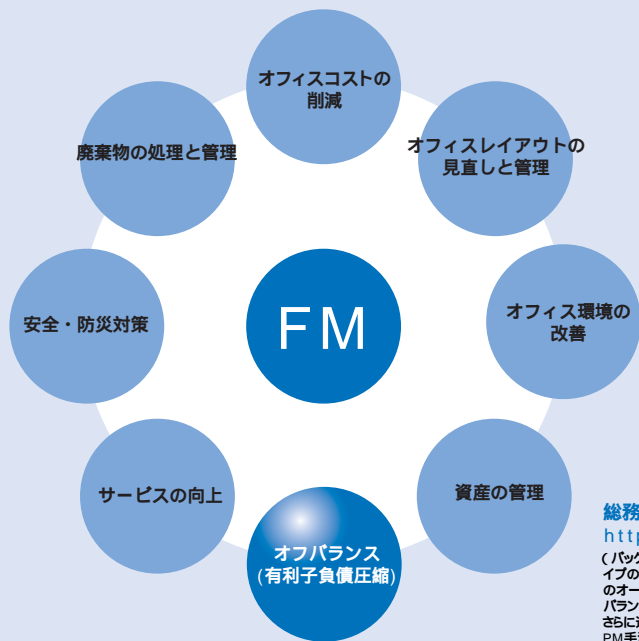


# 総務部の「悩み」大研究

## 総務担当者が抱えている2つのテーマ オフバランスと喫煙者対策について

最近、何人かのファシリティマネジャーの方とお話したところ、関心のある中長期的なテーマとして、不動産の証券化を含んだオフバランス(有利子負債圧縮)、身近なテーマとして喫煙者対策の2つが挙げられました。それぞれ、ここ数年、大きく注目されたオフィス戦略の課題の割には、すべての総務担当者に十分な情報が行き渡っていません。今回は、この2つについて、具体的なアドバイスをさせていただきます。



アドバイザー  
住吉正勝  
認定ファシリティマネジャー(CFMJ)  
ピーエム・アライアンス株式会社 代表取締役  
元日本ファシリティマネジメント推進協会広報部長  
<http://www.pmalliance.co.jp>

総務部の「悩み」大研究は、当社ホームページでご覧になれます  
<http://www.websanko.com>

(バックナンバー例)FMアウトソーシング時代に生き残る総務部門のあり方は? ・ワークスタイルに合わせて3タイプのオフィスをつくる! ・オフィススペースの無駄につながる unnecessary書類を一旦に整理しよう! ・空間と情報のオープンオフィスの実現でワークスタイルの改善を図ろう! ・オフィスマネジメントにおける「資産の管理」と「オフバランス」「廃棄物の処理」について ・オフィスマネジメントの手法としてのレイアウト見直しと管理 ・オフィスにさらに進化させ、経費削減を図るマネジメント手法とは? ・オフィスリニューアル・プロジェクトを上手に進めるためのPM手法とは? ・予算、スケジュールそしてコンセプトとオフィスのリニューアルには全体把握が欠かせない!! ・ファシリティマネジメントとは常に進化する流動化オフィスオペレーションだ! ・ファシリティマネジメントの導入で「総務」は戦略的になれる ・プロジェクトマネジメントの導入で新オフィスに最高のパフォーマンスを!

日経ネット-BizPlus「総務コーナー」でも、連載しています。  
<http://bizplus.nikkei.co.jp>



## 中長期的な問題 オフバランス...不動産を保有する企業の場合

Q 不動産資産のオフバランスについて、基本的なことを教えてください。

不動産のオフバランス(有利子負債圧縮)とは、自社の持つ不動産資産を売却し、貸借対照表(B/S=バランスシート)から外すことです。それにより、含み益や含み損を明確にしたり、有利子負債を減らすことで経営の健全化を図ります。

このような財務的手法が注目されてきた背景には、昨年日本でも進んできた「簿価会計から時価会計へ」という会計制度の移行があります。

時価会計になると、企業が保有する資産は、取得したときの原価(簿価)ではなく、その時々々の市場価格(時価)で報告しなければなりません。その結果、企業への評価はどう変わってくるのでしょうか。

たとえば歴史の古い会社では、それこそ数十年前に取得した土地や建物を多く所有しているため、その簿価が相場価格に比べて非常に低いケースがみられます。この場合、時価会計が導入されると「含み益」

によって資本(株主資本)が増え、それを分母とするROE(株主資本利益率)は下がってしまいます。

バブル以前であればこの含み益は高く評価され、土地を担保に金融機関からの借入を行って事業資金にあてることができました。しかしROEに代表される新しい経営評価指標が重要視されるようになった現在、たくさんの不動産を持つことは必ずしも経営上のメリットにつながらないのです。

一方、バブル期に現在の相場価格より高く土地やビルを取得した企業ではどうなるのでしょうか?

不動産の価格は、最高値を記録したバブル末期と今とは、都心部において8分の1にまで下落しているエリアもあります。したがって時価会計になることで大きな「含み損」が表面化してしまうのです。

### Keyword

ROE(Return on Equity)=株主資本利益率  
企業に出資している株主の持ち分(株主資本)に対する利益の比率。株主に対する収益還元重点を置いた経営指標として日本でも重要視されるようになってきた。  
ROE(株主資本利益率)=税引後利益÷株主資本  
『FM財務評価ハンドブック2000』(社団法人 日本ファシリティマネジメント推進協会 財務評価手法研究部会)より

Q 不動産をオフバランスするメリットは?

まず第一のメリットは、オフバランスの過程で不動産を売却することで一時的にキャッシュフローが増大する点でしょう。そこで得た資金を借入金の返済に回せば有利子負債が圧縮され、B/Sの内容を改善できます。

また土地やビルの売却による資金を不動産事業より高利回りが期待できるビジネスに効率的に運用することでB/Sはよくなります。

ちなみに不動産の利回りは、テナントが確実に入居しているオフィスビルにおいて5~6%前後です。ビル経営を本業にしているのならともかく、副業として賃貸ビルを持っている企業であれば、不動産の売却代金をコ

アビジネスに投下したほうが、収益率は向上するのではないのでしょうか。

オフバランスのもう一つのメリットは不動産価格の変動リスクからの回避です。土地やビルの相場はまだ先行きが読みにくく、その分野で専門的にビジネスを行っていない企業にとっては不安材料の一つでしかありません。したがってB/Sに組み込まないほうが経営計画は立てやすいのです。

オフバランスはコアビジネスが被る不動産リスクの有効な回避策といえます。したがって、オフィス戦略の立案を担当するファシリティマネジャー(FM'er)にとっては重要な検討課題なのです。

Q 不動産のオフバランスにはどんな方法がありますか?

自社保有の不動産資産をB/Sから外すために、次の方法があります。

#### 1.単純売却

土地やビルを他社に売却する方法です。この場合、自社ビルにオフィスを持っている企業であれば、賃貸ビルなどに移転することになります。

#### 2.証券化

自社ビルの所有権をSPC(特別目的会社)に移し、投資家から資金を集める方法です。オフィスはそのまま使用できますし、スキームの組み方によ

ってはあとで買い戻しも可能です。しかし、専門的な知識が必要になりますので、十分な検討が必要です。

いずれにしても、大切なのは、「なぜオフバランスをするのか?」といった目的をはっきりさせることです。「B/Sだけを改善したい」「一時的にでもキャッシュフローを増やしたい」など、企業によってニーズはさまざまなので、これらの条件を考えながら、最も有効な不動産戦略を「設計」することがファシリティマネジャーの役目なのです。

## 証券化……賃貸ビルに入居する企業の場合

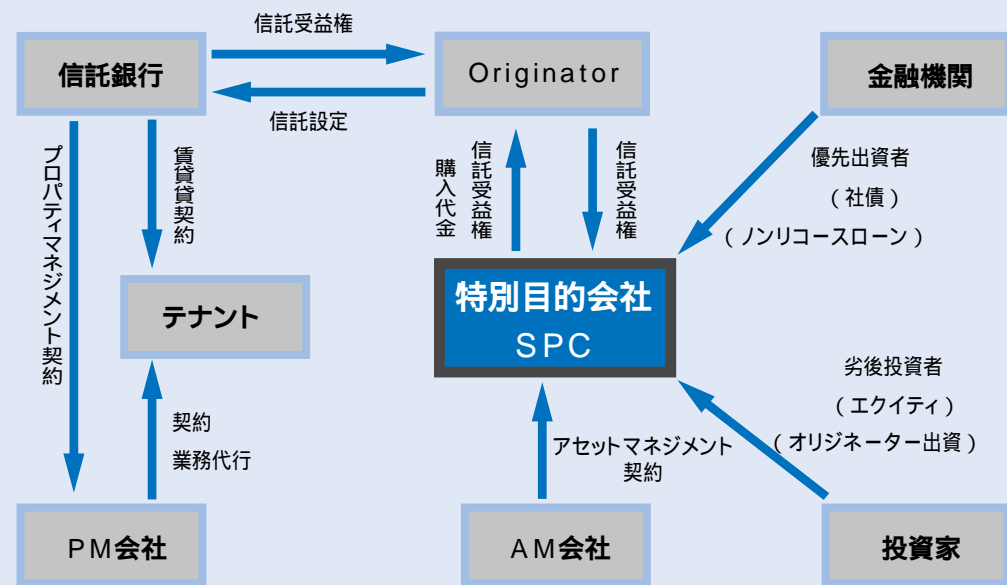
Q 証券化によって入居中のビルのオーナーが変わってしまった場合、ビルの管理やユーザーサービスの質に変化はあるのでしょうか？また、賃貸借契約の内容は変わってくるのでしょうか？

基本的には、証券化によってビルのオーナーが変わっても、管理やサービスの質に大きな変化は生じないと考えられます。不動産の所有者は常に自分の持つ資産の付加価値を最大にしようと考えます。つまり「テナントにとって人気の高いビル」こそが「いい不動産」なのです。したがって、管理やサービスを低下させることはないでしょう。入居している企業にとつての「ビルの価値」とは、立地がよく、賃料がリーズナブルで、仕様に満足できることにほかなりません。したがってこれらの条件が満足できるオフィスであれば、証券化による変更はそれほど重要な問題ではないはずです。

また、賃貸借契約の内容についてですが、もちろん、ビルの管理やユーザーサービスについては、運営の実務を専門に行うプロパティマネジメント(PM)会社が業務の代行をしますし、賃貸借契約はそのまま引き継がれますから問題はありません。

おそらく、入居している企業にとっては、「せっかく有名企業が所有しているビルに入ったのに、名前も知らないSPCがオーナーになるなんて不安だ」という感覚があるのでしょう。しかしSPCの経営状態は法律に基づいて情報公開されていますから、それをチェックすることで、安心して契約を続けられます。

不動産(オフィスビル)証券化のスキーム



## 身近な問題 喫煙者対策……分煙化とオフィス満足度向上へのステップ

Q 分煙対策の重要性はわかっているのですが、どういうステップで計画を進めていけばいいのでしょうか？

前号の『オフィスマーケット』の特集記事を見てもわかるように、オフィスの分煙対策は多くの企業で重要なテーマになっています。というより、今の総務において、最大の悩みといってもいいかもしれません。

なにしろ、私の知っているファシリティマネジャーの中には、「もし、世の中に煙草というものがなければ、オフィス問題の大半は解決する」とボヤいている人さえいるくらいなのですから。

結論からいってしまえば、オフィスにおいて完全な分煙を実現するに

### 分煙化へのステップ1

ビルオーナーに、喫煙コーナーから建物の外への強制排気が可能か、交渉してみてください。了承が得られるのであれば、予算を確保し工事をするべきでしょう。

また強制排気設備の増設が不可能であれば、天井への排気や空気清浄器、喫煙テーブルなどによる喫煙コーナーを設けるしかありません。これについては、あくまで最終的な対策でないことを理解することが大切です。天井

は、壁に穴を開け、強力な換気設備によって強制排気するか、窓の開くビルを選ぶしかありません。

しかし現実問題として、賃貸ビルの多くは、強制排気のための設備を増設することに消極的で、ここに分煙対策の難しさがあります。

質問への回答として、分煙化の進め方を、ステップ別にまとめておきます。社内で煙草の煙に対して不満の声がある企業のファシリティマネジャーは、これを参考に、具体的なプランをつくってください。

### 分煙化へのステップ2

移転によって新しいオフィスに移る場合は、強制排気が可能かどうか重要なポイントになります。というのも、煙草を吸わない人の煙や匂いへの不満は、今後、ますます表面化してくるでしょうから、設備面における妥協は許されないのです。

最近では、共有部分に専用の喫煙コーナーを設置したビルなどもあり、こ

裏への排気は、離れたところで室内に空気が逆流するので匂いの問題が完全には解決しない場合がありますし、空気清浄器や喫煙テーブルは、煙草を吸う人が少しでも離れると煙が拡散してしまいます。

したがって、暫定的な措置であることを社内に告知し、喫煙しない人の理解を得るようにしてください。

の場合であれば、新たに排気装置を増設する必要はありませんから、コストの削減になります。

いずれにしろ、完全な分煙対策が実施できないビルは、今後のオフィスづくりにおいて大きなマイナスですから、ビル選びにおいて、重要な条件になってくるでしょう。

### 分煙化へのステップ3

分煙対策を行ったあとは、必ず従業員に満足度調査を行ってください。オフィスの環境整備はワーカーへのサービスにほかなりません。したがって、どんなにすぐれた排気設備を持っていても、「喫煙コーナーからの匂いが外に漏れて仕事に支障が生じる」といった声が多くからの従業員から出されれば、それは失格なのです。

たとえばオープン型の喫煙コーナーを設けたとき、不満の声がなければそ

れでいいのですが、もし煙草を吸う人のマナーが悪く、周囲に煙や匂いをまき散らすような使い方をするなら、密閉式にせざるをえません。

煙や匂いは、実際に排気設備を稼働させてみなければ、どの程度、周囲に影響を及ぼすかわからないものです。それだけに、分煙対策は1回やれば終わりではなく、満足度調査を継続しながら、常によりよい環境の実現を目指していくべきなのです。

