する連結の資産管理情報開示 2009年3月期

②経営課題としての施設資産効率化の波

- 1) キャッシュフロー重視の経営評価 : ROA(総資産利益率)、総資産営業利益率、EVA
- 2) 資産保有のリスク顕在化 : 土地価格の下落、耐震性能強化
- 3) 耐用期間・投資評価期間の戦略変化 : 実用期間、投資評価設定期間の短縮傾向
- 4) 地球環境の保全 : 安易なスクラップ&ビルドなど環境負荷の拡大否認、長寿命化、CSR
- 5) グローバル化 : 生産拠点の海外移転

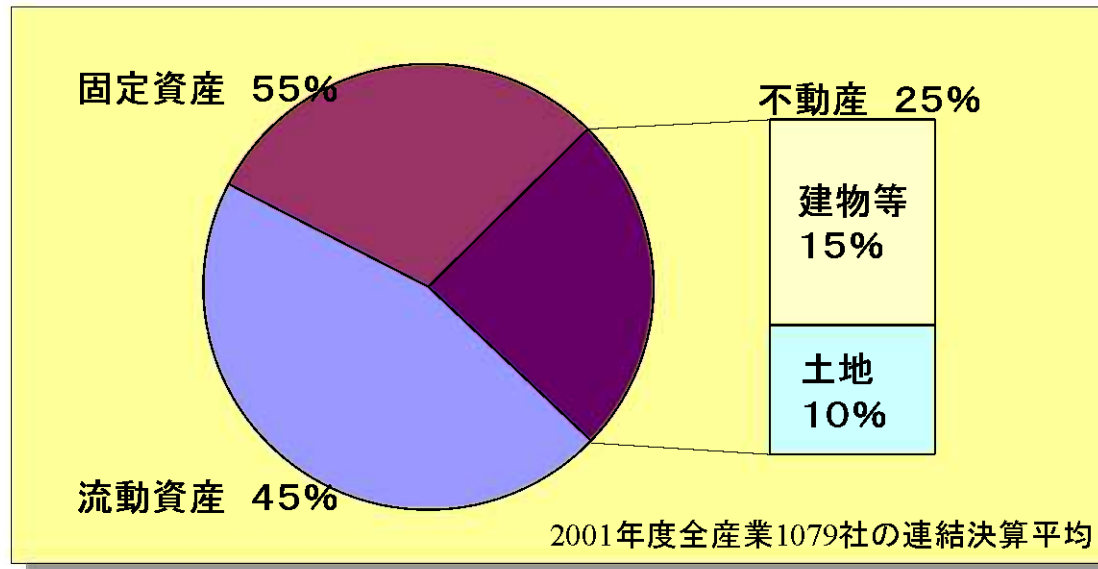
③不動産市場の変化

- 1) 土地価格の下落 : 土地本位制の崩壊
- 2) 資産売却方法の多様化 : 不動産証券化、SLB(セール&リースバック)など
- 3) 不動産評価方法の変化 : 収益還元法による収益性重視、デューデリジェンス
- 4) 取引透明性の課題 : いまだに不透明、流動性の低迷化

施設資産とは

資 産 (Asset)			
投資その他資産	無形固定資産	有形固定資産	流動資産
投資有価証券 長期貸付金 その他 (敷金保証金)	営業権 ソフトウェア 借地権 施設利用権 その他	土地 建物・構築物 機械設備 工具・備品 建設仮勘定	現金 売掛金 有価証券 たな卸資産

1079社計・兆円	
売上	400
資本	123
総資産	424
建物等	65
土地	40



1社平均・億円	
売上	3,730
資本	1,140
総資産	3,930
建物等	595
土地	375

日本政策投資銀行・編「産業別財務データハンドブック2002」を基に
 不動産資産比率を10数社の有価証券報告書から求め、中津元次が作成した。
 建物等には構築物および建設仮勘定を含む。

施設資産の保有状況：推計額

①民間企業の不動産(土地・建物)の総額推計： 500～600兆円

②国有財産の総額： 95兆円

- ・一般庁舎の財産額： 9兆9600億円
- ・社会保険施設の財産額： 1兆5100億円
- ・空港施設の財産額： 2兆1600億円
- ・その他(裁判所・石油備蓄施設・刑務所等)の財産額： 2兆8500億円

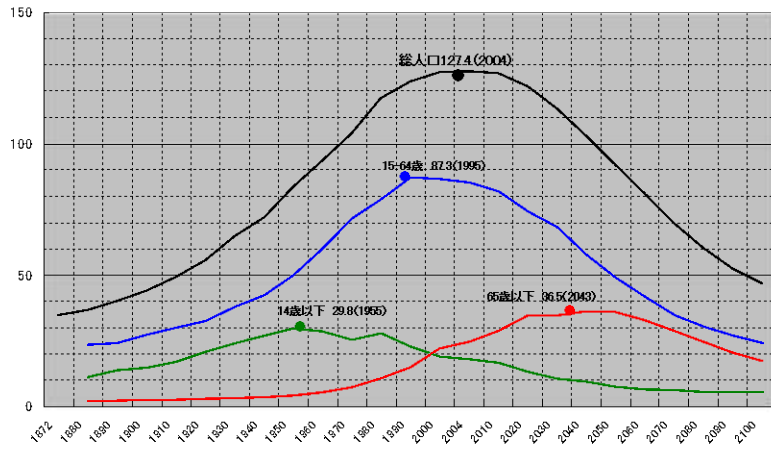
小計： 16兆4800億円

参考： 防衛施設： 13兆7800億円

地価・賃料と人口の動向

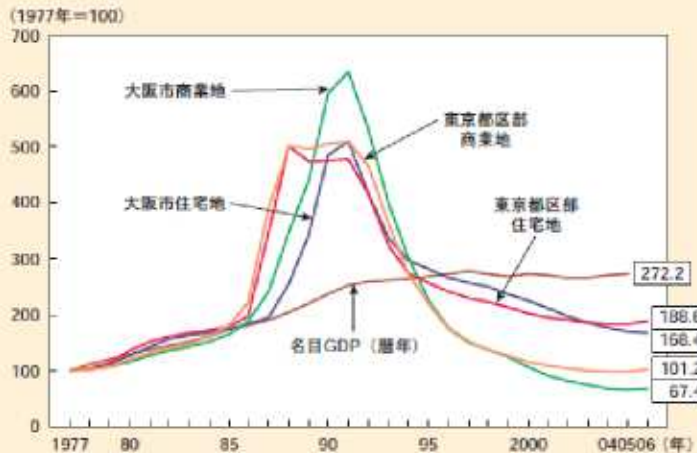
日本の人口予測：低位

出典：国立社会保障・人口問題研究所編・2002年版「日本の将来推定人口」に基づく
単位：百万人



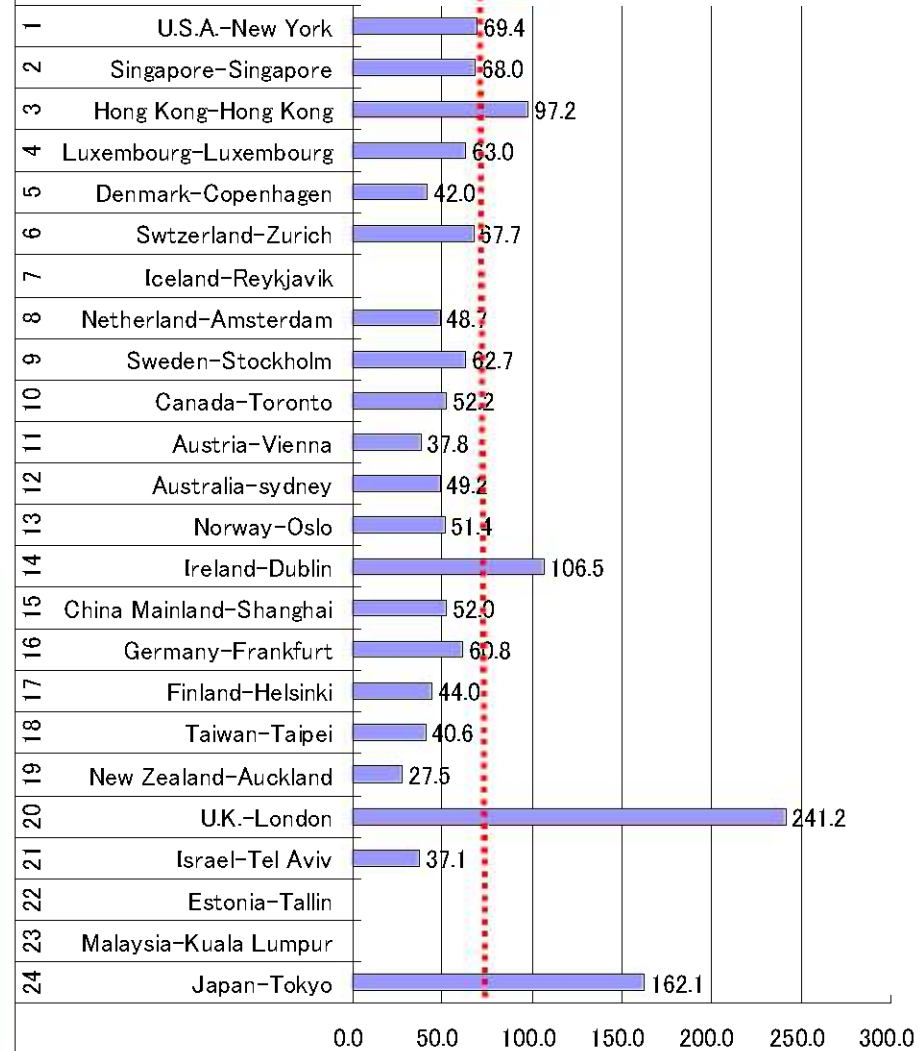
主要都市における地価水準の推移 (経済白書2006年)

(2) 主要都市における地価水準の推移
上昇に転じたものの、バブル期以前の水準である



国際競争力とオフィス賃料

平均: \$ 70.5



FMと施設資産の保有リスク

① 市場変動リスク

不動産価格の変動

② 流動性リスク

規模、評価、買手の不在により簡単に売却できない

③ 劣化リスク

経年劣化だけでなく、社会的経済的劣化による価値の低下

④ 災害リスク

大地震等による建物の倒壊、インフラ障害によるビジネスの遮断

⑤ FM不在リスク

統括FM体制がないために問題が見えない。手が打てない。

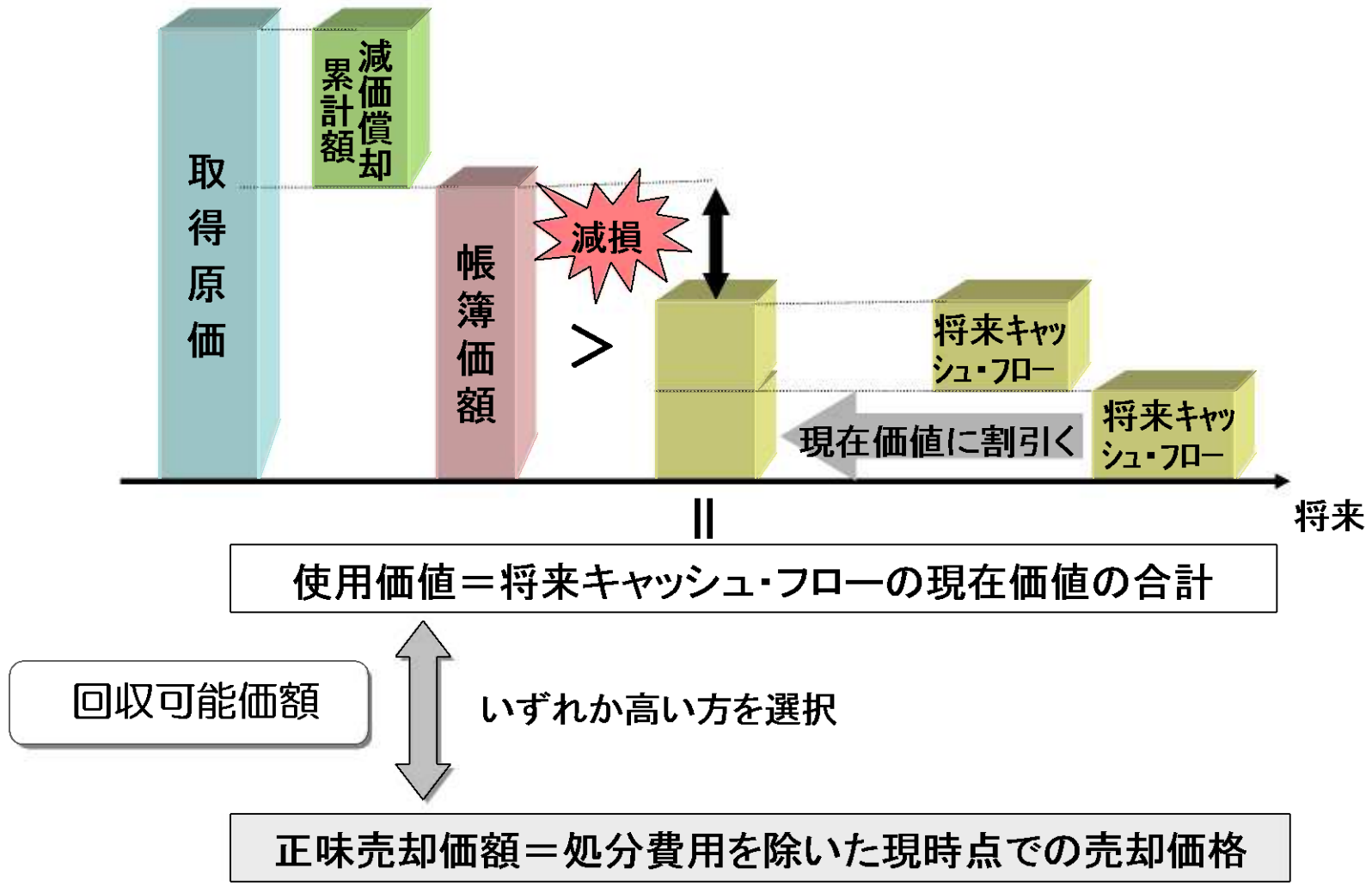
減損会計とは

■減損会計の定義

「企業が保有する資産の帳簿価額よりも、当該資産の使用もしくは売却によって回収される金額が収益性の低下などにより低く見積られる場合には資産は減損しているものとされ、減損損失を計上し、その分だけ帳簿価額を引き下げる会計処理」をいう。

(参考)「国際会計基準・資産の減損」1998年6月、国際会計基準委員会編

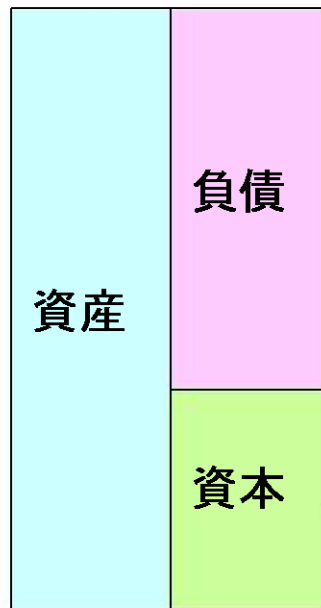
【第3段階】 減損損失の測定



出典: 小澤善哉「図解 ひとめでわかる時価・減損会計」東洋経済新報社

【第4段階】 減損損失の計上

減損損失計上前
の貸借対照表



減損損失計上後
の貸借対照表



- ・自己資本の減少
- ・自己資本比率の悪化
- ・ROAの実質的な改善

減損損失(資本の減少)

仕訳 : (借) 減損損失 × × (貸) 固定資産 × × として特別損失の計上

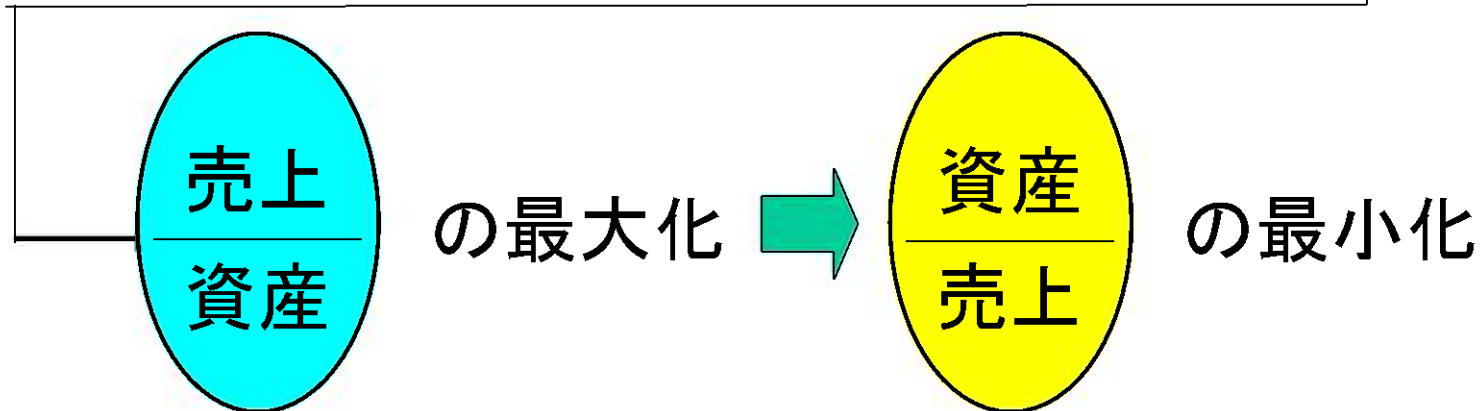
(出典) 一箭憲作「ファシリティコスト～痛みなきリストラの実践」東洋経済新報社

施設資産評価によるFM戦略策定

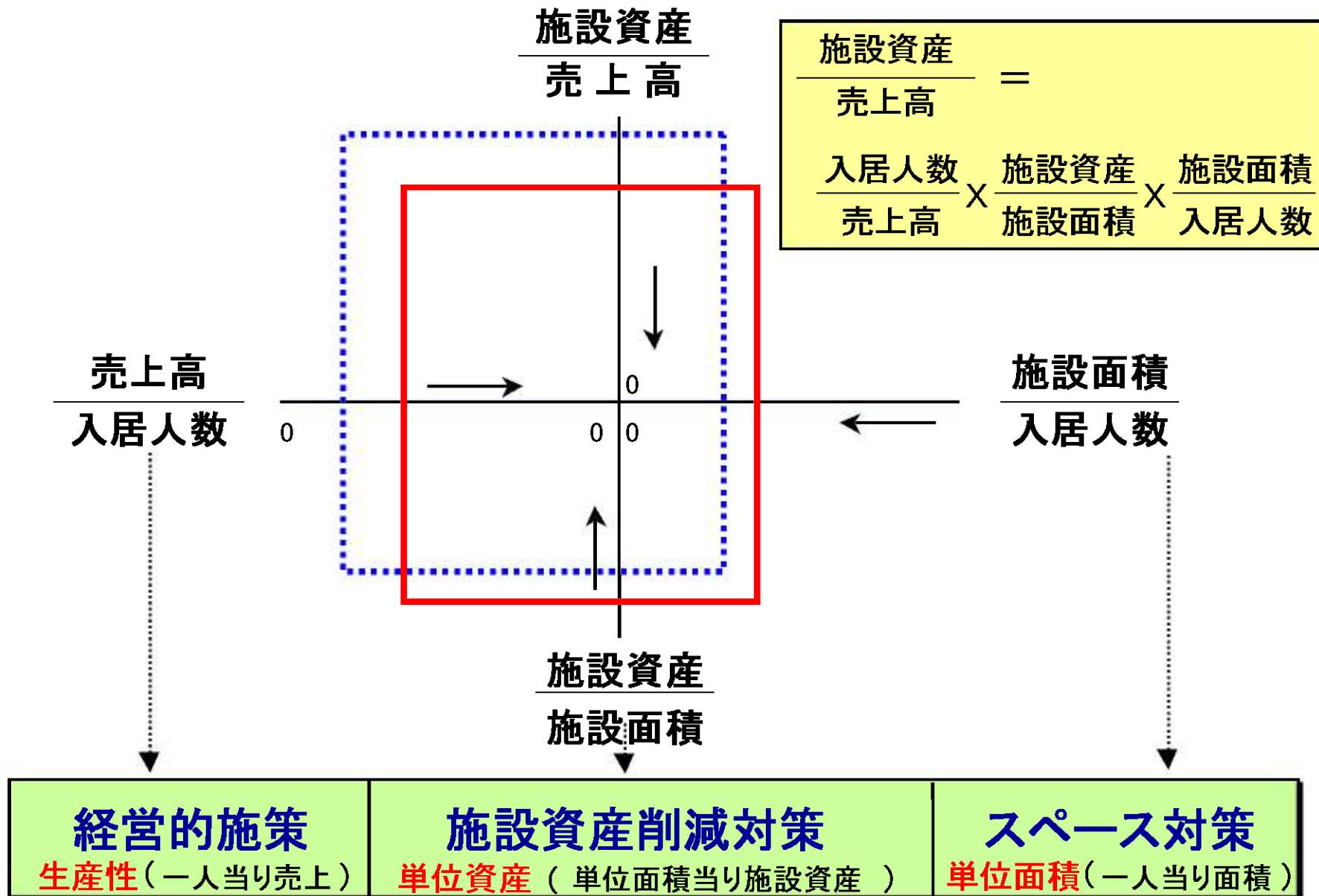
経営効率化に貢献する施設資産の低減化

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

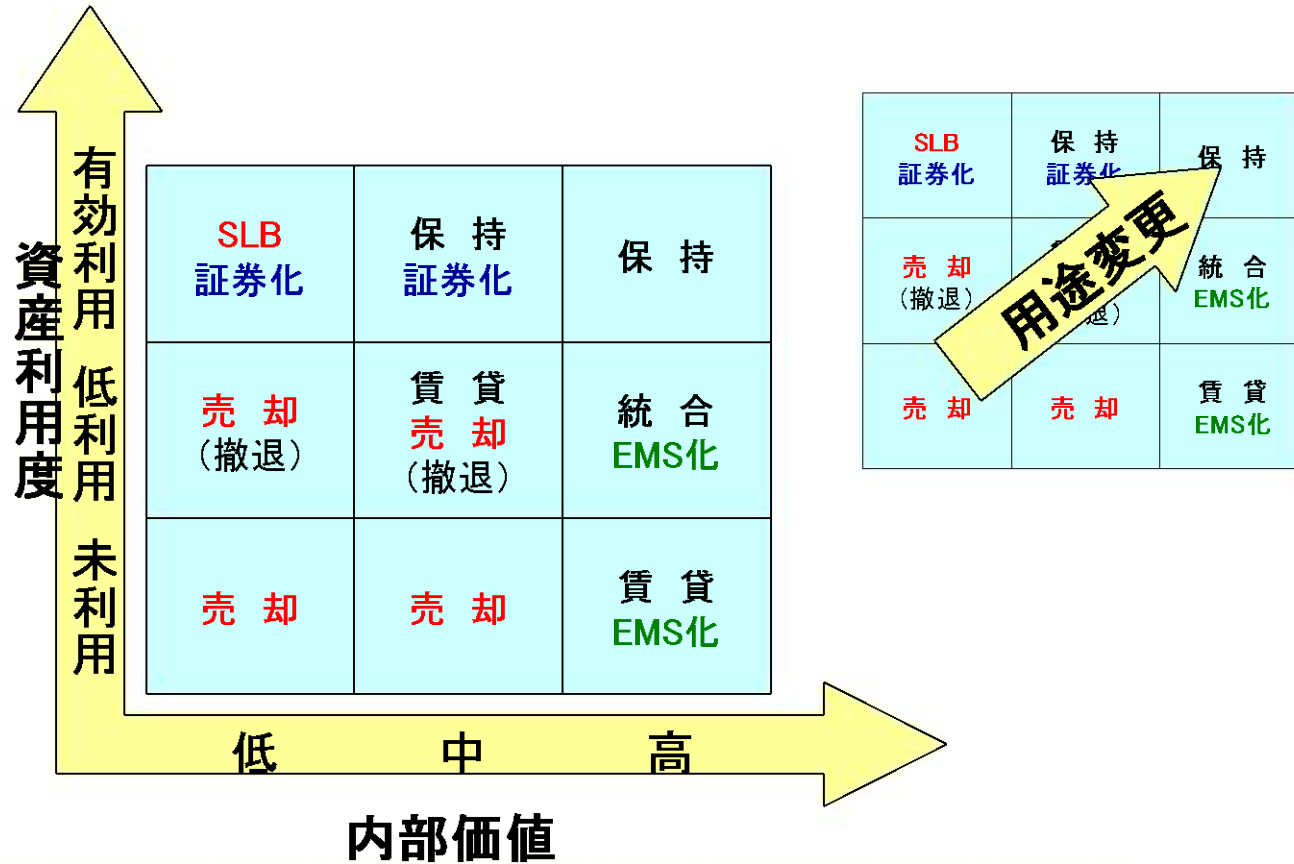
施設資産の最小化



MN施設資産チャート評価

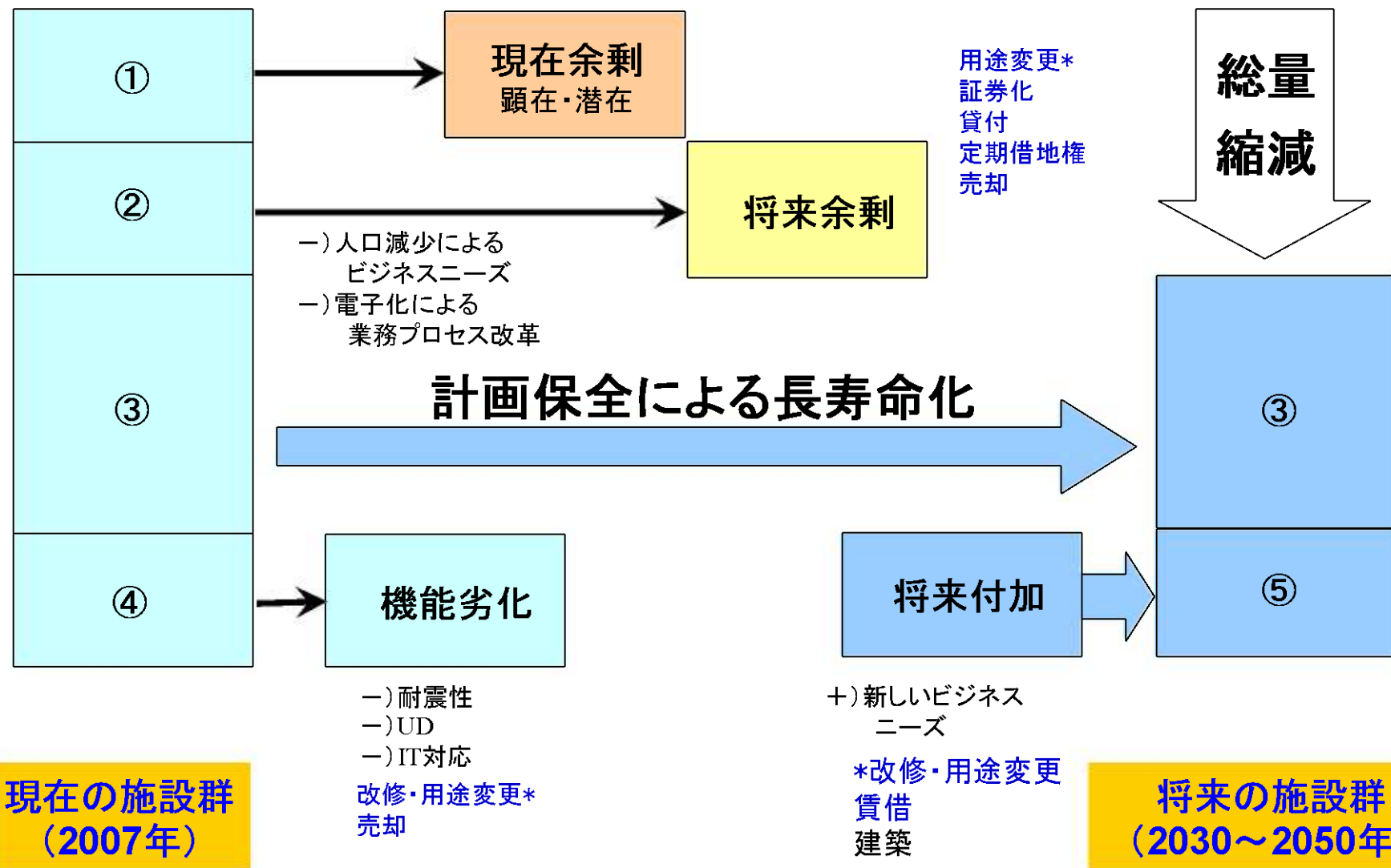


ポートフォリオによる施設資産戦略



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
---	---	---

施設資産のポートフォリオ戦略



ポートフォリオによる施設資産戦略

9つのポートフォリオ(枳)に、それぞれの資産戦略を定め、区分された施設を戦略にもとづき処遇処理していく
たとえば、以下のような戦略が考えられる

①保有の戦略・1: 長期に安定的に保有・使用を続ける

高内部価値で有効利用されている施設群は、継続して保持することとし、長寿命化、環境保全、高性能化のための投資を積極的に行っていく。このため、ライフサイクルマネジメントが課題となる

②保有の戦略・2: 利用度向上、用途変更、賃貸化

高内部価値で、低利用の施設の場合は、余剰部分を利用して、他施設を統合して利用度を高める。
あるいは、用途変更を行い、他の機能を付与して施設を活用する。
また、工場の場合、EMS(生産受託サービス)に利用する、賃料をとり貸し付けるなど賃貸化する

③賃借の戦略: SLB、賃借への転換

低内部価値で、有効利用している施設群は、売却して賃借化する(SLB)、賃借ケースと保有ケースの投資評価により賃借が有利な場合には賃借への転換などを行う。耐用期間の設定など出口戦略の策定により、最適な戦略とする。

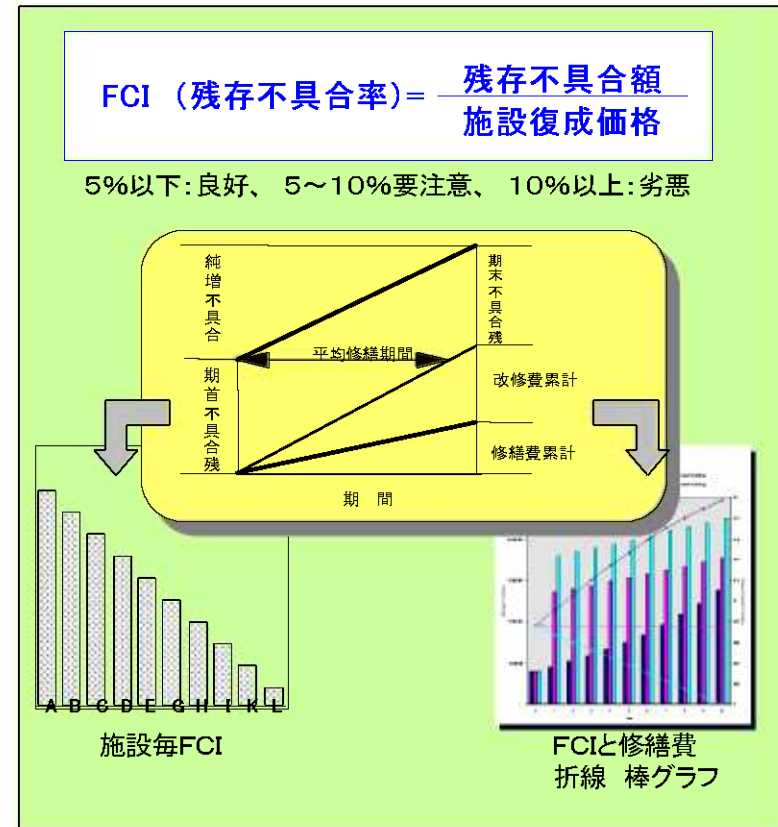
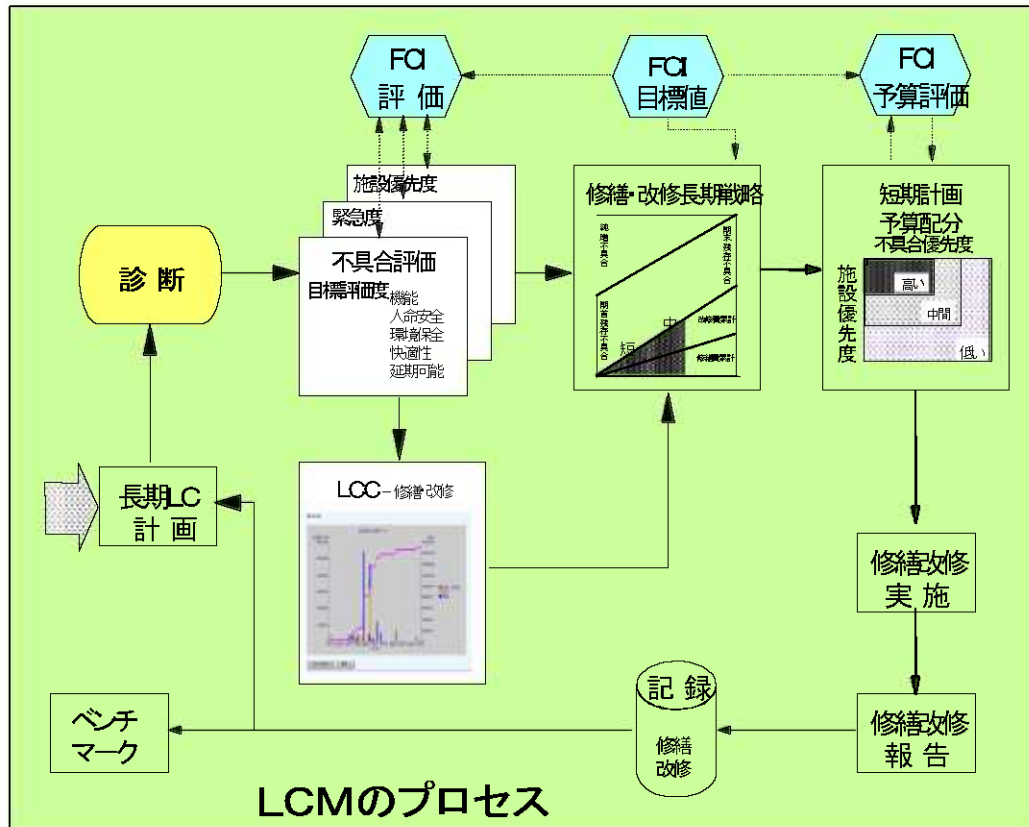
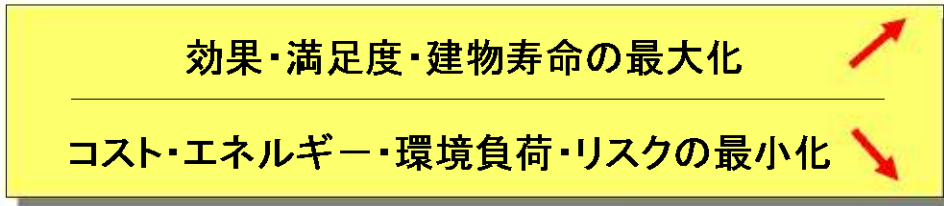
④売却の戦略: 不動産証券化、SLB、単純売却

不動産証券化する、SLBを行う、単純売却を行うといった選択肢が考えられる。これら施設群には長寿命化、環境保全、高性能化のための投資は差し控える。低内部価値でかつ低利用の施設群は早期に売却し、キャッシュフローに貢献する等々、ポートフォリオにより施設の資産戦略方針を設定する。

①保有の戦略-1: 長期的・安定的に保有・使用する戦略＝施設資産のライフサイクルマネジメント

ライフサイクルマネジメント(LCM)、計画保全による長寿命化

ファシリティを良好な状態で、長寿命化およびライフサイクルコストの最適化、環境負荷の低減をはかるために、ファシリティの一生に着目して企画・管理を行う考え方



②保有の戦略-2: 利用度向上、用途変更、賃貸化

利用度向上、用途変更、賃貸化

- ・施設保有は継続するが、現状のまま使用を続けることが適切ではない場合の施設戦略
- ・以下のような、利用度向上、用途変更、賃貸化などの戦略により、保有施設の有効活用を図る

①利用度向上

- ・空きスペースをなくし、施設利用度を上げる
- ・施設の統廃合、異なる部門の入居など、組織横断的な施策が有効

②用途変更(コンバージョン)

- ・現状の施設機能を変更する
- ・立地、アクセス、建物(躯体)の特性、平面形状などを考慮して、新しい機能を策定する
- ・改修工事をともなう場合が多く、大規模な場合には施設投資評価を行う

③賃貸化

- ・自社の使用ニーズがない施設、アクセスなど賃貸が適切な施設が対象
- ・他者に賃貸し、収益を上げる
- ・賃借ビルの場合でも、サブリースが可能な賃借契約条項を盛り込んでおけば、賃貸化は可能

* 上記の3つの施策は、1つの建物で、3つの施策を同時に行うなど、施策を併用する場合もある。

③賃借の戦略： SLB、賃借ビルへの移転

SLB、賃借への転換

- 現在の施設保有の状況を変え、賃借を選択する施設戦略
- この場合、現有の自社施設は賃貸化する、売却するなどの施策と連動する
- 賃借の戦略は、保有施設と賃借施設のバランスをとり、施設資産ポートフォリオにフレキシビリティをもたせる戦略のために、あえて賃借を選択する場合や、出口戦略(Exit Strategy)で短期間で施設使用ニーズがなくなると予測される事業用の施設供給とも関連する

①SLB(セール&リースバック)

- 保有施設をいったん売却するが、そのまま入居を続け、売却先に賃借料を支払う方式
- 施設資産を売却することにより、キャッシュを手に入れることが可能
- ただし、年々の賃借料の負担があり、年間経費であるファシリティコストは増加する場合がある
- 資産売却の方法としては、賃借テナントが確定しており、収益性が見込めるので、売却が容易になる

②賃借への転換

- 現状の自社施設入居をやめ、賃借ビルに移転する
- 現保有の自社施設は、売却するか、賃貸化するなどの施設戦略と連動することになる
- 出口戦略、施設資産ポートフォリオのフレキシビリティを増すために、あえて、賃借戦略を採用するケースもある
- 自社施設保有のケース、賃借ビル入居のケース、施設資産売却による収益性、賃貸化による収益性などについて、施設投資評価を行い、メリットとデメリットを確認し、最適な投資ケースを選択する

④売却の戦略： 不動産証券化、SLB、単純売却

不動産証券化、SLB、単純売却

- ・現在の保有施設を売却する施設戦略
- ・この場合、賃借の戦略、あるいは施設統廃合による利用度向上の施策などと連動する場合がある
- ・売却益と不動産売却に関わる税金、新たに借りる賃借料、移転費用などについて、施設投資評価が必要

①不動産証券化

- ・施設資産の売却の1つの形式(オリジネーターにとっては、資産売却でしかない)
- ・施設資産を売却することにより、キャッシュを手に入れることが可能
- ・SLBと組み合わせて、さらに売却を容易にする方法もある
- ・不動産証券化については、次ページ以降を参照

②SLB(セール&リースバック) ③賃借の戦略掲載項と同じ

- ・保有施設をいったん売却するが、そのまま入居を続け、売却先に賃借料を支払う方式
- ・施設資産を売却することにより、キャッシュを手に入れることが可能
- ・ただし、年々の賃借料の負担があり、年間経費であるファシリティコストは増加する場合が多い
- ・資産売却の方法としては、賃借テナントが確定しており、収益性が見込めるので、売却が容易になる

③単純売却

- ・不動産証券化やSLBを採用せず、単純な資産売却とする方法
- ・施設資産を売却することにより、キャッシュを手に入れることが可能