

# FM財務評価手法研究部会



**松成 和夫** (部会長)  
 プロコード・コンサルティング  
 認定ファシリティマネジャー  
 一級建築士

## FMの財務をめぐる状況の変化 グローバル化と施設資産マネジメント

### ●keywords

グローバルな施設資産マネジメント 施設資産のガバナンス改革  
 GRE(グローバル不動産)部門 国際会計基準(IFRS)とFMの関連  
 公正価格での資産再評価

**サマリー** FMの財務評価は、FMの品質評価・供給評価と並ぶFMの目標管理の重要な柱である。当研究部会は、FMの財務評価手法の普及と洗練を図るため、JFMAの研究部会発足当時から活動を始めている。近年の部会活動報告として、グローバル化の進展で重要性を強めている連結の施設資産マネジメントの状況、それと関連する国際会計基準のFMへの影響などについて述べる。

**活動内容** FM財務評価手法は、1994年の『ファシリティマネジメントガイドブック』の発刊以来、評価技術としては確立した状況にある。近年では、企業財務を中心とした経営環境の変化に関する調査研究活動とFM財務評価手法の普及に重点を置いた活動を続けている。CREと施設資産評価、内部統制強化や国際会計基準とFM財務との関連性、それらに影響を受けるファシリティコスト評価の変更点などについて、識者の講演をまじえた研究活動を行っている。

**成果** FMの財務評価技術は、先に述べたように1990年代半ばには確立されている。そのうちファシリティコスト評価は、施設運営費評価としてスタートしたが、2003年には新たな評価技術として確立された。施設資産評価、施設投資評価、FCIなどによるライフサイクルコスト評価の一環となる保全費用評価は1997年には洗練・確立されている。これらの普及啓発のために、FM財務評価セミナーを1997年以来、継続して実施している。そのテキスト『FM財務評価ハンドブック』は、1999年の創刊以来、2回改訂され、普及に貢献している。

### メンバー

部会長：松成 和夫 (プロコード・コンサルティング)

副部会長：大山 信一 (三井住友建設)

部会員：安嶋 義真 (富士通) 一箭 憲作 (コクヨ) 浦川 誠 (興和不動産) 河合 義一・坂口 秋吉 (大林組)

佐藤 隆良・田中 日出夫 (サトウファシリティーズ) 鈴木 正彦 (三井住友トラスト総合サービス) 田中 淳逸 (三幸エステート)

長澤 智也 (日本郵政) 仲谷 光司 (都市未来総合研究所) 中津 元次 (中津エフエムコンサルティング)

延沢 慶行・東 裕之 (みずほFG) 百嶋 徹 (ニッセイ基礎研究所) 古阪 幸代 (三機工業) 原田 満 (ナイキ)

矢澤 罔雄 (日本メックス) 本多 忠一 (JFMA事務局) 他

## 1. グローバル化と施設資産マネジメント

### (1) グローバル化という経営環境

2012年のJFMAフォーラムでは、当部会の活動報告を兼ねて、「施設不動産のグローバル・マネジメントとFMを活用する企業改革」と題する発表を行った。

グローバル資本主義は、この20年間の大きな潮流となっている。日本企業は、当然のことながらグローバル化に取り組んでいる。以前には、生産拠点・販売拠点の海外展開が主体であったが、近年は、開発拠点も市場近くに分散することを視野にしている。このように、グローバル化の課題も次のステップへと進んでいる。

日経新聞に掲載された2012年の企業経営トップの年頭所感を見ると、グローバル化の進展に備える経営トップの意欲がよくわかる（図表1）。

企業経営とグローバル化：2012年の年頭所感から	
「企業トップ、グローバル化の加速宣言 年頭所感」	
12年1月4日 日経新聞電子版より	
●日立製作所 中西宏明社長	「世界で戦えるメジャープレーヤーへの変貌を速く準備する」
●味の素 伊藤雅俊社長	「事業のすべての品質をグローバル水準に高める」
●凸版印刷 金子真吾社長	「インドや南米など新興国市場への早期進出を実現」
●楽天 三木谷浩史社長	「新しいグローバルマネジメント体制やコーポレートガバナンスを構築」
●コニカミノルタHD 松崎正年社長	「ワールドワイドな人材活用システムの構築などを推進」
●JFE HD 馬田一社長	「グローバル化を担う人材育成のためOJTなどを充実」
●東レ 日賞昭広社長	「先端素材の生産拠点として、今後も国内生産を維持・発展させることが極めて重要」

図表1 企業トップの2012年の年頭所感

### (2) FMの視点から見たグローバル化

先に見たような経営トップのグローバル化への思いは、「グローバルな競争力の強化」という経営課題への意欲とくることができよう。こうしたグローバル経営の課題について、FMの視点から見ると、以下のようなことが指摘できる。

大きな経営課題は、「グローバルな競争力の強化・確保」になるが、①グローバルな視点で、すぐれた製品・サービスの開発・供給、②グローバルな視点で、すぐれたガバナンスの発揮、という2つの経営課題に分けられる。

これらをFMの視点で見ると、以下のような経営課題（FMの課題）があげられる。

①のすぐれた製品・サービスの開発・供給のためには、経営資源の中でも人材の活用が重要である。そのためには、FMによる適切なワークプレイスやR&D施設の供給が不可欠の課題となる。

また、②のすぐれたガバナンスを発揮するためには、効率経営に貢献する施設資産の無駄をなくすグローバルな施設資産最適化、ファシリティコストの削減がFMの課題となる。

さらに、企業の社会的責任を全うする経営活動として、施設関連の環境負荷の軽減があげられる。省エネルギー、省資源、節電などは、継続して取り組むべきFMの課題である。

加えて、BCPへの対応を含めた地域社会への貢献などのFM課題があげられる。東日本大震災での経験を踏まえて、BCPは1企業や1事業所の安全性、機能確保という枠を超えて、立地する地域社会全体の安全性確保、機能確保に企業がどう社会貢献できるかを問われる状況になっている。

こうしたFMの課題を適切に遂行することで、企業のグローバルな競争力の強化・確保という経営課題に対応できる。ところが、先にあげたグローバルな施設資産最適化という課題は、次項で述べるように、ガバナンスが十分に発揮されていないという現状がある。

### (3) グローバルな施設資産マネジメントの課題

グローバルな施設資産の連結マネジメントについては、日本企業は大きな問題を抱えている。図表2は、当部会でヒアリング調査をした日本企業やグローバル企業での施設不動産（保有・賃借による事業用の土地・建物）の管理状況をまとめたものである。

これを見ると、まず「連結経営」という経営自体が弱いという点が指摘できる。日本企業は、従来から現場の事業部門、事業子会社に経営資源のマネジメントまで委ねている場合が多い。すなわち、グローバル経営についても、「現場主義」が主流になっている。当然、その状況を反映して連結不動産のガバナンスは行き届かず、事業部門や子会社

まかせになっているといえよう。これは、グローバルな事業拠点だけの話ではなく、国内の拠点についても同様である。

その差が、不動産管理の組織体制に表われている。欧米のグローバル企業は、ここ数年間で、従来からあったCRE (Corporate Real Estate：企業不動産) 部門を再編成して、GRE (Global Real Estate：グローバル不動産) 部門を組織するように改めてきている。

それに対して、日本企業では、CRE や FM の部門が確立されている企業はまだ少数である。大半の企業が経営資源としての施設資産の実質的マネジメントに必要な組織体制が確立されていない状況にある。

そうした状況のもとでは、実質的な連結資産管理、すなわち、「統括的なマネジメントによって全体最適を図る」ことはむずかしく、個別管理になってしまう。連結の施設資産データベースについても、財務諸表作成のためのデータは収集できても、マネジメントの目的で、毎月・毎四半期更新するデータベース化は、されていない。

そうした「未管理状態」を端的に示すのが、「利用度評価」の実施状況である。利用度評価は、FM の供給評価のひとつで、供給されている施設が実際にどの程度利用されているかを、定期的に測定するものである。

グローバル企業では、GRE 部門によって、毎月・毎四半期で定期的実施されている。ところが、日本企業では、一部の先進企業をのぞけば、大半が未実施のままで、供給しっぱなしの状態といえる。

日本企業はグローバル化を進め、大きな成果を出している企業も少なくない。しかし、その足もとの経営資源の

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

図表2 グローバルな施設不動産の管理状況

最適化、経営基盤の最適化という点では、こと施設資産という経営資源に限っては、まことに危ういものといわざるをえない。

#### (4) FM の活用がテコとなる企業改革

では、こうした「未管理状態」をどのように打開すればよいか、提案をしたい。

ひとつは、日本企業のガバナンスの改革である。人事・財務・IT という横断的な経営資源のマネジメントを担当する部門に加えて、FM 部門を確立する改革である。これによって、施設資産という経営資源の全体最適を図るマネジメント体制とすることができる。すなわち、グループ CEO (最高経営責任者) による全経営資源の最適化体制が確立されることになる (図表3)。

施設資産の統括的マネジメントを行うガバナンスの改革は、事業部門・子会社にとってもメリットがある。これまでは、いわば徒手空拳で海外事業に乗り出していった形だが、適切な FM の専門家が支援することで、より本業に専念することができる。

もう1つは、施設資産管理体制の改革である。事業部門・子会社から施設資産管理の業務を移行し、FM 部門の業務とする。施設資産の統括的マネジメントを担当する FM 部門では、管理目的に沿って、施設のデータベースを構築する必要がある。グローバルな拠点 (保有・賃借) の

### 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へ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

図表3 FM の活用をテコとした企業改革

面積、入居人数、ファシリティコストなどのデータベースを構築する。

データの整備では、まず国内拠点のデータを整え、順次グローバルな拠点のデータに拡大する。また、不動産の取得・活用・廃棄の規程類を整備して、その中に利用度評価を加えるなど、管理目的の社内合意形成を図りながら、体制を整える。

FM部門は、経営資源のガバナンスを効かせた統括的マネジメントに注力して、施設の運用管理については、現場主導でも可能である。

こうしたFM部門の確立と活動をテコとした企業全体のガバナンス改革によって、日本企業は、グローバルな競争力を強化・確保する一助とすることができる。

## 2. 国際会計基準の導入とそのFMへの影響

### (1) 国際会計基準の動向

国際会計基準(IFRS)については、2013年のJFMAフォーラムで部会発表している。IFRSについて、詳細は省略するが、ヨーロッパで採用されているIFRSは、より投資家に必要な情報開示が特徴とされている。

大きな流れでいえば、グローバル化への対応が迫られていることである。会計ビッグバンといわれる会計基準のグローバル化は、すでに2000年ころより始まっている。企業会計基準についても、従来は日本独自のものではあったが、グローバルな会計基準の採用へと向かっている。IFRSの強制適用時期は、未だに不透明な状況だが、いずれグローバルな会計基準に転換されるものとして、準備をしておくことが適切と思われる。

### (2) 国際会計基準のFMへの影響

国際会計基準のFMへの影響は、以下のように大きく3つあげられる(図表4)。

1つめは、固定資産の価額への影響である。IFRSでは、①原価モデルで開示、②再評価モデルで開示、の2つがある。このうち①原価モデルでは、従来の会計基準と同様なもので、影響がない。②再評価モデルでの開示を選択する場合、定期的に公正価格で再評価する必要があり、FMに影響する。

2つめは、耐用年数の開示がある。従来通りの税法上の耐用年数で設定する分には影響がないが、独自に利用可能とされる期間を設定する場合には、FMに影響する。データセンター建物のように独自の耐用年数設定のニーズがある場合には、対応しなければならないが、税法上の耐用年数がどう変更されるかは、未定である。

3つめは、賃借ビルのリース料の会計処理である。従来は、損益計算書で会計処理してきたが、これが貸借対照表での会計処理に変わる可能性がある。詳細は未定だが、例えば、リース料相当分が負債・資産項目に記載されるという会計処理に変更されるかもしれない。あくまでも会計処理の問題であり、賃借建物と保有建物のFMでの活用方法が変化するとは考えにくい。

#### 国際会計基準(IFRS)の動向とFMへの影響

##### 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 → FMに影響する
- \*: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

図表4 IFRSの動向とFMへの影響