# ビル経営シンポジウム2002 in九州

# 生き抜く経営手法を学ぶ

## 論戦速報

### 参加者の熱気が会場全体を包む

九州初上陸となった今回のビル経営シンポジウムだが、初めての開催であることから来場者の出足が心配されたが約150名のビルオーナー・業界関係者が参加し、あらためてこの地での関心の高さを認識した。

このように会場の期待も高まるなかで、弊社代表垂澤清三が開会の挨拶を行い、特別講演である西銀経営情報サービス顧問川邊康晴氏による「ビル経営におけるアライアンスの生かし方」がスタートした。

同氏は今後のビル経営におけるアライアンスの重要性を指摘し、講演を聴いた参加者からは、「あらためて今後のビル経営の取るべき方向性を認識した」、「旧来の経営手法では生き残っていけないことを痛感した」などの意見が聞かれたが、同氏の語る「社会のニーズが変化している今こそ新たなビジネスチャンス」という力強い言葉に頷く参加者も多く見られた。

その後10分の休憩をはさみパネルディスカッションがスタート。住友生命総合研究所研究本部の橋本泰久氏のデータ―を駆使した九州貸しビル市況の分析が先陣を飾った。同氏によると福岡では懸念される人口の減少傾向は無く、むしろ他県からの人口転入により増加傾向にあり、賃料下落率も他県に比べて少ないと明るい話題を提供した。

次に登場した中央地所戸嶋弘一社長の事業継承に関する話では、殆どのオーナーが避けて通ることが出来ない話題なだけに、真剣な眼差しで時に相槌を交えながら熱心に話を聞く参加者が多いのが印象的であった。前半の最後はケネディ・ウィルソン・ジャパンアセットマネジメント部長の高橋保裕氏が投資家サイドから見た魅力的なビルについて様々な角度から提言し、参加者にも熱心にメモを取る姿が見られた。その後のディスカッションでは九州のビルに投資するなら、ストーリー性のある（特徴がはっきりしているビル）を選びたいとのコメントもあった。

### 真剣にメモをとる参加オーナー続出

後半は西日本ビル専務取締役勝野滋信氏の「ビル収益力を向上させるテナント誘致術」でスタートし、ビルテナントの約6割が女性である同社のビルではセキュリティに力を注いでおり、ストレスを感じないビルの実現策とセキュリティ向上策についてレクチャーした。続く住商ビルマネージメントの山﨑隆司社長は、ビル業界にはびこる旧来の常識は、一般企業に比べると大きくかけ離れていると指摘し、変化が常態の時代に長期的視野を持つことの難しさ、徹底的な顧客重視の姿勢の必要性など、晴海アイランドトリトンスクエアの事例などを交えて話し、ここでも熱心に講演を聞く参加者の姿が見られた。今回のシンポジウムのコーディネーターでもあるエムズ代表鼠屋政敏氏は米国の不動産事情を語り、ITバブルの崩壊に苦しむ米国貸しビルオーナーの取ったビルリノベーションの効果の高さについて解説し、頷く参加者も多かった。

最後は参加者による質疑応答が繰り広げられ、1階トイレのイタズラ防止策などかなり具体的な質問も発せられ、それぞれに日頃の問題点を解消し来場者は帰路についた。

---

## 特別講演

## ビル経営におけるアライアンスの生かし方

## 省エネビルなどのコンセプトが必要

西銀経営情報サービス顧問
川邊　康晴氏

従来の会社経営では、自らの持つ経営資源を基に経営を行っていけばよかったのですが時代の変化がスピードアップし、経済がグローバル化する市場では単独の経営資源ではとても競争していけません。優れた技術を有する企業とのアライアンス（同盟）が必要不可欠なのです。ビル経営においても同じことが言え、自らの持っている土地と建物、従業員などの単独の経営資源だけで旧来の手法を踏襲していては競争力を保つことはできず、他企業とのアライアンスと言う考え方を経営に取り入れなければ今後生き残っていくことは難しいでしょう。例えば、ボーダレス化・カテゴリーレス化する社会では、他業種からもビル経営に参入してくることでしょうし、海外の投資家がビルを購入するケースも増えてきます。つまりコストをかけてまで参入してくるプロの経営者と戦っていかなければならないという事です。

また、競合相手は何も建物だけという訳ではありません。笑い話のように聞こえるかもしれませんが、実際に我々の所に相談を持ちかけられているケースに「IT車」があります。これは、車をオフィスにすると言う発想のもので、技術的に実現するのはそう難しいものではなく、これから独立開業する若者には受け入れられ易いコンセプトかもしれません。また、人口の減少、デフレ経済の進行、高度IT時代の到来、小売業の減少など、今後のビル経営を取り巻く環境は大きく変化します。そうした社会の変化に対応するにはコンセプトありきのビル経営が必要になります。例えば省エネを取り入れた「コストダウンビル」、環境衛生に力を注ぎ、入居者の健康的な生活をサポートする「環境衛生ビル」、弁護士や税理士をテナントとして集めた「士族ビル」など、入居するテナントが、このビルだから入居したいと考えるコンセプトが必要です。他にもビル自体のランニングコストを低減するために、ビルの屋上に風力発電機を設置、高効率の照明への切換、清掃コストの削減など取り組むべきポイントは無数にあります。これらのことをすべて自社の経営資源で賄っていくことは難しく、変動する社会のニーズに素早く対応するためにも、多用な業態の企業とのアライアンスを組み、中小企業の身軽さを活かして、素早い決断でビル経営を行っていくことが今後求められているのです。

---

## テーマ

## データから分析する九州貸しビル市場の現状と動向

住友生命総合研究所
研究本部研究員
橋本　泰久氏

札幌、仙台、広島、福岡の人口の流出入を比較してみると福岡の労働力人口が増えているのに対して、他の3市ではいずれも減少しています。出生率そのものは減少しているにもかかわらず、人口が増えているのは、佐賀県、長崎県、大分県などからの転入が多いからで、他の都市に比べて、人口の減少によるオフィス需要への影響は少なく需給バランスによる変動が中心です。また、福岡県には週末にかけて、他県からのショッピング客が訪れるなど、商業テナントのニーズも高い都市だと言えるでしょう。こうした、背景がありながら、空室率が10％台にあるのは、オフィス需要に対して供給が過剰気味であることに他ならず、他の都市に比べてストック調整が効きにくい都市であるという印象を受けます。

実際に他の都市では空室率が上昇に転じた場合、オフィスの着工面積は減少する傾向にあるのですが、福岡では空室率が上昇を続ける1999年から現在にかけても着工面積は年々増えています。来年は「九州版2003年問題」と呼ばれるオフィスの過剰供給も控えていますので、空室率の上昇と共に賃料の下落が予想されますが、これは10％程度の下落であると予想されています。

---

## テーマ

## 中小企業におけるビル経営の問題点

中央地所
代表取締役社長
戸嶋　弘一氏

中小企業におけるビル経営の重要なキーワードとして①事業継承②自己研鑽（経営者の）③情報の3点を挙げることが出来ます。まず、1番目の事業継承については、相続税、継承者を誰にするかという難しい問題を抱えています。私自身も以前はビル経営と関わりの無い一般企業に勤めており、最近事業継承した経験から話しますと、福岡に帰ってきてから出席した国税局主催の資産税に関するセミナーで国税局の担当者が話した一説をいまだに忘れることが出来ません。その一説とは「日本の相続税の考え方は、皆さんがこの世に生を受け事業活動を行う時にその資産は国から借りているものと理解してください。」と言うものでした。それ以来この難しい問題と対峙してきたわけですが、ビルオーナーとしてはそれぞれのケースに応じて良き専門家のアドバイスを受けながら準備を進める必要があるでしょう。次に自己研鑽ということですが、組織として活動するうえで、社員の厳しい眼に耐えうる資質を身に付ける必要があり、三つ目の情報の収集に絡めて様々な情報を素早くキャッチし、素早い対応を行うことが今後重要になってくることは間違いないでしょう。

**10月29日火曜日、本紙初の九州でのイベントとなる「ビル経営シンポジウム in 九州」が福岡市の天神ビルで開催された。当日は、この秋一番の冷え込みとなったものの、晴天にも恵まれ、約150名のビルオーナー・管理会社らが参加した。今回は当日繰り広げられた熱い論戦の様子について、速報をお届けする。**

# 空室率10%を

## 参加者の声

### もっと突っ込んだ意見の応酬を

ニチエイハウジング
代表取締役社長
城崎　和久氏

パネリストは豊富であったが、もっと詳しく話を聞きたかったと思います。人の意見がつっこんで聞けなかったことがいい意味で残念でした。高橋さん、勝野さんのＰＭの話、テナントの常識・非常識の話は参考にもなりました。この業界にも変革の波がもうそこまで来ていません。計画性のある柔軟な姿勢での経営が強く求められてくると思います。

### 山﨑氏の話が参考に

綾杉不動産
中尾　武史氏

経営の参考になればと考えこのシンポジウムに参加しましたが、結果としてよい話が聞けたと思います。特に、住商ビルマネージメントの山﨑隆司先生の晴海トリトンスクエア成功秘話が参考になりました。オフィスビルは公共性の高い建築物であり、それら一つ一つが街並みの形成対象物でもあります。ビルを建設する段階で廻りの美観を加味した予定を立てる必要があるのだろうということを強く認識させられました。

## ★出演パネリスト

### テーマ　投資家が考えるビル キャッシュフローの改善策

ケネディ・ウィルソン・ジャパン
アセットマネジメント部長
高橋　保裕氏

長期化した不況下では長期保有か、短期売却かの方針確定が必須といえます。長期であれば、大規模修繕、設備交換をスケジュール通り実施する必要があり、短期売却であれば化粧直し程度に留めて、購入者との交渉に持ち込んだほうが良いでしょう。また、誰に売却するかでバリュー・アッププランは異なります。機関投資家が対象ならば、「長期安定収入」的目線でテナント誘致、既存契約の巻き直しが必要で、キャッシュ・フロー重視の小口投資家であれば早期リース・アップ、コスト削減による短期収益の充実を図った方が効果は高いでしょう。具体的な方策としては①収入増加の戦略プランとしてマーケットにおけるビル認知度の向上。②テナントリレーションの維持・向上として、居住性の向上３：３：４比率によるテナントミックス、テナント業種の分散化、リース満了時期の分散、クレジットテナントへの解約不可・長期契約への積極提案。③徹底したコスト削減として定期的な入札の制度化、個・都税等、公租公課の削減、ＮＥＤＯ・ＥＳＣＯの導入④システマチックな管理体制としては、ＡＭ・ＰＭの導入、会計処理、収益マネジメント、工事履歴などのデータの整備・保管などが挙げられます。こうした方策を実施し、資産価値を維持することが重要です。

### テーマ　米国リニューアル事例が示す入居者の望むビル

エムズ
代表取締役
鼠屋　政敏氏

米国では経済そのものが冷え込んでおり、不動産も同じように厳しい状態ではありますが、住宅部門は金利が３～４回立て続けに下がったこともあり買い需要は強く以前好調を維持していますが、ショッピングセンター、オフィスビルでは不動産価格、賃料も下落しています。特にＩＴ企業を入居させているサンフランシスコのシリコンバレーでは軒並み20～30％の空室率という厳しい状況です。このような状況に対する米国不動産会社の対策は、プロパティマネジメントなどを用いて顧客満足度を高めると言うものです。まずテナント満足度を高めると言うことは、オーナーの信頼度が高まり契約更改につながり、収入が安定します。また、不況の時期だからこそリノベーションを実行し新規テナントに対する魅力を高めることで賃料を改善し収入を増加させることが必要であると言う考え方が大勢を占めています。具体的にロサンゼルスのオフィスビルで実行されたリノベーションではエレベーターを全面的に更新し、空調周りの改修を行うことで、年一回実行されているテナント満足度の調査ではサービスに関する満足度が50％から77％まで向上し、賃料でも月坪当たり約２０００円の改善がみられました。こうした投資は日本のビルでも積極的に行う必要があるでしょう。

## 参加者の声

### ユニークな発想が必要に

吉原住宅
管理部長
田村　浩一氏

ビルを経営していますが。今回、福岡でのビル業界の流れを知りたいために参加しました。大手企業が支店を撤収させているなか、先程の川邉さんの話の中で、ユニークな発想をとり入れたビル経営が必要であるとつくづく感じました。しっかりとしたコンセプトを持ち、テナントのニーズにすばやく対応できるそんな経営が今後求められるでしょう。

### アイデア凝らしたサービスを

西日本ビル
管理次長
古賀　正雄氏

川邉さんの話の中で、今後ビルの形態が大きく変化してくるという話が大変印象に残ってます。車がオフィスの変わりになるという考えは、今後ありえない話ではないと思います。ビル業界にも、何らかの〝変革〟が求められる時代が来ている。その意味では今後、テナントが利用しやすい、独自のアイデアをこらしたサービスを提供することが重要だと感じました。

### 求められる体質改善

九州勧業
業務課課長
馬場善三郎氏

川邉さんの話はわかりやすくて面白く感じました。古い体質がいまだに根強く残るビル業界ですが、今後いっそう顧客志向を重要視し、快適性、安全性など、テナントを満足させる経営方針に変えないと、これからどんどんテナントが入らなくなるだろうと感じました。厳しい時代にきていると あらためて再認識しました。

### 現実的に難しい手法も

ＴＮＣ放送
代表取締役社長
水野　淳氏

テナントを入居させる際、ある程度の業種を絞り、選択して入居させる方法は借り手市場の時代には難しいものがありますが理想的ではあります。福岡におけるビル経営も年々厳しさを増しています。コスト、環境を考えた顧客志向のビル経営を可能にしたビルは、この時代を生き残ることができると思います。

### リノベーションを積極的に

電気ビル企画部シニアマネージャー
田村　昌宏氏

パネルディスカッションでは、アメリカやオーストラリアなど海外の事情や、いいものはとり入れるという考えも大切でしょうが、５年後といった先をみた経営方法、アイデアなど、実務に直決する具体的方法対策についての話を聞きたかったです。コストはかかるが、リーベーションを瀬極的に行い、テナント満足度を上げることが必要と実感しました。

### 業者間の共倒れが心配

鹿児島中央ビルディング
常務取締役業務部長
伊東　浩氏

鹿児島は福岡に比べビル経営、管理を含め遅れをとっています。鹿児島の現在の空室率は13・４％です。テナント確保のため賃料値下げ競争、テナントのスカウトが日常ごく当たり前のように行われており、このままの状況が続けば業者同志での共倒れの可能性があります。コストはかかりますが、何らかのサービスが必要になると思います。

### テーマ　ビル収益力を向上させるテナント誘致術

西日本ビル
専務取締役
勝野　滋信氏

ビルオーナーが今後考えていかなければならないことは、少なくとも５年以上先の経済状況を想定することと、テナントが何を求めているのか、周辺情況、環境問題を配慮して改善に努めていかねばなりません。テナント誘致に関しては好調エリアの事例に学ぶのは勿論のこと、海外のビル事情を積極的に視察することも有効でしょう。私自身もオーストラリア・ニュージーランドのビルを視察した際に、エントランスが広く天井の高い両国のビルに大いに刺激を受け、緑と人との調和がなされている点に感心しました。また、周辺にカフェやレストランが多くストレスを感じさせない空間を大いに気に入り、帰国してから自らのビルにもスターバックスコーヒーを誘致しました。また、近年ではセキュリティ性の向上がテナント満足度を図る上で重要になると考え、各フロアにドーム型監視カメラの導入や、各種センサーの設置を行い、安全性の高いビルとしてのリノベーションを実行しています。現在私どものビルのテナントは７８０名いますが約６割は女性ですので、セキュリティに対する要望も強く、導入したシステムはデジタル方式によるものなので、万一犯罪が発生した時に証拠能力も高いものです。最近はこうした高度なシステムも安くなっていますので、リノベーションの一環として導入するのも良いでしょう。

### テーマ　晴海トリトンスクエアの成功事例から探る

住商ビル
マネージメント
取締役社長
山﨑　隆司氏

まず、最初に私が話す「晴海トリトンスクエアの成功事例から探る―従来のビル事業の常識が非常識―」というテーマですが、不動産が成功したか否かという判断は、数十年後に評価されるべきであり、今ここで語るべきではありません。晴海アイランドトリトンスクエアの開発事業で特筆すべきは、事業の計画段階において街の運営管理会社を設立し、管理ありきの計画を立てたことです。街づくりにとって事業の完成は舞台装置が整ったに過ぎず、そこに住み、働き、集う人が街を育てていきます。街の完成はスタートであってゴールではありません。再開発事業の評価は完成後の街のマネジメントに左右されるのです。また、旧来のビル経営では空室率、平均値で市況指数を表しますが、輸送業、倉庫業、工場などは全て稼働率で事業を捉えています。つまり空室率10％は稼働率90％となり、決して危機的な状態だとはいえないのではないでしょうか。また、今後にビル経営では顧客満足最優先の経営を行っていく必要があります。トリトンスクエアでは、オフィスと商業ゾーンを明確にゾーン分けすることでセキュリティ性を向上させました。自由に出入することが求められる商業ゾーンと出入を制限すべきオフィスゾーンは同一ゾーンに並存させるべきではありません。