

F M財務評価手法研究部会のご紹介

本日の内容

1. F M財務評価とは
2. F M財務評価手法研究部会の活動
3. F M財務評価の概要
4. F Mを取り巻く環境変化と
F M財務評価

2018年10月31日（水）

F M財務評価手法研究部会
部会長 大山 信一
副部会長 篠原 由紀

1. FM財務評価とは

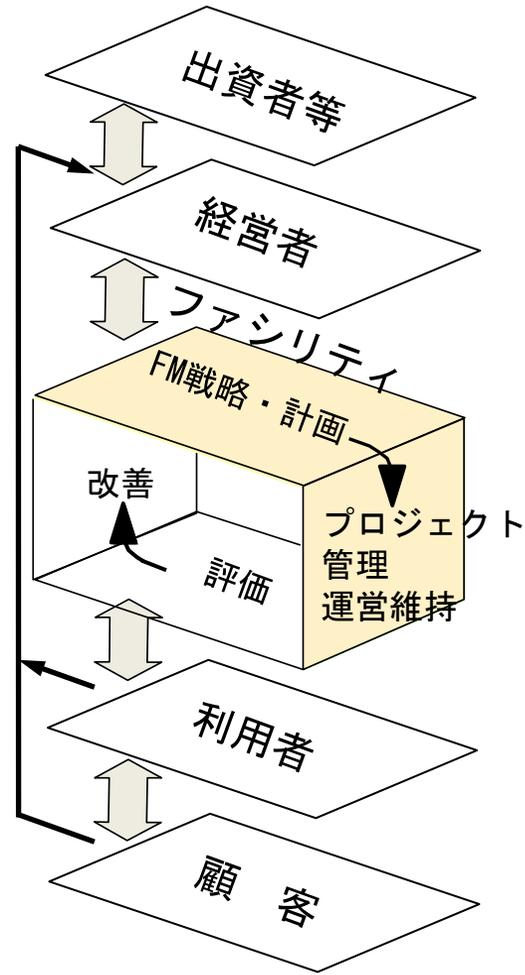
FMの機能

経営者のファシリティ責任を代行

目標（品質・**財務**・供給）を管理

ビジネスに必要なファシリティを供給し、サービスを提供

利用者満足の上
顧客満足の上



FMの目的

社会

地域と調和し、環境保全を尊重するとともに、災害に強い健全な社会資産を形成し、社会的責任を果たす

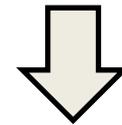
組織

組織の理念の具現化及び経営目標の達成を施設面で支援し、経営資源としてのファシリティの有効活用と効率化を図る

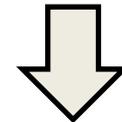
人

利用者が創造性を発揮できる快適かつ機能的な環境づくりと継続的なその提供をおこない、顧客満足を高め業績に貢献する

FMの目標管理の3視点（品質、財務、供給）のうち、財務の視点から評価する技術・手法のこと



FM部門と経営層及び財務部門との**コミュニケーションツール**



PL：ファシリティコスト
BS：施設資産
CF：施設投資
長期：ライフサイクルコスト

公式ガイドファシリティマネジメント 図表1.3.1

2. FM財務評価手法研究部会の活動

1. FM財務評価手法の普及を図る

- ・「FM財務評価ハンドブック」の改訂

旧版（2009年改訂）の内容からの引継ぎとFM財務評価に必要な情報の追加

新たな環境変化（IFRS等）への対応

公式ガイド「ファシリティマネジメント」との整合に配慮

- ・FM財務評価セミナーの実施

FM財務評価セミナー（予定）

2019年5月14日（火）、21日（火）、23日（木）、27日（月）

2. 財務関連情報の収集・分析とFM財務への影響の研究

3. 他の研究部会との協業によるFM財務評価の適用事例の研究

- ・非営利組織（自治体、大学等）におけるFM財務評価

- ・ESGへの取り組みとFM財務評価

- ・働き方改革への取り組みとFM財務評価

- ・健康経営とFM財務評価・・・など

3. FM財務評価の概要

(1) 損益計算書（PL）とファシリティコスト

売上高
売上原価①
売上総利益
販売費及び一般管理費②（ファシリティコスト）
営業利益
営業外収益
営業外費用③
経常利益
特別利益④
特別損失⑤
税引前純利益
税金⑥
税引後純利益

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 広告宣伝費等
（ファシリティコスト含）
- ③支払利息、為替差損等
- ④固定資産売却益、受取保険金
投資有価証券売却益等
- ⑤固定資産売却損失、投資有価証券評価損
減損損失等
- ⑥法人税、法人住民税、事業税、調整額等

ファシリティコストは、販売費及び一般管理費の一部としてしか認識されない

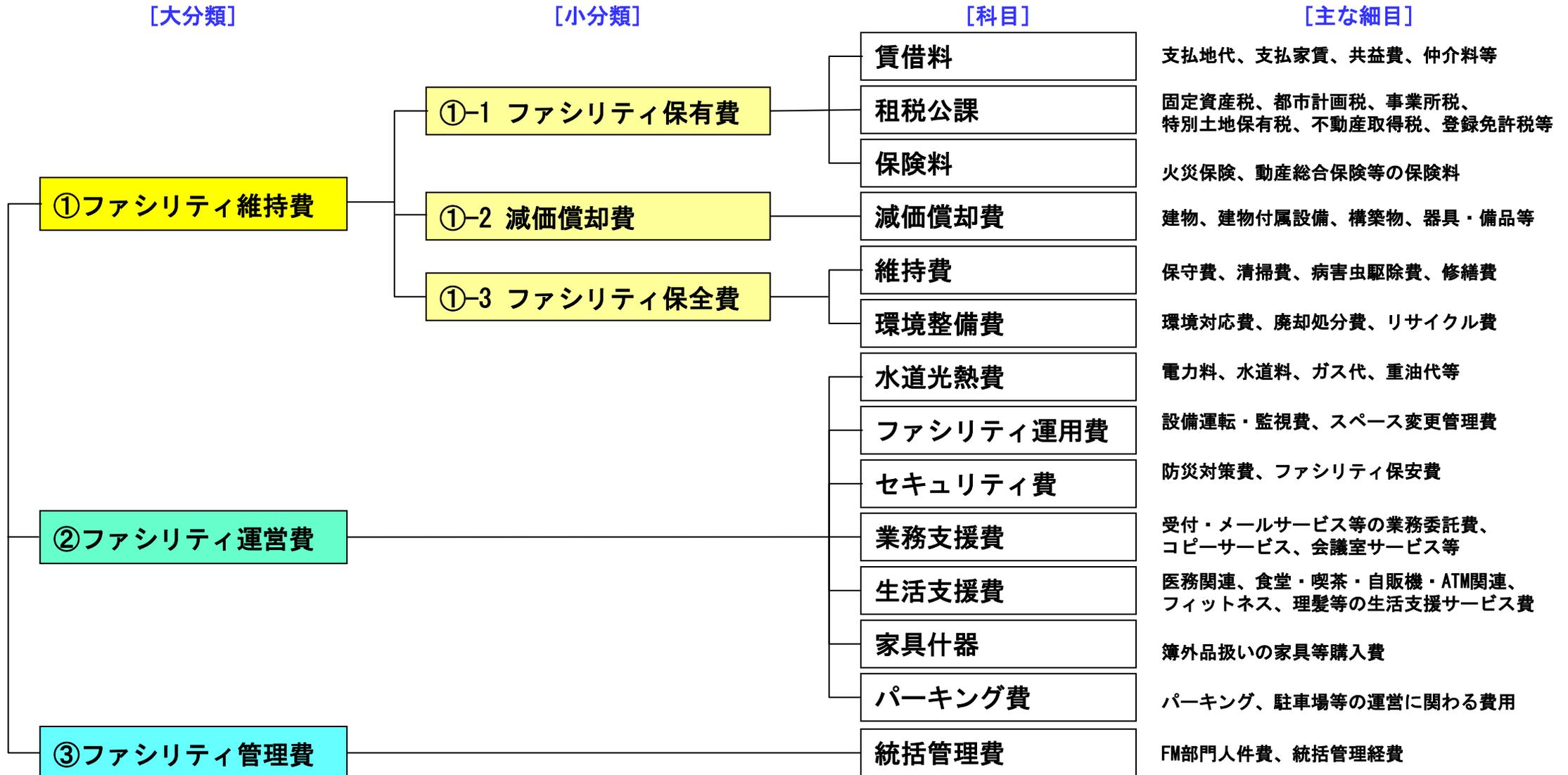
↓

管理会計により金額を把握し、適切に管理を行う必要がある

公式ガイドファシリティマネジメント 図表3.4.4

3. FM財務評価の概要

(2) ファシリティコスト管理会計のための科目と細目



公式ガイドファシリティマネジメント 図表9.3.2

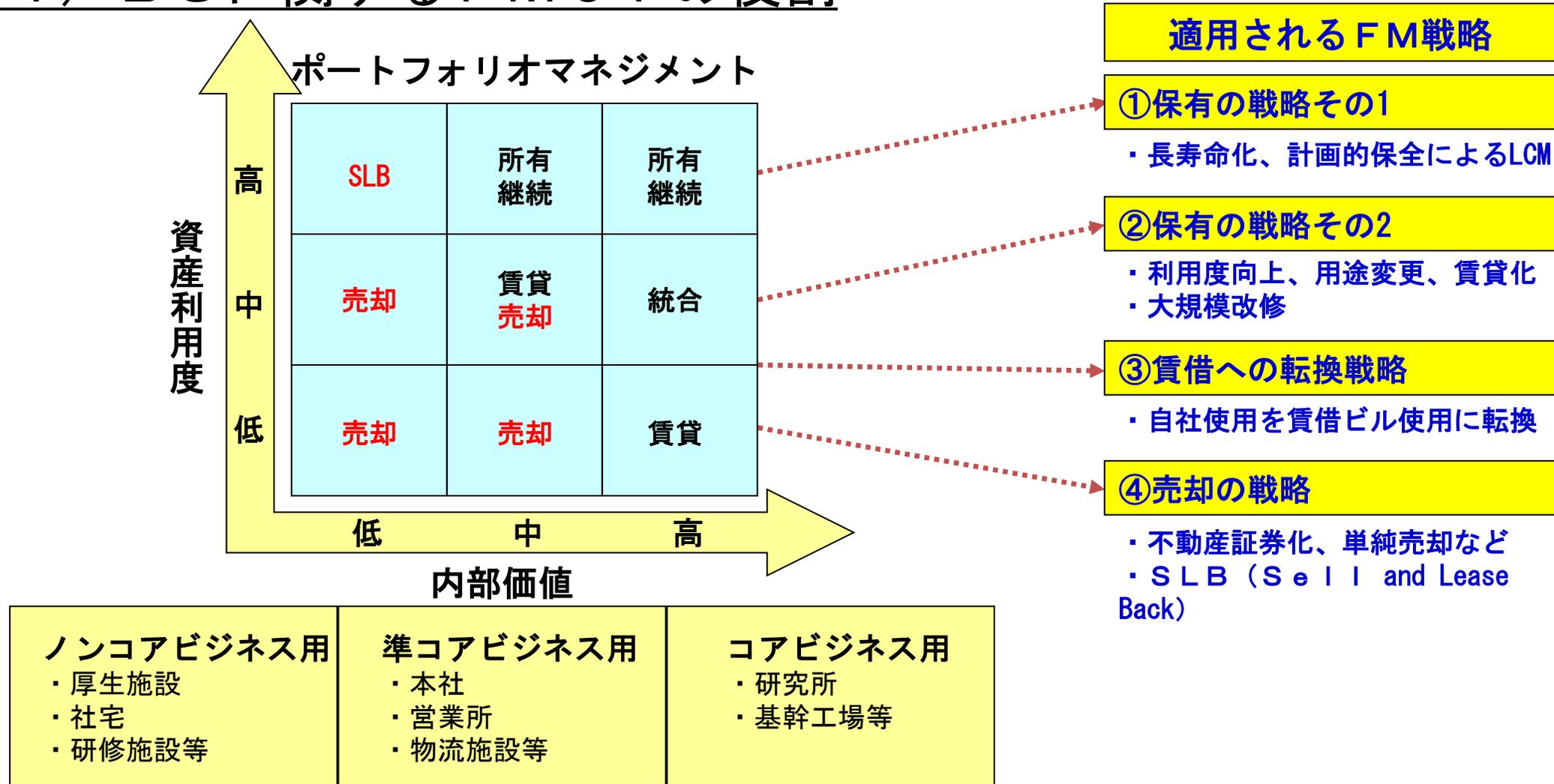
3. FM財務評価の概要

(3) 貸借対照表 (BS) と FMが対象とする資産

資産の部	負債の部	
<p>流動資産 (施設資産の対象外：現金・預金、売掛金、有価証券、棚卸資産など)</p> <p>固定資産</p> <p>有形固定資産</p> <ul style="list-style-type: none">・ 土地・ 建物・ 建物付属設備・ 構築物・ 建設仮勘定・ 備品のうち内装・家具 <p>(施設資産の対象外：機械及び装置、工具、車両、船舶等)</p> <p>無形固定資産</p> <ul style="list-style-type: none">・ 借地権、地上権 <p>(施設資産の対象外：特許権、のれん、漁業権等)</p> <p>投資その他 (資産)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 敷金・保証金・ 賃貸等不動産	<p>流動負債</p> <p>固定負債</p> <ul style="list-style-type: none">・ 資産除去債務 <p>純資産の部</p> <p>自己資本</p> <ul style="list-style-type: none">①株主資本<ul style="list-style-type: none">・ 資本金・ 資本剰余金・ 利益剰余金・ 自己株式②その他 (有価証券 評価差額金など)	<p>施設資産</p> <p>FMの管理対象となる (貸借対照表に計上されている) 資産。</p> <p>施設資産評価</p> <p>施設資産の全体最適化、有効活用を図るために、施設資産を財務的に評価すること。</p> <p>所有の妥当性の評価</p> <p>不動産としての価値、簿価の多寡よりも、事業で使用する施設資産についての「所有の妥当性」を評価する。事業における内部価値、利用度評価など、多様な指標で評価する。</p>
繰延資産	少数株主持分 新規予約権	

3. FM財務評価の概要

(4) BSに関するFMerの役割

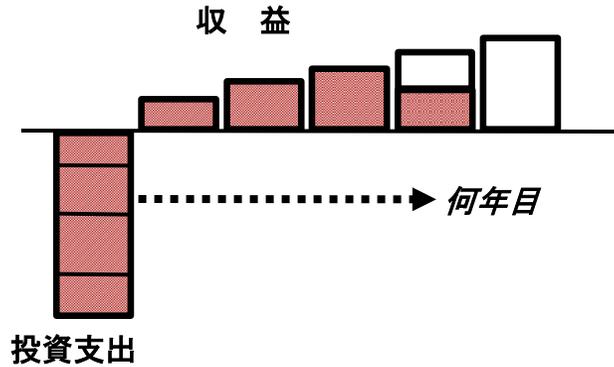


公式ガイドファシリティマネジメント 図表9.3.6

3. FM財務評価の概要

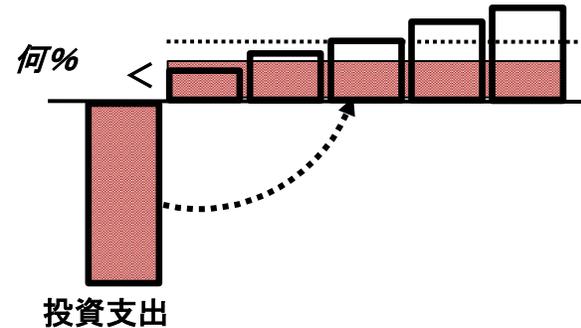
(5) キャッシュフローによる施設投資評価

回収期間法 (PBP : Pay Back Period)



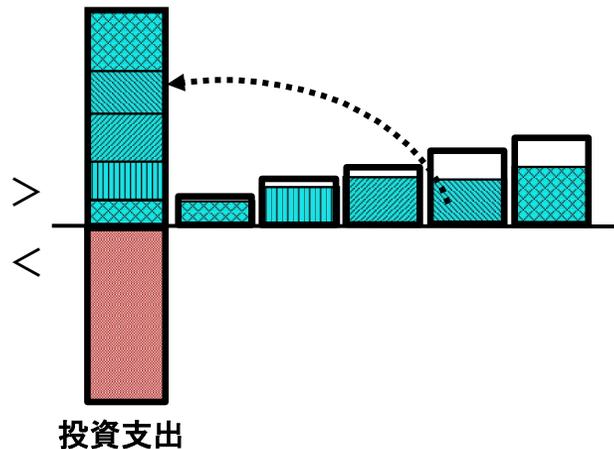
回収期間の長短によって投資良否を判断する。

投下資本利益率 (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。

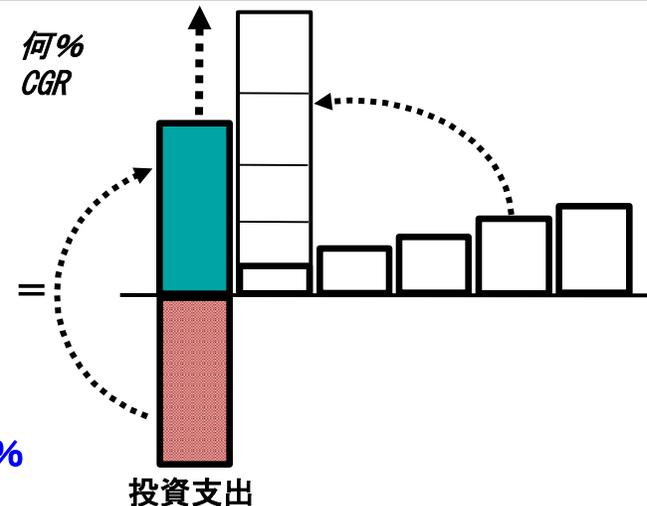
正味現在価値法 (NPV : Net Present Value)



正味現在価値を算出し、投資良否を判断する。

NPVがゼロになる割引率=IRR%

内部利益率法 (IRR : Internal Rate of Return)

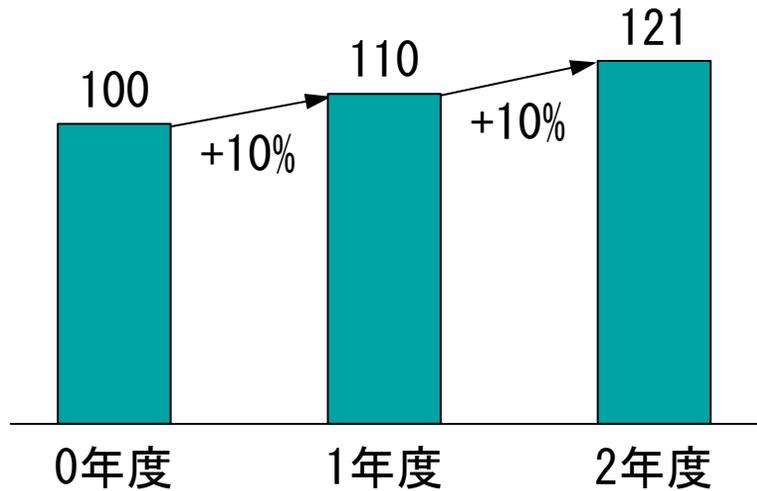


投資と利益の現在価値が等しくなる割引率を求め、これを内部利益率として投資良否を判断する。

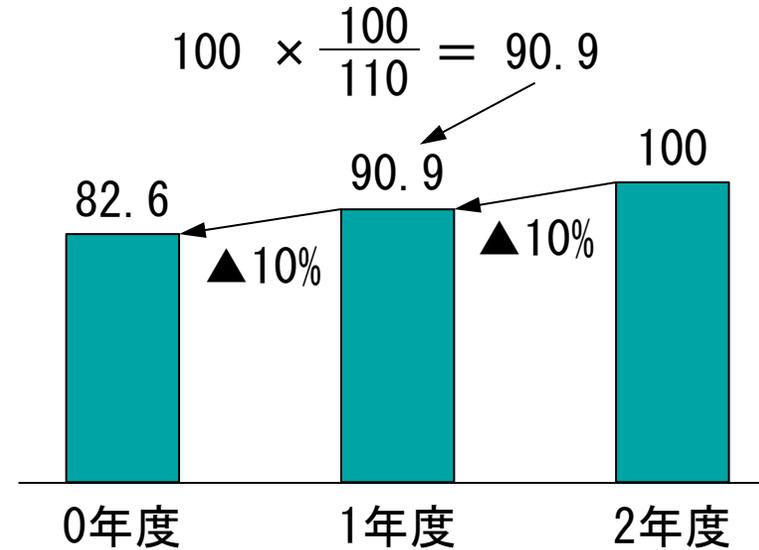
3. FM財務評価の概要

(6) 貨幣の時間的価値と割引率

利率10%の場合
0年度の100は2年度に121になる



割引率10%の場合
2年度の100は0年度に82.6になる



貨幣には時間的価値がある

3. FM財務評価の概要

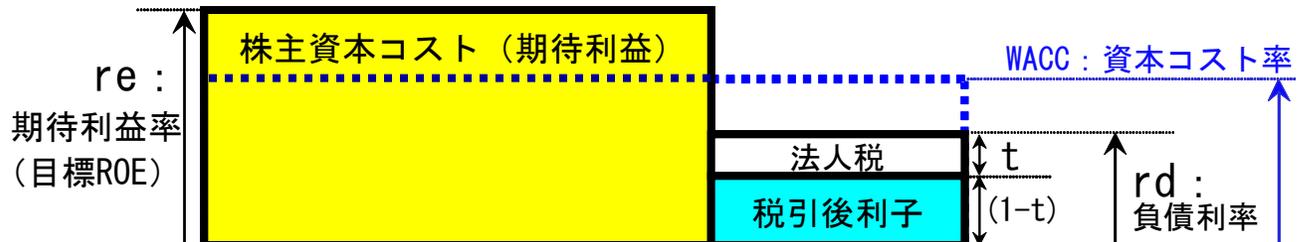
(6) 資本コストとは

資本コスト率 (WACC : Weighted-average Cost of Capital)

投下資本に対して期待される利益率をいい、株主資本コスト率と負債コスト率の加重平均をいう。

- 株主資本コスト率 = 企業が定める目標ROEを期待利益率とする
- 負債コスト率 = 借入金に対する負債利率 (税務上損金となる分を差し引いた税引後利子に対する利率)

E : 資本 (Equity)		D : 負債 (Debt)	
資本金	資本準備金 剰余金等	有利子負債 社債 借入金	未払費用等 買掛金 各種引当金
投下資本 (Investment)			



$$\begin{aligned}
 \text{資本コスト率} &= \frac{\text{利払前} \cdot \text{期待利益}}{\text{投下資本}} \\
 &= \frac{\text{期待利益} + \text{税引後利子}}{\text{資本} + \text{有利子負債}} \\
 &= re \times \frac{E}{D + E} + rd \times (1-t) \times \frac{D}{D + E}
 \end{aligned}$$

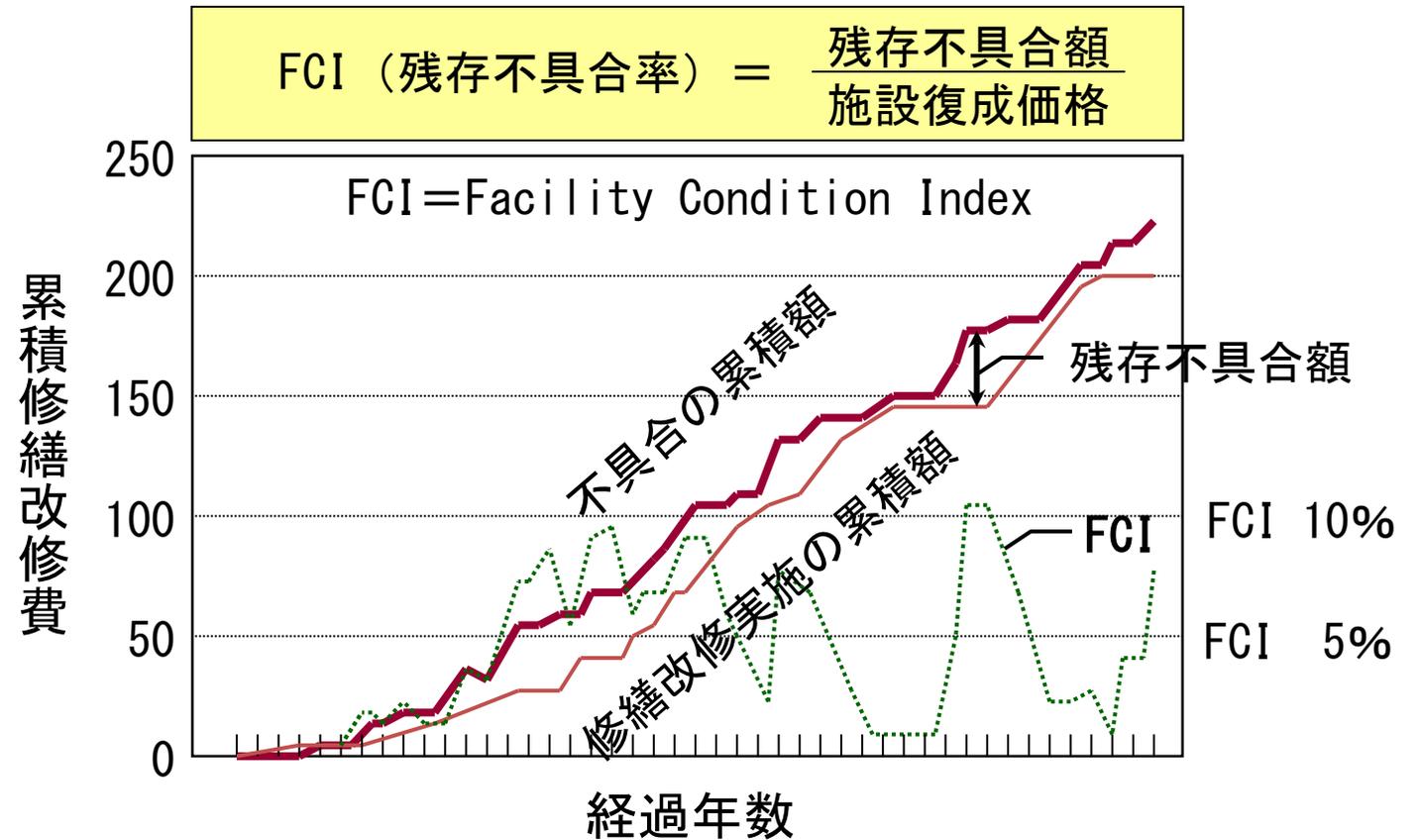
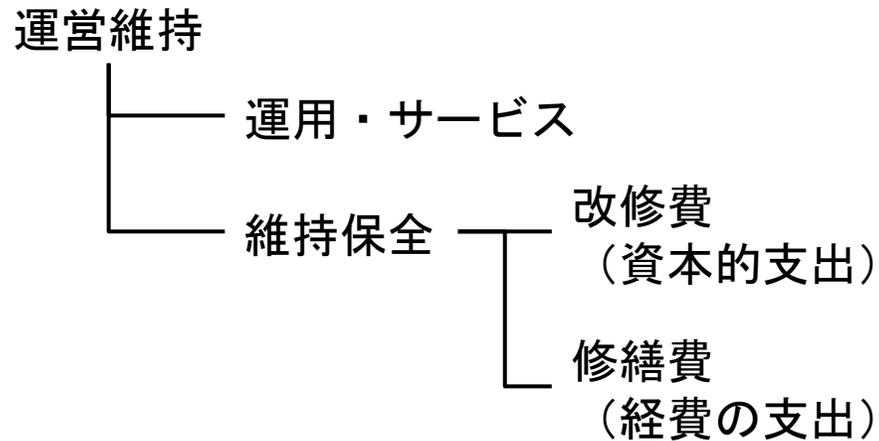
公式ガイドファシリティマネジメント 図表9.3.12

目標利益率 (ハードルレート) = 資本コスト率 (WACC) + リスク修正分 (リスクプレミアム)
 = **割引率**

3. FM財務評価の概要

(8) FCIとは

FMのライフサイクルコスト (Life Cycle Cost) 評価とはLCCの最適化の一環となる、建物の「保全費用」を最適化する評価。具体的には「残存不具合額による保全費用の目標管理」を行う。



3. FM財務評価の概要

(9) FCIによるライフサイクルコスト評価

修繕費・改修費は、期首・期末の残存不具合額をよりどころとして、適切に確保する

$$\text{期首残存不具合額} + \text{純増不具合額} = \text{修繕費・改修費} + \text{期末残存不具合額}$$

保全部門の要求予算額 =
期首残存不具合額 + 純増不具合額

保全費用の目標管理額 =
要求予算額 - 決定予算額

$$\text{期首FCI} = \frac{\text{期首残存不具合額}}{\text{建物復成価格}}$$

中期5年間の
新規保全項目
の保全費用

中期5年間の
保全費用の
決定予算額

$$\text{期末FCI} = \frac{\text{期末残存不具合額}}{\text{建物復成価格}}$$

5%~10%

5%~10%

毎年ローリングする

公式ガイドファシリティマネジメント 図表9.3.18

1. FM財務評価とは

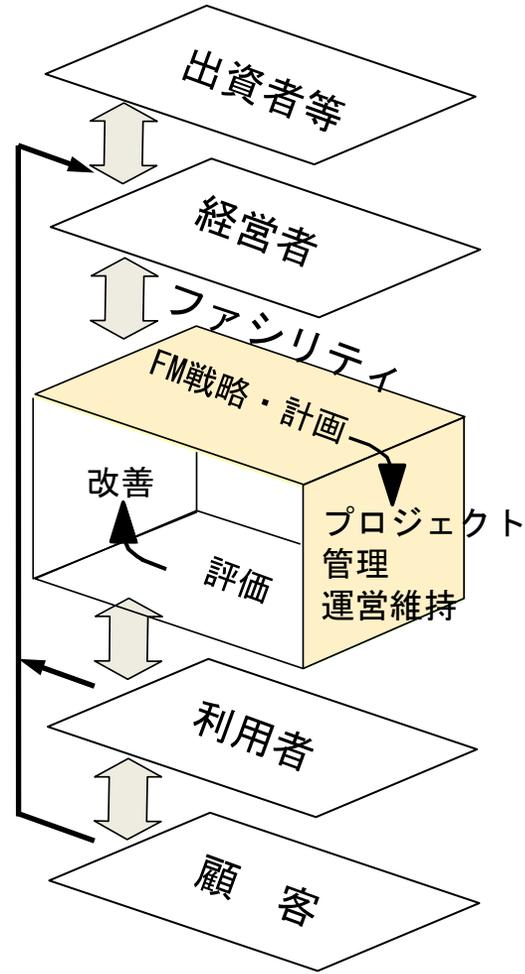
FMの機能

経営者のファシリティ責任を代行

目標（品質・**財務**・供給）を管理

ビジネスに必要なファシリティを供給し、サービスを提供

利用者満足の上昇
顧客満足の上昇



FMの目的

社会

地域と調和し、環境保全を尊重するとともに、災害に強い健全な社会資産を形成し、社会的責任を果たす

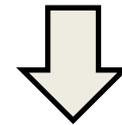
組織

組織の理念の具現化及び経営目標の達成を施設面で支援し、経営資源としてのファシリティの有効活用と効率化を図る

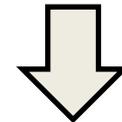
人

利用者が創造性を発揮できる快適かつ機能的な環境づくりと継続的なその提供をおこない、顧客満足を高め業績に貢献する

FMの目標管理の3視点（品質、財務、供給）のうち、財務の視点から評価する技術・手法のこと



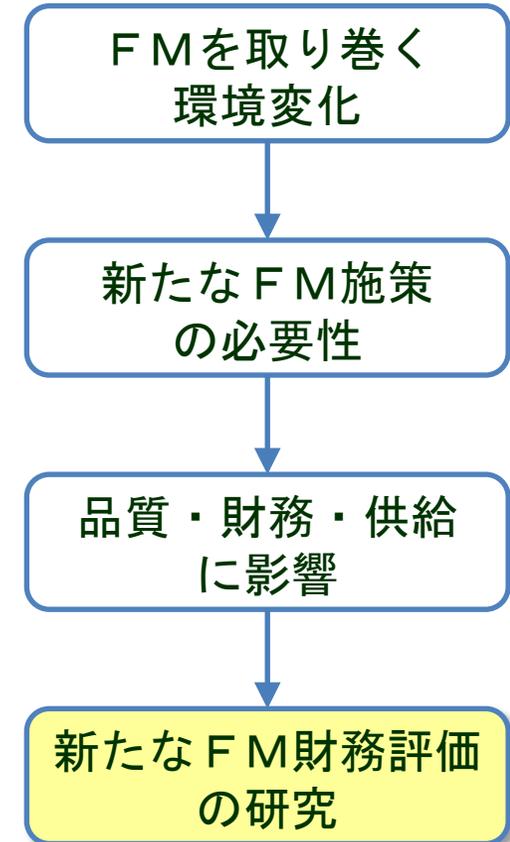
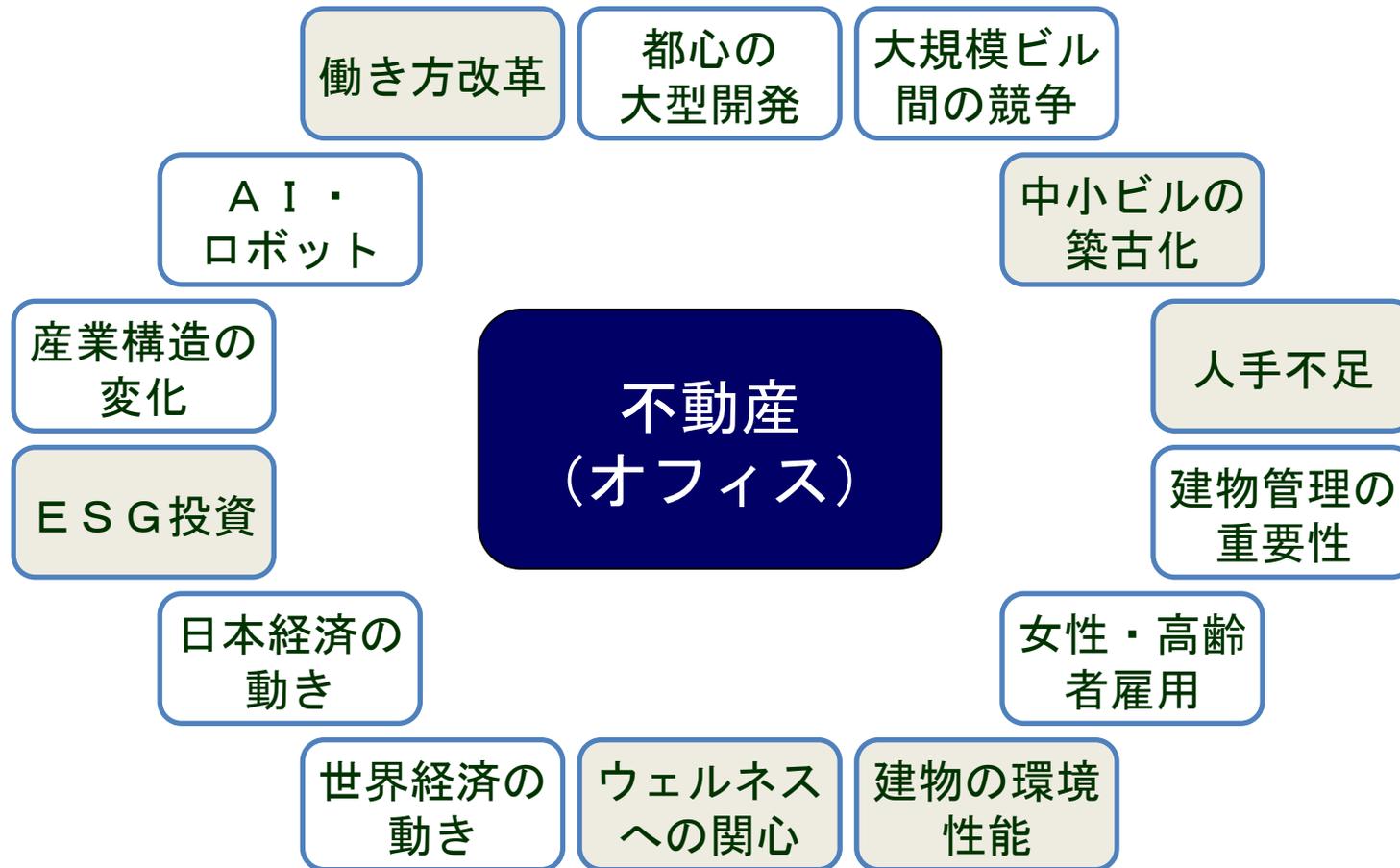
FM部門と経営層及び財務部門との**コミュニケーションツール**



PL：ファシリティコスト
BS：施設資産
CF：施設投資
長期：ライフサイクルコスト

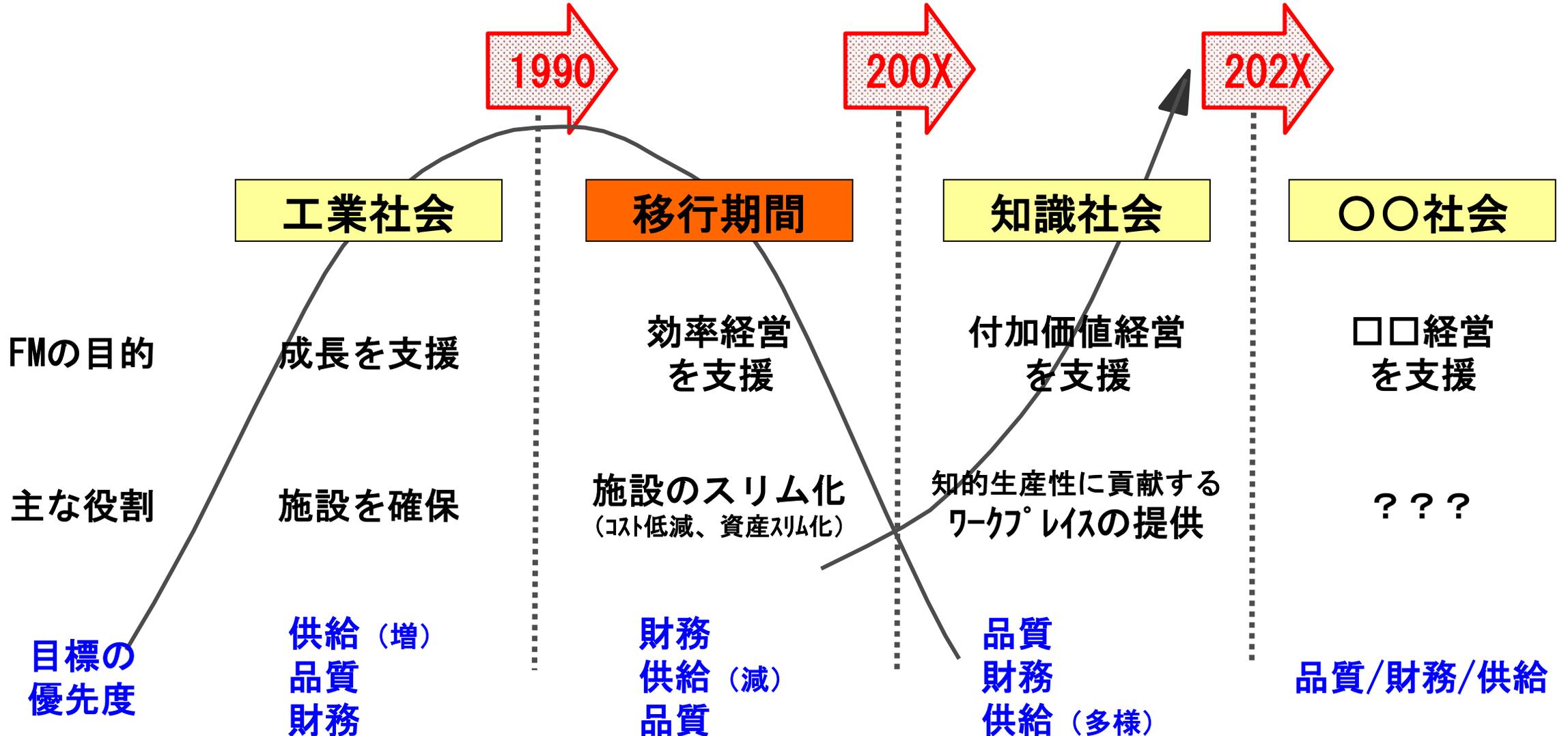
公式ガイドファシリティマネジメント 図表1.3.1

4. FMを取り巻く環境変化とFM財務評価



4. FMを取り巻く環境変化とFM財務評価

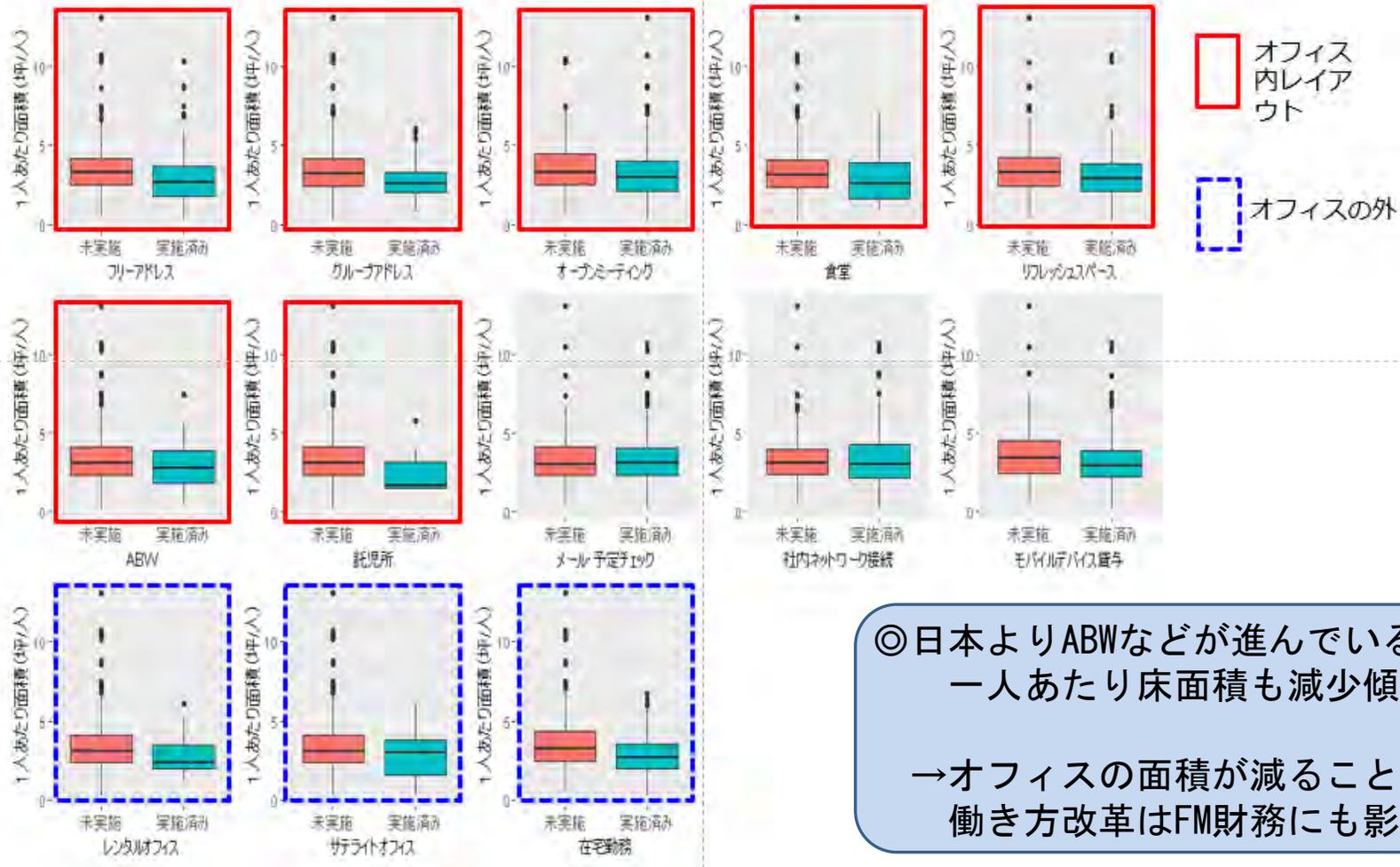
(1) 付加価値経営とFM財務評価



4. FMを取り巻く環境変化とFM財務評価

(2) 働き方改革とFM財務評価

(データ提供：ザイマックス不動産総合研究所)



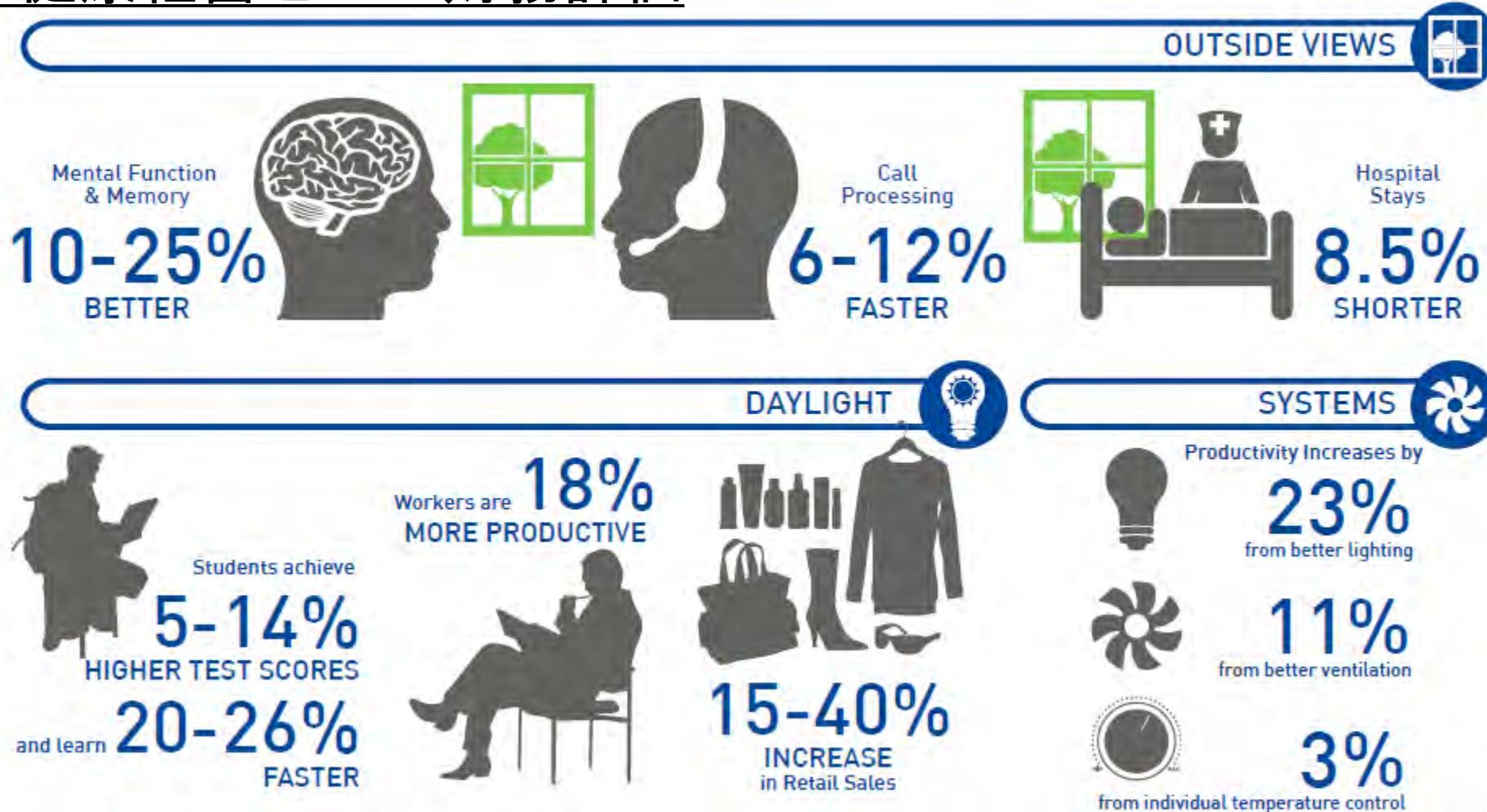
◎日本よりABWなどが進んでいる海外は、一人あたり床面積も減少傾向
→オフィスの面積が減ることをはじめ、働き方改革はFM財務にも影響するはず

何らかの働き方の施策を導入するとオフィス面積の効率化が進む？

4. FMを取り巻く環境変化とFM財務評価

(3) 健康経営とFM財務評価

(出所: World GBC「THE BUSINESS CASE FOR GREEN BUILDING」)

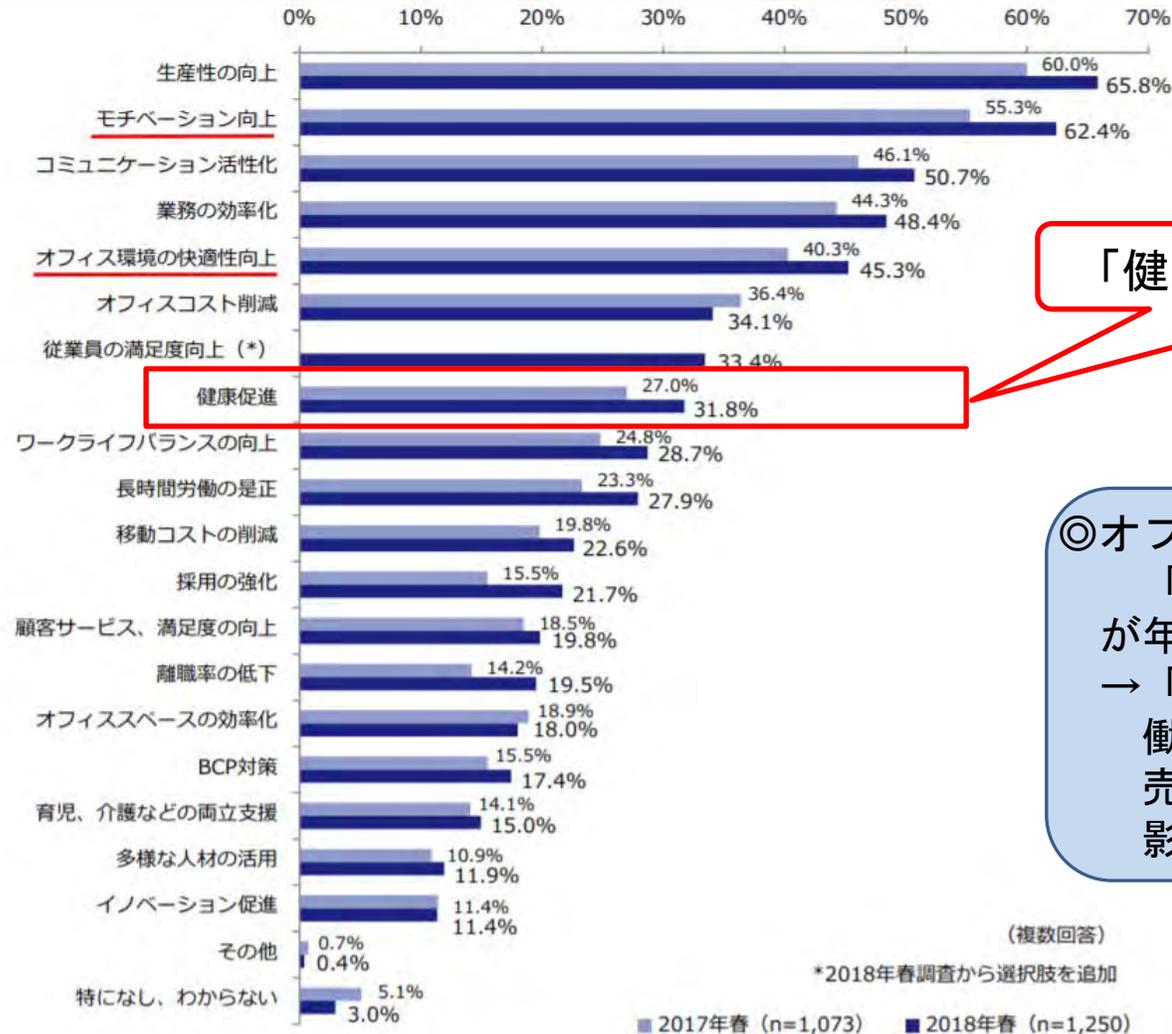


優れた環境の中で健やかに働くことは、生産性が上がり、FM財務評価に好影響？

4. FMを取り巻く環境変化とFM財務評価

(3) 健康経営とFM財務評価

(データ提供：xymax不動産総合研究所)



「健康促進」が昨年比4%UP!

◎オフィスの健康性や快適性を評価する「CASBEE - ウェルネスオフィス認証」が年内正式リリース見込み
→「健康」に留意する企業が増えることで働く人の生産性やモチベーションに寄与、売上UP・コストダウンなどFM財務に影響するはず

オフィスを作る際、健康に留意する企業が増えてきており、FM財務評価にも好影響？

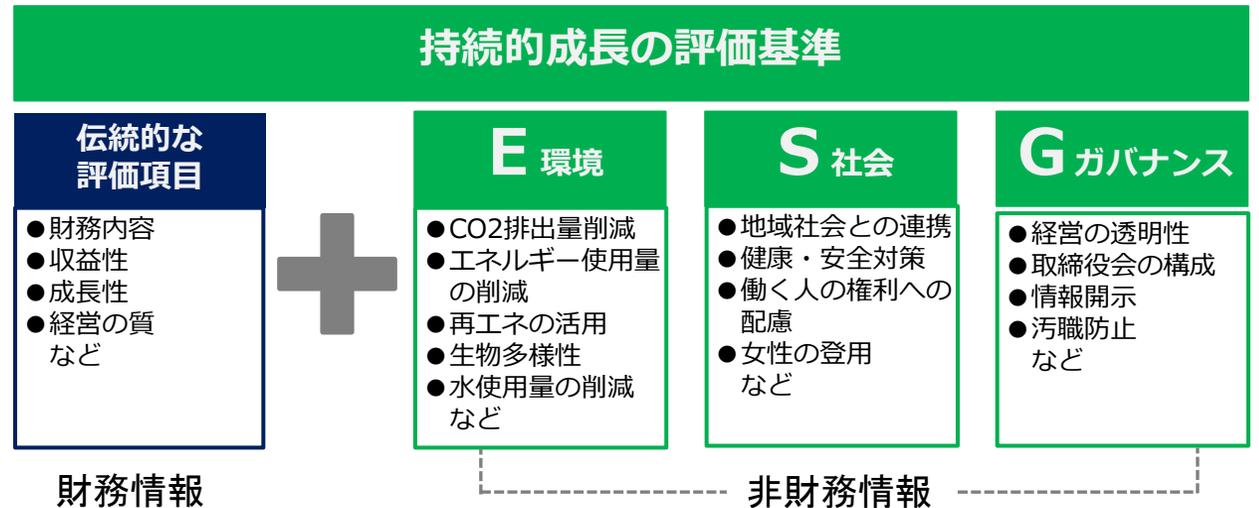
4. FMを取り巻く環境変化とFM財務評価

(4) SDGsとFM財務評価



☞ Sustainable Development Goals
世界が目指す17の持続開発目標

企業の**非**財務情報は昨今、「**未**財務情報」とか「**将来**財務情報」などと言われはじめている



SDGs・ESGの積極的な取り組みは、企業のFM財務評価に貢献する？

4. FMを取り巻く環境変化とFM財務評価

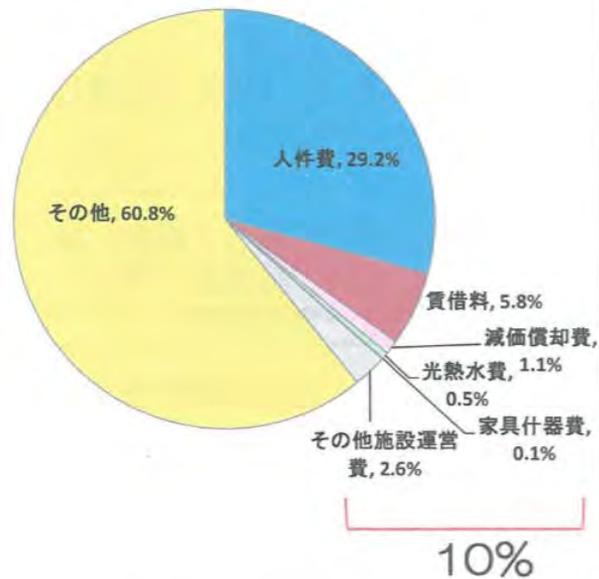
(5) 非営利組織のFMとFM財務評価

大学のFM財務評価

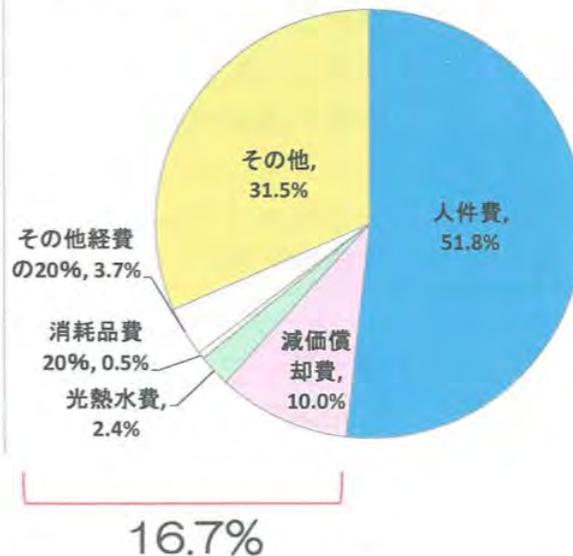
(データ提供：キャンパスFM部会・一箭氏)

民間企業と私立大学の経費に占める経費科目比率比較

JFMA調査 民間企業の平均
総経費に占める経費科目比率

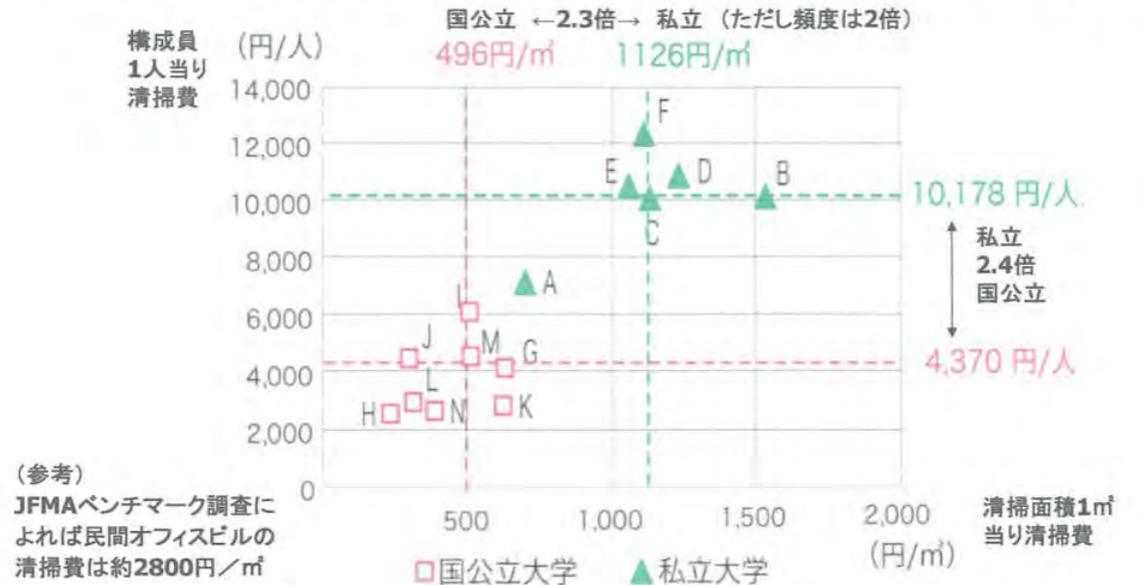


私立大学の平均
教育活動支出に占める各経費比率



清掃費（業務委託）のベンチマーク調査結果

◇清掃業務ベンチマーク調査：中部地方国公立14大学主要1団地（2008年度時点）



(出所)2010年1月22日「大学施設における清掃業務の実態と品質評価について」名古屋大学・恒川和久准教授

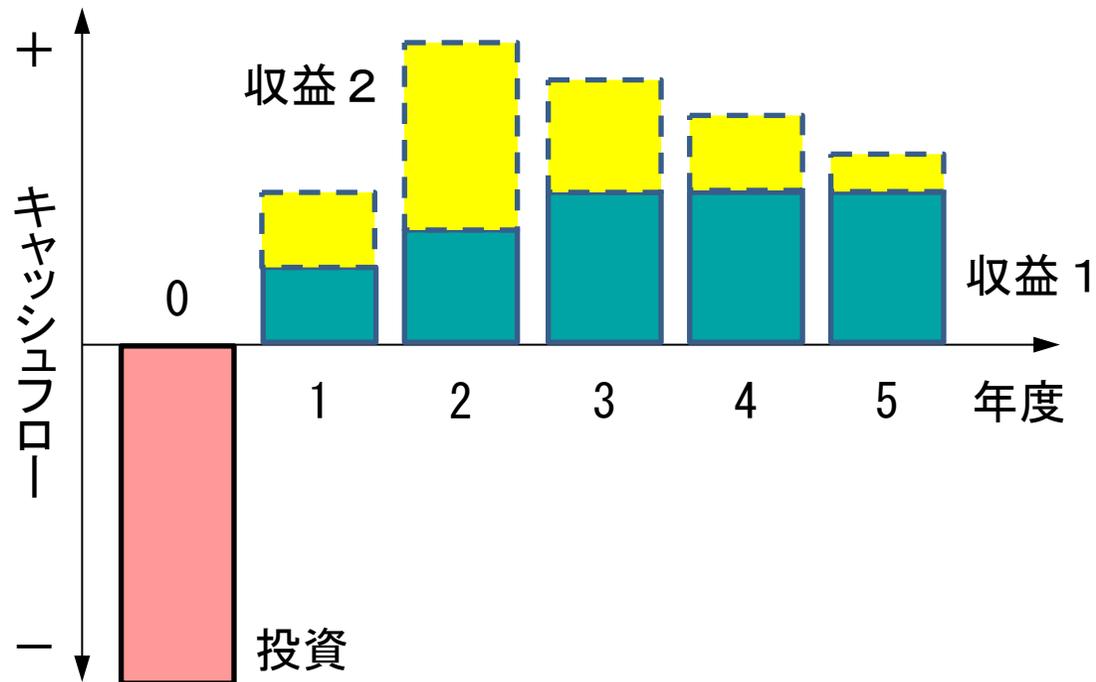
Copyright © 2017 KOKUYO Marketing CO., LTD. All rights reserved
(出所)「ファシリティコストへ痛みなきリストラの実践」東洋経済新報社
日本私立学校振興・共済事業団「今日の市が講財政 平成28年度版」平成29年1月発行

非営利団体のFM財務評価はどのように行われている？企業との違いは？

4. FMを取り巻く環境変化とFM財務評価

(6) FMの効果とFM財務評価

財務評価は万能ではない！



投資評価はキャッシュフローで行う

→ 投資及び収益1は客観的な基準に基づいて計測可能

収益2は客観的な基準に基づいた計測は不可能だがFM施策の効果

→ 収益2は様々な条件により異なる
(対象組織、人事制度、IT環境、etc)

FM施策の効果を適切に予測する

→ 関係者との合意形成、コンセンサスが必要

【参考】判断と決断

中竹竜二著「判断と決断」を参考に作成

	判断	決断
時間軸	過去から現在の事象について評価すること	未来の事象について方向性を打ち出すこと
基準	正しいか正しくないか	強いか弱い / 早いか遅いか
English	Judgment	Decision
必要な時	混沌の中にいる時	選択肢を前に迷っている時
結果	冷静になれる	行動を起こせる
重要	多面的にデータ、情報を集める	不足の事態や新たな可能性を織り込む
必要な素養	基準 / Detachment	覚悟 / Involvement
必要な行動	準備	訓練（経験）
役割	決断のための材料	ゴールに向かう基点

正しい判断**だけ**では強い決断はできないが、正しい判断**なし**には強い決断はできない

おわりに

F M財務評価に関するご相談・お問い合わせ

F M財務評価部会への参加に関するご相談・お問い合わせ

・ J F M A 事務局 → F M財務評価手法研究部会