

利益計画

ビルメンテナンス業の
モデル利益計画中小企業診断士
平出 重浩

#ビルメンテ #ビル管理 #SWOT分析

I 業界の概要

1 ビルメンテナンス業界の特徴

ビルメンテナンス業界とは、ビルを対象に清掃・保守管理・設備管理等を行う業界である。オフィスやマンションなど管理物件は増加しており、メンテナンス需要は無くならないため、安定した事業のように思えるが実際にはそうとも言い切れない。ビルメンテナンス業界は売上原価に占める人件費の割合が高い労働集約型産業といえる。したがって、業績は景気の動向に左右されやすい。景気が良くなり建物の建築が増えると売上高は増加し、景気が悪くなると価格競争が激しくなり収益率が悪化する事業構造である。

売上高上位のビルメンテナンス会社大手10社（平均売上高455億円）は図表-2のとおりであるが、全国1社あたりの平均売上高は1億円程度であり、小規模の事業者が大半である。中小規模のビルメンテナンス会社はオフィスビルや居住系ビルについて、ビルオーナーからプロパティマネジメント会社が建物管理契約を受託し、その下請けとして請け負うケースが多い。

●図表-1 契約形態

パターン①

オーナー → プロパティマネジメント会社 — ビルマネジメント会社

パターン②

オーナー → プロパティマネジメント会社
ビルメンテナンス会社

*プロパティマネジメント会社：不動産の資産価値の維持・向上、入居者対応を行う

*ビルメンテナンス会社：不動産の維持管理、清掃・点検・工事を行う

●図表－2 大手ビルメンテナンス会社（ビル管理事業のみ）

	直近年商（億円）
イオンディライト	1,757
東急不動産ホールディングス	786
日本管財	719
東洋テック	274
ビケンテクノ	265
大成	253
ハリマビシステム	249
日本ハウズイング	93
ダイビル	81
共立メンテナンス	74

出典：業界動向サーチ「ビル管理業界売上高ランキング（2021-2022）」

2 ビルメンテナンス業界の沿革

以前は建物の清掃はその所有者が実施してきた。それを代行する会社として生まれてきたのがビルメンテナンス会社だ。清掃業務に付随して建物の設備管理や警備等まで対応するようになった。不動産賃貸会社や金融機関、建設会社などの不動産を多く所有する会社が、関係会社として建物の管理会社を設立し自社物件の建物管理を行うようになった。ビルメンテナンスを専門とする会社と、不動産保有会社関連の2種類の系列で、高度経済成長の波に乗り成長を続けてきた業界である。1990年代後半からは成長が減速し、その後ビル再開発の増加により復活したがリーマンショックで再度減速した。

一方2000年以降の不動産証券化による流動性の高まりで、外資系企業が日本の不動産市場に参入した。不動産証券化により不動産オーナーが投資家となり、投資家はアセットマネジメント会社に管理を委託、アセットマネジメント会社がプロパティマネジメント会社にビルメンテナンスにかかわる業務を委託する形が多くなった。投資家は収益を追求する中で、ビルメンテナンス報酬の削減を余儀なくされ、業界内ではコスト低減の対応が必要となっている。直近ではリーマンショックから4年後の2012年から再開した都市開発により再度回復するも、昨今の戦争やコロナウイルス蔓延の影響により費用増加の影響を受けている。

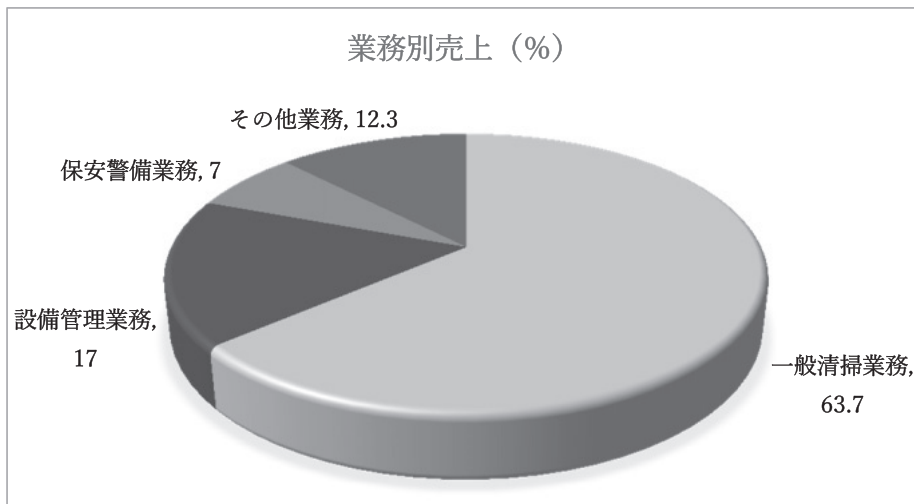
3 ビルメンテナンス業務の概要

ビルメンテナンス業務は、建物やその設備を常時快適に利用できるように維持することを目的としている。業務内容別の売上としては、図表－3のとおり清掃を中心とした環境衛生管理業務が大半をしめるものの、ビルメンテナンス業務は以下5業務からなる。

(1) 環境衛生管理業務

環境衛生管理業務は、清掃管理業務と衛生管理業務に分かれる。清掃管理業務には建築物内部清掃と建築物外部清掃がある。昨今の清掃管理は、事後清掃から予防清掃へと力点が変

●図表－3 業務別売上比率



出典：公益社団法人全国ビルメンテナンス協会ホームページ

わってきている。洗浄作業を排除したドライ方式等，建物が汚れる前に処置し常に建物を清潔な状態にするものである。衛生管理業務は，ビル管理法で定められた環境衛生基準が遵守されているかの測定と点検する業務である。空気環境測定，水質基準測定などを定期的に実施する。

(2) 設備管理業務

設備管理業務は，建物内設備の運転，監視，点検，整備，保全を行う業務である。電気通信設備，空気調和設備，給排水設備，昇降機設備，消防用設備などに分かれる。

(3) 建物・設備保全業務

建物・設備保全業務は，点検・整備を行う業務で，建物構造部の安全性点検調査と建築設備の動作点検調査に分かれる。

(4) 保安警備業務

保安警備業務は，建物の防火・防災や防犯業務であり，警備業務，防火・防災業務，駐車場管理に分かれる。ビルメンテナンス会社では，この警備業務・防火・防災業務を，清掃管理・設備管理等の管理と一体で請け負っている。

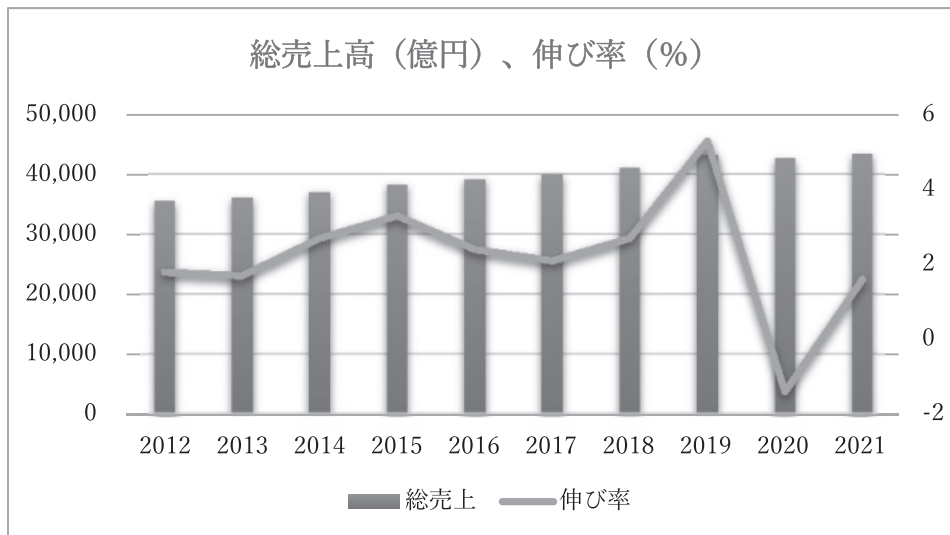
(5) その他管理業務

ビルマネジメント業務（ドキュメント等）や管理サービス業務（案内，エレベーター運転，電話受付，メールサービス等），建築物のエネルギー管理業務などがある。

4 ビルメンテナンス業界の市場規模

ビルメンテナンス業界の市場規模は4兆円を超えており，コロナ禍に鈍化はしたものの毎年2%～5%の成長を継続している。他業種に比しパンデミックには強く，比較的安定した業種といえる。

●図表－4 ビルメンテナンス業の売上高推移



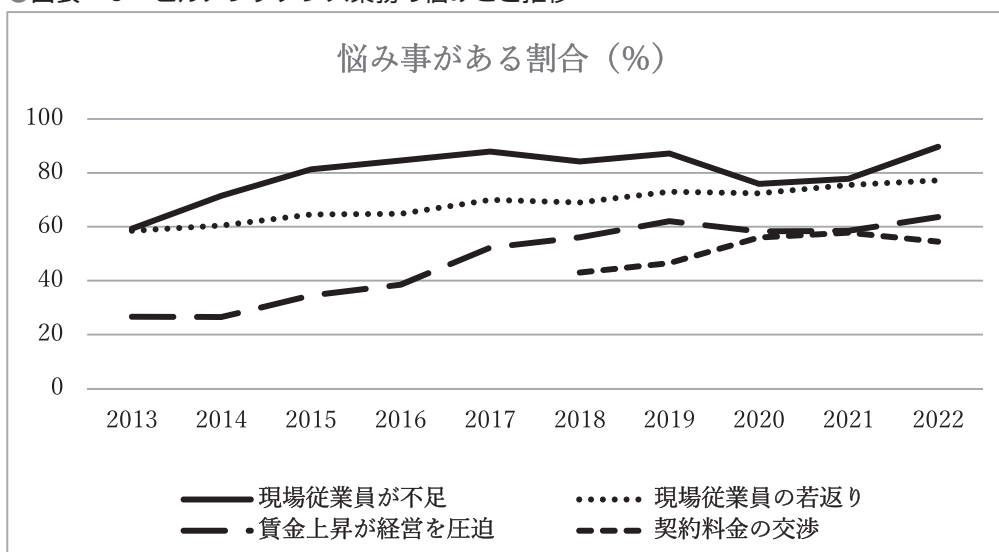
出典：公益社団法人全国ビルメンテナンス協会ホームページ

5 ビルメンテナンス業界が抱える課題

図表－5は、ビルメンテナンス会社が持っている悩み事のベスト4の推移をグラフ化したものである。人手不足、高齢化、人件費増加、契約料金の改定交渉の順番であり、それぞれ説明する。

(1) 人件費の増加

●図表－5 ビルメンテナンス業務の悩みごと推移



出典：ビルメンテナンス情報年鑑2023

「パートタイム・有期雇用労働法」の施行に伴い2021年4月以降、正社員と非正規労働者との間の不合理な待遇差を是正することが求められている。つまり同じ業務であれば、正社員と非正規労働者の賃金や退職金等を同じ（同一労働同一賃金）にすることになる。もともとコスト削減や季節要因の業務量のギャップを埋めるために非正規労働者を雇用していたケースが多く、実質的な人件費増加となる。

平均賃金については、一般清掃業務で2013年152,895円から2022年198,460円（出典：ビルメンテナンス情報年鑑2023）へと上がっており、直近10年で約30%上昇している。これは作業員の人員確保をするためにやむを得ず賃上げをしてきた結果によるものである。

(2) 人材不足と高齢化

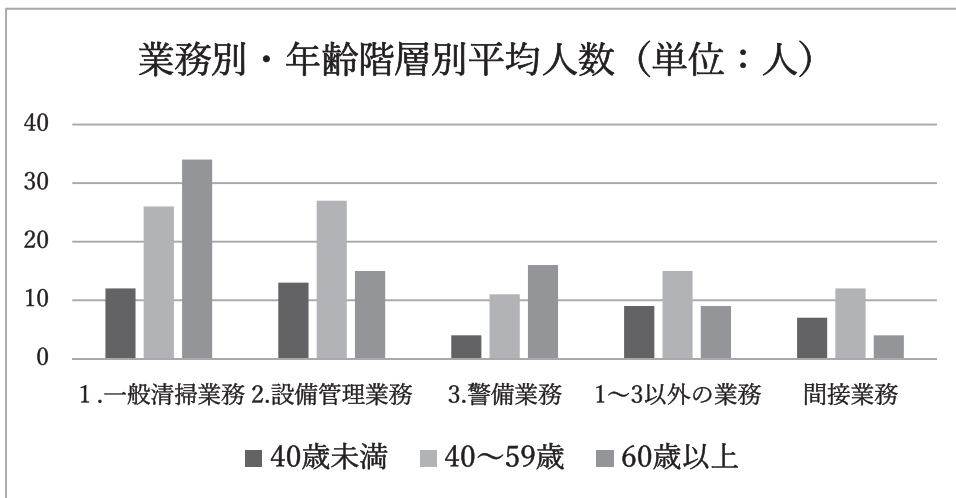
ビルメンテナンス業界では運営に必要な人材が揃っていない。業務内容が地味であり、特に若者から関心を持たれないことから若年層の割合が少なくなっている。図表-6のとおり、最も関心を持たれない一般清掃業務や警備業務は、40歳以上が9割近くを占めている。優秀な人材を育てるために人材育成を行うにも、若者がいないのが現状である。また、少子化の流れから推測すると将来的にも、人手不足は続くことが予想できる。

一方で業界内では対策を講じている企業もある。スマート化対策の一環として、IOT活用、遠隔監視装置、清掃用ロボットが代表的なものである。IOT活用では、監視システムでタブレット端末やパソコンから遠隔地の24時間監視や、クラウドサービスによる複数の管理物件を一元管理する等の省力化対応である。清掃用ロボットは大手・中堅会社を中心に普及されつつあるが、業務用ロボットの価格は1台3百万円程度、リースでも1台月10万円以上のコストがかかることが導入の障壁となっている。

(3) 契約料金の交渉

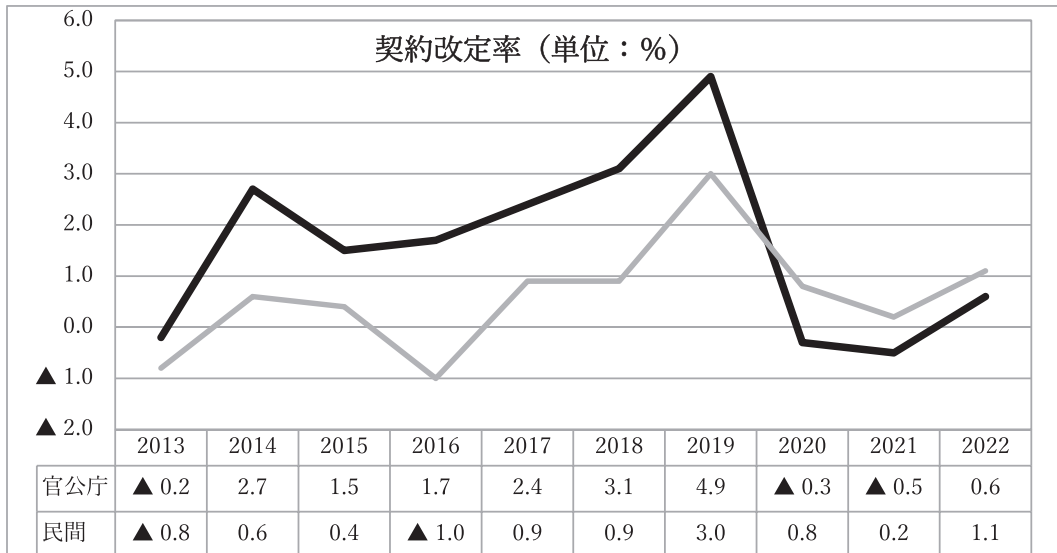
ビルメンテナンス業では、オーナーと建物管理契約を締結すると毎年自動継続で延長する

●図表-6 業務別・年齢階層別平均従業員数



出典：ビルメンテナンス情報年鑑2023

●図表-7 契約改定率（継続物件契約額の対前年比増加率）



出典：ビルメンテナンス情報年鑑2023

場合が多く、期限毎に契約料金を交渉することが課題の一つである。一方で図表-7の契約改定率とは契約料金の対前年度比の増加率であり、コロナ禍以前までは2%～5%程度の引き上げが出来ていた。

II モデル企業 A 社の概要

1 A 社の概要

A社は先代が脱サラにより清掃会社として起業、中堅プロパティマネジメント会社の下請けを中心に仕事を請け負っていたものの、当初は契約件数が少なく単発での清掃が多かった。従業員であった現社長が入社後、新規プロパティマネジメント会社への積極的な活動に加え不動産管理会社への営業活動等によりビルメンテナンス契約が徐々に増加し、また官公庁の入札にも参加し、売上高は1億円を越えていった。

現在では契約先は40件程度までになり、少額の契約から100万円を越える大口先まである。官公庁向け50%、民間50%の割合である。契約先については毎月定額が振込で入金となるため、経費は人件費が大きい現状で資金繰りに窮することはない。契約先は安定していることから、コロナ禍でも経営は比較的堅調に推移している。

しかしながら、近年は仕入資材等の高騰及び人件費の上昇から、利益率は低下している。社内人員で賄えないケースは外注で対応していることも、利益率低下の1要因である。また、直近では好調なビル建設の影響を受け、引き合いも増えつつあるが、人員が割り当てられない理由から受注を見送るケースが発生している。

業種：ビルメンテナンス業
経営者：57歳
創業：1985年
売上高：10百万円
従業員：社員15名，パート50名
業務内容：清掃衛生管理・警備保障
タクシー：70台

2 A社の環境分析

(1) PEST分析

外部環境が将来的に自社に対し影響する内容を，政治，経済，社会，技術の4つのマクロ面で予測する。

●図表－8 PEST分析

政治 (Politics)	社会保険適用範囲の拡大に伴い社会保険料増加の可能性あり 地方は行政への政策提言が多く官公庁向け比率が高い
経済 (Economy)	清掃資材等が価格高騰し今後も上昇傾向にある ビル建設は堅調に推移している
社会 (Society)	少子高齢化により労働力が不足している ジェンダーレス・エイジレスな職場環境が増加傾向にある
技術 (Technology)	大手企業ではICT活用によるロボットやAI技術が導入されつつある

(2) ファイブフォース分析

5つの競争要因から，ミクロ面での外部環境分析を行う。

●図表－9 ファイブフォース分析

既存競合他社	契約更新時の他社の相見積り参入
顧客の交渉力	契約更新の契約料引下げ依頼，官公庁の入札
仕入先の交渉力	資材等の高騰
代替品の存在	人工知能やロボットによる代替
新規参入企業	大手メーカー系列，不動産会社系列の新設

(3) SWOT分析

外部環境のまとめと内部環境について，A社の強みと弱みを分析する。

●図表-10 SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み 現オーナーとの取引関係が強い 契約先は安定 清掃の質に高い評価	弱み 人手不足 高齢化 収益率低下 同一労働同一賃金に伴う人件費の高騰 外注の増加によるコスト増
外部環境	機会 管理物件の増加 コロナに伴う業務別ニーズの相違 オフィス賃料の上昇 空室率の低下	脅威 競合他社の参入 需要の減少 資源価格の高騰 採用難

3 課題

(1) 人手不足

従業員の募集にはコストがかかるが、現状は募集コストに見合う採用が図れていない。また、採用した従業員の定着率も悪い。人手不足は以前であれば従業員の一時的労働負荷を高めることで対応してきたが、働き方改革に対応する環境下では当然乍ら困難となっている。

(2) 高齢化

人手不足への対策として高齢者を活用しているが、若手社員が入社しないあるいは定着しないことから、結果的には従業員の高齢化をまねいている。高齢者は、ベテラン従業員の場合は生産性高く経営としてはありがたい。一方でモチベーションの低い高齢従業員の存在もある。

(3) 利益率の逡減

売上高は堅調に推移しているが、人件費の増加及び仕入資材等の価格高騰により、収益額は低減傾向にあり、利益率も低下している。

4 課題の改善策

強み×機会、強み×脅威、弱み×機会、弱み×脅威で戦略を考えるクロスSWOT分析に

●図表-11 クロスSWOT分析

		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	新規物件への営業活動	従業員の定着化を図る 契約社員の社員登用 高齢者の待遇等見直し
	脅威	既存物件に対し契約料の引上げ交渉（原価アップの根拠を示し判断の材料を提供する） 清掃業務に特化する	コストの削減 募集方法・採用方法の見直し 外国人従業員の登用増加

より改善策を検討する。

(1) 人手不足の解消策

① 募集方法の見直し

過去の面接データを見直し、ハローワークでの求人票を改善する。

② 定着化の取り組み

モチベーションの低下が要因の一つであり、清掃技術資格取得の推進や適正な能力評価を実施しそれに合わせた給与システムや昇格要素とする。

③ 契約社員の固定化

契約社員の契約年数を複数年とする。年齢制限をなくす。

④ 外国人従業員の増員

(2) 高齢化の改善策

① 雇用の見直し

高齢者雇用の見直しを図る。定年を70歳とし年度契約で75歳まで勤務可能とする。

② 多様な勤務体系導入により勤務シフトの見直し

高齢者従業員の業務負担度合いや生産性を見直し、シフトなどに反映させる。その際勤務時間の短縮化も検討する。

③ 動機付け

高齢者従業員に対し働く動機付けを与える。永年勤続表彰制度や奨励金によりモチベーション向上を図る。

(3) 利益額増強・利益率改善策

① 契約金額の改定交渉

利益率が低いのは、かかるコストに見合う料金を得ていないことが原因の一つである。A社の強みである清掃の質の高さを、オーナー宛にアピールする。単なる清掃業務ではなく、オーナー保有資産に対する安心・安全・清潔のサービスを提供し、それに見合う対価をいただく姿勢に共感してもらう。更にビルはオーナーが第三者に賃貸するケースが多いため、質の高いビルメンテナンスがテナントの満足度向上に繋がり、最終的には稼働率の高いビルとなる点を訴求し、契約金額の引き上げを実現する。

② コストの削減

管理面・作業面の非効率業務を削除する。各部署からムダと考えられる作業を洗い出し、実現可能なものを段階的に実施していく。現状で考えられるのは管理面で、「報告が主目的の会議時間の削減」「活用されない報告書の作成をなくす」「各部署で重複している書類の作成を一元化」「仕入品の在庫管理・発注管理により過剰在庫をなくす」「消耗品・資材の調達方法の見直し」「業務効率化による外注の削減」がある。作業面では、「残業管理の徹底」「費用対効果を意識した営業活動の実施」「整理整頓」「消耗品の管理を徹底する」などの5Sがある。

5 利益計画

●図表-12 利益計画 (単位：百万円)

	直近期	1 期目	2 期目	3 期目	4 期目
売上高	243	244	245	247	249
売上原価＋販管費	231	232	232	233	234
営業利益	12	12	13	14	15
(営業利益率)	4.9%	5.0%	5.3%	5.6%	6.0%

以上の改善策を実行した上での利益計画は図表-12の通りである。

人手不足・高齢化の改善については、従業員の働きやすさと経営の安定化を図る施策である。これは利益計画に反映していない。売上高増加及び利益率を改善することで収益力の増強を図る。