

FM財務評価手法研究会 発表

企業の施設資産マネジメント とFMの施設資産評価

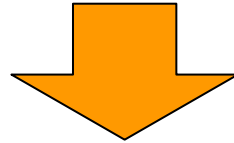
2013年3月13日

JFMA FM財務評価手法研究会 部会長

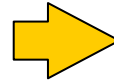
プロコード・コンサルティング 松成和夫

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

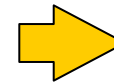


①グローバルな視点で優れた製品・サービス



- ・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

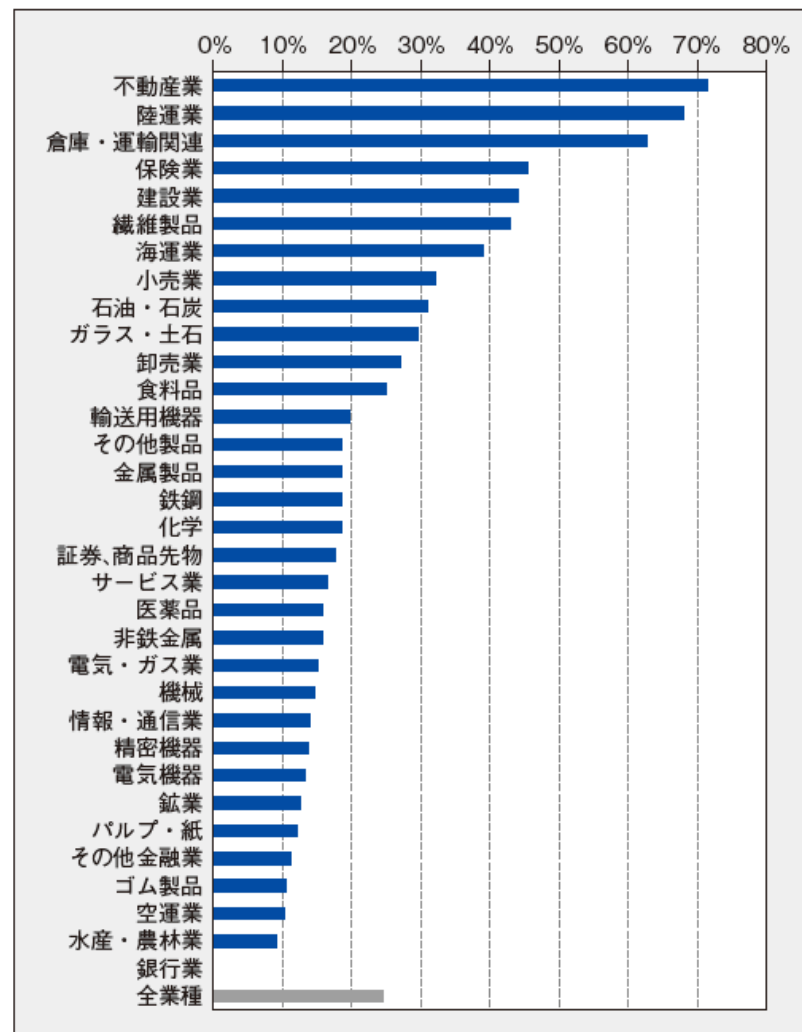
* * : IFRSと税法、法人税(収益と損金の扱い)との調整は未定

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、賃貸する必要性は？
 - 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？

日本企業の特徴を考慮した施設資産評価の検討

1・基本はROAで評価する

- ・主要な評価指標として、ROA(総資産利益率)は変わらず採用する
- ・FM財務におけるROAの位置づけは、変わらない

2・本業用の不動産による指標の検討

- ・賃貸等不動産の開示情報などを利用
- ・大学などの研究機関との協働を検討
- ・本業におけるROAはどうか
- ・本業の経営にどういう影響があるか、などを検討

ROAの国際比較

出典:「内閣府・年次経済財政報告 H22年版」 2010年7月
第3章 日本経済の競争力より

(1) ROA (総資産利益率)

