

テナントの“ためいき”や“つぶやき”が品質向上のヒント

ソフトの力によって物件の価値を高める

郵船不動産株式会社

ハード面とソフト面の充実が “良い物件”の実現のポイント

——15年前からテナント満足度を向上させる活動を始められています。

2000年にISO9001（品質マネジメントシステム）を取得しました。プロパティマネジメント（以下、PM）会社がISOを取る場合、普通はISO14001（環境マネジメントシステム）を取得しますが、当社は「よいサービスを提供するためのシステムを管理することで、お客様に満足してもらう」ISO9001を選択しました。当社が所属する日本郵船グループ全体で顧客志向を強めていくという流れもあり、1999年頃からISO取得の準備と合わせて顧客満足度を高める活動を始めました。

その方針が明確になったのは2009年に社長が交代したことです。新しく就任した社長は非常に顧客志向が強い方で、「お客様がいて初めて給料

が支払われる」ということを社員は叩き込まれました。



執行役員 村田理 氏

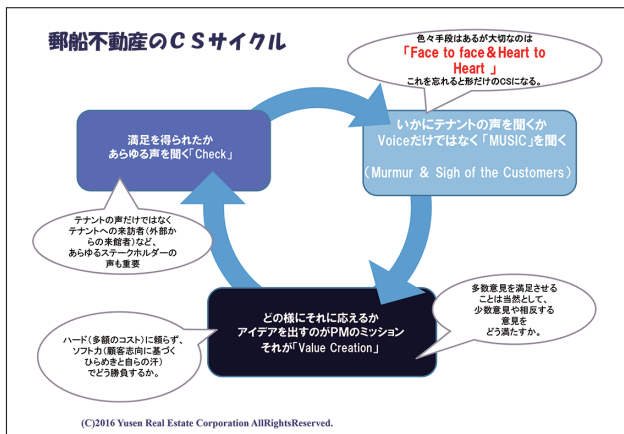
1990年郵船不動産(株)入社。建築設計、開発事業などの業務に従事した後、1999年よりオフィスビル、賃貸マンションなどの賃貸管理業務に従事。2015年より執行役員就任。一級建築士、ビル経営管理士、認定ファシリティマネジャー、公認不動産コンサルティングマスター。

——顧客重視の考え方を教えてください。

オフィスビル業界は「近い・新しい・大きい」物件が貸しやすい物件と言われており、借り手市場では特にその傾向が強くなります。しかし当社では「不動産業はサービス業」という原点に立ち返り、「ソフト力によるValue up」をキャッチフレーズにしています。ハード面の整備に加えソフト面のサービスが伴うことで初めて、顧客にとって「居心地の良い物件」になると考えているからです。

「ソフト力によるValue up」に必要な要素は、①いかに顧客の声を聞くか、②その声にどのように応えるか、③それを実現するために自ら汗をかく決意、の3点です。ただ単にコストをかければ物件の価値が上がるわけではありません。

まず、テナントの“声”を聞くことが重要です。当社では直接担当者に要望などが入ってくる“声”だけでなく、声になる前の“ためいき”や“つぶやき”－M U S I C（murmur & sigh of the customers）と言っています－を聞く努力をしています。各物件にはテナントリレーション担当者^{フェイス トウ フェイス}を配置し、face to faceで訪問するなど直接コミュニケーションをとっていますが、各ビルで開催しているさまざまなテナント向けのサービス



「ソフト力によるvalue up」の仕組み

イベントは、この“MUSIC”を聞く場としても活用しています。

聞いた“MUSIC”に応えるためのアイデアを出すことが次のステップです。多数意見はもちろん、少数の意見にも満足してもらえるアイデアを出すには、ただお金をかけるのではなく、顧客志向に基づいたひらめきと、自らの汗で勝負するという覚悟が求められます。顧客の声を聞き、解決策を実行し、その結果に対する評価を聞く(check)というサイクルを回していくことで、テナントの満足度が高まり、ビルオーナーとテナントの協働関係(win-winの関係)を築くことができます。

——PMもテナントも共に法人という関係の中でそこまで考えているとは驚きです。

もちろん、テナントとは契約時にしか会わないというようなドライな関係で、1人でできるだけ多くの物件を管理するという効率重視の運営をするPM会社もありますが、それも1つのやり方です。ビルの管理形態にはいろいろな商品があり、結局選ぶのはお客様です。

当社の場合は、顧客志向を強めてから平均契約年数は業界平均を上回っており、成果が出ていると実感しています。テナントの中には業績悪化や組織の統廃合による退去もありますが、いきなり解約通知を受け取り契約終了となってしまうのではなく、事前に「ちょっと相談があるんだけど」



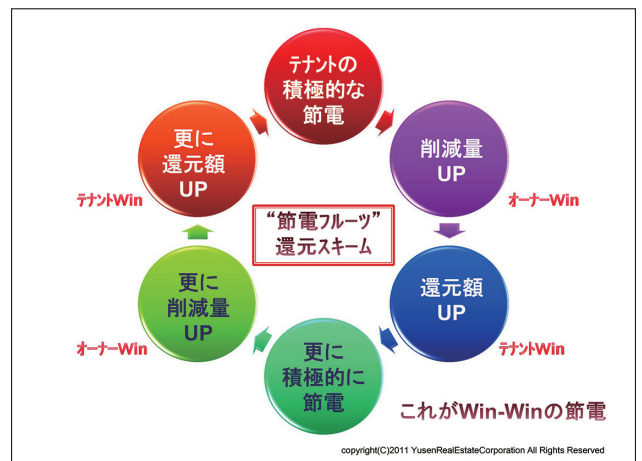
ビルイベントの様子 (写真は夏祭りでのビアガーデン)

と声をかけてもらえる関係ができたことで、賃料の調整や床面積の縮小で済み、退去に至らなかった例もあります。

——2011年に始めた節電活動「節電フルーツ還元」、2012年の「We are on the same boat 節電」が、それぞれ日本不動産ジャーナリスト会議プロジェクト賞、日本不動産学会業績賞を受賞しました。

東日本大震災後の節電活動が、顧客満足度の向上に向けてアクセルを踏む大きな機会になりました。私自身もこの活動を通して、テナントと良好な関係を築くことがビル経営にとって大きなメリットであることを実感しました。

「節電フルーツ還元」は、「共用部の節電により電気料金が節約できた分を当社がひとり占めしていいのか？」という発想がスタートです。CO₂削減運動を既に行っていた上に、東日本大震災後の大



「節電フルーツ還元」のスキーム

規模ビルにおける電力消費量抑制ということで、テナントには専有部に加え、共用部のエレベーターの稼働台数の抑制や照明部分の間引き、電気温水器の使用抑制など、不便を強いることになりました。その結果、全体では前年比29%削減、郵船茅場町ビルでは50%削減を達成することができました。しかし、これはテナントの協力なくしては実現できなかったことですので、「頑張っていた分をお返ししよう」と、削減分について各テナントに面積按分で還元しました。金額的には少額でしたがテナントからはフェアな対応だという評価をいただきました。

「We are on the same boat節電」は、2012年、電力供給会社から電気料金の値上げ要請を受けスタートした取り組みです。テナントの協力により予想以上の節電効果を出していましたので、2011年ほど頑張らなくても“無理なく、無駄なく”節電を継続することで、値上げ分を吸収できるのではないかと考え、電力供給会社から要請があった値上げ分がテナントの電気料単価に上乗せにならないようなキャンペーンを考えました。ただ、全テナントが頑張らないと目標を達成できないので、デマンド超過のペナルティも共有し「皆同じ船に乗っています。いいことも悪いことも共有しましょう」というスキームを理解していただきました。テナントと共通の目標や目的を共有し達成感を共有することができました。

社員が手づくりでイベントを開催

——テナントとのイベントは具体的にどのようなことを行っていますか？

テナントとは face to face のコミュニケーションを一番大切にしています。メールやSNSなど便利な機能が増えましたが、字面や言葉だけでは背後にある怒りや不満がわかりませんので、できるだけ直接会う機会をつくり“ためいき”“つ

ぶやき”をキャッチするようにしています。大規模物件には担当チームメンバーが常勤し、毎月の請求書や館内設備点検などのお知らせを直接手渡しするようにしています。そこで交わす会話からの気づきは非常に多く、テナントの事情やニーズに配慮した調整もしやすくなりました。また直接従業員の声を聞くことも重視し、担当者はあえてテナントのフロアのトイレや喫煙所を利用し、より多くのかたと顔を合わせる工夫をしています。

テナント向けのイベントは、夏にはビアガーデンや夏祭り、冬は餅つき大会、それ以外にもストレッチ教室や女子会などいろいろと手掛けていますが、全て各ビルの担当チームメンバーで企画・立案・実行まで行っています。イベントの開催自体が目的ではなく、あくまでテナントとのリレーションツールの1つですので、イベント会社には依頼しません。イベントは社員の生きたOJTの場であり、テナントと一緒に実施することで達成感を共有することができます。

主要ビルのイベント例としては、郵船茅場町ビルでは町内会からの声かけで始まった「山王祭」（日枝神社）での神輿参加、天王洲で管理するビルではビアガーデンと音楽イベント「ミュージックライブ」などがあり、ミュージックイベントには1日当たり500人以上と近隣住民も参加してくれるようになりました。またT-Place南青山郵船ビルでは、テナントが参加するファッション誌



多彩なテナントイベントとCSR運動

「ヴォーグ」主催のイベント「Fashion's Night Out」にビルとして参加。その際テナント会を開催し、参加に向けてアドバイスや意見をもらうようにしました。それがきっかけになり「一緒にいいビルをつくっていこう」という一体感が生まれています。

C S R活動についてもテナントと一緒にしています。障がい者自立支援ベーカーリーの移動販売会、ビル近隣の清掃活動などを主要4物件で定期的に実施。横浜では、テナントの家族向けの懇親会として鵜沼海岸で海岸清掃や地引網イベントを行っています。

このようなイベントを行うとテナント同士も仲良くなります。よく「テナント同士が仲良くなると賃料の話し合いなどされて困る」といったネガティブな意見もありますが、当社ではそういうことは起きておらず、後ろ向きに考えるより得られる成果のほうが大きいと思います。テナント同士で「郵船ビルの会」を作り定期的に飲み会も開催されています。そういった機会を創出できたことをうれしく感じています。

——住宅の物件についてはどのような取り組みをされていますか。

現在、首都圏と関西圏で約900戸の住宅物件を所有し管理をしています。戸数が多いためオフィスビルほど手厚くはできませんが実質的な考え方は同じです。

入居者は仲介業者を通した契約となるため、当



賃貸物件での消防訓練

社と入居者が顔を合わせる機会にはありません。そこでオフィスビルのように顔合わせの機会を増やして、長く入居していただくための工夫をすべきだと考え、大規模物件については消防訓練を開催しています。東日本大震災のときに、「1人暮らしで心細かった。隣近所で助け合いができればよかった」という声がありました。そういう関係を求めている人に対して出会いのきっかけを作る役割が当社にはあると感じました。入居者同士のつながりが生まれれば、災害時でも“向こう三軒両隣”という感覚の共助の関係ができ、非常に大きな意味を持つと思います。

このような活動を通じて、担当者が物件に顔を出したときに声をかけていただくことが増えてますし、相談や要望をいただくことが多くなりました。当社では住宅物件についてもC S アンケートを実施しており、いただいた改善機会を確実に対応していくことで居住用においても当社物件のファンをつくることができると思います。



郵船不動産株式会社

代 表 者：代表取締役 岩切裕二

所 在 地：東京都中央区日本橋茅場町1-8-3 郵船茅場町ビル

電話番号：03-5644-7430

H P：http://www.yfk.co.jp/

業務内容：ビル・マンション・店舗の所有・賃貸、不動産のマスターリース・受託管理、コンストラクションマネジメント（CM）及び設計・監理、不動産売買、賃貸借の仲介・斡旋、アセットマネジメント