

## 中小ビルの経営を考える集い

パネルディスカッション(開催日=6/7、ホテルグランヴィア京都)

# これからの中小ビルの経営戦略

(パネリスト)

(株)伊藤組取締役

金子 忠勝氏 (北海道協会)

(株)広瀬ビル代表取締役社長

湯澤 一也氏 (仙台協会)

(株)虎ノ門実業会館代表取締役専務

河村 恭臣氏 (東京協会)

(株)マスト会長

高島 幸二郎氏 (神奈川協会)

テラサキ不動産(株)代表取締役社長

寺崎 雄造氏 (大阪協会)

(コーディネーター)

(一社)日本ビルデング協会連合会

森本一彦・参与 (現常務理事)



パネルディスカッションの様子

今回で6回を迎える、連合会中小ビル振興担当によるイベント「中小ビルの経営を考える集い」は、過去最高となる108名の会員が参加した。京都総会の「中小ビルの経営を考える集い」のメインイベントであるパネルディスカッションでは、連合会の森本一彦参与(現常務理事)がコーディネーター役を務め、「これからの中小ビルの経営戦略」をテーマに、全国5協会から登壇したパネリスト(上段参照)による活発な議論が繰り広げられた。発言の骨子を紹介する。

**森本参与** このパネルディスカッションでは、「中小ビルの経営戦略」をテーマに、全国の会員の皆さんにご協力いただいたアンケート調査の結果をまとめた『これからの中小ビルの経営戦略調査結果報告』(以下、『中小ビル経営戦略報告』)において上位に挙がっている経営課題を中心に議論を進めたいと思います。まず、それに先立ち、自己紹介を兼ねてひと言をお願いします。

**金子氏** 伊藤組の金子です。伊藤組グループは、建設業を中核とし、北海道で明治26年に創業。今年5月で創業124年となりました。グループ

会社は4社で構成され、当社の(株)伊藤組は、ビル賃貸業、農林事業、ケンタッキーフライドチキンの店舗などを展開しています。ビルは札幌市内に5棟所有していて、創業70周年の際に建築した伊藤ビル、創業110



北海道協会の金子氏

年を記念して建築した伊藤110ビルなどがあります。

**湯澤氏** 広瀬ビルの湯澤です。昭和34年に創業し、賃貸ビル専門の会社として仙台で古くから営業していますが、仙台のオフィス市況は、空室率がかなり改善されたといわれていますが、他の主要都市と比べるとまだ高く、仙台ビジネス地区の空室率は8.16%という水準です。所有する代表的なビルは、仙台中心部のオフィス街にある2つのビルで、築32年・延床面積1,346坪(ワンフロア126坪)のビルと築34年・延床面積852坪(ワンフロア85坪)のビルです。



挨拶する猪股代表幹事



仙台協会の湯澤氏

**河村氏** 虎ノ門実業会館の河村です。『中小ビル経営戦略報告』をまとめた小委員会に参加しました。当社は昭和14年に祖父が虎ノ門で賃貸ビル業を創業したのが始まりで、虎ノ門と四谷にビルを所有しています。虎ノ門のビルは本館が昭和30年、新館が昭和40年の竣工で、東京メトロ銀座線虎ノ門駅と直結しています。四谷のビルは築30年を経過したビルです。

**高島氏** 当社は30年前の昭和61年の創業で、他のパネラーの方々よりも歴史の浅い会社です。当時の日本開発銀行(現・日本政策投資銀行)が行っていた「インテリジェントビル制度融資」を受け、オフィスビルの建設にあたり、昭和63年12月、横浜駅西口にワンフロア150坪のビルが竣工しました。竣工時はオフィスオートメーションなど最先端の設備を備えたビルでしたが、30年を経過して、設備の陳腐化は否めない状況を迎えています。

**寺崎氏** 大阪協会会員のテラサキ不動産の寺崎です。当社は昭和39年の設立で、当初は船舶の配電盤やブレーカーを製造するメーカーの不動産部門としてスタートしました。もともとは住宅団地の開発が主流でビル事業の歴史は浅く、昭和62年から平成4年にかけて東京エリアで数棟のビルを建設しました。その後、平成7年に新大阪で「新大阪テラサキ第2ビル」



大阪協会の寺崎氏

を、また阪神・淡路大震災の経験を活かし、耐震設計など採用した「新大阪テラサキ第3ビル」を平成20年に開発しました。大阪のオフィス市況は、空室率がバブル以降最低水準で好調だといわれていますが、肌感覚ではそう感じません。空室率が低いのは大型ビルの供給が少なく、老朽化したビルのストックが取り壊され、他の用途に転用されているのではないかと感じています。

**森本参与** アンケート調査の結果、喫緊の課題としてフォーカスされた2つの課題について、限られた時間の中ではありますが、パネラーの方々はその経験とお考えを伺いたいと思います。まず、1つ目として「テナントとのコミュニケーション」について、忌憚のない意見をお願いいたします。

**金子氏** 当社のビル管理の特徴は、外部委託せずに、守衛業務や設備関係の担当者を含め、直接雇用の社員で行っています。例えば、築14年の札幌駅北口にある「伊藤110ビル」では、セキュリティ設備があるので、守衛を置く必要はないのですが、あえて1階正面玄関に訪問者への案内役を兼ねて守衛を配置しています。短期的な収益面ではマイナスなのかもしれませんが、満室稼働が続いていることから、テナントに安心感を与えているという効果があるのかなと感じているところです。また、「伊

藤ビル親交会」というテナントによる組織があり、今年で52年目を迎えます。10年ほど前まではソフトボール大会やボーリング大会、クリスマスパーティーなどを開催していました。最近では年1回ホテルで懇親パーティーを開催しています。半世紀続いているテナントの会なので、交流という点で一定の役割を果たしていると感じています。

テナントとのコミュニケーションで大事なのは、営業や技術スタッフ、守衛を含めて「管理する側の顔が見える」ことだと思います。

**湯澤氏** テナントと顔を合わせる機会は、年末年始の挨拶、避難訓練や消防訓練のときで、このほかでは設備の不調など何かトラブルがあったときに限られるという会員が多く、定期的に訪問している会員は意外と少ないのが実情です。

当社も直接管理しているので、担当者の人柄がとても重要になると認識しています。金子さんがおっしゃっていたテナントの会のようなイベントを行うと、テナント同士の交流の中からビジネスチャンスが生まれることもあって好評だ、という話を耳にしたことがあります。「あまり親しくなって賃料の減額要求をされても」という危惧もありますが、コミュニケーションが取れていた方がスムーズに物事が進むこともあります。テナントとのコミュニケーションをもう少し密にしていってほしいと感じているところです。

**河村氏** テナントとのコミュニケーションという点では、大手ビル会社でも当然やっていることです。そういう中であって、中小ビルが大手ビル会社に比べて勝っているのは「ビルオーナーの顔が見える」というこ

とだと思います。所有ビルが少ないこともあります。請求書を手配りするなど、私もほぼ全てのテナントの代表者とお会いしています。

連合会中小ビル振興担当政策委員の代表幹事である猪股さんが『中小ビル経営戦略報告』の14頁で、ご自身の建替え経験として「約半数のテナントから（新しいビルに）戻るといわれた」と紹介していますが、円滑な退去交渉ができたのもテナントとの良いコミュニケーションが出来ていたからだと思います。報告書にも書きましたが、「古き良き時代の大家と店子」のような関係を築くことが大手ビル会社に勝てる要素だと思います。



東京協会の河村氏

**高島氏** 所有ビルの中に会社が入居しているので、毎日同じビルの中でテナントと生活している状況にあります。日々接していることもあって、あえてテナントを訪問するようなコミュニケーションはとっていません。

テナントとの関係でいうと、一番肝心なのは契約の更新に関わることではないでしょうか。当社では、この5年間で普通賃貸借契約から定期借家契約への切り替えを進めています。普通賃貸借契約では自動更新条項があるので、賃料が下落傾向の時はテナントと接しなくて済むと思っていたのですが、やはりそれではい

けません。定期借家契約では再契約の手続きが必要でテナントと接しなければなりません。テナントとコミュニケーションを図るという点で不可欠なことだと感じています。

**寺崎氏** テナントとのコミュニケーションについて大阪中小ビル経営者研究会で討議したのですが、大阪ではプロパティマネジメント会社（以下、PM会社）等に任せてしまっているケースが意外と多く、プロに任せているオーナーが増えてきています。その一方で、テナントと濃密な関係を築き、功を奏しているオーナーの方もいます。本当に一長一短で、答えはないのかなと感じています。

当社の場合、東京に所有するビルはPM会社に任せています。大阪のビルは自社も入居していることから自然とコミュニケーションが取れるような状況にあり、設備の不具合やクレームがダイレクトに入ってきます。また、これは不定期な取組みですが、エントランスに「目安箱」を置き、匿名でも構わないので、テナントからの意見を聞くようにしています。さらに、清掃会社や警備会社といった関係取引先、仲介会社からも意見を聞くようにしてテナント対応に活かしています。

**森本参与** 次に、第2の課題として「建替えや大規模なリノベーション」について、パネラーに伺っていきます。この課題は、ビルオーナーにとって経営の根幹に関わる事項です。各社の置かれた状況によって対応は異なってくると思いますが、皆様のご経験を聞かせて下さい。

**寺崎氏** 昨年、大阪中小ビル経営者研究会でリノベーションを施したビルの視察を行いました。昭和39年竣工の中小ビルでしたが、当初、建替

えか、耐震補強を含めた改修か、現状のまま使用するか、という選択があったようです。建替えは隣接ビルとの関係やコスト面を勘案して断念、また耐震補強もワンフロア面積が小さいため、プレスを入れるとさらに貸付面積が小さくなってしまったのでやめて、結局リノベーションを選択したそうです。

外装、内装どちらもリノベーションを実施していたのですが、興味深かったのは内装で、天井をスケルトンに、床をフローリングに、間仕切りをガラス張りにするなど、おしゃれな仕様にリノベーションしていました。その結果、もともとの募集賃料から5割アップで成約でき、投資額を約4年で回収できたという成功事例でした。

大阪では、レトロなビルがたくさんあって、古き良きビルを選んで入居するテナントも増えてきています。建築費が高い状況での建替えは難しく、設備更新をしながら、使い続けるという考えが主流になっていると感じています。

**森本参与** それは正に投資とリターンとの関係での選択になるわけですね。

**高島氏** ビル事業における建替えというのは、投下した資金との兼ね合い、何年で回収できるか、ということだと思います。

当社の場合、ファイナンスを付けている金融機関から「50年償還」という提案を受け事業化したわけですが、ビルは建ててからすぐに陳腐化が始まります。50年の間、構造躯体や設備などいろいろなところに手を入れていかなければなりません。空室が生じると、何か対策を講じなければ、マーケットの競争力を高めて



神奈川協会の高島氏

いかなければ、と考えるわけですが、今のところ建替えは選択肢にありません。リノベーションに注目しています。今まで空室のあったビルにテナントが入ったと聞くと、どんな対策をしたのか見に行きたくなります。

なかなか大規模なリノベーションは実施できませんが、空室が生じたフロアでリノベーションを行うような手法で対応していこうと考えています。

**河村氏** 虎ノ門のビルはともに築50年を超えています。建替えを視野に入れ、当社では2つの対策を行っています。1つは情報収集です。中小企業は情報弱者という一面があり、大手企業が入手している都市開発関連の諸制度や補助金といった情報を、自ら収集していかなければなりません。協会や行政等の説明会に積極的に参加し、情報を得るようにしています。

もう1つは、先ほど高島さんが指摘されていた定期借家契約への切り替えを進めています。10数年前に入居しているテナントの立退きに関する費用を試算してもらったところ、15億円程度という金額が出てきました。建替えのスタートラインに立つ前にそれだけのコストがかかるの分、この10年間で定期借家契約への切り替えを進め、現在85%程度まで高めてきています。建替えを決定した時、それに終期を合わせて定期借家契約

を再契約していくことを考えています。

**湯澤氏** 仙台中小ビル経営研究会のメンバーを中心に意見交換したのですが、建替えはビルオーナーにとって非常に大きな問題であるということは分かっています。しかし、率直に言って、仙台協会の会員にとって実施するのが非常に難しい問題であると感じています。

仙台は、東日本大震災の影響もあって、多くのビルが耐震補強工事を行いました。また、当社のビルもそうですが、外壁タイルの全面補修を実施しました。既に、相当な投資をしているわけで、建替えばかりか、リノベーションも難しい状況にあります。また、投資したコストを回収できるだけの賃料と需要が付いてくるかという、マーケット的な問題も仙台にはあります。

今後、資金効率も含めて建替えに対する考え方、リノベーションに対する考え方をまとめたプログラムチャート的なものが出来ると対応を考えやすくなると思っています。

**金子氏** 当社ではビルの建替えの計画はないのですが、JR札幌駅南口周辺エリアの法定容積率は800%です。当該地区にあるビルは1972年の札幌オリンピックの前後に建てられた旧建築基準法（31mの高さ制限）で、既存容積率が1000%以上のビルも多く、法的規制をどうにかしないと建替えも進みません。2005年10月に「札幌駅前通協議会」を立ち上げ検討を始めました。最終的には、条例で魅力ある都市空間の形成に寄与する建築物の容積率の最高限度が1050%まで認められることになりました。

先ほど「テナントに顔の見えるオー



コーディネーターの森本参与

ナー」という話がありましたが、ビルオーナーは街づくりの担い手でもあります。地域の方々にも「顔が見える」ようコミュニケーションを図り、豊かな街づくりに貢献していきたいと考えています。

**森本参与** 寺崎さんのお話にあったリノベーションの実例を視察する機会はかなりあるのでしょうか。

**寺崎氏** いえ、少ないですね。今回はたまたま大阪中小ビル経営者研究会で情報交換できる機会があったということです。

**森本参与** 建替えやリノベーションの情報というのは、協会でもなかなか集まってこない情報です。常に意識して情報を集めていくことが大事だと感じました。パネラーの皆さん、示唆に富んだ話を有難うございました。

「働き方改革」の推進によって、社会全体の構造が大きく変革しようとする中、中小ビルの経営はより戦略をもって進めていくことが求められます。ここで紹介された考えや取組みが参考となり、これからの経営の一助になれば幸いです。有難うございました。