

# やさしい ビル経営読本



一般社団法人 日本ビルディング協会連合会  
日本ビルディング経営センター

## 目次 やさしいビル経営読本

はじめに：オフィスビルを訪ねる	2
<b>第1編 ビルを賃貸する</b>	
第1章 オフィスビルの事業と市場	7
第2章 オフィスビルの賃貸営業	17
第3章 オフィスビルのテナント管理	25
<b>第2編 ビルを管理する</b>	
第4章 オフィスビルの建物機能	30
第5章 オフィスの管理業務	39
第6章 ビル管理におけるリスクの管理	47
第7章 管理の質を高める工夫	54
<b>第3編 ビルを経営する</b>	
第8章 ビル事業収支	61
第9章 ビルのライフサイクル	69
第10章 ビルの経営戦略	75
<b>第4編 ビル経営を巡る最近の動向</b>	
第11章 ビルと防災	81
第12章 ビルと環境	90
第13章 ビルとワークスタイル	97
第14章 ビルと都市政策	102
おわりに：オフィスビル経営を学ぶ	108

はじめに

# オフィスビルを訪ねる



## オフィスビルに入ってみる

ひろと君とあおいさんは、不動産業界への就職を希望している大学3年生です。二人は、あるビル管理会社のインターンシップに参加して、この会社が管理を引き受けているオフィスビルの見学にやってきました。担当者のけいたさんが案内してくれました。

正面玄関から中に入ると、1階ロビーです。



オフィスビルのロビーのイメージ

あおい：大きなビルですね。

けいたさん：このビルは、オフィスビルの世界ではAクラスビル（第1章第2節のコラム参照）と言われる建物です。当社では、このビル以外にBクラス、Cクラスも含め、多くのビルを管理しています。このビルの階数は、地上40階、地下2階建てで、高さは170mあります。延床面積は、95,000㎡です。25社のテナントが入居しており、ワーカーの人数は約5,000人です。

ひろと：随分広いロビーですね。

けいたさん：オフィスビルのロビーは、ここで働く人たちの移動空間であると同時に、訪問客や店舗の利用客など多くの人々が利用する空間なんです。そして、災害時には避難空間としての機能も果たすことができるよう、ゆとりを持った空

間として設計されています。さらに、目的の異なる多くの人たちがスムーズに移動できるように、動線に配慮した施設配置がなされています。

あおい：見やすい場所に表示板が掲げられていますね。このビル内に入居している企業や店舗の名称が表示されているのがわかります。テナントと呼ぶんですね。

けいたさん：このビルのように大規模なオフィスビルの場合、総合案内ブースが置かれていて、案内役の人が常駐しているのが通例です。

ひろと：ブースにいる案内の女性は、御社の社員ですか？

けいたさん：当社が委託して派遣してもらっています。

あおい：なるほど。警備の方は警備会社から、清掃の方は清掃会社から派遣されて

いるんですね。オフィスビルの管理にはさまざまな企業の方が関わっていることが分かりました。

**けいたさん**：ビルの適切な運営のために相応しい人員を関係企業を通じて確保して、その全体を上手くマネジメントするのが私たちビル管理会社の役割であり、使命なのです。



オフィスエントランスのイメージ

**ひろと**：あそこはテナント企業の専用の出入口ですか？

**けいたさん**：セキュリティやC I戦略などの観点から、テナント企業が自社の顔としてオフィスエントランスにこだわるようになってきています。その企業にとって最も相応しいオフィスエントランスづくりに私たちもお手伝いしています。



屋上庭園のイメージ

**あおい**：屋上庭園もあるんですね。

**けいたさん**：屋上庭園を設置するオフィス

ビルが近年増えつつあります。ビルで働く人の憩いの場であると同時に、一般の人たちに対して、都市内で貴重な緑空間に接することができる機会を提供しています。さらに、最近問題となっているヒートアイランド現象の緩和や地球温暖化対策にも寄与しています。



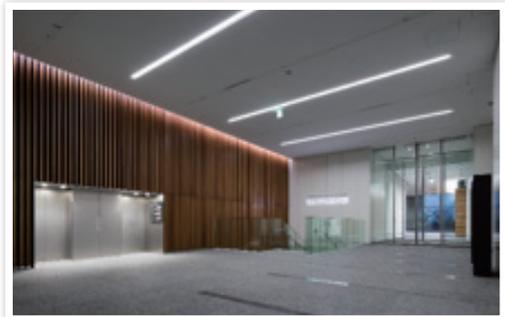
オフィス基準階のイメージ

**ひろと**：ここがオフィスフロアですね。

**けいたさん**：オフィスビルの建物の中で実際にテナントが就業し、活動する空間を基準階と呼びます。各テナント企業は、自社で借りるスペースについては、自社の都合に合わせて、内装、部屋の間仕切り、机や椅子の配置をして使用しています。

**あおい**：外の見晴らしが素晴らしいですね。

**けいたさん**：今度、オーナー会社がここに移転してくるので、打ち合わせをしています。



カンファレンスフロアのイメージ

ひろと：ここは会議場があるフロアですね。  
テナント企業だけが利用できるんですか？

けいたさん：このビルのカンファレンスフロアの場合、テナント企業が優先的に利用できるのが基本ですが、外部の団体や企業も利用することができます。ビルを管理する会社の事務所もここにあります。

あおい：先ほど1階ロビーで説明を受けた時に、オフィスビルの管理には御社だけでなく、さまざまな業態や職種の企業が参加していることが分かりました。オフィスビルの管理の仕組みは複雑ですね。

けいたさん：オフィスビルは、利用価値、資産価値など様々な価値を持つ不動産です。そこで、これらの価値を高めるという目的をもって行う業務も多様化しています。そして、これに対応してオフィスビルの管理業務も様々な業態や職種によって担われているのです。詳しくは、後ほど説明しましょう。

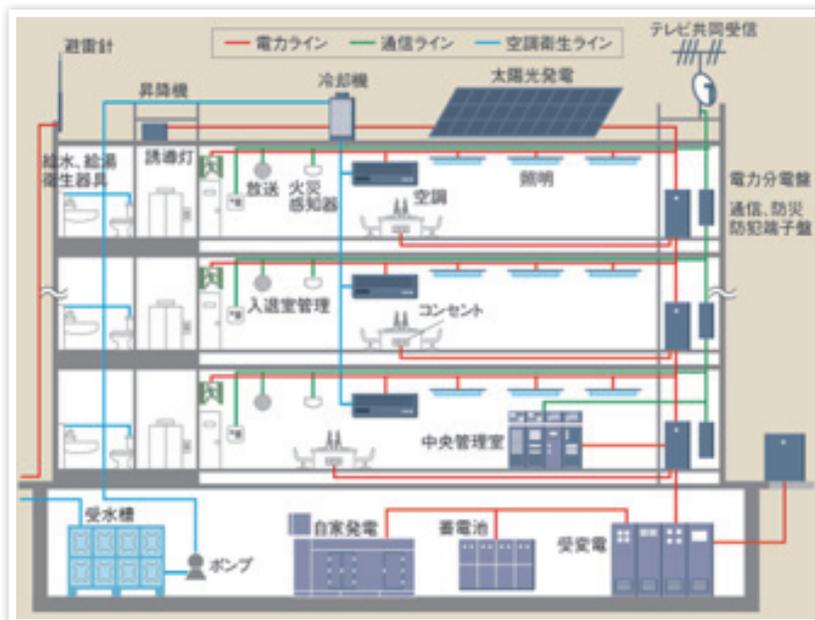
けいたさん：オフィスビルの設備の全体イ

メージを示したものが下図です。電力、通信、空調衛生、防火、防災、防犯それぞれのラインがオフィスビル全体に張り巡らされていて、安全・安心で快適なオフィスビルの空間と機能を24時間、365日、常に守っているのです。

ひろと：道路、上下水道、電力、ガスなどが都市のライフラインと言われますが、まさにこの図はこのビルのライフラインを示していることが分かります。オフィスビルはそれ自体でひとつの都市なんですね。

けいたさん：また、オフィスビル街の地下に地域冷暖房施設を設置し、そこで複数のビルの排水を処理する際の熱を利用し、蒸気と冷水を生み出して各ビルに送っています。さらに、最近ではコージェネレーションシステムという熱と電気を同時に作る設備を設置して、発電も行っているビルが増えつつあります。

あおい：オフィスビルも省エネから創エネ



オフィスビルの設備イメージ

に進化しているんですね。

けいたさん：オフィスビルの管理に最先端の技術やシステムを導入するのも、私たちの重要な仕事のひとつです。



防災センターのイメージ

けいたさん：防災センターの役割は、設備・機器の稼働状態を常時監視するとともに、防犯などビル内の安全と秩序を維持し、災害などの非常時には防災活動の拠点としての機能を果たします。そのため、防



オフィスビル内の駐車場イメージ



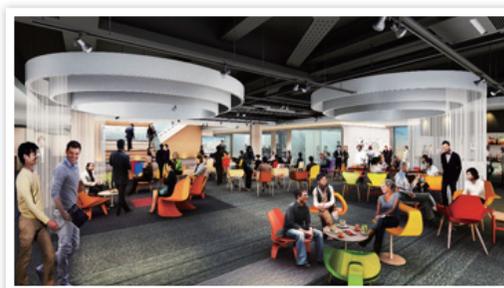
電気自動車の充電器

災センターには24時間、365日、担当者が常駐しています。

ひろと：まさに縁の下の力持ちですね。

あおい：駐車場や荷捌き施設もビル管理の重要な施設なんですね。

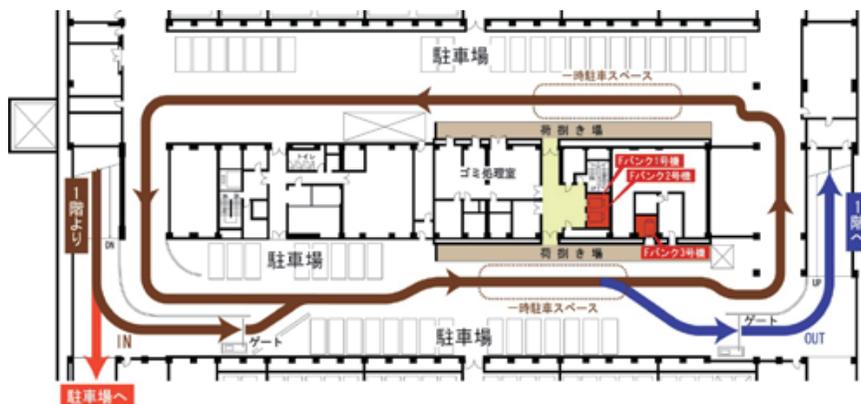
けいたさん：人の流れだけでなく物流管理も私たちの大事な仕事です。



コミュニケーションスペースのイメージ

ひろと：このビルは、低層階や地下に店舗やレストランがたくさん入っていますね。単に仕事をする場所という機能だけでなく、都市生活をエンジョイできるさまざまなサービスが提供されているんですね。

けいたさん：店舗やレストランの連携を図るためにテナント会が組織されていて、私たちが運営のお手伝いをしています。さらに、皆さんが自由に集えるコミュニケーションスペースも用意しています。



駐車場のイメージ図

## ビル経営管理を学ぶ

今回の見学で、オフィスビル管理の全体像が理解できたでしょうか。

けいたさんが説明してくれたように、オフィスビルの管理にはさまざまな業態が関与します。したがって、これら各業態の機能と相互の関係を理解することが必要不可欠です。

特に、プロパティマネジメントは、オフィスビルの資産価値を高めるという目的を有している点が重要です。オフィスビルの資産価値が高まることによる利益の最大の受益者はもちろんビルの所有者（オーナー）です。したがって、オーナーがビルの維持管理業務に従事する人を直接雇用していたり、専門業者に直接発注したり、テナントの募集や交渉、契約まで直営しているような場合には、これら従事者や受託業者は、契約やオーナーの指示に従って業務を遂行すれば良いのです。

しかし、多くのビルオーナーは、これらの業務を包括的に専門業者に委託しています。この専門業者をPM業者（プロパティマネジメント業者）と呼びます。そうすると、受託者であるPM業者は、オーナーのためにオフィスビルの資産価値を高めるようなマネジメントを行う機能を果たすことが期待されます。

そこで、「ビル経営管理」というものが、ビルオーナーにとってだけでなく、ビル管理業に従事する人にとっても、きちんと学ぶべき重要な事項になるのです。

そして、ビル経営管理には、本編で説明するように、短期的視点と長期的視点の両方が求められます。

さて、このようなビル経営管理には、どのような人材が求められるのでしょうか。人材育成は、社会のあらゆる分野で実行されており、その中で、一定基準の実務経験や業務上の知識、技術の水準を審査、評価して、一つの資格者として認定する制度が運用されています。それにより認定された資格者は、プロフェッショナルとして社会の評価を受け、資格者は評価に値する責任を果たすことが期待されることになり、その業務の水準向上に役立つこととなります。

ビル経営管理に関して、そのような人材育成のための専門組織として、ビル業界の出捐により一般財団法人日本ビルディング経営センターが設立されました。なお、2023年4月1日から、一般社団法人日本ビルディング協会連合会と合併し、日本ビルディング経営センターは一般社団法人日本ビルディング協会連合会の附属機関になりました。同センターでは、建設大臣（現在は国土交通大臣）告示に基づく認定資格として、ビル経営管理士制度を実施しています。現在、ビル経営管理士は、不動産特定共同事業法に基づく不動産特定共同事業における業務管理者の資格要件の一つであると同時に、国土交通大臣告示に基づく総合不動産顧問業登録の人的資格要件の一つとなっています。

これらの具体的な内容を、ひろと君、あおいさんと一緒に、皆さんは以下の各章で学んでいくことになります。



# オフィスビルの事業と市場

ひろと：オフィスビル事業の特徴は何ですか？

あおい：オフィスビル市場って他の市場と比較すると、どんな特徴がありますか？

けいたさん：そうですね。まず、オフィスビル事業の全体的な構造や事業に関わる専門業態を知ること、オフィスビル事業全般に対する理解を深めましょう。

次に、オフィスビル事業の収益性に影響を与える賃貸市場に着目します。具体的には、供給側の視点からオフィスビルの集積状況や今後の建設動向について確認します。また、オフィスビルの需要側の視点から、景気の変動に伴うテナント需要の変化と、オフィス賃料の推移・動向について確認します。

最後に、オフィスビル事業の経営者の実際の意向について触れ、今後のオフィスビル事業における経営課題について学びましょう。

## 第1節 オフィスビル事業の概要

### 1 オフィスビル事業の発展の歴史

1960～70年代の高度経済成長期では、ビルの経営主体が、①土地を担保に金融機関などから資金の借り入れをして、②建設会社に建築工事を発注して建物を造り、土地と建物を所有して、③テナントを自ら募集し、④直接にテナントから賃料を徴収してビルの維持管理を行うといったスタイルでオフィスビル事業が行われていました。

しかし、1990年代初めにバブル経済が崩壊して以降、それまでの価値観（パラダイム）が転換して、ビル事業を支えてきた土地の優位性は失われ、金融機関の間接金融機能が十分に機能しなくなりました。

そこで、ビルの経営主体は、投資家から直接に資金を調達する直接金融へと移行することになります。投資家は、ビル事業を国際経済の中での一つの投資対象として投資判断を行うことから、ビルの経営主体も、金融動向や国際経済の推移などを理解し、将来を予測してリスクを管理したうえで、ビル事業に対する合理的な分析と判断が求められるように

なりました。

また、ビルの仕様も以前とは異なってきています。テナントの事業は多様化しており、高い電気容量、利用しやすい二重床、電源配置の提供、さらには間取りや内装を自由に設定しやすい構造が求められています。

このように、投資家とテナントのそれぞれにおいて、オフィスビルに対するニーズが多様化・高度化した結果、オフィスビル事業が専門性の高い業態へと変化しています。

## 2 オフィスビル事業の流れ

オフィスビル事業の大まかな流れを示したのが、[\[図 1-1\]](#) です。

市場調査・分析は、想定するビルの規模から考慮すべきエリアを対象とするマクロ的調査・分析と、具体的な検討対象となった用地について、事業化するにふさわしいかどうかを判断するために行うミクロ的調査・分析があります。

「基本計画」は、対象敷地の基本的な調査・分析、オフィスビルの商品企画・スペックの動向把握、コンセプトの立案、諸条件を踏まえた企画設計を行い、事業性を評価して取りまとめたものです。これに基づく「設計計画」では、建物規模の確認、貸室のチェック、共用部のチェックが行われます。

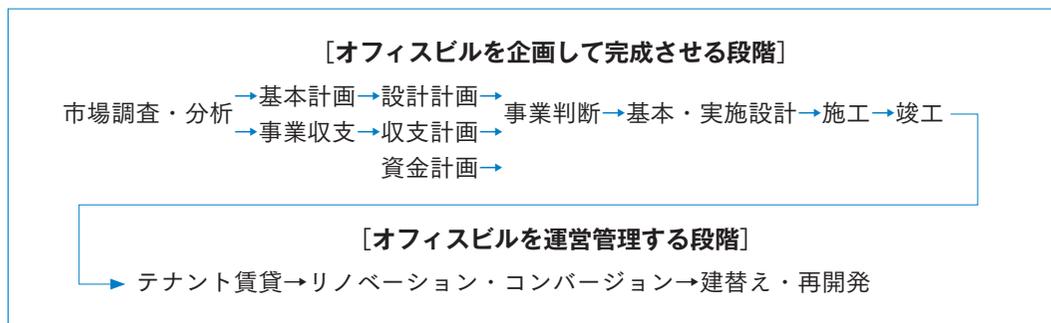
同時に行われる事業収支の検討では、対象不動産の価値を算定し、「収支計画」と「資金計画」を策定します。

そして、設計計画、事業収支計画が策定されると、これらのデータに基づき事業判断を下します。事業判断に当たっては、保有期間、採算性、投資リスクの検証がポイントになります。

事業判断でゴーサインが出ると、本格的な設計作業がスタートします。設計は「基本設計」と「実施設計」に分かれます。

設計作業が完了し設計図書が作成されると、これに基づき建築確認などの法的手続きを行い、工事請負者や工事監理者を選定して、実際にオフィスビルを建築する施工段階に入ります。そして、竣工すると、いよいよ運営管理段階に入ります。

[\[図1-1\]](#) オフィスビル事業の流れ



以上の段階においては、オフィスビル事業を営もうとする主体だけでなく、調査から施工までの各業務に携わる専門家・専門業者がたくさん関わることになります。

### 3 オフィスビルの経営管理に関わる専門業態

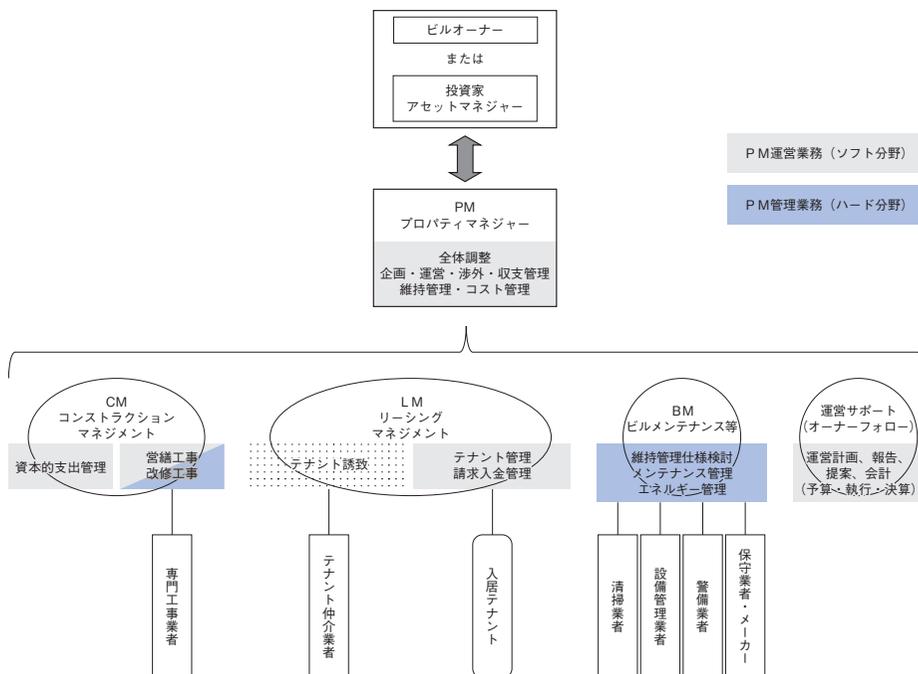
上述したオフィスビル事業の流れの中で、運営管理の段階でも多くの専門業態が関わります。

その全体像は **【図1-2】** に示すとおりですが、まず、アセットマネジャーは、投資家の保有資産を管理し、有利な資産運用を行うアセットマネジメント（AM）業務を担う主体です。

次に、プロパティマネジメント（PM）とは、ビルを総合的に運営管理する業務であり、AMとの関係では、ビルオーナーや投資家を代理するAMから業務を受託します。ビルの運営管理の善し悪しは、ビルの収益性に大きな影響を与えます。そのような意味で、ビル経営管理にはPM業務が欠かせません。PM業務は、①コンストラクションマネジメント（CM）、②リーシングマネジメント（LM）、③ビルメンテナンス（BM）、④運営サポートの4つに区分されます。

①コンストラクションマネジメント（CM）は、ビルオーナーやアセットマネジャー（発注者）からの委託を受けて、新築や改修等の建築工事において、発注者側に立って、設計・発注・施工の各段階で、設計・施工や工事発注方式の検討、工程管理等の各種マネジメン

**【図1-2】** ビル経営管理の構図とプロパティマネジメントを巡る概念図



トを行う業務です。②リーシングマネジメント（LM）は、賃借人を募集し、賃借希望者との間の契約条件の交渉を行い、賃貸借契約締結に向けて尽力するテナント誘致業務です。③ビルメンテナンス（BM）は、設備管理・警備・清掃等の実施およびその仕様の検討、業者の選定を行う業務です。そして、④運営サポートでは、ビルオーナーまたはアセットマネジャーへの報告や提案を行います。

#### 4 オフィスビルに対する需給の仕組み

オフィスビル賃貸市場は、不動産やその権利が取引される資産市場、そして、不動産開発業（ディベロッパー）と関連しています。

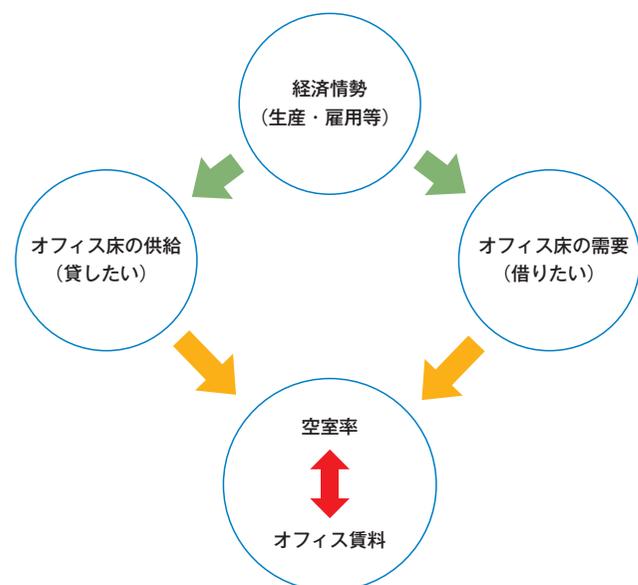
オフィスビル賃貸市場では、オフィスビルのストック量と貸室に対する需給の状況によって、賃料と稼働率（空室率）が決まります。

まず、借り手側の事情であるテナントの貸室に対する需要は、景気の良し悪しによって変動します。他方、貸し手側の事情である貸室供給については、経済情勢による影響はもちろんのこと、不動産開発業の事業活動、つまり新規供給の状況によって変動します。

不動産投資家は、賃料というキャッシュフローを観測しながら、資産市場においてそのオフィスビルを購入するか、あるいは売却するかを探ります。

そして、オフィスビルの建設には、不動産開発業が関わっています。具体的には、建設費用や土地購入代金を含む開発コストと比較し、開発利益が見込まれるのであれば、オフィスビルの新規供給がなされます。これによって、オフィスビル市場が影響を受けるのです。このように、オフィスビル市場、資産市場、不動産開発業は、相互に関連して変動しています。

【図1-3】 経済情勢とオフィスビル市場の関係



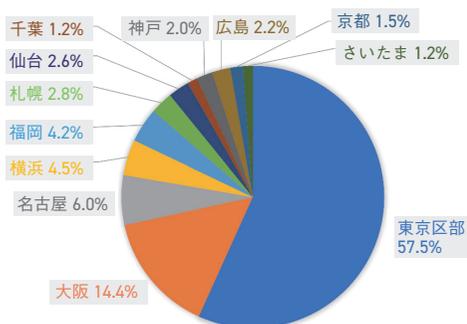
## 第2節 供給サイドから見るオフィスビル事業

### 1 オフィスビルのストックの状況

全国主要都市における延べ面積 3,000 m<sup>2</sup>以上のオフィスビルは、約 8,700 棟あります。[図 1-4] に示すように、都市別にみると、東京都特別区が全体の約 58%と最も多くを占めており、約 5,000 棟のオフィスビルが立地しています。

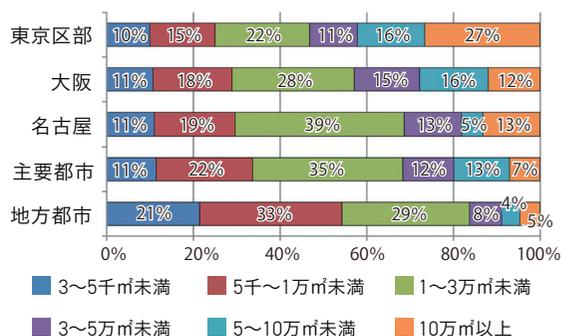
また、[図 1-5] に示すように、10 万 m<sup>2</sup>以上のビルの割合は東京区部が 27%と突出して高く、大阪、名古屋でも 10%を超えています。5,000 m<sup>2</sup>未満のビルの割合は、三大都市・主要都市では 10%程度であるのに対し、地方都市では 21%と高い割合です。

[図 1-4] 全国オフィスビルの棟数でみた都市別構成割合



出所：(一財)日本不動産研究所『全国オフィスビル調査(2023年1月現在)』

[図 1-5] 都市・規模別のストック割合(面積ベース)



出所：(一財)日本不動産研究所『全国オフィスビル調査(2023年1月現在)』

### コラム

#### オフィスビルのランク

オフィスビルは、主に全体の規模と基準階の規模に応じてランク付けがされている場合があります。例えば、三幸エステート(株)では、オフィスビルをA、B、Cの3クラスに区分し、Aクラスビルの要件として、延べ面積 10,000 坪以上、基準階貸室面積 300 坪以上、築年数 15 年以内をあげています。Bクラスビルの要件は、基準階貸室面積 200 坪以上、Cクラスビルの要件は、基準階貸室面積 100 坪以上 200 坪未満としています。B、Cクラスビルについては、いずれも延べ面積による規定はありません。

また、大規模ビルとは1フロア面積200坪以上の物件であり、大型ビルは1フロア面積100～200坪、中型ビルは50～100坪、小型ビルは20～50坪と定義しています。

なお、面積の単位は、「坪（1㎡＝0.3025坪）」が商習慣として用いられています。

## 2 オフィスビルのフロー（新規建設）の状況

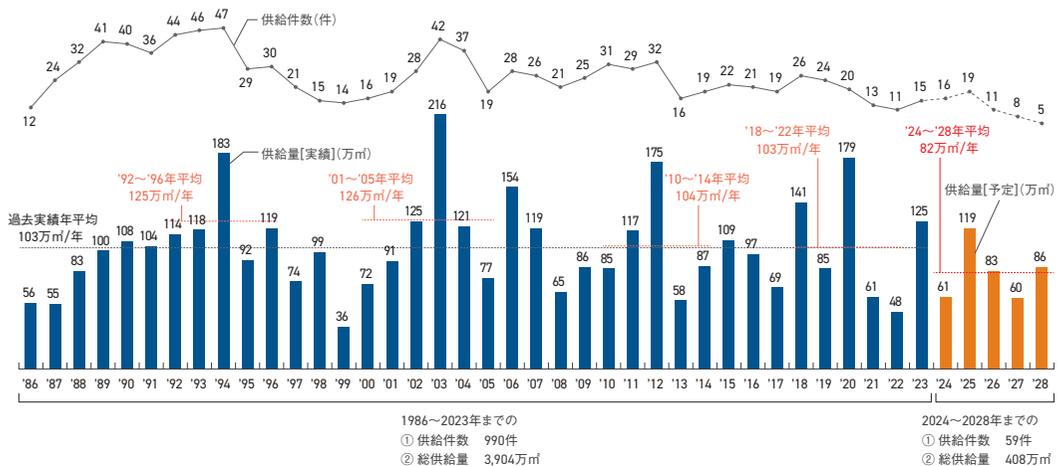
オフィスビルの新規建設は、オフィス市場における有効なストック（ビル貸室在庫）に対する新規供給としての意味合いがあります。

森ビル㈱の調査によると、[\[図1-6\]](#)に示すように、今後の東京都心3区（千代田区、中央区、港区）の大規模オフィスビル（1万㎡以上）供給量は、2024年以降5年間の平均が82万㎡/年となり、過去実績年平均103万㎡/年を下回るものと予測されています。ただし、2025年には、大規模オフィスビルの大量供給が見込まれています。

また、ビジネスエリア別の供給量見通しは、[\[図1-7\]](#)のとおりです。

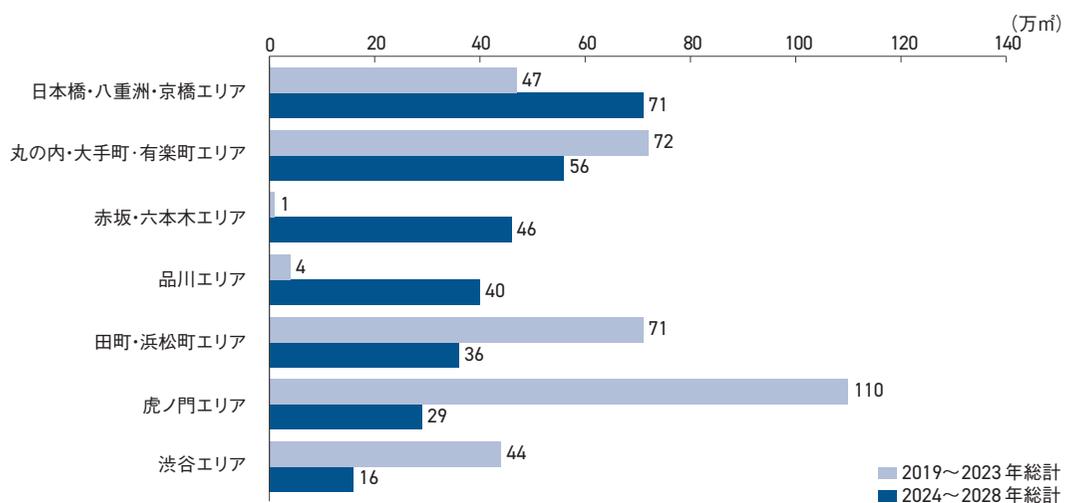
オフィスビル市場、資産市場、不動産開発市場という3つの市場の関係に照らして考えると、高い賃料がとれるエリアだから、オフィスビルの供給が進み、その結果として高い地価が実現しているといえます。

[\[図1-6\]](#) 東京23区の大規模オフィスビル供給量推移



出所：森ビル㈱「東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査」（2024年5月）

[図1-7] 主要ビジネスエリア別供給量（2024年～2028年）



出所：森ビル㈱「東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査」（2024年5月）

## 第3節 需要サイドから見るオフィスビル事業

### 1 オフィスビルの賃料

オフィスビルの賃料は、その時々を経済情勢によって変動します。オフィスビルのグレード別に賃料の推移を見ると、[図1-8]に示すように、グレードの高いAクラスビルの賃料水準が最も高く、また変動も激しいことが見て取れます。

賃料水準は、どのような地域に存するのか（地域要因）、また、どのような施設・設備を有するのか（個別的要因）などの多くの要因が作用して形成されるものです。したがって、賃料水準が高いビルは、ステータスシンボル性が高いとされる地域に立地しており、執務スペースの快適性や業務効率性に関連する基準階の床面積、天井高、床荷重、情報通信対応設備、空調設備、電気設備等が整っているため、高い賃料を払ってでも入居を希望するテナントが多くなります。その結果として、そうしたビルの賃料も高くなるのです。

Aクラスビルの賃料を支払える企業は、賃料負担力の高い企業、つまり、生産性の高い企業に限られます。そのような意味で、テナントの信用力がオフィスビルのステータスに影響を与えるとも言えます。

【図1-8】 東京都心部におけるグレード別にみた賃料水準の推移



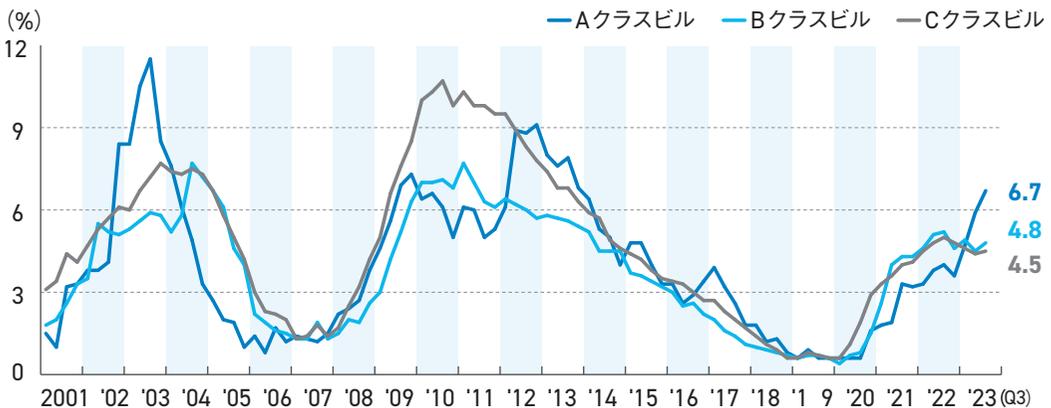
出所：三幸エステート(株)「2024オフィスレントデータ」

## 2 オフィスビルの空室率

空室率は、総賃貸可能面積における空室面積の割合です。空室率は、需要と供給のいずれかを示すものではなく、オフィスビルの需給バランスの結果を示していると言えます。

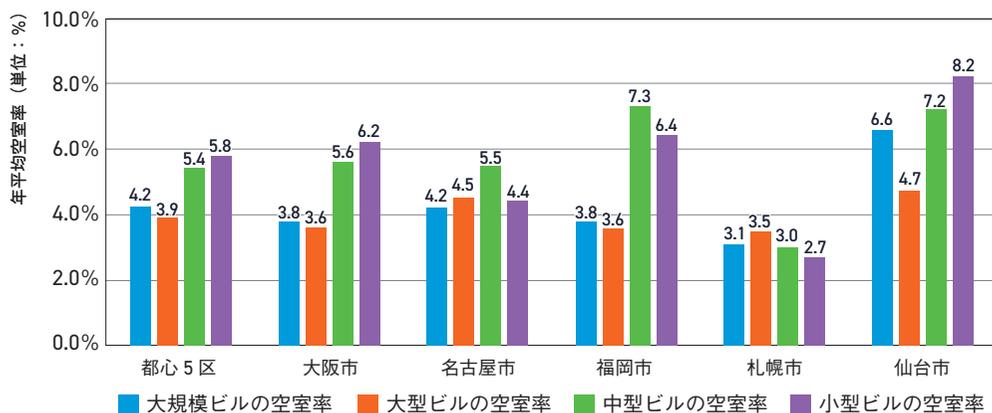
東京都心部のオフィスビルの空室率の推移をみると、【図1-9】に示すように、賃料の変動（【図1-8】参照）と逆の変化が空室率にみられます。つまり、賃料の上昇時には、空室率は低下し、賃料の下落時には、空室率が上昇する傾向にあります。近年では、オフィス

【図1-9】 東京都心部におけるグレード別にみた空室率の推移



出所：三幸エステート(株)「2024オフィスレントデータ」

【図1-10】 主要都市における規模別空室率の比較（2024年7月時点）



出所：三幸エステート(株)「マーケットオフィス調査月報」

賃料は年々上昇し、空室率は継続して低下してきましたが、2020年度以降賃料が減少、空室率が増加に転じています。

都市別及び規模別にオフィスビルの空室率を比較してみると、【図1-10】に示すように、オフィスビルの規模に応じて違いが存在し、大規模ビルの空室率が比較的低い状況にあることが分かります。

また、大規模ビル、大型ビル、中型ビル、小型ビルの順に空室率が比較的高くなる状況を示すのは、稀少性が影響しています。つまり、【図1-5】で見たように、大規模ビルや大型ビルは、数に限りがあるということです。これに対して、中型ビルや小型ビルは、代替性に富んでいると言えます。代替するビルが多く存在すると、当該賃料よりも高い賃料では、貸し手は借り手を得ることはできません。そのような意味で、代替するビルの賃料水準が賃料交渉の目安となると考えられます。

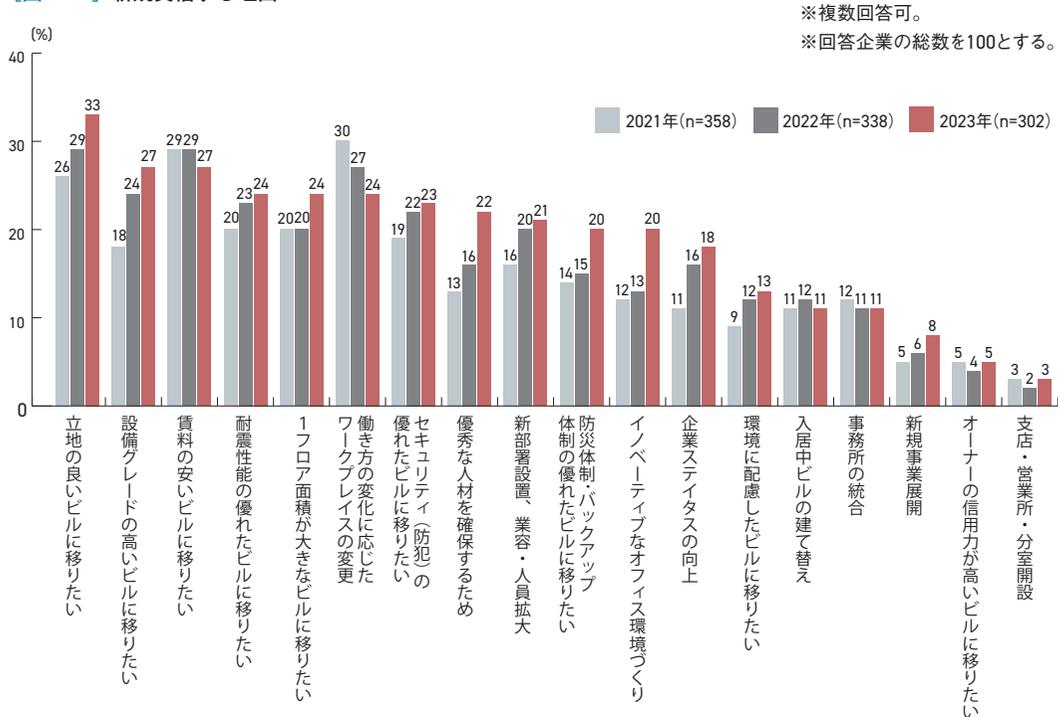
## 第4節 オフィスビル事業に求められる新たな視点

### 1 ビル単体としてのテナントニーズへの対応

テナントのオフィスビルに対するニーズとして、新規賃借する理由についてみると、【図1-11】に示すように、「働き方の変化に応じたワークプレイスの変更（24%）」が上位にあります。一方で「耐震性の優れたビルに移りたい（24%）」や「防災体制、バックアップ体制の優れたビルに移りたい（20%）」も挙げられています。特に、東日本大震災以降、

地震、火災等で被害を受けても、重要な業務が中断しないようなBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）に対応できるオフィスビルに対するテナントのニーズが高まっています。なお、BCPについては、第11章で説明します。

【図1-11】新規賃借する理由



出所：森ビル㈱「2023年 東京23区オフィスニーズに関するアンケート調査」

## 2 エリア全体としてのテナントニーズへの対応

オフィスビル単体では、長期にわたってその魅力を持続させることは困難です。街全体としての魅力づくりを意識することが大切です。つまり、エリアマネジメントという視点が欠かせません。

エリアマネジメントについては、第14章で説明しますが、地域コミュニティと積極的にコラボレーションを図って街全体としてイベントを企画するなど、継続的に人を呼び込むための仕掛けづくりが求められます。そのためには、テナントの個性がまちづくりの方向性に影響を与えるため、リーシングマネジメント（テナント募集業務）の役割は大きいと言えます。それぞれの土地の歴史や伝統を取り入れることで、街全体の統一感やストーリー性のあるまちづくりが展開できるよう、エリアマネジメントに積極的に参加していくこともプロパティマネジメントの大きな仕事です。



# オフィスビルの賃貸営業

**あおい**：第1章では、オフィスビル事業やオフィスビル市場の構造について概要を理解することができました。

**ひろと**：オフィスビルの経営にとって、テナントの存在が不可欠であることは理解できますが、実際に、どのようにしてテナントに入居してもらうのですか？

**けいたさん**：はい、第2章では、その点について学びましょう。まず、オフィスビルにおけるリーシングマネジメントについて、テナント誘致業務の流れを中心に説明します。

次に、オフィスビルの賃貸借契約について、賃貸借契約上の当事者の義務、普通借家契約と定期借家契約など契約の類型について学びます。そして、賃料・共益費・一時金というテナントが支払う金銭の意味とビル経営上の考え方について説明します。

最後に、契約の更新と終了について学びます。具体的には、契約期間の満了により契約を終了させずに継続させる契約の更新、また契約を終了させる手法としての解約と解除について学びます。

## 第1節

## リーシングマネジメント

### 1 賃貸企画業務とテナント誘致業務

オフィスビル経営は、テナントに入居してもらい賃料を収受することにより、初めて事業として成立します。

新築ビルの場合は、そのビルを企画する段階から、様々な要素を勘案したうえで、企画に適合したテナントの確保を目指します。

既存ビルの場合は、空室の発生に速やかに対応し、そのビルにふさわしいテナントの誘致を目指します。

また、賃貸企画業務、テナント誘致業務のいずれも、第1章で説明したオフィスビル市場の動向を踏まえ、そのビルが立地する地域の現状を分析・把握し、見通しを立てて臨む必要があります。

以下では、テナント誘致業務を中心にリーシングマネジメントの概要を説明します。

## 2 テナントニーズ

テナント誘致は、ビル貸室とテナントのオフィスニーズのマッチング作業であると言えます。

そして、テナントのオフィスニーズは様々な要素により構成されていますが、優先されるべき重要な要素は、①希望立地、②希望面積、③希望入居時期、④希望予算であり、これらをテナントオフィスニーズの4大要素と言います。

これらのニーズをしっかりと把握し、それに対応した営業展開を図ることが必要です。

## 3 テナント誘致業務の流れ

テナント誘致業務の流れを示すと、[\[図 2-1\]](#) のとおりです。

オフィスビルに関する情報の把握とは、テナントのオフィスニーズに応えるための準備として、ビルの構造・規模・設備などハード情報、地域特性、周辺状況、賃料水準などさまざまな情報を調査・収集・分析することです。

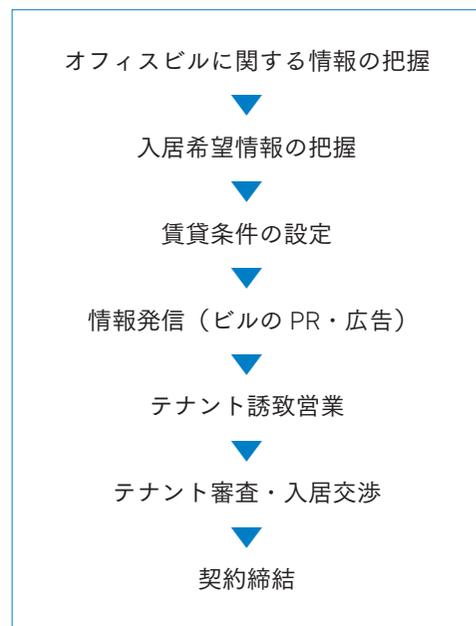
「入居希望情報の把握」とは、賃貸人が収集する情報のほか、銀行・商社・取引先といった賃貸人の関係企業を通じて得られる情報、ビル管理会社や建築会社を通じて得られる情報など多様なルートを通じて得られた情報を分析・管理することです。

「賃貸条件の設定」とは、テナント募集に当たって行うもので、契約面積、賃料、敷金などの一時金、共益費、更新料、契約期間など多項目にわたります。賃貸条件を決定することにより、募集パンフレットの作成、HPでの告知をはじめとしたテナント募集活動が本格的にスタートします。

PR・広告活動については、賃貸ビル仲介会社に依頼する場合があります。仲介会社は宅地建物取引業法に基づく宅地建物取引業者であり、契約の成立を仲介します。

テナント誘致営業には、テナントを直接訪問して実施する訪問営業、Eメール営業、FAX営業、賃貸ビル仲介業者への依頼などの方法があります。

[\[図2-1\]](#) テナント誘致業務の流れ



## 第2節 オフィスビルの賃貸借契約

### 1 賃貸借契約

一般に、オフィスビルの一部を賃借することを、オフィススペースを借りると言います。賃借人であるテナントがビル貸室を借りるためには、賃貸人であるビルオーナー（所有者）またはサブリース業者（転貸人）との間で賃貸借契約を締結する必要があります（以下では、記述の煩雑さを避けるため、賃貸人を単にビルオーナーと表記します）。

賃貸借契約が成立すると、ビルオーナーは、オフィススペースをテナントに貸すべき債務が生じます。つまり、使用収益させる義務です。また、途中で共用部分に損傷が生じたり、設備に不具合が生じたときは、速やかに修繕して、テナントが円滑に使用収益できる状態を維持し続けなければなりません。

一方、テナントは対価として賃料等を支払わなければなりません。そのほか、テナントは、契約で定められた用法に従って建物を使用収益し、これを善良な管理者の注意をもって保存しなければなりません。これを「善管注意義務」と言います。そして、賃貸借契約が終了すると、これまで借りていたビル貸室をビルオーナーに返還しなければなりません。最後に、テナントは、オフィススペースを借りている期間中に損傷が生じた場合には、その損傷を補修した上で、ビルオーナーに返還しなければなりません。これを「原状回復義務」と言います。

以上のように、賃貸借契約を締結すると、ビルオーナーとテナントにはそれぞれの契約上の債務（義務）が生じることになります。

【表2-1】 契約におけるビルオーナーとテナントの主な義務

ビルオーナー（賃貸人）の義務	テナント（賃借人）の義務
<ul style="list-style-type: none"> <li>・使用収益をさせる義務</li> <li>・修繕義務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・賃料支払義務</li> <li>・善管注意義務</li> <li>・契約終了時の返還義務・原状回復義務</li> </ul>

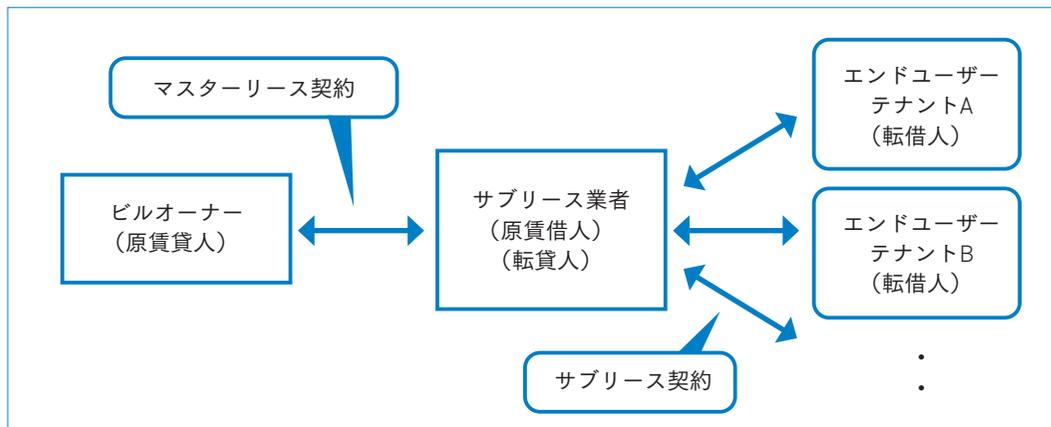
### 2 サブリース

一般企業ではなく不動産会社がオフィスビルの一棟を一括して借り上げ、エンドユーザーであるテナント（転借人）に賃貸（転貸）する場合があります。

これを「サブリース事業」と言いますが、サブリース業者がテナントの管理や賃料の下落リスク、そして空室リスク等を負担することになるため、一般的には、市場賃料に比べて安価な賃料で契約することとなります。

なお、ビルオーナーとサブリース業者との間の一括借上げ契約のことを「マスターリース契約」と言います。

【図2-2】 サブリース事業のイメージ



### 3 賃貸借契約の種類

オフィスビルを含む建物の賃貸借には借地借家法が適用されます。

そして、借地借家法上の賃貸借契約は、一般に借家契約と呼ばれますが、これには、いわゆる①普通借家、②定期建物賃貸借（定期借家）、③取り壊し予定の建物の賃貸借と④一時使用目的の賃貸借の4種類があります。オフィスビルにおいては、取り壊し予定の建物の賃貸借と一時使用目的の賃貸借は通常の事例としてはみられないので、以下では、普通借家と定期借家について説明します。

この両者の相違点としては、更新の有無が挙げられます。つまり、普通借家契約では、原則として正当事由がない限り、契約は更新されますが、定期借家契約においては、契約期間満了によって終了し、更新はありません。ただし、再契約は可能です。

【表2-2】 普通借家契約と定期借家契約の比較

	普通借家契約	定期借家契約
契約方法	・書面でも口頭でも可	・書面によることが必要
更新の有無	・更新あり ・ビルオーナーからは正当事由がない限り更新拒絶は困難	・期間満了により終了 ・更新はない
賃貸借期間	・1年未満の契約は、期間の定めがない建物の賃貸借とみなされる	・制限はない
メリット	・更新時に賃料など契約条件の見直し可	・賃料収入の安定化 ・テナントの定期的見直し可
デメリット	・市場の変動が大きいときは新規賃料と継続賃料の乖離	・途中で契約条件の見直しは困難

## 第3節

## 賃料・共益費・一時金

## 1 賃料の種類と改定方法

## ① 実質賃料と支払賃料

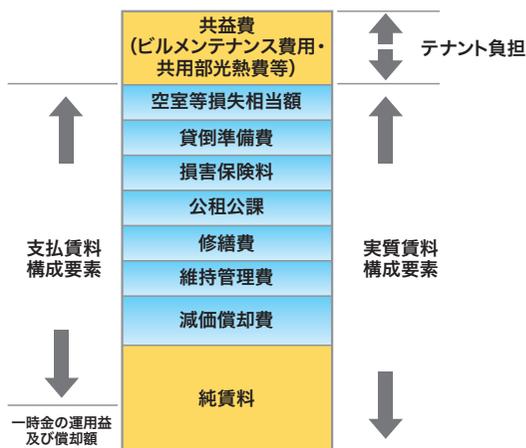
一般に賃貸市場において賃料として認識されているのが、「支払賃料」です。支払賃料は、各支払時期に支払われる賃料のことです。また、契約に当たって、敷金、保証金、権利金、建設協力金等の一時金が授受される場合には、一時金の運用益と償却額を、支払賃料に合わせたものが「実質賃料」です。

ビル事業の経営者からみると、テナントから収受する支払賃料から、ビルの経営に必要なとなる費用、具体的には減価償却費、維持管理費、修繕費、公租公課、損害保険料、貸倒準備費、空室等損失相当額を差し引いたものが「純賃料」です。この純賃料がビル事業における収益の源泉となります。

また、賃貸借契約時に、テナントからビルオーナーへ敷金等の一時金が支払われます。これらは、賃料滞納などの契約の不履行に基づく損害賠償の担保としての性格を持ちますが、テナントの債務不履行が発生して、それによる損害を補填するために一時金を充当するようなことがなければ、賃貸借契約期間中に一時金を運用することができます。実質賃料は、この運用益を含めて把握します。

さらに、ビルの共用部の水道光熱費や清掃費などは、テナントから「共益費」として支払賃料とは別に収受されるのが一般的です。

【図2-3】 賃料を構成する要素



出所：(一社)日本不動産研究所『賃料評価の実務』を参考に作成

## ② 新規賃料と継続賃料

新規の賃貸借による賃料を「新規賃料」といい、賃料改定による賃料を「継続賃料」と言います。

## ③ 賃料の改定

オフィスビルの賃料の改定は、増額と減額とがあり、また、ビルオーナー側から増額請求する場合とテナント側から減額請求する場合があります。

賃料改定の時期や方法、限度等については、契約書に定めがあれば、それに従うことが原則です。ただし、一定の期間、建物の借賃を増額しない旨の特約は有効ですが、逆に、一定の期間、建物の借賃を減額しない旨の特約は、賃借人に不利な内容であるとして、裁判で認められないことがあります。

なお、借地借家法第32条は、契約の条件にかかわらず、当事者が賃料の増減を請求することができる場合として次の3つを規定しています。

- 1) 土地や建物に対する租税その他の負担の増減により不相当となる場合
- 2) 土地や建物の価格の上昇・低下その他の経済事情の変動により不相当となる場合
- 3) 近傍同種の建物の借賃に比較して不相当となる場合

## 2 共益費

共益費は、オフィスビルのエントランスホール、エレベーター、廊下、階段、トイレなど共用部分・共用設備の管理に要する費用を意味します。この共益費の内訳は、水道光熱費、清掃・衛生費、冷暖房費等です。

### コラム

#### 不動産透明度インデックス

商業用不動産の透明度を測る唯一の指標とされる不動産透明度インデックスにより、国際比較を行うと、2022年の総合ランキングでは、日本は第12位です。第1位は英国、第2位は米国、第3位はフランス、第4位はオーストラリア、第5位はカナダと続きます。日本が低位順位にとどまっている主な要因の一つに、共益費に関する不透明さが指摘されています（国土交通省土地・建設産業局『不動産投資指標に関する調査検討業務 調査報告書』平成25年3月）。つまり、共益費が必ずしも実費精算されないことに対する問題です。

## 3 一時金

一般に、建物質貸借契約においては、毎月支払う家賃のほかに、契約時に一時金が支払われることが通例です。

この一時金には、敷金、保証金、権利金、協力金など各種の名称があります。これらのうち、敷金の性格は、以下に述べるように明確ですが、それ以外のものは必ずしも一義的に明確ではありません。

したがって、これらの一時金を授受する場合には、当事者間でその趣旨を確認した上で、契約書に明確に記載する必要があります。これもオフィスビル管理（契約管理）における

重要な業務です。

「敷金」は、賃貸借契約に基づくテナントの債務の担保を目的として、賃貸借契約締結時にテナントからビルオーナーに対して預託される金銭です。

テナントが契約期間中に家賃の支払いを怠るなど、賃貸借契約上の債務の履行を怠った場合には、ビルオーナーが当該債務の弁済に敷金を充当することができます。そして、賃貸借契約が終了して明け渡した後に、債務を控除した残額がテナントに返還されます。

## 第4節 賃貸借契約の更新・契約終了

### 1 契約の更新

オフィスビルの普通借家契約では、賃貸借期間が定められるのが通例ですが、契約の更新によってこの期間を継続させることが可能です。すなわち、契約の更新とは、契約の同一性を保ちながら、賃貸借期間を延長することです。

賃貸借契約の更新には、①合意更新、②自動更新、③法定更新の3つがあります。

- ①合意更新とは、ビルオーナーとテナントとの合意に基づいて、新たに賃貸借期間を定めて契約を更新することです。
- ②自動更新とは、合意更新の一種で、更新拒絶の通知がない限り更新される旨が、予め契約内容となっている場合で、賃貸借期間の満了に当たってビルオーナーまたはテナントが、契約を更新しない旨の通知をしない限り、自動的に賃貸借契約が更新されることです。
- ③法定更新とは、借地借家法26条1項により、更新しない旨の通知をしない場合には、従前の契約と同一条件で契約が更新されたものとみなされることです。

また、更新料とは、賃貸借契約が満了して契約を更新する際に、テナントからビルオーナーに対して支払われる金銭を言います。この更新料の法的性質は、賃料の補充ないしは前払、賃貸借契約を継続するための対価等の趣旨を含むとされています。

### 2 契約の終了

#### (1) 解約

賃貸借期間の途中で賃貸借契約を将来に向かって解消することを「解約」と言い、次に説明する場合に認められます。

オフィスビルの賃貸借契約において、賃貸借期間を定めるとともに、賃貸借期間の途中で当事者の一方が解約する権利を特約で定めた場合、解約申入日から3か月を経過するこ

とによって契約が終了します（民法第618条）。賃貸人からの解約申し入れは6か月以上前にする必要があります（借地借家法第27条）。さらに、ビルオーナー側から解約の申し入れをするためには、正当事由が必要とされています（借地借家法第28条）。これは、賃借人であるテナントを保護するためです。

他方、テナントからの解約の申し入れについては、正当事由は必要とされていません。以上の説明は、もっぱら普通借家契約におけるもので、定期借家契約の中途解約は原則として認められません。テナントの都合によって定期借家契約を中途解約する場合においても、ビルオーナーの同意がなければ、解約はできません。

## コラム

### 正当事由

借地借家法第28条では、正当事由の考慮要素は次のとおり規定されています。

- ①建物の賃貸人及び賃借人が建物の使用を必要とする事情（基本的な要因）
- ②建物の賃貸借に関する従前の経過（②～④は補充的な要因）
- ③建物の利用状況及び建物の現況
- ④立退料

## （2）解除

契約は、あくまでも守らなければなりません。原則として、一方的に破ることはできません。契約を守らない場合には、債務不履行とされ、損害賠償を請求されることとなります。

しかし、契約を一方的に解消することが認められる場合があります。これを「解除」と言い、債務者が債務を履行しない場合には、債権者を保護する目的で認められています。

解除には、①約定解除と②法定解除があります。

①約定解除とは、契約を解除できる要件と効果を両当事者が合意して定めるものです。

②法定解除とは、法律に解除できる要件と効果が規定されているものです。例えば、テナントが賃料の未払いをした場合やビルオーナーに無断で転貸した場合には、ビルオーナーはテナントに催告した上で、賃貸借契約を解除することができます（民法第541条）。なお、賃料不払いがあっても賃貸人・賃借人の信頼関係が破壊されていない場合には、契約の解除は認められないとされています。

なお、以上の説明は普通借家契約、定期借家契約のいずれにも当てはまります。



# オフィスビルのテナント管理

**ひろと**：第2章でテナントの募集や賃貸借契約とその具体的内容について理解することができたとおもいます。

**あおい**：テナントとの契約に基づいてオフィスビルを管理していくわけですが、管理といってもどのような業務がありますか？

**けいたさん**：オフィスビルの管理と一言で言っても、幅広い内容を含んでいます。そのうちハード分野であるPM管理業務については、第2編で学んでいただくこととして、第3章では、ソフト分野であるPM運営業務のうち、契約に基づいてテナントを管理するテナント管理業務を中心に学びましょう。

まずは、テナントの入居から退去までの時の経過を念頭に置き、入居時の管理業務として、内装工事管理やテナントの入居に合わせて行われる工事区分などについて説明します。

次に、賃貸借契約期間中におけるPMとしてのコスト管理や日常管理の具体的内容について確認します。最後に、テナントの退去時の管理業務として、テナントの原状回復工事の管理やリーシング・マネジメントについて紹介します。

## 第1節 入居時の管理業務

### 1 内装工事管理・工事区分

工事が行われる主なタイミングは、テナントの入居時と退去時です。従って、テナントの入退去が多くなると、自ずと工事量が増えることとなります。また、テナントの入居時には、新しくオフィスや店舗を作る工事があります。

ビル内で行われる工事の多くは、通常、週末や深夜に行われます。これは、テナントや来館者への配慮からです。土日祝日は休館しているビルであれば、週末にまとまった工事時間が確保できますが、レストランやショップが入居している複合ビルの場合には、土日に営業している店舗が多いため、工事が深夜に行われる割合が高まります。

**[表3-1]** に示すように、工事の性質によって様々な工事があります。ビルオーナーが費

用負担を行うテナントに関連する工事（A 工事）では、防火区画の基本仕様を構築する工事を監理することがあります。また、テナントが選定した施工会社へ工事（C 工事）を発注する場合があります。この際には、施工方法や関係法規などビルに精通している PM 事業者が助言を行うこともあります。

また、PM 事業者によっては、工事を建築、電気設備、機械設備に分けて、それぞれの専門性をもって管理業務を行っている会社もあります。

**[表3-1]** 工事の区分

工事区分	内 容
A 工事	ビルオーナー側が費用負担して設計、施工する工事
B 工事	テナント側が費用負担して、ビルオーナー側で設計、施工する工事
C 工事	ビルオーナー側の承認を受けてテナント側の費用負担で設計、施工する工事

## 2 貸方基準

貸方基準とは、引渡基準あるいは入居基準とも呼ばれ、テナントの入居に関して、オフィスビルの標準仕様・工事区分（資産区分）・各種法律的規制、建築・設備の規制及び条件を明示したものです。原状回復の際には、当該回復の範囲・仕様をあらかじめ明確に取り決めることになるため、ビルオーナーとテナントにとって重要な事項となります。

貸方基準を策定することの効果としては、具体的に下記5点をあげることができます。

- ①ビルオーナーの資産保全
- ②ビルオーナーとテナントとの資産区分の明確化
- ③原状回復範囲・仕様の明確化
- ④各テナントへの公平性の確保
- ⑤遵法性（消防法等）の確保

### 第2節

## 契約期間中の管理業務

### 1 コスト管理・品質管理業務

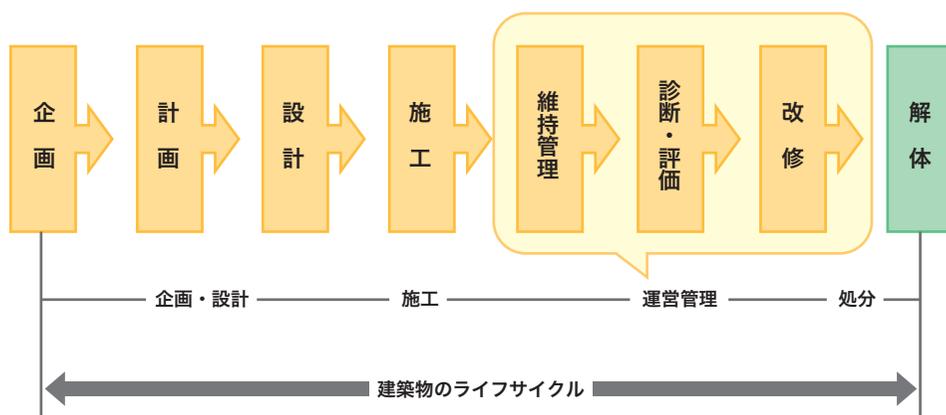
オフィスビルは、企画設計からはじまり、施工、運営管理、処分に至るまで長い期間を有します。このような一連の流れを建築物の「ライフサイクル」と呼びます。オフィスビルのライフサイクルのイメージは、[\[図 3-2\]](#) のとおりです。

オフィスビルのライフサイクル全体にわたって、無駄な費用を抑えて適切な運営管理が

行われることが、長期にわたってオフィスの機能・性能を十分発揮させる上で、重要となります。

例えば、ビルの不具合や工事の履歴などから今後予定される工事なども考慮して、最適な工事を行う必要があります。ビルの状態を把握して、必要に応じて適切なメンテナンスを行うと同時に、ビルの価値を高めていくことを考えるのです。ビルオーナーの目線で、収益性を考慮して、投資するに相応しい工事となるか検討することが求められます。具体的には、次の3つのいずれかが示されることが必要です。工事によって、①将来の賃料が上昇すること、あるいは、②将来の費用支出が減少すること、あるいは、③将来の賃料上昇と費用支出の減少が同時に満たされることです。

【図3-1】 オフィスビルのライフサイクルのイメージ



(出所) (公社) 全国ビルメンテナンス協会『建築物の維持管理情報に関する調査研究報告書』(平成21年3月)

また、管理運営におけるランニングコストの把握も重要な業務となります。管理面の無駄を省き、合理的なビル経営を行うためには、ランニングコストを常に賃料に代表される収益と対比させながらバランスさせていくことが大切です。

## コラム

### NOI (net operating income)

貸室の賃料収入や駐車場収入などの運営収益から維持管理費や修繕費などの運営費用を控除して求めた運営純収益をNOIと呼びます。NOIは、オフィスの営業利益を創出する能力を示す指標であり、不動産の資産価値を求める上でも重要な値です。

## 2 日常管理・館内規則（セキュリティシステム、清掃、防災、防犯）

館内規則とは、ビルの使用方法についての細目的な事項を定めたものです。この館内規則は、オフィスワーカーの全員が遵守しなければなりません。

例えば、防火シャッターが設置されている場所に、テナントが荷物を積んでいるような場合には、火災発生の際に防火シャッターが閉じないため、当該荷物の移動をお願いすることもあります。また、BCP（事業継続計画）を策定する企業が増えていることもあり、オフィスや店舗の運用上の観点からテナントのBCP策定に対してアドバイスを行うこともあります。

### コラム

#### 館内規則の記載項目

- ①建物概要
- ②ビルの利用・運営管理のご案内
- ③ビルの清掃のご案内
- ④防災・防犯のご案内
- ⑤貸室内工事のご案内
- ⑥ご注意いただきたい事項

## 3 テナント対応（クレーム対応、各種依頼対応）

テナントからクレームや依頼があった場合には、その対応結果について記録して管理することが重要です。特に、いったん了解した事項については、必ず文書として残し、後日に同種の問題でトラブルを生じさせないようにしておくことが重要です。こうしたクレーム再発防止を重ねることは、ビルの品質やテナント満足度の向上にもつながります。

テナントからのクレームや要望には、建物をリニューアルすることで解決することもあります。これを受けて、プロパティマネジャー（ビルマネジャー）が、ビルのオーナーに提案を行うこともあります。ビル内で、何が今発生しており、何が問題とされているのかという情報を一元管理することで、より良いビルの環境づくりに役立てることができします。

警備や設備管理を外部に委託している場合もあるので、その場合には、警備会社、設備会社などと定期的に打ち合わせを行うことも主要な業務となります。

## 第3節 退去時の管理業務

### 1 解約手続き

賃貸借契約期間の満了に際し、テナントから事前に解約の申し入れがなされた場合には、契約に基づいて、解約の手続きを行います。具体的には、解約予告期間、原状回復工事の範囲及びスケジュールの決定、敷金返還方法の確認等を行います。また、テナントの貸室明け渡し、原状回復工事の完了を確認した後、賃料等の債権債務を確定して敷金の返還までを行います。

### 2 原状回復工事

テナントは、退去する際に、原状回復義務を履行しなければなりません。原状回復の範囲については、テナントとの間に疑義が生じないように、賃貸借契約時に明確に定めておく必要があります。工事完了後には、基準どおりに施工がなされたかどうか、不十分な箇所がないかなどを確認した上で、完了検査を行うこととなります。

#### コラム

#### 原状回復とは

「原状回復」という文字から、入居する前の状態に復帰させることと誤解する向きがありますが、建物の価値は、使用の有無にかかわらず、時間の経過により減少するものであること（経年変化）、また、物件が、契約により定められた使用方法に従い、かつ、社会通念上通常の使用方法により使用していればそうなったであろう状態（通常損耗）であれば、使用開始当時の状態よりも低下していたとしても、そのまま賃貸人に返還すればよいとするのが学説・判例の考え方です。ただし、オフィスビルについては原状回復の範囲を予め明確にしておく特約が認められる余地が高い。



# オフィスビルの建物機能

けいたさん：ここからは、オフィスビル管理のハード面とリスク面について学びましょう。

あおい：オフィスビルのような大きな建物を上手に管理するためには、どのような構造で建てられているのか、建築の知識が必要ですね？

ひろと：それに、建物本体のことだけでなく、設備や関連する施設についても工学的な理解が不可欠だと思います。

けいたさん：そのとおりです。そこで、第4章では、オフィスビル事業を運営する上で知っておきたい、建物のハード面に関する理解を深めていただきます。

まず、ビルの建物構造はどのような仕組みで維持されているのか、建物構造にかかわる法制度を確認した上で、建物構造の成り立ちに関わる基本的な情報を確認します。

次に、快適なオフィス環境を維持するために、どのような法制度があるのかを確認し、環境を維持するための設備の成り立ちを説明します。

そして、ビルの安全はどのように維持されているのか、主に防災安全性にかかわる法制度を確認し、防災システムの基本的な仕組みを学びます。

最後に、建物機能に関わる定期検査と報告制度を確認します。

## 第1節 ビルの構造を維持する

### 1 建物構造に関わる法制度

建築物の敷地・設備・構造・用途に関しては、建築基準法が最低の基準を定めています。また、建築物の定期点検・検査制度を設けて、所有者や管理者に対して、その結果を特定行政庁（建築確認を行う都道府県や市）に報告させることを義務付けています。

現行の耐震基準は1981（昭和56）年に改正されました。このため、それ以降に建てられたビルは、それ以前に建てられたビルに比べてより高い基準を満たすように計画されています。

このほか、消防法など多くの法律がそれぞれの目的に従い、オフィスビルの構造に関し

ルールを定めています。

## 2 建物の構造

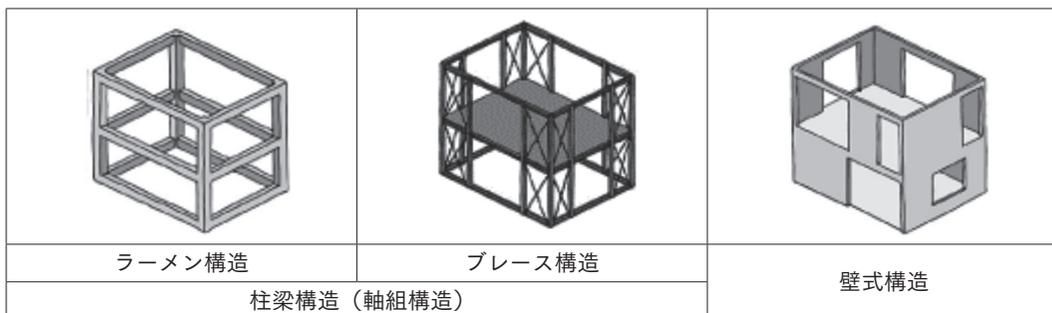
### (1) 骨組みの構成と材料

骨組みがどのように組立て構成されているのか、どのような材料が用いられているのかにより、建物の構造的な特徴は異なります。

建物の骨組みの構成を示すと、**【図4-1】**に示すように、大きく、①柱梁構造（軸組構造）と②壁式構造に大別できます。そして、前者はさらに、③ラーメン構造と④ブレース構造に細分できます。

ラーメン構造とは、柱と梁を堅固に固定して建物の安定性を確保する構造を言います。この骨組の強度を確保するためには、大断面の柱と梁により、柱と梁の接合部を堅固にすることが重要です。中高層のビルで主流の構造形式です。ブレース構造とは、柱と梁をブレース（斜材）でつないで建物の安定性を確保する構造を言います。この構造による建物の強度を高めるためには、ブレース（斜材）が重要な役割を果たします。柱梁構造の場合、間仕切り壁の移動や壁・床に開口を設けることができ、改装に対応しやすいことがメリットです。

**【図4-1】** 骨組みの構成



出所：（一財）住まいづくりナビセンター

次に骨組の材料について見ていきましょう。建物の構造種別は、大きく、①鉄筋コンクリート造（RC造）、②鉄骨構造（S造）、③鉄骨鉄筋コンクリート造（SRC造）の3種類に分けられます。

鉄筋コンクリート造は、鉄筋とよばれる棒状の鋼とコンクリートが一体となった構造で、断熱性、遮音性に優れています。

鉄骨構造で用いられている鉄骨は、強度が大きくねばり強い材料です。素材の強度が大きいため、部材の断面を小さく抑えることができ、超高層や大空間の建物で利用されています。

鉄骨鉄筋コンクリート造は、鉄骨の骨組みを鉄筋コンクリートで覆った構造です。鉄骨造の粘り強さと鉄筋コンクリート造の接合部の一体性を併せ持つ構造です。高い耐震性の求められるわが国で独自に発展してきました。

## (2) 耐震・免震・制振

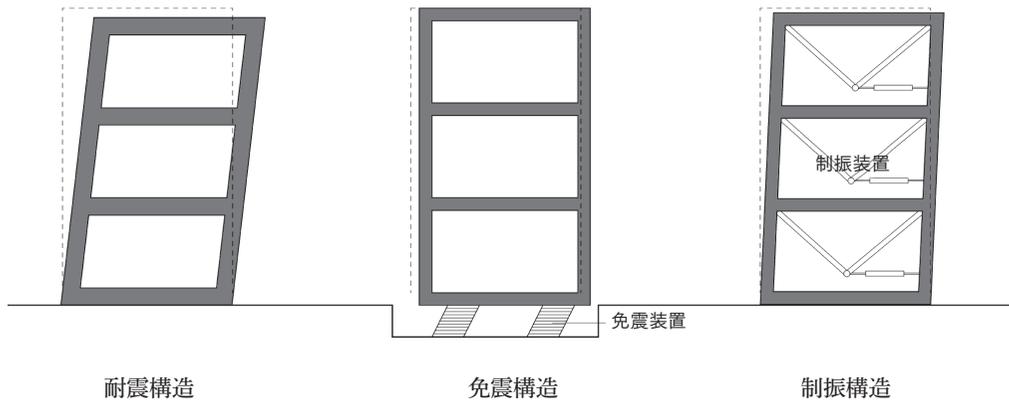
地震に対処する方法として、①耐震構造、②免震構造、③制振構造の3種類があります [図4-2]。

耐震構造は、構造体に強さ・かたさ、ねばり強さを持たせて、地震力に抵抗する構造形式です。免震や制振に比べて地震時の揺れは大きくなりますが、設計施工はより一般的なものであり、経済的といえます。

免震構造は、構造体のある層に免震装置を設けて、地震力を吸収する構造形式です。免震層より上層には揺れを伝えないようにすることができるため、大地震時には、構造体の損傷を小さくすることのみならず物の転倒や飛散も抑えることができます。

制振構造は、構造体の一部に制振装置を設けて、地震力を吸収・制御する構造形式です。地震時には、特に高層階の揺れ低減効果があり、躯体損傷を小さく抑えることができます。超高層の風対策、長周期地震動対策としての効果を期待して適用されています。

[図4-2] 耐震構造・免震構造・制振構造



出所：(一財)住まいづくりナビセンター

## 第2節 オフィスの環境を維持する

### 1 ビル環境に関わる法律

ビル環境に関わる法律として、「建築物における衛生的環境の確保に関する法律（建築物衛生法・ビル管法）」があります。この法律は、オフィスビルをはじめとする特定建築物の維持管理権原者に、建築物の環境衛生管理の技術的目標として遵守を義務付けています。

この節では、衛生環境面のうち、環境面を維持する設備の仕組みを見ていきます（衛生面については5章4節を参照）。

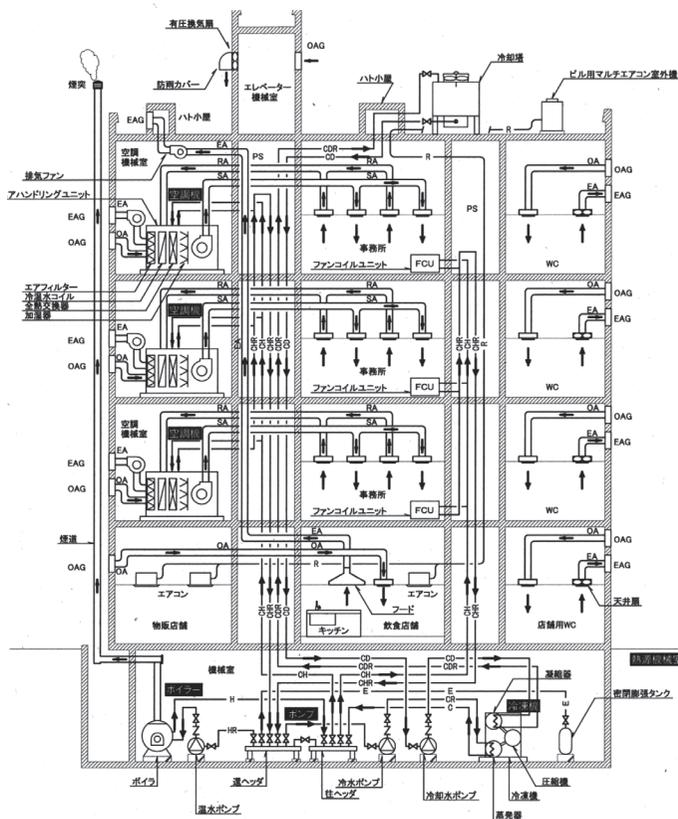
## 2 ビルの設備

オフィス環境を維持し、支える設備として代表的な、①空気調和（空調）設備、②給排水設備、③電気設備、④昇降機についてみていきます。

### (1) 空調設備

空調設備は、温度、湿度、気流、清浄度を適切な状態に保つための設備です。加熱や冷却をするための「熱源」、熱を運ぶための「熱搬送」、空気を調和するための「空調機」で構成されています [図4-3]。パッケージエアコンのように、熱源と空調機、両方のはたらしをする機器を用いて部屋ごとに制御できるものも一般的になっています。

[図4-3] 空調設備の構成



出所：ビル経営管理講座テキスト2018年版

### (2) 給排水設備

給排水設備は、建物内に水を供給し、使用後の排水を建物および敷地外に排出するための設備です。給水方式には、①高置タンク方式、②ポンプ直送方式、③圧力タンク方式があります [図4-4]。

高置タンク方式は、受水槽の上水を屋上に設置したタンクにポンプ揚水し、重力によっ

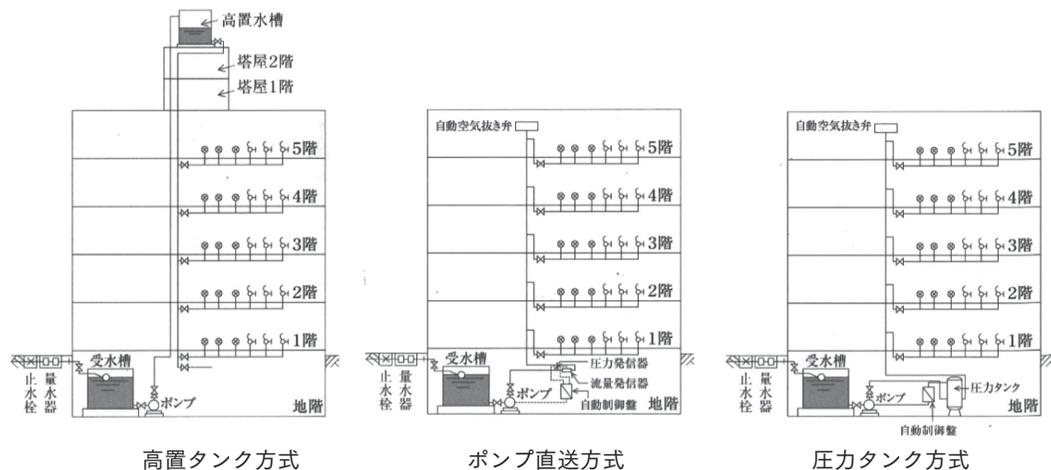
て各階に給水します。一定量の水を貯めているため、断水時にも使用を継続できるメリットがあります。

ポンプ直送方式は、受水槽の上水をポンプで直接給水する方法で、高置タンクを必要としません。

圧力タンク方式は、受水槽の水を、圧力をかけた水槽に送り、その圧力で給水する方法です。使用量が少ない場合に適用されています。

各方式はタンクの設置場所の有無、ポンプの稼働時間から選択されます。

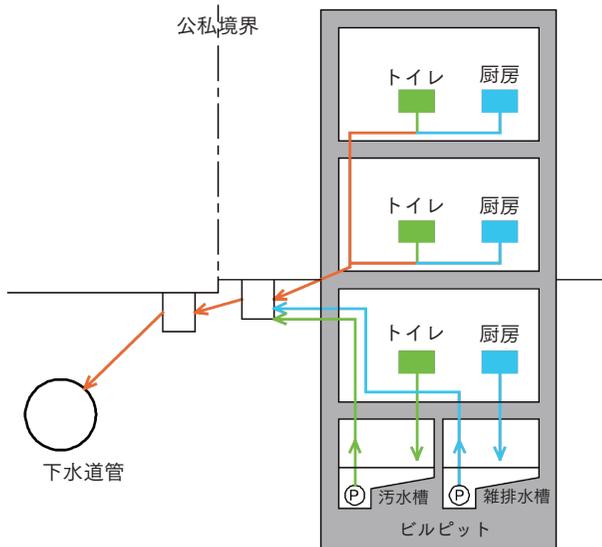
【図4-4】 給水方式



出所：ビル経営管理講座テキスト2018年版

排水は、トイレからの「汚水」、厨房・洗面所等からの「雑排水」、「雨水」に大別されます。これらを建物内において別々に配管することを「分流式」とよび、汚水と雑排水を同じ管路とすることを「合流式」と呼びます。雨水は豪雨時を考慮して別配管とします。建物の地下や屋外で排水を貯留するために設ける槽を排水槽と呼びます。特にビルの地下にあるトイレ等には下水管より低い位置にあるために、一時的に排水槽に貯め、ポンプで下水管に排出しています。この排水槽は「ビルピット」とも呼ばれています。

【図4-5】 排水のしくみ



出所：東京都下水道局

### (3) 電気設備

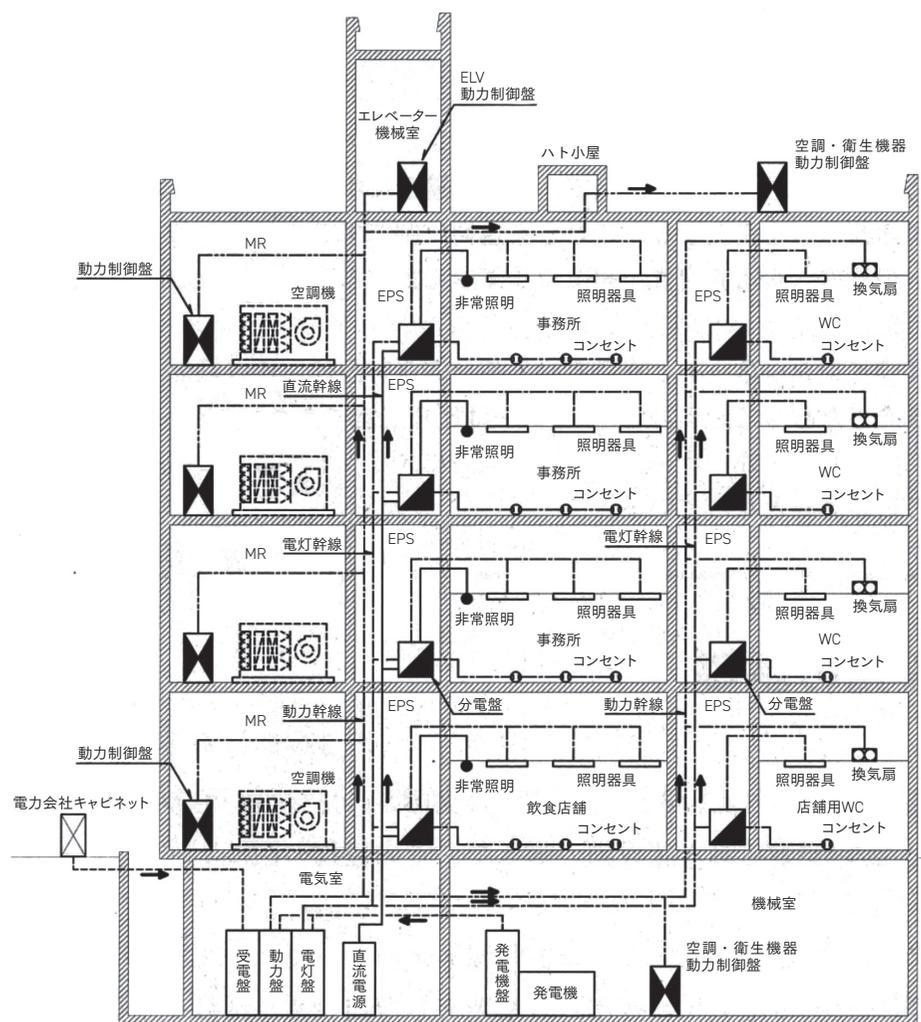
ビル内の電気は、電灯設備の電源として照明やコンセント回路への利用、動力設備の電源として、空調、給排水、給湯、昇降機に用いられています [図4-6]。

オフィスビルのように設備容量が大きい建物では、電力会社から受電した高圧の電力をビル内で使用する低圧の電力に変換するための施設、「受変電設備」が必要になります。

利用者が多い高層ビルでは、停電時にも防災設備を作動させることが求められ、そのために「予備電源」を設置しています。予備電源には、非常用発電機や蓄電池設備、無停電電源装置があります。

また、電話、インターネット、インターホンなど、通信や情報のやりとりにも電気設備は欠かせないものとなっています。

[図4-6] 電気設備の全体図



出所：ビル経営管理講座テキスト2018年版

## 1 火災に関わる法制度

消防法は、2001（平成13）年の新宿歌舞伎町の雑居ビル火災を契機に中小雑居ビルへの規制を強化し、防火対象物定期点検報告制度が新設されました。また、東南海地震や首都直下地震の発生が迫っている状況を踏まえ、大規模・高層建築物について自衛消防組織の設置と防災管理者の選任及び火災以外の災害に対応した消防計画の作成義務が追加されるとともに、東日本大震災の教訓を踏まえた帰宅困難者対策等などの改正が行われています。

このように、火災の多様化と技術進歩により逐次改正されているので、ビル管理の立場からは、法改正を熟知しておく必要があります。特に、この法律に基づく届出等の手続きがテナントに関わるものを含めて多数あるので、こまめなチェックと管理が重要です。

## 2 ビル防災システム

ビル防災システムは、消防法や建築基準法に基づいて設置されるものです。煙感知器が火災を感知した場合、自動火災報知機の受信機が煙感知器からの信号を受信し、ベルによる警報か非常放送設備に連動してスピーカから警報音を鳴らします。それと同時に煙感知器の近くの防火戸やシャッター、防火ダンパーが閉鎖され、火災信号を受けたビル管理システムは空調を停止します。高温になるとスプリンクラーヘッドから放水が始まり、煙が充満した部屋では、排煙口の開放装置を操作することで、排煙口が開放、起動して排煙が始まります。

### (1) 防災に関わる設備

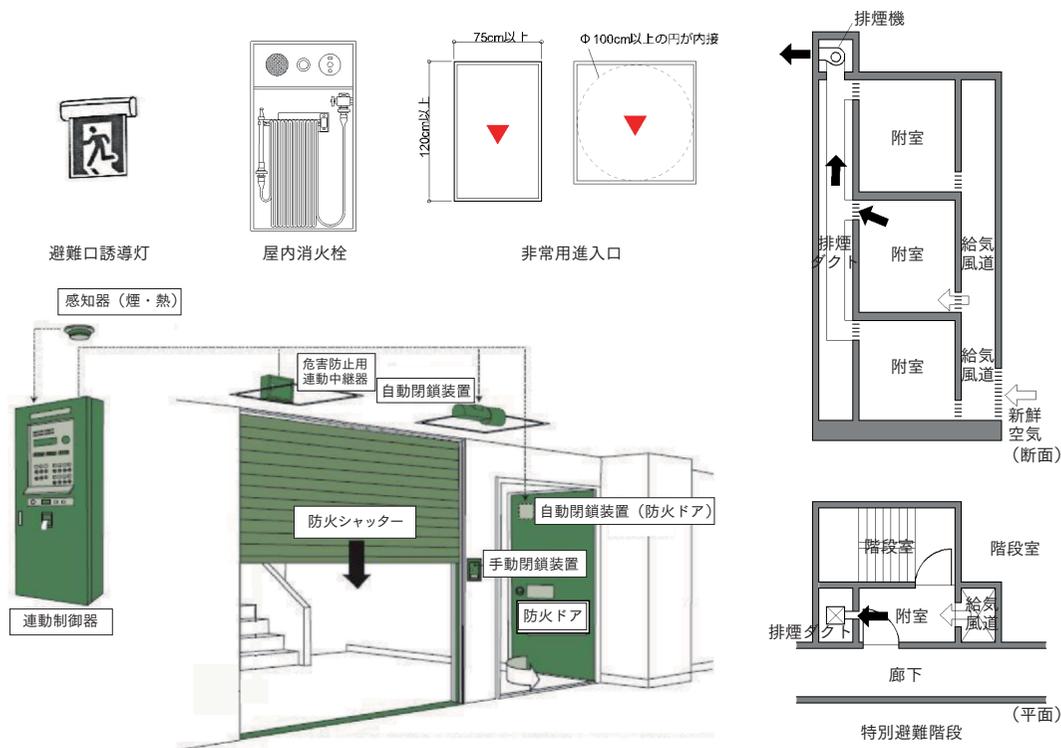
防災に関わる設備は、建築基準法や消防法に基づき設置されており、建築物の外部からの延焼防止や内部の火災拡大防止のためのもので、火災時に炎や煙が拡散することを防ぎ、避難経路を確保するために設置された設備、及び消火活動に必要な設備です [図4-7]。

### (2) 防災センター

高層階、地階を有する建築物または大規模な防火対象物では、防災管理を一元化して適切効果的に行うため、防災センターを設置しなければなりません。

位置や構造が安全面から定められており、例えば、設置場所は避難階、その直上階または直下階、消防隊の出入りの容易な場所、非常用エレベーターや特別避難階段を利用しやすい場所とし、室内は不燃材を使用し、防火戸を設け、また入口の見やすい箇所に、防災センターである旨を表示することなどがあります。

[図4-7] 防災設備の例



出所：(一社)日本シャッター・ドア協会

## 第4節 建物機能に関わる定期検査・報告制度

建築基準法の基準に適合した建物として機能するか否かに対して、建てる前のチェック体制と使用時の定期検査が行われています [図4-8]。

### (1) 建てる前のチェック体制

建てる前のチェック体制として、着工前に行われる図面上のチェック「建築確認」と竣工後から使用開始時までに行われる竣工建物のチェック「完了検査」があります。建築確認と完了検査はごく規模の小さいものを除くほぼすべての建物が対象になります。

消防法により定められた防火対象物である場合は、消防長または消防署長による建築確認前の同意が必要になります。

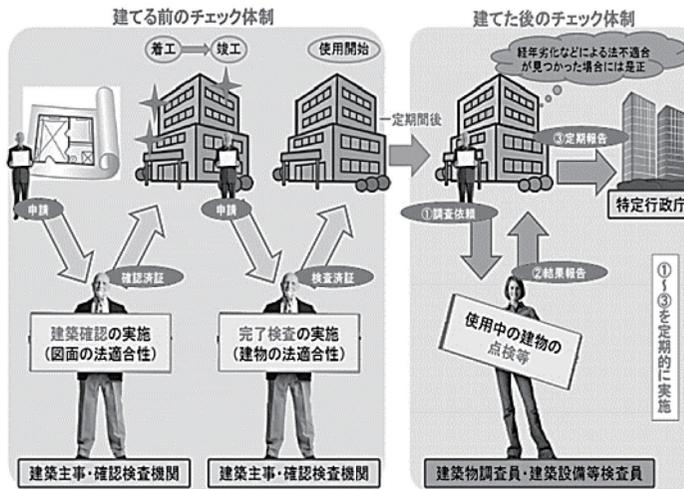
### (2) 使用時のチェック体制

建てた後の建物使用時のチェック体制として、「定期報告」があります。

国が政令で指定する建築物の所有者と特定行政庁が指定する建築物の所有者は、建築物

の敷地、構造及び建築設備について、定期にその状況を一級建築士若しくは二級建築士または国土交通大臣が定める資格の者に調査させて、その結果を特定行政庁に報告しなければなりません。オフィスビルの場合、5階以上かつ延べ面積が1,000㎡を超えるものが該当し、建物構造に関しては3年ごと、建築設備・防火設備・昇降機は1年ごとに報告が必要です。

【図4-8】 建築基準法における審査体制



出所：国交省

【図4-9】 定期調査が報告済みであることを示す報告済証



出所：東京都都市整備局

消防法にもとづき、防火対象物の管理権原者は、防火管理者を選任し、消防計画を作成させ、計画にもとづき訓練を実施しなければなりません。消防用設備等については、6か月に1回の機器点検（作動点検、外観点検及び機能点検）と年1回の総合点検を実施しなければなりません。

そして、特定防火対象物は1年に1回、非特定防火対象物は3年に1回、消防長又は消防署長に点検結果を報告する義務があります。オフィスビルの場合、事務所スペースが100%であれば非特定防火対象物に該当しますが、会議場や飲食店、ホテルなどの複合用途であるビルや地下街のあるビルは特定防火対象物に該当します。



# オフィスビルの管理業務

**ひろと**：第4章で建物のハード面に関する理解が深まりました。

**あおい**：様々な技術を駆使して建築されたオフィスビルを実際に利用する上で、やはり、色々なノウハウが必要だと思います。

**けいたさん**：そのとおりですね。そこで、第5章では、オフィスビル事業を運営する上で知っておきたい建物のソフト面に関する理解を深めていただきたいと思います。

建物は、多様な視点から維持管理する必要がありますが、用途や利用が多岐にわたるオフィスビルにおいては、特にこうした視点が重要です。具体的には、まず、空調、給排水、給湯、電気、エレベーターを対象として、管理業務（運転監視、整備点検、検針業務、保守修繕、緊急対応等）の要点を確認し、設備管理に関わる点検・検査と、維持管理や検査に関わる法定資格等について確認します。

次に、オフィスビルのエネルギー消費状況、ビルエネルギーマネジメントシステム（BEMS）、省エネルギー手法などエネルギー管理について学びます。

そして、ビルの保安警備はどのように維持されているのか、保安警備に関わる法制度と近年の傾向を確認した上で、基本的な保安警備体制を確認します。

最後に、ビルの衛生環境はどのように維持されているのか、衛生環境に関わる法制度を確認した上で、基本的な清掃衛生の業務について確認します。

## 第1節

## 設備管理：施設・設備を支障なく稼働させるための業務

### 1 管理業務

#### (1) 空調設備

入居者への快適な温熱環境の提供は、空調設備の運転によるところが大きく、ビルの日常的な評判を左右する要素となっています。目的や季節に合わせて適切に運転監視することが重要です。また、空調設備のエネルギー消費量はビル全体の4割を超える（図5-1 熱源と熱搬送が該当）こと、エネルギーコストが長期的に上昇することが予見されることか

ら、電力費、燃料費のコスト管理が重要視されています。整備点検と保守修繕により余計な負荷がないようにするとともに、検針結果を設備運用にフィードバックして無駄のないようにしていくことが大事です。

## (2) 給排水設備

運転監視、保守の基本は、効率的かつ衛生的に水を利用できるようにすることです。そのために、漏洩事故を起こさないようにすること、水質維持を十分に管理していくことが求められます。省資源化の観点から、雨水や排水の再利用への取組みを積極的に実施しているオフィスビルが増えています。

## (3) 電気設備

設備機器の多くが電気設備と連動していることから、瞬時たりとも停電させないことを主眼に運転監視を行い、機器の異常の前兆または異常をすみやかに発見することが大事になります。定期点検の実施に当たっては、設備図面の準備や停電の範囲・時間を確認し、テナントとの調整が必要になります。

## (4) エレベーター設備

エレベーターの運転監視、整備点検、保守は、専門業者に再委託して行うことが一般的です。ビルオーナーは、必要な知識・技術力を有する保守点検業者の選定が大切になり、保守点検業者は、契約に基づく保守業務の実施とともに、契約範囲を超える修理または機能更新が必要と判断した場合、その必要性をビルオーナーに十分説明することが必要になります。保守点検作業はコンピューター化と遠隔化が進んでおり、通信回線を利用した遠隔監視遠隔診断と技術員による定期的な点検作業を組み合わせた保全方式が主流となっています。

## 2 設備管理に関わる点検・検査

---

【表 5-1】は、建築物衛生法で定められた建築物環境衛生管理基準です。

【表 5-2】は、高圧ガス保安法、労働安全衛生法、大気汚染防止法に基づく設備に関わる点検・検査・測定の基本です。

室内空気環境測定は、建築物衛生法にもとづき2か月に1回検査を行います。建築物衛生法において、機械換気設備とは、「外から取り入れた空気等を浄化し、その流量を調節して供給することができる設備」をいいます。すなわち、空気調和設備のもつ機能のうち、温度調節及び湿度調節機能を持たない設備のことです。飲料水に関しては水質基準が定められており、建築物衛生法にもとづき6か月以内に1回定期的な水質検査が行われます。特定建築物（3,000㎡以上のオフィスビル）の所有者等は、特定建築物の維持管理が環境衛生上適正に行われているように監督させるため、建築物環境衛生管理技術者を選任しなければなりません。

[表5-1] 建築物環境衛生管理基準

種類	測定、検査の内容		回数
空気環境関係	空気調和設備を設けている場合	・浮遊粉塵の量 ・一酸化炭素の含有量 ・二酸化炭素の含有量 ・温度、相対湿度、気流 ・(ホルムアルデヒド量)	1回 / 2か月以内
	機械換気設備を設けている場合	・浮遊粉塵の量 ・一酸化炭素の含有量 ・二酸化炭素の含有量 ・気流 ・(ホルムアルデヒド量)	
給排水関係	給水関係	残留塩素の検査	1回 / 7日以内ごと
		水質基準に関する検査	1回 / 6か月以内ごと
		貯水槽の掃除	1回 / 1年以内ごと
	排水関係	排水に関する設備の掃除	1回 / 6か月以内ごと
清掃及びねずみ・昆虫などの防除関係	統一的な清掃及びねずみ・昆虫などの防除		1回 / 6か月以内ごと

[表5-2] 建築物環境衛生管理基準

点検・検査	回数	関連法規
冷凍機定期自主点検 (冷凍能力20トン以上等の施設)	1回 / 1年	高圧ガス保安法
ボイラー性能検査	有効期間の更新時	労働安全衛生法
煤煙測定	1回 / 1年	大気汚染防止法
電気設備精密点検	1回 / 1年	電気事業法
昇降機設備定期検査	1回 / 1年	建築基準法

## 第2節 エネルギー管理

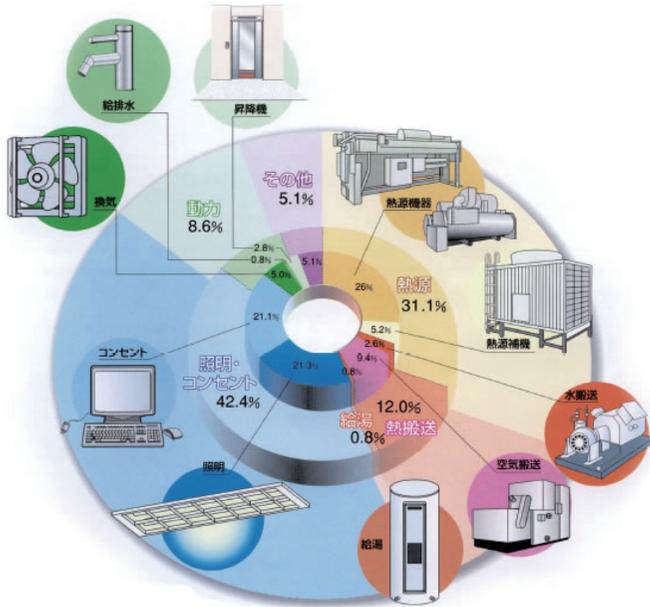
### 1 エネルギー消費状況

ビルのエネルギー管理では、どこで・どのくらい消費されているかエネルギー消費実態を把握することが重要です。[図5-1]はエネルギー用途の区分を示したもので、割合の大きいものから順に、照明・コンセントが4割、熱源3割、熱搬送1割強、設備動力1割弱です。

### 2 ビル管理システム

ビル管理システムは、ビルの設備機器を中央監視室から集中監視・操作することによっ

【図5-1】 オフィスピルの用途別エネルギー消費構成

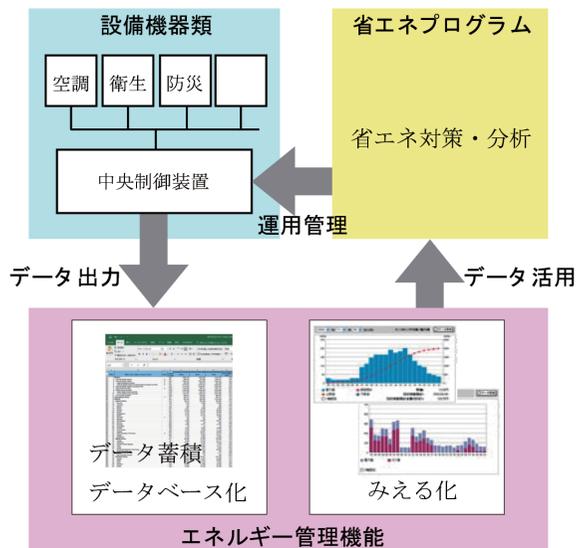


出所：(一財)省エネルギーセンター

て設備管理業務の省力化をめざすもので、防災面においても重要なシステムです。

1980年代に、ビルの戦略的なマネジメントが求められるようになると、設備機器台帳や保全スケジュール、テナントの検針課金業務など設備管理機能をもつ、ビルディングマネジメントシステム (BMS) が登場しました。さらに、1990年代後半、省エネルギーや地球温暖化対策が注視されるようになると、エネルギー管理を中心とするシステムとして、ビルエネルギーマネジメントシステム (BEMS) が登場しました。近年では、遠隔地に居ながらBEMSに接続することが可能になり、ビル管理技術者だけではなく、様々な人間がそれぞれの視点でBEMSに触れるようになったことから、多様なシステム構築が求められています。

【図5-2】 BEMSの概念図

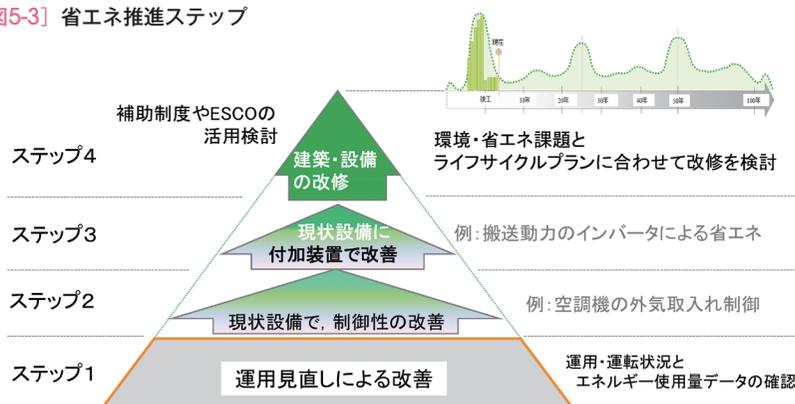


出所：富士通(株)

### 3 省エネルギー手法

省エネ対策の実施は、運用見直しによる改善から建築・設備の更新まで、段階に応じた対応が考えられます。建築・設備の更新は、建物のライフサイクルに合わせて実施することで、費用や作業の無駄を省くことにつながります。

【図5-3】 省エネ推進ステップ



出所：ビル経営管理講座テキスト2022年版

また、オフィスビル街では、地域冷暖房施設のメインプラントを設置し、そこで複数のビルの排水を処理する際の熱も利用して蒸気と冷水を生み出して各ビルに送っています。さらに、最近ではコージェネレーションシステムという熱と電気を同時に作る設備を設置して、発電も行っているビルが増えつつあります。オフィスビルも省エネから創エネに進化しているのです。

メインプラントの例



(出所) 日本ビルディング経営センター提供

## 第3節 保安警備

### 1 警備方法

警備方法には、常駐警備、巡回警備、機械警備があり、ビルの用途・規模、構造、運営状況、必要なグレード等によって判断されます。

人による監視としては、防災センターに警備要員が常駐し、防犯カメラ等の監視や来館

者・各種業者の受付も行う、防災センター監視業務、巡回・巡視業務、立哨業務、緊急時対応があります。

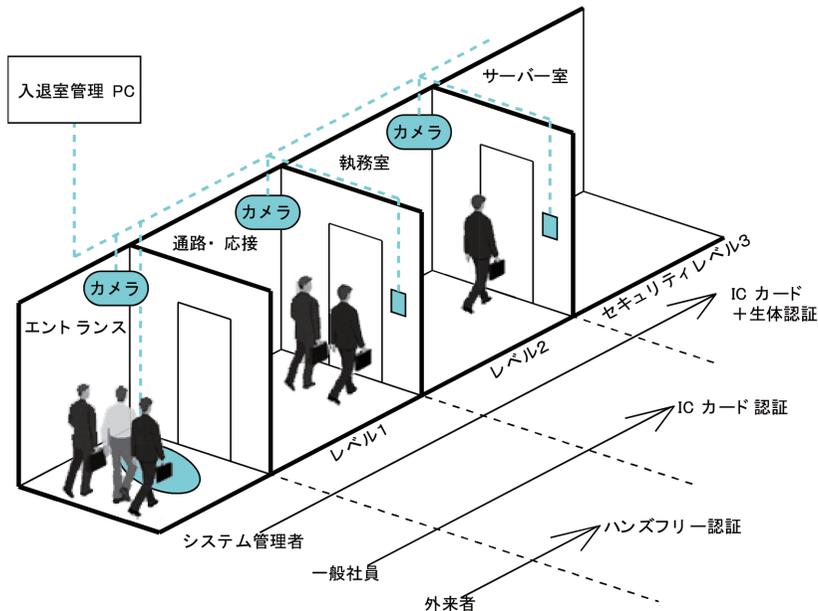
[表5-3] 警備方法

	特徴	メリット	デメリット
常駐警備	人手による 24 時間警備	不測の事態に直接的に即対応可能 使用者とのコミュニケーションがスムーズ	大規模ビルでは必要人員が多くなりコスト大
巡回警備	車両等で夜間や一定の時間ごとに巡回する方法	コスト小	警備員不在時の対応が遅れる
機械警備	センサー等の監視装置を取り付け、監視装置からの情報をもとに警備員を急行・処置させる方法	ランニングコスト小	イニシャルコスト大
			異常発生時の判断が機械まかせ 機械故障時の対応が遅れる

## 2 出入り管理

オフィスビルに要求されるセキュリティレベルに応じてゾーン分けし、その境界を通過する人間に対してチェック機能を設けることとなります。チェック方法としては、入退室管理システム、侵入監視システム、監視カメラなどがあります。必要以上の出入り管理は、円滑な生産活動の阻害やプライバシーを侵害するおそれもあり、状況を見極めた対応が求められています。

[図5-4] セキュリティシステムの例



## 第4節 清掃衛生

### 1 ビルの衛生環境に関する法制度

建築物衛生法（第4章第2節、第5章第1節2.も参照のこと）では、特定建築物の維持管理権原者に、建築物の環境衛生管理の技術的目標として「建築物環境衛生管理基準〔表5-1〕」の遵守を義務付けています。この基準では、空気環境の調整、給水及び排水の管理、清掃、ねずみ・こん虫等の防除その他環境衛生上良好な状態を維持するのに必要な措置について定めています。

### 2 清掃業務

#### (1) 清掃業務の概要

清掃の目的は、衛生性・美観性・保全性・安全性です。

清掃対象は、汚れ・ほこり・ごみです。建築物内の汚れやほこり等の異物を取り除くとともに、廃棄物を収集し、廃棄物保管場所まで運搬します。

#### (2) 清掃管理

ビルの清掃は、作業時間帯等の制約条件があります。

効率的かつ効果的に清掃を行うためには、作業計画書と作業手順書の整備が不可欠であり、清掃従事者や建築物の使用状況の変更、清掃状況の点検結果等により、常に見直ししていくことが肝要です。

作業計画書は、作業を場所と頻度により分類、整理して一覧表にまとめて作成します。

#### (3) ねずみ・衛生害虫等の防除

ビルには、配管が多く、空調で快適な環境が整備されていること、ごみが存在することから、ねずみ・衛生害虫が発生しやすい環境であることを意識して、防除を行うことが必要です。疫病の媒介等に加えて不快感や社会的信頼の失墜にもつながります。

#### (4) 清掃に関わる点検・検査

建築物衛生法に基づき、清掃に関しては〔表5-4〕の内容を実施します。

〔表5-4〕 清掃に関わる点検・検査

点検・検査	回数	関連法規
冷却塔等の清掃	1回／2か月以内	建築物衛生法
排水槽清掃	1回／6か月	建築物衛生法
ねずみ・こん虫等防除	1回／6か月	建築物衛生法

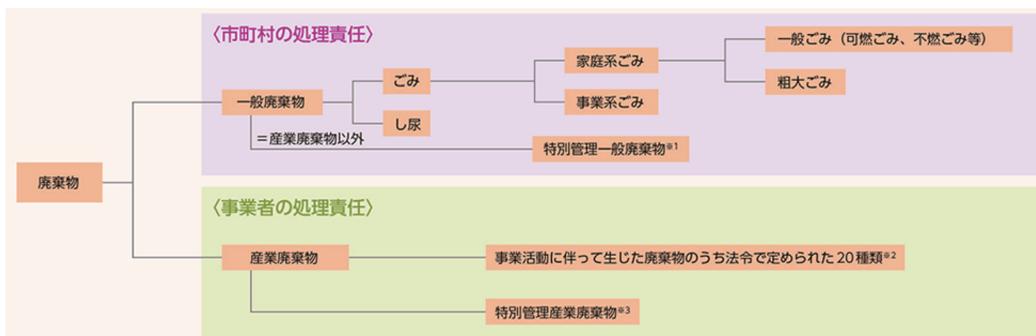
### 3 廃棄物処理

ビルから発生する廃棄物は、廃棄物管理責任者が管理することと定められています。テナントオフィスでの各種廃棄物の分別も重要であり、廃棄物管理責任者は、テナントの意識啓蒙をする一方で、分別回収しやすいシステム作りが求められています。

廃棄物には、産業廃棄物と一般廃棄物があります。オフィスビルから排出される主な一般廃棄物は、浄化水汚泥、し尿、紙ごみ、生ごみが、また産業廃棄物は、雑排水汚泥、廃プラスチック類が該当します。

処分過程は、ビル内においては、運搬→集積（貯留・保管）→中間処理→建物外へ排出という過程があります。

【図5-5】 廃棄物の区分



出所：環境省「令和6年版 環境・循環型社会・生物多様性白書」

# ビル管理における リスクの管理

**ひろと**：大学の講義でリスクマネジメントについて学びました。ビル経営を投資の側面から考えると、投資リスクが気になります。

**あおい**：オフィスビルには、毎日多くの人々が訪れるので、こうした人々に関わるリスク管理も重要ですね。

**けいたさん**：君たちが指摘したリスク以外に、ビル管理においては多種多様なリスクが存在します。そして、これらのリスクを適切に処理することもまた、ビル管理の重要なテーマです。

そこで、この章では、ビル経営のリスクとビル管理のあり方、リスク対策の基本的な考え方について学びましょう。

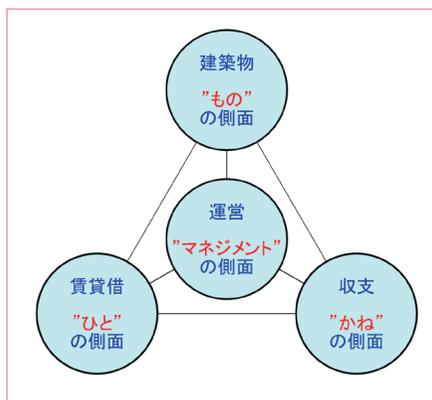
## 第1節 ビル経営のリスクとビル管理

### 1 ビル経営の要素とリスク

ビル管理は、ビル経営の目的である、長期に安定的な収益をあげることを支援し、実現する役割を担っています。ビル経営は、①賃貸用建物を舞台として（物的な要素）、②賃借人と結ぶ賃貸借関係を維持することを通じて（法的な側面）、③賃料収入を獲得できるように（経済的な側面）、④不動産を運営することです（マネジメントの要素）。

ビル経営のこれら4つの要素は、**【図6-1】**のように示すことができますが、これらの要素にそれぞれ対応して、①建物がうまく稼働しない（“もの”）リスク、②賃貸借関係が良好に保てない（“ひと”）リスク、③予定した賃料収入が得られない（“かね”）リスク、および、④運営が適切に行われない（“マネジメント”）

**【図6-1】** ビル経営の4要素



リスクがあります。ビル管理の役割の一つは、ビル経営が有するこれら4つのリスクを顕在化させないことです。

## 2 建物がうまく機能しないリスク ～“もの”リスク～

【図6-2】に示すように、建物は、建築意匠、建築構造、建築設備に分けることができます。そして、ビルは建物だけで機能するわけではなく、敷地と一体となっており、敷地内には駐車場、舗装や植栽など（外構）もあります。

「建築意匠」とは、【図6-3】に示すように、建物の平面（間取り）、断面（高さ）、立面（外観）や仕上げに使う材料の品質、色、使い方（仕様）を言います。

「建築構造」とは、建物を支えるための柱や梁などの部材を言い、建築設備には、【図6-4】に示すように、電気設備、給排水設備、空調設備、通信設備などがあります。

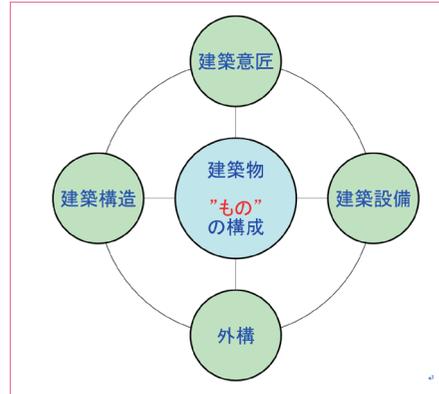
これらに対して、①ビル自体が変化すること、②ビルを取り巻く環境が変化することのいずれか、又は③両方の事象が発生し、それが将来のビル経営にマイナスの影響を及ぼす可能性があります。ある時点では顕在化していないものの、将来時点においてマイナスの影響を及ぼす可能性がある事象をリスクと言います。

建築意匠のリスクの例としては、間取りが使いにくい（平面）、天井の高さが低い（断面）、外観が見劣りする（立面）、仕上げ材料が傷つきやすく汚れが目立つ（仕様）、などがあります。

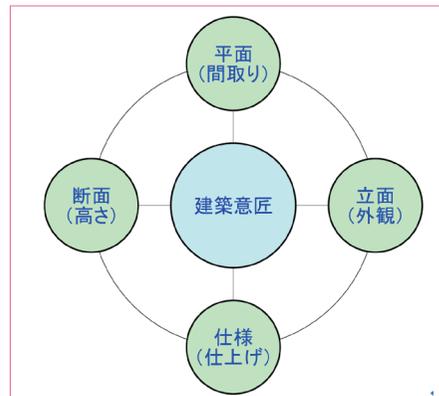
建築構造のリスクの例としては、音や振動が伝わりやすい、劣化の進行が速い、地震で倒壊するなどがあります。

建築設備のリスクの例としては、入居者が希望する電気容量が確保できない（電気設備）、トイレが狭く機能が見劣りする（給排水設備）、冷暖房の能力が低い（空調設備）、インターネットの容量が不足する（通信設備）などがあります。

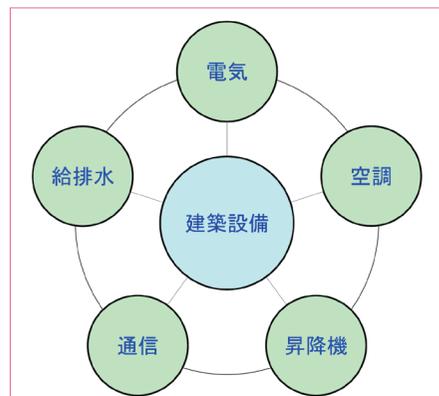
【図6-2】 建築物を構成する要素



【図6-3】 建築意匠の内容



【図6-4】 建築設備の内容



さらに、外構のリスクの例としては、手入れが不全で植栽が枯れることがあります。  
建築基準法など、ビルを規定する法律が改正され、改正後の新しい規律には合致しない旧式のビル（既存不適格建築物）になる可能性がある点も建物のリスクです。

### 3 契約関係が良好に保てないリスク ～“ひと”リスク～

テナントは、①公の秩序、善良の風俗に従って行動すること（公序良俗）が求められるほか、②民法が規定する賃貸借に関する規定、③賃貸人と結ぶ賃貸借契約、④入居する建物の規則（館内規則・使用細則）を遵守して、建物を利用しなければなりません。

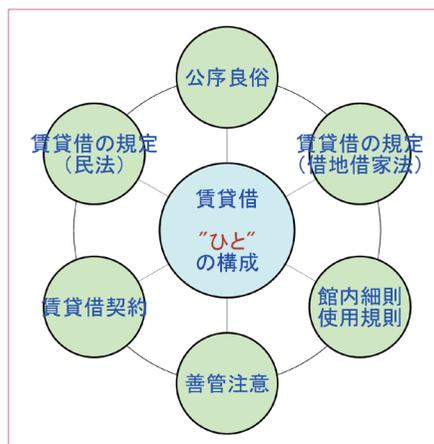
この点については、第2章で説明したところですが、民法は賃借人に対して、⑤善良なる管理者の義務（善管注意義務）を規定し、所有者が自分の財産に対して払う注意義務より重い注意義務を課しています。「他人の物だから、多少乱暴な使い方をしても構わない、壊れても仕方ない」というのは賃借人として誤った心がけです。①や②（②のうち特に⑤）は確認の意味も含めて、賃貸借契約の中にも記載されることも多いのです。

また、建物賃貸借については、⑥借地借家法の適用があり、賃借人が保護されています。テナントは、①～⑥を遵守して、平穩に利用することが求められますが、それを実践しないテナントが現れる“ひと”リスクがあります【図6-5】。

具体的には、①の例として、振動や騒音を発生させるような使い方をして他のテナントに迷惑をかける、ゴミの出し方が不適切、などがあります。

また、②の例としては、家賃を払わない、③の例としては、事務所として使う契約にもかかわらず飲食店舗に使う、④の例としては、共用廊下に私物を置く、などがあります。⑤については、十分な換気をしない、清掃が不十分で害虫を発生させてしまう、などが挙げられます。⑥については、借地借家法で保護される賃借人の権利を必要以上に主張する、例えば、建替えることとなったビルの賃借人に対する、契約期間満了時に退去してほしいという賃貸人からの申し出に対し、不当に高額の立ち退き料を請求する、などが考えられます。以上のほか、テナントが破産することも“ひと”リスクです。

【図6-5】 賃貸借関係を維持する要素



#### 4 予定通りの収支がとれないリスク ～“かね”リスク～

収支は、

利益＝収入－費用… (1) 式

で把握できます。収支がとれないリスクは、

- ①収入が上がらないこと、②費用が上がることのいずれか、又は両方が起きることです。さらに、これらはそれぞれ、管理する不動産に関する、③内部要因によって生ずる場合と、④外部要因によって生ずる場合があります。これを図示したものが [図 6-6] です。

以上をもとに、この図の区分に従ってリスクを例示すると以下のとおりです。

第1象限は、内部要因によって収入が少なくなるケースです。収入は次の (2) 式によって求められ、それぞれ収入減につながる可能性があります。また、これらは相互に関係があります。

収入＝単位面積あたり賃料単価 (円 / m<sup>2</sup>) × 賃貸面積 (m<sup>2</sup>) × 入居率… (2) 式

賃料単価が下落する例として、建物が古くなって見劣りする、建物が市場のニーズに合わなくなる、などがあります。

賃貸面積は一度建築すれば変化しないことが基本ですが、賃貸面積の取り方は賃料収入に影響があります。すなわち、賃貸面積は建物全体の面積 (延べ面積) のうち、賃貸借契約の対象となる、賃料を受領できる部分の面積であり、延べ面積から廊下、階段、エレベーター、トイレなどの面積 (共用面積) を除いた面積です。

賃貸面積を広くするために共用面積を狭くしすぎると、競合する建物と比較して見劣りし、結果として賃料単価が安くなります。例えば、トイレに対する要求水準は次第に高くなっており、古いビルは新築ビルと比較すると見劣りするようになって、それが安い賃料しかとれないことにつながります。

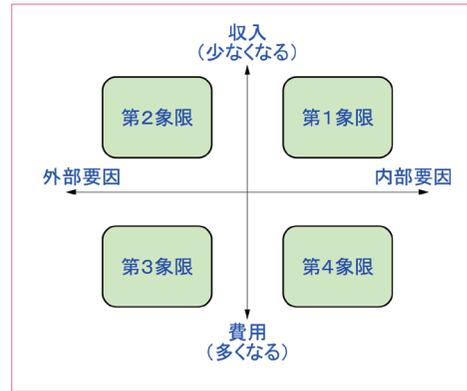
入居率が低下するリスクは、賃料単価が安くなるのと同様です。

これに対して、第4象限、つまり、費用が多くなる内部要因としては、建物の老朽化が進み改修費用がかさむ、設備が古くなって稼働させるための消費エネルギーが増えるなどがあります。

第2象限、つまり、外部要因によって収入が少なくなる例としては、社会全般の経済情勢が悪化する、地域が衰退する、競合物件が増えるなどがあります。

一方、第3象限、つまり、外部要因によって費用が高くなる例としては、電気やガスなどビルの稼働に必要なエネルギーの価格や人件費が高くなる、修繕等のために借入金が必要になる、金利が上がる、税制が変わって税負担が増すなどがあります。

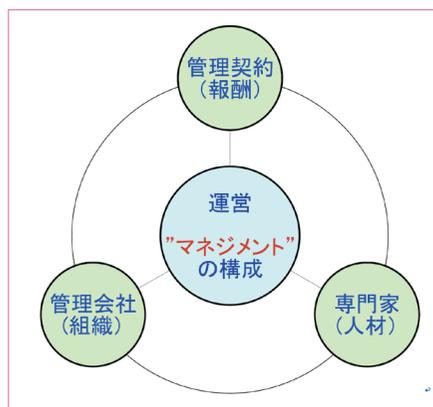
[図6-6] 収支の変動要因



## 5 運営がうまく機能しないリスク ～“マネジメント”リスク～

オフィスビルを適切に稼働させるためには、毎日の運営が適切に行われることが必要不可欠です。ビル運営の構成要素は [図 6-7] に示しておりますが、日常のビルの運営に際し、①日進月歩の技術革新を背景に次々に開発される建築設備を稼働させ、保守するために必要十分な能力を管理会社が持たないなど、組織に問題を抱える可能性があります。また、②管理を担当する専門家の知識や技術、さらには、モラルが十分でないなど人材に問題を抱える可能性があります。さらには、③組織も人材も十分整っていない一方で、ビル管理を委託するビル経営者が適切な管理報酬を支払わないなど委託方法(管理契約)に課題があるために、管理能力が十分発揮できない場合もあります。

[図6-7] 運営の構成要素



## 第2節 リスク管理

### 1 リスク対策の基本的な考え方

リスク対策を考え、実行するプロセスは、①リスクの存在を把握する (check)、②リスク対策を立案する (plan)、③リスク対策を実施する (do)、④リスク対策の効果を検証する (see) の4段階に分けることができます。

リスクの存在を把握する (check) とは、上述のような様々なリスク要因について、管理するビルに当てはめて、その大小や発生する確率 (頻度) 別に整理することです。リスク対策を立案する (plan) とは、[表 6-1] に示すリスク対処法から適切な対処法を選択して、対策の内容を確定することです。リスク対策を実施する (do) とは、立案した対策にもとづき予算を計上して工事を行うなどを実施することであり、リスク対策の効果を検証する (see) とは、それまでの3段階を検証して成果と課題を把握して、次のリスク管理につなげることを指します。

[表6-1] リスク対処法

方法	概要
① 回避	損失発生のを完全に除去する。ビルを売却するなど。
② 予防	損失発生のを減らす。耐震構造にして大地震による倒壊を防ぐ、非常用発電機を設置して停電による事業停止を防ぐなど。
③ 低減	実際に生じる損失の規模を低減する。消火設備、避難階段、防火戸の設置など。
④ 分離	危険の単位をいくつか分割する。コンピューターセンターを東京と大阪の2か所に分割など。
⑤ 結合	危険の単位をより多く獲得する。同一の地震や火災等にさらされない所にビルを買い増しするなど。
⑥ 移転	リスクの財務的効果を他に移す。賃貸借契約上、貸室の損傷責任をテナントに移転する、あるいはビルの建設会社が建設工事保険を掛けるなど。
⑦ 受容	損失の財務的結果を企業が自己負担する。

出所：ビル経営管理講座テキスト2024年版より図表化

## 2 指針にもとづくリスク管理

リスク対策を立案する場合には、[図 6-8] に示すように、リスクをその性質によって区分し、区分ごとに指針を設定して、適切な対処法を採用します。

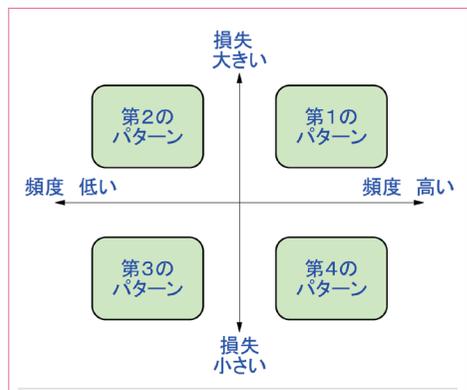
第1のパターンは、頻度が高く、損失が大きい場合で、リスクの軽減を徹底します。状況によっては売却するなどによってリスクを回避します。

第2のパターンは、発生の頻度は低いものの損失が大きい場合で、リスクの低減と移転を実施します。耐震性能を高めて地震時の損失を低下させるとともに、地震保険に入って損失を保険金でカバーする例が相当します。

第3のパターンは、発生頻度が低く、損失も小さい場合で、リスクを保有することが基本となります。

第4のパターンは、頻度が高く、損失が小さい場合で、リスクの軽減を検討します。リスクの移転方法の代表的なものは保険です。ビル経営と関係が深い保険には、[表 6-2] に示すようなものがあります。

[図6-8] リスク対策の基本的な考え方



[表6-2] ビル管理と関係する保険

名称	内容
① 工事保険	工事現場で発生する事故に対する補償
② 火災保険	火災、風災、落雷、爆発、給排水設備の事故、水漏れ等
③ 地震保険	地震の被害（火災保険と併せて付保）
④ 機械保険	ビル内の設備に付保
⑤ 請負業者賠償保険	請負作業中の事故などによって、他人に怪我をさせたり、他人の物を壊したりした場合、賠償責任をカバー
⑥ 施設賠償保険	ビル所有者、管理者がビルの欠陥、管理の不備によって発生させた損失に対する賠償責任をカバー
⑦ 生産物賠償保険	請負工事等の結果に起因して、仕事の終了後に生じた事故に起因する賠償責任をカバー

出所：ビル経営管理講座テキスト 2024年版より図表化

### 3 状況変化に対応する余力

リスクが顕在化する要因としては内部要因と外部要因があり、これらの状況変化に対応しきれない場合に、損失が発生します。このことを考えれば、上述の対策とは別途、状況変化に対応しうるビルであることも重要です。

外部要因の変化、例えば地域が衰退して予定通りの賃料収入が得られなくなることに對しては、外部要因の悪化が起こる可能性が低い立地のビルを保有することで対応します。内部要因の変化、例えば設備の旧式化が顕著となって賃料単価や入居率が悪化する、つまり、市場が要求するビルの性能と所有するビルの性能が乖離することによってリスクが顕在化する場合であっても、経営者に追加投資する余力があり、かつ、追加投資によって性能回復が可能なビルであればリスクを管理することができます。

状況変化に対応できる余力のあるビルに対し、常に状況を観察しながら、短期計画、中期計画、長期計画を策定し実行することがリスク管理の原点です。



# 管理の質を高める工夫

**あおい**：これまで学んだことで、オフィスビルのハード面とソフト面について技術的知識を得ることができました。

**ひろと**：ビルの管理のレベルを上げることができれば、テナントの満足度が高まると同時に、優良なテナントの誘致、賃料の引上げなど経営上の観点からもメリットがあると思います。

**けいたさん**：そのとおりですね。そこで、第7章では、ビル管理業務における管理の質を維持し、高めるための仕組みを理解してもらいましょう。

まず、オフィスビルにおけるプロパティマネジメントとは何かを確認します。具体的には、プロパティマネジメント業務の使命、役割、業務内容といったプロパティマネジメントにおける基本的事項を取り上げます。

次に、プロパティマネジメントの運営業務の一つである企画立案業務について学びます。具体的には、新築ビルへの関わり、運営体制、管理業務の再委託、維持管理計画、リニューアル工事を取り上げます。

## 第1節 プロパティマネジメント

### 1 プロパティマネジメント（PM）の目標

建築物のコストは、イニシャルコスト（建設費）とメンテナンスコスト（維持管理費）に大別され、すべてを合計したものがライフサイクルコスト（LCC）です。[\[図 7-1\]](#) に示すイメージのように、イニシャルコストよりメンテナンスコストが圧倒的に大きいのですが、オフィスビルの場合、前者と後者の比率は1：4～5に達します。特に、他用途の建物に比べてオフィスビルは、保守点検、運転・監視、清掃、警備に関わる保全費の比率が高いのが特徴です。

したがって、メンテナンスコストを適切にコントロールして、収益性を確保しつつ、資産価値を保全することが、オフィスビルの経営管理における重要な目標になります。

そこで、ビルオーナーまたはアセットマネジャーの代行として、この重要な目標を達成す

るのがプロパティマネジメントなのです。

【図7-1】 ライフサイクルコスト (LCC) の概念図



運用費：光熱水費等、 保全費：保守、運転・監視、警備、清掃費等  
出所：ビル経営管理講座テキスト2024年版

## 2 プロパティマネジメントの役割

プロパティマネジメントの業務目的の主たるものは、テナント賃料等の収入の最大化、管理費等の費用の適正化により、収益・資産価値を最大化することです。そのためには、改修工事によるビルの商品価値の向上、良好なテナント誘致による空室率低減及び管理費用の軽減を図っていくことが求められます。また、建物の診断、長期修繕計画の策定、適切な修繕・改修工事及び修繕・改修履歴の管理など、建物資産保全業務を経営効率よく実施していくことも求められています。

今日の管理運営業務は、単なる設備機器等のメンテナンスから、さまざまな要望を持つ利用者に対して快適で衛生的かつ安全な執務空間を提供するための多角的なマネジメント業務が中心になっています。

また、近年は安全性に関わる設備事故防止、震災対策、帰宅困難者対応、健康被害防止に関わる分煙化、廃棄物の減量化、屋上・壁面緑化など、ビル経営に関わる条件は変化を続けています。プロパティマネジメントは、それらの広範囲な分野を熟知し、ビル経営環境の変化やリスクに対処しつつ、収益の最大化を目指さなければなりません。

### コラム

#### ビル経営管理士と「建築物環境衛生管理技術者」（ビル管理士）

オフィスビル経営に関する企画・立案から賃貸営業および管理・運営に至るまで、ビル経営管理のスペシャリストとして必要な知識と経験を有する人材が必要とされていることを背景として、「ビル経営管理士」という資格が創設されました。名称が類似する資格として、「ビル管理士」、「ビル管理技術者」などと呼ばれる

建築物環境衛生管理技術者の資格があります。こちらはハードな建物管理を担当し、特定建築物の所有者（ビルオーナー）や占有者（テナント等）などに対し意見を述べる役割を担っています。

### 3 プロパティマネジメントの業務内容

プロパティマネジメントの業務は、建物のソフト分野に関わる運営業務とハード分野に関わる管理業務に大別されます [図 7-1]。

運営業務としては、ビル運営に関わる企画立案やコスト管理、テナント及び第三者に対する渉外業務があげられます。具体的には、管理運営計画の作成やそのための調査、分析、テナントの要望事項などへの対応、諸官庁対応、法定資格者の選任、各種費用の支払いに伴う事務・出納業務、ビルオーナーに対する各種報告などの業務があります。

管理業務としては、清掃衛生、保安警備、建物・設備を実際に運転保全していく設備管理業務などの日常管理を中心とした業務があげられますが、一般的にはいわゆるビルメンテナンスの範疇に入ります。これらの業務は直接テナントと接するため、テナントの満足度に大きく関わってきます。清掃、警備、設備保守会社等の専門業者に再委託することが多い業務です。再委託の範囲はPM会社及びビルによりさまざまな状況があります。

[表7-1] PMの運営業務と管理業務

PM 運営業務 (ソフト分野)	企画立案業務	新築ビルの管理運営計画、管理運営体制、管理業務の再委託、維持管理計画、リニューアル工事
	コスト管理・品質管理業務	コスト管理、ライフサイクルコスト、ビル診断、委託業者評価
	渉外業務	諸官庁対応、共同建築者対応、区分所有ビル対応
	テナント管理業務	日常管理、内装工事管理、館内規則、テナント対応
	事務・出納業務	賃料等請求、委託契約業務、契約書・諸官庁書類管理、購買管理、報告書作成業務
PM 管理業務 (ハード分野・ビルメンテナンス他)	建物・設備管理業務	建物・施設管理業務
	清掃衛生業務	環境衛生管理業務、廃棄物管理業務
	保安警備業務	警備管理業務、駐車場管理業務
	エネルギー管理業務	エネルギー管理業務
	安全管理業務	安全対策業務、防火・防災管理業務

出所：ビル経営管理講座テキスト2024年版

## 第2節 企画立案業務

プロパティマネジメントの運営業務の中でも、最も基本的な業務である企画立案業務について少し詳しくみていきましょう。

### 1 新築ビルへの関わり

新築ビルの運営は、ビルが竣工しオーナーが引き渡しを受けたときからだと考えられています。しかし、効率よく品質の高い運営を実現するためには、ビルの設計段階から管理運営サイドの意見を反映させていくことが望まれます。

例えば、ビル設計者が運営業務の実務に精通していない場合には、設計時の調整不足で竣工後の管理運営に要する費用がかさんでしまうかもしれません。そこで、プロパティマネジメントの立場からテナントの使用を想定して、設計にフィードバックしていくことが求められます。

### 2 運営体制

ビルオーナーまたはアセットマネジャーから総合的なビル経営管理業務を受託したPM会社は業務を実施するに当たって、自社で行う範囲、各業務の専門会社に外注する範囲を検討します。運営業務は自社で行いますが、管理業務は外注することが多くなっています〔表7-2〕。どの業務を外注するかを検討に当たっては、委託者側の組織体制や業務の専門性やコストの合理性から、管理対象建物に適した管理運営形態を探ることになります。外注のメリット・デメリット〔表7-3〕を考慮し、ビルの規模・用途及び商品設定、管理グレードを考慮して決定することが大切です。

### 3 管理業務の再委託

再委託される業務は、設備管理業務、保安警備業務、清掃業務、定期保守・定期整備業務が挙げられます。設備管理業務は、ビルの規模や業態、設置されている設備機器に応じて技術員の常駐または巡回によって行う建築設備の維持保全に関する業務です。保安警備業務は、ビルに常駐または巡回して行う館内や外構部分の保安警備などに関する業務と、センサーやカメラなど遠隔監視システムによる機械警備があります。清掃業務は、日常・定期清掃およびガラス清掃等の清掃業務及び産廃物処理業務になります。定期保守・定期整備業務は専門会社による設備機器の点検・整備業務です。

受託会社は、要員をビルに常駐または巡回させて業務を行うビルメンテナンス会社と、定期保守・整備を実施する専門会社に大別されます。

[表7-2] 業務項目の区分と実施者の例

区分	業務項目		実施者			
			自営	外注	備考	
運営業務 (ソフト)	1	企画立案業務	○			
	2	コスト管理・品質管理	○			
	3	渉外業務	○			
	4	テナント管理業務	○			
	5	事務・出納業務	○			
管理業務 (ハード)	1	設備管理業務		○	設備管理業者	
	2	保安警備業務		○	警備業者	
	3	清掃業務	日常清掃		○	清掃業者
			ゴミ処理		○	廃棄物処理業者
	4	維持管理業務		○	保守業者等	
5	その他（駐車場管理）		○	駐車場管理業者等		

出所：ビル経営管理講座テキスト2023年版

[表7-3] 管理業務の実施者のメリット・デメリット

実施者	メリット	デメリット
自営方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者の意識が行き届く</li> <li>・コスト管理がしやすい</li> <li>・品質管理がしやすい</li> <li>・社内の情報交換がスムーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の専門教育に時間がかかる</li> <li>・社員の労務管理に手間がかかる</li> <li>・人員削減が難しい</li> <li>・高齢化対策の必要性</li> <li>・定期昇給によるコストアップ</li> </ul>
外注方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自営方式のデメリットが少ない</li> <li>・競争によるコストダウンが図れる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自営方式のメリットが少ない</li> <li>・個々の業務範囲に固執しがち</li> <li>・運営業務（ソフト）に弱いことが多い</li> </ul>
混合型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外注方式と比較して自営方式のメリットがある</li> <li>・ビルに常駐することで外注社員の指導、監督がしやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外注社員の自主性が薄れる</li> </ul>

出所：ビル経営管理講座テキスト2023年版

設備・警備・清掃等をすべて受託できる会社は、総合ビルメンテナンス会社と呼ばれています。総合ビルメンテナンス会社への一括委託は、委託側に見れば調整手間等の軽減が期待できるものですが、総合とはいえ業務分野の得意・不得意があることに注意が必要です。

定期保守・整備業務は、メーカー系または専門会社に委託することが主流です。中でも中央監視設備、エレベーター等の保守業務は、メーカー系がほぼ独占的に行ってきましたが、最近では独立系の専門会社の参入もみられるようになりました。

機器の故障は人命やテナント執務に大きな影響を与えるので、単にコストで決定するのではなく、慎重に委託先を選定する必要があるでしょう。

## 4 維持管理計画

毎日行う日常維持管理計画（日常点検）、月単位で実施する年間維持管理計画、予測される更新・修繕を見据えた長期修繕計画があります。ここでは、長期修繕計画について説明を加えます。

建物や設備機器の耐久性は、立地条件や設置される環境、それまでのメンテナンスの状態によって大きく変わるものです。複数の工事をまとめて実施するように計画することは重要です。

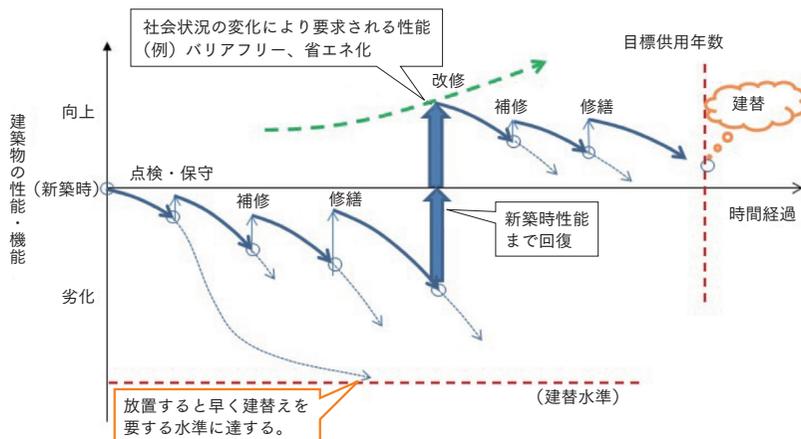
長期修繕計画の作成は、外部の専門家に依頼することが一般的ですが、計画そのものの精度に限界があるため、投資額は大きくなりがちなることを念頭におき、計画内容を吟味して適切な長期修繕計画を立案することが重要になります。

## 5 リニューアル工事

建物は経年によって劣化が進行します。物理的な劣化に関しては、材料・機器ごとに劣化のレベルや進行スピードが異なっています。建物の所有者、使用者にとっては、物理的な劣化に対応する「修繕工事」以外にも、生活レベルや意識レベルの変化に伴い建物デザインや使い勝手が陳腐化し、これらに対応した工事を望む場合も多いでしょう【図7-2】。こうした工事は「リニューアル工事」、「改修工事」と呼ばれ、「修繕工事」と区別されています。

最近では、技術の進歩に伴い省エネ性能の向上や新機能の付加が容易になっており、従前の機能のレベルに戻す修繕工事よりも、リニューアルすることが多くなっています。省エネルギーの観点からも、ある部分の設備機器更新だけではなく、建物全体の省エネルギーを大幅に改善することが考えられ、環境対策への貢献、エネルギーコストの低減を図ることができます。また、機器警備システムの導入や個別空調化などで管理の省力化を図ることにより、維持管理コストの削減につながることも考えられます。

【図7-2】 時間の経過と性能のイメージ



出所：鹿児島市

## 6 リニューアル工事の事例

リニューアル工事は、対象となる既存建物の状態をよく理解したうえで、適切な方針をたてることが必要になります。したがって、方針の立て方は、新築に比べてより個別性に応じた検討が必要になります。このことから、過去の事例から参考にできることは新築に比べて少ないかもしれません。とはいえ、多くのリニューアル事例に触れておくことで、応用の選択肢がひろがり、柔軟な対応につながるものと思われます。以下では、リニューアル工事の事例を紹介します。

### 事例1 耐震改修と外壁更新

【図7-3】 耐震改修と同時に外壁を一新した  
リニューアル工事例



鉄骨ブレースを新設した  
耐震改修工事



外壁改修工事前



外壁改修工事後

部位	改修前仕様	改修後仕様
外壁	アルミパネル	ガラスカーテンウォール



# ビル事業収支

**あおい**：オフィスビルの収益には、テナントからの賃料もあれば、ビルの売却による収入もあると思いますが、オフィスビル経営の観点からはどちらが柱になるのでしょうか？

**けいたさん**：賃料、すなわち、資産を保有することによって得られる利益をインカムゲインと呼び、売却収入、すなわち、資産を売却することによって得られる利益をキャピタルゲインと呼びますが、一般的には、前者がオフィスビル経営の柱であると言えます。

**ひろと**：インカム・ゲインを維持し、できれば増大させていくためには、オフィスビル経営に独特の戦略があるのですか？

**けいたさん**：現在のオフィスビル経営においては、リーシングとテナントリテンション、つまり、テナントに長く借りてもらうための工夫に注力する必要がありますが、それらを成功させるためには、的確な戦略が必要です。

本章では、このような考え方にに基づき、収支面に着目したビル事業のあり方を学びましょう。

## 第1節

## オフィスビル事業収支の意義

現代のビル事業では、インカムゲインが収益の柱となっています。テナント獲得と賃料設定において、賃料単価その他の条件を有利に賃貸しながら、空室率を下げて稼働率を高め、賃料収入を増大させることが重要です。そのためには、的確なマーケティングを行った上、適切な賃貸条件の立案と戦略的な募集業務を行う必要があります。需要と比較して供給が強いマーケットの中では、賃借人との契約を持続させること（テナントリテンション：tenant retention）にも尽力しなければなりません。このテナントリテンションとは、テナントにできるだけ長く借りてもらうための方策・工夫のことを意味します。具体的には、事務所設備の質・量を高めたり、テナントのニーズに即したきめ細かな管理を行うことにより、テナントの満足度を高め、退去リスクを低減させることを行います。

他方、コストの合理性、効率性にも十分な配慮をしなければなりません。建物管理については、仕様書作成・年間管理計画及び年度予算を策定しながら、計画的に、管理業務を実施し、修繕・改修工事の企画や管理などの業務も必要です。不要なコストは削減しなけ

ればなりません。建物管理の品質とコストのバランスを取ることが肝要です。

事業戦略には、一般に、商品やサービスについて、他社とは異なる特色を持たせることによって収益拡大を図る「差別化戦略」と、徹底的に無駄を省いて経費削減による経営スタイル構築を主眼とする「コストリーダーシップ戦略」があります。ビル事業において持続的な優位性を保持するためには、差別化戦略とコストリーダーシップ戦略とを併用する必要があります。事業収支の考え方は、このような事業戦略を下支えするツールとしての役割が期待されているため、本章ではその基本を学びます。

## 第2節

# ビル事業稼働中の事業収支

### 1 事業収支の目的

ビルが完成し、テナントが入居した本格稼働状態におけるビル事業の収支は、原則的に1か月を単位に把握され、それが積み上がり、1年間が会計期間となる場合が一般的です。事業収支を策定する目的としては、以下の事項があります。

- ・ 事業計画の成果について、収入面と支出面の双方に焦点をあて、明確な根拠を得るため
- ・ 当初の計画の金額のズレを期中に発見し、その原因を特定するため
- ・ ビル事業の成果を、各種のステークホルダーに、明確に説明するため

以上から、ビル事業稼働中の収支にかかる作業は、以下のステップにより構成されます。

- 1) 予算計画書の策定
  - 2) 期中の収支データの把握
  - 3) 収支報告書の策定
  - 4) 予算計画書と収支報告書との差異分析の実施と改善案の策定
- 以下では、これらについてその必要性を中心に説明します。

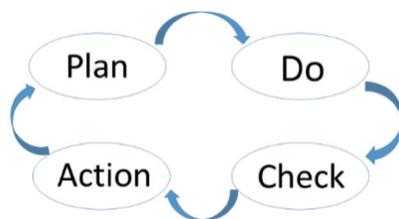
### 2 予算管理の必要性

予算管理とは、年初の財務的な目標値を月次などで実績値と対比させ、どこが順調でどこに課題があるかを確認し、必要な対応をするという経営管理手法であり、財務的な目標を管理するツールであると同時に、経営を可視化するツールです。具体的には、予算期間における企業の各業務分野の利益計画を金額ベースで示したものであり、企業の経営目標達成に向けた総合的な業績管理手法と位置付けられます。

それはまた、経営情報を適時に把握できる経営管理の方策と言い換えることもできます。経営判断の難しい時代だからこそ、入念な計画の作成が要求されるのです。すなわち、予測可能な事象と予測困難な事象を見極めることにより、経営管理上のリスクを明確に特定することができるのです。

予算管理とPDCAサイクルは密接に関係しています。「PDCAサイクル」とは、Plan、

Do、Check、Actionの頭文字を取ったものであり、**【図8-1】** PDCAサイクルのイメージ  
イメージで示すと、**【図 8-1】** のとおりです。



事業計画の実行段階で経営環境を定期的にチェックし、予定された成果が出ていない場合には、当該事業計画を見直して、現実的で実効性の高い対応策を策定し、実施することが求められます。

予算管理は、適切な予算計画の策定と期中の予算統制プロセスが機能することにより、初めて意味を持ちます。事業年度が始まる以前に、十分に余裕のある作業期間を設定した上で、豊富な情報を収集整理し、適切な予算計画を策定することが求められます。

予算統制プロセスとは、予算に基づいた期中の経営業績管理であり、一般的には月次で実績を整理し、予算と実績に差異があった場合を危険信号と捉え、改善策の策定に結び付けることとなります。PM担当者は、単に予算と実績の差異を把握するだけでなく、目標とされる予算を達成することが厳しくなった場合には、その原因を分析し、オフィスビルの管理運営の専門家としての能力を活用して、収益の向上と必要経費の削減からの対応策を検討し、関係者に提言していかなければなりません。

すなわち、オフィスビルの経済価値を向上させるために年間の適切な予算を設定し、その期間の収支を適切に管理することが重要なポイントになるのです。

### 3 予算計画書の項目

上述した予算管理の考え方を具現化するものが予算計画書です。各事業年度開始前の2、3か月前までに翌事業年度の予算計画書を作成し、その承認された計画に基づいて、オフィスビルの管理運営を実施することになります。

一般的に、予算計画書には次の事項が記載されます。ここでの留意点として、可能な限りテナント別の明細書も作成することが望まれます。それは、賃料支払い遅滞等のトラブルを早期に特定し、テナントに対して早期の個別対応を可能にさせるからです。

#### (1) 収入の部

##### ①賃料収入

テナントに賃貸することによって得られる収益が該当します。賃料単価に賃貸面積を掛けた金額となりますが、事業収支上は常に100%の満室稼働を見込むのではなく、一定の空室率等の掛目を見込んでおく必要があります。

##### ②駐車場収入

建物に付随する駐車場の収入を計上します。駐車場も満車を想定するのではなく、一定の掛目で計上することが必要です。

### ③その他収入

広告看板等の収入があれば、それを計上します。

## (2) 支出の部

### ①維持管理費

建物の維持管理にかかる経費を指します。具体的には、設備等の維持管理、警備、衛生に係る経費を計上します。BM 会社へ外注する場合には、その外注する業務の内容に応じた金額を計上することになります。

### ②損害保険料

火災保険、施設賠償責任保険等が該当します。建物の構造や用途に応じて、付保内容を検討することになります。

### ③公租公課

土地及び建物の固定資産税、都市計画税等を計上します。建物の評価額は、建築工事費と設計監理料の合計額の約 60～70%程度で見積もることが多く行われています。

### ④修繕費

通常の維持管理や修理のために支出される費用を指します。資産の耐用年数を延長させたり、資産価値を増加させる支出は資本的支出とされ、費用計上される修繕費とは区別されます。

### ⑤その他費用

借地の場合の地代等、その他支出を計上します。

## 4 予算計画書作成上の留意点

---

予算計画書は、対象となるオフィスビルの実態に即した前提で策定される必要があります。実態と乖離した数値を設定すると、関係者に誤解を与えることにつながります。とりわけ、賃料収入想定のポイントとなる「賃料」、「空室率」、修繕費の基礎となる「年間修繕計画」については、予算計画の全体に与える影響が大きいため、慎重に策定すべきです。

これらの項目を検討する際の留意点は、以下のとおりです。

### (1) 賃料

一般に建物の新築時点から時が経過するとともに、賃料が低減することが確認されていますので、これを踏まえた賃料の設定を行う必要があります。

### (2) 空室率

賃料と同様、経年により空室率が高くなる傾向にあることに留意する必要があります。たとえ、現状が満室であっても、仮にテナントに退去された場合に、募集期間や入居準備など数か月の賃料発生ロスが生じるリスクがあることを踏まえなければなりません。

### (3) 年間修繕計画

その年度に実施すべき修繕は、後述する長期修繕計画と整合性がとれている必要があります。対象年度において実施すべき修繕が計上されているかどうか、その金額は十分に妥当性のあるものかどうかについて、複数の専門業者から見積書を徴求する等慎重に吟味すべきです。

## 5 収支報告書の作成

予算計画書と収支報告書との違いを確認し、オフィスビルの課題抽出に結び付ける方法は、以下のとおりです。

### (1) 収支報告書の意義

収支報告書は、1年間のオフィスビルの実績を示した書類です。関係者に対しては、毎月、月次の実績値の報告がなされ、最終的に1年間の実績値（収支データ）が収支報告書として整理されます。このように毎月中間値が報告されることにより、賃料支払いの遅滞等に対して早期の対応が可能となります。収支報告書は、当該1年間に係る収入と費用支出の結果が整理され、当初起案した予算計画書と照らし合わせることで、オフィスビルの課題を浮き彫りにすることができるのです。

予算計画書の数値は、あくまでも予想値であるため、収支報告書の最終的な実績値と一致することはまれです。しかし、両者に大きな差異が生じている場合には、想定していなかった課題が潜んでいる可能性があり、それを究明し特定する必要があります。収支報告書のイメージを示すと [表 8-1] のようになります。

なお、上記の収支データは単年度のみではなく、建築時からの過去年度のデータをも蓄積していくことが望ましいと考えます。過去からの履歴情報を分析することで、より客観的な課題抽出に結び付けることが可能になるからです。

### (2) 予算計画書との差異分析の実施

予算計画書と収支報告書のそれぞれの数値の差額に着目する分析を予算差異分析と言い

[表 8-1] 収支報告書のイメージ

科目	予算額(A)	実績額(B)	差額(A-B)	月次実績額					
				1月	2月	3月	.....	12月	
収入	賃料収入								
	駐車場収入								
	その他収入								
	収入合計(a)								
支出	維持管理費								
	損害保険料								
	公租公課								
	修繕費								
	その他費用								
収支差額(a-b)									

(注) 本表は収支報告書の概観を理解して頂くためのものであり、費目等は簡略化しています。

ます。予算差異分析は、予算と実績の差異に対して改善策を講じるために行う分析プロセスであり、基本的には差異の把握、発生個所の特定、原因分析の流れで作業を実施することになります。

### (3) 想定される主な対応

予算差異分析により原因を特定した場合、改善に向けての対応を速やかに行う必要があります。想定される主な対応については、以下のとおりです。

#### ①空室の解消に向けての対応

空室が生じている場合には、その原因を具体的に特定することが重要です。例えば、賃料条件が同一階の他のテナントと著しく違うこと、瑕疵や営業上の不利等が考えられます。空室の解消に際しては、これらの原因の除去をすることが鍵となります。また、必要に応じて、一定期間賃料の支払を無料にするというフリーレントの導入なども検討します。

#### ②賃料の改定

多くのテナントの現行賃料が市場の賃料水準より低いことが原因になる場合があります。このような場合には、市場の賃料水準を目安に増額改定を進める必要があります。また、市場の賃料水準よりも高いテナントについては、解約リスクがあることを念頭に置く必要があります。このような場合には、賃料の値下げを視野に入れた検討も必要です。

#### ③費用削減の工夫

ビルの管理コストを低減させることは、利益向上に直結します。無駄な出費がある場合には見直す必要があります。管理業務の一部を外部の業者に委託している場合には、入札等により委託料を下げる努力も不可欠です。

## 第3節 | コスト管理の重要性

### 1 コスト管理の基本的な考え方

オフィスビル事業の管理運営におけるランニングコストの把握は、管理面の無駄を省き、合理的なビル経営を行う上で不可欠であり、ランニングコストを常に収益と対比させながら、バランスさせていくことが重要です。コスト管理の目的を整理すると、次のとおりとなります。

- 1) コストセービング
  - 2) コストの有効利用
  - 3) 共益費の適正な設定又は改定
  - 4) 社内における経営情報の整理・伝達
- さらに、コスト管理における主な業務内容を示すと、次の3つです。

### ① 予測業務

過去の実績値や同等ビルの事例と対比することにより、共益費原価を予測します。この業務は、年次あるいは半期ごとに行うものであり、支出予想として会計面でも必要で、テナント等から収受する共益費の改定のための判断材料として重要なデータとなります。

### ② 実績計算業務

第2節で説明したように、期中に発生した原価の実績を集計する業務であり、月次で行うことが望ましいものです。すなわち、①の予測値との予実比較をすることにより、コスト面から管理状況の検証を行わなければなりません。

### ③ 分析業務

ビル別、用途別、費目別、業務項目別等の分類でコストを比較分析したり、ビルの規模、設備構成、あるいは、竣工年度等の要素とコストとの関連性を分析します。これにより、個々の問題点の発見とその改善方法等の導出が可能となります。

## 第4節 公租公課

### 1 オフィスビル事業と公租公課

ビル事業収支を検討する場合、税制度の理解と税額の適切な把握が必要となってきます。税金は、ビル事業の経費面において、每期相当程度の比率を占めるものです。

この税金を正確に理解し、適切な対応をとることが、ビル事業経営の重要なポイントになります。

### 2 固定資産税・都市計画税の概要

固定資産税、都市計画税は不動産を取得した後、毎年課税されます。これらの税は1月1日の所有者に課税されますから、不動産の取得をした翌年から課税されることになります。課税するのは当該不動産が立地する市町村ですが、東京23区については、都が担当しています。

固定資産税額は、課税標準額に税率を乗じて算出します。税率は市町村で定めることになっていますが、多くのケースは標準税率である1.4%が採用されています。

都市計画税も、同様に固定資産税の課税標準額に税率を乗じて算出します。多くの場合、制限税率である0.3%が採用されています。

### 3 固定資産税・都市計画税の課税情報の確認

固定資産税等は、不動産等を保有することによって課税される税金です。従って、毎年

定期的に支出しなければならない費用に該当するため、ビル事業の収益に大きな影響を与えます。そのため、固定資産税等の課税情報を定期的に確認、把握する必要があります。税額や評価額などは、市町村の固定資産税課（資産税課、税務課等の場合もあります）から送付される通知書に記載されていますが、より詳細な情報、例えば課税の基礎になっている土地・建物等の評価額や課税標準額の算出根拠については、担当課に出向いて確認することになります。なお、土地・建物等の評価額等に疑問や不服がある場合には、その旨を申し出て、固定資産評価審査委員会の審査を受けることができます。

## 第5節

# 短期的視点に立脚したビル事業の チェックの必要性

## 1 収支報告書に基づくビル事業の短期的チェック

収支報告書は、年間を単位とした経営成績を示すとともに、経営上の課題に関する情報も提供してくれます。この経営上の課題を早期に見つけ出し、早め早めに適切な対応をすることがビル事業経営のポイントになります。問題点を長く放置すると、解決の選択肢が限定され、かかるコストも大きいものになりがちです。第2節で学んだように、PDCAサイクルをこまめに回していくことにより、ビル事業のリスクを早めに発見し、それを摘み取ることで安定的な経営が実現するのです。

このような収支報告書ベースの考え方は、短期的視点に立脚した事業運営でもあります。

## 2 ビル事業の収益性

ビル事業の儲け具合すなわち利益を生み出す効率性（収益性）は、他の事業と比較して高いのでしょうか、それともそれほどでもないのでしょうか、この特徴を考えてみたいと思います。

ビル事業の収入は、入居するテナントから支払われる賃料が中心となります。一度テナントが入れば、一定期間の入居が見込まれますので、比較的安定した収入が期待されます。空室率を高めない努力をすれば、他業種に比較しても安定したものとみることができます。

経費面をみると、水道光熱費、管理費、公租公課、損害保険料、修繕費、減価償却費等で構成されます。人件費等がそれほどかからないため、他業種に比較して経費率は低いとみることができます。このように、ビル事業の収益性は、比較的安定していると考えられます。

しかし、ビル事業には、定期的で大規模修繕を実施する必要があります。この際に多額の資金が必要になり、その資金繰りに留意しなければなりません。



# ビルのライフサイクル

**ひろと**：収支報告書をベースとした短期的視点からのアプローチによるビル事業について理解できました。

**あおい**：オフィスビル事業は長期間にわたり実施されるものですから、短期的視点だけでなく、長期的視点も必要だと思います。

**けいたさん**：そのとおりですね。そこで、本章では、貸借対照表をベースとして、ストックの視点からビル事業を学ぶことにしましょう。

具体的には、まず、貸借対照表の仕組みや見方を理解し、ビル事業との関係性を考えます。次に、減価償却の概念、目的を理解し、ライフサイクルコストの概念を理解します。

そして、ビル事業において、長期的にみて安定的な業績を確保していくにはどのような対応が必要であるかについて考えましょう。

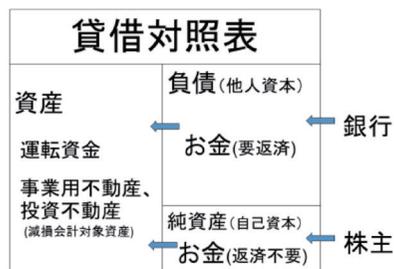
## 第1節 ビル事業と貸借対照表

### 1 貸借対照表の意義

オフィスビル事業を始めるには、土地購入やビル建設のために多額の資金が必要となります。この資金をすべて自ら調達することは困難であり、通常は銀行等から資金を借り入れることが一般的です。資金の借入れについては、利息を含んだ返済義務が課せられます。貸借対照表では、当該借入れ部分を負債と位置付け、自らの調達部分である自己資金と厳格区分を行っています。

貸借対照表 (Balance Sheet : B/S) とは、一定時点における企業の財政状態を明らかにするために、企業の資産・負債・純資産の状況を記載した財務諸表です。この概念図を示すと [図9-1] のとおりとなります。

[図9-1] 貸借対照表の概念図



## 2 資産の部

貸借対照表の左側は、資産の部と呼ばれ、調達された資金がどのように姿を変えたかを示しています。つまり、調達された資金のうちどの程度が土地、建物に変わったのかが知ることができます。このように、貸借対照表をみると、事業のストックの状況を把握することが可能となり、ビル経営において有用な情報を提供します。さらに資産は、①流動資産と②固定資産の2つに区分して表示されています。賃貸用の土地、建物はこの固定資産の中の細分類の一つである有形固定資産に位置づけられます。

## 3 負債・純資産

次に貸借対照表の右側の負債と純資産について説明します。一般に、企業経営を行っていくには資金が必要です。株式会社の資金調達方法は、大きく分けると、①債権者（銀行等）から資金を借りるか、②株式を発行するかのいずれかです。負債は、簡単に言えば、将来お金を支払う義務です。銀行等からの借入金は、負債の部に計上されます。また、株主から調達された資金は、借入金のような返済義務はありません。そのため、負債と区別するために純資産の部に計上されることになります。

不動産賃貸業では、不動産は販売目的ではなく賃貸目的で保有するため、ビルは有形固定資産に計上されます。不動産の取得には多額の資金が必要となることから、不動産を担保にした借入金による資金調達を行うのが一般的です。従って、不動産賃貸業の貸借対照表は、総資産が大きい、負債比率（負債／総資産）が高いなどの特徴があります。

## 第2節 会計上の有形固定資産

### 1 有形固定資産の意義

ビル資産は、貸借対照表上資産の部の有形固定資産に位置づけられ、減価償却の基礎となるものです。有形固定資産とは、目に見える形を持った資産のことです。また、この資産は、比較的長期間に使用されることが期待されます。この評価額は、購入した金額や自ら建設した場合に要した金額をベースに計上されます。

### 2 資本的支出・収益的支出

支出のうち、資産の原価を構成するものを「資本的支出」といい、費用として処理され

るものを「収益的支出」と言います。この区分は、資産の取得価額を決定するために重要であるばかりでなく、期間損益計算にも影響を及ぼすものです。有形固定資産については、特に、改善費と修繕費・移設費に関し、区分の問題が生じます。

改善費は、固定資産の能率を増加し、耐用年数を延長するために要する費用であり、修繕費・移設費は、固定資産の現能力を維持するための費用です。前者が資本的支出として固定資産の原価に含められ、後者は収益的支出として期間費用に計上されます。しかし、この両者を明確に区別することは困難である場合が多いため、慎重に検討する必要があります。

#### ①資本的支出に該当するもの

支出効果の実質に基づき判定することを原則とします。例えば、次のものは資本的支出となります。

- ・建物の避難階段の取付け等のように物理的に付加した部分に係る費用の額
  - ・用途変更のための模様替え等のように改造又は改装に直接要した費用の額
- ここで、建物の増築、構築物の拡張、延長等は建物等の取得に当たります。

#### ②収益的支出に該当するもの

次のようなものが収益的支出に該当します。

- ・錆塗装に要した金額
- ・壁のひび割れの修理に要した額

## 第3節 減価償却

「有形固定資産」とは、企業が営業活動において長期的に使用するために保有する具体的な形をもつ資産であり、建物・土地・備品・車両運搬具・機械などがあります。有形固定資産には備品・車両運搬具・機械などが含まれるので、「不動産」よりも範囲が広いです。有形固定資産は、一般的に土地を除いて、使用や時の経過によりその価値が徐々に低下します。「減価償却」とは、このような価値の減少を減価償却費（費用）として計上する手続きです。

減価償却費は、給料等のように每期現金として支出されるものではありません。しかし、費用として計上されるため、利益を圧縮することになります。利益が圧縮されることにより、結果的に法人税等の税額が小さくなります。減価償却費計上の効果としてこのような節税効果があり、その分会社内部に現金を蓄積することが可能となります。この蓄積された金額は将来のビルの建替えの原資に利用することができます。このように、減価償却はビル事業の持続性を担保することに関係していると言えます。

減価償却費の計算方法には、次のものがあります。

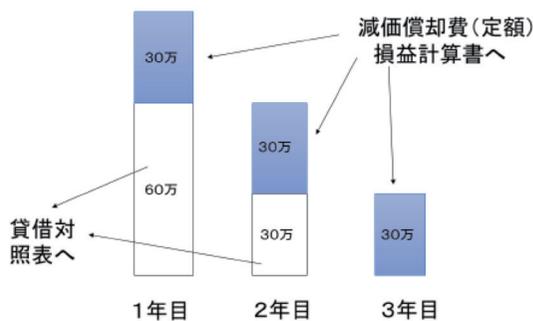
### ①定額法

定額法とは、資産の耐用年数（使用可能な年数）にわたり、毎年一定金額だけ有形固定資産の価値を下げる方法です。例えば、90万円で取得した車両が3年間使用できて、3年後には価値がゼロになるとすると、1年間に30万円価値を下げます。この30万円は減価償却費（費用）として損益計算書に記載されます。定額法では、減価償却費は以下の算式で求めます。

$$1 \text{ 年分の減価償却費} = \text{取得原価} \div \text{耐用年数}$$

[図9-2] 定額法のイメージ

例：90万円で購入した車両を3年間で、定額法で減価償却をする。



### ②定率法

定率法とは、有形固定資産の未償却残高（残っている価値）に償却率を乗じて、減価償却費を計算する方法です。定率法では、減価償却費は以下の算式で求めます。

$$1 \text{ 年分の減価償却費} = \text{未償却残高} \times \text{償却率} = (\text{取得原価} - \text{減価償却累計額}) \times \text{償却率}$$

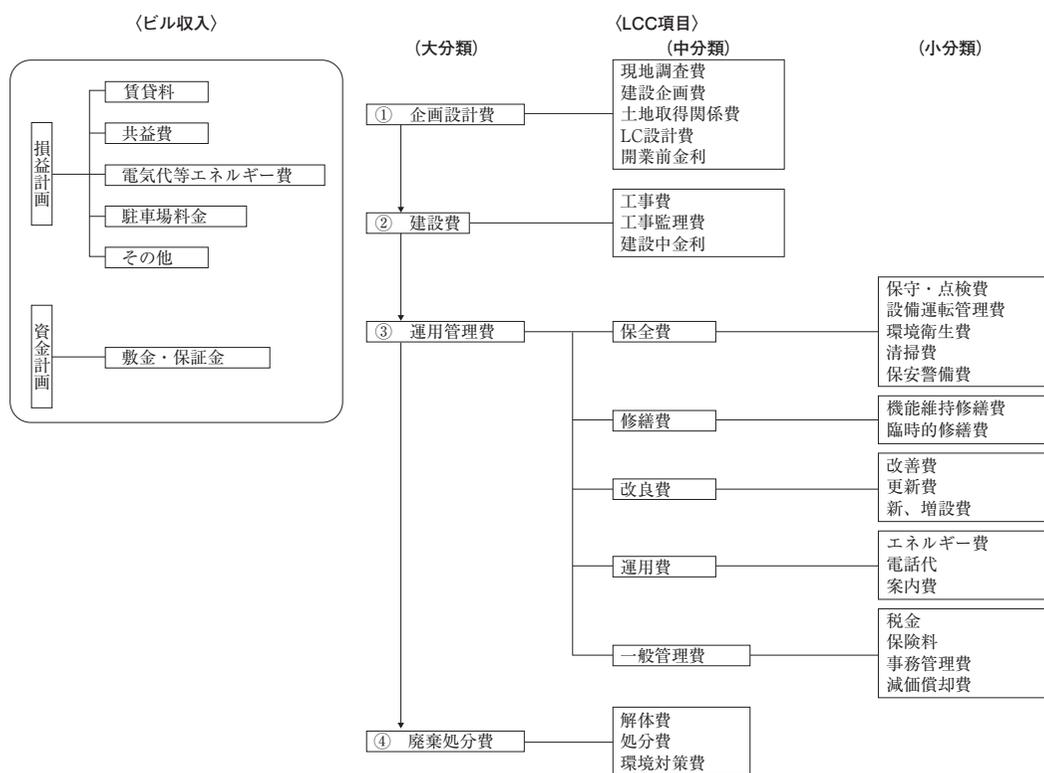
減価償却累計額とは、今までの減価償却費の合計です。

## 第4節 | ライフサイクルコスト (LCC)

ビル事業は、その性格から長期的視点で経営を考える必要があります。第7章第1節でライフサイクルコスト (LCC) について紹介しましたが、ビル収入とLCC項目の関係を示したのが [図9-3] です。

- ① 「企画設計費」は、土地代を除き概ね建物取得に関わる付帯費用として資金計画に必要な項目であり、会計上固定資産に計上され、竣工後は減価償却費の対象となります。
- ② 「建設費」は、建物の新規取得費として資金計画上最大の項目であり、企画設計費用と同様、固定資産に計上され、竣工後は減価償却費の対象となります。
- ③ 「運用管理費」のうち「保全費」は、保守・点検費や清掃費等の日常メンテナンス

[図9-3] ビル収入とLCC項目



(出所) ビル経営管理講座テキスト2024年版

費用として支出される経費であり、「修繕費」も同様、建築・設備の損耗及び部品の交換等、機能維持のため定期的に支出される経費項目です。また、「改良費」は、現状機能の維持を目的とするものでなく、付加価値を高める資本的な支出であり、建設費と同様、固定資産に計上し、減価償却費の対象となります。このように、修繕（リニューアル）の場合は、実施の前で機能面の価値に変化はありませんが、改修（リノベーション）の場合には、それが実施されることにより、機能面の価値は上昇します。「運用費」は、経費項目としてほとんどが電気・水道等のエネルギーコストです。「一般管理費」は、以上の運用管理費に該当しない間接的な費用です。

④ 「廃棄処分費」は、建物解体に関わる費用であり経費処理されます。

オフィスビルの場合、LCCのうち建設費は2割程度とされています。つまり、LCCのほとんどが竣工後に要する各種の管理コストで占められているのです。さらに、昨今の建物寿命の長期化の傾向がこの問題を一層重要なものにしていきます。

LCCを最少化するためには、適切な長期修繕計画を策定し、それを実施することが鍵となります。建物の改修工事をいつの時点で、どの程度の金額をかけて行うかの判断を慎重に行う必要があります。建物の機能性を高める改修工事はコスト増となります。しかし、その反面、改修工事後の管理コストを低減させることが期待できる場合もあります。費用

対効果という視点を大切にしてい取り組む必要があります。

以上のとおり、LCCを経営的な視点から管理するためには、これらを体系的に理解したうえで、短期的にはビル収入項目における損益計画と資金計画とのバランスをとること、中長期的にはLCCをコントロールすることが重要となります。

## 第5節 長期的視点からのビル事業経営の必要性

貸借対照表のストックの視点から、LCCにも考慮し、長期的にビル事業のあり方を考える上での要点をまとめると、以下のとおりです。

### 1 望ましい財務構成

ビル事業を経営する企業の財政状態の特徴として、多くの不動産を保有することにより有形固定資産の比率が高いこと、ビル事業を行うために多額の借入れを行うことが通常であり、負債比率が高い傾向にあります。つまり、一般的に流動性が低く、負債比率が高いことから、財務的安定性を保つために慎重な対応が必要である業種であると言えます。

### 2 適切な長期修繕計画の策定と支出

ビル事業は、長期間に多額のコストの支出が余儀なくされます。しかし、LCCを最小化するという視点に立って、支出のタイミングを適切にコントロールすることにより、ビル事業の長期的な経済性を高めることができます。

### 3 適切な経営指標の活用

ビル事業経営の巧拙を判定するために、各種の経営指標が用いられますが、特に以下の指標は、実務の中に定着しています。

#### ① NOI

総賃料収入から管理費、修繕費等の経費を控除した純収益を言います（第3章第2節のコラム参照）。

#### ② CAP レート

投資額と生み出される年間純収益との割合を示した数値を言います。



# ビルの経営戦略

**あおい**：オフィスビル経営には様々なリスクがあることを第7章で学びましたが、そうしたリスクが顕在化して、ビル事業が当初の事業計画通りに進捗しなくなることがあると思います。

**ひろと**：事業計画と業績の間にズレが生じ、業績が当初の期待から大きく下回った場合、早期に適切な対応を怠ると、状況がさらに悪化し、ビル事業の失敗を招くこともあると考えられます。

**けいたさん**：そうですね。オフィスビルの事業計画の見直しは経営戦略の重要な要素ですが、それが求められる局面としては、二人が指摘したような事業計画と業績のズレが生じた場合もあれば、現状では特段の支障が生じていない場合であっても、企業成長のため積極的な視点から事業を見直したり、計画を改定することもまた重要な経営戦略です。

第10章では、このような二つの意味において、事業の見直しの方策について学びましょう。具体的には、代表的な方策としてリノベーション、コンバージョン、建替え、売却という選択肢がありますが、それぞれについて理解を深めましょう。

## 第1節 事業見直しを迫られた場合の基本的考え方

### 1 事業見直しを迫られる要因

オフィスビル事業は、長期的視点に立った場合に、当初の事業計画どおりに収益性の確保が維持される保証はありません。多くのケースとして、空室等が増大し収益性が逡減する結果、事業の見直しを迫られることを念頭に置く必要があります。

このように収益性の確保が困難になる理由として、建物固有の要因によるものと、建物を取り巻く環境要因によるものに大きく分類されます。それぞれについて、もう少し詳しく説明すると以下ようになります。

#### (1) 建物固有の要因

次のような場合に、テナントはより条件の良好なビルへと借り換えるために、空室率の上昇や賃料の値下げを避けることができなくなります。

①経年とともに、建物の損傷が生じ、老朽化が進むケース

建物は、日々、雨や風、太陽光にさらされているため、段階的に劣化が進みます。また、台風や地震等の自然災害により、物理的損傷が発生することも珍しくありません。

## ②建物、設備の機能的陳腐化が進むケース

維持管理が良好で、経年による老朽化が僅少である場合においても機能的陳腐化が発生している場合があります。この機能的陳腐化とは、建物と敷地との不適応、設計の不良、形式の旧式化、設備の不足、能率の低下等を指します。例えば、オフィスビルにおいては、エレベータが重要な設備となりますが、維持管理の状態が極めて良好であるとしても、年数が経過していれば、新機種と比較して機能性は劣ります。

## (2) 建物を取り巻く環境要因

オフィスビルの収益性は、そのビルが周囲の環境に適合している場合に高まります。逆にいえば、周囲の環境にマッチしない建物の場合には、テナントによる借り換えが促進されるため空室率の上昇や賃料の値下げを避けることができなくなります。

また、周囲の環境は定常的で不変のものではありません。この点は、従来はオフィスビルへの需要が強い地域であったが、隣接の地域で新たなオフィスビルが続々と建設された場合を考えれば、容易に理解できるでしょう。このような状況が生じた場合には、新しいビルに多くのテナントが移転し、その地域における既存ビルに対する需要が減退するため、既存ビルの空室が常態化するようになる結果をもたらします。

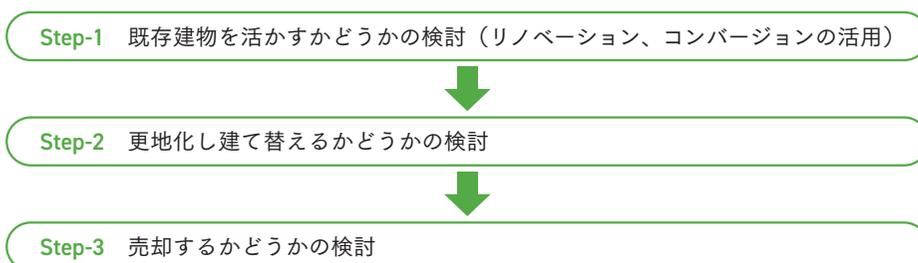
## 2 ビル事業の立て直しの基本的方策

オフィスビル事業の立て直しを行う際の基本的方向性を図示すると、**【図10-1】**のようになります。

まず、既存建物を活かすかどうかを検討する必要があります。この代表的な手法には、リノベーションとコンバージョンというメニューが用意されています。

次に、既存建物を活かさないという判断を採用した場合には、建て替えをするかどうかの検討が必要となります。さらに、建て替えをしないという判断に至った場合には、売却するかどうかの検討を行うことになります。

**【図10-1】** ビル事業の見直しの基本的方向性



## 第2節 リノベーション

### 1 リノベーションの必要性

建物は経年に従って価値は低減していきます。経年とともに建物や設備について劣化や摩耗が進行するからです。また、災害等による物理的な損傷も加わります。経年による価値の低下はこればかりではありません。オフィスビルの機能に対するニーズは時代とともに大きく変化します。これに対応できない場合には、テナントの退去という現象が引き起こされます。

近年では、地震等の災害に強いビルや低炭素をキーワードとした環境に配慮したビルに注目が集まっています。

このように、建物は物理的な要因ばかりでなく機能的な要因によっても価値が下がり、テナントを惹きつける魅力も落ちます。

### 2 リノベーションの効果

リノベーションとは、既存ビルに大規模な改修工事を行い、機能面においても新築時の価値よりも高める対応のことをいいます。

リノベーションでビルの高機能化を図ることにより、優良なテナントを確保することができ、賃料の値上げも期待できます。

リノベーションの効果を具体的に示せば、①経済的耐用年数の延長、②高機能化によるエネルギーコストの低減、③賃料の増加や空室率の減少等を指摘することができます。これらリノベーションのコストとそれによる経済価値の増分を秤にかけて、後者が前者を上回ることが実施の目安となります。

## 第3節 コンバージョン

### 1 コンバージョンの意義

コンバージョンとは、既存建物の用途を変更し、別の新しい建物として再生させる手法です。

リノベーションとコンバージョンとは、重なり合う部分があります。両者ともに既存建物を活かす形で、大がかりな改修工事を行います。コンバージョンでは、周囲の環境との

適合性を検討して、ズレが生じている場合には、用途転換を行うものです。また、両者とも、建替えと比べて経済性に優れ、工期が短いというメリットがあります。

## 2 コンバージョンの効果

都市部での典型的なコンバージョンとして、オフィスビルから賃貸マンションへの事例が多くあります。建物の構造上の面からみても、オフィスビルは内部の間仕切りが少ない等の理由から、コンバージョンがしやすいというメリットもあります。

コンバージョンの効果として、単位面積当たりの賃料を高め、空室率を減少させることが可能となり、ビル事業の収益を高めることができます。このため、事前に用途転換後の建物に対する市場調査を緻密に行い、経済性の判定を慎重に行うことが不可欠であると言えます。

### 第4節 ビルの建替え

オフィスビルの敷地を長期保有することを前提として、現在の建物を取り壊し、新たな建物を建築する選択肢です。

これは、築後の経過年数が長く、老朽化したビルにおいて現実的な対応です。そして、周囲の環境に適合し、新たな機能性を確保したビルを実現することができます。

ビルの建替えには、新築の場合とは異なり、以下の留意点があります。

#### ①テナントの立退き交渉

建替え対象ビルにテナントが入居している場合には、取り壊し以前に立ち退いてもらう必要があります。一般に、この立退き交渉には多くの時間と労力が求められます。

#### ②建物の取り壊し

オフィスビルの取り壊しは、一般家屋と異なり工事規模が大きくなるため、行政庁に対する各種の手続きが必要であり、解体業者も相応の資格要件を備えていなければなりません。

さらに、規模の大きいビルの場合、解体期間が数か月に及ぶので、安全管理、防火管理、近隣対策が適切に実施できるようにする必要があります。

## 第5節 ビルの売却

オフィスビルの売却は、そのビルの収益性が落ち込む等、長期的な保有をすることが不利益と判断されるときに採られる方針です。ビルを売却し現金化することにより、それを負債の返済にまわすことができ、会社の財務を安定化させることができます。

また、売却で得た現金をもとに、将来性のある新たなビル事業に投資することもできます。

このように、ビルの売却は会社財務の安定と新たな収益源の確保につなげることが可能となります。

ビルの売却に際しては、以下の諸点に留意する必要があります。

### ①不動産価値の把握

ビルを売却する際は、現時点での不動産価値を把握することが重要となります。不動産価値を正確に把握することが、今後の売却交渉において判断の拠り所になるからです。

不動産価値を求める手法はいくつかありますが、不動産評価の専門家である不動産鑑定士に依頼するのが一般的です。

### ②売却条件の検討

不動産の売却方法には、一般的な契約による方法に加えて、競争入札による方法等もあります。また、物件の瑕疵担保責任を負担するか、設備等の修繕負担を実施するか等の条件についても明確にする必要があります。

### ③売買契約の締結

売却条件を整理した上で、購入希望者との交渉を進め、売買契約の内容を固めます。

### ④物件の引渡し

売買契約締結後、引渡しを行い、所有権移転登記を行う必要があります。

## 第6節 積極的視点での事業見直し

これまでは、オフィスビル事業経営が当初の事業計画と乖離し、経営が行き詰まった場合を想定した説明をしました。

しかし、前述した対応策は事業計画どおりビル経営が進捗している中で、より積極的な成長を実現するためにも適用できます。

以下、具体例を示します。

### ①ビルの売却

A社は、築後15年を経過したオフィスビルを保有しています。このビルの空室率は

低く、収支上も問題はありません。しかし、周辺地域には新たに複数棟のオフィスビルの建設計画があり、将来的に厳しい競争に晒される懸念が生じています。

そこで、A社は先手を打って、このビルを売却した上で、2年後に新駅が開業する同駅前広場に面する画地にオフィスビルを新築することにしました。

## ②コンバージョン

B社は、築後15年を経過したオフィスビルを保有しています。このビルの空室率は低く、収支上も問題はありません。このビルが立地する地域は、都内の代表的な観光名所にも近く、近隣のホテルは常時外国人観光客を中心に満室の状況が続いています。

そこでB社は、より収益性を見込めるホテル事業への進出を検討しています。具体的には、このビルをホテルへコンバージョンすることにより、最低限の資金で目的を達成することが可能と見込んでいます。

## 第7節 | より適切なビル事業経営に向けて

オフィスビル経営上の意思決定を行うためには、適切な情報を収集して、整理することが重要です。このような情報には、収支報告書ベースの短期的視点に基づいた業績情報があります。この情報には、重要な問題に結びつく兆候が隠されている場合があります。このため、PDCAサイクルをこまめに回していくことを通じて、ビル事業のリスクを早めに発見し、それを摘み取ることでより安定的な経営を実現することができます。

また、貸借対照表によるストック情報の重要性にも目を向ける必要があります。ビル事業の財政状態の特徴として、固定資産比率が高いこと、銀行等からの多額の借入れにより負債比率が高いことが指摘されます。このため、空室が多くなってきたことにより、入ってくる現金が少なくなり、借入金の返済に支障をきたし、事業が行き詰まる場合もあります。また、財務構成が悪化するリスクもあります。長期修繕計画をも十分考慮した上で、長期的視点からの経営のあり方を考える必要があります。

さらに、これらのことに留意したとしても、諸般の事情によりビル事業が困難に陥る場合には、具体的かつ積極的なアクションを起こす必要があります。その場合、前述したリノベーション、コンバージョン、建替え、売却という複数のメニューの中からどれを選択することが合理的か、経済性の検討も含めて慎重に方向性を見据える必要があります。



# ビルと防災

**ひろと**：東日本大震災が発生した時には、東京のオフィスビルでも様々な問題が発生したそうですね。

**あおい**：首都直下地震や南海トラフ地震が、そう遠くない将来に発生するという話も聞きます。オフィスビルの防災について気になります。

**けいたさん**：日本列島を災害列島と呼ぶ人がいるほど、地震のほか水害、土砂災害、津波等多くの災害リスクを抱えているのが日本の現状であり、オフィスビルも例外ではありません。

そこで、この章では学校やマンション等の建築物と異なる対応が求められるオフィスビルの防災対策の意義について説明します。そして、地震・火災・水害といった災害類型別にオフィスビルの防災対策として特徴的な点を紹介します。最後に、BCP対策について説明します。

## 第1節

## オフィスビルの災害リスク

日本は、地震、台風、火山噴火等自然災害が多発する国土条件を抱えています。

すなわち、原因の側から見ると、日本列島は環太平洋火山帯・環太平洋地震帯に位置しており、火山活動や地震活動が極めて活発な国土です。また、アジアモンスーン地域に属しているため、梅雨前線や台風による大雨が毎年のように発生する一方で、冬には日本海側を中心に豪雪に見舞われます。

他方、被災の側から見ると、海岸や平野部等自然災害が発生したときに被害を受けやすい地域に人口・産業が集中しています。国土交通省によれば、国土の約35%が何らかの災害リスク地域となっています。しかも、災害リスクにさらされる人口（2010（平成22）年時点）は全体の70%以上であり、災害リスク地域に日本の人口が偏っていることが分かります。

このように、日本列島は自然災害脆弱性というリスクを構造的に抱えている国土なのです。そして、オフィスビルが位置する都市の多くは海沿いの平野部に位置しているため、こうしたリスクにさらされていると言えます。さらに、都市においてはエネルギープラントや石油化学コンビナートが近接しているため、火災や爆発等都市型災害のリスクも存在します。

したがって、他の都市施設と同様、オフィスビルにおいても各種災害リスクを客観的に把握し、仮に災害が発生した場合、被害の発生を防止あるいは最小化し、正常な事態への速やかな復旧が可能になるよう、事前の準備に万全を期すことが求められています。

## 第2節 オフィスビルの防災対策の意義

オフィスビルには平常時、多くの人々が滞在します。しかも、オフィスワーカーやテナントのスタッフ、ビルのマネジメントスタッフのように、そのビルに滞在することが常態である人間だけでなく、来訪者、買い物客、さらには通過するだけの人間等多様な目的で利用しています。

そして、前者の人間は避難経路や防災用品の所在等を知っており、また、防災訓練にも参加しているので、そのビルの防災についてはそれなりの知識を持っていることが期待されます。しかし、後者の人間はそのような知識を持っていません。

したがって、災害が発生した際に被害の予防や拡大の防止のための対策が、その時にビル内に滞在している全ての人間に対し一律・共通に効果を発揮することは期待し難く、場合によっては混乱が生じるおそれもあります。

このようにオフィスビルの防災対策には、学校やマンションといった建築物とは異なる観点からの防災対策が求められます。

その最大のポイントは、災害発生時にビル内に滞在する人々の状況や災害対応力に応じ、効果的な防災対策が講じられるような仕組みを構築しておくということです。

## 第3節 地震時の対応策：長周期地震動対策

### 1 長周期地震動のメカニズム

ブランコに乗っている人に対し、その揺れに合わせて背中を押すと、どんどん揺れが大きくなることは皆さんにも経験があると思います。これは共振現象と呼ばれるものですが、建物の場合も地震動が建物の揺れに同調して建物を揺らすことにより、揺れがどんどん大きくなるという現象が見られます。

通常地震は短周期でガタガタと小刻みに揺れるので、固有周期が短く、10階建て以下の建物は比較的大きく揺れます。一方、高い建物ほど長い固有周期を持っており、高さ60m（20階程度）を超える超高層建物の固有周期は2秒から9秒程度です。長周期地震動の周期も2秒から9秒程度であるため、周期が一致するのです。このため、長周期地震動

が発生すると、超高層建物は共振現象を起こして長時間大きく揺れることになります。

## 2 長周期地震動による被害

長周期地震動による被害として、次の5つの事項が想定されています。

- ① 構造部材である柱や梁、それらの接合部が長い時間の揺れに伴い何回も繰り返し曲げが加わり、金属疲労により損傷が発生したり、耐震性能が低下する。
- ② ビル全体が大きく変形することにより、天井の落下や内装壁のひび割れが発生する。
- ③ 電気、ガス、水道等の配管が損傷する。
- ④ 強固に固定されていないオフィス機器の移動や転倒が発生する。
- ⑤ エレベーターのワイヤーの絡まりにより、エレベーターの停止や損傷が発生する。

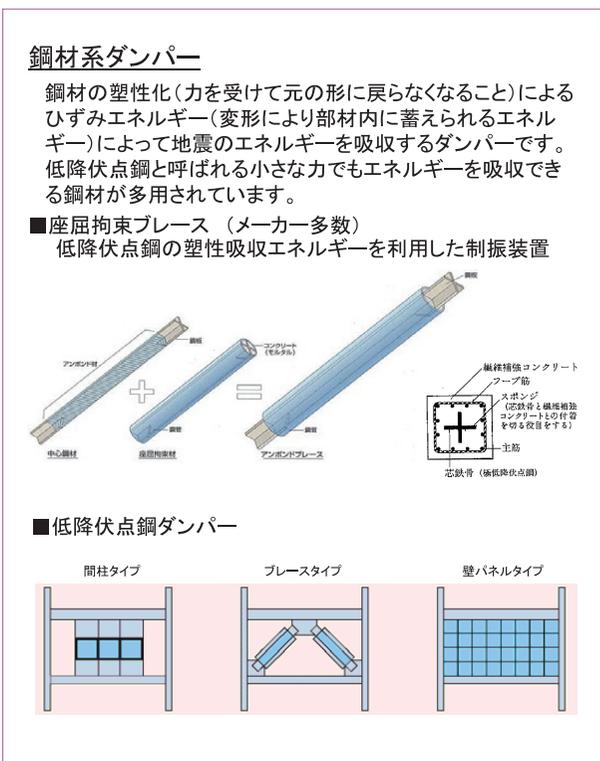
## 3 長周期地震動に対する対策

超高層建物の地震対策には様々な技術的方法があり、長周期地震動に対しても各種の技術的対策が存在します。

そして、既存の超高層建物の長周期地震動対策としてよく使われる方法は、オイルダンパーを設置することです。これは、オイルを充てんした筒（ダンパー）の中をピストンが動くようにした装置を、建物の各階の天井と床の間に取り付ける方法です。地震で建物が揺れた時に発生する床と天井の変位差に連動してダンパーが動くように設置することにより、地震の揺れのエネルギーを熱に変えて、建物の揺れを減少させる仕組みです。

これにより揺れの長さを半分程度に低減させた事例があります。

【図11-1】ダンパーの例



出所：川崎市

## 1 高層建物の火災

海外では時々、高層建物で大規模な火災が発生し、多くの被害が出ています。日本では幸いなことに、最近は大規模な建物火災は起きていませんが、過去には中高層の建物火災で一度に多くの犠牲者が出た時期がありました。その都度、防火対策が見直されて現在の安全な建物、都市空間が構築されてきました。

しかしながら、絶対な安全は存在しないということは改めて言うまでもないでしょう。特に日本では地震が多く、地震に伴う火災も多く発生してきた歴史があるので、防火対策も他の災害対策と同様に積極的に取り組む必要があります。防火対策は、防火設備等によるハード面の対策と、人の防火管理によるソフト面の対策の二つから成っています。ビル管理の観点からは、ハード対策をきちんとして防火設備に万全を期したとしても、実際に建物の安全を管理する人間が適正な維持管理を怠った場合、あるいはテナントの従業者やビル滞在者の不適切な行為により、想定外の事態が起きるおそれがあることに留意する必要があります。

## 2 超高層建物の防火対策のポイント

日本で超高層建物の火災が現実の問題となった最初の事例は、1989（平成元）年8月の東京都江東区のマンション（地上28階建て、火災は24階で発生）で起きた火災です。その時は、出火した住戸と共用廊下等の局所的な火災にとどめることができました。それは、超高層建物ならではの防火対策が講じられていたからです。そのポイントをオフィスビルに当てはめて説明すると、以下のとおりです。

### (1) 出火及び火災の拡大防止

超高層建物では、いったん火災が拡大してしまうと消火や救助活動が非常に困難で、火災の発生拡大を極力防ぐことが極めて重要です。31 mを超える超高層建物では、スプリンクラーの設置、内装の不燃化、カーテン等の防災物品の採用により、火災の発生や拡大を未然に防ぐ対策が建築基準法や消防法等の法令で定められています。

また、一般の建物に比べて狭い防火区画の面積で火災を閉じ込めることとされています。

### (2) 煙制御と避難経路の確保

超高層建物は外壁が開閉できない窓等で覆われ、内部が密閉空間となるので、火災時に窓が破損するまでは、火災で発生したすべての煙は行き場がなく、建物の内部に充満する

こととなります。特に、階段室に煙が入り込むと、煙突効果で急速に上層階へ煙が拡がっていき、火災階より上の階にいる人たちが危険にさらされます。

それを防止するため、垂直方向の空間（堅穴区画）と各階との空間的独立性を高める対策が講じられています。その代表的なものが「特別避難階段」と呼ばれる階段です。これは、廊下又は居室と階段の間に、さらに安全な空間（付室）を設け、煙が階段室に流入しない仕組みです。

一方、火災室の煙は通常、機械排煙（住宅用途では窓を明けて排出する自然排煙が多い）で屋外に排出されます。また、火災室から廊下に流出した煙は、廊下から別途排出される仕組みとなっています。付室に給気し、圧力を高めて階段室への煙の進入を抑えるという仕組みもあります。

### (3) 防災センターの機能

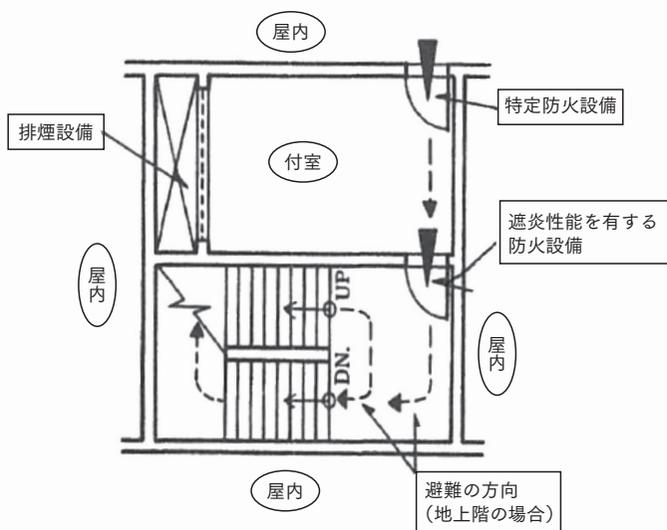
オフィスビルでは、建物の安全を一元的に管理する中央管理室、通称「防災センター」が設けられていますが、火災時においてもその機能が十全に発揮されることが肝要です。

火災が発生した場合、全館の非常ベルが同時に鳴るのではなく、まず、出火階とその直上・直下階で非常ベルが鳴ります。ビルの滞在者は非常ベルが聞こえた場合には、火災は近いと考えて行動すべきです。

その後、防災センターの担当者が現場確認の上、非常用放送設備を通じて火災発生場所、状況を放送することになっているので、ビルの滞在者は、その指示に従って落ち着いて避難します。

ただし、避難指示が出る前であっても煙等火災の徴候があれば、放送がなくても最寄りの階段から避難することが肝要です。この場合、階段に煙が入っているときは、別の階段

【図11-2】特別避難階段（排煙設備のある付室付き）



出所：国土交通省

を使用すべきです。超高層建物の大半の避難階段は特別避難階段となっており、煙が簡単には入らない設計になっています。

さらに、避難時にはエレベーターやエスカレーターを使用しないことは常識です。それはこうした堅穴が煙の通り道になる危険性が高いからです。なお、エレベーターの中には消防活動時にも使用できる特別仕様の非常用エレベーターもあります。避難時要援護者の避難での使用も可能ですが、消防活動との兼ね合いもあり、運用については適切なルールを定めておく必要があります。

## 第5節 水害時の対応策

### 1 オフィスビルの水害の態様

近年、極めて短時間に大量の降雨をもたらす現象がオフィスビルの所在する都市部において多数発生しています。こうした現象を「ゲリラ豪雨」と通称しますが、まさに、想定していない状況で突然のごとく発生するので、特段の対応が必要です。

ゲリラ豪雨をもたらす被害をオフィスビルの立場から捉えると、通常の降雨の場合、降った雨は側溝等を通じて河川や下水道に排水される場所、ゲリラ豪雨の場合には一挙に大量の雨が降るため、河川や下水道で受け入れられる範囲を超えた水がビルの地下階や、ビルと直結する地下街へ浸水する形態で水害が発生します。一般に、都市部の河川や下水道は1時間に50mmまでの降雨を処理するように設計・整備されているので、それを上回る降雨が発生すれば、オーバーフローすることになります。

### 2 オフィスビルの水害対策

駐車場や地下室といった地下の階への浸水を防止し、水害からビルを利用する人の生命を守るための方策として一般的な方法は、エントランスや地下駐車場入り口に水防板、水防扉、止水板を設置したり、土のうを確保しておくことです。

これらのうち、水防板、水防扉、止水板は、既存のビルの場合、工事が必要になるので費用がかかるのは当然として、設置場所の現況によっては、実際に設置することが困難なケースもあり得ます。

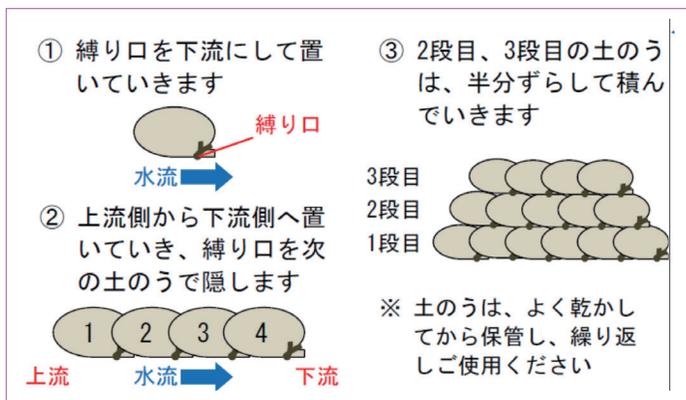
【図11-3】 地下駅の止水扉



大阪市交通局提供

出所：大阪市地下空間浸水対策協議会

[図11-4] 土のうの積み方



これに対し、いわば古典的な方法ですが、土のうは手間隙かからず簡単に用意できる対策として有効です。なお、土のうは平常時には使用しないため備蓄スペースが必要であり、既存のビルによってはそのスペースを確保できないという問題もありますが、省スペースで保管場所の要らない土のうが開発されています。

また、建物の1階出入口等シャッターや玄関扉がある部分において、シートを取り付けて浸水を軽減する簡易型の止水シートが開発されています。止水板ほど高い止水性能はないものの、設置工事が不要で、土のうに比べ止水性能は高く、軽量で比較的簡単に設置できます。

### 3 地下街等の水害対策との連携

オフィスビルの水害対策に関し、特徴的なポイントは地下街や地下鉄の水害対策との連携です。大規模なビルの場合、地下街と連絡していたり、地下鉄の駅と連絡している事例が多く見られますが、この場合には、自分のビルの対策だけを考えていれば良いというわけにはいかないのです。

都市における大規模な地下空間は、地下街管理会社や鉄道会社等複数の事業者により管理されており、また、オフィスビルに接続し、出入口が一体の場合が多く、災害時にはオフィスビルの管理会社も含め、各事業者が連携した対策が必要となっています。

さらに、大規模な商業集客施設の地下店舗等でも、各事業者との連携や浸水対策を講じる必要があります。

そこで、オフィスビルも含めた地下空間において、事業者間の連携、施設整備も含めて浸水対策の促進を図るための動きが以下のとおり見られます。

#### (1) 大阪市地下空間浸水対策協議会

この協議会は、大阪市、大阪府、関係機関、地下街管理会社、鉄道会社、関係民間ビル

会社等により 2014（平成 26）年 3 月 18 日に設置されました。

この協議会では、地下空間の地下施設管理者が連携した浸水対策（避難対策及び止水対策）のガイドラインの作成及び訓練の実施、情報共有のためのネットワークづくり等を検討し、浸水対策の促進を図ることとしています。

## (2) 渋谷地下街等浸水対策計画

東京都都市整備局は、東京都豪雨対策基本方針に基づき、地下街等の浸水対策を進めています。都の支援を受けて、2015（平成 27）年 7 月 2 日、渋谷駅周辺の地下街等をモデルケースとして、渋谷地下街等浸水対策計画策定協議会が今後の方向性を示す浸水対策計画を取りまとめました。

都では今後、渋谷以外の大規模地下街 8 か所についても順次、浸水対策の策定を進めていくこととしています。

## 第 6 節 | オフィスビルの BCP

### 1 BCP の意義

BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）とは、災害や事故等の予期せぬ出来事の発生により、限られた経営資源で最低限の事業活動を継続、ないし目標復旧時間以内再開できるようにするために事前に策定される行動計画です。

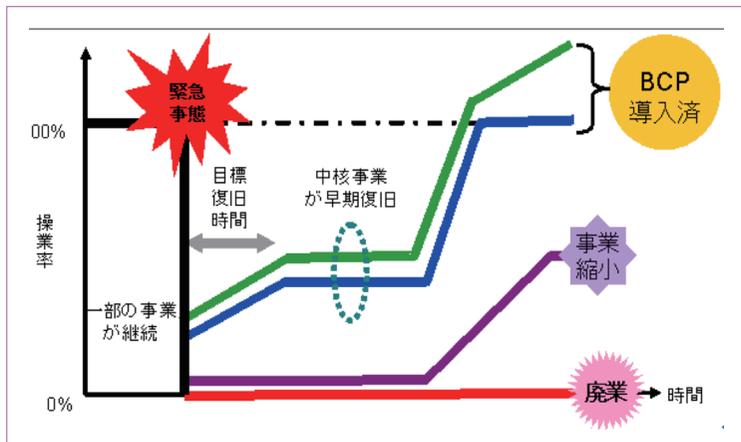
そして、BCP に関する国際規格として ISO22301 があります。これは、災害、事故等によって事業活動が中断・阻害される事態が発生したのち、早期に重要な業務を継続、再開させる能力を確立し、定着させるために、全ての組織がやるべきことを書いた処方箋です。そのために、事業継続計画のノウハウについて、PDCA サイクルを活用したマネジメント手法を使って、全ての組織に導入できるマネジメントシステム規格として策定されています。

BCP のイメージは、[\[図 11-5\]](#) のとおりです。BCP を導入していない場合には、災害発生後に操業率が回復するまでに長期間を要するところ、それをできるだけ短縮して、まず、中核事業を優先的に復旧させた後、全体的にも可及的速やかに復旧しようというのが BCP の最大の目的です。

### 2 オフィスビルの BCP のあり方

オフィスビルには、多くのテナントが入居しており、各テナントが自己の事業についてそれぞれ BCP を策定するわけですが、それでは、ビル管理会社としての BCP、すなわち、ビル管理の BCP とはどのようなものでしょうか？

[図11-5] BCPのイメージ



出所：中小企業庁

考え方や手法の基本は、テナントのBCPとビル管理のBCPとで大きく異なることはないと考えられます。

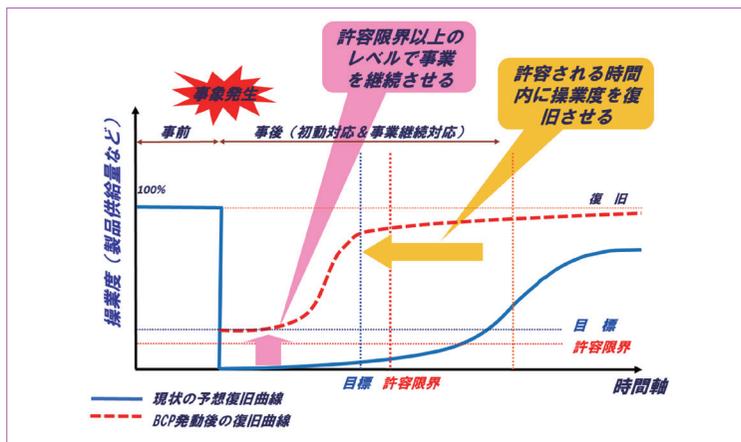
ただし、ビル管理のBCPのポイントは、ビルの機能の復旧は、道路、電気といった公共・公益機能の復旧より遅れることが許されるとしても、テナントの復旧に遅れることがあってはならないということです。

[図11-6]の曲線を「復旧曲線」と言いますが、オフィスビルの場合、各テナントが自己のBCPにおいて復旧曲線を想定しています。そして、復旧曲線の形、つまり、復旧の時間や操業率については、テナントごとに異なるのは当然です。しかしながら、基本的には、ビル管理の復旧曲線は、テナントの復旧曲線より高く設定されていることが望まれます。

そこで、ビル管理のBCPとは、「テナントの本業におけるBCPを支えるための、インフラそのもの」と言われています。

なお、一般社団法人日本ビルディング協会連合会では、「中小ビルのための事業継続計画作成支援ツール」を作成するなどBCPの作成を支援しています。

[図11-6]



出所：中小企業庁



# ビルと環境

**あおい**：私たちは大学の講義で、環境問題は個人の生活レベルから地球規模レベルまで、あらゆる分野において人類が抱える大きな課題の一つであることを学びました。

**ひろと**：報道でも、環境に関するテーマを取り上げない日はないように感じます。ビル経営において環境問題はどのように扱われているのですか？

**けいたさん**：それでは、この章においては、オフィスビルを中心に、不動産の環境問題とは何か、不動産に環境配慮が求められているのは何故かを説明しましょう。

具体的には、建築物省エネ法、環境認証制度等の法制度を紹介するとともに、グリーンリース等環境ビジネスについても紹介します。

## 第1節 環境問題の歴史

21世紀は、環境の時代であると言われる。しかし、これまでの環境問題の歴史を振り返ってみると、その変容ぶりには大きなものがあります。そして、オフィスビルもその時々の問題に関わってきた部分があります。

すなわち、産業化・都市化が進む中で、地下水を工業用・農業用・ビルの冷房用のために利用するようになり地盤沈下が進行しました。そこで、地下水の揚水を規制するため、1956（昭和31）年に「工業用水法」、1962（昭和37）年に「建築物用地下水の採取の規制に関する法律」が制定されました。

そして、1970年代（昭和40年代後半）は、1967（昭和42）年に制定された「公害対策基本法」の改正を含む14本の公害関連法を制定・改正した、いわゆる公害国会によって、激甚な公害への法的対応が整い、行政組織も環境庁（現在は環境省）の設置を契機として、公害から環境へアジェンダ転換がなされた時代でした。とりわけ、1972（昭和47）年の国連人間環境会議は、開発と環境の問題のみならず、資源の保全や管理も議論の俎上に上る等、環境問題の捉え方に広がりを見せました。

その後、1980年代（昭和50年代後半）にかけては、環境管理計画の策定により地方自治体が生活環境の快適性を追及する、いわゆるアメニティ創造が環境政策の重点へと移行

していきました。1987（昭和62）年には、「環境と開発に関する世界委員会」において、持続可能な発展（Sustainable Development）の概念が打ち出され、各国の環境政策立案の基本的視座となりました。

1990年代（平成初期）に入って、1992（平成4）年リオ・サミット「環境と開発に関する国連会議」の焦点に地球環境問題が取り上げられ、リオ宣言や行動計画アジェンダ21、気候変動枠組み条約や生物多様性条約等地球規模の環境問題に対する国際的な合意が成立しました。日本においても、1993（平成5）年の「環境基本法」制定により、地球環境問題を含む環境政策の理念と枠組みが構築されました。

1997（平成9）年12月には、国立京都国際会館で開かれた第3回気候変動枠組条約締約国会議（COP3）で京都議定書が署名されました。京都議定書では、2008年から2012年までの期間中に、先進国全体の温室効果ガス6種の合計排出量を1990年に比べて少なくとも5%削減することを目的と定め、日本は6%削減を約束しました。これに基づき、日本国内で二酸化炭素削減のための官民の積極的な取組みが展開されました。

そして現在、京都議定書の後継として取り組まれているのが2015（平成27）年に採択されたパリ協定で、発展途上国も含め気候変動枠組条約に加盟する196ヶ国全てが参加する枠組みとしては世界初のものです。

## 第2節 オフィスビルとCO<sub>2</sub>

環境問題における最大の課題は、地球温暖化対策です。二酸化炭素に代表される温室効果ガスが人間のさまざまな活動により、長い間、大量に排出され続けている結果、地球全体の気温が上昇し、異常気象の発生、海水面の上昇等、人間社会を脅かしつつあることは周知のとおりです。

そこで、二酸化炭素の排出を低減させるため、世界中でさまざまな取組みがなされていますが、この取組みの効果を上げるためには、二酸化炭素の排出が多い分野が先導的に実施するのが合理的であることは理解できると思います。

国土交通省によれば、日本国内で排出される二酸化炭素の約3分の1が住宅・建築物に由来するとされています。ここで、住宅・建築物に由来する二酸化炭素の量とは、住宅やビルディング等の建築物を建築する段階から維持管理する段階、解体して廃棄する段階まで、各段階で排出される二酸化炭素を総計したものです。いわば住宅・建築物の一生を通じて排出される二酸化炭素の量を示す概念であり、生涯二酸化炭素発生量（Life Cycle CO<sub>2</sub>。略称：LCCO<sub>2</sub>）と言います。

このように大きなシェアを占める住宅・建築分野におけるLCCO<sub>2</sub>を低減させることは環境問題に大きく寄与するものであり、ビル経営においてはLCCO<sub>2</sub>の中間段階である維持管理段階における二酸化炭素の排出を抑制・低減させることにより、地球環境問題の解

決に貢献するためさまざまな努力を重ねているところです。

## 第3節 オフィスビルの環境法令

環境問題に対応するための公的な枠組みとして各種の法令が制定されていますが、それらのうちオフィスビルの経営において重要なものを紹介します。

### 1 建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律（建築物省エネ法）

#### (1) 制定理由

2014（平成26）年4月に閣議決定されたエネルギー基本計画では、「規制の必要性や程度、バランス等を十分に勘案しながら、2020年までに新築住宅・建築物について段階的に省エネルギー基準の適合を義務化する」とこととされました。基準適合義務化を立法するに当たっては、財産権に対する必要かつ合理的な範囲内での制約となるよう、建築物の規模、用途（住宅・非住宅等）ごとの特性（エネルギー消費量、設計・施工等の供給体制、限に建築されている建物の性能）、実効性を担保するために執行側に求められる体制整備等を踏まえる必要があります。そこで、既往の届出制度における届出率、適合率が比較的高く、件数も一定の範囲内に収まる大規模な非住宅建築物から基準適合を義務化することとし、建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律（2015（平成27）年7月8日法律第53号）が制定されました。

#### (2) 法のスキーム

##### ①大規模な非住宅建築物に対する適合義務及び適合性判定義務

延床面積2,000㎡以上の非住宅建築物（特定建築物）について、新築時等におけるエネルギー消費性能基準への適合義務及び適合性判定義務を課し、これを建築確認で担保することとしました。

##### ②中規模以上の建築物に対する届出義務

延床面積300㎡以上の建築物について、新築時等における省エネ計画の届出義務を課し、エネルギー消費性能基準に適合しないときは、必要に応じ、所管行政庁が指示等を行うことができます。

##### ③省エネ向上計画の認定（容積率特例）

省エネ性能の優れた建築物について、所管行政庁の認定を受けて容積率の特例を受けることができます。

##### ④エネルギー消費性能の表示

エネルギー消費性能基準に適合している建築物について、所管行政庁の認定を受けて

その旨を表示することができます。

## コラム

### エネルギー消費性能基準

化石燃料や原子力燃料、水力・太陽光等自然から得られるエネルギーを一次エネルギーと呼び、これらを変換・加工して得られるエネルギー（電気、灯油、都市ガス等）を二次エネルギーと呼びます。建築物は二次エネルギーが多く使用されており、電気や石油等によって異なる単位が用いられています。これらを一次エネルギーに置き換えることにより、建築物の総エネルギー消費量を同じ単位で求めることができます。

省エネ基準に用いられる基準は、エネルギー資源の消費量を表す一次エネルギー消費量を基準として用いています。

オフィスビルを含む非住宅の省エネ性能の評価には、次の2つの基準を用います。

- ①窓や外壁等の外皮性能（PAL \*（パルスター））を評価する基準
- ②設備機器等の一次エネルギー消費量を評価する基準

## 2 都市の低炭素化の促進に関する法律（エコまち法）

### (1) 制定理由

都市の低炭素化の促進に関する法律（2012（平成24）年9月5日法律第84号）は、二酸化炭素の相当部分が都市において発生しているものであることに鑑み、都市の低炭素化の促進に関する基本的な方針の策定について定めるとともに、都市部におけるエネルギー消費を削減するための措置や、低炭素建築物の普及の促進のための措置等を講ずることにより、地球温暖化対策の推進に関する法律（1998（平成10）年10月9日法律第117号）と相まって、都市の低炭素化の促進を図ることを目的として制定されました。「エコまち法」と通称されます。

### (2) 法のスキーム

この法律の内容のうちオフィスビルに関するものは、次のとおりです。

#### ①低炭素まちづくり計画

市町村は、低炭素まちづくり計画を作成することができ、計画の作成に関する協議及び計画の実施に係る連絡調整を行うための協議会を組織することができます。

#### ②集約都市開発事業

計画区域内における病院、共同住宅その他の多数の者が利用する建築物及びその敷地

の整備に関する事業（集約都市開発事業）を施行しようとする者は、集約都市開発事業計画を作成し、市町村長の認定を申請することができます。認定事業は、補助金等の支援を国・地方公共団体から受けることができます。

### ③低炭素建築物新築等計画の認定

建築物の低炭素化に資する建築物の新築や増築その他の改修工事を行う場合に、所定の基準に適合する計画を作成し、所管行政庁の認定を受けることができます。認定を受けた建築物は、低炭素建築物として税制の優遇や容積率の緩和等を受けることができます。

## 第4節

## 環境認証制度

建築物には、多種多様な評価基準が存在しますが、世界的にも重要度を増しているのが、「環境性能」に対する評価です。そして、環境性能に優れたビルを「グリーンビルディング」と呼んでいます。

環境性能評価には海外を含めさまざまな官民の制度やシステムがありますが、ここでは「CASBEE」を紹介します。

CASBEE（Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency。建築環境総合性能評価システム）とは、建築物の総合的な環境性能を、環境品質向上（サービス性能や快適性の向上）と環境負荷削減（省エネルギーや省資源）という二つの側面から評価し、格付けをするシステムです。このシステムに基づく認証評価業務は、一般財団法人建築環境・省エネルギー機構（IBEC）と、機構から認定を受けたCASBEE評価認証機関が実施しています。

評価結果は、対象建物の環境負荷を分母、環境品質を分子とする指標である環境性能効率（BEE）の大小で決定されます。BEEが3.0以上はS、1.5～3.0はA、1.0～1.5はB+、0.5～1.0はB-、0.5未満はCの環境ラベリングが付けられます。普通のビルはB-となります。

CASBEEは、政令指定都市をはじめとする全国各地の自治体で採用され、グリーン建築を普及させるための施策として広く活用されています。

【図12-1】CASBEE認証マーク



出所：（一財）建築環境省エネルギー機構

## 第5節 オフィスビルの環境ビジネス

### 1 オフィスビルにおける環境ビジネスの意義

かつては、経済と環境とは対立する概念であり、環境を保全したり、環境を向上させるためのコスト負担や投資は経済性を損なう、あるいは経営にとってマイナスであると考えられる向きがありました。しかしながら、今日においては、「環境と両立してこそ持続可能な経済発展が実現する」という認識が一般的になっています。

ビル経営においても、環境や省エネのための費用はコスト増の要因であり、投資しても回収が困難な性格のものであるという見方から脱し、環境問題への対応に積極的に取り組むビル経営に転換する必要があると考えられます。

このようなオフィスビルの環境ビジネスモデルを構築する上での第一のポイントは、テナントのニーズです。すなわち、企業の社会的責任（CSR）の一環として、環境問題に積極的に取り組んでいることを対外的に公開する動きが拡大していますが、その具体的な行動として、環境性能評価の高いオフィスビルに入居するという志向があります。オフィスビル供給サイドとしても、こうしたテナントの志向を受け止め、環境性能評価の高いオフィスビルを供給していくことは、経済的にも合理的であると考えられます。

第二のポイントは、投資家や金融サイドのスタンスです。日本政策投資銀行のDBJグリーンビルディング認証や、環境性能に優れたビルにより組成された不動産証券化商品が開発される等、グリーンビルディングが金融市場において魅力的な存在になりつつあります。

第三のポイントは、既存オフィスビルストックの再生におけるニーズです。築古の中小規模オフィスビルをリノベーションするに当たり、CASBEEのAランクを取得し、築浅の大規模ビルと比べても遜色のない評価を獲得することができた事例があります。このように、既存オフィスビルの再生プロジェクトにおいて、環境への取り組みを積極的に行うことにより、経済的にもメリットを得られるという効果が期待できます。

### 2 グリーンリース

グリーンリースとは、ビルオーナーとテナントが協働し、不動産の省エネ等の環境負荷の低減や執務環境の改善について契約や覚書等によって自主的に取り決め、その取り決め内容を実践することをいいます。

この取り組みにより、ビルオーナー・テナント双方が光熱費削減等の恩恵を受け、Win-Winの関係を実現することがグリーンリースの目的です。

国土交通省では、「グリーンリース・ガイド」を作成して、グリーンリースの普及を図っています。このガイドによれば、グリーンリースの手法には、環境配慮型設備を導入する

「改修を伴うグリーンリース」と、不動産賃貸借契約書にグリーンリース条項を盛り込む「運用改善のグリーンリース」とがあります。そして、グリーンリースは、テナントが新規に入居する場合でも、既入居の場合でも実施可能ですが、[表 12-1] に示すように、ビルの現状に合ったグリーンリースの選択が必要です。

[表 12-1] ビルの現状に合ったグリーンリースの選択

	環境配慮型設備への対応ビル	環境配慮型設備への未対応ビル
テナント 既入居	<p><b>運用改善のグリーンリース</b></p> <p>既にテナントが入居し、かつ、環境配慮型設備を設置しているビルでは、その設備の効用を最大限に発揮させるために、ビルオーナーとテナントが協力し、運用改善のグリーンリースに取り組んでみましょう。</p>	<p><b>改修を伴うグリーンリース</b></p> <p>環境配慮型設備の導入は、建物全体のエネルギー消費量削減と CO2 削減を同時に達成すると同時に、テナントの光熱費削減にも寄与し、執務環境改善、快適性の向上等を通じてテナント満足度の向上にも寄与すると期待されます。ビルオーナーとテナントの経済的利益配分を適正化する改修を伴うグリーンリースに取り組んでみましょう。</p>
テナント 未入居	<p><b>運用改善のグリーンリース</b> (新規契約時にグリーンリースを導入)</p> <p>これからテナントが入居し、かつ、環境配慮型設備を設置しているビルでは、不動産賃貸借契約書にグリーンリース条項を追加し、運用改善のグリーンリースに取り組んでみましょう。</p>	<p><b>運用改善のグリーンリース</b> (新規契約時にグリーンリースを導入)</p> <p>まず、ビルオーナー負担により環境配慮型設備の導入を実施し、その後、この設備の効用を最大限に発揮させるために、ビルオーナーとテナントが協力し、運用改善に努められるように、不動産賃貸借契約書にグリーンリース条項を追加しましょう。</p>

(出所) 国土交通省「グリーンリース・ガイド」

## コラム

### 環境不動産ポータルサイト

国土交通省が運営している「環境不動産ポータルサイト」は、環境価値を重視した不動産市場形成に向けて、様々な情報を提供する総合サイトです。その主なメニューは、次のとおりです。

- ・環境不動産について
- ・環境不動産のベストプラクティス集
- ・不動産の環境性能評価
- ・不動産の環境規制・補助等制度
- ・環境不動産の関連情報・資料
- ・海外の環境不動産情報
- ・責任ある不動産投資
- ・グリーンリース



# ビルとワークスタイル

**ひろと**：僕たちは学生だから実感できませんが、就職したら、職業と生活をどうやって両立するかというのが気になります。

**あおい**：ワークライフバランスと言うんですね。政府でも、さまざまな政策を検討して、実施しているようですが、オフィスビルの場合はどうなんですか？

**けいたさん**：オフィスビルは、まさに働く空間ですから、この問題の舞台とも言えます。そこで、この章では、労働を巡る政策レベル・市場レベル・企業レベル・個人レベルでの近年の変化を踏まえ、これらの変化に対応するオフィスビルのあり方について説明します。

具体的には、ワークプレイスとしてのオフィスビル、スマートウェルネス、コワーキング、シェアオフィスについて紹介します。

## 第1節

## ワークプレイスとしてのオフィスビル

オフィスは、産業革命以降の商工業の発展に伴い、その生産機能を支援する場所として始まり、人や情報やデータを集積し、事務作業を効率的に行う場として発達してきました。そして、21世紀に入り、ICT、AI、IoTなどの情報技術の発展が加速度的に進展しており、働く場では、作業の効率を向上させるだけではなく、人間の知識、情報、技術を生かす力が求められ、さらに、新しい価値を生み出すような創造性がより重要となってきました。このような状況下において、人々の働き方が変容する中で、また、前章で説明した地球環境問題に対応して省資源・省エネルギーが求められています。

他方、働く人とオフィスとの関係性に着目すると、情報技術の発達に伴い、近年ではオフィスに通わなくても仕事に必要な情報を得ることができ、また、インターネットを通じて世界中とコミュニケーションを図ることが可能になり、人々が働く場所は、自宅、カフェのような滞在空間、交通機関の中のような移動空間といったオフィスの外にも広がってきています。

このように、人々が働く空間がオフィスに限られない状況を反映して、オフィスを含む概念として、ワークプレイスという言葉が用いられるようになりました。

これらを踏まえ、オフィス空間を提供する存在としてのオフィスビルのあり方はどうあ

るべきでしょうか。例えば、在宅勤務がどんなに普及したとしても、働く人々が所属する企業のオフィス自体がなくなることはあり得ません。したがって、企業にオフィス空間を提供するオフィスビルもまた存在し続けるわけです。

ただ、ワークプレイス＝オフィスであった時代と異なり、多様な働き方を前提としたオフィスにふさわしいオフィスビルの機能は、これまでとは違ったものになるでしょう。

それは、ワークプレイスとしての物理的空間を提供するだけでなく、オフィス外での働き方を支援する機能も提供することにより、オフィスビルがワークプレイスの中心的役割を果たし続けることであると考えられます。

## コラム

### これからのオフィスを考える視点

#### ① 働きやすさを支えるオフィス

オフィス環境が健康や知的生産性に与える影響については、不動産価値の観点からも注目されています。日本では、うつ病などの気分障害を発症する患者数が40～60歳代の働く世代を中心に増加傾向にあり、また、多くのオフィスワーカーが腰痛や肩こりに悩んでいます。ワーカーの心身の健康を保ち、知的生産性を向上させるために、長時間滞在するオフィス環境が貢献できることは多いはずです。

#### ② ワーカーの多様性を支えるオフィス

多様性には、性別、障がいの有無、国籍の違いなど幅広いものがありますが、そうした多様性を柔軟に受け入れて、皆がそれぞれの力を十分発揮できる社会づくりに対し貢献できるオフィス環境の整備が求められています。

#### ③ 近未来の働き方を支えるオフィス

多様な働き方に合わせて、オフィスも変容してきています。ワーカーの個別の働き方に対応したオフィス、サテライトオフィスなど未来の働き方につながるようなワークプレイスを提供していくことが求められています。

(西村直枝「The Near Future of "Offices"」日本建築学会「建築雑誌」Vol.132, No.1703, 4頁の記述に基づき整理しました。)

## 第2節 | スマートウェルネス

### 1 スマートウェルネスの意義

これからの企業の経営環境は、労働人口の減少やワーカーの高齢化、心身不調者の増加

等に大きな影響を受けることが予想されます。また、オフィスは、企業にとって「働く場の供給」という意味だけでなく、経営を左右する投資対象として考える時代を迎え、アジアをはじめ、世界各国との競争力強化という背景から見ても急務の課題となっています。

こうした課題を解決し、日本経済に活力を与え社会的な良質な資産を構築するために、ワーカーの健康増進に資する環境整備、知的生産性の向上等によるオフィスの品質向上が社会的に期待されます。

知的生産性の向上によるナレッジエコノミー（知識経済）の活性化が求められる中で、知識社会に適合するワークプレイス（空間と環境）を提供することは、オフィスビル経営にとって喫緊の課題であると言えます。

## 2 スマートウェルネスオフィスのチェックリスト

国土交通省「土地白書」は、東京23区に本社を置く企業に対して、今後のオフィス需要を聞いたアンケート調査の結果を毎年掲載しています。これによると、新規貸借予定の理由については、毎年の傾向として「業容・人員拡大」が最も多く、その次に、「1フロア面積の大きさ」、「立地の良さ」、「賃料の安さ」が多くなっており、オフィスビル市場において、ビルを選別する際、ビルそのものの性能やビルが提供するサービスはあまり判断材料とされていないことが分かります。それは、ビルの性能を定量的に判断する材料がないことだけでなく、テナント側や利用者側も自身のビルに対するニーズとその仕様や性能を結びつけることができないことも、理由のひとつとして考えられます。

そこで、一般社団法人日本サステナブル建築協会では、スマートウェルネスオフィスのチェックリストを作成して公表しています。このチェックリストは、従来、既存ビル市場で判断基準とされていた視点に加えて、ビル利用者のニーズである知的生産性や災害時対応等の新しい視点を取り入れ、チェックリストの形式で簡易に評価することが可能です。

チェックリストの構成は、執務室（建築計画、設備計画、室内環境）、共用部、建物全体（デザイン、緑化、耐震性能、災害時対応、防犯性能）、省エネ対策（建築外皮、省エネ設備、エネルギーマネジメント）、ビル管理・運営の大分類・中分類ごとに質問項目が設定されており、合計45項目をチェックします。そして、それぞれの質問項目について定性的又は定量的な基準が示されており、優れているが2点、一般的水準が1点、劣っているが0点で採点するようになっています。

利用者のニーズとビルオーナーの意識を結び、オフィスの魅力を増すための一つの取り組みとして注目されます。

[表13-1] スマートウェルネスオフィスのチェックリスト（一部）

分類		No.	質問項目	採点	劣っている : 0点	一般的水準: 1点	優れている: 2点
執務室	建築計画	2	執務室の天井高はどの程度でしょうか		2.5m 未満である	2.5m 以上 2.7m 未満である	2.7m 以上である
共用部		23	トイレのスペースや衛生設備、機能性について就業者より意見が出ることがありますか		よくある	たまにある	全くない
建物全体	災害時対応、防犯性能	35	建物の災害対応マニュアルを作成し、就業者に周知していますか		作成していない	作成しているが、周知していない	作成し、周知している
省エネ対策	建築外皮	39	窓の種類		単層ガラス	複層ガラス	高機能ガラス
ビル管理・運営		44	各テナントやテナントの従業者個人が交流する場がありますか		ない	年に1回の頻度である	年に2階以上の頻度である

出所：（一社）日本サステナブル建築協会

## 第3節 | コワーキングスペースとシェアオフィス

### 1 コワーキングスペース

「コワーキングスペース」とは、図書館をイメージすると分かりやすいのですが、事務所スペース、会議室、打ち合わせスペースなどを共有しながら、テナント各自が独立した仕事を行うことができる机と椅子などを提供する場所です。

「個室のオフィスは必要がないが、自分が独立して働けるだけの場所を確保したい」というニーズに対応して生まれた、新しいタイプのオフィス空間です。

業種の異なる人たちが集まっているという点に着目して、イベントの開催などを通じてテナント同士のコミュニティ育成を重要視する点が特徴です。

コワーキングスペースの利用方法は、完全会員制のような固定的な利用もあれば、月額利用のような短期の利用、さらには、ドロップインという飛び込みの利用もあり、利用形態としては多様かつ柔軟です。

また、カフェや宿泊施設付きなど、場所により各種のサービスが提供される点も特徴の一つです。

## 2 シェアオフィス

---

かつては、弁護士等、いわゆる士業の人々やデザイン事務所において、共同でオフィスフロアを借りて、それぞれの占有スペースと共有スペースに分けて、その比率に応じた按分で家賃を支払うようなやり方が行われていました。

これに対し、シェアオフィスは、多種多様な業種の人々や企業がオフィスフロアを共同で使用しており、特定の業種による限定はない場合が多くなっています。

シェアオフィスの機能は、運営会社によって様々ですが、一般的には次のような機能があります。

- ① オフィススペースの提供
- ② 会議室の提供
- ③ 備品の貸出
- ④ 電話転送・秘書代行
- ⑤ 住所の貸出
- ⑥ 郵便物・宅配物の受取り、転送



# ビルと都市政策

**あおい**：大学の講義で、民と官の関係が世界的に大きく変わりつつあることを学びました。その内容も、官の仕事を民が代わって行うものから、両者のパートナーシップ等多様化しているんですね。

**ひろと**：オフィスビルは、都市において多様な役割を果たしている存在ですから、政策における位置づけもそれだけ重要であると思います。

**けいたさん**：そのとおりですね。そこで、この章では、オフィスビルが立地する空間である都市を巡る近年の政策について学びましょう。

具体的には、都市再生政策を紹介するとともに、エリアマネジメントについて説明します。

## 第1節 都市再生とオフィスビル

### 1 都市再生本部

2001（平成13）年、内閣に、内閣総理大臣を本部長とする「都市再生本部」が設置されました。都市再生本部の主要な取組みの一つが都市再生プロジェクトの推進です。

「都市再生プロジェクト」とは、都市において解決を図るべき様々な課題について、関係省庁、地方公共団体、関係民間主体が参加・連携し、総力を挙げて取組む具体的な行動計画です。

その実現手段は、国直轄事業、まちづくり交付金及び各種の補助事業、民間都市再生事業と関連した取組の促進、様々な主体によるソフトなまちづくり活動、関係者間の連携構築の支援等様々であり、特定の施策や手段に限定されていない点が大きな特色です。

これまでに23の都市再生プロジェクトが選定されていますが、そのうちオフィスビルに特に関係の深いものを分野別に挙げると、**[表14-1]**のとおりです。なお、数字はプロジェクトの番号です。

[表14-1] 都市再生プロジェクト

【安全・安心】	1. 基幹的広域防災拠点（東京湾臨海部） 19. 都市の安全・安心の再構築（防犯対策等とまちづくりの連携協働）
【環境】	2. ゴミゼロ型都市への再構築（大都市圏） 11. 都市環境インフラ再生（大都市圏） 18. 地球温暖化・ヒートアイランド対策
【基盤整備等】	3. 中央官庁施設PFI 4. 国際交流・物流機能強化（大都市圏港湾・空港） 8. PFI手法の一層の展開 10. 既存ストック活用 14. 地方中枢都市の先進的で個性ある都市づくり 15. 国有地の戦略的活用による都市拠点形成
【国際】	4. 国際交流・物流機能強化（再掲） 23. 国際金融拠点機能の強化に向けた都市再生の推進

出所：都市再生本部・内閣府地方創生推進事務局

## 2 民間都市開発投資の促進

民間事業者からの手続きの短縮化、期間の明確化、地域特性に応じ民間の創意工夫を活かせる対応、関連公共施設の整備といった要望に応えるため、都市再生特別措置法が制定され、次のような制度が創設されました。

- ・都市計画提案制度：都市開発事業者からの自由な発想による事業計画を可能とする都市計画の提案制度を創設しました。
- ・都市再生特別地区：既存の都市計画を全て適用除外とする新たな都市計画制度を創設しました。
- ・期限を切った都市計画決定：都市計画の提案から6か月以内に決定の判断をすることとしました。
- ・許認可のワンストップ：都市計画決定と同時に、事業のための事業認可を決定することとしました。

そして、民間事業者による公共施設の建替整備への無利子貸付、SPCに対する出資・社債取得、民間事業者の社債の発行等に対する債務保証、都市再生ファンドという金融支援や、民間都市再生事業の事業者、事業に協力する地権者を対象とした税制上の特例措置が導入されました。

## 3 歩行者ネットワーク協定制

この制度は、都市再生緊急整備地域内において、歩行者の移動上の利便性・安全性の向

上のための経路（歩行者デッキ、地下通路、歩行者専用通路等）の整備・管理について、ビルオーナーを含む土地所有者等が全員合意により締結する協定です。

協定の内容は、管理費用の適正な分担、ベンチ・植栽・エスカレーター等の設置・管理、広告物の設置・管理、清掃、防犯活動等であり、第3節で紹介するエリアマネジメントの内容に該当するものです。そして、承継効により、この協定の特徴は、売買等により土地所有者等が代わっても、新しい土地所有者等に対し協定の内容が及ぶことです。

#### 4 都市利便増進協定制度

---

この制度もエリアマネジメントを推進することを目的としており、ビルオーナーを含む土地所有者等が地域のまちづくりのルールを自主的に定める仕組みです。

協定の内容は、次の通りで、この協定を市町村が認定することにより、活動助成等の支援を受けることができます。

- ・街の整備：広場、街灯、並木等の整備方法、統一的な街並みのルール
- ・街並みの維持・管理：施設の維持管理方法、美化活動の実施方法
- ・地域活動：防犯パトロール、イベントの開催

#### 5 都市再生安全確保計画・都市再生安全確保施設に関する協定制度

---

この制度は、都市再生緊急整備地域内において国、地方公共団体、都市開発事業者、鉄道事業者、大規模ビルのオーナーやテナント等からなる官民協議会が、大規模な地震の発生に備え、

- ・待避経路、待避施設、備蓄倉庫等の整備・管理
- ・待避施設への誘導、災害情報・運行再開見込み等の交通情報の提供、備蓄物資の提供、避難訓練

等について定められた計画（都市再生安全確保計画）を定めるものです。

計画に記載された実施主体は、計画に従って事業等を実施し、国は予算支援を行います。

また、計画に係る特例措置として、建築確認、耐震改修計画の認定等の手続きを一本化するとともに、備蓄倉庫、非常用発電設備室等について、容積率不算入の特例を設けています。

そして、計画に記載された待避経路、待避施設、備蓄倉庫の適切な管理のため、次の協定制度を創設し、大都市の主要駅周辺の多数の買い物客・観光客・顧客等の安全を確保しています。

- ・待避経路協定：多数の滞在者等が各施設から混乱なく待避できる経路の確保
- ・待避施設協定：多数の滞在者等が数日間風雨をしのげる待避施設の確保
- ・管理協定：多数の滞在者等が数日間待避生活を送るための食糧、水、毛布等の備蓄物資の確保

## 第2節 エリアマネジメント

### 1 エリアマネジメントの意義

国土交通省が作成した「エリアマネジメント推進マニュアル」によれば、「エリアマネジメント」とは、地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための住民・事業主・地権者等による主体的な取り組みであると定義されています。

第一のポイントは、「つくること」だけでなく、「育てること」が重要だという点です。人口減少時代に入った日本では、開発=つくることだけでなく、その後の維持管理・運営（マネジメント）の方法、すなわち、育てることまでを考えた開発を行うことが重要です。そして、このことは、開発段階とは異なる維持管理・運営=育てる段階における民間と行政との間の公共空間の利活用や公共貢献を含めた連携関係の構築にもつながります。

第二のポイントは、住民・事業者・地権者等が主体的に進めることです。オフィスビルは、都市機能の一端を担う不可欠の存在として、まちづくりにおいて少なからぬ地位を占めていますが、これからのまちづくりにおいては、従来の平均的・画一的と評されがちであったまちづくりではなく、個性豊かな地域や身近な地域を実現することが重要です。地域の問題が多様化し、その解決方法も多様であるため、住民・事業者・地権者等が主体的に進める必要があります。

第三のポイントは、多くの住民・事業者・地権者等が関わり合いながら進めることの重要性です。エリアマネジメントは、地域内の限られた人々による取り組みではなく、多くの住民・事業者・地権者等が関わり合いながら、地域に関する様々な活動を総合的に進めるものです。そのためには、地域の総意を得る、活動に対して費用負担をする、活動メンバーとして主体的に参画する等、様々な関わり方が求められています。

第四のポイントは、一定のエリアを対象としていることです。エリアマネジメントは、多くの住民・事業者・地権者等が関わり合いながら進めるものである以上、程度の差はあるものの、敷地単位ではなく一定のエリアを対象とすることが基本です。このように一定のエリアを設定することで、活動の目標や内容を共有し、活動の成果や地域の変化等を評価し、PDCA サイクルを回すことにより、エリアマネジメント活動を持続可能なものにするにつながります。

### 2 エリアマネジメント団体の組織形態

実際にエリアマネジメントを推進する主体であるエリアマネジメント団体の組織形態には、任意組織としてのまちづくり協議会、NPO 法人、一般社団法人、株式会社等多様な組織形態があります。

法人格を持たない団体（任意組織）が最も多く、法人格を持つ団体の多くはNPO法人又は株式会社となっています。

### 3 エリアマネジメントの活動内容

---

エリアマネジメントの活動内容は、エリアの特性に応じて様々ですが、実施している団体の多い順に紹介すると、次のとおりです。

#### ①まちの賑わいづくり（イベント・アクティビティ）

季節に応じたイベントの開催等により、多くの人々を呼び込み、まちの賑わいを創出するための取り組みです。

#### ②防災・防犯・環境維持

まちの快適性を高めることを目的として、ごみ拾い等の清掃活動のほか、防犯講習会を共同で実施しています。

また、災害時の帰宅困難者を受け入れるための備蓄倉庫を整備したり、合同避難訓練を実施して、地域の防災力向上を目指しています。

#### ③地域ルール作り・コミュニティづくり

まちづくりの方針やガイドライン等に基づいて、統一感のある景観を形成するための取り組みです。街並み、緑化空間、公開空地等を適切に維持・管理することにより、快適で質の高い景観づくりが行われています。

#### ④まちの情報発信

インフォメーションボードやウェブサイトの運営により、まちに関する情報を広く発信し、知名度向上を図っています。

#### ⑤公共施設・公共空間の整備・管理

道路、広場等の公共施設や公共空間、私有地において、屋外広告物を企業に販売することや、オープンカフェ、イベント等利潤が上がる事業を実施し、得られた収入をエリアマネジメント活動の財源に充てています。

#### ⑥民間施設の公的利活用

使われていない空き家・空き地を地域の手で再利用し、まちの拠点として再生する等の活動が行われています。

## BID (Business Improvement District)

BID とは、地方公共団体が不動産所有者や事業者から徴収した負担金を BID 団体に提供することにより、BID 団体がそのエリアの環境改善、施設の維持管理、プロモーション等を行うもので、BID 団体が提供する清掃活動、イベント開催、マーケティング等のサービスは、行政サービスに対する付加的なものであるとされています。

大阪版 BID とは、「大阪市エリアマネジメント活動促進条例」に基づき、大阪市がエリアの地権者から地方自治法に規定する分担金を徴収し、補助金としてエリアマネジメント団体に交付する仕組みです。JR 大阪駅北側の旧梅田貨物駅区域 24ha のうち 7ha を開発したグランフロント大阪におけるエリアマネジメント団体であるグランフロント大阪 TMO がこの制度の適用第一号です。

この団体では、補助金を活用してオープンカフェの設置、プロモーションイベントの開催、街灯・ベンチ・植栽等の設置、警備員による巡回警備、放置自転車対策等の活動を展開しています。



けいたさん：この本を読んだ感想はいかがですか？

あおい：はい、オフィスビルにあるレストランやお店には行ったことがあるのですが、オフィス部分については知らなかったもので、この本を読んで基本的な事項を理解できたと思います。

ひろと：僕も、オフィスビルの管理については、断片的な知識しかありませんでしたが、この本を読むことにより全体像を把握できたと思います。

けいたさん：この本は、いわゆる初心者向けテキストとして、オフィスビルの経営管理に関する基本的な知識を学んでいただくために作成されたものです。そして、現在、オフィスビルに関わる仕事をしていて、ビル経営管理の全体像を知りたい人や、将来、オフィスビルの経営管理の仕事に就きたいと思っている人、さらに、ビルや土地のオーナーの方など、幅広い読者を想定してわかりやすい内容にしています。

あおい：この本を読んだから、次のステップを目指す人はどうすれば良いでしょうか？

けいたさん：実際にオフィスビルの経営管理に従事する方に対しては、私からは是非、ビル経営管理士の資格を取って欲しいと考えます。

ひろと：ビル経営管理士の資格を取るためには、どうしたら良いのでしょうか？

けいたさん：ビル経営管理士は国土交通大臣告示に基づく認定資格であり、一般社団法人日本ビルディング協会連合会 日本ビルディング経営センターがビル経営管理士制度を運営しています。そして、このセンターでは、ビル経営管理業務を体系的に学べるわが国唯一の実務講座であるビル経営管理講座 (ABM) を実施しているので、この講座の受講をお勧めします。ビル経営管理士試験やビル経営管理講座の詳細については、センターのホームページにアクセスして確認してください。  
[<https://www.bmi.or.jp>]

あおいとひろと：はい、私たちもこれからビル経営管理講座を受講して、ビル経営管理士の資格を取ります！

けいたさん：お二人とも頑張ってください。

## 【アルファベット】

ABM ビル経営管理講座	108
AM アセットマネジメント	9
A クラスビル	2, 11
A 工事	26
Balance Sheet (B/S)	69
BCP (事業継続計画)	16, 28, 88
BEE (環境性能効率)	94
BEMS (ビルエネルギーマネジメントシステム)	42
BID (Business Improvement District)	107
BM ビルメンテナンス	9
BMS ビルディングマネジメントシステム	42
B クラスビル	11
B 工事	26
CASBEE (建築環境総合性能評価システム)	94
CM (コンストラクションマネジメント)	9
C クラスビル	11
C 工事	26
LCC ライフサイクルコスト	54, 72
LCCO <sub>2</sub> 生涯二酸化炭素発生量	91
LM リーシングマネジメント	9, 16, 17
NOI (運営純収益)	27
PAL * (パルスター)	93
PDCA サイクル	63
PM プロパティマネジメント	6, 9, 16, 54
PM 業者	6
RC 造 (鉄筋コンクリート造)	31
SRC 造 (鉄骨鉄筋コンクリート造)	31
S 造 (鉄骨構造)	31

## 【あ】

アセットマネジメント (AM)	9
圧力タンク方式	33

## 【い】

(ビルの) 維持管理計画	59
維持管理費	64
一時金	21, 22
一般管理費	73
(オフィスの) 一般廃棄物	46
イニシャルコスト	54
インカムゲイン	61

## 【う】

(ビル経営の) 運営業務	57
運営サポート	10
運営純収益 NOI	27
運用管理費	72

## 【え】

エコまち法 都市の低炭素化の促進に関する法律	93
(オフィスの) エネルギー消費構成	42
エネルギー消費性能基準	93
エリアマネジメント	105
エレベーター設備 (の管理)	40
エンドユーザー	19

## 【お】

オイルダンパー	83
大型ビル	12
大阪版 BID	107
オーナー	6
屋上庭園	3
屋内消火栓	37
オフィスエントランス	3
オフィス基準階	3
オフィスビル経営	17
オフィスビル事業	7
オフィスビル市場	10

## 【か】

(建物の) 外構	48
改修工事	59
(契約の) 解除	24
解約	23
改良費	73
貸方基準	26
壁式構造	31
(建築物の) 環境衛生管理	32
環境性能効率 BEE	94
環境認証制度	94
(オフィスの) 環境ビジネスモデル	95
環境不動産ポータルサイト	96
館内規則	28, 49
カンファレンスフロア	4
(都市再生安全確保施設に関する) 管理協定	104
(ビル経営の) 管理業務	57
完了検査	37

## 【き】

機械警備	43, 57
企画立案業務	54
既存不適格建築物	49
機能的陳腐化	76
キャピタルゲイン	61
給排水設備	33
共益費	21
業績情報	80

共用面積 50

## 【く】

空調設備 33

空室率 10, 14

グリーンビルディング 94

グリーンリース 95

## 【け】

継続賃料 21

契約の更新 23

減価償却 71

原状回復義務 19

建築意匠 48

建築確認 37

建築基準法 30

建築構造 48

建築構造のリスク 48

建築設備 48

建築物衛生法 32, 41, 45

建築物環境衛生技術管理者 55

建築物環境衛生管理基準 40, 45

建築物省エネ法（建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律） 92

建築物総合環境性能評価システム CASBEE 94

建築物における衛生的環境の確保に関する法律建築物衛生法 32

建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律 92

## 【こ】

高圧ガス保安法 40, 41

合意更新 23

更新料 23

公租公課 64

高置タンク方式 33

コージェネレーションシステム 43

小型ビル 12

コスト管理 66

（ビル事業の）コストリーダーシップ戦略 62

固定資産税 67

コミュニケーションスペース 5

コワーキングスペース 100

コンバージョン 77, 80

## 【さ】

（オフィスビルの）災害リスク 81

災害リスク地域 81

サブリース 19

（ビル事業の）差別化戦略 62

（オフィスビルの）産業廃棄物 46

## 【し】

シェアオフィス 101

敷金 22

事業継続計画 BCP 16, 28, 88

（ビルの）事業収支 62

（ビル経営の）事業見直し 75, 79

（株式会社の）資金調達方法 70

軸組構造 31

資産市場 10

資産の部 70

地震保険 53

止水シート 87

止水板 86

実質賃料 21

実績計算業務 67

室内空気環境測定 40

自動更新 23

支払賃料 21

資本的支出 64, 70

借家契約 20

収益的支出 71

（ビルの）収支 50

収支報告書 65, 68

修繕工事 59

修繕費 64, 73

（ビルの）収入 50

純資産（の部） 70

純賃料 21

省エネ基準 93

（ビルの）省エネ対策 43

生涯二酸化炭素発生量（LCCO<sub>2</sub>） 91

消防法 36

新規賃料 21

## 【す】

（オフィスビルの）水害対策 86

スマートウェルネス 98

## 【せ】

制振構造 32

清掃業務 45, 57

（解約の）正当事由 24

（ビルの）セキュリティシステム 44

設備管理業務 57

善管注意義務 19, 49

(定期保守・整備の) 専門会社	57	テナント誘致	17
<b>【そ】</b>		(ビルの) 電気設備	35
(消防用設備の) 総合点検	38	転貸人	19
総合ビルメンテナンス会社	58	<b>【と】</b>	
<b>【た】</b>		特定行政庁	30
大気汚染防止法	40	特定建築物	92
大規模ビル	12	特定防火対象物	38
貸借対照表	69	特別避難階段	85
耐震基準	30	都市型災害	81
耐震構造	32	都市計画税	67
待避経路協定	104	都市計画提案制度	103
待避施設協定	104	都市再生安全確保施設に関する協定制度	104
(ビルの) 建て替え	78	都市再生特別措置法	103
(ビル事業の) 立て直し	76	都市再生プロジェクト	102
建物の評価額	64	都市の低炭素化の促進に関する法律	93
<b>【ち】</b>		都市利便増進協定制度	104
地域冷暖房施設	4	土のう	87
地下空間浸水対策 (協議会、計画)	87	<b>【な】</b>	
地球温暖化対策	91	内装工事管理	25
仲介会社	18	<b>【に】</b>	
中型ビル	12	荷捌き施設	5
駐車場	5	日常点検	59
長期修繕計画	59	日本ビルディング経営センター	6
超高層建築物の防火対策	84	入居基準	26
長周期地震動	82	<b>【ね】</b>	
賃借人	19	ねずみ・こん虫等防除	45
賃貸借契約	19	年間修繕計画	65
賃貸人	19	<b>【の】</b>	
賃貸面積	50	延べ面積	50
賃料改定	21	<b>【は】</b>	
賃料収入	63	(ビルから発生する) 廃棄物	46
<b>【て】</b>		(ビルの) 売却	79, 80
定額法	72	柱梁構造	31
(建物に関わる) 定期検査	37	パッケージエアコン	33
定期借家契約	20	パルスター PAL *	93
定期報告	37	<b>【ひ】</b>	
定期保守・定期整備業務	57	引渡基準	26
低炭素建築物 (新築等計画)	94	避難口誘導灯	37
定率法	72	非常用エレベーター	86
鉄筋コンクリート造 (RC 造)	31	非常用進入口	37
鉄骨構造 (S 造)	31	ビル運営の構成要素	51
鉄骨鉄筋コンクリート造 (SRC 造)	31	ビルエネルギーマネジメントシステム (BEMS)	42
テナント	2		
テナントリテンション	61		
テナントオフィスニーズの 4 大要素	18		

ビル管理システム	41
ビル経営の4要素	47
ビル経営のリスク	47
ビル経営管理講座 (ABM)	108
ビル経営管理士	6, 55, 108
ビル事業 (の収益性)	68
ビルディングマネジメントシステム (BMS)	42
ビルピット	34
ビル防災システム	36
ビルメンテナンス	9, 56
ビルメンテナンス会社	57
ビルの品質管理	26

## [ふ]

負債 (の部)	70
普通借家契約	20
復旧曲線	89
不動産開発業	10
不動産透明度インデックス	22
不動産特定共同事業	6
不動産顧問業	6
フリーレント	66
ブレース構造	31
プロパティマネジメント (PM)	6, 9, 16, 54

## [ほ]

保安警備業務	57
防火区画	84
(定期調査の) 報告済証	38
防災設備	37
防災センター	5, 36, 85
(オフィスの) 防災対策	82
法定解除	24
法定更新	23
(ビル管理と関係する) 保険	53
歩行者ネットワーク協定制度	103
保全費	72
(建物の) 骨組みの構成	31

## [ま]

マスターリース契約	20
-----------	----

## [み]

民間都市開発投資	103
----------	-----

## [め]

免震構造	32
メンテナンスコスト	54

## [や]

約定解除	24
------	----

## [ゆ]

有形固定資産	70
--------	----

## [よ]

(ビルの) 予算管理	62
予算計画書	63
予算差異分析	64
予算統制プロセス	63
予備電源	35

## [ら]

ラーメン構造	31
(建築物の) ライフサイクル	26
ライフサイクルコスト (LCC)	54, 72

## [り]

リーシングマネジメント (LM)	9, 16, 17
(ビル経営の) リスク	47
かねリスク	47, 50
ひとリスク	47, 49
マネジメントリスク	47, 51
ものリスク	47, 48
(ビル経営の) リスク管理	53
(ビル経営の) リスク対策	51, 52
リニューアル工事	59, 60
リニューアル工事の事例	60
リノベーション	77

## [れ]

冷却塔等の清掃	45
冷凍機定期自主点検	41
(ビルの) 劣化	59

## [ろ]

労働安全衛生法	40, 41
---------	--------

## [わ]

ワークプレイス	97
---------	----

---

【編者】 (一社) 日本ビルディング協会連合会 日本ビルディング経営センター 監修委員会  
(学校法人) 明海大学 不動産学部

【執筆者】

第1編 第1章～第3章	小松 広明	明海大学不動産学部 准教授
第2編 第4章・第5章・第7章	前島 彩子	明海大学不動産学部 准教授
第2編 第6章	中城 康彦	明海大学不動産学部長 教授
第3編 第8章・第9章・第10章	山本 卓	明海大学不動産学研究センター長 教授
第4編 第11章・第12章・第13章・第14章	周藤 利一	元明海大学 教授

## やさしいビル経営読本

---

2018年 7月 初版1刷発行  
2019年10月 2刷発行  
2022年 9月 3刷発行  
2023年 9月 4刷発行  
2024年 9月 5刷発行

---

発行 一般社団法人 日本ビルディング協会連合会  
日本ビルディング経営センター  
〒100-0011 東京都千代田区内幸町2-2-3  
TEL. 03 (6811) 1711  
Eメール: info\_2@bmi.or.jp

---

無断複写転載を禁ず

