

11

No.172
Nov.
2014

月刊プロパティマネジメント

不動産証券化時代のビル・不動産マネジメント情報誌

一挙掲載 アンケート回答でわかるPM各社の実力ランキング

プロパティマネジメント 事業者総覧2015

Property Management

特集 一挙掲載 アンケート回答でわかるPM各社の実力ランキング

プロパティマネジメント 事業者総覧2015

本特集は2002年の調査開始より、今年で13回目となった
約300社のPM事業者アンケートを送付し、回答を得られたのは140社
その回答内容と、各種タイプ別に傾向を詳細にまとめた分析を掲載する
J-REIT、私募REIT、私募ファンドによる活発な物件取引にともない
PM事業者の受託状況や業績もすこぶる好調のようだ。
新たに一般事業会社によるアウトソーシング需要も現れはじめており、
事業フィールドを拡大するチャンスも生まれてきた。

Illustrated by Hiroki Hasegawa



伊藤忠アーバンコミュニティ

グループ外投資家から高評価集める専門性と組織力
ヘルスケアアセットの受託もスタート全国規模の受託体制とアセットごとに
精通した人材を配備できる専門性

伊藤忠アーバンコミュニティは、2000年に設立された伊藤忠グループの不動産管理・運営会社である。住宅グループで分譲マンション管理や賃貸住宅運営を手がけ、それ以外のアセットをビルマネジメントグループが受託するという2ライン体制。ビルマネジメントグループでは、オフィスビルを中心に、商業施設や物流施設などのPMにも注力していることを特徴とする。

ビルマネジメントグループによる2014年9月時点の受託実績は、オフィスビルが60棟、商業施設が39棟。これに物流施設13棟やホテルなどのアセットを加えるとその規模は合計で約120棟・115万㎡にのぼる。しかも、これらのほぼすべてがJ-REITを含む流動化物件であり、かつ伊藤忠グループ外からの受託案件であるというから驚きだ。

同社がグループ以外の投資家から多くの支持を集め、かつ高いリピート率を誇るのには理由がある。ひとつは全国規模でPM受託できる点だ。ビルマネジメントグループ長補佐兼受託営業開発部長の松原信明氏はこう説明する。「投資家のニーズや利便性を重視しながらカバーエリアを全国に拡大してきた。大手PM会社が撤退した政令指定都市の支店を拠点に、さらに足を延ばした地方都市でも積極的に運営

COMMENT



松原信明 氏
ビルマネジメントグループ長補佐
(PM / 新規受託担当)
受託営業開発部長

伊藤忠アーバンコミュニティのビルマネジメントグループでは、オフィスビルを中心に、商業や物流施設のPMにも注力しています。運営・管理の質の高さには自信をもっており、投資家から案件ごとに直接ご指名をいただく担当者も数多く抱えています。PMにおいて何よりも求められるリーシングには絶対の自信を持っています。地方も含めた仲介会社とのネットワークはもとより、商業施設では各業態毎にそれぞれ多数のテナント企業と密接なコネクションを有しています。近年は、再生・バリューアップに関する相談も数多くいただいております。当社独自の幅広い視点で投資家の期待に応えていく覚悟です。

受託している」。

もうひとつは、他社に例をみないほど多様なアセットタイプを手がけられることだ。「アセットごとに経験豊富な専門の人材を配置できるリソースを最大限活用する。投資市場の拡大、多様化に常に対応していきたい」(松原氏)。なんと10月からは都内の有料老人ホームのPM業務を開始。ヘルスケア分野へのJ-REIT勢を含む投資家からの関心が非常に高まるなか、今後も積極的にPMを受託していきたいと意気込みを語る。

PM・BM・EMをインハウスすることでハード・ソフト両面から価値最大化

無論、アセットタイプやエリアが広いだけでなく、その運営・管理の水準が高いレベルにあることも投資家の評価を高める要因となっている。「物件タイプやエリアといったヨコ方向への拡がりに加え、リーシングを含む運営・管理の専門性、つまりタテ方向でも高い水準をもって投資家に応えられることが強み」(松

原氏)。具体的には、同社はBMや、内外装の工事監理などのサポートを担うEM(エンジニアリングマネジメント)の専門部署も持っていることにより、ソフト面からハード面まで一貫通貫で管理することが可能であることだ。

一例を挙げると、仙台市青葉区のクリスマスロード商店街に立地する約4,000㎡の商業施設の事例がある。同社が稼働ゼロの段階からPMに入り、内外装のリノベーションからテナントリーシングまでを手がけ稼働率を100%まで高めた結果、同ビルは上場J-REITが取得する優良物件に生まれ変わった。Bクラス以下のオフィスビルにおいても、低層階を商業施設にコンバージョンすることでキャッシュフローを大きく改善するなど成果を上げ続けている。

オペレーショナルなものを含め様々なアセット対し、全国規模でPM・BM・EMまで一貫して任せられる同社のPMは、その使い勝手も相まってこれまで以上に投資家からの支持を集めそうである。

PM

MIDプロパティマネジメント

ビル運営だけでなく「街のセールス」も行う 独自の“PR”能力を備えるオフィスPM会社

リーシング力をより高めるべく

旗艦ビルを通じてPRノウハウを蓄積

MIDプロパティマネジメントは、関西電力グループのデベロッパー、MID都市開発（旧松下興産）のPM子会社として2004年に設立。

取扱うアセットはオフィスビルが中心で、MIDリート投資法人保有のオフィスや商業施設、ホテルのPMなども手掛けている。2014年10月時点のPM受託実績は、オフィスビルが30棟・48万2,000㎡、商業施設が7棟・12万4,000㎡、ホテルが3棟・1万4,000㎡、物流施設他が2棟・1万㎡となっている。事業基盤は御堂筋、本町、北浜といった大阪市のビジネス街をメインに、関西圏では神戸や和歌山、京都でも、また首都圏でも15棟のオフィスビルを受託している。

同社のユニークな点は、MIDグループの旗艦物件「ツイン21」、「松下IMPビル」が立ち並ぶ大阪ビジネスパーク（OBP）エリアを、デベロッパーとしてまちづくりの視点から盛り上げてきたこと。そのノウハウが他物件にも活かされている。

例えば、独自にOBPをPRするパンフレットやタウンガイド、仲介会社にも配布する販促用のノベルティグッズなどを同社独自で作成、さらに主要駅にてデジタルサイネージを利用した屋外広告なども設置する広報活動も展開している。それが着実に実を結んでおり、上記物件は築30年を迎えようとする現在も95%以上の高い稼

COMMENT



辻岡豊裕 氏(中)
執行役員 リーシング事業部長

平川有一郎 氏(右)
ファンド事業部 1課長

山下草介 氏(左)
リーシング事業部
営業課 主事

PM会社としての差別化を考えた際、レポーティングや修繕といった日々の業務は各社とも一定のレベルで仕事ができるため、ここでは差をつけにくい。となればやはりリーシング力が競争力を生むのではないのでしょうか。そのためには、テナント候補はもちろん、仲介会社にも当社が扱う物件、そして担当者の認知度を向上させ、選択肢に入るための努力が重要です。物件について誰よりも詳しく説明する、内覧ルートの清掃や内覧者数の事前把握、気の利いた販促グッズを導入してみる、といった些細な取組みの積み重ねですが、これらが成果に結びつくと当社では考えており、そのための社員教育も徹底しています（辻岡氏）。

働率を維持しているのだ。

「関西物件のPMでも、オーナーやテナントは東京本社の企業というケースも多く、また競合PM会社にしても、“大阪支店を有する東京企業”の存在を常に意識している。地場のPM会社だからこそリードできる部分はないかと考え続け、どんなアイデアでも効果が見込める余地があれば積極的にゴーサインを出している」（執行役員リーシング事業部長 辻岡豊裕氏）。

独自のネットワークづくりに注力 大型空室の再稼働にも見事成功

同社がOBPで培ったノウハウを活かし、リーシングで大きな成果を上げた直近の案件が、大阪市中央区に位置する地上30階建ての大規模オフィスビル「北浜ネクスビルディング（旧大阪大林ビル）」だ。

同ビルは1973年竣工と古い物件だが、大型の非常用発電機（72時間30VA）を実装したBCP対策を施

し、設備・内装のリニューアルも行っている。しかし梅田周辺に大規模ビルが大量供給された影響から、延床面積の約2/3にあたる約6,000坪もの空室が発生していた。

そこで同社は共用部を改修し、充実したパンフレットを作成、MIDグループのみならずOBPで培ったテナントとの独自ネットワークをも活用した精力的なリーシング活動が功を奏し、今年11月には遂に約4,600坪の大型成約にこぎつけた。

ファンド事業部の平川氏は「テナントの水面下にあるニーズを汲み取ることが、今回のリーシングにも繋がっている。また、リーシングは勿論のこと、日常のPM業務に関しても安心安全をモットーに独自の緊急連絡体制を構築するなど、クライアントにも安心いただけるようにしている」と語る。同社では、“資産を安心して預けることができるPM”を目指し、関西圏、首都圏の双方で物件受託を増やしていきたいとしている。 PM

京阪カインド

今後グループでフィービジネスを強化
培ったノウハウを外部物件のPMに活かす電鉄会社の血筋を継承するPM会社
緻密さと粘り腰が最大の強み

京阪カインドは、1978年に設立された京阪グループの不動産管理会社である。京阪グループが開発した分譲マンションの管理からスタートし、2011年からはグループ内外を問わず、PM業務を積極的に受託する姿勢を打ち出している。

2014年4月時点のPM受託実績は、オフィスビルと賃貸マンション合計で34棟・約25万㎡。これにグループ内外の分譲マンション、約9,500戸の管理が加わる。2014年には京阪電鉄で保有する築50年超の京阪淀屋橋ビルや、JR京都駅前の京阪京都ビルの大規模リニューアルなども手がけている。

同社がPM会社として歩むべき道筋は明確だ。常務取締役の小川頼人氏はこう説明する。「京阪グループのPM会社として、グループの保有・開発不動産を適切に管理するとともに、そこで得られたノウハウや実績を活かし、グループ外の不動産オーナーや投資家にも質の高い管理・運営サービスを提供していく」。

京阪カインドのPMは、顧客本位の姿勢と粘り強い運営スタンスが最大の長。地道な日々の管理、テナントとの密接なリレーションの構築や粘り強いリーシングはもとより、管理するビルへの移転希望テナントがあった場合には、内装工事や引っ越し、駅看板の手配まで、グループ

COMMENT



小川頼人 氏(中)
常務取締役

山本哲也 氏(左)
PM事業部 課長

元持大 氏(右)
PM事業部

京阪カインドは、京阪グループの不動産管理で培った実績やノウハウをベースに、2011年からはグループ外の不動産オーナーや投資家へもPMサービスを提供しています。今年10月には、新たにBM会社として京阪ビルテクノサービスも設立されました。電鉄系グループに属する当社は、顧客本位の緻密で粘り強いサービスに特長があります。今後はAM・PM・BMがそれぞれグループとしてのサービスラインナップに並ぶこととなるため、各社間での連携を密にしつつ、より質の高い管理・運営サービスを提供して参ります(小川氏)。

内外のネットワークを駆使し、一切の相談に乗る姿勢だという。

そうした姿勢は電鉄会社を出自としていることも背景にあるとPM事業部の元持大氏は語る。「京阪グループは鉄道というインフラを扱っている会社。駅や路線は地元根付いており、そう簡単に動かさない。絶対に逃げない、最後までやり切るという意識は非常に強い」。

AM会社を新設、BM会社を独立
グループ内を再編・拡張

京阪グループでは今年4月にAM会社の京阪アセットマネジメントを設立、10月から営業を開始している。また同じく10月には、鉄道施設やビルのメンテナンスを主な事業とする京阪エンジニアリングサービスから、BM機能が独立し、京阪ビルテクノサービスが立ち上がった。これにより、グループでAM・PM・BM会社がそれぞれ揃った格好となる。今

後京阪カインドが、管理するアセットタイプも拡がりをみせそうだ。京阪電鉄は京都市伏見区に保有する淀屋橋南側の土地約5万5,000㎡で物流施設の開発計画を打ち出しており、その管理を受託する見込みだ。「当社では物流施設のPMは未経験。まずグループ内での実績を重ね、運営手法やその有効性を検証する。そのうえでグループ外からの受託に繋げていく。そうしたプロセスの積み重ねによって、PM会社としての能力を一層強化していきたい」(PM事業部 課長 山本哲也氏)。

東京を起点とした賃貸マーケットの回復の波は、大阪や京都など京阪電鉄の地盤にも波及しつつある。小川氏は最後にこう意気込みを語る。「投資家に向けて効率的な運用を行うのは大前提だが、不動産ビジネスはテナントなどそこに関わる人とのリレーションが基本。泥臭い部分も大事にしながらかつてきた管理・運営を進めていきたい」。

PM

国際ランド&ディベロップメント

太陽光発電などのエネルギーソリューションに強み 不動産価値と環境価値に視点をおく独自のPMを展開

PM受託施設の平均稼働率は99%

環境価値創出で顧客満足度のさらなる向上

日本アジアグループの傘下企業である国際ランド&ディベロップメント（以下、KLD）は、不動産の開発やPM、コンサルティングのほか、太陽光発電をはじめとした再生可能エネルギー関連事業を手がける会社である。同社のPMの歴史は40数年と古く、オフィスビルを中心に賃貸マンションや物流施設など幅広いアセットを管理・運営してきた実績をもつ。

PM受託物件の平均稼働率は99%と好調。市況の変化やテナントニーズを機敏に読み取る分析力、仲介会社との強固なネットワークを基にしたリーシング力は、不動産オーナーから高い信頼と評価を得ている。

KLDには他の不動産会社と一線を画すさらなる強みがある。それは太陽光発電事業で培った経験や実績を活かし、環境性能アップという視点からも不動産価値の向上を図れる点である。

「環境価値の向上には、照明のLED化、電源類のタイマー設定などといった一般的なものから、自治体や政府が設定する補助金制度を活用した設備更新・リニューアルまで、オーナーの現状に合わせた提案ができる」と説明するのは代表取締役社長の金丸直幹氏だ。

そのなかでも同社が力を入れる分野の一つが、建物の屋根上など

COMMENT



金丸直幹 氏(左)
代表取締役社長

桑原克幸 氏(右)
プロパティマネジメント部
プロパティマネジメントグループ グループ長

当社は不動産の企画・開発、管理・運営をコアにおきつつ、太陽光発電事業をはじめとしたエネルギーソリューション事業にも取り組んでおり、「不動産価値+環境価値向上」という独自の不動産ソリューションを展開しています。また発展著しい東アジアの市場にも積極的に進出しており、ベトナムを拠点にインドネシアなどにおいても、日本企業の工場施設や駐在員向けの住宅などの開発コンサルティングを受託しています。将来的には、日本で実績を重ねている太陽光発電事業や環境価値向上ソリューションについてもアジア市場に提供していきたいと考えています。

への太陽光パネル設置である。これはいわゆるビルオーナーばかりでなく、工場を保有するメーカー企業や学校施設などを抱える自治体などにとっても環境性能の向上、余剰施設の収益化策としてメリットは大きい。

直近の導入事例をみると、福岡市内の高校と小学校施設へのパネル設置がある。2014年9月に発電を開始した。同プロジェクトは施設見学などを通して地域における再生可能エネルギーの普及啓発にもつながることから、市からの期待も高い。

既存施設の環境性能向上策ばかりでなく、企画段階から開発に関わるケースもある。その一つが沖縄県うるま市の環境配慮型グリーンビル建設である。同ビルは、県が整備を進める沖縄IT津梁パーク内の土地約9,500㎡をKLDが賃借し、ビルを建設したうえで県に一括して賃貸するものだ。

建物には屋上の太陽光パネル



KLDグリーンビル開発

設置、壁面開口部へのグリーンスクリーン、LED照明や照明の人感センサー設置のほか、雨水を貯水して再利用するシステムなど、KLDのもつエネルギーソリューションがふんだんに盛り込まれている。

地方や郊外の従来型の太陽光発電施設は、近年急激に開発が進み、また用地も枯渇しつつある。今後は都市部の既存建物などへの太陽光パネル設置が活発になっていくだろう。従来の資産価値向上策に環境ソリューションを組み合わせたKLD独自の不動産コンサルティングは今後、さらに注目を集めていきそうだ。 

ザイマックス

一般事業会社の経営を支え成長を後押しする 不動産のトータルソリューションを提供

利用価値を考えた不動産投資こそ王道
事業会社の不動産関連ニーズは無尽蔵

J-REITを含む不動産ファンド向けPM会社の代表格として、その名が知られてきたザイマックスは、ここ数年来一般事業会社向けサービスに注力し、ビルの管理運営からファシリティマネジメント、コンサルティング、賃貸仲介などをトータルに提供する不動産総合サービス業として大きく舵を切っている。一般事業会社のニーズは極めて強く、日に日に高まる状況から、従来のようなファンド向けPM業務受託に対応しきれないケースもみられるほどだという。

ザイマックスが、一般事業会社向けサービスを強化してきた背景について、常務執行役員の杉本和也氏は「ファンドやREITの参入や不動産と金融の融合などが進み、不動産市場は大いに活性化した。しかし冷静にみても、不動産資産が短期的な取引対象として取り扱われ、われわれが誇る運営管理ノウハウより投資の入口と出口が重要視される傾向がある」と説明する。そのうえでこう続ける。「本来不動産とは、投資という側面だけではなく、利用者自らが不動産を所有して利用するという側面もあり、かつ長期的に捉えることで、結果的には安定的な効果（安定利回りや、事業用の利用効果）を生む資産であったはずである。とすれば、不動産を『純粋な投資対象として見る』ことだけにとらわれず、『不

COMMENT



杉本和也 氏
常務執行役員

不動産投資というものは、いわゆる利回りを追求する投資行為を指すのみにとどまりません。一般企業が営業拠点や店舗を展開することも企業においては投資と考えられます。当社はこうした広い意味での企業の不動産への取組みに対してサービスを提供していくことに軸足を移し、人材を含む経営資源の移転を進めています。事業と不動産の関係性を切り口にソリューションを提供し、その企業の成長や発展を後押しできるような会社を目指して参ります。

動産を利用する』という側面にも着目し、多くの不動産利用者たる一般事業会社が『不動産を使ってどのように成長・発展をするか』ということをサポートできる不動産プレーヤーになるべき、という結論に至った」。

一般事業会社は、純粋な投資行為として不動産を取り扱うファンド等投資会社と異なり、営業拠点や会社の存在自体を示すシンボルとして本社ビルを構えたり、支店やグループ企業が賃貸ビルに入居したり、工場や物流拠点を設けるなど、事業内容や会社経営方針に見合った不動産戦略のもと、広い意味で不動産から利益を享受している。

ザイマックスが狙うのは、まさにそこへのソリューション提供だ。2013年10月以降行ってきた資産タイプごとに分けていた会社の統合や、エリア会社及び法人営業会社の設立などの組織変更は、「企業」へのアプローチを目指したことが背景にある。

ザイマックスには、すでに事業会社から膨大な不動産に関わる相談が寄せられている。例えば一般事業

会社においては、店舗・事務所・物流倉庫など、様々な用途で多くの不動産を利用しながら事業活動を行っており、その事業活動の成果（販売などの売上）と、その不動産を所有・賃借問わず使い続けるためのコストを効率的にマネジメントしようと考えているケースは多くみられる。その一方で、不動産の現状を把握するためのデータベース作成に着手はするものの、どのような内容を把握すべきか、そしてどのように経営戦略に活かしていくかというテーマを前に困っていることが多いという。こうした分野は、全国規模でPMやBMなど不動産マネジメントのあらゆる領域の実績を積んできたザイマックスからすれば即座に対応可能な分野でもあり、これまでの体制創りが活かされるところであろう。

杉本氏は「企業が直面する不動産に関する実際的な課題を入口として、その企業の成長・発展にどのように寄与していけるのかを一緒に考えていきたい」と意気込みを語っている。

PM

清水総合開発

大手ゼネコグループならではの 独自のリーシング網と建物・設備への深い知見

攻めの姿勢へと転じた不動産投資家
ソフト／ハード両面から運用をサポート

清水総合開発は、清水建設グループにおいて総合不動産ビジネスの中核を担っている。分譲マンション開発を手がけるほか、サードパーティのPM事業も積極的に受託している。

2014年9月末時点の受託実績をみると、オフィスやマンションなどの合計で131棟・約85万㎡の規模。クライアント層は、J-REITを含むファンド投資家が全体の約60%を占めている。

同社の大きな特長はオーナー（投資家）の目線から「収益の最大化」「資産価値の維持・向上」を同時に実現可能なPMとBMを一体的に提供する『PBOS（PM・BM One-Stop Solution）』を展開していることだ。

現在のマーケットについて、投資家のスタンスは稼働率優先だけでなく、より質を重視したリーシングに変化しつつある、と指摘するのは常務取締役 ビル管理事業本部長の齋藤丈夫氏だ。

「いまではフロアの分割りを極力避けることでレントラブル比を高めていくなど、床の価値を戦略的にアップさせていこうとする動きが強まってきている」。

リニューアルで積極的に賃料アップを狙う攻めの姿勢も出てきた。ファンド投資家だけでなく個人のビ

COMMENT



齋藤丈夫 氏
常務取締役 ビル管理事業本部長

設備や建物などハード面にも強い当社のPMは、投資家から高い評価を得ており、リピート需要はもとより、オーナーチェンジの際にも新規投資家から引き続きPM業務を任されるケースが増えています。今年の夏には、ファンドAM会社から多棟数のPMを一括受託し、地方も含めて運営管理体制を一層強化させました。リーシング活動においては、PM会社の情報感度がより一層重要となってきました。最新の情報を足で稼ぎそれを冷静に分析して日々のオペレーションに活かし、そうした地道な努力を通じて、さらに付加価値の高いサービスを提供して参ります。

ルオーナーのなかにも、追加投資に踏み切るところがある。

さらに興味深いのが、こうした攻めの姿勢が都心部だけでなく、地方にも広がりを見せている点だ。齋藤氏は「オーナーが一定のコストを負担してでも、ビル内でテナントのパズリングを行って、より価値の高い床を作りだしたり、フロアリニューアルしようとする必要がある。地方でこうした積極的な動きがみられるのは、リーマンショック後はじめてではないか」と話す。

清水総合開発としてもそうしたオーナーのスタンスの変化を注意深く汲み取り、その期待に応える提案を意欲的に続けている。

とくにテナントリーシングについては、自社の取引先や仲介ネットワークはもちろん、親会社の清水建設のルートも活用できることが大きな強みとなっている。

「ゼネコンは建設工事の営業などで企業の総務部門などとの接点が

豊富にある。テナント情報としてマーケットに出る前に、移転や増床ニーズをいち早く把握できるケースも少なくない。リニューアルやテナントのパズリング提案なども含め、ソフトとハード両面から不動産価値向上を強力にサポートすることができる」（齋藤氏）。

なお、同社はマンションのリーシングにおいても独自の試みを行っている。自社内に土日・祝日もフル稼働するリーシングセンターを設けており、とりこぼすことなく確実にエンド需要の取り込みを図っているのがある。

ゼネコン直系のPM会社は不動産ファンドプレーヤーなど機関投資家にとって頼りがいのある稀有な存在だといえるだろう。

リーシングなどの運用面だけでなく、ハード面の追加投資も含めさらなる付加価値アップを狙う投資家にとって、清水総合開発は非常に頼もしい存在となるだろう。

PM

シーアールイー

箱貸しにとどまらない物流施設運営の本質に精通
確かな違いを示すPMサービスを提供キャッシュフローに差を生む専門性
開発にも精通したPMサービスを提供

シーアールイー（以下、CRE）は、2009年に設立された物流施設の企画・開発、リーシング、PMを含む管理、コンサルティング会社である。2010年に当時30年の業歴を持つ旧コマース・アールイーから、また翌年には、47年の業歴を持った旧天幸総建より、それぞれ物流不動産関連事業を承継して現陣容となっている。

2014年10月時点の管理面積は約75万坪。このうち約8割となる約60万坪を物流施設が占める。マスターリースとPMの管理面積割合は半分ずつであり、それぞれ実績を伸ばさせている。

CREの最大の強みは、物流施設の企画・開発・リーシングから運営管理までのすべてを一気通貫で実行できる点にある。そしてそのすべてをサードパーティとして他社向けにサービス提供できる点で大きな差別化が図られている。

「開発機能までインハウスしたPM会社は他にいません。実際の運営を睨んだ施設開発、あるいはテナントのユーザビリティを意識した運営・管理が出来なければ、リテナント時のキャッシュフロー、あるいは売却時の将来価値を大きく変えてしまうことになるでしょう」(プロパティマネジメント事業本部 マーケティング&レポート事業部 部長 古川武史氏)。

COMMENT



古川武史 氏
プロパティマネジメント事業本部
マーケティング&
レポート事業部 部長

当社は物流施設の開発から運営までを自社で担えることが大きな強みです。PM受託を含む施設運営の際に重要となるテナントリーシングの面では、テナント企業との関係構築、リーシング機能のさらなる強化を図るため、荷主企業向けのセミナーも定期的で開催するなど物流業界に深くコミットしています。また、開発では埼玉県草加市と八潮市で2施設を竣工させ、目下、同日高市と久喜市でも計画を進めています。今後も高い専門性に裏付けられた質の高いPMを施設オーナー、荷主企業に提供し、投資家の期待に応えていきたいと考えています。

物流施設運営は単なる箱貸しに非ず
オペレーショナルな取組みが不可欠

古川部長がこのように専門性を強調するのには理由がある。というのも、物流施設開発・投資が盛んになったことに伴いPM分野にも新規参入プレーヤーが増加した結果、テナントの施設利用規則を定める館内細則、たとえば原状変更の基準や制限、部分的な床加重の制限、様々な追加コストなど、テナントの入居に対する意思決定を左右する条件について説明がなされておらず、賃貸借契約後にトラブルになるといったケースが散見されるようになったという。「商品原価、仕入原価に直結する物流コストを抑えたい荷主、小売の厳しい要求に応えるためにテナントはどのように施設を利用するか、実際の現場に精通している当社なら未然に防ぐことができます」(古川氏)。

無論、こうしたことは施設開発時にも言える。物流施設に対するテナントのニーズは時代とともに変化す

るため、足元の需要を満たすだけでなく将来を見据えた施設づくりが不可欠だ。

同社ではエレベータやキュービクルについても、将来のテナントニーズや、床の利用のされ方を予測しながら、必要と判断した場合には増設可能なスペースをあらかじめ設けておくといった、オーナー・テナントの不要な追加投資を回避する提案を行っており、大手デベロッパーや投資家、および施設利用者から高い支持を集めている。

「物流施設開発・運営管理の本質を分かっているかどうかやがて大きな違いを生み出します。物流施設PMは単なる箱貸しではすまない。ホテルや商業施設同様、極めてオペレーショナルなアセットだと捉えるべきである」(古川氏)。

物流施設に興味を示す投資家は多く、市場はさらに活発化することが予測されるなか、開発から運営までインハウスで行えるCREの専門サービスはさらに評価を高めていくと思われる。

住商ビルマネージメント

施設維持管理水準を可視化する「ValuSpec」で 説得力と費用対効果の高いソリューションを提供

「開発」と「管理運営」は

資産価値最大化のための両輪であるべき

住商ビルマネージメントは、住友商事の不動産管理部門が分離独立するかたちで設立されたPM会社である。当初はグループが開発・保有する物件を管理運営していたものの、そこで蓄積したノウハウや経験を活かし、東京スカイツリーイーストタワー等、外部物件の受託実績も伸ばしている。また同業他社に比べ、晴海アイランドトリトンスクエアや横浜クイーンズスクエアをはじめとする大型複合施設の管理運営実績が際立っていることも特筆される。「開発、リーシング及び管理運営は施設資産価値向上のため、戦略的に連結されているべきだと考える。大型複合物件の開発では竣工後の運営管理の修正も簡単でないため建築計画段階から施設管理運営の構想に関わることで、開業後により効率的なPMを実現できる一貫通貫体制を強みとしている」(企画開発部長 古城照敏氏)。2014年10月時点の総管理受託延床面積は約131.6万㎡に及ぶ。

施設維持管理の費用対効果を可視化 付加価値の高いPMを実現

同社が多様なセクターの不動産オーナーから信頼を得ているのには、もうひとつ大きな理由がある。それが、施設維持管理業務という優劣を客観的に評価することが困難な業種

COMMENT



古城照敏 氏(左)
企画開発部長

福川聡 氏(右)
技術管理部 副部長
兼 企画開発部 副部長

企業不動産は各ステークホルダーから保有・活用内容について説明を求められるようになってきています。公共セクターにおいても、財政難からコスト削減や民営化、流動化の動きが目指され、当社への問合せも増加しています。データによって施設維持管理の最適解を導き出す「ValuSpec」を根幹におくことで付加価値の高いPMを実現し、高まる需要に応えていきます。

にバリューエンジニアリング手法を導入した「ValuSpec (バリュースペック)」サービスだ。品質とコストそれぞれの水準を数値化して評価するため、最もコストパフォーマンスに優れた施設維持管理業務への改善の糸口を容易に見出すことが可能となる。

同社が施設維持管理業務やコンサルティングなどで関わった全国1,200施設以上での調査実績をデータベースに、主に設備、清掃、警備、エネルギーの4業務が評価対象。X軸をコスト評価、Y軸を品質評価として管理運営状態を診断することで、それぞれがスコア100のパフォーマンスバランスとなる最適値の正方形(バリューキューブ)への道筋を具体的に把握できるため、既存施設管理内容の改善のみならず、管理会社のマネジメント力強化のためなど活用場面も広がっている模様である。

実際の改善効果も絶大だ。例えば都内の大型複合施設では、品質に対してコストが過大であることを指標と相対評価することで示し、コスト・品質のスコアリングによりその要因が

とくにPMとBM間のレポートラインの不備や重複にあることなどを明らかにした。シームレスで効率的なマネジメント体制を再構築した結果、年間で2億円、同施設全体の管理コストの約20%の削減に成功している。これまでの累計調査延床面積約900万㎡・1,200棟において、コスト削減率は平均15.6%に達している。

一方で、コスト89.2・品質43.3の診断結果となった都内の私立総合大学のように、業務仕様の見直しや設備員の教育など、改善ステップを品質面に置き、その後にコスト削減余地を探っていくケースも少なくないようだ。「診断結果はあくまで入口。オーナーがイメージする“ありたい管理”を実現するために原因の見極め、改善策の提案から実行のサポートまでフェーズに応じたソリューションを提供していきたい」(技術管理部兼企画開発部 副部長 福川聡氏)。

バリュースペックの手法を用いた同社の総合的なPM手法は納得感も高く、今後さらにオーナーサイドからの評価を高めていこう。PM

大和情報サービス

全国規模、単独店舗から大規模複合型まで「収益最大化」をワンストップでプロデュース

商業施設開発運営の老舗

外部PBM受託を積極展開

大和情報サービスは、1986年に設立された大和ハウスグループの商業デベロッパーである。大和ハウスの流通店舗事業部をその源流とし、設立当初から全国の不動産オーナーの土地建物の有効活用提案、土地を賃借しての店舗・商業施設の開発およびその運営などを手がけてきた。

あわせて大和ハウスやそのグループ企業が開発・保有する商業施設の管理・運営も担っており、2000年に入ってから「沖縄アウトレットモールあしびなー」（沖縄県豊見城市）、モール型ショッピングセンターの「湘南モールフィル」（神奈川県藤沢市）に代表されるように、大規模SCにおけるPMでも実績を重ねている。近年ではグループ外施設のPM受託も積極的に取り込む姿勢をみせている。

大和情報サービスのPMの最大の強みは、不動産オーナーの土地活用や施設の開発提案、その管理・運営を行ってきた実績を活かし、たんなる施設管理だけでなく、ハード面、すなわちBMの視点も併せたいわゆるPBMを遂行できる点にある。「集客やリーシングといった運営面に加え、バックスペースの取り方や管理人員の配置など、ハード面も含めて管理・運営計画を提示することで、施設キャッシュフロー最大化をプ

COMMENT



高柳春介 氏(中)
常務取締役 PM事業本部長

杉原寛 氏(左)
プロパティマネジメント部 部長

山下雅史 氏(右)
プロパティマネジメント部 課長

大和情報サービスは、大和ハウスグループの商業デベロッパーとして、モール型などの大規模SCからロードサイド店舗やコンビニエンスストアまで、さまざまな商業施設に関わってきました。その実績をベースにグループ外部の商業施設の運営・管理も積極的に受託しており、民間・公共を問わず全国規模でご相談をいただいています。実際の施設運営においては、建設・開発そのものに携わってきた経験を活かし、PMとBMを一体的に提供するPBMが最大の強みとしています。強固なリーシング力と、ハード面に根差した建物管理、この両面から不動産価値の最大化に取り組んで参ります。

ロデュースする」と自信をみせるのが常務取締役 PM事業本部長の高柳春介氏だ。

同社は目下、約220名の体制。支店網は、札幌、仙台から東京、名古屋、大阪、そして関西以西では岡山、福岡までと全国に広がっている。これに沖縄などの直営施設が拠点として加わる。

いまでこそ都心部ではPBMを提供する管理会社が増えたとはいえ、全国規模でこのサービスを提供できるプレーヤーは非常に限定的といえる。実際同社には、民間や公共あるいは第三セクターなどから、新規開発施設はもちろんのこと、地方や郊外にある集客力が低下した商業施設のリニューアル・再生案件が数多く寄せられているようだ。

案件の取り組み方も間口が広い。例えば、地方自治体にも既に管理運営を行っている。あるいはオーナー

側と条件が合致すれば、施設そのものを取得もしくはマスターリースを行って再生していくシナリオもある。

高柳氏は商業施設のマネジメントで重要なポイントを「立地や商圏に見合ったMDをいかに捉えるか、そのMDを具現化するテナントをいかに誘致できるかがカギである」と指摘する。

リーシング力は折り紙つきで、核テナント級の大型チェーンはもとより、小規模ながらオリジナリティの高い専門店なども含め多数の取引先と強固なネットワークを築いている。

大和情報サービスは2016年に創業30周年を迎える。全国の不動産オーナーの土地活用や施設の有効提案を重ねてきたなかで培った豊富な経験や実績を、PBMというサードパーティのサービスとして利用できるメリットは非常に大きいといえるだろう。

オフィス、住宅、物流施設、高齢者住宅まで幅広く網羅 住宅PMはグループ3社の機能統合で新会社発足へ

長期的観点に基づくPBMで

資産価値の維持・向上を積極提案

東急コミュニティーは、東急不動産ホールディングス傘下の総合不動産管理会社である。

分譲マンション管理を中心に、オフィスビルや賃貸住宅、商業施設のPMを幅広く展開している。2014年9月末時点のPM受託実績は、オフィスが125件・97万8,463㎡、賃貸マンションが100件・7,087戸の規模となっている。いずれのアセットもグループ外からの受託が大多数を占めていることが特徴だ。

同社は、多様な建物を管理してきた出自から、PMというソフト面に加え、建物や設備の管理・メンテナンスといったBM視点も併せ持つ、いわゆるPBMを得意とする。

実際、同社の受託ビルのなかには都心以外の立地や、中小規模のいわゆるBクラスビルといわれる物件も数多い。テナント需要が新・近・大のビルへと吸い寄せられるなかには、こうしたビルの競争力をいかに維持できるかがPMの腕の見せどころとなる。

こうした中小ビルは1990年前後のバブル期に建設され、個人オーナーが保有しているケースも多い。これに対して同社は「一部のビルでは追加投資の余力も出始めている。当社は社内にコンストラクションマネジメント（CM）の専門チームも設けており、オーナーやビルの置かれた

COMMENT



荒井裕 氏(左)

ビルマネジメント事業部 第一資産マネジメント部
運営チーム B マネージャー

牧野圭吾 氏(中)

賃貸住宅事業部 開発営業センター
事業企画課 主幹

西村耕太郎 氏(右)

営業開発事業部 第二営業部

状況に合わせて、ソフトとハードの両面から効率的な提案をするよう心がけている」(ビルマネジメント事業部 マネージャー 荒井裕氏) というスタンスで臨んでいるという。

シェアハウスや物流施設など 取扱いアセット拡大を企図

賃貸マンションの運営はどうか。「本年に入り稼働は好調で、テナント入替え時には賃上げができる事例も多い」と解説するのは、賃貸住宅事業部 開発営業センターの牧野圭吾氏だ。

稼働向上には、適正かつ高みを狙う賃料設定の提案はもちろん、退去から清掃・メンテナンス、新規入居までの、「商品化サイクル」の短縮化に注力している。オーナーの日割り賃料を一日でも多く稼ぐ施策がバ

当社はソフト/ハードの両方を一体的にカバーする不動産管理、いわばPBMを得意としています。PMとしてもっとも重要な機能であるリーシングには絶対の自信を持っており、自社グループのネットワークはもちろん、集客力の高い仲介会社と積極的にタイアップを行っています。なお、2015年4月より当社および東急リパブル、東急リロケーションのグループ3社はそれぞれの賃貸住宅PM部門を統合し、管理戸数7万超となる新会社「東急住宅リース」としての営業をスタートさせます。統合後は規模のメリットを活かすとともに、それぞれの専門性やノウハウを共有しながら、一層競争力の高い住宅PMを推進していきます。(牧野氏)

リユーの増加につながるというわけだ。

牧野氏は「賃貸住宅は稼働・賃料とも安定している分、急激なアップサイドは狙いにくいアセットタイプではあるもののハードとソフトの両面にわたり常日頃から地道な施策を繰り出すことで価値向上を図る」と意気込みを話す。

すでにオフィスビルや賃貸住宅を中心として高い実績を残している東急コミュニティーだが、2015年4月からは同社を含むグループの賃貸住宅PM部門が「東急住宅リース」として新たな歩みを始めることとなっている。

今後もシェアハウスの運営や物流施設といった新たなアセットのPM受託も進めており、名実ともに総合不動産管理会社としての地盤を固めている。

PM

東急不動産SCマネジメント

リニューアルに注力できる組織体制を構築
歴史ある地域密着型施設の再生にも意欲新規開業・リニューアル専門部署を
今年4月に設置

東急不動産SCマネジメント(以下、TSCM)は、東急不動産の商業PM部門が独立して2009年に設立されたPM会社。2014年10月時点のPM受託件数は60施設。受託面積は約74万㎡(店舗面積)となっており、約3割の物件がグループ外の案件となっている。

直近では大規模オフィスビル「日本生命丸の内ガーデンタワー」の商業ゾーンのリーシング業務や開業後のPM、パルコが撤退したビルを厚木市が取得し、公共施設+商業施設という構成の「アミューあつぎ」として再生する際のリニューアル業務を全面的に請け負うなど、ユニークな活躍をみせている。

同社は今年4月に事業部門の再編を実施。これまで首都圏・関西と地域ごとに分かれた部署で行われていた新規開業・リニューアルに関する業務の人員を集約し、業務を通じて得たノウハウを全社的な財産として蓄積させるための「プロジェクト推進部」を新設した。目下、商業PMの最大のニーズは老朽化や収益低下などで苦しむ施設のリニューアル・再生だ。消費社会の成熟期を迎えた日本において、単なるテナント入替えだけでは済まない、決して楽な業務ではないが、それだけに大きな事業機会が眠っているともいえる。

COMMENT



金子滋氏
首都圏運営本部
首都圏運営部
東急プラザ 蒲田 総支配人

当社は今年で設立6年目を迎えましたが、プロジェクト推進部の設立により、運営のみでなく新規開業からリニューアルまでの全業務のノウハウを組織的に蓄積し、しっかりとコントロールできる体制が整いました。現在はもはやMD構成のみで商業施設としての差別化を図ることが難しくなっていますが、単に売上をアップさせる、優良テナントの契約を更新するといった短期的な目線だけではない、一見地味にもみえるような長期的な観点からの魅力アップにつながる施策もしっかりと実行できるよう努めていきたいと思っています。

創業46年の地域密着型施設を再生

TSCMが手掛けた最新の事例が、10月にリニューアルオープンを迎えた、東京都大田区のJR/東急蒲田駅に隣接する「東急プラザ 蒲田」だ。同施設は地下1階地上8階建てで、1968年にオープン。リニューアル後の店舗数は131店舗、賃貸面積は約15,000㎡の規模。最後に大規模リニューアルを実施したのは1989年と約25年前にさかのぼる。同施設はオープン以来、地元客による集客が中心で地域と共に歳を重ねてきていた。

東急プラザ 蒲田 総支配人の金子滋氏は、リニューアルのコンセプトを「当施設は地域密着型の施設として親しまれており、これまでも顧客の声を大切に運営してきた。そうした顧客ニーズを反映させつつ、ファミリー層など、より若い世代の比率を引き上げ、客層を広げる施策を実施した」と語る。テナントには新たに1フロアを使用してユニクロを入れたほか、駅直結の2階を中心に、雑

貨店舗を大幅に増やした。

また同施設には商業施設でも珍しくなってしまった屋上観覧車が設置されており、長年地元の有名スポットとして親しまれてきた。リニューアル準備にあたって稼働を停止した際には、収益性などの観点から稼働再開への反対意見もあったという。だが、あらゆる世代から存続に対する強い要望が寄せられたことに加え、PM会社としても施設の象徴を失うことが長期的な競争力低下に繋がる可能性があると考え、オーナーや関係者と協議を重ね存続を決定した。またリニューアル後は屋上の名称を「かまたえん」に変更した。これには「人々の縁を結び、楽しく遊べる園になって欲しい」という思いがこもっているという。

金子氏は「今回の事例はグループ物件ではあるが、オープンから年数が経過した案件でも、リニューアル後の運営計画までを含めてしっかりと立案・実行できることを示すことができた。今後こうした案件も積極的に手がけていきたい」と語る。PM

ベスト・プロパティ

付加価値の高いグループ連携力と人材力 AM満足度が高いPMサービスを展開

グループの連携強化が生む相乗効果
受託資産の平均稼働率は96%超

ベスト・プロパティは、ビルメンテナンスを本業とするビケンテクノ傘下のPM部門を担う戦略子会社である。オフィスビルや賃貸マンションを中心に、2014年3月末時点の受託資産は250棟・118万㎡の規模。

同社は、J-REITや外資系ファンドなどのプロ投資家から数多くの物件を受託し、またその評価も非常に高い。その最大の強みは、親会社のビケンテクノや、2008年にM&Aによってグループ入りを果たした社宅管理代行サービスのマイムコミュニティなど、グループ企業の情報やネットワークを結集し顧客を囲い込み、付加価値の高いPMを実現している。

一例をあげると、マイムコミュニティは社宅代行サービスを展開するなかで上場企業をはじめ100社以上とのネットワークがある。窓口となる総務部などとのダイレクトなコンタクトを通じて、社員の異動や駐在員の動きを同社が受託する住宅物件の空室情報とマッチングさせるのみならず、企業の移転・増床ニーズについてもオフィスリーシング機会につなげられる相乗効果を生んでいる。

取締役副社長の和田啓志氏は、「PMとして日々の管理・運営を着実にこなすことは言うまでもない。グループの総力を結集してテナントの動静を把握、いかに不動産から上がるキャッシュフローを最大化できるか

COMMENT



和田啓志 氏
取締役副社長

AM会社から直接担当者を指名されるケースが増加しているように、当社のPMを支えているのは、個々の物件を担当する専門性の高い人材です。こうした良質な人材をさらに育成していくためにも、ビケンテクノグループの連携による相乗効果を最大限活用した付加価値の高い運営・管理を提供し続け、投資家とPM会社、双方が納得できるフィー水準を実現したい。業界の発展にも寄与できると思われま

が勝負」と話す。

実際、底打ちが鮮明となる市況のなか、投資家やAMサイドからは稼働率の向上はもとより、賃上げの要求も高まりつつあるが、ベスト・プロパティはそうしたニーズに応え高い成果を残している。同社が受託する首都圏のオフィスビル、住宅各々の平均稼働率は96%と高い水準を維持。また一部のビルではテナント入替え・更新のタイミングで10~15%程度のレントアップに成功するフロアも出てきているとのことだ。「全物件・全テナントのレントロールをデータベース化し、現行賃料とマーケット賃料との乖離を常にウォッチしている。賃上げが妥当と判断したフロアについては、更新・入替えのタイミングでテナントサイドにしっかりとデータをもとに交渉するという動きを続けている」（同氏）。同社が実現する高いパフォーマンスの裏には、日々の綿密なデータ分析がある模様である。

質量ともにさらなる付加価値を追求

このように投資家から高い信頼を

受けているベスト・プロパティであるが、さらなるPM受託規模の拡大と、運営・管理レベルの向上を目指す姿勢を打ち出していることでも注目される。

まず2011年に、GEリアル・エステートで代表取締役社長を務めた吉田奉行氏を、2014年には、元モルガン・スタンレー・キャピタルの山田智明氏をアドバイザーに招聘した。狙いは、投資家サイドとのコネクション拡大という意味合いはもとより、むしろAMがPMへ期待すること、真のPMニーズについて具体的なアドバイスを受けることで、同社PMサービスのさらなる付加価値を追求していきたい構えだ。また、グループのシナジー効果を高めるM&Aにも依然として積極的なスタンスを維持するとともに、貸会議室やサービスアパートメントなどといった専門領域でのPM受託にも活躍の場をさらに広げていきたい模様。

PM会社としての同社のアドバンテージが高まるにつれ、さらに投資家および市場からの支持を集めていくことが予測される。

PM