

# 月刊 プロパティマネジメント Property management

No.208  
NOVEMBER  
2017

11

【2018年版】180社の一覧・分析・ランキング

## PM事業者総覧

プロパティマネジメント





写真: Shutterstock.com

# 月刊プロパティマネジメント Property management

11 | No.208 NOVEMBER 2017  
CONTENTS

## FEATURE

[2018年版]180社の一覧・分析・ランキング

**PM事業者総覧** ..... 27

## OVERVIEW

PM事業「新規受託市場」開拓プラン

投資用不動産は多様化に加え多面的広がりも ..... 28

PMは新・事業モデル構築が検討課題に

湯目健一郎 [都市未来総合研究所]

## REPORT

PM会社それぞれの個性と強み

**総合・複合型** ..... 33

伊藤忠アーバンコミュニティ/オー・エイチ・アイ/関電プロパティーズ/

清水総合開発/ジョーンズ ラング ラサール/大和情報サービス/

ベスト・プロパティ/丸紅リアルエステートマネジメント/

三菱地所リアルエステートサービス

**オフィス中心型** ..... 42

第一ビルディング/千代田ビルマネジメント/東急コミュニティー/ BMS /

三菱地所プロパティマネジメント

**住居中心型** ..... 47

グローバルコミュニティ/東急住宅リース/

パシフィック・ディベロップメント アンド マネージメント

**商業中心型** ..... 50

スペーストラスト/プライムプレイス/三菱地所リテールマネジメント

**物流中心型** ..... 53

シーアールイー

## DATA

全国PM会社の実態と事業動向 ..... 54

180社のアンケート分析

PM編集部

## 付録

J-REIT資産PM受託企業ランキング ..... 66

## INDEX

プロパティマネジメント事業者総覧2018 ..... 76

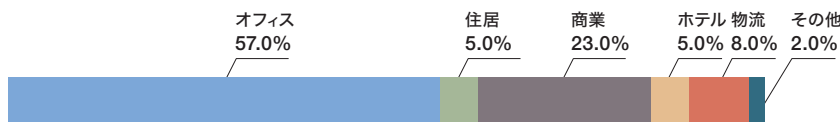


## 伊藤忠アーバンコミュニティ

総合・複合型



[PM受託比率]



### 投資需要高まる西日本の運営体制を拡充 商業・物流など大型施設の受託強化へ

オフィス市況は高値圏も取得ニーズ底堅い  
PM~CMまで内部成長に力注ぐ

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、住宅を除く事業用賃貸不動産のPMを手がけている。受託実績は152棟・195万㎡（2017年9月時点）。アセットタイプ別の構成比はオフィス57%、商業23%、物流施設8%、ホテルなどその他が12%となっている。

都心部のオフィス投資市場は高止まりが続いている。「高値警戒感から取引が活発に行われているとはいえないものの、投資家の取得意欲はなお旺盛。想定賃料や出口キャップレートはおおむねPMの肌感覚に近い水準に設定されており、無理な取得を行っているという印象は低い」と話すのは、ビルマネジメントグループの松原信明氏。

取得機会が限られるなか、受託ビルのバリューアップを積極的に進める。直近では私募ファンドが保有する東銀座の中規模ビルのリニューアルを手がけた。稼働率が弱含んでいたことからテコ入れを図ったもので、PM兼CM（コンストラクションマネジメント）として、エントランスをはじめ共用部の刷新を行っている。内覧会を織り交ぜ早期の満室稼働を見込んでいる。



松原信明 氏 (中)  
ビルマネジメントグループ長補佐  
(兼) 受託営業開発部長

平澤朋幸 氏 (右)  
ビルマネジメントグループ  
プロパティマネジメント部長

石田正夫 氏 (左)  
ビルマネジメントグループ  
西日本ビルマネジメント部長

投資家のニーズに合わせ  
西日本エリアのPM受託を強化

ビルマネジメントグループでは、都心に加え名古屋以西の西日本エリアのPM受託を強化しています。取得競争が激しい都心部を避け、大阪や福岡などに資金を振り向ける投資家の動きに対応したもので、PMのほかエンジニアリング関連の人員も増員しています。アセットタイプ別では、運営に苦む地方や郊外の単館系ショッピングセンターの運営・再生に力を入れていくほか、伊藤忠商事のグループ各社と連携しながら、物流施設のPM受託も積極的に進めていきます。

ホテル中心に幅広い投資ニーズ見込む  
SC再生は自治体や商店会との連携も

2017年4月には、名古屋以西を管轄する西日本ビルマネジメント部の体制を増強した。PM関連スタッフのほか、CMを担当するエンジニアリング担当の人材も拡充している。近年の市況高止まりで関西や福岡などに資金を振り向ける投資家の動きに対応したもので、

「オフィスからホテルまで幅広い投資ニーズがある。とくにホテルについては大阪や京都、福岡といった大都市ばかりでなく、滋賀や三重など観光ルートの拠点となる周辺都市にまで投資が進んでいるようだ」（同グループ石田正夫氏）。

そうしたなか今後PM受注を目指すの

が、ショッピングセンター（SC）などの大型施設である。人口15万人以上の都市に所在する施設を対象に、行政や地域の商店会なども密接にタイアップしながら再生を目指していく。「商業施設の再生が難しいことは十分承知している。リーシングをはじめこれまで培ってきた運営力を存分に発揮するとともに、難しいプロジェクトにあえて取り組むことでさらなるノウハウ蓄積も進めていく」と、同グループの平澤朋幸氏は話す。

SCのほか物流施設のPM受託にも注力する。外部投資家からの受託はもとより、親会社の伊藤忠商事が将来的な専門REITの立ち上げも視野に積極的な施設開発を進めていることから、グループ内の連携も強化していく構えだ。



## オー・エイチ・アイ

総合・複合型



[PM 受託比率]



### テナントへの丁寧な説明で高い賃上げ率を実現 リーシングは業務プロセスの見直しで成果

福岡で数少ない  
独立系 PM 会社

オー・エイチ・アイ (OHI) は福岡を拠点にオフィスや商業ビルの管理・運営 (PM) のほか、売買仲介、貸会議室運営を手がけている。

PM 受託実績は前年比で微増となる 25 棟・13 万 8,000㎡規模 (2017 年 9 月時点)。受託物件は、「アクア博多」(延床面積約 1 万 3,000㎡) などオフィスが中心だが、大型商業施設「gate's」(延床面積約 4 万㎡) の PM 受託を始め、商業ビルの運営も幅広く手掛けている。クライアントは当初、外資系ファンドが中心であったが、近年は地元の一般事業法人から J-REIT まで幅広く受託している。「独立系企業として PM 事業に専念すべく、賃貸仲介事業や BM、自社物件の開発・保有は行っていない。常にオーナーや受益者の利益を第一に考えて行動できる PM 会社として体制を整えてきたのがわれわれの強み」と話すのはプロパティマネジメントチーム マネージャー 小島光博氏。

丁寧な説明で賃上げに結びつける  
リーシングは柔軟な対応力

好調な福岡のオフィス市況に後押しさ



小島光博 氏  
プロパティマネジメントチーム  
マネージャー

#### オーナーとテナント双方の満足度を追求

当社は福岡市内を主要エリアとする地域密着型 PM で、エリアの市況や特性に精通した専門性の高い運用サービスを提供しています。オーナーの賃料増額姿勢が明確にあるなか、地元ならではのフットワークを活かしたテナントとの粘り強い交渉で着実に成果を上げています。普段からテナントと接触する回数を増やし、信頼関係を構築することで、オーナーとテナント間にある主張の乖離を埋め、Win-Win の関係になるよう努めています。今後もオーナーとテナント双方の満足度向上を追求してまいります。

れ、同社が積極的に取組むのが賃料増額交渉である。

テナントの賃料アップへの抵抗感は依然として強いが、しっかりとした戦略のもと賃料交渉を行うことで活路を見出せるケースもある。単に周辺相場の賃料上昇要因だけでなく、固定資産税の増加などのコスト上昇要因をエビデンスとし丁寧にテナントに説明する。テナントのビル運営への要望をヒアリングし、例えば全館 LED 化によるテナント負担電気代の削減や、水回りの改修など細やかなグレードアップを実施することで賃上げにつながるケースもあるという。

そのほか賃料収入を上げるためのリニューアル提案も多く手掛けている。オーナーチェンジを機にポイントを押さえたリニューアル工事を実施したことで新規賃料を 150% 上げた実績や、倉庫として使用されていた区画を貸室へ改修

し、レンタルスペースを増やすことで収入増を図った例などがある。「収益向上に直結した施策による成果と実績の積み重ねが、投資家からの信頼につながる」と考えている(小島氏)。

リーシングにおいては、募集資料もひな形通りの内容ではなく、ビルごとにアピールポイントを明確にし、分かりやすくレイアウトすることで仲介会社の目に留まるように工夫している。遅い時間や祝休日など時間外の内覧に柔軟に対応することも成約率向上には不可欠だという。

「オーナーとテナントの間に入り、基本をしっかりと押さえた PM を丁寧に実行することで結果につなげていく」と小島氏は話す。

オー・エイチ・アイの収益向上への提案力は、過熱している福岡エリアにおいて、より頼もしい存在になりそうだ。



## 関電プロパティーズ

総合・複合型



[PM受託比率]



### 東西主要エリアで受託資産積み増し 対応アセットのタイプ拡大にも注力

平均稼働率は97%と好調

大型ビルは需給ひっ迫

関電プロパティーズは関西電力グループのPM会社である。前年比6棟の積み増しとなる73棟・95万㎡を管理・運営（2017年9月時点）し、そのうち49棟（福岡1棟を含む）が関西エリアに、24棟（仙台1棟を含む）が関東エリアに所在する。アセットタイプ別ではオフィスビルが約70%、商業が約20%、物流・ホテル・その他が約10%という構成になる。

直近1年あまりでは、千里中央駅至近にあるオフィスビル「大阪モノレール千里中央ビル」を新規受託したほか、旧よみうり文化センターの建て替えで誕生した商業施設「SENRITOよみうり」についても先行オープンⅠ期に加え、イオンモールが入居（イオンモールからエンドテナントに転賃）するⅡ期も追加で受託した。

全受託物件の稼働率は約97%と高稼働が続き、賃料についても入れ替え時のタイミングで着実なレントアップを実現している。オフィス市況は需給がタイトであり、とくに大阪市中心部は、梅田や中之島、淀屋橋などの御堂筋エリアでまとまった空き床を探すのが難しい状況が続いている。「床不足からオフィス立地としては御堂筋エリアと比較して弱い



大谷悠馬 氏  
営業推進部  
リーシンググループ

武田耕一郎 氏  
営業推進部  
開発グループ長

#### グループリソース活かす リーシング専属部隊を配備

親会社の関電不動産開発からの人材を主力に構成され、デベロッパーやAMなどオーナー視点に基づいた競争力の高いPMを展開しています。PM会社にまずもって求められるリーシング機能も強力です。大阪の本店では8名から成る専属部隊が、関西電力グループや、つながりの深いパナソニックグループとのリレーションも随時活かし、仲介会社のみには抛らない独自のリーシング活動を展開しています。

とされてきた堺筋や四ツ橋筋エリアまで探す範囲が広がってきたほか、守口市エリアなど郊外まで検討エリアを広げる声さえ聞こえてくる。とくに基準階面積300坪クラスの大型ビルの需給はひっ迫している」と営業推進部 開発グループ長 武田耕一郎氏は話す。

#### 魅力高まるOBP エリア全体の活性化へ

大阪ビジネスパーク（OBP）・京橋エリアも、今後はますます賑わいが増す見込みだ。親会社の関電不動産開発が、パナソニック大阪京橋ビル跡地にオフィスビル（延床面積：約5万㎡）を竣工させ、既に一棟貸しで入居テナントが決定したほか、2019年にはOBP内に読売テレビの新社屋も立ち上がる。このほか京阪神ビルディングがデータセンターを主用途

とするビルを建設する計画もある。大阪城公園に隣接した自然豊かな環境に加え、JR・地下鉄・京阪の3路線が乗り入れ交通の利便性も高く、エリア全体の存在感は日増しに強くなっている。

「昼間人口が増え、今後も増加が見込まれるため、OBP全体において商業ゾーン強化のニーズが高まっている。各ビル固有の取り組みだけでなく、エリア全体でもイベントや催事の開催などを通じて有効活用を図り魅力を高めていきたい」（営業推進部 リーシンググループ 大谷悠馬氏）。

OBPに限らず他の運営ビルも含め、ハード／ソフト両面にわたりビルの収益性強化に全力をあげていく。関西エリアのオフィスビル市場は、賃貸・売買ともに膠着状態が続くとみて、今後はオフィス以外のアセットのPM受託にも力を入れていく方針だ。



## 清水総合開発

総合・複合型



[PM 受託比率]



## ファンド間売買活発化で受託数伸ばす 収益最大化策を専任担当者がフルサポート

売買好調で見積り依頼増  
PBOS 強みに受託伸ばす

清水総合開発は、清水建設グループ傘下の総合不動産会社である。PM 事業では、オフィスビルを中心に住宅・ホテルなどの管理・運営を手がける。受託実績は232棟、157万1,576㎡の規模（2017年9月時点）で、昨年同時期よりも27棟伸ばした。稼働率もオフィス97%、住宅99%と高水準を維持している。

いまの市況感について、専務取締役PM事業本部長の田中宏明氏は「中小規模ビルを中心に、REIT・ファンド間の売買が活発化、見積り依頼も増えている」と話す。同社のPM受託資産が売却されるケースも多いが、新オーナーの下、約半数で継続受託ができていくという。「新オーナーから別物件を受託するケースも多い」（田中氏）とし、オーナーチェンジこそ新規開拓のチャンスと捉えている。

こうした受託好調の背景には、清水建設グループの総合力を活かしたPBOSがある。PBOSは「PM・BM One-Stop Solution」の略称。「リーシングやバリューアップ、リニューアル、修繕計画、ライフサイクルコストの最適化といったあらゆる施策を1人のPM担当者が窓口となり、技術支援部隊と連携のもと素早く対応している点がREIT・ファンドなどプロ投資家



長谷川隆一 氏  
営業企画部長

星野道人 氏  
常務取締役  
本部長補佐

### 組織改称で PBOS の強み示す

今年4月の組織改編で、ビル管理事業本部をPM事業本部に改名しました。ゼネコン直系という出自から、BM・CM企業というイメージを持たれますが、あくまでもPMを主体に、あらゆる業務を一気通貫で行える強みを改めて示した格好です。今後も「PBOS」を軸としながら、ニーズに合わせた柔軟な対応により、グループ各社とも密接に協業しながらオーナー利益に貢献してまいります。

からも評価されている」（田中氏）。

### CM・リーシング強化 エリア・アセットタイプも拡大

ハード面のサービスは、ゼネコン直系のPM会社として最も得意な領域。部門横断のCMチームを擁し、グループのBM会社や設計会社とも連携、幅広い専門家が最適な修繕・改修提案を行っている。

加えてリーシング機能も強みだ。昨年4月に創設されたリーシングマネジメント部を3名増員し、専属で7名体制と強化した。今年1月に、港区の大型管理物件で大口テナントが退出したケースでは、約4,800坪の空床を、親会社の清水建設と協力し早期に埋め戻すなど、高いリーシング力を誇っている。

自社ウェブサイトの活用にも注力して

いる。今年4月のリニューアルで、管理物件毎の詳細ページを新設。物件パンフレットのダウンロード機能や、毎朝更新する空室情報が好評だ。「アクセス数が急増し、逆に電話対応が減るなど業務の効率化が進んでいる」（リーシングマネジメント部長 古川英人氏）。

今後もPBOSを柱に業務範囲を拡大させる。地方都市は名古屋が好調で、今年は延床面積1万㎡クラスの2物件を受託した。さらに大阪・京都にも注力していく方針だ。アセットタイプでは主力のオフィス、住宅に加え、物流、ホテル、商業施設にも力を入れる。

営業企画部の長谷川隆一氏は「CS調査も徹底し、評価や課題点を詳細に把握している。目先のコストカットだけではなく、中長期的な観点からオーナーニーズに寄り添った収益改善提案を続けていく」と話す。



## ジョーンズ ラング ラサール

総合・複合型



[PM 受託比率]



### 商業・物流分野も積極展開 IT技術で事業の革新も図る

オフィスをはじめ商業・物流分野でも  
総合力を発揮

グローバルな不動産サービスプロバイダーとして知られるジョーンズ ラング ラサール (JLL) が日本に進出したのは1985年。以来、外国投資家による日本の不動産投資を先導するとともに、日本におけるプロパティマネジメントの普及、定着に大きな役割を果たしてきた。

現在、PM部門が受託する総面積は約445万㎡、クライアント数は60社を超える。クライアントの多くは外資系投資家であるが、J-REIT物件も15社、70棟を受託するなど、日本の不動産投資プレーヤーの信頼も厚い。

昨今では、商業施設の受託も増加しており、2015年に商業施設PMの専門会社である丹青モールマネジメントの株式70%を取得（2016年12月に全株式を取得し、社名もJLLモールマネジメントに変更）、大型ショッピングモールの受託も促進され、商業施設の受託面積比率は全体の50%弱を占めている。

また近年の物流市場の発展に対応して、物流事業の組織拡充にも努めており、すでに10棟ほどのPMを受託している。開発チームは、コンストラクションマネジメントから事業参画するなど、物流分野の事業展開も急ピッチで進んでい



柏木伸之 氏  
執行役員  
不動産運用サービス事業部長

#### 総合的なサービス力で クライアントニーズに的確に対応

不動産投資マーケットは堅調に推移しているものの、一方でピーク感もあり、投資家の売却への動きも出始めています。一般企業の不動産管理業務アウトソーシングニーズも高まってきています。このように錯綜したマーケットの状況においてこそ、PMとAM両面の機能を持つ当社の強みがより発揮できると思います。投資マーケットの分析力と、ITを駆使した効率的な運用・管理の能力で、クライアントごとの多様なニーズに的確に対応してまいります。

る。さらにサプライチェーン&ロジスティックコンサルティング事業部において、クライアントの物流拠点の統廃合や拠点開発などのコンサルティングを行うなど、不動産に関わる経営戦略上の支援も行っている。「商業や物流は、オフィスと比べるとPMプレーヤーが少ないため、投資や開発から運営・管理に至るまでの総合的なサービスを提供する当社の強みがより発揮できる」（執行役員 不動産運用サービス事業部長 柏木伸之氏）。

#### 不動産テックの積極展開で事業拡大

JLLでは現在、総合的な不動産サービスの一環として、ITテクノロジーの分野に力を注いでいる。なかでも、インターネット上で360度、全方位に撮影した画像をデジタル処理して施設を内覧できる「360」とVR技術によりオフィスフ

ロアのデザインやレイアウトをシュミレーションできる「JLL Smart Office」は、リーシングにも大きな効果を発揮している。「最新のテクノロジーは業務の効率化とともに、テナントのデシジョンにも大きな影響を与え、事前のフロアイメージづくりにも貢献できる。さらにビルオーナーの内装負担の軽減や賃料アップにもつながる。PM事業は労働集約型のビジネスであるため、業務効率化と他社との差別化には、ITテクノロジーの進化は欠かせない」（柏木氏）。

JLLは、国内のみならずアジア・パシフィックエリア、さらにはグローバルレベルでの不動産市場の情報の集約化とクライアントニーズに対応するため、独自のITテクノロジーが不可欠である。先にも上げたITテクノロジーによる不動産サービスの革新は、JLLの今後の事業拡大の可能性を示すものともいえよう。



## 大和情報サービス

総合・複合型



[PM 受託比率]



## 多様なアセットのPBM実績による “引き出しの多い”提案力でニーズに応える

市場ニーズはコストカットから  
バリューアップへ

大和情報サービスは、大和ハウス工業のグループ会社として、商業施設を中心にオフィス、ホテル、物流施設など多様な施設のPMおよびBMを担っており、創業32年目を迎える。

現在、同社のPM受託規模は、面積にして約160万㎡、95棟を数える。昨年度と比較して、面積で10万㎡、棟数で4棟が増加しており、業績は堅調に推移している。

今年度に新規受託した主な施設は、JR中央線高尾駅前の大型SC、青梅市のロードサイド複合商業施設、名古屋駅至近の大規模複合施設、大阪城公園内の複合施設の4施設。

前者2つの商業施設は大和ハウスの開発案件、後者の2施設は大和ハウスが事業参画している施設である。これらの案件にみられるように、大和ハウスが開発した商業施設のPBMを引き受ける既存事業に加えて、複合的な施設や行政がらみの事業案件が増えつつあるという。

「当社の特徴は、SCをはじめ、駅前のオフィス、商業などからなる複合施設、ホテル、物流施設まで幅広いアセットに対応していること。また、30余年におよ



佐々木健雄 氏  
新規プロジェクト  
開発部長

杉原寛 氏  
PM事業本部  
プロパティマネジメント部  
統括部長

### 施設の特性・立地条件を踏まえた PMを目指す

商業施設のPMは、施設競争力や現場環境を踏まえたマーケティングアプローチが重要です。そのうえで、バリューアップの方向性を明確にしていきます。こうして培ったマーケティング能力は他のアセットにも十分適応できます。とくに子細なレポートと課題への提案に力を入れており、投資家の方々には投資判断の方針が明瞭になると考えています。

ぶ経験で積み重ねてきたマーケティング能力によって、新規開発やリニューアルの方針、売買の適否といった投資面でのアドバイスからPBMに至るまで一貫したサービス提供が強みだと認識している」（PM事業本部 プロパティマネジメント部統括部長杉原 寛氏）。

商業施設に関しては、SC事業の専門部隊であるSC運営部に、同社独自のプロジェクトを担う部門として、新規プロジェクト開発部が新設されている。

「この5年以内に完成が予定されている大型SCを4施設検討している。それに加え、他社から持ち込まれている売却案件やリニューアル案件などもあり、人材の確保も急務となっている。これまでに培われてきた数多くのテナントとのネットワークを活用することで、地方や郊外における商業施設の再生案件も含めて、幅広く取り組んでいく」（新規プロジェクト

開発部長 佐々木健雄氏）。

昨今のPM事業環境は、一時期のコストカット一辺倒からバリューアップへとニーズの変化がみられるようだ。これ以上のコストカットは、施設そのものの劣化を招くという認識が広がり、PBMのスイッチも減少している。その代わりに、PMには賃料アップにつながるような提案力が強く求められている。

「当社は、グループ内の施設も併せて、多様なアセットを家主、借主、運営管理者といったそれぞれの目線からも見てきました。その分、アセットごとの特性や立地条件に合うような提案の引き出しも多く、総合的に対応することができる」と杉原統括部長は自負する。

同社のPMとしての能力が、多様なアセットで期待できる状況が到来しているようだ。





## ベスト・プロパティ

総合・複合型



[PM受託比率]



## バリューアップ実現への信頼、評判高まる 所有者移動後も継続受託

ファンド間の売買物件も

継続受託で安定経営

ベスト・プロパティは、ビルメンテナンスの大手企業ビケンテクノ系列のPM専門企業として、2002年に設立された。PM受託面積は約131万㎡におよび、大手PM会社の一角を占める。

受託対象は主にオフィスビルで、全受託案件の64%を占めるが、レジデンスも6,100戸（同20%）におよぶ。そのほか都市型商業施設、ビジネスホテルにも対応するなど総合力を備えている。クライアントは約70社、受託面積ベースで換算すると、私募ファンドとREITの物件が約85%を占めており、ファンド物件のPMには定評がある。

「昨今の不動産売買市場は、ファンド間の物件取引が多くなっているが、当社はクライアントの多くがファンドであるため、物件の所有者が移動しても、引き続きPMを受託しており、安定した経営ができている」（取締役副社長 和田啓志氏）。

当然、ファンドからの信頼があつての継続受託ということであるが、その信頼性は、受託物件の収益性アップが期待できることが裏付けとなる。現在、同社は年間数百件のテナントと賃料改定交渉を行っているが、そのうち賃料が15%以上アップしている案件が約2割となっ



和田啓志 氏  
取締役副社長

### データ分析に基づく提案力と実効性で AMの信頼を得る

マーケットはピーク感もあり、先行き不透明なところもありますが、受託物件のプレーヤーが替わっても、継続してPMを受託できています。その要因は、物件のきめ細かなデータベース化にもとづく収益アップにつながる提案力と実効性にあると思います。

今後、PMにはますます高い能力が求められるでしょう。それに応えられる体制づくり、人材づくりに注力しています。

ている。定期的にテナント訪問、面談を実施し、テナントの動向、ビルに対する要望をヒアリングするなどのリレーションを高めることを重要視している。そのPMノウハウをもってアグレッシブな提案を行っていることが、クライアントの評価につながっているといえよう。

「先般も、これまで取引のなかったAM会社から、当社のクライアントから紹介を受けたということでPMの依頼を受けました。AMの方々の情報交換で当社を知ったということでしたが、やはり収益アップという実績の積上げが大きな要因ではないか」と和田氏は語る。

同社では、あらゆる賃料改定条件について、地域ごと、物件特性ごとにきめ細かくデータベース化し、フリーレントや賃料などに関して、パフォーマンスアップに向けた業務に注力するように努めており、「業務の簡略化に向けてカスタマイ

ズした管理システムが間もなく本格稼働するので、さらなるパフォーマンスアップに向けたPM本来の業務に集中できる」（和田氏）と自信を示す。

現在、市場で売買される物件は好条件のものが少なくなっており、築30年、50年という築古や、都心5区以外の立地といったハンデのある物件が多くなっているという。そうした物件をバリューアップするための提案力を示さなければ、AMの期待には応えられない。つまりPMの提案力が大いに問われているわけだ。

同社では、オフィスやレジデンスの共用スペースを収益スペースとして再生させたり、人気テナントの誘致など、ロケーションや物件の条件に即した様々なアイデアで対応している。そうした提案力がAMの評価につながることを熟知している同社だけに、今後の投資市場での役割には大いに期待が持てそうだ。

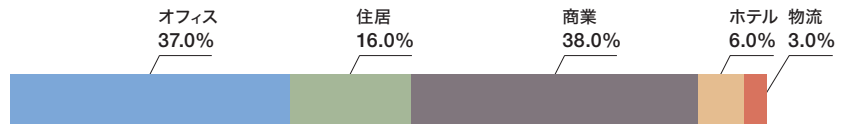


## 丸紅リアルエステートマネジメント

総合・複合型



[PM 受託比率]



### 不動産の価値高める多彩な提案メニュー 事業領域の拡大にも積極姿勢

PM の枠組み越えた独自の取り組み  
丸紅グループのリソースを有効活用

丸紅リアルエステートマネジメント（丸紅REM）は、丸紅グループで不動産の管理・運営を中心に手がける企業。オフィスビル、商業施設、賃貸住宅・社宅を中心に幅広いアセットタイプを受託し、2017年9月時点のPM受託資産は230棟、183万㎡の規模。面積ベースでは昨年比に比べ約6%増となった。

「2014年の組織再編から3年が経ち、丸紅グループの豊富なリソースを活かした独自の取り組みをオーナーに提案できている」と語るのは、営業企画開発部長の細谷厚彦氏。たとえば遊休不動産を保有するオーナーに対し、開発やリノベーション、竣工後の運営・管理、グループが運営するREITへの売却までを一連のサービスとして提供できる。

またグループ他企業の商品とのコラボレーションにも取り組む。丸紅新電力と協力し、新電力への切り替えを通じた建物の電気代削減を推進しており、オフィスビルや商業施設で順次、オーナーの賛同を経て切り替えが進んでいる。このほか、丸紅が資本提携しているピーディーシー社のデジタルサイネージをオフィス共用部に設置することも提案中だ。さまざまな情報の発信場所を設ける



永池清人 氏  
経営企画部長

細谷厚彦 氏  
営業企画開発部長

ことで、オーナーおよびエンドユーザー満足度の向上が見込める。

アセットタイプ別にみていくと、オフィスビルでは築古物件をサブリースし、リニューアルまたはコンバージョンした上での賃貸事業を検討中。商業施設では高いリーシング力が評価されており、PM受託物件以外でのリーシング依頼が増えてきているという。社宅では既存の「カルムイン」ブランドに限定せず、企業の人事・総務部署の業務代行サービスを開始、各社業務のアウトソーシングのサポートを行っている。

#### 地方物件の管理体制を一層強化 公的不動産の管理受託にも注目

地方都市での業務展開にも注力する。2017年3月、仙台市青葉区の大型複合ビル「SS30（エスエスサーティー）」

#### 広範なサービス内容と展開エリア

各アセットタイプに専門部署を設け、全国に拠点を置くなど、きめ細かな不動産管理業務を展開しています。2016年4月には、新サービスの提供を目指して営業企画開発部を本格稼働させ、新電力の取扱いやデジタルサイネージの活用ビジネスの立ち上げといった成果を挙げています。総合商社のネットワークやスピリットに基づく、PBMの枠に留まらない不動産総合サービスにどうぞご期待ください。

のPMを新規受託した。同ビルは仙台におけるランドマークビルの一つで、地下3階地上31階建てのオフィス、ホテル、フィットネスクラブの3棟（総延床面積約3万4,000坪）で構成される。

丸紅REMはSS30の新規受託を機に仙台オフィスを開設、同市場の深耕を狙う。「仙台に拠点を新設することで、全国規模の管理体制を一層強化できた」（経営企画部長 永池清人氏）。仙台エリアでPMを受託する6物件は高稼働を維持しているが、テナント退去の際には、社内のリーシング部隊が60年近くの実績で構築した幅広いネットワークを活かし空室を埋めていくという。

このほか注目している領域としては、公的不動産（PRE）が挙げられる。公園管理などのニーズが多様化するなか、有効な活用策を提示することで積極的に管理を受託していく方針である。



## 三菱地所リアルエステートサービス

総合・複合型



[PM受託比率]



### 仲介部門との連携・三菱地所グループの総合力で多様な法人ニーズに対応

オフィスビルの受託物件の

稼働率は99%超

三菱地所リアルエステートサービスは、法人向けの不動産売買・賃貸仲介と企業が所有する収益不動産の管理・運営、企業不動産の活性化のためのコンサルティングを行う総合的な不動産サービス企業である。PM受託を担うのは賃貸事業グループで、受託分野はオフィスビル部門と住宅部門に大別されている。オフィスビルは同グループ受託営業一部が担い、2017年9月時点で88棟、約5万坪のPMを受託しており、延床面積1,000~3,000坪の中規模ビルが主力。賃貸仲介部門との連携によるリーシング力には定評があり、受託物件の稼働率は99%超と安定した実績を示している。また、受託しているオフィスビルの約30%が空室保証型マスターリースであることは同社の大きな特徴である。賃貸事業グループ 受託営業一部長 北川淳氏は「一般の事業法人にとっては、空室状況に関係なく安定した収入が保証され、煩雑な手間もかからないため安心して運用が行えます。オフィスビルで空室保証型マスターリースを提案しているPM会社は少ないこともあり、オーナーから好評を得ている」と語る。

今年10月に竣工した松坂屋上野店



北川 淳 氏  
賃貸事業グループ  
受託営業一部長

鈴木俊一 氏  
賃貸事業グループ  
受託営業二部長

#### 最適なコンサルティングとソリューションを提供

当社が提供するプロパティマネジメントは、保有資産の価値を最大限に高めるために、あらゆる面でのサポートをいたします。また、当社では売買仲介・コインパーキング・不動産鑑定も行っており、様々なソリューションをワンストップで提供する事が可能です。当社内での連携・三菱地所グループの総合力で幅広いニーズにお応えします。

南館の建替えプロジェクト「上野フロンティアタワー」では、オフィスフロアのマスターリース・リーシングマネジメントを請け負う。同ビルは、オフィス・商業・映画館の複合施設で、三菱地所がプロジェクトマネジメント、三菱地所設計が設計監理を担うグループの基幹プロジェクトで、竣工時での満床を実現しており、同社のリーシング力の高さを改めて示した。

#### 住宅部門はグループの情報を活用し 昨年比10%増と好調

住宅部門を担う受託営業二部の受託戸数は約5,300戸（2017年9月時点）。三菱地所グループとしての高い信頼性や仲介部門からの情報力を活かし、昨年比10%増と受託数を伸ばしている。

受託営業二部長 鈴木俊一氏は「都

心高額物件の場合、現状は好調だが、景気の下振れにより賃料や稼働率の低下を受けやすく収益面が不安定になりがちである。当社が提案する空室保証型マスターリースではオーナーのボラティリティリスクを緩和する効果がある。多少マーケットが下振れしても、高額賃貸仲介会社とのリレーションや当社管理物件内での住み替えニーズを取り込み、高稼働率を維持する自信がある」と語る。

さらに法人に特化した売買仲介部門があることも同社の強みだ。顧客にとって、収益物件の売買仲介から物件の管理までワンストップで任せられることは大きな安心材料である。敷地内の未使用駐車場を同社のコインパーキング部門に委託し、物件の収益力を向上させるケースも増えているという。不動産の価値最大化を実現する同社の総合力の高さを示していると言えるだろう。

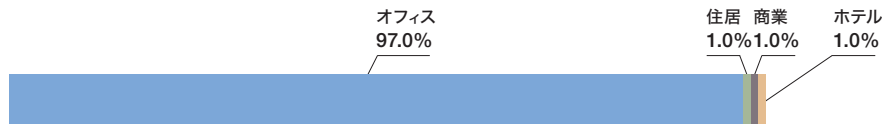


## 第一ビルディング

オフィス中心型



[PM 受託比率]



### 全国42の拠点活かし一般ビルオーナーへ直接営業 地方の大規模再開発案件の受託にも注力

都心エリアの稼働率は97%と好調続く  
名古屋ではグローバルゲートを新規受託

第一ビルディングは第一生命保険系列のPM会社である。首都圏をはじめ全国42か所の拠点を活かし、305棟・394万㎡のオフィスビルを管理・運営している（2017年9月時点）。

都心部オフィス市場の見通しについて、プロパティマネジメント推進部 部長 早川竜夫氏は、2017年以降もオフィス床の大量供給が続くが、テナントの床需要も強く高水準を維持するとみる。「受託ビルの稼働率は97%と高い。加えて館内増床や、メーカーやゼネコンの関連子会社などによる移転・集約ニーズも多い。当面のところ床需給が緩む兆しは見えにくい。レントギャップはほぼ解消された一方で、入れ替え時の成約賃料は強含みで推移している」。

一方で売買市況は高値圏で推移し、REITやファンド勢を含め取引は散漫な状況にある。

そうしたなか同社が注力するのは、事業会社や一般不動産オーナーからの受託獲得である。とくに地方では、確たる戦略がないまま非効率に運営されているケースが多く開拓の余地は大きい。先進的な管理・運営を施すことで劇的に稼働率やキャッシュフローを改善させる



早川竜夫 氏  
プロパティマネジメント  
推進部  
部長

黒部豊 氏  
プロパティマネジメント  
推進部  
課長

#### PM・BM から CM まで 運営ノウハウを一般オーナーに提供

REIT・ファンドからのPMを積極的に担う一方で、全国42か所の拠点をベースとして地方の事業会社や不動産オーナーの取り込みにも注力しています。とくに地方物件には、運営の仕方によって収益増が見込める物件が多く存在しています。当社では、PMやBMを一体的に担うPBMのほか、リニューアルや修繕計画の立案・実行などCMの分野にいたるまで、これまでのビル運営で培ったノウハウを惜しみなく提供していく方針です。

ことができるためである。同社では全国の営業拠点を軸に、各カバーエリア内のビルを調査し、約250棟をピックアップし、それらビルのオーナーに向け直接PM提案を行っていく。

「当社はPM専業ではあるが、全国各地での第一生命ビルの運営経験から、コストだけではなく業務実績や遂行能力を勘案、BM会社を選定しPBMとしての業務も展開している。提案の対象は、経済合理性から考えて延床面積1,800㎡以上のビルが一つの目安となるが、それ以下の規模でもニーズがあれば積極的に受託したい」（早川氏）。

このほか注力する分野は晴海トリトン、東京スクエアガーデンなどで培った大規模再開発案件の運営受託である。直近では名古屋駅近くのささしまライブ24地区に竣工した大規模複合ビル「グ

ローバルゲート」のオフィス・ホテル部分のPM業務に加え、区分所有建物としての「組合管理者業務」を新規に受託した。現地事務所に担当者9人が常駐し直接管理を行う。

「大規模再開発案件は地権者を含め利害関係者が複数介在し、管理組合の運営や修繕計画の立案・実行など特殊なノウハウが必要。グローバルゲートは、これまでの管理・運営実績が各事業者者に評価され受託にこぎつけた」（同部 課長 黒部豊氏）。

今後同社ではオフィスや付帯商業に加え、物流施設のPMも対応していく構え。オフィスPMで培ったハード/ソフト面の実績を活かすとともに、案件によってはBMやサブPMとして他社と協業、さらなる管理・運営ノウハウを蓄積していく方針だ。

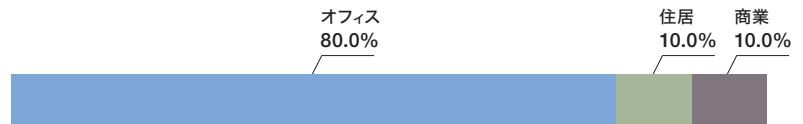


## 千代田ビルマネジメント

オフィス中心型



[PM 受託比率]



### ハード面の深い知識に裏打ちされたPBM 徹底した現場主義を貫く

フラットな組織体制で

課題点を速やかに把握

千代田ビルマネジメントは1951年に建物管理（BM）からスタートし、その後1975年から新たなビジネスとして、ビルオーナーに代わり賃貸ビルの経営を行う「ビル経営代行」を開始。それがのちにPMへ繋がっていった。現在は、首都圏（一都三県）を事業エリアとし、受託物件は77棟・22万3,000㎡の規模（BM業務のみの受託は除く、2017年9月時点）。このうちオフィスビルが約80%と主力を占め、これに住宅や商業が続く。

顧客には一般事業会社や個人ビルオーナーのほか、ファンド系をはじめとするプロ投資家も多い。

同社の最大の特徴は“徹底した現場主義”にもとづくPBMである。これは本社から支店まで共通したイデオロギーとして定着しているが、特に創業の地である神奈川支店は、業務ごとの縦割り分業制を排し、ビルごとにあらゆる業務項目を一気通貫でカバーするフラットな組織体制を敷いている。

神奈川支店の人員は7名。プロパティマネジャーを中心として横浜～茅ヶ崎エリアにある約30棟を管理・運営する。清掃や警備業務も外出しせず、関連スタッフ約60人のうち、85%を支店で直



尾崎明久 氏  
神奈川支店 支店長

#### 現場主義にもとづく PBM を実践

BM 会社として発展してきたという出自から、徹底した現場主義にもとづく PBM を最大の特徴としています。個人ビルオーナーが保有する中小ビルや、難易度の高い立地にある物件など、大手が手がけにくいニッチな分野にも厭わず取り組んできました。各オーナーの資金計画や保有方針などをもとに、一棟一棟カスタマイズしながら、丁寧な運用を続けることでビルの価値の維持、キャッシュフローの最大化に努めてまいります。

接雇用している。プロパティマネジャーと現場の距離が近いと、テナントの不満や動線・サイン計画の課題点などといった改善提案を直接取り入れる。

#### プロパティマネジャーの現場力高め オーナーとの信頼関係構築

人材教育などマネジメントの観点からも、このフラットな組織体制は効果的だという。神奈川支店 支店長の尾崎明久氏は「担当者が、現場の目線で物件の隅々まで把握することで、課題点や成果を実感しやすく、業務への責任感やモチベーションを引き出しやすい。さらにPM・BMの業務全体を俯瞰でき、それぞれの業務ノウハウを吸収できるため人材育成にも役立つ」と語る。

現場本位のPMが成果を上げた事例として、JR東戸塚駅前受託する商業

ビルがある。大型テナントが退去した約1,700坪の空室を既存テナントとの相乗効果をコンセプトに掲げ、来店客へのアンケートから地域が求める業態を誘致。さらにテナントの館内移動や区画調整を行い、約1年4ヶ月で満床とした。またBM業務のみを受託してきたJR藤沢駅近くのオフィスビルでは、キメ細かなサービスがオーナーから高く評価され、一棟貸で入居していた学習塾が退去したタイミングで、リーシングを含むPM受託にまで結び付けている。

「プロパティマネジャーとオーナーが頻繁に接し信頼関係を構築。オーナーの運営方針を熟知したうえで、細やかな管理・運営を行っている。口コミで別物件の管理をご依頼いただくケースも多く、今後も着実に期待に応えていきたい」と尾崎氏は語る。

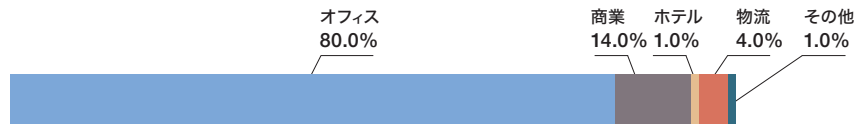


## 東急コミュニティー

オフィス中心型



[PM 受託比率]



### 一般ビルオーナーからの受託を強化 ソフト／ハード両面から競争力ある提案続ける

東急不動産グループ外から過半を受託  
都心5区の受託ビルは99%の高稼働

東急不動産ホールディングスグループの東急コミュニティーは、オフィスを中心に管理・運営サービスを提供している。

受託資産は246棟・102万㎡規模。床ベースでオフィスが約80%を占め、これに商業14%、物流・ホテル・その他が6%と続く(2017年10月時点)。グループ外の受託が約60%と過半を占める。

都心5区の受託ビルの平均稼働率は99%と高い。「基準階面積で330㎡以上の大型ビルを数多く運営・管理している。ここ数年レントアップを実現してきており、空室率・賃料水準ともに安定感是非常に高い」と話すのは営業開発事業部 係長 鈴木弘二氏。

都心の取得競争は激化しており、REIT・ファンド勢を中心に地方大都市圏に投資を振り向ける動きが続く。全国52か所に広がる支店ネットワークをもとに地方のPMも積極的に受託している。

地方PMの受託とともに目下注力するのが、一般ビルオーナーのさらなる取り込みである。コスト圧縮を目的に自社管理を続けるも、労力を相当割かれているケースや、従来からの管理会社に運営を任せきりにした結果、コストが割高になっているケースもある。そういった



**鈴木弘二 氏** (左)  
営業開発事業部 第二営業部  
企業営業センター PM 営業チーム  
係長

**田中久美子 氏** (中)  
営業開発事業部 第二営業部  
企業営業センター PM 営業チーム  
主任

**安藤実 氏** (右)  
営業開発事業部  
第二営業部  
企業営業センター  
PM 営業チーム  
室長 兼 マネージャー

#### 物流やサ高住など 受託アセットを拡大へ

オフィスビルのPBMで培った運営ノウハウをもとに、多様なアセットタイプの運営・管理に取り組んでいます。ハード面の深い知識を活かし、物流施設の受託を強化しているほか、分譲マンションの管理実績を活かしサービス付き高齢者住宅(サ高住)の受託も進めています。BMコストの見直し、あるいは改修工事・長期修繕計画の策定などCM・FM(ファシリティマネジメント)の分野でもオーナーを積極的にサポートしていきます。

ビルは、本来の競争力を発揮できていないことが多い。

一例を挙げると、新宿区にある個人オーナーの保有ビルでは、長らく80%であった稼働率を受託後半年で満室稼働にするとともに、賃料もエリア平均より約20%高い水準で成約させた。加えてマスターPMとして既存BM会社を通じたハード面のコントロールも行い、コスト率を約10%程度圧縮することに成功している。

「個人や事業会社の場合、以前から取引している管理会社とのつながりを重視したいという声もある。PM受託にあたってはこうしたオーナーの意向も十分に汲み取りながら、従前の体制で活かせるところは活かしつつ、運営・管理を進めていく」(営業開発事業部 室長 兼

マネージャー 安藤実氏)。

ビルの競争力を高めるべく、追加投資によるバリューアップ提案も積極的に行う。品川区にあるビルでは、1億円を投じ水回りやパウダースペースなどの改修を行い、早期に1,500坪の空き床を埋めた。「オフィス滞在時間は事務職を中心として圧倒的に女性のほうが長い。ビル選別に女性の意見を採り入れる会社が増えている」と指摘するのは営業開発事業部 主任 田中久美子氏。

漫然とビル保有を続けた結果、運営・管理に行き詰まりを感じているビルオーナーは少なくない。ソフト／ハード両面にわたりビルの価値向上策を柔軟に提供できる同社のPMは、これからも顧客支持を拡げていきそうである。



## BMS

オフィス中心型



[PM 受託比率 (棟数ベース)]



## CM・サブリースの機動性に強み “戦略的パートナー”として支持拡大

オフィス中心に商業・ホテルも  
大阪支社強化で受託拡大

BMSは三菱東京UFJ銀行緊密先の不動産管理・運営（PM）会社で、旧三和銀行系の「今橋地所」と「東洋不動産」の2社を前身としている。

受託実績は関東・関西圏を中心に191棟・118万㎡の規模。アセットタイプはオフィスビルが中心で、全床ベースの平均稼働率は95.4%と好調に推移している（2017年9月時点）。

顧客はJ-REITやファンドなどが過半を占める。こうしたプロ投資家から支持を集めている理由は、BMSが“不動産の戦略的パートナー”をスローガンに、リーシングや、CM、BM、サブリースなど、総合的なPMサービスを提供しているためだ。また、銀行系の不動産管理・運営会社を源流とするため、オーナーとPM双方の視点でバランスのとれたPMサービスを提供できる。受託資産はここ1～2年余りで大きく増加し人員も増強。特に大阪支店が好調で、オフィスビルに加えホテルや物流施設で実績を伸ばしている。

オフィスPMの業績を左右する大阪のオフィス市況は「需給が逼迫し賃料は上げ基調だが、御堂筋など中心エリア以外では予断を許さない」と話すのは取



室住憲久 氏 (中)  
取締役常務執行役員  
大阪支社長

長坂学 氏 (左)  
PM 事業部 (大阪)  
次長

寺西裕紀 氏 (右)  
PM 事業部 (大阪)  
マネージャー

### 顧客ニーズ捉えた キメ細かな PM サービス

PMのほかCM、サブリースまで総合的な運用サービスを展開しています。近年では東京・大阪のほか福岡をはじめとする九州エリアでも受託を強化。約70名というコンパクトかつ機動性のある組織体制を活かし、顧客ニーズをしっかりと捉えながら、キメ細かな対応を率先して行い成果を挙げています。オフィスのほか商業・ホテル・物流など多様なアセットタイプにわたり、今後も受託不動産の価値最大化に全力で取り組んでいきます。

取締役常務執行役員 大阪支社長の室住憲久氏。

また、新規PM受託機会となる取引は散漫で、とくに大型ビルでは限定的なため、延床面積1万㎡以下の中小規模オフィスビルが主戦場のようだ。「PMの会社数も少ないが取引もまた少ないのが大阪のマーケット。受託競争は熾烈で非常に低いレートで応札する事業者も散見される」（室住氏）。

BMSでは、前身の2社から引き継いだ強固な仲介ネットワーク基盤を活かし、価格競争に拠らない提案重視の営業方針を敷く。

同社が力を入れる業務として、ハード面ではCM機能がある。一級建築士のほか設備に明るい専門技術者を抱え、リニューアルや遵法性の維持・回復な

ど、あらゆる場面で工事を直接采配できる体制で取り組む。ホテルを例にとれば、稼働を落とすことなくチェックインアウトの時間を見計らって工事を進めるなど、キメ細かな施工・スケジュール管理を打ち出している。

その他の強みとしては、サブリースの実績豊富さをアピールする。現在21棟・約10万㎡を運営しており、直近では2020年に竣工予定のオフィス・ホテルの複合ビル「オービック御堂筋ビル」（大阪市中央区）の受託を決めた。地上25階建て、延床面積約5万5,500㎡の規模で、このうちオフィス部分をマスターリースで運営する。

「オーナー利益への貢献とともにエリア全体の活性化にも寄与できるような運営を目指したい」と室住氏は話す。

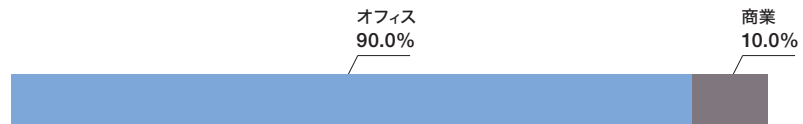


## 三菱地所プロパティマネジメント

オフィス中心型



[PM 受託比率]



### 幅広い投資家ニーズに応え外部受託を促進 受託体制を全国規模に

外部受託強化、投資家との強い信頼関係  
緊密なリレーション図り高いテナント満足度

三菱地所プロパティマネジメントは、三菱地所グループにおける戦略的PM会社として位置づけられ、オフィスビルと複合商業施設の運営・管理、リーシング・販促・プロモーションを得意としている。受託実績は166棟で延床面積にして793万㎡規模（2017年10月時点）。全棟でみた平均稼働率は98%を超え、好調に推移している。三菱地所グループのみならず、グループ外からの受託にも注力している。その数は2017年だけでも、「天王洲郵船ビル」（品川区）や「AIP勝どき駅前ビル」（中央区）、「河北新報ビル」（中央区）など14棟に及ぶ。受託先は大手ファンドや事業会社などである。

テナントリレーション強化を掲げる同社では「テナントニーズを緊密なリレーションによって事前に汲み取り、早期にソリューションを提供することで満足度を一層向上させようと心がけている」（同社ソリューション第一事業部 副主査 的場みなみ氏）。満足度向上への取組みが奏功した事例に、新規受託した天王洲郵船ビルがある。同ビルではオフィスフロアのほか低層部および別棟の商業ゾーンの販促・売上管理もあわせ担当



岡伸博 氏 (左)  
営業開発部  
主査

渡邊英知 氏 (右)  
ソリューション第一事業部  
主査

的場みなみ 氏 (中)  
ソリューション第一事業部  
副主査

しているが、テナント満足度向上への取組みのひとつとして、エアーマネジメントの視点を採り入れた夏祭り等イベント企画を定期的に開催しているという。

そのほか注力する領域には建物竣工前のアドバイザーがあり、河北新報ビルはその実績のひとつだ。同ビルでは計画段階から管理・運営の視点を加え管理コストの最適化や物件価値向上へ寄与している。こうしたアドバイザーニーズは日々拡大を見せており、同社では竣工後のバリューアップとともに強みとして打ち出したいという。その他では「市場の流れに即した着実な賃料改定の実行と、その運営・管理手法が信頼へ繋がり、オーナーやAM会社からの物件を追加受託した事例もある」（ソリューション第一事業部 主査 渡邊英知氏）。

#### オフィス PM をソフト面から強化

当社では、ソフト面での更なる充実を目的に本年4月にテナントサービス推進室を設置しました。ランチデリバリーサービス「MARUDEL」を代表例に、テナントワーカーのニーズに合わせたサービスを提供しています。また働き方改革として、フレックスタイム勤務制の導入やモバイル PC の活用をはじめ、業務の効率化と質を共に高める各種取り組みを行っています。

加えて、地方でも受託体制の充実に注力する。札幌、仙台、名古屋、大阪の拠点に続き、2018年には未進出エリアに支店を開設予定。「都心での取引過熱化を回避し地方へ資金を振り向ける投資家が増えている。新規支店の開設により日本全国をカバーできる体制を整えたい」（営業開発部 主査 岡伸博氏）。

また、ヘルスケア用途との複合施設などカバーする資産タイプの拡大や、国内で培ったPMノウハウを携えた海外展開も進める。2017年2月には、台湾に現地生命保険会社と合弁でPM会社を設立、台北市で開発中の超高層ビル「台北南山広場」（地上48階建て）の管理を受託した。これを皮切りに、東アジア全体にもビジネスチャンスを広げていく狙いである。





## グローバルコミュニティ

住居中心型



[PM 受託比率]



### 仲介会社との連携強化で高い成約率実現 主要都市各地で徹底した現場主義貫く

緻密なPM業務が高評価

大阪の経験則を他都市に援用

グローバルコミュニティは、大和ハウスグループのPM会社である。管理・運営棟数は主力の賃貸住宅が454棟と、前年と比べ29棟増やしている（2017年9月末時点）。業務エリアも拡大しており、拠点の大阪・関西圏を中心に、東は名古屋・東京、西は広島・福岡までをカバーする。

同社PM業務の強みは、徹底した“現場主義”にある。PM担当者は物件ごとに緻密な競合調査を行い、最適な収益改善提案を行うことで、管理・運営するファンド物件の平均稼働率は95%程度と高水準を維持する。

その中でも力を入れるのはリーシング業務である。理由は、年々激しさを増す大阪エリアの賃貸市況にある。営業本部 営業第二部 副部長の大江健祐氏は「投資用の分譲マンション開発が断続的に続いている。人気が高く数年前まで市況が安定していたエリアでも、新規供給が一気に進んだことで、新築物件の賃料が既存物件よりも弱含む逆転現象すら散見される。配当原資を稼がなければならないREIT・ファンド投資家は安易に賃料を下げられず厳しい運営を強いられている」と話す。



大江健祐 氏 (中)  
営業本部 営業第二部 副部長

高松資子 氏 (左)  
営業本部 営業第二部 第一課

松本峰幸 氏 (右)  
営業本部 営業第二部 第一課 係長

そうしたなかでもグローバルコミュニティでは、得意とする現場主義を貫きキャッシュフローを死守する。特に重視するのは仲介会社とのリレーションである。入居希望者が一日に内覧できる物件数はせいぜい4~5棟が限界。競合の中で、まずはこの“数棟の枠”に入らなければ高稼働は望めない。「PM担当者が各仲介会社の主要な営業マンとどれだけ連携できるか、そうした人間関係が勝負となる」と大江氏は話す。

投資家やAM会社側との密接な意思疎通も欠かせない。売買市況は高騰し、REIT・ファンド物件はとくに賃料を高くに設定しているケースが多い。大江氏はこう続ける。「感覚的にはAM会社側の想定賃料は実勢より数千円高い。この開きをいかに埋めるか。フリーレントや仲介会社への広告宣伝費の支払い

PM 受託エリアの拡大続く

投資家からのニーズに応えるかたちで、関西エリアのほか東京、名古屋や広島、福岡でもPM受託が増加しています。全国でも賃貸市場の厳しい関西エリアで培ったPM運営ノウハウを多角的に運用しており、地域ごとの商習慣・賃貸募集条件・キャンペーン内容等も調査しながら、これまでと同様に担当者による徹底した“現場主義”を貫き、付加価値の高いPM運営サービスを実現していきます。

方法、入居者属性はどこまで妥協できるか、AM会社側に詳細を確認する。PM側としては、リーシングの武器を持たなくては戦いようがない。現場は厳しい状況にあることをしっかりと説明している」。

AM会社側と仲介会社との間に入った緻密なPM・リーシング活動が評価されるほか、関西エリア以外ではPM会社からのBM業務なども依頼が相次いでいる。ここでもこだわるのが現場主義である。各都市・各地域で異なる商慣習を研究、それに合わせた管理・運営戦略で結果につなげている。

「地方主要都市は数年前まで比較的需給が安定していたが、いまは供給が増え競争が激化している。大阪の賃貸住宅運営で得られたノウハウを他都市にも積極的に援用し、物件価値の最大化に努めていく」と大江氏は話している。



## 東急住宅リース

住居中心型



[PM 受託比率]



### リノベーションをはじめ各種収益向上策で オーナー・入居者メリットを最大化

定額制リノベーションで  
物件価値向上を目指す

東急住宅リースは、東急不動産ホールディングスグループの住居系PM会社である。管理戸数は約8万4,000戸（2017年9月時点）で、グループ以外からの受託が大半を占める。その内訳はREITやファンド物件が約1万2,000戸、その他事業法人、個人オーナーまで幅広い顧客層を抱える。管理物件の平均稼働率は約95～96%と高水準を維持し、賃料も強含みを続けている。

同社では、これまでの管理・運営実績で得られた専門性に加え、新サービス・新商品を積極的に展開することで管理物件の付加価値向上につなげてきた。その代表例が定額制リノベーションだ。

分譲マンション仕様の最新設備を揃えた「リモデルアップ」と、無垢材の床が特徴の「T×HAPTIC with HANDS」という、専有面積に応じて価格が決まる2つのパッケージ商品を展開している。「T×HAPTIC with HANDS」は、入居者が壁面をアレンジできる“DIYモデル”や、賃貸住宅では希少で床材として人気のある“ヒノキモデル”も用意する。スケールメリットを活かすことで、低価格で施工できる点も魅力だ。



対間隆義 氏  
運営本部 業務推進部  
CM企画グループ  
マネージャー

木村保 氏  
ソリューション事業本部  
資産受託三部  
第一グループ リーダー

オーナー・入居者  
双方の満足度を向上

定額制リノベーションはコストや仕上がりが明確であり、既存オーナーにも好評だ。運営本部 業務推進部 CM企画グループ マネージャー 対間隆義氏は「オーナーには、まず1部屋からリノベーションを始めていただく。賃料や申込率がアップし、費用対効果が実感できればさらにリピートにつながる」と話す。洗面台やクローク、照明、壁紙など必要箇所のみに対応に加えて、今後はエントランスなど共用部にも力を入れていく考えだ。

リノベーションがきっかけの新規PM受託も増えているという。ソリューション事業本部 資産受託三部 第一グループ リーダーの木村保氏は「建築費高騰の影響で、建替えよりもリノベーションを選択するオーナーが確実に増えている。特

費用対効果を高める最適提案を意識

物件オーナー向けに収益向上メニューを幅広く取り揃えています。リノベーションなどの追加投資を伴うものは、物件の保有期間などをPM担当者が密に把握し、いかに適切なタイミングで費用対効果の高い提案ができるかがポイントです。今後も東急グループ各社や専門事業者と連携しながら新商品・新サービスを開発し、さまざまなタイプのバリューアップニーズにお応えしていきます。

に多いのが都民住宅、区民住宅などで、20年の借上げ期間が過ぎるタイミングで、当社にてリノベーションとサブリース契約を提案している」と話す。

そのほか、オーナー向け収益アップ策としては、自動販売機の設置にはじまり、カーシェアリングサービス、空き駐車場・空きスペースの貸し出しなどさまざまなラインナップを揃える。

入居者向けサービスについても、会員制のウェブサイト「リーブル」を開設。スマートフォン用アプリなどを通じて、提携企業の商品・サービスの優待案内や、入居物件の点検スケジュールの告知、解約申請など各種手続きの簡便化を図っている。

「オーナー・入居者双方の満足度向上につながるよう、今後も幅広い視点で物件価値の最大化に取り組んでいく」と対間氏・木村氏は意気込みを語った。



## パシフィック・ディベロップメント アンド マネージメント

住居中心型



[PM 受託比率]

オフィス  
2.0%

住居  
95.0%

商業  
3.0%



### 都心高級住宅に高度なノウハウ 海外での投資実績も蓄積

事業会社の有活提案で実績重ねる  
米国投資は8プロジェクトが進行中

パシフィック・ディベロップメント アンド マネージメント (PDM) は、東京都心部で自社開発の高級賃貸マンションを主体に15棟保有・運営している。さらにこの先1、2年のうちに20棟まで増やしたい考えだ。近年では米国投資を加速、地元デベ兼ゼネコンなどローカル事業者と長年築いた信頼関係を背景に「トライ・ステート・エリア」(ニューヨーク、コネチカット、ニュージャージー)において8プロジェクトを積み上げている。

国内でのPM事業は2017年10月時点で168棟を受託。受託先はJ-REIT、私募ファンドのほか事業法人や個人富裕層などである。その特色は「真の意味で不動産の付加価値を高めるノウハウ」と話すのは取締役で開発・国際担当の春日井隆氏。都心部高級住宅での自己



春日井隆 氏  
取締役 開発・国際担当

#### 長期的な視点で実りある PM サービスを展開

不動産は“買って売って”の回転型ではなく“中長期投資”が王道であると当社は考えています。自社で培ってきた経験・実績をもとに、価格競争に抛らない、不動産の競争力を根本から高めるPMを展開しています。米・ニューヨークなど隣接3州で不動産投資で得られたノウハウも、順次国内の運営サービスに活かしていきます。

投資事業を通じて確立した高品質な運営ノウハウを「中長期で安定運用を考えるオーナー向けに提供していきたい」(同氏)。

その好例として、金融機関の支店の再開発や大手事業法人の遊休地活用プロジェクトが挙げられる。都心一等地の不動産活用に際して企画や開発段階から携わり、プロジェクトへの出資やPM受託に繋げる事業モデルである。

このほか、近年では金融機関経由で建て替えや遊休地活用相談を受けるケースが増加。「コンパクトな組織体制を活かし、設計を担う一級建築士からリーシングやPM担当者まで、社内の人材が一致団結してプロジェクトに知恵を絞る。この機動性と一体感は大きな強み」と春日井氏。

2015年から約30年ぶりに再開した米国不動産投資も着々

と進行している。一号案件としてニューヨーク市マンハッタンのアッパーイーストサイドで48戸の高級分譲マンション開発を手がけ、2018年2月の竣工を目指す。これを皮切りに7つの賃貸不動産への投資を進行させる。不動産市況が活況なニューヨーク州ブルックリン地区で最も人気の高いグリーンポイントでは、マンハッタンの景色が一望できる立地に店舗付賃貸マンションを開発する。社会人若年層の賃貸需要が旺盛なコネチカット州ハートフォード市では、築古ビル3棟を取得して合計355戸の賃貸マンションにコンバージョン。ニュージャージー州でもメディカルオフィス開発を含む2つの計画がある。

「プロジェクトを通じ蓄積した本場米国仕込みの不動産スキルを国内サービスにも活かす。将来的には米国投資を検討する投資家に向けたサービスも検討中」と春日井氏は話す。



左—NYマンハッタンで開発中の高級分譲マンション  
右—コネチカット州・ハートフォードで手がける大規模コンバージョン



## スペーストラスト

商業中心型



[PM 受託比率]



### 都心部のソーシャルビルを中心にPM受託 物件管理から収益向上まで充実のサービス

貸し手優位の市場環境が続く  
大型ビルの開業も追い風効果

スペーストラストは、主に東京都心部の高度商業地域でソーシャルビル（飲食店やバー・クラブなどが入居する商業ビル）や事務所ビルのPM・BMなどを手がける企業である。2017年9月時点でのPM受託実績は391棟・約43万㎡の規模。その多くは個人オーナーおよびビル保有目的で設立された法人の物件だが、一部ファンド・REITが保有する物件も受託している。

都心部の高度商業地域は、引き続き貸し手市場の状況が続くと、銀座本店プロパティマネジメント課 課長の上西信之氏は話す。「テナントの出店意欲は旺盛なもの、空き物件の供給が少ないために稼働率は高値で推移している。今年に入り「GINZA SIX」などの大型施設がオープンしているが、ソーシャルビルに入居する一部飲食店が大型施設で勤務するワーカーのニーズを取り込むなど、プラスの恩恵を受けられている」。

#### オーナーの安心を生む管理体制

#### 収益アップにも不安はなし

スペーストラストのPMは、迅速かつ丁寧な対応を生み出す管理体制が特徴



田中麻歩 氏

赤坂支店  
プロパティマネジメント課

上西信之 氏

銀座本店  
プロパティマネジメント課  
課長

だ。銀座や赤坂、新宿、渋谷など管理物件の多いエリアに拠点（事務所・管理センター）を設け、24時間365日にわたり概ね10分程度で現場まで駆け付けられるようにしている。同社が主に管理するソーシャルビルの場合、夜間のトラブルが少なくないほか、テナントの営業に支障をきたさないよう迅速な対応が求められるからだ。そのほか地震やゲリラ豪雨などの災害時には、スタッフが現場の状況を確認し逐次オーナーに報告している。「“地域密着”と言うと特徴的に聞こえないくらいはあるが、物件の近くに拠点と人材を配置している点で、オーナーに分かりやすい安心感を提供できている」（赤坂支店 プロパティマネジメント課 田中麻歩氏）。

一方物件の収益アップという面ではどうか。まずリーシングにおいては、ただ空室を埋めるためにテナントを引っ張ってくるのではなく、オーナー側の意向と各

#### オーナーとテナントの良き関係を追求

半世紀以上の間、都心繁華街でソーシャルビルを管理運営しています。賃貸不動産における本来のバリューアップとは、オーナーとテナントが適正賃料で良好な関係を築くことにほかなりません。そのお手伝いは私たちにお任せください。また人材育成には力を入れており、PM担当者にもBMやリーシングを経験させています。これもオーナーとテナント双方の力になりたい思いがあつたのと言えましょう。

ビルの特性を見据えた戦略を心がけている。テナント側とも強いリレーションを構築できており、口コミや紹介による新規テナントの入居が多いことも特徴だ。結果的に管理物件の稼働率は98.5%と、相場平均を上回る数値を残している。

また賃料アップについても各PM担当者が強い意識をもって取り組んでいる。直近では平均して数%程度のアップを実現できており、なかには20~30%アップという事例も見られたという。これだけの成果を上げられるのは、先述したテナント側との信頼関係が大きいとも言える。そのほかハード面の予防保全や長期的な修繕計画の提案など、物件価値の維持にも余念がない。

ソーシャルビルのPMには特殊なスキルが求められるなか、スペーストラストが長年培ってきたノウハウはオーナーにとって心強い武器となるだろう。

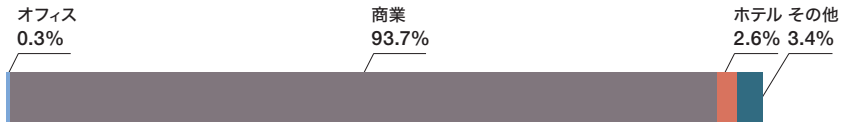


## プライムプレイス

商業中心型



[PM受託比率]



### 空室・ダウンタイムを抑える施設運営 情報鮮度保ち、勢いあるテナント需要取り込む

平均稼働率は99%と高い水準

新設・リニューアルなど積極的に展開

プライムプレイスは東京建物グループの商業PM会社である。受託実績は30棟・73万7,000㎡の規模（2017年7月末時点）。最近の主な管理物件としては、「COCOSA」（ココサ・熊本市）などを新規に受託し、前年比で6棟を積み増している。

受託管理物件の平均稼働率は約99%と高い水準を維持する。同社の強力なリーシング機能をもとにした施設運営力が背景にあるものの、今後の市場環境について「リアル店舗をめぐる環境は年々厳しさを増している」とMD・リーシング部長の工藤寿哉氏は指摘する。「都心・郊外のいずれにおいてもアパレル・物販テナントの出店は慎重だ。ネットショッピングとの激しい競合が影響しており、不振がささやかかれていた3～4年前に比較してもその傾向はさらに顕著である。出店にあたっては内装投資額は抑制傾向にあるうえ、昨今の人手不足もテナント出店の足を引っ張っている」。

一方で出店意欲が旺盛なテナントもある。「物販では一部のアメカジやストリートブランド、あるいは生活雑貨系のテナントに勢いがある。約60店舗が集



工藤寿哉 氏 (中)  
MD・リーシング部長

加藤達也 氏 (右)  
MD・リーシング部  
シニアマネジャー

青柳香織 氏 (左)  
MD・リーシング部 主任

入居テナントの課題解決・支援にも力注ぐ

プライムプレイスでは施設キャッシュフローを向上させ、その結果としての不動産価値最大化を意識したPMに注力しています。その土台を支えるのがリーシングであり、床稼働です。テナントとの日々の連絡を密に行い、課題点があれば本社サイドに出向くなどできる限りの支援を行います。無論その過程で退去の意向があれば早期にリテナントを開始。空室・ダウンタイムを極限まで下げる施設運営を徹底することで、キャッシュフローの維持・向上に努めています。

積する大型商業施設「VIORO」（ヴィオロ・福岡市）では、米国やオランダのアパレルブランドの出店などを受けた。こうした勢いのあるテナントを取り込みつつ、食やサービステナントを組み合わせることで床稼働・売上を上げている（工藤氏）。

2017年4月に市内中心部でオープンした「COCOSA」では、開業前PMやリーシングを担当。マーケティングの過程で、当初想定していたハイエンドのアパレル主体からテナントミックスを一部変更し、スポーツ・カジュアル系ブランドやインテリア・雑貨系テナントなどを導入し、堅調な売上を実現している。

2018年春からは「モレラ岐阜」（岐阜県本巣市）を二段階に分けてリニューアルオープンする予定だ。2006年に開業した延床面積11万7,219㎡の大型SC

で、オーナーチェンジに伴い2015年1月にPMを受託した。ホームセンターの退去などによる2,000坪の空室発生時には、ゾーニング調整、新規出店や館内移動・再オープンなどのテナント入替えを行い早期に埋め戻している。

「モレラ岐阜では、直近1年で650本にもおよぶイベントや催事を開催しており、こうした過去の粘り強い運営実績も評価されている」（MD・リーシング部 シニアマネジャー加藤達也氏）。

「商業施設PMは情報の鮮度が何より大事。そのためにはマクロ経済の動向や新しいトレンド、テナント各社の動きなどに常にアンテナを張っている。さらにオーナーとテナントの間に入り、より高度な施設運営を心がけていく」と工藤・加藤両氏は話す。



## 三菱地所リテールマネジメント

商業中心型



[PM 受託比率]

商業  
100.0%

### グループ再編で全国規模の受託体制整う ES から地域貢献まで全方位的に運営をサポート

福岡のイムズと4月に統合  
全国規模の受託体制整う

三菱地所リテールマネジメントは、三菱地所グループの商業PM会社である。「アクアシティお台場」(東京都港区)をはじめとするグループ施設のほか、「Gビル仙台一番町01」(仙台市青葉区)などグループ外施設のPMも積極的に受託している。

運営実績は15物件・管理床は約20万坪(2017年10月時点)。2017年4月に福岡に本拠をおく同じ三菱地所グループの商業PM会社、イムズと合併したことで福岡エリアの3物件を加えた。

イムズとの合併について「拠点網が北海道から九州まで伸び、全国規模の受託体制が整ったことに加え、都市部のビル型商業施設の運営ノウハウを強化できる効果が見込める」と話すのは執行役員 野本孝二郎氏。

同社では、施設競争力を強化するためさまざまな取り組みを続ける。

その一つが、運営する施設のテナント代表が接客技術のレベルを競う三菱地所リテールマネジメントロールプレイング大会の開催である。「大会は日本ショッピングセンター協会が主催するコンテストに向けた前哨戦という意味合いもあるが、最大の目的は



小田島裕介 氏(左)

運営本部 運営企画部  
本部共通業務 兼  
リーシング推進室 マネジャー

野本孝二郎 氏(右)

執行役員  
運営本部 運営企画部 部長

堤舞 氏(中)

運営本部 運営企画部  
本部共通業務  
兼 リーシング推進室 サブリーダー

入居テナントやその従業員に向けたES(従業員満足)の向上。大会を通じて施設や三菱地所グループにも親しみをもってもらい、オーナー/テナント両者の一体感ある運営を目指していく(運営本部 運営企画部 小田島裕介氏)。

地域貢献あるいはCSRへの取り組みとして年一回、スマイルスポーツプロジェクトも実施する。立地・商圈によってイベント内容を変えており、ファミリー層が多い「南砂町ショッピングセンターSUNAMO」(東京都江東区)では子ども向け体操教室を、アクアシティお台場ではレインボーブリッジを望むスペースを活用したヨガ教室などを実施している。

存在感を増すアクティブシニア層に向

グループ外からのPM受託を強化、  
商業床の運営支援も

「アクアシティお台場」はじめグループ内の施設で培った商業施設の運営ノウハウを積極的に外部オーナーに提供しています。都内で上場REITから2施設のPMを受託しているほか、店舗床に限定したサポート・コンサルティング業務として、「東京ビッグサイト(国際展示場)」など11物件の運営支援も担っています。商業施設を取り巻く市況は厳しいものがありますが、施設認知度やブランドの向上を含めハード/ソフト両面から競争力の強化を図っていく方針です。

けたアピールも強化していく。「具体的には、孫の日(10月15日)を一つのきっかけとして、シニア層が孫世代にプレゼントする、あるいはともに絵を描くワークショップを開催するなど“モノ”と“コト”を組み合わせたコンテンツを提案、三世代の需要喚起を促す(運営本部 運営企画部 サブリーダー 堤舞氏)。

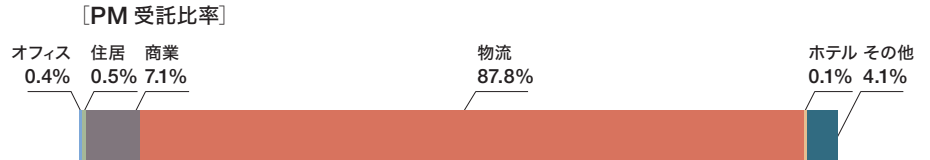
2018年秋には旧ホークスタウンモールの再開発プロジェクトである「MARK IS 福岡もち」(福岡市中央区)の開業を控え、準備段階からPMを手がけている。

ハード/ソフト両面にわたり商業施設運営を熟知する同社のPMは、施設の安定的な競争力強化を目指すオーナーにとって力強い味方になるはずである。



## シーアールイー

### 物流中心型



## テナント退去をあらかじめ想定した運営手法で 賃料と売却価格交渉にもプラス効果

### 物流投資ニーズは全国に広がり

#### ファンド規模拡大でリスク許容度も増

シーアールイー（以下、CRE）は物流施設を中心とした総合サービスプロバイダーとして、企画・開発から運営・管理サービスまで幅広く提供している。受託実績は1,426棟・138万坪と床ベースで約10%の成長をみせた（2017年9月末時点）。このうちPMが75%、マスターリースが25%となっている。

物流施設の投資マーケットは売買が活発で、投資資金は首都圏や関西、福岡圏に加え、北海道や東北を含む日本全域に伸びている。

「今までは比較的大型で築浅の物件に投資が集中していたが、中小型の築年数が経過した施設にまで対象が広がってきている。これはマーケットの成熟とともにファンド規模が拡大し、各社とも一定の投資リスクがとれるようになってきたことが背景にある」と話すのはプロパティマネジメント事業本部 本部長 古川武史氏。

そんななか同社が投資家から高く評価されているサービスが、物件の購入前PMである。エンジニアリングレポート（ER）を含む各種資料の精査のほか、リーシング計画の策定では、立地や物件のスペックに合った「使い方」をコメン



古川武史 氏  
プロパティマネジメント事業本部  
本部長

### 購入前～購入後 PM のほか開発サポートも

当社は物流施設を中心としたサービス企業として、投資家/テナントの間に入り付加価値の高い管理・運営サービスを提供しています。取得前にハード/ソフト両面からリスクの洗い出しや、コスト分析などを行う購入前 PM に加え、購入後の PM ではテナントの入れ替え時を想定した運営・修繕計画を着実に進めていきます。開発段階から運営を見据えたコンサルティングを行う竣工前 PM も得意としており、物流施設の投資・運用に係るあらゆる局面で投資家をサポートしていく方針です。

トできることが大きな強み。ハード/ソフト両面から検証を行うことで不要なリスクプレミアムをカットし、取得時の価格競争力に転嫁することができる。

購入後のPMにも他社にはない強みがある。それが将来のテナント退去をあらかじめ想定した運営手法である。

「リテナント時に問題になりそうな箇所を、現テナントとあらかじめ話し合う。竣工図と異なる区画や、図面上にはない配管・設備などはとくに問題になりやすい。現テナントと入居中に粘り強い交渉を行い、原状回復の条件に加えていく。不明瞭な点を極力排除することで、リテナント時の賃料交渉や売却時の価格交渉にもプラスの効果が見込める」（古川氏）。

緻密な修繕計画の策定も投資家から高い評価を得ている。屋上の防水であ

れば、“屋上防水一式”ではなく、アスファルトや塗膜・立ち上がりなど項目ごとに予算を立案する。空調や電気設備も含めコストや工期を細かく把握・検討の上実施することで、賃借人との良好な賃貸借関係を維持しつつ、細かなコスト管理が可能になる。

物流施設は物件規模が大きく、荷主企業への一棟貸しなどテナント構成もシンプルなことから、近年PM会社の新規参入が増えている傾向にある。最後に古川氏はこう話す。

「運営の巧拙が如実に現れるのはリテナント時や売却時。テナント入居中には気づきにくい盲点にも焦点を当て、一つ一つ緻密に対処していくことで、中長期的な資産価値の向上につなげていく」。