

FM夜学校 2014

CREマネジメント研究部会／FM財務手法研究部会

企業財務に与えるCRE／FMの影響

2014年11月

JFMA／FM財務評価手法研究部会長

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
- ・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
- ・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
- ・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

日本の会計基準とCRE関連の会計処理

**CRE related accounting in
Japan Accounting Standard**

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

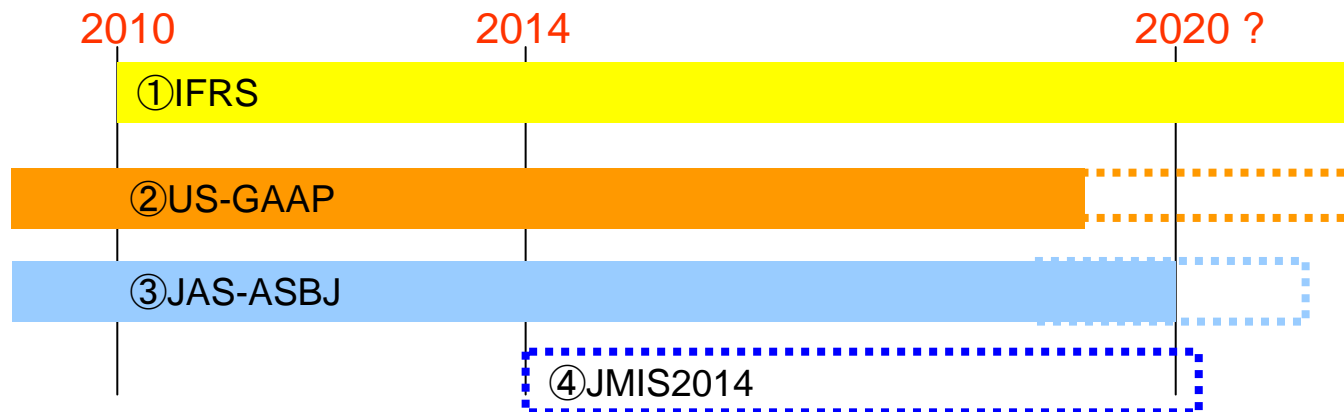
- ・現在、任意適用、2014年度は29社程度(トヨタ、ソニー、キャノン、日立、東芝、小松製作所等)
- ・depending on choice, 29 companies such as Toyota, Sony, Canon, Hitachi, Toshiba, etc

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）

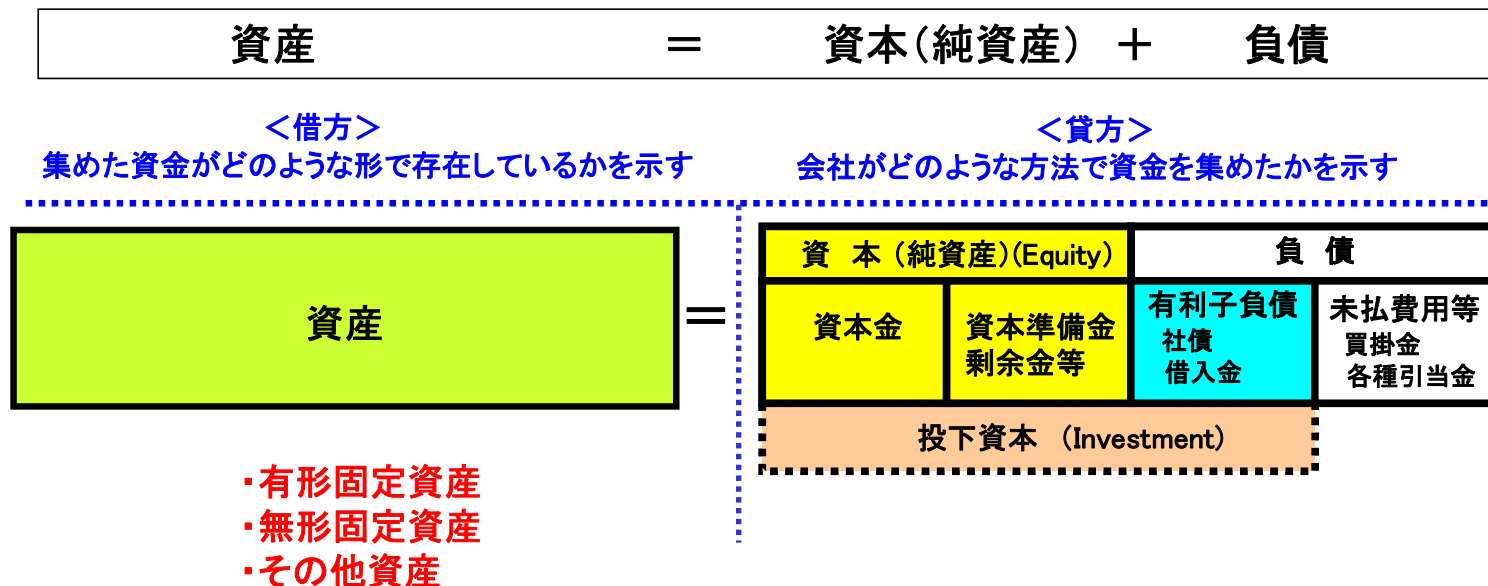
借方の「資産」上では、「有形固定資産」の取得価額に上乗せして、減価償却

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

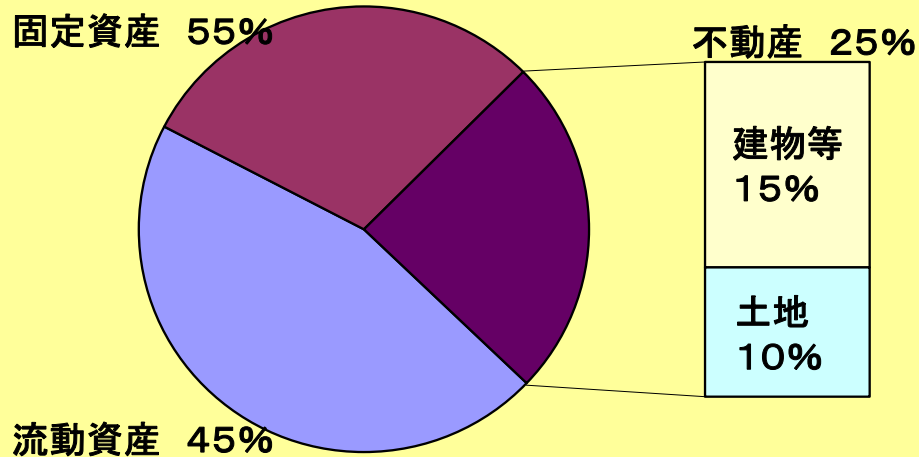


施設資産とは

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



2001年度全産業1079社の連結決算平均

1社平均・億円

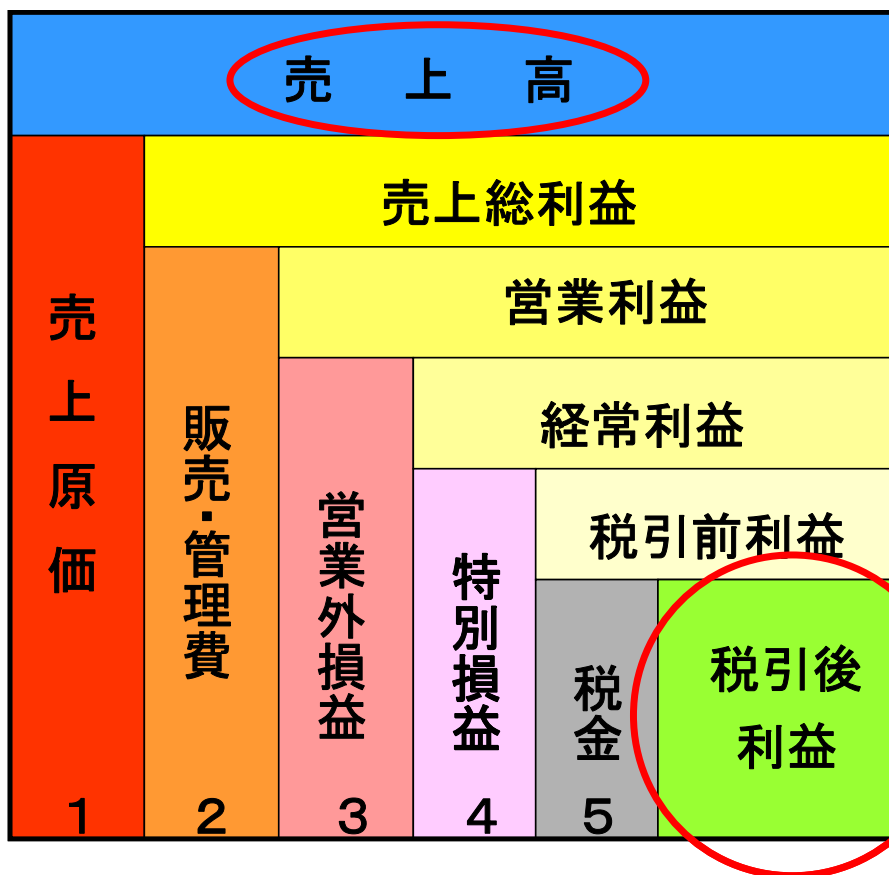
売上	3,730
資本	1,140
総資産	3,930
建物等	595
土地	375

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。

企業財務とFM

2) 損益計算書へのインパクト

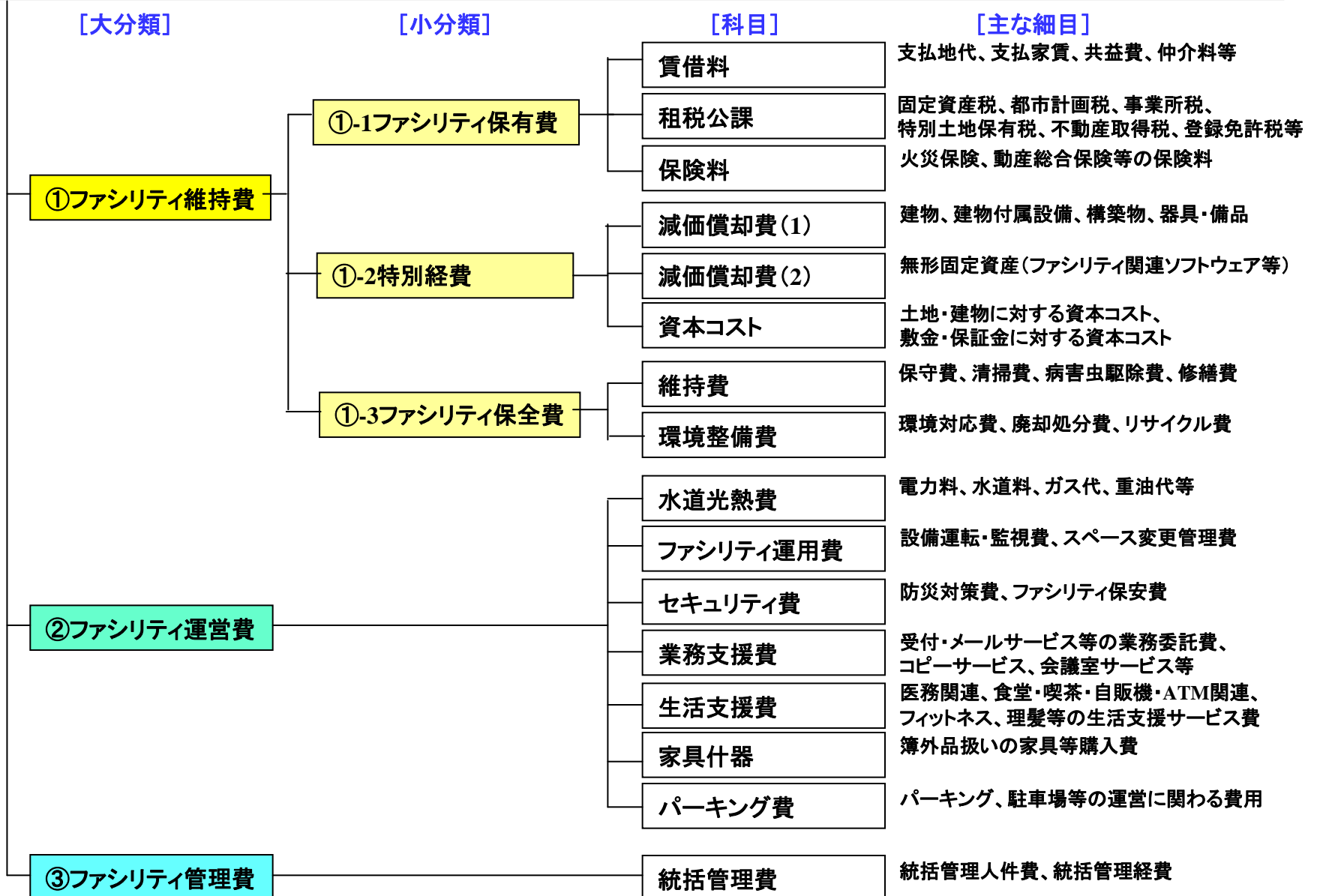
- ・販売・一般管理費： ファシリティコスト
- ・ファシリティコストを1億円削減できれば、利益が1億円増加



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

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)

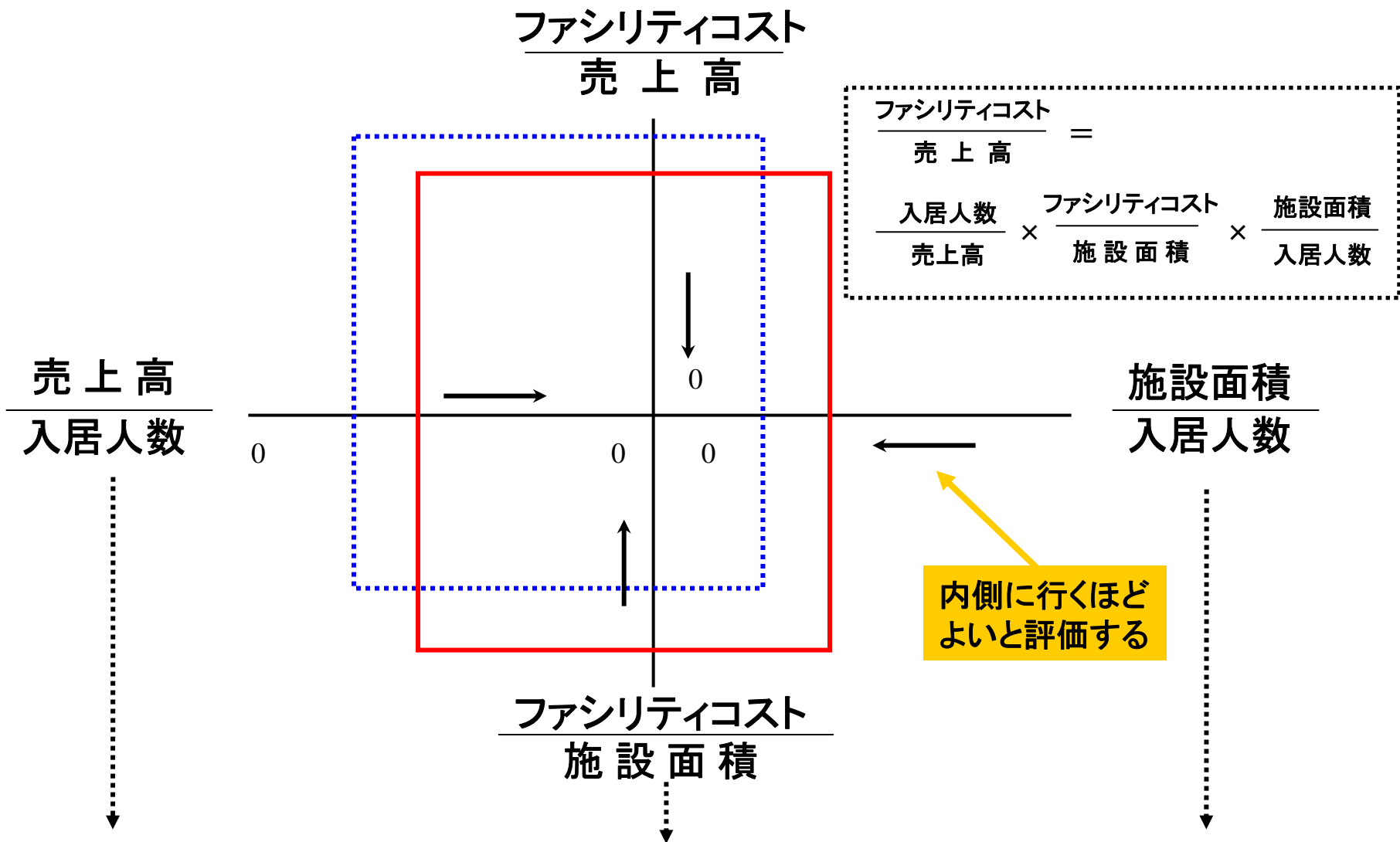
9・アクションプラン(具体的な実行計画策定)

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

FM財務評価

● 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

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

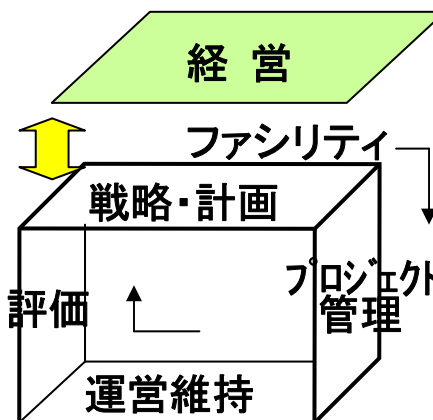
▲ 施設投資評価

▲ 施設資産評価

■ 資産の効率化

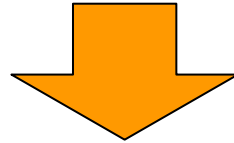
- ・初期投資コストの最適化
- ・更新改修費用の最適化
- ・遊休資産の活用・売却
- ・固定資産のリース化
- ・敷金・保証金の削減

ライフサイクルコスト評価

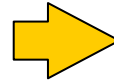


企業経営とグローバル・マネジメント

日本企業(内国企業)に共通する経営課題:グローバルな競争力の確保

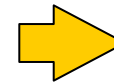


①グローバルな視点で優れた製品・サービス



- ・経営資源の活用
 - 人材活用
 - ワークプレイス／R&D施設
- ・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

施設資産のグローバル・マネジメントの必要性

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

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・マネジメントの現状

	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

FMを活用する企業の改革

1・日本企業のガバナンス改革

- ・CEOによるグループ連結経営への転換
- ・従来のタテ割り(事業部・子会社)に加えて、ヨコの機能を強化する
全体最適をめざす統括マネジメント体制
財務、人事、ファシリティ、ICTのヨコ機能強化
- ・ファシリティ(不動産)は、重要な経営資源であることのコンセンサス確立
- ・総務とFMの業務を切り離す

2・不動産管理体制の改革

- ・事業部・子会社から施設不動産の権限を本社に移行
現在が、もっとも改革に適している時点
- ・不動産の統括マネジメントを担当する本社CRE／FM部門の構築
不動産の全体最適を図る戦略・計画の立案部門とする
運営維持も、改革したいが、現行でも可能
- ・GREデータベースの構築と運用
まず、国内体制を整備 → 順次海外不動産データを整備
戦略的管理に必要なデータに絞り込む
利用度評価：利用率・稼働率

IFRSの動向

1・IFRSの動向

- ・いまだに、強制適用の時期は不透明
- ・2015年～2016年の予定 → 2年～4年遅れるとの報道(新聞メディアによる)
- ・グローバル化による世界的に同一の会計基準に揃えるという方向性を考慮すると、いずれは、強制適用されるという前提で準備をしておくことが大勢になっている

1・IFRSのFMへの影響

①固定資産の価額

a.原価モデルで開示 → 従来とおりで大きな影響はない

b.再評価モデル → 定期的に公正価格で再評価 → **FMに影響する**

取得価額に資産除却債務を加える → すでに適用済で影響は微小

②耐用年数の開示:税法耐用年数でなく、利用可能とされる期間の設定

③賃借ビルの取り扱い: 従来はB/Sに記載せず → **B/Sに相当する連結財政状態
計算書に記載。オペレーティングリースがなくなり、負債・資産項目に記載**

* : 詳細は未定

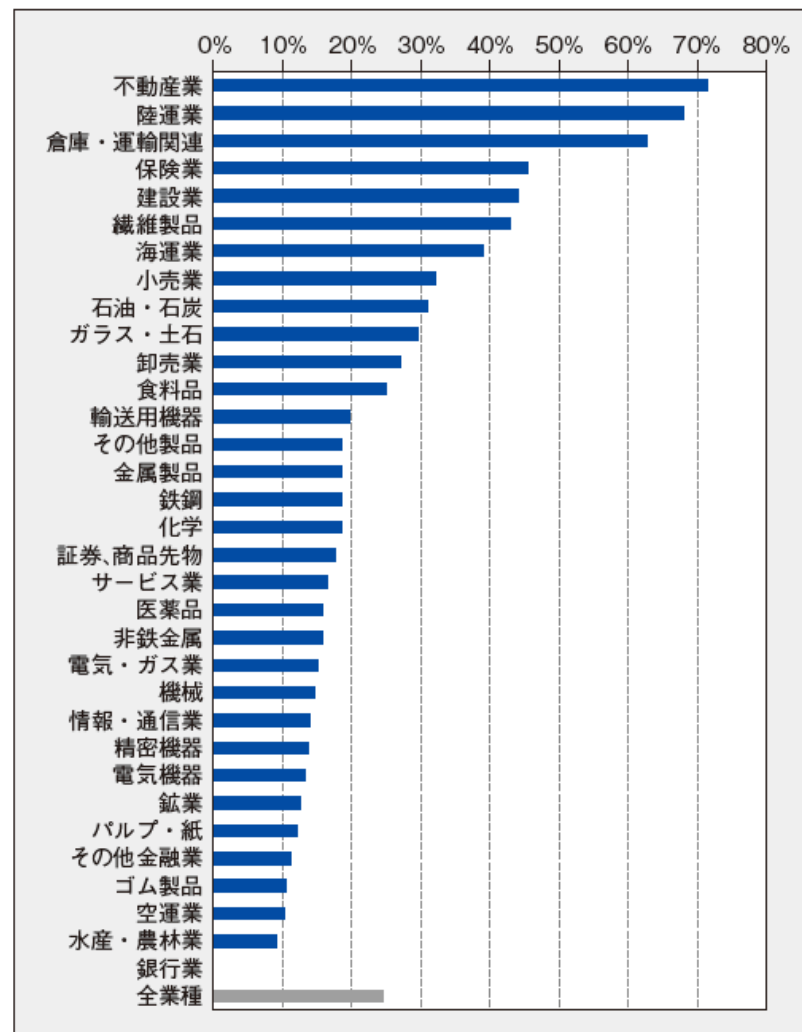
* * : IFRSと税法、法人税(収益と損金の扱い)との調整は未定

日本企業の施設資産保有と本業以外の不動産

1. 賃貸等不動産の開示(会計基準の改正)

- ・賃貸等不動産とは： 投資用不動産＋遊休不動産
- ・2010年4月以降財務諸表の注記に開示義務
- ・「時価」で開示する： 時価、含み損益が見える
- ・有価証券報告書提出4,045社の
27%(1,103社)が賃貸等不動産の時価等を開示
- ・上位の不動産業、陸運業、倉庫・運輸、保険業
 は当然として、**製造業が10%を超える企業比率**
(繊維製品:40%超、石油・石炭:30%超など)
- ・賃貸用不動産のみの時価総額は、41兆6千億円
 (含み益は、12兆4千億円)
 (賃貸利益は、1兆4千億円)
- * 調査は、都市未来総合研究所 三輪一雄氏による

賃貸用不動産のみを保有する988社の業種別の保有比率
 (当該業種の賃貸用不動産保有企業数/
 当該業種の有価証券報告書提出企業数)
 調査は、都市未来総合研究所による
 出典:「みずほ信託銀行 不動産トピックス」2013年1月



日本企業の施設資産保有と本業以外の不動産

2・本業以外の賃貸等不動産の存在

- ・賃貸等不動産で、賃貸用に供している不動産があることを、どう解釈するか
- ・本業に相当すると推定される業種：不動産業、保険業、情報・通信業、倉庫・運輸関連など
- ・本業以外の事業と推定される業種：繊維製品、海運業、石油・石炭、輸送用機器、鉄鋼、化学など
- ・本業以外で賃貸用不動産を保有する理由の推測
 - ①本業用不動産の一部(施設の一部)を有効活用
 - ②以前から保有していた不動産の有効活用 → 土地神話時代の名残り?
 - ③本業を経営多角化でカバー → 海運業、陸運業など、本業を補完する役割
 - ④企業の地域社会への貢献 → 倉敷中央病院などCSRの視点
 - ⑤連結子会社の不動産業務の存在 → 連結会計以前の名残り?
 - ⑥タテ型企業の影響 → 何でもグループ化、系列化したい?