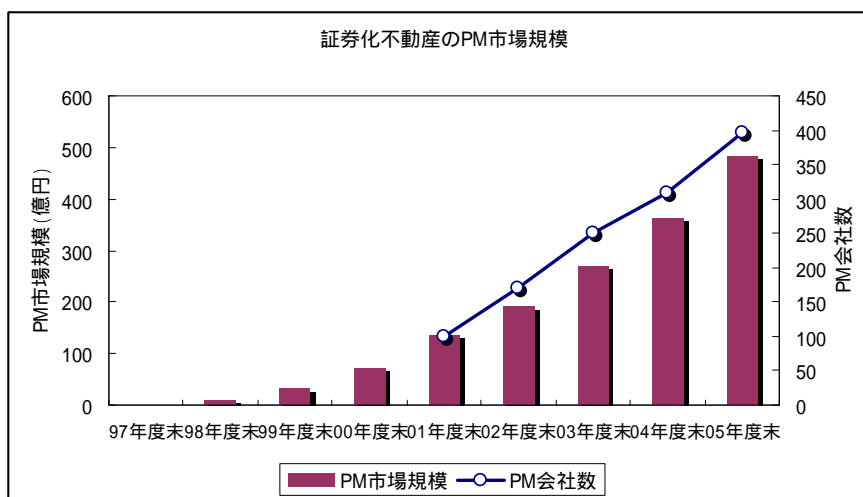


## AM 会社が高評価する PM 会社の条件

株式会社 住信基礎研究所  
研究部 主任研究員 坂本雅昭PM 市場規模の拡大

不動産の所有と経営の分離の進展にあわせ、プロパティマネジメント（PM）業の市場規模は拡大を続けている。証券化不動産に関する PM 市場規模だけでも、2005 年度末現在で約 500 億円と推計される（図 1）。事業領域の広いビルメンテナンス（BM）業の市場規模約 3 兆 3,000 億円の 1.5% に留まるが、BM 市場規模が不動産ストックと同様に頭打ちなのに対し、PM 市場規模は不動産市場の構造変化にあわせて年々拡大を続けている。証券化以外でも PM が導入されている不動産はあるため、実際にはこれ以上の市場規模である。このような成長性を見込んで PM 市場への参入が進んでおり、PM 会社数は 2005 年度末で約 400 社にのぼる。参入元は、不動産系、生損保系、商社系、ゼネコン系、施設管理系、設備メンテナンス系、仲介系、外資系等さまざまであり、参入前業務の強みを活かして業務を展開している。

図 1 証券化不動産の PM 市場規模

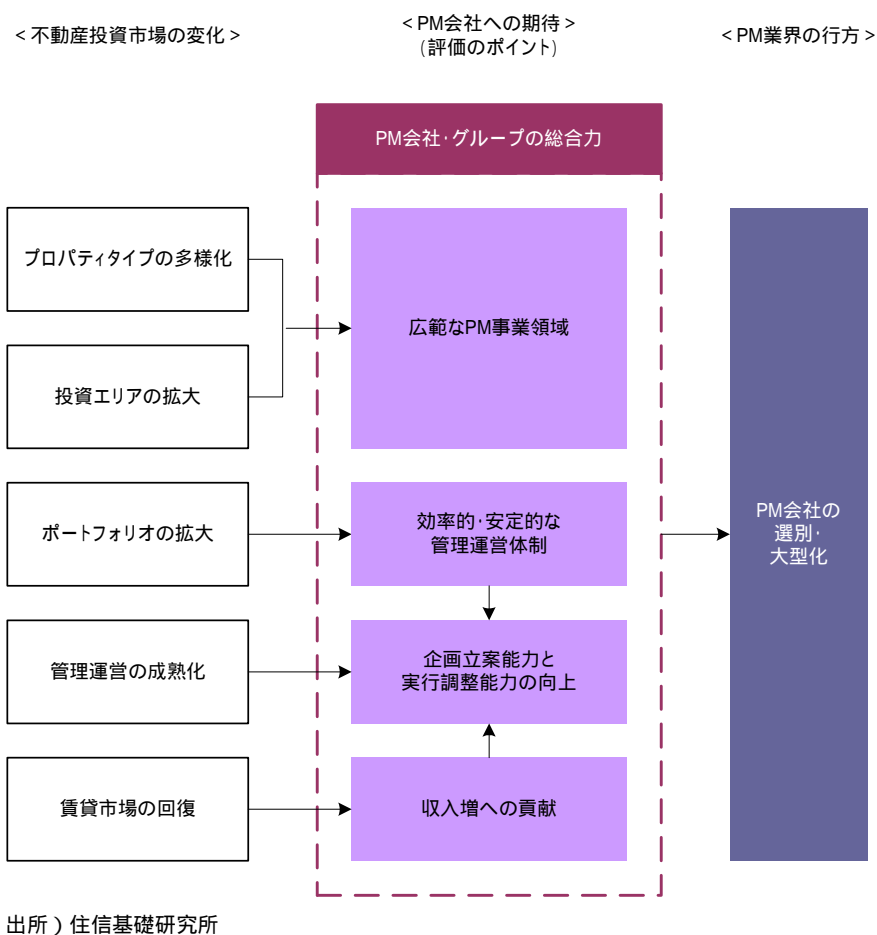


出所) PM 市場規模：国土交通省「不動産の証券化実態調査」をもとに住信基礎研究所推計  
証券化不動産の資産額から賃貸事業収入を算出し、それに PM フィール率を乗じて推計している

PM 会社数：総合ユニコムの PM 会社アンケートの送付数

このように順調に拡大を続ける PM 市場であるが、拡大の背景で PM 会社に対する AM 会社の期待は徐々に変化している。そもそも PM 業は受託産業であり、基本的には不動産オーナーを取り巻く環境変化の影響を受け、自ずと変化していくものである。そこで本稿では、不動産投資市場の変化と関連づけながら、PM 会社への期待がどのように変化しつつあるのかを考察したい(図2)。

図2 PM 会社への期待の構図



### 広範な PM 事業領域

不動産投資市場の変化として、まずプロパティタイプの多様化が挙げられる。不動産投資利回りの低下により、投資対象は、オフィス、商業から住宅へ、さらに物流、ホテルへと拡大し、今後は高齢者施設、娯楽施設、健康関連施設、工場・研究所、都市インフラ等へと拡大していく。また、投資エリアも拡大している。J-REIT 保有物件の地域構成は首都圏中心で大きな変化は見られないものの、プライベートファンドについては東京から首都

圏、さらに関西、地方都市へと投資エリアの拡大が顕著である。景気回復の地域的な裾野拡大や地方圏における主要都市への人口の一極集中を踏まえ、地方にも投資資金の流入が進みつつある。

このようにプロパティタイプの多様化、投資エリアの拡大が進むと、PM 会社への期待も変化してくる。AM 会社の中には、できる限り PM 会社を集約したいと考えている会社は多いであろう。プロパティタイプや地域ごとに異なる PM 会社に委託しては、コミュニケーションの頻度が余計に増加してしまい、PM 業務水準の管理・統一にも労力を要することになる。バルクでの不動産取得機会にも強気で臨むことが難しくなる。そのため、プロパティタイプの多様化や投資エリアの拡大が進むほど、PM 会社には広範な事業領域が求められるようになる。

#### 効率的・安定的な管理運営体制

ゴーイングコンサーンの J-REIT ではポートフォリオの拡大が進んでいる。その中で、ビル営業部門のアセットマネージャー一人あたりの担当物件数は増加傾向にあると予想される。アセットマネージャーは委託している PM 業務の妥当性・正確性を監理する役割も担っているが、担当物件数が増加する中では監理に充てられる時間は減少してくる。そのため、PM 会社内で業務の妥当性・正確性が担保されていることを期待する。

一方で、PM 会社のプロパティマネージャー一人あたりの担当物件数も、人材不足と相俟って増加傾向にあると予想される。そのような状況で PM 業務の妥当性・正確性を担保するための効率的・安定的な管理運営体制が必要となる。基本的なものでは業務フロー・マニュアルの整備・改定である。早い段階から PM 市場に参入した企業の多くは既に整備を終え、問題が生じる都度改定を行っているが、参入して間もない企業では未整備、若しくは整備されていても拡充余地が大きいケースも多い。さらに、業務フロー・マニュアルを実効性のあるものにするための支援ツールが必要であり、そのベースとして情報共有とデータベース構築が求められる。例えば、PM 物件のビル管理コストを集約・分析したコストテーブル、定期的な BM 会社・工事会社の評価実施と結果のストック、評価結果を反映させた外注先候補リストの作成等が考えられる。プロパティマネージャーの個々の資質が高ければ、これらがなくとも高水準の業務を遂行できるのかもしれないが、AM 会社が長期的な視点に立てば、属人的な資質に依存する管理体制よりも、組織的に安定した管理体制の方を評価するであろう。

また、効率化・安定化を図る方法として分業化がある。全般的には、PM 受託案件の増加を受けて、レポートニング、リーシング、ビルメンテナンス、コンストラクション等の分野ごとに分業化が進む傾向にある。分業自体は効率化を図る上で必要だが、分野間の相互連携が弱まり有機的・戦略的に機能しなければ弊害が生じる。分業の程度に拘わらず、プ

ロパティマネージャーのリーダーシップは求められるところである。

#### 企画立案能力と実行調整能力の向上

上記のような効率的・安定的な管理運営体制が確立されれば、AM 会社は PM 会社にその余地を活かした企画立案能力と実行調整能力の向上を期待する。PM 会社に求められる能力には、業務基本知識、業務処理能力、状況把握・分析能力、企画立案能力、実行調整能力等があるが、企画立案能力と実行調整能力は、PM 会社ごとの差異が比較的大きい能力である。具体には、賃貸事業収入の最大化戦略の提案、リーシングの創意工夫、テナント満足度向上施策の提案、資産価値を高める（安定させる）メンテナンス仕様・工事の提案、テナント入退去・賃料改定の交渉能力等が挙げられる。管理市場の成熟化が進むにつれ、AM 会社の期待は、企画立案能力と実行調整能力へと高度化していく。

#### 収入増への貢献

東京のオフィス賃貸市場は、長らく続いてきた賃料下落局面を抜けて、2005 年からは賃料上昇局面に転じている。賃料下落局面では、テナントの入れ替わりが収入減の機会となってしまったため、リーシング業務の重点は既存テナントの退去防衛・減額阻止であり、テナントが退去した場合には、賃料よりもまずは稼働率を上げることが最優先であった。すなわち、PM 会社が収入面で NOI 増加に貢献することは難しい状況であった。そのため、PM 会社は着手しやすいコスト削減に注力し、AM 会社もその点を評価のポイントとしていた。しかし現在では、プロ間の不動産取引が主流となり、コスト削減余地のある物件は減少している。一方で賃料上昇局面を迎えているため、収入増、特に賃料増額改定に評価のポイントが変化してきている。

賃料を増額改定すると言ってもそう簡単ではない。テナント企業は投資家の目にさらされる中で依然としてコスト意識を大幅には緩和しておらず、また、かつてと比べてテナントが賃料交渉に有利な情報を集めやすい環境でもある。一方でプロパティマネージャーには経験の浅い人材が多く、賃料増額改定の成功体験を有している人材は多くない。前述のマニュアルにも賃料増額改定の戦略的な手順、有効材料を整理し共有できている PM 会社はまだ一部であろう。その点で AM 会社としては、PM 会社にリーシング部門の人材の厚さ、及び成功体験のストック・社内共有を期待していると考えられる。

#### PM 会社・グループの総合力が求められ、PM 会社の選別・大型化が進む

ここまで整理してきたとおり、PM 会社への主な期待は、広範な PM 事業領域、効率的・

安定的な管理運営体制、企画立案能力と実行調整能力の向上、収入増への貢献、であり、これらを満たしているPM会社が高い評価を受けるであろう。さまざまな分野からPM市場への参入が見られるが、これらの期待に応えるためには、PM会社・グループに総合力が必要である。あるエリアやプロパティタイプだけに特化しては広範なPM事業領域に対応できず、企業規模が小さければ管理運営体制の効率化の効果は小さい。基本業務が効率的に遂行できなければ、企画立案や調整等、高度な業務へ手が回らない状況となる。コスト部門に強いだけでは収入増への貢献は難しい。さらに言えば、PM事業に留まらず、テナント仲介、売買仲介、市場調査・分析、開発、設計、現業としてのビルメンテナンス・工事等の「総合的な不動産サービス」を提供できる会社・グループがAM会社のニーズに確実に応えていけるであろう。PM会社としても、基本報酬だけでは収益に限界がある中で周辺業務での報酬を獲得していける体制は重要である。勿論、利益相反への対応ができていくことが前提である。

総合力強化への動きは既に始まっている。住宅管理を展開してきたスターツグループは、2006年8月に米国系投資会社のブリッジポイント・ジャパンの株式を取得して総合ビル管理事業を行う3社を傘下におさめ、ビル管理事業等へと事業分野を拡大した。他にも総合商社数社が関連子会社を再編して、事業領域の拡大と業務効率化を図っている。今後、「総合力」を軸にPM会社の選別と大型化が進むと予想される。

「月刊プロパティマネジメント 2007年5月号 (no.082)」(発行：総合ユニコム株式会社) 寄稿原稿を使用

【お問い合わせ】 <https://www.stbri.co.jp/contact/form-investment/investment.html>

1. この書類を含め、当社が提供する資料類は、情報の提供を唯一の目的としたものであり、不動産および金融商品を含む商品、サービスまたは権利の販売その他の取引の申込み、勧誘、あっ旋、媒介等を目的としたものではありません。銘柄等の選択、投資判断の最終決定は、ご自身の判断でなされるようお願いいたします。
2. この書類を含め、当社が提供する資料類は、信頼できると考えられる情報に基づいて作成していますが、当社はその正確性および完全性に関して責任を負うものではありません。また、本資料は作成時点において入手可能な情報等に基づいて作成されたものであり、ここに示したすべての内容は、作成日における判断を示したものです。本資料の内容は、予告なく変更される場合があります。
3. この資料の一切の権利は当社に帰属しており、当社の事前の了承なく、本資料の全部または一部を引用・複写・複製・転載・変造して使用することは、その目的や方法の如何を問わず、一切お断りいたします。