

ビルオーナーの実態調査2026

< 詳細版 >

築古ビルの改修戦略と将来を見据えた経営方針

2026年9月18日

ザイマックス総研

調査概要

ザイマックス総研は、2015年から早稲田大学建築学科石田航星研究室と共同で、全国の賃貸ビル事業を行う企業（ビルオーナー）を対象に定期的にアンケート調査を行い、賃貸ビル事業の業況や今後の見通しなどの結果をまとめて公表している。

第10回となる本レポートでは、築古化したビルの行く先を見据え、改修（リニューアル）の状況や建替え・売却の方針、事業の承継者をテーマに調査した。

調査期間	2026年6月～7月	回答企業 所在地		%	n
調査対象	東京商工リサーチ（TSR）データより抽出した計21,520社 【売上】1,000万円以上（東京都のみ3,000万円以上） 【業種】賃貸事務所業を「主」または「従」（1位または2位に登記）とする企業		東京都	37.9%	324
			大阪府	13.1%	112
			神奈川県	9.0%	77
有効回答数	855件 うち 売上30億円以上：70件、売上30億円未満：785件 * 賃貸ビル事業を含む企業全体の売上により分類		福岡県	6.8%	58
			愛知県	6.4%	55
			北海道	5.6%	48
調査地域	東京都および全国政令指定都市20都市 （札幌市・仙台市・さいたま市・千葉市・横浜市・川崎市・相模原市・新潟市・静岡市・浜松市・名古屋市・京都市・大阪市・堺市・神戸市・岡山市・広島市・北九州市・福岡市・熊本市）		兵庫県	4.0%	34
			広島県	3.5%	30
			宮城県	3.2%	27
調査方法	メールおよび郵送配信による		京都府	2.7%	23
			静岡県	2.1%	18
			埼玉県	1.8%	15
			熊本県	1.6%	14
		千葉県	0.8%	7	
		岡山県	0.8%	7	
		新潟県	0.6%	5	
		岐阜県	0.1%	1	

ート内のグラフに関して

成比（％）は、小数点第1位を四捨五入しているため内訳の合計が100％にならない場合がある。

レポート内のグラフに関して

・構成比（％）は、小数点第1位を四捨五入しているため内訳の合計が100％にならない場合がある。

1. ビルオーナーの属性(P.4～)

- 1.1. ビルオーナーについて
- 1.2. 保有ビルについて

2. 賃貸ビル事業の状況(P.11～)

- 2.1. 賃貸ビル事業の業況と収支
- 2.2. 現状の運営管理
- 2.3. 今後の賃貸ビル事業

3. 築古ビルの施策(P.29～)

- 3.1. これまでの改修
- 3.2. 今後の方針

1. ビルオーナーの属性

- 1.1. ビルオーナーについて
- 1.2. 保有ビルについて

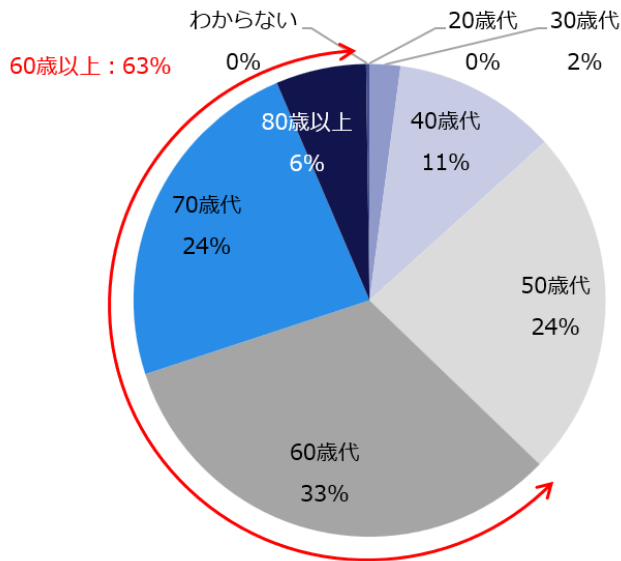
1.1. ビルオーナーについて

60代以上のビルオーナーが全体の6割を占める

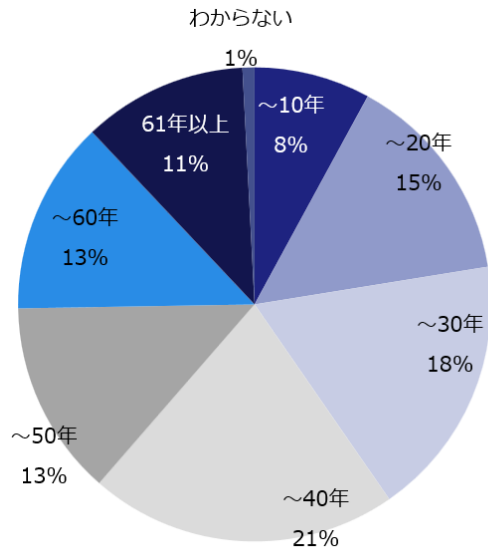
ビルオーナーの年齢は60歳以上が63%を占めた【図表1】。

賃貸ビルの事業歴は、どの年数においても大きな偏りはなかった【図表2】。

【図表1】 ビルオーナーの年齢（n=855）



【図表2】 事業歴（n=855）

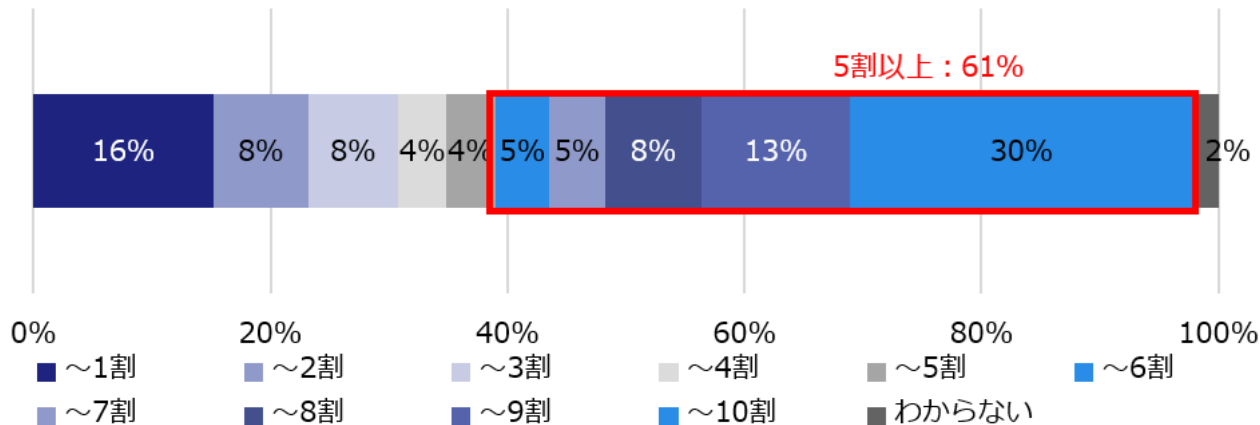


1.1. ビルオーナーについて

賃貸ビル事業が全売上の5割以上を占めるビルオーナーは61%

全売上に占める賃貸ビル事業の売上割合は、「5割以上」が61%で、全売上の半分以上を賃貸ビル事業が占めるビルオーナーが過半数となった。

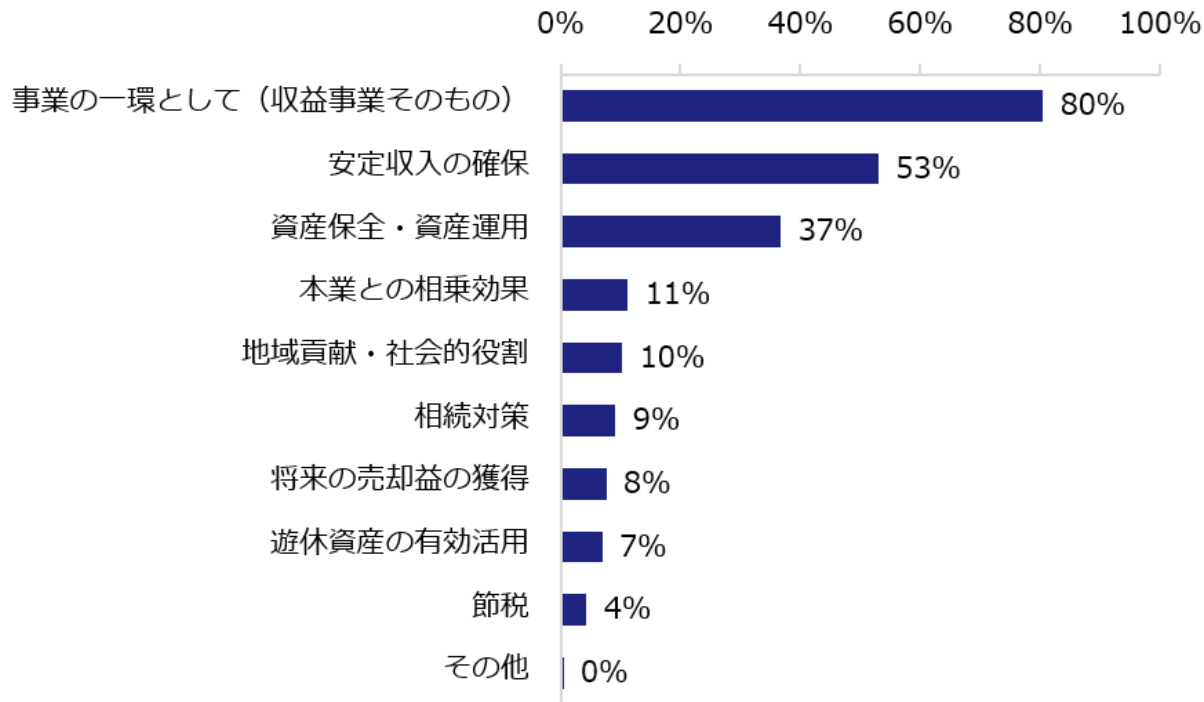
【図表3】 全売上に占める賃貸ビル事業の売上割合（n=855）



賃貸ビル事業の目的は、「事業の一環として」が8割

賃貸ビル事業の目的についてたずねたところ、「事業の一環として（収益事業そのもの）」が80%と最も多く、次いで「安定収入の確保」（53%）、「資産保全・資産運用」（37%）となった。

【図表4】賃貸ビル事業の目的（複数回答、n=855）



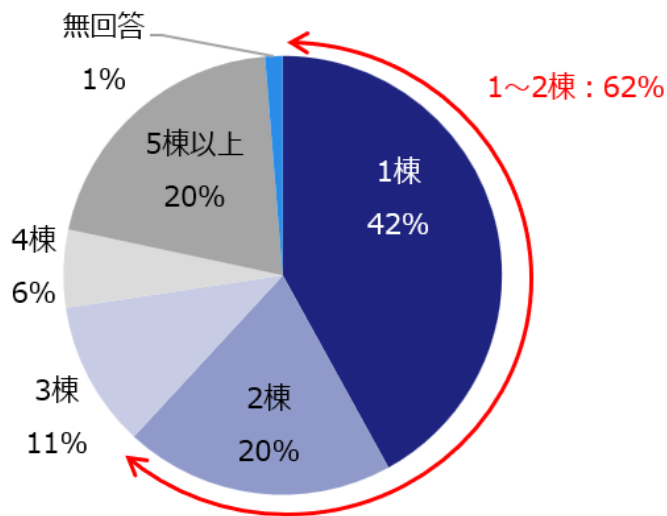
1.2. 保有ビルについて

「1～2棟」を保有するビルオーナーが全体の約6割。約9割のオーナーが中小規模ビルのみ保有

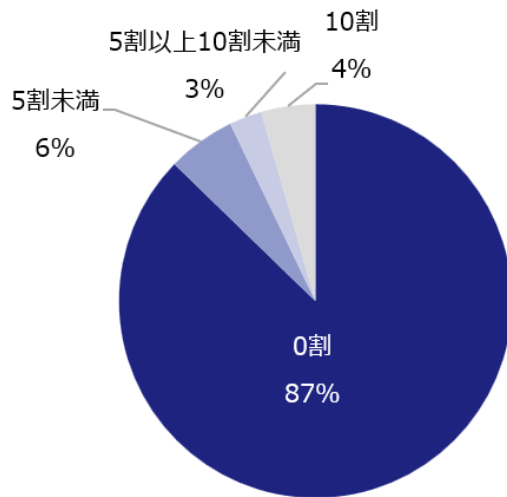
保有するビルの合計棟数は、「1棟」が42%、「2棟」は20%と「1～2棟」保有のビルオーナーが全体の62%を占めた。また、5棟以上と多数のビルを保有するビルオーナーは20%であった【図表5】。

保有するビルのうち、大規模ビル（延床面積5,000坪以上）の割合を調べたところ大規模ビルを所有しないビルオーナーが87%を占めた【図表6】。

【図表5】 合計保有棟数（n=855）



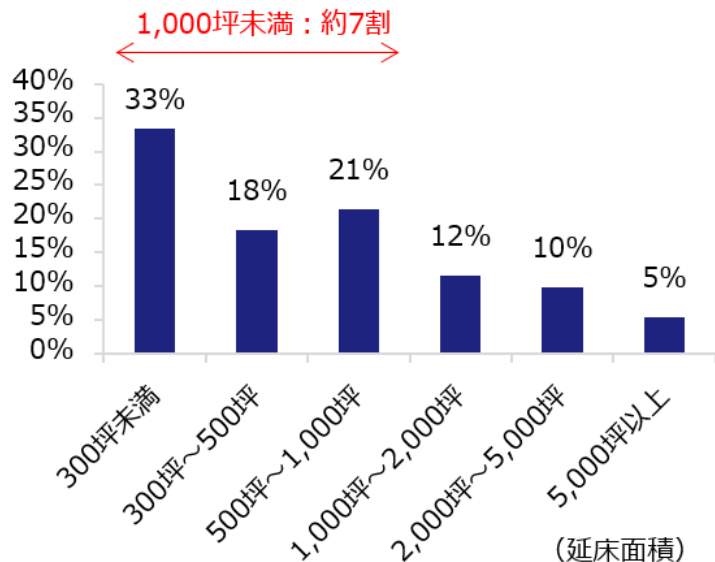
【図表6】 大規模ビルの割合（n=855）



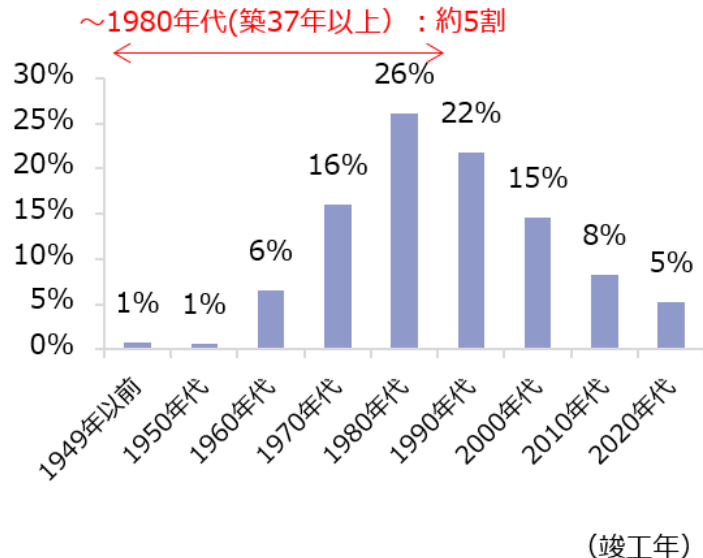
主要なビルの延床面積は1,000坪未満が約7割、築年数は37年以上が約半数

保有するビルのうち主要なビル1棟について、その規模（延床面積）と竣工年についてたずねた。規模（延床面積）は、「1,000坪未満」が約7割を占めていた【図表7】。竣工年は、「～1980年代（築37年以上）」が約半数を占めた【図表8】。

【図表7】 主要なビルの規模の分布（n=747）



【図表8】 主要なビルの竣工年の分布（n=787）

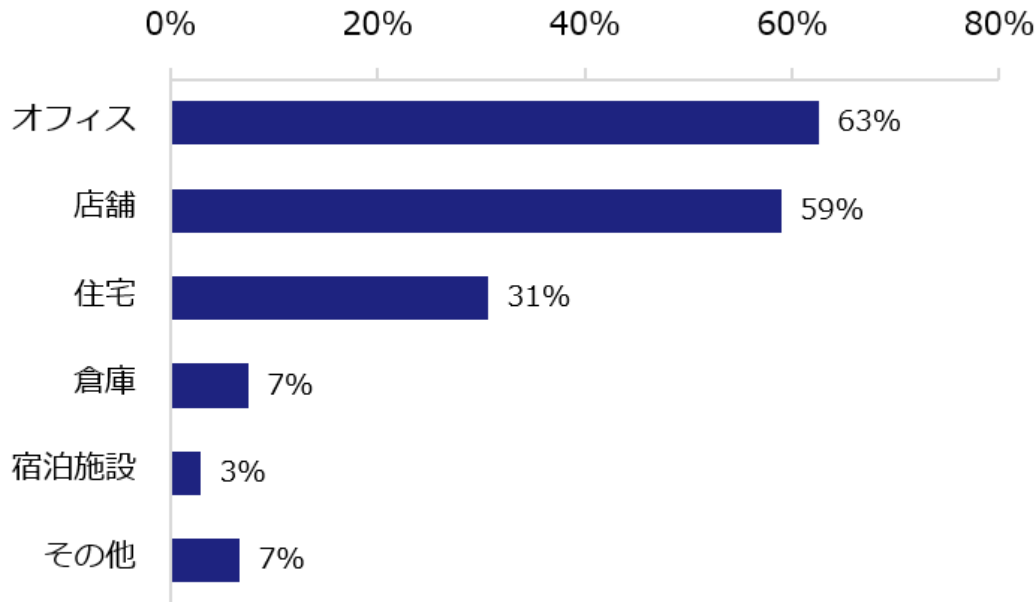


主要なビルでは、オフィスまたは店舗が入居がそれぞれ約6割

主要ビルの入居テナントの利用用途についてたずねたところ、「オフィス」が63%、次いで「店舗」（59%）、「住宅」（31%）となった。

その他としてクリニック、保育所、介護施設、塾などが入居していた。

【図表9】 主要なビルのテナントの利用用途（複数回答、n=855）



その他：クリニック、保育所、学校、介護施設、駐車/駐輪場など

2. 賃貸ビル事業の状況

2.1. 賃貸ビル事業の業況と収支

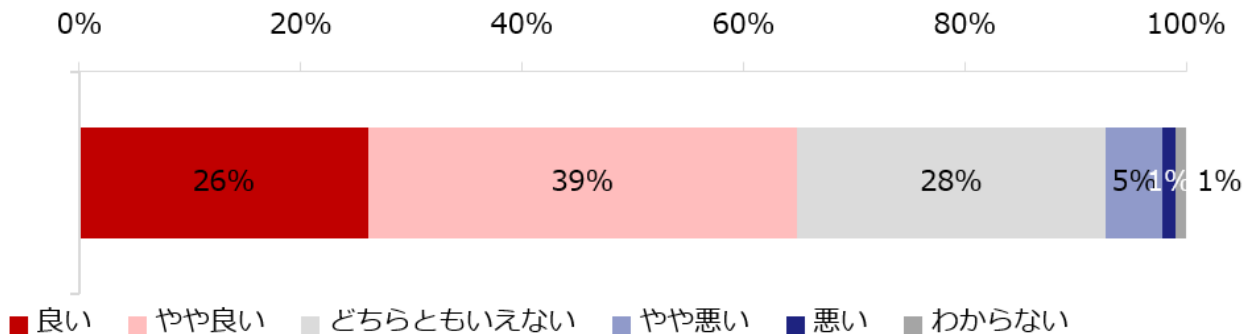
2.2. 現状の運営管理

2.3. 今後の賃貸ビル事業

賃貸ビル事業の業況は、過半数が「良い」と評価し堅調に推移

直近1年間の賃貸ビル事業の業況については、良いと考える割合（「良い」「やや良い」の合計65%）が悪いと考える割合（「悪い」「やや悪い」の合計6%）を大きく上回った【図表10】。

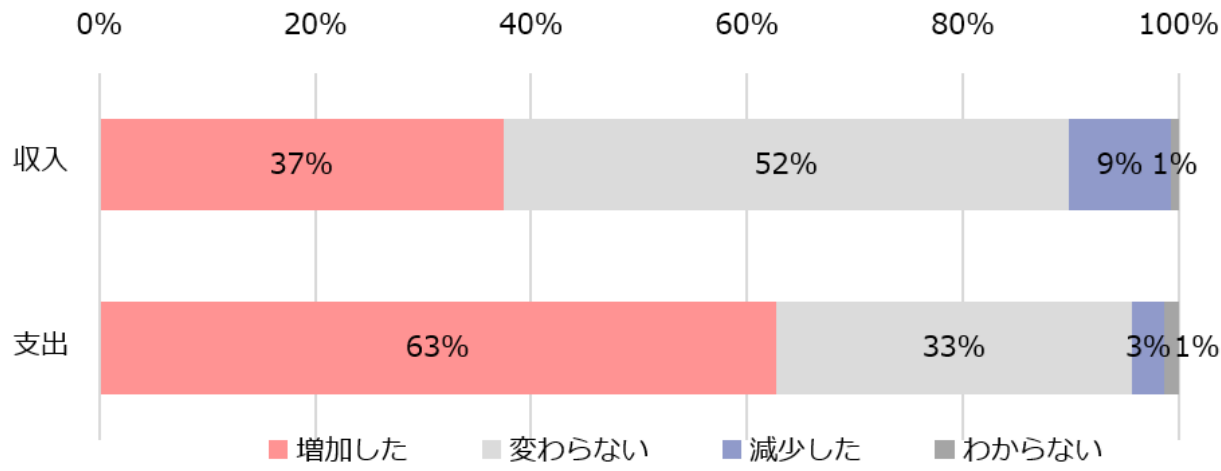
【図表10】 直近1年間の業況（n=855）



収入が増加した割合を支出が増加した割合が大きく上回り、依然として厳しい収支状況

直近1年間の賃貸ビル事業の収支をたずねたところ、収入が「増加した」は37%にとどまった一方、支出が「増加した」は63%と半数を超えた【図表11】。

【図表11】 直近1年間の賃貸ビル事業の収支（n=855）

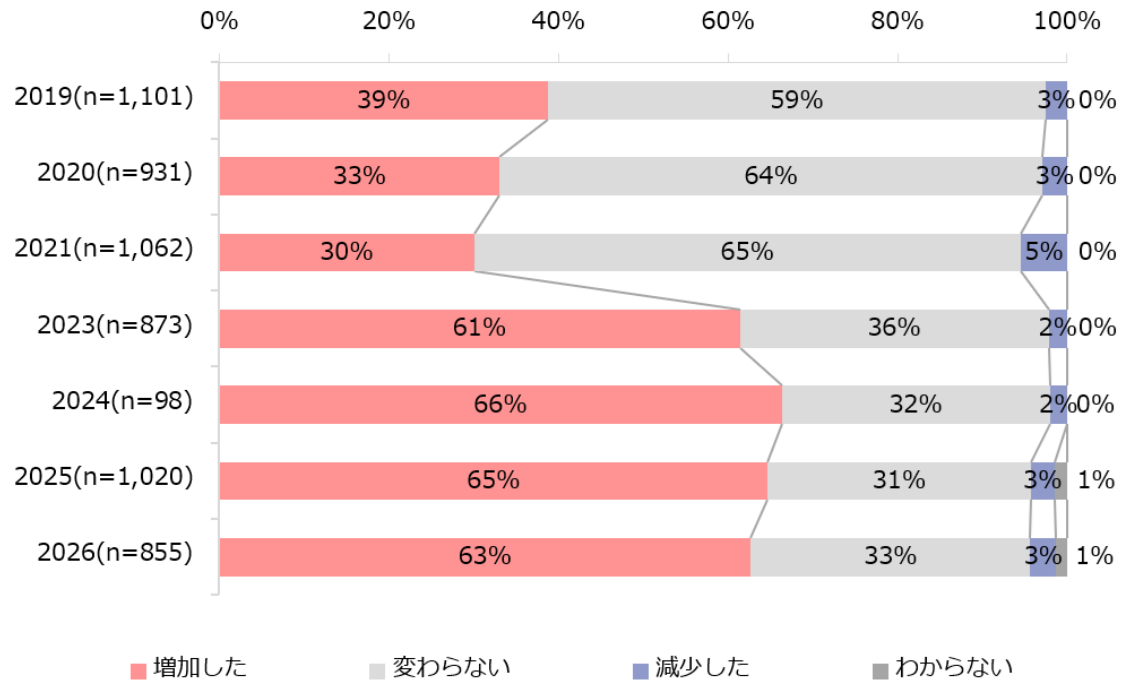


2023年以降、支出の増加傾向が常態化し、高水準での推移が続く

賃貸ビル事業における支出傾向の経年比較を【図表12】に示す。

【図表12】 支出傾向の経年比較

2019年から2021年にかけては「変わらない」との回答が6割前後を占め、支出の変動が少ない安定した経営環境であったことがうかがえる。一方、2023年には支出が「増加した」61%と急増し、以降2026年まで6割超で推移している。
2024年以降は、同水準での推移が続いており、支出の増加傾向は依然として根強く、収支環境の厳しさがうかがえる。

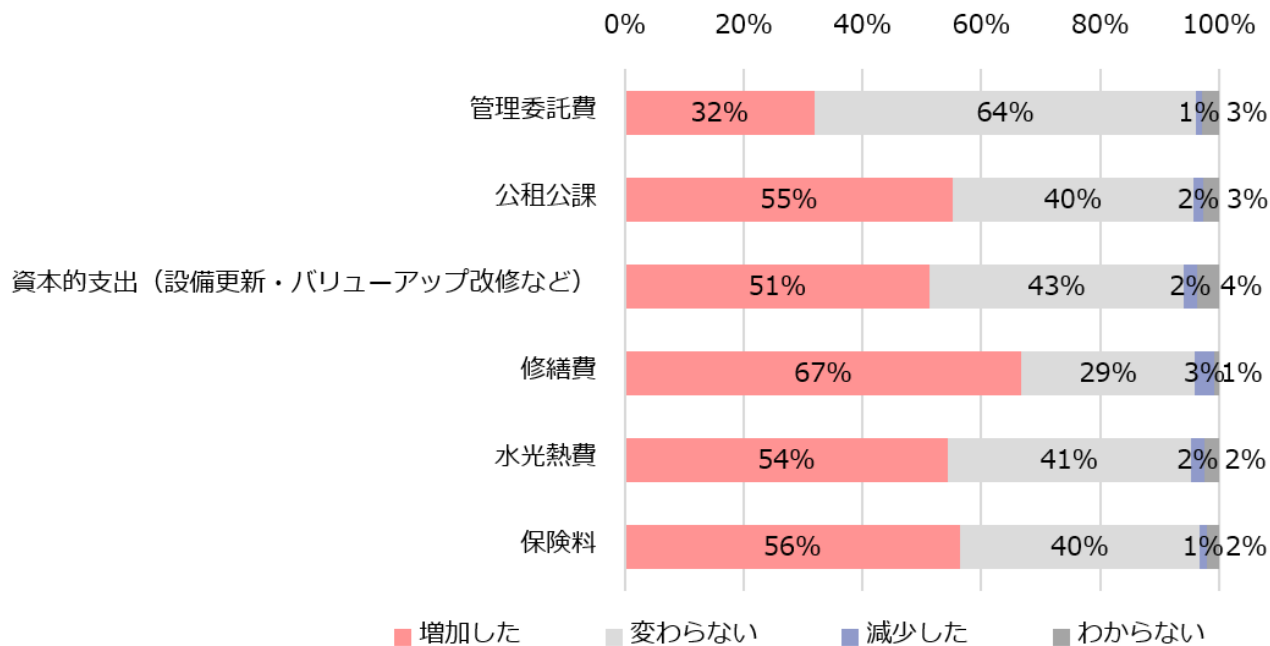


全項目でコスト増が進行、なかでも修繕費の上昇による負担が大きい

賃貸ビル事業における直近1年間の支出の内訳についてたずねたところ、全項目において「減少した」との割合はごくわずか（0～2%）で、「管理委託費」以外の項目で過半数が「増加した」と回答しており、多くのビルオーナーが広範な項目でコストの増加を実感していることがわかる【図表13】。

「増加した」の回答割合が最も高い項目は「修繕費」（67%）であり、維持・補修に伴う費用負担が経営上の主要な圧迫要因となっていることがうかがえる。

【図表13】直近1年間の支出の内訳（n=855）



支出増への対策は「賃料の値上げ」が最多

支出の増加傾向に対して行っている対策についてたずねたところ、「賃料の値上げ」

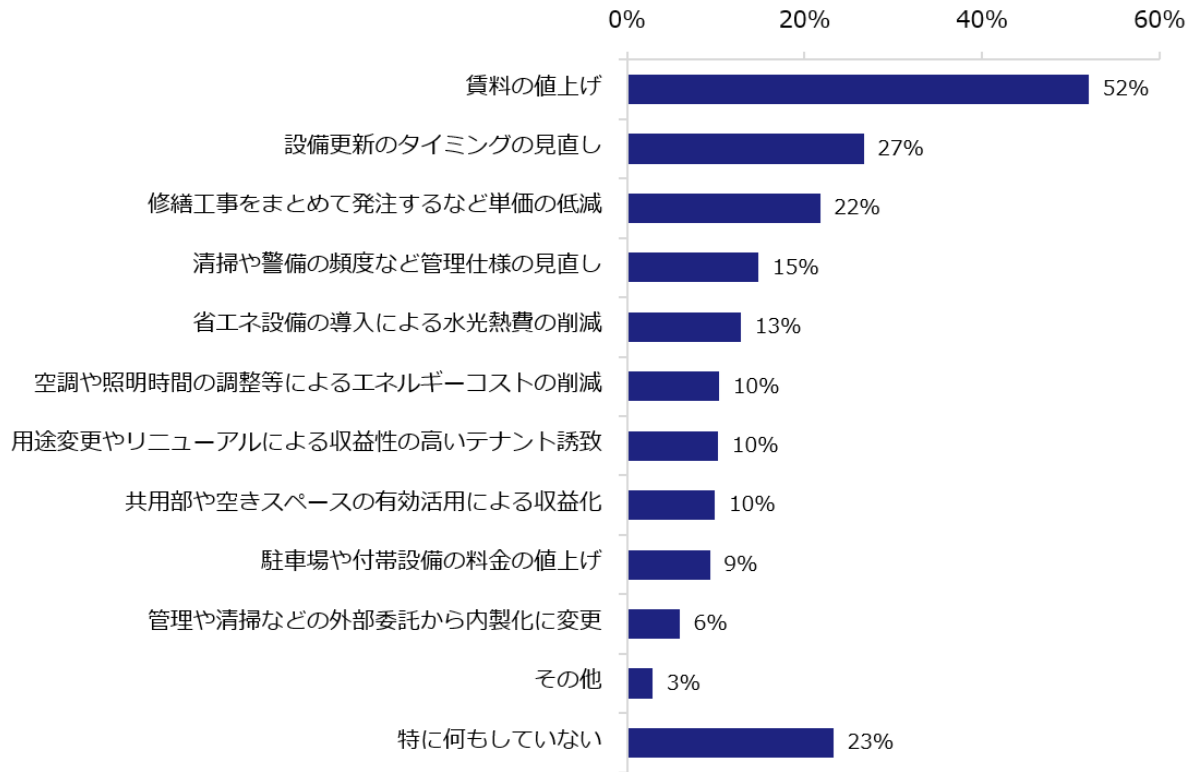
(52%) が過半数を占め、次いで「設備更新のタイミングの見直し」(27%)、「修繕工事をまとめて発注するなど単価の低減」

(22%) となった【図表14】。

効率化・合理化によるコスト抑制に加え、「省エネ設備の導入による水光熱費の削減」や「用途変更やリニューアルによる収益性の高いテナント誘致」といった、ビルの価値を向上させて収益を補填するビルオーナー層が約1割存在した。

一方、「特に何もしていない」ビルオーナーが23%存在し、ビルの立地条件や築年数、オーナーの体力(資金力・投資余力)による格差が存在している可能性がうかがえる。

【図表14】 支出増加の対策（複数回答、n=855）



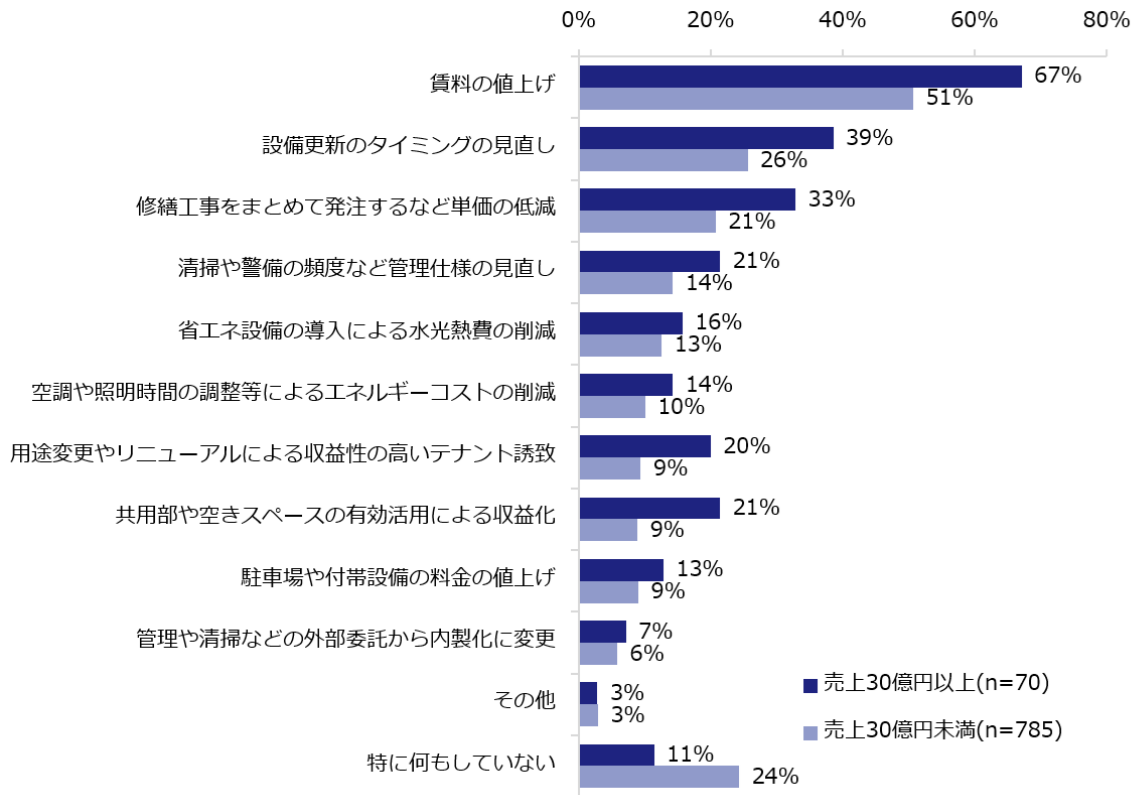
支出増への対策は、企業規模が大きいほど戦略的、中小規模はテナントとの関係重視

支出の増加傾向に対して行っている対策について企業規模別にみた【図表15】。

いずれの規模においても「賃料の値上げ」が最多の対策となっているが、売上30億円以上の企業は、ほぼすべての項目において30億円未満よりも対策実施率が高い傾向にある。特に「賃料の値上げ」（67%）「設備更新のタイミング見直し」（39%）「工事のまとめ発注」（33%）といった基本対策に加え、リニューアルやスペース有効活用といった収益性向上に関わる項目でも、30億円未満と比べ、対策の実施率が2倍以上となっており、組織として戦略的に経営改善に取り組む姿勢がうかがえた。

「特に何もしていない」は、30億円未満では24%にのぼる一方、30億円以上では11%にとどまっている。30億円未満は、現在の入居テナントとの関係性を重視するあまり、現状維持を選択せざるを得ない経営環境がうかがえる。

【図表15】 支出増加の対策・企業規模別（複数回答）

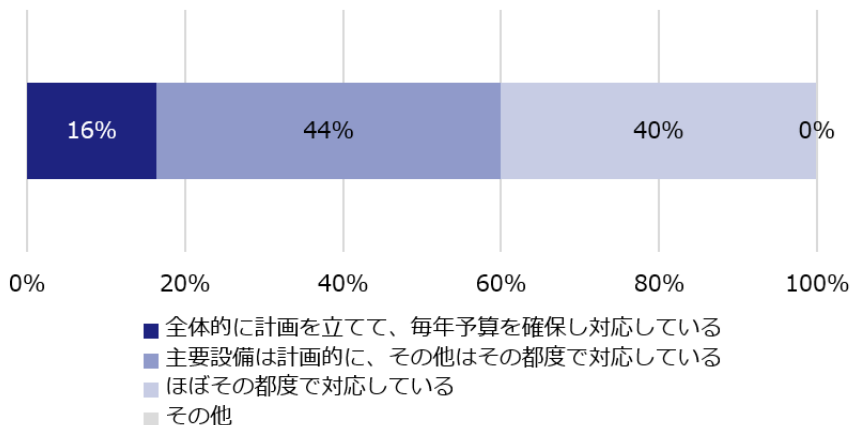


計画的に修繕を実施するビルオーナーは6割

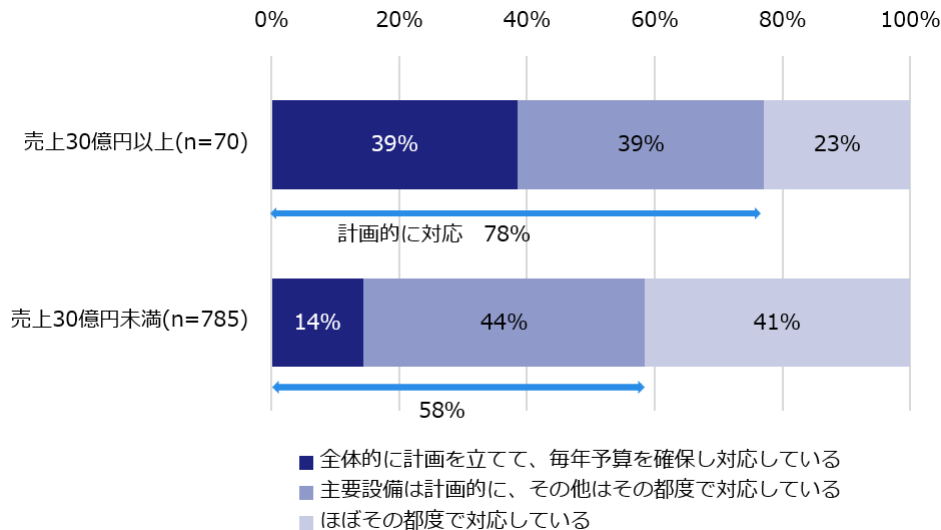
現状の運営管理において、修繕の方針についてたずねたところ、「全体的に計画を立てて、毎年予算を確保し対応している」（16%）、「主要設備は計画的に、その他はその都度で対応している」（44%）と計画的に修繕を実施している割合が6割となった。一方、計画を立てずに「ほぼその都度で対応している」が4割となった。【図表16】。

さらに、企業規模別で計画的に修繕を実施している割合をみると、売上30億円以上の企業は78%、売上30億円未満は58%と、売上30億円以上の企業では、売上30億円未満の企業に比べて計画的に実施している割合が高かった【図表17】。

【図表16】 修繕の方針（n=855）



【図表17】 企業規模別修繕の方針

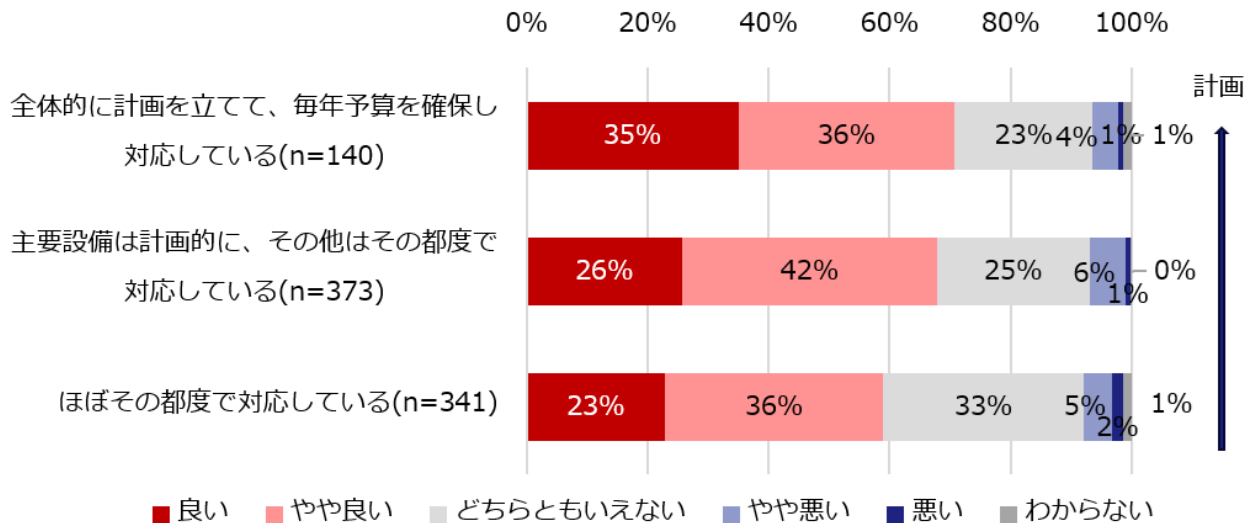


計画的に修繕を実施しているオーナーほど業況が良い傾向に

【図表18】は直近1年間の業況について、修繕方針別にみたものである。計画的に修繕を実施しているビルオーナーほど直近1年間の業況が良い傾向があった。

予算を確保し計画的に資産維持を行うことが、テナント満足度の向上や空室抑制の基盤となり、結果として市況の変化に左右されない安定したビル経営につながると考えられる。

【図表18】直近1年間の業況と修繕の方針

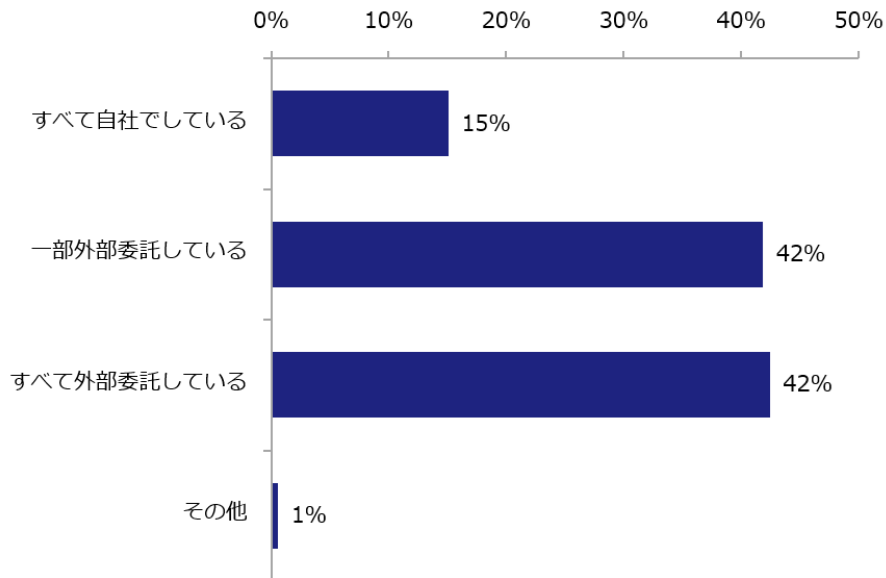


管理を外部委託するビルオーナーは約8割。企業規模が大きいほどその傾向が強い

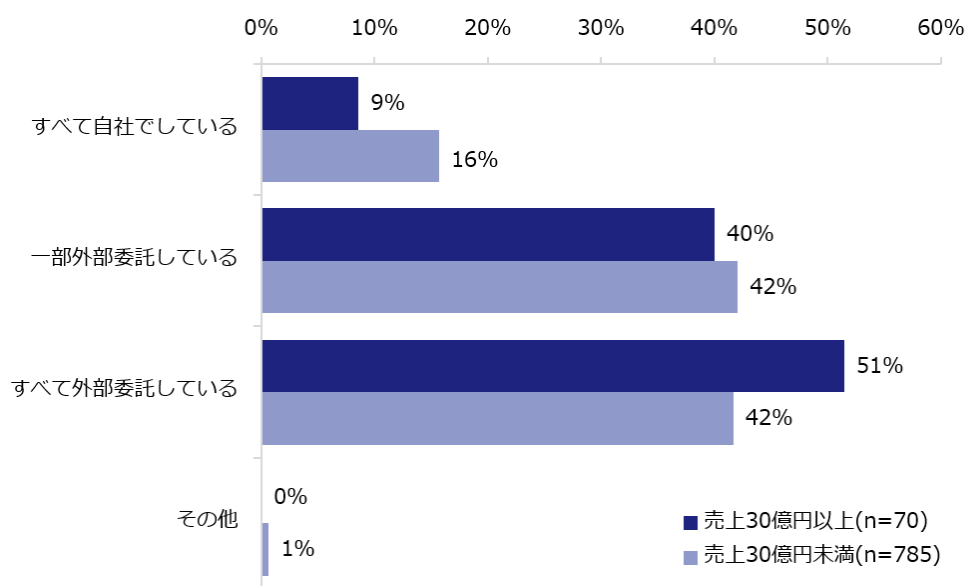
現状の運営管理において、管理の方針についてたずねたところ、「一部外部委託している」（42％）と「すべて外部委託している」（42％）を合わせ管理を外部に委託する割合が8割を超えた。一方、「すべて自社でしている」は15％であった【図表19】。

また、企業規模別にみると、売上30億円以上の企業では外部委託の割合が高く、30億円未満の企業と比較して「すべて自社でしている」割合が低い結果となった【図表20】。

【図表19】 管理の方針（n=855）



【図表20】 企業規模別管理の方針

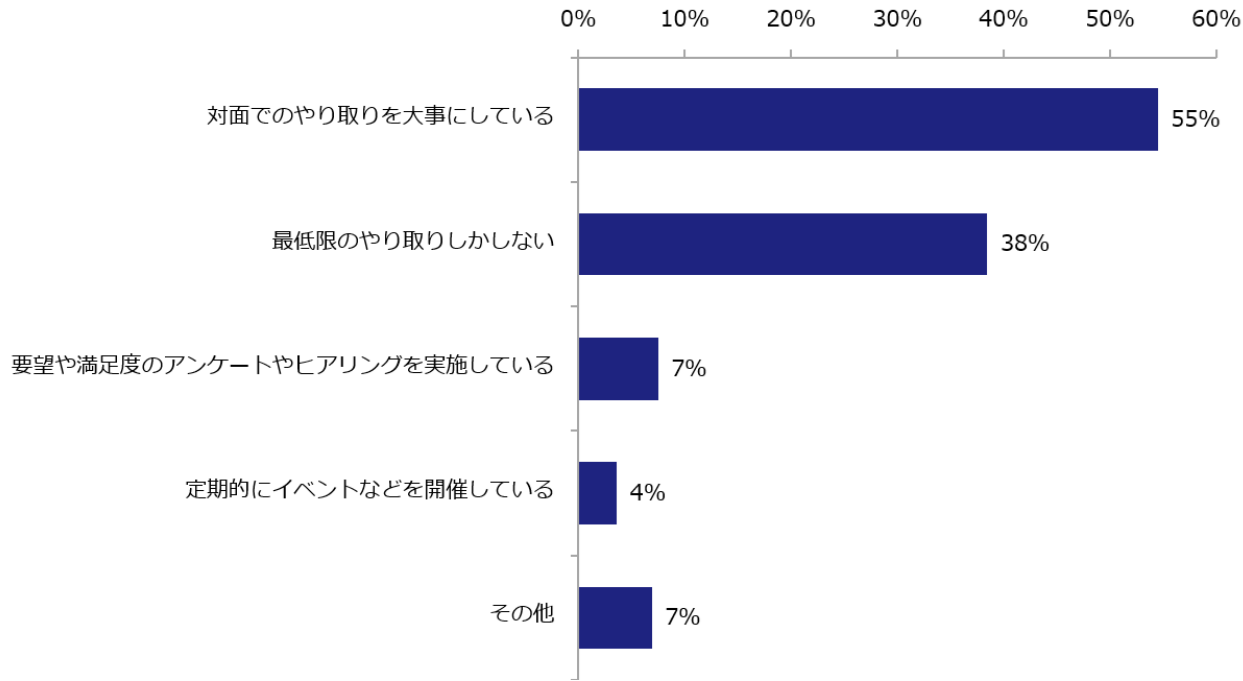


テナントとの直接の対応を重視するビルオーナーが過半数

現状の運営管理において、テナント対応の方針についてたずねたところ、「対面でのやり取りを大事にしている」（55%）が過半数を超える一方、「最低限のやり取りしかしない」（38%）も4割近くを占める結果となった【図表21】。企業規模別にみると、「要望や満足度に関するアンケートやヒアリングを実施している」「定期的にイベントなどを開催している」など、積極的なコミュニケーションを重視するビルオーナーの割合は、企業規模30億円以上が30億円未満を約10ポイント上回った。

その他では、管理会社やPM会社などに委託し、直接対応することがないといった意見が大半を占めた。

【図表21】テナント対応の方針（複数回答、n=855）



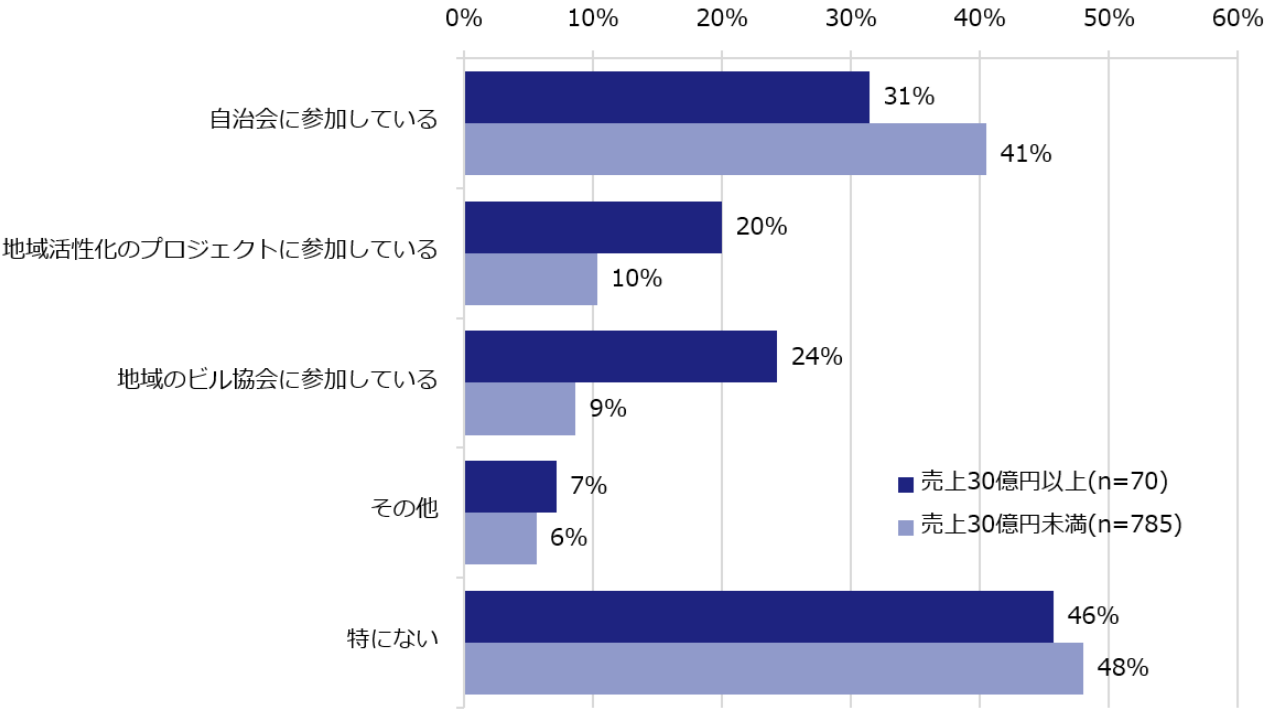
30億円以上の企業は、より組織的な地域活動に積極的

現状の運営管理において、地域との関わり方について企業規模別にみたところ、企業規模を問わず、「特にない」との回答が半数近くを占めた【図表22】。

売上30億円未満では、「自治会に参加している」が41%と、30億円以上より10ポイント高い結果となった。

一方、売上30億円以上は、「地域活性化のプロジェクトに参加している」（20%）、「地域のビル協会に参加している」（24%）がいずれも30億円未満を10ポイント以上上回っており、組織立った地域活動に積極的な傾向がみられる。

【図表22】 地域との関わり方（複数回答）



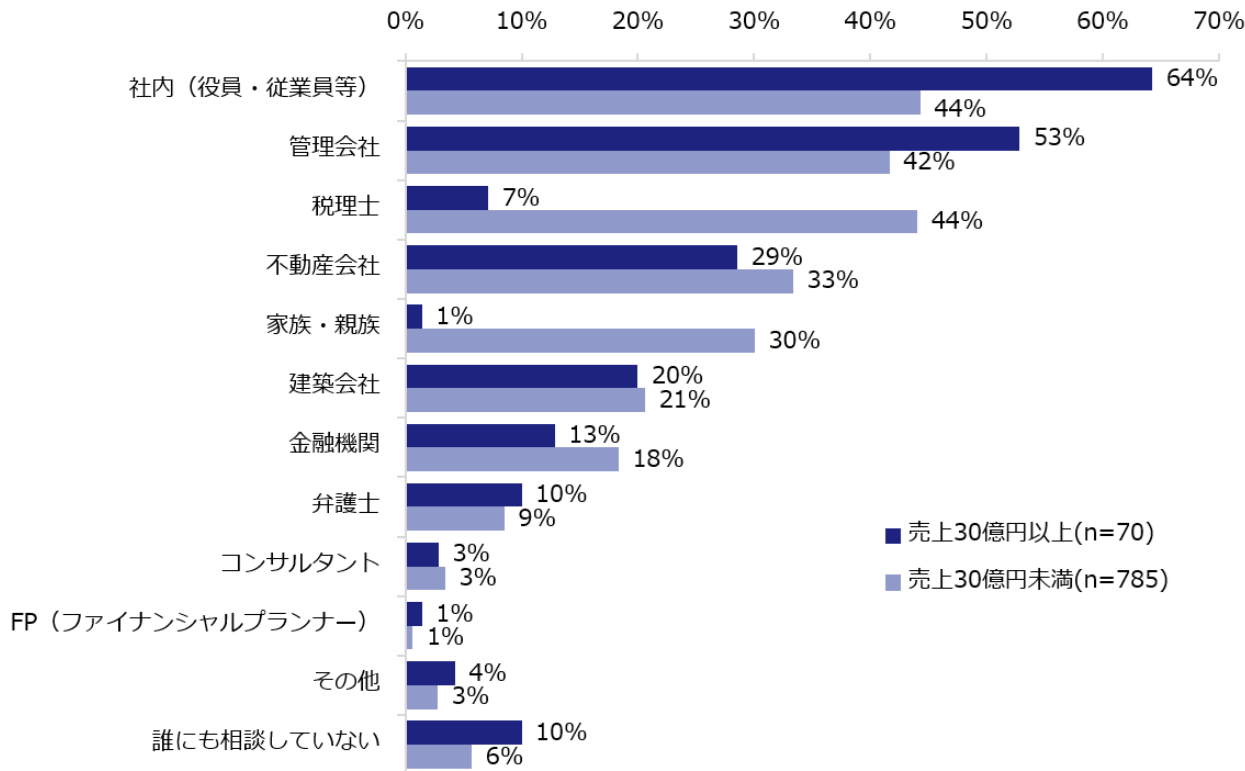
ビル経営に関する相談は、「社内」「管理会社」を中心に完結する傾向

賃貸ビル経営の方針決めや課題解決にあたっての相談先をたずねたところ、全体傾向としては、企業規模を問わず「社内（役員・従業員等）」や「管理会社」への相談が上位を占めており、運営の日常的な判断は内部リソースや管理委託先を中心に完結する傾向がある【図表23】。

売上30億円以上の特徴は、自社内で相談する割合が高く、「社内（役員・従業員等）」への相談が約6割強と最も高く、組織的な内部判断を重視する傾向が強いことである。一方、税理士や不動産会社といった外部の専門家を頼る割合は、30億円未満の企業と比較して相対的に低い。

売上30億円未満の特徴は、専門家・家族への依存が高いことである。「税理士」（44%）や「家族・親族」（30%）への相談割合が、30億円以上の層に比べて極めて高い。経営規模が小さいほど、税務面や意思決定において、身近な専門家や親族を頼る傾向がある。

【図表23】賃貸ビル経営の方針や課題解決の相談先（複数回答）



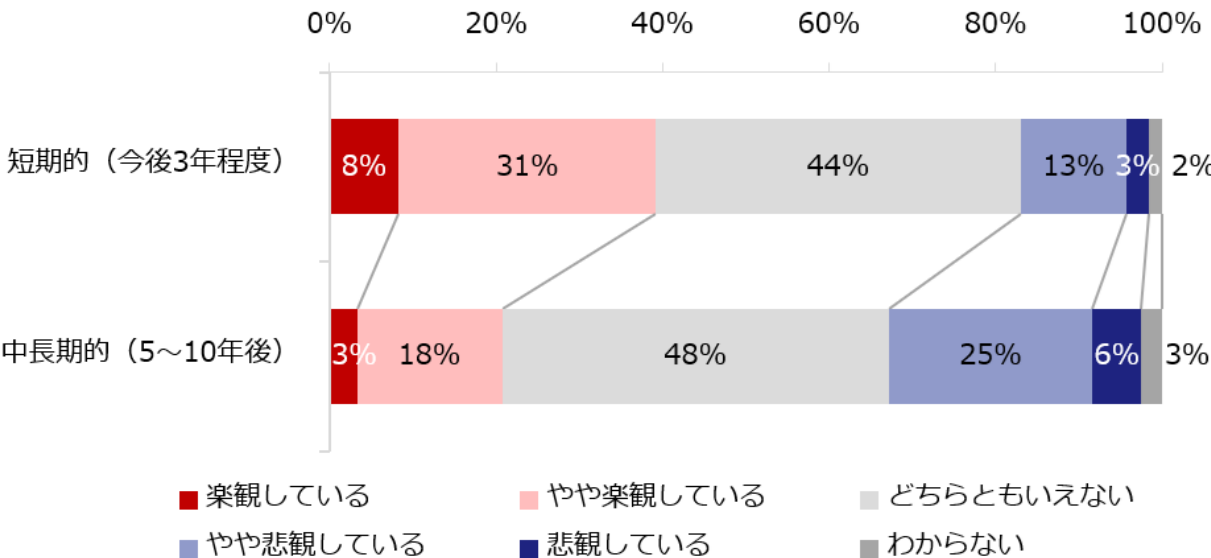
短期的な見通しは楽観派が多く、中長期的には悲観派が楽観派を上回る

賃貸ビル事業における短期的（今後3年程度）・中長期的（5～10年後）な見通しをたずねた【図表24】。

短期的な見通しは、楽観派の割合（「楽観している」「やや楽観している」の合計）が悲観派の割合（「悲観している」「やや悲観している」の合計）を上回った。

一方、中長期的な見通しは、悲観派が楽観派を上回る結果となり、先行きの不安感がうかがえた。

【図表24】 今後の見通し（n=855）



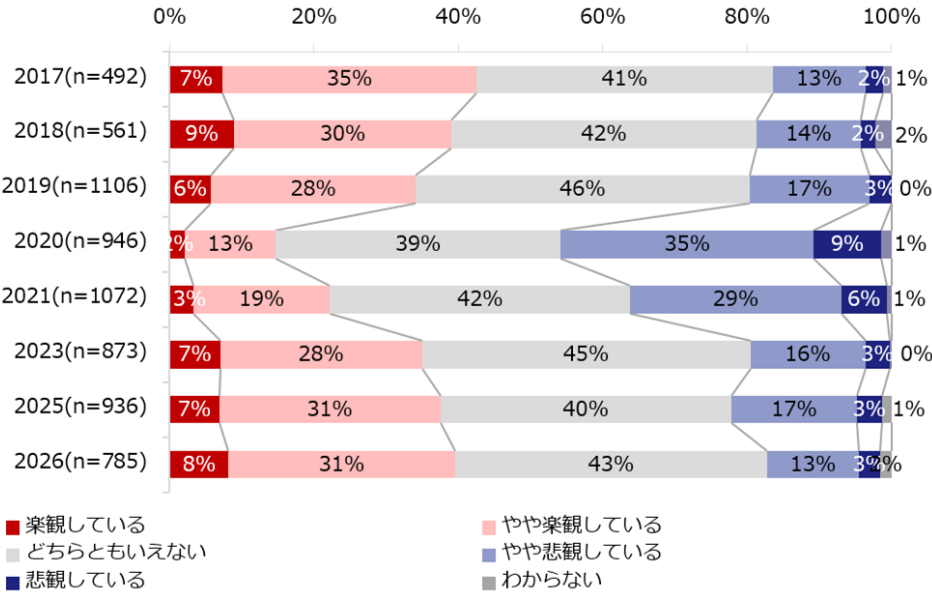
短期的見通しの推移:2020年以降の改善と「どちらともいえない」の継続

企業規模別の短期的見通しを経年でみた【図表25】 【図表26】。

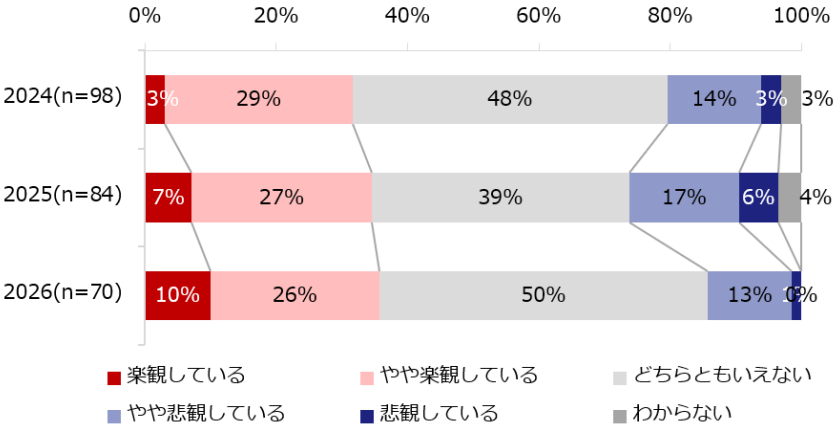
売上30億円未満では、2020年に悲観派が急増し、ネガティブな見通しが強まったが、それ以降、悲観派の割合は落ち着きをみせ、楽観派が徐々に増加している。売上30億円以上の企業でも、直近では同じ傾向にある。

しかし、全期間を通じて「どちらともいえない」が常に大きな割合（4割前後）を占めており、将来の予測が難しい状況が続いている。

【図表25】 短期的見通し経年比較（売上30億円未満）



【図表26】 短期的見通し経年比較（売上30億円以上）

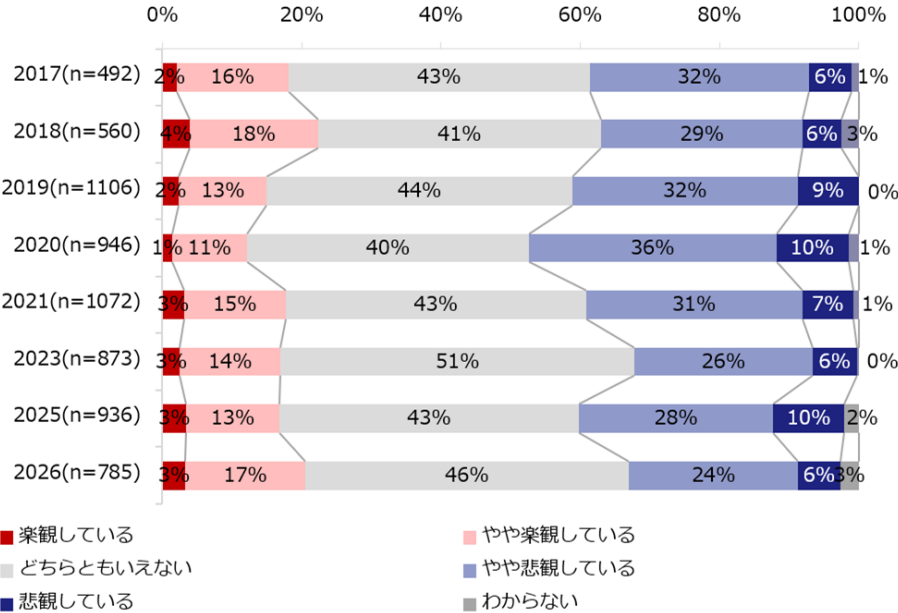


中長期的見通しの推移:様子見姿勢が根強い中、悲観派は減少傾向

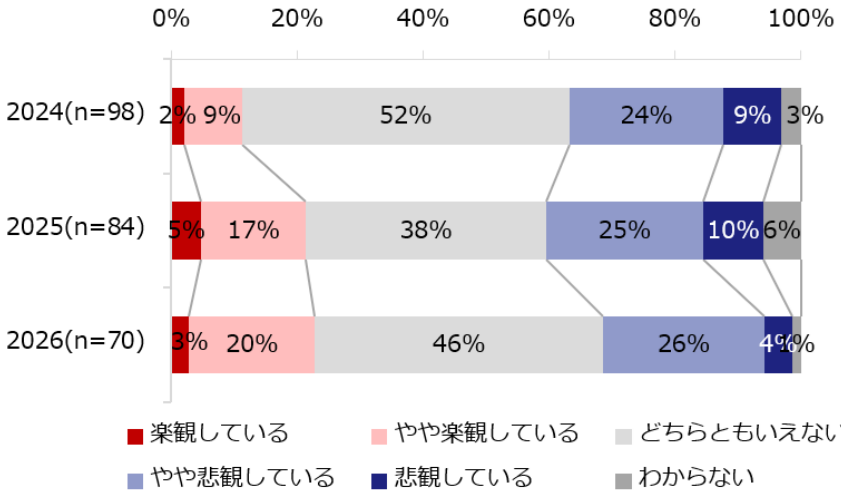
企業規模別の中長期的見通しを経年でみた【図表27】【図表28】。

売上30億円未満では、「どちらともいえない」が40%~50%を占め、様子見の姿勢が強く定着している。2020年は悲観派が46%とピークに達していたが、近年は悲観派が減少し、直近2026年は楽観派が20%まで回復している。30億円以上においても楽観派の回復はみられ、全体として、将来予測の不確実性が根強い一方で、緩やかな回復傾向も示唆される。

【図表27】 中長期的見通し経年比較（売上30億円未満）



【図表28】 中長期的見通し経年比較（売上30億円以上）

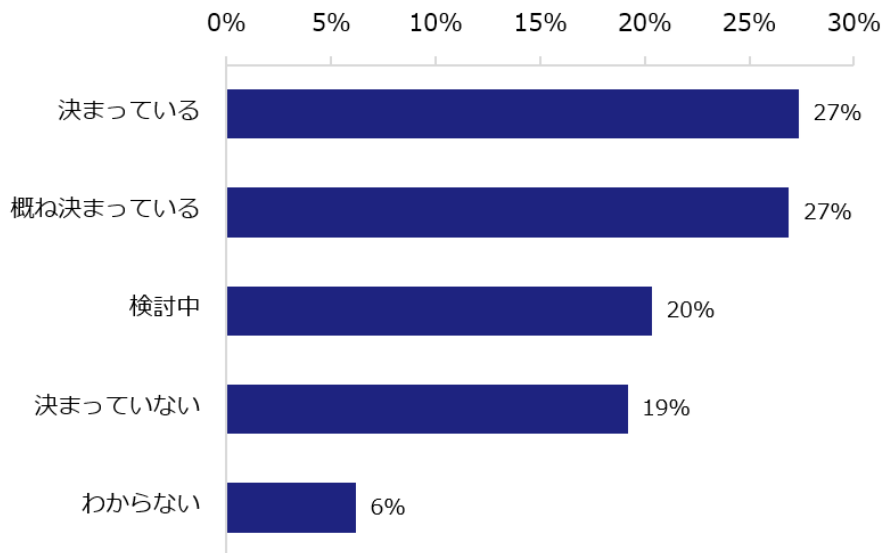


事業承継の決定状況：半数が決定済み、企業規模で分かれる承継者の傾向

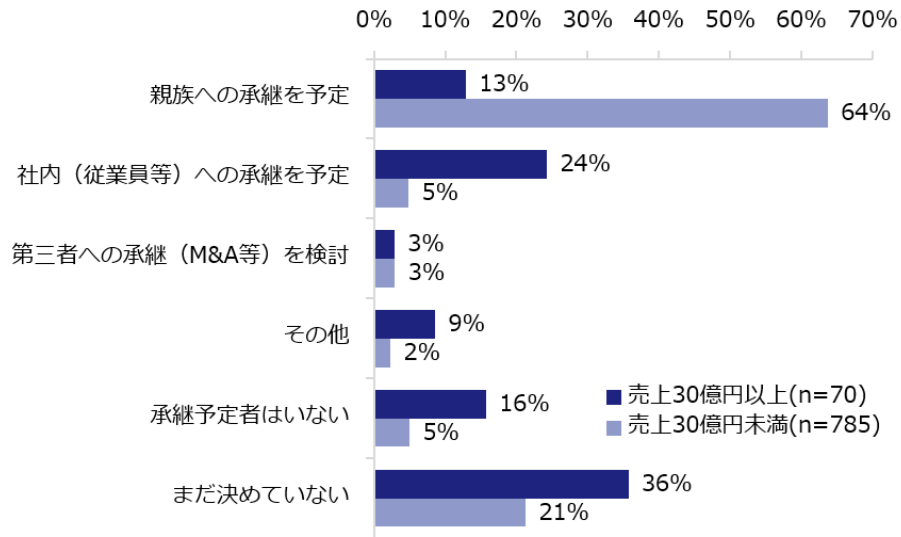
今後の賃貸ビル事業の承継者についてたずねた【図表29】。「決まっている」（27%）「概ね決まっている」（27%）の合計が過半数となった。

また、予定する事業承継者を企業規模別にみたところ、30億円以上は「まだ決めていない」（36%）や「予定者なし」（16%）が高く、社内承継（24%）を予定する傾向にあった【図表30】。30億円未満は親族承継が64%を占め、家業的な承継が主流であった。

【図表29】 事業承継者について（n=855）



【図表30】 予定する事業承継者

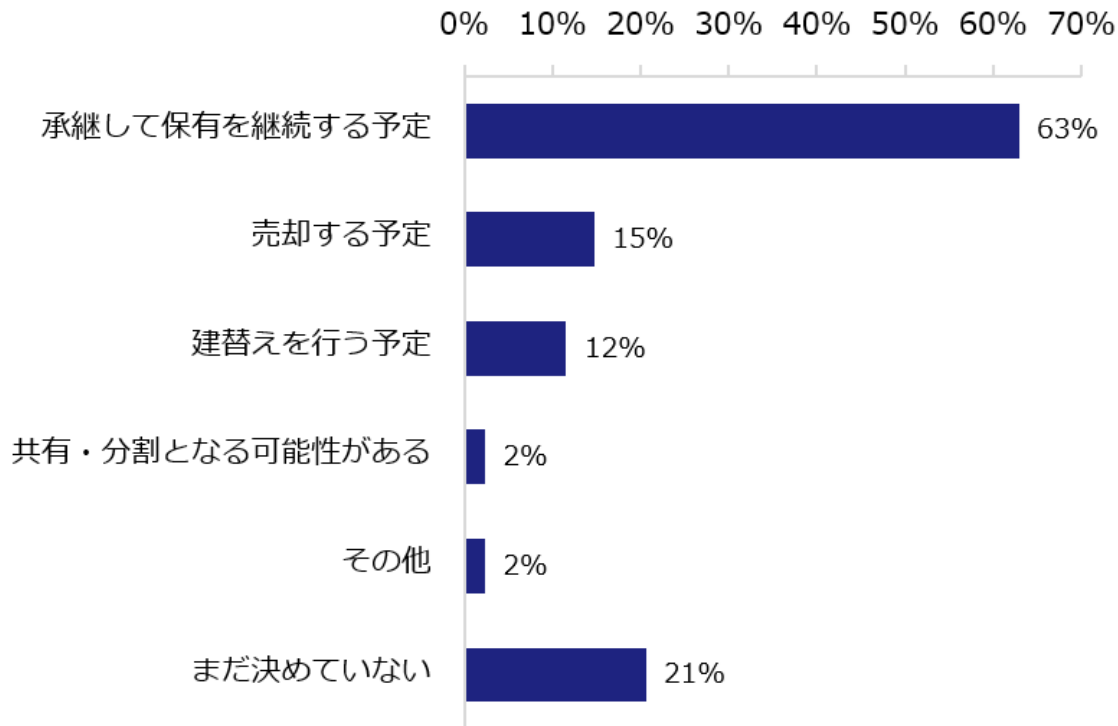


事業承継後、ビルは継続して保有するビルオーナーが約6割

事業承継後のビルの方針についてたずねた
【図表31】。

「承継して保有を継続する予定」が63%と過半数を占めた。また、「売却する予定」が15%、「建替えを行う予定」が12%と、承継を機に資産を見直すビルオーナーが一定数いた。

【図表31】 承継後のビルについて（複数回答、n=855）



3. 築古ビルの施策

3.1. これまでの改修

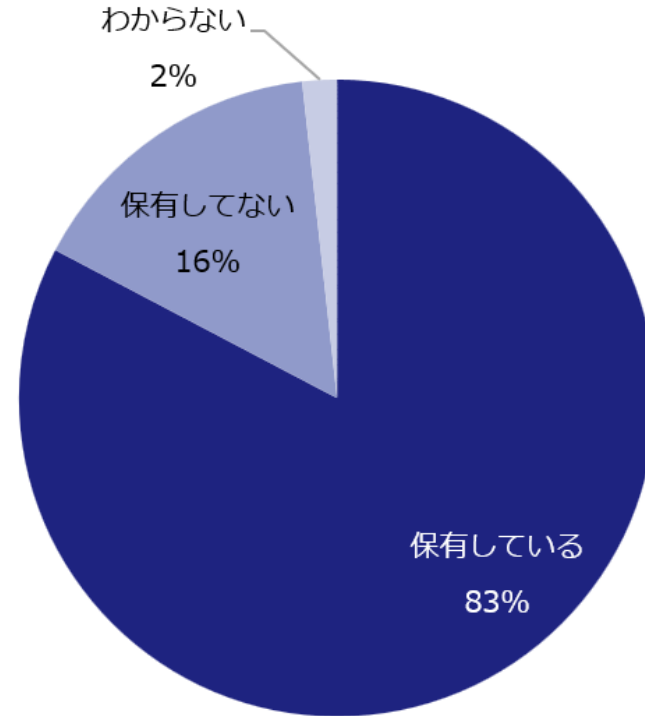
3.2. 今後の方針

築30年以上のビルを保有するビルオーナーは83%

30年以上のビルを保有しているかたずねた。
「保有している」が83%と大半を占めた【図表32】。

【図表32】 築古ビルの保有状況（n=855）

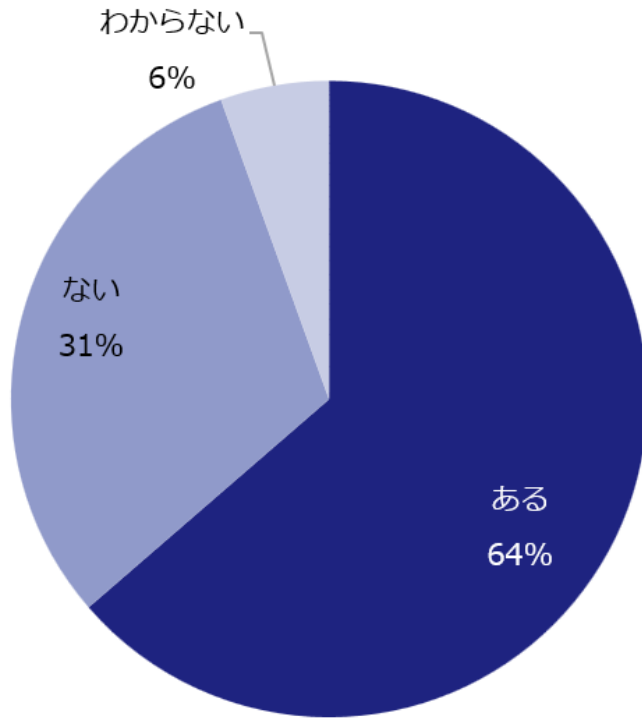
以降、本レポートでは、築30年以上のビルを
「築古ビル」とする。



築古ビルの改修をビルオーナーの64%が実施していた

築古ビルにおいて、これまでの改修実績の有無をたずねた。「ある」が64%、「ない」が31%となった【図表33】。

【図表33】 改修実績の有無（n=707）

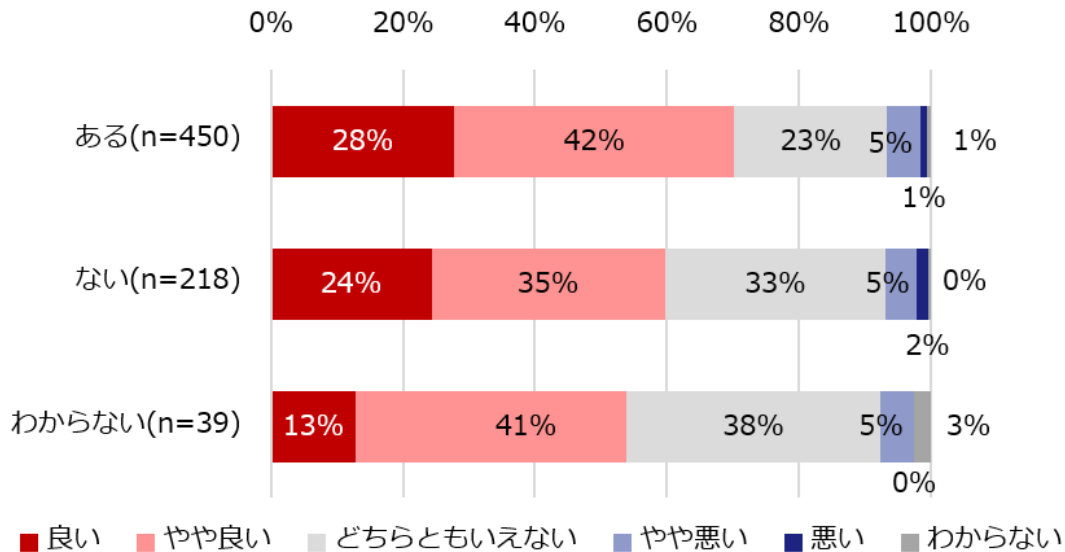


3.1. これまでの改修

改修実績のある方が業況が良い傾向

【図表34】は改修実績別に直近1年間の業況をみたものである。改修実績の「ある」ビルオーナーは「ない」よりも直近1年間の業況が良い傾向があった。

【図表34】改修実績と業況



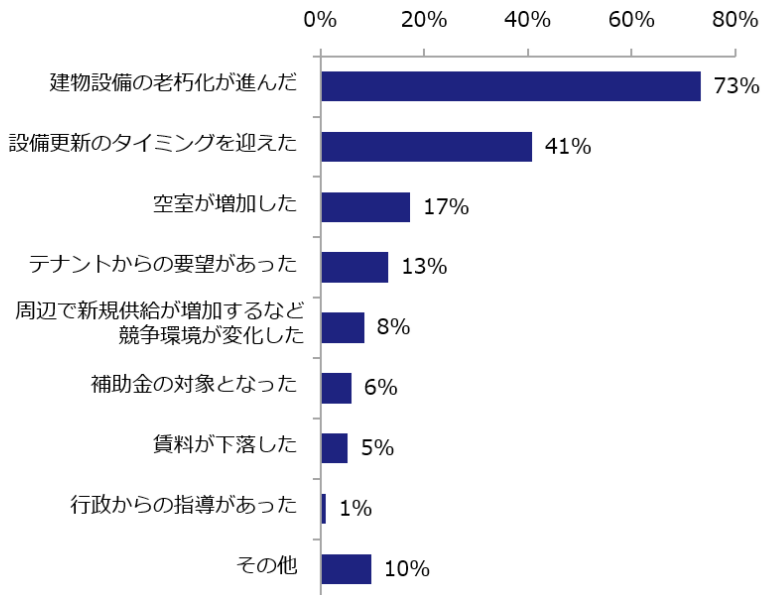
3.1. これまでの改修

改修のきっかけは、建物設備の老朽化

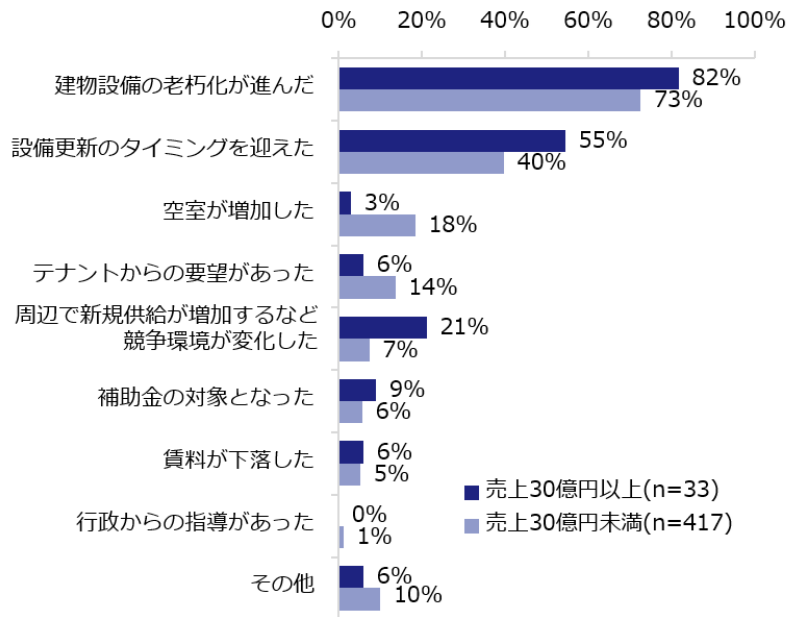
築古ビルの改修をするきっかけは、「建物設備の老朽化が進んだ」（73%）が最も多く、次いで「設備更新のタイミングを迎えた」（41%）「空室が増加した」（17%）であった【図表35】。

改修のきっかけを企業規模別で見たところ、売上30億円以上は30億円未満と比較して設備更新や競争環境の変化に対応しており、30億円未満では、空室増加やテナント要望など、運営面の課題への対応をきっかけとする割合が高い傾向があった。【図表36】。

【図表35】改修のきっかけ（複数回答、n=450）



【図表36】改修のきっかけ・企業規模別（複数回答）

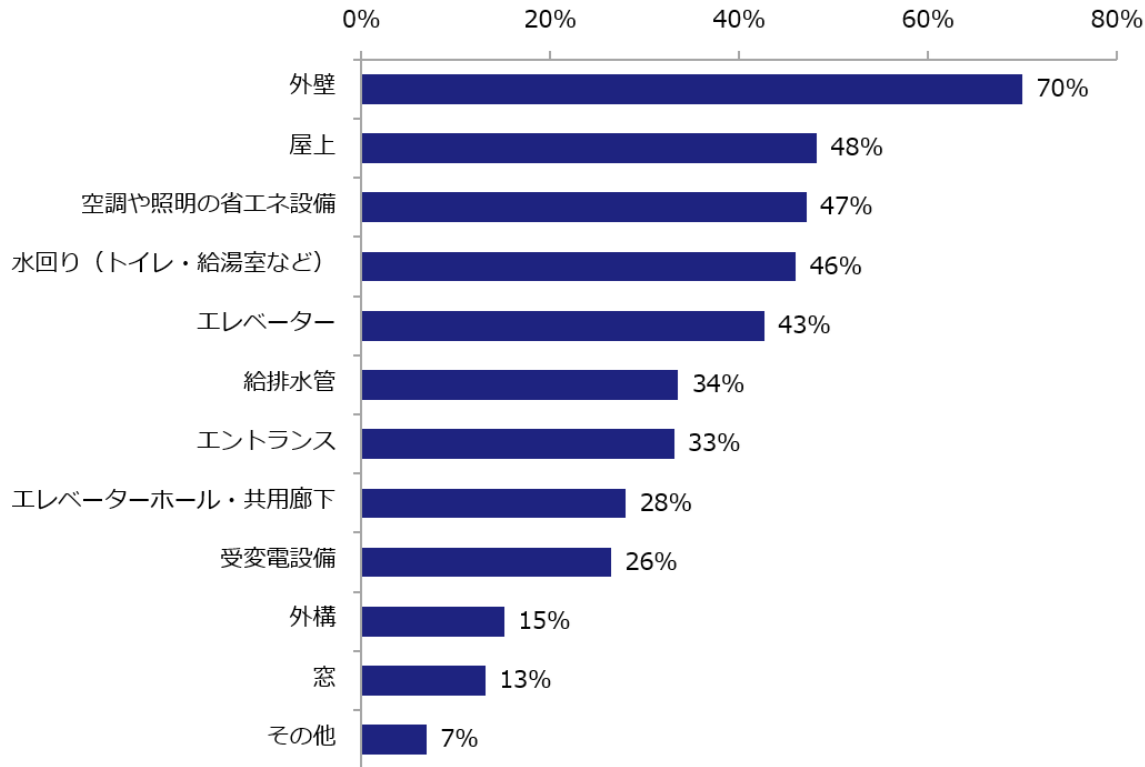


3.1. これまでの改修

改修の実施場所は、建物設備が主流

これまで実施した築古ビルの改修の場所をたずねたところ、「外壁」（70%）が最も多く、「屋上」（48%）、「空調や照明の省エネ設備」（47%）、「水回り（トイレや給湯室）」（46%）が続いた【図表37】。

【図表37】 改修した場所（複数回答、n=450）



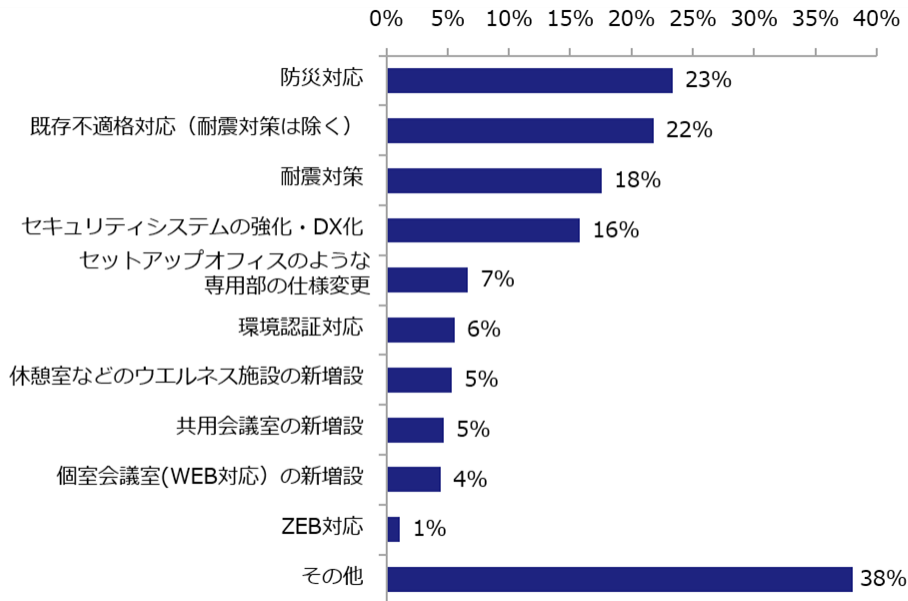
3.1. これまでの改修

築古ビルの改修目的、防災・耐震など安全性確保が中心

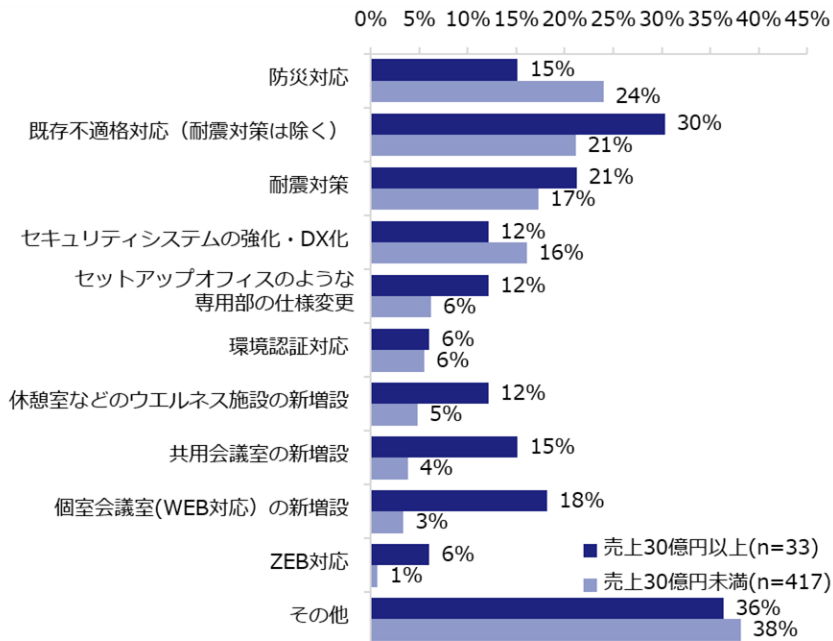
築古ビルの改修の目的や内容をたずねたところ、「防災対応」（23%）に次いで、「既存不適格対応（耐震対策は除く）」（22%）「耐震対策」（18%）となった【図表38】。その他は、グレードアップやデザイン変更などの陳腐化対策・美装化工事が多かった。

また企業規模別でみたところ、売上30億円以上は、オフィス環境、ウェルネス、環境対応などの将来価値向上を意識した戦略的な改修を行う傾向があり、30億円未満では、防災対応やセキュリティ強化など、安全面と基礎的な運営改善を重視していた【図表39】。

【図表38】改修の目的・内容（複数回答、n=450）



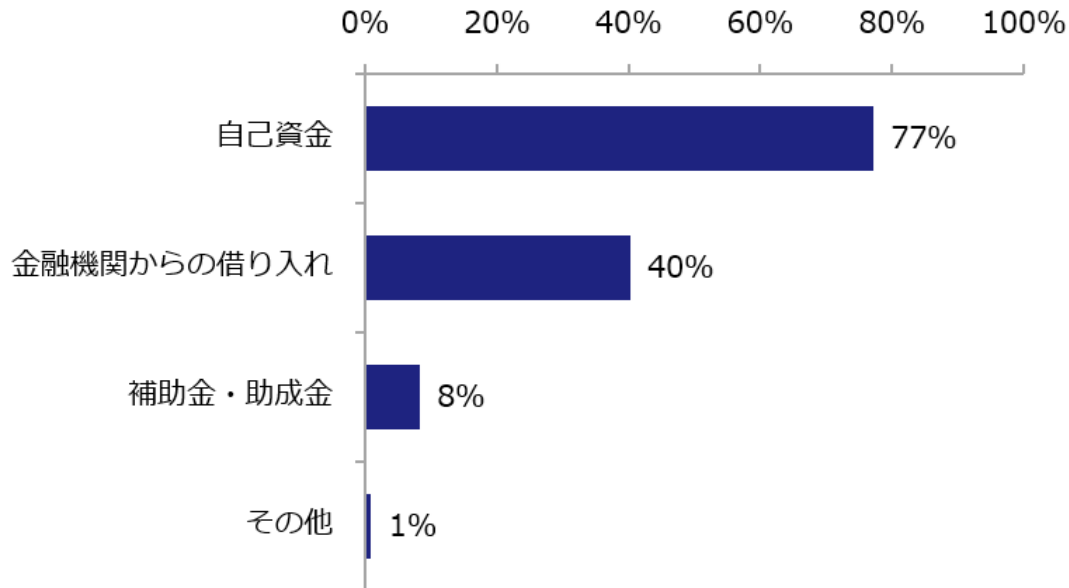
【図表39】改修の目的・内容・企業規模別（複数回答）



改修の資金は約8割が自己資金

これまで実施した築古ビルの改修の資金についてたずねたところ、「自己資金」（77%）が最も多く、次いで「金融機関からの借入れ」（40%）となった【図表40】。

【図表40】改修の資金（複数回答、n=450）

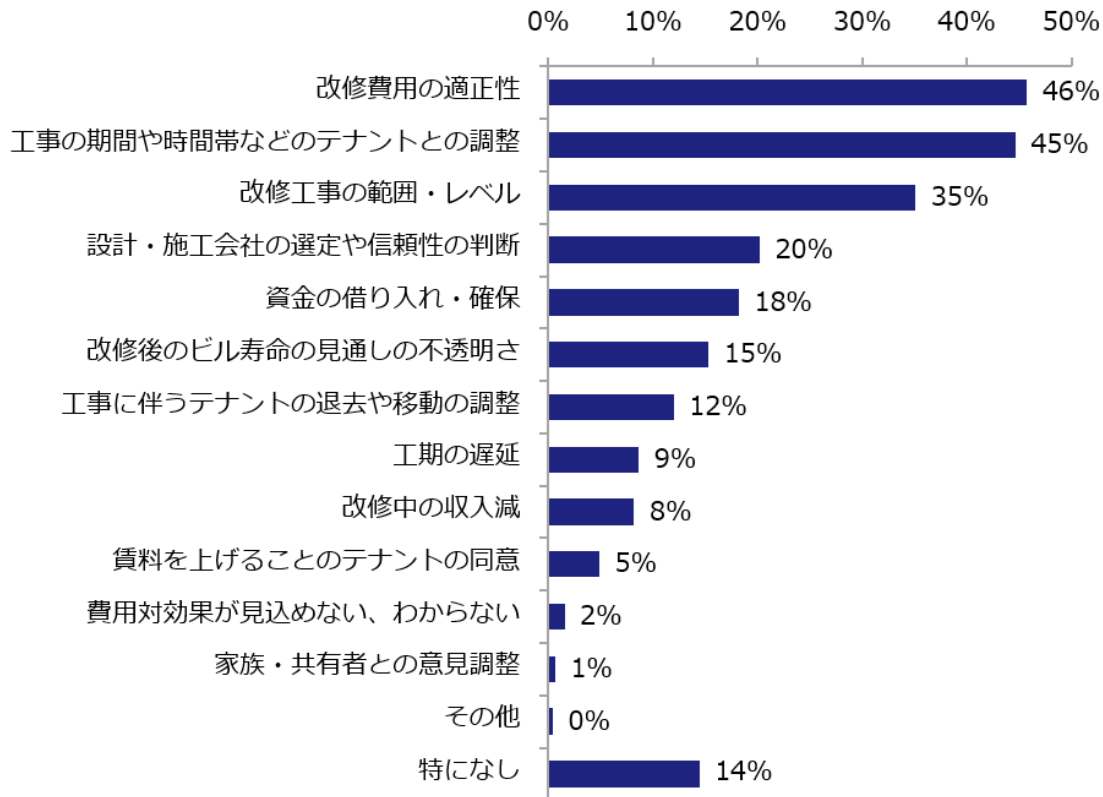


3.1. これまでの改修

改修の主な不安は「費用の適正性」と「テナント対応」

これまで実施した築古ビルの改修にあたって不安に思ったことをたずねたところ、「改修費用の適正性」（46%）、「工事の期間や時間帯などのテナントとの調整」（45%）、「改修工事の範囲・レベル」（35%）の順となった【図表41】。

【図表41】改修時の不安（複数回答、n=450）



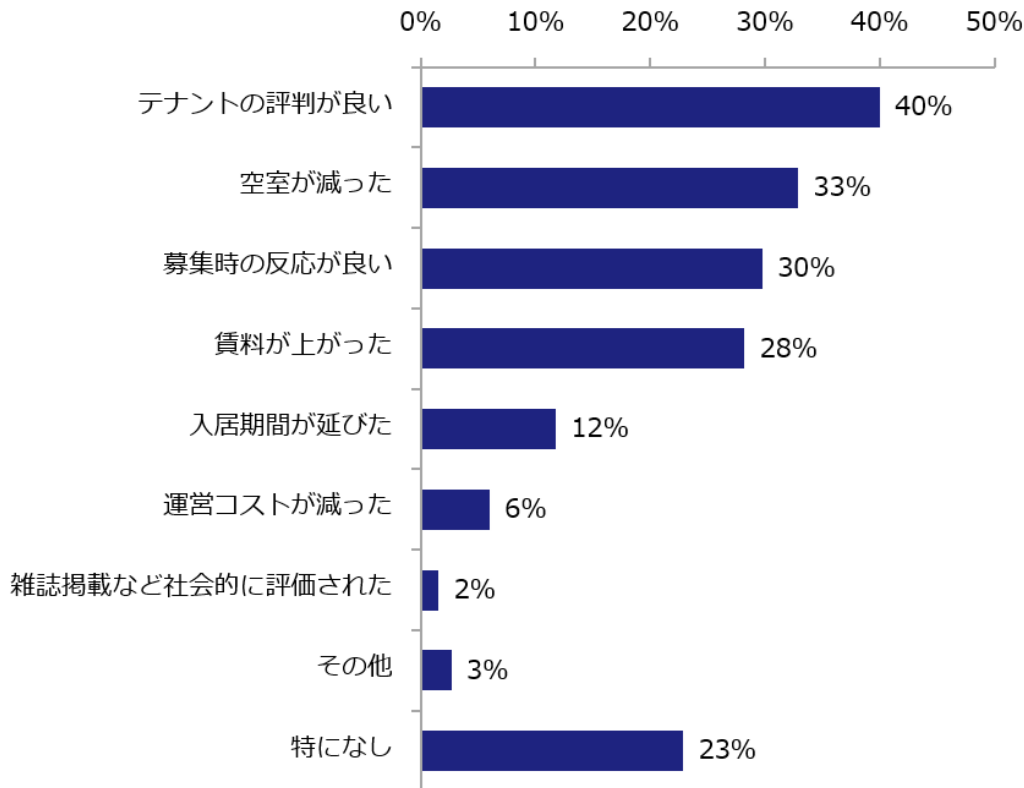
3.1. これまでの改修

約3割以上が「テナントの評判向上」「空室の減少」「賃料の上昇」など改修の効果を実感

改修の効果として「テナントの評判が良い」（40%）、「空室が減った」（33%）、「募集時の反応が良い」（30%）といったテナント関連のポジティブな変化が上位を占めていた。また、約3割のオーナーが「賃料が上がった」ことを実感しており、収益性向上にも一定の効果があった【図表42】。

一方で、「特になし」との回答も約23%存在しており、明らかな効果を感じにくいケースも一定数あった。

【図表42】改修の効果（複数回答、n=450）

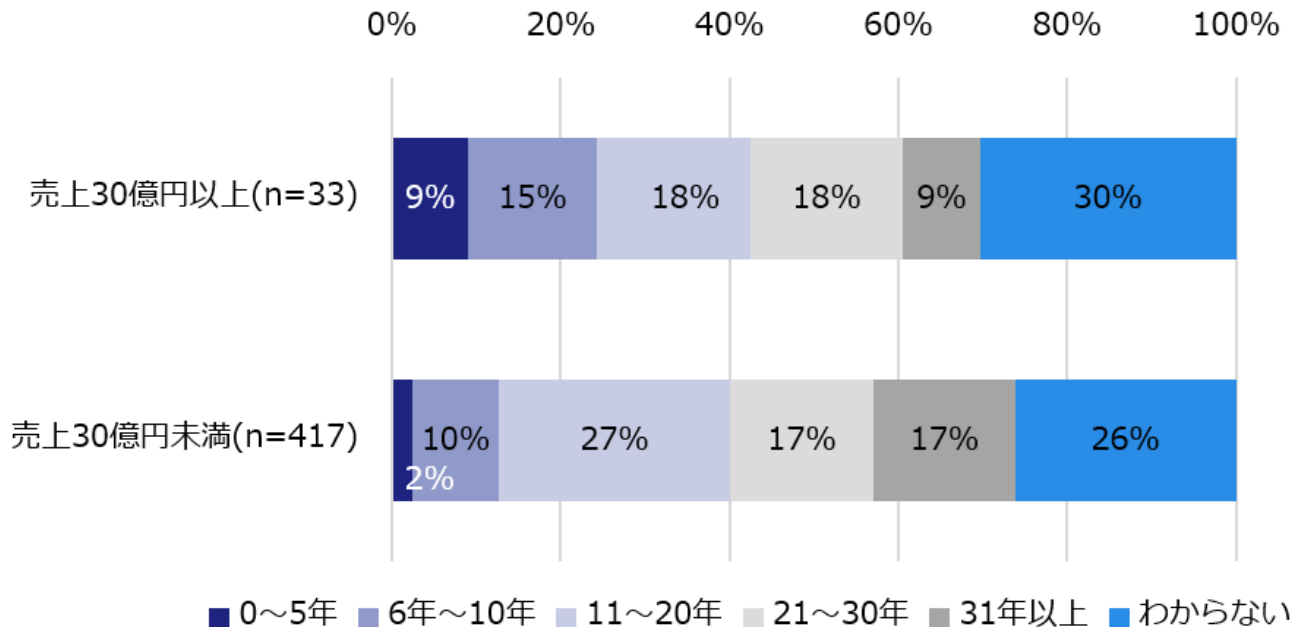


改修後に考える保有期間は、企業規模が大きいほど短い傾向

改修後に予定していたビルの保有期間を企業規模別でみた【図表43】。

売上30億円以上は、30億円未満に比べて「0～5年」「6年～10年」の保有期間において回答した割合が多く、売却するなど短期間でビルを手放す目的で改修を実施した傾向が強い。一方、30億円未満は10年以上保有する割合が約6割を占め、長期保有を前提として改修を実施する傾向がうかがえた。

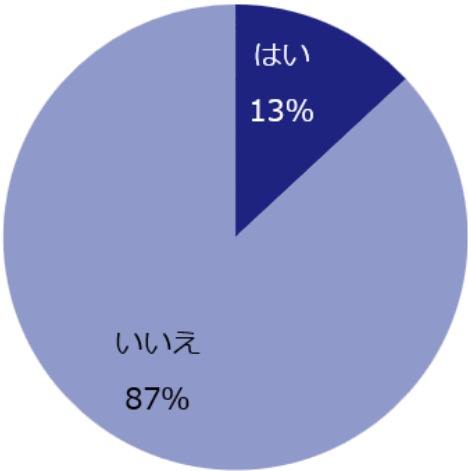
【図表43】 改修後のビルの保有期間



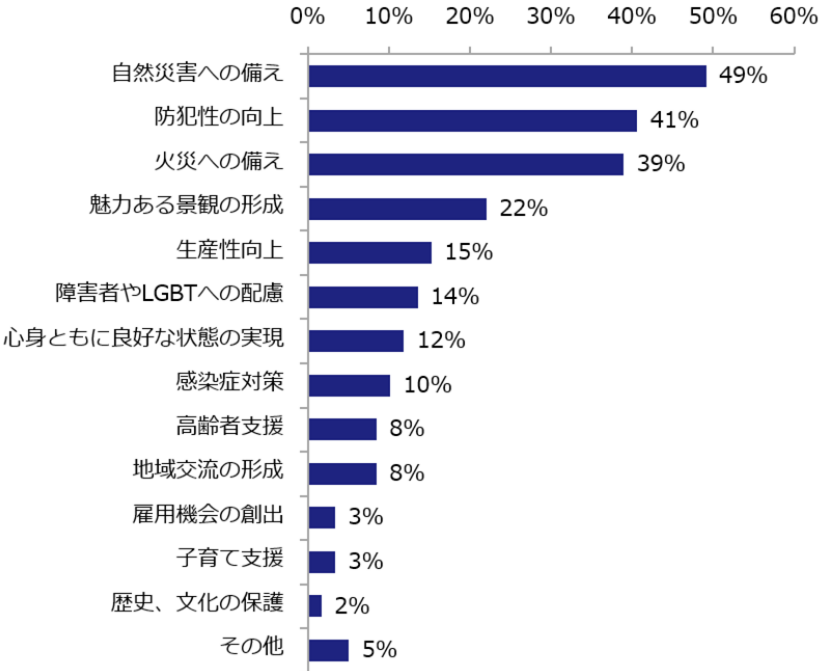
改修効果を数値評価するKPIを採用している企業は約1割

改修の効果について、具体的に数値で評価するKPIを採用しているかたずねたところ、約1割が該当した【図表44】。そのKPIの評価項目は、「自然災害への備え」（49%）、「防犯性の向上」（41%）、「火災への備え」（39%）の順となった【図表45】。KPIを誰に説明したか、またどのような効果があったかをたずねたところ、金融機関やテナント、投資家などに説明することで、賃料の上昇や融資の受けやすさにつながったといった声がきかれた。

【図表44】 改修効果測定のKPIの有無（n=450）



【図表45】 KPIの評価項目（複数回答、n=59）

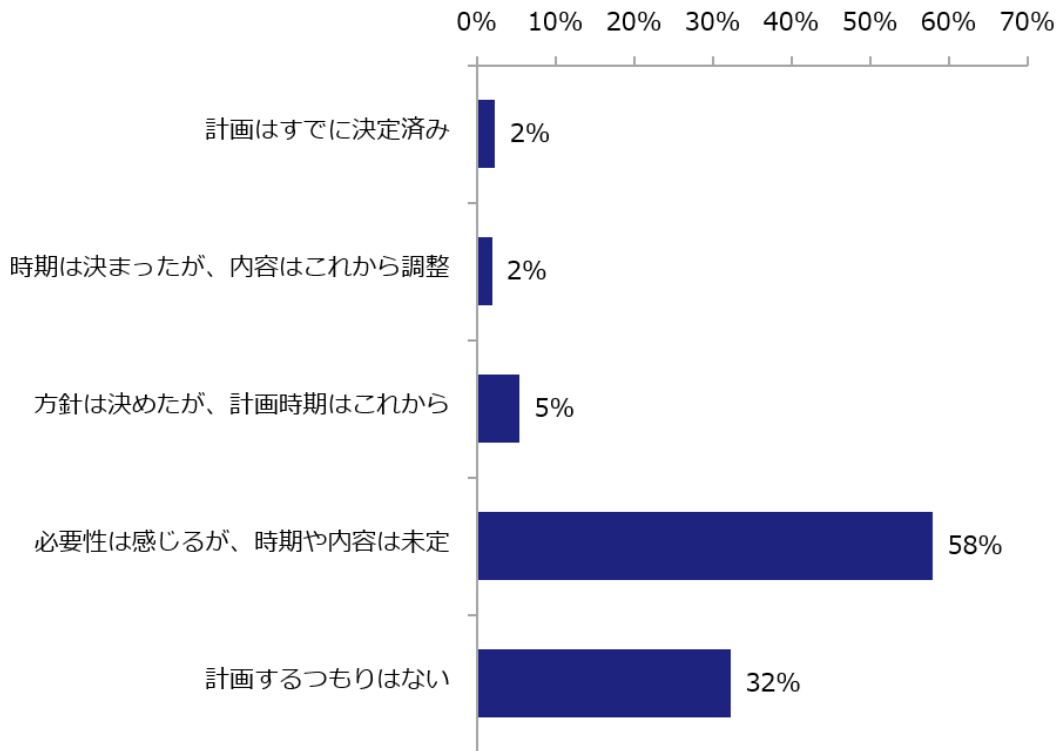


今後の改修の必要性を感じているビルオーナーは過半数を超え、「計画するつもりはない」が約3割

築30年以上のビルを保有しているが、これまで改修を実施していない、わからないと回答したビルオーナーに対して、今後の改修計画についてたずねたところ、「必要性を感じるが、時期や内容は未定」が58%と過半数を超えていた【図表46】。また「計画するつもりはない」は32%となった。

改修を計画しているビルオーナーに改修による効果をたずねたところ、賃料の増加を期待しているものの、建築費の高騰や改修費用の適正性に不安を抱いているといった声があった。

【図表46】 今後の改修計画（n=257）

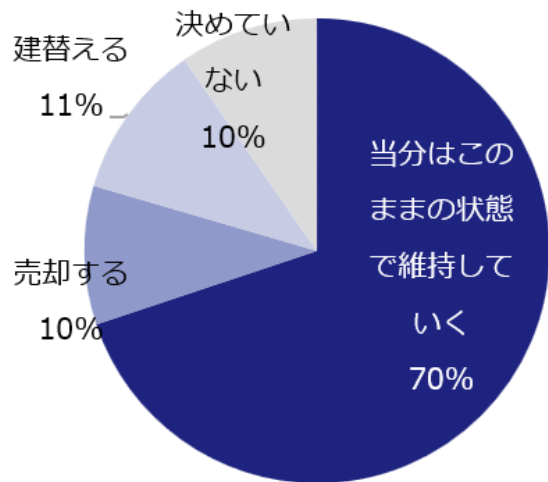


築古ビルの今後の方針は「当分はこのままの状態で維持していく」が7割

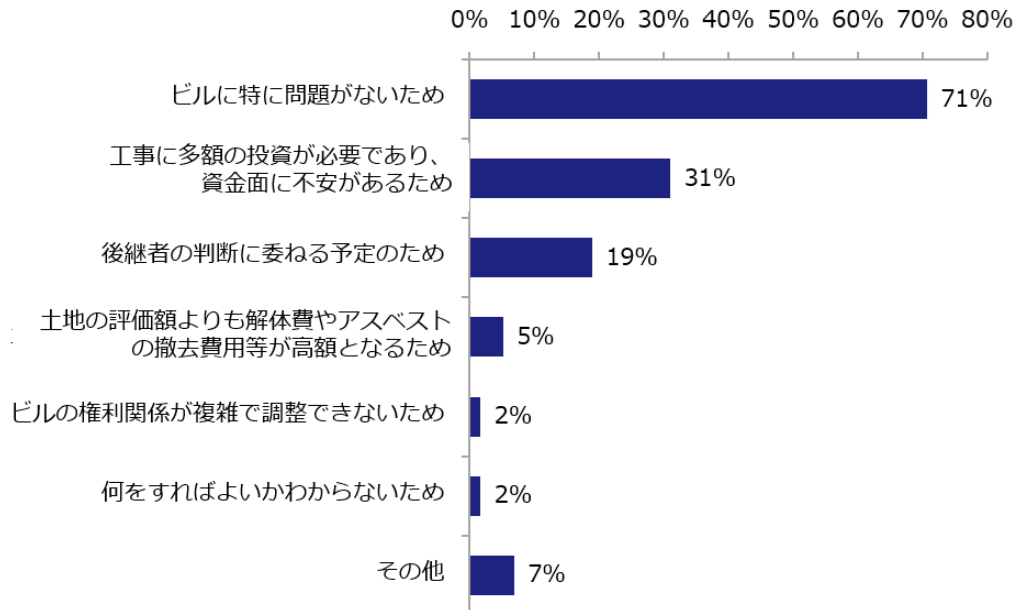
これまで改修を実施せず、計画もないビルオーナーに今後のビルの方針についてたずねた。

「当分はこのままの状態で維持していく」が7割で、「売却する」「建替える」はそれぞれ1割にとどまった【図表47】。「当分はこのままの状態で維持していく」と回答した理由としては、「ビルに特に問題がないため」（71%）、「工事に多額の投資が必要であり、資金面に不安があるため」（31%）、「後継者の判断に委ねる予定のため」（19%）であった【図表48】。また、建替えや売却を方針としているビルオーナーは、約6割が5年以内を予定していた。

【図表47】 今後の方針（n=83）



【図表48】 現状維持の理由（複数回答、n=58）



業況が良い層ほど現状維持を選択する傾向

【図表49】は直近1年間の業況を今後の方針別にみたものである。「当分はこのままの状態で維持していく」と回答したオーナーは、業況を「良い」「やや良い」と評価する割合が6割に達しており、特段の価値向上策は必要ないとの認識がうかがえる。一方、「建替える」と回答した層において、業況を「良い」と評価する割合は約3割にとどまった。

【図表49】直近1年間の業況と今後の方針（n=83）

