

「ビルメンテナンス業界のイノベーションと  
その未来」(失われた10年間からの回復)

これまでビルメンテナンス業界の改革課題、未来へのビジョンについては、幾度となく語られ続け、警鐘を鳴らされてきたにもかかわらず、自己改革が出来ない間に、日本の社会経済環境が激動時代に入ってしまった、今後の5年間で生じる大きな転換期をイノベーションによってどう乗り越えるかを、過去の真摯なレビューと、環境変化に対応した将来戦略を提言します。

1、業界のよき時代の神話を忘れられなかった

高齢化雇用奨励金を営業外収益として享受し、他力本願で売上・現場数が急成長して、競争する必要もなく、営業マンを育てなくとも成長できた結果の、右肩上がりに続いた売上利益が、甘えの構造を生み、改革の芽を摘んできた事を、否定できる業界人は居ないのは確かであります。

2、月刊ビルメンテナンス 300号記念特集の  
提言は今どうなっているか？

1994年8月号に「ビルメン十六家繚乱」にて業界の論客、ビルオーナー、コンサルタントが16論文で提言しましたが、12年後の今読み返すと、これらの提言は残念ながら現在でも実現されていない事実を真剣に認識すべきです。

例えば、トップバッテリーの増田逸郎氏の提言にある「ビルという大陸にはまだまだ開拓可能なサービスが存在しており、ビルメン業にとってビルに常駐するという性格をうまく活かした業務分野がたくさん埋もれているのも確かであり、我々は賢明にこれらの可能性を現実にしていく事を今求められている」というアウトソーシン

グ分野進出については、まだまだ現実化出来ず、逆に異業種の侵入にやられているのが実情である。(個人的には、若くして去った増田氏が今頃黄泉の世界で現状を嘆いているのではと残念な想いである)

他の15提言もいまだにほとんどが解決されていないのも、自己改革が出来ない業界の体質を表している。

下世話の話として「食えればよい」「何とか生きてきたしこれからも何とかなるだろう」というビルメン病から抜け出せないのが実態であるが、これからの5年間はそうは言われてられない時代を迎えることとなります。

### 3、1997年全国B M協会21世紀委員会の中長期ビジョンはどうなったか？(失われた10年)

6ヶ月かけて検討し、9年前に公表されたビルメン業界の21世紀ビジョンはより具体的に業界の課題を取り上げているが(図表1参照)、現在どこまで各ビルメン企業や業界でどの項目で実現されているかを充分検証しなければならない。

筆者はこのビジョンの実現度・達成度からみて残念ながらほとんど変革できなかつたという意味で「失われた10年」と呼ばざるを得ず、2007年には検証+警鐘の観点で、新たな短期・中期ビジョン策定を実施すべきと考えている。

### 4、2005年度36回ビルメン実態調査報告の現状

最新の上記報告の中で、制度改革への期待アンケート(図表2)を見ると、自分たちの愚痴ばかりで、外部へのお願い口調に終始し、自社内部で解決の原動力となるべき「品質管理指標の構築」やその気になれば自分たちで取組める「指定管理者制度の活用」等の回答率が低いのは、相変わらず他力本願(特に自治体側へのお願い事項)が多く、上記2と3の検証・提言が活かされていないと言わざるを得ない。

## 5、ここ5年間の業界を取り巻く環境の変化

業界が変われない間に、不動産業界の環境と顧客のビル経営・運営スタイルが大きく変わってきている事実を真剣に認識する必要があります。

具体的な事例としては：（図表3参照）

1) 系列BM企業の巨大化とインハウス化の進展  
10年前には独立系BMは売上ランキングベストテンには入っていたが、今では売上シェアを著しく落としており、20位以内に1社が残る程度であるが、系列BMは合併/M&Aで大型化を進め売上1,000億を超えつつあり、最近では周知通りイオンデパートが合併で1,000億超BMになり、グループ以外的大型契約も多くなると見られる。

2) 不動産企業の垂直統合化  
スターツグループが、ビルコムを買収した事例のように、不動産企業が開発・建設・販売・PM・維持管理までM&Aによって一貫してグループ企業でまかなうビジネスモデルが出来上がりつつあり、BMのM&Aは今後も続くと筆者は見ている。

3) 中小ビルオーナーの経営苦境  
空室率の改善とは別に、新ビル・準新ビルのようなワンフロア規模の使い良さと良い立地条件による少数派勝ち組に比して、テナント移動されやすい古くてワンフロアの中途半端な規模でスクラップアンドビルドも困難な多数派中小ビルオーナーは取り残され、ビルメンに対しても姿勢が厳しく、既契約の減額要求、業者切替の横行となっている一方ビルメン側も「業界不可侵ルール」が崩壊して弱肉強食型の価格競争がひどくなり、ビルオーナーの苦境時に求められる「パートナー」的協力対応が取れず従来の下請け業者心理から脱皮出来ずに、自分達で価格破壊をやってしまった結果、「安くて品質の良いBMは当り前で他社よりプラスαの差別化は何ですか？」ビルオーナーから問われる時代になってしまった。

4) ビル売買拡大化、REIT増大化

バブル以後銀行の不良債権処理が始まり、外資への担保ビルのバルク売りが進み、内外の不動産ファンドがビル買いに走り、プロパティマネジメント企業がビル経営・運営管理に乗り出した結果、B M 業界も「長い付き合いも一日で終わり」の時代となり、かつ、R E I T が不動産ビジネスモデルとして拡大した結果、誰が？何時までオーナーなのか？どこに営業すれば良いのか？という不透明、不確実な営業環境はこれからも続いて行くでしょう。

## 5、B M の将来を切り開くイノベーションは？

### 1) 新しいビジネスモデルの確立

- ・単一サービスから統合サービス
- ・役務提供からマネジメントサービスへ
- ・既存客への広角度サービス提供へ

すなわちビルメンテナンスよりもファシリティマネジメントの視野に立ってアウトソーシングビジネスを展開して新しい顧客層の開発と既存客のメニュー獲得を目指すべきでしょう。

### 2) パブリックビジネスへの新しい取組体制

地方自治体業務の民間委託化や第三セクター見直しは、総務省「集中改革プラン」にて公表されている通りであり、官業開放の流れは今後も変わらないので、企業体質転換と新規事業開発のチャンスと捉えて、パブリックビジネス（指定管理者制度、P F I、行政業務の民間委託等）に真剣に取り組むための組織・人材戦略を確立すべきです。

### 3) 業務改革推進が勝負の分かれ目

入札総合評価方式と性能発注方式が公施設の入札に導入される時代を迎えており、企業姿勢と技術習得に努力を集中させないと、業界内で取り残され、新規参入企業や大手企業に市場を奪われていくリスクが高くなり、これにはトップ自らが率先垂範して社内イノベーションを実行する必要があります。

## 5、業界の5年未来図予測（図表4参照）

### 1) 垂直統合化、グループ化での生き残り戦略

大規模売上のBMグループが規模メリットを享受し、大型物件オーナーは、統括的な合理的管理体制を求める傾向にあり、上流企業が囲い込みを強め、グループ化のシナジー効果による客先拡大化の現状から、何らかの「選択と集中」戦略での生き残りを図るべきでしょう。

2) 自社の規模に適した経営戦略を正しく選択する企業が勝ち組になる

- ・ 小規模のあり方：5億クラスBMは再委託先としての立場を確保すべき
- ・ 中規模のあり方：20～50億クラスは中途半端化  
⇒ 買収するか？されるか？
- ・ 大規模のあり方：合従連衡にて資本・人材・サービスメニューの強大化による安定工作  
⇒ 買収を促進させていく

3) 格差業界になって行く(中規模企業が減って、下流企業が増えていく)

- ・ **囲い込み時代** (学習塾・コンビニ・スポーツクラブ<sup>®</sup>でも顧客の囲い込みと、集団化のパワーを活用) BM企業としても今後はライバル関係・協会・協同組合等の従来からの枠組を越えたコラボレーションによるグループ化が必要となってくる。
- ・ **下流企業は、単一業務専念型へ、上流の大手企業は不動産ビジネスへと向かう**  
以前は、オーナーがメンテナンス分割発注方式を採用したが今後は大手BMがマネジメント契約で、作業会社選定はマネジメント側が決定権を持つ様になり、その場合はグループ企業優先起用主義になっていくことは、間違いない。
- ・ **企業体質の変革と転換**  
現状維持方針では衰退傾向となり、積極的な上昇志向で前年並売上維持できる環境となり、事業拡大と経営安定には、**イノベーション**による企業変革と体質転換が条件となってきます。