再開発における管理・運営研究部会・報告（１４年度、１５年度）

再開発における管理・運営研究部会 研究テーマ主旨

再開発事業は、施設建築物（再開発ビル）の完成により終了するが、再開発ビルはそこからが長い寿命の始まりとなる。未処分保留床、退店・空床、リニューアル、管理費滞納、修繕積立金、管理会社の経営問題等々があり、これからの再開発事業は今まで以上に完成後の管理運営を視野に入れる必要がある。

部会では、こうした観点から、事例、関係者のヒアリングを通して再開発事業における管理運営上の課題、問題点を明らかにし、その解決策、改善が必要な制度等について研究することとしたが、「再開発ビルの管理運営」というテーマには、いろいろな側面があり、アプローチの方法も多様に考えられるため、「地権者法人・第３セクター」を研究課題とし、その役割と今後の方向性を研究した。並行して「再開発ビルの管理運営に関する課題」を洗い出し、課題の一部について具体的な対策等の研究を行った。

再開発における管理・運営研究部会 部会長　大島憲明

■メンバー

株式会社都市問題経営研究所	大島　憲明
三井不動産株式会社	古市　晃　（平成14年度）
	佐々木　良（平成15年度）
	川島　忠男（平成15年度）
戸田建設株式会社	田口　利徳
株式会社コスモスライフ	岩田　直幸（平成14年度、逝去）
川口都市開発株式会社	田中　哲治（平成14年度大成建設㈱）
株式会社アルプ	天野　哲夫
キクチマルチプランナーズ	菊池　正勝
株式会社東急コミュニティー	高木　　均
株式会社ジャパンメンテナンス	飯塚　貴將
独立行政法人建築研究所	小俣　元美

■部会開催状況

平成１４年度

第１回　平成１４年７月２３日　「研究テーマに関する意見交換と方向性の確認」
「再開発ビルの管理運営」という部会テーマには、いろいろな側面があり、アプローチの方法も多様に考えられるため、第１回部会において研究テーマについて意見交換を行い、参加メンバーの多くが課題として言及した「地権者法人・第３セクター」を当面の研究課題として、研究を進めることとした。

第２回　平成１４年１０月２４日　「地権者法人・第３セクターについて」
「その他のテーマについて」

第３回　平成１４年１２月１９日　「ﾃﾞｨﾍﾞﾛｯﾊﾟｰ又はﾒﾝﾃﾅﾝｽ会社による管理・運営について」

第４回　平成１４年２月１２日　「中間まとめについて」

平成１５年度

第５回　平成１５年７月３１日　「Ｈ１４年度のまとめ」
「Ｈ１５年度の研究テーマについて」

第６回　平成１５年９月２５日　「プロパティマネジメントについて
ゲストスピーカー
㈱ジオ・アカマツ　プロパティマネジメント事業本部
本部長　吉田鉄夫氏
「今年度の部会研究テーマについて」
メインテーマ①「地権者法人・第３セクターの今後のあり方」
メインテーマ②「再開発ビルの管理運営に関する課題」

第７回　平成１５年１１月１３日　「テーマに関する検討」

第８回　平成１６年１月２８日　「テーマに関する検討」
「平成１４年度、１５年度まとめについて」

第９回　平成１６年３月１７日　「平成１４年度、１５年度まとめについて」

■研究内容要旨

部会では、メインテーマを２つ掲げ、メインテーマについての研究とそれぞれのメインテーマの研究から出てくるサブテーマについて、研究を行った。

(1) メインテーマ①「地権者法人・第３セクターの評価と問題点、今後のあり方」

平成１４年度

再開発ビルの管理運営に関する様々な課題のうち、地権者法人や第３セクターが果たしてきた役割や問題点、今後のあり方に関して、共通する事項と地権者法人又は第３セクター特有の事項に分けて整理を行った。

整理にあたって、評価の視点として下記の６項目を設定した。

①再開発事業の推進の観点
②保留床取得・運営の観点
③預託床運営の観点
④管理業務執行の観点
⑤人材・ノウハウの観点
⑥その他の事項

平成１５年度

平成１４年度の「評価と今後のあり方」で出された課題事項のうち、次に掲げる課題をサブテーマとして挙げ、具体策、事例等についての研究を行った。

①地権者法人・第３セクターのネットワーク、共同事業や相談・指導機関の必要性
②地権者法人・第３セクターのデーターベース

これらの検討テーマについて、部会員が分担したが、時間的制約もあり、十分な成果が得られず、次年度以降への研究課題が残った。

(2) メインテーマ②「再開発ビルの管理運営上の課題」

平成１４年度

地権者法人･第３セクターに関わる以外の再開発ビルの管理運営上の課題について、下記内容で整理を行った。

①課題項目
②具体的な内容
③課題解決の方法・方向
④計画・事業段階で留意すべき点

平成１５年度

平成１４年度に出された課題のうち、次に掲げる課題をサブテーマとして挙げ、具体策、事例等についての研究を行った。

①管理費に関する課題

1) 管理費の定義　2) 負担の考え方　3) 管理費の項目、原単位　4) 委託業務の仕様　5) 光熱費等の原単位、費用の把握　6) 管理費の低減方策（計画段階、管理

実務段階）

②修繕費用に関する課題

1）修繕計画　2）ﾗｲﾌｻｲｸﾙｺｽﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ　3）大規模修繕の資金　4）修繕履歴保存

③ビルメンテナンス会社の選定

1）選定の時期　2）役割と機能　3）発注方法　4）選定方法　5）評価ポイント

④ＰＭ（ﾌﾟﾛﾊﾟﾃｨﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ）手法

⑤共有床の管理、運営に関する課題

これらの検討テーマについて、「地権者法人・第３セクター」のテーマ同様、部会員が分担し、検討を進めたが、一部、次年度以降へ研究課題が残った。

■部会でのまとめ

１．地権者法人・第３セクターの評価と今後のあり方

(1)再開発事業の推進の観点からの評価

1)評価

①共通の評価－土地の先行取得や権利変換の受け皿－保留床、預託床－。会社施行の事業が可能

②権利者法人の評価－狭小地権者の代弁。地権者の主体性が確保できる。

③第３セクターの評価－外部から見た信用度に利点

2)今後のあり方

①共通のあり方－保留床取得資金負担力の見極め、ﾗﾝﾆﾝｸﾞｺｽﾄ低減。プロフェショナルの参画、専門家の意見。管理会社の共同化、ﾈｯﾄﾜｰｸによる情報、ノウハウの獲得、蓄積

②権利者法人の今後のあり方－地権者リーダーの存在、発掘。事業段階、完了後の一貫した人事政策

③第３セクターの今後のあり方－安易に３セクを設立しない。行政→金は出すが人・口は出さない。保留床を行政がＰＦＩでリース、ホルダーはＳＰＣ等の工夫が必要。

(2)保留床取得・運営の観点

1)評価

①共通の評価－保留床の適性価格による取得なら運営メリット。ビル全体（商業施設）一体的経営施策が可能

②権利者法人の評価－当事者意識が高い。

③第３セクターの評価－与信力、銀行融資の話がしやすい。 市の利子補給等の支援策との連動。公益的施設の取得が期待できる。

2)今後のあり方

①共通のあり方－無理な保留床取得、賃貸事業を回避。保留床を取得能力の範囲内に押える。床運営のコンセプトを明確に。借入を減らし、出資金を増す。（自己資本金７０％、借入３０％程度まで）

②権利者法人の今後のあり方－資金調達の工夫（都市開発資金、政府系金融機関の活用）

③第３セクターの今後のあり方－官民区分、役割・責任を明確に

(3)預託床運営の観点

1)評価

①共通の評価－狭小地権者の区分所有、旧態依然とした経営を排除。テナント誘致に有利、一体的経営施策が立てやすい、テナント側も（地権者個人との契約関係）より地権者法人又は第３セクターの存在は重要。意志決定がしやすい

②権利者法人の評価－地権者の立場に立った運営－信頼感

③第３セクターの評価－行政施設の誘引に繋がる。

2)今後のあり方

①共通の今後のあり方－支払賃料の適正水準（テナント賃料とのバランス）。賃料は実績分配に（稼働率の変動等に連動する賃料の変動制）。テナント導入に際して床運営のコンセプトを明確に。テナントマネジメント力の強化－ファシリティマネージャー等プロの活用。デベ機能等の強化。マーケット重視の運営

②第３セクターの今後のあり方－預託床も行政がリースする方向で。床保有や床の預託をせず事務処理料のみで運営する方向

(4) 管理業務執行の観点

1) 評価

①共通の評価－管理者としての位置付け可能。意志決定がしやすい。管理組合から業務受託ができる。

②権利者法人の評価－自己資産の自己管理、理解・協力を得やすい。統括しやすい。 事業機会を地元で確保。地元のニーズ把握がしやすい

③第３セクターの評価－情報収集や諸官庁協議で、有利。緊急時に金融支援を受けやすい。公共施設管理業務受託が期待できる。

2) 今後のあり方

①共通の今後のあり方－デベ・メンテ企業との効率的な関係構築による実戦的な組織形成。事業中の訓練によるノウハウ獲得。管理費の低減の研究。管理組合主導型に移行していくべき。管理には手は出さず、床所有のみ又は逆→業務の特化。ネットワーキング化

②権利者法人の今後のあり方－中立・公正な（地権者に偏らない）運営を行う必要。

③第３セクターの今後のあり方－地域（複数地区を束ねる）管理会社

(5) 人材・ノウハウの観点

1) 評価

①権利者法人の評価－地権者をまとめるという役割。地元雇用、自前でノウハウ蓄積ができる。

②第３セクターの評価－人材公募に有利。行政から人材派遣が期待できる。

2) 今後のあり方

①共通の今後のあり方－事業協力者、デベ等の人材活用。公社公団の人材活用。メンテナンス会社の活用。独自の人材育成に注力すべき。現場業務に精通したパートナーが必要

②権利者法人の今後のあり方－横断的組織、ＮＰＯ法人等の設立－ビル管理・商業床経営・法人経営の情報交換及び指導機能を保有

③第３セクターの今後のあり方－行政と民間の両者の人材、ノウハウをうまく活かす。再開発３セクの共同事業で人材養成。機械的天下り人事の排除、人事評価システムの導入。

２．管理運営に関する問題点・課題

(1) ソフト的課題

①空き床の課題（キーテナント撤退が頻発）

・ビル経営に打撃を与えると共に中心市街地などの周辺環境に悪影響

・社会経済情勢、企業本体の経営方針・経営破綻等でテナント引き留めが難しい

・ビル経営サイドと自治体の温度差

・ビル自体の魅力の問題（立地、ハード、しがらみ）

・ テナントリーシングのノウハウ不足

②共有床の管理運営

・共有持分移転の扱い（相続、譲渡等）、全員合意事項の全員合意の障害（民法の規定）、共有者組織のあり方、サブリースの賃料設定

③対行政との温度差（アフターフォローへの不満と温度差）

・「都市計画事業、補助金を投入しているので社会財」であるという認識と「完成すれば一つ民間の建物」という認識のズレ

・行政（国、自治体）、権利者、管理運営会社の立場と気持ちのズレ

・再開発ビルだけ特別扱いするべきか（公的床引き取りや公的支援を引き続き行うという理由は。）

④その他

・課題は用途毎に異なる。（商業経営と商業床経営、事務所床経営、住宅床経営、駐車場経営は、関係しながらも課題は各々。費用負担、権利主張を巡って調整難航も。）

・関係組織が重層的に複雑に関与（例えば、権利者とテナントという関係に加えて、管理組合（区分所有法）、商業組合、管理会社、（地権者法人）、キーテナントなどが商業ビルでは複雑に絡み、住宅などが加わると部会の独立性も高くなっていく傾向。自治組織の経営。）

(2) ハード的（建物等）課題

①建物・設備の老朽化－初期の再開発ビルは築後３０年

②メンテ・リニューアルの程度と費用負担、資金調達

③社会的陳腐化（情報インフラ、エスカレーター等の設備、間取り、フロア面積、新耐震基準・消防法等不適合…）

④周辺環境の変化

⑤建築計画段階から管理運営を考える。ライフサイクルコストの観点重要

⑥建物をできるだけ用途別に分ける（分棟化）

(3) 今後について

①（国の）自治体への支援体制充実など、それぞれへの課題への対応に加えて、管理運営支援に関する法制度の創設や助成措置、さらに再再開発の要望が挙げられている。

②人材育成、人材確保－管理会社、コンサルタント、プロパティマネージャー等が不可欠

（以上）