

## 今日のプロパティマネジメント（PM）のありかた およびPM評価システムについて

研究部 部長 村木信爾（不動産鑑定士）

バブルの崩壊後不動産投資の分野では一般企業と同じようにキャッシュフローが重視されるようになり、同時に不動産の運営・管理に求められるものは大きく変化した。すなわち不動産を単に運営・管理することではなく、「経営」することが求められている。その不動産の新しい運営・管理の形態がアセットマネジメント及びプロパティマネジメント（以下「PM」という）である。日本でPMが採用され始めたきっかけは、外資による日本の不動産市場への参入や不動産の証券化の発展によるものである。不動産の各業界の代表的な会社が本格的にPMに取り組み始めたのは2000年頃からであり、PM業界はまだ黎明期にある。現在PM業務に参入している会社は、不動産会社系、生・損保系、ゼネコン系、施設管理系、外資系などに分類され、それぞれが参入元の特徴、強みを活かした業務展開を始めている。

今日のPMに求められる主な資質としては、（1）設備の法定点検、清掃、保全・管理等の基本事項が当たり前の基本動作として徹底できること。（2）キャッシュフロー増加に直接結びつく収入増加策として、借り手の視点で何が必要かを考え、サービス業のマーケティングの視点を持ってテナントリーシングができること。またコスト削減策として、管理の質と適正な管理コストの見極めができること。（3）進んだPM管理システムを導入することや人材育成、知識の共有化が十分行われていること等である。また、PMの課題として、透明性確保、利益相反性回避、コンプライアンス重視などが不動産証券化の進展に従い特にクローズアップされてきた。

当住信基礎研究所は、管理レベルの向上、アカウントビリティの増大、内部成長への貢献等を目的としてPM評価システムを開発した。評価は大きくPM会社そのものに対する評価と個別ビルの評価に分かれる。本PM評価システムは第三者によるPM評価としてはおそらく初めての試みである。今後PMへの透明性確保に対する要請はますます大きくなり、客観的で、かつ業務改善につながるPM評価のニーズは高まると思われる。

最近不動産管理の業界を取り巻く環境は様変わりし、変化のスピードは増してきている。各PMはそれぞれの事業分野において独自のノウハウ、強みを持ち続け、新しい管理システムなどにキャッチアップしていかない限り競争に敗れ淘汰されるだろう。

## はじめに

バブルの崩壊後、金融ビッグバンや減損会計をはじめとする会計制度見直しの流れの中で、一般企業においてはキャッシュフロー重視の経営が進んでいるが、不動産市場においても貸し手市場から借り手市場へと変化し、不動産証券化がさかんになるにつれ、不動産の運用管理者はリスクをコントロールしつつキャッシュフローを最大化することが求められている。言い換えれば、単に不動産を「運用・管理」することから「経営」することへ業態転換を求められているのである。

そのような不動産の新しい運用・管理野態の一つがアセットマネジメントおよびプロパティマネジメントである。欧米では以前から行われていたものであるが、日本でもこの3、4年注目を浴びており、不動産管理会社はもとよりゼネコン、設備会社など不動産管理に関連する業界からの参入が相次いでいる。

本稿ではプロパティマネジメント業界の変革の動きと現状を概観し、今日求められるプロパティマネジメントのありかたについて考察すると共に、管理水準の向上や内部成長に資すること等を目的として当住信基礎研究所が開発したPM評価システムについて概説する。

## 1. 今日のプロパティマネジメントのありかた

### 1-1. マネジメントの分類

#### - プロパティマネジメントとは -

不動産のマネジメントに関しては、「ファシリティマネジメント（以下「FM」という）」、「アセットマネジメント（以下「AM」という）」、「プロパティマネジメント（以下「PM」という）」等の用語があるが、これらの内容は、時の経過とともに変化してきており、少なくとも統一された定義はない。

FMは社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会の定義によれば「企業・団体などの全施設及び環境を経営的視点から総合的に企画・管理・活用する経営管理活動」である。ファシリティとは、企

業、団体など組織体が事業活動を展開するために自ら使用する施設（土地・建物・各種設備）および利用する人の環境（執務空間・居住空間、地域環境など）を包含したものである。FMは当初製造業、特に工場の経営手法として考えられていたが、1980年代にはいってビル経営の新しい経営手法として導入され始めたと言われている。AMおよびPMは主に収益物件など投資用不動産の課題解決、マネジメントという意味で使われている場合が多いが、企業の自社使用が投資用不動産か二者を区別する絶対的なメルクマールではなく、FMとAM、PMとは若干内容がオーバーラップしていると思われる。FMとAM、PMはそれぞれ意味合いに違いはあるものの不動産の最有効活用と顧客満足の最大化を共通の目標としているという点では同じ方向を向いている。

本章においてはAM、PMそれぞれの概要を示し、1-2以下ではPM業務に焦点を当てる。

#### (1)「アセットマネジメント」

アセットマネジメントとは、不動産オーナーの所有と経営のうち所有にかかわるもので、不動産ポートフォリオの管理を業務とし、所有する不動産の純収益を最大限に増加させ、総資産価値の成長戦略に責任をもつ高度なマネジメントである。具体的にはオーナーの立場に立ってPM業務を統括して個別物件の管理、統括を行うとともに、投資戦略を策定し新規投資や物件の処分を行う。

#### (2)「プロパティマネジメント（広義）」

プロパティマネジメントとは、不動産オーナーの所有と経営のうち経営にかかわるもので、管轄する個々の不動産から得られるキャッシュフローを増加させ、マーケットリスクやハードのリスクを統括的にコントロールしつつ、中長期的にその物件の資産価値を高めることを目的とするマネジメントである。

一般にこの「プロパティマネジメント（広義）」には

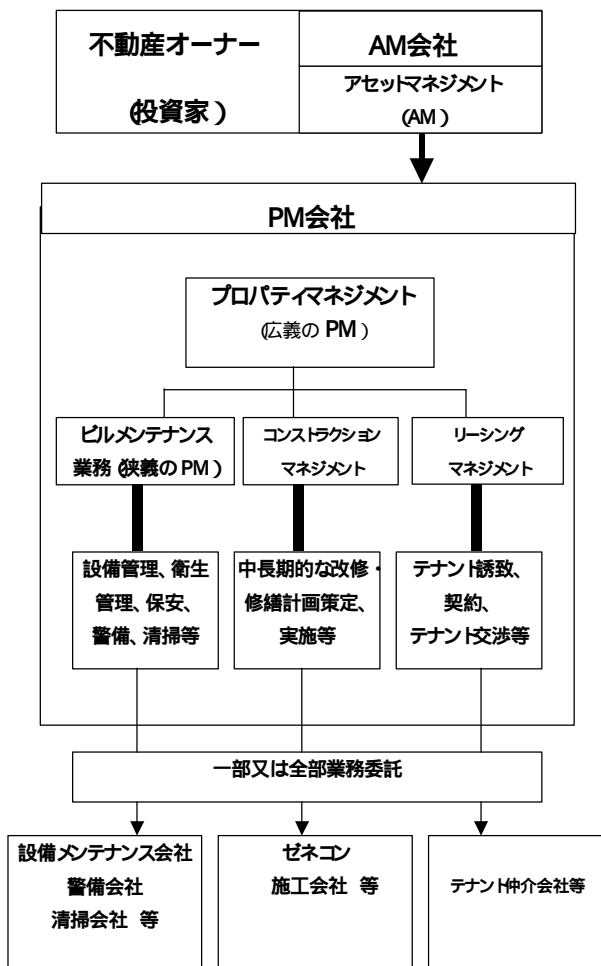
清掃・害虫駆除、運転・日常点検、定期点検、保守、植栽・外構管理、経常的・臨時的修繕業務、改善業務などの維持管理保全業務を行う「ビルメンテナンス業務（狭義のプロパティマネジメント）」

中・期的な新築工事、修繕・改善工事の管理を行う「コンストラクションマネジメント」

賃貸用不動産の営業や仲介の管理を行う「リーシングマネジメント」が含まれる。

実際にPMを行う会社は以上の3つの業務をそれぞれ専門の管理会社に業務を委託する場合と自ら行う場合とがある。(図表1)参照

図表1 ビル管理の基本形態



## 1-2. 日本におけるPMの歴史

(1) 高度成長期からバブルの崩壊へ  
戦後から高度成長期および第一次、第二次オイル

ショックを経て、1980年代は再び経済成長が続き、都心部のオフィスビルは稼働率が高く、賃料は上昇して空室は極端に不足していた。また、地価の高騰により投資家は新規の土地取得によるビル経営が困難になり、土地信託方式や事業受託方式、等価交換方式が始まり、一括賃借するサブリース事業なども始まった。不動産の所有と経営が分離し、運営・管理が専門分化しはじめたのはこのころである。ただし、不動産投資家の関心は新規の投資、つまり保有面積の拡大に向いており、保有資産のマネジメントにはまだ関心が薄かった。

1990年に入りバブルが崩壊し、オフィスビルにも大きな空室が発生して賃料も劇的に下落した。その一方でバブル期に計画されたビルが次々に着工され、借り手市場が顕著になり、賃料がさらに下落するという時代が到来した。このときビル事業者はコスト削減、効率性の追求、テナントへのきめ細やかなサービスの重要性によりやく気が付き、マネジメント的な観点から運営・管理することが必要であると強く認識し始めた。

### (2) 外資による不動産市場への参入と 不動産の証券化

バブル崩壊後日本の地価下落に目をつけた外資が投資を開始した。97年の国鉄清算事業団用地入札でアジアの投資家が落札したことに始まり、米系投資銀行などが実物不動産や不動産担保付き債権を積極的にバブルで購入し始めた。98年以降、大和生命、東邦生命、第百生命、千代田生命、東京生命などの不動産物件が外資によって取得され、そのPMをいくつかの日本の管理会社が受託した。この外資系企業の参入がビル経営・運営の考え方を大きく変貌させるきっかけになった。外資系企業は不動産を金融商品としてとらえ、ビルの収益性を細かくチェックし、その運営・管理の合理性や透明性、利益相反の排除等を厳しく求めた。そのため十分な調査結果に基づき適正な価格を決定する手続きであるデューデリジェンスが求められるようになった。不動産評価の手法も取引事例比較法重視から収益還元法重視へと変化していった。このようにして外資は本国では常識的になっていたPMという考え方を日本の不動産市場に導入し、その普及に大きな影響を与えた。生保などバブル期に海外で不動産投資を行って

いた日本の投資家は、すでにPMという概念やその実態は学習済であったが日本での保有不動産には本格的には導入していなかった。

不動産証券化は90年代の終わりに本格化し始め、投資信託法、SPC法が改正され、2001年9月にははじめてのJリート(不動産投資信託)が上場された。Jリート市場では多数の投資家等に対する説明責任があるため、情報開示による透明性向上、合理性や効率性の追求、利益相反の回避が今まで以上に重要視されるようになった。また、Jリートによる投資物件の管理にはPMが採用されたため、PMの普及に大きな影響を与えたと言える。

不動産の各業界の代表的な会社が本格的にPMに取り組み始めたのは2000年頃からであり、日本ではPM業務はまだ芽生えたばかりの黎明期の業務である。最近ようやく標準的なPM業務についての共通認識が業界にできつつあり、対象もオフィスやマンションだけではなく商業ビルやショッピングセンター、ホテルへと徐々に広がりつつある。

### 1-3. 参入元からみたPM業界プレーヤーの特徴

現在PM業務に参入している会社、または参入しようとしている会社は、それぞれ本体の会社の専門性・強みを活かして業務に取り組み始めている。以下、それぞれの参入元別にその特徴を概説する。

#### (1) 不動産会社系

三菱地所(三菱ビルマネジメント等)、三井不動産(エム・エフ・ビルマネジメント等)、住友不動産、興和不動産(興和プロパティマネジメント等)、東京建物、野村不動産(野村ビルマネジメント)、東急不動産(東急コミュニティ)、森ビル、森トラスト等、大手不動産会社は専門部署を設置して弱い分野を補強しており、一般的には総合的なPM業務遂行力において他に比べ優れているといえる。程度の差はあるが自社関連物件だけではなく、積極的に他社物件を受託しようとしている会社が多い。

独立系不動産会社ではザイマックスがある。リクルートの自社ビルをマネジメントしていた会社で、資産売買、サブリース事業への進出でノウハウを蓄積しPM業務専業の会社としてはかなりのシェアを

占めている。

#### (2) 生命保険会社系・損害保険会社系

日本生命(大星ビル管理他)、住友生命(スミセイビルマネジメント)、第一生命(第一ビルディング)、安田生命(安田ビルマネジメント)等、生命保険会社系のPM会社は自社物件のビルメンテナンス部門の専門スタッフを多くかかえており、これを強みとしてPM業務を行っている。特に大手については情報化時代に即応したより進んだPM管理システムの普及が進んでいる。

#### (3) 商社系

住友商事(住商ビルマネジメント等)、伊藤忠商事(伊藤忠アーバンコミュニティ等)などの会社があり、商社の豊富なネットワークを活かして総合的に業務を展開している。住友商事は、オフィス系、商業系、住宅系と100%出資のPM会社を3社に分けて設立しそれぞれの分野で業務を行っている。伊藤忠商事は、商社の多様な不動産部門の業務に則し、住居系、オフィスビル系共に物件のキャッシュフロー改善・確定に関するコンサルティングを軸に、テナント誘致・管理、メンテナンス等を総合的に行っている。

#### (4) ゼネコン・設計会社系

鹿島建設(鹿島建物総合管理)、竹中工務店(アサヒファシリティズ他)、大成建設(大成サービス)、清水建設、日建設計など、ゼネコン・設計開業者系は建築のハード技術、設計技術の強みを活かした展開をしている。テナントの要望に沿った設備等ハードの改善、見直し、地震リスク診断、環境リスク診断及び提案、ESCO業務(1-4. 省エネへの取り組み参照)などの分野が強みである。

#### (5) 施設管理系

日本管財、東京美装興業、千代田ビルマネジメントなどは、ハード設備管理、コスト管理の強みから進出したデューデリジェンス業務や、サブリース事業でノウハウを蓄積してPMに進出している。東京美装興業はオフィスからではなく商業施設の分野からPM業務に進出した。日本管財は、三菱自動車グループからの受託など収益ビル以外にも進出してい

る。宇部興産ビルでの「実行保証契約」は、受託後12年間にわたる建物維持管理コストを保証するもので、投資家サイドからすれば支出が確定した画期的なものである。

#### (6) 設備機器会社(メンテナンス)系

三菱電機ビルテクノ、日立ビルシステム、山武ビルなどの設備機器会社がある。設備機器系PM会社の特徴は、中央監視システム、エレベーター、遠隔監視システムなどを長年ビルオーナーに供給しているため、既存顧客数が多いこと(日立ビルシステムの顧客数11万)および設備の定期的メンテナンスと老朽化した設備の取り換えで常にオーナーと接触している強みがあることである。自社製造設備を取り扱うことによる強みから、設備診断だけでなくエネルギー診断、建物診断を行い、コスト削減を提案する方向で業務を広げている。

#### (7) オフィス仲介会社系

生駒シービー・リチャードエリス(生駒ティービーエム)、三幸エステート、ケンコーポレーションなどもリーシングの分野からPM事業に参入を試みている。オーナーにとっての最大の関心事は収益率を向上させることであり、オフィス仲介会社に期待することは特に大きい。オフィス仲介会社も独自の情報網と数多くの顧客数という強みでこの分野で力を伸ばす可能性は大きいと思われる。

#### (8) 外資系

ケネディ・ウイilson、日本GMACコマーシャル・モーゲージ(日本プロパティマネジメント)、ジョーンズ・ラング・ラサールなどが参入し、不良債権購入を契機に進出した外資系ファンドを主な顧客対象として日本におけるPMとしての基盤を築き始めている。ケネディ・ウイilsonは、日本企業が海外に所有していた物件をオークションで売却する際のコンサルティングや、米国投資家に対する日本の不良債権や不動産購入のコンサルティングをきっかけにPMなどのノンアセットビジネスを展開し始めた。ジョーンズ・ラング・ラサールは世界的な仲介コンサルティング会社で、日本においては外資系を中心とした顧客を対象に不動産仲介を行っていたが、破綻した旧日本ランディック系のビルマネジメント

会社を買収して日本のPM業界に進出した。GM系の日本GMACコマーシャル・モーゲージ(GMACCM)は破綻した旧日本リース系の不動産管理会社を買収した。

### 1-4. 今日求められるPMとは

今日PMに最も求められることを一言で言えば、さまざまなリスクをマネジメントしつつキャッシュフローの最大化を図ることである。

本章では、PM業務の要素を、PMとしてこれができなければ致命的になる「保全・管理等の基本事項の徹底」、キャッシュフロー増加に直接結びつく「テナントリーシングとコスト削減策」、業務プロセス改善や将来への先行投資的意味をもつ「情報化時代に即応したより進んだ運用・管理システムの導入」、人材面での補強策である「人材育成、知識の共有化」、「その他」の5つの観点に分けて考察する。

#### (1) 保全・管理等の基本事項の徹底

建物全体の機能性、利便性、安全性、快適性等を最低限維持するために、設備の法定点検、警備、清掃等保全・管理の基本事項を遂行する体制ができていないことがまず求められる。これらの基本事項について信頼性が失われると、(2)以下に述べる収益改善策やコスト削減などがいくら良くできていてもPMとしては失格であり、致命的であるといえるからである。

基本事項としては、経営レベルにおいては、権限と責任が明確な組織体制ができていないことや、コンプライアンスの重視は当然のこととして、職務規定、報告体制、チェック・監査体制が充実していることが挙げられる。ただし、マネージャーが弐弐主義にとらわれすぎて細部ばかりにこだわり、本来真剣に取り組むべき効率的な組織運営やコスト削減策に手がまわらないという事態にならないように留意すべきである。

現場レベルにおいては、法令上、実務上最低限必要な業務はもれなく実施され、それが記録され、権限のある人にチェックされていること、および異常があればすぐに報告され、対応できる体制ができていないこと、さらにはテナントからのクレームや地震

台風などの非常時の対策などについてのマニュアルが整備され、実際に対応できる状態になっていることなどが挙げられる。典型的な不備の例としては、現場管理事務所において管理者がチェックしたかどうかを示す実際の点検簿や管理簿に、責任者の検印がほとんどない場合などがある。これら基本事項を内部監査および第三者による監査によりチェックし、不備事項の是正を徹底することが重要である。ISO9000シリーズを取得して定期的に第三者により管理体制のチェックを受けたり、重役が定期的に現場の抜き打ち検査に訪れることで常に現場に緊張感をもたらしている管理会社があるが、基本事項の徹底には有効な手段であると思われる。

基本事項の中では、(2)以下にも係わることであるが、投資家(AM)への報告体制、レポートは特に重要である。日々の実績や異常事態のタイムリーで的確な報告、リーシングやコスト削減に関する説得力ある提案および実際の交渉、活動の結果・分析など、現場の実務には直接タッチしない投資家(AM)が適切な判断をして問題解決するためにはPMのリポート能力に頼るところが大きいからである。

また、PM会社自身は基本事項の徹底ができていても、パートナーとなる業務委託先がこれら基本事項を無理なく遂行できる会社かを見極め、その会社をコントロールすることも当然ながら求められる。

## (2) キャッシュフロー増加に直接結びつく方策

### <収入増加策>

キャッシュフローを最大化させるための収入増加策の面では、サービス業としてのマーケティングの視点を持ってテナントリーシングを強化し、顧客満足度を向上させることが挙げられる。

### マーケティングの4つの視点

東京・大阪のみならず大都市近隣地域や札幌、福岡などの地方都市においてもオフィスの大量供給や不況による空室率増大や賃料水準の下落が大きな問題になっているため、テナントリーシングは現在のビル経営にとって大きな経営課題である。空室率が20%を超えるような地域では、既存テナントの壮絶な引き抜き合戦、つまり同じ地域のライバルビル

のテナントに自社ビルへ低めの賃料とフリーレントを条件に移転交渉をすると同時に、自社のテナントからの賃料値下げ要求への対処や退去防衛を行わなければならない。また、現地のリーシング担当者だけではなくPM会社の本社も協働して、現地のマーケットにおける需給状況を的確に収集し、対象となる顧客はどのような会社か、そのニーズは何かを顧客とのコミュニケーションを通じて把握し、そのニーズに合致したサービス(設備や付随サービス、適切な賃料設定、資本的支出など)を提供することが必要である。そしてこのようなテナント情報はデータベース化して全社的に共有化され、利用されることが望まれる。

ここでは、ビル賃貸業もサービス業であるということ強く認識する必要から、サービス業のマーケティングの視点でテナントリーシングを考える。PMIにとっての顧客とは投資家(AM)であると同時にいうまでもなく重要なのはテナントである。近年不動産市場においては貸し手市場から借り手市場に変化してきているため、貸主からの視点ではなく借主からの視点として、「顧客にとっての価値」、「顧客にとってのコスト」、「顧客の利便性、情報入手の容易性」、「顧客とのコミュニケーション」いう4つの視点でテナントリーシングを考察する。

顧客にとっての価値とはビル賃貸業においては、「快適なオフィス空間を一定の期間テナントが利用すること」であり、サービス・商品にあたるものである。顧客にとっての価値を重視することは、具体的には、PMがビルの現状の仕様に合うテナントだけを探したり、現状の仕様に合わなくなった既存テナントを簡単に退去させてしまうのではなく、見込みテナントから見た望ましいサービスは何か、既存テナントは何を求めているのか、と視点を変えてテナントの側から望ましいサービスの内容を考え、それを提供することである。たとえば外資系テナントの場合は情報通信システムの安全性に対する意識が強く、そのセキュリティや電源・空調のバックアップのため、いままでの賃貸ビルでは考えられなかった対応を迫られる場合も少なくない。そのような例外的な要望に対応できるかどうかを真剣に検討することである。

顧客にとってのコストの主なものは賃料、共益費および電気代などエネルギーコストである。共益費には賃料に相当する部分が通常多かれ少なかれ含まれており、従来オーナーにより管理実費の徴収という面の他に賃料の調整弁に使われることがあった。テナントはこのことに気づき始め、最近では賃料・共益費込みでいくら、という交渉が行われることも多い。PMのリーシング担当者がマーケットの適正賃料を査定し入居（予定）者と交渉する際、共益費を賃料の調整弁として使うことはできなくなり、今まで以上に透明性ある賃料（込共益費）をテナントに提示しなければならなくなった。また、省エネ策を講じることによって、共益費（実費）やテナント負担の電気代実費等を低下させ、テナントにとってより魅力的なビルにしていくことも重要である。

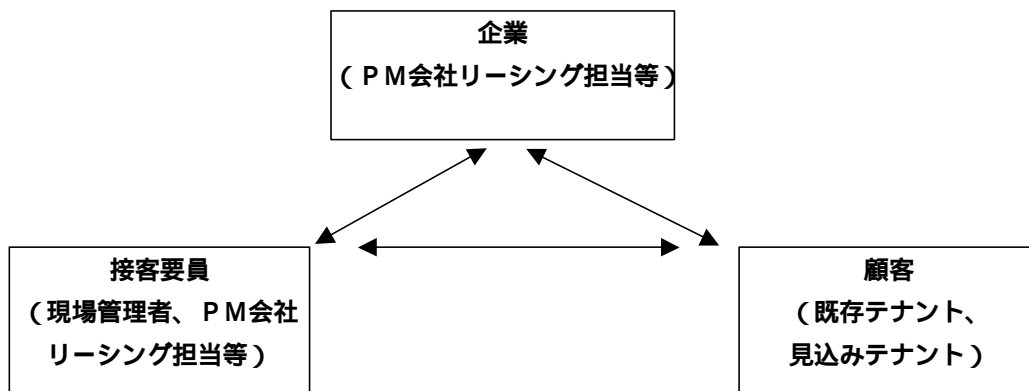
顧客にとっての利便性・情報入手の容易性の観点で重要なことは、サービスの提供者（＝PM）が、どうすれば顧客は対象の物件を見つけやすく便利であるかという観点で営業促進、プロモーションを行うことである。例えば仲介業者の個別担当者や近隣のビルテナント向けの物件内覧会や集客イベントはときどき行われていることであるが、こうした催しによって対象物件に対する顧客の認知を深めることも顧客にとっての情報入手の利便性向上策と言える。

顧客とのコミュニケーションという観点では、PMが顧客のニーズ、満足度、顧客にとっての価値を把握するためにアンケートを行ったり、入居テナントの総務責任者等との間で緊密なコンタクトをとることが重要であるのはいうまでもない。PM会社の本部から離れた物件の場合は効率化のためにPM会社として直接現場をチェックに訪れることは頻繁にはないのが通常であるが、このようなケースでも毎月の賃料請求書をテナントに郵送するのではなく、必ず現地でテナントの責任者に手渡して、それを機会にテナントの満足度・不満を定期的に点検する工夫をしているPM会社がある。小さな試みではあるが、このような工夫の積み重ねがテナントの防衛には大きな効果があるのではないだろうか。

#### サービス業マーケティングの特徴から

サービス業のマーケティングにおいては、通常企業、接客要員、顧客の三角形の関係が議論される。これをPMというサービスに当てはめると、下記のように企業：PM会社（リーシング担当等）、接客要員：（現場管理者、PM会社リーシング担当等）、顧客：テナントの三角関係になる。それぞれの間のマーケティングが成功してはじめて顧客満足（CS）が達成でき、またPM会社トップの戦略を現場レベルまで浸透させることができる。以下このサービスマーケティングの3つの関係を考察する。

図表2 サービスマーケティングの3者関係



#### 【PM会社 - テナント間】

この関係は通常の商品のマーケティングにおけるメーカーと顧客の関係と同じである。ビル賃貸業においてはPM会社自ら又はテナント仲介業者を通じて行われるテナント募集広告などがこれにあたる。空室率が大きく、競争が激しいマーケットにおいては、PM会社の全社的な情報網を通じて企業の各地への進出、撤退状況を把握し、入居可能性のあるテナント候補をピックアップし、ターゲットを絞って個別に誘致していくことが必要である。また、PMは比較的空室率の少ないマーケットにおいて当該ビルが満室の場合でも、近隣のマーケットやテナントの情報に絶えず気を配り常に退去防衛に備えるべきである。リーシング担当は、テナント仲介業者からうまく情報を収集して企業の進出、撤退状況を把握し、自社の管理物件に数多くの見込み客を案内してもらうような努力をしなければならない。そのためにはテナント仲介業者の担当者と親密になって頻繁に情報交換できるようにしておく必要がある。

#### 【PM会社 - 現場管理者等】

従業員教育や業務のマニュアル化による知識共有の取り組みなど、従業員が顧客と接触するときの基本的な行動等を規定するもので、サービス業では特に重視される。PM会社は自社の現場管理者だけでなく業務委託先の現場責任者をも自社の行動規準に沿って仕事しているかどうかをチェックし、場合によっては研修等を行う必要がある。

また、従業員自身が自分の仕事に満足していなければ顧客満足もかなえられないという観点からもこの関係は重要視されるべきであり、PM会社は現場管理者の仕事に関する満足度にも留意すべきである。

#### 【現場管理者等 - テナント間】

サービス業では顧客と接客要員が協働でサービスの内容を作っていくという特徴があるため、接客要員と顧客との間の相互作用が重視される。理髪店で客がいろいろ注文をつけながら理髪師が顧客の髪型を仕上げていくように、ビル管理においてもサービスの内容は現場管理者等とテナントの間で協働で作られるといえる。二者間の協働作業がうまくいくと下記(4)人材育成の項でも述べるように、テナントからこの現場管理責任者は替えないで欲しい、と

いう要望がPM本社に出されるような関係ができ、テナント防衛には大いに貢献する。また、テナントリーシングにおいても、現地を案内する現場責任者のテナント見込み客への説明の印象が成約に影響する場合もあるだろう。

#### <コスト削減策>

キャッシュフローを最大化させるためのコストの面での対応は、日常のビル管理コストと中長期の修繕コストを戦略的にマネジメントすることである。不動産流動化案件などで、元オーナーの管理子会社から第三者の会社にPMが交替したとき、専門業者への業務委託コストが30%以上も削減できることがある。

#### 管理の質と適正な管理コストの見極め

PMが業務委託先の委託費の削減を実施するとき、その業務の原価と受託者の適正な利潤を把握し、実際に行われている管理の質に見合ったコストかどうかを見極めることがPMにとって最も重要である。具体的には資材や労務費の内訳をその発生要因別に編集し、自社データのみならず購買先や市場から総合的にデータを収集して自社独自のコストテーブルを作成し、これを定期的に見直して活用することである。PMがAMからコスト削減を要求された場合、AMからの削減幅の数字だけをそのまま業務委託先に示して委託費減額の協力を依頼するのではなく、望ましい管理の質を明確に意識し、各項目がそれに見合ったコストかどうかを判断した上で依頼するのである。乾いたタオルを絞りすぎて、実際の作業において業務委託先に隠れて手抜きされるようなことがあってはならない。

PMのコスト管理能力向上の前提には投資家(AM)側にも維持管理コストとその質的内容とを把握していることが必要である。投資家(AM)側が当該ビルで適正と考えるコスト水準(各項目の管理床面積当たりのコスト)を具体的にPMに提示して実績と比較し、その改善度合いを毎年チェックしていくべきである。

PMからの業務委託の発注方式としては、業務毎に全て異なる業者に委託する分割発注が原則であり理想的である。しかしながらPM側がそれぞれの業務を直接管理することが専門能力者の人数等の面で



大きな負担になる場合など、一部複数の業務を同一業者に委託するやむを得ない場合も多い。このような場合でもPMIは業務委託先の実際の作業レベルまでコストの面でのチェックをしていく必要がある。

#### 省エネへの取り組み

空調機の運転時間調整、外気の利用、吹き出し口の変更や照明の点灯時間調整、断熱材の使用や密閉性の確保による電気代節約や、電力や水道の供給契約の見直しなど、省エネに取り組むことは一つ一つの効果は大きくないが、複数の取り組みがあればビル全体の経費削減に大きく貢献する。ユニークな省エネの取り組み例として、閉鎖的になりがちなビル管理業界で、現場管理責任者が近隣ビルの現場管理責任者と「省エネ委員会」と称する会議を毎月開催し、電力会社から講師を招いて勉強会を開催したり、お互いの省エネ知識、実践例を共有しあって、実務で実践している会社（グループ）がある。

省エネへの取り組みは単にビル経営のコスト削減に寄与するだけではない。近年CO<sub>2</sub>削減など環境問題へ関心が高まっており、テナントである各企業のCO<sub>2</sub>削減目標達成等にも寄与しうる。96年に資源エネルギー庁内に検討委員会が始まり、99年に発足したESCO推進協議会が中心になって進めているESCO（Energy Service Company）事業は、地球温暖化防止に不可欠な省エネルギーを規制によらずに市場メカニズムの下でビジネスとして推進する事業として注目を浴びている。具体的には工場やビルに関して、1）省エネ方策発掘のための診断やコンサルティング、2）省エネ方策の立案、施工、管理、3）省エネ効果の計測、検証、4）設備、システムの保守運転管理、5）事業資金のファイナンスなど包括的なサービスを提供し、省エネを実現保証する事業であり、ESCOでかかった経費はその顧客の省エネルギーメリットの一部から受け取ることが大きな特徴である。大手電力会社、設備エンジニアリング会社、鉄鋼会社等68社（H14.7現在）が正会員となり、民間、公共施設ともに急速に実績を伸ばしている。この事業に参加するのも省エネ対策として有効であろう。

#### 人的資源の有効活用

設備の保守や警備に関して、ビルの規模によっては有人管理が行われているケースがあるが、無人化、機械による管理、あるいは近隣の他の管理物件との群管理ができないかを検討をしてみるべきである。例えば機械監視によりエレベーターでの閉じ込め事故で30分以内にエンジニアが駆けつけるシステムが確立している場合、専門知識のあまりない現場管理責任者がその対策のために必要だろうか。また警備のみ、設備点検のみのために有人管理していたものを設備機器の日常点検を兼務できる警備員を常駐させることで人員を削減できないかなど検討すべきである。製造業における多機能工のように一人で何役もこなすような人材を育成して有効活用し、人員削減を実施することがコスト削減につながる。

また、人手ではまっている業務の徹底した職務分析により、業務の難易度に応じてその業務にふさわしい能力、コストに見合った人にアウトソースして人的資源の有効活用することも必要である。ただし、社外への再アウトソースは仕事の質、信用の問題にかかわることなので自社で責任の取れる範囲で、かつ投資家（AM）との契約で了承された上で行う必要があり、安易な外注は真むべきである。

#### 電子商取引による入札

委託業務の委託先見直し時や資本的支出にかかる工事の発注等の際には、特定業者への特命発注ではなく、複数の業者による入札を行うことがコスト削減に有効である。しかしながら現実にはそう多くのケースで入札が行われているわけではない。

インターネットによる電子商取引を使ったビルメンテナンス・警備業務関係の入札が既にに行われていてコスト削減に貢献している。平成13年7月、CMnet運用協議会といわれていた産学による研究会が発展的解消し、ソフトバンクと森ビルが出資するシーエムネット株式会社が発足して（H14.11現在、会員は620社）電子商取引を使った入札や建築プロジェクト全体を統括するマネジメントサービスを行っている。電子商取引による入札によって、建築コストとその内容、施工会社決定のプロセスが明らかになり、かつインターネットを利用したオープンな競争原理を取り入れることにより、高品質のものを安く購入することができる。また、ゼネ

コン、設計会社側にとっても、顧客を探す際の業務効率アップにつながっている。

#### ライフサイクルコストを考慮した 大規模修繕、追加投資、資産管理

PMには中長期的な経費削減のためライフサイクルコストを考慮した大規模修繕、追加投資、資産管理を実施できる能力が必要である（ライフサイクルマネジメント：LCM）。ライフサイクルコストとは建築物が企画されてから運用管理、解体・廃棄処分に至るまでの建物の存続中に至る生涯費用のことで当初の企画設計費や建築費はトータルコストの数分の1であるといわれている。PMによってはコンストラクションマネジメントにおいて、このLCMをゼネコン等にほぼ完全に任せているケースがある。ゼネコン等の専門家が原案を作成した場合でも、PMは建物、設備の診断ができる自社の専門家によりそれを検証した上で投資家（AM）に提案、報告すべきである。

コンストラクションマネジメントでは現場での実査に加え、設備機器の性能、修繕履歴などが設備台帳に正確に記録され、あと何年後に当該機器を改修する必要があるのかを適切に判断することが必要である。現実には設備台帳の整備すら不十分なビル管理会社が散見される。設備台帳はいわば人間の定期健康診断時のカルテにあたり、医者が患者病歴、健康状態を基本にして問診や検査をして治療するのと同じように、カルテである設備台帳には建築中からその建物に生じた修繕履歴等が記入され、リノベーション工事実施の際の重要なデータベースになるものである。また不動産流動化時代にあってはこれらのデータが揃っていないければそのビルは投資対象から外されてしまうこともありうる。

#### (3) 情報化時代に即応したより進んだ 運用・管理システムの導入

##### ペーパーレス化、Eメールの活用

ビルの管理事務所においては、手書きされた点検管理関係のファイルが山積みされているところが多い。また、Eメールが普及してきているとはいえ、現場管理責任者によって最初に作成された報告書が管理会社本社やオーナーに紙ベースで届けられ、受

領した人がまたそれをもとに紙ベースの報告書をワープロで作直して上のレベルに報告している場合が少なくない。進んだ運用・管理システムを導入するまでもなく現状のシステムにおいて、最初の担当者により入力されたデジタルデータによる報告書がEメールによりそのままPM本社や投資家（AM）に届き、電子証印され、またデジタルデータとしてフィードバックされるというデジタルベースの情報の伝達方法に替えるだけでも、合理化、コスト削減の効果は大きい。

#### 不動産運用管理ソフトの導入

最近では一部のPM会社ではより進んだ不動産運用管理ソフトの導入が始まっている。自社開発のものもあるが、数百万円レベルの比較的安価なパッケージソフトが普及しはじめている。また、自社でソフト・設備を所有する金銭的余裕や人的余裕のないところは、ASP（インターネット等を通じて汎用ソフト等のさまざまなサービス機能をユーザーに提供する事業）によってサービスを購入することも可能になった。

これらのソフトは業務の一部に導入することによっても業務改善が可能であるが、ソフトの全社的な導入により会社全体の業務プロセスを変えることが可能になる。逆に言うと業務プロセスを変えるために新しいソフトを導入し、その長所を業務に取り込んでしまうことが可能になる。もちろん目的、目標を明確にしないまま新しいソフトを導入するのは非効率であるし、管理対象、関連情報、処理手順などをツールレベルにまで落として具体的に定義しなおすことや、データベースの場合はメンテナンス体制を整備することが必須であることに留意すべきである。

#### 総合的な運用管理ソフトの内容

テナント情報や会計情報システム、バイリンガル対応のレポート、請求書発行事務との連動、プロパティマネージャーのスケジュール管理、ポートフォリオの分析など様々な機能をもつソフトが開発され実用化されている。またこれらのソフトの中に管理対象物件全てをCADデータベースとして図面を表示し、図面中の設備についてはそこをクリックすれば設備の概要、工事履歴などがわかる設備機

器管理システム（CAFM）が含まれているものもある。これらのデータは原則最初にこれを入手した末端組織で入力され、本部で一元管理され、情報の共有化、作業の効率化、合理化に貢献している。

#### 【総合的な運用管理ソフトの例】

##### ①プロパティ

清水建設、ケンコーポレーション、中央三井アセットマネジメント、東京ベンチャーキャピタル、日本ヒューレッドパカードがノウハウを持ち寄りASPによりサービスを開始した。2002年3月現在、数十社が法人会員になり、管理建物棟数は1200棟を超える。土地情報、建物情報などの「資産基本情報データベース」、テナント管理、予算ライフサイクルコスト管理などの「プロパティマネジメントパッケージ」、日常業務管理、機器・部材管理、クレーム管理などの「ビルマネジメントパッケージ」のほか「ポートフォリオ総合分析パッケージ」などがある。インターネットに接続できる環境であれば導入、開発維持管理の手間とコストが大幅に軽減され、不動産1件あたりの使用料は数千円から3万円程度である。メリットとしては、点在する不動産情報を集約し、建物の運用効率や劣化状況、ライフサイクルコストを把握し比較分析できること、資産に関する地図、図面、写真を一元管理しインターネット上で共有できること、台帳管理をデジタル化することにより効率的な運営業務を実現できること、クレーム履歴やクレーム解消履歴の活用により、サービスの質的向上を図れること等である。

##### ビル制御システム

従来のビル管理では、電気空調、照明、セキュリティ、エレベーターなど設備機器のシステムを個別に構築しているために、相互接続や情報交換が難しく、保守メンテナンスもそれぞれの機器メーカーに頼らざるを得なかった。最近各設備が一つのネットワークで結ばれたオープンなシステムで、遠隔での監視、コントロールが可能で、大幅なコスト削減に貢献するシステムが普及し始めている。

#### 【ビル制御システムの例】

##### 「ロワークス」

アメリカのエシエロン社が開発した自律分散制御システム。各設備が一つのネットワークで結ばれたオープンなシステムで、各制御要素に専用のICを内蔵することで統一の言語による通信が行える。日本でも1999年大林組技術研究所のリニューアルで採用されたり、日本生命系大星ビル管理が最近導入している。センサーが不審者の接近を知らせる監視機能、制御機能、管理人員の削減などによるコスト削減機能、現地から各機器の運行状況の紙ベースでの報告が不要になる表示機能などがあり、対象物件を24時間フルタイムの管理体制下におくことができる。

#### （4）人材育成の重視、知識の共有化

##### 人材育成、知識共有化の必要性

優れた管理システムがあったとしても、これを実際に動かし日々テナントに接することの多い現場の管理責任者の実務能力、人柄にPMの質は大きく依存している。導入されているシステムとしてはたいしたことがなくても、専門能力がありかつ設備管理の他いろいろな面でテナントに適切に対応しているためテナントから絶大な信頼を得て、この人は替えないで欲しい、という要望がPM本社に出されるような現場管理責任者が現実にいる。このような人を絶えず養成し、現場に配置するために、専門能力を高める研修を定期的に行うことが必要である。さらには、このような人が退職しても、熱意があり通常的能力がある人であれば高い水準の現場管理ができるシステムを作りあげることが重要である。そのため、マニュアルの充実、本社サポート体制、知識共有化が必要になる。

##### 有資格者の養成

ビル管理の専門分野では高度な能力が必要であるためPM会社には専門家、専門資格者が必要である。委託した専門業者の仕事の善し悪しを見るためには、PM会社にもその業務に精通し、チェックできる専門能力者が必要であるからである。また、管理するビルの構造や設備仕様が詳細にわかっていて、何十棟でも保守、点検、トラブル等に対応できる総合的

なビルマネージャーの養成が必要である。

各PM会社はそれぞれの設備管理、コンストラクション、リーシングの各専門分野の資格を取得奨励する制度の拡充を図っている。ビル管理に関する資格としては、プロパティマネジメントの基礎領域とオーバーラップする領域をカバーする「ビル経営管理士」(1991年に発足した(財)日本ビルジグ経営センターが実施している公的資格)やファシリティマネージャー(社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会等3団体が認定)宅地建物取引主任者等があり、最近では、CPM(認定不動産管理士:Certified Property Manager)と呼ばれるアメリカでは70年近い歴史をもち、カナダとあわせて9000人以上の資格者を持つ不動産管理業界における認定資格が日本でも導入され始めている(2001年2月にJREM・国際CPM協会が発足)不動産の国際化が進むにつれ、各PM会社にこのような資格を持ち、かつ実務に生かすことができる人が必要になってくるだろう。

#### 知識共有化 - ナレッジマネジメント

総合的な運用管理ソフトには一部含まれているものがあるが、設備機器の取扱い方法から、非常時対策、クレーム対応等について、単なるデータや利用マニュアルの内容だけではなく、経験則や仕事のノウハウまですべての社員に社内LANなどで共有できるシステムができていることは重要である。たとえば、倒産したテナントから未納賃料をどう取り戻すか等のケースでは弁護士、会計士等に相談して解決した長年のノウハウをデータベース化して担当者が利用できるようにしておけば、新たな事態に対処する場合に、そのノウハウをそのまま適用できなくても、主な論点はどこかがわかり最初からより深く議論できて解決への道は早い。また共有化されたノウハウは、管理業務や営業だけでなく建物の改良や新しいサービス開発にも利用することができる。担当者がクレーム発生後即LANにつながれたクレームデータベースに入力し、全国の社員がパソコン上でそれを参照できるシステムを持っているPM会社がある。そのデータベースは、クレームの種類毎にパターン化され、対処方法が示され、それに対する社長のコメントなども入力できるようになっている

ため、従業員の本システムの運用に関する意識は高い。

知識共有化のためのデータベース等のツールを社内を導入する際には、トップの強力な方針・実行力により、データを入力することが報われるシステムの構築(人事評価の見直し等)を重視すべきである。また簡易な入力方法を検討し、操作性を向上させることにも留意すべきである。

#### (5) その他、出口戦略・売却レートの構築等

不動産投資の購入、保有・管理、売却という一連の流れの中でPMは保有・管理に焦点を当てた業務であり、投資物件の取得情報収集や売却レートの構築という投資の入口と出口の業務は、本来AMや不動産仲介業者の業務の範疇に入るかもしれない。しかしながら、PMは不動産管理の専門家として優良物件を見定める目をもっているはずであり、物件を購入する際に投資家にアドバイスすることや、売買マーケットの情報を収集して売却時期、売却レートのアドバイスをすることを投資家(AM)から期待されることもあるだろう。

### 1-5. PM業界の課題

日本のPM業界はまだ黎明期にあり、急速に改善されてきているとはいえないものの、全てのPM会社が洗練された業務を行っているわけではない。今後のPM業界の課題を以下に整理する。

#### (1) 従来のビル管理業界の課題

##### 閉鎖性

ビルが不足し、ビル事業が拡大しているとき、所有者の系列会社が管理を行っている場合は特に、他の管理会社と競争して受注する必要はなく、シビアにそのパフォーマンスを他社と比較される機会は少なかった。系列管理会社は定年後の受け皿として位置付けられ、委託先にすべての業務をほぼそのまま再委託しているようなケースさえあった。そのため各管理会社間において他社の実態に関心を持って情報交換することは少なく、閉鎖的であったと言える。

## 非合理性

同様に以前は管理会社の親会社の営業取引関係により、同一の業務を複数の下請け会社に委託するなど、非合理的な業務発注が行われていてもあまり問題視されることはなかった。現在では、物件の所有者がJリートなど第三者に移った場合は特に、たとえPMが業務委託先の業務の内容とコスト面を実際はきっちり精査しコントロールできていたとしても、不合理な複数会社への発注はそれ自体許されなくなっている。

PM業務が日本でも出現し、競争が激しくなった現在、これらの問題点は強く認識され改善される方向に向かっていると言える。各PMの実力は、客観的な数字で表わされ、第三者の目にさらされる機会も増えたため、パフォーマンスが悪いPMは実際に投資家（AM）によってキックアウトされるからである。

## （2）不動産証券化により特にクローズアップされてきたPMの課題

1997年ごろから本格的に始まった不動産証券化はビル経営に大きな影響を及ぼした。特にJリートの場合、多数の株主やノンリコースローンのレンダーがAMやPMの背後に控えているため、以下の点が特にクローズアップされている。

### 透明性確保、情報開示

不動産の証券化、特にJリートの出現により不動産業界は透明性を強く求められはじめた。親会社の系列PM会社は、管理している不動産がJリートへ譲渡されたとき、はじめて他の系列のPM会社と比較されるようになった。情報開示が不十分なJリートはリスクがあるとしてマーケットから低く評価される。アメリカでは情報開示が進み、どの会社がPMを行っているかによってリートの格付けにも影響を与えているという。重要なのは全ての利害関係者に十分な説明ができることである。各AMIは広報活動、特にJリートの場合決算報告を重視しており、プレゼンテーション能力の向上を図っている。

## 利益相反性回避

テナントリーシングにおいて、自社ビルまたは親会社所有ビルのほか、他社所有ビルの管理を受託した場合、あるテナント候補をどちらのビルに優先して紹介、交渉するかにより、利益相反が問題になる。PMの現場においては、リーシング担当者は効率化のためいくつかのビルの担当を掛け持ちしており、そのなかで自社物件、他社物件が競合するケースがありうる。現在では、実際競合する可能性が少ない場合でも、利益相反が起こる可能性、疑わせる行為自体が問題視されるようになった。PMは、テナントリーシング、テナント管理業務の記録を利害関係者に十分に開示するべきである。テナント仲介会社が特定のビルのPMとなった場合、特に既存の仲介業務との線引きをしっかりとっておかないと利益相反の問題は大きい。このような場合PM専用の別会社化などが必要であろう。

建物メンテナンス会社がPM業務を受託した場合も、自らの会社がメンテナンス業務を請負うときは利益相反性が問題となる。建物メンテナンス会社がPM業務を受託した場合は、ビルメンテナンスも含めて全て外注することが望ましい。

ある管理会社がPM会社から全てのビル管理業務を一括請負する場合にも利益相反の懸念がある。再委託先の業務の詳細（品質とコスト）についてPM会社は見えなくなる可能性が高いからである。望ましくはないが、もしそういう体制を続行するときはPM会社は客観的な基準で再委託先の業務内容をも説明できるようにしておく必要があり、できれば第三者の査定、監修等が必要であろう。

## コンプライアンス

PM会社に限ったことではないが、インサイダー取引や反社会的勢力との付き合い禁止等は特に厳密に遵守されるべきである。そのため、内部の監査、検査の充実を図るとともに、第三者による定期的なチェックを受けるべきである。不動産管理業界では、業務監査、検査体制が十分な会社が多いとは言えないからである。

## （3）PM業界の構造的課題

### マネジメントであることの再認識

現在PM業務に参入している会社は自社の強みを

活かしてPM業務を行っているが、すべての会社にPMがキャッシュフローを最大化する「マネジメント」であるという意識が浸透しているかどうか疑問である。従来からあるエンジニアリングやテクノロジーを使って顧客にコンサルすることだけで足りるという意識から脱して、これらの専門性を活かして不動産を経営（マネジメント）することが求められている。

#### AM - PMの業務領域と責任範囲の明確化

AMとPMの業務分野は時と共に変化し、一部オーバーラップしている。ビルの最適な管理水準、仕様を定め、それにかかるコストや成果をチェックすることによる総合的な品質管理（製造業におけるTQC）に関して、現状AMとPMの業務領域の境界線があいまいである。それぞれの業務領域を明確化し、役割分担と法的責任を含む明確な責任分担をすることが求められる。

#### PMによる業務委託先の評価

PMの業務領域が明確になれば、さらにPMが業務を委託する先の業務範囲と責任範囲を明確にする必要がある。PM会社がAMから評価されるのと同じようにPM会社からある業務を専門業者に委託する場合にも、PM会社そのものが業務委託先の評価を行い、AMや自社の理想とする基準を示して業務委託先の業務改善に務めていくことが求められる。

#### 経営資源の相互利用による総合的なニーズへの対応

PM業界においては今後、総合的なPM会社が強みを発揮するとともに、各社の強みを生かしたプティック的、専門業者的PMが増えるのではないだろうか。専門業者的PMは、投資家（AM）の総合的なニーズに対応するために、自社に強みのある分野以外では他社と少ない経営資源を相互に補いあう戦略的連携をしたり、資本提携やM&Aへ進むことが必要になるだろう。

## 2. PM評価システムについて

当住信基礎研究所では投資家（AM）の立場から、PM業務を評価するツールとして「PM業務評価シ

ステム」を開発した。上記「1-4.今日求められるプロパティマネジメント」、「1-5. PM業界の課題」で述べた考え方をベースに、そのエッセンスを用いて一定の基準をつくり、PM会社本社、現地管理責任者、AM会社からヒアリングを行うことによりPM業務の評価を行うものである。

但し、本評価システムは、修繕費や清掃費の水準が高いか安いということ自体に重点をおくものではなく、PM会社の組織、管理体制や個別ビルにおける業務のチェック体制や外注の発注方法など、PM会社として果たすべき業務を遂行できる体制が整っているか、必要な手続きを着実にしているか等に重点を置いている。（コスト比較などによる詳細な評価は外部データを用いることにより可能ではあるがこの評価では対象外。）

以下、当PM業務評価システムの概要を示す。

### 2-1. PM業務評価の目的

（1）PM管理レベルの向上と統一的な基準への誘導  
評価の意義として最も大きいものは、評価された点数そのものでPM会社の成績を決めるのではなく、評価の各項目別にAMが理想と考える管理水準と実際に行われている管理のレベルとのギャップをチェックし、改善目標、改善方法をすり合わせてPMの管理水準を向上させることである。AMとPMによる業務改善のためのすり合わせは、個々のPM会社ごと、物件ごとの事情を斟酌して行うが、PM評価そのものはできるだけ個々の事情を排して客観的に行われる。またそのすり合わせの際、AM自身にとっても評価シートの個別項目ごとに理想とする管理基準を整理できるメリットがある。

親会社の規模・業種、創業の経緯、地域性など様々な点でタイプの違うPM会社をコントロールすることは難しく、特にJリートが取得した物件の場合は、オリジネーター系列のPM会社が管理を引き継ぐことが多いため、それぞれの会社の管理基準を統一的な基準の方向に誘導することも目的である。

### （2）アカウントビリティの増大

AMは投資家等に対して当該PM会社の採用、更迭を説明する際PM評価の結果をその根拠の一つと

することができ、アカウントビリティがより増大する。

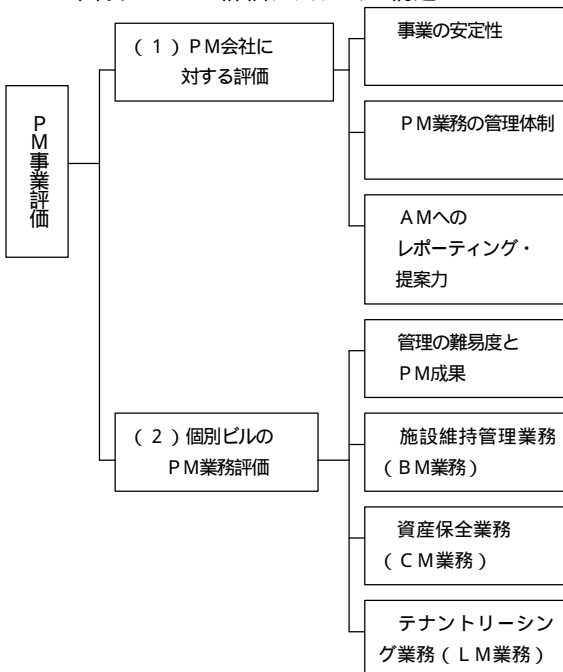
また、Jリート等の投資ファンド会社の場合、当初ファンドに組み入れられた物件は、当該投資ファンド会社に出資した会社から購入した場合が多く、その物件は元の所有者である出資者の関係するPM会社が引き続き行うことが多い。一方、投資ファンド会社を構成する人の中に出資者からの出向者があった場合、利益相反性が問題になりうる。PM会社のパフォーマンスに対して、投資家等に説明する際、第三者のPM評価を参考にして改善を進めているということであれば、より説得力を増すことになる。

### (3) 内部成長への貢献

内部成長とはファンドに組み込む物件の数を増やして規模を拡大することではなく、個々の物件ごとの収益性を高めて成長させることである。優良物件がなかなか取得しにくい状況においては少し難有りの場合でもポテンシャルがあればそれを取得し、バリューアップして内部成長させることが望まれる。PM業務はこの内部成長を支えており、適切なPM評価によるPM業務の改善により、資産価値の維持・成長という目標達成に貢献しうる。

## 2-2. PM業務評価の全体像

図表3 PM評価システムの構造



### (1) PM会社に対する評価

#### 事業の安定性

PM会社の経営状態の安定性、業務の専門性等を判断して、質の高いPM業務が継続的に可能かどうかを評価する。A.「経営安定性」と、B.「企業規模・事業実績」を評価内容とする。

#### PM業務の管理体制

PM業務は複数の専門的分野からなっているため、各業務を統括する組織の体制、専門技術者等の有無等、A.「管理組織、管理規定」が重要である。また、PM会社として実際業務を遂行する上での事業採算性に則った適切な管理受託費用の水準把握およびそのマネジメント力(B.「管理コストマネジメント」)が重要である。さらにオーナーの要望を聞き、税金・保険料の支払いや賃料の取立てなどのオーナー業務を一部代行すること(C.「オーナーサポート業務」)も評価対象とする。

#### AMへのレポート・提案力

AM及び不動産オーナー会社へ管理内容を報告する業務で、定期的報告と問題等が生じた場合等の随時報告を対象に、その内容およびその適時性によってPM会社を評価する(A.「AMへの報告体制・提案力」)。またLM業務でのレポート・提案力の前提として、テナントの動向及び、当該ビルの市場競争力に関する情報収集力、およびそれに基づくB.「市場分析能力」が不可欠であるのでこれを評価する。

### (2) 個別ビルの評価

#### 管理の難易度とPM成果

個別ビルの立地、躯体・設備等の状況、建物の状況等によって、PM業務のコスト・手間・困難性は異なる。評価の公平性を確保するため、A.「建物仕様・規模等による管理困難性」に応じてスコアを調整する。具体的には、PM推進上、困難性の高いビルの評点を高く評価する。さらに個別ビルの経営実態として、空室率やテナントの継続状況などの客観的なビルの稼働状況を、実際のPM業務の推進成果として評価する(B.「PM成果」)。

### 施設維持管理業務（BM業務）

施設維持管理業務とは、ビルメンテナンス業務（BM業務）を指す。この業務はPM会社自らが施設維持管理サービスを行う場合と、ビルメンテナンス会社等外部業者（業務委託先）に適正なコストを支払いこれを委託する場合がある。この業務を評価上、A.「ビルメンテナンス業務」の評価、B.「業者管理業務」、C.「事務・業務記録」の3つに細分し、品質とコストの管理体制を評価する。

### 資産保全管理業務（CM業務）

資産保全管理業務は、「コンストラクションマネジメント業務（CM業務）」と呼ばれ、ビルメンテナンス業務に係る施設維持管理業務の延長としての日常修繕業務から、中長期にわたる設備更

新や資本的支出に係る業務を指す。CM業務の推進能力として、的確なA.「建物診断能力」とB.「建物更新計画（リノベーション計画）の作成」および、C.「修繕・専門業者への発注」が重要であり、これらを評価する。

### テナント営業管理業務（LM業務）

テナント営業に関する業務はリーシングマネジメント業務（LM業務）と呼ばれ、ビルの収益性維持・向上のために非常に重要な業務である。新規テナントの誘致計画策定や誘致に伴うテナントの信用力調査などを行うA.「新規テナントの募集関連業務」、および既存テナントの契約更新業務のほか、テナントへの賃料の引上げ、引下げ防衛交渉などB.「既存テナントとの交渉業務全般」に分類し評価する。

図表 4 - 1 PM会社の評価項目

#### PM会社の評価

企業としての事業安定性 [経営安定性 事業実績]	PM管理体制 [PM管理体制についての評価]	AMへの報告体制 [市場分析 報告書作成業務]
<b>A. 経営安定性の指標</b> 業歴（創業からの年数） 資本金 直近3年の経営状況（売上推移等） 自己資本比率 株主構成 ISO取得（9000、14000）	<b>A. 管理組織 管理規定</b> ○職務 監査体制 ○コンプライアンス規定 ○業務監査体制 ○利益相反回避の対応 ○専門技術部門の有無 ○実績 今後注力分野 ○業務標準規定 行動要領 ○業務のIT化度 ○教育研修 資格取得奨励の社内制度	<b>A. AMへの報告体制 提案力</b> 業務全体の管理状況の把握 定期報告の頻度と遅延 随時報告の質と内容 会計報告 PM（狭義）計画書の作成 CM計画書の作成 LM計画書の作成
<b>B. 企業規模と事業実績</b> 従業員数（正社員・嘱託員） 平均勤続年数 ビル管理受託棟数 会社全体の有資格者数	<b>B. 管理コストマネジメント</b> 管理受託費用（㎡あたり管理費用） コスト削減策	<b>B. 市場分析能力</b> 情報収集能力とテナント市場の分析
	<b>C. オーナーサポート業務</b> 税金関係の支払代行業務 保険会社交渉業務（事故対応） テナントクレーム 紛争処理の対応	



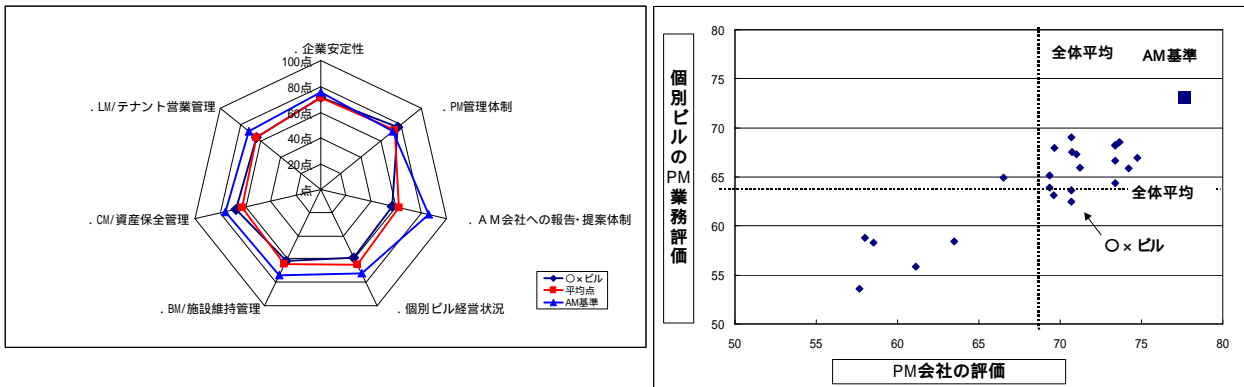
図表 4 - 2 個別ビルの評価項目

個別ビルの評価

個別ビル経営状況 [管理難易度とPM成果]	BM/施設維持管理 [PM (狭義のプロパティマネジメント)]	CM/資産保全管理 [CM (コンストラクションマネジメント)]	LM/テナント営業管理 [LM (ロッキングマネジメント)]
<b>A. 建物仕様 規模等による管理困難性</b> 一棟あたりのテナント数 テナント属性 共用部分の面積割合 建物設備仕様等 立地条件と設備仕様 区分所有の場合( * 追加評価項目 )	<b>A. ビルメンテナンス業務</b> 設備維持管理マニュアルの整備 環境 衛生管理業務 清掃管理業務 設備管理業務 エネルギー管理業務 保安警備業務 防災 危機管理業務 駐車場管理業務 共用部分の付加業務	<b>A. 建物診断能力</b> 建物診断力と改善状況 建物の劣化判断  <b>B. 建物更新計画作成</b> 設備機器台帳の整備	<b>A. 新規テナント募集関連業務</b> 新規テナント募集実施計画 優良テナントの誘致策 テナント見込客への交渉業務 入居テナントへのサポート業務 契約締結事務のフォロー テナント信用調査業務 営業活動への取組姿勢 仲介業者との緊密性
<b>B. PM成果</b> 空室率 (現状と推移) テナント(信用力と継続性) 賃料水準 (現状と推移) 経費率の改善 テナント満足の維持又は改善 PMの内部成長戦略としての提案力	<b>B. 業者管理業務</b> 委託業者の選定と評価 委託業務内容のチェック 委託業者の再発注  <b>C. 事務 業務記録</b> 業務日誌等の記録 報告に対するPM担当者の対応	<b>C. 修繕 専門業者への発注</b> 委託業者の選定と評価 委託業務の発注方式	<b>B. 既存テナントとの交渉業務</b> テナント対応業務 (窓口の一本化等) 契約条項違背是正 退去事務手続及び現状復旧工事の手配

2 - 3 . 分析結果のイメージ

図表 5 分析結果のイメージ



## 2-4. PM評価システムの課題と今後の方向性

本PM評価システムは第三者によるPM評価としてはおそらく初めての試みである。今後PMへの透明性確保に対する要請はますます強くなり、第三者による客観的で、かつ業務改善につながるPM評価のニーズはおそらく高まると思われる。今後さらにこれを発展させるための課題は次のとおりと考える。

本評価は清掃費、修繕費など管理費の絶対水準を査定し評価するものではないが、コスト査定についても多数のデータを収集しその絶対水準を把握してコストテーブルを作り、より詳細で総合的な評価にすること。(現在でもこの分野で専門性ある他社と連携すれば可能)

数多くの評価を行うことにより統計的分析における母集団(評価サンプル)を拡大し分析を精緻化すること。

オフィスだけではなく、商業施設やホテルなどプロパティタイプ毎のシステム構築していくこと。

中長期的な観点で評価結果とPMのパフォーマンス(単年度の利回り向上と売却時の資産価値の増大等)との相関性を実証していくこと。

## おわりに

PM業務の普及は不動産管理の業界のみならず、ビルの売買市場や不動産鑑定の世界にも大きな影響を及ぼす。売買市場においては、PMIによって運用・管理の透明性が高まることにより、既存ビルへの投資家はパフォーマンスのよくないPM会社を交替させることを条件に投資判断や価格交渉をするようになるだろう。また年金ファンド等いままでも不動産投資に対して足踏みしていた投資家の不動産投資が促進されるものと思われる。

不動産鑑定においては、土地、建物の評価の際、その物理的状態だけではなくPMの実態も重要な調査事項であると言えるが、今までこれに対する注目度は少なかったのではないだろうか。平成15年1月施行の不動産鑑定評価の新基準においては、収益

物件を評価する場合DCF法が重視されるようになった。DCF法では一定期間内の賃料収入や費用の推移を長期的な修繕計画などに基づいて具体的かつ、できるだけ精緻に予測することが要求される。その予測の際、過去のキャッシュフローの実績数字があっても、PMの実態をよく見なければ、今後収益性を高め、バリューアップを望めるビルかどうかを判断することは困難である。PMを交替させるだけで経費を大幅に削減できるビルが実際存在するからである。不動産鑑定士は評価対象ビルにおけるPMの実態を把握し、それを反映させた上で当該物件のキャッシュフローを予測すべきである。そのためにはコストデータを数多く収集、分析して作成された標準的なコストテーブルを用いて、管理の質とそれに対する適正なコストを見極める能力を磨いていく必要がある。

最後にくりかえしになるが、PMの役割を一言で言えばキャッシュフローの最大化である。リーシングも、コスト削減も情報の共有化、進んだ管理システム導入もすべてキャッシュフローの最大化という目的のためであり、基本事項の着実な遂行もこのためであると集約できる。PMに参入している多くの会社は、各事業分野において独自のノウハウ、強みを持ち続け、弱い点を戦略的連携等で補強しない限り競争に敗れ淘汰されていくだろう。またPM会社も格付けされる時代が来て、企業の格付けのように積極的に情報公開をしない企業はそれなりにしか評価されないようなシステムが出来上がるかもしれない。

この3年から5年で環境は様変わりし、変化のスピードは増してきている。安価な管理のパッケージソフトやASP、電子商取引による入札等の普及はこの変化に加速度をつけるだろう。本稿で紹介したようなキャッシュフロー増加させるためのPM業界における様々な試みは、今なら先進的なものかもしれないが、すぐに常識的なものになるものと思われる。今日のPMIは、この常識的なあたりまえのことをあたりまえに、かつ第三者からもよく見えるように着実に実行することを求められている。

---

## 参考文献

- ・「戦略的ビル経営」伊藤一孝・藤野健治 住宅新報社
  - ・「21世紀のビル経営」瀬川昌輝 にじゅういち出版
  - ・「キャッシュフロー時代のビル経営」信田直昭 住宅新報社
  - ・「不動産管理工学」石塚義高 清文社
  - ・「ビルマネジメントジャーナル」(2002.3) NO.36  
(プロパティマネジメント業界の全体像と各社の取り組み)他、同誌各号
  - ・「月間プロパティマネジメント」2002年2月  
(不動産市場変化に伴うビル総合管理・サービス企業の動向を探る)他、同誌各号
  - ・その他本文掲載の会社、団体等のHP
-