

不動産業から “くらしサービス”へ

企業は社員の働きがいとともに成長する

業界の質的向上と 地域貢献を目指す

——御社の事業内容を教えてください。

当社は1974年に設立し、今年で46期目を迎えます。事業のメインは賃貸管理を中心とした不動産業で全体収益の約7割を占めます。管理戸数は1万5,179戸で、北九州市・行橋市内に9店舗を展開しています。当社は創業当時から賃貸管理で経営基盤を強化してきましたが、その理由は、賃貸管理は地元のお客様と長くおつきあいできるうえに景気に左右されにくい累積型のビジネスモデルのため、経営計画や採用計画が立てやすくなるからというものです。“不動産業は人の人生に深くかかわるビジネスだからこそ、事業の安定性をほかり、長く継続していく企業でなければならない”というのが創業者の考え方でした。

2つ目の柱がシニアライフ事業です。北九州市の高齢化率は30.1%と全国平均より約4ポイント

も高いことや、お世話になっている家主様に長期にわたって提供できるサービスが必要だという観点から「ゆうゆう壺番館」という住宅型有料老人ホームを開設し、今年で開館30周年を迎えました。

3つ目の柱がネットワークビジネス事業で、主要事業は「浄水器FC事業」「賃貸管理実務研修事業」「新経営塾」です。この事業は、創業時に掲げた「業界の質的向上への貢献」を具現化することを目的に始めました。「賃貸管理実務研修」は、当社の賃貸管理業務のノウハウや成功事例を外部に提供するもので、1988年からスタートし、受講者数は3,587社、9,114名になりました。

——業界の先駆者として賃貸管理業の発展に取り組まれてきました。

創業者で私の父の濱村和明は、旧若松市役所（現北九州市役所）の出身で、起業した際に2つの企業使命を決めました。「不動産業界への貢献」と「地域活性化」です。当時はまだ不動産業のイ



濱村美和 氏

（はまむら みわ）

1972年北九州市生まれ。1997年に株式会社不動産中央情報センターに入社。創業社長である父が急逝し事業の再編などを行った後、2007年34歳で4代目社長に就任。北九州市を中心に総合不動産サービス業を展開する一方で、公益財団法人日本賃貸住宅管理協会の副会長や北九州市新成長戦略推進懇話会の構成員、学校法人西日本工業学園西日本工業大学の評議員などとして、産学官で活動。趣味は異業種交流、旅、角打ち、映画・演劇・美術鑑賞など。



ゆうゆう壱番館の外観

メージが悪く、“子どもに職業を聞かれたときに親が胸を張っていえる、そんな業界にしたい”と強く思っていました。また、本人が行政出身だったことや、北九州は官営八幡製鐵所（現・日本製鉄株式会社）で栄えたまちで、当時は全国から優秀な官僚がたくさん集まっていたことから、企業は、公のため、地域のためにあるという風土が北九州に根付いていたことも影響していたと思います。賃貸管理実務研修は、創業者が沖縄で講演した際に、賃貸管理をもっと勉強したいという参加者の熱い声を受けて、北九州に来ていただきノウハウを伝えたのがきっかけです。「これからの時代は良い事も悪い事もお互いが情報共有しないと生き残れない」という想いから、研修のカリキュラムを作成し、事業化しただけでなく、1988年から10年にわたり「全国不動産業成功事例交流シンポジウム」を開催してきました。この精神は2000年から始まった「新経営塾」という、経営者や幹部社員向けの勉強会に引き継がれています。

不動産業から “くらしサービス”へ

——創業者の後を継ぐのは大変な覚悟が必要だったのではないですか。

初めは会社が人手不足だったためアルバイトで入社したのですが、父が入院することになり、社長秘書として本社に勤めるようになりました。し



賃貸管理実務研修の様子

かしその半年後、2000年の10月に父が急逝したため、4人兄弟の長女である私が会社を継ぐことになりました。正式に後を継ぐまでの間は外部から経営者に来てもらい、事業再編に取り組みました。約3年ほどは経営も不安定で、社内の雰囲気も殺伐としていました。私も、賃貸や上海事業部、人事など経験していましたが、不動産の現場経験は少なく、はたして女性である私がこの規模の会社を承継してよいのか、外部から経営者を連れてくるのが私の役割ではないかという葛藤がありました。しかしある時「これからの時代に大切なことは、人の力を最大限に活かすことのできる経営」という言葉と出会い、目の前の霧が晴れたような気持ちになりました。このスタイルの経営であれば私にもできるかもしれないと思い、まずは会社と従業員との信頼関係の再構築に向けた様々な改革に取り組みました。

——2007年に就任し、新社長としてどのような方針を出されたのですか。

「不動産業から、くらしサービスへ」という方針を掲げました。サービス業とは社会の問題解決業。お客様の困りごとのなかにこそ、我々の存在価値があります。まずは「サービス業」という視点で事業を展開していきたい。その為にも、①人財育成 ②地域活性化 ③次世代貢献に取り組むことを重要方針としました。また良いサービス業を提供するには、サービスを提供する側の私たちの心の

あり方が重要です。そのために最初に着手したのが、人事制度の改革や休暇制度の導入、風土改革です。これは銀行の仕組みを参考にし、評価の物差しを作りました。また成長を実感できる仕組みとして「ステップアップポイント制度」を設けました。これは、資格の取得やプロジェクトの参加、ボランティア活動などによってポイントが付与され、昇進試験の要件に加算される制度です。さらに「目標管理制度面談」を設けました。月に1回、所属長は社員と話し合う時間を持ち、業務の進捗状況を互いに確認するとともに、社員の健康状態や家族のことなどについてもヒアリングし、社員の悩みに早めに気付くようにしています。社員にはいろいろな経験をしてスキルを磨いてほしいのでグループ内でジョブローテーションをしていますが、年1回の「自己申告制度」も導入し、自分の希望部署や仕事への想い、改善提案等を提出してもらいます。

サービス業に必要なことは、相手の心に寄り添い、お客様の立場に立って“考動”することだと思います。そのためにも「創業者理念研修」を実施しています。これは創業者の命日に、新入社員や入社1年以内の中途採用の従業員を対象に、創業者の映像を見たり、創業者を知るスタッフから心に残る社長の想いを語ってもらう研修です。企業の原点（DNA）は、創業者の理念や想いに在ると考えています。なぜなら経営が厳しかった時も、私達が最終的によりどころにしたのはやはり

創業者の理念やその姿勢であったからです。この研修では、創業者からバトンを受け継いでいるのは社長の私だけでなく、スタッフ全員がバトンを受け継いでいて、皆でその精神を磨き次世代に伝えていかなくてはならないということを共有しています。これは社内の結束を固め、各々の仕事に対する想いを新たにするという意味で、大切にしている研修です。また、お客様によりよいサービスを提供するために、創業理念や基本姿勢・行動等を併記した「経営方針書」を作り、全従業員に配布しています。そして、本社の4階には創業者のコーナーを設け、会社の年表とともに会社としてのDNAを残しています。

——社員が働きやすい環境づくりにも取り組んでおられます。

サービスを提供する側の感性を豊かにし、考える力や新たな発想力を持つには社員のプライベートの充実が必要です。そこで連続して1週間休みが取れる「リフレッシュ休暇制度」や、自分や家族の誕生日、結婚記念日などいずれか1日を公休としてプレゼントする「アニバーサリー休暇制度」を設けました。社会人こそリフレッシュは必要で、家族サービスや自分の大事な人との絆を深めることで心が充実し、よい仕事ができると思います。また、この休暇制度は全従業員が取得できることから、皆が休暇を取るために、お互いの協力＝チームワークが必須になるので、結果、業務改善や標



会社のビジョンと全スタッフのベクトルを合わせる



会社のDNAである創業社長のコーナー



女性活性化推進プロジェクトの皆さん

準化、生産性の向上にも結び付いています。

——社内のチームワークを充実するために、どのようなことをされていますか。

私は“人に乗り越えられない課題はない”と思っています。ただ1人では越えられない課題もありますので、その時はチームワークや社内コミュニケーション力が大切になると思います。また社内の雰囲気の良い悪いは店舗に表れ、来店されたお客様に必ず伝わります。

そこで給与形態を変え、以前は個人に還元していた成果報酬を、店舗や部署で上げた成果としてそのチームに還元するようにしました。その結果、成果報酬や歩合制を重視する人は辞めていきました。社内では心配する声もありましたが、逆に、会社の方針を明確にしたことで、お客様第一主義やチームワークを大切にする人、また部下や後輩の育成に熱心に取り組む人財が集まったと思います。

また「プロジェクト方式」を採用し、会社の課題に対して異なる部署の人が集まり議論することで、視野が広がり部署間のつながりができるようになりました。例をあげると、女性が長く働き続けられる環境を作りたいと思い、“女性活性化推進プロジェクト”を立ち上げ、3年間活動しました。当社は“各々が個性を発揮して輝ける職場づくり”をテーマにしており、現在174人いる従業員のうち82人が女性です。このプロジェクトを通じ、女性の定着率が上がっただけでなく、産休からの復

帰者が延べ28人になり、2人目、3人目の子どもが生まれるケースも増えました。さらに、本社建設の企画もプロジェクト化しました。新本社の完成後も資産価値が下がらないようにするためには、働き手である社員を巻き込んで「自分たちの会社」という意識をもってもらうことが大事だと考え、会社の将来を支える若手社員を中心にプロジェクトを組みました。以前はワンフロアだったものが4つの階に分散するため、どうすれば皆の気持ち一つになるかについて気を配った結果、風通しのいい職場になりました。参加した社員が“こういう会社になりたい、こういう風に働きたい”と提案し、それが少しでも形になればやる気の源泉になります。プロジェクト方式を通じて、会社から“こうしなさい”と指示されるだけでなく、自らが考え会社に提案する風土を作りたいと思っています。

会社の中の情報格差をなくすために、所属長とは月1回方針会議を開き、経営の方針を伝えたり事業部間の連絡をしています。社員とは3カ月に1回全体会議を開き、会社の方針、業績報告、部門報告、プロジェクトの進捗などについて、社員から報告してもらい情報共有をしています。

——顧客満足度向上（CS）のための取り組みについて教えてください。

お客様の満足を高めるために、いくつかの試みをしています。具体的には、①CSアンケートの実



新社屋の風通しの良いフロア



会社のオリジナルキャラクター「ニコラス」

施 ②「管理サービス部門」の新設 ③様々なオーナー向けサービス ④オリジナルキャラクター「ニコラス」の作成 ⑤店舗デザインの変更などです。店舗については、不動産会社は敷居が高いというイメージが強いことから、温かみがありお客様が安心して入れるようなやわらかいデザインにしました。また、ただ物件を紹介するだけでなく、お客様との関係づくりの「場」にしようと、学生のライブを開いたり地元の作家さんの作品を展示したりしています。

以前、インターネット調査で、お客様は最終的には窓口になった担当者、つまり“人”で判断して契約するという結果が出ていて、その比重は年々高まっています。最終的には、「人材」を「人財」としていかに磨き、育成するか、がCS（顧客満足度）に繋がり、生涯顧客に繋がると考えています。

制度改革だけでなく 企業の風土づくりが重要

——地域活性化のためにどのようなことをしていますか。

2012年には、豊かな暮らしと元気な地域社会を実現するため様々な取り組みが評価され、経済産業省主催の第1回「おもてなし経営企業選」に選出されました。

これからは管理会社として、人口減少や少子高齢化の背景と共に、地域価値の向上やエリア・タ

ウンマネジメントの役割が大きくなっていきます。北九州市では「シビックプライド」の醸成に力を入れており、地元に着や誇りを持つ文化を継承していこうとしています。北九州市教育委員会でも「こどもたちのシビックプライドの醸成」を方針に出しており、当社も次世代を担う若者や子どもたちが自分たちのまちに愛着や誇りを持てるような取り組みをしていきたいと考えています。

具体的には、地域の清掃や、北九州市立大学地域創生学群の学生の長期インターンシップの受け入れのほか、ゆうゆう壱番館における地域開放型の各種イベントを開催しています。また、地元の企業経営者を取材した「トップインタビュー」を社外報に掲載し、ホームページでも公開しています。2005年には「北九州学術研究都市留学生宿舍」の運営管理を受託し、地元のNPO法人と連携し、ウェルカムパーティなどを開催して留学生に早く日本に溶け込んでもらうための試みをしています。さらに、ホームレス支援をしているNPO法人の抱撲^{※1}とも連携し、生活保護の方の住居斡旋等も行っています。

——これからの展開について教えてください。

賃貸管理業界においては、資本力のある大手企業や異業種からの参入が活発になり、脅威に感じています。それに対抗するには、北九州の市場と顧客のことを一番よく理解している管理会



まちのオープンスペースを意図した戸畑店

社になる必要があります。そのためには、管理戸数のシェアを2〜3割程上げて、物件情報はもちろんのこと、お客様の嗜好性などのデータを収集し分析していくつもりです。また、管理会社として、管理業者登録制度の法制化や2020年4月からの民法改正などに対し、しっかり対応できるかどうか大切なポイントです。

会社経営をする上で最も大切にすべきことは“理念”だと思います。幸い当社は、創業者をはじめ今までの経営者全員が、個人の利益や損得よりも「お客様」「社員」「地域」を大事に経営してきました。企業は公の器です。その軸は絶対にぶらさず、社員にしっかり伝えていかななくてはなりませんし、そのことを大切に今後も経営に取り組ん

でいきたいと考えています。

社長になってから10年以上が経ち、その間いろいろな制度改革をしてきましたが、サービス業の根底は“風土作り”にあるという思いは一貫しています。産休制度も、休める仕組みを作っただけでは駄目で、お子さんが熱を出して早く帰らないといけない場面に遭遇した時、「早く帰りなさい」と周りが言う風土がないと、結果、制度として成り立ちません。年代や男女を問わず、“困った時はお互い様”という社内風土づくりが、この10年でコツコツと耕してきたものであり、「以心伝心」という言葉があるように、その社風は、必ずお客様に伝わるものだと感じています。

事例

リノベーションプロジェクト「フリノ」

紹介

店舗内のチームワークを強め 空室率を改善する

——入居率を上げるために有効だったことについて教えてください。

最も力を入れた点は店舗の機能を強化したことです。2011年にアパマンショップに加盟した際に、店舗は賃貸営業部門、管理部門は本社というように機能を分けましたが、結果的に入居率が下がってしまいました。賃貸営業部隊は、管理物件／一般物件を問わずどの物件でも決めればよいという動きになり、社内に2つの文化が存在してしまったのです。そこで店舗の機能を再度見直し、7店舗で賃貸仲介・管理・売買仲介を行い、1店舗は賃貸仲介・管理、1店舗は賃貸仲介のみにしました。やはり管理の部隊は商品の内容に詳しいので、物件の長所や短所について店舗内で情報共有できますし、オーナーのところにも営業担当が同行することで家賃設定の説得力が高まります。その結果、空室率は飛躍的に下がり

ました。さらに、そこにリノベーション課のスタッフが加わり、空き物

件対策について三者で議論することで提案の中身が充実するようになりました。リノベーションでは「フリノ」というブランドを立ち上げ、63の事例集を作りパターン化することでスキルの平準化とリードタイムの短縮を図っています。

やはり企業は“総力戦”で戦わなければならないので、チームワークが生かせる組織にすることがとても大切だと実感しています。なお、管理物件については独自のシステムを組み、一括管理をしてリアルタイムで更新するとともに、契約書を作り込むことで、提携している仲介会社の業務負担を減らし、協力していただけるようにしています。



営業統括部長
岡部隆博 氏

事例 ゆうゆう壺番館 紹介

地域に開かれた 高齢者住宅を目指す

——「ゆうゆう壺番館」の運営方法を教えてください。

加治氏 ゆうゆう壺番館は住宅型有料老人ホームですが、各住戸はキッチン・トイレ・浴室などの設備が備わるマンション仕様で、原則として身の回りのことは自分で行ってもらう、健康な人のための「住まい」です。ただ、加齢とともに支援が必要になった場合のために生活支援サービスを用意したり、緊急の場合にはいつでもフロントと連絡が取れる体制を敷いています。この事業は介護事業ではなく、不動産事業から派生しているために、老人ホームにありがちな「施設」というイメージはありません。地元の管理会社として今後タウンマネジメントを進める上でのモデル事業として、入居者との関わりやコミュニティの形成に取り組んでいます。

ここに地域の公民館的な役割を持たせようと、入居者はもちろん地域の人も参加できるイベントを定期的に行っています。まず、健康、文化、美容などをテーマにした「生涯学習講座（地域のお困りごとセミナー）」を月に1回開いています。毎回20～60人が集まり、これまで5年間で66回行いました。さらに「フロアコンサート」も行っており、参加費

シニアライフ事業部部长
加治英則 氏



は500円で毎回約150人が集まります。こちらは10年間で166回実施しています。このように地域に開かれたホームということはこの物件のコンセプトにしています。

館の運営も住人主体で行い、A～C館から各2名の運営委員を選出してもらい、月1回運営懇談会を開き、運営内容について協議をしてもらいます。入居者の平均年齢は85歳ですが、夫婦や親子で入居している方もおり、平均の介護度合いは1.1です。

濱村氏 北九州市は年代を問わず単身世帯が多く、親族や友達のつながりがなかったり、相談する人が誰もいないことから孤独死するケースが散見されるようになりました。当社が目指すのは、北九州で暮らすあらゆる世代の人たちが、自分らしく安心して暮らすためのお手伝いです。住宅の提供だけでなく、いろいろな人が知り合い、つながり合うきっかけ作りをしたいと思います。ゆうゆう壺番館は北九州市のCCRC構想「北九州版生涯活躍のまち」事業の一つに選ばれました。民間企業と行政と地域の人たちが協力しながら、皆で地域の価値を上げていきたいと思っています。

※1 認定NPO法人抱撲（福岡県北九州市）代表：奥田知志氏 ホームレスの自立支援を目的に炊き出しやパトロール事業などを行う。



株式会社不動産中央情報センター

代表者：濱村 美和

所在地：福岡県北九州市小倉北区東篠崎1-3-13

電話：093-931-1000

H P：http://www.demand.co.jp/

業務内容：不動産事業、シニアライフ事業、ネットワークビジネス事業を3本柱に事業を展開。不動産事業は賃貸管理を中心に北九州市内NO.1の管理実績をもつ。また、住宅型有料老人ホーム「ゆうゆう壺番館」を開設しシニア事業に取り組んでいる。自社のノウハウを公開する「賃貸管理実務研修」は9,000人を超える受講者数になった。