

ROE経営の進展とFM財務評価

FM財務評価手法研究部会 部会長

松成 和夫 まつなり かずお

 プロコード・コンサルティング 代表
 認定ファシリティマネジャー


はじめに

このフォーラムでの発表は、2015年の『JFMAジャーナルR2(調査研究部会特集号)』に掲載されている部会の活動報告を内容としている。発表内容と図版の多くは、財務部会における中津元次氏の主題発表によっている。中津氏には、この場を借りて深く感謝する次第である。

企業の「稼ぐ力」強化とガバナンス改革

コーポレートガバナンス改革は、安倍内閣の経済政策＝アベノミクスの柱の1つとされている。2014年に改訂された「日本再興戦略」がそれである。

その骨子は、日本経済を継続的な成長軌道に乗せるためには、日本企業の競争力を強化し、その収益力（稼ぐ力）を高めることが必要だということである。その稼ぐ力も、長期的な投資からリターンを得られる仕組み（インベストメントチェーン）の全体最適を図る必要がある。すなわち、企業のイノベーション創出能力が収益性や資本効率の向上につながり、それを評価する投資家が長期資金を供給することで、さらなるイノベーション投資が行われるという好循環を生むことを期待している。さらに、企業の自律的なコーポレートガバナンス改革と、外部投資家による他律のバランスをとるスチュワードシップ改革も視野に入れている。

そうした改革の中核目標となるべきものが、ROE（株主資本利益率）だと位置づけている。すなわち、中長期的なROE向上を経営の中核目標とし、それをコミットメント（必達目標）するようなガバナンスの改革で、投資家を含めた好循環をつくりだそうという考えである。日本企業も、2014年後半か

ら急速に「ROE経営」へとシフトをはじめている。

ドラッカーのマネジメント論に学ぶ

このROEを中核目標とするコーポレートガバナンス改革は、じつは、日本のFMがめざしてきた経営の姿と同じである。FMの標準テキスト『総解説ファシリティマネジメント』は、経営の姿について、ピーター・ドラッカーのマネジメント論を土台にしている。

そこで、ROE経営だが、ROEの向上が企業の目的ではない。ドラッカーによれば、マネジメントの役割は、企業の使命と目的を果たすと同時に、働く人を活かし、イノベーションを生み出すことにある。そして、イノベーションから顧客価値が創造され、売上・利益につながる好循環ができる。また、利益は継続のための条件であり、成果の妥当性の判定基準なのである。ROE経営は、日本企業がグローバル競争の土俵に乗るうえでの最低基準と考えた方がよい。

ROE経営とFM財務評価

ROE経営が進展して、FMの財務評価が活用できる場面が広がっている。まず、FM財務評価がいかに経営に貢献するかという図式が、理解されやすくなった。ファシリティコスト削減がROE向上につながり、施設資産の効率化がROE経営にも役立つことが、改めて確認できるようになった。また、「目標ROE」が各企業で発表されるようになり、施設投資評価の「目標利益率」が現実の数字として適用できることになった。遅きに失した観のある日本のROE経営への転換だが、FMの財務評価の普及には、追い風といえる。