

## 中小ビルの経営を考える集い

### パネルディスカッション

# これからの中小ビルの経営を考える

(パネリスト)

越山 克志氏 (北海道協会)  
氏家 正裕氏 (仙台協会)  
泉吉(株)取締役  
丸中(株)代表取締役社長

(会場からの意見)

木山産業(株)代表取締役社長

(コーディネーター)

(一社)日本ビルディング協会連合会 森本一彦 (常務理事)



「中小ビルの経営を考える集い」の様子

今回で7回を迎える定時総会前日のイベント『中小の経営を考える集い』は、前年に続き100名の大台を超える101名の会員が参加した。新潟総会における『中小ビルの経営を考える集い』のメイン行事でわるパネルディスカッションでは、前年のテーマ「これからの中小ビル経営戦略」において経営課題のトップ3にランクされた「長期修繕計画」を切り口に、中小ビルの経営全般にわたる課題を取り上げた。

連合会の森本一彦常務理事がコーディネーター役を務め、全国4協会から登壇したパネリスト（上段参照）に加え、会場からも発言をいただくなど活発な議論が繰り広げられた。発言の骨子を紹介する。

**司会者** まず、自己紹介を兼ねて一言ずつお願いします。

**越山氏** 越山ビルディングズの越山です。札幌駅前通のオフィスビルと札幌市北区のオフィス・賃貸マンションの



北海道協会・越山氏

複合ビルの2棟を中心に不動産賃貸を主業務に事業展開しています。以前は自社で物件管理を行っていましたが、札幌駅前通のビルの建替えを契機にアウトソーシングしました。札幌エリアのオフィス市況は大型ビルの空室率が1%前後と活況を呈し、賃料も上昇基調にあります。2030年の北海道新幹線の札幌延伸等を控え、1972年の札幌オリエンピック前後に建てられたビルが更新時期を迎えるなど、本日のテーマである大規模修繕も含めて投資の経営判断が難しい状況になっています。

**氏家氏** 仙台協立の氏家です。昭和41年に創業し、仙台市内にオフィスビル

からレジデンス、飲食ビル、ホテルまで11棟の賃貸物件を所有しています。一部を除き、ビルメンテナンス業務も自社で行っています。仙台のオフィス市況は、東日本大震災後に空室率が一時20%台まで上昇しましたが、現在では6%程度に改善しています。ただ、飲食ビルの空室率は10%を超えてるような状況で、業種や業態によってバラツキがあります。

**岸本氏** 泉吉の岸本です。ちょうど80年前の1938年創業で、千代田区にオフィスビル1棟のほか、都内と関東近郊に数棟の賃貸マンションを所有しています。自社でオフィスビルの管理運営

を行っており、グループ会社のプロパティマネジメント(PM)会社の業務に従事しています。東京のオフィス市況は、空室率が約3%、賃料はAクラスビルで坪当たり3万円半ば、Bクラスビルで坪2万円前半という状況です。東京では今年から2020年までの3年間、毎年20万坪～30万坪の新築ビルが供給されると見込まれており、オフィスビルの大量供給が懸念されています。

**中田氏** 大阪中小ビル経営者研究会で代表幹事を務めている丸中の中田です。大阪市中央区と吹田市に2棟のオフィスビルを所有しています。このほかに、住宅物件の賃貸や不動産開発、不動産売買を兼業しています。インバウンドの効果によって、大阪市内はホテルの建設ラッシュになっています。今年秋に結論が出ますが、2025年万博の誘致に手を挙げているほか、IR(統合型リゾート施設)の誘致も計画されていて、少しでもかつての大阪の賑わいを取り戻したいという大阪経済界の思いが表れています。大阪のオフィス市況は、大規模ビルの空室率が1%台というデータがあるほか、研究会で「賃料値上げ」がテーマに上がるほど賃料水準も完全に上昇局面に入っています。

**森本常務** パネルディスカッションを進めていきますが、まず、ビル経営において重要な建物設備の維持管理を判断していく上で基本となる「長期修繕計画」について、計画を作成しているのかを含めてその取組み方や運用上の悩みなどを教えてください。

**越山氏** 長期修繕計画の有無ということですが、現時点では持っていないません。理由は2点ありますが、1点目は所有ビル2棟のうち1棟は建て替えたばかりだからです。もう1棟については自社に長期修繕計画を作成できる人材がないということが理由です。

今後は建替えを機にビル管理業務をアウトソーシングしたPM会社と協力して作成していく予定です。



仙台協会・氏家氏

**氏家氏** 当社では11棟のうち、新築から所有している5棟のビルには長期修繕計画があります。中古購入物件については、購入する際のシミュレーション時に作成した事業計画の中に修繕や設備更新に関する計画がありますが、借入期間に応じた15年から30年というスパンの中での計画ですので、長期修繕計画といえるものではありません。

**岸本氏** 千代田区に所有する岸本ビルディングにおいて長期修繕計画を作成しています。今年で竣工38年を迎えるビルですが、建物を設計した設計会社に相談し、「建物竣工から20年ほど経過する時期を見越して、将来の設備等の老朽化に対応するための長期修繕計画のベースを作成してもらった」というのが経緯です。

**中田氏** 修繕計画は立てています。「建物は長期で、手を入れて、使うものだ」と認識しています。所有する2棟のうち、吹田市の「江坂ナックビル」はもともと1棟貸しのビルだったので、ビルの運営管理自体を借主にお任せしていました。そのため、長期修繕計画というものをあまり意識していませんでした。大阪市中央区の「プロスパー平野町」は築20年のビルを購入したものですから、建設当初の長期修繕計画を持っていました。ただ、ビル経営の観点から、建物の各部位や設備の耐用年数と実際の経過年数、それに現状の各部位や設備の状態を常に把握しながら、3年から5年の中期計画における資金需要を視野に入れ、毎年投資するかどうかの判



東京協会・岸本氏

断をしています。  
**森本常務** 中田さん、所有するビルのライフサイクルによるのでしょうが、大きな修繕を行うキッカケ、決断される要因についてお聞かせください。  
**中田氏** 「江坂ナックビル」は築33年ですが、当時の1棟貸しビルからテナントビルへ切り替える大規模リニューアル工事を19年目にしました。それに合わせて空調機器の総入れ替えを行ったほか、エレベーターも更新しました。用途が1棟貸しからテナント貸しへ大きく変わったという要因があったからですが、空調機器に関しては一昨年に2回目の更新を実施しました。補助金を活用することができたこと、一度に更新した方が総コストを抑えられるというのが要因でした。

**森本常務** 長期修繕計画は基本的なものですが、中田さんから紹介のあったように、テナントの入れ替えがある、補助金が活用できるといったタイミングで修繕を決断することもあるわけですね。氏家さん、同じ質問ですが、お願いします。

**氏家氏** 20年ほど前に家業に入ったのですが、その当時聴講した「長期修繕計画の立て方」というセミナーをきっかけに、社内の施設管理担当者が長期修繕計画を作成しました。どのように運用しているかというと、長期修繕計画をベースにしながら、ビル別の中期事業計画（現在～2025年）で修繕工事予算を組み、それをもとに毎年の事業年度ごとの具体的な修繕計画を立て

ています。その際、単年の全体収支状況から税額を算出し、経費扱いできる修繕項目は節税効果を考慮し、実施時期なども調整するようにしています。

**森本常務** 越山さんの会社ではビルの管理業務をPM会社にアウトソーシングしたということですが、修繕実施のタイミング等について違いはありますか。

**越山氏** PM会社に委託した札幌駅前通のビルは2017年1月に竣工したばかりなので、まだ修繕の実績はありません。長期修繕計画を作成しているところですが、実際に修繕するかどうかは別として、長期修繕計画に則って事前に準備を進めていくことが大事だと思っています。実際、もう一つの所有ビルである札幌市北区のビルは、もともと長期修繕計画がなく、壊れたら直すということを繰り返してきました。その結果、テナントから不満を持たれる結果になりました。氏家さんの話にもあったように、事前に数年スパンの修繕計画と資金計画を作成し、補助金等の支援策の有無を調べながら、修繕を実施していかなければならぬと感じました。

**森本常務** 岸本さんのビルは築38年ということなので、修繕の実績に加え、グレードアップのためのプラスアルファの工事経験もあるかと思います。具体的に教えて下さい。

**岸本氏** 大きな修繕工事だったのは空調の工事でした。セントラル空調だったので、ゾーニングごとに空調を調整するようなニーズに対応することができませんでした。春や秋は良いのですが、夏や冬の季節は空調に対する満足度が著しく低かったわけです。テナントのこうした不満を解消し、満足度を向上させるために取り組んだということです。

**森本常務** パネラーの皆さん、有難うございます。ここで会場に参加されている開催地である新潟ビルディング協会



大阪協会・中田氏



新潟協会・木山氏

副会長の木山光様から、新潟エリアのビル事情等も含めてひと言お願ひします。

**木山氏** 本日は100名を超える会員の方々が全国からお越しいただき、有難うございます。

新潟は来年1月1日に開港150周年を迎える港町で、開港後主に船の物流で栄え、京都や大阪など関西方面から物資を運んできたこともあって、いろいろな文化が織り交ざった街でもあります。新潟の商業区域は、新潟駅周辺地域、新潟駅から萬代橋にかけての万代地域、昔からの中心街であった古町の3つのポイントに分かれています。1958年に新潟駅が現在の場所に移転してから開発が進んだ新潟駅周辺地域に比べ、古町に建つビルは築40年、築50年といった築年数が経過したビルが多く、本日のテーマである長期修繕という話題は大変興味深く、身近な問題ととらえています。

また、海外不動産に興味があります。国内経済の先行きや新興国の発展などを考慮すると、ある程度キャッシュフローに余裕ができたら、資産を海外に分散投資しておいてもいいかなと思っています。大阪中小ビル経営者研究会では2年に1回、海外ビル事情視察旅行を実施しています。海外の法制度など注意すべき点などがありますが、研究会の海外視察に積極的に参加し、勉強していくことにしています。

**岸本氏** 長期修繕計画の運用ですが、私が従事しているPM会社で不動産市況や修繕箇所のプライオリティ等を考慮しながら年度ごとに検討し、見直し

を行っています。大規模な修繕工事の場合、工事内容と金額の妥当性について設計会社に内容精査を依頼するケースがあります。

10年前にエレベーター8基を更新した際の経験談を紹介します。エレベーターを順次更新していくわけですが、稼働中のエレベーターがなかなか来ないという事態が生じ、「管理会社は何をやっているのか」というクレームがきました。11階のビルですが、低層階用と高層階用に分けて稼働することで乗り切りました。長期修繕計画を行なう際、工事内容は施工会社が綿密に検討しますが、それ以外のビル運用面はオーナーやPM会社が対応しなければなりません。修繕はテナントが居ながら工事を進めるわけですから、オフィスの執務への影響に配慮しながら実施することが大事だということを学びました。

**氏家氏** 宮城県は東北地方の中で唯一人口が増えているので、仙台市に会社があるというのは事業環境に恵まれているといえるのでしょうか、しばらくす

ると人口が減少に転じることは全国的な統計を見ても明らかです。

冒頭、仙台市の空室率は6%台まで改善してきていると紹介しましたが、今後の人口減少や景気動向などを勘案すると、オフィス需要は減少していくことが予想されます。そうした先行き不安がある中で、本日のテーマである長期修繕計画を作成しても、計画にずれが生じてくることも懸念されます。大規模修繕を行なってよいのか、建替えをしてよいのか、あるいは新たな物件を購入してよいのか、といった経営判断に迷う場面が出てくるはずです。このパネルディスカッションをキッカケに、これから全国の会員の皆さんと情報交換していかなければと思っています。

**越山氏** 当社は所有ビルが2棟で、従業員7名の小さな会社です。私自身、4年前まで新潟でサラリーマンをして、ビル管理やビル経営の知識がない全くの素人でした。ほかの従業員も同じ状況で、入社当初の課題はビル管理、ビル経営に関するノウハウ・知見・情報

をいかに確保するかということでした。ビル管理やビル経営に関してハード・ソフトの両面で技術革新が進む中、何から何まで自分達でやるというのではなく、外部のプロフェッショナルに任せることもある一つのやり方ではないかと判断しました。札幌駅前通のビルの建替えを契機に、管理を協力会社に委託しましたが、自社でやるよりも質の高い管理体制のもと、競争力の高いビルを維持できると考えています。

また、当社のような親族経営の場合、事業承継ということが重要な課題となってきます。当社では昨年私に代替わりしたのでまだ先ですが、働く社員のためにも後継者を決め、しっかり教育していくことが経営者の仕事だと考えています。

**森本常務** 本日は長期修繕計画の作成と運用という話から、ビル経営に関する課題や経営ビジョンについて、貴重な話をいただきました。4人のパネラーの方々、新潟協会の木山さんに感謝申し上げます。



中小の集いの懇親パーティー